

# 一九一〇年代における信州系製糸家の財務管理

—小口組を中心に—

公文蔵人

はじめに

- 一 信州系製糸家の成長行動と製品・原料市場
- 二 小口組の組織と財務
  - 1 出資関係と経営組織
  - 2 工場財務と決算形式
- 三 工場財務の統制—購繭予算制度の実効性  
おわりに

## はじめに

本稿の目的は、一九一〇年代における信州系製糸家の財務管理の実態を明らかにすることにある。かかる究明を通し、当該期信州系製糸家の統括機能について新たな知見を得たい。

研究史を整理し、課題の意義を明確にすることで論点を導き出そう。一八九四年、座練糸の生産量を凌駕した器械製糸業は、大正期には全国に展開し始めた。この全体的動向の重要な側面が、いわゆる「信州系巨大製糸家」の長野県外への本格的な進出、特に西日本地域への大規模工場の設置による一層の経営規模拡大であり、それを促したのが第一次大戦の好景気であった。また、この県外進出によって良質な繭を得た片倉・山十・小口組など信州系巨大製糸家の一部は、「良糸」を生産し、「上向的多様化」の様相を呈した。経営規模と糸質において、製糸家⇨荷主の分化が進展したのである。<sup>(2)</sup>

この分化の過程で「高蓄積」を果たした片倉製糸は、一九二〇年代後半、売込問屋前貸金融から脱却、高格糸の生産⇨高格糸化を実現した。<sup>(3)</sup>一方、片倉製糸以外の信州系巨大製糸家は、高格糸化の限界と糸価低迷、そして大戦期に得た利潤を「設備投資や個人消費に投じ、運転資金を全面的に問屋・銀行に依存する体質を改めることがなかった」<sup>(4)</sup>ため利子負担が過重となり、経営成績は悪化、大恐慌期に経営破綻することとなった。第一次大戦中の「蓄積状況」が、その後を大きく規定したのである。

しかし、こうした製品市場との不適合や蓄積状況は、いわば「没落原因の表象」であり、本質は統括の不徹底にあるという同時代的な証言に基づいて、内部統制上の問題を指摘する見解がある。<sup>(5)</sup>例えば、山十組の場合、「本社あるいは

出張所の統轄は不十分で<sup>(6)</sup>、各工場ごとに原料購入資金の調達を行ったため、利率が割高となったのみならず、過剰な負債が発生し、本社はその状況すらの確に把握していなかった。<sup>(7)</sup>あるいは、原料の仕入価格が割高となったのも、購入方法や購備活動の統制上の欠陥によるものであった。<sup>(8)</sup>また、小口組の場合も、「経営の本社統制は全く効いておらず<sup>(9)</sup>」、現業部門の裁量が大きかったとされている。

ところが、片倉製糸の場合は、これらと極めて対照的である。同社の場合、「経営管理を本社に集中しつつ片倉同族を中心に結束して全国の工場網を統轄する方式は、一九一〇年頃に一応確立<sup>(10)</sup>」していた。本社にいる同族幹部は、資金調達や購備活動、工場の操業状況などを掌握していたのである。こうした経営体制は、「昭和恐慌期に相次いで没落した諏訪系大製糸とは全く異なるものであった<sup>(11)</sup>」と評価されている。

以上の研究成果より、当該期信州系巨大製糸経営の財務において、「地方工場」<sup>(12)</sup>が与える影響は極めて大きく、統括方法を整備・確立する重要性が増大したことがわかる。つまり、地方工場の収益状況が企業損益を左右する可能性が高くなり、<sup>(13)</sup>製糸家達はこれら地方工場を効率的に管理・統制する必要性に直面した。そうした中で、片倉製糸のようないわば集権的な対応と、その他の信州系製糸家のような対応がとられたと解釈できる。従って、工場群を統括するための手段としての財務管理は、当該期製糸経営の重要な一側面であり、明らかにする必要があると言え<sup>(14)</sup>る。

にもかかわらず、信州系巨大製糸家の財務管理が、独自の分析対象となることは殆どなく、売込問屋前貸金融への依存という財務的脆弱性を根拠として、片倉組以外の信州系製糸家は経営規模が拡大しても経営のあり方において成長はなかったと考えられてきた。<sup>(15)</sup>そして、片倉製糸のような経営体制を、その個別性としているのが現状である。売込問屋前貸金融への依存の程度や同族経営であったということは、一九二〇年代前半までの片倉製糸の実情を考えれば、統括の形態に相違が生じた主要な原因ではないと言える。これまで指摘されて来た統括の不徹底や不十分といった製糸家個

人の水準を問題とするのではなく、経営環境や組織的要因との関連において管理制度の機能を具体的に説明すべきであろう。

そこで本稿では、信州系巨大製糸家の財務管理の実態を、地方工場に対する財務統制、特に原料購入資金の調達にかかわる権限関係に注目して明らかにする。製糸家が、自らの資産の運用状況をどのように、どの程度把握していたかを検討することで、いわゆる諏訪製糸家の統括機能の実像に迫りたいと思う。

なお、分析期間と分析対象の意義は、適時述べる。

(1) 信州系製糸家とは、長野県内に本拠を有する製糸家あるいは製糸経営のことで、本来は史料用語であるが、現在では研究上多用されているので、本稿もそれに準じて使用する。

(2) 『横浜市史』第五卷上、滝沢秀樹『日本資本主義と蚕糸業』未来社 一九七七年、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 一九八五年)より。日本蚕糸業の数量的な長期傾向については、藤野正三郎他著『長期経済統計11 繊維工業』東洋経済新報社 一九七九年を、片倉・山十・小口組の経営規模と糸格別での横浜出荷高については、前掲『横浜市史』及び高村前掲論文の当該各表を参照。なお、片倉組は一九二〇年、山十組は一九二五年に株式会社化したので、本稿ではそれに応じ片倉製糸・山十製糸と呼称する。

(3) 松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究』東京大学出版会 一九九二年。

(4) 高村前掲論文 一八一頁。

(5) 海野福寿「山十製糸株式会社の経営」(『横浜開港資料館紀要』第一号 一九八三年)。製糸経営の内部統制に着目した先駆的業績は、石井寛治「明治中期における製糸経営―片倉と郡是―」(『経営史学』第三卷第一号 一九六八年)である。最近では、差波重紀子「初期輸出向け生糸の品質管理問題―群馬県における座繰製糸改良と器械製糸―」(『史学

- 雑誌」第一〇五編第一〇号 一九九六年）や中林真幸『製糸資本の勃興―蚕糸業再編期の開明社―』（『土地制度史学』第一五〇号 一九九六年）、そして松村前掲書などが、製糸経営における経営管理の問題を扱っており注目される。
- (6) 海野前掲論文 八四―五頁。
- (7) 海野氏の論拠は、安田銀行から債権保全のため山十製糸へ派遣されたと思われる河田大三九が、安田銀行副頭取へ宛てた「意見書」に記した河田自身の認識である。
- (8) 海野前掲論文 九九―一〇二頁。海野氏の論拠は、山十製糸購繭課員伊藤富三が作成した制度改革に関する書類に記された伊藤自身の認識である。
- (9) 松村前掲書 二三一頁。松村氏は、片倉製糸の「多工場経営の特質」の一側面として「金融の本社集中主義」を明らかにした際、小口組をこのように評価した。
- (10) 松村前掲書 二三一頁。
- (11) 注(10)に同じ。
- (12) 本稿では、先行研究に準じ、「地方工場」を長野県外工場と同義語として扱う。製糸経営の分析を目的とする場合、行政地区ではなく製品・原料・労働力など市場との関係で分類するのが適切である。しかし、信州系製糸家が原料や労働力を求めて進出した先は、歴史的に見て概ね長野県外であった。便宜的な区分ではあるが、分析上の問題は無い。
- (13) その原因を再度整理すると次のようになる。①地方工場の増設に伴ってその生産量が増加し、その製糸経営体の全生産量に占める割合が多くなったという。②工場によって製造する生糸の品位が異なるため、工場の収益力に差が出た。そのため、地方工場の損益額が全損益額に占める割合は、生産量の割合以上に大きくなったという。質的な側面。ただし、同一製品を製造していても、原料市場あるいは生産設備の能力の相違などが原因となり、製造コストに差がつく場合は同様である。
- (14) 工場への統括を分析対象とするのなら、経営管理の他の側面、例えば労務管理や生産管理なども重要であるの言う

までもない。にもかかわらず、本稿が財務管理をとりあげたのは、管理部門はまず財務情報に基づいて事業所を統括するという大企業の一般的傾向と、本文でも述べたように、過剰債務を生んだ一つの原因は、工場側に財務関連で大幅な権限があつたためであるという見解との関係を配慮したからである。

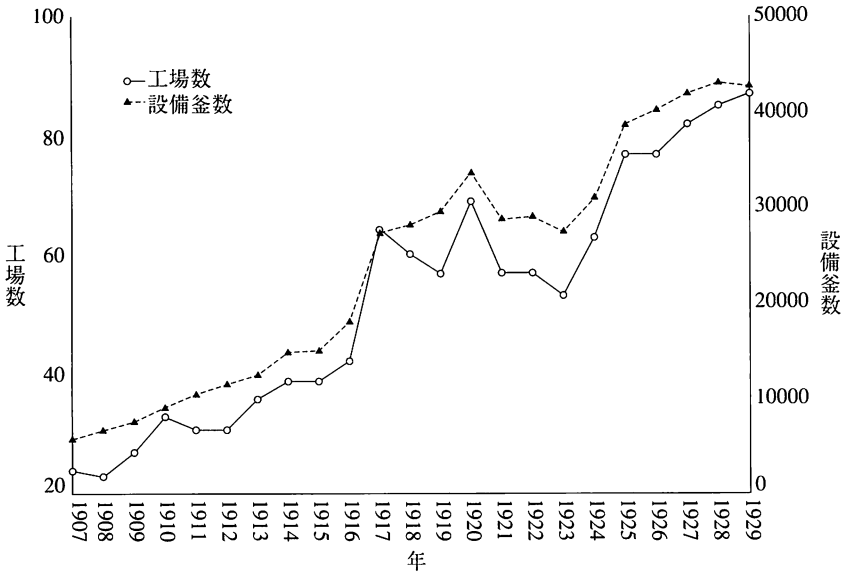
(15) 前掲『横浜市史』、滝沢前掲書、高村前掲論文、松村前掲書、海野前掲論文。

## 一 信州系製糸家の成長行動と製品・原料市場

大戦好況下における、片倉組を除いた信州系製糸家の経営行動については、他人資本へ依存しながら原料繭を求めて工場群を全国的に展開し、ひたすら経営規模の拡大をはかるといふ、財務面での体力強化を軽視した側面が強調されがちである。また、「良糸」を生産していたことについても、良糸の生産量がその製糸経営体の全生産量の過半を占めるに至らなかつたため、必ずしも積極的な評価を受けていない。だが、片倉製糸といえども、一九二〇年の生糸生産量の四分の一程度は裾物である信州上一番格であり、高格糸の生産釜数が全生産釜数の過半を占めるようになったのは、二〇年代半ば以降のことであつたことが明らかにされている。<sup>(1)</sup> こうした研究状況を踏まえれば、当該期の信州系巨大製糸家、特に良糸生産をしていた製糸家の成長行動を再検討する必要性があると思われる。そこで本章では、製糸家の成長行動と製品・原料市場の動向を関連させて分析することで、財務管理を規定した環境因を明らかにする。<sup>(2)</sup>

グラフー1は、信州系製糸家の長野県外工場数とその設備釜数の推移を示している。<sup>(3)</sup> 県外工場は、既に明治期から設置されていたが、急激に増加したのはやはり大戦好況下の一九一七年のことである。<sup>(4)</sup> ただ、増加傾向自体は、第一次大戦以前からあつたことが確認できる。例えば、大戦勃発直前の一九一四生糸事業年度初頭の諏訪「製糸同盟会管内に於

グラフー1 信州系製糸家の長野県外工場数とその設備釜数



出所) 大日本蚕糸会信濃支会『信濃蚕糸業史』下巻 1937年より作成。

ける本年工場数は二百二十箇所にして昨年十二月現在に比して七箇所を増加せり其増加せる工場の主なるものは県外に<sup>(5)</sup>設置された小口組彦根工場（滋賀県）、山十組二日市工場（福岡県）、片倉組鳥栖工場（佐賀県）であつた。<sup>(6)</sup>有力製糸家が明治中期以来の原料購入地盤である関東圏を離れ、新たな地盤を創出しながら西日本地域へ展開するという事態は、第一次大戦以前にも見られた。大戦好況期の設備投資を、機会主義的な経営行動とばかりは言えないだろう。では、大戦中における設備投資は、製糸家が目的とする生糸品位<sup>(7)</sup>目的糸格との関連において、どの程度の計画性をもって行われたのだろうか。「良糸」生産をしていた代表的な信州系巨大製糸家とされている片倉・山十・小口組の進出状況を、新設工場の技術選択に注目して検討する。繰糸技術の選択状況は、目的糸格を示していると考えられるからである。

戦間期における繰糸技術の趨勢は、緒数の増加と着繰分業の進展であり、「生産性と品質の向上を同時にもたらす技術が普及していった」<sup>(7)</sup>。だが、一九一〇年代初頭の蚕糸

業界で中心的論議となつていたのは、煮繭方法によつて區別される繰糸方法である沈繰法と浮繰法であつた。<sup>8)</sup> 煮繰分業を原則とする沈繰法は、両羽地方の製糸家が開發し、同地方では広く採用されており、羽前エキストラ格と称される優等糸の生産には有用な技術であつた。<sup>9)</sup> しかし、一定の原料繭から得られる生糸の量<sup>11</sup>糸量が落ちるとされ、明治期には全国的に広がることはなく、有力優等糸製糸家であつた京都の郡是製糸さえ採用していなかつた。ところが、農商務省蚕業試験場や各蚕業専門学校における試験・研究の結果、一〇年代中頃には、優等糸生産を目的とする場合、品質の向上のみならず糸量の増加においても、浮繰法より沈繰法が適切であるという評価が下された。<sup>10)</sup> そしてその後、農商務省によつて「沈繰講習會」が開催されるなど、全国的な普及活動が行われた。従つて、沈繰法の技術的評価は当該期には定まり、その情報は広く知られていたと言える。こうした状況を前提として、表—1—1・2・3を分析しよう。

表—1—1・2・3は、三社各工場の各年度における繰糸技術を示している。資料の制約により一九一七年度以降しか判明しないが、グラフ—1との関連を考慮すれば、同年度以降を見ることは問題ない。片倉組は、第一次大戦中に新設した上井・姫路・大分工場で沈繰法を採用しており、良糸市場への積極的な対応が見てとれる。一方、高格糸化はよろか良糸生産さえ少量にとどまつた山十組の場合、やはり沈繰法の採用は殆ど見られず、導入時期も遅く、二〇年代に入つてからである。小口組は、大戦期に沈繰法を既設の刃工場と新設の刃工場で採用し、その後設置した工場では依然として浮繰法を採用している。かかる事實は、小口組が良糸生産のみを目的として、工場を全国的に展開したわけではないことを意味し、各工場の生産糸格と合わせて考えると、その目的を達成していたことがわかる。この点を、各地産出繭の品質と関連させて更に確認する。

表—2は、一九一五年における各地産出春繭の品質評価を示している。原史料は、日本銀行松本支店が各地で繭質の調査を直接行つたのではなく、諏訪の「某製糸家」から受けた報告に依拠して作成したものであるから、品質の評価基



表一—1 片倉組（製糸）各工場の繰糸設備の技術と生産生糸の格付

設立年月	工場名	所在地	繰糸設備の技術				1923年度の生産生糸の格付
			1917年度	1921年度	1924年度	1927年度	
1890年6月 1894年	松本 川岸	長野県松本市 長野県諏訪郡 川岸村	兼・浮 兼・浮	・半沈 ・浮	分・浮 分・浮	分・浮 分・浮	最優 矢島
1898年5月	大宮	埼玉県北足立郡 大宮町	兼・浮	・半沈	分・浮	分・沈	毬
1899年	下諏訪	長野県諏訪郡 下諏訪町	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	矢島
1902年3月	八王子	東京都南多摩郡 小宮村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	羽子板
1905年6月 1905年	仙台 飯田	宮城県仙台市 長野県下伊那郡 日折村	兼・浮 兼・浮	・浮 ・浮	分・浮 分・浮	分・浮 分・浮	毬 最優
1907年6月	石原	埼玉県大里郡 熊谷町	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	羽子板
1908年5月 1909年4月	愛知一宮 両羽	愛知県一宮市 山形県東置賜郡 高畠町	兼・浮 分・沈	・浮 ・沈	分・浮 分・沈	分・浮 分・沈	最優 最々優等
1909年	⊖	長野県諏訪郡 平野村	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	矢島
1912年3月	岩代	福島県安積郡 郡山町	兼・浮	・浮	分・沈	分・浮	毬
1913年2月 1913年2月 1914年6月	宇佐 高知 鳥栖	大分県宇佐郡 高知県高知市 佐賀県三養基郡 鳥栖町	兼・浮 分・沈 兼・浮	・浮 — ・浮	分・浮 分・沈 分・浮	分・浮 分・浮 分・浮	最優 最優 最優
1916年10月 1917年2月	上井 姫路	鳥取県東伯郡 日下村 兵庫県飾磨郡 城南村	分・沈 分・沈	・沈 ・沈	分・沈 分・沈	分・沈 分・沈	最々優等 最々優等
1917年4月 1919年4月 1920年4月	大分 大邸 須坂田中	大分県大分市 朝鮮 長野県上高井郡 須坂町	分・沈 — —	・沈 ・浮 ・半沈	分・沈 分・浮 分・浮	分・沈 分・浮 分・浮	最優 矢島 毬
1920年4月 1920年5月	武井 小城郡是	長野県上伊那郡 伊那富村 佐賀県小城郡 小城町	— —	・半沈 ・浮	分・浮 分・沈	分・浮 分・浮	最優 最優
1920年5月 1921年	岐阜田中 長岡	岐阜県岐阜市 高知県長岡郡 大籾村	— —	・浮 ・沈	分・浮 分・沈	分・浮 分・浮	最優 最優
1922年	鴨島	徳島県麻植郡	—	・沈	分・沈	分・沈	最優

設立年月	工場名	所在地	項目	繰糸設備の技術				1923年度の生産生糸の格付
				1917年度	1921年度	1924年度	1927年度	
1923年6月	高岡	高知県高岡郡越知町	—	—	分・沈	分・浮		
1923年11月	盛岡	岩手県盛岡市	—	—	分・浮	分・浮	毬	
1923年11月	熊谷尾澤	埼玉県大里郡熊谷町	—	—	分・浮	分・浮	羽子板	
1923年11月	熊本尾澤	熊本県飽託郡白坪村	—	—	分・浮	分・浮	最優	
1923年11月	平野村尾澤	長野県諏訪郡平野村	—	—	分・浮	分・浮	矢島	
1926年4月	瑞浪	岐阜県土岐郡瑞浪町	—	—	—	分・浮		

出所) 「全国製糸工場調査」各年度版, 「片倉製糸紡績株式会社二十年誌」, 日本銀行松本支店「審査部主事殿」1924年5月30日(日本銀行金融研究所保管資料)より作成。なお, 海野前掲論文の付表を参考にした。

注1) 一はその項目がない。空欄は不明。兼=煮繰兼業, 分=煮繰分業, 浮=浮繰, 沈=沈繰, 半沈=半沈繰の意味。所在地は当時の地名。生糸の格付は, 矢島, 毬, 羽子板, 最優格の順に高くなる。なお, 1922生糸事業年度における横浜輸出生糸の格別割合は, 矢島格相当以下45.0%, 毬格相当5.6%, 羽子板格相当以上49.4%(含最優等格10円高以上13.2%)であった(高村前掲論文第16表より算出)。1923年度における矢島格は最大限で中級系下層, おそらく下級系であったと思われる。

注2) 片倉組の起点となったのは, 垣外製糸所(1878年設立・32釜・川岸村所在)であり, 1895年に製糸結社開明社から独立した。川岸村には複数の製糸所があったが, それらは同一技術なので「川岸」としてまとめた。なお, 1927年京城(朝鮮), 1928年全州・咸興(朝鮮)・紀南(和歌山), 1929年三原(広島)製糸所が設立されている。

表一-2 山十組(製糸)各工場の繰糸設備の技術と生産生糸の格付

設立年月	工場名	所在地	項目	繰糸設備の技術				1923年度の生産生糸の格付
				1917年度	1921年度	1924年度	1927年度	
1894年3月	傘	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢島	
1904年5月	傘	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮		
1905年3月	新町	群馬県多野郡新町	兼・浮	・浮	兼・浮	分・浮	矢島	
1907年6月	傘	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮		
1909年3月	下諏訪	長野県諏訪郡下諏訪町	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢島	

一九一〇年代における信州系製糸家の財務管理（公文）

設立年月	工場名	所在地	項目				1923年度の生産生糸の格付
			繰糸設備の技術				
			1917年度	1921年度	1924年度	1927年度	
1910年3月	木曾川	愛知県葉栗郡木曾川町	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	羽子板
1911年4月	一 関	岩手県西磐井郡一関町	兼・浮	・浮	兼・浮	分・浮	毬
1912年3月	⑤	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢 島
1913年5月	木之本	滋賀県伊香郡木之本町	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	羽子板
1913年11月	本庄第一	埼玉県児玉郡本庄町	兼・浮	・浮	兼・浮	分・浮	矢 島
1914年5月	二日市	福岡県二日市	兼・浮	・浮	兼・浮	分・浮	
1916年3月	小 山	栃木県下都賀郡小山町	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢 島
1917年3月	姿	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢 島
1917年3月	福 島	福島県福島市	分・浮	・浮	分・浮	分・浮	毬
1917年3月	宮 崎	宮崎県宮崎市	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢 島
1917年5月	沼 津	静岡県沼津市	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢 島
1917年6月	⑥	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	
1918年3月	大 邸	朝鮮					矢 島
1919年6月	米 子	鳥取県西伯郡米子町	—	・浮	分・浮	分・沈	毬
1920年6月	山 目	岩手県西磐井郡山目村	—	・浮	分・浮	分・浮	毬
1920年6月	本庄第二	埼玉県児玉郡本庄町	—	・浮	分・沈	分・浮	矢 島
1920年	田 中	長野県小県郡県村	—	・浮	分・浮	分・浮	矢 島
1922年5月	福 山	広島県深安郡本庄村	—	—	兼・浮	分・浮	
1923年5月	前橋市	群馬県勢多郡桂萱村	—	—	分・浮	分・浮	矢 島
1923年6月	大 分	大分県大分市	—	—	分・沈	分・沈	矢 島
1925年8月	平 壤	朝鮮					

出所) 『全国製糸工場調査』各年度版, 日本銀行松本支店『審査部主事殿』1924年5月30日(日本銀行金融研究所保管資料)より作成。なお、海野前掲論文の付表を参考にした。

注) 表-1-1の注1)に同じ。

表一—3 小口組各工場の繰糸設備の技術と生産生糸の格付

設立年月	工場名	所在地	項目	繰糸設備の技術				1923年度の生産生糸の格付
				1917年度	1921年度	1924年度	1927年度	
1878年3月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢島	
1893年3月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	矢島	
1898年6月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	—	—	—	—	
1902年7月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	—	—	—	—	
1905年6月	㊦	東京府北豊島郡岩淵町	兼・浮	・半沈	—	—	—	
1908年2月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	矢島	
1908年2月	㊦	徳島県名東郡加茂名町	分・沈	・沈	分・沈	分・沈	最優等格 30円高	
1911年2月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	—	—	—	—	
1911年3月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	—	—	—	—	
1911年3月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	—	—	—	—	
1912年2月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	矢島	
1914年6月	㊦	滋賀県犬上郡彦根町	兼・浮	—	—	—	—	
1916年2月	㊦	福島県安積郡郡山町	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	羽子板	
1916年3月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	矢島	
1917年3月	㊦	長野県諏訪郡平野村	兼・浮	・半沈	分・浮	分・浮	矢島	
1917年4月	㊦	兵庫県養父郡大蔵村	分・沈	・沈	分・沈	分・沈	最優等格 30円高	
1917年5月	㊦	茨城県新治郡石岡町	兼・浮	・浮	分・浮	分・浮	毬	
1918年6月	㊦	長野県諏訪郡下諏訪町	—	・浮	分・浮	分・浮	矢島	
1920年2月	㊦	宮崎県北諸縣郡沖水村	—	・浮	分・浮	分・浮	毬	
1924年1月	㊦	群馬県高崎市	—	—	分・浮	分・浮	羽子板	
1925年4月	㊦	長野県諏訪郡下諏訪町	—	—	—	分・浮	—	

出所) 【全国製糸工場調査】各年度版, 日本銀行松本支店「審査部主事殿」1924年5月30日(日本銀行金融研究所保管資料)より作成。

注1) 表一—1の注1)と同じ。

注2) ㊦は㊦と及び㊦は㊦と1920年に合併、㊦・㊦・㊦は1919年6月6日㊦組として分離独立、は関東大震災の影響により1924年より高崎へ移転、㊦(平野村)は1917年限り閉鎖した。

表一 各地産出春繭の品質評価（1915年）

地域	指標	品 位		解 舒	
		特 一	等 等	最 優	良 良
名古屋	屋波	一	等	最	良
阿西	波島	一	等	優	良
和田	山良	一	等	良	良
由良	松津	二	等	不	良
浜沼	伊那	二	等	不	良
伊木	曾福島	二	等	不	良
平谷	千谷	三	等	不	良
小川	本谷	三	等	不	良
松本	桶川	四	等	最	良
桶川	桶川	四	等	不	良

出所) 日本銀行松本支店「大正四年度信州筋夏挽製糸業状況調」1916年1月14日（日本銀行金融研究所保管資料）より作成。

注) 指標の「品位トハ糸量及光澤ヲ示スヲ主トシ解舒ノ良否トハ生繭一定量ヲ繰スルニ要スル時間ノ長短」のことである。地域の掲載順は筆者による。

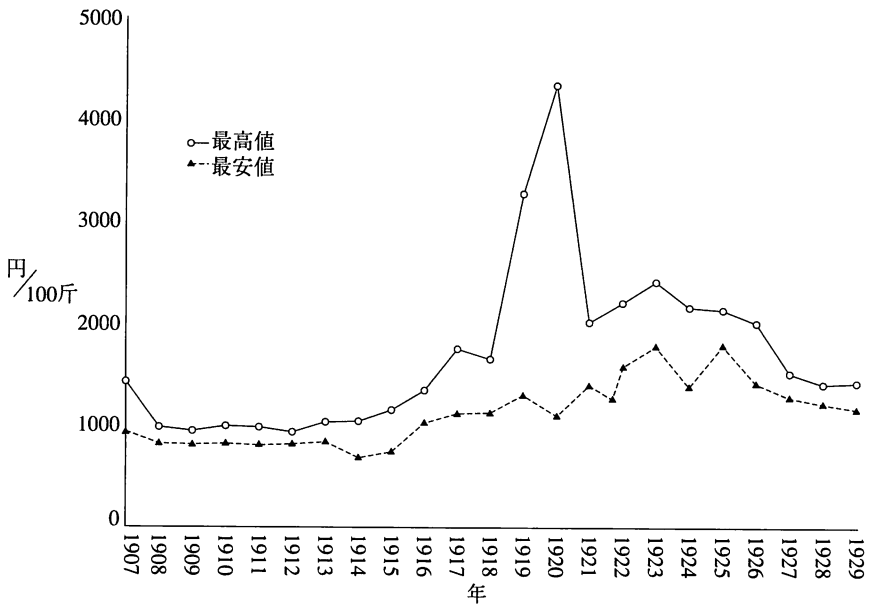
準は極めて主観的である。また、報告された地域は「某製糸家」の購繭地域と思われるが、その地理的な展開と日本銀行の調査対象となったことから考えて、「某製糸家」が有力製糸家であったことは間違いない。史料の性格は、有力製糸家の当時の認識そのものを知るには好都合である。これによると、片倉組姫路工場や小口組司工場が建設され、その地元購繭地区となる和田山や、小口組司工場の地元阿波は、良質な繭産地として認識されていたことがわかる。<sup>(1)</sup>は、獲得できる原料繭の品質と繰糸技術を適合させながら工場を設置していたのである。

以上より、一部地方工場での良糸生産は、製糸家の戦略的な行動であったことが判明した。従って、財務的脆弱性を

根拠として、製糸家の成長行動を投機的あるいは機会主義的な経営行動と評価することは、必ずしも妥当性を持ち得ない。では、こうした普通糸生産と良糸生産のいわば併存とでも言うべき状況が、財務統制とどのようにかわってくるのかを、製品・原料市場の相場動向と関連させて考えたい。

グラフ2は、横浜現物市場での裾物の各年最高値・安値を示している。一九一〇年前後の時期は、生糸価格は低迷しているが、高低差が後に比べると大きくなく、そうした意味では低位安定的であった。しかし、大戦好況期は高値安値共に上昇したにもかかわらず、価格高低差が開いており、反落の側面も無視でき

グラフ-2 横浜現物市場での裾物の各年最高値・安値



出所) 大日本蚕糸会編「蚕糸要鑑」1930年より作成。

ない。大戦期を通して見れば堅調に推移したとはいえず、高値圏一色ではなく、価格高低差の拡大という意味において、同時に不安定な側面を含む相場であったと言える<sup>(13)</sup>。そして、この不安定性は、一九二〇年のような暴落のあった年は例外としても、二〇年代前半まで続いた。では、こうした製品相場の状況下で、繭相場はどのような動向を示したのであろうか。

繭相場の場合、財務関連上重要なのは、地域格差を含めた価格予想である。製糸経営は、年間消費量の約半分程度の原料を春季に現金購入し、しかもそのための内部資金を殆ど持たなかったため、高利であっても膨大な資金を短期間のうちに調達することが必要であった<sup>(14)</sup>。従って、繭相場を正確に予測することは、過剰借入及び資金不足の双方を回避し、金融コストの削減と生産活動を維持するうえで、他産業よりはるかに大きな意味があり、損益規定因として重要であった。

繭相場の規定因としては、生糸相場が大きいのが、繭の生産高や品質などその他多岐にわたり、それらを加

味して四月初旬頃から各紙・誌が春繭価格の予想を報道する。また、日本銀行をはじめ製糸金融に関係する各金融機関も、製糸資金の貸出計画をたてるため調査・予想する。そして、実際に繭が出回り始めてからは、五月中旬伊豆松崎での早場取引の結果が、その後の基準となる。そのため、製糸家はこれを直近の判断材料として、資金調達計画の最終的な確定ないし実行へと移り、購繭活動を本格的に開始する。そこでまず、最大の規定因である生糸相場の状況（グラフ1-2）から判断して、上昇傾向を伴う繭相場の不安定性が特に増大され始めたと考えられる一九一六・一七年度における、信州系製糸家一般の春繭仕入相場の状況を見よう。

一九一六年伊豆松崎の初取引は「七〇掛」<sup>(5)</sup>で、「平均五十五掛ニ買付ルコトヲ得ハ幸ナランカ」と予想されたが、実際は「低キハ四十七八掛ヨリ高キモ五十四五掛ノ間ヲ以テ」取引され「平均五十二掛」であった。翌一七年は伊豆松崎「七五掛」で始まり、予想は「少ナクモ六十掛ヲ下ラサルヘキカ」とされ、結果「春繭仕入相場六十八掛」となった。通年でも、「糸価ノ波瀾甚シク（中略）繭価亦之ニ準シテ高キハ百掛ヨリ安キハ六十掛ヲ下リ其間四十掛ノ値幅ヲ現ハシタル」という変動振りであった。一七年の予想価格が早場取引価格の上昇割合以上に引き上げられたのは、生糸価格の上昇傾向が主因であろう。しかし、その後の取引価格の展開は、その予想を越えた「割高」な推移であり、高騰したと言える。予想は、「下ラサルヘキカ」という表現において正確であったとはいえ、数値そのものを評価すれば、予想と結果には大幅な差があったと言わざるを得ない。相場取引が、予想どおりになるとは限らないのは当然である。しかし、予想と結果との乖離が大きくなったということは、それだけ予測不可能な要因が増大し、不確実性が高まったと言える。

だが、こうした事態はすべての信州系製糸家が直面したのであり、「上向的多様化」を呈した信州系巨大製糸家独自ではない。そこで、片倉組のような経営体制を構築することのなかった信州系巨大製糸家の中で、戦略的に「上向的多

表一3 小口組各工場の年間平均掛目 (1916 生糸事業年度)

工場名	項目	掛目
諏訪		55
彦根	(三)	59
山羽	(四)	55.7
赤羽	(五)	56.5
徳島	(六)	61.3

出所) 小口組「大正六年度買入子算各工場配繭子算一覧表」より作成。

注) 工場名の「諏訪」とは、平野村所在工場のことである。

様化」を実現したという意味において、最も適切な分析対象である小口組を事例として更に分析する。

表一3は、一九一六年度における小口組各工場の年間平均掛目を示している。諏訪・郡山・赤羽工場より彦根・徳島工場は掛目が高い。掛目は、同じ繭価格であっても生糸相場などによって変動するため、前三工場より後二工場の方が、繭単価が高いとは言いが切れない。だが、前三工場が裾物を生産し、後二工場が良糸を生産しており、かつ、年間平均であるにもか

かわらず、掛目数値に明瞭な差があることは事実である。小口組は、良糸・普通糸の並列的な生産を目的としたことによつて、事業所毎に異なる原料繭の価格体系を包摂することとなつたと言える。

以上より、当該期の信州系製糸家は不確実性が高まつた市場動向へ対処し得る資金計画をたてなくてはならなかつたが、なかでも、「良糸」を生産していた信州系巨大製糸家は、その戦略ゆえに、全事業所へ画的に財務計画を適用するのではなく、各原料市場の価格体系に応じた計画を策定し、統制して行くことが必要となつたと考えられる。製品・原料市場の動向に規定され、生産技術の選択のみならず、財務統制の側面においても、一九一六・一七年在画期となつたのである。研究史上、製糸家が生産する生糸の品位に注目して、日本蚕糸業の転換期として来た一九一〇年代は、そうした意味で製糸家の財務管理においても転換期であつたと言えるだろう。そこで、次章以降では、一九一〇年代の信州系製糸家の財務管理の実態を、小口組を事例として明らかにする。

(1) 松村前掲書第七三表より算出。裾物とは、生糸相場の基準格のことであるが、裾物扱いを受けるということは、生産



量も多く低級品でもあるということになる。明治後期から大正期にかけては、信州系製糸家が生産する信州上一番格が裾物であった。

(2) 一九〇七年を起点としたのは、日露戦後期に第一次大戦期の日本蚕糸業発展の条件が形成されたという上山和雄氏の見解（『蚕糸業における中等糸生産体制の形成』高村直助編『日露戦後の日本経済』塙書房 一九八八年）と、一九〇七年恐慌の画期性（高村直助『日本資本主義史論』ミネルヴァ書房 一九八〇年）を考慮したからである。なお、二〇年代半ばに増加傾向を示している点で、やや史料の信憑性に劣るが、他の関連資料（『平野村誌』下巻 一九三二年など）と照合した結果、本稿対象期間については問題ない。

(3) 一九一六年に設置されたのは四工場、一九一七年は二二工場である（大日本蚕糸会信濃支会『信濃蚕糸業史』下巻 一九三七年）。

(4) この事実は、既に滝沢前掲書が明らかにしているが、筆者とはその評価が異なるので再確認した。

(5) 『信濃毎日新聞』一九一四年六月一七日。生糸事業年度は、六月一日から翌年五月三十一日まで。

(6) 注(5)前掲史料があげた県外工場は、小口組彦根、合資会社岡谷製糸福山、山十組岩国・二日市の四工場であるが、筆者が『全国製糸工場調査』などで事実確認のうえ修正した。

(7) 高村前掲論文、一七七頁。藤野他前掲書、滝沢前掲書を参照。

(8) 『大日本蚕糸会報』当該期各号及びその他の蚕業雑誌の関連記事を見よ。なお、繰糸技術については、大日本蚕糸会『日本蚕糸業史』第二巻 一九三五年を参照。

(9) 森芳三『羽前エキストラ格製糸業の生成』御茶の水書房 一九九八年を参照。

(10) 前掲『日本蚕糸業史』、農商務省蚕業試験場発表の沈繰製糸法に関する試験結果報告文（『扶桑』一七七号 一九一七年三月）、他各種関連文献を参照せよ。ただし、郡是製糸の事例でもわかるように、沈繰法でないと優等糸が生産できないということではない。本章との関連で確認すると、普通糸の生産を目的とするなら、沈繰法を選択する必要はなく、

優等糸の生産を目的とするなら沈線法の方がより有利ということである。

(11) 姫路には、良糸を生産していた信州系の中規模経営である①組の工場も設置された。信州系製糸家が良糸生産に必要な良質繭を求めて播但地方に進出したことは明らかである。また、純水館は同様の理由で、一九〇九年から徳島を購繭地区としていた(上山前掲論文)。「某製糸家」の認識は、信州系製糸家が共有しているものであったと言える。

(12) 片倉製糸については、松村前掲書が明らかにしている。また、上山前掲論文は、日露戦後期の製糸家が糸格による価格差を考慮のうえ目的糸格を決定していたことを、純水館と依田社の事例で明らかにしている。しかし、大恐慌期に破綻する巨大製糸経営のそうした点については、必ずしも明らかでなく、高格糸化の限界としてとらえられてきたので、今回あえて結論付けた。

(13) 不安定といってもそれは、グラフ②に示した最高値・安値を反復したという意味ではない。一定期間に変動する値幅の割合が、大戦前より大きくなったという意味であり、月間高値・安値など短期間で見ると明瞭である。なお、大戦勃発直後の不況と二〇年恐慌については滝沢前掲書を、二〇年代の糸価変動については小野征一郎「昭和恐慌と農村救済政策」(安藤良雄編『日本経済政策史論』下 東京大学出版会 一九七六年)を参照。

(14) 製糸金融については、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 一九六六年を参照。

(15) 本節での繭相場に関する引用文は、全て次の史料による。日本銀行松本支店「大正五年度信州系春繭資金予想調」一九一六年五月二七日、同「大正五年度信州系製糸家損益概観並春繭資金予想調」一九一七年五月二五日、同「信州製糸家六年度事業概観並七年度ニ関スル予想」一九一八年五月二九日(以上、日本銀行金融研究所保管資料)。なお、掛目とは「繭に含む生糸の量により繭の価格を決定する乗数」のことであり、極めて大雑把に言えば、掛目数値が高くなることは価格の上昇を意味する。詳しくは大日本蚕糸会編『蚕糸要鑑』一九三〇年を参照せよ。

(16) 一九一六生糸事業年度における小口組各工場生産生糸の格付は不明であるが、『中外商業新報』当該期間に掲載された生糸取引関連記事より判断した。「江州小口組」＝彦根工場と「阿波徳島小口組」＝徳島工場は「約定納り」、つまり優

良品に限って行われる先約定で取引されているし、現物取引でも前者は「信州小口組」より価格帯が上位にある。

(17) 筆者が考える価格体系とは、単純な地域格差ではなく、繭価規定要因に対する感応性がそれぞれ異なるという意味である。「大正期に入って（繭―筆者）市場の統一化、価格の斉一化は急速に進行した」（上野裕也『戦間期の蚕糸業と紡績業』日本経済新聞社 一九九四年 八〇頁）とする見解もあるが、一九二〇年代を通して、なお地域格差が存在したことは、松村前掲書が明らかにしているし、「急速に進行した」とも斉一化されたこととは同じ意味でない。詳しくは今後としたい。

(18) 石井寛治『日本蚕糸業史分析』東京大学出版会 一九七七年。

## 二 小口組の組織と財務

### 1 出資関係と経営組織

小口善重を社長とする匿名組合小口組は、製糸結社龍上館を解散し、一九〇三年一月一日に設立された。<sup>(1)</sup>小口善重が器械製糸業を始めたのは、一八八〇年下諏訪でのことであったが、一八九〇年には「下諏訪の工場を同地の人井上善四郎氏に託して郷里平野村に帰り更に同士と謀りて一大製糸場を創立し之を龍上館と号す又推されて社長と」<sup>(2)</sup>なった。龍上館は、「社名を採つて商標とし糸質を精巧にし」て横浜へ出荷したため、「内外の商人挙げて多額の注文を交わす」ととなった。しかしその後、「郡下同業者の激増に従ひ（中略）一定の原料を使用するを能はず且つ同胞社員と雖も（中略）製法区々に流れ到底均一を期するを得ざり」という問題が現れた。そこで善重は、「整一の品質を製出せんに

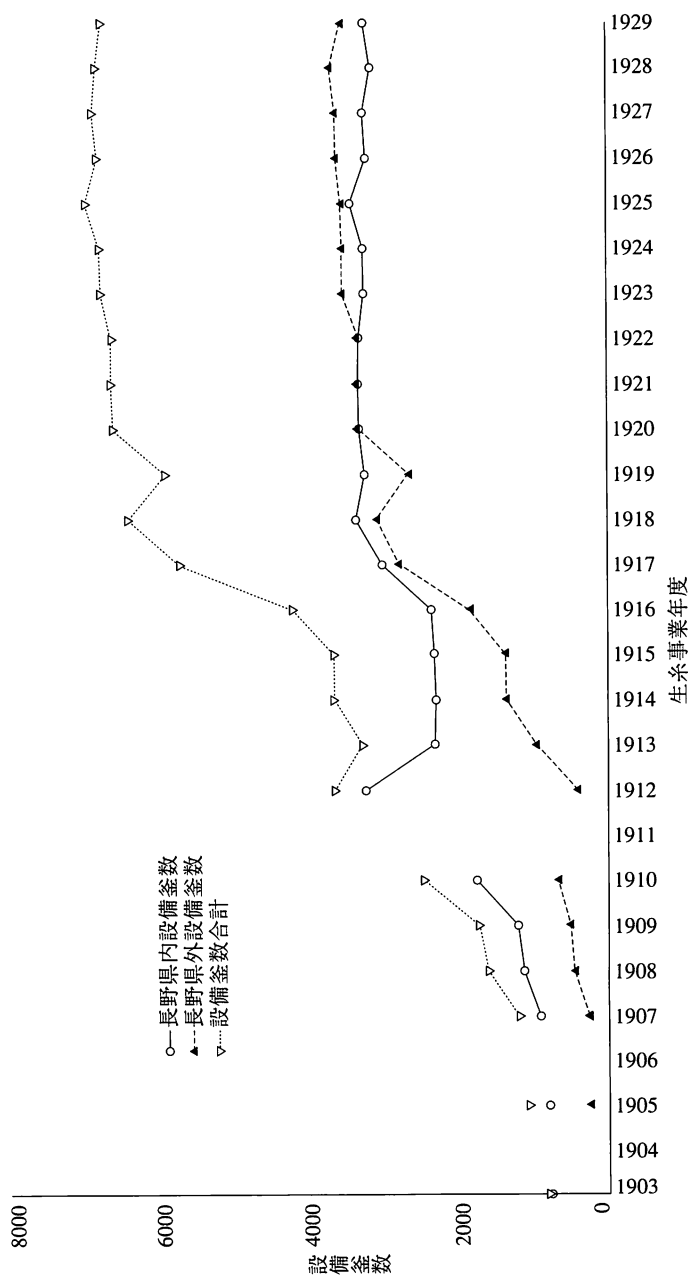
寧ろ一個人の獨立經營を爲すに如かずと」考え、「同族組織の下に小口組を標榜」することとなったのである。

龍上館は、山十組や小口組など日本蚕糸業において主導的役割を果たすこととなる製糸家を輩出しており、開明社とならぶ有力製糸結社であったことは知られている。開明社の成長にとって、「生糸検査機構の内部化」と製品の「大量斉一」化によって横浜生糸市場で自己商標の信任が確立され、製糸金融の隘路を解消できたことが、大きかったとされている<sup>(3)</sup>。龍上館も開明社と同様、「社名を採って商標とし」、つまり自己商標の信任を確立しており、その限りにおいて金融的隘路を解消していただであらう。しかしその後、原料繭と繰糸技術の不統一によって、品位の統一<sup>(4)</sup>「大量斉一」化が困難となり、解散に至ったことが読みとれる。従って、創業期の小口組は、内部統制上の問題に直面したと考えられる。そこで、小口組の成長過程を、出資関係との関連において分析する。出資関係に着目したのは、片倉組では、「財産共有性」が確立していたことと、集権的な経営体制が敷かれていたということから、同族結合のあり方が経営体制の性格に大きく影響したと考えられるからである<sup>(4)</sup>。

まず、小口組の成長過程を設備釜数の推移によって数量的に把握する(グラフー3)。同組は、平野村所在五工場七六七釜で操業開始後、ほぼ順調に経営規模を拡大し、第一次大戦勃発後の一時的停滞を経て、一九一六年度以降大規模な設備投資を行った。しかし二〇年代には、成長は停止している。これを、工場の設置並びに繰糸設備増設の地域性という観点から見る(表1-1-3及びグラフー3)。

明治期の小口組は、東京赤羽に続いて徳島に工場を設置したが、地方工場が増釜の中心とはなかった。しかし一九一〇年代に入ったところから、特に第一次大戦期には、地方工場の設置とその増釜が経営規模拡大の中心となり、県外設備と県内設備は同じ程度になっている<sup>(5)</sup>。では、こうした設備投資が、どのような出資関係のもとで進行的のかを、出資者の構成の変化を通して見よう。

グラフー3 小口組の設備釜数の推移



出所) 製糸同盟「釜数簿」各年度より作成。

注) 1904・06・11年度は史料の欠落により不明。

小口組創設時の出資者は、善重・定吉・清助・権之助・伝吉・房吉の六名であった。<sup>(6)</sup>その出資比率は判明しないが、龍上館当時の一九〇〇年、前述六名の内で、第十九銀行の製糸資金貸出先であったのは善重と定吉であった。<sup>(7)</sup>製糸金融における地方銀行の信用供与が、借入側の個人的信用力に基づくものであったことを考えると、龍上館の中で小口組へとつながる工場については、兩名が主要な出資者であったと言える。伝吉の経歴からもそうした事情は推定できる。<sup>(8)</sup>

伝吉は、一八八四年善重所有の三工場に製糸部長として入所したが、一八九三年「職を辞し」、翌九四年金工場を創設、同製糸工場を所有・経営すると同時に、一八九八年から一九〇一年まで片倉組東京千駄谷工場を片倉一族と共同経営していた。そして、小口組設立に際し、同組員となり、田工場の「共同経営者」となったが、自身が所有する金工場は、小口組との合併（一九一七年三月二五日）まで一貫して組外であった。<sup>(9)</sup>伝吉が、自身の財産をあげて小口組に参加していたのではないことがわかる。また、製糸同盟『釜数簿』の小口組の各工場名義人欄に、金工場の合併時までは、半蔵系統の人物は記載されていない。こうした事實は、半蔵系統の伝吉・房吉が一旦小口組に加入しつつも、早期に同組から脱退した可能性が高いことを示している。<sup>(10)</sup>実際、一九一七年初頭の組員は、善重（二代）・定吉・清助・権之助の四名であった。<sup>(11)</sup>小口組は、創業期を除き、三次郎の子息達に所有されていたのである。

出資者の構成が大きく変化したのは、一九一七年度以降であった。まず、前述した金工場合併によって半蔵系統の一族が加入した。ところがその一方では、権之助の跡を継いだ大<sup>(12)</sup>一が、一九九年度以降は、「自分ノ財産ダケヲ別ケテ貫ヒ金一組ト云フ名義テ営業」<sup>(12)</sup>することとなった。金吾は、大正初期頃既に経営の一翼を担いつつあったが、二一年度以降定吉名義の全工場は金吾名義に変更され、「最高幹部ノ一人トシテ」<sup>(13)</sup>経営の中枢を担って行く。そして勝太郎も、清助名義の工場を引き継ぎ、本部で幹部としての実質的な役割を果していた。<sup>(16)</sup>大戦半ば以降、小口組の所有者は創業期来の所有者からその子息達に交替し、半蔵系統の一族が再度加入したのである。

表—4 小口組各工場の「名義人」と「企業組織」の一覧表

項目	工場名・所在地	三	三	三	金	金	金	三	三	三	三	三	三	三	
		・平野村	・平野村	・平野村	・平野村	・平野村	・平野村	・平野村	・下諏訪	・下諏訪	・東京	・徳島	・福島	・兵庫	・茨城
1921年度	名義人	善重	善重	清助	修一	金吾	啓一	金吾	—	三平	巷太	理一郎	房吉	勝太郎	三郎
	企業組織	任意組合	任意組合	任意組合	任意組合	任意組合	任意組合	個人	—	匿名組合	匿名組合	個人	個人	匿名組合	個人
1924年度	名義人	善重	善重	勝太郎	修一	金吾	啓一	金吾	—	三平	巷太	理一郎	善重	勝太郎	三平
	企業組織	個人	個人	個人	個人	個人	個人	個人	—	任意組合	個人	個人	個人	匿名組合	匿名組合
1927年度	名義人	善重	善重	勝太郎	修一	金吾	啓一	金吾	金吾	三平	巷太	理一郎	善重	勝太郎	三平
	企業組織	匿名組合	匿名組合	匿名組合	匿名組合	匿名組合	匿名組合	個人	個人	匿名組合	匿名組合	個人	株式会社	匿名組合	匿名組合

出所) 「全国製糸工場調査」各年度版より作成。

注) 一はその項目がない。任意組合とは「産業組合及び匿名組合以外ノモノ」である。工場所在地の詳細は、表—1—3を参照。なお、三は関東大震災の影響で1924年度より高崎に移転。

所有者変更の原因の一つは、自然人としての世代交替であるが、我々にとって重要なのは、その背後に見える小口組の同族結合のあり方である。これまで見て来たように、創業以来一族組員が随時加入・脱退していることや、工場名義がその直系卑族に引き継がれていることから、小口組に片倉組のような「財産共有制」が定着していたとは考えられない。小口組は、傘下全工場が小口一族の共有財産として扱われるのではなく、工場毎に出資比率が設定されるなど、各組員の所有が強い性格の事業所が連合した経営体であったと言えるだろう。<sup>(1)</sup>この点は、表—4によっても確認できる。

表—4は、一九二〇年代における小口組各工場の「企業組織」を示している。各工場における一族組員の出資比率は判明しないが、金吾が個人財産で三工場を設立した

ということや、平野村所在工場が、「任意組合」からより所有権の強い「個人」へと組織変更していることなどから、<sup>(18)</sup> 前述した小口組の性格の推察がつく。

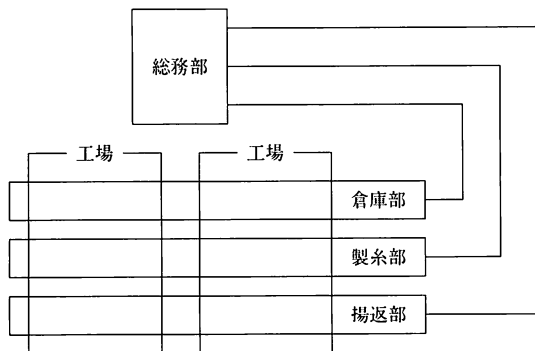
だが、小口組の連合体的な性格は、二〇年代半ばに変化し始めたようである。というのは、二七年度には平野村所在工場が全て匿名組合となり、更に地方工場も傾向的には匿名組合へ移行しているからである。これは、部分的に各組員個人の所有の強さを残しつつも、小口一族の共有財産としての体裁を整えつつあり、<sup>(19)</sup> そうした内実を反映した組織形態の変更であったと考えられる。<sup>(20)</sup> では、二〇年代半ばまでの緩やかな結合のもとで、小口組はどのような経営組織を構築したのであろうか。

図―1は創業期の経営組織を示している。まず、工場を「統括する事務所即ち総務部を設け」、その職責は「原料の購入と製品の販売を司る」ことであった。一方、「工場は之を分かちて製糸部、揚返部、倉庫部」の三部局で構成されていた。特徴的なのは、倉庫部の職責が、一工場の原料管理ではなく、「各製糸工場へ一定の原料を平均に分配することとされていたことである。これは、各工場毎に三部局になっているのではなく、横断的に三部局編成されていたことを意味している。こうした指揮系統は、龍上館当時、組員各々が「製法区々に流れ」た経験と、組員の個人的所有が強い状況で、品位を統一して行く必要性から生まれたものであったと考えられる。

次に、図―2は出資者の構成が大きく変化し始めた一九一七・一八年度の経営組織の概要である。まず、本部と工場に分かれ、工場は平野村所在の工場を本店、その他の工場を支店と称していた。日常的には、本部事務所に善重他幹部が詰めており、<sup>(21)</sup> 旧事務所Ⅱ総務部の職能を同所が引き継いだと思われる。その一方で、<sup>(22)</sup> 丙工場には巷太が常駐するなど、多くの場合は各工場に小口一族を配し運営していた。<sup>(23)</sup> ただ、資本拠出者の所有が強いとはいえず、金吾が丙工場の建設時から現地に赴き、その後当面の操業も監督したように、<sup>(23)</sup> 経営実務においては、一族内部の分業関係がある程度は形成さ

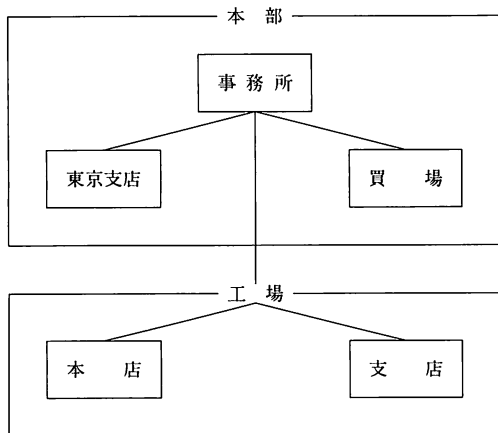


図一 小口組の経営組織（1906年）



出所) 岩崎祖堂『日本製糸業の大勢』1906年より作成。

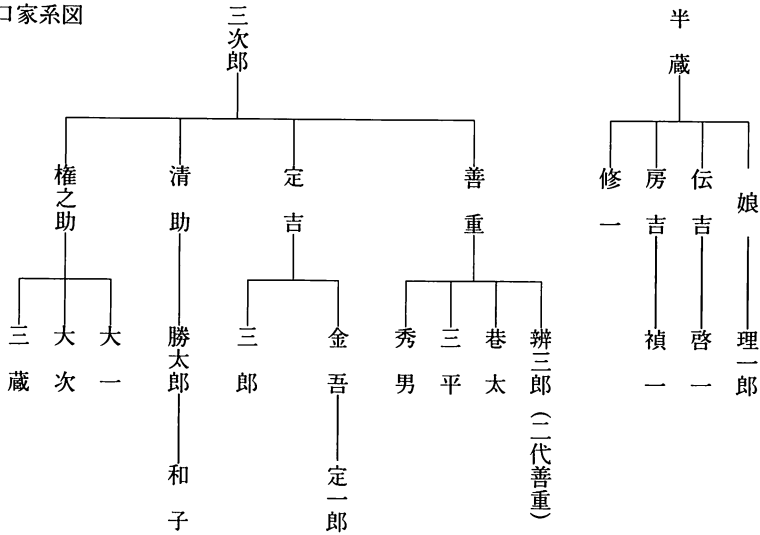
図二 小口組の経営組織の概要  
(1917・18年度)



出所) 小口組『決算書寫』各年度より作成。

れていた。また、当該期の片倉・山十・笠原組など信州系巨大製糸家は、東京支店を設置し、資金調達などを行っていたとされているが、小口組も東京支店を設置し、購繭期には善重などの幹部が赴き、統括本部としての役割を果たしていた。<sup>(24)</sup>  
 以上より、小口組は出資者各個人の所有が強い事業所の連合体であり、その性格を補強し得る経営組織を形成し、成長を持続して来たことがわかった。では、こうした組織的な特質は、財務管理のあり方にどのように影響したのであるか。節を改めて検討する。<sup>(25)</sup>

小口家系図



出所) 小口定一郎氏、由井和子氏聞き取りにより作成。

注) 本系図は、製糸業従事者のみ掲出した(除三次郎・半蔵・定一郎・和子)。右側に記載した者が兄に当たるが、三次郎と半蔵の関係は不明。没年は、善重 1916年・清助 1923年・権之助 1917年である。

- (1) 前掲『平野村誌』、前掲『信濃蚕糸業史』、岩崎祖堂『日本製糸業の大勢』一九〇六年より。小口一族の血縁関係については、系図を参照のこと。
- (2) 岩崎前掲書。以降、本節での龍上館及び小口組に関する引用文は、特に断らない限り同書による。
- (3) 中林前掲論文。
- (4) 松村前掲書は、「財産共有性」であったから集権的な経営体制になったとまでは結論してはいない。
- (5) なお、一九一九年度の減少は、「口組の分離(三工場・八二二釜)」による。
- (6) 注(1)前掲各書。
- (7) 山口前掲書第四九表より。
- (8) 伝吉の経歴は、すべて岩崎前掲書による。
- (9) 製糸同盟『釜数簿』当該各期より。
- (10) 『釜数簿』に工場名義人として記載されている人物が、所有者であるとは限らないから、

出資関係があっても単に記載されていないだけなのかもしれない。しかし、一九一六年度の小口組所属工場は一四を数えたにもかかわらず、工場名義人として半蔵系統の人物が一人もいないのは不自然である。出資関係があったとしても、名義人として記載する程ではなく、僅少であったと考えてよいだろう。

(11) 小口大一『上申書』一九三二年。

(12) 注(11)前掲史料。独立理由の詳細は不明だが、「他ノ組合員ニ懇談シテ」分配されたとのことであるから、大一の希望であったことになる。「金一組」の独立は、小口組の経営上の必要性からではなかったと思われる。

(13) 小口定一郎氏より聞き取り（一九九四年一月三日）。金吾が、一九一二年から複数の工場の名義人として『釜数簿』に記載されていることでも推察がつく。

(14) 製糸同盟『釜数簿』一九二一年度。名義変更理由は定吉の死亡（同史料）。

(15) 日本銀行松本支店『製糸家信用調』一九三〇年五月（日本銀行金融研究所保管資料）。

(16) 由井和子氏より聞き取り（二〇〇〇年四月一八日）。

(17) 匿名組合の場合、「商法第二百九十条乃至三百四条」の規定により組合員の「出資は営業者の財産に帰して組合員は第三者に対しては何等の権利義務を有しない」（前掲『平野村誌』、その他関連各書）。従って、小口組の全工場は同組社長である小口善重の「財産」であり、組員個人の所有権は及ばない。だが、法律上の解釈と経営的な特質とが必ずしも一致するものではないということとは、同じ匿名組合であった片倉組の場合を考えれば明白である。

(18) 注(13)前掲聞き取り。

(19) その一端として「保全会社小口商事合名会社」（注(15)前掲史料）の設立が考えられる。同社の経営内容の詳細は不明だが、一九三二年当時小口組の資産勘定に計上された「土地」の約三分の一度が同社名義であった（松村前掲書三七一頁付表より算出）。

(20) ただし表1-4を通して、各工場は小口組の内部組織なのか、下部組織なのか、組織関係に不明な点が残る。重要な論

点ではあるが、留保せざるを得ない。なお、同論点は鈴木邦夫先生の御指摘による。

(21) 注(13)前掲聞き取り。

(22) 注(13)前掲聞き取り及び『大阪毎日新聞』一九二三年七月一三日(神戸大学経済経営研究所『新聞記事資料集成』企

業・経営編6 一九七三年)。巷太は工場設立間もない一九一〇年より一貫して同工場の名義人であり、「分家して徳島に常駐してい」(同『新聞』)た。又工場は当初より糸格の高い製品を製造することが目的であったため、原料繭や工女などの管理手法が諏訪工場と異なっていたことが、経営上の理由と思われる(石井前掲書を参照せよ)。

(23) 注(13)前掲聞き取り。

(24) 前掲『横浜市史』より。

(25) 『信濃毎日新聞』一九二二年五月二七日。

## 2 工場財務と決算形式

明治末期の合資会社岡谷製糸の場合、県外工場は「形式的には別企業のような形」<sup>(1)</sup>になっており、「その端的な現れとして、当初は本社工場と大宮などの諸工場を含めた全体としての決算報告が行われていない」ことが、明らかにされている。決算形式から、その組織運営の一端を知ることができるのだが、この事例は、本稿対象期の直前における信州系製糸家の財務管理の一つのあり方を示していると言えよう。そこで本節では、第一次大戦期における小口組の決算形式を分析すること<sup>(2)</sup>で、管理部門と現業部門との財務事項に関する権限関係を知るための手掛かりを得たい。

まず、本部事務所で作成された小口組『決算書』<sup>(3)</sup>の記載事項を検討しよう。同書記載事項は、小口組幹部が最低限度把握していた財務情報であったと考えられるからである。記載事項の中で、本社と工場に関係するものは、①小口組の貸借対照表・損益表、②各工場の損益表、③各工場の製造費などを比較した各種一覧表、である。各工場の貸借対照表

表—5 小口組貸借対照表 (円)

科目		1917	1918
負	資金口	4,158,841	4,234,751
	茂木商店	1,488,819	979,666
	原合名会社	100,747	235,123
	十九銀行	928,966	1,311,258
	預金口	215,697	281,805
	債	三 製糸所	26,075
企 製糸所		3,213	—
総損金		—	80,003
資	司 製糸所	33,338	45,571
	才 製糸所	44,360	53,409
	三 製糸所	20,609	38,122
	企 製糸所	29,406	38,765
	余 製糸所	65,564	87,094
	才 製糸所	7,705	9,145
	才 製糸所	1,753	323
	企 製糸所	16,415	37,566
	才 製糸所	545,952	358,676
	才 製糸所	163,507	275,301
	才 製糸所	530,279	541,693
	才 製糸所	842,050	899,717
	才 製糸所	332,066	433,951
	三 製糸所	—	355,284
	才 製糸所	—	716,597
	企 製糸所	—	80,233
	蘭代	1,729,903	889,717
	仮勘定	934,950	874,958
	東京支店	48,169	36,801
	総損金	487,055	—
現金	6,699	1,679	
その他	1,082,571	1,347,995	
負債＝資産		6,922,360	7,122,608

出所) 小口組「決算書寫」各年度より作成。

注1) 年度末は2月末日。—はその科目がない。銭単位は切り捨てた。

注2) その他は、再繰部・物品課・貸金・雇賃・固定・仕入費・賄費・雑費・薪炭・修繕費・副業の合計である。なお、1918年度は固定がない。

が掲載されていないからといって、各工場から本社へ財務状況の報告が行われていなかったとは言えない。しかし、③のような製造コスト関連事項、例えば製造一梱当の損益額や経費明細（利子・女工給・仕入費など）などは工場毎に詳細な記載がある。当該期の製糸家は、資産の運用状況より、損益の直接的な規定要因に関心があり、財務管理の重点は利益管理にあったのだろうか。かかる論点は、本節以降を通して究明する。次に、小口組「貸借対照表」の資産・負債科目の対応関係を検討してみよう。

表—5は、一九一七・一八年度における小口組「貸借対照表」の全負債科目と主要資産科目及びその金額を示している。流動負債である「茂木商店」・「原合名会社」・「十九銀行」・「預金口」は、「蘭代」・「仮勘定」など流動資産を充当

している。<sup>(4)</sup>「資金口」は一族の出資金と諸積立金などの合計であり、固定資産を充当していたと思われる。<sup>(5)</sup>ところが、資産科目に土地・建物・什器など製造工業会社一般に見られるはずの固定資産を直接あらわす科目はなく、固定資産を含む可能性があるのは各「製糸所」のみである。従って、各「製糸所」は、少なくとも工場の有形固定資産を充当する工場負債に相当していると言える。だが、ここで問題になるのは、本店工場と支店工場に当たる各「製糸所」の金額差が、設備釜数の比率の割には、<sup>(6)</sup>極端に大きいことである。本店工場の製造設備は旧式化しており、そのため減価償却が支店工場より進んでいたと考えても、それだけでこれほどの金額差がつくのは過大であろう。工場の貸借対照表は綴られておらず、「製糸所」の明細も不明なので、次善の策として、工場の貸借対照表としては唯一残存する一九一六年度の彦根工場（三製糸所）「貸借対照表」から判断する。<sup>(7)</sup>

表―6は彦根工場「貸借対照表」の全科目と金額を示している。まず、負債科目で注目されるのは、「資本金」である。これは、小口一族から彦根工場への直接的な、あるいは本部からの供給資金のいずれかであろうが、その数値から考えて、固定的な拠出金であり、有形固定資産を充当し、余剰分を運転資金として運用していたと思われる。「借入金」は、銀行借入ないし本社借入、あるいはその合計のいずれかであろう。僅かだが「百三十三銀行預金」があることから、彦根工場が地方銀行から製糸金融を受ける場合、同行がその中心であったと推察される。<sup>(8)</sup>表―7は、百三十三銀行と小口組との取引状況を示している。百三十三銀行は、一九一六年度の春繭購入資金として三万円を小口組に貸し出したが、これは年度内（一九一七年二月三日）に全額回収されており、一九一七年二月末日時点で小口組への貸出金はなかった。彦根工場「借入金」は、本部から供給された流動性の高い資金が大部分であると考えてよからう。「生糸代金」は在庫生糸を帳簿上本部へ付け替えた評価額、「預金」は職工・女工からの預かり金であろう。このように、地方工場の経営資金は、本部からの供給資金、現地地方銀行からの調達資金、そして工場の内部資金などによって賄われていた。

表—6 小口組彦根工場貸借対照表（1917年2月末日現在）

資 産			負 債		
円 厘	科 目		科 目		円 厘
64849.069	建 物 価 格		借 入 金		60078.015
5533.751	什 器		預 金		8870.375
23521.817	経 費		資 本 金		100000.000
8056.030	職 工 賃 金		生 糸 代 金		110442.520
347.435	現 金		益 金		55514.927
223610.800	繭 代				
8915.015	貸 金				
71.920	百三十三銀行預金				
334905.837	合 計		合 計		334905.837

出所) 彦根小口組「第三期決算」より作成。

注) 科目の掲載順は原史料の通り。また、細目によると「経費」の主な内容は、利息5252円772厘と雇入費4676円30厘である。

表—7 百三十三銀行と小口組との取引状況（1916生糸事業年度）

手形振出日	金額(円)	期 限	取 立 日	取立金額(円)
1916年6月9日	30,000	1916年9月6日	1916年9月6日	30,000
1916年9月6日	10,000	1916年12月6日	1916年12月6日	10,000
1916年9月6日	20,000	1916年12月6日	1916年12月6日	20,000
1916年12月6日	10,000	1917年2月3日	1917年2月3日	10,000
1916年12月6日	20,000	1917年2月3日	1917年2月3日	20,000

出所) 百三十三銀行「割引手形記入帳」当該期より作成。

注) 手形の形態は約束手形、振出人は小口組、振出場所は彦根町である。

一方、資産は、「建物」・「什器」の有形固定資産とその他の流動資産に分けられる。一九一六―一八生糸事業年度中、彦根工場の設備釜数は一定であったから、有形固定資産額に大きな変動はなかったはずである。<sup>9)</sup>一九一六年度有形固定資産額と一八年度「製糸所」(表—5)の金額差から考えて、後者の全額を同工場の有形固定資産とすることはできない。従って、各支店「製糸所」は、固定資産のみならず、流動資産も含めた工場資産の大部分を充当する工場負債に相当していることになる。おそらく、支店工場の流動資産、特に原料在庫・繭代は、小口組資産としては支店「製糸所」に一括され、その多くは「資金口」で充当されていたのであろう。<sup>10)</sup>

以上より、小口組「貸借対照表」に記載された各支店「製糸所」勘定は、支店工場

の固定資産のみならず、工場資産ないしその大部分に対応するものとして設定されていたと断定できる。工場の流動資産とそれを充当する流動負債の計上方法に、本店工場と支店工場とは相違があることがわかった。<sup>(1)</sup>

このような相違は、支店工場が財務関連事項について独自の決定権を有し、経営的に自律していたことを意味するのだろうか。資金調達の権限の所在という、本稿冒頭の論点にかかわってくる。工場主任をして、「各工場は皆其主任が全権を握って自由に経営しますから資本は組から出しても、仕事も経済も独立である」と言わしめた、その具体像を明らかにしなくてはならない。そこで次章では、工場財務の統制を分析する。

(1) 平本厚「合資岡谷製糸会社の異外進出―巨大製糸資本の形成―」(東北大学『研究年報『経済学』』第一六四号 一九八六年) 四頁。以降、同社に関する引用文は全て同論文による。

(2) 本節では、貸借対照表の帳簿組織の分析に限定する。損益表が財務管理にとって重要な情報源であることは言うまでもないが、損益表は資本の運用実績を示すものである。我々の関心は、製糸家が資産運用の現状をいかに把握していたかということにあるから、貸借対照表が分析対象として適切である。

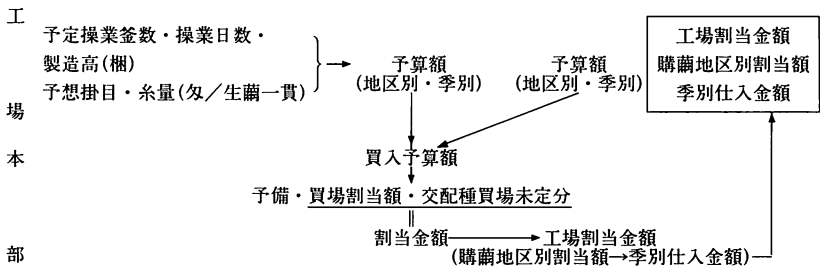
(3) 本稿で使用したのは、小口大一家に保存されていた『決算書寫』(市立岡谷蚕糸博物館所蔵)であるが、実際問題として、『決算書』原本と同一内容と考えてよい。更に、大一家に保存されていたという事実は、組員である一族各家へ配布されていたということであるから、本稿にとって好都合である。

(4) 「仮勘定」は生糸であり、十九銀行の荷為替手形で充当されていたと思われる。また、「預金口」は工女などからの預かり金である。なお、本文であげた流動負債額と流動資産額が合致しないのは、後に見るように流動負債・資産の計上方法に、本店工場と支店工場とは相違があるからである。製糸経営の財務分析については、山口前掲書、石井前掲書、前掲『横浜市史』、松村前掲書を参照せよ。



- (5) ただし、当時の製糸経営体の設備釜数とその固定資産額との関係から推察して、「資金口」全額が小口組の固定資産に充たされていたとするのは過大である。例えば、設備釜数において小口組の半分程度で同じ諏訪製糸家である林組の一九一八年度における固定資産額は四九万五千円（前掲『横浜市史』）、あるいは優等製糸家で設備釜数が小口組の三分の二程度である郡是製糸は一七二万三千円（『グンゼ株式会社八十年史』）であった。実際、一九一八生糸事業年度直前期の小口組には八〇万円程度の購用自己資金があった（日本銀行松本支店『信州製糸家大正七年度事業成績并本年春繭仕入概観』一九一九年五月二七日（日本銀行金融研究所保管資料）より）。「資金口」のかなりの部分は流動負債であり、その点については後程詳しく説明する。
- (6) 一九一七・一八年度の設備釜数は、本店工場が三〇三四・二九二八釜、支店工場が二八一八・三五三七釜である。
- (7) 本来は、一九一七・一八年度の工場「貸借対照表」で、対応関係を分析すべきであるが、史料の制約によりやむを得ない。しかし、一六年度は「諏訪一般製糸家」の経営成績は良好で（高村前掲論文第一八表）、彦根工場も五万五五四円の利益を計上していたから（彦根小口組『第三期決算』）、小口組が同年度限の特別な会計処理をした可能性は低く、実証上に限界はあるものの、大過ないと思つてよい。
- (8) 当該期における製糸経営と地方銀行との取引関係については『真壁町史料』近現代編Ⅲ 製糸業 2 一九九二年を参照。なお、本稿で使用した百三十三銀行史料は、滋賀大学経済学部附属史料館所蔵。
- (9) 一九一六―一八生糸事業年度の彦根工場の設備釜数は四〇〇釜であった（製糸同盟『釜数簿』当該各年度）。もちろん、乾繭施設などの新設も考慮せねばならないが、それらを加味しても本文に修正が必要になるほどのものではない。
- (10) 注(5)を再度参照せよ。更に、以下の事実によつても筆者の判断を補強し得る。一九一八年度春挽繭代金（一九一八年三月から五月まで）は一七六万七千四三六円（小口組『決算書寫』同年度）であったが、これは一九一七年度末の繭在庫額（表―5）とほぼ一致する。更に、一八年度本店各工場春挽繭代金の合計額は一七二万二千四七八円（前掲『決算書寫』）である。三つのデータの関係から、表―5に記載された「繭代」とは、本店工場の繭在庫額が大部分であつ

図—3 購繭予算の編成過程の概要



出所) 表—3に同じ。

注) 購繭予算とは、原料繭代金の予算であり、間接費は含まない。

本章では、地方工場に対する財務統制の実態を、購繭予算の編成と実行の過程に焦点を絞って明らかにする。予算制度に着目したのは、当該期日本の大企業において、事業所を統括して行く手段として同制度が定着しつつあったという一般的背景と、大恐慌期に経営破綻した信州系製糸家は、各工場による資金調達を統制していなかっただけ、過剰な債務を抱え込んでいたという見解を考慮してのことである。

図—3は、小口組での購繭予算の編成過程の概要を示している。まず各工場は、翌生糸事業年度の予定「操業釜数」「操業日数」「製造高」と予想「掛目」「糸量」を設定し、繭購入の「予算額」を算出する。この各工場「予算額」の合計が小口組

たと言える。なお、支店工場の春挽繭代金の計上など、損益の計上方法については本節の課題ではないが、本支店間で相違があったことがわかる。

(11) なおその際、支店工場の流動負債の金額が、小口組負債に計上されたか、支店限りの負債があったかどうかという点については不明であり、今後の実証とせざるを得ない。

(12) 兵庫県蚕業会『兵庫之蚕業』第二二九号 一九二〇年に掲載された小口組和田山工場主任小野政友の談話記事。本稿冒頭で述べた小口組の経営体制に対する松村氏の評価の根拠は同史料である。

### 三 工場財務の統制—購繭予算制度の実効性

表-8 小口組各工場の「予定製造高」と「予算額」の関係（1917年度）

工場名	項目	「予定製造高」 (梱)	予定製造高の 貫単位への換算	予想 掛目	予定製造高(貫) ×予想掛目=年間原料代金(円)	「予算額」 (万円)
諏訪		9,780	87,628~10,9536	55	4,819,540~6,024,480	485
彦根		1,230	11,020~13,776	59	650,180~812,784	66
石岡		600	5,376~6,720	56	301,056~376,320	30
郡山		1,440	12,902~16,128	57	735,414~919,296	74
赤羽		1,450	12,992~16,240	56	727,552~909,440	75
和田山		922	8,261~10,326	60	495,660~619,560	50
徳島		1,250	11,200~14,000	60	672,000~840,000	67

出所) 表-3に同じ。

注) 貫単位への換算は、生糸1梱=56~70斤、生糸100斤=16貫、小数第一位切り捨て。年間原料代金は、生繭一貫当たり糸量百匁と仮定。

「買入予算額」になり、「予備」「買場割当額」「交配種買場未定分」に分けられる。そして、「買入予算額」から「予備」を差し引いた残額が「割当金額」で、それを各工場毎に「工場割当金額」として配分する。更に、「工場割当金額」から「購繭地区別割当額」・「季別(春・秋)仕入金額」を設定する。この「工場割当金額」「購繭地区別割当額」「季別仕入金額」が、購繭予算として各工場へ通達される。各工場は、申請した「予算額」より減額された金額を、割り当てられるのである。ここで問題となるのは、「各工場配繭予算一覧表」に記載された資料上の呼称である「予算額」と「工場割当金額」の意味と関係、その制度的な意義である。

表-8は、各工場が「予定製造高」を達成するのに必要な原料繭が、全て「予想掛目」、つまり予定価格で購入できた場合に必要となる資金額(年間原料代金を示している。原史料では、「予定製造高」が梱単位で表示されており、生糸一梱は「五六乃至七〇斤」と幅があるため、算出される金額にも幅が出る。ところが、一梱(五六斤で算出した年間原料代金と原史料に記載された「予算額」は近似している。従って、「予算額」とは各工場が予定通りの生産を行うのに必要となる原料購入資金の最低限度額であったと言える。「予備」の設定基準は不明だが、各工場はこの必要最低限度額から一定額を減額され割り当てられていたのである。「工場割当金額」は、当初の目標額とでも言うような性格であり、必要に

応じて「予備」資金が投入されるのであろう。

こうした方法によれば、本部としては、予定生産量を一定とした場合、掛目は市況によって変動するから、実際の掛目が予想を下回れば、「買入予算」以内で各工場に原料の必要量を確保させることができる。また、一部の工場で予想掛目を上回り、その工場で資金不足が発生しても、予想を下回った工場があれば、「予備」資金を回送すればよい。そして、「予想」掛目の通りになれば、「買入予算額」の通りになるのは言うまでもない。だが、殆どの工場は予想通りであつても、一部の工場で予想以上になつた場合には、小口組として資金不足が発生し、購辦資金の追加的な調達が必要となる。しかしだからといって、この予算配分の方法が、実情にそぐわないものであつたことにはならない。

史料表題の「各工場配辦予算」とは、「各工場へ配布する原料辦の予算」という意味であり、本部が辦を購入し、各工場へ配送するということである。もちろん帳簿上、本部から工場へ付け替えるのであつて、現物が本部から工場へ移動するのではない。これは、買場が組織上本部所屬であつたことと符合する。本部事務所は、購辦資金の調達と供給を規制・把握することができ、「予備」を設定した<sup>(2)</sup>ことで、本部内部でも購辦資金の新規借入への抑制が働いたであろう。製糸経営の予算編成においては、第一章で見た「掛目」という極めて変動性の強い要因を含まざるを得ず、そうした条件下で無秩序な資金借入を回避できるように考案されていると言える。

以上より、信州系製糸家が、相場の変動を前提とする内部統制策をなんら講じなかつたわけではないことが明らかになつた。そこで、次に問題となるのは、かかる制度の実効性である。彦根工場を事例として検証する。

彦根工場をとりあげたのは、以下による。同工場が分離独立したことから考えて、出資者個人の所有がより強い事業所であり、同工場に対する本部の統制効果は、他の工場に比べその分弱かつたと仮定することができる。その限りにおいて、同工場の統制実績は、小口組の最低限度の統制状況を示していると考えられる。

表—9 彦根工場における購繭予算と実績の状況

(千円)

項目 購繭地区	1916年度						1917年度			
	予算額	春季		秋季		年間買入実績	割 当 額			
		予算額	買入実績	予算額	買入実績		春 季 仕入額	秋 季 仕入額	春 季 仕入額	秋 季 仕入額
旧彦根管轄	270	130	60	140	160	220	270	130	140	
津山	90	60	60	30	30	90	60	40	20	
豊橋	20	10	8	10	7	15	—	—	—	
浜松	10	10	9	—	—	11	10	10	—	
米子	—	—	—	—	—	—	130	70	60	
今市	—	—	—	—	—	—	120	70	50	
渡	—	—	—	—	—	—	30	20	10	
合 計	390	210	137	180	199	336	620	340	280	

出所) 表—3に同じ。

注) —はその項目がない。空欄は予算あるいは割当がない。

表—9は、小口組彦根工場の購繭予算と実績を示している。まず、一九一六年度の年間買入実績額は「予算額」以下であり、工場の子算範囲内で購繭できたのようになる<sup>(3)</sup>。だがこれを購繭季別・地区別に検討すると、やや異なった実情が浮かび上がってくる。春季買入実績額が予算額を大きく下回っているのは、「旧彦根管轄」地区の買入実績額が予算額を大きく割り込んだからである。一方、秋季買入実績額は予算額を超過しており、その主因は「旧彦根管轄」地区の超過にある。また、わずかではあるが、予算になかった浜松地区で買入実績がある。工場全体としては予算範囲内であっても、それは季別・地区別買入実績額の過不足が相殺された結果であることがわかった。では、こうした状況となった原因を考えてみたい。それによって、本部統制の範囲、あるいは効果を知ることができるからである。

表—10は、各購繭地区の繭相場の概況を示している。取引期間中の全データが得られるわけではないが、大勢を知るうえでは問題ない。また、「旧彦根管轄」地区の地名はわからないが、繭移送費の削減のために製糸家が工場を分散的に設置していたことを考えれば、工場所在地近隣であることは間違いない。そこで、同地区については、「野洲」のデータをあげた<sup>(4)</sup>。一九一六年度の彦根工場の予想掛目がいくらであつたかはと

表-10 彦根工場各購繭地区における春繭相場の概況

購繭地区	項目	1916年		1917年	
		高 値	安 値	高 値	安 値
旧彦根管轄	取引月日	6月8日	6月14日	6月20日	6月14日
	取引掛目	52	40	69	67
	一貫当取引価格(円)	5.23	4.60	8.00	7.40
津 山	取引月日	6月9日		6月12日	
	取引掛目	59	(平均)55		
	一貫当取引価格(円)		(平均)5.50	7.80	
豊 橋	取引月日	5月25日	6月9日	—	—
	取引掛目	57	52	—	—
	一貫当取引価格(円)	5.90	5.13	—	—
浜 松	取引月日	5月22日	5月31日	5月19日	5月29日
	取引掛目	58		65	62
	一貫当取引価格(円)	6.00	5.70	6.85	6.50
渡	取引月日	—	—	6月6日	
	取引掛目	—	—	60前後	
	一貫当取引価格(円)	—	—		

出所)「中外商業新報」及び「山陽新報」当該期より作成。

注) 一はその項目がない。空欄は不明。高値・安値とは、各年5-7月中の各史料で確認できた範囲内でのことである。1916年の津山の(平均)とは岡山市平均値、渡は予想平均値である。

もかく、「旧彦根管轄」地区の相場は津山・豊橋・浜松地区のそれを大幅に下回っている<sup>(5)</sup>。彦根工場は、「旧彦根管轄」地区では他地区より低価格で繭の購入ができたのであり、その結果が表-9の実績であったと言える。ということとは、繭価が安値圏にあっても予定購入量以上に購入しなかった可能性が極めて高くなる。一般的に当該期の製糸家は、繭が安ければ生産量の増大、あるいは繭の転売による売却益を目的として、当初の予定量を越えて購入しがちであった<sup>(6)</sup>。彦根工場が、そうした行動をとらなかつたのは、資金量のみならず購入量まで本部に統制されていたからと考えてよい<sup>(7)</sup>。では、秋季の予算額超過をどのように解釈すべきだろうか。

一九一六年度の彦根工場年間平均掛目は五九(表-3)であり、表-10から考えて、彦根工場春季掛目は五九未満であったろう。と

いうことは、秋季掛目は五九以上、つまり繭購入価格は上昇したことになる。彦根工場は、繭単価が上昇した中で、秋季予定購入量をこなし、かつ、年間予算額の範囲内で予定購入量を確保したのである。では秋季の予算超過は、再申請と本部の再認可によるものであったのか。

それを直接知り得る史料はないが、工場側の権限を最大限に見積もっても、年間買入額と季別購入量は厳格に統制されており、その範囲内で地区別・季別の買入額を市況に依じて配分できたのであろう。前節末尾の工場主任の「始め二年（一九一七・一八年度―筆者）は原料を買い過ぎたから八年度（大正―筆者）は稍控えめにする積もりであったのが又候買い越しになつた」という発言の意味するところは、工場が申請した予算額とそれに対する本部の認可額自体が大であったということであり、予算の実行過程が本部統制を放れて「自由」であったということではないのである。

こうした見地から、一九一七年度を検証してみよう。同年度の購入実績額は不明であるが、各種史料から計算すると同年度に新規購入した繭の最低額は七〇万七〇三七円となる。これは、「割当額」はおろか、「予算額」さえ超過したことになる（表―8・9）。同年度の全国平均繭単価は、対前年度比で約一・四倍程度に上昇しており、全国的に繭価格が高騰した年であった。<sup>(10)</sup> 同年度の予想掛目は五九掛であったが（表―8）、表―10によると、相場は予想を越え、主力繭地盤であり財務的影響が大きい「旧彦根管轄」地区は、特に高騰している。また、製糸経営は繭価格が高騰しても、操業を維持するだけの繭は確保しなくてはならないし、糸価が繭価につれて上昇すれば採算は合う。こうした事情を勘案すれば、予算超過の原因は、予想以上に繭価が上昇したことで予定購入量をこなしただけであり、工場の単独判断で繭量を増加したからではないと言えるだろう。

では、不足資金はどのように賄われたのか。考え得るルートは、東京支店を含めた本部調達か、工場所在地での現地調達である。前節によれば、一九一六年度の彦根工場は百三十三銀行から春繭資金の借入があった。そして、先程見た

ように買入実績額は「予算額」の範囲内であった。ということとは、地方銀行からの資金調達は、当初からの計画事項、つまり本部承認事項であったことになる。従って、不足資金の追加的な調達に、現地地方銀行から行われたとしても、それは本部の認可に基づくものであったとするのが妥当である。

以上より、小口組の各工場は購備予算制度によって統制され、原料購入資金の調達権限は本部にあり、本部は全社的な負債状況を把握していたと言える。前節で見た、本店工場と支店工場の流動負債に関する計上方法の相違は、地方工場が財務関連事項について単独決済権を有し、「主任が全権を握って（中略）仕事も経済も独立」であったことを意味しない。製糸家は、資金管理を行っていたのである。

(1) 武田晴人「大企業の構造と財閥」（由井常彦・大東英祐編『大企業時代の到来』岩波書店 一九九五年）より。

(2) その際、東京支店がどのような機能を果たしていたか、例えば銀行取引の会計業務のみを担当したのか、あるいは工場からの申請に対し一定の認可権を持っていたのかなど、その詳細は不明である。ただ、山十組の場合は、東京支店と地方工場との間で資金調達に関して直接的な指示や申請などがあったことが確認できる（全組東京支店・本部と福山製糸所との連絡書類 一九二四年）。購備時期に小口組幹部が東京支店で管理業務を遂行していたのであるから、山十組と同様であった可能性はある。

(3) 「工場割当金額」の方が「予算額」より正確に検証できるが、史料の制約によりやむを得ない。ただ、一九一七年度によれば、前者は後者の一割減程度だから大過はないだろう。

(4) 彦根所在の製糸工場にとっては、長濱も重要な繭市場であったが、史料上の制約により野洲のみとした。

(5) 掛目が地区毎に相違する原因は追求しない。

(6) ただしその場合、経営的に一定の合理性はある。生糸原価のうち七割程度は原料繭代金が占め、かつ、春繭の方が夏



以降に出回る繭より品質がよく、生糸の品質もその分よくなり、販売上有利であったからである。だが、夏以降生糸価格が大幅に下落した場合、在庫原料ではコスト的に見合わなくなる可能性もあり、そうした点では投機的な一面もある。

(7) 工場側の単独判断で購入量を制限したという見方もできるだろう。彦根工場が良糸の生産を目的としていたことを考えると、一定の繭品位を保持するために、購入量を制限することは大いにあり得る。だが、そもそも第一章で見たように、良糸生産自体が戦略的に追求されたということを考えれば、やはり、本部の統制効果があったと言えるだろう。

(8) 前節注(12)前掲史料。

(9) 一九一七年度彦根工場の年間繭代金八五一四九八円（彦根工場「損益表」同年度 小口組「決算書寫」同年度）から一九一六年度末在庫繭二三三六一〇円（表一6）を差し引き、更に在庫繭を購入価格以下で売却した金額と思われる繭代損金七九一四九円（前掲「損益表」収入ノ部）を加算した。

(10) 藤野他前掲書及び本稿第一章参照。

### おわりに

緩やかに結合した同族資本である小口組は、工場によって裾物Ⅱ下級品と良糸Ⅱ中級品を生産仕分けることを一九一〇年代に戦略的に追求、実現することで経営規模を拡大したのであるが、その過程における財務管理の実態を、次のようにまとめることができる。

まず、全社的な財務状況の表現の際、本店工場と支店工場とは流動資産とそれを充当する流動負債の計上方法に相違があった。本店工場の場合、流動資産と固定資産、それを充当する各負債は、それぞれ区分して計上されていたが、支店工場は「製糸所」として一括され、それを充当する負債の区分も必ずしも明確ではなかった。これは一見、流動負

債に關して地方工場が単独決済権を有し、地方工場による資金調達とその統括の不徹底という通説的見解を支持するか  
のようである。しかし實際は、原料繭の購入にかかわる財務活動を分析すると、購繭予算制度によつて支店工場も管理  
部門の統制を受け、実行過程において實質的に機能していたことが確認できた。小口組の場合、地方工場は經營的に自  
律していたわけではなかった。少なくとも、財務政策において管理部門が決定権を保持するということは、片倉製糸の  
個別性ではない。

以上より、信州系製糸家は財務管理において利益管理のみ行っていたのでもなければ、ましてや財務状況を何ら把握  
していなかつたわけではないことが判明した。当該期の信州系製糸家は、我々が考へて来た以上に、資産の運用状況を  
把握しており、統括機能を果していたのである。

そもそも従来は、実証上問題があつた。というのは、地方工場名義で現地の地方銀行などから資金借入があつたとし  
ても、それは調達結果なのであつて、地方工場の単独決済による調達を即意味せず、調達事実を管理部門が把握してい  
るかどうかと別問題だからである。<sup>(1)</sup>借入名義が地方工場であつても、管理部門の認可によるものなら、管理部門は資  
金調達を把握・掌握していたことになる。問題とすべきだつたのは、資金調達に至る過程であり、具体的には、管理部  
門が予算の編成過程と実行過程にどの程度介入できたかということである。<sup>(2)</sup>後者については前章で明らかにできたが、  
前者については十分ではないので、若干の考察をしたい。

仮に、工場の生産能力を超えた過剰な原料購入が行われ、あるいは、前章で見た一九一七年度のような予算超過が発  
生し、その原因は、管理部門が工場の申請予算を修正することなく認可したことにあつたとしよう。しかしそれは、不  
確実性が増大した原料市場の中で複数の価格体系を包摂したため、管理部門は現業部門の判断を優先したのか、ある  
いは單純に管理部門の審査能力上の問題であつたと解釈することができる。現業部門の申請予算が結果的に過剰あるいは

過少となったということ、だから統制されていないということとは隔たりがある。

だが、我々がむしろ注目すべきなのは、等しく同族経営であっても小口組が片倉組とは異なり、緩やかに結合した連合体であったということである。組員各個人の所有が強い事業所が集まっているということは、各事業所ごとに利害関係が存在するから、予算編成過程では、管理部門の介入がその分後退する可能性はある。この点は、本稿が地方工場に対する統制という視角で分析を開始したにもかかわらず、財務管理における実際の区分はそれと異なり、支店工場が地方工場のみを意味しなかったことを想起すれば理解できる。出資関係が、管理のあり方を根本において規定していたと言えらう。<sup>(3)</sup> 我々が、「不十分」と評価して来たその実態は、市場と組織の規定を受けた所有者間での委任関係だったのであり、「地方工場」の統制は、所有者間の利害調整の側面を含みつつ展開されねばならなかったのである。

では、その後一九二〇年代における信州系製糸家の統括機能は、どのように変化したのだろうか。第二章で述べた同族結合の変化とかかわらせて、考察せねばならないだろう。だが、二〇年代の製糸経営の内部統制問題を課題とするなら、高格糸を生産することで成長を持続した製糸経営体である郡是製糸こそ分析対象とすべきである。何故なら、高格糸生産を維持するためには、特約取引をはじめその他の生産基盤を管理・統制することが必要不可欠となるからである。そうした経営管理の実態の解明は、今後の課題とする。

(1) なお、松村前掲書によると片倉製糸でも年によっては例外的に地方工場所在地の地方銀行から資金調達をしていたとのことであるが、その決定権の所在について、同氏は保留しているので、批判の対象外である。

(2) 武田前掲論文、武田晴人「昭和恐慌期の三菱鉱業―生産の合理化とコスト低下―」（三菱経済研究所『三菱史料館論集』創刊号 二〇〇〇年）、麻島昭一「大企業の資金調達」（由井・大東編前掲書）を参照。

(3) 平野村所在工場と製品・原料・労働力などの諸市場が同じであったと考えられる利工場が、支店扱いとなっていることからも理解できる。ただし、小口組創業以来の事業所である平野村所在工場は、むしろそれだけ組員個人の所有が強いという考え方も成り立つから、出資関係のみが規定因だとは言えない。

#### 付記

史料収集に際しては、次の各氏・各機関にお世話になった。厚く御礼申し上げます。

(順不同) 由井常彦先生、小口定一郎様、由井和子様、市立岡谷蚕糸博物館、日本銀行金融研究所、滋賀大学経済学部附属史料館、横浜開港資料館。