

信濃製糸株式会社の重役会

—— 1920年代製糸業における経営者市場に関する一考察 ——

公 文 蔵 人

はじめに

本稿は、信濃製糸株式会社（以下、信濃製糸と略）を事例として、1920年代における信州系製糸会社の重役会の実態を明らかにすることを直接の課題とする。以って、いわゆる信州系製糸家の衰退・没落の原因を経営者への規律づけ、ひいては経営者市場のあり方の側面から解明したい。課題の意義を明確にするため、研究史を整理しよう。

第一次大戦期には生糸価格の高騰という未曾有の好況の中で莫大な利益を得た日本製糸業であったが、1920年代は概して慢性的な不況を経験する¹。1920年代前半の糸価は、大戦期よりやや落ちたとはいえ、高原状態を保っていた。賃金は高水準にあったが、原料繭価格の急騰はなかった。これは一見、製糸業の中心地である信州諏訪地方の製糸家が依然として高利益を得つづけたかのように思われる。しかし、「諏訪製糸家の多くは、大戦好況で多額の利潤を得たにもかかわらず、それを主として設備拡大や個人消費に投じ、運転資金を全面的に問屋・銀行に依存する体質を改めることがなかった」ので、「利子支払による生産費膨張のため」利潤は圧迫された。1920年代後半の糸価は、1925年をピークとして大きく低下した。一方、生産性は微増にとどまり、賃金は硬直的であった。片倉製糸や郡是製糸といった一部の製糸経営を除いて、信州系製糸家の自己資本の蓄積は低位であったため、利子支払が収益を圧迫した²。いわゆる諏訪六大製糸の一角を占めた山十製糸や山一林組の場合、運転資金のみならず固定資産にも他人資本を導入しており、やがて大恐慌期に経営破綻する³。

このように、1920年代に信州系製糸家は衰退局面に入った。従って、同年代の製糸経営における財務面での課題は、自己資本の充実であり、糸価低迷下におけるそのより効率的な運用に

¹ 以下、1920年代の日本製糸業の概況については、引用も含めて特に断らない限り、高村直助「資本蓄積（1）軽工業」（大石嘉一郎編『日本帝国主義史』1 第一次大戦期 東京大学出版会 1985年）及び、同「資本蓄積（2）軽工業」（大石嘉一郎編『日本帝国主義史』2 世界大恐慌期 東京大学出版会 1987年）による。

² 片倉製糸については、松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究 - 片倉製糸を中心に』東京大学出版会 1992年、郡是製糸については、花井俊介・公文蔵人「戦前期における製糸企業の成長構造 - 企業統治と投資行動」（早稲田大学産業経営研究所『産業経営』第36号 2004年）を参照。ただし、両社が自己資本を蓄積したとはいえ、自己金融化していたわけではなく、運転資金の一部は他人資本を導入していた。

³ 「四 売込問屋金融からの脱却」（横浜市『横浜市史』第五巻上 1971年）及び、海野福寿「山十製糸株式会社の経営 - 横浜開港資料館所蔵「山十文書」からの報告」（横浜開港資料館『横浜開港資料館紀要』第1号 1983年）より。

あったといえよう。こうした中で、第一次大戦期以降の製糸業では株式会社化の動きが顕著となった。表-1は、その動向を示している。

表-1 製糸工場の企業形態別数

年度	株式会社 (%)	その他 (%)	合計 (%)
1910	63 (2.5)	2428 (97.5)	2491 (100.0)
1914	97 (4.2)	2163 (95.8)	2260 (100.0)
1917	138 (5.1)	2542 (94.9)	2680 (100.0)
1921	507 (18.8)	2186 (81.2)	2693 (100.0)
1924	494 (19.8)	1994 (80.2)	2488 (100.0)
1927	497 (16.9)	2440 (83.1)	2937 (100.0)

出所) 農商務省「全国製糸工場調査表」各年度版より作成。

日本の全製糸工場数に占める株式会社工場数の割合を見ると、第一次大戦勃発前の1910年度に対し大戦中の1917年度は倍になっている。さらに1921年度は1917年度の三倍以上になっている。大戦後半期から大戦直後にかけて株式会社化が急速に進行したことがわかる。以後、1920年代は株式会社の工場数が500程度で推移している。こうした法人化の流れの中で、諏訪六大製糸の中にも株式会社化するものがあらわれる。片倉組が1920年、山十組が1925年、合資岡谷製糸会社が1928年、山一林組が1929年にそれぞれ移行した⁴。しかし、等しく株式会社化しつつも片倉製糸が今日まで存続しているのに対し、その他は大恐慌期に経営破綻した。この事実は、株式会社化のみでは、市況の低迷に対応しきれぬものではなかったことを示している。1920年代は、これまでの同族のみによる経営から、妥当な経営者を選任し、監視していくシステムを構築することが新たに必要となった時期であったと考えられる⁵。

そこで本稿では、製糸家が株式会社化したことによって何が必要となったのか、その裏返しとして何が欠けていたことが信州系製糸家の没落へとつながったのかを、信濃製糸の重役会の機能状況を分析することで検討してみたい。同社を事例とした第一の理由は、重役会関係の史料が残存していたからである⁶。しかし、より積極的な理由は、諏訪の巨大製糸家が株式会社化しつつもその実態が同族経営であったのに対し、信濃製糸は後にみるよう新設会社で同族経営でなく、より純粋にトップマネジメントのあり方があらわれていたと思われることである。そして、第一次大戦後に設立された同社の場合、大戦好況による急拡大はしていないので、固定負債もなかったであろうから、支払利息が経営を圧迫した主因とは考えられず、財務政策以前に経営破綻へ至る本質的原因があったのではないかと予測し得るからである。

⁴ 平野村役場『平野村誌』下巻 1932年より。なお、法人化の目的は必ずしも明らかではないが、山十組の場合、経営悪化に伴う事実上の救済策として法人化がはかられたとされている(海野前掲論文)。結果的に見て、片倉製糸を除く他の諏訪六大製糸が大恐慌期に破綻していったことを考えると、これらの株式会社化は救済策としての側面がつかったと考えてよからう。

⁵ 所有者である同族内部でどのように経営権の所在が決定されたのか、その責任と権限の範囲は何に基づくものであったのかについては研究史上明らかではない。しかし、小口組にみられるよう、創業者からその長男へと代が譲られていることからして、法人化以前は経営者選任の問題は存在しないに等しかったと思われる。

⁶ 本稿では市立岡谷蚕糸博物館所蔵の小口大次家文書より、信濃製糸株式会社「大正十二年二月十三日以降 信濃製糸株式会社定款及総会議事録重役決議録」、同「営業報告書」第一期(1920年度)～第四期(1923年度)、同「決算報告書」第五期(1924年度)～第十期(1929年度)を使用した。なお、年度末は12月31日。

1. 設立経緯と社会的性格

信濃製糸は、「大正九年一月十八日松本市ニ於テ創立總會」⁷がひらかれ、「大正九年一月三十一日会社設立登記」⁸が行われた。本店及び工場の設置場所は、長野県東筑摩郡島内村であった⁹。その事業目的は、定款によれば「生糸製造販売」と「株主ヨリ委託ヲ受ケタル繭ヲ加工シテ生糸トナシ又ハ加工セズシテ販売スルコト」であった。後者の事業目的からすると、株主の多くは養蚕農家であったと思われる。そこで株式所有の階層構成を示した表-2をみてみよう。

表-2 株式所有の階層構成(1920年12月末日現在)

所有株式数	人数 (%)	株数 (%)
1000 ~	4 (0.4)	11668 (58.3)
100 ~ 999	19 (1.9)	2811 (14.0)
50 ~ 99	7 (0.7)	350 (1.7)
10 ~ 49	224 (23.0)	2931 (14.6)
1 ~ 9	717 (74.0)	2240 (11.4)
合計	971 (100.0)	20000 (100.0)

出所) 信濃製糸株式会社「株主姓名表」(同「第一期営業報告書」
1921年1月31日)より作成。

人数的には50株未満の中小零細株主が圧倒的に多いが、株式の過半はわずか0.4%に過ぎない4人の1000株以上所有の大株主によって占められている。中間層がない極端な株式所有構造になっていた。おそらく中小零細株主は、養蚕農家であったであろう。実際、第一期1920年度の「営業ノ概況」によれば、「本年度新繭相場ハ各地養蚕家予想ノ半バニモ達セサル価格ニ開始シ当社ハ早場所ヨリ機ヲ見テ順次買取セル一方豫テ株主ノ希望ニ依リ其ノ産繭ニ対シ会社ト損失ヲ共ニスル一種ノ救済的取引法ヲ実行シ充分ノ原料準備ヲ為スヲ得タリ」¹⁰とある。同社は、養蚕地帯において、一種の産繭処理機関的な性格を帯びて設立されたのであろう。では、設立を主導したのはいかなる属性の人々であったのであろうか。表-3によって検討してみよう。

表-3は、営業第一期末(1920年12月31日現在)における重役の一覧である。所有株式数第1位の小口大一が社長である。小口大一は製糸家で㊦組の所有者・経営者であった¹¹。その他の役員は概ね松本市ないし信濃製糸所在地である東筑摩郡の人物で主要株主である。これらの人物を、『日本全国商工人名録』1919年版と同1921年版で調べたが、いずれも掲載されていなかった。また、農商務省農務局調査「大正十三年六月調査 五十町歩以上ノ大地主」¹²で調べたが同じく掲載されていなかった。小口大一以外の重役は、有力商工業者や有力地主ではなかったことになる。おそらく、小口大一以外の主要出資者は工場所在地域の小規模商工業者や中小地主で

⁷ 信濃製糸株式会社「第一期営業報告書」1921年1月31日。

⁸ 同注7。

⁹ 「信濃製糸株式会社定款」(信濃製糸株式会社「第一期営業報告書」1921年1月31日)。

¹⁰ 同注7。

¹¹ 小口大一は、小口組の創設者初代小口善重の末弟小口権ノ助の長男で、二代目小口善重の従兄弟にあたる。小口組㊦工場を担当していたが、1919年6月小口組から独立し㊦組を創設した(1994年1月31日小口定一郎氏より聞き取り)。

¹² 渋谷隆一編『大正昭和日本全国資産家地主資料集成』I 柏書房 1985年所収。

あったのではなからうか。

表-3 重役一覧

氏名	役職	所有株式数	順位	備考
小口大一	取締役社長	6569	1	諏訪郡平野村・㊦組製糸家
小竹成治	常務取締役・支配人	1099	4	
折井亘	常務取締役	201	7	松本市
小林源一郎	取締役	2000	3	諏訪郡平野村
三澤勝重	取締役	230	5	東筑摩郡島内村
波多野菊次郎	取締役	220	6	
三村祐十郎	取締役	200	8	東筑摩郡広丘村
上條江喜次	取締役	200	8	
倉橋増蔵	取締役	110	14	
小原惣平	監査役	190	11	東筑摩郡島内村
村山政彦	監査役	160	12	松本市
百瀬甚蔵	監査役	150	13	東筑摩郡岡田村

出所) 信濃製糸株式会社「第一期営業報告書」1921年1月31日, 同「株主姓名表」1920年12月末日現在,
同「大正十二年二月十三日以降 信濃製糸株式会社定款及総会議事録重役決議録」より作成。

その点, 小口定一郎氏は, 「信濃製糸は第一次大戦で製糸家が大きな利益を得たのをみて養蚕農家自身も利益を手中に収めるため設立した会社である」¹³と, 証言している。設立を主導したのは小口大一のような製糸家ではなく, 特定地域の養蚕農家あるいは養蚕業に利害関係をもつ中小の商工業者であったのであろう¹⁴。その状況証拠として, 「当会社ノ公告ハ当会社店頭ニ掲示シテ之ヲ為ス」¹⁵としている。通常, 会社公告は地元新聞などに行うが, それを行わないということは決算や役員人事を広く社会に通知する意思と必要性がなかったことになる。それは, 極めて限定された地域から資本調達を行ったからであり, 広域にわたる株式の流通も想定していなかったからにちがいない。

以上より, 信濃製糸は大口出資と経営を担う諏訪製糸家と出資かつ原料供給を担う東筑摩郡の養蚕農家の連合体的性格の会社であったと考えられよう。少なくとも, 製糸家や有力資産家が主導して設立したのではなく, 養蚕農家の利害を反映して設立されたという性格を帯びていたのである。では, こうした同社はどのように経営されたのであろうか。まず, 財務的側面から考察しよう。

¹³ 1993年に市立岡谷蚕糸博物館で小口定一郎氏と面会した際の談話による。小口定一郎氏は初代小口善重の弟小口定吉の次男小口金吾の長男である。小口金吾は二代目小口善重とともに主に諏訪本部で小口組の経営にあたったとのことである。

¹⁴ 製糸家である小口大一がなぜ大口出資したのか, その経緯を直接知り得る史料はない。しかし, 東筑摩郡は生糸生産地としては諏訪郡より小規模で, どちらかといえば原料供給地としての性格が強かったと思われる。従って, ㊦組として工場を東筑摩郡に新設するよりは, 株式投資のほうが固定的な投資の負担とリスクを軽減できるから, 養蚕農家の要望に応じたのではないかと思われる。

¹⁵ 同注9。

2. 財務構造の推移

表-4は信濃製糸の主要勘定と指標を示している。考察対象期間は創業年度の1920年度から生糸売込問屋の神栄生糸株式会社と工場賃貸借契約を結ぶ前年度の1929年度までとする。

表-4 信濃製糸株式会社の主要勘定と指標

		(円)									
科目	年度	第一期	第二期	第三期	第四期	第五期	第六期	第七期	第八期	第九期	第十期
		1920年度	1921年度	1922年度	1923年度	1924年度	1925年度	1926年度	1927年度	1928年度	1929年度
負債	資本金	400000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
	借入金	265080	203446	166386	79321	115648	228347	183968	105184	82443	112950
	小口大次勘定							76949		54042	4047
	繭担保借										125000
	その他	899	1492	1781	7327	5333	11328	8595	96094	18302	46908
	当期利益		32060						12881	12209	
資産	創立費	11405	11405	11405	11405	11405					
	固定資産	281667	296282	304799	305253	305235	305255	327189	305264	305255	305255
	商品及貯蔵品	236352	229957	139304	23851	74120	167276	131507	60138	3500	116879
	現金在高	1192	538	2450	2084	416	694	201	867	689	117
	神栄勘定							8588	3585	4287	
	生糸棚卸勘定										25648
	その他	26001	89454	114717	86119	68279	84389	42672	84950	106792	70047
	当期損失	109362		19191	62443	3590	20535	65889			36695
	前期損失		109362	76301	95493	157936	161526	193466	259355	246473	234264
	負債=資産	665979	736998	668167	586648	620981	739675	769512	714159	666996	788905
	固定比率(%)	70.4	59.2	60.9	61.0	61.0	61.0	65.4	61.0	61.0	61.0
自己資本余裕金	118333	235778	195201	194747	194765	194745	172811	207617	206954	194745	

出所) 信濃製糸株式会社「営業報告書」各期、同「決算報告書」各期より作成。

注) 年度末は12月31日。銭以下は切り捨て、空欄はその科目がない。第七期以降の「商品及貯蔵品」は「原料」である。「自己資本余裕金」は自己資本-固定資産で計算。

信濃製糸の公称資本金は100万円であったが¹⁶、払込資本金は第一期が40万円、第二期以降が50万円であった。固定資産はこの実質資本金を主とする自己資本によって充当されている。固定比率も60%前後と良好で、安定している。従って、財務的安定性が高いようにみえる。では、流動資産はどのように賄ったのであろうか。

自己資本から固定資産を差し引いた金額をここでは仮に「自己資本余裕金」¹⁷と呼ぶことにする。自己資本余裕金は第二期以降、20万円前後で推移している。通常考えられるのは、この自己資本余裕金を流動資金として運用することである。しかし、負債には借入金が存在している。そこでこの借入金の借入先と金額を示したのが、表-5である。

史料上の制約により全年度について判明しないが、主な借入先が生糸売込問屋の神栄であること、信州地方における主要な製糸金融機関であった第十九銀行であることから考えて、原

¹⁶ 信濃製糸株式会社「営業報告書」各期、同「決算報告書」各期より。

¹⁷ 「自己資本余裕金」は、花井・公文前掲論文において花井俊介氏が創案した用語である。

料繭や製品生糸などの流動資産は、これら売込問屋・地方銀行からの借入金によって賄われていたと考えるのが妥当である。では、自己資本余裕金は何に使われたのであろうか。

表-5 借入先一覧 (各年度末)

借入先	年 度	第四期	第五期	第六期	第七期
		1923年度	1924年度	1925年度	1926年度
神栄		63504	55639	115680	56046
第十九銀行松本支店		15817	53956	13718	110020
小口大次			6052	19248	76949
六十三銀行松本支店				79700	
第十九銀行小切手口					17902
		79321	115648	228347	260918

(円)

出所) 信濃製糸株式会社「決算報告書」各期より作成。

注) 年度末は12月31日。銭以下は切り捨て。空欄は借入がない。第七期の神栄と第十九銀行松本支店は手形口である。

信濃製糸の損益状況をみると、当期利益を計上したのは第二・八・九期の三期のみであった。しかもこれら三期においては、前期繰越損失があったため、最終的には利益を計上することができず、次期繰越損失が発生している。そのため、同社は毎年度繰越損失が発生し無配を継続した¹⁸。こうした財務状況を考慮すれば、返済義務のない自己資本余裕金は累積しつつあった損失の充当に使われたと考えてよからう。

以上のように創業年度以来、自己資本で損失を充当してきたが、自己資本余裕金と累積損失との差額は徐々に狭まり、第六期に両者は拮抗し、第七期から累積損失が自己資本余裕金を上回るようになった。そのため、借入金は流動資産を上回っている。他人資本によって累積損失を充当せねばならなくなったのである。

例えば、第七期には小口大次勘定があるが、これは小口大次¹⁹からの借入金である(表-5)。第七期は前期の三倍程度の当期損失が発生したため累積損失が大幅に増加し、売込問屋・地方銀行など通常の金融取引先では賄い切れなくなり、経営者一族の個人信用に頼ったのである。前述のごとく第八・九期には当期利益を計上したが、累積損失を償却するには到底及ばず、借入金によって充当している。そして第十期には、多額の繭担保借入をしている。端数がないことからして計画的な借入金であろう。おそらく第十九銀行など製糸金融を行っている地方銀行から調達して、累積損失を手当てしたのであろう。

以上のように、信濃製糸は経営不振により損失が累積し、それを充当するために自己資本が食いつぶされることとなり、ついには他人資本の導入によって累積損失を手当てせねばならなくなった。年を追うごとに経営は悪化し続けた。経営者は赤字を払拭できず、配当もできなかったものであり、そうした意味で経営的失策の連続であったと評価せねばならない。では、こうした経営者を重役陣はどのように規律づけていたのであろうか。次章で検討する。

¹⁸ 信濃製糸株式会社「営業報告書」各期、同「決算報告書」各期によれば、一度も配当していない。

¹⁹ 小口大の一の実弟で㊦組の所有者・経営者である。信濃製糸においては1923年12月31日現在2000株を所有する第2位の大株主でもあった(信濃製糸株式会社「株主姓名表」1923年12月末現在、同「第四期営業報告書」1924年2月24日)。ただし、小口大次は同社の役職にはついていない。

3. 重役会の機能

本章で用いる史料は、「大正十二年二月十三日以降 信濃製糸株式会社定款及総会議事録重役決議録」（以下、「決議録」と略）である。同史料には「金一組本部」とロゴマークの入ったメモ用紙が綴じこまれており、「大正十二年度以降重役会決議録総会議事録ノ写本ヲ各重役ニ配布セリ」と記述されている。これからみるように同年度以降は、小口大一人が同社を実質的に経営していく時期であるが、小口大一人は経営の刷新と各重役にも応分の責任の分担をはかるべく、記録文書の配布を行ったのであろう。残された「決議録」は信濃製糸の全経営期間ではないが、選任された経営者小口大一人と他の重役との関係を知るうえで、大きな支障はないであろう。そこでまず、重役会の決議事項を内容によって分類したのが表-6である。

表-6 重役会の決議事項の分類

開催日	決議事項	総会 日程	決算 審査	人 事	経営 委任	配当 責任	重役 俸給	資金 調達	そ の 他
大正12年 2月13日		○	○						
3月 7日				○					
3月25日				○					
4月13日								○	○
5月10日							○		○
9月 5日									○
9月 7日									○
11月24日									○
12月14日					○	○			
大正13年 1月17日									○
2月 5日		○							
3月 2日					○	○			
12月15日					○	○			
大正15年 2月24日					○	○			○
4月 1日								○	○
昭和 2年 2月13日		○	○						
2月27日					○	○			
昭和 4年 2月25日		○	○		○	○		○	

出所)「大正十二年二月十三日以降 信濃製糸株式会社定款及総会議事録重役決議録」より作成。

注) ○印が決議された事項である。昭和4年2月25日の配当責任は「交附金」である。

まず、株主総会と決算関係の決議であるが、毎年二月に行われている。これは、重役会のいわばルーティン事項である。注目すべきは、経営委任の決議と配当責任の決議がセットで行われていることであり、重役会の主要な決議事項となっていることである。そこで、以下ではこの経営委任と配当責任を中心として、小口大一人と他の重役との関係を追うことにする。なお、以下で示す〔史料〕は「決議録」からである。

〔史料-1〕

大正十二年三月七日

- 一 当会社々長ニ小口大一氏ヲ推薦ス
- 一 会社ヲ代表セシムル者小口大一氏
- 一 支配人
- 一 支配人及工場監督ヲ社長ニ於テ選任スルコト

定款によれば、「取締役ノ互選ヲ以テ社長一名常務二名ヲ置ク」²⁰とある。「決議録」では、同日の重役会に出席していた取締役は小林源一郎・折井亘・村山政彦・三村祐十郎・三澤勝重・窪田頼次郎の6人で、その所有株式数は合計1782株であった²¹。小口大一は6544株所有しており圧倒的に優勢である²²。戦前期日本企業の場合、筆頭株主が社長に就任することが多かったのが、通例どおりのように思われる。しかし、前述のごとく、社長は取締役間の互選なので制度上、所有株式数は関係ないことと、なにより小口大一自身が欠席している状況下で、代表権まで与えられ、支配人・工場監督といった現業部門の管理職の人事まで任されたということは、諏訪六大製糸である小口組でキャリアを積み、㊦組の所有者・経営者である小口大一の経営能力が信認された結果と考えられる。取締役達は、小口大一に実質的な経営行為を期待したといえよう。

〔史料-2〕

大正十二年三月二十五日

- 一 小竹政治氏支配人辞任届登記ニ提出スルコト
後任者城取惣一氏ヲ推薦登記スルコト

創業三年度目にして既に累積損失があったことを考えると、小竹政治の支配人辞任は事実上の更迭であったであろう。城取惣一は株式を所有していなかったから²³、俸給管理者である。小口大一が、経営建て直しのため現業部門の管理者として登用したのである。このように、トップマネジメントを小口大一、日常的管理業務を城取惣一が担当する新態勢が重役の承認のもとできた。しかしだからといって、他の重役が経営に関与する意思がなかったわけではないようである。

〔史料-3〕

大正十二年五月十日

- 一 十二年度重役俸給
社長 八百円 取締役 二百五十円 監査役 二百円

社長より低額とはいえ他の重役もそれなりの俸給を得ることになっている。これは、経営の全てを小口大一に任せるのではなく、他の重役も応分の業務を担当し、経営に参加する意思が

²⁰ 同注9.

²¹ 信濃製糸株式会社「株主姓名表」1923年12月末現在（同「第四期営業報告書」1924年2月24日）。

²² 同注21.

²³ 同注21.

あったことを示しているとみてよからう。社長の小口大一を中心としつつも、他の重役も関与しながら経営を建て直すつもりであったのである。しかし、こうした態勢は関東大震災への対応が難航することによって頓挫する。

〔史料—4〕

大正十二年九月五日

(社長ヨリ電話ニテ折井取締役召集)

- 一 秋繭仕入時季ノ折柄去ル一日ニ於ケル空前ノ大地震ニ依リ横浜市全滅ノ為メ
尔后事業上並ニ秋繭仕入ノ件ニ就キ熟議ノ結果城取支配人社長ト談示ノ上再
会議スル事

これは、関東大震災をうけて小口大一が折井取締役に電話をし、重役達を急遽召集させ善後策を練らそうとしたものである。「横浜市全滅」の情報は届いているのだから、横浜へ出荷した生糸も焼失したことは容易に想像がついたであろう。従って、製品焼失によって発生する損失とそれに伴い今後厳しくなる秋繭購入資金の調達が当然経営課題として浮上してくる。

この重役会に小口大一は欠席しており、重役5人で今後の事業と秋繭仕入について「熟議」したが、結論を出せなかった。重役達は社長の小口大一なくして事業継続にかかわる重大案件になにも対処できなかったのであり、小口大一に「談示」せざるを得なかった。小口大一以外の重役達の経営能力では解決の見込みがなかったのである。その結果、次の決議がとられた。

〔史料—5〕

大正十二年十二月十四日

- 一 会社経営ヲ小口大一氏ニ一任スルコト
- 一 小口氏ハ会社株式ニ対シ一株ニ付年四分以上ノ責任ヲナスコト
但シ三年度ハ年五分ノ責任配当ヲナスコト

この重役会も小口大一は欠席していた。欠席している当人に翌年度から経営を「一任」するのだから、他の重役は自身の経営能力の限界を認識してのことであろう。自分達が経営の一翼を担うより、小口大一に一任したほうが効率的であると考えたのである。但し、手放しに一任するのではなく、一定の配当を行うというハードルを課すことで、経営者の努力水準を維持しようとした。これは、小口大一が大株主であったことを考えると、収益性を向上させる大きな誘因となったといえる。「一任」と「責任配当」の組み合わせは、合理性を持つものであった。こうした委任関係は、以下の史料が示すように1926年度まで続いた。

〔史料—6〕

大正十三年一月十五日

- 一 総会ノ決議ニ依リ十四年度営業ハ引き続き社長ニ於テ専任引き受け責任配当ヲナス事
- 一 小口社長ハ会社株式ニ対シ払込済金額ノ年五分以上ノ責任配当ヲナス事

〔史料-7〕

大正十五年二月二十四日

- 一 会社経営ハ前年通り社長ニ於イテ引受クルコト

いずれの重役会も小口大一は欠席していた。最大の当事者が欠席する中で一任の決議をとるのだから、他の重役は社長小口大一を信認し続けていた。しかし、前章で見たように、この間にも損失の累積は進み、1925年度末には累積損失と自己資本余裕金は拮抗し、財務的に逼迫しつつあり、無配を継続していた。重役達は諸手を上げて小口大一を信認していたというより、小口大一以外に経営を委任しうる人材がなかったというのが、実情ではなからうか。少なくとも無配の継続に不満が積もりつつあったと思われる。以下の史料からその点をうかがい知ることができる。

〔史料-8〕

昭和二年二月二十七日

- 一 昭和二年度モ其経営ヲ小口社長ニ一任ノコト

昭和二年度ハ社長ニ於テ相当確信アリ配当ヲ為スベク努力スルコトヲ明言シ

- 一同亦承諾セリ

1927年度もこれまで同様、小口大一に経営が一任されたのであるが、以前との相違は小口大一が配当を実現しうる確信があることを表明していることである。経営を一任された者が、自ら配当を年度初期に明言し、他の重役の承諾を受けねばならなかったということは、他の重役のなかに小口大一に経営を一任することについて疑義が生じつつあったことを意味している。逆に言えば、小口大一は経営一任を受けることに固執したのであり、他の重役は不満を持ちつつも、小口大一に一任したのである。つまり、他の重役は小口大一の経営手腕に不信を抱き始めたといえよう。その後の展開は、信認にもとづく一任関係が崩れつつあったことを如実に物語っている。

〔史料-9〕

昭和四年二月二十五日

- 一 昭和三年度小口社長ニ委任セル事業成績ノ審査ヲナシ社長ヨリ株主ヘ交附金ハ一株ニ付キ金四十銭宛交附スルコト

- 一 昭和四年度モ其経営ヲ社長小口大一ニ委任スルコト

但シ社長ヨリ株主ニ対スル交附金ハ昭和三年度ヲ照顧トシ事業成績如何ニ依リ増加スルコト

交附金とは配当金ではなく、小口大一の私的な資金で株主に配布する金銭のことである²⁴。1928年度は僅かに当期利益をあげたとはいえ、累積損失のため配当原資はなかった。そこで、小口大一は配当責任を果たすため、交附金という形で事実上の配当金を出したのである。法制

²⁴ 「第十一回株主総会議事録」1930年2月28日（「決議録」所収）には、「自己（小口大一—筆者）手許ヨリ交附金ノ支出二万有余円ヲナシ」とある。

度上義務のない金銭を支払わなくてはならないほど、他の重役との、さらには株主との関係が悪化していたことを意味している。ここで問題となるのは、小口大一との信認関係が悪化し、かつ、累積損失が自己資本余裕金を超過し破綻寸前の状況下において、重役達が小口大一に経営を委任し続けた理由であり、また、小口大一自身も経営を受任し続けた理由である。

まず、後者については、小口大一が筆頭大株主であるのみならず、小口大次勘定に見られるように小口家が信濃製糸に多額の個人信用を与えていたからであろう。つまり、小口大一としては自身で経営再建しなくてはならない状況に追い込まれていたのである。

一方、前者についてありうる一つの解釈は、どのような形であれ事実上の配当金が支払われれば、上位株主でもある重役達としては、経営者を交代させる必要を感じなかったであろうということである。ましてや、小口家の個人信用によって破綻をのがれている状況においては、小口大一との経営一任の契約を解除することはできなかったのであろう。しかしこの場合、経営破綻のリスクは依然として軽減しないから、株主にとって根本的な解決にはならない。ということは、累積損失を償却し財務を再建するための抜本的な施策の一つとして経営者の交代を選択しなかったのはなぜか、あるいはできなかったのはなぜか、ということが問題になる。最後にありうる解釈は、経営を再建するにあたり妥当な人材を確保できなかったということである。

前述のごとく、小口大一に経営を「一任」したのは重役達自身の経営能力の限界によるものであったから、企業内部においては人材が他になかった。内部経営者市場が欠如していたことが、大きな原因と考えられる。さらに同時に考えなくてはならないのは、外部からの人材登用である。この場合大きな問題となるのは、経営能力だけでなく信用供与もできるような人材でなくてはならなかったということである。そうした人材を専門経営者に求めることは極めて困難である。製糸業の場合、横断的な経営者市場が形成されていなかったことも、大きな要因として考えられよう。結果、以下の史料が示すように1929年度の当期損失の発生と個人信用供与の限界によってであろう、小口大一は委任関係を解約する。

〔史料—10〕

昭和五年一月十二日

- 一 大正十三年度ヨリ昭和四年度迄^五ケ年間本社事業ハ小口大一氏ニ委任経営シ来リシガ引続糸況不振ノタメ多大ノ欠損ヲ蒙リ経営難ニ陥リシニヨリ昭和四年度限り委任解除ヲ小口氏ヨリ申出アリ一同之ヲ諒トシ委任契約ヲ解除スル事ニ決ス
- 二 昭和五年度ヨリ本社事業経営ハ他ニ適當ノ経営者ヲ物色シ財界ノ安定スル迄経営ヲ委任スルコト
- 三 事業委任ハ第一候補トシテ従来本社ト密接ノ関係ヲ有スル神戸市神栄生糸株式会社ヘ交渉シ適當ノ処置ヲ採ルコト

重役達は自身で経営するのではなく、新たな委任先を検討し、おそらく大口債権者であった生糸売込問屋の神栄生糸を頼ったのである。小口大一自身が一任関係の解約を申し出るまで、解約できなかった。つまり、経営者を交代させるメカニズムが機能していなかったといえる。では、小口大一との経営委任契約の解除の後、どのような再建策がとられたのか、それをみることでむすびとしたい。

おわりに

「決議録」によれば、重役達は神栄生糸への経営委任についての具体案を打ち合わせ、神栄生糸専務の勝山勝司へ、「責任アル代表者ノ出張ヲ」依頼した。それをうけ、神栄生糸横浜支店長田代竹司が来社し、信濃製糸の提示した具体案を検討した。日をあらためて、小口大一と他の重役4人で神栄生糸横浜支店へ赴いたが、合意には至らなかった。結局、1930年3月5日に、貸貸人信濃製糸株式会社、賃借人神栄生糸株式会社として、以下を主内容とする工場賃借契約が結ばれた。

〔史料-11〕

- 一 賃貸借期限ハ昭和五年三月九日ヨリ向ウ五ヶ年間トス
- 一 賃料ハ一釜当リ一ヶ年度金二十円

賃貸借契約後、工場経営が誰に担われたのかは不明だが、大事なことは信濃製糸の重役が選任した製糸家・経営者ではなく、債権者との賃貸借契約によって再建がはかられたことである。累積債務は、工場経営の再建で得られる利益によってではなく、工場賃貸料によって返済されることとなった。信濃製糸は同社を直接的に再建する人材を得ることはできなかった。経営再建を外部に求めたが、製糸家に経営委任できなかったのである。以上より、信州系製糸家一般の没落原因を経営者市場とのかかわりにおいてまとめると以下のように言える。

まずは、内部経営者市場が極めて限られていたことである。信州系製糸家の場合、殆んどは同族経営であった。従って、経営的失策があっても経営者を交代させる機能が速やかに発動するとは限らない。所有と経営が分離していないので、破綻に至るまで失策を重ね続ける可能性があった。もし、一族の中で経営を交代させるとしても、必ずしも経営者として妥当な人材を確保できるとは限らない。同族経営ではない信濃製糸であっても経営者としての人材を内部に求めることができなかったのだから、同族経営ともなればなおさらである。経営者排出の母体が極めて限定的であったことが、経営の衰退に歯止めをかけられなかった経営内部の原因といえよう。

そして第二は、外部経営者市場の形成が未発達であったことである。その理由の一つは、製糸経営の殆んどが同族経営なため、同族外の被雇用者は現業部門での日常的な管理業務のレベルしか担当させられなかったことである。つまり、経営者として必要なスキルを修得する機会が乏しかったのである²⁵。この傾向は、製糸経営の浮沈の激しさによってさらに増幅したと思われる。製糸経営の平均的な存続期間について正確なデータはないが、当時の製糸家達は、「七年に一度は大相場がありそれで過去の損失を取り戻せる」と、考えていたという。このことからして、製糸業は個々の経営体で見た場合、永続性に乏しい産業であり、そうしたことが経営者としての人的資源の蓄積を阻害したと考えられよう²⁶。

²⁵ もちろん、このことは縦断的な経営者市場が形成されないことも同時に意味する。しかし、むしろここで注目したいのは、下位の管理者が経営者として必要な素養を修得する機会がないため、結果、経営者の候補者層が形成されなかったことである。逆に言えば経営者を外部から登用するにしてもその人材源がなかったということである。

²⁶ 製糸業以外の産業分野に経営者を求めるという可能性もある。しかし、製糸業は本文でも述べたように生糸相場の変動が大きいと経営体の浮沈が激しく、それは当時「生死業」と言われる程のものであ

以上のように、製糸業においては内部市場並びに外部市場ともに経営者市場の発達が極めて未熟であったのである²⁷。経営者市場の欠如こそ、信州系製糸家の没落、ひいては1920年代日本製糸業の衰退の一つの原因であると言える。

〔くもん くらと 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所准教授〕

〔2012年10月30日受理〕

た。こうした事情を考慮すれば、他の産業分野で実績をあげた人材が高いリスクをおかして、製糸業へ参入する誘因は低かったであろうから、蚕糸業界外から経営者を得ることは極めて困難であったと思われる。なお、信濃製糸のような個人信用の供与については、必要とされる経営能力の本質ではなく、経営体の個別事情による付加的な要素である。

²⁷ 郡是製糸や片倉製糸など大企業に成長した一部の経営体については、経営権の継承がいかに行われたのか別途考察が必要である。