

産業発展と企業活動

——日本紡績産業の盛衰と企業経営——

Industrial Development and Japanese Spinners' Management Activities

(1989年4月7日)

大津寄 勝 典

Katsusuke Ôtsuki

Key words: 産業発展, 紡績企業, 企業論

1 問題の所在

一つの産業が興り、長年活躍したあとその使命を終えて、活動の舞台から消えていく。産業の生成、発展と衰退を通じて産業史が出来上がる。明治以来120年、近代化の歴史は即ち工業化であった。そして工業化の産業史が述べられてきた。それにより、すでに定説となり、あるいは伝説となった多くの見解が生れたであろう。しかし、分り易い政治・戦争の例を引くまでもなく、第二次世界大戦における日本の評価などは、改めて問い直される必要があるように、産業史が告げるところが客観的に正鵠を射たものかどうか、後世の史家が更に正しく審判しなければならないであろう。とくに産業や経済の場合、局所の見解や一部の情報をもって全体のものとされることが多く、この点注意しなければならない。大正14年(1925)に女工哀史という書物¹⁾が出版されたことによって、唯物史観に立つ学者が日本の紡績産業の生成は労働搾取から成り立ったとの論証をしているが、一部にそのようなことがあり、また産業の生成過程の一時にそのようなことがあったとしても、それは決して紡績産業生成のすべてではない。労働搾取の度合からみるなら、日本におけるより、産業革命を主導した英国の紡績産業生成のときの方が遙かに深刻であったし、逆に日本の経営者達がそれなりに労働政策を実施していたことも見落してはならない。

本論では明治以来120年の工業化のすべての期間に存在し、その間、創業、勃興、成長、大成、戦争受難、復興、発展、調整、構造不況、再生ならびにビジョンなど、産業発展のすべての過程を経てきた紡績産業をケースとしてとり上げ、そのマクロ的産業発展論を検証するために、ミクロ的企業経営戦略によって、それを補いながら、一つの産業について真実の見解を得んとする研究である。重要な点は、伝統的産業発展論のアプローチによる一般論が、リアルな企業経営分析によって見直されることである。

2 紡績産業の発展

(1) 概説

古来より人間は繊維を衣料として生活して来た。実に長い間、繊維は天然産物そのものであったが、まず家内工業により、ついで近代的機械工業によって加工され生産されるようになった。ごく最近では

化合繊維技術による繊維の開発もなされて来た。この近代技術による精製、紡績、製織および加工の技術を総称して繊維産業と云われる。このうち紡績産業とは綿花、化合繊維などの短繊維を原料として糸を製造する工業であるが、更に日本の場合、織布、晒染などの加工を施して繊維製品を製造する工業を総称して用いられる。人造繊維である化合繊維が開発される以前には、天然繊維である綿花の紡績を取り扱ったことから、今日でも簡略した用法により「綿紡」といわれている場合もある。

この綿紡は、日本工業化のスタート時に着手され、明治末期には早くも巨大産業となって、以降大正時代、昭和戦中、戦争直後を通じて長らく日本経済を主導して来たが、その過程で紡績企業は、綿花に加えて羊毛や絹などの紡績を兼営するようになった。また第一次世界大戦（1914-1918）後は、化学繊維であるステープル・ファイバー（スフ）が開発され、更に第二次世界大戦（1939-1945）後は、合成繊維であるポリアミド（ナイロン）、ビニルアルコール（ビニロン）、エステル（テトロン）、アクリルなどが相次いで開発されたに従って、これらの化合繊維をも原料とするようになり、それらをミックスして紡績、混紡、織布、交織しながら紡績産業は発展して来た。

このようにして綿紡は、技術深耕と消費動向に絶えざる関心を払った。ただ紡績だけにとどまらず、川上の原料に遡及して各種の化学事業に進出したり、川下の衣料縫製からアパレル・ファッション事業を手懸けるところもでた。取り扱い原料は、綿花、羊毛、麻、絹、化合繊維短繊維など多く広がり、事業領域としては、原料、紡績、織布、晒染加工、縫製へと深まった。多くの原料を投入し、工業を営み、豊かな製品を産出して、国民の衣料生活を豊富なものとして来た。その場合、もちろん事業の展開の度合は、夫々個別企業の経営観、技術力、資金力、市場接近度にもとづく判断からなされる経営力の妙であって、もとより各社一律のものではない。

更に産業発達史という観点を入れて考えると、個々の紡績企業が生成、発展したにとどまらず、その過程で関連する重要な事業も誕生し、それが新しい分野を開拓してまた新たな産業を産み出し、日本経済に新風を入れた。紡績企業とは水魚の交わりをつづけて、原料綿花を供給してきた「綿花商」は、やがて綿糸、綿織物の販売や輸出をも取り扱って「繊維商社」となり、さらに繊維機械、技術導入に着手することの機会を把握し機械事業に手を染め、「総合商社」への道を辿って行く企業もでた。また紡織機械を国産し、紡績企業の国際競争力強化に大いに貢献した「紡機メーカー」は、大正時代末期から昭和の初めにかけて、紡織機のみならず一般機械の製造へも手を広げ、これを足場として「自動車工業」へ転進していった企業もでた（豊田自動織機の自動車部新設）。そして「人絹工業」はその事業の性質上、「化学工業」へ進出していく。さらに大正時代に隣国の中国へ企業進出を試みた大手紡績企業は、「在華紡績」を経営して、日本企業国際化の嚆矢となった。現在では紡績企業は、単に原糸、織物を生産するにとどまらず、それら製品の最終需要である衣料動向に着目し「アパレル・メーカー」となったり、そこと共同して衣料のファッション化、生活文化産業化へと進んでいる。

（2）紡績産業発展論²⁾——第2次世界大戦前——

殖産興業、富国強兵の旗印のもと、紡績産業は近代日本にあって、一番早くテークオフした業種であった。島津藩が英国より紡機³⁾3.648 錘を輸入し、鹿児島紡績所の操業を開始したのは慶応3年（1867）であって、これにより日本の工業化はスタートを切り、紡績産業は「創業時代⁴⁾」に入った。英国でアークライトが紡績機械を発明した年が、1769年であったから、日本の工業化開始の時期は、英国より100年近く遅れていたことになる。産業革命に大きな役割を果たした紡績事業化は、英国に於ては機械の発明であり、100年後の日本では輸入であった。日本紡績が創業時代に入った頃、英国は既に3000

万鍾の紡績設備を擁した一大工業先進国となっていた。米国では南北戦争が終りを告げ、リンカーンが狙撃された頃で、約700万鍾が稼動していた。

始祖鹿兒島紡績所が藩の事業であったように、創業時代は藩や官が事業を先導した。明治4年(1871)に政府は、岩倉視察団を欧米に派遣したが、この視察団は英国紡績の総本山であったランカンアを訪れ、マンチェスターの紡績企業を見学することによって、当時の最新の知識や見識を得た。14年には国内の綿花産地を選んで、愛知紡績所と広島紡績所とが官立模範工場として設立された。内務卿伊藤博文の上申により、13～17年にかけて、10セット(1セットは2000鍾)の紡績設備が英国から輸入され、国内の希望者はこれを10年々賦で払い下げをうけ、10社が事業を開始した。このほか旧藩が資金を援助した事業化がみられた。しかし、これらの事業はすべて画一的にミュール紡機2000鍾の小規模でスタートし、経営陣に専門家を得なかったこともあって、多くの企業は生産力が弱く、輸入糸に対して品質が劣り、業績は伸びず金融難に遭遇すると遂に事業経営は頓挫してしまっ

た。しかし、明治維新における紡績を事業化して国力を増進し、輸入を防遏しようという国家的理念は絶えることはなかった。それは、民間の企業化が役割を果たした。渋沢栄一の⁵⁾「アントルプレヌールシップ企業家精神」により、最初から紡績設備1万鍾の大規模をもって、本格的な民間企業として明治15年に設立された大阪紡績(現東洋紡)の成功に刺激されて、19年頃から各地に多数の紡績企業が設立され、紡績産業は「勃興時代」に入った。その主なものは20年の東京綿商社綿糸製造所(現鐘紡)、21年の倉敷紡績所(クラボウ)、22年の尼ヶ崎紡績(現ユニチカ)などであり、その頃全国で28社22万鍾の設備となった。新しい企業は水力に代ってスチームエンジンを動力とし、工場単位を大型化し、深夜の操業を試みて、企業の力を強めていった。23年の日本資本主義が最初に経験した恐慌を突破、27・8年の日清戦争を経て大成していった。

明治30年は日本が金本位制を採用した年であった。始祖鹿兒島紡績所はこの新しい動きに適應できず、遂に閉鎖したが、産業全体としてはこの年に綿糸の輸出額が輸入額を越えて確立し、翌年には全国設備が100万鍾を越えて、いよいよ「成長時代」へと飛翔したのであった。その後綿織物の面でも輸出額が輸入額を凌駕して(42年)、紡績産業は完全に自立を果たしたが、反面輸出先市場にたとえば輸入禁止とかの事情が発生すると直ちに国内市場へ影響し、大きく動揺して不況に陥るといふ底の浅い産業構造でもあった。需給調整のために紡績会社の業界団体である紡績連合会が、業界レベルの操業短縮を行ない、他方紡績企業の対外競争力強化のために紡績合同論⁶⁾が発表されて、紡績企業は大型化の道を進んだ。紡績合同論が発表された34年に、79社136万鍾(1社当たり平均17.215鍾)であった全国設備は、10年後の44年には34社217万鍾(1社当たり平均63.823鍾)となった。この間設備は約1.6倍増えたが、企業数は半減以下になって1社の規模が大型化した。後に紡績産業の歴史は操短と合同の歴史であるといわれるが、それはこの辺りに始まる。

好況のあとに不況がくる。第1次世界大戦の直後には大正9年に反動不況が到来して、長期先物契約の打撃を受けた商社救済のため、紡績業界は総解合などの措置を講じてその危機を救った。しかし当時の紡績企業の経営者達の主たる関心は、何といたっても生産と商売であった。紡績産業というものが、本来糸や布の製造を業とするものである以上、製造コストの低減にとりくんだことは当然であるが、同時に国際商品である綿花を原料とし、綿糸布を製品とした関係上、この原料と製品とが市況によって相場が左右するので、この商業利潤の確保もまた見逃せなかった。福田徳三教授も指摘したように、当時の紡績経営者は、如何にして機械をフル運転するか、如何に増設を急ぐか、そして如何にして製品を有利

な相場で売り放つか、換言すれば生産と販売面で優位を獲得することに主たる関心があった。従って事業経営、工場管理にとって肝心な人間の労働問題は、等閑視されたきらいがあった。日本初の労働立法であり、婦女子と若年男子の深夜勤務を禁止した工場法が公布されたのは明治44年であって、大正5年に施行されたが、主要産業である綿紡の場合交替番操業を行っていることで、実施は昭和4年7月まで待たれた。かくして日本にも労働問題が大きくクローズアップしたのであった。

昭和に入って経済情勢は一変した。まず昭和2年には金融恐慌が発生、モラトリアムがあり、金解禁（5年）、浜口内閣の緊縮財政（4～5年）、に加えて紡績産業では深夜業撤廃（4年7月）があり、更にニューヨーク株式市況暴落に端を発した世界恐慌の突入（4年10月）など、踵を接して到来した経済的難局に、紡績業界も混乱した。大正時代より原料綿花の有利な入手のために、相当長期の先物を契約していた紡績企業の中には、世界恐慌前後における相場の乱高下に被害をうけ、手持原料の評価減、製品相場の低落に苦悩した。一部の企業は危機的様相となった。クラボウ、大阪合同などは創業以来初の赤字を計上、クラボウは5年下期より無配に転落、大阪合同は6年3月に東洋紡と大手同士の合併という衝撃的イベントとなった。東洋紡はこれにより、資本金5000万円、諸積立金6200万円となり、紡績設備124万錠、織機16,000台を擁して文字通り世界最大の紡績企業となった。各紡績企業はこの不況に対する防衛戦の過程で、企業力を強めていった。不況対策として人員整理、賃下げを含む極端な合理化作戦、日本の紡機メーカーによる紡織機国産化と機械能率の向上、ハイドラフトなど革新技術の開発と導入などにより生産性向上を競った。原料相場と為替相場の巧みな操作対策により、海外相場よりも低位で原綿を買付け、また低位時に長期大量を買付け、さらに米綿、インド綿などをミックスする混綿技術を開発して紡績産業は新機軸を打ち出した。

このようにして難局に抗した日本紡績企業は、この時国際競争力を強化していった。昭和6年の金輸出再禁止による為替の低落（円安）が、輸出にはずみをつけた。紡績産業は全生産物の過半を輸出にふりむけた。綿製品輸出は逐年急増し、日本全体の輸出のうち5分の1から、7年には4分の1の額を占めるようになった（第1表）。日本綿紡が目標とし、永却世界の巨人として君臨した英国綿業は、逆に大正3年より競争力を低下が目立ちはじめ、昭和8年にはついに日本の綿織物輸出量2,090百万ヤードは、英国の2,030百万ヤードを抜いて、世界第1位の座についた（第2表）。日本における民間紡績生

成より実に50年目のことであつた。日本はその後も年間26～27億ヤードを輸出して、世界を制覇し、綿業王国の名をほしいままにした。綿紡は第2次世界大戦前の日本における最有力な外貨獲得産業として、その地位を内外に誇り、大阪に建設された綿業会館はそのシンボルであり、紡連（大日本紡績联合会）委員長は、日本経済界の栄光の座と見做された。しかし日本の綿織物輸出に敗退した英国は、対日強硬の国際世論を形成し、英帝国連邦経済圏を結成、日本は英国、印度、エジプト、カナダ、ならびにオランダ、米国と通商会談を行った。

昭和12年の日中戦争、14年のドイツのポーランド侵攻、16年の太平洋戦争など第2次世界大戦により、

第1表 日本製品輸出 (単位 100万円)

年次	総輸出額	繊維製品輸出額		
		合計	うち綿製品	うち生糸
昭和3年	1,912	1,361(71)	417(22)	733(38)
4	2,104	1,494(71)	482(23)	781(37)
5	1,435	905(63)	321(22)	417(29)
5	1,435	905(63)	321(22)	781(37)
6	1,122	717(64)	230(20)	355(32)
7	1,366	901(66)	341(25)	382(28)
8	1,832	1,102(60)	448(24)	391(21)
9	2,139	1,257(59)	570(27)	287(13)
10	2,460	1,451(59)	665(27)	387(16)
11	2,641	1,519(58)	666(25)	393(15)
12	3,132	1,763(56)	808(26)	407(13)
13	2,679	1,308(49)	558(21)	364(14)
14	3,564	1,618(45)	577(16)	507(14)

注：カッコ内は総輸出に対する百分比。

資料：日本繊維協議会「日本繊維産業史」(各論篇)

第2表 主要綿織物輸出量 [単位 100万平方ヤード]

	日 本	英 国	米 国	イ ン ド
1910(明治43年)	240	6,019	296	94
11(44)	230	6,654	410	100
12(大正 1)	291	6,913	464	81
13(2)	235	7,075	467	87
14(3)	337	5,736	326	89
15(4)	403	4,749	518	67
16(5)	535	5,256	620	113
17(6)	794	4,979	765	264
18(7)	1,006	3,696	544	189
19(8)	883	3,529	683	149
20(9)	827	4,760	819	197
21(10)	689	3,038	552	146
22(11)	781	4,313	587	161
23(12)	812	4,140	465	157
24(13)	1,009	4,444	478	165
25(14)	1,298	4,436	543	182
26(昭和 1)	1,425	3,834	513	165
27(2)	1,483	4,117	565	197
28(3)	1,419	3,867	546	169
29(4)	1,791	3,672	564	149
30(5)	1,572	2,407	416	133
31(6)	1,414	1,716	367	98
32(7)	2,032	2,197	375	105
33(8)	2,090	2,031	302	66
34(9)	2,577	1,994	226	56
35(10)	2,725	1,948	187	58
36(11)	2,710	1,917	201	71
37(12)	2,644	1,922	236	102
38(13)	2,180	1,386	319	241
39(14)	2,446	1,394	367	177
40(15)	1,854	978	360	221
41(16)	1,045	846	593	390
42(17)	167	531	453	772
43(18)	189	399	547	819
44(19)	91	466	646	462

資料：東洋紡績経済研究所（バウカー⁸⁾ 著谷口豊三郎訳「ランカシアの歩んだ道」訳者注P 178-9

され、1社の紡績単位を100万鍾にするよう求められたのである。当時この水準に達していた大企業は3社にすぎず、多くの中小紡績会社や、綿紡以外の技術展開力に劣勢な企業は、事業を廃止して会社を閉鎖するか、合併により100万鍾単位とするか、大手企業に吸収されるかの選択に迫られた。整備直前に1304万鍾の綿・スフ紡績設備を擁した77の紡績企業のうち67社が消え、紡績企業はここに10社を残すのみとなったのである（第3表）。それだけではない。10社が保有したとされた紡績設備は名目統計上のことであって、実際はすでに商工省令（16年）により、紡績設備の半分が休止、閉鎖の措置となっており、更にその後の金属回収令によって、閉鎖紡機は屑鉄として供出された。この供出は19年5月まで4次に及び、さらに軍が買上げて破壊した分を含めると、実に907万鍾もの綿・スフ紡機が屑鉄とな⁹⁾って、鉄鋼会社の溶鉱炉へ投入された。鉄量にして30万トンであったと云われている。このほか日本軍が占領した南方諸国へ移設されたりして、休止・閉鎖工場は全面的に軍需工場に転換された（18年8月）。

日本は当然のことながら統制・戦争経済へ移った。この時期は紡績産業にとって「戦時・受難時代」と称される。それは第1に原料綿花を全部輸入に依存して来たが、この殆んどが交戦相手国からであり、綿花入手が困難となり、ついに不可能となった。スフ混用令（13年）が発せられたが、スフは未だ品質的に完成されておらず、この品質劣等の化学繊維の混紡に苦勞しつつ、その他麻、蘭草などを代用繊維として紡績することによって、辛うじて糊口をしのご産業となった。第2は戦争経済での消費は消耗といわれたほど龐大で、これに見合う物量の生産のため、限りある資材、労力を軍需優先に配分した。臨時資金調整法（12年）により、全産業を重要順に甲乙丙とランクづけしたが、平和消費財部門の紡績産業は丙であって、資金調達が困難となり、更に繊維工業設備に関する件（13年）によって、紡績設備の新増設は事実上不可能となった。紡績企業は生き残るため軍需部門に転換していった。

栄光の座より一転して奈落の底に落された紡績企業は、ついで危殆に瀕する難局を迎えた。昭和15年11月と18年3月の二度にわたり、企業整備を慫慂

第3表 紡績大手企業設備

[単位 1,000錠]

	ユニチカ 大日本紡績 ニチボー	東洋紡 東洋紡績	シキボウ 敷島紡績	大和紡績	クラボウ 倉敷紡績	呉羽紡績	鐘淵紡績	富士紡績	日清紡 日清紡績	日東紡績	其他合計
戦中整備前 (15年12月)	1,099	1,661	—	—	608	892	1,119	723	624	262	[77] 13,039
企業整備後 (18年3月)	1,414	1,872	1,165	1,145	1,002	1,586	1,312	996	892	777	[10] 12,163
供出転換後 (19年5月)	423	441	346	341	298	422	391	289	266	219	[10] 3,436
中間復元 (22年2月)	463	523	373	368	316	430	415	325	288	185	[35] 4,000
旧法直後 (33年6月)	705 (596)	728 (617)	500 (456)	525 (434)	502 (442)	622 (597)	651 (573)	519 (403)	623 (549)	352 (258)	[146] 11,104 (9,021)
石油危機前 (48年6月)	586	1,093	408	475	447	—	606	449	686	314	[94] 10,208
最近 (61年12月)	294	685	369	348	366	—	277	348	678	252	[63] 7,218

注：〔 〕内は企業数，()内は綿紡，年号は昭和

備考：社名は日本紡績協会入会順

資料：綿糸紡績事情参考書(第2次世界大戦前—大日本紡績聯合会編，第2次世界大戦後—日本紡績協会編)

第4表 製造業売上高上位5社

	昭和26年度	昭和30年度	昭和35年度	昭和47年度	昭和57年度
1位	鐘淵紡績	八幡製鉄	日立製作所	新日本製鉄	トヨタ自動車
2位	東洋紡績	富士製鉄	八幡製鉄	トヨタ自動車	日本石油
3位	八幡製鉄	日本鋼管	東京芝浦電機	日産自動車	日産自動車
4位	富士製鉄	日立製作所	富士製鉄	松下電器	新日本製鉄
5位	大日本紡績	日本石油	日本鋼管	日立製作所	松下電器
備考	8位富士紡績 11位呉羽紡績 12位倉敷紡績	6位東洋紡績 8位鐘淵紡績 9位大日本紡績			

資料：昭和26年度、30年度については 中村孝俊「日本の大企業」、岩波書店(昭和36年度)

昭和47年度・57年度については 日本経済新聞社「日本の会社」(昭和63年度)

結局10社のごく一部の工場が操業したに過ぎず、この受難期において紡績産業は344万鍾（整備前の26.4%）となったが（第3表）、更に20年に入って主要都市の空襲羅災により、終戦時には284万鍾（同21.8%）と、最盛時の2割を残したにすぎなかった。この間多くの紡績企業はその法人商号から紡績という名を除き、工業という社名に変更した。（鍾淵紡績→鍾淵工業、倉敷紡績→倉敷工業など）

（3）紡績産業発展論¹⁰⁾——第2次世界大戦後——

苛烈を極めた第2次世界大戦が終った。国民も経済も疲弊の極であり虚脱状態という言葉が当たっていた。紡績産業は最盛時の2割を残したにすぎなかったとされているが、実際の力はその数字より遙かに下で、全滅と云ったものに近かった。しかし戦時中国民の衣料面でのケアを殆んど行わなかったため、戦後の復興に当たって紡績産業は、きわめて重視された。昭和20年8月の敗戦により日本に進駐して来た占領軍は、翌9月紡績生産再開を許可した。軍需・財閥を敵視した占領軍は、平和産業であり消費財生産部門である紡績を重視し、米綿輸入の配慮も加えた。紡績は日本復興の一番手としての使命を負った。22年2月には、綿紡中間復元400万鍾（第3表）が占領軍総司令部より指示され、ここに紡績産業は「復興期」に入った。400万鍾のうち366万鍾は戦中も紡績として存在した10社に属する設備であり、のこり34万鍾を新たに25社が参入した。ここに前者を10大紡と称し、後者が新紡とよばれた。もちろん新紡は、戦前に紡績事業を営んだところが殆んどであった。この中には戦時中紡績事業から転廢した興和紡績、豊田自動車工業、近藤紡績所、内外綿など8社があり、新たに都築織布、大阪機工、近江絹糸紡績などあった。これら新紡は1社平均14000鍾の小規模であった。大手の10大紡は紡績産業のみならず、戦後の日本経済復興を主導することとなった。

終戦直後の日本は要性インフレーションに苦しみ、ドッチラインの下での金融逼迫と有効需要の減退に悩んでいた。この敗戦の苦悩状態を一変させたのが、昭和26年6月の朝鮮戦争であった。この隣国に起った動乱により、日本はいわゆる特需ブームが発生、国内外の需要が急激に増大して生産と輸出が旺盛となった。直ちにさきの綿紡中間復元枠が撤廢され、紡績企業は増設を急ぎ、また多くの新々紡といわれた新設企業が誕生した。この動きは31年の設備規制を内容とした法律（繊維旧法）の制定まで続いた。33年6月統計によれば、この短かい期間に紡績企業数は35から146へ、設備は400万鍾から1,110鍾（うち綿紡902鍾）と飛躍的に増大した（第3表）。日本の紡績産業が両大戦々間期の21年（大正7年から昭和14年まで）かけた大成を、僅かに5年間で達成した見事な「発展期」であった。この第2次世界大戦後の各産業の立ち上がりはおくれていたので、20年代はまさに紡績の時代であり、紡績企業は製造業売上高上位に常に顔を出した26年には1位2位を独占、上位10社の中には10大紡績4社も占めた（第4表）。

この綿紡の発展は、それ以上には続かなかった。明らかに昭和31年がピークであり、ターニングポイントであった。その前年までワンダラーブラウスを中心に対米綿製品の輸出が急増してきたが、31年1月には戦後初めて対米綿製品輸出に自主規制措置がとられ、10月には繊維工業設備臨時措置法（いわゆる繊維旧法）が施行されて、綿紡902万鍾、スフ紡295万鍾を限度として法的に設備制限の網をかけられた。紡績産業は合繊紡績を除いて、輸出面、設備面で量的拡大に歯止めをかけられた。この年の経済白書は、「もはや戦後ではない」と書き「われわれは、今や異なった事態に当面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」と述べた。そこには戦後10年間を経て、日本経済は一応の復興を果たしたので、今後は鈍化するのではないかとの懸念と、技術革新による新しい時代に向けて経済発展へ進むのではないかとの期待があった。この懸念と期待の交錯するなか、

綿紡では懸念が実際のものとなり、20年代の急成長のあとの反動として、早くも「調整期」に入ったが、日本経済全体では神武景気 岩戸景気がつづき、重化学工業を中心として設備投資が旺盛となり、家電三種の神器といわれた新商品も出現して消費面が明るくなった。経済成長を促進するかのように、35年には国民所得倍増計画が打ち出され、以降の日本経済は高度経済成長路線をひた走った。この時期繊維産業の主役は交代し、ナイロン、エステル、アクリルなどを事業化した合繊産業が、業界を主導するようになった。

「成熟期」に入った紡績産業は、構造問題を取り上げねばならなかった。通商産業大臣が綿紡を念頭に置いて「繊維工業の構造改善対策」を諮問したのが、昭和40年であり、これにより過剰設備処理、企業規模の適正化と近代化投資の促進が検討された。このうち過剰設備については、各企業登録紡機の6.35%に相当するものを繊維工業構造改善事業協会に売り渡すこととなり、結局85万錠がスクラップ廃棄された。平時において業界が一致してこのような大事業をなしとげたのであるが、そこまで紡績業界は追いつめられていた。一方綿製品の国際貿易の面では、ガットの場でとりきめがなされ、37年以降は綿製品の国際取引は秩序的に行われるようになり、日本は綿製品の輸入を自由化した。

昭和39年の東京オリンピックへ向けて景気を押し上げて来た要因は、オリンピックの後とり除かれ、一時調整局面があったが、そのあと輸出を中心として長い長い景気上昇がつづいた。さらに日本列島改造ブームがこれに続き、実に48年まで日本は高度成長を謳歌することとなった。この間43年には經常収支で10億ドルの黒字となって国際収支が健全化し、明治以来100年にして遂に日本は輸出が輸入を上回る経済体質となった。年々西欧各国を抜いて来た日本の国民総生産は、その年米国について第2位となって、経済大国となったのである。オリンピック後の40年不況とか、46年の米国のドル防衛によるニクソン・ショックなどの後退期も日本経済は切り抜け大成していった。しかしすでに成熟していた紡績産業には、そのような経済全体の調整局面で大きなダメージを受けた。40年不況では合繊産業も不調となり、綿紡、合繊が足並を揃えた。合成繊維への過剰投資により経営困難を来した呉羽紡績は東洋紡と合併（41年）、戦後20年にして遂に10大紡の一角が崩れた。44年には紡績企業のニチポー（大日本紡績の改称）と合繊企業のニチレ（日本レイヨンの改称）とが合併してユニチカが発足した。明らかに繊維企業に再編の動きが出た。発展途上国が紡績産業の自立を果たし、輸入を自由化している対日輸出を増やした。第5表に明らかのように、42年より繊維輸入が目立って来た。昭和42年（1967）は、紡績企業の始祖鹿児島紡績が設立された慶応3年（1867）より数えて、丁度100周年に当たった。紡績産業の関係者は鹿児島に集って記念の行事を持ち、回顧とともに来る2世紀における紡績産業の発展を祈念したが、現実には内外の産業的困難が、ひたひたと押し寄せていたのである。

昭和48年の石油危機は、日本経済全体を震駭せしめ、それまでの高度経済成長路線は完全に終止符をうって、翌年はマイナスの経済成長となって、産業界を大きな混乱に陥し入れた。企業経営のうけた打撃は甚大で、3社に1社が赤字を計上したが、すでに成熟期に入って久しい紡績産業の被ったダメージは決定的であった。第6表に示したように49年度9大紡のすべてが赤字となった。このようなことは紡績産業はじまって以来のことであり、合繊産業も同様であろう。50年代に入って、紡績、合繊産業は揃って「構造不況業種」の指定をうけた。石油危機は日本経済の体質そのものを安定成長路線へと変容せしめ、ハードのものづくりより、ソフト化、情報化の時代へ移っていった。この変化に各企業がどのように適応していくか、大きな問題が出た。個別企業の経営力が問われる時代となった。エレクトロニクス情報革命を担った電機、自動車、通信、情報などハイテク産業が経済大国にあって大成していくが、

第5表 繊維需給統計

〔単位1,000トン、但し1人当衣料消費はkg〕

	生産	輸入	供給計	内需	輸出	需要計	在庫	1人当衣料消費
1952(昭27)	636 344	4 0	640 344	478 255	169 101	647 356	112 55	5.1 2.6
53	751 398	6 0	757 398	542 279	201 114	743 393	127 61	5.6 2.7
54	845 437	5 1	850 438	823 264	527 156	1,350 421	154 78	5.3 2.5
55(昭30)	872 388	4 1	876 389	546 241	341 157	887 398	144 68	5.5 2.3
56	1,054 475	5 1	1,059 476	648 289	381 174	1,029 463	173 82	6.6 2.8
57	1,171 513	6 1	1,176 514	670 295	447 198	1,117 493	233 102	6.6 2.8
58	942 423	2 0	944 423	545 248	420 183	965 431	212 94	5.3 2.4
59	1,080 463	4 1	1,084 464	651 270	427 194	1,078 464	219 94	6.2 2.5
1960(昭35)	1,270 544	4 1	1,274 545	743 282	487 241	1,230 523	263 115	7.0 2.6
61	1,305 552	3 0	1,308 552	807 313	450 220	1,257 533	314 134	7.5 2.9
62	1,243 484	3 1	1,246 485	798 268	465 230	1,263 498	297 121	7.2 2.4
63	1,284 474	7 1	1,291 475	857 278	421 201	1,278 479	317 117	7.9 2.5
64	1,405 498	8 2	1,413 500	918 292	447 204	1,365 496	366 121	8.3 2.7
65(昭40)	1,566 567	6 1	1,572 568	1,050 341	495 206	1,545 547	385 133	9.5 3.2
66	1,584 522	8 1	1,592 523	1,041 333	563 209	1,604 542	373 114	9.3 3.1
67	1,709 536	24 14	1,733 550	1,200 384	509 165	1,709 549	399 119	10.6 3.6
68	1,831 551	33 21	1,864 572	1,282 419	562 153	1,844 572	419 119	11.1 3.8
69	1,899 527	28 11	1,927 538	1,277 399	622 136	1,899 535	438 119	10.8 3.6
1970(昭45)	2,036 526	63 33	2,099 559	1,448 436	610 112	2,058 549	482 130	12.1 3.9
71	2,175 534	87 53	2,262 587	1,496 476	735 110	2,231 586	513 131	12.5 4.3
72	2,130 555	143 98	2,273 653	1,525 541	719 104	2,244 645	529 129	12.3 4.8
73	2,252 555	315 183	2,567 738	1,947 647	579 74	2,526 721	569 146	15.8 5.7
74	1,948 511	211 90	2,159 601	1,430 505	622 70	2,052 575	675 172	11.1 4.4
75(昭50)	1,776 460	131 67	1,907 527	1,309 465	639 75	1,948 540	634 160	10.3 4.1
76	2,000 498	169 87	2,169 585	1,533 495	637 83	2,170 578	634 167	11.9 4.3
77	1,888 441	150 69	2,038 510	1,415 455	711 94	2,126 549	546 129	10.7 3.9
78	1,932 448	284 152	2,216 600	1,647 524	607 69	2,254 593	534 138	12.5 4.4
79	2,072 508	339 194	2,411 702	1,887 643	508 50	2,395 693	550 146	14.4 5.4
1980(昭55)	2,050 504	278 150	2,328 654	1,706 576	601 77	2,307 653	571 146	12.7 4.8
81	1,920 456	292 156	2,212 611	1,587 539	653 84	2,240 623	542 134	11.7 4.5
82	1,949 470	330 200	2,279 670	1,662 578	605 85	2,267 663	553 141	12.5 4.8
83	1,901 438	311 186	2,212 624	1,591 530	651 102	2,242 632	527 134	11.7 4.4
84	1,989 437	439 283	2,428 720	1,742 618	646 99	2,388 717	561 137	13.0 5.1
85(昭60)	1,983 437	466 306	2,449 743	1,781 637	634 96	2,415 733	595 146	13.1 5.2

備考：在庫は年末。細字は全繊維，太字は綿糸（但し綿製品は綿糸量換算）

資料：通商産業省編，繊維統計より

そのほかの産業にあっても、環境への適応と新たな革新に挑む企業が目立って来た。このような中であって、産業として成熟し、調整期を経て構造不況業種となった紡績産業はどのように対処していくか。

3. 産業発展と企業成長

(1) 産業の盛衰と個別企業

以上述べてきたように、日本の紡績産業は120年の産業史をもっているが、その間、成長、大成、発展のときがあれば、また反対に調整、斜陽、構造不況のときもあった。そしてそこであって、紡績産業は女工哀史の産業であるとか、ソーシャルダンピング粗製濫造の産業であるとか、戦時中は非軍需の平和産業であるとか、いまや衰退産業とかと云われてきた。もっとも大正時代の成長産業とか、昭和初期の綿業王国とか、第2次世界大戦後の復興主導産業という面も見落してはならないが、概して紡績産業をうける代名詞は芳しいものではなかった。

労働搾取による女工哀史が全くなかったと云うのではない。低賃金・長時間労働は確かにあった。しかし、だからと云って紡績産業が女工哀史の歴史であるかの如く見做すのは誤りである。鐘紡武藤山治社長は日本の家族制度の良い面に着目し、工場にあっても従業員が家庭にいるのと同じ想をもって働くことが出来るよう職工待遇設備を制定（明治42）して温情主義家族的労務管理を施した。クラボウ大原孫三郎社長は社会問題研究所（大正8年）、労働科学研究所（10年）などを設立して、科学的に労務管理を究め、労働理想主義を追求したのであった。ソーシャルダンピングについては、日本紡績の低コストの原因を労働搾取のみに求めたことから出ている。しかし、これは先に述べた紡績企業の技術開発、工場管理の努力を見落しているし、英国側の競争力喪失の実態も見逃している。パウカー¹¹⁾が指摘したように第1次世界大戦後の英国綿業人の安易な産業観、精神的廃人性、マーティン・ウィナー¹²⁾の云う進歩への反感性、そしてケインズ¹³⁾の論ずる近代化努力の欠除など総合的にみなければならない。

戦時中紡績産業は両順位を与えられた。だからと云って、紡績産業が戦時中は不要なものであったとするのは早計である。国家の要請に忠実に工場を軍需産業のために転換していったし、また技術力のある企業は、このとき非繊維事業に着手していった。日清紡は飛行機の生産、電装品を事業化し、また石綿事業やみプレーキライニクなど今日も行なっている事業をこのとき企業化した。鐘紡は化学工業、合成ゴム 油脂、航空燃料などに進出した。呉羽紡績は化学工業、航空機、ゴムなどの事業に進出した。大日本紡績では、各種兵器 精密工業、軽金属特殊鋼 特殊軽合金 機械製作などを行ったのである。

第2次世界大戦後の昭和31年以降にあって紡績産業は、経済成長にのり遅れた斜陽産業、経済大国では衰退産業なのではないかと云われ、50年代以降は構造不況業種とされている。そのようなイメージの中にあって、紡績企業が相ついで100年企業となり、それを記念する行事を行なっていることに注目したい。57年には東洋紡が100周年を祝い 百年史・東洋紡を上梓した。62年には鐘紡が100周年記念祝典を挙げ、翌年鐘紡百年史を出版した。鐘紡の現在の法人は、戦時中の昭和19年鐘淵紡績と鐘淵実業とが合併して鐘淵工業が発足したときに設立されたものであるが、鐘紡では明治20年5月の東京綿商社綿糸製造所の設立からカウントしている。明治21年3月の倉敷紡績所設立以来同一法人格を堅持して来たクラボウは、昭和63年に100周年記念式典を挙行し、同時に倉敷紡績百年史を刊行した。このあと平成元年にユニチカが同様の予定を持ち、更にシキボウ、富士紡績などが近々100年企業の仲間入りをする。このように紡績企業は、100年の生成発展の過程において合併したり、法人格の変更をしながらも、と

にかく今日まで紡績を主体とする企業活動をつづけて来たのであった。日本において株式会社制度開始の初期に創設されたこれらの企業が、紡績産業に属し、公開された法人企業として100年後の今日も依然として群をなして株式市場第1部に上場され、日本の産業経済に主導的役割を果たしているのである。この点について一橋の米川伸一教授¹⁴⁾は、比較経営史上、世界で希有な現象であると指摘した。

そこでマクロの産業論的に云われる紡績斜陽論とか構造不況業種論とかに対して、これら100年の企業史を有するミクロ3社の個別企業は、紡績経営について如何なる見解をもつかを述べてみたい。ここではとくに現状から今後の展開についてである。まず東洋紡¹⁵⁾では、今後経営のポイントは技術であるとして、次の5を課題としてとり上げ、それによる企業発展を期待した。(1)不況抵抗力があり強い繊維事業体質を確立すること、(2)次の100年へむけて事業基盤となるような新規事業を拡大すること、(3)その中核的技術を生み出すための創造的研究開発を推進すること、(4)優良な財務構造を推し進めること、(5)人材の育成と組織の活性化をはかること。これら5の課題を達成するためにTQCの手法を採り入れて全社的運動を推進していくという宇野収社長のメッセージと、基金5億円の東洋紡百周年記念バイオテクノロジー研究財団の設立を明らかにした。

鐘紡¹⁶⁾では岡本進社長が、鐘紡の歴史は愛と正義の人道主義、科学的合理主義、社会国家への奉仕という三つの経営根本精神によって受け継がれて来たことを明らかにした。そしてこの根本精神は、いかなる時代の変遷にも変ることなく、深い真理として受け継がれ、時に渾然一体となって開拓者精神として発揚され、鐘紡の経営を常にリフレッシュしその時代時代に挑戦してきたとメッセージした。100年を記念して貴賓館の復元、鐘紡繊維美術館の開設、小田原研究所でのバイオテクノロジー研究開発、鐘紡病院の充実を明らかにした。

クラボウ¹⁷⁾では、藤田温社長が就任して(1)既存事業については生産力、販売力を質的に強化し、多品種短納期の市場動向にミートした体制を確立すること、(2)積極的に新商品、新技術、新事業を創造していくこと(3)職場環境を活性化し、成果主義を高揚すること、(4)現場主義の徹底を謳い上げた。この上に立って100周年に経営理念「クラボウは新しい価値の創造を通じて生活文化の向上に貢献する」を明示し、「くらしの鼓動・つたえます」をCIとして確立した。記念事業として技術研究所の増設と群馬工場の新設を決定した。

このように紡績産業について一般に流布している見解を、個別企業について確かめてみると、両者の間に相異のあることを見出すであろう。かつて悠々2000年の日本史において、明治以来近代化をはかった日本で第2次世界大戦前の80年間に、世界を睥睨するほどの力を得たものは「国軍」と「紡績」であった。このように述べた日本紡績史の著者であった飯島幡司博士¹⁸⁾は、それを日本という体から出た双生児とみてサイアミーズ・ツインと称した。第2次世界大戦でツインの一方国軍が減じた。のこる紡績は如何。日本もまたあの英国のようにランカシア、アンダー・ザ・ハンマ(競売に付された英国綿業)の道を辿るのか。「そうなるまでには、まだ時間がなくはない。英知と決断によって復活の道は開かれる」と山中教授¹⁹⁾が云うとき、われわれは、ミクロの個別紡績企業に掘り下げて、このことを考究しなければならない。

(2) 企業成長論と紡績企業

エディス・ペンローズはその著企業成長理論²⁰⁾の冒頭で、私の知る限り、企業成長に関する一般理論を試みた経済学者はまだいないと述べた。ペンローズは新鮮な血の通った企業に深い関心を寄せ、個別

第6表 9大紡績企業業績（昭和47-62年度）

単位〔上段 経常利益 100万円〕
〔下段 1株当り利益 円〕

	ユニチカ	東洋紡	シキボウ	大和紡績	クラボウ	鐘 紡	富士紡績	日清紡	日東紡績
昭和	▲589	7,622	1,523	2,546	4,458	7,402	2,169	4,418	2,994
47年度	0	4.5	5.5	6.75	6.5	7.5	4	7	4.5
48	22,059	26,370	4,894	9,955	11,588	18,072	7,225	7,940	9,227
	3.75	7	7	8.5	8	8	6	9	6.5
49	▲18,031	▲20,731	▲4,391	▲5,966	▲1,878	▲11,127	▲10,209	▲1,112	▲6,115
	4.5	5	5	5	5.5	5.5	3	7.5	4.5
50	▲22,273	▲22,890	▲3,681	▲6,306	256	▲18,292	▲7,819	5,495	▲4,229
	3	3	3	3	4.5	3	0	7	0
51	▲10,146	▲9,829	▲1,093	▲3,086	2,263	▲5,733	▲1,528	7,899	1,326
	0	0	0	0	5	0	0	7	0
52	▲8,841	▲9,680	▲1,564	▲4,710	828	▲14,609	▲2,741	5,820	723
	0	0	0	0	5	0	0	7	0
53	2,512	10,269	2,008	3,473	2,721	▲3,646	1,713	11,523	5,827
	0	0	0	0	5	0	0	7.5	5
54	2,514	8,972	1,084	2,583	2,914	2,062	1,909	11,709	5,543
	0	3	4	0	5	0	0	7	5
55	283	2,346	▲965	▲3,528	2,837	800	57	7,465	2,500
	0	3	3	0	5	0	0	7	5
56	▲1,524	4,238	▲2,111	▲3,522	2,421	1,080	224	7,798	3,324
	0	5	0	0	5	0	0	7	5
57	▲2,476	3,910	▲1,603	▲3,512	3,570	892	▲1,305	6,828	2,521
	0	3	0	0	5	0	0	7	5
58	▲2,048	6,522	▲133	▲1,791	5,736	5,015	▲585	9,170	4,139
	0	3	0	0	5	2	0	7	5
59	4,229	10,526	712	715	7,108	7,319	202	9,961	6,409
	0	4	0	0	5.5	3	0	7	5.5
60	3,002	8,760	106	213	4,513	8,122	532	8,467	3,611
	0	4	0	0	5.5	4	0	7	5.5
61	1,792	4,857*	263	▲792	2,255	6,063	608	9,345	3,122
	0	4	0	0	5.5	4	0	7	5.5
62	7,310	14,169	2,620*	2,075*	5,532*	7,234*	2,887*	12,303	5,500
	0	5	5	0	6	4	0	7	5.5

備考 ※印は決算月変更（4→3月）に伴う11ヵ月決算。▲印は赤字

資料：各社営業報告書

企業の成長体験のケーススタディを企業史の視点からの材料を基礎として、企業理論、企業者論、企業成長論、企業の買収・合同論、多角化論、産業集中論を展開した。

このペンローズの指摘は1963年であったが、その前後より、経済学、経営学の双方の学界から現実の企業の動きを把握し、企業成長の理論を打ち立てようとする努力が行われるようになった。アメリカではコールの業績²¹⁾にそれをみることができし、また日本でも昭和39年(1964)に経営史学会²²⁾が誕生して、経営史学の学際的研究の方向をうち出し、経営史、経営学、社会学、技術史、会計史の隣接分野と関連を保ちながら、企業発展を確認しそれを基礎とした研究がつけられて来たことは注目に値する。しかし企業発展をリアルに確認していくことは、いわば基礎的作業に属することがらであり、要はその上に立って企業発展論を客観的に高次に構築することであろう。

現在日本には製造業だけでも30万を越える企業がある。反面毎月発表される企業倒産件数²³⁾をみると、最近数年間に年間2万前後の倒産がある。もちろん同数以上の企業新設²⁴⁾があって、企業界はこの新陳代謝の波の中にある。日経ビジネスはこれを「会社の寿命」とみて、盛者必衰の理で把えようとした。それでは、本論で一貫して検討して来た紡績企業は如何であろうか。これを以下に石油危機以降、最近の状態に照して分析することとする。

危機は一過性のものではなく、日本のすべての企業に省エネルギー、減量経営などによる経営体質の変化を求め、各企業は低成長経済への適応に苦斗した。多くの企業は容易に立ち上がれず、数年間の赤字計上に苦吟した。紡績企業のうけた打撃は、ことのほか大であった。第6表に示したように、昭和49年以降、ユニチカ、鐘紡、富士紡は5年間連続して赤字に悩み、ユニチカはそのあと更に56年から3年間、富士紡は57、58の両年も水面下に沈んだ。東洋紡、シキボウ、大和紡績は4年間の不調であったが、シキボウ大和紡績の両社は、55年から再び4年間の長い間赤字企業となり、61年の円高不況は大和紡績を直撃した。日東紡績は2年で立ち直った。クラボウと日清紡の2社は、49年の1年だけ赤字を計上したが、翌年には早くも危機を回避した。この期間、多くの企業が無配当に転落したが、この両社は石油危機の最中も、株主配当を継続して企業の使命を果たしたことは特筆される。

以上で明らかになったことは、危機そのものは各企業に共通する環境条件であった。マクロ産業論的見方をすれば、これにより紡績産業は構造不況業種となった。しかし環境条件の変化に対する個別企業の対応は、全く区々なものであって、ここにミクロ企業論的見方を必要とする。そもそも企業経営は、開発力、技術力、販売力、財務力をすべてふくめた企業体力と、経営諸要素の最適、有利な結合力からなりたつ。いわゆるやり方の当否が問われるのであって、そこに企業間差異があり格差が生れる。経済環境が好況で、産業が成長業種に属するとき、企業経営はあまり苦労をせずに利潤をあげるのである。しかし経済環境が不況で産業が不況業種に属するとき、そこでの企業経営には、まことに苦労が多い。アゲインストへ向って挑むのであるが考え方によっては、そのときこそ企業力の真価が問われているのであろう。米川教授はさきの論文で、石油危機の下で各企業が不況に呻吟しているとき、よく健闘したクラボウと日清紡の経営戦略の定着を評価し、紡績企業における現代の可能性を示したものと評した²⁵⁾。

それでは現代の先進国における紡績企業の可能性はどのように考えられるか。第1点は先進国とは、単に市場経済での工業国を云うのみならず、文化の面でも比較的に進歩した国を指すのであって、そこでの繊維に対するニーズは、従来とは全く異なるという点である。発展途上国であった頃、繊維に対するニーズは天下無寒人であり、産業に対する期待は「一婦織らざるものあらば、一人かならず寒気に苦

しむものあるは論をまたざるなし、勤めざるべけんや」であった。換言すれば、防寒防暑の必需品の製造が即ち事業であり、多量、安価、良質がその使命であった。その産業に属する企業は同じようなスタイルで事業を営み競争をして来た。しかし先進国となり産業発展をとげた今日、必需品を量的に充足しようという時代は過ぎた。繊維消費の場合、国民1人当り衣料消費で年間10kgを越えたのが、昭和42年であり、その頃から量的には十分となった。それでは今後の繊維消費はどうなるか。今や繊維は国民衣料として量を増やすより、着て飾り、個人を美しく表現する選択品としてのニーズが求められるようになった。この動向に着目すれば、多様に流行する消費者のニーズに即応し、質的に良く、付加価値の高いファッション商品の創造が産業に求められて来る。いつの時代にあっても創意と工夫が使命であった。企業は夫々の特性に応じてこの選択品を担っていく。ジーンズのような太いものを担う企業もあれば、婦人衣料用の細いものを担うところもある。紡績企業が従来の一律的生産・販売構造から、夫々の企業力、経営内容に応じて商品の差別化を試み、企業間差異を展開する。東洋紡が、天然化合繊の総合原料を駆使して、紡織加工の総合企業を主張すれば、鐘紡はファッション素材から製品創造をねらう。クラボウは内外の各種素材に接近して消費者のニーズに迅速に答えるコンバーター構築をねらう。日清紡

第7表 9大紡績企業売上高に占める非繊維比率

〔単位、売上高に対する％〕

	昭和49～52 平均	53年度	62年度	主な非繊維事業
ユニチカ	12.8	22.5	29.1	プラスチック、エンジニアリング、建設
東洋紡	3.8	6.2	20.9	フィルム、タイヤコード、テクチャード、酵素
シキボウ	0	0	1.6	
大和紡績	0	0	0	
クラボウ	8.1	8.5	15	化成品、情報機器、エンジニアリング
鐘紡	23.6	27.5	48	合成皮革、化成品、医薬品、スポンジ、タフベル
富士紡績	0	0	4.9	
日清紡	20.6	24.7	26.5	プレーキ、ウレタン、製紙、工作機械
日東紡績	35.6	37.4	49.2	FRP、床板、吸音天井板、ロックウール

第8表 9大紡績企業自己資本比率

〔単位％〕

	昭和53年4月	昭和63年3月
ユニチカ	10.3	9.5
東洋紡	14.3	24.7
シキボウ	14.7	16.4
大和紡績	8.6	15
クラボウ	20.8	52.1
鐘紡	9.7	10.3
富士紡績	3.4	12.9
日清紡	58.1	56.8
日東紡績	10	40.9

注 ユニチカは昭和53年3月

資料：各社有価証券報告書より計算

資料：各社有価証券報告書

は紡織設備の徹底的強化により、発展途上国に伍して堂々競争に打ち勝つ力を伸ばしていく。このように一口に紡績企業と云っても、昔日のように20番手、40番手を同じように競って生産する時代は去って、個々の企業が夫々特性を主張して、先進国における存立のあり方を問うようになった。

第2点は紡績企業の非繊維事業展開力である。石油危機以前より、一部の紡績企業は非繊維事業に力を注いで来たが、石油危機以降その戦略は定着して来た。第7表は紡績企業の売上高に占める非繊維比率である。本表により、概ね各企業が非繊維分野を増強していることが明白である。この理由を尋ねて繊維事業が低成長だから、それを回避するためとみるは早計である。第1点で述べ

たように先進国型繊維事業形成に努力しながら、長年の繊維事業遂行の過程で蓄えて来た技術力を活かし、革新と開発により新規事業を生んでいく企業努力とみる可きである。一部に第2次世界大戦中の軍需転換事業を現代に受け継いでいるものもある。今や鐘紡や日東紡績などは、全体の売上の半分近くを非繊維事業が担うようになり、最早紡績企業と云うには相応しくない程になった。実際問題として両社は紡績設備の量的な面では極力慎重に対処し20万錠台となった。非繊維事業を推進することによって業績の安定を期待するのは、繊維からの逃避ではなく、非繊維新規事業を可能にする企業の技術力、販売

表9 9大紡績企業経営力分析（昭和62年度）

〈単位金額 億円, ()内 %, []内円, (())内回〉

	ユニチカ	東洋紡	シキボウ※	大和紡績※	クラボウ※	鐘紡※	富士紡績※	日清紡	日東紡績
売上高	2,482	2,984	646	903	1,277	4,165	768	1,868	1,215
うち繊維	1,759	2,361	636	903	1,086	2,165	731	1,372	617
うち非繊維	723	623	10	0	191	2,000	37	496	598
(比率)	(29.1)	(20.9)	(1.6)	(0)	(15)	(48)	(4.9)	(26.5)	(49.2)
経常利益	73	142	26	21	60	72	29	123	55
1株当配当	[0]	[5]	[5]	[0]	[6]	[4]	[0]	[7]	[5.5]
(収益性) 売上利益率	(14.8)	(18)	(14.2)	(12.5)	(16.5)	(30.1)	(12.4)	(13.4)	(19.9)
売上高経常 利益率	(2.9)	(4.7)	(4.4)	(2.5)	(4.7)	(1.9)	(4.1)	(6.6)	(4.5)
売上高当期 利益率	(0.2)	(1.9)	(1.7)	(0.3)	(3.9)	(0.6)	(0.4)	(3.8)	(2.1)
売上高 金融比率	(2.2)	(0.9)	(1.4)	(2.3)	(▲0.5)	(2.7)	(1.3)	(▲1.4)	(0.3)
総資本回 転率(回)	((0.8))	((0.96))	((1.15))	((0.98))	((1.18))	((0.91))	((1.35))	((1.0))	((0.91))
総資本経常 利益率	(2.47)	(4.54)	(4.65)	(2.25)	(5.58)	(1.58)	(5.09)	(6.59)	(4.1)
(安全性) 自己資本比率	(9.5)	(24.7)	(1.64)	(1.50)	(52.1)	(10.3)	(12.9)	(56.8)	(40.9)
借入金比率	(58.7)	(48.2)	(60.5)	(58)	(12.8)	(61.2)	(47.1)	(23.2)	(28.1)

備考：※印は決算月変更に伴う11ヵ月分を12/11で表示した。

資料：各社有価証券報告書

第10表 日清紡の業績統計

〔単位金額 億円
1株当り 円, 自己資本比率 %〕

	売上高	経常利益	当期利益	1株当り配当	自己資本比率
昭和50年度	952	49	29	7	49.4
51	1,113	73	39	7	52.9
52	1,157	58	36	7	58.1
53	1,269	115	55	7	59.4
54	1,495	117	61	7	60.3
55	1,630	75	44	7	62.2
56	1,703	78	40	7	60.6
57	1,764	68	42	7	60.6
58	1,903	92	49	7	57.3
59	2,102	100	59	7	58.1
60	2,128	85	73	7	58.2
61	1,886	93	55	7	58.4
62	1,868	123	70	7	56.8

資料：有価証券報告書

力の優秀さであって、この点誤解されてはならない。

第3点は企業財務体質の強化充実である。第2次世界大戦後日本の企業は高度経済成長路線に即応して、主要な設備投資も外部よりの借入金で行って来たため、自己資本比率は低く財務体質は脆弱であった。石油危機の洗礼を受けた各企業は、一様にこの点に反省を加え、外からの経済的打撃から企業を防衛するためにも自己資本の充実をはかり、財務体質の強化に努めた。減量経営を敢行し体力を蓄え、直接市場からの資金調達をはかって、資本力を強めた。第8表をみれば石油危機の経営的苦闘のなかに、紡績企業が自己資本の増加に努めたことが分るのであろう。日清紡、クラボウ、日東紡績の3社の自己資本比率はきわめて高く、多少の経済的激動にも耐えうる体質を確立したと云えるであろう。そのほかユニチカを除いて

第11表 9大紡の株価（平成元年3月）（東京株式市場）

〔単位 円〕

	ユニチカ	東洋紡	シキボウ	大和紡績	クラボウ	鐘紡	富士紡績	日清紡	日東紡績
高値	805	935	819	719	820	863	780	1,400	850
低値	725	821	765	615	740	770	700	1,300	771
終値	796	910	800	690	813	845	769	1,390	815

備考 ・印は貸借（信用）銘柄

資料 日本経済新聞（平成元年4月3日）

すべてが体質強化の面で成果をあげた。

(3) 紡績企業の可能性——日清紡のケース——

紡績企業の現代の可能性を示すものとして、日清紡のケースをとり上げるが、このことに異論は少ないであろう。第9表は昭和62年度における9大紡の業績と収益性指標を示したものである。この年各企業が相当の業績をあげたが、日清紡は経常利益の面で東洋紡に次ぐものであった。しかしこれを企業規模を勘案してみれば、収益性指標が示すように売上高経常利益率で第1位で、総資本回転率を乗じた総資本経常利益率もトップであった。この総資本経常利益率こそ企業経営分析上のメルクマールとされるものである。日清紡の業績の優秀性は、ただその年のみではなかった。第10表に示した石油危機以降の13年間についての時系列的統計により、日清紡の好業績が長期的にも確立されていることが分るのである。54年度には117億円の経常利益をあげ、翌年の自己資本比率は62.2%の高いものであった。

日清紡の好業績は、2人の偉大な企業家の存在を抜いて語ることはできない。戦前の宮島清次郎と戦後の桜田武である。2人が会長・社長に在任した期間は、宮島が31年間（大正3年から昭和20年）、桜田が25年間（昭和20年から45年まで）合計56年間であった。82年間の日清紡の歴史のなかで、2人は極めて長い間影響力をもった。日清紡の社長に就任以来徹底的な冗費節約、人員整理を敢行した宮島の手腕により、日清紡はあの昭和初期の経済的難局も赤字とならずに切り抜けることが出来た。宮島から桜田へバトンがタッチされたとき、日清紡は第2次世界大戦後の紡績事業復元について基本方針を定めた。それは「綿紡績と垂直的結合をなす晒、染色、メリヤス、漁網、ミシン。水平的結合をなす製紙、石綿加工を一貫維持兼営する²⁶⁾」というものであった。合成繊維に手を染めず、綿紡を中心とした繊維（垂直的）、非繊維（水平的）事業を定め、戦後44年間ここに一切の経営努力を傾けて来た。

日清紡は現在68万錘の紡機（第3表）と織機6146台を保有している。これは都築紡績、東洋紡に次ぐ3位の規模である。（中間復元水準のとき第9位であった。）日清紡は量的拡大を志向した企業ではなく「最大の会社より最良の会社たらん事を志し、好況時の高収益よりも難局における安定をねらい、華々しい開拓よりも最後に生き残ることを願った²⁷⁾」という企業ではあったが、最良と安定を志向したことが、結果として最大と開拓への途を歩んだことになっている。「最大と開拓」という企業発展は、「最良と安定」の志向から生れた。逆説的ではある。従って「最良と安定」の戦略にとって障害となるものは除去されねばならない。日清紡が、昭和40年7月に紡績業の不況カルテル結成による一律操短実施に反対²⁸⁾した理由もそこにある。合繊が開発され複合繊維の時代に入り、輸入が自由化された時代に旧来の需給調整方式は、却って日本の紡績企業を殺す方策であるとして、終始一貫共同行為による操短に反対し、企業自主責任論を展開した。石油危機に際して構造不況業種立ち上がりのため、特定不況産業臨時措置法に対しても、桜田は「カルテルに加盟せざる自由を不当に制限しないこと²⁹⁾」を条件づけ、56年の不況カルテル結成には遂に参加を拒否し、自由競争の論理を貫いた。この桜田の所論について日清紡の社史は「綿、スフ、合繊の紡績加工部門に対し主力を注いで合理化と品質の合理化に努め、整理期を生き残りたいと思う。成長期や停滞期には国内同業者との競争で済んだが、整理期を生き残るためには、世界相手の競争に不敗の地位を築かねばならぬ³⁰⁾」と述べた。世界企業の確立—ここに日清紡の企業目標がある。

それは本業である紡績事業におけるコスト競争力の圧倒的優秀性である。コストについては各企業の秘密事項であって公表されないが、日清紡のコストは工場費では2割強、原料費を加えた総製造経費で1割5分程度他の大手企業より優れていると判断する。この水準に抗しうる日本の紡績企業は都築紡績

1社程度であろう。いまや日清紡は発展途上国を含めて世界の紡績企業と競って遜色のない企業力を確立した。

第11表は平成元年3月末の株価である。不振の紡績株の中で日清紡が1人気を吐く。東大の土屋喬雄教授は云う「株価は企業の業績のバロメーターである。これは日清紡績の歴代の経営者、故宮島清次郎氏、桜田武氏等が、経営精神においても、創意工夫、経営手腕が全社員を奪起せしめたことによるのである。いつの時代でも後発企業が先発企業との競争に打ち勝って、追い付き、追い越すことは容易なことではない。その過程は、経営史なり経営者史なりの研究者にとって興味深いものがある。また、すでに日新紡績は、20数年来経営の多角化に乗り出し、地道に体質の強化をはかっているのです。その事業内容は当初とは相当に異なり、また今後とも変化してゆくであろうことは当然であるが、明治40年以来競争のはげしい紡績業と取り組んでこられた先輩の御努力のあとをふりかえることは、今後の経営者にとっても参考になるものがきわめて多いと思われる。」³¹⁾

以上を要約して、つぎの結論を得る。

- (1) 需要があれば、それに即応し開発する企業のとりくみ方が問題で、経営はあくまでやり方である。
- (2) 経済環境は激変し、企業はそれに適応することが必要であるが、1年2年の対策よりも、10年20年を貫く経営哲学を樹立しなければならない。
- (3) 優れた企業家の出現と、企業家による経営革新が経営発展の鍵である。

注

- 1 細井和喜蔵「女工哀史」・改造社（昭和28年）
- 2 第2次世界大戦前の紡績史。飯島幡司「日本紡績史」・創元社（昭和24年）有沢広巳監修「日本産業百年史上」、日本経済新聞社（昭和42年）高村直助「日本紡績業史序説上」、塙書房（昭和46年）関桂三「日本綿業論」・東京大学出版会（昭和29年）
- 3 錘。紡錘を数える単位。紡績の最終工程である精紡機の主体をなすスピンドルで、その回転速度によって生産量は異なるが、一応紡績設備の大いさを示す単位として用いられる。
- 4 本論で用いた期は日本紡績月報（昭和42年5月号）114ページによった。創業期（慶応3年→明治19年）、勃興期（明治20年→26年）、成長期（明治27年→大正3年）、大成期（大正4年→昭和12年）、戦時受難期（昭和13年→20年）、復興期（昭和20年→26年）、発展期（昭和27年→30年）、調整期（昭和30→36年）、構造不況期（昭和36年→）
- 5 久米邦武編「特命全権大使米欧回覧実記」・岩波書店（昭和60年）
- 6 武藤山治「紡績合同論」・大日本綿糸紡績同業联合会（明治34年）
- 7 福田徳三「労務管理の福音」・改造（大正8年7月号）14ページ
- 8 バウカー、谷口豊三郎訳「ランカシアの歩んだ道」青泉社（昭和31年）178 -179 ページ
- 9 森滋「紡績」・ダイヤモンド社（昭和26年）273 ページ
- 10 第2次世界大戦後の紡績史。日本紡績協会「戦後紡績史」（昭和27年）日本紡績協会「続戦後紡績史」（昭和54年）

産業発展と企業活動

- 11 バウカー・谷口豊三郎訳「ランカシアの歩んだ道」・青泉社14ページ
- 12 マーティン・J・ウィーナ・原剛訳「英国産業精神の衰退」・勁草書房
- 13 RFハロッド・塩野谷九十九訳「ケインズ伝下巻」・東洋経済新報社425 ページ
- 14 米川伸一「戦後繊維企業の成長と戦略」一橋大学産業経営研究所「Business Review」(OCT . 1983)・千倉書房29ページ
- 15 「百年史・東洋紡下」(昭和61年) 527 ページ
- 16 「鐘紡百年史」(昭和63年) 945 ページ
- 17 「倉敷紡績百年史」(昭和63年) 727 ページ
- 18 飯島幡司「日本紡績史」・創元社 2 ページ
- 19 山中富太郎「日本綿業はランカシアの道を辿るだろうか」近畿大学世界経済研究所(昭和53年2月) 108 ページ
- 20 E.T. Penrose「The Theory of the Growth of the Firm」Basil Blackwell Oxford 1963. ペンローズ・末松玄六訳「会社成長の理論」ダイヤモンド社(昭和58年)
- 21 アーサー・コール・中川敬一郎「経営と社会 企業者史学序説」ダイヤモンド社(昭和40年) 序文
- 22 経営史学会「経営史学の二十年 回顧と展望」東京大学出版会(昭和60年)
- 23 企業倒産件数 昭和56年(17.610) 昭和57年(17.122) 昭和58年(19.155) 昭和59年(20.841) 昭和60年(18.812) 昭和61年(17.476) 東京商工リサーチ「企業倒産状況」より
- 24 日経ビジネス「会社の寿命」日本経済新聞社(昭和59年)
- 25 米川伸一「戦後繊維企業の成長と戦略」一橋大学産業経営研究所「Business Review」(OCT . 1983) 千倉書房48ページ
- 26 「宮島清次郎翁伝」(昭和40年) 490 ページ
- 27 大谷健「桜田武の人と哲学」日本経営者団体連合会弘報部(昭和62年) 93ページ
- 28 「桜田武論集下巻」日本経営者団体連合会弘報部(昭和57年) 732 ページ
- 29 「桜田武論集下巻」日本経営者団体連合会弘報部(昭和57年) 751 ページ
- 30 「日清紡績六十年史」(昭和58年再版) 840 ページ
- 31 「日清紡績六十年史」(昭和58年再版) 監修の言葉(土屋喬雄) 14ページ

以上