

# 三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（下）

―豊田紡織工場から豊田紡織株式会社の支援―

由井常彦

- 一 はじめに
- 二 佐吉の渡米・渡英と三井物産の海外支店
- 三 豊田紡織工場と三井物産による豊田式織機株式会社の再編
- 四 豊田紡織工場の経営と藤野亀之助
- 五 豊田紡織株式会社の設立と三井物産棉花部
- 六 豊田紡織廠（上海）の設立と三井物産上海支店
- 七 結語

## 一 はじめに

―創業期の豊田式織機株式会社と豊田佐吉の辞任（補足）―

本稿は、豊田佐吉ないし豊田式織機にたいする三井物産の支援の最終部分として、一九一〇年代の豊田佐吉自営の紡績工場の支援、そして右の自営業が改組した豊田紡織株式会社への協力の研究である。だが、はじめに行論の必要上、

前号とやや重複するが、それにさきだつ豊田式織機株式会社の創業期の経営と豊田佐吉の常勤役員の辞任の経緯を記述することにしたい。たまたま本稿の執筆中、豊田式織機会社について非常に貴重な史料を知ることができたので、本稿において肝要な箇所を採録し、この方面についての研究者の参考に供しようと思う。

三井物産とくに大阪支店と棉花部の基本構想とイニシヤティブのもとで、豊田式織機の諸セットの本格的な製造販売会社として、資本金一〇〇万円の豊田式織機株式会社が設立されたのは、日露戦争後間もない一九〇七（明治四〇）年二月のことである。新会社は豊田佐吉の豊田商会の織機製造の工場（名古屋駅近くの島崎町一番地）を継承したから、設立後まもなく同年四月頃から組織的な営業が開始され、製品販売は直接注文のほかは三井物産（大阪支店と名古屋支店）がこれを担当とすることとなった。

開業当時作成された営業上の会社案内書は、以下にこれを掲げるように、なかなか興味あるものであった。

弊社ハ豊田佐吉ノ發明ニ係ル力織機ノ總テノ點ニ於テ優レルヲ認メ全氏ノ經營セル製作工場ノ規模狹少ニシテ到底多大ノ注文ニ應ズル能ハズ爲メニ空シク吾國機業界ノ進歩ヲ阻止シツ、アリ且又其設備モ全カラズ爲メニ苦心考案セル特色ヲ發揮スルニ足ルノ良織機ヲ製出スル能ハサルヲ遺憾トシ今回會社組織ヲ以テ豊田商會ノ事業全般ヲ繼承シ製作工場ニハ有ラユル最新ノ設備ヲ加ヘ職工ヲ撰擇シ最モ完全ナル織機ヲ發賣致候事ト相成候ニ付機業家諸<sup>ト</sup>陸續御採用アランコトヲ希上候

名古屋市島崎一番地

豊田式織機株式會社

（電話長一二三三番）

社長 谷口房藏

資本金壹百萬圓

常務取締役	豊田佐吉
取締役	岩下清周
全	奥田正香
全	益田太郎
全	志方勢七
監査役	伊藤傳七
全	田中市太郎
全	藤本清兵衛
相談役	山邊丈夫
全	藤野龜之助
全	齋藤恒三
支配人	樋爪禎太郎
技師工學士	關盛次
全	土屋富五郎

一 弊社ハ構内ニ摸範織布工場ヲ有シ各種織機運轉ノ實況ヲ御覽ニ供シ候

一 設計見積書ハ御申越次第直ニ差出スベク且ツ新タニ織布工場御計畫ノ向ニ對シテハ弊方技師ヲシテ其組織等ニ付充分御相

談致サシムベク猶御求ニ應シテ熟練ナル職工ヲモ差出可申候

一 詳細ナル説明書ハ御申越次第直ニ御送付可致候

一 他商會ニ販賣スル舊式豊田織機及他式ニ豊田式ノ設計ヲ加味シタルト自稱スル織機アリ充分御注意可被成候

一 御注文ハ弊社又ハ三井物産合名會社（名古屋）兩支店ノ内へ便宜御申越ノ程願上候

役員の顔ぶれを何よりもPRしていることは当然のことであるが、会社（工場）のなかで豊田式織機の運転の実況をデモンストレーションしていること、注文先には設計見積りはもとより要望次第で運転・技術の指導からさらには熟練労働者を派遣することとしていること、なお旧式豊田織機との相違や模倣品への注意を促すなど、当時の興味深い営業活動の実状が知られる。

当時の製品と定価は左のとおりに記されている<sup>(2)</sup>。

鐵製自動織機	尺三幅一臺	金百七拾五圓
三十九年式織機	尺三幅一臺	金九拾五圓
全	二尺四寸幅 <sup>平織</sup> 一臺	金百參拾圓
輕便織機	尺二幅一臺	金五拾圓
管捲機	一錘掛二付	金參圓
絲繰返機	一棒掛二付	金參圓五拾錢
整經機	一臺分二付	金壹百拾圓
綜統	八百筋二付	金六圓

以上ノ外目下縞織機等製作中ニ付當社へ御光來被下候ハバ詳細ニ御説明可致候

右の案内書には各織機別に、性能と特徴の詳細と特許が付記されていることはいうまでもない。ほかに、主として愛知県と大阪府はじめ近隣各地で既に豊田式織機を設置している約五〇カ所について、機械種別、据付台数、場所、工場名が記され、「最寄ノ工場ニ就キ御覽被下度候」とされている。当時、受注生産が一般であつた機械メーカーとしては、

画期的な試みといえるであろう。

なお、開業後一年半のちの一九〇八（明治四一）年九月末の時点において、豊田式力織機会社では、全国各府県別の「据付工場」の一覧が作成されている。たんに同社の経営活動を知るばかりでなく、当時の日本全国の力織機経営の実態と全貌を考察・研究する上でも、頗る有用と考えられるので、左に掲げてみることにしよう<sup>③</sup>（第一表）。

これによってみると、豊田商会以来の「軽便織機」が愛知県と大阪府を中心に活発に購入・設置されていることが、ついで「三九年度式」が、主要な機業地で有力とみられる織布工場で比較的まとまって採用され、据付けられていることがわかる（のちの第二表をも参照）。また三井物産の各支店の手によって、東海地方はもとより全国的に販売され、はやくも中国（清国）にまで販売されていることが注意される。

さて、一九一〇（明治四三）年の四月中旬に、豊田式織機株式会社の緊急役員会が谷口房蔵社長によって招集され、豊田佐吉はもとより谷口、岩下、志方、石原らの取締役と藤野亀之助が出席、豊田佐吉常務取締役がこの席で辞任するという事態が起った。その理由は前号で詳しく検討、考察したように、不況下の受注の不振（この会議の後まもなく好転）のもとにおいて、経営管理の不備、研究支出の増加、環状織機の試運転の失敗などによる経営難であり、豊田常務取締役が責任をとらされたかたちであった。

この会議は、豊田佐吉の発明家・実業家人生において、大きな出来事であり、豊田佐吉伝記関係の諸文献において、いわば「ヤマ場」として非常に劇的に叙述されているところである<sup>④</sup>。ここでいわゆる「河正会議」については、立ち回らないが、十分な意見の交換や事態の改善のための努力が行われることなく、感情的になった豊田佐吉が、会議早々に退席し、事実上常務取締役を辞任する結果となった<sup>⑤</sup>というのが真相とみられる。豊田式織機会社としては、会社の目的からしても、正式に豊田佐吉の役員離脱を認めることは現実には困難であって、事実、その後一九一三（大正二）年の

第 1 表 豊田式織機据付工場 (明治 41 年 9 月 30 日)

府 県	機 種	台数	所 在 地	据 付 先
東 京 府	軽便	16	北豊島郡日暮里村	河津織布工場
	軽便	1	南多摩郡八王子町	東京府立織染学校
京 都 府	軽便	24	天田郡福知山町猪崎	塩見初蔵
大 阪 府	卅九年式	60	大坂市東区船越町 2	岡橋商店
	卅九年式	10	大坂市南区西浜町 3	佐々木吉三郎
	卅九年式	240	西成郡鷺洲村大字浦江	浦江織布工場
	卅九年式	50	西成郡南伝法町	内外綿株式会社第一工場
	卅九年式	36	中河内郡長吉村大字六反	西野徳次郎
	鉄製大巾	20	北河内郡大和田村大字北島	見次恒次郎
	卅八年式	20	三島郡豊川村大字道祖本	奥田久吉
	軽便	20	堺市中之町	水本楠太郎
	軽便	123	泉南郡田尻村大字吉見	田尻織布合資会社
	軽便	64	泉南郡沼野村大字沼	川崎木綿合資会社
	軽便	40	泉北郡上神谷村大字田中	泉神織布会社
	軽便	20	泉北郡踞尾村	浜田兼吉
	神奈川県	軽便	10	横浜市山下町
兵 庫 県	卅九年式	2	神戸市兵庫東尻池	鐘淵紡績株式会社
	軽便	10	神戸市野田村	三合商会
	軽便	12	美囊郡口吉川村ノ内槻村	将積平一郎
	軽便	16	加東郡中東条村	谷房吉
	軽便	10	加東郡中東条村ノ内松沢村	長浜福太郎
	軽便	10	加東郡大部村ノ内中島村	川嶋真二
	軽便	28	加西郡北条町	正仲清兵衛
	軽便	40	加西郡北条町ノ内西南村	西村善右衛門
	軽便	35	加西郡在田村ノ内殿原村	藤本亀之助
	軽便	20	加西郡九会村ノ内網引村	堀井友治
	軽便	10	加西郡九会村ノ内網引村	堀井利一
	軽便	10	加西郡下里村ノ内阪本村	浅見常次郎
	軽便	12	加西郡多加野村ノ内和泉村	衣笠龍蔵
	軽便	20	加西郡在田村ノ内殿原村	大西一郎
	軽便	10	神崎郡鶴居村ノ内田中村	村田貞蔵
	軽便	4	神崎郡甘地村ノ内谷村	坪田弥之助
	軽便	4	多可郡津万村ノ内西脇村	多可物産株式会社
	軽便	24	多可郡津万村ノ内西脇村	高瀬藤吉
	軽便	20	多可郡津万村ノ内西脇村	広田清蔵
	軽便	4	多可郡津万村ノ内下戸田	戸田善右衛門
	軽便	30	多可郡日延庄村ノ内堀村	岡田儀三郎
	軽便	24	多可郡日延庄村ノ内比延村	田中円次郎
	軽便	10	多可郡重春村ノ内野村	長井弥吉
	軽便	12	多可郡重春村ノ内高田井村	高瀬平吉
	軽便	22	多可郡日野村ノ内師瀬村	広仲仁左衛門
	軽便	2	多可郡日野村ノ内富吉村	笹倉宇之助
	軽便	14	多可郡日野村	篠原幸右衛門
	軽便	12	多可郡日野村ノ内富吉村	村井元蔵
	軽便	18	多可郡日野村ノ内富吉村	平田善太郎
	軽便	20	多可郡日野村ノ内大木村	片浦多七
	軽便	12	多可郡福田村ノ内藤田村	大久保熊次郎
	軽便	20	多可郡野間谷村ノ内貴船村	門脇庄吉
軽便	22	多可郡野間谷村ノ内貴船村	草別為次郎	

三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（下）（由井）

府 県	機 種	台数	所 在 地	据 付 先
兵 庫 県	卅八年式	20	多可郡野間谷村ノ内貴船村	斎藤巻太郎
埼 玉 県	卅八年式	20	北埼玉郡忍町行田	富多山織布合名会社
	卅九年式	80	北埼玉郡忍町行田	富多山織布合名会社
	卅九年式	20	北葛飾郡幸手町	斎藤悦治
	軽便	8	南埼玉郡鷲宮村	鈴木高之助
千 葉 県	卅九年式	5	千葉市場町	高田喜太郎
	軽便	10	千葉市場町	高田喜太郎
奈 良 県	卅八年式	50	南葛城郡御所町	吉原織布工場
	卅八年式	60	北葛城郡高田町	中川織布工場
	卅八年式	50	北葛城郡高田町	堀江三郎
	卅九年式	70	北葛城郡高田町	堀江三郎
	卅九年式	3	北葛城郡新所村	村井善四郎
	軽便	4	北葛城郡磐園村	勝谷織布工場
三 重 県	卅八年式	70	津市新町	富田謹三
	卅九年式	80	津市新町	富田謹三
	軽便	32	津市新町	富田謹三
	卅八年式	70	津市上浜町	富田金七
	卅九年式	80	津市上浜町	富田金七
	軽便	20	津市上浜町	富田金七
	卅八年式	20	飯南郡松坂町	谷口源八
	卅九年式	95	飯南郡松坂町	谷口源八
	卅八年式	20	三重郡常盤村松本	村山孝吉
	軽便	4	三重郡常盤村松本	村山孝吉
	軽便	20	鈴鹿郡庄野村	森庄太郎
	軽便	30	河芸郡栄村大字磯山	後藤新次郎
	軽便	24	河芸郡一宮村大字北長太	中西宗七
	軽便	20	飯南郡松坂町	松坂木綿会社
	軽便	194	宇治山田市巾島町	東麻次郎
軽便	20	宇治山田市船江町	山田織布工場	
愛 知 県	鉄製自働	252	名古屋市熱田町西熱田	名古屋織布株式会社
	卅八年式	150	名古屋市前津小林	祖父江分工場
	軽便	56	名古屋市武平町	平田又吉
	軽便	32	名古屋市島崎町	浅野吉太郎
	軽便	28	東春日井郡牛山村	稲垣勤兵衛
	卅九年式	112	東春日井郡小牧町	小牧織布株式会社
	卅九年式	100	西春日井郡新川町	尾張織布株式会社
	卅九年式	48	西春日井郡西枇杷島町小田井	太田幸太郎
	卅九年式	26	西春日井郡金城村大字上名古屋	城北織布工場
	卅八年式	24	西春日井郡金城村大字上名古屋	城北織布工場
	卅八年式	45	西春日井郡金城村大字上名古屋	豊田平吉
	軽便	34	西春日井郡金城村大字上名古屋	豊田平吉
	軽便	18	愛知郡荒子村	奥村織布工場
	卅九年式	24	愛知郡荒子村	奥村織布工場
	卅九年式	50	中島郡稲沢町	稲垣織布株式会社
	卅九年式	30	海東郡津島町	津島織布株式会社
	卅八年式	20	海東郡津島町	津島織布株式会社
	鉄製自働	100	海東郡津島町	津島織布株式会社
	軽便	1	海東郡津島町	津島織布株式会社
	軽便	50	丹羽郡築田村	松山政根
軽便	50	丹羽郡小口村	小口棉布合資会社	

府 県	機 種	台数	所 在 地	据 付 先
愛 知 県	軽便	36	丹羽郡西成村	平松鎌次郎
	軽便	50	丹羽郡岩倉町	岩倉織布合資会社
	軽便	24	丹羽郡岩倉町字北島	戸田伊三郎
	卅八年式	50	丹羽郡扶桑村	高雄棉布合資会社
	軽便	50	丹羽郡扶桑村	高雄棉布合資会社
	鉄製自働	100	知多郡半田町	三重紡績会社知多分工場
	卅九年式	36	知多郡猪川村	森井政治
	軽便	200	知多郡亀崎町乙川	石川藤八
	軽便	100	知多郡横須賀町	雀印織布合資会社
	軽便	21	知多郡常滑町	柿田藤右衛門
	軽便	30	知多郡師崎町	竹味惣右衛門
	軽便	70	知多郡岡田村	竹田文次郎
	軽便	60	知多郡荒尾村	上野織布合資会社
	軽便	30	知多郡阿久比村	山本芳助
	軽便	30	知多郡阿久比村	山内菊次郎
	軽便	48	知多郡石浜村	竹内清兵衛
	軽便	16	知多郡小鈴谷村大谷	千賀鼎三
	軽便	20	知多郡鬼崎村	八木錠吉
	軽便	36	知多郡枳豆志村	久田動力織布工場
	軽便	24	碧海郡大浜町	国松豊次郎
	軽便	3	碧海郡大浜町	国松一作
	軽便	40	碧海郡大浜町	磯貝仙太郎
	卅九年式	15	碧海郡大浜町	磯貝仙太郎
	卅九年式	50	碧海郡大浜町	亀島商会
	卅九年式	50	碧海郡大浜町	杉浦一太郎
	卅九年式	50	幡豆郡西尾町	西三織布合資会社
	軽便	50	幡豆郡西尾町	西三織布合資会社
	軽便	20	幡豆郡棚尾村	名倉源次郎
	軽便	40	幡豆郡平阪町新在家	大村十五郎
	軽便	30	幡豆郡平阪町与津村	岡田三代
	軽便	4	額田郡龍谷村字龍泉寺	磯貝惣市
	卅九年式	20	額田郡岡崎町	千賀千太郎
卅九年式	20	宝飯郡小阪井村伊奈	市川六郎	
卅八年式	48	豊橋市新川町	滝崎機業合資会社	
卅八年式	20	豊橋市花田町	松下栄三郎	
軽便	30	豊橋市花田町	松下栄三郎	
軽便	50	豊橋市花田町	尾崎次平	
軽便	30	豊橋市曲手町	松下和市	
卅九年式	50	渥美郡上細谷村	尾崎高治	
静 岡 県	卅九年式	5	榛原郡萩間村	絹村善吉
	卅九年式	40	磐田郡見付町	栗田勘次郎
	卅九年式	10	磐田郡見付町	水島慶太郎
	軽便	6	磐田郡見付町	水島慶太郎
	軽便	16	周智郡飯田村	鈴木忠兵衛
	軽便	30	浜名郡吉津村山口	山口機業合資会社
	軽便	28	浜名郡舞阪駅前	石津郁三郎
	軽便	10	浜名郡吉津村山口	佐原峯三
	軽便	8	浜名郡新所村	岩城三四郎
岐 阜 県	軽便	50	稲葉郡鶴沼村	高木市兵衛
	卅九年式	50	安八郡大垣町	大垣織布株式会社
滋 賀 県	卅八年式	30	蒲生郡八幡町	近江帆布株式会社



三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（下）（由井）

府 県	機 種	台数	所 在 地	据 付 先
山 形 県	卅九年式	30	東村山郡山辺町	柏木喜代太
	卅九年式	1	東村山郡天童町	東村山郡立染織学校
	軽便	1	東村山郡天童町	東村山郡立染織学校
	軽便	20	最上郡新庄町川原	石川機業部
	卅九年式	5	最上郡新庄町川原	石川機業部
青 森 県	卅九年式	10	弘前市相良町	森岡守衛
岡 山 県	卅九年式	1	児島郡片岡	小柳晴次郎
	軽便	1	児島郡片岡	小柳晴次郎
	卅八年式	10	児島郡味野村	三宅商店
広 島 県	卅八年式	100	深安郡福山東町	熊谷棉布工場
	鉄製小巾	2	深安郡福山東町	熊谷棉布工場
	軽便	1	深安郡福山東町	熊谷棉布工場
	軽便	20	芦品郡府中町	平地治平
	軽便	20	芦品郡万能倉村	山手与四郎
	軽便	50	沼隈郡水呑村	杉原吉次郎
	軽便	10	赤磐郡軽部村	鷹取掉次郎
	卅九年式	30	深安郡湯田村箱田	藤田綿布工場
	卅九年式	20	深安郡川北村	吉岡芳助
山 口 県	卅九年式	1	玖珂郡柳井津町	山口県染織講習所
	軽便	1	玖珂郡柳井津町	山口県染織講習所
和歌山県	軽便	50	那珂郡粉河町	粉河織布合資会社
	軽便	5	和歌山市尾形町	木国織物組
	軽便	10	日高郡湯川村小松原	小川定夫
	卅九年式	100	和歌山市添桶屋町	和歌山綿布合資会社
	卅八年式	20	和歌山市弁財天町	榎本織布工場
	広巾木製	18	和歌山市弁財天町	榎本織布工場
徳 島 県	卅九年式	200	徳島市大字前川村	堺紡績会社徳島工場
	卅八年式	20	徳島市蔵本町	美馬染織工場
	軽便	15	徳島市蔵本町	美馬染織工場
	軽便	100	徳島市西新町	長尾伝蔵
	軽便	32	板野郡撫養町	撫養織布合資会社
	卅九年式	30	板野郡撫養町	撫養織布合資会社
	卅九年式	20	三好郡辻町	山林織布工場
	卅八年式	20	阿波郡大俣村	井内織布工場
香 川 県	卅九年式	30	三豊郡豊浜町	合田久吉
愛 媛 県	卅九年式	100	松山市萱町	伊予電力織布会社
	卅九年式	56	宇摩郡上分村	平井定次郎
	卅九年式	1	北宇和郡吉田町	SK 染織工場
	軽便	20	北宇和郡吉田町	SK 染織工場
福 岡 県	軽便	10	八女郡福島本町	青柳光太郎
熊 本 県	軽便	1	熊本市	熊本県立工業学校
	鉄製小巾	1	熊本市	熊本県立工業学校
清 国	鉄製自働	10	上海北四川路	宏与公司
	鉄製小巾	49	上海北四川路	宏与公司
	軽便	10	上海北四川路	宏与公司
	木製広巾	2	上海北四川路	宏与公司
	木製広巾	14	天津日本租界	吉長洋行

出所) 豊田式織機株式会社「豊田式織機据付工場」(明治41年9月30日現在)より作成。

第2表 12府県の織布力織機種別据付状況（紡績会社の兼営を除く、1913年）

府県	総合数	豊田式	井桁式	中村式	岡戸式	東海式	田辺式	鈴木式	原田式	北野式	泉州式	新迎堂式	金田式	鈴木作成 その他
大阪	27,665	3,981			444				8,127	3,942	3,362	529	516	638
愛知	14,718	6,120	1,531	665	479	575	86	10	38					700
静岡	7,552	2,008	16	415			746	535	28					2,867
兵庫	6,955	834							152					50
三重	6,637	1,297	350						79					
岡山	3,482	345												150
愛媛	2,709	214							868					140
埼玉	2,280	101	40											
東京	2,277													
和歌山	2,027	23							62					
徳島	2,018								54					
広島	1,972	714												120
合計	80,292	15,637	1,937	1,080	923	575	832	545	9,408	3,942	3,362	529	540	4,665

出所) 鈴木淳『明治の機械工業』（ミネルヴァ書房1996年）256～257頁から、豊田式およびそれに準ずる織機の据付状況がうかがえるように作成。

三月の後述する経営の再編まで、登記上は従来どおり豊田佐吉が常務取締役であり続けている。その後、「第拾五期営業報告書」（大正参年四月）には、前年の一月一日、大正天皇が「陸軍大演習統監ノ爲メ当市離宮ニ御駐輩」にさいし、豊田式織機会社にたいし、豊田式織機発明の功として、「発明者豊田佐吉ニ拜謁ヲ御付ケラレ又徳川侍従ヲ御勅使トシテ当社ニ御差遣アラセラレ」と記されている。<sup>5)</sup>

ちなみに豊田佐吉は、前号に述べたように、豊田式織機株式会社の設立にともない自身の島崎町工場はこれを同社に従業員とも移転したが、別に自営の織布工場として、弟の平吉に押切工場、同じく佐助に菊井工場の二つの工場（「分工場」とも称した）を経営させていた。当時前者は主として満洲むけの白木綿、後者は試験工場的な役割で白木綿を製織していたようであるが、ともに小規模のものであった。<sup>6)</sup>

(1) 豊田式織機株式会社の営業用の案内書で、明治四〇年四月〜九月のものとの書き込みがある。「据付工場」一覧などこれら一連の史料は、トヨタ産業技術館に所蔵されている。なお御幸毛織株式会社の社史編纂室からも史料の所在について御教示をいただいた。

(2) 同 右

(3) 豊田式織機株式会社「豊田式織機据付工場」（明治四一年九月三〇日付）

(4) 「河正会議」については、与良松三郎『織機王 豊田佐吉』（興風書院、昭和六年）三六八―七一頁。邦光史郎『小説豊田佐吉』（中部日本新聞社、昭和六二年）四九六―〇頁など、多分に脚色を交えた劇的な記述がみられるところである。

それらのなかでは、執筆時期が早いだけに、与良著が比較的事実に近いと考えられる。『豊田佐吉伝』（一一二頁）を含めて、いずれも豊田佐吉が、辞表を提出したとされているが、会社側が正式に受理したわけではなく、その後も常務取締役に再選されている。

(5) 豊田式織機株式会社「第拾五期營業報告書」(大正參年四月) 二二三頁。

(6) 愛知県「工場票」(明治四四年)の記載によれば、豊田平吉工場主の「豊田織布工場」は、明治三三年八月創業、西春日郡職工二七人(男六、女二一人)、徒弟(十四才以下)一〇人(男一、女九人)、売上高七、五二六・四円、動力はガス発動機一台(二〇馬力)である。(愛知県公文書館 史料〇四一四二)。

## 二 佐吉の渡米・渡英と三井物産の海外支店

豊田式織機会社の役員解任問題は、豊田佐吉にとって予想しなかったから、大きな衝撃であった。彼自身、この頃発明家として自信と抱負を持ち、ときには「大言壮語」することもあった<sup>1)</sup>だけに侮辱と失意に苦悩した。そして辞任後数週間足らずで外遊を思い立っている。気分転換のための「日本脱出」には、高辻奈良造が大いに同情し、激励したといわれる<sup>2)</sup>。いずれにせよ豊田佐吉は、欧米諸国の視察と織機の比較研究、さらには豊田式織機のアメリカでの特許取得と普及を目的して、一九一〇(明治四三)年春にわかに渡米することとなった<sup>3)</sup>。

外遊の手配と便宜は、藤野亀之助がこれに当たり、海外諸支店に連絡・依頼している。この年佐吉の勧めで東京工業学校紡織科を卒業し、豊田式織機に入社することになっていた西川秋次が同道した。このときの渡航費用は、藤野の口聞きで豊田式織機の特許使用料などをもってこれにあてた<sup>4)</sup>ともいわれるが、はっきりしたことはわからない。辞任後一カ月の五月一日、豊田佐吉は、日本郵船の「因幡丸」に乗船、渡米した。

豊田佐吉のアメリカでの見聞と生活、そして製織工場と織機の国際比較については、幸い佐吉自身がこれを記録し、

『豊田佐吉伝』にも記述されているので、これをフォローし、今日的ないし国際的視野から考究し、その意義を検討することができる。（ただし、二〇世紀初期の進歩主義アメリカの産業や社会経済一般についての彼の所見は、ここでは省略するほかない）。

アメリカでは、西海岸ではサンフランシスコ支店長の津田弘視、東海岸ではニューヨーク支店長瀬戸孝之助が終始彼の面倒をみ、便宜をはからっている。とくにニューヨークでは瀬戸支店長が意を尽くし、機械担当社員が同道し、豊田佐吉を三井物産の視察者として、ニューヨークの織物工業の見学と調査を可能としている。そこで佐吉は、同年八月から十月にかけて、世界で当時もっとも進歩していた諸機業地（ボストン、プロビデンス、ウースター、ニューベットフォード）の諸工場を見学した。瀬戸ニューヨーク支店長は、彼の来訪と滞在について、後年左のように述べている。<sup>6</sup>

私が豊田織機王を知りしは三井物産紐育支店在勤中の明治四十三年で大阪の藤野亀之助支店長より紹介並に滞米中御世話する様との依頼来し居り西川秋次氏を同伴紐育に着せられ会谈すると、豊田式自動織機の優秀なるには堅き自信あり其製造権を米国に売込み、且つ米国ノースロップ式自動織機其他の構造運転振まで米国綿紡織業の実際を見学し度く語られり。當時豊田氏は日本における織機製作販売が経済的に成績稍不良失意の際なりしも其樂觀的自信高遠なる理想には変り無く、益々織機製作に成功せんとする不屈の決意を示され余も出来得る丈の助力を試みたり。其の際織機製造権の売込み不成功に終りたりしも、米国綿紡織業の発達機械工業の進歩工場に於ける研究設備の完備を見、又豊田式織機に改良の余地あるを認め種々得るところ有り欧州経由帰朝せられたり。

二〇世紀の初期には、豊田佐吉の訪米よりも早く、既に紡績業者など日本の経営者や技術者で見学したのもあった<sup>7</sup>

が、経営者かつ技術者として、十分に時間をかけて広範囲に調査したのは彼が最初であった。また前号でみたように、四年前に鐘紡の神戸工場の比較研究に参加し、ノースロップ織機の機能はこれを理解していたから、織物工場の実地見学は、予備知識が十分あっただけに有益であつたらう。

見学の結果彼は、当然のことながら、アメリカの有力な製織工場が、自動織機こそ普及していないものの、予想をはるかに上まわる大資本、大規模であつて、一工場当り数百台以上の規模で操業されていること、一人の労働者によって織機一八台ないし二四台が運転されていること、そして独立した試験室など研究施設を持っていること、などを重要な特徴として理解し、納得した。

とりわけ彼を驚嘆、羨望させたのは、「試験施設」の充実した存在であり、試験用の織機二〇台と一〇人をこえる技師によつて、実地試験が行われていたことであつた。<sup>(8)</sup> 当時の日本でも、有力な紡績会社、三重紡績の四日市工場や鐘淵紡績の神戸工場などで試験施設が設けられていたのであるが、製造工場の内部が通念であつて、独立した研究開発、すなわち Research & Development の組織的發展に瞠目したのである。この点は、豊田佐吉の発明家・企業家人生をたどる上で、さらには日米の製造企業の経営発展における比較の上にも重視されるべきことである。

もつとも佐吉は、アメリカの製織工場の進歩に圧倒されたわけではなく、同時に経営上の重要な弱点、問題点を、自身の豊田式織機の製織工場との比較において、見出していた。『豊田佐吉伝』に記述され、しばしば引用されているところであるが、それは左の諸点である。<sup>(9)</sup>

- (1) 豊田式力織機が一分間に二二〇回以上（実際には一八〇ないし二三〇回程度）の高速回転するのたいし、アメリカのは約一六〇回で、回転速度がおそいこと。

- (2) 織機全体の機構が複雑であるため破損が多いこと。
- (3) 織機の振動がはなはだしいこと。
- (4) 経糸の切断が多いこと。
- (5) 製品の「地合」いが良くないこと。

これらの諸点は、いずれも当時の日米の技術・経営の国際比較の観点から、ここで吟味する必要がある。(1)の回転数は、直接機械の能率を示す基準であつて、豊田佐吉がその増大に大いにこだわつた点である。だから回転速度において豊田式の優位を認識したことは、(2)(3)(4)とあわせて、彼の自信を裏付けたことであらう。さらに、従来あまり注意されていなかったが、(5)の製品の属性は重視されるべきである。すなわちアメリカの製品が、豊田佐吉の眼からみると、日本の市場でやかましい「風合い」「地合い」のようなきめ細かさ、製品の種類の相違に配慮が欠け、一般にモノトナスに感じられたことである。<sup>(10)</sup>彼は帰国後、豊田紡織工場において、後述するように、アメリカとは対照的に、中規模の製織工場を経営し、著しい多品種生産を展開する。

豊田佐吉は、こうして入念な調査・見学の末、技術的にみるとアメリカのノースロップ式（管換式）と日本の豊田式（杼替式）とは異なる構造であり、自動化についても別のシステムとなることを確認した。同時に、織布工場の経営については、規模においてまさるアメリカの工場も、製造コスト（原料綿糸、労働賃金ともに日本よりもはるかに高い、とくに後者は桁ちがいであつた）ならびに製品品質において優れているわけではない、との結論に達し、これを日本の三井物産にかき送つた。<sup>(11)</sup>事実、この時期に前号で考察したように「満洲」において、日本の国産綿布がアメリカ製品を「駆逐」しつつあつたのである。

ちなみに、ノースロップ式と豊田式の自動織機の比較は、これより約一〇年ののち、佐吉の長男の喜一郎が、東大工学部を卒業し、父の事業に従事するようになってから、一九二〇年代に本格的にとり組むこととなる。<sup>(12)</sup>

なおニューヨーク滞在中、豊田佐吉は、三井物産の紹介で、高峰讓吉に会っている。高峰は、製業業の先駆者で、アメリカにおいてジアスターゼやアドレナリンの発見と工業化実現し、アメリカで成功した日本人として大きな評価を与えていた。豊田佐吉は多大の敬意をもって高峰の自宅を再三訪問し、発明発見の工業化は、営利的会社企業をよくするところではなく、発明家自身の手によってなすべきこととの高峰の意見に深い感銘をえた、とされている。<sup>(13)</sup>

豊田佐吉は、彼の発明をアメリカで特許出願（ニューヨークに滞在中によりよせた石原卯八が担当したが、これは十分な成果をみなかった）したのち、同年一〇月八日、紡織業の研究を継続させるべく西川を残して、石原とともにニューヨークを出発した。ついでイギリスに渡航、マンチェスター地方で、一カ月近く織物工場を見学、ここでは磯村豊太郎ロンドン支店長が彼の世話をみている。イギリスでは織機メーカー、プラットはじめ三井物産の長い期間にわたる密接な取引先があつたから、見学がアメリカよりはるかに容易であつた。

ところで、一九世紀を通じて「世界の工場」といわれ、産業革命のメッカにおいて彼が目撃したのは、意外ともいえる事実であつた。

彼はこう記している。<sup>(14)</sup>

大抵工女一人ニテ平均四台半位ノ取扱ヒニ過ギス。殊ニ自動織機ナドヲ扱ヒ居レル工場ハ、サラニ二ヶ所モナシ。(中略)  
同所ノ職工賃金ハ、我が国ノ四倍以上ニ当レリ(以下略)



イギリスの紡織工業の停滞と国際的にみた競争力の低下は、一九世紀末から徐々に明らかになった。綿糸の場合は、すでに日本の紡績会社の製品が東洋市場においてイギリス製品にとつて代るようになり、綿布についても、ちょうどこの時期に日本の輸出が成果をあげはじめていた。この点も前号で考察したとことである。

とはいえ、イギリスの綿業の構造的な問題ないし凋落がひろく知られるようになったのは一九二〇年代、とくに後半のことである<sup>15</sup>。したがって、第一次世界大戦前のこの時期において、長い間綿業の本場といわれてきたイギリスにおいて、織物工場の経営が著しく保守的で能率が低い実態をみて、佐吉が意外に感じたのも、無理からぬところであつた。

こうして豊田佐吉は、自信をとり戻し、さらにヨーロッパ各国を訪ね、翌年早々帰国した。

欧米先進国の綿織物業の技術・経営の視察結果は、豊田佐吉「各国ヲ視察シテ我が国綿業ノ将来ヲ占セリ」としてまとめられた。結論部分は、以下のとおりであつて、藤野はじめ三井物産の綿花部の豊田織機の支援グループの構想をさらに鼓舞したことはいうまでもなからう。

扱テ、米國ノ斯業ヲ視タルニ、仮令自動織機ニテ、一人ノ職工ガ二十台内外ヲ取扱ヒ居ルモ、其ノ收入ハ本邦ノ夫レニ比スルト、殆ド十倍以上タリ。殊ニ木綿ノ地合風合ノ面白カラザル事（東洋的デナキコト）最良ノ米綿ノミヲ使用スル故、出来上リノ綿糸ガ高価ナル事等ニ於テ、米國何等恐ルルニ足ラズ。現ニ米國綿布ハ、日清戦争前後マデハ、満州ニ多大ノ輸出ヲ見シガ、三井物産ト東洋紡其ノ他ノ大紡績会社ノ奮闘ニヨリテ、二、三年間ニ全部駆逐セラレシ例アルヲ以テ、目指ス処ハ、マンチェスターニ在リト信ジ、精シク視察シタル次第ナリ。予ハカネテヨリ、綿業ノ大事業ナル事ハ悟リ居リシモ、同地ヲ視察シテ初メテ、紡織業ハ工業中ノ最大ナル事ヲ親シク目撃セリ。英國ニテハ、大抵工女一人ニテ平均四台半位ノ取扱ヒニ過ギズ。殊ニ自動織機ナドヲ扱ヒ居レル工場ハ、サラニ一ヶ所モナシ。之レ予ガ斯業ニ大イニ望ヲ囑シタル所以ナリ。何トナレバ、同所ノ職工賃金ハ我が四倍以上ニ当リ、我が国当時ノ広幅織機一人ノ持チ台ハ、漸ク平均一台二、三分ニ当ラ

ザリシガ、一碼ノ生産費ハ、英国ノ夫レヨリ少シク高キニアル位ノ事ナリ。サレバ、之ヲ若シ我ガ自動織機ニテ製織スレバ、  
仮令、一人ニテ八台持ツトシテモ、其ノ碼当リノ工賃ハ、英国ノ十分ノ二・三ニ止マル概算タルヲ以テ、之ヲ実行スレバ、  
漸次英国ヲ凌駕シ、遂ニ必勝ヲ期シ得ベキ事瞭然タリ。

(1) 豊田佐吉が「遠大な理想と樂觀」の持ち主であったことには、当時友人の「名古屋の服部兼三郎」にたいし「東洋の  
豊田」と自称したとのエピソードがある。前掲『豊田佐吉伝』逸話篇、二二頁。

(2) 前掲『織機王豊田佐吉』三七四頁。なお藤野ら三井物産側は、「万が一」の彼の身を案じたといわれる(同書三七三  
頁)。

(3) 前掲『豊田佐吉伝』一一二―一二三頁。

(4) ちなみに「第八期營業報告書」(明治四三年一〇月)の損益計算の収出には、臨時費二、八〇七円九〇銭、特許料二二  
〇円の記録がある。後記の瀬戸支配人の回顧談からみると滞在費などは三井物産の各支店が負担したようにもとれる。

(5) 以下の外遊についての記述は、前掲『豊田佐吉伝』(二―三一九頁)、同、揖西『豊田佐吉』(八五―九〇頁)など。

(6) 瀬戸孝之助「豊田佐吉氏の追憶」、前掲『豊田佐吉伝』追懷篇、二八―二二頁より引用。

(7) すでに知られているように、ノースロップ式織機は、一八九四年の発明の管替式補充装置で、まもなく日本に紹介され、  
とくに一八九九年に三井物産のニューヨークの支店長岩原謙三が帰国したさいその意義を説き、翌一九〇〇年に既述のよ  
うに、高辻奈造が渡米したとき、和田豊治(三井工業部から鐘紡)のほか、山辺丈夫・滝村竹男(大阪紡織)、斉藤恒三  
(三重紡織)、高橋栄治(金巾製織)らが、たまたま同時に調査目的で渡米した(前掲『豊田佐吉』八六頁、そのほか喜多  
貞吉『和田豊治伝』(和田豊治伝編纂所)、大正二五年、二三四―二七〇頁など参照)。

(8) 前掲『豊田佐吉伝』一一五―一六頁。

(9) 同右一一五頁、後掲の豊田佐吉「各国ヲ視察シテ我国綿業ノ将来ヲ占セリ」など。

- (10) 製品市場のきめ細かさのもつ意味については、筆者はこれを比較経営史の立場で立ちいって論述したことがある。由井常彦・大東英祐編『大企業時代到来』（岩波書店、一九九五年）「概説」（とりわけ五四―六三頁）を参照されたい。
- (11) 三井物産側において史料的に確認できないが、上述の諸事情からみて、藤野亀之助にこの情報が届けられたことは確実であり、三井物産の内部で、国産綿布の輸出方針が鼓舞されたことであろう。
- (12) 和田一夫・由井常彦『豊田喜一郎伝』（名古屋大学出版、二〇〇一年）第四章の二「G型自動織機の誕生」、一五二頁以下。
- (13) 前掲『豊田佐吉伝』一一七―八頁。
- (14) 「各国ヲ視察シテ我國綿業ノ将来ヲ占セリ」豊田自動織機製作所『四十年史』（同社、昭和四二年）六〇―五頁。
- (15) イギリスの綿業の停滞と競争力の低下を論じた論考は、鐘紡の武藤山治にはじまり、昭和年代に入って新聞聯合会社編「英国綿業の苦悶」（同社、大阪、昭和三年）、外務省商工局調査「英国綿業の現状」（外務局、昭和四年）などが公刊され、関心を呼ぶこととなる。
- (16) 前掲豊田自動織機製作所『四十年史』六四―五頁に所載。

### 三 豊田紡織工場と三井物産による豊田式織機株式会社の再編

一九二一（明治四四）年一月帰国した豊田佐吉は、独立自営の織布工場を経営しつつ自身の自動織機の研究・発明を志した。同年一月、名古屋駅および豊田式織機株式会社工場（島崎町）からほど遠からぬ西区栄生町（当時の愛知郡中村大字栄字米口、現産業技術記念館の場所）に三、〇〇〇坪の用地を購入し、「豊田自動織布工場（三年後紡績の兼

「営後は豊田自動紡織工場」と称する織布工場の建設に着手した。当初は輸出向の金巾の製織のために三幅織機二〇〇台（資金不足から当初は一〇〇台、ちなみに購入価格は一台二〇〇円前後と考えられる）、当時の自営としてはやや大規模で、うち八台を自動織機に改造し、試験用にあてた。<sup>①</sup>ここに、海外視察の経験と抱負とが知られる。当時の資力では、必要な投資額（四〇五万円程度か）に到底足りず、周囲から借金をし、捨身の覚悟であったといわれ、工場の建設とともに家族とともにこの工場に移住、数十人の従業員と寝食をともにし、経営と研究に没頭している。<sup>②</sup>

さてこの間、佐吉が去ったのちの豊田式織機株式会社は、須永達支配人、土屋富五郎技師長のもとに、管理体制の近代化につとめるとともに、受注の急速な回復によって、経営は好転した。豊田式織機株式会社「第九期営業報告書」（明治四四年四月）において、「広幅織機ヲ始メトシ他ノ小幅織機ニ至ルマデ益々其眞価ヲ認識セラル、ニ至リ殊ニ三重紡績株式会社其他ノ大会社ヨリ多数ノ注文ヲ受ケ其成績頗ル良好ナリ」と記されるように、紡績会社からの広幅織機の受注増大をみた。その結果、払込資本金二五万円にたいし、一七、八五七円六三銭余の利益を計上、創立後四年目ではじめて一割の配当を実施した。<sup>④</sup>同時に、豊田佐吉にたいして、九七〇円の特許にたいする報酬が支払われている。<sup>⑤</sup>

経営の好転は持続し、翌年の「第十一期営業報告」（明治四五年四月）においては、期中に清国革命がおこり、中国輸出には障害が多かったといえ、「本社特製小幅織機製ノ綿布ハ絶ヘズ内外ノ需用多カリキ全小幅織機ノ機構完全ニシテ殊ニ機械<sup>⑥</sup>ノ率ノ大ナル事ハ益々世ノ認識スル所トナリシヲ以テ此種ノ注之最モ多ク幸ニシテ前期ニ比シ一層優良ナル成果ヲ取ム」と記され、利益も二一、〇三八円余（一割五分配当実施）であった。こうして、豊田式織機株式会社は、広幅小幅とも豊田式織機について、三井物産を一手販売機関とし、大正年代を迎える頃に、当初の三井物産の構想どおり、本格的な綿織物の機械メーカーとして経営が軌道にのるようになった。

いま、一九一三（大正二）年末における豊田式織機の普及状況を、鈴木淳の全国的調査の成果によってみれば、第2

表のとおりである。（ここでは立ち入らないが、東海地方で「豊田式」について設置をみた「中村式」は、三井物産一手扱の「豊田式」に対抗する意図もあって、他の白木綿問屋が普及を試みたという<sup>7)</sup>。豊田式の場合、紡績会社用の広幅織機数百台がこれに加わるから、その地位はさらに高い。また大阪で、主として泉南に普及中の原田式の発達も留意される。

ところで独立した豊田佐吉の栄生町の新織布工場の方は、おなじ一九二二（大正元）年の秋にいちおう操業開始にこぎつけたが、しかしその後容易に資金難を解決することができなかった。そこで豊田佐吉は、豊田式織機株式会社との間の契約（配当支払後の利益の三分の一）を改め、同社から一時金での支払を求めるにいたった。これにたいし谷口社長も受諾の意向であった。ここにおいて豊田式織機にたいし、三井物産すなわち藤野亀之助が、仲介と調整にのり出し、豊田式織機と豊田佐吉、そして三井物産の三者間の関係は、全面的に見直しが行われた。

たまたまこの年春に、三井物産の名古屋支店では、七六万円をこえる多額の手形詐取問題という事件が起った<sup>9)</sup>。このため支店長の寺島昇が罷免となり、兒玉一造が新任された。兒玉一造（一八八一年滋賀県出身）は、一九〇〇年に三井物産研究生として採用され、北京、台南など海外支店に勤務、大いに能力を発揮しており、一九二二（大正元）年一月、三二才で名古屋支店長に抜擢された<sup>10)</sup>。

こうした経過をへて一九二三（大正二）年の秋に、藤野亀之助のイニシヤティブのもとに、調整が落着した。豊田佐吉と豊田式織機会社間の特許についての契約は、一時払によって清算され、豊田佐吉は同社の常務取締役を正式に退くこととなった。同時に、豊田式織機の役員ならびに出資が全面的な見直しが行われた。翌年四月、同社の役員は、谷口房蔵社長のもとに、豊田佐吉（取締役として留任）、岩下清周、益田太郎、志方勢七、そして須永達（支配人、翌年常務取締役）および三井物産名古屋支店長の兒玉一造が、取締役になん任された。監査役には山辺丈夫と斎藤恒三が就任

した。<sup>11)</sup>

出資関係についても少なからず変更され、豊田佐吉は持株の半分近い五〇〇株を手放し（七二六株となる）、代って役員に新任の須永達（三四〇株）と三井物産の兒玉一造（二〇〇株）が主要な株主に加わった。また、波多野承五郎、早川千吉郎（ともに三〇株）ら三井関係の有力者たちが株主に顔をつらねることとなっている。三井八郎次郎名義の三井物産株式会社と藤野亀之助の持株には変化がない。<sup>12)</sup>したがって最終的には三井関係の出資は、約二〇％に増加した。

このとき、設立以来不振であった名古屋織布株式会社（資本金一〇万円、払込五万円）を、この機会に豊田式織機が吸収することとなり、豊田式織機株式会社の資本金は一一〇万円（払込三〇万円）となった。それとともに名古屋織布の工場（熱田）は、従前の試験的な小幅鉄製織機を廃棄、新式の広幅鉄製に一新され、製織工場として操業することとなった。<sup>13)</sup>

特許権の一時支払金については、『豊田佐吉伝』、豊田自動織機製作所『四十年史』はじめ既刊の文献はいちように八万円と記している。<sup>14)</sup>しかし、豊田式織機株式会社「第十四期決算書」においては、資産における特許権の計上額は六万円であり、以後年一万円が償却されている。<sup>15)</sup>前記のように豊田佐吉は持株五〇〇株を売却しているので、売却額をあわせて、合計八万円であったかもしれない。ともかくこの時の資金で、過去の借金を返済し、新設の工場には計画どおり試験用ふくめ二〇〇台の三幅織機の設置、稼動をみている。

ところで豊田佐吉は、工場の全面的な操業開始のまもなく、リスクを冒しても紡績業の兼営、すなわち紡績業への進出を決断するにいたっている。当時無謀と思われた紡績業経営についての動機、意思決定と周囲の状況については、豊田自動織機製作所『四十年史』がやや詳しく記述しているので、これをみることにしよう。<sup>16)</sup>

かくて佐吉は、ようやく本来の目的である自動織機の発明に、安心して専心できるようになったが、研究を進めてゆくうちに、また新しい障害に遭遇した。それは、自動織機の試験に使用する糸が買糸のため品質が粗悪で、非常に不都合が多いということであった。良質な原糸を自ら製造し供給しなければ、十分な試験が行なえないことを発見したのである。紡績の自営、それは当時の佐吉としては容易ならぬ大事業であるが、それへ進まなければ肝腎の自動織機の発明が完成されないという重大な局面に直面したのである。当時、小紡績の経営は不経済で、採算がとれないのが常識とされていた。しかし佐吉はあえてこの危険を冒すことを決意し、三年間のアメリカ遊学から帰国したばかりの西川秋次に、小紡績工場の設計を命じた。佐吉の周囲の人々は、この企てを無謀な冒険であると反対し、重任を負わされた西川秋次も自信がもてないまま、再三辞退したが、佐吉は最後までこれらの申し出を受けいれなかった。「自動織機発明完成の目的で紡績工場を経営し、万一失敗に終って自分の財産を無にしても、いささかも悔いるところはない」これは当時佐吉が関係者を励ましたときの言葉である。

当時、名古屋において優良な綿糸が得られなかったことは事実で、三井物産の第二回（大正二年七月）支店長会議の席上において、兒玉名古屋支店長は、次のようにこの点を述べている。この時期の三井物産の輸出綿布の消長を知る上にも有用なので、ここに掲げてみよう。<sup>17</sup>

木綿ノ輸出ハ從來滿洲向大尺布、臺灣向白木綿ヲ取扱ヒツ、アリ、此商品ハ名古屋織布會社ヲ中心トシ其他附近ノ小工場ヨリ買集メテ爲スモノナリ、然ルニ昨年來滿洲ニハ全然輸出シ得ス又臺灣モ暴風雨ノ結果購買力減少シ殆ト一反ノ商賣モ爲シ得サリシ、是レ其消費地ノ不況モ原因ナレトモ一ニハ名古屋附近ヲ中心トセル機業カ昨今泉州ニ移ルニ至レリ、即チ彼ノ方面ニハ紡績會社數多アリテ糸ヲ得ル點ニ於テ非常ノ差違アリ又金融上ニモ大ニ便利アリ、從來名古屋方面ニ中心ノアリシハ主トシテ工女ノ比較的割安ナル爲ナメリシカ、夫レヨリハ糸ヲ便利ニ得又金融上都合好キ方勝ヲ制シ近來是等ノ工場ハ泉州



方面ニ中心ヲ移シ名古屋附近ニテハ多クノモノヲ出サス、從テ大阪支店ノ取扱ニ移リタル次第ナリ、茲ニ於テ名古屋支店ニテハ近時印意向綿木綿ノ商賣ヲ開始セリ、是レハ在來ノ古機ヲ利用シテ縞物ヲ織ラシメ之ヲ甲谷他、蘭貢方面へ輸出スルモノニテ、本年三月頃ヨリ注文ヲ受ケ二三ヶ月間ニ二十萬反許ノ商賣成立シ口錢モ相當ニアリ、(以下略)

いうまでもなく紡績工場経営にさいする最大の問題は、小資本で足りる織布業とちがい多額の資本調達を要すること(當時經濟單位二万鍾工場で二五〇万円といわれた)で、これにたいし彼の場合数千鍾規模の計画であった。ところでこうした事態にたいし、三井物産の大阪支店長兼綿花部長の藤野と名古屋支店長の兒玉は、ともに豊田佐吉の紡績業の兼営の支援にのり出した。藤野は、三井物産から六万円を融資、さらに三井物産からのプラット製紡機の購入については、販売代金の三カ年賦分割支払をとり計らい<sup>18)</sup>、少なからぬ信用を供与している。

このときの三井物産による援助についての一次史料は見当たらないが、三井物産「第二回支店長會議々事録」(大正二年七月)のなかで、藤野亀之助は、次のような発言をし、右のような支援を裏づけている。発言のニュアンスでは、藤野と兒玉による支援がインフォーマルなかたちで行われたことを示唆しているが、いずれにしても豊田佐吉の紡績業進出にたいする積極的な評価がうかがえる。

名古屋支店長ノ報告ニ同地方ニ小工場ノ設立セラル、由ナルカ、是レ大ニ注意ヲ要スル事項ニシテ、紡績業ハ数百万円ノ資本ヲ以テ合資的ニ爲スヘキ事業ト考ヘタリシニ、近來ハ僅ニ五六万円ノ資本ヲ有スル者カ機械商ヨリ機械ヲ借入レ五千鍾乃至一萬鍾ノ紡績ヲ經營スル者多キニ至リ、其者ハ自カラ工場監督ノ位地ニ立チテ不經濟等ノ事ナキ様緻密ナル注意ヲ加エル爲其利益ハ株式ニ依ル大會社ノ利益ヨリ遙カニ多キヲ得、資本ノ大ナル爲メ起ル困難ハ毫モナクシテ小資本ノ者カ利益ヲ得ル反対ノ状態ヲ現出スルコトナキヤ、此ノ方面ノ需要者ハ多少機械悪シキコトハ厭ハサルモノナレハ、何トカ資金供給ノ



第3表 三井物産の綿布輸出入取扱額の推移

年次		綿布輸出入額
		円
1909	(明治 42) 年 上 期	4,250,032
	下 期	3,192,208
1910	(明治 43) 年 上 期	4,999,086
	下 期	5,510,123
1911	(明治 44) 年 上 期	4,427,539
	下 期	5,373,736
1912	(明治 45) 年 上 期	3,995,876
	下 期	5,783,660
1913	(大正 2) 年 上 期	4,834,953
	下 期	5,695,446
1914	(大正 3) 年 上 期	5,526,637
	下 期	5,286,542
1915	(大正 4) 年 上 期	—
	下 期	6,552,199
1916	(大正 5) 年 上 期	8,441,657
	下 期	11,541,690

出所) 三井物産「事業報告書」各期(三井文庫所蔵史料物産 614、615)。

注) 1915 年上期は史料欠。

道ヲ開キ是等ノ仕事モ爲シ見タシ

さらに豊田佐吉は、工場担保で、日本勧業銀行から六五、〇〇〇円を借入れ<sup>20)</sup>、かくして一九一四(大正三)年春には織布工場に隣接して紡績工場を竣工、六、〇〇〇錘の紡機を据え付け、操業を開始している<sup>21)</sup>。

参考までに明治末年から第一次世界大戦期の三井物産の綿布輸出の動向をみると、第3表の通りである。一九一三年七月の支店長会議において、棉花部長として藤野は、ダイナミックな綿布市場の取引において、「急迫ノ場合」に各支店が「時機ヲ逸スル」ことなく、「買持」を許可する方針を左のように指示している<sup>22)</sup>。

藤野 先ニ綿布ノ買持ヲ願出テタル場合ニ能ク其買持ノ必要ナル理由ヲ申立ツヘキ旨注意アリタリ、綿布商賣開始以來既ニ二十年ノ今日買持必要ノ所以ヲ縷述スルハ間違タル事ニシテ、我々カ急迫ノ場合ニテ電信ニテ申出ヲ爲シタル場合ニハ本店ノ承知セラル、範圍内ニ於テ之ヲ許可スルノ権限ヲ有シ貫ハサレハ、總テ仕事カ形式ニ流ル、ノ弊アルヘシ、我々ハ現在常ニ何処迄モ損害ヲ防カン爲メニ多少形式ニ外ル、所アルモ之ヲ實行スルコトアリ当該掛モ亦皆ナ獻身的精神ヲ以テ事ニ当ル爲メ之ヲ爲シ得ル次第ニシテ、我々モ当該掛ヲ信シ、重役モ能ク我々ヲ知ラル、カ爲メ行ハル、所ニシテ、然ラサレハ形式ニ反シタル行爲ヲ爲サハ叱責ヲ得クヘシトテ臨機ノ処置ハ取ラサルヘク、左スレハ其許可、指令到着ノ節ハ既ニ業ニ時機

以上のように、大正の初年一九二〇―一九二一年に行われた三井物産の豊田式織機株式会社ならびに豊田個人の紡織工業の両者たいする積極な介入と支援は、結果的には適切かつ効果的であった。その直後におこった第一次世界大戦にともなう好況は、輸出の急拡大とともに綿紡織の分野においてもっとも顕著なものがあり、三井物産の積極的な営業姿勢のもとに、織機ならびに綿糸布の製造体制を強化していた両者に、予想をこえた市場拡大をもたらしたからである。以下、豊田佐吉自身の経営する豊田紡織工場を中心に、第一次世界大戦期の成長と三井物産の支援活動を立ちいつて考究してみることしよう。

- (1) 前掲『豊田佐吉伝』一一九頁。
- (2) 独立のさいの彼の決意と行動については、前掲『豊田佐吉伝』が詳しく記述されているところである。(一一九―一二三頁)。
- (3) 豊田式織機株式会社「第九期営業報告書」(明治四拾四年四月)二―三頁。
- (4)(5) 同右 四頁の決算記録による。なお、従来揖西光速『豊田佐吉』を含めてほとんどすべての文献が、豊田佐吉は正二年に特許一時金支払まで、配当も特許支払も行われていない、と記述しているが、これは正しくない。
- (6) 「第拾壹期営業報告書」(明治四拾五年四月) 三頁。
- (7) 前掲『明治の機械工業』二五七頁。そのほか豊田式織機以外の力織機の普及・発展とその意義については、同書(二五五―二六一頁)を参照されたい。
- (8) 興良松三郎『発明物語 豊田織機王』(興風書院、昭和六年)によれば、藤野が一二万円を主張したが、結局谷口の意

見にしたがったといわれる（同書三九四―三五頁）。

- (9) この事件は当時深刻な問題で、三井物産支店長会議などでもしばしば触れられている。なお荻野伸三郎『兒玉一造伝』（三秀舎、昭和九年）五一―五二頁参照。
- (10) 彼の経歴については、前掲『兒玉一造伝』（一八頁以下）による。
- (11) 豊田式織機株式会社「第拾五期営業報告書」（大正三年四月）一―二頁。
- (12) 豊田式織機株主会社「株主名簿」、「第拾四期営業報告書」（大正二年一〇月）一七―二一頁に所収。
- (13) 前掲「第拾四期営業報告書」二頁。
- (14) 前掲『豊田佐吉伝』（二二―二頁）によれば、豊田佐吉は、藤野亀之助と服部兼三郎にはかつて「八万円の手切金」で納得したといわれる。
- (15) 豊田式織機株式会社「第拾四期決算書」、前掲「第拾四期営業報告書」九―一二頁に所載。
- (16) 前掲豊田自動織機製作所『四十年史』六七―八頁より引用。
- (17) 三井物産株式会社文書課「第二回支店長会議々事録」（大正二年）（三井文庫所蔵史料 物産一九八―二〇二四頁）。
- (18) 前掲『豊田佐吉伝』一―二二頁。
- (19) 前掲「第二回支店長会議々事録」三二―三三頁。
- (20) (21) 前掲『豊田佐吉伝』一―二二―二三頁。
- (22) 前掲「第二回支店長会議々事録」三一―一頁。

#### 四 豊田紡織工場の経営と藤野亀之助

三井物産の支援をえて紡織兼営に踏みこんだ豊田佐吉の「豊田自動紡織工場」（以下、豊田紡織工場と略称する）は、十分に成功した。自動織機にむけた研究・発明は進捗し、経糸切断の自動停止および杼の運動のついでにの改善を中心に、彼は一九一四（大正三）年末までに相ついでいくつの特許を出願・取得した。<sup>1</sup>一九一六（大正五）年五月には、「自動織機」の特許（二九四八四）を登録し<sup>2</sup>（ちなみに最後のな「杼替式自動織機」の特許（六五一五六）は、一九二五年登録）、部下に実地試験の継続をさせている。<sup>3</sup>ほかに実用化にはほど遠かったが、環状織機の研究も再開し、その後の中断をへて、一九二五年にいくつの特許をうることとなる。<sup>4</sup>

研究の進捗のかたわら、リスクが大きかった紡織工場の経営は、計画以上の成功で報われた。何よりも一九一四（大正三）年七月に第一次世界大戦が勃発し、翌一九一五年春にはかつて経験したことない好景気が国内の紡織業に到来したからである。紡織工場を全面的に操業したばかりの豊田佐吉は、前半生とちがって、今度は大きな好運に恵まれた。彼の「独立経営」、そして小規模ながら紡績の兼営、いわば「垂直的統合」の戦略が、絶好のタイミングで行われた結果となった。

豊田紡織工場（栄生）は、当初の輸出金巾にとどまらず、弟の平吉の「押切工場」とともに、織物の製品の多様化を試みるとともに、この機会を逸することなく、設備の全面的拡張・増強にとり組んだ（弟たちの押切、菊井両工場も設備と操業を拡大した）。小規模だった紡績部門の増強はとくに著しく、一九一六（大正五）年三月に紡機八、四三二錘を据付けをおえると、<sup>4</sup>直ちに二五、〇〇〇錘へ、そして織機も一、〇〇〇台水準にと増設を計画、さらに紡績について

第4表 豊田紡織工場の発展（『工場通覧』織物業の記載による）

1) 原動機(0.1馬力)

年 月	工場	汽 力	電 力(買電)	其他(自家発電等)
1916(大正5)年12月	栄 生	1 440	7 377	10 260
	押 切	1 50		
	菊 井	1 114		
1918(大正7)年1月	栄 生	1 440	9 429	24 1,155
	押 切	1 60		
	菊 井	1 75		
1919(大正8)年1月	栄 生	1 440	22 111	10 445
	押 切	1 60		
	菊 井	1 114		

2) 従業員(職工数)

年 月	工場	男	女	計
1916(大正5)年12月	栄 生	322	1,249	1,571
	押 切	18	55	73
	菊 井	41	307	348
1918(大正7)年1月	栄 生	447	2,251	2,698
	押 切	37	263	300
	菊 井	71	360	431
1919(大正8)年1月	栄 生	415	1,932	2,347
	押 切	31	224	255
	菊 井	67	396	463

3) 主要製品

年 月	工場	製 品
1916(大正5)年12月	栄 生	金巾類 綾木綿 綿糸中番手
	押 切	金巾 綾織木綿
	菊 井	南印天竺木綿
1918(大正7)年1月	栄 生	白木綿 金巾 寒冷紗 綾木綿
	押 切	綿織物
	菊 井	天竺木綿
1919(大正8)年1月	栄 生	—
	押 切	綿織物
	菊 井	綿織物

出所) 農商務省『工場通覧』、大正7年版(309頁)、大正8年版(89頁)、大正9年版(97頁)による。  
備考) 動力馬力数は、計算の仕方でも必ずしも現実の出力と一致しないことがある。製品種類は、不揃いであるが、出典の記載どおりとした。1918年は、製品が特定できない状態であったと考えられる。

は、この実施の途中で計画を倍増し、結局一九一八（大正七）年春に、紡績工場の規模は三〇、〇〇〇錘近くに達した。従業員数も増大を続け、同年末には二、六九八人に上り、一工場の単位としては、国内の紡績会社の有力な工場なみの水準となった。

いま、この時期の『工場通覧』（大正三、五および七年）によって、設備規模、従業員、製品の発展について、とりまとめてみれば第4表のとおりである。参考までに、この過程の一九一六（大正五）年一〇月の「機械学会誌」の「豊田自動紡績工場」の概要記事を転載してみれば左のとおりである。

沿革 豊田式自動織機の完全なる試験をなし其の改良をなさんが為めに大正元年九月現場主が個人にて豊田自動織布工場を

設立し力織機五拾壹吋巾百九拾貳台を据付け主として金巾製織をなし大正参年拾貳月紡機六千参百六拾八錘を据付け自動織機及一般織機の功率を比較研究なし且又特殊織物の試験をなす大正五年三月紡機八千四百参拾二錘を据付け大正五年四月第三拡張をなし紡機壹万五千錘力織機壹万五千錘力織機壹千八台を増設すべく目下建設工事中なり

敷地及建物 敷地壹万四千坪 建物六千七百坪

製品の種類 綿糸中番手 金巾類

生産額及販路 綿布百八拾万六千円 内地、支那、及び印度方面

経営者技術者其他職員 豊田佐吉、西川秋次外工務員八名事務員八名

職工数 女工六百八拾四名 男工百五拾九名

原動機、主なる機械（種類及数） 三百キロワット発動機及ユニフローエンジン一台 増設に属し七百貳拾キロワット名古屋

屋電灯会社より買ふ 紡機一万四千八百錘 織機貳百参拾貳台 外に増設分紡機壹万五千錘 織機七百拾六台

発明の事項 豊田自動織機の能率試験中環状单流原動機を発明し目下試験中

こうした第一次大戦中の豊田紡織工場の急激な成長の要因について、『豊田佐吉伝』はじめ従来公刊の関係諸会社の社史など数多くの諸文献は、がいて大戦下の好景気という条件についてのみ記述されており、技術や経営の実態そして財務・資金調達については、ほとんど考究されていないようである。また個人経営体であった時期でもあり、経営について詳細を知るべき史料も乏しい。だが、この時期に豊田紡織工場の経営が、たんに好況下の規模拡大にとどまらず、その能力、経営体質を著しく強化したことは見のがせない事実であって、三井物産の効果的支援の役割とあわせて考察する必要がある。

本稿ではさし当り、質量ともこの数年間の発展に寄与したと考えられる要因を、以下の四つの側面、(1)製造販売体制と経営管理すなわちマネジメントの改善、(2)技術の向上とりわけ動力ことに電動力の先駆的、効果的な活用、(3)機械設備と原料とくに紡績機械の入手、そして(4)所要資金の調達の可能について、必要な範囲にかぎって論考しておきたい。

(1)まず製造販売体制と経費管理が著しく強化されたことが指摘できる。いまだ中規模といえ、少なからぬ雇用労働力をもつ（一般の織布兼営の紡績会社とはことなる）、ユニークな織布兼営紡績の経営において成功したことである。かつて豊田式織機の常務取締役時代の豊田佐吉は、前号でみたように、経営者であるよりも、技術者・発明家であった。だが豊田紡織工場においては、借金返済のためにも、工場拡張のためにも、利益をうるための経営に尽力しなければならず、製造販売体制と雇用労働力の管理をふくめてマネジメントにも配慮しなければならなかった。製造販売体制では、紡糸生産の拡大とともに、弟の平吉と佐助担当の押切・菊井の二工場を含めて、市況に応じた織布の製造につとめた。第4表についても、この時期において製品の種類が増加・変化しており、経営が市場・販路の変動に応じて、迅速に対応している。

この面で三井物産の綿花部すなわち兒玉一造からの直接的情報が、この上なく有用であったことはいうまでもない。

事実、ここで立ち入った検討・分析を省くが、毎年の三井物産支店長会議録の報告にみえる棉花部および東洋各海外支店の好調な製品の動向と、豊田紡織工場の主要製品の推移とには相関関係が見出される。豊田紡織工場が市況にたいし、機敏、弾力的に運営されたことがまず注目される。

マネジメントの改善も重視されねばならない。それには兒玉一造の弟の利三郎を、一九一五（大正四年）一〇月に長女愛子の婿養子に迎えたことが大きい。利三郎は（神戸高商卒、東京高商専門部学習、伊藤忠合名会社に勤務）は、商社経験をもち、三二才の働き盛りであり、結婚ただちに豊田紡織の経営に参加した。豊田利三郎が、営業ばかりでなく、マネジメントに大いに意を用い、能力を發揮したことは明らかといえる。さきの工場概要をみると、豊田紡織工場は、本格的な近代的工場として、豊田利三郎、西川秋次のほかに、技術者、事務職員がともに八名存在している（この人数は、豊田式織機株式会社とはほぼ同数である<sup>9)</sup>）。

既掲の第4表についてみると、この時期における設備能力の拡大にたいし、とくに第三次の拡大にさいし従業員数の増加は抑制され、労働生産性の向上が計られていることが重視されるべきであろう。

(2)の技術については、動力設備に工夫が払われ、電動力が先駆的に活用されていることが重要である。豊田紡織工場では、当初は汽力が用いられたが（第4表参照）、その後「三百キロワット発電機及ユニフローエンジン」が設置されている（ボイラーは当時新式のパブコック式）。ユニフロー・エンジン（スイス、ズルチエル社製）は、三井物産が紹介し、東洋紡績の三軒家工場で導入されているが、同じ時期のことで、電力の普及と電動力の将来を十分に予想したものであった。そしてその後は、機械設備の拡大にともない名古屋電燈からの買電を増大し、所要動力の経済的利用をはかっている。それがマネジメントの改善・近代化とともに、製品コストの低下に寄与したろうことはいうまでもない。

(3)の設備拡大にともなう紡績機械の入手および原料綿花の購入において、豊田紡織工場は、明らかに同業他社と比



較して有利であった。第一次大戦期とくに一九一六（大正五）年以後になると、好景気の到来にも拘らず、紡織業界ではイギリスからプラット社製はじめ紡績機械の輸入が困難となった。このため紡績会社は設備の拡大が著しく制約され、輸入取引の過半を占める三井物産で対応に苦慮し、アメリカ製品にきり変わるなどの手段を講じたことは既に知られているところである。<sup>11)</sup>参考までにこの点の実状を知るために、一九一七（大正六）年下期の三井物産「事業報告書」における紡績機械の輸入にかんする報告をみれば、以下のとおりである。<sup>12)</sup>

紡績機械ハ英国ヨリ輸入不可能ノ爲メ今期当社註文引受ノ十六万鍾ハ全部米国製品ナリ而シテ大正四年以降本邦紡績増鍾  
百五十三万余鍾ノ内当社ハ其六割ヲ取扱ヒ過去三年間ノ本国積出済数量ハ当社分約二十六万鍾、反対商扱五、六万鍾、合計  
三十万鍾ナルカ故ニ残余百万鍾ノ英国製品ハ向後数年ニ亘リ積出サルヘキモ米国物ハ来年中ニ大部分積終リノ予定ナリトス

このように紡機の増設、とくに一九一七年の増設の計画と実施は、容易でなかったと思われるが、豊田紡織においては、三井物産とくに綿花部長の兒玉一造の存在が有利に働いたことであろう。むしろプラット製品の輸入の困難の増大をみこして、兒玉が第二次増設の最中に、それを上まわる大幅な増設を奨め、豊田佐吉が無理をおしてもこれに応じたことも十分にありうることである。原料綿花の購買において、豊田紡織に利点があったことは、改めて説明するまでもない。

（4）豊田紡織工場の急速な設備と操業の拡大において、前にも触れたが、資金調達はきわめて切実な問題であった。この側面においても三井物産（そして三井銀行）の役割が大きかったことであろう。

設立と操業について、豊田紡織工場は、一九一五から一九一七にかけての僅か三年のうちに、紡績・織布ともに、

一九一四年当初の設備能力からみると約五倍（三万鍾、一〇〇〇台）に増強されており、この間の投資所要金額は、当時の二万鍾二五〇万円の経済規模（既述）からみて、百数十万円をはるかに超える水準と推定される。これにたいし一九一五年から一七年の三カ年間の利益は、せいぜい年間二〇万円〜四〇万円程度と考えられるから、いかにこの時期に多額の利益を獲得したにせよ、自己資金の増殖をもつてすることは不可能であつて、相当額の借入や信用の供与をうける必要があつたであろう。（かりに先物取引など流通で利益をえたとしたらそれも三井物産に依存したことであろう）。

安易な推定は避けるべきであるが、日本勧業銀行からの借入の継続、増加のほか、投資額の大半を占める紡機の購入代金について、紡績進出と第一次投資のときと同様に、大幅な年賦支払などの措置が講ぜられたことは容易に想像される。三井物産による資金援助の役割は否定できないところである。

ともあれ、こうして大正初期に、豊田紡織工場は、中規模の紡績・織布経営として著しく成功した。一九一八（大正七）年当時、二神名古屋支店長は、同工場の経営を、「個人紡績」ながら「工場ノ制度、事業ノ模様、職工ノ使用方等ニ付キ極メテ周到ナル」<sup>19</sup>、「模範工場」として報告し、三井物産の各支店の関係者は、名古屋訪問のさいは豊田紡織工場を見学するよう要望している。

なお、詳細な経過の記述については、これを省略するが、豊田式織機の製造メーカーたる、豊田式織機株式会社についても略述しておこう。

もとよりこの時代を通ずる綿業の一大活況のもとに、一九一四年以後同社は、設備能力の拡大とともに、ほぼ毎期のように増増増益が続き、増配も再三行われた。一九一六（大正五）年四月当時の規模は、織機製作工場が敷地二、八五六坪、建物一、九四五坪、織機の製造実績が大小あわせて年間三、〇〇〇〜三、六〇〇台（製造額約四〇万円）となり（ほかに織布〈熱田工場〉製造額六二万円）、職工数は織機部門二八三名、織布部門四二一（うち女子三七二）名と記録

されている<sup>(15)</sup>。

その後ひき継ぎ設備能力の増強は顕著なものがあり、翌々一九一八年には、過去の日産三五〇〇四〇〇台の実績が、いまや七〇〇台一、〇〇〇台に達した。同社の取締役であり、三井の利益を代表する立場の兒玉一造は、設置の増大とともに、同年上期の二五%の配当、資産内容の充実、有力紡績向はじめ内外受注の殺到など、豊田式織機会社のめざましい成功と業績を、三井物産支店長会議において、次のように報じている<sup>(16)</sup>。

兒玉 豊田織機會社ハ當社ト關係アル所ヨリ五ヶ年以來自分當社ヲ代表シテ同社ノ取締役ニ就任シツ、アリ、昨今事業モ非常ニ盛況ニ向ヒ、昨年下季ヨリ本年ニ掛ケ一ヶ月三百五十臺乃至四百臺ノ機械ヲ製造シ、其後尙ホ製造力ヲ増シ最近一ヶ月七百臺ヲ製造シ、本年七月ヨリハ更ニ一ヶ月一千臺ニ増加スル筈ナリ、最近欧米ヲ視察シタル人ノ說ニモ一ヶ月一千臺ノ製造ヲ爲スモノハ稀レナル由ニシテ、織機製造會社トシテハ世界有数ノモノナル旨聞及ヘリ、同社ハ資本金百三十萬圓、半額拂込ニシテ、營業ノ成績亦頗ル良好ニシテ、以前ヨリ引續キ一割六分ノ配當ヲ爲セシモ、二三年來二割ニ増加シ、前季ハ二割五分ノ配當ヲ爲シ、又其財産状態モ良好ニシテ其如ク盛大ニ營業ヲ爲スニ拘ハラズ機械代十九萬圓、地所一萬坪ヲ有シ、其内大阪ニアル地所ノ如キハ一坪四五十圓唱ノモノ八千坪ヲ有ス其他建物十四萬圓ヲ有シ、前季ノ純益ハ考課狀ニ現ハレタル高十七萬圓、本年下季ハ少クトモ三十萬圓許ノ純益アルヘク、半額拂込ノ資金ニ對シ三十萬圓ノ純益アルトキハ約五十%ニ相當ス、注文ハ非常ニ輻輳シ明年七月迄ハ最早新注文ニ應スル餘力ナク、唯四、五、六月ニ於テ幾分ハ繰合モ付ケ得ヘシ今日迄ノ注文ハ總テ銑鐵八十五圓ヨリ百圓迄ノモノヲ以テ引受ケ居リ、織機一臺二百二十圓ニテ注文ヲ引受ケ居レトモ、今後ハ二百七十八圓若クハ三百圓ニ騰貴スヘシ、夫レニテモ紡績會社ニ於テ利益アルニ付時々注文ヲ得ル有様ナリ、最近日本ノ紡績會社ハ百三十萬圓増鍾セルヲ以テ、將來右増鍾ニ要スル機械到着セハ織機ノ注文モ絶ヘス來ルヘシ、其他支那方面ヨリモ漸次「エンクアイアリー」來ルヲ以テ見本的ニ送りツ、アリ、又最近印度ヨリ「サー、プロージャー」ト云ヘル人來

朝ノ際三百臺ノ注文アリタレトモ其注文ニ應スルコト能ハス、僅カニ五十臺見本ヲ送リタリ、此織機ハ七年前ヨリ世ニ出テタルモノニシテ種々其間ニ經驗ヲ積ミ、如何ナル部分カ最モ磨滅シ易キカ等ノ點ニ付テモ充分調査研究セルモノナルヲ以テ、最近ニ至リテハ「ブラット」社ノ製品ト磨滅ノ程度モ劣ラス、又「エフヒシエンシー」モ劣ラス、最近尼紡ヨリ千二百臺、倉敷ヨリ千三百臺ノ注文アリタリ、此ノ如キ有様ナレハ今季ハ三十萬圓ノ利益ナレトモ明年ニ至ラハ尙ホ多クノ利益アルヘシ、(以下略)

こうした豊田式織機会社による、小幅から広幅にいたる織機生産の発展は、紡績会社の兼営織布を容易にし、紡績業をふくめて日本の綿業の第一次大戦中の著しい発展を可能したことは、すでに知られているとおりである。

なお第一次大戦中には、欧米製の機械輸入が困難となり、機械製造の国産化とくに大阪の機械製造の発展が期待され、かつ進行した。藤野亀之助は、豊田式織機株式会社と関係が深い紡織機械メーカーの木本鉄工所を三井物産の傘下におくことにつとめ、ついで一九一七年には藤野・兒玉の進言によって、豊田式織機がこれを買収し、同社の大阪支店とされた(土屋富五郎が支店長に就任)。そのほか、スピンドル、セーラー、リングなどの部品メーカーの育成がはかられ、一九二一年には豊田式織機は紡織の全プラントを完成することとなる。しかし、こうした大阪における藤野・兒玉の活動と、豊田式織機株式会社の経営の発展の詳細については、別の機会にゆずるほかない。

(1)(2) これらの特許について、また「自動化」の程度と意味について、本稿はたち入らない。特許の内容と一覧は、前掲『豊田佐吉伝』三七一二頁、前掲『四十年史』八〇頁を参照。「自動杼換装置」の意義については最近刊行の前掲書『豊田喜一郎伝』のなかで、和田一夫が詳しく論じている(一五九―一六二頁参照)。

(3) 前掲『四十年史』八〇頁。

- (4) 前掲『豊田佐吉伝』三七四頁。
- (5) 前掲『四十年史』六九―七頁、前掲『豊田喜一郎伝』八二―三頁など。
- (6) 機械工学会「機械学会誌」第十九卷第四十五号(大正五年一〇月)六九―七〇頁。
- (7) これら弟二人の担当の二工場の詳細については記述を割愛する。これの概要については第4表に記入したので、同表で参照されたい。
- (8) 兒玉一造と利三郎と豊田家については前掲『豊田喜一郎伝』を参照されたい(五一―二頁)。利三郎の出身と経歴の詳細については、岡本藤次郎編『豊田利三郎氏伝記』(豊田利三郎氏伝記編纂会、昭和三十三年)。
- (9) 前掲「機械学会誌」第十九卷第四十五号(七一頁)の「豊田式織機株式会社」の紹介によれば、技術者が土屋富五郎以下五名、ほか事務員七名である。
- (10) 前掲「機械学会誌」第十九卷四十五号、一七四頁。本稿では、前々号いらい豊田佐吉の動力についての関心について注意を払ってきた、若干ここで補足すると、豊田佐吉は、さかのぼって最初の乙川織布合資会社の時代から力織機のための動力の設備に努力し、そのとき弟の平吉は、かせくり器の営業をやめ、一時動力に専念し、スチムエンジンの中古品を手に入れ、これに手入れをして織機用に修理、乙川製布工場に間にあわせたといわれる。豊田英二『私の履歴書 決断』(日本経済新聞社、昭和五〇年)一五六頁。豊田平吉は、豊田英二の父であり、父の思い出として話されている。
- (11) この点については近刊の麻島昭一『戦前期三井物産の機械取引』(日本経済評論社、二〇〇一年)が丹念にフォローし、記述しているところである(同書五九―七一頁)。詳細は同書に譲ることにしたい。
- (12) 三井物産株式会社「第十六回事業報告書」(大正六年度下期)(三井文庫所蔵史料 物産 六一五―一〇)三三頁。
- (13) すべての設備が全面的に操業し、その上市価が上昇した一九一八(大正七)年四月―九月期の豊田紡織株式会社の利益(第二期)が四〇万円程度であるからみて(後述)、前年の利益はその半額以下であろう。
- (14) (16) 「第六回支店長会議々事録」(大正七年)(三井文庫所蔵史料 物産 一九八―六)四二八―九頁。

## 五 豊田紡織株式会社の設立と三井物産棉花部

一九一八(大正七)年一月、豊田佐吉の豊田紡織工場の事業と資産は、株式会社の経営に改組され、豊田紡織株式会社が設立された。会社形態への改組は、かつての失敗に加えて、個人企業体として急成長をとげた経験から、豊田佐吉の好むところではなかったが、経営活動の拡大にともない必要な措置として、利三郎はじめ周辺の要請のもとに行われた、とされている<sup>(1)</sup>。資本金五〇〇万円(払込三〇〇万円)で、株主と持株は第五表のとおりであった。

豊田一族の出資は合計六〇、八〇〇株、払込金額一八二万四〇〇〇円で、豊田家の紡織事業の資産総額であつたろう。豊田一族のほかでは藤野亀三郎ひとりが頭ぬけた株主で、二九、四〇〇株、払込金額で八五万二、〇〇〇円に上ることが注目される。藤野個人のこうした多額の出資は現実には考えがたいところであり、長い間三井物産から豊田紡織の資金助成を主張し、豊田紡織の設立時に融資を実現していたことからみて、藤野の名義による三井物産からの間接的な出資の可能性は、否定できないように思われる。

豊田紡織会社の役員は、取締役社長の豊田佐吉、常務取締役の豊田利三郎、そして取締役の藤野亀之助の三人のみである。ほかに監査役は兒玉一造一人である。したがって、実質的には取締役三人が名実とも責任をもち、一族近親者のみが有限責任の出資者たる、実質においては合資会社というべきものであった。

豊田紡織株式会社の創業当時の経営と業績については、いくつかの記録が『豊田紡織株式会社史』(同社編、昭和二

第5表 創立時豊田紡織株式会社創立時の  
主要株主

株主名	持株
豊田佐吉	48,000
藤野亀之助	29,400
豊田利三郎	10,000
児田玉米子	9,000
豊田喜一郎	500
児田玉一造	500
豊田平吉	300
豊田愛子	300
豊田伊吉	200
豊田佐助	200
豊田洋子	200
児田玉桂三	200
豊田田ゑい	100
豊田田なを	100
豊田田す	100
園田田忠	100
園田田武	100
藤野つ正	100
鈴木木こ	100
鈴木木栄	100
鈴木木蔵	100
鈴木木蔵	100
園田田金	50
園田田京	50
計 25名	1,000,000株

出所)『株式会社豊田自動織機製作所 四十年史』(同社、昭和42年)70-71頁による。

八年)に採録されている。<sup>3)</sup>以下に「豊田紡織株式会社綿布製織高販売高」(大正七年度)および第二回営業報告書(大正七年四月一日〜九月末日)の決算書の概要を、第6表(1)(2)に掲げておこう。

これによると、創立早々の第二回(大正七年上半年期)において売上高が九八六万円強、うち輸出額四八五・五万円、当期利益約三九・八万円に達し、好調な発足ぶりが知られる。また、「主なる製品は、金巾、細綾(チーンズ)で、寸法及品質により約三十種に分類し、鳴<sup>4)</sup>」及「双鳴<sup>5)</sup>」の登録商標のもとに、海外販路は印度、南洋、近東、東アフリカ、南支方面という広汎な地域に及んだ。<sup>4)</sup>ことに「印度への輸出は当社が率先開拓したもので、常務取締役豊田利三郎氏は自ら大正七年秋、上海、香港經由で孟買に渡航し、約十ヶ月も滞在して、彼地の棉並に綿布消費状態を審に調査す

ると共に新販路開拓に努力<sup>5)</sup>したと記されている。すでに海外で営業活動の経験をもつ利三郎が、棉花部長の兒玉一造そして三井物産の各海外支店と緊密な協力のもとに、インドをはじめ東洋各地で市場の実需に応じた新製品を販売したことがわかる。

さて、豊田紡織会社は、まもなく大きな試練をうけることとなる。周知のように、第一次大戦の終結



第6表(1) 豊田紡織株式会社綿布製織高、販売高  
(大正7年度)

綿糸製織高		ヤール
金	巾	20,592,000
細	綾	6,119,000
傘地	その他	4,772,000
合計		31,483,000
同金額		9,863,000 円
うち海外輸出高、輸出額		ヤール
金	巾	10,391,000
細	綾	6,119,000
傘地	その他	2,417,000
合計		18,927,000
同金額		4,855,000 円

出所) 豊田紡織株式会社『豊田紡織株式会社史』(同社、昭和28年) 27頁による。

(休戦協定の実施)の翌一九一九(大正八年)の春から「空景気」と称された戦後の好況がおとづれ、同年秋季からは投機熱が沸騰し、年末にピークに達した。それが翌一九二〇(大正九)年四月以降一転し、日本経済は反動恐慌にみまわれた。

こうした一九一九―二〇年のバブル経済とその後の恐慌の経験は、第一次大戦中に繁栄した紡織工業が代表的であった。一九一九年下期の三品相場は一時熱狂的なブームの様相を呈し、取引所の正規の取引とは別に、「証拠金を要しない仲間間の先物取引」が活発に行われ、強気筋の先物約定残は膨大な額に達し、受渡さえ順調ならば多額の利益が約束された。ところが、一九二〇年四月には株式とともに商品価格が一斉に急落し、下旬になると、取引がしばしば停止し、「浜松、知田方面の機屋は七割方休業」といわれるほどの恐慌状態となった。

これにたいし豊田紡織会社は、対応の途を誤らず、むしろチャンスと波乱を利用して、大きな利益の獲得と蓄積に成功している。すなわち第三期、第四期とひきつづき年八分分配当を実施したのち、第四期(大正九年三月期)には、「一挙に年一〇割、一五〇万円にのぼる多額の株主配当を行うという大盛業をみた」<sup>8)</sup>。この利益について、豊田自動織機製作所の公刊社史には、「これはこの期間中に、多額の先物取引により巨利を収めた結果である。しかしこうした高率の配当も、実際にはこの直後に未払込株式二〇〇万円の徴収が行われたため、実質的に社外に流出することなく社内に蓄積された」と記されている<sup>9)</sup>。



第6表(2) 豊田紡織株式会社決算書

I 貸借対照表			
資 産 之 部		負 債 之 部	
未払込資本金	2,000,000	資 本 金	5,000,000
土 地	128,876	繰 越 金	18,486
建 物	593,062	積 立 金	6,000
機 械	2,200,671	支 払 手 形	1,855,781
工 具	214,878	未 払 工 賃	18,452
什 器 用 度 品	166,571	掛 買 代 金	787,862
原 棉	1,450,956	割 引 手 形	269,453
原 糸	74,070	預 り 金	216,454
仕 掛 品	152,533	仮 受 金	50,336
製 布	115,221	当 期 利 益	397,901
売 掛 金	276,321		
請 取 手 形	714,994		
銀 行 預 金	66,565		
公 債	56,787		
株 券	317,353		
仮 出 金	277,171		
現 金	4,498		
合 計	8,620,731	合 計	8,620,731
II 損益計算書			
当 期 総 益 金		2,258,007 円	
(内 訳)			
製 品 売 捌 益		2,139,080	
屑 物 売 捌 益		45,019	
雑 益		73,907	
当 期 総 損 金		1,860,105	
(内 訳)			
事 務 所 費		291,155	
工 場 費		1,568,950	
差 引 当 期 利 益 金		397,901	
III 利益金処分			
当 期 利 益 金		397,901	
前 期 繰 越 金		18,486	
計		416,388	
(内 訳)			
法 定 積 立 金		13,000	
役 員 賞 与 金 及 交 際 費		14,700	
配 当 金 (8 分)		200,000	

出所) 『豊田紡織株式会社史』(昭和28年)29~31頁による。

備考) 「決算書」は円以下をきり捨てるなど、若干簡略化した。

この間の史料および営業報告書が見出せず、正確な数字が得られないことは残念であるが、たとえば同業で豊田佐吉の友人の服部兼三郎の「服部商店」(名古屋市)は、逆に強気の先物の手仕舞に失敗し、このときの相場損失額が二七四万円余に上ったという<sup>10)</sup>から、同期の利益もさきの数値に近いものであったろう。

ところで、この時期社長の豊田佐吉は、次項でみるように、長期にわたって中国に滞在しており、現実の経営、とり

わけ商品の売買の責任を執っていたのは、常務取締役の豊田利三郎である。彼へ、取締役の藤野亀之助が三井物産棉花部長の兒玉一造と緊密に連絡をとり、相場の動向について、迅速な情報と助言を与えたことは容易に想像されるところである。

兒玉一造は、一九二〇年四月、三井物産の棉花部が独立して東洋棉花株式会社となるにさいし、同社の専務取締役に就任するが、翌一九二一（大正一〇年）七月開催の三井物産支店長会議に出席し（大正九年七月は、恐慌の到来により支店長会議が開催されなかった）、一九一八年から二〇年にいたる過去二カ年間の綿糸布取引の市場の波乱と経過そして棉花部の対応を、詳細に説明している。<sup>11</sup>

兒玉東洋棉花専務取締役 一昨年ノ支店長會議ニハ諸君ト共ニ棉花部ノ報告ヲ爲シタリシカ、昨年三月初旬突然棉花部ヲ獨立會社ト爲スヘキ旨ノ命令アリ、從來棉花部ヲ担当セル關係上自分ハ引統キ新會社ニ移リ其經營ノ任ニ当ルコト、ナリ、爾來諸君ノ種々ナル御援助御指導ノ下ニ漸ク一ケ年ヲ經過シタルヲ以テ、茲ニ新會社設立前後ヨリ今日ニ至迄ノ事情ヲ大略報告スヘシ

棉花部獨立ノコトヲ本店ヨリ命令アリタルハ三月初旬ニシテ即チ一昨年休戦以來織布界悲況ノ反動トシテ非常ナル「ブーム」時代ニ屬シ、當時ハ綿糸ノ相場モ七百円ヲ維持シタリシ時ナリ、其際ニ方リ此新會社ヲ組織シ爾來其組織ニ約一ケ月ヲ費シ四月十五日ニ設立登記ヲ了シ、從來ノ棉花部業務ヲ引継キ將ニ新會社ノ手ニ於テ業務ヲ開始セントスルニ方リ御承知ノ如ク財界ニ大變動ヲ來シ有ラユル商品ハ急転直下ノ勢ヲ以テ暴落シ、殊ニ綿糸ノ如キハ一カ月ヲ經サル間ニ七百円ノ相場ハ四百円ニ下落シ、又綿布ノ如キ始ト三四割ノ下落ヲ見ルニ至レリ、而シテ我々ハ同業者或ハ紡績業者トノ關係ニ於テハ四月末迄ハ辛フシテ總テ受渡ヲ完了シタリシモ、五月ニ入りテハ益々形勢悪化シ受渡ハ一切爲シ能ハス、我々ハ棉花部時代ヨリ常ニ其点ニハ注意ヲ加ヘ他ノ同業者ハ一ケ年若クハ半年ケ年先物ヲ紡績會社ト約定シ之ヲ手持トシ若クハ相当利益ヲ以テ転賣

シ非常ニ多額ナル商賣ノ取組ミヲ爲シタレトモ、新會社ハ之ヲ危険トシ常ニ二ヶ月又ハ三ヶ月先物ノ商賣ニ止ムル消極主義ヲ取り來リシヲ以テ、是レカ爲メ五月ニ至リ形勢悪化セル時ニハ總テ賣越トナリ殆ト理想的ニ行ハレ居リタリシモ、御承知ノ如ク六、七月ト時ノ經過ニ從ヒ形勢益々悪化シ、遂ニ賣約セルモノハ受渡ヲ爲スコト能ハス、買約ニ對シテハ全部義務ヲ履行セサルヘカラサル立場ニ陥リタリ、而シテ前述ノ如ク我々ノ方針ハ總テ賣越方針ナリシ爲メ帳簿ノ上ニ於テハ非常ニ利益ナル數字ヲ現ハシタリシモ、兎ニ角權利ハ之ヲ拋棄シ義務ノミ履行スルカ爲メ過刻藤瀬取締役ノ述ヘラレシ如ク數字ノ上ニ於テ甚タ不成績ヲ諸君ノ前ニ提示セラレルヘカラサルニ立至リタリ、新會社ノ如ク常ニ警戒ヲ加ヘ消極的方針ニ出テタルモノサヘ此ノ如キ有様ナレハ、或ル同業者ノ如ク常ニ強氣方針ニテ進ミタルモノハ実ニ慘憺タル状態ニシテ、或者ハ紡績會社ニ嘆願シ半數ハ契約ヲ無条件ニテ解約シ貰ヒ、或者ハ又半數ヲ解約シ尙ホ且ツ其殘部ニ付義務ヲ果タスコト能ハサル爲メ殆ト出世証文的手形ヲ差入レ、或ハ兄弟縁者ノ連帶責任ヲ以テ十ヶ年賦トシ貰フ有様ニテ、最近久原ノ如キ殆ト一割位ノ値（マ）合（マ）金ヲ納メ其他ハ取消ヲ爲サ、ルヘカラサル状態ナリ（以下略）

右の報告によつてみると、三井物産棉花部では一九一九（大正八）年から慎重な姿勢をとつてきており、翌一九二〇年四月に棉花部が東洋棉花株式会社に改組・独立した途端に恐慌に際会した。そこで四月末日に紡績会社との取引については、辛うじて受渡しをすませ、その後先物取引から手を引くことにした。これによつて五月以降において恐慌が深刻化、長期化するにいたつたときは、東洋棉花としては、売越しとなつていた。その結果、恐慌の打撃をまぬがれたばかりでなく、むしろ「理想的」に取引を始末、継続できた、とされている。

こうした三井物産棉花部の動向が、上述した豊田利三郎の豊田紡績会社の先物取引の経緯と始末、そして一九二〇年の三月決算と配当そしてその直後の未払込金の徴収という措置と、まったく軌を一にしていることが知られる。

- (1) 前掲『四十年史』七〇頁その他、この点については説明を要しまい。
- (2) ちなみに藤野は、一九一五年三井物産の退任ののち、大阪証券取引所の会長はじめ、大阪の財界で活動し、晩年はかなりの資産家で、藤野合資会社が設立されているが、それは豊田紡織会社の第四期以後の資産価値の増大が寄与したと考えられ、一九一八年一月当時に自己資金で一〇〇万円近い出資が可能とは思われない。
- (3) 豊田紡織株式会社『豊田紡織株式会社史』(同社、昭和二八年)二七三―三二頁による。
- (4) (5) 同右 二七二―二八頁。ほかに『豊田利三郎伝』を参照されたい。
- (6) 興和紡績株式会社・興和株式会社『興和百年史』(同社、昭和四九年)五四―六頁。
- (7) 同右 五六頁、なお第一次大戦から反動恐慌期を通じての三井物産の動向と本支店の活動そして業績の推移については、財団法人三井文庫『三井事業史』本篇第三卷上(第三章第三節「三井物産の飛躍」三二五―三九七頁)に詳細に記述されているところである。とくに棉花部商品取引全般の動向は本稿では記述を省略した。同書(三三八―五〇頁)を参照されたい。
- (8) (9) 前掲『四十年史』七一―七二頁。
- (10) 前掲『興和百年史』九八頁。
- (11) 三井物産株式会社「第八回支店長会議々事録」(大正一〇年六月)(三井文庫所蔵 三井物産史料 物産 一九八―八)二四八―九頁。

## 六 豊田紡織廠(上海)の設立と三井物産上海支店

一九二〇年代の前半に、豊田佐吉が中国における紡績事業に多大の関心を持ち、いわゆる在華紡績のうちでも有力な

存在となる豊田紡織廠を創立したことは、紡績業の研究および既存の文献で知られている。三井物産の上海支店とは無縁であり得ず、本稿においても最後に、簡単にせよ、両者の関係をひととおり述べておかねばならないであろう。

さかのぼって明治中期から、大正時代まで、三井物産内部において、三井家ないし三井物産が中国なかでも上海において綿紡織業に投資し、紡績や織物工場を設立すべきであるとの意見や論議は、事あるごとに頻繁といえるほど提出されている。そしてすでに日清戦争後の一八九五（明治二八）年に、かの山本条太郎上海支店長のもとで、本格的な紡績会社の創立案が登場したことがあり、結局これは実現しなかったが、日露戦争の直後に山本条太郎のリーダーシップのもとで、日、英、中の三カ国の出資による合併の上海紡織有限公司（英国会社法により香港政庁に登録）が、創立された。同社についてここでは立ち回らないが、一九〇八年に同社は上海の中国系紡績会社三泰紡績を吸収し、現地で有力な紡績会社として存続しつづけた。<sup>②</sup>しかしその後三井物産では、一貫して商品取引以外に直接同社の経営に関与しない方針が持続的に採用され、大正初年には関係がむしろ稀薄化するようになっていた。

ところで第一次大戦の時代になると、再び三井ないし三井物産による紡績業への投資や紡績会社の設立についての意見が、活発に論ぜられた。そうした論議のなかの一例を一九一五年の支店長会議にみると、上海支店長の藤村義朗は、次のように積極論を主張している。<sup>③</sup>

藤村 上海支店ノ立場トシテ投資ヲ願イタキ事業甚タ多シ、其内最モ必要ナリト信スルハ三井家ニ於テ紡績会社ヲ上海ニ設置經營セラレ支那ニ於ケル棉花糸布商賣ノ發展ヲ助長セラレタキ事ニアリトス

さらに上海紡織の好業績も伝えられ、一九一七（大正六）年には、彼の議論は一段とエスカレートしている。<sup>④</sup>

支那ニ於ケル總テノ産業發達ニ付テハ支那政府若クハ民間ニ於テ頻リニ支那本位トシテ研究セラレツ、アリ、所謂支那國產奨勵ナル大方策ト相俟テ、今後支那ノ産業ハ漸次發達ヲ見ルニ至ルヘク、就中支那内地紡績業ノ發展ハ必スヤ今後見ルヘキモノアルニ至ルヘシ、支那關稅引上問題ハ日本ニ於テモハケ間敷キ問題トナリ、或ハ之ヲ黨爭ノ具ニ利用スルノ傾キモアリタルカ如クナリシ、併ナカラ此問題ハ早晚眞面目ナル問題トナルニ至ルヘク、從テ日本内地ノ紡績業者モ過日棉花部長ノ述ヘラレシ如ク、昨年頃ヨリ大分支那ニ於ケル紡績業ノ景況ヲ眞面目ニ研究スルニ至リタルカ、多年支那紡績ニ關係ヲ有スル三井ノ如キハ、卒先シテ直接經營ニ、將又代理經營ニ着手スルヲ以テ方針トシ、着々之ニ向テ進ムコト急務ナリト信ス、本店ニ於テ先般上海支店ニ對シ上海紡績會社ノ株式過半數ヲ當社ニ於テ所有スルコトノ許可アリタルカ、是レ畢竟當社棉花部商賣ノ根據ヲ確實ナラシメン主題ニ外ナラサルヘク誠ニ機宜ニ適シタル指圖ナリト考フル所ナリ、其他我々トシテハ從來關係アリシ盛宣懷氏ノ三新紡績ノ實權ヲ握リタキ考ニテ其機會ヲ窺ヒ居リ、現ニ上海紡績ヨリ一名ノ者ヲ三新紡績ニ入レ、又日本人ノ技師ヲ最近入込マシメ、漸次地盤ヲ固ムルコトニ力ヲ盡シツ、アリ

ところで、このように積極案が提出されたといえ、他方で支店長會議では、内外を問わず、三井ないし三井物産は製造工業に直接手を染めるべきでないという、伝統的に慎重な空気もつねに強いものがあつた。そして第一次大戰期の取引および業務の拡大・繁忙のもとで、上海紡織への出資はこれを増強したものの、新規投資は、結局は見送られる結果となつている。

三井物産との關係から、豊田佐吉が、上海における紡績業や織布業の投資ならびに經營の有利、有望について、しばしば耳にしていたことは当然であるう。

豊田佐吉が、はじめて中国・上海に渡航したのは紡織工場の經營が發展し、豊田紡織株式会社が設立された一九一八（大正七）年の一〇月、第一次大戰の休戦直後のことである。ちなみに同年六月の三井物産支店長會議において、上海

支店長の藤村義朗は、上海における国内の紡績資本が上海で活動しはじめた当時の状況を、次のように伝えている。<sup>5)</sup>

藤村 上海ニハ大分日本ノ当業者入込ミ來リ、合同紡績ノ如キ幾許ノ「スケール」ナルヤ知ラサレトモ工場ヲ設置スルカ如シ、之レカ爲メ英國人ハ頗ル困難ノ位置ニアリ過般川崎ノ工場ヲ買収セル際ニモ英國ノ「プレステージ」ノ毀損ヲ憂クル旨公然株主カ公言セル状態ニシテ、独リ紡績業ノミナラス、總テノ事業ニ關シ英國人ヨリ考フレハ七十年間モ苦心ノ結果開拓セル所ヘ我々カ入込ミ行ク次第ニ付キ無理ナキコトナレトモ、過般「ラウコモー、ピヤス」ニ面会ノ節、同工場ヲ日本人ノ手ニテ買収スル旨ノ、噂アリ果シテ事実ナルヤ否ヤ、貴下ハ上海ニ於ケル英國「ソサイター」ノ元老トシテ如何ニ考フルヤト質問シタルニ「コンミニチー」ト商賣ハ別ニシテ相當ノ「オツファー」アレハ株主總會ニ提出セサルヘカラストノ答ナリシ、故ニ愈々実力ヲ以テ買収セントセハ不可能ニハ非サルヘシ

豊田佐吉は、こうした時期において上海に上陸すると、同地に一時滞在したのち、ひとりで漢口まで長江の沿岸の主要都市を歴訪し、中国の広大な国土と人口の大きさ、そして市場の将来性をみて、日中兩國の友好の上からも、大規模な紡績および織布工場の建設の必要と経済性を感得した。<sup>6)</sup> また、このときに念願の自働織機と環状織機の完成は中国が適していると考えた、ともいわれる。<sup>7)</sup> これまでみてきたように、豊田佐吉は、発明家的才能とともに理想と情熱に動かされやすいタイプの人物であったから、訪中体験で彼の企業家的なアスピレーションが大いに駆られたことは、十分にあり得ることである。

ついで翌一九一九（大正八）年一〇月、国内で紡績業を中心に投機熱が昂揚している最中に、再度出張した。<sup>8)</sup> 既に述べたように、国内の豊田紡績会社の経営は利三郎に一任しており、紡績担当の西川秋次を同道している。前年以来、日本国内で綿糸布の生産コストが急上昇しつづけ、それにたいし中国で綿糸布の輸入関税が引上げられ、中国での紡績工



場経営が一段と有利になっていた。だから豊田佐吉は、いまや上海における本格的な紡織一貫工場を、具体的に構想するにいたったとみることができ<sup>(9)</sup>る。

その翌年、日本の紡織業界が一転して反動恐慌に見舞われた一九二〇（大正九）年は、正月に一時帰国した（一月七日に藤野亀之助が死亡していることによる）ものの、一年の大半を上海に過ごし、織機の研究を中断して、構想の実現にむけて、三井物産の上海支店（支店長野平道男）の助力を求めている。これにたいし上海支店では、同店勤務の古市勉が西川秋次の友人であって、佐吉の構想の具体化に向けて協力につとめている<sup>(10)</sup>。もつとも、三井物産では、戦中に上海紡織への出資を増強し、一九二〇年七月には同社の日本法律下への登記替えを行ったといえ、東洋棉花の設立後は、中国における紡績業への投資熱の昂揚をみて、兒玉一造などはやくも在華紡の将来については悲観論をもつようになっている<sup>(11)</sup>。

現地での一次史料が入手できず、詳細はよくわからないが、三井物産支店の手により上海市内（極司非面路、現在の長字区の東部、中山公園の西側、高速道路の下の場所）に約一万坪の用地を確保し、多大の困難をおして、一大紡織工場の建設に着手している<sup>(12)</sup>。相前後して、上海法界霞飛路（五〇一）で、中国人の企業家、盛宣懷（先の藤村報告を参照）の所有となっていた、元ドイツ人邸宅を買収、上海での住居と定め、翌一九二一（大正一〇）年三月には、名古屋から建築業者数人を上海によびよせて建設工事に参加させている<sup>(13)</sup>。

同年七月の三井物産の支店会議において、右の豊田佐吉の上海での紡織工場の建設の件は、話題となっており、野平道男上海支店長と兒玉東洋棉花専務取締役とによって、左のような報告が行われている<sup>(14)</sup>。

野平 豊田紡織ニテ最近買入レタルハ一甲千八百両ナリシカ最モ高値ノモノハ六七千両ナラン、而シテ豊田ノ買入地所ハ坪



十五円位ナラン

兒玉 要スルニ一坪二十五円位ノ割合トナルヘシ

（中略）

川村 仮ニ二万鍾ノ紡績工場ヲ起ストシテ資本金幾許ヲ要スヘキヤ

兒玉 先ツ百万円以上ナルヘシ

さて上海での豊田佐吉は、この時期中国での永住を考えていたというほどに中国での紡績工場の建設にうちこんでいる。そして工場は、個人経営として、完成ののち一年ほど試運転をふくめて操業されたのち、一九二一（大正一〇）年一月二十九日に、株式会社豊田紡績廠に改組された。資本金は一、〇〇〇万兩<sup>テイル</sup>（払込五〇〇万兩、出資者の内訳は不詳）、社長は豊田佐吉、西川秋次が取締役（ほかの役員は不詳）であった。もとより工場規模は一工場当位としては最大級で六万八、〇〇〇鍾であり、織機は四〇〇台（一九一三）年であつた。<sup>17</sup>

なお、周知のように、一九二〇年代の初期は内外綿、東洋紡績、鐘淵紡績など国内紡績会社による中国での紡績工場の建設が活発化した。一九二四年において豊田紡績廠の規模は五位である。<sup>18</sup>

豊田紡績廠については、いまだ史料不足のため、三井物産との関係をふくめて、その経営の実状や業績は、いまだこれを知らることが困難であり、今後の研究をまつほかない。

豊田佐吉は、自身の回顧談のなかで、上海での紡績工場の建設の動機と意義について、多弁にこれを語っている。国内での製造のコスト高と膨張する中国市場の解放という点で、今日の日本の製造業の直面する状況と類似しているところがあつて興味深い。あえて以下に引用しておくことにしよう。<sup>19</sup>

何と言つても支那は、日本の為めの一大市場じゃ。日本内地に於て近年著しく発達したる紡織の製品は、其の大部分は皆支那に仕向けらねばならぬ。ところが日本人の生活は近年著しく向上した。生活費が著しく膨張して来た。虚栄贅沢も増長して来た。それが為めに労銀は著しく高くなつて来た。往く先きは、日本の紡織業はこの俄に高騰したる労銀の為に、死ぬほど苦しまねばならぬ。苦しみに悩まされることは、目に見えて居る。それを今日の状態で何時までも続けて行けるものと思つて居るのは、あまりに虫が良過ぎる。それに英米独の各国が必ず市場の回復に頭を抬げて来る。支那市場より日本品を駆逐しようという一大商業戦は開かれて居る。加うるに、支那自身の紡織業も亦次第に発達して来る。そうなると、物の質よりは値段の戦いじゃ。悪い品物では話にならぬが、値相応の品と言うよりは、良い品を安くすることに努めねばならぬ。結局、日本の将来の紡織業は何れの国のそれよりも格安であると言うことを以て標榜せなければならぬ時代が来ることは、疑いの余地がない。こう考えると、日本の紡織業は其の経営大策に於て、又商略の上よりしても、内地よりも労銀の安い支那に於て是を經營することが賢明良善の策と言わねばならぬ。如何なる競争にも打克つだけの準備をして置かねばならぬ。資本薄き日本の紡織業としては特に然りと考えざるを得ぬ。

不幸にして、我国の支那市場が英米の為に元を奪われ、我国の紡織製品や日本の商人乃至事業家が薄くなつた場合には、支那と日本の関係は果して何うなるであろう。素より斯様な惨めな事の現われうる道理もないが、此処は取越苦勞しても無駄ではあるまい。湿れぬ先の雨用心じゃ。安全な上にも安全を期すべき根本大策を樹てて支那に臨むことが、日本の紡織業の将来観よりしても、商業観よりしても最も大切な事である。而して紡織の事業は常に多数の人を要する。是を皆支那人を用い、其等の多くの人々に、多少なりとも事業の経営より生ずる利得を獲せしめ、而して其の製品が内地製品よりも、乃至は外国製品よりも、安く出来上るといふことなれば、所謂日支親善の立場からしても、又事業の経営乃至商売の上から言つても、頗る良策であつて、即ち我日本に取りては一举兩得の策ではあるまいか、それで俺は上海に紡績会社を起こすのじゃ。支那四億の国民に日本の企業家の腕一つによりて、世界中一番割安な綿糸布を供給して彼らの生活需要を充たしてやると言う抱負は、余りに突飛な考えであるうか。其の全部が出来ぬとしても、其幾割にても供給し得ると言うことは、事業家と

しても商業家としても頗る愉快な事ではあるまいか。若し理想するが如く、上海に於て紡織業が成り立つとすれば、勢い斯様な遠謀大策を以て進まねばならぬ。支那市場は少なくとも日本人が其の主人であるという決心を以て進まねばならぬ。略奪の意味ではない、排他の意味ではない。更に横暴の意味ではない。日本製品の優良、商業の信実味よりして、市場が勢い日本の為に向いて来る様に努力せねばならぬ。斯くして、支那市場が日本紡織製品の本場となるに至れば、これは取りも直さず日本紡織業の世界的進出の第一歩じゃ。斯くなれば、日本の製品は紡織業の本家本元たる倫敦までも進出が出来る。独仏や白伊（ヘルギヤ イタリヤ）は素より垂米利加に於ても商業上一戦を試みる事が出来る。印度・南洋諸国に至りては勿論の事である。而して、遂に日本は綿糸布を以て全世界に供給し、全人類に対して一大奉仕を為すの覚悟を以て進まねばならぬ。

- (1) 日本経営研究所『稿本三井物産百年史』上巻（昭和五三年）二七五―六頁。
- (2) 同右 二七五―七頁。ただし同社の経営の沿革と上海紡績への改組についての詳細は、必ずしも明らかではない。
- (3) 「第三回支店長会議々事録」（大正四年）（三井文庫所蔵史料 物産一九八―三）二六一頁。
- (4) 「第五回支店長会議々事録」（大正六年）（三井物産所蔵史料 物産一九八―五）二九〇―一頁。
- (5) 「第六回支店長会議々事録」（三井文庫所蔵史料 物産一九八―六）一一八頁。
- (6) (7) 前掲『豊田佐吉伝』一三三頁、前掲『四十年史』七三―七九頁。
- (8) (9) 前掲『豊田喜一郎伝』八九頁。以下のこの時期の豊田佐吉の訪日のスケジュールは、豊田喜一郎の「日記」（大正七―九）年（トヨタ歴史史料室所蔵）の記述に依存するものである。
- (10) 同右、前掲『四十年史』七八頁。
- (11) 前掲『三井事業史』本篇第三巻上、三八二頁。
- (12) 兒玉一造は、第八回（大正一〇年）の支店長会議において、綿糸紡績については、綿糸・粗布とも、中国の紡績業の発展によって、コスト高の日本の紡績・織布工場は数年後の近い将来「極端ニ言ハバ全滅スルニ至ルヘク」と論じている

(前掲「第八回支店長会議々録」三井文庫所蔵史料 物産一九八・八、二五三頁)。

(13) 豊田紡織廠および佐吉邸の場所は、豊田汽車公司上海代表処(トヨタ自動車工業上海事務所)の代表東和男氏の調査によつて、最近確認されたものである。

(14) 前掲「第八回支店長会議々事録」(大正一〇年)(三井文庫所蔵史料 物産一九八・八)二五七・八頁。

(15) 前掲『豊田喜一郎伝』九〇頁(豊田喜一郎「日記」大正一〇年)による。

(16) 前掲『四十年史』七八頁。

(17) 同右、七八・九頁。

(18) 揖西光速編『現代日本産業発達史』「纖維」上(交詢社出版部、昭和三九年)四二四・四五頁。

(19) 原口 晃『豊田佐吉翁に聴く』(昭和五年)三頁以下(前掲『豊田佐吉』一〇七・一〇八頁、前掲『四十年史』七四・七五頁所載)。

## 結 語

第一次大戦の末期から戦後、すなわち一九一〇年代の後半において、三井物産の綿織物の利益は急増し、豊田式織機にかかわる投資は、大いに報われた。豊田式織機株式会社は、年とともに株主配当を増額し、三井関係者の出資は十分な報酬を得た上、三井物産は年間数百万円以上の増大する織機販売の総代理店としての利益を確実に手中にすることができた。事実、一九一八年になると谷口房蔵社長は、三井物産による一手委託販売制を廃し、同社自身による製品販売を強く主張するにいたっている。豊田家の出資を中心とする豊田紡織株式会社も、創立後三年目の一九二〇年には実に

一〇〇%配当を実施し、藤野と兒玉の出資は十二分に報われたし、三井物産の長期にわたる援助は、原料、機械、製品の取扱いによって、これも収入を確実なものとした。

そればかりではない。豊田式織機の普及によって、原料綿花から製品綿布の取引とりわけ綿製品の世界的規模での輸出増大によって、三井物産は二重、三重の利益を獲得することとなった。周知のように一九二〇（大正九）年四月には、棉花部の資産を継承し、一挙に資本金二五〇〇万円（うち一二五〇万円払込）の東洋棉花株式会社が設立され、その後も同社は一九二〇年代前半を通じて高い業績を維持することとなる。したがって、二〇世紀初頭に三井物産の構想した戦略展開は、十数年をへて当初の予想をこえる成果が実現したといえる。

三井物産による豊田式織機の支援は、これを「発明ないし起業にたいする支援の成功」の古典的・経営史的な事例としてみると、いくつかの示唆を与えてくれる。ここでは立ちいった議論を控えるが、何よりも対象が綿織物という二〇世紀の四分の一世紀の、世界的な成長産業、そして国内外の競争の場における東洋での出来事であることが、改めて想起される。また、重要な示唆として、投資の懐妊期間すなわちインキュベーションは長期にわたったばかりでなく、この間の競争の場における革新の過程はもちろんのこと、起業家と支援者との間においても、リスクをめぐる不可避的な摩擦や葛藤を免れなかった。本研究は、そうしたダイナミックな経営の発展を歴史的に辿ったものとなった。

豊田式織機の技術と経営の進化的発展は、もとより本稿の対象とした時期に限られるものではない。一九二〇年代から三〇年代にかけて豊田系企業は、一段と垂直的にかつ水平的に統合した綿紡織の一大グループに発展し、そのなかに自動車部門をうみ出すにいたる。そして三井との関係も、別な様相を示すこととなるが、それについての考察は次の機会に譲ることとしたい。本稿は、不十分ながらこのテーマについて一九一〇年代末までの考察にとどめることにしたい。

(補注) 本稿の執筆にさいしては、産業技術記念館、豊田自動車公司上海代表処、御幸毛織株式会社史編纂室、個人的には内田星美(東京経済大学)、高村直助(フェリス女学院大学)、和田一夫(東京大学)、沢井実(大阪大学)、鈴木淳(東京大学)の各教授はじめ数多くの知己からの御教示を得ている。また、本稿は、綿業の産業ないし経営の発展にかかわるものであるが、周知のように、綿業史関係の文献や研究は質量ともに膨大なものがあり、参考にさせていただいた諸文献のすべてにわたって注記することはできなかった。この点については関係各位の御諒解をいただくほかない。

なお、本研究のテーマたる「三井物産と豊田佐吉および豊田式織機」の研究は、一八九〇〜一九二〇年に限ってみても、三回にわたる連載において、その重要な側面にかかわるすべての史料を洩れなくチェックした、とはいい難い。今後の御教示を得たいと願っている。

第1表 三井財閥の傘下会社（持株率30%以上 1924年9月1日）

親会社	会社名	公称資本金	払込資本金	総株数
		千円	千円	株
	三井合名会社	200,000	200,000	—
三井合名	株式会社三井銀行	100,000	60,000	1,000,000
	三井物産株式会社	100,000	100,000	1,000,000
	三井鉱山株式会社	100,000	62,500	1,000,000
	東神倉庫株式会社	15,000	8,500	150,000
	三井信託株式会社	30,000	7,500	300,000
	台湾拓殖製茶株式会社	450	450	9,000
	株式会社芝浦製作所	20,000	12,500	400,000
	北海道炭礦汽船株式会社	70,000	39,625	1,400,000
	熱帯産業株式会社	6,500	4,455	130,000
	関東水電株式会社	12,000	3,750	240,000
三井物産	東洋棉花株式会社	25,000	15,000	500,000
	株式会社三泰油房	300	300	6,000
	湯浅蓄電池製造株式会社	5,000	1,750	10,000
	株式会社安全索道商会	200	200	4,000
	極東煉乳株式会社	1,500	1,200	30,000
	撫順炭販売株式会社	3,000	1,500	3,000
	大連燐寸株式会社	500	125	10,000
三井鉱山	釜石鉱山株式会社	20,000	20,000	200,000
	松島炭鉱株式会社	5,000	3,500	100,000
	太平洋炭礦株式会社	11,000	5,500	220,000
	北海曹達株式会社	3,000	1,800	60,000
	基隆炭礦株式会社	10,000	7,750	200,000
	神岡水電株式会社	5,000	3,000	100,000
	北海道硫黄株式会社	3,000	2,250	60,000
	富山鉄道株式会社	1,000	650	20,000
東神倉庫	大正運輸株式会社	2,000	1,500	40,000
	株式会社共進組	250	125	10,000
北海道炭礦汽船	共立汽船株式会社	500	500	5,000
	株式会社日本製鋼所	30,000	30,000	60,000
	夕張鉄道株式会社	3,000	300	60,000
芝浦製作所	内外電熱器株式会社	3,250	2,480	20,000
東洋棉花	南北棉業株式会社	1,000	500	20,000
	天満紡績株式会社	2,750	2,750	55,000
	上海紡織株式会社	6,000	5,000	120,000
	合資会社南部棉花	1,000	1,000	—
	南部物産会社	300	300	—
太平洋炭礦	釧路臨港鉄道株式会社	500	50	10,000

出典) 三井合名会社「決算附属表」(三井文庫所蔵未整理史料)、三井物産「有価証券持越明細」(三井文庫所蔵史料 川村27-2)、三井銀行「業況報告」(三井住友銀行所蔵史料)、三井鉱山「関係会社要覧(上)」(三井鉱山所蔵史料)、各社「取締役会議案」(三井文庫所蔵未整理史料)、各社「取締役会報告」(三井文庫所蔵未整理史料)、各社営業報告書、各社社史、大阪屋商店調査部『株式年鑑』等。

三井系持株			備 考
持株数	持株率	払込額	
株	%	千円	
—	100.0	200,000	
675,840	67.6	43,792	
997,830	99.8	99,783	
998,110	99.8	62,311	
148,700	99.1	8,370	※
154,320	51.4	3,858	※
7,886	87.6	394	※
225,731	56.4	5,013	
616,178	44.0	16,124	※
50,000	38.5	1,500	
75,000	31.3	938	
440,000	88.0	13,200	
4,235	70.6	212	
5,050	50.5	884	
2,000	50.0	100	
10,000	33.3	400	
1,000	33.3	500	
3,000	30.0	38	
180,000	90.0	18,000	
66,875	66.9	2,341	※
129,600	58.9	3,240	
33,000	55.0	990	
102,274	55.1	4,207	※
50,000	50.0	1,500	
21,600	36.0	810	※
6,000	30.0	195	
40,000	100.0	1,500	
6,823	68.2	85	
5,000	100.0	500	
44,120	73.5	22,060	※
44,270	68.8	206	※
10,000	50.0	500	
20,000	100.0	500	
30,000	54.5	1,500	
54,702	45.6	2,279	推計値。金額単位は千両。
—	100.0	1,000	金額単位は千ドル
—	100.0	300	金額単位は千ドル
5,100	51.0	26	

- 注) 1. 複数の三井財閥傘下会社(本表掲載会社)が投資している会社に備考欄に※を付した。これらの会社の三井系持株数・持株率・払込額には、親会社以外の三井財閥傘下会社の持株分を含む。持株の内訳は第○表に掲載した。
2. 東洋棉花による上海紡織株式の持株数・払込額は、1922年に三井物産から東洋棉花へ譲渡された時点の株数36,468株(山村睦夫「1930年代における東洋棉花上海支店と在華紡」『土地制度史学』第174号)に対し、1923年11月の増資の際に旧株あたり新株0.5株が割り当てられたものとして推計した。



第2表 三井財閥の投資先会社（持株率30%未満 1924年9月1日）

会社名	総株数	三井系持株		
		持株数	持株率	株式所有会社
	株	株	%	
王子製糸株式会社	1,100,000	315,920	28.7	三井合名
大日本セルロイド株式会社	200,000	55,400	27.7	三井合名
日本樟脳株式会社	180,000	49,500	27.5	三井物産
雨龍炭礦鉄道株式会社	11,000	3,000	27.3	三井鉱山
日本燐寸製造株式会社	20,000	5,000	25.0	三井物産
大正海上火災保険株式会社	100,000	21,410	21.4	三井物産
台湾製腦株式会社	200,000	37,421	18.7	三井合名
大源鉱業株式会社	40,000	6,670	16.7	三井鉱山
朝鮮生糸株式会社	20,000	3,000	15.0	三井物産
豊田式織機株式会社	60,000	8,000	13.3	三井物産
小野田セメント製造株式会社	130,000	16,680	12.8	三井合名、三井物産
日高殖産鉄道株式会社	40,000	5,000	12.5	三井物産
株式会社日本電報通信社	20,000	2,500	12.5	三井合名
小田原紡織株式会社	120,000	12,033	10.0	三井物産
南滿鉱業株式会社	60,000	6,000	10.0	三井物産
磐城炭礦株式会社	180,000	15,000	8.3	三井鉱山、三井物産
姪浜鉱業株式会社	48,000	4,000	8.3	三井物産
戸畑鑄物株式会社	40,000	3,230	8.1	三井物産
滿洲鉱山薬株式会社	20,000	1,500	7.5	三井物産
電気化学工業株式会社	330,000	24,000	7.3	三井合名
大日本炭礦株式会社	210,000	15,000	7.1	三井物産
中央開墾株式会社	150,000	10,000	6.7	三井合名
東亜興業株式会社	400,000	26,000	6.5	三井合名
日本電気株式会社	200,000	12,160	6.1	三井物産
帝国劇場株式会社	28,000	1,500	5.4	三井合名
鐘淵紡績株式会社	1,200,000	64,006	5.3	三井合名、三井物産
株式会社北辰会	100,000	5,000	5.0	三井鉱山
台湾倉庫株式会社	20,000	1,000	5.0	三井物産
株式会社神戸海運集会所	1,000	50	5.0	三井物産
台湾製糖株式会社	1,260,000	59,560	4.7	三井物産
株式合資会社木下商店	15,000	696	4.6	三井物産
山東鉱業株式会社	100,000	4,500	4.5	三井合名、北海道炭砒汽船
大阪織物株式会社	60,000	2,572	4.3	三井物産
株式会社帝国ホテル	120,000	5,000	4.2	三井合名
郡是製糸株式会社	400,000	16,000	4.0	三井物産
台湾製塩株式会社	50,000	2,000	4.0	三井合名

出所) 第〇表、第〇表、第〇表、第〇表の出所史料より作成。

会社名	総株数	三井系持株		
		持株数	持株率	株式所有会社
	株	株	%	
台湾電気興業株式会社	120,000	4,500	3.8	三井合名
東京海上火災保険株式会社	600,000	21,868	3.6	三井合名、三井物産
株式会社哈爾濱日々新聞社	10,000	357	3.6	三井物産
株式会社東京計器製作所	60,000	2,000	3.3	三井物産
金沢電気軌道株式会社	100,000	3,000	3.0	三井物産
中日実業株式会社	50,000	1,500	3.0	三井合名
日華蚕糸株式会社	50,000	1,500	3.0	三井物産
日本煉瓦製造株式会社	20,000	600	3.0	三井物産
富士製鋼株式会社	156,000	3,962	2.5	三井物産
株式会社三龍社	40,000	1,000	2.5	三井物産
青島電気株式会社	40,000	1,000	2.5	三井物産
横浜絹布倉庫株式会社	20,000	500	2.5	三井物産
若松築港株式会社	72,000	1,792	2.5	三井物産
富士屋ホテル株式会社	22,000	500	2.3	三井合名
株式会社杉村倉庫	150,000	3,000	2.0	東洋棉花
南洋倉庫株式会社	50,000	1,000	2.0	三井物産
株式会社東京会館	60,000	1,000	1.7	三井合名
東洋製鉄株式会社	800,000	11,000	1.4	三井合名
満州製粉株式会社	115,000	1,500	1.3	三井物産
河野製糸株式会社	10,000	125	1.3	三井物産
横浜撚糸織物株式会社	2,000	25	1.3	三井物産
日本銀行	300,000	3,266	1.1	三井合名
第一機関汽罐保険株式会社	10,000	100	1.0	三井物産
株式会社時事新報社	105,000	1,000	1.0	三井合名
株式会社漢城銀行	120,000	1,000	0.8	三井合名
程ヶ谷ゴルフ株式会社	6,500	50	0.8	三井合名
台湾電力株式会社	600,000	4,500	0.8	三井合名
早川電力株式会社	600,000	3,166	0.5	三井合名
株式会社横浜正金銀行	1,000,000	5,090	0.5	三井合名、三井物産
日本郵船株式会社	2,000,000	5,000	0.3	三井合名
海外興業株式会社	100,000	250	0.3	三井合名
満州刷子工業株式会社	100,000	200	0.2	三井物産
東京電燈株式会社	2,160,000	3,250	0.2	三井合名
朝鮮鉄道株式会社	1,090,000	1,250	0.1	三井合名
片倉製糸紡績株式会社	1,000,000	1,000	0.1	三井物産

注) 三井系持株は、第○表掲載の38社による持株。

第3表 三井合名会社の投資先会社（1924年9月1日）

投資先会社	株種	持株数	一株当払込額	払込額
			円	円
株式会社三井銀行		200,000	100.0	20,000,000
〃	新	475,840	50.0	23,792,000
三井物産株式会社		997,830	100.0	99,783,000
三井鉱山株式会社		498,110	100.0	49,811,000
〃	新	500,000	25.0	12,500,000
三井信託株式会社		144,320	25.0	3,608,000
東神倉庫株式会社		45,700	100.0	4,570,000
〃	新	94,000	35.0	3,290,000
王子製紙株式会社		157,960	50.0	7,898,000
〃	新	157,960	20.0	3,159,200
北海道炭礦汽船株式会社		77,583	50.0	3,879,150
〃	優先	60,336	50.0	3,016,800
〃	新	137,919	12.5	1,723,988
株式会社芝浦製作所		58,435	50.0	2,921,750
〃	新	167,296	12.5	2,091,200
大日本セルロイド株式会社		55,400	50.0	2,770,000
鐘淵紡績株式会社		21,332	50.0	1,066,600
〃	新	42,664	12.5	533,300
電気化学工業株式会社		10,000	50.0	500,000
〃	新	14,000	30.0	420,000
株式会社日本製鋼所		7,470	500.0	3,735,000
熱帯産業株式会社		50,000	30.0	1,500,000
台湾製脳株式会社		37,421	30.0	1,122,630
小野田セメント製造株式会社		15,000	60.0	900,000
東亜興業株式会社	新	26,000	25.0	650,000
東洋製鉄株式会社		11,000	42.5	467,500
早川電力株式会社		3,166	50.0	158,300
台湾電力株式会社		4,500	45.0	202,500
台湾電気興業株式会社		4,500	32.5	146,250
東京電燈株式会社		2,000	50.0	100,000
〃	新	1,250	37.5	46,875
関東水電株式会社	新	75,000	12.5	937,500
中日実業株式会社		1,500	100.0	150,000
東洋塩業株式会社		800	20.0	16,000
台湾製塩株式会社		2,000	20.0	40,000
株式会社帝国ホテル		2,500	50.0	125,000
〃	新	2,500	12.5	31,250
富士屋ホテル株式会社	新	500	32.5	16,250
株式会社東京会館		1,000	42.5	42,500
帝国劇場株式会社		1,500	50.0	75,000
海外興業株式会社		250	27.5	6,875
朝鮮鉄道株式会社		1,250	20.0	25,000
中央開墾株式会社		10,000	20.0	200,000
程ヶ谷ゴルフ株式会社		50	1000.0	50,000
山東鉱業株式会社		3,000	22.5	67,500
株式会社横浜正金銀行		4,490	100.0	449,000
株式会社漢城銀行	新	1,000	12.5	12,500
日本郵船株式会社	新	5,000	12.5	62,500
株式会社時事新報社	新	1,000	70.0	70,000
株式会社日本電報通信社	新	2,500	25.0	62,500
台湾拓殖製茶株式会社		6,386	50.0	319,300
株式会社大阪時事新報社	優先	500	12.5	6,250
夕張鉄道株式会社		10,000	5.0	50,000
日本銀行		1,633	200.0	326,600
〃	新	1,633	50.0	81,650
東京海上火災保険株式会社		18,768	50.0	938,400

出所) 三井合名会社「決算付属表」(三井文庫所蔵未整理史料)、同「有価証券勘定元帳」(同)。

注) 日本銀行株式会社ならびに東京海上火災保険株式は管理係所属、その他は会計課所属。

第4表 三井物産の投資先会社（1924年9月1日）

分類	投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額	備考
繊維工業	日華蚕糸株式会社		1,500	50.00	75,000	
	朝鮮生糸株式会社		3,000	37.50	112,500	
	小田原紡績株式会社		6,033	50.00	301,650	
	〃	新	6,000	12.50	75,000	
	大阪織物株式会社		2,572	50.00	128,600	
	鐘淵紡績株式会社	新	10	12.50	125	
	片倉製糸紡績株式会社		1,000	25.00	25,000	
	河野製糸株式会社	新	125	50.00	6,250	
	横浜撚糸織物株式会社		25	50.00	1,250	
	郡是製糸株式会社		16,000	17.50	280,000	
株式会社三龍社		1,000	50.00	50,000		
鉱業	磐城炭礦株式会社		5,000	50.00	250,000	
	〃	新	2,500	22.50	56,250	
	大日本炭礦株式会社		15,000	50.00	750,000	
	Chinese Engineering & Mining Co.		14,420	1.00	130,852	金額単位はポンド
	南滿鉱業株式会社		6,000	12.50	75,000	
	松島炭鉱株式会社		12,000	50.00	600,000	
	〃	新	18,000	25.00	450,000	
	基隆炭礦株式会社		33,000	50.00	1,650,000	
	〃	新	18,137	25.00	453,425	
姪浜鉱業株式会社		2,000	50.00	100,000		
〃	新	2,000	12.50	25,000		
諸工業	日本燐寸製造株式会社		5,000	50.00	250,000	
	日本電気株式会社		12,160	50.00	608,000	
	日本樟脳株式会社		33,000	50.00	1,650,000	
	〃	新	16,500	12.50	206,250	
	日本煉瓦製造株式会社		600	50.00	30,000	
	北海道硫黄株式会社		5,400	37.50	202,500	
	戸畑鋳物株式会社		3,230	50.00	161,500	
	豊田式織機株式会社		1,000	50.00	50,000	
	〃	新	7,000	12.50	87,500	
	株式会社東京計器製作所		2,000	35.00	70,000	
	小野田セメント製造株式会社		840	60.00	50,400	
	〃	新	840	60.00	50,400	
	台湾製糖株式会社		29,780	50.00	1,489,000	
	〃	新	29,780	12.50	372,250	
	台湾拓殖製茶株式会社		1,500	50.00	75,000	
大連燐寸株式会社		3,000	12.50	37,500		
満州製粉株式会社		500	50.00	25,000		
〃	新	1,000	22.50	22,500		

出所) 三井物産株式会社「有価証券持越明細」(三井文庫所蔵史料 川村27-2)。

分類	投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額	備考
諸工業	満州鉱山薬株式会社		1,500	25.00	37,500	
	満州刷子工業株式会社		200	12.50	2,500	
	Platt Brothers & Co. Ltd	普通	1,800	1.00	16,831	「不明」と朱筆あり。
	〃	優先	600	1.00	5,511	金額単位はポンド
	富士製鋼株式会社	優先	3,962	50.00	198,100	金額単位はポンド
	株式会社安全索道商会		2,000	50.00	100,000	
	株式会社三泰油房		4,235	50.00	211,750	金額単位はドル
	極東煉乳株式会社		10,000	40.00	400,000	
湯浅蓄電池製造株式会社		5,050	175.00	883,750		
雑種	株式会社哈爾濱日々新聞社		357	20.00	7,140	
	The Baltic Mercantile & Shipping Ex. Ltd		1	5.00	46	金額単位はポンド
	東京海上火災保険株式会社		3,100	50.00	155,000	
	青島電気株式会社		1,000	20.00	20,000	
	欧亜蚕業株式会社		1,000	25.00	25,000	
	若松築港株式会社		896	50.00	44,800	
	〃	新	896	12.50	11,200	
	金沢電気軌道株式会社	普通	2,000	50.00	100,000	
	〃	優先	1,000	45.00	45,000	
	株式会社横浜正金銀行		600	100.00	60,000	
	横浜絹布倉庫株式会社		500	50.00	25,000	
	第一機関汽罐保険株式会社		100	12.50	1,250	
	台湾倉庫株式会社		1,000	50.00	50,000	
	Takamine Ferment Co.		1,000		5,158	
	南洋倉庫株式会社		1,000	25.00	25,000	
	撫順炭販売株式会社		1,000	500.00	500,000	
	株式会社神戸海運集会所		50	100.00	5,000	
株式合資会社木下商店		696	20.00	13,920		
上海電話相互株式会社		75	50.00	7,291	金額単位は両	
日高拓殖鉄道株式会社		5,000	15.00	75,000		
特殊	東神倉庫株式会社		3,000	100.00	300,000	
	〃	新	6,000	35.00	210,000	
	東洋棉花株式会社		440,000	30.00	13,200,000	
	大正海上火災保険株式会社		21,470	12.50	267,625	
義務	社団法人日本貿易協会		150	100.00	15,000	
	紐育日本人倶楽部		136	100.00	19,704	金額単位はドル
	社団法人大阪倶楽部		22		5,000	
	上海日本人倶楽部				45,098	金額単位は両
	株式会社神港倶楽部	優先	80	25.00	2,000	
	U. S. Conditioning & Testing Co.		180	8.25	9,249	金額単位はドル

注) 「分類」は原史料による。

第5表 三井鉱山の投資先会社 (1924年9月1日)

分類	投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額	備考
関係会社	松島炭鉱株式会社		14,750	50.0	737,500	
	〃		22,125	25.0	553,125	
	基隆炭礦株式会社		33,000	50.0	1,650,000	
	〃		18,137	25.0	453,425	
	太平洋炭礦株式会社		129,600	25.0	3,240,000	
	北海道硫黄株式会社		16,200	37.5	607,500	
	北海曹達株式会社		33,000	30.0	990,000	
	神岡水電株式会社		50,000	30.0	1,500,000	大同電力との折半出資
	釜石鉱山株式会社		180,000	100.0	18,000,000	
投資会社	北海道炭礦汽船株式会社	優先	50,000	50.0	2,500,000	
	〃		36,666	50.0	1,833,300	
	〃	新	253,674	12.5	3,170,925	
	磐城炭礦株式会社		5,000	…	…	
	〃	新	2,500	…	…	
	株式会社日本製鋼所		3,750	500.0	1,875,000	
	〃	新	3,750	…	…	
	株式会社北辰会		5,000	…	…	
	大源鉱業株式会社		6,670	…	…	
	雨龍炭礦鉄道株式会社		3,000	5.0	15,000	
	富山鉄道株式会社		3,000	50.0	150,000	
〃	新	3,000	15.0	45,000		

出所) 三井鉱山株式会社「営業報告書」、同「関係会社要覧(上)」(三井鉱山史料)、「松島炭鉱沿革史」(同)、「北海道曹達株式会社沿革史」(同)、三井合名会社「鉱山会社議案」(三井文庫所蔵)。

注) 1. 分類は原史料による。

2. …は不詳。

第6表 その他の三井財閥傘下会社の投資先会社 (1924年9月1日)

傘下会社	投資先会社	株 種	持株数	一株当 払込額	払込額	備 考
東洋棉花	南北棉業株式会社		20,000	円 25	円 500,000	金額単位は両 推計値(注)。金額単位は両。 資本金 100万ドル。全額出資。 資本金 30万ドル。100%出資。
”	天満紡織株式会社	優先	30,000	50	1,500,000	
”	株式会社杉村倉庫		3,000		0	
”	上海紡織株式会社		36,488	50	1,823,400	
”	”	新	18,234	25	455,850	
”	合資会社南部棉花 南部物産会社		—	—	—	
”	株式会社日本製鋼所		29,150	500	14,575,000	
”	夕張鉄道株式会社		31,270	5	156,350	
”	共立汽船株式会社		5,000	100	500,000	
”	山東製業株式会社		1,500	…	…	
芝浦製作所	内外電熱株式会社		10,000	50	500,000	
東仲倉庫	大正運輸株式会社		40,000	37.5	1,500,000	
”	株式会社共進組		6,823	12.5	85,287.50	
三井銀行	三井信託株式会社		10,000	25	250,000	
太平洋炭礦	釧路臨海鉄道株式会社		5,100	50	255,000	

出所) 各社営業報告書、『東船四十年史』、『明け世界に トーマソフ70年のあゆみ』、北海道炭産汽船『五十年史』、同『七十年史』、『北海道炭産汽船社史編纂資料』、『芝浦製作所六十五年史』、『三井倉庫五十年史』、『三井倉庫八十年史』、『三井銀行「業況報告」(三井住友銀行所蔵史料)、三井合名会社「鉱山会社議案」(三井文庫所蔵未整理史料)、同「東仲倉庫議案」(同)、同「三井銀行取締役会報告」(同)。

注) 1. 東洋棉花による上海紡織株式の持株数・払込額は、1922年に三井物産から東洋棉花へ譲渡された時点の株式数 36,468株(山村睦夫「1930年代における東洋棉花上海支店と在華紡」『土地制度史学』第174号)に対し、1923年11月の増資の際に旧株1株あたり新株0.5株が割り当てられたものとして推計した。  
2. …は不詳。

第7表 三井財閥の傘下会社 (持株率 30 %以上 1932年 10月 31日)

親会社	会社名	公称資本金 千円	払込資本金 千円	総株数 株	三井系持株			備考
					持株数 株	持株率 %	払込額 千円	
三井物産	三井物産株式会社	300,000	247,000	—	—	100.0	247,000	※
	株式会社三井銀行	100,000	60,000	1,000,000	683,695	68.4	44,185	※
	三井物産株式会社	100,000	100,000	1,000,000	995,950	99.6	99,595	※
	三井鉱山株式会社	100,000	62,500	1,000,000	996,070	99.6	62,107	※
	東洋倉庫株式会社	15,000	12,500	150,000	146,460	97.6	12,146	※
	三井信託株式会社	30,000	7,500	300,000	156,230	52.1	3,906	※
	三井生命株式会社	2,000	500	40,000	20,000	50.0	250	※
	台湾拓殖殖産株式会社	450	450	9,000	8,714	96.8	436	※
	株式会社芝浦製作所	10,000	10,000	200,000	112,865	56.4	5,643	※
	北海道炭礦汽船株式会社	70,000	43,675	1,400,000	571,778	40.8	15,862	※
	熱帯産業株式会社	6,500	5,525	130,000	51,000	39.2	2,168	
	東洋レーヨン株式会社	10,000	10,000	200,000	199,020	99.5	9,951	
	三菱工業株式会社	2,500	1,000	50,000	47,650	95.3	953	
	三機自動車株式会社	500	250	10,000	9,200	92.0	230	
東洋船花株式会社	25,000	15,000	500,000	444,670	88.9	13,340		
紡織機械用品株式会社	250	163	5,000	4,000	80.0	130		
三興煉炭原料株式会社	300	300	4,500	4,500	75.0	225		
東洋製糸株式会社	1,000	1,000	20,000	13,600	68.0	680		
日本配合飼料株式会社	100	70	2,000	1,220	61.0	31		
日本製粉株式会社	3,938	3,938	78,250	47,300	60.1	2,365		
株式会社三泰油房	300	300	6,000	3,585	59.8	179		
湯淺蓄電池製造株式会社	5,000	1,750	10,000	5,020	50.2	879		
若田煉炭原料株式会社	300	300	6,000	2,900	48.3	145		
株式会社安全索道商会	120	120	2,400	1,140	47.5	57		
東洋第一チークスエーデン株式会社	2,000	2,000	40,000	15,300	38.3	765		
北海木材防腐株式会社	200	100	4,000	1,500	37.5	38		
極東煉乳株式会社	1,500	1,200	30,000	10,500	35.0	420		
樺畑炭販株式会社	3,000	1,500	3,000	980	32.7	490		
日本煉炭株式会社	6,000	6,000	120,000	36,262	30.2	1,813		
三井物産株式会社	5,000	2,530	50,000	30,000	100.0	2,530		
株式会社三鉄商店	600	500	12,000	10,230	85.3	456		
三井鉱山								

出典) 三井各名会社「決算附屬表」(三井文庫所蔵未整理史料)、三井物産株式会社「有価証券持明細」(三井家同族会史料)、株式会社三井銀行「業況報告」(三井住友銀行所蔵史料)、三井鉱山株式会社「関係会社要覧(上)」(三井鉱山所蔵史料)、三井各名会社「物産会社議案」(三井文庫所蔵未整理史料)、同「三井鉱山会社議案」(同)、同「東神倉庫議案」(同)、同「三井信託会社取締役会報告」(同)、同「北海道炭礦汽船取締役会報告」(同)、各社營業報告書、各社社史、大阪屋商店調査部「株式会社年鑑」、東京興信所「銀行会社要録」等。



親会社	会社名	公称資本金	払込資本金	総株数	三井系持株			備考
					持株数	持株数	払込額	
三井鉱山	大平洋炭礦株式会社 三池堂炭工業株式会社 松島炭礦株式会社 北海運産株式会社 基隆炭礦株式会社 釜石鉱山株式会社 神岡水電株式会社 北海道硫黄株式会社 富山礦道株式会社 合成工業株式会社 三信運輸株式会社 大正運輸株式会社 株式会社三栄組 株式会社三栄組	11,000	5,500	220,000	182,650	83.0	4,566	
		10,000	2,500	200,000	160,000	80.0	2,000	
		5,000	3,500	100,000	68,975	69.0	2,448	※
		3,000	2,400	60,000	32,825	54.7	1,313	※
		10,000	7,750	200,000	108,174	54.1	4,377	※
		20,000	20,000	400,000	200,000	50.0	10,000	
		10,000	6,250	200,000	100,000	50.0	3,125	
		3,000	2,250	60,000	21,500	35.8	806	※
		1,000	650	20,000	6,000	30.0	195	
		200	450	10,000	3,000	30.0	135	
		2,000	500	20,000	20,000	100.0	500	※
		1,000	1,000	20,000	6,823	100.0	171	
250	...	10,000	...	68.2	0			
...	...	...	...	...	...			
北海通炭礦汽船	共立汽船株式会社 北海道汽船株式会社 輪西製鉄株式会社 株式会社日本製鋼所 夕張礦道株式会社 南北船業株式会社 上海紡織株式会社 中央紡織株式会社 内海紡織株式会社 天満紡織株式会社 サウス・テキサス 合資会社南部船花 東洋ボタミール	5,000	5,000	50,000	50,000	100.0	5,000	
		100	50	2,000	2,000	100.0	50	
		19,000	19,000	38,000	30,594	80.5	15,297	※
		15,000	15,000	30,000	22,175	73.9	11,088	※
		6,000	3,900	120,000	81,840	68.2	2,657	※
		1,000	500	20,000	20,000	100.0	500	
		6,000	6,000	120,000	70,000	58.3	3,500	
		3,000	...	60,000	30,000	50.0	...	
		...	...	100,000	49,405	49.4	...	
		2,750	2,750	55,000	30,000	54.5	1,500	
		...	...	...	...	...	...	
		1,000	1,000	...	...	100.0	1,000	金額単位は千ドル
2,000	2,000	—	—	60.0	1,200	金額単位は千ルー		
1,200	300	24,000	...	...	...			
500	500	10,000	9,800	98.0	490			
2,000	2,000	40,000	40,000	100.0	2,000			
200	200	10,000	8,253	82.3	165			

注) 1. 複数の三井財閥下会社(本表掲載会社)が投資している会社には備考欄に※を付した。これらの会社の三井系持株数・持株率・払込額には、親会社以外の三井財閥傘下会社の持株分を含む。持株の内訳は別の表に掲載した。

2. 株式会社三栄組については、資本金額・総株数・持株数等は不明であるが、『翔け世界に トーマン70年のあゆみ』により子会社と判断した。

3. サウス・テキサス・コンプレスについては、出資額が不明であるが、『三機工業三十五年史』により子会社と判断した。

4. 三機工業株式会社については、持株数・払込額が不明であるが、『三機工業三十五年史』により子会社と判断した。

5. ...は不詳。

第8表 三井財閥の投資先会社（持株率30%未満 1932年10月31日）

会社名	総株数	三井系持株		
		持株数	持株率	株式所有会社
	株	株	%	
株式会社宗像商会	20,000	5,700	28.5	三井物産
東洋パブコック株式会社	17,500	4,970	28.4	三井物産
大日本セルロイド株式会社	200,000	56,670	28.3	三井合名、三井生命保険
王子製紙株式会社	1,318,833	319,920	24.2	三井合名、三井生命保険
仙石原地所株式会社	20,000	4,600	23.0	三井物産
大正海上火災保険株式会社	100,000	21,220	21.2	三井物産
台湾製糖株式会社	200,000	37,421	18.7	三井合名
沼津毛織株式会社	1,000	161	16.1	三井物産
蚕糸興業株式会社	10,000	1,500	15.0	三井物産
北樺太鉱業株式会社	200,000	28,425	14.2	三井鉱山、三井合名
留萌鉄道株式会社	50,000	7,000	14.0	三井鉱山、北海道炭砒汽船
朝鮮生糸株式会社	20,000	2,800	14.0	三井物産
株式会社日本電報通信社	20,000	2,500	12.5	三井合名
朝鮮無煙炭株式会社	200,000	23,100	11.5	三井物産
小野田セメント製造株式会社	620,000	68,220	11.0	三井合名、三井物産、三井生命保険
小田原紡織株式会社	120,000	12,033	10.0	三井物産
早良鉱業株式会社	48,000	4,740	9.8	三井物産
豊田式織機株式会社	60,000	5,730	9.5	三井物産
東洋窒素工業株式会社	100,000	9,500	9.5	三井合名、三井鉱山
株式会社新大阪ホテル	60,000	5,000	8.3	三井合名
山東鉱業株式会社	100,000	7,360	7.3	三井物産、三井鉱山、北海道炭砒汽船
電気化学工業株式会社	560,000	40,000	7.1	三井合名、三井生命保険
磐城炭礦株式会社	215,000	15,000	6.9	三井鉱山、三井物産
日本電気株式会社	200,000	13,849	6.9	三井物産
東亜興業株式会社	400,000	26,000	6.5	三井合名
株式会社金福鉄路公司	80,000	4,700	5.8	三井物産
鐘淵紡績株式会社	1,200,000	64,196	5.3	三井合名
株式会社都ホテル	40,000	2,000	5.0	三井合名
東京ゴルフ株式会社	1,000	50	5.0	三井合名
理化学興業株式会社	30,000	1,500	5.0	三井合名、三井鉱山
国際無線電話株式会社	20,000	1,000	5.0	三井物産
満州棉花株式会社	20,000	1,000	5.0	東洋棉花
帝国劇場株式会社	69,000	3,364	4.8	三井合名
台湾製糖株式会社	1,260,000	61,210	4.8	三井物産、三井生命保険
東洋モスリン株式会社	183,570	8,757	4.7	三井物産、東洋棉花
鶴見臨港鉄道株式会社	95,000	4,400	4.6	芝浦製作所
株式会社神港倶楽部	1,759	80	4.5	三井物産
台湾倉庫株式会社	20,000	900	4.5	三井物産
大阪織物株式会社	60,000	2,572	4.2	三井物産
株式会社大阪毎日新聞社	100,000	4,254	4.2	三井合名
株式会社帝国ホテル	120,000	5,000	4.1	三井合名
台湾製塩株式会社	50,000	2,000	4.0	三井合名
株式合資会社木下商店	15,000	582	3.8	三井物産
郡是製糸株式会社	413,332	16,000	3.8	三井物産
東京海上火災保険株式会社	600,000	21,868	3.6	三井合名、三井物産
復興建築助成株式会社	200,000	7,000	3.5	三井合名

出所) 第〇表、第〇表、第〇表、第〇表の出所史料より作成。

会社名	総株数	三井系持株		
		持株数	持株率	株式所有会社
	株	株	%	
株式会社東京計器製作所	60,000	2,000	3.3	三井物産
中日実業株式会社	50,000	1,500	3.0	三井合名
南米拓殖株式会社	200,000	6,000	3.0	三井合名、東洋棉花
日本航空輸送株式会社	200,000	6,000	3.0	三井合名
株式会社神戸海運集会所	1,000	30	3.0	三井物産
東京モスリン紡織株式会社	305,125	8,890	2.9	三井物産
日華蚕糸株式会社	50,000	1,400	2.8	三井物産
戸畑物産株式会社	238,000	6,055	2.5	三井物産
株式会社三龍社	20,000	500	2.5	三井物産
若松築港株式会社	72,000	1,782	2.4	三井物産
株式会社杉村倉庫	208,000	4,800	2.3	東洋棉花
富士屋ホテル株式会社	22,000	500	2.2	三井合名
台湾米穀代行株式会社	20,000	400	2.0	三井物産
北樺太石油株式会社	400,000	7,365	1.8	三井鉱山、三井合名
東洋製鉄株式会社	720,000	11,000	1.5	三井合名
南洋倉庫株式会社	16,000	200	1.2	三井物産
南満州鉄道株式会社	8,800,000	101,558	1.1	三井物産、三井生命保険
日本銀行	300,000	3,276	1.0	三井合名
台湾電力株式会社	689,000	7,425	1.0	三井合名
日本無線電信株式会社	400,000	3,900	0.9	三井合名、三井物産
大社宮島鉄道株式会社	160,000	1,500	0.9	三井合名
U. S. Testing Co.	20,000	180	0.9	三井物産
安田信託株式会社	600,000	5,000	0.8	三井合名
株式会社漢城銀行	60,000	500	0.8	三井合名
株式会社横浜正金銀行	1,000,000	8,090	0.8	三井合名、三井生命保険、三井物産
住友信託株式会社	400,000	3,000	0.7	三井合名
加島信託株式会社	400,000	2,000	0.5	三井合名
東京電燈株式会社	8,591,240	31,415	0.3	三井合名
東武鉄道株式会社	1,010,000	3,500	0.3	三井生命保険
三菱信託株式会社	600,000	2,000	0.3	三井合名
帝国蚕糸倉庫株式会社	60,000	200	0.3	三井物産
国際電話株式会社	200,000	600	0.3	三井生命保険
海外興業株式会社	100,000	250	0.2	三井合名
鴻池信託株式会社	400,000	1,000	0.2	三井合名
日本郵船株式会社	2,125,000	5,000	0.2	三井合名
三菱興業株式会社	2,000,000	3,400	0.1	三井生命保険
東洋紡績株式会社	1,299,500	1,500	0.1	三井生命保険
朝鮮鉄道株式会社	1,090,000	1,250	0.1	三井合名
京成電気軌道株式会社	405,000	400	0.0	三井生命保険
片倉製糸紡績株式会社	1,055,000	1,000	0.0	三井物産
東京瓦斯株式会社	2,000,000	1,630	0.0	三井生命保険、三井銀行
大日本麦酒株式会社	1,600,000	800	0.0	三井生命保険
広島電気株式会社	1,200,000	588	0.0	三井生命保険
Platt Brothers & Co. Ltd.	3,710,160	1,800	0.0	三井物産
大連取引所信託株式会社	240,000	100	0.0	三井物産
明治製糖株式会社	960,000	300	0.0	三井生命保険

注) 三井系企業は、第○表掲載の62社。

第9表 三井合名会社の投資先会社（1932年10月31日）

投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額
		株	円	円
株式会社三井銀行		200,000	100.0	20,000,000
〃	新	483,045	50.0	24,152,250
三井物産株式会社		995,950	100.0	99,595,000
三井鉱山株式会社		496,070	100.0	49,607,000
〃	新	500,000	25.0	12,500,000
三井信託株式会社		146,230	25.0	3,655,750
三井生命保険株式会社		20,000	12.5	250,000
東神倉庫株式会社		43,460	100.0	4,346,000
〃	新	94,000	75.0	7,050,000
王子製紙株式会社		157,960	50.0	7,898,000
〃	新	157,960	25.0	3,949,000
北海道炭鉱汽船株式会社		77,583	50.0	3,879,150
〃	優先	60,336	50.0	3,016,800
〃	新	137,919	17.5	2,413,583
株式会社芝浦製作所		112,865	50.0	5,643,250
大日本セルロイド株式会社		55,720	50.0	2,786,000
鐘淵紡績株式会社		21,332	50.0	1,066,600
〃	新	42,864	12.5	535,800
電気化学工業株式会社		19,200	50.0	960,000
〃	新	19,200	12.5	240,000
株式会社日本製鋼所		3,750	500.0	1,875,000
輪西製鉄株式会社		3,750	500.0	1,875,000
東洋製鉄株式会社		11,000	42.5	467,500
小野田セメント製造株式会社		30,000	50.0	1,500,000
〃	新	30,000	20.0	600,000
熱帯産業株式会社		51,000	42.5	2,167,500
台湾製腦株式会社		37,421	30.0	1,122,630
台湾製塩株式会社		2,000	20.0	40,000
台湾拓殖製茶株式会社		7,244	50.0	362,200
東京電燈株式会社		31,415	50.0	1,570,750
台湾電力株式会社		2,925	50.0	146,250
〃	新	4,500	45.0	202,500
中日実業株式会社		1,500	100.0	150,000
東亜興業株式会社	新	26,000	30.0	780,000
海外興業株式会社	新	250	32.5	8,125
中央開墾株式会社		10,000	20.0	200,000
南米拓殖株式会社		5,000	12.5	62,500
株式会社帝国ホテル		5,000	50.0	250,000

投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額
		株	円	円
富士屋ホテル株式会社		500	50.0	25,000
株式会社都ホテル	新	2,000	45.0	90,000
株式会社新大阪ホテル		5,000	12.5	62,500
帝国劇場株式会社		3,364	50.0	168,200
程ヶ谷ゴルフ株式会社		50	1000.0	50,000
東京ゴルフ株式会社		50	1000.0	50,000
山東鋳業株式会社		3,000	22.5	67,500
日本銀行		1,638	200.0	327,600
〃	新	1,638	100.0	163,800
株式会社横浜正金銀行		6,490	100.0	649,000
株式会社漢城銀行	新	500	12.5	6,250
東京海上火災保険株式会社		18,768	50.0	938,400
日本郵船株式会社	新	5,000	12.5	62,500
株式会社日本電報通信社	新	2,500	25.0	62,500
株式会社時事新報社	新普通	1,000	50.0	50,000
株式会社国民新聞社		1,800	50.0	90,000
〃	優先	2,000	50.0	100,000
株式会社大阪毎日新聞社		2,267	100.0	226,700
〃	新	1,987	25.0	49,675
朝鮮鉄道株式会社	第一新	1,250	20.0	25,000
夕張鉄道株式会社		10,000	50.0	500,000
〃	新	10,000	15.0	150,000
大社宮島鉄道株式会社		1,500	11.0	16,500
安田信託株式会社		5,000	12.5	62,500
住友信託株式会社		3,000	12.5	37,500
加島信託株式会社		2,000	12.5	25,000
鴻池信託株式会社	新	1,000	12.5	12,500
三菱信託株式会社		2,000	12.5	25,000
日本無線電信株式会社		2,400	25.0	60,000
復興建築助成株式会社		7,000	12.5	87,500
三信建物株式会社		5,000	25.0	125,000
北樺太石油株式会社		1,000	50.0	50,000
〃	新	500	12.5	6,250
北樺太鋳業株式会社		1,000	25.0	25,000
東洋窒素工業株式会社		5,500	12.5	68,750
理化学興業株式会社		1,300	50.0	65,000
日本航空輸送株式会社		6,000	20.0	120,000

出所) 三井合名会社「決算付属表」(三井文庫所蔵未整理史料)、同「有価証券勘定元帳」(同)。

第 10 表 三井同族ならびに三井合名会社役員の下会社役員への就任状況 (1931 年 10 月 1 日)

氏名	三井合名	三井銀行	三井物産	三井鉱山	東仲倉庫	三井信託	三井生命	台湾製茶	北海道炭礦汽船	熱帯産業	芝浦製作所	王子製紙	東洋棉花	大正海上火災	日本製鋼所	輪西製鉄	三信建物
三井八郎右衛門	社員・社長・(代・業)																
三井元之助	社員・(代・業)			社長													
三井源右衛門	社員・(業)	社長	代取														
三井高精	社員	取	取			代取											
三井寿太郎	社員・監査役																
三井高修	社員			取													
三井高達	社員			監													
三井守之助	社員・監査役			社長													
三井高昶	社員																
三井弁蔵	社員		監														
三井高光	社員												取				
益田孝	相談役																
岡孫磨	理事長			取		会長	社長	会長		取							
有賀長文	常務理事					代取	取				取				監		
福井菊三郎	常務理事	取	取	取	会長	監	取	会長		取							
阪井徳太郎	理事																
大島雅太郎	理事						監										取
三井高公	社長秘書役						取										

出所) 「三井合名会社職員録 昭和六年十月一日現在」(三井文庫所蔵未整理史料)、「三井家同族履歴」(三井文庫所蔵史料 特 1462)、三井家同族会事務局「同族会々議録」(三井家同族会史料)、各社社史等。

注) (代) は代表社員、(業) は業務執行社員、代取は代表取締役、取は取締役、監は監査役。

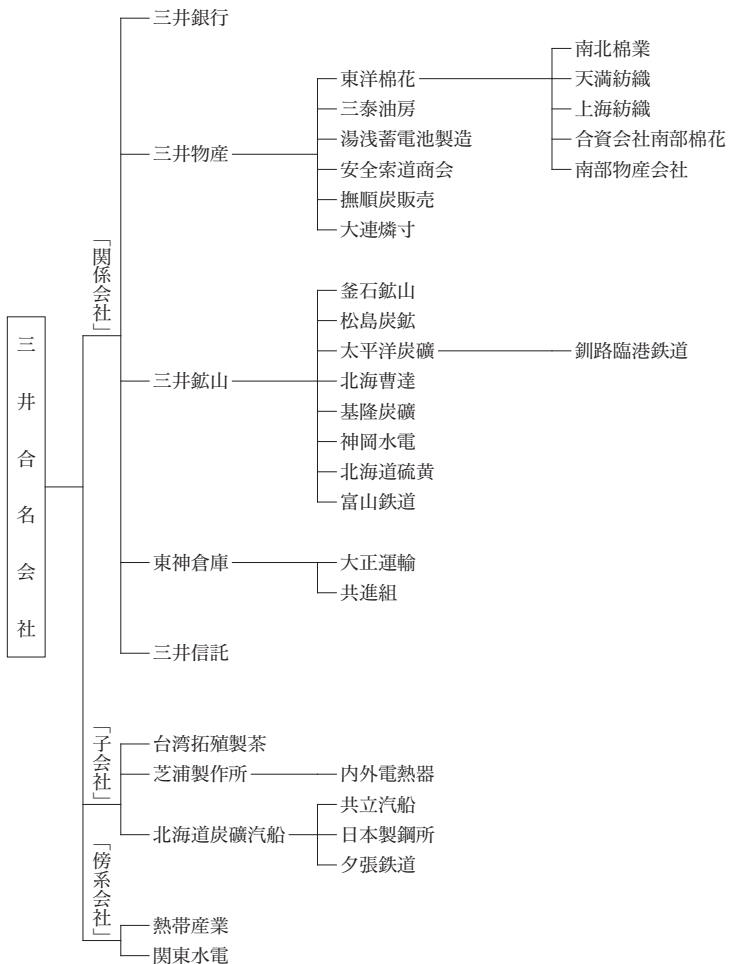
第 11 表 三井同族ならびに三井合名会社役員の傘下会社役員への就任状況 (1936 年 2 月 29 日)

氏名	三井合名	三井銀行	三井物産	三井鉱山	東神倉庫	三井信託	三井生命	台湾拓殖製茶	北海道炭礦船	熱帯産業	芝浦製作所	東洋棉花	東洋レーヨン	大正海上火災	日本製鋼所	三信建物	備考
三井高六	社員・社長・(代)	監															
三井高長	社員																
三井源右衛門	社員																
三井高辨	社員・監査役	取				代取											
三井壽太郎	社員		取														
三井高修	社員																
三井高泰	社員・監査役																
三井守之助	社員																
三井高昶	社員				取												
三井丹藏	社員																
三井高光	顧問																
益田孝	相談役																
有貞良文	相談役																
福井菊三郎	常務理事					代取											
池田成彬	常務理事																
南条金雄	参与理事			取													
米山梅吉	参与理事				会長												
牧田環	参与理事					会長											
武村貞一郎	理事				会長												
藤井市三郎	理事																
平田篤次郎	理事				取												
高田勝之助	理事																
広島外蔵	理事				取												
金子堅次郎	理事																
三井高彦	調査役																
三井高陽	調査役				監												
三井高鶴	調査役																

出所) 「三井合名会社名簿 昭和十年五月十五日現在」(三井文庫所蔵未整理史料)、「三井合名会社名簿 昭和十二年四月十日現在」(同)、「三井合名会社社報」(三井文庫所蔵史料 A 23-1-1)、「三井家同族履歴」(三井文庫所蔵史料 特 1462)、「三井家同族会事務局「同族会々議録」(三井家同族会史料)、「各社社史等。

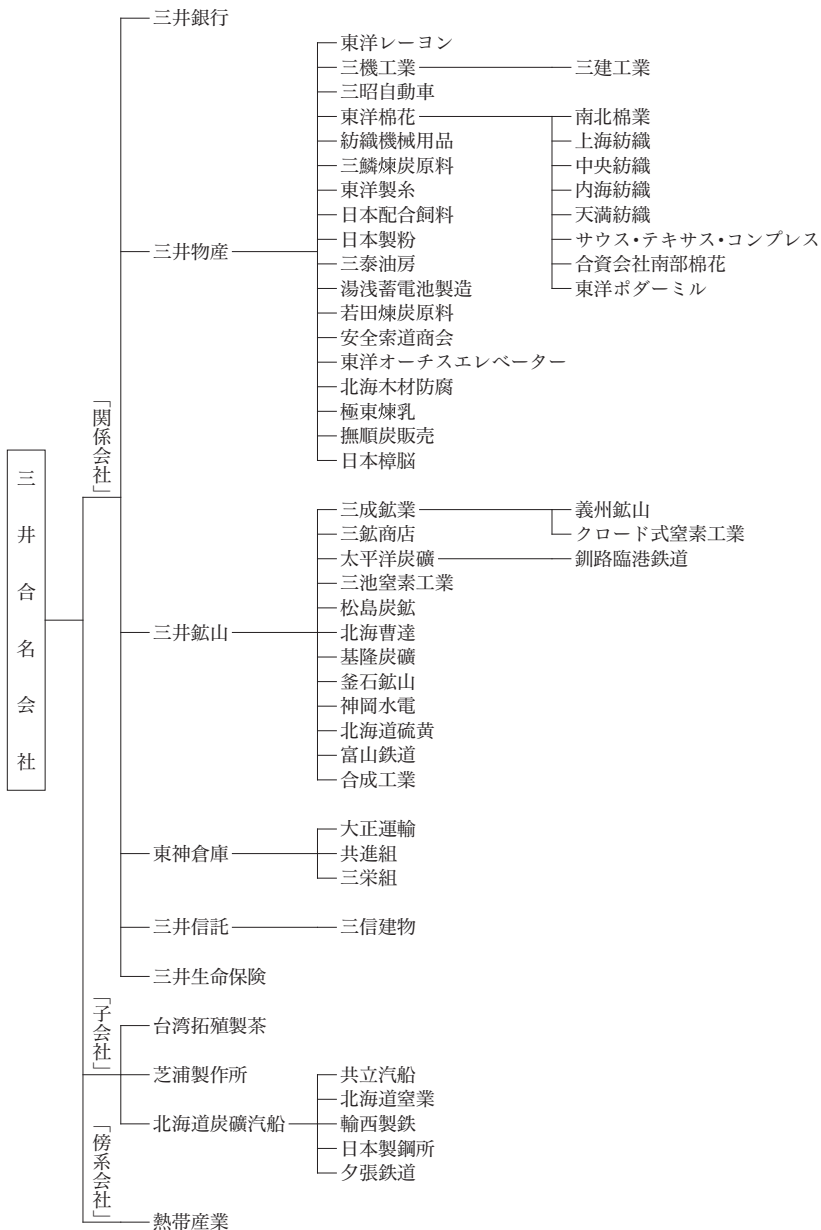
注) (代) は代表社員, 代取は代表取締役, 取は取締役, 監は監査役。

第 1 図 三井財閥の傘下企業 (1924.9.1)





第2図 三井財閥の傘下企業 (1932.10.31)



第 12 表 三井物産の投資先会社（1932 年 10 月 31 日）

分類	投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額
本部関係株式	東洋レーヨン株式会社		株 199,020	円 50.0	円 9,951,000
	東洋棉花株式会社		444,670	30.0	13,340,100
	仙石原地所株式会社		4,600	47.5	218,500
	大正海上火災保険株式会社		21,220	12.5	265,250
	東神倉庫株式会社		3,000	100.0	300,000
	〃	新	6,000	75.0	450,000
	大阪織物株式会社		2,572	50.0	128,600
	南満州鉄道株式会社		35,000	50.0	1,750,000
	〃	新	65,000	37.5	2,437,500
	第一機籾保険株式会社		100	12.5	1,250
	東京海上火災保険株式会社		3,100	50.0	155,000
	株式会社横浜正金銀行		600	100.0	60,000
	営業部関係	日本製粉株式会社		47,300	50.0
日本配合飼料株式会社			420	50.0	21,000
〃		新	800	12.5	10,000
極東煉乳株式会社			10,500	40.0	420,000
北海道硫黄株式会社			5,300	37.5	198,750
東洋モスリン株式会社		優先	7,166	50.0	358,300
東京モスリン紡織株式会社		8,890	50.0	444,500	
砂糖部関係	台湾製糖株式会社		29,780	50.0	1,489,000
	〃	新	29,780	20.0	595,600
石炭部関係	三鱗煉炭原料株式会社		4,500	50.0	225,000
	若田煉炭原料株式会社		2,900	50.0	145,000
	撫順炭販売株式会社		980	500.0	490,000
	株式会社宗像商会		5,700	50.0	285,000
	松島炭鉱株式会社		11,700	50.0	585,000
	〃	新	18,000	25.0	450,000
	基隆炭礦株式会社		32,900	50.0	1,645,000
	〃	新	18,137	25.0	453,425
	朝鮮無煙炭株式会社		23,100	12.5	288,750
	早良鉱業株式会社		1,700	50.0	85,000
	〃	新	3,040	22.5	68,400
	鶴見臨港鉄道株式会社		2,900	50.0	145,000
	〃	新	1,500	20.0	30,000
	磐城炭礦株式会社		5,000	50.0	250,000
〃	新	2,500	22.5	56,250	
機械部関係	三昭自動車株式会社		9,200	25.0	230,000
	三機工業株式会社		47,650	20.0	953,000
	紡織機械用品株式会社		4,000	32.5	130,000
	湯浅蓄電池製造株式会社		5,020	175.0	878,500
	株式会社安全索道商会		1,140	50.0	57,000
	東洋オーチスエレベーター株式会社		15,300	50.0	765,000
	東洋パブコック株式会社		4,970	100.0	497,000
	小田原紡織株式会社		6,033	50.0	301,650

分類	投資先会社	株種	持株数	一株当 払込額	払込額
機械部関係	小田原紡織株式会社	新	株 6,000	円 12.5	円 75,000
	国際無線電話株式会社		1,000	12.5	12,500
	豊田式織機株式会社		730	50.0	36,500
	〃	新	5,000	25.0	125,000
	沼津毛織株式会社		161	50.0	8,050
	日本電気株式会社		13,849	50.0	692,450
	戸畑鋳物株式会社	新	4,037	50.0	201,850
	〃		2,018	12.5	25,225
	株式会社東京計器製作所		2,000	45.0	90,000
日本無線電信株式会社	1,500		25.0	37,500	
木材部関係	北海木材防腐株式会社		1,500	25.0	37,500
生糸部関係	東洋製糸株式会社		13,600	50.0	680,000
	朝鮮生糸株式会社		2,800	37.5	105,000
	蚕糸興業株式会社		1,500	25.0	37,500
	郡是製糸株式会社		16,000	25.0	400,000
	日華蚕糸株式会社		1,400	50.0	70,000
	株式会社三龍社		500	50.0	25,000
	帝国蚕糸倉庫株式会社		200	12.5	2,500
	片倉製糸紡績株式会社		1,000	25.0	25,000
	大阪支店関係	株式会社合資社木下商店	優先	582	20.0
小野田セメント製造株式会社		3,360		50.0	168,000
〃	〃	新	3,360	20.0	67,200
神戸支店関係	日本樟脳株式会社		36,262	50.0	1,813,100
〃	株式会社神港倶楽部		80	25.0	2,000
船舶部関係	株式会社神戸海運集会所		30	100.0	3,000
若松出張所関係	若松築港株式会社	新	886	50.0	44,300
	〃		896	12.5	11,200
台北支店関係	台湾拓殖製茶株式会社		1,470	50.0	73,500
	台湾倉庫株式会社		900	50.0	45,000
	南洋倉庫株式会社		200	50.0	10,000
	台湾米穀代行株式会社		400	17.5	7,000
大連支店関係	株式会社三泰油房		3,585	50.0	179,250
	株式会社金福鉄路公司		4,700	25.0	117,500
	滿州刷子工業株式会社		200	12.5	2,500
	大連取引所信託株式会社		100	12.5	1,250
青島支店関係	青島電気株式会社		1,100	20.0	22,000
上海支店関係	Shanghai Telephone Co.		270	—	11,796
倫敦支店関係	Platt Brothers & Co.Ltd.		1,800	—	16,832
	〃	優先	600	—	5,512
	Baltic mercantile & Shipping Exchange		1	—	47
紐育支店関係	U.S. Testing Co.		180	—	9,250
	〃	優先	750	—	152,278
	Consolidated Gas of N.Y.		800	—	145,365

出所) 「三井物産株式会社昭和七年十月有価証券持越明細」(三井家同族会社史料)。

注) 「分類」は原史料による。