

## 戦間期郡是製糸の資金調達機構

### — 製糸金融を中心に —

公 文 蔵 人

#### はじめに

本稿の直接の課題は、戦間期に製糸金融市場が変化する中で、郡是製糸株式会社がどのように製糸金融をうけ、それがどの様に統制されていたのかを明らかにすることである。

当該期製糸金融の変化の特徴は、生糸売込問屋による原資金前貸<sup>1</sup>の後退と都市銀行・地方銀行による製糸家との直接取引の開始である<sup>2</sup>。一例を示すと、1929年6月の購繭資金新規貸出高208457千円のうち、地方銀行が最も多く110306千円、次いで特殊銀行を除いた市中銀行が62316千円であった。これに対し売込問屋は横浜・神戸あわせて26678千円でしかなかった<sup>3</sup>。こうした変化の中で製糸家は、いかに資金調達を行い、それがいかなる結果につながったのであろうか。研究史の示すところは以下である。

山十製糸株式会社は、依然として問屋金融を前提とし、都市銀行では安田銀行から製糸金融を受けていた。しかし、「本部による統一的な金融策がなく」「地方工場独自の原資金調達が」行われ「借入先は多岐」にわたり「統轄が不十分」であった。そのため、高金利と過剰借入による利子負担の増大が財務を圧迫し、1932年に経営破綻に陥った<sup>4</sup>。

片倉製糸紡績株式会社は、1928年までは問屋金融を前提としつつも三井・三菱・安田・住友・第一の「五大銀行」から製糸金融をうけており、「製糸資金の調達も東京本社に集中され、各工場に送金」されていた。こうした片倉一族による「集中管理」は「昭和恐慌期に相次いで没落した諏訪系大製糸と全く異なる」ものであり、今日まで経営は存続している<sup>5</sup>。

以上より、製糸経営からみて、京浜など中央金融市場での調達資金を地方工場に送金する方法と、工場所在地の地方金融市場で製糸資金を調達する方法があったことになる。これは製糸

<sup>1</sup> 製糸経営に対して行われる春繭購入用資金の無担保前貸金融のこと。山口和雄編著『日本産業金融史研究－製糸金融篇』東京大学出版会 1966年、石井寛治『日本蚕糸業史分析－日本産業革命研究序説－』東京大学出版会 1972年、を参照。

<sup>2</sup> ただし、都市銀行と直接取引が可能となったのは、片倉や本稿で扱う郡是製糸など極めて限られた製糸家であった（石井寛治「製糸業と地方銀行の関係についての覚書」『地方金融史研究』創刊号 1968年7月）。

<sup>3</sup> 『横浜市史』第5巻下 1976年 第53表より計算。原資料は農林省蚕糸局『昭和四年度製糸金融調査成績』。

<sup>4</sup> 海野福寿「山十製糸株式会社の経営－横浜開港資料館所蔵『山十文書』からの報告」『横浜開港資料館紀要』第1号 1983年3月。

<sup>5</sup> 松村敏『戦間期日本蚕糸業史研究 片倉製糸を中心に』東京大学出版会 1992年。

金融市場の拡大である。その中で、製糸経営はそれを利用し、かつ、統制する必要性に直面していたことを意味している。戦間期製糸金融市場の変化は、製糸経営に管理対象としての財務活動の重要性を浮かびあがらせたのである。

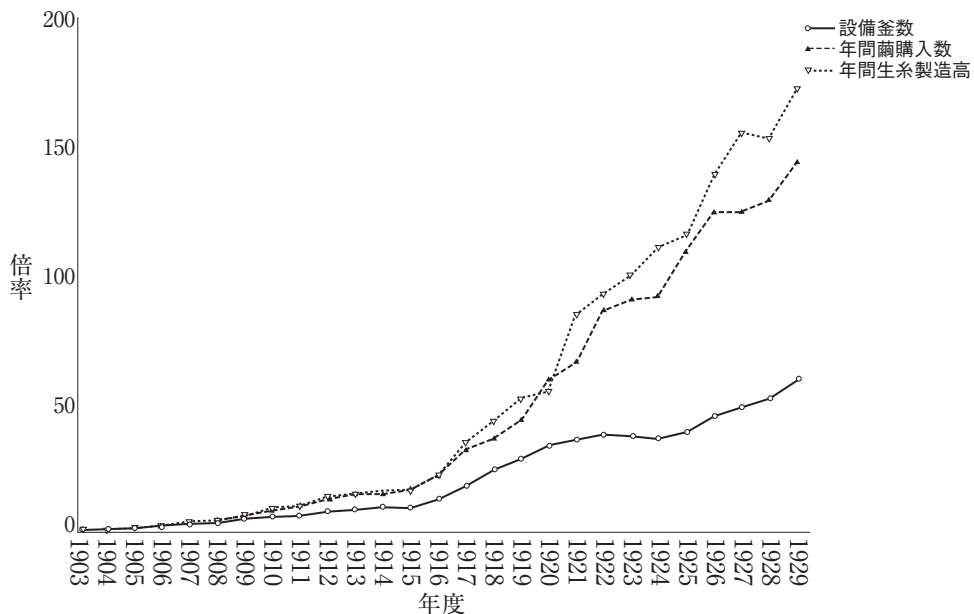
しかし、研究史の限界と空白は以下にある。①資金調達の実態が具体的には実証されておらず、どのような機構を通じて執行されたか明らかでない。②そのため、統轄の不十分というような程度の問題とされている。③そうした統轄のあり方の相違を片倉製糸とその他の個別性に解消している、ことである。従って、課題としては、製糸金融市場の変化とのかかわりで統制機能を具体的に検証し、それが可能となった要因を展望しなくてはならないであろう。

そこで本稿は郡是製糸を対象とすることにした。現時点では、同社は問屋金融を最も早期に脱却した有力経営体として知られており<sup>6</sup>、構造変化の先端的事例と考えるからである。

### 1. 郡是製糸の成長と資金需要

郡是製糸は1896年に現京都府綾部市に設備釜数168釜で設立され操業を開始した。その後1903年度まで設備釜数は同数であった<sup>7</sup>。そこで同年度を起点とする成長性を示したのがグラフー1である。

グラフー1 1903年度に対する生産設備と生産力の伸び率



出所) 郡是製糸株式会社『郡是製糸株式会社六十年史』より作成。

<sup>6</sup> 同社は1924年度より神栄・奥村両問屋から資金供給を受けなくなった(『横浜市史』第五巻上1971年)。

<sup>7</sup> 郡是製糸株式会社『郡是製糸株式会社六十年史』1960年より。

設備釜数の伸び率をみると、1914年度までは緩やかに上昇しているが、1915年度を起点として急速に上昇している。1920年代前半はやや上昇傾向が鈍るが1925年度から再度急上昇している。生糸製造高と繭購入高も同じく1915年度を起点として設備釜数の伸び率を上回る勢いで急上昇している。これは同年度以降、急速な生産性の上昇が伴っていたことを意味しており、同年度以降同社が繭購入資金の急速な需要増大に直面したであろうことを予測させる。そこで、同年度以降の資金需要の状態を示したのが表-1である。

表-1 春繭買入額と内部資金の状況

年度	A 春繭買入 予定額 (円)	B 春繭買入額 (円)	C内部資金 (前年度3/31) (円)	D内部資金 (当年度5/31) (円)	A/B×100 (%)	C/B×100 (%)	D/B×100 (%)
1915	1631700	1547069	153898		105.4	9.9	
1916		3333034	113990			3.4	
1917		4723520	316743			6.7	
1918	6573600	7161098	663996		91.7	9.2	
1919		10631652	902267	1131668		8.4	10.6
1920		10128028	1512132	4680358		14.9	46.2
1921	9004500	11511294	6314822	3439975	78.2	54.8	29.8
1922	16469600	21397193	3500704	3935179	76.9	16.3	18.3
1923		25632079	4118072	4577689		16.0	17.8
1924		15739138	4564662	4559399		29.0	28.9
1925		25253682	4613926	7562297		18.2	29.9
1926		22475421	7679577	6679102		34.1	29.7
1927		19645485	6862134	3773502		34.9	19.2
1928		20649253	4197247	5573440		20.3	26.9
1929		23843235	5963632	7555889		25.0	31.6

出所) 郡是製糸株式会社『営業報告』各期, 同『総勘定試算帳』各年, 同『取締役会決議録』各年,  
同『原料統計表』各年, 片山金太郎『要録』各年より作成。

注) 内部資金Cは「前年度末諸積立金+前期繰越金」, 内部資金Dは「諸積立金+前期繰越金」で計算。  
空欄は不明。

春繭買入額は大战期に急増している。1920年代は若干の減少時期を含みつつも傾向としては増加が認めうる。ではこうした資金需要はどのように充足されたのであろうか。

従来、郡是製糸は「大战期の蓄積を基礎にかなり自己金融化の方向が現れた点」が強調されてきた<sup>8</sup>。確かに大战勃発直後に比べれば大战後は春繭購入資金を内部留保で補える割合は上昇傾向にあるが、年度によって変動が激しい。特に1922・23年度は大きく落ち込んでいる。また、春繭の買入予定額と実際の買入額との差も開きつつあった。自己金融化の方向性といっても、経営規模の拡大に伴って安定的に実現したとは決していいがたく、大きな限界があったと言ふべきであろう<sup>9</sup>。そこで、急速な成長の起点となった1915年度、自己資金が最も不足したと考えられる1922年度、大恐慌直前の1929年度の三ヶ年度の資金調達先を示したのが表-2である。

<sup>8</sup>『横浜市史』第五卷上 1971年。

<sup>9</sup> 内部蓄積の限界の一因は1920年代における配当性向の上昇にあった(花井俊介・公文蔵人「戦前期における製糸企業の成長構造-企業統治と投資行動」早稲田大学産業経営研究所『産業経営』36号2004年)。

表-2 春繭購入資金の調達状況

	1915年			1922年			1929年		
	6月		7月	6月		7月	6月		7月
	手形の 発行日	千円	千円	手形の 発行日	千円	千円	手形の 発行日	千円	千円
神栄	7~19	330	103	2~14	1450	800			
奥村商店	—	—	—	2~3	600				
百三十銀行舞鶴支店	14~30	690	375	20~29	1550	450			
三菱銀行京都支店	—	—	—	1~14	※2000	700	7~12	3700	3000
安田銀行舞鶴支店	—	—	—	—	—	—	14~28	3600	400
安田信託京都支店	—	—	—	—	—	—	13~17	2900	
日本銀行京都支店				26	385				300
住友銀行京都支店				12~17	500				
第一銀行京都支店									
鴻池銀行京都支店									
日本勸業銀行京都支店	—	—	—	—	—	—	28	250	250
京都府農工銀行綾部支店				14~21	500		—	—	—
何鹿銀行	—	—	—	14	20		18	100	50
三井物産				6~12	2000	1000	20~21	500	
横浜生糸				9	500	—	—	—	—
日本綿花				12	500	500			
日本生糸	—	—	—	—	—	—			
旭シルク	—	—	—	—	—	—	20	500	
山崎工場所在地の地方銀行				19	100	150	18	200	
園部工場所在地の地方銀行				12	100	100			
宮津工場所在地の地方銀行				7~15	230				
八鹿工場所在地の地方銀行				20~21	120	90			
津山工場所在地の地方銀行				6~20	600	300			
梁瀬工場所在地の地方銀行				5~29	105	70	22	100	
美濃工場所在地の地方銀行				7~29	450	100			
福知山工場所在地の地方銀行				7~23	400	255	17~28	1120	300
養父工場所在地の地方銀行						105			
長井工場所在地の地方銀行				26~28	140				
宮崎工場所在地の地方銀行				1~13	60				
三成工場所在地の地方銀行				5~18	837				
個人	8~10	30							
新規借入合計額		1050	478		13147	4620		12970	4300

出所) 郡是製糸株式会社『借入金原帳』各年度より作成。

注) -印はその機関が存在しない。空欄は借入金なし。※印は「神栄引受」を一部含む。地方銀行の取引先数は1922年は41行、1929年は8行である。  
なお、津山工場以下の各工場は1916年以降の操業開始である。

1915年度は生糸売込問屋である神栄株式会社からの原資金を前提として百三十銀行から借り入れている。これは、典型的な製糸金融の形態である。これに対し1922年度は、問屋引受を含むとはいえ三菱銀行からの借入が最も早い。一日遅れで神栄株式会社と奥村商店の両社から借り入れているが、各々は金額的に三菱銀行には及ばない。問屋金融は未だ重要ではあったが、都市銀行との大口取引が可能となっており、問屋金融への依存から脱しつつあったと言えるだろう。

今一つ特徴的なのは、各工場所在地の地方銀行との取引が開始されたことである。手形発行

日から考えて、都市銀行借入、問屋金融を前提として追加的な借入という性格があったと思われるが、合計額は全借入額の五分の一を超えている。更に、宮津・津山・梁瀬・美濃・福知山・宮崎・三成の各工場は、購繭活動が開始される6月のかなり早期の段階で借り入れており、資金繰上大きな役割を果たしたと思われる。地方銀行からの資金調達は各工場が購繭活動を維持する上で大きな意味を持ったと言ってよからう。このように、郡是製糸は内部資金の不足を地方銀行取引の開始・拡大によって補ったという側面がある。

1929年度には問屋金融は消滅し、三菱銀行からの無担保金融を実現し、金額的にも大きく増大している。一方、地方銀行借入は殆んどなくなっており、手形発行日をもみても全く補助的な資金借入であったと思われる。内部留保の増大と都市銀行からの信用享受の拡大によって地方銀行取引は縮小したといえるだろう。

以上のように、郡是製糸は内部蓄積の限界に規定されつつも、製糸金融市場の拡大を能動的に活用し、資金調達を行った。では、そうした資金調達活動はどの様に管理統制されていたのであろうか。章を改めて考察する。

## 2. 資金調達の統制

### 2.1 経理規程と資金貸借関係

郡是製糸は1917年に本工場から本社機構が独立した。その後1921年と1925年にも社則改正が行われ経営組織も変更された。そこで各年ごとの経営組織の編成を示すと以下になる<sup>10</sup>。

1917年：本社は総務部（人事・庶務・調査・建設・用度・衛生課）営業部（会計・原料・倉庫・販売課）工務部（工務・蚕事・職工・研究課）教育部（教育課）。工場は庶務主任（庶務・会計・保全・衛生・炊事・警備係）工務主任（原料・繰糸・揚返・仕上・屑物・達磨・機関・職工係）教育主任（教育係）。

1921年：本社は庶務部（庶務・用度・衛生・会計係）営業部（原料・販売係・営業出張所）工務部（工務・建設・蚕事・研究係・生糸整理所）調査部（秘書・調査係）教育部（教育係）。工場は庶務主任（庶務・会計・保全・衛生・炊事・警備係）原料主任（原料係）工務主任（倉庫・繰糸・揚返・仕上・屑物・達磨・機関・職工係）教育主任（教育係）。

1925年：本社は人事・文書・衛生・庶務・経理・用度・原料・工務・販売・建設・機械・調査・検査係・蚕事所・整品所・製糸試験所・理化学研究所・出張所。工場は庶務主任（庶務・衛生・会計・用度・警備・保全・炊事係）原料主任（原料係）工務主任（職工・倉庫・煮繭・繰糸・揚返・仕上・達磨・屑物・機関・電気・計算係）教育主任（教育係）。

いずれの年をみても、今日の財務部のように資金調達を専門に担当する部署名はない<sup>11</sup>。関係しそうなのは、会計ないし経理である。そこで各年の本社の会計課（1925年は経理課）と工場の会計係の主要な分掌事項を比較したのが表-3である。

<sup>10</sup> 郡是製糸株式会社『郡是製糸株式会社社則』各年より。

<sup>11</sup> こうした傾向は当該期の大企業には一般的であった（麻島昭一「大企業の資金調達」由井常彦・大東英祐編『日本経営史3 大企業時代の到来』岩波書店1995年）。

表-3 会計関連部署の主要分掌事項

年	会 計 課	会 計 係
1917	金融ニ関スル事項 出納ニ関スル事項 給料旅費手当等ノ支払ニ関スル事項	出納ニ関スル事項 給料旅費手当等ノ支払ニ関スル事項
1921	営業資金ニ関スル事項 金銭出納ニ関スル事項 給料旅費手当等ノ支払ニ関スル事項	金銭出納ニ関スル事項 給料旅費手当等ノ支払ニ関スル事項
1925	営業資金ノ調達運転並ニ借入担保ノ計算管理 金銭出納並ニ収支一切ノ計算記帳 工場勘定ノ整理統轄並ニ総決算ニ関スル事項 金銭手形有価証券其他重要物件ノ保管	金銭ノ支払及収納 金銭手形有価証券其他重要物件ノ保管

出所) 郡是製糸株式会社『郡是製糸株式会社社則』各年より作成.

注) 1925年の本社の部署名称は経理課である.

一見してわかるのは、「金融」「営業資金」といった表現から考えて、外部との金融関係は本  
社が職掌しているということである。工場は金銭の日常的な出納業務は職掌しているが、外部  
との金融関係は職掌していない。つまり、社則上、工場は資金を外部から調達する権限を与え  
られていないのである。そこで、その実効性を確認するための一例として、1922年度長井工場  
の春繭購入代金の資金繰りの状況を示した(表-4)。

表-4 長井工場での繭代金の資金繰状況（1922年6月）（円）

日付	繭代 支払金額	本社勘定 入金額	本社勘定 入金額	本社勘定 入金額	差引残高	現金残高
1						1458
2						894
3						1464
4	—	—	—	—	—	—
5						885
6		20000			20000	815
7						1205
8	—	—	—	—	—	—
9						4034
10						3173
11	—	—	—	—	—	3173
12						1829
13						2504
14		20000			40000	2772
15						2867
16						2607
17	50				39950	1708
18						1623
19	—	—	—	—	—	—
20	4000				35950	8210
21	4000				31950	7050
22	24310				7640	2278
23	24110			115000	98530	103969
24	76770				21760	34934
25	24120				-2360	10773
26	57005	200000	48158		188793	56208
27	154385		58328		92736	184931
28	199195		29173		-77286	23112
29	25824	250000			146890	20413
30	154146				-7256	8352
合計	747915	490000	135659	115000		

出所) 郡是製糸株式会社長井工場『出納日記帳』・『貸借明細帳』より作成。

注) 差引残高は「前日の差引残高+本社勘定入金額-繭代支払額」にて計算。

-印は非営業日、空欄は当該科目の出納なし。

安田銀行からの借入金を頭金として春繭代金の支払いを行い、追加的に地方銀行である両羽銀行から融資を受けている。しかし、いずれの場合も、本社勘定とされている。また、両羽銀行からの借入額は表-2の14万円を日歩2銭9厘<sup>12</sup>で割り引いたものであり、本社が掌握しているのと一致している。このことは、工場独自の権限で融資を受けたのではなく、本社を通していることを意味している<sup>13</sup>。では、こうした地方銀行からの資金調達は、当初から計画的なものであったのであろうか。史料-1は、専務取締役であった片山金太郎の業務記録文書である『要

<sup>12</sup> 郡是製糸株式会社『借入金原帳』1922年によれば、6月26日5万円、6月27日6万円、6月28日3万円の手形が日歩2銭9厘で発行されている。

<sup>13</sup> 時期は下るが、経理課から「資金請求ニ関スル注意」として「一 本社ノ許可得ザル外工場任意ニ地方銀行ヨリ資金ヲ借入レザル事」(『大正十四年度原料会録事』1925年5月27日)と指示が出ていることから、工場決裁で工場所在地の地方銀行から製糸金融を受けることは出来なかったと考えられる。

録』の一部である。

〔史料-1〕

五月九日

- 一 営業予算ノ件
- 一 資金申込ノ件  
三菱銀行 神栄会社 奥村商店 百三十銀行 日本生糸 日本綿花 日本銀行  
住友銀行 濃尾農工銀行 京都農工銀行 二十二銀行 松江銀行

六月二二日

由良氏面会

- 一 資金ノ件 不足ノ件
- 一 長井工場 資金ノ件

六月二六日

- 一 資金調査ニ関スル件  
不足分五百万円

出所) 片山金太郎『要録』1922年より抜粋。

春繭購入が始まる直前の5月段階では、両羽銀行からの資金調達は計画されていない。長井工場の春繭購入が始まった直後の6月22日に「長井工場 資金ノ件」とある。おそらく、同工場の資金繰りが不足するであろうとの予測のなかで、その対策が検討されたのであろう。従って、両羽銀行からの融資は、工場から要請があったのかどうかは確認できないが、少なくとも本社が検討のうえ認可されたものと考えてよからう。このように資金調達は完全に本社の統制下にあった。

では、本社内部ではどの様に決定されていたのであろうか。その意思決定の過程をさらに検討してみよう。

## 2.2 意思決定の過程

表-5は1915年度以降における取締役会での製糸金融関係の議題と決議事項を示している<sup>14</sup>。

<sup>14</sup> 『自大正元年度至全六年度 取締役会決議録』によると、1916年度の取締役会の開催は、4月8日の次が6月28日である。製糸金融関係が議題となるであろう5月末頃に取締役会が開催された形跡がない。一括して綴じ込まれている史料形態なので5月のみが紛失したとは考えにくい。また、同史料によると1917年度は5月29日に開催されているが、製糸金融関係の事項は議題になっていない。これらの事情はつまびらかに出来ないが、第一次世界大戦後にどのような変化が現れたかを知らうとする本稿にとっては行論上の問題は軽微である。



表－5 取締役会での資金調達に関する決議状況

日 付	議 題	決 議
1915年6月4日	① 営業予算ノ件 ② 神栄株式会社ヨリ資金借入ノ件 ③ 百三十銀行ヨリ資金借入ノ件	別冊ノ通り 極度金四十万円 極度金百二十万円
1915年7月1日	① 神栄株式会社ヨリ資金借入ノ件 ② 百三十銀行資金借入契約高ノ件	春繭資金四十三万円 日歩二五 極度百二十万円 日歩二三
1918年5月25日	① 営業予算並ニ資金調達ニ関スル件	別冊予算書ニ依リ計画スルコト
1919年5月21日	① 大正八年度営業方針ノ件 ② 資金調達ノ件	別冊調査書ノ通り 常務取締役ニ一任スルコト
1920年5月11日	① 営業資金ニ関スル件	常務取締役ニ一任スルコト
1921年5月30日	① 営業予算ノ件・資金調達ノ件 新糸先約束ノ件・春繭購入方針ノ件	片山専務取締役ヨリ説明協議決定
1922年5月26日	① 購繭資金調達ニ関スル件	片山専務取締役ヨリ説明報告アリタリ
1924年5月25日	① 大正十三年度営業資金ニ関スル件	片山専務取締役ヨリ詳細説明

出所) 郡是製糸株式会社『取締役会決議録』各年より作成。

1915年6月4日は、営業予算について、まず一旦、「別冊」である『大正四年度営業予算書』のとおり可決された。そこでの製糸資金の借入計画額は、神栄が45万円、百三十銀行が120万円であった。しかし、神栄については次の議題で減額され限度額40万円が設定された。執行額を表－2でみるといずれも限度額の範囲内である。そして7月1日には神栄は春繭資金として43万円の限度額が設定された。表－2によると実際の借入額は3千円超過している。しかし、百三十銀行との合計額で考えると限度額内の範囲内である。取締役会の決議を概ね遵守する形で執行されたと言ってよからう。

以上の事実が示すのは、取締役会は製糸資金の調達について実質的な審議を行っていたということである。そして、資金調達の権限を保持、行使していたのである。しかし、大戦期を経てこうした取締役会による製糸資金調達への関与のあり方は大きく変化する。

1918年5月25日には別冊予算書による計画が決議された。『大正七年度営業予算書』によると、春繭代金6573600円の調達計画は主に「百三十銀行ヨリ借入金 260万円 無担保ニテ借入ノ見込 3887817円84銭」であった。従って無担保借入の借入先とその各金額の設定について取締役会は関与しなかったことになる。取締役会は権限の一部を委任したといえるであろう<sup>15</sup>。

1919年度は、「営業方針」については「調査書」のとおりと決定したうえで、実際の資金調達は「常務取締役ニ一任」された。常務は片岡健之助と波多野林一であった。片岡は創業以来の取締役であり、波多野は創業者波多野鶴吉の子息であった。重役内部で分業化が進展したというよりも、むしろ人的な信頼関係に基づく選択であった側面が強いように思われる。しかし、これと異なり1920年度は職能上の性格により決定されたようである。同年度も「常務取締役ニ一任」されたが、常務は波多野と会計課を傘下に置く営業部長兼任の由良源太郎であった。取締役会は製糸資金の調達について実質的な協議を行わないようになったといえるだろう。

1921年度は「片山専務取締役ヨリ説明協議決定」とある。専務の説明に対し協議が行われたことになるが、どこまで実質的な協議であったかはわからない。1922年度と1924年度は片山専

<sup>15</sup> 予算編成の主体が不明なため、取締役会がどこに対して委任したのかは不明である。しかし、製糸資金借入の全額について決定権を保持していた取締役会がその一部を委任したことは大きな変化である。

務取締役からの「詳細報告」「詳細説明」で済まされている。このことからすれば、1921年度は形式的な協議であった可能性が高い。では、営業予算の編成、製糸資金の調達計画と執行はどのように行われるようになったのであろうか。

史料-2は1924年度の片山金太郎『要録』の一部である。

〔史料-2〕

五月二一日 常務会協議・決議事項

- 一 大正十三年度新繭購入方針ニ関スル件
- 一 大正十三年度新繭購入資金調達ニ関スル件
- 一 資金調達交渉ニ関スル件

日本銀行京都支店

三菱銀行京都支店

安田

津山安田 七十万円

松江銀行今市支店 二十万円

鳥取支店 十万円

三成支店 二十万円

木次支店 十万円

住友銀行 五十万円

加島銀行 二十五万円

第一合同銀行(津山) 六十万円

鴻池銀行 五十万円

第一銀行 二十万円

五月二二日

- 一 借入予算書作成

五月二五日

- 一 取締役会

出所) 片山金太郎『要録』1924年より抜粋。

同史料によれば5月21日の常務会によって「新繭購入方針」が協議・決議され、それに応じて「新繭購入資金調達」も協議・決議された。そして、最後にそれらの「資金調達交渉」に関して決定された。この21日の協議・決議を前提にして翌日には借入予算書が作成されたことがわかる。25日の取締役会での「営業資金」に関する「詳細説明」はこの借入予算書に基づいて行われたのであろう。従って、資金調達の編成・決定・執行は取締役会から常務会へと委任されたのである。そして更に取締役会の議題にならなくなった1925年度以降はどのようなようになっていたのであろうか。

史料-3は1927年度の片山金太郎『要録』の一部である。

## 〔史料—3〕

五月二五日 常務会

一 昭和二年度営業ニ関スル件

一 同上資金調達ニ関スル件

五月二十七日京都三菱へ波多野氏出張ノ件

一 購繭予算ト現実ノ見込ニ附テ

一 資金調達ノタメ京都出張ノ件

出所) 片山金太郎『要録』1927年より抜粋。

「営業」に関する事項とその資金調達について協議され、実際の資金調達の「交渉」にあたる担当重役が決定されている。そしてこれらは前述のごとく取締役会の決裁は受けなかった。従って、予算編成と資金調達の決定と執行は常務会に委譲されたと言える。

では、この常務会はどのような人員によって構成されていたのであろうか。表-6は、1927年度の重役陣と常務会のメンバーを示している<sup>16</sup>。

表-6 重役と常務会の構成（1927年度）

	氏名	役職	所有株数（%・順位）	略歴
常務会メンバー	遠藤三郎兵衛	社長	5418 (1.3・9)	1896年入社、取締役、常務
	片山金太郎	専務取締役	5703 (1.3・7)	1896年入社、現業長心得、現業長、支配人、営業部長、工務部長、取締役、常務取締役
	由良源太郎	常務取締役	2614 (0.6・14)	購繭員、1909年監査役、取締役、営業兼調査部長
	波多野林一	常務取締役・庶務課長	5875 (1.4・6)	早稲田大学卒業1911年入社、各工場長、人事課長、庶務部長兼会計課長、取締役
	小野蔵三	取締役・原料課長	1643 (0.3・21)	東京蚕業講習所卒業1910年入社、繰糸部主任、工務・職工課長兼本工場長
	宅間藤馬	常任監査役	1275 (0.3・29)	1911年園部工場長、監査役
非メンバー	森津幸一	取締役	2090 (0.5・17)	1909年監査役、1917年取締役
	平野吉左衛門	取締役	1490 (0.3・24)	1920年取締役（平野銀行頭取）
	高木半兵衛	取締役	1700 (0.4・20)	1920年取締役（福知山銀行頭取）

出所) 郡是製糸株式会社『営業報告』各期、同『郡是四十年小史』1936年、同『和の生涯 故波多野会長追悼誌』1963年、大道幸一郎編『信仰の事業家 片山金太郎』1941年、小野蔵三『八十八年の回顧』1973年、グンゼ株式会社『グンゼ株式会社八十年史』1978年、大蔵省銀行局『銀行総覧』各年度より作成。

常務会は重役によって構成されている。しかし、同年度の取締役であった森津幸一・平野吉左衛門・高木半兵衛はメンバーではない。つまり、社長の遠藤三郎兵衛を除いて、当初から重

<sup>16</sup> 開催日によって出席者が異なるが、出席者を列挙すると表-6のようになる。

役として入社した人物は常務会には入っていない<sup>17</sup>。それに対し、常務会出席者は社長の遠藤三郎兵衛を除いては、片山金太郎・由良源太郎・宅間藤馬のように現業の経験者か、波多野林一・小野蔵三のように高等教育機関をへて入社し内部昇進をしたものかである。いずれも主要株主ではあるが、支配的な大株主ではない。常務会は専門経営者によって構成されていたと言える。従って、製糸資金調達については、これら専門経営者にゆだねられることになった。では、そうした変化はなぜ起きたのであろうか。

一般的には製糸金融市場が拡大し、地方銀行などとの金融取引が大幅に増大したことにより、業務の急増と臨機の対応の必要性が発生し、取締役会のみでは対応し切れなくなったことが考えられる。しかし製糸金融の特性との関連で要因を求めれば以下ようになる。

通常、都市銀行との取引には繭担保か重役保証が必要であった。郡是製糸の場合も、第一次大戦中までは百三十銀行との取引には、繭担保と重役保証が必要であった<sup>18</sup>。とすれば、取締役会は重役保証を行ううえでの相互確認の場としての意味を持っていたと考えられる。重役保証の必要性が、取締役会が製糸資金調達の権限を保持し、行使しうる根拠となっていたのである。

しかし、大戦後はそうした重役保証は必要なくなり、都市銀行からも無担保金融を受けられるようになった。とすれば、もはや取締役会で製糸資金の調達を決定する必要性はなくなったといえる。このことが、取締役会から常務会へと権限が移ったより根本的な内部要因であるとともに、常務会のメンバーを規定した要因と考えられる。

では、以上のような製糸資金の調達機構を構築できたのはなぜか。また、そうした体制を構築しえた意義はどこにあるのだろうか。これらを考察しておわりにしたい。

### おわりに

郡是製糸は製糸資金の調達を本社集中で行っていたが、なぜそれが可能となったのであろうか。特に工場所在地の地方銀行からの借入を、統制しえたことは片倉を除くいわゆる諏訪製糸家とは対照的である。その理由の一つは、郡是製糸が製糸金融市場で信託を獲得していたので工場現地の調達交渉に頼る必要性がなかったことが考えられる。この点を確認するため山十製糸の場合と比較してみよう。

山十製糸は安田銀行から製糸金融を受けていたが、「これを機関銀行としたわけではなく」<sup>19</sup>、借入額の約四分の三が製糸所や出張所によるものであった。さらに、融資を受けるには所有者による保証が必要で、繭以外にも不動産・株式などの一族財産が担保物件として供せられていた。そして、諏訪製糸家の場合、工場長はしばしば一族によって占められていた。こうした条件下では現地の調達交渉に依存せざるを得ず、本社が介入する余地を狭めた。本社による調達の限界が大きかったため現地調達に頼らざるを得ず、現地の権限を大きくしたのである。

<sup>17</sup> 表-6に示したように平野吉左衛門は平野銀行頭取、高木半兵衛は福知山銀行頭取であった。また、監査役の荻野澄敏・村上正夫・高木重兵衛のうち高木は高木銀行頭取であった。銀行頭取であったこれらの人物は、自行が郡是製糸との金融取引を開始したことでモニター的な存在として同社の重役に就任したと考えられる。従って、地方銀行取引が縮小した1920年代後半には常務会メンバーになる必要性がなかったと思われる。

<sup>18</sup> 大道幸一郎編『信仰の事業家 片山金太郎』1941年 37頁より。

<sup>19</sup> 海野前掲論文84頁。以下、山十製糸については同論文による。

従って、突き詰めれば、郡是製糸は全国的に金融市場で信認を得ていたので、地方独自の調達の必要性がなかったのである。では、こうした形で製糸金融を受けることが出来たことの意味はどこにあるのであろうか。

その一つは、本社指揮のもと統一的に資金調達を行うことによって、金融条件を有利に抑えられたことにあると思われる。山十製糸の1927年度の場合、「件数としては日歩二銭五厘～二銭九厘が最も多いが、日歩三銭以上の件数も一四二件に」のぼった。一方、郡是製糸は三菱銀行が日歩二銭二厘、安田銀行が日歩二銭三厘、地方銀行が日歩二銭～二銭二厘であった<sup>20</sup>。山十製糸より低利であるばかりでなく、通常は地方銀行の方が都市銀行より高金利なのだが、都市銀行と地方銀行との間での借入金利の差が殆んどない。ちなみに、最も資金調達が必要であった1922年度の場合でも、三菱銀行と神栄は日歩二銭八厘、地方銀行日歩二銭八厘～二銭九厘であった<sup>21</sup>。

こうした低金利の実現は、金融コストを抑制し、内部留保を一定の水準に維持することに寄与した。そして、内部留保の水準維持は、更なる製糸金融市場における信認へとつながった<sup>22</sup>。こうしたことが、成長に伴う購繭資金の急速な需要増大を、売込問屋金融ではなく銀行取引によって充足することが出来た金融的条件であったのである。

最後に今一つは、重役保証が不要となったことにより、製糸資金の調達について常務会で決定できるようになったことである。一般的に、金融取引の件数の増大と地域的拡大は、現地の判断、分権化の方向性が発生する可能性がある。特に、開催数の限られた取締役会では対応しきれなくなり権限を工場へ委譲する可能性が生まれる。しかし、郡是の場合、常勤の重役によって構成された機動的な常務会を形成しえたことにより、現地の専断的判断の余地を排除し、集権的な体勢を構築することが可能となったのである。こうした、製糸資金の調達という戦略的意思決定が常務会に委譲されたことは、常勤の重役による経営権の掌握への足掛かりとなったであろうが、そうしたことについては別稿で考察したい。

〔追記〕本稿で使用した史料は、花井俊介氏（早稲田大学）との共同調査によるものを含んでいる。また、調査に際しては、グンゼ株式会社様に多大なご協力を頂いた。厚く御礼申し上げます。

〔くもん くらと 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所准教授〕

〔2010年9月14日受理〕

<sup>20</sup> 郡是製糸株式会社『借入金原帳』1927年度より。

<sup>21</sup> 郡是製糸株式会社『借入金原帳』1922年度より。ただし、第一合同銀行津山支店の20万円のみが例外的に日歩三銭である。

<sup>22</sup> 金融機関がどのような基準で製糸経営との取引を行ったかは、別途考察が必要である。特に製糸経営の事業内容について情報の非対称性が、どの様に緩和されるようになったかは、重要な論点となるであろう。しかし、これらのことは本稿の目的を超えることなので、本稿では研究史に従い、内部留保の充実にその一つの条件と考えておく。