

## 論 文

## 「鐘淵紡績株式会社の企業合併戦略と中京圏紡績業

— 救済合併から戦略的合併へ —」

橋 口 勝 利

## 〔1〕はじめに

本稿の目的は、近代日本の紡績業で広く展開した企業合併の要因を、その経営戦略・条件交渉に着目しながら明らかにすることである。本稿の検討対象として、鐘淵紡績株式会社(以下、鐘紡と略す)を取り上げる。鐘紡は、積極的な合併を展開した紡績企業のなかでも随一の規模を誇ったからである。

日本紡績業は、近代産業部門として他産業に先駆けて成長を遂げていくが、明治30(1897)年ごろから企業合併が見られた。この合併は、1900年の対中国輸出の不振を迎えて、いっそう盛んになっていく。企業が合併戦略を取る要因については、鐘紡を事例にいくつか説明されている。例えば、村上はつは、鐘紡が高配当を維持するべく、合併を進めていったと指摘する<sup>1)</sup>。矢倉伸太郎は、被合併企業が鐘紡と同じく三井資本系であったことに加えて、鐘紡が中国市場への輸出拡大のために16手綿糸生産の拡大を狙っていたことも、企業合併の要因に挙げている。さらに矢倉は、被合併企業が、それまでの経営悪化の責任を回避すべく鐘紡へ事業を譲渡したことも指摘している<sup>2)</sup>。

いずれの要因も、鐘紡が、他の紡績資本に比べて企業合併に積極的だったことを示している。加えて、当時、鐘紡の支配人だった武藤山治が、紡績業界全体に向けて「紡績大合同論」を唱え、日本紡績業の構造的危機を乗り切ることを主張した。つまり、鐘紡は、紡績業界でも先駆的に企業合併を進めていたのである。

確かに武藤山治の合同論は、紡績業界に大きな影響を与え、この後、大阪合同紡績や三重紡績など各地で積極的に企業合併は進んでいくことになる。しかし、この武藤の主張は、本

1) 村上はつ「鐘淵紡績会社」(山口和雄編『日本産業金融史研究 紡績金融編』東京大学出版会, 1970年)。

2) 矢倉伸太郎「綿紡績企業の経営と合併—明治30年代前期鐘淵紡績株式会社の場合—」『経済経営研究 年報』第37号(I・II), 神戸大学経済経営研究所, 1987年。

論で明らかにするように、大規模資本が弱小資本を統合することで強靱化していくことを想定しており、救済合併の色彩が濃い。しかし、合併がある程度進み、資金的に力を有する紡績資本が現れると、合併戦略に変化が生じる。あるいは有力企業間で合併交渉をめぐる対立が生じることも想定される。こうした合併戦略の変化や、合併交渉をめぐる競合は、被合併企業を含めて、その後の企業成長に大きな影響を与えるはずである。特に鐘紡は、九州紡や博多絹綿紡を合併<sup>3)</sup>した後は、機械設備の改善（修繕・新たな紡機導入）や熟練工の派遣、そして工場長・職工の管理強化などの経営改革を進めて、生産性向上を実現したことが結城武延の研究から明らかになっている<sup>4)</sup>。つまり、企業合併の目的は、紡績業界全体の存続・競争力強化だけでなく、企業の収益力強化へと比重が変化していくのである。だとすれば、企業を合併した後に、その設備や経営組織を改革し、企業成長に貢献しうる状況へと変化させるためには、合併案件が浮上した時から対象企業への綿密な調査が重要となる。事実、鐘紡は合併対象企業に対して、営業部使用人を通じて現地調査を行い、その立地状況や設備・職事情にまで及ぶ調査報告書に基づいて、合併の採否を行っていたことが、結城武延の研究に示されている<sup>5)</sup>。

以上のような問題意識を踏まえて、本稿では、鐘紡を事例に、合併戦略、合併案件の競合、そして合併案件の決定要素にまで踏み込んで具体的に検討する。合併対象企業は、中京圏を拠点にした中小紡績資本の桑名紡績・知多紡績・一宮紡績（以下、それぞれ桑名紡・知多紡・一宮紡と略す）を取り上げる。この3社は、鐘紡と合併交渉を行ったものの、結果的に合併されなかったため、鐘紡社史などの資料に記述はほとんどない。しかし、この合併交渉は、武藤山治はじめ鐘紡の合併戦略が活発化する1907年に実施された。それだけでなく、三重紡績など有力紡績資本との合併競争も激しく展開していたことを考え合わせれば、本稿の問題意識に鑑みて、その重要度は高いといわねばならない。それゆえ、この3社を中心に鐘紡の合併戦略を検討することで、企業合併の内実を浮かび上がらせたい。

## 〔2〕鐘紡の企業成長と合併戦略

### （1）鐘紡の企業成長と大合同論

#### 1 鐘紡の設立・沿革

鐘淵紡績株式会社は、明治22（1889）年に東京綿商社が鐘淵紡績所を設立したことに始

3) 岡本幸雄『地方紡績企業の成立と展開』九州大学出版会、1993年。

4) 結城武延「複数単位企業の生産組織 20世紀初頭における鐘淵紡績会社の合併」（中林真幸・石黒真吾『企業の経済学』有斐閣、2014年）。

5) 結城武延「紡績大合同論再考」（第50回経営史学会全国大会報告、2014年9月12日）

まった。東京綿商社は、発起人が三井呉服店で、東京日本橋の繰綿問屋を中心に構成されていた。そのため、同年8月に、鐘淵紡績会社へ名称を変更した際には、三井得右衛門が初代社長に就任している<sup>6)</sup>。鐘紡発足当初は、最新式のリング精紡機を導入したものの、使用原棉の研究不足、熟練工不足の影響で業績は不振を極めた<sup>7)</sup>。しかし、三井系の援助と中上川彦次郎が明治25(1892)年に取締役、翌年に社長に就いたことで、工費節減や製糸改良、技術者の育成などの積極経営が実施されたことで難を乗り切った<sup>8)</sup>。

鐘紡は、明治27(1894)年に資本金を250万円に増資し、兵庫支店に40,000錘規模の綿糸工場設立を計画した。武藤山治が鐘紡へ入社したのはこの時期にあたる<sup>9)</sup>。武藤は、兵庫支店支配人に抜擢されて<sup>10)</sup>、実質的な経営者として兵庫支店の経営に着手し、紡績設備は海外から取り寄せて高品質製品を生産した。なお、武藤は、兵庫支店に営業部を設け、各支店への命令や情報交換を通じて指揮を執った<sup>11)</sup>。加えて、宣伝にも力を入れることで、鐘紡の声価を高めていった<sup>12)</sup>。武藤は、1900年に鐘紡の全社支配人に就任し、会社全体の経営を統括していく<sup>13)</sup>。

続く1907年1月、武藤は、鈴木久五郎の鐘紡株買占事件に対応するために、支配人を辞して日比谷平左衛門を取締役会長とした。その上で専務取締役就任して鐘紡の経営指揮権を握っていく(表1)<sup>14)</sup>。

## 2 紡績大合同論と企業合併

日本紡績業は、明治33(1900)年5月の義和団事件による綿糸輸出の途絶によって、業界は深刻な危機を迎えた。この際、紡績業の競争力を強化すべき唱えられたのが、武藤山治の紡績大合同論である。鐘紡は、すでに1899年に上海紡績を合併するなど、合併には積極的な姿勢を見せていた。そのため、紡績大合同論は、輸出市場に向けて積極的に進出すべく、競争力強化が求められた紡績業界に一大警鐘を鳴らすものであった<sup>15)</sup>。武藤は、紡績資

6) 田中宏『日本の紡績 鐘紡と系列』青蛙房, 1957年, 38-41頁。

7) 田中宏『日本の紡績 鐘紡と系列』青蛙房, 1957年, 40-41頁。

8) 田中宏『日本の紡績 鐘紡と系列』青蛙房, 1957年, 44-45頁。

9) 田中宏『日本の紡績 鐘紡と系列』青蛙房, 1957年, 48・49頁。

10) 山本長次『武藤山治 日本的経営の祖』日本経済評論社, 2013年, 30頁。

11) 山本長次『武藤山治 日本的経営の祖』日本経済評論社, 2013年, 53-55頁。

12) 田中宏『日本の紡績 鐘紡と系列』青蛙房, 1957年, 53-54頁。

13) 山本長次『武藤山治 日本的経営の祖』日本経済評論社, 2013年, 53頁。

14) ただし、『鐘紡の解剖』では、武藤山治は、1894年の入社から1906年まで支配人の地位にあったとされている。営業報告書で記載された監督は、この支配人と同義の可能性はある。野中雅士『鐘紡の解剖』日本書院, 1930年, 252-253頁。

15) 鐘紡株式会社社史編纂室『鐘紡百年史』1988年, 83・84頁。

表 1 鐘淵紡績役員の変遷

年	月	取締役会長	事務取締役				取締役				監査役				監督	相談役	
			益田克徳	益田克徳	益田克徳	益田克徳	坂田義一	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	岡本貞然	小幡篤次郎	稲延利兵衛	稲延利兵衛			稲延利兵衛
1900	7	中上川彦次郎	益田克徳	坂田義一	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	岡本貞然	小幡篤次郎	稲延利兵衛	稲延利兵衛	稲延利兵衛	...	...	...	...	...
1901	1	中上川彦次郎	益田克徳	坂田義一	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	岡本貞然	小幡篤次郎	稲延利兵衛	稲延利兵衛	稲延利兵衛	...	...	...	...	...
1902	1	三井養之助	益田克徳	坂田義一	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	岡本貞然	小幡篤次郎	稲延利兵衛	稲延利兵衛	稲延利兵衛	山口半七	林田守浩	竹原苞	...	...
1903	1	三井養之助	益田克徳	坂田義一	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	岡本貞然	小幡篤次郎	稲延利兵衛	稲延利兵衛	稲延利兵衛	山口半七	林田守浩	竹原苞	...	...
1904	1	三井養之助	久野二郎	坂田義一	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	濱口吉右衛門	岡本貞然	小幡篤次郎	稲延利兵衛	稲延利兵衛	稲延利兵衛	山口半七	林田守浩	...	...	...
1905	1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1906	1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1907	7	日比谷平左衛門	岡本貞然	藤正純	長尾良吉	長尾良吉	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武
1908	1	日比谷平左衛門	岡本貞然	藤正純	長尾良吉	長尾良吉	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武
1909	7	日比谷平左衛門	岡本貞然	藤正純	長尾良吉	長尾良吉	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武
1910	1	日比谷平左衛門	岡本貞然	藤正純	長尾良吉	長尾良吉	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武
1911	4	日比谷平左衛門	岡本貞然	藤正純	長尾良吉	長尾良吉	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武	山口武

注)「…」は不明。

資料)『鐘淵紡績株式會社報告』各期。

本の多くが、従来の国内市場向け綿糸生産時代の認識に止まり、輸出市場に向けた企業戦略の変化には至っていないことを危惧した。このままでは、こうした紡績資本は、「終ニ或ハ沈没スルノ不幸ニ出逢フモノヲ生ズルニ至ルベシ」<sup>16)</sup>と危機感を抱いていた。そこで、武藤は、乱立した紡績資本を集中して一括管理することで、生産コストを下げ企業競争力を高め、職工賃金の上昇を目指すことを主張した。このことで、職工の待遇も向上し、安価で高品質な製品を市場に供給しようと目論んだ<sup>17)</sup>。つまり、主力製品たる綿糸紡績の設備を集中・拡大することで、規模の経済性を追求し、企業の成長を目指したのである。事実、鐘紡は、1899年の上海紡績・河州紡績・柴島紡績、1900年の淡路紡績と、綿紡績資本の合併を進めて、鐘紡の主力製品たる綿紡績の設備拡大を進めていた。それだけでなく、合同論を発表した翌年の1902年には、九州紡績・中津紡績を合併し、主力製品の設備拡張をいっそう進めていった。特に、九州紡績は、三井銀行のバックアップで経営再建を目指していたため、同資本系列の鐘紡との合併案は早期に実現した。つまり、鐘紡はこの合併を通じて、低廉なコストで設備拡張を可能としたばかりでなく、九州綿糸市場進出への足掛かりも得たのである<sup>18)</sup>。したがって、この当時の鐘紡が押し進めた合併は、資本の比較的小さな紡績企業を対象とした救済合併だった。

とはいえ、鐘紡の資金調達を決して十分とはいえなかった。鐘紡の設備資金調達状況を示した表2をみれば、固定資産の合計値（A）は、自己資金の合計値（B）でカバーできていない状況が1900年7月から1904年1月まで続いている。武藤自身がこの合併について、「住道、中島、洲本の三工場を買収しました。其計画は誠に良かったのですが其買収金約百萬圓を、一時の借入金に依つたのが私の後になり義和團事件で一層ひどく苦しむ原因となったのです（下線：筆者）」<sup>19)</sup>と回想し、当時の借入金依存が、その後の経営悪化を引き起こしたことを指摘している。加えて、この買収不足金を三井銀行や勸業銀行などからの借入金や社債金でカバーを図るという方策も十分ではなかった。それゆえ、配当率も0%に落ちこむ時期がいくつも生じ、不安定な状況を脱しきれなかった。このように、鐘紡の初期の合併戦略は、資金的に不十分な状況下で実施されていた。それでは、鐘紡の業界における規模・特徴を明らかにした上で、合併戦略がどのように展開していったのかを次節で分析していく。

16) 武藤山治『紡績大合同論』大日本綿絲紡績同業聯合會蔵版，1901年11月，70-71頁。

17) 鐘紡株式会社社史編纂室『鐘紡百年史』1988年，83-86頁。

18) 加えて、三井銀行にとっては、九州紡からの債権回収も可能となった。村上はつ「鐘淵紡績会社」（山口和雄編『日本産業金融史研究 紡績金融編』東京大学出版会，1970年）467-472頁。

19) 武藤山治『私の身の上話』国民会館，1959年，152-153頁。

表2 設備資金の調達

年	月	固定資産										自己資本										長期借入金			(B)-(A)+(C)	配当率 (%)
		土地	建物	器械	防火装置 及び炸薬	工場用具 増設関係	工場新設 からの承認	日本借入債 からの承認	合計(A)	払込株金	預金 積立金	引当準備 積立金	別途準備 積立金	配当準備 積立金	剰余金	前半年 繰越金	会社(B)	(B)-(A)	社債金	借入金	郵便銀行 借入金	外国 借入金	小計(C)			
1900	7	313,570	1,348,763	3,326,408	107,873	41,805	...	5,138,418	4,000,000	130,791	...	...	261,234	38	4,392,061	▲746,357	635,005	102,395	737,400	...	...	737,400	▲5,937	6.0		
1901	7	315,897	1,348,847	3,604,170	117,525	39,042	...	5,426,482	4,000,000	143,891	...	▲388,479	125,470	3,900,882	▲1,522,589	427,535	97,738	525,273	▲997,226	...	...	525,273	▲1,247,179	0.0		
1902	7	504,596	1,350,527	3,694,861	117,525	39,042	...	5,616,567	4,000,000	143,891	...	242,604	▲243,009	4,143,486	▲1,473,081	132,821	93,081	225,902	...	...	...	225,902	...	0.0		
1903	7	504,596	1,350,527	3,694,861	117,525	39,042	...	5,616,567	4,000,000	143,891	...	...	...	4,693,469	▲1,014,939	...	...	954,305	...	...	...	954,305	...	10.0		
1904	7	713,629	1,927,571	5,185,156	123,419	90,083	...	8,064,404	5,803,400	491,891	...	378,009	37,571	6,465,197	▲1,603,207	1,661,689	592,034	2,104,923	...	...	...	2,104,923	...	8.0		
1904	7	715,130	1,927,580	5,212,620	124,521	90,083	...	8,097,944	5,803,400	641,891	...	372,021	56,178	6,873,490	▲1,321,199	1,000,000	505,943	1,478,460	...	...	...	1,478,460	...	7.0		
1905	7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
1906	7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
1907	7	541,002	2,058,541	4,200,345	167,683	69,536	...	7,680,719	7,254,250	2,461,891	1,000,000	899,527	1,467,309	539,232	13,613,210	5,923,490	683,100	683,100	...	...	...	683,100	6,696,500	22.0		
1908	7	532,226	2,077,273	4,067,001	167,683	69,536	...	9,181,251	7,854,250	2,963,191	1,000,000	899,527	1,373,557	589,813	14,671,337	5,487,087	605,000	605,000	...	...	...	605,000	6,092,087	22.0		
1909	7	532,884	2,133,116	4,035,110	168,020	69,536	...	11,568,566	7,854,250	3,163,191	1,000,000	899,527	776,475	750,402	14,443,845	2,875,289	510,000	510,000	...	...	...	510,000	3,385,289	16.0		
1910	7	542,168	2,145,699	3,993,360	175,435	69,536	...	15,652,329	7,854,250	3,363,191	1,000,000	899,527	701,499	734,344	14,552,811	▲1,096,518	346,000	346,000	...	...	...	2,307,200	1,207,682	14.0		
1911	4	540,265	2,157,538	4,029,705	189,917	69,536	...	17,752,207	9,905,100	3,663,191	1,000,000	899,527	856,046	764,473	16,988,337	▲576,898	3,170,000	3,170,000	...	...	...	3,560,000	2,683,102	14.0		
1911	4	540,265	2,157,538	4,029,705	189,917	69,536	...	17,752,207	9,905,100	3,663,191	1,000,000	899,527	693,333	800,417	16,961,738	▲590,469	3,085,700	3,085,700	...	...	...	3,085,700	2,295,292	12.0		

注1) 単位は「円」。

注2) 「…」は不明。

注3) 「▲」はマイナスを示す。

資料) 『鐘淵紡績株式会社報告』各期。

『鐘紡百年史』鐘紡株式会社, 1988年。

表 3 運転資金の調達

年 月	流動資産											流動負債												
	有価証券・ 受取手形	銀行預金・ 預け金関係	職工 立替金	売掛金	小売店・預 所・医局勘定	仮払金・ 手付金	原料棉花 勘定・預掛	繰入金織布 仕掛物等	石炭及 需用品	工場・荷 運用品等	在庫関係 (備米・ 薪炭)	三井物産 合名会社 勘定	期日本経過 火災保険料	現金・預入金・ 公債証券	合計	配当未済 割賦金	支払手形	原料棉花 買掛金	未払金勘定	前(金)関係	職工中滞・ 福祉関係	製糸専売 換金	中上川 氏忠実業 勘定	
1900	7	31,795	44,271	11,330	5,463	3,032	366,879	1,713,680	87,559	70,925	511,853	47,791	42,118	1,492	2,848,282	1,311	2,256,129	402,196	127,458	37,533	32,613	21,250	...	...
1901	7	26,070	2,683	4,827	2,183	2,600	48,810	812,398	70,984	53,212	47,791	42,118	1,508	1,076,298	1,466	1,770,111	110,050	99,639	41,046	30,002	33,971	...	...	...
1902	1	26,340	3,651	7,385	42,388	2,645	159,613	731,015	88,764	43,082	...	...	1,116	1,188,127	1,462	1,857,962	333,059	82,731	126,131	...	...	...	...	...
1902	1	94,369	100	9,781	39,166	3,467	156,686	9,193,971	87,089	79,139	904	16,680	41,593	9,631,081	1,617	6,821,194	9,577,956	184,656	69,579	84,629	...	...	...	...
1903	7	28,022	23,713	4,890	284,133	6,191	209,135	2,263,908	133,537	103,134	177,015	36,977	119,713	3,394,889	2,367	1,053,089	1,355,205	141,637	190,582	58,186	...	...	...	...
1903	7	29,042	153,537	3,921	94,691	10,181	237,953	2,515,133	134,983	125,117	116,748	25,574	110,072	3,556,866	2,270	1,688,673	2,274,841	241,019	147,877	35,006	...	...	...	...
1904	7	27,737	134,924	3,979	110,686	9,089	168,807	1,124,565	151,424	128,335	113,903	34,526	97,200	2,105,475	2,930	107,250	1,303,513	249,861	150,340	37,576	...	...	...	...
1905	7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1906	7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1907	7	9,782	1,463,721	8,809	310,992	35,341	82,654	6,739,857	156,686	300,599	84,111	36,087	9,959	9,211,679	4,700	...	1,220,673	461,300	281,216	630,110	...	...	...	...
1908	7	23,924	4,428,121	12,948	323,282	33,631	250,530	1,670,072	154,918	321,153	192,807	338,760	13,481	12,579	7,762,906	5,039	1,045,079	33,883	474,135	357,133	697,458	...	...	102,470
1909	7	7,547	997,080	14,779	203,549	33,642	31,681	4,408,999	178,055	382,852	166,434	239,416	61,800	6,724,066	5,825	...	663,888	319,422	479,196	722,927	...	...	...	102,470
1909	7	10,155	2,235,476	21,773	235,356	37,706	41,937	6,544,076	358,484	393,268	167,704	38,821	3,572	10,088,268	8,246	3,451,200	3,594,554	487,710	430,066	806,339	...	...	...	102,470
1910	7	15,734	1,042,981	21,650	167,650	48,471	54,627	5,745,097	642,676	43,797	457,370	593,432	46,171	8,879,556	9,130	1,708,644	2,454,816	545,823	546,795	828,776	...	...	...	102,470
1911	4	14,834	719,571	17,312	54,966	57,067	745	2,947,395	659,933	44,239	434,040	418,272	28,088	5,336,462	9,956	3,883,677	671,291	520,424	584,224	829,129	...	...	...	102,470

注 1) 単位は「円」。

注 2) 「…」は不明。

資料) 『鐘淵紡績株式会社報告』各期。

## （2）鐘紡の多角化戦略と中京圏

### 1 鐘紡の成長戦略

紡績企業ランキングを示した表4から、有力紡績企業の設備と生産拠点とを比較する。有力紡績企業は、三重紡績は中京圏、摂津紡績や大阪紡績・岸和田紡績は関西圏を拠点にしていた。それに対して、東京に拠点を有する鐘紡は、関西・九州にも工場を有しており、全国規模で随一の大紡績資本に成長していた。鐘紡は、積極的な合併戦略を通じ、製品は17番手の低番手綿糸、粗布を主力綿布として設備拡張を実現したのである。しかし、他の紡績資本と比べると主力製品の多様性に乏しかった<sup>20)</sup>ため、製品の多角化、織布部門の拡大が重要な課題となった。そこで武藤山治は、日清・日露戦後の海外市場の拡大を見据え、織布業への本格的な進出<sup>21)</sup>や多角化（瓦斯糸・絹紡糸など）に着手していった<sup>22)</sup>。それでは、鐘紡の設備拡張の具体的な展開を詳しく検討していく。

表5は、鐘紡の設備拡張について、製品の種類（綿・絹・糸・布など）で分類し、設備拡張の方法も新增設・合併に分けて示している。これによれば、鐘紡は自社の新設・増設と合併とを企業成長戦略に位置付けていたことがわかる。1899年から先駆的に中小紡を合併し、1900年以降の紡績大合同論が湧き上ってからも、積極的な企業合併は一貫して展開していたのである。この企業合併を含めた成長戦略は、紡績部門や織布部門、そして製品に着目すると、大きく3つの類型に分けることができる。これを（Ⅰ）（Ⅱ）（Ⅲ）に分類して、当時の鐘紡の成長戦略を浮かび上がらせていく。

### <戦略類型>

#### （Ⅰ）既存事業の拡張戦略

綿紡績部門の拡張路線がこれにあたる。1889年の東京本店第一工場の創業以来、新增設を繰り返しながら、成長を遂げてきた。そして、1899年9月の上海紡績合併を皮切りに、合併による設備拡張戦略が顕著になった。この拡張戦略は、1902年の博多絹綿紡績の合併<sup>23)</sup>、1907年10月の日本絹綿紡績の合併、1909年3月の洲本支店第二工場での27,856錘増設などを通じて積極的に推し進められていった。

20) 鐘紡の主力綿糸は、太糸に特化していたため、需要が大きい一方で、競争が激しかった。桑原哲也『武藤山治の経営革新—現場主義的経営の形成—』國民會館、1994年、4・5頁。

21) 織布業への進出は、当時は大阪紡が先んじていた。入交好脩『武藤山治』吉川弘文館、1964年、105-106頁。

22) 田中宏『日本の紡績—鐘紡と系列—』青蛙房、1957年、63-70頁。桑原哲也『企業国際化の史的分析』森山書店、1990年、140-146頁。

23) 博多絹綿紡績は、綿業部門のみで操業していた。岡本幸雄『地方紡績企業の成立と展開』九州大学出版会、1993年、第7章・第8章。



表 4 主要紡績企業の生産拠点と製品・規模 (1906年下半年)

順位	企業名	創立年	本社所在地	工場数	工場所在地 (府県)	紡績部門			織布部門		私込資本金 (円)	積立金 (円)	社債金 借入金 (円)	固定資本 (円)	当期純益金 (円)	配当年率 (%)
						リング	フェイブル	捻糸	平均 番手	織機 (台)						
1	鐘淵紡績	1887	東京・葛飾郡	10	東京・兵庫・福岡・熊本・大分	218,080	1,100	1,100	17.0	100	粗布	4,203,189	765,000	6,938,734.0	1,557.3	20.0
2	三重紡績	1886	三重・四日市市	9	三重・愛知・大阪	182,716	2,000	4,560	18.7	2,809	天竺布・粗布・金中・綾木綿・平織・一巾	1,851,212	557,090	3,862,435.0	791.5	30.8
3	摂津紡績	1889	大阪市	4	大阪・奈良	103,600			15.9			2,100,000		1,335,540.0	618.5	50.0
4	大阪紡績	1882	大阪市	4	大阪・京都	102,616		4,224	18.2	2,920	天竺布・粗布・金中・綾木綿・平織・厚織・襦袢	893,284		3,460,846.0	468.6	20.0
5	大阪合同紡績	1899	大阪市	5	大阪・広島	99,752		17,176	21.1			367	229.70	1,765,421.0	460.4	30.0
6	富士瓦斯紡績	1896	東京・南葛飾郡	3	東京・静岡	90,964	22,840	32,240	35.0	620	天竺布・粗布・金中・綾木綿・厚織・襦袢	925,605		5,202,908.0	1,172.4	25.0
7	岸和田紡績	1892	大阪・岸和田市	2	大阪	46,920			20.0			612,000		360,144.0	261.5	40.0
8	尼崎紡績	1889	兵庫・尼崎町	1	兵庫・大阪	45,212		21,608	26.0			1,330,000		584,707.0	438.6	50.0
9	岡山紡績	1880	岡山市	3	岡山・大阪	36,504			15.7	838	天竺布・粗布・綾木綿・平織	230,000	119.90	356,209.0	117.1	25.0
10	福島紡績	1892	大阪市	3	大阪・広島・愛媛	36,308			16.5			120,000	230.97	537,000.0	91.1	28.0
10社 小計						962,672	24,840	80,908	—	7,287	—	12,265,657	—	—	—	—
総計(47社)						1,373,709	77,240	136,866	—	9,601	—	38,433,350	—	—	—	—

注) 企業名の「株式会社」は省略。

資料) 『第八次 綿絲紡績事情参考書』大日本紡績聯合會, 明治39年下半年。

表5 鐘紡の企業合併と設備拡張

年	月	種別	対象支店・企業	工場名	生産設備・規模							新工場名・備考			
					紡績部門								織布部門		
					綿関係		絹関係				瓦斯糸 (錠)		綿布 (台)	絹布 (台)	
綿糸 (錠)	撚糸 (錠)	絹糸 (錠)	絹糸 (錠)	絹撚糸 (錠)	絹撚糸 (錠)										
1889	5	新設	東京本店	第一工場	30,440	6,660									
1894	3	増設	東京本店	第二工場	14,800										
1896	5	新設	兵庫支店	第一工場	42,288										
1899	9	合併	上海紡績(株)		19,840								兵庫支店第二工場		
	10	合併	河州紡績(株)		10,368								住道支店		
	11	合併	柴島紡績(株)		10,368								中島支店		
1900	1	合併	淡路紡績(株)		10,368								洲本支店		
1902	10	合併	九州紡績(株)	三池工場	31,104								三池支店		
				久留米工場	14,760								久留米支店		
		合併	中津紡績会社		10,368								熊本支店		
12	合併	博多絹綿紡績(株)		11,136									博多支店		
1905	9	合併不成立	播磨紡績(株)		10,368								福島紡績姫路支店		
1907	10	増設	兵庫支店	織布試験工場							176				
1907	3	合併不成立	和歌山紡績(株)		18,504									和歌山紡績(株)	
					15,360									三重紡績桑名工場	
					16,128							108			三重紡績知多工場
						8,280							17,359		日本紡績一宮工場
10	合併	日本絹綿紡績(株)	(絹糸紡績) (綿糸紡績) (綿織機)	20,708		5,000							京都支店第二工場へ移設 洲本支店へ移設 中津支店へ移設		
1908	3	新設	京都支店	第一工場			12,300	4,620	4,896	660					
1908	5	増設	東京本店	第三工場		13,200					34,640				
1909	3	増設	洲本支店	第二工場	27,856	4,740						1,205	(うち、日本絹綿上り綿紡績 20,708錠移設)		
1909	9	増設	中津支店	織布工場								352	(うち、日本絹綿上り織機 300台移設)		
1910	10	新設	高砂支店		37,440										
1910	4	増設	兵庫支店	第三工場								1,010			
1910	8	増設	博多支店	織布工場								411			
1911	3	合併	絹糸紡績(株)	岡山工場	13,376								1,028	岡山工場	
				南海綿糸工場	11,136										和歌山工場
				上京絹糸工場			9,000								上京工場
				下京絹糸工場			7,800								下京工場
				新町絹糸工場				4,890							新町工場
				前橋分工場				1,214							前橋工場
				岡山絹糸工場			12,600								岡山絹糸工場
				備前綿糸工場	36,668										備前工場
				西大寺紡績工場	7,936									518	西大寺工場
上海製造絹糸			5,000									上海絹糸工場			
1912	4	増設	東京本店	織布試験工場							100				
1912	5	増設	兵庫支店	第四工場		13,640					33,808				
1913	7	増設	京都支店	絹布試験工場								539			
1913	9	増設	兵庫支店	第五工場								422			
1913	12	合併	朝日紡績(株)		28,456							1,748	大阪支店		
1914	6	増設	東京本店	第四工場								302			

注1) (株)は、「株式会社」の略。

注2) 「播磨紡績」「和歌山紡績」「桑名紡績」「知多紡績」「一宮紡績」については、『綿糸紡績事情参考書』(1906年下半期)を参照。ただし、「播磨紡績」は、1905年下半期のデータを参照。

資料) 『鐘紡百年史』鐘紡株式会社社史編纂室、1988年。

『第六次 綿糸紡績事情参考書』大日本紡績聯合會、明治38年下半期。

『第八次 綿糸紡績事情参考書』大日本紡績聯合會、明治39年下半期。

## (II) 川下部門への進出・拡張戦略

織布部門の導入・拡張路線がこれにあたる。1904年1月の株主総会で織布部門への進出を決定した<sup>24)</sup>。そして1905年10月、兵庫支店での織布試験工場の操業が、鐘紡の織布部門

24) 村上是つ「鐘淵紡績会社」(山口和雄編『日本産業金融史研究 紡績金融編』東京大学出版会、1970年)

へのスタートとなった。これも1907年3月の日本絹綿紡績の合併、1909年3月の洲本支店第二工場での織機1,205台新設などを通じて、新增設や合併を駆使しつつ、急速に拡張していくことになった。

### （Ⅲ）多角化への進出・拡張戦略

日露戦後、鐘紡は、織布部門の併設・拡張路線に加えて、瓦斯糸工場や絹糸紡績工場などへの新設計画をたてた<sup>25)</sup>。これが多角化への進出にあたる。瓦斯糸部門は、1908年5月に東京本店第三工場で34,640錘もの紡績機を導入して本格的に進出した。加えて絹業部門は、1907年10月の日本絹綿紡績の合併、1908年3月の京都支店第一工場での絹紡績機12,300錘を設置することで、本格的な進出が進んでいった。

以上の戦略類型から考えると、鐘紡は創業以来、綿紡績業の設備拡張を自営工場で推し進めた。そして1899年からは、合併戦略をも駆使しながら急速な設備拡張を実現して、業界屈指の紡績資本へと成長した。武藤が想定した紡績大合同論もこの合併方式を念頭に置いたものだった。しかし、1905年以降になると、武藤の合併戦略は、綿紡績部門に加えて、織布部門・絹業部門・瓦斯糸部門へと広がっていった。この要因は、鐘紡が川下部門の拡張や多角化部門への進出を、競争力強化に向けた経営戦略の軸に据えたからである。この戦略転換にあたって、鐘紡は合併戦略をいっそう積極的に実行するようになったのである。

この時期の設備資金の状況を表2で確認すると、資金面からも合併戦略への体制が整ったことが確認できる。1907年7月から1908年7月で、払込株金・積立金・当期純益金などの充実で自己資本が強化され、固定資産を十分にカバーして借入金への依存から脱している。加えて配当率が22%に達していることから株式の調達も順調に進んだと考えられる。この固定資産の内訳に、工場の新増設関係や日本絹綿紡績からの承継などが含まれていることを考え合わせれば、鐘紡は自己資本の強化を基盤にして積極的な設備拡張戦略へと舵を切ったことが判明するのである。

## 2 鐘紡の合併戦略の積極的展開と中京圏

鐘紡が、合併戦略を積極化させ始めた1907年に、突然、中京圏3紡績の合併案が浮上した。この対象が桑名紡・知多紡・一宮紡であった。この3案件は、鐘紡の成長戦略の転換期

---

474・475頁。

25) 村上はつ「鐘淵紡績会社」(山口和雄編『日本産業金融史研究 紡績金融編』東京大学出版会, 1970年) 474-476頁。

表6 鐘紡の事業拡張戦略と中京圏3紡績

戦略類型	事業部門		新・増設		合併	
	(I)	既存事業	綿紡績業	1889年	東京本店など	1907年
(II)	川下分野	綿織布業	1902年	兵庫工場など	1907年	知多紡
(III)	多角化	瓦斯糸・絹業等	1908年	京都支店など	1907年	一宮紡

出所)『鐘紡百年史』などを基に筆者作成。

を迎えた時期にあたっていたことからその重要度は高かった(表6)。まず、桑名紡は綿紡績部門を主力としていたから、(I)の既存部門の拡張戦略に沿う合併案件にあたった。次に、知多紡は綿紡績部門を有している点で(I)の路線に合致しており、織機108台を併設していたことを考え合わせれば、(II)の織布部門への進出にもかなうものであった。最後に一宮紡は、多角化戦略の一翼を担う瓦斯糸紡績への進出を先駆的に担うものであった。

しかし、鐘紡が中京圏の紡績企業の合併を検討したことは、これまでの三井系の資本系列に基づく合併<sup>26)</sup>と異なって、主力綿織物産地を有する中京圏への進出を意味していた。これは、中京圏を拠点に自社設備の充実・合併戦略を推進してきた三重紡績との合併競争を不可避としたのである(表4)。

### 〔3〕鐘紡の中京圏合併戦略

#### (1) 鐘紡の中京圏調査活動

鐘紡が、合併を検討した桑名紡・知多紡・一宮紡の3社は、いずれも中京圏に拠点を置く紡績資本だった。先述したように鐘紡は、既存の綿紡績業の拡大戦略に加えて、織布業(川下部門)への進出や多角化を進めていたので、この3社はそれぞれの戦略に沿う企業であった。それだけでなく、知多紡・桑名紡・一宮紡が位置する地域は、後背地に織布産地を有していたため、鐘紡にとっては、中京圏の有力な綿糸市場を獲得することにも繋がった。それゆえ鐘紡は、対象企業の合併交渉に際しては、慎重かつ綿密な事前調査を実施し、その評価に基づいて合併実施の可否、交渉条件案の検討を進めていた。それでは、鐘紡は、それぞれの中小紡績資本をどのように調査・評価し、合併案件を進めていったのか。それぞれ具体的に明らかにしていく。

26) 鐘紡株式会社社史編纂室『鐘紡百年史』1988年、90・91頁。

## （2）桑名紡への合併交渉

### —主力生産部門の拡張戦略

桑名紡の合併案件は、桑名紡の重役間で三重紡派と鐘紡派とで分かれた。このうち、鐘紡との合併推進派のうち、桑名紡の大株主7名が、当時の名古屋新聞に「鐘ヶ淵紡績に對し合同を申し込る」<sup>27)</sup>と記録されているように、鐘紡へ合併を打診した。つまり、桑名紡から鐘紡へ合併案件をもちこんだことが交渉のスタートとなった。

桑名紡は、鐘紡と三重紡とを合併候補として、合併交渉を続けた。その結果、「鐘紡及三重紡に交渉せし顛末を報告したるが兩會社とも快よく合同すべき旨の回答ありたるも鐘紡の方幾分歩合の宜き點あるより一株に二株の割合を以て鐘紡と合同する事に決し（下線：筆者）」<sup>28)</sup>とあるように、桑名紡は、三重紡と比べて好条件を提示した鐘紡との合併を決断した。条件は、鐘紡1株に対して桑名紡2株の合併比率であった。

鐘紡は、桑名紡との合併案件に積極的に応じ、速やかに桑名紡との「合併議定書」を作成した。その内容は、「明治四拾年參月 日（下線：筆者）鐘淵紡績株式會社ト桑名紡績株式會社トノ間ニ兩會社合併ニ關スル必要約款ヲ締結スル事左ノ如シ」<sup>29)</sup>と記載されていることから、合併期日は1907年3月に設定されており、合併条件は、＜鐘紡1株：桑名紡2株＞とも明記されていた<sup>30)</sup>。したがって、鐘紡と桑名紡との合併は、双方でほぼ合意に至っており、鐘紡は合併に意欲的であったことは間違いない。

しかし、この合併案件は突然破談となった。その経緯は、「鐘ヶ淵紡績と合併の議決を為せし桑名紡績會社は其後三重紡績會社よりも合同の申込ありて兩社より引張風の態なりしが有松県知事の内訓（下線：筆者）もあり旁々昨日三重紡績會社代表者高橋彦次郎氏来桑、桑名紡重役と會見協議の末愈よ鐘ヶ淵の前約を破り三重紡績へ合同するに決し（下線：筆者）」<sup>31)</sup>たという。つまり、鐘紡と桑名紡との合併案件が合意に至っていたにもかかわらず、急転して三重紡との合併に帰結した。この理由は、鐘紡の中京圏進出に三重紡が強い危機感を抱いたことにあった。三重紡は、「桑紡にして鐘紡と合同せば桑紡の製糸は勿論東京並に神戸の鐘紡本支社より續々製糸を名古屋方面に輸送し来り三重紡の大勁敵たるべし（下線：筆者）」<sup>32)</sup>と危惧した。つまり、三重紡は、この合併案件が成就してしまうと、鐘紡の本支社からの製品綿糸が中京圏に流入し、市場競争激化をもたらすと判断したのである。そのため、三重紡

27) 「桑紡と鐘紡合併」名古屋新聞 1907年2月28日。

28) 「桑紡合同問題」伊勢新聞 1907年2月28日。

29) 「桑名紡績合併ニ関スル書類」（鐘紡史料 箱No. 407-11 資料番号 16-2）

30) 「桑名紡製合併ニ関スル書類」（鐘紡史料）

31) 「桑名三重兩紡合併」名古屋新聞 1907年3月7日。

32) 「桑紡と三重紡の合同」1907年3月8日。

は、桑名紡との条件を見直し、＜桑名紡1株7分：三重紡1株＞という好条件を提示することで桑名紡との合併にこぎつけた<sup>33)</sup>。

しかし、鐘紡にとっては、桑名紡側からの一方的な契約破棄を通達される形となり、その衝撃は大きかった。事実、日比谷平左衛門が武藤山治に送った書簡では、「桑名紡績之義合併不調ニ終たる由甚だ遺憾（下線：筆者）ニ存候」<sup>34)</sup>と、合併破談への悔しさを率直に記している。また、武藤山治は、当時の合併事業を振り返って、「九州一圓鐘紡の手に歸するに至りました。然るに他の方面に於ては思うに任かせぬ事情があり、私の計劃せる紡績大合同の覇業はなりません（下線：筆者）」<sup>35)</sup>と述べている。この武藤山治の回想は、鐘紡の合併交渉がすべて武藤山治の思惑通りに進まなかったことを示しており、この桑名紡の案件は、大きな誤算であった。つまり、桑名紡の合併案件は、鐘紡の企業戦略上で重要とされ、期待が高かったことを示しているのである。

### （3）知多紡への合併交渉

#### —織布部門への進出計画

桑名紡との合併交渉が失敗に終わったのち、鐘紡は、知多紡の合併交渉に乗り出した。この合併交渉も、知多紡からの合併打診をきっかけに始まった。時期は、「桑名紡は鐘紡との合同契約を破り三重紡に走りたるが之れより先に知多紡の大株主は鐘紡へ合同を申込し…（下線：筆者）」<sup>36)</sup>たと記されていることから、知多紡から鐘紡への打診は、1907年2月ごろで桑名紡よりも早かったと推定される。桑名紡との合併交渉破談から間もない鐘紡は、この合併案件には、「鐘紡は前の失敗（＝桑名紡との合併破談：筆者）もある事として用意頗る周到なると云ふ」<sup>37)</sup>と記されるように、慎重な姿勢で臨んだ。

そこで、鐘紡は、知多紡合併を目論んで事前調査を進めた。調査を担当した望月榮作（鐘紡営業部使用人）は、3月19日には、早くもその結果を「知多紡績工場視察概要」<sup>38)</sup>にまとめた。表7にあるように調査結果は概ね良好で、例えば、「当社支店トシテ劣ラザル成績ヲ舉ケ得可キ十分ナル見込アリ」（下線：筆者）」<sup>39)</sup>「職工事情ハ洲本中津等ニ及バザルモノソノ他

33) なお、この桑名紡の合併事情には、桑名紡内部の重役間の対立が起因している。この点は、橋口勝利「産業革命期桑名紡績株式会社の事業展開と合併—企業合併をめぐる重役間対立とその帰趨—」（関西大学『経済論集』第62巻第3号、2012年12月）を参照。

34) 「桑名紡製合併ニ関スル書類」（鐘紡史料）

35) 武藤山治『私の身の上話』国民会館、1959年、168-169頁。

36) 「知多紡の引張風」名古屋新聞1907年3月15日。

37) 「知多紡の引張風」名古屋新聞1907年3月15日。

38) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」（鐘紡史料 箱No.407-11 資料番号13-1）

39) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」（鐘紡史料）

表7 鐘紡の合併対象企業調査

対象企業	総合評価	機械設備	清掃状態	水利関係	織布市場	燃料	職工
知多紡績	当社支店として、劣らない成績を上げる見込みは十分ある。	機械の損傷は比較的少ない。カート台数少なく細番手糸生産に難あり。一時に多額の出資なく、改良することが可能。	汽機の掃除が行き届き、敬服の至り。わが社に比肩すべき工場。	埋立地で地盤よくない。水害の恐れあり。	…	九州から石炭輸送。運賃は名古屋と同じ。	洲本工場・中津工場に劣るが、他の視点とは遜色なし。通勤・寄宿舎半分ずつ。募集は近隣から可能。
一宮紡績	当社に不利。	機械の現状は不良。一時多額の支出が必要。	…	夏期に水不足の懸念あり。	織布地方なので販売に有利。	四日市から輸送必要。	6割は寄宿舎。募集地域からの信用を害している。

注1) 筆者作成。

注2) 「…」は史料に記載なし。

資料) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

ノ支店ヨリ勝ル可シ(下線:筆者)<sup>40)</sup>と記されていることから、知多紡の生産性や収益力を、鐘紡の自社工場と比較して高く評価した。知多紡の織布部門についても、建屋については「建築材料稍小ナル観アルモ織布工場トシテハ充分ナリ光線ノ取り方モ差支エナク室内ハ明ルシ<sup>41)</sup>と評し、織機についても「織機及「プレペーアリングマシン」モ不完全ナル點アル可キモ豊田式ノ最初ノモノトシテ推定セバ大体ヲ知ルヲ得ベシ(下線:筆者)<sup>42)</sup>と及第点を与えていた。

原動機部門では、「…外部ヨリ一見スル所ニ仍レバ少評ノ腐蝕アルモ「スチール」ノ附着少ナク又「スチール」ハ塩分ヲ含ムコト少ナク掃除ハ左マラ困難ナラズ三池兵庫(工場:筆者)等ノ「ボイラー」ヨリ勝レルヲ見ル當分修理ヲ要セザルベシ(下線:筆者)<sup>43)</sup>とあるように、整備状況は、鐘紡の三池工場や兵庫工場と比べても遜色ないと評価した。特に、鐘紡は、機械の整備状況を評する際に、清掃が行き届いているかどうかを重視した。例えば、汽機部門の評価報告で、「汽機ノ掃除ノ行届ケルコト敬服ノ至リニシテ我社ニテモ比肩スベキ工場ナシ(下線:筆者)<sup>44)</sup>と絶賛したことは、鐘紡が全社規模で徹底した工場の管理を行っていたことを示している。

知多紡の労働事情についても評価は高い。「職工事情ハ洲本中津(洲本工場と中津工場:筆者)等ニ及バザルモ其他ノ支店ヨリ勝ル可シ通勤寄宿共半分ツ、ノ割合ニテ操業シ居レリ

40) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

41) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

42) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

43) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

44) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

募集ハ近在ニテ相応ニ得ラル可シ（下線：筆者）」<sup>45)</sup>と鐘紡の既存工場とも遜色ないという評価で、職工の通勤・寄宿状況にも目を配った。この、知多紡の寄宿舎についても良好な調査結果が報告されている。「寄宿事務所、賣店、醫室、病室、通勤寄宿食堂等アリ建築ハ相當ノモノニシテ格別ノ手入レハ要セザルベク小修理ヲサバ充分ナルベシ（下線：筆者）」<sup>46)</sup>と、鐘紡が改めて手入れする必要のないほどの寄宿環境にあったことが示されている。

しかし、紡績機部門については、一定の評価を示したものの、鐘紡の企業戦略の面から厳しい評価が下された。報告書によれば、「「ローラー」の打撲傷ノ如キハ少ナシ「リング」モ九州各店ノ程度ニ略似寄リタリ「ホルスター」ハ取替ヲ要ス可キモノ多カル可キ想像ヲ有ス（下線：筆者）」<sup>47)</sup>と、鐘紡の九州工場に匹敵する設備を有すると評価していたが、懸念も指摘された。「尤モ大ナル欠点トモ見ル可キハカート台数少ク細番手ヲ紡出セザル可カラズ目下s14及s20ヲ紡出シ居ルモ到底s20以下ノ太物ヲ紡出シ難シ」<sup>48)</sup>という点であった。つまり、知多紡の紡績設備は、細番手綿糸の生産には適合しているものの、鐘紡の主力綿糸である太番手綿糸の生産には適合的でなかった。そのため、「太番工場若クハ中糸工場トシテモ當社現時ノ出来高ヲ得ルニハ困難ナル可シ」<sup>49)</sup>として、鐘紡が有する紡績工場と生産性を同じくすることは難しいと判断したのである。

結局、鐘紡は、知多紡の合併案件に消極的になった。「知多紡績株式會社が鐘紡或は三重紡に合同すべしとの説は先頃来頻りに伝えられ…（中略：筆者）其後殆んど合同談は立消えの姿となれり（下線：筆者）」<sup>50)</sup>と伝えられるように、鐘紡は合併を見送ったのである<sup>51)</sup>。

一方で三重紡は、中京圏の市場を確保すべく知多紡への合併交渉を継続して進めた。三重紡は、「三重紡績會社にては東海紡績を一團と爲すの素志に基き（下線：筆者）」<sup>52)</sup>、桑名紡に続いて、知多紡と一宮紡への合併を進めて中京圏の紡績業の結びつきを強めようとした。この方針に基づいて、三重紡は知多紡へ好条件を提示して、合併へと至った。これは鐘紡との

45) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月栄作」(鐘紡史料)

46) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月栄作」(鐘紡史料)

47) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月栄作」(鐘紡史料)

48) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月栄作」(鐘紡史料)

49) 「明治四十年三月十九日 知多紡績工場視察概要 望月栄作」(鐘紡史料)

50) 「知多紡合同談の成行」名古屋新聞 1907年4月22日。

51) 加えて、合併見送りの要因と考えられるのは、鐘紡が合併に要するコストを懸念したことであった。鐘紡が知多紡績を合併する際の試算案によれば、鐘紡は、<第1案 知多紡25株：鐘紡1株>、<第2案 知多紡2株：鐘紡1株>の2パターンでの合併案を想定していた。合併に伴う株式発行額を知多紡の固定資産で引いた場合の差引金額をみると、第1案では334,580円の差引超過金、そして第2案では、199,580円の差引超過金が発生する結果となった。おそらく鐘紡は、知多紡合併にかかる費用対効果を懸念して合併に消極的になったと考えられる。「桑名紡製合併ニ関スル書類」(鐘紡史料)

52) 「三重紡と一宮知多紡」名古屋新聞 1907年5月8日。



競合を意識した三重紡の対応の産物だった。

#### （４）一宮紡への合併交渉

##### 一多角化戦略への先駆的進出

一宮紡と鐘紡との合併案件は、知多紡とはほぼ同時期に立ち上がった。1907年3月8日、日比谷平左衛門（鐘紡の取締役役会会長）が武藤山治へ送った書簡には、一宮紡の「豊島半七（＝一宮紡取締役：報告者） 木村義雄之両氏」<sup>53)</sup>が鐘紡との合併を希望して訪問した<sup>54)</sup>と記されていることから、これも一宮紡からの打診がきっかけであった。この合併案件は、一宮紡の「株主乃多数を得らるる見込み之由」<sup>55)</sup>とも記されており、一宮紡の株主の多くが、鐘紡との合併を望んだと考えられる。もちろん、一宮紡の合併案件には、三重紡績も関与していた。その合併交渉の開始時期は、新聞紙面では「一宮（紡績：筆者）と三重（紡績：筆者）との交渉開始は知多（紡績：筆者）よりも早かりしこと、て従つて一宮（紡績：筆者）との交渉は餘程進捗し居れば知多（紡績：筆者）よりは早く纏るべき見込みなりと云ふ（下線：筆者）」<sup>56)</sup>と記されている。つまり一宮紡側は、1907年2月に合併案件を鐘紡に伝え、3月上旬には合併交渉を開始したのである。

当時の鐘紡は、瓦斯糸部門への進出を検討していたため、一宮紡の合併に強い関心を抱き、合併交渉に応じたと考えられる。そこで鐘紡は、一宮紡の合併を念頭に事前調査を実施した。

調査は、知多紡の際と同じく、望月榮作が担当し、3月19日に、「一宮紡績工場視察概要」に詳細に報告された。望月榮作の調査結果は、設備・労働事情・綿糸市場・原動力・地域の人物評にまで及び詳細な評価が示された。例えば、綿糸市場の面では、「當地方ハ織布地方ナレバ製品ノ販賣ニ便利ナリ」<sup>57)</sup>と後背地に有力な綿布産地を有する点を評価している。

しかし、望月は、一宮紡の合併案件について、表7に示したように否定的な評価を下した。最も問題視されたのは、劣悪な設備環境であった。まず、エンジン部門については、「エンジンヲ概評スレバ修繕甚ダ手遅レニシテ…（中略：筆者）…其他「クロツスヘッド」ノ「メタル」モ緩シ蓋シ「メタル」適合悪ク締ムレバ発熱スル爲メニ放置シアルニ仍ルナルベシ其他「エーヤポンプ」各「コネクティングロッド」ノ取付ケ等欠点少カラズ掃除ノ如キハ尤モ不良ナリ（下線：筆者）」<sup>58)</sup>と、機器の修繕が非常に困難であることやメンテナンスの悪さ、

53) 「桑名紡製合併ニ関スル書類」（鐘紡史料）

54) 「桑名紡製合併ニ関スル書類」（鐘紡史料）

55) 「桑名紡製合併ニ関スル書類」（鐘紡史料）

56) 「三重紡と一宮知多紡」名古屋新聞 1907年5月8日。

57) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」（鐘紡史料 箱No.407-11 資料番号13-2）

58) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」（鐘紡史料）

清掃の不徹底などを細かく問題視している。武藤山治は、紡績過程で生じる屑糸について、生産効率を悪化させ損失に繋がるものと考えていた。そのため、工場経営においては修繕費を惜しまずに機械の保全に努め、男女工の教育改善を重視していたのである<sup>59)</sup>。この武藤山治の方針からすれば、一宮紡の設備状況は、当然問題視された。

次に、精紡機についても、「精紡績ノ大欠点ハ「ソリッドローラー」ヲ使用シ居ルコトナリ 1899 式ノモノハ本来「ルーズ」ナリシモ（下線：筆者）」<sup>60)</sup>と技術的な問題点を指摘している。精紡糸の巻き上げ工程にあたるワインダーについては、「附属品ノ破損甚シク現状ニテハ不経済甚シ附属品ノ大々の取替ヲ要ス且ツ木管ハ三様ニ異リタルヲ使用セザル可カラズ甚タ不都合ナリ（下線：筆者）」<sup>61)</sup>と、これも設備の劣化が深刻との評価を下した。

こうした諸問題を総合して概評には、「機械ノ現状ハ甚ダ不良ナリ一時多額ノ支出ヲナス覺悟ヲ要スベク結局ハ十万円ヲ計上スルニ至ルベキカ六七万円ハ直ニ投スル豫算ヲ有セザルニ於テハ当社ノ名義ヲ附シ難カルベシ（下線：筆者）」<sup>62)</sup>と、一宮紡の合併には採算面で不利との判断を下したのである。

これだけでなく望月は、一宮紡が有する問題点として、労働事情・経営陣にも問題があると指摘している。労働事情は、「従来半数ハ通勤ナリシモ今ハ六割ハ寄宿舎ナリ募集地ノ信用ヲ害シタルコト屢々ナレバ職事情ハ一時困難スルヲアルベシ（下線：筆者）」<sup>63)</sup>とした。つまり、寄宿舎工の割合が多いにもかかわらず、募集地との信頼関係が悪化しているため、職工募集が難しくなることを懸念していた。

このように、一宮紡の杜撰な設備管理をつぶさに調査した望月は、さらに厳しい評価を下している。「當地方人ハ小策ヲ弄スル故實際ノ財産目録其眞價トハ果シテ正當ナルヤ否ヤ小生ハ充分有利ナル条件ニアラザレバ当社ノ不利ニ来スベシト思考ス（下線：筆者）」<sup>64)</sup>として、合併交渉では一宮紡を信用できないため、鐘紡にとって不利な状況を招くと警告した。

鐘紡は一宮紡への合併に関して、瓦斯糸部門への進出を通じて多角化路線を実現するという目論見があった。しかし、一宮紡の有する問題点があまりに大きかったため、調査報告書の概評に、「瓦斯工場トシテハ面白カラズ」<sup>65)</sup>と結論付けた。

結局、鐘紡と一宮紡との合併案件は、この報告書をもって事実上消滅した。一宮紡は、こ

59) 武藤山治『私の身の上話』国民会館、1959年、146-147頁。

60) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

61) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

62) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

63) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

64) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

65) 「明治四十年三月十九日 一宮紡績工場視察概要 望月榮作」(鐘紡史料)

の後、三重紡との合併交渉を進めるが、一転して日本紡績と合併した<sup>66)</sup>。一方で鐘紡は、瓦斯糸部門の進出を、合併ではなく自社工場で進めていくことになった。

#### （5）鐘紡と中京圏紡績業

中京圏の紡績業は、三重紡がその中核に位置し、他の有力な紡績資本の関与はほとんど注目されてこなかった。しかし、桑名紡をめぐる合併交渉では、鐘紡が積極的に関与していたことに加えて、鐘紡の合併交渉を記録した史料群を確認すると、一宮紡や知多紡にも合併構想を有していたことが判明した。

注目すべきは、中京圏の中小紡から、鐘紡への合併を打診していたことである。中京圏の中小紡績資本は、三重紡への合併路線を既定路線としていたのではなく、企業内の合併路線の対立、あるいは合併条件の向上を企図して、鐘紡への合併交渉に臨んだのである。一方で鐘紡は、設備拡張路線を、既存の綿糸部門から川下部門や多角化部門へと展開する上では、絶好のタイミングでの案件ととらえた。それゆえ、この3社との合併案件に積極的に乗り出していったのである。とはいえ、対象企業については、設備や経営状況への詳細な調査に基づいて評価を下した。これは、合併後に、対象企業が鐘紡の成長戦略に貢献できるかどうかを見極めるためだった。結果として、鐘紡による中京圏進出が実現しなかったのは、中京圏3紡績側の事情に加えて、鐘紡自身の経営判断が反映されたからであった。

#### 〔4〕おわりに

本稿は、鐘紡の合併戦略を中京圏への進出を対象にしながら検討してきた。その結論を以下に述べたい。

まず、鐘紡の合併戦略についてである。武藤山治の大合同論に象徴されるように、他の紡績資本に先駆けて、鐘紡が積極的に企業合併を進めていたことは間違いない。しかし、その目的や範囲は、時代の流れのなかで変化した。1900年前後の合併は、中国への輸出市場途絶という危機的局面を迎えて、業界の存続・発展を目的とするものであった。武藤は、紡績資本乱立の弊害を解消し、生産効率を高めることを目指しての合併を提唱した。この理念を実現すべく、鐘紡は、同資本系列の三井系企業を中心に、資本がぜい弱で経営難に苦しむ中小紡績資本の救済合併を進めた。

しかし、日露戦後を迎えると、鐘紡は資金的基盤が安定したことから、新たな企業成長を

66) 橋口勝利「明治後期における地方紡績企業の合併—一宮紡績株式会社を事例にして—」『経営史学』第47巻第3号，2012年12月。

目指すべく、川下部門への進出や事業の多角化・市場拡大を企業戦略の中心に据えた。そのため、合併戦略もこの路線の主軸に位置付けられた。1907年初頭に湧き上がった中京圏紡績資本の合併案件に鐘紡が乗り出したのは、鐘紡の新たな合併戦略を先駆的に実現するためだったのである。

それゆえ、鐘紡の中京圏進出は、かつての中小紡救済への合併とは内実は異なった。鐘紡にとってこの合併案件は、既存設備の拡張・川下部門への進出・多角化への進出を意味するものであり、短期間での設備拡張や技術獲得を期待するものでもあったからである。それだけでなく、全国的に工場を有する鐘紡にとって、中京圏に拠点を有することは、新たな市場開拓への橋頭堡を打ち立てることをも期待できた。それゆえ、鐘紡は、合併対象の案件すべてを合併するという方針をとらなかった。詳細な事前調査（設備の新規性・損耗度、工場の清潔さ、労働力調達の状況など）に基づいて、鐘紡の経営戦略に貢献しうる企業のみを合併対象とした。それに沿わない企業は、合併案件から容赦なく外した。一宮紡や知多紡の合併が実現しなかった要因は、鐘紡の企業戦略に沿わなかったことにあった。

結局、鐘紡の中京圏進出は、実現しなかったものの、中京圏に与えたインパクトは大きかった。特に、三重紡にとっては、「自社が拠点とする中京圏の市場を失いかねない」という危機感を飛躍的に高めた。当時、三重紡会長であった奥田正香は、中京圏の紡績企業の合併を急ぐべく、被合併企業への条件を引き上げて、中小紡の取り込みを急いだ。これが、尾勢連合の形成を著しく活発化させた。一方で、それは被合併企業が相対的地位を高め、強い交渉力を得る効果をも生んだ。

この後、鐘紡は、中京圏への進出を事実上断念するが、合併・新增設による成長路線はむしろ活発化していく。多角化路線は、瓦斯糸部門については自社生産へと向かい、絹糸部門は、日本絹綿紡績の合併などを通じて、むしろ合併戦略を推進していった。一方、三重紡も中京圏の合併を機に、下野紡の合併や新增設を活発化し、大紡績資本への道をいっそう進めていく。つまり、鐘紡の中京圏進出は、有力紡績資本の成長戦略への動きを全国的に活発化させる契機ともなったのである。

〔付記〕本研究の主要史料 鐘紡関係史料閲覧にあたっては、神戸大学経済経営研究所附属企業資料総合センターに大変お世話になった。記して謝意を表したい。なお、本研究は、若手研究（B）「産業革命期日本紡績業における企業合併・買収の歴史的研究」（平成27年度～平成29年度）の研究成果の一部である。