巨大製糸小口組の発展と展開：1903–1931 年

—「匿名組合」の本支店経営—

松　村　　敏

目　　次

はじめに
1. 小口組の創設
　(1) 前史と龍上館の解散
　(2) 初期小口組の性格
2. 製糸経営の発展（1）：1903–1912 年
　(1) 事務所の性格と機能
　(2) 本店工場
　(3) 大和—徳島支店
　(4) 赤羽支店の設置
3. 製糸経営の発展（2）：1913–1919 年
　(1) 会計制度の改変
　(2) 彦根製糸所の設置
　(3) 初代善重の死去と組織再編
　(4) 支店網の拡充
　(5) 小口大一の離脱
4. 製糸経営の動揺と解体：1920–1931 年
　(1) 1920 年恐慌による打撃と 20 年代の収益・財務状況
　(2) 購繭資金調達と繭仕入体制の変化
　(3) 小口商事合名会社の土地投資
　(4) 危機の進行と解体
5. 補論：山十組の一族経営
おわりに

はじめに

近代日本製糸業史の研究蓄積は多いが，諏訪を中心とする大規模製糸経営は株式会社化がなかなか進まなかったこともあって，そうした大製糸の経営実態は未だ不明の点が多い。そもそも，どのような経営構造のもとで，全国に跨る多数の工場を経営していたのかもあまり明らかではない。

本稿は，戦前諏訪製糸業において明治末期以降片倉組・山十組に次いで概ね第 3 位の規模を誇った小口組の発展・展開過程を分析する。主たる資料は，1903 年に小口組が組織されて以降

1931年に破綻するまでの毎年度末の決算関係諸表であり[1]，多数の本支店工場をどのような仕組みのもとで経営したかを，とくに所有のあり方や本部との関係を中心として検討する。

ところで，片倉・山十・小口組などトップクラスの諏訪大製糸のほとんどは一族経営であった。一族大経営といっても，それぞれに個性があったはずであるが，じつは一族経営のあり方・特質についての立ち入った比較分析は従来あまり行われることなく，一族経営か否かを問わず，主として購繭資金調達を中心とする財務面や女性労働者の労務管理面などに焦点が当てられつつ研究が進められてきた。近年一族経営が世界的に再評価され，多様な論点が提出されているが，戦前諏訪製糸業は一族大経営のケースの宝庫である。本稿は近年の一族経営の議論も適宜参照しながら，小口組と片倉や山十など他の諏訪大製糸との比較も念頭に置きつつ，明治期以降急成長した戦前諏訪大製糸の特徴や要因に関する議論にまで繋げたい。

あらかじめやや結論的に説明すれば，そもそも当初の小口組は現代の統合された企業のようなものではなく，2つの製糸経営からなる組合であったし，1920年代初頭までは税務上はやはり一つの企業ではなく，かつ一貫して，従来いわれてきたような匿名組合でもなかった。匿名組合ではなかった点は，じつは片倉組など諏訪の他の一族大経営も同様だったようである。また小口組は，片倉を除く他の一族大経営同様，各工場の経営がかなり独立的であり，緩やかな結びつきが特徴的であった。さらに片倉など一部の例外を除いて，固定設備以外はほとんど何も持たず，購繭資金のほとんど全部を外部に依存するという諏訪大製糸の特質は小口組にも妥当する，という従来の理解は，本稿の分析によっても揺るがないが，そうした特質が何に由来するのかについて，従来十分に議論されてこなかったと思われる。本稿では，主として一族経営という視点から，そうした諸論点の解明を試み，諏訪大製糸経営の特質を展望する。

1. 小口組の創設

(1) 前史と龍上館の解散

小口組の前史は，小口善重（初代，1855–1916）が1878年に平野村下浜に20釜の製糸場を創設したことに始まる[2]。その後，1883年に下諏訪に移転し順次拡張するとともに，共同揚返場七曜星社を創設し，さらに1890年下浜に帰って250余釜の工場を建設して，他の製糸家とともに製糸結社龍上館を創始した[3]。そして1902年に至り，開明社に次ぐ有力製糸結社となっていた龍

1　以下に使用する小口組の内部資料は，岡谷蚕糸博物館所蔵の小口組資料であり，故小口定一郎氏（小口組分小口金吾の長男，図1参照）が収集されたものである。

2　以下，「小口組沿革概略」（小口組『公文書控』明治四十四年，所収）などによる。この製糸場は座繰製糸と推定されたり器械製糸とされたりしているが（『平野村誌』下巻，1932年，222頁，『下諏訪町誌』増訂版下巻，甲陽書房，1990年，477頁），同年には片倉家なども器械製糸場を開設（ママ）しており，後述の1925年8月10日付けの上諏訪税務署長宛の持分比を記した文書控えに「明治十一年機械生糸製造工場ヲ創設シ」と記しているから，やはり器械製糸場だったであろう。

3　このあたりの経緯については，『下諏訪町誌』増訂版上巻（1985年）地誌の項，および同，増訂版下巻，477～480頁，『平野村誌』下巻，211頁などを参照。

上館は解散することとし，加盟製糸家はそれぞれ新たに小口組・山十組・龍上館丸一組を結成した。

まず，龍上館の解散と小口組・山十組・笠原房吉などの独立についてふれておこう。龍上館の解散理由について，岩崎徂堂『成功経歴日本製糸業の大勢』（博学館，1906 年）は，次のように記している。

> 氏［小口善重―引用者，括弧内は以下同様］が事業は日を追ふて益々拡張し，盛況を見るに至りしと雖も，一利一害は数の免かれざる所，同盟［龍上館］の士悉く一致の製品を出すの難きに及び，加ふるに郡下同業者の激増に従ひ，前述せるが如く一定の原料を使用する能はず，且つ同盟組員と雖も，各々其処信の存ずるあつて，製法区々に流れ到底均一を期待するを得ざりき，此の如くんば予ては龍上館の商標に対し，責任公表の主義に背反し，折角の名標も糸質不整の結果，一朝にして信用失墜するあらんか，後日再び起つ能はざるに至るべしと，流石卓見の氏早くも茲に着眼しぬ，即ち永久不変に製一の品質を製出せんには，寧ろ一個人の独立経営を為すに如かずとなし，茲に意を決して龍上館なる同盟を脱退せり［傍点引用者，以下同様］[4]。

すなわち，製糸結社龍上館の参加メンバーが多いので，原料も統一できず，各メンバーが自分の方法で生産するため，龍上館の商標を付けても同一品質の生糸ができなくなっており，顧客の信用を失墜しかねない。そこで龍上館からの独立を決意した，というのである。中林真幸は，主に開明社の事例を示しつつ，製糸結社からの独立の意義は，「生産効率の近い工場のみで企業を構成することと，労働者の成績管理を共同再繰結社から自工場に移すこと」としており[5]，この記述は中林の説をほぼ裏付けるものといえよう。すぐ述べるように，当初の小口組は善重兄弟と小口伝吉兄弟の共同経営であり，伝吉は善重の従弟であった。また山十組組長の小口村吉も善重の従兄であった。同じ関係の一族であっても，一方では袂を分かち，他方とは共同経営を行ったのは，やはり善重と村吉の経営では「生産効率」（したがって生産方法や労働者の成績管理，そして製品の品質）の異なる点があったのに対して[6]，伝吉は 1884 年頃以降 1893 年に独立するまで，善重の三製糸所において「製糸部長」として従事していたから[7]，両者の「生産効率」，平たくいえば生産の流儀がほぼ同じだったからと解釈できよう[8]。

ところで，解散するまで龍上館館長であった善重が設立した小口組は，当然ながら設立時に再

4　同書，37～38 頁。

5　中林『近代資本主義の組織』（東京大学出版会，2003 年）。引用は，284 頁，注 41。

6　もっとも，1900 年前後の両者の 1 釜 1 日当たり生糸製造高は，片倉など他の経営に比してきわめて近い数値を示している（平本厚「合資岡谷製糸会社の資本蓄積―諏訪巨大製糸資本の形成（2）―」東北大学『研究年報経済学』47 巻 3 号，1985 年，6 頁，第 4 表）。

7　前掲，岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』38 頁。

8　ただし，一族の方が「生産効率」を揃えやすいということはありうるし，信頼関係も築きやすいことも確かである。

繰場を新設したわけではない。農商務省農務局『第五次全国製糸工場調査表』（1909年刊）によれば，小口組の「共同揚返所」（㓛再繰部）は1890年3月起業とされ，これは1890年に設立された龍上館が平野村下浜に作った共同揚返場であり[9]，これを小口組が継承したはずである[10]。したがって山十組や，笠原房吉を中心とする丸一組は，1903年に独立する際に再繰場を新設したようである[11]。

また龍上館加盟製糸家が解散時にその前後にはみられないような大規模製糸場を設立したわけではなく，片倉が360釜の三全社を新設し，岡谷製糸が440釜の大工場を新設して，それぞれ開明社から独立させたのとは異なって，規模拡大はやや連続的で，比較的中小規模の工場を増設していった点が，開明社からの独立時と異なった龍上館解散時の特徴といえる。龍上館解散時の1902年には善重一族・村吉一族および笠原房吉の各工場は，それなりに大規模化していたとはいえ，310釜の善重㠯工場を除けば130〜150釜程度であり[12]，小口組が設立時の1902年頃に新設したのも，180釜の㠯工場と51釜の冂工場のみであった[13]。そして後述のように，小口組の岡谷本店工場も，実際には概ね数十釜から最大300釜程度の複数工場の総称であった。中林は，アメリカ市場で要求される生糸の均一性水準が向上したために，「1900年代初頭までに，主要製糸家は単一の大規模工場による生産に移行」した点を強調しているが[14]，むろんある程度大規模の方が技術的条件を一定にしやすかったとはいえ，複数の中小規模工場であっても技術的条件を同一にできるなら，それでも対応可能だったのである。

また，山口和雄編著『日本産業金融史研究　製糸金融篇』（東京大学出版会，1966年）によれば，開明社が内部に「組」と呼ばれるグループを作って繭仕入を行ったのと同様に，「竜上館・平野社などにおいても館長，組長の下に原料の共同購入が行なわれていた」としているが[15]，

9　前掲『平野村誌』下巻，211頁。

10　小口組『決算表』によれば，1903年度の「再繰部固定」支出額は843円と僅少であるのに対し，再繰部の「〔龍上館からの〕分離ノ際配当額」（善重家の㠯と伝吉家の㑹の資産配当額）は11,322円であった（1904年度「再繰部固定割本」）。これは，実際に現金で配当を受けたのではなく，再繰場を引き渡された際の評価額であろう。また小口組の1903年度『決算表』や小口組『本支店固定損益累年表』（1931年頃作成）の1903年度には，「事務所」や「固定」（主に工場施設）などに49〜69千円という大きな投資額が計上されているが，これらもこの年度の投資額ではなく，かなりの部分は組発足時の評価額ないし累積投資額と思われる（後掲表17の注2参照）。

11　『第五次全国製糸工場調査表』には，丸一組の揚返所は「丗六年六月」起業とあるのに対して，山十組のそれは龍上館解散よりはるか前の「廿六年六月」となっているが，これは「丗六年六月」の誤りであろう。実際，『平野村誌』下巻，361頁に掲載されている，1895年調査の揚返場一覧表によれば，同年には龍上館の揚返場があるほか，小口村吉や笠原房吉のそれはまだない。『第六次全国製糸工場調査表』（1912年刊）や『第七次全国製糸工場調査表』（1916年刊）には，丸一組の揚返所の起業年を1888年とか1890年としているが，前者は笠原房吉の経営が小口善重との共同経営から独立した年（『笠原工業（株）上田工場七十年のあゆみ』同社，1970年，6頁），後者は龍上館の設立年であり，揚返所の起業年を示しているとは考えがたい。

12　『平野村誌』下巻，278頁。

13　「小口組沿革概略」「小口権之助履歴書」（前掲，小口組『公文書控』明治四十四年）などによる。

14　中林，前掲書，192，274頁など。

『平野村誌』下巻では，龍上館では「原料繭の購入については共同ではなかつたが，なるべく同一方面に於て行ふことに申合はせてその製品統一を計つた」という[16]。いずれも論拠が明示されておらず判然としないが，山口編著『金融史』の龍上館傘下の笠原組の分析によると，同館の購繭資金借入は，当初館長小口善重が茂木商店や第十九銀行などから借り入れて，傘下の製糸家に渡し，かつ笠原房吉は後の山十組を形成する小口村吉・吉三郎らと共同購繭していたようであったが，1900年頃になると，龍上館に対する第十九銀行の資金貸出も，龍上館を単位として貸し出すだけではなく，館内の3つのグループ（のちの小口組のグループ，山十組と笠原房吉のグループなど）に分けて行うようになっているから[17]，共同購繭というのも，おそらく当初からこれら館内のグループによる共同購繭だったのであろう。したがって，龍上館は，もともと複数の製糸家グループによる結社だったか，または少なくとも1900年代初頭の龍上館末期には複数の製糸家グループによる結社になっていたのであり，やがて個々の経営ないしグループの経営が発展すると分解していくことは必然だったといえる。善重らも，もともと自らの買場（購繭所）を有していたはずであり，小口組設立によって新たに買場を設置したわけではないと思われる。

龍上館解散は，開明社所属の製糸家が開明社に属さない大工場を新設したり開明社から独立したりするのにやや遅れたが，このように所属製糸家の購繭・資金借入や規模拡大のあり方をみると，龍上館末期にはその解散・独立の条件は十分に整っていたといえよう。そして結成された小口組自体，龍上館丸一組と同様，すぐ述べるように当初は複数の経営からなる製糸結社的な組織であり，その意味では龍上館解散前後は形式的にはやや連続的な面もみられる。

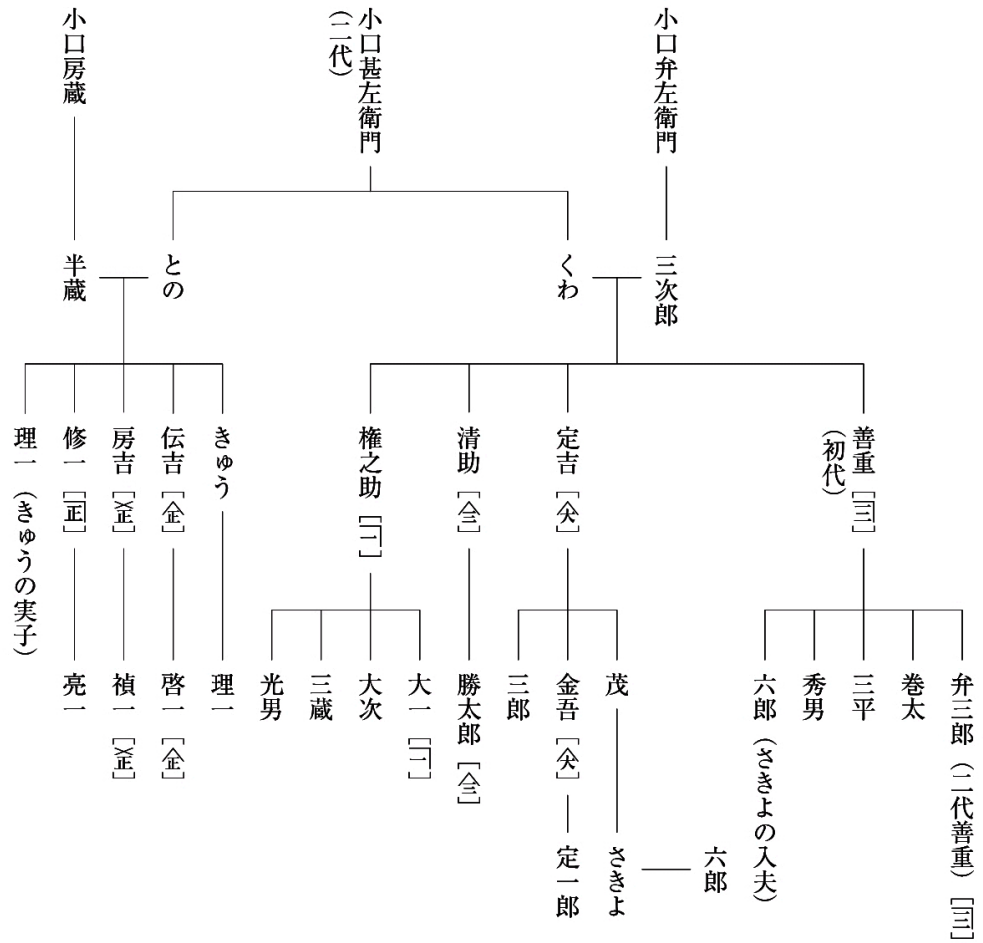
(2) 初期小口組の性格

従来の文献は小口組成立を1903年としているが[18]，小口組の内部資料には，龍上館の解散と小口組の組織化を1902年とする[19]。ただし事業初年度は，1903年である。小口組『決算表』には，最初の頁に，「[1903年] 夏挽開始ヨリ共同事業トナル」とあり，前年に龍上館の解散と小口組の組織化を決めたが，前年仕入繭の一部を03年春挽に使用するため，春挽によって清算し，夏挽から新たな勘定としたということであろう。「共同事業トナル」とは，それまで，小口善重と従弟の小口伝吉は別経営として龍上館に加盟していたが，同年夏挽から両者が共同で小口組を運営するということである。

さて当初の小口組の決算書類を分析すると，小口組の構造は，善重兄弟の経営する㠯（カネサン）部と伝吉兄弟の経営する仝（ヤマショウ）部に分かれていたことが判明する。善重と伝吉は母同士が姉妹の関係であった（図1）[20]。㠯と仝は独立した製糸経営であり，資本統合されていなかったことは，後述の

15　同書，178頁。以下，山口編著『金融史』と略す。
16　同書，212頁。
17　以上，同書，309～311頁，353頁の注4など（中村政則稿）。
18　『平野村誌』下巻，221頁，『信濃蚕糸業史』下巻（大日本蚕糸会信濃支会，1937年）1046頁。
19　前掲「小口組沿革概略」など。

図１　小口家系図



（出所）小口定一郎作成系図，小口組『公文書控』，『人事興信録』各版より作成。
注：本稿と関係のある部分のみ記載した。［　　］は屋号。

点から明らかである。三は当初４工場あり，長男善重のほか，次男定吉[21]，三男清助，五男権之助の４兄弟で経営し[22]，企は当初１工場を，長男伝吉のほか，すでに成人していた次男房吉と三男洲一郎（後の修一）で経営した[23]。小口組事務所はこの２つの家の製糸経営を傘下におき，資金調達・繭仕入・再繰などを傘下２経営の共同事業として行っていた。したがって小口組は製糸結社的な組織だったことが判明する。従来，小口組は一族による匿名組合として結成されたとさ

20　前掲，岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』38～39頁も参照。なお，三・企などは家の屋号であり，個別工場の屋号でもあり，当初はある家の当主（または子弟）が家と同一の屋号の工場を経営したはずであるが，後に両者が一致しない場合も出てくる。三部・企部は個別工場を指すのではなく，複数の工場からなる経営を指すのであるが（ただし企部はほぼ１工場），以下煩雑のため，三部・企部を，文脈上紛れがないと思われる場合は，たんに三・企と表現することがある。

21　定吉は小口鶴吉家の養嗣子となった。鶴吉は定吉の母くわの弟。

22　四男音重は早世。ほかに六男七之助がいたが，やはり早世した。さらに善重の姉与弥（よね）もおり（彼女も夭折した），したがって七之助は７番目の子である。

23　房吉は小口与一郎家の養嗣子となった。与一郎は房吉の父半蔵の弟。また図１の理一（1894年生まれ）は，伝吉の姉きゅうの実子であるが（小口定一郎作成系図，『信陽新聞』1921年３月４日に掲載された半蔵妻とのの死亡記事にも「孫小口理一」とある），戸籍上半蔵の四男になったようである（『人事興信録』第11版）。理一も成人後，製糸経営に加わった。

表1　本支店釜数

（釜）

年度	本店			支店									計
	三部	企部	計	赤羽	大和 徳島	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎	
1903	716	131	847	—	130	—	—	—	—	—	—	—	977
04	825	161	986	—	･･･	—	—	—	—	—	—	—	(1,116)
05	825	161	986	182	･･･	—	—	—	—	—	—	—	(1,298)
06	892	182	1,074	244	･･･	—	—	—	—	—	—	—	(1,448)
07	887	180	1,067	244	138	—	—	—	—	—	—	—	1,449
08	1,135	232	1,367	374	136	—	—	—	—	—	—	—	1,877
09	1,249	252	1,501	374	276	—	—	—	—	—	—	—	2,151
10	1,377	292	1,669	415	276	—	—	—	—	—	—	—	2,360
11	1,884	384	2,268	415	408	—	—	—	—	—	—	—	3,091
12	2,405	480	2,885	475	431	—	—	—	—	—	—	—	3,791
13	2,280	480	2,760	537	431	—	—	—	—	—	—	—	3,728
14	2,502	480	2,982	537	445	360	—	—	—	—	—	—	4,324
15	2,322	480	2,802	537	445	360	—	—	—	—	—	—	4,144
16	2,393	511	2,904	537	451	400	245	—	—	—	—	—	4,537
17			2,968	537	451	400	600	470	252	—	—	—	5,678
18			3,028	537	446	400	600	600	490	451	—	—	6,552
19			2,696	537	449	—	600	600	490	600	—	—	5,972
20			2,696	537	449	—	600	912	490	600	360	—	6,644
21			2,716	537	449	—	600	912	490	600	360	—	6,664
22			2,679	537	449	—	600	912	490	600	420	—	6,687
23			2,679	442	434	—	600	912	490	592	420	380	6,569
24			2,679	—	434	—	600	912	490	592	540	540	6,787
25			2,679	—	422	—	600	912	490	596	600	540	6,839
26			2,665	—	412	—	588	912	490	576	704	540	6,887
27			2,721	—	412	—	588	912	488	576	704	540	6,941
28			2,441	—	412	—	588	848	488	576	704	600	6,657
29			2,459	—	412	—	588	776	488	576	704	600	6,603
30			2,459	—	412	—	588	776	488	576	704	600	6,603

（出所）小口組『本支店固定損益累年表』（1931年頃作成）をベースに，同『決算書』各年度，同『公文書控』（明治四十四年）などで補足。

注：1）春挽と夏挽で釜数が異なる場合は，夏挽の釜数を採用。

2）「･･･」は不明，「—」は工場が存在しない。「本店」の1917年以降は，三部と企部 が合併。

3）04～06年の「計」は，大和支店が130釜として算出。大和支店は07年に徳島に移転。

4）『本支店固定損益累年表』の1928・29年度は，それまで本店釜数に含まれていたと思われる下諏訪製糸所（穴）201釜が別記してあり，この表には含めていない。

れるが[24]，当初の小口組は，その組織実態から見て，匿名組合員が出資し，営業者に全権委任して利益を追求する匿名組合とはいえず，複数の当事者が出資して上記の共同事業を行う，任意組合というべき組織であった。以後，表1のように，地方支店を設置しながら規模を拡大していった。

各年度『決算書』をみると[25]，冒頭に，仕入費・利息・事務所経費・再繰所経費などの諸経費と撰出繭収入などの諸収入が記されるとともに（表2），それぞれについて三と企の分担額・分配額が記されている。分担・分配の基準は，細部では若干の変遷があるが，仕入費・利息・事務

24　『平野村誌』下巻，212頁。戦後の研究史（さらに一部の企業史）も，小口組に限らず，何々組という諏訪の一族製糸経営を匿名組合としているが，その主たる論拠は，『平野村誌』下巻，221頁（さらに『信濃蚕糸業史』下巻）の記述のようである。

25　『決算表』『決算綴』『決算書』などと年度により資料の表記は異なるが，以下原則として『決算書』と記す。

表 2　本部事務所の収入と経費

年度	収入						経費					
	撰出繭・雑収入			再繰部収入	工場利子	固定賃貸料	繭代金				繭代金（年度）	利子
	春挽	夏挽	計				春挽繭	夏挽繭	残繭	計		
1903	1	11	13	—	—	—	76	531	(126)	608	･･･	38
04	･･･	･･･	9	3	—	—	126	517	148	792	643	40
05	1	11	13	—	5	—	140	665	154	820	708	31
06	1	15	16	6	—	—	134	1,227	182	1,409	1,109	32
07	2	9	12	6	6	0	194	1,676	488	2,164	1,373	65
08	2	13	15	6	9	—	347	1,674	342	2,016	1,315	82
09	3	24	28	6	11	15	313	1,682	488	2,171	1,374	68
10	9	27	37	9	8	17	372	1,980	547	2,528	1,592	78
11	13	61	74	12	16	(29)	502	2,125	778	2,913	2,282	110
12	9	45	55	10	(25)	36	724	2,540	485	3,026	3,339	126
13	9	81	91	11	19	—	654	3,570	888	4,459	3,336	170
14	25	66	92	9	20	—	925	2,040	847	2,887	2,965	237
15	15	98	114	11	12	—	907	1,834	584	2,418	2,740	209
16	10	162	172	14	13	—	936	3,110	1,837	4,948	4,046	221
17	39	145	184	17	25	—	1,627	4,477	2,125	6,603	6,104	470
18	84	287	372	22	38	—	1,767	5,779	1,044	6,824	7,547	581
19	50	399	449	39	56	—	1,661	7,359	2,643	10,002	9,021	840
20	△5	93	88	13	144	—	4,492	2,051	197	2,249	6,543	1,951
21	38	192	230	33	90	—	886	3,583	1,043	4,626	4,469	753
22	114	336	450	43	128	—	1,413	5,841	1,852	7,693	7,254	579
23	86	331	418	53	108	—	2,172	6,165	1,703	7,869	8,338	1,120
24	15	218	234	45	110	—	2,074	5,942	2,208	8,151	8,016	1,092
25	61	196	257	59	113	—	3,141	7,291	3,549	10,841	10,432	1,216
26	35	115	150	45	93	—	3,448	5,352	2,504	7,857	8,801	1,115
27	45	82	128	33	78	—	2,406	3,675	580	4,256	6,081	514
28	24	36	61	30	77	—	1,000	3,800	1,158	4,959	4,804	263
29	0	42	43	24	46	—	1,574	4,318	1,753	6,072	5,893	346
30	1	22	23	11	31	—	1,621	1,551	31	1,583	3,172	382

（出所）「決算ニ関スル割賦元」（小口組『決算書』各年度）。

注：1）「繭代金計」は，1905 年まで春挽繭・夏挽繭・残繭の計で，1906 年以降は夏挽繭・残繭の計，つまり当年買入繭。

2）1905，07～10 年の「夏挽繭」「残繭」は赤羽用を含む。「繭代金計」の 1906～13 年は赤羽とも当年買入繭。1906，1911～13 年の「夏挽繭」は赤羽用（残繭共）も含み，「残繭」は赤羽用を含まない。14 年から「夏挽繭」「残繭」は赤羽用を含まない。「繭代金計」も 14 年から赤羽を含まず本店用当年買入繭。1911 年の「夏挽繭」「残繭」「繭代金計」は計算が合わないが，そのまま。

3）「繭代金（年度）」は，赤羽を含まない年度消費繭元価。

所経費・撰出繭収入は各経営（さらに各工場）の使用繭額，再繰所の経費と収入は各々の生糸生産量とし，再繰所・繭買場・事務所など共同利用施設の固定費（投資）は釜数としている。さらに再繰所は㠀と㠂の共有であったが，事務所（の建物）は㠀部の所有物であり，その賃借料を㠀と㠂で分担するといった具合であった[26]。

2. 製糸経営の発展（1）：1903–1912 年

（1）事務所の性格と機能

『決算書』中の「貸借対照表」（表 3）は，借方が負債となっており，通常のものと逆だが，内

26　たとえば事務所のような㠀の所有施設は，1904 年は，その固定資産価格から上がるはずの利子（日歩 2 銭 6 厘）を使用繭量で分担して，㠂分は㠀への利子支払いとし，1905 年は同様に賃借料を資産価格の 1 割とし，それを事務所経費として両者が分担している（『決算書』各年度の「賃貸借料（㠀部持建家其他ニシテ共同使用ノ分）」など）。

（千円）

仕入費			経費								
春挽	夏挽	計	事務所経費	再繰部経費	再繰部固定	事務所固定	繭買場固定	東京支店経費	東京支店固定	工場固定	売込費
3	24	27	7	8		49		—	—	—	—
5	33	39	5	10	1	1	—	—	—	(3)	—
7	35	42	7	6		47		—	—	—	—
5	47	53	7	12	0	0	0	—	—	—	—
6	63	70	12	14	0	16	4	—	—	(3)	—
12	72	84	16	19	2	14	1	—	—	—	—
13	86	99	21	22	0	8	0	—	—	(9)	—
18	109	128	25	29	4	32		—	—	16	—
25	167	193	37	44	29	25	19	—	—	(73)	—
42	179	222	43	49	3	39	12	—	—	(11)	—
34	223	257	39	49	0	1	7	—	—	—	—
50	185	235	34	41	3	5	11	—	—	1	—
48	183	232	35	41	—	1	6	—	—	—	—
—	262	262	58	52	0	28	13	—	—	—	—
—	313	313	80	80	21	17	59	1	13	28	—
—	433	433	91	122	37	17	50	4	0	52	—
—	639	639	179	197	59	26	134	5	11	137	—
—	413	413	138	178	26	2	120	9	2	71	—
—	438	438	104	143	0	15	7	14	—	4	—
87	542	629	147	169	1	8	△5	12	—	99	—
102	619	721	169	173	3	9	8	12	—	△0	—
103	689	793	235	191	0	1	0	22	—	6	—
164	789	953	186	207	0	16	12	16	—	4	—
203	639	842	161	184	0	△12	△0	16	—	△0	—
158	366	524	157	182	1	△0	△20	18	—	0	139
52	365	418	146	187	0	△0	23	14	96	6	117
92	383	476	165	159	—	2	8	11	△1	0	131
101	207	308	117	117	—	—	△7	15	—	1	78

4）1915年以降の「予算売売却損益」（含み損益）は表示を略す。（最も額が多いのは，1919年残繭益金1,495千円）
5）1911年の「固定賃借料」は，三「損益表」による。12年の「工場利子」は三部と赤羽の計。13年以降の「工場利子」は三部のみ。
6）資料では，1912年より「事務所収入」は「本部収入」，「事務所経費」は「本部経費」，「利子」は「本部利子」，また「再繰部」は「再繰所」等に表記を変更。

容からみて事務所の資産・負債の表であり，土地建物などの固定資産は現れないし（組合たる小口組自体が製糸工場を所有しているわけではないので当然である）[27]，損益も現れず，事務所は損益主体ではない。前述のように事務所事業の諸収入・諸経費を項目ごとに三と企で分配・分担するわけだから，事務所は損益主体ではないのも当然であり，いわば協同組合の共同利用施設のようなものであった。参考として右端の欄に「本店損益」を示したが，これは1916年までは三の損益のことである。16年までの『決算書』に綴られている「損益表」とは，内容から見て三部の損益表であった。後述のように1917年に三と企が合併するまでは企の損益表は『決算書』には存在せず，これは組合たる小口組ないし事務所の運営を三が主導したことを物語るが，17年以降，「本店損益」は企を含めた本店工場損益となる。すなわち三と企の合併により，小口組はここで初めて1つの製糸経営体となるのである。また「貸借対照表」は1912年度分が欠けて

27　ただし後述のように，当初の赤羽支店の設備投資は，貸方の「貸金」に含まれる「赤羽固定口」として計上されている。これは小口組設立後に新たに三と企の共同事業として立ち上げたためである。

表 3　本部事務所「貸借対照表」(1903–20 年)

翌年2月～3月	借方											貸方											
												本店製糸部											
	茂木商店	原合名	神栄	第十九銀行	信濃銀行	手形口(資金口)	預金口	(特別預金)	企製糸所	徳島支店	彦根支店	三	合	栄	可	八	二	介	小	企	並	計	命
1903	28	—	—	17	—	105	45	…	—	—	—	10	5	4	—	—	—	—	—	12	—	32	1
04	64	—	—	6	—	73	73	(67)	—	—	—	10	8	3	—	—	—	—	—	4	—	27	1
05	94	—	—	13	—	83	52	(46)	—	—	—	9	9	5	—	—	—	—	—	12	—	36	0
06	3	—	—	6	—	101	216	(207)	20	7	—	7	11	4	—	—	—	—	—	—	—	23	0
07	164	—	—	92	—	127	324	(259)	13	—	—	13	17	4	33	—	—	—	—	—	—	68	2
08	223	—	—	92	—	65	341	(239)	—	—	—	11	17	6	11	—	—	—	—	1	—	47	2
09	157	—	—	85	—	205	331	(217)	0	—	—	14	16	7	14	—	—	—	—	—	—	52	2
10	120	—	—	129	—	170	510	(362)	16	—	—	16	21	12	17	4	46	—	—	—	—	118	7
11	600	—	—	184	—	342	248	(189)	—	—	—	26	23	9	29	0	28	23	—	36	—	178	6
13	124	—	—	190	—	733	65	—	—	2	—	18	20	0	25	6	24	33	14	107	—	252	3
14	537	—	—	405	—	950	71	—	—	—	—	13	14	—	16	4	17	17	15	30	—	129	2
15	201	3	—	122	—	1,188	87	—	39	—	—	12	17	—	17	4	19	23	15	—	—	109	3
16	308	61	—	463	—	1,763	134	—	—	—	168	20	23	0	30	6	34	31	25	34	—	208	3
17	1,488	100	—	928	—	4,158	215	—	3	—	26	20	29	—	33	7	44	65	—	—	16	219	4
18	979	235	—	1,311	—	4,234	281	—	—	—	—	38	38	—	45	9	53	87	—	80	37	390	4
19	2,062	692	—	2,180	28	3,225	382	—	—	268	—	78	109	—	89	—	—	197	—	172	83	732	13
20	1,043	743	188	2,199	9	13,729	289	—	—	—	—	39	56	—	63	—	—	108	—	85	48	401	9

(出所)「貸借対照表」(小口組『決算書』各年度)。
注：1) 決算期は 2 月～3 月。1904 年は，2 月 28 日と 3 月 10 日の 2 表あるが，その前後にあわせて後者を採用。1912 年度は，「決算下調」しかなく，資産・負債は不明。
2)「手形口」について，1904 年は「割引手形」，1913 年以降は「資金口」。
3)「特別預金」は，「預金口」の細目。
4)「徳島支店」は，1906 年まで「大和支店」(1903 年「紀州支店」)。
5)「仮受渡金」は，1911 年以降は「仮勘定」。

いるが，これは偶然ではなく，この頃細部を含めて種々の会計システムが変更されており，この年度は正式の「貸借対照表」が作成されなかったものと思われる。

「貸借対照表」の借方をみると，茂木商店や第十九銀行の勘定とは別に「手形口」がある。後述のように，これは 13 年から「資金口」と名前を変えて，かつ内容も大きく変化したと推定できるが，表 4 にその内訳を示したように，銀行等から手形形式で借りており，13 年以降の「資金口」にも，手形借入が含まれていることは確実と思われる(「資金口」の明細は記されていない)。さらに表 3 の「貸借対照表」の借方をみると，当初，「手形口」の横に「預(あずかり)金口」がある。「預金口」の大半を占めるのが「特別預金」であり，07 年以降は次いで大きいのが赤羽支店(東京府)の「赤羽損益口」であった。この「特別預金」は，三の利益金処分の内訳がわかる 04～06 年については，三の利益のほとんどすべてが振り替えられているが(表 5)[28]，「特別預金」には大和支店(奈良県)の利益も算入され，他方，企の利益は繰り込まれないと考えられる。この点は，1905 年の茂木商店の手数料割戻を三と企と大和支店に配分した際に，三と大和の配分金のみが「特別預金」に繰り入れられたという事実から推測されるが[29]，他にも，企の利益も「特別預金」に含まれるとすれば，赤羽の「損益口」などをわざわざ設ける必要がなくなるな

28　表 5 のように，特別預金振替金は，1904 年は固定支出を差し引いて計上されているが，05 年以降算出方法が変更されている。

（千円）

貸方																						損益	（参考）本店損益
本店再繰部			地方製糸所									東京支店	貸金	繭代	仮受渡金	仕入費	利息	副業	現金			
㊈	王	計	徳島	赤羽	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	計											
—	—	1	16	—	—	—	—	—	—	—	16	—	20	109	0	5	8	—	—		—	△9
—	—	1	8	0	—	—	—	—	—	—	8	—	8	148	2	7	7	—	0		—	28
—	—	0	0	84	—	—	—	—	—	—	84	—	7	99	5	4	3	—	0		—	9
—	—	0	—	73	—	—	—	—	—	—	73	—	58	182	5	6	3	—	0		—	118
—	—	2	39	139	—	—	—	—	—	—	179	—	73	333	35	11	14	—	0		—	34
—	—	2	59	185	—	—	—	—	—	—	145	—	96	247	10	13	13	—	0		—	△46
—	—	2	31	138	—	—	—	—	—	—	170	—	119	378	16	18	14	—	0		—	46
2	—	10	135	85	—	—	—	—	—	—	220	—	149	422	32	23	16	—	0		—	139
3	—	10	45	179	—	—	—	—	—	—	224	—	74	776	29	45	28	—	1		—	△64
3	—	6	—	151	17	—	—	—	—	—	168	—	20	888	—	49	30	16	2		107	88
3	—	5	47	220	417	—	—	—	—	—	685	—	36	847	—	48	38	138	2		△44	△43
6	—	9	79	162	58	85	—	—	—	—	385	—	169	962	76	0	—	315	1		407	409
5	—	9	136	141	—	365	103	34	—	—	780	—	193	2,041	199	0	—	88	0		658	658
11	3	19	163	545	—	530	842	332	—	—	2,413	48	269	1,729	934	0	—	765	6		△487	△487
18	7	30	275	358	355	541	899	433	756	—	3,621	36	296	889	874	0	—	937	1		80	80
35	26	74	—	477	—	708	1,365	461	715	413	4,141	44	655	3,301	1,468	0	—	1,513	3		3313	3313
22	12	44	805	1,221	—	1,466	2,296	994	1,316	1,106	9,207	46	1,258	611	1,742	0	—	1,207	3		△3,492	△3,492

6）1907年の「第十九銀行」92千円は，第十九銀行（諏訪支店）16千円と同行東京支店76千円。1920年の「茂木商店」1,043千円は，「茂木生糸店」279千円と「茂木合名」764千円。
7）「㑹製糸所」は，1911年から「㐂製糸所」。
8）借方の「仮勘定」，貸方の本店製糸部「乇製糸所」「仌製糸所」「物品課」などは，表示を略した。ただし貸方「本店製糸部」の計には「乇製糸所」等も含めた。
9）「損益」は，借方・貸方の記載をまとめて記載。「（参考）本店損益」は，（本店，1916年までは㠯部）「損益表」による。
10）「副業」は，「醤油部」「豆腐部」「真綿部」。

ど，多くの傍証から明らかである。大和の利益が，㠯の利益と一緒になって「特別預金」に入るのは，大和が小口組結成直前の1902年に設置され，この支店は㠯の単独出資だったことによるものと思われる。これに対して，赤羽は05年に㠯と㑹の共同事業として新設されたものであり，したがって，㠯の蓄積資金である「特別預金」，共同事業たる赤羽の蓄積資金の「赤羽損益口」と，㑹の蓄積資金（これは「貸借対照表」等，『決算書』には現れない[30]）の3つは区別される必要があり，結局，この「特別預金」は，大和（のちの徳島支店）を含んだ㠯の収益蓄積金と解釈される。

次に「貸借対照表」の貸方をみると，現金はほとんどなく，当初の「貸金」の大半は赤羽への設備投資累計額であった。さらに本店製糸部の工場新増築，また徳島の増築に際しても，事務所が融資しており，1907年の〇，10年の㠯・徳島，11年の㐂・㑹，などは，すべて工場新増築資金貸出のための残高増加とみなせる（表1および後掲表8の釜数変動と対照せよ）。これに対し

29　1905年度の『決算書』によれば，「茂木商店利息口銭割戻金」8,149円を「共同」（㠯と㑹）と大和に分配し，「共同分」は㠯と㑹に両者の生糸代金の割合で分配したが，㠯分と大和分のみを「特別預金口」へ「入帳」している。

30　もっとも，表3の借方に「㑹製糸所」が時折現れているが，かなり少額であるし，貸方に現れる年度もあり，㠯と㑹が合併した1917年以降の状況からみても，借方の「㑹製糸所」が㑹の蓄積資金とは思われない。

表 4 「手形口」の内訳

(円)

年度	第十九銀行	信州銀行	茂木商店	龍崎銀行(茨城)	土浦五十銀行	信濃銀行	高橋巳喜之助	高島銀行(長野)	十五銀行	西脇銀行(東京)	計
1906	76,486	25,000	—	—	—	—	—	—	—	—	101,486
08	—	20,000	28,000	13,000	4,000	—	—	—	—	—	65,000
09	—	50,000	100,000	—	—	30,000	15,000	10,000	—	—	205,000
10	100,000	10,000	—	—	—	10,000	—	—	50,000	—	170,000
11	150,000	25,000	—	—	—	—	6,000	11,000	75,000	75,000	342,000

(出所)「貸借対照表」(小口組『決算書』各年度)。
注：各年度とも，年度末（翌年 2 月～3 月）の残高。高橋巳喜之助は，平野村の有力酒造家（『岡谷市史』中巻，1976 年，328–331 頁を参照)。

表 5　三部利益金処分内訳

(円)

	1904	1905	1906
固定（製糸部)	3,906	—	—
事務所固定割	765	—	—
再繰部固定割	960	—	—
鉄道速成費割	1,037	—	—
特別預金振替	21,391	9,137	118,693
計	28,061	9,137	118,693

(出所) 小口組『決算表』(明治三拾六年度ヨリ明治四拾弐年度迄)。

て，貸方・地方製糸所の赤羽の残高がやや多いのは，本部事務所が仕入れた赤羽用の残繭代が含まれているためと思われる（赤羽の繭仕入は後述)。また貸方の「繭代」は事務所が仕入れた本店用繭の年度末の残りである[31]。これら残繭の時価や生糸価格が上下して出た損益は傘下の製糸工場の損益に転嫁され（後掲表 9 の本店工場損益に反映される)，結果として表 3 の借方の借入金や「特別預金」が変動するわけであるが，表 3 の残繭額は，生糸にして借金を返済すれば，たいていの年はたいして残らないような数値である。三や赤羽の蓄積資金たる「特別預金」「赤羽損益口」がそれなりにあったことは特筆すべきであるが，それを赤羽その他の固定費に充当すれば，繭仕入に回せる部分はかなり減るし，工場の欠損は「特別預金」から補塡されるから，損益の変動により「特別預金」もなかなか一直線には増加していかなかった。結局，事務所の資金借入の全貌は内部資料からは判明しないものの，1911 年には 300 万円近くにもなる本部の購繭規模からみて（表 2)，購繭資金の大部分を借入によって賄っていることは明らかである[32]。

そして，後の 1920 年代には，貸方に有価証券が現れ（所有名義は善重など個人)，また土地投資のための別会社（小口商事合名会社，1919 年）を立ち上げたが，少なくとも 1900 年代頃には，貸方に土地・有価証券への投資を窺わせるものは存在しない。この時期の「貸借対照表」に現れない個人の資産所有の実態は判明しないが，後の資産所有状況からみて，安全弁としてのそ

31　この「繭代」は本店用の残繭代であるが，1915～20 年の「繭代」は本店用残繭よりかなり多く，本店仕入の支店用残繭が含まれているのだろう。1921 年から再び本店用残繭とデータが一致する。

32　なお，貸方の「仕入費」は残繭に対応した仕入費，「利息」も残繭に対応した利子。ただし 1915 年以降，残繭に対応した仕入費と利子は「仮勘定」の「決算別途口」等に入るようである。

表 6　本店使用繭内訳（1903 年）

（円）

仕入地域		春挽繭（前年仕入）	夏挽繭			計
			春繭	夏秋繭	春乾繭	
長野県	小　県	—	63,325	67,245	—	130,571
	諏　訪	—	8,351	42,293	13,220	63,865
	佐久平	—	16,328	—	—	16,328
	松本平	—	—	41,408	8,313	49,722
	小　計	—	88,005	150,948	21,533	260,487
関東	千　葉	21,597	28,253	27,966	5,517	83,335
	埼　玉	31,646	69,812	7,921	—	109,380
	茨　城	10,443	—	47,155	84,546	142,145
	「片倉買口」	13,237	—	—	—	13,237
	小　計	76,924	98,065	83,043	90,064	348,098
計		76,924	186,169	233,991	111,621	608,707

（出所）「明治三拾六年度春挽仝揚表」「明治三拾六年度夏挽挽揚表」（小口組『決算表』［明治三拾六年度ヨリ明治四拾弐年度迄］所収）。

注：1）㊎を含む本店工場使用繭。
2）「片倉買口」は関東繭と推定。
3）夏挽・夏秋繭の「松本平」は一部佐久平を含む。
4）春挽繭（前年仕入繭）は春繭と秋繭の計。
5）夏挽の春乾繭は，このほか越後 3 円・伊勢 20 円がある（計に含む）。越後繭は見本繭，伊勢繭はセントルイス万博向け。
6）計は合わない箇所があるが，資料のまま。

うした資産投資はおそらくほとんど行われず，借りられるだけの資金を借りて，ほぼすべての経営資源を製糸業の拡大に振り向けていったようである。

資金借入や再繰などとともに事務所の最も重要な機能である繭の共同仕入れについて，『決算書』から，初年度 1903 年の使用繭の仕入地域を示すと，表 6 のようである。春挽には前年関東諸県で仕入れた繭を使い，夏挽には長野県と関東で仕入れた繭を使っている。こうした県内と関東地方を主要な繭仕入圏とする点は，この時期の諏訪大製糸の一般的傾向であり，諏訪周辺の長野県内では需要を満たさず，次第に関東の仕入量の比重が高まっていったのである[33]。そしてこうした繭仕入地域の関東への拡大のもとで，諏訪系製糸の関東地方への工場進出が行われ，小口組もまた同様であった（後述）。そしてこれらの仕入地域に買場を設置し，㊌と㊎の共同仕入れが行われた。

（2）本店工場

1916 年までの『決算書』には，㊌部の各工場の「損益表」とそれを集計した「損益表」（ないし「製糸部収支表」）が収録されているが，前述のように㊎のそれはなく，㊎の損益等は不明である。事務所は㊌と㊎を構成企業とする組合本部であるとともに，㊌の本部事務所でもあったが，㊎は㊌から独立した経営であり，資本統合がなされていなかった点は，前掲，岩崎徂堂『成功経歴日本製糸業の大勢』の伝吉に関する記述からも読み取れる。同書によれば，伝吉は 1893

33　前掲，山口編著『金融史』243 頁の第 96 表，303 頁の第 118 表などの，山一林組や丸一組の事例を参照。なお，表 6 の「片倉買口」は，小口伝吉と片倉佐一（後の二代兼太郎）が 1898 年に共同で千駄ヶ谷製糸所（東京府）を設立していた縁によるものと思われる（『初代片倉兼太郎君事歴』如水会，1921 年，40 頁，『二代片倉兼太郎翁伝』同伝記刊行会，1951 年，61 頁）。

表 7　本支店代表者

工場名	三	癸(千)	合	八	二(元)	二	〇	七	会	小	企	釜
設立年	1878 (1890)	1898 (1912千 に改称)	1902	1911	1902 (1911元 に改称)	1911	1908	1911	1911	1913	1893	1917
1902	善重 (47)	定吉 (45)	(清助) (40)	—	権之助 (35)	—	—	—	—	—	伝吉 (35)	—
07	…	…	…	—	…	—	—	—	—	—	…	—
09	…	…	…	—	…	—	…	—	—	—	…	—
11	善重	定吉	善重	金吾 (22)	権之助	金吾 (22)	清助	定吉	—	—	洲一郎 (32)	…
12	善重	定吉	善重	金吾	権之助	金吾	清助	定吉	三郎 (18)	—	修一	房吉
13	善重	定吉	善重	金吾	権之助	金吾	清助	定吉	三郎	三平 (26)	修一	房吉
14	善重	大和直治	善重	金吾	権之助	金吾	清助	定吉	三郎	三平	修一	—
15	善重	大和直治	善重	金吾	権之助	金吾	清助	定吉	三郎	三平	修一	—
16	善重	大和直治	善重	金吾	権之助	金吾	清助	定吉	三郎	三平	修一	房吉
17	善重	大和直治	善重	善重	大一 (21)	金吾	清助	善重	定吉	善重	修一	啓一 (21)
19	善重	—	善重	善重	—	—	清助	…	定吉	—	修一	啓一
20	…	—	…	…	—	—	…	…	…	—	…	…
21	善重 [任意]	—	善重 [任意]	…	—	—	清助 [任意]	…	金吾 [任意]	—	修一 [任意]	啓一 [任意]
22	善重	—	善重	…	—	—	清助	…	金吾	—	修一	啓一
23	善重 [個人]	—	善重 [個人]	…	—	—	清助・ 勝太郎 [個人]	…	金吾 [個人]	—	修一 [個人]	啓一 [個人]
25	…	—	…	…	—	—	…	…	…	—	…	…
27	善重 [匿名]	—	善重 [匿名]	金吾 [個人]	—	—	勝太郎 [匿名]	—	金吾 [匿名]	—	修一 [匿名]	啓一 [匿名]
30	善重 [匿名]	—	善重 [匿名]	金吾 [個人]	—	—	勝太郎 [匿名]	—	金吾 [匿名]	—	修一 [匿名]	啓一 [匿名]
31	善重 [匿名]	—	善重 [匿名]	—	—	—	勝太郎 [匿名]	—	金吾 [匿名]	—	修一 [匿名]	啓一 [匿名]
35	㈱入市小 口製糸所 三工場	—	㈱入市小 口製糸所 合工場	—	—	—	㈱丸山小 口製糸所 製糸部	—	㈱金上小 口製糸所 会工場	—	—	—

(出所) 小口組『公文書控』(明治四十四年，大正十二年)，『全国製糸工場調査』，『全国器械製糸工場調』，『平野村誌』など。
注：1) 彦根製糸所は大一離脱後も示した。「洲一郎」と「修一」は同一人物。複数の名があるのは，資料によって異なるため。代表者氏名の初出の欄に，その時点の年齢を（　）内に記した。
2) 工場経営の組織形態が資料に記している場合は，[　] に記した。[匿名] は匿名組合，[任意] は任意組合，[個人] は個人経営。

年にそれまで従事していた三の「製糸部長」を辞して「自から企製糸所を設立し，五十人繰の製糸を経営せしが，漸次増加して百八十二釜の今日に至り，外に埼玉県［東京府の誤り］赤羽に於ける，二百四十四釜を共同経営しつゝあり」とある。もっとも伝吉は 1899 年以降結核を患い，病床から「隠然小口組の総理的機能を掌握せり」といわれ[34]，企工場は伝吉の代わりに実質的に弟の房吉または洲一郎（修一）が担当したはずである[35]。

34　以上，同書，38～39 頁。
35　伝吉の長男啓一は 1896 年生まれで，1900 年代は幼少期。ただし 1908 年に伝吉が没し，家督相続する。

㊀再繰部	㊁再繰部	㊂再繰部	彦根	赤羽	徳島(大和)	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎
1890	1911	1917	1914	1905	1902	1916	1917	1917	1918	1920	1923
…	—	…	—	—	…	—	—	—	—	—	—
…	—	…	—	房吉(37)	…	—	—	—	—	—	—
…	—	…	—	権之助	巻太(24)	—	—	—	—	—	—
…	…	…	—	権之助	巻太	—	—	—	—	—	—
善重	金吾	—	—	権之助	巻太	—	—	—	—	—	—
善重	金吾	—	—	権之助	巻太	—	—	—	—	—	—
…	…	—	善重	権之助	巻太	—	—	—	—	—	—
善重	金吾	—	善重	権之助	巻太	—	—	—	—	—	—
…	…	…	定吉	権之助	巻太	理一(22)	—	—	—	—	—
…	…	…	定吉	大一	巻太	理一	房吉	勝太郎(30)	—	—	—
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	—	—
…	…	…	大一	三平	巻太	理一	房吉	勝太郎	…	三郎	—
善重［任意］	…	…	大一［匿名］	三平［匿名］	巻太［匿名］	理一［個人］	房吉［個人］	勝太郎［匿名］	金吾［個人］	三郎［個人］	—
…	…	…	…	三平	巻太	理一	房吉	勝太郎	金吾	三郎	—
善重	金吾	善重	大一［個人］	三平	巻太［個人］	理一［個人］	房吉・善重［個人］	勝太郎［匿名］	金吾［個人］	三郎［匿名］	三平［任意］
…	…	…	…	—	巻太	理一	禎一(24)	勝太郎	…	…	…
…	…	…	大一［匿名］	—	巻太［匿名］	理一［個人］	善重［株式］	勝太郎［匿名］	金吾［個人］	三郎［匿名］	三平［匿名］
…	…	…	合資会社彦根金一製糸所・三蔵(28)	—	巻太	理一	善重	勝太郎	金吾	三郎	三平
勝太郎［匿名］	金吾［匿名］	善重［匿名］	匿名組合共栄製糸場	—	巻太［匿名］	理一［匿名］	株式会社小口製糸所・啓一	勝太郎［匿名］	金吾［個人］	三郎［匿名］	三平［匿名］
…	…	…	彦根共栄製糸所［個人］・高坂田郎	—	株式会社徳島小口製糸所	日東製糸郡山工場	日東製糸和田山工場	小口製糸株式会社石岡工場	小口製糸株式会社	日東製糸都城工場	株式会社高崎小口製糸所

3）㊀は1902年創設の㊁が1911年に改称し，㊁は1911年に新たに新設。㊂は，1913～17年の間，大和直治への貸釜。㊂は1890年に平野村に再移転。
4）1902年の㊀清助は推定。
5）1914・15年の彦根は，小口組『公文書控』には工場名義人・工場主欄に「合名会社小口組彦根製糸所代表者小口善重」と記されている。

さらに同書によれば，小口組の組員は，1906年の時点で，善重・定吉・伝吉・権之助・清助・房吉の6人だったから[36]，小口組発足時には，平野村の借工場を含む6工場は伝吉を含むこれら6人の組員が1工場ずつ担当する形になっていた。そして，前述のように小口組発足時に㊀工場と㊁工場を新設したのは，善重がすでに30歳代半ばから40歳に達していた実弟，清助と権之助にも工場経営を担当させるためだったと考えられる（表7の氏名欄に記した年齢を参照）[37]。

36　同書，35頁。宮阪栄次郎編『中央東線諏訪案内』（1905年）乙の67頁も，同様の6人としている。

表 8　本店各工場釜数

年度	三	癸(千)	合	八	二(丸)	一	〇	七	仌	㊮	三部計	金	釜	計
1903	325	160	180	—	51	—	—	—	—	—	716	131	—	847
04	325	156	270	—	51	—	—	—	—	—	802	161	—	963
05	325	160	270	—	51	—	—	—	—	—	806	161	—	967
06	320	160	356	—	51	—	—	—	—	—	887	182	—	1,069
07	320	160	356	—	51	—	—	—	—	—	887	180	—	1,067
08	320	160	356	—	51	—	248	—	—	—	1,148	232	—	1,380
09	320	160	344	—	51	—	378	—	—	—	1,253	252	—	1,505
10	365	161	328	45	51	—	378	100	—	—	1,476	292	—	1,768
11	365	162	328	122	51	366	386	104	—	—	1,884	384	—	2,268
12	360	150	328	120	46	366	386	104	360	—	2,405	480	32	2,917
13	360	(150)	328	120	46	366	386	104	360	256	2,326	480	—	2,806
14	356	(184)	328	120	46	366	386	100	360	256	2,502	480	—	2,982
15	356	(71)	332	120	46	366	386	100	360	256	2,393	480	—	2,873
16	356	(71)	332	120	46	366	386	100	360	256	2,357	511	—	2,868
17	356	(71)	332	120	46	366	386	100	360	256		526	120	3,034
18	356	—	332	120	46	366	386	100	616	—		526	180	3,028
19	356	—	332	120	—	—	386	—	616	—		526	360	2,696
20	356	—	452	—	—	—	386	—	616	—		526	360	2,696
21	356	—	454	—	—	—	404	—	616	—		526	360	2,716
22	347	—	454	—	—	—	399	—	600	—		519	360	2,679
23	347	—	454	—	—	—	399	—	600	—		519	360	2,679
24	347	—	454	—	—	—	399	—	600	—		519	360	2,679
25	340	—	454	200	—	—	399	—	600	—		519	360	2,872
26	311	—	388	200	—	—	390	—	600	—		416	360	2,665
27	311	—	388	201	—	—	399	—	600	—		416	360	2,675
28	311	—	374	—	—	—	380	—	600	—		416	360	2,441
29	311	—	374	—	—	—	398	—	600	—		416	360	2,459
30	311	—	374	—	—	—	398	—	600	—		416	360	2,459

（出所）「損益金個割及釜割」「本支店損益表」（小口組『決算書』各年度）。
注：1）釜数は原則として夏挽釜数。
2）「三部計」が合わないのは，他に一時的な借釜が若干あるため。
3）八は，1920 年に合に合併したようである。また 1925～27 年の八は，下諏訪町の山田源一製糸を買収したもので，下諏訪支店とも，1919 年までの八とも異なり，本店工場扱い。ただし 1928・29 年は支店扱いなので表示していない。
4）癸は，1912 年に千に名称変更，1913 年以降貸釜となり，「計」には含めず。
5）1918 年以降の㊮は仌に含まれており，合併したようである。

これらの工場の釜数（表 8）をみると，小口組発足時には善重の三工場が 300 釜を越えるほかは，せいぜい 100 釜台であったが，後述のように三の中で各家の持分がこの時点で明確にされていたわけではない。

これらの本店工場（ただし 1916 年までは三部のみ）の損益表をみると（表 9），益金は生糸代金のほか事務所から分配された諸収入，損金は使用した繭代と事務所へ分担する諸経費である。純益の状況をみると，やはり浮沈は激しく，表示は略すが本店各工場の損益は，全体での損失年はほとんどの工場で損失を出しているという意味でパラレルであり，生糸・繭価格の動向が損益にとって決定的であったといえる。

ただし，金を含めて各工場の生産生糸は，統一した小口組の商標を添付して出荷するから[38]，

37　一方，小口定一郎氏が 1979 年に権之助の次男大次から聞き取ったメモによると，善重兄弟の分業関係について，善重が総務全般，定吉が金融外交，清助が原材料仕入れ，権之助が生産関係とも記されている。片倉組同様，このような 2 つの分業関係があったとみるべきであろう。

各工場間での品質のバラつきを小さくするためには，当然ながら本部事務所が統一的に品質管理を行う必要があった。このため，小口組『決算書』各年度をみると，初年度の 03 年には記載がないが，翌 04 年から，㑹を含めて工場別・春夏別に「糸量過不足」「罰金過不足」等の「各工場成績比較表」が収録され，06 年からは罰金についての「デニール」「切断」「類節」等の内訳金額も記載されるようになる。さらに 1910 年頃から，㑹を含む工場別の「成績差引」が記載されている。「成績差引」の正確な算出方法は不明であるが，糸量の平均からの差，罰金の平均からの差，最上等品にならなかった糸の割合などが勘案されて算出されたようであり，これは各工場の経費・収入表には表記されても，工場収入・経費の計には算入されず，また㑹を含めて全工場を合算すると差引ゼロとなる。したがってこれは工場ごとの繰糸総成績を表示するもので，おそらく繰糸工・職員等の賃金・給料の中に組みこまれたのであろう[39]。このように，『決算書』を作成する事務所は，㠀の本店工場本部であるとともに，㠀と㑹を構成員とするそれまで同様の共同再繰結社の本部でもあった。

なお，本店「損益表」によれば，減価償却費は計上されておらず，これは，1931 年に小口組が破綻するまで，ほぼ一貫した特徴であり，例外は，後述の合名会社として設立された彦根支店の 1915・16 年度のみである。これは，彦根は法人化していたから，法人所得の節税が可能であったのに対して，他は個人所得の節税にならなかったからであろう[40]。表 9 の 1909〜12 年に経費として計上された「固定賃貸料」は，㠀部工場の設備投資累計額の一割前後であるが，それは㠀一族が受け取り，基本的には「特別預金」に繰り入れられたと思われ，前述の事務所賃貸料やこの「固定賃貸料」さらに収益を内部留保しておけば，結果として減価償却と同じ効果をもたらすことになる[41]。しかし小口組にはそのような減価償却の明確な意識があったとは思われない。㑹『財産目録』（明治四十四年）には，1910〜13 年における㠀部製糸工場や再繰所等の各年の資産額が記されているが，それはたんに各事業所への投資累計額にすぎなかったし，1931 年の破綻の際に作成された『本支店固定損益累年表』もまったく同様であった。

38　小口組の商標は，若干の例外年もあるが，龍上館時代の「龍上館」と「凌雲舎（社）」を継承し，さらに最上等品として「軍艦」（のち「一等」，春挽糸を「太陽」，夏挽糸を「月」とした年度もあり）を設け，当初からこの最上等品が 8〜9 割を占めた（『決算書』各年度，ただし 1923 年以降は記載なし）。小口組結成後も，最上等品ではない生糸に従来通りの「龍上館」「凌雲社」を使ったのは，信用を保持するために「等外の下等品に対しては社名を異にする商標を用ひる」という明治 20 年頃以来の方法を踏襲したと理解できる（『平野村誌』下巻，369 頁）。

39 『決算書』の「成績差引」の記載は 1910 年に初めて現れ，その後 12 年の工場別損益表にも現れ，13 年以降も事務所経費と並んで表記されるようになる。12 年の工場別損益表にのみ「罰金差引」と「成績差引」の両方が併記されているが，他年度は「成績差引」に罰金成績も含んでいると思われる。

40　彦根支店「決算表」（小口組『決算書』）によると，黒字の 1915・16 年度は各 5 千円の減価償却を行っている。また，この時期の所得税については，武本宗重郎『改正所得税法釈義全』（同文館，1913 年）を参照。

41 「固定賃貸料」の計上が数年で終わったのは，計上如何にかかわらず，一族の受け取る額は変わらないためであろう。

表 9　本店工場損益表

年度	益金								繭代金	
	生糸代金			事務所収入	再繰所収入	製糸所収入	賃挽料	計		
	春挽	夏挽	計						春挽	夏挽
1903	…	…	624	11	…	27	—	663	…	…
04	…	…	683	6	3	25	—	720	…	…
05	…	…	736	9	3	24	—	774	…	…
06	118	1,028	1,166	13	5	37	—	1,223	112	804
07	247	1,079	1,326	10	5	44	—	1,385	161	966
08	250	1,042	1,293	12	4	41	—	1,352	288	801
09	327	1,105	1,433	23	5	52	—	1,514	262	881
10	376	1,333	1,709	30	7	74	—	1,822	306	992
11	563	1,648	2,211	62	10	91	—	2,375	431	1,423
12	726	2,131	2,858	47	8	123	—	3,037	587	1,754
13	657	2,648	3,306	75	9	142	—	3,533	543	2,199
14	917	1,877	2,794	73	7	97	—	2,973	718	1,659
15	720	2,144	2,864	93	8	87	—	3,299	748	1,492
16	903	3,357	4,260	140	10	171	—	4,649	753	2,514
17	1,904	5,128	7,032	184	16	235	—	7,469	1,627	4,477
18	2,400	6,394	8,795	372	22	424	—	9,643	1,767	5,779
19	2,244	9,981	12,225	449	37	515	5	14,743	1,661	7,359
20	2,731	2,825	5,556	93	13	227	—	5,945	4,492	2,051
21	1,346	4,764	6,111	230	32	190	—	6,564	886	3,583
22	2,165	7,112	9,278	450	41	254	14	10,043	1,413	5,841
23	2,954	7,583	10,537	418	52	311	23	11,385	2,172	6,165
24	2,442	7,822	10,264	234	43	437	18	11,014	2,074	5,942
25	4,134	8,750	12,884	257	57	598	7	13,808	3,141	7,291
26	3,410	6,472	9,883	150	44	419	0	10,502	3,448	5,352
27	2,926	5,466	8,392	128	33	234	1	8,789	2,046	3,675
28	1,764	5,296	7,060	61	30	230	—	7,384	1,000	3,800
29	2,247	5,344	7,592	43	23	250	—	7,909	1,574	4,318
30	1,801	2,492	4,293	23	11	108	—	4,446	1,621	1,551

（出所）「損益表」（小口組『決算書』各年度）。
注：1）1916 年までは，三部工場の損益。
2）「工場利子」は工場と本部事務所との差引尻に対する利子で，工場から本部事務所に支払った利子。
3）「利子」は本部事務所が銀行等に支払った正味利子の分担額であり，これももちろん工場から本部事務所に支払う。1906 年までは，「利子」の中に「工場利子」を含む場合がある。

これに対して明治後期の片倉組は，たとえ何らの節税にならなくても，減価償却ないし内部留保を組の方針として，積極的に行っていったようである。すなわち，「片倉組内規」（明治四十年）の第 8 条には，「本組固定資本ハ拾五箇年間ニ全ク償却スベキモノトス」とあり，また第 24 条は，「当組利益金ノ拾分ノ壱ヲ積立金トシ組長ノ任意ヲ以テ欠損ノ補塡交際費寄附金等ニ充ツルモノトス」とあるから，毎年費用として設備投資額の 15 分の 1 ずつの償却金を計上し，さらにその上で純益の 1 割を積立金として内部留保することを組の会計ルールとしている[42]。また翌年の片倉組「特別待遇員規定」（明治四十一年五月）にも，「流動及固定資本」の利子と「固定資本」の償却費を計上して，これらを利益金から差し引いて残額を純益金とする組の会計ルールを作っていた[43]。従来，明治末期から大正前期において流動資本や固定資本の一部を借入に依存しながら急速に規模拡大を遂げていった諏訪大製糸の中で，片倉組がなぜ自己資金の蓄積を行い得ていたかが問題とされてきたが[44]，同組はこのようにそもそも収益の一定割合を内部留保するこ

42　以下，片倉組の内部資料は，岡谷蚕糸博物館寄託の片倉兼太郎家文書。ただし，いずれも草稿。

（千円）

損金									純益
計	利子	仕入費	工場利子	事務所経費	再繰所経費	製糸所経費	固定賃貸料	計	
529	23	23	—	6	6	83	—	673	△9
530	27	25	—	4	8	94	—	692	28
590	29	27	—	6	8	98	—	764	9
916	24	32	—	6	9	114	—	1,104	118
1,128	34	39	4	9	11	121	—	1,353	34
1,090	42	48	12	13	16	173	—	1,399	△46
1,143	34	55	8	17	18	174	15	1,468	46
1,298	38	69	8	20	24	205	17	1,683	139
1,854	56	105	14	30	36	315	29	2,439	△64
2,341	73	140	21	35	39	404	36	3,094	△57
2,742	94	151	19	32	38	365	—	3,445	88
2,377	107	133	20	27	31	318	—	3,017	△43
2,240	105	139	12	29	32	329	—	2,890	409
3,267	83	116	13	46	39	424	—	3,991	658
6,104	167	194	25	80	75	726	—	7,956	△487
7,547	196	260	38	91	117	964	—	9,563	80
9,021	276	307	56	161	188	1,417	—	11,430	3,313
6,543	763	204	144	138	172	1,328	—	9,437	△3,492
4,469	212	298	90	104	138	1,133	—	6,456	108
7,254	276	381	128	147	159	1,373	—	9,740	302
8,338	381	446	108	169	166	1,338	—	11,358	26
8,016	413	495	110	235	181	1,456	—	11,029	△14
10,432	454	582	113	286	201	1,618	—	13,611	196
8,801	475	535	93	161	181	1,500	売込費	11,792	△1,290
6,081	279	444	78	157	180	1,366	139	8,745	43
4,801	132	317	62	146	184	1,312	117	7,146	238
5,893	161	355	49	165	58	1,169	131	8,153	△244
3,172	211	307	38	117	112	848	78	4,948	△501

4）1908年より「製糸所収入」は「工場収入」,「製糸所経費」は「工場経費」, 1912年より「事務所収入」は「本部収入」,「事務所経費」は「本部経費」,「利子」は「本部利子」, また「再繰部」は「再繰所」等に変更。

5）1915年以降, 残繭や生糸価格の変動に伴う,「残繭予算売利益金」(益金）や「予算売生糸損金」(損金）が頻繁に現れるが, 表示を略した。

とを前提とした規模拡大を行っていたのである。

さて, オーナーたる小口一族の受取りのデータはないが, 各製糸工場の収益のほか, 上記の事業所「賃貸料」, またとくに三は「特別預金」に対する利子収入もあったはずである。さらに事務所経費・製糸所経費に含まれる「諸給料」の一部もあったかもしれないが, 後掲表21の1925年の個人所得内訳をみると, 一族経営者は製糸経営からの「給料」は受け取っていないようであ

43　この場合の「流動資本」は, 購繭に使用される現金預金であろう。利子は8%としている。さらに純益金は, 優良な職員たる特別待遇員やその他の職員のための, 義捐積立金3%, 賞与準備積立金25%, 配当準備積立金22%, 分配金50%にあてることとしており, ここでも内部留保を試みている。

なお, 片倉はこの1907～10年頃に会計システムほか事務体制全般の整備を行っており, 1906年末の片倉合名設立もその一環であろう。ただし片倉組はすでに日露戦前期から土地投資を始めていたから, このような減価償却ないし内部留保の方針樹立は少なくとも1900年代前半にまで遡れる。また製糸業の内部留保を土地で運用しても, 合名名義にした部分は多くなく, 大半は同族個人名義で運用し, 1920～21年に合名と片倉殖産に移したようである（拙著『戦間期日本蚕糸業史研究』東京大学出版会, 1992年, 第1章第1節を参照)。

44　たとえば,『横浜市史』第4巻上（1965年）68頁。

る[45]。そして三の場合，それらの諸収入は，生活費を差し引いて「特別預金」に繰り入れたものと思われる。

(3) 大和―徳島支店

大和支店は，小口組で修業した伝習生である和歌山県出身の辻田武雄らが奈良県宇智郡牧野村（現五条市）に開設していた南陽館が破綻したのを，1902 年に継承したものである[46]。

大和支店は，07 年に徳島に移転すると，09 年に善重の次男巻太が分家・移住して彼に譲渡された。この工場移転は，善重が病弱な巻太のために温暖でかつ製糸工場に適する地を物色し，徳島を選んだことによるとされる[47]。以後 1930 年代に至るまで，巻太が徳島支店を経営し，巻太は徳島経済界で重きをなした。徳島工場も対外的には一貫して小口組徳島支店と称したが，09 年までは善重個人または三部の資産のはずであり，その後も徳島は，17 年に一族の持分比が確認された小口組の共有資産とは一貫して区別され，税務上は小口組に属さず，巻太は小口組組員ではなかった。要するに，徳島工場は 17 年以降も一貫して税務上は小口組とは別の企業だった。

そして当初の徳島は，地理的にも岡谷から離れていたこともあり，購繭資金借入や繭仕入は独自に行い，本部とは独立的な経営であった。表 10 の各年度上段は支店の損益表に記された支払利子額であり，中下段は本部の支払利子を本支店に分担させた，本部事務所の資料に記された額である。13 年以降の「差引尻利子」は，本部–支店間の差引尻に応じた利子分担である。これによれば，徳島は 12～13 年度には本部への利子負担はまったくなく，調達すべき繭仕入資金を全額外部の銀行等から借り入れていたはずである[48]。表 11 の繭仕入費とは，繭袋代や繭の輸送費，仕入に関する人件費等であり，上段は支店の損益表に記された費用，下段は本部による繭仕入の経費を，本支店に使用した本部仕入繭代金に応じて分担させた額である。これも 12～16 年度の徳島は，本部への分担金はまったくなく，徳島は独自に購繭活動を行っていたであろう。しかし，10 年代後半頃には資金借入・繭仕入とも本部への依存度をやや高めて，経営実務上は他の支店とあまり変わらなくなった。

(4) 赤羽支店の設置

本部は，前述のように設立当初から長野県と関東地方で繭仕入を行っており，05 年にそうした仕入地の一角，赤羽に工場を新築した。

45　ただしこれも「給料」の受取如何にかかわらず，一族の収入額は変わらない。

46　前掲「小口組沿革概略」，前掲，岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』39 頁など。なお，1904 年度の『決算書』にはこれを「大和支店」と記しているが，03 年度のそれには「紀州支店」とある。これは，工場敷地の一部が県境を越えて和歌山県にも及んでいたからのようである（『平野村誌』下巻，233 頁）。

47　以下，徳島支店と巻太の活動については，『徳島市史』第 3 巻（1983 年）268～270 頁。

48　ただし，1913 年以降の「差引尻利子」と異なって（後述），12 年の「本部利子分担」は，購繭資金についての利子分担のみであり，本部事務所からの固定資金借入利子は含まず，また支店損益表の損金にも固定利子は含まず，固定利子は収益で賄うルールだったはずであり，前述のように 12 年まで徳島の本部への負債がまったくなかったわけではなく（表 3 の貸方を参照），利子負担も若干あったと思われる。

表 10–1　支店の利子負担（1）

（円）

年度	出所・種類	徳島	赤羽
1912	支店損益表	17,259	16,997
	本部利子分担	—	16,997
13	支店損益表	･･･	24,977
	差引尻利子	—	24,258
	仕入費利子	—	439

出所・注とも表 10–2 と同じ。なお，1913 年の徳島支店は，「損益表」が『決算書』に収録されていない。

表 10–2　支店の利子負担（2）

（円）

年度	出所・種類	徳島	赤羽	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	計
1914	支店損益表	21,852	23,202	13,483	—	—	—	—	58,537
	差引尻利子	4,720	22,023	33,076	—	—	—	—	59,821
	仕入費利子	—	989	265	—	—	—	—	1,255
15	支店損益表	22,901	17,092	14,244	—	—	—	—	54,238
	差引尻利子	5,859	16,675	13,400	607	—	—	—	36,542
	仕入費利子	—	735	259	—	—	—	—	994
16	支店損益表	17,959	21,220	16,154	22,600	—	—	—	77,934
	差引尻利子	9,763	21,035	5,282	22,445	1,529	207	—	60,264
	仕入費利子	—	782	235	306	—	—	—	1,324
17	支店損益表	26,754	33,659	27,451	50,059	43,496	25,201	—	206,623
	差引尻利子	23,841	32,619	17,461	50,197	56,730	25,806	—	206,657
	仕入費利子	69	1,494	459	490	249	274	—	3,037
18	支店損益表	37,941	43,220	40,457	53,584	62,308	30,640	29,640	297,794
	差引尻利子	19,192	41,295	28,529	51,202	72,379	34,505	40,012	287,117
	仕入費利子	391	1,743	685	1,611	1,544	1,360	954	8,291

（円）

年度	出所・種類	徳島	赤羽	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎	計	備　考
1919	支店損益表	55,494	67,653	73,628	117,351	58,082	53,944	—	—	426,155	
	差引尻利子	21,135	70,681	74,338	120,393	60,310	70,848	8,265	—	425,972	
20	支店損益表	103,109	144,959	144,954	255,563	109,631	135,792	35,724	—	929,735	
	差引尻利子	85,608	146,875	157,048	257,606	116,995	144,784	111,089	—	1,020,008	
21	支店損益表	71,323	36,179	41,629	92,704	21,804	56,902	24,514	—	345,059	
	差引尻利子	7,262	59,787	67,753	127,659	40,317	67,594	30,634	—	401,009	
22	支店損益表	77,004	64,016	62,767	145,421	43,389	66,149	45,984	—	504,734	この年から和田山支店，独自借入か。
	差引尻利子	17,617	76,081	73,345	111,461	57,146	59,974	56,241	—	451,868	
23	支店損益表	89,662	108,970	89,477	175,314	72,661	62,396	69,627	16,050	684,161	高崎支店は初年度から独自借入か。
	差引尻利子	16,812	100,569	85,261	141,851	79,467	64,770	54,461	8,731	551,927	
24	支店損益表	84,262	—	96,224	166,037	75,685	81,201	63,640	95,211	662,263	この年から郡山支店，独自借入か。
	差引尻利子	4,912	—	71,583	90,320	69,022	100,401	61,046	56,712	453,999	
25	支店損益表	94,258	—	94,007	163,366	82,191	98,231	85,911	125,145	743,111	この年から都城支店，独自借入か。
	差引尻利子	11,834	—	73,906	99,726	96,907	141,673	51,796	19,012	494,857	
26	支店損益表	96,542	—	106,820	178,936	96,676	143,751	139,031	78,793	840,552	この年から石岡支店，独自借入か。
	差引尻利子	14,875	—	52,045	73,281	81,694	129,748	47,272	11,607	410,526	
27	支店損益表	81,339	—	81,096	121,661	56,147	67,149	79,899	60,337	547,632	
	差引尻利子	△26,010	—	14,723	40,499	37,908	61,617	11,347	△9,822	130,263	
28	支店損益表	74,940	—	49,917	82,359	42,331	46,556	36,827	49,013	381,947	
	差引尻利子	△4,718	—	16,334	△15,387	18,402	53,299	△3,735	△1,410	62,784	
29	支店損益表	･･･	—	49,315	82,760	44,473	59,771	74,928	42,445	(353,694)	計は徳島支店を除く。
	差引尻利子	19,798	—	19,146	△6,028	16,580	53,199	△16,516	2,851	(69,232)	
30	支店損益表	94,125	—	44,770	85,945	48,358	68,963	66,343	47,610	456,117	
	差引尻利子	36,971	—	15,368	△5,828	25,215	43,751	17,994	6,626	140,098	

（出所）「決算ニ関スル割賦元」，各支店「損益表」（小口組『決算書』各年度）。

注：1）1918 年度まで，上段：各支店「損益表」の支払利子，中段：「決算ニ関スル割賦元」の「差引尻ニ対スル利子」，下段：「決算ニ関スル割賦元」の「仕入費ニ対スル利子」。

2）1919 年度以降，上段：各支店「損益表」の支払利子，下段：「決算ニ関スル割賦元」の「差引尻ニ対スル利子」。（1919 年度から「仕入費ニ対スル利子」はなくなる。）

3）1929 年度の徳島支店「損益表」の支払利子は，「本支店損益表」などから逆算して，4 万円程度の利子と推定しうる。

4）他に 1917 年度の関ノ宮・中津川支店，1928・29 年度の八支店（下諏訪町）があるが，表示を略し，計にも含めない。

表 11-1　支店の繭仕入費（1）

（円）

年度	出　所	徳島	赤羽
1912	支店損益表	14,535	23,244
	割賦元	—	21,883
13	支店損益表	･･･	24,533
	割賦元	—	23,064

出所・注とも表 11-2 と同じ。

表 11-2　支店の繭仕入費（2）

（円）

年度	出　所	徳島	赤羽	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	計
14	支店損益表	19,747	28,329	12,044	—	—	—	—	60,121
	割賦元	—	16,035	4,482	—	—	—	—	20,518
15	支店損益表	23,002	31,620	22,984	—	—	—	—	77,607
	割賦元	—	16,880	6,043	—	—	—	—	22,924
16	支店損益表	16,925	39,439	30,738	11,752	—	—	—	98,855
	割賦元	—	19,862	5,970	7,790	—	—	—	33,623
17	支店損益表	26,266	57,783	34,401	42,511	24,638	9,423	—	195,023
	割賦元	1,211	25,943	7,979	8,515	4,323	4,760	—	52,734
18	支店損益表	45,439	53,611	60,347	58,825	66,610	45,590	26,896	357,321
	割賦元	5,911	27,169	10,497	25,033	23,868	21,177	14,798	128,454

（円）

年度	出　所	徳島	赤羽	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎	計
19	支店損益表	66,782	82,702	88,604	106,026	68,998	74,377	—	—	487,490
	割賦元	5,593	46,234	37,441	51,578	40,394	42,167	—	—	223,409
20	支店損益表	60,172	46,078	62,130	139,921	33,589	62,548	17,223	—	421,665
	割賦元	13,506	29,919	27,802	59,230	21,092	21,345	19,610	—	192,506
21	支店損益表	75,213	34,993	34,467	125,809	24,409	57,012	21,697	—	373,603
	割賦元	351	11,247	7,499	15,189	9,778	10,313	4,784	—	59,165
22	支店損益表	83,348	67,303	66,221	176,159	53,880	106,005	51,049	—	603,967
	割賦元	7,808	24,285	21,357	44,283	18,097	25,215	17,312	—	158,359
23	支店損益表	80,005	89,911	84,461	198,300	75,408	121,664	46,445	21	696,219
	割賦元	10,507	20,745	24,108	57,060	23,228	32,242	17,037	—	184,930
24	支店損益表	84,344	—	98,629	214,468	70,664	113,874	61,203	68,301	711,485
	割賦元	—	—	24,594	45,657	20,358	29,201	20,532	20,824	161,168
25	支店損益表	73,483	—	87,191	187,697	85,483	122,940	86,960	85,109	728,866
	割賦元	—	—	24,802	42,293	23,300	36,704	25,452	21,446	174,001
26	支店損益表	68,625	—	84,949	175,038	68,995	116,271	96,292	65,556	675,729
	割賦元	—	—	23,938	41,813	19,881	26,868	24,060	21,771	158,332
27	支店損益表	85,422	—	72,953	178,700	59,652	94,543	93,692	46,339	631,305
	割賦元	—	—	2,894	3,465	2,153	21,095	1,819	3,310	34,738
28	支店損益表	78,886	—	60,807	168,198	49,402	77,232	66,961	41,808	543,297
	割賦元	—	—	969	1,406	536	19,729	937	894	24,473
29	支店損益表	･･･	—	66,146	173,026	51,061	81,145	81,924	42,950	496,255
	割賦元	—	—	517	953	594	15,632	548	423	18,669
30	支店損益表	76,398	—	56,130	147,587	51,583	76,795	64,586	36,686	509,768
	割賦元	—	—	874	1,193	565	2,237	787	789	6,447

（出所）「決算ニ関スル割賦元」，各支店「損益表」（小口組『決算書』各年度）。

注：1）上段：各支店「損益表」の仕入費，下段：「決算ニ関スル割賦元」の夏挽仕入費負担額。

2）「決算ニ関スル割賦元」の夏挽仕入費負担額は，消費夏挽繭代および残繭代に対応して算出。

3）他に 1917 年度の関ノ宮・中津川支店，1928・29 年度の八支店があるが，表示を略し，計にも含めない。

表 12　本部事務所「貸借対照表」の赤羽支店関係勘定

(円)

年 度	赤羽損益	借方・預金口			貸方・貸金口		赤羽固定費	貸方
		赤羽損益口	赤羽損益利子口	赤羽特別預金	赤羽固定口	赤羽固定利子口		赤羽支店勘定
1905	△8,453	—	—	—	—	—	43,411	84,328
06	34,012	—	△845	—	43,411	4,341	11,105	73,832
07	41,467	25,558	1,676	—	54,517	11,048	13,320	139,955
08	△2,632	67,026	8,491	—	67,838	19,340	8,012	185,596
09	15,142	64,394	14,930	—	80,244	29,112	4,393	138,429
10	43,407	79,536	22,488	—	84,247	38,058	4,303	85,076
11	3,799	—	—	2,917	17,105	675	17,105	179,047

(出所)「貸借対照表」(小口組『決算書』各年度)。「赤羽損益」「赤羽固定費」は，小口組『本支店固定損益累年表』(1931 年頃作成)。

注：1) 1906 年の「赤羽損益利子口」は貸方「貸金口」に黒字で記載されている（赤羽の借)。
2) 1907 年の「赤羽損益利子口」は貸方「貸金口」に赤字で記載されている（赤羽の貸)。
3) 資料には，たとえば「赤羽損益口」を「𠫓損益口」などとも記している。𠫓は赤羽支店の屋号。

赤羽新設費は，おそらく㠯と企の収益を原資として，表 12 のように，経理上は赤羽に設備投資額（当初の新設費は 43,411 円）を貸す形で投資した。それに対して，1 割の利子を付し，他方で赤羽の収益は本部事務所が預かり，同様に 1 割の利子を付す形で，事業が展開した。同表のように，11 年度にこれらを清算して，新たに「赤羽特別預金」勘定を置いているが，以後も，支店設置の場合は，本部が支店に設備資金を出し，収益によって固定利子と共に清算する形をとっていると思われる。いずれにしても，赤羽は，㠯と企の共有資産となるものであった。

そして，当初の赤羽の繭仕入は本部の共同事業の一環として行われ（表 11)，12 年までは本部の購繭資金借入利子を，本店工場と同様に，使用繭代金に応じて負担する仕組みであり（表 10)，徳島と異なって本部の傘下で経営が行われた。ただし，徳島・赤羽ともに 11 年までは『決算書』にこれら支店の損益表・収支表自体が存在せず，これは支店経営の本部からの独立性が強かったことを物語るものかもしれない。

なお，本店の損益などはその年度の「貸借対照表」に反映されるが，表 12 をみると，赤羽の数値は 1 年遅れて「貸借対照表」に反映されている。これは，岡谷の本部と地方支店で同じ時期に年度末の決算書類が作成されるので，支店の年度末データを本部の「貸借対照表」に反映させるのが間に合わないのであろう。この点は，じつに 1920 年代までずっと続くのである。

3. 製糸経営の発展（2)：1913–1919 年

(1) 会計制度の改変

表 3 の「貸借対照表」をみると，12 年前後の重要な変更として，借方の「手形口」が「資金口」に変わり，その金額が 11 年までと比して 13 年以降跳ね上がるとともに，隣の「預金口」の額が急減して，かつ「預金口」の中の「特別預金」が消えている。また「特別預金」勘定はその後 1920 年代にも存続していることは別の資料から判っており[49]，この 11 年から 13 年への変化は，㠯部の蓄積資金である「特別預金」勘定が，「手形口」と合体して，「資金口」になったものと推定される。また同様に，「預金口」から「赤羽損益口」「赤羽損益利子口」のみならず「赤羽

特別預金」，貸方の「貸金（口）」から「赤羽固定口」「赤羽固定利子口」という赤羽支店関係勘定も一斉に消えており，おそらく「赤羽特別預金」も「特別預金」と同様に「資金口」に含まれるとともに，「赤羽固定口」は表3の「地方製糸所」欄の「赤羽」（五）勘定に合体したものと推察される[50]。

また「貸借対照表」の13年からの変化として，損益が借方または貸方に計上されるようになり，これはほぼ㊂の損益と一致する（表3の最右列とその左の列を参照）。一応，「貸借対照表」の主体が㊂となったことになる。もっとも，11年までも㊂の損益は，「特別預金」という形をとって，その年度の「貸借対照表」に反映されていたから，実質的にはこの変化は大きくない。他方，赤羽支店の損益が「貸借対照表」に反映されるのは，表12のように翌年度であったし，金額の変動から見ても，13年以降も地方支店の損益は，翌年度の「資金口」に反映されていると思われる。以後，「特別預金」「赤羽特別預金」等の規模は不明であり，また「資金口」は外部からの借入と内部資金が含まれるので，本部事務所において年度末に銀行等外部からの借入残高がどの程度あったかも不明になっている。各年度「資金口」に含まれるはずの本支店蓄積資金の規模は，本支店損益累計額の前年度の数値が一つの大雑把な目安となるかとも思われるが，13年以降も，赤羽の表12の1911年のように，蓄積資金と固定投資を相殺・清算しているようなので，やはり「預金口」における借入と自己資金のおよその見当をつけるのも困難である。ただし本支店損益累計額だけからみても，「特別預金」ないし自己資金部分はあまり大きな額ではないことだけは確かである。

さらに「貸借対照表」は本部事務所の資金借入残と運用残の表だから，支店が独自に外部から借り入れても，この表には現れず，したがって小口組全体の資金繰りもまた不明である。本部も，20年代前半以降，銀行から組全体の資産・負債の資料提出を要求された際に支店にデータの送付を依頼しているところなどからみて[51]，本部は組全体の資産・負債構造などは，正確に把握していなかったものと推測される。

「貸借対照表」とは別に，1913年頃から組内部の資金が流れる仕組みも大きく変わった。12年までは岡谷の本部が赤羽支店のための繭仕入も行って本部の借入利子を分担させる形をとってい

49　1911年度以降27年度まで毎年の『決算書』の中に「㊃貸借対照表」が存在し，それには数百円～2千円程度の毎年度の益金を「特別預金」に振り替えている。「㊃貸借対照表」とは，1910年までは「㊂共同口損益表」として現れるものであり，したがって益金は「特別預金」に入るわけである。ただし1917年度以降は，㊂と㊄の合併により「特別預金」も両者の蓄積資金となったと推測される。いずれにせよ「㊂共同口」の資産は不明であるが，収支の明細を見る限り，1920年代に至るまでそれほど多くなく，下諏訪町にある若干の貸付地だけだったようである。

50　そう考えると，後述のように，表10の1913年以降の「差引尻利子」に，流動資金と固定資金両方に対する利子が含まれるとすることが合理的な推測となる。

51　『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収の，本店会計課から支店会計課宛の1928年5月5日付文書では，「安田銀行調査表下調ニツキ」同年3月末現在の貸金・借入金を調査の上，回答するよう依頼している。

たが，13年以降は本部事務所が赤羽ほか地方支店に繭仕入資金を出して，繭販売者への代金支払を行わせ，かつ事務所への負債に対して「差引本店ニ対スル利子」「差引尻利子」を徴収することとした（表10）。また13年以降，本部による支店のための繭仕入の場合は仕入費を本部が一旦立て替えているため，支店から「仕入費ニ対スル利子」を徴収するようになった（したがって，表10のように，独自仕入が多い徳島からの「仕入費利子」徴収額は少ない）[52]。

こうして1913年は，本部事務所の負担利子総額を，本店各工場に対する春夏挽繭利子と，赤羽に対する差引尻利子・仕入費利子，及び本部の残繭利子（当年度は工場に負担させず，翌年度使用工場に負担させる）で分担させた。14～15年にかけて，本店各工場の本部事務所との差引尻利子も，本部が負担する利子の一部を構成するようになり，以後，この仕組みが定着した[53]。

(2) 彦根製糸所の設置

14年には3つ目の支店，彦根支店（滋賀県）が法人として設立された（合名会社小口組彦根製糸所，資本金10万円）。なぜこの支店だけ会社形態を採用したかの記録はないが，他の製糸経営では法人化するものが次第に増加する中で，内部からそうした意見が出てきたのではないかと推測される。というのは，すぐ述べるように，設立当初から彦根に赴任して経営したのは定吉の次男金吾だったが，後述のように彼は後に小口組の株式会社化を提案していたからである。

また彦根は18年に小口組から離脱する小口大一に，岡谷本店工場の一部とともに分与されており，いずれ大一を筆頭とする権之助家の子弟に分与することが予定されていたのではないかとの推測もありえよう。しかし，出資者は，善重・定吉・清助・権之助・房吉の5名であり，各2万円の出資だったから，赤羽と同様に，㠀部と㑹部の共同出資であった[54]。しかも創設当初から工場主として赴任したのは，権之助ではなく，定吉家の金吾であった[55]。また後述の大一の弟大次からの聞き取りメモの内容からも[56]，彦根設立の時点で，いずれ権之助家への分与が予定されていたとは思えない。いずれにせよ，表13にみられるように，小口組は，すでにこの頃ほぼ全国を股にかけて購繭活動を行っており，彦根周辺でも繭仕入を行っていたから，将来的にも繭仕入に有利な地として支店を開設したのであろう[57]。

彦根も，内部的には赤羽などと同様に，本部が固定資金を貸す形で設立されていたが，赤羽と

52　この「仕入費ニ対スル利子」は1919年以降なくなった。その理由は定かでないが，一つには仕入費を早い時期に負担させるようにしたことが考えられる。また仕入費利子は多額ではないことも廃止の背景にあったかもしれない。

53　1914年までも㠀各工場の差引尻利子（「工場利子」）はあったが，事務所が徴収したのではなく，「特別預金口」に組み入れられたのではないかと思われる。㑹に対する差引尻利子もそれまで資料に現れず，その処理は不明である。

54　「合名会社小口組彦根製糸所定款」。したがって，㠀部事務所の貸借対照表である表3の貸方には，この出資金は1916年までは現れず，すぐ述べるように，㠀部と㑹部が合併した後の1917年度から貸方の「貸金」勘定のなかに「㠀資金口」として現れるようになる（㠀は彦根支店の屋号）。

55　このため，金吾の長男定一郎（1915年生まれ）は，彦根で生まれたという。

56　注69参照。

異なって，遅くとも 16 年以降は外部から資金借入を行い（表 10–2）[58]，また当初から本部による繭仕入に依存する割合は小さく，独自に仕入活動を行っていた模様である（表 11–2）。彦根は，財務と購繭の本部からの独立性という点では，徳島と赤羽の中間であった。

表 13　長野県外購繭出張所（1914 年）

仕入地域・府県		購繭石数	出張所数
関東	茨　城	17,965	7
	千　葉	11,012	3
	埼　玉	6,004	5
	栃　木	1,485	2
	東　京	5,170	5
	小　計	41,636	22
東北	宮　城	5,340	5
	福　島	4,193	9
	岩　手	2,399	2
	山　形	319	2
	秋　田	404	3
	青　森	53	1
	小　計	12,708	22
中部	新　潟	584	1
	静　岡	396	3
	愛　知	11	1
	小　計	991	5
近畿	三　重	252	3
	滋　賀	3,274	7
	兵　庫	4,423	4
	小　計	7,949	14
中国	鳥　取	3,220	5
	島　根	950	2
	岡　山	1,345	1
	広　島	214	1
	小　計	5,729	9
四国	徳　島	8,753	5
九州	大　分	3,594	2
	熊　本	715	1
	宮　崎	293	1
	鹿児島	46	1
	小　計	4,648	5
計		82,414	82

（出所）小口組『公文書控』（明治四十四年）。
注：1）徳島もあるところからみて，支店設置の買場を含むようである。
2）資料の出張所計は，79。

57　なお『決算書』によれば，小口組が朝鮮で最初に購繭活動を行ったのは，1915 年とみられ（1916 年の本店春挽使用繭に初めて朝鮮繭が現れる），17 年に大邱・尚州などの買場に投資を始めたのを皮切りに，20 年代にかけて朝鮮のほぼ全域において少なくとも 12 ヶ所に買場を設けていたが，朝鮮に製糸工場を設立した記録はない。平本厚は，朝鮮総督府農林局『朝鮮の蚕糸業』（1935 年）や『今井五介翁伝』（西ヶ原同窓会，1949 年）の，1910 年に京城の宋秉畯と小口組が朝鮮で最初の製糸工場を設置したという記述に対して，これは岡谷製糸の小口槇太による製糸工場経営のことである可能性を控えめに示唆しているが（平本「合資岡谷製糸の県外進出―諏訪巨大製糸資本の形成（3）―」『研究年報経済学』［東北大学］48 巻 4 号，1986 年，11 頁），小口組の内部資料を見る限り，平本の推測が正しいと思われる。すなわち，従来，日本内地資本で最初に朝鮮に製糸工場を設置したのは 1910 年の小口組ということになっていたが，正しくは同年または 1912 年頃の岡谷製糸・小口槇太による大成社であった。

(3) 初代善重の死去と組織再編

それまで，小口組組長であった善重が1916年5月に死去し，長男弁三郎が32歳で継承・襲名し，二代善重となった。これを契機に，一族は本店工場の㠀部と㠯部を合併させ，かつ，各自の持分比を確定した（表14）。1925年8月10日付けの小口組から上諏訪税務署長宛の「小口組営業組織並ニ持分歩合ニ付税務署へ回答」なる文書控には，次のように，その経緯などを記している[59]。

表14　共有資産持分

氏　　名	持分比率	
	1916年5月25日～1919年1月	1919年1月～31年8月
小口弁三郎[1]（二代善重）	2/8	2/7
小口定吉	1/8	1/7 ↘[2]
金吾		1/7
小口清助	1/8	1/7 ↘[3]
勝太郎		1/7
小口権之助	1/8 ↘[4]	
大一	1/8 →[5] 0	
小口啓一	1/8	1/7
小口房吉	1/8	1/7 ↘[6]
禎一		1/7
小口修一	1/8	1/7
計	1	1

（出所）「組合営業ニ関スル申告」「小口組営業組織並ニ持分歩合ニ付税務署へ回答」「小口組々合契約書」「小口組沿革」（小口組『公文書控』明治四十四年，大正十二年，所収）。

注：1）初代善重，1916年5月25日死亡により，弁三郎家督相続。
2）定吉，1921年10月25日死亡により，金吾家督相続。
3）清助，1923年6月1日死亡により，勝太郎家督相続。
4）権之助，1917年2月死亡により，大一家督相続。
5）大一，1918年2月彦根製糸所などの分割を受け，小口組脱退。
6）房吉，1924年4月2日死亡により，禎一家督相続。

58　表10–2をみると，彦根・和田山・下諏訪・都城の支店開設当初，支店「損益表」の支払利子より「差引尻利子」の方がかなり多額であるのは，前者には固定利子（設備投資に対する利子）を含まないのに対し，後者は固定利子を含むからと思われる。そして課された差引尻利子は，表12の赤羽の例でも明らかなように，直ちに本部事務所との間で清算するとは限らず，それはこの時期でも同様である（1915年「貸借対照表」の「貸金」には，㠀（彦根）固定利子9千円があり，まだ固定利子が清算されていない）。これに対して，16年の郡山や17年の石岡は，他支店との釜数比較からみて，支店「損益表」の利子額がかなり過大となっており，この場合はルールが徹底せず固定利子が含まれていると思われ，したがって「差引尻利子」とほぼ同じ額になっていると解釈される。なお，個別の設備投資経費の内訳データはあまりないが，1921年の都城支店「損益表」には別途記されており，利子も計上されている。

59　小口組『公文書控』（大正十二年）所収。読点は適宜付す。以下同様。

「一，組合営業組織ノ時

一，明治十一年機械(ママ)生糸製造工場ヲ創設シ，［中略］明治卅五年之［龍上館］ヲ解散シ，兄弟新戚合同シテ小口組製糸場ヲ組織ス，其間別ニ持分ノ定メナシ

一，持分ヲ定メタル年月日及各人ノ持分

一，大正五年五月廿五日，前組長小口善重死亡ニ際シ，茲ニ始メテ持分ヲ定ム，其歩合左ノ如シ

一，八分ノ弐　小口善重

一，八分ノ壱，小口清助

一，八分ノ壱，小口権之助

一，八分ノ壱，小口修一

一，八分ノ壱，小口房吉

一，八分ノ壱，小口定吉

一，八分ノ壱，小口啓一

一，持分ヲ定メタル時以降各人ノ持分ノ増減及其年月日並ニ増減ノ原因

一，大正八年壱月組員小口権之助家督相続人小口大一分離独立ノ為メ其持分八分ノ一ヲ分譲ニ付，残余ノ持分ヲ左ノ如ク定メタリ

一，七分ノ弐　小口善重

一，七分ノ壱，小口勝太郎

一，七分ノ壱，小口修一

一，七分ノ壱，小口啓一

一，七分ノ壱，小口金吾

一，七分ノ壱，小口禎一

一，爾後異動ナク今日ニ至ル

以上　」

じつは，後述のように，すでに1922年に，小口組は資産を共有とし，各自の持分比を決めてあることを上諏訪税務署に申告していたのであるが，これは，その後25年7月に改めて上諏訪税務署から照会があったのに対して回答したものである。これによれば，小口組結成以来，組の資産の各自の持分について，とくに取り決めはなく，1916年5月の初代善重の死亡を契機に，この時点ですでに分家などにより独立していた各家当主の持分を初めて定めた。そして19年1月には，17年に没した権之助家を相続していた大一が小口組から離脱・独立することによって，彼に8分の1の資産を分与し，残り8分の7は従来通りの持分比としたため，上記のような持分比となった。

1919年の大一の離脱については後述するとして，1916年に本店工場の㠯部と企部を合併し，持分比を取り決めた背景としては，次のような事情が考えられる。第一に，徳島は別として，赤

羽，彦根，そして16年に開設した郡山支店（福島県）と，共同事業の部分が肥大化してきており，また本店工場の新設・増釜もあって，共同事業の経費・固定費分担の調整がきわめて煩瑣になっていたことがあった[60]。第二に，初代善重や伝吉の弟らもすでに分家などにより一家を構え，各家の持分を明確にする必要が高まっていた。第三に，合併を可能にした条件として，三部と仝部の間で生産力があまり変わらなかったことがある。そもそも三部と仝部では生産力が近いために小口組の結成に至ったのであるが，その後も，表示は略すが，『決算書』に記されている各工場の最上級商標の占める生糸割合や罰金などの数値をみても，両者に明確な格差がないことが窺われる。そして第四に，二代善重らは片倉組の一族とかねてから親しく[61]，片倉家が13年に，やはり一族子弟の増加などを背景として，同族各員の持分比を確定したことに影響を受けた可能性も考えられる[62]。

この合併により，小口組の製糸結社的性格はなくなり，一応，内部的には一つの統合企業となったと解釈できる。やはりこの場合，製糸経営を成長させていくためには，2つの経営が独立したまま共同事業を組合として行うスタイルは効率的ではなかった。

ただし徳島は，分家した巻太の所有権が明確となっており，経営においても他の一族の関係することが少なかったためであろう，小口組の共有資産から外れた。しかし事業運営上，実質的には，小口組のメンバーであったといえる。

（4）支店網の拡充

表15〜16によって本支店の損益状況をみると，他企業との比較は，損益計算の基準が同一とは限らないので，大雑把な目安でしかないが[63]，利益と損失が繰り返される中で，他製糸との比較では決して劣っていたわけではない。1900年代には優良とされた岡谷製糸よりむしろ良好であったし[64]，その点は岡谷製糸のデータのある1914年まで変わらない。1914年の第十九銀行の内部資料に記されている各製糸経営の「現状観測」をみても，小口組は「成績佳良」，山十組は「成績良好」，尾沢組は「成績普通」であった。もっとも片倉組の「現状観測」欄は無記入であり，これは従来から別格の高評価なので，わざわざ記入するまでもなかったとみられる[65]。この

60　本店工場の釜数変動による煩瑣な分担調整については，すでに1900年代の帒再繰所や買場の設備投資分担などからも窺われる（仝『財産目録』明治四十四年）。

61　たとえば二代善重や修一は，片倉脩一（三代兼太郎）とほぼ同世代であり，小学校時代以来の親交があったし（『三代片倉兼太郎君追想録』1956年，74，108，151，328〜329頁），二代善重は，若い頃三全社で片倉佐一（二代兼太郎）から製糸経営の指導を受け（『二代片倉兼太郎翁伝』236頁），伝吉は，前述のように，佐一とともに1898年に東京・千駄ヶ谷に製糸所を設置して3年間片倉組の特別待遇者となったりしている。

62　1913年の片倉同族持分比確定については，前掲，拙著『戦間期日本蚕糸業史研究』10〜16頁。

63　たとえば，小口組各工場は前記のように，ほとんど減価償却をしていない。また小口組本支店間の比較も，これも前述のように，支払利子の内容が統一されていないことなどから，正確にはできない。

64　合資岡谷製糸の1釜当たり損益については，表16に注記した平本厚の論文を参照。

65　第十九銀行『製糸資金貸出計画書』（八十二銀行所蔵）。この時点で，尾沢組の経営は小口組・山十組にやや劣っており，結局それが1923年の片倉製糸への吸収合併に繋がったようである。

表 15　本支店損益

（円）

年度	本店	大和−徳島	赤羽	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎	計
1903	△9,175	･･･	—	—	—	—	—	—	—	—	△9,175
04	28,061	･･･	—	—	—	—	—	—	—	—	28,061
05	9,137	･･･	△8,453	—	—	—	—	—	—	—	684
06	118,693	･･･	34,012	—	—	—	—	—	—	—	152,705
07	34,460	･･･	41,467	—	—	—	—	—	—	—	75,928
08	△46,299	･･･	△2,632	—	—	—	—	—	—	—	△48,931
09	46,504	･･･	15,142	—	—	—	—	—	—	—	61,646
10	139,143	･･･	43,407	—	—	—	—	—	—	—	182,551
11	△64,268	･･･	3,799	—	—	—	—	—	—	—	△60,469
12	△57,409	10,117	20,767	—	—	—	—	—	—	—	△26,524
13	88,102	64,820	60,531	—	—	—	—	—	—	—	213,454
14	△43,978	△11,738	25,902	△51,462	—	—	—	—	—	—	△81,277
15	409,233	50,553	90,886	50,248	—	—	—	—	—	—	600,922
16	658,160	104,514	164,454	87,995	27,735	—	—	—	—	—	1,042,861
17	△487,055	△27,923	2,400	△43,754	△36,690	△246,315	△20,225	—	—	—	△859,565
18	80,003	△11,892	93,056	△662	80,981	34,576	45,808	△77,520	—	—	244,361
19	3,313,349	868,487	735,322	—	858,369	1,169,710	779,410	660,117	—	—	8,384,767
20	△3,492,043	△519,859	△599,771	—	△533,727	△861,594	△600,906	△699,229	△239,424	—	△7,546,556
21	108,029	89,354	104,128	—	85,019	173,916	80,441	19,968	71,929	—	732,787
22	302,932	△40,656	114,667	—	141,279	△106,001	44,588	60,008	87,743	—	604,571
23	26,695	△18,505	△120,157	—	127,210	△28,538	△26,102	△58,331	69,666	△16,648	△44,711
24	△14,986	165,273	—	—	150,725	359,090	78,343	△19,726	218,077	△74,665	862,131
25	196,956	△19,728	—	—	21,820	159,121	△80,988	5,755	174,373	115,151	572,462
26	△1,290,010	△238,250	—	—	△242,713	△397,674	△265,307	△342,330	△216,829	△159,838	△3,152,953
27	43,878	4,661	—	—	25,321	△30,205	△15,032	7,041	152,336	31,103	219,104
28	293,945	10,030	—	—	98,095	137,227	△24,358	2,388	184,488	34,640	736,458
29	△258,227	△43,061	—	—	93,512	1,652	△15,975	△8,948	124,961	5,391	△100,695
30	△501,893	△164,980	—	—	74,102	△71,897	△75,535	△176,050	52,210	△60,082	△924,126
計	△368,060	271,215	818,934	42,365	971,040	293,067	△95,827	△626,845	679,533	△124,949	1,860,474
31	△61,922	2,851	—	—	39,290	16,004	16,160	△25,248	7,972	3,595	△1,296

（出所）小口組『本支店固定損益累年表』。ただし「彦根」は，同支店「決算表」（小口組『決算書』）。また「計」は筆者算出。1931 年は，小口組『昭和六年度決算』。

注：1）「本店」は，1916 年までは三部。高崎支店は，関東大震災で赤羽支店が損壊し，群馬県高崎の工場を買収して移転したもの。
2）「本店」の 1928・29 年は，下諏訪八製糸所（表示の「下諏訪」とは別工場）を含めた。「赤羽」には，1923 年震災費△44,370 円を含めた。
3）彦根の 1915・16 年は減価償却を行っているが，この表のデータは償却前利益。その他の工場は減価償却を行っていない。
4）1931 年は，和田山支店は 3 月まで，その他は 8 月まで。
5）「本店」の資料の誤りは訂正した。

表 16　本支店 1 釜当損益

（円）

年度	本店	大和−徳島	赤羽	彦根	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎	計	合資岡谷製糸	笠原房吉	片倉製糸
1903	△12.8	･･･	—	—	—	—	—	—	—	—	△12.8		△41.4	
04	34.0	･･･	—	—	—	—	—	—	—	—	34.0	(18.5)	△2.5	
05	11.0	･･･	△46.4	—	—	—	—	—	—	—	0.6	(△7.7)	△22.0	
06	133.0	･･･	139.3	—	—	—	—	—	—	—	134.4	(75.3)	111.6	
07	38.8	･･･	169.9	—	—	—	—	—	—	—	67.1	(2.5)	55.3	
08	△40.7	･･･	△7.0	—	—	—	—	—	—	—	△32.4	(1.4)	△27.0	
09	37.2	･･･	40.4	—	—	—	—	—	—	—	37.9	△42.2	4.7	
10	101.0	･･･	104.5	—	—	—	—	—	—	—	101.8	72.3	68.0	
11	△34.1	･･･	9.1	—	—	—	—	—	—	—	△26.3	△45.2	△36.3	
12	△23.8	23.4	43.7	—	—	—	—	—	—	—	△8.0	△2.4	△6.9	
13	38.6	150.3	112.7	—	—	—	—	—	—	—	65.7	11.8	58.0	
14	△17.5	△26.3	48.2	△142.9	—	—	—	—	—	—	△21.1	△46.6	△61.8	
15	176.2	113.6	169.2	139.5	—	—	—	—	—	—	164.0		71.8	
16	275.0	231.7	306.2	219.9	113.2	—	—	—	—	—	259.0		317.9	
17	△164.1	△61.9	4.4	△109.3	△61.1	△524.0	△80.2	—	—	—	△151.3		104.7	
18	26.4	△26.6	173.2	△1.6	134.9	57.6	93.4	△171.8	—	—	37.2		△22.4	
19	1,228.9	1,934.2	1,369.3	—	1,430.6	1,949.5	1,590.6	1,100.1	—	—	1,404.0		447.2	
20	△1,295.2	△1,157.8	△1,116.8	—	△889.5	△944.7	△1,226.3	△1,165.3	△665.0	—	△1,135.8		△433.2	43.9
21	39.7	199.0	193.9	—	141.6	190.6	164.1	33.2	199.8	—	109.9		△57.0	277.8
22	113.0	△90.5	213.5	—	235.4	△116.2	90.9	100.0	208.9	—	90.4		49.4	415.7
23	9.9	△42.6	△171.4	—	212.0	△31.2	△53.2	△98.5	165.8	△43.8	0.0		△160.4	360.8
24	△5.5	380.8	—	—	251.2	393.7	159.8	△33.3	403.8	△138.2	127.0		155.1	481.8
25	73.5	△46.7	—	—	36.3	174.4	△165.2	9.6	290.6	213.2	83.7		17.9	84.8
26	△484.0	△578.2	—	—	△412.7	△436.0	△541.4	△594.3	△307.9	△295.9	△457.8		△401.1	△251.2
27	16.1	11.3	—	—	43.0	△33.1	△30.8	12.2	216.3	57.5	31.5			329.0
28	120.4	24.3	—	—	166.8	161.8	△49.9	4.1	262.0	57.7	110.6			346.7
29	△105.0	△104.5	—	—	159.0	2.1	△32.7	△15.5	177.5	8.9	△15.2			
30	△204.1	△400.4	—	—	126.0	△92.6	△154.7	△305.6	74.1	△100.1	△139.9			
計	△6.2	32.8	95.9	22.0	113.1	25.7	△14.4	△83.4	109.2	△28.7	15.2			(231.8)

注：1）「本店」は 1916 年まで三部の数値。「合資岡谷製糸」の 1904〜08 年は，本社（県外工場を含まない）の数値。
2）「合資岡谷製糸」は，平本厚「合資岡谷製糸の県外進出」（『研究年報経済学』［東北大学］48 巻 4 号，1986 年）第 9 表。「笠原房吉」は，中村政則「竜上館笠原家の経営」（前掲，山口編著『金融史』）第 136 表，第 140 表。「片倉製糸」は，「片倉製糸紡績株式会社自 2 期至 10 期製糸所仮損益金調」（1929 年 3 月 28 日調）［片倉興産（株）所蔵］，釜数は，『片倉製糸紡績株式会社二十年誌』（1941 年）110 頁。ただし多条繰糸機も 1 台を 1 釜として計算。

表 17　本支店固定設備投資額

（円）

年度	本店	徳島	赤羽	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	高崎	買場	東京支店	総計	設備投資累計額	損益累計額（含彦根）
1903	69,668	…	—	—	—	—	—	—	—	—	—	69,668	69,668	△9,176
04	5,664	…	—	—	—	—	—	—	—	(182)	—	5,664	75,332	18,885
05	4,798	…	43,411	—	—	—	—	—	—	268	—	48,478	123,811	19,570
06	6,300	…	11,105	—	—	—	—	—	—	93	—	17,499	141,310	172,275
07	18,172	…	13,320	—	—	—	—	—	—	4,161	—	35,655	176,966	248,204
08	48,981	31,846	8,012	—	—	—	—	—	—	1,741	—	90,582	267,548	199,272
09	17,834	11,854	4,393	—	—	—	—	—	—	817	—	34,899	302,448	260,919
10	42,681	33,235	4,303	—	—	—	—	—	—	10,041	—	90,261	392,709	443,470
11	136,332	25,283	17,105	—	—	—	—	—	—	19,160	—	197,881	590,591	383,001
12	54,838	3,670	5,420	—	—	—	—	—	—	12,011	—	75,940	666,531	356,477
13	23,403	1,393	14,190	—	—	—	—	—	—	7,611	—	46,599	713,130	569,932
14	10,195	7,655	2,515	—	—	—	—	—	—	11,693	—	32,059	745,190	488,655
15	1,273	2,881	676	—	—	—	—	—	—	6,012	—	10,845	756,035	1,089,577
16	33,185	10,913	1,619	119,516	—	—	—	—	—	13,581	—	178,816	934,852	2,132,438
17	62,051	38,023	14,495	43,375	176,509	148,986	—	—	—	59,385	13,661	556,489	1,491,341	1,272,873
18	106,654	7,561	58,511	22,835	216,892	93,383	226,901	—	—	50,123	116	782,980	2,274,322	1,517,235
19	238,190	14,509	57,818	27,248	10,770	28,902	98,051	—	—	134,222	11,314	621,028	2,895,350	9,902,002
20	100,503	48,028	47,861	19,125	295,344	4,214	76,042	566,084	—	120,469	2,372	1,280,046	4,175,397	2,355,445
21	5,619	4,774	△88,573	△33,318	34,815	92	3,075	8,045	—	7,739	—	△57,730	4,117,667	3,088,233
22	109,876	11,784	1,535	19,779	19,010	17,471	28,631	32,769	—	△5,805	—	235,054	4,352,721	3,692,805
23	12,730	10,980	1,305	15,708	19,366	14,921	10,520	1,087	289,248	8,560	—	384,431	4,737,153	3,648,094
24	7,409	8,922	—	7,671	7,531	—	4,224	61,210	145,322	852	—	243,143	4,980,296	4,510,225
25	21,250	52,857	—	12,898	37,552	780	6,130	68,576	31,886	12,161	—	244,094	5,224,391	5,082,687
26	△13,059	25,171	—	19,067	7,086	33,376	6,020	22,443	29,627	△628	—	129,106	5,353,498	1,929,734
27	1,489	1,731	—	5,721	3,866	52	5,047	0	△12,287	△20,441	—	△14,820	5,338,678	2,148,839
28	7,096	8,564	—	8,056	2,465	—	12,694	18,657	5,544	23,992	96,105	183,176	5,521,854	2,885,297
29	3,312	46,531	△756	25,986	4,312	—	3,358	20,469	—	8,953	△1,100	111,067	5,632,921	2,784,601
30	1,515	2,188	—	911	△415	—	870	—	1,965	△7,666	—	△630	5,632,290	1,860,474
31	—	—	—	—	△620,800	—	—	—	—	△5,374	△510	△626,684	5,005,606	1,859,178
計	1,137,971	410,364	218,274	314,585	214,308	342,184	481,569	799,343	491,308	473,738	121,959	5,005,606		

（出所）小口組『本支店固定損益累年表』。買場・東京支店は，『決算書』各年度。損益累計額は，表 15 より算出。

注：1）「本店」は，1916 年までは三部のみで，企部は含まない。ただし，事務所固定・再繰所固定は含み，買場固定・東京支店固定は含まない（『決算書』との照合による）。彦根支店は固定投資額のデータがない。徳島は 1907 年まで不明。

2）1903 年の「本店」には，龍上館解散の際の再繰所「配当額」11,322 円や既出の設備投資額も含まれていると思われる。

3）1904 年の「買場」182 円は本店に含まれる。03 年の買場固定も本店に含まれているはずである。東京支店は，1917 年設置，1928 年には 96 千円かけてビルを建築。

4）「赤羽」の 1921 年は，小口商事に移管した土地代△89,741 円と設備投資 1,167 円の計。「郡山」の 1921 年も小口商事に移管した土地代△34,388 円と設備投資 1,069 円の計。

5）「和田山」の 1931 年は，工場を新設の株式会社小口製糸所へ譲渡。

6）その他の△は，設備・備品，または買場の土地建物等の売却代超過。

頃，小口組の経営は片倉組に次ぐ程度の順調さを示していたのである。

大戦期の 15・16 年には小口組は一段と大きな利益をあげて，郡山に続いて，17 年には和田山（兵庫県）・石岡（茨城県）に支店を新築し，18 年に下諏訪支店を買収によって開設し，20 年には都城（宮崎県）に支店を新築した。下諏訪以外のこれら地方支店も，すでに本部が主に本店用に繭仕入を行っていた地域に開設された（表 13）。

こうした支店開設のための固定資金は，収益を蓄積した自己資金で賄われたのであろうか。それを大雑把に検証するために，収益の累計額と，設備投資資金の累計額を比較してみよう。表 17 は，小口組結成以来の設備投資額一覧である。右 2 欄に，算出した固定資金の累計と損益累計を示した。ただし両者の数値を比較するには，種々問題がある。まず損益には彦根も含まれるのに対して，固定投資にはそれが含まれない。徳島については，損益は 1911 年まで不明であり，固定投資は 07 年まで不明である。「本店」には，注記したように，事務所や再繰所の設備投資も含まれるが，1916 年までは企の設備投資は含まれず，同時に，同年までの企の損益も含まれない。また本店の初年度 1903 年の設備投資額には，既出の設備投資額がかなり含まれていると思われるし，他方で組発足時に何がしかの内部資金を有していたはずである。さらに工場収益

以外に，既述のように若干の資本利子・固定賃貸料収入があった一方で，収益から，一族の生活費，若干の土地・有価証券投資等の費用が引き出されていたことを考慮しなければならない。したがって，この比較は一つの大雑把な目安にしかならない。

その上で，両者の数値をみると，まず当初から第一次大戦期以前は，損益から投資支出を引くと若干内部資金に余裕のある時期もあり，概ね自己資金によって設備投資を拡大していったと思われるが，逆に赤字になる時期もあるようであり，年度末に借金を返せない時もあったと思われる。このため，1905年に赤羽支店を開設して以来，10年近く新たな支店を設けることができなかった。しかし大戦期になると，高収益に支えられて1916年などは大きな内部留保がみられる。これによって，16～18年にかけて，次々に地方支店を設置していったのであるが，17～18年頃には，投資額が急増して，支店新築ないし買収資金を借入で賄った場合もあったのではないかと推察される。

そして19年に巨額の利益を得て，都城支店開設を含めたさらなる設備投資計画を実施した翌年，巨額の損失を被るのであるが，それらは後述するとして，これら大戦期頃の新設支店も，当初から資金のほとんどすべてを本部から調達して繭仕入を行った（表10）。1910年代には，本部は，都市銀行やそれと対抗して大製糸を優遇する第十九銀行から低利で資金を調達しえたはずであり[66]，地方支店の固定設備を含めた資金需要を本部が賄えたものと思われる[67]。

66　この時期の第十九銀行の製糸金融については，伊藤正直「製糸・養蚕業の動揺と地方銀行群の存在形態」（『土地制度史学』67号，1975年）を参照。

67　なお，ここで，従来明らかになっていない片倉組の大戦期頃の繭資金について，片倉兼太郎家文書の中から，若干の資料をあげておこう。もっともここでもあまり正確なデータは示せないのであるが，まず付表1は，1918年頃と推定される6月下旬から7月初頭現在の春繭資金の規模を示した。「購繭配金」は本部が各所に供給する繭仕入資金であろう。この頃，片倉組の釜数規模は大雑把にいって小口組の2倍前後であったが，急速な規模拡大を進めており，「購繭配金」も急拡大している。この表をみると，まず「第十九銀行借入金」があげられ，次いで「支払手形」があげられている。この「支払手形」は第十九銀行を含む諸銀行からの手形形式の借入とみられる。最右欄の「差引融通資金」の調達先は不明であり，一部には自己資金も含むであろうが，1920年の片倉製糸の設立経緯から見て，その大部分は借入だったと思われる（前掲拙著参照）。表示は略すが，原資料には1915～17年についても6月20日の数値があり，それは表の7月10日より大幅に少なく，春繭出盛り期の6月下旬から7月上旬にかけて「購繭配金」や借入額を急速に増やしている様子がわかる。

付表2は，1918年頃と推定される6月～7月初頭の手形借入額と当座預金貸越限度額のデータである。じつに多様な銀行から借入していることがわかるが，都市銀行の比重が高いこと，第三・明治商業・信濃等，安田系銀行の比重が高いことが明らかであり，また増加する資金需要をなんとか満たすために，特殊

付表1　片倉組の春繭資金

（千円）

年次	購繭配金	第十九銀行借入金	支払手形	その他雑口差引分	小計	新入金	差引融通資金
1915	4,861	340	1,740	△224	3,006		
16	7,915	862	1,310	△59	5,803	623	5,180
17	13,270	1,912	2,180	193	8,984	979	8,004
18	7,807	730	1,280	△187	5,984	600	6,584

（出所）片倉兼太郎家文書所収のメモ。
注：1）1915～17年は7月10日現在，1918年は6月20日現在。
2）1918年の新入金600千円は，△600千円のはずであるが，資料のまま。

銀行たる朝鮮・台湾両行や地元の有力資産家からも借入を行っていた。片倉の最初の朝鮮工場は1919年開設の大邱製糸所であるので，25万円という規模からしても，おそらく朝鮮繭仕入用ではなく，朝鮮銀行の国内支店からの借入と思われる。この特殊銀行2行は，いずれも第一次大戦期頃には国内企業への貸付を増大させていたことが知られているが，片倉組のような優良大製糸へも融資を広げていたのである。また上諏訪町の酒造家土橋源蔵は片倉製糸創立以降1927年まで同社監査役を務めたが，それは土橋がもともと片倉組に製糸資金を融資していたからであった。

さらに片倉兼太郎家文書には，1920年代の片倉製糸の購繭資金額とその調達先の全貌が判明する資料もあるので，1927年春繭時のそれを付表3〜5に掲げる（同年および翌28年の11月8日現在の借入データもあるが［同社「金融一覧表」］，金額はこれよりやや少なく，内容は類似している）。まず付表3によれば，この時点で支出した春繭代金総額は3,200万円，そのうち長期手形借入は3分の2に当たる2,051万円であり，生糸売上代金と自己資金の通知預金をあわせて1,097万円となっている（短期の逆手形決済はこの時期の生糸代金で行うはずなので，実際の「送金高」は3,317万円とある）。やはり自己資金たる通知預金は，春繭代の1割に満たない。長期手形借入の内訳を示したものが，付表4である。発行予約高は2,374万円なので，この時点での発行余力は323万円ある。資料には，本支店名は記されていない場合が多いが，左欄の第十九銀行など地方銀行は東京支店，中欄の日銀は松本支店などであろう。京浜地方の手形発行高はなんと外国銀行のナショナル・シティー銀行が最大であるが，手形発行予約高は安田銀行の250万円が最大であった。「地方」の手形発行高は朝鮮銀行が最大であるが（大戦期とは異なって内地支店ではなく，朝鮮での購繭のための京城本店からの借入と思われる），手形発行予約高は日銀・朝鮮銀行のともに125万円が最大であった。短期手形借入金の内訳をみると（付表5），いずれも工場付近の銀行からの借入であり，これは荷為替手形のことであろう。こうしてみると，この時期には長期・短期あわせてやはり安田銀行が同社の最大の繭資金借入先だったといえる。

付表2　片倉組の春繭資金借入（1918年頃）

借入先	金額（万円）
第一銀行	10
第三　〃	45
第十九〃	41
十五　〃	30
三菱　〃	15
住友　〃	15
安田　〃	5
三十八〃	0
明治商業〃	10
三井　〃	15
名古屋〃	15
愛知　〃	20
信濃　〃	15
信州　〃	30
土橋源蔵	2
六十九〃	10
熊谷　〃	10
三十四〃	15
台湾　〃	10
朝鮮　〃	25
小　計	338
第三〃　当座	50
第十九〃当座	100
計	488

（出所）片倉兼太郎家文書所収のメモ。

注：1）6月〜7月4日まで。

2）年次・単位とも推定。第十九銀行の「41万円」は，1915〜20年の同行の片倉組への夏挽為替手形取引方針額と一致（前掲，拙著，149頁，第65表）。

3）修正書き込み前の数値。

4）資料の「土橋」は，「土橋源蔵」と推定。土橋源蔵は，上諏訪町の資産家で，のち片倉製糸の監査役。

付表 3　片倉製糸の春繭購入資金収支（1927 年）

（千円）

支　出		収　入	
春繭買入代金[1]	32,001	長期手形借入金	20,510
逆手形決済高	3,305	短期　〃	5,663
購繭諸費用	1,314	生糸売上代金[2]	7,767
		通知預金[3]	2,330
		当座借越[3]	190
		〃[4]	160
計	36,620	計	36,620

（出所）片倉製糸「春繭買入資金収支概算表」（7 月 12 日現在）。

注：1）7 月 12 日までの 4,491 千貫。
2）6 月 6 日～7 月 12 日の売上代金。
3）6 月 6 日現在。
4）7 月 12 日現在。

付表 4　片倉製糸春繭長期手形借入金の内訳（1927 年）

（千円）

京浜地方		地　方		傍系製糸借入		
借入先	手形発行高	借入先	手形発行高	借入先	手形発行高	傍系会社
安田銀行	1,900	日本銀行	570	十八銀行（長崎市）	200	長崎製糸
第十九〃	730	第三十六銀行（八王子市）	300	第百四十七銀行（鹿児島市）	160	薩摩製糸
住友　〃	900	第三十六銀行大宮支店	250	神栄会社	150	〃
三十四〃	250	三井銀行名古屋支店	200	原合名会社	100	〃
武州　〃	150	三十八銀行（姫路市）	150	松江銀行	300	松江片倉製糸
第一　〃	700	三十四銀行姫路支店	50			
三井　〃	1,500	松江銀行倉吉支店	400			
川崎　〃	1,500	第一銀行久留米支店	500			
三菱　〃	1,400	〃　熊本支店	100			
名古屋〃	300	朝鮮銀行	1,200			
横浜興信〃	1,800	高陽銀行（高知市）	100			
山口　〃	100					
六十九〃	200					
ナショナル・シティ〃	2,000					
三井信託	600					
安田信託	1,350					
三井物産	100					
神栄会社	100					
奥村商店	200					
計	15,780	計	3,820	計	910	

（出所）前表の資料に続く無表題資料。

付表 5　片倉製糸春繭短期手形借入金の内訳（1927 年）

（千円）

借入先	逆手形発行高	決済高
安田銀行岡谷支店	935	550
〃　郡山支店	1,098	920
〃　仙台支店	1,530	950
〃　盛岡支店	200	85
〃　松本支店	120	
〃　熊本支店	700	200
博多銀行	200	100
第一銀行久留米支店	200	200
〃　熊本支店	680	300
計	5,663	3,305

（出所）前表と同じ。

他方で，繭仕入についてはいずれも，一部は本部仕入によっていたが，同時に新設当初から支店独自に繭仕入を行っている（表11）。赤羽も14年から支店自身で仕入れる割合が増えた。この時期も，生産力の増大により，釜数増加以上に繭消費量が増えており，大量の繭需要を賄うために，本部の「直轄買場」とともに，支店による独自の買場（「共同買場」）を設置して，繭仕入を分権化していった。

（5）小口大一の離脱

17年に初代善重の末弟権之助が亡くなると，翌年長男大一は，彦根と本店工場のうちの2つ（㠯と元），計3工場を分与されて，小口組を離脱し，19年春挽から㠯（カネイチ）組と称して単独経営を開始した[68]。それに伴って小口組では持分比の改定も行われた。大一の離脱理由は記録されていないが，図1の家系図から明らかなように，権之助家は，初代善重家は別として，持分に比して他家より男子が4人と多く，大一の弟らにも活動の場を与え，兄弟による新しい大製糸経営の形成をめざしたのではないかと思われる。それまで権之助–大一が担当していた赤羽を継承せず，定吉–金吾が担当していた彦根を継承したことからみても，大一の離脱理由は，権之助–大一担当工場の「生産効率」の他との相違などとは到底考えられない[69]。大一家にはほぼ持分通りの812釜が分与されたが[70]，まだ学齢期にあった末弟光男を除いて1人1工場をもたせるという配慮も窺われ，その後㠯組は20年代にかけて千釜以上の規模となり，この時期の諏訪大製糸経営群の一角を占めるに至った[71]。

従来，諏訪製糸業における規模拡大のインセンティブとして，横浜の生糸売込問屋が釜数に応じて貸出を増やしたこととか，第十九銀行も有力な顧客として大製糸を低金利で優遇したことなどが指摘されてきたが，こうした急速な一族経営の水平的拡大には，一族の数も重要と思われ，一族とその子弟が多いことは規模拡大には都合がよく，かつそれ自体，規模拡大のインセンティブになったと思われる。小口組の場合，大一の離脱は，一族子弟の増加・成長に対して，規模拡大が追い付かなかったことを意味している。すなわち大一ら兄弟が小口組に留まり利益を上げて組全体の規模拡大に貢献しても，持分比8分の1という枠は変わらないから，彼らの持釜数の増加には限界があり，このため組を離脱して自力での規模拡大をめざし，他の一族もそれを承認し

---

68 「小口組沿革」（小口組『公文書控』大正十二年）。また，第十九銀行『製糸資金貸出計画書』は，1919年の㠯組の項に「春挽ヨリ小口組ヲ分離シ独立トノ」とあり，㠯366釜・元46釜・彦根400釜，計812釜としている。

69 小口定一郎氏の大次からの聞き取りメモ（前注37）によると，そもそもは権之助家が担当していた赤羽が分与されるはずであったが，その代わりに彦根が分与されたという。持分釜数の関係からであろう。また小牛田や厚木等の買場も分与された。またこのメモによると，分離独立はすでに権之助が検討していたが，その理由は，次世代の従兄弟たちの経営になると共同経営は難しくなることを考慮していたとしか記されていない。さらに分離は定吉も検討していたともある。定吉が分離を望んでいたとしても，その理由は経営方針など権之助とはまったく異なるものだった可能性がある。いずれにせよ，製糸業のような規模の経済性が必ずしも自明でない場合の一族経営の難しさを示しているといえよう。

70 1918年の小口組は6,552釜，大一の持分比は8分の1，したがって計算上は819釜が持分。

71 たとえば，前掲，伊藤「製糸・養蚕業の動揺と地方銀行群の存在形態」第9表を参照。

たものと考えられる。

大一自身，単独で経営するより，小口組の企業ブランドや資金調達などの面で小口組に属していることのメリットがなかったはずはないが[72]，大一にとってはそれも限定的なものでしかなかったのであろう。それは，小口組の市場での評価が突出したものとはいえなかったし，また本部による技術開発などの恩恵を被るといったことが多くなく，もともと分権的な性格の強い工場経営のスタイルだったことによると思われる。前掲表7のように本店工場をはじめ各工場の代表者には，一族各家の当主やその継承者，そして分家予定者がもれなく当てられ，早い場合は10歳代末頃に就いていた。そして工場代表者はかなり固定的な場合が多く，交代する場合も同じ家のなかで交代し，工場担当者が亡くなった場合もその家の継承者が引き継ぐのが通例であった[73]。

また20年代の幹部の会議録をみると，地方支店の一族経営者と支配人を集めた「支店長会議」が開かれなかったわけではないが，本店幹部の会議とともに，議題は操業期間や職工の賃金水準の協定など比較的ルーチンの事項が大半で，本店幹部の会議も，一族の経営者は欠席して雇われ支配人しか出席していない工場も少なくなかった[74]。本部に結集した一族首脳による統制を利かせた集権的経営によって，全企業的な経営効率化を組織立てて進めていく姿勢に乏しかったように思われる。

ただしこれらは小口組の特徴というよりも，片倉を除く諏訪のほとんどの大経営に当てはまることだったように思われ，一族経営でない合資岡谷製糸会社などを含めて，たいていの諏訪大製糸の各工場は特定の所有者が経営支配した独立性の強い性格を有する場合が多かった。

もちろん片倉組でも，各工場は地域性を考慮して経営する必要があったから，各工場に購繭方針について大きな権限を与えるなど分権的な面も当然少なくなかったが[75]，財務内容は早くから

72　実際，第十九銀行は，1919年度の㊀組への資金貸出の際に，「小口組員中ニテ裏書又ハ保証」を要求している（同行『製糸資金貸出計画書』）。

73　ただし『全国製糸工場調査』などに記された工場代表者は，工場長とは限らず，企業の代表者とかたんなる一族の所有名義人だったりするので，注意が必要であるが，小口組の場合は，大半が一族の工場担当者と考えられる。もっとも20年代末頃の和田山支店などは，代表者が小口善重となっており，この場合明らかに代表者が現地に赴任して日常的に経営指揮をしていたわけではなく，支配人小野政友が事実上の工場長だったため，企業代表者の善重が工場代表者として記載されたと思われる（和田山支店の支配人小野政友については，前掲，拙著『戦間期日本蚕糸業史研究』231頁）。またたとえば1910年代に権之助が㍑と赤羽の代表者に同時になっているが，これもやはり必ず雇用している一族外の支配人に日常業務を委ねるとともに，権之助自身は両工場を往復しつつ経営を指揮していたのではないかと思われる。なお，表7の資料に記された企業組織形態も不統一であり，信頼性の乏しいことが明らかである。

74　そもそも，片倉製糸と比して，本店幹部の会議も何の会議か名称もなく，組織だった運営がなされていない印象を受ける。なお「支店長」とは，一族外の支配人のことで，一族の経営者は屋号を冠して「主人」と称されている。以上，小口組『決議録』（大正9年9月～同13年12月），同（昭和3年10月～同6年8月）。

75　たとえば，『片倉製糸二十年誌編纂資料之綴』によれば，明治後期頃について「原料の購入は各製糸所自らの権限を以て之を行ふ慣習により区々ではあった」とある。

本部が詳細を把握し，また工場長も一族を当てることに必ずしもこだわらなかった。すなわち，1910年代初頭には各製糸所のほぼ5日ごとの財務データを本部が把握するなど，集権的な経営体制を形成しており[76]，遅くとも明治後期には県外進出工場などの工場長に一族外の有能な職員を抜擢・登用することが珍しくなくなり，彼らの間で競わせる一方，多くの一族首脳は本部から統括する体制になっていた[77]。

これに対して，明治後期の合資岡谷製糸会社の県外工場経営について，平本厚は，当初の県外各工場は「別企業のような形であった」と述べており[78]，同社の本社統制があまり効かない状態は1920年代末に至ってもあまり変わらなかったようである[79]。山十については末期の状態しかよくわからないが，のちに山十製糸会社の多くの工場を継承した昭栄製糸の会社史は，「従業員は［中略］山十時代の独立経営的な工場の空気にならされていて」などと，やはり同様な点を指摘している[80]。笠原組については，平野村工場は本家の房吉が，上田・常田館は当初から分家の善吉が経営を分担する体制であった[81]。

そして小口組の場合，当事者が離脱を希望すれば，共有資産を分割譲渡されて離脱できるような所有権のあり方や一族の姿勢があった。この点も，おそらく小口組が例外というわけではなく[82]，一族の私的所有権と行動に意識的に強い縛りをかけて結束を乱すことを未然に防ぐ体制をとっていた例は，片倉以外にはなかったのではなかろうか。片倉は1913年に三井家憲を参考として総有制といえる家憲を制定しており[83]，小口組のような一族の経営離脱はありえないことだったし，徳島の巻太が共有資産から外れて独立的であるといったこともありえなかった[84]。

このように，小口組は，片倉との比較では，当初から各家の事情が優先されて，統合性・結集性がやや弱かったと思われる。家父長制という点からいえば，（組長を家長とすると）片倉家は

76　前掲，拙著，295〜296頁を参照。また1925年10月の製糸所長会議での二代兼太郎社長の訓示によれば，同社は24年から毎月仮決算を施行したという（片倉製糸庶務課『所長会議関係雑書類』自大正十三年至昭和三年）。

77　『片倉製糸二十年誌編纂資料之綴』には各製糸所の歴代所長名が記録されているが，下諏訪・両羽・仙台・石原・八王子・一ノ宮・鳥栖など多くの工場で，最初からまたは早期に一族外の職員を工場長に任命していた。

78　前掲，平本「合資岡谷製糸の県外進出」4頁。

79　古村敏章『生糸ひとすじ』（丸興工業株式会社，1985年）481頁。

80　『昭栄製糸株式会社二十年誌』（同社，1951年）31頁。海野福寿「山十製糸株式会社の経営」（『横浜開港資料館紀要』1号，1983年）も参照。

81　『笠原工業㈱上田工場七十年のあゆみ』（同社上田工場，1970年）。

82　たとえば，大和組も1922年に大分製糸所が分離独立した。片倉信一『ヤマト百年回顧録』（株式会社ヤマト，1972年）160〜163頁。

83　本来の総有制とは，入会山などのように個々の共有者の持分の大きさは観念できないものをいうはずであるが，経済史・経営史学では三井家の所有のあり方は総有であることが通説になっているので，それに従っておく（安岡重明『三井財閥の人びと―家族と経営者―』同文舘出版，2004年）。

84　小口家は持分比を決めただけで，それ以上，私的所有権等を制限した形跡はなく，実際大一が離脱している点をみると，総有制だったとはいえない。

表 18　本部事務所「貸借対照表」(1920–30 年)

翌年2月末	借方														貸方								
										地方製糸所					本店製糸部								
	茂木商店	原合名	神栄	時沢商店	日米生糸	第十九銀行	安田銀行	資金口	預金口	徳島	高崎	和田山	都城	東京支店	三	八	合	〇	糸	金	釜	計	命
20	1,043	743	188	—	—	2,199	9	13,729	289	—	—	—	—	—	39	—	56	63	108	85	48	401	9
21	—	1,183	1,177	—	—	1,803	10	3,493	345	13	—	—	—	—	71	—	102	99	171	125	80	650	21
22	—	127	1,013	—	—	3,175	9	3,708	359	—	—	—	—	—	72	—	93	97	129	115	68	576	8
23	—	334	1,005	49	—	1,691	9	6,164	408	—	—	—	—	5	69	—	105	89	147	129	67	608	7
24	—	299	207	85	46	1,786	9	5,341	535	114	—	—	—	24	89	—	113	94	166	154	85	703	12
25	—	233	574	72	6	1,686	7	7,518	647	—	—	—	—	—	64	5	99	94	147	139	82	634	11
26	—	173	366	73	—	1,668	9	7,918	677	—	0	—	—	28	…	…	…	…	…	…	…	451	8
27	石橋	161	—	100	—	1,373	—	1,367	682	369	96	—	—	40	40	7	51	50	82	91	38	362	7
28	18	115	—	40	4	1,155	7	965	874	—	—	264	236	114	34	2	36	47	61	89	27	298	5
29	141	81	172	94	—	995	9	2,148	969	郡山	2	118	228	29	10	23	14	19	33	46	8	155	3
30	—	21	53	22	—	993	8	523	886	131	178	267	76	74	3	—	5	3	7	25	3	48	2

(出所)「貸借対照表」(小口組『決算書』各年度)。
注：1) 借方の「生糸」「仮受金」，貸方の「日米生糸」「神栄」「石橋商店」「東京支店」「仕入費」「利息」「物品課」などは表示を略した。
2) 1920～22 年の「安田銀行」は信濃銀行。信濃銀行は 1923 年安田銀行に合併され，信濃・岡谷支店は安田・岡谷支店となる。「第十九銀行」「安田銀行」は，資料は「第十九銀行岡谷支店」「安田銀行岡谷支店」の場合もある。「神栄」は「神栄横浜支店」の場合もある。

ビジネスの発展を優先するための強い家長権をもつ，より厳格な家父長制を築いていたのに対して，小口家の家関係・家族関係はより温情的であり，家長権は弱かったといえる。そしてそれが小口同族を一つの緊密な社会集団として集束させることを妨げたのである。

4. 製糸経営の動揺と解体：1920–1931 年

(1) 1920 年恐慌による打撃と 20 年代の収益・財務状況

第一次大戦期頃には本支店ともに利益を上げ，とくに 19 年には，本支店合計で 838 万円もの巨額の利益を得ているが（表 15），20 年代の「貸借対照表」をみると（表 18），本店の損益はその年度の「貸借対照表」に反映される一方，支店については 1900 年代の赤羽と同様に，借方の「資金口」に 1 年遅れて反映されているようである。これは大欠損を被った 26 年をみても明瞭である。そして，支店の利益の多くは各支店に留め置かれているらしい。その利益をいかなる形態で保有したかは不明であるが（会計上は表 12 の赤羽の 1910 年までと同様に，主に固定支出とその利子を貸す形態かもしれないが，後述のように若干の株式・不動産投資もあったようである），本店について「貸借対照表」をみると，19 年は利益 331 万円にほぼ匹敵する 330 万円が繭で保有されている（表 3)[85]。要するに，この年は好況の中で高値の繭をどんどん買い進んだ様子が窺われ，積極的で強気の経営姿勢が見て取れる。

しかし 20 年恐慌により，本支店計で 754 万円もの巨額の損失を被り，19 年の高収益はほとんど帳消しになった。以後，関東大震災の年以外はそれなりの収益を上げて，かなり回復傾向にあったが，26 年の生糸価格の変動によって，300 万円を超える再度の大欠損を被り，「貸借対照表」の「資金口」の急減や，表 17 の損益累計額などからは，蓄積資金が枯渇するとともに，本

85　ただしこれは支店消費用の繭を一部含んでおり，本店用の残繭は 264 万円である（表 2)。

（千円）

貸方																		損益	（参考）本店損益
本店再繰部			地方製糸所								二本宅	貸金	有価証券	繭代	仮勘定	副業	現金		
㊊	上	計	徳島	赤羽	高崎	郡山	和田山	石岡	下諏訪	都城	計								
22	12	44	805	1,221	—	1,466	2,296	994	1,316	1,106	9,207	106	1,258	(…)	611	1,742	1,207	3	△3,492	△3,492
41	16	79	—	543	—	650	816	359	621	207	3,199	181	1,327	(…)	1,043	596	630	4	108	108
23	6	38	194	729	—	663	967	526	408	360	3,849	202	1,398	(838)	1,852	403	140	1	302	302
24	7	39	168	625	412	793	746	654	700	399	4,500	226	1,493	(903)	1,703	90	1,181	4	436	26
27	8	48	—	—	514	557	36	472	809	317	2,707	252	564	915	2,208	522	223	4	△14	△14
26	7	45	126	—	64	659	509	832	1,387	197	3,778	80	558	537	3,549	875	95	5	△164	196
19	5	34	40	—	—	527	846	785	1,264	418	3,881	—	551	911	2,504	705	245	—	△1,290	△1,290
18	5	31	—	—	—	50	92	123	—	60	326	—	588	872	580	783	44	—	△28	43
18	6	29	170	—	31	249	—	136	471	—	1,058	—	216	777	1,252	181	31	3	238	238
7	2	13	324	—	—	182	—	230	553	—	1,290	—	278	759	1,753	109	27	3	△244	△244
4	1	8	335	—	—	—	—	23	210	—	570	—	345	711	31	77	23	1	△489	△501

3）「損益」は，借方・貸方の記載をまとめて記載。「（参考）本店損益」は，（本店）「損益表」による。
4）貸方の「貸金」は1923年までは有価証券を含み，24年以降は含まない。1922・23年の「有価証券」の（　）は「貸金」の内数。

表19　本支店損益表

（千円）

年度	収入						支出																損益
	生糸代金	屑物収入	雑収入	生糸繭蛹利益	賃挽料	計	繭代金	利子	仕入費	再繰費	薪炭費	諸給料	工手給料	健康保険	賄費	売込費	修繕費	雇入費	雑費	賃挽料	税年貢	繭生糸損	計	
1922	22,504	1,202	61	22	14	23,805	17,500	907	986	—	388	609	1,260	—	542	—	118	308	273	—	166	21	23,200	604
24	25,829	1,472	56	—	18	27,376	19,688	1,186	1,208	94	428	685	1,456	—	636	—	141	256	422	—	171	135	26,514	862
25	30,511	1,913	48	3	7	32,483	24,620	1,310	1,312	97	377	727	1,570	—	712	—	189	274	386	27	201	40	31,911	572
26	24,718	1,386	50	4	0	26,160	22,213	1,410	1,213	87	352	672	1,521	—	631	—	179	203	340	84	246	142	29,313	△3,152
27	22,810	950	50	1	1	23,814	17,205	905	1,077	84	377	664	1,497	53	581	373	147	140	313	87	15	21	23,595	219
28	20,171	790	34	4	—	21,001	14,378	595	881	83	348	667	1,469	56	525	335	279	119	362	69	65	—	20,265	736
29	22,035	794	31	—	—	22,860	17,087	601	939	—	310	600	1,391	52	500	376	191	85	434	61	171	—	22,961	△100
30	14,013	380	27	11	—	14,433	10,594	706	816	—	248	476	1,007	47	370	258	110	45	336	52	54	—	15,356	△922

（出所）「本支店損益表」「本支店総括決算表」（小口組『決算書』各年度）。
注：1）1923年度は資料欠。支店には，徳島も含む。
2）収入の「生糸繭蛹利益」，支出の「繭生糸損」は，「予算売」損益・売却損益。
3）表示を略した項目もある。

部による銀行からの手形借入も容易ではなくなったことが窺える。

しかるに，本部による組全体の財務管理は依然不十分のままであり，本支店を含めた企業全体の貸借対照表は，後述のように，23年以降銀行から資料提出要請がなされるまで作成されないのである。ただし22年度からようやく本支店合計の損益表が作成されるようになった。表19のように，1922年度に初めて「本支店損益表」が作成されたことは，21年度までのそれが『決算書』に収録されていないだけではなく，22年度の表に21年度の欄はあるもののデータが記入されていないことからも明らかである。そして1923年度の「本支店損益表」も『決算書』に存在せず，この年度も再び作成されなかった可能性が高い。

「本支店損益表」が22年度にようやく作成されるようになったのは，前年まで，本支店ごとに営業名義人＝工場代表者に所得課税されていたものが，22年から小口組側からの申告によって，徳島を除く本支店の収益を合計して，持分を有する一族に対して持分比の収益に応じて課税されるようになったことが契機になったものであろう。すなわち，1922年7月25日に，善重らは，次のような申告書を税務署に提出している（小口組『公文書控』明治四十四年，所収）。

「　　組合営業ニ関スル申告

一，本組ハ小口組ト称シ，本組ノ経営セル製糸業ハ本組員ノ共同営業ニシテ営業資本ノ区分ナシ

二，従テ営業ヨリ生スル一切ノ損益ハ各営業場ヲ通シテ計算シ，其損益組合ニ帰属ス

三，持分ヲ有セサル営業名義人ハ単ニ共同営業ノ管理ヲ為スニ過キズシテ，営業ニ関スル出資又ハ損益ニ付テハ直接何等ノ関係ナシ

四，本組ノ大正十一年一月一日現在組合員及其持分ハ左記ノ通リニシテ，現在ニ於テモ異動ナシ

小口善重　　七分ノ弐
小口清助　　七分ノ壱
小口金吾　　七分ノ壱
小口修一　　七分ノ壱
小口房吉　　七分ノ壱
小口啓一　　七分ノ壱

右之通相違無之候也

大正十一年七月廿五日

右組合員
代表者　小口善重
代表者　小口修一

上諏訪税務署長　長田寅一殿　」

これにより，小口組では資産を共有として各自の持分比を決めていることを初めて税務署に申告した。要するに，1921年まで税務上は，小口組は1つの企業ではなく，本支店がそれぞれ別企業とみなされていたのである。そして，この課税方法の変更申請はおそらく工場ごとの赤字と黒字の相殺による節税が目的だったのであろう。表20は，この前後の時期の，一族の課税対象となる第三種所得決定額であるが，21年まで，理一・勝太郎・三平・三郎ら持分を持たない者が多額の所得を得ていたのは，かれらが工場の営業名義人になっていたからである。たとえば三郎は1920年から都城支店の営業名義人になると，所得額が一挙に増加している。そして22年以降の製糸業所得（「営業分」）は，持分を有する者だけの，持分比に応じた所得額になっている。さらに巻太は共有資産の持分を持たなかったから，課税所得は上諏訪税務署ではなく徳島で別途決定され，本部事務所は巻太からの報告によって所得額を把握していた[86]。

表21は，彼らの所得の内訳を，1925年分を例として示したものである。この表とその前後の年の資料をみると，徳島は別経営，他の本支店は同一経営として所得を計上していることがよくわかる。すなわち，表18のように本部事務所と地方支店の間には資金の貸借関係があり，既述のように差引尻利子を賦課していたが，徳島以外は同一経営なので，表21にはその利子は所得として計上されておらず，かつ，たまたまこの年は徳島からの利子の振替額はなかったと見え

表 20　個人別所得額

(円)

氏　名	1919 年	20 年	21 年	22 年	23 年	24 年	25 年	26 年	27 年	28 年	29 年	30 年	31 年
小口善重(二代)	70,655	43,019	45,298	171,664	187,316	159,389	206,250	165,560	37,320	83,470	188,750	41,770	22,950
(うち営業分)	···	···	···	134,050	···	107,098	154,324	106,066	0	41,320	138,560	0	0
三平	37,470	22,618	26,258	2,021	2,025								
秀男	1,866	2,768	2,182	2,319	1,880	1,617	1,891	2,250	2,030	1,650			
六郎	366			961	1,115	1,083	1,118	1,230	1,200		1,250	1,430	
小口定吉	79,931	46,551	38,248	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
金吾			1,114	77,252	77,308	65,570	90,863	66,920	12,270	33,640	82,670	10,800	7,110
(うち営業分)				67,025	···	53,549	77,162	53,033	0	20,660	69,280	0	0
三郎	1,353	11,274											
小口清助	27,631	17,935	18,248	73,501	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(うち営業分)	···	···	···	67,025	—	—	—	—	—	—	—	—	—
勝太郎	23,195	20,427	23,896	17,114	83,768	70,961	96,178	71,310	16,780	37,220	86,740	12,730	8,380
(うち営業分)					···	53,549	77,162	53,033	0	20,660	69,280	0	0
小口啓一	13,418	11,854	10,743	68,419	68,555	57,188	81,389	60,040	4,180	26,060	77,400	3,290	1,730
(うち営業分)	···	···	···	67,025	···	53,549	77,162	53,033	0	20,660	69,280	0	0
小口房吉	30,497	24,485	34,832	77,794	80,437	—	—	—	—	—	—	—	—
(うち営業分)	···	···	···	67,025	···	—	—	—	—	—	—	—	—
禎一						55,319	90,582	63,800	3,650	25,120	74,520	3,070	1,820
(うち営業分)						53,549	77,162	53,033	0	20,660	69,280	0	0
小口修一	36,883	22,647	20,251	70,903	71,080	59,448	83,157	61,860	7,090	27,100	76,830	5,000	3,510
(うち営業分)	···	···	···	67,025	···	53,549	77,162	53,033	0	20,660	69,280	0	0
小口理一	34,554	19,476	29,614	9,303	8,314	8,887	9,486						
計	358,227	243,438	251,032	571,733	582,264	479,819	651,465	493,000	84,550	234,290	588,210	78,150	45,520
(うち営業分)	···	···	···	469,175	···	374,843	540,134	371,231	0	144,620	484,960	0	0
小口巻太	···	···	···	···	23,933	83,680	51,856	···	···	···	···	···	···
(うち営業分)	···	···	···	···	17,324	61,000	45,000	···	···	···	···	···	···

(出所)「第三種所得金額申告扣」「第三種所得金額決定書写」など(小口組『公文書控』明治四十四年，大正十二年)。

注：1) 各年所得決定額。「···」は不明，「—」はすでに死亡，空欄は資料に記載なく 0 と推定。「営業分」は，「工業所得」「製糸所得」などと記載の年もあり。

2) 1923 年は，実際は震災による生糸焼失のため製糸所得 6 人分の所得税は全額免除。

3) 1930 年は，当初所得額は，善重 82,650 円(営業収益 25,710 円)，勝太郎 28,230 円(同 12,850 円)などとされたが，のち表示のように減損更訂され，営業収益は「ナシ」とされ，営業収益税は全部免除された。27 年の営業分 0 は記載がなく，26 年の欠損により免除されたと推定。

4) 所得が少額の小口さきよ・こう・ふじ・まさゑは表示を略したが，計には含む。

て，徳島支店からの利子所得もあげられていないが，翌 26 年は，善重の徳島(六)に対する貸金利子所得 1,428 円があり，他の持分者もそれが持分比に応じて 714 円ずつある[87]。さらに 29 年には，東京ビルの家賃が，善重は 816 円，他の持分者は 408 円計上されている。また本部事務所は副業部として「醤油部」「真綿部」などを設置して，工場給食用醤油や製糸副産物加工を行っていたが，それは共同事業としてではなく，善重の所得としている。その他の個人名義の株式や土地も，税務上は共有資産としておらず，それから上がる所得は，名義別の所得となっている。その額については，25 年の株式配当金は 9 万円近くあったが，土地から上がる利益は多くなく，土地所有の規模はさほどでないこともわかる。

86　表 20 の資料による。なおその後も，前述のように，25 年 7 月に上諏訪税務署から営業組織等について照会があったし，さらに関東大震災により赤羽支店が高崎(群馬県)に移転すると，24 年に次いで 25 年も高崎税務署が高崎支店の営業名義人たる三平に課税しようとしたため，組長善重が，「高崎製糸所ハ［中略］独立セル工場ニハ無之全ク資本金ヲ共通セル支店ニシテ当小口組ノ経営ニ有之小口三平ハ単ニ生糸製造其他工場ノ管理ヲ為サシムルニ過ス候ニ付営業税課税標準等ハ総テ高崎支店モ合算シテ上諏訪税務署へ申告シ居リ候」などと，三平とともに，重複課税を取り消すように申請している(小口組『公文書控』大正十二年，所収文書)。

87　これは表 10–2 の，徳島の本部事務所への差引尻利子より少ない。これは差引尻利子が直ちに全額清算されなかったからであろう(25 年も同様)。

表 21　個人所得内訳（1925 年分）

（円）

氏　　名	工業生糸	工業醤油	配当金	報酬給与	田畑貸付	貸家貸地	利子	その他	計
小口善重（二代）	154,324	10,995	32,791	1,612	2,915	3,550		63	206,250
秀男					1,487	404			1,891
六郎			572		326	220			1,118
小口金吾	77,162		10,205	100	366	2,945	85		90,863
小口勝太郎	77,162		14,980	394	612	3,030			96,178
小口啓一	77,162		1,274	2,000		953			81,389
ふじ			37						37
小口禎一	77,162		11,535		207	1,678			90,582
小口修一	77,162		3,985	400	53	710	847		83,157
小口理一			6,722	2,655	73		36		9,486
大和千秋			572	600				△140	1,032
小口巻太	45,000		5,524	675	553	104			51,856
計	585,134	10,995	88,197	8,436	6,592	13,594	968	△77	713,839

（出所）「第三種所得金并ニ税金明細表」（小口組『公文書控』大正十二年）。
注：1）大和千秋は，幹部職員であり，名義貸株があったのだろう。同人の「その他」は控除額。小口ふじは啓一の妻。

もっとも 20 年代の収益性はそれほど悪くなかった。表 16 の 1 釜当たり損益をみると，19・20 年の乱高下はすさまじいが，その後は，片倉製糸には及ばないとしても，昭和恐慌をなんとか生き抜いた笠原房吉よりもむしろ良好である。表 17 の固定投資と損益の累計額比較でも，一旦は固定投資累計額の大幅超過となったが，25 年頃にはかなり持ち直してはいた。

このような各工場の収益性の背景には，もちろん生産性向上の努力があった。やや時期は後になるが，表 22 は，1930 年の全国大規模工場の繭特約取引の状況について，農業経済学者近藤康男が当時行ったアンケート調査のうち，小口組工場を抜き出して示したものである[88]。繭の特約取引とは，いろいろな形態があるが，製糸家が優良糸生産のために，養蚕農家と事前に収繭取引契約を結んだうえで，農家に特定の蚕種を配布ないし指定して飼育させ，しばしば養蚕技術員が農家の技術指導をして，場合によっては桑苗や肥料の配布，養蚕資金の貸付も行って，収穫された優良繭を買い取る取引である。1920 年代末の生糸市場では，レーヨンとの競合により普通糸の競争圧力が激化して製糸家の採算が悪化し，巨大製糸片倉・郡是などがストッキング用高級細糸という特殊な生糸に活路を見出したことは周知の通りである。要するに，この頃市場から要求される高級糸の効率的生産と，そのための優良繭生産には，技術的に高い相互依存性があったために，繭特約取引が普及したということである。またこれは，製糸家が農家に資産特殊性のある投資を行わせることになるので，製糸家の機会主義的な行動を誘発しやすく，当時そうした点から製糸家と養蚕農民の対立が生じることがあった点もよく知られている。

表 22 によると，徳島・和田山では，組合供繭率・指定品種割合ともに 100%，また都城も組合供繭率は 71% であり，指定品種割合は不明であるが高いはずである。次いで，高崎・石岡が指定品種割合 50～60% 台となっており，本部工場のみ著しくこの割合が低い。和田山・高崎で

88　表 22 の資料は，近藤氏が当時の日本農業経済学会において報告された際に，企業名・工場名を伏せて配布された（近藤『蚕糸業統制論』[『近藤康男著作集』第 5 巻，農山漁村文化協会，1974 年，所収] 443 頁，および近藤氏の筆者への私信）。筆者は，生前の近藤氏から資料のコピーを送っていただいた。

表 22　繭特約取引の状況（1930 年）

製糸所	運転釜数	所属特約組合数	同左組合員数	指定品種		特約組合の使用蚕種製造者	糸繭		
				春蚕	夏秋蚕		生繭買入量（千貫）	組合供繭（千貫）	指定品種割合(%)
本部	2,460	50	1,250	欧 17×支 14，アスコリ×支 98 など	日 110×支 105	栃木，茨城，長野	900	150	3
徳島	420	150	2,200	アスコリ×支 98	日 110×支 102，大青×改新白	6 戸委託	200	200	100
和田山	776	330	8,200	アスコリ×支 98，14×16	日 110×支 105	5 割直営，3 戸委託	春 200 秋 180	200 180	100
石岡	486	51	…	アスコリ×支 98，郡是白×S 号	日 110×支 105，日 110×新白	春 2 戸委託 秋 3 戸委託	春 100 秋 50	55 48	56
下諏訪	553	30	250	日 1×支 4，欧 16×支 13 など	日 110×支 105	5 戸委託	春 75 秋 58	28 20	36
都城	704	133	3,982	欧 17×支 14，アスコリ×支 98	郡是青×支 4	地方 16 戸指定	230	163	…
高崎	600	40	850	アスコリ×支 98，アスコリ×支金黄など	日 110×支 102，日 110×支 105	一部直営，3 戸委託	春 120 秋 80	36 24	65

（出所）近藤康男「昭和五年末九〇営業一一組合製糸工場に於ける蚕品種統制状態調査」（農文協図書館蔵）。
注：1）和田山は，釜数などから筆者が工場名を推定。
2）たとえば，日 1×支 4，欧 17×支 14 は白繭種，欧 16×支 13，アスコリ×支 98 は黄繭種。

は，配布蚕種も一部は直営で製造していた。データが欠けている郡山も，『第十二次全国製糸工場調査（昭和五年度)』によると，特約取引率は 86% であった。

他製糸の状況については表示を略すが，郡是製糸は，回答のあった全工場が，本社直営で製造した蚕種の配布による収繭を 100% 使用していた。片倉製糸は，買入繭のうち指定品種繭の割合が，長野県工場では須坂製糸所 22% などと低いものもあったが，西日本の工場では，67～100% とかなり高くなっていた。これに対して，片倉以外の諏訪大製糸では，最大の山十製糸は，木曽川・沼津・田中・下諏訪の 4 工場のデータしかないが，特約組合を組織しているのは，木曽川だけであり（組合供繭率 40%），しかも蚕品種は「組合ニ任ス」と，まったく供繭確保のためだけの組合設置だったようである。笠原組は，常田館（長野県上田）と須賀川のデータがあるが，前者は組合供繭率・指定品種割合ともに 17%，後者は各 56%・17% と，小口組よりやや低いようである。その他の諏訪系大製糸も特約組合組織率や指定品種割合は概ね小口組より多かれ少なかれ低く，若干目立つのは，岡谷製糸大宮工場の各 71% くらいである。

要するに，この頃，片倉を除く諏訪大製糸の中では，小口組が最も特約組合の組織化に積極的であり，より上級格の生糸生産を志向していたといえる。遅くとも 1929 年の高崎・都城両支店では，ストッキング用高級糸の検査に用いられるセリプレーン検査も部分的には導入していた[89]。もっとも 1931 年時点で，小口組はいずれの工場も多条繰糸機を導入しておらず[90]，高格糸志向といっても大きな限界もあったことも確かである。

翻ってもう一度，表 16 によって 1920 年代の各工場の収益性をみると，1 釜当損益の地域的特

89　小口善重外五名「減損更訂調査表ニ対シ上諏訪税務署ヨリ照会回答」（小口組『昭和四年度本支店収支計算表』）の中の説明。

90　農林省蚕糸局『第十二次全国製糸工場調査』（1932 年刊）による。

徴が片倉製糸のそれと似ている点が多いことに気づかされる[91]。まず九州は，片倉も小口都城もきわめて成績が良い。新興養蚕地帯の九州は，諏訪系製糸や郡是の進出が遅れ，購繭競争がまだ激化していなかったことがあり，特約取引を通じて高格糸生産を実現したことが好成績につながっているであろう。新設工場の都城の設備が新しかったことも影響していると思われる。郡山・和田山・都城の3工場は，31年の小口組破綻後，日東製糸を経て38年に片倉製糸に吸収されたが，片倉社史はとくに都城工場について「小口組工場中の白眉であった」と記している[92]。他方，同じく西日本で特約取引を全面的に展開して高格糸生産をめざしたはずの徳島と和田山の成績は芳しくない。これも，片倉の鴨島（徳島県）と姫路（兵庫県）の成績が下位に低迷したのと軌を一にしている。これらの地域では郡是・片倉・鐘紡ほか他製糸との激しい購繭競争が成績悪化の大きな要因と考えられる[93]。また郡山がきわめて好成績であったことも，片倉の東北工場が概ね上位の成績だったことと照応しており，工場成績にとって現地の繭市場の状況が決定的に重要であったことを物語っていると思われる。これに対して，本店，下諏訪や関東工場がとくに芳しくなかったが，在諏訪工場はこれも片倉と同様に，設備が古いこと（下諏訪は買収工場）や購繭地盤の関係（そもそも購繭地域が多方面に分散していた）から高格糸生産を志向すること自体が容易でなかったであろう。関東工場については，赤羽が創業以来関東大震災で損害を受けるまで，かなり良好な収益性を示していた。しかし，石岡・高崎はそれなりに高格糸生産への動きもみられたが，徹底できず，好成績につながらなかったと思われる。

いずれにしても，収益性は工場によってかなりの相違があり，20年代に至っても，小口組幹部はただちに悲観的な雰囲気になったわけではなく，大製糸家としてなお名望家的行動もみられる。

表23は，小口組所有（名義はすべて個人）の有価証券・出資金一覧である。銘柄数は多いが，製糸経営上・取引上の必要ないし投資先・地域社会からの要請によって取得したものがほとんどと思われ，不安定な製糸経営の安全弁としての有価証券投資という性格は薄い[94]。とくに諏訪の金山製糸会社への投資についてみると，25年に金額が半減しているのは同社の経営不振で減資したためであり[95]，小口組はそれにもかかわらず，26年に同社に対して追加投資を行っており，それは地元同業者に対する支援とみなせるものである[96]。

91　1920年代の片倉の工場別収益性は，前掲，拙著『戦間期日本蚕糸業史研究』287～290頁。

92　『片倉製糸紡績株式会社二十年誌』（同社，1941年）180頁。

93　1930年代についてではあるが，徳島県の購繭競争の実態については，前掲，拙著，222頁，注70～71を参照。

94　なお，26年に急増した銘柄は，支店で取得したものであって，25年まで各支店勘定に含まれていたものと思われ，26年に株式投資が急増したわけではない。

95　前掲，伊藤「製糸・養蚕業の動揺と地方銀行群の存在形態」12頁。

96　金山製糸社長の小口圭吉は小口組一族のかなり遠い親戚ではあるが，小口修一は1920年代に金山製糸取締役も務めており，この金山製糸への投資は修一の判断によるものらしい（前注37の聞き取りメモによる）。また後述の山十の資金調達への支援も，小口善重の名望家的行動とみなせるであろう。

表 23　小口組所有の有価証券・出資金

(円)

銘柄	1923 年	1924 年	1925 年	1926 年
上田蚕種会社	20,000	20,000	20,000	20,000
第十九銀行	54,480	54,480	54,480	54,480
日米生糸会社	37,500	37,500	7,500	7,500
神栄生糸会社	—	—	—	10,000
秋葉商会	1,500	1,500	500	1,750
諏訪生糸副産会社	8,120	8,120	8,120	8,120
東京電灯会社	—	—	108	—
金山製糸会社	272,500	272,500	149,300	230,200
筑摩鉄道	400	1,300	1,300	1,500
長野農工銀行	3,250	3,250	3,250	3,500
諏訪電気会社	123,272	216,169	66,714	61,143
諏訪電気工業会社	72,887	—	—	—
共済信託	—	—	6,250	6,250
河東鉄道	500	600	700	800
朝鮮銀行	15,000	15,000	5,650	5,650
諏訪工材会社	2,130	3,030	3,930	3,430
勧業債券	929	330	330	330
復興債券	—	—	500	480
信濃包装会社	625	625	—	—
日本絹糸紡会社	358	433	—	—
信濃新聞社	—	—	750	750
下諏訪倉庫会社	—	—	—	1,065
諏訪倉庫会社	13,440	13,440	13,440	13,440
諏訪工業会社	18,375	18,375	25,875	25,875
日本電話会社	7,500	7,500	—	—
第二京浜電力会社	33,287	33,287	9,212	—
岡谷倉庫会社	250	250	375	375
日鮮殖産会社	27,363	39,433	9,870	9,870
諏訪自働車会社	2,562	3,562	2,900	5,000
大邱穀物会社	12,500	12,500	7,500	7,500
大阪取引所	—	—	1,700	—
京城取引所	12	12	12	12
平壌製材会社	2,500	2,500	—	—
日華蚕糸会社	—	12,500	—	—
欧亜蚕業会社	12,500	—	12,500	12,500
東洋杷柳会社	2,500	2,500	2,500	2,500
諏訪糧食会社	400	400	60	100
中央電気会社	43,395	25,754	—	—
吉井川電力会社	19,902	—	—	—
第三銀行	11,440	—	—	—
安田銀行	11,220	22,660	22,660	22,660
共立火災会社	16,800	16,800	16,800	16,800
鹿児島商船会社	700	800	800	800
宝座	3,000	3,000	3,000	3,000
三光商会	—	—	2,000	—
煙筒建組合	25	—	—	—
六十三銀行	14,160	14,160	14,160	14,160
諏訪商事会社	1,650	1,650	1,650	—
諏訪天然瓦斯会社	6,250	6,250	9,375	9,375
信濃鉄道	1,000	1,150	1,150	1,300
佐久鉄道会社	12,002	13,622	14,702	14,702
諏訪電気軌道	—	7,500	7,500	10,981
東洋ペイント会社	2,500	2,500	2,500	2,500
片倉生命保険	10,000	10,000	10,000	10,000
野沢屋輸出店	625	625	625	625
朝鮮火災会社	2,500	2,500	2,500	2,500
富国火災	—	5,430	5,370	5,370
湖北繭糸会社	—	40	40	40
九千林工場	—	—	125	125
朝鮮殖産銀行	—	—	2,000	2,000
帝国蚕糸倉庫	—	—	4,825	4,825
徳島銀行	—	—	—	55
三十四銀行	—	—	—	3,800
小松島土地建物会社	—	—	—	150
阿波共同汽船会社	—	—	—	2,700
日出製糸会社	—	—	—	350
蔵本倉庫会社	—	—	—	11,800
阿波鉄道会社	—	—	—	3,000
徳島倉庫会社	—	—	—	1,200
四国銀行	—	—	—	14,420
徳島蚕種会社	—	—	—	6,900
銅山川電力会社	—	—	—	300
三重合同電気会社	—	—	—	287
徳島住宅利用組合	—	—	—	4,800
石岡電気会社	—	—	—	2,380
石岡銀行	—	—	—	10,150
石岡繭糸市場	—	—	—	250
鹿島参宮鉄道会社	—	—	—	4,575
茨城県是製糸	—	—	—	100
東部電力会社	—	—	—	140,037
郡山電灯工業会社	—	—	—	3,125
郡山土地建物会社	—	—	—	8,600
郡山印刷会社	—	—	—	750
郡山製糸会社	—	—	—	3,250
東洋曹達会社	—	—	—	1,080
只見川電気会社	—	—	—	6,985
名古屋紡績会社	—	—	—	13,900
伊勢万呉服店	—	—	—	1,500
小野新町軌道会社	—	—	—	1,081
第百七銀行	—	—	—	2,860
朝来銀行	—	—	—	14,150
五十五銀行	—	—	—	1,200
成松銀行	—	—	—	5,500
中川銀行	—	—	—	1,500
山陰蚕種会社	—	—	—	6,101
宮崎銀行	—	—	—	1,050
都城銀行	—	—	—	6,636
球磨電気会社	—	—	—	4,140
計	903,812	915,540	537,109	911,987
小口商事合名会社	400,000	400,000	400,000	400,000

(出所)「貸借対照表」(小口組『決算書』各年度)。

注：1) 1926 年の計が合わないが，資料のまま。

2) 金額は時価のものを含む（25 年の和田山支店の資料による)。ただし支店からの年度末報告が貸借対照表作成に間に合わないため，1 年遅れで計上される。

3) 小口商事合名会社の出資金は「貸借対照表」の「貸金」の項目に計上されている。

(2) 購繭資金調達と繭仕入体制の変化

表10の支店の利子負担をみると，1921年頃までにおいて，徳島と16～18年の彦根を除いたほとんどの支店で，概ね本部に対する利子負担しかなかったと思われ，組外からの直接借入はかなり少なかったと考えられる。しかし22年頃以降，本部の資金繰りが次第に苦しくなってゆき，やむなく支店による条件の悪い地方銀行からの独自借入の割合が高くなっていった様子が窺われる。まず22年頃には，和田山で外部の銀行から借入が始まったようである。実際，25年度の和田山支店の損益表には，近隣に所在する朝来銀行・五十五銀行・成松銀行・中川銀行の株式など，和田山が保有している有価証券一覧が添付されており，しかもそれらは減資などにより評価損を抱えていた。和田山は，支店周辺の地方零細銀行からの融資条件として，そうした優良とはいえない銘柄の株式取得を余儀なくされたと思われる。

次いで，23年頃には高崎，24年頃には郡山，25年頃には都城，26年頃には石岡支店と，順次，支店地域の地方銀行からの借入が始まったか，または本格化したものと推測される。

従来の研究では，山十や小口組などが30年前後の破綻時に，本部が資金を調達するだけでなく，地方工場が多くの地元銀行から借り入れて事業を行っていた点が明らかにされていたが[97]，そうした状況はいつからだったのか，最初からだったのかは不明であった。その問いに対する答えは，小口組の場合，部分的には最初からであった，そして大戦期頃には本部が大半の資金を調達していたが，20年恐慌後，本部の資金繰りが苦しくなって，以後，次第に地方工場が独自に地元銀行から借り入れる割合が増えていった，ということになる。

繭仕入についても，18・19年頃に一旦は本部による仕入割合が高まったが，20年代になって支店の独自仕入割合が再び高まり，20年代末には，本部は支店の繭仕入にほとんど関与しなくなったようである[98]。これは支店独自の資金借入が増加したこととも関連しているとみられる。すなわち支店がその周辺地域で独自に繭を仕入れ，それを担保に支店自身が現地銀行から借り入れるというサイクルが増えていったのであろう。本部は，20年代前半においても他製糸との購繭地盤協定の戦略を立て，地方支店の職員も動員して実行させていたが[99]，支店の繭需要量が増加してゆき，仕入は支店に任せた方が効率的であり，本部の余力も失われていったものと思われる。

97　前掲，海野「山十製糸株式会社の経営」，および前掲，拙著『戦間期日本蚕糸業史研究』367～368頁。

98　27年の例では，本店の繭代は小口組全体の4割程度であったが（「本支店損益表」「損益表」による，大体，釜数に比例），本部の夏挽仕入費の89%を本店工場が負担しているから，本部仕入繭の9割近くは本店で使用された。

99　小口組『決議録』によれば，「下スワ㠀［組］，武州石川組ト修交条約ヲ締結スル事，下スワ㠀ハ〒［小口組下諏訪支店］小口氏ヨリ，石川組ハ［小口組の］𠮟赤羽玉井氏ヨリ交渉スル事」（1923年11月12日），「石川組トノ修交条約ハ存続シ遵守スベキコト」「山本館トノ修交条約ハ高木館ト合併サレタル故無効トス」（1924年12月13日）などと，本部は諏訪や埼玉県の他製糸との繭地盤協定の戦略を決定している。

(3) 小口商事合名会社の土地投資

大一の離脱に伴って，合名会社小口組彦根製糸所は1918年度で製糸事業を終了し，製糸場を大一に譲渡するとともに，同社は19年度から小口商事合名会社と改称して引き続き小口一族の出資する土地経営会社となった（表24）[100]。1926年の同社所有地一覧をみると，東北から九州に跨る日本内地の耕地と宅地，さらに若干の朝鮮の土地を所有していた（表25）。これは主に地方支店や地方の繭買場周辺の物件を買い漁ったものとみられる[101]。

ただし小口商事の土地経営は，利子負担が嵩んだうえ地価下落により，結局成功しなかった。銀行借入により土地を相当な高値で購入してしまったからである。資金借入先は主に第十九銀行岡谷支店であり（表26），1921年に，同社と当座貸越約定を結んでいた同行岡谷支店は，「右小口組員ハ小口商事合名会社ト同様ニ付取引計算ノ都合上分割セサリシモノナリ」と記し，同社と小口組（ないし組員）をまったく同一主体として扱っている[102]。小口商事は，同行から土地担保

表24　小口商事合名会社の主要勘定

（千円）

各年2月末	土地建物	有価証券	前期繰越損金	資本金	借入金	当期利益金
1920	428	—	—	100	335	△7
21	980	—	(7)	〃	964	△79
22	1,134	—	(79)	〃	1,242	△188
23	1,217	3	188	400	1,171	△135
24	1,219	5	324	〃	1,286	△123
25	1,238	7	448	〃	1,432	△132
26	1,236	—	580	〃	1,589	△156
27	1,134	—	△47	〃	699	1
28	1,119	—	△49	〃	672	10
29	1,100	—	△60	〃	658	△13
30	901	—	△46	〃	533	△68
31	879	—	21	〃	515	△7
31	846	429	29	〃	908	—
32	6,794	1,224	29	〃	6,857	△228
33	5,368	1,280	258	〃	6,143	△6
39	2,640	552	2,268	〃	5,046	△30
40	898	191	2,298	〃	3,694	△813
41	350	99	3,111	〃	3,514	△448

（出所）小口商事合名会社『大正九年以後決算報告所得税関係書類』，合名会社小口組『昭和六年以降貸借対照表』。

注：1）罫線以下の31年以降は，小口商事合名会社を改称した合名会社小口組の主要勘定。31年は8月末，32年以降は3月末。

2）21～22年の「前期繰越損金」は貸借対照表には計上されず，損益計算書に「損金」としてある。

100　表18の「貸借対照表」の1920年以降の貸方「貸金」に，小口商事合名への出資金10万円または40万円がある（ただし27年以降は不明であるが，おそらく後述の繰越損金処理などと関連して，28年度以降特別預金によって消却されているようである）。当初の出資社員は，定吉，清助，房吉，善重，修一（各2万円）であり，執行社員は，合名会社小口組彦根製糸所のそれを継承して，定吉であった（小口商事『大正参年参月以降　会社沿革並現行定款』）。

101　ただし，宅地は赤羽支店と郡山支店の土地を同社に振り替えたところが大きい（小口組『本支店固定損益累年表』）。一方で，小口組は1921年に朝鮮・太田に繭買場への投資とともに「貸家」15軒を建築しているなど，同社とは別の不動産投資も若干存在する（小口組『決算書』）。

102　第十九銀行岡谷支店「証」1921年2月6日（小口商事『大正九年以後決算報告所得税関係書類』所収）。

表 25　小口商事合名会社の所有地（1926 年 2 月末）

所在地			田（反）	畑（反）	耕地計（反）	宅地（坪）	山林・原野（反）
宮城県	遠田郡	不動堂村					1.4
福島県	郡山市		1.7	11.7	13.5	6,090	
栃木県	安蘇郡	佐野町				326	
東京府	北豊島郡	岩淵町赤羽	31.8	0.2	32.0	4,249	
		王子町	5.2	15.2	20.4		
長野県	諏訪郡	平野村	0.7	3.1	3.8	761	
		下諏訪町		0.8	0.8	220	
		上諏訪町	4.6		4.6	709	
	上伊那郡	南箕輪村					29.0
		赤穂村				182	
	更級郡	篠井町	1.8		1.8		0.1
	松本市		0.7		0.7	1,088	
	上田市			0.0	0.0	141	
愛知県	愛知郡	常磐村	41.8	3.2	45.0		
	西春日井郡	枇杷島町	25.6		25.6		
岡山県	久米郡	佐良山村など	51.2		51.2	274	
大分県	下毛郡	豊田村	1.3	0.1	1.4	175	
島根県	那賀郡	江津町		4.0	4.0		
宮崎県	北諸県郡	沖水村	7.9	65.3	73.3		1.0
	宮崎郡	佐土原町				247	
	都城市			16.2	16.2		
鹿児島県	囎唹郡	財部村					0.5
朝鮮	京城府					829	
	大邱府			2.0	2.0	90	
	忠清南道	洪城郡洪州面				257	
計			174.7	122.3	297.1	15,642	32.2
金　額（千円）			602	235	838	255	16

（出所）小口商事合名会社『大正九年以後決算報告所得税関係書類』。
注：朝鮮の「畑」は田，「宅地」は垈。若干の水路・畦畔・稲干場などの表示は略した。
この他，不動産として建物 126 千円を所有。

表 26　小口商事合名会社の借入先（1926 年 2 月末）

借入先	借入残高（千円）	備　考
第十九銀行岡谷支店	1,000	支払手形
〃	567	当座預金貸越
朝鮮殖産銀行	21	年賦借入金
計	1,589	

（出所）前表と同じ。

借入を行いながら日本内地の土地を買い進め[103]，朝鮮での不動産投資は朝鮮殖産銀行からの借入によって行ったはずであるが，20〜30 年代の片倉合名の所有耕地 1 反当平均簿価は，せいぜい 200 円程度に対して[104]，小口商事の 26 年当時の耕地 1 反当計上価格を表 25 から算出すると，なんと 2.8 千円にも上る。これは，この時期の片倉合名の所有耕地のうち 3 分の 1 強は低地価の樺太・北海道の田畑であったし，そもそも片倉組はそうした土地投資をまだ地価の低かった日露戦前期から始めていたことによるところが大きいであろう。

103　同支店からの手形借入の明細をみると，いずれも土地担保借入となっている（「小口商事会社手形壱百万円書替明細」小口組『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収，ただし 1928〜31 年）。

104　前掲，拙著，41〜49 頁の第 11 表，第 15 表，第 18 表の数値から算出。

表 27　小口商事合名会社の損益

（千円）

年度	小作料	貸地料	家賃	売却益金	利子	税	修繕費
1919	0	—	0	—	5	0	0
20	9	1	7	—	81	3	1
21	15	2	6	1	125	2	1
22	9	6	14	0	125	3	4
23	2	15	15	0	145	5	2
24	13	20	14	0	159	4	0
25	10	7	9	△8	165	3	3
26	7	7	10	△9	2	3	5
27	8	8	10	2	1	2	1
28	7	6	8	△9	1	4	1
29	6	10	19	△69	6	4	5
30	4	8	13	△16	5	2	0

（出所）表 25 と同じ。
注：1）年度は 3 月～翌年 2 月。
2）「小作料」は，資料の「年貢」。
3）たとえば 1925 年度の「売却損金」の内訳は，有価証券売却損金 1 千円，不動産売却損金 7 千円。

これに対して小口組は，むしろ 20 年代に入ってから買い進めている。すなわち表 24 および表 27 をみると，20 年 2 月までにある程度土地購入は行っているとはいえ，19 年度は地代家賃収入がほとんどなく，支払利子も少ない。おそらく 19 年度の期中から土地購入を始めたのであろう。第十九銀行は，1919 年度における諏訪系製糸への貸出金回収遅延の一要因として，「製糸家中には［19 年度の製糸］事業収益の莫大なるを予想して，事業外の土地・山林・株式などに多額の投資を行なった」ことを指摘しているが[105]，これは表 24 と表 27 から読み取れる小口組の行動と完全に符合しており，製糸業用の借入を小口商事名義に付け替えて土地投資を始めたものと思われる。しかし本格的な土地投資は 20 年恐慌後に進められたことも明らかである。

全国耕地の平均売買地価の推移をみると，明治後期以降上昇傾向が続き，田では 1919 年に反当 725 円でピークを付けた後，下落に転じ，昭和恐慌期に急落する[106]。1920 年代の実勢価格低落に対して，小口商事も簿価の評価替えをしており，20 年と 26 年を比較すると，たとえば愛知県枇杷島村の畑 2 町 5 反余を両年とも所有しているが，20 年は 127,617 円（反当 5,104 円）に対して，26 年は 94,560 円（反当 3,781 円）であった。それにしても高すぎるのであり，よほど条件のよいところを購入したと思われる。土地は場所によって大幅に価格が異なることは当然であり，同社の場合も，25 年度の畑の売却例をみると，島根県江津町の畑 1 反当 4,334 円に対して，鹿児島県志布志町の畑は 1 反当 88 円であった（ただしいずれも売却損を出している）。とはいえ同年度の財産目録によると，江津町の畑よりもっと高い計上価格の田畑山林は多数あり，例えば鹿児島県財部町の山林は 5 畝 27 歩しか所有していないが，簿価は 5,668 円，反当じつに 9,606 円であった。そしてこのような同社の所有不動産価格に対して，20 年代の地代家賃収入はかなり少ない。こうした点をみると，同社の不動産購入が，もともと安定的な地代家賃収入目的

105　『八十二銀行史』（同行，1968 年）195 頁。
106　小峯三千男『日本耕地価格の研究』（高陽書院，1933 年）11～14 頁。原資料は勧銀調査。

ではなく，宅地化などによる値上がり期待によるものだったと思われる（実際，宅地並みの耕地価格が多い）。結局これは，1920年の製糸業の大欠損を取り戻そうとしたリスキーな投資という，プロスペクト理論で説明される行動とみなせる。1919年の絶頂期を参照点として，その後製糸事業で大きな損失を被り，感応度が逓減していったのではないか。宅地化が予想されるような条件のよい耕地を集中的に購入したが，思うように値上がりせず，逆に値下がりして損失を重ねたものと推定される。これは，片倉組が，不安定にならざるを得ない製糸業の安全弁として，日露戦前期から始めた，利益の一部を安定的な資産としての土地への投資に振り向けるという，これもプロスペクト理論で説明できる行動の反転したものである。

ただし片倉組も大戦バブル期のリスキーな土地投資とまったく無縁だったわけではなく，1919年頃には銀行借入によってある程度それを行っていたと思われる[107]。山十組は，データは限られているが，大戦バブル期に小口組よりも積極的に土地投資を行ったようである。山十は，「その発展期にあつて盛んに株式，土地等に投資し，資金を散逸した」ことが，1920年代半ば頃に苦境に陥る原因だったことが指摘されており[108]，実際，山十は，1917年に土地所有を目的とする小口合名会社を設立すると，ほぼ同時に第十九銀行からの借入により土地集積を始めている[109]。

なお，表24をみると，1927年2月には小口商事の借入金が大幅に減少し，前期繰越損金も同様に減って，前期繰越益金になっている。そして表27のように利子負担が急減して，一時的には利益が出るようになったかのようである。しかしこれは同社の経営の好転を意味するものではまったくない。第十九銀行からの100万円の手形借入と繰越損金を，おそらく小口組の負債と資産に付け替えただけである[110]。しかも表24の27年以降の借入金には，朝鮮殖産からの「年賦借入金」とともに第十九銀行の当座預金貸越も含まれているはずであるが，表27の1926年以降の支払利子は，「年賦金ノ分」「年賦金借入口」などとあり，朝鮮殖産銀行に対するもののみであり[111]，第十九銀行への利子支払いは「損益計算書」からまったく消えている。このように，第十九銀行の小口一族に対する扱いと同様，小口一族自身，小口組と小口商事の財務上の区別や処理

107　前掲，拙著，40頁。

108　前掲『昭栄製糸株式会社二十年誌』5頁。

109　以上，第十九銀行『製糸資金貸出計画書』。1919年山十組「現状観測」欄に，「地所部小口合名へ手貸［手形貸付］五十万円ハ継続」とあり，すでに18年度には同社への融資が行われていたことがわかる。しかし個人名義の投資を含めて，山十の土地株式投資の詳細は今のところよくわからない。20年代半ば頃の山十破綻前後の事情については，小川功『企業破綻と金融破綻』（九州大学出版会，2002年）も参照。

110　注103のように小口商事の第十九銀行からの100万円の手形借入はその後も継続している。また後掲表31の資料（28年3月現在）には，「其他参考トナルヘキ事項」として，「小口商事合名会社所有土地建物」75万円をあげており，表31には小口商事の第十九銀行からの借入は負債として含まれるのに対し（同表注2参照），小口商事所有の不動産は含まれないために，このような記載となっているものと思われる。さらに，表24の28年2月末における同社の「土地建物」は111万円余だから，表24のこの金額はやはり含み損を抱えたものであろう。

111　朝鮮殖産銀行からの借入は，1929年度初め頃に，より低利の復興建築助成会社（東京）へ借り換えしている。

はかなり便宜的であり，このような財務諸表のみによってその主体の経営状況をみるのは危険である。

それはともかく，小口組は大戦期に地方支店を拡大したとはいえ，その時期に土地・株式投資に必ずしもさほど深入りしたわけではないし，また20年代の小口商事の損失もそれほど巨額だったわけではない。小口商事の25年度の前期繰越損金58万円は，製糸経営で利益が上がれば，1年で取り戻せる程度の額ではあった。小口組を離脱した大一の㊐組もじつは29年に経営破綻するのであるが，その要因は，大一自身の語るところによれば，「事業上ノ損失ニ因ルコトハ多カラズ」とされ，1918・19年の好況期に本部建物改築，彦根その他の買場の修繕，信濃製糸株式会社への払込みなどで約120万円を投じてしまい，それが固定化するとともにその利子負担によるところが大きいと説明しており，製糸以外への放漫な投資によるものではなかった[112]。

このように，片倉を含めた諏訪大製糸家は大戦バブル期に製糸の規模拡大や多かれ少なかれそれ以外の土地投資等を行ったとはいえ，その内実はそれぞれに個性的であり，大戦バブル期の製糸以外への過大な投機的投資が，その後の製糸業低迷期の大製糸経営を苦しめ，破綻に追いやる重要な要因になったとは一概にはいえない。

(4) 危機の進行と解体

23年春に，六十三銀行から小口組に対して，資産・負債の財務内容と事業概要の照会があったのを皮切りに，以後31年の破綻時まで，第十九・安田・六十三の各銀行から同様の報告要請が断続的になされるようになった。しかし当初の小口組の回答はかなり杜撰なもので[113]，その後も小口組の提出したデータは今一つ信頼性に乏しいと思われるものもある。これも本部事務所の財務管理の不十分さを窺わせるものである。いずれにせよ，この頃から銀行側が次第に小口組の経営に懸念を抱き始めたのかもしれない。

それでも20年代半ば頃に経営悪化が表面化した山十組に比較すれば，まだ危機の程度ははるかに軽かったようであり，25年春，山十と第十九銀行の製糸資金貸借交渉が難航した際に，小口善重は親戚のよしみで同行に掛け合いに出かけ，自ら山十の債務の一部を保証することで山十への融資の了解を取り付けている[114]。

さて，25年に第十九銀行に提出された小口組の貸借対照表は，小口組の「本支店損益表」の

112　すでに26年春には㊐組の経営はかなり悪化しており，これは同年5月14日に債務が多額になった原因などについて，第十九銀行重役が大一および弟大次と面談した内容である。『製糸資金諸記録（数字）　第十九銀行関係』（八十二銀行蔵）所収の「㊐要件」（1926年5月15日）。なお信濃製糸会社の経営と大一の関係については，公文蔵人「信濃製糸株式会社の重役会―1920年代製糸業における経営者市場に関する一考察―」（『横浜経営研究』33巻3号，2012年）を参照。これによると，信濃製糸への出資と経営への関与も，大一の投機的行動ではなく，むしろ名望家的行動とみなすべきものであろう。なお㊐組は，29・30年に組織再編を迫られ，事実上破綻した（第十九銀行『製糸資金貸出計画書』）。

113　23年5月に六十三銀行から照会があった22年度「事業成績調」には，同年度の「損益概略」として「益金壱百万円」などとして提出したため，銀行側から丁重に再照会されたりしている。以下，小口組『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収資料による。

データとほぼ一致しており[115]，かなり正確なものと思われ，その後第十九銀行などに提出された資料も，少なくとも借入金などのデータはかなり正確ではないかと思われる[116]。

その25年3月の貸借対照表が，表28である。表18の「貸借対照表」のデータも2月末時点だから，時期はほとんど同じであるが，表18と性格が決定的に違うのは，表28は支店の債務も含む小口組全体の資産・負債である点である。表28によれば，「問屋借入金」と「借入金」の計は970万円と巨額に上っている。資産には残繭が617万円あり，生糸にして売れば，借入金はかなり返済できるが，全部というわけにはいかないようである。このような状態は，すでに24年春の六十三銀行提出の貸借対照表にもみられるが，ともかく，この表の資産の「固定」841万円は，おそらく減価償却はほとんど行っていないであろう。借方の「資金」930万円は貸方と借方の他項目の計を差し引いたものと思われ[117]，これが，純資産にあたるが，この「資金」の大半は「固定」に充てられている。現金預金はやはりほとんどない。

次に，表29によって翌26年5月の「貸借対照表」をみると，この5月は借入が1年で最も少ない時期であり，また26年度大欠損の前で，表28より外部負債はかなり減るが，まだ400万円ほどある。貸方に「手持繭糸」が206万円あるが，それを売っても，差引200万円ほど返せな

表28　小口組貸借対照表（1925年3月10日現在）

（千円）

借方	金額	貸方	金額
問屋借入金	1,454	銀行預金	49
借入金	8,277	繭代	6,175
資金	9,300	仕入費	460
預り金	35	利子	330
生糸代	877	貸金	442
屑物代	79	有価証券	1,900
		雇人貸	121
		生糸仮売代	919
		固定	8,412
		現金	29
計	20,024	計	20,024

（出所）小口組『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収。
注：第十九銀行提出資料。貸方には表示を略した項目もある。

114　第十九銀行『製糸資金貸出計画書』によれば，25年6月13日「昨日村吉ヨリ申込，上田スワ荷手百回分引当前借申出アリシモ拒絶シタルニ対シ，本日小口善重氏来店，種々申出アリ，結局上田スワ荷手引当ニテ前貸受諾1,000,000―但（1）当行ニ対スル債務ニ相当保証方法ヲ講スル事［後略］」とあり，翌年度以降も，株式会社組織に変更した山十製糸のために60万円分の債務保証をしている。このため善重は山十の小口合名の土地を小口商事の債権として設定したようである。なお，この時期に善重は第十九銀行の監査役を務めていたから（前掲『八十二銀行史』206頁），十九から小口組そして山十への融資も，関係融資ともみなせる。

115　1925年3月に小口組の貸借対照表が第十九銀行に提出され，それが第十九銀行の『製糸資金貸出計画書』にも収録されているが，銀行側の資料には，「二月末決算益九十万円弱」とあり，小口組「本支店損益表」の益金862千円とほぼ一致している。

116　その後の十九銀行側の資料に記されている27・28年度の小口組の純益は，小口組の「本支店損益表」とかなり近い数値となっている。この頃，第十九銀行は小口組の経営状況をかなり正確に把握していた。

117　「資金」9,300千円は，概算ではなく，端数がある。

表 29　小口組貸借対照表（1926 年 5 月 27 日現在）

（千円）

借方	金額	貸方	金額
有価証券担保借入金	300	土地	2,125
問屋借入金	1,500	建物	6,289
無担保借入金	2,250	有価証券	1,850
「資本金其他」	11,046	手持繭糸	2,061
		貸金・売掛金	2,771
計	15,096	計	15,096

（出所）小口組『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収。
注：六十三銀行松本支店提出資料。

表 30　小口組の資産・負債表（1928 年 3 月 31 日現在）

（千円）

資産	金額	負債	金額
土地	2,132	商品担保借入金	1,272
建物	5,775	有価証券担保借入金	627
器械器具	500	信用借入金	5,064
製品	2,077	諸預り金	1,034
有価証券・出資金	2,066	仮受金	111
仮払金	160	利益金	1,756
原料	902		
掛貸金	1,317		
銀行預金・現金	147		
諸貸金	883		
従業員前貸金	506		
計	16,784	計	9,867

（出所）小口組「昭和三年三月三十一日現在資産及負債表」（『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収）。
注：安田銀行岡谷支店提出資料。資産には表示を略した項目もある。

い。

表 30 は，28 年 4 月に安田銀行に提出した同年 3 月末の資産・負債表であるが，借入金合計約 700 万円に対して，資産の製品・原料は 300 万円程度にすぎず，26 年度の大欠損後のため，同年度決算前より財務状態は大幅に悪化している。

この表の各項目の内訳を示したものが，表 31 である。資料には，「其他参考トナルヘキ事項」として，小口商事所有土地建物 75 万円をあげてあり，同表には，前注 110 のように小口商事の債務を含むとともに，同社名義の不動産は含まれていないようである。そして，資産は，工場など製糸事業用の資産のみならず[118]，善重ほか各家の個人資産がすべて計上されていることがわかる。すなわち，小口組を離脱した大一家分は含まれていないが，巻太や徳島支店の資産も含まれ，さらにまだ共有資産の持分を与えられていない三平，秀男，理一，三郎，六郎らの資産も含まれている。三平以下の 5 人はすでに分家し，小口組の製糸業に従事していたはずであるが，たとえば，二代善重の弟である三平や秀男は，善重の持分から分与されるべきものとして，潜在的には持分を有するものと考えられていたと推測される。このように銀行提出の小口組「貸借対照

118　なお，同表の「小口組」の欄に田畑などがあるが，とくに畑は工場給食用野菜等の自家栽培用に取得する場合が多い。

表 31　小口組の資産・負債等（1928 年 3 月）

項　　目	善重名義		個人名義合計		小口組共有		計	
	数量	価格(円)	数量	価格(円)	数量	価格(円)	数量	価格(円)
所有不動産								
田	9.9 町	148,525	15.3 町	230,550	8.8 町	132,325	24.1 町	362,875
畑	1.4 〃	21,965	7.4 〃	111,975	2.7 〃	40,865	10.1 〃	152,840
山　林	1.0 〃	1,550	3.9 〃	5,889	59.3 〃	89,014	63.2 〃	94,903
原野新開	0.0 〃	605	0.6 〃	1,148			0.6 〃	1,148
宅　地	15,307 坪	397,982	42,838 坪	1,113,788	15,388 坪	407,336	58,226 坪	1,521,124
建家(除工場)	9 棟	55,680	67 棟	350,310	7 棟	25,000	74 棟	375,310
工　場								
製糸					60 棟	900,000	60 棟	900,000
揚返					41 〃	600,000	41 〃	600,000
倉庫					112 〃	1,250,000	112 〃	1,250,000
その他					481 〃	2,400,000	481 〃	2,400,000
機械器具一式						500,000		500,000
全国買場					214 〃	250,000	214 〃	250,000
工場計						5,900,000		5,900,000
不動産　計		626,307		1,813,660		6,594,540		8,408,200
所有有価証券								
株式会社株券	19,240	733,117	43,062	1,734,432	10,032	307,558	53,094	2,041,990
債券					78	624	78	624
商品手持高(小口組)								
生糸					143,445 斤	2,077,202	143,445 斤	2,077,202
副産物(生皮苧)					9,000 貫		9,000 貫	
原料					178,137 貫	902,759	178,137 貫	902,759
売上その他の貸金(小口組)								
売掛金						1,317,296		1,317,296
銀行預金・現金						147,240		147,240
貸金						883,876		883,876
従業員貸金						506,543		506,543
〔資産計〕		1,359,424		3,548,092		12,737,638		16,285,730
借入金(小口組)								
商品担保借						1,272,996		1,272,996
有価証券担保借						627,193		627,193
信用借						5,064,612		5,064,612
個人預り金						1,034,522		1,034,522
〔負債計〕						7,999,323		7,999,323

(出所) 小口組『対十九銀行報告（含）対安田銀行報告』所収の個人別調査表。
注：1) 表 30 の各項目の内訳を示したもの。
2) 小口組の「信用借」は「不動産抵当借」を含むようである。別に，「不動産抵当借」が 1,318,599 円の資料もあり。

表」に，巻太を含む一族の個人資産もすべて含む点は，金額からみて表 28〜30 に一貫している。すなわち，小口組では，巻太は共有資産のメンバーから外れ，税務上も徳島支店は別経営だったにもかかわらず，当初独立的な経営の色彩が強かった同支店は次第に他の支店と経営実務上変わらなくなっていったためか，少なくとも 1920 年代において，銀行向けには，徳島も共有資産の一部とし，巻太もややあいまいながら共同経営者かつ無限責任の出資者と想定されていたようであり，持分のまだない若手も同様だった。これらの点からも，小口組が，匿名組合員は有限責任である匿名組合ではなかったことが明らかである。

また，資料の個人別「有価証券明細書」や表 18 の「貸借対照表」のデータを比較すると，表 31 の「小口組共有」欄の「株式会社株券」はほぼすべて地方支店保有分である。表 23 の「貸借対照表」にあらわれる第十九銀行株など支店が取得したとは思われないものは，表 31 の善重な

表 32　小口組本支店試算表（1931 年 3 月 20 日現在）

（千円）

借方	金額	貸方	金額
問屋為替尻	61	銀行預金	55
銀行当座口	1,178	資金口	5,462
借入金	5,299	原料代	931
共保及補償借入金	3,261	予算売生糸代	3,199
諸預り金	1,562	仮勘定	654
工手預り金	16	有価証券	711
生糸代	868	諸貸金	723
副産物代	31	購繭費	100
雑収入	1	利息	75
		工賃	46
		現金	12
計	12,280	計	12,280

（出所）「昭和六年参月弐拾日現在本支店試算表」（小口組『昭和五年度決算書』）。
注：貸方には表示を略した項目もある。

ど個人所有分に入っている可能性が大きい。しかしそれも本部が取得したものであり，地方支店取得株式を「小口組共有」としているだけである。こうして，表 31 の個人名義分も，すべて小口組共有資産とみなされており，結局，小口組の場合は，片倉家とは異なって，共有資産と区別される個人資産はほとんどまったく存在しえなかった，もしくはしえなくなったようである。その点では，一族が挙げて利用できる経営資源を製糸経営に投入して規模を拡大したといえる。

さて，20 年代前半から 30 年頃にかけて，このような諸銀行に提出した貸借対照表等が他にもいくつか残されているが，全体として，一進一退を繰り返しながら，次第に財務内容が悪化していっている。その推移と，表 17 の設備投資累積額と損益累積額比較は，概ね符合しており，とくに 1926 年度の生糸価格変動に伴う大欠損がきわめて大きな痛手となったことが明らかである。そして結局，30 年の糸価暴落がとどめをさした。表 32 は 31 年 3 月 20 日の「本支店試算表」であり，銀行提出資料ではなく内部用で信頼性はきわめて高いが，借入金は総額 1 千万円近くに上り，原料・生糸は 400 万円程度にすぎない。さらにこの頃，それまで最大の債権者として小口組を支えてきた第十九銀行自身が苦境に陥り，六十三銀行と合併するために新銀行への持込資産の堅実化が要請されていた 31 年夏[119]，ついに同行が見切りをつけたのであろう，小口組は組織再編に迫られた。和田山工場はすでに 1931 年 4 月に株式会社小口製糸所に組織替えされたが，同年 8 月 23 日から 9 月 13 日にかけて，第十九銀行を継承して設立されたばかりの八十二銀行の黒沢剛を交えて，小口商事合名会社を合名会社小口組と改称することを決め，さらに「[従来の小口組の］各組合員及其ノ家族ノ所有財産ノ全部ヲ合名会社小口組へ無償提供シ組ノ利用ニ任スコト」や，かつ組員の債務は全部合名会社小口組に移すこととした。そして各製糸所はそれぞれ株式会社形態とし，合名会社小口組は持株会社として所有し，各製糸会社は新小口組から工場を賃借して操業する経営になった[120]。

119　前掲『八十二銀行史』263 頁。八十二銀行創立は 31 年 8 月 1 日。

表 33　小口組の債務（1931 年 9 月 15 日）

借入先	金額（千円）
＜銀行＞	
八十二銀行	3,160
上州銀行	210
安田銀行	196
横浜興信銀行	100
朝鮮殖産銀行	99
川崎第百銀行	96
十五銀行	59
養父合同銀行	40
朝来銀行	30
日向中央銀行	28
四国銀行	15
中国合同銀行	13
日本勧業銀行	12
常盤銀行石岡支店	2
＜生糸売込問屋・輸出商社＞	
日本生糸	770
神栄生糸会社	700
原合名会社	270
時沢商店	155
三井物産	145
石橋商店	104
＜その他＞	
高崎倉庫会社	20
堀音吉	10
＜預リ金・未払金＞	
本支店預リ金	950
本支店工賃預リ金	163
本支店未払金	91
計	7,445

（出所）「連帯借入金目録」（合名会社小口組『昭和六年以降貸借対照表』所収）。
注：1）八十二銀行は，松本・下諏訪・東京各支店もあるが，大部分は岡谷支店。
2）安田銀行は，郡山・下諏訪各支店もあるが，大半は岡谷支店と推定。
3）川崎第百銀行は，大半は石岡支店と推定。
4）この債務の連帯債務者は，表 34 の巻太を含む 12 名。

合名会社小口組が旧小口組や小口商事合名会社から継承した債務は，表 33 のようであり[121]，これはやはり一族 12 人の連帯債務となっており，三郎，三平，理一，秀男，六郎など，共有資産の持分がなかった一族も連帯債務者に名を連ねていた。要するに，小口一族の観念では，小口組はこれら全員の共同事業であり，したがって彼ら全員が無限責任を負うものだったのである。そして小口商事を再編した合名会社小口組の出資者も彼ら 12 人となった（表 34）。ただし初代

120　合名会社小口組『会議録』（昭和六年八月）。和田山支店のみ，工場設備は 31 年 4 月に新しく立ち上げた㈱小口製糸所に譲渡された（表 17 参照）。

121　旧小口組の債務は，むろん個人名義の債務。また表 33 は，組織再編直前の第十九銀行調査の数値である，前掲拙著，367 頁，第 125 表より，総額で約 100 万円減少しているが，債権者と各債務規模などは，ほぼ同じである。

表 34　合名会社小口組の出資者

氏　名	出資額（円）		年齢（1931 年）
	1931 年 9 月 13 日の決議	1931 年 11 月 定款	
小口善重（二代）	65,000	95,000	48
巻太	30,000	—	46
三平	28,700	28,700	44
秀男	20,000	20,000	32
小口勝太郎	72,200	72,200	44
小口金吾	47,000	47,000	42
三郎	28,000	28,000	37
六郎	28,000	28,000	30
小口修一	25,000	25,000	52
啓一	22,000	22,000	35
理一	17,050	17,050	37
禎一	17,050	17,050	30
計	400,000	400,000	

（出所）合名会社小口組『会議録』（昭和六年八月），「合名会社小口組定款」（昭和六年十一月印刷）。
注：1）年齢は，小口組『公文書控』（大正十二年），『人事興信録』による。

善重の個人出資に由来する徳島支店を経営してきた巻太については，一族間の認識・判断はやや揺らいだようである。一旦は，旧小口組の債務の連帯債務者に名を連ね，表 34 にみられるように，新小口組の出資者として無限責任社員になることに決まったものの，結局，新小口組の出資者から外れた。徳島工場の資産は合名会社に提供する一方，巻太は合名の債務には責任を負わない形になった。しかし他の者は，若手を含めて小口組の一員として，過去の負債を継承したのである。前掲表 24 の下欄に示した新小口組の主要勘定が，これらの経緯の一端を示している。

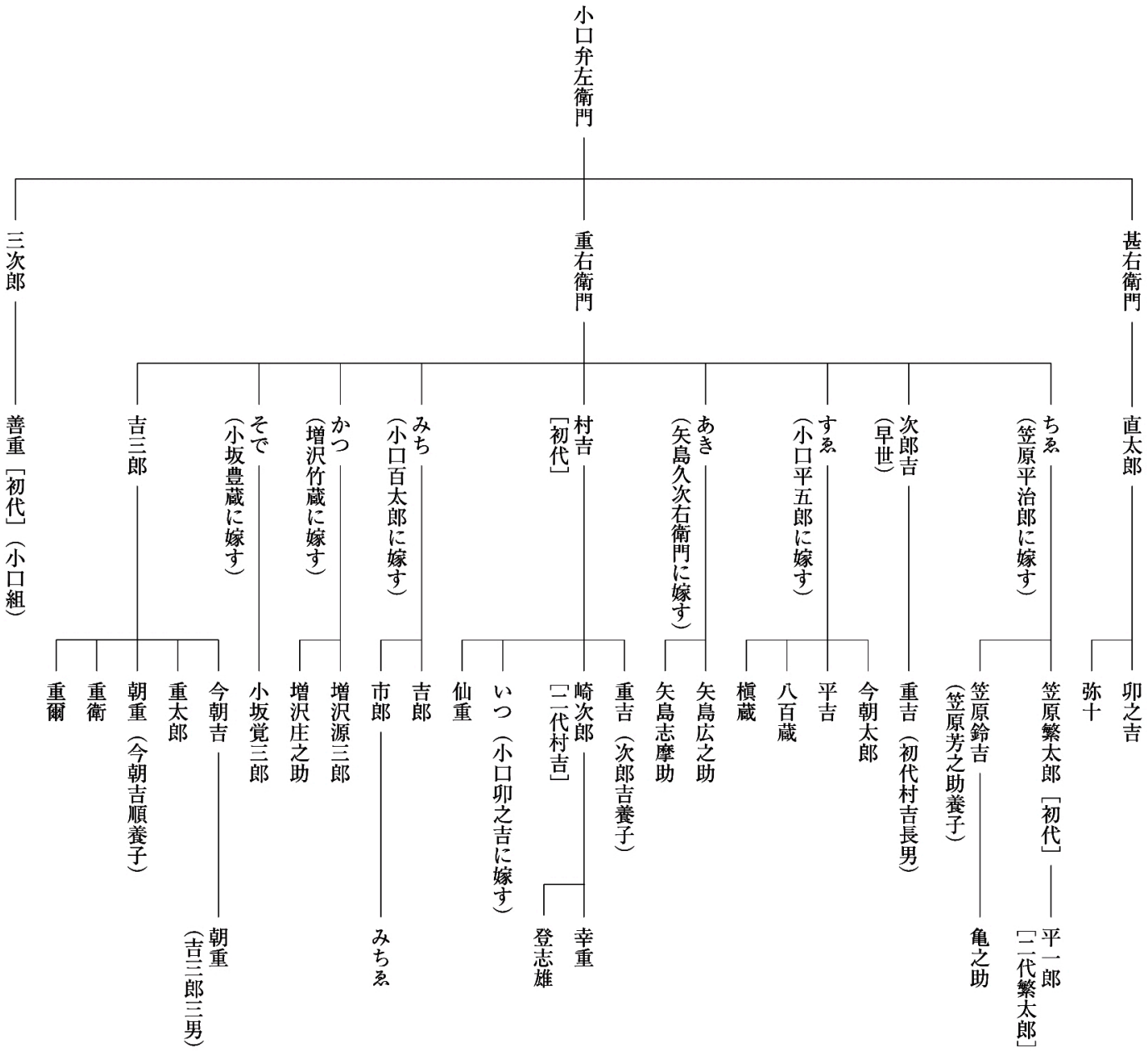
1930 年代には一般に製糸業の経営環境は好転せず，合名会社小口組傘下の工場の大半は，まもなく小口組と生糸取引を行っていた日本生糸の子会社日東製糸の工場となり，岡谷本店工場も丸興製糸に吸収されるなどして，旧小口組の工場網は分解していった[122]。新小口組は，こうして資産の土地建物・有価証券を譲渡しながら旧小口組から継承した多額の負債を返済していったが，それも容易に解消しないまま，戦時期を迎えることとなった。

5. 補論：山十組の一族経営

次に，以上の小口組の分析との関連で，1903 年に龍上館の解散によって小口組とともに結成された山十組の一族経営の特徴について，判明する限り記しておきたい。山十組は，明治中期以降，他の多くの諏訪製糸経営と同様に急速に発展して，1910 年頃以降片倉組に次ぐ第二の規模に躍進し，さらに第一次大戦期には一時片倉組を上回る日本最大の規模を誇りながら，従来，その発展期の詳細な事情については不明であった。本稿においても，ほとんど新しい資料に基づい

122　丸山小口製糸所は 37 年に丸興製糸に加盟（41 年廃止），入市小口製糸所も 1940 年に丸興に合併された（『丸興三十五年史』丸興工業株式会社，1968 年，264～265 頁）。また石岡支店は神栄生糸の手に渡った（『神栄八十年史』同社，1968 年，73～81 頁）。

補図１　小口家（山十組）系図



（出所）小口定一郎作成系図，『人事興信録』各版より作成。
注：1）本稿と関係ある部分，および当時の文献資料に工場代表者として現れる者のみ表示した。
2）あきと村吉（初代）は，ともに 1848 年生まれの記録があり（原資料は『嘉永二年宗門人別帳』），双子の可能性がある。
3）小林宇佐雄加筆版系図（後掲，小林調査報告，所収）も参照した。

た分析はできず，きわめて不十分ではあるが，小口組や片倉組などとの比較を念頭におきながら述べる。

山十組を組織した小口村吉（初代，1848～1917）は，平野村の農家小口重右衛門家に生まれ，既述のように小口善重（初代）の 7 歳ほど年上の従兄にあたる（補図 1 参照）。小口一族は，明治前期に平野村の上位土地所有者だったこともすでに指摘されている[123]。小口重右衛門家も安政年間より座繰製糸を行っていたが，村吉が器械製糸を始めるのは，従弟の善重より遅い 1884 年

123　前掲，山口編著『金融史』172 頁。山十一族の生没年等は，補図 1 の資料による。

であり，すでに善重が下諏訪で組織していた七曜星社にあとから加盟して副社長となるなど，善重家よりやや後発の器械製糸家であり，のちの龍上館も館長は善重，副館長が村吉であった[124]。そして1905年頃までは，山十組の釜数は小口組を下回っていたが[125]，ちょうど釜数で小口組を追い抜き，大発展をみせつつあるこの頃の山十について，興味深い観察を記しているのが，たびたび引用する岩崎徂堂『成功経歴日本製糸業の大勢』（1906年刊）である。同書によれば，

「殊に同組の特色や，片倉組を彷彿たり，即ち同族の一致協力せるある一事にして，同胞［兄弟姉妹］九人の内男三人を有し，女六人より生れたる甥姪六十余名に達す，然るに此中より二十余名の甥を抜きて，各枢要の任務に当らしめ，一身同体となつて事業の経営に熱す，［中略］試みに同組の門を叩かんか，工男工女を除くの外一切他人を交えず，事務となく政務となく，事の大小を問はず，軽重に関せず，既上の同族悉く之に与るを見る」［傍点，原文のまま］[126]

これによれば，村吉の兄弟姉妹は9人おり，甥姪が60人余もいるという（補図1の山十小口家系図は注記のように紙幅の関係で本稿に関係する部分のみ記載している）。たしかに多産系ではあるが，当時としては子を10人近く生むことは必ずしも稀なことではなく，他の諏訪製糸家の例でも類似のケースは少なくない。ただし通常は，子が夭折・早世することがきわめて多かったのに対し，重右衛門の子9人が次郎吉を除いて早世しなかったことが甥姪の多さにつながっている。そしてたんに男系の一族のみならず，創業者姉妹の多くの男子も動員して製糸経営に参加させた点が，片倉組や小口組，さらにその他多くの諏訪製糸家と異なった独特な経営スタイルであった。

片倉組や小口組の創業者たちも兄弟は少なくないが，片倉兼太郎（初代）の姉妹は妹しゆう1人のみであった。従弟の俊太郎・利三郎兄弟の姉妹は3人いたが，そのうち末妹ことは従兄の佐一（二代兼太郎）に嫁いだ。末妹ことは別にして，これら片倉家創業者世代の姉妹の子供のうち，片倉家の事業に関係したのは，後述のようにしゆうの子2人のみであった[127]。小口善重は，

124　前掲，岩崎徂堂『成功経歴日本製糸業の大勢』84頁。

125　前掲，山口編著『金融史』199頁の第3図。その後，1909年頃まで，両組の釜数は追いつ追われつの様相であったが，1909年以降，山十組が小口組に差をつけて，大発展していった（『横浜市史』第4巻上，1965年，69頁，第37表）。

126　同書，85頁。

127　以上，『片倉同族系図』などによる。片倉家系図は，前掲拙著，9頁を参照。なお片倉家では，すくなくとも製糸創業後，一族内結婚がかなり多く，姉妹の子を含めた一族子弟の数がそれほど拡散的に増加していかない傾向があった。さらに，男子が多い場合は，他家に婿養子に出して相続権者を減らす家族戦略を採った。例として，新家（光治家）の男子は早世した長男金雄を別として4人いたが，方介は武井家へ，五郎は脩一［三代兼太郎］家へ養子に入り，武雄と三平の2人に減らした（1927年2月20日付の二代兼太郎宛書簡の中で，三平は，「最近に至り，方介，五郎の他家を継ぐ事に決定して男の頭数を減したる為め，いさゝか気の軽くなりたる処」などと記している［片倉兼太郎家文書］）。結局，相続権をもつ成人男子が最も多かったのは，二代兼太郎（佐一）家の3人であり（末子敬一は早世），その他の家は2人までであった（今井五介家も末子彦六が早世して2人）。ただし，一族内結婚は山十小口家でもかなりあり，小口組小口家にもあった。また，山十小口家と小口組小口家の間の通婚もあった。

既述のように7人の兄弟姉妹だったが，図1以外の3人はいずれも夭折・早世した。伝吉には図1のほかに末妹まきゑがいたが，まきゑの子は小口組の製糸業に関係していなかった[128]。前述（注23）のように，戸籍上弟となった姉きゅうの子理一を第一次大戦期頃から製糸業に従事させたのが，唯一の例外であった。

こうして，この1906年の時点ですでに山十組は，平野村下浜の5工場760釜と新町工場（1905年1月創立）500釜の計1,260釜もの大規模製糸であったが[129]，一族以外の職員は一切雇用せず，村吉姉妹の子供を含めて一族若手20余名も動員しながら彼らだけで経営していたという。

このように片倉家や小口組と異なって，姉妹の男子もイエの壁を越えて経営に動員した点や，後述のように姉妹も婚家から出資した点などは，これらの家の家父長制のもとにおける女性の地位の高さを示しているものかもしれない。いずれにせよ，山十組はその結成初期において，所与の一族構成のもとに，その信頼関係をフルに利用するという，当面の製糸経営への最適な対応をしようとしたといえる。そしてそれは同時に，将来の一族の工場経営者を早くから最も大量に育成していたともいえる。ここに，すでに後年の山十組の驚異的な規模拡大の素因の一つがみられよう。

実際に，村吉・吉三郎兄弟の姉妹の子も後年かなり多数が工場長になって経営参加した。しかも彼らの多くは後に山十同族会のメンバーになっており，したがって山十組オーナーの重要な一角を占めた。補表1は，1925年に山十の経営が深刻化した際に，第十九銀行が調べたデータであり，山十組を継承して同年10月に設立する山十製糸株式会社の予定株数とともに，山十組末期の同族会メンバーへの「家計予算」年額などを示したものである[130]。第十九銀行の内部資料には，同族会各員の山十組資産持分などは記されておらず，詳しい資産所有のあり方は不明であるが，やはり財産共有制とみられ，「家計予算」額にかなりの格差があることからみて，この「家計予算」が持分に代替されるものかもしれない。片倉の場合も，少なくとも家憲では，持分に対応した歳費支給が規定されている。この表のように，同族会の理事として，村吉姉妹の子供である矢島広之助・小口今朝太郎・笠原鈴吉・増沢源三郎らが名を連ね，幹事として増沢庄之助，会員として，矢島志摩助・小口市郎・小口卯之吉など，多くの創業者姉妹の子弟や従兄の子までが同族会に所属している[131]。

これも片倉組や小口組とは異なる特徴である。片倉家でも，初代兼太郎の妹しゆうの長男小口友亀が片倉組に入って下諏訪製糸所長や後に片倉製糸の常任監査役に，またしゆうの三男小口源

128　図1の資料による。

129　前掲，岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』84頁。

130　小口幽香『製糸王国の時代に生きて』（あざみ書房，1990年）133頁によれば，小口市郎の家計費は，月額2千円とあるが（大正後期頃か），補表1の家計費総額12万4千円を月額とすると年額148万8千円となり，山十の利益額からみて多すぎるので，補表1の数値は年額とみなした。

131　小坂正人のみ系図上の位置がはっきりしないが，初代村吉末妹そでの子または孫と推測される。

補表 1　山十組各家家計予算と山十製糸株（1925 年）

氏　名	生年	年齢	同族会	家計予算年額(円)	株　数	備　　考
小口村吉(2 代)	1878	47	理事	25,000	107,636	初代村吉次男
〃 今朝吉	1886	39	〃	25,000	91,778	吉三郎長男
〃 重吉	1875	50	〃	7,000	40,661	初代村吉長男,初代村吉兄次郎吉の養子
矢島広之助	1867	58	〃	〃	39,137	初代村吉姉矢島あきの長男
小口重太郎	1888	37	〃	〃	38,000	吉三郎次男
〃 今朝太郎	1870	55	〃	〃	20,157	初代村吉姉小口すゑの 2 男
矢島志摩助	1875	50	会員	〃	5,000	初代村吉姉矢島あきの 3 男
笠原鈴吉	1875	50	理事	5,000	10,078	初代村吉姉笠原ちゑの 3 男,笠原芳之助養子
増沢源三郎	1878	47	〃	〃	10,010	初代村吉妹増沢かつの長男
笠原繁太郎	1858	67	会員	〃	10,079	初代村吉姉笠原ちゑの長男
増沢庄之助	1883	42	幹事	3,000	1,738	初代村吉妹増沢かつの 3 男
小口朝重	1896	29	—	—	26,000	吉三郎 3 男
〃 槇蔵	1888	37	会員	5,000	4,761	今朝太郎末弟(初代村吉姉小口すゑの 5 男)
〃 仙重	1889	36	〃	〃	35,000	2 代村吉弟(初代村吉 3 男)
〃 卯之吉	1879	46	〃	〃	3,997	初代村吉従弟小口直太郎の長男
〃 市郎	1884	41	〃	3,000	7,993	初代村吉妹小口みちの次男
〃 重衛	1899	26	—	—	13,000	吉三郎 4 男
〃 重爾	1902	23	—	—	8,000	吉三郎 5 男
〃 幸重	1903	22	—	—	400	2 代村吉長男
〃 登志男	1906	19	—	—	15,600	2 代村吉次男
小坂正人	･･･	･･･	会員	3,000	1,425	初代村吉妹小坂そでの子または孫と推定
小口合名会社	—	—	—	—	9,550	
(計 22 人)			(16人)	124,000	500,000	

(出所) 第十九銀行『製糸資金貸出計画書』所収資料。
株数の原資料は,『東京興信所報』(1925 年 10 月 13 日)。
生年・年齢・備考は，補図 1 の資料による。
注：1) 家計予算は山十同族会の 1925 年の金額。
2) 山十製糸会社は実際は全 50 万株のうち 2 万 5 千余株を公募しているから，上表は創立の際の予定株数であろう。
3) 小口登志男の持株が幸重より多いのは相続税関係のため。
4) 笠原繁太郎は 1925 年 11 月に没し，長男平一郎が家督相続して繁太郎を襲名する。

一が平壌支店で活動し，後に片倉殖産常務取締役になった例はあるが，彼らは同族会のメンバーにはなっておらず，片倉組のオーナーではなかった。つまり友亀らは創業者子弟として家業に従事したのではなく，職員として雇用されたのである。それは，おそらく，しゆうが小口家に嫁いで生家を離れたこととともに，友亀が片倉組に入ったのが，片倉の製糸業創業からかなり後の 1905 年だったこともあろう。この時，友亀は 32 歳で下諏訪町長から下諏訪製糸所長に抜擢されたのである[132]。源一も同様に，創業期の製糸事業に関わった記録はない。

片倉組や小口組と異なって，なぜ山十では第一世代の姉妹の子供が早くから製糸事業に加わり，かつ同族会員すなわちオーナーの一員になったかに関しては，これら村吉の甥たちが，山十組発足の時点で概ね 20 歳代～30 歳代というちょうど経営に巻き込むことが容易な年齢に達していたということももちろんあったが，片倉などと同様に，すでに存在していた一族の経営が合同していった，または一族が何がしかの出資を伴って経営に参加したことが考えられる[133]。

すなわち，山十組発足直前の 1902 年には，後の山十関係工場は，村吉の 156 釜と 148 釜の 2

132　以上，前掲，拙著，76，130 頁，および『片倉製糸二十年誌編纂資料之綴』。小口友亀の年齢は，前掲『下諏訪町誌』増訂版下巻，119 頁。

補表 2　山十組の工場と釜数

工場名	平野村					下諏訪	諏訪郡計	新町	木曽川	一ノ関	総計
	山十	山六	山七南部	山七北部	計						
起業年	1885	1904	1907	1909		1909		1905	1910	1911	
1902	454 村吉・吉三郎	—	—	—	454	—	454	—	—	—	454
1905	545 村吉・吉三郎	234 矢島志摩助	—	—	779	—	779	240	—	—	1,020
1906	･･･	･･･	—	—	760	—	760	500	—	—	1,260
1908	479	234	240	—	953	—	953	492	—	—	1,445
1909	･･･	･･･	･･･	･･･	･･･	･･･	1,476	612	378	—	2,466
1910	･･･	･･･	･･･	･･･	･･･	･･･	1,362	612	378	—	2,352
1911	452 村吉・吉三郎	218 吉三郎	232 今朝太郎	246 笠原鈴吉	1,148	338 吉三郎	1,485	740 ･･･	504 重吉	504 重太郎	3,233

（出所）1902 年：『平野村誌』下巻，278 頁，05 年：『中央東線諏訪案内』『第四次全国製糸工場調査表』，06 年：『成功経歴日本製糸業の大勢』，1908 年：『第五次全国製糸工場調査表』，1909～10 年：第十九銀行『製糸資金貸出計画書』，1911 年：『第六次全国製糸工場調査表』『製糸資金貸出計画書』。

注：1）1902・05・11 年の下欄は，工場代表者。

2）1905 年の『中央東線諏訪案内』には，平野村 780 釜とある。また総計 1002 釜は 1020 釜の誤り。

3）1906 年の新町釜数は概数であろう。『長野県史』近代史料編第 5 巻（3）985 頁には，1907 年の新町は 480 釜。

4）1911 年の『第六次全国製糸工場調査表』の平野村計は，『製糸資金貸出計画書』の 1,147 釜より 1 釜多くなるが，そのまま。1911 年のその他は『製糸資金貸出計画書』による。1911 年の下諏訪の代表者は吉三郎になっているが，実際は市郎のはず（他の『全国製糸工場調査』はすべて市郎）。

5）平野村の「山十」工場は，さらにいくつかの工場に分かれる。

つと，吉三郎の 150 釜，計 454 釜であったが（補表 2），組発足後まもない 1905 年には，同年刊の前掲『中央東線諏訪案内』が，平野村の山十組工場は 3 つで 780 釜としており，これは，同書掲載工場名簿の，村吉 395 釜，吉三郎 150 釜，矢島志摩助 234 釜の計 779 釜に当たる。そしてこの工場名簿は，農商務省『第四次全国製糸工場調査表』（1907 年刊，1905 年調査）の山十組各工場の数値と正確に一致し，両者を突き合わせることによって，新たに加わった志摩助担当工場は，1904 年起業の山六工場（234 釜）であることがわかる。志摩助（1905 年時に 30 歳）の工場規模が大きいところからみて，また前述のように，この頃，山十組には村吉の甥たちが多数従事していたにもかかわらず，「組員」は，村吉・吉三郎兄弟と，志摩助の 3 人のみだったところからみて[134]，矢島家が山十組発足翌年の 1904 年に出資して建てた工場を合同したのであろう[135]。

さらに，『中央東線諏訪案内』の名簿には笠原鈴吉 58 釜があるが，上記のように同書では山十組に含まれていない。したがって，鈴吉はその後山十組の経営に参加することになるのだが，この名簿と，工場代表者名が記されていない同年調査の『第四次全国製糸工場調査表』を突き合わ

133　片倉の場合，1878 年に兼太郎と光治が共同で器械製糸場を設け，俊太郎は 81 年に兼太郎らの経営に合同し，今井五介が米国からの帰朝後の 90 年に再び経営参加し，林家に養子入りしていた利三郎は 95 年の片倉組結成後の 99 年に合同したように，順々に経営参加・合同して規模を拡大していった。

134　前掲『中央東線諏訪案内』乙の 68 頁。

135　矢島広之助・志摩助兄弟の父，久次右衛門（村吉姉あきの夫）が 1918 年に 85 歳で没した時，「山十組々員矢島久次右衛門」と報じられているが（『信陽新聞』1918 年 12 月 7 日夕刊），彼が山十組の製糸経営に従事していたとは考えにくく，この点もこのような推測をさせる。ただし，久次右衛門の 1877 年の地租額は 5.49 円，広之助の 1905 年のそれは 19 円とそれほど多くなく，農民としてはせいぜい中農である（矢木明夫『日本近代製糸業の成立』御茶の水書房，1960 年，193 頁の第 49 表，204 頁の第 58 表）。

せると，この鈴吉58釜は，じつは進良社分製糸場（58釜）であることが判明する。この工場は，1877年起業の古い工場であるが[136]，その後も存続して，1911年調査の『第六次全国製糸工場調査表』（1913年刊）にも，㐂製糸場・武井与一郎76釜として現れる（与一郎は，『中央東線諏訪案内』の名簿には現れない）。一方，鈴吉は，『第六次全国製糸工場調査表』に，山十組の山七北部工場（246釜）の代表者「笠原鉎吉（ママ）」として現れ，この工場は1909年起業とある。これらのことから，鈴吉は，山十組発足以降も製糸結社進良社の傘下で小規模な製糸場を経営していたが，1909年頃にそれを武井与一郎に譲って（または返して），新設された山十組山七北部工場の担当者として山十組の経営に参加したということがわかる。この場合，鈴吉は山七北部工場建設資金の一部として工場売却金または笠原家ないし自らの若干の蓄積資金を携えて山十組に参加したという可能性があろう。

より直接的に，村吉の姉妹が山十組に出資していたという証言もある。村吉の妹みちの次男小口市郎の長女みち𡚴（小口幽香）は，山十組結成の際，祖母みちが「金四万円を出資して助けてやった」ことを聞いており，そのため父市郎が山十組に入ったという[137]。市郎の兄である長男吉郎はみちの婚家小口百太郎家の家業である蛹商経営を継承するため[138]，次男の市郎が入ったわけである。市郎は山十組下諏訪製糸所が設立されると同時に，21歳で同製糸所長として赴任したとされ[139]，既述のように同族会のメンバーに名を連ね，所有者の一人となっている。みちの出資の原資は，むろん婚家の資産だったであろう。みちの婚家は，村内上層農家だった実家小口重右衛門家とほぼ同格のはずであり，事実，「昔は庄屋」でもあったという[140]。創始者の姉妹は，製糸経営に直接関与しなかったにもかかわらず，婚家からまたは婚家が出資したという点は，片倉組・小口組とは異なる山十組の特徴である[141]。

さらに憶測を重ねれば，1905年に新町製糸所が開設されてまもない頃に，もっと年上の一族が何人もいたにもかかわらず，若くして同所を担当した増沢源三郎の例も[142]，あるいは市郎と同様の事情があったかもしれないし，下諏訪製糸所の業績がとくに悪かったわけでもないらしいの

136　『第五次全国製糸工場調査表』『第六次全国製糸工場調査表』による。

137　前掲，小口幽香『製糸王国の時代に生きて』21，95頁。ただし，出資額4万円はやや過大のように思われる。

138　小口百太郎は蛹商を営んでいた（『諏訪製糸工業地案内』中央蚕糸新聞社，1914年，148頁）。小口定一郎作成系図にも，吉郎は「蛹屋」とある。

139　前掲，小口『製糸王国の時代に生きて』95頁。ただし山十組下諏訪製糸所の設立を1905年としているが，1908年新築，09年起業である（前掲『下諏訪町誌』増訂版下巻，504〜505頁，および『全国製糸工場調査表』）。おそらく市郎は1905年から21歳で本部工場にて製糸業に従事し始め，25歳で下諏訪製糸所長になったのであろう。またみちの出資も山十発足当初ではなく，下諏訪製糸所新設の際かもしれない。

140　前掲，小口『製糸王国の時代に生きて』95頁。

141　また，山十組発足当初から参加していたわけではないという点では，村吉の従兄の子である卯之吉も，岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』には一族従事者として甥しか記されていないから，その後参加したのかもしれない。ただし卯之吉は，補図1のように，村吉の娘婿である。

142　源三郎が開設まもない頃の新町製糸所を担当していたことは，『長野県史』近代史料編第5巻（3）蚕糸業（1980年）989頁。1905年の新設時に所長として赴任したとすれば，その時27歳であった。

に[143]，みちが4万円も出資したという割には市郎の家計予算額も予定株数も一族の中でさほど多くなく，こうした点をみると，補表1に子が名を連ねたすべての村吉姉妹の婚家または子の同族会員自身が，何らかの現金または現物を出資していた可能性もある（要するに，片倉や小口組の例からみても，手ぶらで来た親戚の子をオーナーの一員にしたとは考えがたいのである）。そうだとすれば，これは，中川敬一郎がいう，後発工業国において家族的体制そのものが資金動員の機関になるという一族経営がもつ資金調達面での優位性とみることもできる[144]。

いずれにせよ，山十組発足以後，現金出資をしたり工場を合同させる一族が存在したことは，それをこの頃の山十組急成長の一因とみなすことも可能にさせ，実際，以上のような推測が当たっているとすれば，それによって補表2のような1900年代におけるこの経営の規模拡大の相当部分を説明することができる。したがって山十組の急拡大を，安易にこの頃の製糸経営による利益だけに頼って説明することは危険となる[145]。

結局山十組は，片倉組や小口組などと異なって，当初から他家へ嫁いだ姉妹の多くの男子すなわち甥という次の世代も，創業者の一部に巻き込んだ形で発展したと考えられる[146]。当初はたんに職員として親戚の子を雇用しただけかもしれないが，まもなく彼らも創業者の一員となり，その意味で山十はもともと創業者の数が多かったのである。後年の異常なまでの多工場展開の一基礎は，ここに胚胎していたと思われる。

ただし，初代村吉家・吉三郎家の男子はすべて山十組の製糸業に従事したが，村吉らの甥たちが，すべて山十組に従業したわけではない。岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』が記しているように，やはり甥の中から選抜し，あるいは途中で離脱したと思われる。たとえば，小口重右衛門二女すゑの子今朝太郎は，山十組の重要メンバーになったが，その弟平吉は山十組本部のある平野村下浜で，おそらく蛹商の娘を妻とし，自らも蛹商になっているし，その弟八百蔵も蛹商であった[147]。また小口卯之吉の弟弥十は平野村で1917年に50釜の製糸業を経営し，1933～36年頃に60釜で廃業している[148]。もちろん小口みちの長男吉郎の場合のように，婚家の家業を継承する子が必要なこともあったはずだが，山十組に加わらない製糸経営があったことも注目される。さらに村吉・吉三郎の甥の次世代であるが，笠原鈴吉の長男亀之助が，弟がいないにもかか

143　前掲，小口『製糸王国の時代に生きて』を参照。ちなみに，同工場は戦後長野県の優秀製糸工場とされている（前掲『昭栄製糸株式会社二十年誌』154頁）。

144　末廣昭『ファミリービジネス論―後発工業化の担い手―』（名古屋大学出版会，2006年）34～35頁。

145　石井寛治は，この時期の諏訪製糸経営が，横浜生糸売込問屋や地方銀行からの重い金利負担にもかかわらず急拡大し得たのは，よほど利益の幅が大きかったはずと解釈し，そこから生産費の低減と低繭価を強調する論理を展開した（たとえば『横浜市史』第4巻上，69頁）。

146　以下，「創業者」を，厳密に1903年の山十組発足時の創業者ではなく，比較的早期に経営に参加した者と，やや広く使う。

147　前掲『諏訪製糸工業地案内』148頁，『岡谷市史』中巻，206頁，『人事興信録』小口今朝太郎の項など。平吉の妻ちよのは小口惣五郎の長女。『岡谷市史』中巻，206頁の第3表の小口惣五郎は次代かもしれない。

148　『平野村誌』下巻，279頁，『長野県史』近代史料編第5巻（3）蚕糸業，580，757頁。

わらず，九州帝大医学部を卒業して医師になったように，嫡子が山十の経営に参加することが必須ではないケースがみられる[149]。

こうしてみると，山十小口家の同族結合は，片倉家はもちろん，それより緩やかな結合である小口組より一段とルーズな同族結合，もっといえば家連合の同族団による製糸経営というよりも個人参加による一族結合のようにもみえる。明治末から昭和初期の諏訪製糸業トップスリーの同族結合のあり方は同じではなく，それぞれに個性があり，それが製糸経営のあり方，とくに規模拡大・成長のあり方にも大きな影響を及ぼしている。

しかし規模拡大・成長のあり方に影響を与えたのは，そうした同族結合や所有のあり方ばかりではなく，やはり中心的な一族幹部の経営者としての個性も見逃せない。

まず山十組初期に，経営をリードしていたのは，村吉ではなく吉三郎だったという証言がある。前掲の小口幽香によれば，山十組の経営について，「本社の実際の運営は村吉の弟，小口吉三郎が当たっていたということである」と記している[150]。また，前掲『成功経歴日本製糸業の大勢』（1906 年刊）にも，「[村吉は] 実弟吉三郎，甥矢島志摩助の二氏と協力経営に努む」とあるが[151]，1908 年の信濃銀行上諏訪支店ないし平野支店による製糸家への貸出高をみると，山十組では，村吉ではなく，吉三郎に 18 万円が記録されている[152]。そして補表 1 の，1925 年山十組末期の家計予算や山十製糸会社設立時の予定株数を創業家別に集計すると，今朝吉以下の旧吉三郎家（家計予算 32,000 円，株数 176,778）が初代村吉家（家計予算 30,000 円，株数 158,636）を凌いて，家計予算・株数とも最も多い[153]。これは，生前の吉三郎（1916 年没）のきわめて大きな役割，功績が反映されているとみるべきであろう。

こうしてみると，山十組の，あの無謀とも思われる驚異的な規模拡大を主導したのは，吉三郎だったのではないかとも考えられる。そしてその嫡男今朝吉も，1920 年代に父の血を引いてか，他の一族を無視したきわめて独断専行的な行動をとったことが，近年明らかにされている。すなわち，山十の製糸事業が破綻の淵に追い詰められた際の，山十による旭日生命の買収とその乱脈経営，さらに山十製糸の共同生命などからの簿外借入などを主導したのは，いずれも今朝吉だったのである[154]。そうすると，『信濃蚕糸業史』下巻の山十についての，「昭和二年代表制とな

149　ただし，これも小口吉郎と同様，笠原家の家業を継いだ可能性もあるし，のち亀之助も破綻後の山十岡谷本部工場を継承した竜上製糸の経営に従事している（『人事興信録』笠原亀之助の項，後掲，小林調査報告，7 頁，『長野県史』近代史料編第 5 巻（3），757，774 頁など）。

150　前掲，小口『製糸王国の時代に生きて』21 頁。

151　同書，84 頁。

152　迎由理男「安田銀行と製糸金融」（北九州市立大学『商経論集』46 巻 1・2 号，2011 年）22 頁，注 18。ちなみに，これも山十組が村吉を営業者とした匿名組合ではないことを窺わせるものである。

153　『横浜市史』第 5 巻上（1971 年）283 頁，第 91 表の有力製糸家推定資産額でも，1916 年の山十組では吉三郎（50 万円）のみ現れ，吉三郎没後の 1919 年調査でも，今朝吉と村吉が各 75 万円と同等であった。1920 年代後半～30 年前後頃と推定される山十製糸「個人所有資産調」（横浜開港資料館蔵「山十製糸文書」目録 331 頁の番号 62）によっても，資産額は村吉 118 万円に対して今朝吉は 123 万円であった。

154　前掲，小川『企業破綻と金融破綻』第 8 章～第 10 章。

せる以前より既に統制宜しきを失ひ各自勝手の行動を行ふものを生じ，一意家業に専念せず」という指摘も[155]，主として今朝吉に向けられた記述だったと思われる。

じつは，近年山十小口一族からの聞き取りなどをまとめた調査報告である小林宇佐雄（岡谷市文化財調査員）『重要製糸遺構旧仐組製糸の下浜五邸とその一族―二代小口村吉邸を中心に―（改訂版）』（1999 年，非公刊）によれば，初代村吉は晩年の十数年は中風に倒れ，したがって明治 30 年代後半以降，実質的に吉三郎が指揮をとったという。そして 1913 年に吉三郎が山十組の二代目代表者になり，1916 年の没後，長男今朝吉が三代目代表者に，そして 1925 年に山十製糸会社として法人化されると，二代村吉が四代目代表者・社長になったとされる。

しかし，前掲，岩崎『成功経歴日本製糸業の大勢』には，村吉についての詳しい記述があるが，病に倒れたという指摘はまったくなく，同組の適切な主宰についてしか述べていないから，彼が病気になって吉三郎が代わりを務めるようになったのは，1906 年の同書刊行後まもなくの頃ではないかと推察される。また，1913 年以降の代表者の移行は，長野県『製糸工場調』に記載された本部工場代表者の変遷からみた著者小林宇佐雄の推定である。しかし，第十九銀行『製糸資金貸出計画書』には，1913 年以降も，山十組の氏名欄に「小口村吉」と記されているし，17 年の初代村吉没後も，「社員」欄には，崎次郎または村吉，今朝吉の順で書き始められており，先述のように，法人化直前頃に第十九銀行との資金借入交渉に当たっていたのも二代村吉であった。したがって，初代村吉が病に倒れ，吉三郎が実質的な経営トップになった後も，対外的・形式的には初代村吉，その没後は二代村吉が組長であり続けたとみるべきであろうし，少なくとも第十九銀行はそのように見ていたはずである。

一方，この小林の調査報告 によると，重右衛門（1881 年没）の家督は，この地域に存在した慣行により村吉ではなく末子の吉三郎が相続し，吉三郎家が 仐 の屋号を継承して本家となったされる。そして次の代は長子の今朝吉が 1916 年に家督相続し，さらに 1934 年の今朝吉没後は，実子がなかったため，弟の朝重が順養子となって本家を継承したという。実際，前記矢島久次右衛門の『信陽新聞』に掲載された死亡広告（1918 年 12 月 4 日夕刊）には，親戚総代欄に，小口家としては村吉（二代）ではなく今朝吉が筆頭に記されている。確かに，この時，今朝吉が本家当主だった。このように，組長と本家当主が分離していたことが，山十組の経営に何らかの影響をもたらしたことが想定されるかもしれない。

じつは，片倉家では少なくとも兼太郎（初代）の父市助の代から長子相続制であったのに対して[156]，補図 1 の資料である小口定一郎作成系図によれば，小口家では，村吉（初代）・吉三郎・

155　同書，1110 頁。なおこのような一族の統制がとれていない点は，第十九銀行もむろん認識していた。1925 年 6 月に小口善重が，山十の資金借入のために第十九銀行に掛け合った際に，銀行側は融資の一条件として「組員一致協力」を提示していた（同行『製糸資金貸出計画書』）。

156　前掲『初代片倉兼太郎君事歴』3，12 頁。

善重の世代まで，諏訪に多かった末子相続が慣行であった[157]。村吉（初代）らの祖父弁左衛門（1868 年没）の家督を相続したのは三次郎であったし，三次郎（1894 年没）の家督は，長男の善重（初代）ではなく，末子の権之助が相続した。その後は，おそらく長男子相続を原則とする明治民法の施行（1898 年）の影響であろう，山十小口家と同様に，小口組各家でも長子相続が原則となった。そして山十組では組長でない本家当主の今朝吉が独断的に行動し，小口組では組長でない本家当主の大一が離脱した。こうした点をみると，これら山十組・小口組の出来事の背景には，直接の証拠は見当たらないものの，組長と本家当主の分離・不一致が何らかの要因として潜んでいたのかもしれない。

結局，山十組では，以上のような，組設立後ほどない頃の初代村吉組長の発病と吉三郎の実質的な代行，その下での急速な発展とその最中の吉三郎・初代村吉の相次ぐ死去，そしておそらく当初からの組長と本家当主の分離・不一致を含むやや錯綜した事情が，今朝吉の豪胆な性格と相まって[158]，1920 年代半ば頃，第十九銀行から「組員一致協力」を要請されるような事態になっていった背景と推測されるのである。

いずれにせよ，小口組については，子弟に１つずつ工場をもたせるという原則で規模拡大は概ね説明できるとしても，山十組の場合は，第１次大戦期頃から一族外とみられる者が工場代表者になるなど，それだけではうまく説明できない。山十組結成期以来，よかれあしかれ，吉三郎・今朝吉父子の強い個性・積極性も，借金を重ねてのほとんど限界までの拡張を追求した山十の経営パフォーマンスを特徴づけることになった大きな要素と考えられる。そしてこうした点は，組長に対する一族の信頼を基礎としつつ彼に全権委任して経営する匿名組合の実態が，山十組にもなかったことを示すものである[159]。要するに，山十組は村吉をトップとするヒエラルキーに基づく指揮命令系統が早くから不明確だったのである[160]。

おわりに

以下，補足を加えつつ判明した点をまとめよう。

１．当初の小口組の組織は，独立の２つの製糸経営からなる製糸結社的な組合であり，匿名組合

157　他の諏訪大製糸家としては，山一林組も同様であったことが知られている。前掲，山口編著『金融史』288 頁，注 9。

158　戦後の山十小口一族の今朝吉に対する評にも，「『おおぶろしき』の人」とか「豪快な人柄」とあり（前掲，小林調査報告，8 頁），今朝吉家を継承した朝重長女方子の小口幽香宛書簡（1991 年 1 月 20 日付）には，「今朝吉が仆製糸を大きくもしつぶしもしました」とある。

159　『昭栄製糸株式会社二十年誌』も，山十組はたんに「小口村吉，小口吉三郎の兄弟によつて個人経営の形態として創設された」とするのみで（4 頁），匿名組合とは記していない。なお，小川，前掲書は，匿名組合を「緩やかな連合体」（428 頁）とするなど，匿名組合の理解にやや疑問がある。

160　ちなみに，旧山十組製糸工場の多くを継承した昭栄製糸に山十小口一族の中から何人もが社員として移ったが，最後に昭栄の経営陣に加わったのも，村吉家の子弟ではなく本家当主の朝重であった（『昭栄製糸株式会社二十年誌』参照）。

の形式も実態もなかった。1916 年の三と金の合併以後についても同様である。

そもそも匿名組合とは，匿名組合員が営業者に出資し，営業者があげた利益を分配するものであり，営業者と匿名組合員との匿名組合契約によって成立する。要するに，匿名組合員は営業者に出資財産についての運用を全権委任するのであり，その出資は営業者の財産となり，匿名組合員に持分権はない。そして匿名組合員は営業者の行為について第三者に対して権利義務を持たない。

1929 年 12 月に税務署に提出した「小口組々契約書」の控えが残されているが（後掲資料 1），匿名組合，匿名組合員といった用語も使われておらず，内容からも匿名組合であることを示すものはない[161]。税務上は，1921 年まで小口組本支店はそれぞれ別経営として課税されており，税務当局も匿名組合とはみなしていなかった。さらに，破綻直後の 1931 年 9 月の債務総額 744 万円について，一族 12 人（持分のなかった巻太・理一・三平らも含む）が連帯債務者となっていた。匿名組合であったならば，上記のように営業者のはずの善重が債務を一手に引き受け，他の者は関係ないはずである[162]。等々，小口組が匿名組合の形式も実態もなかったことを示す証拠は多い。

一方，表 7 のように，20 年代の農商務省『全国製糸工場調査』などの小口組各工場の組織形態記載は著しく不統一で信頼性に欠け，たとえば巻太の徳島支店は，内部的にはそして税務上も小口組から独立した経営であり，巻太は組員ではないにもかかわらず，徳島支店の組織形態を匿名組合としているものもあった。

一体に，小口組は当初から当座のコストをできるだけ避けて運営し続けたように思われ，法人化しなかったのも，それに伴うコストを避けたためのように思われる[163]。これらの点は，かなり不統一ともいえる決算書類を正そうとしなかった点からも窺われる。

もちろん，生糸取引また資金調達といった点で，統一した企業名を市場に浸透させ，ブランドを確立させておくことは重要であり，したがって，徳島なども当初から小口組徳島支店と称していたが，一族の信頼関係を前提とすれば，法人化していない組織の法的な形態はさして重要なことではなく，それがこうした諸調査の記載不統一に反映しているのではないだろうか。

161　ただし，この契約書は明らかに税務上の要請によってこの時作成されたものであり，こうした契約書はもともと一族内での正式文書として存在していなかったと思われる。その内容は，それまで，一族の口頭での申し合わせ，了解事項だったと考えられる。

162　匿名組合でも，匿名組合員がその氏若しくは氏名を営業者の商号中に用いることを許諾した場合はその使用以後に生じた債務は営業者と連帯して責任を負担すべしという商法の規定があるが，それは，第三者が共同事業のように誤認する可能性があるから，あるいはもはや匿名組合の性質を離脱したものだからであり（栗本勇之助『帝国商法釈義』博文館，1899 年，560～561 頁，大日本民衆法律学会編『日常百般民衆顧問法律百科大辞典』法学館，1925 年，234 頁など），小口組をはじめ諏訪の一族大製糸が仮にそれに該当するとしても，それはもともと匿名組合の性質をもっていないということである。

163　小口定一郎氏の大次からの聞き取りメモ（前注 37）によると，おそらく 1920 年代であろう，金吾が小口組の株式会社化を主張したことがあるが，容れられなかったとのことである。

そして，片倉組・山十組等，他の一族による諏訪大製糸の「匿名組合」も同様に，匿名組合の形式と実態があったかは大いに疑問である。もっとも前述のように，『平野村誌』『信濃蚕糸業史』のみならず，農商務省（農林省）『全国製糸工場調査』や長野県内務部『製糸工場調』などにも，諏訪の一族製糸大経営の組織形態を匿名組合としている場合があることは，調査が杜撰というだけではなく，本家家長ないし代表者への信頼を対外的に示すといった意味で，「匿名組合」と称した場合があったのかもしれない。しかしたとえば，大和組の企業史である片倉信一『ヤマト百年回顧録』（1972年）は，1905年5月に匿名組合大和組が結成されたとしているが[164]，そこに掲載されている同組の「組合規約」（後掲資料2）は，小口組同様，匿名組合の形式ではない。

また片倉組については，1900年代後半頃の無表題規定草稿（「有限責任社員ニ関スル規定」と推定）は[165]，「社長」の章もあり，一見，1906年設立の片倉合名の有限責任社員の規定のようにもみえるが，固定資本は15年で償却すべしとの条項や，会計年度は6月1日から翌年5月31日としている点などからみて[166]，明らかに製糸事業を行っている片倉組の規定である。というよりも，この時期（あるいは両大戦間期でも）の同組内部では，合名と製糸事業の経営体はあまり区別なく「片倉組」という語が使われることがある。いずれにしても，この「有限責任社員規定」とは，明らかに一族外の組職員を対象として勤勉優秀な者を家父長的に保護・優遇しようとしたものであり，したがって，一族は製糸事業についても無限責任であることを当然の前提としたものとみなせるのである。さらに片倉家憲でも，重要な契約の締結等は同族会の審議によって決定するとしているなど[167]，匿名組合にそぐわない条項もみられる。結局，同組は，たとえ宗家の家長兼太郎の権威が大きかったとしても，兼太郎が全責任を負い，その他の者は有限責任である匿名組合であったとは到底考えられず，彼らが自ら標榜したように「一族兄弟一致団結シテ之ヲ経営」する「共同経営」なのであった[168]。

山一林組については，石井寛治の詳細な経営分析があるが[169]，そこでは，1900年に匿名組合山一林組となり，1907年には合名会社山一林組に改組されたとされている。しかし匿名組合に

164　同書，75頁以下。

165　片倉兼太郎家文書所収。前述の片倉組「特別待遇員規定」（1908年5月）の第30条に，「従来片倉組ニ於テ行ハレタル有限責任社員ニ関スル規定」なる表現がある。この「特別待遇員規定」は「有限責任社員規定」も継承したものと考えられるが，従業員特待制自体はすでに1899年に設けられている（『二代片倉兼太郎翁伝』86頁）。

166　片倉合名の年度は，1919年度までは1月～12月の暦年と同じである（前掲，拙著『戦間期日本蚕糸業史研究』41頁，第11表，注1）。

167　前掲，拙著，12頁。

168　引用は，1939年に上諏訪税務署に提出した，1878年以来の同家製糸事業の由来を説明した文書（前掲，拙稿，14頁）。いうまでもなく，匿名組合は共同事業・共同経営ではなく，営業者の単独事業である。なお片倉組を仮に匿名組合として，前注162に記した商法の規定が適用されるとすると，今井五介や林利三郎は出資分のみの有限責任，光治・佐一・俊太郎らは兼太郎との連帯責任という妙なことになる。

169　前掲，山口編著『金融史』第2章第3節2「開明社林家の経営」。

なったとする根拠は『平野村誌』の記述のみであり，1900年成立の根拠は「△林組」と記した帳簿がこの頃から現れるというものにすぎない[170]。組合組織にしたのが1900年とはいえるが，有限責任の匿名組合員もが無限責任社員となる合名会社へ改組されるのはやや不自然であり，もともと一族の連帯責任による組合経営を法人化して合名会社にしたと理解する方が自然である。林組に限らず，大和組が1923年に，丸ト組が24年に，渡辺組が29年に[171]，そして小口組も31年にいずれも合名会社化したように，非法人の組合組織が法人化されると合名会社となることが多かったのも，同様に理解できる。

要するに，主に戦前の『平野村誌』に依拠して，何々組と称する一族の諏訪製糸経営はいずれも匿名組合だったとする誤った認識がとくに戦後流布し，筆者を含めて研究者も，共同経営のイメージを持ちつつそれとは矛盾する認識を無批判に踏襲してきたように思われる。戦後刊行された大和組・笠原組の企業史には，『平野村誌』等の記述を継承して自らを匿名組合としているが[172]，じつは戦前刊行ないし執筆された『片倉製糸紡績株式会社二十年誌』『初代片倉兼太郎君事歴』『二代片倉兼太郎翁伝』さらに『尾沢琢郎伝』等の企業史・伝記には，片倉組や尾沢組が匿名組合であるとはまったく記しておらず，たんに「共同の組合経営とし」などとあるだけである[173]。1906年刊行の前掲『成功経歴日本製糸業の大勢』にも，「自ら尾澤組を標榜し」とか「同族団結の下に小口組を標榜す」などとするのみである[174]。そして彼らは一族の共同事業であるがゆえに連帯責任を当然としていたであろう。したがってこれらは，組合員は無限責任である民法上の組合，任意組合とみなされるべきものである。

もっとも戦前諏訪の製糸経営の中に，正式に匿名組合契約を結んだものがなかったわけではない。たとえば，明治末から昭和初期の有力製糸の一つである入一組（下諏訪町）の前身である入〇組は，1901年に山田由蔵ら5名により期限10年として設立された匿名組合であり，満期の1910年に解散して，新たに入一組製糸所が設立された[175]。また昭和初期に合資会社中村製糸所を継承した若宮製糸所も匿名組合として設立された[176]。ただし，それらはいずれも一族による製

170　同上，289頁，注16。

171　前掲『ヤマト百年回顧録』163〜165頁，第十九銀行『製糸資金貸出計画書』，前掲『丸興三十五年史』243頁。ただし大和合名会社は1928年に大和組に組織と名称を戻した。

172　『ヤマト百年回顧録』は，『平野村誌』や戦後の製糸業史研究などを参照して書かれたとされ（同書の序），笠原組については，前掲『笠原工業（株）上田工場七十年のあゆみ』8頁に，『平野村誌』の記述がそのまま転載されている。

173　前掲『初代片倉兼太郎君事歴』37頁。

174　同書，9，35頁。管見の限り，明治期の文献に，諏訪の一族製糸大経営を匿名組合としているものは見当たらず，それは1920年代の農商務省（農林省）『全国製糸工場調査』や長野県内務部『製糸工場調』からと思われる。

175　入一通信工業株式会社社史編纂委員会編『50年のあゆみ』（入一通信工業株式会社，1981年）4〜5頁。『増訂下諏訪町誌』下巻（甲陽書房，1990年）506頁には，入〇組の当初の組織者4人は，従来からの製糸経営を行っていた山田由蔵のほか，繭買（2人）と製缶業者だったとしており，匿名組合の営業者はおそらく山田だったであろう。

糸大経営ではなかった。

おそらく，これら一族による組合組織の製糸経営者にとっては，経営上，資本を一体として運営し，（個別工場名ではなく）一体化した企業の名称を名乗ることが重要であり，小口組同様，組合の種別といった組織形態はさほど重要なことではなく，一族内で組合契約書を作成していない場合も少なくなかったのではないかと推測される。そうした事情が1920年代における『全国製糸工場調査』の組織形態記載の不統一に反映されているのではなかろうか。相互信頼を前提とした一族経営を法人化・会社化せず「組合」としておくことは，資本と収益を一体として運営する簡単な（取引コストを節約する）手段の一つだったのであろう[177]。

２．次に，諏訪製糸業の特徴として，購繭資金のほとんど全部を外部からの借入に依存する点が，従来からよく知られている点であった。小口組はまさにその典型であり，現金預金も，安全弁としての不動産・有価証券もほとんど持たず，基本的に収益を原資に設備投資を行って，設備投資を収益で回収できる限り，水平的な規模拡大を続けたといえよう[178]。

そもそも小口組では「貸借対照表」はあったが，それはたんに製糸工場の上に位置する本部事務所の負債残と運用残の表であり，企業全体の資産と負債を示す通常の貸借対照表ではなかった。そのような貸借対照表が作成されるのは，1920年代になって，銀行からそうした財務諸表の提出が要請されるようになってからであった。このため，本部事務所では，そもそも小口組全体の損益表も1920年代初頭まで作成していなかったし，小口組全体でどの程度の負債があるのかも把握できていなかった。一つの統合された企業というよりも，複数工場の緩やかな連合体に近かった。同様に，固定資産についても評価額を算出しておらず，当初の設備投資の累計額しかデータはなかった。法人化した彦根支店を別として，節税にならないために減価償却という考え方を意識的には導入していなかったのである。これは個人経営の限界とも思われそうであるが，しかし同じく個人経営の片倉組は，既述のように，遅くとも1907年には毎年度の減価償却を15分の１ずつ，15年ですべて償却すること，また利益金の１割を積立金として欠損補塡などにあてることなどを会計ルールとしており，意識的・積極的に内部留保に努めるようになっていた。

小口組の内部留保に努めない借入金依存の体質は，親戚筋の山十組も同じだったこともよく知られている。大一の㊦組も結局29年に破綻するが，前述のように大一自身によれば，過大な投資が原因で，事業上の損失によることは多くないとしており，大雑把にいうと，これらは㊦・山十を含めた小口一族に共通した特徴であった。そして片倉以外の他の諏訪大製糸との比較では，

176　前掲，古村敏章『生糸ひとすじ』281～282頁。

177　なお，『平野村誌』下巻，221頁，『岡谷市史』中巻，536頁によれば，平野村の匿名組合と称されるものは，いずれも正式登記を経ていないから，正しくは同村に匿名組合は一つも存在しないとか，正式登録もなかったとあるが，匿名組合契約成立に登記や登録は必要ないはずである。

178　1919年頃以降に開始した土地投資も，不安定な製糸経営のリスク分散というよりも，値上がり期待の，銀行借入による投機的な投資であったし，有価証券投資も，製糸経営上の必要から取得したものが大半であり，リスクを回避せず，規模拡大とその維持をめざした点で，かなり一貫した経営スタイルであった。

少なくとも小口組の破綻は，必ずしも工場の生産性の問題というわけでもなかったと思われる[179]。そして小口組等のそうした特徴がどこから出てくるのかについては，従来，あまり説得的な説明はなされてこなかったと思われる。

石井寛治が集計した1919年1月の第十九銀行による諏訪有力製糸家正味資産調査をみると[180]，片倉兼太郎の1,100万円は別として，小口吉三郎（山十組）200万円・小口善重220万円・林利喜平（山一林組）195万円・笠原房吉150万円などと，大製糸家の正味資産は概ね似たようなレベルにあった[181]。しかし直近の1917年度の釜数と製糸場数は，最大の山十組11,605釜（19工場）から最小の笠原組2,147釜（5工場）までと，きわめて大きな開きがあった[182]。正味資産はさほどの差がないのに規模拡大に関する経営戦略がこれほど大きく異なっていたことを，たんに経営者のリスク選好の差のみで説明するに止まるとすれば，いささか安直にすぎるように思われる。たしかに山十組の例で検討したように経営者のリスク選好の差は存在したはずだが，本稿の小口組の分析からは，子弟の数を含めた一族のあり方が，規模拡大戦略を大きく規定する重要な要因であったことがわかる[183]。

3．すなわち，一族経営の諏訪大製糸において，一族が多いことやその増加は，規模拡大に好都合だったとともに，逆に増加した一族子弟に製糸経営の場を与え，さらに所有権を分与することが，規模拡大の重要なインセンティブになっていたと考えられる。この点は，初期の小口組をみても，㠯では善重の弟らに1つずつ工場をもたせるといった姿勢がみられるし，㑹に至っては工場を借りてまで弟房吉に割り当てていた可能性がある[184]。さらに小口組は大戦期に支店を次々に開設するが，じつはこの頃に20歳を超える一族子弟が次々に現れてきたのである。小口組の工場増設とそれを担当する子弟の年齢を子細に検討すると，大人になったら工場を割り当てるという原則が概ね貫かれていることがわかる。

これに対して，兄弟の多い大一家の弟たちは，持分比からみて増設工場を担当できなかった。そこでこの時点で工場経営者たりうる兄弟3人にやや小さいながら1つずつ工場を分与して，彼らは離脱し，未成年の末弟の分を含めて，さらなる規模拡大をめざし，過大な設備投資を行っていったというわけである。大一の離脱は，いわば一族の人口増加に規模拡大が追い付かなくなっ

179　すなわち，片倉や郡是との比較ではなく，笠原組や大和組，丸ト組，入一組など，昭和恐慌期に苦しみながらも，そして組織再編は伴っても，破綻せずになんとか乗り切り，業態を変えて近年まであるいは現在も存続している諏訪有力製糸経営は意外に多く，そうした経営との比較である。

180　『横浜市史』第5巻上，283頁，第91表。ただし共同経営者を含んだ資産額。

181　ただし小口金三郎（85万円）と尾沢福太郎（95万円）はやや少ないが，前者は岡谷製糸会社のメンバーであり，一族経営ではない。

182　『横浜市史』第5巻上，273頁，第88表。片倉組は9,198釜（22工場）。

183　一般に一族経営とは，オーナー経営者の企業を指すので，創業者1人による経営も含むが，一族経営の諏訪大製糸の場合，多数の一族が所有と経営に関わるため，そのあり方は企業経営をきわめて大きく特徴づけると考えられる。

184　小口組発足時には，表7に示していない借釜250釜があり（前掲「小口組沿革概略」），房吉が担当したと思われる。

たため，あるいは一族の人口増加に持分比がそぐわなくなったため，過剰人口が経営外にあふれ出たものといえる[185]。

さらに，山十小口家は，既述のように姉妹の子を含めた一族子弟がとくに多く，結成当初から村吉の姉妹の子も多数創業者の一部に取り込んで発展させた。そして山十組・小口組は，これら一族子弟を特定の工場の経営者として，長期にわたって担当させた。こうした複数工場の分権的な経営のあり方は，諏訪の他の一族製糸経営，さらに一族でない製糸経営でもみられた。ただし，片倉組はやや異なっていた。

4．片倉家も一族子弟や分家はかなり多く，各所に工場を設置して規模拡大したが，小口組と異なって，当初からイエ（家）の壁を取り払って，資本を統合させていたとみられ[186]，さらに家憲の制定により，一族の所有権と行動を制限した。この家憲も決して作成しただけの形式的なものではなかったことが，種々の資料から判明する[187]。そして製糸経営においても，既述のように早くから一族外の有能な人材を工場長に抜擢することが珍しくなく，彼らの間で競わせる一方で，一族の任務としては特定工場に貼り付くことを重視するというよりも，本部重視ないし全体の統括重視の姿勢がみられ，かつ少数の中心的な一族が本部・本社で経営実務を取り仕切った[188]。そして製糸経営の中枢からややはずれた一族子弟を中心に，20年代以降の経営の多角化が進められた。こちらでは過剰人口が片倉財閥の形成につながっていったわけである。

一族経営は所有者と経営者が一致し，エイジェンシー・コストが生じない点や，一族間の信頼関係が取引コストを節約させる点が優れたところとされるが，一方では，規模が拡大し，多数の

185　逆に，1905年の大和組結成は，工場経営者の過不足調整のため，2つの経営が統合された例である。すなわち分家の㋮当主幾太郎が病気になり，㋮工場と神保原工場を長男吉五郎一人で経営しなければならなくなったのに対し，本家㋑（伴蔵家）の方は，細田製糸所と刃支店の2工場を経営するのに，伴蔵・島吉・千代吉・知恵造と手ぞろいだったことがあり，やはり一族経営者の工場配置の問題が重要だったのである（前掲『ヤマト百年回顧録』75頁）。

なお，一族子弟が多かったから規模拡大したという主張に対して，子弟の数の多くても一様に規模拡大ができたわけではなかろうという問いに対しては，当然そうであり，本稿でも指摘したように，小口組も山十組も少なくとも1910年代までは優良な製糸経営の一つだったのであり，それゆえ第十九銀行や横浜売込問屋も資金面で優遇したこともすでによく知られている。本稿の主張は，そのようにして発展した諏訪大製糸を対象とした議論であり，しかしその小口組でも限界があり，権之助家の子弟のための規模拡大ができなかったために経営を分離させたということである。

186　たとえば，初代兼太郎は，1890年に設置した松本清水製糸所に，当初従弟の俊太郎を派遣していたが，アメリカから実弟今井五介が帰国すると俊太郎に代えて彼に担当させたことなどは，資本が統合していなければありえないことと思われる（前掲『今井五介翁伝』42頁）。

187　前掲の1927年2月20日付の片倉三平から二代兼太郎宛書簡によれば，この頃，家長二代兼太郎が家憲の改正を計画し，同族でその内容につき議論になっていたことが記されており，家憲が空文化していたわけではないことを窺わせる。また子細な点はともかく，婚姻養子縁組など，ほぼ家憲の規定に沿って様々な行為が実行されていることが明らかである。

188　このように，片倉は明治期から諏訪の他の一族大製糸より一族外人材を工場長さらに本社幹部に登用する気風が強かったとみられるが，1920年代でもまだ一族外取締役はほとんど存在せず，経営形態はなお所有者家族の排他的支配である「閉鎖型」（前掲，末廣『ファミリービジネス論』第2章）であった。

一族が所有と経営に関与するようになると，チームワークが重要になるとともに，一族間の関係性が複雑化し，適切な人材配置が歪められたり，統一的な意思決定のコストが高くなる。

その解決策として，一般には，責任を分担・分割することや，長男以外は所有や経営に関与させないことなどが行われたとされるが，片倉は，家業の長期的・安定的発展のために，当初から資産を共有とするとともに，その所有権を制限して，一族が家の都合で資産を分割することを許さず，かつ企業の意思決定コストを引き下げ，全企業的な経営効率化を図るために集権的な経営体制を築き，家長の大きな権威の下で[189]，各家の子弟を製糸事業の重要部署に平等に配置することが優先されるわけではない体制とした[190]。

こうして，統合化された集権的経営の片倉は，既述のように，すでに 1910 年代初頭には全国各工場の 5 日ごとの財務データを本部が集約しており，さらに 1924 年からは毎月の仮決算を施行させるなど，各工場の情報を本部・本社に報告させ集約する機能は，小口組とは雲泥の差を生じさせていた。

これに対して小口組は，次第に統合していくとはいえ，厳格な総有制を採用するコスト，集権的な経営体制を築くコストを避けて，家の事情を優先させ，強い家長権を発動させない温情的な対応を特徴としていたため，統合化・集権化によるメリットが十分に得られない反面，統合化に伴う一族間の緊張関係の発生を予防しあるいは緩和する効果があったと思われる[191]。山十組も，既述のようにもともと家長権の弱い，ゆるやかな結合だったのではないかと推測されるし，片倉以外の一族経営は，概ね，厳しい集権的体制を採らなかったと思われる。

結局，近代の諏訪における一族製糸経営に限っていえば，エージェンシー・コストが生ぜず，信頼に基づく関係を築きやすいという取引コストを節約しうる面と，比較的フラットな意識を持つ一族に配慮した温情的な関係がヒエラルキーに基づく効率的経営を阻害するという取引コストを増大させる面の両方があった。規模が小さい間は，前者のメリットがめだつとしても，次第に規模が大きくなると，後者の面が深刻になり，それをどう処理するかが大きな問題になった。そしてここでもやはり，リーダーたる力量が必要な代表者には前代表者の長男ないし家督相続者が就くことが当然視されていたから，その代表者がリーダーシップを発揮してこれらの問題をクリ

189　片倉組では，相対的に強い家長権によって統制を図ったのは，一族に対してだけではなく，雇用した職員に対しても，特待員制度，有限社員制度，見習生制度などを制定して，家父長的に保護と統制を意識的に図ったことが特徴的のように思われる。

190　また繰り返していえば，規模拡大は一族の数に規定されるだけではもちろんない。片倉の場合は，明治期において，一族の数が多かったことは規模拡大に役立ったとはある程度はいえるが，とくに戦間期には規模拡大・経営多角化が一族の数に規定されて行われたという解釈・説明は部分的にしかできず，全体としては，非一族経営の大経営と同様な，市場動向をみながらの一般的な戦略的規模拡大や経営多角化にすぎないといった方が適切と思われる。

191　片倉は，したがってこの点で逆に困難な問題を潜在的に抱えていた（前掲の三平から二代兼太郎宛の書簡には，そうした同族間の潜在的な軋轢が記されている）。もっとも小口組でも，一族内部の確執があったことが，小口定一郎氏の大次からの聞き取りメモ（前注 37）に記されている。

アすることは容易なことではなかった，といえよう。

５．いずれにせよ，従来，片倉と他の諏訪製糸との違いについて，外形的な生産技術や金融的条件，あるいは所有資産に着目して議論することが多かったが，その前提として，一族のあり方に着目する必要があるのではないかと思われる。片倉の生産力の優位性として指摘される，早期の三口繰から四口繰への移行とか，多条繰糸機の導入などは，いわば結果であり，なぜ片倉ではそれができて，他の大製糸ではできなかったのかについて，組織のあり方，さらに一族やその所有権のあり方から問題にされるべきであろう。

（付記）本稿は，経営史学会第 49 回全国大会（於龍谷大学，2013 年 10 月）で，その骨子を報告したものである。本稿作成にあたって，故小口定一郎氏，嶋崎昭典名誉館長をはじめとする岡谷蚕糸博物館の方々に大変お世話になったことを記して，感謝いたします。

（資料 1）「小口組々合契約書」（1929 年 12 月 10 日）

小口組々合契約書

第一章　総則

第一条　本組合ハ次条ニ定ムル目的ノ為メニ設立スルモノトス

第二条　本組合ハ生糸製造ノ業ヲ営ムヲ以テ目的トス

第三条　本組合ノ名称ヲ小口組ト称ス

第四条　本組合ノ本店及支店ノ所在地左ノ如シ

本店　長野県諏訪郡平野村三，八五一番地

支店　仝県仝郡下諏訪町字矢木東二四五番地

支店　群馬県高崎市赤坂村七〇四番地

支店　茨城県新治郡石岡町字石岡七，九〇〇番地

支店　兵庫県養父郡大蔵村字東谷二二〇番地

支店　福島県郡山市字田中三八番地

支店　宮崎県北諸県郡沖水村大字川東字榎原四，七二〇番地

支店　東京市神田区淡路町二丁目一四番地

第二章　組合員及持分

第五条　組合員ノ住所氏名及其資産持分ノ歩合左ノ如シ

一，七分ノ二　諏訪郡平野村五，二三〇番地　小口善重

一，七分ノ一　仝　郡平野村五，二二一番地　小口勝太郎

一，七分ノ一　仝　郡平野村五，四〇〇番地　小口修一

一，七分ノ一　仝　郡平野村五，四三五番地　小口啓一

一，七分ノ一　仝　郡平野村五，四三二番地　小口禎一

一，七分ノ一　仝　郡平野村四，九九三番地　小口金吾

第三章　組合ノ代表

第六条　本組合ハ小口善重ヲ以テ組合長ニ選任シ組合ヲ代表セシム

第四章　計算

第七条　営業年度ハ毎年三月一日ヨリ翌年二月末日迄トス

第八条　組合長ハ営業年度ノ終リニ於テ計算ヲ為シ翌月十日迄ニ左ニ掲ゲタル書類ヲ組合員ニ提出シ其ノ承認ヲ求ムルモノトス

一、財産目録

二、貸借対照表

三、営業報告書

四、損益計算書

五、損益ノ配当ニ関スル議案

第五章　解散

第九条　本組合ハ存続期間ヲ定メズ若シ解散ノ必要アル場合ハ総組合員ノ協議ニ依リ之ヲ定ムルモノトス

第六章　清算

第十条　組合解散ノ場合ニ於ケル組合財産ノ処分方法ハ総組合員ノ同意ヲ以テ之ヲ定ム

右小口組々合設立ノ為メ此契約書ヲ作リ各組合員左ニ署名捺印ス

昭和四年十二月十日提出（税務署へ）　小口善重

小口勝太郎

小口修一

小口啓一

小口禎一

小口金吾

（出所）小口組『公文書控』（大正十二年）。

（資料 2）「大和組々合規則」（1905 年 5 月）

第 1 章　総　則

第 1 条　今般時勢に鑑み共同一致し以て事業の進捗並に隆盛を謀り斯業界の信用を増進するを目的とし茲に組合を組織する

第 2 条　当組合を大和組と称し本部を川岸村字細田に置き是れを細田製糸所と名し支部を二個所に置く一つを川岸村字川添に置き，是れを〆製糸所と名し一つを武州神保原駅に置き是れを神保原製糸所と名す

第3条　当組合は専ら生糸製造業を営み原料の買入生糸及付属品等を販売す

第4条　組合員は常に事業を改善せしめ利害得失を具に研究し業務の進捗は勿論利益の増大ならしむるに勉むへし

第5条　組合員は常に質素節倹を主とし経済界の趨勢に着眼し斯業他組合に劣らざるを期し精励すへし

第6条　当組合は同業者に対し徳義を重じ信誼を厚ふし以て斯業界の規模たるを期す

第7条　組合とは仆㐧両家家族のみを云ふものとす其他当組合に於て労を執る工男工女全部を通じて従業者と称す

第2章　計　算

第8条　当組合の決算は毎年5月30日を期日と定め満5ヶ年を以て一期とす

第9条　現在の工場其他一式有形の儘にて年内賃貸料として決算の損益に係らず一釜に付十円と定む

第10条　毎年5月30日現在の薪炭米味噌其他の在高を調査し燃料白米貯蔵品の各部へ買入れるものとす

第11条　器械什器不完全の為新調若くは修繕の必要あるときは各製糸所釜数に対し1釜金1円未満は修繕費とし1釜金1円以上は賃貸料より私弁するものとす

第12条　組合員当組用務にて外出の節は1日50銭宛の交際費を割与するものとす

第13条　各組合員貸借金へは利子を付し（利率1日100円に対する3円）計算するものとす付則従業者貸5円以上の前貸金は利子を付す

第14条　年度決算の上利益金の処分法は1釜30円未満なるときは固定保存積立金として其2割を消却し1釜50円未満なるときは其3割1釜50円以上なるときは其4割を消却するものとす付則年度決算の上損失のときは固定保存積立金を消却せす

第15条　当組合に於て天災火災盗難其他の不慮の災難を招きたるときの損害は当組合の負担とす

（出所）片倉信一『ヤマト百年回顧録』（株式会社ヤマト，1972年）76～77頁。