

## 「満洲国」の自動車産業

——同和自動車工業の経営；1935年7月～37年12月——

老川慶喜

はじめに

第1章 第Ⅱ期（1935年7月～36年6月）

第2章 第Ⅲ期（1936年7月～37年6月）

第3章 第Ⅳ期（1937年7月～12月）

おわりに

はじめに

同和自動車工業は、「同和自動車工業株式会社法」（勅令第22号，1934年3月22日公布）にもとづいて，1934年3月27日に「満州国」（中国東北部，以下満州ないし満州国と記す）の奉天市（現・瀋陽市）小西区恵工街3段の旧奉天迫撃砲廠跡に設立された特殊会社で，「自動車の組立製造，修理及販売に関する事業を經營し満州に於ける自動車工業の統制確立を図る」ことを目的としていた<sup>1)</sup>。すなわち，同社は「日本商工省の標準型自動車，陸軍保護自動車の組立販売并に各種バス，トラックのボディー製作，各部分品の販売及在来のバス，トラックをはじめ各種乗用車の一般修理等」を営んでいたが，最終的には「満州国内に於ける各種機械工業の發達と自動車部品工業の勃興に伴ひ，必然的に製作せらるべき国産各種部分品を以て総組立作業を行ひ，所謂分散組織に依る国内自動車工業の確立を期するものであ」った<sup>2)</sup>。同和自動車工業の設立過程と設立直後の第Ⅰ期（1934年3月～35年6月）の經營についてはすでに検討したことがあるので<sup>3)</sup>，本稿では1935年7月から37年12月（第Ⅱ期～第Ⅳ期）にいたる經營の展開を跡づけることを課題としたい。そこで，まずこのような課題を設定する所以を説明しておかなければならない。

1) 満州帝国政府特設満州事情案内所編『満州国策会社綜合要覽』1939年6月，141頁。

2) 同和自動車工業株式会社『事業要覽』1934年11月，4頁，大連市立図書館所蔵。

3) 老川慶喜「『満州』の自動車市場と同和自動車工業の設立」（立教大学経済学研究会『立教経済学研究』第51巻第2号，1997年10月）。

1936年10月に満洲産業開発五箇年計画が樹立されると<sup>4)</sup>、1937年3月には南満洲鉄道産業部商工課工業係が「自動車工業方策に関する議案」を作成した。同議案では、満洲における自動車工業五箇年計画は、①同和自動車工業を中心にこれを改組拡大して実現し、②部品の直接製造は日満における製造採算を考慮して行い、③これに対して政府は必要な援助を行うべきであるとされていた。すなわち、そこでの論点は「五箇年計画の予定する自動車工業は同和と別個に存立せしむるか、それ共之を基本にするか、又同和は依然存続せしむるか之を廃するか…略…而して其の製造はどの程度に止むるか、全部製造を予定するか或る程度の部品製造に止むるか」という点、すなわち同和自動車工業の存廃、製造の範囲および内地メーカーとの提携分野などに置かれていた<sup>5)</sup>。本稿は、こうした同和自動車工業の改組・拡充問題が登場してくる背景を、同和自動車工業の経営に即して明らかにすることを意図している<sup>6)</sup>。

すでにみたように、同和自動車工業の第I期（1934年3月～35年6月）における営業収支は、営業収入132万8019円、営業支出171万6609円で、38万8590円の赤字であった<sup>7)</sup>。同和自動車工業は設立後ただちに満洲国政府、その他から相当の注文があると考えて、日本から陸軍保護六輪自動車94台、商工省標準車40型40台、合計134台の自動車を輸入したが、設立後1年2ヶ月を経た1935年6月19日現在の販売台数は陸軍保護自動車44台、商工省標準車40型37台で、その後輸入して販売した商工省標準車35型17台を加えても98台にすぎず、「当初ノ予想ニ比シ著シク不成績」に終わったのである。とりわけ、満洲国の諸官庁では合計164台の自動車を購入しているにもかかわらず、同和自動車工業の製品は国道局が2台、首都警察庁が1台、合計3台購入されただけであった。というのは、同和自動車工業の製品価格が外国車に比べて高価であったため、「予算決定後の康德元年度ニ於テハ其ノ購入ノ困難」という事情があったからである。また、満洲国の乗合・貨物自動車事業者は合計510台の自動車を使用していたが、同和自動車工業の製品は、鉄道総局が60台使用しているのを除けば、わずかに南満洲電気が2台使用してただけであった。同和自動車工業の製品が普及しない要因としては、①外国車と比較して価格が高いこと、②外国車と比較して性能が劣ると考えられていること、の2点にあった<sup>8)</sup>。

4) 満洲産業開発五箇年計画については原朗『『満洲』における経済統制政策の展開—満鉄改組と満業設立をめぐる—』（安藤良雄編『日本経済政策史論』下、東京大学出版会、1976年）を参照のこと。

5) 南満洲鉄道産業部商工課工業係「自動車工業方策に関する議案」1937年3月（『満洲・五箇年計画立案書類』第2編第7巻〔南満洲鉄道株式会社調査部「自動車工業関係資料」15～17頁〕）。

6) 四宮正親『日本の自動車産業—企業者活動と競争力：1918～70』（日本経済評論社、1998年9月）は、満洲産業開発五箇年計画樹立後の自動車工業方策の展開について検討しているが、同和自動車工業の経営分析が欠如しているばかりでなく、同和自動車工業の改組・拡充問題についてもまったく意識されていない。そのため、同和自動車工業の改組・拡充に伴って設立される満洲自動車製造についても正確には理解されていないように思われる。

7) 老川前掲論文『『満洲』の自動車市場と同和自動車工業の設立』20頁。

8) 「同和自動車工業株式会社ニ関スル説明」1935年8月（『美濃部洋次文書』一橋大学経済研究所付属日本経済統計情報センター所蔵）。

表1 営業収支（1935年7月～37年12月）

（単位：円）

期	営業収入（販売収入）	営業支出	差引損益
第Ⅱ期(1935年7月～36年6月)	4,191,340(2,101,010)	4,476,189	△284,849
第Ⅲ期(1936年7月～37年6月)	5,646,642(5,050,932)	5,437,966	208,676
第Ⅳ期(1937年7月～37年12月)	7,867,489(7,460,193)	7,178,184	689,305

（出典）同和自動車工業株式会社「営業報告書」第2～4回。

このような同和自動車工業の「驚クベキ不成績」<sup>9)</sup>に対しては、国産自動車使用普及に関する協議会や国産自動車購入に関する協議会などが開催され、①日満両国の諸官庁および公共団体に対する普及策、②一般民間に対する普及策、③同和自動車工業製品の改善策などが検討された<sup>10)</sup>。

その後、同和自動車工業の営業収支は次第に好転していった。1935年7月から37年12月までの同和自動車工業の営業収支は表1のようで、第Ⅱ期（1935年7月～36年6月）には28万4849円の損失を計上していたが、第Ⅲ期（1936年7月～37年6月）には20万8676円、第Ⅳ期（1937年7月～12月）には68万9305円の収益を挙げている。同和自動車工業の収入の内訳をみると、各期とも販売収入がもっとも大きな割合を占めているが、その収入総額に占める割合は第Ⅱ期（210万1010円）には50.1%であったが、第Ⅲ期（505万932円）には89.5%、第Ⅳ期（746万0193円）には94.8%と増大している。同和自動車工業の第Ⅲ期および第Ⅳ期における経営の好転は、主として販売収入の増加によるものであったと言える。

こうした同和自動車工業の経営の特質は、資産構成上では棚卸資産の増加となって表れている。同和自動車工業の資産および負債の構成をみると表2のようであるが、1936年6月30日、

9) 統制科「同和自動車工業株式会社ニ関スル参考資料」1935年7月（同前）。

10) 「国産自動車使用普及ニ関スル協議会議事録」1935年8月（前掲『美濃部洋次文書』）、統制科「国産自動車購入ニ関スル協議会議事録」1935年9月（同前）などを参照のこと。

なお、国産自動車使用普及に関する協議会には関東軍側から板垣参謀副長以下第三課、第一課、兵器部、交通監督部の代表者、満州国側から実業部、主計處、需用處、監察院、首都建設局、国道局、民政部、軍政部、財政部、交通部、蒙政部、市公署、哈市公署の代表者、その他大使館、関東局、駐滿海軍部、満鉄、鉄路総局、満州電業、電信電話、満州炭礦、満州航空、満州自動車交通、新京交通、吉奉自動車、国際運輸、善隣協会などの代表者が参加した。また、国産自動車購入に関する協議会には関東軍、交通監督部、監察院、主計處、需用處、民政部、交通部、国道局、首都警察庁、鉄路総局、実業部などの代表者が参加している。これら協議会の議事録には、各部局間の微妙な利害の相違が垣間みられ興味深いものがある。とくに、交通部は自動車の価格と性能に大きな関心を示し、自動車営業者に対する国産自動車使用の強制に反対の意思を表明した。そして、自動車工業技術に関して直接監督権を行使する必要があるとし、同和自動車工業の監督権の掌握を主張した（交通部路政司長「同和自動車工業株式会社改正ニ関スル件」1935年4月12日、および「同和自動車工業株式会社監督ノ所管ニ関スル件」、いずれも前掲『美濃部洋次文書』）。しかし、本稿では紙幅が限られており、交通部の動向も含めその詳細な検討は別の機会に譲らざるを得ない。

表2 資産・負債の構成

(単位:円)

	1936年6月30日	1936年12月31日	1937年6月30日	1937年12月31日
【資産】	3,381,589	4,211,774	4,881,817	9,568,943
固定資産	830,719	874,657	928,953	1,730,145
棚卸資産	1,841,214	2,493,869	2,347,606	5,252,055
流動資産	709,656	843,249	1,005,258	2,586,742
【負債】	3,381,589	4,211,774	4,881,817	9,568,943
内部負債	2,526,561	2,622,395	2,855,435	3,488,129
外部負債	855,028	1,589,379	2,026,382	6,080,814

(出典) 同和自動車工業株式会社「康德三年度上半期仮決算監査報告」1936年, 同「第四期決算監査報告」1937年。

同年12月31日, 1937年6月30日および同年12月31日の棚卸資産額はそれぞれ184万1214円, 249万3869円, 234万7606円, 525万2055円で, 総資産額の50~60%を占めていた。1936年12月31日現在の棚卸資産は資産総額の59.2%を占めていたが, 「部分品貯蔵カ其ノ大半」であった。しかし, 「部分品ノ豊富ナルコトハ同社製品普及上不可欠ノ条件ニシテ同社カ多量ニ之ヲ蔵スルモ亦已ムヲ得サルトコロ」であった<sup>11)</sup>。また, 1937年12月31日の棚卸資産も総資産額の54.9%であったが, これも回転率の低さが問題とされながらも, 「事業ノ関係上不已得處」と判断されていた<sup>12)</sup>。

しかし, 1937年には満州産業開発五箇年計画の一環としての自動車工業拡充策の展開にともない, 同和自動車工業の改組・拡充問題が日程にのぼってくる。そこで, 以下では, 同和自動車工業の経営について各期ごとにやや詳しく検討し, 同和自動車工業の改組・拡充問題が日程にのぼってくる背景を明らかにしよう。

## 第1章 第Ⅱ期(1935年7月~36年6月)

最初に, 同和自動車工業の第Ⅱ期における設備投資の概要についてみておこう。同和自動車工業は, 奉天本社の車体製造工場や新京支店の新築, 哈爾濱支店および公主嶺修理工場の増築計画, ならびに機械器具類の増備などのために53万3100円を計上した。しかし, 資金繰り, その他の関係で車体工場の新築を次年度に引き延ばし, 支店や修理工場の増築を中止したため, 実際の設備投資額は18万6100円にとどまった<sup>13)</sup>。同和自動車工業は, 1935年9月に第2回株式

11) 同和自動車工業株式会社「康德三年度上半期仮決算監査報告」1936年7月~12月(南満州鉄道株式会社『昭和十二年度, 総体部・監理門・関係会社監理類・同和自動車目』総1668, 遼寧省檔案館所蔵)。

12) 同和自動車工業株式会社「第四期決算監査報告」1937年7月~12月(同前)。

13) 同和自動車工業株式会社「第二回営業報告書」1935年7月~36年6月(『昭和一一年度, 総体部・監理門・関係会社監理類・同和自動車目』総1667, 遼寧省檔案館所蔵)。

払込金150万円を得て「資金ノ枯渴ヲ免レタ」が、それによって「資金逼迫ノ惧レ」がなくなったわけではなかったからである<sup>14)</sup>。同和自動車工業の「第二回決算監査報告」によれば、同社の資金繰りは「部品其ノ他貯蔵品ノ著増，事業費ヘノ固定，欠損金ノ為再ヒ漸次逼迫ヲ告ケ」るようになった<sup>15)</sup>。同和自動車工業の機械器具の増備状況の詳細は以下のとおりである。

奉天の本社には、車体工場用板金矯正機ほか33点、組立工場用圧風揚重機ほか5点、修理工場用研磨機ほか15点、検査用秤量機ほか5点、営繕用変圧装置ほか3点、簡易部品工作用歯切機ほか11点、移動修理班用気筒鑽開機ほか7点、および運転手養成所用実習車輛などを増備し、6万2200円を支出した。また、倉庫1棟の新築、第3号宿舍の増築・模様替え、第3部品倉庫の増築、板金工場の屋根の葺き替え、および鑄造工場の模様替えなども実施し1万4500円を支出した。以上、奉天本社への設備投資額は合計7万6700円となった。

新京支店では、工場・事務所の新築、暖房や電力・電灯装置の新設に8万8400円、気筒鑽開機ほか48点の機械器具の設備に1万6700円、合計10万5100円を支出した。そのほか、哈爾濱支店では易搬空気圧縮機ほか3点の機械器具の増備に1200円、齋々哈爾支店では油圧ジャッキほか10点の機械器具の増備に300円、物置1棟新設に1500円、合計1800円を支出した。さらに、公主嶺修理工場では成形機、チェンブロック、プラグ試験器などを増備し、1300円を支出した<sup>16)</sup>。

同和自動車工業では、1936年3月4日から9日までの6日間にわたって、第2回中間決算監査（1935年7月1日～36年1月20日）が行われた<sup>17)</sup>。監査結果は、「決算書類，会計帳簿，證憑及現物等ヲ査閲スルニ非違，不正ノ點ハ之ヲ認メサルモ社務遂行上満足ノ状態ニ在リト謂フヲ得ス」というものであった。監査役の大澤慎一によれば、当該期における同和自動車工業の営業収支は総収入234万6994円、総支出253万0311円、差引損失18万3317円で、「前期ニ引続キ莫大ナル損失ヲ招」いたのであった。営業収入の中では、販売収入（117万0825円）が総収入の49.9%を占めていた。

完成車（車台を含む）の販売数量は181台で、第I期（1934年4月～35年6月）の91台に比べれば「著シク好成績」を挙げたと言えるが、設立時における企業目論見書の第1年度700台、第2年度750台という販売予想台数<sup>18)</sup>と比較すると、「同社ノ現況カ如何ニ惨メナルカラ察知」することができる。しかも、表3にみるように販売価格をほとんど仕入原価と同額に引き下

14) 同和自動車工業株式会社「第二期中間決算監査報告」1935年7月1日～36年1月20日(同前)。

15) 同和自動車工業株式会社「第二回決算監査報告」1935年7月～36年6月(同前)。

16) 前掲「第二回営業報告書」。

17) 以下の叙述は、とくに断りのない限り前掲同和自動車工業株式会社「第二期中間決算監査報告」による。

18) 同和自動車工業株式会社「企業目論見書」(南満州鉄道株式会社計画部業務課編『満州主要新設会社企業目論見書集』1935年11月，9頁)。

表3 販売損益(1935年7月1日～36年1月20日)  
(単位:円)

種類	販売高	原価	損益
完成車	718,260	714,955	3,306
完成車台	218,410	220,770	△ 2,360
完成車体	70,973	67,654	3,319
合計	1,007,643	1,003,379	4,264

(出典) 同和自動車工業株式会社「第二期中間決算監査報告」1935年7月1日～36年1月20日。

げて販売したため、販売利益は完成車3306円、完成車体3319円とごくわずかで、完成車台では2360円の損失をもたらした。また、部品販売(10万9065円)は「漸次数量ヲ増加シツアルモ未タ満足ナル域ニ達セス」という状況であった。修理作業による収入(9万8850円)も目論見額の16万2500円には遠く及ばず、本社をのぞく各支店が損失を計上し、「甚タ不成績ナル結果」に終わった。

こうして、1935年7月1日から36年1月20日までの同和自動車工業の営業成績は著しく不調であった。同和自動車工業の「第二期中間決算監査報告」は、同社に莫大な損失をもたらした要因をつぎの諸点に求めていた。まず第1に、商工省標準車(中級車)の販売は、共販組合から1台につき約1000円値引きさせて購入していたが、「猶既得ノ商圈ニ蟠踞シテ只管画策余ストコロナキ外国車(シボレー、フォード等経済車)トノ対抗上殆ト原価一杯ニテ販売ヲ余儀ナクセラレ」、販売費やサービス費を考慮すると多額の損失を招かざるを得ないという事情があった。第2に、同和自動車工業を設立する際に、日満政府間で同社の事業の発展を助長するために「其ノ軍用タルト官庁用タルトヲ問ハス已ムヲ得サルモノノ外本公司ノ製品ヲ使用ス」という協約を結んだが徹底せず、実情は軍部に23台、満州国関係に43台納入したにすぎなかった。もっとも、「曩ニ関東軍ノ斡旋ニ依リ満州国ニ於テハ爾後国産車ヲ優先的ニ使用スルコトニ一決シ国内各機関ニ対シ其ノ旨訓達スルトコロ」となったが、実際効果については「寧ロ今後ニ徴スヘキ」という状況であった。第3に国産車は、外国車に比して価格が高く修理も多く、さらに運転手が運転に慣れていないばかりでなく、「車体堅牢ニシ強馬力ナル為ガソリンノ消費多ク、重量貨物輸送、悪道路ニハ適スルモバス其ノ他一般運搬車トシテハ実用上不向トノ評」があった。そのため、「同情アル得意先モ自然使ヒ慣レタル経済車ニ趨」き、国産車の販路を維持することはきわめて困難であった。第4は、同和自動車工業の事業を助成するために1934年11月22日に関税改正が実施され、従来完成車は従価15%、部品は従価30%であったのを前者を30%、後者を10%とした。これによって「外国車ノ輸入ヲ相当ニ制肘シ得ル」と予想されたが、「其ノ後ノ状況ハ案外期待シタル結果ヲ齎ラサ」なかった。第5に、軍の要求で開設した公主嶺、哈爾濱、齊々哈爾および新京などの各修理工場における営業成績が芳しくなく、「各工場共凡テ赤字決算トナ」った。そして、最後に同和自動車工業内部において幹部から一

般従業員にいたるまで「一種ノ対立的雰囲気ニ包マレ事毎ニ事務円滑ヲ欠キ社員ハ管掌事務ニ対スル熱意ナク」、そのため事務や作業の能率が十分に発揮されていなかった。

「第二期中間決算監査報告」は、以上のように同和自動車工業の営業成績不振の理由を指摘し、そのうえで「同社事業ハ暗澹タル現状ニ在リ創立目論見ト多大ノ齟齬ヲ来シ此ノ促推移スル時ハ每期莫大ノ損失ヲ累加スルコト必然」であると結論した。

こうした事態を打開するためには、つぎのような対策が採られなければならなかった。第1は、国産中級車をもってフォード、シボレー級の外国系経済車を満州から駆逐することは至難であるので、中級車とならんで「国産経済車ノ組立販売ニ主力ヲ注ク」ことである。さしあたり、年産6000台をめざし、「豊田自動織機会社ト提携シ同社大衆車ヲ以テ之ニ充ツルコト」が重要である。第2は、従来国産車の車台および組立部品は同和自動車の株主でもある内地自動車工業会社7社で組織する共販組合から供給を受けるように協定していたが、過去1年有半の取引成績から得た「苦キ経験」に鑑み、この協定を解約し「将来同和ハ自由裁量ニ依リ何レノメーカーヨリモ購入シ得ル事トシ原価ノ低下ニ努ムルコト」であった。ちなみに、共販7社のうちの日本自動車（出資額34万円）は協定の解約にともない、「満州国内ニ於ケル同和ノ代理店タル現在ノ関係ヲモ解約セントスル同和当局ノ意嚮ニ鑑ミ」、これは出資の意味も解消するものであるとしてすでに引き受けていた株式の肩代わりを希望した。同和自動車工業は、この株が「満鉄ニテ継承」されることを望んでいた。第3には、「既成基盤ト廉価生産ト而シテ敏捷ナル商略」を展開する外国車を駆逐することは困難であるが、「本事業ハ重要ナル国策遂行ニ立脚スルモノナル事情ニ鑑ミ満州国ニ対シ助成金下付ヲ受クル充分ナル理由アルヲ以テ其ノ達成ヲ期スルコト」である。そして、最後に先般の輸入税改正の影響は微々たるもので「何等期待シタル効果ヲ齎ラササル」ので、「航空機及其ノ部品同様国産自動車及其ノ部品ノ輸入税免除ヲ満州国ニ申請スルコト」であった。共販組合との協定は、1935年10月に軍部の了解のもとに双方合意の上破棄し、その後は協同国産自動車と取引を行いつつあった。事業助成金および輸入税免除については、それぞれ1935年6月1日および7月26日付けで申請したが、「之カ実現ハ容易ニ逆睹シ難」かった。また、豊田自動織機とは1935年11月に「同社大衆車販売ノ内約ヲ結」んだが、「同品ノ性能カ果シテ満州向トシテ恰適ナリヤ否ヤ且之カ供給円滑、潤沢ヲ期シ得ルヤ否ヤ又価格及商略ノ点ニ於テ外国車ニ拮抗シ得ルヤ否ヤ疑問ナキ能ハス」と考えられ、決定的な打開策とはならなかった。そして、また社内の状況にも触れ、「加之現下ノ難局ニ處シテ之カ芟除打開ニ膺ルヘキ幹部以下社員等人的要素ニシテ現状ノ如クンハ同社ノ前途ハ尚依然トシテ暗雲低迷ノ域ヲ脱シ得サルモノト謂ハサルヲ得サルヘシ」と結論した。

さらに、「第二期中間決算監査報告」は以下のように個々の具体的な局面における経営の失敗についても指摘していた。第1は陸軍保護自動車30両追加注文の件である。同和自動車工業は、会社設立直後とりあえず共販組合から陸軍保護自動車94台を購入したが、そのうち43台は鉄路総局に販売したものの、残りの51台は「価格及性能ノ関係上販路殆トナク」、今なお大連

表4 支店別営業収支(1935年7月1日～36年1月20日)  
(単位:円)

所在地	収入	支出	損失
公主嶺	15,689	17,001	1,312
哈爾濱	27,177	42,131	14,954
齊齊哈爾	19,409	24,230	4,821
新 京	—	8,657	8,657
東 京	8	3,418	3,410
合 計	62,282	95,436	33,154

(出典) 同和自動車工業株式会社「第二期中間決算監査報告」  
1935年7月1日～36年1月20日。

埠頭ないし奉天にストックされ、いたずらに資金を固定しつつあった。同和自動車工業では、苦慮の末、その一部を貸自動車として利用して資金化をはかることにした。こうした「窮状」にあるにもかかわらず、当該期においてさらに同車種30台を解体のまま東京渡4100円、代金売上払いの条件で協同国産自動車から引き受けるのを余儀なくされたのはまことに首肯しがたい。なお、関東軍が使用する陸軍保護自動車20台を納入するにあたって、同和自動車工業は「単ニボデーノ製作取付ヲ為シタルニ過キスシテシャーシ及代金ノ授受ノ如キハ實質上協同国産ト関東軍トノ直接取引ニ異ナラサル事態ヲ呈シタルハ甚タ異トスルトコロ」であった。

第2は、標準車35型を40型に改造した結果についてである。1934年7月、共販と標準車組立部品288台分の購入契約を結ぶにあたって35型（ホキール・ベース3.5メートル）を選択したが、その後それは「小型ニ過キ撒水車、唧筒車及始動車ノ特種向ナルコト」を理由に折衝を重ね、その大半の218台を共販の手で40型（ホキール・ベース4メートル）に改造し、所要改造費中の8分の5（1台に付約150円）を同和自動車の負担とした。しかし、「現ニ同和ニ於テハ主トシテ四〇型ヲ組立中ナルカ最近ニ至リ四〇型ハ価格高キノミナラス余リニ大型ニ過キ重量ニハ耐ユルモガソリンノ消費多ク実用向ニ非ス寧ロ三五型ニ対スル需要ノ増加ニ遭ヒ再ヒ製品ト販売ニ齟齬ヲ来シツツア」った。これは、「一ツニ自社製品ノ性能ト市場ノ真ノ要求ニ対スル認識ヲ欠ケル結果」と言わざるを得ない。

第3は、各支店の業績不振についてである。同和自動車工業の各支店ごとの営業収支をみると表4のようで、各支店とも全て欠損を出している。もともと支店設立の動機は「必スシモ経営上ノ採算ヨリ出テタルモノノミ」ではなく、「軍部ノ要望ニモ依リタルモノ」もあるので、ある程度の犠牲はやむを得ないが、営業第2年に入りながら各地を挙げて赤字決算となっているのは遺憾である。支店経営や工場管理の方法になおも研究の余地があると考えられる。

第4は、奉天住宅敷地の抛置に関してである。同和自動車工業は、会社設立直後、奉天商埠地に役員住宅用敷地として1万2331円74銭で937坪ほどの土地を買収したが、その後利用されないでそのまま放置されていた。そのため、一部幹部の間で「役員住宅建築計画ヲ抛棄シ事業資金多額ヲ必要トセル此ノ際適當ナル希望者アレハ之ヲ売払ハムトノ意図ヲ有スル」ものも出



てきた。資金化の是非を問わないとしても、「此ノ種資金投下ニ対スル方針及利害得喪ノ研究不十分ナルコトハ否ミ難ク無定見ノ謗リヲ免レサル」のであった。

第5は、人的要素の不融合ならびに従業員の執務振りである。同和自動車工業の社内には「大屋敷専務理事ヲ中心ト為ス工務系統」と「佐久間常務理事ヲ中心ト為ス事務系統」との2潮流があった。この2潮流には「動モスルハ党同伐異ノ嫌」があることが前述の監査報告でも指摘されていたが、「爾来此忌シキ趨嚮ハ毫モ緩解セス」、社員間においても「暗闘ニ浮身ヲ」費やすものも少なくなく、「社務ニ対シ積極的気風ト責任感トヲ著シク減殺スル結果ヲ招来シツツア」った。

大屋敷理事および佐久間理事は、「其ノ性格ニ於テ氷炭相容レサルモノ」がある。また、同和自動車工業の職制は理事長、専務理事および常務理事の3段制を採っているが、社務は専務、常務両理事の間で分担されているため、「此ノ間若干事務遂行上誤解ヲ生シ居ルモノノ如シ」という状況があった。しかし、同和自動車は「創業日尚浅ク殊ニ今ヤ社運興廢ノ重大ナル時機ニ際会シ居ルヲ以テ斯カル内部的忌シキ事態ハ速カニ之ヲ清算シテ協心戮力社業進展ニ邁進センコト」が望まれた。

以上のような「第二期中間決算監査報告」を踏まえて、同和自動車工業は1936年1月30日に陸軍省の了解のもとに日満自動車共販組合を実質的に解散し、満州に供給する国産車およびその部品を組合の手を経ずに自由に取引できるようにした。また、同年4月24日には豊田自動織機製作所との間に、同所製作にかかわる大衆車を満州国内に普及させることについて協定を結んだ。その結果、当該期における同和自動車工業の営業成績は、総収入419万1340円、総支出447万6189円で、差引損金は28万4849円となった<sup>19)</sup>。第I期(1934年3月～35年6月)よりも総収入419万1300円、総支出275万9500円の増加で、赤字額は10万3700円ほど減少した。また、販売収入は210万1010円で総収入の50.1%を占めており、その内訳は表5のように完成車196台(104万6,944円)、完成車台57台(23万4945円)、完成車体71台(8万5,761円)などであった。完成車および完成車台の販売数は第I期の90台に比して163台の増加となったが、設立時の企業目論見が750台と見込んでいたことを考えると<sup>20)</sup>、販売数は決して多いとは言えない。また、完成車1台の販売価格は4760円と目論まれていたが、実際には外国大衆車との競争上工場原価(4100円)程度で販売せざるを得なかった。ただし、部品販売では「相当ノ利益ヲ収メツツア」った。「第二回決算監査報告」は、当期の営業成績についてつぎのように述べていた。

損失金ハ前期ニ比シ稍減少シタレト低廉ナル外国大衆車トノ競争上殆ト工場原価ヲ以テ販売セサルヲ得サル実状ニシテ今後モ到底業況好転ノ望ナク従テ同社ノ損失ヲ補ヒ且設立目

19) 以下の叙述は、とくに断りのない限り前掲「第二回決算監査報告」(1935年7月～36年6月)による。

20) 前掲「企業目論見」9頁。

表5 販売数量と金額(1935年7月～36年6月)  
(単位:台・円)

種類	数量	売上金額	差損益
完成車	196	1,046,944	16,023
完成車台	57	234,945	△ 1,822
完成車体	71	85,761	7,103
部分品	—	437,625	101,203
修理部	—	295,736	21,640
合計	—	2,101,010	144,147

(出典) 同和自動車工業株式会社「第二回決算監査報告」1935年7月～36年6月。

的タル国産車ノ普及ヲ達成スルニハ満州国政府ヨリ補助金ノ交付並関税免除ノ特典ヲ受クルヨリ外ニ途ナキヲ以テ目下同社ヨリ右ニ就キ関係ノ向ニ請願中ナリ

しかし、新車販売収入は確実に増加していた。新車販売は、第I期には1万0900円の損失を出していたが、収入136万7600円、支出134万6300円となり、2万1300円の利益を計上した。収入が増加したのは、当期の初めに「満州国政府及軍部ノ斯業統制ニ関スル対策具体化セル結果徐々ニ業績好調ヲ示シ販売車輛数ノ如キ前年度ニ比シ百五十台増加セルト車体ノ販売収入増加ニ因ル」ものであった。また支出が増加したのは、「販売車輛数ノ増加ニ伴フ諸費ノ自然膨張ニ因ルモノ」で、一般経常費の節約に鋭意努めたが、業務量の増加によって支出も増加したからであった<sup>21)</sup>。

ところで、同和自動車工業は当該期に陸軍保護自動車(94式)組立部品20台分、商工省標準車組立部品150台分(入荷は55台分)、同車台76台分、それに軍部(小野口部隊)から受註したシボレー(乗用車)3台分を仕入れ、陸軍保護自動車(94式)20台、同(スミダ)1台、商工省標準車(トラック)140台、同(バス)90台を組み立てた。そして、完成車の販売台数は合計196台で、その主要な販売先および販売台数は表6にみるように、満州国関係84台、軍部関係42台、代理店関係54台、その他一般16台であった。このように、同和自動車工業の完成車販売は満州国や軍部を含む官公需に依存していた。

部品販売は収入43万7600円、支出33万6400円、益金10万1200円で、第I期と比較すると収入31万7800円、支出23万1700円の増加で、益金も8万6100円ほど増加した。部品販売における収入および支出の増加について、同和自動車工業の「第三回営業報告書」は「其収入ノ増加セルハ上半期ニ於テハ在来ノ模造品未ダニ其跡ヲ絶タズ且需要者側ノ純正品ニ対スル認識充分ナラザリシ等ノ為前年度ニ引続キ業績思ハシカラザリシモ下半期ニ至リ最多量ノ需要者側タル軍部

21) 前掲「第二回営業報告書」。

表6 完成車の販売先・台数（1935年7月～36年6月）

	販売先・台数（車種別内訳）
完成車 (196台)	満洲国関係84台（需品局[TX35型18台, TX40型4台, BX40型2台, スミダ丙1台], 軍政部[TX40型14台, BX35型10台], 哈爾濱市公署[TX35型2台, TX40型1台], 軍械廠[TX35型2台, TX40型1台], 第1軍営区司令部[TX35型3台], 濱江省公署ほか5ヶ所[TX35型3台], 被服本廠[TX40型1台], 奈曼旗公署ほか1ヶ所[スミダ丙2台]), 軍部関係42台（兵器本廠[94式20台], 小野口部隊[TX40型14台, シボレー(乗用)3台], 関東軍経理部[TX35型3台], 関東陸軍倉庫[TX35型1台], 多倫特務機関[スミダ巳1台], 代理店関係54台（日本自動車会社[TX35型21台, TX40型2台, BX35型22台, BX40型2台, スミダ丙1台], 福昌公司[TX35型3台, BX40型3台], その他一般16台（新京交通公司[BX40型10台], 満洲航空会社[BX35型3台], 奉天造兵所[TX35型1台, BX40型1台], 中央訓練所[BX40型1台]）
完成車台 (57台)	鉄路総局（TX40型51台）, 日本自動車会社（TX35型2台, TX40型1台）, 哈爾濱市公署（TX35型2台）, 福昌公司（TX35型1台）
完成車体 (71台分)	鉄路総局（トラック26台分, 乗合35台分）, 營口水道交通公社（乗合3台）, 日本自動車ほか1ヶ所（乗合3台分）, 奉天造兵所ほか1ヶ所（乗用3台分）, 開豊鉄路公司（トラック1台分）

（出典）同和自動車工業株式会社「第二回決算監査報告」1935年7月～36年6月。

（注）TX35型＝禄型番号貨物自動車, TX40型＝禄型式号貨物自動車, BX35型＝福型番号乗合自動車, BX40型＝福型式号乗合自動車で、いずれも商工省標準自動車である。

ノ支援ヲ得テ状況好転シ急激ニ大口ノ受注アリタルニ因ルモノニシテ支出ノ増加セルハ販売数量ノ増加ニ伴フ自然増加ニ因ルモノナリ」と説明していた<sup>22)</sup>。

修理業務の収入は29万5700円、支出は27万4000円で、2万1700円の益金があった。第I期の支出および損益は不明であるが、収入においては7万9000円の増加をみた。収入増加の要因は、「一般使用車輛ノ増大ニ因ル修理車輛ノ増加ト新京支店ノ業務開始ニ因ルモノ」であった。

貸自動車業務は1936年2月22日から実業部の認可を得て開始され、当初はスミダ六輪自動車35台のみを充当する予定であったが、軍部の「特別勤務」「匪賊討伐」「糧秣輸送」に徴用されるなど、需要が相当増大したため、標準車禄型をも加えて総数64台を充当した。貸自動車業務の収入、支出は、ともに20万9800円であった。

最後に、運転手養成所は1936年1月6日に事業を開始し、当該期には48名の生徒を収容していたが、そのうち修業者は31名、運転手免許証を得た者は10名であった。しかし、運転手養成所の収支は不振で、収入2500円、支出5000円で、2500円の損金を出していた。

こうして同和自動車工業の第II期の営業収支は、第I期のそれと比べると一定程度改善されたと言える。営業収支が改善されたのは、完成車販売、部品販売、および修理引受

22) 以下の叙述は、とくに断りのない限り同和自動車工業株式会社「第三回営業報告書」1936年7月～37年6月（南満洲鉄道株式会社『昭和一二年度、総体部・監理門・関係会社監理類・同和自動車目』総1668、遼寧省檔案館所蔵）による。

などで利益が増加したからにはほかならない。しかし、同和自動車工業の「第二回決算監査報告」は、当該期の営業状況をつぎのように総括していた<sup>23)</sup>。

当期間中ノ完成車（車体ヲ含ム）販売数量ハ二五三台ニシテ前期（十五箇月）ノ九〇台ニ比シ著シク好成绩ヲ収メ得タルカ設立目論見ノ第一年度ノ販売予想七〇〇台，第二年度七五〇台ト比較スルトキ同社ノ現況カ如何ニ設立当初ノ目論見ト懸隔セルカヲ察知シ得ヘク且其ノ販売価格ヲ殆ト工場原価ト同額ニ引下ケテ販売セル関係上之等販売利益当期僅ニ一四，二〇一円ニ過キサルカ如キ寔ニ遺憾ナリ，次ニ修理引受ハ二九五，七三六円ニシテ略目論見額ト同額ニ達セルカ其収支ハ厳格ニ原価計算ヲ為セハ反ツテ損失ヲ招ケル状態ナリ

只部品販売ハ収益率高ク（二三％）有利ナル営業ニシテ当期之ニ依ル利益金一〇一，二〇三円（前期，一五，一五六円）ヲ挙げ得タリ

尚従来死蔵セシ陸軍保護自動車資金化ノ目的ニテ本年二月ヨリ営業ヲ開始セル貸自動車部ノ業績ハ開業後日浅キ為未タ見込立タサルモ五箇月間ノ成績ハ一七，八一五円ノ純益ヲ挙げ良好ナリ

このように、第Ⅱ期における完成車販売は、第Ⅰ期よりも業績が好転しているとはいえ設立当初の目論見には遠く及ばなかった。修理引受はほぼ当初の目論見額に達してはいたが、原価計算を厳密に行えばかえって損失を招くという状況であった。しかし、部品販売の収益率は高く、貸自動車部の営業成績も良好であった。

## 第2章 第Ⅲ期（1936年7月～37年6月）

第Ⅲ期（1936年7月1日～37年6月30日）における同和自動車工業の設備投資額は9万3600円と少なく、奉天本社に製品倉庫1棟（882坪）および検査場（92坪）を新築するほか、以下のように本社や支店、出張所に機械器具を増備するにとどまった。奉天本社には機械工場用旋盤ほか3点，車輛工場用空気圧縮機ほか19点，組立工場用易搬揚重機ほか15点，修理工場用真空掃除機ほか8点，研究用金属顕微鏡写真装置ほか12点，検査用気圧計ほか7点，電動ポンプほか3点などが増備され，製品倉庫や検査場の新築も含めて合計8万5900円が投資された。新京支店には，易搬空気圧縮機ほか19点を増備して1900円が支出された。そのほか，哈爾濱支店には空気ドリルほか12点，斎々哈爾支店にはボール盤ほか27点，公主嶺出張所には研磨機ほか5点，そして東京出張所に硬度計ほか5点の機械器具が増備され，その設備投資額はそれぞれ

23) 前掲「第二回決算監査報告」

表7 販売状況（1936年7月～12月）

(単位:台・円)

科目	台数	金額
完成車	183	1,054,379
車台	42	240,400
車体	9	21,704
修理	—	137,334
部品	—	330,241
雑品	—	1,945
合計	234	1,785,905

(出典) 同和自動車工業株式会社「康德三年度上半期  
仮決算監査報告」1936年7月～12月。

れ600円、1400円、3100円、700円であった<sup>24)</sup>。

同和自動車工業の「康德三年度上半期仮決算監査報告」によれば、第Ⅲ期上半期（1936年7月～12月）における同和自動車工業の営業成績は、総収入181万3879円、総支出184万8949円、差引損失3万5071円で「製品ノ売行依然面白カラス」という状況が続いていた<sup>25)</sup>。すなわち、1936年7月から37年6月までの1年間の完成車売上台数は630台と予想されていたが、表7にみるように実際にはわずか183台に過ぎず、同和自動車工業の経営にさまざまな障害をもたらし、とりわけ「資金難ハ其ノ極ニ達シ一時憂慮スベキ状態ヲ呈」するにいたった。

しかしながら、同和自動車工業の第Ⅲ期上半期の経営には明るい兆しもみえてきた。すなわち、前掲「康德三年度上半期仮決算監査報告」は、第Ⅲ期上半期から下半期にかけての同和自動車工業の経営について、つぎのように指摘していた。

近時同和製品ハ従来ノ悪評ヲ駆除シテ漸次声価ヲ高メツツアリ特ニ販売価格ノ低減、部分品ノ充実、修理ノ迅速簡易化、同社サービスノ徹底等ニ依リ需要漸ク起ラムトシ又豊田製品ノ仕入ニ成功シテヨリハ之ニ対シテ亦新ナル需要ヲ喚起シツツアリ、従而下期ニ於テハ上半期ノ頹勢ヲ挽回シ得ルニ至ルヘキカ即チ下半期ニ於ケル受註予想ハ大体四八六台ニシテ内一七〇台ハ監査当時既ニ注文先ニ納入ヲ了シ代金受領済ノ状態ニ在リ、故ニ上下両期ヲ通シテノ売上ハ大体六七〇台見当ト見ラレ予想売上台数六三〇台ヲ遥ニ突破セムトシ之カ為年度末ニ於テハ若干ノ利益ヲ挙クルニ到ルヘキカト予想セラルルニ至レリ

24) 同和自動車工業株式会社「第三回営業報告書」1936年7月～37年6月（南満洲鉄道株式会社『昭和一二年度、総体部・監理門・関係会社監理類・同和自動車目』総1668、遼寧省檔案館所蔵）。

25) 以下の叙述は、とくに断りのない限り同和自動車工業株式会社「康德三年度上半期仮決算監査報告」1936年7月～12月（同前）による。

表8 第Ⅲ期の営業収支 (1936年7月～37年6月)

(単位:円)

収 入		支 出	
科 目	金 額	科 目	金 額
販売収入	5,050,932	販売品原価	4,249,929
運転手養成所収入	7,867	運転手養成所費	11,709
貸自動車収入	511,748	貸自動車費	511,748
雑収入金	68,067	営業費	554,195
受入利子	8,029	工場差損	40,726
		減価償却費	69,659
		当期利益金	208,677
合 計	5,646,643	合 計	5,646,643

(出典) 同和自動車工業株式会社「第三回営業報告書」1936年7月～37年6月。

第Ⅲ期上半期における経営の好転をもたらしたのは、「鉄道総局ヨリノ大量注文」と「豊田ノ車輛ニ対スル需要喚起」であった。しかし、同和自動車工業の需要の範囲はほとんど軍部、官庁および満鉄に限られ、一般民間方面の需要はきわめて少なかった。1937年1月末日の納入先は一般民間103台、満鉄（鉄道総局）170台、満州国政府関係109台、関東軍関係121台で、一般民間の納入先の割合は20.5%にすぎなかった。

ところで、同和自動車工業は、同社の経営不振の要因は設立当初に示された政府による保護政策、とくに保護関税が実施されていないことにあるとみていた。そこで、同和自動車工業は「関税ニ依ル保護ノ徹底」こそが急務であるとし、現行関税率は完成車従価30%、部品従価10%であるが、いずれも従価70%に改正するよう求めた。また、同和自動車工業は、同社製国産車に対する悪評の駆除にも努めた。まず、第1に同和自動車工業が扱う国産車の販売価格が高いという評価については、国産車は中級車として位置づけられ、フォードやシボレーなどの外国大衆車よりも積載量や耐用年数ではるかに勝っているため、結果としては外国車よりも国産車の方が低廉であるとした。第2に、国産車はガソリン消費量が過大であると言われていたが、これは国産車の方が外国車よりも機関の力が強く車体が堅固であるためであるとした。第3に、国産車は破損が多いと言われるが、それは運転手の国産車に対する知識が不十分で運転に不慣れなためであるとした。そして、第4に国産車の部品は手に入れにくいという評価については、部品供給の充実をはかることで対処したいとした。

こうした同和自動車工業の経営努力が奏功して、同社の経営は第Ⅲ期上半期に好転し、同期の営業収入は564万6643円、営業支出は543万7966円となり、差引20万8677円の利益を出した<sup>26)</sup>。その内訳をみると表8のようで、販売収入が505万0932円で、総収入の89.5%を占めていた。

26) 以下の叙述は、とくに断りのない限り前掲「第三回営業報告書」による。

こうして、同和自動車工業は設立以来はじめて利益を計上したのであるが、営業状況の詳細はつぎのようである。

まず、新車販売数は735台、販売金額は385万7000円であったが、これを第Ⅱ期と比較すると車輻数で485台、販売金額で248万9400円の増加であった。このように新車販売数が飛躍的に増加したのは、主に「当局ニ於ケル斯業統制ノ強化徹底ト待望セシ国産大衆車ノ出現」によるものであった。すなわち、これによって「従来外国系自動車トノ對抗上不利ノ状況ニ在リシ市場関係ヲ有利ニ轉換スルト共ニ取次代理店ノ設置等ニ依リ夫ノ独占的販路ニ深く進出シ得タ」のであった。車体製造高は、完成車をのぞき60台（うち乗合車体41台、貨物車体12台）で、その金額は10万6000円であった。部品販売高も著しく増加し、第Ⅱ期のそれよりも35万9200個増加し、75万6800個を記録した。部品販売個数が増加したのは、「在来ノ模造品ヲ徹底的ニ市場ヨリ駆逐シテ其ノ影ヲ潜メシメ国産車ノ部品供給ヲ確保シタル結果ニ」ほかならなかった。また、新車の販路拡大も部品需要の増大をもたらした。修理収入は28万7100円で、前期よりも8600円の減少であった。その最大の要因は、「新車ノ販売激増ニ伴ヒ其ノサービスニ主力ヲ注キタル結果修理ノ受註減少シ」たからであった。貸自動車収入は51万1700円で、充当した車輻は緑型1号・2号・3号および64式6輪自動貨車など157台で、「匪賊討伐」「糧秣輸送」「辺境警備」「鉱石運搬」「地質調査」などに使用された。運転手養成所収入は7800円で、収容生徒数145名、研修者98名、運転免許証取得者65名であった。

こうして、同和自動車工業の第Ⅲ期における営業収支は著しく好転したのであるが、その背景には満州における産業開発五箇年計画の進展と、それにもなう交通運輸機関の発展があった<sup>27)</sup>。同和自動車工業の「第三回営業報告書」はこの点についてつぎのように指摘していた。

之蓋シ当会社設立ノ特殊使命漸次周知徹底シ正シク事業ノ真実相ヲ認識セラルルニ及ヒ国策遂行ニ協力参加ノ気運澎湃トシテ台頭セルトキ政府当局ノ迫力アル統制ト剴切ナル助成指導トカ外国系自動車ヲシテ昔日ノ策動ヲ許ササリシハ勿論ニシテ又他方満州国政府ノ財政充実ト治安工作ノ整備ニ伴フ道路建設ノ拡充ハ延ヒテ産業五箇年計画ノ進展ト共ニ一般経済界ノ全面的躍進ヲ促シ殊ニ其ノ先駆ヲ為ス交通運輸機関ノ進展ハ期セスシテ当会社ノ事業ヲ著シク好転セシムルニ至レリ

### 第3章 第Ⅳ期（1937年7月～12月）

同和自動車工業の第Ⅳ期（1937年7月～12月）における営業成績は、第Ⅲ期に続き概して良

27) 同和自動車工業の経営を分析する際に、満州の交通運輸、とりわけ自動車運輸の発展との関係を検討することはきわめて重要である。本稿ではこの点に触れることはできないが、いずれ別稿を用意することにしたい。

表9 第Ⅳ期の固定資産内訳（1937年12月31日）

（単位：円）

費目	摘要	金額
土地	本社敷地，齊々哈爾，哈爾濱，新京，牡丹江，その他	140,868
建物	本社，齊々哈爾，哈爾濱，牡丹江，公主嶺外建物一式	1,123,455
設備工作物	構内軌条装置，給排水設備，その他	78,424
機械	本支店工場諸機械一切	168,063
器具	本支店工場諸器具一切	45,202
工具	本支店工場諸工具一切	33,551
什器	本支店工場諸什器一切	91,274
合計		1,680,837

（出典）同和自動車工業株式会社「第四回営業報告書」1937年7月～12月。

好であった。まず，同和自動車工業の設備投資状況の検討からはじめよう。

第Ⅳ期における同和自動車工業の設備投資額は77万6700円であったが，第Ⅱ期のそれが53万3100円，第Ⅲ期のそれが9万3600円であったから，同和自動車工業は第Ⅳ期にはかなり積極的な設備投資を実施したと言える<sup>28)</sup>。設備投資額の内訳は奉天の本社48万1200円，新京支店1300円，哈爾濱支店17万5200円，齊々哈爾支店1800円，公主嶺出張所500円，牡丹江出張所11万6300円であったが，主要な設備投資の概要について示せばつぎのとおりである。

奉天の本社では，車体製造工場1棟・付属建物1棟（1600坪），車台調整場1棟・付属建物1棟（539坪）および製品倉庫2棟（1437坪）の新築，組立部品倉庫の床舗装，既設製品倉庫の暖房装置改築などに38万9600円，汽罐・配管装置，屋外配線工事などに6万2400円，車体工場用空気圧縮機ほか79点，修理工場用気筒鑽開機ほか6点，組立工場用空気圧縮機ほか10点，機械工場用ダイハットほか1点，材質試験用アムスラー試験機外4点，営繕用ワイレベルほか9点など機械器具の増備に2万9200円を支出した。新京支店では，材料倉庫1棟（40坪）の新築に1300円を支出した。哈爾濱支店では，事務所工場1棟・付属建物2棟（750坪）の新築に17万4800円，タンガー整流器ほか1点の増備に500円を支出した。齊々爾濱支店では，気筒鑽開機ほか8点の増備に1800円を支出した。そして，公主嶺出張所においても電動機ほか5点の増備に500円を支出した。最後に，牡丹江出張所では，事務工場1棟・付属建物1棟（434坪）の新築に11万4800円，揚水装置に1200円を支出した。設備資金の調達は，株式の払込ではなく，満州興業銀行からの借入と当座貸越によった。こうして第Ⅳ期の固定資産額は表9にみるように合計168万0837円となった。

第Ⅳ期における同和自動車工業の営業成績は表10のようで，総収入は786万7489円，総支出

28) 以下の叙述は，とくに断りのない限り同和自動車工業株式会社「第四回営業報告書」1937年7月～12月（南満州鉄道株式会社『昭和一三年度，総体部・監理門・関係会社監理類・同和自動車目』総1669，遼寧省檔案館所蔵）による。



表10 第Ⅳ期の営業収支（1937年7月～12月）  
（単位：円）

収 入		支 出	
科 目	金 額	科 目	金 額
販売収入	7,460,193	販売原価	6,434,389
養成所収入	11,199	養成所費	9,046
貸車収入	175,252	貸車費	160,332
利子収入	11,938	営業費	337,663
雑収入	130,973	減価償却費	36,759
工場差益金	77,934	当期利益金	689,305
合 計	7,867,489	合 計	7,867,489

（出典）同和自動車工業株式会社「第四回営業報告書」1937年7月～12月。

表11 販売状況（1937年7月～12月）  
（単位：台円）

種 別	台 数	金 額
完成車	1,141	5,410,412
完成車台	90	322,264
完成車体	492	330,214
修 理	—	198,856
部 品	—	1,038,280
雑 品	—	160,065
合 計	—	7,460,193

（出典）同和自動車工業株式会社「第四期決算監査報告」1937年7月～12月。

は717万8184円で、差引益金は68万9305円であった。第Ⅲ期と比較してみると、総収入で222万0800円、総支出で174万0100円増加し、「茲ニ第一年度以降ノ繰越損失金四十六万四千七百円ヲ一挙ニ補填シ且二十二万四千六百円ノ純益金ヲ挙ケ」ることになった。

同和自動車工業の『第四回営業報告書』は、営業成績好転の要因を「蓋シ本年度初期ニ於ケル今次支那事変ノ勃発ニ影響スル所多大ナリシハ勿論ナルモ亦一般需要者ノ国産車ニ対スル認識深マリタルト且適切ナル政府当局ノ統制指導ニ俟ツ所アリシハ言ヲ俟タス」と分析していた。しかし、問題は国産車の需要増大に対して供給がともなわず、「万已ムヲ得サル向ニ対シ無據外国車ヲ以テ之ニ代フル」という事態が生じたことである。これは、同和自動車工業の「存立使命ニ鑑ミ最大ノ恨事」であった。そこで、以下営業種目別に第Ⅳ期における同和自動車工業の経営をやや詳しく検討しよう。

第Ⅳ期における同和自動車工業の販売状況をみると表11のようである。車輛販売数は完成車輛1141台、車台90台、合計1231台で、販売金額は573万2600円であった。これを第Ⅲ期と比較

表12 車種別完成車販売価格および原価

(単位:円)

車種	期	販売価格	原価(a)	損益(b)	利益率(b/a)
TX35	第Ⅲ期	4,300	4,200	100	2.4
	第Ⅳ期	4,230	3,300	930	28.2
TX40	第Ⅲ期	5,360	4,560	800	17.5
	第Ⅳ期	5,350	4,840	510	10.5
BX40	第Ⅲ期	5,500	5,430	70	1.3
	第Ⅳ期	5,830	5,420	410	7.6
トヨタ貨車	第Ⅲ期	4,370	3,530	840	23.8
	第Ⅳ期	3,990	3,320	670	20.2
トヨタ乗用車	第Ⅲ期	4,180	3,040	1,140	37.5
	第Ⅳ期	3,970	3,064	906	29.6
94式	第Ⅲ期	6,420	6,280	140	2.2
	第Ⅳ期	8,050	7,500	550	7.3
レオ	第Ⅲ期	6,330	5,420	910	16.8
	第Ⅳ期	5,330	4,850	480	9.9
フォード	第Ⅲ期	—	—	—	—
	第Ⅳ期	3,240	3,045	195	6.4
ダッジ	第Ⅲ期	—	—	—	—
	第Ⅳ期	3,824	3,620	104	5.6
保護6輪車	第Ⅲ期	6,700	4,710	1,990	42.3
	第Ⅳ期	4,060	3,830	230	6.0
BX46	第Ⅲ期	6,700	4,700	2,000	42.6
	第Ⅳ期	7,850	6,970	880	12.6
日産乗用車	第Ⅲ期	—	—	—	—
	第Ⅳ期	5,000	4,890	110	2.2
97式	第Ⅲ期	—	—	—	—
	第Ⅳ期	6,640	5,920	720	12.2
扶桑	第Ⅲ期	—	—	—	—
	第Ⅳ期	7,300	6,260	1,040	16.6
三菱ディーゼル	第Ⅲ期	—	—	—	—
	第Ⅳ期	11,150	9,630	1,520	19.4

(出典) 同和自動車工業株式会社「第四期決算監査報告」1937年7月~12月。

すると、車輛数で493台、金額で203万6286円の増加であった。また、完成車台は第Ⅲ期よりも3台増加したが、収入では16万0711円の減少をみており、車輛販売収入の増加は完成車販売数の増加によるものであった。同和自動車工業の「第四回営業報告書」によれば、このような車輛販売数の増加は「前年度来引続キ当局ニ於ケル斯業統制ノ徹底強化ト相俟チ偶々支那事変ノ勃発スル等アリ、且国内經濟工作ノ進展ト共ニ一般ノ需要急激ニ増大シタル結果ニ」ほかなら

なかった。しかし、満洲国における自動車需要の増加は「期末ニ於テハ遂ニ国産車ニ依ル供給ニ困難ヲ告ケ一部外国車ヲ以テ之ニ充ツル等ノ応急措置ヲ講シタル状況」となった。1937年7月7日の日中戦争の勃発とその後の拡大は、満洲国の自動車需要を一挙に高め、国産車だけでは間に合わずに外国車の輸入が増加したのである。

そこで第Ⅳ期における同和自動車工業の車種別自動車販売数をみると、TX35・22台、TX40・99台、BX40・44台、トヨタ（貨）・546台、トヨタ（乗）・29台、94式・69台、レオ・199台、フォード・43台、ダッチ・25台、保護6輪車・22台、BX46・4台、日産車（乗）・1台、97式・30台、扶桑・7台、三菱ディーゼル・1台、合計1148台であったが、そのうちの23.3%にあたる267台は、レオ、フォード、ダッチなどの外国車であった。同和自動車工業の「第四期決算監査報告」（1937年7月～12月）は、この点について「内地自動車製造能力ノ不足ハ今期当社ノ需要ヲ充ス能ハス巴ムナク外国車ヲ大量輸入シテ当面ノ必要ニ応シタル有様ナリ之当社設立ノ根本趣旨ヨリセハ論議ノ余地アルヘキモ過渡的現象トシテハ蓋シ巴ムヲ得サルヘシ」と述べていた<sup>29)</sup>。

ところで表12は、第Ⅲ期および第Ⅳ期における完成車の販売価格と原価を車種別に示したものである。注目されるのは、フォードやダッチの価格の安さである。第Ⅳ期における車種別販売価格はBX40、94式、BX46をのぞいて第Ⅲ期よりも安くなっており、利益率（原価に対する利益の割合）もTX35およびBX40をのぞいて第Ⅳ期には第Ⅲ期よりも低下している。これはフォードやダッチの輸入の影響を受けたものとも推測されるが、第Ⅰ期や第Ⅱ期にみられたように販売価格が原価割れをするというような事態は解消している。こうした販売価格の安定も完成車販売額の増加の要因と言える。

つぎに車台製造についてみると、車台製造売上数は492台、売上高は33万0300円で、第Ⅲ期に比してそれぞれ432台、22万4200円の増加であった。増加の主因は「車輛販売ニ於ケルト同様ニシテ時局関係」にあった。第Ⅳ期には部品販売も極めて好調で、部品売上高は前年度よりも24万1400円もの増加をみて103万8200円となった。同和自動車工業の「第四回営業報告書」は、その要因について「主トシテ事変関係ニ依リ需要ノ激増シタル結果」であるとしながらも、部品の供給にあたって「在来ノ貯蔵概シテ豊富ナリシコト」が部品の売上に有利に作用したこと、車輛販売の好成績が「部品ノ需要ヲ増大」したことなどを挙げている。

一方、修理収入は前年度よりも8万8200円の減収で、19万8800円であった。この最大の理由は、期間が短いということにもよるが、「事変関係ニ依リ技術員ノ大部徴傭セラレタルト車輛ノ販売激増ニ伴ヒ之カサービスニ努メタル結果有料修理ノ受註減少シ」たからにはほかならなかった。貸自動車収入は17万5200円で、前年度よりも33万6500円もの減少をみた。減収の理由は、年度事業計画において貸自動車事業の縮小を計画していたからであった。運転手養成所収入は、

29) 同和自動車工業株式会社「第四期決算監査報告」1937年7月～12月（南満洲鉄道株式会社『昭和一二年度、総体部・監理門・関係会社監理類・同和自動車目』総1668、遼寧省档案館所蔵）。

表13 完成車・完成車台・完成車体の販売先

(単位:台)

販売先	第2期			第3期			第4期		
	完成車	完成車台	完成車体	完成車	完成車台	完成車体	完成車	完成車台	完成車体
関東軍	42	—	—	154	—	8	625	—	421
満州国	85	—	—	178	—	—	178	46	43
満鉄	—	51	61	212	60	45	273	35	25
民間	69	6	10	104	27	7	69	9	—
合計	196	57	71	648	87	60	1,141	90	489

(出典) 同和自動車工業株式会社「第四期決算監査報告」1937年7月～12月。

臨時速成教育を実施したため前年度よりも1万1100円の増加をみた。

また、同和自動車工業の完成車、完成車台および完成車体の販売先を各期ごとに示すと表13のようである。第Ⅳ期における完成車の販売数は、第Ⅱ期の5.8倍、第Ⅲ期の1.8倍に増えているが、民間への販売台数の比率はそれぞれ35.2%、16.0%、6.0%と次第に低下していることがわかる。第Ⅳ期には、完成車の販売数が著しく増加したのであるが、それは同和自動車工業が自動車の民間市場を捉えたからではなく、同社の経営は相変わらず関東軍、満州国および満鉄などの軍需や官公需に依存していたのである。前掲「第四期決算監査報告」によれば、同和自動車工業の販売先は「軍関係其ノ他特殊方面カ依然大部ヲ占メ居ル有様ナリ右ハ同社事業ノ脆弱性ヲ物語ルモノト謂フヘク今後ハ一般ノ需要ヲ喚起スル様善処スル要アルヘシ」のであった<sup>30)</sup>。

### おわりに

これまで検討を加えてきたように、同和自動車工業の経営は開業後第Ⅱ期（1935年7月～36年6月）までは赤字であったが、第Ⅲ期（1936年7月～37年6月）に好転して20万8676円の利益を出し、つづく第Ⅳ期（1937年7月～12月）には68万9305円もの利益を挙げた。この間、同和自動車工業の従業員数も著しく増加し、表14にみるように1935年6月30日現在の従業員数は414人（社員26人、準社員50人、傭員36人、工人302人〔日人207人、満人95人〕）であったが、37年12月31日には1302人（職員65人、雇員92人、傭員137人、工人〔日人363人、満露人645人〕）となった。こうして、同和自動車工業の経営は順調な発展を示していたかのように見える。

しかし、本稿の冒頭でも指摘したように、こうした中で満州産業開発五箇年計画の樹立に伴って同和自動車工業の改組・拡充が検討され始めていた。同和自動車工業の理事長谷田繁太郎は、1937年4月に創業以来における同和自動車工業の経営についてつぎのように総括した<sup>31)</sup>。

30) 前掲「第四期決算監査報告」。

31) 同和自動車工業株式会社理事長谷田繁太郎「意見書」1937年4月13日（南満州鉄道株式会社調査部「自動車工業関係資料」『満州・五箇年計画立案書類』第2編第7巻，44～45頁）。

表14 同和自動車工業従業員数の推移

(単位:人)

年月日	職員(社員)	雇員(準社員)	傭員	工人(日人)	工人(満人)	従業員総数
1935年6月30日	26	50	36	207	95	414
36年6月30日	36	67	46	254	253	656
37年6月30日	49	80	208	303	372	912
37年12月31日	65	92	137	363	645	1,302

(出典) 同和自動車工業株式会社「営業報告書」第1～4回。

康德元年三月(昭和九年三月)同和自動車工業株式会社設立せられてより爾来満三年を経過せり。此の間会社は一意専心、国産自動車の普及に努力したるも、一般に国産車に対する認識乏しく、国防上並産業開発上重要必須性を有する国策に対し何等進んで協力せず、殊に其の価格の比較的高価なることは一層其の間の条件をして不利ならしめたり。之が為最も進んで国産車の採用に努むべき満州国軍部及各官庁を始め、省、県市公署等の政府機関に於てすら之が使用を避けんとして日夜百計を廻らし、回避策を講ずるに汲々たる状況なりき。故に会社創立の当初、会社に提示されたる設立要綱中、国産車の主要なる使用者側たるべき各方面への需要を見ず、唯僅に鉄道総局自動車科(当時の鉄路総局)に於て稍多量の国産車を使用せられたるに止り、其の他に於ては会社に於て百方努力せるに拘らず殆ど其の効果顕はれざりき。此に鑑み軍部に於かれては遂に關係各当局者を招集し、国策上国産車使用の喫緊重大なるを詳説せられ、次で國務院総務庁長の通牒となり、或は実業部及交通部の訓令となる等、軍部並政府最高機関の多大なる御配慮を煩したるも、尚且価格の不廉、瓦素倫消費量の過多、破損体車率の過大等に籍口して肯せず、或は民間よりの寄附に由るとし、或は借上車輛の期間経過後貸主よりの好意的寄附に由るとし、時には使用期限切迫の為納期の關係に由るとし、又は使用目的の特殊なるに由るとする等、凡有口実を設けて極力国産車の使用回避に努むるを一般的傾向とせり。

このように、同和自動車工業は満州の自動車市場を国産車で埋めることができなかつた。国産自動車の普及をはかるといふ同和自動車工業設立の目的は、国産車が外国車に比べて高価で性能も劣るなどの理由から、鉄路総局以外の需要者には受け入れられなかつたのである。こうした事態は国防上からも産業開発上からも憂うべき問題であつた。ここに同和自動車工業の改組・拡充が検討されはじめる要因があつた。

1937年7月に勃発した日中戦争は、以上のような問題点を白日のもとにさらすことになった。日中戦争の勃発を契機に満州における自動車需要は著しく高まつたが、国産車だけではその需要をまかなうことができず、フォード、シボレーなどの外国車の輸入が増加するにいたつたのである。同和自動車工業の経営の好転にもかかわらず、満州の自動車工業はなおも充分な展開を示すにはいたらなかつた。同和自動車工業の改組・拡充は「満州の実状に適し且日満を通ず

る国産車統一の主旨に反せざる斯業（自動車工業…引用者）の確立を図るもの」<sup>32)</sup>であったと言えるが、もはや紙数もつきたので同社の改組・拡充に関する具体的な考察は稿を改めて検討することにしたい。

[付記]

本稿の執筆にあたっては、2000年度立教大学研究奨励助成金（個人研究、「満州国」の自動車産業—同和自動車工業株式会社の経営と改組問題—）の交付を受けた。また、日本学術振興会科学研究費基盤研究（C）「旧『満州』における企業活動の総合的研究」（研究代表者・鈴木邦夫）の調査研究の成果も一部利用させていただいた。本稿では、同和自動車工業の改組問題などには触れることができなかったが、引き続き別稿を用意したいと考えている。なお、2000年8月の下旬から9月にかけて中国東北地方の瀋陽市にある遼寧省檔案館を訪問させていただいたが、その折り同檔案館副館長趙煥林氏および東洋大学大学院生の何徳偉君には一方ならぬお世話になった。また、『美濃部洋次文書』の調査では一橋大学経済研究所日本統計情報センターの職員の方々に大変お世話になった。本稿ではその成果を十分に反映することはできなかったが、いずれ続稿で活用させていただきたい。

---

32) 自動車工業方策樹立小委員会「自動車工業拡充方策要綱案（五箇年計画）（改訂）」1937年9月（南満州鉄道株式会社調査部「自動車工業関係資料」『満州・五箇年計画立案書類』第2編第7巻，3頁）。