

第4章 1920年恐慌と「産業の組織化」

武田 晴人

1. はじめに

本章は、1920年恐慌とその後の10年余りの日本経済の展開のなかで、日本の企業が恐慌によって生じた経営的な危機（当面の流動性の危機と構造的な競争力の低下）を、短期的あるいはより長期的に、どのような対応によって克服しようとしたかについて、企業間関係の特質や、日本銀行や政府の役割に注目して検討することを課題としている。本コンファンスの全体のテーマとの関連でいえば、そうした問題の検討をとおして当時の日本のビジネス・システムが持っていた特徴の一端を描き出したいと考えているのである。

素材として取り上げられるのは、イギリスの分析との対比を考慮して、第一に綿工業、第二にこれとやや異なる対応を見せた製糸業、第三に長期的な対応を「産業の組織化」と捉えるうえで重要なと思われる金属工業などである。個々の分析に精粗はあるが、本章の課題は、詳細な事実を史料発掘に基づいて示すことではない。ここで示される事実のほとんどすべては、近代日本の産業史・経済史などを研究する者にはよく知られているものばかりである。こうした事実のなかから、「企業と企業との関係」、「企業と政府との関係」などの組織間の関係に何か特徴的な面が抽出しうるかが、焦点になっているのである。

2. 1920年恐慌と救済策

2.1. 投機の破綻

1920年3月15日の株式市場の大暴落をきっかけとして、「休戦反動」をはさんで大戦期から戦後にかけて続いたブームは崩壊に向かった¹⁾。この1920年恐慌の特徴は、第一に先行するブームが激しい投機を伴うものであり、恐慌はなによりもその破綻として生じたという点であった。投機は株式だけではなく、綿糸、生糸、米などの商品に及んだ。大戦期が軍需関連の強い重化学工業品でのブームを特色としたのに対して、戦後には、消費財を中心に投機が活発化し、政府が物価対策の観点から投機の抑制のための措置をとることになった。したがって、以下で主として検討する綿・絹の2産業についてみると、そのブームの絶頂期も1919年秋から20年初めのきわめて短い時期であった。その間に綿糸を例にとれば、20ヶ月先に及ぶほどの先物取引が横行し、綿糸の「実際生産量の数倍ないし何十倍の先物空取引量が投機的に成立した」²⁾。伊藤忠商事専務の伊藤竹之助は、「兎モスレバ総テノ入ト一所ニ長襦袢一枚デ踊リ狂フ仲間ニ引キズラレテ行ク危険ヲ敢テ注意セナカッタコトハ顧ミテ忸怩タルモノガアル」と、この間を回想している³⁾。この投機に加わった綿糸布商を中心とした流通業者と、これに資金を提供していた金融機関との破綻が、この恐慌の激しさを特徴づけたのである。

第二の特徴は、1920年春の破綻が、世界的にみれば日本で先行していたことであった。それまでは海外の景気動向が日本の景気後退のきっかけとして決定的な意味を持っていた。ところが、1920年の3月から4月にかけてはアメリカでも、ヨーロッパでもまだ明確な後退局面には入っていなかった。国内の投機による物価暴騰を抑制することが引締政策の第一の狙いであり、それ故に、この恐慌は海外に先行して日本経済を襲うことになった。そして、この時間的なズレが、後述するように、この恐慌への対応策にそれまでにない特色を付与することになった。

以上のような特徴を持つ1920年恐慌への対応策の主なものは、①政府および日銀の救済的金融措置（一般金融の緩和、特殊業界への救済、銀行取付けへの対応）、②救済融資を支柱として実現された株式、綿糸市場などの先物取引に対する業界の総解合^{そうときあい}、③物資供給過剰緩和等の自衛措置で、生産制

限のほか、棉花・羊毛・砂糖では輸入契約品の海外市場への転売や輸入契約の取消しが実施された。また、④滞貨処分に対する積極的措置としては、綿糸・生糸・銅などでシンジケート等の結成による滞貨の棚上げと輸出ダンピングが試みられ、さらに、⑤資金難打開のために業者がシンジケートなどを結成し、その共同責任・連帶責任による融資獲得と業界内の大企業による取引先への融資などが行われた⁴⁾。

これらの諸対策、とくに「業者の共同自衛措置」の多くは、利害の対立から容易ならぬ摩擦を伴い、実現までの協議は難航したが、「一方は政府の救済融資という好餌の誘いがあり、一方には共同自衛の必要の自覚に基づく業者の犠牲精神の発露があって、幾多の曲折ののちはじめて実現されたもの」⁵⁾であったといわれている。以下、綿・絹の2産業を中心にその具体的展開と特徴を追っていくことにしたい。

2.2. 綿業「総解合」^{そうときあい}

綿糸布相場の暴落は、長期の先物約定によって幾重にも絡みあっていた綿業関係者の取引の網を一挙に麻痺させてしまった。投機の破綻による滞貨の累積に輸出不振が加わり、業者の資金繰りは極端に逼迫し、大阪綿糸商同盟会書記長野尻孝が「戦後ニ於ケル恐慌時代ノ本舞台ハ正ニ綿業界ニ於イテ遂ニ之ガ展開ヲ見ルニ至レリ」と表現するほどの惨状となった⁶⁾。

しかし、綿業者自身も「中心舞台ト見做サレタ綿業界ガ……横浜ノ混乱ト趣ヲ異ニシテ、余儀ナイ犠牲者ノ少数ヲ出シタ外、一般的ニハ同業者間ニ於ケル決済事務ヲ無事結了シ得タノハ誠ニ驚異ノ事」と認めているように⁷⁾、「反動の善後措置が、巧妙に比較的に円滑に進捗したのは綿業界」であった⁸⁾。それは、会社設立ブームの後遺症を払拭しえず、その重荷のために長期の不振に陥っていったイギリス綿業とは対照的な状態のように見える。はたしてそうであったのか、もしそうであれば、何が（誰が）どのようにしてこのような「巧妙」で「円滑な」善後措置を可能にしたのであろうか。

当然のことではあるが、市価の暴落に直面したとき、綿糸紡績業者、綿糸布商、機業家、銀行などの関係する諸経済主体の利害は対立し、危機克服への思惑は異なっていた。

最初に救済を求めて悲鳴をあげたのは、東京綿糸布商組合で、紡績業者に

対して約定品の引取延期と5月1日以降の5割操短（生産制限）の実行を要請するとの方針で、各地の同業者に同調を求めた。これに対して、名古屋・京都の同業者が東京案に賛成したものの、大阪で操短要請を3割に圧縮する修正意見が表明された。その結果、この修正案を容れて全国綿糸商団は一致して、約定品の引取延期と3割操短を、大日本紡績連合会に要望するとともに、綿布商や輸出業者の賛同を求めていった⁹⁾。

紡績連合会は、4月28日に定期総会開会に先立って委員会を開催し、引取延期は連合会が一般的に決定すべき事項ではないとの理由で、また操短は時期尚早であり「失業問題が喧しき今日」の状況からみて応じられないとの理由で、全員一致で綿糸商の要求を拒否する回答を決定した。市場の混乱の原因のほとんどは、糸商同士の投機的な仲間取引の繰返しによるものであったから、紡績業者が市況の混乱の責任を分担することを拒絶したことは、むしろ当然のことと思われた。

しかし、「時機尚早」という判断は、引き続く市価の暴落と滞貨の累増の前に簡単に崩れ、綿糸商らが救済運動を強めると、わずか10日後の5月6～7日に委員会を開いた紡績連合会は、1ヵ月6昼夜（実質2割）の操短を決定し、10日から実施した。それでも綿糸価格の下落と在庫の増加は止まらず、市況の悪化がさらに進んだ。操短実施は決め手とはならなかったのである。

このような状況のもとで、危機克服策となったのが、総解合、輸出シンジケート、日銀の特別融資の3つであり、それらは「輸出シンジケートが結成されねば総解合の見込みが立たず、解合ができねば輸出シンジケートの結成は見込みなく、また、そのためには所要資金の供与が前提条件であった。とともに、特別融資にも前二者がその前提条件」という関係であった¹⁰⁾。この危機克服策のイニシアティブをとったのは、大手の紡績業者と綿関係の貿易商社であった。

シンジケートの結成は、綿糸商団の前述の要請と前後して動きだしていた。宮島清次郎日清紡績社長が綿糸布シンジケート組織案を立案し、まず東京綿糸商組合に検討を求め、同組合から各地の同業者に参加を勧誘していくのである¹¹⁾。この提案は、前述の操短問題を優先するという大阪綿糸商の意見で一時棚上げとなつたが¹²⁾、さらに喜多又蔵日本綿花社長、児玉一造東

洋棉花専務の斡旋により、5月14日に大阪綿糸商同盟会、15日に輸出綿糸同盟会がそれぞれ総会を開いて、シンジケート結成方針を決定した¹³⁾。

この決定が実施されるうえで重要な問題となったのは、滞貨を引き取る際に要する資金の手当てであり、銀行側は融資に「紡績会社が連帯責任」を負うことを要求していたことであった。斡旋仲介役の児玉一造は、大戦中に綿業者が「我利暴慢」を尽くしていたという世評から、綿業界が「一種ノ色眼鏡」で見られていたことが、問題解決の障害であったと回想している¹⁴⁾。この点は、業界を取り巻く環境としては次に述べる製糸業とは大きく異なっていたと考えられる。彼の言によれば、シンジケート向け融資に銀行団が「商売利息」を要求したのはその現れであり、「内輪をまとめる」ことだけでなく、「関係他方面ノ了解ヲ得」ることにも大変苦労したという。銀行の慎重な態度は、恐慌の混乱下では当然とも見えるが、この資金については日本銀行の特別融資が保証されていたから、綿業界と銀行との関係が必ずしも緊密なものではなかったことを示していた。連帯保証の条件を受け入れるかどうかは、紡績業者の判断にかかっていた。

生産制限を実行中といえども手持ちの在庫（製品の壳残り）の累増のおそれがあった紡績業者は、5月28日の紡績連合会委員会で連帯保証に応じ、輸出シンジケートには加盟しないものの、シンジケートによる滞貨処分によって生じる損失の半額を「輸出奨励の意味から」負担することを決定した。この結果、銀行団から合計5,700万円が、日本銀行特別融資を前提にシンジケートに供与されることになり、この資金でシンジケートは、紡績会社計29社から5～6月限り引渡予定の9万梱余（総額3,972万円）を引き受け、恐慌克服策の第一段階が達成された。

輸出シンジケート結成後の問題は、シンジケートが処分の対象としていない7月以降の約定品についての処理であった。これについては、錯綜した取引の総てを解け合う（総解合）ことで解決することになった。この総解合の焦点は、個々の取引の解消に際して必要となる解約値合金の決済であったが、各商店が資金繰りに難渋していたときだけに容易なことではなかった。そのため、最終的には輸出綿糸商同盟会、大阪綿糸商同盟会、大阪綿布商同盟会の3者による「三派協調」が成立し、その協定に基づいて集中清算方式を採用して値合金支払い問題を解決した¹⁵⁾。

以上述べてきた綿業界の恐慌対策の特徴は、次のように要約することができる。第一は、対応策が大手の貿易商社や紡績会社のリーダーシップのもとで実現したことであった。そうしたまとめ役を業界内に得たことが比較的スムーズな対応を可能にした。そして、第二に、紡績業者が混乱の收拾にあたり、単に綿糸布商の組織化（シンジケートの結成、総解合）を促すだけではなく、予想された損失を積極的に負担したことである。多数の規模の異なる紡績業者が加盟する紡績連合会ではあったが、その方針決定を左右していたのは、重要な決定に際してしばしば登場してくる「委員会」を構成する大紡績会社であった。どんぐりの背較べ的な状況にあったイギリスとは異なり、日本の紡績業は有力紡績会社への生産の集中が進み、その業界に対する発言力はこの時期には決定的だった。つまり、この恐慌で見られた綿業界の組織的対応には、大紡績会社がリーダーとして果たした役割がきわめて大きかったのである¹⁶⁾。

もちろん、総解合まで含めて紡績業者の負担が一方的に大きかったというわけではないようである。綿糸商田附商店の田附政次郎は、シンジケート組織は「窮余ノ一策」であり、結果については「当初ノ期待ニ反」するものが多く、解合についても問屋営業者の立場からみると、紡績業者と機業家との板挟みになって両者から譲歩を強いられ、「其間意外ノ損失ヲ蒙ルコトナリ」と記している¹⁷⁾。この証言がどの程度事実であったかを確認する余裕はないが、それまで国内市場で大きな力を発揮していた大阪の綿糸布商が、この恐慌をきっかけに次第にその影響力を落としたことは事実であった。

これに対して紡績業者は、輸出シンジケートの損失保証に耐えうるだけの蓄積を大戦中に成し遂げていた。戦時期の巨額の利潤が豊富な自己資金として留保され、自己金融化した大紡績会社の財務的な余裕がこのような対応を可能にしたというのが通常の評価である¹⁸⁾。その点に異論はないが、シンジケート組織の問題には、もう一つ別の面を指摘しておく必要がある。それは、このような対応の背後に、景気の先行きに関する状況判断の誤りがあった可能性が高いということである。

当時日銀支店長であった結城豊太郎は、「輸出綿糸シンジケートガ海外輸出ヲ標榜シテ組織セラレタルニモ拘ラズ、仮令當時四囲ノ事情容易ニ之ヲ許サドリシニセヨ、当業者ガ糸価ノ恢復ヲ夢ミテ逡巡怠儀ノ海外輸出ヲモ為サ

ズ」、そのため無用の長物とみるものが出ていたことを「遺憾」と記している¹⁹⁾。シンジケートの成果については、このほか、岸和田紡績の社長寺田甚與茂も「何分不幸険悪時機ニ際会シ不結果ニ終タル事ハ甚ダ遺憾」と述べ、倉敷紡績取締役河原賀市も「仕事夫レ自身ハ失敗或ハ不成績ト思ヒマス」²⁰⁾と率直に記している。このように全体としては、「巧妙」「円滑」と評価された恐慌対策のなかで、シンジケートの成果を関係者は予想外の不成績と指摘しているのである。その原因是、シンジケートへの期待が大きかったことにあるようと思われる。つまり、損失の半額を負担し、銀行融資の連帯保証に応じた紡績業者にとっても、シンジケートに参加した綿糸商にとっても、滞貨処理が一定の利益を挙げることを期待していたし、また、幹旋役となった輸出商は前年秋に物価対策の観点から実施された綿糸輸出禁止措置によって狭められた事業機会の再拡張を狙って動いていた。このような「甘い期待」が組織化を成功させたもう一つの要因であった。そして、この期待とは裏腹に、輸出は行われず、シンジケートの滞貨引受額3,972万円に対して、その損失は1,682万円という惨憺たる結果となつた²¹⁾。言うまでもなく、「甘い期待」は1920年恐慌が日本で先行し、シンジケートの組織化の時点では国内よりも海外市場が堅調であったことに基づいていた。その海外市場に滞貨を売り逃げるという可能性を追求したことが、シンジケートの結成から総解合へという綿業界のすばやい対応の背景にあったと推定されるのである。

2.3. 帝国蚕糸の設立

1920年1月に最高値を記録した生糸価格は、3月まで上昇基調をたどった綿糸とは異なり、3月にかけて16%、4月には前月比18%，5、6月には同じく24%ずつという暴落を記録した。比較的早い下落基調への転換とともに、6月の下落幅が、綿糸の16%に比べて大きく、世界的な景気後退の影響が強かつたことが特徴であり、後者はアメリカへの高い輸出依存度が主因であった。

高橋亀吉は、蚕糸業界の善後措置の特色を、第一に、その危機の発生も救済措置の実現も他産業に比べて遅れたこと、第二に、対策の根幹となる生産制限が、多数の群小製糸業者の存在のためにきわめて困難であったこと、第三に、全国無数の養蚕農家に対する配慮が問題解決を複雑にしたこと、第四

に、そのために対応が著しく難航したことにあると述べている²²⁾。

具体的な対策の最初は、5月3日に横浜蚕糸貿易商組合が最低価格を定め、それ以下では販売しないという「売止め」を決議したことであったが、これは勧行されず、失敗に終わった²³⁾。価格協定や販売ないし生産制限についてはその後しばらく目立った動きはなく、同組合は、6月下旬に横浜入荷量の制限を決議したが市況の回復は見込めず、そのため7月22日に全国の製糸家に対して生産制限を勧告する決議を送った。この動きを受けて、ようやく8月10日に全国蚕糸業者大会が開かれることになった。市況の悪化が本格化するのが遅かったとはいえ、綿糸に比べて3ヵ月余り対応は遅れていた。

全国蚕糸業者大会は、生産制限と横浜への出荷停止を内容とする決議を採択し、この決議に呼応して、蚕糸業同業組合中央会や全国製糸業者大会も減産を決議した。この間、全面的な操業停止を求める横浜蚕糸貿易商組合と操業短縮に止めたいとする製糸家との間で意見の対立が生じ、輸出商側の要求は容れられなかった。製糸業者は生産の制限に逡巡していたのである。

しかも、妥協の産物であったこの減産協定は徹底せず、滞貨の累増と糸価の低迷を開拓するには役立たなかった。そのため、減産決議から1ヵ月後の9月10日に蚕糸業同業組合中央会は、資本金1,000万円のシンジケートの創立案をまとめ、糸価維持に要する資金を政府から低利で借り受けるという方針を決定した。同会がシンジケート案の検討を最初に決議したのは6月3日のことであるから、それから3ヵ月で滞貨処理の具体案がようやく動き始めたのである。

業界の要請に対して、政府は閣議で興業銀行・勧業銀行を経由して預金部から5,000万円の低利資金を融資することを決定し、25日に帝国蚕糸株式会社（資本金1,600万円、半額払込み）が設立された。同社は、11月から市場在庫の買上げを開始し、翌21年2月には追加資金3,000万円を受けて事業を継続し、同年6月までに9万梱余り、6,500万円の生糸を買い上げた。買い入れた製品の売却は、21年12月から翌22年9月にかけてで、結局2年にわたる在庫の買上げ・保管・売却処分の事業で約872万円の純利益を計上した²⁴⁾。

政府の低利資金供給による市場在庫の買上品が、市況回復を待つて輸出処

般にも、また政府も「あの時期にわが財界の大反動が襲来するとは殆んど予想」せず、欧米の景気が後退局面に入らない限り、先行きに不安感は小さいと考えていた。そのため3月15日の株式市場崩壊に際して、「財界も政府も、当初はこれを株界特殊の局部的現象と見て、左程重大視してはいなかつた」³⁰⁾。たとえば、株式市場崩壊後に、東洋経済はその社説（4月10日）で、「戦後の世界的物資の欠乏状態は未だ容易に回復せぬ。従って、世界の戦後景気はなお続く。そうである限り、たとえ金融が引き締ってもわが財界そのものに反動は起らぬ」と主張していた³¹⁾。この判断のずれが、株式市場の崩壊に続いて起こる各商品市場の崩壊、在庫の累増に対して、個別的な対策を決意させる材料であり、救済のあり方自体を大きく変質させた。

楽観論を共有していた井上は、当時の状況を過剰な在庫の累積が問題であり、そのために生産制限と滞貨処分、滞貨金融が必要と認識していた³²⁾。また、通貨が膨張し銀行の資力も充実しているときだから金融緩和の一般的な施策は必要がないと判断していた。こうして各産業別の組織を救済する方針がとられた。井上は、その方針を、一つの機械がどれかの部分に油が切れて止まってしまったらその切れた箇所を探してそこに油をさすのが本當で、故障箇所も分からずに全体に油をかけるような「一般金融の緩和」は必要がない、「悪い所が分ったならば、……從来使用し來った油差、即ち其組織に關係をして居る銀行を通じて資金を疎通するのが本當ではないか」³³⁾と説明している。この井上の状況判断は、日本銀行が個々の産業に対して滞貨処理や生産制限を目的とした組織の結成を促しつつ実行した特別融資に結実し、この時期の救済措置に前例のない特色を付与したのである。

もっとも、このような方針に対しても、「市中銀行は危険を惧れて、その融資に二の足を踏む傾向が少なくなかった」と言われ、「銀行通信録」は、「市中銀行は兎角各当業者の信用状態を疑ひ、日本銀行より資金を仰ぎて他に貸付くるを危険とし、容易に之を承諾せず」、そのためにシンジケートの結成も「行き悩みに陥れるものが多きが如し」と伝えた³⁴⁾。銀行家たちは慎重であったが、それは相当数の有力銀行が個々の関係企業への固定貸付けに難渋していたためでもあった。台湾銀行と鈴木商店、安田銀行と浅野系企業など、その例をあげることは難しいことではない。こうした事情もあって動きの鈍かった金融業界をパイプ役に押し出し、救済を実現したのは、日本銀行

の積極的な姿勢であった。

このような対応については、日本銀行の内部でも批判があった。「一応正当な融資と仮定したのであるが、實際においては、時の政権と結び付いた政商の破綻救済的政略融資が少なくなかった」ことが、批判の第一であった³⁵⁾。

しかし、より根本的には、通貨の番人たる中央銀行の使命から逸脱して救済銀行化したことが問題視された。その点は深井英吾の井上批判に見ることができる。深井は、当時を「一事件毎に歩を進めて益々深入りすることになった」と回想し、「特別の貸出とは、常規の範囲を超え、通貨の健全性を維持する見地から好ましからざるものであるにもかかわらず、「目前の事情に重きを置いて主張する人が」いたために、「一件毎に引摺られて行」った結果、「終には財界の救済を日本銀行の主たる仕事と看做すが如き感想を世間に生ぜしむるに至った」と記している。このように、井上が自己の創案になると自負する個別産業への特別融資を、深井は苦々しい想いで回想し、救済を当然視する風潮や、その実施にあたっての専断的決定を批判していた³⁶⁾。

井上の政策については、深井のような中央銀行の金融政策についての「正当派」的な観点からの批判が可能であろう。高橋亀吉も、日銀の救済銀行化が1920年代の慢性的な不況の原因の一つと指摘している。高橋の場合には、井上の判断が状況認識の誤りに基づいており、そのため「結果的には6月ころからはじまった世界的な景気後退が、それまでの救済措置のプラン進行に大きな齟齬を来たし、整理の目的を達せず不徹底に終わらせ」³⁷⁾たことを重視している。整理の不徹底は事実であったから、その点について繰り返す必要はない。むしろここで付け加えておきたいのは、井上が予期してはいなかった結果についてである。市場の動搖を日本の特殊な状況とみて、これまで紹介したような個別的な対策を講じたことは、産業の組織化を促す重要な契機となったと考えられるからである。

3. カルテル活動の展開

3.1. 大日本紡績連合会の「紳士協定」

1920年恐慌後の日本綿業は、輸出市場の変化に象徴されるような転機を

分されたことが、綿糸の輸出シンジケートとは対照的なこの好成績につながった。しかし、その成立までの混乱は、蚕糸業の組織化が綿業に比べて弱体だったことを表現していた。横浜蚕糸貿易商組合の要請も充分な効果がなかつたし、帝国蚕糸設立に動いた中央会も府県単位の蚕糸業同業組合の連合体に過ぎず、組織化に有効な手段を持たなかつた。

十分なリーダーシップを欠いたにもかかわらず、帝国蚕糸設立を可能にした背景には、大戦開始直後の同様の経験が意味を持っていたように思われる。世界大戦勃発の混乱のなかで市価の低落に直面した大日本蚕糸会は、1914年10月に救済資金4,000万円の融資を政府に求めた。このとき、蚕糸会と日本銀行や有力民間銀行の間を斡旋したのは、渋沢栄一であった。財界世話役といわれた渋沢の行動が、翌15年5月に政府の助成金を受けた帝国蚕糸株式会社（第一次）の設立に結実した。重要輸出品であり、養蚕業に従事する農家への社会政策的な配慮を要するという、この産業の特殊な事情が、政府の救済出動を正当化させる条件であり、そのためのお膳立てを財界世話役が果たした。この経験からみれば、1920年恐慌の対策として買上機関を設立することはなんら新しい工夫を必要としないものであつたし、世評の逆風が吹いていた綿業界とは異なり、政府が救済出動しても受け入れられる十分な理由があつたのである。

しかも、政府が果たした役割は、単に救済資金の提供だけではなかつた。帝国蚕糸の滞貨処理を有効に行うためには、中央会の決議に従って製糸家が自らの手で生産を制限する必要があつた。しかし、中央会もあるいはその下部の各同業会も生産制限を励行させるだけの組織力を持っていなかつた。これに代わって、政府はたとえば地方長官会議で農商務大臣が減産協定遵守に努めるよう要請し、制裁規定のない協定を結んでいる組合に対して制裁規定を設けるよう指導することを次官通牒で各地方政府に要求した²⁵⁾。しかも、この通牒に基づいて、11月下旬には、最大の生糸産地である長野県で、各地域の警察署長に対して協定遵守の監視と違反者の報告を求める通達が出されるなど、政府は、行政・警察機構の末端まで動員して、製糸家の減産協定遵守を監視しようとした。そればかりか、横浜生糸検査所は、農商務大臣の命令を受けて、協定に違反した場合には、輸出に必要とされた検査所の品質証明を与えない旨を明らかにしたのである。

いかに政府の救済資金供給の実効を期するためとはいえ、製糸業に対する恐慌対策は、多数の企業によって不況期には「過当競争」に陥りやすく、組織的対応に欠ける傾向のあったこの産業の特質に対応し、徹底した政府の行政的な指導・監視によって実行されたものであり、大紡績会社のリーダーシップのもとで「自治的」な対策が図られた綿業とは、対照的であった。

2.4. 日本銀行の救済融資

業界団体や政府の行政的な介入と並んで恐慌対策の主役を演じ、上述の綿業や絹業の対策にも大きな影響を与えるなど、各業界の組織的対応を支えたのが、日本銀行であった。

この日本銀行の対応で注目すべき点は、一般的金融緩和策だけでなく、前述の綿糸の例に見られるように、特定産業に対する特別融資を実行したことであった²⁶⁾。具体的には、商事会社(10,960千円)、株式市場・東京(45,000千円)・大阪(12,000千円)・名古屋(3,000千円)、砂糖滞貨資金(32,000千円)、羊毛輸入資金(27,000千円)、綿糸輸出シンジケート(48,000千円)、帝国蚕糸(50,000千円)、日本産銅組合(6,000千円)、銑鉄同業会(不詳)などの特別融資が各事業分野で実行された。

重要な点は、これらの産業に対する特別融資に際して、日本銀行は、「当業者ヲシテ生産制限ノ必要ヲ自覚セシムルト共ニ主トシテ滞貨処分及ヒ解合ニヨリ市場整理ニ要スル資金ヲ其々其取引銀行ヨリ供給セシメ、取引銀行ニハ之カ為メ必要トル資金ヲ適宜本行ヨリ供給スル」²⁷⁾という建前をとつたことであった。業界が自ら生産制限を行いさらに滞貨処分の方法を講じるのであれば、必要資金は日本銀行が普通銀行を介して供給する点に特徴があつたのである。

このような前例のない対応には、1920年4月30日に大阪商業会議所が行った「財界善後方法」に関する決議などの²⁸⁾、民間側からの要望に応えた側面があった。しかし、それ以上に重要であったのは、当時の日本銀行総裁井上準之助の状況認識と判断であったように思われる。

1920年年頭の銀行集会所新年宴会で、井上は「日本の財界には遠からず反動が来ます」と発言し²⁹⁾、投機思惑の抑制の必要を強調していた。しかし、井上の警戒論も「財界投機の行き過ぎ」への批判を意図したものであり、一

(1) 純 糸

年	1913	1925	1929	1933
輸 イギリス	95.3 (30.1)	86.0 (30.5)	83.8 (36.0)	68.5 (32.6)
出 オーストリア	24.0	14.8	11.3	6.7
イタリア	14.6	16.7	24.6	28.6
中 国	0.9	9.5	20.2	32.7
インド	90.8 (28.6)	16.0 (5.7)	11.3 (4.8)	7.7 (3.7)
日本	47.2 (14.9)	55.9 (19.8)	12.1 (5.2)	16.6 (7.9)
合 計	317.0	282.1	232.7	209.7
輸 ドイツ	33.2	62.7	33.2	15.2
入 中 国	163.1	34.1	17.2	19.2
インド	21.2	23.4	20.8	14.9
合 計	250.2	164.7	155.2	120.5

(2) 純 布

年	1913	1925	1926~28	1936~38
純 アメリカ	34.4	37.3	55	20
輸 イギリス	576.1	376.5	405	200
出 大陸ヨーロッパ	115.3	98.8	200	155
中 国	△180.6	△127.3	△ 90	△ 45
インド	△249.4	△116.1	△ 20	100
日 本	2.5	103.2	185	315
英國自治領		△315	△330	

(注) 合計にはその他を含む。綿布の1926~28、1936~38は年平均。

純輸出とは輸出量マイナス輸入量、△は純輸入。綿布1913、25年の大陸ヨーロッパは、ドイツ、オーストリア、チェコ、ベルギー、フランスの合計。

(出典) 武田晴人「国際環境」1920年代史研究会編・前掲「1920年代の日本資本主義」p.17より再掲。

迎えていた。変化をもたらした第一の要因は、綿製品関係の世界貿易のあり方であり、輸出数量が純糸では大幅に縮小し、綿布でも停滞的だったことであった。表1がこれを示しているが、第一次大戦前に比べると、最大の輸入市場であった中国市場が、大戦中の民族紡の成長と戦後の日本の直接投資(在華紡)によって大幅に縮小したことを反映し、推計されている主要国の輸出量は、1913年から1930年代初めにかけて減少の一途をたどった。この間に際立った差異を示したのが日本とイギリスで、日本は20年代後半に大幅な輸出減(その一部は直接投資による現地生産への切替え)を見たのに対して、イギリスは、30年代初頭までマーケット・シェア3割台を維持し、インド・日本の凋落もあって20年代末にはそれをむしろ高めていた。綿工業が世界的にみて後進地域での追上げから国内産業化して世界貿易量が縮小するな

かで、「衰退」を問題にされるイギリス綿業が市場での相対的地位を保ち、イギリスを追い落とした日本が市場から消えていったというのが綿糸の世界市場での競争の軌跡だった。

日本の後退の原因是、高村直助によって次のように要約されている。第一は、第一次大戦中に生じた労働賃金の上昇が生産費を引き上げたこと、第二は、大戦中の労賃上昇と生産性格差の縮小を覆いかくしていた銀貨高騰が戦後に解消したこと、などであった³⁸⁾。このような条件から、日本の紡績業は輸出競争力を失っていたのである。これが転換をもたらす第二の、内側からみた、要因であった。

20世紀初頭から輸出依存度を高めつつ成長していた日本の紡績業にとって、海外市場の喪失は、それまでの産業・企業発展のあり方の見直しを迫る問題であった。結論から先に述べれば、このような状況のもとで、日本紡績業は海外投資を拡張する一方で、人絹工業への多角化を図るなどの方向を追求したが、それ以上に重要なことは、綿布輸出の拡大を促すことによって、本業の紡績部門そのものの成長を持続させる形で、訪れた転機を乗り切ったことであった。表1のように「世界市場」でみる限り、イギリスの衰退と日本の興隆という主役の交替は綿布市場で生じた。日本の綿糸が世界市場から急速に姿を消していくのは、日本の綿業がその輸出構成を高度化したからであった。このような変化は、どのようにして実現されたのであろうか。

よく知られているように、日本でも紡・織の2部門はそれぞれ独立に発展した産業分野であり、垂直的な分業が市場を介して成立していた。たしかに、有力大紡績が兼営の織布部門を拡大し、綿布輸出の初期の拡張に重要な役割を果たした。しかし、阿部武司が詳細に明らかにしたように³⁹⁾、産地綿布の生産金額は1929年時点で兼営綿布の1.5倍、綿布輸出のなかでの比率は1920年代で4割程度を占めるなど、産地綿織物業の展開は紡績にとっても、さらに日本綿業が輸出構成を高度化していくうえでも鍵を握っていた⁴⁰⁾。

このような状況は、綿工業の産業発展をリードしてきた有力紡績業者に、それまでとは異なる市場への対応を迫るものだった。なぜなら、第一次大戦前の紡績連合会は国内市況の低迷・滞貨増を、一方で生産制限によって組織的に克服することに努めるとともに、他方で次第に開きつつある企業規模間

の格差を前提に、高番手糸や兼営部門への供給原糸生産を操短規制から除外する形で、相対的に技術・経営力に優る有力大企業の利益を保障していた。紡績業内に「二重構造」が存在し、その上位企業の利害が損なわれないように配慮しながら、他方で織物業に対しては、紡績業が一体となった組織力を生かして糸の取引価格で優位に立っていたのである。紡績連合会が価格の高位安定を操短をとおして実現しようとすれば、それは、原料高となった織物業者の競争力を失わせかねない。産業成長の焦点が、綿布輸出にあるという市場構造の転換に際して、それは望ましいものではなかった。

紡績連合会の組織的活動には、1920年恐慌時に実施された第9次操短で変化の兆しが見え始めていた。それまでの有力紡績会社に有利な免除規定が廃止されて一律操短を原則としたうえで、「小紡績会社ノ利益擁護ノ為メ」に小規模企業への軽減措置がとられた。輸出シンジケートの結成に際してリーダーシップを発揮した大紡績は、紡績連合会の操短実施でも中小会社に譲歩の姿勢を見せた。

もっとも、短期的にこのような対応を見せた大紡績も、1920年代をとおして繰り返された中小紡績の操短規制要求には応じなかつた。紡績連合会は1921年12月に規制を撤廃してから、27年5月まで長期の「自由操業」期に入ったのである。組織規制を放棄したのは、大紡績が紡連委員会で操短に反対したためであった。鐘紡の武藤山治や大阪合同紗の谷口房蔵が絶対反対の態度をとったと伝えられるが、たとえば、武藤は「操業短縮などは……我製品の海外輸出を益々不振に導く反面に於いて、欧米諸国に商機を與ふる結果となりはせぬか」と反対理由を述べている⁴¹⁾。国際競争の視点から、価格の引上げよりも織布用原糸のコスト引下げを追求する「生産費の低下・品質改善」が必要と考えていたのである。

カルテル組織としての性格の空洞化につながりかねない紡績連合会の選択の背景には、次のような事情があった。その一つは、1920年恐慌によって打撃を受けた綿糸布商が、国内の綿糸価格形成への影響力を落としたことであった。紡績連合会の市況対策は、彼らによって演じられる投機と投売りから生じた価格の乱高下に対応するものが多かつたが、そうした行動をとりうるだけの力を、綿糸布商は失いつつあった。第二は、こうして比較的安定した綿糸市況のなかで、大紡績の製品が品質面で優位に立ち、差別化が進んだ

ことであった。同一番手でも銘柄による価格差が生じたことは、操短へのインセンティブを大紡績には小さいものにした。第三に、織布業者の側では力織機化が進展し、産地間の競争を伴いながら急激に需要を伸ばすものが登場していた。「産地大経営」や工業組合に組織された産地は、輸出志向を強めながら、原料糸の購入者としての地位を高めていた。そのなかには、前述の綿糸商の後退もあって、紡績業者と直接価格交渉を行うものが出ていた。市場のあり方そのものが変わりつつあった⁴²⁾。

操短要求を拒絶された中小紡績は1922年以降「月4日休業、昼夜10時間操業」の「黙契」を取り交わし、自主的に操短を継続する意向を示した。「紳士協定」であり、紡連の組織決定を経ないこの自主規制は、比較的よく守られたといわれる。籠谷直人の示すデータによれば、1922年から24年にかけては、10大紗の平均操業率が95%前後の水準にあったのに対して、その他は86~87%と操業率の格差が恒常化した。1925~26年にその格差は2~3%に縮小するとはいえるが、操短規制が組織的に行われた時期には両者がほぼ一致することからみて、「紳士協定」にある程度の効果があったと評価することはできる⁴³⁾。

結果からみれば、大紡績の「自由操業」という選択は、中小紡績を自主規制による低操業状態に追い込み、両者間の利益率格差をもたらすなど、大紡績に有利に作用した。同時に、それは国内糸価格の人為的な「吊上げ」を回避することをとおして、日本綿業に綿布輸出拡大による発展の持続という途を拓いた。そのすべてが、意図されたものであったわけではないが、国際競争を焦点に据えて自らの企業や産業の発展の方向を判断していた武藤山治ら有力紡績会社の経営者たちの果たした役割は無視できないものであった。価格引上げという目前の利益に走らなかつたことが、より長期の成長をもたらした面があったと考えられるのである。もちろん、大戦期の高利潤を持ち越した豊富な自己資金に基づく資金コストの低さが競争優位をつくりだし、このような大紡績の経営者の判断を支えていたことは、強調されすぎることはないであろう。こうした財務的な余裕は、深夜業の禁止という新しい事態(労働政策面からの政府の介入)に対応しながら、ハイドラフトの採用という生産技術の合理化・改善をも可能にしたのである。そこには、資本水増しの後遺症に悩むイギリス綿業とは対照的な状況があつた⁴⁴⁾。

3.2. カルテルと商社

カルテル組織として「空洞化」したかに見える紡績連合会と対比して、他の産業分野では市況の低迷を価格協定や生産制限などの自主的な共同行為で克服しようとする試みが、1920年代には繰り返された。こうした試みがただちに成功を収めたわけではないが、数々の失敗の後に、いくつかの産業分野では市場を統制し需要家との協調により市価を安定させ、対外競争に効果をあげるもののが出てくることになる。企業間の協定によって競争を抑制し、市場機構の機能を制限するような「産業の組織化」が進展したのである。

その代表的な事例として、銑鉄と銅のカルテルをあげることができる。2つの産業はともに対外競争力を欠いたまま、成長する国内市場において強大な輸入圧力にさらされていた。技術の後れ、規模の矮小性など理由はさまざままで、合理化による生産費の切下げが必要であったが、価格の低落は合理化よりは退出を促しかねないものであった。紡績との差異をあらかじめ強調しておけば、カルテルに参加する企業が少ない寡占的産業組織であったこと、輸出拡大ではなく輸入防遏が焦点だったことであった。

銑鉄共同組合と水曜会に結実する金属工業分野の2つのカルテルの発端は、前節で触れた日本銀行の特別融資であった。1920年6月初め、主要銑鉄企業5社が「日本興業銀行外四行ノ各取引銀行ニ對シ救済資金ノ融通ヲ依頼」したときに、銀行側の意向で結成されることになった製鉄同業会（銑鉄同業会）が銑鉄共同組合の母体となる組織であった⁴⁵⁾。この時期の他の組織と同様に、資金難を乗り切るため、製鉄同業会は手持ち在庫を担保とする融資の条件となっていた生産制限を目的に組織された。臨時の組織と見られた製鉄同業会は、しかし、その後満鉄を加えた6社をメンバーに存続し、「たびたび生産制限の申合せを行ったり、また大正一三年には関税改正に関する意見書を公表するなどの活動を行い、次第にカルテル的機能を果たすようになつていった」⁴⁶⁾。

しかし、製鉄同業会が市場の安定に果たした役割はきわめて限られたもので、1924年下期以降、「三井物産を中心として販売競争が激化」して価格が急落するなどの問題を生じた⁴⁷⁾。このような状況に対して、価格維持の必要を強調して新組合の結成を提案したのは、インド銑鉄輸入商の岸本商店であったが、同業会側はこれに応じなかった。翌25年春には同業会が輸入商に

対して協調を提案したが、そのときにも同業会が強硬に自らの利害を主張したために実現しなかった。

組織が改まるのは、1925年11月に片岡商工大臣が鉄鋼政策の基本方針を明らかにし、銑鉄・鋼材の関税引上げが確実視されるようになったためであった。関税が引き上げられればインド銑鉄との協定を必要としないという見込みのもとで、銑鉄共同組合が1926年6月に日本・朝鮮・満州の製鉄企業によって成立した。本格的な組織の結成に政府の鉄鋼政策が産婆役を果たしたのである。もっとも、問題の銑鉄関税の引上げが見送られたうえに、インド銑鉄が海外市況の変化のなかで対日輸出圧力を強めたため、インド銑鉄輸入商との協調が共同組合にとっては重要な問題となった。

銑鉄共同組合の機能については、すでに岡崎哲二による精緻な研究があるから、その結論だけを紹介しておく⁴⁸⁾。第一に、需要が拡大傾向にあった1920年代の後半、「銑鉄共同組合は買取制限を通じて短期的な需給不均衡を数量調節に吸収しながら販売価格を維持し、それにインド銑鉄輸入商が追随したことによって価格安定が実現した」。第二に、価格の安定のもとで各企業の合理化が進展して収益性が改善され、20年代の後半にかけて設備の改良、増設が開始された。第三に、昭和恐慌期には、インド銑鉄などのアウトサイダーに対する「全面的価格競争」をとおして、組合はインド銑鉄を排除し、問屋を系列化して組合による販路の排他的支配を強化し、さらに「買手独占組織としての製鋼共同購買会との間に製鋼用銑鉄価格決定のルールが定置し、銑鉄独占と製鋼独占が相互に前提し合う形でリンク」することになったのである。

このような銑鉄カルテルの歩みは、産銅カルテル水曜会の歩みと類似点が多い。製鉄同業会と同じ1920年6月に日本銀行特別融資を契機に日本産銅組合が結成されたが、同組合は翌21年に住友と三菱が入れ替わって水曜会に改組された⁴⁹⁾。産銅組合に三菱が不参加であったのは、あえて特別融資を受ける必要がないとの判断からといわれ、住友が水曜会に不参加であったのは、加工分野を財閥内に持つ住友が、その垂直的な分業関係故に原料銅の市場への販売に関心が薄かったからであった。そこに日本産銅組合から水曜会への改組に際しての組織の性格の変化が表現されていた。

水曜会は、価格協定を試みたが当初は十分な効果をあげえず、銅輸入関税

の引上げを政府に要望して実現する一方、統制協定・共同行為の範囲を販売比率協定からさらに生産制限協定へと次第に拡張していった。協定の効果は、1925～26年には水曜会建値の実際販売価格に対する規制力の上昇として現れたが、その半面で、同じ時期には、アメリカ銅の輸入圧力が増大し、これを輸入する三井物産などの商社の活動がカルテルの統制力を制約することになった。輸入圧力を抑えつつ国内市場の掌握力を飛躍的に高めたのは、原料銅需要の8割を占める電線製造用の原料銅供給に関して、四大電線メーカーが結成した電気銅共同購買会と水曜会との協定（二四木会協定）が成立し、共同購買会側がアメリカ銅の使用を原則的に放棄するかわりに水曜会が輸入価格より有利な価格で供給責任を負うことになったことであった。これ以後、昭和恐慌期には滞貨の組織的なダンピング輸出を試み、さらにそれまでアウトサイダーであった住友の加入を実現するなど、水曜会は銅市場での統制力を一段と強めていったのである。

以上の2つの部門は、①1920年恐慌期に日本銀行の特別融資を前提に結成された臨時的な性格の濃いカルテルを組織上の出発点とし、②輸入圧力に対抗しつつ1920年代後半には、統制協定を整備して市場支配力を強め、③需要側の買手独占組織との協調によって競争を大幅に制限する方向で「産業の組織化」を推進していった。それは、競争的な市場での企業と企業との関係から、一定のルール・協定に基づいた比較的長期の安定的な取引への転換が、これらの分野で図られたことを示していた。つまり、独占組織の活動は「価格の引上げを第一義的な目的としたわけではなく、価格と数量の両面で市場の安定を重要課題と」していたのである⁵⁰⁾。

5～6社で構成される寡占的なこれらの産業では、相互の協調と反発の繰返しのなかでこの協定が維持され、市場の安定が銑鉄で指摘されているような各企業の合理化の環境を整え、それを促したことは重要であった。産銅業でも、この間に採鉱の機械化や選鉱における浮遊選鉱法の導入などの合理化が、安定を見せる市場環境のもとで推進された。寡占間の競争は、生産費の切下げへと向かったのである。

寡占的企業間の協調にたいする脅威は、海外からの輸入圧力であった。それ故に、しばしば輸入貿易商社が国内市場ではアウトサイダーとして機能した。銅における三井物産がその好例であり、銑鉄では岸本商店などのインド

銑鉄輸入商がこの役割を担った。このような貿易商に対して、需要者側との寡占間協定によってこれを排除したり、協定への追随を求める形で対立回避が試みられた。あるいは1920年代半ばに再編成された石炭鉱業連合会のように、高い競争力を持つ輸入品（撫順炭）の取扱商社を協定に取り込む形でカルテルの強化が図られたりしたのである。

国内流通ではそれまでの金物問屋が排除される傾向が一般的であった。水曜会は原則として実需家への販売しか認めなかっただし、銑鉄共同組合は問屋の系列化を推進した。市況品としての性格が強いこれらの金属類は、しばしば問屋の思惑によって市価が乱高下していたが、流通過程へと組織の影響力を伸ばすことによって、市価の安定度は一段と強化された。それは、1920年恐慌で激しい投機のために大きな損失を蒙った綿工業で綿糸布商の影響力が低下し、市価が比較的安定するようになったことと軌を一にしていた。20年恐慌の教訓はこのような形で生かされていったのである。

4. 企業間関係の変容

1920年恐慌を経て生じた日本の企業と企業との関係の変化には、現代的な大企業体制を考えるうえで注目すべき特徴が見られた。

まず、企業と企業との関係でみると、独占的組織に対する寛容な環境のもとで、一般的には、協定・協調が受け入れられていったことが指摘できる。このような方向は、同一産業内では、輸出競争や輸入圧力という「外圧」のもとで、これに対抗していくためには協調的行動が有効だという判断から生まれていた。こうしてカルテルの時代が訪れる。銑鉄のケースが示しているように、狭い国内市場での「消耗戦」による価格低下は産業発展の脅威になるおそれがあり、カルテルによる「産業の組織化」は、こうした問題を克服していく企業間の協調の試みのなかで達成された。しかも、相手の見える競争を展開していた鉄や銅のように比較的協調が容易で共同行為の監視が可能であったケースばかりでなく、紡績業のように、20年恐慌期の危機に際して大紡績がリーダーシップを發揮して協調を維持するケースも見られた。もっとも紡績業では、20年代に入ると中小紡績の自主減産（紳士協定）に委ねることによって、大紡績は自らの利益を図ることになった。カルテル活動の

なかで、上のようなリーダーとなる企業が協調維持的行動をとることによって「産業の組織化」を図った例としては、過磷酸石灰のカルテルにおける大日本人造肥料の例が知られている。ガリバー的地位を有していた大日本人肥は競争力の弱い企業へ市場シェアを保証する形で譲歩し、カルテルの統制力を維持しようとしたのである⁵¹⁾。

このようにして進展した「産業の組織化」は、カルテル活動による市場の安定化とともに、一方で産業内では各企業が生産費の切下げを可能とするような合理化の努力へ経営資源を重点的に投入することを可能にした。寡占的な企業間の競争が生産費の切下げを焦点に展開したのである。他方で、需要側との関係では、中間財のケースで需要産業の企業群と寡占的組織間の協定による相互依存体制が見られるようになった。それはカルテルの市場規制力を増大させた。

企業（メーカー）と流通業者との関係では、まず、大手の貿易商社が「産業の組織化」の鍵を握るケースが多かった。「外圧」は商社を有力なアウトサイダーとして登場させ、組織化を脅かすこともあったからである。逆に有力商社はそうした力を持つが故に産業の組織化のリーダーとしての役割も果たした。他方、国内市場では、メーカーがそれまで依存していた問屋商人たちを系列化し、あるいはそれを排除してユーザーとの直接取引に努める傾向が見られた。取り上げられたケースが、綿糸、銑鉄、銅など原料品であったことが影響しているかもしれないが、他方で、綿糸のケースから知られるように、1920年恐慌を期にこれらの伝統的な流通網を握る商人たちの力が落ちたことも要因の一つであった。

次に企業と政府との関係では、恐慌下の短期的な対応において政府が危機克服のために積極的な役割を果たした。とくに製糸業に対する措置のように徹底的な介入措置による産業の救済が輸出品保護や農村への社会政策的配慮から正当化された。それは、その産業が組織性を高めるうえで必要な条件（寡占的構造やリーダーの存在）を欠いている場合には決定的であった。他面で長期的な対応では、銑鉄における片岡商工大臣の新政策発表による誘導や、関税引上げによる対外競争圧力の緩和など間接的に組織化を促し、その産婆役を果たす程度にとどまった。

普通銀行の果たした役割もそれほど大きいものではなかった。企業が資金

逼迫によって銀行による介入を受け入れやすい条件を持っていた恐慌期でも、普通銀行は企業経営に積極的に関与することは少なく、銀行の対応は消極的であった。反対に積極的な役割を果たしたのが日本銀行であった。通貨の番人として期待される役割を逸脱した日本銀行の救済出動は、井上総裁の個性的なリードのもとで、企業間の関係にある種の革新をもたらした。カルテルの時代を切り拓く組織の母体は、この日銀の行動に条件づけられて結成された。

井上の役割を企業者活動の一つとして位置づけるのは問題があるかもしれないし、ここで触れられた企業間関係の変容を、特定の企業者の活動に、犯人探しのような形で帰着させることも、意味のあることではない。しかし、綿糸輸出シンジケートの結成や自由操業の継続に見せた大紡績の経営者の認識と判断、あるいは、前者のまとめ役となった貿易商社の経営者や、第一次帝国蚕糸の設立に動いた財界世話役渋沢栄一の役割など、組織間の関係の変容をもたらすターニング・ポイントでは、企業家の個性的な姿を見出すことができる。それらは、本章で「短期的対応」と呼んだケースに多く見出される。「産業の組織化」を進めたカルテルの行動に関連しては、その功罪を論すべき個人の姿を見出すことは難しいということであるかもしれない。また、これらの事例のなかには、井上日銀総裁や大紡績の経営者が1920年恐慌で見せた対応から知られるように、あるいは銑鉄共同組合の結成に際しての関税引上げの見通しやインド銑鉄の競争力に対する判断も同様であろうが、正確な状況認識のもとで創案され実行された結果というよりは、むしろ推進者の意図とは別の形で後の産業・企業のあり方に大きな影響を与えたケースも多かったことに注意しておかねばならない。こうしたさまざまな「革新」をもたらす行動の結果として、第一次大戦後に日本では、企業間関係が大きく変容していったのである。

- 1) 1920年恐慌の意義については、武田晴人「恐慌」1920年代史研究会編『一九二〇年代の日本資本主義』東京大学出版会、1983年参照。
- 2) 高橋亜吉『大正昭和財界変動史』上、東洋経済新報社、1954年、p.172.
- 3) 野尻孝編『大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧』大阪綿糸商同盟会事務所、1921年、「序」p.19.

- 4) 高橋は、このほか、債務支払延期その他の非常措置と取引方法の改善による取引の再開措置を対策の柱として指摘している。高橋・前掲書, pp.295-297.
- 5) 同前, p.297.
- 6) 前掲「大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧」「本篇」p.15.
- 7) 同前, 「序」p.20.
- 8) 高橋・前掲書, p.327.
- 9) 庄司乙吉『紡績操業短縮史』日本綿業俱楽部, 1930年, pp.361-362.
- 10) 高橋・前掲書, pp.331-332.
- 11) 日本銀行調査局「世界戦争終了後ニ於ケル本邦財界動搖史」「日本金融史資料 明治大正編」22巻, 1958年, p.558.
- 12) 宮島清次郎の回想による。宮島は、「対応策ニ関シテ議論百出容易ニ帰一セズ、為メニ施策其時機ヲ失シタ」と述べている(前掲「大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧」「序」p.12).
- 13) 日本銀行調査局・前掲書, p.558.
- 14) 前掲「大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧」「序」p.16.
- 15) 同前, 「本篇」p.93以下参照。
- 16) 幹旋に動いたのは、綿花の輸入商であり、綿糸布の輸出商であった大手の貿易商であった。帝国綿花の横尾社長は、シンジケートの組織化に際しては、銀行も紡績業者も「自己ノ意見ヲ固執シテ容易ニ屈セズ」(前掲「大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧」「序」p.25), そのために交渉が難航したと述べている。しかし、ここでは、シンジケート案の発案者も、知りうる限り紡績業者であり、大手輸出商の幹旋を成功させたのも紡績業者の損失負担への同意であったことに注目しておきたい。
- 17) 前掲「大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧」「序」pp.22-23.
- 18) たとえば、高橋・前掲書, p.339参照。
- 19) 前掲「大戦後ニ於ケル綿業界動搖ノ回顧」「序」p.6.
- 20) 同前, 「序」pp.13-14.
- 21) 日本銀行調査局・前掲書, pp.566-567.
- 22) 高橋・前掲書, p.340.
- 23) 以下、日本銀行調査局・前掲書, pp.580-588, 630-639.
- 24) 同前, p.638.
- 25) 高橋・前掲書, pp.343-346.

- 26) 以下、特別融資については、同前, pp.300-304.
- 27) 日本銀行調査局・前掲書, p.583.
- 28) 高橋・前掲書, pp.300-301.
- 29) 井上準之助『戦後に於ける我国の経済及金融』岩波書店, 1925年, p.63.
なお、井上が明確な景気の見通しを持っていたかについては疑問がないわけではない。井上は、休戦反動のころについて、「此の状態に於て、翌大正八年の四月乃至五月までは、殆んど何人と雖もハッキリした見込を付け得なかったのであります。若し私が自分の過去を白状致しますれば、私もハッキリ見込が付かなかった一人であります」と告白している。同, p.23.
- 30) 高橋・前掲書, pp.244-245.
- 31) 同前, pp.247-249.
- 32) 井上・前掲書, p.78.
- 33) 同前, p.80.
- 34) 高橋・前掲書, p.304.
- 35) 同前, p.312.
- 36) 深井英吾『回顧七十年』岩波書店, 1941年, p.197. 深井は、救済策の実施について、「特別施為の正式決定は勿論重役会議に附せられたが、其の大綱は井上総裁の方寸に出て、理事麻生二郎氏が主として実行に当たった」と指摘している。
- 37) 高橋・前掲書, p.274.
- 38) 高村直助『近代日本綿業と中国』東京大学出版会, 1982年, pp.107-115.
- 39) 阿部武司『日本における産地綿織物業の展開』東京大学出版会, 1989年, p.3.
- 40) 籠谷直人「大日本紡績連合会」橋本寿朗・武田晴人編『両大戦間期 日本のカルテル』御茶の水書房, 1985年, p.380.
- 41) 同前, p.386.
- 42) 産地綿織物業については、阿部・前掲書参照。
- 43) 籠谷・前掲論文, pp.370-371.
- 44) このほか、紡連については、連合会がその初期から詳細な各企業・工場単位の操業状態・設備・労務関係などのデータを収集公表しており、その中核機関の委員会が十分な産業の情報を得て方針を決定できたことは、カルテルの役割として重要であり、こうした情報収集の意味をビジネス・システムの問題とし

ては考慮しておく必要があろう。

- 45) 日本銀行調査局・前掲書, p.527.
- 46) 『現代日本産業発達史 IV 鉄鋼』交詢社, 1969年, p.270 (水谷駿執筆).
- 47) 岡崎哲二「銑鉄共同組合」前掲「両大戦間期 日本のカルテル」p.34. 以下, 鉄鋼業のカルテルについては, 同論文による。なお, 同業会の名称については, 日本銀行調査局・前掲書が「銑鉄同業会」と表記しているが(同書, p.527), 岡崎は「当時の新聞記事から判断して製鉄同業会が正確な名称と考える」と指摘している(岡崎・前掲論文, p.37). あるいは1920~24年の間に名称の変更があったかもしれないが, 以下の記述は岡崎論文に従っている。
- 48) 岡崎・同前, pp.87-88.
- 49) 以下, 產銅カルテルについては, 武田晴人「產銅独占の成立」「三井文庫論叢」12号, 1977年による。
- 50) 前掲「両大戦間期 日本のカルテル」p.414 参照.
- 51) 武田晴人「過磷酸石灰同業会」前掲「両大戦間期 日本のカルテル」参照。

II 企業間関係とビジネス・システム: 討論要旨

報 告: 日高千景 武田晴人
コメント: 橋本寿朗 湯沢威
司 会: 大河内暁男

大河内 それでは, 第IIセッションを始めます。どうぞ日高さんから。

日高 このページでは綿業を取り上げるにあたり, アメリカ部門と呼ばれる太糸の紡績部門に話を絞って同業者間の関係, 企業と業界団体, 企業と銀行, 企業と政府との関係について述べる形をとりました。本来であれば論じられるべき関係, つまり分業構造を構成している織布, 加工, 販売などの部門との関係にはほとんど触れていません。その理由はいさか消極的なものですが, 太糸紡績部門はイギリス綿業の中で株式会社企業が集中的に発達していて比較的資料にアクセスしやすいのに対して, その他の部門, たとえば織布部門では1929年時点でおよそ800くらいの企業で構成されていて, しかもそのほとんどが個人企業で, 個々の実態にアクセスしにくいために, ここでは垂直的な関係に言及できませんでした。現時点で私が得ている情報の範囲内では, 1930年代に入っても織布その他の部門は紡績部門と協調しようとはしなかったとか, 報告にも出てくるLCCのプラットのように内部の再編をリードした人物すら, 販売部門の商人たちが参加する会合には30年代一切顔を出さなかった, といった断片しか分かりません。

第一次大戦終結当時のアメリカ部門はリーダー的な大企業が存在せず, 夥しい数の企業が激しく競争している。その意味できわめて19世紀イギリス的産業構造を持っていたわけですが, この部門が大戦後の資本の水増しと, その後の不況による未曾有の苦境の中でどのような動きを見せたのか, あるいは企業以外の組織がこれにどのように関わってきたのかをみるとことによって, ここでテーマになっている組織間関係についても接近できるのではないかと考えています。

具体的には, 報告の中では, アメリカ部門の組織間関係を, 政府が腰をあげてくる1936年まで追ってみたわけですが, その間に, 既存の枠組み, 体制を変えようとするものが現れてくるけれども, その都度, 誰かが足を引っ張ってしま