

三菱商事と寿製作所（1）

—戦間期の繊維機械取引—

加 藤 健 太

Mitsubishi Corporation and Kotobuki Works Co. Ltd. (1):
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、本号）
 - (2) 取引関係の形成と深化（以下、次号）
 - (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 Casablanca, 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.

1 課題と対象

1920年に三菱商事に入社し機械部に配属された新田義実は、24年にニューヨーク支店へ転任して以降、欧米各国を飛び回って機械取引に従事するようになり、後日その時の様子を以下の通りに回想している。

WH（ウェスチング・ハウス＝引用者）との協定契約の出来たてで、技術の習得に、ピッツバーグ参りをする先輩技師の御伴、三菱内燃機製造への工作機の選択と購買。欧州では、航空機、発動機、瓦斯及び肥料プラント等のライセンスの譲り受け、船用機器等の買付、製造権買取り、ヴィツカース其他より潜水艦、ディーゼル、減速機等の技術導入等、全般的にノーハウを輸入する仕事が多かった¹。

この引用文の後、新田は「技術協力、特許権譲り受け等の交渉内容、関係した方々の思い出など、楽しい追憶、限らない²」と振り返っているが、そこに総合商社の機能の1つを見出すことは極めて容易であろう。それは、“取引”の斡旋・仲介、換言すればコーディネーション（coordination）とでも表現すべき機能であり、従来の研究もたびたび強調してきた機能である。

本稿では、三菱商事（以下では適宜、商事と略記）と寿製作所のケースを対象にして、取引関係の視点から総合商社の持つ機能への接近を試みる。その意図を明確にするため、簡単に研究史を整理しておこう。

周知の通り、総合商社史は経営史分野でもっとも研究の進んだ領域の1つに数えられるが、特定の取引関係というマイクロ・レベルでその機能を捉える視角は明示的に採用されてこなかったように思われる。この論文で取り上げる機械取引に関しては、管見の限り藤田幸敏、由井常彦、沢井実の業績くらいで、いずれも三井物産（以下では適宜、物産と略記）の話である。由井は、明治期から

1 明光会編 [1972] 『明光春秋—商事時代の思い出—』明光会、184頁。

2 明光会編 [1972] 184頁。

大正期を対象にして、物産の豊田佐吉・豊田式織機に対する協力・支援の実態解明に挑み、その意思決定プロセスや具体的な方策に考察を加えた³。その中で、由井は、発明家・起業家に対する支援は資金だけでなく、「合理的なマネジメント」体制の構築にまで及ぶ必要のあることを示す「古典的な事例」として「創業期の豊田式織機」を位置づけた上で、「この点において、三井物産の豊田式織機支援とコミットメントが不十分なものであったことは、これも否定できない」との興味深い指摘をしている⁴。

藤田は「契約関係書類」や「考課状」を用いて、1930年代における三井物産名古屋支店と豊田自動織機製作所の取引を検討し、「明かなる相互依存関係」ないし前者が後者を「好意的に助けていたような印象を受ける」と書いている⁵。沢井は、津上製作所の事業展開や役員・株主構成、経営課題、パフォーマンス等を踏まえつつ、一手販売契約の締結、株式取得と役員派遣など三井物産との取引関係の深化を追跡した⁶。

一方、機械に限定しなければ、三菱商事についても、取引先との一手購買・販売契約の重要性はたびたび指摘されてきたし、とくに『立業貿易録』は一部のケースに関して詳しい契約内容を紹介しており、その資料的な価値も高い⁷。また、川辺信雄は、アソシエイト社との一手販売契約の締結と三菱石油の設立プロセスを詳しく描写すると同時に、他のケースにも考察を加え、商事の在米支店が取引先に対して市場開拓（マーケティング）や情報の収集・提供といった機能を果たしたことを明らかにした⁸。上野裕也は、生糸貿易に携わった組織とパフォーマンスの変遷に焦点を当てて、商事と日本生糸との取引関係に考察を加えている⁹。萩本眞一郎は、組織間関係の視点から商社と取引先の双方から見た一手購買・販売契約やそれに付随する融資の性格に新たな解釈を試みている¹⁰。ただし、特定の取引関係の中で、商事が発揮した機能は未だ十分に解明されたように思えない。

ところで、三菱商事と寿製作所の取引については、『立業貿易録』が比較的丁寧な解説を加えて

3 意思決定プロセスについては、1906年7月開催の支店長諮問会における益田孝の発言に注目している。この会議では、藤野亀之助・大阪支店長が、三井物産の採るべき姿勢として、工業製品の発明家を積極的に支援し、技術・製品開発を促すとともに、その製品の販売を引き受けてはどうかを提案した。それに対し、三井家同族会管理部副部長の地位にあった益田は、国産品の製造を積極的に支援するのみならず、具体的手段として「独立した企業設立」を選択肢に加えたという。益田はそれまで「製造工業の経営に消極的ないし批判的であった」とされており、上記の姿勢の変化は「大いに重視されるべき」だということである（由井常彦 [2000] 「三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（上）一名古屋支店と井桁商会および豊田商会について」『三井文庫論叢』第34号、由井常彦 [2001] 「三井物産と豊田佐吉および豊田式織機の研究（中）一名古屋織布設立と豊田式織機の支援について」『三井文庫論叢』第35号）。他方、山崎広明は「三井系の代表的国産メーカーとの強い結びつきが、国産品の取引でも三井物産を優位に立たせるのに大きく貢献したことは改めて指摘するまでもない」として、豊田式織機を1つの事例に挙げている（山崎広明 [1987] 「日本商社史の論理」『社会科学研究』（東京大学社会科学研究所）第39巻第4号、166-167頁）。

4 由井常彦 [2001] 136-137頁。

5 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。

6 沢井実 [2002] 「津上製作所と三井物産—1930年代前半を中心として—」『大阪大学経済学』第52巻第3号。この論文は、津上製作所に関する三井物産機械部の評価、創業者の津上退助と海軍の対立関係に対する物産のスタンスなど興味深い論点を提示しており、刺激を受けたり学んだりした所が少なくない。ただ、冒頭で示された「三井物産はどのような展望のもとに同所の経営に参画するようになったのか」という問題意識からも分かる通り、介入の論理に焦点が合わされ、総合商社の機能には十分な検討が及んでいないように思われる。

7 三菱商事株式会社 [1958] 『立業貿易録』。なお、この論文では、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）を用い、頁数も同書に対応している。

8 川辺信雄 [1982] 『総合商社の研究—戦前三菱商事の在米活動—』実教出版。

9 上野裕也 [1994] 『戦間期の蚕糸業と紡績業—数量経済史的アプローチ—』日本経済新聞社、第4章。

10 萩本眞一郎 [1996] 「戦前期貿易商社の組織間関係—三菱商事における一手購買・販売契約と系列取引のケースを中心に—」松本貴典編『戦前期日本の貿易と組織間関係—情報・調整・協調—』新評社。

いる。同書には、両社の間で締結された一手販売契約の内容や寿製作所製品の販売高のほか、商事が寿製作所とカサブランカス社あるいはオスカー・コーホンの提携を仲介・斡旋したことにも言及している¹¹。しかし、取引関係の変容はいまだ詳らかにされていない。

以上の研究史を踏まえ、本稿では、(1) 三菱商事の繊維機械取引の推移と其中で寿製作所製品の占めるウェイトがどのように変化していったのかを追跡するとともに、(2) 商事が、寿製作所との間に取引関係を形成し、深化させていくプロセスでいかなる機能を発揮したのかという点を明らかにしたい。

ここで予め、取引先として寿製作所に光を当てる理由を説明しておきたい。それは、三菱商事にとって、同社が主要な取引先だったからに他ならない。第1に、寿製作所の製品は繊維機械取引の大部分を占めるようになっただけでなく、三菱電機や戸畑鋳物と同じく、独立した科目として「総合決算表」に記載されるという意味で、機械取引の中でも“特別な”地位を与えられていた。第2に、寿製作所との一手販売契約など取引関係の形成・深化は、取締役会で繰り返し議論される重要な案件であった。それゆえ、次に挙げるように、比較的多くの史料が残されたと考えられる。この点も同社を取り上げる1つの理由である¹²。

主な史料としては、三菱商事の「取締役会議事録」、「総合決算表」および大阪支店等の各種「事務引継書」を用いる。このうち「取締役会議事録」の寿製作所関連情報は『取締役会議事録原本(3)』1932~33年、MC-263および『取締役会議事録原本(4)』1934~36年、MC-264に記録されたものである。これらはすべて三菱史料館に所蔵されている。また、「事務引継書」に関しては、再現可能性を高めるために引用箇所を原則“係名”と作成年月、頁数で表記した。なお、この頁数は“係”単位ではなく、「事務引継書」の総頁数に対応している¹³。

2 三菱商事の繊維機械取引

(1) 数量的推移

取引関係の事例分析に先立ち、第1図と第1表を用いて、機械取引全体と比較しながら三菱商事の繊維機械取引の数量的推移を確認しておこう¹⁴。

この図と表からは第1に、繊維機械の売上代が大きく変動しつつも増加傾向を示したのに対し、取扱金額は1925年3月期と31年3月期を除いてあまり伸びず、33年9月期以降になって漸く顕著な拡大を見せるようになった様子を確認できる。機械取引全体に占める構成比を見ると、売上代の場合、20年代前半は1%に満たない数値であったが、30年代に入ってからのはたびたび10%を超えるま

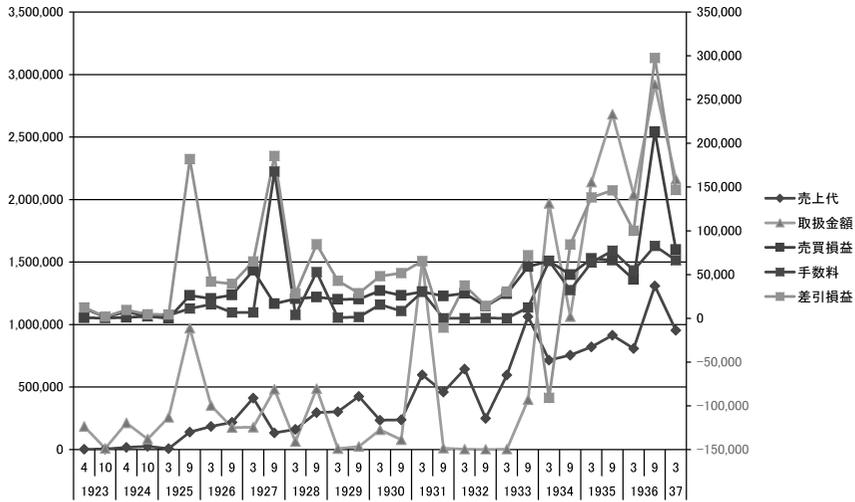
11 『立業貿易録 上巻』265-267頁。

12 もちろん、史料が残ることの意味はきちんと考慮しなければならない。企業が記録すること自体、そのケースが特殊であることを意味するかもしれないからである。したがって、本稿の分析結果をすぐに一般化ないし普遍化することには慎重であるべきだろう。

13 頁数がない場合は、なるべく細かい項目まで記すようにしてある。また、史料の引用に際しては、適宜句読点を付した。

14 「総合決算表」の科目やその加工方法については、加藤健太 [2011]「戦間期三菱商事の機械取引—数量的推移からの接近—」『三菱史料館論集』第12号、を参照のこと。

三菱商事と寿製作所（１）（加藤）



第1図 三菱商事の繊維機械取引の推移

資料) 三菱商事株式会社『総合決算表』各期。

- 注) 1. 『総合決算表』では、紡績機械ないし紡織機械及び附属品という項目になっている。
 2. 右側の軸は手数料、売買損益および差引損益に、左側の軸は売上代と取扱金額にそれぞれ対応し、単位はいずれも円である。

第1表 三菱商事の繊維機械取引のウェイトと収益性

年	月	売上代	売買損益	収益性Ⅰ	差	取扱金額	手数料	収益性Ⅱ	差
1923	4	0.2	0.3	19.5	5.2	5.3	16.9	6.2	4.3
	10	0.1	0.1	8.8	-6.2	0.2	1.3	16.5	14.1
1924	4	0.5	0.2	5.9	-10.3	4.0	5.6	3.5	1.0
	10	0.6	0.4	9.1	-4.3	0.9	0.9	2.6	0.1
1925	3	0.3	0.0	0.8	-7.3	4.7	2.9	1.4	-0.9
	9	3.3	4.4	18.6	4.7	14.6	8.3	1.2	-0.9
1926	3	4.4	4.5	12.2	0.2	11.3	19.7	4.5	1.9
	9	3.5	3.3	12.2	-0.9	3.3	7.5	3.8	2.2
1927	3	9.0	10.0	13.3	1.3	2.6	5.6	3.8	2.1
	9	2.7	3.5	12.4	2.9	11.8	70.6	34.8	29.0
1928	3	2.7	3.6	13.8	3.4	1.2	4.2	6.1	4.3
	9	4.4	3.7	8.2	-1.7	7.9	36.5	10.9	8.5
1929	3	5.0	3.8	7.1	-2.3	0.1	0.5	11.3	9.6
	9	4.5	2.8	5.1	-3.2	0.3	0.9	6.1	3.8
1930	3	2.7	5.2	13.5	6.6	1.8	7.9	9.9	7.7
	9	4.0	5.1	10.9	2.5	1.0	4.4	10.6	8.2
1931	3	7.2	4.8	5.1	-2.5	12.1	14.0	2.0	0.3
	9	12.5	8.4	5.5	-2.7	0.1	0.2	2.5	0.8
1932	3	16.3	8.9	4.4	-3.6	0.0	0.1	3.5	1.1
	9	6.3	4.8	5.6	-1.7	0.0	0.1	14.2	11.7
1933	3	10.8	6.0	4.7	-3.7	0.0	0.0	3.0	1.0
	9	13.9	8.4	5.6	-3.6	2.1	3.3	3.1	1.1
1934	3	9.1	16.0	9.1	4.0	7.0	11.7	3.3	1.3
	9	6.0	4.4	6.6	-2.4	3.1	4.1	3.0	0.8
1935	3	10.0	10.4	8.3	0.3	6.2	9.7	3.0	1.1
	9	9.4	9.4	7.3	0.0	6.4	8.2	2.9	0.6
1936	3	7.4	4.8	5.5	-2.9	4.2	6.5	2.7	0.9
	9	11.2	19.1	16.3	6.7	6.7	9.2	2.8	0.8
1937	3	8.4	10.6	8.2	1.7	4.1	6.2	3.1	1.1

資料) 三菱商事株式会社『総合決算表』各期より作成。

- 注) 1. 収益性Ⅰ = 売買損益 / 売上代 × 100、収益性Ⅱ = 手数料 / 取扱金額 × 100
 2. 差は、機械取引全体の収益性との差である。

でウェイトを高めた。他方、取扱金額は、30年代初頭にかけて10%を上回ったり、0.1%にも満たない数値に落ち込んだり激しい変動を繰り返したが、33年9月期からは3～7%のレンジで推移するようになった。

第2に、売買損益で見た収益性は1925～27年の一時期だけ10%台で推移し、機械取引全体のそれを上回ったが、この期間を除くとほとんど差がないか、もしくは下回ることが多かった。それとは対照的に、手数料の収益性は、27年9月期の34.8%を異常値と見做して外しても、25年3月期と同年9月期を除き常に機械取引全体を上回る数値を記録し続けた。その結果、協定諸掛差金と雑口、未回収切捨金¹⁵を加味した「差引損益」は、必ずしも大きな額ではないもののほぼ黒字であり、36年9月期は対象期間中最高の約30万円を計上するに至った。

このように、三菱商事の繊維機械取引は1930年代に量的、質的（収益性）の両面で存在感を増したと言える。

(2) 取引関係

本項では、三菱商事大阪支店を主たる対象にして、仕入と販売の双方から繊維機械の取引関係を概観する。商事は、機械メーカーから製品を仕入れ、繊維メーカーにそれを販売するから、当然双方に取引先を持つことになる。なお、もっとも緊密な取引先であった寿製作所と同社製品の販売先に関しては、次節で詳しく検証する。

機械メーカー（仕入先）との取引関係

繊維機械（紡織機）は「本邦に於て最も広範囲に亘り安定した需要を有する部門の一であるが、我社機械部発足の頃は英米一流品は已に代理店関係が確立して割込の余地がなかつた」ため、三菱商事は同製品の取扱いを始めるにあたり、国産の太田式織機を製造する日本機械製作所との一手販売契約の締結という道を選ぶ。1922年1月のことである¹⁶。同年7月、この織機が「優良ニテ相当ノ賣約アリ融通金ノ回収確實ト認メラ」れるとの理由から、商事は、日本機械製作所より申入れのあった工場設備の拡充と製作費に要する資金（限度額15万円）を、工場財団を担保にとって供給した¹⁷。しかし、既述のように、当時の繊維機械取引はごく僅かな比率に止まっており、加えて、太田式織機の売行きは不振を極め、「縁故を手繰り日清紡、富士紡等へ相当に売込んだ」ものの、関東大震災で工場が罹災、再建も果せず解散を余儀なくされた。その結果、商事の融資は回収不能となって、「紡織関係の第一号は先づ失敗に了つた」と記録されることになる¹⁸。

三菱商事が当該分野で実績を積む契機は、生糸部の主要取引先であった横浜生糸の経営破綻とい

15 未回収切捨金は1935年3月期に313円を計上しただけであったから、「差引損益」は「合計損益」とほぼ同額と見做すことができる。

16 『立業貿易録 上巻』261頁。

17 三菱商事株式会社「取締役会議事録」1922年7月26日『取締役会議事録原本（1）』1920～1926年、MC-261（三菱史料館所蔵）。

18 『立業貿易録 上巻』261頁。

う形で訪れた。商事は1922年春、横浜正金銀行の仲介によって、資金繰りの悪化に見舞われた横浜生糸の優先株を引き受けたが、同社の業績は関東大震災の影響もあって大きく落ち込んでしまう。こうした状況の中で、横浜生糸の大株主・伊藤忠兵衛は、商事に対し同社の営業全部譲渡を要請、24年7月にそれが実現する¹⁹。商事はこの買収に伴い、米国のサコ・ローウェル社（Saco Lowell、以下、サコ社と略記）の一手販売権を継承し、「其性能に於ても好評を博していたから、我社も勇氣百倍して販売に当り、サコも販売員及技師を駐在させて我社に協力した」という²⁰。サコ社が初期の繊維機械取引で重要な位置を占めたことは、後述する通りである。

次いで1930年には、ドイツ三菱が昭和初期から取扱いを開始していたドイツの針布メーカーのピーター・ウォルタース社（Peter Wolters Mettleman、以下、ピーター社と略記）と一手販売契約を結んだ。ピーター社は、三菱商事大阪支店に技師を派遣して自社製品の宣伝を展開しており、商事側も代理店契約の締結を狙って、29年から提携交渉を続けていた。当初の販売実績は、商事の営業努力にもかかわらず、年間3万円から5万円の受註高に止まっていたが、33年に「鐘紡ニテ其眞價ヲ認めラレ相當纏リタル註文獲得シ」て以降、国内紡績企業の設備投資の活発化もあって注文が相次ぎ、ピーター社の生産能力の限界から「一部註文ヲ斷ルノ止ムナキ状態」に至るまでに増加、34、35年には国内需要の20～25%を占めるまでになった²¹。

ところで、専ら欧米メーカーに依存してきた繊維機械の供給が、国内メーカーの手で担われるようになったのは、1930年代以降のことである。その理由としては、技術力の向上²²のほか、政府の国産品奨励施策や金輸出再禁止に伴う円レートの下落といった経営環境の好転が強く作用したことを指摘できる。この点に関して、『東洋経済新報』は、為替レートの有利化に加え、「近来は日本綿製品排斥を動機として、わが紡績業者が殊更に外國品を買はないといふ態度をとるやうになつた。高級機械といはれるコーミング・マシンなども、現に當社（大阪機械製作所＝引用者）に於いて完成し、英國品に遜色のないものを出している」と報じていた²³。第2図からは、紡織機の生産額が31年以降、目覚ましく拡大して、36年に5000万円を超えたこと、それに伴い自給率も一時的に大きく変動したものの、29年の50%超から36年には130%超へと顕著に上昇したことを読み取れよう。

そうした事業環境の変容を受けて、三菱商事は国内の繊維機械メーカーとの取引強化に動くこと

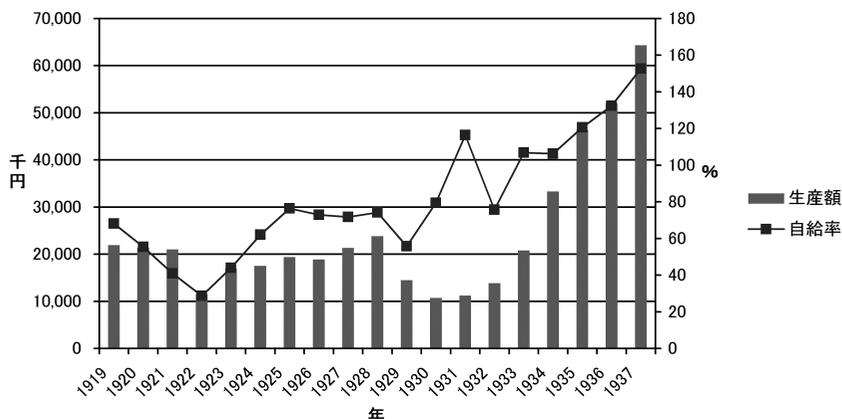
19 上野裕也 [1994] 110-113頁。

20 サコ社はそれまでに綿紡績約53万鍾を日本に輸出していた。また、横浜生糸からは他にも、米国の生糸・人絹撚糸メーカーであるアットウッド・マシン社（Attwood Machine Co.）と同じく電気羽毛焼機を製造するハッサ社（Theo. F. Hussos）の代理権も引き継いだが成約はなかったという（『立業貿易録 上巻』262頁）。

21 これらのメーカー以外にも、三菱商事はドイツの人絹用機械メーカーのウエルネル社と1927年2月25日に、米国の「經糸撚繫機械」メーカーのワーブツイスイッチングイン社とは28年1月18日にそれぞれ代理店契約を結んだ。ただ、いずれも詳細は不明である（「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）、70-71頁、「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）、107-108、112-113頁、『立業貿易録 上巻』263頁）。

22 この時期の綿紡織機メーカーについては、谷口豊 [1985]「戦間期における日本紡織機械工業の展開—綿紡織機械工業の研究開発—」『産業経済研究』（久留米大学）第26巻第1号を参照。最近になって、繊維機械の部品メーカーである日本スピンドル製造所を対象にした論文が発表された。検討の中心は桑田権平という企業者の活動だが、三井物産によるサポートにも言及している（沢井実 [2011]「桑田権平と日本スピンドル製造所」『大阪大学経済学』第61巻第2号）。また、「互換性生産」と「加工技術」に着目して、豊田自動織機製作所をはじめとする繊維機械メーカーの実態を丁寧に追跡し、その後の自動車事業との関連性を鋭く描き出した、和田一夫 [2009]『ものづくりの寓話—フォードからトヨタへ—』名古屋大学出版会、第3章第2節、は必読文献といっても過言でない。

23 「増資躍進する大阪機械製作所」『東洋経済新報』1933年9月16日号。



第2図 紡織機の生産動向

資料) 谷口豊 [1985] 「戦間期における日本紡織機械工業の展開—綿紡織機械工業の研究開発—」『産業経済研究』(久留米大学) 第26巻第1号、40頁より作成。

になる²⁴。たとえば、1930年に取引を開始した和歌山鉄工との間では、33年に日清紡績岡崎工場を使う機械の大部分を受注したことをきっかけに、一手販売契約の「下交渉」が進められた。同社は提携を望んだものの、商事側がその財務状態に懸念を抱いて話はまとまらず、また、34年の「鐘紡淀川工場用機械ノ受注ヲ機会ニ我社トノ提携將ニ成ラントセシモ、擔保保證ノ點ニ於テ一致ヲ缺キタル」ために実現せず、結局安宅商会と一手販売契約を締結するに至った。しかし、この契約も「一時的モノ」に過ぎず、満期を迎えた同年8月に解約の手続きをとったので、35年時点では「何レトモ一手販賣契約ヲ結び居ラズ」という状態にあった。

和歌山鉄工の製品は上海や青島方面にかなり輸出されており、三菱商事大阪支店の取扱高も33年初めには約100万円に達していた。ただ、商事としては、「將來輸出ニ伸ビントスル我社ハ此際同社ト提携シ、同社ノ最モ苦惱トスル金融ヲ援助スルニ於テハ双方共ニ利スル處少ナ」くないとの認識を示しつつも、「擔保、保證又ハ他ノ適當ナル方法ヲ取り同社ノ信用ニツイテハ十分注意ヲ拂フヲ要ス」というスタンスを変えなかった²⁵。その後の和歌山鉄工との取引については、「国内も我社(商事=引用者)の特殊関係系に対しては優先的に取扱ふことが認められた、成績は相当に良好で、日清紡績岡崎工場、鐘紡淀川工場、内外綿会社を始め上海(内外綿、上海印染公司)青島方面へもかなり輸出した、昭和十三年以後は時局の為め軍需生産に転換した」と記録されている²⁶。それゆえ、一手販売契約の締結には至らなかったものの、「主ナル仕入先」として取引は続いたと推察される。

24 三井物産も1930年代半ばに繊維機械メーカーへの投資を積極化し、取引関係を強化した。具体的な投資先としてウーステッド紡織機械製作試験場、染色仕上機械製造、豊田式織機、東洋針糸製造への投資を挙げられる。その狙いは「繊維商品の取扱とその生産手段の売込みとをワンセットにして両製品の取扱拡大」を図ることにあり、「繊維機械メーカーへの投資は、その生産拠点の確保にあった」とされる(春日豊 [2010] 『帝国日本と財閥商社—恐慌・戦争下の三井物産—』名古屋大学出版会、360-361頁)。

25 「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)、92-93頁。

26 『立業貿易録 上巻』264頁。なお、同書には「同(昭和=引用者)八年頃海外一手販売を契約した」との文言があるが、他の史料では確認できない。

三菱商事と寿製作所（1）（加藤）

旭式ダイアライザー（Dialyser）は、旭ベンベルグ絹糸がドイツの Heibig 社製品に改良を加え特許権を取得した苛性ソーダ回収装置であり、その性能の高さゆえに帝国人造絹糸を除く「殆ど全部」のレーヨン企業で採用されていた。三菱商事は、旭ベンベルグ絹糸から同製品の「一手販賣ヲ當方ニテ引受け居り、別ニ調印セル契約書トテハナケレドモ、少々ノ例外ヲ除キ事實當方ニテ専ラ賣擴メニ努力シ」ていた²⁷。『立業貿易録』には、米国のデュボン社にこの製品を売込んだことが「特に誇るに足る」出来事として特記されている²⁸。

繊維メーカー（販売先）との取引関係

三菱商事大阪支店の主要販売先を示した第2表で注目すべきは、「製品」がサコ社製紡織機からカサブランカ式（以下、カサ式）ハイドラフト装置²⁹へと明確にシフトした点である。1929年9月時点では、東洋紡をはじめ4社からサコ社製紡織機の受注ないし売約を獲得していた。斜め字の柏原紡績と近江帆布は、同社製品を使用し「好感ヲ有」したために“売り込むチャンスあり”と見做されたケースである³⁰。それが、先述した円高により、「サコ社ノ紡機ハ到底内地ニテノ賣行ハ望

第2表 大阪支店紡機系の主要販売先

1929年9月		1934年7月			
企業名	製品	企業名	過去販売高	現在契約高	製品
岸和田紡績		鐘淵紡績	100,000	200,000	
東洋紡績	サコ社製紡織機	東洋紡績	130,000	317,000	
大日本紡績	サコ社製紡織機	内外綿	180,000	45,000	カサ式装置、染色仕上機
大阪合同紡績		近江帆布	90,000	160,000	カサ式装置
倉敷紡績	サコ社製紡織機	出雲製織		140,000	カサ式装置
柏原紡績	サコ社製紡織機	明治紡績(資)	20,000	240,000	カサ式装置
近江帆布	サコ社製紡織機	錦華紡績		261,268	カサ式装置
富山紡績	サコ社製紡織機	佐野紡績		64,439	カサ式装置
昭和レーヨン	人絹用ポンプ	倉敷絹織	2,000,000	80,000	ストラスブルグ社
日本レーヨン	人絹機	旭ベンベルグ絹糸	2,500,000	530,000	人絹機
旭絹織		帝国人造絹糸		150,000	人絹機
日本ベンベルグ		日本レイヨン	1,000,000	340,000	人絹機、化学機械
倉敷絹織	ストラスブルグ社	錦華人絹		210,000	
		福島人絹		30,000	
		新興人絹	80,000	10,000	カサ式スフ用精紡機
		明正レーヨン		82,000	
		日本人造羊毛		82,000	

資料) 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12日、MC-737
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17日、MC-742

- 注) 1. サコ社=サコロウエル社、カサ式装置=カサブランカ式ハイドラフト装置。
2. 資料上、過去販売高と現在契約高の金額には「約」が付いている。
3. 帝国人造絹糸の過去販売高は「特筆ス可キモノナシ」と記載されている。

27 「紡機係」1934年7月、117頁。

28 紡織機について、三菱商事は1933、34年頃から野上自動織機製品の海外販売を手掛け、「印度及山東方面へ特に専門員を派遣して宣伝調査を行つた」り、35年2月に小原木管製造所との間で国内委託販売と海外での仕切販売という契約を結んだり、36年1月には金井トラバレー製作所からインド向けの製品一手販売を引き受けたりもしている。また、人絹用機械に関して、商事は、次節で触れるオスカー・コーホンと寿製作所との下請契約の締結を斡旋したほか、倉敷絹織とストラスブルグ社（フランス）の人絹用機械の製作権譲受に関する契約を仲介・斡旋した（『立業貿易録 上巻』264-268頁）。

29 三菱商事作成の史料では「カサブランカ式」とされているが、史料の直接引用を除き「カサブランカ式」と表記する。

30 「紡織機械販賣ニ就テ」1929年9月、74頁。

マレザルニ到り最近ハ取引皆無ノ状態」に見舞われ、34年7月時点では紡績企業のほとんどからカサ式装置を受注するようになっていた。たとえば、出雲製織の場合、「従来紡績機方面ニテハ大ナル取引ナカリシモ、カサ式ハイドラフト装置ノ眞價ヲ認め、今回同装置付精紡機三六台受註シ、其成績如何ニ依リテハ將來相當ノ註文アル見込ナリ」とされ、明治紡績との取引も「カサ式ハイドラフト装置賣出シテ以来好關係ヲ生シ、現在受註ノモノハ全部カサ式ハイドラフト装置並ニ同装置付精紡機ナリ」と、また、錦華紡績についても「同社々長ハ鐘紡出身ニシテ鐘紡系トモ稱ス可ク、カサ式ハイドラフト装置ニ關シ好感ヲ持チ呉レ目下受註品ノ大部分ハカサ品ナリ」と報告された。つまり、カサ式装置は取引関係の強化と取引先の開拓を促したと考えられる³¹。

もう1つ、取引先の獲得をめぐる、商社間競争が垣間見えた点も注目される³²。すなわち、鐘淵紡績に関しては「以前兎角商談引合少カリシモ、近來三井ヨリモ當方へ好意ヲ表シ居リ、今後針布其他相當販賣致度ク努力中ナリ、尚全社製品ヲ當店雜貨係ニテ輸出シ好關係ニ在レバ此事情ヲ利用スルヲ可トス」と述べ、東洋紡の場合、「従来三井物産ガ根強ク喰込ミ居リタルモ、當方極力了解運動ニ努メ最近好關係ヲ生ミツ、アリ、今後重要取引先トシテハ紡機賣込方切望ス」と記録している³³。2つの事例から無暗に議論を進展させることには慎重を期すべきだろうが、商事の社員が、物産の取引先に食い込もうと頻りに足を運んだ様子は想像できる。そして、彼らは、“三井系”と色分けされる鐘紡に対し、三井物産より自社に「好意」を持つと感じるような手応えを営業活動の過程で獲得したのかもしれない。同様に、物産と長く深い関係を持つ東洋紡との間でも、機械を売り込めると感じるような良好な関係を築きつつあったのかもしれない。これを物産の側から見ると「最モ強カナル同業者ハ三菱ナルコト謂フヲ俟タザル所ニシテ、当（機械＝引用者）部取扱商品全部門ニ亘リ常ニ激烈ナル競争ヲ演」じる事態に映ったのであろう³⁴。

この点に関する立ち入った分析は本稿の守備範囲を超えるが、取引関係が、商社間競争の中で形成、深化、変容していったことは疑いえない。

31 錦華紡績の場合、三菱商事は三井物産との関係の強いと推測される「鐘紡系」であるにもかかわらず、カサ式製品を採用した点をとくに重視したのであろう（「紡機係」1934年7月、102、120-121頁）。東洋紡の社史によれば、1920年代後半以降「紡績業界ではエプロン方式のカサプランカ式ハイドラフト装置の優秀性が認められ、当社も昭和七年頃から全工場でハイドラフト化を実現していったとされる（東洋紡績株式会社社史編纂室編 [1986]『百年史 東洋紡<上>』東洋紡績株式会社、236頁）。

32 この点については、さしあたり三菱商事の「後発」という側面に注目しながら、台湾市場をめぐる商社間競争を論じた、谷ヶ城秀吉 [2011]『「帝国」内市場における総合商社の活動と競争構造—後発三菱商事の競争戦略—』老川慶喜・須永徳武・谷ヶ城秀吉・立教大学経済学部編『植民地台湾の経済と社会』日本経済評論社、を参照されたい。また、三井物産が、商事をはじめ競合相手を強く意識するようになっていった様子は、麻島昭一 [2001]『戦前期三井物産の機械取引』日本経済評論社、からもうかがえる。

33 「紡機係」1935年9月、94-95頁。

34 麻島昭一 [2001] 262頁に引用された資料を一部抜粋。原資料は、米国立公文書館所蔵の三井物産株式会社「機械部考課状」1936年下期。

3 三菱商事と寿製作所の取引関係

(1) 寿製作所の経営

創立と解散、再生

寿製作所は1919年5月、絹布用力織機とその準備機械を製造し、地元西陣をはじめ全国の機業家に向けて販売することを目的に、広瀬満正や池田有蔵など「京都在住ノ有力家」により資本金100万円をもって創立された。満正は「紡績界ノ先覺者ニシテ我國倉庫業創設者タリ、川崎造船所創立時代ヨリノ取締役ニシテ関西財界ノ重鎮」と呼ばれた。ちなみに、彼の父親は住友家・初代総理人の広瀬幸平である。技師長には「斯業ノ研鑽深キ」関盛治が就任し、工場の設計や機械の選定・据付の陣頭指揮に立って、20年11月に織機製造工場を完成させる。当時の役員は、社長に満正、専務に黒澤千蔵、常務に関と杉本真太郎、取締役支配人に常田健次郎、その他に取締役3名、監査役5名という布陣であった。

工場の竣成と1920年恐慌の発生が重なったために、寿製作所は創立間もなく苦境に立たされ、詳しい経緯は判然としないものの、結局、同社は23年に解散の道を選ぶことになる。事業整理に際しては、満正がその土地建物、機械設備のすべてを有形のまま買収し、常田と同族の広瀬千秋、広瀬満敏を加えた4名の名義で24年3月に合資会社寿製作所を新たに設立、常田を無限責任社員にして事業の継続を図った。その後は「年々工場設備ヲ拡張シ新式機械ヲ増備シ、専心各種高級絹織物用及毛織用力織機ノ製作研究ニ全力ヲ盡シタル結果、製作技術ハ著シク熟達シ、本社製ノ織機ハ皆外國製ヲ凌グ最モ優秀品タルコトヲ各方面ノ機業家ニ認メラルルニ至リ、続々多量ノ製作注文ヲ受クルコト」になったとされる。そして、29年12月5日の満正の急逝に伴い、広瀬次郎が社長に就任し、翌30年3月に再び株式会社へと改組した上で事業の本格的な拡大に乗り出したのである³⁵。

寿製作所の再生プロセスで重要なのは、第1に、製品の多角化を進めたことだろう。時期は下るが、1934年3月時点では、創業以来の主力製品である絹布用力織機に加えて、毛織用力織機や人絹用力織機、撚糸機、綿糸紡績機、絹糸紡績機、管巻機、各種準備機械、経糸切断自動停止装置、そしてカサブランカ式ハイドラフト装置といった具合に、多様な繊維機械を手掛けるようになっていた³⁶。このことは、同社が収益源を繊維機械の範囲内で多様化しえたことを意味する。のみならず、海軍向けの兵器部分品の生産にも乗り出していた³⁷。この点は、和田一夫が鈴木式織機や遠州織機、そして豊田式織機の例を挙げ、「繊維機械メーカーは遅くとも一九三〇年代中頃にもなると、精度の高い加工技術を獲得し、そのために戦時期には軍需生産を担わざるを得なくなった」と指摘したことと整合的で

35 山下（監督官）「工場視察記事」1932年6月30日、白石顯二（技師）「工場視察記事」1933年5月18日に添付の「壽製作所概鑑」【官房第667号の2 付属書類保留願書 31部（1）（15）】（アジア歴史資料センター所蔵）を参照。同史料はインターネットで閲覧可能である。

36 「壽製作所概鑑」。

37 1933年度の海軍関係の契約高は砲弾、水雷、電気、造機関係を合わせて計9万6000円であった（南信一（海軍造兵少佐）「工場視察書」1934年2月25日【官房第667号の7 付属書類保留願書 53部（1）（13）】（アジア歴史資料センター所蔵））。

第3表 寿製作所の技術者

階級	氏名	入社年月	学 歴	職歴など
技師長	山内六太郎	1932.11	東京高工機械科(1910卒)	元海軍技師、従5位勲5等
技師	高橋藤五郎		仙台高工機械工学科(1910卒)	元海軍技師(1929年まで)、正6位勲5等
	萱場庄吉	1925.7	東北帝大工学専門部機械工学科(1915卒)	日本製鋼、広田製鋼に勤務
	小川順造	1929.12	京都帝大理工科機械科(1909卒)	鐘紡、浪速紡、江州紡、東洋紡等
	向坂秋穂	1928.11	名古屋高工機械科(1908卒)	尾西織物組合、江口商店、レーボルト等
	塚本貴満	1927.12	名古屋高工機械科(1914卒)	後備陸軍工兵少尉正8位勲6等、大蔵技手、名古屋技師勤務
	吉田静一	1931.9	東京高工機械科(1915卒)	大阪機工作、川西機械、川北電気、京都電機等
	吉田又一郎	1931.6	東北帝大工学部機工科(1924卒)	大阪機工作
	別府伊平	1931.5	早稲田工手学校機械科(1916卒)	三菱造船、神戸製鋼、木本鉄工、豊田式織機等
	福田信道	1931.2	京都高工芸機械科(1912卒)	母校教官、西陣模範織物、滋賀県縮緬組合、京都市囃託技師等
	鈴木勝	1931.9	京都帝大工学部機械工学科(1931卒)	
	村田豪	1931.3	神奈川県立工業機械科(1917卒)	関東紡、中央鉄工、遠州織機等
	松本長太郎	1931.5	大阪工業専修機械科(1924卒)	岩永工作、市本鉄工
	河田良平	1929.3	大阪工業専修高等部機械科(1922卒)	川北電気
	田中三郎	1928.6	京都私立工業機械科(1919卒)	京都電気、奥村電機
	飴谷福蔵	1931.2	大阪工業専修機械科(1919卒)	木本鉄工、石井鉄工、東京瓦斯電気、大阪機工作等
	三島浩人	1932.4	東京帝大工学部機械科(1932卒)	
	萩野政市	1932.12	愛知県立工業機械科(不明)	豊田式織機
	石田藤一	1930.9		呉海軍工廠電気部に見習工より修業、後備陸軍工兵少尉、奥村電機
	岡田弘吉	1929.8		呉工廠造機部、広島製鋼、日本製鋼等
	表口久七	1929.8	海軍機関学校高等電気科演習生(不明)	海軍一等機関兵曹にて海軍潜水学校教官
	阿部永介	1931.12	長岡高工機械科(1927卒)	大日本製鋼、日本鋼管
	蟹瀬義雄	1933.6	大阪工業大学専門部機械科(1931卒)	旭絹織
	中山金太郎	1933.6		呉海軍工廠造兵部、神戸製鋼、帝国人絹等、勲8等
	亀野順一	1931.9	大阪工業専修高等部機械科(1923卒)	神戸製鋼、大阪機械、近藤鉄工等
	神野稔	1931.4	福井高工機械科(1931卒)	
技師補	宮崎兵五郎	1932.6	福井県立工業補習所(1911卒)、東京高工紡織撰科(1919修)	岐阜県工業試験場、京都織物、福井織物、宮崎機業等
	熊谷清	1929.4	京都市立工業機械科(1929卒)	
	上出正治郎	1930.5	京都市立工業機械科(1930卒)	
	大山稔	1930.11	京都高工芸機械科(1929卒)	上海日華紡
	石川秀男	1931.9	浜松市立工業補習科(1925卒)	遠州織機
	田中敏弘	1931.8	大阪府立西野田職工学校(1927卒)	木本鉄工
	上田和男	1932.1	上田蚕糸専門学校(1927卒)	内海紡、昭和機工作
	平松慶次郎	1932.3	東京工学校(1925卒)	自営など
	植田信吾	1932.4	鐘紡職工学校(1908卒)	鐘紡(1931年まで)
	川原巖	1928.8	京都私立工業機械科(1928卒)	
	笠松茂	1925.3	福井県勝山町立高等小学校(年不明)	力織機製作に従事
雇員	浦野静夫	1931.3	岐阜県立工業機械科(1931卒)	
	富田康一	1932.3	京都市立工業機械科(1932卒)	
	平瀬幸男	1932.3	京都市立工業機械科(1932卒)	
	山内利一	1929.12	姫路中学(年不明)	日本毛織(1929年まで)
	森光清吉	1932.12		京都製布、鐘紡、大阪機工作等
	多田皎一	1933.3	徳島高工機械科(1933卒)	
	堀越茂三郎	1933.3	桐生高工機械科(1933卒)	
工手	山際宏吉	1929.2	兵庫県大野小学校高等科(年不明)	鐘紡に勤務(1929年2月まで)
	城戸徳太郎	1928.12	小学校	京都小山工場、大阪砲兵工廠、奥村電機
	西野清次郎	1929.9	大阪工業専修中学校(年不明)	大阪機工作、新潟鉄工、奥村電機
	黒河松之助	1925.3	宇治小学校高等科(年不明)	宇治電鉄工部、安治川鉄工、大阪砲兵工廠等
	本部長市			鳥取西原鉄工出身、川崎造船、大日本木管、名古屋スリヤス、東海鉄工等
	松尾喜市	1931.10	佐世保工業補習校(1910卒)	佐世保工廠、大阪鉄工、三菱内燃、豊田織機等
	西垣重蔵	1932.4	東京工科学校機械科(1914卒)、東京高工撰科に1年在籍	舞鶴工作部、日本製鋼、奥村電機、朝鮮計器
	森林孫市	1933.8		佐世保工廠造兵部、竹藪要港部、舞鶴工廠造兵部、同工作部、愛知時計等
	桑原精次郎	1933.8		呉海軍工廠砲壇部、日本製鋼、日本兵器、園池製作、伊予製鋼等、勲8等

資料) 株式会社寿製作所「技術部員氏名及略歴」『官房第667号の7 付属書類保留願書 53部(1)(14)』

注) 1. 空欄は不明を意味する。

2. 山内六太郎は取締役として入社した。

3. 森林孫市は1916年10月から18年5月まで魚雷研究のため英国出張をした。

ある³⁸。以下に述べる人的資源の蓄積により、寿製作所も技術力を高めていったと推察できる。

第2に、こうした製品多角化にあたって、寿製作所が技術者を積極的に採用したことが注目される。この点に関しては、谷口豊が「寿工業株式会社」所蔵の1929年9月の「経歴書」と「技術部員氏名及略歴調書」を用いて、次の諸点を明らかにしている。それは、同社の「技術部員」19名に帝国大学工学部出身者2名、高等工業学校出身者5名、工業高校出身者3名が含まれていたことと、「大正期以前の卒業生」は職歴を有しており、換言すれば、勤務先を何度か変えていたことである。そして、京都帝大機械工学科出身の技師長・横田種一が「神戸製鋼所技師、大阪機工工務課長、豊田式織機紡織部長等を歴任し、主として紡機に関する『設計監督』のため寿（製作所＝引用者）に移って来た」点に着目して、「引き抜きがあった」と推測している³⁹。

「引き抜き」によって技師を獲得していたのかは不明だが、寿製作所の技術者のキャリアについては、時期を下った検証が可能である。第3表からは、1930年前後に多数のしかも比較的高学歴の技術者が同社に入社したことを確認できる。その中には京都帝大理工科機械科卒の小川順造、東北帝大工学部機工科卒の吉田又一郎、京都帝大工学部機械工学科卒の鈴木勝、東京帝大工学部機械科卒の三島浩人など旧帝大の理系学部出身者も含まれていた。この点に関連して、同社に入る前に繊維メーカー、機械メーカーあるいは軍工廠などでキャリアを積んだケースが目立つことにも言及しておきたい。たとえば、前出の小川は鐘紡や東洋紡、蟹瀬義雄は旭絹織、宮崎兵五郎は京都織物、石川秀男は遠州織機での勤務経験を持ち、また大阪機工作の出身者は吉田静一、吉田又一郎、鉛谷福蔵、森光清吉の4名を数える。要するに、寿製作所は、学問的な専門知識と現場経験を積んだ技術者を数多く擁していたわけである。そして、そうした特徴は、三菱商事と取引関係を強める上で重要な意味を持つことになる。

第4表 寿製作所の株主とそのポスト
—1933年10月15日現在—

氏名	ポスト	株数	構成比
広瀬産業		3,000	7.5
常田健次郎	専務	10,000	25.0
広瀬廣		8,000	20.0
広瀬孝六郎		6,800	17.0
赤池濃	取締役	4,000	10.0
百木三郎		2,000	5.0
永島寛一		2,000	5.0
眞木鏘吉	監査役	1,200	3.0
山下秀隆	取締役	1,200	3.0
河原五郎		1,200	3.0
北脇昇		860	2.2
広瀬次郎	社長	800	2.0
朝枝武夫		800	2.0
齋藤鋼太郎	監査役	400	1.0
山内六太郎	取締役	400	1.0
萱場庄吉	技師	100	0.3
久郷佳三		60	0.2
山崎憲三		40	0.1
向坂秋穂	技師	40	0.1
塚本貴満	技師	40	0.1
笠松茂	技師補	40	0.1
黒河松之助	工手	20	0.1
発行済株式数		40,000	100.0

資料）株式会社寿製作所『株主名簿』1933年10月15日現在『官房第667号の7 付属書類保留願書53部（1）（13）』

注）広瀬産業の社長は広瀬次郎が兼務している。

トップマネジメントと株主

次に、1933年10月時点の寿製作所のトップマネジメントと株主を確認しておこう。

³⁸ 和田一夫 [2009] 191-192頁。

³⁹ 谷口は、昭和期の学卒者が「新卒採用」であったことを、この時期の「恒常的な研究開発体制の定着を示唆する」事実と見做している（谷口豊 [1985] 56頁）。しかし、寿製作所の研究開発組織に関しては言及がなく、管見の限り資料はない。

第4表に示す通り、すべての役員が少なくない株式を保有し、とくに常田健次郎専務は持株率25%で筆頭株主、赤池濃取締役も同10%の大株主である。広瀬次郎社長の持株率は個人名義だと2%に過ぎないが、社長を兼任する広瀬産業名義で7.5%を保有するほか、名字から姻戚と推定される廣と孝六郎がそれぞれ20%と17%もの株式を持ち2位と3位の大株主に位置する。つまり、“第2の創業”から日の浅い同社は、所有と経営の未分離の状態にあったと言える。

いま1つ注目すべきは、第3表に掲げた技術者の中に株主名簿に名を連ねる人物を複数見出せる点である。具体的には向坂秋穂、萱場庄吉、塚本貴満、笠松茂、黒河松之助の5名だが、いずれも20年代後半に入社しており、萱場、笠松、黒河の3名は合資会社として再発足後間もない25年入社組であった。これは「従業員ニシテ本社ニ功勞アリシモノ又ハ多年最モ誠實ニ勤務セシ者ニ対シ株式ヲ分配シ株主トシテ優遇スル」という壽製作所の「方針」を反映した結果と見てよい⁴⁰。そして、こうした従業員重視の姿勢は、工場視察に訪れた南信一・海軍造兵少佐が「職工ハ労働組合ニ加入セズ實直ニシテ移動殆ンド無シ」あるいは「熟練工ハ全數ノ六五%ニシテ相當精密工作ニ対シ技能アリ」という点を同社の特徴に挙げ、所見に「勞使關係良好」と記入するような経営を可能にしたと考えられる⁴¹。

(かとう けんた・本学経済学部准教授)

40 「壽製作所概鑑」。

41 南信一（海軍造兵少佐）「工場視察書」1934年2月25日。