

## 産業革命期、紡織大企業の危機への対処法

富士紡績会社の事例

筒井正夫

Masao Tsutsui

滋賀大学 経済学部 / 教授

## はじめに

現代の危機とは、本特集号の巻頭言でも述べたように、第一に、莫大な経済力・軍事力・情報力を持った共産主義・中国の世界制覇が現実的脅威として迫り、アメリカを旗頭とする自由主義陣営と熾烈な対立を繰り返していることである。第二に、とは言ってもグローバルに展開する金融資本と共産主義の両体制は、巨大な経済発展にもかかわらず、ともに自国内でかつてないほど階層間・地域間の格差を拡大させ<sup>1)</sup>、犯罪・貧困・衛生・医療・インフラ整備・省エレルギーなどの点でも多くの問題を抱えている<sup>2)</sup>。第三に、人・物・金のグローバルな展開は世界的に、各国固有の国柄・文化・民俗等に打撃と痛痒を与えて、社会的な格差拡大と結びついて様々な内外にわたる民族間・文化間の対立を惹起して紛争や衝突を引起している。第四に、上記の事態が進展しつつある現在は、同時にビッグデータ解析と人工知能を基礎とする第四次産業革命が進行中で、既存社会の構造そのものが大きく動揺、破壊されつつある。第五に、他方で地球規模の環境破壊と気候変動が、大規模災害（洪水・地震・火災等）を常態化させつつあることである。そしてこれらの諸現象は連動して複合的に作用して現出する様相を呈している。

さらに日本では、1990年代以降の経済の長期低迷とグローバリズムの中で、経営者主権と手厚い福利厚生、労使一体の家族経営といった日本的経済が解体して、外資の導入と社外取締役の

1) フォーブス誌が発表した2018年版の上位企業30社のランキングでは、アメリカが13社、中国が8社(内香港1)と続き、この2国で全体の3分の2を占めている。しかし、所得格差を示す指標の一つであるジニ係数のランクを見ると、2019年、中国は0.51で世界2位と著しく高く、アメリカも0.39で第9位と、他の先進資本主義諸国が、イギリス0.35(13位)・日本0.34(18位)・ドイツ0.29(28位)等と比べると高位に位置付けている。つまりこうした両国の経済発展の恩恵に与ったのは、主として両国の生産・金融・コンピューター関連のグローバル企業の株主・経営者等であり、アメリカでは国内産業の工業地帯は衰退し、1980年代以降は経済発展にもかかわらず、所得格差は拡大して総所得に占める中所得層のシェアは

導入、株主主権の強化等によって実質的に外資（中国並びに欧米資本）に経営権を奪われて買収されるケースが多くなり、巨大地震や大規模洪水の危機と並んで日本経済そのものの脆弱化が進んでいるように見える。

本稿では、こうした現代的危機に対処するためのささやかな歴史的教訓を、日本の産業革命期に活躍した一企業の事例を紹介して示してみたい。

明治維新以来の日本は、江戸時代の自己完結的な経済構造からグローバルな世界市場に投げ出されて欧米列強による植民地化の危機に直面するが、それに抗するために国民国家を建設し、資本主義経済を自立させて経済的独立を達成することが至上命題となった。

だがこの過程は、従来の封建制と手仕事に基礎をおく社会から近代国民国家と機械制工場を核とする資本主義経済へと社会体制の根本的な変革を伴い、政治的経済的旧組織の破壊と新組織の移植が行われ、また開港によって棉・藍・菜種といった江戸期の農業経済を支えた貴重な国産品が輸入製品によって駆逐され、農家経済に打撃を与えた。

また資本主義経済の勃興は、新たに資本家と労働者の所得格差を生んだだけでなく、都市における環境破壊や人口集中に伴う行財政・衛生・火災・治安といった各方面における都市問題を惹起させた。さらに鉄道や建築資材、工業の原材料を求めて自然は乱獲されて環境問題が噴出し、山野の荒廃は洪水の多発と水系伝染病の蔓延を地域

社会にもたらした。加えて欧米文化や欧米人の流入、朝鮮・清等との密接な人的・物的交流の促進は、新たな民族的・文化的・思想的軋轢を生じさせ、一方で「ハイカラ欧米、国際派」を、他方で「国粹派」「アジア主義」を生み出すなど、思想的葛藤が生じることとなった。

こう見てくると、幕末～明治期の日本は、共産主義の脅威ははまだ現れてはいないが、経済的な大転換、グローバリズムの進展、経済発展と所得格差や都市化がもたらす諸問題の両立の難しさといった点では、驚くほど現代日本が置かれた状況と似ているといえよう。

周知のように、こうした危機に対峙して明治政府は「富国強兵」を国是として近代国家の自立を図るとともに様々な社会政策や救済対策を講じて、グローバル化、資本主義化、都市化等がもたらす諸弊害に対処していったが、本稿では民間企業の側で上記課題がどれほど自覚化されて企業行動として実現されていったのかについて具体例を挙げて示したい。それは、現在においても企業の経済的発展と労使の所得格差是正、さらにエネルギーや環境問題、そして周辺地域社会にもたらされた種々の都市問題に十分対応し得た企業モデルは、いまだ明確に示されていないように思われるからである。

本稿がここで紹介する企業である富士紡績株式会社（以下、富士紡と略記）は、日本の産業革命が本格化した日清戦争後の1896年に創業した機械制大工場を擁する綿糸並びに絹糸の紡績会社

1980年に60%だったのが2014年には43%に低下、逆に高所得層のシェアは30%から49%に上昇した（中本悟「どうする格差大国アメリカ～なぜ「中間層」はこんなに衰退したのか」『現代ビジネス』2016. 9.10）。

中国では、都市と農村の一人当たり所得格差は1980年の約2.5倍から2004年には3.2倍に拡大し、都市内の10分位で見た最高所得層と最低所得層の格差は2003年で8.5倍（2000年には5倍）であり、農村では5分位で2004年で10.6倍である。地域間では、最も豊かな上海市と最も貧しい貴州省の一人当たりGDPの格差は2004年で13.1倍に広がっている（牛嶋俊一郎「中国における所得格差の拡大」『東京経大会誌』第249号、2006年、30頁）。

2) イギリスの出版社・エコノミストが、犯罪件数・警察力・重犯罪件数・囚人人口・武器の保有率・デモ・暴動・暴力事件・政治的安定度・武器輸出・隣国との関係・紛争などなど、24の指数から多角的に平和度を考察して数値化した2014年の世界平和度指数を見ると、日本は8位に位置しているが、アメリカは101位、中国は108位と低迷している。また2019年の大気汚染の世界ランキングでは、日本の19位と比べるとアメリカ3位、中国は4位と汚染度ははるかに高い。中国ではさらに水・大地ともに激しい汚染に見舞われていることは周知の事であろう。

で、1903年に綿布製織業、1909年に絹布製織業も兼営した。1907年には綿糸紡績業界で払込資本金額は鐘ヶ淵紡績会社（以下鐘紡と略記）に次ぎ2位、紡績鍾数では第3位に位置し、絹糸紡績部門でも1910年代以降は鐘紡と業界を二分する勢力を保持するに至っている。

このように富士紡は産業革命を牽引した綿絹糸紡績業のなかでも主力企業の一つに数えられる巨大企業であった。当初は経済畑の官僚経験者で水力の積極利用を唱える富田鉄之助（元日銀総裁・東京府知事）等と東京の綿糸布商らが協力して創業したが、日清戦後恐慌の影響もあって経営不振が続いた。しかし、1901年、鐘紡の東京支店長を務めた和田豊治が専務取締役にってから幾多の経営改革を断行して、業界トップクラスの企業に育て上げたのである。和田は、福沢諭吉と同じ中津藩（現大分県）出身の士族で、慶應義塾で学んだ福沢門下であった。また富士紡には、やはり福沢と深い関係にあった森村市左衛門（現森村グループの創始者）が創業当初より物心ともに富士紡を支えていた。

それでは富士紡が、単に経営的に企業発展を遂げたというに止まらず、輸入防遏という国家目標に応えながら、しかも原料・エネルギー問題や職工・従業員への利益分配問題、さらに周辺都市問題や環境問題等いかに対処していったのか、それらを両立し得たモデルケースたりえたのか、その実態を紹介していこう。

富士紡に関しては、筆者はすでに『巨大企業と地域社会 富士紡績会社と静岡県小山町』（日本経済評論社、2016年）を著して、詳細な経営実態と周辺地域社会の関係史を分析している。本稿は、上に述べた現代的課題に照らして拙著の富士紡分析を改めて捉え返したものであり、記述についてはすべて拙著に基づいている。その典拠とする

拙著の頁数などはすべて省略するのでご寛恕いただきたい。また戦前期の綿絹紡織業や都市化をめぐる研究史についても拙著を参照していただければ幸いである。

## I 富士紡績会社の発展

### (1) 富士紡創業の意義

日本は幕末開港以降、西欧列強特にイギリスからの綿糸布輸入が増加し、国内綿業界は圧迫されてきた。こうした状況のなかで明治期に入り1880年代に華族・政商・都市商人たちを株主に、大阪地方を中心に蒸気機関を動力にした機械制工場を擁する綿紡績会社の設立が相次いで日本の産業革命が本格化していった。機械はイギリスから購入したが、繊維が細く長いインド棉等に合

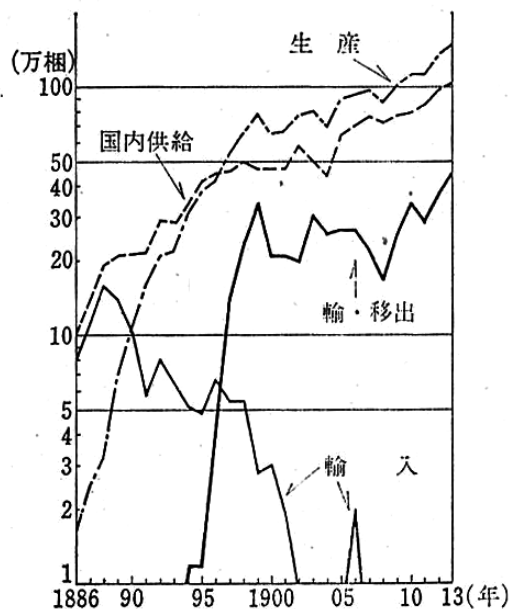


図1 綿糸生産・輸出入の動向  
出所)大石嘉一郎、宮本憲一 編著『日本資本主義発達史の基礎知識』有斐閣、153頁による。

わせて作られたイギリスの機械は、太く短い日本棉花に適応できず、太く短い安価な中国棉や高価だが細く長いインド棉花(後にアメリカ棉)を輸入して混棉して用い、安価な綿糸を大量に生産することに成功し、1880年代後半から輸入綿糸は減少に転じていった(図1)。こうして国内綿布産地にも機械紡績糸が供給され、輸入綿布の防遏も進んでいった。だが、これにより国産棉花とそれを用いた手紡糸や手織り綿布などが皮肉にも駆逐されていくという大きな犠牲も伴った。

しかし、上記の輸入綿糸の防遏過程は主として太糸分野であり、日清戦争時の1894年時にはいまだイギリス産の中・細糸や、それらを用いた高級な金巾の輸入はなお国内生産の26%を占めていて<sup>3)</sup> 駆逐されてはいなかった。こうして日清戦後には、東京瓦斯紡績会社など中細糸分野の輸入防遏を目指した紡績会社が数社登場するが、富士紡もその中の有力企業の一つであった。

一方、幕末開港後の生糸は輸出の花形製品として需要が増したが、従来の簡便な座繰器による生産では量的にも品質の面でも十分に対応できなかった。政府は1872年、官営模範工場として富岡製糸場を設立し、フランスの技術指導によって大規模な器械制工場生産を開始した。これを機に全国に器械製糸場が展開していき、生糸は輸出製品の主力となって外貨を獲得し、富国強兵のための機械や軍需品輸入を可能とした。しかし、国内絹織物業界へは生糸がかえって十分供給されない事態が生じ、また高価な生糸を原料とした絹織物は中下層の庶民へはそもそも需要の拡大に限界があった。

他方で、養蚕・製糸の工程で排出される屑繭や屑糸等は、一部が国内の真綿製造に供されたが多くは安価に輸出され、海外の機械制絹糸紡績業の原料に供されていた。そこで政府は、1877年、

群馬県に新町模範工場を創設して屑物を原料とする機械制絹糸紡績の普及を図った。この紡績絹糸は、品質が生糸に劣るが、安価で大量生産ができるため織物産地に徐々に受け入れられ、生糸や綿糸との交織に用いられ、中層の需要に応じていった。

日清戦争直後の好況時には、絹糸紡績会社は6社を数え、富士紡も創業時に絹糸紡績を事業に加えてこの分野に参入したのであった。

## (2) 和田豊治による経営改革と富士紡の発展

こうして富士紡は日清戦争後期の1896年、経営戦略として、鐘紡などの紡績大手企業がいまだ手を広げていなかった中細糸分野と絹糸紡績分野に的を絞って創業したのであった。さらに紡績会社としては後発の富士紡は、競争力を優位に保つために動力としては当時多くの企業が石炭燃焼による蒸気機関を用いていたのに対し、水力を選択した。豊富な水源を有する富士山麓の鮎沢川が貫流する小山町に工場を設け、アメリカから大型の鉄製水車を導入して、蒸気機関の石炭経費の節約を図ったのであった。

だが創業時の富士紡は、官僚出身の経営者と綿糸布商の経営者が対立して経営陣の交代などが続いて社内秩序が混乱し、大きな発展は示せなかったが、水力(水車)動力の利点を生かしてなんとか経営を維持していた。それでも綿糸紡績業界全体では、新興の中細糸分野の複数企業の参入によって輸入綿糸は急速に減退し、1900年頃にその防遏をほぼ達成している。だが、紡績業界は、日清戦後の恐慌に見舞われて倒産する企業も相次ぎ、富士紡も経営の抜本的立て直しに迫られていた。

戦後恐慌の只中である1901年1月、会社再建を託されて、かつて鐘紡の東京支店長も務めた綿紡

3) 表13「綿布生産・輸出入の動向」I、高村直助『日本紡績業史序説』上、塙書房、1970年、212頁。

織業の専門経営者・和田豊治が、専務取締役役に迎えられた。和田は、就任するや以下に見るような多面的な経営改革を次々と断行していった。

## 1. 技術革新と市場開拓

### 1) 綿糸紡績業

富士紡は1906年、中細糸紡績では富士紡に卓越した技術を持つ東京瓦斯紡績会社を合併するとともに、戦略的製品である中糸・細糸紡績に関しては、尼ヶ崎紡績で使用され始めていた細糸用に適した湿式撚糸機を導入し、専門技術者の招聘により改善を図って品質を向上させていった。また糸価の変動に対しては、輸入棉花を選定し、巧みに混棉して品質を保ちながらコスト減を図ることで柔軟に市場に対応していった。また販売エリアについても静岡以西等の織物地帯へ売込みを図り、販路を拡張していった。

当初富士紡は水車動力で他社のように蒸気機関用の石炭の経費がかからず、競争力強化に資するところが大きかったが、日露戦後の1910年代には水力発電所を開発して電気動力に切り替えていっそう経費を削減し、中糸・細糸分野でシェアを拡大し、業界内トップクラスの地位を獲得した。

しかし、太糸部門を主力製品にしていた鐘紡などの大手企業も、この時期中細糸分野に進出して富士紡と熾烈な競争を繰り広げるようになり、富士紡のこの分野での地位は脅かされるようになった。そこで和田豊治は、ヨーロッパの最新工場を視察して、従来のように紡織機械をベルトで連結してモーターを駆動するやり方ではなく、各機械に単独で電動小型モーターを設置する方式を学び、1910年代初頭からこの新方式を新設工場から順次取り入れていった。この新方式の工場は、シャフトや柱などを大幅に省くことができコストが軽減でき、また機械一台当たりの生産力も15%

ほど上昇して、ふたたび富士紡は競争力優位を獲得していった。

### 2) 綿布製織業

富士紡は、1903年、同系列の小名木川綿布会社を合併して太糸の綿布製織部門を自社生産に組み入れた。そして1910年代になると、前述のように中細糸綿糸紡績の生産力が上昇すると、それを用いた製織工場を増設し、ここにも単独電動小型モーターを設置し、さらに最新の豊田自動織機も備えて生産高を向上させた。この中細糸綿布は、国内だけでなく朝鮮・中国等へも販売された。

こうしてこの時期、中細糸綿布は富士紡のような兼営織布会社と、そうした兼営織布会社から中細糸の供給を受けた産地綿織物会社によって生産が拡大されていった。

顧みれば、綿布の輸入は、綿糸紡績業の産業革命が本格化した1880年代に、まず工場製の太糸紡績糸が産地綿織物会社に急速に取り入れられていったことで減少していき、1890年には国内生産額の30%に至っている<sup>4)</sup>。だが1890年代から日露戦争後の1905年までは、国内生産額は5.4倍に増加するなかで、輸入高も4.3倍に増加し、その割合も20%台を保っており、綿布輸入高は大きく減ずることなく推移した。それは細糸綿布の輸入を防遏することができなかったからである。

しかし、日露戦後になると綿布輸入高は1906年18,887千円から1913年10,083千円へと減少していき、その割合も22%から6%へと減少していき<sup>5)</sup>輸入防遏は達成されたのである。それは、上に見たように富士紡を筆頭にして中細糸綿糸生産が増大して中細糸綿布の国内製造が増大し、金巾など中細糸の輸入綿布が駆逐されていったからにほかならない。

### 3) 絹糸紡績業

絹糸部門も当初は不振に喘いだが、1903年に

4) 高村直助前掲書、表13「綿布生産・輸出入の動向」I。

5) 表17「綿布生産・輸出入の動向」III、高村直助『日本紡績業史序説』下、塙書房、1970年、151頁。

日本絹綿紡績会社の合併とともに招き入れた専門技術者井上篤太郎によって、原料の精錬法に「生精錬法」という画期的改良が加えられて、品質の向上と経費及び労力の節減を果たすことができから生産力が向上した。日露戦後の1910年代以降国内絹織物業界は不況にあえいでいたが、生糸に比べ価格が安く、しかも品質が向上した紡績絹糸が、生糸や紡績綿糸との交織用に取り入れられ、特に高価な絹織物には手が出ない中下層民にも人気を博した。こうして全国各地の絹織物産地で紡績絹糸の需要は拡大していった。また品質向上した紡績絹糸は、インドなどへの輸出も増加していった。

富士紡では、原料屑繭の「生精錬法」という画期的技術を秘匿することなく、全国に講習会を開催してその普及に努めた。その結果、1910年代中ごろからこの方法で紡績絹糸の半製品・ペニーを製造する会社が林立した。そのうち数社は完成品の紡績糸の製造会社にも成長し、絹糸紡績業界そのものがおおきく成長していったのである。

#### 4) 絹布製織業

富士紡では、当時業界で様々に試みられるが完成されていなかった経糸・緯糸ともに機械製紡績絹糸を原料にした絹布造りに取り組み、1909年、井上篤太郎らが苦心惨憺の末ようやく品質良好な絹布製織に成功し、「富士絹」として商標登録して売り出し、市場の好評を博した。和田豊治は、ヨーロッパ視察の際に漂白仕上部の最新機械を注文し、それを運転操縦する技術者も雇い入れて、さらなる品質改良を図った。こうして富士絹は、国内ではモスリンや羽二重の代用として着物の裏地、着尺等として供され、海外へは従来の輸出絹織物・羽二重の約半額の価格で、絹シャツとして輸出されていった。

## 2. 経営・労務対策の進展

### 1) 創業当初の労働環境と和田豊治の改革(1896～1903)

創業当初の富士紡は、経営陣の内部抗争が激しく、職員・職工の統治も乱れ、専門技術者が交代したり、工女達が早期に退職したり逃亡したりする者も多くて定着率は低く、このことが工場生産力向上にもブレーキをかけていた。和田豊治は1901年に就任し、未曾有の恐慌の最中に次々に組織並びに労務管理上の改革を断行していった。

和田は、前述の絹糸部門の専門技術者・井上篤太郎を始め、紡績並びに水力電気事業の専門家持田巽、紡績工場管理の専門家高橋茂澄や棚橋琢之進等を獲得して工場経営と技術力双方の強化を図った。さらに、技術者・職工の組織を再編成し、技師長をスーパー・インデント(監督)として位置づけ、そのもとに「前部」(梳綿工程)・「後部」(紡績工程)・「第三部」(技術部)の三部門に三主任を配置し、部下の技手・工手・役付職工等の技術者の指揮監督を明確化した。和田はまた昼夜を問わず工場や事務所の現場に出向いて、職工職員に直接対峙して適材適所な配置を行い、職場の労働環境改善、機械の有効な運転法等を実地に指導していった。

技師達に対してはトップダウンの厳しい指導とボトムアップで意見を取り入れる温情ある指導を行って信頼を勝ち得、労務管理面では就業年齢の引き上げ、満期賞与や皆勤賞の改善、綿紡績職工へは競争意欲を高める請負給(出来高給)の導入、職工の労働・生活・就業等を司る専門職として職工係の設置、工場内に物品販売所の設置等を行って労働環境の改善と労働意欲の喚起を図った。こうして生産性は上昇して大手企業と比べても競争力を獲得していき、当初多大な損失を計上していた営業成績は、劇的に改善していった。

だが、請負給（「能力給」の一種、綿糸部門）や夜業（絹糸部門）の導入による労働強化、夏季の猛暑や洪水被害、旧技師長や技師・工手層の解雇を含む和田の新人事など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余儀なくされる事態となると、役付職工層による騒擾にまで発展しかねない事態を招いた。こうした事態は、和田に信頼を寄せる技師層によって何とか回避され、一部で囚人労働への委託も行って人員不足を補い、事態の改善が図られた。また、「監察」と呼ばれる監視員が工場各所に置かれて工女の無断外出や逃亡を監視し防止する措置もとられた。このように、和田の当初の労務改革は、恐慌下ということもあり、なお安定的な労使関係を構築するには限界があり、引き続いて改革が続行される必要があった。

## 2) 日露戦後の経営・労務改革(1904～1913)

日露戦後、富士紡は、創業時から稼働の菅沼村の第1・第2工場に隣接して第3・第4工場・第5工場を隣村六合村に次々に増設し、また1903年に小名木川綿布会社と日本絹綿会社、1906年には東京瓦斯紡績会社を合併し、さらに地元町村その他に水力発電所を建設したため、企業は肥大化し、それを円滑に統括するための組織改革が実施された。

小山工場では1908年に中央事務所が設置され、増設された新工場と拡大した職員・職工に対応するため、各工場の庶務係は諸般の事務を掌握して中央事務所の各係と連絡し、係ごとの事務分掌と相互連絡のあり方が明確に規定された。また中央事務所の所管には職員以下の進退賞罰や諸規則、賃金計算、官衙交渉、工場衛生管理、職工募集や寄宿舎管理、職工幸福増進、慰安救済といった職員・職工の福利厚生や生活保全に係わる分野が統括され、さらに工務係を独立管掌して水力

発電を含む動力や機械運転といった工場の基幹部分の管理強化を図った。

また小名木川会社合併時にその社屋に置かれた本店は、増大する傘下工場の意思疎通と会社全体の方針・意思統一を図るとともに、全工場の需要品購入と経理事務を担当したが、1901年絹糸販売事業を担当することとなり、さらに1907年には営業部と調査部が、1910年には工務部が、1913年には工務部に紡織係と電気係が設置され、紡織と電気部門の専門調査と技術研究並びに製品の営業販売を集中して担う体制が整備された。この時期の電気動力を活用した新たな製品開発と市場開拓もこうした組織体制のもとで進展したのである。こうして富士紡は、日露戦後(1905年以降)は、年15%～25%という高配当を実現していったのである。

この時期の大拡張は増資、社債発行、借入金によって賄われたが、その過程でライバル会社である鐘紡のバックにいる三井系ではなく、和田と慶応間でつながる三菱系の銀行から融資を受け、一時導入した外資の返済もそれによって賄っている。

経営陣は、大正初期には、それまで和田改革を支えてきた専門技術者・持田巽と専門経営者である高橋茂澄、さらに永年和田を物心両面で支えてきた森村市左衛門の子息・森村開作、そして日露戦後の資金融通を担った三菱銀行の三村君平が就任し、株主には従来からの2大柱である森村市左衛門家と日比谷兵左衛門家のほかに水力電気発電事業の拡張で結びついた甲州財閥系や銀行融資で結びついた三菱系の事業家が加わり、和田体制は盤石なものとなった。外資依存を排し、自社の事業と関係が深い株主に依拠して支えられながら、有能な専門経営者が実権を握り、そのもとで労使一体の家族的経営が形成されていった。

和田は労務管理についても特筆すべき改革を行い、1906年、毎期の利益金のうち重役賞与として支払われていた15%を3等分して、3分の1ずつを職員と職工に分配する制度を創設している。こうした試みは三重紡績などですで行われていたが、1900年代後半には中止となり、また鐘紡でも「職工幸福増進資金」などが利益金より支給されたが、これも毎期ではなく長らく休止することも多かった。

富士紡の場合は、賞与金が、職員・職工の勤続年数と賃金等級に準じ、毎期の勤務日数を勘案して支払われ、さらに勤務ぶり等が査定されて成績優秀工等に特別賞与金が支払われたもので、他社に例がなく画期的な制度であった。その支給の実態は、総じて一人当たり支給額は職員が職工よりかなり多く、職工、特に工女に関しては広く薄く配分され、工場運営や機械操作の要となる役付職工や特待工、優良工、抜擢工などにはそれなりに手厚い特別賞与が付与され、この時期の新たな技術革新や製品開発、さらに職場環境の改善等に勤しむ優良な職工に対して、評価と報酬が付与されていった。

### 3. 防災・防疫・防犯並びに労務対策の展開

企業経営を安定して保持していくためには、単に製品開発や経営労務上の管理だけでは不十分で、頻発する災害や伝染病や疾病など衛生や健康管理、都市化に伴う犯罪対策などにも適切な対策が講じられる必要があった。近代化と産業革命の進展は建設資材や薪炭材のための木材需要を急増させ、森林伐採とそれに伴う洪水の多発という現象が日本国中を覆ったが、富士紡が立地する富士山麓・小山町域も例外ではなかった。しかも谷間を縫うように走る鉄道路線やそれと並行して流れる河川流域に沿って水力利用のために建設された富士紡工場は、水害の直撃を度々受け、工

場内や家屋の汚染源の流出は井戸水等を汚染して赤痢などの水系伝染病の蔓延を招いた。

また、富士紡工場が立地する鮎沢川はちょうど両側の山陵に挟まれた底部に位置し、富士山から吹き降ろされる烈風（通称「富士嵐」）の通り道に当たっていた。富士紡の進出に伴って急速に形成拡大していった町場の家々が、工場周辺にはひしめいており、一旦火の手が上がると富士嵐におおられて近隣家屋が延焼した。また工場内には棉埃と油が常に同居しており火の不始末で引火し火事が頻発したのである。

頻繁に起こる火災や水害に対しては、富士紡は消防規則並びに消防心得、水防規則を定め、火防や水防のための組織的な体制と各組織員の役割を定め、中央事務所に本部を、各工場に部を置き、工場長以下、技師、技手、職工主任などがそれぞれ役割に就き、消防・水防に関する準備、設備や備品の管理、防災演習、災害発生時の連絡や消火・防水・救助活動、復旧事業等へ対応がなされた。また火災に対しては自動消火装置の設置や火災保険の整備が進められていき、水害復旧工事は関係自治体とも協力して進められた。

富士紡工場では、従業員は、特に梅雨時から夏場、秋口にかけて、昼夜交代の労働の疲れに湿気と暑さの挟撃が加わって体調を崩し、洪水被害の頻発が誘引する伝染病の猖獗がこれに襲いかかって、特に工女に多くの患者がでた。こうした状況に対処するため、まず工場内の環境整備が進められ、日露戦後には、当時紡績業界では初めて、アメリカのパファローホージ社からエアコンが導入され、ヒーターや風車装置を装備したりして工場や寄宿舎の空調と換気、温度調整が図られた。

また工場内に医務所並びに中央病院が設置されて従業員の診療と治療にあたるとともに、医務係を設けて病院管理のほか工場・寄宿舎・社宅



の衛生管理を進めた。さらに工場内の定期的な清掃と殺菌のほか清潔な飲料水確保のため貯水池を設置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ごうとした。

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共済組合で救済してもなお家計困難なものに対しその家族も含めて救済の措置を講じ、退社後の扶助(実質的な退職金)をも定めた。

さらに社宅を次々に増設し、主に職員やその家族のための役宅のほか通勤職工・職員で家族または同僚が同居して利用する自炊舎も用意された。通勤工女で既婚者のためには託児所も設けられて、乳児を預け子育てをしながら働き続ける工女達に便宜がはかられたのである。

他方で、日露戦後の工場施設の大拡張は、多種多様な外部の人々の大量流入と工場周辺地域の急速な町場化をもたらし、郷里のムラやイエの規範を忘れて利害がぶつかり合い、富士紡従業員も巻き込んで様々な犯罪・事件・事故が噴出した。富士紡に関連したものでも暴行・窃盗などの事件が急増し、工女の逃走や誘拐、自殺も新聞を賑わした。会社では、監督人・外勤係等を配して工女の監視、自殺者救助、誘拐犯の探索と工女保護などの対策を講じた。

地元商店街でも富士紡出身者が経営する商店主らが主導して富士紡職工の取り扱いに関する規約を取り決め、工女逃亡防止のための番人の配置、帰宅時間を守らない工女の各戸への探索、疑わしい振舞をした営業人の取調など、工女・職工の保護のための措置を講じている。しかし、こうした会社と地域の対処療法的方策だけでは、郷里の親

元、友達、学校を離れ、故郷と全く異なる工場での労働環境に耐えられず心身を疲労させ呻吟する年若い工女たちの境遇を、その内面に至るまで救うことはできなかった。

#### 4. 従業員教育、生活改善と文化振興

こうした状況に対処するため、富士紡では1911年、小山工場敷地内に寄宿舎学校を開設した。科目には普通科と裁縫科を設けて、郷里の小学校を退校して入社した年少工女や通勤工女等に対して毎日2時間程度の教育を施した。こうした情報が周囲に知れると、登校中の小学校を退校して富士紡で働く女子も見られるようになり、これに対し会社では、小学校の協力を得て教員を工場へ派遣してもらって初等教育を全うさせている。

寄宿舎学校では単に知識教育のみでなく一坪農業や行儀作法の練習会、就学旅行や、修身講話講演会等を通じて、立居振舞や礼儀作法、自立心、正直や勤勉といった規範、地域の歴史や報徳の精神などを育てていった。

講演会には小学校教師のほか道徳と経済の調和を説くモラロジーの提唱者・廣池千九郎や童話作家・巖谷小波など一流の文化人を招聘して精神修養の講話がなされた。また、従業員の精神的安寧や道徳意識の涵養を図るための修養教育には、天理教や仏教、キリスト教の関係者が講演を行ったり宗教行事を開催したりして協力した。ま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1913年7月に設立され、工場長から主任・医師・町助役・小学校長・住職等も賛助会員に組織して、約一年間にわたって鈴木文治会長の講演会、読書倶楽部、体育部や倶楽部の設置といった諸活動が実施された。

工場や寄宿舎では、勤勉・節約・正直、清潔と整理整頓、老若弱者の擁護、服装・言語・動作の

厳正、公共の秩序遵守、動植物の愛護、自律自助と自己規律といった規範が年若い従業員に訓育された。また従業員・職工からも職場環境の改善を求める策を募集して参考に供している。

工場や寄宿舎では雛祭りや盂蘭盆会(うらぼんえ)、夏の遊覧会といった季節の行事のほか、新年祝賀会・紀元節(古事記や日本書紀で日本の初代天皇とされる神武天皇の即位日をもって定めた祝日)・神武天皇祭(初代天皇である神武天皇の崩御日に相当する4月3日に行なわれる神武天皇の天皇霊を祭る祝日)・天長節(天皇陛下の誕生日を祝う祭典)といった国家的な祝祭日は、社を挙げて盛大に挙行された。そうした日には天皇と国家に対する奉祝行事が挙行され、紡績業の国家的使命が鼓吹され、同時に大運動会や演芸会、演劇や学芸会などが趣向を凝らして催され、日頃の労働を忘れさせる競演と娯楽の中で歓喜と熱狂が交錯するハレの場が形成された。

そしてこれらすべての事は社内報『富士のほまれ』誌上に掲載されて、従業員共通の認識が作られていった。

これらの諸活動を通じて工場や寄宿舎は、単なる職場空間というよりも自己の知識と修養を磨き、全員で年中行事や国家の祝祭日に参加し、学校の授業や行事や旅行に参加する、いわば第二のムラのような存在であったと言える。すなわち故郷のイエとムラから離れ、帰属意識も道徳規範も薄れ、工場で働く意味も解らず、非人間的な労働に縛られる幼い職工達を、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一人前の人間として育てることが企業の目的であり、そのことを通じてその企業で働くことの意味や楽しさ、延いては国家に貢献できる誇りを感じさせ、積極的に企業に貢献する人材を育成しようとしたのである。

1914～1917年の時期には、富士紡従業員が関連する乱暴・暴行・誘拐・逃亡といった事件はその数を減少させており、全体によく沈静化に向かっていた。この時期絹綿紡績・織布いずれの部門においても新たな動力機械導入のもと技術開発と製品開発に成功して業績を安定させていたのも、上に見たような従業員の労働・生活・教育に関する保全策が浸透してきたからにほかならないと言えよう。

## 5. 周辺地域社会との円滑な関係構築

### 1) 膨張する町村行財政への援助

富士紡が工場を建設した菅沼村・足柄村組合村と、六合村では、工場進出に係わる膨大な寄留事務や許認可事務に追われ、流入する多数の従業員や町場を形成していった各種商人・運送業者等によって人口は激増し、それに伴って増加する小学校児童を収容する校舎、教員の充足にも莫大な財政資金を投じなければならなかった。

日露戦後は小学校令が改正されて四年制が六年制にまで延長されたことから校舎増築や教員の増員が多大な税負担を町村財政に強いることとなった。さらに活性化する地域交通に対処した道路整備や頻発する水害の復旧工事、蔓延する伝染病対策や火事に対処する消防組の活動にも応分の費用が必要であった。富士紡ではそうした教育資金や土木・衛生・消防費等に多額の寄附を提供し、周辺村々の財政が破綻するのを防いだ。

富士紡にとっても、周辺町村役場による小学校教育の維持、道路橋梁の保全・拡充、衛生環境の維持等によって従業員子弟の教育、原料・製品の円滑な搬出入、従業員への伝染病伝播の阻止が図られて、はじめて正常な企業活動が維持されるので、周辺町村自治団体への財政支援は必要な措置であった。

富士紡からの周辺町村役場に取められる営業税や所得税の付加税収入もあったが、明治期はそうした富士紡からの税は本社のある自治団体（東京都）に納められたため地元町村にはもたらされず、結果として財政は逼迫して地方銀行へ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のであり、町村役場にとっても富士紡からの多大な寄附金が不可欠な要件となっていたが、これは富士紡にとっても負担であった。

こうした税制上の問題は、1911年（明治44）の町村制改正に合わせて換発された勅令第241号によって解決された。この勅令によって、企業・営業所からの税は、工場や事務所がある営業所（工場）所在地や本社等と協議し、分割して関係する役場に納付することが可能となった。富士紡からの国税所得税並びに同営業税付加税も、各工場の所在町村と協議・分割してその所在町村に納められることとなったことから、1912年以降六合村・菅沼村、両村合併後の小山町には富士紡から莫大な税収がもたらされることになり、その分戸数割付加税などが著しく軽減されたのである。そして工場からもたらされる莫大な税収は、工場と地域発展のための道路橋梁の整備、従業員の子が多くを占める学校の拡充、衛生・消防・防災・治安維持等に費やされることとなったのである。

## 2) 電灯供給

日露戦後に富士紡が水力発電事業に乗り出し、周辺に小規模の発電用ダムを建設すると、そこから得られる電力は地元町村にも供給された。電灯は、農家では夜なべ仕事にまた商店街では夜間での営業に大いに役立った。富士紡からもたらされた電灯の灯りが町や村の生活を明るくともしていったのである。

他方で富士紡は、それ以前から水車動力用の水を、周辺の村むらが農業用水を得ていた河川か

ら取り入れていたため、水利用上の軋轢が村々との間に生じていた。富士紡は、関係村々や水利団体に応分の補助金を支出することによって円滑な協力関係を維持していった。

そして電灯供給に際しては、電柱建設費や電灯料金などについては、富士紡は水利関係で軋轢のある村々とそうでない地域の村々とで対応を微妙に変え、また電灯供給条件と水利用条件とを互いに「交換」して新たな妥協的協調関係を地域社会に構築していったのである。

## 3) 周辺農村の商業的農業の発展

富士紡の工場建設とそれに伴う人口流入、商店街の形成は、大量の食糧、木材などの需要を喚起した。こうした大量の需要に地元だけではとうてい応えることはできず、大量の木材や建築資材、米や野菜などの他地方からの移入も増大したが、周辺農山村の商業的農業も進展した。米のほか麦とトウモロコシ（副食・馬糧）の生産が増大し、ジャガイモ・野菜・鶏卵も町場や工場に販売された。また工場から大量に排出される排泄物や綿屑は、農会を通じて周辺農村に肥料として分配・供給された。これらは、減少する山野からの下草肥料を補い、硫安などの高価な金肥より安価なもので、商業的農業の成長を支えた。

さらに現金収入を得るために養蚕業が盛んとなり桑園が拡大された。農家ではこうして得た現金収入を以て、町場に流入する生活資材や新しい農具などを購入していったのであるが、こうした事態は、自給的な食糧並びに生活資材の製造能力を農家が徐々に喪失していくことを意味した。

山間部の村々では、建設用の木材採取や炭焼き用の薪炭製造を盛んに行い、町場に出て販売し現金収入を増大させていった。だが森林の伐採が激しくなっていく、そのことが森林の保水力を奪って洪水の頻発とそれに伴う水系伝染病の蔓延

という負の反作用を生じさせていったことも忘れてはならないだろう。

#### 4) 町村政治の再編成への影響力

富士紡工場の地域への進出は、地域間に大きな不均衡を生じさせた。創業時に建設された小山第一・第二工場を有する菅沼村は人口集中が著しく町場ができて賑わっていたが、隣村足柄村は旧宿場町で交通の要衝でありながら人口が減少して徐々に衰退に向かった。このことは組合村を形成していた両村の税負担関係に大きな変更を生じさせ、その負担割合をめぐる対立が生じ、1907年の小学校令改正による5、6学年増設に伴う小学校増築を機に両村は組合村を解消してそれぞれ別個に小学校費を負担することとなった。

こうした事態は、地方の政治的対立を惹起した。それは、一つには、それぞれの村で、建設する小学校の位置をめぐる熾烈な村落間対立が発生したことであるが、やがて村内で道路改良工事などの条件を付与して妥協が図られていった。

今一つは、足柄村と分離した菅沼村(第1・2工場所在地)と、日露戦後に第3・第4工場が建設されて人口増加が著しい六合村との合併案が急速に進められたことである。この町村合併は、日露戦後町村財政の窮乏化を緩和するための策として政府からも勧奨されたが、何よりも富士紡の和田豊治が積極的にこの合併を推奨した。富士紡にとっても第1・2工場のある菅沼村と第3・4工場のある六合村とに分断され、同じ富士紡従業員でも両村で異なる基準で村税を徴収され、許認可事務も両役場に出さざるを得ないことなどから、極めて煩雑であったからである。

この合併に至る政治過程では双方合意に至るまで多くの問題を処理しなければならなかったが、富士紡の技師で六合村の村会議員を務めていた田中身喜やその他富士紡に関係が深い地元の住

民も町村合併に賛同し、地域間対立や地域と富士紡との利害調節に尽力した。こうして富士紡は、自らの進出によって引き起こされた地方政治の混乱に対してその解決の方向にも大きな力を発揮したのである。

#### 5) 富士紡並びに地域社会における二層の名望家層の役割

この町村合併の過程をはじめとして、企業と地域社会の間に立って、両者の利害を調節し、また攪乱された地域間の利害調整に奔走し、両者並び立つ妥協策を構築していくのに最も力を発揮したものは、富士紡と地域社会の双方における指導者である名望ある有力者であった。地域社会においては、彼等は、行政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財政供与や政治的恩恵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大名望家層=大地主層と、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・中堅商人からなるより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、地域と企業、地域と地域の利害調節が図られていったのである。彼等は、そうした諸活動に尽力し、「地域公共」に尽くす姿を町村民に示すことで、彼等からの信頼と尊敬を獲得し、近代という新たな社会に適合した名望家として自己の存在価値をアピールし、指導者としての正当性を獲得していったものといえよう。

また企業側でも大名望家でもある和田豊治が一貫して周辺地域社会との良好な関係を維持すべく常に腐心し、地域行政団体の長を務める名望家を監査役に迎えて人的結合を確実に保ち、様々な寄附を町村に対して行って町村行財政を維持するほか町村合併にもイニシアティブを発揮したこ

とはすでに述べたとおりである。さらに日常的な工事でのトラブル等では地域社会と直接対峙し、問題解決に当たってきたのは村会議員も歴任した田中身喜などの技師層であった。彼らは、富士紡の中にあっても和田や工場長クラスと職工達との間に立って上意下達と下意上達を図って仲介し、職工層への日常的な技術指導や労働条件の改善に現場で当たるほか彼らの不満をなだめて争議を未然に防ぐ役割も果たした。

こうして企業と地域社会双方における大・中二層のリーダー＝名望家層とその連携が、企業と地域社会の反発をまとめて円滑な関係維持を図っていく際の要の役割を果たしたのであった。

## おわりに

以上、日本産業革命を牽引した中核産業である綿絹紡織業のリーディング・カンパニーの一つである富士紡績会社の発展過程を見てきた。富士紡は創業以来10数年で業界トップクラスの地位を獲得したが、綿糸紡績業では中細糸という従来大手企業が進出していなかった分野に狙いを定め、紡織と水力事業の専門技術者と経営者を揃え、最新の湿式撚糸機や豊田自動織機を取り入れ、水車動力や水力電気という自然エネルギーを活用し、単独小型モーター方式を採用して生産性を上昇させて競争力を高め、この分野の輸入防遏という国益追及に貢献した。

今一つの絹糸紡績においても屑繭・屑糸という廃棄物の再利用と「生精錬法」という画期的な技術革新によって品質と生産性を上げ、さらに苦心の末、経糸・緯糸双方とも紡績絹糸からなる織物を創出し「富士絹」として内外の需要に供した。ここには常に市場動向を見極め、自然エネルギーと屑物原料の再利用を図りながら、最新の技術を取

り入れつつ自ら新技術を開発し新製品を生み出していく、指導者和田豊治とそれに応える技術陣のためまぬ努力と熱情があった。

労務管理においても重役の報奨金を職員・職工に分配して所得の平準化に努め、最新鋭の機械で工場内の空調・温度管理を図り、病院を建設して疾病や健康管理に努め、労災や退職後の従業員保護のための保険を整え、さらに寄宿舎、社宅、託児所を整備して職員・職工の労働環境を向上させた。また年少の工女のための寄宿舎学校を建設して工女の基礎学力と道徳と規律を涵養し工女の精神的安定にも配慮した。また各種スポーツ・文化・教養も身に付けさせた。そして天皇への尊崇を中核に据えた国家行事を社を挙げて履行し、常に綿絹紡織事業が単に一企業の活動に止まらず国家的に重要な産業であり、従業員一人一人が企業活動を通じて国家に尽くす心情を培っていったのである。

また工場進出にともなって周辺町村が対応を余儀なくされた人口増に伴う小学校増築、交通インフラ整備、衛生・消防・防災・防犯対策といった都市化の諸問題についても、巨額の資金援助を行って地方行財政の運営を支援した。さらに周辺農村には工場や寄宿舎で賄う食糧を求め、また大量の人糞尿や屑綿などは肥料として安価に供給して商業的農業の発展に寄与した。こうした問題の解決には、企業のトップリーダーと地域社会を束ねる名望家が協力し合って妥結し、実際の現場での利害調節や軋轢の収束には、さらに技師などの中間管理職や耕作地主層など工場と地域社会により密着した人物たちの尽力があった。こうした工場と地域社会の大・中の名望家層の相互協力は、工場の拡張に符合した町村域の再編制、すなわち町村合併の円滑な進展等にとっても不可欠な要素であった。

このように富士紡績会社は、健全な労使協調の経営を土台とし、環境・エネルギー・防疫・衛生問題にも配慮しつつたゆまぬ技術革新によって成しえた企業発展と、周辺地域の様々な都市化にもなる諸問題解決にも貢献するという、現代のグローバル企業の国家を超えた利益追求には邁進するが、極端な所得格差をもたらし、エネルギー・環境・都市問題等にも無頓着な事例とは異なる、模範的な企業モデルの一事例を示していると言えよう。また頻発する洪水や火事等に対しても富士紡は、日常的に防災対策を構築し、周辺町村とも協力して復興事業に邁進している姿も現代企業の範とすべき点であろう。

他方でこのモデルは、所得格差是正、エネルギー・環境・都市問題などの諸問題解決にも熱心に貢献するが、「失われた30年」というように爆発的な発展力に欠け国際競争力では後塵を拝し、外資による買収に甘んじるケースも少なくない昨今の日本企業と比べるとどこが違うのだろうか。それは富士紡のみならず明治維新から産業革命を担った日本企業に共通して言えることであるが、単なる私益、企業益の追求という意識に止まらず、先進諸国の侵略をはねのける国家の経済的独立に資するためという強い国家意識、国益に殉じる企業家精神にあるのではなからうか。

富士紡は、輸入防遏という国益を増進する事業に邁進したが、その過程でイギリス製の最新機械やドイツなどで展開されていた単独小型モーター方式を取り入れるなど外国技術を導入し、原料棉花も輸入に頼ったが、その原棉を混棉し、輸入機械に適応させて市場動向に合わせた品質の綿糸を自在に作りだす技術を獲得し、さらに中細糸綿布や紡績綿糸製の絹布まで製織して輸入綿糸布を撃退し、絹布を輸出していったのである。これらの技術改良には日露戦後の大拡張期には資金不

足を補うため一時外資からの借り入れに頼ったが、それも国内の資金供給先の新たな開拓＝三菱系からの融資によって切り抜けていった。

こうした技術的・資金的な自立が可能であったのも、海外事情に通じながらも強い国益意識に支えられた和田のような専門経営者の存在とそれを核とした有効な経営組織改革の賜であったと言えよう。現在日本の優良企業の中にも経営者の主導権争いや企業ガバナンスの崩壊から弱体化して外資の支配を招くケースも往々にして見られるが、富士紡のケースはそれらに対する教訓も示しているのではなからうか。

ここで戦後日本を顧みると、占領期に日本はGHQから国力を弱めるために徹底した「洗脳政策」を受けた。その詳細については後掲の久岡賢治論文で明らかにされているので、ここで説明する暇はないが、アメリカをはじめとする戦勝国の数々の戦争犯罪や日本の正当な立場を主張する言論は徹底して検閲、封殺され、「日本はファシズムで軍国主義の野蛮な国家で、民主的な連合国や中華民国に対し侵略戦争を敢行し、多くの戦争犯罪を犯した」とする罪の意識を植え付けられたのである。また欧米社会や社会主義国が理想国家のように喧伝される一方で、富士紡で社を挙げて執り行われていた紀元節・神武天皇祭・天長節といった天皇に由来する国家的な祝祭日は廃止され、天皇や神道や日本文化を評価する言論も封殺された。すなわち日本国家や天皇を愛し、国家のために尽くし国益に殉じる信条そのものが、教育界や言論界においても封殺されたのである。

GHQによる7年間の占領が終わっても、教育界、マスコミ界に浸透したGHQに協力した社会主義者や欧米追随主義者によって、上記の言論空間は守られていき、歴史学界をはじめとする日本の学界、教育界、マスコミ界等には、マルクス主義や

欧米中心主義が深く浸透し、日本社会や日本企業の長所や正当性を正しく論じる論調は長らく封印されてきた。しかし、戦前教育を受けてきた経済人たちは、そうした言論空間を耐え忍びながら空襲で焦土と化した日本の復興に全力で取り組み、1960～70年代には日本は奇跡的な経済復興を遂げた。それは、この復興を担った経済人たちの心情のなかになお強い国家意識が息づいていたからと思われる。戦後、国際石油メジャー資本が席卷するなか民族石油資本を守った出光佐三（出光興産）、国産車製造に生涯をかけた豊田喜一郎<sup>6)</sup>（トヨタ自動車）などに特にそうした傾向を見出すことができよう。

だが、戦後ソ連との厳しい冷戦時代が訪れ、アメリカとの安全保障条約の下でその強力な核の傘のもとに、自国の防衛や安全保障を自ら考えずとも軽微な軍事負担で、まず荒廃と飢えに瀕した国民生活を改善・復興させ繁栄に導くことこそ幸福への道であるという考えが企業家を捉えていった。例えば高度経済成長の牽引役であり家電大国日本を創り上げた松下幸之助（松下電器、現パナソニック）も、「繁栄を通じて平和と幸福を」という理念に象徴されるように繁栄こそが平和と幸福をもたらすものであると認識した。

戦前から企業は社会の公器であり社会のために貢献するものであるという理念を抱いていた松下にとって「国益」の意識が消えてしまったわけではなかった<sup>7)</sup>が、安全保障体制がアメリカの核の傘に依存して安定する時期が長く続くと、日本の経済的繁栄や企業利益を根底で支えるものが、国益と密接なものであり、自らの国家による防衛

力に本来裏打ちされたものであるという認識そのものが、企業家ばかりでなく社会全体から希薄になっていったのである。

1960年代～70年代になると、大学は戦後教育の申し子であるマルクス主義を奉じる学生たちの過激な運動で修羅場と化し、1990年代から2000年代以降には、戦前社会を知らず、GHQの「洗脳」を引き継いだ戦後教育を幼いころから受け、学生紛争を経験した世代が、いわれない戦争責任意識を植え付けられながら企業や社会の最前線に躍り出てその経営や運営を司るようになっていった。

だが、そのマルクス主義の総本山であるソビエト連邦が1991年12月に崩壊し、中国でも1989年6月に天安門事件が起り、社会主義・共産主義への信頼が大きく揺らぎだすと、ほぼ同時に、内外の左翼陣営では「慰安婦」問題や「強制連行」問題をいっせいに取り上げて政治外交問題化させ、中国や韓国でも民族主義が鼓吹されて反日・愛国歴史教育が強化されていった。

こうした1990年代以降吹き荒れる「反日」の風潮は、社会の一線で働く「戦後世代」の眼前で吹き荒れたのである。その中で彼らにとって、戦前日本国家の正当性を主張したり、「国益」や「天皇のため」などという文言は口に出してはいけない一種のタブーとなっていた。日本の国益を主張する代わりに、登場したスローガンは「国際協調主義」や、「グローバリズム」であり、「環境に優しい」であり「企業の社会貢献」や「三方よし」などであった。

戦前の日本社会や企業では、日本人は、天皇統治のもとで二千六百年以上続く我が国の国柄に誇

6) 豊田喜一郎の父佐吉の遺志をもとに1935年に制定された「豊田綱領」の第一には「上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし」とあり、ものつくりを通して国家に報いる精神が明記されており、喜一郎も戦後占領期の厳しい時代に「我々日本人の誰かが自動車工業を確立しなければ、日本のあらゆる民族産業が育ちません。それは別にトヨタでなくともいい。けれども現状のままでは、カナダがフォードのノックダウン生産（部品を輸入して組立だけ国内で行う）に占領されて

自動車工業など芽もないように…、日本も同じ道をたどります。ひいては日本の工業が全部アメリカの隷属下に入り、日本は永久にアメリカの経済的植民地になってしまいます」（「豊田喜一郎の名言・格言20選」より）と述べており、強い国家的独立心が感じられる。但し、現在世界的なグローバル企業に発展したトヨタグループにこうした国家意識が貫いているかどうかについてはまた別問題であろう。

りを持ち、企業や国家のために一致団結し協力した時に、個々の能力を超えた力を発揮してきた。富士紡でもそうした意識をはぐくむ社内教育が日常的に行われ、綿絹紡織業の国家的使命と天皇のもとに国家に尽くすことの意義が、幼い工女から職工・職員に至るまで訓育され、それが企業内部での労働や技術革新へのたゆまぬ努力と献身となって現れ、企業そのものを強くしていたのである。

しかし、戦後1990年代以降は、そうした教育を受けず意識もない者が企業経営の中核を占めていたのであり、吹き荒れる「反日」宣伝の嵐の中で国際市場をめぐる熾烈な情報戦や競争戦の矢面に立たされた時には、日本国家の存在意義に自信と誇りを抱けず、国益意識の希薄な企業家は、グローバル市場での私益追求には長けても日本の国益を守ることは無頓着で、せつかく資金と労力を長年注ぎ込んで開発した虎の子の新技術も、「協力」や「味方」を装う競争相手にやすやすと詐取されたり、模倣されても、それに強固な国益意識で対抗し、戦い、打ち勝って国益と同時に企業利益を守り抜いていく気概に欠けるところがあったと言わざるを得ない。

1990年代のバブル崩壊以後の日本企業の停滞要因は、日銀の過度の金融引締めや消費税の段階的増税、公共事業を基調とした財政投資の低減など、さまざまな要因が指摘できようが、政策的な不備や過ちを指摘するだけでは30年に及ぶ長期停滞は説明できない。より根本的な要因の一つとして上述した国家意識・国益意識を企業活動に結びつけて認識する企業家の意識の欠落があったと思われるのである。

たしかにかつての戦時期のように、極端なナショナリズム、排他的で自己の歴史・文化を絶対視する超国家主義は、危険であり忌むべきものだろう。しかし、戦後そうした超国家主義の復活を恐れるあまり、自己の生まれ育った風土・歴史・文化、そしてそれらを束ねる国家そのものを忌避し、それに尽くすという健全な国家意識さえ失ってしまったとしたら、日本の市場や技術、資金を虎視眈々と狙う外国企業に対し、自社の利益ばかりかその存立を支えている国家そのものの利益さえ損ないかねない事態を招いてしまうことになりかねないのである。そうした観点から、戦前富士紡の企業経営は、健全な国家意識・国益意識を涵養しつつ、自然環境を活用し、資源の再利用を図りながら技術革新と労使協調の企業風土のもと、周辺地域社会とともに発展を遂げていったモデルとして、今の日本企業にとっても範とすべき点が少なくないと言えるであろう。

#### 【付記】

本稿は、2019年11月2日に開催された東アジア日本研究者協議会 第4回国際学術大会（台湾大学）において私が発表した報告「世界を救う日本型企業経営の源流を尋ねて—産業革命期の富士紡績会社の事例から—」を、さらに発展、加筆したものである。

7) 松下幸之助は、戦前戦後一貫して「社会のために永遠に貢献できる会社」という理念を抱いており、戦後経営危機に陥っていた日本ビクターの再建を引き受けた際にも明確に「国益」意識があった（加護野忠男編著『松下幸之助 理念を語り続けた戦略的経営者』PHP研究所、2016）。



# How Major Japanese Textile Companies Dealt with Crisis Situations during the Industrial Revolution

The Case of Fuji Spinning Company

Masao Tsutsui

It goes without saying that corporate giants in the United States and China are global players dominating the world economy today. On the other hand, they are also creating crisis situations with income inequality growing, environmental and energy problems worsening, and infrastructure development stagnating, resulting in the eruption of various social and urban problems, including a rise in crime. This report introduces Fuji Spinning Company (Fujibo), a major Japanese firm that played a key role in the cotton and silk textile industry, the core industry in Japan during the country's industrial revolution, as a business model that promoted corporate growth while dealing with economic inequalities and environmental, energy, and urban issues, with the aim of presenting historical lessons in crisis management.

Established in 1906 amid Japan's industry revolution, Fujibo rapidly climbed to a leading position in the textile industry in about a decade through the outstanding leadership of its executive director Toyoji Wada and the strenuous efforts of his loyal team of engineers. In the cotton spinning sector, Fujibo targeted the field of medium fine yarns not yet introduced by its major competitors. The company recruited advanced-skill technicians and experienced managing directors from textile and hydraulic power businesses, introduced the latest wet

type yarn twisting machinery and Toyoda Automatic Loom Works' weaving machines, utilized natural energy such as water-powered mills and hydroelectricity, and adopted self-running small electric motors. These initiatives helped Fujibo boost productivity, enhance its competitiveness, and contribute to the national interest in blocking imports in this sector. As for the silk spinning sector, Fujibo recycled cocoon and yarn waste and developed a breakthrough technological innovation called the "raw refining technique" to improve both quality and productivity. It also created a new fabric from spun silk yarns for warp and weft through hard work and perseverance, and supplied the demand at home and abroad as "Fuji Silk."

Regarding its labor management, Fujibo strived for equal income distribution by dividing executive bonuses for redistribution to its office and factory workers while improving the work environment by introducing a cutting-edge air-conditioning system to optimize ventilation and temperature control in its factory, building a hospital to serve its workers' healthcare needs, including treatment of illnesses, providing workers' compensation benefits and insurance programs to safeguard its employees' retirement, establishing worker dormitories, houses, and nurseries, and responding to the needs of its female workers.

Fujibo erected a boarding school for its female factory workers to cultivate their basic academic abilities, morals, and discipline, in addition to supporting their mental health. The school also taught different sports, culture, and liberal arts. Meanwhile, Fujibo urged all its employees to participate in national events held primarily in honor of the Emperor and instilled dedication to the nation, always emphasizing cotton and silk spinning as an industry of national importance.

With Fujibo's factory establishment driving population growth in the surrounding area, the firm helped address various issues caused by expanding urbanization, including constructing additional buildings for primary schools, developing transportation infrastructure, and implementing measures to improve hygiene, firefighting, disaster preparedness, and crime prevention. Fujibo offered a huge amount of financial aid to support the local government's financial and administrative operations, and it was among the first to provide electric lamps. The firm also made a major contribution to the adjacent farming villages by buying their produce for its factory and dormitories while in turn selling them cheaply large volumes of human excreta and cotton waste discharged by the factory for use as fertilizer in commercial farming. To tackle problems involving irrigation, flooding, and crime, Fujibo's top executives and the local elite community leaders cooperated to settle the issues at hand. Furthermore, community-based people, including engineers and middle managers from the factory and farming landowners from the local community, dedicated themselves to balancing interests and resolving conflicts between the two sides, with these cooperative ties at a personal level playing a key role in facilitating municipal reorganization, namely, mergers of

towns and villages, in response to factory expansion.

In these ways, Fujibo based its business on sound management through labor-management cooperation with careful attention paid to income inequality; it also achieved corporate growth by continuously pursuing technological innovation with an awareness of environmental and energy issues, and helped address various problems involving urbanization in the surrounding area through cooperation between distinguished company and local community people at the top and working levels. Fujibo can be considered a business role model, unlike today's global companies that focus more on their own profits than on their countries' national interests, create extreme income inequality, and pay little heed to energy, environmental, and urban issues.

On the other hand, this business model offers many lessons when compared with present-day Japanese companies, which actively contribute to solving various social issues as mentioned above, but experienced the "lost 30 years" between the 1990s and 2010s when the Japanese economy lacked explosive growth and lagged behind in international competition. The basic difference between the two types of companies seems to lie not in their technological innovation capabilities, but in their awareness of connecting corporate activities with national interests. Japanese companies now need to develop a corporate mission of demonstrating strong performance to win in the international arena in light of Fujibo's approach to always associate its business with the nation's interests rather than focusing solely on its own interests and profits.