

両大戦間期組合製糸の経営財務分析

——長野県下伊那地方の事例——

田 中 雅 孝

(長野県松川高等学校)

第1節 課題の限定

両大戦間期の蚕糸業史研究については主として製糸独占資本の成立を論点として研究が蓄積されてきた。そこでは1920年代後半からの生糸の代替品である人絹産業の発展と世界大恐慌により、アメリカ生糸市場が変化し、日本の輸出用生糸市場が高級靴下糸に限定されていくなかで、片倉・郡是による巨大製糸による高級糸市場の独占が1930年代前半に進展し、繭市場においても巨大資本による養蚕農民の特約組合への組織化が進行したとするものであった¹。一方、1920年代の生糸市場をめぐるのは地方中小製糸や産業組合製糸が高格糸生産の中心であったという見解もだされ²、戦間期の産業組合製糸についての研究も蓄積され、養蚕農民を組織化し、良質繭を確保するうえで有利な条件にあった組合製糸が高級糸生産で一定の位置をしめることが検証されてきた³。

小稿の課題はこうした先行研究をふまえて、下伊那地方で戦間期において展開した組合製糸の経営財務を比較分析し、その経営を資金面で支えた地域の金融条件をあわせて検討し、高格糸生産の経営条件と昭和恐慌への対応の特徴を考察することにある⁴。伊那地方は日露戦後から大正期にかけて急速に養蚕業の量的発展をみた後発型の養蚕地域である。大正期の養蚕業の小商品生産としての発展を基礎条件として、第一次大戦期に組合製糸が勃興し、この時期には伊那地方では各自治村落レベルを

1 小野征一郎「製糸独占資本の成立過程」(『両大戦間期の日本資本主義』東京大学出版会・1979年)、高梨健司「1930年代の片倉製糸の高格糸における地位」(『土地制度史学』第123号・1989年)、花井俊輔「繭特約取引の形成と展開」(『土地制度史学』118号・1990年)、上山和雄「両大戦間期における郡是製糸の販売政策」(『国史学』國學院大學142号・1990年)、松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究』(東京大学出版会・1992年)等の研究成果がある。

2 大島栄子「1920年代における組合製糸の高格糸生産」(『歴史学研究』468号・1980年)、同「龍水社の信用販売の特質」(『協同組合奨励研究報告』第6輯)がある。

3 両大戦間期を対象とした先行研究としては平野正裕「1920年代の組合製糸」(『地方史研究』38巻2号・1988年)が上郷組合を中心に山本・龍丘・山吹・座光寺・河野組合との生糸価格・原料繭配分金等について1920年代を対象として行った。上山和雄「両大戦間の組合製糸」(『横浜開港資料館紀要』6号・1988年)は上郷組合の戦間期の経営動向を検討した。矢澤健太郎「両大戦間期の組合製糸」(金沢大学経済学部卒業論文・1996年)は河野組合の戦間期の経営動向を検討している。筆者の個別組合を対象とした研究では山本村組合製糸水晶館を対象とした「戦間期における組合製糸の事業展開」(『岡山大学大学院文化科学研究科紀要』第8号・1999年後に森元辰昭・葛西大和編著『地方史研究の可能性』, 西日本法規出版・2004年に所収)がある。

4 本稿は筆者の岡山大学大学院文化科学研究科に提出した学位論文「両大戦間期における組合製糸と地域構造」(2002年)の第3章に加筆・修正を行ったものである。

組織領域として組合製糸が成立した⁵。さらに各組合＝単組の出荷組織として下伊那組合製糸連合会「伊那社」が結成されるのである。「伊那社」は1934年に組織再編を行い、「天龍社」として、多条繰糸機械（以下では器械から機械への過渡的技術段階の意味で「多条機」と略称する）を導入した5工場を設立し、各単組は集繭業務のみを行うようになるのである⁶。各単組はおりからの昭和恐慌下の農村経済更生運動の下で、購買・販売・信用・利用の四種事業を兼営する産業組合となり、戦後の農業組合の原型が形成されていったのである。

第2節 下伊那地方組合製糸の経営財務分析

1 組合員の組織化

ここで検討対象とする組合製糸は①山吹村組合製糸大正館（現高森町山吹）・②上郷村組合製糸上郷館（現飯田市上郷）・③河野村組合製糸向正館（現豊丘村河野）・④竜丘村組合製糸龍西館（現飯田市竜丘）・⑤山本村組合製糸水晶館（現飯田市山本）の5組合である。

そのうち、①は広域組合で村外の市田村・大島村・河野村にも組合員が存在する。また、①②は組合製糸のみの組合で信用販売組合等は村内に別組織で存在する。

組合製糸による地域の養蚕農民の組織化状況を第1表により、供繭率・組合員比率の推移を指標として検討する。ただし、山吹組合については村以外に組合員が組織化されており、その供繭量も含まれているので、この供繭率は実態からは大きくかけ離れている。また河野組合のある河野村には山吹大正館の組合員が存在している。したがって、これも実態を反映している数値ではないことに留意しておきたい。各組合製糸によって供繭組織化の進展状況に差はあるものの、次のように時期区分することができよう。第一段階の1920年代前半期は、第一次大戦後の反動恐慌から震災不況の不安定な状況の中で、営業製糸との競合関係も加わり、また1923年の伊那電鉄の飯田駅開通による郡外の諏訪や上伊那の大製糸家の進出も加わり⁷、組合製糸の組織化が停滞する時期である。第二段階の1920年代後半期は組合製糸の実績が着実にあがり、供繭組織化の進展する時期である。それは、地域内に立地する片倉製糸等による特約組合組織化等の動向との対抗を通じて達成されたものである⁸。第三段階は昭和恐慌下の経済更生運動が各自治村落単位で展開し、養蚕実行組合が産業組合製糸の下部機関として位置づけられ、恐慌対策として養蚕農民の組織化と全額供繭体制の確立が進展する時期である。

5 平野綏『近代養蚕業の発展と組合製糸』（東京大学出版会・1990年）は下伊那地方における組合製糸の成立過程について、明治後期から大正期の養蚕業の発展からアプローチしたものである。

6 拙稿「昭和恐慌下における産業組合製糸の再編」（『地方史研究』第34巻・第34巻・3号・1984年）。

7 『南信新聞』（飯田市立図書館蔵）1923年3月26日・1925年6月21日・25年7月19日の紙面には伊那電鉄開通による繭の諏訪地方への流出の脅威を警告する記事が掲載されている。

8 『南信新聞』1926年2月10日記事には河野村に片倉製糸飯田工場の特約組合が組織されていること。1928年12月25日記事には天竜川東岸に片倉製糸特約組合が普及している状況が報じられている。前掲注1の松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究』は片倉製糸の経営内部資料から下伊那地方での特約組合について検討している。

第1表 下伊那地方組合製糸経営分析表1

年度	繭供繭量 100貫					供繭率 %					組合員組織率 %				
	山吹	上郷	河野	竜丘	山本	山吹	上郷	河野	竜丘	山本	山吹	上郷	河野	竜丘	山本
1915	0	75													
1916	282	120			128										
1917	0	442	180		169										
1918	0	423	170		169										
1919	320	459	243		0	98%	63%	69%			139%	67%	96%		
1920	323	419	246	212	134	123%	56%	79%	40%	32%		67%	107%		63%
1921	255	410	203	208	128	90%	67%	64%	44%	26%		67%	111%		66%
1922	249	447	228	280	150	77%	80%	77%	54%	39%		64%	106%	118%	66%
1923	430	434	251	330	159	127%	66%	77%	57%	37%	136%	76%	104%		61%
1924	364	460	293	406	266	87%	54%	77%	57%	47%	137%	79%	106%		62%
1925	400	598	317	469	253	80%	72%	72%	60%	47%	136%	75%	103%	113%	65%
1926	399	605	359	467	0	80%	92%	81%	61%			72%	108%	110%	
1927	392	518	353	496	240	103%	68%	86%	77%	61%	129%	77%	107%	111%	92%
1928	399	600	345	617	257	93%	63%	80%	87%	58%	129%	80%	107%	111%	82%
1929	463	755	421		314	77%	80%	83%		59%	128%	82%	115%		94%
1930	0	761	438		392		111%	87%		47%		83%	116%		80%
1931	423	647	395	713	324	78%	94%	87%	90%	59%	125%	87%	114%	106%	107%
1932	0	540	337	659	363		78%	85%	94%	72%	159%	90%	115%	109%	103%
1933	542	621	365	742	471	104%	88%	90%	93%	87%	159%	92%	120%	107%	107%
1934	497	588	353	724	412	94%	98%	90%	91%	81%		95%	114%	108%	105%
1935	478	0	329		332	104%		88%		81%	146%		117%	112%	108%
1936	429	462	299	525	321	97%	94%	90%	87%	80%	144%	96%	124%	112%	114%
1937	562	0	291	534	351	141%		91%	90%	86%	141%		127%	114%	113%
1938	479	0	331		392	95%		93%		88%	139%		129%		120%

注1) 資料は各年度の各組合製糸の次の事業報告書による。『山吹村生糸販売組合大正館事業報告書』（小平修司所蔵），『上郷村生糸販売組合事業報告書』（唐沢富雄所蔵）。『山本信用販売利用組合事業報告書』（南信州農協山本支所所蔵），『竜丘信用販売購買利用組合事業報告書』（北沢小太郎所蔵），『河野村信用販売購買利用組合事業報告書』（南信州農協河野支所所蔵）。

注2) 村内の繭生産量・養蚕戸数は各年度『長野県養蚕統計』（長野県）による。

注3) 供繭率は村内繭生産量に対する組合供繭量の比率。

注4) 組合員組織率は村内養蚕戸数に対する全組合員比率。

2 生糸生産

第2表によって生糸生産と販売について検討する。釜数では最大時は各組合製糸とも1930年前後となる。最大時の釜数を記すと、山吹が1929年から1931年で177釜である。1932年からは多条機が導入される。上郷が1933年で253釜、河野が1931年で139釜、龍丘が同年で120釜、山本が同年で120釜である。

第 2 表 下伊那地方組合製糸経営分析表 2

年度	釜数		就業日数		生産生産量		貫		女工一人一日繰糸量		生産 1 貫価格		生産生産費		生産百斤当たり		円	
	山吹	上郷	山吹	上郷	山吹	上郷	山吹	上郷	山吹	上郷	山吹	上郷	山吹	上郷	山吹	上郷		山吹
1915																		
1916																		
1917																		
1918																		
1919	171	240																
1920	169																	
1921	169	222																
1922	169																	
1923	169	239																
1924	169																	
1925	169	209																
1926	171	208																
1927	171																	
1928	175																	
1929	177																	
1930																		
1931	177																	
1932																		
1933	166	253																
1934	136	175																
1935	126																	
1936	127	165																
1937																		
1938																		
1939	127																	

注 1) 生産能率の長野県平均値(原史料「長野県蚕糸業資料」)と上郷の数値は上山利雄「向大戦間期における組合製糸」(『横浜開港資料館紀要 6 号』)による。

河野組合の数値は矢澤健太郎「向大戦間期の組合製糸」(1996年金沢大学経済学部卒業論文・未発表稿)による。

注 2) 他の資料出所は表 1 に同じ。

注 3) 生産費用の「営業」は長野県営業製糸平均値、「組合」は長野県営業製糸平均値である。資料出所は「昭和15年度・長野県器械製糸工場調」による。

注 4) 各組合製糸の生産費用は原料奨励金を除外して再計算した。但し、「組合」の平均値には原料奨励金は算入されているものと推測される。

注 5) 1925年度以前の生産費用は生糸10貫あたりの単位表示のため、生糸100斤=10貫×1.625の比率で再計算した数値である。

注 6) 生糸価格の全国値は横浜市場生糸現物相場標準簿(「昭和14年度蚕糸業要覧」農林省蚕糸局)による。原資料は100斤単位のために注 5 と同様に変換した。

年間就業日数では1920年代前半ほどの組合製糸も200日を割る年が多いのが特徴である。就業日数が少なければ生産効率は低下傾向となるが、この時期は供繭率が低く、就業日数も伸びず、その結果として生産費用が高くなるという経営構造になっていたものと推測される。1920年代後半から1930年代にかけては、1930年代からは昭和恐慌下の生産減で低下傾向となるものの、200日以下という年は山本組合を除くと上郷組合の1932年のみであり、生産効率の合理的水準を維持しうる原料繭の供給体制は確立ししていると判断できる。山本組合はこの点で1920年代後半でも原料供給体制が未確立であった。

生産能率を計測する指標として、第一に女工1人1日繰糸量を検討する。山吹は県組合製糸平均水準に近いが、1934年以降は県平均水準を大幅に上回るようになる。これは多条機導入の効果であろう。河野と上郷は1920年代には総じて県組合製糸水準を越えている。県平均は1932年頃より製糸工場の統廃合等の合理化が進展したために向上する。しかし、組合製糸では河野・上郷の製糸能率は停滞的で県平均水準以下へと下降するようになる。この2組合は1930年代には多条機を導入することはないが、生糸生産の高級化において成果をみる組合であり、この時期は生産効率の向上より品質向上の繰糸方針がとられたと解釈できよう。

第二に生産費を検討する。組合製糸の生産費はここでは原料奨励金を除外して計算している。ただし、長野県の組合の平均値には原料奨励金は含まれていると思われる。1910年代は組合製糸の初期段階でどの組合製糸も高い傾向にある。上郷は1919年で581円と、山吹は1917年が359円と高い。1921年頃より県平均水準まで低下する。山吹は1932年より一貫して低下し合理化が進展していることが検証できた。上郷の1930年代は低下傾向にある。河野組合は1920年代後半が最も低い。1930年代には昭和恐慌下でデフレ状態にもかかわらず上昇傾向にある。また1920年代は組合製糸平均値の方が営業製糸平均より低かったが、1930年代になると営業製糸平均の低下傾向が進み低くなり、逆転していることにも注目しておきたい。

3 生糸販売価格

第2表により生糸販売動向を検討する。生糸販売価格は山吹組合が生糸全国平均価格を1920年代から1930年代にかけて一貫して上回っている。1935年から1937年に50円台を連年達成しているのは多条機導入の効果といえよう。河野組合は1917年から37年までの21年間で全国平均を下回ったのは6年度である。山吹と同様に1920年代前半から高価格が実現されていたが、山吹に比べると不安定であった。上郷組合は1919年から1925年までは全国平均を下回っており、1926年から全国平均を上回るようになった。龍丘は連続したデータがないものの平均以下の傾向にある。山本組合は平均以上の年が多いが、前の30年代になって平均値を上回る差は拡大している。36年度以降には山吹以外の他の組合も河野組合が36・37年、上郷・龍丘・山本も37年には50円台を記録し、30年代半ばに糸質の向上をみている。

4 供繭組織

第3表の繭1貫配分金を検討する。全国平均を比較し、全国平均を下回る年は以下の年である。山

吹は1919年以降で1920・23・25・33年の4回である。上郷は1915年以降が29・33年の2回である。河野は1921年以降で、29・33年の2回である。龍丘は継続データが乏しく1914年度以降で1921年と1934年である。山本も継続データが乏しく14年度以降で20・23・25・29・31・33年の6回である。組合製糸相互間の比較では、上郷と河野は1920年代前半までは山吹に比較して高い配分金を出している。1927年からは山吹が優位になり首位を占めるようになる。1935・36年以降は河野・上郷・山本・龍丘も山吹と同水準となる。

販売金に対する繭配分金の比率をここでは「配分率」と定義する。これは時々の繭市場条件に応じた組合製糸の経営戦略として変動させうる数値である。1910年代は河野・山吹・上郷ともに80%台と高い数値となっている。1910年代後半の創業時で営業製糸との原料繭確保の競争が厳しいなかで、組合基盤を広げる必要によるものであろう。1920年代前半の河野は80%台の高い配分率が維持される。山吹組合製糸の組合員が河野村内にも組織されている。それへの対抗上、配分金を高水準に引き上げておく必要があったことによると考えられる。上郷も1920年代前半は山吹に比べて高い配分率を出していた。1920年代に両組合が高い繭配分金を提供したのは配分率の高さにもよるのであった。また山本組合も配分率は高い。生糸販売価格は高くない上に組織基盤が比較的弱体なので、繭配分率を高くして組合員を確保して組織基盤を強める必要からであろう。他方では、山吹組合は5組合との比較では配分率は全期間をとおして最も低い傾向にあると判断できる。これは生糸価格が高いという経営的に有利な条件と郡北部の営業製糸との競争構造が比較的弱いという地理的条件によるものであろう。こうして山吹組合は配分成績を相対的には低く抑えつつ、企業組織の経営財務を強化し、昭和恐慌期にも積極的設備投資を行いうる資本蓄積が可能であったと推測される。

供繭対策の組織的方法としては、繭配分金に加算される原料奨励金などの原料統制費用の分配があった。この費用も各事業報告書によって記載状況が異なり、また年度によっても変化している。このために、全期間の統一的な指標を掲げることは困難である。例えば、山吹組合は1923年から25年まで原料奨励金が事業報告書に記載されている。しかし、1926年から34年までは記載がないのである。この期間は原料奨励金が繭配分金に算入されていることが推測される。

このように、史料上の限界があるが、繭1貫あたり統制費用を指標として検討する。山吹は1923年から1925年にかけて76銭から140銭と他と比較して多額である。1934年から1935年も多い傾向である。山吹の配分率は抑えつつも、原料奨励費においては他の組合に抜きんで多かったのである。このことは良繭確保に経営的重点が20年代前半からおかれていたものと解釈できる。上郷・河野は通年の数値が判明する。両組合ともに1920年代前半には20～30円台の統制費用である。1920年代半ばには低下傾向で、1930年代半ばには増加傾向となる。1930年代には原料対策が積極化する。

この統制費用の内容は1920年代前半には組織率を強化するために「抜き売り」を防止し全額供繭を奨励する目的である。これに対して1930年代は高級糸生産に対応して蚕種を統一し均質の良繭を確保する原料繭の品質改善を目的としたものである。供繭政策の具体的事例を河野組合から掲げる。1925年までは供繭奨励金のみである。1926年より解舒奨励金（生糸10貫あたり7円02銭・以下は同様）と供繭奨励金（22円81銭）となる。1928年にはセリプレーン検査導入をうけて繭質の均一化が課題となる。指定蚕種の共同購入を行い、蚕種代金の半額を品種奨励金として配分する。1931年の供繭奨励金

は9円62銭、品種解舒奨励金が4円68銭と品質改良奨励金の比率が大きくなる。1932年には養蚕指導員を組合製糸で設置し養蚕農家に派遣する。指導員は4名を置く。1933年には共同購入した蚕種の共同催青を行う。1934年には指定蚕種を共同催青し無償配布とする。全額供繭制を破り「抜き売り」した組合員が出た場合は所属養蚕組合の連帯責任とする。1936年には桑園改良規定により桑園改良奨励金を交付する。

5 経営財務分析

経営財務の検討を行う。統計表の掲載はここでは省略する。なお、史料の出所は第1表と同じである。流動比率は流動資産の流動負債に対する比率である。全体的傾向は比率が1929年以前は100以下であるが、1930年代以降は100以上となる傾向にある。1920年代は資本不足で負債過大状態から1930年代には資本が充実し適正傾向になっていくとみてよいであろう。一般的には200以上を安定した債務支払能力を有する財務状態と判断する。最も高い比率を出しているのは上郷組合で、1933年からは200以上となる。次いで山吹組合は1935年から200以上となる。河野・龍丘は100以下で、特に河野は60から70で推移し、5組合の中では最も低い。山本は1927年から34年にかけて100を越えるが、35年以降から90台となる。

固定資産比率は固定資産の資本金に対する比率である。これは100以下であることが望ましい財務状態と考える。全体的傾向としては1920年代、特に1920年代前半は50以上と高い比率であるが、1930年代以降は50以下へと低下する傾向にある。典型的な動きをするのは上郷で、組合製糸の成立期の1910年代の後半は自己資本不足で200以上の高い負債率である。20年代前半には90から80台へと低下する。ただし、1923年が215、1924年が163へと一時的に負債増となる。関東大震災による被害である。1920年代後半は負債減と自己資本増強の結果で負債率は低下傾向となり財務状況は好転した。さらに1930年代は負債減で30以下の水準が維持されたのである。山吹も上郷とほぼ同様な動きを示している。山吹と上郷の経営面での共通性は兼営事業のない単独組合であり、高格糸生産を実現した組合製糸であるという点であるが、それが財務状態の同傾向に反映していると考えられる。

これに対して、信用事業を兼営していたのが河野・山本の2組合である。負債勘定は流動負債の借入金と貯金によって構成されるために、山吹・上郷のような組合製糸単営の構成比とは単純に比較することはできない。河野組合は成立当初から信用事業を兼営していた。1917年から1920年までは借入金による負債比率が多く最高時の1918年には479となる。1920年代は前半には負債比率は200から230で推移し財務は改善された。1920年代後半は230から270までと上昇するが、この時期には設備投資が積極化して負債率が高まる。1930年代前半には貯蓄減と借入金の減少で負債率は200以下へと低下する。

山本組合では信用事業が開始されるのは1923年からである。山本組合も発足当初は自己資本に不足し負債率は1916年の625、1917・18年が300台と高率である。1920年代前半の負債率は100台に低下する。1920年代の後半からは貯蓄と負債が増加し、負債率も上昇する。30年には前半期には自己資本の増加は認められないが貯蓄の減少で一時的に低下するが、1930年代後半には再び貯蓄が増加し負債率は300以上へと上昇する。

第 3 表 下伊那地方組合製糸経営分析 3

時期	配分金比率 (対販売金)				繭 1 貫配分金価格				原料統制費用総額				繭 1 貫統制費 銭				仮渡金利息				仮渡金利子 (繭 1 貫) 銭																		
	山吹	上郷	河野	山本	全国	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本	山吹	上郷	河野	山本		
1915	—	85	—	—	369	—	564	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1022	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
1916	84	87	—	—	536	745	733	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1909	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—			
1917	—	310	—	—	732	—	735	—	877	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
1918	—	387	85	—	840	—	948	958	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1919	84	81	—	—	1157	1636	1610	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1920	69	63	—	—	638	563	711	—	588	437	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1921	71	73	77	—	75	700	818	869	855	779	771	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1922	77	77	82	85	94	1037	1157	1178	1232	999	1115	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1923	72	78	80	—	89	1045	771	1024	1079	1110	1014	32528	1369	9480	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1924	75	77	85	—	102	821	1049	1081	1161	1040	972	35089	11416	2957	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1925	73	80	86	90	83	1068	1044	1182	1090	1098	922	55888	4824	11290	0	9798	140	8	36	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1926	80	79	79	82	82	835	901	924	846	876	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1927	79	76	81	80	603	810	788	777	753	661	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1928	80	74	81	89	648	803	770	764	732	726	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1929	79	74	82	—	706	710	647	685	—	594	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1930	—	68	99	—	310	—	350	348	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1931	72	68	76	76	76	303	326	312	341	322	299	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1932	—	77	84	84	84	353	—	461	465	454	423	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1933	79	74	—	—	528	432	393	358	—	366	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1934	62	69	80	80	246	416	321	300	280	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1935	63	—	—	—	450	474	500	498	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1936	77	79	83	83	494	533	569	560	552	537	60077	10918	7199	6265	8955	140	24	24	24	24	28	3535	1920	2223	3549	0	8	4	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1937	—	—	99	99	515	—	—	506	491	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1938	—	—	—	—	479	—	—	527	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

注 1) 資料出所は第 1 表に同じ。繭価格の全国平均値は『昭和 13 年繭相場調査』(農林省蚕糸局) による。

上郷・河野組合の配分金価格については第 2 表 (注 1) の上山・矢澤論文による。

注 2) 山吹は 1923 年から 25 年が供繭奨励金, 25 年が品種奨励金, 1934 年以降奨励金総額が記述されている。1931 年原料奨励金は配分金に算入の記述あり。

注 3) 上郷は 1919 年から 22 年は蚕種配布代金としての原料統一費で, 32 年から 36 年は原料改善費と原料奨励金の合計である。

注 4) 河野は奨励金は 1917 年～38 年まで。蚕種奨励金は 1920・21・22・29・30 年。養蚕組合補助金が 29・31 年。桑園改良費 34～38 年である。

注 5) 竜丘は原料奨励金が 1932 年～37 年である。

注 6) 山本は原料奨励金が 1917 年から 38 年まで, 蚕種補助金が 1935 年以降, 蚕種統一金が 1920 年のみである。

最後に出資金の動向を検討する。全体的特徴としては、1910年代後半から1920年前後の組合製糸成立期は乏しい出資金で経営されている。1920年代には組合員組織率を高め出資金も徐々に増加傾向をたどる。この時期には一人当たり出資金は大きな変化はない。1930年代には昭和恐慌下の経済更生運動が展開されるなかで、組合組織化が村内底辺層まで進行し、出資金は飛躍的に高まり、財務強化が計られるのである。一人当たりの出資金も段階を画す増加がみられる。1930年代の出資金増加について各組合の1929年の出資金を基準年の100として指数化して1933年と対比する（龍丘のみ1928年を100とする）。山吹が151、上郷が175、河野が127、竜丘が116、山本が98である。山本を除いた他の組合では昭和恐慌下での窮迫状況の中において出資金増額が達成されるのが主要な傾向である。なかでも、150以上を達成した上郷・山吹の動向には注目したい。

組合製糸の資本循環においてもっとも多額の資本を要したのは原料繭の受入資金であった。以下では下伊那郡の各組合製糸の購繭資金借入先を検討する。第5表下覧の長野県組合製糸の1924年から1933年までの動向をみると、普通銀行からの借入資金は1920年代には減少傾向をたどり、特に昭和恐慌期から激減している。生糸問屋からも昭和恐慌期に激減する。これとは対照的に産業組合中央金庫が昭和恐慌期の1931年から急増している。また県信用組合も増加しているが、1920年代半ばの増加傾向が著しい。以上のように長野県全体においても普通銀行・生糸問屋金融から農業政策系統金融へと借入先が変化していくのである。

第4表に戻る。下伊那地方の1924年の状態は、普通銀行の比率が23%と多く、融資を受けているのは19組合となっている。先に分析対象とした山吹は11万円・上郷が13万円と多くの融資を受けている。これらの組合は信用部門を兼営していない点では共通している。次いで産業組合中央金庫が22%、兼営信用部が20%の順序となる。

1927年は兼営信用部門からの融資が最も多くなり36%となり、24年の74万円から163万円へと倍増している。また組合員からの借入金も5%の20万円となっている。産業組合中央金庫からの直接融資は70万円と減少傾向にあった。このことは1920年代後半に各村落の産業組合の信用部門の組織化が抜けられ、組合員の預金・資本が組合製糸経営の最も重要な資金基盤となってきた段階にあったことを意味している。これに対して、普通銀行からの融資額も61万円、11組合へと減少しており。1920年代後半に地方銀行中心から組合組織内部の組合員の資本利用へと資本ルートの転換が進行していたことが推測できる。前述した各産業組合製糸の「事業報告書」の経営分析を裏付けるものでもある。下伊那地方の地方銀行は組合製糸への貸付額を縮小させる傾向の中で、1927年の金融恐慌の年を迎えていたのである。

第5表を検討する。1933年は産業組合中央金庫からの融資が最大となる。融資額も1927年の70万円から180万円へと倍増している。兼営事業からの資金は1927年の163万円から1933年には127万円に縮小した。昭和恐慌下においては、村落の組合員の資金力に依拠した信用部門の資本力は低下傾向を免れず、中央政府からの政策金融への依存度を高めているといえよう。また普通銀行からの融資はさらに減少し、1927年の61万円から1933年には23万円へと一層の縮小が進み、昭和恐慌下の地方銀行の金融危機を反映したものとなっている。銀行融資を受けている組合は松尾・神稲・大島等の13組合に限られている。それでも、長野県全体での同年の銀行借入金が34万円であり、長野県の組合製糸の中で

第 4 表 下伊那郡組合製糸購置資金借入先・I

産業組合製糸工場	供備仮渡金準備金資金(千円)																	
	1924年					1927年						小計						
	産業組合中央金庫	県信連	兼信用部	特殊銀行	普通銀行	その他	小計	産業組合中央金庫	県信連	その他連合会	兼信用部		特殊銀行	普通銀行	組合員借入	生糸問屋	借入金小計	自己資本
上飯田	30	4	50	0	0	84	0	0	0	0	185	0	0	0	0	185	0	185
元大島	10	20	0	0	0	60	30	0	12	20	0	0	0	0	0	64	0	64
大島	10	10	0	0	57	77	25	30	25	0	0	0	0	0	0	80	0	80
山吹	30	35	0	0	110	175	20	20	0	0	0	0	37	0	0	77	9	86
下市田	35	0	15	0	0	50	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8	6	14
吉田	30	0	40	0	0	70	0	0	0	120	0	0	0	0	0	120	0	120
牛牧	25	10	48	0	4	87	30	2	73	20	0	0	0	0	0	125	0	125
座光寺	30	10	5	0	0	45	0	0	0	66	0	0	0	0	0	66	0	66
上郷	45	30	0	0	130	205	50	20	0	0	0	0	55	0	0	125	0	125
鼎	15	15	25	0	20	105	0	0	20	120	0	0	10	0	0	150	0	150
松尾	80	0	0	0	0	80	80	60	0	62	15	0	0	0	0	217	0	217
龍丘	25	20	0	0	60	93	198	0	10	0	0	0	155	80	0	245	6	251
川路	20	27	40	0	0	87	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	99	199
三穂	0	20	112	0	0	182	0	0	125	95	0	0	0	0	0	220	0	220
伊賀良	20	20	50	0	10	120	30	20	0	0	0	0	0	0	0	50	0	50
育良	7	11	0	0	28	35	81	20	15	30	0	0	0	0	0	65	0	65
山本	10	30	0	0	40	80	160	25	25	55	39	0	0	0	0	144	0	144
扶桑	40	0	136	0	0	176	0	0	0	53	0	0	0	0	0	53	53	106
智	20	20	20	0	13	37	110	35	20	23	0	0	0	0	0	78	15	93
陽光	40	10	0	0	75	11	136	45	0	0	0	0	178	35	0	258	0	258
下条	10	18	0	0	25	50	103	25	20	185	0	0	3	70	0	303	20	323
大成	0	8	0	0	80	10	98	0	20	138	0	0	15	0	0	173	4	177
信三	7	10	0	0	11	0	28	20	30	40	20	0	0	0	0	110	0	110
平岡	70	40	0	0	117	0	227	20	30	0	100	0	20	0	0	170	0	170
千代	30	40	20	0	0	30	120	50	20	0	80	0	0	0	0	150	0	150
龍江	25	20	0	0	15	45	105	35	15	0	0	0	40	22	0	112	0	112
下久堅	10	0	0	0	30	0	40	30	20	0	75	0	0	0	0	125	15	140
上久堅	0	0	0	0	0	0	0	15	35	0	16	0	0	0	0	66	0	66
喬木	24	10	0	0	195	229	0	0	0	42	0	0	20	0	0	62	18	80
富田	16	0	30	0	20	0	66	13	0	0	50	0	45	0	0	108	34	142
神福	45	0	110	0	20	0	175	0	10	0	250	0	30	0	0	290	0	290
河野	40	18	27	10	0	0	95	50	25	0	60	0	5	0	0	140	0	140
生田	10	17	0	0	46	0	73	20	45	0	10	14	0	0	3	92	0	92
大鹿	10	20	20	2	16	40	108	25	35	0	50	0	0	0	0	110	0	110
遠山	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	50	0	50
下伊那郡	819	494	748	12	865	817	3,755	703	597	703	1,636	29	612	207	3	4,491	279	4,770
穂成比	22%	13%	20%	0%	23%	22%	100%	16%	13%	16%	36%	1%	14%	5%	0%	100%		
長野県	1218	1469	2193	149	2336	2108	9472	1741	2551	1811	2763	202	1008	974	87	11138	625	11763
穂成比	13%	16%	23%	2%	25%	22%	100%	16%	23%	16%	25%	2%	9%	9%	1%	100%		

注1) 資料は「組合製糸工場事業成績表」(1924年調査・長野県内務部蚕糸課)・「組合製糸事業成績」(1927年調査・長野県内務部蚕糸課)による。何れも一橋大学図書館所蔵。

は普通銀行との資金取引が比較的残存している地域といえよう。

下伊那地方は、1935年には組合製糸の借入金が216万円と、1933年の927万円に対して23パーセントへと大幅に減少する。製糸事業の縮小によるものであろう。借入金内訳は産業組合中央金庫からの借入基金は145万円と絶対額に大きな変化はなく、借入金の中心を占める。県信用組合などの借入金や兼営信用事業からの借入は格段に減少した。

第3節 1920年代の組合製糸と地域金融秩序の再編

以上の比較経営分析では1920年代半ばを転機に組合製糸の資金構成が出資金中心に自己資本が強化され、また兼営事業の信用部門の発展により、借入金が増え、経営財務が健全化していくことが明らかになった。そこで本節では1920年代半ばの1923年から1926年にかけて下伊那地方の組合製糸をめぐる金融事情を地方新聞史料に依拠して検討する。

1923年5月の春繭購入資金についての新聞記事であるが、勸業銀行から下伊那産業組合部の光澤主事のとりまとめで70から80万円の組合製糸に連合して借り入れを行うこと。また「濱筋の間屋筋を銀行から仰ぐ」ので五六百万、そのうち地元銀行が大多数で四百万位であることがわかる⁹。

1924年4月の記事によれば1923年の下伊那では製糸家（営業製糸家のみなのか組合製糸も含むものかは判然としないが、勸業系からの借入という表現からすれば組合製糸も含むと考えたい）の資金借入の総額が170万円で、内訳が問屋70万、勸業系80万、地方銀行20万円であることがわかる。関東大震災の影響で横浜生糸問屋の金融には依存できず、地方銀行の貸し出しも厳しいなかで、営業製糸の金融条件は極めて困難な状況にあるのに対して、組合製糸は産業組合中央金庫から120万円の資金借入に概ね成功しているとのことで、組合製糸の政府系資金に依存することで下伊那では金融条件の優位性を発揮していることに注目したい¹⁰。さらに1924年8月には組合製糸と対照的に金融資金難で経営困難にある営業製糸の苦境が報じられている¹¹。

1925年4月の新聞記事では流通資金総額200万円であるが、信用組合、中央金庫、勸業銀行、地方銀行から十分な資金緩和策をとっており、逆に銀行に預金している状態であるとして、その経営要因として組合貯金と出資金＝自己資本の充実によっていることが指摘されている¹²。さらに、1925年11月の新聞記事からは下伊那の組合製糸が営業製糸に比較して資金潤沢で資金的条件が有利であることがうかがえる¹³。

1920年代後半には下伊那の生糸生産額が低下傾向にあることにはうかがえるが¹⁴、蚕糸業は全体としては危機的状況が進行し、下伊那の地域金融秩序は脆弱な条件を抱え込んでいたのである。ただし、

9 『南信新聞』1923年5月20日記事。

10 『南信新聞』1924年4月1日記事。

11 『南信新聞』1924年8月5日記事。

12 『南信新聞』1925年4月21日記事。

13 『南信新聞』1925年11月6日記事。

14 各年度『長野県統計書』参照。

同じ長野県内でも上田・小県地方では、1920年代後半には、地域の蚕糸業の動揺により金融危機が広がり、地方中小零細銀行の破綻＝再編が進行するのに対して¹⁵、下伊那地方では昭和恐慌期には地元の百十七銀行も信産銀行もともに倒産することなく、両行の銀行合同は1939年になってようやく飯田銀行として合併するにいたる¹⁶。1920年代後半の地域金融危機は中小の営業製糸によって構成される上田・小県地方に比較して、組合製糸地帯の下伊那地方では相対的には浅かったものと推測される。また全国的には同じ蚕糸業地帯でも東北地方の伝統的な蚕糸業地帯である福島県においては1920年代の金融危機は深刻であり、金融恐慌期の地方銀行の破綻と合同が急激に進展したことと比較するならば、組合製糸地帯としての下伊那地方は産業組合中央金庫を中心とした政策金融を誘導し、流入させる、地域金融秩序の再編によって相対的には安定的に推移したものと判断できる¹⁷。

第4節 小 括

以上1930年代の下伊那地方組合製糸の経営状況を概観し、両大戦間期の5組合について比較経営分析を試みた。この検討により、経営基盤となる村落の状況に対応した多様な組合製糸の経営の在り方と蚕糸業をめぐる情勢に応じて時期ごとに変貌する組合製糸の経営実態を明らかにした。そこでの経営方針の選択にあたっては産業組合経営をめぐる二面的性格に規定された論理が作用していたと考えられる。第一の原則は産業組合の協同性を重視した原則である。具体的には高い繭配分金を実現し、そのために生糸販売金のうち配分金額を優先し企業経営資金にあて、歩合金を抑制していく経営方針となる。この結果として営業製糸と対抗して養蚕農民の供繭を大量に確保する組合の組織化を進展させる効果がある。第二の原則は産業組合の企業原則を重視したものである。企業経営を存続させる長期的視点からは資本蓄積を重視し経営財務を強化することが重視される。この二つの原則のどちらが優先的に選択されるかは組合製糸企業をめぐる経営環境に規定されていた。以下ではこうした農業協同組合としての組織原則の視点と地域金融条件の構造的変化という視点から両大戦間期の組合製糸の経営動向の段階的特徴を整理して小稿の「まとめ」とする。

第一段階の1910年代後半から1920年代前半までの時期は協同原則が優先される傾向を読みとることができる。1910年代後半の組合製糸成立期は組合員と供繭量を増やす組織基盤の強化が基本的課題であった。第一次大戦景気に支えられた生糸生産の急増期に、下伊那地域では組合製糸の勃興によって営業製糸との企業間競争が強化され、繭需給は供給不足状態であった。組合製糸の経営資本も自己資本より借入金依存で乗り切ったものであった。特に1920年代前半の繭需給は供給不足から均衡状態へと移行していくものの、組織率は郡平均でもなお6割と低く、郡中央部では営業製糸との競争もなお厳しかったと推測される。

15 伊藤正直「製糸・養蚕業の動態と地方銀行群の存在形態－1920年代の長野県を対象として」(『土地制度史学』1975年・第75号)による。

16 拙稿「両大戦間期の百十七銀行」(『飯田市歴史研究所年報』第4号・2006年)を参照。

17 白鳥圭司『両大戦間期における銀行合同政策の展開』(八潮社・2006年)の第4章、栗原るみ『1920年代の金融恐慌－福島県蚕糸業を事例として』(日本経済評論社・2000年)の第2章を参照。

1920年代前半期は、営業製糸の組合製糸との競争から、衰退へと向かう時期である。また伊那電鉄開通による諏訪・上伊那の大製糸家による企業活動の活発化との対抗もあった。このような環境下では繭配分金を優先し、経営財務強化は二次的課題とされた。このタイプの河野・山本・竜丘では配分金比率の高い経営がなされたのである。

第二段階の1920年代後半は組合製糸の相対的安定期である。原料繭の村落組織における供給体制と良質繭確保のための飼育技術指導・蚕種統一等の組合員政策体系が確保され、有力組合では高糸格生産を維持し、営業製糸との品質格差も拡大していったのである。こうした経営実績の下で、組合員の出資金も増加したのである。組合製糸は自己資本の増強を条件として、系統金融機関としての産業組合中央金庫・勸業銀行・信用組合連合による融資を受けるようになり、さらに地域村落の産業組合の信用部門が発展し、購繭資金ではそれが中心的資金源となった。地方銀行はそれを補完する構造に再編成された。それは1920年代に下伊那地方では従来の名望家的地主資本＝地方銀行に中心的に依拠した地域金融秩序から、中農層を中心とした養蚕農民の経営発展を組織化した大衆資金としての産業組合の地域金融の発展と産業組合中央金庫を中心とした国家資本による融資を条件として、地域金融秩序の再編が進行したのである¹⁸。すなわち、1920年代後半は地域産業組合金融、地方銀行金融、国家資本による政策金融の三つの資本系統が組合製糸全盛期の地域金融条件を形成していたのである。その意味では1930年代と比較して1920年代の地域金融構造は、輸出用生糸市場が米国奢侈品消費部門に結合するということによって成り立つ世界経済への従属的性格を前提としているという点での限定つきではあるが、地域経済の一定の自律性を維持するものであったと評価することができる。その国内外の条件としては、国際的には1920年代ワシントン体制下での軍縮の進展により、農村振興の積極財政が可能であったこと。また、国内的には大正デモクラシー状況への対応として政党政治が確立し、地方的利益主義が追求され、なお各地で多様な地域経済の自律が形成される可能性があったことをあげることができよう¹⁹。

第三段階は昭和恐慌期である。1930年代は生糸市場の高級化に対応する繰糸過程と原料繭の改善策が蚕糸業界の課題となる。さらに1930年代の前半は昭和恐慌下の農村統合策として経済更生運動が展開し産業組合の拡充が推進されるという状況も進展した。また、地元営業製糸の多くが没落し、組合製糸と営業製糸との競争構造は緩和されていったが、片倉製糸飯田工場による特約組合組織化や昭和恐慌への対応策として供繭量の確保による生産費用の低減が課題ともなったのである。村落における組合製糸の組織基盤は強化され、組合製糸とその下部組織としての養蚕実行組合が養蚕農民組織化の体制的制度として確立をみるのであった。この時期の組合製糸は1920年代に引き続き繭配分金比率は

18 大門正克「第一次大戦後の農村振興問題と諸勢力～産業組合中央金庫の設立をめぐる～」（『一橋論叢』89巻・第5号・1983年）は1923年に成立した産業組合中央金庫について、「資本家・地主・農民など諸階級の利害対立を調整し、新たな国民統合を求めて登場する社会政策と、独占段階に照応した農村金融体系再編という金融政策の二つの意図を強くあわせもつものであった」と評価している。

19 大門正克「戦前日本における系統産業組合金融の歴史的役割」（『エコノミア』57巻1号・2006年）の73ページを参照。なお、原敬・高橋是清の積極財政についての最近の評価として、三和良一『概説日本経済史・近現代・第2版』（東京大学出版会・2002年）はフィスカルポリシーの先駆的出現として評価している。政党政治による地方的利益の主張と積極政策については三谷太一郎『日本政党政治の形成』（東京大学出版会・1995年）を参照。

低下し、歩合金の増加が維持された。典型事例としては高格糸生産のための多条機導入等の積極的設備投資を行った山吹組合をあげることができる。また原料統制のために原料奨励費、蚕種統制のための蚕種無料配布や補助と統制、共同催青実施、養蚕技術指導員の設置などの諸制度が末端の養蚕実行組合によって一層整備強化された。

第四段階の1930年代後半からは1930年代半ばから企画されてきた組合製糸の統合・再編が進められる、製糸企業の大規模化と量質ともに繰糸能力を向上させることが課題となる。この段階では村落規模で立地している中小規模の組合製糸の限界は生産諸指標の検証でも明瞭である。1930年代前半の企業組織原則重視の論理の延長で下伊那郡下の組合製糸の再編成が行われるのであった。具体的には村落の組合製糸は工場を廃止し、供繭機能だけに純化し、下伊那組合製糸連合会・天龍社の大規模直営工場で製糸を行うことになる。

この段階においても地域的条件は各組合製糸の経営にとっては経営環境の規定的条件であった。山本は他の4つの組合製糸に比べ養蚕の発展度が下伊那においては後進的であった。それは組合企業財務の弱体と原料統制政策の立ち遅れという特徴を有していた。そうした中で養蚕農民の組織化を進めるために配分金比率を高くすることを優先的方針とせざるをえなかった。山吹・上郷・河野・竜丘のうち、山吹・上郷は典型的な優良経営の組合製糸として位置づけることができるであろう。上郷は郡中央部であるだけに営業製糸との競争条件も厳しく、原料改善の統制策も活発に展開された。生糸価格では山吹より低位であったにもかかわらず、繭配分金では山吹より高めに設定されていた。山吹は郡北部の営業製糸の影響力の弱い地域の広域的組合製糸として設立され、企業組織論理を優先した経営方針で高格糸生産企業としての地位を維持した。河野は郡北部の山吹の後発組合製糸として組織され、それへの対抗上、協同組織論理を優先した経営方針で、生糸価格は山吹より低位でも、繭配分金では山吹水準を維持し、高い配分比率で推移したために、経営財務の強化は遅れていた。

以上のように、1930年代には組合製糸は経営実績には差異があるが、地方銀行の融資は縮小し、また地域の産業組合の信用事業は組合製糸への資金貸出を縮小させる傾向にあり、組合製糸の金融条件は産業組合中央金庫中心の国家資本融資へと転換し、地域金融秩序としてはその自律性を喪失していく過程が進行したのであった。

The Analysis of the Financial Management of the Cooperative Silk–Reeling Filatures between the World Wars : The Case of Shimoina County, Nagano Prefecture

Masataka Tanaka

The aim of this paper is to analyze the financial management of the cooperative silk–reeling filatures in Shimoina County, Nagano Prefecture between W. W. I and W. W. II. The earlier researches elucidate that the cooperative silk–reeling filatures in the Ina area produced comparatively high grade thread, but those researches have not focused on their managements including the financial conditions. This paper conducts a comparative research on the financial management of five cooperative silk–reeling filatures in the county. Through this research, the following facts are cleared up.

First, during the 1920s the sources of capital changed. Local banks had previously supplied capitals for the cooperatives, but during the 1920s the investments in the cooperatives of their members increased and local credit cooperatives, which were their affiliates, injected capital into them. As a result their equity capital was reinforced. Along with the previous loans from local banks, *Sangyo kumiai chuokinko* (the central bank for cooperatives) financed them as a national agricultural policy.

During the 1930s, when the Great Depression occurred, their high equity ratios were maintained. Although the investments of their members and the local credit cooperatives declined and the national loans of *Sangyo kumiai chuokinko* started to compose the main portion of their budgets.

Second, during that time the spending policy of their budgets was converted. In the early 1920s, when the cooperatives were established, the price of silk cocoons was kept higher than the market price of them to maintain the cocoon supply from the cooperative members. In the late 1920s, when the cooperative achieved high management performance, they started to invest their profits in their production facilities. The cooperatives continued to apply that strategy to a countermeasure against the Great Depression. One of the remarkable examples is Taishōkan filature of Yamabuki Cooperative Association, which introduced multi–ends reeling machines under the economic hardship of the Great Depression.

Finally, those cooperatives took various measures to ensure high–quality cocoons for high grade thread. For instances, they standardized the sort of silkworm eggs which they recommended, sent technical supervisors to their members' houses, and provided extra incentives for cocoons of fine quality.