

学位申請論文『巨大企業と地域社会 富士紡績会社と静岡県小山町』要旨

滋賀大学経済学部 筒井正夫

本稿の課題は、日本が近代国家としての内実を獲得するために、資本主義経済とそれに適合的な地域社会が、いかにして形成・確立したのかを、産業革命の中核産業である綿絹紡織業のなかで6大紡の1つに数えられた富士紡績会社（以下富士紡と略記）とその主要工場が立地した静岡県小山町地域を対象に実証的に明らかにすることである。巨大企業富士紡はどのようにして発展し、同時に企業と周辺地域は、両者間に生じる様々な問題をいかにして克服して共存共栄の関係を作りあげていったのか、その実態を多面的に解明したい。

まず富士紡に関する経営史研究を振り返ると、経営体制や生産・販売並びに資金調達状況（杉山和雄 1970）、朝鮮市場への綿布輸出（高村直助 1971）、水力電気事業の展開（中村尚史 2010）、職工・職員の労務管理制度（金子良事 2009）など各分野の研究が蓄積されてきた（以下とも文献は本論参照）。本稿ではこれらの諸視角を統一し、さらに災害への企業の危機管理体制も含め、従来解明されなかった富士紡経営の全体像を明らかにしたい。

次に、企業と周辺地域社会の関係については、日本人文科学会による鉦工業や紡績業を対象とした先駆的共同研究以来、日立製作所の土地買収に対する農民の抵抗運動（山下直登 1995）、工場立地と都市計画の関連（沼尻晃伸 2002）、「企業城下町」における企業発展と諸施設の形成（中野茂夫 2009）といった研究が蓄積されてきた。本稿では、これらの研究を踏まえ、さらに企業経営との内在的関連に留意して、富士紡の進出が町場と農村の双方に対し与えた、経済・行財政・政治の各局面での多面的影響について解明したい。

第一部では、富士紡の発展過程が、明治 29 年（1896）の創業から大正初期頃（1915 年）まで分析される。まず従来ほとんど不明であった創業に至る経緯を辿ると、明治 7 年頃から政府の対米輸出や勸業政策に携わる官僚（富田鉄之助、神鞭知常、河瀬秀治）や事業家（森村市左衛門・村田一郎）たちが、福沢諭吉や勝海舟を介して結びつき、日本銀行や東京商法会議所等の活動で連携を深め、明治 14 年頃までに、殖産興業のために安価で豊富な水力の活用を唱道する「水力組」なる同志的結合を図っていった。彼らは、小名木川綿布会社、富士製紙会社を設立した後、東京の綿糸布問屋等も加えて、明治 29 年、富士山の豊かな伏流水を有し、原料・製品の搬出入に便利な東海道線小山駅に近接する静岡県菅沼村（後の小山町）に富士紡小山工場を建設した（第一章）。

創業期の富士紡には、二千錐紡績の島田紡績から水車動力担当技師が、鐘紡から本店支配人・技師長・取締役などが、官立新町紡績所の系譜からは絹糸紡績技師がそれぞれ参集し、低番手・太糸が主流の綿業界に対して細糸・中高番手の綿糸と、興隆しつつあった絹糸紡績部門を戦略的商品に定めて操業を開始した。だが、当初は有能な専門経営者が不在で経営は不振を極め、綿糸布商柿沼谷蔵らの重役陣と富田鉄之助会長ら水力組の経営陣との間に抗争が続き、前者が金巾製織会社から招聘した田村正寛も主要技師の解雇を含む強引な経営改革を断行したため、職場は混乱して収益は停滞した。

その後東京瓦斯紡績会社の日比谷平左衛門が取締役に入って経営立直しを進めた後、明治 34 年 1 月に鐘紡出身の和田豊治が専務取締役就任した。和田は、尼ヶ崎紡績の湿式撚糸機を導入して中高番手糸の品質改善を図り、糸価に応じ原料棉花や番手を切替えて市場に対応し、関東や静岡以西等の織物産地へ販路を拡張した。絹糸部門も専門技術者井上篤太郎を招いて販路拡大に取組んだ。さらに水力電気事業の専門家持田巽や工場管理の専門経営者高橋茂澄等を招聘し、職工・職員を適材適所に配置した。和田は工場の現場に昼夜張り付いて直接指導を行いつつ巧みな人心掌握術で技師層の信頼を勝ち得、労務対策として職工係を置き、就業年齢の引上げ、満期賞与や皆勤賞の改善、綿糸紡績工へ請負給の導入、物品販売所の設置等を行って職場環境を改善した。

その結果生産力は向上して業況は劇的に回復していったが、請負給等による労働強化、夏季の猛暑や洪水、強引な人事異動等に動揺した職工たちの逃亡や離職も進み、打ち続く恐慌の中で賃金引下げを断行したため、役付職工らの騒擾にまで発展しかねない事態を招いた。技師層の配慮によって事態は収拾され、一部で囚人雇用も用いて人員を確保し、「監

察」を置いて職工の無断外出や逃亡を監視するなど職場管理を強化した。こうした状況は従来まったく指摘されず、この時期の和田改革はなお限界があったといえよう（第二章）。

日露戦後に富士紡は「拡張十年計画」を掲げて企業合併と事業拡張に邁進した。小名木川綿布の合併では隣接する六合村の広大な工場敷地と有力な水利権を、日本絹綿の合併では絹糸紡績の高度な技術者と機械を、東京瓦斯紡績との合併では細糸・瓦斯糸分野の技術とシェアを獲得し、相模水電の合併によって京浜地域へ電気事業を拡張していった。これと並行して小名木川工場での兼営綿布生産や小山第三・四・五並びに川崎工場の建設、さらに絹布生産の開発を進めていった。水力発電所も、小山地方の漆田・須川と神奈川県峯に次々建設して大正4年にはほぼすべての工場が電化され、石炭燃料費が嵩む蒸気機関に比して約25%のコスト削減を達成した。また和田が大正元年秋の欧洲視察を契機に新工場に導入した電動単独小型モーターは、高い生産性を発揮して富士紡の競争力を高めた。

多額の設備投資は社債や外資を含む借入金で賄われ、この期の発展は安定した利潤を生み、経費や労働コストを削減して当期利益を確保し、大手企業並みの配当を実現しつつ役員賞与を三分の一に削って職工・職員へ賞与金等として分配した。その分積立金・繰越金等が削減されたが、なお鐘紡・三重紡に肉薄する額を保った。

この時期取締役には社内から持田巽と高橋茂澄の専門経営者が登場し、主要株主は、森村グループと日比谷グループを核に事業拡張で関係した企業家が加わって和田体制を支えた。また外資から脱却の際に三菱の慶應閥の人脈を介して金融支援を受けたことから、大正初期に三菱系の人脈が経営陣や有力株主に加っていった（第三章）。

次に、製造各部門の業況を検討すると、綿糸紡績業では、日露戦争前から戦後の好況と恐慌、中間景気から不況に至る中で、大日本紡績連合会による操業短縮が継続的に実施された。和田は、原棉価格に応じて原料棉花を代え、リングとミュールの製品番手を変更して市場変化に対応しつつ、20番手以上の中細糸の操短免除規定を利用してこの分野でシェアを拡大していった。

だが、明治43年下期に関東大洪水に見舞われると富士紡ほか関東の企業は災害復旧のため20番手以上の操短を受け入れた。これを機に全番手にわたって鐘紡・三重紡などとの競争が激化し、中高番手での富士紡の地位は揺らぎ、低番手においても苦戦が続いた。和田はこの状況を打開せんとして電動単独小型モーターを新設の川崎工場に投入し、一段高い生産性を獲得して競争力を回復していった。

綿布製造部門では、明治43年に朝鮮市場から撤退してからは、兼営織布部門の原糸生産は操短免除という規定を利用し、小山第五工場を建設して得意の中細糸を用いた高級綿布生産を推進した。原糸は第一工場で賄い、豊田自動織機を導入し電動単独小型モーターで駆動させた。精錬工程まで行い、技術的に困難な裏糊加工ではイギリスから熟練工を招いて指導に当たらせ、同時に漂白用に電解塩素を用いる方法を開発して生産効率を高めた。その結果、夜業を廃しても業界平均程度の生産力を達成して賃金面でも工男を中心に厚遇することができ、清国への輸出を中心に販売量を伸ばしていった。

絹糸紡績部門では、井上篤太郎らが生精錬法という新たな技術を開発して時間短縮と精錬剤の節約を図って品質を向上に成功した。生糸に比しての低価格と高品質を武器に中層以下の需要に応え、群馬県伊勢崎や栃木県足利の銘仙を中心に交織物等に採用されて販売を伸ばした。輸出も荷造り法の改良を図って紡績絹糸・展綿（ペニー）ともに市場を広げていった。また生精錬法により品質向上した絹紡糸を用いて、経緯共に絹紡糸を用いた絹地＝富士絹の開発に成功し、国内織物産地とアメリカ等へ販売を拡大していった。こうして富士紡は、常に技術革新と製品開発・市場開拓によって日露戦後の不況を乗り切っていた（以上第四章）。

こうした事業拡張に対応して明治41年本店に営業部と調査部が、43年に紡織係と電気係を擁する工務部が新設された。41年9月には小山工場敷地内に従業員の待遇・募集・寄宿舎管理と動力や機械を司る工務係を所管する中央事務所が置かれ、庶務係を通じて各工場との事務連絡が図られた。こうして本店と工場中央事務所が戦略的な重要業務を管轄し、各工場と連携する組織体制が整えられた。

この期の大拡張を担う多数の職工は、新設された在郷募集人制度によって、工女は東北

全県を中心に関東を始め全国各地から、工男は関東の近隣諸県から集められ、さらに小山工場周辺に移住して通勤する職工・職員等も増加したため、工場周辺に社宅を増築し、乳児のいる従業員のために託児所も設けた。

賃金の動向を見ると、発電所や機械の運転等に係わる工男は業界平均を上回る厚遇を受けたが、工女は平均をやや下回るレベルに推移した。また猛暑、洪水と台風、伝染病に襲われる6月から9月にかけて工女退職者が増加したため、職工の待遇改善と洪水・防疫・衛生・疾病対策による職工引留め策が死活的課題となっていた。

明治39年9月には日本社会党员らによって富士紡の労働条件を糾弾する演説会が小山で開催された。和田の労務改革なども無視した非現実的な改善要求であったが、富士紡はこの時期行われた東京瓦斯紡績の合併を機に、每期利益金の15%を占める重役賞与を三等分して職員と職工に分配する画期的制度を創設してこうした批判に応えた。賞与金は、勤続年数と賃金等級を基準に勤務日数を勘案して支給された。その支給の実態は、製品開発や職場管理を行う職員層は職工よりかなり多く支給され、一般工女に関しては広く薄く配分された。さらに勤務ぶり等が査定されて役付職工や特待工・優良工等には特別賞与金が付与された（第五章）。

さらに富士紡では消防規則・消防心得、水防規則を定めて災害時の危機管理を強化した。中央事務所に消防本部、各工場に支部を置き、工場長以下各職員が任務に就き、防災設備の管理、防災演習、災害時の連絡や消火・防水・救助活動、復旧事業への対応が整えられ、自動消火装置の設置や火災保険の整備も充実していった。

衛生・防疫対策では工場や寄宿舎に空調と換気、温度調整の施設が導入された。工場内の中央病院が拡充されて従業員の診療・治療にあたりるとともに、医務係を設けて工場・寄宿舎・社宅の衛生管理を進め、清潔な飲料水確保のため貯水池を建設して簡易水道を敷設した。伝染病発生時には、防疫委員を組織して予防消毒と健康診断を実施し、時には工女の外出を禁じて感染拡大を防いだ。また職員・職工を組合員とする共済組合を組織して職務中の負傷や疾病に対して扶助を与え、職工救恤規則を定めて家計困難な者に対し家族も含めて救済の措置を講じ、退社後の扶助（退職金）をも定めた。

日露戦後には町場に流入した外来者が富士紡従業員も巻き込んで暴行・窃盗などの事件が多発し、工女の逃走や誘拐、自殺も増加したため、監督人等を増加して工女の監視、救助、保護などの対策を講じた（以上第六章）。

明治43年には寄宿舎学校が開設され、普通科目（読み書きと算術）と裁縫、修身の科目が、若年工女や通勤工女に対して毎日2時間程度教授された。また行儀作法の練習会、修学旅行、修身講話会等を通じて、礼儀作法、自立心、正直や勤勉といった規範精神の涵養が図られた。講話会には小学校教師のほかモラロジーの提唱者廣池千九郎や童話作家巖谷小波などの著名人が招聘され、天理教や仏教、キリスト教の関係者も講演や諸行事を通じて職工の精神修養に務めた。キリスト教徒の尽力で労使協調を理念とする友愛会小山支部が大正2年7月に設立され、約一年間にわたって鈴木文治会長の講演会、読書倶楽部、体育部や倶楽部の活動が行われた。

工場や寄宿舎では、新年祝賀会や夏の遊覧会等の季節行事のほか、紀元節・天長節といった国家的祝祭日が社を挙げて盛大に挙行された。そうした日には紡績業の国家的使命が鼓吹されるとともに運動会や演芸会などが催され、日頃の労働を忘れさせる競演と娯楽の日ともなった。そのほか髪結会・玉突き会・囲碁・俳句等も催され、社内報『富士のほまれ』誌上で広報された。こうして故郷のイエ・ムラ・学校から離れ、工場で過酷な労働に心身を苛まれる若い職工達は、工場という新たなムラ、新たな学校で、道徳心と公共心、さらに国家意識をもった人間として育てられ、娯楽や修養、文化活動にも親しみ、退社後も社会で生きてゆける基礎的な技能と生活力・教養を培った。富士紡では、工場で働くことの意味や楽しさ、国家に貢献できる誇りを職工たちに感得させ、積極的に企業に貢献する人材を育成することで安定的な収益を確保しようとした。

大正3～6年の時期には、暴行・自殺・誘拐・逃亡など富士紡関連の事件は減少していった。この時期紡績・織布いずれの部門でも技術革新と製品開発に成功して業績を向上させていけたのもこうした従業員統括の賜にほかならない（以上第七章）。

続く第二部では、企業の安定的運営を支える地域社会の形成過程と両者間の多面的関係が考察される。

当初地元の地主たちは富士紡の進出と土地買収に強固に反対したが、地元で村長や県会議員を務め、かつて民権運動にも関わった湯山壽介など開明的名望家達は、工場進出賛成に転換していった。彼らは、東海道線開通後の地域社会の変貌が進むなか、県会や村会などで従来の民力休養論から、地域利益の拡充による地域発展論に脱皮を図ろうとしており、水力組によって建設された富士製紙工場によって周辺地域が発展する姿を知り、富士紡誘致による地元発展の途を選択していった（第八章・十二章）。

その後の工場進出は急速に地域社会を変貌させ、一寒村であった小山地域の人口は激増し、商人や営業者が参集して商店街や町場が形成され、商工業・金融・交通等の地域的拠点＝小都会として発展していった（第八章）。周辺農村でも町場や工場からの需要に応じて蔬菜など商業的農業が進展し、養蚕による現金収入と相まって町場に溢れる新しい物品の購入も可能となった。富士紡から供給される電灯も、商店街や農村の暮らしを向上させた（第十章）。

だが、急速に進展した都市化は、建築材や燃料を求めて山野資源の乱獲を惹起し、洪水と伝染病が頻発し、狭小な土地に多くの安普請が集住して火災が多発した。他郷の者の大量流入によって、犯罪や事件・騒擾が毎年町場社会に現出した（第九章）。工場や発電所の建設は農業用水や耕地に損害を与え、商業的農業の進展は、旧来の自給的作物である稗・粟・黍・大豆等を減じ、大豆で納められる当地の畑小作料も代金納へと転換した（第十章）。

そうした企業・工場と地域社会との軋轢は、両者協議の結果、工場の河川や土地利用がもたらす損害については、富士紡による金銭補償を前提に河川や堰の共同利用条件が整えられ、町場でも駅と工場間の貨物の運搬に関して地元と富士紡側とが利益を共有する体制が形成された（第八・第十章）。工場から排出される人糞尿や綿屑は地元払い下げられて商業的農業を支える肥料に供され、また災害時には工場と役場とが協力して復旧工事にあたり、工女の逃亡や誘拐事件に対しても地元住民が結束して未然防止と工女保護のための措置を講じていった。

他方で、村役場は工場に関わる膨大な寄留事務や許認可事務に追われ、増大する小学校児童に対応した校舎と教員増のために教育費は巨額に上り、道路橋梁等の整備や頻発する水害と火災、伝染病対策にも財政支出は嵩んだ。だが、富士紡からの税収は、本社のある自治団体に支払われて地元農村の歳入は潤わず、村財政は逼迫して地方銀行からの借入れが常態化し、村税戸数割などの税負担も増大していった。これに対し、村々は富士紡から教育資金や土木費用の巨額寄付を受けて漸く財政を維持したのである（第十一章）。

また富士紡の進出は地域間に大きな不均衡をもたらした。小山第一・第二工場を有する菅沼村は人口増加が著しく町場が形成されたが、旧宿場町であった隣村足柄村は交通が途絶えて停滞した。このことは組合村を組んでいた両村の税負担のあり方をめぐって対立を生み、明治40年の小学校令改正による小学校増設を機に両村は組合村を解消して別個に小学校を運営していくこととなった（第十一章）。

こうして菅沼村は分離独立したが、今度は同じ富士紡の第三・第四工場を有する六合村との合併案が急速に進展していった。この町村合併は、郡役所も町村財政の救済策として推奨したが、富士紡の和田豊治が積極的に関与した。水利工事や工場建設などで地元民と日常的に接触し、村会議員も務めた技師層や職員層も和田の指揮下に、町村合併を推進すべく村落間を奔走した。富士紡にとって工場従業員が、居住する村によって村税賦課の水準や行政サービスの質が異なり、許認可事務も両役場に提出するという現状は、極めて不合理かつ煩雑であったからである（第十二章）。

この町村合併の過程もふくめて、企業と地域社会の間に立って両者並び立つ解決策を構築していくのに最も力を発揮したのは、地域社会の指導者たる名望家層であった。彼等は、自治団体の首長や諸団体・諸企業・政党の役職を務め、国・県の政界にも進出して様々な地域利益をもたらす政治力を有し、富士紡とも監査役として太いパイプを持つ湯山壽介などの大名望家層（大地主）と、町村や区レベルで住民に接触して勸業・衛生・消防・防犯等の諸業務に尽力する

耕作地主・自作上層・中堅商人からなる地域密着型の名望家という二層からなり、前者のイニシアティブのもとに、地域対企業、また地域間の利害調節が図られていった。

大正元年8月1日、菅沼・六合両村の合併が成って小山町が誕生すると、町会には、これまで地元と富士紡との間に立って諸問題の解決に尽力してきた各区や企業の代表が参画して互いの利益を反映させるとともに、湯山壽介という最上層名望家町長のもとで旧2村や富士紡との利害調節が図られて諸行政が進められていった（第十二章）。従来は、そのための財源を富士紡工場から徴収できなかったが、明治44年（1911）町村制改正とともに公布された勅令第241号によって、企業・営業所からの税は関係する各営業所（工場）や本社のある町村に分割して納付することが可能となった。したがって明治45（大正元）年以降すなわち小山町成立後は、富士紡からの国税所得税並びに営業税付加税は、工場所在町村との調整ののち莫大な額が町財政にもたらされて戸数割付加税等は著しく軽減されるとともに、富士紡と地域社会双方の発展のために用いられていった（第十一章）。

明治44年町村制改正にともなう勅令第241号の公布と小山町の誕生こそ、富士紡という巨大企業を不可分のものとして組込んだ自治団体の成立を意味した。それは、企業進出による共通の社会経済圏の形成が土台となって地方団体の合併が行われ、そのもとで共通となった行財政機能や政治システムを介して企業と地域社会の利害調整が図られて地域発展がもたらされていくという、産業革命期から現代に至るまで見られた事例の一典型を示すものであった。

（本文7995字）