ブラジルにおける一日系人の企業者活動

——山本勝造とその経営理念——

小池洋一

はじめに

ブラジルでは海外最大の日系人社会が形成されている(注1)。日系人の経済活動は従来の農業から商工業，サービス産業へと拡大してきた。しかし依然農業での重要性が際立っている。日系人はもともと19世紀に興隆したコーヒー産業の労働者としてブラジルの地を踏んだ。そして徐々に自らの土地を手に入れ自立したり，都市に移り商業を営むことになった。こうした農業あるいは商業の重要性に比べれば，日系人の工業における役割は小さい。工業において成功を収めたものはきわめて少ない。

これはまず，日本からブラジルへの移住がヨーロッパからのそれに比べて半世紀以上遅れていることによるものである。第1回の移民は1908年のことであった。ブラジルにおける工業の起源は19世紀半ばにもとめられ，その多くはヨーロッパからの移民によるものであった。1950年代にブラジルの工業化はビッグプッシュの時代を迎えるが，その主たる担い手は欧米そして日本から進出した外国企業であった。こうしたなかでもすでに工業での活動経験をもつ，あるいは工業界で人的ネットワークをもつヨーロッパ系移民およびその子孫は，工業においてその活動分野を拡大することができた。これに対して，農業移民である日系人には工業での経済機会は著しく限られていた。工業を起こす資本，技術も充分もちあわせていなかった。

本稿は，ブラジルでは数少ない工業を営む日系人企業家の1人，山本勝造（80歳）とその経済活動の軌跡を追うものである。山本は特殊電球などブラジルの創始産業を営んでいる。本稿ではとりわけ企業活動の内発的動機となる経営理念に焦点をあてる。経営理念がどのように形成され，どのようにそれが経済活動に発揮されたかを考察する。われわれは山本の経営理念とその経済活動に革新的企業者（entrepreneur）の1つの理念型をみる。そして一日系人である山本勝造の軌跡が，企業者という点では，農民を含めブラジルの日系人に共通するものであることを明らかにする(注2)。

（注1）サンパウロ人文科学研究所の調査によれば，1987年にブラジルにおける日系人の数は116万8000人と推計される。『週刊時報』1988年6月20日。

（注2）本稿は主に，山本勝造氏およびサドキン電気電子株式会社社長原田博氏へのインタビュー（1988年9月8，9日）および両氏からの提供資料をもとに執筆したものである。ご多忙のなか調査にご協力いただいた両氏に改めて感謝したい。

I 山本勝造

——人と経済活動の歴史——

1. おいたちとブラジルへの移住

山本勝造は1909(明治42)年兵庫県姫路市米田町に山本嘉七の次男として生をうけた。米田は俗に船場とよばれる商人町であった。家業は代々木綿の太物を扱う卸売り商であったが，父嘉七は定期相場で失敗し，勤め人となった。勝造は小学校の半分を大阪で過ごし，1919(大正8)年父の転勤(大正生命保険(株)四国支部長)により高松市に移った。1927(昭和2)年高松商業高校を卒業した。当時日本経済は第1次世界大戦後の反動恐慌，震災恐慌に続き世界的な景気後退の影響のなかにあった。就職は思うにまかせなかったが，伯父柳田富士松の紹介で(株)鈴木商店に入社し，支配人室秘書課に勤務した。

鈴木商店は創業者先代岩次郎の死後1894(明治27)年，未亡人よねにより引き継がれたが，経営は2人の番頭に委ねられた。その1人が金子直吉であり，もう1人が山本の伯父である柳田富士松であった。しかし，1927(昭和2)年，山本が入社して2カ月目に鈴木商店は台湾銀行の取引拒絶から営業停止に追い込まれ，4月に倒産した。多角的な事業経営と借入金(とりわけ台湾銀行に対する)への過度な依存が原因であった。山本は職を失ったが，三井，三菱に匹敵した鈴木商店の倒産，それに続く金融恐慌という一大経済変動をいわばその震源地である鈴木商店の支配人室から眺めたことは貴重な経験となった。

父嘉七はその2年前から中風を病み，保険会社を辞め療養中であったから，一家の生計を立てる必要があり，山本は1928(昭和3)年大阪市で米穀商を開業した。しかし，商売はうまくいかず，翌年には父を亡くした。失意のなか移住を決意し，兄弟とともに1932(昭和7)年ブラジルに渡った。勝造23歳の年であった。

最初に入植したのはサンパウロ州イグアッペ郡キロンボ植民地であった。原始林を斧で伐り，焼き，籾を蒔いた。農閑期には木挽，道路工事に出て稼いだ。しかし，根っからの商人である山本にとって農業は性に合わない仕事であった。その山本にも転機がおとずれた。紅茶との出会いである。

ブラジルでの茶(シナ種)栽培は1922年日系人岡本寅蔵によって実現した(正確には，20年ごろサンパウロ州スザノ植民地で自家用に日系移民萩原ハルが茶を植えていたが，産業としてではなかった)。とくに1934年岡本がセイロン(スリランカ)のアッサム種の種(船内で発芽)をこっそりブラジルに持ち込んでからは，品質が向上し，市場が著しく拡大した。こうして，岡本の指導のもと，イグアッペ郡は紅茶の生産地になりつつあった(注1)。しかし，紅茶の市場はまだ狭隘なため，1935年には早くも生産が過剰となった。キロンボ植民地150農家の共同出資による製茶工場も経営危機にたたされた。そうしたなか，レジストロ植民地が中心になり南聖茶業組合が設立され，山本はその製品(ブラジルの60%を占める)の総代理店となった。

山本によれば，ブラジルでは商業的感覚がないと農業は成功しない。ものを作るのが上手い，いわゆる篤農家はだめである。農業でも企業経営の才覚が必要である。ブラジルの紅茶栽培農家は商人山本の能力を必要としたのである。

紅茶の総代理店は必ずしも順調ではなかった。販路拡大のため輸出を図ったが，オランダから，見本に送った紅茶が「草の腐ったものだ」との返答をえた。醗酵のさせすぎであった。こうした品

質面の問題は日本からの技術指導により解決し，その結果輸出が可能となった。山本は農務省の委嘱をうけ，紅茶の輸出規格の原案作成も行なった。しかし，日本の開戦にともない代理店は1943年強制清算させられてしまった。

こうして再び失職した山本は玉葱，馬鈴薯の仲買業に転じ，糊口をしのいだ。馬鈴薯の卸は相場の変動が激しく危険の多い仕事であったが，資金の回転が早いため，資本力はないが商感覚に鋭い山本にはうってつけの仕事であった。卸は第2次世界大戦中から1950年代前半までつづき，そこで蓄積した資金をもとに日本からの輸入の事業を始めた。

2. サドキン電球工業株式会社の設立

この日本からの輸入は後の山本の事業の方向にとって重要な意味をもっている。それは工業設立に重要な示唆を与えたからである。

山本の場合に限らずブラジルの工業設立者にとって，先進国からの工業製品の輸入は工業設立の重要な契機となっている。工業設立者の社会的出自は輸入業者がもっとも多い。輸入は工業製品とその製造法についての知識を与える。工業化初期では原材料の多くを輸入に依存している。輸入業は原材料の調達を容易にさせる。さらに工業設立に必須な外国の技術，資金への接近を容易にさせる。輸入業はまた消費者がどのようなニーズを持っているかを把握することを可能にさせた。工業製品の最大の市場は移民であった。そこで，工業設立後も並行して輸入業を継続する者が少なくなかった。輸入業は工業経営のもつリスクを相殺することを可能にさせる(注2)。日本からの輸入は山本にとって同様な役割をもった。

商業は日系移住者の場合も農業から工業の設立へいたる契機となっている。農民に日用品を売る小売業，その卸売業，農産物の取引業，肥料・農薬・農機具の販売業などを経て工業を設立するのが大半である(注3)。

1957年山本はサドキン電球工業株式会社（Indústria Lámpada Sadokin S. A.。1985年にサドキン電気電子株式会社〔Sadokin S. A. Elétrica e Eletrônica〕に改称。以下サドキンと略）を設立した。1950年代後半はブラジル工業化の飛躍期にあたる。1956年に「メタス（目標）計画」が作成され，輸入代替工業化が目指された。道路，港湾など工業基盤が整備され，鉄鋼，造船，自動車，電器などの工業が主に外国企業の投資によって起こされた。工業設立に奨励措置が与えられる一方で，輸入については高関税が課せられた。

山本が手がけたのはクリスマス電球，装飾用電球などの特殊電球の生産であった。これらはそれまですべて輸入であり，当然のことながら国内に類似品はなかったが，生活必需品でないという理由で100%の関税が課せられていた。この高関税が山本に特殊電球の生産という経済機会を与えたのであった。しかも，国内に競合する企業は存在しなかった。これも山本の「つけめ」であった。数多くの取扱い商品のなかからクリスマス電球など特殊電球を選んだのにはもう1つ理由があった。それが多額の投資と高度な技術を必要としない点であった。工業化の本格的な開始とともに，近代工業は豊かな資金と技術を背景とした外国企業それに一部のブラジル人企業によって占められていた。少額の資本しかもたず，商人である山本にとってそれらと伍して事業を起こすことは容易でなかった。

サドキンは大阪の佐渡島金属株式会社との合弁事業であった。佐渡島金属株式会社はかつての電球の輸出元であり，電球の製造技術はここから導

入した。職人を派遣してもらい技術指導をうけた。機械装置も日本から輸入した。サドキンでの山本の役割は電球製造に必要な生産要素の調達と，それらの組織化であった，と言える。

3. 多角化

こうして山本の事業の中心に特殊電球の製造がすえられた。それを背景にその後山本の事業は多方面に展開することになった。それらの事業の共通点はブラジルでは生産されていない製品の企業化である。

はじめに手がけたのはアマゾン河口ベレンでのマッチの生産であった。これは1973年日本（神戸）のマッチ業界からブラジルでのマッチ生産の可能性について打診を受け，それに応えたものである。ブラジルのマッチ工業はフィアット・ルックス（Fiatlux）社に支配されていて，新規参入はアマゾンにおいてのみ可能にみえた。この事業の成否の分かれ目は，政府の奨励措置があるアマゾン地域で，マッチの軸木に適した白木で木目のとおった木材をみつけることであった。こうして適当な木材をえてマッチ工場が設立された。この事業では山本は資本参加しなかったが，最大の市場であるサンパウロでの販路拡大に努力した。このマッチ工場はその数年後フィアット・ルックス社に買収された。しかし，山本によって「発見された」木材は後に，マッチ工場に隣接して設立された永大産業・三菱商事による合板工場（Eidai do Brasil Madeiras S. A. 1973年操業）で合板の材料として利用されることになった。

山本はまたブラジル最初の松脂とロジンの生産の一端を担った。この事業のきっかけは播磨化成工業株式会社（兵庫県加古川市）社長長谷川末吉の「ブラジルには大量の松林があるのに松脂を輸入している」という指摘であった。山本は播磨化成工業の共同経営者になった。長谷川は偶然にもかって旧鈴木商店系列の日本樟脳株式会社に勤務した技術者であった。1974年播磨化成工業は，ハリマ・ド・ブラジル化学工業有限会社（Harima do Brasil Indústria Química Ltda.）をサンパウロに設立，続いて，松脂生産を目的に同社の子会社として，ハリマ・ド・パラナ化学工業有限会社（Harima do Paraná Indústria Química Ltda.）を設立した。山本は副社長としてこの会社の経営に参加した。さらに，1978年レジテック化学工業有限会社（Resitec Indústria Química Ltda.）を設立し，松脂を原料に，当時合成ゴム主要配合剤として唯一国産化されていなかった，合成ゴム乳化剤である液体ロジンを生産することになった。この事業はハリマ・ド・ブラジル化学工業と山本の合弁事業で，山本が経営責任を担った。ハリマ・ド・ブラジル化学工業設立当時約2万5000トンの松脂が輸入されていたが，今日ではブラジルは世界第3位の松脂生産国になっている。ロジン生産も1988年には6万トンになり輸出も実現している(注4)。

パペロッキ製紙（Papelok S. A. Ind. e Com.）は，山本の農産物卸商時代の友人田中義数らが1961年に設立した会社で，田中の死後社長に就いた長男の後見役として山本が参加したものである。山本は当初経営審議会会長であったが，その長男が夭折したため，1987年に社長の職に就いた。

山本が担った事業のなかでもう1つ重要なものにセラード開発がある。セラード（cerrado）はブラジル中央部に広がり，サバンナに似た疎らな灌木のある草原である。有機質は皆無にひとしく，そのままでは作物が育たない土地であるが，土層が深く土壌の組成としては良好なため，土壌改良と機械力利用によって，総面積1億8000万㌶のうち5000万㌶は経済的に耕作可能と言われてい

第1表 関連企業一覧[1] (1988年12月)

企業名（本社所在地）[2]	設立年月	資本金（純資産）1000NCz.	株主	山本勝造の役職	事業内容	従業員数（人）
1. Comercial Yamamoto S. A. (株) 山本商会[3] (SP)	1959. 8	300 (4,000)	山本勝造，ウエキ・シゲアキ	取締役社長	貿易・投資（持株会社）	8
2. OK Administração e Representação OK 出資会社 (SP)	1974. 9	0.0248 (4,800)	38個人	社長	投資（主に下記5の持株会社）	0
3. Resitec Ind. Química Ltda. レジテック化学工業有限会社 (RJ)	1978. 9	3,150 (3,400)	山本商会，ハリマ・ド・ブラジル化学工業，ロドルフ・ロー（ブラジル）	業務執行社員	ロジン（合成ゴム原料）製造	48
4. Sadokin S. A. Elétrica e Elétronica (SP)		第3表参照				
5. Papelok S. A. Ind. e Com. パペロッキ製紙(株) (SP)	1960. 10	64.8 (15,700)	山本商会，Resitec，イグアスコーヒー，三菱製紙ほか	取締役社長	段ボール紙・箱製造	700
6. Agro Humus Ind. e Com. de Adubo Orgánico Ltda. アグロ・ウームス有機肥料会社 (SP)	1977. 1	50 (334)	山本商会，Resitec ほか	社長	泥炭から有機肥料製造	23
7. Resiflor Agro Florestal Ltda. レジフロール植林会社 (SP)	1980. 6	100 (1,783)		業務執行社員	植林	343
8. Cia. de Desenvolvimento Agro Ind. "Cerrado" セラード農業開発(株) (MG)	1979. 12	229 (1,670)		取締役社長	農牧	28

（出所） 山本勝造氏提供資料より作成。
（注） 1) 資本金などは1988年12月現在。同期の換算率は 1USドル＝1.490 NCz.
2) 所在地は SP がサンパウロ，RJ がリオデジャネイロ，MG がミナスジェライスの各州。
3) 個人商店山本勝造（1936年設立）→合名会社山本商会（49年1月設立）を改組。

る。セラード開発計画はこの地域で日本，ブラジルの政府および民間の手によって大規模な食糧（大豆，米，とうもろこしなど）生産を行なおうとする国家計画である(注5)。1978年に第1次として5万㌶の試験事業が開始されたが，事業の実施にあたってはブラジル日系人に協力要請があった。それに応えて試験事業の実施主体の1つとして設立されたのがセラード農業開発（株）であり，山本はその責任者となった。自称「百姓落第生」の山本が選ばれた理由は農業を一企業として経営する手腕を買われてのことであった。

セラードはこれまで人の手がほとんど入らなかった未開の地であり，農業には大きな危険が予想される。セラード農業開発（株）での農業の「実験」の成否がセラード計画全体の実行に大きな影響を与えることになる。セラード農業開発（株）

の農場はセラード開発のパイロット農場という意味で「みせる農場」(注6)であった。セラードの農業開発もまたブラジルにとって新しい事業であり，山本は工業での事業とともに，その一端を担ったわけである。

このように，山本が直接間接にかかわった事業は多くは，資本・技術，あるいは競争力の不足から小規模のものとはいえ，ブラジルにとってまさしく創始産業であった。第1表は最新時点（1988年12月）での山本の事業の一覧である。

（注1） 日系人による紅茶生産については，角田房子『ブラジルの日系人——新天地に生きる血と汗の記録——』潮出版社 1967年。

（注2） この点については拙稿「ブラジルにおける産業経営者の系譜」（伊藤禎一編『発展途上国のビジネス・リーダーシップ』アジア経済研究所 1984年）参照。

（注3） 山本勝造「ブラジルにおける中小企業の問題点」（講演記録）（『実業のブラジル』1979年4月）。

（注4） 以下を参照した。長谷川末吉「播磨化成工業——無限の松資源を活用するパイン・ケミカル産業のトップメーカー——」（『証券アナリストジャーナル』1985年12月）／播磨化成工業「有価証券報告書」1988年3月。

（注5） セラード開発については，日伯農業開発協力株式会社「日伯セラード農業開発協力計画拡大計画」1988年などを参照。なお，1984年以降15万㌶の拡大計画を実行中である。

（注6） 山本勝造「セラード開発に一企業家としての取組み方——セラード農業開発(株)——」（『実業のブラジル』1982年6月）。

II サドキン電球工業の発展

ここで山本の事業のなかで中核的な位置にあるサドキンの発展の過程と市場における位置をみよう。

1. 製品の多様化

電球のうち代表的なものは，タングステン・フィラメントに通電して光を発生させる白熱電球である。20ワット以下の小型の電球はガラス球のなかを真空にするが，それ以上の電球は窒素とアルゴンガスを封入する。ガラスは透明またはつやけしのものが一般であるが，装飾用などでは外面または内面に着色をほどこす。電球製造の主な工程は，ガラス管の成形（ガラス球の製造），フィラメント・ステム管・コンスタンタン線（ヒューズ）・導入線など発光部分の製造，口金の製造である。ほかの電球の構造も基本的に同じである。

サドキンは1957年，懐中電灯用の豆球から生産を開始した（製品の推移は第2表）。ガラス球，ステム管は手吹き，2列の封排機というごく簡単な設備で，部品・材料のほとんどは外部（主に輸入）から購入した。1959年にはサドキンの主力製品となったクリスマス電球の生産を開始，61年には外面着色機を購入，つやけししたフロスト球とともに色付き電球の生産を始めた。1967年にはガス封入装置，ガラス球ブローイング機を据え付けた。1960年代後半からは電話球，ミシン球，ウィンカー・ランプ，汽車球など小型の特殊電球の生産を，他企業にさきがけて始めた。1968年には内面着色塗装を始めた。

1968年山本はブラジル東北部のレシフェに東北伯サドキン電気工業（株）（Sadokin do Nordeste S.A. Indústria Elétrica）を設立した。後発地域での工業設立に与えられる税制上の奨励措置を利用して，家庭用白色電球の製造を計画したのである。それまではブラジルGE（General Electric do Brasil S.A.。アメリカ），ブラジル・フィリップス（Philips do Brasil Ltda.。オランダ），シーメンス系のブラジル・オスラム（Osram do Brasil Cia. de Lámpadas Eléctricas。西ドイツ），ブラジルGTE

第2表　サドキン電球工業の発展（1957～88年）

（単位：1,000 US ドル）

	純資産	総売上	純利益	従業員数（人）	主要新製品
1957	27	0	0	1	懐中電灯用豆球
1958	27	26	2	32	
1959	27	138	6	46	水雷球（シャンデリア用など）
1960	33	185	8	68	クリスマス電球[1]，C-7（装飾）[1]，S-6（配電盤用）[1]
1961	47	147	6	92	フロスト球
1962	40	205	9	73	
1963	121	327	26	78	
1964	124	247	26	86	
1965	260	536	115	117	ペッパー球（クリスマスセット用）[1]
1966	341	589	46	169	電話球[1]
1967	347	636	16	176	
1968	458	828	87	182	ミシン球，ウィンカー・ランプ[1]
1969	490	888	43	246	汽車球[1]
1970	618	1,093	144	196	
1971	785	1,452	181	264	冷蔵庫球[1]
1972	790	1,734	90	260	
1973	858	2,300	157	244	
1974	893	2,596	158	274	
1975	1,019	3,180	342	345	
1976	1,231	3,710	265	345	ブラケット（家電製品の電源信号用）[1]，T-10 特殊球（ラジオ用パネルなど）[1]
1977	1,319	4,339	367	447	船舶用電球[1]，フェストン球（自動車屋内灯）[1]
1978	1,688	5,124	181	541	G-6 球（2輪車方向指示灯）
1979	1,278	4,810	292	563	2輪車ヘッド球[1]，ガラスヒューズ（電子機器用）
1980	1,713	7,351	1,137	518	カーボン・フィラメント球[1]，T-4.0球（自動車メーターパネルなど用）[1]
1981	2,135	6,484	701	430	精密ヒューズ
1982	2,560	6,531	918	447	螢光灯スターター
1983[2]	1,842	3,549	146	420	航空機用電球[1]
1984	2,038	4,612	493	453	ハロゲン球，2輪車用板ヒューズ[1]
1985	2,667	9,777	541	538	ブラケット多品種化
1986	4,419	13,449	49	759	アルミ蒸着球，タイムラグヒューズ
1987	4,303	18,871	368	554	
1988	3,841	11,419	68	457	ネオン球[1]

（出所）サドキン電気電子株式会社資料。

（注）1）はサドキン電球工業（現サドキン電気電子）がブラジルで初めて製造した製品。

2）1983年以降の数字は第3表の子会社を含む連結決算による。

(GTE do Brasil。アメリカ)の欧米系企業が製造していない特殊電球を製造していた。したがって「安全であった」。白色電球の生産は操業後2年間順調で，ブラジル市場での家庭用電球のシェアの8％を占めるまでいった。しかし，欧米系企業は大幅な価格引下げ（ダンピング）によって攻撃にでた。価格競争は1年続いたが，結局東北伯サドキン電気工業はブラジル・オスラムに売却された。以後サドキンは特殊電球の分野で製品の多様化をすすめることになった。

1970年代に入ると，設備の自動化が着々と進められた。すなわち，自動ステム機（1970年），自動封排機（71年），自動フィラメント・マウント機（73年），自動外面着色機（74年）などの自動機械が次々に導入された。他方，冷蔵庫球，船舶用電球，2輪車用ヘッドランプなど小型電球をはじめ製品を多角化した。さらに，部品の内製化も進展した。タングステンをコイル状に巻きつけフィ

ラメントを製造するフィラメント・コイリング(1975年)，口金の製造(78年)がそれである。そのほか白熱灯ブラケット，各種ヒューズが製品に加わった。

1980年代には東芝との技術提携により投光照明，滑走路用照明に使われるハロゲン電球の生産を始めた。ネオン球，螢光灯用のスターターの生産も始めた。同時に関連会社を設立し，多種多様となった製品および部品を専門工場で生産することにした(第3表参照)。アメリカ市場開拓のため1987年サン・ジョゼ市に支店を開設した。

市場が大きく大量生産が可能な白熱電球では，前述のように，ブラジル・フィリップス，ブラジルGE，ブラジル・オスラム，ブラジルGTEという外資系企業が市場をおさえている。サドキンは一般家庭用白熱電球ではなく特殊電球にしぼって多種多様な電球を製造してきた。これらは高度な技術を必要とせず，規模の経済が小さい典型的な中小企業性製品である。しかし，クリスマス電球，ミシン球，航空機用電球(空軍省の要請)，ネオン球などサドキンがブラジルで初めて生産した電球は数多い(詳しくは第2表参照)。サドキンは製品の多品種化の一方で，上述のように，部品を内製化し生産の垂直統合化をはかった。現在フィラメントの20%(ブラジル・フィリップスから購入)，導入線のみが内製化されていない程度である。

前出の第2表はサドキンの総売上，純資産，純利益そして従業員数の推移を示している。創業期を除けばブラジル経済の飛躍期である1960年代末から70年代の伸びが著しい。経済が低迷した1980年代はサドキンもまた停滞している。

2. 市場における位置

サドキンのブラジル電球工業での位置はどうか。第4表にあるように，照明・装飾用白熱電球

第3表　サドキン電気電子グループ企業一覧(1988年8月)

会社名	設立年月日	主要株主(議決権株)	事業内容	従業員数
1. Sadokin S. A. Elétrica e Eletrônica	1957. 11. 20	山本商会 63.54% Fundação K. Yamamoto 4.13% 経営審議会・取締役会(合計) 5.38% 監査役会 (合計) 6.27% その他 12.81%	装飾，工業用特殊電球，精密ヒューズ製造・販売	609
2. "SS" Componentes Elétricos e Eletrônicos S. A.	1985. 10. 17	Sadokin S. A. 68.65% 山本商会 1.51% 坂田製作所 29.81%	電球用口金，その他各種電球用部品製造販売	79
3. SDK Neon Ltda.	1985. 12. 16	Sadokin S. A. 99.98%	ネオン球，ネオン・ブラケット製造・販売	60
4. SDK Eletromecânica Ltda.	1986. 4. 4	Sadokin S. A. 99.98%	関連企業の機械・設備の保守，部品製造	14
5. SDK Serviço Gerais Ltda.	1986. 4. 28	Sadokin S. A. 99.80%	関連企業の製造下請	34
6. Sadokin Rio Comercial Ltda.	1987. 4. 29	Sadokin S. A. 99.97%	リオデジャネイロ州での販売，輸入業務	2

(出所)　サドキン電気電子株式会社提供資料から作成。
(注)　資本構成はすべて議決権株での構成。有限会社は持分による比率。

第4表　ブラジル電球市場におけるサドキンの位置（1982～87年）

（単位：1,000個，%）

	照明・装飾用白熱電球			小型・自動車用電球		
	合計	サドキン	（シェア）	合計	サドキン	（シェア）
1982	235,010.4	4,637.9	1.97	86,413.2	17,074.2	19.76
1983	222,317.6	4,716.3	2.12	87,430.3	18,934.8	21.66
1984	238,215.9	5,253.8	2.21	93,374.1	21,397.3	22.92
1985	278,111.1	6,398.0	2.30	111,029.4	23,558.8	21.22
1986	284,109.0	7,745.5	2.73	127,146.6	21,884.3	21.93
1987	249,616.7	8,411.8	3.37	115,678.5	26,666.2	23.05

（出所）サドキン電気電子株式会社提供資料から作成。ブラジル合計はブラジル照明工業会（SINDILUX）資料。

市場における占有率は小さい。2～3%である。これは家庭用白熱電球を製造していないからで，クリスマス電球，ミシン球，船舶用電球，車両用電球などで比率は高く，1987年でそれぞれ65%，100%，100%，100%である。他方，小型・自動車用電球の部門では，全体で21～23%を占め，とりわけ航空機用電球で100%，自動車・オートバイ用電球で90%，電話球で90%，カーラジオ電球で80%となっている。1984年に生産をはじめたハロゲン電球でも20%の占有率をえている。

サドキンにも課題がある。技術の遅れ，製品の国際競争力の不足である。サドキンは基本的に国内を市場としてきた。製品は多種であるが，1つ1つの製品の市場は小さい。そこで，自動化は困難である。1970年代以後自動化したとはいえ，その程度は低い。基本的には人海戦術である。品質，価格の点で輸出指向の香港，台湾製品と競争できない。輸出が売上に占める比率は1981年7.7%，83年4.5%，85年3.6%，87年4.9%である。ブラジル工業に共通な課題をかかえている。

Ⅲ　経営理念

以上のように山本の経済活動は多方面に展開したが，それらを支えた経営理念について述べよう。ここで経営理念とは経営者の経済活動の動機であり，経済活動を支え指導するところの経営者の信念，理想である。経営理念はしばしば社是，社訓として具体化し，企業の構成員によって共有されるが，ここで議論するのは企業者山本の経済活動の内発的な動機である(注1)。山本の経営理念を一言でいえば「ブラジルの産業発展のためにつくす」ということであろう。そうした理念形成に影響を与えたものは何か。日本の鈴木商店の影響をまず考えたい。しかし，同時に，山本の経営理念がブラジル日系移住者に共通する考え方でもあることを強調したい。

1.　鈴木商店の影響

山本が鈴木商店に勤務したのはおおよそ2カ月にすぎない。したがって，山本の考え方のなかに鈴木商店の影響をみるのは多少奇異に見えるかもしれない。しかし，前述のように，山本の伯父には，金子直吉と並ぶ鈴木商店の大番頭（専務）柳田富士松がいた。柳田は鈴木商店の創立者，鈴木岩治郎の奉公先であった大阪船場の砂糖商，松原恒七の子供であった。鈴木商店は，恒七の引退後に暖簾わけによって神戸辰己屋として創立されたことに起源をもつ。そして柳田は，岩次郎の死

後，砂糖部門の責任者として，樟脳部門の金子とともに鈴木商店の経営の責任を負ったのである。山本はこの柳田の勧めで鈴木商店に入社した。山本の父もまた，鈴木商店系の保険会社，大正生命保険の四国支局長，金沢の支店長などを歴任した。山本の兄弟，姻戚も多数鈴木商店系の企業に勤めていた。こうして山本はごく身近で鈴木商店の経営を感じていたのである。山本はまた支配人室で鈴木商店の破産を目撃した。その財閥化への挫折は山本に事業経営の教訓をあたえた。山本はみずからを「鈴木学校の中途卒業者」としている。

鈴木商店は三井などと並ぶ総合商社であり，日本の工業化の組織者であった。鈴木商店研究の第一人者である桂芳男は，鈴木商店を「アージェントな産業自立の達成を課題としたわが国の後進的工業化過程そのものが生み落とした所産」としている(注2)。鈴木商店に属する企業は，その生成から破綻までの期間に総数，株式会社78，直営事業所6を数え，その事業は食品，化学，繊維，煙草，鉱業，鉄鋼・冶金，電機，機械，電力，鉄道，海運，水産，不動産倉庫，銀行，保険，商業など多岐をきわめた(注3)。こうした多様な事業経営へ鈴木商店を促したのは金子の考え，経営理念によるところが大きい。それは「国益志向的経営理念」であり，そうした理念は事業の目標として具体的に，日本が欧米から輸入している工業製品の輸入代替，国産化としてあらわれた。空中窒素固定法によるアンモニア窒素肥料の製造，ビスコースによる人絹の製造などは鈴木商店を創始者とする代表的な事業であった。帝人，神戸製鋼所，播磨造船所，東洋高圧など鈴木商店が後世にのこした企業は枚挙のいとまがない。

こうした鈴木商店の経営の理念は山本の事業に対する考えにもみられる。山本もまたそれを自認する。自らの目標を「ブラジルにないものを作ること」とし，私利よりもブラジルの国益に高い価値を置く。そしてブラジル工業化の生成期に遭遇したことを幸運と考える。

山本は鈴木商店を絶対視しているわけではない。山本によれば，鈴木商店は「国のため事業のそれぞれを軌道に乗せる以前に自分の能力以上のことをした」。それはグループ全体の経営統制を困難にするとともに，支払い能力以上の多額の借金を負わせ，鈴木商店を破綻に導いた。ワンマン金子の国益に対する過大な意識が鈴木商店を誤らせた。山本はこうした鈴木商店の失敗からも多くを学んだ。借金に依存せず，確実に1つ1つ事業を起こしていくことを経営方針とした。

2. 財団設立

山本は1974年に山本勝造財団（Fundação Katsuzo Yamamoto）を設立した。遺言状により株式をふくめたすべての財産が，山本の死後財団に寄贈される。資金は山本の企業からの配当金その他によって教育，社会福祉，科学技術の振興に使われる予定である。

山本には子供がいない。事業を継承し，みずからが起こした企業の支配を継続するため，養子をとるという選択肢もあった。存命中の妻（千代）と話合い，財団の設立を選んだ。自分の子供でも思うようにならない。ましては血のつながっていない他人の子供では，それが不出来であったならば取り返しのつかないことになる。そうした「不合理なことはやめよう」ということによるものであった。

山本はまた，兄弟・親戚をさまざまに援助することはあったが，みずからの企業の所有，経営にはただの1人も参加させることをしなかった。家

族を参加させなかったのは，日系人の企業を含め，ブラジルの多くの家族（同族）企業がその構成員の争いから窮地におちいったことを，目の当たりに見ているからである。しかし，それ以上に企業は家族のためのものではない，という考えにもとづくものであった。山本によれば，家族（同族）企業が会社支配の継承に失敗するのは企業は家族のものという考え方によるもので，「企業は社会のものである」という認識が欠如しているからである。財団設立の背景にある企業に対する考え方は，先に述べた山本の経営理念に通ずるものである。

3. 日系移住者に共通するもの

経営の目標をブラジルの「国益」とする山本の経営理念形成に，鈴木商店のそれが影響していることは否定できない。しかし，山本によれば，自らの経営に対する考え方は日系移住者に共通するものだと言う。

「ブラジルになかったことを初めてやる」ということが日系移住者の共通した考えである。こうした経済活動の動機は，アマゾン中流でのジュート栽培，下流での胡椒栽培，サンパウロ州南部での紅茶の栽培などに結びついている。ジュートはインド，胡椒はシンガポール，紅茶はセイロン（スリランカ）から日系人によって種が運ばれ栽培されたものである。そのほか梨，りんご，いちごなど日系人が品種改良した果物，野菜などは枚挙のいとまがない(注4)。「われこそはこれをブラジルにもってきた」という自負が経済活動を支えている。

日系人は，奴隷貿易・奴隷制廃止後コーヒー農園労働者の不足を補う必要性から，ブラジルに渡った。しかし，彼らは単なる農業労働者ではなかった。1984年日本の「海外移住事業の評価」を目的に，中根千枝，岩瀬義郎とともにブラジルそのほかを訪ねた小倉武一は，移住者を期待をもこめて農業労働者ではなく「農企業者」と形容した(注5)。移住者は農業における革新的企業者であり，祖国日本からブラジルへの農業，農業技術の移転者であると言いたいのである。今日，日系移住者の間では日本に里帰りした機会に優良な種子をもちかえるのが1つの慣習になっている(注6)。こうした行為は，山本が「日本の製品の中でいったい何がブラジルで企業化できるか」と常に考えていた，ということに通じるものである。

工業で成功をおさめた移住者は少なかったが，山本以外に，たとえばジャクト農機株式会社（Máquinas Agrícolas Jacto S.A.）の西村俊治がいる。西村は1938年サンパウロ市から北西に約400㌔のポンペイアに移住した。そこは鉄道の終点で周囲を原野がおおっていた。ここで西村は「何でも修理いたします」という看板を掲げた。戦後まもない1948年西村は殺虫剤の散布機をブラジルで初めて開発した。その後，素材としてのプラスチックに注目，プラスチック製タンクつきの噴霧器，化学工業用のプラスチック容器のほか，コーヒー自動摘み採り機など独創的な農業機械・器具を開発，市場に提供した(注7)。西村はそれらをつうじる農業の革新を企業目的とし，ブラジルの発展につくすことを経営理念とした。

日系移住者が新しい製品，産業を起こし，それをつうじてブラジル社会の発展につくす，という理念に到達するには，1つの「跳躍」を経なければならない。それは日本への帰郷を断念することである。もともと多くの移住者は終生とどまる意思でブラジルに渡ったわけではなかった。一攫千金，錦衣帰郷を夢見て渡ったものがほとんどであった。日本の敗戦，ブラジルでの子孫の増加とい

った要因が移民の日本への回帰を困難にさせた(注8)。「ブラジルのために」という動機はこうした状況への対応であった。

しかしながら，移住者の理念は単にこうした消極的な，偏狭な対応のみによって形成されたものではなかったことも強調されなければならない。より重要なのは，山本のいうような「百姓の誇り」であり「移住者の誇り」であったし，新しい農作物，製品，産業の移入は日系移住者のブラジルに在ることの証であったろう。そうした日系移住者一般にみられる動機が山本の場合も経営理念形成に強く影響していると言えよう。

（注1） 経営理念の定義は多様である。たとえば中川敬一郎『経営理念』ダイヤモンド社 1982年。

（注2） 桂芳男「財閥化の挫折——鈴木商店——」(安岡重明編『日本の財閥』日本経済新聞社 1986年) 178ページ。

（注3） 同上論文 205ページ。

（注4） ブラジル農業における日系人の新産物導入と改良については，外務省領事移住部『ブラジル社会に対する日系人の役割と貢献』1978年。

（注5） 小倉武一「『海外移住事業の評価』に関連しておもうこと」(未定稿) 1984年4月27日。

（注6） モリタ・スーパーマーケット社長森田節雄氏の話 (1988年8月)。

（注7） Máquinas Agrícolas Jacto S. A.,"Jacto 40 anos: a tecnologia que vai virar o século," 1988年。

（注8）日系移住者の日本回帰の期待，その断念という精神の遍歴については，たとえば以下を参照。前山隆『移民の日本回帰運動』日本放送出版協会 1982年。

むすび

産業の発展はそれを担う主体，とりわけ企業者の活動に負っている。企業者は受動的に環境に適応する存在ではない。企業者は生産諸要素の新結合をつうじて経済発展を促進する。革新，創造的破壊こそ企業者の職能である。

ブラジルのような後発国の場合，工業化は専ら外からの衝撃によって引き起こされ，工業設立に必要な生産要素の多くは先発国から与えられる。その意味では，少なくとも初期においては，後発国の工業化は受動的なものである。しかしながら，そのことは企業者の役割が存在しない，あるいは企業者が誕生しないということを意味するものではない。後発国の企業者の役割は，まずは外からの衝撃によって派生する経済機会を捕捉し，外から与えられる諸資源を組織化することである。もしそうした活動が欠如すれば，工業化は失速するであろう。

ブラジルにおいて，以上述べたような企業者の役割を担った最大の社会層は移民であり，商人とりわけ輸入業者であった。彼らは工業設立に必要な生産要素を自ら備え，また容易に外国から調達できたからである。先発国で次々に誕生する工業製品，その製造法にかんする知識をもっとも早く手に入れることができるのが彼らである。そうした知識と自らの国の発展段階との落差は，輸入業を継続させる一方で，工業設立へのアージェントな思いを鼓舞した。輸入はまた，生産に必要な技術その他の生産要素の獲得を可能にさせた。

日系移住者山本勝造もそのひとりであった。山本が起こした事業の多くはブラジルの創始産業であった。それまで輸入されていたものを国産化した。そのうちのいくつかは自らが輸入していたものである。輸入とりわけ故国日本との輸入取引は国産化への意欲をかき立てた。「輸入商品のなかで何がブラジルで生産可能か」と山本は常に考えた。

こうした山本の経済活動の動機のなかに，彼が「中途卒業」した鈴木商店の経営理念が見出され

た。輸入代替，国産化による産業の自立を経営目標とする理念がそれである。それはブラジルが1950年代後半から進めた工業化政策と合致した。こうして山本は自らの事業を「国益」に結びつけた。しかし，移住者である山本が経営目標を「国益」と認識するのはそう容易でなかったと想像される。ブラジルを永久の居所と定めるという契機が必要であった。こうしたことは日系移住者全体に言えよう。農業その他での革新的な経済活動は「移住者の誇り」に由来するものであり，ブラジルに在ることの証の現われでもあろう。

（アジア経済研究所経済協力調査室）