ビジネスヒストリーにおける戦略の分水嶺
――陶磁器・カメラメーカーの多角化戦略とその国際比較を通じて――

澤　田　貴　之

目　　次

1　国際企業史の中における多角化戦略の形成と本稿の課題
1–1　製品特性と市場の制約問題
1–2　ビジネスヒストリーにおける多角化戦略の再考
1–3　本稿の狙いと先行研究について
2 産業史におけるウェッジウッドの意義と多角化の限界
2–1　産業革命前後の欧州陶磁器市場
2–2　ウェッジウッドの企業史　1
　　イノベーターとしてのジョサイア・ウェッジウッド
2–3　ウェッジウッドの企業史　2　　20世紀　規模の追求と挫折
3　経営史における森村グループの意義とその後の発展について
3–1　明治期以降の日本における陶磁器産業と森村グループ
3–2　市場の制約問題と多角化
4 「カメラ王国」の形成と多角化の戦略史
4–1　ライカの挫折と国内メーカーのキャッチアップ
4–2　戦後国内メーカーによる輸出とアメリカ市場
4–3　各メーカーによる多角化の進展
4–4　淘汰と撤退　非多角化の帰結
5　結論

1　国際企業史の中における多角化戦略の形成と本稿の課題

1–1　製品特性と市場の制約問題

個別の製品は，その特性に応じて市場規模が決定される。製品は大別すれば，消費財，耐久消費財，生産財，中間財などに分類されるが，とりわけ消費財，耐久消費財の製品特性は，市場規模を制約し，競争相手が多いことも加わって当該企業の規模をも制約しがちである。この問題に直面した企業は，まず一様に同じ対応をすることになる。製品の種類を増やすことと国外市場の開拓（輸出）である。

耐久消費財においても，あるいは日用品においても買い替え需要が見込みにくい製品は多い。その典型例は家具であろう。家具メーカーは頻繁な買い替え需要を見込めないために，家具の専業メーカーは自ずとその企業規模も制約されてしまう。また家庭用ミシンのように19世紀後半以降，最初の耐久消費財として，市場規模が比較的大きいと見込まれた場合でも，その後の既製服の普及や参入企業の多さと大きくない買い替え需要という市場の制約問題から決して自由ではなかった。

それでも米国のシンガーが家庭用ミシンで第二次大戦前までは独占的な地位を築き，巨大な

多国籍企業となったことは否定できないが，澤田（2022）が示したように，市場の制約を乗り越えるための多角化戦略という次のステップで挫折し，工業用ミシンへのシフトや多角化戦略を成功させた日本メーカーとの間で明暗が分かれ，シンガーは世界市場からの後退とダウンサイジングを余儀なくされていった。

その商品・製品特性として，一見すると膨大な需要を見込めるようでも，実際は市場の制約に縛られた耐久消費財をもう一つ挙げておかねばなるまい。それは今や製品名自体が死語と化したタイプライターである。市場から完全に消え去った耐久消費財としては珍しい存在であったが，その歴史は長く，オフィスや個人においても PC が普及する前には，タイプライターは小型の事務機器の王様だった。タイピングにも一定の修練が必要だったために，タイピストという職業が確立され，タイピスト学校も存在した。また秘書がタイピストを兼務する場合も多かった。

製品自体が市場から消滅するとタイピストという職業も消滅したわけだが，初期のパンチカードシステムを用いた業務用コンピュータにおいて，入力業務を行ったキーパンチャーと同じような運命をたどったのである。このように一つの耐久消費財の消滅と進化は，労働市場や教育現場にも大きな影響を与えてきた。事務機器としては FAX のように大きな需要が短命に終わったケースもあるが，タイプライターの場合は 18 世紀から改良を重ねながら，19 世紀第 4 四半期から本格的に商業ベースに乗っていくことになった。

商業ベースとして成立すると，20 世紀以降多くの欧米メーカーが参入するようになった。英文だけでなく，各国語のタイプライターも製造されるようになった。レミントン，IBM，オリベッティ（伊）などが代表的なメーカーであり，日本ではブラザーが参入していた。戦前から電動式タイプライターは開発されており，PC へと入れ替わるまでの間，企業・個人双方において，すっかり定着した耐久消費財となっていた。

タイプライターは 1970 年代以降，電子式に進化を遂げていくが，タイプライター製造自体は英語圏においても主力事業として成立しにくく，1960 年代に入るまでにレミントンはタイプライター事業から退却し，IBM は 1990 年に事業を売却している。老舗メーカーのオリベッティ（1908 年創業）は，最後までその製造に固執した主要メーカーの一つだったが，現在ではテレコムイタリア傘下のシステムソリューション企業となっている。

一見すると手堅い需要に支えられているように見えながら，メーカーは技術改良を怠ることなく新製品を開発し販売することで需要を掘り起こしている。しかし，ある時より大きな技術革新の波が起き，旧来の製品スタンダードが市場で通用しなくなることがある。Christensen（1997）のいうところの「破壊的イノベーション」（disruptive innovation）である。この転換が生じるとき，企業間，メーカー間の勢力図やジャイアント企業の交代が起きることを歴史は示してきた。

その製品特性からして，一般的な家電製品やスマホなどのような耐久消費財は，破壊的イノベーションの波を被りやすい。他方で買い替え需要も大きいため，市場規模は巨大である。これら耐久消費財と異なって，市場規模が限定される耐久消費財もある。かつてのフィルムカメラはその代表的な例である。普段の技術改良を伴い進化していたカメラだったが，テジタルへのシフトを通じて，フィルムメーカーとカメラメーカーの勢力図は一変してしまった。

富士フィルムとアメリカのコダック，日本のカメラメーカー勢とドイツのライカの明暗は，共に多角化戦略の成否によっていたと言っても

過言ではなく，それはデジタル革命以前に遡ることでもあった。それゆえ日独カメラメーカーのケーススタディは，ここで取り上げる戦略の分水嶺に直面したメーカーにおける比較考察の2本柱の一つとなっている。

戦後の輸出と世界市場において象徴的な成功例であったのがカメラだとすれば，もう一つの比較考察の柱として取り上げる製品が，近代以降の輸出品として日本の外貨獲得の一助となった陶磁器である。陶磁器自体日用品であるが，周知のごとく森村グループによって輸出された製品は，ラグジュアリー製品として認知されている陶磁器・テーブルウェアであった。

これら陶磁器・テーブルウェアは，内需向けではなくオリエンタル調デザインなどを好む欧米市場向け，外需向け製品であり，工芸的・奢侈的な要素を持ったディナーセットには（コレクターを除けば）簡単に買い替え需要は発生しないという製品特性があった。そのため高価格と量産という半ば矛盾した供給体制は，メーカー側に戦略の分水嶺を早い段階で意識させるものでもあった。産業革命期の代表的なメーカーであった英国のウェッジウッドも世界市場に早くから販路を求めたが，後発の森村グループとは多角化戦略において明暗が分かれ，ウェッジウッドなどの英国の大手陶磁器メーカーの経営は，20世紀末に行き詰ることになった。

こうした経緯から，カメラメーカーとともに，本稿では日英の陶磁器メーカーの歴史的なケーススタディをもう一つの柱として選ぶこととした。

1–2　ビジネスヒストリーにおける多角化戦略の再考

企業が多角化するか否かを決定づける要因とは何なのだろうか。一定の規模に達している企業ならば，多角化は経営戦略として外すことのできない選択肢であるとともに，最終的には経営者の意思決定に委ねられるものである。経営者の意思決定に委ねられるということは，いかなる市場―成熟市場か新興市場か，あるいは先進国市場か新興国市場かにかかわらず―であっても変わらないように思えるかもしれない。確かに老舗企業が特定の製品製造に長期にわたって特化するケースも珍しくはないが，製品そのものにも寿命（ライフサイクル）があることも確かである。

企業規模が拡大し，主要な自社製品が製品自体の技術進歩とライフサイクルによって陳腐化したり，競争激化によってコモディティ化した場合，新たな製品製造にシフトするか，製品そのものの多様化，製造品目を増やしていくという対応も必要になる。製品品目を増やしていくことは，その種類や関連性にもよるが，これも多角化戦略の端緒と呼んでもかまわないかもしれない。

多角化戦略の分類については，Ansoff（1965）（1971）が提示したように，水平的な多角化，垂直的な多角化，集成的多角化（コングロマリット的多角化）に分かれる。水平的な多角化は関連業種事業を増やして，既存市場や既存の流通チャネルなどを利用しシナジー効果を狙うことができる。垂直的な多角化は上流から下流までの，例えば原料調達から製造販売までを掌握することである。集成的多角化は非関連業種の集合であり，シナジー効果はそれほど期待できない。

後の二つの多角化は，資本主義の発展過程においてビッグビジネスが形成されたドイツやアメリカ，および日本などでも数多く見られた。過剰な内部化や多角化は，経営の非効率性や不採算を生み，選択と集中などのリストラをもたらすことも少なくない。現代の先進国市場では過度な多角化戦略に対して，資本市場側はコングロマリットディスカウントと評価することが多く，厳しい眼を向けがちである。他方で新興

国では実際の多角化は，澤田（2017）が示したように，集成的多角化，もしくはコングロマリットの形態に向かうことも多い。

経済史における経験則が教えるように，ガーシェンクロン（2005）は，後発国では先発国の技術や制度を用いて先発国以上に速い経済発展を遂げる傾向があるとした「後発性の利益」を取り上げた。英国に対してドイツやアメリカなどの後発国では，企業規模が大きくなるということに加えて，寡占的な企業では上述のような多角化が起きやすく，日本では戦前に財閥がコングロマリット化している。現代の新興国における財閥やビッグビジネスでも，戦前の日本と同じようにコングロマリットは常態化している。

企業規模の巨大化と多角化は関連しており，一部には受け身的な対応としての経営のリスク分散という理由が挙げられる場合がある。他方で後発国・新興国では国内において先行した企業は，資本と経営資源において相対的にも絶対的にも優位性を備えている。外資以外での新事業においては，競争相手や同業者は事実上存在しないからである。この場合，既存の大企業がブルーオーシャン市場を獲得しがちである。

Ansoff（1965）（1971）以降，多角化もしくは多角化戦略に関する研究は，冒頭で述べた製品特性を考慮していない。また上述のように先進国（または先発国）と後発国（または新興国），もしくは成熟市場と未成熟市場との違いと，多角化に向かう規定要因を掘り下げてきたとは言えない。多角化自体は，現在においても実務的な経験則に基づいて実施されており，その手段は M&A が主流である。歴史的に見ると M&A は欧米先発国の企業において行われてきた。

他方で後発国，とりわけ日本においては未成熟市場段階では，自社以外の関連産業市場の多くはブルーオーシャンであったため，少なくとも競争の脅威はなかった。市場の成熟が進めば，M&A も行使されるようになったが，黎明期においては先発国からの技術と生産設備の導入も必要になり，自社の経営資源と資本を利用したグリーンフィールド型の投資が主流になる。この場合，特定の大企業が最も関連産業への参入機会に恵まれていることになる。

図–1 は，その製品特性から市場の成長に限界があるケースと多角化へのプロセスをイメージしたものである。一定の規模に達していれば，当該企業は製品を改良し，製品の種類を増やし，海外市場にも目を向けることになろう。問題は次の関連多角化へのステップである。ここから関連多角化へ向かうには，構造，機会，脅威，優位性に分類される複数の規定要因が考えられる。そして看過してはならないのが，多角化戦略の実施と成否については，先発国か後発国かによっても異なるということである。それぞれの規定要因は，以下のように多くの場合で後発国側の多角化に優位に働くと考えられる。

①国内の産業構造・競争構造（構造・機会）

先発国においては，市場が限定される製造業では同業他社が多く，関連事業領域においても既存企業という障壁が立ちふさがっていることが多い。これに対して後発国では関連事業領域は，ブルーオーシャンであることが多い。

②現在の企業規模（優位性）

M&A 型においても，グリーンフィールド型においても，資本・生産両面での規模が大きいほど多角化には優位であり，その点は先発国も後発国も変わらない。ただし，後発国の場合，規模の面でより限定された特定企業に機会がある。同業他社間において，同じ関連多角化へ向かう場合の競争圧力が弱いからである。

③代替品・革新的な製品の登場（脅威）

例で挙げたようにタイプライターに代わる PC，写真フィルムに代わるデジタルなどの

登場。この場合，多角化も含めた事業シフトが求められるようになる。

④収益率の低下（脅威）

この要素は他の要素と密接に関連している。特に国内での競争が厳しくなるだけでなく，後発国の追い上げも関連してくる。経営陣に対して，直接的な多角化戦略の採用を促す重要なシグナルとなる。

⑤技術的優位性やその蓄積（優位性）

関連多角化において他の事業分野・製品への応用は常に模索されており，人的資源や組織も含めたこうした経営資源の活用は，多角化へのモチベーションを形成している。

⑥革新的経営者の存在（優位性）

多角化戦略を採用し実行するには，創業と同様に起業家精神（アントレプレナーシップ）に富んだ経営者を必要とする。異なる事業への参入は第２創業と言い換えることもできるからである。

100 年単位の産業史・経営史で見た場合，典型的な先発国は産業革命発祥の英国であり，後発国は日本である。後発国全般については，ドイツやアメリカなども含まれ，歴史的にはこれらの国々で垂直統合や水平的統合が進展しビッグビジネスが形成されてきたと見なされている。20 世紀前半までにおいて最後発に位置した日本は，現代的な意味では新興国に近い性格を持っており，多角化においては既述のごとく，構造，機会，脅威，優位性という規定要因において有利であったと考えられる。

表１は工業史における代表的な多角化の成否を示したものである。これらの中から本稿では多角化の成否に関して，陶磁器産業からウェッジウッドと森村グループを，カメラ産業からは，ライカとキャノンなどの日本メーカーの二つの事例を取り上げることにしたい。

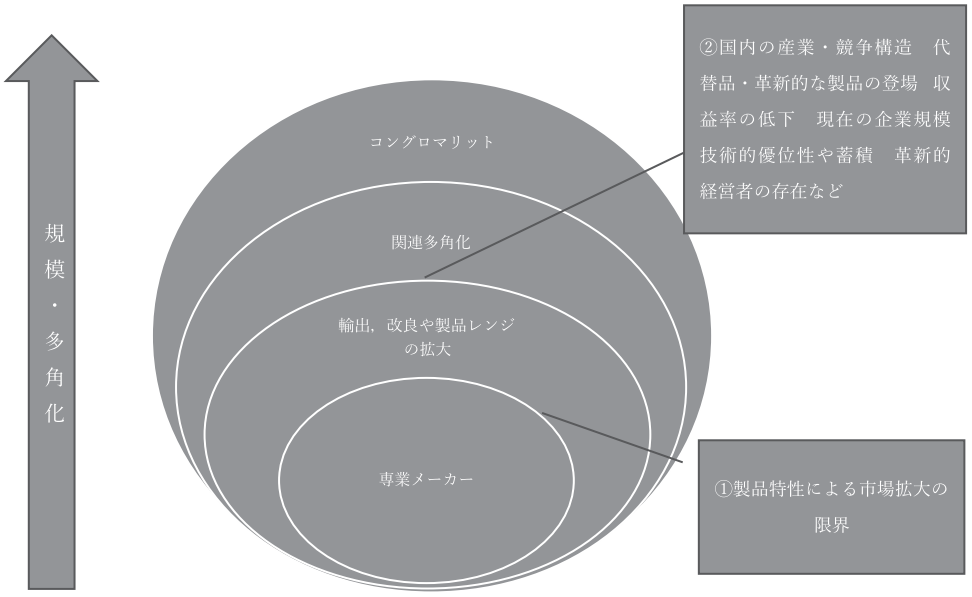


図１　多角化戦略とその規定要因

出所：筆者作成。

注）①第１の規定要因（脅威）　②第２の規定要因（構造・脅威・機会・優位性）

表 1　産業史における多角化の成否

製品	多角化に失敗した例	多角化に成功した例
高級陶磁器・洋食器	ウェッジウッド（英）	ノリタケ・森村グループ
タイプライター	オリベッティ（伊）	ブラザー
写真フィルム	コダック（米）（存続期間 1892–2012 年，連邦破産法適用，その後再生）	富士フィルム
カメラ	ライカ（独）	キャノン
繊維機械	プラット（英）（破綻，存続期間 1822–1982 年）※	豊田自動織機
ミシン	シンガー（米），リッカー（日）（破綻，存続期間 1939–1994 年）	ブラザー
電機	東芝※	シーメンス（独）
家電製品	シャープ	ソニー
繊維	カネボウ（2007 年解散）	日清紡
ピアノ・楽器	スタインウェイ（米）	ヤマハ
航空運送	パンナム（米）（1991 年連邦破産法適用 ）	ヴァージングループ（英）

出所：筆者作成。

注）1　多角化に失敗し，その後規模を縮小した企業を失敗例として挙げておいた。なお破綻した企業の破綻要因自体は，複合的であることを断っておく。

注）2　※プラットについては，吉森（2017）参照。吉森（2017）によれば，かつてトヨタが織機製造の模範としたプラットが衰退に至る過程は長く，第一次大戦が勃発してから 1980 年代初頭に至るまでの長期にわたっている。衰退期間を通じて破綻に至った要因が複数挙げられており，川下にあたる繊維産業の衰退に関係したものや同族経営の弊害，承継者教育の不備などの内部経営の要因を除けば，外国企業との製品革新性を巡る国際競争の激化，輸出市場での後退，そして成熟産業への執着と新事業分野への多角化の失敗にあったとしている。同 pp. 90–91

注）3　※東芝のケースは，米国のウェスチングハウス（原発建設）の M&A に端を発した巨額損失の発生以降を失敗事例と判断した。

1–3　本稿の狙いと先行研究について

ここでの検討課題は，市場拡大の限界・制約を内包した製品製造と販売をコア事業とする企業について，先発国と後発国における産業史・経営史からの事例を抽出し比較考察することにある。いわゆる一次資料などから新しい史実を掘り起こしていく実証分析ではない。ここで取り上げる陶磁器産業やカメラ産業については，これまで豊富な経営史の実証研究が積み上げられてきた。そうした成果に依拠しつつ，歴史的な比較戦略論を論じることが本稿の狙いとするところである。

本稿で最初に取り上げる陶磁器産業の事例は，一つの共通した素材から多角化が展開されたもので，英国のウェッジウッドと森村グループ，日本陶器（現ノリタケ）に関する多角化の比較考察になっている。前者は英国の産業革命期に勃興した近代的企業として，後者は明治以降の近代的な企業グループとして，それぞれ肉厚な先行研究が蓄積されてきた。ただし，これまで多角化戦略という視点から，国（空間）と設立時期（時間）の大きく隔たった 2 社の企業史的な比較とその試みはほとんどなかった。

ウェッジウッド自体は，英国における産業資本主義の勃興期を代表した企業らしく，Kelly（1975）などのように創業者のジョサイア・

ウェッジウッド（Josiah Wedgwood）やジョサイア家の歴史・評伝も少なくない。デザイン史の観点から，Popp, Robin（2016）は，産業資本主義における製造と工芸の相反する二つの概念を調和させたジョサイアの哲学を評価している。美術工芸史的な研究を除けば，日本でも『自助論』（Self Help）で知られているSmiles（1895）による著作は，初期のウェッジウッドの経営史的な研究業績となっている。

これに対して，森村グループや日本製陶（現ノリタケ）に関する経営史研究も，日本国内において数多くの研究が重ねられてきた。ただし，唯一この日英2社についての企業史的な比較論を試みたのは，鈴木（1998）だけである。鈴木（1998）は，2社は地域的な産業集積を通じた発展を遂げたことで共通していることと，いずれの創業者も市場に対する予見能力を持っていたことで共通しており，製陶業固有の発展形態を示していると評価している。しかしながら，森村グループという後年のセラミック関連の世界的な複合企業体の形成という，ウェッジウッドとは対照的な多角化の成否とその帰結については論じていない。

日本だけに限れば，例えば，宮地(2008)は，陶磁器産業が伝統的な在来産業から近代的な産業へ転化していくプロセスに着目し，有田や京都，東美濃，瀬戸，名古屋などの在来産業の発展と転化，またそれと対照的な森村グループ，日本陶器の大規模化と多角化のスタートを詳細に分析し，国内陶磁器産業の複層的な発展形態を描いてみせた。これに対して大森（2015）は，複層的な発展形態の中で，より産地に着目し，粗製乱造を防ぎ輸出市場向けに製品品質を担保する役割を担ったとして，名古屋，瀬戸，美濃などにおける同業者組織の対応を広く取り上げている。

こうした陶磁器産業全体の発展を取り扱った研究以外にも，森村グループ自体に焦点を絞った研究蓄積も多く，十名（2005）による研究や創業者・経営者の評伝まで含めれば，森村グループを取り上げた研究は比較的多い。これらの先行研究は，事例研究の中で順次示されることになろう。

二番目に取り上げるカメラ産業は，戦後日本の代表的な輸出産業である。世界的に複数のカメラメーカーが成長・発展したことで，「カメラ王国」日本の経営研究とその内容は技術史も含めて厚く詳細である。このため，これらの研究で戦後日本のカメラメーカーによる多角化は，必ずと言ってよいほど取り上げられてきた。その多角化自体をテーマとした代表が飯島（2002）の研究であり，矢部，木暮編（2006）をはじめとして，戦前から戦後にかけての日本のカメラ産業の経営史を扱った先行研究では，いずれも多角化は重要な項目として構成されている。

多角化以上に輸出戦略も先行研究において不可欠の項目となっており，マーケティング史の視点からはモヒウディン（1996），経営史においては，近年では沢井（2022）による詳細な考察が出版されている。パイオニアだったライカなどの研究も含めたカメラ産業自体の研究については，元々は経営面よりもメカニカルな面での技術史的な関心の方が優っているという状況もあったが，先発国ドイツへのキャッチアップを描いたDonzé（2014）のような研究も散見される。ただし，多角化戦略の成否から，ライカと日本メーカーを比較し，世界市場での限界と優位性や持続性を一貫して論じたものはない。

以上の先行研究以外にも，本稿の二つのケーススタディでは多数の研究文献に依拠しており，多角化戦略論を産業史・企業史の中に落とし込んだ比較史的な視点から，市場の限界をアプリオリに備えた製品製造業の持続的な発展についてのパースペクティブを明らかにしていきたい。

2　産業史におけるウェッジウッドの意義と多角化の限界

2-1　産業革命前後の欧州陶磁器市場

世界の陶磁器市場，とりわけ高級洋食器市場では，長期にわたってウェッジウッド，ロイヤルドルトン，ロイヤルコペンハーゲン（デンマーク），セーブル（仏），マイセン（独）などの欧州勢が確固たる地位を築いており，ノリタケなどの日本勢も世界市場での認知度は高いものの，現在でも同じラグジュアリブランド・価格帯には及んでいない。しかしながら，欧州の陶磁器産業発展の歴史を振り返るならば，産業革命前までは西洋と東洋の関係は逆であって，欧州は一方的に有田焼や景徳鎮などの陶磁器を東洋から輸入していたのである。

インドの高級綿布キャラコの輸入にはじまるイギリス側の綿布貿易における一方的な入超は，産業革命において輸入代替に向かうための，近代的な綿紡織業の興隆をもたらす産業資本側の重要なモチベーションとなった。そして同じモチベーションは陶磁器産業においても発生していた。産業革命前までは，古代から発展を遂げてきた中国の陶磁器製品や後発の有田焼（伊万里焼）などの輸出によって，欧州の製品はまったく太刀打ちできなかった。

日本の陶磁器が欧州で脚光を浴びるようになったのは，明から清へ移行する1656年に海禁令が出され，中国からの陶磁器の輸出が止まった時である。数年後にはオランダ東インド会社による有田焼の購入からはじまって，欧州市場へ大量の有田焼が出回るようになった。欧州では茶，コーヒー，チョコレートは上流階層間に浸透しており，近代以降には，それらの需要に対応した洋食器類も日本から輸出されていた。

こうして有田焼は江戸時代のはじめに輸出を梃子として発展を遂げたが，その後1684年の展海令などによって景徳鎮の輸出が再開され，欧州市場での競争にさらされることになった。18世紀に入ると鎖国下の日本では交易統制が厳しくなり，日本の陶磁器輸出は18世紀半ば以降になると途絶し，有田焼は国内需要向け生産に特化することになった。以後日本の陶磁器が欧州で再び脚光を浴びるようになるのは，19世紀後半の幕末佐賀藩の輸出に端を発し，明治期殖産興業の一環として各国万国博覧会に伊万里焼をはじめとして，国策会社である起立工商会社を通じて美術陶磁器が出品されるようになってからである(1)。

後述するように，明治以降，外貨獲得源として日本製陶（現ノリタケ）が洋食器を欧米市場に輸出するようになった背景には，近代的な株式会社と経営組織・量産体制の確立があった。しかし，それに先駆けて1874年に国策会社として起立工商会社が設立され，美術陶磁器を欧米市場に販売し，各国の博覧会を通じて巻き起こった「ジャポニズム」に乗じて市場開拓を行っていた。起立工商会社は貿易会社としての機能だけでなく，欧米市場に受容される絵付けをほどこした美術陶磁器を製造・輸出するというメーカーとしての役割も担っていた(2)。

起立工商会社に続いて，1879年には民間の香蘭社（佐賀県）も設立されており，こうした明治初期の企業による欧米市場への輸出と市場対応が，デザイン面での改良を遂げ量産体制を構築することになる森村組・日本製陶へと発展継承されていった。その意味では黄（2016）が強調するように，輸出商松尾儀助を社長とした起立工商会社の役割と貢献度は高かったものの，コスト面で苦境に立たされていた。最終的には1891年に解散し，僅か17年という短命に終わることとなった。

他方で，明治期には名古屋とその近郊では陶磁器産業の集積と近代化，および組織化が進展していく。一般的には，同地域（名古屋，瀬戸）

における陶磁器産業の初期的な発展を研究したMishima（1955）が強調したように，陶磁器産業における日本の産業革命は上からのもので，自律的に中小窯元から生じたものではなく，森村組のような大手卸商，日本製陶を中心に政府のサポートが加わって成立したものと捉えられてきた。しかし，後述するように日本製陶や森村グループに焦点を絞った近年の先行研究では，アメリカ市場の情報を持っていた森村組と製造面での中核を果たしたアントレプレナー的な活動により照明が当てられるようになっている。

時間をもう一度産業革命期の17世紀後半まで巻き戻せば，欧州側は，東洋から流入する陶磁器に対して，自らも自律的に陶磁器産業の発展への道を歩んでいくことになる。言い換えるなら輸入代替への動きが強まっていくことになった。土壌と関連した原材料などのロケーションに加えて，当時技術後進国であった欧州では白磁器などを生産することは至難の業であった。その美しさゆえに，白磁器は欧州では至高の芸術品として取り扱われていた。最初にその製造において成功を収めたのはマイセンだった。

1709年錬金術師ヨハン・フリードリッヒ・ベトガーらは，ザクセン選帝侯アウグストザクセンの命によって，ザクセン・フォークラント地方のカオリンを原料とした白磁器の製造に成功し，1710年ドレスデンにマイセンが設立され，硬質磁器製造の独占権が付与された。この王立ザクセン磁器工場こそが，現在の「国立マイセン磁器製作所」である。ここでマイセンという製品とブランドが民間企業によって進展していったものではないという点については，特に注意が必要であろう。

日本の有田焼や中国の陶磁器と同じような硬質磁器製造に成功したマイセンは，その後，造形家たちによって，美術様式において独自の発展を遂げていくことになった。17世紀にはバロック調，18世紀前半からはロココ調，18世紀半ばから19世紀にかけてはギリシア・ローマ時代の様式に回帰した新古典主義，19世紀前半からの，より大衆化したビーダーマイヤー様式など，その後も多くの美術様式が生まれていくことになった(3)。

硬質磁器，美術陶磁器としてのパイオニアであるマイセンではあったが，美術史として取り上げられることは多いが，産業革命以降の企業体として研究対象として取り上げられることはほとんどない。他のメーカーと同様，19世紀前半より購買層を上流階級から下の市民層にまで広げたものの，依然として最高価格帯のテーブルウェアや美術工芸品が主な製品であるとともに，「国立」という民間・株式会社という形態ではないという点がその理由として挙げられよう。

今日に至るまで企業形態としての老舗陶磁器メーカーは，マイセンの後に設立されている。フランスのセーブルもマイセン同様，「国立セーブル陶磁器製作所」という形態で，量産型ではない美術陶磁器に特化した高価格帯製品のみ生産してきた。純粋に民間企業の形態に絞り込むならば，ウェッジウッドは1759年，ロイヤルコペンハーゲンは1773年，ロイヤルドルトンは1815年にそれぞれ設立されており，18世紀後半以降，主要な硬質磁器メーカーが欧州で誕生している。

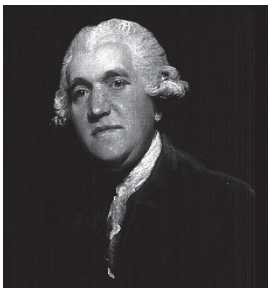
特にウェッジウッドとロイヤルドルトンは，英国の産業革命期と時期的に符合している。陶磁器産業は綿紡織業など他の工業と比較した場合，やや影の薄い存在として知られてきたが，Mantoux（1928）やAshton（1948）らの産業革命の中におけるウェッジウッドの位置付けに関する先行研究によれば，陶磁器産業は，他の工業と同じく機械化，量産化，組織改革など多くの点で産業革命期を代表する工業であったとされている。

英国の陶磁器産業の発展は，長期にわたって形成されたスタッフォードシャー（イングランド，ミッドランド西部）という産業集積地を抜きにして語ることはできない。古典ともなったMarshall（1890）の産業集積（Industrial District）をベースとして，Popp（2001）は19世紀半ばから第一次大戦前までのスタッフォードシャーにおける原料加工の統合化，大規模化の進展を描いており，1882年までに同地域ではウェッジウッドを中心にしてミーキンやクレメンストン・アンド・サンズなどの5大企業が形成されていた。なかでもウェッジウッドは産業革命を代表した，特筆すべき存在だった。そういう意味では，長期間にわたって形成されたスタッフォードシャーという陶磁器の産業集積地からウェッジウッドのような革新的な企業が生まれたという点では，後発国の日本のケースとは大きく異なっている(4)。

それゆえウェッジウッドの歴史は，同時に英国産業革命と陶磁器産業の歴史でもある。現在においてもウェッジウッドは，テーブルウェアを中心とした陶磁器メーカーとしては世界的大手の一つとして知られている。以下簡略的ではあるが，その企業史を振り返っておくことにしよう。

2-2　ウェッジウッドの企業史　1
イノベーターとしてのジョサイア・ウェッジウッド

17世紀の英国ではウェッジウッドが硬質磁器を製造するまでは，オランダを発祥としロンドンなどで製造されていた白色の釉薬を下地にして，スズ釉薬を用いて彩色，絵付けされるデルフト磁器が主流だった。既に述べたように，硬質磁器を製造するには適合した良質の粘土を算出できる原料供給地が必要であり，中部のスタフォードシャーは粘土に加えて石炭も産出され，立地条件としては理想的だった(5)。



ジョサイア・ウェッジウッド（1730年–1795年）
Wedgwood，The Wedgwood Storyより。

同地において陶工の息子として生まれた創業者のジョサイア・ウェッジウッドは，1759年にアビー・ハウス工場（Ivy House Works）で操業を開始し，グリーンの釉薬を用いた陶器製造に続いて，エナメルを用いた陶器をシャーロット王妃に納め，1765年にクイーンズウェアの名称使用が許可されると，同社の代表的なブランド品となった。この間の1762年にウェッジウッドは，同じバーズレムにあるブリック・ハウス工場に拠点を移していた。

「女王の陶工」となったウェッジウッドは，貴族の庇護を受けることで富裕層への自社製品の訴求力を高めていった。製品は代理店を通じて拡販され，ロンドンにもオフィスを設けるようになった。製品の拡販を後押しした背景として，産業革命期の物流インフラの整備があり，ターンパイクの拡張とともに，1760年代以降の当地におけるジョサイアや共同経営者ベントレー（後述）らが中心となった運河開設運動が功を奏し，1777年のトレント＆マーシー運河の整備によって，輸送費用は大幅に減り，ウェッジウッドの拡販は急速に進んでいった(6)。

同社の製品（クイーンズウェア）は，欧州内だけでなくアメリカにも輸出され，ロシアのエカチェリーナ2世へは陶磁器セット（フロッグ・サービス）を納入するまでになっていた。1770年代にはさらにエトルリアへ工場を移転し，この頃から原価計算を導入していくことに

なった。そうした背景には，クイーンズウェアによってラグジュアリブランドを構築しつつも，同業他社より価格を高く設定はしていたが，実際はそれまでよりも低価格の製品を製造するようになっていた。工場移転を通じて量産体制を形成するにつれて，在庫問題も顕在化していたからである。このため販売面においては，各国語の商品カタログをそろえ受注生産も可能にしていた(7)。

1770年代のエトルリア工場ではウェッジウッドの今日の顔ともいえるブランド製品が生み出されており，その一つが「ブラック・バサルト」と呼ばれている黒色陶器，もう一つが「ジャスパーウェア」と呼ばれている古代ローマ様式の製品であった。後者の古典様式は欧州全体におけるロココ調デザインの衰退を招くほど普及し，1790年に製造された「ポートランドの壺」はその後の同社の商標になるほどの，画期的かつ歴史的なブランド製品となった。

産業革命と連動するかのように，工場の拡張と主力製品の確立とともに，ウェッジウッドには近代的な株式会社の要素が各所に見られるようになっていく。工程の機械化も旋盤の導入によって進み，1760年代前半までには主力の硬質陶器である「クリームウェア」はさらに改善され耐久力を増していた。また1760年代後半以降リバプールを拠点としていた商人トーマス・ベントレーが共同経営者として参加しており，ジョサイアはファミリー以外の強力なビジネスパートナーを得ていた(ただし，ベントレーは1780年死去)。若手アーティストの積極的採用と養成学校の設立とともに，ロンドンに二つのショールームも設置されており，この時期のベントレーの経営参加は短期的ではあったが，ウェッジウッドの経営と生産に好影響を与えたと言える。こうして1725年スタッフォード陶器の年間取引額は，15000ポンドから50年後に5倍へ，雇用は1778年2万人へと大きく伸びていったのである(8)。

ジョサイア（一世）の死後，その息子であるジョサイア二世が1795年に経営を引き継ぎ，以後三世から五世まで経営は世襲され，1895年にジョサイア・ウェッジウッド・アンド・サンズ（Josiah Wedgwood & Sons）として会社が法人化された。二世になってから東洋の陶磁器に代わるボーンチャイナの制作に成功したことは，この時期の特筆できる点として指摘することができる。本格的なボーンチャイナと呼ばれる乳白色のなめらかな焼き物は，18世紀ごろにロンドンで発明された。その当時のイギリスでは中国磁器で多用された白色粘土が入手困難であり，代用品として牛の骨灰を陶土に混ぜて製作されていたためにこの名前がついた。ボーンチャイナ自体の生産は当初軌道に乗らなかったが，1870年代末にはこれもウェッジウッドの重要な製造品目に加わっていくことになった。

このように製品・デザインを持続的に改良して，流行を創り出していったという点では，ジョサイアの経営路線の特徴は二代目以降も継承され，創業家による経営は19世紀を経て20世紀へと続いていくことになった。初期産業資本主義の理想的な資本家として，ジョサイアをサミュエル・スマイルズが取り上げたように，ジョサイアは先駆的な資本家の姿を体現しており，発明家・技術者・アーティストとしての側面を持ちつつ，機械の導入，労働者の管理・組織化，生産管理，マーケティングなどにおいても多面的な才能を発揮した。とりわけ，短い期間であったが，創業家以外から専門経営者としての役割を担ったベントレーとの共同経営の期間も含めて，18世紀を通じたウェッジウッドの経営は高く評価されるものであった。

問題はその後の経営の継承であろう。この点について，経営史家としてKoehn（2001）の評価は手厳しい。次男の二世と甥に経営が継承

された後，「二人とも会社を効率的に経営するだけの才覚はなく，生産基準は低下し，会社の財政状態も悪化し」「積極性に欠ける家族経営のもとで，同社は 19 世紀を生き延びたが，収益が 1810 年の水準を超えることはほとんどなかった」と辛辣な評価を下している[(9)]。

19 世紀初頭のウェッジウッドのショールーム　ロンドン，ヨークストリート
Kelly（1975）p. 48. より

表 2　ウェッジウッドの経営略史

1759 年	英国陶芸の父ジョサイア・ウェッジウッドが，スタフォードシャー州・バーズレムで創業
1765 年	硬質磁器を製品化。シャーロット女王に製品納入，クイーンズウェアの名称使用を許可される。
1769～1783 年	エトルリア工場に移転，操業開始　リバプールの商人ベントレーとビジネスパートナーシップを結ぶ。「ジャスパーウェア」製造　ロシアのエカテリーナ 2 世にディナーセット納品（1774 年）ジョサイアが陶器窯内の温度を測定するパイロメーター（360 度以上）を発明「ポートランドの壺」の再現・製造へ トレント＝マージ運河沿いのエトルリア工場（当時） Kelly（1975）p. 39.
1795 年	ジョサイア死去，息子ジョンが継承
19 世紀	着色陶器の製造，ボーンチャイナ製造　1895 年ジョサイア・ウェッジウッド・アンド・サンズとして会社を法人化 ※ 1876 年森村組創業
1900～1910 年代	米国ホワイトハウス（セオドア・ルーズベルト在任時）に 1,296 ピースの「ボーンチャイナ」納入 ※ 1904 年日本陶器合名会社設立（現ノリタケ）　翌年高圧碍子の製造研究を開始　1907 年自社陶磁器用砥石の製造を開始　1914 年日本初のディナーセットの輸出を開始　1917 年東洋陶器（現 TOTO）を設立　1919 年日本碍子株式会社（現日本ガイシ）を設立

1920 年代	※ 1923 年日本碍子ブッシングの生産を開始　1929 年 100 万ボルト級の高電圧電気試験設備が完成 ノリタケ IBM 計算機を導入（日本初）
1930 年代	5 代目ジョサイア・ウェッジウッドがバーラストンに近代工場を建設，40 年代から操業開始 ※日本製陶 1932 年ボーンチャイナの製造に成功（日本初）　1936 年日本特殊陶業設立　1939 年工業用砥石の本格的製造を開始
1940 年代	公開企業へ　バーラストン工場稼働 ※ 1947 年米国ノリタケ設立
1950 年代	ピーターラビットシリーズなど制作 ※ 1958 年ノリタケ研削砥石販売株式会社（現，株式会社ゼンノリタケ・工業機材製品販売）を設立　1959 年 超重研削用「ZZZ 砥石」開発
1960～70 年代 M&A の進展と規模の拡大期	1967 年にジョサイア 5 世が引退，アーサー・ブライアンが社長に就任し，創業家以外からの社長輩出　1960 年ウイリアム・アダムスとタスカン・チャイナ・ホールディングス買収　1966 年ジョサイアウェッジウッドリミテッドに社名変更し持ち株会社として上場　1967 年コールポートチャイナ買収　1969 年ジョンソンブラザーズ買収　1970 年 J&G ミーキンリミテッド買収，1973 年 WR ミッドウィンターリミテッド，メーソンズ・アイアンストーン・チャイナ，キングス・ハン・グラス（ガラスメーカー）などを次々と買収，規模を拡大 ※ 1960 年ノリタケがレジノイド砥石製造スタート　1962 年研削機械製造へ進出
1980 年代～	アーティストやデザイナーとのコラボレーションが進展
1986 年	ウォーターフォード・クリスタルと合併
2009 年	経営破綻により KPS キャピタルパートナーズ社の傘下に入り再建を目指す。
2015 年	フィスカース（フィンランド）の子会社，WWRD グループホールディングスの傘下に

出所：Wedgwood, The Wedgwood Story. The Guardian. Waterford-Wedgwood　History. Pottery Histories(2010), Wedgwood（Josiah Wedgwood & Sons Ltd). ノリタケ株式会社，ノリタケ 100 年のあゆみなど各ウェブサイト，ノリタケ社史などから作成。

注）※はノリタケ，森村グループの関連事項　主要な事項のみ抜粋した。

2–3　ウェッジウッドの企業史　2
20 世紀　規模の追求と挫折

20 世紀に入っても，創業者以後 5 世代にわたって同族経営が続いていくことになり，この間，ウェッジウッドは設備拡張と工場移転，M&A を行い，世界的な洋食器メーカーへとなっていく。1940 年からはバーラストン新工場が稼働を始め，5 代目が引退すると，同族以外からはじめてアーサー・ブライアンが社長に就任した。

アーサー以降も，M&A によって陶磁器以外のガラス製品なども製造品目に加わり，創業から 300 年を経たウェッジウッドは，製品種類が増えたことでは多角化への手前にあったわけだが，実際に多角化戦略に踏み込むのではなく，同業他社を吸収することでテーブルウェアでの独占企業になることを狙っていたようである。

ウェッジウッドは，1960 年代から 70 年代にかけて積極的に M&A を行っている。表 2 の年表に示されているように，この時期は創業家から専門経営者のアーサー・ブライアンに経営が移行したことと重なっているが，M&A 自体はジョサイア 5 世から始まっており，ブライアンはこの M&A 路線を踏襲し強化したと見なせよう。実際，ブライアンが社長に就任した翌年 1968 年のジョンソンブラザーズと 5 つの陶器工場買収だけで，ウェッシウッドの生産規模は一挙に 2 倍になっていた(10)。

この M&A 戦略とその実施は，後にウェッジウッドの経営に致命的な打撃を与えることになる。年表に列挙されている買収した企業のほとんどが同じ洋食器・陶磁器メーカーである。唯一陶磁器メーカーでないケースは，ガラスメーカーのキングス・ハン・グラスだけであ

る。つまり同業他社とそのブランドを吸収することで，テーブルウェア市場全体でのシェアを高めることを狙ったものであったと考えられる。ところがこれら吸収したメーカーのその後を追跡すると，そのほとんどは1980年代以降，生産を停止し廃業に至っている。

持ち株会社へ移行したことも一連のM&Aを遂行するための前提となっており，創業家から専門経営者への転換期に，国内における経営面での攻めと強化を狙ったものだと考えられる。しかしながら，ガラスメーカーの買収でさえも主にB2Cのテーブルウェアという製品領域に限定されおり，明らかに多角化とは真逆のM&A戦略であった。対してノリタケは，同じ60年代に本格的な研削・研磨メーカーへと変貌を遂げていったのである。

このM&Aの進展と規模の拡大期に，製品特性による市場の制約と限界を見越した事業ポートフォリオを構築できなかったことは，その後のウェッジウッドの経営不振を決定づけることになった。ウォーターフォード・クリスタルとの合併以降，ウェッジウッドの傘下に入ったメーカーのほとんどは製造から撤退し，後にそれらのブランドは収集家にとっての骨董的な価値をもたらすことしかできなかったのである(11)。

他方でウェッジウッドの製品は高価格帯に属しブランドとしての認知度も確立していたため，ラグジュアリブランドに属す同業他社の中ではウェッジウッドは創業以来，基本的には長らく低価格戦略をとることを避けてきた。この伝統的な方針も1990年代半ばには変更されることとなった。低価格化への移行は，経営面での限界が顕在化していたことを象徴するものであったと見なすことができる。現在の製品もノリタケなどより高価格帯に属すものの，最高価格帯に属すマイセンやセーブル，ヘレンド（ハンガリー）などよりは下の価格帯に位置している。

高級陶磁器専業であることでの規模と収益面での限界は，過去に買収側企業であっても，M&Aの買収ターゲットになりやすいことをウェッジウッドのケースはよく物語っている。1986年，コングロマリットであるロンドン・インターナショナル・グループ（現・SSLインターナショナル）がウェッジウッドに対する敵対的買収を試みた。これに対抗するためにブライアン会長は，アイルランドのクリスタルガラスメーカーであるウォーターフォード・クリスタルをホワイトナイト（白馬の騎士）とし，同社との合併を選択した。これにより，ウォーターフォード・ウェッジウッドが誕生し，ウェッジウッドはその傘下に入った（以下年表も参照）。

ウォーターフォードは，同じテーブルウェアメーカーであり合併のシナジー効果が当初強く期待されたが，ウォーターフォードのリストラによる経営の停滞などからすぐに十分な効果は生まれなかった。他方でウェッジウッドは，既述したように90年代半ばから低価格の硬質陶器を発売するに至っていた。それでも結果的にラグジュアリブランドとしてのイメージは今日も維持されている。

以上概観してきたウェッジウッドの企業史の意味するところとは，18世紀産業革命期の企業とその戦略としては革新的であったが，産業革命期以降の，とりわけ19世紀後半以降のビッグビジネス（規模の拡大）の形成という点においては遅々として進展しなかったということである。規模の追求については，1960〜70年代の専門経営者への交代期にM&Aを通じて積極的に行われたが，それはテーブルウェア業界という製品の範囲を超えるものではなかった。

この点については，規模と多角化の双方を追求したノリタケ・森村グループの経営戦略とは対照的であった。先に紹介した研究以外に，過去ウェッジウッド単体についての歴史研究は，

例えば, McKendrick（1960）（1970）によるマーケティングや原価計算の導入に見られるジョサイアの先駆的な起業家としての評価や，廣山（2004）による地域的な経営史研究，さらには新川（2010）によるデザイン史なども含めて，様々な内外の研究が蓄積されてきた。ただし，ここで焦点を当てた先発国企業と後発国企業との経営比較史として，時間と空間を隔てて，ウェッジウッドと日本製陶（現ノリタケ）を取り上げた研究としては，先に挙げた鈴木(1998)に限られるであろう。ただし，多角化の対照性については論及されていない。後述するように，ノリタケについては，より革新的な起業家精神を発揮した大倉孫兵衛，和親親子の存在を含めて，伝統的な製陶業の枠組みを超えた規模の拡大と機械化，そして多角化を敢行したことを評価すべきであろう。

ウェッジウッドの場合，19 世紀以前に，より多角的な志向も一部に見られないわけではなかったが，そうした事業領域には既に先行企業が存在していた。長期的には製品デザインの流行への対応や量産化と一定の規模の拡大は行われたものの，結果的に関連事業に触手を伸ばしていく多角化はうまくいかなかった。

関連多角化ではなく，専業の範囲内での事業継続は規模の拡大に一定の制約を設けることになり，このことは英国産業革命期に誕生した他の同業他社にも言えることである(12)。結果として，より規模の大きな総合メーカーの買収ターゲットにもなりやすいということになった。産業革命期以降に創業した製陶メーカーがなぜ多角化しなかったのか，ということについては，試行はされても事業的に軌道に乗らなかったからである。

その典型的なケースは衛生陶器への進出であろう。後述するように森村グループは衛生陶器の進出に成功し，TOTO というグローバル企業を生み出していくことになるが，実はイギリスの製陶メーカーにおいても，早い段階においてそうした進出の試みは行われていたのである。イギリスでは 18 世紀末に水洗トイレが開発されるが，これに携わったのは当初は金属加工業者であり，便器本体は金属製が主流だった。

様々な技術改良を経てトイレ本体が衛生陶器になるのは 19 世紀半ば以降のことで，前田（2008）によれば，ドルトン，ウェッジウッド，コープランドなどの主だった陶磁器メーカーが参入しており，なかでも水洗金具の製造を行ったトワイフォードが最大の衛生陶器メーカーになっていくが，アメリカ同様，この製造分野においては陶磁器メーカーよりも機械・金属メーカーが優位性を持っていた。実際アメリカでは，金具メーカーや配管工事企業が陶磁器メーカーを周辺産業として買収して，トイレの製造は総合的な設備メーカーに担われていった(13)。

ここで特に留意しておかなければならない点は，アメリカも含む先発国と後発国の日本との違いであろう。日本においてはトイレ製造において主導的な金属・加工メーカーが不在であったために，陶磁器メーカーから派生した衛生陶器メーカーである東洋製陶（後の TOTO）が主導的な総合設備メーカーになっていく。この点については，次節で再び言及することになろう。

3　経営史における森村グループの意義とその後の発展について

3–1　明治期以降の日本における陶磁器産業と森村グループ

明治維新以降の日本では，幕末以降の金の流出，不平等条約の存在などが意識され，外貨獲得源となる輸出産業の確立が緊急の課題となっていた。伝統的に輸出面において一定の競争力を持っていたのは陶磁器産業であり，後に開発されたディナーセットなどの洋食器類が主力輸出品となっていった。そして，この事業分野で

大規模な近代的株式会社組織を成立させ，輸出に貢献したのが森村グループであり，創業者の6代目森村市左衛門(1839–1919年))であった[14]。

6代目は幕末期に様々な事業を手掛けて武具商や洋装店経営で一定の成功を収めており，1876年に異母弟の森村豊がアメリカで事業をスタートしたのを機に，森村組（現森村商事）を設立した。森村豊は渡米後，ニューヨークで森村ブラザーズを開業し，当初は日本の骨董など伝統的な工芸品を扱う小売業を営んでいた。当時のアメリカでは欧州のように陶磁器産業が確立しておらず，日本からの輸出に大きな需要があることを見越した豊は，陶磁器，とりわけ食器の卸売業に業態を転換し注文制生産方式を採用した。

森村ブラザーズ自体は森村組の在外商社支店であったが，流行の変化が激しい陶磁器市場の情報をもたらすうえでは非常に大きな役割を果たしていた。この点については当該期の森村グループに関する先行研究のすべてがこの商社機能と役割を高く評価しており，その後の日本陶器の大規模機械化にもつながった特徴であった。代表的な産地である有馬や京都，先駆的な起工商なども含めて大規模な機械化ができなかったのは，こうした在外市場における情報網の差があったことと，垂直統合ができなかったことにある[15]。

日本国内で拠点となった名古屋では生地を生産するための専属窯を設けており，絵付け工程についても外注から自社の名古屋工場で内部化しており，非常に早い段階で製販一体化していた。アメリカ市場における取引は好調で，このようなアメリカ市場の製品需要動向を把握し，それを製造とつなげるという一体化は，必然的に製造の大規模化・組織化を促すこととなった。

それまで森村ブラザーズが製造販売していた主力商品は，いわゆる1点物だったが，欧州メーカー並みに数をそろえ，より付加価値の高いディナーセット製造に大きく舵を切るようになる。そのために1904年に日本陶器が設立された。かつての欧州メーカー同様，当初は白色硬質磁器の製造に苦心したが，森村ブラザーズと商取引において親交のあったローゼンフェルド兄弟の招きによって，欧州の兄弟が経営する工場（オーストリア，ビクトリア工場）などを視察したことが，その後の硬質磁器開発に大いに役立った。この時，視察に同行したのが日本陶器の経営を率いた大倉孫兵衛・和親親子であった[16]。

左より森村市左衛門と大倉孫兵衛，和親親子
ノリタケ100年史編纂委員会（2005）『ノリタケ100年史』より。

白色硬質磁器については，日本陶器に招聘した江副孫右衛門の尽力もあって1914年に遂に開発に成功し，その後アメリカへの主力輸出品となっていった。この間にディナーセット特有の均質性を実現するのにも時間がかかったが，日本初のディナーセット「SEDAN（セダン）」が完成し輸出されることになった。こうしてディナーセット輸出の基盤を築くと，日本陶器はそれまでの合名会社から1917年に株式会社へと改組して，大倉孫兵衛を社長として発展への道を歩んでいくことになった。日本陶器は設立前に専属工場を既に吸収しており，こうして規模の拡大に伴って森村グループ内の組織再編も進展していった。

第一次大戦前時点におけるグループ企業は，森村ブラザーズ，森村組，日本陶器から成って

おり，製造面では日本陶器が生地製造，森村組が絵付け，森村ブラザーズが営業販売というように各社分担し，その後森村商事が森村組の事業と陶磁器以外の輸出入（生糸なども取り扱っていた）を担うようになった。このグループ企業の分業体制と特定事業への特化は，1917 年の森村組の持ち株会社化によって鮮明なものとなった。と同時に非常に早い段階から森村財閥の持ち株会社化が進んだことを示しており，第一次大戦後における多角化のためのプラットフォームが既に準備されていたものとして捉えることができよう。

アメリカ市場でディナーセットが主力商品となった日本陶器の前には先発の欧州メーカーが立ちふさがっていたが，戦災の影響によって欧州製の輸入が途絶え，第一次大戦後，ノリタケの輸出は急速に伸びていくことになった。こうした事情もあってノリタケのディナーセットは，アメリカ市場だけでなく欧州市場へも浸透していった。技術面においては既に欧州メーカーに追いついており，量産化を通じて，欧州メーカーに対しての価格優位と差別化されたデザインにおいて購買層を増やしていった。

日本陶器の製品は，デザインそのものは流行に応じてアール・ヌーボー，ラスター彩，アール・デコなどと変化しているが，景徳鎮のような代表的な中国製品が欧米市場へ進出できなかったために，日本陶器や他の日本製品は東洋から輸入された陶磁器ということで，価格の割に欧米市場での消費者に対してよりデザイン面で訴求力を持ったと考えられる[17]。

輸出ブームによって，日本国内でも産地での粗製乱造や日本陶器の偽物が作られるなどの問題点が噴出したため，冒頭の先行研究で紹介したように，大森（2015）による同業者組織の形成とその効果を検証した成果もある。その研究成果によれば，陶磁器だけに限らず，産地における同業者組織や政府を巻き込んだ品質の担保は，第二次大戦後もしばらく日本の輸出を支える制度的・組織的なインフラとして機能したということである。

既に述べた理由から，戦前に主にアメリカへ輸出された日本陶器の製品は「オールドノリタケ」と呼ばれるようになり，現在ではコレクターの間では高値がつくほどになっている。戦後も 1950 年代はじめ頃に製造販売された製品は「プレミアムノリタケ」と呼ばれ，その後もノリタケ製品は，世界のディナーセット，洋食器市場でノリタケブランドとして世界市場で認知され今日に至っている。

他方で既に触れたように，ブランド，高価格帯製品として認知されつつも，ノリタケ製品の市場での位置付けは，欧州メーカーに次ぐラグジュアリブランドであった。ここで陶磁器，とりわけ洋食器類の製品特性，および産業として，その脆弱性について強調しておく必要があろう。もともとこれらの洋食器は中流以上の購買層をターゲットしたもので，低価格製品は戦前から流通していた。戦前の国内ではコーヒーや紅茶を飲む習慣は，一般庶民層にまでは広く定着していなかったため，戦前の日本陶器は，欧米市場向けにコーヒーポットやティーポット，さらにはチョコレート用カップまで製造輸出するという，ほぼ変動の激しい外需向けに依存していたのである。

戦後から今日に至るまでノリタケも欧州ブランド製品も，その高価格とブランドゆえに贈答品としての需要もあったが，そうしたギフト需要そのものも安定したものではなかった。これに加えて奢侈的なディナーセットは，家庭での使用においては頻繁な買い替え需要は期待できず，この点においても需要は限定的であった。海外での現地生産においても良質の原料が必要となるために立地的な限界もあった。このような製品特性から生じる市場の制約問題については，ノリタケも欧州メーカーも初期の成長段階

から逃れることはできなかった。

一般的な陶磁器製品も含めた主要な輸出市場は，戦前期からアメリカであったが，第二次大戦中に輸入が途絶したことを契機にして，アメリカの高級洋食器製造が進展したことも既存の製造国・輸出国である日英メーカーの市場の制約をさらに強めることになった(18)。戦後にアメリカ独特のヴィトリアスチャイナのような高級食器が量産されたことで，日本製陶自体も自動車関連分野などへの事業シフトを進めていくことになる。

奢侈品であると同時に実用性も重んじられる日用品である陶磁器は，品質が安定し量産されるようになると，最も原始的な価格破壊，低価格による「破壊的イノベーション」の犠牲になりやすい。犠牲になるのは低価格品に特化したメーカーだけでなく，高価格帯で差別化したブランドメーカーにもおよぶことになる。今日のように，100円陶磁器が普通に流通している現状では，家庭内需要だけでなく，業務用においても高級ホテルやレストランなどを別にすれば，低価格製品の使用は当たり前となっている。1990年代にウェッジウッドをはじめ，欧州のブランドメーカーが次々と経営困難に陥ったのは決して偶然ではないのである。

3-2　市場の制約問題と多角化

洋食器，テーブルウェアを主力製品とするメーカーは，その製品特性に縛られた市場の制約から逃れることは困難である。しかも流行によって意匠・デザインを変えてきたブランドメーカーであるならばなおさらであろう。こうした市場の制約問題について，日本陶器は創業時から意識せざるをえなかった。現行の主力製品とは全く異なる特性を持った製品が必要であった。しかも主力製品・事業と原料面や工程，技術面で関連のある製品であることも必要であった。

当時，碍子と衛生陶器はこの条件を満たす最適な製品であった。しかも後発国ゆえに，その潜在的な成長性は計り知れないものがあった。これは後年の電送プラグ製造についても同様に言えることであった。碍子は電力インフラというB2Bビジネスに結びつき，衛生陶器はB2CとB2Bの双方のビジネス機会を備えていた。製品単価も高く，需要については長期的に右肩上がりを期待できた。

製品レンジの拡大や多角化を戦略的に志向する企業には，ほぼ例外なく試行錯誤の後が見られる。当時，アメリカの玩具市場ではドイツ製の磁器製ビスク人形が人気だったが，第一次大戦の勃発によって輸入が途絶えたために，森村組は洋食器・陶磁器の延長として，1916年から磁器製人形の試作研究を始めるとともに日本玩具株式会社を設立した。同社が製造した「モリムラドール」はアメリカで人気を博したが，1921年にアメリカが不況に陥ると，森村グループは早々とその将来性に見切りをつけ同年に日本玩具を解散している(19)。特定玩具もまた高級洋食器に似て，またそれ以上に狭い顧客ターゲット層しかない製品特性を備えていたからだと考えられる。

1917年に設立された東洋製陶は，日本における衛生陶器メーカーのパイオニアであるとともに，他社の追随を許さず，衛生陶器製造を中核とした総合設備メーカーとして発展してきた。創業と同時に，日本陶器の大倉和親によって英国から導入された量産を可能としたドレスラー式トンネル窯譲渡を受けたことで，関連製品の種類を増やしつつ，1924年の震災後には都市復興を通じた上下水道の整備と鉄骨鉄筋コンクリートビルの急増によって，多大なB2B需要の恩恵に預かることとなった(20)。

日本陶器と東洋製陶の設立時に浮上した碍子事業への進出も，当初，森村市左衛門は電気技術者がいないということで設立に懸念を示して

いた。しかし日本陶器と芝浦製作所との共同開発により自社製品が外国製碍子を上回る性能を示すようになったことで，2年後の設立につながった。当時の状況について，ノリタケ100年史編纂委員会（2005）『ノリタケ100年史』は次のように記述しており，スタート時から高い収益を得ていたことがわかる。

> 「41年（※明治，1908年引用者）7月には，芝浦製作所との間で当社が恒常的に碍子を供給するという契約が結ばれ，42年には箱根水力電気用45kVのピン碍子を製造，納入した。これが国産では初の特別高圧碍子であった。以来，当社製高圧碍子は，生地は緻密であり，強度も高く，外国製品にまさるとも劣らないことが芝浦製作所の比較試験であきらかにされたこともあって，宇治川，鬼怒川，桂川などの電力会社をはじめ，諸方面からの受注が急増した。
>
> 43年の碍子生産高は予定額を大きく上回り，3万6.000円近くに達した。全社の売上高に対する割合は12％程度であったが，碍子は利益率が高かったので，42年においては利益総額の42％を碍子が占めていた。当社の業績は創立5年後の43年ごろから好転したが，こうした碍子部門の業績がその一因となったのである(21)。」（傍点は引用者）

引用文中の「全社の売上高」とは1904年設立の日本陶器合名会社の売上高全体のことである。こうした想定以上の好業績によって，碍子部門は分離独立という形で1919年に日本碍子設立へと続いていった。そして，第一次大戦後以降の電力インフラの拡大に伴ったB2B需要に後押しされる形になり，1930年代後半には自動車用プラグの事業部門も発足することとなった(22)。

東洋陶器も流し台や浴槽など製品品目を増やしていくことになり，戦前期においてこれら2社は，既にグループ企業として規模と製品の拡大を遂げていたことがわかる。森村グループの後の「一業一社主義」という理念を通じて，第二次大戦後には世界一のセラミックス企業グループへの道を歩んでいくことになる。以上のごとく，ウェッジウッドと森村グループの多角化の対照性は，後発国側の産業構造に起因する競争・参入面での優位や持続的なアントレプレナーシップの有無によってある程度説明することが可能であろう。

戦後においては，日本ガイシやTOTOなどの森村グループでのコングロマリット化，製品レンジの拡大，多角化ということだけでなく，ノリタケ単独で見ても，その傾向は際立っていた。ノリタケの場合，食器の仕上げ加工用に内製していたセラミック製砥石の技術蓄積があったために，1939年に工業用砥石の製造を本格化し，戦時に移行すると食器製造に代わり軍需用の工業用砥石製造に転換していた。なお砥石増産に伴い，焼成工場では食器と砥石を混焼しており，工程の一部は共通していた(23)。

戦後においては食器製造と輸出も再開されるものの，次第に比重は関連製品，特にB2B製品の広域的な製造にシフトしていった。2021年現在で洋食器の売上高は全事業の約5％にまで低下しているが，洋食器の製造における「粉砕」「混練」「成形」「焼成」「印刷」などの技術蓄積は，周知のごとく，その後様々なセラミックス製品に応用されていくことになった。工業用砥石では，研削砥石のほかダイヤモンド・CBN工具，研磨布紙等を自動車や鉄鋼，電子・半導体など様々な製造業に提供しており，この点では研削研磨メーカーと呼んだ方が適切であろう。この他にも食器の画付に使用する転写の印刷や絵具の調合技術は，エレクトロニク

ベルトコンベアが導入された食器の絵付け工場（左）1937 年頃
軍需用工業用砥石の仕上げ工程（右）1943 年頃
ノリタケ 100 年史編纂委員会（2005）『ノリタケ 100 年史』より。

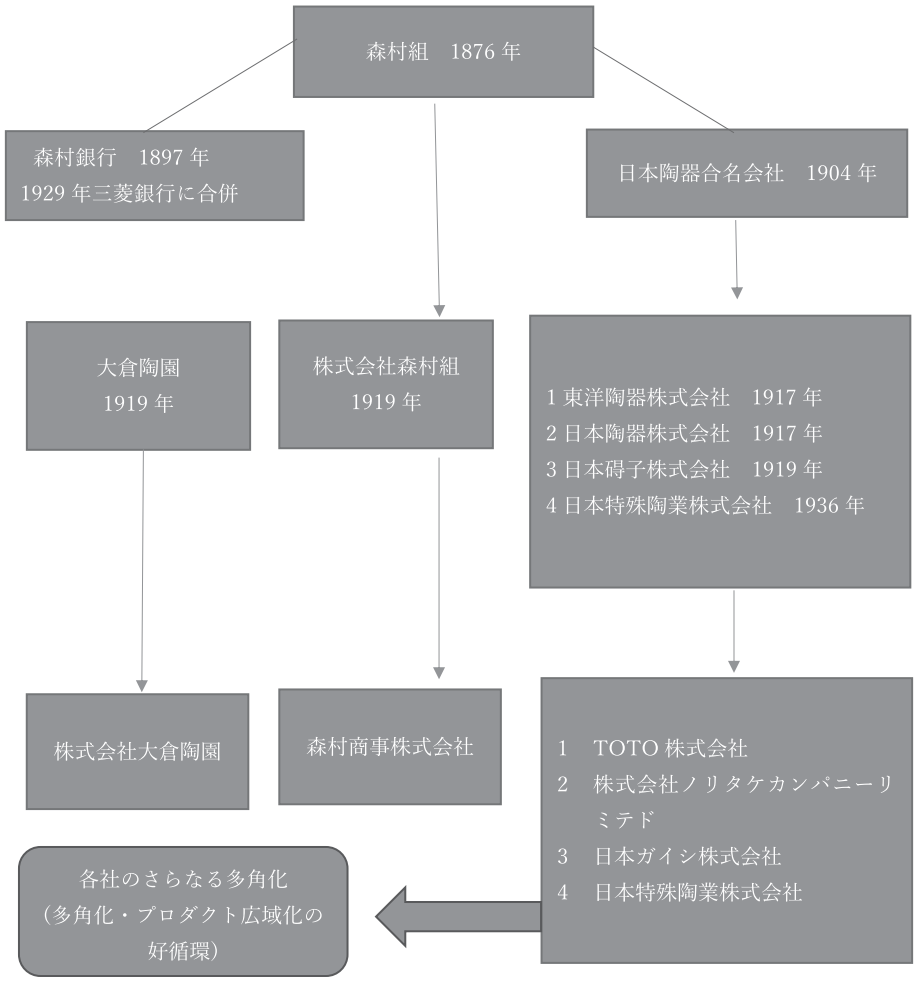


図２　森村グループの組織系列
出所：日本ガイシ株式会社（2019）およびウェブサイト「ノリタケの歴史」より作成。

ス製品や蛍光表示管製品に応用され，焼成や乾燥などのプロセス技術も，エンジニアリング事業に活かされ今日に至っている[24]。

4 「カメラ王国」の形成と多角化の戦略史

4-1 ライカの挫折と国内メーカーのキャッチアップ

特定財の製品特性は当該産業の規模を制約する傾向が強く，とりわけ奢侈的，高価格帯の商品は量産にも限界がある。それでも産業全体としてではなく，一企業が世界的に認知された強力なブランドと販路を構築したならば，当該企業の規模は専業企業間では相対的に大きくなるであろう。ただし，規模が拡大したとしても市場の制約から自由になるわけではない。カメラという耐久消費財に属する製品とそのメーカーは，この点を検証する上では格好の対象となろう。

第二次大戦前からカメラのブランドとして世界的に認知されていたドイツのメーカーといえば，すぐにライカを想起するに違いない。表3の経営略史年表に示した通り，医学と化学のドイツを支えたツールとしての顕微鏡製造からスタートしたエルンスト・ライツ（Ernst Leitz：後にブランド名のライカが社名になる）は，1925年に小型カメラ「ライカA」を発表したことで，世界に衝撃を与えた。それまでのフォトグラファーにとって，カメラは大型で三脚を備えて持ち運びをするものだと思われていたからである。その意味では写真業界における，1889年のコダックによるロールフィルムの開発と同様，プロダクトイノベーションに相当する画期的な製品であった。

ライカのフィルムはカメラ本体に合わせて小さくしたために，拡大に耐えるネガを作るために高性能のレンズが必要とされた。そのため小型カメラの開発は，同時にレンズの開発，レンズ交換が可能なカメラの開発に向かうことになった。ハイエンドのカメラ市場でレンズと合わせてライカは，技術面での優位性を世界市場で確立させたのである。

その品質と機能に加えてライカ製品は，一般の消費者にとって垂涎の的となった。元々高額だった上に，第二次大戦勃発によってドイツからの製品輸入が途絶した1930年代末には，東京市の一戸建に相当するほど製品価格が高騰したというのは有名な逸話である（ただし住宅価格は当時それほど高くなかった）。戦後もライカブランドの認知度は絶対的だったが，日本の同業他社の追い上げと日本製品以上に高価格帯に位置していたために，1869年創業のこの老舗メーカーは経営不振に陥り，創業者一族（ライツ家）の撤退後，1970年代の半ばまでに，ライカブランドのカメラは事実上の製造中止に追い込まれていった。

このケースはミシン製造における戦後のシンガーとブラザーのケースに似ている。ミシンも高額商品に属し，より高い価格帯のシンガーは日本メーカーの躍進を背に世界市場から後退したからである[25]。日本のカメラメーカーの多くはライカ型カメラの開発を目指し，ライカ自体はさらに1932年に連動距離計を備えた画期的なⅡ型を発売しており，それまでのカメラのサイズに対する既成概念を覆すハイエンド型「小型カメラ」を発売した先駆的なメーカーであった。そして，同時に高級時計のようなラグジュアリブランドとしての名声も確立していくことになった。しかし，この「排除価格を付けた贅沢品」[26]というライカの市場におけるポジショニングが日本メーカーには皮肉にも幸いした。

戦後すぐに中小も含めて日本メーカーによってライカ型カメラ（いわゆるコピーライカ）が販売されたが，多数のメーカーによる価格競争を通じて，それらの大半は国内市場では低価格

品として定着していた。そして大手など一部のメーカーは，改良を重ねながら中級機とハイエンド機の生産へと向かうこととなった。しかし，ライカがその後世界市場から後退していった理由は，高価格帯ブランドゆえの購買の限界や日本メーカーの脅威だけによるものではなかった。製品特性における市場の制約を打開するような内発的な多角化に失敗したことがより大きかった。

ハンドメイドの工程を中心にしたライカは，現在でも老舗名門企業として存続はしているものの，カメラの量産化には対応できず，キャノン，ニコン，ソニーとは比較にならないほどの小規模メーカーになっている。デジタル化が進展した 2000 年代以降も，デジタルシフトが円滑に進まなかった点を，Keller，Schreyögg，Verona（2021）は深刻な経営問題の一つだったとしており，Yemen（2019）は，2010 年代においてもカメラのラグジュアリブランドとして B2C を継続させるのか，B2B としての光学・エレクトロニクス製品のサプライヤーへとシフトしていくのか，経営側の戦略的な対応は未定であったとしている。いずれにしても過去に規模の拡大と多角化に対応できなかったことが，日本のグローバルメーカーに屈せざるをえなかった最大の要因であった。

ライカの挫折は，皮肉なことにその高い技術力と世界最高峰の製品ゆえにもたらされたものであった。ライカの黄金期は 1950 年代で，既存のレンジファインダーカメラのメーカーとして頂点に立っていたライカ M3 の存在は，日本製カメラなど他の追随を許さなかった。その精度の高さに対して，日本メーカーは，それまでも存在していた一眼レフカメラ（撮影用の光学系とファインダー用の光学系が一系統の構造）の開発改良に一斉に方針転換したのである。

これは多くの同業他社が製品の機構や規格を変更した場合に起きる，いわゆるデ・ファクト・スタンダード形成のケースでもある。また異なる機構の製品が登場し，ライカよりも価格が低かったことで，ハイエンド機から中級機の製品で日本メーカーのシェアが拡大していくことになった。他方で 1950 年代以降中小メーカーが淘汰され，ブランドを確立させていたメーカーでさえも市場からの撤退を余儀なくされていった。その象徴は 1970 年代に倒産したヤシカである。ヤシカは戦後すぐに創業したメーカーだったが，この時期の不況にライカ同様，経営体力を奪われてしまったが，倒産に至る経緯には複数の要因が重なっていた。ただその耐性の欠落は，中長期的な視点に立てば，関連多角化の有無であったと言っても過言ではなかった。カメラ製造に特化していたために，その市場の制約に縛られたヤシカは，地方（長野）の中規模メーカーという位置付けから脱することができなかったのである。

ライカに追いつくことこそが戦後の日本メーカーの念願であったが，この念願は機構の異なった一眼レフカメラの普及によって果たされることになった。逆にライカは一眼レフカメラへの参入が遅れ，1970 年代までに日本ブランドが確立していくことになった。こうして，戦後において真っ先に日本の製品と言えば，カメラと世界的にイメージされるほどになったのである。

表３　エルンスト・ライツ（現ライカカメラ AG）と日米メーカーの経営略史
（20 世紀末まで）　※日米メーカーの動向

1849 年	カール・ケルナーが，ドイツ・ウェッツラーに顕微鏡メーカーとしてオプティカルインスティトュートを設立
1865 年	社員だったフリードリヒ・ベルトレがケルナーの死後会社を継承，機械工エルンスト・ライツ 1 世が経営に参加，スイスの生産システムを導入
1869 年	エルンスト・ライツ 1 世が会社を継承，社名をエルンスト・ライツに変更
1870 年代	顕微鏡製造を強化，関連子会社設立
1880～90 年代	※ニューヨーク州ロチェスターにて，1881 年ジョージ・イーストマンらによってコダックが創業，写真乾板の製造からスタートした。同じくロチェスターでグラフレックス創業　1889 年イーストマンがセルロイドを素材としたロールフィルム式携帯カメラを発明　1899 年ロチェスターでウォーレンサック創業
1900 年	※コダックが 1 ドル小型カメラ「ブローニー」発売
1905 年	カメラ生産に参入
1911～14 年	技術者オスカー・バルナックが 35 ミリ映画フィルム用小型カメラを開発　後にライカカメラの原型としてウル・ライカと呼ばれる。 ※ 1917 年日本光学工業（ニコンの前身）設立
1920 年	エルンスト・ライツ 1 世死去，エルンスト・ライツ 2 世が会社を継承 ※コダックがフィルム原料の製造をスタート
1923 年	合資会社化　従業員数 1,400 名へ
1925 年	世界初小型カメラ「ライカ A」の製造販売，後に改良型「ライカⅠ」を発売へ ライプツィヒ博覧会での存在感とライカⅠの成功，この後ライカ ラグジュアリーとライカ コンビュールを発売（3 モデルの合計で約 6 万台が生産）最初の偏光レンズ顕微鏡が登場 1925 年に発売された「ライカ A」プロトタイプ Leica-A History of Success より。
1930 年	レンズ交換が可能な「ライカ C」開発　　以後エルマーシリーズなどの基本的なレンズがそろっていくことになる。 ※ 1928 年ミノルタの前身日独写真館設立
1932 年	「ライカⅡ」ライカ初のレンジファインダー搭載カメラ発売 ※ 1933 年キャノンの前身精機光学研究所設立
1934 年	標準焦点距離 28.8mm「ライカⅢ」発売　低速シャッターを搭載
1930 年代後半	レンズ技術の改良　伝説的レンズであるタンバール 90mm f/2.2 約 3,000 台生産　光を測定する装置である照度計を開発 ※キャノン 35mm フォーカルプレーンシャッターカメラ「ハンザキヤノン」発売　社名を精機光学工業へ　レンズ（セレナーと命名）の自社生産に着手
1940～50 年代	戦後，1950 年代まで「ライカ II」と「ライカ III」の後期バージョンを生産　1952 年カナダにライカ工場を設立 ※キャノン 1940 年国産初の X 線間接撮影カメラを開発　1946 年戦後初のカメラ新製品「キヤノン S II」発売　1947 年キヤノンカメラ株式会社に社名変更　1948 年ニコン小型カメラを発表　1952 年世界初のスピードライト同調 35mm カメラ「IVSb」発売　同年ペンタックスが国産初となる一眼レフカメラ「アサヒフレックスⅠ」を発売 1952 年ミノルタがフィラデルフィアに支店開設 1955 年キャノンがニューヨーク支店開設

1954 年	「ライカ M3」を発売　バヨネット装着からレンズまでライカ M システムを導入（同モデルは 1966 年に廃止）　日本の大手メーカーの一眼レフ生産シフトへの契機となる。
1956 年	M フィルムシリーズ /MP. MP は「M プロフェッショナル」フォトジャーナリスト向けに生産 エルンスト ライツ 2 世の死後，息子のエルンスト ライツ 3 世，ルートヴィヒ ライツ，ギュンター ライツ（1930 年から同社に在籍）が会社を継承，約 6,000 人の従業員を雇用 ※キヤノン初の一眼レフカメラ「キヤノンフレックス」発売 1959 年ニコン一眼レフカメラ「ニコン F」発表　ミノルタニューヨークに販売会社設立
1960 年代前半	「ライカ 35mm R レンズ f/2.8 Elmarit-R シリーズ」，「ライカフレックス」 ミノルタとのコラボレーションによる R シリーズ /R3〜R7 発売 ※ 1961 年キャノンがコンパクトカメラのキヤノネットシリーズ発売，記録的なヒット商品になる。1962 年第一次 5 カ年計画を策定，事務機分野への本格的取り組みを開始　1965 年キャノン USA 設立　複写機「キヤノファックス 1000」を発表
1960 年代後半	M フィルムシリーズ /M4 発売　新しい R レンズ発売（90 年代はじめまで生産） ※ 1969 年キヤノン株式会社に商号変更
1970 年	ライカ 35mm R レンズ f/2.0 Summicron-R など 3 つの新しい R レンズ発売 ※ 1970 年国産初のキャノン複写機「キヤノファックス 1000」を発表　国産初の半導体焼付装置「PPC-1」を発売　1971 年一眼レフカメラ「キヤノン F-1」および FD レンズ発売　初の海外生産拠点，台湾キヤノン設立
1972 年	Wild 社との間に協力関係が築かれる。 ※キャノンが世界初の液乾式普通紙複写機「NP-L7」発売　欧州に生産拠点，現キヤノンギーセン（独）を設立 ウォーレンサック（米）が廃業
1973 年	ミノルタが協力して，M フィルムシリーズ /CL ライカ「コンパクト」発売，1976 年まで製造 ポルトガルに工場設立（顕微鏡製造） ※キャノンドイツ設立　　シンガーがグラフレックス（米）を買収
1974 年	Wild 社，ライツ社の株式の 56％を取得 ※キャノンがレーザビームプリンタ（LBP）を開発　1976 年マイコン搭載カメラ「AE-1」発売
1977 年	M フィルムシリーズ /M4-2　1990 年まで「カナダ製」17,000 セットを生産　ポルトガルでライカ R3 などのカメラ生産開始
1987 年	ライカに社名を変更。ライカのカメラ部門は独立した非公開会社ライカ GmbH となる。1980 年代以降ライカ R シリーズ生産 ※ 1982 年キャノン世界初のカートリッジ方式複写機を発売　1987 年オートフォーカス一眼レフシステム「EOS」および EF レンズ群発売
1990 年代	1990 年 Wild Leitz 社と Cambridge Instruments Group が合併しライカグループとなる。本部をスイスの St. Gallen に置く。 日本法人ライカ株式会社設立 1997 年ライカグループが顕微鏡部門と測量機部門に分社化 ※キヤノン初のデジタル一眼レフカメラ「EOS DCS 3」発売（(同じ時期にライカもデジタルカメラ発売）

出所：LEICA　A HISTORY OF SUCCESS，Canon Global キャノンの歴史などより作成。
竹田，森（2015），https://www.leica-microsystems.com/jp/ /our-history なども参考とした。
注）※キャノン，ニコン，コダックなどの代表的な事項のみ記載した。

4-2　戦後国内メーカーによる輸出とアメリカ市場

図 3 に見られるように，輸出が解禁された 1947 年からはカメラの生産は輸出とともに伸びを示していくことになる。大手だけでなく戦後中小メーカーも輸出を念頭に参入しており，50 年代までの輸出比率は年によって落差があったものの，この期間の輸出比率は年平均 41.5％に達していた。アメリカからさらに欧州，世界市場へと坂路を拡大していったが，国内では早い段階における国内中小カメラメーカーの淘汰も進展していった。

戦後すぐのこの時期において，Nelson（1998）が指摘するように，日本メーカー側は米軍の駐

屯地売店でカメラを販売しており，占領後のアメリカ側の日本製カメラへのアメリカ市場開放に見られるように，日本の国際収支の改善とアジア地域における安全保障上の問題もあったことが，50 年代の欧米輸出を促進した一つの背景となっていた[27]。これによって，日本のカメラ産業が戦後いち早く輸出産業へと躍り出る契機となった。

この成功譚については，キャノンとニコンのケースに注目して，Donzé（2014）は，戦前，両大戦間期，戦時期にまで遡るとして，ニコンが海軍の光学機器製造を担い，キャノンにもニコンからの技術者の移動が見られ，組み立てメーカーとして早い段階で業界における強固な地位を築いていたことを強調している。戦後の高品質 35mm カメラ製造や量産を可能とした生産システムなどの面で，特にキャノンやニコンの国際的な優位性を可能としたのが戦前からの連続的発展にあったことは間違いないようである[28]。

日本のカメラ産業が戦後早い段階で輸出産業化したもう一つの背景には，アメリカ市場での販売を成功に導くことになった日本メーカーのマーケティング活動があった。この点はモヒウディン（1996）や沢井（2022）の研究で強調されており，沢井（2022）によれば，大手も中小もアメリカ市場への輸出に力を入れたが，特に大手メーカーの場合，総合商社を通さず，現地ディストリビューター（メーカー，販売会社）を通じた販売を行っており，メーカーごとに時期が異なるものの，こうしたエージェント制から直販体制へ転換し自社ブランドとしての販売ネットワークを構築したことが，キャノンやニコンのブランド浸透につながっていったという[29]。

日本国内では安価なコピーライカが浸透した後，1950 年代以降日本製カメラは，品質面でも高い評価を得るようになっていった。ただし，イメージされているように，それは圧倒的な低

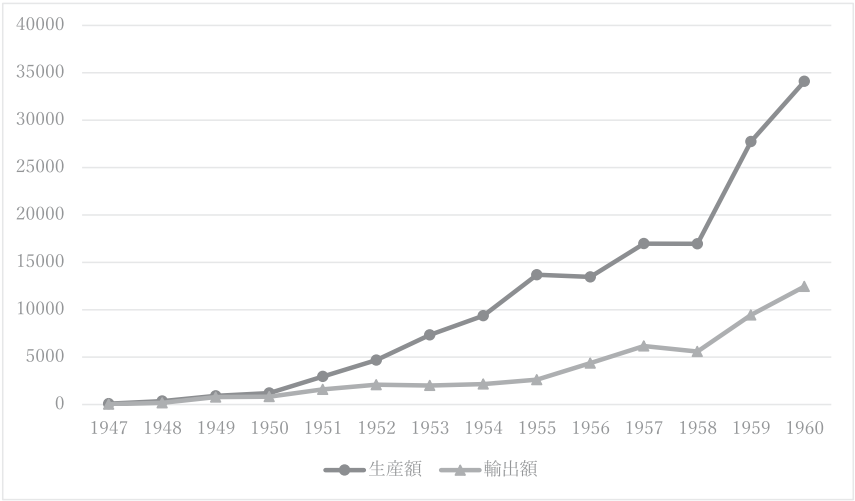
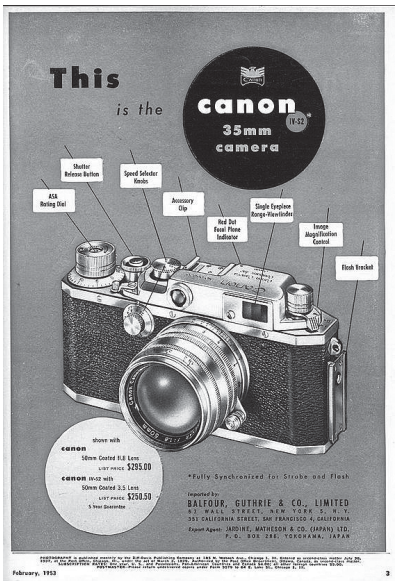


図３　日本製カメラの生産額・輸出額の推移　1950 年代（百万円）

出所：Nelson（1998）p. 74 の表をグラフに変換。

注）1947–60 年間の平均輸出率（輸出額／生産額）は 41.5%（同 p. 76 より算出）
統計データの原出所は A. Miyabayashi（1963）‘Japanese Camera Exports to the United States :A Case Study in Development and Competition’ MBA Thesis, City University of New York. Tokyo Prefecture, Economics Agency（1956）Kamera Seizogyo no Jittai Bunseki,

広告（新聞・雑誌掲載など）	メーカー 35mm カメラ	価格帯（米ドル）
	ライカ	340～450 ドル前後 右側ライカ M3　450 ドル
	ニコン	300～345 ドル
	キャノン	250～295 ドル

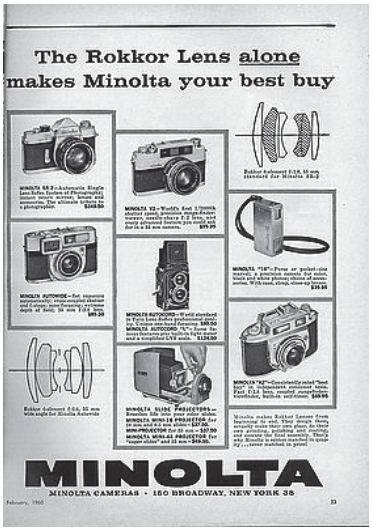
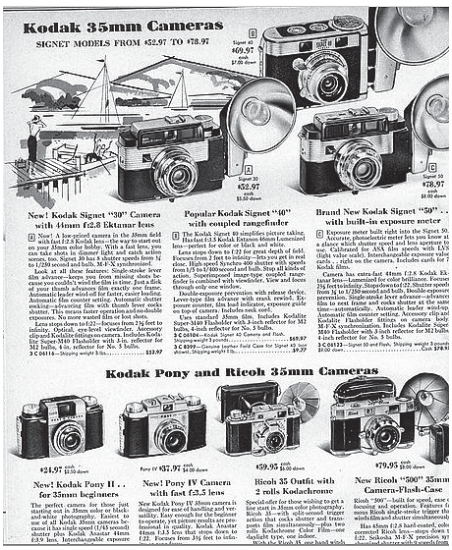
広告（新聞・雑誌掲載など）	メーカー 35mm カメラ	価格帯（米ドル）
	ミノルタ	※ 1960 年 約 70～250 ドル
	コダック	シアーズの広告 約 25～80 ドル 左下 35mm 小型カメラ初心者向けが 25 ドル

図 4　1950 年代米国でのライカ，ニコン，キャノン，コダックの広告と価格帯
出所：広告は Macfilos, The Photo Argus, biplane, flickr などカメラ広告収集サイト（詳細は参考文献参照）より。

価格によるものではなかった。ライカなどのドイツメーカーと同じハイエンド機から中級機の範囲においての競争であったため，高品質であることに加えて，固定為替レートも手伝って相対的な低価格を実現してはいたが，価格破壊を引き起こすような参入ではなかった(30)。

当時のアメリカ市場での日本製カメラの価格帯を知るために，1950 年代半ば前後の各社の広告を収集し比較したものが図 4 である。ライカ，ニコン，キャノン，ミノルタ，コダック各社の広告には当時の小売価格が記載されている。カメラは機種によって，価格帯が異なるた

めに単純に比較はできないが，販売のボリュームゾーンだった35mmカメラの場合，日本製カメラのアメリカ市場でのポジショニングを反映しており興味深い。ライカのM3を含む価格帯が340〜450ドル前後であるのに対して，ニコンが300〜345ドル，キャノンが250〜295ドルだった。日本製カメラではミノルタが約70ドルからと他の大手に対してはローエンド機に近く安価だった。そしてコダックが突出して価格が低く，最安値の機種は25ドルとなっていた。

ニコンがライカの最低価格帯に近いのは意外かもしれないが，それは当時のアメリカでの高評価に裏付けされたものであった。報道写真雑誌として有名だった「ライフ」の朝鮮戦争での戦場カメラマンの高い評価から，1950年12月10日の「ニューヨーク・タイムズ」は，ニコンとニッコール（レンズ）の優秀さを賞賛する特集記事を掲載していた。このためニコンのアメリカでのネームバリューが高まり，「この記事が一つの契機になって，アメリカをはじめ海外諸国からのニコン，ニッコールレンズに対して引き合いが殺到し，それがまた国内市場を刺激して日本光学の声価が急速に高くなって，売上高も増加した(31)。」

1953年にニコンは海外支店に相当するニューヨークNippon Kogaku（USA）Inc.を設立し，それから5年もたたない間に，同じく1955年10月3日の「ニューヨーク・タイムズ」の記事は，ニコンがアメリカのカメラ市場で，ドイツの独占的な地位を崩したと論評していた(32)。以後，ニコンはハイエンド機としての参入に成功し，ブランド価値を定着させていくことになった。

ニコンに対する高評価は，当時アメリカでの販売に力を入れていたキャノン，オリンパス，旭光学などにも追い風になると考えられた。またキャノンはその価格帯から中級機として位置付けられていたため，一見すればドイツ製カメラに対して価格訴求力が高いと思われがちだったが，実際には苦戦していた。1955年にキャノンはニューヨーク支店を開設したが，支店の販売額は1959年から利益を計上したものの，以後も総じて売上は伸び悩んだ。この状況について，沢井（2022）が指摘しているように，大きな原因は直販体制が構築されておらず，エージェントに依存した販売体制にあったとしている(33)。

図3に見るように，日本製カメラの輸出は1950年代後半以降伸びているが，これはアジアなども含む全体の輸出量・額も含むものであって，輸出量で西独を抜くのは図5に見られるように，1960年代後半のことであった。国内大手メーカーが海外市場で販売に最も力を入れたのがアメリカ市場であったにもかかわらず，各社はエージェントシステムに依存していた。キャノンの場合，最初はジャーディンマセソンと総代理店契約を結び，アメリカにおいては小売店への委託販売，契約セールスマン，エージェントを経て，当時大手の販売会社であり，カメラメーカーでもあったベル・アンド・ハウエル社と提携することになった。キャノンは直販への切り替えを急いでいたものの，B&H社との提携関係は，1971年のキャノン側による契約破棄に至るまで続いた(34)。

ニコンに対する当初の評価が高かったものの，総じて日本製カメラに対するアメリカでの評価は低かったようである。ミノルタの社史によれば，1954年のシカゴのカメラショーに出品したミノルタ側はこのことを痛感しており，価格以前にアメリカでは普通だったストロボ用のエックス接点がないこと，カメラが重く，オートマチックでないことなどが原因だった。エージェント（FR社）を通じてこうした問題点はミノルタ側に伝わり，翌年にはエックス接点付きシャッターなどをつけた現地仕様のミノルタ

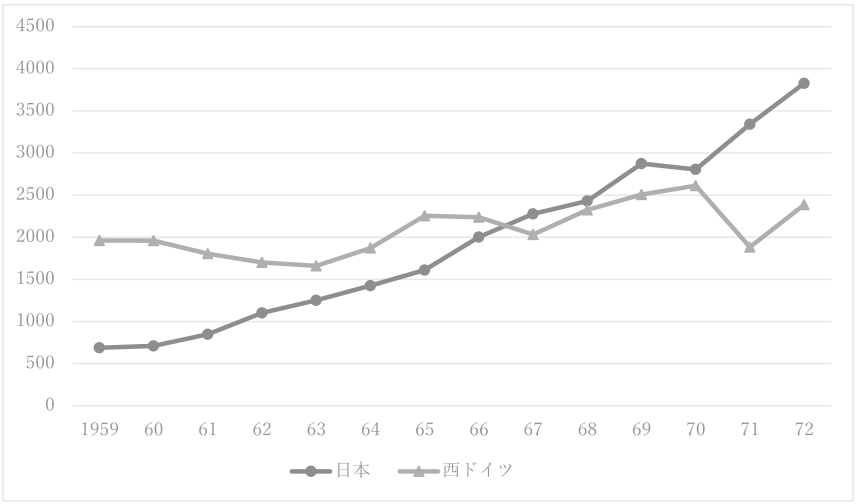


図５　日本と西ドイツのスチルカメラの輸出量の推移　1960 年代（千台）
出所：日本写真機工業会（1987）日本カメラ工業史関連資料 pp. 384–385 より作成。
注）金額では 1964 年に日本は西ドイツを抜いた。

A，ミノルタオートコードの輸出に至っている(35)。

こうした経緯から，日本メーカー各社はエージェントを通じた情報に基づいて製品の現地化を図らなければならず，エージェント側はドイツ製に比較して相対的に安い日本メーカーを自社のプライベートブランドのように取り扱うことも少なくなかった。その後，1959 年にミノルタがニューヨークに販売会社を設立して，いち早く直販に移行すると日本製カメラにおいて一時期トップシェアとなったが，キャノンも直販を通じて以後トップとなり，意外にもニコンは最も遅れて直販に移行したために，この２社よりもシェアは低かった。こうして一眼レフを発売後，アメリカの一眼レフカメラ市場は日本メーカーの独壇場となっていった(36)。

主要メーカーによるアメリカにおける現地販売会社とその拠点および設立年を表したものが表４である。ミノルタに続いて，既に述べたようにキャノンもニューヨークを拠点にして，その後ミノルタ以上に全米に支店網を構築していたことがわかる。この２社に遅れて，オリンパスと旭光学は 1970 年代後半に入って販売会社を設立しており，最も遅れたのがニコンだった。こうした直販体制への早期的な移行と支店網の違いから，以後のアメリカ市場でのキャノンの優位性をある程度説明することができよう。

ここで注意しなければならないのは，日本の中小メーカーも含めれば，日本製カメラはドイツのメーカーよりも低価格ではあったが，ボリュームゾーン（大衆向けローエンド機）の獲得にはつながらなかったという点である。1950～60 年代のアメリカのカメラ市場における日本製カメラの緩やかな浸透は，ドイツメーカーとの競合や大手日本メーカーの直販体制への遅れなども関係していたが，実際はドイツ製カメラや販売体制の問題以上に日本製カメラの前に立ち塞がったのが，アメリカ製カメラの存在だったことを強調しておかねばなるまい。

1952 年 11 月にキャノンの前田武夫常務取締役営業部長と鈴川傳技術部長（いずれも当時）が販売代理をめぐるトラブル対応と現地視察を終え，帰国後の 53 年１月，業界記者に対する報告会において，前田常務はその脅威について

表4　各日本メーカーのアメリカにおける現地販売会社の設立状況（1960～70年代）

メーカー名	販売会社と所在地	設立年
キャノン	Canon U.S.A. Inc. ニューヨーク ※1955年ニューヨーク支店開設 支店ダラス，アトランタ，シカゴ，ロスアンジェルス，サンフランシスコ，ハワイ アメリカ以外（販売会社名省略，設立年のみ） パナマ1967年，スウェーデン1970年，カナダ，イタリア1972年，オーストラリア1973年，スイス1974年，オーストリア，英国1976年，西独1977年，フランス1978年，シンガポール，香港1979年	1966年
ミノルタ	Minolta Corporation　ニュージャージー 支店バージニアビーチ，シカゴ，アトランタ，ロスアンジェルス アメリカ以外（販売会社名省略，設立年のみ） 西独，スイス1965年，香港1971年，シンガポール1972年，オーストリア1973年，フランス1975年，カナダ，オランダ1977年	1959年
ニコン(旧日本光学工業)	Nikon Inc. ニューヨーク アメリカ以外（販売会社名省略，設立年のみ） スイス1961年，オランダ1968年，西独1971年，カナダ1978年，英国1979年	1981年
旭光学	Pentax Corporation デンバー アメリカ以外（販売会社名省略，設立年のみ） ベルギー1967年，西独1977年，カナダ1978年，英国1979年	1976年
オリンパス	Olympus Corporation ニューヨーク アメリカ以外（販売会社名省略，設立年のみ） 西独1964年，英国1975年	1977年
リコー	Ricoh Corporation ニュージャージー アメリカ以外（販売会社名省略，設立年のみ） オランダ1972年，西独1978年	1970年

出所：日本写真機工業会（1987）日本カメラ工業史関連資料 pp. 355–357 より作成。
注）製造（カメラ）現地法人は，台湾にリコーが1966年，キャノンが1970年，旭光学が香港に1973年，ミノルタがマレーシア（シャットユニット，ボディの組み立て）に1973年にそれぞれ接立している。同 p. 354.

以下のように語っていた。

「アメリカにおけるイーストマン・コダック社の勢力はたいしたもので，7か所に工場を持ち7万人の従業員を擁し5億ドルの売上げを上げています。

全米のカメラ生産額に対するイーストマン・コダック社のパーセンテージを比較すると戦前75%，戦中45%，戦後50%，将来は65%の生産額の予定を立てています。（中略）

大体イーストマン・コダック社の直接小売店は全米で3,500軒あり，カメラ専門店は非常に少なく薬屋の兼業が5～6万軒，その他玩具屋，貴金属屋などでカメラを売っていました。これらは，この3,500軒の小売店から配給を受けるわけですからイーストマン・コダック社の直接契約店は非常に売上げも多く大きくなれるわけです。

ライカの直接契約店も2,500軒あると聞きました(37)。」

なお翌年には御手洗毅社長（当時）が3カ月の欧米視察を行っており，ライカ以上にコダックの大規模な販売・流通体制が，キャノンだけではなく，進出した日本の大手メーカー全社にとって脅威であったと認識されていたと思われる。脅威は単に販売・流通体制だけでなく，その製品と価格にもあった。コダックが20世紀以後，全米で独占的ともいえる市場シェアを獲

得してきたのはまさにこの点にあった。先の価格比較表においてコダックの35mmカメラの最低価格はキャノンの十分の一にすぎなかった。

1881年ロチェスターでジョージ・イーストマンらが創業したコダック（社名に特に意味はなく，Kという文字の響きが良いことから出来た造語）は，1900年に1ドルという衝撃的な価格で小型カメラの「ブローニー」を売り出した。その後シリーズとして生産され，1950年代に5年間で1000万台を販売していた(38)。周知のごとく，コダックは，ロールフィルム，映画用フィルム製造などを中心として垂直統合を行ったフィルムメーカーの巨人であるとともに，巨大なカメラメーカーでもあった。他のカメラメーカーと異なり，フィルムとカメラの製造販売という相乗効果を生むビジネスモデルがこの巨人を生んだ源でもあった。

（左）コダックの創業者
ジョージ・イーストマン（1854年−1932年）
（1880年代の肖像）
（右）1900年発売のコダックの小型カメラ「ブローニー」（Browniei）シリーズ
初期型　販売価格はわずか1ドルだった。
ブローニーとは当時の小人キャラクターの名前
Kodak Milestones（1970）より。

「あなたはボタンを押すだけ，あとは私たちにお任せを」（You Press the Button. We Do the Rest.）というキャッチフレーズと操作が簡単なだけではなく，低価格であることからコダックのカメラは一般の消費者に浸透していった。こうしたコダックの低価格カメラは，1960年代以降もインスタマチックカメラへと継承されていった。コダックが標榜したビジネスの基本原則は，低コストによる大量生産，世界規模での販売流通体制，大規模な広告であった(39)。

フィルムメーカーでないコダックと同じころ創業した，同じくロチェスターのウォーレンサックやグラフレックスのカメラも100ドルを切る価格帯であった。アメリカ製カメラは，そもそも日独製カメラとは購買層が異なっていたのである。カメラ市場でボリュームゾーンをコダックが支配している以上，キヤノンやニコンなどの日本メーカーは，遅れて直販体制に移行した後，一眼レフ製品によってドイツメーカーに代わって，中級機・ハイエンド機の市場シェアを獲得していくことになる。

こうした市場構造から，ニコンやキャノンなどの大手メーカーは，1950〜60年代にカメラやレンズという製品だけでは早晩市場の制約と限界に直面することを十分認識していたため，同時に早期の国内での多角化に着手していくことになった。それと同時に多角化に対応できない国内の中小メーカーは淘汰されていくことになった。その後，ボリュームゾーンのカメラを製造していたアメリカのウォーレンサックは1972年に廃業し，グラフレックスは翌年ミシンメーカーのシンガーに買収され，ドイツメーカー勢もデジタルシフトを待たずに経営面での輝きを失っていくことになるのであった。

4−3　各メーカーによる多角化の進展

Christensen（1997）の「破壊的イノベーション」という概念は，低価格による破壊とゲームチェンジャーとなる革新的な技術を持った企業の登場による破壊の二つに分けられるが，この二つは前後したり，同時に現れたりすることもある。ライカの凋落は，第二次大戦後，戦前の

ライカ型カメラの継承にこだわり続けたことに起因しており，一眼レフ市場において日本勢に差をつけられた後の経営課題も山積していた。その後のライカの経営については，既に紹介したように，経営戦略の視点から研究者たちの評価も高くなく，多角化が現在に至るまで大きく進展することはなかった。

戦後ライカと対照的だったのはキャノンであり，周知のごとく，光学機器部門から多様なオフィス機器に至るまで製品ラインナップを拡大し，グローバル企業となった。ミノルタなど他のカメラメーカーもキャノンほどではなかったが，医療向けも含めた光学機器のラインナップを広げていた。1970年代に入るとミノルタは一時期ライカと提携して，ライカブランドのOEM生産を行うほどだったが，この当時からライカは既に経営不振に陥っていたのである。

日本における主要メーカーの事業多角化への着手は早く，キャノン史編集委員会（1987）によれば，キャノンは1962年からの5年間の第1次長期経営計画において，カメラ以外の売上商品構成をまず20％にすることを目標にしていた。この長期計画初年度において，カメラは95％を占めていた。新事業分野開拓のために特機製作所と製品研究課が中心となり，1968年の第2次長期経営計画以降，事務機器と光学機器に比重を置き，「右手にカメラ，左手に事務機」というスローガンを打ち出していった(40)。

1969年のキャノンカメラからキャノンへの社名変更は，事業の軸足を移行させていくことを象徴的に物語る出来事であった。当時はカメラ以外では卓上電子計算機や複写機が主な製造販売品目で，これらの製品は1969年には42％にも達するようになっていた。新事業における個別製品そのものにおいては，他社と同様に入れ替わりもありながらも，1980年代後半にはカメラ事業は4分の1ほどに売上構成比を落とし，代わって事務機器が大半を占めるようになっていった(41)。

カメラメーカー自体はその製品特性から企業規模も制約され，多角化が失敗したケースも少なくない。既に述べたように，カメラメーカーは補完財のフィルム事業がないため，富士フィルムなどのようにカメラ事業への参入によるフィルム売上げ増は望めなかった。飯島（2006）が指摘するように，総合家電メーカーも後にビデオカメラなどで競合することになり，製品レンジを広げていくことについては，カメラメーカー側にとって新たに流通ルートの開拓などが必要となり，カメラメーカー側に不利に働いた(42)。

多角化に向かった背景としては，製品特性による市場の制約問題以外に，同じく飯島（2006）が指摘するように，70年代以降，主要メーカーの収益性の低下，輸出率の上昇，為替変動などによる日本メーカー間の競争激化もあった。結局のところ，カメラ以外の製品において強い競争力を発揮できたのは，蓄積した高度な光学技術を活かせたキャノンやオリンパスなど多角化について積極的なメーカーだった(43)。

日本のカメラメーカーだけでなく，世界の主要なメーカーも多角化を試みており，その成否の分岐点となった時期が1970年代である。多角化の事業範囲はメーカーによって差があるものの，概ねOA機器，医療関連機器，光学機器分野などに集中していた。石油ショックに対して奢侈的な耐久消費財という製品特性を持つカメラに対して，各メーカーはその市場の限界を十分認識していた。そのため日本に限らず中規模メーカーにおいても，輸出は市場の制約への第一の対応であったが，多角化についてはその開始時期と企業規模の違いが命運を分ける結果となった。

戦前から操業していたメーカーは大手に属し，最古参に位置するのはニコンとオリンパスである。ニコンは，1917年岩崎小彌太の出資

によって設立された日本光学工業株式会社が前身である。設立の趣旨は当初から国産カメラの製造販売ではなく，光学兵器の国産化を目的としていた。従って設立当初から光学兵器製造を中心とした軍需と強くつながっており，三菱財閥のグループ企業でもあった。カメラへの参入は戦後の民生品転換以後のことである。

もう一つの老舗大手であるオリンパスも，創業時からカメラを製造していたわけではなかった。1919年に山下長が高千穂製作所を創業したが，創業時の製品は顕微鏡や体温計など理化学計器類だった。戦前にオリンパスは顕微鏡の分野で評判となり，体温計製造については現在のテルモに事業売却している。カメラについては創業から17年を経た1936年に第1号機を製造販売している(44)。

顕微鏡製造からカメラ製造へ進出した点では，ドイツメーカー（ライカやカール・ツァイス）にならったものだが，戦時には光学兵器製造も手掛けていた。オリンパス自体の成功は，むしろ戦後の他の製品によるところが大きかった。1950年代以降，医療事業分野で胃カメラの開発に成功すると内視鏡などの分野でもトップ企業となっている。カメラ製造においてはニコン，キャノンに次ぎ規模的には3番目に位置しており，ミラーレス一眼カメラなどを発売していたが，2020年にカメラ事業からは撤退している。

最大手のキャノンは，1933年に前身の精機光学研究所，後に精機光学工業として設立されており，ニコンやオリンパスとは異なり，当初からカメラの開発・製造・販売を目指した。設立から3年後にカメラ（35mmフォーカルプレーンシャッターカメラ）を販売するに至ったが，戦前には国産初のX線間接撮影カメラも開発しており，必ずしもB2Cカメラ製造に特化していたわけではない。それでも戦後においてはカメラ事業に注力を続け，1960年代から70年代にかけて，既述のごとく，電卓，国産初の普通紙複写機，国産初の半導体焼付装置など，その後につながるOA機器，精密機器分野に進出していた。

キャノンに限らず，ニコン，オリンパス，さらにこれら大手3社よりも規模が小さい他のメーカーも1960年代以降多角化を行っていることでは共通していた。1960年代に入る頃には日本は，カメラ生産量でドイツ（西独）を抜かし，70年代前半までには輸出量においても世界一となっていた（図5参照）。各社とも輸出依存率が高く，その製品特性から国内外の市場は成熟と同時に飽和状態に近づいていた。

各社の多角化は1990年代に入っても続き，2020年代においても同様の模索が各社で行われている。1980年代までの各社の多角化に注目した飯島（2002）（2004）よれば，時期や多角化の内容と規模・範囲は，各メーカーの主力機種なども関係しており，メーカー間で大きな違いがあったとしている。

1960年代半ば時点で大衆機（中級機）生産を主力としていたキャノン，オリンパス，ミノルタは，多角化の重点を異業種のOA機器，医療機器，情報機器分野に置いた。他方，ハイエンド機製品を主力としていたニコン，ペンタックスは光学機器分野に重点を置き，80年代から異業種に進出している(45)。表5は飯島（2002）の算出した図データを引用加工して，当該期における主要5社の多角化の進捗状況を示したものである。60年代半ば時点では，多角化率（非カメラ部門売上高／総売上高×100）で50%をどのメーカーも超えていなかった。

ただし，60年代時点においてもオリンパスは，胃カメラ，ファイバースコープ，眼底カメラ，マイクロカセット製造などに進出し，キャノンは電蓄，複写機を手掛けていた。先行2社は多角化の時期と範囲において他の3社に差を

表 5　主要カメラメーカー 5 社の多角化率の推移（1960 年代～1990 年）

多角化率	1965 年	1975 年	1985 年	1990 年
80％以上				キャノン（Tier1）
50％以上		オリンパス	キャノン オリンパス	オリンパス（Tier2）✖ ニコン（Tier2） ミノルタ（Tier3）✖
50％以下	ニコン オリンパス ミノルタ キャノン	キャノン ニコン ミノルタ	ニコン 旭光学 ミノルタ	旭光学（Tier3）✖

出所：飯島（2002）図 1 を加工して作成。
注 1　多角化率＝非カメラ部門売上高／総売上高×100
　　Tier は多角化の程度に加えて企業規模を加味した分類
注 2　✖は 2000 年以降カメラ事業が他社に譲渡されたか，撤退したメーカーを示す。
　　2020 年オリンパス，2011 年ペンタックス（旧社名は旭光学）が他社に事業譲渡し，2006 年コニカミノルタ（旧社名）は撤退している。

つける結果となり，90 年の多角化率の違いに反映されている。また多角化の結果として規模の格差も形成されており，その差は Tier でクラス分けした。こうした範囲と規模の差とともに，特定分野に強みを持つキヤノンとオリンパスの利益率は相対的に高かった[46]。

多角化への着手は比較的早かったものの，Tier3 に入れたミノルタの場合，60 年にスタートした複写機製造は，その後振るわず，非常に市場が限られたプラネタリウム製造などもあり，その後の多角化率も，1967 年 17.6％，1972 年 22％，1977 年 37％というようにスローペースで推移していた[47]。Tier3 以下では，実際にはカメラ事業からの大胆な脱却が非常に困難だったことがわかる。こうしたデジタルシフト以前のカメラ事業への依存度の高さは，その後も長期的には経営の持続性に影を落とすこととなり，合併統合など経て，2000 年以降のカメラ事業の他社への譲渡や撤退という形となって表れていくのである。

以上のことから多角化の成否には時期および規模と範囲の両方が大きく関わっていることがわかる。とりわけキャノンの事業範囲の広さと規模の大きさ，その後の収益率の高さ（1976–86 年間の平均 ROE は単体で 49.2％）[48] は際立っており，こうした 80 年代までの多角化の進展度合いが，今日のエクセレント企業，グローバル企業につながっていると言っても過言ではない。正本（2008）が指摘するように，関連技術の蓄積をベースにした多角化は，技術・特許などの知財管理にも反映されるようになっていく。

OA 機器や医療・情報機器類は，基本的には B2B であるために製品 1 単位当たりの単価が高く，主要各社の多角化がスタートした時点からビジネス・社会インフラとしての需要が見込まれた。こうした事業分野進出への規模と範囲の差が，後のカメラ事業での明暗を分けることになった。このように多角化戦略の成否は，同時にメーカーにとってのカメラ事業の持続性を意味するものでもあった。それではより専業に近い中小メーカーはどうなったのだろうか。次に，この点について補足的に各メーカーの帰趨を取り上げておくことにしよう。

4–4　淘汰と撤退　非多角化の帰結

1960年代以降多角化に成功したカメラメーカーは，より規模を大きくし収益力を高めるか，経営の持続性を確保することができた。耐久消費財として1人当たりの購買頻度が少ないという製品特性からくる市場の制約から脱するためには，異なる製品特性を持つ事業分野を広げていくことが必須であった。事業ポートフォリオの再構築ができなかったメーカーの場合，大小を問わず，中長期的には倒産・廃業・撤退の道を歩まざるをえなかった。このことは，日本以外のドイツやアメリカのメーカーについても同様だった。

カメラ産業そのものが日本に集中したことで，皮肉なことに，むしろ国内メーカーの事例だけで多角化と経営の持続性検証が十分可能となっている。戦後早期にカメラ王国となった日本だが，戦後のカメラ製造への参入障壁は低く，戦前からの大手メーカーに加えて，多数の中小・零細メーカーが設立されていた。そしてそれらのメーカーのほとんどは，国内市場だけでなく輸出市場を念頭に操業していた。カメラの大衆機化，低価格化が急速に進んだのである。

こうした設立ブームと過当競争は，早晩終焉を迎えることになった。木製カメラや大判カメラなど特殊な製品に特化した一部のメーカーを除く，多くのカメラメーカーの倒産は1960年前後に集中している。これは一眼レフカメラの開発と普及の時期と一致しており，それまでの二眼レフカメラやレンジファインダーカメラを主力製品としていたメーカーの淘汰を生む要因となった。またレンズやカメラアクセサリーも多くなり，この点も大手でないメーカーには不利だった。

そうした要因に加えて，所得水準の上昇によって価格による選好ではなく，大手メーカーへの選好が強くなり，消費者が中小メーカーの中級機・ローエンド機から離れていったことも大きかった。表6は，1950年代以降，特に1960年前後を中心として，倒産したメーカー群を列挙したものである。

戦後におけるカメラメーカーの林立は，参入障壁の低さに起因しており，これには零細メーカーに加えてレンズメーカーなどの部品メーカーの参入も含まれた。これらのメーカーの一部では独自の新製品を開発販売するケースも現れたが，国内でコピーライカの製造が普及することで過当競争が進んでいくことになった。そして，これらのメーカー群も当初から輸出市場を想定して操業していたが，世界市場も含めた販路はその製品特性ゆえに制約されざるをえなかった。

その帰結は，1960年前後に多数のメーカーの淘汰によってまず現れた。倒産や廃業の道をたどるか，そうでなければ，より大手に吸収されるという事態が続いたのである。またヤシカのように，他のメーカーを吸収した後，倒産するというケースも起きていた。このように戦後すぐの設立ブームを経て，早くも1960年前後に整理淘汰の時期が訪れていたことがわかる。そして石油ショック不況をはさんで1970年代が第2の整理淘汰期であった。

日本がカメラ王国となった1960～70年代には，同時に（世界市場も含めて）市場が既に飽和状態になっていた。このことは一眼レフカメラ製造へのシフトに乗り遅れた国内メーカー勢だけでなく，海外メーカーにも深刻な影響をおよぼした。名門ライカもこの影響から逃れることはできず，経営不振に陥っていた。既に述べたように，ライカも遅れて一眼レフカメラで先行していた当時のミノルタ(現コニカミノルタ)に接近し，1972年にライカとしては初の海外企業との製造面での提携関係を結んでいた。

ミノルタとの提携によって低コスト化に舵を切ったかのように思われたライカだったが，エルンスト・ライツは1973年にスイスのウィル

ド傘下に入り，遂にライツ一族は経営から退くことになった。その後，世界に名をはせたライカカメラの製造は縮小をたどっていくことになる。一方で，日本ではOA機器・医療機器・精密機器分野で自社ブランドを通じて，多角化に成功した大手メーカーによって，グローバルブランドが生み出されていった。今日のキャノンやニコンはそうした立ち位置にある。

整理淘汰・統合期を経て，グローバルブランドを築き上げた日本メーカーは，蓄積された技術をベースにしたプロダクトイノベーションとプロセスイノベーションの双方で優位に立つことになった。1976年にキャノンが開発したキヤノンAE-1は，世界最初のマイコン搭載カメラであっただけでなく，部品のユニット化とトップカバーを金属製からプラスチック一体成型型に変えることで，高機能ながら低コスト・低価格化を実現し一眼レフカメラ市場において，キャノンのトップシェアメーカーとしての地位を不動のものにした。

ただし，繰り返して強調しておかなければならないが，市場の制約によって，メーカー単位の新製品開発による需要の掘り起こしも限界があり，大手メーカーはデジタルカメラ時代に突入した90年代においても，常に多角化と事業ポートフォリオの見直しを迫られてきた。この間に多角化に遅れをとったチノンは，外資系OEMメーカーに買収されている。

厳しい市場環境の中で，2000年代に入ってもカメラ事業を存続させてきた旭光学（ペンタックス）とコニカミノルタも遂に他社へカメラ事業を売却し撤退している(49)。このように戦後から半世紀以上の長期にわたった期間で見ても，個別メーカーという単位では新製品が開発されセミプロ以上の購買層には評価されていたが，一般的な需要という点では，その後のスマホカメラの高機能化もあり，カメラメーカーにとってのB2C市場はますます狭まっていった。

カメラのような製品特性を備えた耐久消費財の歴史は，その市場規模の制約という問題に加えて，カメラ専業に近いメーカーの場合，企業規模をも制約することを示してきた。一つの製品スタンダードとブランドを確立させたパイオニア企業といえども，ライカの事例にみられるように，後発メーカー，後発国のメーカーによって模倣され，一眼レフカメラのように新たな製品スタンダードが登場すると，その切り替えに遅れた先発メーカーは一気に市場からの後退を余儀なくされた。

ドイツと後発国である日本のメーカーの地位が入れ替わっても，同じくライカ型を主力製品としていた日本の中堅以下のメーカーの多くは，表6に示したように，1960年前後に早々と姿を消すに至った。こうした市場面での制約から，他の諸国ではその後世界市場で有力なカメラメーカーが生まれることはなかった。

望月（2018）が指摘するように，戦後すぐのカメラメーカーの林立は，戦前からの技術の転用や大手・関連メーカーからのスピンオフによるものだったが，ニコンなどの大手については自前の擦り合わせ技術が継承されており，こうした技術的な障壁も手伝って，日本に代わる有力なカメラ製造国は出現しなかった。電子化が進んだ後では，さらに高品質のカメラ製造においては，マウント（レンズ交換式カメラにおけるレンズとカメラを接続する部位）が標準化されていないために，メーカーごとの技術的な経験と蓄積が膨大なものになり，新規参入を困難にする高い参入障壁が築かれることになった(50)。

電子化を経たカメラ産業は，以後もデジタル化という本来の「破壊的イノベーション」と言ってよい大波に見舞われることになる。デジタルカメラ産業が産業として認知されたのは，2000年代に入ってからで，丁度デジタルカメラが

フィルムカメラの出荷額と出荷台数を抜いた時期と重なっている(51)。カメラのデジタル化は同時にカメラの家電品化を進めることなり，流通の領域を広めていくことにつながった。

デジタル化移行以前における電子化の進展とともに，主要カメラメーカーも技術的蓄積を重ねていたために，デジタル化自体によって家電メーカーの参入が容易になったわけではなかった。また技術的な参入障壁に加えて，繰り返して述べてきたように，カメラそのもののB2C市場規模に制約があることも日本以外の後発国メーカーの参入を困難にしてきた(52)。そうした意味では，2006年のコニカミノルタによる（ミノルタの）カメラ・写真関連事業からの撤

表６　1950年代以降のカメラメーカーの倒産事例（M&A，廃業などを含む）

メーカー名 設立年	概要と倒産年
ヤシカ 1949年	長野県諏訪市で操業 1950年代後半から60年代にかけてカメラ販売台数（輸出を含む）でトップを記録　1959年ズノー化学工業を買収　1965年世界初の電子自動露出制御式35mmカメラを発表　1970年代のオイルショックと経営多角化の失敗（TV受像器などの製造計画）などにより1975年に経営破綻，その後京セラによって吸収合併された（京セラは2005年にカメラ事業から撤退）。
三栄工業 1950年	低価格のサモカブランドのカメラを製造販売　大手メーカーの攻勢により業績悪化　1961年キャノン傘下へ（現キャノン化成）
アルコ写真工業 1946年	50年代後半には8mmカメラも製造したが，1960年に会社更生法が適用され，翌年廃業した。
岡谷光学機械 1950年代初頭？	長野県岡谷市で操業　主力製品は35mmフィルム使用カメラ　1960年代初頭に消滅？
第一光学 戦前	戦前からスプリングカメラを製造，ゼノビアブランドとして知られたが，1958年に破綻した。
田中光学 戦後	50年代にコピーライカを製造販売　1959年倒産
ニッカカメラ 1940年	コピーライカを製造販売　1958年ヤシカに吸収合併された。
ズノー光学工業 1930年	関連会社の新光精機が，完全自動絞りを備えた一眼レフカメラを1958年に発売するも，1961年倒産，ヤシカに吸収された。
ミランダカメラ 1948年	国内初のペンタプリズム式一眼レフカメラを販売，1961年商社のAICの子会社になったが，1976年倒産した。
レオタックスカメラ 1938年	主にコピーライカを製造　1959年倒産
八陽光学工業 戦後	日本光学工業（現ニコン）の長野県塩尻工場から分離独立 1955年廃業
藤田光学工業 1928年	元レンズメーカー　1960年代後半まで存続？
ペトリカメラ 1907年	低価格機が主力製品　1977年倒産
チノン 1948年	長野県現茅野市で操業　自社ブランドとOEMの生産が中心 1980年代にコンピュータ関連分野に進出するも失敗　バブル崩壊後，1997年にコダック傘下に，その後シンガポールのOEMメーカーフレクストロニクスへ売却された。
旭光学 1919年	1952年国産初の一眼レフカメラを販売　ペンタックスのブランドは広く知られ，カメラ事業を継続，2002年社名をペンタックスに変更，2006年HOYAに吸収合併された後，カメラ事業は分離されリコーに譲渡された。現在の社名はリコーイメージング株式会社

メーカー名 設立年	概要と倒産年
コニカ 1936 年（設立年） ミノルタ 1928 年	代表的な老舗メーカーだったが，2003 年にコニカがミノルタを吸収する形で合併，2006 年にはカメラ事業から撤退，ソニーに事業譲渡した。
アイレス写真機製作所 1949 年創業	製品名アイレス 1960 年倒産
西田光学 1936 年創業	製品名ウェスター―シックス　1958 年倒産
第一光学 戦前創業	製品名ゼノビア　1958 年破産
太陽堂光機 1940 年代創業	製品名ビューティ　1960 年代初めまでカメラを製造販売，その後流通にシフト
昭和光学精機 1938 年創業	製品名レオタックス　1956 年レオタックスカメラに社名変更 1959 年倒産

出所：筆者作成。

注）判明している分だけを取り上げた。特に記していない限り事業所は東京所在。カメラを製造していなかった部品メーカーは除いた。中堅以下のメーカーについて，製品名はコレクター間では知られているものの，会社の詳細については不明の部分が多い。会社名，製品名のリストアップについては『日本カメラ工業史』『戦後日本カメラ発展史』及び沢井（2022）「第 2 章　中小カメラメーカーの動向」を参考とした。企業の倒産などについては，適切な資料記録がなく，「Category: かつて存在した日本のカメラメーカー」（https://ja.wikipedia.org/wiki/Category2023.4.30. 閲覧）も参考とした。

退，および 2011 年ペンタックス（旧社名は旭光学），2020 年オリンパスのカメラ事業の他社への譲渡は，今なお続く市場の制約問題の象徴的な出来事でもあった。

5　結論

同じ産業が国内で成長・発展する際，先発国と後発国においては時間差だけでなく，そもそも市場構造が異なるために異なる発展の結果を生む可能性がある。ここでいう市場構造とは，関連産業群を含む当該産業のすそ野の広さである。先発国ではそれが相対的に広く，後発国では狭い。それに加えて当該産業の製品がその製品特性によって，需要に限界がある場合，市場の制約問題に直面する。そうした製品の製造に特化した専業メーカーの規模が限定的になるのは避けられない。

この種の産業に携わるリーダー的な企業にとって，最初に直面することは国内市場の狭隘性である。そのため製品の種類を増やし，市場に対応した製品開発を通じて国外市場へ販路を拡大することが常となる。その過程で製品はグローバルブランドとして認知されることになる。この段階ではこうした市場戦略は有効で，市場規模の拡大に伴って量産化や規模の拡大も進みやすい。ところが先発国においても，後発国においても同時に企業間の競争は厳しくなり，先発国企業は後発国企業の追い上げにも直面することになろう。

どちらの市場構造においても多角化への意思決定や実際の多角化への試みは，いくつかの主要な企業の間で行われるが，それを成就できる企業は限られたものとなる。関連多角化の成否は，その参入をめぐって同業他社間での競争が少ないことに加えて，最終的には経営者の意志，すなわち戦略の遂行と貫徹にかかっていると言っても過言ではなかった。そうした戦略の

対照性の事例として，陶磁器産業ではウェッジウッドと森村グループを，カメラ産業ではライカと早い段階で多角化を進めたキャノン，ニコンを本稿で取り上げてきた。

これらの事例から明らかになったことは，後発国，レイトカーマ―であった日本陶器や国内の有力カメラメーカーは，品質の向上と連動して量産化を通じた相対的な低コスト・低価格で先発国側のメーカーに対抗しつつ，非常に早い段階で規模と範囲の両面から関連多角化への道を歩んでいったことである。関連多角化に向かった後発国メーカー側の動機とは，先発国のブランド化したメーカー側の製品特性と製品の種類（高級洋食器，中型機からハイエンド機）が同じだったために，その持続性に早くから経営側が危機感を抱いていたことに尽きよう。

関連多角化への事業の立ち上げについても，後発国ゆえに既存企業の不在が有利に働き，インフラを含むB2B需要の取り込みに成功したと考えられる。そして最後に忘れてはならないのが，近代と戦後における，これら日本企業の経営者たちによる旺盛なアントレプレナーシップがあったということである。

後発国においてはその発展初期においては，相対的かつ絶対的に資本と経営資源で優位な企業というものが存在する。後発国では，より資本構成が高く量産型の関連産業への進出においては既存企業が存在しないために，そうした関連産業でも，こうした企業がリーディングカンパニーになる傾向が強い。当初から輸出仕様の高級洋食器という非常に狭い製品特性を持っていたために，同族経営という性格を持ちながらも，創業事業の製品の枠内にとどまらず，関連製品や関連多角化へという規模の拡大を遂げ，森村グループは世界規模のセラミック関連企業グループとなった。

他方で産業革命勃興期のイギリスにおけるウェッジウッドも同族経営を持続させながらも，一時期衛生陶器製造への進出を図ったこともあったが，他の関連産業領域における競争構造に阻まれて多角化は成就しなかった。紆余曲折を経ながらも，その帰結は，21世紀に入ってからの経営破綻と総合的な消費財メーカーであるフィスカースによる買収だった。

先発国ではライカで知られるエルンスト・ライツの場合も，日本の一眼レフカメラ攻勢に押され，ラグジュアリブランドであったことからも低コスト化・低価格化が進まなかった。市場の制約を打開するための多角化が進展せず，1970年代半ばまでに光学機器メーカーのウィルドに買収され，一時期エルメスによる出資もあったが，カメラ事業はライカカメラAGとなり，測量と顕微鏡事業部門は別会社へと分社化されるに至った。

なお，デジタルシフト以降については，ここでは時期的に考察対象に含まなかったが，アメリカ市場でボリュームゾーンのローエンド機カメラとフィルムを独占したコダックは，周知のごとく，2012年に連邦倒産法第11章の適用を受け世界に衝撃をもたらした。一方で，同じローエンド機とフィルム製造の両輪を持った富士フィルムは，それまでのカメラ・フィルム事業以上に多彩な関連・派生領域を通じて事業ポートフォリオを構築していたために，両社のコントラストは「イノベーションのジレンマ」などの格好の事例として知られるようになった。詳細な比較考察は，先行研究や数多いビジネス・経営解説に譲るとして，こうしたコントラストも本稿で取り上げてきた多角化戦略の遂行と成否の世紀を隔てた一つの帰結であっということであろう(53)。

注

(1) ここでの前近代からの陶磁器に関する歴史は，既知のものである。伊万里焼（有田焼）と欧州との関係については，阿久津（2014）外山（2012）が詳し

い。また景徳鎮などの製品も含めた貿易の歴史については，橋本（2009）野上（2015）を参考とした。

⑵　起立工商会社の詳細については，黄(2016)参照。

⑶　マイセンの歴史については，同社ウェブサイト MEISSEN, HISTORY 参照。

⑷　Popp（2001）p. 209. なお同地を研究調査対象として，産業集積概念をより古い時代にまでさかのぼって，窯元数の推移などの定量的分析を通じて成長パターンを描いた Weatherill（1983），および同地での知識ネットワークと知識技術の浸透と蓄積過程を描いた Lane（2017）も経済史研究の一つの成果として特筆できよう

⑸　以下ウェッジウッドの歴史概略については，廣山（2004）をはじめ，同社ウェブサイト Wedgwood, The Wedgwood Story と Wedgwood's History, The Gurdian（online）,2009.Jan,05,Waterford Wedgwood: 250years of history を参照した。

⑹　Smiles（1895）p. 81.p. 59. Kelly pp. 37–39.　相原，中島（2000）p. 108–111.　ジョサイアはトレント & マーシー運河の開通を見込んで，1769 年に運河予定地沿いにベントレーと共同でエトルリア工場を開設していた。

⑺　相原，中島（2000）pp. 42–43.

⑻　Smiles（1895）pp. 321–322.　Kelly（1975）によれば，ベントレーの死後，ロンドンのショールームはジョサイアが継承したという記述があり，現代でいうフラッグシップショップの運営は，ベントレーによるものだったと思われる。Kelly（1975）p. 47. なおベントレーは，チャールズストリートの最初のショールームであるポートランドハウスのマネージャーを務めた。

⑼　Koehn（2001）邦訳版 p. 68.

⑽　Pottery Histories（2010）

⑾　ウェッジウッドの傘下に入ったジョンソンブラザーズは比較的長く存続したが，中国へ生産移管した後，ウェッジウッドが 2015 年に WWRD グループホールディングスの傘下に入ると生産を終了した。

⑿　例えば，ファミリービジネスを貫徹したダドソンは存続しつつも，現在に至るまでその生産・経営規模は限られている。ダドソンの研究については，廣山（2004）を参照。

⒀　前田（2008）p. 39，pp. 52–53。こうした参入に先駆けてウェッジウッドは，1777 年に当時の便器機構制作者にボウル部分の陶器製品を供給していた。同 p. 31.

⒁　以下の日本陶器（現ノリタケ），森村グループの概略と歴史については，ノリタケ 100 年史編纂委員会(2005)，ノリタケウェブサイト「ノリタケの歴史」を参照。

⒂　例えば，宮地（2015）は，「就中森村組がアメリカ市場（中流以上）から要求されたことは，短期間で変化する流行に対応することと，純白という美的な側面を満たすことであった。前者に関しては，日本本店とニューヨーク支店の情報連絡を密にしつつ，上絵付業への垂直統合を行うことで対応した。そして後者の要求への対応こそが各種機械の導入であった。そして，機械の導入と垂直統合が組み合わさったところに日本陶器の経営安定化は実現したのであり，逆にいえばこれこそが〈大〉である機械制大工業化を，日本陶器が陶磁器業ではじめて成功させ得た理由だったのである」（同 p. 255）と結論付けている。

⒃　この時の視察の詳細については，同上書，宮地（2008）第 4 章が詳しい。

⒄　以後中国市場においても，日本製陶磁器は浸透し中国製品と競合していくことになった。当時の中国市場の状況については，馮（2009）を参照。景徳鎮が輸出競争から脱落した理由としては，近代的な会社組織と規模の形成という面において大きく後れをとったためと考えられる。十名（2002）は「1940 年代後半の景徳鎮は，手工芸的な陶磁器産業だけの町であった」（p. 32）としている。ただし，改革開放以降の景徳鎮は，陶磁器産業から関連多角化が進行し，機械，電子，化学へと総合的な産業都市へと変貌し江西省随一の輸出基地となっていると紹介している。この点においては大きく時期がずれているが，後発型の発展として興味深い。

⒅　永井（1954）pp. 6–7.　一般的な低価格の陶磁器製品は，戦後も重要な対米輸出品であった。

⒆　ノリタケ 100 年史編纂委員会（2005）pp. 33–34.

⒇　TOTO 株式会社 百年史編纂委員会（2018）pp. 6–7，pp. 76–78.

(21)　ノリタケ 100 年史編纂委員会（2005）p. 33.

(22)　日本ガイシ 100 周年史制作プロジェクト編(2019) pp. 25–26.

(23)　ノリタケ 100 年史編纂委員会（2005）食器から砥

石への事業転換　掲載写真より。

(24) 事業ポートフォリオの変化に伴い，食器生産の海外移転も早く進んだ。中級品製造については，1972年からスリランカにて現地生産を始めている。詳細は，石川（2019）p. 104 参照。

(25) 澤田（2022）第 3 章参照。

(26) 竹田，森（2015）p. 78. 1 ドル =360 円の固定為替レートの設定は 1949 年からだが，それを考慮してもモヒウディン（1996）によれば，1952 年時点のアメリカで日独製品（ライカ F1.5，コンタックス F2.8 とニコン F1.4，キャノン F1.8）との価格差は日本製品の方が 1〜2 割安かったという。この点については後ほど考察を加えるが，直販制に移行する前の 50 年代初頭の時点では大手も含めて大半が PB（プライベートブランド）だったという（同 pp. 82–83）。意外と価格差は小さかったが，これは最大手の中級機・ハイエンド機の場合である。

(27) Nelson（1998）p. 44.

(28) Donzé（2014）p. 27,p. 45. ウェブサイト Canon Global「キヤノンの歴史」，株式会社ニコン「企業年表　光に，挑む。ニコンの 100 年」より。

(29) 沢井（2020）「第 4 章　大手カメラ企業の輸出戦略―アメリカでの直接販売制の構築」参照。

(30) 後述するように，高級機において価格はドイツ製により接近していた。モヒウディン（1996）参照。

(31) 日本光学工業株式会社 50 年史編集専門委員会（1967）p. 84.

(32) 日本光学工業株式会社四十年史編集委員会（1960）p. 85. pp. 370–371.

(33) 沢井（2022）pp. 122–124.

(34) キャノン史編集委員会（1987）p. 39，pp. 163–164.

(35) ミノルタ株式会社社史編集委員会編（1973）p. 29.

(36) 教育社編（1980）p. 250.

(37) キャノン史編集委員会（1987）p. 40.

(38) Kodak Milestones（1970）

(39) Kodak（1963）p. 4.　1950 年代初頭には，富士フィルムもフィルム輸出を通じてアメリカ進出を模索していた。一方でカメラの製造も当時，富士写真機を通して既に行っており，1950 年には二眼レフカメラを製造していたが，1958 年頃にはレンズなどの光学機器も含めて販売額では全体の 10％に達していなかった。コダック同様，フィルムメーカーとしての強みを持ちつつ，1970 年代までに一眼レフを含むコンパクトカメラを製造するようになった。

また同社は，コダックのポケット型カメラに対抗してポケットフジカも発売している。富士写真フィルム株式会社（1959）「現況編」，富士写真フィルム株式会社（1984）p. 89，pp. 222–226. さらにデジタルシフト前に，1986 年に富士写真フイルム（現富士フイルムホールディングス）が「写ルンです」のレンズ付きフィルムを発売し，最川下における DPE （現像・焼き付け・引き伸ばし）サービスを普及させていくことになる。

(40) キャノン史編集委員会（1987）pp. 76–79.

(41) 同上 pp. 79–83，p. 365.

(42) 飯島（2002）pp. 88–93.

(43) 同上 pp. 93–95.

(44) ニコンとミノルタについては，ウェブサイト「株式会社ニコン　歴史　企業年表　光に，挑む。ニコンの 100 年」および「オリンパス　沿革　革新の歴史」参照。

(45) 飯島（2002）pp. 97–99.

(46) 同上 p. 103.

(47) ミノルタ株式会社社史編集委員会編（1978）pp. 12–13，p. 51.

(48) キャノン史編集委員会（1987）p. 368 より算出。

(49) 2002 年ペンタックスは，HOYA との合併を経てカメラ事業をリコーに譲渡しリコーイメージングが設立された。

(50) Donzé（2014）p. 27,p. 45. ウェブサイト Canon Global「キヤノンの歴史」，株式会社ニコン「企業年表　光に，挑む。ニコンの 100 年」

(51) 矢部編（2015）p. 9. 本稿では電子化からデジタル化，さらにスマホによるカメラ搭載というような連続した「破壊的イノベーション」の時期は考察対象としていない。デジタル化以降の状況については，矢部編（2015）が詳しい。

(52) 日本以外に有力な後発国メーカーが現れなかったのは，技術的な参入障壁に加えて市場規模の問題があったことは，多くの先行研究で指摘されてきた。例えば，小原（2019）参照。

(53) ここでは多角化戦略の遂行と成否から，ウェッジウッドとライカを日本メーカーに対するルーザー（loser）として位置付けたが，顧客ロイヤリティによるプロダクトへの支持，およびパーパス経営とい

う観点からも，2 社の企業としての持続性を評価する声も高いということだけは断っておきたい。

参考文献

相原恭子，中島賢一（2000）『ウェッジウッド物語』日経 BP 社。

阿久津マリ子（2014）「19 世紀後半の伊万里焼生産におけるヨーロッパの影響」『アルザス日欧知的交流事業 日本研究セミナー「明治」報告書』

新川徳彦（2010）「デザイン史の中のウェッジウッド」関西意匠学会『デザイン理論』55。

飯島正義（2002）「1970～80 年代におけるカメラメーカーの経営多角化」『産業学会研究年報』第 18 号。

――（2004）「カメラメーカーの経営多角化について―旭光学工業（現ペンタックス）を中心として」日本大学経済学部経済科学研究所『総合研究 IT 革命を担う光学技術産業の経済分析―カメラ産業の多角化と多国籍化』

石川和男（2019）「市場変化によるわが国製造業の製造拠点管理―スリランカにおけるノリタケの事業活動を中心として―」専修大学社会科学研究所『月報』No.675・676。

大森一宏（2008）『評伝　日本の経済思想　森村市左衛門　通商立国日本の担い手』日本経済評論社。

――（2015）『近現代日本の地場産業と組織化　輸出陶磁器産業の事例を中心として』日本経済評論社。

小原理一郎（2019）「グローバル化時代における光学機器産業の復権と発展」『専修大学社会科学研究所　月報』No.670。

ガーシェンクロン・アレクサンダー著，絵所秀紀・雨宮明彦・峯　陽一・鈴木義一訳（2005）『後発工業国の経済史――キャッチアップ型工業化論――』ミネルヴァ書房（同書は論文集の翻訳）。

黄栄光（2016）「明治期における輸出陶磁器産業の変遷：起立工商会社と森村組の比較を通して」国際日本文化研究センター，conference paper。

沢井実（2022）『輸出立国の時代　日本の軽機械工業とアメリカ市場』名古屋大学出版。

澤田貴之（2017）『アジアのコングロマリット―新興国市場と超多角化戦略』創成社。

――(2022)『ビジネスヒストリーと市場戦略』創成社。

十名直樹（2002）「「磁都」景徳鎮の産業・生活事情―景徳鎮・上海の視察訪問と比較考察をふまえて―」『名古屋学院大学研究年報』第 15 号。

――（2005）「セラミックス王国・森村グループと「名古屋的経営」：名古屋圏の産業・経営にみる森村イズムの今日的意義」『名古屋学院大学論集　社会科学編』第 41 巻第 3 号。

鈴木義隆（1998）「模倣と着想―J・ウェッジウッド，森村市左衛門，もう一つの産業化―」『岩波講座 世界歴史 22　産業と革新　資本主義の発展と変容』岩波書店。

竹田正一郎，森亮資（2015）『神聖ライカ帝国の秘密 王者たるカメラ 100 年の系譜』潮書房光人社。

外山徹（2012）「伝統工芸有田焼の商品開発動向―歴史的前提から第 2 次大戦後・現代まで」「明治大学博物館研究報告」17。

永井精一郎（1954）「輸出陶磁器の動向」公益社団法人 日本セラミックス協会『窯業協會誌』62(699)。

野上建紀（2015）「清朝の海禁政策と陶磁器貿易」『金沢大学考古学紀要』37。

橋本征治（2009）「12　マイセン磁器と食文化：景徳鎮・伊万里・マイセン」『海の回廊と文化の出会い：アジア・世界をつなぐ』関西大学出版部。

廣山謙介（2004）「ストーク・オン・トレントの窯業家族経営（1）地域概史とダドソン年表」甲南大学経営学会『甲南経営研究』第 44 巻第 3･4 号。

馮（フウ）赫陽（2009）『近代中国における日中陶磁器の市場競争について』近代東西言語文化接触研究会『或門』No.16.

前田裕子（2008）『水洗トイレの産業史　20 世紀日本の見えざるイノベーション』名古屋大学出版。

正本順三（2008）「日本の優秀企業の研究―キャノンに見る知的財産権戦略と経営―」『日本生産管理学会論文誌』Vol.15,No.1。

宮地英敏（2008）『近代日本の陶磁器業―産業発展と生産組織の複層性―』名古屋大学出版会。

望月宏（2018）「日本のカメラ産業の競争力分析」『専修大学社会科学研究所　月報』No.656。

モヒウディン・イムティアズホセイン（1996）「日本カメラ産業における輸出マーケティング史」京都大学経済学会『経済論叢』第 158 巻第 4 号。

矢部洋三，木暮雅夫編（2006）『日本カメラ産業の変貌とダイナミズム』（飯島正義「第 3 章　カメラメーカーの経営多角化」）日本経済評論社。

矢部洋三編（2015）『日本デジタルカメラ産業の生成

と発展　グローバリゼーションの展開の中で』日本経済評論社。
山田雄久（1966）「明治前期における備前陶磁器業の輸出戦略」経営史学会『経営史学』第 30 巻第 4 号。
吉森賢（2017）「プラット社と豊田自動織機製作所―衰退と発展の決定要因―」横浜国立大学経営学会『横浜経営研究』第 37 巻第 3・4 号。
Ansoff, H. I.（1957）‘Strategies for Diversification’, *Harvard Business Review*, 35（5）.
――（1965）*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969 年）.
Ansoff, H. I., etc.（1971）*Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946–1965*, Nashville, TN：Vanderbilt University Press（佐藤禎男監訳『企業の多角化戦略』産業能率大学出版部, 1972 年）.
Ashton T.S.（1948）*The industrial revolution 1760–1830*, London（中川敬一郎訳『産業革命』岩波書店, 1973 年）.
Christensen Clayton M.（1997）*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press（玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001 年）.
Donzé Pierre-Yves（2014）‘Canon catching up with Germany: The mass production of Japanese Leica cameras（1933–1970）’, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte – *Journal of Business History*, vol. 59（1）.
Keller Arne, Georg Schreyögg, Gianmario Verona（2021）‘Leica Camera's Arduous Transition to Digital Imaging - Part（A）（B）’, Case-Reference no. 321–0070–1A, no. 321–0070–1B, SDA Bocconi, Bocconi School of Management Case Collection.
Kelly Alison（1975）*The Story of Wedgwood: Compiled by Alison Kelly in association with Josiah Wedgwood & Sons Ltd*, London, Faber & Faber.
Koehn Nancy F.（2001）*Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgewood to Dell*. Harvard Business　School Press（樫村志保訳『ザ・ブランド　世紀を越えた起業家たちのブランド戦略』翔泳社, 2001 年「第 2 章　ジョサイア・ウェッジウッド―1730–1795 年」）.
Lane Joseph Peter（2017）‘Networks, Innovation and Knowledge: The North Staffordshire Potteries, 1750–1851’（PhD thesis, London School of Economics and Political Science）.
Mantoux Paul（1928）*The Industrial Revolution in the eighteenth century*, London（徳増栄太郎他訳『産業革命』東洋経済新報社, 1964 年）.
McKendrick Neil（1960）‘Josiah Wedgwood: an eighteenth-century entrepreneur in salesmanship and marketing technique’, *Economic History Review*, Second series, 12/3.
――（1970）‘Josiah Wedgwood and cost accounting in the Industrial Revolution’, *Economic History Review*, Second series, 23/1.
Marshall, Alfred（1890）*Principles of economics*, London, Macmillan（馬場啓之助訳『経済学原理』東洋経済新報社, 1966 年）.
Mishima Yasuo（1955）‘The Industrial Revolution in Pottery in Japan’, Kyoto University, Economic Review VOLUME XXV Number 2.
Nelson Patricia Ann（1998）‘Rivalry and Cooperation: How the Japanese Photography Industry Went Global’, Dissertation, Department of Politics and International Studies, University of Warwick.
Popp Andrew（2001）*Business Structure, Business Culture and the Industrial District: The Potteries, c. 1850–1914*. Burlington, Ashgate.
Popp Andrew, Robin Holt（2016）‘Josiah Wedgwood, Manufacturing and Craft’, *Journal of Design History*, Volume 29, Issue 2.
Smiles Samuel, LL.D.（1895）*Josiah Wedgwood, F.R.S: his personal history*, New York, Harper & Brothers Publishers.
Swasy Alecia（1997）*Changing Focus: Kodak and the Battle to Save a Great American Company*, New York, Random House.
Weatherill Lorna M.（1983）‘The growth of the pottery industry in England, 1660–1815

Some new evidence and estimates', *Post-Medieval Archaeology* Volume 17, Issue 1.
Yemen Gerry, S. Venkataraman（2019）'Leica Camera: The Zeitgeist of Photography', University of Virginia − Darden School of Business. Darden Case No. UVA−S−0312.

業界団体

日本写真機工業会編（1971）『戦後日本カメラ発展史』
日本写真機工業会（1987）『日本カメラ工業史　―日本写真機工業会 30 年の歩み』

企業資料

Kodak（1963）Eastman Kodak Company…a brief history.
Kodak（1970）Milestones.

社史

キャノン史編集委員会（1987）『キャノン史―技術と製品の 50 年』
TOTO 株式会社 百年史編纂委員会（2018）『TOTO 百年史』（電子ブック）
日本ガイシ 100 周年史制作プロジェクト編（2019）『日本ガイシ 100 年：1919−2019』
日本光学工業株式会社四十年史編集委員会（1960）『日本光学工業株式会社四十年史』
日本光学工業株式会社 50 年史編集専門委員会（1967）『50 年のあゆみ』
ノリタケ 100 年史編纂委員会（2005）『ノリタケ 100 年史』
富士写真フィルム株式会社（1959）『創業 25 年の歩み』
富士写真フィルム株式会社（1984）『富士写真フィルム 50 年のあゆみ』
ミノルタ株式会社社史編集委員会編（1973）『45 年のあゆみ』
ミノルタ株式会社社史編集委員会編（1978）『50 年のあゆみ』

その他業界資料

教育社編（1980）『全社全資料　カメラ光学機器業界上位 10 社経営比較』資料産業界　No.14。

ウェブサイト

オリンパス　沿革　革新の歴史
https://www.olympus.co.jp/company/milestones/?page=company
閲覧日 2023. 7. 8.
Canon Global　キヤノンの歴史
https://global.canon/ja/corporate/history/01.html
閲覧日 2023. 7. 8.
Konica Minolta History
https://www.konicaminolta.com/global-en/corporate/history-timeline01.html
閲覧日 2023. 9. 8.
株式会社ニコン　歴史　企業年表　光に，挑む。ニコンの 100 年
https://www.jp.nikon.com/company/corporate/history/chronology/
閲覧日 2023. 7. 8.
ノリタケ　ノリタケの歴史
https://tableware.noritake.co.jp/f/about-noritake/history/04.html
閲覧日 2023. 6. 1.
ノリタケ　ノリタケ 100 年のあゆみ
https://www.noritake.co.jp/brand/history/
閲覧日 2023. 8. 1.
Kodak，History
https://www.kodak.com/en/company/page/history/
閲覧日 2023. 9. 8.
Fiskars group
https://fiskarsgroup.com/brands/wedgwood/
閲覧日 2023.6.28.
LEICA　A HISTORY OF SUCCESS
https://www.leica.pt/leica-a-history-of-success/?lang=en
閲覧日 2023. 6. 28.
MEISSEN, HISTORY
https://www.international.meissen.com/geschichte
閲覧日 2023. 6. 28.
Pentax，Pentax History since 1919
https://www.ricoh-imaging.co.jp/japan/pentax/

pentaxhistory/
閲覧日 2023. 7. 8.
Pottery Histories, Wedgwood（Josiah Wedgwood & Sons Ltd）
https://www.potteryhistories.com/page99.html
閲覧日 2023. 8. 1.
The Guardian
Waterford Wedgwood: 250years of history,2009. Jan.05.
https://www.theguardian.com/business/2009/jan/05/waterford-wedgwood-history
閲覧日 2023. 7. 21.
Wedgwood, The Wedgwood Story
https://www.wedgwood.com/en-gb/welcome-to-wedgwood/the-wedgwood-story
閲覧日 2023. 6. 28.
1950 年代カメラビンテージ広告 （ビンテージ写真収集サイトなど）
ライカ広告
Macfilos, Vintage Leica Ads: It's the prices that make you think
By Mike Evans - 5 March 2015
https://www.macfilos.com/2015/03/05/2015-2-23-vintage-leica-ads-its-the-prices-that-make-you-think/
ニコン広告
The Photo Argus, Vintage Nikon Advertisements from the 1950s and 1960s
APRIL 23, 2016 · NATE KAY
https://www.thephotoargus.com/vintage-nikon-advertisements-1950s-1960s/
キャノン広告
Biplane
https://biplane12.tumblr.com/post/63686992157/popular-photograpy-feb-1953-canon-rangefinder
ペンタックス広告
Flickr
https://www.flickr.com/groups/682685@N22/pool/with/5342089699/
2023. 9. 6. 閲覧
コダック広告
Flickr
https://www.flickr.com/photos/nesster/5852625782
以上 2023. 9. 6. 閲覧

Diversification Strategy in Business History
Case Study on Ceramics and Camera Manufacturers

Takayuki Sawada

Abstract

Certain products are dependent on the limited market and demand due to their product characteristics. Luxurious table wares and high-end cameras are typical products. Representative manufacturers of these were Wedgwood and Leica. Business diversification was necessary due to their product characteristics for the companies, but they failed to diversify their business.

On the other hand, the Morimura group and Noritake, which started as latecomers, succeeded in diversifying at an early stage. Japanese camera manufacturer Canon was also successful. This paper examines historical cases of diversification strategies between different countries and companies. There are differences in industrial structure and competition between developed countries and late developed countries. In general, new industries and business fields were blue ocean for latecomers like Japan's large companies. Therefore, the large companies in Japan had an advantage in business diversification.

In conclusion, their history shows that scale, scope and early initiation were important in business diversification.