

Title	合併と企業統治 : 大正期東洋紡と大日本紡の比較
Author(s)	川井, 充
Citation	大阪大学経済学. 57(3) P.38-P.72
Issue Date	2007-12
Text Version	publisher
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/17848">https://doi.org/10.18910/17848</a>
DOI	10.18910/17848
rights	

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/repo/ouka/all/>

# 合併と企業統治

## ～大正期東洋紡と大日本紡の比較～\*

川 井 充

### I はじめに

東洋紡績（以下東洋紡）と大日本紡績（以下大日本紡）とは、戦前期我国紡績産業において、鐘紡とともに「3大紡」と呼称された有力会社であった。この両社はともに①大正年代に②大手有力紡績会社が合併して誕生したという共通点を持つが、その合併の後の経過を比較してみると①十分な合意の上で挙行され合併成果が早期に挙げた東洋紡のケース、②合意が不十分な状況の下で強行され合併成果の実現に手間取った大日本紡のケースと、対照的な結果が現れている。本報告は両社の企業統治の特徴に着目しつつ合併過程と其の効果を比較検討することを意図するものである。

### II 大阪・三重両紡績の合併と東洋紡績の誕生 (1914年)

東洋紡は1914年に大阪紡績<sup>1</sup>と三重紡績<sup>2</sup>とが

合併して誕生した会社である。同社は発足と同時に規模において鐘紡と肩を並べる大手企業となり(表1「紡績会社株主資本ランキング 1903～1936年」)、その後も順調に発展を遂げ、我国の代表的優良企業へと成長した。

同社の戦前期(1936年まで)の経営史を大胆に区分すれば①初代山辺丈夫・二代伊藤伝七両社長指揮下の「建設期」(1914～20年)②三代斉藤恒三社長指揮下の「発展期」(1921～26年)③四代阿部房次郎社長指揮下の「大成期」(1927～35年)と特徴付けることができようが、本論文では会社の組織及び体制が固まるとみられる①②の時期を中心に、同社の企業統治の特徴を検討することとしたい。

大阪紡績（以下大阪紡）・三重紡績（以下三重紡）の両社は、1914年6月26日合併総会（三重県四日市市）を開催し、次の内容の決議をおこなった。

#### (1) 合併内容

①合併により新設する会社は東洋紡績株式会社と称し本店は三重県四日市市におく。

②資本金は1,425万円とする。

(合併前資本金

三重：1,025万円 大阪：500万円)

1919年洪沢栄一の提言と出資支援により三重県四日市で発足した。大阪紡に経営・技術の範をとりその後合併を繰り返し東海地区の有力紡績企業に成長した。中心人物は洪沢、オーナー経営者の伊藤伝七、技術者斉藤恒三の3人である。

\* 本論文作成に当たり、東洋紡績株式会社社史室村上義幸氏より貴重なアドバイスを頂戴しかつ史料閲覧面で多大な便宜を図って頂いたことを記し、謝意を表します。

<sup>1</sup> 大阪紡績株式会社

1915年洪沢栄一、松本重太郎、藤田伝三郎ら東西の財界人の合意によって大阪に設立された。民間資本による気力利用の大規模機械生産の工場を持つ画期的な紡績企業であり、この企業の経営的成功が後続紡績企業の参入への道を切り開いた。中心人物は企画者の洪沢と経営・技術の責任者山辺丈夫であった。

<sup>2</sup> 三重紡績株式会社

表1 紡績会社株主資本ランキング 1903~1936年

年度	1位		2位		3位		4位		5位	
1903	鐘淵	6,444	富士	2,476	撰津	2,363	三重	2,330	日本	2,290
1904	鐘淵	6,744	三重	2,640	富士	2,481	撰津	2,430	日本	2,350
1905	鐘淵	7,824	三重	4,410	富士	2,929	撰津	2,690	日本	2,455
1906	鐘淵	10,006	富士瓦斯	6,375	三重	4,959	大阪	3,793	撰津	3,200
1907	鐘淵	13,324	富士瓦斯	8,884	三重	8,774	絹糸紡績	6,304	大阪	4,992
1908	鐘淵	13,599	富士瓦斯	10,123	三重	9,132	絹糸紡績	6,112	大阪	4,990
1909	鐘淵	15,118	富士瓦斯	12,222	三重	9,427	絹糸紡績	6,183	大阪	5,412
1910	鐘淵	16,142	富士瓦斯	12,354	三重	9,670	絹糸紡績	6,256	大阪	5,562
1911	鐘淵	18,233	富士瓦斯	12,174	三重	10,508	大阪	5,612	日本製布	5,283
1912	鐘淵	19,448	富士瓦斯	13,489	三重	11,548	大阪	5,939	撰津	5,129
1913	鐘淵	22,474	富士瓦斯	14,742	三重	12,992	大阪	6,900	撰津	6,426
1914	鐘淵	23,199	東洋	21,133	富士瓦斯	15,984	撰津	7,100	尼崎	6,633
1915	鐘淵	23,702	東洋	21,555	富士瓦斯	16,174	撰津	7,300	尼崎	6,792
1916	東洋	27,048	鐘淵	24,637	富士瓦斯	16,684	尼崎	10,559	撰津	9,000
1917	東洋	29,243	鐘淵	27,403	尼崎	19,004	富士瓦斯	18,256	撰津	13,370
1918	東洋	36,129	大日本	35,534	鐘淵	33,252	富士瓦斯	20,383	大阪合同	16,250
1919	東洋	45,163	大日本	42,206	鐘淵	39,181	富士瓦斯	23,354	大阪合同	18,250
1920	大日本	70,400	東洋	55,356	鐘淵	45,031	富士瓦斯	37,325	大阪合同	24,562
1921	大日本	72,500	東洋	61,887	鐘淵	46,975	富士瓦斯	38,813	大阪合同	25,062
1922	大日本	76,500	東洋	64,288	鐘淵	50,926	富士瓦斯	43,877	大阪合同	26,062
1923	大日本	79,500	東洋	67,245	鐘淵	54,024	富士瓦斯	54,024	大阪合同	26,862
1924	大日本	83,000	東洋	68,622	鐘淵	68,538	富士瓦斯	42,502	大阪合同	27,662
1925	大日本	85,000	東洋	71,071	鐘淵	71,048	富士瓦斯	43,597	内外綿	28,793
1926	大日本	87,000	東洋	74,844	鐘淵	73,583	富士瓦斯	43,850	大阪合同	34,150
1927	大日本	89,000	東洋	81,005	鐘淵	75,617	富士瓦斯	43,214	大阪合同	34,750
1928	大日本	90,900	東洋	83,145	鐘淵	77,767	富士瓦斯	43,500	大阪合同	35,550
1929	大日本	91,900	東洋	83,963	鐘淵	78,832	富士瓦斯	43,610	大阪合同	35,850
1930	大日本	93,426	東洋	85,515	鐘淵	76,327	富士瓦斯	43,264	大阪合同	36,450
1931	東洋	112,232	大日本	93,195	鐘淵	73,245	富士瓦斯	41,640	内外綿	34,643
1932	東洋	112,147	大日本	93,110	鐘淵	74,442	富士瓦斯	41,820	内外綿	39,193
1933	東洋	112,440	大日本	93,270	鐘淵	77,064	富士瓦斯	42,407	内外綿	43,743
1934	東洋	123,336	大日本	93,543	鐘淵	90,626	内外綿	43,743	富士瓦斯	43,142
1935	東洋	123,297	大日本	93,620	鐘淵	93,727	富士瓦斯	44,033	内外綿	43,748
1936	東洋	126,680	大日本	108,253	鐘淵	96,412	富士瓦斯	47,980	内外綿	43,743
年度	6位		7位		8位		9位		10位	
1903	大阪合同	1,690	東京瓦斯	1,661	大阪	1,448	尼崎	1,335	金巾製織	1,284
1904	大阪	1,930	大阪合同	1,755	東京瓦斯	1,684	尼崎	1,400	金巾製織	1,280
1905	日本	2,400	大阪合同	1,805	東京瓦斯	1,654	金巾製織	1,640	尼崎	1,550
1906	内外綿	3,034	日本	2,530	大阪合同	2,167	尼崎	1,830	京都綿ネル	1,480
1907	撰津	4,135	日本	3,479	内外綿	3,186	大阪合同	3,095	京都綿ネル	2,825
1908	撰津	4,226	日本	3,780	内外綿	3,201	大阪合同	3,165	日本製布	3,100
1909	撰津	4,340	日本製布	4,013	日本	3,881	内外綿	3,160	大阪合同	3,160
1910	日本製布	4,571	撰津	4,445	日本	3,950	日清	3,561	内外綿	3,353
1911	撰津	4,535	日本	3,994	東京	3,933	日清	3,561	内外綿	3,561
1912	東京	5,031	内外綿	4,333	日本	4,052	日清	3,613	大阪合同	3,340
1913	大阪合同	5,200	東京	5,150	内外綿	5,058	尼崎	4,957	日本	4,330
1914	大阪合同	5,310	内外綿	5,138	日本	4,270	日清	3,718	岸和田	3,366
1915	大阪合同	5,410	内外綿	5,218	日本	4,330	日清	3,723	岸和田	3,426
1916	内外綿	5,993	大阪合同	5,510	岸和田	4,670	日清	4,264	福島	3,166
1917	大阪合同	12,500	内外綿	6,343	福島	5,331	岸和田	4,949	日清	4,350
1918	内外綿	7,743	倉敷	6,870	福島	6,640	岸和田	5,949	日清	4,585
1919	福島	11,917	倉敷	9,939	内外綿	9,293	岸和田	8,024	日清	6,325
1920	内外綿	15,993	岸和田	15,668	福島	15,430	倉敷	12,775	日清	11,045
1921	内外綿	18,093	岸和田	15,968	福島	15,147	東京モスリン	13,756	倉敷	13,756
1922	内外綿	20,093	岸和田	16,261	福島	16,159	東京モスリン	14,905	倉敷	14,225
1923	内外綿	22,093	東京モスリン	17,748	福島	16,730	岸和田	16,508	倉敷	15,225
1924	内外綿	25,443	東京モスリン	22,559	倉敷	17,850	福島	16,962	岸和田	16,708
1925	大阪合同	28,662	東京モスリン	22,950	日清	20,398	倉敷	18,100	岸和田	17,108
1926	内外綿	29,043	日清	20,586	東京モスリン	19,821	倉敷	18,300	岸和田	17,218
1927	内外綿	29,243	日清	20,719	倉敷	18,500	福島	17,746	岸和田	17,315
1928	内外綿	29,643	日清	20,795	倉敷	19,150	福島	17,961	岸和田	17,515
1929	内外綿	32,743	日清	23,121	倉敷	18,800	福島	18,088	岸和田	17,615
1930	内外綿	34,043	日清	23,544	倉敷	18,500	岸和田	17,765	福島	17,628
1931	日清	23,728	倉敷	18,500	岸和田	17,893	福島	17,700	豊田紡織	12,307
1932	日清	23,890	倉敷	18,450	岸和田	18,143	福島	17,782	豊田紡織	12,417
1933	日清	25,559	倉敷	21,725	岸和田	18,223	福島	18,052	豊田紡織	12,677
1934	日清	26,097	倉敷	21,875	福島	20,035	岸和田	19,512	錦華	14,540
1935	日清	26,696	倉敷	22,075	福島	21,033	岸和田	19,662	錦華	18,454
1936	日清	26,844	倉敷	22,315	福島	21,283	岸和田	19,762	錦華	18,974

註1 単位は千円である。

註2 株主資本=払済資本金+積立金。

註3 各年度下期末数字である。ただし1924年は上期末数字である。

註4 『綿糸紡績参考書』より作成した。

註5 東京モスリン紡織は東京モスリンと略した。

③合併比率（株式評価）は三重紡1に対し大阪紡績0.8とする。

#### ④役員体制

取締役 伊藤伝七 齊藤恒三 服部俊一  
岡常夫 真野愛三郎(以上三重紡側)  
山辺丈夫 阿部房次郎(以上大阪紡側)

監査役 九鬼紋七 川喜多四郎兵衛 岡谷惣助  
神野金之助(以上三重紡側) 熊谷辰太郎  
阿部彦太郎 瀬尾喜兵衛(以上大阪紡側)

取締役選出ののち、互選により社長に山辺丈夫、副社長に伊藤伝七、専務取締役に齊藤恒三、阿部房次郎が就任した。役員数は三重紡9名、大阪紡5名となった（「別表1-1 東洋紡績役員 1914～1936年」参照）。

この合併の発端について、当時大阪紡の支配人であった庄司乙吉は次のように述べている。すなわち「大正3年3月4日、大阪紡績会社重役会において端なくも三重紡績会社と合同の議起こり、爾來両社に関係浅からざる洪沢子、主として之が斡旋の勞を執りしが、同月14日、子は西下して名古屋に至り、両社重役と相会し、両社合同に関する大綱はこの会合に於いて決定を見たりき<sup>3</sup>」と。これによると両社の合併談義は財界における最高の指導者であり両社の相談役を兼ねていた洪沢栄一の斡旋によって推進され、大阪紡績の重役会で初めてとりあげられてから10日後に、名古屋市において基本方針の確定をみた。その後、同3月末には彦根市において引き続き協議がおこなわれ、三重紡側から専務取締役斉藤恒三、取締役岡常夫、大阪紡側から社長山辺丈夫、常務取締役阿部房次郎の4名が出席した。この「彦根会談」において両社の意見は一致したので、合併契約書の作成、仮調印と進み、両社の重役会の承認を得た。さらに4月10日には両社の臨時株主総会において合

併案を付議・可決し、合併の期日が同年6月26日と定められた。このように両社の合併交渉が極めて短期間にしかも順調に進んだが、その理由については、次のような諸要素が指摘できよう。

## (2) 合併の要素<sup>4</sup>

### ①両社の「姉妹」関係

両社は洪沢栄一の全面的指導下に成長した会社という共通点を持ち、親密な関係にあった。両社は洪沢を通じ考課状を交換し、幹部はお互いの内情を知り技術面での協力も行う「親戚付き合いの関係」にあった。くわえて洪沢は我国紡績事業の振興を志し、「原綿確保」「綿糸輸出税・綿花輸入税廃止」など国政レベルの課題も解決しうる紡績事業の守護者でもあった。このようにして大阪・三重両社に対しては「生みの親かつ育ての親」として至高の権威<sup>5</sup>であった。

### ②業態の共通点

両社とも紡績のほか織布を兼営しており業態に共通点が多かった。そのため激しい競争も展開したが、妥協提携もする間柄であり、朝鮮・満洲市場の開拓に際しては協力してそれぞれ三栄綿布輸出組合・日本綿布輸出組合を設立し、協調を図ったという経験も持っていた。

### ③両社のニードの合致

大阪紡は近代紡績業のパイオニアであり一貫して業界の指導的立場にあったが、後発企業の追い上げでその地位は次第に低下し、経営の新展開が必要とされていた。一方の三重紡は、合併・買収により規模は大型化し（1897年には払済資本金127万円と大阪紡120万円を上回った）大手3社の一角を占めていたが、三重県・愛知県を主要基盤とする地方企業としての限界もあ

<sup>3</sup> 『百年史・東洋紡・上』（東洋紡編 1986 199頁）

<sup>4</sup> 大阪紡績社長山辺丈夫は合併（創立）総会に先立って行われた大阪紡績の臨時株主総会で「三重紡績は合併相手とし最もふさわしい対象である」と力説した。前出『百年史・東洋紡・上』202頁。

別表1-1 東洋紡績役員 1914～1936年

年 度	会 長	社 長	副社長	専 務 取 締 役	専 務 取 締 役	専 務 取 締 役	常 務 取 締 役	常 務 取 締 役	常 務 取 締 役	常 務 取 締 役	常 務 取 締 役	常 務 取 締 役	常 務 取 締 役	取 締 役	取 締 役
1914下		山辺丈夫	伊藤傳七	齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1915上		山辺丈夫	伊藤傳七	齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1915下		山辺丈夫	伊藤傳七	齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1916上		山辺丈夫	伊藤傳七	齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1916下		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1917上		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1917下		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1918上		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1918下		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1919上		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1919下		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1920上		伊藤傳七		齊藤恒三	阿部房次郎									服部俊一	岡常夫
1920下		齊藤恒三		阿部房次郎	岡常夫									真野愛三郎	庄司乙吉
1921上		齊藤恒三		阿部房次郎	岡常夫									真野愛三郎	庄司乙吉
1921下		齊藤恒三		阿部房次郎	岡常夫									真野愛三郎	庄司乙吉
1922上		齊藤恒三	阿部房次郎				真野愛三郎	庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎		岡常夫	
1922下		齊藤恒三	阿部房次郎				真野愛三郎	庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎		岡常夫	
1923上		齊藤恒三	阿部房次郎				真野愛三郎	庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎		岡常夫	
1923下		齊藤恒三	阿部房次郎				真野愛三郎	庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎		岡常夫	
1924上		齊藤恒三	阿部房次郎				庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎			岡常夫	
1924下		齊藤恒三	阿部房次郎				庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎			岡常夫	
1925上		齊藤恒三	阿部房次郎				庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎			岡常夫	
1925下		齊藤恒三	阿部房次郎				庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎			岡常夫	
1926上		齊藤恒三	阿部房次郎				庄司乙吉	岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎			岡常夫	
1926下		阿部房次郎	庄司乙吉				岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政治郎	種田健蔵	関桂三		岡常夫	
1927上		阿部房次郎	庄司乙吉				岩尾徳太郎	木村知四郎	蒲田政治郎	種田健蔵	関桂三			岡常夫	
1927下		阿部房次郎	庄司乙吉				岩尾徳太郎	木村知四郎	蒲田政治郎	種田健蔵	関桂三			伊藤傳七	
1928上		阿部房次郎	庄司乙吉				岩尾徳太郎	木村知四郎	蒲田政治郎	種田健蔵	関桂三			伊藤傳七	
1928下		阿部房次郎	庄司乙吉				木村知四郎	蒲田政治郎	種田健蔵	関桂三				伊藤傳七	岩尾徳太郎
1929上		阿部房次郎	庄司乙吉				木村知四郎	蒲田政治郎	種田健蔵	関桂三				伊藤傳七	岩尾徳太郎
1929下		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	木村知四郎
1930上		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	木村知四郎
1930下		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	木村知四郎
1931上		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	木村知四郎
1931下		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	木村知四郎
1932上		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	木村知四郎
1932下		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	
1933上		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	服部廉輔
1933下		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	服部廉輔
1934上		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	服部廉輔
1934下		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	服部廉輔
1935上		阿部房次郎	庄司乙吉				種田健蔵	関桂三						伊藤傳七	服部廉輔
1935下	阿部房次郎	庄司乙吉		伊藤傳七	種田健蔵	関桂三									
1936上	阿部房次郎	庄司乙吉		伊藤傳七	種田健蔵	関桂三									
1936下	阿部房次郎	庄司乙吉		伊藤傳七	種田健蔵	関桂三									

註1 各期営業報告書より作成した。

取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	監査役	監査役	監査役	監査役	監査役	監査役	監査役	相談役	相談役
真野愛三郎						九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	岡谷惣助	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		
真野愛三郎						九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	岡谷惣助	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		
真野愛三郎						九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎			
真野愛三郎						九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎						九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	川喜田四郎兵衛	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎		山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎			山辺丈夫	
真野愛三郎	庄司乙吉					九鬼紋七	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎			山辺丈夫	
岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政次郎			九鬼紋七	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎			伊藤傳七	
岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政次郎			九鬼紋七	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎			伊藤傳七	
岩尾徳太郎	大塚和吉	木村知四郎	蒲田政次郎			九鬼紋七	神野金之助	熊谷辰太郎	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎			伊藤傳七	
						九鬼紋七	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤榮治郎			伊藤傳七	
						九鬼紋七	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤榮治郎			伊藤傳七	
						九鬼紋七	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤榮治郎			伊藤傳七	
						九鬼紋七	瀬尾喜兵衛	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤榮治郎			伊藤傳七	
						九鬼紋七	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤傳七				伊藤傳七	
						九鬼紋七	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤傳七	齐藤恒一			齐藤恒三	
						九鬼紋七	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤傳七	齐藤恒一			齐藤恒三	
						九鬼紋七	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤傳七	齐藤恒一			齐藤恒三	
						九鬼紋七	阿部彦太郎	上遠野富之助	伊藤傳七	齐藤恒一			齐藤恒三	
山辺武彦						阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼徳三			齐藤恒三	
山辺武彦						阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼徳三			齐藤恒三	
蒲田政治郎	山辺武彦					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七 (徳)			齐藤恒三	
蒲田政治郎	山辺武彦					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	
蒲田政治郎	山辺武彦					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	
蒲田政治郎	山辺武彦					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	
蒲田政治郎	山辺武彦					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	
蒲田政治郎	山辺武彦					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	
谷口豊三郎						阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎	山口仲次郎					阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎	山口仲次郎	中山秀一				阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎	山口仲次郎	中山秀一				阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎	山口仲次郎	中山秀一				阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎	山口仲次郎	中山秀一				阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎	山口仲次郎	土屋喜太郎	作川鐸太郎	沢重保	川口正雄	阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎						阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二
谷口豊三郎						阿部彦太郎	齐藤恒一	山辺清亮	神野金之助	九鬼紋七			齐藤恒三	飯尾一二

り、一層の発展のためには繊維産業の中心地大阪への進出を必要としていた。こうした両者の利害が、合併への導線になった。

#### ④不況対策

大正初期の紡績業界は不況が続く、これを打開するには操業短縮か合併によるか、いずれかの方法によるほかないという共通認識があった。従来から積極的な吸収合併政策により拡大路線を歩む鐘紡<sup>6</sup>の動き、及び1906年9月の富士瓦斯紡績の創業（東京瓦斯紡績と富士紡績の合併）によるが刺激となったであろうことは想像し得るところである。

### (3) 合併の特徴

①合併比率が1（三重）対0.8（大阪）の非対等合併であった。

両社は、合併交渉の過程では意見の対立があったものの最終的に株式価値を1対0.8とみることによって合意<sup>7</sup>した。このことは業界3位（三

重）、4位（大阪）の大手会社間の合併、それも親密な両者でありながら「対等合併」ではなかったことを明瞭に示しており、注目を要する事実である。合併比率の根拠を示す史料は残されておらず、社史（『東洋紡績70年史』及び『百年史・東洋紡』）においても合併契約の内容として比率が記録されているのみであるが、高村直助、宮本又郎らの先行研究はいずれも「大阪紡が弱い立場<sup>8</sup>にあった」ことを指摘し、非対等合併であったことを指摘している。

②本社は四日市に置かれ株主総会は四日市で開かれた。

これは、前項の合併比率と合わせ、合併の主導権を三重紡績側が握っていたことを示すものである。ちなみに大株主上位20人の顔触れ(1915年下期)を「別表1-2 東洋紡績大株主1915～1936年」で見ると、このうち14人までが三重紡績時代からの株主で占められており、大阪紡からの大株主は5名に過ぎない。資本金面では東洋紡は三重紡側に完全に牛耳られていたのである。この四日市本社制は、合併7年後の1920年、伊藤伝七社長辞任の際、伊藤の発意により大阪市に変更されるまで、継続された。もっとも合併の時点から、山辺社長以下重役陣が大阪営業所において本社業務を展開しており、東洋紡は経営実務面では「大阪本社の会社」となっていた。

③役員体制は三重紡中心に編成された。

(ア)大阪紡側の役員は旧会社では取締役5監査役3合計8名であったが、新会社では取締役

(上記試算では、『百年史・東洋紡・上』148頁及び195頁の数値を使用した)

<sup>5</sup> 洪沢栄一「余が今回辞任したる六十余社の運命観」のうち「大阪紡績株式会社」「三重紡績株式会社」『実業の世界』第6巻第7号、1909年7月。本稿49～50頁に記事有り。

<sup>6</sup> 鐘紡の1913年までの合併会社は次のとおり。  
1899年 上海紡績、河州紡績、柴島紡績 1900年 淡路紡績、1902年 中津紡績、九州紡績、博多絹糸紡績、日本絹綿紡績、1910年 絹糸紡績 1913年 朝日紡績

<sup>7</sup> 1914年3月21日付『大阪毎日』は次のとおり伝えている。「過般来交渉中なりし大阪紡績、三重紡績両社合併に対し大体の意見は決定を見たるも、歩合問題に関し提案者たる三重紡7株につき大紡株10株の意見を通告したるに、大紡重役会はこれに反対し、ついに大阪紡績山辺社長、阿部常務取締役両氏は19日午後12時名古屋に至り、20日午前10時より同ホテルに於いて三重紡の齊藤、岡両取締役と会見し、最後の交渉をなしたる結果、三重紡は大阪紡の希望を容れ8株に10株の歩合をもって合併することに決し、双方覚書を交換した」これによると合併比率は簡単には決着しなかったことおよび最後は三重紡が譲った形で決まったことが見て取れる。ここで両社の合併に至る5年間(1909～1913年)の使用総資本利益率の単純平均値を比較すると、三重紡績10.4%、大阪紡績7.7%、配当率では、三重紡績14.0%、大阪紡績7.9%となり、収益力・配当実績ともにかなりの格差があることが確認でき、1対0.8の非対等合併が妥当なものであったことが了解できる。

<sup>8</sup> 高村直助「大阪紡績会社」(山口和雄編著『日本産業金融史研究 紡績金融篇』東大出版会、1970 389頁) 宮本又郎「大阪紡績の製品・市場戦略—大阪紡績経営史への断章—」(『大阪大学経済学』第35巻1号、1985、170頁)「・・・大阪紡績は大正3年6月3重紡績と合併し東洋紡績株式会社となった。合併条件は三重紡5対大阪紡4の非対等合併であった。・・・このような合併条件もまた大阪紡績の企業力を反映するものであったのである」

2 監査役 3 合計 5 名へと 3 名減員となった。一方、三重紡側では旧会社の取締役 4 名、監査役 4 名がそのまま就任しかつ 1 名新規に追加され（真野愛三郎）合計 9 名となり 1 名増員となっ

た。（「別表1-1 東洋紡績役員 1914～1936年」）  
 (イ) 経営執行にあたる取締役（全員常勤）は旧大阪紡から 2 名（山辺及び阿部）、旧三重紡側から 5 名（伊藤、齊藤、服部、岡、真野）が

別表1-2 東洋紡績大株主 1915～1927年

1915下		1918下		1921下	
伊藤 伝七(三)	9,210	伊藤 伝七	12,894	伊藤 伝七	35,413
小菅剣之助(三)	6,383	豊島 半七	6,590	瀬尾喜兵衛	13,930
後藤安太郎(三)	3,860	後藤安太郎	6,014	豊島 半七	12,915
九鬼 紋七(三)	3,674	瀬尾喜兵衛	5,200	阿部市商店(房次郎)	10,708
瀬尾喜兵衛(大)	3,250	九鬼 紋七	5,143	齊藤 恒三	10,171
齊藤 恒三(三)	3,083	齊藤 恒三	4,438	後藤安太郎	9,760
日本生命	3,000	高木 与作	4,084	岡半商事	8,224
齊藤 恒一(三)	2,845	白井 常可	3,930	高木 与作	7,949
高木 与作(大)	2,560	齊藤 恒一	3,417	岡 常夫	6,635
九鬼総太郎(三)	2,420	岡半右衛門	3,302	岩崎治三郎	6,510
渋沢 同族(三)	2,350	九鬼 紋七(健一郎)	3,674	齊藤 恒一	6,492
白井 常可(三)	2,234	阿部房次郎	3,080	日本生命	6,171
阿部房次郎(大)	2,200	杉本 清吉	3,037	九鬼産業(紋七)	5,143
藤原 英三(三)	2,108	山辺 丈夫	3,000	杉本 清吉	5,083
伊藤 伝平(三)	2,014	阿部市太郎	3,000	杉浦甚三郎	5,008
山辺 丈夫(大)	2,000	藤原 英三	2,951	阿部彦太郎	5,000
岡 常夫(三)	1,947	日本生命	2,870	新田茂兵衛	4,859
岡半右衛門(三)	1,702	伊藤栄次郎	2,846	山口 玄洞	4,750
杉浦甚三郎(三)	1,560	小菅剣之助	2,778	真野愛三郎	4,231
阿部彦太郎(大)	1,440	岡 常夫	1,745	渋沢 同族	4,218
上記20名計	59,840		83,993		173,170
総株数	285,000		285,000		1,000,000
比率(%)	21.0		29.5		17.3
1924下		1927下			
伊藤 伝七(栄次郎)	26,418	伊藤 伝七	26,418		
瀬尾喜兵衛	13,210	豊島 半七	12,745		
豊島 半七	12,745	阿部市商店(房次郎)	12,008		
三重伊藤合名	11,495	三重伊藤合名	11,495		
阿部市商店(房次郎)	10,708	齊藤 恒三	10,171		
齊藤 恒三	10,171	後藤安太郎	10,004		
後藤安太郎	10,004	瀬尾喜兵衛	9,830		
高木 与作	7,669	日本生命	7,671		
岡半商事	7,200	大阪商事	7,281		
岡 常夫	6,635	岩崎治三郎	6,710		
岩崎治三郎	6,510	岡 や す	6,635		
齊藤 恒一	6,492	齊藤 恒一	6,492		
日本生命	6,171	泉吉 次郎	6,007		
九鬼産業(紋七)	5,850	名坂 弥作	5,921		
杉本 清吉	5,243	九鬼産業(紋七)	5,850		
阿部彦太郎	5,000	名古屋証券	5,830		
泉吉 次郎	4,727	阿部彦太郎	5,000		
名坂 弥作	4,581	水谷 清六	5,000		
真野 誠一	4,231	城崎義太郎	4,598		
清水 栄蔵	4,200	杉本 清吉	4,556		
上記20名計	169,260		170,222		
総株数	1,012,000		1,037,000		
比率(%)	16.7		16.4		

註1 各期株主名簿より作成。数字は持株数である。

註2 1915下欄の(三)は旧三重紡績、(大)は旧大阪紡績の大株主を示す。



でて、三重紡型の体制となり人材も三重紡中心<sup>9</sup>に編成された。

(ウ) 社長については伊藤伝七の周辺も渋沢自身も伊藤に引き受けるよう再三すすめたが、伊藤はこれを固辞し山辺を推薦した経緯<sup>10</sup>があり、伊藤の配慮により山辺丈夫社長が実現したものとみられる。

(エ) 『東洋紡・百年史・上』(202頁)では「役員の割合が三重紡9名、大阪紡5名となっているのは、両社の資本金や会社規模の相違などを反映したものとみることができよう」としているが、確かに三重紡の既存人材を中心に役員陣を編成していることは明白である。

④以上を総括すれば、合併は「非対等合併」であり、「山辺が暗に認めているように吸収に近かった」(米川伸一)というところが実情<sup>11</sup>

<sup>9</sup> 合併直前の両社の体制について。合併前の三重紡績は、下記のとおり「取締役は全員常勤とし、大株主代表は監査役(非常勤)に就任する」体制を採用していた。

会長	専務取締役
伊藤 伝七	斉藤 恒三
取締役	監査役
服部 俊一	九鬼 紋七
岡常 夫	川喜田四郎兵衛
	岡谷 惣助
	神野金之助

一方、大阪紡績は非常勤の取締役もおり常勤の監査役もいる「混合体制」をとってきた。

社長	常務取締役
山辺 丈夫	阿部房次郎
取締役	監査役
熊谷辰太郎(非)	藤井善助(非)
田附政次郎(非)	岡村勝正(常勤)
肥塚源次郎(非)	瀬尾喜兵衛(非)
阿部彦太郎(非)	
大川英太郎(常勤)	

東洋紡績では、取締役は全員常勤とし、大株主の非常勤役員は監査役にまとめられた。これは三重紡績の方式を踏襲したものとみられる。

<sup>10</sup> 『伊藤伝七翁』(絹川太一編集発行 329頁)及び『東洋紡七十年社史資料』11。

合併交渉の経過をみると、山辺丈夫・阿部房次郎(大阪側)・斉藤恒三・岡常夫(三重側)の4名によって綿密な会談が数回行われそのうえで渋沢の承認を得ているが、この両社会談には伊藤伝七は一回も顔を出していない。三重紡績のオーナーとしてさらには新生東洋紡績の筆頭株主として、伊藤は重役の中でも「別格」の存在であったためであろう。

であろうとみられる。

#### (4) 合併の直接的効果

##### ①安定株主層の確保

合併前の大阪紡の株主層については、上位大株主の顔ぶれの変動が著しく定着するものが限られていると指摘<sup>12</sup>されていた。一方の三重紡は伊藤伝七、九鬼紋七ら地元三重及び愛知の資産家の安定株主に支えられ、度重なる合併にもかかわらず大株主の顔触れは大きく変わることはなかった<sup>13</sup>。

東洋紡においては、前出「別表1-2 東洋紡績大株主 1915~1936年」の示すとおり、発足時だけでなく各期とも上位大株主は殆ど旧三重紡の大株主によって占められることとなり、これにより東洋紡の経営者はこれら安定株主の支持を得て、より長期的視点での経営を展開する基盤があたえられた。

##### ②事務管理体制の整備

大阪紡の弱体な事務管理体制(大福帳式の帳簿組織、辻褄の合わない決算書、巨額の費消事故発生、会社機構の乱雑など)については米川伸一の指摘<sup>14</sup>があるが、反面旧三重紡については経理・財務・人事など各部門において堅実且つ合理的な制度(複式簿記、減価償却制度、就業規則など)が機能<sup>15</sup>していた。この三重の堅実な管理方式が東洋紡において踏襲<sup>16</sup>され、経

<sup>11</sup> 米川伸一『紡績業の比較経営史研究』(有斐閣、1994、182頁)

<sup>12</sup> 高村直助「大阪紡績会社」(山口和雄編『日本産業金融史研究』紡績金融篇)376頁

<sup>13</sup> 同論文415頁。

<sup>14</sup> 前出米川書181頁。前掲宮本論文に「大阪紡績考課状は問題あり」(脚注79)との指摘がある。

<sup>15</sup> 前出『百年史・東洋紡・上』187~189頁参照。藤津清治「近代企業の発生と廃棄積立金—三重紡績会社」(『ビジネスレビュー』1978年12月号・1979年12月号)参照。渋沢栄一の秘書八十島親徳による両社対比の観察がある(前出『東洋紡・百年史・上』177頁)。

<sup>16</sup> 一例として1950年以前の東洋紡績の損益計算書は「売捌益金」から始まるが、この会計処理方式は三重紡績からの伝承である。

営管理の土台を形成した。

③市場の確保

三重紡は愛知・三重県を主要市場にした「地方企業」であったが、大阪紡と一体化することによって、より広い市場を展望することが可能になった。

(5) 合併後の経営政策の展開<sup>17</sup>

①生産設備の拡充

大正初期においては綿糸の市況が冴えず、紡績各社は操短を強化したが、景気の好転につれ順次生産設備を増強した。当社においては1915年には王子・名古屋・津・四日市・伏見・三軒家・西成・川之石の各工場の増改築、知多・尾張・四日市・伏見・三軒家・四貫島・川之石の各工場で機械の新增設をすすめ、1916年には富田工場（四日市市）の建設に着手した。さらに1917年からは機械の新增設のほか工場建屋・倉庫・寄宿舎などの新增設も加わり、機械類輸入の困難な時期ではあったが、好景気をバックに、各工場での建物の増改築、機械の増新設につとめた結果、生産能力は着実に拡大し将来の発展体制を備える結果となった。1920年以降の増設は四日市、富田、山田、宮川等東海地区工場に集中したが、これは中国向け輸出綿糸の激減に対応して東海地区機業家向け綿糸の売上が急増しこれへの対応のためであった。

ちなみに1914～26年の生産設備の増加状況は次のとおりであった。

	1914年12月	1920年12月	1926年12月
紡機(鍾)	441,796(100)	556,576(126)	704,412(159)
織機(台)	10,135(100)	13,156(130)	13,689(135)

(註) 1 カッコ内は指数 (1914年=100)。

2 各年度『綿糸紡績事情報告書』による。

ところで同時期の紡績業界全体の機械増加状況を指数でみると、紡機(鍾)で100:144:

217、織機(台)で100:199:303となっており、これに比べると東洋紡績の増加ペースは比較的緩やかなものであったとみられる。

②科学的管理法の導入

合併直後の当社は、生産管理技術においては後年にみられるような業界のリーダーとしての地位を必ずしも確立していなかった。合併時における当社の工場は16を数えたが、各工場における運転・保全の動作は統一されておらず、とりわけ大阪紡と三重紡のそれは異なっていた。また各工場の業績を測定評価するための基準や手続きは、三重紡ではすでにころみられていたとはいうものの、まだ確立されてはいなかった。ここに工場群を如何に管理するかという課題が生じた。こうした状況に対応するため、1916年当社は科学的管理法の我国における先進会社であった鐘紡から四貫島工場長として山辺武彦を受け入れ、科学的管理法の研究と現場への導入を開始した。この動きの中から標準動作設定、経費換算率制定など「工場管理の基本」がつくられた。

さらに技術陣の間では、先進国の技術に頼るのではなく自らの工夫で問題解決を図るべきとの機運が高まり、1923年には各工場での「技術研究会」が始まった。これは工場長以下の技術者が参加し、機械設備の改善、製品改善、能率増進、人員削減などをテーマとし、問題提起から研究方針の立案、責任分担決定と進み、研究成果の報告会へと結びつける組織的活動であった。こうした自主研究を基礎に、織機の自動化、ハイドラフト装置の研究が成果を生み出し、「大正初期には鐘紡の技術が買われたが、昭和の初期になると日本の紡績技術は東洋紡系と大日本紡系とに二分されたかの感があった」<sup>18</sup>と言われるように、当社は紡績技術面でもトッ

<sup>17</sup> 以下の設備・技術面の記述は前出『百年史・東洋紡・上』によった。

<sup>18</sup> 西村利義「種田さんを偲ぶ」『種田健蔵氏追懐録』(1965)320頁。西村は東洋紡OBで当時江商株式会社顧問。

別表1-3 東洋紡績財務比率 1914～1936年

年	総資本利益率	資本金利益率	株主資本比率	固定比率	長期適合率
1914	7.14	18.64	65.73	93.37	85.69
1915	8.39	22.97	69.01	89.42	82.69
1916	16.68	36.80	84.65	52.11	49.10
1917	21.39	67.81	70.09	48.40	47.18
1918	28.72	105.53	68.29	47.59	46.59
1919	28.12	104.53	80.60	40.47	39.79
1920	20.29	62.08	73.62	41.15	40.57
1921	14.57	38.65	87.55	42.57	42.57
1922	14.20	41.36	82.79	45.84	45.84
1923	11.43	33.05	83.73	49.88	49.88
1924	11.91	35.66	83.33	52.64	52.64
1925	12.11	37.41	83.85	49.77	49.77
1926	11.68	35.28	86.49	53.91	53.91
1927	12.42	35.13	89.64	53.72	53.72
1928	11.97	35.10	88.91	49.47	49.47
1929	11.58	35.04	88.05	49.12	49.12
1930	8.65	24.92	91.35	55.00	55.00
1931	8.07	22.19	92.32	53.04	53.04
1932	8.09	22.22	92.58	55.73	55.73
1933	8.00	22.63	90.73	58.24	58.24
1934	8.99	25.55	87.25	63.80	63.80
1935	8.08	23.30	86.74	66.49	66.49
1936	7.75	23.11	84.56	73.80	73.80

(註) 1 原数値は各年次決算報告書（大阪大学附属図書館所蔵）による。数値は％。

(註) 2 総資本利益率＝利益金／総資本。資本金利益率＝利益金／資本金。

株主資本比率＝株主資本／総資本。

固定比率＝固定資産／株主資本。長期適合率＝固定資産／（株主資本＋固定負債）。

(註) 3 1914年の利益率は下期の数字である。

プレベルに達していた。

### ③増資の敢行

合併2年後の1916年、当社は約1.8倍の増資（第1回増資。資本金1,425万円→2,500万円、総株数50万株）に着手した。これは合併直後の窮屈な資金繰りを改善し事業の進展に備える企画であるが、21万5千株の新株のうち10万1千株を公募（野村、黒川、竹原、高木4名の株式現物団に委嘱）した。この増資により「別表1-3 東洋紡績財務比率 1914～1936年」にみるとおり、資本構成は大幅に改善（株主資本比率69.01％→84.65％）し、資金繰りも改善した（固定比率89.42％→52.11％）。その結果1916年末には544万円、1917年末には843万円の銀行預金を保有するまでになった。この公募により570万円のプレミアム<sup>19</sup>（1株あたり56円）を得

たが、総会決議によりその全額を固定資産償却に充てた。

さらに4年後の1920年には第2回増資（資本金2,500万円→5,000万円）を実行し発行株数を100万株とした。この増資は当時流行した無償増資を採用したものであるが、この増資に際しても当社は払込み金額を12円50銭にとどめ、第2回の払込徴収は実に6年後の1926年上期であった。このような態度から、当社は株主の増資要求はある程度柔軟に受け入れるが、経営にマイナスに働く増資要求に対しては、一線を画す堅実性<sup>20</sup>を持っていたと判断できる。

<sup>19</sup> 渋沢はプレミアムの用途について「支那に工場を建てたらどうか」と提言していた。

渋沢栄一書簡「山辺丈夫・伊藤伝七宛1916年4月25日付」『渋沢栄一伝記史料第52巻』171頁。

<sup>20</sup> 後述する大日本紡の増資政策との相違に注意。

④経営者交代の推進<sup>21</sup>

初代社長山辺丈夫は1914年6月63歳で就任したが、2年後の1916年5月65歳で辞任<sup>22</sup>し、かわって副社長伊藤伝七が二代社長に就任（64歳）して1920年まで4年間社長職をつとめた。山辺・伊藤社長時代6年間での役員異動は、1917年に庄司乙吉の取締役新任及び監査役2名の減少（辞任1，死亡1）があるだけで他は変わっていない。これは合併後の会社一体化のために異動を最小限に抑えて慎重を期したためとみられる。しかし1920年伊藤（68歳）が社長を辞任<sup>23</sup>し専務取締役斉藤恒三（62歳）がその後を襲うと大きな変化が生じた。斉藤の社長就任と同時に岡常夫が専務取締役に昇格して2専務体制を維持し、あわせて岩尾徳太郎、大塚和吉、木村知四郎、蒲田政次郎の4名が新たに取締役に選任され取締役は2名増員されたからである。

斉藤社長時代には、さらに2年後1922年に阿部房次郎専務を副社長に昇進（岡専務は病気のため非常勤取締役へ変更）させ、同時にこれま

での取締役6人全員を常務取締役に任命し、役員体制を革新した。このようにして、斉藤は発展期の社長職を6年間務めた後1926年社長職を辞し（68歳）、阿部（副社長）と交代した。阿部四代社長は就任と同時に庄司乙吉を副社長に引上げ、種田健蔵、関桂三という後のトップ人材2名を常務取締役に抜擢している。

以上の人事の流れを要約すれば、創業の1914年から1926年までの13年間、3人が社長職にあったが、3人とも68歳以前で辞任し後任者に後を託しつつ、順次学卒から取締役に積極的に登用し経営陣の新陳代謝を実行したということがみてとれる。

## （6）業績の推移

東洋紡績の成立の直後に第1次大戦が勃発し、その直後は不況色が出たが、やがて紡績各社は大戦特需の恩恵を受け、空前の高収益を挙げた。当社も「別表1-3」及び「別表1-4」にみるとおり、最高60%もの高配当をもって株主に報いたが、同時に多額の利益を社内留保として蓄積した結果、株主資本比率を1920年代には合併当時の65%から80%台半ばに安定させ財務内容は無借金といえるほどまでに改善することができた。

当時の『東洋経済新報』（1926年5月1日号）は東洋紡を大要次のとおり論評していた。「欧州大戦がはじまったのは大正3年7月であったが、当社は実にその1ヶ月まえの6月26日に、三重及び大阪両紡績の合併によって設立された。従って設立後数年ならずして戦時戦後の大好況期に入ったことは全く天恵というべきであろう。当社は最初から時期において恵まれていた結果、設立後僅か11年を経たに過ぎない今日、既に資本金は当初の2.5倍増加した。当社は資本において著しく膨張しただけではなく、営業成績においても優良成績を挙げてきた。これを配当率で見ると当初16%であったものが1916年上期には20%、1918年上期60%にあ

<sup>21</sup> 前掲「別表1-1東洋紡績役員 1914～1936年」参照。

<sup>22</sup> 山辺の社長辞任については『山辺丈夫君小伝』（紡織雑誌社、1918）に次の記事がある。

「大正5年4月君は老軀重職に勝へずとの理由を以て東洋紡績会社社長を辞し、斯界より引退せむとするの意を示す。君の知友及び部下は斯界の長老たる君の退隠を惜しみて措かず、されど君の辞意は甚だ固くして翻へすに由無く円満辞職を以て遂に斯界より退隠し副社長伊藤伝七氏其の後を襲ふて社長となれり」（52頁）

<sup>23</sup> 伊藤が辞任に際し渋沢宛におくった文書（部分）。伊藤の心情と東洋紡トップの意思疎通の良さを伝える史料である。

「(前略) 山辺君社長辞任後拙者後任社長ノ榮ヲ得居候処追々老年ト相成ノミナラス後進者ノ途ヲ拓キ申度各重役内議ノ上此度社長辞職仕候事ニ決定仕候抑明治十九年三重紡績創立以来諸事御指導ヲ辱フシ勤続スル事三十有五年漸次事業ヲ拡張シ今ヤ資金五千万円ノ東洋紡績株式会社ヲ成立スルニ至リシ事ハ閣下ノ御援護ノ如カラシムル処ニシテ謝スルニ途無之候従来ノ御懇慮之程万々難有謹テ奉拜謝候 後任社長及増員取締役之議ハ過日齊藤兄拜伺之上具陳仕候間御承認被下候事ト奉リ存候何卒今後共不相変御援護之程伏テ奉懇願候 (後略)」(前出『伊藤伝七翁』239頁)

別表1-4 東洋紡績利益処分 1914～1936年

年度	当期純益金	配当率 (%)	年間配当金	%	諸積立金	%	恩給及 保護資金	%	役員賞与	%
1914	1,212,200	-16	867,200	71.5	200,000	16.5	10,000	0.8	48,491	4.0
1915	2,988,200	16-16	2,281,400	76.3	644,400	21.6	40,000	1.3	145,000	4.9
1916	6,430,800	20-25	3,241,300	50.4	1,500,000	23.3	310,000	4.8	280,000	4.4
1917	11,850,100	35-40	4,553,100	38.4	3,500,000	29.5	370,000	3.1	520,000	4.4
1918	19,575,600	60-60	11,130,000	56.9	7,000,000	35.8	400,000	2.0	800,000	4.1
1919	20,513,300	60-60	11,775,000	57.4	3,000,000	14.6	600,000	2.9	850,000	4.1
1920	19,400,200	60-30	11,225,000	57.9	6,000,000	30.9	600,000	3.1	870,000	4.5
1921	12,079,500	30-30	9,375,000	77.6	1,500,000	12.4	600,000	5.0	540,000	4.5
1922	12,924,500	30-30	9,375,000	72.5	2,000,000	15.5	600,000	4.6	590,000	4.6
1923	10,526,200	25-25	7,947,500	75.5	2,000,000	19.0	600,000	5.7	520,000	4.9
1924	11,357,700	25-25	7,962,500	70.1	2,000,000	17.6	600,000	5.3	530,000	4.7
1925	11,913,900	25-25	7,962,500	66.8	2,000,000	16.8	600,000	5.0	590,000	5.0
1926	11,677,400	25-25	8,118,700	69.5	2,000,000	17.1	600,000	5.1	580,000	5.0
1927	12,945,700	25-25	9,212,500	71.2	2,000,000	15.4	800,000	6.2	580,000	4.5
1928	12,933,400	25-25	9,212,500	71.2	2,000,000	15.5	800,000	6.2	580,000	4.5
1929	12,913,500	25-25	9,212,500	71.3	2,000,000	15.5	800,000	6.2	580,000	4.5
1930	9,182,000	25-25	7,370,000	80.3	500,000	5.4	700,000	7.6	400,000	4.4
1931	11,088,500	20-20	9,495,200	85.6			800,000	7.2	490,000	4.4
1932	11,106,300	18-18	8,995,500	81.0			1,000,000	9.0	500,000	4.5
1933	11,311,000	18-18	8,995,500	79.5			1,000,000	8.8	520,000	4.6
1934	14,301,600	28-18	12,034,250	84.1			1,000,000	7.0	540,000	3.8
1935	13,042,200	18-18	10,075,500	77.3			1,000,000	7.7	560,000	4.3
1936	13,340,100	18-18	10,233,000	76.7			1,000,000	7.5	560,000	4.2

註1 単位は円である。

註2 各年度上期下期の合計値である。1914年は下期の数値である。

註3 配当率は上期—下期の数値である。

がった。1920年下期以後配当率も漸次低下したが、現在尚25%の配当を行い、資産内容、業績共に鐘紡に次ぐ優良会社と称されている」

また『増刊・関西170社の解剖』（東洋経済新報社、1929年、4頁）は、「東洋紡績は内容は堅実無比、発展の希望多し」と論評し、とくに内部留保の厚さ、固定資産償却の徹底、手持ち原綿の価格切下げなど、資産の優良さを強調している。

1920年の戦後不況以後我国経済界は慢性的な不況に苦しむことになり、東洋紡績もその例外ではあり得なかったが、1920年代において東洋紡績が余裕をもって25%以上の配当を継続できたことは、経営の充実度と堅実性を明確に示すものといえよう（「別表1-4 東洋紡績利益処分 1914～1936年」）。

### （7）東洋紡績企業統治の特徴点

これは次の2点に集約できる。新会社発足時

点での役員体制と渋沢栄一の存在である。

#### ①役員体制

旧三重紡主体の役員構想<sup>24</sup>が合併の基本になり、これが統治の成功<sup>25</sup>に繋がった。

三重紡では「執行部役員は常勤取締役、株主代表役員は非常勤の監査役」といういわば「経営の所有からの独立」の基本形が1914年の段階（合併前）で出来上がっていた。即ち伊藤伝七は三重紡の筆頭株主ではあったが同時に取締役会長として斉藤恒三、服部俊一、岡常夫、真野愛三郎ら学卒の常勤役員を統率し最高経営責任者（CEO）の役割を果たしていた。そして永らく取締役会長も務めた大株主の九鬼紋七（伊藤

<sup>24</sup> 後述の尼崎・摂津紡績の合併との際立った対照に注意。

<sup>25</sup> 由井彦彦「1、概説1915～37年」『日本経営史③大企業時代の到来』（岩波書店、1995、37頁）尚、由井は東洋紡績に関し「これまで非常勤であった株主取締役はいっせいに経営権のない監査役のポストに移ることになった」時期を1922年としているが、これは1914年（合併時点）が正当と思われる。

の共同起業者)は、1912年以後は他の大株主とともに監査役に回っていた。

一方、大阪紡績の取締役会は常勤3名非常勤4名の計7名で構成されており、田附政次郎、肥塚源次郎、熊谷辰太郎、阿部彦太郎といった大阪紡に合併された金巾製織以来の非常勤大株主が過半数を占め、「経営の所有からの独立」という観点からは半端な状態ではなかった。このままでは三重紡側と融合することはできず、合併にあたっては、山辺丈夫と阿部房次郎の2名のみが取締役として残り、田附、肥塚、大川は辞任、熊谷、阿部の両名は監査役に回った。これらの事実から、東洋紡では発足当時から常勤者のみによる機能的な取締役体制(三重紡型)を確立したことが大きな特徴であり、これが強力なトップを生み、統治の成功に繋がったといえよう。

## ② 渋沢栄一の存在

渋沢が経営幹部に絶大な影響力を持ち、その思想が東洋紡統治の基本的指針となった。

既述のとおり大阪紡も三重紡も渋沢がその設立から関わり育てた会社であった。

両社の合併が「渋沢の斡旋による」(庄司乙吉)と指摘されるように、渋沢は東洋紡の経営に対しては圧倒的な影響力を持っていた。以下この点を事例に即し確認してみよう。

(ア) 渋沢の述懐・「両社とも自分の作った会社」

1909年(明治42)、渋沢は70歳を期に自らの関係した60余社の重役を辞任すると宣言した。このときその関係60社の先行きはどうかと渋沢が問われて、これに答えた記事<sup>26</sup>がある。このとき彼が三重紡、大阪紡に関しどのように答えていたかを確認しよう。

三重紡績株式会社

(明治19年11月設立払込資本587万7,675円配

当1割2分 渋沢男は取締役会長)

是は大阪紡績と相並んで私が世話して立てた会社で、専務取締役には伊藤伝七、常務取締役に斉藤恒三、その他重役では九鬼紋七、奥田正香などの人々が居る。伊藤は名古屋の徳望家で資産もあり能力もある立派な人物、斉藤は大学出身の技術家で、且つ経営的能力をも具有している好人物である。即ち経営者にその人を得ているのみならず資金も亦潤沢で、加えて金融については第一銀行が相談に関わっているから、事業の前途は確かなものである。只、私が退いたら聊かその統括に困ることだろうと思はぬでもないが、是は名古屋での人物たる奥田などが代わってやっていったらやれるであろうと思ふ。

大阪紡績株式会社

(明治15年5月設立払込資本375万円配当1割2分 渋沢男は相談役)

是は専務取締役の山辺丈夫が主として経営に当たっている。一体この会社は三重紡績とともに私が日本の紡績業を繁盛ならしめんがために世話して守り立てた会社で、主宰者の山辺も私が見出して、紡績研究のために洋行させた人である。会社は一時悲境に陥って、このときは流石に熟練な山辺も投げ出そうとしたのであるが、そんなことではならぬと諫止した。で引き続き山辺が経営することになり、今では三重紡績などと同じく頗る強固な基礎の上に立っている。しかし山辺は少々気の弱い方の人であるから、私が例え辞職しても事実において相談に来ることを免れまいと思ふ。さすれば、結果は名だけ辞職するやうなものである。

渋沢は「事業の産婆役」「財界世話役」などと呼ばれることがあるが、上記によれば、両社こそ「手塩にかけて育てた子供」のような存在であり、伊藤伝七、斉藤恒三、山辺丈夫ら創設期の幹部は、渋沢に全人格的に師事・傾倒していた。山辺を指導援助したことは周知のことで

<sup>26</sup> 前出 渋沢「余が今回辞任したる60会社の運命観」。

あるが、伊藤伝七とは「交情親眷の如し」と伊藤追悼の記念碑（三重県四日市市）の碑銘に洪沢が自ら記したとおり、信頼・互恵の関係<sup>27</sup>にあった。彼らが洪沢の思想から深甚な影響を受けていたのは当然であった。

#### （イ）株主への指導例

1897（明治30）年1月の三重紡績株主総会の席で、監査役佐分慎一郎は相談役及び取締役に対する感謝状を朗読し贈品を発表した。相談役は洪沢、取締役は九鬼紋七・伊藤伝七・斉藤恒三の三名であった。洪沢への感謝状は次のとおりである。

三重紡績相談役洪沢栄一君閣下 閣下ハ我国実業界ノ指南車ニシテ又其啓迪指導スル所甚ダ大ナリト今ヤ閣下カ監督ノ下ニアリテ其惠翼ノ輔ニ浴スル会社銀行ハ全国ヲ通シテ数十ノ多キニ在リテ其関係ノ大ナル閣下ノ一身ハ寸陰尺時モ尚千金ヲ以テ換カタキモノアリ而シテ当会社ハ事大小トナク閣下ニ稟議シテ其ノ裁断ヲ乞ヒ一挙一措モ未タ嘗テ其宜ヲ得サリシモノナキハ閣下特ニ当会社ノ事業ヲ賛画補導セラレタルニアラサルヨリハ焉ソ能ク今日ノ昌盛ヲ致シ全国同業者ヲシテ称望セシムルに至ランヤ此ニ株主一同恭シク感謝ノ意ヲイタシ併セテ慰勞ノ微志ヲ表シ別紙目録ノ如ク贈呈ス閣下受納セラルレハ何ノ幸カ之ニ加シ

謹言

明治30年1月10日

三重紡績会社株主総代

佐分 慎一郎  
大塚八郎兵衛  
西川 宇吉郎

洪沢 栄一殿

これに対する洪沢の謝辞は次のものであった。

三重紡績株式会社株主諸君総代佐分慎一郎君大塚八郎兵衛君西川宇吉郎君貴下茲ニ手簡及金屏風一双ノ賜ヲ辱フス且株主諸君ハ榮一ヲ賞賛セラルルニ本邦商工界ノ指南車ニシテ又能ク其發達ヲ扶掖セシモノト為シ殊ニ貴社ノ事業ニ於ケル其創始ヨリ今日ノ盛運ニ至ルマテ之ヲ挙ケテ榮一ノ功績ニ帰セラル榮一敢テ当ラスト雖モ嘗テ本邦商工業ノ發達振興シテ以テ維新ノ隆運ト相待テ国力ノ権衡ヲ保持センコトヲ企図スルノ微志ニ至テハ敢テ譲ラサント欲シ就中紡績ノ如キハ国家一日モ欠クヘカラサル要業タルヲ以テ貴社ノ創設ニ当リテハ大ニ之ヲ賛襄シ株主諸君ノ委託ニ膺リ補翼スル所茲二十年幸ニ事業宜キヲ得テ今日ノ隆盛ヲ致シ数十ノ同業ニ凌駕シ遂ニ株主諸君ヲシテ榮一ヲ賞賛セシムルニ至リシモノハ独株主諸君ノ幸福ノミナラス之ヲ国家ノ公益ト称テ不可ナキカ如シ果シテ然ラハ株主諸君カ榮一ヲ賞賛セラルルノ溢美ナルヤ否ヤハ暫ク措キ株主諸君カスノ如ク榮一ヲ厚遇セラルル者ハ之ヲ国家思想ノ物ニ触レ事ニ感シテ發出セシ標章ト謂フヘシ榮一慎テ其芳意ヲ領セラルヘカラス乃テ恭シク其贈ヲ登拜シ永ク伝ヘテ以テ株主諸君ノ誠義ヲ記存スヘシ因テ敬テ謝辞ヲ呈ス

明治三十年一月

洪沢栄一

ここから見て取れることは

- ①経営陣・株主は洪沢に師事し、事の大小を問わず経営の相談を持ちかけていた。
- ②監査役が株主を代表して洪沢を含む経営陣に感謝、表彰していた。これは三重紡の「経営の所有からの独立」の一つの証左とみること

<sup>27</sup> 洪沢は1912年初夏伊藤伝七の還暦祝賀の宴を東京で開いた。松方正義、三嶋中州、阪谷芳郎、明石照男、佐々木勇之助ら名士及び斉藤恒三ら三重紡重役、真野技師長、岡支配人らが招待された。伊藤は謝辞の中で、洪沢と親子の契りを結び、事毎に指導を仰ぎ、其の恩顧により事業の成功が克ちえられたと述べている。（前出『伊藤伝七翁』323頁）なお伊藤の死去に際して叙位（正六位）のために洪沢が種々尽力した記録が『洪沢栄一伝記史料』に残されている。これは山辺丈夫が生前に従五位に叙せられたこともあり、比較的に地味な存在であった伊藤の名誉のために特に動いたものと思われる。

ができよう。

③ 洪沢は言う、「紡績事業は国策的見地から始めたものである。苦節十年の結果今日得られた三重紡の隆盛は、単に私的な幸福というだけではなく、同時に公益を増進したものである。私は今日の表彰を、そのような愛国心から発する表彰と受け止め、その崇高な気持ちを銘記して感謝したい」洪沢は表彰の機会をとらえて、事業の持つ公共的意義を株主に向かって熱心に説いているのである。

#### (ウ) 東洋紡の役員・職員への指導

1921年4月13日洪沢は東洋紡本社で役職員に訓示<sup>28</sup>をしている。これは当社と洪沢の関係を示す象徴的な事実なので、その内容を見てみよう。

#### 『青淵先生を偲ぶ』

東洋紡績株式会社取締役会長伊藤伝七（前略）それから時おり機熟して大正3年にこの両社が目度く合併して東洋紡績会社となったのでありますが、これも偏に先生のお力に依るのであります。（中略）爾來合併後も並々ならぬご配慮を蒙つて居りましたが、大正10年先生が奈良の法隆寺へ聖徳太子の御遠忌奉賛会にお臨みになりました序に、大阪の東洋紡績の本社にお越し下さりまして、全社員に対し一場の訓話を賜はつたのであります。その際先生は紡績の揺籃時代から其の当時に至るまでの御経過を詳細にお話になりまして、「凡そ如何なる事物でも始めのないものはないのである。天に聳え立つている大きな樹木も始めは目に見えない双葉の苗木である。其の双葉から大きくする間の育成の仕事といふものは並大抵の仕事ではな

い、皆さん方は大会社の社員として働いて居られるが、併し是までに仕上げることの苦勞といふものは非常なものであるといふことを、能く腹に置いて勉強して貰はなければならぬ」こういふ実に有り難いお話を承つたのであります。更に先生は経済と道徳の一致といふことに付いてもお話になりまして、「富を得ることは悪いことではないが、富を得るのに道徳に反した方法を採用することは許す事はできない、私はもう老年（当時81歳—引用者）になったから余生を鋭意この経済と道徳の一致といふ事について、大いに宣伝もし、大いに努力する積りである」と仰いまして我々一同先生の崇高なるお説にいたく感激し襟を正したのであります。その際、会社の為に御揮毫下さいました額面は、「理に順ふ者は則ち裕かなり」といふお言葉であります。この額は吾々の居ります重役室に掲げまして、先生がお在でになつて会社を守護せられ、吾々を教へて下さるやうに思つて始終拝して居るのであります。』

この記録が示していることは次の4点である。

- ① 現役員・従業員に対し、親が子に諭すように親しく語りかけていること。
- ② 企業の育成と持続的発展には営々とした努力の継続が必要であると強調している。
- ③ 「経済と道徳の一致」を強調し、「順理則裕」の揮毫を残していること。
- ④ 経営者は洪沢を「会社の守護神」として敬いその理念に忠実であろうとしていたこと。

#### (エ) 経営者の受託者責任

洪沢は「合本主義」の主唱者であり実践者であるが、「合本主義」の趣旨と経営者の責任について、次のような注目すべき発言<sup>29</sup>をしており、当社の企業統治を検討するに際し看過できないとみられるのでこれを検討しよう。

<sup>28</sup> 訓示の記録は残っていないが、伊藤伝七（11代、栄次郎）回顧談をここに引用した。

（『竜門雑誌』第621号，1940年6月，19～20頁）尚、齊藤恒三「紡績界の恩人洪沢子爵」（『青淵回顧録』，1927）もこの講演を詳しく紹介し洪沢が偉大な指導者であったことを、敬意を込めて詳細に述べている。

<sup>29</sup> 『青淵百話・縮刷』（1913年，同文館，140頁）



「実業も（中略）之を世の中に広めようといふのに利益なくして広めることは到底できぬからして、どうしても此の商工業に従事するといふにも、商工業者が相当なる利益を得て発達するといふ方法を考へねばならない。其の方法は如何にして宜いか、一人の智慧を以て大いに富むといふか。己自身に其の智慧があったならば富むかも知れぬが、極端に言ふと一人だけ富んでそれで国は富まぬ。ことに今の全体から商工業者の位置が低い、力が弱いといふことを救ひたいと覚悟するならば、どうしても全般に富むといふことを考へる外ない。全般に富むといふ考は是は合本法より外にない。故にこの会社法を専ら努める外ないといふ考を強く起こしたのである。（中略）而してこの会社を組織して行くには、如何なる手段があるかといふことは、是も私は最も考へたことである。自分等法律は能く解からず政体などには甚だ疎い。併しながら例へば立憲とか独裁とか或は共和とか、凡その政体の差別は心得て居つたが、丁度この会社は一の共和政体のやうなものである。選まれて事に当たる者は大統領若しくは国務大臣が政治をとるやうなものである。果たして然らば其の職に居る間は其の会社は我が物である。而して其の職を離るときにはそれこそすぐさま弊れたる履を捨つるが如き覚悟を持つて居らねばならぬのである。故にこの会社に立つものは其の会社を真に我が物と思はなければならぬ。又或る場合には全く他人の物だと思はなければならぬ。其の権衡を誤ると会社を安穩に維持することは出来ない。（中略）その会社の勢力によって吾身を利し会社の御蔭を以て我が幸を得るといふようなことがあつたならば、是即ち会社を家にするのだ。国家を家にするのだ。国家を家にするといふことは既に憲法の精神からは大いなる誤である。会社といふものを安穩に健全に盛ならしむるは、今の覚悟が必要だと、私は深く覚悟しましたのです。（中略）自分はこの心を一日も忘れずに第一銀行に奉職した積りであ

る。幸いに三十五、六年未だ株主から一度も苦情を受けたこともないやうにおもいます。（中略）これは会社を經營するは斯かる覚悟でなければならぬといふ念慮が、始終脳裏に存した為であると申してよからうと思ふのでございます」

この発言のポイントは次のとおりである。

- a 商工業者に相応の利益を得させかつ全体として富ませる唯一の方法が合本法の会社である。従って合本法の会社は株主共同の利益（＝公益）を担う団体<sup>30</sup>である。
- b 合本による会社は国家に例えれば共和政体である。従って合本会社において株主に選ばれた経営者は、共和国における大統領又は国務大臣の立場にある。
- c 従って経営者は、「経営権は会社目的の実現のために受託されたもの」という観念を持ち、かりそめにも会社を私益のために利用するようなことは慎まなくてはならない。

会社の安全な発展のためには経営者の「受託者責任」意識が不可欠である。

このような洪沢の「経営者の受託責任論」が東洋紡経営者に強力な方向付け（ガバナンス）を与えていたことは容易に想像しうることはあるまいか。

高橋亀吉は『株式会社亡国論』（万里閣書房 1930 27頁）において、財閥系の会社にインチキ会社が少ないとして財閥本社の企業統治を評価しており、その理由として

- a 監督が十分に為されており、重役の不正行為・背任行為が少ないこと。
- b 資本特には自己資本が十分に得られていること。

<sup>30</sup> 経営学者の小松章はこれを「洪沢の共同福利的会社観」と表現している。

小松章「洪沢栄一の実業思想」（『一橋論叢』第100巻第5号，1992.11，36頁）

c 人材を網羅し十分なスタッフを備えていること。

などを指摘しているが、東洋紡績における洪沢栄一はこの財閥トップに似た役割を果たし企業統治を成功に導いたと見てよいのではなかろうか。即ち彼の理念・権威が財閥トップに匹敵する「指導と監視の役割」を果たしかつ東洋紡の「共和的経営<sup>31</sup>」の指導役を演じ、東洋紡の「堅実主義で地味な経営<sup>32</sup>」「中庸にして質実な社是<sup>33</sup>」の素地をつくったものとみられる。「歴代社長が70歳前で適宜交代」という当社の伝統も、70歳を期に翻然と実業界を引退した洪沢の行動と無縁ではなかろう。

### Ⅲ 尼崎紡績・摂津紡績合併と大日本紡績の誕生 (1918年)

尼崎紡績 (以下尼紡) と摂津紡績 (以下攝津紡) は1918年合併し大日本紡績 (以下大日本紡) が発足した。ここに誕生した大日本紡は、前述のとおり鐘紡、東洋紡と比肩する規模の大企業となり、その後これら「三大紡」が紡績業界を牽引する時代が出現した。しかしこの合併は東洋紡績の場合とは対照的に、実現までに紆余曲折がありかつその統合効果が容易にあらわれなかった点が特徴的である。以下この間の状況と其の原因を分析する。

#### (1) 尼紡と摂津紡の略史<sup>34</sup>

(ア) 尼紡は尼崎藩士族及び綿商人と大阪の両替商との合作により成立した、尼崎に本拠を持つ会社である。1889年に資本金50万円、第1期計画1工場1万錘体制で発足したが、概して営業成績は順調で、1890年恐慌、1900年の金融危機も乗り切り、1900年以降は安定的に20%以上の配当を実現し、高収益かつ資産内容良好な会社に成長した。好採算の中細綿糸を得意とし、高株価を武器にした積極的なプレミアム付き増資政策も寄与し、日露戦争期から第1次大戦期には業界随一の成績を誇った。

(イ) 摂津紡は1889年大阪船場の綿関係商人によって資本金120万円、6万錘の紡績工場を建設することを目的として設立された。設立直後1890年の恐慌時における株式払込金費消事件などの混乱を経て役員陣の再編強化がおこなわれ、ここに船場商業資本と国立第四十二銀行関係者の合作ともいべき摂津紡績が生まれ、「限られた有力資本関係者のみから役員を選任<sup>35</sup>」がなされることとなった。

(ウ) 摂津紡の開業後の成績は一貫して順調

<sup>31</sup> 東洋紡の「共和的運営」については次の証言がある。「東洋紡と鐘紡の統制ほど極端なものはない。東洋紡はアメリカ式の共和組織であり、鐘紡は君主的の専制政治である。これは武藤氏以来の所謂鐘紡気質である。武藤氏がまだ政界に乗り出さない時代の社長振りは、役員に対しては絶対の専制であった。

(中略) 斯くした極端な武藤氏が工場長以下の従業員に対しては、これは又全く別人の武藤氏となって現れる。(中略) 武藤氏は面前では重役たちを酷使するが必ずそれに酬ゆる何物かがあった。又従業員が工場もしくは会社の営業で社長に面会を要求すれば何時でも会った。そして従業員の話を聴いた上でこれに適當の判決を下している。だから武藤氏の専制は外部から見ると極端のようであるがその実は鐘紡の内部は一人の不平もなく統制されていた。(中略) 鐘紡が武藤氏の巨腕の下に統制されたのは、一つには武藤氏の人格であるが、元來鐘紡は合同によってその大をなしたものでなく、悉くが買収によって今日に至っている。謂わば鐘紡は小会社を征服して大鐘紡を組織したのだから完全な統制が出来る。そこへ行くと東洋紡は、アメリカがワシントンの独立戦争によって建設したように、13州が悉く同一の権利がある如く、東洋紡も三重紡と大阪紡の合同で拡大されたので、両紡のいずれも征服されたのでもなければ征服したのでもない。これが勢い共和制即ち合議制となったのである。従って社長と他の重役との関係も、武藤氏と他の重役とのように師弟関係ではなく、全く同僚であり同一の発言権があった。(中略) 今日でいえば先ず連盟といった位の、意味合いが当時の東洋紡の組織であった」

安達春洋『鐘紡と東洋紡』(私家版, 1932, 15頁)

<sup>32</sup> 『人的事業体系⑫繊維工業篇』(中外産業調査会, 1943, 49頁)

<sup>33</sup> 安達春洋『國際情勢と我が繊維界の陣容(上)』(私家版, 1935, 259頁)

<sup>34</sup> 社史の基本的事項については『ニチボー七十五年史』(ニチボー社史編纂委員会, 1966年)によった。

<sup>35</sup> 前出『ニチボー七十五年史』133頁。

表2 紡績5社配当率比較 1891～1917年

年度	尼 紡	摂津紡	鐘 紡	三重紡	大阪紡
1891	6-9	12.8-14.8	0-4	8-10	9-10
1892	17-18	20-20	6-10	14-18	15-9
1893	13-18	20-20	7-9	14-16	10-12
1894	20-12	20-20	10-5	14-10	15-9
1895	16-18	20-20	8-11	15-18	15-18
1896	18-15	20-20	10-10	18-12	15-15
1897	15-6	20-20	12-12	20-16	15-7
1898	10-7	20-20	10-0	16-12	7-4
1899	12-18	20-30	12-12	14-20	10-15
1900	20-20	20-10	6-0	12-12	0-5
1901	20-20	20-20	0-8	13-14	5-5
1902	20-20	20-20	10-0	14-12	5-0
1903	20-20	16-16	8-7	12-12	0-5
1904	20-20	14-20	6-8	12-14	5-9
1905	30-40	30-40	16-16	30-30	20-25
1906	40-50	40-50	16-20	30-30	20-20
1907	50-50	50-44	22-22	30-30	20-20
1908	40-30	20-20	16-14	12-12	12-12
1909	30-30	20-20	14-14	15-15	12-12
1910	30-30	20-20	14-12	12-12	12-10
1911	30-30	20-20	12-12	12-12	10-10
1912	30-30	20-20	14-16	14-16	10-12
1913	30-30	30-30	16-16	16-16	14-14
1914	30-30	30-30	16-16	(東洋紡)	下16
1915	30-30	30-30	16-16		16-16
1916	30-40	35-40	20-30		20-25
1917	60-60	60-60	40-50		35-40

註1 原数値は各期営業報告書（大阪大学附属図書館所蔵）による。

註2 配当は上一下（年率％）である。

で、配当面で比較すれば「表2 紡績5社配当率比較 1891～1917年」の示すとおり1890年代では業界をリードしていた。1900年代に入ると、尼紡、摂津紡が肩を並べて高収益・高配当を実現し、第1次大戦期には両社ともに業界の優良会社に成長していた。

## （2）合併に至る経緯

尼崎紡と摂津紡とは、立地的には近接していたが資本的にも営業的にも独立した会社であり、両社を結びつけるものは、両社の創立時点から菊池恭三が製造技術面の責任者を務めたことだけであった。その後菊池が初めに尼紡、次いで摂津紡の取締役に就任し、1915年には遂に両社社長を兼務するに至り経営レベルでの関係を有するに至った。

即ち両社においては、資本面・営業面に親近

性とか利害の共通性があるのではなく、技術者出身の社長菊池恭三自身がその結節点をなしていた。このような菊池の立場について後任社長小寺源吾は次のように説明している。「大正7年、尼紡と摂津紡とを合併して大日本紡績株式会社を出現せしめることの出来たのも、両社に社長を兼務せる菊池翁が存在せられたからである。翁は三社兼務時代（菊池は1889～1897年の8年間平野・尼崎・摂津3社の工務責任者を兼務していた—報告者註）にあつて本当に着工から竣工まで翁の総監督の下に完成したのは尼紡第1工場であったというほど、尼紡は全幅的に翁を信認していたのであるから、翁の心事も亦尼紡本意となり、結局尼紡を本体として摂津紡を合併し大日本紡が出来上がった<sup>36</sup>」菊池は図

<sup>36</sup> 『菊池恭三翁伝』（新田直蔵編著，1948，631頁）

らずも尼崎紡と摂津紡の社長を兼務するようになったものの尼崎紡を自分の本拠とする考えを持っていた。

ところで尼紡と摂津紡とは合併直前の1917年において、紡績業界の第3位（尼崎）第5位（摂津）を占める大手企業であり（表1「紡績会社株主資本ランキング表」）且つ優良会社であった。

1918（大正7）年6月1日、両社合併時の資本金及び設備は次のとおりであった。

	尼崎	摂津
資本金	2,000万円	1,050万円
工場数	6工場	7工場
精紡機	348,124錘	215,124錘
織機	2,871台	1,448台

尼紡は中細糸を得意とし国内市場中心、摂津紡は太糸を得意として輸出志向が強いという経営色の違いがあり、合併のメリットと緊急性は明瞭ではなかった。しかし激動する大戦期の財界の中で従来どおりの経営で対処できるのか、相互に強硬論を主張しても内心では相互に弱点を感じていた。1914年の東洋紡の出現は両社経営層の危機感に火を付けたとみられ、1917年春頃から合併交渉が始まった。しかしいざ合併となると両社には夫々の主張があり反対運動も顕在化し、容易に妥結点に達しなかった。そこで菊池は自ら取締役を引き受けて懇意にしている三十四銀行頭取小山健三に斡旋を委嘱した。小山は、摂津紡の広海二三郎（大株主・監査役）、竹尾治右衛門（大株主・監査役）は夫々三十四銀行の取締役及び監査役であり、尼崎紡の山口玄洞（大株主・監査役）は三十四銀行の取締役を兼ねているなど、双方に親密で仲裁役には最適の人物であったからであった。

### （3）合併の内容

三十四銀行頭取小山健三の裁定書（1917年5月手交）に基づく合併仮契約の要点は次のとお

りである。

- ①両社とも1917年12月1日までに未払資本金の払い込みを済ますこと。
- ②1918年3月1日までに尼紡は10株に対し6株、摂津紡は5株の割合をもって増資すること。ただし1917年2月1日現在の株主に割当募集すること。
- ③合併期日は1918年6月1日とし、摂津紡を解散して尼紡に合併すること。
- ④両社とも資本増加以外の事項では定款の変更をしないこと。
- ⑤社員及び職工に対し特別慰労金として尼紡は計24万円、摂津紡は計17万円を支払うこと。
- ⑥両社の配当率は、今回は6割同率とする。
- ⑦解散会社の株主に対しては旧株、新株とも1対1で存続会社の株券を交付する。
- ⑧両社現在重役は合併後すべて新会社に就任するものとする。ただし尼紡は摂津紡重役と同数までこれを補充するものとする。

### （4）新会社の概要（1918年7月）

- ①名称 大日本紡績株式会社

新社名は「摂津紡織株式会社」と両社総会で決定していたが、直前に表明された尼紡側の強い反対により修正が必要となり、再び小山健三が中に入り新社名を「大日本紡績株式会社」と変更した。社章は尼紡分を継承せず旧日本紡績（尼紡に吸収）の社章を採用した。

- ②資本金 3,050万円（払済金額2,258万円）

新会社は資本金（公称・払込とも）は東洋紡を凌ぎ業界最大となった。

	東洋紡績との比較	
	大日本紡	東洋紡
資本金	3,050万円	2,500万円
内払込済	2,258万円	1,855万円
精紡機	561,998錘	511,512錘
撚糸機	140,632錘	22,184錘
織機	4,490台	12,961台
株価	（額面25円）	（額面50円）

(年間平均)	120円41銭	189円50銭
配当1918年	上 10割	6割
	下 6割	6割

(『ユニチカ百年史・上』82頁)

③役員 (合計21名) (「別表2-1 大日本紡績役員 1889～1936年」)

社長 菊池恭三

取締役 本咲利一郎 田代重右衛門 福本元之助 田村謹寿 佐分利隆 有賀松彦 小寺源吾 (以上尼崎側)

伊藤万助 金沢仁作 殿村平右衛門 岩田惣三郎 塚口躰二 松本宗十郎 松村諦成 (以上摂津側)

監査役 小寺成蔵 山口玄洞 三野村倉二 (以上尼崎側)

広海二三郎 戸田栄蔵 竹尾治右衛門 (以上摂津側)

(註) ゴチックは常勤者

## (5) 合併の特徴

①実態は非対等合併であった<sup>37</sup>。

合併条件中に「合併までに尼崎紡は10株につき6株、摂津紡は10株につき5株の増資を完了すること」とあるのは、両社の株式価値に差があることを認め、尼崎紡の株主により多くの株数を与えてバランスを確保する狙いであった。

「合併前、尼紡の資産内容は若干摂津に優れた。優れているものと劣るものを対等で合併することは優れた方の株主が承知しない。そこで尼紡の株主には旧株10株に新株6株、摂津の株主には旧株10株に対し5株を交付して株主の利害を平等にした上合併した。会社が合併を行ふに際し資産状態の異なる場合には、劣る方の資産を切詰めて合併するのを普通とする。旧三重紡績と旧大阪紡績が合併して東洋紡績を成立するに当り、大阪紡績の資

産を5分の4の切詰めたのは其例であり、其他鐘紡は多数の会社を併合して今日の大会社となったものであるが、合併の都度自社の資産状態を標準として被合併会社の資産を切詰めて合併した。是等と異なり増資の上合併した大日本紡の遣り方は堅実でないことは言ふ迄もない(『ダイヤモンド』1923年5月1日123頁)

仮に、例えば尼崎紡株1に対し摂津紡0.95などと切下げを正直に表現すれば摂津紡株主が抵抗して交渉は更に難航することが必至とみられたので、合併前に調整的目的で増資を実行し、其の上で「1対1の合併」という対等の形式を整えたものとみられる。上記論者が「堅実でない」と断じているのはこの種の政策増資が株式価値を希薄化させる傾向があるからである。ともあれ、この合併は「合併比率」という最も肝心のポイントをぼやかし、「双方の株数を違った割合で増やす」という方法で「対等合併」を装ったことが後々まで問題を惹起したのである。

②「一体化」ではなく「接合」の形でスタートした。

両社はこれまで業績優秀な大手同士であり双方に合併の必要性の意識が乏しかったため、最後には双方のエゴが衝突した。合併会社の新社名をめぐっての議論の後、これを「摂津紡織株式会社」として「摂津」の名前を残し摂津紡の「顔を立てる」ことで双方が合意・決定していた。しかし合併期日の僅か9日前に尼紡側が異議を唱え、社名の変更を要求するという異常事態が発生した。この事件は摂津側が折れる形で応じ、三十四銀行頭取小山健三の命名で新社名を「大日本紡績株式会社」と改定することでようやく合併が実現したが、このような強引な合併の結果として新会社は「一体化」を志向するよりも「とりあえず合併すること」(接合)を優先する形で発足したのである。

<sup>37</sup> 前出『ニチボー七十五年史』では対等とも非対等とも言及していない。増資条項の意義のついでの説明もなされていない。



別表2-2 大日本紡績大株主 1890~1930年

1890年1月		1898年6月		1905年6月		1911年11月		1914年11月		
木原忠兵衛 大阪	400	高木嘉兵衛①	3487	菊池 恭三	2155	加島安治郎	5970	加島安治郎	13000	
福本元之助 大阪	400	川上 利助	2111	横田 義夫	2096	菊池 恭三	4222	菊池 恭三	8704	
高木嘉兵衛 大阪	400	木原忠兵衛	1800	矢辺清兵衛	1349	瀬尾喜兵衛	3938	瀬尾喜兵衛	7972	
梶源左衛門 尼崎	400	福本元之助	1462	川上 利助	1226	亀岡徳太郎	2608	加島 昌一	5612	
辻 竜助 大阪	400	本咲利一郎	2722	亀岡徳太郎	1057	山口 玄洞	2534	山口 玄洞	5068	
広岡信五郎 大阪	400	広岡信五郎	1126	戸田 猶七	1050	田代重右衛門	2230	大田 清蔵	5000	
川田 斎助 大阪	400	高木嘉兵衛②	950	田代重右衛門	1000	本咲利一郎	2164	田代重右衛門	4600	
本咲利一郎 尼崎	400	小山常次郎	872	本咲利一郎	998	加島 昌一	2097	西松 喬	4515	
大塚茂十郎 尼崎	350	菊池 恭三	832	小寺 成蔵	838	小寺 成蔵	1944	本咲利一郎	4378	
川上 利助 大阪	300	戸田 猶蔵	880	山口 玄洞	800	八木豊四郎	1640	亀岡 エン	4297	
野村利兵衛 大阪	300									
川口平三郎 尼崎	300									
中塚 弥平 尼崎	300									
岡田長左衛門 大阪	300									
上位10名持株計	3850		14870		12569		29347		63146	
	19.30%		37.00%		41.90%		36.70%		24.50%	
株主数	387名	20000	378名	40000	336名	30000	729名	80000	2139名	257600
1918年5月		1920年11月		1925年11月		1930年5月				
菊池 恭三	21280	財大日本(修)	38000	財大日本(修)	30000	財大日本(修)	30000			
瀬尾喜兵衛	20932	瀬尾喜兵衛	34358	株竹尾商店	23800	株竹尾商店	21150			
加島安治郎	17892	福本元之助	32126	大阪商事(株)	18586	瀬尾喜兵衛	14254			
山口 玄洞	15123	伊藤忠兵衛	25700	瀬尾喜兵衛	15754	株福本会社	13980			
本咲利一郎	10788	竹尾治右衛門	25000	株福本会社	14498	田代重(資)	12700			
亀岡 エン	10409	山口玄洞	24284	山口玄(資)	12000	矢辺清兵衛	11260			
田代重右衛門	10000	日本生命(株)	24274	矢辺清兵衛	11260	小寺 敬一	10871			
西松 喬	9915	小寺 敬一	22812	広海商事(株)	11115	本咲利之助	10326			
小寺 成蔵	9435	矢辺清兵衛	22600	菊池 恭三	10221	菊池 恭三	10221			
片岡 直温	9404	広海二三郎	20184	上田(株)	10000	石原 裕夫	9624			
	135178		269154		157234		144386			
	16.90%		13.50%		15.10%		13.90%			
4694名	800000	8828名	2000000	11755名	1040000	10810名	1040000			
		菊池 恭三	20000	田代重合(資)	10000	伊藤 万助	7500			
		本咲利一郎	17440	本咲利一郎	8840	亀岡徳太郎	7420			
		菊池 文吾	17032	小寺 敬一	7606	山口玄合(資)	7000			
		田代重右衛門	17000	秋田 豊	7500	菊池 辰雄	6705			
		岩田松之助	16600	羽州(資)	7306	秋田 豊	6240			
		小寺 源吾	16510	小寺源(資)	6890	田村 謹寿	5866			
		伊藤 万助	15817	西松商店	6822	丸川商事	4711			
		西松 喬	13596	広海四郎	6220	今井 弘	4700			
		関西信託(株)	12480	菊池 辰雄	5900	旭殖産(株)	4500			
		亀岡徳太郎	11568	亀岡徳太郎	5730	岩田宗太郎	4300			
		上位20名持株計	427197		230048		203328			
			21.35%		22.12%		19.60%			

註1 各期株主名簿より作成。

註2 株式額面は1923年まで25円、以後50円である。

註3 (株)は株式会社、(資)は合資会社の略。

註4 ①は共立会社社長、②は個人。

註5 財大日本(修)は財団法人大日本紡績修善会の略記である。

別表2-3 大日本紡績財務比率 1891~1936年

年度	総資本利益率%	資本金利益率%	売上利益率%	総資本回転率回	株主資本比率%	固定比率%	長期適合率%
1891	7.95	8.93	7.53	1.06	96.57	80.64	80.64
1892	19.42	24.86	12.58	1.54	93.13	71.42	71.42
1893	13.42	26.59	11.57	1.16	63.06	87.06	55.45
1894	11.73	27.01	11.08	1.06	56.12	133.16	92.43
1895	16.44	39.93	11.12	1.48	59.02	128.40	91.69
1896	12.60	25.65	9.91	1.27	71.48	102.36	81.74
1897	8.28	18.31	7.52	1.1	63.71	127.26	96.06
1898	10.24	20.53	7.57	1.35	64.43	119.79	96.08
1899	14.75	28.93	8.50	1.73	72.71	100.34	91.76
1900	20.06	35.88	10.34	1.94	88.95	84.13	77.81
1901	17.36	33.27	9.27	1.87	88.60	78.05	73.11
1902	18.51	34.99	10.18	1.82	97.74	68.37	68.37
1903	16.44	33.23	9.31	1.77	96.82	60.65	60.65
1904	17.15	36.95	10.53	1.63	97.54	51.93	51.93
1905	25.61	66.43	15.93	1.61	95.64	37.62	37.62
1906	33.83	109.27	20.98	1.61	96.25	25.40	25.40
1907	27.25	99.11	18.78	1.45	96.81	17.27	17.27
1908	17.91	58.33	15.64	1.14	95.86	22.00	22.00
1909	14.51	50.27	11.99	1.21	94.61	47.91	47.91
1910	13.34	46.87	9.04	1.48	96.88	59.71	59.71
1911	9.99	39.69	7.45	1.34	73.89	51.91	51.91
1912	12.43	53.95	9.20	1.35	71.83	82.67	82.67
1913	16.16	51.33	13.57	1.19	86.41	32.98	32.98
1914	15.61	36.02	11.21	1.39	86.94	56.45	56.45
1915	17.29	40.43	10.50	1.65	85.42	49.76	49.76
1916	25.85	61.41	15.89	1.63	76.13	34.48	34.48
1917	35.09	137.92	26.99	1.3	84.87	21.15	21.15
1918	29.72	73.02	17.93	1.66	86.37	18.62	18.62
1919	35.48	106.92	16.10	2.2	87.74	18.50	18.50
1920	27.16	57.17	18.60	1.46	79.57	21.13	21.13
1921	17.27	34.99	11.17	1.55	86.39	23.87	23.87
1922	19.49	40.28	11.27	1.73	89.66	26.46	26.46
1923	11.97	23.48	11.05	1.08	91.83	36.81	36.81
1924	13.43	28.52	9.46	1.42	88.18	40.63	40.63
1925	13.45	28.75	7.83	1.72	91.42	40.84	40.84
1926	11.36	24.42	6.96	1.63	92.92	42.99	42.99
1927	9.06	19.27	6.78	1.34	94.49	43.57	43.57
1928	9.16	20.19	6.78	1.35	93.04	42.38	42.38
1929	8.64	19.34	6.14	1.41	93.09	41.28	41.28
1930	4.17	9.08	4.61	0.91	93.07	43.62	43.62
1931	6.47	13.00	8.54	0.76	96.03	45.30	45.30
1932	7.26	14.95	8.49	0.85	95.36	45.44	45.44
1933	7.90	17.03	6.32	1.25	94.14	45.81	45.81
1934	7.97	19.19	5.94	1.34	87.91	42.59	42.59
1935	7.93	19.80	5.64	1.41	87.34	52.78	52.78
1936	5.62	16.36	5.75	0.98	91.63	41.39	41.39

註1 原数値は各期営業報告書（大阪大学附属図書館所蔵）による。

註2 総資本利益率=利益金/総資本。資本金利益率=利益金/資本金  
株主資本比率=株主資本/総資本。固定比率=固定資産/株主資本。  
長期適合率=固定資産/(株主資本+固定負債)。



③統治の基調は「両社大株主のバランス維持」となった。

上記の事情で、新会社は「両社の利害のバランス維持」の原則で発足した。これを明瞭に示すものが、合併条件に明記された「役員数対等の原則」であり、社長の菊池を別として、両社10名ずつ（社長以下合計21名）で出発した。尼崎側は役員を3名増員して7名から10名に増やした。このような非効率な条件は統合（一体化）が進むにつれて其の意義を減じてゆくものであろうが、株主のエゴの拠り所になり統合（一体化）の障害にもなった。この点について次に検討しよう。

## （6）大日本紡経営陣の特徴

①執行部は尼崎が構成した。

取締役14名を常勤非常勤の区分でみると、尼紡は6人対1人、摂津紡は3人対4人で、執行部（常勤）は完全に尼紡主体<sup>38</sup>に構成されていることがわかる。「尼紡側が執行し、摂津紡側が支持を与えチェックする」という傾向を持った体制であった。

②大株主が経営を直接的に支配する会社であった。

各役員の実株数はつぎのとおりである（1920年11月株主名簿による）。

菊池恭三 37,032株（1位）、福本元之助 32,126（3位）、竹尾治右衛門 25,000（5位）、広海二三郎 20,184（10位）、戸田栄蔵 18,480（12位）、本咲利一郎 17,440（14位）、田代重右衛門 17,000（15位）、小寺源吾 16,510（16位）、伊藤万助 15,817（17位）、殿村平左衛門

11,030、金沢仁作 8,592、松本宗十郎 4,160、松村諦成 2,694、有賀松彦 2,600、佐分利隆 1,484、三野村倉二 1,200

（註）1 （ ）内は（財）大日本修道会を除く株主順位である。

2 ゴチックは社員昇進者。

ここから確認できることは

（ア）役員的大部分は5,000株以上の大株主である。

（イ）菊池、田代、小寺といった社員からの昇進役員も大株主であり、特に菊池は筆頭株主になっている。

（ウ）「別表2-2 大日本紡績大株主 1890～1930年」にみるとおり、上位10人の大株主が全発行株数の13～15%を保有する体制は維持された。

③非常勤役員の場合は「終身ポスト」とみられるものが多かった。

非常勤役員の就任期間・年数・没年は次のとおりで、本咲以外は摂津紡系であった。

（役員就任期間は尼崎紡、摂津紡と大日本紡を通算する）

竹尾治右衛門（10代）	1890～1915年		
	25年間	1916年没	61歳
竹尾治右衛門（11代）	1916～1931年		
	15年間	1931年没	53歳
広海二三郎	1913～1929年		
	16年間	1929年没	74歳
戸田猶七	1900～1913年		
	13年間	1913年没	63歳
戸田栄蔵	1915～1924年		
	9年間	1924年没	45歳
本咲利一郎	1889～1928年		
	39年間	1929年没	62歳
伊藤万助（初代）	1896～1919年		
	23年間	1919年没	67歳
伊藤万助（2代）	1931～1947年	16年間	
殿村平右衛門	1913～1921年		
	8年間	1921年没	48歳

<sup>38</sup> 「大日本紡績は、尼崎、摂津が合同して成立した会社であるが、社長は菊池老人のかけもちであったから、尼崎摂津が交代で社長を出すなどということにはなかった。その点は東洋紡績とは違っていると思う。尼崎は菊池、田代、福本3老人からして経営者であった。その点摂津の主だった人は皆自分の事業を別に持っていて、摂津紡績の資本家であった。その差はあったと思う」『小寺源吾翁伝』（伝記刊行会、1960、222頁）

金沢仁作 1890～1927年 37年間  
1927年没 67歳

これら人物は長期間在職し、殆ど全員が在職中に没するかまたは親子二代にわたって就任しているものもあることから、実態は「終身ポスト」として自らの株式持分を確保し影響力を行使したものともみられる。

①②③を総合し、大日本紡は未だ「経営の所有からの独立」以前の会社といえるであろう。

### (7) 経営者としての菊池恭三(1859～1942年)の歩み

①紡績3社の技術部を担当し、実績を挙げる。

菊池は1885年工部大学校機械科を優秀な成績で卒業(工学士)したエリート技術者である。海軍省横須賀造船所計画部、大蔵省大阪造幣局勤務の後に1887年縁あって技術者を求めている平野紡績に入社した。彼は外遊と高報酬とを条件に活躍の場を草創期の紡績会社に求めたわけである。

菊池は、社命により直ちに英国に渡り、14ヶ月間の技術習得・機械購入契約締結などの用務を果たし、翌1888年末に帰国し、以来支配人兼工務部長として同社の創設に専念した。昼夜兼行専心努力の結果、平野紡は紡糸に成功し成績は良好であった。1889年尼崎紡の創設にも関与し同年6月同社の支配人兼工務長に就任した。続いて1890年には摂津紡の創立にも関与し、同年5月支配人兼工務長に就任した。ここに菊池は平野、尼崎、摂津3社の技術部門責任者を兼務することになった。菊池の献身的な経営努力と率先垂範の指導は着実に成果を生み3社とも創立まもなく事業は軌道に乗った(平野紡績は1902年摂津紡に合併された)。

摂津紡 1889年設立 1890年開業  
1891年上期配当開始(12.8%)以後配当継続  
尼崎紡 1889年設立 1891年開業  
1892年上期配当開始(15%)以後配当継続

②自社株式を着実に買増して尼紡・摂津紡両社重役に就任する。

しかし当時の株主の観念は、技師はいかに優秀で実績を挙げても、資本の提供者ではないから会社役員にはすべきではないというもので、平野、摂津紡首脳陣も同様であった。この中にあって尼崎紡績の福本元之助(当時社長)一人が、菊池の技術と経営の識見を評価し1893年に菊池を取締役(入社4年目)に任命しているが、これは当時としては異例な英断であった。菊池は福本の知遇<sup>39</sup>に感謝し、高額報酬を原資に尼崎紡の株式を積極的に買い増し<sup>40</sup>、その結果1905年6月には第1位の株主となった。この間に福本の社長辞任(1901年)という機会に、福本によって菊池が後任社長に指名された。

菊池は尼紡株だけでなく摂津紡の株式をも着々買い増して、竹尾治右衛門(十代)の後をついで摂津紡の社長に就任した1916年には、7位の大株主にのし上がっていた。

菊池は青年時代より「足らざるを以て足ると為す」を座右銘とし節儉と勤勉をもって自己の運命を開拓<sup>41</sup>してきた。会社経営に当っては徹

<sup>39</sup> 福本元之助(1866～1937)は大阪の両替商逸見家の出身で逸見銀行を兄とともに創めた。尼崎紡設立者の一人であり24歳で取締役となり、1893年(27歳)には尼崎紡3代社長に就任した。菊池恭三の能力・人物を見抜き平野紡績から事実上「引き抜いた」功績と営業担当田代重右衛門を誘致した功績は大きく、福本のすぐれた経営者感覚を示している。前出『小寺源吾翁伝』(70頁)参照。福本は平野、摂津、日本、尼崎の4社共通名簿を印刷して配っていたが、これは本来4社の技術部門を統括していた菊池の便宜のために作ったものであった。同『小寺源吾翁伝』107頁参照。

<sup>40</sup> 森川英正「明治期綿紡会社における取締役の変化」(大塚久雄他編『資本主義の形成と発展』東大出版会、1986、176頁参照)

<sup>41</sup> 志波鷹治「菊池翁の生涯は公的にも私的にも千変万化の道を踏まれたが、大体に於いてまことに幸運な人というべきであろう。とはいえ祖先伝来の先天的な幸運ではなく自ら開拓せられたのであってそこに翁の偉大さがある。固より天稟の秀才でなくてはできぬ偉業であるが、維新の当時四国の寒村に生い立ち、士農工商の階級制度が廃せられ、自由の天地に

底した経費の切詰めと勤勉（彼のいう消極経営）を率先実行して大株主の信認を確立する一方で、蓄積した財力で自社の株式を買い増して大株主の仲間入りを果たし、経営者としての資格を大株主たちにも認めさせた。

### ③大日本紡の成立と統治に腐心する。

#### （ア）役員数対等のルールへの制約。

難航した摂津紡との合併は、三十四銀行頭取小山健三の力を借りて強引に実現したが、それだけに菊池は摂津紡側の大株主に遠慮しなければならなかった。資本金規模で尼崎紡のほぼ半分程度の摂津紡の役員全員を大日本紡の役員に就任させたばかりか、これにあわせて尼崎紡側の取締役を2人増員したのである。効率を最重視する菊池としては耐え難い譲歩であったろうが、合併の条件として守らざるを得なかった。

ちなみに東洋紡発足時（1914年）の取締役数は7名（全員常勤）に対し大日本紡は取締役15名（うち常勤9）と2倍以上を数え、両社の発足時の役員体制には大差があった。非常勤取締役は前記のとおり終身または継承ポストと見られていたから、社長の立場から取締役を腹心で固めたいと思っても死去に伴う自然減を当てにするほかなかった。このため鐘紡、東洋紡で実現していた「強力なトップ形成と取締役会の吸収<sup>42</sup>」は遅れざるを得なかった。大日本紡の取締役会全員が菊池の腹心で固められたのは、後述のとおり1931年であり、鐘紡の1907年、東洋紡の1914年に比べてはるかに遅れざるを得なかった。

#### （イ）倍額増資（1920年）の負担。

1920年4月大日本紡は従来の資本金3,050万

新生涯を営むべき混沌たる世相に会し、工務大学に学ばんと決心して大阪に出で、英語を研究せられたそのときの苦労は一通りでなかったと語られたことを覚えているが、そのとき翁は天才ばかりでなく不撓不屈の精神の持主であることを痛感して、心密かに敬意を表した（後略）前出『菊池恭三翁伝』（1948年、655頁）志波は三十四銀行役員。

<sup>42</sup> 前掲由井常彦「概説1915～37年」35頁参照。

円を1,950万円増資し、払い済み資本金5,000万円とした。この増資は「会社の積立金を振替えて払込に充当し株主からは現金を徴収しなかったものである」<sup>43</sup>とされているが、この趣旨について当時の経済雑誌の解説<sup>44</sup>を引用しよう。

「（前略）其増資は従来の蓄積利益を処分せむが為であつた。何故にそう言ふことをしたかと言ふと、それは株主の要求に応ずる株式政策もあつたであろうが一面税金の負担を軽減する為であつたことも争はれぬ。戦時、戦争関係に因つて各事業会社の利益が著増するや、政府は之に戦時利得税を賦課するに至つた。戦時利得税は平常時の利益率を標準とし之を超過する利得に課税するものであつたから、資本金を増加して利益率を低めれば、これを軽減することが出来た。戦時利得税は休戦後或期間の経過とともに消滅したが、其後所得税法が改正され其結果、社内保留金に対しても課税金を見ることとなつた。此保留金に対する税率は全体の保留金が資本金以下である場合と資本金以上である場合とに差があり、後のほうが高率であることは言ふまでもなく、これも資本金の増加により負担を軽減することが出来た。そこで大日本紡は多くの積立金を有して税金の負担を重くするよりも之を資本金化の方が得策と考へ積立金を崩して払込に振替えたのである。之を要するに大日本紡の増資は資金の必要に基づいた訳でなく、政策増資だつたのである。之が為に資産内容が弛緩したのは止むを得ない次第である（後略）」

ところで第一次大戦後のこの時期には、大日本紡以外にも東洋紡、富士瓦斯紡も増資<sup>45</sup>をお

<sup>43</sup> 前出『ニチボー七十五年史』165頁。

<sup>44</sup> 『ダイヤモンド』1923年5月1日号124頁。

<sup>45</sup> 志村嘉一『日本市場分析』（東大出版、1969、154頁）第1次大戦期には欧米諸国においても「株式配当」が盛んに行われた。これについては次の論文参照。江口行雄「ストック・ディヴィデントとストック・スプリット」『彦根高商論叢』20号、1936.12 また「株式配当」の本質論については次を参照。竹内昭

こなっているが、いずれも利益または別途積立金より資本金に振替えている（株主からの徴収なし）ことから、増資目的は必要資金調達ではなく、世間からの高率配当への非難を避けつつ株主の増資要求に対応する狙いと租税回避<sup>46</sup>の目的を持っていたものと見られる。三社間の相違点は東洋紡が振替金額を額面50円のうち12.5円に止めたのに対し、富士瓦斯紡は額面50円のうち25円、大日本紡は額面25円全額振替<sup>47</sup>えたことであった。これによって払込済資本金は、大日本紡5,000万円、東洋紡3,125万円、富士瓦斯紡2,300万円（鐘紡は増資せず1,578万円据え置きであった）となり、大日本紡の資本金が突出することとなった。このような政策増資による資本金の膨張が配当負担を増高させ、慢性不況下の1920年代を通じ大日本紡の経営を圧迫することとなった。

夫『剰余金の資本組入』（東大出版、1962）。簡明な解説としては次のものがある。「従来、株式市場では、無償交付は無償で株主に株券を発行するもので、株主に対する利益還元策の一つとして解釈されてきたが、企業に資金の流入がない以上株主の持分には変化がないという観点から、1990年の商法改正によって「株式分割」と表現されることになった。無償交付それ自体は単なる株式分割であり株主にとってなんらの利益を提供しないということが法律上の文言として明らかにされたことになる」『現代証券事典』（日本証券研究所、1992、506頁）

<sup>46</sup> 鐘紡社長の武藤山治は、株式会社の利益及び内部留保金に累進課税しようとする法人税改定案について、「この立法は租税回避の狙いから株式会社の資本を膨大化し、甚だしくは積立金をもって払込金に振替える行動を呼び起こすことになろう。即ち企業の内部積立を減らし膨大な株数増加を引き起こし、株主の大多数を占める中小投資家の利益を害うことになるだろう」と論じた。『ダイヤモンド』1920年3月1日。

なお鐘紡ではこの種の増資は全く行っていない。鐘紡の場合については、拙稿「従業員利益と株主利益は両立しうるか？—鐘紡における武藤山治の企業統治—」『経営史学』第40巻第2号（2005年9月号）参照。

<sup>47</sup> この増資案件は1919年12月の定時株主総会で決定し払込金は一株7円と決まっていた。しかし1920年4月の臨時株主総会で払込金は一株18円を追加し25円全額別段積立金より振替えることに修正決議された。（『第59回事業報告書・1920年5月』に記載あり）経緯は不明であるが大株主の意向であろう。

（ウ）三十四銀行頭取就任（1923年）と福本元之助の副社長起用（1924～30年）。

菊池は元来「一人一業」主義者で1897年に平野紡績に入社して以来紡績一筋で大日本紡の社長になった人物であった。たまたま三十四銀行頭取小山健三の懇請で1915年7月同社の監査役を引き受けて以来、三十四銀行との関係が生じた。さらに大日本紡設立に際して小山に斡旋の労をとってもらっていた義理などから、1918年1月小山に依頼されて取締役転じているが、いずれも受動的に対応したものと見られる。その後、1923年12月小山が死去しその後任に擬せられたが、これは三十四銀行の内部に適材が用意されていなかったことと、大日本紡がトップ

<sup>48</sup> 菊池は1924年11月、井上準之助・渋沢栄一の懇請により、再建期の日本郵船株式会社取締役（関西財界代表）に就任している。

<sup>49</sup> 前出『菊池恭三翁伝』282頁。

<sup>50</sup> 銀行経営者としての菊池については次の記述がある。「理科系技術者出身で有力銀行の頭取になったのは菊池が最初である。当時66歳であった。このとき菊池は操を汚されたような感じがするともらしている。一人一業の信念で紡績一筋に歩んできた菊池のつぶやきとしては、うなずけるものであった。しかし一面、この信念を貫いてきたことこそ菊池が小山や周囲の人たちから信頼された大きな要因でもあった。（中略）菊池は頭取就任後も一方に大日本紡績社長としての仕事をかかえていたため、三十四銀行の経営にだけ打ち込むことは無理であった。そこで1925年1月、一瀬桑吉取締役を副頭取として行内の事務を統括させることにした。またはじめての常務として北村吉之助、太田一平が就任した」『三和銀行の歴史』（三和銀行編、1974、56頁）

また三十四銀行頭取としての功績などについては次の証言が参考になろう。「菊池翁は技術者出身に似合わぬ経済理財の道に明るい方であった。算盤のたしかな、判断力、決断力に富む銀行家にあつらひ向きの素質をそなへておられた。工業家といふよりも寧ろ銀行家型であられたればこそこの財界最多難の時代を余裕綽綽と切り抜かれた訳であり、しかも銀行の業績に至つてはその当方が最発展の時代であつたとも言ひうる。前任の小山頭取は明治大正時代における財界屈指の有力者で、三十四銀行興隆の恩人であることは何人も異存はないが、菊池翁は同行中興の功労者なのである。翁が貴族院に勅撰されたのも実にこの時代であつた。（中略）三行の合併（三十四、山口、鴻池銀行が合併し三和銀行となった。1933年）も元は翁の発案と尽力で成立したものであつて、その決断と見識は真に敬服の他はない」佐野政清（三十四銀行取締役）前出『菊池恭三翁伝』640頁。

クラスの紡績会社として認知されてきたこと及び菊池の手腕・人物<sup>48</sup>が評価されたことを反映していた。菊池は、三十四銀行の取締役でもあり大日本紡の役員でもある山口玄洞、広海二三郎、竹尾治右衛門らに懇請されて就任を承諾<sup>49</sup>した。菊池は1924年6月福本を副社長に起用して社長代行を命じ、自らは三十四銀行の頭取業務<sup>50</sup>に立ち向かうこととなった。これ以後1933年三和銀行創立に漕ぎ着けるまでの満9年間は菊池にとって最も多事多難の時代<sup>51</sup>であった。金融恐慌、金解禁、金輸出再禁止、満州事変、株式恐慌なども波乱が相次いで起こった。この多難な時期に関東関西に手広く営業網を張る三十四銀行を指揮することは、並大抵の苦勞ではなかった。

従ってこの間は、大日本紡の経営は副社長福本に任せざるを得なかったといえよう。

#### (8) 大日本紡の業績 (1918~1932年)

次に「表4 大日本紡績経営効率 1918~1932年」により大日本紡発足後15年間の業績を概観し、あわせてこれに関する当時の経済誌の論評を確認しよう。

①「純利益額」は1919年、20年と戦後ブームを反映して続伸した(2,414万円→2,858万円)。しかし1920年には戦後恐慌の襲来により企業間信用が膨張したため総資産が異常に拡大し総資産利益率は前年比低下した。紡連主導による総解合が敢行された時期である。また資本金利益率は1919年にピークをつけた後1920年には増資により前年比約2分の1のレベルに低下した(106.92%→57.17%)。利益額はその後も一進一退はあったものの傾向的には減少を続け、1930年の金解禁時には最低レベル(実質は赤字決算)まで下がった。

②「利益処分」では1918年上期合併記念を含む100%配当、同年下期から1920年上期のブーム

期は60%配当を実施した。しかし1920年下期には戦後恐慌発生のため利益が半減し配当率は30%に低下した。さらに1921年以後についてみると、減益傾向のなかで配当捻出に苦しむ年度が続いた。即ち

(ア) 配当率を徐々に引き下げる(30%→20%→16%→13%→10%)。

(イ) 積立額も徐々に減少させる(300万円→200万円→150万円→30万円)。

(ウ) 役員賞与金は利益処分としては表に出さない(経費勘定で処理されたと推測される)。

(エ) 職工諸資金の積立は中止する。

(オ) 表には出ていないが、固定資産の減価償却実施も同時期の東洋紡の2分の1にも及ばず不十分との指摘<sup>52</sup>も当時から出ていた。

参考までに東洋紡の同時期の成績と比較するとその劣勢は明らかである。

(「別表1-4 東洋紡績利益処分 1914~1936年」参照)

このような「業績の急激な悪化」の根本的原因は何か。当時の論評を見てみよう。

③経済雑誌『東洋経済新報』の論評は次のとおりである。

(ア)『増刊・関西170社の解剖』(1929年9月刊)は、当社の十年の歩みについて次のとおり総括している。

「当社は鐘紡、東洋紡とともに本邦一流紡績と並び称せられ、鐘紡に次ぐの公称資本金と使用総資本とを有ししかも其の払込額に至つては実に斯界最大の位置を占めている。然し乍ら其の実質を両社と比較するときは、遺憾ながらかなり見劣りがせられるのを免れない。例へば過去の利益金を見るに、時には鐘紡より優勢を示したことあるは勿論、大正12年(1923)上期までは常に東洋紡より多額を維持してきた。其れが一転して近年両社を下回るようになったのは、営業の巧拙といふ点

<sup>51</sup> 前出『三和銀行の歴史』(三和銀行編, 1974)。

表4 大日本紡績経営効率 1918~1932年

年度	比率			利益処分									
	総資本 利益率%	資本金 利益率%	株主資 本比率%	純利益	配当率 %	配当金	%	諸積立金	%	役員 賞与金	%	職工 諸資金	%
1918	29.72	73.02	86.37	16,488,300	100-60	13,782,100	83	3,700,000	22	919,000	6	181,900	11
1919	35.48	106.92	87.74	24,142,500	60-60	13,548,000	56	9,124,000	38	600,000	2	550,000	2
1920	27.16	57.17	79.57	28,586,700	60-30	15,462,000	54	10,500,000	37			100,000	1
1921	17.27	34.99	86.39	17,497,000	25-30	13,750,000	78	3,000,000	17				
1922	19.49	40.28	89.66	20,140,100	30-30	15,000,000	74	3,500,000	17				
1923	11.97	23.48	91.83	11,973,800	25-20	11,360,000	95	2,000,000	17				
1924	13.43	28.52	88.18	14,830,700	20-20	10,383,400	70	2,000,000	13				
1925	13.45	28.75	91.42	14,949,900	20-20	10,400,000	70	2,000,000	13				
1926	11.36	24.42	92.92	12,699,500	20-20	10,400,000	82	2,000,000	16				
1927	9.06	19.27	94.49	10,020,400	16-16	8,320,000	83	2,000,000	20				
1928	9.16	20.19	93.04	10,500,900	16-16	8,320,000	79	1,900,000	18				
1929	8.64	19.34	93.09	10,056,700	16-16	8,320,000	83	1,500,000	15				
1930	4.17	9.08	93.07	4,721,200	13-10	5,980,000	127	300,000	6				
1931	6.47	13.00	96.03	6,757,500	10-10	5,200,000	77					400,000	6
1932	7.26	14.95	95.36	7,774,200	10-10	5,200,000	67					400,000	5

註1 原数値は各期営業報告書（大阪大学附属図書館所蔵）による。単位は円である。

註2 総資本利益率=利益金/総資本。資本金利益率=利益金/資本金。

株主資本比率=株主資本/総資本。

よりも寧ろ資本関係に其の原因はあつたのである。当社は、大正9年上期において3,050万円から一躍5,000万円に増資し其の増資新株の払込金は積立金をもつて振替えたから、払込資本金が増加する反面に積立金が減少<sup>53</sup>した。従つて払込資本金に対する利益率の低下は当然であつた。にも拘らず依然として手一杯の配当を続け社内留保を閉却するの傾向となつた。大正9年上期以降3年半の間には全然償却を行つていない等これが当社の資本関係を悪くし、實質向上を妨げた第一の要因である。（中略）即ち資本効率の低下は償却不十分による資産の割高及び未稼働資産の圧迫等によるものと認めなければならない。（中略）要するに当社の過去は一言にして尽くせばあまりに良過ぎた。為に高配、増資を以て株主に厚すぎたのは失敗であつた（後略）即ち資本政策の失敗（過増資と無理配当の

継続）が経営を誤らせたという指摘<sup>54</sup>である。

（イ）特集記事「十大紡績経営効率の研究」1931年1月、1430号）では有力10紡績会社<sup>55</sup>の1914年より1929年まで15年間の決算数字を時系列で掲載し、各社の経営効率の特徴を詳しく論評している。

大日本紡については

- a 資本構成面では、母体となつた尼崎紡、摂津紡は両社ともに無借金に近い優良会社であつたが、15年後の大日本紡も同じく無借金状態であり、後退したわけではない。併し1920年に積立金を振替えて増資したため他社比大きな配当負担を背負い込むこととなり、實質的には資本構成は悪化した。
- b 問題なのは固定資産と売上高との比率即ち「固定資産の回転率」が他社に比べて激しく下がつたことだ。固定資産は増加させるが収入が伴わずあるいは却つて減収になる状態になつたからであり、固定資産の効

<sup>52</sup> 『増刊・関西170社の解剖』（東洋経済新報社、1929年、4～5頁）同誌は各社の過去10年間の決算報告数字を掲示し、業態の推移と現況を明らかにしている。

<sup>53</sup> 積立金の減少分は利益から補填しているため積立金残高は減少していない。

<sup>54</sup> なお「払込資本金が増加する反面に積立金が減少した」という指摘は、自己資本中の払込資本金の比率が上がつたという意味であろう。

<sup>55</sup> 十大紡績会社は次のとおり。鐘淵、富士瓦斯、倉敷、大阪合同、福島、内外綿、日清、東洋、大日本、岸和田。

率は最下位グループに入る。

即ち①の指摘と同じ「過大資本と固定資産の低効率」である。

④次に経済雑誌『ダイヤモンド』の論評の要点を時系列的に見てみよう。

(ア) 1924年3月1日号「大日本紡績の固定資産膨張」

大日本紡は近年生産設備を著しく拡張した。1920年から1923年までの3年間に生産設備は約4割増加し、固定資産価額は3倍に跳ね上がった。これはいかにも異常である。しかも今尚拡張を続行中である。今日は綿業界の不振な時期であり看過できない。

需要拡大がなければ生産設備の増加は収益増加の基礎にならず、これに巨額の資金を固定した当社は、それだけ経営上に苦痛を受けることになる。20%配当継続は世間の期待であろうが不況が続けばやむなく引き下げることもあろう。

(イ) 1927年7月1日号「大日本紡の不当増資—減配は可なるも増資は不可解也」

a 大日本紡は従来20%配当を恒例としたが本年(1927)上期に16%に引き下げると共に他方に於いて半額増資を内定した。

b 1925年、26年と原綿は暴落し当社も大きな損害を蒙ってきたのだから、減配は当然だ。

c しかし、運転資金の需要も設備資金の需要もないのに大規模増資をしようという意図は不可解だ。当局者の意中を付度すれば、配当を4%も落とせば株価が著しく下落する。それでは株主が困るであろうから、其の埋め合わせに増資をして新株を割り当てようというにあるだろうが、このやり方は嘗て配当を引き下げるときに引き下げず無理配当を続けた末、内容を悪くしたのと全く同じ筆法でないか。当社の当局者は大局を忘れ、一部株主の鼻息を伺ひ姑息の手段ばかりを弄している。当局者が

かかる心がけである限り、当社内容を一流紡績として恥じない程度に引き締めることは覚束ないだろう。

(ウ) 1927年8月25日号「近く半額増資を実施か」

当社は正9年財界転換後、過大増資の咎めが迫ってくるので、展開策としてしきりと拡張計画を企てた。内地においては大垣・関が原工場の新設、外地では青島・上海進出である。このような新設による拡張で固定資産額は激増した。当社の固定資産は合併当時には大紡績中でも安い方であったが現在では高い方<sup>56</sup>になった。それはとりまおさず償却不十分のためである。無理配当を続けたために償却を閉却することになった結果である。「減配しながら一方で増資する」といった不合理な増資案を中止し企業合理化の本道へ進むべきだ。

本誌は大日本紡経営陣の大局的な判断の欠落を指摘し将来の経営危機を警告していた。

⑤繊維業界記者安達春洋の証言。

企業の内部事情についての情報は入手し難くまた関係者の証言も少ない。まして社史に載せられることは極めて少ない。このような場合企業に出入りが許され内情に詳しい数少ない業界通の記者の記録によって僅かにその実情を伺い知ることが出来る場合がある。

ここでは安達春洋著『国際情勢と我が繊維界の陣容』上(私家版, 1935)から大日本紡関連の証言を引用してみよう。(報告者註・・仮名

<sup>56</sup> 割高な設備は割高な生産費に繋がる。各社の綿糸生産費については次の証言がある。

「当時(1929年7月)他の諸紡績会社は二十手1捆の生産費が50円から安くて40円台であった。東洋紡は平均27~28円であった。これを他社と比較すると少なくとも20円の差がある。当時鐘紡はまだ50円、合同紡は50円から60円、日清紡が38~39円、日本紡は中京方面の今村氏管下で34~35円、松村氏管下の大阪方面で44~45円、富士紡が50円くらいであった」前出安達和『国際情勢と我が繊維界の陣容上』(私家版, 1935年, 266頁)

遣いなど多少原文に手を入れた)

(ア)「1918年に尼崎紡と摂津紡が合併して大日本紡が出来上がったが、その不自然な増資が後日に災いを残した。さらに両社の重役が一人も退社せず大日本紡の重役に重任した。故に16人の重役が目白押しにずらりと威儀を正した。この重役が各自に家の子郎党を引具して事毎に干渉を企てた。菊池、福本、田代の三氏が執行部でありながらこれらの社外取締役に気兼ねせねばならないので、英断の処置が運び難かった。この不自然な増資と不自然な重役連中とが折角合同した大日本紡を憂鬱にってしまった。が、その後これらの社外重役も一人逝き二人去り、最後には完全に菊池氏の統制下におかれることとなった。けれども其の時は既に紡績界の黄金時代は去り、大日本紡は全く長蛇を逸してしまった。故に東洋紡の為に完全に追い抜かれることとなった。」(273頁)

(イ)「菊池氏が三十四銀行の頭取に就任することになったとき、菊池氏は多年の福本元之助氏の友情と努力に報いるため大日本紡の実権を福本氏にゆだねて余生を関西の財界に奉公しようとしたのである。大日本紡の上も下も福本氏に反対するものはなかった。福本氏が自重し、社内の統制に力を注ぎ、社運の挽回に最善を尽くせば大日本紡も無事平穏であったのであるが、さて福本氏が実権を掌握してみると、全く世間の予想を裏切ってしまった」(274頁)

(ウ)「福本氏の第一の失策は倍額増資の策動<sup>57</sup>であった。福本氏はどこに目安を置いたのか知らぬが、5,200万円の資本金の倍額増資を企画し、其の第1回払込金12円50銭を徴収すべく重役間で略決定していた。偶々この提案が重役会にかけられるや、菊池氏は愕然とした。流石の温厚な菊池氏も色をなし、「この提案は

社長の権限で無期保留といたします」と宣言してさっさと三十四銀行に行ってしまった。菊池氏の機嫌が悪くなるのも無理がない。誰が考えても、あの場合あの環境で大日本紡の増資などを企てることは全く正気の沙汰ではない。菊池氏の福本氏に対する目が光ってきたのはこの頃からである。菊池氏が福本氏の情誼に報いるべく大日本紡の実権をゆだねたことが今は仇となってしまった」(274～275頁)

(エ)「増資問題以来、菊池、福本の両氏の関係は水臭くなってきた。しかし一度まかせた以上は大局に関せざる限り菊池氏は不干渉主義を貫いた。しかし来る年も来る年も配当関係で経営が苦難であり、従って工場の改善費なども極端に節約された。改良費を節約するから能率が低下する、能率が低下するからコストが高くなる、コストが高いから利益率が低い。利益が少ないから工場に金が入られない。こうした原因が結果となり結果が原因となって、大日本紡は歩一歩と東洋紡に抜かれつつあった。」(276頁)

(オ)「福本氏は社内の統制とか人事方面の明朗性とかには少しも考慮を払わず、独裁的であった。工場に理解のない福本氏は技術者を虐待し、二三の側近の社員を重用した。故に社内には不平が漲り各自が重役を守りたてて群雄割拠した。以前社外重役のために苦しんだ大日本紡は、今や社内重役の暗闘が復活し、工場の幹部も親分の威光を借りて、上司の命令に従うことを拒んだ。このような憂鬱な日を送りつつあった大日本紡もやがて清算の日が近づいた。それは昭和5年の財界恐慌来襲であった。」(276頁)

以上『東洋経済新報』『ダイヤモンド』及び安達春洋『国際情勢と我が繊維界の陣容』(上)の論評を見てきたが、これにより大日本紡の基本的な問題点が明らかになったといえよう。

即ち、

①合併により会社規模は拡大したが大株主(非

<sup>57</sup> 『ニチポー七十五年史』(189～190頁)の記述から時期は1927年2月とわかる。『ダイヤモンド』が非難していた増資提案の結末がこれであった。しかし社史では提案の背景、廃案とされた事情などは説明されていない。



常勤)取締役の数が増え経営陣のリーダーシップはむしろ低下した。

- ②さらに合併2年後の1920年に当社は3,050万円の資本金を一挙5,000万円に増加(積立金振替)させたが、この増資による配当負担はその後の不況過程で一貫して当社の経営を厳しく圧迫する要因となった。

### (9) 赤字決算(1930年下期)と菊池社長の復帰

昭和恐慌の嵐のなかで紡績各社は厳しい決算を余儀なくされた。1930年下期は紡連加盟60社のうち多少なりとも配当できた会社は14社に止まり、全社の期間損益合計は赤字<sup>58</sup>であった。大日本紡も1930年下期380万円の赤字を記録し、配当率を更に3%引き下げ10%に落とした。株価は、1930、31年には額面50円近くまで下がり「大日本紡績が危急存亡の淵にまで追いやられた時代<sup>59</sup>」であった。

菊池は赤字の責任を反省し重役会で社長職への完全復帰を宣言し、1931年からは完全に菊池体制に戻った(福本は引責辞任した)。1931年には社員出身監査役2名に代えて大株主3名を起用して監査役陣を刷新し、1932年には大日本紡始まって以来の常務制を開始して経営陣を一新した。ここに大日本紡は初めて「強力なトップ形成と取締役会の吸収」体制を実現したが、本稿62頁で触れたように、鐘紡に遅れること25年、東洋紡に遅れること14年であった。

### (10) 大日本紡企業統治の特徴点

これまでの検討を企業統治の視点を中心に整理すると次のことが指摘できよう。

- ①合併により経営執行部の統率力は低下した。

尼崎紡では、早い時期(1911年頃)から取締役は本咲以外は常勤で、非常勤の大株主役員は

監査役に就くという「経営の所有からの独立」体制が出来上がっていた。菊池恭三、田代重右衛門、福本元之助の結束は堅く菊池社長の統率も行き届いた。しかし撰津紡においては、取締役会は伊藤万助(初代)、金沢仁作、殿村平右衛門、岩田惣三郎ら古くからの非常勤者(大株主)が主力メンバーとして重きを成し、社長の菊池といえども尼紡のように力を振るうことは出来なかった。すなわち合併前の撰津紡は「経営の所有からの独立」以前の段階にあった(脚注38)。加えて撰津紡において菊池を支えてきた社員出身の取締役塚口贖二が合併直後に急死するという不測の事故も菊池にはマイナスに働いた。このようにいわば発展段階の違う尼紡と撰津紡とが合併し従来の非常勤取締役がそのまま居座った以上、合併の目標は「一体化」「経営の高度化」ではなく「現状維持」「とりあえず接合すること」とならざるを得なかった。大日本紡発足時の役員の数と構成(両社同数を維持)が執行部の統率力を制約し業績を阻害した弊害面については既に確認のとおりである。合併により経営執行部の統率力は、強化されたのではなく低下した。

- ②政策増資への依存傾向が強かった。

次に、当社経営の特徴として、株主への人気取り手段としての「政策増資」がある。具体的には、合併の事前工作としての尼紡・撰津紡両社の増資(1918年)は、非対等合併の本質を表面化させずに両社利害の折り合いをつける方便であったし(56頁)、1920年に実施された5,000万円への増資(内部留保金の資本への振り替え)は内部留保金への増税を回避する狙いであった(63頁)。また菊池社長の「鶴の一声」で中止となった1927年の倍額増資案(67頁)もこの「政策増資」の発想の産物であった。これらは、いずれも「資金需要に見合う増資」という本来の意味における増資ではなく、株主共通の利益(「合併」とか「租税回避」とか「株

<sup>58</sup> 『綿糸紡績事情参考書』昭和5年下半期全国紡績会社営業成績表(紡績連合会)による。

<sup>59</sup> 前出『小寺源吾翁伝』279頁。

式の人気)を標榜しつつも、結果として「資本の希薄化」を招来する性格のものであった。

尼紡、撰津紡はともに堅実な営業戦略に加えて、活発なプレミアム付き増資戦略で自己資本を増強し成長したユニークな伝統を持つ会社であった。その両社が合併して成立した大日本紡ではあったが、経営の「邪道」ともいふべき政策増資に走り、これを抑止する機能が働かず、果ては経営危機にまで追い込まれたのは、単なる経営判断の誤りが原因というよりは、企業統治の不全がその原因と言うべきであろう。

### ③菊池恭三の長期支配体制が続いた。

菊池はその紡績技術をもって尼紡・撰津紡の事業の基礎を建設し発展させたという点に於いて両社の柱石でありかつ「育ての親」でもあった。彼は高収入を武器に自社株を買増しし(19頁)、短期間に尼紡・撰津紡両者の上位大株主にのし上がることにより、「単なる高級技術者」としてだけでなく「経営者としての認知」も取り付け、自らの力で社長の座を勝ち取った。従って、技術者出身ではあるが「雇用経営者」「専門経営者」という表現よりは、むしろ「所有経営者に成り上がった高級技術者」という表現が適切であろう。彼は所有経営者の発想から「会社は株主の財産」と単純に割り切っていた。その典型的な例を挙げれば、菊池は後継者の育成という大企業のトップとしての最重要任務に関して真剣に悩んだ形跡はなくむしろ身内の重用に意を用いた事例が多く、また

「死ぬまで社長を辞めないだろう」という側近の証言<sup>60</sup>が真相を伝えている。また利益処分についても「菊池翁は多年の会社経営の体験によって会社は株主のものである故に、社内に保留するとも株主に配当するとも株主自身には大した影響を齎さない。しかし一度株主に払い渡したからは会社のものではない。そこで事情の許す限り利益金は社内保留すべきものである。株主には最後に払い戻せばよい・・・という事業経営の論拠があった」と指摘<sup>61</sup>されたとおり、菊池の株式会社観は「会社は株主の財産」という所有経営者のそれであって、渋沢が唱えた「全体として豊かになる方法としての株式会社」「共和政体としての株式会社」「経営者の受託責任」といった社会的使命を帯びた株式会社観念とは異質なものであった。菊池は卓越した能力と実績とをもって社長になりかつ社在任35年という長期独裁政権を続けることが出来たが、ここに菊池の経営者としての特徴があったということが出来よう。

### ④幹部人材の蓄積と活用に遅れをとり、発展のチャンスを失った。

米川伸一は論文「戦前期大日本紡績の経営(1)」(『一橋論叢』第110巻 第5号, 1993年11月)の結論部分で大要次のように述べている。

「今まで筆者は日本紡績企業においては、学卒者が比較的早くから重要なポストを占め、それが現在においてもなんとか生存権を得ている重要な理由であると主張してきた。そし

<sup>60</sup> 庄司乙吉「紡績界の元老菊池恭三翁を偲びて」(前出『菊池恭三翁伝』654頁)の一節。

「これも一つの思い出であるが、大正6、7年と思ふ、菊池、田代、福本、斉藤、阿部、岡及び予の七人が灘万で会合したことがある。其の席上翁は「俺もその内に会社をやめたい」と独り言のやうにいはると、何もかも翁の腹中を知り抜いている田代翁は「社長はあんなことをいうておるが、社長は機械の回るのを見て巡るのが何よりの楽しみだから、死ぬまで社長を辞めないよ」と語られたが、これを聞いていた翁は笑って争はなかった」

<sup>61</sup> 安達春洋『大日本紡績に王座に躍進』(繊維評論社, 1938年, 3頁)

<sup>62</sup> 米川伸一「戦間期三大紡績企業の学卒職員層」(『一橋論叢』第108巻 第5号 1992年12月 10頁)には「第1次大戦勃発時鐘紡の学卒職員269名、東洋紡136名、撰津紡46名」とある。また菊池の学卒観については次の証言が参考になろう。「菊池翁は事業は優秀な幹部が一通り揃っておれば十分だという前提を持っておられたので学校出の人を沢山採用することを甚だしく躊躇せられた。そこで幹部になりうる人が沢山いないと困ることを力説すると、不景気になったら忽ち困るでないかと反問される。人材が有

てまた、それが学卒者を殆ど雇用していない欧米企業との著しい対照点であることも指摘した。大日本紡績を対象とした小稿を整理するに当たって気付いた点の一つは、この紡績企業は、恐らく、第一次大戦後の紡績不況において、合併して力を倍加したにもかかわらず、比較的ふるわなかった基本的原因は学卒者採用に比較的手薄<sup>62</sup>であったであろうということである。(中略)大日本紡績が学卒者の採用と彼らの昇進に遅れを取ったことを示すのは容易であるが、更に摂津紡績と尼崎紡績の設立当時の役員が高給を手にして何時までもポストにしがみついたということも指摘しなければならない。例えば1920年の大日本紡績の役員をみると学卒者は菊池社長を除けば明治36年慶応大学卒の小寺源吾、明治30年東大卒の松村諦成の2名に過ぎず、合併当時の取締役12人が全て役員として残っているのである。これでは効果的に役員会を運営することも容易ではなかったであろう。それはまた同年13工場中僅かに7工場長のみが学卒者であったという事実と無関係ではないと思われるのである。これに対して同年の東洋紡績では、工場長だけを見ると、15工場のうち4工場のみが学卒者でないだけで残りは全て学卒者によって占められていたのだった。(中略)大日本紡績では本社主要ポストにおいても工場長の場合と同様に学卒者は少数であった」

米川の指摘は、上記①の文脈でとらえれば、大日本紡は「経営の所有からの独立」が遅滞したことから、東洋紡（及び鐘紡）のように経営幹部に学卒者のパワーを活用することができなかった。そしてこれが合併以後の業績不振の一原因をなしたということであって、我々の検討

結果を具体的に補強するものと考えられる。

#### IV むすび

これまでの東洋紡、大日本紡両社の合併に関する検討結果を要約しよう。

東洋紡の場合は、

- ①母体会社が歴史的に「姉妹会社」といえるほど親密な関係にあった。
- ②時期が大正初期の不況期で前途に危機感を抱き両社が合併のメリットもはっきり意識していた。
- ③合併条件に関し十分な合意が出来ていた。
- ④加えて、新会社では「三重紡型の経営体制」を採用し強力なトップが形成され、経営陣に絶大の権威を持つ渋沢栄一がこれを大所高所から指導・監督するという万全の企業統治が準備された。不況対策から決断された合併であったが、第1次大戦期の好況という予想外の好環境に恵まれて、合併は大成功を収めたことができる。

一方、大日本紡の場合は、

- ①菊池恭三は母体会社の社長を兼務していたものの、両社は独立した優良会社であって特に親密な関係ではなかった
- ②第1次大戦後の好景気の直後であり合併の切実感は無く、合併によるメリットも明瞭ではなかった
- ③合意が不十分なままに合併が強行された。
- ④加えて、経営陣は「尼紡と摂津紡の接合」という形で形成され、執行部の統率力はむしろ低下し、経営のチェック機能は働かなかった。企業統治の不全が経営の弱点となった典型的なケースである。

両社の相違点を端的に表現すれば、東洋紡の場合は、三重紡が合併をリードすることによって大阪紡の遅れた部分を切り落とし新会社の「経営の所有からの独立」を確立したのに対

り余って潰れた事業はありません。給与で行き詰まることは絶対にありませんと申し上げたら、直ちに了承された」高山潤三郎「菊池翁と信託」前出『菊池恭三翁伝』604頁。高山は三和信託常務。

し、大日本紡の場合は、尼紡側が摂津紡側に妥協することによって「経営の所有からの独立」を延期し、結果として新会社の経営展開に手間取ったということであろう。

本研究は、合併期の企業統治が合併の成否に

甚大な影響を与えることを示しているものといえよう。

(大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程)

### Merger and corporate governance: A Comparative study of the Toyo Spinning Mills Company and the Dainippon Spinning Company in 1910–1920

Mitsuru Kawai

In 1910–20, the Japan's cotton spinning industry entered a new era. In addition to the Kanegafuti Spinning Company (鐘淵紡績株式会社) that had dominated the industry for a long time, two big companies were founded in this period: (1) the Toyo Spinning Mills Company (東洋紡績株式会社); (2) the Dainippon Spinning Company (大日本紡績株式会社). These two companies, born by the mergers of smaller spinning companies, had almost equal business scale as the Kanegafuti Spinning Company.

According to the statistic analysis of the company's business reports, however, the business result of the new two companies was contrasting. The Toyo Spinning Mills Company, born in 1914, made a remarkable success and made itself one of the most excellent companies in Japan by 1930. On the other hand, the Dainippon Spinning Company, born in 1918, could not give full play to its business resources through the 1920's and its result gradually fell to the level where the company could not offer satisfying dividend.

We may consider several reasons why these two companies had the contrasting results. The Toyo Spinning Mills Company, for instance, was able to enjoy the WW I war-time boom at the early stage of its history. The Dainippon Spinning Company, on the other hand, had to face the severe and long stagnation in 1920's soon after its start. The most important factor that caused the different business results of these companies, however, seems to have been the corporate governance. While the Toyo Spinning Mills succeeded to strengthen executive's authority and to watch management process carefully, the Dainippon had to compromise with big shareholders and put off what the executives should do at that time. This historical study thus suggests how important the corporate governance is for the companies founded by mergers.