

野口遵の戦略構想

大塩 武

1. まえがき

日本窒素肥料の創設者である野口遵⁽¹⁾は、日本で最初に空中窒素固定工業をビジネスにした企業家として知られている。彼が導入したカザレー式アンモニア合成法は、750気圧という高圧の下に触媒を用いた化学反応によってアンモニアを合成しようとするものである。19世紀の経験に基づく錬金術的な化学工業技術とは次元を異にする、高圧に耐えられる機械製作技術の発展と精緻な化学理論に基づく、20世紀固有の化学工業技術である。

延岡工場においてアンモニア合成が軌道に乗ったのは1924年の4月から5月のような⁽²⁾。野口遵は、故障続出で連続運転の見込みが立たなかったにもかかわらず、「はやくも大正12年10月には第2期増設を決定し11月19日一期と同型の圧縮機、合成装置各二基宛をカザレー社に発注した⁽³⁾。」この点について、北村忠義は、「ぼくの

考えでは、野口さんがああいう成績ですぐに増設されたのが不思議です⁽⁴⁾」とコメントしている。野口遵はアンモニアの合成による硫酸アンモニア（硫酸）の商品化を実現するために、別言すれば、空中窒素固定工業をビジネスとして実現するために、経営資源を一気に投入するという決然たる意思決定を積み重ねた⁽⁵⁾。

(4) 同上、339頁。

(5) 昭和肥料の東工試法によるアンモニア合成工場建設時の苦闘について、中山三平『アルミニウム死す』（1981年）は、「東工試法はまんまと失敗したなどとまことしやかに言い触らされ」「当事者の辛さ苦しさは、嘗めてみたものでなければ分らない」と記した上で、日本窒素のアンモニア工場建設について次のように指摘している。すなわち、「カザレーの延岡にしてもきれいなことではなかった。後年の北村忠義の述懐を読んで頂きたい、こうある。『……日本窒素の事業大観には、試運転でカザレー博士がハンドルを廻すと造作なくアンモニアができたように書いてありますが、実際には生やさしいものではなかったんですね。工藤宏規さんが合成の係長、私が係員で交替にやっていました。何分にも熟練者とか経験者というものは一人もいなかったし、おまけに高圧ガスを取扱うので、圧縮機、循環機などの故障、反応筒の加熱線の切断、ガスの汚濁れなどが頻発して合成作業を中断することがしばしば起き、我々は現場での故障の対策に悩まされ通しだった……それでも報告はウソを言わねばならない。いくらいくら割で出来ているとね、あゝいう成績で野口さんがすぐ増設に踏み切られたのが不思議です……』一寸引用が長過ぎたかもしれないが、屍山血河、眼前の悲況に動ずることなく冷厳に勝敗の帰趨を見透し、一瞬を忽せにせず決然次の手を打つ……この罈器を他山の石ながらこの述懐の最後の句に見出して頂きたい」（84～5頁、ゴシック引用者）。引用文最後のゴシック強調部分は、野口遵という特定個人に付与された卓越したリスクマネジメント能力を余すところ無く伝えている。

(1) 「遵」を「したがう」と読ませるために、一つ覚えのようにわざわざルビを振るのが一般的な習いになっている。しかし、家族の証言によると二人称として「じゅん」という呼称を用いていたというし、カザレーと交したアンモニア合成技術導入の契約書には「Jun Noguchi」と記されている。後生のわれわれが「したがう」にこだわらなければならない理由は何処にもない。

(2) 『薬品部三〇年史』旭化成工業株式会社延岡工場薬品部、1954年、88頁、351頁。

(3) 同上、88頁。

19世紀から20世紀への変わり目の時期は、17世紀の末にフランスの物理学者ドゥニ・パパンが初めて蒸気機関を構想したときに始まった高速・高温・高圧という物理的なプロセスの人類による追求⁽⁶⁾が一気に開花した時代である。このような時代の産物でもあるアンモニア合成技術を、後進国日本においてビジネスとして、実現しようとした野口遵の決然たる意思決定を支えたのは、「個人的資質」としか言いようのない、その意味で論理化し難い、卓越したリスク・マネジメント能力であったのは間違いないにしても、そのリスク・マネジメント能力によって支えられた戦略の構想は論理的に明らかにできるはずである⁽⁷⁾。小論は野口遵の戦略構想を明らかにすることを意図している⁽⁸⁾。

2. 野口遵の戦略領域

日本窒素肥料会社の社史⁽⁹⁾をはじめとする様々

な業績が形成する通説にしたがうと、野口遵のビジネスは以下のように要約できる。

1906年に鹿児島県伊佐郡大口村の金山への電力供給を目的とする曾木電気を設立した野口遵は、余剰電力の消化のためにカーバイドの生産に着手した。ちょうどその頃、カーバイドを原料とするフランク・カロー式石灰窒素製造法の存在を知り、その特許実施権を購入した。しかし、肥料としての石灰窒素は施肥方法が難しく売れない。やむなくそれを硫酸に変成して販売した。ところで、第一次大戦後野口遵がヨーロッパに渡ったところ、カザレー式アンモニア合成技術に偶々接してその特許実施権を購入した。

以上紹介したように、通説において野口遵の意思決定は、戦略とは無縁の偶然・偶々の連続である。実証を欠いた謬見であると言わざるをえない。以下、通説批判⁽¹⁰⁾を手がかりにして小論の問題意識を深めておこう。

1906年に曾木電気を設立した野口遵は、余剰電力の消化のためにカーバイドの生産を開始したという通説について。曾木発電所の建設工事着手は1907年1月、第一期工事完成は同年8月、鉱山への送電開始は10月である。ところが、日本カーバイド商会水俣カーバイド工場への電力供給契約締結は、発電所完成前の同年3月である。時間の前後関係から判断すると、発電所を作ったところ電気が余ってしまい、余剰電力の消化のためにカーバイド製造事業に進出したというのは適当ではなく、むしろ野口遵は、そもそもが、カーバイド事業に進出するために曾木電気を設立したと

(6) Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, New York, Harper & Row Publishers (1986), p. 3. 上田惇生訳『(新訳) イノベーションと起業家精神 (上)』ダイヤモンド社, 1997年, 5頁。

(7) 大塩武『日窒コンツェルンの研究』(日本経済評論社, 1989年)は、本文中の北村の発言の紹介に続けて、「このような野口の決断は通常想像しうる経営意思決定形成の論理の枠からはみ出したレベルでおこなわれたものと言ってよい」として、「野口の技術者ないし経営者としての個人的な資質を前提に日本の化学工業の発展の一つの側面、しかも重要な側面が現実には形成されていたのである」と評価している(71頁)。戦略構想の全体像を視野に納めていないため、意思決定そして何よりも野口の経営者としての評価が観念的になってしまっている。

(8) 小論は、2002年度化学史研究発表会のシンポジウム「九州と近代重化学工業の展開」の発表レジュメである拙稿「黎明期日本の化学工業と野口遵」『化学史研究』(29巻2号)における諸論点のうち、野口遵の戦略にかかわる論点を発展させたものである。

(9) 日本窒素肥料株式会社文書課『日本窒素肥料事業大観』日本窒素肥料, 1937年。

(10) 前掲大塩『日窒コンツェルンの研究』においてすでに通説批判をおこなっている。小論は新たに入手した文献も利用して批判の精度を高めた。

というのが適当である⁽¹¹⁾。

1908年2月に野口遵と藤山常一は石灰窒素製造法の特許実施権獲得のために渡欧し、4月に購入契約を締結している。ところで、輸入肥料商鈴鹿保家は、それに3年先立つ1905年に石灰窒素をイタリーから取り寄せて府県の農事試験所等々で実験したことを明らかにしているから⁽¹²⁾、日本カーバイド商会でカーバイドの生産を開始した1908年8月頃にフランク・カロー式石灰窒素製造法を知り、その特許実施権を購入したという通説は信じがたい。野口遵は石灰窒素の生産を念頭において日本カーバイド商会を設立したはずである⁽¹³⁾。

石灰窒素を肥料として製造・販売したところ、施肥方法が難しく売れないためやむなくそれを硫酸に変成して販売したと通説は言う。しかし、水

俣石灰窒素製造工場の建設着手は1909年5月、工場の竣工は同年11月である。然るに、大阪府下稗島における変成硫酸製造工場建設を出願したのは、石灰窒素製造工場建設に着手した5月の翌月である⁽¹⁴⁾。石灰窒素の製造開始前に、変成硫酸製造工場の新設を出願したということは、「施肥方法が難しく売れないためやむなくそれを硫酸に変成して販売した」のではなく、最初から変成を計画していたと考えるべきである。

第一次大戦後野口がヨーロッパに渡ったところ、偶々カザレー式アンモニア合成技術に接してその特許実施権を購入したという通説について。野口遵は1913年（石灰窒素の製造がやっと軌道にのった頃）に『電気評論』という雑誌でアンモニア合成法の優位性についてすでに論じている。すなわち、「窒素と水素とを直接化合せしめアンモニアを製造する方法」は「石灰窒素を蒸気船に譬ふれば……之を航空船に譬ふべく、其将来の発展は之を予想する能はざる⁽¹⁵⁾」と論じているから、カザレー法特許実施権の購入は偶然・偶々では決してない。アンモニア合成技術導入という明確な意図をもって渡欧したというべきである。

野口遵のビジネスを貫くキーワードは空中窒素の固定＝アンモニアである。野口遵の日本窒素設立の意図は、石灰窒素を原料とするアンモニア製出による変成硫酸にあり、次いで、アンモニア合成による合成硫酸の製造に向かった。つまり野口遵（日本窒素）の戦略領域はアンモニアであった。黎明期日本の化学工業における野口遵の戦略を理解する鍵は「硫酸」、より根源的には「アンモニア」に他ならない。

(14) 日本窒素は、工場周辺からのクレームのため、1912年5月4日に稗島工場を閉鎖した（日本窒素の内部資料による）。

(15) 野口遵『工業上より見たる空中窒素固定法』工業之日本社、1914年2月、97頁、118頁。

(11) 鴨居悠『野口遵——人間と事業——』（東新社、1943年12月）によると、曾木発電所の出力は800キロワット、それに対して金山の消費量は200キロワットに過ぎず、送電のために「当時であっては稀な高圧」の1万1000ボルトの送電設備を設置したという（134頁）。このことは、電力の主要な需要先として、曾木発電所から遠くない鹿児島県内大口村の金山ではなく、はるかに遠い熊本県水俣の日本カーバイド商会を最初から予定していたことの証左である。

(12) 『東洋経済新報』1908年3月5日号、17頁。

(13) 「熊本県水俣村に工場を建て、月産十五噸といふ、当時としては本邦最大のカーバイド工場を作った。水俣は徳富蘇峰さんの生まれ故郷だ。しかし、僕は石灰窒素がやりたかったので藤山常一を伴ってフランク・カローの特許を買ふために、明治四十一年三月、再度ヨーロッパに急行したのだ」（野口遵述・安藤徳器編『事業談・懐旧談』生活社、1938年4月、112～3頁、ゴシック引用者。この引用文は同書の記述を抜き書きした野口遵「余が半生を語る」『中央公論』1938年4月号の302頁にも掲載されている）。カーバイド生産の目的は石灰窒素を手がけるためと野口遵は語っている。この点を明確にしているのは星野芳郎である。すなわち、「野口の事業は、余剰電力の消化のためのカーバイド製造ではなくて、石灰窒素肥料のためのカーバイド事業であり、そのための発電施設の建設・拡充といった内容になった。」「野口遵と技術の革新」『中央公論』1965年2月号、361頁。

3. 野口遵の戦略構想

戦略領域がアンモニアであったとするなら、「われわれのビジネス（事業）は何か。また、どうあるべきなのか（What is our business and what should it be?）」⁽¹⁶⁾ という命題を、アンモニア製出を軸とする硫酸ビジネスに即して論じなければならない。野口遵の「ビジネスの目的と使命」がどのように定義されていたかを整理することでもある。そのためには、硫酸という商品の人間の生活に対する意義についての野口遵の認識を明らかにする必要がある。

1913年、変成硫酸の企業化に取り組んでいた頃であるが、野口遵は硫酸という商品の人間の生活に対する意義を前掲『工業上より見たる空中窒素固定法』に書き残しているのを、それを紹介してみよう。

生物の組織に必須な蛋白質は主として窒素から成り立っている。その窒素を、植物は、土中または水中の窒素化合物から直接吸収するし、動物は植物あるいは植物を食する動物から吸収する。つまり、生物の要する一切の窒素は悉く植物の根から吸収される。植物のうち豆科植物だけは空中の窒素を直接吸収するが、他の植物は土中または水中に溶解している窒素化合物から吸収する。したがって、人類の常食である穀物等を栽培する土壤においては可溶性窒素の含有量は漸次減少する。それゆえ、人為的に窒素肥料を供給する必要があり、人類の存続にとって窒素肥料は不可欠である

と記している⁽¹⁷⁾。

20世紀の初頭、窒素肥料として用いられていたものは、智利硝石、硫酸アンモニア、豆粕、魚肥などであったが、硫酸アンモニアはガスまたはコークス製造の副産物であるため生産量には自ずから限界があり、智利硝石も埋蔵量に限界を持っている。人類の際限なき増加を考えると、空中窒素利用の可能性に人類の存亡がかかっている。しかし、空中窒素固定方法が発明され、利用の道が開かれたと論じている⁽¹⁸⁾。空中窒素の固定による窒素肥料の大量生産が、日々必要な生活資料の生産に欠かせない条件になるであろうことを見通している。

(17) 「抑も人類を始め一切生物の身体組織中最も重要な蛋白質は主として窒素より成るものにして窒素無かつせば生物は一日も其生命を保つ能はざるものなり生物の中植物は途中又は水中に溶解せる窒素化合物より直接に窒素を吸収するもなれども動物は其植物又は植物を食物として生長したる動物を食物として間接に窒素を吸収するものなるが故に生物の要する一切の窒素は悉く植物の根より吸収せらるるものなり

植物の内豆科植物のみは空中の窒素を直接吸収するの力を有すれども他の植物は土中又は水中に溶解せる窒素化合物より窒素を吸収するものなるが故に人類の常食たる米麦其他の植物を栽培する土地に於ては可溶性窒素の含有量漸次減少するものなるが故に人為的に窒素肥料を供給し其不足を補ふの必要あるものとす」前掲野口『工業上より見たる空中窒素固定法』1～2頁。

(18) 「窒素肥料として今日使用せらるゝ主なるものは智利硝石、硫酸アンモニア、豆粕、魚肥等なるが人類の際限無き増加又は豆類を肥料として使用せられざるに至るは明かなることにして而して硫酸アンモニアは主として石炭瓦斯中に含まれたる窒素より造らるゝ瓦斯又はコークス製造の副産物なるが故に其産額は自ら制限せられ又智利硝石は世界中智利国のみ存する天然の鉱床なるが故に採掘するに従ひ漸次其量を減ずるものにして早晚硝石滅亡の時期あるは免れざるものとす今を去る約二十年以前に於て智利硝石は十五ヶ年にして全滅するものなりとの説一時唱導せられたることありしが其当時より空中の窒素を利用するに非れば人類は早晚死滅を免れざる可しとの説欧米の学者間に唱へられ続て各種の試験となり遂に空中の窒素を固定する方法発明せられ最近に至り其製造方法漸く完成すると共に其産額も亦増大するに至れり」同上2～3頁。

(16) Peter F. Drucker, *Management*, New York, Harper & Row Publishers (1974), p. 75, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント ④』ダイヤモンド社, 1974年, 118～9頁。

それでは、空中窒素の固定工業をビジネスの対象と考えたとき、野口遵は市場の現況と将来をどのように見極めていたのであろうか。

日本で消費する窒素肥料の大部分は輸入に仰ぎ、1912年における日本の窒素肥料の輸入額は4000万円を超え、遠からず6000万円から7000万円に達すると見通していた。この莫大な日本の窒素肥料市場から輸入品を駆逐し、さらに中国に輸出することを「吾人の最大急務」として掲げ、当年額4000万円の輸入を防遏するためには約20万馬力の電力と数千万円の資本を必要とし、さらに将来においては50万馬力の電力と1億円の資本を必要とすることを明記している⁽¹⁹⁾。野口遵は膨大な市場の可能性を指摘して、それを担う決意を表明している。

「われわれのビジネス(事業)は何か。また、どうあるべきなのか(What is our business and what should it be?)」という命題を、硫安ビジネスに即して論ずる準備が整った。野口遵は、人間が生きていくために日々必要な生活資料を生み出す商品である硫安を大量生産することに、「ビジネスの目的と使命」の定義を求めた。硫安という商品の特殊性から硫安市場は無限に広がる可能性を確信していた。さしあたり、石灰窒素を原料とする変成硫安の生産を企図したが、その技術的性格に由来する大量生産の限界は明白であった。その限界は、アンモニアの合成に由来する合成硫安の製造によって打破されることになる。ここに

(19) 「我国に於ける窒素肥料は其大部分を外国に仰ぐものにして其輸入額昨年(1911年)に於て四千万円を超へ且毎年多額の増率を示すものなるが故に遠からず六七千万円の額に達す可く空中の窒素を固定して窒素肥料を製造し輸入の全部を駆逐したる上尚進て支那地方に迄輸出するは吾人の最大急務とする所にして而して年額4千万円の輸入を防遏するにも尚約二十万馬力の電力と数千万円の資本を要するものなるが故に将来に於ては優に五十万馬力の電力と壹億万円の資本を使用するに至るべきものとす」同上3~4頁。

において、野口遵の戦略構想の大枠が形づくられたのである。

ところで、この戦略構想の画竜点睛となるのが、低廉な電力の大量調達問題の解決である。なぜなら、変成法では電気炉が、合成法では水の電気分解が、大量の電力を消費し、そのコストが硫安価格に決定的な意味を持つからである。

野口遵は低廉な電力の大量調達を電源開発というモメントとして自らの戦略構想に組み入れた。そもそも、電気化学工業と電気事業は唇齒輔車の関係にある。電力は電気化学工業の原材料だからである。しかし、電気化学工業と電力業の間には産業技術上の関連性を見出せない。その両者をワンセットとしてビジネスの世界で統合したところに、野口遵の戦略構想の画期性が認められる。それでは、電力の自給=電源開発というモメントが野口遵の硫安の大量生産という戦略構想に組み込まれる必然性は何処にあったのか。

1895年にフランクとカローは青化石灰を得ようとして偶然石灰窒素を発明した。石灰窒素はソーダと熔融すれば青化ソーダに変ずることができるが、そのまま肥料として用いられることが分かったので、1906年イタリーのPiano d'Ortaに製造工場が建設された。石灰窒素の工業的製造の嚆矢であるという⁽²⁰⁾。一方、電気事業について言えば、1882年1月に世界最初の一般供給用発電所がロンドンで始動し、同年9月にニューヨークで第2番目の発電所が運転を開始した。日本ではその5年10カ月後の1887年11月に、東京電灯が日本で最初の一般供給用発電所で電力供給を開始している⁽²¹⁾。空中窒素固定工業と電力事業はいずれ

(20) 石川一郎『化学肥料』日本評論社、1934年、104頁。

(21) 『関東の電気事業と東京電力——電気事業の創始から東京電力50年への軌跡——』東京電力、2002年、3~4頁。

も、日本のみならず欧米でも濫觴期にあった。濫觴期という事情もあって、電力業の供給力は、電気化学工業における電力需要に追いつけなかった。野口が電力を自給＝電源を開発する必然性がここに認められる。例えば、曾木電気設立の野口遵のビジネスにおける意義は、当時勃興期であるがゆえに電力ビジネスの供給力が未だ矮小で、電気化学工業ビジネス着手と同時に電源開発を必要としたという事情⁽²²⁾で説明できる。電源開発のための資源と能力があるなら⁽²³⁾、買電よりむしろ自家発電が適当であった。むしろ買電という構想は非現実的であったかもしれない。このような事情の下で野口遵は空中窒素固定工業をビジネスとして成り立たせるために、電源開発を自らの戦略構想に積極的に組み込んだ。濫觴期にある産業間の受給の構造的な不均衡を逆手にとって、一つのビジネスモデルを提起したのである⁽²⁴⁾。

ところで、野口遵の電源開発は1935年以降さ

らに先鋭化して、「電源開発先行戦略⁽²⁵⁾」ともいうべきものに転化する。それは日本窒素肥料の歴史においてはじめての土木技術者出身のトップマネジメントである久保田豊によって担われた。それまでの日本窒素では電源開発の起動力はあくまでも電気化学工業にあった。製造事業が主で電源開発は従であった。ところが、朝鮮半島における、とりわけ1937年以降の、日本窒素のビジネスは電源開発が起動力になっていて、それに製造業が付随する形になっている。「電源開発先行戦略」である。これは野口遵の戦略構想に電源開発というモメントが組み込まれていたことに由来する。

4. むすび

灯火用アセチレンガスの原料としてのカーバイド市場⁽²⁶⁾が限界にきていたことに気づいていたはずの野口遵は、カーバイドから石灰窒素、石灰窒素から硫酸アンモニアを製造するために日本カーバイド商會を設立した。ほぼ同時期に野口遵は電源開発を目指す曾木電気の設立に参加している。カーバイドと石灰窒素の製造には電力を大量に消費する電気炉を必要とするからである。

野口遵の戦略は、時代時代でヴァリエーションを生み出しながらも、首尾一貫してアンモニアを軸として構想された。朝鮮半島進出後に化学工業特有の多角化を更に一層展開した結果、あたかもアンモニアの影が薄くなるようなことが現象的にみられたとしても、アンモニアが戦略領域から外れる

(22) 野口遵と森蘆昶のビジネスにおける電力の役割は一見すると同じように見えるが、戦略的な意味は全く異なる。森蘆昶の電気化学工業着手は、1920年代の後半から30年代のはじめにかけて、とりわけ関東地方において形成された余剰電力を消化しなければならないという要請に応えるために構想されたものである。前掲『関東の電気事業と東京電力』第5章、および、麻島昭一・大塩武『昭和電工成立史の研究』日本経済評論社、1997年、第一部を参照。

(23) 日本海側に流れていた猪苗代湖の水を太平洋側に流して安積台地を灌漑する安積疎水工事が1882年に完成した。疎水を発電に利用する計画が1895年に起こり、1898年に着工されている。帝国大学工科大学電気工学科を1896年に卒業した野口遵は、発電所の設計者として建設工事に携わっているから、電源開発の能力を持っていた。野口遵「郡山水力電気談（演説）」『電気学会雑誌』（140号、1900年3月、143～5頁）、鎌田正二「沼上発電所の建設」鎌田正二編『日本窒素史への証言』第一集（1977年4月、65頁以下）、および前掲大塩『日窒コンツェルンの研究』（11頁）。

(24) 小論は、野口遵のカーバイドビジネス進出を、余剰電力を契機とする論理では説かない。余剰電力を契機とする論理では野口遵のスケールの大きな構想力を説けないからである。

(25) 前掲大塩『日窒コンツェルンの研究』90～91頁参照。

(26) 高松亨「日本化学工業史のなかの『味の素』と『水俣病』」『経済史研究』（大阪経済大学日本経済史研究所）第6号、2002年3月、59～60頁。

ことは決してなかった⁽²⁷⁾。

野口遵の戦略は、空中窒素固定（アンモニア）工業に基づく硫安の大量生産である。この戦略を野口遵に促した契機は、硫安という商品が人間の生活に持っている意義に対する洞察力溢れる確信であろう。それは硫安市場が当面無限ともいえる可能性を持っているという確信でもあった。このような確信に促された野口遵の戦略構想には、電気化学工業と電力業の濫觴期がほぼ一致するという特殊性の下で、すなわち、電力を自給する以外に空中窒素固定工業をビジネスとして展開できないという事情から、電源開発というモメントが取り込まれたのである。

ところで、野口遵は自らのビジネスのモットーとして、「一、同業者の機先を制し可及的に低廉良質なものを作ること 二、消費されて形で残らぬものであること 三、営利を主とせず国家的見地でやること」の三点をあげている⁽²⁸⁾。この三つのモットーのうち、「同業者の機先を制し可及的に低廉良質なものを作ること」は、ポーターの「三つの基本戦略（three generic strategies）」のうちの「コストのリーダーシップ（cost leadership）」⁽²⁹⁾に該当する普遍性をもっている。また、「営利を主とせず国家的見地でやること」は、欧米諸国へのキャッチ・アップを念願していた日本人の意識のビジネスへの反映である。それでは、「消費されて形で残らぬものであること」という

モットーは、野口遵のビジネスにおいてどのような意味を持っていたのであろうか。

日本窒素肥料において野口遵が手がけた商品はすべてとは言わないが、硫安をはじめとして、多くはいずれも人類の再生産に必要な生活資料、あるいは生活資料の生産に直接かかわるものばかりである。直接的に「消費されて形の残らぬもので」一貫している。ここには野口遵の工業観あるいはビジネス観が表出されていると考えられる。

1933年に延岡アンモニア絹糸は日本ベンベルグ絹糸と旭絹織を合併して旭ベンベルグ絹糸に商号変更した。その際、野口遵は合併の意義を明らかにするメッセージを発信しているが、自らの工業観も同時に開陳している。すなわち、「凡そ工業と云ふものは、大衆の社会生活に必要なものでなければならぬ。無限に増大する人類の生活資料を、限りある国土に於て如何に給して行くかを考へる時、生産組織の改良が必要となり、工業の発達が促されるのである。人類の生活には日々向上が伴ふものであるから、単に寒さを凌ぎ飢を満すを目的とする最低の生活資料を給するを以て工業の使命と考へてはならぬ。大衆をしてより良き生活を営ましむべく最善の生活資料を、豊富に且つ廉価に供給することに依つて始めて工業の意義が生れて来るものである」と語っている⁽³⁰⁾。このときに先立つ20年前の1913年に、『工業上より見たる空中窒素固定法』で記したときと全く同じように、「無限に増大する人類の生活資料を」供給することが工業の使命であると意識されている。「大衆をしてより良き生活を営ましむべく最善の生活資料を、豊富に且つ廉価に供給することに依つて始めて工業の意義が生れて来るものである」とも語っている。「工業の使命」を資本主義経済

(27) 「大規模な多角化は日本窒素の脱肥料化を促したかの如くであったにしても、実際はアンモニアそして硫安の生産は日本窒素の基底的な事業としての地位を喪失することは決してなかった。日本窒素の利益源泉は硫安に尽きるのであり、日本窒素の多角化は硫安の製造販売による利益を前提にしたものであった。」同上、163頁。

(28) 前掲野口『事業談・懐旧談』107～8頁。

(29) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, New York, The Free Press (1980), p. 35, 土岐坤他訳『競争の戦略（新訂）』ダイヤモンド社、1995年、56頁。

(30) 野口遵「人類文化の向上と吾社の使命」『昭和おりもの新聞』1933年7月15日。

の下で実現するということは、ビジネスとして ある。

「工業の使命」を実現することに外ならない。すでに小論は、「野口遵は、人間が生きていくために日々必要な生活資料を生み出す商品である硫酸を大量生産することに、『ビジネスの目的と使命』の定義を求めた」ことを指摘してある。今やわれわれは、野口遵における「ビジネスの目的と使命」をより包括的に理解できるようになったはずで

(2002 年 11 月 2 日稿)

付記

小論作成にあたり財団法人野口研究所所蔵資料を利用できた。同研究所理事古宮省三氏の取り計いに謝意を表す。

(2002 年 11 月 20 日経済学会受理)