



在華紡績業の盛衰 : 国の運命と企業の運命, 内外綿会社

桑原, 哲也

(Citation)

国民経済雑誌, 178(4):23-46

(Issue Date)

1998-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00209244>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00209244>



在華紡績業の盛衰

——国の運命と企業の運命，内外綿会社——

桑 原 哲 也

課 題 と 視 角

多国籍企業と母国の存立

多国籍企業は、その事業資産を外国におく。しかるにその在外資産が保護されず、現地国に接收されることがある。この問題は、カントリーリスクの問題として取り上げられてきた。たとえば、多国籍企業の行動に対する現地国のレスポンスとして、資源ナショナリズムが引き起こされる場合に生じる問題として、あるいは現地国における社会主義政権ないし共産主義政権の誕生もとの資産の国有化の問題として、取り上げられてきた。しかし多国籍企業の在外資産の接收ないし現地国における資産の強制的な無償譲渡は、母国の存立いかんによっても引き起こされる現象である。たとえば、そうした出来事は母国の敗戦の場合に起こった。ドイツの企業は第1次世界大戦と第2次世界大戦で在外資産を接收され、日本企業は第二次世界大戦によってすべての在外資産を接收された。このように母国が国家としての主権を失うことによって、その国の多国籍企業の在外資産が接收され、在外活動の生命をたたれることは不可避なのであろうか。母国の運命によって、多国籍企業は支配され、規定されるのであろうか。この疑問に対しての研究は、多国籍企業の研究や国際経営の研究においてはほとんど見られない。本稿は、この問題について考察をする。

日本企業の経験

さて日本企業の多国籍企業化の歩みは、明治10年代からの貿易商社の海外事業所の建設に始まる。それと手をたずさえて海運企業などの貿易関連企業がアジア近隣地域を手始めに、世界各地に事業所を建設していった。鉱業農業などの資源企業については、日清戦争後、資源の開発輸入のための直接投資が植民地へ、日露戦争後は満州を中心として中国大陸へ、第1次世界大戦後は南洋、東南アジア地域へ行われていった。第二次世界大戦前の製造企業の直接投資は、紡績企業を中心として行われた。本稿で取り上げる内外綿が1909年から直接投資を始めたのを嚆矢として、第1次世界大戦後には主要な紡績企業がほとんどすべて、中国に大規模な工場を建設した。しかしそうしたアジアを中心とする海外各地への直接投資は、第二次大戦で日本が敗戦国となるとともに、すべて失われた。第二次大戦後日本企業の海外

直接投資は再開され、1970年以後急増し、1993年にはアメリカに次ぐ海外直接投資を行っており、同年それは世界の直接投資残高の合計の13%を占めた。

明治期以来の多国籍化のプロセスで、日本企業が経験した問題の最大のものの一つが、第2次世界大戦の終わり、日本が敗戦国となったとともに行なわれた、海外事業所の強制的な無償譲渡、ないし在外資産の接収であった。この問題についての経済学的な分析はすでに始められている。² 本稿では、企業行動の過程を経営者の視点から説明して、この事件を分析する。いったい、なぜ日本企業はその在外資産を接収されたのであろうか。敗戦国の企業は、現地資産を接収されるのは当然のことなのであろうか。母国の存立が一時的にでも失われれば、その国の企業も海外での存立は不可能となるのであろうか。本稿では、この疑問について、日本企業の海外進出、現地での成長、衰退、接収といった一連の経験を素材に考察する。

事例と資料

第二次世界大戦の敗戦によって海外事業を喪失した日本企業は非常に多数に上るが、本稿では中国で大規模に紡績業を展開した企業、内外綿会社を事例として取り上げる。上にも述べたように、戦前の日本企業が海外で従事した製造業分野を見ると、その大半が紡績工場、それは中国を中心に行なわれた。

中国で紡績業を営んだものには、国内で紡績業を本業とするもののみならず、綿関係の貿易商社もあった。これらは、中国における日本資本の紡績業として、一括して在華紡績とよばれることは周知である。1935年現在、日本の紡績企業で、中国大陸へ直接投資を行ったものには次がある。内外綿、大日本紡績、鐘淵紡績、東洋紡績、同興紡績、富士紡績（青島工場と満州紡績を設立）、日清紡績、福島紡績、長崎紡績の7社があった。本業が紡績企業ではない企業ないし企業家で、中国に紡績工場を建設したのも、次の様に6グループがあった。³

() 内は現地企業名である。豊田佐吉と同族（豊田紡績廠）、伊藤忠など多数の大阪の商社（東華紡績）、日本綿花、伊藤忠、川崎助太郎、和田豊治ら（日華紡績）、日本綿花（泰安紡績）、三井物産（上海紡績）。内外綿は、1935年現在、在華紡績の中で最大の企業であり、中国において民族紡績を含めて最大級の企業であった。同社は、そのほとんどの事業所を中国、満州に建設し成長した企業であり、敗戦時には中国のみで事業活動を行っていた。その推移は設備規模を基準にして、第1表に示される。同社は日本の敗戦とともに中国における事業所を接収され、その3年半後に清算会社となった。日本の敗戦という運命に、その企業生命を支配された企業であった。従って、内外綿の中国投資の顛末は、本稿の課題を考察するに適切な事例であろう。資料は主として、神戸大学経済経営研究所文献センター所蔵の「内外綿資料」を用いる。⁴

表1 内外綿の設備 (1905~45年)

事業所・設備	年	1905年	1915年	1925年	1935年	1940年	1945年
		下期末	下期末	下期末	下期末		(敗戦直前)
国内	精紡機 (鍾)	14,640	24,256	24,256	106,656	106,656	0
	織機 (台)	536	611	611	809	809	360
上海	精紡機 (鍾)		122,240	267,106	280,536	280,536	178,208
	織機 (台)			1,600	3,806	3,806	3,806
	加工 (反/月産)				400,000	400,000	320,000
青島	精紡機 (鍾)			63,200	90,400	49,252	49,252
	織機 (台)					600	600
金州	精紡機 (鍾)			29,980	63,200	108,352	108,352
	織機 (台)					2,003	2,272
合計	精紡機 (鍾)		146,496	384,542	530,056	544,796	335,812
	織機 (台)		611	2,019	4,615	7,212	7,038
	加工 (反/月産)				400,000	400,000	320,000

資料 1935年以前は、内外綿(株)『内外綿(株)50年史』巻末付表。
1940年、45年は、「紡績、織布、染色設備年別表」1946年。

第1節 中国への進出

内外綿(株)は、明治20年大阪に設立された⁵。当時、日本の綿業の勃興とともに、綿花の需要が増えつつあった。国産の綿花を原料とする綿糸は、品質的にも價格的にも限界があり、急増する綿花需要に応じるには、外国の綿花を輸入する必要がある。こうした外国綿花の輸入の機会を大阪の綿花商人数名がとらえ、内外綿を設立したのである。内外綿は、中国綿花の、次いで印度綿花のパイオニア的な輸入商社として有力な地位をいったんは確立した。しかしその地位は長くは続かず、日清戦争後の不況のもとで、後発綿花商社との競争が激化し、また顧客である多数の紡績企業が破綻する中で業績が低迷していった。内外綿の綿花販売先にも、綿花代金の支払いに窮するものもあらわれ、内外綿はそうした紡績会社を抵当として取得した。1903年大阪撚糸会社(取得後は伝法工場と称す)を取得した。これがきっかけとなって内外綿は、紡績業へ参入した。1905年には西宮の日本紡織(株)を買収し、2つ目の工場である西宮工場を取得した。内外綿の主力事業は綿花綿糸布貿易商社から紡績業へと変わっていった。しかし当時すでに日本紡績業は寡占構造が形成されつつあり、一部の紡績企業が巨大化するなかで、大多数を占める中小紡績企業の経営は不安定であった。後発中小企業の内外綿の生存も容易ではなかった。1907年から08年にかけての不況のもとで、内外綿は、存立の危機に陥った。日本の綿業界の中における存立の地位は見い出せなかった。そうした内

外綿が活路を求めたのは、日本綿業の輸出市場である中国に移動、立地することであった。中国現地で生産し、そこで販売することであった。そうした中国投資の発想とその推進者は、取締役川邨利兵衛であった。かれを含めて、内外綿の経営陣はすべて、紡績業に参入する前には綿花綿糸布貿易商人であり、あるいは雑貨貿易を本業とするものであった。彼らは綿製品の需要地に通じていた。需要のあるところで、それにふさわしい製品を作り、現地供給することの有利性を認識していた。日本綿糸の最大の仕向地は上海であり、上海は揚子江流域の広大な綿糸需要地を控える輸出入港であった。上海への投資を可能とする政治法律的な条件も整えられていた。日本と中国との間で通商条約が結ばれており、中国の開港地において、工場を建設することは可能であった。上海は国際法が優先する土地であり、外国企業がそこへ行く投資は、完全に保護される条件が与えられていた。内外綿は、日本国家の影響力を十分に利用し、そのもとではじめて上海へ進出する条件を与えられたのである。

1909年、内外綿は上海で紡績工場の建設を始め、1911年に2万鍾の規模で完成し運転を開始した。内外綿は現地での好調を背景に、次々に紡績工場を建設していった。上海では、操業2年後にすでに第2の紡績工場（3万鍾）の建設を開始した。立て続けに1915年には3つ目の紡績工場を新設した。1918年には中国人紡績工場を買収し、また1織布工場を完成した。こうした拡張は続き、上海での紡績工場は1925年には18万鍾、織布工場は1,600台になっていた。（第1表）

そうした拡大の一方で、内外綿は、後背地に広大な綿糸需要地を控える青島と、関東州の金州に進出し、紡績工場を建設していった。そうした地域は、日本綿業の重要な輸出先であり、そこでの輸入代替の機会をねらったのである。上海での成功経験が、それを促進し可能にしたことはいうまでもない。内外綿が青島、金州を進出先として選択したのは、市場的に有望であるという理由のみではなかった。これら進出先は、日本の政治的軍事的勢力が及び、投資の保護が確保される地域であった。それは直接投資の不可欠な条件であった。いうまでもなく、青島も、関東州の金州も、同じく租借地であった。青島は、1915年日本軍が、ドイツの租借地を占領して、日本の租借地とした場所である。それは1922年には、中国へ還付されたが、その間の7年間は日本軍の軍政がしかれた。日本軍の青島占領とともに、内外綿は、青島への立地を決定した。1915年に、青島工場を建設し始め、1918年に完成した。

また1923年、内外綿は、関東州大連から約1時間のところ金州に、紡績工場の建設を始めた。1924年2.4万鍾の規模で完成させた。金州工場を拠点にして、内外綿は、自由港大連を経由して、満州市場および北中国市場への進出を企てたのである。金州への立地の選択は、市場戦略の観点からなされたのみならず、その投資が保護されるという条件が与えられていたからである。関東州は日露戦争後に日本の租借地となり、関東軍の施政のもとで日本企業の政治的経済的な権益が保証されていたのである。

内外綿はこのように市場の機会の認識に基づき、日本政府から投資の保護を与えられる下で、中国各地へ紡績工場を建設し、日本の工場からの技術移転を進めて、民族企業に対する優位性を確立し、急激に成長していった。1924年には、中国で最大の紡績企業になっていた⁶。この過程で、内外綿は中国の綿業の輸入代替を促進した。さらに内外綿の動きは、日本の紡績企業の中国投資を誘発し、中国紡績業の発達を一段と加速した。

内外綿が母国からあたえられた条件は、同社が中国へ直接投資を行い現地で存立、成長するに不可欠であった。

第2節 製品高付加価値化による成長

中国における需要の高級化

第1次世界大戦以後、中国紡績業は急成長した。民族紡績企業が続々建設され、日本企業が大規模な現地工場を建設した。綿糸布の生産は急増した。その製品分野は、太糸と、それを原糸とする厚地の綿布であった。太糸と厚地綿布の分野での競争が激化した。こうした中で内外綿は、新たな成長戦略を求めていった。それは、綿糸の細番手化と、加工綿布事業の推進であった。

大戦後の中国では、綿製品需要の高級化が着実に進んだ。中細番手の綿糸の需要も、薄地の綿布や加工綿布の需要も増えつつあった。そしてこれらの高級品は、輸入にその供給を依存していた。輸入される中細糸は10万梱以上で、そのほとんどが日本からの輸入であった。また綿製品の輸入の大半を占める綿布の分野では、その中心が生地綿布から加工綿布へかわっていた。1929年の中国の輸入綿布は1億6500万海関両であったが、そのうちの少なくとも74.5%は、加工綿布であった（漂白18.8%、染色38.4%、捺染17.3%）。生地綿布は21.4%、雑種綿布は4.0%である⁷。加工綿布は、英国と日本から輸入されていた。中国の近代加工綿布事業は、1910年代から発展しはじめていたが、まだ輸入品に対する競争力はなかった。1930年の時点でも、上海における従業員が10人以上の工場の生産額は518万元であったのにたいして、同年の上海への染色、捺染綿布の輸入額は、2,139万元を記録している⁸。内外綿の頭取武居綾蔵は、1925年6月出張先の上海から、日本の産業は、「労働賃金を引き下げ、物価を低廉ならしむること不可能とすれば」、製品の付加価値を高めて行かなければならないと述べた後、次のように続けている。「私の従事せる綿業界よりいうときは、支那においても16番、20番など左番手の紡出はもはやだめなり。32、42番手などは、尚余命あるべしといえども、これもあまり長き生命にあらず、今後は、是非、漂白、染色に向かって進行せざるべからず。染色中には形付あり、艶出しあり、これらは是非支那において為さざるべからざることに候。艶出法としては糸(綿)のときにはマーセライズの法により、また織物となりたる後はいわゆるシルクフィニッシュの方法を採るものと存じ候。これらのことにつき三井の新君に相談、

一通り相当の工場を視察し、研究しておく方便と存じ候。」⁹1931年9月28日の内外綿株主総会では、次のように述べている。「支那の状態も漸次向上いたしまして、だんだん文化が進んで参りますので、民度に沿うように、一步一步と先んじておる次第であります。」

製品高付加価値化の戦略は、それが民族紡績との棲み分けを可能とするという点でも、重要であった。中国でしばしば起こっていた排日の運動は、日本からの輸入品のみならず、在華紡績製品をも標的にしていた。1925年の5.30事件をはじめとする排外的政治的運動のもとで、内外綿は主要な攻撃目標となった。内外綿が上海でもっとも大規模な外国企業であったことは、攻撃の標的になった主要な理由であった。そうした事件の背景には中国人紡績業の苦境と、それにもとづくかれらの反発が高まっていたという事実があると考えられる。内外綿をはじめとする在華紡績は、民族紡績業にたいしてその存立を危うくするといった脅威をあたえていた。内外綿の経営者は、この問題の重要性を認識せざるを得なかった。

1925年中国の民族運動の高まりのなかで、内外綿を含む在華紡績業の工場は、上海では2月から8月24日まで工場は閉鎖された。青島でも4月23日から6月13日まで、工場の閉鎖が断続的に起こった。こうした問題に直面する中で、中国における存立のためには、日本政府に治安の維持が確保されるよう要請することはもちろんであるが、内外綿自身にも新たな事業戦略が必要とされていた。それは、民族紡績との棲み分けを可能とする製品市場戦略であった。そうした問題意識を、内外綿頭取の武居の、前掲の手紙から読みとることができる。武居は、それを、5.30事件直後の上海から送っている。こうして上海での5.30事件と4ヶ月にわたる操業停止を経験して以後、内外綿は、中国人企業との直接競合をさける戦略を本格的具体的に企てるようになった。

中細糸への進出

すでに大戦直後から、在華紡績業の中には、内外綿をはじめ、鐘淵紡績、同興紡織など中糸の生産に取りかかる企業もあった。とはいえ1920年代前半には、在華紡績の中糸生産は微々たるものであった。1924年8月の上海における日本人紡績業の生産綿糸10,958梱のうちの10,300梱（全体の99%）が20番手以下の綿糸であった。¹⁰内外綿の綿糸も太番手が中心であった。同社の上海支店での生産綿糸3,317梱（月産）の95%が、20番手以下の綿糸であった。

在華紡績業は、1920年代後半に入ると、急速に高番手化しはじめた。そうした動きを推進する先頭に内外綿は立った。『内外綿株増資記念帳』（1932年）によれば、すでに、1928年下期に、内外綿の綿糸は、32番手以上が、全体の80%を占めていたことが示されている。これは、必ずしも正確な数値ではないであろう。しかし、高番手化を急速に進めようとしていた様子をうかがうことができる。こうした中糸の増産について、たとえば、1929年1月の、内外綿「株主総会議事」は次のように述べている。「製額減少は、太糸より中糸に転換し、綿布は粗布より細布に変更した結果であります。」また青島での番手の高級化を、1931年7月の株

主総会では次のように説明している。「青島の工場も以前は16番手、20番手というような太糸を製造しておりましたが、昨今は事情もだんだん変わってきまして、かかる太糸は上海の支那人紡績工場に譲りまして、目下20番手、32番手という細糸に変えまして、民度の向上に沿い進んでおる次第であります。」¹¹1934年の、内外綿上海支店の綿糸は、総生産量50,235梱であり、すべてが32番手以上であった。そのうち42番手撚糸が30,033梱（全体の60%）を占め、60番手以上が8,800梱（18%）であった。¹²なお同年、上海の在華紡績業全体でみれば、総生産量383,017梱のうち、20番手以下が197,920梱（総生産量の52%）であった。これにたいして、上海における中国人紡績企業の番手は、20番手以下が78%を占めていた。¹³これは日本人紡績と中国人紡績が、綿糸市場で棲み分けを行っていたことを示している。

こうした中糸事業の成果は好調であった。満州事変をきっかけに排日運動が起こったときも、細番手綿糸の売れ行きは堅調であった。1931年9月の株主総会では、つぎのように報告されている。「一時的商談途絶せるも、これが長期にわたりては、当社の製品のごとき、細番手は他に供給の途なく、支那商人は自衛上、何らかの方法を持って出荷の途を講ずるものと思われる。」1932年7月19日の、内外綿の「株主総会議事録」はつぎのように、製品高付加価値化の成果を述べている。「上海でも太糸を紡出しております会社は、製品の売れ行きが思わしからず、やむを得ず自由操短をやっている会社もありますが、当社は中糸、細糸でありますから売れ行きもよく全運転をしております。」

ところで中糸の販路として当初目指されたのは中国国内であったであろう。しかし、次第に第3国向け輸出も増えてきた。1929年1月の内外綿の「株主総会議事録」は、次のように述べている。「製品は内地工場の分は内地にて売りさばきますが、支那工場の製品は、支那のみならず海外に輸出しております。すなわち製糸総額の15%、及び綿布の10%は、輸出されました。」その中糸は、インドにも売れていくようになった。この間の事情を紡績産業評論家の安達春洋は、次のように述べている。¹⁴内外綿の専務取締役佐々木は、太糸操業の危険を痛感し、一部を細糸に切り替え、中国市場のみを目的とするばかりではなく、印度方面の市場開拓を企てた。そして1930年の日本の金解禁と、インド関税引き上げによって、日本からのインド向け輸出は困難になった。そこで内外綿は、東洋紡、大日本紡績、富士紡績がインドに築いていた中細糸市場へ進出した。1932年、内外綿全体の綿糸売上総量(梱)の17%がインド向けであった。1935年上期には15%、下期には13%、1936年上期には11%が、インド向けに輸出された。¹⁵内外綿は、上海を供給基地として、インドにおける中糸の需要に積極的に応じていったのである。

加工綿布への進出

製品高付加価値化のもう一方の動きは、染色晒捺染の加工部門への進出であった。1928年8月31日取締役会で、上海支店第5工場内に染色工場を設置する事が決定された。上海にお

ける綿布加工事業の計画は、その原糸、原布部門の拡大をもともなった。すなわち、染色加工工場2の建設、薄地綿布の原糸を増産するために既存の紡績工場2をガス糸工場に転換、原布生産のための織布工場2の建設へと発展していった。内外綿には、すでに染色技術者があり、かれらが中心となって加工事業の具体化を進めた。たとえば、そうした担当者の一人山川太郎は、京都高等工芸学校の色染科を1914年卒業し内外綿の上海支店に勤務していた。かれは1928年には加工工場の設計や機械選定をしつつあった¹⁶。かれは1930年1月操業を開始した第1加工工場長に就任した。また外部から染色技術者と熟練工も多数雇入れが必要であった。¹⁷安藤了（京都高等工芸の色染科の1909年卒業）は、外部から移籍してきて、第2加工工場を建設し、工場長に就任した。第2加工工場の第2代工場長の西田は、京都の黒川染工（株）から移籍してきた技術者であった。1930年5月から6月にかけての鐘紡の淀川工場の争議で、解雇された人を多数、内外綿は採用した。¹⁸内外綿の加工工場の立ち上げには、淀川工場に勤務していたこうした熟練工がおおきな役割を果たしたと考えられる。第1加工工場（月産8万反）は、パイロット工場としての役割も持っていた。第1加工工場で染色加工の労働者を養成しつつ、第2加工工場の建設を進めた。1932年9月第2加工工場（晒、捺染）の操業を開始した。その加工能力は、第一加工工場よりもはるかに大きく月産32万反であった。合計これら2工場で月産40万反（1,000万ヤード）であった。¹⁹これは東洋では、鐘紡の淀川工場（当時月産70万反）に次ぐ規模であった。内外綿に追従して鐘紡も上海で加工事業を計画したが、実現できなかった。²⁰

さて加工綿布の原布は、中番手や、細番手を用いた薄地綿布である。たとえば、無地染めには四つ綾、五枚縹子、八枚縹子、ギャバジン、ポプリン、インダスレン、晒は、金巾、捺染五枚縹子、四綾、更紗、ポプリン、ベニス、トラブルコ、その他の変わり織などがあり、それらは薄地の高級綿布であった。²¹細番手生産を強化するために、第4工場（1913年操業開始、36,000錘）、第8工場（1923年操業開始、36,800錘）をガス糸工場に改造した。第8工場は1930年1月、第4工場は1931年9月にガス糸生産を始めた。また、加工綿布の原布を供給するために、2つの織布工場を建設した。まず第1織布工場（1,012台）が1931年9月に完成し、第2織布工場（1008台）が1932年7月に完成した。こうして原布としての薄地綿布の供給体制が、整えられていった。

内外綿上海支店の加工綿布の売上は、1930年下期にははじめて記録された。1932年下期には、上海支店の売上総額の38%を占めた。（表2）加工綿布は上海支店の主力製品であり、同支店の紡織工場は原糸布を供給する役割を担うものと位置づけられるようになった。²²1934年の上期には、上海支店の加工綿布の売上は1,085万円であり、それは同支店の売上の54%、内外綿全体の売上の32%に相当した。²³その後は、加工綿布の売上は総売上の40-50%を維持していった。

表2 内外綿上海支店の売上構成

単位% (金額ベース)

年	綿糸	綿布	糸光綿糸	加工綿布	落綿屑糸	計
1928 上期	68	30	0	0	2	100
1928 下期	72	26			2	100
1929 上期	67	30	0	0		100
1929 下期	68	30			2	100
1930 上期	72	27	0		1	100
1930 下期	70	21		8	1	100
1931 上期	69	24	0	6	1	100
1931 下期	64	15		19	2	100
1932 上期	n. a	n. a	0	n. a	n. a	100
1932 下期	49	12		38	1	100
1933 上期	50	10	0	38	2	100
1933 下期	32	4		63	1	100
1934 上期	36	8	0	54	1	100
1934 下期	n. a	n. a		n. a	n. a	n. a
1935 上期	n. a	n. a	0	n. a	n. a	n. a
1935 下期	31	11		57	2	100
1936 上期	n. a	n. a		n. a	n. a	n. a
1936 下期	29	8	0.2	60	2	100
1937 上期	37	10	—	50	3	100
1937 下期	n. a	n. a	n. a	n. a	n. a	n. a
1938 上期	37	27	—	34	—	100
1938 下期	38	27	—	34	1	100
1939 上期	45	12	1	42	1	100
1939 下期	43	10	1	44	2	100
1940 上期	45	20	1	32	2	100
1940 下期	46	13	2	38	1	100
1941 上期	n. a	n. a	n. a	n. a	n. a	n. a
1941 下期	38	14	1	46	1	100
1942 上期	32	24	0.3	43	0.4	100
1942 下期	46	16	0.1	38	1	100
1943 上期	41	10	—	49	0.4	100

資料 内外綿(株)「計算書」各期。

備考 —は微小。

技術移転

内外綿の競争者は中国においては、中国人紡績のみならずむしろ日本の大紡績企業の中国における現地工場が、またとりわけ満州市場など中国外の市場においては、日本本土の紡績企業が主たる競争者であった。内外綿が中国における工場の競争力を維持、強化して行くためには、日本国内の紡織技術、生産管理のハード、ソフト面の発展を、中国へ着実に移転できるシステムが必要であった。こうした要請にこたえて内外綿は、多数の管理者や熟練労働者を、中国の工場へ派遣した。かれらを国内でリクルートし、国内工場で養成し、中国へ派遣した。西宮工場、そして1934年完成する安城工場は、年々中等学校以上（大学、高等工業、高等商業、工業学校、商業学校）の新卒採用者の養成を担当し、中国の工場へ送り出した。また長期勤続の熟練工員を監督者や教習者として、中国の工場へ派遣した。1930年には、上海、青島両支店へ402名を駐在させていた。上海支店に勤務する日本人319人の仕事内容を見ると、経営者（取締役）2名、工場長6名、工務197名、事務93名、営業9名、その他12名である。²⁵

1930年6月には中等学校以上の新卒者19名が採用され、西宮工場で座学と実習を受けた。²⁶ 当時の西宮工場長は、後に安城工場を設計、完成する高正義市であり、彼が座学を教えた。1年間の西宮での実習の後に大半が、海外工場へ派遣され、さらに1年間で養成課程を続けた。1935年3月の、中等学校以上の新卒者に対する、各工場からの採用希望数は合計41名であり、上海支店から25名、金州支店9名、安城支店1名であった。²⁷

また熟練労働者は、1932年には220名が海外工場に駐在していた。海外工場の設備増設のさいには、それが軌道にのるまで国内から指導工が派遣された。²⁸

こうした集権的な技術管理の仕組みを通じて、最新の技術を中国へ移転していった。1930年前後に移転されたハードウェアの技術としては、紡機のハイドラフト化や、自動織機の導入があげられる。1920年代後半から、日本では紡織技術の著しい向上があったが、こうした新技術を内外綿は中国の工場へ、他社に率先して取り入れていった。スイスのリータ式のハイドラフト装置が日本で紹介されると、すぐに内外綿は上海で紡機のハイドラフト化を始めたという。1929年後半には金州工場³⁰でハイドラフト化を実行した。新しく開発、改良される紡織技術を、内外綿はほとんど国内の紡績企業と同時に上海で実施していったのである。1933年操業開始の安城工場には、リータ式よりも相当改良されたカサブランカ式のハイドラフト紡機が設備され、1937年上期の頃には、全ての工場の精紡機をハイドラフト化していた。³¹ また織機の自動化にも積極的に取り組んだ。1931、32年にそれぞれ操業を始めた上海支店の第1、2工場の織布部門は全部が自動織機であった。また1931年10月現在、第7織布工場³²で890台のうち256台が、第8織布工場では895台のうち335台が自動織機であった。当時上海支店の据付織機台数は全部で3,793台であり、そのうちの2,599台（69%）が自動織機とされていた。

内外綿は、製品の高付加価値化の戦略をとることによって、高い安定した成果を上げ成長を続けた。払込資本金利益率は、1930年代に入っても、20%-30%を達成し、配当率は平均12%を維持した。同時に内外綿は、中国における、製品と技術面でもっとも先進的な企業として、中国綿業の製品高度化を担い国際競争力を高める役割を担った。

第3節 現地事業の縮小

現地環境の不安定化

満州事変を契機にして、日本の中国に対する軍事的行動は一段と進んだ。これに対して、中国の反発は高まっていった。1932年1月に、上海で日本軍と中国軍が衝突し第1次上海事変が起こった。在華紡績のすべての工場は、閉鎖された。日本人従業員の家族は、一時避難帰国した。工場は4月下旬に再開された。1936年11、12月にも、反日運動が激しくなり、数週間上海工場と青島工場は閉鎖された。1937年7月には第2次上海事変が起こった。その戦禍で、上海における在華紡績の多くの工場が破壊された。失われた紡機は227,556錠、織機は4,341台であった。³³12月、青島における在華紡績の工場はすべて、中国軍によって爆破された。内外綿は上海では被害は軽微であったが、青島工場は全壊した。8月13日上海の工場が、8月23日青島の工場が閉鎖された。日本人従業員の大半とその家族は、日本へ一時帰国しなければならなかった。翌1938年1月、日本軍による治安確立とともに、日本人従業員は青島、上海に戻った。在華紡績各社は、上海と青島での再建を始めた。内外綿青島支店は第2次上海事変当時、第4工場を建設中であったが、その建物基礎を利用したので、再建は迅速に進み、1938年11月綿入れ式を行った。こうして青島工場は、紡績機械49,252錠、撚糸機5,880錠、織機600台で再建された。³⁴

現地事業の環境が不安定になる中で、太平洋戦争の始まる頃までは、中国、満州における日本人紡績業は、日本の占領地域、支配地域で、その規模を拡大していった。軍事力で治安が維持され、その下で、在華紡績は拡大していった。

満州国の建国の後、同国は輸入関税を設定したが、このために中国本土からの満州国向けの綿製品は、輸出が困難となった。これをきっかけにして、日本の紡績企業は、満州への企業進出を企てるものが多数でてきた。内外綿は前述したように、すでに1924年以来、関東州の金州で工場を操業していた。1936年下期に、内外綿は、金州工場で、紡機約3万錠、織機1,008台を増設した。さらに、1940年に、紡機15,200錠、織機851台が増設され、紡機108,352錠、織機2,003台の規模になった。その間の1938年12月には、満州、蓋平県熊岳城に、満州内外綿(株)の設立を企てた。³⁵すなわち紡績機械50,400錠、織機1,080台、加工綿布月産3,000反を計画した。しかし、建設資材の調達難のため、認可されなかった。そこで日産1,000反の加工工場に計画を縮小変更し、1939年7月10日認可された。満州内外綿は1939年8月3日設立さ

れ、1941年2月加工工場の操業を一部開始した。

日本の紡績企業は1936年から、新たな立地点として天津へ進出した。その進出の大半は中国人紡績工場を買収することによって行われた。当時天津の中国人紡績企業は、満州市場を喪失して打撃を受けていた。その上に、日本軍の支配力の満州から華北への拡大のもとで河北省東部へ日本からの密輸入品が流入するようになった。これらの事情の下で天津の中国人紡の経営は行き詰まり、日本企業に買収されていった。

日中戦争が本格化するとともに、日本軍の占領地域が拡がりそこで軍政がしかれるようになった。占領地域における中国人紡績工場は日本軍の管理の下におかれ、その経営は在華紡績にゆだねられた。1939年末、華北の軍管理工場は12工場で、その合計錘数は、戦前の華北民族紡績の錘数の47.0%を占めた。また華中三省において在華紡績が日本軍より委任経営を求められたのは40工場で、その規模は戦前のそれらの省の民族紡の錘数の72.9%に当たっていた。³⁶内外綿は、1938年7月、蘇州にある蘇綸紡織(精紡機25,600錘、撚糸機3,600錘、織機1,040台)および上海近傍の太倉の利泰紡績(紡機26,608錘)の委任経営を求められた。³⁷それに応じて、これら2工場の経営を行った。蘇綸紡織の委任経営は、1941年3月20日に終わり、所有者に返還された。

操業度の低下

1940年にはいと、綿花の調達に中国でも困難となってきた。まず華北で、ついで上海で綿花の調達確保は困難になっていった。それは中国における綿花の生産が減少する一方で、日本において中国綿花に対する調達要求が高まってきたからである。日本では綿花の輸入が困難となり、中国綿花に依存せざるを得ないようになっていた。1941年英米の対日資産の凍結が行われると、中国でも外国綿花の輸入が困難となり、外国綿花への依存度が高かった上海の在華紡績は操業度を大幅に下げなければならなくなった。内外綿全体の綿花消費量は、1936年頃をピークにして減少していった。同年上期18万俵は1940年上期には12.4万俵に、1944年上期にはわずか1.5万俵にすぎなくなった。³⁸

綿花の不足のために操業度は急激に低下していった。(表3) 1940年上期青島支店は67%の操業度、金州支店は52%となった。同年下期にはいと、上海支店の操業度も急速に下がりはじめた。上海支店は外国綿花に大きく依存してきたのであるが、太平洋戦争が近づくとともに、上述したように外国綿花の輸入ができなくなったためである。1941年上期には、50%の操業度となった。上海支店の操業度は、1942年下期には28%、1944年上期には10%弱へと下がっていった。

その間、現地の日本軍より内外綿は、現地での綿作をもとめられた。これに応じて同社は1943年春、淮海省、海州南東郊外の塩墾地の約1.7万畝を買収して、綿作にのり出した。そして、4,000畝(1畝は224坪)の播種を行なった。8月1日、海州出張所を開設し、それを青

表3 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…100%	紡績…80% 織布…60%	(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%	(期末)加工…90% 紡績…100%	83%	(9月以降)50%	
1940年上期	70%	紡績…全運転	67%	52%	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	(期末)53%	66%	79%	50%	
1941年上期		50%			
1942年上期				40%	
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㈱「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。

島支店の管理のもとにおいた³⁹。1944年上期の内外綿の「報告」には、前年より実施の同社の海州綿田の開拓は順調である旨、説明されている。

内外綿の生産は操業度の低下とともに急激に減少していった。⁴⁰1936年上期から、1944年上期にかけての生産(国内工場の生産を含む)を見ると、綿糸は13万梱から2.2万梱へ、生地綿布は210万反から50万反へ、加工綿布は5,500万ヤードから610万ヤードへと激減していった。

日中戦争の深まりとともに、綿花、綿糸布の流通は統制が強められてゆき、もはや紡績加工事業の自由な経営は望むべくもなかった。

兵站基地化

中国において綿業の縮小を余儀なくされつつ、とりわけ上海では現地日本軍の兵站基地化が進んだ。上海支店では、1944年上期(1943年12月—1944年5月)において、第1,2,7,9工場、および第2加工工場は軍管理の工場になり、陸軍関係の軍用綿糸布製造納入組合に加盟した。原料はその組合から配給され、製品はすべてそこへ納入された。⁴¹綿糸布加工綿布は軍の衣料品需要に応じるだけでなく、現地での物資調達に際して、貨幣のような役目を果たし、交換手段としても利用できる重要物資であった。軍用綿糸布納入組合が工場を運営し、決算をおこない、各社に損益を分配した。残りの工場すなわち第3,4,5,6,8工場は設備の一部ないし全部を供出した。なお第1加工工場は、上海製靴有限会社の工場へ転用され、

軍靴を製造した。

1944年になると、極度に工場の操業率が落ちる中で、設備の供出が要請された。大東亜省は、在華紡績に対して、設備40%の供出を要請した。内外綿の上海支店は、紡機約102,328錠、撚糸機械4,464錠を供出した。これによって、同支店の設備は、紡機約178,208錠、撚糸機械62,984錠、織機3,806台となった。(表1)なお、青島支店も、紡績機械の供出約2.5万錠を求められた。しかしこの青島支店の紡績機械は、供出される前に敗戦となったようである。

綿業の縮小の一方で、内外綿は、各種の軍需品の生産を始めた。そのための関係会社を、いくつか設立した。⁴²その主要なものには次がある。

大陸重工業

1942年9月、大陸重工業(株)(資本金600万円、払込済500万円、全額内外綿出資)を全部現物出資により設立した。これは内外綿の、中国における軍需工業の主力であった。大陸重工業は、1941年3月、中国人所有者から譲渡された大隆鉄廠を母胎にして設立された。前述したように内外綿は、蘇綸紗廠を委任経営をしたが、同廠の所有者の嚴氏は上海で鉄工工場大隆鉄廠をも所有していた。内外綿は蘇綸紗廠の委任経営と同時に、この大隆鉄廠の経営をも担当した。⁴³当時ドイツ人技師と職工500人がいたという。当初は、大阪機械製作所の全面的な技術支援を受けた。そしてその約1年半後に、大陸重工業を設立したのである。大陸重工業は、大隆鉄廠(大陸重工業設立時には、大陸鉄廠と改名していた)を中心として、有新鉄廠、瑞和鉄廠、東亜鉄廠を糾合して設立された。そして、工作機械や焼き玉エンジンなどを製造したのである。大陸重工業は上海で唯一の鉄工所であった。

上海医療器械

1942年3月上海医療器械を資本金100万円(全額払込済)、一部現物出資で設立した。同社の出願は、1941年11月、軍当局に行われた。これは負傷軍人のための医療器械の製作を目的にして、設立されたのである。医療用のはさみなどを作ったという。また注射針の製造をも企てていた。

大東樹脂工業

1943年6月3日大東樹脂工業会社を、資本金100万円(全額払込済)で設立した。勝徳賽珍廠および大東洋行の工場を買収統合し、合成樹脂製品の製造を行った。電機部品、ボタンなどを製造した。

上海製靴

1944年4月、資本金100万円(半額払込済)で日本製靴と折半出資で設立した。そして上海の内外綿第1加工工場を、靴製造に転用した。

こうして、内外綿の、上海における事業は、現地の日本軍に対して、もっぱら兵站の機能を担うようになっていった。内外綿の中国における事業は、統制下におかれて、内外綿の主

体的な決定のもとに、運営されることはなくなっていった。こうした事態にただ順応して行く以外に、すでに内外綿の経営者には与えられた選択肢はなかった。

他方、国内では内外綿は、事業所をすべて喪失していった。国内では、綿花調達の困難の下で綿業の統制がすすみ、遊休化する紡績機械の整理が進められた。紡績業の合理化は、少数の企業へ設備を集約、統合する方法で進められていった。それに並行して、兵器用の鉄材とするために、紡績機械の供出が求められ実施されていった。内外綿は、1941年3月、内外綿を含む8紡績会社から構成される内外共同紡績有限会社を結成した。そして、存立の条件として要請された50万錘の保有を、一旦は確保した。もともと企業ブロックを結成したとはいえ、内外綿がコントロールできるのは、その全株式を取得した滋賀県の湖東紡績会社のみで、その他の6企業はそれぞれ自立的に運営をつづけた。1942年4月27日、内外綿の保有紡績機（西宮工場45,728錘、安城工場60,928錘、合計106,656錘）の20パーセントの供出が決定された。供出紡績機には、西宮工場の紡績機があてられた。1943年3月、紡績企業の存続の条件として、100万錘以上の設備の所有が課された。内外綿が、国内で100万錘を獲得することは困難であった。そしてこの時点で、国内での事業継続をあきらめざるを得なかった。西宮工場の残存紡績機、安城工場の全紡績機は、日清紡績に譲渡された。また傘下の湖東紡績も日清紡績に同社の株式35,000株とひきかえに譲渡された。⁴⁴

内外綿の国内資産は軍需に転用されていった。そのための関係会社が相次いでつくられた。⁴⁵潜水艦のポンプを製造する目的で、1943年8月日本水力工業を設立した。同社には、紡績機を搬出した後の西宮工場が貸与された。安城工場は1944年3月閉鎖され、土地、建物は、大同製鋼に売却された。1943年11月内外航空工業を、資本金555万円で設立した。同社は、これよりさきに内外綿が取得していた、日本綿業の市場工場および神港染色の明石工場で、航空機機体組立に従事することになった。そして、川西航空機へ納品した。

こうして1944年にはいると、内外綿は中国にのみ工場を有し、国内外における軍需関連の子会社をはじめとする多くの企業の株式と国債など多額の金融資産を有する会社となっていた。⁴⁶

第4節 接收と再建

敗戦とともに内外綿は、中国における事業所を中国政府に強制譲渡させられた。事実上の接收であった。⁴⁷内外綿は、すでに国内で事業所を持っていなかったもので、中国における資産接收とともに、事業会社の地位を失った。以後無配が続き1949年2月解散し、清算会社となった。内外綿本社は、預金、国債、株券などの金融資産を引き出して現金化し、外国から引揚てくる従業員の退職金の支払いをおこなう一方で、今後の事業を計画した。1946年上期の「営業報告書」は次のように述べている。「速やかに在外資産接收後の会社を整理し、今後の強力

なる経済活動の基盤を確定し、もって直接間接に民需生産を主力とせる事業の再建に総力を結集して、具体的施策を研究しつつあり。」

1946年6月日本政府へ、国内において紡績工場の復興許可を申請した。第1期100,800鍾(1947年完成予定)、第2期50,400鍾(1948年完成予定)合計15万鍾の計画であった。第一期計画については、政府より低利融資を受けるか、外国資本で建設し内外綿が委任経営するという内容であった。⁴⁸1946年12月内外綿の勝田専務取締役は、商工省当局者に随伴されて、GHQの繊維課長デッピーに会い、紡績工場建設の要望をつぎのように伝えた。内外綿は、単一会社として独特の社風と伝統を有す。事業場をすべて失ったが、これら従業員の陣容は、喪失事業所の数倍する値打ちある資産を保有していることに等しいと信じている。これを活用して本来の業務を日本内地に復活して、世界平和産業復興に寄与したい。

内外綿は紡績工場獲得に奔走した。⁵⁰1947年2月1日付けで、大蔵大臣石橋湛山に、安城工場の買い戻しの嘆願書を出した。それは、戦中日清紡績へ売却した紡機6万鍾(安城工場に据付られていた紡機)のうち4.5万鍾を同社から買い戻し、大同製鋼から安城工場建物を買戻すこと、そしてその4.5万鍾を安城工場へ据えつけ、紡績業を再開するという計画であった。⁵¹また工場建物としては安城工場の他に、仙台の某工場の買収も考えられた。同年3月には、横須賀の海軍の建物を紡績工場として利用したい旨の要望を、「在華紡績内地紡績工場建設加盟会社」5社(加盟会社は、内外綿、上海紡織(株)、豊田産業(株)、(株)天津紡績公司、泰安紡績(株))が、提出した。7月22日には、相模原の元陸軍造兵廠跡の貸し下げを申請した。9月、東洋ベアリングの所有する、岐阜県海津郡の駒野工場を借用する申請を出した。

1947年12月、日本政府の紡績復元計画において、新たに25社の紡績会社の設立が、各社1万鍾の割り当てで認められた。内外綿はそのうちの1社として認められた。ただちに、翌1948年1月、上述の駒野工場を1万鍾の紡績工場として建設する計画を申請した。内外綿本社の全員43名が、駒野工場の運営に従事する計画であった。⁵²

上に述べた東洋ベアリングの駒野工場を利用して、1948年6月紡績工場の建設に着手した。12月6日、第2会社として新内外綿(資本金6,000万円、当初の名前は駒野紡績であり、12月30日、新内外綿(株)と改称した)を設立し、同社へ駒野工場を譲渡した。新内外綿は、1949年3月31日綿入れ式を行い、本格的操業を開始した。1949年2月28日内外綿は解散し、清算手続きに入った。4月15日、旧内外綿の株主に対して、新内外綿の全株式で、もう一つの第2会社日本水力工業の増資新株が与えられた。⁵³

結

内外綿の中国進出と日本

内外綿が上海で紡績工場の建設にとりかかったのは、1909年であった。外国法が施行され

ている上海の租界の存在と、下関条約によって獲得された中国内で製造業を営む権利は、内外綿の中国投資を可能にした前提条件であった。上海で拡大する一方で、青島、金州で工場を建設していった。上海が居留地であり、そこでの投下資本が保護されるように、青島も金州もそうした条件を備えていた。青島は、進出時は租借地であり、日本軍の軍政が敷かれていた。また金州は、租借地である関東州に位置していた。国内の西宮工場の技術ノウハウを移転して、中国で内外綿は急成長した。1925年頃には中国最大の紡績企業となっていた。

中国における成長

第1次大戦中から民族紡績業が著しく発展しはじめ、大戦後には日本の紡績企業が参入して、中国紡績業は一気に拡大した。大戦後の中国では従来の主力製品の太糸、厚地綿布の生産が激増した。それらの製品は自給化され、そうした製品の市場をめぐる中国内での競争は激化した。その中で多くの民族企業の淘汰が起こり、在華紡の中にも不振のものがでてくるほどであった。しかし同時に新しい機会ももたらされつつあった。中国の生活水準の向上とともに、より高級な綿糸、綿布、加工綿布の需要が大きくなってきた。それらの輸入は高水準をつづけていた。内外綿はこの機会をつかもうとした。1928年には、加工綿布事業への進出が決定された。こうした製品高度化は、民族紡績業との製品差別化を意味した。民族紡績業との棲み分けは、それとの共存を念頭に入れた、内外綿の周到な戦略であったと考えられる。

1930年から32年にかけて上海では、2つの加工工場（月産40万反）を建設し、その原糸、原布を供給するために2つの紡績工場をガス糸工場に転用し、2つの織布工場を建設した。加工工場は、中国で最大規模であった。加工綿布は1931年の中国の自主関税設定と輸入関税引き上げのもとで保護され、立ち上がり当初から好成績であった。上海支店の売上は内外綿の売上の60%を占めたが、その上海支店の売上の半分弱は加工綿布の売上によって占められるようになったのである。

細番手化は、上海工場から青島工場、金州工場へと進んだ。こうした製品高付加価値化において、内外綿は在華紡績の中でももっとも進んでいた。また中番手の綿糸の第3国向け輸出は、1930年頃からインド向けを中心として盛んに行われるようになった。

内外綿は中国最大級の紡績企業であり、またその製品の付加価値がもっとも高い企業であり、中国紡績業の製品高度化の牽引車となった。日本における最新の紡績技術は、西宮工場を経由して、中国の工場に移転され、中国紡績業の技術向上の最尖端に立った。

こうして内外綿の事業所は中国で拡張し、そのほとんどの労働力を中国で雇用し、ほとんどすべての販路を中国をはじめとする諸外国においた。しかし所有面と経営面においては、全く国際化しなかった。

中国における事業の縮小

ところで内外綿の中国における成長の一方で、日本と中国の国際関係は悪くなっていった。満州事変後は一段と悪化していった。中国国内の複雑で割拠的な政治事情、ナショナリズムの高まり、利権回収運動が高まる中で、中国での事業環境は不安定になっていった。日本の中国政策は、こうした不安定を作り出す大きい要因であったであろう。日本の武力行使が行なわれるたびに在華紡は工場の閉鎖や、日本人従業員の一時引き揚げなどを行わなければならなくなった。第2次上海事変以後日中戦争になると、日本の軍事行動の拡大とともに、もはや事業活動の環境の安定には軍の力が不可欠となった。1940年からは原料の確保の困難から操業度が急激に低下し始めた。そして、各工場は現地の日本軍の統制下に入り、現地軍の兵站がその主たる役割となった。内外綿は、日本政府の中国政策を担う一機関となった。

撤退と再建

1945年8月日本の敗戦とともに、内外綿は中国に築いたすべての資産を中国政府に接收され、撤退を余儀なくされた。すでに国内においても、戦時統制のもとで内外綿はすべての事業所を失っていたので、ついに内外綿は事業所を持たない企業となった。中国から撤退後の内外綿は、国内で紡績工場を再建することに全力を注いだ。1947年12月1万錘の紡績工場の建設の許可を受けた。1948年12月、建設中の紡績工場を基礎に、内外綿は第2会社として新内外綿（設立当初の名前は駒野紡績）を設立した。1949年2月内外綿は解散し、同社の株主に新内外綿の株式を交付することを決定した。新内外綿は3月31日開業式を行い本格操業に入った。

内外綿の事例が示唆するもの

内外綿の成長は、その事業の国際化によって実現されていった。しかし内外綿の所有と経営は国際化されなかった。内外綿の株主は日本人のままであった。⁵⁴ 基幹的な従業員はすべて日本人で、採用と養成は、大阪の本社のもっとも重要な役割の一つであった。取締役や各支店の支配人など経営者はすべて、日本人であった。中国人を単に労働力としてのみ見なしていた。事業の国際化の一方で、所有と経営は国内のみで活動する企業と同然であった。内外綿の経営者は、同社をもっぱら日本の国益の代弁者と見なしていた。そして、日本政府の対中国政策の一翼を担うことは、同社の存立と成長にとって不可欠であると考えていた。要するに内外綿は、「海外で事業を営む国内企業」であった。

しかし今にして思うならば、内外綿は、そのような限局された企業観から脱却し、事業活動の国際化とともに、所有においても経営においても国際化して行く選択肢があったのではなかろうか。あえていうならば母国の運命を離れて、自立的に存立、成長を続けるための政策を積極的に探求していゆくという道があった。もしかりに内外綿がそのように行動していたとするならば、日本敗戦後の同社の動静はかなり違ったものになっていたと思われる。こ

のような意味において内外綿の事例は、日本企業の国際化のプロセスにおけるひとつの試行錯誤の経験として位置づけることができるのである。

付記 本稿が用いた内外綿帛資料の整理にさいし、平成9年度大学院重点特別経費「研究開発に関する研究」の助成を受けた。また本文中表2の作成にさいして、清水泰洋氏（神戸大学大学院経営学研究科）の助力を得た。以上、お礼を申し上げます。

注

1. たとえば次の研究がある。梅野巨利『国際資源企業の国有化』1994年。
2. 代表的な研究として次がある。高村直助『近代日本綿業と中国』1982年。
3. 拙著『企業国際化の史的展開——戦前期日本紡績企業の中国投資——』1992年、7、8頁。
4. この資料は、新内外綿会社の駒野工場の倉庫にかつて所蔵されていたものである。この資料は約15年ほど前の1980年頃に、神戸大学の経済経営研究所の経営分析文献センターに寄贈された。
5. 拙著『企業国際化の史的分析——戦前期日本紡績企業の中国投資——』1992年、第3章を参照。
6. 「中華紗廠一覽、1924年度」、1925年。
7. 巖中平著依田憲家訳『中国近代産業発達史』、1966年、巻末付表。
8. その後、関税自主権にもとづく輸入関税の引き上げにも保護されて著しく発展し、1937年初めには、民族資本の加工工場が500以上存在してその年産額は1億8000万元（1936年の輸入は、783万元）に上るようになった。久保亨「南京政府の関税政策とその歴史的意義」『土地制度史学』第86号、46頁。
9. 『武居綾藏遺文集』、1935年、135頁。
加工綿布事業は、消費者の流行の短期的な変化への適宜の対応が要求される。流行にあわせて、臨機応変に多種少量生産して行かなければならない。素材としての綿糸や生地綿布に比べて、付加価値が大きい、リスクも大きい。こうした特徴を持つ加工綿布に内外綿の経営陣が注目した理由の一つは、同社がかつて商社であり、需要の変化に機敏に対応しなければならない消費財の売買取引に経験があったからであろう。頭取の武居綾藏自身、内外綿へ入社する前、同社が1904年営業を継承した日印貿易会社の社員であった。
ちなみに日印貿易は、1894年雑貨の印度向け輸出を目的に設立された。印度綿花の本格的輸入が始まったのは1893年であるが、その印度向けの往路の船腹を利用して、雑貨の印度向け輸出を企てて、設立されたのである。川村利兵衛、中野太右衛門、伊藤伝七、斉藤恒蔵らによって設立された。川村、中野が業務担当社員となった。武居は1895年11月に、日印貿易へ入社し、1903年には支配人になった。日印貿易は営業期間10年間の終了とともに、1904年、内外綿に営業を譲渡した。「故旧の想い出」、『武居綾藏遺文集』1935年。
10. 屋山正一「上海における邦人紡績業」、『海外旅行調査報告』（1924年夏期）。
11. もっとも、青島での高番手化は、上海よりも相当遅れていた。内外綿の青島支店では、1934年72,729梱の生産の内、20番手以下が75%であった。在華紡績同業会、『在華紡績生産高』、1935年。
12. 次頁の表を参照。

上海における在華紡各社の綿糸販売量 (1934年1~12月)

(単位 梱)

社名 番手	大 康 (大日紡)	同興紡	公 大 (鐘淵 紡)	内外綿	日華紡	上海紡	東華紡	豊田紡	裕 豊 (東洋紡)	計
6						227		14		241
7	101									101
8						2,479		478		2,975
10	1,181				701		330			2,212
12	2,285				121					2,406
16	18,842				5,276	15,116	4,780	15,975	8,471 1/2	68,460 1/2
20	14,107				29,708	9,334 1/4	23,060	26,014	18,676	120,899 1/4
20/2					260	206				466
20/3						177				177
21					1,024		1,070			2,094
32	7,960			3,489	6,221	1,695 1/2			5,249	24,614 1/2
32/2			4,662		5,890	84			50	10,686
32/3					292				3,788	4,080
40	347			7,913	14,596	2,026		975	5,984 1/2	31,841 1/2
42/2	14,585	15,070	3,408	30,033	15,434	4,405 1/4		3,915	4,935	91,785 1/4
42/3		90				957				1,047
60		230	155	1,266	1,082	2,572		397	1,735	7,437
60/2				6,311		3,604			20	9,935
80/2				1,223		354				1,577
合 計	59,408	15,390	8,225	50,235	80,605	43,237	29,240	47,768	48,909	383,017

資料 在華紡同業会『在華紡生産高』,1935年。

備考 20/2は、20番手撚糸、20/3は20番手の3子撚糸、他番手についても同じ。

13. 王子建, 王鎮中著, 国松文雄訳『支那紡績業』, 1940年, 31頁。
14. 安達春洋『内外綿を語る』1932年, 6, 7頁。
15. 内外綿(株)「報告書」各年。
16. 山川太郎「加工場のこと」, 『武居綾蔵遺文集』, 1935年。
17. 宇野良平氏よりの筆者への私信, 1998年7月6日付。宇野氏は終戦時まで、上海に駐在していた。板谷政一氏の談話, 1998年6月28日。板谷氏は, 1930年京都工芸卒, 但ちに内外綿に入社, 1931年6月から1932年5月まで上海で勤務し, その後9等社員になり安城工場の設計に従事。
18. 安達春洋『内外綿を語る』, 1932年, 10, 11頁。
19. ヤード換算については, 『染色織物辞典』1930年にもどつき, 1反を25ヤードとして計算。

20. 安達春洋『内外綿を語る』, 1932年, 10, 11頁。
21. 内外綿(株)『内外綿(株)50年史』1937年, 108頁。
22. 内外綿(株)「当社整備について」1934年5月10日。
23. 次の表を参照。

内外綿の製品別支店別売上高 (1934年上期)

単位 円

支店 \ 製品	綿糸	綿布	加工綿布	落綿屑糸	計
西宮	1,099,487	730,270	—	14,743	1,844,500 (5.4%)
青島	7,679,371	—	—	80,342	7,759,713 (22.8%)
金州	3,827,153	—	—	40,524	3,867,677 (11.4%)
安城	310,120	—	—	5,365	315,485 (0.9%)
上海	7,145,293	1,662,935	10,848,702	294,360	19,951,290 (59.1%)
計	20,061,424 (59.4)	2,393,205 (7.0)	10,848,702 (32.1%)	453,334 (1.3)	33,738,665 (100%)

資料 内外綿(株)「計算書」1934年上期。

24. 当時の内外綿の従業員の構成は、1等から9等とその下の準社員からなる社員層と、工員層からなっていた。社員層は中等学校卒業以上の人であり、かれらは2年間の養成期間を経て、9等級に任じられた。石坂定太郎氏よりの筆者への私信, 1998年6月2, 6日, および同氏談話, 1998年2月, 5月28日(テープ収録)。石坂氏は, 1937年内外綿入社, 40年本社人事課, 17年安城工場勤務。
25. 拙著『企業国際化の史的分析』, 269頁。
26. 板谷政一氏の談話, 1998年6月28日。
27. 表「各支店の採用要求人員」(1935年3月卒業生)
28. 内外綿(株)「報告書」1932年上期。
29. たとえば, 1935年金州工場の操業に際しては, 次のように指導工が派遣された。金州工場は, 上海から23,040錘を移設して, ハイドラフト化し, 織機を816台据え付けた。(工務課の「金州第3紡織工場設計予算書」1934年11月27日付) ハイドラフト化にともなう, 技術指導員の派遣を, 金州工場は本社技術部へ要請した。西宮工場の2名を含めて, 4名の派遣を要請した。そこで安城工場の精紡部玉揚げ方の女子労働者1名, 元同工場の粗紡部見回りの女子労働者1名が, 12月13日神戸発の船で出発した。もっとも西宮工場からは, 当時同工場も精紡機増台をおこなっており, 熟練工を派遣する余裕はなかつたので, それは見合わされた。内外綿(株)本社工務課, 金州工場御中「教婦の件」, 1935年12月2日。
30. 阿部武司「綿業」, 『日本産業発展のダイナミズム』1995年, 55-56頁。
31. 内外綿『内外綿(株)50年史』1937年, 115, 116頁。
32. 内外綿(株)「生産設備一覧表」1931年10月。
33. 高村直助『近代日本綿業と中国』, 1982年, 228頁。
34. 織機が新たに設備されたが, 工場全体をみれば再建前に比べてほぼ半分の規模となった。すで

注27 各支店よりの採用要求人員（1935年3月卒業生）

（単位 人）

部署 支店	紡績	織布	加工	事務	合計
上海	県立工 7	県立工 7	県立工 3	高商(同文書院) 3 普通商 5	25
青島	高工 3 県立工 1			高商 1 普通商 1	6
金州	高工 1 県立工 2	高工 1 県立工 4		普通商 1	9
安城	県立工 1				1
合計	高工 4 県立工 11	高工 4 県立工 11	県立工 3	高商 4 普通商 7	高工, 高商 9 工業, 商業 32
	15	12	3	11	41

資料 内外綿(株)「来年度2月卒業生採用人員の件」、(取締役往宛信, 1934年11月24日)。

に、調達できる資材が不足しており、爆破前の半分の規模でしか復興が許可されなかったからである。

35. 内外綿(株)「取締役会議事録」1938年12月21日。
36. 高村直助「近代日本綿業と中国」、1982年、237、254頁。
37. 内外綿(株)「株主総会議事録」1939年1月。
38. 次の表を参照。

内外綿の原綿消費と製品出来高

時期	綿花消費高 (俵)	綿糸出来高 (梱)	綿布出来高 (千反)	加工綿布出来高 (千ヤード)	糸光綿糸 (梱)	カタン糸出来高 (ダース)
1936年上期	180,025	128,063	2,129	54,740	0	
“ 下期	180,644	132,023	2,178	51,674	206	
1940年上期	124,337	85,077	1,851	41,593	1,185	
“ 下期	97,387	67,753	1,580	22,393	490	
1944年上期	15,352 (11,103)	22,306 (6,686)	496 (210)	6,110 (5,945)	0	8,619

資料 内外綿(株)「報告書」各年。

備考 1944年上期の()は、上海支店の数値。

綿糸出来高は自家消費用綿糸を、綿布出来高は加工綿布の原布をふくむ。

39. 内外綿(株)「我が社関係事業の推移状況」1944年11月。
40. 注38を参照。
41. 内外綿(株)「報告書」、1944年下期。
42. 内外綿(株)「我が社関係事業の推移状況」、1944年11月。内外綿(株)「内外綿同系会社投資調」(1945年2月19日現在)。
次の頁の表を参照。

中国、満州における関係会社（1944年10月現在）

企業名	所在地	設立年月	資本金（全額 払込済）	内外綿 出資比率	事業内容
大陸重工業(株)	上海	1942. 9	12,000千円	88	鉄工業
上海医療器械製作所	上海	1942. 7	1,000	100	医療機械製造
大東樹脂工業(株)	上海	1943. 9	1,000	100	ベークライト製造
南昌化学工業(株)	上海	1944. 6	1,000	74	フォルマリン化学部品製造
新興（有限）	上海	1942.10	1,000	100	綿製品販売業
上海製靴(株)	上海	1944. 4	1,000	50	軍靴製造
上海繊維(株)	上海	1944. 9	2,000	50	繊維製品製造
満州内外綿(株)	満州 熊岳城	1949. 8	800	100	染色加工業

資料 「我社関係事業の推移状況」1944年10月。

43. 当時、紡績部分品の修理、改造、補充が困難となりつつあった。これを自給するためにも、鉄工業への進出が必要となった。内外綿(株)「制限会社指定に対する反論」、1947年頃。

44. 日清紡績(株)『日清紡績60年史』1969年、523、524頁。

45. 次の表を参照。

国内の関係会社（1944年10月現在）

企業名	所在地	設立年	資本金 (全額払込済)	出資比率	事業
内外航空工業(株)	大阪市	1943.11	55,300千円	100	航空機部品製作
日本水力工業(株)	西宮市	1943. 8	5,000	91.6	水力機械製作
日本綿業(株)	兵庫	1922.11	200	100	織布業
神港染色(株)	大阪市	1940.12	1,000	100	染色業
湖東紡績(株)	大阪市	1919.12	2,000	100	紡績業
神戸電機(株)	大阪市	1943. 7	7,000	33	蓄電池ベークライト製造
前田金属工業(株)	大阪市	1938. 8	1,500	13	工具類製造
日本真空精機(株)	東京都	1939. 7	600	48.5	真空ポンプ
日清紡績(株)	東京都	1906. 3	30,750	16	紡績業

資料 「我社関係事業の推移状況」1944年11月。

46. 内外綿(株)「内外綿同系会社投資額調」(1945年2月19日現在)によれば、関係会社は、上海に7、満州に1、国内に9合計16を所有していた。上海満州の関係会社は、注42に記載のものと同じで、その資本金（払込済）合計は19,800千円、内外綿出資額合計16,133千円、融資額合計336,974千円である。国内関係会社は、注44記載の9社から日本綿業、神港染色の2社をのぞき、東亜精機、大阪プレス製作所の2社を加えた9社である。それらの資本金（払込済）合計59,910千円、内外綿出資合計17,535千円、融資額合計9,741千円である。

47. 内外綿は在外資産勘定、合計92,538,808円（在外資産勘定26,641,028円と在外支店勘定65,412,780円の合計）を特別損失（総額120,666,746円）の一部として、1948年11月25日、計上、償却した。内外綿(株)「企業再建整備法による特別損失(益)明細書」1948年11月。

48. 内外綿(株)「事業設備拡張に関する特別許可願」1946年6月。

49. 在華日本紡績同業界大阪本部、東京出張所「横須賀にて紡績工場設立の趣意書」1947年3月。

50. 内外綿(株)「嘆願書」1947年2月1日。内外綿(株)「紡績工場設置許可申請書」1947年3月7日。
「事業設備新設に関する計画」1947年7月22日。「請願書」(岐阜軍政部へ)1947年9月3日。
51. 内外綿の経営陣は、日清紡績の戦中の紡績機械供出事情をも考慮したあげく、6万錘の75%を、
買い戻す権利があると考えた。内外綿(株)「嘆願書」,1947年2月1日付(ファイル「制限会社に依
る許可書」に在中)
52. 内外綿(株)「再建整備申請書」1948年1月10日。
53. 内外綿(株)「決定整備計画実行決定書」1949年6月。内外綿(株)「報告書」(第120回,1946年8月
11日~48年10月31日)。株式交換は、内外綿の10株(全額払込済)に対して、新内外綿の24.5株(全
額払込済)および日本水力工業の増資新株2.5株(全額払込済)の割合で行なわれた。なお日本水
力は、1948年12月11日資本金620万円(全額払込済12.4万株)を増資して、資本金は670万円となっ
ていた。
54. 1935年には外国人株主の持ち株は、2,960株であった。内外綿の総株数は83万株である。内外綿
(株)「外国人株主名簿, GHQ提出資料」,1946年。