

1920年代諏訪製糸家の地方工場経営

—— ㊦組彦根支店工場の事例 ——

公 文 蔵 人

はじめに

本稿の目的は、1920年代における㊦組彦根支店工場を事例として、いわゆる諏訪製糸家の地方工場財務の実態を分析し、本社による地方工場への金融関係を通しての統括について新たな知見を得ることにある¹。

明治中期以降、諏訪製糸家は日本銀行を頂点とする政策的金融に支えられながら、諏訪所在工場の拡大と複数工場化によってその経営規模を急速に拡大し始めた²。明治後期になると本拠地の諏訪以外の地域、特に関東地方ないし東北地方など東日本へと工場進出を始めた³。局地内における経営規模拡大から広域的な地域へと分散的に工場を複数設置することによる成長へと転換したのである。そしてさらに第一次大戦期にいたると、これら諏訪製糸家のうち片倉組・山十組・小口組など有力なものは、近畿・山陰・九州などいわゆる優等糸製糸家の地盤であった西日本へと工場進出を始めた⁴。このように、諏訪製糸家の成長を経営規模の拡大という側面から見ると、諏訪所在工場の拡大から関東周辺・東日本への工場設置、そして西日本への工場設置による遠隔地への工場設置という全国的に散在する多数工場化の過程であったのである。

¹ 戦間期には、諏訪製糸家のうち片倉製糸や山十製糸のような有力製糸家が、東京に本社・支店・出張所などを設置していたことは既に知られている。しかし、今のところそれらがどのような機能を持っていたのかは、必ずしも十分に明らかではない。後述のように片倉製糸の場合、東京本社が資金調達機能を担っていたことは明らかにされているが、1920年代に地方工場に対する統括機能を持っていたかどうかはわからないのが現状である（松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究—片倉製糸を中心に—』東京大学出版会 1992年）。また、小口組は東京支店を設置し、購繭時期には小口善重など幹部が赴き統括本部として機能していたが（拙稿「1910年代における信州系製糸家の財務管理—小口組を中心に—」『三井文庫論叢』第33号 1999年）、日常的に管理業務を行っていたのは諏訪にある本社であった（小口定一郎氏より聞き取り 1994年1月31日。小口定一郎氏については後掲の小口家系図参照）。従って、本稿では諏訪以外、特に信州以外の地方の工場を地方工場・支店工場とし、それに対する諏訪所在の管理部門による統括を問題とする。

² 山口和雄編著『日本産業金融史研究—製糸金融篇—』東京大学出版会 1966年、石井寛治『日本蚕糸業史分析—日本産業革命研究序論—』東京大学出版会 1972年 参照。

³ 平本厚「合資岡谷製糸の県外進出—諏訪巨大製糸資本の形成（3）—」（東北大学経済学会『研究年報経済学』第48巻第4号 1986年）参照。なお、片倉組は1898年の埼玉県大宮工場、山十組は1905年の群馬県新町工場、小口組は1902年の奈良県大和工場の設置が県外進出の嚆矢である。

⁴ 瀧澤秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社 1978年、同『繭と生糸の近代史』教育社 1979年 参照。例えば、片倉組の姫路（兵庫県）・鳥栖（佐賀県）工場、山十組の木之本（滋賀県）・米子（鳥取県）・宮崎工場、小口組の和田山（兵庫県）・都城（宮崎県）工場などがよく知られている。

では、これら「全国に散らばった多数の製糸場を、どのように統一的に管理したのか」⁵、ということが石井寛治氏の指摘にあるように、製糸経営上の問題として浮上してくるのであるが、そうしたことについては、「あまりわかっていない」、というのが現状である。だが、資金調達のあるりかたという側面に限定すれば、この論点が製糸経営の重要課題として表面化したとされている1920年代について、以下の研究蓄積がある。

1920年代は一般に糸価が低迷し、製糸経営は悪化傾向を示し、諏訪製糸家の多くは大恐慌を契機として経営破綻する⁶。しかし、海野福寿氏の山十製糸を対象とした研究によれば、こうした環境要因は外見的な破綻原因であり、本質的要因は地方工場に対する統括が不十分であったこととしている⁷。山十製糸では、「各地方工場長ヲシテ各地各所ニ於テ其所要ノ際、地方所在銀行ニ金融ヲ計ラシ」めており、「手形ノ振り出、引受、裏書ノ如キ重要事項モ之（各製糸所長－海野）ヲシテ取扱ハシメ、其他担保証券ヲ保管セシメ、不動産ヲ管理利用セシムル等、頗ル好マシカラザル制度ヲ採用」していた。このことによって、高利な資金調達となり利子負担が増大し、財務を圧迫することとなった。他人資本に全面的に依存しているのみならず、その調達方法に統一性を欠くことが問題であったと同時代的な証言に基づいて結論付けている⁸。このように、山十製糸は地方工場の独自性の強さ、資金調達の権限の大きさが内因となり経営破綻に至ったのである。

これに対し、松村敏氏の研究によれば、片倉製糸の場合、製糸資金の調達は東京本社が一括して行い各工場に送金する形をとっており、「金融の本社集中主義」とし、極めて集権的な体制であったことを明らかにしている⁹。一方、片倉製糸と同じく諏訪巨大製糸家であった小口組については、山十製糸と同様に地方工場独自の製糸資金の調達や繭仕入れが存在し、支店工場の独自性の強さが明らかにされている¹⁰。松村氏は大恐慌を乗り切ることができた片倉製糸を「統合化された強力な集権的経営体制」¹¹、そして破綻したその他の諏訪巨大製糸家を「一族による分権的・独立的な複数工場経営」¹²として、そのコントラストを描くことで、1920年代諏訪製糸家の盛衰の内在的原因を示したのである。この様に、地方工場に対する管理のありかたの相違が、地方工場の財務を規定し、その利払いの重さが全社的財務を圧迫することになり、製糸家の消長が決まったのである¹³。

以上より、1920年代に全国的に多数工場化した諏訪製糸家の盛衰は、地方工場・支店工場をいかに統括していくのが、一つの重要な経営上の課題であったことになる。しかし、地方工

⁵ 石井寛治『日本の産業革命一日清・日露戦争から考える一』朝日新聞社 1997年 151頁。

⁶ 第一次世界大戦期から大恐慌期の日本製糸業については、高村直助「資本蓄積（1）軽工業」（大石嘉一郎編『日本帝国主義史』1 第一次大戦期 東京大学出版会 1985年）、同「資本蓄積（2）軽工業」（大石嘉一郎編『日本帝国主義史』2 世界大恐慌期 東京大学出版会 1987年）参照。

⁷ 海野福寿「山十製糸株式会社の経営—横浜開港資料館所蔵「山十文書」からの報告—」（『横浜開港資料館紀要』第1号 1983年）。以後、山十製糸に関する引用は特にことわらない限り同論文による。

⁸ 1926年頃に山十製糸の経営再建に関わった河田大三九が、山十製糸の最大の債権者であった安田銀行の副頭取結城豊太郎に提出した「意見書」による。

⁹ 松村前掲書。

¹⁰ 松村敏「巨大製糸経営小口組の発展と展開：1903-1931—「匿名組合」の本支店経営—」（第49回経営史学会大会報告 2013年10月26日）より。

¹¹ 松村前掲報告レジメ。

¹² 同注11。

¹³ 諏訪製糸家一般の利益が、「利子支払いによる生産費膨張のために大きく落ち込んで」いたことは、高村前掲論文 1985年によって明らかにされている。

場経営の重要性は指摘されつつも、現在の研究は本社側からの分析であり、史料的制約もあるため、地方工場レベルでどのような経営が行われていたかという実証分析はない。地方工場がどのような財務構造であったのか、その損益を規定した主因は通説通り利子であったのか、そのことが全社レベルでいかに影響したのかは明らかでない。さらに進んで、地方工場と本社との資金貸借関係、地方銀行との金融関係を通してみえる地方工場の権限の範囲は、「独自性」の強さを強調するほどのものであったのかという統括にかかわる問題を、地方工場の側からは何ら説明していないのが現状である。

そこで本稿では、これら研究史上の空白を㊦組彦根支店工場の事例によって明らかにしたいと思う。その理由の第一は、地方工場の史料が残存する諏訪製糸家は、今のところ㊦組が唯一と思われるからである¹⁴。松村氏も報告したように、小口組については支店工場の貸借対照表が残っておらず分析できない¹⁵。だが、より積極的な理由は後に述べる様に㊦組は小口組から独立した有力製糸家なので、いわゆる諏訪六大製糸の流れをくむ存在であるから、諏訪巨大製糸家の統括のありかたを色濃く引き継ぎ反映していると予測しうからである。そこでまず次章では、㊦組の概容、サンプルとしての位置づけから始めたいと思う。

1. ㊦組の概容と位置づけ

㊦組は1919年3月小口組から匿名組合として分離独立する形で創立された¹⁶。小口組は1890年創立の製糸結社龍上館が解散することで1903年に組織されたものである¹⁷。小口組は「善重、清助、定吉、権之助、房吉、啓一、修一ノ親族共同」による同族経営で、小口一族それぞれが各工場を担当していた様である(小口家系図参照)¹⁸。

㊦組の母体となったのは、この小口組で1911年に増設された㊦工場であり、「㊦工場三百六拾六釜元四拾六釜㊦彦根工場四百釜ヲ割テ小口組ト分離一号二号三号倉庫乾燥所再繰部ヲ新設シ独立シテ㊦組ト称」することとなった。この様に㊦組は、長野県諏訪郡平野村所在の二工場と滋賀県犬上郡彦根町の支店工場から構成されていた。彦根支店工場は、1914年に合名会社小口組彦根製糸所として新設されたもので¹⁹、設立当初の経営は小口金吾によって担われていた²⁰。

1919年の分離独立の直接的な理由については記録がない。しかし、1917年2月「権之助死亡ニ因リ小口大一ニ於テ家督相続並ニ営業ヲ継承」したことが発端の様である。小口組では、1916年5月25日に各一族の持分比率を設定しており、小口権之助は1/8を割り当てられていた。その1/8を長男小口大一が相続したのであるが、松村氏によれば小口組は元来、一族の結合が緩

¹⁴ 本稿で使用した㊦組関係の経営史料は、すべて市立岡谷蚕糸博物館に小口大次家文書として所蔵されている。

¹⁵ この点については、筆者も2012年4月27日の小口組経営史料の調査で確認している。なお、同史料も市立岡谷蚕糸博物館に所蔵されている。

¹⁶ 「㊦組沿革史」「彦根工場経営経過記」及び松村前掲報告より。本章では以後、㊦組に関する沿革及び引用は特にことわらない限り同史料・同報告による。

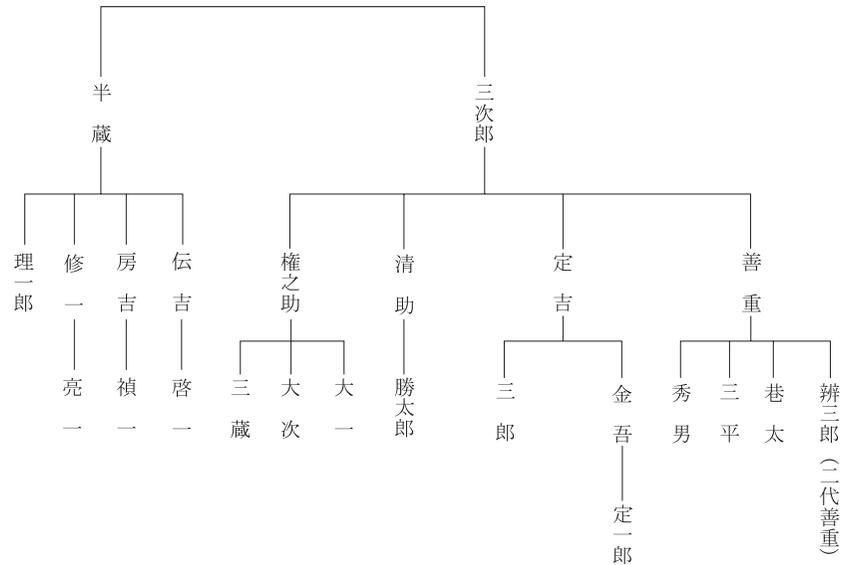
¹⁷ 「小口組沿革」「故小口善重事業業績概要書」及び松村前掲報告より。本章では以後、小口組に関する沿革及び引用は特にことわらない限り同史料・同報告による。

¹⁸ 小口定一郎氏より前掲聞き取り及び松村前掲報告による。

¹⁹ 松村前掲報告より。なお、大正五年三月～大正六年二月「第三期決算書」合名会社小口組彦根製糸所、とする史料が残されている。

²⁰ 小口定一郎氏より前掲聞き取り。なお、前掲合名会社小口組彦根製糸所「決算書」によると、代表社員小口定吉とあるからその子息である金吾が現地で経営にあたったとする証言は信憑性が高い。

小口家系図



出所) 拙稿「1910年代における信州系製糸家の財務管理－小口組を中心に－」(『三井文庫論叢』第33号 1999年), 松村敏「巨大製糸経営小口組の発展と展開:1903-1931－「匿名組合」の本支店経営－」(第49回経営史学会大会報告 2013年10月26日) より作成。

やかで共有制的な性格ではなかったとのことであるから、大一の独立を引きとめる制度的な基盤が存在しなかったのである。このことは、大一が主体的に独立したとしての前提であるが、可能性として考慮しなくてはならないのは、小口組の側が不採算などを理由として「組」に相当する工場を切り離したかもしれないということである。

表-1は、小口組の諏訪所在工場=本店と各支店工場の損益額と一釜当の損益額を示している。彦根支店工場の創設初年度である1914年度は大きく損失を出しており、一釜当でも彦根支店工場は本店や徳島工場より収益が劣る。しかし、1915・16年度には彦根支店工場も利益を計上し、一釜当の利益も大きく上昇しており、特に収益性が劣るとは言えない。1917年度は損失を計上するが、赤羽支店工場以外は赤字を計上しており、彦根支店工場の損失が全社的な赤字に直結しているわけではない。一釜当の損失額はむしろ本店より軽微であるから、やはり収益性が著しく劣るとは言えない。分離独立の意思決定に大きく影響したであろう1918年度は小口組として黒字転換するなかで、彦根支店工場は損失を計上している。しかし、一釜当の損失額でみると前年度より極めて大きく回復しており、収益性は改善傾向にある。この様にみると彦根支店工場を不採算工場として小口組から切り離さなくてはならない理由は、小口組の側としてはないのである²¹。従って、「組」の独立は小口大一の主体的な事情によるものであったと

²¹ 小口組本店工場のうち「組」として独立した工場の採算性がどうであったのかが疑問として残るが、諏訪所在各工場が決算主体となっておらず、本店として一括されているのだから、「組」になった工場が不採算工場として認識されることはなかったと思われる。

表-1 小口組の本支店工場の損益額と一釜当損益額 (円)

工場 年度	本店	徳島	赤羽	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	合計
1914	△43978 (△17.5)	△11738 (△26.3)	25902 (48.2)	△51462 (△142.9)	— ()	— ()	— ()	— ()	△81277 (△21.1)
1915	409233 (176.2)	50553 (113.6)	90886 (169.2)	50248 (139.5)	— ()	— ()	— ()	— ()	600922 (164.0)
1916	658160 (275.0)	104514 (231.7)	164454 (306.2)	87995 (219.9)	27735 (113.2)	— ()	— ()	— ()	1042861 (259.0)
1917	△487055 (△164.1)	△27923 (△61.9)	2400 (4.4)	△43754 (△109.3)	△36690 (△61.1)	△246315 (△524.0)	△20225 (△80.2)	— ()	△859565 (△151.3)
1918	80003 (26.4)	△11892 (△26.6)	93056 (173.2)	△662 (△1.6)	80981 (134.9)	34576 (57.6)	45808 (93.4)	△77520 (△171.8)	244361 (37.2)

注) () は一釜当損益額。△印は損失。—印はその支店工場がない。

出所) 松村敏「巨大製糸経営小口組の発展と展開：1903-1931—「匿名組合」の本支店経営—」(第49回経営史学会大会報告 2013年10月26日)より作成。

考えてよい²²。

こうして㊦組は営業を開始したが、「大正九年恐慌及ビ十二年度ノ震災以後引続ク不況ノ為メ各方面ニ負債ヲ生」じることとなり、「従来ノ後援者タル神栄会社ヲ始め一般金融援助者モ容易ニ援助ヲ与ヘズ、且ツ遂ニハ神栄会社モ後援ヲ打切ル事ト」なり、出荷先を変更することとなった。しかしそれだけでは援助を得られず、状況を打開するため㊦組は、「金融的援助者ノ安心ト且ツ同時ニ事業自体ノ安泰ヲ期スルガ為メニ組織変更ヲ決行」した。1929年2月に匿名組合㊦組は諏訪所在工場を合名会社金一組、彦根支店工場は合名会社金一組彦根製糸所として各々分離独立した。匿名組合㊦組は1928年度の営業をもって事実上破綻したのである。従って、諏訪製糸家の典型的な形態である匿名組合として㊦組が存在したのは1919年度から1928年度までの10ヶ年度であり、この期間を本稿の対象期間とする。では、㊦組は製糸家として全国的にみてもどの程度の位置にあったのであろうか。

表-2は、いわゆる諏訪六大製糸、ないし研究史上諏訪巨大製糸家とされてきた製糸家²³と㊦組の輸出生糸市場²⁴での入荷高と500梱以上入荷の主要製糸家の中での順位を示している。1920年度は本稿対象期間の初期として、1922年度は関東大震災の影響を受ける直前として、1926年度は中外商業新報社による調査が行われた最後の年度としてとりあげることにした。

まず、片倉製糸・山十製糸・小口組の地位は圧倒的で、入荷高を伸ばすとともに順位も不動のものがある。合資岡谷製糸は入荷高が停滞的で順位を下けているが、それでも全国的にみればはるか上位の有力製糸家であり続けた。林組は入荷高を大きく伸ばすことで順位を大きく上げ、山丸組は入荷高を伸ばしつつも順位は安定的であった。総じて、片倉製糸に合併される尾澤組を除いて諏訪六大製糸あるいは諏訪巨大製糸家は、1920年代を通して全国的にみても有力製糸家として上位安定的であり続けたと言える。

一方、㊦組は入荷高を増加させつつも順位を低下させている。㊦組は成長しつつも上位の有

²² この点、小口定一郎氏によれば小口大一から独立を申し出たとのことであり(小口定一郎氏より前掲聞き取り)、筆者の断定を裏付けるものである。

²³ 平本厚「合資岡谷製糸会社の成立—諏訪巨大製糸資本の形成(1)—」(東北大学経済学会『研究年報経済学』第47巻第2号 1985年)、海野前掲論文による。

²⁴ 1923年の関東大震災までは横浜港が唯一の生糸輸出港であり、震災を契機として神戸港からも生糸が輸出されるようになった(『横浜市史』『新修 神戸市史』関係各箇所)。

表-2 「生糸入荷番附」にみる諏訪巨大製糸家と㊦組の趨勢

項目	1920年度		1922年度		1926年度	
	順位	入荷梱数(%)	順位	入荷梱数(%)	順位	入荷梱数(%)
製糸家						
片倉製糸	1	29056(10.8)	1	49888(14.6)	1	91599(12.7)
山十製糸	2	22527(8.4)	2	33795(9.9)	2	55781(7.7)
合資岡谷製糸	3	12531(4.6)	8	10176(2.9)	10	12399(1.7)
小口組	5	11850(4.4)	4	20144(5.9)	4	28675(3.9)
山丸組	8	6847(2.5)	9	8048(2.3)	8	13084(1.8)
尾澤組	13	5115(1.9)	12	5624(1.6)		—()
林組	14	4987(1.8)	10	7485(2.1)	6	13878(1.9)
㊦組	28	1982(0.7)	39	2228(0.6)	39	3387(0.4)
①	124社	267907梱	219社	340384梱	288社	720789梱

注) 年度は6月から翌年5月まで。①は年間入荷高500梱以上の製糸家の数とその入荷高合計。()は①入荷高合計に対する割合。—印はその製糸家が存在しない。

出所) 「生糸入荷番附」各年度(「中外商業新報」各日)より作成。

力製糸家の成長性には及ばなかったのである。しかし、全国的な位置としては1920年度の500梱以上入荷の主要製糸家124社中28位、つまり上位22%であるのに対し、1926年度の同288社中39位、つまり上位13%へと大きく進出している。全国の製糸家が出高荷を増大させ、500梱以上の主要製糸家が増えるなかで、㊦組はその伸びを大きく上回っていたからである。この様に考えると㊦組は巨大製糸家とは言えないが、全国的にみれば主要製糸家の上位に位置する有力製糸家であったと言えるであろう。では、いわゆる信州系製糸家としては、どの程度の存在であったのだろうか。

表-3は、輸出生糸市場へ出荷している全国の製糸家が判明する1922年度における信州系製糸家の入荷高別の分布を示したものである²⁵。10000梱以上の5社で全入荷高の半分近くを占め、5000梱以上の9社、4.4%の製糸家で全入荷高の過半を占めている。一方、製糸家の数では499梱以下の中小製糸家が過半を占めるが入荷高は10%に満たない。中小製糸家が多く生まれたのに対し、巨大製糸家への生産の集中が進んでいたと言える。

表-3 信州系製糸家の入荷高別分布 (1922年度)

入荷高(梱)	製糸家数(%)	入荷高合計(%)
10000～	5(2.4)	126032(48.9)
5000～9999	4(1.9)	26675(10.3)
1000～4999	33(16.3)	66450(25.7)
500～999	27(13.3)	18084(7.0)
100～499	97(48.0)	18655(7.2)
1～99	36(18.1)	1759(0.9)
合計	202(100.0)	257655(100.0)

出所) 表-2に同じ。

そうした中、㊦組が属する1000～4999梱の階層は製糸家数で16.3%、入荷高で25.7%であるから、「集中」の側になつて存在である。㊦組は信州系製糸家としても巨大製糸家に次ぐ有力な存在であったのである。以上は、㊦組の外形上の概容・位置づけであるが、内部組織的にはどの様

²⁵ 1920年度の「生糸入荷番附」は500梱以上の製糸家に限定されており、1926年度同は「四〇梱以下省略」とある。1922年度同は最下位が6梱で注記はない。1922年度の「生糸入荷番附」は、横浜輸出生糸市場に出荷した製糸家を網羅していると思われる。

になっていたのであろうか。

㊦組の「決算表」は、㊦組本部・彦根㊦組そして㊦組の三種類が作成されている。決算単位は本部・彦根支店、そして最終単位として㊦組であった。これら「決算表」によると事務所・再繰部・沓工場・壱工場・彦根工場・東京支店の存在が確認できる。そして、彦根工場を支店とし沓と壱の工場をあわせて本店としている。事務所は本部の事務を担当するとともに支店を統括する管理部門的存在であったと推察できる。では、これらの組織はどのようなヒトの配置によって運営されていたのであろうか。

本稿対象期間中に刊行された三次にわたる「全国製糸工場調査」の「所有者又は代表者」の欄には、㊦組の工場は全て小口大一と記載されている²⁶。権之助の持分を全て大一が相続して独立したのだから、大一が所有者であり、全社的な責任を負う立場であったであろう。しかし、大一は同時に信濃製糸株式会社(長野県東筑摩郡所在)の取締役会から経営を委任され社長として同社の経営再建をはかっていたから²⁷、物理的に考えて彦根支店工場に常駐することはできなかったであろう。では、大次はどうであろうか。本稿で使用した㊦組経営史料は全て小口大次家に所蔵されていたものであるが、「決算書」は前述のごとく㊦組・㊦組本部・彦根㊦組の三種類が残されている。また、安田銀行、十九銀行、神栄などとの債務や約定などの関係書類が残されている。こうしたことから考えて、大次は全社的な財務を把握する立場にあり、支店である彦根工場に常駐することはなかったであろう。では、だれが彦根支店工場を運営していたのか。この点、小口定一郎氏の証言によれば三蔵であったとのことである²⁸。事後的な状況証拠ではあるが、合名会社金一組彦根製糸所の資本金10万円の内訳が、三蔵4万円、大一と大次がそれぞれ3万円であったことから²⁹、三蔵が彦根支店工場の運営に他の二人より深くかかわっていたと考えられる。以上より、㊦組の全社的な管理業務は諏訪で大一と大次が担当し、彦根支店工場の運営は三蔵が担うという三兄弟による分業体制であったと考えてよからう。では、この彦根支店工場は㊦組の経営全体の中でどの程度の重さを占めていたのであるか。

表-4は、㊦組の各工場の設備釜数の推移を示している。当初、彦根支店工場の釜数は㊦組全体の半数に満たない。しかしその後、彦根支店工場は繰糸釜を増設し、㊦組全体の半数を占めるまでになった。前述の㊦組の入荷高の増大の一因は、彦根支店工場の繰糸釜の増設にあったと言える。では、生産設備の面においては経営上の比重を高めた彦根支店工場であったが、収益面においてはどの程度、寄与するものがあったのであろうか。

表-5は、本部と彦根支店の損益額と一釜当損益額を示している。比較が可能なのは、1920・22・23・24・26・27・28年度の7ヶ年度であるが、匿名組合㊦組の全営業期間10ヶ年度の過半が判明するから問題なかろう。1920年度は双方ともに損失を計上したが、一釜当の損失額は彦根支店のほうが少ない。1922・23年度の損失額は彦根支店のほうが多く、一釜当でも彦根支店の損失額のほうが多い。彦根支店の収益性は本部より劣るようになったと言える。しかし、1924年度には彦根支店は黒字に転換しており、一釜当でも本部の3倍以上の利益をあげており、本部より高い収益力に回復している。1926・27年度は本部・彦根支店ともに赤

²⁶ 農商務省「第九次全国製糸工場調査」1923年、農林省「第十次全国製糸工場調査」1926年、蚕糸業同業組合中央会「第十一次全国製糸工場調査」1929年による。

²⁷ 拙稿「信濃製糸株式会社の重役会—1920年代製糸業における経営者市場に関する一考察—」(『横浜経営研究』第33巻第3号 2012年12月)参照。

²⁸ 小口定一郎氏より前掲聞き取り。

²⁹ 「彦根工場経営経過累記」より。

表-4 ㊦組各工場の設備釜数の推移

(釜)

年 工場	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928
㊦	366	244	244	240	240	240	240	240	240	240
㊦	46	46	—	—	—	—	—	—	—	—
㊦	39	—	—	—	—	—	—	—	—	—
㊦	120	240	240	240	240	240	240	240	240	240
㊦	—	30	—	—	—	—	—	—	—	—
㊦	—	41	—	41	—	—	—	—	—	—
㊦	—	—	60	60	60	60	60	—	—	—
㊦	—	—	—	50	—	—	—	—	—	—
㊦	—	—	—	—	—	121	—	—	—	—
彦根	400	460	460	460	460	520	484	484	484	484
合計	971	1061	1004	1091	1000	1181	1024	964	964	964

注) —印はその工場が存在しない。

出所) 諏訪製糸同盟「釜数簿」各年より作成。

表-5 本部と彦根支店の損益額と一釜当損益額

(円)

年度	本 部		彦 根 支 店	
	損益額	一釜当損益額	損益額	一釜当損益額
1919			434140	1085
1920	△563767	△1164	△421541	△916
1921	△7658	△15		
1922	△80181	△167	△91455	△198
1923	△18763	△39	△37622	△81
1924	15279	31	58588	112
1925			△98628	△203
1926	△217291	△452	△195397	△403
1927	△90669	△188	△11367	△23
1928	△45571	△94	47796	98

注) 年度末は、本部1921・22・23・24年度が2月28日、1927年度が5月、彦根支店1920年度が3月10日、1922・23・25年度が3月31日、1924年度が3月20日、1926年度が2月28日、1927年度が1月25日、その他は不明。空欄は不明。銭以下は切り捨てた。△印は損失。本部一釜当損益額は㊦組で計算。

出所) ㊦組本部「決算表」各年度、彦根㊦組「決算表」各年度、㊦組「大正十三年決算表」、表-4より作成。

字に再度転落しているが、金額的には彦根支店は本部より少なく、一釜当の損失額でも本部以下であるから、彦根支店は本部に比べて相対的には収益性が上であると言える。そして、1928年度には本部が損失を計上しているのに対し、彦根支店は再度利益を計上している。以上からすれば、彦根支店は少なくとも1924年度以降は本部より収益性が高かったと言える。彦根支店工場は収益面においても㊦組にとって重要な存在であったのである。では、こうした諏訪所在工場と地方工場との経営上に占める関係は他の諏訪製糸家にも共通することなのだろうか。

表-6は、㊦組・山十製糸・小口組の諏訪所在工場と地方工場との設備釜数・繭使用量・生糸生産量と諏訪所在工場のそれに対する地方工場の比率を「全国製糸工場調査」に基づくデータによって示している。1921・27年度をとったのは資料上の制約によるが、本稿対象期間の早期と終期としての意味を持つであろう。

まず㊦組の1921年度の比率はいずれの項目においても彦根支店工場は諏訪所在工場の0.7~0.8程度でリンクしている。しかし、1927年度には設備釜数・繭使用量は1921年度と同じ比率なの

表-6 諏訪所在工場と地方工場の各種指標の比較(㊦組・山十製糸・小口組)

項目	製糸家	㊦組		山十製糸		小口組	
	諏訪所在工場	彦根支店工場(倍)	諏訪所在工場	地方工場(倍)	諏訪所在工場	地方工場(倍)	
1921年度	設備釜数	590	510(0.8)	2679	9211(3.4)	3307	3420(1.0)
	繭使用量(貫)	146764	115124(0.7)	619807	1937496(3.1)	725990	756690(1.0)
	生糸生産量(貫)	13893	11000(0.7)	59535	197166(3.3)	78522	81966(1.0)
1927年度	設備釜数	541	478(0.8)	3632	11395(3.1)	3218	3580(1.1)
	繭使用量(貫)	374786	275000(0.7)	961322	3586012(3.7)	1100418	1231759(1.1)
	生糸生産量(貫)	18299	19050(1.0)	78324	373657(4.7)	107794	127901(1.2)

注) () は、諏訪所在工場に対する倍率。山十製糸と小口組の下諏訪工場は諏訪所在工場に含めた。
出所) 農商務省「全国製糸工場調査」各年度より作成。

に生糸生産量は比率を1.0に伸ばしている。彦根支店工場は諏訪所在工場の8割程度の設備で諏訪所在工場と同程度の生産を達成しているのであり、このことは㊦組全体の収益にとって彦根支店工場の操業が重要性を増したことを示していると言える³⁰。山十製糸は1921年度の時点で既に地方工場の各項目の数値が諏訪所在工場のそれの3倍以上に達しており、地方工場が経営上に占める位置は極めて重要である。しかし三項目は概ねリンクしており、生産性において諏訪所在工場と地方工場との格差は僅少であり、そうした意味では重要性とは生産設備数の問題といえる。ところが1927年度の比率をみると設備釜数が3.1に対し生糸生産量が4.7と大きく上回っている。地方工場での生産性の上昇があったことの証左であり、収益源としての地方工場の重要性を示していると言えよう³¹。最後に小口組は山十製糸のような急な比率の上昇は見られないが、僅かながら上昇しており、山十製糸と同様の傾向である。地方工場の各項目の比率は1.0以上であり、㊦組に比べれば地方工場の存在は全社的には大きいと言える。以上の比較検討より、全社的収益における地方工場の重要性は諏訪巨大製糸家と㊦組に共通するものであり、㊦組はそのミニマムの事例として位置づけられるのである。そこで次章では、まず㊦組の全社的な財務構造と収益構造から分析をする。

2. ㊦組の財務構造と収益構造

表-7は、㊦組「決算表」の残存する3ヶ年度分の主要勘定を示している。匿名組合㊦組として営業した10ヶ年度の内、僅か3ヶ年度ではあるが、1919年度は創業年度、1924年度は製糸家一般が1920年恐慌と関東大震災による生糸焼失の大打撃を受けた直後であり経営が悪化し始める初期、そして1927年度は破綻する直前の年度にあたるから、この3ヶ年度を分析することによって㊦組の財務構造の段階的な変化を知ることができるであろう。

まず、1919年度は44万円以上の大きな利益を計上しており、おそらく資本金に相当するであ

³⁰ 表-4によると1927年度の本店工場と彦根支店工場の設備釜数は同程度であり、表-6と整合しない。しかし、本店と支店の釜数が同数程度であったとしても、それに伴い生糸生産量の比率も上昇したのだから、やはり彦根支店工場は㊦組全体に占める重要性を増したのであり、筆者の立論上問題はない。

³¹ もちろんこのことは、諏訪所在工場と地方工場との相対的な関係においてのことであり、地方工場が利益を計上できていたかどうかは別問題である。山十製糸が経営破綻していることを考えると、とても地方工場が安定的に利益をあげていたとは思えない。しかしそれでも言えることは、1920年代には地方工場の収益性向上なくして経営が存続し得ない構造になっていたということであり、地方工場をいかにマネジメントするかが地方工場を有する諏訪製糸家にとっては喫緊の内部問題であったのである。

表-7 ㊦組の主要勘定 (円)

科目	1919年度	1924年度	1927年度
資金口	405424	185971	—
茂木商店	129313	—	—
原合名	157690	—	—
神栄株式会社	—	154256	—
十九銀行	185651	878028	—
安田銀行	—	14924	—
朝鮮銀行手形口	—	19358	—
小口組	144301	—	—
預り金口	24373	202612	68158
㊦	—	141256	—
主銀行借入金	—	—	985474
問屋借入金	—	—	826756
諸借入金	—	—	398700
当座借越	—	—	443262
繭担保借	—	—	118481
為替勘定	—	—	82404
生糸勘定	—	—	28465
現金	154	—	—
その他	805	17291	5752
総益金	445192	—	—
固定資産	444988	184745	—
繭代	975116	399369	170303
貸金	18103	512798	143187
別口	—	405662	—
固定勘定	—	—	561040
有価証券	—	—	310532
その他	54696	111122	91197
繰越損金	—	—	1478726
損金	—	—	202467
負債=資産	1492903	1613696	2957452

注) 銭以下は切り捨てた。年度末は、1919年度が2月29日、1924年度が2月28日、1927年度が1月31日である。—印はその科目がない。

出所) ㊦組「決算表」各年より作成。

ろう資金口40万円と合わせて自己資本は84万円ある。一方、固定資産は44万円であるから資金口によって殆んど充当できており、利益金の一部と合わせて自己資本で充当し更に余裕がある。繭代97万円はその自己資本の余裕金約40万円と、おそらく無担保であろう茂木・原の売込問屋借入金と繭担保であろう十九銀行借入金、そして形態は不明だが小口組借入金を合計した他人資本によって充当されている。片倉製糸を除く諏訪製糸家が運転資金を専ら他人資本に依存していたことを考えれば³²、㊦組は繭代の半分近くを自己資本によって充当しており、諏訪製糸家としては優良な財務構造で営業を開始したと言える³³。

³² 例えば林組の場合、「在庫品部分に相当する運転資金が、ほぼ完全に外部からの借入に依存しており」(『横浜市史』第5巻上 1971年 290頁)とされている。

³³ ただし、固定資産を安定性の高い自己資本と思われる資金口によって全額充当できておらず、每期変動するという意味で安定性の低い自己資本である利益金で一部充当していたことは、資本金によって固定資産を全額充当していた1920年度以降の片倉製糸(松村前掲書)と比較して脆弱な財務構造であったと評価しなくてはならない。

1924年度には自己資本は資金口の18万円のみとなり大幅に減少している³⁴。それにあわせて固定資産も18万円に減少している。その一方、大幅に増加したのは十九銀行借入であり、問屋借入は神栄株式会社にかわっている³⁵。繭代40万円弱は神栄からの無担保借入15万円と十九銀行からの繭担保借入25万円弱との合計で充当したのであろう。十九銀行の残り62万円は何を充当したのであろうか。おそらく別口40万円と貸金51万円に使われたと推察される。別口と貸金の詳細は不明だが、固定資産の一部を別口として設定し担保にして十九銀行から資金を借り入れたのであろう。貸金は通常、工女や養蚕農家への貸付金であるからその回収ができず、十九銀行からの借入金で充当したのであろう。当期は73868円の利益金を計上したが³⁶、利益が大幅に縮小するのに伴い借入金の返済が滞り始め、資本金ともいうべき資金口を取り崩しつつあり、運転資金を調達するために固定資産を担保として他人資本を導入しなくてはならなくなっていたのである。創業時に比べれば財務構造は確実に悪化しつつあったと言える。

1927年度は資金口が消滅している。資本金を取り崩し債務の一部を償却したのであろう。そのため固定資産と思われる固定勘定は他人資本で充当するしかない状態である。繰越損失も膨大で、当期損失と合計で168万円にのぼる。ではどのように固定勘定と損失あわせて224万円と繭代17万円を充当したのであろうか。負債構成をみると、繭代は繭担保借11万円と問屋借入金の一部であったと思われる。固定勘定は銀行借入で充当し、銀行借入と問屋借入の残り諸借入と当座借越によって損失168万円を充当したのであろう。前述のように資本金を取り崩しながら債務を償却しつつもまだ不足し、累積する損失を膨大な債務によって充当していたのである。この様に改組直前の〓組の財務構造は、累積する債務のため自己資本を完全に崩壊し、固定資産についても全面的に他人資本に依存している危機的な財務状況になっていたのである。ではこうした財務構造に陥ったことによって、損益はどのように規定されたのであろうか。損益計算表を分析してみよう。

表-8は、〓組の前述3ヶ年度の主要損益であり、主要科目の金額と構成比、そして1919年度の場合の金額を100とした場合の指数を示している。これらを組み合わせることによって財務悪化の原因を探りたい。

1919年度の収入構成で圧倒的の大部分は生糸であり、その後2ヶ年度は金額・構成比ともに上昇している。指数も上昇しており、それは収入合計の指数を上回っている。生糸の売上高は順調に伸びたと言える。一方、支出合計額は大きく伸びるとともに指数は収入合計を上回って伸びており、そのため1927年度は赤字に転落した。では、支出が大きく伸びた原因、1919年度に計上できた大幅な黒字を失うこととなった主因は何であったのであろうか。

まず、支出の構成比で最大なのは繭代であるが、その構成比は低下しつつあり、指数の伸びも支出合計の伸び以下である。繭代金が増大したことが主因とは言えない。その他は構成比に殆んど変化はなく指数は上昇したものの支出合計の指数を若干上回る程度でしかない。これらに対し利子は、1927年度には金額的に大きく増大しており、構成比を上昇させるとともに指数

³⁴ 〓組「大正十三年決算表」の「損益表」によれば15279円の利益と「損益金明細」によると更に彦根支店工場が58588円の利益をあげている。これら当期利益金が貸借対照表になぜ反映されていないのかは問題ではあるが、この約7万円を自己資本として加算しても、同期に他人資本を大幅に導入したとする筆者の立論には影響はないので、その理由は追求しない。

³⁵ 「彦根工場経営経過累記」には「製品ノ依託販売ハ最初横浜市茂木商店、原合名会社ニ委託セルモ大正十二年ヨリ神栄生糸会社ニ変更セリ」とある。

³⁶ 同注34。

表-8 ㊦組の主要損益

科目	項目	1919年度			1924年度			1927年度		
		金額(円)	構成比(%)	指数	金額(円)	構成比(%)	指数	金額(円)	構成比(%)	指数
収入	生糸代	1832795	80.7	100	2156528	92.8	117	3186333	90.6	173
	その他	437598	19.3	100	166257	7.2	37	328476	9.4	75
	合計	2270393	100.0	100	2322785	100.0	102	3514809	100.0	154
支出	繭代	1349529	73.9	100	1631936	70.7	120	2363809	66.8	175
	工場利子	8876	0.4	100	18565	0.8	209	-	-	-
	本部利子	63309	3.4	100	63319	2.7	100	-	-	-
	運転利息	-	-	-	-	-	-	108833	3.0	(461)
	旧債利子	-	-	-	-	-	-	224095	6.3	-
	その他	403487	22.3	100	593685	25.8	147	838318	23.9	207
	合計	1825201	100.0	100	2307505	100.0	126	3535055	100.0	193
損益	445192			15279			△20246			

注) 年度末は表-7に同じ。銭以下は切り捨てた。指数は1919年度の金額を100として計算。△は損失。-印はその科目がない。指数(461)は、1919年度工場利子と本部利子の合計額72185円に対する運転利息と旧債利子の合計額332928円の指数。

出所) 表-7に同じ。

が極めて大幅に上昇している。その際、運転利息とはおそらく当該年度に借り入れた購繭資金の利子で、工場利子・本部利子に相当すると思われるが、運転利息＝工場利子＋本部利子で計算すると金額自体は大幅に増大したわけではない。繭代の指数が1.75倍になった、つまり購繭資金がより多く必要になった割に運転利息は金額で1.50倍であるから、製品1単位当の利子負担は低下するはずであり、そうした意味では本来生産費中における利子負担は減少し、利益を計上できたはずなのである。しかし、累積債務の利払いと思われる旧債利子は運転利息の倍以上の金額に達している。表-5から推察して、㊦組は1920年代の中盤以降、損失を連続して計上したことで、債務返済が滞り始め、それが利子を生み利益を圧迫することとなったと考えられる。実際、1927年度の収入合計額3514809円から繭代2363809円・その他838318円・運転利息108833円を差し引けば203849円の利益を計上できるはずであり、それが旧債利子の存在によって20246円の損失が発生しているのである。この様に考えると㊦組の収益構造を悪化させた主因は累積債務による利払いであったと言えるであろう³⁷。

ではこうした全社的にみた財務構造と収益構造はどのような工場レベルの財務構造と収益構造を反映したものであったのか、そして工場の財務的な統制はいかに行われていたのかを、次章で検討する。

3. 彦根支店工場の財務構造・収益構造と統括

表-9は、1922年度以降の彦根支店工場の主要勘定を示している。1919・20年度の彦根㊦組「決算表」には貸借対照表が作成されておらず、1921年度は彦根支店工場の「決算書」が残存しない。そのため、1922年度以降しかデータが得られないが、関東大震災による打撃を受ける直前の状況から知りうるので大きな問題はないであろう。

³⁷ これは財務諸表から読み取れる原因なのであって、そもそもなぜ累積債務が発生したのか、利益をあげられなかったのかは購入・生産・販売の各過程について考察しなくてはならないが、本稿の目的は地方工場の財務とその統制について明らかにすることにあるから、この点については課題外としたい。

表-9 彦根支店工場の主要勘定

(円)

科目	年度	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928
負	手形	260000	356000	518000	481050	456248	-	-
	資金	-	-	-	-	-	269337	200000
	預り金	14766	13690	15075	14702	16128	12042	16999
	百三十三銀行	10092	7137	10031	-	8846	9600	17812
	八幡銀行	4801	-	4462	2436	4856	3019	4498
	生糸	107042	136474	43058	183827	70084	18281	15187
	本店	-	95652	-	-	44221	-	-
	掛借金	-	-	-	-	-	-	149739
	その他	2805	38271	64289	8941	1300	210	56549
	益金	-	-	58588	-	-	-	27904
資	産	199114	409112	376958	370434	322040	90372	139782
	本店	31429	-	102177	82327	-	152701	288655
	貸金	5661	5781	6135	6259	6551	7292	6553
	利子	10469	20018	25886	43631	11909	5108	7554
	八幡銀行	-	17286	-	-	-	-	-
	近江商業銀行	-	19593	52	-	-	-	-
	百三十三銀行	-	-	-	4515	-	-	-
	その他	61378	79756	143707	85162	79992	45649	18236
	損金	91455	95678	-	98628	181191	11367	-
	負債=資産	399506	647224	654915	690956	601683	312489	460780

注) 年度末は表-5に同じ。銭以下は切り捨てた。-印はその科目がない。
出所) 表-5に同じ。

まず、1922年度の資産科目で最大なのは繭代で、次いで損金である³⁸。負債科目に工場の自己資本に相当するものはないから手形で充当したのであろう。この手形の詳細はわからないが、銀行借入が主力であったと思われる。彦根支店工場は1921年5月に百三十三銀行に対して限度額20万円の「土地建物一切ノ第一番根抵当権」を設定している³⁹。この百三十三銀行からの借入200000円と、同年度は生糸売込問屋の茂木商店・原合名と取引があったから⁴⁰、その問屋金融を受けていたと推察できる。銀行借入は百三十三銀行と八幡銀行があり、地方工場と地方銀行との直接取引があったことがわかる。ところで、資産科目としてある本店であるが、文字通りに受け取れば彦根支店工場から本店=諏訪所在工場への資金供給を意味する⁴¹。少なくとも負債として本店があるのではないから、彦根支店工場は諏訪本部が一括借入した資金の供給を受けていたわけではない。この様に彦根支店工場の財務は、対外的金融関係の権限の所在はともかくとして、現地調達他人資本に殆んど全面的に依存する形で成り立っていたのである。

1923年度の損失は前年度と同程度だが、使用総資本が約1.6倍に拡大した。これは繭代の増大

³⁸ 原史料には固定資産に相当する科目がなかった。彦根支店工場は後述するようにこの時点で工場固定資産に根抵当権を設定して資金借入を行い繭代を充当していた。そのため、貸借対照表には固定資産が記載されなかったと思われる。

³⁹ 同注29より。なお、百三十三銀行の一般的沿革については『滋賀銀行五十年史』1985年、1920年代の資金貸出については麻島昭一「百三十三銀行の大口貸出—1920年代の地方銀行の一考察—」(『地方金融史研究』第5号 1972年)参照。

⁴⁰ 同注29より。

⁴¹ 彦根支店「財政一覧表」昭和2年には、「資産ノ部」に「本店支店貸」という科目があり、これは「彦根」「諏訪」「信濃製糸」の三科目から構成されている。「本店」とはこの「諏訪」に相当するものであったと考えられる。

によるものであり、それをまず充当したのが大幅に増大した手形である。同年度から限度額10万円で「神栄生糸株式会社ニ対スル右同物件（彦根工場の土地建物－筆者）第二番根抵当権」を設定している⁴²。根抵当権による調達資金が300000円で、残り56000円は売込問屋前貸金融ないし地方銀行の融資であろう。しかしこの手形のみでは繭代全額を充当できないのに加え、損失についても充当できない。これらを充当したのは負債科目にある生糸と本店である。負債科目としての生糸とは、おそらく彦根支店工場で生産した生糸を出荷したと仮定してその相当金額を本部から供給されていたのであろう。本店とは文字通り諏訪所在工場からの供給資金のことであろう。この様に彦根支店工場は現地での調達資金が不足した場合、諏訪本店から資金供給をうけることで財務的均衡をはかっていたのである。

1924年度は、使用総資本の規模は前期と同程度で利益を計上し、かつ、繭代も1割程度減少しているにもかかわらず、手形が更に増大している。これは本店への資金供給を行ったからである。表-5によれば本部も利益を計上しているが、彦根支店の1/4程度でしかない。本部の逼迫する資金繰りを彦根支店工場の余裕資金で緩和したと思われる。

1925年度は赤字へ再度転落したが、繭代は殆んど変化なく、資産科目の本店は若干減少している。そして手形も若干減少しており、繭代と損失は手形によって充当できている。1926年度には、損失が前期の倍程度に増大し、繭代と合わせると手形では充当できていない。この不足分を補っているのは本店である。損失の増加分を現地調達では賄えず、諏訪からの送金に頼ったのである。

1927年度には手形の標記がなくなり資金となった。しかし、これは後に見る様に彦根支店工場の自己資本ではなく、工場担保による銀行借入が主な内容であるから、手形と連続的なものとしてとらえられる。同年度には使用総資本が半減している。これは繭代が大幅に減少したことと、損失も前期の6%程度となり、収益が大きく改善傾向を示したからである。従って、繭代と損失を充当しても資金には十分な余裕がある。その余裕分に相当するのは本店である。表-5によれば本部は大幅な赤字を計上しており、その補填として使用されたのであろう。

最後に1928年度であるが、使用総資本が前期の1.5倍程度に拡大した。これは繭代と本店が大幅に増大したことによる。繭代と本店の合計は資金と利益では充当できない。これを埋めたのは掛借金であろう。金額的な関係から見て、繭代を掛借金で充当し、本店を資金・地方銀行借入・利益で充当したのであろう。

以上より、彦根支店工場には資本金に相当する自己資本はなく、負債科目で一番大きかったのは手形・資金であり、これで主に繭代と損失を充当していた。殆んど全面的に他人資本に依存する形で資産を充当していたのである。本店からの資金供給は、大幅な欠損や繭代の増加など急激な資金需要が発生した場合に限られていた⁴³。そこで次にこの繭代・損失を充当していた負債科目を可能な限り詳細に検討してみよう。

表-10は、1927年度における負債の構成を月ごとに示している。史料制約のため生糸事業年度前半の4ヶ月分ではあるが、7月は春繭購入直後の状況として、9・10月は夏・秋繭を購入し負債が最大になる時期として、そして12月は購繭資金の返済が始まる時期としてとりあげる意味がある。

⁴² 同注29より。

⁴³ この場合、収益性の劣る本部がいかにして資金調達したのか疑問が残るが、諏訪本社部門の金融機能の問題であるから本稿では問わないことにする。

表-10 負債の構成 (1927年各月末現在) (円)

科目	7月	9月	10月	12月
基本借金	260000	200000	200000	213000
主銀行	200000	200000	200000	200000
問屋				
諸口	60000			13000
一般借金	70226	140936	145151	78620
繭担保借	66318	136118	131618	56687
荷為替手形				13500
当座借越	3908	4818	13532	9433
問屋借	46293	86630	100103	881
横浜				
神戸	38409	84481	98367	
地方	7884	2141	1736	881
その他	56021	99273	109363	55576
合計	432540	526839	554617	348077

注) 銭以下は切り捨てた。空欄は残高がない。
出所) 彦根支店「財政一覧表」1927年より作成。

最大の科目は主銀行の200000円で、諸口を加えて基本借金としており、これが借入金の主力である。主銀行は返済の始まる12月になっても減少していない。これは主銀行が単年度で借入・返済を繰り返すものでなく、長期性の借入金であったことを示している。その次は繭担保借で、繭購入が進む9月に増加し、繭が生糸に生産され借入金が返済される12月には減少している。9・10月の負債増大と12月の負債減少に同じく関与しているのが問屋借である。神戸とあるのは生糸売込問屋の神栄であろうが、12月には完済されている。通常、製糸経営は銀行借入の返済を優先し、問屋から受けた原資金は年明け頃からの返済になるから、これは原資金として借り入れたものではなからう。そこで、これら主な負債についてその借入先をより詳しくみる。

表-11-1・2・3は9月末日における「銀行借入金」「繭担保借入金」「問屋借入金」の明細である。まず銀行借入金(表-11-1)からみると、百三十三銀行から工場担保手形で合計200000円借り入れている。工場担保であるからこれは根抵当権による借入と考えられ、表-10の主銀行に相当する。百三十三銀行と八幡銀行からの当座借越は表-10と一致する。次に繭担保借入金(表-11-2)であるが、これは百三十三銀行と近江蚕業⁴⁴であり、同じく表-10の繭担保借と一致する。最後に問屋借入金(表-11-3)であるが、表-10にある神戸とは神戸に本店をおく生糸売込問屋の神栄であり、やはり原資金ではなく生糸為替であった。

以上より、彦根支店工場は百三十三銀行に対する根抵当権設定による長期性の借入金を事実上の原資金とし⁴⁵、それを前提に銀行からの繭担保借入、売込問屋からの生糸為替によって資金繰りしていたことがわかった。彦根支店工場の使用資本は本社からの送金ではなく、現地の地方銀行からの手形借入金が主力であったことが確定された。表-9の主要勘定をみると地方銀行からの借入金は一見少額に思われるが、実際は地方銀行からの借入金が調達資金の主力であったのである。では、これら地方銀行からの資金調達はいかなる権限に基づくものであったのか。

⁴⁴ 正式名称は近江蚕業倉庫株式会社。1921年10月設立・公称資本金15万円・払込資本金6万円で(商業興信所編『第34回日本全国諸会社役員録』1926年)、「生繭乾燥・蚕業に関する事業」(『長浜市史』4市民の台頭 2000年)を行っていた。

⁴⁵ 原資金とは本来無担保前貸金融のことを指すのだが、繭活動の起点をなす資金という側面に注目して表現した。

表-11-1 銀行借入金の詳細 (9月末日)

会社名	種別	成立年月	期間	基 本		一 般	
				金額(円)	日歩	金額(円)	日歩
百三十三銀行	工場担保手形	1921年7月	1927年11月24日	150000	29		
百三十三銀行	工場担保手形	1921年7月	1927年11月28日	30000	29		
百三十三銀行	工場担保手形	1921年7月	1927年12月 1日	10000	29		
百三十三銀行	工場担保手形	1921年7月	1927年10月13日	10000	29		
百三十三銀行	当座借越	1921年3月				801	30
八幡銀行	当座借越	1920年7月				4016	30
合 計				200000		4818	

注) 銭以下は切り捨てた。
出所) 表-10に同じ。

表-11-2 蘭担保借入金の詳細 (9月末日)

会社名	借入月日	期 日	金額(円)	日歩
百三十三銀行	7月以降	10月10日以降	65303	29
近江蚕業	6月以降	10月10日以降	70814	29
合 計			136118	

注) 銭以下は切り捨てた。
出所) 表-10に同じ。

表-11-3 問屋借入金の詳細 (9月末日)

会社名	金額(円)	日歩	摘 要
神戸神栄	84481		生糸為替勘定尻
京都塩見	1106	30	荷為替尻
福井勝木	15	30	生糸委託勘定尻借越
福井杉谷	1027	30	荷為替尻
合 計	86630		

注) 銭以下は切り捨てた。空欄は不明。
出所) 表-10に同じ。

山十製糸のように地方工場の単独決裁によるものであったのだろうか。山十製糸は地方工場による地方銀行からの無秩序な資金借入が利子負担を増大させることとなり収益を圧迫したとされているから、㊦組彦根支店工場と百三十三銀行との金融関係に焦点を絞ってこの点を検討することに意義がある。

株式会社百三十三銀行『割引手形并ニ手形貸付元帳』大正九年七月大正十年十二月の振出人小口大一の頁に大正10年5月21日付で、「工場抵当法ニ據ル順位第壹番根抵当権設定 債権極度金貳拾万円 同法第三条ニ據ル機械器具其他工場ノ用ニ供スル物件全部」という記述があった。これは手形の振出人が小口大一であり、根抵当権の契約主体が小口大一であったことを意味している。山十製糸が工場長に「手形ノ振り出」しや「不動産ヲ管理利用セシ」めていたのとは異なり、㊦組は所有者である小口大一が手形を振り出し、諏訪本部が管理していたのである。

では、㊦組彦根支店工場の調達資金のうち手形での調達分は全て諏訪本部の統制下にあったのであろうか。このことを検証するため株式会社百三十三銀行『割引手形并ニ手形貸付元帳』各年の振出人小口大一の頁から1921・22・24・27年度の手形月末残高を示したのが表-12である。1921年度は根抵当権が設定された年度、1922年度は彦根支店工場の手形残高が初めてわかる年度、1924年度はその残高が最大になった年度、1927年度は手形から資金に標記が変わった年度なのでとりあげた。

表-12 小口大一振出手形の月末残高の推移（円）

	1921年度	1922年度	1924年度	1927年度
4月	100000	220000	200000	221190
5月	190000	200000	200000	216190
6月	250000	250000	261000	240300
7月	250000	230000	288000	230200
8月	230000	250000	287000	274900
9月	200000	250000	287000	265303
10月	200000	250000	287000	265303
11月	200000	200000	287000	264403
12月	200000	220000	297000	256687
1月	200000	220000	272000	245837
2月	200000	200000	239000	245837
3月	210000	200000	238000	259037

出所）株式会社百三三銀行『割引手形并ニ手形貸付元帳』各年 より作成。

1921年度は5・6月と残高が大きくのびているが、これは根抵当権設定によって彦根支店工場の購繭資金の調達に拡大したからであり、その根抵当権に相当する200000円は年度末に返済されていない。1922年度は、この200000円に加えて春繭の出回る6月以降彦根支店工場はさらに資金借入をし、それらを11月に一旦返済するが、200000円は返済していない。根抵当権借入に相当する200000円は彦根支店工場にとって長期性の借入金であったことが再確認できる。同年度末の彦根支店工場の手形残高は260000円であるから、そのうち200000円はこの百三十三銀行からの手形借入金で、残りの60000円は先述した神栄との根抵当権設定によって調達したものであろう。この様に、㊦組彦根支店工場の手形借入の主力は百三十三銀行であり、小口大一が振出人であることから考えて、諏訪本部の統制下にあったと言える⁴⁶。

1924年度も同様の構造であるが、㊦組彦根支店の年度末手形残高518000円は百三十三銀行から238000円と神栄から根抵当権で100000円調達したとすると180000円不足する。不足分をどこから調達したかは不明だが、行論上重要なのは資金調達先の主力をなす百三十三銀行との取引関係が諏訪本部の統制下にあったことである。㊦組としては百三十三銀行との取引のみを統制し、他行との取引の権限を彦根支店工場に委譲する経営上の合理性はないはずである。また、銀行側からみても、滋賀県下において八幡銀行とならび二大有力地方銀行である百三十三銀行が⁴⁷、彦根支店工場とは直接取引せず、あくまでも所有者小口大一の媒介を必要と評価していることを考慮すれば、他の群小地方銀行が彦根支店工場との直接取引に応じた想定するのは難しい。解釈上のことではあるが、その他の地方銀行との金融取引があったとしても、それは諏訪本部の統制下にあったと断定してよからう。そして最後に1927年度の彦根支店工場の資金269337円は表-12と概ね一致しているから、資金の殆んどは百三十三銀行への小口大一振出手形であったといえる。

以上より、㊦組彦根支店工場の運転資金は百三十三銀行からの手形借入が主力であり、それは小口大一振出、つまり諏訪本部の統制のもとにあったということがわかった。彦根支店工場

⁴⁶ 百三十三銀行の『割引手形并ニ手形貸付元帳』には、振出人を㊦組彦根支店とする頁はない。また、小口大一以外の㊦組関係者と思われる振出人の頁もない。

⁴⁷ 麻島前掲論文より。

の単独決裁による「独自」の資金調達は行われていなかったと考えてよからう。㊦組の場合、地方銀行からの資金調達は全て本部の統制下にあったのである。では地方工場の対外的な金融関係が本部に統制されていたことは、収益構造にいかなる形であらわれたのであろうか。次に彦根支店工場の収益構造を検討する。

表-13は損益計算表のうち、主要な科目をあげたものである。まず、1919年度は収入に対して約21%に及ぶ利益を計上しており順調なすべりだしであった。1920年度には大幅な赤字へ転落するが、蕨代が減少しつつもそれを上回る勢いで生糸代が減少したからである。1922・23年度はやはり損失を計上するが、連続して損失額は減少し回復基調にあり、翌1924年度には黒字に転換した。この間、生糸代が増加し続け1919年度の水準に戻ったことが大きい。しかし、1925年度には再度の赤字転落、翌1926年度には更に赤字幅を広げている。この間、生糸代が僅かながら減少したのに対し蕨代が微増したことで利幅が圧縮されたことが原因と思われる。1927年度は赤字幅が大きく減少し回復基調にのり、翌1928年度には黒字に転換した。1925年度以降、生糸代が減少することで収入も減少していたから、支出の減少が損益を規定していたのである。以上、損益の概況であるがその規定要因について、特に利子が損益を規定する主因であったかのかどうかを、前章と同様に各科目の構成比と指数を組み合わせて分析することで明らかにしたい(表-14)。

1920年度の大赤字は、指数をみると支出合計が殆んど変化ないのに対し収入合計が大幅に低下したことが大きい。生糸代が指数61に低下したが蕨代は同85であり、生糸価格の急落が原因である。利子が急激に構成比を高め指数も上昇しているが、金額では8万円で損失42万円の2割弱であるから主因とは言えない。大幅な赤字計上の主因は生糸価格の急激な下落である。

1922・23・24年度は回復基調にある。この間、指数をみると生糸代が着実に上昇しつつあるが、支出合計も同じく上昇している。支出構成において工女給料・その他が1920年度に比べて上昇傾向にあったのに対し、利子は金額的に1920年度より減少することで指数が低下するとともに構成比も低下している。しかし、利子は1922年度を起点に考えれば、1923・24年度は構成比・指数ともに上昇しており負担が増大していることになるから、1920年度に比べての低下が回復基調をもたらしたとは言えない。この期間は生糸代の増加傾向が支出の増加傾向を上回ったことが収益回復の主因である。

1925・26年度は赤字幅が拡大した時期だが、指数をみると収入合計が僅かだが低下している。工女給料は僅かに、利子は大きく指数が低下しているが、蕨代は微増している。生糸代の減少と蕨代の増加が収益悪化の主因である。

1927・28年度は回復基調を示した時期だが、指数をみると収入合計は明らかに低下傾向にある。従って、それ以上の支出の減少があったことになる。工女給料は低下しており、収益回復に一定の効果はあったであろう。利子は、1927年度に上昇するものの1928年度には大きく低下しておりこれも一定の効果はあったであろう。しかし、いずれの指数も100以上であるから大きな利益を計上した1919年度より負担は重たかった。それに対してもっとも大きく低下したのは指数73の蕨代である。1926年度と1928年度の各支出科目の指数を比べて低下した割合が最も高いのは蕨代である⁴⁸。赤字拡大した1926年度に比べて生糸代も減少したが、蕨代がそれを上回る割合で減少したことによって、1928年度には黒字転換できたのである。

⁴⁸ 1928年度指数÷1926年度指数×100で計算すると、蕨代59・利子67・工女給料93・その他99となる。蕨代の低下が黒字転換に最も貢献したと言える。

表一13 彦根支店工場の主要損益 (円)

年度 科目	1919	1920	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928
取入									
生糸代	1904044	1162520	1405258	1723872	1999853	1971782	1867382	1565787	1381257
その他	100541	53684	58205	76808	89057	116918	89376	65744	63751
合 計	2004585	1216204	1463463	1800680	2088910	2088700	1956758	1631531	1445008
支出									
繭代	1380695	1175922	1147878	1423457	1527319	1666156	1688317	1174489	1008769
利子	18250	80952	33914	50826	67301	63740	48089	59794	32411
工女給料	75334	77975	93947	87519	104624	111441	106272	98732	99092
その他	96166	260951	279180	276500	331077	345624	269037	318407	256940
合 計	1570445	1595800	1554919	1838302	2030321	2186961	2111715	1651422	1397212
繰越損失		41946				367			
損益	434140	△421541	△91455	△37622	58588	△98628	△154957	△19891	47796

注) 年度末は、1924年度が3月24日、それ以外は表-5に同じ。銭以下は切り捨てた。△印は損失、空欄はその科目がない。
出所) 表-5に同じ。

表一14 彦根支店工場の主要損益の構成比と指数

項目 科目	1919年度		1920年度		1922年度		1923年度		1924年度		1925年度		1926年度		1927年度		1928年度	
	構成比(%)	指数																
取入																		
生糸代	94.9	100	95.5	61	96.0	73	95.7	90	95.7	105	94.4	103	95.4	98	95.9	82	95.5	72
その他	5.1	100	4.5	53	4.0	57	4.3	76	4.3	88	5.6	116	4.6	88	4.1	65	4.5	63
合 計	100.0	100	100.0	60	100.0	73	100.0	89	100.0	104	100.0	104	100.0	97	100.0	81	100.0	72
支出																		
繭代	87.9	100	73.6	85	73.8	83	77.4	103	75.2	110	76.1	120	79.9	122	71.1	85	72.1	73
利子	1.1	100	5.0	443	2.1	185	2.7	278	3.3	368	2.9	349	2.2	263	3.6	327	2.3	177
工女給料	4.7	100	4.8	103	6.0	124	4.7	116	5.1	138	5.0	147	5.0	140	5.6	131	7.0	131
その他	6.3	100	16.6	271	18.1	290	15.2	287	16.4	344	16.0	359	12.9	279	19.7	331	18.6	267
合 計	100.0	100	100.0	101	100.0	99	100.0	117	100.0	129	100.0	139	100.0	134	100.0	105	100.0	88

注) 年度末は表-13に同じ。指数は1919年度の金額を100として計算。
出所) 表-13より作成。

以上より、彦根支店工場の損益の動向を大きく規定したのは利子ではなかった。㊦組の全社的財務は利払いによって悪化したが、支店工場ではそうした現象はみられなかった。支店工場の資金調達も統制されており、無秩序な資金借入による債務の増大に起因する収益の圧迫はなかったのである。ということは、㊦組の経営が悪化した原因はむしろ諏訪の本店工場にあったと考えられる。しかし、支店工場が利益をあげ続けられなかったことも事実であり、諏訪製糸家の経営悪化は統制の不在と利子負担による財務圧迫のみでは説明しつくせないと言えよう。

おわりに

㊦組の地方工場経営の事例分析によって判明した事実関係は以下である。㊦組は、1920年代半ば以降累積債務の利払いによって収益が圧迫されており、山十製糸を典型とする諏訪製糸家一般に共通する財務的特質を有していた。ではそれは、統括が不十分であったことに起因する地方工場による無秩序な資金調達が主因であったのであろうか。彦根支店工場の使用資本は殆んどが現地調達他人資本、地方銀行からの手形借入であり、それは㊦組所有者である小口大一振出手形であった。従って、地方銀行借入は諏訪本部の統制下にあり、工場の「独自借入」は行われていなかった。そして、彦根支店工場の財務は利払いによって圧迫されているわけではなかった。もちろん、彦根支店工場が安定的に利益を計上していたわけではないが、収益性は本店工場より支店工場のほうが相対的には高く、㊦組財務悪化の主因は諏訪所在工場にあったと思われる。地方工場の権限の強さが原因で経営が悪化したわけではなかったのである。では何故、㊦組は地方工場の必要資金を本部統制の下で現地調達したのか、その経営上の意義はどこにあったのであろうか。

片倉製糸と小口組を事例とした松村氏の研究によれば、同族結合のあり方が統制のあり方、地方工場の権限の範囲を規定することになる。㊦組は小口組の様に多数の同族によって所有されているのではなく、創設の経緯から考えて小口大一によって集中的に所有されていたであろうから、そのため資金調達の権限が小口大一に集中していたことになる⁴⁹。しかし、同時に注目すべきことは、地方工場所在地の地方銀行からの資金調達が、本部取引銀行の信用の限界を補うものであったことである。

㊦組「財政一覧表明細」昭和2年によれば、㊦組本部は5月31日付で十九銀行から約束手形で合計214200円16銭の資金を日歩2銭7厘で借り入れている。一方、彦根支店工場は同年度は百三十三銀行から日歩2銭9厘で借り入れている(表-11-1)。若干高利であるにもかかわらず、百三十三銀行から資金を借り入れたのは何故か。それは十九銀行からの信用の享受に限界があったからにはほかならない。そして、根抵当権の設定金額を超える資金についても㊦組としてではなく、小口大一名義で手形が振り出されており(表-12)、小口大一の信用なくして百三十三銀行から信用享受できなかったことを示している。彦根支店工場の必要資金は現地で調達せざるをえなかったのであり、百三十三銀行は㊦組には直接信用供与しなかった、匿名組合㊦組は地方製糸金融市場で信用されていなかったのである。故に、彦根支店工場の単独決裁による銀行借入は不可能であり、結果として諏訪本部は統制した、統制せざるをえなかったのである。

⁴⁹ 大一・大次・三蔵の三兄弟に分散していたとしても、小口組の様に多数の同族がいたわけではないから、相対的には集中的であったと言える。

しかし、そのことは地方工場の過剰な借り入れを抑止することとなり、工場財務の破綻を未然に防ぐ効果を発揮した。彦根支店工場の地方銀行借入は、かなり計画的なものであったと思われる。何故なら、百三十三銀行は工場を担保としてとり貸出限度額を設定するほど慎重な貸出方針をとっていたから、随時の融通には応じなかったであろう。場合によっては、百三十三銀行は債権保全のため、彦根支店工場の経営を厳しくモニタリングしていた可能性があると言ってよからう⁵⁰。以上の事実から諏訪製糸経営における地方工場への統括について言えることは以下である。

第一に、信州以外にも工場を展開する諏訪製糸家で片倉製糸以外のものが全て「分権的な経営体制」であったわけではない。㊦組は地方工場が資金調達において諏訪本部の統制をうけていた事例である。このことは、諏訪製糸家による統括が資金調達のみに限られたことではなかった可能性を示している。というのは、資金調達の可能性は、主に原料購入を通して生産計画に影響するから、今後の実証ではあるが、地方工場は本社部門から全般的な管理統制下にあったと予想される。

第二に、松村氏は集権的か分権的かという組織特性は、同族結合のあり方に規定されるとしている。㊦組は小口大一に集中的に所有されていたと予想され集権的性格であったから、確かにそうした側面は首肯しうる。しかし、同時に㊦組の事例が示しているのは、経営体が受ける金融市場での評価によって統制が必要になったということ、「金融市場との関係が資金調達の権限の所在を規定し、それを通して組織の性格を決めた」、ということである。

山十製糸も地方銀行から高利な資金を借り入れており、それは京浜の中央製糸金融市場での信用の限界を補うためであったろう⁵¹。しかし、それを地方工場の単独決裁で借り入れていたということは、山十製糸の所有者一族の個人信用なしで金融機関が融資に応じたということである。つまり、山十製糸は地方製糸金融市場で法人格として信用があったので、高利になっても工場単独決裁で資金調達できたのである。一方、㊦組はそうした信用がなかったので、現地単独決裁による借り入れができなかった、所有者が手形振出人になる必要があったと考えられるのである。

とすれば、地方工場による「独自借入」の存在は、従来考えられてきたような現業部門の無秩序な行動や、管理部門が現業部門の活動を放任したからではなく、金融市場との関係に規定された製糸家の戦略的な行動の結果であったと考えられる⁵²。㊦組が「集権的な経営体制」であったにもかかわらず経営破綻している事実を考えれば、集権的だから効率的な経営で、分権的だから効率性に欠け経営破綻した、という一義的な議論をすることは意味があるとは思えない。その組織が直面する市場との関係によって現業部門の妥当な権限の範囲が決まるのであり、それより過大なあるいは過小な権限となった場合、組織は非効率的になり経営破綻の可能性が発

⁵⁰ 麻島前掲論文は、「5万円以上の大口貸出は、百卅三（銀行—筆者）の全貸出の半分ないし2/3を占め、わずかに数十口に金額的な高度の集中をみることができる。」としている。同論文の〔附表〕「百三十三銀行5万円以上の貸出先」によると、小口大一は1922年12月現在22万6千円で第6位、1928年12月現在25万8千円で第14位の大口融資先である。これだけの大口融資先の経営を銀行が放任するとは通常考えがたい。

⁵¹ 海野前掲論文より。

⁵² ただし、その戦略的行動はあくまでも中央金融市場での信用の限界を量的に補おうとするものであり、金融コストの削減につながるものであったかどうかは別問題である。そもそも、地方金融市場の活用自体が製糸経営にとって資金調達手段として有利なものであったかどうかについては別途考察が必要である。

生したと理解すべきであろう⁵³。

<付記>本稿で使用した㊦組史料は市立岡谷蚕糸博物館所蔵、百卅三銀行史料は滋賀大学経済学部附属史料館所蔵である。閲覧許可を頂き厚く御礼申し上げます。

〔くもん くらと 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授〕

〔2015年1月20日受理〕

⁵³ 従って、山十製糸や小口組の経営破綻は地方工場による地方銀行からの「独自借入」の存在そのものが原因と考えるのではなく、借入額や借入条件に一定の制限を加えた上で、資金調達権限を地方工場に委譲するなど、妥当な権限の範囲の設定を欠いたことを経営破綻の組織的な原因と考えるべきであろう。なお、本稿で述べているのはあくまでも組織的要因から見た経営破綻の可能性なのであって、経営破綻が全て組織的要因によるものとは決してない。