

経 済 研 究

第 29 卷 第 4 号

Oct. 1978

Vol. 29 No. 4

紡績業における企業成長の国際比較*

—イギリス・アメリカ・インド・日本 1870～1930—

米 川 伸 一

1.

明治以降わが国の経済発展において綿業の果たした基軸的役割について、ここで屋上屋を架する必要はあるまい。小論は筆者の従事している紡績企業経営の国際比較の一端を形成するもので、ここで論ぜられるのは紡績企業成長の国際比較(イギリス・アメリカ・インド・日本)である。従来紡績企業の経営規模に関しては、国際的にも多くの識者が注目してきた。しかし、小論で問題にしたいのは、成長の結果というよりも成長の過程である。上記4ヵ国の企業の経営資料を探索し、それに埋没する過程で、これら紡績企業の各国にみられる経営体質の特質を析出する1つの視角としてこの問題が浮上してきた。贅言するまでもなく、これはかつて E. T. ペンローズが『企業の理論』(1959)において提起した問題でもある。

他方、綿業企業経営は制度の移殖と転型 institutional transfer and transformation を考察する場合、最も格好な素材を提供していると言えよう。周知のように綿業における工場制の成立には、

各国において著しい時差が観察されるのであるが、他方、紡績業における公開株式会社の普及に関しては同時性が観察される。この点は今まで看過されてきたが、きわめて注目に値する。1870年代前半にランカシャのオルダム (Oldham), マサチューセッツのフォール・リヴァ (Fall River), インドのボンベイ (Bombay) の3都市に起った爆発的と形容し得るような歴史的創業ブームがこれに該当する。20世紀の主要綿業国のうちでは、独り日本だけがその後塵を拝すること約15年、つまり1886-9年に関西地方を中心にこれに匹敵するような創業ブームを経験した。上記3都市が全国紡錘総数に対して占めた比重は、20世紀初頭において夫々オルダムが26%, フォール・リヴァが16%, ボンベイが50%程度であったが¹⁾, いずれも低・中番手綿糸生産では当該国で重要な地位を占めていた。これら公開株式会社の普及は、予想されるように当該国の会社法の整備と係わりがないわけではないが、日本に見られるようにそれに先行した例もある。筆者の狙いは、紡績企業の成長過程の国際比較を通じて各国の特質を析出し、それを産み落した企業行動の差異を夫々

* 小論執筆に当り、特に資料に関して深沢宏・高村直助・小池賢治・清川雪彦・曳野孝の諸氏から御助言を得た。記して感謝します。

1) オルダムとフォールリヴァは1900年、ボンベイは1905年の数字である。

の国の経営風土・産業風土，就中，当該産業に支配的な経営理念から説明することにあるが，小論では紙幅の制約から成長過程の比較から生まれる事実発見に重点が置かれることになる。

まず最初に選択された資料に関して若干の限定をしておかねばならない。企業成長＝経営規模拡大を論ずる場合，規模の基準をどこに求めるかについては既に多くの識者によって論ぜられてきた²⁾。小論ではこれを一応紡錘数(ミュール+リング+撚糸機)に求めるが，その最大の理由は利用可能な資料の存在である。恐らく代替として考えられ得るが，両者の比較検討は紙幅の制約から別稿に譲らざるを得ない使用総資本と比べた場合，次の諸点が念頭に置かれねばならない。(1) 垂直統合度から見れば，紡績専業のオルダム，100%の綿糸自給率を有する紡織統合企業が支配したフォール・リヴァ。時代によっても異なるが，その中間に位置した，インドと日本。アメリカの場合，イギリス企業と同数の紡錘規模ではまず2倍近い総資本を必要としたと解される。(2) 深夜操業を行なった日本とそれを行なわなかった他の3国³⁾の企業における必要運転資本の相違。(3) 製造品種の差から由来する必要総資本の相違。周知のように紡錘数は同じでも，低・中番手綿糸生産は高番手のそれより多額の固定資本と運転資本を必要とした。また同番手綿糸生産の場合でも，リングはミュールよりはるかに多額の資本を吸収した。上記諸点から明らかになることでとりあえずここで指摘したいことは，紡錘数を基準に経営規模の成長を論ずると，アメリカは過小評価，イギリスは過大評価される恐れがあるということである。

次に綿糸自体がホモジニアスな市場を形成していなかったことを指摘したい。日本の特産物は低・中番手(40番手以下)綿糸であったからこの特産地を各国に求めると，イギリスでは想像を絶するような紡績工場の集中を見たオルダム，アメリカではプリント市場を支配したフォール・リヴァ

ァ，インドでは周知のボンベイがこれに該当した。またこれら三都市の紡績企業は夫々の国において公開株式会社としての色彩がきわめて鮮明であったことも指摘に値しよう。従って，小論でも，就中，これら3都市の紡績企業と日本のそれとの比較に焦点が置かれる。1890年代以降中国市場で競い合ったのは低・中番手綿糸であった。他方ランカシャのボルトン(Bolton)・マンチェスタを中心に生産された80番手以上の高番手綿糸は20世紀に入っても世界市場の大きな部分を掌握し続けたのである。

最後に，小論で考察の対象となる時期はほぼ1870年から1920年代までであるが，その間の時の流れのなかでも特に1884年，1897年，1913年，1928年の4時点が比較の基準とされる。1884年はイギリスで初めて『綿紡織業者年鑑』Cotton Spinners' and Manufacturers' Directoryが上梓された年で⁴⁾，これ以降資料が整備される。日本では大阪紡績が生誕した翌年に当たる。この年のボンベイの企業別紡錘数は筆者の研究の現段階では必ずしも正確には分らないので1888年の数字が示された。1897年はイギリスで高番手製造企業の大連合たるFine Cotton Spinners' and Doublers' Associationが生誕する前の年で，綿業界における合同運動直前の時期を捉えたものである。と同時にオルダムでは1904年に始まる第2創業ブーム以前の状況を提示するものであった。ちなみにこのブームは日本における日露戦争に続く増錘ブームと時期的にはほぼ一致している。統計によればオルダムとフォール・リヴァの紡錘数は，第1次大戦後に最高を記録し，それはオルダムでは約1740万錘，フォール・リヴァでは約340万錘であった。これに対してボンベイでは1920年代を通じて紡錘数はなお増加し続け20年代末には約900万錘に近づいていたが，インドにおける相対的地位は確実に低下していた⁵⁾。近隣のアーメダバード(Ahmedabad)の中番手綿糸製造が

2) M. M. Mehta, *Structure of Indian Industries*, 1955, pp. 14-19.

3) ただしアメリカ南部紡織企業は深夜操業を行なったことに留意しておきたい。

4) 実は1882年に初めて発行されたが統計的に利用可能となったのは1884年以降であった。

5) S. M. Rutnagur, *Bombay Industries: The Cotton Mills*, 1927, pp. 386-7.

第1表 ランカシャにおける大紡績企業の形成と成長*

企業名(略称)	所在地	1884	1897	1913	注 記
J. Mayall	Mossley	400,000	444,000		1894 年株式会社に改組。1902-4 年 2 企業に分割
Crosses & Winkworth	Bolton	326,096	325,430	364,000	1875 年 2 パートナーシップの合同で成立
Musgrave	Bolton	257,714	320,000		パートナーシップ。FCSDA に合同
Sidebottom	Glossop	293,000	293,000		1893 年株式会社に改組。1901 年解散
J & J Hayes	Leigh	229,000	216,518	216,516	1881 年株式会社に改組
G. Mayall	Mossley	200,000	192,000		1903 年解散。分割されて公開株式会社として発足
T. Taylor	Bolton	182,000	105,000		パートナーシップ。FCSDA に合同
Middleton & Tong	Middleton	177,600			1860 年公開株式会社として発足。94 年解散
J. Marsden	Bolton	182,000	182,000		パートナーシップ。FCSDA に合同
Howe Bridge	Leigh	59,000	250,000	316,000	1867 年公開株式会社として発足
J. Wood	Glossop	204,000	221,000	200,000	1872 年株式会社に改組。後に株式を公開
Ryners'	Ashton	147,000	230,000	(181,000)	1891 年株式会社に改組。1912 年解散
Horrockses & Crewdson	Preston	124,022	220,000	250,000	1887 年 2 会社合併により成立
Barlow & Jones	Bolton	12,482	210,000	227,000	1874 年株式会社に改組
F. C. S. D. A.	Manchester			3,098,054**	1898 年ボルトンとマンチェスタの 31 企業の合同により成立
Irwell Bank	Farnworth		132,408	326,160	1892 年公開株式会社として新設
Bolton Union	Bolton	62,000	172,000	290,478	1874 年公開株式会社として新設
Times	Middleton			264,144	1898 年公開株式会社として新設
Tunncliffe	Leigh	101,000	105,000	263,793	1897 年に株式会社に改組
Broadstone	Stockport			262,504	1904 年公開株式会社として新設
Bee Hive	Bolton		120,000	262,000	1894 年公開株式会社として新設

注：* 紡績統合企業の場合織機台数は省略。アンダーラインは各時期における 10 大企業。また 1928 年の数字は利用出来なかった。

** ランカシャに位置した 25 企業のための紡績数合計。1898 年の総合計は 2,873,000 錠(イギリス本国)+220,000 錠(フランス)。

資料：J. Worrall, *The Cotton Spinners' and Manufacturers' Directory*, 1882~; Public Record Office と Company Registration Office (Board of Trade) に保管された経営資料。

1890 年代から頭角を現わしていたからである。他方 1920 年代における フォール・リヴァの顕著な衰退の原因が南部綿業の躍進にあったことは周知であろう。1928 年はかの世界恐慌の前の年に当り翌年オルダム企業を中心とした低・中番手製造企業連合たる Lancashire Cotton Corporation が行政の介入によって生誕した。1930 年代に入っても全国紡績数が増加したのはインドと日本であるが、後者の増加率の方が遙かに高かった。ただ 1935 年に日本は絶対数でインドを凌駕したが、その時点の紡績数はなお 1000 万を僅かに越えた程度であり、その時のイギリスの数字は減少はしていたがなお 4700 万錠を維持していた。

2.

(1) イギリス

オルダムに入る前にランカシャ全土の大企業を瞥見しよう。第1表で注目されるのは、パートナ

ーシップ或いはそれが改組された私会社(private company)の比重が考察の時期において依然として高いことである。これは綿業がイギリスばかりでなく世界的に史上公開株式会社(public company)の中核であっただけに一層指摘に値する。更に低中番手に専業したオルダムやロチディルなどランカシャ西部企業が皆無であることも分る。

企業の成長という点から注目されるのは、ランカシャの紡績大企業が既に 1884 年にほぼ 30 万紡錠程度で自力成長の上限に達しており、個々の企業はそれ以降大戦後に至るまで殆ど成長を止めていることであろう。更に 84 年の 10 大企業のうち大戦前までその地位を保ったのは僅かに Crosses & Winkworth 1 社に過ぎない。10 社のうち 3 社は FCSDA に合同したが、4 社は解散し、2 社は脱落した。10 社のうち創業時からの公開会社は僅かに経営に失敗して解散した Middleton & Tong のみに過ぎない。私会社への改組企業('turn over'

第2表 オルダムにおける大紡績企業の形成と成長

企業名(略称)	1884	1897	1913	1928	注 記
Buttsworth & Murgatroyd	145,000	154,000	152,236		1897年以前に Alfred Butterworth と改組。パートナーシップ
J. Shaw	142,506	150,000	150,000	150,000	1930年代までパートナーシップ維持
Lees & Wrigley	136,186	140,186	150,000	300,000	1903年株式会社に改組
Sun	135,786	150,000	157,000	157,836	1858年公開株式会社として新設
Oldham Twist	125,500	133,318	166,538	174,352	1867年公開株式会社として新設
R. Stott	120,000	160,000	160,000		1913年までに株式会社に改組
Oak	113,400	109,362	117,590	122,320	1874年公開株式会社として新設
West End	112,016	118,540	131,996	131,996	1874年既存企業を引継ぎ公開株式会社として発足
Lancashire	109,260				1874年引継企業として発足。1886年解散
Springhead	106,000	106,788			1866年株式会社に改組。私会社。1899年解散
Werneth	99,992	145,736	136,000	136,000	1874年公開株式会社として新設
Parkside	50,000	142,938	143,232	145,000	1873年公開株式会社として新設
W. Taylor	75,000	120,000	120,000	150,000	1897年株式会社に改組。私会社
Shiloh	27,500	37,132	151,296	261,296	1874年公開株式会社として新設。1913-28に1企業吸収
Roy			139,000	140,000	1905年公開株式会社として新設
Tay			138,452	138,452	1898年公開株式会社として新設
Egyptian Spinners				216,306	1928年 Gem・Lark 2企業の合併で成立
Lily			98,276	220,184	1904年公開株式会社として新設
Wye				192,824	1913年公開株式会社として新設
Mona			90,456	192,912	1904年公開株式会社として新設
Maple			89,928	187,116	1903年公開株式会社として新設
Belgrave			100,000	184,000	1907年公開株式会社として新設

資料: J. Worrall, *The Cotton Spinners' and Manufacturers' Directory*, 1882~; Public Record Office と Company Registration Office(The Board of Trade)に保管された経営資料。

company)は多く紡績部門を兼営していたことは指摘に値しよう。

他方、1913年には10大企業の中に、新発足した公開会社4社が姿を見せ、以前からの2社を加えて私会社を圧しているが、これらはいずれも紡績専業であった。このように大規模企業が私会社ならずとも常に変遷したこと、更に、新設企業が往々既存企業を上廻る生産規模をもって発足したことは、われわれの通念を破るものとして注目したいのである。これら10大企業がランカシャ全紡錘数において占める比重は極めて低く、1884年で6.1%, 1897年で6.5%, FCSDAが形成された後の1913年でさえ9.0%でしかなかった⁶⁾。このような著しく流動的な業界のなかで、織布を中核とし国内市場に基礎を置き強力な販売力を擁した Horrockes, Barlow & Jones 或いは Tootal などの企業が堅実に成長するが、この点は別稿で触

れることになるろう。

対象をオルダム地域に絞った場合はどうであろうか。まず期間を通じて、経営規模が高番手地域の企業より明白に一段劣っていたことは否定出来ない。ここでは1873-5年の起業ブーム以降5万錘前後の紡績専業公開会社が林立し、小規模な個人或いはパートナーシップ企業を次々に駆逐していったのであるが⁷⁾、それでもなお1884年時点では非公開4企業がその地位を維持していた。他方会社組織以外での企業発足はこの時点になると困難になっていた。公開会社が支配的であったのは当ランカシャ西部を他地域から区別する顕著な特徴であった。しかし同時に、その成長が殆ど見られないか或いは極めて緩慢であったこと、更に、後発株式企業が往々先発企業を陵駕して初発から巨大規模で出立したことは、前の場合と同様であ

6) ただし FCSDA の紡錘規模はランカシャ州内の25事業所のみを対象とした。

7) この点に関しては拙稿「オルダム綿紡績会社設立ブーム」『一橋論叢』第77巻第6号、17-18頁参照。

った。即ち、第2表が物語るように1884年の10大企業で1913年以降に至るまでその地位を保ち得たのは6企業であり、1928年ともなれば、3企業に減っている。世界恐慌前には20世紀に新設された6企業が一躍10大企業群の中に割り込んでいる。また相違点と言えば、恐らく解散企業が僅かなことで、形成時の経営の失敗で解散に追い込まれたLancashireが唯一の例外をなしていた。この公開紡績会社の生存率が異色と言えるほどに高かったことは、オルダム更にはランカシャ全土を通じて言える止目に値する点である。

(2) アメリカ

この国の紡績企業がイギリスのそれと異なる最大の点は、初発からの紡織統合経営に求められる⁸⁾。ここからイギリス紡績企業の製品が番手数によって表示されるのに対し、アメリカのそれは綿布品種によって表示される。このため国際比較は容易でない。世界市場、就中、アジア市場での綿布の競合品種としては粗布(sheeting and shirting)がまずあげられるが、小論ではプリント生地生産に特化していたフォール・リヴァの紡績企業が対象として選ばれた。それは素材面でもプリント生地が綿布生産の中で最大の比重を占めていたばかりでなく、当市の企業が綿業部門では最も公開的色彩の強い会社企業として発展したこと、更に、紡錘の地域的集中という点で当市がアメリカにおいて群を抜いており、これらの点からオルダムやボンベイに対比するには最適の対象たることを誰人も否定し得ないからである⁹⁾。そればかりではない。マサチューセッツ紡錘数が全米紡錘数の1870年における21%から1900年の40%に上昇したのは、1871-3年の創業ブームに代表される当市における紡織企業の群生と隣りのニュー・ベッドフォード(New Bedford)の興隆に負うものである。この間に当市が全米紡錘数において

第3表 19世紀末アメリカの大紡織企業*

企業(略称)	所在地	1897	1913
Amoskeag	Manchester, N. H.	290,000 +10,000	600,608 +22,200
Fall River	Fall River, Mass.	285,000 +7,500	485,288 +13,252
Wamsutta	New Bedford, Mass.	219,216 +4,346	230,836 +5,000
J. P. Coats	Pawtucket, R. I.	200,000	300,000
Lonsdale	Lonsdale, R. I.	181,370 +3,717	182,965 +4,654
Pacific	Lawrence, Mass.	180,000	425,888 +10,052
Merrimack	Lawrence, Mass.	158,976 +4,502	166,576 +4,463
Boott	Lawrence, Mass.	152,992 +4,215	158,136 +3,900
Tremoute	Lawrence, Mass.	147,040 +4,200	230,000 +6,000
Social	Woonsocket, R. I.	134,468 +3,388	258,804 +8,800
Dwight	Chicopee, Mass.	130,000 +3,436	160,000 +4,000
Globe	Fall River, Mass.	130,000	570,000
Durfee	Fall River, Mass.	128,528 +3,034	143,952 +3,839
Merchants'	Fall River, Mass.	125,516 +3,248	132,032 +3,385
Great Falls	Somersworth, N. H.	125,000 +3,000	132,000 +2,950
King Philip	Fall River, Mass.	124,480 +2,800	134,112 +3,089
Massachusetts	Lawrence, Mass.	124,352 +4,061	176,560 +5,015
Granite	Fall River, Mass.	121,404 +2,992	122,048 +3,007
Border City	Fall River, Mass.	120,367 +2,937	121,228 +2,900
Amory	Manchester, N. H.	119,152	**

注：* 上段は紡錘数・下段は織機台数。** 解散。

資料：Dockham's American Report and Directory of the Textile Manufacture and Dry Goods Trade.

占める比重も1870年の8%から1900年には既述のように16%に上昇した。

資料の検討に入る前に、フォール・リヴァ紡織企業の経営規模が、他地域の大規模企業と比較してどの程度に位置付け得るものであったかを解明しておく。第3表は1897年、合同運動直前における3大綿業州(マサチューセッツ・ロードアイランド・ニューハンプシャ)の大規模紡織企業を『繊維業者年鑑』Dockham's American Report and Directory of Textile Manufacture and Dry Goods Tradeにより摘出したもので、全米の大規模企業の殆んどを含むと推定される。ここから判定する限り10大企業のうち1企業、20企業のう

8) フォール・リヴァの綿紡織経営に関しては、近く発表される拙稿「フォール・リヴァ紡織企業の形成と展開」(増田四郎先生古稀記念論文集収録予定)を参照のこと。

9) 上記の諸点に関しては M. Copeland, *The Cotton Manufacturing Industry of the United States*, 1923 を参照のこと。

第4表 フォール・リヴァにおける大紡織企業の形成と成長*

企業(略称)	1884	1897	1913	1924	注	記
Durfee	109,360 2,734	128,528 3,034	143,952 3,893	151,328 3,645		
King Philip	94,016 1,752	124,480 2,800	134,112 3,089	130,464 3,134		
Merchants'	90,656 2,100	125,516 3,248	132,032 3,385	139,176 3,216		
Union	89,608 2,122	109,648 2,785	110,320 2,854	109,114 3,030	1879年に解散。新会社設立	
Sagamore	84,692 2,042	90,304 2,280	150,200 3,557	147,664 3,554	1879年に解散。新会社設立	
American	82,452 1,973	92,720 2,237	94,528 2,578	95,776 2,600		
Granite	79,000 1,902	121,404 2,992	122,048 2,007	62,564 2,167		
Border City	76,000 1,850	120,367 2,937	121,228 2,988	101,502 2,695	1879年に解散。新会社設立	
Wampanoag	64,872 1,605	92,880 2,109	84,760 2,028	73,568 1,994		
Shove	60,128 1,500	59,712 1,500	77,728 2,106	77,728 1,946		
Pocasset	57,240 1,385	77,220 1,951	120,016 2,865	43,000 800		
Fall River		285,000 7,500	485,288 13,252	485,288** 13,252	1880年代後半に紡織に転業。**は推定値 1924年100,000 鍾と2,000 台をテネシーに移転	
Globe	32,500	130,000	(570,000)	54,000	1899年 New Eng. Cotton Yarn に合同。()は新会社の 全紡鍾数。1917年再分離独立	
Stafford	38,800 966	82,800 2,152	114,584 2,695	114,408 2,512		
Chace	50,200 1,275	75,432 1,925	116,688 2,647	86,192 1,869		
Parker		46,232 10,004	48,968 1,088	227,654 5,473	1895年創設	

注：* 上段は紡鍾数・下段は織機台数。アンダーラインは紡鍾数における10大企業。この他当市には American Thread Co. の1事業所となつた Kerr Mills(1924年に124,524 鍾)が存在した。

資料：Sanford and Kelley, *Fall River and its Industries, Annual Reports; Dookham's American Report and Directory of the Textile Manufacture and Dry Goods Trade; Official Handbook of Textile Corporations and Textile Buyers' Economist.*

ち7企業が当地設立のものである。つまり、当市には単に紡鍾が集中していたばかりか大紡織企業も集中していた。

企業成長に関する第4表の語る諸点を整理しよう。まず成長率に関してはオルダムのもより確実に持続的である。1884年の10大企業のうち1910年と1928年に6企業が依然として顔を出しているばかりでなく、夫々の企業の紡鍾数に継続的增加が見られる。両都市の10大企業紡鍾合計の平均成長指標を1884年を100として算出した場合、オルダムでは1897年が106、1913年が123、1928年が168であるのに対し、フォール・リヴァでは1897年が156、1913年が252、1924年が205と両者の差は明白である¹⁰⁾。他方、このフォール・

リヴァの数字は後述するように地域資本による企業成長の限度をも暗示しているものと解せられる。ニューヨークの商社主導で瞬く間にアメリカ第2の紡織企業に躍り出た Fall River Iron Works の事例は分析に値する。そしてこれと Durfee という優良企業が非公開株式会社であった点も、綿企業経営を考える上で看過出来ないものである。ちなみに当市にはこの非公開の2企業から、創業時から250名の株主を擁した公開会社の Merchants' に至るまでが存在し、公開・非公開の厳密な区分を行なうことは困難な状態であった。

(3) インド

10) 1913年のGlobeとFall Riverは州外の紡鍾数をも含めて算出してある。

第5表 ポンベイにおける大紡績企業の形成と成長*

企業(略称)	1888	1897	1913	1928	注 記
Maneckji Petit	96,192	131,132 1,253	148,388	153,363 4,683	1960 年創設。Royal と Gordon を吸収
Oriental	71,692	64,012 1,140			1858 年創設。1903 年解散
Sassoon S & W.	51,956	53,624 1,034	52,516	60,240 1,254	1874 年創設
Gordon	50,312				1883 年創設。1892 年解散
E. D. Sassoon	47,208	50,780 748	72,468	245,238 6,921	1883 年創設。1920 年同系列 6 企業が合同して Sassoon United Mills を形成
Swadeshi	42,448	52,960 1,025	53,396		1887 年旧 Coorla を引継ぐ
Coorla	38,604	30,704 563	30,484	26,352 719	1874 年創設
J. Greaves	38,124	39,128	38,124		1883 年創設。1921 年毛織物工場に転換
Leopold	37,937	10,728			1883 年創設。1909 年解散
M. Gokuldas	37,048	40,008 760	58,952	82,928 1,645	1870 年創設
J. Sassoon		90,096 1,718	103,816		1895 年創設。1920 年 United Mills を形成
Empress	35,752	76,680	72,066	97,284 723	1916 年他の 2 企業と合同して Brouch Mills を形成
Anglo-Indian	33,432	45,592			1874 年創設。1890 年代解散。Apollo として新生
Howard-Bullough	30,876	43,824	43,160		1886 年創設。1917 年解散
Star		41,552			1888 年創設。1904 年解散
Century			92,016	120,176 3,122	1898 年創設
Currimbhoy		39,172	83,396	86,804 1,050	1889 年創設。1899 年系列企業吸収
E. Pabaney			55,016	57,880 1,004	1896 年創設
David		28,800	67,360	82,364 1,216	1899 年新事業所建設
Bombay D. & M.				181,544 4,848	1908 年 Spring など 3 企業の合同により形成
Kastoorchand				80,254 913	1914 年年創設。1915 年 Imperial 吸収
Kohinoor			47,460	64,440 1,423	1896 年創設

注：* 上段は紡錘数・下段は織機台数。アンダーラインは 10 大企業。

資料：Bombay Millowners' Association, Annual Reports; S. M. Rutnagar, *Bombay Industries: The Cotton Mills*, 1927.

ボンベイがインド綿業に占める重みはイギリスのオルダム以上に圧倒的なものであった。1884年に全インド紡錘数の実に 65% を占め、それは 1897 年に 54%, 1913 年に 47% と長期的に低下したが、なおその中心的地位は些かも揺がなかった。加うるに当市の製品は第 1 次大戦以前には専ら海外市場・特に中国市場に向けられており、20 番手以下が中心であったので、小論での比較対象としては格好なものである。企業は紡織兼営も少なからずあったが、綿糸自給率は 100% にはほど遠く、綿糸としてアジア市場に輸出されていた。

当市における最初の機械制紡績企業は 1854 年には生誕しているが、これは恐らく有限会社ではない。1857 年に工業企業に有限責任制が導入され、翌年生誕した Oriental が発足後遠からずそれを採用した。

インド綿工業の発展においてイギリス人経営者の果たした役割に関しては、大方の論者の指摘するところであり、確かに別稿で詳述するように両国紡績経営の類似点は無視出来ないが、同様に両者の乖離もまた看過し得ない。インドの企業経営では周知のように経営代行制度(managing

agency system)が普及した。一口で言えば、取締役会が特定の取締役を含む集団との間に経營業務に関し長期に亘る委任契約を結ぶものである¹¹⁾。そしてこのような「専門経営者集団」が複数の紡績企業の経営に従事した時、可成な程度の経営合理化が可能であると主張されるのである。結論的に言えば、小論では企業成長を論ずるに当り経営規模の尺度は、経営代行機関の及ぶ範囲にではなく、通説の説くように¹²⁾、所有権を基礎に算定されねばならない。一般に経営代行集団は同時に当該企業の大株主であったが、だからと言って彼らが経営代行を委ねられた数社を1経営単位としその極大利益を計ることは出来なかった。個々の企業は夫々独立したバランス・シートが作成されたし、経営代行集団がそれとしての名声を保つためには、むしろ委ねられた個々の企業の業績を平準化することが、彼らの経営目標となったであろう。従って、経営代行企業数の増大は既述集団による経営の効率化に必ずしも結びつかなかった。

以上の諸点を念頭に置いて第5表を見よう。恐らくこの国の企業成長で最も他と区別されるものは、企業の絶え間ない浮沈であろう。他国においても同様だが、かくて解散した企業の生産設備は破壊されることなく別企業によって使用された。生誕した会社企業が驚くほど不況抵抗力を有したオルダムとの対照がここに見られる。またオルダムのように後発企業が創業時から巨大企業として既存企業を圧して生誕するという現象も、ボンベイでは例外であった。一般に経営規模は各時期とも紡織統合であったフォール・リヴァのそれよりも明瞭に見劣りがする。10大企業の紡錘数合計に見られる成長指数は1888年を100とすれば1897年が127、1913年と1928年が夫々158、234であった。他方、企業の合併・吸収は既述の2都市におけるよりも一般的であり、特にE. D. Sassoonは恐慌前には系列の4企業を吸収してUnited

Sassoonを形成していた。ちなみに1928年の10大企業のうち合併・吸収を通じ成長したもの6企業、新事業所建設によるもの2企業、親工場の拡張によるもの2企業となっている。

(4) 日本

小論での比較のレヴェルから言えば、日本における機械制紡績企業の生誕はいわれる2,000錘紡績の経営的失敗を経て1883年に設立された大阪紡績(10,500錘)に求めることが出来る。この企業の成功に触発されて1886-9年の間に、三重・天満・尼崎などの紡績会社合計22社が関西を中心に陸続と設立された。東京綿商社が発展的に解消して鐘淵紡績が生まれたのもこの時期であった。従ってここでの企業成長比較の出発点も、第6表が語るように創立ブームの諸企業が稼動を始めた1892年に求められるのが妥当であろう。

日本紡績企業に見られる最大の特徴は、草創期に秀れた業績をあげた企業がその後も一貫して業界をリードしたという他国に見られない企業パフォーマンスである。従って1880年代の指導的企業は1920年代においてもその地位を維持し続けた。後発で急成長を果たしたのは、専ら中・高番手製造企業であった。他国の紡績企業に共通して見られる草創期大規模企業の成長活力の喪失は、日本企業には無縁であった。他国より新規参入が容易でなくたとえ参入しても生存率が低かったという事実は、この主導企業群の成長活力持続と係わりがあるであろう。このような彼我の業界体質の差を端的に表わすのは、1904年以降の増錘ブームにおけるイギリスと日本に見られた企業行動の対照である。イギリスでは増錘は企業新設ブームを通じて生まれた。従って大規模企業群の市場占有率は元来低かったのが、更に大きく低下した。これに対して日本では、総紡錘数の増加は既存有力企業の工場増設を中心にもたらされたのであった。

第2の特徴は、日本の主導的企業群に所属する企業の成長が、95年以降はむしろ彼による弱小企業の吸収或いは、強力企業同士の合併によってもたらされたという点である。この点で日本の経験は他国に前例がない。つまり、第1に、他国で

11) 経営代理制度の経営史的考察に関しては別稿で述べるがとりあえず清川雪彦「インド綿工業における技術と市場の形成について(上)」『経済研究』第27巻第3号、246-9頁を参照のこと。

12) P. S. Lokanathan, *Industrial Organization in India*, 1935, pp. 83-6.

第 6 表 日本における大紡績企業の形成と成長*

企業(略称)	1892	1897	1913	1928	注記
大阪紡	60,391 +333	52,297 +557	156,496 +4,532		1914 年三重紡と東洋紡を形成
摂津紡	35,328	38,016	157,174		1918 年尼崎紡と大日本紡を形成
三重紡	30,672	56,784 +400	283,522 +5,330	859,940 +12,257	1914 年以降東洋紡
鐘淵紡	30,528	81,778	465,524 +4,783	680,852 +8,007	
浪華紡	30,280	25,953			1898 年解散
平野紡	26,680	27,616			1902 年摂津紡に合併
金巾製織	19,906 +50	26,096 +459			1906 大阪紡に合併
天満紡	16,388	24,737	163,252 +400	476,800 +3,638	1900 年大阪合同紡を形成
尾張紡	15,328	30,340			1905 年三重紡に合併
泉州紡	15,136	19,264			1903 年岸和田紡に合併
尼崎紡	11,520	29,873	132,392 +1,785	896,676 +9,555	1918 年以降大日本紡を形成
日本紡		40,194	173,412		1893 年創設。1916 年尼崎紡に合併
富士瓦斯紡			245,688 +979	595,952 +2,717	1906 年富士紡と東京瓦斯紡の合同により形成
東京紡	9,104	25,861	138,696 +884		1914 年尼崎紡に合併
福島紡		14,697	103,616	255,308 +1,990	1893 年創設
日清紡			95,156	480,518 +2,965	1907 年創設
倉敷紡	9,976	21,672	59,032	296,840 +1,812	
岸和田紡		21,750	96,840	203,892 +1,150	1893 年創設
和歌山紡織			63,388 +856	138,822 +1,463	1911 年 2 社合同により形成

注：＊ 上段は紡錘数，下段は織機台数。アンダーラインは 10 大企業。なお 1897 年の数字は「紡連」に報告された月間運
転錘数のうちの最大のものを選んだ。
資料：『大日本綿糸紡績同業聯合会報告』第 1 号付録；『全国聯合紡績会社便覧』，第 53-64 号；
『第廿二次，第五十二次綿糸紡績情参考書』；山口和雄編著『日本産業金融史研究：紡績金融篇』。

はそもそも紡績企業においては企業合同はそれほど多発しておらず，また生誕した場合でも成功した例が少ないし，これと関連して第 2 に，小数の合同は，その殆どの場合が多数群小企業の単なる集合(イギリス)とか金融業者の介在による非内発的
合同(アメリカ)であったからである。日本における紡績企業の合併に類似するものは，イギリスでは唯 J. P. Coats 社の形成に見られるのみである。かくして日本では，10 大企業の紡錘合計は 1892 年を 100 とすれば，1897 年が 146，1913 年と 1928 年は夫々 720 と 1,741 と急増しているが，それはまた巨大企業への紡錘の集中過程であったのであり，10 企業の市場占有率は 1892 年の 68.5%

から始まって，1897 年 48.71%。1913 年 73.8%，1928 年 67.1% という想像を越えた高い数字を示した。その間企業数の増加は 1892 年が 35 社であったのに対し，1928 年は 72 社ではほぼ倍増したに過ぎないの対し，紡錘数の増加は実に 20 倍を陵駕していた。
最後に，企業規模の国際比較を各時期について行なってみると，19 世紀末の日本紡績企業の先頭集団はその数社のみが 1873-5 年ブーム設立のオルダム
の平均的新設企業にみられた 40,000-60,000 錘レベルに達していた。しかしインドと比較すれば，それは殆ど同一線上にあった。それが第 1 次大戦直前になると日本の 10 大企業は，

既にオルダムのそれを越えていた。否、10社中7社が紡織統合経営に進出していたことを勘案すればランカシャー屈指の大企業とほぼ肩を並べる地位にまで急成長していた。世界恐慌直前には、主導企業群の生産能力では世界の先頭に立っていた。

3.

本章の狙いは、企業成長の理念型モデルを構成し、4国に見られた事実をこれと対比せしめてその特質を析出することにある。

企業成長は次の3段階を経て進行するものと看做される。(1) まず企業は敷地を購入して第1工場(Mill A)を建設し、その一部に紡績機械一式を設置して操業を開始する。遠からずその工場は増鍾の余地のないまでになる。往々工場の拡張(extension)が行なわれる。更に、同一敷地内に第2工場(Mill B)が建設され、稀に敷地に余裕のある場合は第3工場(Mill C)へと工場増設は進行し、敷地はすべて利用し盡さる。これら工場群は事業所(Establishment A)を形成する¹³⁾。(2) 企業が更に成長を欲するなら、全く地理的に離れた別地区或いは地域に工場を設立することになる。若し、企業が合併・吸収行為に係わった場合も結果は同一で新工場群から成る新事業所(Establishment B)の生誕となる。遂に国内でこのような複数の事業所が全国に散在して形成される。(3) 最後に企業は海外に直接投資を行ない、海外諸国で同様の成長行動がとられる。以上を念頭に置いて実態を見る。

イギリス この国では私会社を経た高番手製造企業とオルダム中心の低・中番手製造企業を区別して考察しなければならないが、両者とも一地域枠を越えて工場進出を行なうことは例外であった。その例外の最大たるものは言うまでもなくFCSDAであるが、1913年の『綿紡織業者年鑑』にもとづいたチャップマン・アシュトンの結論に

13) ただしこれはイギリスの慣行で、アメリカの場合『年鑑』には地域的に離れた工場を Mill No 1, Mill No 2 などと記述している。またこの Mill を Plant と記すこともある。また日本の資料では普通本社工場群から離れたそれを「分工場」と呼称した。

従えば、2ないし3地域で操業していたものは、紡績専業企業で657社のうち僅か6社、紡織統合企業で279社のうち31社であった¹⁴⁾。オルダムの公開会社はまず100%近くが創業地以外に進出しなかった。従って手当をした敷地が完全に利用されると、それは同時に企業成長の停止を意味した。否、オルダムの企業だけでなく、これはランカシャー紡績企業の一般的特質であった。つまり(1)の限界の到来とともに企業成長は終わったのである。もっとも高番手中心の紡織統合企業には時に(2)の段階に成長する企業があった。19世紀末の Tootal は、ボルトン工場に紡鍾73,000鍾と織機2,529台、レイ(Leigh)工場に紡鍾55,000鍾、ラドクリフ(Radcliffe)工場に紡鍾73,000鍾と織機140台、マンチェスタに織機600台を保有した。筆者の知る限り、これが当時の最大であった。企業の内発的発展の結果として(3)の段階に入った企業は、カタン糸という特殊な製品分野で世界市場を支配した J. P. Coats と English Sewing Cotton を別とすれば、見当らない¹⁵⁾。

アメリカ この国ではフォール・リヴァーを見る限り、イギリスの成長型が妥当するようである。全米第2の企業たる Fall River Iron Works は大戦前5工場を擁したが、すべてフォール・リヴァーに位置した。しかし、更にアメリカの紡織企業全体を俯瞰すると、成長過程が(2)の段階に達した企業も例外とまで言えないほどに存在する。北部綿業衰退の過程で当地域の有力企業は、しばしば南部に進出した。Kendall Co. のように1904年破産した北部工場を買収して発足し、第1次大戦後6州にまたがる9工場(=事業所)を擁した企業もあった。一般に南部の紡績企業の1工場規模はそれほど大きくなかったが、既に第1次大戦以前に同州内での企業合併が行なわれていた。最大の

14) S. J. Chapman and T. S. Ashton, The Sizes of Businesses Mainly in the Textile Industries, *J. of Royal Statistical Soc.*, 1914, p. 471.

15) この両社とFCSDAに関しては次の拙稿を参照のこと。S. Yonekawa, The Strategy and Structure of Cotton and Steel Enterprises in Britain 1900-39 in K. Nakagawa(ed.) *Proceedings of the First Fuji Conference*, 1976, pp. 220-24.

第7表 アメリカ南部紡織大企業形成の1例 1913*

Parker Cotton Mills Co. (1911)	-Victor Mfg. Co. (1895)
	本工場 59,136+1,511
	Greers 工場 25,600+719
	Wallace 工場 15,000+242
	Ottaray 工場 21,000+550
	-Hampton Cotton Mills (1912)
	Olympia 工場 100,320+2,403
	Ganby 工場 57,312+1,500
	Richland 工場 26,112+688
	Capital City 工場 15,000+404
	Fairfield 工場 25,088+498
	Wylie 工場 21,504+640
	Pine Creek 工場 18,816+492
	Beaver Dam 工場 10,120+322
	-Monaghan Mills (1900)
	本工場 60,000+1,540
	Walhalla 工場 18,816+510
	Seneca 工場 19,072+456

注: * Parker は持株会社。紡錘+織機。() は創業年。
資料: Dockham's American Report.

ものは第7表に示した持株会社 Parker Cotton Mills Co. の形成であろう。

インド インドに関しては問題点を確実に検証するだけの資料が今の処見当らない。しかし入手し得る当時の情報から推量する限り、事態はイギリスと酷似したようであるが、工場規模はイギリスより遙かに小さく、工場拡張・新設は稀であった。成長は専ら合併によって行なわれたが、その場合でも企業の工場群は、原則として1都市・1地域の外に進行しなかった。Sassoon はボンベイ市の紡績企業合同の中心勢力を形成していたが、これとてボンベイ地域外には進行しなかった。

日本 結論的に言えば、日本はイギリスと格好な対照を形成した。80年代の多くの新設企業において発足当時40,000 鍾程度の目標が立てられており、1・2度の拡張ないし工場新設により、

おおよそこの程度に達すると、企業の新戦略はむしろ他地域に次の工場を建設することであったように思われる。既に三重紡が93年に従来の川島工場に加うるに愛知工場の経営に参加していち早く(2)の段階に進んだが、全国的な事業所網の建設に最も積極的であった企業に三重紡と並んで鐘淵紡があった。輸出を意図した兵庫工場が新設されたのは94年であった。1902年には九州紡を買収して三地・熊本・久留米という分散した3工場を企業内組織に吸収した。この拡張戦略を産み出したのが、三井の中上川彦次郎であり、三井から鐘淵に來た武藤山治であったことは、周知の事実である¹⁶⁾。丁度アメリカの世紀末合同運動に呼応するかの如くに、日本では紡績業で企業の合併・吸収が進行したが、回顧すればそれはその激甚さにおいて正に日本固有の稀有とも言える現象であった。そしてほぼ第1次大戦を境界にして日本企業は中国を中心とした海外生産会社の設立(いわゆる在華紡)を通じて、(3)の段階に入ってゆくのである。

4.

以上の各国の実態から、企業成長のモデルに最も近似した企業行動を提示したものは日本であったということが明らかになるが、このような紡績業における企業成長の経営戦略の国際的対照の由来は、何に求められるべきであろうか？ それは第1に、企業行動を制約する各国と、紡績集中地域に見られる各地域の経営風土の問題であろう。しかし、それだけではない。

平均的企业はその国の経営風土と綿業界の大勢に追随する。しかし、このような紡績企業を囲む経営風土と綿業界は、逆に、それを改革しようとするシュンペーターの呼ぶ革新的企業によって変貌するものでもある。われわれがここで注目しなくてはならないのは、各国綿業界におけるこのような革新的企業群の存在の有無である。若し業界がダイナミズムを欠いておれば、われわれの分析は更にその欠落を生んだ当該国の経営者層と経営

16) 以上の諸点に関しては山口和雄編著『日本産業金融史研究: 紡績金融論』1970年などを参照のこと。

者チームにおける経営意志決定のメカニズムにまで掘り下げられねばならない。他方、綿業界自身が革新的企業を輩出させるダイナミズムを保持し得たら、そのような業界体質と各国の経営風土との係わり合いも問題になるであろう。これらの諸点はいずれも続稿で考察される。

蛇足ながら一言すれば、各国綿業のパフォーマンスを専ら夫々の国に潜在的に与えられた市場の広さによって説明しようとする主張がある。また単に生産要素の国際比較から説明しようとする試みもある¹⁷⁾。これらの要因に十分な考慮が払われねばならないのは言うまでもないが、綿業においては企業レベル、つまりマネージメント

の問題も、今まで考えられていたより重要な役割を果たしていたように思われる¹⁸⁾。小論との係わりで更に問題を敷衍すれば企業は単に成長すれば効率が高まるというわけではない。大企業は巨大組織が十分に機能するような組織作り *organizational building* を要請され、このハードルを越え得た企業のみが更に成長を続けることが出来た。言うまでもなく、これは A. D. チャンドラー Jr. の強調したところである。日本の紡績企業で特に注目し値するのはこの点であるように思われるが、この紡績企業にみられる管理組織の国際比較も別稿に譲らねばならない¹⁹⁾。

(一橋大学商学部)

17) 以下の2著はこれらの意見を代表している。D. N. McCloskey, *Economic Maturity and Entrepreneurial Decline; British Iron and Steel 1870-1913*, 1973; L. G. Sandberg, *Lancashire in Decline: A Study in Entrepreneurship, Technology and International Trade*, 1974.

18) 綿業の国際競争力において効率的な経営管理を重視したものに次の成果がある。R. Chin, *Management, Industry and Trade in Cotton Textiles*, 1965.

19) 既述の筆者による国際会議での報告は、この時期に形成されたイギリス合同企業の組織上の問題点を指摘している。