

『経営史学』第十五卷第二号 抜刷
一九八〇年八月三十日 発行

第一次大戦後の古河財閥

武田晴人

武田晴人

第一次大戦後の古河財閥

武田晴人

一 はじめに

第一次大戦から戦後恐慌にかけての数年間は、三井、三菱、住友につぐ同族的事業経営が、コンツェルン化を目指して急速な事業拡大を遂げ、恐慌の衝撃のなかで、その整理再編を余儀なくされた、激動の時代であった。

本稿は、古河家事業の展開過程に即してこの急激な変化が、コンツェルン志向にどのような影響、帰結をもたらしたかを明らかにすることを課題とする⁽¹⁾。

すでに、古河に関しては、経営陣の意志決定を中心とする企業者活動をめぐり住友と対比的に論じた森川英正氏の「日本財閥史における住友と古河」や、コンツェルン金融に關説した伊牟田敏充氏の「兩大戦間における日本の企業金融」などの論考がある⁽²⁾。本稿では、これらの業績を念頭におきながら、古河合名会社を頂点とする古河家事業が、相互にどのような連関をもっていたのかを、主として、その財務的な側面から検討してみたいと考える⁽³⁾。

二 借入金金の増大

一九一七年一月の「三社分立」と呼ばれる組織変更のもとで、古河家諸事業は大戦ブームという好条件に支えられて比較的順調なスタートを切った。古河合名の一九一八年上期末総資産額は約六〇〇〇万円に達し、その利益金は二二三万円(年利益率二二・三%)を記録した。しかし、この好調は極めて短命であり、一九二〇年恐慌を境に事態は暗転する。その直接の原因は、休戦反動以降の産銅部門の不振と古河商事の破綻であった。

一九一〇年代の鉦業資本別生産額の推移をみると(表1)、大戦前期に産銅業を主業とする諸資本の急成長がめざましく、とくに古河は一九一六年に三井、三菱を凌駕して首位の座についた。しかし、一八、一九年には炭価上昇に支えられて石炭資本が躍進し、久原、藤田とともに古河はその地位を後退させていった。ここには、戦後ブームを本格的に経験することなく、いちはやく不況にみまわれた産銅業に主な蓄積基盤をおく古河家事業の限界の一端が示されている。古河鉦業の利益金でみても、一八年下半年の三三六万円をはじめ二〇年上期まで一五〇万円前後と、かなりの高収益ではあったが、それでも三井、三菱とは格段の差が存在した⁽⁴⁾。

大戦初期の鉦山部門の展開は、銅価の上昇に短期的に対応するため、坑内での鉦源開発投資を繰り延べ、採鉦部面での増設、維持起業投資を集中的に行なうという性格をもっていた⁽⁵⁾。また、一九一七ころから労働者の不足が次第に深刻化することにつれて、開坑作業を中断して採鉦切羽へ坑夫を集中投下する方針が強化された⁽⁶⁾。それに加えて、足尾では優良切羽と目されていた河鹿鉦床へ大型鑿岩機が導入され、出鉦量の増大と生産期間の短縮がはかられたのである。この出鉦増大に対応して、坑外設備が拡充されたが、足尾では、一七年から通洞選鉦場の大改修、粉鉦反射炉の建設、細尾第三発電所の建設、鑿岩機工場の増設などが十斉にスタートした⁽⁷⁾。そのほか、分立前から好問炭坑の堅坑

表2 起業投資残高

(単位: 1,000円, %)

	工場	炭坑	細尾電力	金属山	本店	合計
1905年上期末	—(—)	800(16)	460(9)	3,740(74)	70(1)	5,070(100)
1916年下期末	370(3)	1,880(18)	830(8)	7,200(68)	340(3)	10,610(100)
分立時(1917年)	780(5)	3,570(25)	700(5)	9,380(64)	170(1)	14,600(100)
1919年上期末	1,200(6)	3,690(17)	1,210(6)	15,520(71)	—(—)	21,620(100)

〔出典〕「起業費及金融関係」鉱業社会計課, 大正8年10月, 11-12ページ。

表3 三社合計利益とその処分

(単位: 1,000円)

	総益金	償却金	純益金	配当金	賞与金	積立・繰越金	起業投資
1905上~1915上	28,660 (1,365)	5,660 (270)	23,000 (1,095)	13,100	1,150	8,750 (417)	11,290 (538)
1915下~1917下	34,520 (6,904)	9,670 (1,934)	24,850 (4,970)	10,200	750	13,900 (2,780)	16,300 (3,260)
1918上~1919上	17,700 (5,900)	4,150 (1,383)	13,550 (4,517)	1,800	1,310	10,440 (3,480)	16,190 (5,397)
うち 1919上	8,910 (8,910)	680 (680)	8,230 (8,230)	?	?	?	9,390 (9,390)
1918上	1,998 (663)	290 (97)	2,288 (763)	1,800	850	4,438 (1,479)	3,986 (1,329)
1919上	10,120 (3,373)	3,690 (1,230)	6,430 (2,143)	3,200	390	2,840 (947)	10,500 (3,500)
内 訳	5,582 (1,861)	750 (250)	4,832 (1,611)	1,600	70	3,162 (1,054)	1,704 (568)

〔出典〕前掲「起業費及金融関係」1-2ページ。

(注) 1. 内訳のうち各名の数値は推計値。
2. ()内は各半期平均。?は不明。

同様の問題は、鉱業製品の売行不振によって社品中心の営業方針を転換せざるを得なくなった古河商事にもみられた。別に指摘したように、古河商事は、一九一九年春ごろから借入金に依存した拡張方針を採用し、満州特産物を中心とする雑貨取引に傾斜していたのである。その結果が「大連事件」と呼ばれる古河商事の大破綻であった。

こうした鉱商両社の動向は、古河合名を中心とする古河家事業を次第に借入金依存度の高いものにしていった。十分な資料を欠くために、一九一八上期までに限り、推計を含めて三社合計利益金とその処分についてみておくと、表3の如くである。大戦勃発によって

表1 資本別鉱業生産額(上位10社, ただし石油を除く)

(単位: 1,000円)

1911年	1916年	1918年	1919年
三菱 13,236	古河 29,641	三菱 47,364	三菱 67,258
三井 12,089	久原 26,211	三井 45,951	三井 61,722
古河 8,810	三菱 25,269	久原 36,218	北炭 38,737
藤田 5,952	三井 22,009	古河 34,001	古河 37,094
住友 4,806	藤田 21,102	北炭 24,915	久原 29,062
北炭 4,786	住友 12,210	田中鉱山 19,882	貝島 24,906
久原 4,054	田中鉱山 7,570	藤田 17,309	蔵内 17,606
安川 3,864	北炭 7,073	貝島 15,694	明治 16,647
貝島 3,710	田中鉱業 5,972	住友 14,398	住友 15,384
田中 2,958	貝島 4,599	明治 12,702	中島 14,889

〔出典〕『本邦鉱業一斑』明治44年, 『本邦鉱業の趨勢』大正5, 7, 8年。

開鑿などの起業が行なわれていた。起業投資額の推移を部門別残高からみておけば、表2の如く、分立後に急増した起業投資の圧倒的部分が金属部門へのものであったことをうかがうことができよう。これに加えて、一九一八下期には三〇〇万円を投じて飯盛鉱山を買収しており、恐慌勃発まで、銅市況が思わしい回復をみせないままに、金属山を中心に鉱山部門への投資が続けられたのである。

起業投資資金は、一九一八年前までは戦時高利潤の内部留保によってまかなわれる傾向が強かった。しかし、流動資産の増大による資金需要増加があつて、三社分立計画の目的であつた自己資金の充実・外部負債の返済はわずかに止まっていた。しかも、休戦反動後利益額の減少にもかかわらず巨額の起業投資が継続し、他方で、社銅売止め方針をとるなかで自社産出量を減らさなかつたから、手持諸残品等が急増し、新規投資資金は借入金に依存せざるを得ず、古河鉱業の財務内容を悪化させたのである。株式会社改組時(一九一八年四月)に、同社借入金額は三六三万円で、流動資産超過額五二〇万円を下回る程度にすぎなかつたが、一九一九年四月末には一一四二万円、九月末には一五六〇万円へと著増し、九月末流動資産超過額七一十九万円をはるかに上回つた。つまり、借入金の増大によって設備の拡張が行なわれていた

急増した起業投資は、分立後主として鉱業に投下され、鉱業では自己資金を大きく上回る規模となっていた。そのため、古河合名への配当金三二〇万円のうち二〇〇万円は未払配当金として鉱業に留保するなどの処置が必要であった。三期三社合計総益金純計一七七〇万円のうち社外流出したのは三一一万円で、残り一四〇〇万円余は何らかの形で内部留保され、各事業に投下された。しかし、そのうち、古河合名が持株会社として拡大し、コンツェルン網を広げるために用いた資金はそれほど多くない。合名新投資約四〇〇万円のうち三五七万円は、大阪電気分銅や尼崎伸銅などの株式取得にむけられ、傍系会社出資金となっていた。¹¹⁾しかし、この間の合名会社自己資金増加は、鉱業会社未払配当金二〇〇万円を除くと二〇〇万円余りにすぎず、したがって、これら傍系会社出資金の約半分は外部資金に依存せざるを得なかったと推定されるのである。つまり、大戦期の古河家事業経営は、戦時高利潤をコンツェルン網の外延的拡大に用いるというよりは、主業であった鉱山部門へと集中的に投下する傾向が強く、自己資金の不足は借入金によって糊塗する金融構造をもつに至ったのであった。¹²⁾

このような金融状態に対して、古河銀行では、その資金の充実、工業金融の拡大による事業経営全般への金融的援助の必要が痛感されるようになった。¹³⁾一九一九年一月に古河合名監査課がまとめた『東京古河銀行ノ将来』という報告書では、イギリス流の預金銀行的性格のものから、ドイツ六大銀行のような証券発行業務に主力をおいた工業金融機関へと、古河銀行の営業方針を転換すべきだと主張されており、この観点にたつて増資および低配当・積立金増加による自己資本の拡充、信託業務・外為業務の開始、「娘銀行ノ設立」および支店の増加による預金吸収などの方策が提唱されていた。¹⁴⁾

しかし、これらの対策が効を奏するためには、それなりの時間が必要であった。一九一九年から二〇〇年にかけて古河家事業が借入金依存度を高めるなかで、古河銀行の与信能力は実際のところ限界に達していたのである。大戦中の同行の貸出先を具体的に明らかにすることはできないが、貸出の多くは古河合名、古河鉱業への手形貸付であったと推定され、そのほか横浜護謨、旭電化など関係会社の設備資金貸付も行なわれていた。¹⁵⁾しかし、例えば一九一九年秋の米銅輸入計画に際し、その資金を東京海上から借入れたら、あるいは、古河商事が三井銀行から二〇〇万円を超える約手借入を計上していたことなど、古河銀行が「機関銀行」としては限界を露呈しつつあったことを物語っていたのである。¹⁶⁾

以上の如き借入金依存度の上昇は、一九一九年秋以降の金融引締政策によって、次第に古河家事業の展開を制約するようになった。そして、古河合名以下各社が、事業資金の放漫な運用を改善するために手段を尽くすうちに、「大連事件」が発覚したのである。

三 商事破綻への対応策

一九二〇年二月末に、古河商事本社に大連出張所の豆粕取引が行詰ったとの報告がもたらされた。「大連事件」が暴露されたのである。事件の経過については別稿で詳述したので省略するが、その損失額は、商品残品等の売却を完了してなお、二六〇〇万円に達し、¹⁸⁾これを補填するために二〇〇〇万円を超える銀行借入金が必要であった。

事件発覚当初、古河商事は相場の崩落を防ぎながら極秘裡に手持品の処分を進め、損失の累増をおさえようとした。しかし、三月末に満州特産物相場が暴落し、この方策は全くの失敗に終わった。そのため、既取引損失の補填に流用された為替契約前借金の決済や取引所買建残玉の引取り、さらに古河商事本社に必要な種々の手形決済のため、四月上旬に多額の資金を準備しなければならなかった。金融引締実施以降、貸出抑制方針を鮮明にしていた金融界は、三月中旬の東株暴落で警戒的態度を強めていたから、古河商事が二〇〇〇万円を超える所要資金を銀行借入によって調達

することは極めて困難であった。

そこで古河では、二月以来懸案となっていた古河鋳業日光製線工場と横浜電線との合併計画を進め、新会社（古河電工）を急ぎ設立して、その新発株式の四分の一をプレミアム付で公募し、当面の資金不足解消の一助としようとする目論んだ。⁽¹⁹⁾しかし、この計画は、三月中旬に引きつづき、四月七日に再び株式相場が暴落したため、画餅に帰したものである。

この間、古河合名井上総理事を中心に、横浜正金銀行に対して特産物輸出為替資金の追加融通を求めるとともに、第一銀行に対して一三〇〇万円の資金援助を要請する交渉がすすめられた。「機関銀行」と目されていた古河銀行には、この金融危機を救うだけの余力はほとんどなかった。⁽²⁰⁾古河商事の破綻が銀行に波及し、預金取付が起こるのをおそれた古河首脳部は、大連手持残品の日本向輸出資金の調達に必要な信用状の発行についても、「可成古河銀行発行ノ信用状ノ使用ヲ少クスル」ように努めた。⁽²¹⁾そのため、四月一三日付で古河商事神戸支店長が武井商店への値金支払のために一五万円の送金を要求してきたのでさえ、調達の見込が立たず、手形払に切替える交渉を指示するほどであった。まさしく古河商事の「傾覆ハ更ニ微妙ナル『バランス』ノ上ニ置カレ一小残片ノ重量ニスラモ耐ヘザラントスル有様」だったのである。⁽²²⁾

古河市兵衛時代に密接な関係を結んでいた第一銀行でさえも、古河合名からの多額の融資申込には容易に応じなかった。そのため、古河首脳部は、日本銀行などにも働きかけて第一銀行の融資獲得に奔走したという。⁽²³⁾交渉が難航するうちに、四月一四日に、恐慌の深刻化を憂慮した政府は、高橋蔵相声明によって財界救済に乗り出すことを明らかにし、これをうけて日本銀行が救済融資にあたるの方針を決定した。⁽²⁴⁾その結果、融資に難色を示していた第一銀行も「日銀ノ諒解」のもとに古河申込額のうち八〇〇万円を貸出すことに応諾し、残り五〇〇万円については、横浜正

金大連支店の融通を受けることができた。かくて古河は、日銀を主軸とする国家的な救済援助のもとで、ようやくに金融的危機を乗り切ったのである。

第一銀行の融資は、古河合名への手形貸付の形式により、合名を経由して古河商事への貸金とされ、主として商事本社の決済資金に用いられた。一九二〇年上期から二一年下期までに、合名会社の対商事貸金は、これを含めて約一〇〇〇万円余り増加し、この間、古河合名の所要資金のほとんどが、一四〇〇万円余り増加した第一銀行借入金でまかなわれた。つまり、古河合名を中心とする古河家事業のコンツェルン金融は、一九二〇年恐慌に際会して、第一銀行からの巨額の救済資金をおおぐことよって、弥縫されたのである。他方、対正金銀行借入は、二〇年六月には損失累積の結果、一一〇〇万円に達し、古河合名所有の諸株式を担保とする借入として、本社借入金に振替えられた。⁽²⁵⁾この両行からの巨額の借入金は「商事大借款」と呼ばれ、その後の古河家事業の展開を大きく制約していくのである。

以上のような金融的措置と並行して、所要資金を圧縮し、経営困難を打開するため、各事業の急速な整理と手持品の処分がすすめられた。古河商事では、豆粕、大豆などの売却が、三井物産の協力もあって四月中にかなり進展し、引取資金圧縮の目的が一応達成された。しかし、その反面で、急激な売方針が相場を一段と下落させ、損失を増加させる結果となったことは否定できない事実であった。他方、古河鋳業では、四月一〇日に昆田専務名で各事業所に對して「財界恐慌ニ関スル対応策ノ件」を通達し、①起業費営業費の節約削減、②流動資産の整理処分、③取引銀行との連絡緊密化などを指示し、「荷クモ資金ノ固定又ハ増加或ハ閉塞ニ関スルコトハ此際深ク之ヲ戒メ」るよう求めた。⁽²⁶⁾さらに、同月一四、一五日には「起業工事延期ニ関スル件」「金融倉庫品仕入及同品整理ニ関スル件」を続けて通達した。その効果を確定することは困難であるが、さしあたり流動資産期末残高の推移をみれば、一九九下期末一八〇〇万円に達した諸残品は、半製品原料品約二九〇万円、製品約三二〇万円などが減少し、二〇年上期一一〇〇万円、

表4 古河合名積立金等処分(1922年上期)
(単位:1,000円)

項目	金額	備考	
積立金	24,557		
繰越金	1,100		
合計	25,657		
直系会社資金	7,500	商事減資分	
貸金	普通口座	3,000	商事関係無償相殺
	特別口座	6,568	
	大連借款口座	4,500	
受取手形	鉦業口座	300	門司土地代金
	勘定	1,500	
鉦業会社	支取手形	39	鉦業振出形無償相殺
	勘定	750	
支払手形	支取手形	1,500	商事の対古河銀行借入
	勘定	1,500	
合計	25,657	鉦業の対古河銀行借入	

(出典)「古河合名会社決算表」大正11年上期。

前鍾堅坑下十二番坑道のポンプ座を撤去して排水を中止し、下部を水没させ、さらに探鉦課の三坑制を廃止し、また選鉦を通過に一本化するなどの処置がとられた。⁽²⁹⁾ また、大戦後期から出鉦比率が増大していた河鹿鉦床に、探鉦を集めてコストの低下がはかられたのである。⁽³⁰⁾ これらの対策によって、足尾の山元仕上価格は一九二〇年上期の三八円台から、一年後には二六円台へと約三分の二に切下げられた。

以上の如く、「大連事件」による古河商事の破綻に対して古河は、第一銀行、横浜正金銀行からの「商事大借款」によって金融対策を講じ、組織の縮小、人員の整理、鉦山の合理化などの対策をすすめた。これら一連の処置が一段落した一九二一年四月、古河合名では、事態の責任をとって井上公二総理事が辞任し、昆田文次郎が理事長に就任した。首脳部の交替と同時に、三社の本店機構の統合を一層明確にした組織改正が行なわれた。⁽³¹⁾ そして、この組織縮小方針は、同年一月の鉦商両社の合併に引きつがれていったのである。

鉦商両社の合併に際し、古河商事は資本金一〇〇〇万円を二五〇万に減資し、不良資産を切捨てた。減資による資産処分の方法および合併による継承関係について資料を欠いているため、古河鉦業の貸借対照表によって、一九二一年下期末と二二年上期首の各残高から推定すれば、この合併の結果、古河鉦業は、商事の手形借入金九三一万円、資本金三五〇万円などを引受け、船舶等固定資産五七七万円、流動資産四八二万円などを継承した。

同下期七八六万円と大幅な圧縮が行なわれたのであった。機構組織面でも大きな変化があった。古河商事の破綻に対し、残品処分については、四月に古河商事に臨時事務係が置かれたが、他方、金融対策については、六月に財務委員会(八月に臨時整理委員会に改組)を設置して、統一的な対応策が推進された。そのうえで、八月七日に古河虎之助社長は、合名、鉦業、商事の本社組織を「三社分立以前ノ旧態ニ復帰セシメ」るとの方針のもとで統一簡素化することを明らかにした。⁽²⁸⁾ この組織変更は、当然のことながら大幅な人員整理を伴うものであった。二〇年八月に三社職員数は約一八〇〇人、雇員三〇〇〇人を数えたが、翌二一年九月には、それぞれ、八〇〇人、一二〇〇人に減少したのであった。⁽²⁹⁾

大幅な人員整理は、本店組織ばかりでなく現業部門の労働者にも及んだ。同じ時期の労働者数は約三・六万人から二万人に減少したが、これは鉦業部門の厳しい合理化の帰結であった。二〇年七月末に、古河鉦業昆田専務は、各鉦山に対し次のような方針を告示した。⁽³⁰⁾

当社各山今日ノ如ク膨張セル仕上原価ヲ以テシテハ到底損益相補ハサルヘキハ既ニ周知ノ事実トス、是ニ於テカ異常ノ果斷ヲ以テ顧ミテ仕上原価ニ一大削減ヲ加ヘ又将来ニ於テ更ニ其ノ低下ヲ期スルニアラスンハ自今経営ノ持統絶對ニ不能タルヘキ事業所少ナカラサルヘク、若シ一度休山ノ悲況ニ沈倫センカ之カ再興ニ到ツテハ難事

中ノ難事ニ属スヘシ、事情正ニ如此ヲ以テ今ヤ斷乎極端ナル緊縮ト節約トヲ政行シ以テ此ノ難局ニ對スルノ外他ニ其途更ニ無キ時ニ迫レリ、從テ鉦業用品ノ節約、労働賃金ノ有_理ナル低下其他一般経費等ニ関シ微ニ入り細ニ涉リテ極端ナル緊縮ヲ斷行シ以テ大体戦前仕上リニ近カラシムルヲ必要トスヘシ、諸君当社非常ノ時機ニ際シ幸ニ深ク前陳ノ意味ヲ体セラレ以テ徹底的ニ経費ノ緊縮ニ是レ努メラレムコトヲ期ス、

この方針に沿った具体策を足尾鉦山について簡単にふれば、一九二〇年九月に横間歩第二堅坑下七番坑道および

表5 古河 鉾

	総収入	各所益金	他所品益金	収入利子	株式配当	付随事業益	雑 益
1922 上	3,382	1,718	200	284	476	36	① 668
1922 下	3,822	2,290	88	374	471	△ 14	② 612
1923 上	3,806	2,604	82	376	442	4	② 297
1923 下	3,202	2,155	42	331	444	△ 14	② 245
1924 上	4,002	3,168	97	342	28	7	360
1924 下	3,750	2,857	121	319	282	21	148
1925 上	4,505	3,424	155	363	302	6	253
1925 下	3,799	2,958	119	313	288	11	108
1926 上	3,827	2,861	118	278	288	12	268
1926 下	3,377	2,329	155	277	294	7	314
1927 上	3,473	2,387	176	212	335	△ 7	370
1927 下	3,014	2,243	136	211	352	1	70
1928 上	3,617	2,776	157	207	349	△ 4	131
1928 下	3,785	3,037	114	141	372	△ 2	121
1929 上	4,731	3,991	144	184	359	△ 0	53
1929 下	4,625	3,326	123	158	366	△ 17	68

〔出典〕「古河鉾業決算表」

〔注〕①船船及原働所利益を含む、②船船益を含む、③「整理口引落金」合計185.6万円を含む、④第二経

入金を引受けたため、古河鉾業の利子負担は、一層加重され、経営状態の改善を一段と困難にした。古河商事からの継承資産の最大のものは船船であったが、海運業の極端な不振のもとでは全く運用の見込みもなく、大戦中の高船価による購入船であったために、資産内容を悪化させる原因となった。

経営状況の悪化は、表5の古河鉾業損益計算における支払利子の巨額さに表現されると言ってもよい。このような状態を改善するために一九二〇年代を通して古河鉾業が採用した方策は次の三点に要約しよう。

第一は、太良、水沢などの諸鉾山を休山としたのをはじめ、不良鉾山の休廃整理を引き続行したことであった。そのため、古河鉾業では一九二〇年代に本格的な新鉾山の取得は皆無となり、鉾山経営の外延的拡大という点でも消極的な方針に転換した。一九二〇年から三〇年にかけての一年間に、同社が取得した鉾区数は、既存鉾区の増区を含めて二九にすぎず、反対に放棄あるいは譲渡した鉾区数は七六に達した。⁽³⁵⁾しかし、こうした消極

業 損 益

(単位: 1,000円)

総支出	第一経常費	第二経常費	臨時費	支払利子	雑 損	起業償却金	当期純益金
3,210	533	579	21	1,323	369	③ 383	172
3,450	362	593	12	1,394	304	③ 785	372
3,206	360	441	46	1,235	114	③ 1,009	600
2,590	320	455	54	1,143	168	③ 450	611
2,956	311	393	69	1,081	268	832	1,047
2,672	432	335	140	984	66	742	1,078
3,283	405	355	94	920	205	1,302	1,222
2,633	404	365	121	884	12	845	1,166
2,727	447	401	96	792	190	800	1,101
2,341	464	368	117	757	207	425	1,036
2,340	477	355	115	670	273	449	1,134
1,630	346	250	74	639	26	294	1,384
2,189	334	343	77	558	82	794	1,423
2,175	366	282	68	426	65	964	1,610
2,730	413	288	67	418	164	1,382	2,001
2,839	423	290	45	315	55	1,112	1,786

常費は休山費等の特別経費。

四 鉾業部門の合理化と債務肩代り

恐慌期の諸残品の整理とコストの圧縮とは、古河鉾業の業績を好転させていく前提条件であった。しかし、大戦中に膨張した起業投資が休職反動後償却されずに累積(二二年下期末二八〇〇万円)しており、これをファイナンスするために増大した手形借入金、利子支払の増大によって同社の収益悪化の最大の要因として残っていた。⁽³⁴⁾しかも、古河商事の合併によって約九三〇万円の手形借

これに対し古河合名では、二二年年上期中に大戦期に蓄積した積立金繰越金二五六万円を、表4の如く引落し、商事減資および商事への貸金を無償相殺したのである。このうち貸金普通口三〇〇万円は、三社分立時の社間貸借の残額と思われるが、少くとも、他の貸金一一〇〇万円余および減資分七五〇万円の合計一八五〇万円余が、「大連事件」によって費消し尽くされ、しかもなお、古河合名、古河鉾業の両社に多額の銀行借入金を未償却のまま残したのであった。

表6 古河鋳業「融通手形」内訳

(単位: 1,000円)

年	総額	第一銀行	古河銀行	三井	正金	鮮銀	東京海上
1921	20,078	5,428	4,500 [△] 借越金振替	1,700	4,500	2,500	1,450
1922	16,980	6,100	6,300	1,700	0	2,000	880
1923	13,576	6,936	3,000	1,700	0	1,500	440
1924	10,530	6,930	1,000	1,700	0	900	0
1925	9,200	7,050	450	1,700	0	0	0
1926	8,679	6,979	0	1,700	0	0	0
1927	8,090	6,570	0	1,570	0	0	0
1928	6,147	4,637	0	1,410	0	0	0
1929	1,230	0	0	1,230	0	0	0

【出典】「古河鋳業決算表」より作成。
 (注) (1) 古河、第一銀行分右欄は対前期増(△)減(▼)額およびその理由。
 (2) 正金分4,500千円は合名へ肩代りにより消滅。
 (3) 東京海上分1,450千円中690千円は船舶処分による減少。
 (4) 各下期末残高。

ながら継続して行なわれ、坑内外の作業の機械化、合理化がすすんだのである⁽³⁹⁾。その結果、足尾鋳山のもたらす利益は、大戦前の半期五〇〇〇〇万円から二〇〇〇〇〇〇万円に増加し、古河鋳業の「ドル箱」として、同社経営の一大支柱となったのである⁽⁴⁰⁾。

対策の第三は、支払手形・借入金金の整理であり、これが最も重要な役割を果たした。一九二一年下期末に約二〇〇〇万円に達した手形借入は、表6のように急速に整理され、二九年下期末にはわずか一二三万円足らずとなった。借入金減少の理由は、正金銀行分四五〇万円、古河銀行分六三〇万円、第一銀行分五八〇万円の合計一六六〇万円が少なくとも古河合名へ肩代りされたことによるものであった。この間、一九二二〜二三年に「商事大借款整理口引落金」として合計一八〇万円が償却され、また所有船舶の処分等により東京海上からの借入金の一部が返済されたが、それらは整理の中心的な手段ではなかった。肩代りの方法については、十分な資料がないが、二二年以上期の正金銀行分四五〇万円の移管では古河合名の社員預り金二六四万円を古河鋳業に移し、差額を両社間の貸借勘定として処理している。また、二三年下期の古河銀行分三三〇万円は、古河鋳業が所有船金王丸の売却処分によって蒙った雑損一六二万円を古河合名への貸勘定に計上したうえで、これを古河銀行借入金金の移管によって相殺し、両社間の貸借勘定で差額を決済した⁽⁴¹⁾。その後については、必ずしも明確ではないが、古河鋳業の業績回復に伴って生じた余裕金を、合名会社に短期的に融通し、その決済尻を手形借入金金の移管によって処理することが多かったようである。したがってこの後者の方法のように古河鋳業の業績の好転によって古河合名への金融的な援助が行なわれ、その結果として、古河鋳業が自らの利子負担を軽減することができたという面もあったように思われる。しかし、他方で、社員預り金の移管や船舶処分損金の処理にみられるように、古河鋳業がその多額の銀行負債による負担を古河合名に押しつける形で借入金金が処分されたことが、同社の経営状態改善に大きな役割を果たしたのであった。

的対応策では、表5の第二經常費として示される休廃事業所のための特別経費が少なからぬ額に達し、収益の改善を制約する面もあって十分ではなかった。

そのため、第二に、恐慌期の経費節減一辺倒の方法から転じて、足尾鋳山を中心に徹底した合理化が推進されることになった。河鹿鋳床という稀有の優良鋳体を発見していたことが、坑内作業における機械掘の拡大を可能とし、足尾鋳山の仕上原価を大戦前の水準にまで引下げるのに役立った⁽³⁶⁾。大戦期までの出鋳はほとんど鋳脈鋳床からで河鹿鋳床の出鋳比は一割に満たなかったが、二〇年下期は既述の方策の結果約五割に達し、二三年には八割を超え、以後七〜八割水準を維持した⁽³⁷⁾。一九二一年九月の所長会議で昆田理事長が「今若シ当社ニシテ足尾ノカジカヲ有スルコトナシト假定シ其ノ結果ヲ想像スル時ハ何人ト雖モ戦慄セサルヲ得サル」と述べたが、河鹿鋳床による足尾鋳山の展開はそれほど大きなものであった⁽³⁸⁾。

この間、一九二三年ころまで、選鋳場を通過に一本化する工事が行なわれたほか目立った起業投資はなかったが、その後、二四年から熔鋳炉の改修大型化や斜坑開鑿などが小規模な投資

表7 古河合名会社損益

	収			入				支				
	直系会社配当	傍系会社配当	諸株配当	収利	入子	雑収入	殖産部損益	合計	経常費	支利	払子	臨時費
1918上	2,000	487	100	377	466	△	5	3,437	219	440	83	
1920上	500	700	160	446	27		103	1,938	435	634	95	
下	0	1,101	140	519	166	△	9	1,919	243	1,053	188	
1921下	0	401	40	525	61		32	1,028	164	1,179	144	
1922上	1,500	630	76	102	616		22	2,926	29	1,169	111	
下	0	482	67	62	43	△	24	631	115	1,189	91	
1923上	0	420	82	19	4		5	531	23	1,306	93	
下	1,000	364	159	24	2		73	1,623	23	1,327	64	
1924上	0	118	82	85	36		56	269	20	1,368	52	
下	1,975	305	115	7	5		8	2,364	30	1,409	30	
1925上	675	264	155	10	90		47	1,241	31	1,419	14	
下	675	241	121	0	0		252	1,288	30	1,405	12	
1926上	675	246	205	18(3)	871		234	2,249	33	1,352	—	
下	675	236	146	3	19	△	22	1,057	34	1,405	20	
1927上	675	252	210	37	4	△	13	1,156	36	1,422	23	
下	675	334	134	15	218	△	9	1,367	214	1,463	18	
1928上	900	415	71	16(4)	1,254	△	39	2,611	196	1,267	55	
下	900	161	68	10(4)	458	△	40	1,558	174	1,188	72	
1929上	1,013	388	66	7	169		0	1,643	197	1,060	79	
下	1,237	179	47	1	6		16	1,439	184	967	117	

〔出典〕「古河合名決算表」より、帝国生命の（ ）内は諸株配当に内訳されているもの。
 〔注〕(1)は株式評価損、(2)は船舶処分損、(3)はゴム園売却代、(4)株式売却益金。

および主要傘下企業配当額

(単位：1,000円)

出	当期	直系会社配当金			傍系会社配当金							
		雑損	合計	損益	鉱業	商事	銀行	古河電工	日本電線	旭電化	大正鉱業	大阪電分
147	890	2,456	1,200	800	0	197	9	5	0	147	(9)	
49	1,214	724	500	0	0	230	11	0	275	163	(24)	
19	1,504	414	0	0	0	275	12	14	448	82	(0)	
1	1,488	△ 427	0	0	0	?	?	?	?	?	?	
(1) 2,026	3,677	△ 751	0	—	1,500	304	18	14	52	51	(24)	
4	1,402	△ 770	0	—	0	302	19	14	37	41	(0)	
(2) 1,436	2,857	△ 2,326	0	—	0	302	17	0	37	41		
34	1,449	174	0	—	1,000	254	26	14	52	0		
36	1,477	△ 1,207	0	—	0	0	23	12	0	31		
67	1,537	828	675	—	1,200	109	25	24	52	31		
0	1,464	△ 223	675	—	0	124	24	30	37	0		
19	1,466	△ 178	675	—	0	124	20	30	53	0		
(1) 824	2,213	36	675	—	0	124	20	30	53	0		
0	1,460	△ 403	675	—	0	124	20	25	53	0		
1	1,484	△ 328	675	—	0	137	20	25	53	0		
7	1,703	△ 336	675	—	0	137	20	25	113	0		
(1) 1,268	2,788	△ 176	900	—	0	137	20	27	98	0	94	
89	1,524	35	900	—	0	57	24	15	—	19	0	
300	1,638	5	1,013	—	0	54	24	18	—	22	236	
67	1,337	103	1,237	—	0	54	24	18	—	0	47	

かくて古河鉱業は、合理化の進展と利子負担の軽減とによって、二〇年代半ばまでに半期一〇〇万円を超える純益金をあげるほどになり、二四年下期から配当を再開した。この間、古河電工の設立とその好調な業績により、収入面で同社からの配当収入が少なからぬ役割を果たしたこと、他方で古河鉱業が古河合名を援助するために配当性を高く保ったために、積立金等内部資金の充実には限界があったことに留意しておく必要がある。しかし、古河鉱業の業績が、足尾鉱山の展開に支えられて好転したとはいえ、それが古河合名への借入金移管に依存したものであった以上、古河家事業全体の再建を意味するものではなかったことは次にみる通りであった。

五 所有株式の処分と古河銀行の解散

一九二二年上期に大戦中に蓄積した積立金のほぼ全額を引落し、古河商事の減資と貸金の無償相殺にあてた古河合名は、その結果、商事救済のために第一銀行から導入された多額の手形借入金を自らの責任で返済しなければならなかった。しかも、古河鉱業から順次移管された分が加わって、借入金はいよいよ増大する傾向にあった。そこで、恐慌後、古河銀行の業績が安定しはじめるとともに、借入先を古河銀行に集中する方針をもって、第一銀行借入を返済することにした。しかし、古河合名の収支は、表7のように直系傍系各社の低配当と支払利子の負担とに狭撃されて赤字累積状態を示していた。

表9 古河合名所有株式内訳

(単位: 1,000円)

	1918年上	1920年上	1926年下	1929年下
○古河電工	3,782	4,043	3,013	1,316
○日本電線	223	218	370	370
○旭電化	175	368	490	360
大正鋳業	1,375	1,500	1,500	—
大阪電分(日伸)	1,971	2,213	2,213	2,213
○日光軌道	211	268	300	—
九州電線	95	245	(古河電工に合併)	—
大日電線	—	920	920	920
大日電力	—	1,612	—	—
大阪製煉	—	460	461	231
○足尾鉄道	1,943	—	—	—
○万歳生命	163	124	—	—
○博愛生命	108	123	—	—
只見川水電	—	125	—	—
中華電氣	—	—	156	(156)
○大日本肥	601	3,671	2,403	0
○帝國生命	631	846	3,157	5,153
原町紡績	—	70	128	1,230
○日本銀行	887	796	—	—
○横浜正金	498	537	—	—
○第一銀行	1,810	1,672	706	—
○日本興業銀行	392	521	60	60
○東亜興業	61	78	200	200
○日新ゴ	100	90	390	259
○富士電	—	—	—	52
○若松築港	150	297	297	—
大源鋳業	—	72	226	293
その他	82	880	638	1,550
合計	15,258	21,748	17,628	13,047

〔出典〕表7と同じ。

- (注) 1) 傍系会社資金及有価証券のうち、後者については、いずれかの時期に簿価20万円を超えたもののみを掲出。太線より上が傍系会社。
2) 社名の左に○印を付した株式は合名設立に際して古河家が現物出資したもの。

表8 古河合名会社主要勘定の推移

(単位: 1,000円)

資産	直系会社資金	傍系会社資金	有価証券	起業費	貸金	鋳業会社勘定	繰越損失	当期損失	資産計
1918上	33,000	10,655	4,603	0	7,325	—	—	—	60,410
1919下	33,000	8,500	5,312	252	2,966	—	—	—	60,691
1920下	32,500	17,400	6,253	644	13,575	—	—	—	77,203
1921下	32,500	16,790	2,973	3,493	(3)16,258	—	—	427	75,188
1922下	26,500	14,026	3,029	3,252	1,532	675	389	771	51,704
1923下	26,500	(1)9,610	6,207	3,166	1,394	83	2,816	—	52,138
1924下	28,750	9,904	6,511	3,279	1,365	—	3,850	—	54,289
1925下	28,750	9,423	6,515	1,889	1,305	—	3,245	178	53,389
1926下	28,750	9,423	8,205	1,878	(4)163	483	3,387	404	53,259
1927下	28,750	(2)15,013	4,956	0	151	—	4,118	336	56,067
1928下	28,750	(5)11,643	3,118	0	153	—	4,630	—	49,024
1929下	28,750	11,792	1,255	0	137	—	4,591	—	47,106
資本・負債	資本金	積立金	繰越金	預り金	元借入金	支手払形	支未払	鋳業会社勘定	当期利益
1918上	20,000	21,912	2,498	1,495	0	11,480	32	—	2,235
1919下	20,000	25,217	2,004	1,370	0	8,930	163	—	724
1920下	20,000	25,817	1,460	1,230	0	26,171	203	—	414
1921下	20,000	26,017	1,100	(7)2,503	(6)1,350	21,769	517	703	—
1922下	20,000	670	—	0	1,800	28,643	298	—	—
1923下	20,000	0	—	11	1,800	29,533	323	—	174
1924下	20,000	0	—	5	1,360	31,385	371	196	828
1925下	20,000	0	—	3	1,360	31,573	367	26	—
1926下	20,000	0	—	(8)1,657	1,260	30,018	320	—	—
1927下	20,000	0	—	3,307	1,960	29,368	354	538	—
1928下	20,000	0	—	3,396	1,310	23,129	301	466	35
1929下	20,000	0	—	3,778	1,053	21,673	267	105	103

〔出典〕『創業100年史』402—403ページ。

- (注) (1)は日本化肥、只見川水電を有価証券に移したための減少、(2)は帝國生保株を有価証券より移したための増加、(3)は主に商事貸金、(4)対古河銀行貸金と同行借入金との相殺による減少、(5)古河電工、大正鋳業株の売却による減少、(6)第一手形返済のため借入、(7)(8)鋳業との振替。

とくに、合名の主たる収入源であった直系会社配当金は、古河商事の破綻と古河鋳業の不振とによって両社からの配当が皆無となって大打撃をうけた。この間、古河銀行は増資払込金充当のために臨時配当をした以外無配であったことも、古河合名の収入面を限界づけていた。こうした状況のもとでは、借入金を利益金のうちから返済していくことは不可能であったから、結局、資産の処分による他に

「支払手形」内訳

(単位:1,000円)

古河銀行		三井	正金	第百	東京海上	帝国生命
8,030		500	0	0	0	0
8,698	▽ 1,700 定期預金相殺による	500	0	1,175	0	0
8,698	△ 2,368 日本人肥等払込のため	500	0	700	0	1,000
13,498	△ 2,250 商事手形等引受け他	500	4,000	200	0	1,000
16,688	△ 3,300 鉱業より肩代り	500	3,300	0	0	1,000
17,740	△ 2,000 鉱業より肩代り	500	3,000	0	0	1,000
18,728	△ 1,000 鉱業より肩代り	500	2,700	0	0	1,000
20,958	△ 2,270 帝国生保株買入資金	450	1,300	0	0	1,000
17,246	△ 1,100 原町紡織株買入資金	390	850	0	2,000	3,000
12,855	▽ 4,000 東京海上、帝国生命へ肩代り	330	650	0	1,500	1,840
9,913	△ 4,477 株式売却による	270	250	0	1,000	900

その理由。
日本人肥株払込資金借入、
入の振替。

方法はなかったのである。
一九二〇〜二一年に支払手形四四〇万円が減少したが(表8)、その一部が元方借入金に振替えられたものと考えられるとはいえず、この借入金減少は、傍系会社資金および有価証券の処分によって実現されたものと推定される。古河合名の所有有価証券内訳の推移は、表9の如くであるが、借入金返済のために、特銀株、第一銀行株などの優良銘柄株をはじめ、古河電工株、大正鉱業株など傍系会社株も手放されたことが判明する。残存株のなかには、大阪電気分銅、中華電気、東亜興業、大源鉱業など無配状態に陥った不良株が多かった。つまり、借入金返済のために所有株式が処分された結果、古河合名の資産内容はむしろ悪化し、その収支改善の効果を十分には生まなかったのである。しかも、株式の売却は、古河合名の持株支配力を弱体化させ、傘下事業を古河系事業から離反させていくことになった。その典型的な事例は日本電線であった。⁽⁴²⁾ ケーブル工場建設資金の供給を古河から拒否された同社は、一九二三年に川崎銀行からの借入によって設備を拡張し、さらに、一九三一年には住友を筆頭株主に迎えることになったのである。

表10 古河合名

年	総額	第一銀行	
1919	8,930	400	
1920	26,171	14,798	△ 14,398 主として商事大借款
1921	21,769	10,870	▽ 株式売却による(?)
1922	28,643	9,445	
1923	29,533	8,044	▽ 1,699 株式売却による
1924	31,385	9,144	△ 1,100 古河銀行分振替
1925	31,573	8,644	▽ 200 株式売却による
1926	30,018	6,310	▽ 1,000 古河銀行へ振替
1927	29,368	5,860	
1928	23,129	5,953	▽ 756 株式売却による
1929	21,673	9,939	△ 1,350 鉱業より肩代り △ 4,439 鉱業より肩代り

〔出典〕 表6に同じ。

(注) (1) 第一、古河両行分の右欄は主な対前期増(△)減(▽)額および
(2) 正金分4,000千円は鉱業より肩代り分。第百1,175千円は
(3) 東京海上、帝国生保の28年中各2,000千円増は古河銀行借
(4) 各下期末残高。

くされた。古河銀行救済のため、同行からの借入を東京海上、帝国生命などの金融機関からの借入に振替えるとともに、資産処分による返済が加速されることになった(表10)。

傍系会社株および有価証券が大量に売却処分されたため、表11のように、古河持株率が急速に低下し、コンツェルン支配力を弱めた。しかも、表9に示されるように、一九二九年末には、古河合名設立に際して古河家が現物出資した資産株のほとんどを失い、古河合名は、持株会社としての機能を大きく後退させていたのであった。⁽⁴⁵⁾

この間、古河合名の経営方針は、全体的にみれば、「大連事件」の後始末に追われ、極めて消極的であった。それ

表11 傍系会社総括表

(単位: 1,000円, %)

	社数	合計資産	払込資本金	利益金	払込資本率	平均当	均率	古河株率
1918年	9	32,550	13,187	2,118	32.1	20.4		43.6
1919年	9	37,943	14,388	2,285	31.8	19.5		43.8
1920年	12	76,910	34,847	2,292	13.1	11.0		53.9
1921年	12	87,802	35,013	1,893	10.8	8.8		54.1
1922年	11	75,139	30,856	2,090	13.6	7.8		55.9
1923年	11	79,261	33,607	974	5.8	1.0		54.9
1924年	11	96,134	36,357	1,802	9.9	6.0		55.4
1925年	12	98,569	38,908	1,384	7.1	4.5		56.2
1926年	12	101,854	39,191	1,459	7.5	4.7		56.2
1927年	12	101,663	39,191	1,908	9.7	5.5		55.7
1928年	12	99,324	38,893	2,315	11.9	6.1		45.8
1929年	8	80,065	39,118	2,426	12.4	3.0		30.1
1930年	8	67,373	39,114	1,341	6.9	2.4		30.1

〔出典〕 1923年までは、古河合名「傍系会社総括資産負債表A」、1924~28年は各社決算表より集計、1929~30年は同「傍系会社総括資産負債表B」。

- 〔注〕 (1) 1918~19年の対象9社は横浜電線、日光軌道、日本電線、大正電業、日本人肥、九州電線、旭電化、大阪電分、横浜ゴム、20年は、上記9社から日本人肥を除き、大阪製煉、大阪日電、尼崎伸銅、天竜水電を加えた12社、22年は、九州電線、古河電工の合併により1社減、23~24年は11社から天竜水電を除き、富士電機を加える。25~28年は11社に東亜ペイントを加える。29~30年は古河電工、日本電線、旭電化、日本伸銅、大阪製煉、原町紡績、大日電線、帝國生命の8社。
 (2) 1918~23年の払込資本利益率は、原表数値が計算値と合わないため、計算値を記載した。なお原数値は『創業100年史』287ページ参照。
 (3) 各年下期数値、1923年の利益金は震災による古河電工欠損による。

はすでにふれたように、古河合名の持株会社としての経営収支にほとんど貢献しなかった。この点では、麻島昭一氏が明らかにした、同時期の住友合資会社が別子鉱山を除けば収入の圧倒的な部分を住友銀行からの配当収入に依存していたことと対照的であった。⁽⁴⁷⁾ そのうえ、古河銀行の経営内容は、それほど健全ではなかったのである。西条峯三郎の回想によれば、「古河銀行も、預金貸出が増加して業務は未だかりに大きくなった形ではあるが、預金を集める為に協定より高い利子を払ったり、貸金と見合ふ両建預金があったりして、結局本体を傷つけている」という状態であった⁽⁴⁸⁾。こうした不健全な経営状態のもとでは、金融恐慌によって破綻銀行にも比較しうるほどの預金取付にあり、日本銀行からの救済をおおがねばならなかったのもむしろ当然であった。⁽⁴⁹⁾

古河銀行閉鎖の方針が明確化するのには、この金融恐慌後であったが、そうした方向は、それ以前から古河首脳部に存在した。第一銀行から派遣されて支配人役を努めていた河野正次郎が、一九二五年一月に病没し、これに代って入行した西条が、その主唱者であったという。西条は「入行後一年位の頃」、つまり金融恐慌直前の時期には、古河虎之助に銀行経営からの撤退を建言し、その同意と、昆田理事長の了解を得ている。⁽⁵⁰⁾ 西条入行後に、三軒茶屋支店を除き新支店の増設がないのは、そうした方針によるものだったと思われる。前述の如く、古河銀行の経営内容に危惧の念を抱いていた西条は、入行直後に「行員に対する肅正」に着手したにもかかわらず、その効果が十分でなかったと伝えられているが、⁽⁵¹⁾ これも、銀行閉鎖方針が固まるにつれて「肅正」の方針を西条自身が放棄したためであろう。かくて、その後若干の曲折はあったが、一九三一年六月に古河銀行は主な本支店を第一銀行および東京貯蓄銀行に譲渡して解散することになった。ここに、一九一六年の「三社分立」制のもとで設立された直系事業の第二の柱を失うことになり、古河家は、大戦中の多角化の主要な二つの方向、商事と銀行とからともに後退したのである。そして、同年八月に不況対策の一環として、古河合名と古河鋳業両社の本社組織の統合を強化し、一九三三年には、古河鋳業合

は、一九二〇年恐慌期の組織変更の際に示された「三社分立以前ノ旧態ニ復帰」するという方針に沿うものであったと言ってよい。しかし他方で、古河合名が陥った金融的困難、借入金依存のもとらす悪循環が、古河家事業の発展を制約し、成長を限界つけたということができよう。そうした限界を端的に示すのが古河銀行であった。

恐慌の影響が一段落した後、古河銀行は、古河合名の借入金集中方針に対応して、支店網の拡充による預金の吸収に努めた。⁽⁴⁶⁾ その結果、一九二六年末には、大戦中のピークをわずかに超えるまで預金量を回復した。しかし、このような預金の回復によってもなお、古河銀行は古河家事業金融の全体をまかなうまでには至らなかった。つまり、古河が銀行による資金吸収を一つの基盤として拡大していくためには、古河銀行の力量に重大な限界があった。しかも、同行

名と古河石炭鉱業への再編へとすすんだのであった。⁽⁵²⁾

六 まとめにかえて

第一次大戦期に急拡大した古河家事業は、休戦反動から戦後恐慌にかけて借入金依存度を高め、古河商事の破綻と産銅部門の不振とによって、一九二〇年代にはその展開を制約されることになった。その理由を、同じような軌跡をたどった諸事業経営との対比を念頭におきながら概括し、まとめにかえたい。

第一の問題は、森川氏によってすでに指摘されたところではあるが、古河家事業の多角化を支える人材、組織の十分性、未熟さということであろう。銀行経営について専門的経営能力をもつ人材を欠いていたこと、⁽⁵³⁾ 商事について管理監督機能が組織的に効果をもたなかったこと、古河虎之助、井上公二らに強力なリーダーシップを欠いていたことなどは、確かであった。しかし、それだけでは、結果論的な評価に陥る危険があると思われる。一九二〇年恐慌期に、大小を問わずほとんどの商社が破綻に頻し、整理を余儀なくされたことを考えれば、そこには、もう少し構造的な要因があったとみるべきであろう。

その点で、第二の問題として古河商事破綻の遠因が、別稿で論じたように鉱業の「社銅売止め」にあったことに象徴される、休戦反動以後の産銅部門の不振、戦後ブームにとりのこされたことの意味が問われねばならないと思われる。古河と同じく産銅業を主たる基盤として発展してきた藤田、久原などの事業経営が、古河と同様の多角化戦略を採用し、同じように手痛い打撃を蒙ったことも無関係ではないであろう。

また、第三に、古河銀行が、古河家事業資金の限界を突破する使命を与えられていたにもかかわらず、結局、それを完全には達成しえなかったことに示される金融的限界が考慮されるべきであろう。五大銀行体制を崩しえず、金融

恐慌で破綻した都市二流銀行の構造的脆弱性が、古河銀行や藤田銀行にも存在したことは、その事業発展を金融面から限界つけたとともに、⁽⁵⁴⁾ 銀行経営の不安定が、例えば住友銀行の高配当による住友合資の経営安定という事情とは対照的に、投資部門としての役割を無意味化する傾向にあったことにも注意しなければならぬ。

もちろん、以上は、主要な論点を指摘したにすぎず、各経営の実証的分析を通して再検討されねばならないことは言うまでもない。それは、筆者自身の今後の課題としたい。

(一九八〇・五・八成稿)

- (1) 本稿は第一五回大会報告を基礎として、古河合名の一九二〇年代の動向を中心とまとめたものである。報告でふれた大戦前の古河については、拙稿「日露戦後の古河財閥」(東京大学『経済学研究』二二号、一九七八年)、古河商事については、拙稿「古河商事と『大連事件』」(『社会科学研究』三二巻二号、一九八〇年)を参照されたい。
- (2) 森川英正「日本財閥史における住友と古河」『経営志林』三巻二、三号、一九六七年。伊牟田敏充「兩大戦間における日本の企業金融」『経営史学』第一二巻第一号、一九七七年。
- (3) この課題の限定は、財務面に焦点を絞ることによって事業の連関がもっとも直接に描き出しうると考えたからであるが、他面、この時期の経営戦略をめぐる問題については、前掲森川論文が、古河合名の企業金融の特質については前掲伊牟田論文が、現在利用しうる資料のほとんどを用いて分析しており、古河合名に関する資料の多くが散逸し、利用できるのは一九二三年以降のかなり詳細な財務諸表に限られるという事情からである。
- (4) 例えば『三菱鉱業社史』によると、同社の純益金は、一九一八～一九九年中三〇〇〇六〇〇万円を算したが、一九九上期には石炭部門利益七四〇万円に対し金属部門は一九二万円の欠損であり、この時期の利益金のほとんどが石炭によるものであった(資料編、五八ページ参照)。
- (5) この点については、拙稿「日露戦後の古河財閥」二七～二九ページを参照されたい。
- (6) 詳細は別に論じなければならないが、『足尾銅業月報』によると、一九一四年下期から一七年上期まで開坑作業に従事した坑夫数は月平均一〇〇人前後であったが、以後八〇〇～六〇〇人に減少した。この開採鉱に従事する坑夫数も若干減少したが、その減少割合は一割に満たず、採銅作業への労働力の集中投下という様相を如実に示していた。
- (7) 農商務省『本邦鉱業の趨勢』各年版を参照。
- (8) 坂本俊作『飯盛鉱山買収事情』(大正八年八月)による。
- (9) 古河鉱業会計課「起業費及金融関係」(大正八年一〇月)九一～一〇ページ。
- (10) 拙稿「古河商事と『大連事件』」参照。
- (11) 「起業費及金融関係」一ページ。
- (12) 前掲伊牟田論文九八ページ参照。但し、伊牟田氏は、借入金依存の拡大を大戦期の特徴としているが、古河の場合、そうした傾向が明白と

- なるのは、大戦後休戦反動にみまわれてからであったという方が、より正確な叙述であるように思われる。
- (13) 古河銀行の経営動向についても、別に詳細な検討がおこなわれねばならないであろうが、とりあえず、古河鋳業『創業一〇〇年史』(一九七六年)三三九―三五一ページを参照されたい。
 - (14) 古河合名監査課『東京古河銀行ノ将来』(大正八年一月)二二―四二ページ。
 - (15) 『創業一〇〇年史』三四八ページ参照。
 - (16) 古河商事『大連事件顛末調査』後篇第二冊一六一―二。
 - (17) 古河商事『大連事件』参照。
 - (18) 『古河虎之助伝』(二〇九ページ)は、「大連事件」による損失・負債・残品等を含めて合計五八七三万円に及んだとしている。これが事件による損失額をそのまま示すわけではないのは当然のことであるが、その処理についてこれまで十分な検討がなわれなかったため、「損失額五八〇〇万円」という表現もみられる(例えば『創業一〇〇年史』三三八、三三二―三三三ページ)。しかし、事實は、本文記述の如くである。詳細は拙稿『古河商事』と『大連事件』を参照されたい。
 - (19) 『古河電気工業株式会社史』(第二回未定稿)第三編、五六―七ページ。合併の方法は横浜電線の未払込株金を四月八、九日に徴収して金額払込五〇〇万円とし、これに古河の日光、本所の工場資産五〇〇万円現物出資を加え、そのうえで二〇〇〇万円を増資して資本金三〇〇〇万円で古河電工を設立するというものであった。そして、この増資分の四分の一をプレミアム付で発行しようと計画したのであるが、横浜電線の払込徴収を予定していた前日に、株式相場は崩落し、結局古河電工は資本金二〇〇〇万円で設立された。
 - (20) 一九二〇年五月に開かれた傍系会社打合会で井上総理事は次のように述べている。「斯カル時機ニ際シテソ我古河銀行ハ諸君ノ為メニ出来ル丈金融ノ道ヲ開イテ諸君ヲ助ケル様ニ取計ヒ又夫カ銀行トシテノ当然ナスヘキ任務テアリマスカ、…銀行ノ資金ハ大部分ヲ本社及直系会社ニ融通シ最早銀行ハ吾々ノ要求ニ応スルコトハ出来ナイ次第テアリマシテ今日ニ於テハ寧ロ吾々カ之ヲ助ケナクテハナラナイ次第テアリマス、斯クノ如キ次第テアリマスカラ近頃ハ本社並ニ直系会社モ古河銀行以外ノ銀行ニ広ク取引ヲスル様ニ致シマシタ、且ツ古河銀行ヲ唯一ノ機関銀行トスルナラハ世間一般カラ誤解サレル恐モアリマスカラ将来ニ於テハ諸君モ余リ古河銀行ノミニ手頼ラス金融ノ道ヲ廣ク求メラレン事ヲ希望致シマス。(古河合名監査課『第四回傍系会社打合会記録』大正九年五月、四一―五二ページ)。
 - (21) 『大連事件顛末調査』後篇第二冊一八―。
 - (22) 同、一四八―。
 - (23) 同、一六五―。
 - (24) 高橋危吉『大正昭和財界変動史』(七)『東洋経済』一九五四年(三〇一―二二二)ページ。
 - (25) この正金銀行からの融資は、日本銀行の株式担保金融の拡張による救済方針に沿うものだったと推定される。担保提供された株式は古河合名所有のものであるが、一九二〇年段階では、古河合名の手形借入金に含まれていない。他方、古河商事の公表された貸借対照表(拙稿『古河商事』と『大連事件』参照)にも計上されていないと考えられ、その取扱方法が必ずしも明確ではない。古河商事における「大連事件」関係の古河合名貸金や、手持残品等の取扱も同様の不明確さが残っているので、おそらく臨時事務関係の諸勘定を別に設定し、これを除いて古河商事の財務諸表が公表されたのではないと思われる。
 - (26) 『創業一〇〇年史』三一―三二二ページ。
 - (27) この間に古河電工が設立され、資産の一部が譲渡されているため、流動資産の減少を過大に評価することは慎まねばならない。
 - (28) 『創業一〇〇年史』三六七―三六八ページ。

- (29) 「大正十年九月二四日所長会議ニ於ケル昆田理事長ノ訓示概要」(社長・理事長(照)①)。
- (30) 『鉱専告第一号、告示』(大正九年七月二九日)、『本店達級』自明治四五年至大正九年。
- (31) 足尾鋳山の動向については、金尾鋳山史研究会村上安正氏の御教示を得た。記して謝意を表したい。
- (32) 河鹿鋳床については、山口吉郎「足尾鋳山河鹿鋳床の経済的価値」(『日本鋳業誌』四四三号)を参照されたい。
- (33) 『創業一〇〇年史』三六八―三六九ページ。
- (34) 紙幅の制約から古河鋳業の貸借対照表など『創業一〇〇年史』に掲載されている諸表と重複するものは大幅に割愛せざるを得なかった。同書の関連箇所を参照していただければ幸いである。
- (35) 古河鋳業『營業報告書』各期所載の「鋳区異動」より集計。
- (36) 一九二〇年代の足尾上原価については、『創業一〇〇年史』四一―四二ページを参照。なお、一九一〇年代前半では、一〇〇斤当り二五円前後(トン当り四一〇円前後)であった。
- (37) 村上安正氏の御教示による。原資料は「足尾鋳業所事業記録」である。
- (38) 前掲「昆田理事長訓示概要」。
- (39) 概要は『本邦鋳業の趨勢』各年を参照。
- (40) 鋳山別利益を示す「各所益金」については『創業一〇〇年史』一九三、四〇九ページを参照されたい。なお、一九一〇年代前半については、記載が欠けているが、決算表から摘記すれば、一九一一年上、下期、一二年上期は各約三〇万円、一三年上期一〇三万円、一四年上期五四万円、同下期三三万円、一五年上期九五万円、同下期一五二万円であった。なお、鋳業部門の合理化との関連で、古河をはじめとする産鋼資本が、日本産鋼組合、水曜会を結成して市場統制を試み、日銀の救済融資獲得と鋼輸入関税の引上げに成功したことは、極めて重要であろう。古河鋳業の業績回復もそうした活動に支えられていたのである。この点については、拙稿「第一次大戦後の銅市場構造の変貌」(『土地制度史学』七七号、一九七七年)および「産鋼獨占の成立」(『三井文庫論叢』一二号、一九七八年)を参照されたい。
- (41) 以上は、古河鋳業『資産負債表』各期の「対前期増減説明」による。
- (42) 日本電線工業会『電線史』(一九五九年)一五八、二〇二―二〇三ページ。
- (43) この点については、前掲森川論文および『創業一〇〇年史』三三二―三三三―三三九ページを参照されたい。
- (44) 一九二〇年代の古河家事業のなかで新投資として大きな役割を果たした帝國生命の株式買収に際し、「最後に至って或株数が不当の高値をいはれたるに、一時中絶し」、昆田理事長が個人の生計に金策してようやくその目的を達したという。当時の古河合名の資金事情の苦しさの一端がここに示されていると思われる(『昆田次次郎君の生涯』一九二九年、三九五―三九六ページ)。
- (45) 古河電工を中心とする新事業への進出が、この時期の古河家事業の消極性のなかで異色の存在であったことは、森川氏がすでに指摘している(前掲森川論文(下)、三八―三九ページ)。その点でよく異論はないが、新事業とはいえず、富士電機、横濱ゴムなどの古河電工関連事業は、ともに一九一〇年代後半から設立が準備されていたものであり、二〇年代の経営方針を消極的と評しても大過ないと思われる。
- (46) 『創業一〇〇年史』三四二―三四三ページ参照。
- (47) 麻島昭一「一九二〇年以降の住友財閥に関する一考察」(『専修大学『経営学論集』二四号、一九七八年)参照。
- (48) 西条三郎談「古河銀行(其ノ二)」(『古河虎之助伝記編纂資料』)。
- (49) 金融恐慌による預金減少を、休業銀行(十五、近江、村井、中井、東京渡辺、左右田、八十四、中興)八行と比較すると、一九二七年上期中の預金減少は、休業銀行平均三〇%、古河銀行二九%であった(『関東震災ヨリ昭和二年金融恐慌ニ至ル我財界』『日本金融史資料』明治大正

- 篇第二卷、九八八ページ。
- (50) 前掲西条三郎談「古河銀行(其ノ二)」。
- (51) 『古河虎之助君伝』一七九ページ。
- (52) 『創業一〇〇年史』五〇五ページ。
- (53) 古河銀行設立計画の立案者であった松村光三は、「古河男爵を頭取とし、其下に当時日本銀行營業局長であった井上雅之助氏を専務取締役として重用する案を献案したが、これは容れられず」次善の策として第一銀行に協力を求め河野の入行となった。しかし、松村は「有体に言つてこれは古河の要望を満した人事でなかつた」と語っている(松村光三談「古河銀行(其ノ一)」、『古河虎之助君伝編纂資料』)。
- (54) 藤田組の場合、晩年の藤田伝三郎の秘書役であった坂井隆三の提案で藤田銀行が設立されたというが(坂井隆三氏談話記録「昭和二八年三月一六日『同和鉱業社史資料』」、元藤田銀行吉岡審査部長からの聴取記録によれば、その経営内容は次の如くである。「預金は当時化粧立が多かつた。鴻池銀行と預金競争をしていた為高金利で借入れて表面をつくらせていたのである。預金は約一億円あったがその内五〇〇〇と六〇〇〇万円が藤田組資金として流用され、これがこげつきとなりガンであつた。……こうなつた理由は欧州大戦後の不景気による損失を三井、三菱等はいち早く、きれいに切捨てていたのに藤田組はそれをやれず、藤田に対する興業銀行、第一銀行等の債権の肩代りを藤田銀行が引受けたからである。そこで富士生命、大正信託を買つて金をあつめ、裏で高利の金を借りてつじつまを合わせたのである」(藤田銀行関係調査「第一回報告『同和鉱業社史資料』」。資料が不十分のため、断定は避けねばならないが、ここに示された藤田銀行の経営状態とそれに影響を与えた藤田組の経営方針などは、本稿で分析した古河の場合とかなりの類似性があるように思われる。

(東京大学)