

# 三井物産情報処理システムの 形成過程に関する一考察

——明治後期の支店管理を中心に——

藤 田 幸 敏

---

## 目 次

はじめに

1. 三井物産にとっての情報処理システム
2. 伺いと引き合いの制度
3. 情報伝達の諸制度

おわりに

## はじめに

本稿は、明治期における三井物産の、情報処理システムとしての組織形成過程を解明するための一論文である。

経営学、社会学、その他の分野において、いわゆる情報の理論を取り上げるようになって既に久しい。しかし、歴史的実証分析において情報に視点を当てた研究成果が公にされるようになったのは、比較的最近のことであるし、情報の概念や情報理論と正面から向き合った上での実証研究となると、かなり限られたものになるだろう<sup>1)</sup>。実際、情報ないし情報理論を取り扱うことは相当に難しい。それは、情報そのものが極めて多様な性格を持ちながら、しかも実体のない、扱い難いものであることに由来すると考えられる。

そうした状況下において、我々が参考とすべき情報論の先行分野は、社会学であると筆者は考えている。とりわけ、情報とシステムの関係について考える上で参考になる。こうした事情に関する筆者の考えないし態度については、既に別稿にて明らかにした<sup>2)</sup>。本稿はいわばその続編として、システムに関する実証研究を扱うものであるが、具体的な実証に先立ち、情報とシステムないし組織の関係について述べておきたい。

野中郁次郎氏によれば、情報とは人間の知のフローとしての形態を指し、知識とはそのストック形態を指す。さらに情報はメッセージないし意味のフローであり、知識は情報フローから生み出される体系化された情報ストックである<sup>3)</sup>。こうした考え方は一般的な捉え方のようで、例えば中本秀四郎氏も「ある期間、固定しているのが知識、動くものが情報とされており…知識も人から人へ伝えられていくが、情報のような『流れ』、すなわちフローがない<sup>4)</sup>」としている。ところで、以上のように知や意味のフローが情報であるとするれば、それがフローとして流れるべき媒体が必要となる。情報の獲得には、量、質、早さ、正確さの4つが求められるであろうが<sup>5)</sup>、それはフローとしての情報が流れる媒体の質の問題でもあろう。そしてこの媒体は、企業であれば情報処理システムとしての組織に他ならない。

ところで、戦前戦後を問わず、三井物産がいわゆる総合商社の情報機能を駆使し、国内産業界を主導し、あるいは支配してきたことは間違いない。そうした三井物産が、量的にもかなりのものになるであろうと予測される自ら獲得した情報を、いかに管理し情報機能を発揮するに至ったのかは、大いに興味のあるところである。何故なら、繰り返しになるが、獲得した情報を生かすも殺すも、それは情報処理とそのシステムの問題だからである。

従って本稿で対象とするのは、あくまでも三井物産内部の問題であり、三井物産が外部に張り巡らした情報機能についてのものではないし、その情報機能が産業界に与えた影響を取り上げるものでもない。もちろん、情報を取り扱う以上、外部との関係も無視できない重要かつ興味深い問題ではあるが、そうした考察については別の機会に譲りたい。むしろ本稿において期待する

ことは、三井物産の情報処理システムがシステムとしていかに確立されていくかをたどることによって、三井物産における情報管理の意味が、より鮮明になることである。また、三井物産内部の問題と言っても、その論点は、さらに限定された範囲になるであろう。この点については、次節において三井物産の情報処理システムを論じる中で詳細に述べることとする。

ところで、本稿における分析の時期は、分析の都合上正確な時期区分とは言えないが、主として明治26（1893）年から42年の合名会社時代を中心としている。取り上げる対象時期としては、それで十分という気もないし、それで終わる気もない。しかし、それでもあえてこの時期に限定する理由は、三井物産の発展史の中で合名会社時代は、三井物産がまさに総合商社としての特徴を兼ね備えていった時期であり<sup>6)</sup>、三井物産をある特定の視点で研究する上で、最初に取り上げるにふさわしい時期区分であると考えからである。

## 1. 三井物産にとっての情報処理システム

情報・通信技術の発展が経済に及ぼす影響の重要性について、ここで改めて論じる必要はないだろう。しかし、それが貿易商社に与える影響については一言しておく必要がある。一般に、情報・通信の技術が未だ発達していない段階においては、遠隔地貿易の担い手たる巨大商社に限られた情報を独占していた。しかし、ひとたび世界的な電信網が整備されると、巨大商社は情報を独占することが出来ず、輸出入港の商人達はこうした巨大商社の言いなりになる必要がなくなる。こうして小商人をも含めた商社間の競争は激しくなり、貿易商人達の利益源は手数料に限定されるし、さらには生産者自らが直接取り引きすることすら起こりうる<sup>7)</sup>。

ところで三井物産の場合、設立当初は思惑による売買を堅く戒め、コミッション・ビジネスのみを行うとしていたにもかかわらず、結果的には各支店ごとの見込取引を認めていた。ただしそれは、一定限度内で与えられた権限であって、その範囲は各店、各商品毎に、状況に応じて本店本部<sup>8)</sup>が許可を

与えたものである。三井物産の支店ないし取扱商品管理は、各支店に対し大きな権限を与え自由にやらせるか、あるいは本店本部がこれを強力に管理するかという問題と常に直面していたようである。見込取引の持つ収益性と危険性を考えれば、当然のことと言えよう<sup>9)</sup>。だが、このように各支店にある程度の権限を与え、自由にやらせていたのはむしろ三井物産ならではの特徴であり、外国商社は危険な見込取引を行っておらず、それが三井物産が巨大化できた要因の一つであるとする考え方もある。そしてこのことは、情報・通信技術の発達が一般には商社の情報独占を突き崩すものであったのに対し、三井物産はそれを逆に利用していたことに他ならない<sup>10)</sup>。

いずれにしても三井物産が、当時最先端の通信技術を駆使しその地位を築き上げるには、そのための何らかのシステムが必要であったに違いない。それは例えば、国内外に張り巡らした支店網の存在をあげることも出来よう。しかしたとえ支店網によって多くの情報を獲得したとしても、それを上手く処理できなければ全く意味がない。三井物産本店本部による支店管理の必要性の一因が、過度の投機を防ぐことにあったとすればなおさらのことである。これはまさに情報処理に属す問題であろう。

また、本店本部が処理しなければならない情報はなにも見込取引に関する情報のみではない。各支店が収集する情報は、あらゆる市場の情報であり、さらには市場情報以外のものも含まれていたであろうことは容易に想像できる<sup>11)</sup>。このように多様な情報を扱うのであればあるほど、どの程度の情報を集め、あるいは判断を各支店レベルに委せるかという情報の選択の問題をも含め、いかに処理するかは重要な問題であり、そのための管理としてのシステムが必要だったわけである。

ところで、総合商社の取り扱う情報は便宜的に内部の情報と外部の情報に分類できるだろう。ここで言う内部の情報とは、三井物産の社内における、主として管理のための情報であり、企業としての三井物産の中で流れる情報である。それに対して、外部の情報とは、三井物産とそれ以外の企業ないし市場を結ぶ情報であり、総合商社としての三井物産がいわゆる情報機能を発

揮すべく収集する情報である。外部の情報処理の組織については、紙数の都合により本稿で論じる事はできないので、別稿にて取り上げることとし、本稿では内部の情報に関するシステムの形成について論じる。

三井物産を念頭においた場合、企業内部の情報システムで問題となるのは、おおよそ次の三点であろう。第一に各支店レベルで獲得した情報をいかに経営者に伝えるか。第二に、経営者に伝わった情報は一様の処理を経て、意思決定が行われるわけだが、そのような情報処理がいかに行われるのか。ところで、ここで注意すべき点は、情報の獲得は各支店レベルでのみ行われるものではなく、経営者のレベルでも独自に情報を獲得しようとするに違いないことである。こうした情報についてはむしろ外部の情報の問題であるので、ここでは取り上げないこととするが、そうして獲得した情報をいかに支店レベルまで伝達するかは、内部の情報の問題であり、意思決定された事項を伝達することも含めて、いわば経営者から支店への伝達のシステムが、第三の論点である。

こうしたことが問題になるのは、三井物産の組織が複雑であるからに他ならない。三井物産に限らず、総合商社は国内外に多くの支店網を張り巡らしていることは周知の通りである。これに加えて三井物産の場合、支店とは別に特定の商品を扱う「部」を設けており、これらの支店や「部」が互いに競合しあい、三井物産全体の利益という観点からは好ましくない状況をつくり出すことがあった。また既に述べた通り、各支店の自由度をどこまで認めるかも大きな問題であった。というのは、時として極めて投機的な商品を扱う場合のある支店にとっては、いちいち本店本部に伺いを立てていたのでは、埒のあかないこともある。そして三井物産本店本部における管理機能の遂行者達が、「部」や支店のことも含め、常にこうした管理の方法に関する問題に苦心していたことも既に述べた通りである。

情報処理システムとしての組織の全容を解明するには、上述した三点に加え、三井物産と外部との関係についても論じなければならない。しかし、これらについて全て論じることは紙数の都合だけをとってもとうてい不可能で

ある。むしろ、問題を一つ一つ区切って詳細に論じるべきであろう。そこで本稿では、論点を第一の問題すなわち、支店から本部への情報の流れを中心に絞り、考察を進めたい。

ところで、明治38（1905）年にまとめられた『現行達令類集』によれば、「会社全体ノ業務ヲ統理スル所」<sup>12)</sup>である本店本部には、情報を扱うことを主たる業務とすると思われる部署として、調査、参事、庶務課、がある。各部署の服務規程のうち、情報に係わるものを以下に記しておこう。

## 第一章 本部

### 第一 調査課

調査課ハ左ノ事務ヲ取扱フ

- 一 会社全体ノ業務実況及役員ノ勤情ヲ調査スル事
- 二 定期及臨時ニ本支店検査ノ任ニ当ル事
- 三 調査秘録ヲ備ヘ調査上一切ノ成績ヲ詳記シ時々社長ノ検閲ヲ受クル事

### 第二 参事

参事ハ左ノ事務ヲ取扱フ

- 一 常ニ会社各種商務ノ利否得失ヲ審査シ之カ拡張収縮廃止等ニ関スル意見ヲ具申スル事
- 五 会社営業上直接間接ニ関係アル事項ハ勿論汎ク商業界ノ実況ニ注意スル事
- 六 常ニ世人ト交際シ世態ニ通スルノ途ヲ啓ク事
- 七 諸般審査ノ材料ニ供スル為メ各地ヨリ報告ヲ求メ之カ保管ヲナス事
- 十二 報告ニ統計掛ヲ置キ平素貿易上並ニ我社営業上ニ関スル事項ノ統計表ヲ調製シテ各関係店ニ報告シ又ハ各店ノ依頼ニ由リ統計事項ヲ調査報告スル事

### 第四 庶務課

- 一 特ニ秘書掛ヲ置キ重役ノ通信取扱、本部各課ノ通信上遅滞又ハ遺漏

### 三井物産情報処理システムの形成過程に関する一考察

- ナキヤ否ヤノ調査，重役内規書類ノ保管及賓客ノ応接ヲ為ス事
- 二 特ニ電信暗号掛ヲ置キ普通及特別電信暗号書ノ編纂並追加，訂正各点備付暗号書及ヒ電信宛名ノ整理各店電信掛ノ暗号書使用上ノ監査ヲ為ス事
- 六 役員ノ諸願伺届取扱ノ事
- 八 業務要領日報ヲ製スル事
- 十四 特ニ受附掛ヲ置キ信書並電信ノ接受發送及受附ヲ為ス事<sup>13)</sup>

なお、本部には漁業本部と石炭課があり、それぞれの扱う品目に関する情報処理システムを、それぞれが持っていることは言うまでもないが、ここでは特に論じない。

本店本部において情報を扱っているだろうと予想される三つの部署の業務内容をみたとき、各支店レベルでの情報の流れとの関連で注目されるのは庶務課であろう。例えば三井物産は、日清戦争以降見込取引を積極的に行ったわけだが、<sup>14)</sup> そうした際に電信等を積極的に使いながら緊密な連絡をとっていたことは容易に想像される。日清戦争は明治27（1894）年から28年にかけての事件であるが、ちなみに、本店本部庶務課に電信暗号掛のあることが確認できる上記「本店各係服務規定」は、明治33年3月3日の「達」第3号によって通達されたものである。<sup>15)</sup>

ところで、支店レベルの情報をいかに経営者に伝えるかは、さらにいくつかの次元に区切って論じる必要があるだろう。まず、日常の業務を遂行するなかで、本店本部に伺いをたてるべき事態が生じた場合どのように処理するかという点である。先にも触れたように、各支店で行われている日常の業務についていちいち本店に連絡することは不合理であるが、それでもこのような当たり前前のことを軽視できない理由は、三井物産の取り扱う商品が、時として極めて投機性の高いものであり、なかには支店長レベルでは処理できないケースがありうるからである。しかし、反面迅速な対応が求められるという事でもあり、基本的に独立採算制を取っている支店<sup>16)</sup>をどこまで管理し、ど

こまでの事由度を認めるかが、重要な問題となるため、伺いをたてるべき事項を規定によって明らかにしている。さらに三井物産には、伺いとは別に、次節にて詳しく論じることになる引き合いの制度もあった。これらの制度は、三井物産の支店管理において重要な意味を有していたと思われる。そこで、次にこの点について見ていきたい。

## 2. 伺いと引き合いの制度

明治38年版の『現行達例類集』「営業規則並細則」には、本店営業部長、支店長、出張所長に関する伺い義務の規定が以下のように定められている。

第二十條 左ノ事項ハ其施行ニ先チ特ニ社長ヘ経伺要ス

- 一 新タニ商務ヲ経営スル事
- 二 訴訟行為ノ事
- 三 重要ノ契約締結ノ事
- 四 其他総テ異常又ハ重要ノ事項
- 五 一廉百円異常ノ費額支出ノ事

但会社財産ノ必要ナル修繕ニシテ費額五百円以内ノモノハ此限ニ非ス

六 営業外ノ用件臨時受託ノ事

第二十一條 営業部長、支店長又ハ出張所長ハ豫テ社長ニ経伺シ代理者ヲ定メ置キ自ラ事ヲ視ル能ハサル時ニ備フヘシ<sup>17)</sup>

ただし、十九條には例外事項として「成規定例アリテ当然措置スヘキ事務ハ社長ニ経伺セスシテ営業部長支店長又ハ出張所之ヲ施行スル事ヲ得 但社長ヨリ特ニ命令シタル事項付テハ其命令ヲ遵守スヘシ」<sup>18)</sup>という規定が設けられている。いずれにしても、こうして伺いのあったものは、重役による決議を経て、その結果は「指令」として関係部署に通達されるが、その際の関



連部署となるのが、庶務課である。なお、伺いは手続き上社長宛で行われるが、その伺いに対する決定は重役による会議によって決定される事は言うまでもない。例えば、明治38年9月4日付けで天津支店より、千三百弗以内の額で馬車と馬を、三百弗以内の額で事務所用敷物を購入する伺いは、「会議案」として上げられた後、9月15日に許可され、<sup>19)</sup> ただちに「指令」第八十号として通達された如である。<sup>20)</sup>

ところで、人事、組織・規則の改廃、あるいは事業活動の特定の事項は、三井財閥の意思決定機関の中でも、最高位に位置する「三井営業店重役会議」まで持ち上げられる。この会議は、三井物産に限った審議を行うのではなく、むしろ三井財閥全体の審議を行うものであり、決議事項の一部は、さらにその上部機関である「三井家同族会」の承認を必要としたものの、大部分はここで事実上の決裁となった。三井物産の決議事項といえども、最終的には「営業店重役会」の決裁を必要とするのである。ただし、三井物産の審議事項が全て「営業店重役会」まで提出されるわけではなく、「営業店重役会」の「重役会ニ於テ審議スヘキ事項ニ関スル規則」（前述の人事、組織・規則の改廃、事業活動に関することとは、同規則によるものである）に従って三井物産の庶務課において取捨選択され、理事、専務理事、社長の決裁を経た後、「営業店重役会」に提出された。なお、三井営業店重役会が存続したのは、明治33年7月から37年12月の間であり、それ以前は「三井商店理事会」が、それ以後は35年4月に「三井家同族会」の事務局内に新設された管理部が決定機関として機能していた。<sup>21)</sup> いずれにしても、独立採算制と全社的な利益、支店の自由裁量をどこまで認め、どこまでを掌握管理するかのバランスの問題であり、これはその後の三井物産の組織変遷を見るときの一つの鍵となる問題である。ちなみに、本来伺いをたてるべき事項を、伺いを立てずに独自の判断で業務遂行した場合は、それなりの罰則を受けるわけだが、例えば藤原銀次郎ほどの人物でも、明治36年下半期から37年上半期において時の台北支店長として、「経伺ノ手續ヲ為サス硫黄、米及砂糖商売ニ付前貸金ヲ為シタル段」について、「営業細則違反ニ付譴責」処分となり、臨時手当金五日文ヲ減ス

ルコト」が、11月8日の「三井営業店重役会議」において可決されている。<sup>22)</sup>

ところで、「営業規則並細則」以外にも、伺いに関する規定は存在する。中でも特に重要と思われるのは、「諸報告調書」の中で定められている「取引信用程度伺出方ノ事」である。以下にその条文を紹介しよう。

#### 取引信用程度伺出方左ノ通り心得ヘシ

- 一. 各取引先ノ信用程度ハ毎年三月中ニ改定ノ上別紙雛形ノ調書ヲ添ヘ社長ニ経伺スヘシ  
但雛形記載ノ各項目取調ノ途ナキトキハ其取調ヘ得タル事項ノミヲ記載スヘシ
- 一. 新タニ信用程度ヲ定メントスル場合ニハ其都度社長ニ経伺スヘシ
- 一. 信用程度ハ単ニ伺出常時ニ於テ取引先ニ与ヘ得ヘキ信用ノ最大限度ヲ示スニ止ルモノナルヲ以テ当該支店長出張所長又ハ出張員主席ハ常ニ取引先信用ノ変移ニ注意シ其限度以内ニ於テ伸縮ヲ加ヘ若シクハ之ヲ全廃スル等適宜ノ措置ヲ執リ以テ不足ノ損失ヲ醸成セサランコトヲ期スヘシ<sup>23)</sup>

先にも述べた通り、三井物産は見込取引を行わないという方針で営業を開始したにもかかわらず、次第に本店本部が許可を与えた範囲で見込取引を行うようになった。ここで言う信用程度とは、取引先にどの程度の信用を与えるかというものであるが、と同時に見込取引の範囲を決定するのもにかかわる事である。従って、その見込取引が危険であればあるほど、与える信用度をどこまでにするかが重要であり、これを慎重に決めなければならないだろう。そしてその決定にあたっては、実際の現場にいる者が意見を述べ、それを管理者が検討し許可する事が望ましかろう。上の規定では、そうした方法が伺いのシステムによって確立されていることが分かる。しかも現場の支店長は、一度信用程度が決定されればそれで良いというのではなく、常に検討することが求められ、「不測ノ損失」を回避することが要求されている。そ

してこの規定は、明治43年の改訂により、さらに詳細な取決めとなる。<sup>24)</sup>

こうした伺いのシステムがいつ頃確立されたかは定かでないが、伺いの規定そのものはかなり以前からあり、三井物産の支店管理において重要な意味を持っていたと思われる。なお伺いについては、電信ではなく文書にて行うべき事が、規定によって定められている。

三井物産の組織が、単純に本店と支店、出張所のみで構成されている段階では、以上のシステムでさしたる問題はない。しかし、支店の自由度をある程度認め、独立採算制を取ると、各支店が特定の商品について競合し、結果として三井物産の全社的な利益を損なうケースが有り得る。このため三井物産は、特定の商品に関しては主店を定め、その商品に限り独立採算を止め、共通計算とした。<sup>25)</sup> この場合、こうして定められた商品に関しては、取り引きの全体象を主店が掌握する必要がある、各支店が独自に取り引きするのではなく主店に対して連絡、伺いを立てる必要がある。これを引合いと言うが、勿論全ての業務について引き合いの義務があるわけではない。引き合いについては、明治38年の時点では「商品ニ付最モ関係深キ店ヲ主店ト定ムルニ付該当商品ニ関シテハ先ズ以テ主店ト引合ヲ為ス可シ」<sup>26)</sup>とあるだけである。しかしこの主店の制度は、明治44年に特定の商品を扱う「部」の制度へ移行するわけだが、それにともなって定められた「特殊商品取扱規則」や各商品の「共通計算規定」さらには各「部」の「規則」や「細則」<sup>27)</sup>によって、引き合いは更に詳細に定められている。従って各支店にとっては、扱う商品によって伺いをたてる場所も異なれば、伺いをたてるべき事項も異なる。引き合いの実態を具体的に後づけることは難しいが、本店本部庶務課に残される『業務要領日報』には、引き合いに関する電信の記録のあることから、これについても電信を利用しながら緊密に行われていただろうと予想される。なお、『業務要領日報』については後述する。

以上のように、三井物産の本店本部は、伺いや引き合いのシステムにより本支店間の情報の流れを確保し、支店の自由度を認めるべきところは認め、制限すべきところは制限しながら支店の管理を行っているのである。した

がって、この二つ制度が、支店管理のうえで最も基本的かつ重要であったと言えることが出来るであろう。

### 3. 情報伝達の諸制度

前節で述べた伺いや引き合いの他にも、支店は然るべきところに然るべき情報を提供しなければならない。明治38年版の『現行達令類集』に条文化されている、諸勘定に関する調書以外の各店共通の報告義務事項<sup>28)</sup>を、それが定められた年月とともに、時系列でまとめたものが表1である。また、同様に明治45年版のものでまとめたものが表2である。

二つの表を比較すると、新たな報告の制度が考案されるのは、明治36年か37年頃までで、それ以後は逆に整理されているように思える。例えば、38年の時点では存在していた二つの不動産にかかわる報告は、43年制定される「不動産管理規定」の中に織り込まれていき<sup>29)</sup>、単なる報告から、別の制度に推移している。この事実も、組織に対する情報の影響を証明するものと言えよう。

ところで、提出される報告書類の多くは、本店本部の参事、調査課に宛てられるが、三井物産の全社的な意志決定にかかわる情報は参事に、業務上の記録や財産等に関する情報は調査課に、それぞれ集約されていると評価できよう。これを第1節にて引用しておいた各部署の服務規程と照らし合わせると、納得のいく事実と言えよう。

そのことに関わり、とりわけ重要な意味を持つのが、取調書類、報告書類、復命書、参考又ハ殷鑑トナルヘキ事項、業務要領日報の五報告である。取調書類、報告書類、復命書のうち、「各店各掛ニ於ケル商務取扱上必要ノ分ヲ除キ其他一般ニ参考トナルヘキ」<sup>30)</sup>ものは全て参事に提出しなければならない。また、参考又ハ殷鑑トナルヘキ事項については、「大凡店務取扱上起ル所ノ出来事ニシテ参考トナルヘキ事柄及後来ノ殷鑑トナルヘキ事柄等ハ既起リタルト将タ向後起ルヘキトヲ問ハス又其処理ノ機宜ニ適シタルト将タ失策

ニ属スルトヲ論セス総テ逐一本店参事ニ宛報告スヘシ而シテ参事ハ之ニ意見ヲ付シテ提出シ他店ノ参考トナルヘキ事柄ハ業務要領日報ニ記載スルカ若クハ其他ノ方法ニ依リ之ヲ他店ニ周知セシムヘシ<sup>31)</sup>と定められている。そして、この規定内にもある業務要領日報とは、明治36年制定の「業務要領日報ノ事」なる規定によって定められている報告で、情報の「流れ」という観点からは、極めて重視すべきものである。そこで以下にその規定文を引用しておこう。

業務要領日報調製並發送方ハ左ノ通心得ヘシ

- 一. 業務要領日報ニハ当該店ノ商務ニ関スル事項ハ勿論四辺ノ商状反対商ノ動静其他参考資料トナルヘキ件ヲ無漏記載スヘシ  
但秘密ニ属スル事項ニ付テハ別ニ業務要領秘報ヲ調整スヘシ
- 二. 業務要領日報及秘報（若シアレハ）ハ日々之ヲ調整シ全社ハ本店重役、参事長、調査課長及各関係店長又ハ首席者宛ニテ後ハ同上宛親展ニテ即日發送スヘシ  
但内地海外相互間ニ在リテハ「メール」毎ニ必ス發送スヘシ
- 三. 本店ヨリ發スル社報ハ店長一同ヘ又本店ヨリ發スル業務要領日報ハ必要ト認ムル主任者店員ヘ之ヲ回覧セシメタル後店長又ハ首席者ニ於テ之ヲ保管シ又秘報ハ店長又ハ首席者限り閱覧ノ後之ヲ保管シ嚴重ニ外部ヘ漏泄ヲ防クヘシ
- 四. 業務要領日報及秘報ノ用紙ハ綴込保存ノ便ニ供スル為メ本店使用ノ用紙ノ寸法同様ニ之ヲ調整シ且蕪版刷ト為ス場合ニハ鮮明ヲ期スル為メ洋紙ニ刷取ルコト、為スヘシ<sup>32)</sup>

業務要領日報自体は、既に第1節で引用した「服務規程」（明治33年制定）、第四 庶務課の八に、「業務要領日報ヲ製スル事」とあることから、上で引用した「業務要領日報ノ事」制定以前から存在することは明らかである。<sup>33)</sup> 取調書類、報告書類その他をも含め、この業務要領日報等のもたらず情報は、

表1 明治38年における報告調書類一覧

報告調書	制定年月	電信・文書の別	提出先
契約書写	29年5月		本店庶務課
取調書類	29年6月		本店参事
報告書類	29年6月		本店参事
復命書	29年6月及び 34年9月 <sup>3)</sup>		本店参事
委任状記入ノ代理人 姓名並日付	31年3月		本店庶務課
参考又ハ般鑑トナルヘ キ事項	32年5月		本店参事
不動産明細	32年11月		本店調査課
売掛金及受取手形明細	33年12月		本店調査課
不用不動産並有価証券 ノ明細	34年5月		
出張復命書	34年8月		出張命令者 (社長又ハ支店長)
業務要領日報及秘報	36年4月 <sup>4)</sup>	文書	本店重役, 参事長, 調査課長 関係店長又ハ首席者
旅行先届	36年5月	電信並文書	本支店出張所出張員
売約定商品月報	37年5月	用紙有り	本店調査課
商品受渡月報	37年5月	用紙有り	本店調査課

- 〔備考〕 1) 三井文庫所蔵『現行達令類集(明治38年)』220～241ページより作成。  
 2) 空欄は記載の無いものである。  
 3) 復命書は、明治34年9月制定の「復命書調整方ノ事」により、五種類に分類されている。  
 4) 業務要領日報は、明治36年4月以前にも存在するが、「業務要領日報ノ事」にて秘報とともに規定されるのは、36年4月である。

「会社各種商務ノ利否得失ヲ審査シ…拡張収縮廃止等ニ関スル意見ヲ具申(シ)…新タニ経営スヘキ商売ヲ取調ヘ之ニ対スル意見ヲ具申シ…社長ノ諮問事項ニ答申スル事」<sup>34)</sup>などを商務とする参事に集約され、全社的で戦略的な意思決定に供することになる。しかも業務要領日報は、取調書類などと異なり、参事以外の重役にも提出され、さらに場合によっては関係各店にも回

三井物産情報処理システムの形成過程に関する一考察

表2 明治45年における報告調書類一覧

報告調書	制定年月	電信・文書の別	提出先
取調書類	29年6月		本店参事
報告書類	29年6月及び 34年9月		本店参事
復命書	29年6月		本店参事
参考又ハ殷鑑トナルヘ キ事項	32年5月		本店参事
出張復命書	34年8月		出張命令者 (社長又ハ支店長)
業務要領日報及秘報	36年4月	文書	本店重役, 参事長, 調査課長, 関係店長又ハ首席者
旅行先届	36年5月		本店出張所出張員
使用人他ノ会社ノ取締役 等トナリタル場合ノ報告	39年8月	文書又ハ口 頭	社長 三井家同族会事務局管理部長
金融ノ現況	40年12月	電信並文書 (金融表) <sup>3)</sup>	本店参事

- [備考] 1) 三井文庫所蔵『現行達令類集(明治45年)』255~267ページより作成。  
 2) 空欄は記載の無いものである。  
 3) 金融ノ現況の発信については、本店本部、本店営業部、機械部、横浜支店、横浜船積取扱所は金融表のみ。

覧されることにより、その情報は各支店レベルの営業にも影響を与えるものである。そしてこれらの情報は、現場たる各支店の、日常の業務から獲得されるであろうもので、そうした情報を最高意思決定に反映させるシステムを、比較的早い時期から確立していたということは、すなわち三井物産の重役といわれる管理者達が、こうした情報の重要性を早くから意識していたことに他ならないと評価できよう。

おわりに

三井物産の情報伝達及び処理のシステムは、伺いや引き合い、あるいはそ

れ以外のものについても、比較的早い時期に実行され、試行錯誤を経ながら確立されたと言えるだろう。そしてその経路は、かなり多様であると評価できる。このことは、「部」や主店と、支店を持つという、三井物産の組織の複雑さや、一定の限度で見込商売を認めることからくる支店管理の難しさを反映したものである。しかしその一方で、こうしたシステムの確立は、三井物産にとって、情報の流れを如何に確保し、敏速に伝達処理するかが、極めて重要であったことを証明するものでもある。もちろんその重要性は、支店管理の難しさからくるものでもあろうが、だからこそ、伺いと引き合いのシステムを中心とする支店管理の制度が早くから確立していくのであろう。しかも三井物産は、各支店の日常業務レベルで獲得される情報の重要性をも認識し、支店管理と同時にそうした情報を獲得するシステムを創り上げていた。業務要領日報や取調書類などはそのためのものであり、総合商社三井物産が、自ら潜在的あるいは顕在的に持っている情報機能を重視していたことの現れであろう。

最後に、情報伝達的手段として重視される電信について述べておきたい。三井物産が、電信を積極的に使い、情報伝達を行っていたことは間違いのないことである。たとえば、明治39年には、「電信ハ商売上極メテ重要ノモノ」であることを理由に「電信暗号取扱方ニ関スル注意」が決められ、暗号書の保管のこと、電信係を定めることなどが決められている<sup>35)</sup>。しかしその一方で、電信以外の文書による情報伝達を重視していたことも間違いのないようである。何故なら、『現行達令類集』の「文書通信」の規定には、指令又は達を受ける必要のある伺いは文書にて行うことや、あるいはそうした書状の書き方に関する注意事項が記載されている<sup>36)</sup>。

また、前掲表1、2にても示した通り、記載無きものは除き、少なくともそこに記載されていることのみで判断する限り、そうした報告が電信のみで行われているものはない。たとえば、金融の現況については、金融表にて報告することが定められている例外を除き、その他の全ては、暗号にて電報を発した後、金融表を発送することが定められている<sup>37)</sup>。一般に、電信を利用



することの最大のメリットは早さであろう。と同時に秘密漏洩の危険性がある。従って多くの場合電信は暗号で発信される<sup>38)</sup>。また、電信の正確性、確実さについては筆者の考えの及ぶところではないが、電信の後に文書による報告を義務づけるのは、そうしたところにも理由があるのではなかろうか。電信による情報伝達は、確かに迅速である。早さを最重視する情報には最適な伝達方法である。しかしその一方で、記録として正確なものを保存するには向かない。三井物産の管理者達は、そうした情報伝達の手段のそれぞれの特徴をうまく使い分けていたように思える。三井物産関係の資料を閲覧していると、資料の保存状況の良さに驚かされるが、そのことと上述したことも無関係ではあるまい。裏を返せば、このことも、三井物産の管理者達が、情報とそれを記録することの重要性を、強く認識していたことの現れであると評価できよう。

注

- 1) 元来、経営史学におけるこうした傾向は、何も情報理論に限ったことではない。また、経営史学という学問分野の性格上、このことが即否定されるということでもない。しかし、こうした偏重に対する批判のあることもまた事実であるし、筆者自身、一経営史学者として、この点については常に自問し反省しなければならないと考えている。
- 2) 拙稿「総合商社経営史における情報研究について」愛知学泉大学『経営研究』第8巻2号、愛知学泉大学経営研究所、平成6年12月、を参照のこと。
- 3) 野中郁次郎『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー—』日本経済新聞社、平成2年、64ページ参照。
- 4) 仲本秀四郎『情報を考える』丸善ライブラリー、平成5年、13ページ。
- 5) 同上、56、124及び129ページ参照。
- 6) この点に関しては、三井物産研究の先駆者である梅井義雄氏も、合名会社時代を総合商社として定着していく時期とされている。詳しくは、梅井義雄『三井物産の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発展・解散—』東洋経済新報社、昭和49年、32ページを参照のこと。
- 7) 石井寛治『情報・通信の社会史—近代日本の情報化と市場化—』有斐閣、平成6年、85、86ページ参照。
- 8) 三井物産の本店は東京にあるが、明治31年に営業部と本部に分かれ、以後本店本部が全社的な管理機能を果たすことになる。
- 9) この問題については、拙稿「三井物産の組織変遷に関する一考察—一部制度の成立まで—」愛知学泉大学『経営研究』第7巻1号、愛知学泉大学経営研究所、平成5年9月を参照されたい。

- 10) 前掲『情報・通信の社会史—近代日本の情報化と市場化—』88, 89ページ参照。
- 11) 市場以外の情報で重要なものとしては、政治情勢、技術情報などが考えられるだろう。なお、先に情報・通信技術の発展にともなって巨大商社の情報独占は崩れることに触れたが、そのことが三井物産にも当てはまるかどうかは疑問である。何故なら、少なくとも市場以外の情報をも含めた総合的情報収集力という点を考慮すると、三井物産の情報独占はかなりのものであったと評価したいからである。またこうした考え方は、必ずしも前述した石井寛治氏の説（注7）に意義を唱えるものではない。石井氏自身、同書の中で三井物産の情報力を評価しておられるからである。
- 12) 三井文庫所蔵『現行達例類集（明治38年）』12ページ。
- 13) 同上, 18~22ページ。
- 14) 鈴木邦夫「見込み商売についての覚書—1890年代後半~1910年代の三井物産—」『三井文庫論叢』第15号, 三井文庫, 昭和56年12月, 16ページ参照。
- 15) 電信掛や通信掛は時として名称を変えるが、それらが各店にいつ頃から設置されたかは定かでない。ただ、明治33年1月の「達」第1号には、各支店、出張所に必ず通信掛を設ける旨が記されている。
- 16) この点については、明治26年の『三井物産合名会社契約及諸規則』（財団法人三井文庫所蔵資料）の第九章 支店, 第三十八条に、「支店出張店ハ各独立ノ計算ヲ立ルモノトス」とある。なお、明治33年に定められた規定は、「商務ノ都合ニ依リテハ特ニ一部ヲ設ケテ之ヲ統括セシムルコトアルヘク又各取扱店間ノ競争ヲ避ケ商務ノ敏活ヲ計ル為メ或ル商品ニ関スル計算ヲ共通セシムルコトアルヘシ」（前掲『現行達例類集（明治38年）』第三章 本支店出張所, 第八条）となっている。
- 17) 前掲『現行達例類集（明治38年）』13, 14ページ。なお、この規定と同様の内容を持つ条文は、前掲『三井物産合名会社契約及諸規則（明治26年）』の中にも見られる。ただしこちらの規定では、38年の段階でははずされている「使用人転勤ノ事」を含む、計五項目が定められており、38年と比べると緩やかであった。また、43年に「支店長職務権限規定」として改訂される際には、十八項目に増えていて、時代を経るにしたがい管理が厳しくなると言える（三井文庫所蔵『現行達例類集（明治45年）』19~21ページ参照）。
- 18) 同上, 13ページ。
- 19) 三井文庫所蔵『会議案（明治38年7月~12月）』（9月15日付け）。
- 20) 三井文庫所蔵『指令（明治37, 38年）』第80号。
- 21) 『三井事業史』資料篇四下, 三井文庫, 昭和47年7月, 697~706ページ参照。
- 22) 同上, 643ページ参照。
- 23) 前掲『現行達例類集（明治38年）』227ページ。
- 24) 三井文庫所蔵『現行達例類集（明治45年）』261ページ参照。なお、この時の改訂では、信用程度を定めるにあたって検討すべき事項、一取引先に対し二店以上が取引きを行うことにともなって発生するであろう事項について、新たに規定されている。
- 25) この点については、森川英正氏の詳細な研究（「明治期三井物産の経営組織—

## 三井物産情報処理システムの形成過程に関する一考察

- 共通計算制度を中心に一』『経営志林』第9巻1号、昭和47年4月)がある。
- 26) 前掲『現行達例類集 (明治38年)』96ページ。ただし、例外として、特定の商品についてはすでに「共通計算規定」のあるものもあり、それについては引き合いの制度が定められているものもある。具体的な一例としては棉花があるが、かなり詳細な引き合いの規定となっている。
  - 27) 「特殊商品取扱規則」による「部」の設置は、それまで主店を定められていたすべての商品についてなされたものではなく、具体的には、明治44年の時点では、機械、棉花、石炭、木材、砂糖のみである。「特殊商品取扱規則」では、それ以外の特殊商品については依然主店にて取り扱うとし、それぞれの「共通計算規定」において、引き合いについて規定している。
  - 28) ロンドン支店には、「倫敦ニ於ケル流通手形報告ノ事」なる規定により、ロンドン市場における、三井物産に関係する手形の流通高増減を報告する義務がある。明文化されている報告義務事項の中で、特定の支店のみに定められているものは、この規定のみである。
  - 29) 前掲『現行達令類集 (明治45年)』247, 248ページ参照。
  - 30) 前掲『現行達令類集 (明治38年)』236ページ。
  - 31) 同上, 239ページ。
  - 32) 同上, 240, 241ページ。
  - 33) 「業務要領日報」が、いつ頃から作製されていたかは明らかでないが、明治31年5月付の「達」号外によって通達された「服務規定」にも、同報告を作成する旨が記されている。
  - 34) 前掲『現行達令類集 (明治38年)』19ページ。
  - 35) 三井文庫所蔵『現行達令類集』(明治40年)』276~278ページ参照。
  - 36) 前掲『現行達令類集 (明治38年)』231~243ページ参照。
  - 37) 前掲『現行達令類集 (明治45年)』255~261ページ参照。
  - 38) 三井物産は、秘密保持についてかなり気を使っていたことがうかがえる。たとえば、明治29年には、「来状取扱方ノ事」によって、全ての来状について、担当者以外のものが開封することをかたく戒めている。それは、新聞、雑誌といえども例外ではない(前掲『現行達令類集 (明治38年)』243, 244ページ参照)。なお、電信を暗号にて発することの最大の理由は、経費にあることをつけ加えておく。

### [附 記]

本稿の執筆に当たり使用した資料の多くは、財団法人三井文庫の所蔵資料である。閲覧、使用にあ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7年5月 脱稿)