

# 豊田家紡織事業の経営史

—低利益率下での高所得形成のメカニズム—

## A History of the Toyoda Family's Cotton Spinning and Weaving Business

—The Mechanism of Formation of High Income under Low Profit-rate—

山崎 広明 (Hiroaki YAMAZAKI)

東京大学 名誉教授

### I はじめに

自動車事業の国産化が、日本の経営史研究における重要テーマであり、それを担った大企業がトヨタと日産であることについては改めて指摘するまでもないが、この二つのケースのうちの一ひとつである豊田家の自動車事業への進出では、豊田喜一郎の自動車事業の国産化にける強い思いと、昭和初期には中京5大財閥の一つに数えられるようになった豊田家の豊かな資力がそれを実現させる重要な条件となっていた。そして、このふたつの条件のうち前者については、和田一夫が、国際的視野のもとに豊田喜一郎の企業者活動の全体像を本格的に解明しつつある(和田、2009)。これに対して後者については、その富を稼ぎ出したと思われる豊田家の綿紡織事業の経営実態が未だ十分に明らかにされているとは言えない。豊田家綿紡織事業の中核であった豊田紡織株式会社の前身である豊田自動織布工場(豊田自動紡織工場)については、三井文庫の所蔵資料を駆使した由井常彦の優れた研究があるが(由井、2002)、資料の限界もあってか、その筆は、豊田紡織株式会社については、第4期(大正9年3月期)までで止まっており、同社の経営の全体像は未だ未解明のままに残されている。そこで本稿は、豊田家

の綿紡織事業の歴史において最も重要な位置を占める豊田紡織株式会社の展開過程を全体として実証的に解明することによって豊田家の高所得形成のメカニズムについて新たな知見を提示することを課題としている。

### II 豊田紡織(株)の事業展開

#### (1) 豊田紡織(株)の設立

発明と営利の衝突から豊田式織機(株)の常務取締役兼技師長の座を捨てた豊田佐吉は、失意のうちに東京高等工業学校の紡織科を出た親戚の青年西川秋次を伴って外遊したが、三井物産関係者の紹介と案内に助けられてアメリカやイギリスの綿紡織工場や織機製造工場を見学しているうちに自らの技術に対する自信を取り戻し、半年余に及んだ外遊から帰国後直ちに「発明の足場」を築く準備に取り掛かり、1912年9月に愛知郡中村大字栄字米田(後の名古屋市西区米田町)に約3000坪の敷地を買い入れて金巾を作る工場(豊田自動織布工場)を建設した。そして、この工場が間もなく始まった第一次大戦による綿業界のブームに恵まれて急成長したので、1918年1月29日にこれ(1914年2月豊田自動紡織工場と改称)を法人化して資本金500万円の豊田紡織(株)を設立した。

## (2) 創立時の大株主と経営陣

同社創立時の株主数は25人で、その株主構成について、同社の正史「豊田紡織株式会社史」(岡本、1953)は、「一般外来資本を混へず、豊田氏一族、親友の藤野亀之助氏、新に縁続きとなった児玉一造氏の参加を得、全く水入らずの一族一統で株式会社を組織し、」と述べている(21ページ)。主要株主の持株の構成比をやや立ち入ってみてみると、豊田佐吉と利三郎、喜一郎の佐吉家の3人で合計58.5%、藤野亀之助と妻つゆの2人で合計29.5%、児玉一造と妻米子、弟桂三の3人で合計9.7%を占め、これら三者の合計が97.7%に達していた。所有の面で見ると、豊田紡織という会社は、豊田佐吉と彼の事業を個人的に支援してきた元三井物産の幹部社員、藤野亀之助、児玉一造の共同事業会社的色彩を色濃く帯びていた。そしてさらに注目すべきは、佐吉の2人の弟、平吉と佐助の持ち株率が合わせてわずか0.5%でしかなかったことである。これは、3人の兄弟の関係が、明治期における長兄佐吉の事業に一体として取り組んでそれを助けるといふものから、それぞれが自分の拠点となる事業を確立した上で必要に応じて協力するというものへと変化しつつあったことを示している。

一方会社創立時の役員をみると、社長豊田佐吉、常務取締役豊田利三郎、取締役藤野亀之助、監査役児玉一造という構成で、1919年10月これに監査役として児玉一造の義弟園田忠雄が加わった(岡本、1953、25,43ページ)。上記の株式所有関係を反映して、豊田佐吉家と藤野亀之助、児玉一造との共同事業にふさわしい役員構成となっていた。そしてそれから間もなく藤野亀之助が1920年1月7日に亡くなったが、これを受けて同年4月25日には、児玉一造が取締役、亀之助の妻の藤野つゆが監査役にそれぞれ就任した(岡本、1953、43ページ)。三者の共同事業的役員構成は引き続き維持され、この過程を通じて、佐吉の2人の弟がこの会社のマネジメントに関与することはなかった。そして、1921年4月に、佐吉の長男喜一郎が東京帝国大学工

学部を卒業して入社し、それから2年後の1923年4月21日に監査役に加わった(岡本、1953、43ページ)。

## (3) 会社の成長と紡績業界における地位

発足後の豊田紡織(株)は、第一次大戦期の好況と1919年の戦後ブームという幸運に恵まれる一方、1920年の戦後恐慌、1930-31年の昭和恐慌という試練にさらされたが、この過程で第一次大戦中・後のブーム期に稼いだ超過利潤を内部に留保しつつ、その後の試練の時代に的確な経営戦略を展開することによってほぼ順調に成長の道を歩むことができた。そして1932年以降、1931年の「満州事変」と金輸出再禁止を契機とする軍需や輸出の急増に助けられてその成長テンポを更に高めることができた。また1921年以降中国に進出して在華紡の一翼を担い、銀価の激しい変動や、頻発する日貨排斥の動きに耐えてその経営を成長させることにも成功した。

設立時から日中戦争勃発直前の時期である1937年3月期にかけての豊田紡織(株)の成長の跡を、資産額(未払込資本金を除く)と設備規模について見てみるとおよそ次の通りである。まず資産額は、1918年9月末の6,621千円から1937年3月末の26,645千円へと4.0倍に増加した(同社「営業報告書」1918下期、1937上期)。豊田紡織は1921年11月1日に上海に進出し、子会社として(株)豊田紡織廠を設立したので、この会社の資産額を豊田紡織のそれに加えると、1937年上期末(豊田紡織は3月末、(株)豊田紡織廠は4月末)における2社の合計資産額(未払込資本金を除く)は、26,646千円+30,594千円=57,240千円となるから、増加倍率は8.6倍となる。((株)豊田紡織廠の資産額は、同社「営業報告書」1937上期による)。(株)豊田紡織廠の資産額は両建てであるから、ここでは両建ての金額を昭和12年4月平均の上海為替相場で円に換算した金額を同社の円建ての資産額として採用した(上海為替相場は、大蔵省「金融事項参考書」1937調による)。

次に設備規模についてみると、会社設立後11ヶ月経った1918年12月末時点で、豊田紡織は紡績鍾数29,600鍾、織機台数1,008台の設備を擁していた（大日本紡績聯合会、1918下期、6ページ）。織機台数1台を紡鍾数15鍾として換算した合計の鍾数は44,720鍾となる。これが、1937年6月末時点では、紡鍾数は183,788鍾と6.2倍、織機台数は4,572台と4.5倍、換算鍾数合計は252,368鍾と5.6倍になった（大日本紡績聯合会、1937上期、14ページ）。同社の内地における設備規模は19年の間に全体として5.6倍に増加したのである。そして、同社の設備の拡大はこれに止まらなかった。前にも示唆したように、同社は、創立後まもなく中国に進出して在華紡の有力なメンバーとなり、1937年現在では上海、青島に紡織工場を構えていた。1937年6月末現在では、子会社である（株）豊田紡織廠の設備が、紡鍾数138,148鍾、撚糸鍾数8,400鍾、織機台数1,928台であった（大日本紡績聯合会、1937上期、103,104ページ）。この換算鍾数合計は169,868鍾で豊田紡織（株）（内地工場）の合計鍾数の67%に及んでいた。内地工場と在華工場を合計すると、換算合計鍾数は422,236鍾となり、1918年12月末現在における豊田紡織の設備合計の9.4倍に及ぶ。20年弱の間に豊田紡織の設備は子会社（株）豊田紡織廠の分も含めると10倍近い倍率で拡大したのである。

次に日本の紡績会社（大日本紡績聯合会加盟会社）における豊田紡織の地位をみるために、まず1918年12月末における上記の換算鍾数合計でみた同社のランキングを調べると15位であった。但し、織機台数でみたランキングは9位とかなり高かった（大日本紡績聯合会、1918上期、1-8ページ）。豊田紡織は、兼営織布会社としては、いわゆる7大紡中の5大紡績会社に次ぐ地位をこの時期に既に占めていたことが注目される。ここで豊田紡織（株）より上位に位置していた7大紡中の会社は、鐘淵紡績（1）、東洋紡績（2）、大日本紡績（3）、富士瓦斯紡績（5）、大阪合同紡績（7）（カッコ内は順位）の5社で、7大紡のうち倉敷紡績、日清紡績の

2社は、この時期には未だ織布業に進出していないか、進出しているもその規模が限られていた。これら5社以外では、内外綿が4位、天満織物が6位、福島紡績が8位に位置して豊田紡織（株）より上位にいたが、内外綿は、明治期末から中国進出を積極化した在華紡トップの有力企業であり、天満織物と福島紡績は7大紡に次ぐ中堅紡績中の有力企業であった。しかし、紡織設備全体の規模でみると、この時期における豊田紡織の地位は、数多い中規模紡績会社のひとつという程度のものにとどまっていた。

しかし、それから約20年後の1937年6月末における豊田紡織の地位は大きく上昇した。もっとも、内地における同社の地位の上昇は、織機台数でのランキングこそ1918年12月末の9位から6位へとかなり大幅だったが、設備全体（換算鍾数合計）としては、15位から14位へとという小幅なものにとどまっていた（大日本紡績聯合会、1937上期、1-20ページ）。ところがこの間に、同社は中国に積極的に進出して、在華紡の有力な担い手となっていた。1937年6月末における在華紡各社の設備を上海、青島、満州その他を一括してしてみると、豊田紡織廠の設備が、織機台数で7位、設備合計（換算鍾数合計）で8位に位置していた（大日本紡績聯合会、1937上期、101-104ページ）。紡織廠より上位に位置していたのは、織機台数では上海製造絹糸（鐘淵紡績）、内外綿、上海紡織、大日本紡績、裕豊紡績（東洋紡績）、同興紡織（大阪合同紡績）の6社（カッコ内は親会社）、換算鍾数合計では、この6社に日華紡績を加えた7社である。いずれも内地の4大紡績系か在華紡専業でトップスリーの会社である。豊田紡織は中国では、内地の4大紡や在華紡専業トップスリーに次ぐ地位を占めていたことが明らかである。この結果、内地、中国を合計して、豊田紡織は織機台数、紡織設備合計で表1に示されるような地位を占めていた。織機台数では9位から5位へ、紡織設備合計では16位から11位へそれぞれ大幅に上昇し、織機台数では3大紡と日清紡績に次ぎ、6大紡（大阪合同紡績が1931年3月に東洋紡績

表1 紡績各社の内地及び中国における設備（換算錘数合計）のランキング（昭和12年6月末）

順位	会社名	換算錘数計			織機台数			順位
		内地	中国	合計	内地	中国	合計	
1	東洋紡績	1,998,516	241,169	2,239,685	18,888	3,736	22,624	1
2	鐘淵紡績	1,342,920	454,453	1,797,373	11,872	8,034	19,906	2
3	大日本紡績	1,311,514	330,991	1,642,505	10,168	4,368	14,536	3
4	富士瓦斯紡績	765,756	133,788	899,544	3,937	1,525	5,462	8
5	日清紡績	668,644	53,060	721,704	6,294	539	6,833	4
6	内外綿	118,791	578,975	697,766	809	4,953	5,762	7
7	倉敷紡績	575,365	-	575,365	2,131	-	2,131	13
8	呉羽紡績	555,220	-	555,220	3,652	-	3,652	10
9	錦華紡績	519,661	-	519,661	872	-	872	
10	福島紡績	411,341	29,860	441,201	2,112	-	2,112	14
11	豊田紡績	252,368	169,868	422,236	4,572	1,928	6,500	5
12	岸和田紡績	363,247	-	363,247	2,208	-	2,208	12
13	上海紡績	-	340,710	340,710	-	4,621	4,621	9
14	天満織物	320,322	-	320,322	644	-	644	
15	日華紡績	-	293,403	293,403	-	736	736	

注1) 換算錘数合計ランキングで16位以下は割愛した。割愛された会社のうち、織機台数ランキングで15位以内に登場してくるのは、以下の3社である。6位 服部商店（5,974台、内地）、11位 同興紡績（2,564台、中国）、15位 満洲紡績（1,045台、中国）。

出典）大日本紡績聯合会「綿糸紡績事情参考書」昭和12年上期版。

に合併されたので、以後は7大紡が6大紡となった）の一角を構成する富士瓦斯紡績、倉敷紡績や在華紡トップの内外綿を上回り、紡績設備合計ではさすがに6大紡や伊藤忠商事系の新興紡績会社として躍進著しい呉羽紡績、中堅紡の雄福島紡績や錦華紡績、在華紡トップの内外綿には及ばなかったものの、中堅紡の老舗岸和田紡績や在華紡2位の上海紡績を凌駕していた。このように、豊田紡績は、1918年12月末から1937年6月末にかけての約20年の間に、中国に積極的に進出して、4大紡系の会社と在華紡専門トップスリーの会社に次ぐ在華紡績会社となるとともに、内地、中国の日系会社全体の中で、紡績設備全体でみて、6大紡と在華紡トップの内外綿に次ぐ有力中堅紡績会社グループの一角を構成する会社へと急成長したのである。

#### (4) 大株主と経営陣の変化

この過程で、大株主と経営陣の構成は次のように変化した。まず大株主についてみると、最も大きな変化は、最大株主で株式の半分近くを有していた佐吉の健康状態の悪化と死去に伴う株式の佐吉の後継者である利三郎と喜一郎への移動である。そして、この過程を明らかにする

ために、佐吉と利三郎、喜一郎及びこの3人の持株の移動を仲介したと思われる従業員の村野時哉と西川秋次の持株の推移を調べてみると次の事実が明らかである（豊田紡績（株）「営業報告書」1927上期—1935上期）。

佐吉から利三郎への移動（11,750株、1927年3月—同年9月）と利三郎と村野との間の移動（往復）（24,250株、1928年3月—同年9月、1934年9月—35年3月）を別にすると、佐吉から喜一郎へ直接に13,450株（1930年9月—31年3月）、西川を介して13,275株（1933年3月—同年9月）、合計26,725株、佐吉から利三郎へ西川を介して26,725株（1933年3月—同年9月）が移動したことが明らかである。この合計は53,450株となるが、これは1928年9月まで佐吉が所有していた持株数である。つまり、佐吉が生前に所有していた53,450の株式が、彼の死後、利三郎と喜一郎によって均等に相続され、この株式の移動の主な部分を外遊以来佐吉と行を共にし、佐吉が最も信頼していた西川秋次が仲介したのである。

以上みてきた佐吉、利三郎の持株の移動を含めて、大株主の持株が戦前期に全体としてどのように動いたかを鳥瞰するために作成したのが

表2 豊田紡織（株）大株主の持株の変化

株主名	1918年1月		1935年9月		1937年3月	
	持株数	%	持株数	%	持株数	%
豊田佐吉	48,000	48	-	-	-	-
豊田利三郎	10,000	10	87,883	28.2	69,133	22.2
豊田喜一郎	500	0.5	54,525	17.5	35,873	11.5
藤野亀之助（合資会社）	29,400	29.4	65,400	21	65,400	21
藤野つゆ	100	0.1	-	-	-	-
藤野勝太郎	-	-	300	0.1	300	0.1
藤野家計	29,500	29.5	65,700	21.1	65,700	21.1
兄玉一造	500	0.5	-	-	-	-
兄玉米子	9,000	9	10,117	3.2	10,117	3.2
兄玉桂三	200	0.2	22,716	7.3	22,716	7.3
園田忠雄ほか	300	0.3	-	-	-	-
兄玉家関係計	10,000	10	32,833	10.5	32,833	10.5
豊田平吉	300	0.3	1,001	0.3	801	0.3
豊田押切紡織	-	-	2,407	0.8	2,407	0.8
豊田佐助	200	0.2	10,500	3.4	10,500	3.4
西川秋次	-	-	2,242	0.7	2,242	0.7
村野時哉	-	-	675	0.2	373	0.1
鈴木利蔵	-	-	2,628	0.8	2,628	0.8
東洋棉花（株）	-	-	-	-	37,400	12
その他	1,500	1.5	51,606	16.5	52,110	16.7
合計	100,000	100	312,000	100	312,000	100

注1）藤野亀之助（合資会社）は、1918年1月は藤野亀之助の持株、1936年9月と1937年3月は、藤野合資会社の持株であることを示している。

出典）岡本藤次郎「豊田紡織株式会社史」、昭和28年、26ページ、豊田紡織（株）「営業報告書」、昭和11年下期、12年上期版

表2である。これによると、持株の構成比でみて、1918年1月末（会社創立時）には、佐吉家の3人（佐吉、利三郎、喜一郎）の合計が58.5%、藤野家の合計が29.5%、兄玉家の合計が10.0%と、この3家で全体の実に98%を占めていたが、1936年9月末には、それぞれの構成比が、豊田家（利三郎と喜一郎の合計）45.7%、藤野家 21.1%、兄玉家 10.5%、3家合計 77.3%に低下し、反面で豊田佐助の構成比が0.2%から3.4%に3.2%、その他が1.5%から16.5%に15%上昇したことが明らかである。この変化は、基本的には、1931年7月に行われた菊井紡織（株）の豊田紡織（株）への合併によるものである。菊井紡織（株）は、そもそも「豊田佐吉翁の労資協調精神に出發して、株式を豊田関係事業従業員に分に応じて先取せしめたといふその成立ちに大なる特色があり、「従って株主数は豊田関係会社中一番多く、第一期末は四百三十五名を数え」ていた。（岡本、1953、188ページ）株主数はその後増減して、1930年

3月末には644名になっていた。（東洋経済新報社、「株式会社年鑑」、1930、94ページ）同社の1930年3月末の株主構成をみると、持株数の多い順で、豊田紡織 18.4%、豊田佐助 14.8%、豊田佐吉 3.0%、土屋富五郎 2.6%、兄玉米子 2.4%、村安重郎 2.1%、鈴木利蔵 2.0%、西川秋次 1.9%、村野時哉 1.7%、その他 51.2%（持株数の構成比）だった。多数の従業員株主が中心の「その他」が最大で51.2%を占め、親会社の豊田紡織を別にすると、専務取締役の豊田佐助の14.8%がこれに次いでいた。それにしても、豊田紡織（株）の株主構成では1936年の時点でも、豊田、藤野、兄玉の3家で全体の77.3%と圧倒的多数を制しており、所有における3家の共同事業的性格はいぜん維持されていた。

しかし、その後、この性格に若干の変化が生じた。この表2によると、1937年3月期には、東洋棉花（株）が37,400株を所有して豊田紡織の第3位の大株主となった。豊田家が自動車事業へ進出する過程で、三井財閥系の有力商社で

ある東洋棉花との関係を強化する必要が生じたのである。なお、東洋棉花が所有することになった37,400株の株式については、この表からも明らかかなように、利三郎が18,750株、喜一郎が18,650株をそれぞれ拠出していた。

経営陣の変化に目を転じると、1927年10月21日に豊田喜一郎が取締役に就任し、これと同時に、3人の従業員出身の人物が役員に就任した。西川秋次と鈴木利蔵が取締役、村野時哉が監査役となったのである（岡本、1953、76ページ）。西川は、東京高等工業出身で佐吉の外遊時代、豊田自動織布工場時代から佐吉の傍にいて彼を助け、鈴木は西川より古く、佐吉が織機作りに苦勞していた時代からの弟子であり、村野は、三井銀行名古屋支店長で明治期の個人経営の時代から佐吉と親交のあった矢田績の推薦によって豊田商会の経理担当者として採用され、その後豊田紡織の財務・経理業務を任されていた人物である（田中忠治、1933、216-217ページ）。ところが、この後1930年1月30日に兄玉一造が、ついで同じ年の10月30日に豊田佐吉が相次いで亡くなり、豊田紡織は藤野亀之助に次いで中核的創業メンバーをすべて失うこととなった。そこで翌31年の5月18日に、菊井紡織（株）の合併を受けて、佐吉の末弟佐助が社長、すぐ下の弟平吉が取締役に就任した（岡本、1953、91ページ）。これまで、豊田紡織の経営にかかわることのなかった2人の弟が、兄の死を契機に後継者である利三郎と喜一郎を助けることになったのである。次いで1933年10月23日に、藤野つゆと村野時哉が監査役を退任し、代わって藤野勝太郎と竹内賢吉が監査役に就任した（岡本、1953、177,178ページ）。藤野勝太郎は、故亀之助の長男で、大阪高等商業の出身で、アメリカに渡り商業研究に従事するというキャリアを有していた（岡本、1953、61ページ）。また同じ日に、岡本藤次郎が取締役に就任したが、彼は名古屋商業を出た後渡米し、ニューヨークにあるイーストマン商業学校を卒業後、三井物産、東洋綿花の米国支店に勤務し、1926年に豊田紡織に入社していた（岡本、1953、60,61、176ペー

ジ）。さらに1936年4月23日には、豊田平吉が取締役を辞して監査役となり、兄玉家との関係で監査役を務めていた園田忠雄もその職を辞した。そしてこの年の10月23日には、豊田佐助が社長を退任した（岡本、1953、178ページ）。この平吉、園田、佐助の退任（平吉は監査役に止まったが、取締役は退いていた）は、佐吉の弟達、兄玉家の親戚の経営中枢からの離脱という意味があり、これによって豊田紡織の豊田佐吉、藤野亀之助、兄玉一造の3人による共同事業的性格が薄まったことになる。この佐助の社長退任を受けて、同日に豊田利三郎が社長、豊田喜一郎が専務取締役、岡本藤次郎が常務取締役にとなるとともに、林虎雄が取締役に選任され、監査役では、竹内賢吉が退任し、石田退三が代わってその任についた（岡本、1953、178,179ページ）。林虎雄は名古屋高等工業出身の技術者であり（紡織雑誌社「紡織要覧」1937年度用、紡織紳士名鑑による）、石田退三は兄玉一造の親戚で、服部商店に勤務した後豊田紡織に入社した人物であった。そして翌1937年の4月23日には、既に述べた株式の移動に対応して東洋棉花（株）社長の権野健三が取締役に就任した（岡本、1953、113ページ）。こうして、戦前期の最終段階における豊田紡織の経営陣は、豊田利三郎、喜一郎という2人の佐吉の後継者を、従業員出身の専門経営者と、東洋棉花を背景とした社外取締役が支え、監査役に佐吉の弟である平吉といぜん二番目の大株主で創業家のひとつである藤野家の代表藤野勝太郎が座るという構成になったのである。

#### (5) 経営戦略の展開

以上見てきた経営陣に率いられて、豊田紡織はどのような経営戦略を展開して、(3)で述べたような業界における地位を獲得したのであろうか。表3は、「豊田紡織株式会社史」の本文の記述と年譜から戦略の展開に関係する主なできごとを一覧表にしたものである。

これによると、豊田佐吉は、豊田紡織（株）を設立した1918年10月に上海を中心に中国の紡

表3 経営戦略の展開（年表）

1918年1月29日	豊田紡織（株）（資本金500万円）創立
1918年3月10日	菊井紡織（株）（資本金200万円）創立
10月	豊田佐吉 上海を中心に中国の紡績業を視察
1919年	佐吉、半永住の目的で再び上海へ渡航、大邸宅を建て、紡績業の開業準備に着手
1920年4月25日	豊田紡織の取締役会、佐吉が上海に於いて個人の資格で紡績業を営むことを承認
1921年11月29日	(株)豊田紡織廠（資本金1,000万円）創立
1923年11月	刈谷町に自動織機の試験工場を設立
1925年9月25日	臨時総会で、資本金を500万円から800万円に増加することを決議
1926年1月	刈谷試験工場に紡機20,000錠を据え付け、運転開始
3月	刈谷試験工場を刈谷工場と改称
11月	刈谷工場の隣接地に(株)豊田自動織機製作所（資本金300万円）を設立
1928年下期	刈谷工場に紡機22,400錠、自動織機484台を増設
12月	(株)庄内川染工所（資本金100万円）を設立
1929年3月	中央紡織（株）（資本金100万円）を設立
1930年3月	本社工場に紡機8,000錠を増設
10月	佐吉逝去
1931年4月25日	菊井紡織（株）合併の仮契約を締結
9月7日	臨時総会で、菊井紡織（株）の合併完了を報告
1932年12月12日	庄内川レーヨン（株）（資本金300万円）を設立
1934年3月24日	新株6万株に対する第2回払込金（1株15円）を徴収
1936年10月31日	トヨタ金融（株）（資本金100万円）を設立
1937年3月	株式の一部を東洋棉花（株）に分譲
8月	トヨタ自動車工業（株）（資本金1200万円）を設立

出典）「豊田紡織株式会社史」本文及び「年譜」。

績業を視察し、翌19年には上海に「半永住」する積りで再渡航し、豪邸を建てるとともに、紡績業を始める準備を進めた。そして1920年4月25日には、上海に於いて個人で紡績業を営むことについて豊田紡織（株）取締役会の承認を得、約1年間個人の事業として工場を動かした上で、1921年11月29日にこれを（株）豊田紡織廠（資本金500万円）として法人化した。

佐吉は、豊田自動紡織工場を法人化した直後から中国への進出を企て、上海に於けるこの工場の操業開始は、東洋紡績、大日本紡績、鐘淵紡績、大阪合同紡績という4大紡の上海進出に一步先んじていた。「支那紡績の勃興」を報じた1921年3月2日付けの「大阪新報」によると、「本邦人経営の紡績を詳述せば、内外綿会社の上海付近に18万錠と青島2万錠、以上合計20万錠運転せる外に、計画中の8万錠は、其半数4万錠は近く運転を見る可くして最も優秀なるが、之に次いで三井物産の上海附近に9万5千錠の運転せると、日華紡績の5万錠運転と新規計画中の3万錠あり。豊田織機の3万錠は今後1,2か月後には運転を見るに至る外、計画中のもの

は同興紡績の4万錠、東洋紡の4万錠、鐘紡の3万錠、大日本紡の3万錠、東華紡の3万錠等何れも上海附近に設置せらる可く・・・」という状況であった。ここで、三井物産というのは三井物産系の上海紡績のことであり、豊田織機は豊田紡織の誤りであるが、ここに明らかのように、在華紡の先発組である内外綿、上海紡績、日華紡績の3社を追うグループの中で、豊田紡績は、大阪合同紡績（同興紡績の親会社）、東洋紡績、鐘淵紡績、大日本紡績という4大紡の一步先を歩んでいた。

次いで多工場化についてみると、1923年に名古屋市外の刈谷町に自動織機の試験工場を建設し、1926年にここに紡機20,000錠を据え付けて紡績兼営の工場とし、工場名を豊田紡織刈谷工場と改めた。そして1929年には、同じ刈谷町に東洋棉花（株）との折半出資で中央紡績（株）（資本金300万円）を設立したが、この会社の工場は、実質的には豊田紡織に原料綿糸を供給する同社の分工場であった。また1931年に、豊田紡織は菊井紡織（株）を合併し、その本社工場を同社の南工場とした。こうして豊田紡織は、名古屋

市栄生町にある本社工場のほかに、刈谷町にある刈谷工場、中央紡織の本社工場、市内菊井町にある南工場という4工場を擁する紡織兼営の会社となったのである。

豊田紡織はまた垂直統合戦略も進めた。紡績、織布という二工程の統合は最初から行われていたが、1928年にはさらに一步を進めて染色加工工程に進出し、(株)庄内川染工所(資本金100万円)を設立した。一方、これより先1926年には後方統合して繊維機械製造事業に進出し、(株)豊田自動織機製作所(資本金100万円)を設立したが、これは、豊田佐吉が最初に取り組んで苦闘を重ね、苦汁を飲まされた「祖業」への回帰という意義を有していた。織機製造事業を統合した綿紡織会社という紡績会社としては異例の存在となったのである。

最後に、1932年には、成長著しいレーヨン工業へ多角化して、庄内川レーヨン(株)(資本金300万円)を設立した。レーヨン工業には既に鈴木商店系の帝国人造絹糸、日本窒素、日本綿花系の旭絹織、という先発2社のほかに、三井物産系の東洋レーヨン、大紡績系の日本レイヨン、昭和レーヨン(東洋紡の子会社)、倉敷絹織の4社が存在しており、1931年以降この6社の後を追って大紡績、中堅紡績系の会社等が多数参入したが、庄内川レーヨンはその参入の先頭を走っていた。1932年から33年にかけて斯業へ参入した企業は、日本化学製糸(株)、庄内川レーヨン(株)、日清レーヨン(株)、錦華人絹(株)、福島人絹(株)、鐘淵紡績(株)、呉羽紡績(株)の7社(参入順)(山崎 1975年、162-163ページ)であるが、この先頭を切った日本化学製糸(株)は、結局先発6社のひとつである倉敷絹織に合併されたので、これを別にすると、庄内川レーヨンが残る6社の先頭を切り、6大紡に属する日清紡、鐘淵紡及び6大紡に準ずる呉羽紡や中堅紡績トップクラスの福島紡や錦華紡に一步先んじていたことが明らかである。

このように、豊田紡織は、多工場化、多国籍化、垂直統合、多角化という、この時期に6大

紡がとった戦略のすべてを採用したが、豊田紡織程度の規模の紡績会社、いわゆる中堅紡績でこれだけ広範囲な経営戦略を積極的に展開した企業はほかになかった。その意味で同社は中堅紡としては異色の存在であり、紡織機製造業をも統合した点では6大紡とも差別化された存在であった。

### Ⅲ 豊田紡織(株)の低利益率と高売別利益率(高生産性)

#### (1) 低利益率

以上のような戦略に導かれた企業行動の結果、どのようなパフォーマンスが挙げられたか。豊田紡織(株)の払込資本金利益率を大日本紡績联合会加盟会社全体のそれと比較すると、1918年下期から1937年上期に至る38期(19年間)の平均で豊田紡織が13.4%だったのに対して、紡聯合計は24.7%で、豊田紡織の利益率は、紡聯合計のほとんど半分という低い水準であった。また、大山壽の「本邦紡績業ニ関スル調査」(1935年10月 ムラカミインサツ)で提示されている大・中・小という規模別に区分された紡績会社の利益率(1929年—1933年の平均)(168-171ページ)を見ると、大紡績17.64%、中紡績7.70%、小紡績3.52%と、鮮やかな規模別の格差が存在していたから、豊田紡織と大紡績会社との間の格差は、紡聯合計との間にみられる差以上に大きかったと考えられる。

しかも、豊田紡織の場合、当期純益に占める雑益(子会社からの収益が中心)の割合が高く、これを差し引いた本業である紡織業のみの利益率は、ここで示されている利益率の半分程度でしかなかった。試みに、大紡績の代表的存在である東洋紡績と豊田紡織について、会社全体の利益率と雑益を除いた紡織業のみの利益率を比べてみると以下の通りで、本業である紡織業の利益率は全体の利益率の48%程度でしかなく、東洋紡績の77%と大きな違いがあった。

	全体 (A)	紡織業 (B)	B/A
東洋紡績	37.1%	28.6%	77.1%
豊田紡績	13.3%	6.4%	48.1%

注) 1918年下期—1937年上期の平均  
出典) 大日本紡績聯合会「綿絲紡績事情参考書」より算出

そうなると、ここからひとつの疑問が生じてくる。それは、本業である紡織業の利益率がこのように低いにもかかわらず、豊田ファミリーの高所得が形成されたのは何故か、という問題である。上で見たように、本業の低収益の一部は雑益によって一部がカバーされたことは確かであるが、それにもかかわらず全体の利益率も、紡連合計の半分程度、東洋紡績の3分の1強でしかなかったのである。

## (2) 高売捌益率

そこで、この問題の答えを探るために、豊田紡績の「営業報告書」における「損益計算書」と「利益金処分」の内訳をみると、「損益計算書」上の「差引当期利益金」は、(製品売却益+屑物売却益+雑益) - (事務所費+工場費)であり、次いで「利益金処分」で、この当期利益金と前期繰越金の合計が、法定積立金、従業員保護基金、固定償却、配当金、役員賞与金及交際費、後期繰越金に分けて処分されていた。ところが、紡績会社の事業成績を各決算期についてまとめている「綿絲紡績事情参考書」の「全国紡績会社営業成績表」では、当期純益金を「役員及職員並びに職工賞与金、固定資本償却金等を控除シタルモノ」としているから、業界共通に通常使われる当期純益は、豊田紡績の「損益計算書」上の差引当期利益金から「利益金処分」項目中の固定償却と役員賞与金及交際費を控除した金額ということになる。そこで、当期純益=製品・屑物売捌益+雑益 - (事務所費+工場費) - (固定償却+役員賞与金及交際費)であり、雑益を除いた本業の当期純益=製品・屑物売捌益 - (事務所費+工場費) - (固定償却+役員賞与金及交際費)ということになる。

本業の当期純益は、製品・屑物売却益から諸

経費を差し引いた差額であり、この諸経費には、製品の試験研究費や開発費、固定資産の減価償却費、役員賞与・交際費等が含まれているから、同じ当期純益であっても、製品等の売却益が多ければ、それだけ試験研究費や開発費、減価償却費、役員賞与等を多く支出することができることになるから、企業のパフォーマンスを測る尺度として、当期純益だけでなく製品等の売却益の多寡にも目を向ける必要があるということになる。そして、紡織業は、所与の固定資産を稼働させて製品等の売却益を得ているわけだから、企業が売却益を獲得する活動の効率を測る尺度として、売却益の固定資産に対する比率(固定資産売却益率)を用いることが考えられる。

そこで、1918年下期から1937年上期までの19年間におけるこの固定資産売却益率を5大紡と豊田紡績について求め、この19年間の平均値を高い順に並べると、豊田紡績 69.8%、大日本紡績 58.6%、東洋紡績 50.2%、倉敷紡績 38.7%、日清紡績 36.7%、富士瓦斯紡績 25.6%である(5大紡は、東洋経済新報社「株式会社年鑑」各年版、豊田紡績は、同社「営業報告書」各期分より算出)。豊田紡績の売捌益率が5大紡のいずれよりも高かったこと、5大紡で最高の大日本紡績と比べても約2割上回っていたことが明らかである。なお、通常は6大紡に含まれる鐘淵紡績がここに登場して来ないのは、同社の損益計算書では、製品・屑物売上高と雑収入が一括して計上されており、雑収入を除いた製品・屑物売捌益が求められないことによるものである。

ところで、製品・屑物売捌益というのは、製品・屑物の売上高から原材料費を差し引いた額だから粗付加価値に近似しており、その固定資産に対する比率が高いということは、固定資産に対する付加価値の生産性が高いということに近い。おおまかにいって豊田紡績の生産性は日本の紡績会社の中で際立って高かったと考えられる。ここから減価償却費や工場費、事務所費、役員賞与等が支払われ、残った額が株主配当と種々の積立金、次期への繰越金等の内部留保に

分けられる。したがって、この生産性が高ければ、それだけ企業の自由度が高くなり、豊田紡織のようなオーナー企業の場合には、配当や役員賞与をふやしながらか企業の競争力をも高めることが可能になる。この点に着目すると、豊田紡織という会社のパフォーマンスを論ずる場合には、その利益率の低さとこのような生産性の高さを一体として把握することが肝要だということになる。

### (3) 高売捌益率の形成要因

それでは、豊田紡織の固定資産売捌益率のこのような高さは何故に生じたのだろうか。

$$\text{固定資産売却益率} = \frac{\text{売却益}}{\text{固定資産}} = \frac{\text{販売額} - \text{原材料費}}{\text{固定資産}} = \frac{\text{販売額}}{\text{固定資産}} - \frac{\text{原材料費}}{\text{固定資産}}$$

という等式が成り立つが、このうち最右辺の  $\frac{\text{販売額}}{\text{固定資産}}$  は、販売額が生産額にほぼ等しいとす

れば、製品の単価と生産量、固定資産の単価と固定資産の数量によって決まるので、この値を決める主な要因は、製品の単価、固定資産の単価、製品の機械に対する生産性である（固定資産の中心は機械設備であり、資料上の便宜もあって、ここでは製品の機械に対する生産性で、製品の固定資産に対する生産性を近似的に代表させた）。同じようにして、最右辺の  $\frac{\text{原材料費}}{\text{固定資産}}$  は、原材料の単価と原材料の使用量、固定資産の単価と固定資産の数量によって決まるので、この値を決める主な要因は、原材料の単価、固定資産の単価、原材料使用量の固定資産の数量に対する比率であるが、

$$\frac{\text{原材料使用量}}{\text{固定資産の数量}} = \frac{\text{原材料使用量}}{\text{製品生産量}} \times \frac{\text{製品生産量}}{\text{固定資産の数量}}$$

で、この右辺は、原材料の原単位と既に触れた製品の機械に対する生産性の積に近似している。このことから、固定資産売捌益率の主な決定要因として、われわれは、製品と原材料の価格の関係、機械の生産性、機械の購入価格、原材料の原単位という4つの要因を抽出すること

ができる。

そこで問題は、豊田紡織は、この4要因についてどのように有利な競争条件を有していたか、ということになってくるが、このうち原材料の原単位については、資料上の制約もあって、その優劣について簡単に判断することはできない。各社ごとに製品の構成は異なり、製品ごとに原単位は異なるからである。これを別にすると、残りの3要因について、豊田紡織は他社に比べて明らかに有利なポジションを維持していた。まず、製品と原材料の価格関係については、製品の綿布と主な原材料の棉花を主として東洋棉花と取引していたと考えられるが、この東洋棉花の事実上の社長は児玉一造であり、彼は豊田紡織の大株主兼取締役でもあった。また、豊田紡織常務の豊田利三郎は児玉一造の弟で、敏腕の商社マンでもあったから、商社との取引において、同社が有利な立場にあったことは間違いない。また、紡織機械の仕入れ価格についても、同社は有利な立場に立っていた。同社の社長豊田佐吉は、明治期には、織機の製造を志して苦労を重ね、日本の代表的織機メーカーとなる豊田式織機（株）の常務取締役兼技師長に就任するというキャリアを有していたから誰よりも織機について詳しく、豊田紡織の紡織機は豊田式織機（株）から購入され、1924年に刈谷に自動織機の試験工場を設置してからは、自動織機を内製していた。このようなことから、豊田紡織は紡織機の仕入れ価格についても、他の紡績会社に対して比較優位を有していたと想定することができよう。さらに、このことは、織機の選定やその操作においても同社を有利な立場に立たせたであろうから、織機の実生産性でも同社は優位にあったに違いない。事実、紡績兼営織布における綿布の織機1台当り1日平均出来高を示すデータによって、1918年下期から1937年上期に至る38期（19年）間における各社別の出来高の平均値を、6大紡と豊田紡織について算出すると、6大紡の49.43ヤード—67.82ヤードに対して、豊田紡織は80.15ヤードと断然有利な立場に立っていた（大日本紡績聯合会

「綿糸紡績事情参考書」各期版より算出)。

#### (4) 高経費率

このように、豊田紡織は固定資産売却益率で最高のパフォーマンスを挙げていたのであるが、その上で次に、この売却益からどのように経費が支出されて、本業である紡織業の利益がどのように残されたかが問題となってくる。この点を検討するために、われわれは、大紡績の代表としての東洋紡績と豊田紡織について表4のような表を作成した。この表のもとになった損益計算書では、経費が工場費と事務所費(営業費)に分けられているが、豊田紡織(株)では、1934年下期からそれまでの事務所費が営業費に変わり、この前後で金額も大きく変化している。このことは、この期を境に経費の工場費とそれ以外の費用への区分が大きく変わったことを示している。このように、経費の内訳については、その区分に一貫性を欠く疑いがあるので、ここでは、経費の内訳には立ち入ることなくその合計に注目することとした。

表4によると、製品・屑物売却益に対する損益計算ベースでの経費合計の比率が、東洋紡績は68.9%であったのに対して、豊田紡織は89.1%で、豊田紡織が20%以上も東洋紡績を上回っていた。この結果損益計算ベースでの本業の利益の比率が、東洋紡績は31.1%、豊田紡織は10.9%と、豊田紡織は東洋紡績の約3分の1という低い水準の利益を余儀なくされていた。この表には、損益計算ベースでの経費合計以外に、利益金処分ベースでの役員賞与・交際費と固定資産

の減価償却費の比率も記載されており、このうち役員賞与・交際費の比率は、東洋紡績の1.6%に対して、豊田紡織は0.5%に止まっているが、この費用については、これが利益金処分の項目として表(おもて)に出てくるのは、豊田紡織の場合、1923年上期までであることに注意する必要がある。この表4の数値は、東洋紡績は対象となっている全期間の平均値であるが、豊田紡織は、1923年下期以降を0とした全期間の平均値である。豊田紡織でこの費用が表(おもて)に出ている1923年上期までの10期に限って平均値を求めると、東洋紡績2.1%、豊田紡織1.8%とその差は極めて小さくなる。また、第一次大戦後の戦後ブームを反映している1920年上期の比率が、東洋紡績6.6%、豊田紡織2.0%と、東洋紡績の比率がこの期だけ異常に高くなっていることを考慮して、この期を外して1923年上期までの9期の平均値を求めると、東洋紡績1.6%、豊田紡織1.8%と豊田の方が少し高くなる。この費用が表(おもて)に出ている期間についていえば、売却益との関係で、豊田紡織は東洋紡績とほぼ同じレベルの役員報酬を払っていたと考えられる。また減価償却費は、東洋紡績8.0%、豊田紡織7.2%で、東洋紡績がやや上回っていたが、その差は小さかった。これも売却益との関係で、豊田紡織は、東洋紡績のレベルに近い減価償却を行っていたといえる。この結果、最終的な本業利益の売却益に対する比率は、東洋紡績の21.5%に対して、豊田紡織はわずか3.2%でしかなかった。このように見てくると、豊田紡織は、際立って高い売り捌き益率を挙げてい

表4 東洋紡績と豊田紡織の各種経費と本業利益の製品・屑物売却益に対する比率 (1918年下期-1937年上期の数値の平均、%)

会社名	経費計	差引利益	役員賞与・交際費	減価償却	本業利益
東洋紡績	68.9	31.1	1.6	8	21.5
豊田紡織	89.1	10.9	0.5	7.2	3.2

注1) 各項目の製品・屑物売却益に対する比率。

2) 豊田紡織の役員賞与・交際費は大正12年上期までの数値、以降はそれを0として平均値を算出。

3) 差引利益=製品・屑物売却益-経費計、本業利益=差引利益-(役員賞与・交際費+減価償却)。これは、損益計算書上の差引当期利益金-雑益と一致する(豊田紡織の場合)、東洋紡績では、役員賞与金と固定資産償却金が損益計算書上の支出に含まれているから、損益計算書上の当期純益金-(収入利子及配当金+雑益金)と原則的に一致する。

出典) 東洋紡績は、東洋経済新報社「株式会社年鑑」各期分、豊田紡織は、同社「営業報告書」各期版による。

たものの、費用の売捌益に対する比率が極めて高かったために、極めて低い本業利益率（売捌益に対する比率）に甘んじざるを得なかったことが明らかである。

それでは、このように高い費用比率が生じたのは何故か。費用の内訳が分からない限り（上述のように、工場費とそれ以外という区別は公表されているものの、その区別に一貫性がないので、この数字を使う意味があるか疑問である）、この問いに実証的根拠にもとづいて明確に答えることは困難である。しかし、いくつかの資料によってある程度確からしい推論を行うことは必ずしも不可能ではない。

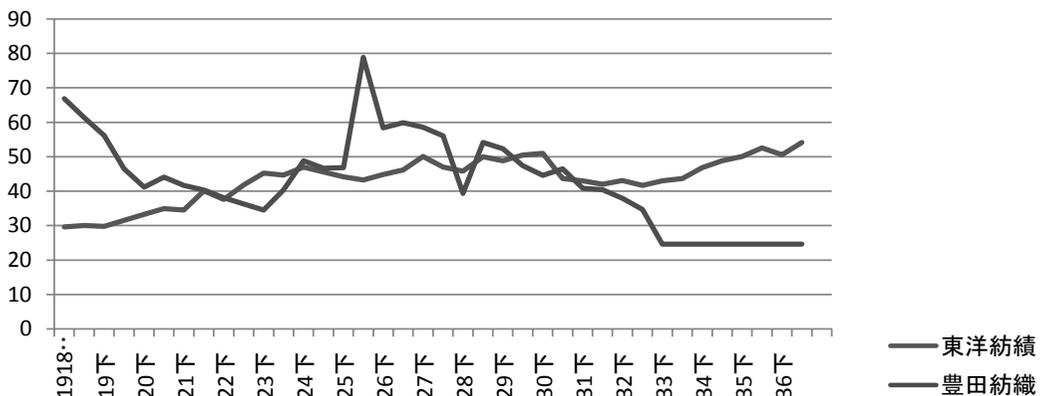
まず何と言っても最初に脳裏に浮かぶのは、豊田佐吉が製品の研究開発や試験研究を重視していたということである。「豊田佐吉伝」はこのことを繰り返し強調しており、このことの故に彼は社長と対立して豊田式織機（株）の常務取締役兼技師長という安定した地位をも放棄したのである。この関係の費用の支出を惜しまなかったために、豊田紡織の経費率が他社よりも高くなったことは容易に考えられることである。

次に、「週刊東洋経済新報」臨時増刊「会社かがみ 昭和10年版」の「豊田紡織」を扱った記事は、同社の1934年下期損益計算における支出（まさにここでわれわれが問題としている費用）の激減に触れて、この期には支出合計が対

前期比67万1千円（19.7%）減少しているが、これには疑問がある。利益金処分で、借入金から62万5千円が利益金へ繰入れられ、これが社外に分配されている点から見て、従来の決算では、支出を実際以上に計上し、利益金の計上を内輪にして、これを借入金なる項目に入れていたとも解し得る、と述べている（212ページ）。要するに、経費の「過大」計上による秘密積立金の形成の可能性を示唆している。3つの創業者ファミリーの所有と経営権の集中が高度に進んでいた豊田紡織の場合には、経理についても経営者の自由度が高く、このような費用の「過大」計上が行われ易かったのであろう。

豊田紡織の費用比率の高さについては、上記の「会社かがみ」の記事の次のような記述も参考になる。「資産内容を見ると、当社は一鍾当り固定資産が三十円八十銭といふ一流紡績並の評価である」というのである（212ページ）。この指摘を受けて、豊田紡織と東洋紡績の換算鍾数1鍾当りの固定資産額を算出し、これをグラフにした図1によると、東洋紡績の1鍾当り固定資産額が比較的安定して40円—50円の間位置するケースが多いのに対して、豊田紡織の場合には、それが上下に大きく変動し、おおまかにいって、1918年下期の67円から1923年下期の35円まで大きく低下した後、1924年上期から急騰して1926年上期には79円となり、その後は再び急低下して、1936,37年には25円になっ

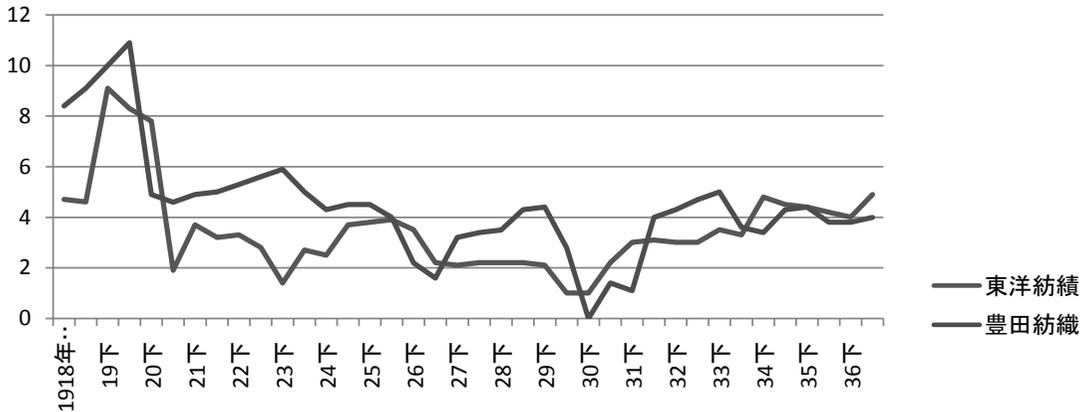
図1 東洋紡績と豊田紡織の1鍾当り固定資産額の推移（1918年下期—1937年上期）（単位：円）



出典）両社「営業報告書」、「綿絲紡績事情参考書」各期版より算出。

図2 東洋紡績と豊田紡織の固定資産償却率の推移（1918年下期－1937年上期）

（単位：％）



出典) 両社「営業報告書」より算出。

たことが明らかである。このうち1924年上期から26年上期にかけての急騰は、刈谷における自動織機の試験工場の稼働と連動しており、これに関連した紡織機の設置に伴って1錘当り固定資産額が急上昇した。そしてその後は、増設された設備も含めて償却を急速に進めた結果、その額が大きく低下して行ったのである。ところが、図2に示されている減価償却費の固定資産に対する比率の動きを見ると、豊田紡織の償却率は1926年頃から1935年前後にかけてそれほど目立って上昇してはいない。このことは、1926年下期以降の1錘当り固定資産額の大幅な低下が専ら通常の減価償却費によって行われたわけではないことを物語っており、工場費として計上されている費用の一部がそれに充てられたと推定される。

また、この費用比率の高さには、役員賞与も関係している。既にみたように、豊田紡織は、大正1923年上期まで利益金処分に毎期役員賞与・交際費を計上していたが、23年下期以降それがどこにも計上されなくなった。しかし、本稿のIV(2)で見ると、1926年現在で豊田佐吉が相当の役員賞与を受け取っていたことは確かであるから、1923年下期以降は費用の中からそれが支払われていたことになる。そして、豊田紡織の定款によると、役員賞与金及交際費は総益金－総損金（差引当期利益金）の百分

十以内と定められており、利益金処分でそれが明示されていた1923年上期までの実績をみると、当期利益金に対する比率で、それは創業当初は4－5％に止まっていたが、1920年下期以降は8.7％－9.9％とほとんど10％に近い水準を記録していた。このことは、順調であれば定款の規定の上限（10％）に近い役員賞与を払うというのがこの会社の基本的考えであったのではないかと推定される。そして、この1920年下期－1923年上期までの6期の役員賞与金及交際費の売捌益に対する比率は2.5％で、東洋紡績の同じ期間の平均1.3％、全期間の平均1.6％のいずれをも上回っていた。豊田紡織の役員賞与比率は東洋紡績を上回っていたと推定できる。

製品・屑物売捌益金からこれらの費用を支払った残りが本業利益であり、この本業利益に子会社からの配当や金融機関への預け金や子会社等に対する貸付金等の利子（雑益）を加えた合計が配当金と社内留保に分割されるのであるが、この配当金の払込資本金に対する比率である配当率がどうであったかを最後に見てみると、1918年下期から1937年上期に至る全期間の平均で、東洋紡績の26.8％に対して、豊田紡織はわずか9.5％と東洋紡績のおよそ3分の1という低い水準であった（両社「営業報告書」より算出）。豊田紡織のパフォーマンスは、低収益であるとともに低配当でもあったのである。

#### Ⅳ 高所得形成のメカニズム

##### (1) 高配当の形成

それでは、豊田家の事業の中核である豊田紡織(株)のこのような低収益、低配当にもかかわらず、豊田佐吉が第一次大戦中のブーム期以降高所得者グループにランクインすることができたのは何故であろうか。大蔵省の「昭和2年分 第三種所得税大納税者調」を手がかりに佐吉の高所得形成のメカニズムについて考えてみよう。

まず、ここに登場してくる大納税者のうち大紡績会社もしくは中堅紡績会社の社長である者の配当所得を多い順に並べると次の通りである。

大原孫三郎(倉敷紡績)251,040円、谷口房蔵(大阪合同紡績)174,956円、菊池恭三(大日本紡績)147,811円、矢代祐太郎(福島紡績)137,817円、寺田甚与茂(岸和田紡績)128,486円、武藤山治(鐘淵紡績)106,297円、豊田佐吉(豊田紡績)105,160円、阿部房次郎(東洋紡績)67,850円、宮島清次郎(日清紡績)66,843円

豊田佐吉の配当所得は、富士瓦斯紡績以外の6大紡及び中堅紡績の雄福島紡績、岸和田紡績等各社の社長達の中で、大原、谷口、菊池、矢

代、寺田、武藤よりは少なかったが、東洋紡績の阿部や日清紡績の宮島をかなり上回っていたことが明らかである。上述のように、本拠である豊田紡織の低収益、低配当にもかかわらず、このようなことが何故生じたのであろうか。

この理由を探るために、われわれは7大紡と中堅紡績の雄2社について、表5のような表を作成した。ここには、各社およびその社長について、各社が1926年度に支払った配当金と配当率、社長の会社に対する持株率、社長が会社から受け取った配当金、それに0.6を乗じた金額、1927年度に課税対象となった配当収入(1926年受け取り分)の合計が順に示されている。但し、東洋紡績と岸和田紡績の場合には、株主がそれぞれの社長の資産管理会社になっているため、各資産管理会社の配当収入にそれぞれの社長の持株率(推定を含む)を乗じた金額を社長個人の収入とみなして掲記した。まず最左欄の配当金を見ると、豊田とそれ以外との間には隔絶した差があり、豊田を1とすると、最大の鐘淵紡績は27.5、2位の大日本紡績が27.4、3位の東洋紡績が21.4で、中堅紡でも、岸和田紡績が5.3、福島紡績が4.7だった。そしてこれに会社の規模が影響するのは当然であるが、それとともに、配当率の高低の影響も大きかった。ここ

表5 第三種所得税大納税者リストに登場する紡績会社社長の本拠となる企業の配当状況と社長の配当収入(1926年の実績)

会社名	配当金 (千円)	比率	配当率 (%)		社長名	社長の 持株率 (%)	比率	社長の 配当収入 (円)	×0.6(A)	配当 収入計 (B)	A / B%
			上期	下期							
鐘淵紡績	10,437	27.5	38	35	武藤山治	1.36	0.03	141,943	85,166	106,297	80
東洋紡績	8,119	21.4	25	25	阿部房次郎	0.3	0.007	24,356	14,613	67,850	22
大日本紡績	10,400	27.4	20	20	菊池恭三	0.98	0.02	101,920	61,152	147,811	41
富士瓦斯紡績	3,740	9.8	12	10	-	-	-	-	-	-	-
倉敷紡績	2,223	5.9	16	12	大原孫三郎	12	0.29	266,760	160,056	251,040	64
大阪合同紡績	3,281	8.6	20	20	谷口房蔵	2	0.05	65,620	39,372	174,956	23
日清紡績	2,580	6.8	16	16	宮島清次郎	3	0.07	77,400	46,440	66,843	70
岸和田紡績	2,013	5.3	35	35	寺田甚与茂	11.65	0.29	234,515	140,709	128,486	110
福島紡績	1,792	4.7	32	32	八代祐太郎	11.88	0.29	212,890	127,734	137,817	93
豊田紡績	380	1	5.7	5	豊田佐吉	40.75	1	154,850	92,910	105,160	88

注1) 比率はいずれも豊田紡績を1とする比率。

2) 社長の配当収入は、本拠となる企業の配当金×社長の持株率。配当金は、大正15年上期と下期の配当金の合計。

3) 配当収入計は、昭和2年度分の所得税の課税対象となった前年(大正15年)中の各人の配当所得の合計。当時の税法では、配当収入は、その6割が課税対象であったので、A欄に本拠である企業からの配当収入に0.6を乗じた金額を示し、最右欄にその金額の配当収入計に対する比率を示した。

出典) 東洋経済新報社「株式会社年鑑」昭和2年版、豊田紡績(株)「営業報告書」大正15年上期、下期版、大蔵省主計局「第三種所得税大納税者調」昭和2年分。

でも豊田は最低で5.35%でしかなく、最高の鐘淵紡績は36.5%と7倍に近く、中堅紡の岸和田紡績35%、福島紡績32%と約6倍、7大紡中最低の富士瓦斯紡績でも11%と2倍の水準にあった。

しかし、このハンディキャップを、豊田佐吉は、持株率の異常な高さによってカバーしていた。佐吉の本拠である会社に対する持株率は40.75%に及び、これに次ぐのは大原孫三郎の12.0%、矢代祐太郎の11.875%、寺田甚与茂の11.65%で佐吉の3.4分の1乃至3.5分の1でしかなかった。大原を除く7大紡社長達の持株率は極めて低く、0.3%（阿部房次郎）3.0%（宮島清次郎）で、佐吉の13.6分の1以下の水準であった。この結果、本拠となる企業からの配当収入で、豊田佐吉はここに表記した9人の社長の中で、大原、寺田、矢代に次いで4位に位置し、倉敷紡績以外の7大紡の社長達より優位に立っていた。豊田紡績の低収益、低配当にもかかわらず、豊田佐吉は豊田紡績に対する圧倒的に高い持株率の故に、本拠となる企業からの配当収入で、倉敷紡績の大原孫三郎を除く7大紡の社長を上回ることができたのである。

なお、この表の右欄2つについてコメントしておく、本拠となる企業からの配当収入に0.6を乗じたのは、第三種所得税を課税する際に、配当収入については収入の4割を経費として控除することが認められているためで、この欄のカッコ内の数字はこの課税所得の最右欄に記されている課税対象となった各人の配当収入の合計に対する比率（%）である。このカッコ内の数字から明らかのように、東洋紡績の阿部房次郎、大日本紡績の菊池恭三、大阪合同紡績の谷

口房蔵の場合には他社からの配当収入が多く、そのために配当収入合計のランキングでは、豊田佐吉は9人中7位とやや順位が下がっている。

## （2）高役員報酬の形成

次に、「昭和2年分 第三種所得税大納税者調」に登場してくる10人（この場合には、東洋紡績副社長の庄司乙吉も、俸給賞与が多いためここに登場してくる）の俸給・賞与額をみると以下の通りである。

武藤山治 187,430円、大原孫三郎 177,439円、菊池恭三 143,354円、阿部房次郎 127,046円、庄司乙吉 99,971円、谷口房蔵 94,450円、宮島清次郎 66,343円、豊田佐吉 46,900円、矢代祐太郎 40,150円、寺田甚与茂 27,237円

豊田佐吉は、4大紡の社長である武藤、菊池、阿部、谷口、東洋紡績の副社長である庄司、倉敷紡績の社長で中国地方の地方財閥のリーダーでもある大原には大きく及ばなかったが、日清紡績の宮島との差は比較的小さく、中堅紡績の雄である福島紡績の矢代や岸和田紡績の寺田を上回る給与所得を得て、この面でも紡績業界における大納税者の一角を占めていた。

所得の中心を占める役員報酬について各社の資料の開示は十分ではないが、東洋紡績、倉敷紡績、日清紡績、福島紡績、豊田紡績については、利益金処分にその数字が示されている（豊田紡績は上述のように1923年上期まででしかない）ので、これを使いながら、豊田佐吉が給与所得においても大納税者になることができた理由について、推論を試みてみよう。表6は、

表6 大紡績3社と福島紡績、豊田紡績の役員報酬の比較（1926年度）（千円）

会社名	売捌益 (A)	比率	役員報酬 (B)	比率	B / A %
東洋紡績	47,822	11.9	580	6.4	1.21
倉敷紡績	12,646	3.1	213	2.3	1.68
日清紡績	11,750	2.9	150	1.6	1.28
福島紡績	9,152	2.3	96	1.1	1.05
豊田紡績	4,029	1	91	1	2.26

注1) 比率は、豊田紡績の数値に対する倍率。

出典) 東洋経済新報社「株式会社年鑑」昭和2年版、豊田紡績（株）「営業報告書」大正15年上期、下期版より作成。

資料が得られる5社について、1926年度における各社の製品・屑物売捌益と役員報酬を示したものであるが、これによると、役員報酬等の原資となる売捌益で、豊田紡織とほかの4社との間には極めて大きな開きがあったことが明らかである。豊田紡織を1とすると、東洋紡績11.9、倉敷紡績3.1、日清紡績2.9、福島紡績2.3であった。ところが、上に示した表によると、各社長のこの年度の俸給・賞与額の豊田佐吉のそれに対する倍率は、阿部（東洋紡）2.7、大原（倉敷紡）3.8、宮島（日清紡）1.4、矢代（福島紡）0.9で、本拠となる会社以外からの俸給・賞与が多かったと思われる倉敷紡の大原を別にすると、売捌益における大きな開きが相当縮まったり、矢代（福島紡）の場合には地位が逆転している。この理由を考える時に参考になるのが、表6における役員報酬の比率（豊田紡織を1とした各社の倍率）と最右欄の役員報酬の売捌益に対する比率（%）である。役員報酬における各社の倍率が売捌益における各社の倍率に比べて大きく縮小しており、これは最右欄の比率が示すように、役員報酬の売捌益に対する比率で豊田紡織が他社の2倍かそれに近い比率（倉敷紡の場合は1.3倍）を挙げることができたからである。そして、豊田紡織の役員報酬比率が他社に比べてこのように高かったのは、社長である豊田佐吉の会社に対する影響力がそれだけ強かったからであると考えられる。

なお、ここでの豊田紡織の役員報酬は、1923年下期以降同社の「営業報告書」には役員賞与・交際費が示されなくなったから、1923年上期までの実績や同社の定款の規定、(株)豊田紡織廠の1925年下期（この期まで、同社はこの数字を開示している）までの実績に基づく推計値である。定款の規定と1923年上期までの豊田紡織の実績については既に述べたので、(株)豊田紡織廠の実績について触れておくと、業績が悪かった1923年下期と24年下期には、この費用は支払われなかったが、これらを除く1925年下期までの6期には、平均して9・6%（対差引利益金）の役員賞与・交際費が支払われていた。

これらの事実から、豊田紡織や(株)豊田紡織廠では、業績が余程悪化しない限り、当期利益の10%というのが役員報酬の水準の目途とされていたと考えることができよう。こういうことで、表6における豊田紡織の役員報酬は、同社の1926年上期と下期の当期利益の10%として算出されている。

売捌益における彼我の大きな差を縮めることができたもうひとつの理由として、豊田佐吉の場合には、(株)豊田紡織廠社長としての報酬があったことにも注目しておく必要がある。紡織廠との関係では、佐吉は同社の大株主でもあったから、配当収入についてもこのことを考慮しなければならないが、同社は1925年下期までは無配であり、26年上期から配当を開始したが、26年上期、下期については、創業ファミリー三家の11人は配当を辞退しており、1926年度まで佐吉は同社から配当を受け取ってはいなかった。これに対して、上述のように、同社は役員報酬を、業績が悪化した2つの時期を除いては支払っており、1926年上期から役員報酬の数字が開示されなくなったものの、36年度の業績は以前に役員報酬を支払っていた時期の最低水準は十分に超えていたから、この年度にも役員報酬は支払われていたと想定するのが自然であろう。

そこでまず会社が支払った役員報酬額であるが、豊田紡織については、表6から91,000円と推定される。問題は(株)豊田紡織廠であるが、「営業報告書」から、1926年上期と下期の「差引利益金」が181,000両、204,000両であることが分かるから、この10%が役員賞与・交際費であったとすると、18,100両、20,400両が15年度の役員賞与ということになる。そして、これを1926年4月と10月の上海為替相場（日本銀行「金融事項参考書」昭和3年調による）で円に換算すると、27,800円、25,700円、合計53,500円となる。

次の問題は、これらの役員報酬が各役員にどのように配分され、社長である豊田佐吉がどれだけの報酬を受け取ることができたかである

が、このことについて具体的資料があるわけではない。ここでは、役員の役職に応じて一定の点数を定め、そのウェイトに応じて社長の報酬額を推定することにした。その点数は、社長を2とし、常務取締役を1.5、取締役を1、監査役を0.5で、これに従えば、豊田紡織の場合、社長1人、常務1人、取締役1人、監査役3人であるから、総点数は $2 \times 1 + 1.5 \times 1 \times 1 + 0.5 \times 3 = 6$ となり、社長の取り分は全体の $2/6=1/3$ である。(株)豊田紡織廠の場合は、社長1人、取締役4人、監査役4人であるから、総点数は $2 \times 1 + 1 \times 4 + 0.5 \times 4 = 8$ となり、社長の取り分は全体の $2/8=1/4$ である。以上から、社長である豊田佐吉の役員報酬は、豊田紡織から91,000円 $\times 1/3=30,333$ 円、(株)豊田紡織廠から53,500円 $\times 1/4=13,375$ 円ということになる。この合計は43,706円であり、豊田佐吉の税制上の給与所得46,900円と相当に近似している。この数字を前提にすると、佐吉はこの年度の役員報酬を、豊田紡織 7、(株)豊田紡織廠 3という比率でこの2社から得ていたと推定される。

## V むすび

以上みてきたところから、豊田紡織(株)の展開過程と豊田家の高所得形成のメカニズムについての「新たな知見」として以下の諸点を指摘することができよう。

第一に、豊田紡織(株)は、株式所有と経営陣の構成からみて、終始豊田佐吉家と佐吉の事業を個人的に支援してきた三井物産の元幹部社員藤野亀之助家と児玉一造家の共同事業会社的色彩を色濃く帯びていた。既に紹介したように、同社の「社史」は、豊田家「一族一統」の「水入らず」の関係を強調しているが、平吉、佐助という二人の弟達との株式所有、経営支配における関係から見ても、豊田佐吉家、藤野家、児玉家の強い結びつきこそが強調されるべきであると思う。しかし、このこととともに、あるいはこれ以上に注目すべきは、同社の経営陣の構

成において、創業ファミリーの中から、利三郎、喜一郎という優れた経営者が現れて経営をリードするとともに、西川秋次以下、多数の優れた従業員を役員に登用して、時代の変化に対応した戦略を積極的に展開したことである。

第二に、紡績業界における同社の地位についていえば、会社設立直後の1918年下期(同年末)における同社の紡績設備合計(換算錠数合計)でみたランキングは、紡績加盟会社60社中16位で、数多い中規模紡績会社のひとつでしかなかったが、日中戦争勃発直前の1937年上期(同年6月末)には、子会社(株)豊田紡織廠も含めると、日本内地と中国を合計した設備規模で、日系紡績会社中11位に上昇していた。この時期には、6大紡、在華紡トップの内外綿、中堅紡の雄錦華紡績、福島紡績に次ぐ有力中堅紡績会社のひとつにまで成長していた。

第三に、経営戦略においては、多工場化、多角化、多国籍化という大紡績会社の戦略をフルに展開し、紡績機械製造業への後方統合戦略という他に見られない戦略も採用された。東洋紡績、大日本紡績、鐘淵紡績以外の大紡績や有力中堅紡績と比べて、この戦略の広がりには特筆に値する。

最後に、企業のパフォーマンスについてみると、豊田紡織(株)の利益率は、紡績連合会加盟会社全体の利益率よりも大幅に低かったが、利益を生み出す前提としての製品等の売捌益の固定資産に対する比率を見ると、豊田紡織の比率は5大紡のいずれよりも際立って高かった。そして、この高い売捌益率は、貿易商社との綿花や綿布の取引において豊田紡織が他社よりも有利な立場に立っていたこと、綿布の機械に対する生産性においても同社が大紡績よりも優れていたこと、紡績機械の調達においても同社が他社よりも有利な立場に立っていたことによって支えられていた。この高い売捌き益率こそが、豊田紡織(株)の多額の試験研究費や製品開発費、減価償却費、役員報酬の支払いを可能にすることによって企業の競争力を強化するとともに、競争力のある在華紡子会社からの役員報酬

と相まって役員の高所得をもたらした。そして、株主の配当について言えば、配当率は低かったとしても、大株主の持ち株率が他社の大株主に比べて際立って高かったが故にそれなりの高配当を得ることが可能になった。企業の競争力の強化がこのような高配当を持続させる条件となったことは言うまでもない。

要するに、豊田紡織（株）は、人材、戦略、経営成果のすべてにおいて中堅紡績の域を超える内実を備えたエクセレントなオーナー・カンパニーだったのである。

## 【注】

- 1 (株)阿部市商店の株主構成は不明であるが、役員構成は次の通りである。(取締役)阿部市太郎 同房次郎 同藤吉 (監査役)阿部房雄 同孝次郎。取締役に1 監査役に0.5という持ち点を与え、仮にこの比率で株式を所有していたとすれば、阿部房次郎の株式持ち分は、全体の1/4である。また、寺田(名)の場合は、寺田甚与茂が代表社員で、資本金の50%を出資していた。〔銀行会社要録〕第30版 1926年6月)
- 2 ここでの説明は、豊田佐吉の高配当収入について、高い株式保有率が高配当収入を生んだという論理を展開しており、高い株式保有率が豊かな富を前提する限り、豊かな富が高収入を生んだというトートロジーになっているという印象を与えかねないが、ここで前提となっているのは、豊田紡織(株)の高い売捌き益率であり、これこそが同社の競争力の源泉であり、同社をいわば封鎖的に所有・支配していた豊田佐吉家ファミリーの高所得の源泉でもあったのである。その上で、われわれは、豊田佐吉の豊田紡織(株)に対する株式所有に注目して、大紡績会社の社長達のそれぞれの本拠である会社に対する関係との比較で、際立って高い株式所有比率の故に、会社が支払う配当金ははるかに少ないにもかかわらず、豊田佐吉が大紡績会社の社長グループに仲間入りするレベルの配当収入を得ることができたことを明らかにした。配当収入に関する記述は、あくまでも株式所有関係にみられる豊田紡織の特徴を大紡績と比較しつつ論じ、あわせて会社の規模が小さく、その上配当率も低い豊田紡織から、豊田佐吉がどうして大紡績会社のそうそうたる社長達と肩を並べる配当収入を得ることができたかを説明しようとしたものである。
- 3 この点数は、もちろん便宜的なものであるが、役員報酬は企業の最高機密に属するものである以上、

役員の高い地位に応じたその額を関係者以外が知ることは不可能である。しかし、その地位に応じて責任の軽重はあるから、その点を考慮して一定の点数をつけ、各人の報酬額についておおよその見当をつけることはできるのではないかと考えている。ここでは、まず取締役に1、社長に2という点数を与えた上で、常務、専務にはその中間として1.5、監査役には取締役の半分として0.5という点数を与えた。

- 4 本稿は、豊田家の自動車事業への進出の資金的背景について、1930年代までに蓄積された豊田家の富があったことを前提として、この富をもたらした豊田家の高所得がどのようにして形成されたかを中心的に論じているが、1937年上期における東洋棉花(株)の豊田紡織(株)への資本参加について、「豊田家が自動車事業へ進出する過程で、三井財閥系の有力商社である東洋棉花(株)との関係を強化する必要が生じた」(5ページ)とも述べている。そこで、東洋棉花(株)の資本参加が、豊田家の自動車事業への進出に際して資金的にどの程度の意味を持ったか、という問題が提起され得る。この問いに本格的に答えるためには別稿が必要であるが、とりあえず、ここで以下の事実を指摘することはできる。

豊田家の事業の中で、自動車事業への進出を準備したのは(株)豊田自動織機製作所だったが、同社は1933年9月1日に自動車部を設置して自動車事業への進出の準備を開始し、1937年8月27日に設立されたトヨタ自動車工業(株)にこの自動車部門を譲渡した。この間、自動車部設置の直前の決算期末である1933年3月末から自動車部門譲渡の直前の決算期である1937年3月末にかけて、同社の固定資産が766万3千円、払込資本金が800万円増加した。大まかに言って、自動車部の設備投資が払込資本金の増加(増資及び払込資本金の徴収)によって賄われたのであるが、この払込資本金の増加のうち、300万円は(株)豊田紡織、410万円は豊田紡織(株)によって引き受けられていた。この2社が全体の89%を引き受けていたことになる。一方東洋棉花は、1937年上期に豊田紡織(株)の株式37,400株を引き受けたが、この価額は、1株当たりの平均単価37.5円で換算すると140万2,500円であり、これは、上記の(株)豊田自動織機製作所の払込資本金の増加の17.5%を占めるにすぎなかった。東洋棉花(株)の豊田紡織(株)への資本参加は、豊田家の自動車事業への進出に際してそれなりの貢献をしていたが、所要資金の大部分は、東洋棉花(株)以外の豊田佐吉家を中心とする人びとによって供給されていたと考えられるのである。(この部分の数字は、(株)豊田自動織機製作所、豊田紡織(株)の「営業報告書」によるものである。

## 【参考文献】

- 愛知県『愛知県統計書 明治45年』、大正2年
- 大蔵省主税局「昭和2年分 第三種所得税大納税者調」
- 大蔵省理財局『金融事項参考書 昭和3年調』、『同12年調』
- 大山壽『本邦紡績業ニ関スル調査』、ムラカミ インサツ、昭和10年10月
- 岡本藤次郎編纂監修『豊田紡織株式会社史』、日新通商株式会社、昭和28年
- 機械学会「機械学会誌」第19巻 第45号、大正5年10月
- 興和紡績株式会社・興和株式会社『興和百年史』、平成6年11月
- 大日本紡績聯合会「綿糸絲紡績事情参考書」大正7年下期－昭和12年上期
- 田中忠治編『豊田佐吉傳』、トヨタ自動車工業株式会社、昭和30年（再版）
- 東京興信所『銀行会社要録 第30版』、昭和2年
- 東洋経済新報社「会社かがみ」昭和10年版、昭和9年11月
- 同上『株式会社年鑑 第1回－第16回』、大正11年－昭和12年
- 豊田紡織株式会社「第貳回報告」－「第參拾九回報告」、大正7年9月期－昭和12年3月期
- 株式会社豊田紡織廠「第壹回報告」－「第參拾壹回報告」、大正11年4月期－昭和12年4月期
- 西川田津（発行者）『西川秋次の思い出』、竹田印刷株式会社、昭和39年
- 農商務省工務局工務課編『工場通覧』、『同上 大正5年12月末現在調査』、『同上 大正6年12月末現在調査』、『同上 大正8年1月末現在調査』、大正7年11月、大正8年10月、大正9年1月
- 株式会社紡織雜誌社『紡織要覧 昭和12年度用』、昭和11年
- 山崎広明『日本化繊産業発達史論』、東京大学出版会、1975年
- 由井常彦「三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（下）」、『三井文庫論叢』第36号、2002年12月
- 由井常彦・和田一夫『豊田喜一郎伝』、名古屋大学出版会、2002年
- 和田一夫『ものづくりの寓話』、名古屋大学出版会、2009年