

三井物産の組織変遷に関する一考察

——部制度の成立まで——

藤 田 幸 敏

はじめに

1. 明治26年以降の組織
2. 明治30年および31年の組織改正
3. 特殊商品取扱部制度の成立

おわりに

はじめに

総合商社研究の中でも、特に研究蓄積のある三井物産にあって、その経営組織の研究は意外に手薄である。先行研究としては、森川英正氏の支店・部制度に関するものがあげられる¹⁾。しかし非常に多種多様な商品を取り扱う総合商社²⁾三井物産が、その取扱商品の売買を、多数の支店が存在するなかでいかに管理していたか。そしてそのためにいかなる組織を有していたかは、大いに関心のあるところである。しかも三井物産の取扱商品の中には、投機性の強い商品もあり、それらは一つ間違えれば一気に経営破綻までつながるものである。従って三井物産の経営者にとっても、商品売買に関する管理は重大な問題であり、そのためには、有効な組織が必要であったに違いない。しかもその重要性は、営業規模が質的にも量的にも拡大すればするほど、増してくるであろう。

こうした三井物産の組織の持つ重要性を考慮すれば、三井物産がいかに総合化したかという、いわゆる総合商社化の論理のうちの、総合化し得た理由³⁾の解明にもつながるものである。しかしながら、その他の問題⁴⁾も含めて三井物産の組織が十分に解明されているとは言い難い。

そこで本稿では、主として三井物産の商品管理の一つの到達点と考えられる、明治44(1911)年の部制度の成立⁵⁾までを取り上げ、その間に三井物産の組織がいかに変遷したかを考察したい。なお、その際の起点は明治26年においている。その理由は、ひとえに資料上の制約にある。すなわち本稿が主として依存している『三井物産職員録』⁶⁾が、同年から存在しているのである。しかし明治26年は、三井物産が合名会社となった年でもあり、組織変遷の一つの起点としては、その意味でも有効であろう。

なお本稿は、直接には組織の問題を取り上げたものであるが、と同時に先に述べた通り、間接的には総合化の問題にも関わるため、筆者の本来的な関心である、三井物産の総合化研究の一貫となることも期待するものである。

注

- 1) 森川英正「明治期三井物産の経営組織—共通計算制度を中心に—」(『経営志林』第9巻1号, 昭和47年4月), 「大正期三井物産の経営組織」(『経営志林』第10巻1号, 昭和48年4月)がある。
- 2) 筆者自身, これまでの商社研究に関する拙稿の中で繰り返し触れてきたことであるが, 戦前の三井物産を総合商社と規定することに関しては, いくつかの異論がある。しかし三井物産が, 戦後の総合商社と比較しても, 総合商社的存在であったことは間違いなく, 少なくとも源流としての位置づけは与えられるだろう。そこで本稿では, あえて総合商社としておきたい。
- 3) ここで言う総合商社の論理とは, 山崎広明氏が「日本商社史の論理」(『社会科学研究』第39巻4号, 昭和62年12月)で論じられているものである。山崎氏は同稿において, 総合商社化の研究は総合商社化の必要性和同時に, 総合商社化し得た条件を問うべきとされた。詳細は山崎氏の論文を参照されたい。
- 4) 組織の持つ重要性が, ここでいう取扱商品売買の管理のみに由来するのではないことは当然のことである。しかし本稿では, 主題をこの点に絞って論じたい。
- 5) 三井物産は明治44年, 重要商品に関して支店組織とは別に部制度を設けた。この部制度の成立が, 商品管理に関して十分な組織であったか否かは議論のあるところだろう。しかしここでは, 一応の区切りとしての到達点としたい。なお三井物産には, 明治44年以前にも部なるものが存在したが, 公式の制度になったのは, このときが最初である。

- 6) 『三井物産職員録』の正式名称は、その年によって異なる。いちいち正確な名称を記すことは避けるが、例えば明治26年は『三井物産会社職員録』、明治27年は『三井物産合名会社使用人録』の如くである。しかしここでは、以下特に断らない限り『職員録』とする。なお、同資料は全て三井文庫所蔵資料。

1. 明治26年以降の組織

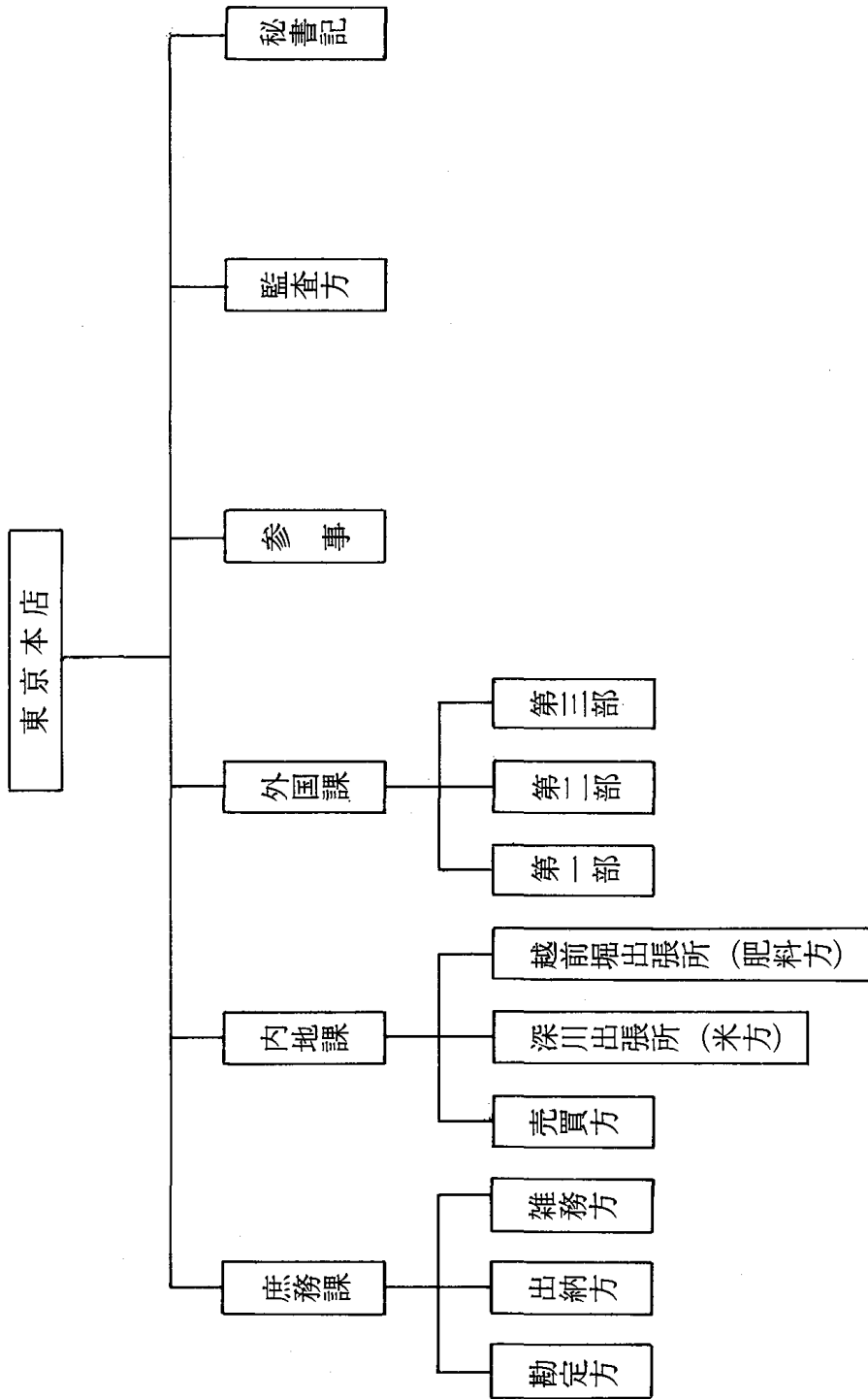
明治26(1893)年7月、三井物産は合名会社となる。同年の『三井物産合名会社契約及諸規則』¹⁾の中に記されている、「三井物産合名会社職務章程」(以下、「職務章程」)によれば、東京本店内²⁾には、庶務課、内地課、外国課、参事、監査方、秘書記が置かれ、さらに庶務課には勘定方、出納方、雑務方が、内地課には売買方、深川出張所(米方)、越前堀出張所(肥料方)がそれぞれ置かれている。また明治28年1月調の『職員録』の役名覧には、外国課第一部から第三部の各主任の記述がある。そこで以上のことを簡単に図示しておけば、図1-1の通りである。

外国課の下に、第一部から三部までが置かれていることは、「職務章程」第二十九条に、「外国課ハ海外輸出入物品ノ委託売買及船舶ノ取扱ヲ為スモノニシテ其事業ヲ数部ニ分チ各部ニ主任一名係員若干名ヲ置ク」³⁾という記述に一致する。なお、27年3月の『職員録』には、外国課第一部から三部の記述はなく、代わりに輸出入方がある。さらに26年1月の『職員録』には、輸入方、輸出方、弁務方、倉庫方があり、深川出張所、越前堀出張所も、それぞれ米方、肥料方となっている(ただしその所在地はすでに東京本店のある日本橋ではなく、深川、越前堀である)。

明治26年1月の『職員録』の記述は、三井物産が合名会社化される前、さらにはそのための「職務章程」の日付以前のものであるため、特に問題はない。しかし、明治27年3月は、名称も『三井物産合名会社使用人録』であり、輸出入課の存在は理解できない。「職務章程」に従った組織を編成する過程におけることであろうか。

三井物産は、東京本店の他に、内外の支店、出張所を多数持つ。図1-1

図1-1 明治28年 三井物産東京本店組織



〔備考〕前掲『三井物産合名会社契約及諸規則』および前掲『職員録（明治28年1月）』より作成。

で示した明治28年の時点では、13の国内支店、出張所、6つの外国支店、出張所を有している。この時期三井物産の支店は、独立採算制がとられていたことは、先の森川論文の通りであるが⁴⁾、各支店で取り扱われる商品はいちいち決められている⁵⁾。また、「職務章程」第十章、支配人、第四十三条には、「支配人ハ当該店及其出張所ノ事務ヲ統轄シ総テ其責ニ任ス」⁶⁾とあるが、さらに第四十六条には、「従来ノ業務外ニ新タニ商務ヲ経営スル」⁷⁾時は、「特ニ社長へ経伺ヲ要ス」⁸⁾ともある。すなわち、各支店にて取り扱われる商品は、あくまでもあらかじめ決められた範囲でのみ売買されるのであり、その範囲を越えることは、支店支配人の裁量にはまかされていない。それでは、範囲内の商品についてはどうか。先の「職務章程」第四十六条はさらに、「重要ノ事項及契約ノ事」⁹⁾と「一廉百円以上ノ諸費支出ノ事」¹⁰⁾は同様に、社長に伺う旨が記されており、さらに第四十四条には、「成規定例アリテ当然措置スヘキモノハ社長ニ経伺セス支配人之ヲ施行スルコトヲ得」¹¹⁾とある。第四十六条の重要事項の事、百円以上の諸費支出が営業上の事か、それ以外の事情かは曖昧であるが、要するに日常の営業活動は、特別の例外を除いて支店の判断に任されていたものと思われる¹²⁾。

日常の営業活動が、基本的には支店に任せられ、各支店は独立採算制であったとはいえ、三井物産の経営者たちによる管理が全くなされていないわけではない。そのための重要なセクションが、監査方であったと思われる。監査方の取り扱い事務の一項目には、「会社全体ノ業務実況ヲ監査シ規則命令カー々事実ニ行ハレ居ルカ否ヲ視察スル事」¹³⁾とあり、各支店の管理も、この項目に当てはまると考えられる。

それぞれの支店で取り扱う商品があらかじめ決められている事は前述の通りであるが、これとは別に米、海産物、肥料は専門の出張所が設けられている。すなわち、米を扱う深川出張所と、肥料、海産物を扱う越前堀出張所である。各出張所がそれぞれの商品の委託売買を行うためのものである事は明らかであるが、問題はそれと各支店との関わりである。残念ながらその関係は明らかにならないが、本店における各課は、あくまでも「本店ニ於ケル商

務ニ当タラシム」¹⁴⁾ものであり、本質的には各支店の営業とは無関係であると思われる。同様の事情は外国課についても言える。外国課の業務は、「海外輸出入物品ノ委託売買及船舶ノ取扱ヲ為スモノ」¹⁵⁾である。しかし、外国課と輸出入をおこなう支店との関係は直接的には関係がないとするのが妥当であろう。

注

- 1) 三井文庫所蔵資料。なお、同資料の日付は26年6月であるが、当然合名会社化されることをにらんでのものであろう。
- 2) 「職務章程」には、本店のみと書かれているが、これが東京本店であることは明らかである。
- 3) 三井文庫所蔵『三井物産合名会社契約及諸規則（明治26年6月）』18頁。
- 4) 前掲「明治期三井物産の経営組織—共通計算制度を中心に—」参照。
- 5) これらについては、各支店別に決められている服務規程に、各支店に置かれている掛が明記されている。また、明治24年交付の「三井物産会社本支店将来営業科目」（『三井事業史』資料篇三，三井文庫，昭和49年，227～231頁）には、各支店で取り扱う商品がいちいち記されている。
- 6) 前掲『三井物産合名会社契約及諸規則（明治26年6月）』23頁。
- 7) 8) 9) 10) 同上，24頁。
- 11) 同上，22頁。
- 12) このこととの関連で参考となる資料は、『指令』（三井文庫所蔵資料）である。同資料は、各支店からの伺いに対して、社長名義で回答された文書である。その中には、百円を越える商品取り引きに関するものもあるが、主として買い越しに関するもので、通常の業務についての回答はないようである。なお、売り越し、買い越しについては後に述べることになる。
- 13) 前掲『三井物産合名会社契約及諸規則（明治26年6月）』20頁。
- 14) 同上，12頁。
- 15) 同上，18頁。

2. 明治30年および31年の組織改正

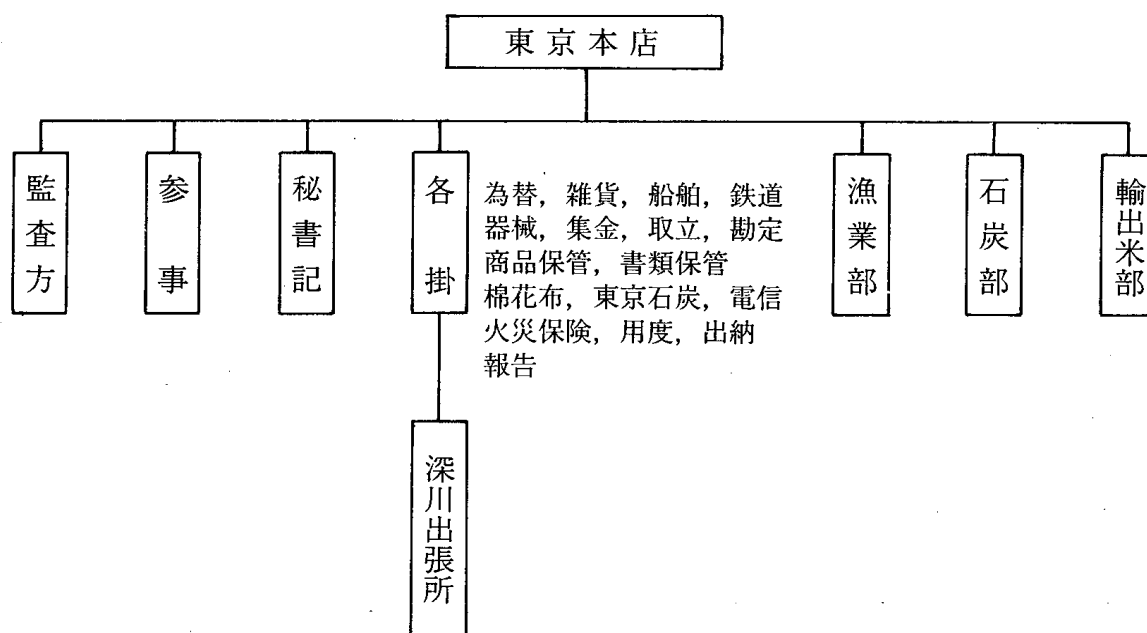
その後三井物産の組織は若干の変更は見るものの、本質的な変化がみられるのは明治30（1897）年のことである。同年10月に改正された『職務章程』¹⁾では、それまで本店、支店と別々に章を設けてあったのを、第三章の一項目にまとめ、基本的には業務内容上の本支店の区別がなくなった。ただ

三井物産の組織変遷史に関する一考察

し、本店には参事、秘書記、監査方が置かれ、全社的な管理遂行の機能をも有している点は他の支店とは異なるところである。

本支店の組織については、第三章、本支店出張所、第二十四条に、「本支店ニ適宜ノ掛ヲ設ケ主管ノ商務ニ当ラシム」²⁾ ことと、「商務ノ都合ニ寄リテハ特ニ出張所ヲ設ケ」³⁾ ることが明記されている。明治31年2月の『職員録』⁴⁾ によれば、東京本店には17の掛があるが、中には商品取引とは直接関係のないものもある（図2-1参照）。また出張所については、これまで少なくとも『職務章程』の記述上は、支店との特別な区別はなかったが、ここにおいて本支店の特定の商務の都合上、特別に設けられる下部機関としての位置付けが明確にされている。

図2-1 明治31年 三井物産東京本店組織



- 〔備考〕 1. 前掲『職務章程（明治30年10月）』および前掲『職員録（明治31年2月）』より作成。
 2. 深川出張所は、特定の業務に関する出張所であることは、『職務章程』の記述により明らかである。なお、特定の業務を確定することは出来ないが、『職員録』より出納、用度の両掛が存在すること、およびそれまでに存在していた米方としての深川出張所とは、業務的には連続性の無いことは明らかである。

各支店が独立採算であることについては変わらないが、本店も含めた支店

に定められた主管の事務については新たな記述がある。すなわち第二十八条に、「主管ノ事務ニシテ他ノ掛又ハ支店出張所ニ関連スルモノハ相互協議スヘシ」⁵⁾とある。これまでは、主管ノ業務が定められていただけで、各支店間で取り扱う商品が重複することについては何も述べられていなかった。これについて、ここで初めて明記されたわけだが、この点は、各支店において独立採算制がとられていたことの評価をめぐる問題⁶⁾、さらにはそこから部制度への成立過程を見ていく上で重要な記述と思われる。

部制度と言えば、東京本店内には、各掛とは別に漁業部（北海道漁業本部）、石炭部、輸出米部の3部が存在する。これらの特定の商品に関する部制度の始まりは、明治26年7月に大阪支店に設置された棉花部であるとされている⁷⁾。しかし、『明治二七年中 諸達』⁸⁾には、「今般当会社ニ棉花部ヲ設ケ右本部ヲ大阪ニ置キ支部ヲ東京、大阪、神戸、名古屋、長崎、上海、孟買、倫敦等ニ置キ来ル七月一日ヨリ開始候事」⁹⁾とある。この点で、棉花部の成立時期を特定することは難しいが、むしろここでの問題は、こうした特定の部と支店との関係であろう。もちろん明治31年時にも、大阪に棉花部の存在していることは『職員録』より明らかであるが、「棉花部事務章程」¹⁰⁾によって決められている、各支部に置かれる売買主任や係員については明らかにならない。あくまでも推測の域を出ないが、この時点での部は、先に東京本店に存在した米方としての深川出張所、肥料方としての越前堀出張所と同様、各店の営業とは基本的には関わりのないものではなかろうか。ただしその規模は、各店にまたがるもので組織としては拡大したものと思われる。

明治30年の改正により、基本的に本店と支店の区別がなくなったのは前述の通りであるが、東京本店には依然管理機能があった。この点を明確に区分したのが明治31年の職務章程改正である。以下に、その一部を紹介したい。

「第二章 本支店出張所

第六条 会社ハ本店ヲ東京ニ置キ内外枢要ノ地ニ支店又ハ出張所ヲ設ケ
但商務ノ都合ニ依リテハ特ニ一部ヲ設ケテ統轄セシムルコトアルヘシ

第七条 本店ニ本部並営業部ヲ置ク

第八条 本部ハ重役ニ於テ会社全体ノ業務ヲ統轄スル所トス

第九条 本店営業及支店出張所ハ何レモ当該地方ニ於ケル営業ヲ取扱所トス

第十条 本部ニ監査方参事及適宜ノ課ヲ置ク

第十一条 本店営業部及支店出張所ニ適宜ノ掛ヲ置ク¹¹⁾

組織の上での大きな変化は、東京本店が本部と営業部に分割されたことである。すなわち、全社的な管理機構を本部に置き、東京における実際の営業と区別した。これにより、東京本店営業部とその他の支店との本質的な差は益々なくなつたと思われる。同時に、明治30年の改正では支店の下部機関としての位置付けを与えられた出張所が、『職務章程』の記述に関する限り支店と同等の機関に読み取れるが、実際面は明らかでない。

支店の営業について、当該地方における営業と、地域制を限定したのも31年版『職務章程』が初めてである。この規定が実際にどの程度の影響を与えたかは想像の域を出ないが、30年、31年と二度の改正を経て、各支店業務の制限、管理の強化がはかられたとは評価できないだろうか。

それは、東京本店を本部と営業部に切り離したことからもうかがえるが、特定の部についての記述が、初めて『職務章程』に載ったことも注目する必要がある。そもそも部制度の始まりは、特定の商品に関する特別の管理の必要から生じたものである。部制度の意図するものが、支店との関係において競争を促進するところにあつたのか、制限させるべきものであつたかは別として、少なくとも特定の商品に関する管理の強化が目的であつたことは間違いない。

森川氏が前掲論文において紹介している、明治31年7月制定の「共通計算規定」¹²⁾には、特定の商品に関しては取扱店を仕入店、中次店、販売店に分け、その内の一店を首部とすること。仕入店、販売店は首部の指揮に従うことが明記されている。これは、三井物産の業務が拡大し、支店にまかされる

裁量の部分が大きくなりすぎることに對する、管理の強化上必要な一定の阻止要因ではないだろうか。そしてこの「共通計算規定」は、その後棉花、輸出綿糸、石炭、大豆・大豆粕、生糸、輸出綿布、燐寸、輸出米、肥料、に適用されるが、いずれも三井物産にとって重要な意味を持つ商品である。

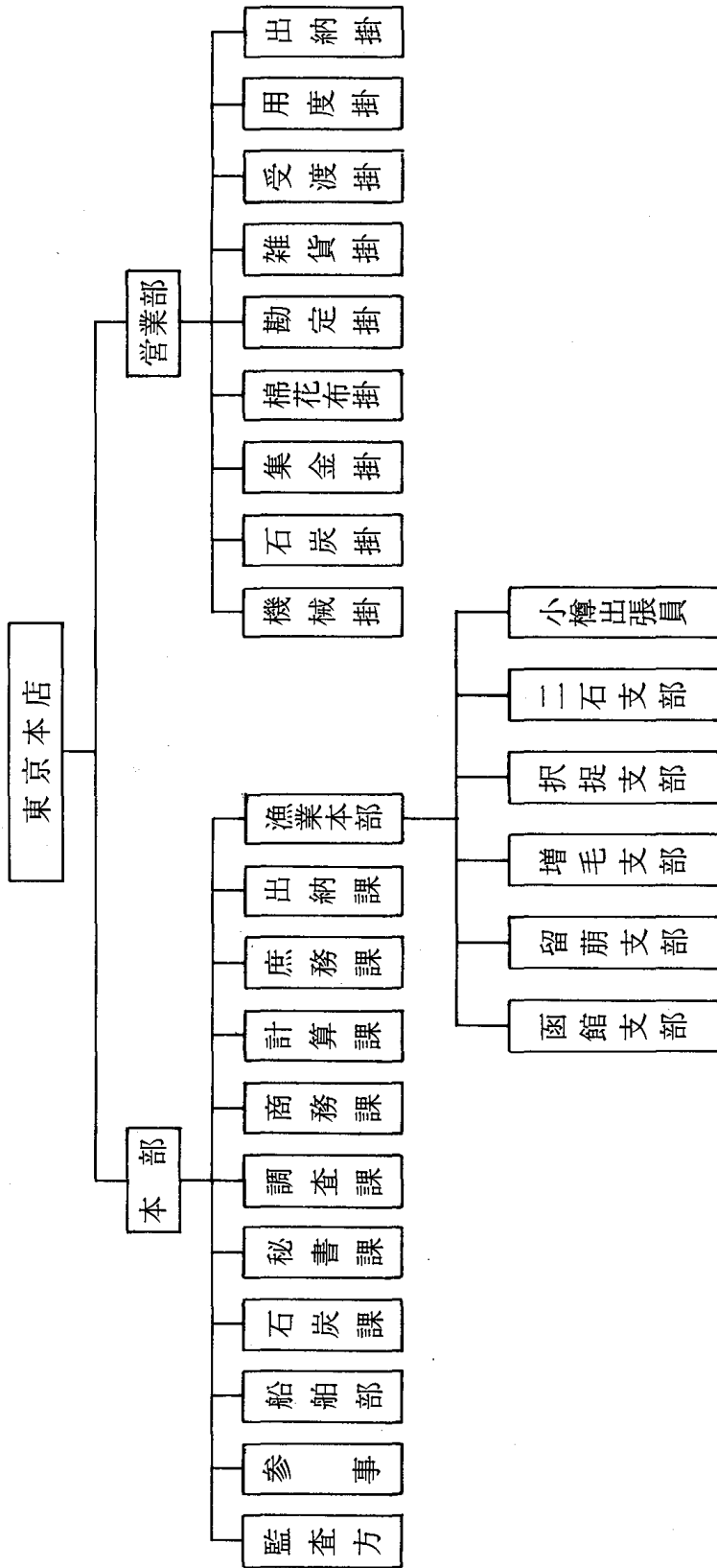
しかしながら、確かに「共通計算規定」と部制度は特定の商品に関して支店をコントロールするものであったが、森川氏の指摘の通り、実際にはうまく機能しなかったようである。これには、営業活動を拘束される支店からの反発もあったようである。だが、営業規模を拡大させつつある三井物産にとって部制度の確立は、支店や商品を管理する上でぜひとも必要なものであり、紆余曲折を経ながらも、それは強化されていくのである。

なお、明治32年の東京本店組織を図示すると以下の通りである。¹³⁾

図について若干の補足説明をしておこう。まず監査方であるが、明治33年2月制定の「本店各係服務規程」¹⁴⁾によれば、本部から監査方の名称が消え、その業務は調査課が継承している。また同規定によれば、漁業本部は、本店本部内に位置付けられている。準拠資料は、33年のもので多少の問題もあるが、32年の組織と大差があるとは思えないので、図2-2でも本部内に位置付けた。おそらく、漁業本部に限らず、各支店の管理機能が本部内にあることの現れであろう。

さらに問題となるのが、石炭課である。何故なら、やはり33年2月に制定された「商品主店ノ事」¹⁵⁾には、特定の商品については、最も関係の深い店を特に主店とし、その商品については、まず主店に引き合いを為す旨が決められている。例えば棉花・綿糸は大阪支店が主店であり、「大阪支店服務規程（明治35年2月）」¹⁶⁾の第三条、棉花糸布掛に関する規定の中で、棉花販売主店の事務を行う旨が明記され、さらに明治37年制定の「棉花取扱規則」¹⁷⁾には、一部の例外事項を除き棉花売買は全て大阪主店の指示に従う事が決められている。同様の事は石炭にも言え、しかも石炭の場合その主店は門司支店であると定められ、「石炭取扱規則（明治37年1月）」¹⁸⁾には「石炭売買ノ引合ハ総テ首部ヲ中心トナスヘシ予シメ首部ノ承諾ヲ得シテ積出店

図2-2 明治32年 三井物産東京本店組織



〔備考〕前掲『職務章程（明治31年6月）』，前掲『職員録（明治32年2月）』および三井文庫所蔵『三井物産合名会社現行達令類集（明治38年1月）』より作成。

ト販売店ト或ハ積出店ト得意先ト或ハ販売店ト坑主トノ間ニ直接ノ引合ヲナスヲ許サス¹⁹⁾とまで定められている。にもかかわらず、本店本部石炭課は、「当会社ノ取扱フ石炭全般ニ係ル事務²⁰⁾を行うものであり、両者の関係は不明である。なお、図2-2を見ても分かる通り、東京本店営業部には別に石炭掛が設けられている。実は少し後の規定になるのだが、明治44年制定の「石炭部規則」²¹⁾には、他の商品部規則とは違い、例えば年度の出炭売買計画など、ある場合によっては石炭部のみの裁量には任せられず、取締役の認可を得る旨が記されている。従って石炭主店が定められているにもかかわらず、本部内に石炭課を設け全般の事務を取り仕切るのは、石炭という商品の特殊性からくる特別の処置、すなわち管理の強化の必要性の現れではなからうか。

同様の事は船舶課にも言えるのだが、その後本店本部船舶課は消え、石炭課のみが存続していることを付け加えておく。

注

- 1) 三井文庫所蔵資料。
- 2) 3) 三井文庫所蔵『職務章程(明治30年10月)』7頁。
- 4) 三井文庫所蔵資料。なお、明治30年の『職員録』は、2月付けの資料であり、30年10月の職務章程改訂前であるので、31年の『職員録』を用いた。
- 5) 前掲『職務章程(明治30年10月)』8頁。
- 6) 森川英正氏は、前掲論文において三井物産の独立採算制を支店の独自制を維持するものと評価している。この制度下では、当然特定の商品をめぐる複数の支店間での競合関係が生じるが、三井物産の全社的な利益からは好ましくない。そして三井物産の部制度は、そうした緊張関係から生まれたものであるから、それは競争を制約制限するものであるとするのがその論旨である。これに対し鈴木邦夫氏は、部制度の成立は、むしろ支店・部間、支店・支店間、部・部間の内部競争を促進する要因であると反論された。
- 7) 前掲「明治期三井物産の経営組織—共通計算制度を中心に—」11, 12頁。
- 8) 三井文庫所蔵資料。
- 9) 10) 三井文庫所蔵『明治二七年中 諸達』第八号, 明治廿七年五月三十日。
- 11) 三井文庫所蔵『職務章程(明治31年6月)』2, 3頁。
- 12) 前掲「明治期三井物産の経営組織—共通計算制度を中心に—」12, 13頁。なお、原資料は三井文庫所蔵『明治三十一年中三井物産合名会社達』。
- 13) 明治31年の組織図でないのは、使用した『職員録』の31年版が、2月付けのものであることによる。

- 14) 三井文庫所蔵『三井物産合名会社現行達令類集（明治38年1月）』18～27頁。
- 15) 同上，96，97頁。
- 16) 同上，34～40頁。
- 17) 同上，119～128頁。
- 18) 同上，136～145頁。
- 19) 同上，137頁。
- 20) 同上，22頁。
- 21) 三井文庫所蔵『三井物産現行達令類集（明治45年6月）』157～159頁。

3. 特殊商品取扱部制度の成立

明治44（1911）年，三井物産はいわゆる部制度を成立させる。この部制度は，同年7月制定の「特殊商品取扱規則」に基づくものであるが，商品別に定められた部そのものは，これまで述べてきたように44年以前にも存在した。すなわちこの部制度は，これまでの組織制度を集約させたものであり，ここにたどり着くまでには様々な試行錯誤があったのである。そこでまず，前節で述べた時点から，部制度の成立以前における，若干の重要な変化について見ることにする。

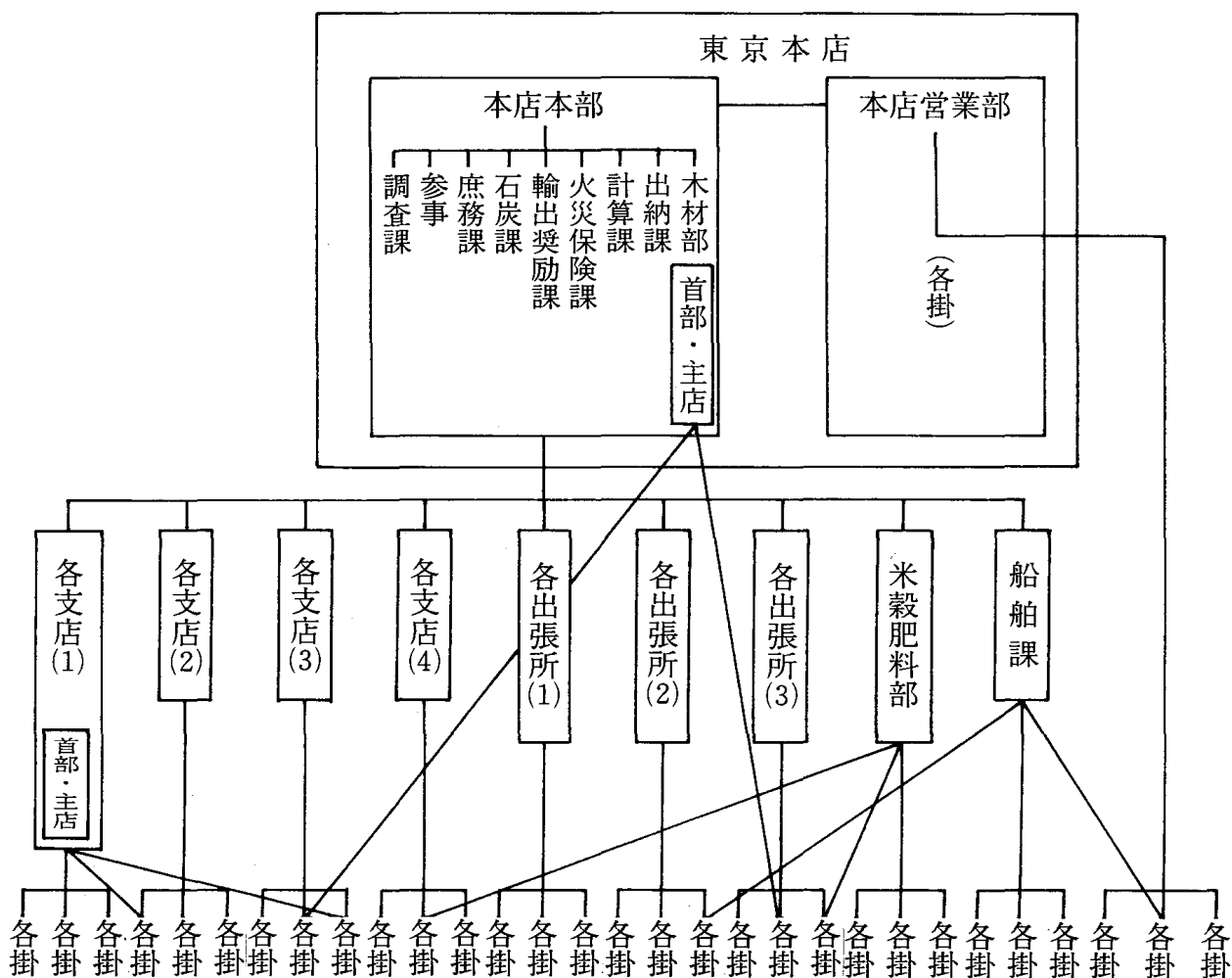
これまで，棉花主部の様に特定の支店（棉花部の場合は大阪支店）を主店と定める形での，特別な商品に関する部については若干触れてきた。しかしこれとは別に，各支店を主店にするのではなく，いわば各支店と同等の，形式上はまったく別の店としての本部をおく部が成立する。たとえば，明治38年12月設立の米穀肥料部は，「神戸支店ヨリ分離独立セシメタル」¹⁾ ものであり，「神戸支店ニ属スル建物並ニ諸計器ノ保管ニ就テハ米穀肥料部神戸支店長連帯ノ責ニ任スヘキ」²⁾ ものであったとしても，それらは組織上は別々に存在するものである。そして，本来服務が定められているべき「米穀肥料部服務規程」³⁾ には記載されていないが，代わりに「米穀肥料共通計算取扱規則」⁴⁾ に，同部が「関係各店ノ競争ヲ避ケ…利益ヲ保護センカ為メ」⁵⁾ に「本商売ノ首脳トナリ各取扱店ヲ統括セシム」⁶⁾ ため設けられたものであること，しかし，「本商売ニ関シテハ米穀肥料部ト仕入店又ハ販売店間ニ於テ引合ヲ

為ス事ヲ原則トス」⁷⁾ることが記述されている。すなわち、営業上の引き合いはあくまでも原則であり、その点でこれまでの部と比較すると若干規定がゆるい印象を受ける。むしろ同部は、営業管理の側面よりも利益保護のため、各店が「商品取引終了ノ後…正味損益ヲ米穀肥料部ニ付替へ同部ハ之ヲ取纏メ全体ノ決算書ヲ作製ス」⁸⁾るように、会計上、利益金管理上の面を強調した組織だったのではないだろうか。

いずれにしても、このように二種類の性質の異なる部が存在していたことは、その後の部制度にも見られることから、若干の影響を与えているようにも思われる。

なお、従来の部も含めて組織を図示すると、図3-1の様になるであろう。

図3-1 明治40年 三井物産本・支店、部組織



〔備考〕前掲『三井物産現行達令類集（明治40年6月）』および前掲『職員録（明治40年5月）』より作成。

以上の様な経過を経て、「特殊商品取扱規則」に基づく部制度は確立される。同規則は、第二条に「部又ハ主店ヲ設ク」⁹⁾ 旨をうたい、それを受けた第二章、部、第三条に「部ハ当該商務ヲ統轄シ其敏活統一ヲ計リ関係店間ノ連絡ヲ保チ商務ノ發達ヲ期スルヲ以テ目的トス」¹⁰⁾ とある。また、「部長ハ取締役ノ許可ヲ得テ支店所在地其他商売上必要ノ地へ部員ヲ常置」¹¹⁾ すること、「支店常置部員ノ監督ハ当該店長之ニ任ス」¹²⁾ こと、「店長ハ当該地方ニ於ケル商売ノ状況ヲ不絶関係部長ニ報告スヘ」¹³⁾ きことが決められている。他にも部と店との関係について細かく決められているが、これまでの部制度が、他支店との関係、特に指揮系統に関して不都合があったことの現れだろうか。いずれにしても、同規定により機械、棉花、石炭、砂糖、木材の5つの部が成立するのである。

例を棉花部にとって見てみよう。「特殊商品取扱規則」を受けて、44年11月に制定された「棉花部規則」¹⁴⁾ によると、「棉花本部ハ棉花、綿糸、綿布ニ関スル一切ノ商務ヲ取扱」¹⁵⁾ い、「棉花本部ハ之ヲ大阪ニ置ク」¹⁶⁾ こと。「引合ハ総テ本部ヲ經由」¹⁷⁾ することになっている。また、「本部ハ…販売スヘキ商品ノ明細ヲ各販売店ニ報告」¹⁸⁾ し、「支店常置部員及代務店ハ…販売シ得ヘキ商品ノ明細ヲ本部ニ報告」¹⁹⁾ する。代務店とは、本部や支店常置部員の所在する支店以外の支店を指し、そこでは当該支店長が事務を代務している。またそれ以外にも、「海外各店間ノ取引及特殊引合ニ対シテハ…直接取引或ハ特ニ主店ヲ設置シ一商区域又ハ特殊引合ノ中心ト」²⁰⁾ 定められている。つまり「見込売買ヲ許可セラレタル支店常置部員及代務店」²¹⁾ という記述のあることから判断できるように、基本的には棉花部本部が、棉花糸布売買に関する事務を掌握するのであるが、それは全ての支店の営業活動を支配するのではなく、場合によっては各支店ないし支店間の独自の活動を認めているのである。そしてこのことは、棉花部における特殊事情ではなく、その他の部にも共通して言えることでもある。これらは、部制度下での支店管理の、難しさの現れではなからうか。

「特殊商品取扱規則」には、部とともに主店を設ける旨が記載されている

ことはすでに述べた。主店については、「同規則」第三章、主店にて「主店ハ当該商務ノ敏活統一ヲ計リ関係店間ノ連絡ヲ保チ商務ノ發達ヲ期スルヲ以テ目的トス」²²⁾と定められ、それを受けた「特殊商品取扱主店取決ノ事」²³⁾は、輸出入米主店として神戸支店、化学肥料主店として本店営業部、セメント主店として大阪支店を指定している。

部と主店との組織上の根本的な違いは、部が支店とは独立した存在であるのに対し、主店はいくまでも本・支店内に置かれたものである。

商品管理の上で重要な引き合いについては、例えば輸出米については、「輸出米取扱規則」²⁴⁾に「本商売ノ引合ハ総テ神戸支店ト倫敦支店トノ間ニ於テ之ヲ行ヒ仕入店並販売店ハ必要已ムヲ得サル場合ノ外ハ直接ノ引合ヲ為ス事ヲ得ス但シ桑港店ハ当分ノ内神戸支店ト直接引合ヲ為スコトヲ得」²⁵⁾とある。引き合いの規定は、他商品にも見られるが、総じて部と比較すればゆるい規定に感じられる。

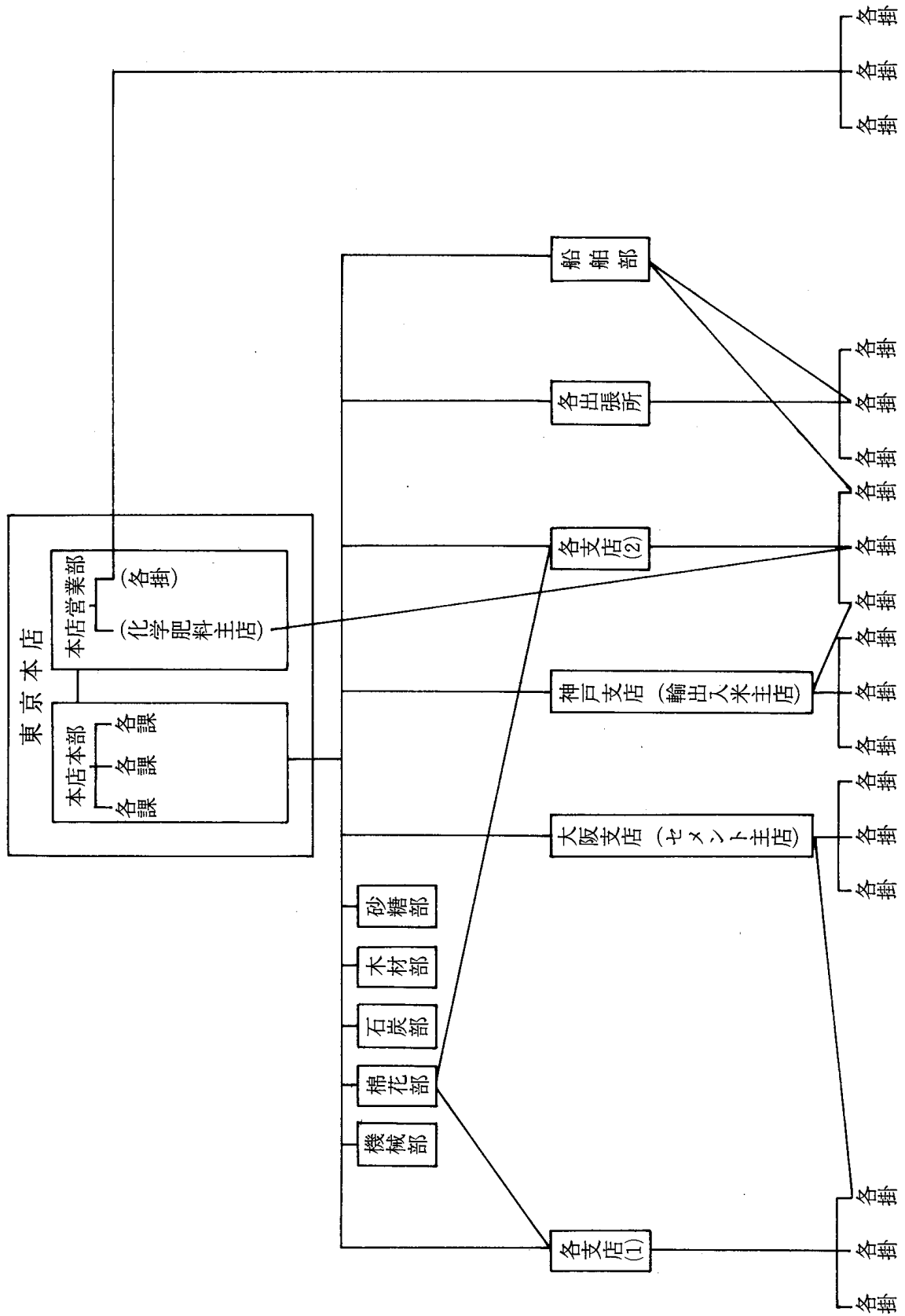
部制度の成立をめぐる、もう一つの重要な観点は、共通計算規定である。共通計算規定は、特定商品に関する利益を保護するための規定で、これまでの組織改革にも常についてまわった問題である。これについて「特殊商品取扱規則」は、主店の「損益ヲ共通計算トスルヤ否ヤハ別ニ之ヲ定ム」²⁶⁾とある。すなわち、共通計算が適用されるか否かは商品によって異なるのである。この点も部とは明確に異なる点である。

主店は先に述べた米穀肥料部の組織を引き継ぐものであろうか。商品管理に関する支店管理の強化の方針と、支店の自由な営業活動を認める方針とは絶えず緊張関係にあるが、主店の場合、むしろ支店の自由度を強調した結果であるように思われる。

以下、その組織図を示してみよう。

明治44年5月制定の「支店長職務権限規定」²⁷⁾によると、支店長の権限は、「普通ノ店務ノ処理」²⁸⁾であり、商品の買い越し売り越しが、あらかじめ「本部ニ伺出テ許可ヲ受」²⁹⁾ける事項に初めて正式の規定として加えられている。これらを見て分かるように、基本的には、部制度が確立するにつれ、各

図3-2 大正2年 三井物産本・支店、部・主店組織



〔備考〕前掲『三井物産現行達令類集（明治45年6月）』および『職員録（大正2年8月）』より作成。

支店に任される裁量は減少の傾向がある。この点は、各支店長と経営者陣との間で様々なやり取りがあったようだが、経営者陣の中では、管理の強化を計る意図は一貫していて、ついに一応の形で部制度が成立するに至るのである。

注

- 1) 2) 「神戸支店並米穀肥料部権限ノ事（明治38年12月）」三井文庫所蔵『三井物産現行達令類集（明治40年6月）』106, 107頁。
- 3) 前掲『三井物産現行達令類集（明治38年12月）』50～53頁。
- 4) 同上, 185～195頁。
- 5) 6) 同上, 186頁。
- 7) 8) 同上, 187頁。
- 9) 10) 前掲『三井物産現行達令類集（明治45年6月）』141頁。
- 11) 同上, 142頁。
- 12) 13) 同上, 143頁。
- 14) 同上, 153～156頁。
- 15) 16) 17) 同上, 153頁。
- 18) 19) 同上, 155頁。
- 20) 同上, 153, 154頁。
- 21) 同上, 156頁。
- 22) 同上, 144頁。
- 23) 同上, 145頁, 146頁。
- 24) 同上, 191～194頁。
- 25) 同上, 191頁。
- 26) 同上, 144頁。
- 27) 同上, 19～22頁。
- 28) 29) 同上, 19頁。

おわりに

部制度の成立をめぐる評価が分かれることについては先に述べた。しかし、量的にも質的にも営業規模を拡大し、次第に総合商社として定着していく三井物産¹⁾が、まさにその営業規模の拡大に伴う管理強化の必要から、新たな管理組織を模索した結果が、部制度の成立であることに異論はないだろう。そして部制度は、明治44年に突然できあがったものではなく、そこに

至る組織変革の過程において成立したものであることは言うまでもない。そこで本稿では、主として具体的な変遷の過程をたどってきた。

当初各支店の有していた営業上の自由度は、かなりの部分が認められていたようである。それは、営業上の機動性を重視すれば当然のこととも考えられよう。しかしその一方で、かなりの早い時期から特別な商品に関して例外的な扱いがされていたことも事実である。それらは、当初は米などの穀類であったが、次第に棉花や石炭などにも及んだ。総じてこれらは、投機性と三井物産の経営にとって商品の持つ意味の重要性が高いものであると言えよう。すなわち三井物産の支店管理の強化は、まずこれらの商品を通じて行われたとも言えるし、三井物産の規模の拡大の中で生じる問題の解決策でもあろう。より具体的に言えば、自由な営業活動を行っている各支店間で、同一の商品を取り扱うことの不都合さを克服しようとしたものである。従って当初は、支店管理の強化よりも商品の把握が主眼であったようで、あくまでも支店の営業活動とは無関係であった。しかし、各部は次第に商品の把握とともに支店管理強化を計るようになる。それは、具体的には支店に置かれた常置員や、引き合いの義務化として現れる。そしてこの傾向はむしろ、商品管理の強化からも当然の帰結と言えよう。従って、結果として各支店の自由度は減少し、支店管理の強化ないし権限の集約化が進行するのである。

しかし実際には、ラインの複雑化が問題となりその後の三井物産の組織変革に課題を残すことにもなったのである。

これまで本稿では、部制度の成立までを取り上げた。しかし上述の通り三井物産の組織が、部制度の成立をもって全ての問題を解決し得た訳ではなく、組織変革はその後も続くのである。今後は、その後の組織変革を含めて、商品管理以外の面に着目した組織の実態把握を行い、最終的には、筆者の根本的な問題意識である、総合商社化の論理の解明につとめることを課題としたい。

注

- 1) 梶井義雄氏は、『三井物産会社の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発

展・解散一』(東洋経済新報社, 昭和49年)において; 三井物産が総合商社として定着したのは合名会社時代であることを主張されている。

[附 記]

本稿の作成にあたり使用したほとんどの資料は, 財団法人三井文庫の所蔵するものである。資料閲覧, 使用に当たっての御好意に対し, この場をかりて感謝申し上げます。

(平成5年6月 脱稿)