

裕豊紡績工場長の回顧

—澤井幸雄氏・西村利義氏インタビュー—

1974年7月23日

聞き手：桑 原 哲 也
校 閲：平 野 恭 平，富 澤 芳 亜

【解説】

このインタビューは、1923年1月から1944年1月まで¹⁾、上海の東洋紡績上海工場（1929年5月から裕豊紡績として分離）に勤務した澤井幸雄氏と、1921年から1927年に初代上海工場長をつとめ、その設計にもあたった西村利義氏の経験を、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。

澤井氏は、1895年大阪市に生まれ、1918年東北帝国大学工学専門部機械工学科卒業後に、東洋紡績に入社した。その後、名古屋、津島、上海の各工場に勤務し、1937年から裕豊紡績上海工場長をつとめていた²⁾。西村氏は、1886年に島根県で生まれ、1912年東京帝国大学工科大学卒業後に、三菱造船を経て、東洋紡の前身である三重紡に入社し、21年に東洋紡山田工場長から上海工場長に転じ、工場を設計した³⁾。

東洋紡績は、1896年の旧三重紡の時期に上海楊樹浦路2866号の6万坪の土地を買収していた。1921年の春から上海工場の設計を始め、8月には建設担当者が上海に向かった。現地上海では、すでに中国最大の紡織企業に成長していた内外綿の協力を得て、建築担当者は内外綿の建築課に編入され、事務担当者も内外綿で訓練を受けた。1923年5月に第一工場の運転を開始し、続いて第二工場も完成し、同年12月には第一・第二合わせて4万5600錠が運転を開始した⁴⁾。

インタビューでは、裕豊紡績における労働強度の増大が、しばしばス

トライキなどの争議を誘発させたこと、東洋紡績と大日本紡績は管理職に主に技術者を充て、営業や労務担当者を充てた鐘淵紡績とは対照的だったこと、また裕豊紡績は、大日本紡績の上海工場（中国名は大康紗廠）と比べて、東洋紡績本社への主体性が著しく強かったことが述べられる。籠谷直人氏は、裕豊紡績は親会社である東洋紡績にとっての「人事的再編の場」であったことを指摘している。東洋紡は1914年に三重紡績が大阪紡績を吸収する形で合併したが、有力紡績である両社の個性の衝突と融合のために、1929年5月に本社から切り離され独立した企業となった裕豊紡績を活用したとする。このインタビューに登場する木村知四郎、山東友三郎、菱田逸次のいずれもが、本社の幹部との間に問題のある人物であり、それが裕豊紡績の本社への主体性の背景となっていたとされる⁵⁾。このインタビューにおいても澤井氏は、裕豊紡績が東洋紡績本社に組織的には強い主体性を持ったことを証言している。その一方で、裕豊紡の技術者は、3年ごとに「休暇」で帰国し、その間に日本本土の東洋紡績の工場で新技術を吸収したことを述べている。すなわち技術面で裕豊紡は、本土の東洋紡との間に密接な関係を持ち続けていたのである。

なお裕豊紡の工場建物群は、上海市の優秀歴史建築として保存され、現在はショッピングモール「上海国際時尚中心」（楊樹浦路2866号）として利用されている。

インタビューが収録されてからすでに47年が過ぎており、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」、「支那人」などの用語は改めずにそのまま収録した（富澤芳亜）。

東洋紡の上海工場建設

○桑原 （日本の紡績で）代表的な会社と言ったら、鐘紡（鐘淵紡績）と東洋紡（東洋紡績）と大日本紡（大日本紡績）です。

○澤井 そうです。3つですね、日本で一番大きいのは。

○桑原 しかし、鐘紡は社史が出ていませんので、資料があまりありません。

○澤井 ええ。大日本紡は社史が出ていますか。

○桑原 充実した社史が出ています⁶⁾。それを読んで、大日本紡の歴史と海外活動を調べています。

○西村 しかし、紡績として上海に行ったのは内外綿が一番先だよ。われわれは、上海の内外綿にいろいろ指導を受けたのだ。

○桑原 田中朋次郎⁷⁾さんが、(上海工場の建設に際して)東洋紡から(内外綿の上海工場に)4, 5人, 1年間ぐらい(研修に)来ていたと言われていました。

○澤井 やはり内外へ勉強に行ったのですか？

○西村 その時は技術者たちを連れて行って、まず内外綿に預けたのだからな。

○澤井 この方(西村氏)が行かれた時には土地だけはあって何もなかった。

○西村 大正の初め(には)、東洋紡があそこに土地を持っていた。それは東洋紡ではなくて、(その前身の)三重紡(三重紡績)が内外綿から勧められて、あの土地を買った。

○桑原 その土地を買ったというのは明治28(1895)年ですね。

○西村 それは内外綿の何で、出て行くことがあった。

○桑原 それで日清戦争の直後に、一度あれは。

○西村 それは三重紡ですよ。伊藤伝七さんが社長。

○桑原 ええ。何かその時に、ひとまずタタ商会の紹介で買ったわけですね。この社史にも書いてあります⁸⁾。そして『伊藤伝七翁伝』⁹⁾を読みますと、大正3(1914)年に伊藤伝七が、また工場をつくろうと考えたいというようなことも書いてあります。

○西村 それはすべて内外綿の後なのです。内外綿は、明治37, 8(1904, 05)年頃に(中国に)出たのではないですか。

○桑原 ええ。明治42(1909)年に意思決定をして、出ると重役会で決めて、明治44(1911)年から運転を始めました。

それで初めにお尋ねしたいのは、澤井さんは大正12(1923)年に。

○澤井 大正12年1月に向こう(上海)へ行っているのです。

○桑原 そして、工場長になられたのは。

○澤井 工場長になったのは昭和12(1937)年3月です。

○桑原 そうすると、(1923年)1月に行かれた時は工務係ですか？

○澤井 昔は工務係と言うのです。

- 西村 まだ澤井さんが若い時だった。
- 桑原 まだ20代で。
- 澤井 僕はまだ、その時は独身だった。
- 桑原 そして西村さんは大正10（1921）年ですね。
- 西村 ええ。赴任したのは8月だったかな。
- 桑原 8月に赴任、すでに辞令は7月に。
- 西村 辞令はまったくないです。内示を受けたのは春だった。4月だったかな。それから私は、この本社へ来て工場の設計をやったのだ。
- 澤井 だいたいこれを見たら、裕豊の規模が全部分かります¹⁰⁾。
- 西村 そうでしょうね。詳細に書いてある。
- 澤井 ずっと詳しく皆書いてありますからね。設備とか、いろんな詳しいのが。それから一番始まりのことは西村さんが一番詳しいのです。
- 西村 その本は余分にあった？
- 澤井 僕は余分に持っていたものですから。それで1冊あげますと言って。タペ、うちへ電話がかかってきたものですから、それで持って行ってあげますわと言って。これがあつたらだいぶ、これだけの資料を話していたら容易なことではないからね。
- 桑原 私の研究の目的をお話しします。私は神戸大学経営学の大学院博士課程の学生で、今年の12月に提出する卒業論文として、「戦前における日本の紡績会社の海外事業・海外活動」と題する論文を完成させたいと考えています。その研究の対象とする時代は、大正初期から日華事変、昭和12（1937）年までです。つまり戦前を中心にします。
- それから、できる限り各社それぞれの海外活動、この場合、主として在華紡経営です。海外活動というのは、現地の工場の経営と輸出の2つがあるわけです。ここでは主として在華紡経営という海外活動における。各社それぞれの特徴をとらえたいと考えています。
- そこで第一に、東洋紡の第一次大戦後の大陸進出の理由および社内事情についてお話しいただきたい。
- 第二に現地の経営事情です。大正10（1921）年の操業開始から、大正10年から昭和12（1937）年までの経営事情について、中国人紡績、および日本の商社系の在華紡、また紡績会社系の在華紡と比較した場合における、東洋紡の上海工場および裕豊紡績の特徴について、お話しいただ

きたい。その際には、在華紡経営の利点と苦勞。外地で経営する場合にはどのような苦勞があり、内地での工場経営に比べての利点は何かという点です。

第三に上海工場長の権限です。まず（東洋紡の）本社において上海工場長は、どの程度の地位にあるのかです。上海工場長の権限や、本社においてどの程度の職階だったのかです。次に上海工場を管理する経営組織について、本社との権限と責任の関係です。工場長はどの程度の権限を持ち、本社に対してどの程度の責任を負ったのかです。

そして上海工場内部の管理組織についてです。例えば工場長の下に商務係がいるとか、会社を経営する場合には組織が必要です。その組織はどんなものであったか。また、そういうものは大正 12 年から昭和 12 年にかけて、どのように変化したのか。

形式的なものかもしれませんが（東洋紡績）上海支店も存在したようで、この上海支店長と上海工場長はどのような関係だったのか。

○澤井 それは並列していました。だいたい社長とか、最後（1944 年 3 月 26 日に菱田逸次）は社長になったけど、元（東洋紡上海工場の時期）は常務取締役とか、そういうクラスの方で向こうは担当していたのです¹¹⁾。それで東洋紡績から言えば、ほとんど任されていました。社長は東洋紡績の社長（の兼務）になっていましたが、ほとんど任されていて、上海にいる常務取締役あたりの方が、ほとんど実権を握ってやっておられて、工場長は工場全部のこと、そのほかに支店長は営業関係のことをやっておられた。

○桑原 そして昭和 4（1929）年に、上海工場を裕豊紡績株式会社へ組織変更し、現地法人にしましたが、その理由を教えてください。大日本紡の大康紗廠は、終戦まで大日本紡績上海工場で、独立した法人ではありませんでした。

○澤井 独立ではなかったですね。

○桑原 ほとんどの在華紡は上海において独立した現地法人にしました。東洋紡は昭和（1929）年でしたが、その理由を教えてください。

そして東洋紡の上海工場、後の裕豊紡績が急激な設備増強をしたのは、昭和 7（1932）年以降でした。その理由についてもお話してください。

裕豊紡績株式会社の以前と、できてから昭和 12（1937）年までの二つ

の時期について、お話しください。最初に大正10(1921)年から昭和4(1929)年の東洋紡上海工場時期について、お話しください。

まず東洋紡の中国進出の理由です。それまで在華紡としては、内外綿しかありませんでした。ところが突然、大正7(1918)年前後から日本の紡績会社の第1位から第9位である東洋紡、大日本紡、鐘紡、大阪合同紡績、富士瓦斯紡績、倉敷紡績、日清紡績、岸和田紡績、福島紡績が中国への工場建設を計画しました。

○澤井 そうそう。内外綿は、これは（上海にすでに工場が）ありました。どこか一つが乗り出すと、内地で張り合っている紡績の会社が、やはり自分も出て行くという雰囲気になるのですね。そして初めは、非常に賃金も安いのでよく儲かって、3年目ぐらいに、また一つを増やしたのです。

○桑原 上海にですか。

○澤井 ええ、上海で。どんどん増やして、1つの工場をつくって3年か4年たてば、あとは借金せずに次の工場が建設できたのです。

○桑原 それは、とても収益率が高いわけですね。

○澤井 ええ。それは収益率が高いから、皆がやる。

○桑原 儲かるということで、負けないように一斉に行ったわけですね。

○澤井 それは各社が行ったわけです、競争的に。

○桑原 競争ということがあったわけですね。

○澤井 それにもちょっと書いてあるでしょう、その出て行くときのことは社史¹²⁾に。

○桑原 いや、ほとんど書いていないのですよ。

○澤井 あまり書いていないですか。いつごろから出て行ったというようなことぐらいしか書いていないですね。

○桑原 西村さんも、一緒にお話をしていただけないでしょうか。

(音声中断)

○西村 繊維業界は非常に悪かった。東洋紡が山田の工場（後の東洋紡伊勢工場）を建設するために、私は工場（建設用）地に行ったのだ。行ったけれど1年延期になった。業界が非常に悪いから建設を延期した。

○澤井 大正 5 (1916) 年, 6 (1917) 年ごろ, 非常に景気が良かったのです。

○桑原 ええ, 第一次大戦の景気ですね。

○澤井 その 7 (1918) 年, 8 (1919) 年ごろから。

○西村 その反動で悪くなった。

○澤井 反動で, ずっと悪くなってきたのです。

○西村 それで大正 9 (1920) 年から, ちょっと持ち直して, 山田の工場の建設を始めた。私は山田の工場の建設を半分して上海へ替わったのですから, 当時やはり上海に, 大陸に進出するのは非常に有望だということがあったのかな。

○桑原 中国への工場建設の要因は, 一つは競争で, 多くの紡績会社が始めたので, どこも同じような事情にあって他社に負けないためですか。

○西村 しかしその時には, すでに上海には内外綿があって, それから上海紡織と。川向こう (黄浦江の対岸の浦東) にあった。

○澤井 日華 (日華紡織)。

○西村 日華紡か。それから豊田 (豊田紡織廠)。それからもう 1 つ, 楊樹浦にあった小さい。

○澤井 東華 (東華紡織)。

○西村 これがあったのだ。われわれが進出するまで仕事をしていた。

それが当時は欧米資本の紡績があったのですが, 彼らは経営が皆, 非常に悪かったのだ。それから, 支那人の紡績も成績が悪かった。そこで日本の紡績だけは成績が良かったからね。やはり日本人の経営がうまくかったということもあって, そして各紡績が進出したのです。上海紡 (上海紡織) なんていうのは, もと外国人の紡績だったのですよ。

○桑原 ええ。上海紡は明治 35 (1902) 年に中国人の紡績工場を買ったわけで, それ以後も, いくつか買っているのですね。

○西村 あれは三井系列かな。

○桑原 トーメン (東洋棉花), 三井ですね。

○澤井 実際に乗り込んで行ったのは, やはり鐘紡, 東洋紡, 大日本紡の 3 つですね。日本の大きな紡績が出た。向こうには, 内外, 豊田, 日華, 東華がもともとあったのです。

○桑原 豊田も大正 7 (1918) 年に豊田佐吉が出掛けて, 大正 9 (1920)

年に豊田紗廠の建設に着手しました。

その当時、最も早期に計画を始めたのは、内外綿を除くと、尼崎紡績と大阪合同でした。大正6(1917)年5月の新聞に、尼紡の菊池恭三と、そして後に東洋紡に吸収される大阪合同の両社が大正6年に計画中でした。

(音声中断)

○澤井 営業関係とか原綿関係、それから支那人の従業員の関係とか、そんなことはあまりいらないだろう。

○桑原 いや、そういうことを全部。

○澤井 そういうことは、この本に詳しく書いてあるのですよ。

○桑原 そうですか。他社と比較しての上海工場あるいは裕豊紡績の特徴を教えてください。

○澤井 ちょうどこの資料に一通りは書いてある。これは昔、書いたのですが、この資料のとは、ここに写真があります。これは(1937年に)向こうの新工場ができて、それは非常に理想的な工場なので、在華(日本)紡(績同業会)から視察とか見学があった場合には必ず裕豊紡に行ってみせてもらえということで、いつも行っていたのです¹³⁾。

その時に、この(支那派遣軍総)参謀長の後宮(淳)大将が工場を見に来られたのです。これが4代目の社長、これは私、これが後宮大将です¹⁴⁾。そして、この人を案内して回る。その時に説明するために私は資料を作っていたのです。この人が参謀や何かいっぱい連れていらしたのだから資料を作っていて、その資料がだいたいこれなのです。その時の説明の資料が作ってあったわけですが、それが残っていたものですから、私はそれを土台にして、この本には書いたのですけどね。だから一通りずっと皆、工場の設備から資本金から社長、それから工場長、従業員、原綿関係の出来高、いろんなことがみんな一通り、だいたい書いてある。

あなたも日支事変以後の、昭和12(1937)年以後のことはいらないと言いますから必要ないですが、その後、軍管理工場とか日支合弁会社というのがだんだんできて、それまで皆、私はここに書いています。

○桑原 上海工場設立までの経緯をはっきりさせておきたいと思います。

大日本紡と東洋紡の在華工場を比べてみますと、大日本紡は尼紡が前身で、尼紡は大正 6（1917）年に（上海工場建設を）始めたわけですね。東洋紡というのは遅いのです。

○西村 三重紡と大阪紡績やらが合併して東洋紡になったのだ。だから三重紡なんていうのは、もう非常に古いものです。

○桑原 三重紡は、いつ上海に工場をつくろうと考えたのですか。

○西村 その土地を買った時から。

○桑原 しかし、工場用地の買収は将来のためだったのではないですか。

○澤井 買った時には、すぐつくろうとは思っていなかったよね。

○西村 それはそうだ。

○澤井 取りあえず、いつか出ようと思って。

○桑原 最終的な上海工場の建設決定はいつですか。

○澤井 それが、全部ここに書いてあるよ。

○桑原 東洋紡は大正 10（1921）年です。一方、大日本紡の菊池恭三が上海に工場を建設しようとして、盛んに人を支那へ派遣したのが大正 6（1917）年でした¹⁵⁾。

○西村 東洋紡と大日本紡というのは、ほとんど兄弟会社だった。しょっちゅう重役が一緒になって物事をやり、相談していたのだから。それから尼紡が計画したということは、それに東洋紡も誘われて出たということにしてもいいのだ。

○桑原 大日本紡は、約 6 万鍾の工場を青島と上海と同時に作り、青島工場の運転開始は大正 10（1921）年 10 月でした。そのころに、ようやく東洋紡は工場建設を決めました。大日本紡は、大正 13（1924）年現在で上海と青島合計で約 12 万鍾です。

○西村 上海工場は、うちとあまり違わなかったかな。

○桑原 ええ、そう思います。そして東洋紡は 4 万 5600 鍾、約 5 万鍾です¹⁶⁾。

○澤井 それは第一工場と第二工場だ。

○西村 初めは 2 万鍾でやって、すぐまた後で 2 万鍾。

○澤井 だから第一工場と第二工場。第一工場の時にこの方（西村氏）が行かれて、僕は第二工場の建設で行ったのです。それで第一工場と第二工場を合わせたのが 5 万鍾ぐらい。

○桑原 その規模は、昭和4(1929)年までの東洋紡績上海工場は約5万鍾で、あまり増えていません。裕豊紡績として分離後の、昭和5(1930)年に7万5,000鍾、昭和6(1931)年に8万鍾、昭和7(1932)年に10万鍾を超え、最終的には14万鍾に達します。これは『綿糸紡績事情参考書』¹⁷⁾で調べました。東洋紡は日本での規模のわりには、上海では進出も遅れましたし、当初は規模も小さかった。

○澤井 それから東洋紡は、青島をやりかけたけれども途中でやめたでしょう。

○桑原 あれは昭和12(1937)年のことです。

○西村 土地だけ持っていた。

○澤井 それから天津も、だいぶ遅れていますね。

○桑原 東洋紡は、裕豊紡績設立後に紡鍾数を増やし、日中戦争以降に急拡張して大日本紡を追いつきます。それまでは大日本紡の規模は、東洋紡の倍くらいでした。そして鐘紡もかなり大きかった。

○西村 そうです。

○桑原 鐘紡も大日本紡より、少し大きいくらいでした。日本の三大紡績会社である東洋紡が他二社と比べて一番小さいわけです。これはどういうことなのでしょう。

○西村 それは会社の性格だ。東洋紡は非常に石橋をたたいて渡るという方式で。

○澤井 堅実ですな。ぱっととっぴなことをやらないのです。確実に、確実にです。

○西村 一番派手にやるのは鐘紡です。だいたい東洋紡は技術者が主になってやっている。鐘紡は、その当時から慶應出の人が主になってやっていた。だから経営が片一方は商売人で、片一方は技術者で石橋をたたいて渡るという考え。

○澤井 だいたい工場長というのは昔、東洋紡は技術者ばかりだった。鐘紡は慶應出の人が工場長になって工学士が工務主任だから、月給が上でも工務主任で。

そんな関係で東洋紡績は非常に地味なのですね。地味だから、発展の仕方がぼちぼちになっていくわけです。

○桑原 東洋紡は、昭和4(1929)年に上海で裕豊をつくるまでは、他

社の様子見て、自分では積極的にやらずに、付き合い程度だったなどと言う人がいます。

○西村 大日本紡は東洋紡と同じように（在華紡としては）後発だけど、これはちょっとやり方がルーズだった。僕らの同期生が大日本紡にたくさん行っているのですが、やり方が東洋紡ほど石橋をたたいて渡らないほうだった。

○桑原 大日本紡と東洋紡の海外経営における違いは、大日本紡は綿糸中心で、要するに織機を持たずに綿布まで加工しない。

○西村 われわれから見ると、東洋紡と大日本紡は重役さんが月に1回ぐらい一緒にご飯を食べて、互いに話し合っている。それから僕の同期生も（大日本紡に）たくさん行っていますが、給与まで両社はほとんど一緒なのだ。また、上海でも私は工場長で、私の同期生が青島の工場長から上海へ替わったりしたのです。

○桑原 中国では、第一次世界大戦中に中国人紡績業が発展し、その鍾数は大正元（1912）年の約40万鍾から、大正11（1922）年には220万鍾以上に増加しています。

○澤井 この辺から急に伸びた。大正8（1919）年ぐらいから、ずっと伸びたのです。それから中国人紡績も、やはりスタートは同じように出ていますね。

○桑原 つまりこの10年間で中国人紡績が伸びたので、綿糸の中国への輸出が困難になる。

○澤井 向こうができるよね。

○桑原 綿糸の輸出が困難ならば、第一は綿布生産のための織機を増設する、第二に中国に工場を建設する、第三に内需の開拓の三つの対策が考えられます。

しかし、大日本紡の織機保有数はあまり多くない。東洋紡が大正8（1919）年ぐらいに1万2,000台ですが、大日本紡は約4,000台です。約60万鍾の紡機保有に対して、織機4,000台は少ないです。

○澤井 東洋紡でも、（上海の）第一工場と第二工場で5万鍾ぐらいです。それから、第三工場ができたときには3万鍾ぐらいで、それが昭和6（1931）年ぐらい。その時分に、まだ織機はないのです。第四工場ができて、初めて1,000台の織機を引っ付けて、最後に第五工場というのができて織

機 2,000 台を増やしたので、織機の合計は 3,000 台になった。

最初、工場を三つ作る間に織機はなかったから、初めは糸だけで行けると思っていたのだろうな。それがだんだんいまの話のように、綿布を作らないことには具合が悪いので、それから織機をどんどん増やしていったのです。

○桑原 内地では、大日本紡は綿糸生産中心です。東洋紡は綿糸だけではなく、わりに織布部門が強かった。だから綿糸輸出が駄目になっても、綿布の輸出という希望があった。そのため、慌てて中国に綿糸の工場をつくらず、綿布輸出を重視したのではないですか。

中国には付き合い程度で工場をつくり、機会が来たら増産するつもりだったのではないのでしょうか。

○澤井 それでちょっと伸び方が遅れたのです。

○桑原 ところが大日本紡は綿糸中心だから、中国に工場を建設せざるを得ないということになり、一番早く進出したのではないですか。

○澤井 そうですね、それは間違いないです。その関係で伸び方がちょっと遅れましたね。だから上海以外に青島とか天津につくるのでも、東洋紡績はよそよりずっと遅れています。

○桑原 その当時、関税の引き上げもありました。関税引き上げにより、輸出は更に困難になります。そうすると、中国現地で生産したほうがいいことになります。

○澤井 在華紡時代の営業関係とかいろんなことは、在華（日本）紡績同業会というのが上海にあったので、その書類が。これは終戦までの書類で膨大で、石炭箱みたいなものに 5、6 箱あるのです。それをうちへ全部預かってくれと言っていたのですが、それは断って、いま支那の在華紡時代のいろんなことを紡績同業会で調べたものが、書類が残っていますので。その書類を調べようと思ったら、膨大な量があります。

在華紡績同業会というのは上海にあったのですが、終戦後は日本に引き揚げてきて、また続けていたのです。

○桑原 何年ごろまで続いたのですか。

○澤井 3、4 年前まで続けていました。

それはどういう目的かという、戦争で負けて支那へいろいろと取られましたね。それがひょっとしたら、また何かの拍子で帰ってきやせん

かというような一縷の望みを持って、続けておかなければいけないと続けてやっていたわけです。

その会長が、向こうに同興紡績という紡績があって、それは元の（大阪）合同紡績ですが。

○桑原 立川（團三）¹⁸⁾ さんがやって。

○澤井 ええ、立川さんが会長を引き受けておられたのです。

○桑原 在華紡績同業会というのは、大正 15（1926）年にできました。

○澤井 そうそう。それからずっと続いて。

○桑原 確か、五・三〇事件の後に。

○澤井 まだ（立川團三氏は）元気なものですな。非常に体格のいい元気な方です。

この在華紡績同業会というのは、（立川氏が戦後も）日本で続けていくと言って、その時に私が東洋紡績の代表でずっと行っていたのです。上海のことに詳しいのは、元の社長（菱田逸次）も死んでしまったしということで、僕が適任というので行っていたのです。谷口（豊三郎）さんに「君、行け」と言われたから。

だから立川さんにお会いしたら、この方は最初の紡績の進出の具合から詳しいですよ。営業出の方ですからね。それで向こうで社長を長くやっておられて、最後まで在華紡の世話を焼いてくれましたから、この人に会って、一番初めの日本が進出するのはどんな具合だったとか、どういう気分でどうしたということを聞いたら、一番よく分かります。これは詳しく知っていますから。

○桑原 すでに内外綿と上海紡織というのが明治期に上海に進出していました。

○澤井 これはもう一番早くに行っていましたからね。^{ないがいめん} 内外綿は^{ないがいわた} 内外綿と言っていたが、まだ商社の、純粹の工場でなしに商売。

○桑原 しかし明治末に上海に工場を建設すると、綿花商社はやめて工場に専念しようとしてしました。そのため大正期には紡績会社となったと考えています。

○澤井 そうそう。

○桑原 内外綿がある程度の業績を上げている。だから知見のない支那で営業しても、そんなに損はしないだろうと考えた。

○澤井 それもある。内外綿が先輩だから、内外綿の意見を聞き、各社が内外綿からだいたい教えてもらっただろうと思うのです。

○桑原 内外綿は自社の拡張を優先しなかった。日本から多くの同業者が上海に来れば、競争が激しくなることを考えなかったのでしょうか。

○澤井 それは国が大きいし範囲が広いから、少々行っても、すぐに自分のほうへこたえとかそんなことはないですね。国が広いから少々来ても、それは何億という。いま（の中国の人口）は8億人ですが、昔は5億だと言っていたのですからね。

○桑原 内地ではいつも過剰生産で、操業短縮を繰り返しました。上海では、そんなことはないのですか。

○澤井 ええ。内地ではそうして、あれはやり方がずるいのだ。景気が悪くなってくると操短をやって、また値をつり上げて、それで伸びていった。だから、紡績の歴史は操短の歴史と言うぐらい操短はよくやったものだ。これは自衛上でやっただけのことで、向こうは操短なんかやりません。

とにかく売る範囲が広いからね。

上海での経営事情

○桑原 次に1929年に裕豊紡績として現地法人化するまでの経営事情を教えてください。

東洋紡の上海工場は、中国人紡績と、在華紡の商社系、例えば日華紡とか東華紡とか上海紡織、他の在華紡の紡績会社系の工場、例えば大日本紡と比べて、どんな特徴があったのか、どのような強み、弱みがあったのかです。

○澤井 弱みと言っても、景気のいい時はオール東洋紡の利益より裕豊紡績の利益のほうが多い時があったのです。

○桑原 それは昭和4（1929）年以前ですか。

○澤井 いや、それはもっと後の話ですけどね。

○桑原 それは何年ごろですか。

○澤井 昭和7、8（1932、33）年ごろから規模が増えましたね。その時分の話です。

○桑原 昭和11（1936）年ぐらいが非常に向こうでは景気が良かった。

日中戦争の開戦の少し前ですね。そのころは景気が良かったようですね¹⁹⁾。

○澤井 東洋紡がじんわり構えていて、昭和 6, 7 (1931, 32) 年ごろから、また増設して規模が大きくなった。それがどんどん収益を生んだというので、天津へ進出するわ、青島でもやろうと。

青島には、実は土地は買ってあって、青島の設計は僕がやっていたのです。上海で僕が青島の図面を描いて、設計をして、機械を注文して持っていくようになりかけたところで「日支関係がおかしいから、ちょっと待て」と言って。

○桑原 青島の在華紡の工場は、昭和 12 (1937) 年 12 月に爆破されます。

○澤井 やられたのです。その時に機械を持っていかなかったから、東洋紡績は、青島は爆破されなかったのです。機械を壊されなかった。

もう敷地の塀を作りかけていたのですね。そうしたら軍のほうから、もう飛行機を飛ばしたりしなければいけないから、ちょっと風雲急だから、そんな塀なんか造ったら飛行機が飛ぶのに邪魔になるからやめろと言われて、それでやめて機械を持っていかなかった。そうしたら爆破されて、元からいた工場は皆やられてしまったのですね。

こういう事情のことは、裕豊紡のことは西村さんと僕が一番詳しいのですが、そのほかに東洋紡績の本社へ行っても、あまり参考にならないです。参考になる人がいないです。谷口（豊三郎）さんがいたけど、谷口さんは終戦前にちょっとただけで実際のことはやっていなかったから、あまり詳しく知らない。

○桑原 その当時に中国で実際に勤務をされていた方々の意見を聞くのも、一つの研究方法です。その方の意見や印象をうかがう、一人ひとりの印象が違うことも、反対に同じこともあるわけです。

各社の方々から社風の違いを、言葉に表せないようなものを感じます。それを探りながら研究をする。あと 10 年後には、こうした研究は出来ないと考えています。

○澤井 それはそうです。あなたは上海には行ったことはないですか。

○桑原 ないです。

（テープ反転）

ストライキと為替

○桑原 在華紡の経営で、一番の問題はストライキと為替でしょうか。

○澤井 私は一番これを経験しているのです。なぜかと言ったら、日本の紡績は非常に進歩していたでしょう。例えば、これは細かい話になるけれども、女工さん1人で機械を3台持つというようなことがあるのです。そこまで日本は進歩していたと。それが向こうへ行ったら、1台を1人でないとどうしてもやらないのです。

○桑原 中国人の紡績は1台1人ですか。

○澤井 いや、中国人の紡績もそうだし、女工さん、職工自身がそういう観念を持っているのですね。それを2台にしようと思ったら、こちらはずるく構えて、ちょっと工賃を増やすとか、ちょっと加減して2台持たせるようにするのです。ところが、それがスムーズにいかない。そういうことをやるたびにストライキをやられるのです。つまり（生産効率を）進歩させるためにストライキを何回されたか分からない。私は工場専門にやっていたから、何回ストライキをやられたか。

極端に言えば、僕はちょっと強引にやり過ぎたものだから、僕を菰巻きにして黄浦江へ放り込んでしまえということがあってね。社宅は近いのですよ。工場から社宅は200メートルの所。そこから通うのに、社長が私に「1人で歩いたらいかん。拳銃を持って歩け」と。私は必ず拳銃を持って歩いた²⁰⁾。

○桑原 それは何年ごろの話ですか。

○澤井 それは最初からです、大正の初めから昭和5、6（1930、31）年ごろまでは頻繁にされました。つまり女工さんの能率を上げようと思って、ストライキを何回されたか。しかし、やられても、とうとう日本の人と（労働能率を）一緒にしてしまったのです。上海でも。

○桑原 結局、生産の能率というか、そういう生産管理が日本と同じぐらいになったのは何年ですか。その3台持たせたのは。

○澤井 それは昭和12（1937）年ぐらいだな。

○桑原 昭和12年ぐらいで、やっと同じぐらいのレベルに達したわけですか。

○澤井 それは能率ですね。

○桑原 技術的には。

○澤井 ええ。それは十数年かかりました。14, 5 年かかったな。

○桑原 やはり 14, 5 年を要して、ようやく内地と同水準まで引き上げることができた。

○澤井 ええ。それまでに何回ストライキをやられたか。僕は、おそらく命がなくなるぐらいまで。それは社長から「君はもう狙われておるから」と（言われました）。

そのために僕は支那語も少し勉強したのです。上海語をね。通訳を入れてやると、通訳から漏れる場合があるのです。自分の所の労働者と労使関係をやるわけですね。2, 3 人集めて、職工の上の人と僕とやるわけですが、その時に通訳を入れると、通訳の人は知っているでしょう。労働者と工場側との間に別の人が 1 人入ると、その内容が分かりますね。それで具合が悪いから、僕は通訳なしでやったことがあるのです。団交する場合にね。

○桑原 要するに、ストライキが起こってから団交に入るわけですね。

○澤井 その団交の時に。それで何とかかんとか言ってごまかしていつて、とうとう能率を日本並みにしたのです。それは苦労したよ。

○桑原 そうですか。

○澤井 工賃も安いし、それで能率が一緒になってきたら、これは儲かりますよね。

日本本土の工場からの技術移転

○桑原 日本の紡績でもハイドラフト（精紡機）²¹⁾ を、昭和初期に始めました。

○澤井 ええ、始まった。

○桑原 日本の紡績の技術も向上しましたが、それにつれて（在華紡の技術も）向上したのですか。

○澤井 こちらが後からついていくわけです。

○桑原 裕豊工場は早い速度でキャッチアップできた。内地のほうがゆっくりと進歩してくるのに対して、大正 12 (1923) 年から始めた裕豊は急速に伸びて、昭和 12 (1937) 年ぐらいに同じになった。

○澤井 そうそう。

○桑原 ハイドラフト設備も使用したのですか。

○澤井 ええ。ハイドラフトは一番初めに僕が行った第二工場をつくる時に、もう始めたのです。この時分にハイドラフトは日本と一緒にいられたのです、最初に始めたのは²²⁾。

○桑原 そうすると、内地でもハイドラフトは大正の末に、すでに使っていたのですか。

○澤井 ええ、やりかけていたのです。スタートは一緒にいられてやり出した。それは内地の事情も分かりますから、内地が入れ出したらこっちもやろうというので、ずっとやっていったのです。

○桑原 その点で、東洋紡の上海工場には、内地の工場の技術的な知識の蓄積や、優秀な技術者のバックアップを受けることができた。

一方で、例えば上海紡織とか日華紡織とか東華紡績は、内地に工場を持っていませんから、技術的にはあまり有利ではないわけです。

○澤井 そうそう。だから、向こうは少し遅れました。

○桑原 やはり技術的な格差はありましたか。

○澤井 どうしても向こうは少し遅れます。まねはしますけど、ちょっと遅れますね。

○桑原 ということは技術の伝わり方という点で見ると、新技術を内地の工場で開発して、それを東洋紡や大日本紡が支那で実施する。

○澤井 例えば僕ら上海に行っている連中は、3年目に1回休暇をもらうのです。1カ月間ね。(上海の)裕豊(紡績)で3年勤めたら1カ月、日本へ帰る休暇をもらうのです。その時に休暇で帰る連中は、片っ端から東洋紡の本社へ行って、^{おいた}種田(健蔵)さん²³⁾というのが社長だったのですが、その人に面会して、東洋紡のどこの工場が一番進歩しているか、その工場を見学してこいという命令を受けるのです。それで全部見学して。

○桑原 やはりそれだけの技術的な関心を払っていたわけですね。

○澤井 それは見学して帰ってきたら報告するのです。だから皆、「休暇はありがたいけれども、見学して報告するのがしんどいから休暇もつらい」と言う。そのぐらいまで勉強させたわけですね。

○桑原 それはやはり支那人紡績と格差ができてくるのは当たり前ですね。

そうすると、内地で開発されて、それが紡績系の在華紡に伝わって、

それが商社系の在華紡に伝わって。

○澤井 そうそう。それから支那のほうへ行く。

○桑原 支那人紡績が一番、技術的には低いわけですね。

○澤井 それはそうなのです。それはやはり、それだけの勉強をみんなしているわけです。だから僕らも帰ったら休暇半分で、半分は勉強です。当時の工場が一番進歩した変わった所を見てこいと言われて、それをずっと回って、またすぐ自分の所で実施するわけですね。

○桑原 例えば具体的には、澤井さんは昭和何年ぐらいに一度帰られて、どの工場を見られたことがありますか。

○澤井 3年目に1回だから、僕は5、6回帰っていますね。それは初めの辺、後はなんですけど。

それで、その時分に新しい機械を入れているとか、何か変わったことをやっているとかというところを全部本社で指図してもらって、社長に会って話して、社長からその工場へ電話して、そこをずっと回って勉強してくるわけです。だから休暇は半分勉強です。

ですから技術的には、ほとんど見劣りしなかった。ただ女工さんの能力が悪かったので落ちただけで、それを上げるたびにストライキをされた。もとの技術をこちらは知っているのですね。知っているけれども、女工さんが言うことを聞いてくれないから、それをやらせるためにストライキを何回かされた。

だから内地は操短で苦境を切り抜けたのかもしれないけれど、こちらはストという苦境を切り抜けた。それで勉強して、ずっと（労働生産性を）向上させていったのです。ずいぶんストをされたものです。

○桑原 一番大きいのは、五・三〇事件で始まった6カ月ぐらいのストですか。

○澤井 これにも書いてありますけど、五・三〇事件で全部ストになって、その時には義勇巡査というのをつくってね。義勇巡査というのを各社から何人か出して、それでずっと。

○桑原 自警団みたいな。

○澤井 自警団みたいなのをやったことがあります。それも私はここに書いてありますが²⁴⁾。

○桑原 ああ、そうですか。ほかの紡績系の会社、つまり鐘紡とか大日

本とか大阪合同とかも、やはり内地で開発された技術をすぐに。おそろく向こうは同じようなことをやっていたでしょうね。

○澤井 やっていたと思います。ただ、そういうやり方が、こちらのほうはちょっと社長がきつかったですからね。菱田（逸次）²⁵⁾さんという社長は非常にきつかったので、よそより強引にやらされましたね。だから勉強をよくしています。それだけ恵まれていて勉強する場所があったから、ずっと向こうで進歩したわけですね。

○桑原 内外綿などは内地でほとんど工場を持っておりませんね。

○澤井 ああ、向こうだけですな。

○桑原 そうすると、やはり技術的には、内外綿の技術よりも、東洋紡の上海工場の技術のほうが優秀であるということですか。

○澤井 それは優秀ですね。

それで、普通の紡績工場はのこぎり屋根ですが、最後に造った第五工場は屋根を全部フラットにして、のこぎり屋根をなくしてしまっただけで、それから冷房だけでなにして、そういう新式の工場を裕豊が初めてつくりました。

そんな関係で見学といったら、裕豊の工場を見に行けということになってね。最新式の日本の東洋紡績でもないようなやつをやったのです。負けないぐらいのやつをね。技術は日本の（工場）に全然劣らないように向こうでやっていました。

○桑原 やはり中国で一番困ったことと言ったら、ストライキに遭うということ。

○澤井 能率を上げるためのストライキ。そうじゃなかったら、支那のまねをしてやっていたらストライキに遭わないけど、そのかわり進歩しませんね。

○桑原 進歩しませんね。

○澤井 ええ。そのために非常に苦勞したのです。

○桑原 番手なども同興紡織の場合、42番手専門で。その42番手というのは、支那の紡績が作れないのだと。

○澤井 42番手が支那で一番いい綿（花）を使って、やっとなる程度のやつですね。もう、それ以上の（細い綿糸）はできないです。

○桑原 だから同興紡の場合、米綿を主として使っていたと言われたの

ですが。

○澤井 支那のやつ（綿花）では無理なのです。支那では、やはり 16 番、20 番を主にやっていました。

○桑原 在華紡の中で、日華紡と東華紡というのは大正のころから業績が悪かったわけですね。

○澤井 それはやはり技術的にも落ちますしね。

○桑原 ええ、技術的に落ちるということですね。そして内外綿は成功していたらしい。

○澤井 これはもう初めから行って地盤をつくっているから。

○桑原 規模も大きいし。

○澤井 ええ。

○桑原 だけど内外綿の場合は、どこかの会社から技術者を時々供給してもらわないと、技術的な水準を保てませんね。

○澤井 それはそうです。

○桑原 やはり東洋紡と同水準の技術を持とうと思えば、東洋紡や鐘紡から、たまに技術者を供給してもらわないと。

日華紡や東華紡、上海紡織という商社系紡績は利益の割には配当を出しています。

○澤井 私は商売のことはあまり分からないけれども、あれは商売上手だったかも分からないですね。

○桑原 そうですね。東洋棉花（トーメン）の支援もあります。

○澤井 そう、トーメンがくっついているから、商売のほうで有利だったかも分からないと思います。

○桑原 上海紡織の場合、いつも同興紡よりも利益が少ないのです。上海紡も同興紡はそれほど大規模ではないが、上海紡の業績が良くない。結局、商社系資本の日華紡と東華紡、上海紡織の業績は良くないということですか²⁶⁾。

○澤井 東華は小さかったからね。

○桑原 在華紡では日本の紡績会社系が成功したといえるのでしょうか。

○澤井 それはそうですね。やはり大家がこっちにいるからね。

○桑原 中国人紡績とは技術的な面で格差があるわけです。在華紡はコ

ストも安いし、品質も良いということです。

しかし日華紡と東華紡が成功しなかった理由の一つは、主として中国人の紡績でも作れる 20 番手糸を主力としたこと。それは日華と東華の技術力が原因で、中国人紡績と真正面から競争することになった。

○澤井 そうだね。

○桑原 同興は中国人紡績の作れない 42 番手を主力製品にした。

○澤井 ちょっと高級なやつだったからね。

○西村 僕は、ちょっと失礼します。

○桑原 しかし、大日本紡と東洋紡も 20 番手中心でしょう。

○澤井 初めは 20 番手から行ったのです。初めは 16 番、20 番です。

○桑原 それは何年ごろまでですか。

○澤井 いや、それはおしまい（1945 年の敗戦）までやりましたが、だんだんそのほかに細番手を、高級なのを増やしていったのです。16 番、20 番もありましたが、それはもう初めの小さい規模のままで、あと増やすのはみんな高級なものでした。

○桑原 初めの第一工場、第二工場では。

○澤井 初めは 16 番、20 番で、第三工場ぐらいになってから今度は 30 番。それから四工場になってから 40 番、42 番。

○桑原 第四が 40 番。その工場の建設の日も、これに載っていますね。第三工場を何年に建設したという。

○澤井 それは書いていないな。そこまでは書いていないです²⁷⁾。

○桑原 第三工場というのは菱田さんが行かれてからですか。

東洋紡績のなかでの裕豊紡織

○澤井 菱田さんは、もう前からおりました。まだ役員にならない。初めは営業のほうで、支店長でみえていたでしょう。

○桑原 昭和 4（1929）年 6 月現在で、常務は木村（知四郎）さん²⁸⁾と山東友三郎さん²⁹⁾ですか。

○澤井 そうですね。

○桑原 この 2 人の方が上海におられたのですか。

○澤井 そうそう。最初の支店長は中山（秀一）さん³⁰⁾という方です。

○桑原 中山さんから菱田さんにつないだわけですか。

○澤井 それまでに常務には木村さんと岩尾（徳太郎）さん³¹⁾が一番初めにいたのです。

○桑原 東洋紡績上海工場すなわち裕豊工場にも常務クラスの上級幹部がいたのですか。

○澤井 ええ。木村さんという人は営業のほう、岩尾さんという人は技術のほうで、両方の常務ですよ。東洋紡績の上海工場だけれども常務をやっていました。

○桑原 そうしますと、大正 10 (1921) 年から工場長のほうは西村（利義）さんで、支店長のほうは。

○澤井 支店長は中山さん。

○桑原 そして、大正 10 年から昭和 2 (1927) 年まで西村さんが工場長で、支店長の中山さんは大正の末までです。

○澤井 中山さんは初めからみえたのですよ。

○桑原 大正 10 年の。

○澤井 そうそう。初めからみえて、それから菱田さんと交代されたのですからね。

○桑原 菱田さんが大正末ですね。だから大正末まで中山さん。

○澤井 それまでに、木村さんというのが常務で。

○桑原 総指揮者ですか。

○澤井 ええ。それは営業の常務で、工場のほうの常務は岩尾徳太郎です。

○桑原 西村さんの上に岩尾さんがおられたわけですか。

○澤井 そうそう。西村さんは工場長ですからね。

○桑原 常務がおられたのですか。

○澤井 ええ。最初から。

○桑原 営業担当常務の木村さんは、すでに大正 12 (1923) 年ぐらいから上海におられた。

○澤井 もう初めからおられた。

○桑原 そのころ木村さんは東洋紡の本社でも常務ですね。

○澤井 いや、東洋紡の常務といっても、その時分には東洋紡績上海工場だから、べつに裕豊紡績の常務ということではないのです。裕豊紡績は、まだできていないですから。

- 桑原　そうですね。
- 澤井　だから東洋紡績の常務のままでいいわけです。
- 桑原　裕豊紡績ができたのは昭和4（1929）年ですから、昭和4年まで（東洋紡上海）支店長は菱田さんであった。
- 澤井　ええ。そのうちに菱田さんは何か役員になったでしょう。
- 桑原　昭和6（1931）年に（上海に再び赴任して）裕豊紡績の常務取締役です。裕豊紡績ができてからも上海支店というのはあったのですか。裕豊紡績ができたから、裕豊紡績の営業課か何かになったのでしょうか。
- 澤井　やはり上海支店と言った。裕豊紡績の上海支店。
- 桑原　では、裕豊紡績というのは生産だけをやっているのですか。
- 澤井　いや、裕豊紡績という会社です。裕豊紡績の会社に、工場と営業とあるわけです。
- 桑原　はい。また別に支店があったわけですか。
- 澤井　支店は町にあったのです。上海の市内にあったのです。
- 桑原　そうすると、裕豊紡績というのは工場を管理するための会社という感じになるのですかね。
- 澤井　いや、裕豊紡績という会社があって、それに工場である生産部門と営業部門とあるわけですね。生産部門に工場長がいる。
- 桑原　こちらに生産、こちらに販売。販売と原料調達、両方ですね。
- 澤井　両方ですね。まあ営業ですね。
- 桑原　そして工場長の下にいくつかの工場があるわけですね。
- 澤井　ええ、第五工場まであったのです。
- 桑原　この営業というのは綿花の買い付けと販売ですね。
- 澤井　ええ。もうこんなのは、ごくわずかです。この会社は小さい会社だから、こんなものは分けていませんけどね。
- 桑原　同じ人が買い付けもしたのですか。
- 澤井　買い付けは誰と、そんなことは言わないですね。もう支店長が兼務で、その下に社員はおりますけど。
- 桑原　裕豊ができてから営業は何人ぐらいおられたのですか。
- 澤井　営業は、その支店長のほかに4人ぐらいおりましたね。上海支店とって、そこが営業をやっている所ですね³²⁾。
- 桑原　では、営業部長は上海支店長のことですね。

○澤井 そうそう。営業部長と言わなかったです。支店長と言っていました。

○桑原 この支店長というのは、東洋紡績の上海支店の支店長ではなくて、裕豊紡績の支店長になるのですね。

○澤井 そうそう。しかし、初め裕豊紡績ができるまでは東洋紡績のほうで。

○桑原 東洋紡績の支店長というわけですね。

○澤井 上海工場の支店長ですね。

○桑原 そのほかに、ここに会計とかありますね。

○澤井 それはまあいろいろ、事務がたくさんありますね。

○桑原 会計係は1人か2人なのですか。

○澤井 ええ。会計は1人。

○桑原 いまの大会社とは違いますね。1名ぐらい。

○澤井 いや、会計と言っても、それは主任がいて、その下に3、4人、若い人がおりますけどね。それからこれは用度係、いまごろは資材とか言っていますけど。それから倉庫とか人事とか³³⁾。

○桑原 主任が1人いて、あとは3、4人、若い人が付いていると。

○澤井 そうそう。主任という名前が付いているのもあるし、付いていないのもあります。

○桑原 ここの裕豊紡績の社長と副社長は東洋紡にいますか。

○澤井 社長はずっと東洋紡績です。最後（1944年に）、菱田さんが社長になった時に、初めて裕豊の人が社長になったわけです。それまでは東洋紡績の社長がずっと兼務していた。だから、それほど傍系と言っても一番大事でした。東洋紡の社長が社長を兼務するのですから。

○桑原 実質的には東洋紡績上海工場ですね。形式的には別会社になっているけれども。

○澤井 そうそう。もう同じものですね。

○桑原 その裕豊紡績ができるまでの営業の常務が木村さんで。

○澤井 そうそう。それから工場のほうは岩尾徳太郎。

○桑原 それで昭和4（1929）年にできましたね。それ以後の工場長は。

○澤井 谷山（敬之）³⁴⁾。

○桑原 それは昭和4年からですね。

○澤井 この人は、それまで一時、山東さんが工場系の事務取扱みたいなことをやっていました。この人は昭和5（1930）年か6（1931）年ぐらいでしたね。

○桑原 まあ12（1937）年までですね。これが山東さんです。昭和4年から5年ぐらい。そして昭和12年からは澤井さん。こちらの営業の上海支店長のほうは昭和4年から。

○澤井 菱田さんがやったな。

○桑原 何年まででしょうね。

○澤井 菱田さんが役員になるまでね。

○桑原 昭和6年までですか。

○澤井 ええ。その下に若尾（義信）³⁵⁾ というのがおりました。

○桑原 下に若尾さんですね。そして昭和6年からは。

○澤井 この前にはカワノ（詳細は不明）というのがおりました。

○桑原 そして支店長は菱田さんから誰に交代。ずっと菱田さんなのですか。

○澤井 いや、菱田さんは常務か何かになったでしょう。常務になった時分に、今度はカワノになって、若尾になった。

○桑原 昭和6年からカワノさんですか。

○澤井 そうそう。それからは若尾になっているからね。

○桑原 昭和6年から、だいたい何年。

○澤井 そうですね、昭和6年から3年ぐらいですかね。

○桑原 昭和9（1934）年ぐらいまでですね。

○澤井 そうそう。それからは、ちょっとこっちの工場長。

○桑原 昭和9年から12（1937）年ぐらいまでと考えていいですか。若尾さんが上海支店長であったのは昭和12年ぐらいまでですね。

○澤井 いや、あとはもう、ずっとこの人がやっていたのです。

○桑原 昭和20（1945）年ぐらいまで若尾さんが支店長ですか。すでに裕豊紡績ができる前に、東洋紡は上海工場に常務2人を派遣していた。

○澤井 そうそう。技術と営業の担当をね。

○桑原 ということは、東洋紡本社からは、いちいち指図せずに、お二人に任せたのですね。

○澤井 任せきりです。ほとんど干渉していないです。ただ、こちらか

ら大事なことがあれば相談するだけで、東洋紡からはべつに指図も何も
ない。そのかわり、相当な人物を置いてあります。東洋紡績の常務クラ
スを置いてあるから。

○桑原 ええ。常務が2人いるにしては、紡錘の数からいったら、昭和
4（1929）年までは少なかったです。内地には60万錘から70万錘あるけ
れども、中国では5万錘です。

○澤井 そうそう。重要視はしていたけど、伸び方がちょっとね。

○桑原 やはり将来機会があったら、大々的に拡張しようという気持
ちはあったのでしょうかね。

○澤井 それはありましたね。

○桑原 しかし五・三〇事件や蔣介石による北伐など、外部環境は騒々
しい。

○澤井 その辺は東洋紡績が堅実というか、石橋をたたいて渡る式だか
ら、ちょっと遅れていくのです。東洋紡績のいいところでもあるし、そ
れは悪いところでもある。

○桑原 東洋紡の組織には、社長の下に、取締役会か常務会があつて、
その下に工務や営業、人事もあります。

○澤井 ええ、あります。ところが裕豊紡績に関しては、こんなものは
全然権限も何もない。社長一本だけ。

○桑原 工務は上海工場に命令はしないのですか。

○澤井 しない。工務も常務でも副社長でも専務でも、全く権限なし。
社長一本。

○桑原 それでは社長直属。

○澤井 直属。そのかわり、自分のほうに常務がいるよね。

○桑原 ああ、そうですか。

○澤井 だから社長だけです。

○桑原 この内地の組織で言いますと、工務の下に工場がいっぱいある
わけですか。

○澤井 そうそう。

○桑原 そうしたら内地工場は工務部長の直轄ですね。

○澤井 内地はそうです。

○桑原 これはいっぱいある、20工場ぐらいあったのですかね。

○澤井 例えば工務担当の常務がおります。その言うことを皆、工場長が聞いています。ところが裕豊に関しては、専務、副社長、誰も権限なし。社長一本だけ。

だから工場へ見に来てても、僕らは長いこといたけど、社長の阿部房次郎さんと、それから庄司（乙吉）さんと種田（健蔵）さんと、社長が2、3回来ただけで、副社長も専務も一度も来たことがない。必要がないのです。来ても言うことを聞く必要がないのだから。

○桑原 直属は、この上海工場ですね。

○澤井 だから、ほかの連中は副社長でも駄目、専務でも駄目。何も関係なし。オミットする。

○桑原 そうすると、ここに上海工場があって、ここは工場で、ここに上海支店というふうになるわけですか。実質的には上海工場と上海支店は一体だと思いますけどね。

○澤井 工場のほうは、例えば日本人の相当優秀なのが100人ぐらいいるでしょう。こちら（東洋紡績上海営業所）は4、5人でしょう。話にならない。

○桑原 日本人の技術者が上海工場、あるいは会計係とか、そんなのが100人。

○澤井 技術者も入れて100人ぐらい。

○桑原 技術者中心でしょうけど。

○澤井 それで、こちらは4、5人でしょう。だからもう話にならない。

○桑原 東洋紡の海外活動を管理する組織というのは、こういうものでしたね。

○澤井 だから東洋紡の社長直轄で、ほかの者は関係していないと。社長の方針のとおりやっていったらよくて、社長も何も細かいことを言いませんから、もう任せきりですね。それでこっちから、ちょっと重要なことは相談するというだけのことで。

○桑原 これは命令の権限なしですね。

○澤井 権限はない。ノータッチ。

○桑原 それは、大康（大日本紡の中国の工場に付けられた中国名）の場合も同様でしょう。

○澤井 しかし大康はしまいまで（現地法人ではなく分）工場でしょう。

そうすると、ひょっとしたら、（本社からの）命令があったかもしれないね。命令は、おそらくあったでしょう。

○桑原 大日本紡の伊藤勘四郎さんにちょっとお話を聞いたのですが、そういう人たちの話を聞くと、やはり東洋紡はかなり分権化しているわけですね。何でも上で決めて命令するというのではなくて、上海は上海のことで決めて任せる。それは分権ですね。権限を譲渡してしまうと。大日本紡とは違う。

○澤井 いや、ところが東洋紡でも上海だけは特別です。こんな社長一本で、ほかはオミットで。ほかのところは、おそらくいろんなことで干渉されるでしょう。裕豊だけです。

だから、仮にわれわれが時々内地へ帰ってきた場合でも、社長に会うだけです。社長に会って「何か変わったことはありませんか」「どこの工場を見たいですか」とか、「おまえ、ここを見ていけ」とか言って。

工務だけど、工務部長も工務の常務も1人も会わないのです。社長自身が技術者でしょう。種田さんも技術者だったから、社長に会うだけです。

○桑原 阿部房次郎さんから庄司さんになって、種田さんですね。

大日本紡は、やはり集権的だった。

○澤井 おそらく、ここらは関係していたと思うのですよ。

○桑原 工務の命令を聞いていたかもしれませんが。それを知る手掛かりは、大日本紡が上海に常務を置いたのかですが、どうですか。

○澤井 置いていなかった。

○桑原 工場長と支店長といいますか。

○澤井 そうそう。

○桑原 あそこは上海事務所がありましたね。営業所ですね³⁶⁾。

○澤井 東洋紡績でも裕豊でも支店長と言うけど、普通の支店というほどの権威のものではないですよ。事務所ですね。

○桑原 そうですか。大日本紡の場合は集権的で、常務クラスを置いていなかったということですね。

○澤井 おそらく、大日本紡でも社長が工場長には（直接）命令しません。やはり工務の常務か誰かが、中に入った人が命令するのです。裕豊は常務がいるから、常務に任されている。

○桑原 東洋紡は上海の工場を子会社として扱っている。一方で大日本紡は、内地の工場と同じように扱い、そのため上海には常務はいない。

○澤井 東洋紡績は、初めに常務が2人いたでしょう。それから、そのうちに菱田という人が常務になったでしょう。その人の命令だけで社長は何も。ほかのところから命令を聞く必要はないのです。絶対権限を持っていたからね、任せられていたから。

○桑原 菱田さんが常務になられたのは昭和6（1931）年の裕豊紡績になってからですね。

○澤井 ええ。そうなった時に、もう東洋紡績の常務はいないです。営業と、初めは2人いた人がいない。

○桑原 この阿部さんと庄司さんが裕豊紡績の社長と副社長であるのは形式的なもの。それは東洋紡が大株主だから。裕豊紡績として現地法人になったら菱田さんが支配人として。

○澤井 菱田さんは社長から全部任されているわけです。社長から任されているから、ほかの東洋紡績の専務、副社長も関係なしです。

普通の内地の東洋紡績の工場だったら、本社へ行けば必ず、常務とか専務とか副社長、いろんな人に会って、工務の人だったら工務の常務や本部長などに話して、いろいろ聞くけれども、全然そんなことは考えないで、もう社長にぶつかって、社長と話して工場を見てくるだけで。私は一度も社長以外に会ったことがない。社長だけに会っている。そこが、よそと変わっています。これは大日本と違うと思うのです。大日本紡はそこまで任せていないだろうと思う。

○桑原 しかし、技術という点では、東洋紡も大日本紡も同じぐらい技術を重視していたでしょう。できるだけ最新の技術を入れて、きちんとした生産管理をした。

○澤井 しかし、大日本紡あたりは、内地から技術者が出張してコーチしたかもしれないけど、こちらはコーチを誰もしてくれないのよ。オミットしているからコーチに来ない。だから、こちらが休暇で帰ったときに、皆、勉強しなければいけない。コーチなしだから。工務部長とか工務担当常務が一度も来ないのだから。

○桑原 上海の技術者が日本で吸収してくるというやり方ですか。

○澤井 そうそう。

○桑原 大日本紡の当時の人事カードから大康の従事者を見ますと、だいたい5年ごとに変わります。商務係も約5年ごとに内地へ帰ります。工務係とか用度係も、5年ごとに人が入れ替わっているのですね。

○澤井 こちらは交流なし。全然交流はないです。もうほとんど鎖国みたいな、まるで交流なし。交流がないから、こちらが勉強しに行かなければならない。つまり洋行して勉強しに行かなくてはならない。

○桑原 大日本紡はそういうやり方でしたから、最後まで別会社にはしない。

○澤井 しかし裕豊紡績を別会社にしたのは、ほかの意味があったかもしれない。会社を、支那の法人³⁷⁾だから切り離して独立させてやろうと。そして責任を持たせてやらせろということから、つまり交流とか勉強とかいう意味ではなしに。

○桑原 裕豊を現地法人とした理由は、法人税の関係と言われたことがあります。つまり、租界の会社とした場合には、その会社は法人税を払わない。中国政府にも、日本政府にも、日本領事館にも払わない。

○澤井 あるいは、そんなことが原因かも知れないです。べつに仕事やりやすいとか、交流がどうかという意味ではなしに、おそらく、そういうことから独立したと思うのです。それでしかたなしに、独立してしまっただけ関係なしになったから、交流が少ないから勉強しに行かなければいけない。

○桑原 上海工場の技術者は、裕豊以前から、日本に勉強しに行った。東洋紡では、大日本紡のように5年ごとに本社から送り込まれて、帰国するような形ではなかった。

○澤井 なかったです。

○桑原 上海工場勤務といったら、昭和20(1945)年までいた人が多いわけですか。

○澤井 交流なし。私は21年いたのだからね。21年ぐらい、行ったきり。工務係のひよっこから工場長になるまでいたのだから、こんな人はいないですよ。

○桑原 そのほかの東洋紡績上海工場の人、澤井さんのように行ったら長くいたという。

○澤井 もう、ほとんどそうです。ただ事務の人が、用度とか人事とか、

それがたまに替わったけど、倉庫も替わらないし、ほとんど替わらないです。

○桑原　そうですか。上海工場を裕豊紡績にしたというのは、例えば大康などの場合は大康で会計をして利益を出しますね。上海大康でいくら。その利益を内地へ送ると、その利益に日本の政府が税金を掛けると。そうすると結局、大康で儲かった金は、法人税に10%なら10%取られるわけですね。

それで、もしも裕豊紡績という会社にしてしまったら、裕豊紡績の利益はどこからも法人税は掛けられないわけですね。そして、配当がそれだけ多くなるわけです。そんな理由で裕豊紡績にしたのだという人がいるのです。

○澤井　そうかも分からないね。それで資産が増えて、天津の工場でも、青島の工場でも、北支の何でも、東洋紡績の出すやつはみんな裕豊が金を出していた。

○桑原　そうですか。それだけ内部の蓄積があったわけですね。

○澤井　蓄積があったからね。支那におけるいろんな事業をやる場合に、裕豊の資金がどんどん出ていった。それだけ余裕があったわけです。と。いったことは、税金が掛からなかったという意味かも分からないな、それは。

○桑原　戦争以降、法人税が引き上げられると、大康から大日本紡への送金、利潤にかかる税金が、ものすごいことになる。

○澤井　内地の工場並みの成績で、利潤だけで取られるわけです。

○桑原　しかし裕豊の場合は全然取れないと。ものすごく差ができてききまうと。戦争になってから、工場のままにしておいた大康と、別会社にした裕豊との違いが出てしまったのですよね。

○澤井　それが最後になって、設備の規模が大きくなったというのは、それが原因かも分からないね。金がたまったら、どんどん増やせる。

○桑原　はい。それで第三工場は裕豊になってからつくったのですか。第一、第二は東洋紡績上海工場ですね。

○澤井　第一、第二が上海工場で東洋紡です。第三から裕豊でつくった。

○桑原　そうすると、第一、第二のころは、そんなに利潤は上がっていませんでした。

○澤井 まだ、それは鍾数も小さいね。5万鍾ぐらいで小さかったからね。

○桑原 もちろん、利潤は全部本社に送金していたわけですね。

○澤井 それはそうです。まあ、ほとんど蓄積でしょうね。蓄積で、つまり増設の金を持っていたわけです。だから借金せずに、どんどん増設したのですから。

○桑原 特に裕豊になってから急激に増設したわけですか。

○澤井 たった3,000万円の資本金で、1,500万円の払い込みで、あれだけ増やしたのだから。

○桑原 日本で工場をつくる場合、借金をだいぶしますね。

○澤井 （裕豊紡績は中国では）全部借金なしで造った。蓄積だけで。

○桑原 それは上海の工場の経営と、内地の工場の経営の違いの一つですね。

○澤井 それも（設立時の紡鍾数は）5万鍾ぐらいだから、蓄積がそうたくさんはないね。それで昭和7（1932）年ごろまで増設がかかったのでしょう。その時分に、もう次の工場の拡張の資金ができたから。というのが東洋紡績のやり方ですね。借金せずに自己資金でやれるから、それまでちょっと暇がかかったのかも分からない。

そんなのも、普通の鐘紡式だったら、借金で全部増やせというようなものかもしれないけど、そこまではやらない。儲かるときには、そのほうがいい場合もあるし、また増鍾してうまくいかない場合にはえらい目に遭う。東洋紡績は石橋をたたいて渡るから、ちょっと遅れたというのが本当なのでしょう。

日本人職員の給与

○桑原 そして、日本人職員の外地勤務手当というのは大正のころからあったのですか。

○澤井 ええ、初めからです。

○桑原 澤井さんは外地勤務手当を大正12（1923）年からもらっていたわけですね。

○澤井 ええ、初めから。転勤する時にはありました。

○桑原 外地勤務手当というのは、だいたい給料の何%。

○澤井 だいたい2倍半ぐらいなっただしょう。

○桑原 内地勤務の2倍半ぐらいに。

○澤井 ええ。だから、僕はよく冗談を言って笑うのだけどね。僕だけだとは笑うのですけど、本俸とボーナスを全部僕は貯金した。20年間、手当だけで暮らしたから。

そして、社内預金があって、それが8%か何かの金利で一番高かったから、会社へ皆預金していた。そしてある時期、東洋紡績の全社員の中で、社内預金は僕が一番多かった。それが戦前の金で13万5,000円。

○桑原 いまの1,000倍でききませんか。1,300万円ぐらい。

○澤井 いやいや、1億3,000万円。

○桑原 1億3,000万円ですね。それはすごいですね。

○澤井 とにかく20年間、もらっただけ全部残ったわけですからね。手当だけでいくと。そんなことは普通だったらできない。しかしそれは、いまは戦争で負けてなくなってしまっ、第一封鎖（預金）、第二封鎖（預金）にかかって、ちゃらんぽらんになってしまったけど38)ね。

もう、あかん。それは東洋紡績でも、きちんと会社へ預けてあるやつを、こういう封鎖になるから用意して、何とかしてと言ってもできない。東洋紡績へ預けたままで、東洋紡績が封鎖してしまっている。こちらも、あと帰ってきて、戦後の復興に一生懸命やっていて、自分のことを忘れていると財産がなくなってしまった。

○桑原 上海工場へ行かれた時は、まだ20代ですか。

○澤井 ええ。28歳。

○桑原 中国で働く場合には、銀為替の変動が激しくて、内地へ送金するのが非常に難しいという話を聞くのですが、やはり為替も1つの問題だったのですね。

○澤井 それもあったけど、個人的に皆会社へ貯金していたからね。

裕豊紡績の労務管理

○桑原 中国人紡績と労務管理の方法の違いには、日本の紡績が福利厚生施設をつくったことがあると思います。

○澤井 それは早い話、大きな大会社の威力を見せようという。事務所なんかで頼むのですね。それから今度は住宅関係。日本人の職員の住宅

関係、支那人の住宅関係、皆きちっとしていた。そういう点は。

○桑原 この本には、小学校ではないけど、華人工員の子弟を教育するための学校までつくったと書いてあります。

○澤井 それと、やはり女工さんなんかを奥地から連れてきますね。そばではなく奥地から。だから、どうしても社宅を造ってあげなければいけない。奥地から連れてくるということは、募集もしやすいし、安い錢で働かせるしというようなことで³⁹⁾。

○桑原 それで中国人の紡績会社も、奥地から工員を連れてきて宿舍をつくっていた。

○澤井 やっていたと思うのですけどね。向こうは地場だから、近所からあれ（募集）をやったのかも分からないけどね。

○桑原 大正のころから、すでにそういう寄宿舍とか造り出したのですか。

○澤井 ええ、初めから造っていました。

（テープ入れ替え）

○澤井 でも、あまり参考にならないでしょう。

○桑原 いえ、もう非常に。特に大日本紡との組織の違いですね、管理のやり方の違いが、ちょっと明らかになったようです。東洋紡の場合、かなり分権的にやっていたと。

○澤井 あなたは、あちこちの人と会ってあれして、それによって多少機能的にも把握をして、本当はこうだろうという結論が出ますね。僕らも大きなことを言っているかもしれないけど、いろいろしている間に、「ああ、こちら辺がちょうどええとこやな」というのがつかめますよね。

○桑原 そうです。資料がものすごくありましても、何が問題なのかという。1つ1つを見ていくと、資料というのは海のようなものですから、海を泳いでいるようなもので、どこに島があるか分かりませんから、そういう目安を付けるには、やはり各社の特徴とか、必ず違う点と共通点があるはずですから。

共通点が在華紡全体の特徴としてとらえられるわけですね。その共通点がある反面、また各社の違いがある。それをはっきりさせると、在華

紡というのが非常に明らかになってくるわけですね。そういう点で、各社の人にお話を聞くと非常に分かります。

そういうことは、一部の資料を見ても分かりませんからね。体質みたいなものがあるって、社風みたいなものがありまして、そこからにじみ出てくるものだから。

東洋紡の人から見ると、やはり商社系の紡績は生産管理が下手だというような印象はありますか。

○澤井 それはありますね。

○桑原 日華紡は下手だとか、工場が乱雑というか。

○澤井 やはり技術面で多少落ちるところがあるかもしれないね。

○桑原 中国人のストライキの場合は、生産を上げようとして高い技術を、内地並みの技術を導入しようとする時に反感が生ずるというか、反抗されるということですが、それ以外に政治的な背景ですね。例えば五・三〇事件みたいな、ものすごい反日の気運が高まっているところへ、内外綿が何か問題を起こしたという飛び火をして。

○澤井 それは日貨排斥とか、ああいう問題が根本的にはありますね。向こうから言えば。そんなことは政治的な問題で問題を起こしますね。

○桑原 会社としては何ともしようがない、もうコントロールできないような。

○澤井 ええ。こちらは政治的な問題で、われわれとしてはしようがないですね。能率を上げるためのやつを、こちらが無理をして、無理押しをしていってストをやられているのだから。ストをやられながら何かしらずつ落ち着いていって、十何年ぐらいかかかって落ち着いたという。日本で30年、40年もかかったやつを、こっちは10年ぐらいでやるところがあるから無理があるな。

○桑原 やはり昭和12(1937)年ぐらいになると、品質とコストの面で内地の工場と同じぐらいの水準になったのですね。

○澤井 それはなったのですよ。そして、多少まだ工賃が安いとか何か有利な点があったから、それだけ儲けがたくさんになったのです。

○桑原 裕豊紡績は1923年から操業しましたが、ストライキとして思い出すのは、何年のストライキですか。

○澤井 そうです。それは昭和の初めごろから、ずっとひっきりなしに

ありましたね。こちらは刻々に、そういうことをやっていたから。

○桑原 大正時代にもあったのでしょうか。

○澤井 あっても、そこまで積極的にはやっていない。まだ格好をつけないければならないですからね。

○桑原 ああ。始めたばかりだから協力してもらわなければいけないし。

いろんな本には、主としてストライキというのは、政治的な理由で起こったストライキを中心にして書いてあります。例えば大正 14 (1925) 年の五・三〇事件のように。

○澤井 これも政治的な日貨排斥とか、いろんなそういう関係で英国もされているけれどね。

○桑原 それは第一次上海事変。それぐらいはどの本にも書いてあるのですが、それ以外にもあったわけですね。要するに、生産能率を上げようと思ったら小規模な。

○澤井 ええ。その小規模なものは、もう何十回だ。

○桑原 何十回ですか。

○澤井 ええ。僕がストをやられただけでも、もう何十回やられている。

○桑原 昭和 12 年以前でも頻繁に何十回ですね。

○澤井 ええ。

○桑原 これについては、どこにも書かれていません。こうした争議は、操業停止せねばならないストライキですか。それとも何らかのサボタージュなのでしょうか。

○澤井 それはサボタージュ式のこともあるし、例えば僕が回っていくと機械を運転するけど、ちょっと横に行くと、もう機械を止めてしまっているのです。それで通っていく道だけが運転している。そういうことをしたり、ひどいものになると、木管といって糸を巻く木の管があるね。あれをあちこちから、前からボンと投げてきます。それで僕は、こぶができたことが何回もあります。そういうことをね。

機械の運転を止めて、そばへ行ったら運転をかけて、もう後ろのほうは止まっています。それでしまいには、だんだん怒ってくると今度は木管をぶつけるのですね。ところが、そういうときでもつらいことには、こっちは走れないから逃げるわけにいかない。こぶができて堂々と歩いていかならん。それがつらかったね。

○桑原　そうですね。逃げたら向こうが何か勢いづいて。

○澤井　ばかにされるからね。それから極端なときは、僕がむちゃをやったときには、五・三〇事件で僕が義勇巡査になった時に、巡査の服装がありますね。ストをされた時に、僕は拳銃をつって巡査の服装で工場を回るのは。「やるならやってみい」と。

向こう（上海）では警察を工部局と言っていましたね。工部局に僕が電話したら、警察が全部やってきて、おまえら全部ひっくくっちゃうぞと。それで強行に僕はやったことがあるのです。拳銃をつって巡査の服装で工場を回っていたのです。「ストをやるのならやってみい。やったらおまえら、すぐひっくくってしまうぞ」と言って⁴⁰⁾。

実際だったら、それは労務管理になっていないかもしれないけど、相手はそういう時代だから、それで押し通した時もあるし、また、わずかに工賃を上げるとか何かして能率を上げたり。

○桑原　そうすると、そういう能率を上げるという場合には、五・三〇事件とか、昭和の初めごろの暴動とか、また工場の操業あるいは仕事を放棄するとか、そういうことまでには至らないわけですね。抵抗してくると、小規模なサボタージュみたいなことが。

○澤井　そうそう。それでこっちも、そんなひどいことにならない程度にしなければならぬから、あまり怒らせてもいいけないから、ある程度やっていたのですが。それで小規模なやつを何回でも繰り返して、やるたびに多少能率が上がっていった。何十回かやられて、結局は内地並みになったという。

○桑原　いまの会社の海外活動というのは、わりに目先のことを、短期間で利益を上げるという感じがするのですけど、在華紡というのは何か。

○澤井　在華紡は、そんなことはないです。

○桑原　わりに長く向こうにいて、向こうに住み着こうと思ったという言う人も。

○澤井　それは向こうの土になるかという連中が相当いるのですからね。向こうの土になろうかという、向こうで死んでもいいというね。私たちでも、帰ってくるという気がしなかったです。戦争に負けたから帰ったけど、そうでなかったら、僕はおそらく、ずっと向こうにいたでしょう。

僕は、最後は東洋紡績の役目も済んでしまったら、支那の紡績の顧問にでもなって、一生暮らすぐらいの気もしていましたからね。そのくらいのもりでおりました。

○桑原 やはり外地でやる場合には、そういう気持ちで経営を行うということが成功につながるのですよね。

○澤井 それはそうです。そういうことでやっていたら、一時的に成功しても成功しません。

（終了）

註

- 1) 上海、裕豊の思い出編集委員会『上海裕豊の思い出集』（私家版）、1968年、32頁。
- 2) 滿蒙資料協會編『中国紳士録』、滿蒙資料協會、1942年、241頁。
- 3) 帝国秘密探偵社編『大衆人事録』（第14版）、近畿・中国・四国・九州篇、帝国秘密探偵社、1943年、大阪193頁〔ただし『昭和人名辞典』第4巻、日本図書センター、1987年による〕。
- 4) 東洋紡績株式会社社史編集室編『百年史：東洋紡』上巻、東洋紡績株式会社、1986年、222頁。同書編集委員会『上海裕豊の思い出集』、1頁。
- 5) 籠谷直人「日本綿業における在華紡の歴史的意義」、森時彦編著『在華紡と中国社会』、京都大学学術出版会、2005年。
- 6) ニチボー株式会社社史編纂委員会編『ニチボー七十五年史』、ニチボー株式会社、1966年のこと。
- 7) 田中朋次郎氏については、桑原哲也、富澤芳重「内外綿上海支店長の回顧：田中朋次郎氏（内外綿）インタビュー」、『近代中国研究彙報』36号、2014年を参照のこと。
- 8) 東洋紡績株式会社「東洋紡績七十年史」編修委員会編『東洋紡績七十年史』、東洋紡績株式会社「東洋紡績七十年史」編修委員会、1953年、393-394頁。
- 9) 伊藤伝七翁伝記編纂会編『伊藤伝七翁』、伊藤伝七翁伝記編纂会、1936年のこと。
- 10) 沢井幸雄が編集に参加した、同書編集委員会編『上海裕豊の思い出集』を指していると思われる。同書は、裕豊紡績勤務経験者の有志の寄稿をもって上海での日々の回想をまとめたものである。
- 11) 同書編修委員会編『東洋紡績七十年史』、650頁。
- 12) 同書編修委員会編『東洋紡績七十年史』のこと。

- 13) 岡滋『裕豊由来記』, 私家版, 発行年不詳, (二) 25 頁には, 「上海裕豊紗廠では(昭和:引用者)12年に新工場が完成して威力を加えたが,(中略)工場の効率的操業と営業の機動的活躍によって盛名を確立し, 内外貴紳の見学コースともなったほどであった」とある。
- 14) 同書編集委員会編『上海裕豊の思い出集』の巻頭写真に「後宮大将一行の上海工場視察」があり, これのことと思われる。後宮淳(1884-1973)は, 日本の陸軍軍人。1941年7月-42年8月に中將として南京に司令部をおく支那派遣軍総参謀長の任にあり, 41年8月7日-10日に上海を視察していた(秦郁彦編『日本陸海軍総合事典』, 東京大学出版会, 2005年, 27頁, 「後宮参謀総長上海方面視察」『朝日新聞』1941年8月11日)。
- 15) 新田直蔵『菊池恭三翁伝』(私家版), 1948年, 269-273頁。
- 16) 岡『裕豊由来記』, (一) 1頁。
- 17) 大日本紡績聯合会編『綿糸紡績事情参考書』, 大日本紡績聯合会, 1903年-のこと。
- 18) 立川團三氏については, 桑原哲也, 富澤芳亜「同興紡織支配人の回顧: 立川團三氏(同興紡織)インタビュー」, 『近代中国研究彙報』37号, 2015年を参照のこと。
- 19) 1935年11月の幣制改革により, 中国経済は1930年代前半に陥っていた深刻な経済恐慌を脱していた。
- 20) 澤井氏は, 1925年の五・三〇運動を契機に上海共同租界の準軍事組織である義勇隊に参加し, 訓練も受けていた。労働争議が激化した際には, その義勇隊の制服に着替えて, 拳銃をつけて工場を巡回し, 労働者を威嚇したことを回想している(同書編集委員会編『上海裕豊の思い出集』, 37-40頁。義勇隊については高橋孝助, 古厩忠夫編著『上海史: 巨大都市の形成と人々の営み』, 東方書店, 1995年, 112頁を参照のこと)。
- 21) 従来, 粗紡機と精紡機の両方でおこなっていた繊維の引き伸ばし(ドラフト)を, 一度でおこなえるようにした機械。
- 22) 実際には東洋紡の国内工場がハイドラフト精紡機を導入する以前に, 裕豊紡ではこれを採用し, 第四工場に2万6000錘を設置している(籠谷「日本綿業における在華紡の歴史的意義」, 19頁)。
- 23) 種田健蔵(1878-1960)は岐阜県大垣市出身。1905年に京都帝国大学理工科大学機械工学科を卒業し, 富士瓦斯紡績に入社, その後, 三重紡績に転じ, 大阪紡績との合併により東洋紡績で勤務した。尾張, 四日市, 知多, 津, 山田の各工場長を歴任し, 1926年6月から1935年6月まで常務取締役, 1935年6月から1939年12月まで専務取締役, 1939年12

月から1940年12月まで副社長、1940年12月から1945年12月まで社長、1945年12月から1946年11月まで相談役を務めた（種田健蔵氏追懷録刊行会編『種田健蔵氏追懷録』、種田健蔵氏追懷録刊行会、1965年、456-459頁）。

- 24) 注20を参照のこと。
- 25) 菱田逸次は、1882年に岐阜県で生まれ、1905年東京高商を卒業後に大阪紡績に入社。その後、営業を中心に担当し、1925年から1929年まで上海に営業担当として赴任、1931年に再び上海に赴き、裕豊紡績の常務取締役となった。現地駐在の木村知四郎と山東友三郎の両取締役の後を継いで裕豊紡績の経営実務を統括した。1935年5月から裕豊紡績の専務取締役、1941年11月から副社長、1944年1月から1945年5月まで社長を務め、戦後は東洋紡績に復帰せず引退した。また1942年6月から1945年12月まで東洋紡績の監査役を務め、上海では企業活動以外に上海居留民団議院議長も務めた（帝国秘密探偵社編『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115頁、同書編修委員会編『東洋紡績七十年史』、646-648、650頁）。
- 26) 1908年に成立した上海紡織では、その代理店をつとめる三井物産が、原料買入れと製品販売において全面的な支援をしていた。1920年4月に三井物産棉花部が東洋棉花として独立した後、24年に東洋棉花上海支店に権野建三が赴任することで、東洋棉花の傘下に入っている（籠谷「日本綿業における在華紡の歴史的意義」、15頁）。日華紡織は、和田豊治富士瓦斯紡績社長、日本棉花、伊藤忠合名などを株主とする、東華紡績は、伊藤忠合名などの大阪商人を広く株主としていた（高村直助『近代日本綿業と中国』、東京大学出版会、1982年、84-85、103、123頁）。
- 27) 第三工場は1930年2月に建設に着手して31年上期に完成し、第四工場は32年末に完成した。裕豊紡の設備は紡機13万280錘、撚糸機1万3728錘、織機1012台となり、ここから兼営織布生産を開始した（岡『裕豊由来記』（二）5-6頁）。
- 28) 木村知四郎は、裕豊紡績の設立時の現地駐在の役員。1929年度上期から1930年度下期まで裕豊紡績の常務取締役、1931年度上期から1932年度上期まで監査役を務めた。東洋紡績では、1920年6月から1921年11月まで取締役、1921年11月から1929年6月まで常務取締役、1929年6月から1932年6月まで取締役を務めた（同書編修委員会編『東洋紡績七十年史』、394、641-644、650頁）。
- 29) 山東友三郎は、東洋紡三軒家工場長から転じて裕豊紡績の設立時の現

地駐在の役員となり、1929年度上期から1931年度下期まで裕豊紡績の常務取締役、1932年度上期から1934年度下期まで取締役を務めた(岡『裕豊由来記』(一)11、(二)1頁、(二)別表5)。澤井氏は山東を「本当に稀に見る優秀な技術者」と極めて高く評価している(同書編集委員会編『上海裕豊の思い出集』、40-43頁)。

- 30) 中山秀一は、1934年6月から1940年12月まで東洋紡績の取締役を務めた(同書編修委員会編『東洋紡績七十年史』、644-645頁)。
- 31) 岩尾徳太郎は、1874年に生まれ、1895年に東京高工機械科を卒業し、大阪紡績に入社。技師として勤め、1905年に紡績業視察のために渡英し、その後工務部長となった。東洋紡績になってからは副工務長となり、1920年6月から1921年11月まで取締役、1921年11月から1928年3月まで常務取締役、1928年3月から1929年6月まで取締役を務めた。上海工場の建設では総指揮に当たり、1929年度上期から1930年度下期まで裕豊紡績の監査役を務めた(人事興信所編『人事興信録』(第11版改訂版)上巻、人事興信所、1938年、イ342頁、同書編修委員会編『東洋紡績七十年史』、641-643頁)。
- 32) 裕豊紡績の営業所は、上海市中心部の漢口路110号の中南銀行ビルにあり、1938年には5名の所員を確認できる(島津長次郎編『支那在留邦人人名録』(臨時上海版)、金風社、1938年、167頁)。
- 33) 1938年の裕豊紡績において、用度掛3名、庶務会計掛2名、倉庫掛5名、工務掛29名、工務係32名、人事係14名、衛生係4名で、先述した営業所員5名と専務の菱田逸次と須知元直、澤井幸雄工場長と長谷川栄治郎副工場長・工務掛主任を入れると合計105名の日本人職員が在籍していた(島津『支那在留邦人人名録』(臨時上海版)、167-168頁)。
- 34) 1927年に上海に赴任し、西村利義の後の工場長を務めた。1936年春に青島に赴き、新工場建設のための用地を買収するも、翌年に工場が爆破され1937年末日本に帰国した。
- 35) 若尾義信は、1941年には裕豊紡績営業所長であることを確認できる(島津長次郎編『支那在留邦人人名録』(第31版、中支版)、金風社、1941年、468頁)。1944年度上期から敗戦まで裕豊紡績の取締役を務めた(岡『裕豊由来記』(二)35頁、(二)別表5)。
- 36) 1938年であれば、営業所であり大和藤七が所長だった(島津『支那在留邦人人名録』(臨時上海版)、82頁)。
- 37) 正しくは、裕豊紡績は上海の日本総領事館に登録された日本法人であり、中国法人ではない。中国の公司法には外国会社の規定がないため、登記はできなかった。

- 38) 第二次大戦直後のインフレーション対策として、1946年2月預貯金の払い出しに制限を加えた措置。金融緊急措置令、日本銀行券預入令により、一人100円に限って旧紙幣と新紙幣の切り替えを図る（第一封鎖預金）とともに、それ以外の旧紙幣を金融機関預金として封鎖した（第二封鎖預金）（日本史広辞典編集委員会編『日本史広辞典』、山川出版社、1997年、2182頁）。
- 39) 裕豊紡績は上海工場において、他の在華紡と同様に、江蘇省の長江北岸出身者を労働者として使用していた。中国人労働者6,500名の中、長江北岸の泰州人が30%、泰東人が13%、揚州人が18%で合計61%に達し、近隣の上海人は23%、浦東人は10%だった（同書編集委員会『上海裕豊の思い出集』、6-7頁）。これに対して上海の中国法人紡績は、主に上海や江南出身の労働者を使用した。
- 40) 注20を参照のこと。