

在華紡の組織能力

——両大戦間期の内外綿会社——

桑 原 哲 也

キーワード

在華紡
内外綿
上海支店
組織能力
直接管理
製品高付加価値化
加工綿布
民族紡
西洋人紡績

課題と視角

1. 課 題

日本企業の多国籍化は、日本の工業化のスタートとともに始まった。それは貿易商社をはじめとする貿易関連企業の海外事業拠点の建設をもって始まった。日清戦争後には、植民地への資源投資が、ついで日露戦争後には満州をはじめとする中国大陆へ資源開発の投資、鉄道投資が進められた。また、製造業の中国への投資がはじまった。こうした製造業投資の代表的な担い手が、紡績企業であった。日本紡績業として最初に中国へ直接投資を行ったのが、大阪に本社を置く内外綿であり、それにつづいて第1次世界大戦後には日本の主要な紡績企業の大半が、中国に紡績工場を建設した。こうして建設された、現地の事業所は在華紡と呼ばれている。この在華紡は、その大半が、中国における地位を確立し、中国紡績業の主要な担い手として成長をしていった。しかしこうした成果は、第2次大戦の日本の敗戦とともに失われた。

いったん全世界で失われた日本の海外事業は、戦後1950年代から再開され、1970年代から急激な発展を実現した。そして、1990年代後半には世界第2位の海外直接投資残高を持つ国となったのである。

ところで、こうした19世紀末から現代に至る日本企業の多国籍化の連続性は必ずしも理解されておらない。大半の研究では第2次世界大戦前の日本企業の海外活動、特に中国に対する直接投資は、第2次大戦後の日本企業の多国籍化とは異質のものであるとともに、第2次世界大戦前の諸外国の企業の多国籍化とも異質のものであるといった理解が行われてきた。日本企業の多国籍化の海外直接投資の歴史的連続性は、看過されるか、あるいは否定されてきたように考えられる。とくに日本では、そうした理解が通説となってきた。

本稿は、こうした理解を再検討し、戦前の日本企業の中国投資と、戦後の日本企業の海外進出との連続性を確認するための作業の一環である。現地経営における組織能力の形成といった観点から、戦前の日本の多国籍企業を在華紡を例としてとりあげ、現在に至る日本企業の国際経営に見られる連続性を突き止めることを企てる。

2. 先行研究の検討

第2次世界大戦前における日本紡績業の中国投資に関する研究は、比較的豊富である。従来のほとんどすべての、日本企業の中国投資の研究、およびアジア投資の研究は、経済学的アプローチであり、帝国主義論を視点として説明

したものが多い。その代表的なものには次がある。

宇佐美誠次郎, 原田晴丸『危機における日本資本主義の構造』, 「第3章 植民地侵略と国家独占資本主義」岩波書店, 1951年。

巖 中平 (依田よし家訳)『中国近代産業発達史』校倉書房, 1966年。

中瀬寿一「第9章 繊維産業の海外進出と在華紡の展開」藤井光男, 中瀬寿一, 丸山恵, 池田光正也『日本の多国籍企業の史的展開』上巻, 大月書店, 1999年。

山崎弘明「戦時下における在華北日本紡績会社の経営動向に関する覚書」東京大学『社会科学研究』第28巻第4・5合併号, 1977年。

ピーター・ドウス (森川英正訳)「日本紡績業と中国-帝国主義のひとつのケーススタディー」中村隆英『戦間期の日本経済分析』1981年。

高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房, 1986年。

西川博史『日本帝国と綿業』ミネルヴァ書房, 1987年。

Peter Duus, "Chapter 3 Zaikabo, Japanese Cotton Mills in China, 1895-1937" Peter Duus, Ramon H. Mayers, Mark Peattie, and R. Peattie ed., *The Japanese Informal Empire in China, 1895-1937*, Princeton University Press, 1989.

それらは、中国が強いられた不平等条約のもとでの、日本紡績業における中国投資の侵略性を説明している。そして、そうした不平等条約の下で、一端投資が行われると、日本政府、日本軍の力を背景として、その投資は収益を産むと考えている。しかしそうしたことは正鵠を射た事実認識であろうか。そうした説明は、在華紡の本質を説明しているのだろうか。

他方で、企業における経営主体の問題解決能力を視点として行われる在華紡の経営史的研究はいまだ数少ないが、次が見られる。

桑原哲也『企業国際化の史的分析——戦前期日本紡績企業の中国投資——』森山書店 1990年6月, 第10章。

阿部武司「綿業」, 武田晴人編著『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会, 1995年。

桑原哲也「在華紡績業の盛衰——国の運命と企業の運命, 内外綿会社——」神戸大学『国民経済雑誌』第178巻, 第4号, 1998年。

桑原哲也, 阿部武司「在華紡績の経営動向にかんする基礎資料」, 神戸大学『国民経済雑誌』, 第182巻, 第3号, (2000年9月)

桑原哲也, 阿部武司「在華紡の経営——内外綿会社, 1911~1945年——」東京大学東洋文化研究所『アジア情報学のフロンティア』2000年11月。

本稿は、こうした視点を持つ研究の一環として位置づけられる。分析の対象とされる課題は、両大戦間期の内外綿会社の、上海を中心とする中国における現地経営プロセスの解明である。内外綿の現地経営が、同社経営陣が主体的に作り出す組織能力に注目して、解明される。この場合、組織能力とはさしあたり、現地事業基地の経営戦略を形成しそれを実現するための戦術を展開するための多国籍企業本社の能力として規定する。

3. 資料ソース

在華紡の現地経営の一次資料はそれほど多くはない。現場で発生した資料で利用可能なものは稀少である。こうした障壁が、在華紡の実態の解明を遅らせてきた一因であると思われる。こうした状況の中で、幸運にも神戸大学経済経営研究所、リエゾンセンターには、1000点を超える内外綿の資料が保存されている。それは内外綿の大阪本社に保管されていた資料であり、中国の各支店から送られてきた帳簿をはじめとして、大阪本社が中国の工場との間でやり取りした書簡などが存在する。本稿は、この内外綿文書にもとづいて同社の現地経営を解明する。なお、内外綿は、日本の紡績企業において、中国投資を最初に行った企業であり、1930年時点では、精紡機の鍾数において、中国で最大の紡績企業であった(表1)。内外綿文書は、1922

表1 中国紡績業における大規模企業 (1930年12月)

精紡機は、リングのみを数えた

順位	企 業	紡績機械 (鍾)		織 機 (台)	
1	内 外 綿 (注)	429,812	11%	1,600	5%
2	申 新	307,396	8%	2,818	9%
3	日 華 紡 織	244,832	6%	500	2%
4	永 安	213,216	5%	1,310	4%
5	鐘 淵 紡 績 (上海製造絹糸)	179,520	4%	4,380	14%
6	怡 和 紡 織	159,320	4%	1,900	6%
7	大 生	158,444	4%	1,342	4%
8	上 海 紡 織	154,808	4%	2,298	7%
9	大 日 本 紡 績	134,992	3%	759	2%
10	福 源 紗 局	90,000	2%	0	0%
10 社 合 計		2,072,340	51%	16,907	55%
そのほか71社		2,003,452	49%	13,843	45%
81 社 合 計		4,075,792	100%	30,750	100%

資料：1. 大日本紡績連合会『綿糸紡績事情参考書』（1930年下期），1931年。

2. 方顯廷『中国の綿紡織業』1934年，文末「修正中国紗廠一覽表1930」。

3. David Swan, "British Cotton Mills in Pre-Second World War",

Textile History, 32 (2), 2001, pp.205, 206.

備考：ゴチックは在華紡，イタリックは西洋人紡。

注：内外綿は，このほかに加工工場を所有している。

年から敗戦直後の新内外綿が設立される1948年までの内外綿の記録である。本稿は，こうした内外綿文書を用いて，1920年代半ばから1930年代半ばにかけての，内外綿の現地経営の進展プロセスに焦点を当てる。

第1節 在華紡の歴史的背景

第1項 中国紡績業の形成

民族紡績はすでに1890年代から上海に設立されていた。その後，第1次世界大戦までは，中国民族紡績業の成長は遅々としていた。しかし，第1次世界大戦中に，民族紡績業は急激に量的拡大を実現した。1913年の紡績機械52万鍾は，1922年227万鍾へ増加した。その後ゆっくと増加し，1936年には275万鍾となっている¹⁾。

その間に，外国人資本の紡績業が建設されていた。日清戦争の講和条約における製造業経営

権に基づいて，まず欧米資本の紡績企業が設立された。1897年に4社の欧米人在華紡が，設立された。すなわち，イギリス資本の怡和紗廠，老公茂紗廠，ドイツ資本の瑞記紗廠，アメリカ資本の鴻源紗廠であった。その後，第1次大戦開始のころまでに，イギリス資本の公益紗廠（1907年操業開始），楊樹浦紗廠（1914年操業開始）が設立された。

日本企業の中国紡績業への参入は，貿易商社によって始められた。すなわち，1902年三井物産が民族資本の興泰紡績を買収し，それを基礎に上海紡績会社（1906年，上海紡織会社と改称）を設立したときに始まる。1907年には，日本綿花が民族資本と合併で九成紗廠を設立した。その後同紡績は日本綿花の完全所有するところとなり，名称も日信紗廠と改められた。やがて1916年，中国人に売却された。こうして日本企業の中国紡績業への参入は，貿易商社によって開始されたのである。

こうしたなかで，紡績企業として初めて中国

1) 高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房，1986年，98頁。

へ投資をしたのは、内外綿会社であった。1911年内外綿上海工場（日本における2工場に次ぐ第3番目の工場となったので、第3工場と名づけられた）は、2万錘の規模で操業を開始した。日本の主要な大紡績企業の対中国投資は、内外綿より10年遅れて第1次世界大戦の直後にはじまる。

第2項 中国紡績業の発展

第1次世界大戦を契機に中国人紡績企業が多数設立され、同国紡績業は急激に拡張を始めた。民族紡のこうした規模の拡大に続いて日本の主要紡績企業はその大半が、大戦直後に大規模な投資を行った。すなわち大戦前から現地で紡績業を営む内外綿と上海紡織にくわえて、鐘淵紡績（以下、鐘紡と略記。同社の現地法人名は上海製造絹糸）、東洋紡績、大日本紡績、富士瓦斯紡績、満州紡績、日清紡績、福島紡績、長崎紡織、日華紡織、東華紡績、泰安紡績、豊田紡織以上12社が日本在華紡として新たに登場した。

1930年には、中国紡績業の錘数は約410万錘となり、そのうち民族紡績は235万錘、日本人紡績は159万錘、欧米人紡績は17万錘を数えた。中国における紡績企業数は、1930年時点で81社である（表1）²⁾。その内訳は、出自国別に見れば次のようである。民族紡績66社、英国人紡績1社、日本人紡績14社であった。ただし、英国人紡績と表わされている怡和紡績の資本の80%が中国人に、1920年代後半には所有されていた。怡和紡績を設立した怡和洋行（ジャーデン・マセソン商会）は、1920年代後半には、同紡績の株式を市場で売りに出したのである。

設備紡績錘数を基準として、中国紡績業における上位10社を見ると、表1のようにあらわされる。10社の占める紡績機械設備は、81社のうちの51%をしめる。またそれらの大半は、織布部門をも統合しており、その織機台数は、すべ

ての紡績会社の織機台数の55%を占めたのである。こうした特徴を持つ10社の内訳は次のようである。

日本人紡績企業（日本在華紡）

10位までに5社 全部で14社

その他外国人在華紡

10位までに1社 全部で1社

民族企業

10位までに4社 全部で66社

中国における紡績企業合計 81社

第1表では、10大紡績企業において、民族紡績として、第2位の申新、第4位の永安、第7位の大生、第10位の福源紗廠を見出すことができる。すでにこれらの企業は、大規模経営の組織能力を獲得しつつあったのである³⁾。これにたいして、日本在華紡も、大規模企業としての成長をしつつあった。そうした中で最大の規模を誇る日本在華紡が内外綿であった。

日本人企業の進出は、上に述べた、三井物産で始まる商社系資本の在華紡と、内外綿に始まる紡績企業の資本による在華紡の二つの種類があった。そのうち、紡績企業はおしなべて、その成績は良かった。内外綿から始まった紡績企業の中国投資は、第1次世界大戦後に空前の規模で実施された。内外綿、鐘紡（上海製造絹糸）、東洋紡績、大日本紡績、富士瓦斯紡績、満州紡績、日清紡績、福島紡績、長崎紡織、豊田紡織らは、おしなべて現地で有力な地位を確保していった。とくに内外綿、鐘紡、東洋紡績、大日本紡績は、中国紡績業の中心的担い手としての地位を急速に築いていった。1935年前後から、日本在華紡は天津を中心とする華北へ進出していった。なお、満州に工場を建設した満州紡績と福島紡績は、満州事変前は不安定であったが、満州国建設後は安定した成果を挙げようになった。

一方で、商社系資本の在華紡のなかで上海紡織は着実な成長を持続し、その経営成果も安定

2) 資料は、方顯廷『中国の綿紡織業』1934年。『綿糸紡績事情参考書』（1931年前期）。嚴中平（依田喜家訳）『近代中国産業発達史』1966年、巻末「付録1」。

3) 庄紅娟「中国の企業家活動における伝統と革新——1930年代の民族紡績業の経験——」『経営史学』Vol. 38, No. 4, 2004。

していた。しかし同社を除けば、商社系在華紡の成績は、不安定であった。上に述べたように日本綿花は、すでに第1次大戦中に撤退した経験を持っていた。1918年、日本綿花、伊藤忠、羊毛工業企業家河崎助太郎に、富士紡績を加えた投資グループは、上海に日華紡織を組織した。そして同地で、アメリカ人資本の鴻源紡織を買収した。同社は、相次ぐ買収を重ねて急激に大規模化していった。また1920年、伊藤忠をはじめとする大阪の綿商社のグループが設立した東華紡績は、上海の民族紡績の永元織布、日本資本の未開業会社の中華毛織を買収して、紡績業を始めた。同社はさらに1922年新工場を建設して、6万鍾の規模にまで成長した。しかし日華紡織と東華紡績の両社ともに、不振の経営を続けた。1921年から1935年までの30期間に、日華紡織は、8期間の赤字、東華紡績は13期間の赤字を計上したのである⁴⁾。日華紡織は1939年、同社株式の半分を倉敷紡績によって買収され、後者のコントロールの下におかれた。これより先1929年、東華紡績は、最初の工場を民族企業に売却し、以後4.5万鍾の規模のまま操業を続けたが、やがて1944年に日華紡織に買収された。

欧米人在華紡は第1次大戦からその直後にかけて、その地位を急激に低下させていった。ドイツ資本の瑞記紡績は、第1次大戦とともにイギリス資本となり、東方紡績と改称された。同紡績は、1929年、民族資本の申新紡績に買収された。すでに述べたように米国人所有の鴻源紡織は、1918年伊藤忠、日本綿花、富士瓦斯紡績を中心とする投資グループによって買収され、日華紡織となった。イギリス資本ではじまった老公茂紗廠は、1925年鐘紡によって買収された。そうした中でも怡和洋行（ジャーデン・マセソン商会）の動きは、比較的積極的であった。すなわち、1922年、イギリス資本の公益紗廠、おなじく楊樹紗廠を買収し、怡和紡績は紡機17万鍾、織機1900台の規模となった。しかし、その

後の怡和紡績は停滞し、経営を担当する怡和洋行は、怡和紗廠の持ち株を売却し始めた。そして先に述べたように株式の80%が、中国人により所有されるようになった⁵⁾。このように欧米系資本の紡績会社は、決して長期的な成長を遂げたわけではない。6社のうちの1社は中国人紡績に、2社は日本人紡績に買収された。また、残る3社のうち1社が残りの2社を買収した。第1次大戦前の一大勢力であった欧米人在華紡が中国紡績業に占める地位は、微々たるものとなった。

民族紡績業は、第1次大戦中の急激な拡大を経験した後も、持続的に成長をつづけた。そして、量的には、中国紡績業において常に中心的な地位を維持した。ざりとてその大半は経営面での問題の解決に手間取り、組織能力を作り出すことができなかった。その結果、その寿命は短く、工場売買が頻繁に続けられた。しかしその中には、着々と、高等教育機関出身の技術者を採用し、管理者を養成し、新技術を導入、消化し、経営の合理化の仕組みをつくりあげていく企業もあったことは注目されるのである。そうした企業として、代表的なものには申新紡績、永安紡績、大生紡績があげられる。それら民族紡は、日本人在華紡をはじめとする外国資本に対して、競争力を十分に作り出し、中国で巨大企業へと成長しはじめていたのである。前述したようにそれらは、1930年時点では、中国の最大10社（紡績設備において）のなかの第2、4、7位を占めた（表1）。中国紡績業における最大10社のうち、上記3社を含めて合計4社の民族紡績がランクされることは注目される。こうした民族紡の発展は、1920年代に始まる。岡部利良氏の『旧中国の紡績労働研究』九州大学出版会、1992年は、民族紡についてのフィールドリサーチをふまえた実証的な優れた研究であるが、中国紡績業の発展的側面を見逃している点については検討の余地が残されている。

4) 高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房、1986年、131頁。

5) 高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房、1986年、131頁。

表2 内外綿、支店・工場の資産額と、資産合計に占める比率

工場・支店名		日 本 国 内								中 国・満 州								国内外合計	
		第一紡織工場		第二紡織工場		安 城 工 場		合 計		上 海 支 店		青 島 支 店		金 州 工 場		合 計			
年 度		円	比率	円	比率	円	比率	円	比率	円	比率	円	比率	円	比率	円	比率	円	比率
1921	年・前	549,552	3%	888,792	4%	—	—	1,438,344	7%	18,028,807	82%	2,437,442	11%	—	—	20,466,249	93%	21,904,593	100%
1921	年・後	546,089	2%	1,192,300	5%	—	—	1,738,389	7%	18,323,562	78%	3,575,619	15%	—	—	21,899,181	93%	23,637,570	100%
1922	年・前	547,197	2%	1,206,946	5%	—	—	1,754,143	7%	18,768,120	72%	5,413,386	21%	—	—	24,181,506	93%	25,935,649	100%
1922	年・後	423,024	2%	960,725	3%	—	—	1,383,749	5%	20,258,818	74%	5,882,952	21%	—	—	26,141,770	95%	27,525,519	100%
1923	年・前	558,383	2%	1,054,761	3%	—	—	1,613,144	5%	25,281,125	74%	7,196,255	21%	—	—	32,477,380	95%	34,090,524	100%
1923	年・後	607,630	2%	908,642	3%	—	—	1,516,272	4%	25,189,770	74%	7,413,225	22%	—	—	32,602,995	96%	34,119,267	100%
1924	年・前	448,112	1%	1,100,645	3%	—	—	1,548,757	4%	26,453,529	69%	10,069,581	26%	—	—	36,523,110	96%	38,071,867	100%
1924	年・後	687,547	2%	1,027,671	3%	—	—	1,715,218	5%	23,233,625	63%	11,803,784	32%	—	—	35,037,409	95%	36,752,627	100%
1925	年・前	632,821	1%	1,464,102	3%	—	—	2,096,923	4%	26,223,703	55%	13,867,226	29%	—	—	45,587,609	96%	47,684,532	100%
1925	年・後	512,813	1%	1,053,444	2%	—	—	1,566,257	4%	25,391,904	58%	12,791,104	29%	5,496,680	13%	42,030,542	96%	43,596,799	100%
1926	年・前	472,919	1%	1,298,470	3%	—	—	1,771,389	4%	25,208,471	63%	9,482,486	24%	3,847,534	10%	38,538,491	96%	40,309,880	100%
1926	年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1927	年・前	662,808	2%	1,403,777	4%	—	—	2,066,585	5%	23,409,575	62%	9,201,860	24%	3,002,320	8%	35,613,755	95%	37,680,340	100%
1927	年・後	510,795	1%	1,295,453	4%	—	—	1,806,248	5%	21,706,998	60%	9,440,873	26%	3,065,016	9%	34,212,887	95%	36,019,135	100%
1928	年・前	416,238	1%	1,027,033	3%	—	—	1,443,271	4%	22,645,946	62%	8,400,582	23%	3,747,885	10%	34,794,413	96%	36,237,684	100%
1928	年・後	412,332	1%	904,762	3%	—	—	1,317,094	4%	20,771,868	61%	8,188,829	24%	4,048,537	12%	33,009,234	96%	34,326,328	100%
1929	年・前	419,642	1%	975,480	3%	—	—	1,395,122	4%	22,851,489	62%	7,820,535	21%	4,777,963	13%	35,449,987	96%	36,845,109	100%
1929	年・後	406,316	1%	960,679	3%	—	—	1,366,995	4%	23,036,744	62%	8,682,226	23%	4,352,150	12%	36,071,119	96%	37,438,114	100%
1930	年・前	451,527	1%	1,434,787	3%	—	—	1,886,314	4%	28,939,487	66%	8,775,583	20%	4,466,981	10%	42,182,052	96%	44,068,366	100%
1930	年・後	409,182	1%	941,108	2%	—	—	1,350,290	3%	28,490,815	61%	8,736,586	19%	8,401,015	18%	45,628,416	97%	46,978,706	100%
1931	年・前	277,181	1%	819,568	2%	—	—	1,096,749	3%	26,926,248	66%	8,485,362	21%	4,202,213	10%	39,613,824	97%	40,710,573	100%
1931	年・後	273,269	1%	862,062	2%	—	—	1,135,331	3%	31,320,774	70%	7,989,775	18%	4,049,721	9%	43,360,270	97%	44,495,601	100%
1932	年・前	260,429	1%	824,807	2%	—	—	1,085,236	2%	34,279,880	70%	9,078,660	19%	4,293,967	9%	47,652,508	98%	48,737,744	100%
1932	年・後	239,984	0%	742,747	1%	—	—	982,731	2%	38,843,060	74%	7,988,139	15%	4,564,390	9%	51,395,589	98%	52,378,320	100%
1933	年・前	236,605	0%	782,105	1%	—	—	1,018,710	2%	39,283,896	73%	8,881,260	17%	4,395,460	8%	52,560,615	98%	53,579,325	100%
1933	年・後	233,339	0%	801,547	2%	—	—	1,034,886	2%	37,523,580	73%	8,177,567	16%	4,570,486	9%	50,271,633	98%	51,306,519	100%
1934	年・前	221,879	0%	922,119	2%	2,098,852	4%	3,242,850	6%	40,208,965	71%	8,526,236	15%	4,457,766	8%	53,192,966	94%	56,435,816	100%
1934	年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

1935	年・前	166,687	0%	995,681	2%	2,091,672	3%	3,087,352	5%	41,638,519	69%	9,794,042	16%	6,201,838	10%	57,634,398	95%	60,721,751	100%
1935	年・後	—	—	1,082,886	2%	3,450,588	6%	4,533,474	8%	40,464,017	67%	9,817,197	16%	5,594,208	9%	55,875,422	92%	60,408,896	100%
1936	年・前	—	—	902,965	2%	3,316,171	6%	4,219,136	7%	39,797,751	67%	9,670,557	16%	5,780,514	10%	55,248,822	93%	59,467,958	100%
1936	年・後	—	—	1,042,230	2%	3,110,496	6%	4,152,725	8%	34,460,162	63%	7,800,442	14%	8,659,658	16%	50,920,262	92%	55,072,987	100%
1937	年・前	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1937	年・後	—	—	1,778,903	3%	3,404,746	6%	5,183,649	9%	33,407,998	57%	8,082,821	14%	12,362,198	21%	53,853,017	91%	59,036,666	100%
1938	年・前	—	—	1,195,121	2%	2,724,407	5%	3,919,529	8%	31,123,086	62%	1,266,824	3%	13,525,723	27%	45,915,634	92%	49,835,162	100%
1938	年・後	—	—	1,085,797	2%	2,752,173	5%	3,837,970	7%	39,415,980	69%	598,843	1%	13,443,076	23%	53,457,899	93%	57,295,869	100%
1939	年・前	—	—	1,051,341	2%	2,634,985	5%	3,686,326	7%	29,336,077	54%	6,811,483	12%	14,676,083	27%	50,823,643	93%	54,509,970	100%
1939	年・後	—	—	1,111,391	2%	2,524,372	4%	3,635,763	6%	33,515,731	57%	8,516,169	14%	13,600,078	23%	55,631,978	94%	59,267,741	100%
1940	年・前	—	—	1,401,572	1%	2,667,304	3%	4,068,876	4%	73,440,087	69%	13,175,383	12%	15,311,598	14%	101,927,068	96%	105,995,944	100%
1940	年・後	—	—	1,556,294	1%	2,934,793	3%	4,491,087	4%	79,710,634	70%	12,452,351	11%	17,499,765	15%	109,662,750	96%	114,153,837	100%
1941	年・前	—	—	1,808,291	2%	2,961,005	3%	4,769,296	5%	64,446,751	64%	11,620,746	12%	19,835,141	20%	95,902,637	95%	100,671,932	100%
1941	年・後	—	—	2,035,563	1%	3,323,419	2%	5,358,982	4%	100,149,219	73%	10,149,060	7%	21,827,787	16%	132,126,066	96%	137,485,048	100%
1942	年・前	—	—	2,628,044	n.a.	3,343,724	n.a.	5,971,768	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	23,156,481	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1942	年・後	—	—	2,349,969	n.a.	4,258,363	n.a.	6,608,332	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	23,482,541	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1943	年・前	—	—	1,872,246	n.a.	4,535,913	n.a.	6,408,159	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	15,762,162	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1943	年・後	—	—	1,545,966	n.a.	2,162,699	n.a.	3,708,665	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	15,612,704	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

June 2004

在華紡の組織能力

資料：*資料は、内外綿(株)『各支店工場計算書』1921年前期～1926年前期，1927年前期～1934年前期，1935年前期～1936年後期，1937年後期～1943年後期。

ただし，1926年度後期，1934年後期，1937年後期はデータなし。

備考：*営業外費用は，支払利息などが含まれる。

*経常利益は，次のように求めた。営業利益+営業外利益+製造利益=経常利益

*各支店は，建物設備の減価償却費を負担していない。それは，本社が負担した。

昭和5年前期～昭和7年後期の資料では，減価償却費は，工場の負担となっていたので，調整して，本社の負担とした。

*上海，青島支店の金額単位は，1921年前期～1934年前期までは両と円が併記されているが，円を採用した。

1935年前期～1936年後期，1937年後期～1943年後期は，上海支店は上海銀，青島支店は青島銀で表記されている。

円への換算に際しては，次のように行った。1935年後期～1941年後期は，Hsiao Liang-lin, *China's Foreign Trade Statistics, 1864-1949* (Harvard East Asian monographs; 56) 1974, p.192 による換算レートを利用した。

なお，1海関両=1.114上海銀（上海\$）=1.05青島両で計算した。

第2節 内外綿の現地経営

第1項 中国最大の紡績企業へ

内外綿は1909年上海工場の建設を決定し、2年後の1911年紡績工場を完成し、運転を開始した。内外綿が、国内外を通じて初めて自社建設した工場であり、上海第3紡績工場と名づけられた。紡績規模は、2万鍾であった。内外綿は、すでに国内で2工場を買収し、運転していた。大阪の伝法工場、兵庫県の西宮工場である。そして第3の工場を、新設の方式で上海に建設したのである。上海第3工場は、日本で行っている方法で運転された。操業に先立って、中国人女子工員を西宮工場で教育訓練するとともに、多数の日本人技術者、熟練工を派遣し、駐在させた。こうして、上海工場を直接管理できる仕組みを作ったのである。これは日本式経営と呼ばれた。そして、その後の在華紡の経営のモデルとなったのである。

中国紡績業へ新規参入した内外綿は停滞する民族紡績と、欧米人紡績を尻目に、組織能力をつくり出し、急速に成長していった。1913年に第4紡績工場、1914年第5紡績工場を建設、1918年裕源紗廠を買収し、第9紡績工場とし、さらに1923年までに5紡績2工場を建設した。この間織布工場も1918、22年に2つの工場が建設された。1923年までに紡績工場を中心とする設備の拡大は、一段落した。上海ではその後1930～32年にかけて、加工工場の新設、織布工場の増設、およびそれまでの既存の紡績工場の高番手化のための大規模な設備投資が行われた。

この間1916年には、青島で工場の建設を始め、1917年に操業を開始した。ついで、1922年青島で2つ目の紡績工場を完成し、翌1923年には3つ目の工場を完成した。この結果青島は、3紡績工場9万鍾の規模に達した。さらに関東州の金州にも、1924年紡績工場の建設を開始し、同工場は1925年に運転を開始した。この金州工場は、1928年第2工場を完成し、1930年には63,200鍾に達していた。

こうして、1930年には、内外綿は、上海に9

紡績工場276,612鍾、3織布工場織機1600台、1加工工場、青島に3紡績工場90,400鍾、金州に2紡績工場63,200鍾を有した。紡績機械の合計は439,812鍾で、紡績機械基準で中国最大の紡績企業になっていた(表1)。

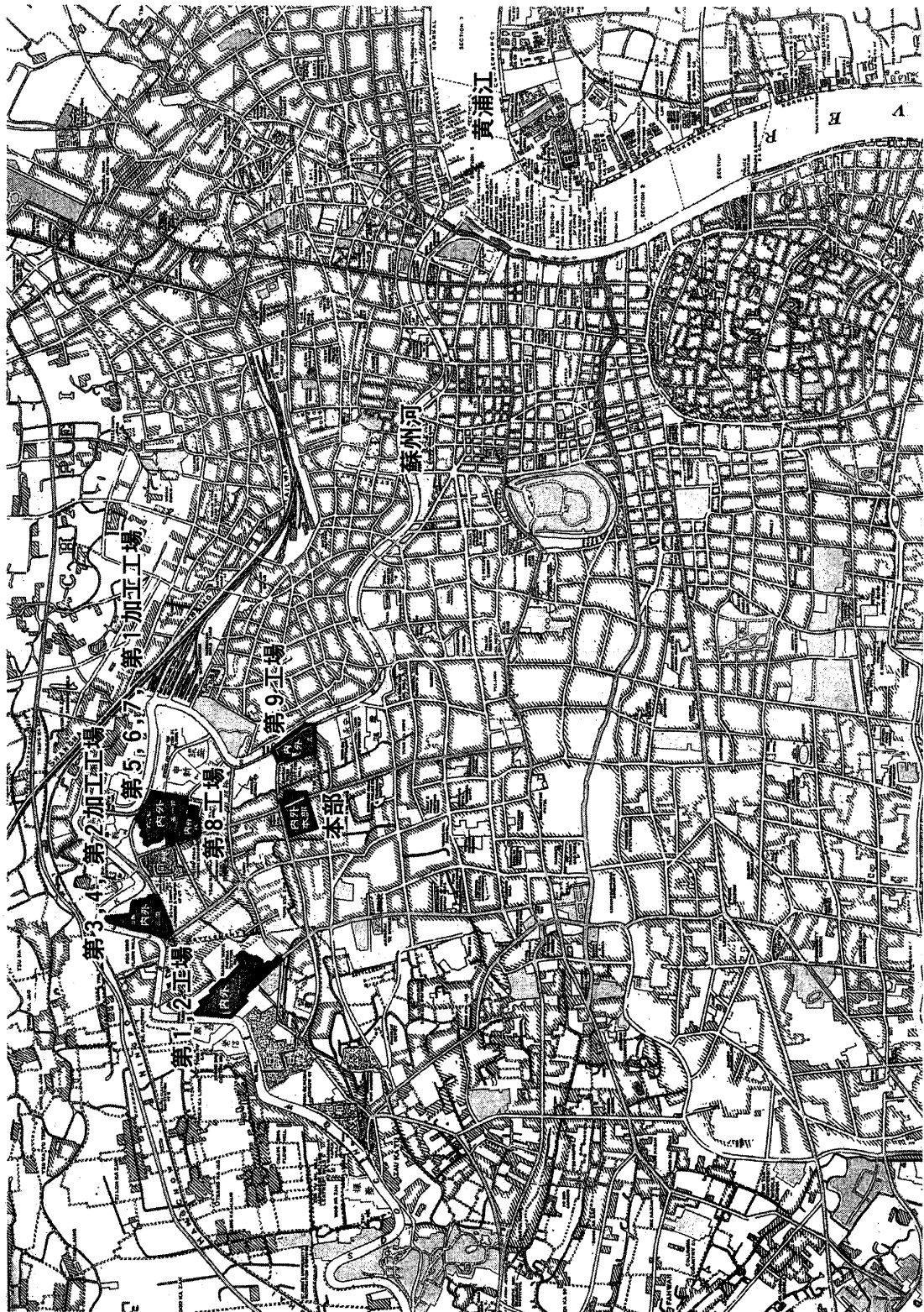
内外綿は、すでに1922年時点で、総資産額の93%を中国においていた(表2)。1932年前期から1934年前期にかけては、総資産額の98%が中国におかれた。中国投資は、上海への投資が中心であった。1923年後期までは、上海投資は概して総資産額の70%台を占めた。その後青島工場の増設と、金州工場の新設があった。こうして中国への投資は増加する中で、上海支店の資産額は60%台へやや下がった。しかし、1930-32年にかけて2つの加工工場が建設され、1931年後期から1934年前期にかけては、70%台に戻った。上海における内外綿の立地(1936年時点)は、地図「内外綿上海支店の立地」に示される。また工場の外観と内部は写真「内外綿上海支店」に表される。

上海での加工工場の建設に次いで、国内では安城工場の新設、金州における紡織工場の建設があり、内外綿の総資産に占める上海支店のシェアはふたたび60%台へ下った。ともあれ、内外綿の事業の中心拠点は、終始、上海支店におかれたのである。以下にのべる製品高付加価値化戦略は、この上海支店を中心として進められるのである。

第2項 製品高付加価値化の構想

中国紡績業は、第1次大戦中から開始された民族紡績業の急激な発達に加えて、第1次大戦直後の日本の有力紡績企業の中国への大規模な生産基地の建設とともに一段と大規模となった。その結果、中国紡績業の規模は、1925年には360万鍾の規模に達し、そのほとんどすべてが太糸を生産したのである。中国紡績業は太糸生産に特化していた。内外綿にとっては、第1次大戦後の日本紡績業の現地工場は手ごわい競争者として認識された。さらに、申新、永安、大生など、先進的経営を導入、開発しつつあった

地図 内外綿上海支店の立地 (1936年)



資料出所：内外綿(株)『内外綿50年史』1937年。

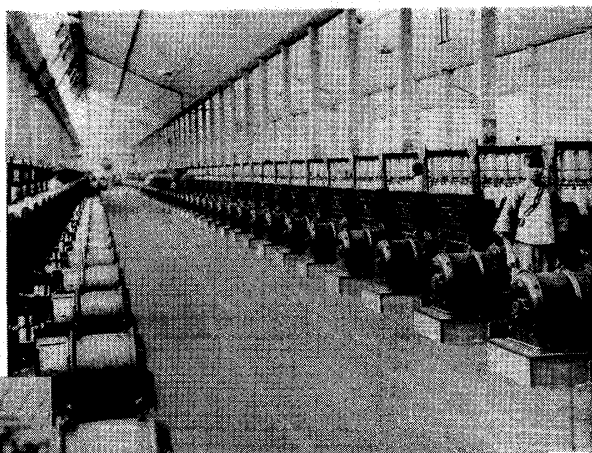
写真：内外綿上海支店（1932年）



工場巡リ（其二）

場工、二第、一第
（門 正）

（△望ヲ場工工加二第ノ中設新ニ並場工四第、三第リヨ岸封河州蘇）



工場内風景（其二）



↑紡績内部（精紡機）

←部内績紡
（機 総）

資料出所：内外綿(株)『内外綿(株)増資記念写真帳』1932年。

民族紡績企業が、太糸の品質と、生産性を高めてきたことも、内外綿にとって看過することができず、新たな戦略が要請された。

他方で、中国の輸入関税の引き上げ、関税自主権の回復が早晩もたらされる状況が到来していた。それまで、日本やイギリスから輸入されていた高級綿布、細糸は、関税が引き上げられれば中国で生産することがますます有利となった。事実、1930年に中国は関税自主権を回復し、綿製品の輸入関税を高め、国内綿業の保護政策を実施した。内外綿は中国に立地する企業に与えられるこうした利点を活用しようとしたのである。

上に述べたように第1次世界大戦後の中国紡績業の急激な拡大とともに、太糸供給は急激に増加し、太糸価格は低迷した。こうしたなかで、民族紡績が多数破綻していった。大多数の民族紡績の苦境は、政治的な反発を引き起こした。1925年の、5・30事件をきっかけにして、内外綿の上海工場をはじめとする日本在華紡は同年4月から8月にかけて操業停止を余儀なくされた。こうした上海における不安定は、経済的問題というよりも、政治的、社会的問題であった。内外綿が直面した問題は、経済的問題には限られなかったのである。外国企業に対する民族企業家の反発と排外思想をもつ諸勢力に対して、同社の存在意義を認識させること、すなわちそうした政治的配慮をも要請された。中国におけるこうした変化を、内外綿経営陣は重く受け止め慎重に考えざるを得なかった。内外綿の資産の95%以上が中国におかれていたことは、その重大さを認識させるに十分な客観的条件であった。

5・30事件当時その問題解決のために上海に急行した内外綿頭取の武居綾蔵は、中国の綿製品市場を観察して、内外綿の高付加価値化の不可欠なことを認識した。かれは、かれの子息宛ての私信において、次のように述べている⁶⁾。中国において従来の主力製品の太糸は、

もはや将来性がない。中国では、太糸は過剰生産となっている。一方で、高級綿製品の需要は大きくなりつつある。これはもっぱら輸入品によって供給されている。こうした高級品を中国で作る機会が、大きく開かれている。内外綿の将来は、この高級綿製品事業にある。しかも綿製品の高級化は、在華紡に対する民族紡績業者の不満を解消するためにも、重要な意義がある。

こうした認識の下に、内外綿は、1920年代後半から上海支店を中心に製品高付加価値化戦略を全力で推進するのである。

第3項 製品高付加価値化の展開

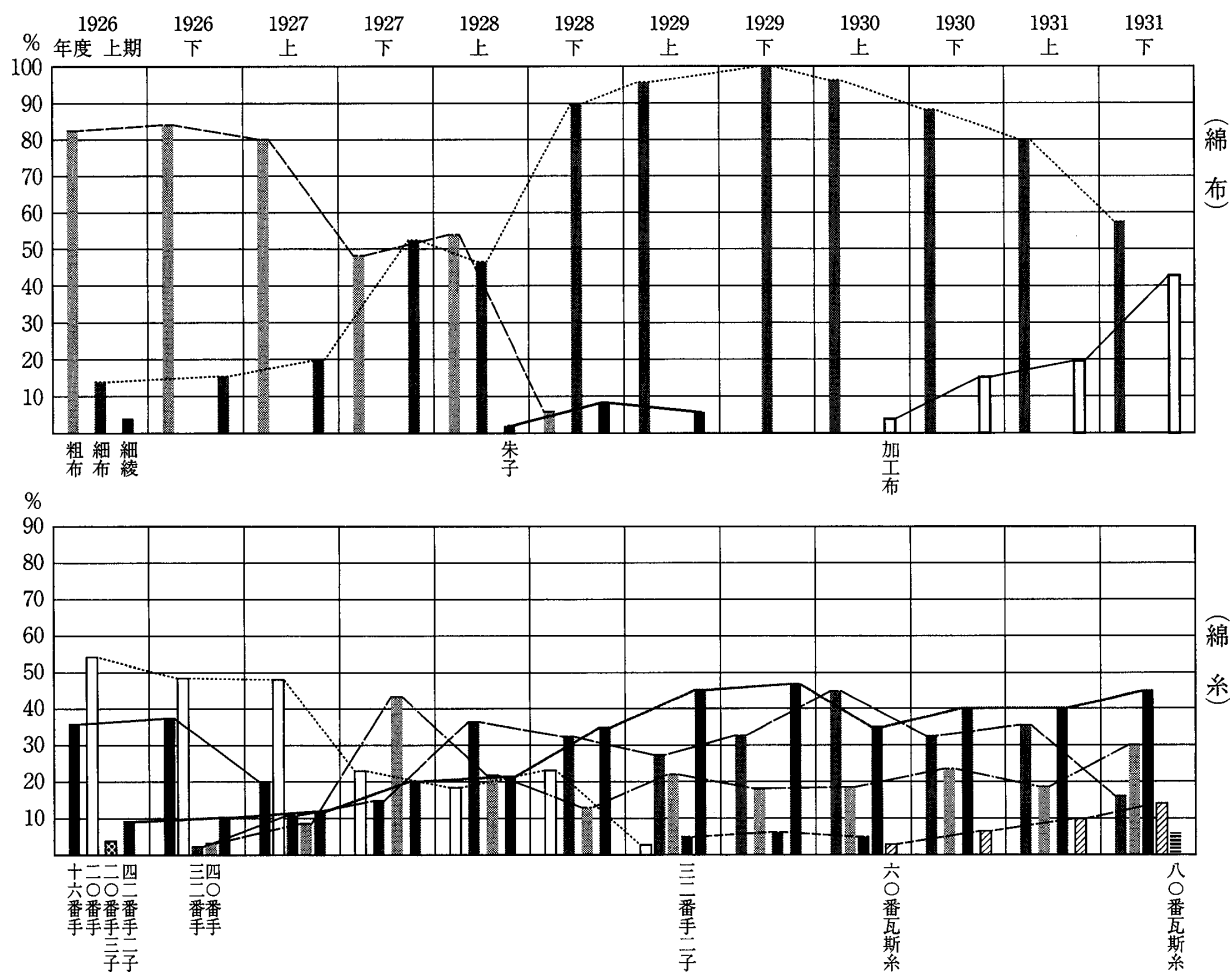
1. 綿糸の高番手化

内外綿は上海で、当初はもっぱら太糸を作っていた。第1次世界大戦後、ごくわずかの中糸を作り始めたが、1923年時点では、95%が太糸であった⁷⁾。しかしその後、細糸を作るようになり、その比率は高まった。そして、1930年ころには、綿糸の60%以上が中糸となった(図1)。1931、32年には、第8紡績工場(1930年迄は第15紡績工場と呼称)と第4紡績工場をガス糸工場に転換した。1926年上期には、綿糸については、20番手、16番手、20番手3子(20番手撚糸で、3本の単糸を撚り合せた糸)といった太糸が90%以上で、中糸の唯一のものであった42番手撚糸が8%程度であった。その後高番手化が大車輪の勢いで進行し、4年以内に綿糸の全量が中番手の糸となった。翌年の1927年下期には、40番手が40%以上を占め、32番手、42番手撚糸をあわせて、中糸が70%以上を占めた。1929年上期には、42番手撚糸、32番手、40番手、32番手撚糸が全体の綿糸生産の95%以上を占めたのである。1929年下期には、全部が中糸となった。42番手2子(42番手撚糸)と32番手を中心として、40番手、32番手2子(32番手撚糸)が続いた。綿糸の高番手化はさらに続いた。上述したように1931年9月からは、第8紡績工

6) 『武居綾蔵遺文集』1935年、135頁。

7) 屋山正一「上海における邦人紡績業」神戸高等商業学校『海外旅行調査報告』(1924年夏期)1925年。

図1 内外綿上海支店の製品高級化



資料：内外綿(株)『内外綿(株)増資記念写真帳』1932年

場を改造してガス糸生産を始めた。60番手ガス糸である。1931年下期には、同工場で80番手ガス糸の生産を開始した。翌年1932年には、第4紡績工場を改造してガス糸工場とした。こうして内外綿上海支店は、2つの工場でガス糸の生産を行うようになったのである。

ところで、中糸は中国国内の販売のみならず、インドを中心とする第3国市場へも輸出されていた。1928年には綿糸の15%が海外へ輸出されたことが、報告されている⁸⁾。また、1930年には、日本の金解禁などで日本からの輸出が難しくなったインド市場へ上海から輸出をすることによって、同国に築かれていた東洋紡、大日

本紡、富士紡績の中細糸のシェアに代替した⁹⁾。1932年内外綿全体の綿糸の売り上げの17%は、インド向けであった。

2. 綿布の薄地化

綿布の生産は、既に第1次世界大戦直後の1918年10月、第7工場(1930年、第6工場織布部へ改称)で、織機600台をもって始められた。次いで1922年、第9工場で織機の運転を始め、内外綿上海支店の織機合計は1600台に達した。綿布の売り上げは、1927年時点で、上海支店の総売上上の28%に達していた。1931年には第1工場織布部を、1932年第2工場織布部を完成し、

8) 内外綿(株)「株式総会議事録」(1929年1月)。

9) 安達春洋『内外綿を語る』1932年、10、11頁。

表3 内外綿 上海支店製品別売上高

(単位: 1921~41年は, 円。1942~43年は上海銀)

製 品	製 糸		製 布		染 色 布		その他の製品		合 計	
	金 額	%	金 額	%	金 額	%	金 額	%	金 額	%
1921 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1921 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14,296,082	100%
1922 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17,471,962	100%
1922 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	16,101,849	100%
1923 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17,754,582	100%
1923 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17,573,099	100%
1924 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25,284,600	100%
1924 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25,781,587	100%
1925 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25,462,267	100%
1925 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	11,343,900	100%
1926 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	22,418,937	100%
1926 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1927 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1927 年・後	8,316,908	72%	3,305,537	28%	0	0%	0	0%	11,622,444	100%
1928 年・前	11,227,750	70%	4,915,292	30%	0	0%	0	0%	16,143,042	100%
1928 年・後	11,464,158	74%	4,069,776	26%	0	0%	0	0%	15,533,935	100%
1929 年・前	11,860,703	69%	5,280,453	31%	0	0%	0	0%	17,141,156	100%
1929 年・後	10,960,001	70%	4,733,034	30%	0	0%	0	0%	15,693,036	100%
1930 年・前	9,867,847	74%	3,622,971	27%	-110,245	-1%	0	0%	13,380,573	100%
1930 年・後	7,373,556	75%	1,357,361	14%	1,070,215	11%	0	0%	9,801,132	100%
1931 年・前	7,612,584	67%	3,371,424	30%	401,573	4%	0	0%	11,385,581	100%
1931 年・後	5,558,181	66%	1,235,477	15%	1,675,483	20%	0	0%	8,469,140	100%
1932 年・前	4,054,942	61%	1,660,478	25%	945,974	14%	0	0%	6,661,394	100%
1932 年・後	6,484,599	51%	1,230,903	10%	5,117,636	40%	0	0%	12,833,138	100%
1933 年・前	7,956,875	53%	2,087,964	14%	4,870,925	33%	0	0%	14,915,764	100%
1933 年・後	6,596,407	33%	718,887	4%	12,432,980	63%	0	0%	19,748,274	100%
1934 年・前	7,237,651	36%	1,763,843	9%	10,848,702	55%	0	0%	19,850,196	100%
1934 年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100%
1935 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100%
1935 年・後	7,606,522	32%	2,535,148	11%	13,612,337	57%	0	0%	23,754,006	100%
1936 年・前	6,928,948	36%	1,899,466	10%	10,490,867	54%	0	0%	19,319,281	100%
1936 年・後	7,353,198	31%	1,971,157	8%	14,349,061	60%	58,296	0%	23,731,711	100%
1937 年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100%
1937 年・後	3,795,113	42%	910,852	10%	4,581,742	50%	0	0%	9,119,502	100%
1938 年・前	2,661,500	39%	1,855,474	27%	2,373,322	34%	0	0%	6,890,296	100%
1938 年・後	9,025,992	40%	6,041,034	26%	7,733,718	34%	0	0%	22,800,745	100%
1939 年・前	7,119,783	46%	1,795,952	12%	6,492,836	42%	358	0%	15,408,929	100%
1939 年・後	7,608,388	45%	1,614,462	10%	7,477,910	44%	229,537	1%	16,930,296	100%
1940 年・前	22,630,296	47%	9,540,773	20%	15,397,488	32%	542,008	1%	48,110,565	100%
1940 年・後	24,131,000	47%	6,764,283	13%	19,342,852	38%	1,228,147	2%	51,466,281	100%
1941 年・前	15,160,425	42%	7,488,204	21%	12,912,048	36%	694,676	2%	36,255,353	100%
1941 年・後	16,072,613	39%	5,798,182	14%	19,310,802	46%	402,965	1%	41,584,562	100%
1942 年・前	51,605,573	32%	38,587,383	24%	68,489,552	43%	563,510	0%	159,246,018	100%
1942 年・後	53,400,977	46%	18,195,372	16%	43,467,326	38%	175,354	0%	115,239,028	100%
1943 年・前	52,234,065	42%	11,914,666	10%	60,784,534	49%	1,550	0%	124,934,814	100%
1943 年・後	26,308,293	34%	16,209,066	21%	33,256,170	44%	562,150	1%	76,335,678	100%

資料: 内外綿(株)「各支店工場計算簿」大正10年前期~昭和18年後期。

ただし, 大正15年後期, 昭和9年後期, 昭和10年後期, 昭和12年前期, 昭和16年前期は欠落。

備考: *1942年~43年は, 通貨単位は, 上海銀である。

*製品売上高は, 次のように求めた。各製品売上高=前期繰越高+当期出来高-次期繰越高+売り捌損益。

*昭和10年後期~16年後期の, 上海, 青島の売上は, 現地通貨を円換算した。

Shiao, 1974, p.192 による換算レートを利用した。

換算レートは, 1海関両=1.114上海銀(上海\$)=1.05青島両。

*落綿くず糸, 製布屑物は, 昭和11年前期までは, それぞれ製糸, 製布に加えた。

加工綿布の原布の生産を開始した。上海支店の織機は合計で、3,521台となった。

その間、上海支店の綿布は著しく高級化した。1927年上期までは80%以上の出荷額は、粗布であった(図1)。しかし同年下期から細布が著しく増え始め、50%以上となった。そして、1930年下期には、細布は90%を占めた。1929年下期には100%が細布となった。

3. 加工綿布への進出

内外綿の中国における製品市場戦略のブレークスルーの画期をなしたのは、加工綿布の生産である。1927年から、技師山川(京都高等工芸染色科を1914年卒業、1927年当時内外綿上海支店勤務)を中心に、加工工場の設計、機械の選定が始められていた¹⁰⁾。山川のチームは、社外からスカウトされた染色技術者を加えて、建設計画を推進した。当時、1930年、鐘紡の大争議があったが、その中心拠点の一つが、綿布加工の淀川工場であった。この労働争議で、淀川工場の熟練工はじめ従業員が多数退職したが、そうした人たちを内外綿は採用して、上海の加工工場の立ち上げに備えた。1930年第1加工工場が完成した。同工場はパイロットプラントとしての機能をも果たした。翌年の1931年、本格的な第2加工工場が操業を開始した。内外綿の加工工場は、いうまでもなく中国最大の加工工場であり、加工綿布の量産に先鞭をつけた工場であった。こうした加工綿布への進出は、綿糸の品質の高度化と高付加価値化、および綿布の品質の高度化と高付加価値化が実現されてはじめて可能となった。加工綿布で成功するには、原布が高級品であるとともに、良質であることが不可欠であった。品質が高度な中細糸で織った薄地綿布が原布として必要である。粗布のような厚地綿布を加工しても、大きな市場性はない。高値で取引される加工綿布は、薄地の原布を加工したものである。こうした技術力と生産管理

能力を背景に、高付加価値化、加工綿布への進出が実現されたのである。加工綿布事業は、製品高付加価値化を一気に進める結果をもたらした。

加工綿布の売れ行きは好調であり、1932年下期には加工綿布が生地綿布を凌駕した。同期の加工綿布が上海支店の総売上上の40%を占めたに對して、生地綿布は10%へ低下したのである(表3)。1933年下期には、上海の売上げの65%に達した。以後、加工綿布は、内外綿上海支店の主力製品の地位を占めるようになった。

4. 青島、金州における高付加価値化

青島工場の製品高付加価値化は、1931年ころから、従来の太糸を中糸に切り替えることによって推進されていった。1934年、青島支店の綿糸の25%が中番手であった¹¹⁾。また、金州工場では、1936年、1940年、それぞれの年に、大規模な紡織統合工場の建設が行われ、綿糸から綿布の生産へと重点が移行していった。1940年の金州工場の紡績機械は108,352錘、織機は2,003台となった。1941年下期の金州工場の売上げの、45%を綿布が占めるようになった¹²⁾。

第3節 たゆまぬ技術移転

内外綿は、1911年の上海進出当初から同地工場において直接管理を行い、それが、間接経営に依存する欧米人紡績業と中国人紡績業に対する優位性となったことは、前述したとおりである。現地工場に直接管理組織をつくることによって、西宮工場の技術、経営ノウハウの移転が着実に進展した。内外綿の新入社員は、技術系も事務系も西宮で実習を行った。そして中国の事業所へ派遣された。かれらは、長期にわたり現地に駐在した。また熟練女子労働者、熟練

10) 桑原哲也「在華紡の盛衰一國の運命と企業の運命、内外綿会社一、神戸大学『国民経済雑誌』第178巻第4号、1998年、30頁。

11) 在華紡績同業会『在華紡生産高』(1935年)(神戸大学経済経営研究所リエゾンセンター所蔵)。

12) 科学研究費報告書、研究代表桑原哲也、基礎研究C,2(課題番号11630080)「在華紡の盛衰:1920-40年代の内外綿会社の分析」2003年6月提出。

男子労働者は、とくに新工場が立ち上るときに、中国の事業所へ派遣された。現場の労働者を指揮、監督する第一線の現場の管理者である担当者以上の従業員は、全て日本人派遣社員であった。判断を要する職位には、すべて日本人管理者が任じられた。1930年には、内外綿は上海支店および青島支店に合計402名を駐在させていた。上海支店に勤務する日本人319人の職務内容を見ると、経営者（常勤取締役）2名、工場長6名、工務係197名、事務93名、営業9名、その他12名であった¹³⁾。

こうした方法によって、内外綿は、最新紡織技術と経営管理ノウハウを、遅滞なく中国の現地工場へ移転し続けた。1920年代後半には、上海の紡績工場ではハイドラフト化が推進された。1929年後半には、金州工場の紡績機械がハイドラフト化された。1931、32年上海支店に建設した、第1工場織布部門、第2工場織布部門の織機は、すべて自動織機であった。1931年現在、上海の織機3,793台のうち69%が自動織機であった。

しかし、日本紡績業界の技術進歩が急速に進む中で、内外綿の国内2工場の老朽化はおおむねもなかった。1930年時点で、大阪の伝法工場はすでに40年以上稼働しており、同工場紡績部門は1930年操業を停止した。また西宮工場の年齢は、すでに30年以上を経過していた。国内工場老朽化によって中国への最新技術の移動が困難となることを予防して、内外綿経営陣は、1920年代末には最先端技術を体化した工場を、国内で建設する計画を始めた。1929年、愛知県の安城に新工場建設用地を買収した。1930年上海工場から西宮工場へ転勤し、同工場で新入社員の教育指導を担当していた高正義氏が、安城工場の設計を担当することになった。このために、かれは1931年5月から同年10月にかけて、アメリカ、イギリス、ベルギー、オランダ、ドイツ、チェコスロバキア、フランス、スイス、

イタリアの紡績工場の視察に出張した¹⁴⁾。大阪本社で高正のチームは、安城工場を設計した。安城支店第一工場は1932年着工され、翌年1933年11月に一部運転を開始した。1934年第1工場が完成し、1935年には第2工場が全運転に入った。安城工場は、6万錘の紡績工場であり、当時の紡績技術の粋を集めた最新鋭工場であった。同工場は、技術水準において、大日本紡績の貝塚工場、福島紡績の鷺津工場とならぶ国内トップ3にはいる最新鋭の紡績工場といわれた¹⁵⁾。そして、従来西宮工場が担当していた、技術移転の拠点工場としての役割を、安城工場も分担することになった。1939年4月に入社した中村氏の回顧によれば、同期の人は合計20名（工業学校、商業学校以上の学歴の人で、本社採用の人）であった。15名が安城で研修を受けた。安城工場研修に向った14名が中学校卒業者（工業系14名、事務系4名）で、1名が専門学校卒業者であった。そして、のこり5名が西宮で研修を受けた。安城工場での2ヶ月の研修を終えて、10名は上海、青島、金州へ赴任し、実習を続けた。安城に残留した人は、5名であった。そのうちの1名は入社後2年して上海第7工場へ、他の1名が3年たって上海第4工場へ転勤した。中村氏によれば、上海では、安城工場の技術を用いて、精紡機をベルト駆動から、モーター直結にしたり、スピンドル駆動の方法を、ロープからテープへ変更した。また、上海で特に力を入れたのは、空調であった。

第4節 高付加価値化戦略の成果

上海支店をはじめとする中国における事業所で展開された、製品高付加価値化戦略の成果は顕著であった。中国における売上は、内外綿の総売上の、90%以上を占めるようになった。

13) 桑原哲也「在華紡の盛衰一国の運命と企業の運命、内外綿会社一、神戸大学『国民経済雑誌』第178巻第4号、1998年、32頁。

14) 科学研究費報告書、研究代表桑原哲也、基礎研究C.2（課題番号11630080）「在華紡の盛衰：1920-40年代の内外綿会社の分析」2003年6月提出。

15) 内外綿(株)中村安信氏（1940年内外綿へ入社）私信（2004年4月12日付）。

表4 内外綿、工場別売上高

(単位：1921～41年は、円。1942、43年は、上海支店は上海銀、青島支店は青島銀。)

支店、工場		第 一		第 二		安城工場		内 地		上海支店		青島支店		金州工場		中 国		全工場計	
		金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア	金 額	シェア
1921	年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1921	年・後	1,035,225	5%	2,580,462	13%	—	—	3,615,687	18%	14,296,082	70%	2,391,253	12%	—	—	16,687,335	82%	20,303,022	100%
1922	年・前	1,268,857	5%	3,222,279	13%	—	—	4,491,135	19%	17,471,962	72%	2,307,747	10%	—	—	19,779,709	81%	24,270,844	100%
1922	年・後	1,251,220	6%	2,908,909	13%	—	—	4,160,128	18%	16,101,849	72%	2,256,344	10%	—	—	18,358,193	82%	22,518,321	100%
1923	年・前	1,173,799	5%	3,066,662	12%	—	—	4,240,461	17%	17,754,582	70%	3,369,454	13%	—	—	21,124,036	83%	25,364,497	100%
1923	年・後	1,224,119	5%	2,599,467	10%	—	—	3,823,586	15%	17,573,099	67%	4,777,102	18%	—	—	22,350,201	85%	26,173,787	100%
1924	年・前	1,690,221	4%	3,903,915	10%	—	—	5,594,136	14%	25,284,600	65%	7,932,916	20%	—	—	33,217,516	86%	38,811,651	100%
1924	年・後	1,463,423	4%	4,850,999	12%	—	—	6,314,421	16%	25,781,587	64%	8,254,508	20%	—	—	34,036,095	84%	40,350,516	100%
1925	年・前	2,179,116	6%	4,292,387	11%	—	—	6,471,503	17%	25,462,267	65%	6,953,334	18%	—	—	32,415,601	83%	38,887,104	100%
1925	年・後	2,073,470	8%	5,055,237	19%	—	—	7,128,707	26%	11,343,900	42%	6,209,463	23%	2,469,115	9%	20,022,478	74%	27,151,185	100%
1926	年・前	1,775,111	5%	3,637,568	10%	—	—	5,412,679	15%	22,418,937	63%	6,621,166	18%	1,412,358	4%	30,452,462	85%	35,865,141	100%
1926	年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1927	年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1927	年・後	768,905	4%	2,623,528	12%	—	—	3,392,432	16%	11,622,444	55%	5,065,733	24%	953,151	5%	17,641,328	84%	21,033,761	100%
1928	年・前	643,752	2%	2,104,315	8%	—	—	2,748,068	10%	16,143,042	60%	6,546,523	25%	1,256,216	5%	23,945,781	90%	26,693,849	100%
1928	年・後	547,032	2%	2,135,801	8%	—	—	2,682,833	10%	15,533,935	58%	6,843,619	26%	1,640,238	6%	24,017,792	90%	26,700,625	100%
1929	年・前	633,552	2%	2,028,543	7%	—	—	2,662,095	9%	17,141,156	60%	6,606,232	23%	2,223,080	8%	25,970,468	91%	28,632,563	100%
1929	年・後	501,571	2%	1,860,474	8%	—	—	2,362,045	11%	15,693,036	71%	1,938,596	9%	2,188,361	10%	19,819,992	89%	22,182,038	100%
1930	年・前	421,746	2%	1,322,497	6%	—	—	1,744,243	8%	13,380,573	64%	3,614,546	17%	2,107,241	10%	19,102,359	92%	20,846,603	100%
1930	年・後	240,888	1%	1,189,696	7%	—	—	1,420,562	9%	9,801,132	61%	3,062,193	19%	1,871,756	12%	14,735,081	91%	16,155,643	100%
1931	年・前	n.a.	n.a.	944,427	5%	—	—	944,427	5%	11,385,581	62%	4,009,478	22%	2,045,709	11%	17,440,769	95%	18,385,196	100%
1931	年・後	n.a.	n.a.	979,813	7%	—	—	979,813	7%	8,469,140	59%	3,183,585	22%	1,772,877	12%	13,425,603	93%	14,405,416	100%
1932	年・前	n.a.	n.a.	891,736	6%	—	—	891,736	6%	6,661,394	44%	5,339,454	35%	2,413,944	16%	14,414,791	94%	15,306,528	100%
1932	年・後	n.a.	n.a.	1,212,215	6%	—	—	1,212,215	6%	12,833,138	59%	5,046,195	23%	2,549,651	12%	20,428,984	94%	21,641,199	100%
1933	年・前	n.a.	n.a.	1,514,780	6%	—	—	1,514,780	6%	14,915,764	55%	7,154,724	27%	3,411,731	13%	25,482,219	94%	26,996,998	100%
1933	年・後	n.a.	n.a.	1,638,348	5%	—	—	1,638,348	5%	19,748,274	60%	7,888,567	24%	3,631,072	11%	31,267,912	95%	32,906,260	100%
1934	年・前	n.a.	n.a.	1,845,644	5%	315,414	0.01	2,161,059	6%	19,850,196	59%	7,713,233	23%	3,866,950	12%	31,430,379	94%	33,591,438	100%
1934	年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

1935	年・前	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1935	年・後	—	—	1,696,734	4%	1,524,823	0.04	3,221,557	8%	23,754,006	58%	8,821,378	21%	4,546,835	11%	37,864,043	92%	41,085,600	100%
1936	年・前	—	—	1,767,723	5%	1,828,436	0.05	3,596,160	10%	19,319,281	53%	8,403,457	23%	5,288,659	15%	32,844,176	90%	36,440,336	100%
1936	年・後	—	—	1,427,415	4%	1,981,461	0.05	3,408,876	8%	23,731,711	58%	7,633,008	19%	5,866,483	14%	37,231,202	92%	40,640,078	100%
1937	年・前	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1937	年・後	—	—	2,003,772	8%	2,537,166	0.1	4,540,938	17%	9,119,502	35%	3,578,965	14%	8,853,093	34%	21,551,560	83%	26,092,498	100%
1938	年・前	—	—	1,607,996	8%	2,118,396	0.11	3,726,391	18%	6,890,296	34%	0	0%	9,528,195	47%	16,418,492	82%	20,144,883	100%
1938	年・後	—	—	1,264,278	4%	1,746,628	0.05	3,010,906	8%	22,800,745	63%	0	0%	10,307,462	29%	33,108,207	92%	36,119,113	100%
1939	年・前	—	—	1,134,462	4%	1,917,904	0.07	3,052,366	10%	15,408,929	52%	1,060,350	4%	9,880,214	34%	26,349,493	90%	29,401,859	100%
1939	年・後	—	—	987,698	3%	1,843,998	0.06	2,831,696	10%	16,930,296	59%	2,718,218	9%	6,291,642	22%	25,940,156	90%	28,771,852	100%
1940	年・前	—	—	915,964	1%	1,888,452	0.03	2,804,416	4%	48,110,565	73%	6,459,520	10%	8,550,539	13%	63,120,625	96%	65,925,041	100%
1940	年・後	—	—	1,157,088	2%	1,618,985	0.02	2,776,073	4%	51,466,281	68%	10,061,712	13%	11,183,853	15%	72,711,845	96%	75,487,918	100%
1941	年・前	—	—	1,349,030	2%	1,675,112	0.03	3,024,143	5%	36,255,353	64%	8,004,507	14%	9,446,057	17%	53,705,917	95%	56,730,060	100%
1941	年・後	—	—	1,087,057	2%	1,440,316	0.02	2,527,373	4%	41,584,562	66%	8,654,155	14%	9,917,348	16%	60,156,065	96%	62,683,439	100%
1942	年・前	—	—	742,287	n.a.	1,925,745	n.a.	2,668,032	n.a.	159,246,018	n.a.	18,769,639	n.a.	8,156,043	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1942	年・後	—	—	817,625	n.a.	1,446,397	n.a.	2,264,022	n.a.	115,239,028	n.a.	8,576,347	n.a.	8,797,460	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1943	年・前	—	—	427,994	n.a.	2,203,729	n.a.	2,631,724	n.a.	124,934,815	n.a.	3,942,951	n.a.	13,577,069	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1943	年・後	—	—	523,877	n.a.	2,140,990	n.a.	2,664,868	n.a.	76,335,678	n.a.	8,073,290	n.a.	10,112,855	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

June 2004

在華紡の組織能力

資料：内外綿「各支店工場計算簿」大正10年前期～昭和18年後期。

ただし、大正15年後期、昭和9年後期、昭和10年後期、昭和12年前期、昭和16年前期は欠落。

備考：*製品売上高は、次のように求めた。製品売上高＝前期繰越高＋当期出来高－次期繰越高＋売り捌損益。

*昭和10年後期～16年後期の、上海、青島の売上は、現地通貨を円換算した。

Shiao, 1974, p.192 による換算レートを利用した。

換算レートは、1海関両＝1.114上海銀（上海\$）＝1.05青島両。

*落綿くず糸、製布屑物は、昭和11年前期までは、それぞれ製糸、製布に加えた。

表5 内外綿、支店・工場別総資産利益率

(単位：経常利益，総資産は，次の年度の上海支店と青島支店をのぞけばすべて，円。
ただし1942～43年の上海支店は上海銀，青島支店は青島銀である。)

支店・工場	第1紡織	第2紡織	安城工場	内地工場	上海支店	青島支店	金州工場	中国工場	国内外全工場合計
1921年・前	15%	32%	—	25%	58%	61%	—	59%	57%
1921年・後	79%	82%	—	81%	50%	47%	—	50%	52%
1922年・前	75%	80%	—	78%	46%	15%	—	39%	42%
1922年・後	41%	39%	—	40%	42%	6%	—	33%	34%
1923年・前	25%	29%	—	28%	18%	8%	—	15%	16%
1923年・後	4%	2%	—	3%	18%	11%	—	16%	15%
1924年・前	37%	34%	—	35%	14%	14%	—	14%	15%
1924年・後	9%	17%	—	14%	15%	18%	—	16%	16%
1925年・前	29%	12%	—	17%	15%	6%	—	11%	11%
1925年・後	30%	36%	—	34%	4%	8%	3%	6%	7%
1926年・前	8%	1%	—	3%	13%	9%	-4%	10%	10%
1926年・後	n.a.	n.a.	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1927年・前	-6%	34%	—	21%	9%	4%	-4%	7%	8%
1927年・後	-2%	27%	—	19%	12%	5%	10%	10%	10%
1928年・前	-18%	9%	—	1%	12%	11%	5%	11%	10%
1928年・後	4%	8%	—	7%	12%	15%	7%	12%	12%
1929年・前	-3%	7%	—	4%	17%	20%	12%	17%	17%
1929年・後	-9%	13%	—	6%	19%	5%	10%	14%	14%
1930年・前	-20%	-11%	—	-14%	15%	9%	5%	13%	11%
1930年・後	-14%	-21%	—	-19%	12%	9%	2%	10%	9%
1931年・前	n.a.	30%	—	22%	24%	12%	20%	21%	21%
1931年・後	n.a.	26%	—	20%	16%	8%	15%	15%	15%
1932年・前	n.a.	17%	—	13%	3%	17%	19%	7%	7%
1932年・後	n.a.	19%	—	14%	4%	13%	14%	6%	6%
1933年・前	n.a.	73%	—	56%	9%	19%	24%	12%	13%
1933年・後	n.a.	60%	—	46%	13%	14%	18%	14%	14%
1934年・前	n.a.	57%	7%	21%	17%	12%	22%	17%	17%
1934年・後	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1935年・前	n.a.	32%	14%	20%	17%	10%	11%	15%	15%
1935年・後	—	24%	8%	12%	14%	6%	13%	12%	12%
1936年・前	—	32%	11%	13%	15%	13%	12%	14%	14%
1936年・後	—	27%	14%	17%	16%	19%	9%	15%	15%
1937年・前	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1937年・後	—	26%	19%	21%	12%	13%	22%	14%	15%
1938年・前	—	59%	32%	40%	7%	0%	33%	15%	17%
1938年・後	—	37%	24%	27%	25%	0%	42%	29%	29%
1939年・前	—	29%	20%	23%	31%	9%	42%	31%	31%
1939年・後	—	25%	21%	22%	43%	24%	35%	38%	37%
1940年・前	—	22%	25%	24%	56%	22%	28%	47%	46%
1940年・後	—	4%	4%	4%	54%	38%	18%	47%	45%
1941年・前	—	35%	17%	24%	8%	25%	11%	11%	11%
1941年・後	—	31%	26%	28%	48%	39%	18%	42%	42%
1942年・前	—	13%	23%	19%	n.a.	n.a.	16%	n.a.	n.a.
1942年・後	—	9%	6%	7%	n.a.	n.a.	17%	n.a.	n.a.
1943年・前	—	6%	4%	5%	n.a.	n.a.	14%	n.a.	n.a.
1943年・後	—	-12%	30%	13%	n.a.	n.a.	13%	n.a.	n.a.

資料：* 資料は，内外綿(株)『各支店工場計算書』1921年前期～1926年前期，1927年前期～1934年前期，1935年前期～1936年後期，1937年後期～1943年後期。

ただし，1926年度後期，1934年後期，1937年後期はデータなし。

* 1930年後期以後の『貸借対照表』の貸方の「資本金」は，借方の「地所」，「建物」，「機械」，「工場要具」，「什器」の合計とする。その構成要素である「地所」，「建物」，「機械」，「工場要具」，「什器」の数値は，各年度の『固定資産勘定明細書』による。

* 上海，青島支店の金額単位は，1921年前期～1934年前期までは両と円が併記されているが，円を採用した。1935年前期～1936年後期，1937年後期～1943年後期は，上海支店は上海銀，青島支店は青島銀で表記されている。円への換算に際しては，次のように行った。1935年後期～1941年後期は，Hsiao Liang-lin, *China's Foreign Trade Statistics, 1864-1949* (Harvard East Asian monographs; 56) 1974, p.192 による換算レートを利用した。なお，1 海関両＝1.114上海銀（上海\$）＝1.05青島両で計算した。

1928年までは内外綿の総売上上の80%が、中国で実現されていたのであるが、1928年前半からは90%以上が中国での売り上げとなったのである(表4)。

こうした中国での成績は利益率の観点からはどのようなであろうか。中国における利益率は、第1次世界大戦後に戦時ブームが終わるとともに低下し、総資産利益率は1923年上期には15%となった。その後1938年までは、概して10%以上を維持した(表5)。

主力事業所の上海支店は、第1次大戦中から直後にかけて異常に高い総資産利益率を上げたが、1923年上期には18%へ低下した。その後は概して15%前後の総資産利益率を上げた。戦間期のほとんどの期において、上海支店の利益率は高かった。

中国における好成績は、1927年上期からの国内事業の業績悪化を償う役割を果たした。1927年上期から大阪の伝法の第一紡織工場は、赤字の期間が多くなり、1930年には操業を停止した。第2紡織工場は、1928年総資産利益率が10%を割り、1930年上期および下期は大幅な赤字を計上してしまった。こうした国内工場の苦境は、中国における順調な経営によって償なわれ内外綿にダメージを与えることはなかった。

しかし、中国における経営成果は、しばしば断続的な落ち込みを経験せざるを得なかった。上海支店と青島支店は、政治的な背景を持つストライキや戦乱にしばしば見舞われ、その都度業績は大きく下がったのである。たとえば、1926年蒋介石軍の上海進出にさいし、上海は騒乱状態となり操業が一時止まった。また、1932年1月、上海事変が起こり、同月から4月にかけて、従業員とその家族は一時帰国せざるをえなかった。また、1937年7月の第2次上海事変を契機とする日中戦争の開始とともに、従業員とその家族は帰国し、翌年の1月まで上海を離れなければならなかった。そのために、その間工場は操業をストップすることになった。こうした問題に直面する度に上海支店の利益率は下った。1925年下期上海支店の総資産利益率は

4%に下がった。1932上期から下期にかけては、それぞれ3%、4%の利益率へ低下したのである。1938年上期には7%であった。青島支店も、同様に断続的な業績不振になやまされた。1925年上期には6%、1927年上期4%、下期にはそれぞれ5%、1929年上期には5%に落ち込んだ。そして、1937年の上海事変の後8月には操業を停止し、日本人従業員と家族は帰国を余儀なくされ、その留守中の12月には爆破されて廃墟と化した。

こうして、経営外的な要因、すなわち政治・軍事的な問題をもたらされるたびに、内外綿の上海支店、青島支店の成績は急激に低下したのである。内外綿上海支店、および青島支店の断続的な不振は、すべて経営外的要因によって引き起こされた事実である。

要約と結

本稿では、1920年代後半から30年代半ばにかけての内外綿の中国における現地経営の実態を明らかにした。第1次大戦の終わるまでにすでに中国最大級の紡績企業としての地位を打ち立てていた内外綿は、大戦後中国紡績業の拡大の中で激しい競争に直面した。日本の有力紡績企業の中国投資によって建設された大規模な現地工場にたいする対策を講じる必要があるとともに、一部の民族紡績業の成長には細心の注意が必要であった。こうしたなかで、内外綿の経営陣は、民族紡績がいまだ十分には供給できない製品分野に急速にシフトしていった。それが、1920年代後半から30年代はじめにかけての製品の高付加価値化戦略であった。そうした動きは、中国の関税自主権の回復による、中国紡績業の保護政策をも考慮に入れての戦略であったことは言うまでもない。さらに、苦境にあえぐ多数の民族紡績業者が抱く外資への反発にたいする処方としての意味もあった。

こうした認識の下で展開された内外綿の中国事業を、内外綿の主力事業所としての上海支店の製品の高付加価値化の動きを中心として説明した。上海支店は、1927年から32年にかけての

5年間に、大きく製品構成を変化させた。すなわち太糸から中糸へ、さらにガス糸へ綿糸を高付加価値化し、綿布部門を拡大して原糸消費を増やした。そうした綿布は金巾をはじめとする薄地綿布であった。さらに綿布の加工へ進出したのである。こうして、それまで輸入によって充足されており、当時急激な需要の拡大が見込まれた高付加価値綿製品に特化したのである。これは、市場における民族紡績との棲み分けを可能とした。こうした高付加価値製品は、中国国内のみならず、インドをはじめとする第3国へも輸出されるようになった。

製品高付加価値化の動きは、中国全地域の内外綿の事業基地へ広げられた。すなわち1930年代半ばになると、青島支店と、金州工場が高付加価値化戦略に加わった。

ところでそうした、生産活動は、日本の工場からのたゆみない技術移転、および多数の経営者・従業員の中国での長期駐在によって可能とされたのである。進出当初よりすでに内外綿は、現場の直接管理を行っていたのであるが、そうした組織構造を通じて、日本で獲得された最新の技術を、移転し、現地で実施することを可能としていた。日本紡績業における技術革新の波に乗りつつ、そうした技術や経営ノウハウを中国へ移転するには、国内工場を最新鋭の技術で運転しておく必要があった。内外綿の中国における技術優位性は、国内工場の技術水準にかかっていたのである。それまで中国への技術移転の拠点としての役割を果たしてきた西宮工場の限界がみえてくると、内外綿の経営陣は、それを補完する新鋭工場の建設を計画した。すなわち安城工場の建設が構想された。同工場の敷地は、1929年買収され、その後長期をかけて、技術者の海外派遣などの方法により全世界の紡績先端技術の粋を集めて、念入りに設計された。同工場は1932年着工し、1934年第1工場が、翌年1935年第2工場が完成し、6万錘の工場として稼動した。安城工場は西宮工場とともに、新入社員を実習生として受け入れ、従業員を中国の事業所へ送り出した。また、日本の工場です

年間勤務したあと、中国の工場へむかったものもあった。西宮工場に加えて、1930年代半ばから安城工場は、技術移転の拠点となったのである。

内外綿は、中国で売上の大半を実現し、10%以上の総資産利益率を上げ続けた。こうして中国の企業活動を中心として、成長を続けた。しかし、内外綿の中国における事業所は、断続的に不振に陥った。それは、排外運動の一環としてのストライキや、日本政府の軍事行動に対する反発が激しくなったときに発生した。こうした特定の時期を除いて、内外綿の経営成績は非常に順調であったのである。

内外綿は、中国における競争環境が厳しくなる中で、現地事業所の製品高付加価値化戦略を積極的に推進した。そしてそのために必要とされる技術の高度化を、国内工場における従業員の体系的な養成訓練と、彼らが現地で担う直接管理によって実現した。こうした行動は、第2次世界大戦後の日本企業の現地経営に見られる製品高付加価値化と、日本人社員を中軸とする技術移転の仕組みの間に共通して見られる現象である。われわれは日本企業の海外現地経営における歴史的連続性をこうした側面において確認することが出来るのである。

エピローグ 日中戦争下の内外綿

さて、日中戦争後の内外綿は、中国での戦争の影響を多大に受けるようになった。そのインパクトは戦争の進行とともに、由々しいものになり破滅的な事態をもたらすようになった。1937年7月の第2次上海事変では、上海で軍事衝突が起こり、8月から翌1938年1月にかけては日本人従業員は帰国せざるをえなかった。青島でも同じ8月に操業を停止し、日本人従業員は帰国した。その間同年12月に青島工場は爆破され、廃墟と化した。また内外綿は日中戦争とともに、日本軍が管理下においた中国人紡績を委任経営を担当した。そうした負担は、決して内外綿の望むところではなかったと考えられる。日本軍へのこうした協力は強制の産物であった。

表6 内外綿の各事業所の操業度（1939年～44年上期）

事業所 年	国内（西宮、 安城支店）	上海支店	青島支店	金州支店	備 考
1939年上期	64%	加工… 70%	紡績…80%	（4月以降）60%	金州は、2月より休日操短 に加え、20%削減
下期	（9月以降）61%	紡績…100%	織布…60%	（9月以降）50%	
		（期末）加工…90%	83%		
		紡績…100%			
1940年上期	70%	紡績…全運転	67%	52%	
下期	（期末）53%	66%	79%	50%	
1941年上期		50%			
1942年上期				40%	上海は、第9工場、第1加 工工場は閉鎖方針 西宮は21,184錘を供出
下期	24%	28%	45%	40%	
1944年上期		10%	11%	21%	安城は3月5日停止

資料：内外綿(株)「報告書」各期。

備考2：空欄は、不明であるが、前期の操業度を継続しているか、それ以下の操業度であると考えられる。

桑原哲也「在華紡績業の盛衰—国の運命と企業の運命、内外綿会社—」神戸大学『国民経済雑誌』第178巻第4号、1998年10月。

1939年になると、青島、金州で原綿の調達に窮するようになり、工場の操業度は落ち始めた（表6）。1940年にはいると、上海でも綿花不足のために、操業度の低下を余儀なくされた。以後、綿花不足は深刻になる一方であり、内外綿の本来の事業である綿業経営は、急激に縮小に向かった。当時、内外綿の中国事業所は、損益計算表上では高い総資産利益率を計上していた（表5）。しかし操業度の低下を考慮すると、こうした高い利益率は、企業経営の成果を適正に表しているとは考えられない。それは戦時インフレの下で生じた結果にすぎない。こうした下で、内外綿の工場は軍管理の下に置かれ、遊休化する工場から設備の供出が行われるようになった。同時に、現地日本軍の兵站を担うために非繊維事業への多角化をも余儀なくされていった。こうして内外綿の綿紡企業としての組織能力は破壊されていった。そして、1945年の

敗戦を迎えたのである。これとともに内外綿の、中国における資産は中国政府の接收するところとなった。

付 記

本稿の作成にあたり、旧内外綿(株)本社ないし上海支店に勤務された、多数のかたより書状をいただき、貴重な事実の数々をご教示いただくことができた。ここではお名前をいちいちあげないけれども、心より感謝を申し上げたい。

本稿は、科学研究費報告書、（研究代表桑原哲也、基礎研究 C,2（課題番号11630080）「在華紡の盛衰：1920-40年代の内外綿会社の分析」2003年6月提出）におけるデータベースを、一部利用している。共同研究者である阿部武司氏（大阪大学大学院経済学研究科）は、これを快諾された。記して感謝を申し上げたい。

（受理 2004年5月12日）