鐘紡の対中国進出責任者の回想

―井上潔氏（鐘紡）インタビュー―

1974 年 7 月 25 日　綿業会館会議室にて

聞き手：桑　原　哲　也
校　閲：今　井　就　稔，富　澤　芳　亜

【解説】

このインタビューは，鐘淵紡績の綿糸部係主任，商務担当取締役として対中国直接投資の経緯を知る井上潔氏の経験を，当時，神戸大学大学院経営学研究科の桑原哲也氏（神戸大学名誉教授）が聞き取ったものである。

井上潔氏（1887–1978）は，兵庫県加古川市生まれ。1910 年東京高等商業学校専攻部卒業後に，鐘淵紡績に入社し，1936 年からの取締役を経て，1941 年には常務取締役に就任した。その後，鐘淵化学工業監査役となり，亡くなるまで鐘紡常任顧問に就いていた[1)]。

インタビューの中では，上海への進出には消極的だった武藤山治が 1920 年からの青島進出では一転して積極的となったこと，この青島での鐘紡の成功経験が，華北分離工作を背景とした天津の裕元紡，華新紡の買収につながったこと，在華紡において兼営織布が進んだ背景，上海の公大紗廠の立地，武藤山治あるいは鐘紡の社風としての技術者軽視など，興味深い事実が語られている。しかし第一次世界大戦中・戦後の日本による青島の軍事占領を租借地化としたり，青島には在華紡の工場のみ存在したとするなど，明かな間違いもいくつかあり，注などで修正をした。また鐘紡は，東洋紡と競争となった天津華新紡の買収の際には日本軍の支援・仲介を得ていたが，これにも触れていない。こうした点には注意を要する。またこのインタビューの天津への進出などの部分は，

すでに鐘紡株式会社社史編纂室『百年史』（鐘紡株式会社，1988 年）の内容に，聞き手の桑原氏により反映されている（例えば天津進出の件は『百年史』では 306 頁）。

なおインタビュー中にあらわれる A，B，C（オオヌキ氏）の各氏についても詳細は不明である。

インタビューが収録されてからすでに 44 年余が過ぎており，音源のテープには劣化，テープの入れ替えなどによる音声の中断があり，適宜語句を補うとともに，インタビューに登場する人物，事象などについても注を附した。またインタビュー中の「支那」，「北支」，「大東亜戦争」などの用語は，改めずにそのまま収録した（富澤芳亜）。

鐘紡の対中進出の経緯

〇桑原　私はできる限り，紡績会社各社のそれぞれの海外事業活動，それは主に在華紡としての経営と，輸出活動も含みます。その中で，それぞれの会社の特徴を比較検討したいと思います。

〇井上　私は支那に駐在したことはないので，旅行で行っただけだから，向こうのことはあまり偉そうなことは言えないです。こちらから見た支那ばかりだから。

〇桑原　本社の基本的方針というのをお聞きかせください。

〇井上　それでは，鐘紡が支那へ伸びた話をしてみましょう。私が体験したことを。初めにそれを話して，それから各論に入って質問をしてもらおう。

〇桑原　大きな質問しか設定していませんので，自由にお話しください。

〇井上　私に少し話させてもらうと，明治 42（1909）年，まだ私は一橋（当時は東京高等商業学校）の学生だったのですが，卒業論文の資料を得るつもりで，西宮にあった内外綿会社の紡績工場を見学したのです。

ここで学生として印象に残ったことが二つあります。一つは，そこの上田（英一）いう工場長がこういうことを言った。この工場は，元は日本紡織会社という独立の会社であった。ところが，それが工場を抵当にして百三十銀行から借金をしていて，経営に行き詰まって金が払えなくなったので，その工場を銀行へ取られてしまった。それで銀行は，この工場を競売にかけた。内外綿は，この工場を落札して経営を始めた。そ

して，その後１年間に得た利益で，落札値段は稼いだので，この工場の元は取れて，ただになっているということを言ったのです。

これは非常に私の印象に残って，とんでもないことだなと思った。つまり下手をすれば身売りせねばならないし，上手くいけば１年で元が取れる。紡績は恐ろしく危険な業態だと，僕は思ったのです。

東洋紡績はこれをはっきり意識している。あなたは（谷口豊三郎[2]さんから）聞いているでしょう。紡績会社というものは，綿の商売を上手くせねばならないこと。この思想は，いまでも東洋紡績に残っている。

これは僕の想像だけど，内外綿会社というのは綿花の専門家だから，綿の買い方が上手だったので，そういうことになったのかなと。

もう一つ印象に残ったのは，そのとき，西宮の工場に支那人の女工がたくさんいたのですが，それを工場長がこう言ったのです。うちはいま上海に紡績工場を建設中だから，そこに必要な女工を，ここへ連れてきて養成している。それが明治 42（1909）年の夏休みです。また，日本から上海へ綿糸を持っていくと運賃がかかる，輸入（関）税がかかる。向こうでつくれば運賃と輸入税がかからないから，それだけ得になると。

当時は日本から非常に大量の綿糸が上海へ輸入されていたのです。それを向こうでつくれば，それだけ得になるから。工場長の言うことが会社自体の方針だったのでしょう。内外綿会社は川邨利兵衛[3]が社長で，一見識を持っていた。

そのそろばんは学生にでもわかるのです。それにしても外国に工場をつくるなんていうのは大変なことだなと思った。しかし，内外綿は貿易商社で，早くから上海とかボンベイ（現：ムンバイ）に支店を持って経営しているのだから，外国での仕事を，そう大変におっくうとは思っていなかったのでしょう。

こうしてつくった内外綿会社の上海紡績工場は，外国へ出た日本の紡績工場の第一号です。これはだんだん順調にいって，第二工場，第三工場，第五工場というように，ずっと後に順々につくっています。それは私の印象に非常に深く残っている[4]。

だから動機は，日本からどんどん綿糸が行っているが，それは大阪から運賃を払って行っていた。そして向こう（中国）では輸入（関）税は低く 5％で，実際には当時２～３％ぐらいのものだった。それを儲けよ

うというところが主ですね。その工場長の言ったことは，僕は川邨さんの意見そのままだと思う。

〇桑原　そのころは，まだ輸出でいけたわけですね。

〇井上　どんどん輸出でいけた。それを早くから，これは向こうへ行ってつくるほうが得だと考えたのは，川邨利兵衛さんの見識です。いいか悪いかの議論はしばらく置いて。

話を戻しますが，僕は明治 43（1910）年に鐘紡へ入った。そして，その翌年の明治 44（1911）年に，鐘紡は絹糸紡績という会社を合併した。その絹糸紡績が上海に持っていた子会社が上海製造絹糸会社。支那では製造絹糸公大有限公司と言ったかな。それを合併してやり出したところが，5，6 年たっても少しも利益が上がらない。

入社して間もないころだから，それはどういう理由だったか私はわからない。そのときの鐘紡の実権者は武藤山治です。この人は，まだ社長になっていなくて専務だった。社長のいない専務ですから，この人がトップです。それで，こんなに儲からないところは解散してしまえと，その機械を日本へ持って帰って，それを日本における絹糸紡績工場に増設すると。日本は現に儲けているのだから，そういうことに決めたのです。

これを見ると，当時の武藤山治というのは，大陸に工場を経営するということに消極的な姿勢を示しています。

ところが，この話がすぐ外へ聞こえた。そうしたら，上海の日本人会の会長である児玉謙次[5]が武藤さんに手紙をよこしてきた。この人は後に（横浜）正金銀行の頭取になった人で，当時は上海支店長でした。しかし児玉さんは武藤さんと面識がないので，別の重役の学友の長尾（良吉）[6]さんあてに手紙をよこして，武藤さんに伝えてくれというのです。

その手紙には，上海製造絹糸会社というのは，当時唯一の日支合弁会社である。それを今度，大株主になった鐘紡が解散させて，機械を日本に持ち帰ることをされると，当地の支那人に非常に悪い印象を与えて日支親善の障害になると思う。だから，ぜひ，この会社を存続させてくれと言ってきたのです。

それに対して武藤さんは，成績の上がらない工場を存続させる意思はないので解散の決心をしたが，日支親善に重大な支障を及ぼすのであれば，自社の利害のみ追求すべき時代ではないと思うから，ご意見に従っ

て存続しますとの返事を出した。

武藤さんは非常に意思の強い人で，自分の決めたことには，絶対に人の言うことを聞かなかったが，ここでは面識のない児玉さんの言うことを，あっさり聞いたのです。僕の解釈では，つまり企業の社会的責任です。日支親善の問題に関することは，自社の損益よりも先へ考えなくてはならない。そういう問題の前には，自社の損益だけに固執しているべきでないという判断をした。

この見方をすると，武藤さんは大変立派だということになります。僕はそういう解釈で間違いないと思う。

そこで問題は，この上海製造絹糸会社が，いつ，誰がどうしてつくったかということを，僕はそのときに聞いていないのです。知らないまま，現在までできている。

これは内外の紡績工場より，いくらか早いのだ。だけど，それは silk spinning です。絹糸紡績だから綿糸紡績（cotton spinning）ではないのだけれども，繊維ということでは，まあ似たようなものです。

〇桑原　結局，繊維産業で海外に一番初めに出たのは上海製造絹糸なのですね。

〇井上　それは日支合弁で株主に支那人も入っているのです。社長は王一亭[7]という支那人です。これは，商船会社のコンプラドール（買辦）もしていたらしい。上海では名士と言われた人です。

余談だけど，これは南画がなかなかうまい。呉昌碩[8]（ごしょうせき）の弟子です。呉昌碩は支那では一流の南画で，それの高弟で，これだけ南画を描く人はほかにはいないので，絵描きとしても一通り名の通る人です。それが社長だった。そんなものが社長として役に立つかどうかは別問題ですよ。飾りに置いた社長だったのか。

それから，大正３（1914）年にヨーロッパで第一次大戦が始まり，そのショックで日本の紡績は不況に陥った。だがイギリスの参戦でがらりと様子が変わった。そのころの世界中の綿製品の需要というのは，大部分イギリスの製品で賄っていた。日本の製品は，わずか一部分の極東地方に対してのみ売れていたと。

そこでイギリスも戦争になって，イギリスの品物は絶滅したのではないけれども，輸出力が非常に衰えてきて，その代わりに日本品が売れる

ようになった。それで大阪は非常に景気がよくなって，紡績会社は有頂天に儲かるようになったのです。紡績のみならず，ほかの産業もそうですが，世界大戦による非常なブームが来たのだ。

そこで紡績会社も商社も金が儲かってしようがない。この金を何に使おうかということになった。そのときに目に付いたのが上海の内外綿会社。元々，内外綿会社は綿花商だった。紡績では素人なのに，それが上海に堂々たる設備を（投資）して，どんどん儲けている。これならあそこへ出てみよう，つまり内外の川邨利兵衛のまねをする人間が出てきた。これは日本人の特性ですね。人がやって儲けると，すぐまねをするのは，いいことか悪いことか知らないが。

そこへ出たのは立川（団三）[9] くんの同興紡績なのだ。これは大阪の合同紡績の子会社です。それから，東洋紡績は裕豊というのをつくった。裕豊は東洋紡の直営でしょう。

それから大日本紡績が大康紗廠をつくった。これも直営です。そして鐘紡が公大紗廠をつくった。これは直営みたいだが，直営ではない。上海製造絹糸会社の綿糸工場としてつくった。だから子会社ですね。これで大阪の四大紡績と称せられる会社は，全部，上海で顔をそろえたことになります。

それから綿花系統の商社が，綿花商の内外綿会社がやれるのなら，俺にもできるだろうと思ったと見えて，日本綿花，こんにちの日綿實業，これが日華紡績というのをつくった。それから帝国綿花。これは横尾孝之亮 [10] という人がやっていて，綿花会社としては大したことなかったが，それが東華紡績をつくった。それから三井物産の綿花部が，上海紡績を引き受けて（経営を）やるようになった。この三井物産の綿花部は，その後，すぐに独立して東洋棉花になり，トーメンになります。

そこで綿花会社の三社が出た。それから四大紡績がみんな出た。つまり内外がやっているのを，大勢がわあっと行って，まねをした。そういうのは日本式だね。

（中国での工場建設は）鐘紡が一番遅いのです。これも僕は確証を握っていないけど，僕の感じでは遅かったように思うので，昨日，立川くんに念を押した。「うちが一番遅かったように思うのだがどうだ」と，「いや，そうだ。鐘紡は遅かった」と言った。

そのときに，武藤さんはこういうことを言っていました。紡績会社の挙げる利益，その中から利益配当として払う金は小部分に過ぎない。大部分はほかのものに払っている。例えば，使用人に対する給料，いわゆる人件費。それから動力費，税金，あとは荷造り費，運搬費，保管費とか，名目は会社により違うが色々なものを払っている。こういう雑費は株主配当の数倍に上る。

日本国内の工場であれば，これらの金は全部日本人に払って，日本の経済界を潤している。この工場を支那へ持っていったら，この金をみんな支那人に払うのではないか，支那の経済界を潤すのではないかと。日本に持って帰る株式配当に比べると，その数倍するものを支那の経済界に献上することになる。これはつまらないと武藤さんは言ったのです。それで上海へ出るのが遅れたと，僕は見ているのです。これは正論ですよ。

ここで運賃と税金だけが得になるということで，内外は企業主として，株主の利益だけを考えて（中国に）行っている。だけど武藤さんは，日本の経済を考えている。日本の経済界を潤す観点からすれば，外国に工場を持っていくなんてつまらない。武藤さんのその着眼点は非常に偉いと思うのです。ここは僕の大いに誇りとしたいところなのだ。

しかしよく考えてみると，この勢いでどんどん上海へ紡績が行ったら，上海は自足自給のマーケットになってしまって，日本でつくって持っていけなくなるでしょう。それならば，いまのあいだに向こうへ割り込んでおいて，例え株主配当だけでも日本に持って帰るのがいいじゃないか。それでその気になって，しかたがない，それでは行こうかと言ったのが鐘紡の態度です。

それは，あなた方は学問的に見ているのだから，この話はよくわかるでしょう。こういうことは世間の人は誰も言っていないのです。僕は武藤さんを尊敬しています。そういうものの言い方をしていた。これでは，もうしかたがないと思って行ったのです。

それで，上海に公大をつくったのが何年かということを僕は知らない。

〇桑原　大正 8（1919）年です。

〇井上　大正 8（1919）年か。ああ，一番遅かったから。

〇桑原　さらに東洋紡の重役会の決定が遅かったのです。大阪合同と尼（崎）紡が大正 5（1916）年に進出し，そして大正 7（1918）年に日清紡と

豊田佐吉が中国に出かけて，大正 8（1919）年に鐘紡と富士紡が続き，大正 10（1921）年に東洋紡と岸和田紡と倉敷紡が出かけました。

〇井上　岸和田紡，倉敷紡が上海へ行っていますか。

〇桑原　倉敷紡は天津と青島へ行ったのですが，途中でやめました。土地を買収するという手はずになったのですが，やめました。

〇井上　それで上海はそういうことです。

そのうちに，今度は青島が問題になってきた。あなたもご承知でしょうが，青島はドイツの租借地です。それでヨーロッパで大戦が起こってがたがたしている，その火事場騒ぎに（乗じて），あいつを取ってしまえと青島の要塞を攻めて，攻めるのにだいぶ時間がかかったけど，ドイツの租借地を日本の租借地にしてしまった[11]。

それはヨーロッパの大戦に参戦する名目でやったのだ。参戦するがヨーロッパには出兵せずに，東洋においてドイツと戦ったのだから，体のいい火事場泥棒ですよ（笑）。しかし国民はみんな，それをこうやっていたのだな。

そして，あれが日本の租借地（井上氏の記憶違い，実際には戦時占領による日本軍の軍政）になると，一番早かったのが内外綿だと思うが，内外綿があそこへ進出した。

それから鐘紡も，青島にはわりに早く行っている。このときの武藤さんの姿勢は，積極的だった。僕は何も話を聞かなかったけど，最後は積極的に行った。

そして面白いことは，上海には少しも興味を示さなかった東京の二大紡績，日清紡と富士紡が青島へ出た。あの連中は東京にいるから，政府当局とか軍部の動きに非常に敏感なのだ。それで青島が日本の領地になった。これを軍が取ってしまったのだから行けというので行った。あの連中は政府の顔色を見ていてやる人たちです。

〇桑原　日清紡の宮島さん[12]が主ですね。

〇井上　ええ，そうなのです。それから長崎紡績が出ている。長崎は，昔から江戸へ行くよりも大陸へ行くほうが近いと思っていた人たちだから，これが行くのは当然だと僕は思うのだね。そして，大日本紡はずっと遅くなって出たでしょう。

〇桑原　いいえ。大正 6（1917）年ですから，あれはわりに早いのです。

〇井上　だけど工場をつくって動かし出したのは，そんなに古いかな。
〇桑原　青島でも，あそこはわりに早いのです。

公大上海工場と青島工場の違い

〇井上　まあ，行ったのはそれだけです。

ところが，僕自身の手元から言うと，上海の工場を運転し始めてからの実績というものは，私の頭に何にも印象に残っていないのだ。ということは平凡であったと。平凡であったと思うのは，普通の利益を得ていたということ。

しかし青島となると，これは大変違うのです。非常に利益が多かった。少なくとも鐘紡は上海の2倍，3倍の利益を得た。それで，どういうわけで青島がこんなに利益が多いのだろうと，僕は真剣に考えたのです。これは東洋紡績の谷口（豊三郎）さんは知っておられるだろうが，青島はそのとき，合同紡績の32番手をどんどん輸入していたのだ。

僕が税関で調べてみると，うちの青島の工場を全部32番手にしても，合同から持ってきている32番手の生産に足りないくらいの多量のものを入れている。だから，これをやれと神崎（昌太）[13] 君に言った。

すると神崎が反対した。この工場は太番手糸の工場で，32番手なんてやってもらっては困ると。ばかなことを言えと，そんな経済，不経済の問題ではないと。僕の言うことを聞かないのだ。僕は命令する権利はないから困ったなと思って，社長命令でやってしまった。社長の判を取って，ぱっと社長命令でやってしまった。それで製品を転換して，合同紡績が青島へ入れているものをやり出した。

しばらくしたら，合同のものが少しも行かなくなってしまった。その成り行きは，おそらく谷口さんは覚えているでしょう。鐘紡はあんなことをしやがってと。

それからもう一つは，綿布は鐘紡自身が青島に入れていた。細布を入れていた。それは（青島から）蒙疆 [14] へ入るものです。それで，青島でそれをやれと僕が言ったら，それをやったら内地の製品が売れなくなると佐野（武雄，1941～44年の鐘紡取締役）くんが言った。何を言うのだと，支那へ工場をつくって内地の工場のものは売れなくなるって，自分のところが増産したら，自分のところへ影響がくるのはあたりまえだ。そん

なことを言う必要はないからやれと言ってやらせたのです。

それで青島は非常な利益を上げる。上海の何倍だったかな。具体的に数字を覚えていないな。2倍だったか,3倍だったかの利益を上げていた。それで今度，増設しようとなったときに，どちらにしようと。当然，青島を増設した。

それで私は，なぜ青島がこんなに儲かるかということを考えた。これは学者も得心してくれると思うのですが，上海には紡績が集まり過ぎている。イギリス人の紡績，支那人の紡績，日本人…，押すな，押すなでしょう。だから原料を買うにしても，近所（江蘇，浙江両省など）だけでの原料ではとても足りないから，山東省，陝西省，天津と，ああいうところからの綿花までも持ってこなければいけない。製品を売るにしても同じことで，自分の近所だけで売ったのではさばけないから，とんでもない遠方まで持っていかなくてはならない。往復の運賃が大変なのです。

ところが青島は，何といっても日本人だけの小さなこぢんまりした紡績村[15]です。そして山東省自身でも相当の綿花を生産する。それから，ものを売るにしても，そう遠方まで持っていかなくても，近所で相当のものはさばける。仮にこれを天津へ持っていき,蒙疆へ持っていっても，上海から持っていくよりははるかに近くて便利。だから上海よりは青島のほうが儲かると。

つまり立地条件というものが，ああいう交通の不便な大きな国では非常にものをいう。これは立地条件がいいからだと，僕はそう判断した。それで増設は青島にした。その結果，東洋紡や大日本紡に比べて，鐘紡の青島のウエートというのは非常に大きくなった。

天津への進出

〇井上　僕はそれをもって非常に成功であったと思っているのです。

それから，一つ奥へ入って済南（さいなん）に入るとか，北へ行って天津に行けば，もっと儲かるだろうと私は考えた。済南も天津も綿花の産地で，しかも綿製品の消費地なのだから，儲かるに違いないと，僕は信じた。

ところが，津田（信吾）[16]さんが社長になった後の，昭和7，8（1932, 33）年ごろだったと思う。大阪のほうで紡績協会の委員会に出ていると，

総商会を通じて天津の紡績から申し入れがある。それは天津に10ばかりの支那人紡績があるが，みんな，うまくいかないで困っている。どの工場でも相談に乗るから日本人の紡績に買ってほしい。それを総商会から言ってきた。もう一つの経路は，外務省を通じて紡績協会に言ってきた[17]。

しかし，みんな聞き流しにして，相手にする人はいなかった。僕は天津のほうが儲かるのにと思ったが，僕も問題にはしなかった。帰って津田社長に報告をしましたが，放っていた。

そこへ，東洋棉花天津支店長の浅山伊三郎君[18]が帰ってきて，僕を訪ねて来た。そして「鐘紡はどうして天津へ進出しないのですか」と聞いた。（彼は）早く死んだのだ。いまから思えば恥ずかしいけれど，僕はそのときこういう理屈を言った。昔，イギリス人は東洋にいる自国民を海軍の力で保護しようとして，強力な東洋艦隊を置いた。それが上海・香港のあたりを，しょっちゅううろうろしている。それを背景に，イギリス人は上海に紡績工場をつくった。日本もそれにまねてつくり，こんにちには日本海軍は上海に陸戦隊を置いている。そのとき上海に行った人は知っているでしょう。堂々たる立派な兵営を建てて，海軍の陸戦隊が常駐しているのです。あれは3階か4階の鉄筋コンクリートの立派な兵営です。日本の海軍がそうしているのだから治安に心配はない。

それから青島は，日本の警察権の法のもとにある[19]。まかり間違っても，対岸の旅順から軍艦で来れば十何時間とかでやって来られると。これは心配ない。

天津は，あれだけ奥へ入っているから万一のときに困る。ことにあそこは，僕らが若いときに北清事変（義和団事件）があって，天津から北京にかけて（義和団が）大騒動をして，北京にいる公使も（北京の公使館地区に）籠城して困ったことがある。そういうことを僕らは経験したから，そこに工場をつくったら，利益はあがっても，従業員を見殺しにせねばならないことにもなる。それはできない。

そう言ったら，浅山が僕の顔を見て，「あんたは認識不足だ」と言う。そして「天津には日本の陸軍がおるのですよ」とも言う。（井上氏が）「それはわずかじゃないか」と言うと，（浅山氏の答えは）北清事件の後，治安維持のために，日本が天津に陸軍を常駐させることを条約で決めた。

現在は2個中隊しかいないが，司令官は陸軍中将です。そして兵営の倉庫には2個師団分の武器・弾薬が貯蔵してあって，満洲の関東軍から丸腰の兵隊を運んでも，すぐ守備に着けると言うのです[20]。だから何も治安は心配ない。

それで僕はえらく動かされて，なるほど，そう言えばそうだなと思った。それから津田社長に会わせて，それを説明させたら，津田さんは黙って聞いていた。津田さんは決して物事を消極的に扱わず，必ず積極的に扱う人なのだ。これだけ聞いたら「俺は天津へ行く」と言うだろうなと思ったら，その後で「僕，ちょっと天津へ行ってくるよ」と自分で言ったのです。

それで（支那）駐屯軍司令官の梅津（美治郎）中将に会って，「私はここに紡績工場をつくろうと思います。その節には何かと閣下からのご高配をお願いします」と，あいさつした。そうしたら，いきなり「それは困る」と梅津中将が言った。そしてこう言った。

いま，ここには10ばかりの支那人の紡績工場があって，みんな青息吐息で日本人に買ってくれと言っている。そこへ，あなた（鐘紡）が出てきて，理想的な立派な工場を建てて堂々とやり出したら，彼らはみんな潰されてしまう。そうすると，日本人が，我々の工場を潰したとの印象を与える。これは日支親善上において非常に悲しむべき事態だと思う。

それより，（中国の紡績工場が）買ってくれと言っているのだから，安くお買いなさい。買い取って，あなたの思うように改造して，これが利益を上げるようになったら，日本人のおかげで我々の潰れかかった紡績が息を吹き返したと。こういう印象を与えて欲しい。自分は日支親善上，それが最も望ましいことだと思うと言った。それで津田さんは，「はい，わかりました。ご趣意に沿うようします」と言って帰ってきた。

その当時の軍人がそんなことを言ったのは，僕は偉いと思う。青島では，火事場泥棒のような連中が，そういうことを言ったのは偉いと（思う）。津田さんも武藤さんに劣らない，がむしゃらな人だったけど，そのときは，「はい，わかりました。ご趣意に沿えるようにいたします」と言って帰ってきた。ここでも前と同じく，日支親善と言われると非常に弱かったのだ。

その後に，天津の二つの紡績（工場）を買いました[21]。その工場が，

なんと1年間でただになってしまった。儲かったものです。日本人がやったらそんなに儲かるのに，向こうのやつは損で困ると言っていたのだから。

（テープ反転）

〇井上　…天津の工場の一つは，その前に大倉商事が支那人に頼まれて経営みたいなことをしていたのかな。それを買い取ったのです。同じときに伊藤忠が，どこかの支那人の紡績を頼まれて経営していた[22]。あなたは知っていますか。
〇桑原　ええ。大福公司というのをつくってですね。
〇井上　それはどの程度まで力がいっていたか，あるいは伊藤忠が紡績会社として，どれだけの経営力があったか，それは疑問だと思うよ。

うちが天津の紡績を買うときに，僕は伊藤忠の中村信太郎[23]に聞いたのだ。「君のところは天津で紡績を（経営）しているそうだが，どうだい」と言ったら，「損はしてない」という言い方をした。それは損していない程度なのか，儲かっているのかは知らないよ。

そういうことで，伊藤忠と大倉商事が支那人紡績の委託経営をしていました。だけど商社だから，ろくなことはできない。しかし鐘紡が買うと，1年間でただになってしまうような利益を上げた。

浅山は大丈夫だと言ったが，どっこい治安の問題が出てきた。（1937年に）通州事件[24]というのがあって，それで鐘紡の第六廠，足立（茂）[25]君が工場長のところが暴徒に包囲された。それで，（支那）駐屯軍から12人か13人の守備兵をよこしたのだけど，それが守備に着いたまま動けない。一昼夜かな，対峙して，じっと我慢していた。そして大砲を撃って，ようやく収まったのだけど，工場の人が一人亡くなりました。だから絶対に安全というものではなかった。

その辺までは，私はこちらで体験している。私は大東亜（太平洋）戦争が始まってすぐ，昭和17（1942）年に辞めたのだけれど，その後，鐘紡は済南とか石門（石家荘），それから大連，山西省などでも紡績工場をやっています。前からある工場を接収して動かした。

それはどんな成績を挙げたか僕は知らない。おそらく非常に儲かった

だろうと思う。というのは，そのとき内地の紡績は，原料がないから，ろくな操業はしていないですね。それから値段は，闇値は高かったけれども，公定値段というもので縛られているから利益を上げることができなかった。

ところが支那は，原料はきちんとあったのだから立派に運転している。そこへもってきて公定価格がないから，日本の闇値みたいな値段で製品が売れるから，僕はしようがないほど儲かったと思っている。次々に上がってくる成績表を私は見ていないから，はっきりしたことは言えない。

そうやって広げきったところで終戦となって，それを全部捨てて帰ってきた。それが支那へ進出して私が体験したところです。

終戦後に，産経（新聞）の記者で，いまは経済部長の人が津田さんの伝記を書いていた。そして産経の役員の知人から「間違ったことを書いていると体裁が悪いから，あなた，いっぺん原稿を見てくれ」と（頼まれた）。それで，僕はその原稿を見た。こういうことが（結論として）書いてあった。津田さんは世間から見て驚くような大きな借金をして，思いっきり事業を広げた。そこで終戦となった。だから鐘紡は計り知れざる大損害を受けている。

だから僕の考え方を一つ言わせてくれと（彼に言った）。終戦後十何年もたってから，鐘紡は長野県上田市の工場を専売公社へ売ったことがあるのです。それで「あんた，経済記者だから知っとるかな。鐘紡は上田の工場を専売公社に」，「ああ，知っていますよ」と。いま僕は忘れてしまったが，あれは何億何千万円で売ったのですと値段もきちんと知っていた。そして，あの工場を売った値を僕は知らないのだけど，建設費は350万円だったと覚えている。その何倍で売ったことになる。とても儲けている。（僕は）「君，戦前とか戦時中に思いきり借金をして土地や家をかった者は，いまでは損をしているのか，得をしているのか」と。「そのとき，借金をせずに現金で，預金で持っておった人は，いまはどうなっているのか」と。「津田さんが借金して大きく広げて仕事をしておったら，それだけ鐘紡は儲けているじゃないか」と言った。（彼は）「なるほど，そうですな」と言っていた。

ただ，問題は支那だった。支那は，ただで取られてしまった。上海に工場をつくるときには金を持っていった。その後は，内地の工場よりは

絶えず少しずつ余計に儲けていた。殊に青島は，内地の工場の３～５倍も儲けていた。（その利益は）持って帰りもしたが，持って帰らずに向こうで使っていった。

そして，あと天津で（経営）しても，１年すれば工場は（買収金額を回収して）ただになってしまうのだから，その儲かった金を持ち帰らずに，向こうで使ってネズミ算式に儲けていた。それが消えたって，元はただみたいなものだからちっとも何はない。

ことに向こうで借金していれば，終戦とともに借金は消えてしまう。凍結なんて体裁の良いことを言うが，（実際には）借金も何もかも帳消しです。だから私は，向こうでの借金がいくらあっても，鐘紡の経済では一つも損をしていないと見ている。しかし，それは僕がひいき目かもしれない。それで僕は国内には，全く借金をしなかった紡績もあるだろう。その会社と，多くの借金をしていた鐘紡の（経営）内容を比べて下さいと彼に言った。あるいは，支那に全く進出しなかった紡績と，支那におおいに進出した鐘紡と比べて，どちらが現在の資産の内容がいいか，比較すればわかるだろうから，それを比べて下さいと言った。（産経新聞の記者は）「なるほど，そうですな」と（言って），津田さんの悪口をすっかり消してしまったのです。

僕は，支那の事業をやったところは，どこでもだいたいそうなっていると見ているのですが，どうですか。

終戦後の中国による工場接収への考え

〇桑原　ええ。かなり日本へ送金がされたと思うのです。

〇井上　送金をしたか，送金せずに向こうで使ってしまった。鐘紡は送金せずに向こうで使ったほうだろう。

〇桑原　すなわち満洲事変以後は拡張政策を取ったが，それまでは，鐘紡も青島と上海で増収を着実にするという程度の拡張をしたのですね。そして相当の利益を内地に送金したのではないですか。大康紗廠などの会社（大康は大日本紡績の直営工場），すなわち直営工場の形態をとった場合には，鐘紡よりも更に多額の送金を内地へしたと思うのです。

〇井上　だから支那へ進出では，そう大きな損はしていないと（考えるのですね）。

○桑原　ええ。損はしていないと考えています。
○井上　だから終戦後にも，みんな黙っているのだ。僕らが習った「国際公法」では，陸上にある敵の個人の資産は拿捕できないはずです。
○桑原　よく知りません。
○井上　海上では拿捕できるが。商船会社や郵船の船でも，すぐに取られてしまう。しかし，陸上の敵の個人の資産は拿捕できないはずです。それを向こうは勝手に取ってしまったのですから「国際法」違反です。これは講和談判によって決める問題かもしれない。

ところが，このあいだ田中（角栄）さんが行って，周恩来と（国交回復）したときには，日本から賠償金を取らないということをうたっている。それなら，あの工場を返してくれないかな。返さず，あれを日本からの賠償とするのならば，支那へ対して（民間企業たる）鐘紡が責任を持つ理由はないです。日本政府が責任を持たなくてはならない。

そうすると，日本政府があれを賠償として支那に渡すのなら，個人（株主）から買い上げて向こうへ渡すべきものでしょう。それを，いま上海倶楽部が言っている。しかし証文の出し遅れです。終戦後29年にもたってから言っているのだから，証文の出し遅れという感がある。それと，その賠償をしてくれという人間が一つも困っていない。これでは声が弱いね。
○桑原　ああ，そうですね（笑）。
○井上　白根（善一）[26]くんが，現在，それをやっているのでしょう。
○桑原　そういう論拠で，いくつも陳情文を書いておられます。
○井上　だから作文としては立派にできるね。どうなるかわからないけどね。個人には弁償してくれないだろう。

商社経営の工場について
○井上　そこで一つ問題は，いまの日綿實業，すなわち日本綿花が漢口で紡績工場をやっていたことがある。それを知っていますか。それはいつごろのことだったか，ちょっと私はわからない。
○桑原　大正14（1925）年開始です。
○井上　そんなに早くないな。だけど，それは小さな工場であり，ただ頼まれてお手伝いしたという程度でしょう。それは日綿のものとして本

腰を入れてやっていないだろう。

○桑原　日綿の資本で泰安紡績をつくったと日綿の社史には書いてあります。

○井上　泰安紡績のことは僕にはあまり言う資格がないのです。こういうものがあったということを知っている程度で。

○桑原　昭和8（1933）年現在で約2.5万錘ですから小規模です。

○井上　日綿は，当時，ラングーン（現：ヤンゴン）に精米工場を持っていた。だから外国で工場を経営するということに，ああいう貿易会社だから，（経験が）あるのです。

○桑原　三井物産が明治35（1902）年に上海で，公大紗廠という中国人紡績を買収して，上海紡績公司を組織しました。それも商社的な動きでしょう。

○井上　商社のやったところは，おおむね成功していません。僕は日華紡績とか東華紡績が，どういう運命をたどったのか，実ははっきり意識していない。

○桑原　日華紡は非常に拡張政策を取って，増錘というか買収を非常に多く行いました。しかし，大正7（1918）年に買収で工場を取得して会社を組織してから，昭和15（1940）年ぐらいまで，ずっと無配なのです。

東華紡績も，また業績が悪くて，それも大正8（1919）年ぐらいに…。

○井上　あれ（東華紡）をやった帝国綿花の横尾孝之亮は，僕は商売を通してパーソナリーを知っていますが，あの人はそんなことができそうな人じゃないと思う。

○桑原　この東華紡績も初めから終戦まで4万錘の規模で，終戦のちょっと前に日華紡織に買収されました。そのときまで4万錘で少しも伸びないのです。

○井上　第一次大戦の好況期には，内地では存外，新紡績ができるとか，拡張することは非常に少なかった。現に鐘紡も，内地の工場を一つも増設していない。あのときに淀川（工場）ができただけで，あとはどこも増設も新設もしないで，上海にばかりいっています。

あの時分はイギリスがそういうわけ（戦時中）だから，イギリス製の機械を買うことが非常に難しかった。だから同興紡は機械が全部和製でしょう[27]。あれは豊田の機械です。そういう時代。それからアメリカの

機械を，サコローウェルを買ったところもあるし。プラット（イギリスの代表的な紡機製造企業。アジア種短繊維綿花の紡出に適した高性能機）というものは，あのときに買えば非常に暇がいった（納期まで長期を要した）のだ。

それで谷口さんは偉いと思うのは，あそこ（同興紡）を全部和製でもって，すぱっとやったことです。

○桑原　さらに同興紡績の特色は，上海ではつくれないであろうと言われた（細糸の）42 番手と，そして（これを製織した）細布を初めからつくり出したと。

○井上　いや，そんなものは何でもないだろう。

○桑原　上海では（技術的に）20 番手（の紡出）が精一杯なのではないですか。

○井上　そんなことはない。そんなものはわけもない，難しいものではない。

○桑原　中国人紡績は 16 番手程度を中心に生産し，在華紡との間に技術格差があったと言われています。

○井上　あれは勉強をしていないから。

○桑原　そして（同興紡が）42 番手糸をつくったら非常に売れ行きがよかった。日華紡や東華紡は 16 番から 20 番手糸を中心につくって，支那人紡織と真正面から衝突して売れ行きが悪い。

○井上　だから私は青島で 16 番や 20 番手糸を引くことはならんと，合同紡の輸出している 32 番手糸を引けと言った。そうしたら，そんなものはやれないと。この工場は太い糸を引くようにできている工場で，それを引いたら不経済だと（反対された）。（私は）不経済で構わんからやれと言って社長命令でやらせた。

しかし，42 番手の撚糸や，40 番手をつくるというのは，そういう糸の需要が支那にあったのかという問題です。技術的には引けても，向こうで売れなければしようがない。支那に需要がある。向こうでつくらないのに需要があることは，日本から輸入することになります。ならば日本の輸入品を真似ればよいという，最初の内外の議論に戻るのです。

○桑原　大日本紡や東洋紡も 16 ～ 20 番手が生産の主力でしたが…。

○井上　だいたいそれ位しか向こうに需要がないわけです。そのより上

では細布があって，青島での細布は，経糸を 32 番手でやっていた。それを合同紡が売っていた。緯糸へは 20 番ぐらいを入れていたかな。うちの細布は経緯糸とも 24 番手だった。

○ A　その青島工場は 32 番手糸の工場だった。入ったときには 32 番手だったから。

○井上　いや，それは 32 番手糸を引くのに，日本人の工場長でさえも僕にしきりに反対したのだから，新参の紡績だったら，そんなことはできないと思っただろう。

僕が知っているのは，だいたいそれだけだから。

在華紡各社の中国進出計画について

○桑原　次の事項に進みます。ごく簡単に答えていただければと思います。

第 1 番目の問題には，すでにほとんど答えていただきましたが，大正 6（1917）年から 10（1921）年にかけての各社の大陸進出計画と社内事情について教えてください。例えば，早期にしかも大規模な進出計画をたてた大日本紡と，遅れて小規模に進出した東洋紡の違いは，どのようにして説明できるのでしょうか。

○井上　裕豊はそんなに小さかったのですか。

○桑原　ええ。昭和 6（1931）年まで 4 万 8,000 錘ぐらいの規模だったのです。

○井上　日本内地では紡績工場には 5 万坪は必要だと，漠然と言っていた。明治時代は 1 万坪です。昭和になると 10 万坪ぐらいと言っていた。

こういうこともあった。僕は，いま新聞によく出ている桜田（武）くんが社長のときに日清紡績へ行ったら，「うちは 10 万坪と 3,000 台を一つの単位としている」と言っていた。その人数ははっきり覚えていないが，2,000 人とか 1,500 人と言ったのか。それはどこで決めたのかといえば，1 人の工場長がコントロールし得る最大限はその程度と見ていた。その程度の人数だったら，長くいる工場長であれば，まず顔を覚えられるという。顔を覚えていないと本当に動かすことはできない。そんなことは人によってでたらめですよ。ものさしで測ったように学問的にわかることではないから，桜田くんの感じだ。

それを聞いた後に，神戸製鋼所社長の浅田長平[28]にも聞いてみました。

浅田さんは,「その人数は多い」,「僕はそれを 1,300 人と見ている」と言った。それは僕が尋ねるとすぐに言ったから，ああいう人は，やはり平生からそういうことを考えている。

それから日清紡の好泉（宣正）[29] くんが，17，18 年前に僕が高砂（工場）にいるときに，設置されている機械の能率を調べに来た。その機械の価格を聞かれた僕は,「うちは 1 人でセーブのできる機械ならば 300 万円まで出します」と言いった。いまだったら，500 ～ 800 万円でも出すでしょう。

〇桑原　大正 5（1916）年ぐらいまで，対中国輸出を中心に，綿糸の輸出が伸びていました。綿糸の輸出額は大正 9（1920）年ぐらいまで増加しましたが，輸出量は大正 5 年以降には減少しました。その大正 5 年ぐらいから，綿布の輸出は急増します。

〇井上　つまり半製品では輸出せずに完成品にして輸出したのでしょう。それと綿糸の量が減って金額が増えたということは，細い上質の糸を輸出するようになったのです。

〇桑原　そして大正 9（1920）年以降は，綿糸の輸出額も急減します。

〇井上　それは半製品では商売にならないということ。イギリスは綿糸というのを，元からあまり輸出せず，綿布ばかり（輸出していた)。

ここに阿部藤造 [30] くんという又一商店という店をやっていた人がいる。阿部くんは若い人でなかなか理論家ですが，綿糸は扱わずに綿布ばかりです。彼が私に,「マンチェスターへ行って見てきたが，向こうでは綿糸というものは，あまり商品として値打ちがない。綿布が商品だ。日本も将来はそうなるだろうから，私は綿糸をやらなかった」と言ったのです。これは一つの見識です。

〇桑原　それで綿糸輸出を中心としていた大日本紡のような，あまり織機を持っていなかった会社は問題を早く認識した。一方，東洋紡のように多くの織機を持っていた会社は問題認識が遅くなったという仮説を立てています。

〇井上　僕が青島工場を非常に儲かるようにできたのは，織機の設置が一つの大きな原因です。なぜかと言うと，日本では紡績と機屋との関係が非常に密接です。地理的にも近いところにあるし，荷造りをせずに木管のままで渡すという方法が非常に進歩しています。

しかし，支那は広い国だから，紡績と機屋というものがそばにくっ付いていることはないし，輸送が不便だから，（木管のまま）裸で渡すということはせずに完全に荷造りをして渡しています。綿糸を繰り返して荷造りをするのは非常に金がかかる。

日本の内地は紡績と機屋が接近しているので，紡績会社自身が織機を持っても大してうまみはない，支那はその点が非常に違う。もう一つの違いは，僕らの若かった時代には，支那人は縞とか絣の着物を着ずに，紺とか黒の無地で，そして広幅の模様を使いました。日本は小幅で，縞とか絣とかのものが多いでしょう。裏地は別だけどね。

それで，紡績会社が自分の織機で織るとなれば，小幅ものなどは小さくて織れない。ところが向こう（中国市場）はみんな広幅で，縞も絣もなしに無地だから，染めるのにドブッと漬けたらそれですむ。だから支那で織機をやるということは非常に得なのだ。私はそう思って，青島の工場を全部織機にしてしまった。

だから，上海の在華紡で織機を一番たくさん持っていたのは鐘紡です。それは統計にはっきり出るだろう。日本からの綿糸輸出が無くなったかわりに，こちらは向こうで綿布をつくっていた。ちょうど日本の裏を，僕は青島でやっていたわけだ。

〇桑原　中国の民族資本が第一次世界大戦中に急激に勃興して発達すると，日本の紡績会社の海外活動は，従来の綿糸輸出中心から，綿布輸出，あるいは現地での綿糸生産工場の建設か，これは海外活動ではないですが，日本本土の内需をもっと開拓する…。

〇井上　日本の内需って，日本は綿製品輸入をしていないのだから，内需は足りています。

それは，このころ商工省などが答申を出して，紡績が儲かるようにするにはぜいたく品をつくれと，ああいうばかなことを言う。それはぜいたく品とは言わないです。「知識集約的製品をつくれ」。こんな日本語がありますか。僕らは，そんな言葉は習ったことがない。知識集約的製品をつくって，低級品は何やら国に任すか，何か難しい言葉を使っている。稲葉秀三[31]なんていうのがいて，そういうばかな言葉を使うのです。

それで，日本人はぜいたくなものを織って，国民にぜいたくなものを着せて金を使わせろと，こういうことばかり言っている。そして一方で

は需要抑制なんて，何を言っているのか僕はわけがわからない。そうじゃないですか。

○桑原　内需の開拓と言うとそういうことになりますね。

東洋紡の上海の裕豊紡は，昭和4（1929）年まで4万8,000錘ぐらいの規模しかありません。日本国内の規模は大日本紡と鐘紡と同規模の大手でありながら，なぜでしょうか。

○井上　それは，ただ態度が消極的だったというだけでしょう。

上海というところは，あれだけ紡績が集まっているから，そんなにうまみのないところです。日本から一つも行かなくても，向こうだけで充分あり余って，しかも遠方の蒙疆のあたりまで，販売に行かねばならないようなところだから，うまみはないですよ。

まだ青島はうまみが残っていたけれど。紡績機は内外が一番多かった。織機は鐘紡が一番多い。それだから利益を上げ得たと私は思っている。

○桑原　結局，織機が決め手になった。

昭和8（1933）年で支那における鐘紡の織機は4,600台，東洋紡は1,000台でした。

○井上　そうでしょう。よそは，どうして織機をやらなかったのか，僕はわからない。

○桑原　大日本紡が2,000台を所有していました。

鐘紡が明治44（1911）年に上海製造絹糸を取得しながら，綿紡では大正8（1919）年まで，支那に拡張，進出しませんでした。その理由ですが，武藤山治氏が，すでに明治28（1895）年に，日本が下関条約で，日本が支那での工場敷設権を得た際に，大阪と東京それぞれに，上海に工場をつくろうとする二つの資本集団がありました。先ほど言われたように，そのときに武藤氏はその動きを批判していました。

そのころから武藤さんの基本方針は，輸出ができなくなったために変化したのですか。

○井上　輸出ができなくなるなら，たとえば利益配当だけでもした方が，得だということにもなるでしょう。

○桑原　そういうことですね。

○井上　理屈だけ合わせて飢え死にするようなことも困るから。やっぱりビジネスマンなら，とことん技術ばっかりでいくというわけにもいか

ない。

内外綿の社風

〇桑原　内外綿は上海でも一番早く，明治 44（1911）年に操業を開始したし，青島で工場・土地を買ったのが大正 4（1915）年で，金州で土地を買ったのが大正 11（1922）年です。

〇井上　この金州は関東州だ。

　ここは敷紡もやっているね。あれは別会社になっていたけど。

〇桑原　満洲福紡と名称でした。内外綿というのは，日本の紡績関係では一番早く，あちこちに工場をつくる，そういうパイオニア的な（企業でした）。

〇井上　これは元が貿易商だから，外国というものを軽く考えていた。われわれは外国といったら大変なものだと思っている時代に，先生たちは外国というものを，そう大して重いものとは思っていなかったということが元です。

〇桑原　そういう社風みたいな。

〇井上　あれは綿花商の資格をずいぶん遅くまで持っていたが，綿花の商売は，かなり早いところでやめていた。僕が覚えているのは，ここで「もうおたくは綿花の商売をおやめになっているのだから，綿花同業会からのいて（脱退して）ほしい」と言われて，「まあまあ，消さずに置いておいてくれ。会費は払います」と言ったのを，僕は横で聞いていた。

〇桑原　それは昭和何年ごろ。

〇井上　それはわからない。

〇桑原　上海工場の操業を始めたときには，綿花はやらずに，純然たる紡績会社として工場をつくった。

〇井上　それは川邨利兵衛さんの一つの見識です。

〇桑原　しかし，その社風とか体質は，商社的なものですか。

〇井上　そうだろうと思うのです。いま，新内外というのを内外綿の残党でつくっているけれども，新内外は若い人ばかりだから知らないのよ。

〇 B　新内外は，いまは住友商事の傘下ですね。

〇井上　戦争中に紡績を統合して 10 大紡にしてしまえと言ったときに，内外は日本の内地にあった工場を捨てて支那だけになってしまった。そ

れが，いまから見れば身を滅ぼすもとになった。戦争に負けたときにどうしようという絵は描かなかった。
○桑原　内外綿は日本国内の工場を日清紡に売ったのですね。
○井上　それで日清とけんかして，僕は仲裁に入って困った。能登川かどこかの。
○桑原　100 万錘統合のとき。
○井上　能登川の工場だ。あれを日清紡へ売って，そして終戦になったら，その工場は何やらの理由だから俺のほうへ戻せということを内外から言った。それで争いになって，僕は仲裁した。気の毒だけれども，これは日清紡のほうへ采配を挙げないとしようがないなと言って。

在華紡経営の苦労とうまみ
○桑原　そして在華紡経営の最も苦労した点と，うまみと言いますか，その 2 つの点を挙げてください。
○井上　うまみは，大陸でやった工場は意外とみんな儲かっているのだから，苦労は何もしていないです。
○桑原　経営内部の苦労としては，排日ストライキが起こったこと。
○井上　そんなことはないですよ。
○ C　それはあまり影響なかった。
○井上　そんなことは一つも起こっていないです。
○桑原　大正 14（1925）年では，五・三〇事件の後に青島と上海で。
○井上　内地だってストライキはしょっちゅうあるのだから，そんなことは問題ではない。
○桑原　内地でも海外でも，両方ともストライキは特別の苦労ではないのですか。
○井上　誰もそんなことは苦労だとは思っていないでしょう。それは大勢の労働者を使っていれば，大学出だってひどいことをする。もっと品の悪い人間を使っていたら，それは仕方がない。そんなことは問題にしていないですよ。
　ただ僕は（労務問題の）全然素人だからわからないが，上海のように，あれだけ工場が紡績といわず集まっていると，労務問題は相当難しかったと思う。青島はその点は楽だった。「山東苦力（サントウクーリー）」と

いう言葉が昔はありました。（山東省は）布団１枚担いで，どこへでも出稼ぎに行く労働者の供給源です。山東苦力というのは，満洲までも出る。

それで青島に初めて工場をつくったときは，リング（紡錘機）で男工を使っていた[32]。日本人は小学校の小さい子どもを使っていた。男工を使っても合うのだから，あの工賃は安かったのです。

それと当時は，まだ纏足（てんそく）の風習が残っていた。それで女の子を使っては危ないので男工ばかりでやったという。だから人間の供給はたっぷりあったのだろう。僕は素人だからあまり知らないけど，人のことで問題になったことは，いっぺんもない。

〇桑原　しかし昭和６（1931）年の満洲事変以後，第一次上海事変，そして第二次上海事変と，情況は悪化しました。そこから非常に苦労をし始めたと言ってもよろしいですか。

〇井上　それは土地によって社会情勢の不安というか，政治上の不安というか，そういうものがどれだけ影響を及ぼしたのか，それを僕は全然知らないです。

〇Ｂ　山久（山田久一）さんに聞けたらね。

〇井上　谷口（豊三郎）さんは上海に行っていなかったですか。

〇Ａ　ときどき行かれただけで。

〇井上　それでもわかっているだろう。それは立川くんに聞いたらいい。

〇桑原　その際には，もう（日本への）撤収も考えたのですか。

〇井上　そんなことは毛頭考えたことはないです。それは大船に乗った気でいますよ。僕自身としては，天津へ行くときはちょっと嫌だったけれど。ことに通州事件が起こったのだから。

華北進出と軍部との関係

〇桑原　上海から青島へ，そして北支へと行ったのですが，それは軍部の支配力との関係も大いに（あるのですか）。

〇井上　天津に新工場をつくろうとした時には，日支親善のためを思うなら，そんなことをせずに向こうの工場を買ってやれと軍司令官に言われて，分かりましたと，そのとおりにしたのだから，これは軍の干渉があったという言葉を使ってもいいかもしれないが，われわれは干渉されたというように悪意には取っていないです[33]。

○桑原　日本軍の治安維持力が及ぶ範囲内に在華紡は進んだと考えて良いのですか。
○井上　上海へ行くときは，あまりその点は意識していないだろう。それは内外綿に聞かないとわからないです。
○桑原　青島の場合はどうですか。
○井上　青島は日本の領土になったのだから，これはもう安心して行ける。だから東京の二大紡も，さっと出てきた。
○桑原　天津も租界がありましたが，租界の中に工場を作りませんでした[34)]。
○C　みんな共同租界でしょう。
○井上　天津の租界というのは日本租界ですか。
○桑原　はい。
○井上　日本租界というのは，日本の法律で支配していたわけ。
○C　そういうものがあったのですけど，そこには紡績はないですね。
○井上　だけど，日本の駐屯軍がはっきりいたのだからね。
○桑原　日本軍の駐屯しているところにしか工場をつくらなかったのですか。

租界と在華紡

○井上　そういうわけでもないだろう。ただ上海の公大（紗廠）をつくるときには，工場は租界の外（の土地）にある。それで少し考えて，表門だけを租界へくっつけていて，あとは租界の外にあるのだ。まあ表門がくっついていたらいいだろうということでやったのだから，それは考えていないことはない。それを思い出します。
○桑原　ものすごく大きかった上海の公大の第一工場ですね。東洋紡の裕豊紗廠から少し離れた場所にあった。あそこは共同租界の外なのですか。
○井上　いや，鐘紡の公大は外です。表門だけが租界にちょっとくっついている。ああ，嫌だなという感じはしたけど，まあ大したことはないと思っていた。
○桑原　そういう租界の外にある工場も，租界の中にある工場と同じ権利を行使できた。それは拡大解釈ですね。
○井上　まあ，あまりそういうことには気は遣っていないね。

○桑原　租界に（日本）法人をつくる場合，日本の「商法」に基づいてつくり，そして日本領事館に登記をするということですか。
○井上　そういう法律上の手続きは，僕は全然知らないです。
○桑原　日本の領土と考えていたのを，租借地と同じ意味で上海の租界も利用していた。
○井上　租界と租借地とは全然違うと思うな。
○桑原　違いますね。法律的には全然違うわけですね。
○井上　租借地と言えば，もうこれは領土ですよ。
○桑原　租界というのは，ただ上海租界，共同租界の場合は中国の土地であって，そこにたまたま外国人が一緒に集まってきて，生活上の都合がよいだろうということで集まったというだけで，それである程度の自治権をもらったというだけで，そこに日本の「商法」が及ぶわけですか。
○井上　それは，うちの上海絹糸なんか，あれは日本の「商法」によって設立していたのだろう。つまり，あの会社の籍というものは日本にあるのか，支那にあるのか。そのへんになると，僕らも誠にお恥ずかしいながら，はっきりした返事はできない。
○桑原　それで税金なども，例えば租界で「日本商法」に基づいて設立した場合，法人税は払わなくてもいいというような。
○井上　その点になったら白根くんがよく知っているだろう。あるいは立川くんに聞いてごらん。よく知っていますわ。私はそれを知らない。
○桑原　この『鐘紡と系列』（正式には，田中宏『鐘紡と系列：日本の紡績』日本コンツェルン刊行会，1957年）では，租界に集中した理由の一つは，租界につくった場合，税金を全然払わなくてもよい。ただ，工部局に一定の道路修理のお金ぐらい払うとあります。
○井上　それは誰が書いたものですか。
○桑原　これは小汀利得[35]監修，田中宏著，だいぶ間違っているところがあります。
○井上　小汀利得なんていうのはね，もう死んだけど。
○桑原　裕元紡績に関する記述も，鐘紡がつくったように書いてあり，間違っています。その点でこの本も信用できないのですが，租界については…。
○井上　そういう法律問題とか純学問等の問題になってくると，僕らは

言う資格がない。
○桑原　それで東洋紡が昭和4（1929）年に現地法人化をして，上海の工場を裕豊紡績株式会社にしました。その理由は，租界で法人とすれば，法人税を払わなくてもよい。
○井上　裕豊は東洋紡績の直属じゃなかったですか。
○桑原　昭和4年に別会社にしました。
○井上　初めは直属だったでしょう。
○桑原　初めは上海工場だったのです。それで大日本紡の場合には，青島は大正10（1921）年10月から操業を始め，上海のほうは大正11（1922）年から操業を開始しましたが，両工場とも終戦まで別会社とせずに，分工場のままでした。
　そして結局，租界に法人をつくった東洋紡は，昭和4（1929）年以降，税金を払わずによくなった。それまでは上海工場からの送金を，東洋紡の本社でまとめて利潤として，それに日本政府が法人税をかけたと思いますが，そうすると大日本紡は終戦まで損をしたのではないかと思うのですが。
○井上　僕はそういうことを考えてみたこともないし，そんなことは人任せで放ったらかしていたからわからないわ。だけど，それは会社の本質に関係ないことでしょう。損益には出るだろうが。
○桑原　各社の違いというのを，できるだけ細かいところまで突き詰めたいのです。
○井上　違い。それはちょっとわからない。わからないけれども，私たちは，よそのまねをしようと思ったことはないです。
　僕は青島がこれだけ利益が上がるのに，どうしてよそは青島へ出てこないのだろうか。それから天津もこれだけ儲かるのに，みんな知らん顔をしているのはどういうわけなのだろうと不思議に思った。
○桑原　要するに日華事変（日中戦争）の始まる前の昭和11（1936）年ぐらいまで，天津には行かなかったこと，あれは一つの疑問だと思うのです。
○井上　それはやはり，あれだけ奥地へ入っていると，どうしてもおっくうに思ったと思うのです。北清事変というのは昔の古い人は知っているからね。
○桑原　やはり北清事変の経験というか，怖さなのでしょうか。

○井上　あれは日本から陸軍が出て，広島の第５師団が出て，ほかの各国は陸戦隊を入れて，列国連合軍というかたちで北京まで行った。塘沽（タンクー）から上陸して，天津を通って，北京へ行くまでに長いことかかっている。

中国における鐘紡の管理組織について

○桑原　次に，中国における各社の管理組織，あるいは管理の方法の違いや特徴について教えて下さい。簡単に言えば，例えば東洋紡は海外事業所を現地に任せています。上海工場に営業担当と工務担当の２名の常務取締役を置いて経営を任せました。このように東洋紡は，分権的な管理組織でした。

一方の大日本紡の場合は，四等社員の工場長を置いて，彼が現地での最高意思決定者でした。そして，本社の工務部が上海工場を，本社の営業部が上海の出張所と営業所を統括したので，大日本紡は海外活動に関しては集権的な管理組織でした。鐘紡の管理組織は，どうでしたか。

○井上　さあ，どうなっていたのだろうか。営業は，だいたい私の思うようにしていた。鐘紡も中央集権は相当強かった。

○桑原　だいたい中央集権的です。会社ごとに若干の差異があると思います。鐘紡は，上海支店をつくったのですか。そして，その下に工場と営業所があったのでしょうか。

○井上　上海支店なんていう名はなかったです。営業は，私がだいたい思うように指図したのだが，工場はやはり本社からの指図を受けていただろう。

○桑原　上海の工場は別会社ですが，本社の工務部長が実質的には管理していた。

○井上　実質的には，あれは自分のところの工場ですよ。だけど，そんなことにあまりこだわっていない。ものを言ったやつが強いのだ（笑）。東洋紡はどうか知らないけど，「そんなこといかんよ」という人の言うとおりになるのだ。

○桑原　ああ，押しの強い人が。

○井上　ああ，そうなのだ。それがいけないということなら，あいつはあんなことを言うけど間違っていると言って，社長に訴えて行けば，「あ

あ，そうか。君，余計なことを言うな」とやったものです。それは，すごく自由自在だね。
○桑原　しかし，やはり組織図を書くと，どこかの下に付けねば，上海工場と青島工場とはなりません。上海工場の上司というのは本社の工務長となるのですか。
○井上　上司というのは，例えば技術上の問題なら技師長に行くだろう。営業の問題なら私のところに来た。それから人事上の問題ならば，本社の人事部へ行くだろうしね。みんな，そんなことに，あまりこだわっていないだろう。学校なんかでは，これはこうなっているはずだと，そういう法律とか権限とかを非常にやかましく言うのだが，実業会社では，あんなことをやかましく問題にしないです。
○桑原　非常に組織的な活動をしているという印象を持っていたのですが…。
○井上　だけど，それは大きな問題で，俺の知らない間に何でそんなことをしたという人が出てくると，それは問題だね。そんなことを俺は聞いておらんぞと，誰か上の人が言うと面倒な問題になってくるけれども，その権限なんていうことは，そうやかましく言っていないでしょう。
○桑原　ああ，そうですか。大日本紡なんかの場合は，例えば上海出張所長と上海工場長と，上司が違うわけですね。それで，お互いに意思の疎通がうまくいかなかったという話を聞いたことがあります。
○井上　それは本社が悪いわ。
○桑原　ええ。また青島工場長が，もう内地へ帰してくれと言ったときに，工務部長を通さなくて言ったら怒られたとか，工務部長にそういうことは言えと後から工務部長に言われたと。
○井上　それは自分の上司となっていれば，その人に言うのが正当ですね。
○桑原　そういうような組織系統，権限系統とみたいなものは。
○井上　そんなものは大して値打ちがないじゃないですか。僕らはそういうことに少しも興味を持たないから（笑）。そういうことに非常に興味を持って騒ぐのは，いまの大学生やなんかのやることなのだ（笑）。われわれは，そんなことは少しも問題じゃないですよ。
○桑原　やはり組織の工員が10万人ぐらいいて，また職員が何千人といる会社は，それ相当の組織をきちんとつくっておかないと，うまく環境が変化したときなんかに対応できないのではないかと。だから組織の

問題になる。
○井上　それは…。

（テープ入れ替え）

○井上　…工場長を抜いて，下のやつが直接社長と相談して決めると，工場長が知らずにいたなんていうようなことができると非常にまずいが，それはできうるのですね。これはできますよ。ワンマン社長だったら，そんなことができるね。
○桑原　そして，その在華紡経営において，日本の紡績会社は，例えば現代の在外経営と比べて。現代の在外経営はわりに批判されているわけですけれども，特に東南アジアとか。
○井上　ああ，その国から。
○桑原　ええ，その国から。つまり現地化の意識を持っていないと。できるだけ大きな利潤を上げて，早く帰ってしまおうというような，社員はそういう気持ちでいると。例えば在華紡の場合は，永住しようという人まで，だいぶいたし。
○井上　こういうことは，誰もおそらく考えもしないし言いもしない。私だけがふっと考えているのは，アメリカ人が支那を強化しようというので，ずいぶん奥（地）までチャーチ（教会）をつくって，特に女なんかが奥（地）へ入っています。あれはどういう目的でやったのか知らないが，どういう効果を挙げているかということを考えると，大して何もなかったのではないかと思う。
　われわれは経済的に，それをやったわけです。経済的に支那人のために働いた。このほうが，むしろ支那人には好感を持たれているのではないかしらと考えてみたことがある。
○C　それはキリスト教精神ですから，相手にならないですよ。
○井上　それは貨幣の価値で勘定し得るような利益を上げようとしていないことはわかるけど，精神的には何らか得ていることがあるのではないかと思う。そうすると，われわれが経済的にやったことは，これは相当，支那人のためになっていると思うのです。
○桑原　そういう支那人のためとかという意識を持っていた経営者もい

たのですか。
○井上　さあ，どうかしらね。
○桑原　自分だけ儲けよう，とにかく利潤が上がるから資本を投資する。
○井上　それは，むろんそうです。それは汚い話になるけれど。それは内外綿会社，あそこは運賃と税金だけ得じゃないかと，それでスタートしている。
　武藤さんは，とにかく配当は日本へ返ってくるけれども，ほかの金はみんな現地で払ってしまおう。日本人の職員に対して払った金だって，持って帰らずに現地で支那人に使ってしまうではないかと言っていたのです。まあ，その考え方で貫きはしなかったけれども，一応にも，そういうことを考える人であった。
○桑原　それでは，在華紡においては，経営のやり方も中国の習慣を取り入れて，現地化につとめていたのですか。
○井上　それは理論上の問題ではない。向こうの習慣を利用しなかったら，人は落ち着いて働かないでしょう。
○桑原　現代の日本の海外進出と比べて，その点は在華紡経営のほうがうまくやっていたというか，現地化意識が強かったのではないかと考えているのですが。
○井上　さあ，うまくやったのか，支那人の根性がなかったのか，どちらとも言えないですな。（在華紡職員として中国に）行く日本人は同じ日本人だもの。
○C　きっと同じやり方でしょう。それは同じやり方と考えていいのでしょう。
○桑原　むしろ昔のほうが，中国を属国視して日本の領土のように考えていた人が多いから，ひどいのではないかと。
○井上　これは日本人がやったかどうかは知らないけど，イギリス人でも人力車に乗っていて，こっちへ行けと言おうと思っても言葉ができないと，靴で背中をこうやっていたというのだから。それは（上海の黄浦公園の入口に）「イヌと支那人は入るべからず」と書いてあったというのだから。
　まあ，そういうことに結論を付けていくのは非常に危険ですね。マスコミなら，それですむのですよ。マスコミは，じきにああだ，こうだと

いうのだ。非常に危険だな。

〇桑原　初めて工場を上海あるいは青島につくる場合に，やはりそれ相応の大規模なプロジェクトチームか何か，そのようなものをつくって，調査とか相当の議論が闘わされたりして，最終的に。

〇井上　それはやっているでしょうね。それはやっているが，そこらはいい加減なものですよ。よそがやっているのだから，できないはずはないじゃないかというところが元だろうと。だから若い技術者とか何かが来て，いろんなことを言えば，「ばかを言え。内外もあれをやっているじゃないか。できんはずはねえよ」と，社長はそんなもので。

〇 C　トップが決めたら，それが一番。

〇井上　そんなものですよ。

〇桑原　わりにトップの個人的な意見が反映されている。

〇井上　そうですよ。谷口さんは，その点は偉かった。「内外がやって，あんなに儲けているのに，うちがやって儲からないはずはないじゃないか。しっかりしろ」と言って，もう，それでしまいですわ。

〇桑原　そして各社の特質と言いますか，それが海外活動にも反映されるかもわかりませんので。どうとらえておられますか。

〇井上　それは鐘紡が一番よかったね（笑）。ひと口に言えば。

とにかく青島へあれだけの大きな力を入れ，織機をたくさんに持ち，天津へ至ったということは，一番有利な体制を敷いたと私は思っています。上海というところは，もうオーバープロダクションというか，オーバーポピュレーテッドというか，供給がすでに行き詰まっている。それを少し新天地の青島に出たり，天津に勇敢に出ていったということが非常に得だったと思う。

〇 C　地域的に商品的にパイオニア精神で実行に移したと。内地は綿紡がなくなって往生している。

〇井上　その学問的に研究するということが大して値打ちがないという一つの例証。これは脱線するけど言うと，こういうことがあるのです。

昔，日本の織機はみんな，自動織機でなしに普通の力織機。それを鐘紡が自動織機に直すということで，織機の技術者を集めて，ずっと研究させていた。

そして，いよいよ兵庫の工場を自動織機に直すということになって，

そのときに永井得一（1944 ～ 46 年に鐘淵取締役）がアメリカの自動織機の工場へ行った。自動織機もスタッフォード式とドレーパー式と 2 つあるのです。どちらがいいかということを，しきりに技術者が研究していた。

そしたら，技術者の言うことが半々になる。D 式がいいというのと，S 式がいいというのと半々になって，そこへ D 式の工場に行った永井得一から電報がきて，ここへ来てみると大変都合よく動いているから，この機をお買いになったらどうですかと。それは返事をやらなくてはならない。だけど，まだこっちがいい，あっちがいいと決まらない。決まらないけれども返事をやらなくてはならない，しかも（どちらかの）自動織機に決めなくてはならないから，困って社長の武藤さんに出てもらった。

それで武藤さんが「ああ，そうか。永井が電報を寄こしているのなら，そのとおり決めて買えと言ってやりたまえ」と，ぱっと言った。そうしたら反対の技術者が，「社長，それは違います。あれは永井くんが間違っている」と言い出した。そこで武藤さんは，「君，永井くんのほうがいいという人もいるだろう」と。それも半分はいるのだ。「それでは，それに決めたらいいではないか。この次買うときまでに君たちの意見が決まったら，何でも君たちの言うようにする。今回は，僕は永井の言うように決める」と言ってしまった。

それは，また「わあっ」となったが，「もう，君，議論はいい加減にしたまえ。君たちは自動織機というものを嫌だと言うのか」と。「いや，それはいいのです」と言うと，「それなら決めたらいいではないか。自動織機はいいのだが，方式がこれか，これかでなくてはいかんということだけで議論している。そんなばかなことがあるか」と。

「アメリカでは，こちらの織機の製造者も，こちらの織機の製造者も堂々とやっている。そんなの，どちらでもいいのではないか。アメリカ自体でさえ，どちらがいいとは決まっていない。悪いと決まったほうの機屋は潰れてしまう。両方とも堂々と営業しているというのは，どちらの機でもいいということで，これをサポートする人は向こうで両方にいるのだ。それならどちらでもいいじゃないか」と。

これが本当の経営者の姿です。学問的にいい悪いが決まるまで使わないと，いつまで待たねばならないかわからない。学者はそういう間違いをよくやるのです。自動織機が良いということが分かっていながら，た

だ形式上の問題で，実行をするのを怠っている。

〇桑原　工場をつくる場合も同じですね。

〇井上　それは，これが本当の実業家の姿です。僕はそれを非常に面白いと思っているのだ。だから，物事を理論できちんと割り切って，はっきりわかるまでは承知できないというのは，学問，学者としてはそれだろうけど，実際やっている者は，そんなところで待っていることはできない。

〇桑原　大日本紡や東洋紡の特徴をどのようにとらえていますか。

〇井上　こういうことを言う武藤さんは技術者というものを軽く見ている。技術者は，(技術的に) こうだということを言わないと気がすまない。こんな者に任せていたら体制を誤るから，これはいかんと。だから，うち（鐘紡）は技術者を長（組織の責任者）にすることはしない。工場長は技術者ではないのです。

これは聞いておいてください。「君，見たまえ。三大紡績って，東洋紡，大日本紡，鐘紡と言うだろう。東洋紡の社長は工学博士の斎藤恒三[36]だよ。大日本紡の社長も工学博士の菊池恭三[37]だ。こんな者が社長をしていて，ろくなことはない」と言う（笑)。どうですか。

僕は直接それを聞いたから，よく覚えている。そういう考え。まあ，これも偏してはいるでしょう。偏してはいるだろうけれども，そういうことを言った。斎藤恒三さん，菊池恭三さん，工学博士です。それで社長でしょう。だから「君，あんな会社，ろくなことはないよ」と，こうきた（笑)。

その程度でいったものですね。谷口（房蔵）[38]さんなんかは，そればっかりでやった人よね。谷口（豊三郎）さんのお父さん。それでいけるのですよ。

〇桑原　わりに大日本紡と東洋紡は技術中心の組織をつくっていた。技術をすぐ伝達できるような，技術の開発が早くできるような。

〇井上　さあ，それはどうか知らないですがね。

〇桑原　大日本紡の場合，特に菊池恭三氏が長いあいだ摂津紡と尼紡の社長で，そのまま大日本紡（の社長）に。

〇井上　菊池さんはイギリスへ留学したのが非常に早いのだ。そのときに鐘紡の高辻（奈良造）さんも一緒に行っていた。あれを菊池さんが取

り合いをして，立派な技術者のあっちを取ろう，あっちを取ろうといった話があるのだけど，それが会社の経営上と言ったらおかしいが，利益を上げるという意味で，どこまで効いたかということはわからないです。武藤さんみたいに，技術者がやってもろくなことがないという人が現にいるのだから。

○C　僕が商売をしているとき，私は鐘紡に初めにいたのですが，鐘紡の競争相手は東洋紡だった。商品，技術的なバックを持ったね。で，大日本紡は問題にしていなかった。大日本紡の製品や糸は問題にしなかった。いつでも鐘紡は東洋紡を目標，東洋紡も鐘紡を目標にしていた。僕らは東洋紡に追いかけられているときに鐘紡に入ったのですからね。東洋紡に追いかけられて，抜きかけられるときにね。ですから，いつでも東洋紡が目標。東洋紡の人も，やっぱり鐘紡が目標だったと言っているね。

○井上　武藤さんは，よその紡績がどういうやり方をしているということを，よく聞いた人です。私は何度となしに聞いた。「このごろ君，東洋紡はどうしているかね」と。それで反対のほうへ行く。そのまねをしようとは言わないの。東洋紡がこうするのなら，うちはこう。大日本紡でも，菊池がこうやるのなら，うちはこうやると，たいがいは反対。どちらにしてもいけるのですね。そういうものですよ。

○桑原　どちらでもいける。

○井上　ええ。行くところは一緒なのです，こう分かれていてね。向こうもそう言っていたでしょう。谷口さんと武藤さんとで来たら，「また武藤が」と，しょっちゅう言っていたに違いない。

○桑原　最後なのですが，日本の紡績会社の海外活動を明らかにするという場合に，どういう点を最も取り上げなければ。組織の点とか，そんなことは，もうどうでもいいと。

○井上　ああ，組織なんかというのはもう。

○桑原　どういう点を強調したら，日本の特徴が，日本の紡績の海外活動というのが。

○井上　いま，アメリカへ行って紡績工場をつくっている人なんかがあるのだが，ああいうのは，どういうふうにいけるか。支那人を使ったり，朝鮮人を使ったりするよりは難しいのだろうと思うのですね。どういう

ふうにやるかわからないが，まあアメリカ人というのは，給料さえもらえば，あとはどうでもいいという考え方が多いようだけど，どんなものか。
○A　青島とか天津をおやりになっていることで，内地における経営と，その天津とか青島における経営と，何か経営のやり方が違うというような，そんなことはなかったわけですね。
○井上　ありませんね。
○A　そういう意識は，もう全然なかったわけですね。
○井上　ええ。向こうのほうがやりやすかったような気がする。
○C　向こうは楽でしたね。楽に儲かったのです。
○A　井上さんは，一橋での先生はどなたなのですか。
○井上　上田貞次郎[39]。

僕は神戸の学校（神戸高等商業学校）へ行って，10回講義をやったことがあるのですよ。大正十何年か。瀧谷（善一）[40]くんに頼まれた。
○桑原　戦前において，日本の紡績会社の目標は，明治30（1897）年まで，綿糸の輸入防遏でした。その後，輸出に転換して，大正7～8（1918～19）年から中国で綿糸の工場をつくり，内地では綿布をつくるようになった。
○井上　それは，そういうかたちになっているということを後から説明するだけでしょう。そんなことを意識的に誰も考えてはいないです。

ただ，わあっと，よければ俺もやる，そうなって行った。群集心理で行ったというのが本当です。

もっと古いことを言うと，これはオオヌキくん（C氏）も知らないでしょうが，山名肇[41]というのが鐘紡にいた。山名くんが日露戦争の前に，明治36（1903）年に満洲の綿業視察旅行をしたのです。そこに尾州の機屋が1人付いていた。織機と紡績機を売るつもりで。それから三井物産の人が1人案内に付いて，それが満洲をずっと歩いたのだ。

そのとき，もう満洲にはロシアの陸軍が来ていた。そして大石橋に，煉瓦工場があった。そうすると，同行した尾州の機屋が瀬戸あたりの人で，陶器の心得が少しあったので，煉瓦工場の土を取ってしまった。そして大石橋の駅へ行ったら，（ロシア軍の）憲兵に「ちょっと来い」と引っ張られた。おまえは何をしたかと，何のためにあの土を見たかと。あれはロシアの軍事工場で，おまえは軍事工場に探偵に来たのだろうという

わけです。

それから持っていた手帳をすっかり取り上げられた。その手帳には，この土地に需要がこのぐらいあるという意味で，地名を書いて数字を書いていたので，それはロシアの兵力を載せていると（疑われた）。それでハルピンへ引っ張られていって，憲兵隊にぶち込まれて，また旅順へ転送された。

その途中で，汽車の中で乗り合わせた日本人に，実はこういう事情で引っ張られている。そして三井物産と鐘紡に助けるように伝えてくれと言った。そうしたら，その人がすぐ日本のしかるべき機関，そして外務省からロシアへいって，旅順の衛戍監獄にいたが，許されて出てきた。すぐ後に日露開戦となった。もう少し遅かったら，山名くんは旅順の衛戍監獄で死んでいたのですよ。

つまり鐘紡は，山名を中心にして満洲（市場）を，その時分から研究していた。日清戦争後で，日露戦争が始まる前です。

僕は，その話をあるところでしたら，山名くんの息子が非常に喜んでね。「僕のおやじのことを言ってくださった。ありがとう。いまごろ，そんなことを言ってくれる人は，ほかにおらん」と言っていた。

それで日清戦争後に上海へ，支那への輸出が始まって，明治 33（1900）年ごろには相当の量が売れていた。そこで北清事変が始まると，北支へは売れなくなったので，日本の紡績はまいってしまった。そこでは，それは大きな夜業禁止という操業短縮をやった。これは繰短の歴史でも大きな繰短ですよ。そういうことを書いたものがあるでしょう。

私が鐘紡に入ったのは明治 43（1910）年だが，日露戦争後のその当時には，むしろみたいに粗い綿布が，朝鮮・満洲・天津に少しばかり売れ始めた。東洋紡の有元（憲）[42] くんが天津出張員で行って，あそこへ売っていた。

それは粗いむしろみたいな木綿（布）です。それから，だんだん品質を向上させて，少し細い，薄い上質の金巾というようなものが売れるようになった。それは，長江筋はイギリス人が入っていて，あそこのほうが満洲よりは少し民度が高いのだ。だから長江筋は相当いいものが売れた。それで，ぼちぼち僕らは変わっていったのだ。

そして長江筋に一通り顔が利くようになったかと思う時分に，ドイツ

との第一次大戦。それでわあっと入っていった。それから世界中に行くようになった。そういうことです。

○桑原　井上さんが鐘紡の営業部長あるいは営業担当の取締役として，青島と上海の工場の販売状態から，増錘の際の投資の是非などの最終的な決定をしたのですか。

○井上　いや，それは社長が決めるのですが，私が助言しているわけだ。

○A　実質的には井上さんが決めたけれど，形の上では社長からということになる。

○井上　だから，僕が青島に32番手をやれと言っても聞きはしないのだ。仕方なしに「それなら君，社長の命令だ」と言ってやった。

○桑原　そのころ，井上さんは営業部長ですか。

○井上　そんな名前はないな。

○C　まだ綿糸部係主任ですな。その時分の主任というのは，ものすごく偉いのです。

○桑原　組織にこだわるみたいですけど（笑）。

○C　商務課長というのが副社長でしたからね。

○桑原　商務担当常務取締役。別に本社には，そういう海外事業部みたいのがあって。

○井上　海外事業部というのはなかったね。倉知（四郎）[43]くんが帰ってきてから，彼が支那を見るようになったな。

○C　倉知さんが，うちの社長と直結でしたね。向こうの専務。

○井上　上海製造絹糸会社の専務という名前が付いていたかな。そののちに鐘紡の社長になった。

○桑原　その方が現地の最高意思決定者。

○井上　そうそう。

○桑原　内地は井上さんが。

○井上　私は商務ということだから。

○C　まあ，だいたい全体を。

○井上　しかし，どんな問題だって商務にかかってくるね。営業の損得にかかってくるのだから。

（終了）

註

1) 帝国秘密探偵社編『大衆人事録』第19版，帝国秘密探偵社，1957年，41頁（ただし『昭和人名辞典』Ⅱ第3巻，日本図書センター，1989年によった），『読売新聞』1978年6月28日，鐘紡株式会社社史編纂室『百年史』，鐘紡株式会社，1988年，1004–1005頁。

2) 谷口豊三郎（1901–94年）は大阪府生まれ。1925年東京帝大工学部機械科卒業。1927年大阪合同紡績に入社し，29年に同社取締役に就任。31年の東洋紡との合併により東洋紡取締役に就任し，42年に常務に就任するが，翌43年に常務を辞任して取締役。戦後の1946年に常務に再任され，翌47年に社長に就任するが公職追放により解任。50年の追放特赦で取締役に復帰し，51年の副社長を経て，東洋紡社長に就任。1966年に日本紡績協会会長に就任した。1970年の日本繊維産業連盟の結成と同時に会長に就任し，日米繊維交渉では業界のまとめ役をつとめた（中西利八『中国紳士録』，満蒙資料協会，1942年，838頁［ただし金丸裕一編『中国紳士録』，ゆまに書房，2007年によった］，森山幸夫『日本人事録　第六版（全国編）』，中央探偵社，1963年，584頁［ただし『昭和人名辞典』Ⅲ，日本図書センター1994年によった］）。

3) 川邨利兵衛（1851–1922）和歌山県生まれ。大阪の綿問屋・松坂屋に勤め，1987年大阪紡績（東洋紡の前身）に入社，1902年には内外綿取締役に転じ，1918年より頭取に就任した。松坂屋勤務時代から中国市場に多大な関心を寄せ，大陸進出論者として1911年の上海第三工場の開設を主唱し，内外綿の在華経営発展の基礎をつくった（国史大辞典編集委員会『国史大辞典』第10巻，吉川弘文館，1989年，496頁。内外綿株式会社『内外綿株式会社50年史』1937年，47–48頁）。

4) 正確には，1902年になって，三井物産が上海紡績会社に対する一部出資という形で中国に進出したのが最初の在華紡である。日本の進出の背景としては，義和団事件の際の出兵，日英同盟締結による日本の国際的地位の向上，支払い賃金の水準が日本国内でかなり上昇していたという事情，買辦に依存しない独自の流通機構の構築の成功，などを挙げることができる。続いて日本綿花会社（1907年），内外綿（1909年）が上海に進出した（高村直助『近代日本綿業と中国』，東京大学出版会，1982年，75–92頁）。

5) 児玉謙次（1871–1954）香川県出身。高等商業学校(現一橋大学)卒業後に横浜正金銀行にはいり，ボンベイ支店，上海支店の支配人をへて，1922年頭取となる。1929年貴族院議員。戦後，日華経済協力

促進会長などをつとめた（上田正昭ほか編『講談社日本人名大辞典』，講談社，2001 年，764 頁）。

6） 長尾良吉（1870–?）兵庫県生まれ。1891 年高等商業学校を卒業後に神戸商業学校（現兵庫県立神戸商業高等学校）の教員となるが，内外綿に入社し神戸支店支配人となる。1900 年に武藤山治の引き抜きで鐘紡に入社し，1907 年に取締役，1921 年に常務取締役，27 年に副社長，30 年 1 月の武藤の社長辞任を承けて社長となるが，7 月の争議の責任を負って辞任した（野依秀市『明治大正史』第 15 巻，明治大正史刊行会，1930 年，ノ 47 頁［ただし『大正人名辞典』第 3 巻，日本図書センター，1987 年によった］）。

7） 王一亭（1867–1938）上海生まれの中国の実業家，政治家。1907 年から 20 年間にわたって日清汽船上海支店買辦をつとめ，後に大阪郵船買辦，三井物産上海製造絹糸社長にもなった。また，瀋陽地産公司，上海内地電灯廠，在華紡上海紡織などの董事，上海信成銀行董事長を務めるなど，投資にも積極的であった。1909 年には上海商務総会議董となり，上海の自治活動に積極的にも参与している（徐友春主編『民国人物大辞典』，河北人民出版社，1991 年，32 頁）。

8） 呉昌碩（1844–1927）浙江省出身。近現代中国を代表する篆刻家，画家，書家として名高い（『民国人物大辞典』，353 頁）。

9） 立川団三（1883–1974）佐賀県生まれ。1904 年に東京商業卒業後に，三井物産上海支店勤務，1920 年に同興紡織に入社し，支配人取締役常務などを経て 1935 年より同社社長。大豊紡織，天津メリヤス，和信制線などの社長，上海綿業取引所監査役，上海居留民会議議長などを兼任した（谷サカヨ『大衆人事録　第 14 版』「外地，満・支，海外篇」，帝国秘密探偵社，1943 年，支那 82 頁［ただし『昭和人名録』，日本図書センター，1987 年によった］）。

10） 横尾孝之亮（1868–?）兵庫県生まれ。1889 年に大阪商業学校卒業後に内外綿に入社，92 年に神戸タタ商会に転じボンベイ航路開拓に尽力した。97 年に内外綿に復社し，副支配人，ニューヨーク支店長，支配人を歴任した。1912 年に内外綿を辞して南洋護謨拓殖会社，1919 年に帝国棉花株式会社を創設した（『明治大正史』第 15 巻，ヨ 1 頁）。

11） 井上氏の記憶違い。青島などのドイツ租借地は第一次世界大戦中の 1914 年に日本軍に占領されて軍政が敷かれたが，22 年 2 月の山東懸案解決条約に基づき，12 月に日本軍は全面撤兵し，施政権も中国側に返還された。在華紡の展開した旧独租借地については，中国政府が同条約において外国人による商工業経営の自由を認めていた（劉

大可など『日本侵略山東史』，山東人民出版社，1991 年，141–150 頁）。

12） 宮島清次郎（1879–1963）栃木県生まれ。東京帝国大学法科卒。当初政界を目指すも日清紡績に勤務し，のちに社長となる。東亜製麻，川崎信託取締役，南洋貿易，日本麦酒鑛泉監査役，東京市会議員なども歴任（中西利八編『財界フースヒー』第 3 版，通俗経済社，1931 年，ク –33［ただし『日本産業人名資料事典Ⅱ』第 1 巻，日本図書センター，2001 年によった］）。

13） 神崎昌太（1890–?）福岡市生まれ。1912 年に慶應義塾大理財科を卒業後に鐘紡に入社し，本店，神戸，熊本，福岡支店を経て上海製造絹糸会社に派遣され，青島工場勤務後に取締役に選任された（『中国紳士録』，6 頁）。

14） ここでは，現在の内モンゴル自治区の地域を指すものとして使用していると思われる。「蒙疆」とは，中国の特定地域を示す名称では無く，日本の占領政策における政治的妥協の産物である。1937 年の盧溝橋事件後に察哈爾省に侵攻した関東軍が樹立した察南自治政府，晋北自治政府，蒙古聯盟自治政府の調整機関として 11 月 22 日に蒙疆聯合委員会が設立された。この地域には，漢人居住地の察哈爾や山西が含まれたために「蒙疆」の名称が使用されたのである（関智英「『蒙疆』と日本のモンゴル統治」〔『近代中国研究彙報』第 30 号，2008 年〕）。

15） 井上氏の記憶違い。中国法人として青島華新紡があり堅実な経営をしていた（久保亨『戦間期中国の綿業と企業経営』，汲古書院，2005 年，第 3 章）。

16） 津田信吾（1881–1948）愛知県生まれ。1907 年慶應義塾政治科卒業後に鐘紡に入社，1911 年には西大寺工場長に抜擢され，1929 年には取締役となり，不況下での賃下げなど合理化を推進し，1930 年には社長に就任した（国史大辞典編集委員会『国史大辞典』，第 9 巻，吉川弘文館，1988 年，764–765 頁）。

17） 広田弘毅外相から川越茂天津総領事への 1935 年 3 月 28 日の訓電によれば，1934 年に天津を訪問した高山東洋拓殖総裁に対して曹汝霖などから依頼があったという（JACAR［アジア歴史資料センター］Ref.B08061024200，8. 東拓ニ依ル天津支那紡績ノ委託経営関係［外務省外交史料館］）。

18） 浅山伊三郎（1891–?），福岡県生まれ，1920 年に三井物産香港支店から東洋棉花に転出し，香港，天津支店長，本社会計課長，綿布人絹受渡課長を経て京城支店長時の 1937 年に取締役に選任され，1941 年 7 月から社長に就任した（『中国紳士録』，54 頁）。

19） 井上氏の記憶違い。注 11 を参照。

20） 支那駐屯軍のこと。義和団事件後の 1901 年の北京議定書に基づき天津に駐屯した（桜井良樹『華北駐屯日本軍―義和団から盧溝橋への道』，岩波書店，2015 年）。

21） 鐘紡は，1936 年 4 月に操業停止中の裕元紡織を 250 万元で買収して公大第六廠とし，8 月に天津華新紡織を 120 万元で買収して公大第七廠としていた（高村『近代日本綿業と中国』，219 頁）。

22） 裕大紡織のこと。1926 年から東洋拓殖が貸金によって管理下に置き，伊藤忠商事の傍系会社である大福公司が委託経営をしていた（高村『近代日本綿業と中国』，219 頁）。

23） 中村信太郎（1882–?）は，京都商業を卒業後に大阪丸紅商店に入社し，上海支店支配人を経て，伊藤忠商事に転じ取締役などを歴任した（谷サカヨ『大衆人事録』，第 14 版，近畿・中国・四国・九州編，帝国秘密探偵社，1943 年，兵庫 122 頁［ただし『昭和人名辞典』，第 3 巻，日本図書センター，1987 年によった］）。

24） 通州事件とは，1937 年 7 月 29 日に，北平（今の北京市）東郊外の通州におかれていた冀東防共自治政府保安隊所属の中国人数千人が，日本の傀儡政権である同政府に反発して起こした抗日武装蜂起。日本軍 200 人あまりが犠牲となった。

25） 足立茂（1890–?），千葉県生まれ。1914 年に慶應義塾大法科を卒業後に千代田生命に入社。日本絹布人事課長から鐘紡に転じ，1936 年 8 月から鐘淵紡績天津出張所長だった（『中国紳士録』，384 頁）。

26） 白根善一（1901–?），東京生まれ。1922 年大阪高等工業学校卒業後，神戸の SKF の日本事業所勤務を経て上海紡績に入社，大阪本社在勤を経て，1941 年より在華日本紡績同業会理事，東洋綿花嘱託を兼任した（『大衆人事録』，第 14 版，近畿・中国・四国・九州編，兵庫 84 頁）。

27） 井上氏の記憶違い。三井物産の 1921 年 4 月の調査によれば同興紡織の設備は，英プラット社の紡錘が 40,000 錘で，日本製の機械としては，豊田式織機製の撚糸機 18,240 錘だった（三井文庫所蔵，物産 355「第 8 回支店長会議資料」）。なお同興紡が撚糸生産に注力したことを商務課長だった調虎雄氏も述べている（桑原哲也，富澤芳亜「同興紡織上海商務課長の回顧」，（上），（下）〔『近代中国研究彙報』，第 38，39 号，2016，17 年〕）。

28） 浅田長平（1887–1970）大阪生まれ，京都帝国大学卒業。1911 年神戸製鋼所にはいり，1945 年社長となる。公職追放で辞任し，1952 年社長に復帰。田宮嘉右衛門（かえもん）とともに同社を国際的なメーカー

にそだてた。日本鉄鋼協会会長。鉄鋼大合同論者として知られた(『講談社日本人名大辞典』，38 頁)。

29) 好泉宣正（よしずみのぶまさ）日清紡常務取締役（森山幸夫監修『日本人事録第六版（全国編)』, 中央探偵社, 1963 年, 1093 頁［ただし『昭和人名辞典Ⅲ』日本図書センター，1994 年によった］)。

30) 阿部藤造（1893–1985）滋賀県出身の実業家。東京帝国大学卒業。内務省から横浜生糸に転じ，1921 年又一（現金商又一）の取締役となる。日本織物統制社長などをへて，1946 年又一社長。日本綿織物輸出組合理事，大阪織物同業組合長などをつとめた（『講談社日本人名大辞典』，65 頁)。

31) 稲葉秀三（1907–1996）京都出身の経済評論家。東京帝国大学卒業，昭和 1937 年企画院にはいる。1941 年企画院事件に連座し検挙される。1947 年片山内閣の経済安定本部官房次長となり，経済復興計画の策定につくした。1965 ～ 68 年の間，産業経済新聞社長。社会経済国民会議議長などをつとめ，食管制度廃止や市場の完全自由化を提言。著作に『世界経済と日本』など（『講談社日本人名大辞典』，210 頁)。

32) リング精紡機よりも以前のミュール紡績機では，糸への撚りと巻き取りのために，粗糸を引きながらスピンドルを 1.5 メートルほど人力で移動させねばならず，この操作のために男工を必要とした。しかし撚りと巻き取りを同時にできて，トラブルの少ないリング精紡機であれば年少工や女工でも担当が可能だった。

33) 実際には，鐘紡は天津華新紡を買収する際に軍の支援を受けており，「悪意には取」るはずもなかった（高村『近代日本綿業と中国』, 219 頁，JACAR［アジア歴史資料センター］Ref.C01003171400，華新紡買収に関する件［防衛省防衛研究所］）。

34) 裕元紡織と華新紡織は，天津の中国側行政区である海河岸小劉荘と，河北小于荘 1 号にあった（天海謙三郎編『中華民国実業名鑑』，東亜同文会研究編纂部，1934 年，491，514 頁)。

35) 小汀利得（おばまとしえ 1889–1972）島根県出身のジャーナリスト，経済評論家。早稲田大学卒業。中外商業新報社（現日本経済新聞社）にはいり，主筆をへて 1945 年社長。1947 年公職追放，解除後国家公安委員などをつとめる。テレビ番組「時事放談」での毒舌が話題をよんだ。（上田正昭ほか編『講談社日本人名大辞典』, 講談社, 2001 年，457 頁）

36) 斎藤恒三（1858–1937）山口県出身で, 工部大学校（現東京大学工学部）卒の実業家。大阪造幣局につとめたのち 1886 年三重紡績の技師長と

なる。1914 年同社と大阪紡績との合併で発足した東洋紡績の専務，1920 年社長となった。大日本紡績連合会委員長（『講談社日本人名大辞典』，814 頁）。

37） 菊池恭三（1859–1942）愛媛県出身，1885 年工部大学校（現東京大学工学部）機械工学科を卒業して横須賀造船所に入り，造幣局に転職。1887 年，大阪府に創立計画中だった平野紡績株式会社に入社，同年 9 月，紡績業研究のためにマンチェスターのテクニカルスクールや現地工場にて研鑽と視察を積む。もっとも優れているとされたプラット社製の新型紡績機械を購入して 1888 年帰国。1890 年摂津紡績株式会社に招聘されて公務支配人となり，1897 年工務支配人，1897 年同社常務取締役。1902 年には平野紡績会社との合併を行う。その間，1893 年には委嘱を受け尼崎紡績会社の取締役（1901 年，社長），1893 年には日本紡績会社を創立（1900 年取締役）。1907 年には東洋紡織会社を創立し，同社は，1909 年には尼崎紡績，1916 年に日本紡績，1918 年に摂津紡績を併合し，以後大日本紡績株式会社と改称し，自らもその取締役社長に就任した（中西利八編『財界フースヒー』第 3 版，通俗経済社，1931 年，キ－ 20［ただし『日本産業人名資料事典Ⅱ』第 1 巻，日本図書センター，2001 年によった］）。

38） 谷口房蔵（1861–1929）は大阪府生まれ。15 歳の時に紋羽問屋の丁稚奉公にでる。その後も綿製品の商いに従事した。1894 年に明治紡の経営に参画し，それが機縁となり大阪合同紡績の設立と経営に発展し，後に同社の社長をつとめた。同社の経営にあたって，配当を抑制して設備償却を活発に行う「谷口流」と呼ばれた経営方針を実行した。また 1920 年に大阪合同紡績の同系会社として，在華紡の同興紡織株式会社を上海に設立した（『国史大辞典』第 2 巻，1980 年，572 頁。高村『近代日本綿業と中国』，121 頁。東洋紡績株式会社社史編纂室『百年史』上，東洋紡績株式会社，1986 年，288 頁。坂田幹太編『谷口房蔵翁伝』，谷口翁伝記編纂委員会，1931 年）。

39） 上田貞次郎（1879–1940）経済学者。1902 年高等商業学校卒，1936 年，東京商科大学（現一橋大学）学長。日本経営学を確立し，学長としては東亜経済研究所（一橋大学経済研究所）の設立に関わった。

40） 瀧谷善一（1883–?），大阪府生まれ。1908 年に東京高等商業学校卒業後に神戸高商教授となり，29 年に神戸商科大学教授に就任した（『大衆人事録』，第 14 版，近畿・中国・四国・九州編，兵庫 101 頁）。

41） 山名肇（1877–?）兵庫県生まれ。慶應義塾商工部卒業後に鐘淵紡績に入社し，工場長などを歴任した（『大衆人事録』，第 14 版，東京編，1055 頁）。

42）　有本憲は，東洋紡績で商事課長や人事課長を歴任した（『大衆人事録』，第 14 版，近畿・中国・四国・九州編，兵庫 8 頁）。

43）　倉知四郎（1878–1956）大分県中津生まれ。慶應義塾大学政治学科卒。1907 年鐘淵紡績入社，熊本支店工場長，中津支店工場長などを経て 1920 年上海製造絹糸紡績株式会社の設立とともに同社の取締役。その後常務取締役兼公大紗廠工場長。上海居留民団の行政委員もつとめた（中西利八編『財界フースヒー』第 3 版，通俗経済社，1931 年，ク –33，『読売新聞』1956 年 12 月 7 日）。