

三菱商事と寿製作所（2・完）

—戦間期の繊維機械取引—

加 藤 健 太

Mitsubishi Corporation and Kotobuki Works Co. Ltd. (2):
Textile Machine Trading between the World Wars

Kato Kenta

目 次

- 1 課題と対象
- 2 三菱商事の繊維機械取引
 - (1) 数量的推移
 - (2) 取引関係
- 3 三菱商事と寿製作所の取引関係
 - (1) 寿製作所の経営（以上、前号）
 - (2) 取引関係の形成と深化（以下、本号）
 - (3) 取引実績
- 4 結語

Summary

The theme of this paper is to clarify the function, which general trading company performed, from a standpoint of trading relation of Mitsubishi Corporation and Kotobuki Works Co. Ltd. The analysis result is shown below.

Firstly, Mitsubishi Corporation performed functions to mediate affiliations with foreign companies and to help market cultivation. Specifically, it mediated patent buyout of Hiraturas Casablanco, S.A. by Kotobuki Works Co. Ltd. and went on overseas market study tour with engineers of Kotobuki Works Co. Ltd. In terms of the above-mentioned functions, I focus on the fact that Mitsubishi Corporation conducted careful research on debt, technical capabilities and

product reputation of Kotobuki Works Co. Ltd. General trading company gathered actively information of business partner and used it for its own decision-making.

Secondly, I would like to emphasize that here we get a glimpse of unprecedented function of general trading company: it is called business administration or supervision of management, which have been overlooked in past study. Employees of Mitsubishi Corporation continuously conducted monitoring and survey of business partners. In fact, Mitsubishi Corporation had intention to send constantly own staff to business partners according to their management conditions.

3 三菱商事と寿製作所の取引関係

(2) 取引関係の形成と深化

カサブランカス社からの特許権買収

三菱商事と寿製作所の取引は1929年頃に始まったとされる。前稿⁴²で述べたように、当時は、レーヨン工業の勃興と目覚ましい発展を背景に、人絹用機械の国産化の機運が次第に高まりつつあり、商事も「内地ノ優秀ナルメーカーヲ物色シ、遂ニ京都壽製作所ヲシテ製作セシムル事トシ、倉敷絹織ソノ他ノ擴張用機ノ試作的注文ヲ獲得シ漸次経験ヲ重ね、各人絹會社ノ大口注文ヲ獲得スル」までになる⁴³。その過程で商事は「需要家ノ意向ヨリ推シ、又値段ノ點ヨリ考ヘテ將來内地製品ハ有望」と判断し、寿製作所との取引の「成績ニヨリテハ同社ト提携スルニ至ル場合アルベシ」という認識を持つようになっていた⁴⁴。

実際、両社間の提携が結実するのは1932年12月⁴⁵であり、そのきっかけはヒラトラス・カサブランカス社（Hiraturas Casablanacas, S.A.）の特許権譲渡だったから、まずはその経緯を追跡してみよう。

カサブランカス社は、スペインのサバデル市（Sabadel）に本拠を構える機械メーカーで、そのハイドラフト装置は、従来品を上回る牽引倍数の実現により、紡出する綿糸の張力増強や糸斑の減少というメリットを持ち、英国、米国、ドイツ、チェコ、インドなど広い地域で採用されるとともに、日本でも数件の特許を登録していた⁴⁶。1932年5月、同社が日本での特許権の販売を発表すると即座に豊田（自動織機製作所）、大倉（商事）、鐘淵紡績、東洋紡績ほか複数の企業が名乗りを挙

42 「三菱商事と寿製作所（1）一戦間期の繊維機械取引」『高崎経済大学論集』第54巻第3号。

43 「紡機係」三菱商事株式会社大阪支店『中谷・前田副長事務引継書』1934年7月、MC-742（三菱史料館所蔵）、101頁。

44 「紡織機械販賣ニ就テ」三菱商事株式会社大阪支店『柳瀬・上野支店長引継書』1929年9月、MC-737（三菱史料館所蔵）、70頁。

45 「紡機係」1934年7月、109頁には「昭和六年」と記載されているが、本稿では『立業貿易録 上巻』265頁、「紡機係」三菱商事株式会社機械部大阪支部『前田支部長代理・飯野支部長事務引継書』1935年9月、MC-744（三菱史料館所蔵）、86頁および三菱商事株式会社「定時取締役会議事録」1932年9月1日に記載の年次を採用した。なお、この論文で利用する『立業貿易録』は、2009年に復刻された『社史で見る日本経済史 第34巻・第35巻』（ゆまに書房）のうち機械部を含む第34巻（上巻）であり、頁数も同書に対応している。

46 『立業貿易録』265頁。

げ、「種々内交渉試ミタルガ何レモ権利金高價ノ爲メ行悩ミ居リタル」という事態に陥る。そうした中で三菱商事は「國産機愛用ノ声ハ紡績機械ニ於テモ一段ト高唱サレ、内地紡績製作會社ノ活躍ハ目覺シキモノアリタレドモ、不幸ニシテ此等ノメーカート提携スルノ機會未ダ至ラザリシ處」、同年6月にカサブランカス社からの申入れがあったため、寿製作所と連絡を取り合いながら、「便宜上製作權ト販賣權ト二回ニ分チ豫想外ノ安値ニテ買収」することに成功したのである⁴⁷。

カサブランカス社と寿製作所の間で交わされた特許権買収契約の具体的な内容は、次のように整理できる。特許権は、①独占製作権と②独占販売権に分けられ、①の権利金は13万5000円、うち10万円を即時に支払い、残りは35万圓を受注しその代金を受け取った後に支払うこと、②の権利金は8万円、うち4万円を即時に支払い、残額は40万圓を販売・納入後に支払うこと、①、②ともに対象地域は日本と満州、期限は10ヶ年と定められた。製作権について、「表面は寿の独占であるが、内実は寿と大阪機械製作所との間に契約があり、両社平等に分権せられ、唯カサ社に対しては寿が全部の権義を代表した」とあり、販売権に関しては「名実共寿独占であつて、大阪機械は其製作品を一定価格を以て寿に販売し、寿は之にローヤルティー及自己利潤を加算し、我社（商事＝引用者）を経由して販売する」と解説されている⁴⁸。

要するに、大阪機械製作所と部分的に“共同”して買収することで、条件（金額）面のハードルを引き下げたと推察できる。なお、ロイヤリティは、販売価格が75銭かそれ以下の場合に15銭、それ以上であれば5銭、さらに売上げに連動して2銭5厘通増すると定められた⁴⁹。

カサブランカ式ハイドラフト装置の画期性

ところで、東洋紡や鐘紡といった有力紡績企業、豊田自動織機製作所という競合相手も触手を伸ばした、カサブランカ式ハイドラフト装置（カサ式装置）とはいかなる点で画期的であったのか。ここで簡単に説明しておくことも強ち無駄ではないだろう。

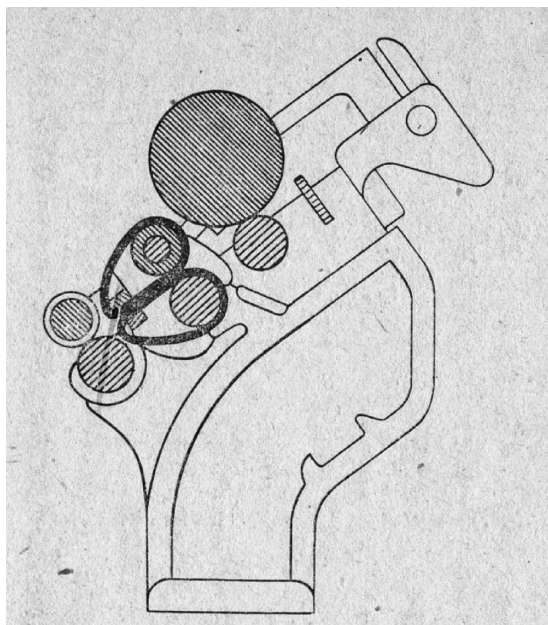
粗紡工程で作り出された粗糸を必要な番手（細さ）に引き延ばし、撚りをかけて均整な単糸に仕上げることを精紡工程と呼ぶ。周知のように、そこで用いる精紡機にはミュール精紡機とリング精紡機があり、日本では後者へのシフトが急速に進んだ。リング精紡機は、ミュール精紡機と異なり、スピンドルを固定し機体の両側で連続的に紡出を行う。それだけ、生産性を高めることが可能になる。

このリング精紡機はハイドラフト、そして超ハイドラフトへと進化を遂げる。カサ式ハイドラフト装置の特徴は、中央ローラーに代えて巡回するエプロン（革帯）で繊維を制御する点に求められる。第3図に示すように、下のエプロンを鋸目の付いたローラーで廻し、上のエプロンは下のそれとの摩擦によって廻す。上のエプロンを加圧ローラーで下のそれに押し付けることで、ブレーク・

47 三菱商事株式会社「定時取締役会議事録」1932年9月1日の添付資料「寿製作所製品一手販賣ノ件」『取締役会議事録原本（3）』（三菱史料館所蔵）、「紡績係」1934年7月、102頁。

48 『立業貿易録 上巻』（265頁）には「注文が、寿、大阪両社に成る可く平等となるよう（三菱商事が＝引用者）調整した」と記載されたが、変則的な契約は揉め事の火種として残ったようである。たとえば、『事務引継書』に「カサ式装置特許ノ内製作機ニ關シ壽製作所及大阪機械製作所間ニテ目下抗争中ナルガ本件ニ就テハ別ニ記録ヲ作りアリ」との記載がある（『紡績係』1935年9月、104頁）。ただし、その具体的な内容は詳らかにならない。

49 「寿製作所製品一手販賣ノ件」。



第3図 カサブランカ式ハイドラフト装置

出典) 大阪府商工経済研究委員会 [1952]『日本の繊維機械工業』44頁。

ドラフトを確実にやり、ブレイクした粗糸の繊維を上下エプロンで柔らかく抑えながらフロント・ローラーに送り出す。エプロンの先端は「テンサー」と呼ばれる間隔子で定位置に支えられている。浮遊繊維の制御システムの改善を通じて、カサ式精紡機はドラフトの飛躍的な引上げ、換言すれば、高効率の牽伸を可能にした。また、この装置は、前紡工程の簡略化にも大きく寄与し、従来の粗紡3工程ないし4工程を2工程まで短縮したと言われる⁵⁰。カサ式の導入以降、日本国内におけるハイドラフトの研究は「一段とさかんになり、各種のドラフト機構がつぎつぎに考案された」と言うから、そのインパクトは業界全体に及んだと見てよい。それほど「画期的な発明」だったのである⁵¹。

こうした画期性を有するカサ式ドラフト装置の特許権の獲得によって、寿製作所は発展の契機を掴むと同時に、三菱商事もまた同社との取引を拡大する機会を手になることになる。

一手販売契約の締結

カサブランカ社からの特許権買収と並行して、寿製作所はカサ式ハイドラフト装置等すべての自社製品の販売を三菱商事に委託し、さらにその「後援」を得て発展することを狙って、一手販売契約の締結を申し込んだとされる。前述の通り、寿製作所は技術力に定評はあったものの、販売に

50 なお、超ハイドラフト装置は、エプロン式ドラフト装置の後ろにローラー式のドラフトを設置することで、ドラフトを飛躍的に増大させた（大阪府商工経済研究委員会 [1952]『日本の繊維機械工業』41-45頁、日本機械学会編 [1949]『日本機械工業五十年』日本機械学会、585頁）。

51 豊田自動織機製作所社史編集委員会編 [1967]『四十年史』豊田自動織機製作所、157-159頁。

長けていたようには思えないから外部の経営資源の活用を考えたとしても不自然ではない。そして、商事は、下記の認識に基づいて、契約締結を取締役に上程し、協議の結果異議なく可決した。

史料1⁵²

- (イ) 紡績並ニ人絹業ハ昨今ノ不況ニ不拘相當ノ活況ヲ呈シ、工場擴張モ少ナカラザルニ付今後モ機械賣行ハ大ニ期待シ得ルコト
- (ロ) 右業界ニテハ外國機械ノ輸入激減シ昨今ハ専ラ内地メーカーノ製品採用サルコト
- (ハ) 内地メーカートシテ有利ニ提携シ得ル適當且確ナルモノ他ニナク、壽製作所ハ我社ニテ提携スルニ最モ好條件ニアルコト
- (ニ) 今回全社ニテ購入シタルカサブランカス式ハイドラフト装置ハ、後述スル如ク極メテ優秀ナルモノニシテ今後大ニ發展シ得ル豫想ナルコト

この史料からは、三菱商事が寿製作所とその製品、同社を取り巻く業界動向を勘案して契約締結を決断したことが分かる。このうち（ニ）の「後述」とあるのは、カサ式ハイドラフト装置に対する商事の評価であり、ポイントは、欧米諸国をはじめ多くの国で使用され、その占有率も高く、「何レモ評判頗ル良好」である点、生産コストの直接的な削減に寄与する点、糸質を良化する点、その結果として「大体一俵ニ付二、三圓余ノ利益増加ヲ見ル見込ニテ此點ハ富士紡木内氏其他鐘紡、東洋紡等ノ各大紡績會社高級技術家何レモ多大ノ推奨」をしている点にあった⁵³。（ハ）の寿製作所に対する評価は後で触れることにして、ひとまず契約の内容を確認しておこう。

1932年12月22日に締結された「一手販売契約並びに覚書」の大意は以下の通りである⁵⁴。

史料2⁵⁵

- 一、契約月日 昭和七年十二月二十二日
- 一、品目 人絹製造機械、紡績機械、織機等一切ノ製品、但シ福井、京都西陣方面ノ小口注文及海軍ノ下請工場ハ壽ニテ任意取扱ノ事
- 一、區域 日本全領土、租借地、保護領ノ全部及外國
- 一、販賣手数料
 - (イ) カサブランカス式ハイドラフト装置ハ工場渡二圓二十錢
又ハソレ以上 四・五%
 - (ロ) 〃 二圓二十錢以下 三・五%
 - (ハ) 其他ノ製品ハ賣値ノ三%

52 「寿製作所製品一手販賣ノ件」。なお、史料の引用については、適宜句読点を施した。以下同じ。

53 「寿製作所製品一手販賣ノ件」。

54 以下、『立業貿易録 上巻』265-266頁及び「寿製作所製品一手販賣ノ件」も参照のこと。

55 「紡機係」1935年9月、86-88頁。

商談ノ難易ニ依リ右手敷料ヲ増減スルコトヲ得

一、責任販賣數量ナシ

一、代金回収ノ責任ナシ

三菱ノ不注意ニ依ル場合ノ外ハ壽ノ負擔トス

一、金融ニ關スル件（本年七月覺書ヲ更改シ左ノ通りトス）

賣約先ニ對シ發送未済ノ註文品ニ對シテハ賣約先トノ契約代金ヨリ我社ノ手敷料ヲ差引タル殘額ノ三割以内ヲ前借スル事

但シ此ノ場合ノ立替金合計ハ金一百万圓也ヲ限度トス

尚右限度ハ事情ノ變化ニ依リ我社、壽協議ノ上更改スル事アルベシ

註文品發送セル場合ハ代價ノ（我社ノ手敷料ヲ差引タル）八割以内

但シ前記三割ノ立替金ヲナシタル場合ニハ五割以内トス

一、擔保保證

前項ノ金融ニ對スル保證トシテ左ノ擔保及保證ヲナス

（イ）壽製作所ノ工場財産ニ對シ第二順位ノ抵當權ヲ所有ス

（第一ハ共同信託株式會社金一百万圓也）

（ロ）半製品、材料、在庫品等ハ明細書作成シ之ヲ質入ス

（ハ）社長廣瀬次郎氏ガ個人保證ヲナス

（ニ）カサブランカス特許權ヲ質入レスル事

この史料に示す通り、三菱商事と壽製作所は、一部を除く全製品を対象とし、カサ式ハイドラフト装置に高めの手敷料率を設定しつつ一手販売契約を結び、かつ商事は社長の個人保証やカサブランカス特許権など担保を抑えながら、前貸しという形で壽製作所に資金を供給することを決めていた。

注意を要するのは上記の内容が、1932年9月1日の取締役会に提出された添付資料「壽製作所製品一手販賣ノ件」と部分的に異なる点である。具体的には第1に、添付資料では口銭（販売手数料）は（イ）の場合5%、（ロ）で4%、（ハ）で3.5%となっており、実際の契約より0.5%高く設定されていた。ただ資料上の制約により、その理由は詳らかにならない。第2に、金融に関して、添付資料では「融資」という形も考慮していた。すなわち、金額5万円を3ヶ年間（年賦償還）、「其時ノ市場率」で融通すること、担保はカサブランカス特許権と社長の個人保証だが、特許権は名義変更手続中のため質権を設定するまでの間、評価35万円以上の土地建物機械に対し第2抵当権を設定することが記されている。また、1口20万円以上の注文を獲得した場合には、臨時的にその額の3割以内を着手金として貸与するとも書かれていた。ただ、金融については「先方希望アルモ起ル場合モ少キニ付契約書ニハ記入シ置カズ、其都度事情ヲ考慮シ決定ノコト」として、記載しなかったと考えられる⁵⁶。

56 加えて、単に省略されただけの可能性も残るが、「大要」にない代金支払方法と契約期間が添付資料には明記されている。

以上のように、融資も念頭に置きながら両社の一手販売契約は取引開始から約3年の時を経て漸く結ばれたのである。

取引相手のリサーチ

ここで三菱商事が取引関係を深化させるにあたって、寿製作所のどこを評価したのかという点に目を向けたい。結論を先取りすれば、それは①比較的健全な財務状態と②豊富な人的資源に裏づけられた技術力であった。①に関して、商事は1932年8月20日現在の借入金を検討している。当時の寿製作所の借入金は41万円で、うち25万円は工場財団担保として日本興業銀行（以下、興銀）から融資を受け、約23万円を前年末の工場の拡張に投下、残り16万円は自社保有の有価証券（約7万円）と瀨次郎社長個人の保有する有価証券を担保に鴻池銀行から借り、材料購入代金など運転資金に使っていた。これ以外に8月28日現在で10万円の支払手形があった。これは主にカサ式ハイドラフト装置の特許権（製作権）の購入代金であって、大阪機械製作所からの5万円の入金と上記の商事による融資5万円で充たされる。それゆえ、寿製作所は25万円の「固定ノ借入金」を抱えるものの、「過去ノ損失ヲ補フ爲ノモノニアラズ、擴張資金トシテ使用シ居ルヲ以テ夫ダケ工場資産ノ増加ト見」るべきであり、つまり健全な資産内容と見做したわけである⁵⁷。

②の技術力に関して、寿製作所が学卒技術者を多数獲得したことはすでに検討しておいた。商事がその点を重視したことは下記の史料から読み取れる。

史料3⁵⁸

次ニ紡績機械ハ一昨年壽式ハイドラフト装置ニ端ヲ發セル極最近ノモノナルガ、其後昨秋新ニ紡績機械製造工場ヲ増設各種最新式工作機械ヲ購入スルト同時ニ、豊田、大阪機械工作所、木本鐵工及鐘紡等ヨリ夫々權威者ヲ招聘シ陣容一新本年度ヨリ各種紡績機ノ製造ヲ開始、今日迄當方之レヲ富士紡、日清紡、京モス等へ賣約納入セルガ最初トシテハ先ヅ相當ノ成績ヲ示シツツアリ、近ク本カサブランカス式ハイドラフト製造開始ヲ機トシ、更ニ斯界ノ最高權威者ヲ招キ優秀品製出ヲ計ル由ニ有之、旁々専務常田氏ハ非常ニ熱心家ノ事ニ付近キ將來ニハ當方ノ援助ト相俟ツテ絹絨機人絹機同様優秀ナルモノ製作スルニ至ルベク 一後略一

この史料によると、三菱商事は、寿製作所が工場設備を拡張したり、繊維機械メーカーや紡績企業から技術者を中途採用したりしたことを好意的に捉え、また、常田専務個人にも高い評価を与えていた。そして、紡績機械について、自らのサポートにより更なるレベルアップを期待できるとの認識を示した。なお、冒頭に「次ニ」とあるのは、この引用文の前に絹絨機と人絹用機械に触れて

57 「寿製作所製品一手販賣ノ件」。

58 「寿製作所製品一手販賣ノ件」より一部抜粋。以下の引用に続けて、大阪機械製作所に関しても、「尚カサ式装置ハ特許購入ノ際競争ヲ避ケル爲メ大阪機械製作所ニ半數ヲ下請セシムル約ヲ結ビタルガ此分モ當方取扱ニ入ルモノニシテ大阪機械製作所ハ紡績機械製作者トシテ東洋紡、内外綿等ノ後援ニ依リ豊田ニ次テ相當ノ評判アル處ナリ」と言及している。

いたためである。商事は、絹絨機に対して、福井など北陸地方の機業家や鐘紡への納入実績を挙げながら、「創設ノ本業ナル丈優秀ナル事本邦第一トシテ定評アリ」あるいは「此點全ク他ノ追従ヲ許サザル處」と評し、また、人絹用機械に対しても、旭絹織がすべての増設機械で指名したことを根拠に挙げて、寿製作所は「内外共ニ許ス一流メーカー」であり、「最早同業大阪機械工作所、川西等ノ競争モ大シタ問題トナラザル程ニ進歩シ居ル現状ナリ」と絶賛していた⁵⁹。

メディアも「人絹、紡績機械製作者として斯界獨歩の強味を有し、且つ人絹事業に進出、近く製品を出す豫定。新株に特に妙にあり」として、寿製作所を高く評価した点は注目してよいだろう。これはカサブランカ社から特許権を買収した後の記事であるため、その点を差し引いて考えなければならないが、人絹関係の12件など多くの特許権を有する点や日本の人絹機械市場の80%近くを占める点など「他社の誇るべき幾多の特色をもつ」と報道していた⁶⁰。

とはいえ、上掲の史料は、取締役に寿製作所との一手販売契約の締結を諮る際に提出されたものだから、高く評価する方向にバイアスがかかった可能性は否定できない。しかし、三菱商事が、資金回収の点から財務状態に、競争力の源泉という点から技術力にそれぞれ注目しながら寿製作所の実態を調査、報告したことは無視できない。こうした行為は、支店レベルで取引先に関する詳細な情報を蓄積したことに加え、その情報を本社の上層部へと汲み上げる意味をもったと推察できる。また、前節で取り上げた和歌山鉄工のケースを思い起こせば、それは、商事が取引拡大を強く志向しながらも、事前的なモニタリングを実施していたことをも示唆するからである。

取引関係の深化

三菱商事と寿製作所の取引関係は、生産の発注と融資の“決定”という形で更なる深化を遂げる。前者に関して、商事は1932、33年頃にオスカー・コーホン（Oscar Kohon）と提携、同社と寿製作所との間の下請契約締結を斡旋・仲介し、この特許と設計に基づく人絹スフ用機械の製造を請け負わせるとともに、自らは同製品の販売に当たった。その後、「幸にして製品の優秀性は業界の均しく認むる処となり」、倉敷絹織をはじめ、旭ペンベルグ絹糸や日本レイヨン、昭和レーヨン、錦華人絹、福島人絹、新興人絹など「各人絹会社の拡張新設に際し多数の大口注文を獲得した」と記されている⁶¹。とくに新設の日本人造繊維と新潟人絹工業については、34年に竣工したスフ工場の全プラントを受注したが、一部の機械を除き「全部寿工業に製作せしめた」という⁶²。

59 この他にも、株主や役員、職工数にも言及しており、役員の大瀬次郎社長については、宰平との関係、寿製作所に対して土地4600坪を貸与していることにも触れた（「寿製作所製品一手販賣ノ件」）。一方、豊田自動織機製作所と緊密な関係を有する三井物産名古屋支店は1932年下期において、「大阪機械製作所、壽製作所、野上式機械等ハ兩豊田ノ満腹ニ乗ジ活動ヲ開始セシモ各紡績會社ハ此等第二流製造家ニ不安ヲ懷キ居レバ特殊事情ナキ限り此等製品ヲ採用セザル可キモ警戒ヲ要ス可シ」との認識を示していたが、33年上期になると、「三菱商事ハ【カサブランカ】式超ハイドラフト装置ヲ壽製作所ニ於テ製作セシモ宣傳相努メツ、アリ、之ニ對抗シ當社ノ豊田自動織機製作所及豊田式織機會社ニ於テハ目下對抗機作成中」と警戒心を強めていた。引用史料は藤田幸敏 [2000] 「三井物産名古屋支店と豊田自動織機製作所—昭和7年から13年にかけて—」『経営研究』（愛知学泉大学）第14巻第1号、60-61頁より転載、原資料は「三井物産名古屋支店考課状」1932年下期・1933年上期（三井文庫所蔵）となっている。なお、この史料の「超ハイドラフト装置」は、時期を考慮すれば「ハイドラフト装置」と見做すべきだろう。

60 「壽製作所の驚くべき発展力」『東洋経済新報』1933年1月4日号。

61 同じ文献に、「夫々若干の受注があつた」とニュアンスの異なる表現もある（『立業貿易録 上巻』266-268頁）。

62 『立業貿易録 上巻』267-268頁。

他方、融資の内容は1935年5月25日の取締役会の議事「株式会社寿製作所へ融資ニ関スル件」から判明する。当時、寿製作所はヴォルツ人絹特許権の買収と同時に、大阪府下の鳥飼村に10万3000坪の土地を購入し、資本金250万円で日本ヴォルツ絹織株式会社（以下、日本ヴォルツ）を設立して工場建設を進めており、これに要する資金50万円を商事に申し入れてきた。ヴォルツ絹糸は、30年代初頭にドイツで発明された「特殊高級人絹糸」であり、工業化の段階には至っていなかったものの、寿製作所は日本ヴォルツを介したこの糸の「工業化ニ充分ノ自信」を持ち、ステープル・ファイバーと絹ペニーの混紡糸を製造する計画を立てていた。そこで、同社は金額50万円、期限7ヶ月間、担保は工場財団、仕掛品、特許権および日本ヴォルツ株式100万円、その他に製品の一手販売権を商事に与えることを融資の条件として提示したのである。

この要請に対し、三菱商事は次の条件を付した上で交渉を進めるという決定を下す。すなわち、融資額と期限は寿製作所の条件をそのまま受け入れる一方、担保については、上記以外に日本ヴォルツの土地と機械を加え、かつ「先方異存ナキ限り」寿製作所の絹布工場製品と「東洋パーチメント工業株式會社製品」の一手販売権の獲得を付帯条件に掲げた⁶³。商事はさしあたり、寿製作所との取引関係の深化に前向きな姿勢を見せたとは言える。その理由として、設立母体の寿製作所に対する高評価もあっただろうが、ここでは需要の拡大を期待できた点に注目したい。当時の混紡糸需要は「値段安キ品モノニ對スル一般的希望」と原料不足に伴う絹紡糸の価格高騰を背景に増加することが予想されており、「月一万以上ニ達スベシト紡績筋ノ意見」もあるから、日本ヴォルツの「製品ヲ引受クルモ別段賣込支障ヲ生ズル惧」はない。具体的な数字としては、1年間で1036万8000円の取扱高と15万1520円（1.5%）の利益を期待できる。その結果として導き出された、「ヴォルツ糸ハ始メテノ製品トテ計畫通り製品出來ルヤ全く未知數ナルガ、万一ノ場合ニ於テモ擔保權行使ニヨリ貸金ヲ回収シ得テ損失ヲ醸セザルコトヲ考慮ニ入レ居ルモノナリ」という結論に、商事の取締役会が異議を唱えることはなかった⁶⁴。

『東洋経済新報』（1934年11月24日号）も、この計画について、工場の完成を1935年6月ないし7月、試験操業を2～3ヵ月と「かたく見た」としても、36年上期には「完全に収益が期待される」と報じていた。その根拠は「高級絲」のヴォルツ絹糸は有利な価格で販売可能であり、しかも「製品の全部を某大紡績會社に販賣することに略々決定してゐるから、販賣關係に心配ない」点に求められた⁶⁵。しかし、35年5月時点でも資金調達すら完了しておらず、メディアの報道の通りに計画は進展していなかった。そして、「其後時局下紡織業の前途に対する懸念から本計画は見合はせとなつた」とされるから⁶⁶、融資は実施されなかったのであろう。

63 工場財団は、共同信託受託の社債に対する抵当権設定が第1順位、三菱商事の機械部が第2順位を保有し、大阪支店は第3順位であった。また、機械部は仕掛品の評価を215万円、特許権のそれを15万円と見積もり、大阪支店との「共同担保」を設定した。

64 以下の記述は、とくに断りのない限り、引用史料を含めて三菱商事株式会社「取締役会議事録」1935年5月25日および同添付資料「壽製作所ニ對スル融資ノ件」1935年5月23日『取締役会議事録原本（4）』1934～36年、MC-264（三菱史料館所蔵）、による。

65 「壽製作所の擴張計畫」『東洋経済新報』1934年11月24日号。

66 『立業貿易録 上巻』267頁。

このように三菱商事は、製品の取扱い、特許権買収の斡旋・仲介、一手販売契約の締結、そして資金供給といった具合に寿製作所との取引を深化させていった。ここで「事務引継書」の次の記載を紹介しておきたい。

史料4⁶⁷

殊ニ全社（寿製作所＝引用者）ニ多額ノ金融ヲ爲シ居ルヲ以テ、往年安治川鐵工所ト我社トノ關係ノ如ク、特ニ注目シテ全社ノ監督及發展ニ留意スルヲ要ス、尙全社ノ内容ニ就テハ常ニ當係員ヲシテ監視調査セシメ居ルモ、先般全所ニテ我社ニ無斷ニテ増資ヲ決行シ又自ラ人絹ヲ製造セントスル計畫ヲ建テ居レバ、一層注意スルヲ要スレバ我社ヨリ適當ナル者ヲ全社ニ入社又ハ駐在セシムル事肝要ナリ（傍点＝引用者）

この史料は、総合商社の機能について、極めて重要な指摘をしているように思われる。1つは、係員をして取引先の経営内容を常時監視ないし調査していた点である。もう1つは、にもかかわらず、取引先の“勝手な”行動を制御できず、社員を派遣し常駐させることの必要性に言及した点である。それは、総合商社が、取引先企業に対してモニタリング（監視）機能を果たした可能性を示唆する。もちろん、そこには「多額ノ金融」という前提がありそうだから、債権の保全を目的とする行動と見做すこともできる。しかし、派遣した社員を通じて、取引先の情報を収集し、それに基づく対応が“勝手な”行動を抑制しえたとすれば、こうした一連の施策は商社自体のリスク管理の強化と取引先の経営効率の改善に繋がったかもしれない。残念ながら、資料的な問題により、実際に三菱商事が寿製作所に社員を派遣あるいは駐在させたかどうかは確認できない。それゆえ、この点は今のところ試論に止まる。

(3) 取引実績

三菱商事は、寿製作所との取引を通じてどのくらいの利益を上げたのだろうか。寿製作所製品の損益データと繊維機械に占める構成比を示した第5表を用いて検討しよう。この表によれば、売上代と売買損益は1933年9月期と37年3月期を除いて、まったく計上されない決算期もあるなどわずかなウェイトしか占めていない。それとは対照的に、取扱金額と手数料は34年9月期から36年3月期にかけて、99.8%から100.0%にも達し、繊維機械取引のほぼすべてを寿製作所製品が占めている。前者の取引の収益性（＝売買損益／売上代）は、データ個数が少なく幅が大きいため評価は難しいが、36年9月期と37年3月期に高い数値を示した。他方、後者のそれ（＝手数料／取扱金額）の平均値は2.9（標準偏差0.2）で、当然のことだが同期間の繊維機械全体の3.0（同0.2）とほぼ同じである。ここでは、取扱金額が35年3月期以降200万円前後で推移したことと、変動は見られるものの手数料が5～7万円に上ったことを確認しておきたい。また、繊維機械全体の売買損益と手数料を

67 「紡機係」1934年7月、109頁より一部抜粋。「自ラ人絹ヲ製造セントスル計畫」は前述した日本ヴォルツの設立を指す。

第5表 三菱商事における寿製作所製品の取引実績

		単位:円、%				
年	月	売上代	構成比	売買損益	構成比	収益性
1933	9	599,154	56.3	29,586	50.1	4.9
1934	3					
	9					
1935	3					
	9	10,472	1.1	547	0.8	5.2
1936	3	10,149	1.3	812	1.8	8.0
	9	96,354	7.4	18,377	8.6	19.1
1937	3	182,401	19.1	26,440	33.7	14.5

年	月	取扱金額	構成比	手数料	構成比	収益性	差引損益
1933	9	384,701	96.1	11,094	89.1	2.9	41,440
1934	3	1,969,192	99.9	65,540	100.0	3.3	66,551
	9	1,065,196	100.0	32,376	100.0	3.0	32,406
1935	3	2,138,183	99.9	63,761	99.9	3.0	63,636
	9	2,678,012	99.9	77,140	99.8	2.9	77,537
1936	3	2,038,677	99.9	54,805	99.9	2.7	55,407
	9	2,669,236	91.4	75,082	90.7	2.8	93,811
1937	3	1,903,516	88.0	56,091	84.3	2.9	83,119

資料) 三菱商事株式会社「総合決算表」各期より作成。

注) 構成比は繊維機械取引全体に占める数値を示す。

比較すると、20年代後半からはほぼ前者が後者を上回っているが、35年9月期や36年3月期など一時的に逆転現象も起きるなど寿製作所製品の寄与はけっして小さくなかった（第1図）。その背景に、サコ・ローウェル社製品などの外国製から寿製作所の主力製品であるカサ式ハイドラフト装置へのシフトがあったことは容易に想起できよう。

第6表には、三菱商事大阪支店の寿製作所製品の取扱状況を載せておいた⁶⁸。この表からは、決算期によって小さくない差があるとはいえ、1933年9月期を除けば、販売高ないし取扱高は100万円台から200万円台で推移し、36年9月期は280万円近くに達したことを読み取れる。こうした変動に対し、手数料率を反映する形で推定口銭は2.5%～2.8%、推定利益は3.0%に当たる金額を上げている⁶⁹。したがって、同社製品の取扱は、商事の繊維機械取引の拡大に貢献したと見做してよい。

寿製作所製品は三菱商事の繊維機械取引の中で大きなウェイトを占め、その金額も小さくなかったわけだが、この過程で、大阪支店の販売活動が重要な意義を持ったと考えられる。多少長くなるが、その具体例を以下に史料として示す。

史料5⁷⁰

茲ニ特筆スベキハ最近内地製造技術ノ進歩ニツレ、我國ノ紡績機械類ハ支那、印度方面ヲ主ト

68 この表と図1を照らし合わせると、口銭と手数料は同一と見做した場合、決算期によって大阪支店の推定口銭が全社の手数料を上回るという考えにくい事態になっているが、その理由は判然としない。

69 ちなみに、1937年9月期は取扱高205万4082円、推定利益6万1622円で横這いだったが、38年3月期はそれぞれ131万8949円と3万9568円で大きく減少した（「紡績係」三菱商事株式会社機械部大阪支部【飯野・風間支部長事務引継書】1938年11月、MC-753（三菱史料館所蔵）、41頁）。

70 「紡績係」1935年9月、76頁より一部抜粋。

第6表 三菱商事大阪支店における寿製作所製品の取引実績

		単位;円			
年	月	当店販売高	仕入高	合計	推定口銭
1933	3	1,511,241	1,675,831	3,187,072	38,746
	9	611,725	126,643	738,368	16,234
1934	3	1,221,403	197,976	1,419,379	34,468
	9	2,564,449	802,982	3,367,431	71,919
1935	3	1,555,946	432,283	1,988,229	38,508
	9	1,061,733			31,852
1936	3	1,878,025			56,341
	9	2,787,717			83,632
1937	3	2,018,633			60,559

資料) 機械部大阪支部『前田支部長代理・飯野支部長事務引継書』1935年9月、MC-744、88頁

三菱商事株式会社機械部大阪支部『飯野・風間支部長事務引継書』1938年11月、MC-753、41頁

注) 1. 1935年9月期以前と以後はデータが異なり、販売高は取扱高として記載されている。

2. 1935年9月期までの推定口銭は販売高に対する金額、それ以降は「推定利益」である。

シ世界各国へ輸出可能ノ状態ニ至ル迄ニ發達シタルヲ以テ、此ノ機會ニ他社ニ先ンジテ宣傳販賣ニ當ル爲メ、昨年(1934年=引用者)機械部河野副長並ニ壽製作所眞野技師ハ印度ニ出張シ需要状態ヲ取調べ歸朝シタルヲ以テ、今後ハ更ニ陣容ヲ整ヘテ積極的進出ヲ企畫シ、最近紡績専門技師ヲ當店(大阪支店=引用者)ヨリカルカッタ支店ヘ転勤セシメタリ、尚支那方面就中青島ヘハ昨年當方後藤事務ヲ□シ面談及調査ニ當ラセタルガ、同地方ハ織布ニ關スル染色仕上機械ノ需要莫大ナルモノアリ、將來相當ノ注文獲得可能ナリト認メ居ル次第ニテ、人絹紡績機械ノ取扱ハ内地ハ素ヨリ海外輸出ニ於テ今後益々多事ナルモノアリト思フ(□=解読不能)

ここに記録された通り、三菱商事は、寿製作所の技師を伴って海外市場の調査を行ったり、専門家を海外支店に異動させて輸出体制の拡充を図ったりしたのである。しかしながら、1937年7月の日中戦争勃発に伴って、同社の工場は軍需品製造へと転換していき(社名も寿重工業へと変更)、それらの販売は軍部との関係もあって商事に一任されなかった⁷¹。戦渦の中で、繊維取引の中核に位置した寿製作所との関係は大きな変容を余儀なくされたのである。

4 結 語

以上、三菱商事と寿製作所のケースを題材に、取引関係の深化とその過程で発揮される総合商社の機能を検討してきた。その分析結果を研究史と関連づけてまとめれば、次のようになる。

71 史料では「目下大阪支部ニテ交渉中」とされているが、その成果は詳らかにならない(「第三課所管事務概要」にある「繊維工業関係」の「(イ)寿重工業関係」三菱商事株式会社『機械部長事務引継書』1939年6月、MC-650(三菱史料館所蔵)を参照)。

三菱商事は、従来の研究も強調した外資との提携の仲介・斡旋と市場開拓のサポートという機能を発揮していた。具体的に言うと、商事は、寿製作所とスペインのカサブランカス社の特許権買収を仲介・斡旋した。それは、他の商社や繊維機械メーカー、紡績企業が価格面で交渉を打ち切らざるをえなかった案件であった。同社のハイドラフト装置は、性能の大幅な向上により欧米諸国で広く普及しており、その買収は寿製作所の製品ラインナップの増強と商事の繊維機械取引の底上げを促す意味を持ったのである。市場開拓のサポートの詳しい内容は明らかにしえなかったものの、寿製作所の技術者ととも海外市場を視察・調査していたことは改めて強調しておきたい。

提携の仲介・斡旋機能との関連では、三菱商事が取引先の情報を積極的に収集・発信していた点が重要である。寿製作所は、商事の「後援」に期待し、カサブランカ式ハイドラフト装置など全製品の一手販売権の付与を申し入れ、商事も同装置の有望性、寿製作所の高い技術力と比較的健全な財務体質を評価して異議なく承諾、1932年12月に両社は一手販売契約を締結した。その過程で、商事は、寿製作所の負債の内容や技術力、製品の評判などに関して詳しい調査を実施していたのである。そうした行為は、取引先の情報の蓄積という文脈で捉えられるだけでなく、「事前的なモニタリング」とでも言うべき機能として、新たな論点を提供するように思われる。

三菱商事と寿製作所の取引関係は、オスカー・コーホンの下請契約の斡旋・仲介、その契約に基づく製品発注と一手販売、ヴォルツ絹糸の工場建設に要する資金の供給計画（の決定）といった形で更なる深化を見せた。ここで和歌山鉄工のケースを思い起こせば、商事は仮に製品が競争力を持ち輸出の増加を期待できても、財務面で不安を抱える場合は、一手販売契約という形で取引関係を深化させることにとても慎重であったと考えてよい⁷²。したがって、因果関係を正確に捉えられないものの、寿製作所のケースは、多数の学卒技術者を抱えて技術力を高め、かつ従業員重視の経営方針によって安定的な労使関係を築き上げていたことが、取引関係の強化を促したと解釈できる。言い換えれば、商事側の取引拡大志向だけでなく、取引先に対する調査と評価にも分析の焦点を合わせる必要があるのではないか。

最後に、三菱商事の“取引統治”ないし“経営監視”という従来の研究が見落としてきた新たな機能を垣間見たことを強調しておきたい。すなわち、商事は、係員による取引先の監視・調査を常時行っており、その経営行動に応じて係員を常駐させる意思も持っていた⁷³。そうした機能は、商事自体ないし取引先にとっていかなる意義を有したのか。この点に関する詳細な分析は他日を期したいと思う⁷⁴。

（かとう けんた・本学経済学部准教授）

72 こうした姿勢は、1920年代における取引先の経営破綻とそれに伴う債権の焦げ付きに起因するのかもしれない。

73 この点に関しては、大島久幸氏から次のような指摘を受けた。すなわち、取引先の経営を監視するために、係員に調査をさせたり、常駐させたりすることは、三菱商事側から見れば、それだけ取引にコストをかけることを意味する。商事は、そのコストを回収できるような手数料を受け取っていたのか、と。現時点で、こうした指摘に応じるだけの材料を持ち合わせていないが、商事が実際に経営介入を行ったケースの分析を進めながら考えてみたい。

74 筆者は、史料4に出てくる安治川鉄工所を事例にした論文を準備中である。

【付記】

史料の調査・閲覧に際して、公益財団法人・三菱経済研究所附属三菱史料館の坪根明子さんにとってもお世話になった。また、“総合商社史研究会”メンバーである岡崎哲二（東京大学）、大島久幸（高千穂大学）、大石直樹（埼玉大学）および谷ヶ城秀吉（立教大学）の各氏からは的確かつ有用なコメントをいただいた。末筆ながら心より感謝の意を表したい。なお、本稿は、2011年度日本学術振興会学術研究助成基金助成金（基盤研究（C））「取引関係から見た総合商社の機能に関する歴史分析—三菱商事を中心に—」（研究課題番号23530416）及び2011年度サントリー文化財団「人文科学、社会科学に関する研究助成」（代表者・岡崎哲二、研究テーマ“総合商社の歴史分析—グローバル・ネットワーク、リスク・マネジメント、制度”）による研究成果の一部である。