

## 戦時下における生活書店の経営管理について

楊 韜

### 0. はじめに

本稿では、主に生活書店の内部機関誌である『店務通訊』を手がかりに、これまでの先行研究ではあまり触れられてこなかった 1937 年以降の戦時下における経営管理に関する当時の状況及び生活書店側の対応を中心に考察する。1937 年以降、上海・広州・武漢・香港など主要都市の陥落は、新聞社や書店などの言論出版業界に深刻な影響を及ぼした。流通（交通・郵便・金融）網の崩壊により、出版にかかわる原材料（とりわけ印刷用紙）の供給が不安定に陥った。また、物価・人件費の上昇に加え、空襲/空爆など戦時下特有の損失も発生した。さらに、（生活書店の場合は）国民党政府による検閲強化や支店閉鎖へ追い込まれるような迫害も日常化していた。この時期における状況及び生活書店側の対応の詳細は、抗日戦争時の中国（とくに「大後方」地域において）の社会状況を反映する一側面であると考えられる。とりわけ、その対応に関するものは、当時の文化活動（出版・話劇・映画など各分野にわたる文化宣伝活動）にかかわった諸団体や個人々々までも見通せる共通性をもつものと思われる。

### 1. 先行研究及び本稿の狙い

生活書店全般に関する先行研究については、拙稿（2013）を参照されたい。ここで具体的に取り上げるのは、その経営管理に関する先行研究である。まず、中国側のものには主に以下のようなものが見られる。銭小柏・雷群明（1983）、史一兵（1992）、劉燕・郭永彬（2003）、鄧向陽・王美虹（2004）、陳勇（2007）、陳燕・杜遠遠（2008）、段紅濤・

倪天賜（2008）、唐婧（2010）、黄建新（2011）である。これらの先行研究の内容は主に生活書店の合作社的性質及び社内人事制度の特徴に関する分析である。また、主に扱われた時期は 1932 年から 1937 年、すなわち生活書店創設から上海事変勃発までの時期である。このうちで、銭・雷（1983）と史（1992）には比較的具体的な考察がみられるが、そのほかのほとんどは非常に簡略的な紹介にすぎない。

一方日本では、生活書店の経営管理に関する先行研究は、管見の限りほとんどないが、菊池一隆氏による「中国工業合作運動史」研究では、生活書店の経営について次のように述べられている。

生活書店は合作社精神で経営され、集団管理、民主的規律の民主集中制がとられた。最高機関は全体同僚の選挙による理事会、人事の最高機関も選挙による人事委員会であった。生活書店では、全体同僚が労働で得た金を共同投資した文化事業機関で、全体同僚は理事会主席、総経理から実習生に至るまで労働で賃金を得て自活した。個人的な利潤追求は禁じられ、経営収支も完全公開であった。<sup>1</sup>

菊池氏の研究では、主に中国工業合作協会と第三勢力、とりわけ協会の人選と救国派との関係の解明に力点が置かれ、生活書店について踏み込んだ考察はないものの、その経営管理の特徴（合作社性質）について言及されている。

上述の諸先行研究を踏まえ、本稿では、生活書店の組織（創設から 1937 年まで）及び中華職業教育社との関係について簡潔に紹介する。主に 1938 年以降の状況を中心に、以下の五つの側面から整理・考察し、その詳細を明らかにしたい。（１）、戦時下の生産コスト（書物の出版及び新聞や雑誌などの定期刊行物の発行にかかるコスト）、とりわけ出版業にとって最も大事な物資である印刷用紙の供給及び調達について考察する。（２）、戦時下において流通・運輸・郵送・為替などの状況及び対応について考察する。（３）、極めて困難な状況への生活書店の対応策としての支店開設や移動供給所/移動供給隊の立ち上げと実際の活動について考察する。（４）、戦時期に特有な問題として、空

襲/空爆によってどのような困難や損失が生じたのか、また生活書店はどのように対処したのかを考察する。(5)、長引いた戦争期において、生活書店社内でも不正事件があったが、二つの事例を取り上げ、その詳細を明らかにする。

本論へ入る前に、本稿で用いる一次資料である生活書店内部機関誌『店務通訊』について紹介しておく。『店務通訊』は1938年1月22日漢口で創刊され、1941年1月31日重慶で停刊になった生活書店の機関同人誌である。総108号まで発行された。現在、第5、6、7、8、10、15、16、17、18号以外、韜奮紀念館・北京印刷学院編『『店務通訊』配印本（上・中・下）』（学林出版社、2007）に収録されている。そのなかには、1938年以前の生活書店に関する記述もある。『店務通訊』の誌面内容は主に、社内重要会議の会議録の掲載、出版機関の経営管理方法、各地の支店からの報告、文化/文芸界の最新動向、印刷出版に関する専門知識などである。

## 2. 生活書店の組織及び中華職業教育社との関係について

生活書店の組織としては、主に三つの系統が見られる。一つ目は、生活書店の管理決定権をもつ理事会・人事委員会・監査委員会である。二つ目は、主に生産・流通・広報に関わる実務機関である総管理处である。三つ目は、従業員が構成員となる社内同人自治会である。総管理处の具体像について下記の表1に示す。なお、1939年1月以降には、編審委員会と編校科が増設された。また、東南区管理处と西南区管理处は戦時下新たに設けられた管理機関であり、それぞれ香港と桂林を拠点としていた。東南区管理处は主に浙江省・福建省・広東省の業務を担当し、西南区管理处は主に湖南省・四川省・雲南省の業務を担当していた。

表 1 生活書店組織図（1939 年）

生活書店組織図		
総管理处 (重慶)	総経理	
	経理	
	秘書処	
	総務部	
	事務部	人事科
		会計科
		稽核科
	生産部	編校科
		出版科
	営業部	分店科
		推广科
	服務部	服務科
		代弁科
	編審委員会	
	東南区管理处（香港）	生産科
		営業科
	西南区管理处（桂林）	生産科
		営業科

出典：1939 年 2 月 11 日『店務通訊』第 37 号に基づき、筆者作成

生活書店は、1932 年中華職業教育社から独立して創設された。しかし、その後、1948 年に読者出版社・新知書店と合併して三聯書店となるまで、長い期間にわたり中華職業教育社との間に緊密な関係があった。とりわけ、中華職業教育社の中心人物黄炎培は、生活書店の経営者鄒韜奮とはきわめて親密な協力関係を持っていた。黄嘉樹氏は次のように述べている。「後期における生活書店の歴史的功績は、中華職業教育社からの独立以降に作り上げたものだが、中華職業教育社との関

係は否定できない。鄒韜奮及び徐伯昕・孫夢旦など生活書店の主要幹部皆は中華職業教育社の社員でもあった。生活書店の募金運動などの社会活動には、中華職業教育社の黄炎培・王志莘・潘序倫らの強力な支持があった。生活書店も自ら営業利益の十分の三を職業教育経費として中華職業教育社へ提供した。したがって、双方は経営資金の面において関連があった」<sup>2</sup>。また、菊池貴晴氏も以下のように述べている。

「生活書店に移籍するについては黄炎培、楊衛玉、劉堪恩ら職業教育派幹部の非常な好意と、強力な援助があったという」<sup>3</sup>。さらに、『黄炎培日記』においても、生活書店が独立した 1932 年から 1940 年代にかけて、黄炎培と生活書店との間に緊密な関係があったことが見てとれる。その一部の抜粋を下記の表 2 に示す。

表 2 『黄炎培日記』における鄒韜奮/生活書店に関する記述

年/月/日	日記における記述
1932 年 8 月 18 日	『生活』週刊郵送禁止を知り、中央党部通達公文書が市政府に。
1932 年 10 月 14 日	『生活』週刊郵送禁止、閉鎖の見通し、対策を商談。
1933 年 3 月 28 日	王回波氏を連れ、職業学校鉄鋼工場・職教社・生活週刊社・生活書店を案内。
1934 年 9 月 14 日	生活書店業務について、徐伯昕氏と商談。
1936 年 4 月 29 日	生活書店書物発行状況を尋ねる。
1937 年 12 月 25 日	生活書店支店長平長慶氏と会う。（「支店」=長沙支店一筆者注）
1938 年 1 月 19 日	生活書店（永漢南路）店長孟尚錦氏と会う。
1938 年 2 月 23 日	午前 11 時、生活書店委員会にて組織大綱を商談。
1938 年 5 月 13 日	生活書店臨時委員会に参加。
1939 年 1 月 7 日	生活書店について、胡愈之氏と商談。
1939 年 2 月 6 日	生活書店近況及び将来計画について、徐伯昕氏と長時間商談。
1939 年 3 月 14 日	午後、鄒韜奮氏・徐伯昕氏と食事会、生活書店増資について商談、合作制を堅持するよう進言。
1939 年 8 月 21 日	生活書店名誉社員となる。
1939 年 9 月 21 日	生活書店株 50 株を受け取る。
1939 年 9 月 22 日	生活書店から、民国 28 年（1939 年）印税 43.32 元を受け取る。

1939 年 10 月 15 日	生活書店へ、胡連坤氏・潘百民氏と会う。
1940 年 3 月 16 日	生活書店について、鄒韜奮氏と商談。
1940 年 6 月 4 日	生活書店について、衛玉氏・伯昕氏と商談。
1941 年 2 月 17 日	生活書店について、鄒韜奮氏・徐伯昕氏と商談。
1941 年 3 月 3 日	鄒韜奮氏亡命。
1941 年 3 月 22 日	生活書店について、王志莘氏と長時間商談。
1942 年 7 月 20 日	生活書店について、徐伯昕氏と商談。
1946 年 5 月 2 日	生活書店から、『延安帰来』印税 44696.00 元を受け取る。

出典：『黄炎培日記』に基づき、筆者作成

### 3. 戦時下における生活書店の経営管理—その状況と対応

#### 3. 1 生産コストについて

まず、生産コスト（書物の出版及び新聞や雑誌などの定期刊行物の発行にかかるコスト）のなかで最も重要なものとなる印刷用紙の価格変動について見てみよう。1938 年初め頃、武漢での普通印刷用紙の価格はそれまでの 1 令（500 枚）あたり 9 元（法幣、以下同）から 9.5 元まで値上げされた。同時期の重慶では、普通印刷用紙が 1 令あたり 17.5 元で、表紙に使われる印刷用紙が 1 令あたり 80 元の高値となっていた。<sup>4</sup>およそ半年後の 8 月の時点で、武漢での価格は 14.8 元だった。同時期の広州ではおよそ 8 元であり、上海では 7.3 元までに上昇した。一方、1938 年 8 月の香港では、1 令あたり香港幣 3.4 元、当時のレートで換算すると約 6.02 元となる。<sup>5</sup>その後、重慶における印刷用紙の相場が急騰し、生活書店も対応に追われた模様である。

重慶の印刷用紙価格は 1 令あたり 20 数元までに急騰した。我が社では、一部の印刷物を除いて、各種雑誌や再版単行本の印刷はすべて「土紙」へと変更した。「土紙」のサイズは普通の新聞紙の大きさに近く、1 令あたりの市販価格は 12 元（最近では 17 元前後）となっている。我が社は龍門造紙工場と契約を交わし、1 令あたり 10.4 元の価格で一日 5 令を購入している（龍門造紙工場が一日 6 ～7 令しか生産できない）。龍門造紙工場の製品は需要が多く、た

たとえば、新華日報社でも使われている。我が社も先方とのさらなる交渉を進めている。なお、近日武漢の相場は少々下落があったが、依然 1 令あたり 16.2 元以上の高値となっている。我が社としては、損失回避のため、その都度必要な量だけを購入するようにしている。なお、上海の相場は 1 令あたり 7.1 元前後である。<sup>6</sup>

しかし、その後、安値で購入できた「土紙」の価格も上がり、重慶では 1 令あたり 16 元となった。重慶に近い成都では、普通印刷用紙 1 令あたり 37.5 元に対して、8 元/9 元/16 元の三種類の「土紙」が売り出された。<sup>7</sup>当時の印刷用紙の相場の特徴として、どこから調達するかによって仕入れ価格が大きく変わることが挙げられる。その背景には、上海は日本軍に占領されたが、租界においては従来どおりの経済活動が続けられていたことがある。そのため、外国から安値で印刷用紙を輸入することが可能であった。同様の状況は、当時イギリス植民地だった香港でも見られた。それと対照的となったのは、重慶や成都などいわゆる「大後方」地域で、そこでは、交通網の断絶によって物資の輸送が困難なため、物資の調達ができず仕入価格が急速に上がった。

当然、印刷出版コストの内訳は、印刷用紙だけではなく、人件費や輸送費なども相当な割合を占める。各地の生産コストを知るため、生活書店の総経理である徐伯昕は 1939 年夏頃に調査を行い、その結果を次のように報告した。仮に一冊の書物を上海で生産するコストを 100 元とすれば、香港での生産コストは 168 元、桂林では 330 元、重慶では 448 元である。<sup>8</sup>各地の生産コストの細目を、以下の表 3 にまとめた。

表 3 各地での生産コストの比較（単位：元）

地名	植字	組版	紙型	挿絵	表紙	装丁	製版	印刷用紙	表紙用紙	合計
上海	0.55	1.60	0.06	0.70	0.80	0.50	0.06	8.40	0.07	12.74
香港	0.50	1.70	0.06	0.80	0.90	0.70	0.05	4.00	0.03	8.74
桂林	1.20	9.00	0.40	3.00	3.50	1.80	0.40	24.00	0.07	43.37
重慶	2.50	10.00	0.60	3.00	3.00	2.00	0.60	22.00	0.14	43.85

出典：『店務通訊』第 61 号（1939 年 8 月 19 日）に基づき、筆者作成。  
比較時の香港幣と法幣の変換レート：1 元香港幣=2.35 元法幣。

表 3 から分かるように、1939 年の時点では、沿岸部の上海や香港と内陸部の桂林や重慶の間には、明白な生産コストの格差があった。生活書店では、このような状況を把握のうえ以下の対策が講じられた。各地の生産コスト調査を常に行い、その比較調査の結果に基づき、随時生産規模や生産内容を調整するというものである。生産内容の調整とは、需要旺盛な書物（再版本）と定期行物を選定し、需要度の高いものを優先して出版することである。この対策を通して、売れ筋商品の在庫を確保する。当時、生活書店は昆明を新しい生産拠点として位置づけ、その建設に関わる計画を立て、実施に力を入れていた。実際の作業方法にも様々な試みがあった。たとえば、文字フォントの変更によって一頁あたりの文字数を増やし、印刷用紙コストを減らすという工夫がなされた。ほかに、生活書店内部において社内節約運動も呼びかけられた。1938 年以降、多くの工場や政府機関が内地へ移転したのに伴い、労働者の需要が著しく高まり、生活書店でも人手不足問題が徐々に浮上してきた。それに加えて、「壮丁」徴集も生活書店の店舗営業に支障が出る要因の一つであった。<sup>9</sup>しかし、以上のようなコスト削減の徹底によって、出版物の販売価格が最大限に抑えられ、読者の負担の軽減がある程度実現した。

### 3. 2 流通・運輸・郵送・為替について

次は、生産コストにも影響する流通や運輸などの側面を見てみよう。1938 年夏頃、すでに深刻な運輸難問題によって、経営に様々な支障が出はじめていた。たとえば、次のようなことが報告されている。広東省と湖北省の間の貨物輸送が停止され、浙江省と江西省の間の貨物輸送も一旦武漢まで運ばれ、さらに湖南省を経由しなければならないため、到着は異常に遅い。<sup>10</sup> また、雲南省の状況に関しては、自動車輸送の会社は「西南運輸局」、「華通公司」、「雲南汽車公司」の三社があるが、民間企業は基本的には利用できなかった。「西南運輸局」は政府中央機関のものしか受けず、「華通公司」は軍事物資のみを輸送し、「雲



南汽車公司」は一般顧客が対象で、貨物の輸送を行わないうえ、雲南省内の輸送に留まっているからである。<sup>11</sup> 一方、水路の状況も深刻だった。1938年11月、宜昌から湖南省への船便が停止され、水路による貨物輸送も不可能となった。<sup>12</sup>

当時、生活書店生産物の主要な運輸には以下の六つのルートがあった。「赤桂線（赤坎⇒桂林）」、「滬滇線（上海⇒昆明）」、「港澳線（香港⇒昆明）」、「港曲線（香港⇒曲江・梅県）」、「浙桂線（温州⇒桂林）」、「衡渝線（衡陽⇒重慶）」である。この六つのルートも時局（戦局）の変化によって不通となることが多かった。そのため、どのようにして効率的に輸送を行うのが生活書店の重要課題となった。1940年3月頃に、以下の七つの方針が定められた。（1）、沿岸部（上海・香港）から西南地域各支店（玉林・柳州・桂林）への発送は、まず赤坎（現在の湛江）まで運び、その後玉林を経由して、桂平・石龍・柳州などの各地へ輸送する。桂林支店宛のものは柳州支店を経由する。（2）、上海から雲南への発送は、大口の場合、水路でサイゴン（現在のホーチミン）を経由して昆明へ輸送する。コストは高いが、時間と手続きの面では速い。小口の場合、香港から郵送する。（3）、上海から貴陽への発送は、香港経由で郵送する。（4）、上海から重慶・成都・蘭州への発送は、大口の場合、水路でサイゴンを經由して昆明まで運び、昆明支店から各地へ郵送する。小口の場合、香港と昆明経由で郵送する。（5）、沿岸部から梅県や曲江への発送は、「港曲線」ルートで護送する。（6）、現時点では「浙桂線」ルートは条件が厳しいため一時停止とする。（7）、「衡渝線」ルートは、残品処理を中心に行い、必要に応じて再開を検討する。<sup>13</sup>

しかし、上述した「郵送」という輸送方法も、実際には不通となることが多く、とりわけ広州と武漢の陥落以降は利用できないことが常態化した。生活書店の「批発科」従業員は次のような苦悩を訴えていた。「最近、郵送ルートが不通になったことによって、大打撃を受けた。雲南・福建・広西・広東の四省を除いて、ほかの地域への小包がすべて郵便局に拒否された。鉄道の輸送も、列車が定刻運行を実施せず、駅には貨物が山のように溜まり、いつ発送されるかも全く知らされない。」<sup>14</sup> また、空爆によって交通が遮断され、郵送サービスが停止する

ことも多かった。さらに、1939年以降、郵送料金の上昇も輸送に大きな影響を与え始めた。このような状況に対して、生活書店は郵送物を出す際、梱包でそのサイズや重量を工夫し、郵便物としての種類（普通印刷品類か新聞紙類かによって郵送料金が異なる）、さらに郵送の經由ルートをも考慮し、郵送料金の節約に励んだ。<sup>15</sup>

当時、「陪都（臨時首都）」の重慶と外部との間に、いくつかの航空ルートもあった。重慶⇨瀘州⇨叙府⇨嘉定（毎週火曜日1往復）、重慶⇨成都（毎日1往復）、重慶⇨万県（毎週火曜日・金曜日1往復）、重慶⇨昆明（毎週月・火・木・土曜日1往復）、重慶⇨柳州⇨梧州⇨香港（不定期便）である。しかし、航空ルートは政府関係者の利用が中心であり、民間の物資を輸送するようなものではなかった。

輸送と並んで重要で無視できないのは、為替である。生活書店の場合、個別購読の読者から関係業者に至るまで、日常的に為替送金が欠かせない。まず、当時の為替をめぐる困難を見てみよう。

内陸部の各省において、政府管轄下の相互為替送金は可能であるため、現時点では問題はない。しかし、内陸部と沿岸部の間では、非常に厳しい制限が強いられており、まったくできない時もある。たとえば、重慶から上海や浙江省・福建省へ送金する場合、最小限の生活費は中国銀行・中央銀行・交通銀行の「儲匯局」の毎日定額為替送金サービスを利用できるが、これ以外の送金はすべて拒否される。また、手数料が高く、我が社にとって非常に大きな負担となる。<sup>16</sup>

このような状況には、当時国民政府による金融中央集権化の強化という背景がある。「四聯総処」、すなわち「中央・中国・交通・中国農民」四大銀行聯合辦事処が最高金融機関として改組され、理事会主席に蒋介石、常務理事に孔祥熙・宋子文・錢永銘の三名が就任し、主席に国家四銀行の職権を代行する権利が与えられた。<sup>17</sup>1938年、「四聯総処」は次のような為替送金に関する規定を定めた。まず、四行を通して行う内陸部から沿岸部への為替送金は、「四聯総処」が査定した総額枠以内で処理されなければならない。それから、香港への送金については、

個人名義か機関名義かにかかわらず、国防緊急要件或いは財政部批准された要件を除いて、すべての申請が却下される。<sup>18</sup>

このような厳しい状況に対して、生活書店は臨機応変な方針で臨んだ。たとえば、1940年初め頃、為替送金に関して次のような提言があった。

戦時につき、為替送金が困難な局面に陥っている。しばしば銀行甲では可だが銀行乙では不可となり、銀行甲より銀行乙の方が手数料が高い。したがって、我々は一行だけに頼って送金すべきではない。その時期、その場所の状況を見て送金方法を決めなければならない。<sup>19</sup>

提言ではこのような指針が明白に打ち出され、さらに梅県の「中国銀行」と「広東省銀行」の手数料変動という具体例を挙げながらの説明で、手数料節約のためには事前の地道な調査確認が欠かせないことが強調された。

### 3. 3 支店開設や移動供給所/移動供給隊について

以上の様々な輸送・金融などの困難を乗り越えるため、生活書店は営業活動のなかで多様な試みを行った。そのうちの一つに、多くの支店を開設し、全国に散在する支店のネットワークを作り上げ、そのネットワークを活かした営業方式があった。ほかに、海外支店（香港・シンガポール）の設立は、当時イギリス統治下という利点を最大限に発揮し、生産や物資の調達の役割を果たした。

各地に支店を開設した背景として、大量の人口移動（都市住民の疎開）に伴い、農村地域での文化需要が高まり、それに応じる文化商品の供給や文化活動の展開も活発となったことが挙げられる。しかし、後で言及する空襲や空爆の影響で損壊した支店が多かった。このような状況では、安全を確保しながら継続できるような流動性に富んだ営業方式が求められる。移動供給所の設立及び移動供給隊の活動展開である。その状況について、具体的な事例を取り上げて見てみよう。

まず、1939年6月「生活書店四川区流動供給隊」の活動について。

「生活書店四川区流動供給隊」はこのとき、十日間以上にわたり四川省の江北県・彈子石・南泉などの各地を転々として活動を展開していた。供給隊は供給地点に着くと、大きな白い布で作った看板を出し、販売を行った。交通状況が深刻の場合は、臨時に荷担ぎ人夫を雇い、書物を運ばせた。活動地点には、工場や学校が複数あるため、この活動は多くの顧客に歓迎された。とりわけ、夕方になると、書物を求める多くの読者に囲まれた。供給隊の仕事も早朝から夜まで続いた。その間の販売実績は、最も多かった日の売り上げは 62.75 元にのぼり、少ない日は 11.55 元だった。一日の平均売上は 30 元前後で、一日の平均支出は 7 元だった(隊員の一日の食費は一人当たり約 0.9 元である)。<sup>20</sup> 次に、「生活書店浙江区流動供給所」の活動について。「生活書店浙江区流動供給所」は浙江省の金華に設置された近隣地域を管轄する「総部」であり、その下に余姚・麗水・海門などの各「支部」がある。「生活書店浙江区流動供給所」の供給範囲は隣接の江西省まで広げられた。

<sup>21</sup>

### 3. 4 空襲/空爆の被害状況及び対応について

1938 年 10 月武漢陥落以降、日本軍による四川などの「大後方」地域への空襲や空爆が頻繁になった。重慶をはじめ中国の奥地の都市に対する日本軍機の無差別爆撃はすでに 1939 年春に始まっていた。1940 年 5 月から 8 月にかけての重慶空襲によって、重慶市の中心部は完全に破壊され、一般市民に多くの犠牲者が出た。<sup>22</sup> 生活書店も空襲/空爆の被害を受けた。生活書店の従業員に対して、総経理の徐伯昕は、空爆への対策として次のように提言した。各地の倉庫はできるだけ郊外へ分散させ、前線に近い地域の支店の在庫も可能な限りほかの安全で輸送の便利な支店に預ける。一時的に売れない商品は奥地の最も安全なところで保管する。また、各支店はそれぞれの地域の市内防空施設を確認し、必要な書類と帳簿をハンドバッグやスーツケースに入れ、随時携行できるように準備しておく。一部普段使わない(監査に出す必要のない)重要帳簿と書類は近郊の倉庫で保管する。<sup>23</sup>

1938 年 1 月、生活書店万県支店は、大空爆を受け建物が全壊した。それにより、従業員の何中五氏が犠牲となった。このような教訓から、

生活書店は新たに空襲/空爆の対策を策定・強化した。空爆時の優先順位としては、まず従業員の安全確保が第一であり、その次は紙型、さらに在庫の確保である。また、宿舎は日頃から安全性の高い家屋を探し、安全地域内のものを使用する。警報が頻繁に出される間は、数時間営業を停止し、待機の一人を除いて、ほかの従業員は全員避難する。警報が出された場合、閉店し、従業員は全員防空壕に入る。安全地域で倉庫を新たに設け、書類や紙型を保管する。在庫は、店頭にあるものを除いて、できる限り安全地域の倉庫に保管する。<sup>24</sup>

1939年5月、浙江省の金華市は激しい空爆を受けた。この空爆で同業種の上海雑誌公司・光明書局・新知書店・中華書局・商務印書館などが被ったが、生活書店金華支店と同じ通りにあった正中書局は無事だった。空爆後、市内各所で火災が起こったため、生活書店の従業員は同業他社の救助に乗り出した。一部の従業員は上海雑誌公司の在庫商品を火の中から運び出し、また、ほかの従業員は新知書店の店舗の後片付け作業を手伝った。その後、生活書店金華支店は空爆への対応として次のような規定を定めた。店舗の営業時間を変更し、午後2時から夜9時までの営業とする。一部の在庫を麗水へ移して保管する。新たに郊外で倉庫を設け、店頭で販売する商品以外のものをすべて移動させる。重要な帳簿と書類は各従業員が携行して保管し、午前中に従業員全員郊外へ避難する。<sup>25</sup>

重慶空襲の際、生活書店は自社の店舗の保護や同業他社への協力・支援だけでなく、地元住民への援助活動も行った。重慶の読者167人宛に慰労の手紙を送付した。また、服務隊を組織し、被害者（児童）を救助し、手紙の代筆や質問への解答なども行った。救助を受けた人々から届けられた便りからは、生活書店の救助活動を通して、生活書店と読者・顧客の絆が強められたことがわかる。<sup>26</sup>

### 3. 5 戦時下の社内不正事件について

『店務通訊』は、社内の各部署から出された通達、各地の支店からの報告も多く掲載されている。そのなかには、少数だが、戦時下において社内が発生した不正事件もいくつかあったことが分かる。二つの事例を取り上げる。

まず一つは、1938年の広州支店における従業員の陸鳳祥・孟漢臣・蘇錫麟・許三新による不正事件である。この事件の発覚後、生活書店本店と広州支店の両店は一年近く調査を行った後、臨時委員会を開き、事件の詳細に関する報告と処分に関する決議を行った。1938年春、上述の四人は「遠東出版社」という名義の私営機関を設立し、生活書店の出版物の十数種類以上を不法に複製・販売した。その後、広州が陥落し、人事の変動が多かったため不正行為を立証することは困難だったが、調査を経てその事実が突き止められた。最終的には、陸鳳祥・蘇錫麟・許三新の三人が停職処分、孟漢臣が警告処分となった。<sup>27</sup>

もう一つは、1938年の上海支店において、従業員の張洪濤による不正事件である。張は自らの職権を利用して、申報館出版の『中国分省地図』の仕入れの際、その贈呈品にあたるような一部商品を不法転売し、利益を得ていた。事件の発覚後、総経理の徐伯昕は報告を受け、張に事実関係を確認し、事実であれば依願退職するように求めた。この求めに応じて、張は退職した。しかし、一年後、張から事実を覆すような申し立てが出された。生活書店側は、張が言及した当事者らに再度調査を行い、不正を立証する証拠を集めた。最終的には、退職処分のままとした。<sup>28</sup>

他にも公金横領や無断離職などの不正事件<sup>29</sup>があったが、とりわけ陸鳳祥らによる事件の影響は大きく、(同業種である)生活書店の信用も損なった。

#### 4. 結びに

以上の考察を通して、戦時下における困難な状況、そして生活書店が必死に努力してその状況に対応した様子を垣間見ることができた。そこには、読者への負担を可能な限り軽減するため、様々な方法を考え、生産コストを抑え、輸送・郵送・為替のルートを確保する工夫があった。また、空襲などによる被害にも迅速に対応し、同業他社や一般民衆に対する救助活動も懸命に行った。一つの出版機構の状況から、戦時下の文化活動における困難と、それを乗り越えようとする努力を実感できた。ただし、本稿では、当時の状況をすべて網羅して把握したわけではない。たとえば、生活書店の会計監査に大きくかかわった

立信会計事務所の状況、そしてその両者の関係など不明なところも多く残っている。また、商務印書館などの同業他社が置かれた状況との比較も必要である。さらに、当時の時局全体（経済状況、人口移動、物資調達など）を踏まえた考察も不可欠だと考える。今後の課題としたい。

**付記：**本稿は、平成 24 年度科学研究費助成事業【基盤研究（B）『戦時下中国の移動するメディア・プロパガンダー』（課題番号：24320038；研究代表者：星野幸代・名古屋大学准教授）】研究分担金の交付を受けて行った研究成果の一部である。

## 注

- 1 菊池一隆（2002）：121 頁。
- 2 黄嘉樹（1987）：85 頁。
- 3 菊池貴晴（1987）：109 頁
- 4 『店務通説』第 2 号（1938 年 1 月 29 日）
- 5 『店務通説』第 22 号（1938 年 8 月 20 日）
- 6 『店務通説』第 27 号（1938 年 9 月 24 日）
- 7 『店務通説』第 31 号（1938 年 11 月 19 日）
- 8 『店務通説』第 60 号（1939 年 8 月 12 日）
- 9 『店務通説』第 49 号（1939 年 5 月 27 日）
- 10 『店務通説』第 23 号（1938 年 8 月 27 日）
- 11 『店務通説』第 26 号（1938 年 9 月 17 日）
- 12 『店務通説』第 31 号（1938 年 11 月 19 日）
- 13 『店務通説』第 89 号（1940 年 3 月 9 日）
- 14 『店務通説』第 3 号（1938 年 2 月 20 日）

- 15 『店務通訊』第 78 号 (1939 年 12 月 16 日)
- 16 『店務通訊』第 49 号 (1939 年 5 月 27 日)
- 17 菊池一隆 (2009) : 319 頁。
- 18 中国銀行行史編輯委員会 (1995) : 518 頁。
- 19 『店務通訊』第 82 号 (1940 年 1 月 20 日)
- 20 『店務通訊』第 55 号 (1939 年 7 月 8 日)
- 21 『店務通訊』第 82 号 (1940 年 1 月 20 日)
- 22 石島紀之 (1984) : 128 頁。
- 23 『店務通訊』第 31 号 (1938 年 11 月 19 日)
- 24 『店務通訊』第 36 号 (1939 年 2 月 4 日)
- 25 『店務通訊』第 48 号 (1939 年 5 月 20 日)
- 26 『店務通訊』第 50 号 (1939 年 6 月 3 日)
- 27 『店務通訊』第 44 号 (1939 年 4 月 15 日)
- 28 『店務通訊』第 69 号 (1939 年 10 月 14 日)
- 29 『店務通訊』第 84 号 (1940 年 2 月 3 日)

## 参考文献

(日本語)

- 石島紀之『中国抗日戦争史』(青木書店、1984)
- 菊池一隆『中国工業合作運動史の研究』(汲古書店、2002)
- 『中国抗日軍事史』(有志舎、2009)
- 菊池貴晴『中国第三勢力史論—中国革命における第三勢力の総合的研究』(汲古書院、1987)
- 楊韜「生活書店及び鄒韜奮研究に関するレビュー」『言語文化論集』34.2 (2013) : 123-132

(中国語)

- 陳燕・杜遠遠「鄒韜奮の媒介經營管理思想」『新聞愛好者』2008 年 6 月号 (2008) : 84-85
- 陳勇「論鄒韜奮の新聞事業人才管理思想与实践」『大学時代』2006 年 7 月号 (2007) : 24-26



鄧向陽・王美虹「鄒韜奮媒介經營管理思想初探」『安陽師範学院学報』2004  
年第1期（2004）：132-135

段紅濤・倪天賜「鄒韜奮媒介經營管理思想探討」『現代商貿工業』20.4（2008）：  
114-115

黃嘉樹『中華職業教育社史稿』（陝西人民教育出版社、1987）

黃建新「論鄒韜奮的出版人力資源管理思想」『科学与出版』2011年第4期  
（2011）：84-86

黃炎培『黃炎培日記』（華文出版社、2008）

劉燕・郭永彬「鄒韜奮『生活日報』的股份制經營思想」『新聞記者』2003年  
2月号（2003）：58-60

錢小柏・雷群明編著『韜奮与出版』（学林出版社、1983）

史一兵「国統区較早的出版合作經濟—鄒韜奮的「生活出版合作社」概述」『学  
海』1992年第1期（1992）：85-88

唐婧「鄒韜奮媒介經營管理的核心價值觀」『華中師範大学研究生学報』17.3  
（2010）：91-95

中国銀行行史編輯委员会編著『中国銀行史』（中国金融出版社、1995）

韜奮紀念館・北京印刷学院編『『店務通訊』配印本（上・中・下）』（学林出  
版社、2007）