

第一次大戦期における三井物産

——見込商売の展開と商務組織——

大島久幸

はじめに

一 第一次大戦期における見込商売の拡大と部制度

1 第一次大戦期の商品別部制度

2 第一次大戦期の見込商売

二 穀肥部の見込商売

1 穀肥部における見込商売

2 豆油取引の失敗—紐育事件

三 石炭部の見込商売

むすび

はじめに

本稿では、第一次大戦期における三井物産の見込商売の展開を検討するとともに、それら見込商売に対して部制度に

代表される商務組織がどのような役割を果たしていたのかを考察する。

周知のように一九一〇年代後半から二〇年にかけての時期は、商社新設ブームとその破綻の時代であった。すなわち古河商事（一九一七年設立）、浅野物産（一八年）、久原商事（一八年）、三菱商事（一八年）に見られるように、大戦期には、主としてそれまで財閥内の鉱業生産物を販売するために置かれていた商社機能を分社化するケースが相次いだ。しかし、それら新設商社の多くは大戦期における貿易業の高収益を前に未経験の取引商品を急速に拡大して総合商社化を図るなど、時代状況を反映して多分に投機的性格を持っていた。

一方、大戦前において貿易商社として圧倒的地位を占めた三井物産では、大戦期にその取扱高を拡大するものの、休戦後の需要減少を想定して慎重な経営方針を採っていたとされ、首脳部は毎年支店長会議を開催し、新事態の情勢報告と商況の検討や経営方針の徹底をはかったとされる。実際、大戦期を通じた三井物産の輸出に占めるシェアは一九一五年の二二・四％から一九一九年に一九・一％にまで低下し、二〇年には棉花部を分離したこともあって一四・二％にまで低下することとなった。⁽¹⁾

こうした堅実主義の結果、その後、大戦期に叢生した新設商社の多くが二〇年恐慌によって挫折するなか、三井物産は第一次大戦中及び戦後のブーム期に蓄積した膨大な利潤を戦後に持ち越すことが可能となったとされる。

しかし、元来、支店の自営性が強いという組織特性を持つ三井物産にあって、大戦期における投機的利益の現出と商社間競争の激化という事態に際して、各営業店に対して、どのように首脳部の堅実な経営方針を遵守させつつ投機的活動の抑制に努めたのかという点は、改めて検証される必要がある。本稿では見込商売の管理を通じて、大戦期の堅実経営の実態についても考察してみたい。

ところで、大戦期三井物産の商務の展開についてはすでに豊富な研究蓄積が存在する。⁽²⁾ 本稿で対象とする見込商売に

ついで、鈴木邦夫氏によって、一八九四・九五年を起点として開始された三井物産の見込商売が、一九〇〇年代・一九一〇年代に本格的な展開を見せ、ほぼ一九一〇年代後半には完全に定着するに至った経緯が詳細に分析されている。⁽³⁾しかし、同研究では、見込商売の機能と売越買越限度の設定に関する制度的推移を分析しているため、第一次大戦期に売越買越に関する制度が、運用上重要な危機に直面していた事実を必ずしも十分に検討していない。

また、見込商売と商務組織については、山崎広明氏によって総合商社成立の条件の一つとして指摘されている。⁽⁴⁾すなわち、売越買越限度の設定によるリスク管理と商務統括組織の形成による支店活動の調整という「二種類の統括組織」が三井物産の総合商社化にとって重要な要件の一つであったという指摘である。しかし、同論文では、商務統括組織と売越買越限度によるリスク管理という二つの統括組織が、相互にどのような関連を有するのかという点については必ずしも明示されていない。そこで本稿では、穀肥部と石炭部という二つの商務統括組織における見込商売の比較を通して、部制度と見込商売の関連性について検討してみたい。

- (1) 三井文庫『三井事業史』本編第三巻上、一九八〇年、三三〇頁。なお、山崎広明「一九二〇年代の三井物産―経営戦略と経営動向―」（中村隆英編『戦間期の日本経済分析』山川出版社、一九八一年）は、東洋棉花の独立（二〇年三月）を考慮してもなお、第一次大戦中から三井物産はシェアを低下させており、その傾向は二〇年代半ばまで続いたとしている（三〇八頁、三二六頁）。なお、大戦期における商社ブームの動向の整理については、経営史学会編『日本経営史の基礎知識』有斐閣、二〇〇四年、一一八―一九九頁を参照のこと。

- (2) たとえば、山口和雄「第一次大戦期の商品取引―三井物産と反対商」（『三井文庫論叢』第二三巻、一九八九年）では大戦期の三井物産の動向を内部資料を用いて商品毎に詳細に分析している。

(3) 鈴木邦夫「見込商売についての覚書―一八九〇年代後半―一九二〇年代の三井物産」『三井文庫論叢』第一五巻、一九一一年。なお、本稿の分析の基礎は同右論文によるところが大きい。

(4) 山崎広明「日本商社史の論理」『社会科学研究』第三九巻四号、一九八七年。

一 第一次大戦期における見込商売の拡大と部制度

1 第一次大戦期の商品別部制度

三井物産における商務組織については、すでに豊富な先行研究によって具体的内容が明らかされているので、以下では行論との関係から第一次大戦期の部制度の動向を穀肥部・石炭部を中心に概観する。また、両部の特徴についても簡単に確認してみたい。

同社では、一九二一（明治四四）年に特殊商品取扱規則に基づき部制度が定着するが、独立性の強い支店との葛藤があり、支店の当該商品に関する指揮命令を部が十分に統括できない状況も生じていた。そこで、一九一四（大正三）年以降、部制度は本支部制度へと再編強化された。具体的には、部は支店の当該掛を支部へと再編し、部の管轄下に置くことになったのである。

一方で、大戦ブーム期には新たな部も新設された。すなわち、一九一六（大正五）年一月には穀肥部、一八年七月には金物部、二〇年五月には生糸部がそれぞれ新設された。

こうした部制度の拡充の結果、部外商品の比重は大幅に低下し、一九一五年に五一・二%であった部外商品の比重は、一九二一年には二〇・一%にまで低下した。⁽²⁾ 第一次大戦期は部制度が大きく拡充された時期でもあったといえよう。

【穀肥部と石炭部】

では、次に穀肥部と石炭部の展開を確認しよう。穀肥部は前述のように一九一六年、神戸に新設されたが、設立に当たって後に部長となる遠藤穀物肥料参事長は、部制度導入に批判的であった。その理由として、当該商品では相場変動が激しいことに加え、見込商売も多く行われるため管理が難しい点が指摘されている。³⁾しかし、第1表のごとく油脂、雑穀、米、大豆粕といった穀肥関連商品の多くが大戦ブームの中で取引を拡大させるなか、仕入・販売店間の調整に基づき商務統括の必要性が大きくなり、部制度の導入と拡充がはかられることとなった。⁴⁾

その後、穀肥部では、一九一八年八月に天津、青島、カルカッタ支部が設置され、同年十二月にはスラバヤ支部が設置された。また、部取扱対象商品も拡大させ、当初は米、大豆、大豆粕を担当していたが、一九一七年十二月には豆油を追加し、翌一八年七月には動物性油および化学肥料についても統括することになった。その結果、一九一九年に同部は取扱金額で全体の二一・七%を占め、棉花部に次ぐ規模を有するまでになった。

しかし、第1表にも見られるように二〇年にかけて穀肥関連商品は取引を大きく縮小させ、大戦終結後の一九二一年には、穀肥部は権限を大幅に縮小し、外国米取引に特化させ、さらに一九二八年には部が廃止された。

以上の点から穀肥部は、大戦ブーム期に部・支部の設置と担当商品を拡大させ、戦後大きく縮小したという意味で、大戦ブームを最も反映している部であるといえ、後述の石炭部とは対照的な展開を見せた部であったといえよう。

次に、石炭部をみよう。石炭部は、大戦期の伸び率は、穀肥部に比して必ずしも大きくないが、取扱金額で一九二五年に一一・八%、一六年に八・八%、一九年に九・二%、一九二〇年に一三・七%と一貫して重要商品であり続け、また一九〇〇年から一〇年代にかけて最も利益額の大きかった部でもあったとされる。⁵⁾⁶⁾

部制度も体系的に整備され、一九一三年に東京支部を設置し、その後、一四年には長崎、一五年十一月には香港、上

第1表 大戦期における商品別取扱高推移

(単位 千円)

	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
砂糖	24,528	41,132	52,452	50,098	68,887	148,574	210,480
石炭	61,607	50,888	61,948	94,941	147,084	196,117	210,067
生糸	70,123	58,885	99,647	126,085	124,609	135,963	210,300
綿布	19,054	18,372	41,034	129,384	205,518	221,940	212,293
綿花	65,275	48,104	114,567	159,698	258,053	360,310	366,366
機械	31,068	16,267	23,055	43,034	72,509	99,092	141,421
金物	25,211	29,985	66,621	79,228	111,836	82,900	105,910
油脂類	5,853	7,709	15,361	42,401	69,653	157,261	107,000
麻袋布	—	14,324	30,904	41,459	74,488	99,040	78,955
綿糸	26,263	28,690	37,039	53,674	70,700	84,780	69,693
雑穀	7,079	7,498	13,006	41,609	43,071	54,900	63,680
護謨原料	516	448	1,621	4,913	14,395	28,500	50,700
薬品	4,492	8,822	21,366	22,965	33,340	45,900	67,600
米	19,710	10,624	8,855	18,220	66,316	157,500	146,600
トップ及羊毛	3,759	7,103	8,590	16,609	21,711	32,750	43,600
木材	9,265	9,370	12,895	18,976	23,885	30,200	47,276
大豆	8,502	10,196	10,609	15,447	13,419	18,800	36,600
大豆粕	8,153	8,704	12,963	18,615	20,637	31,900	28,000
羽二重	4,789	4,533	4,238	5,459	12,939	13,200	14,900
硫酸アンモニア	4,709	3,005	2,513	4,774	8,062	11,400	13,810
麦粉	6,499	8,013	8,336	15,823	22,808	14,900	12,000
燐鉱石	2,925	2,443	1,924	2,014	1,954	2,950	10,500
燐寸	2,205	2,685	4,049	4,840	7,325	8,625	8,700
セメント	1,747	2,701	3,138	3,914	5,846	7,300	7,700
麻苧	1,996	3,867	4,935	8,495	9,944	6,000	7,645
缶詰	※	※	889	1,652	10,073	6,000	6,700
バルブ	1,018	880	2,255	2,194	2,790	3,000	5,480
皮革	275	207	292	490	3,015	6,100	4,800
樟腦	4,668	3,196	4,220	6,665	6,040	4,520	4,800
紙	887	760	1,639	2,739	4,939	5,090	4,800
麦酒	385	606	1,509	2,698	5,045	4,000	4,700
硝酸曹達	※	828	2,818	2,719	2,759	2,790	4,400
染料	※	1,820	2,565	1,579	3,376	2,474	3,200
茶	1,169	944	1,237	3,367	4,045	4,500	2,900
火薬	906	2,176	3,084	2,511	3,555	2,800	2,940
燐酸肥料	—	—	1,489	2,381	1,235	1,100	2,930
硫黄	1,696	1,951	3,601	5,453	3,213	2,200	2,300
柞糸	※	※	391	1,562	229	900	2,280
その他	—	—	842	1,652	2,928	2,800	1,300
計	450,381	437,387	720,543	1,092,900	1,600,662	2,130,270	1,921,010

〔備考〕 1. 「第8回支店長会議資料」物産359/1より作成。
 2. 各項目の総計と合計値が一致しないが原典のままとした。
 3. ※はその他に含まれる。

第2表 見込み限度と見込み商売の規模の推移

(単位 千円, %)

年次	買越許可高	使用高	使用率	売越許可高	同使用高	使用率
1914.5	27,896			11,832		
1915	29,042	8,840	30.4	12,613	3,137	24.9
1916.5	46,600					
1917.5	46,000	17,000	37.0	33,000	5,600	17.0
1918.5	89,000	44,000	49.4	58,000	4,300	7.4
1919.2-3	67,750	190,000	280.4	48,460	23,000	47.5
1919.4	79,460	160,000	201.4	54,760	18,000	32.9
1919.6	81,210	177,000	218.0	54,760	47,000	85.8
1920.7	67,240	54,390	80.9	21,330	9,600	45.0
1921.7	55,500	24,990	45.0	20,190	5,778	28.6

〔備考〕「第3回支店長会議」159頁、「第4回支店長会議」216頁、「第6回支店長会議議事録」7-8頁、「第7回議事録」336, 339-40頁、「第8回議事録」613-615頁より作成。

2 第一次大戦期の見込商売

【第一次大戦期の見込商売の規模と推移】

次に、第一次大戦期における見込商売の規模と推移について第2表から確認してみよう。同表によれば、三井物産の見込商売は、第一次大戦期に急速に拡大した。すなわち、売越買越限度額は、一九一四年五月時点で、買越限度約二七九〇万円、売越限度一一八三万円であったのが、一七年五月にはそれぞれ四六〇〇万円、三三〇〇万円となり、さらに一九一六年六月には八一二万円、五四七六万円にまで拡大した。大戦期の物価上昇分を差し引いても同社の見込商売の拡大は明らかである。

しかも一九一一年にかけて、実際の買越額は許可限度を大きく上回り、一九一二年三月時点では、買越一億九〇〇〇万円となり、売越も限度内ではあるものの二三〇〇万円の巨額に達した。その後、同社の売越買越額は一九一一年をピークに急速に減少している。ちなみに、三井物産は一九一八年一月に一举に五倍の増資を行い資本金一億円となっており、二〇年までに満額払い込みが行われているが、同社の買越額はその資本金額をはるかに上回る額に達していたことになる。大戦期における見込商売の規模が如何に大きかったが知れよう。

こうした見込商売の急速な拡大は、売越買越業務に関する三井合名から

三井物産への権限委譲が大きな契機となつていられると思われる。鈴木氏の先行研究によれば、売越買越業務について、一九〇九年の株式会社化以後では、重要商品以外の雑品は一定金額内であれば物産取締役会で決済できるものの、それ以外は三井合名決裁事項であつた。

しかし、一九一八年三月以降は合名認可が不要となる。また、三井物産内部でも下級へ権限委譲が行われ一四年以降は五万円未満の売越買越限度の設定を取締役会の議決を経ずに常務の専断で行えることが明文文化されている。⁽⁷⁾ すなわち三井物産に権限委譲されて以後、大幅な見込限度の拡大と見込超過が発生したことにならう。

その後、一九二〇年には「各店改正売買限度許可ノ件」が取締役会で決議され、以後、年度毎の各商品別の売越買越限度が設定される。つまり、「限度許可ノ件」はむしろ大戦期の見込商売の拡大を受けた抑制策として位置づけられ、見込商売は、権限委譲後の混乱という経験を踏まえた上で、ようやく社内制度として定着したといえよう。

【見込商売拡大の経緯】

では、以上の点を踏まえ、三井物産においてどのように見込商売が拡大したのかを大戦期における同社の堅実方針という点も踏まえつつ検討しよう。

三井物産社内において見込商売の管理は、業務課の所管であつた。見込商売が大幅に拡大する以前の一六年の支店長会議において、赤羽業務課長は「売越買越整理ニ付キ提案」として次のように発言している。

当社ノ營業方針ハ極メテ健実ヲ旨トシ委託販売ヲ主トシ而シテ自己危険ニ於テ売買スルニ際シテモ右左ノ商売ヲ理想トシ苟モ投機的見込商売ハ之ヲ嚴禁セリ、随テ動モスレハ投機的ニ流レ易キ売越買越ハ之ヲ許可セサル方針ナリト雖モ而カモ絶対ニ之ヲ許可セサル時ハ当社商務ヲ萎縮セシムル処アルヲ以テ事情不得已モノト認メタル場合ニ限り之ヲ許可スル方針ヲ採リ来リタル処：巨額ニ上リ、試ニ過去ニケル各月ノ各商品別売越買越実行最高額ヲ合計スルトキハ総額ニ於テ実ニ四千万

円即チ当社資本金ノ二倍ニ達セルヲ以テ過般各店ニ対シ整理上ノ意見ヲ徴シタルニ現状維持乃至ハ却テ許可額増加ノ希望ヲ申越シタル向アリ此傾向ニシテ持続センカ売越買越金額ハ今後増加スルトモ減少スルコトナキヲ看取スルニ難カラサルヘシ⁽⁸⁾

見込商売は厳禁という社内方針を前提とした上で、取引上やむを得ない場合に限り見込商売を認めているが、すでに許可が巨額に上っているので各店に整理を求めたところ、むしろ拡大の要求が強いというのである。各営業店に与えられた許可限度は「取消ノ申立ナキ限り永久ニ効力アル体」になつており、既得権益化する傾向にあつた。

そこで赤羽は「本店トシテハ今後一層其許否ノ詮衡ヲ厳密ニスル方針ヲ採ル」と述べ、不使用の許可限度を一旦削減すること、売越買越限度に許可期限を付けること、部外商品について、各店で融通する共同許可を創設することなどを提案し、あわせて売越買越限度を金額と数量のどちらで管理するかについても検討を要するとした。

ただし、一九一六年の時点では過去二年間の各月最高売越買越額を合算しても四千万円程度であり、その後の急拡大に比すれば相対的に低位にあつたといえよう。⁽⁹⁾

しかし、三井物産内に許認可が委譲される段階で売越買越限度は急速に拡大する。特に三井合名の認可が不要となつた一八年には買越で八九〇〇万円、売越で五八〇〇万円という巨額の限度額が設定される。ちなみに判明する限度額では、一八年五月時点が最も巨額の限度額であつた。

ではなぜこれほど急激に限度額が拡大したのか。一九一八年の会議で業務課長の赤羽はこの間の事情を次のように説明している。

本店トシテ監督上便宜ナル理想的売越買越限度ヲ制定セントスルハ至難ノコトニ属ス、而カモ制度如何ニ完備スルモ之カ成敗ハ一ニ其運用如何ニ依リテ決セラルヘキ問題ナリ、仮ニ本店ニ於テ各店申請ニ対シ僅ニ其半数ニ削減許可ヲ与フルトスルモ、各店ニ於テ同限度以上ニ売越買越ヲ敢テセンカ限度許可ハ無意義ニ終ルヘシ：各店商務上必要ノ限度ハ各店長最モ能ク之ヲ知

悉スル所ニシテ、商勢ノ変化ハ瞬間ノ機微ヲ争フモノアリ、故ニ本年度許可證議ニ当リテハ寧ロ制度ハ現行ノ俣トシ出来ル丈ケ各店ノ希望通り許可ヲ与ヘ、各店長ニ最善ノ判断ヲ以テ進退セシムル方可然トノ方針ニ出テタル為前頭ノ通り許可額巨額ニ上リタルモノナリ、此点ハ各店長ニ於テ十分本店ノ趣旨ヲ体シ益々部下ヲ督励シテ時世ノ推移ニ善処セラレンコトヲ望ム⁽¹⁰⁾

売越買越業務を所管する業務課では、現場で必要とされる見込商売許可の必要性を十分審査できないため、一八年には各店からの見込商売要求額を極力受け入れ、見込商売を各店長の裁量に委ねた結果、許可限度が急速に拡大したことが示されている。また併せて見込限度を超えてまで取引を拡張しようとする各営業店側の営業姿勢を読み取ることができよう。業務課は拡大する見込商売を「支店長ノ最善ノ判断」に委ねることで管理しようとしたのである。

ところが翌年になると状況が一変する。戦争終結を前にして一八年一月に取締役より内外各店に「多大ナ損失ヲ犠牲トスルモ手持品ヲ売抜」くよう指示があり、その結果について翌年の二月から三月にかけて報告を受けたところ、巨額の見込限度超過と損失の発生が発覚したからである。判明した買越は、前述のように一億九〇〇〇万円、売越は二二〇〇万円と本店がそれまでの報告から試算した予想額の二倍以上に膨らんでおり、その損失見込金は二五〇〇万円に達していた。同年の会議において赤羽業務課長は次のように発言している。

各店ハ此（投機的見込み商売は厳禁という）精神ヲ充分ニ了解セサルカ如ク又之ヲ了解スルモ之カ励行ニ熱意ナク、而シテ随意ニ見込商売ヲ敢行シ本店ニ対スル報告ノ如キモ全然之ヲ等閑ニ附シ、又ハ之ヲ潤色細工シテ報告シタル結果ニ外ナラス⁽¹¹⁾

前年度の「支店長ノ最善ノ判断」に委ねるといふ業務課の管理政策は「随意ニ見込商売ヲ敢行」して「潤色細工シテ報告」する営業店の活動にあつて機能しなかつたのである。こうした制度上の危機的状況を受けて同年、売越買越限度に関する制度が改定されることになった。

改定の内容は次の通りである。⁽¹²⁾ 第一に新規限度は数量と金額の両面から規制されることとなった点である（ただし一

割程度の超過は許容するとされた）。第二に神戸の綿製品やカルカッタの綿布、各店の木材・砂糖・機械といった各営業店に認められていた売越買越は、すべて部に統一されるとともに、部外商品についても、生糸・羽二重（横浜）、薬品・食料品（営業部）、燐寸・セメント（大阪）等で商品ごとの共通限度を設けた点である。第三は雑品商売では見込商売が禁止されたことである。

改正の要点は、営業店毎の売越買越を部ないしは特定店に集約して、数量・価格両面で管理するとともに、管理主体が不明確で見込商売のコントロールが難しい雑品の見込商売を禁止し、規制の実行力を挙げていく点にあったといえよう。前述のように第一次大戦期を通じて、部外商品の比重は大幅に縮小したことを考慮すると部を通じた見込商売管理の強化は、実効性を有するものであったと考えられる。

ただし、こうしたすでに取引上確立した商品を基礎とする見込商売の管理手法は、新規商売の開拓に難点があることから業務課では併せて雑品限度制度を新設し、各店に分与するという案を提示していた。

なお、新規限度は五月より実施することが定められ、四月時点の超過分は特別限度として暫定的に許容するものの一十九年十月を期限にそれまでの手持品共々一掃することとされ（ただし特別限度については今後継続する必要があるかどうか再度審議するとされた）、売越買越の報告制度も大幅に整備された。報告制度については次章において穀肥部のケースで分析したい。

見込商売の管掌については、業務課が「許可指令ノ審査発案並ニ各店報告ヲ前ノ報ト対照シテ其比較増減ヲ取締役ニ供覧スルト共ニ毎月末総括表ヲ作製」を担当し、調査課が「報告ヲ審査記帳スルト共ニ売約買約ノ報告其他ト対照シ主トシテ各店事務ノ整頓ヲ期スル」こととなった。¹³⁾

こうした売越買越限度の改定整理の結果、二〇年にかけて見込商売の比重は大幅に低下していくことになった。一例

を挙げると、砂糖部の場合、一九一九年五月以降それまで各営業店で認められていた当該商品の買越限度を、砂糖部で一括管理することになり、売越買越限度は半額以下となった。その結果、砂糖の買越額は、一九一九年四月から七月までの三ヶ月間で、東洋方面（台南、大連、漢口、上海、青島等）の買越額が一三万円増加したものの、東南アジア・南アジア各店の買越額が約六〇九万円削減された結果、買越額は全体で七五%も削減されたのである。¹⁴

さらに、一九二〇年七月には取締役会において「各店改正売越買越限度許可之件」が決議され、各店（各商品）の年度ごとの売越買越限度が設定されるようになったのである。¹⁵ なお、二〇年の売越買越限度改正に際して、管理上の従来との相違は売越買越限度の策定に際して、各営業店からの「申請ヲ俟タス本店ニ於テ適宜取極メヲ為シタ」点であり、その結果、限度の廃止や改編が進められることとなった。¹⁶ こうした変化の背景として、本店側の見込商売に関する審査能力の向上が推察されよう。

以上のように、三井物産では大戦期の見込商売に関する権限委譲（三井合名から三井物産へ、本店業務課から各営業店へ）に伴う売越買越の急速な拡大という事態を受けて、二〇年までに売越買越限度に関する制度を整備させていった。その結果、同社の見込商売の基本的な管理は、各営業店の売越買越を部が、部および部外商品の売越買越を本店業務課が管理するという二重の管理構造を持つようになったといえよう。

【他社における見込商売—三菱商事】

では大戦期他社における見込商売の管理はどのようであったのか。三菱商事の事例を社内会議の議事録等から簡単に確認してみよう。

前述のように三菱合資会社では、一八年に同社営業部を独立させて三菱商事を設立した。同社では一七年に雑貨課を新設した後、社外商品の取引を活発化させたが、その際、コミッションマーチャントを原則とするものの見込商売が社

内的に禁止されていたわけではなかった。

たとえば、三菱商事の設立直後に開かれた一九一八年七月の金属雑貨打合会議において、渋谷金属雑貨部長は次のように発言している。

商品ノ種類ニヨリテハ投機ニ非サレバ取引ヲナシ難キモノアリ、例ヘバ豆粕、生糸、棉花等ノ如キハ常ニ出合ヒツケテ取引セントスルモ能クシ得ザルベシ、故ニ或範圍ニ於テハ勢ヒ投機ヲ認メザルヲ得ズ、サレバトテ何等ノ制限ナシニ思惑ヲナシテ可ナリト云フニアラズ、仮令出合ヒ付カズトモ確實ナル見込アル場合ナルヲ要ス⁽¹⁷⁾

すなわち、豆粕、生糸、棉花といった取引においては確実な場合に限って見込商売を認める方針を採っていたのである。しかし、二〇年五月の場所長会議になると状況が変化する。すなわち、会議の冒頭で岩崎小弥太が挨拶を行ったが、その中で「吾々ノ仕事ニハ原則トシテドロ迄モ Speculation ハ排除シタイノデアリマス」と投機的取引の抑制を明言した。ただし、併せて「万一ヲ僥倖シ一攫千金ヲ夢ミ暴利ノ獲得ヲ目的トシテ為シタル投機ト、精細ナル調査研究ノ上ニ立チ、周到ナル打算ニヨリテ為サレタル思惑トノ間ニハ、其衝ニ当ルモノ、動機ニ於テ大ナル違ガアルノデアル。私ハ此問題ニ就テハ、形式上ノ区分ヨリハ寧ろ当事者ノ動機ニ重キヲ置ク可キデアルト考フルノデアリマス」と思惑取引すべてを否定したわけではなかった⁽¹⁸⁾。

実際、二〇年の会議では、例えば、大豆粕については「思惑売買中心（即元扱店）ヲ単一ニナス可キカ又ハ数箇所ニ於テ思惑売買ヲ許ス可キカ」といった議論や、神戸支店の雑穀澱粉について「神戸支店トシテハ大体出合ヲ原則トシ海外の、quotationニ拠リ且先高ノ見込アル場合ニ限り見込売買ヲナスコト、セム」との発言がなされており、むしろ大戦期における思惑取引の拡大を受けて制度の整備を図っていった状況が見て取れる⁽¹⁹⁾。

ちなみに、この二〇年の会議において「手持商品有利売捌方法」として検討されている商品は、長崎支店の大豆粕九

万枚、漢口支店、大連出張所の礮茶、大連出張所の蠟燭、北洋のピンク鮭缶詰、漢口、青島出張所の石鹼であり、雜貨取引の拡大とともに内外場所で見込商売が拡大した様子が知れよう。⁽²⁰⁾

こうした状況を受けて同社では、二一年に商品取引規定が改定され、思惑取引について、「思惑売買及び取引所に於ける売買は、特に限度を定め許可したる場合のほか、これを為すことを得ず」と具体的な成文化が図られることとなった。⁽²¹⁾三菱商事でも大戦期の思惑取引の拡大を受けて、リスク管理に関する社内ルールの制度化が進められたといえよう。⁽²²⁾

(1) 三井物産の部制度の展開については、森川英正『財閥の経営史的研究』（東洋経済新報社、一九八〇年）、および前田和利「戦前期三井物産の組織問題覚書―船舶部独立問題を中心に―」（『駒大経営研究』一八巻一号）を参照。

(2) 前掲『三井事業史』第三卷上、三三四―三三六頁。

(3) 遠藤大三郎穀物肥料参事長は「第四回支店長打合会議」の席上、次のように発言し、部の設立に反対している。

「該商品ハ相場ノ上下スルコト頻繁ニシテ各店地方ノ状況各異ナリ一々之ヲ参酌シテ取扱ヲナサルヘカラサルノミナラス地方ニヨリテハ売掛ヲ生スルコト多ク到底神戸ニ於テ之ヲ取纏メ統一シテ指図スルコトヲ得ス」（第四回（大正五年）支店長打合会議事録）二一〇頁）

(4) 穀肥部を設置した理由については、一九一七年の会議で小田垣常務は次のように説明している。

「穀肥部ヲ設置セル際最モ必要ヲ感シタルハ欧州輸出ノ大豆商売ニシテ、之ニ付テ倫敦及大連ノ間ニ幾分意思ノ疎通ヲ缺キ、反対商ハ商売ヲ為スニ拘ハラズ、当社ニテハ商売成立セザリシカーノ動機ニシテ、種々研究ノ結果部ノ制度ニ抛ル外ナキコトニ帰着シ、遠藤氏其任ニ当ルコトニ立至リシカ、米、大豆及大豆粕ニ付テハ遠藤氏ハ多年心血ヲ注キ充分経験ヲ有スルヲ以テ、先ス此三品ヨリ実行スルコトニ取極メ、其他ノ商売ハ徐々ニ部ノ下ニ統一スル方針ナリシナリ」（第五回

支店長会議事録」五百六十五～五六頁）

支店間で意思疎通が十分に図れていない状況を改善するため、遠藤の経験を期待して取扱商品を定めたことが分かる。しかし、遠藤は設置の翌年、大手術を受けて体調を崩しており、同会議にも欠席した（五五八頁）。その後、丹羽義次が穀肥部長心得に就任するが、翌七年の会議でも穀肥部の移転が検討されるなど（第六回（大正七年）支店長会議事録」二四四頁）部の基盤は脆弱であった。

（5）前掲『三井事業史』三卷上、三三四頁。

（6）前掲、鈴木論文、六七頁。

（7）同右、一五頁。

（8）前掲「第四回支店長打合会議事録」二一六頁。

（9）ただし、権限が委譲される以前の段階においても本店業務課で把握している売越買越限度を各営業店が遵守していたのかという問題が残る。たとえば一九一五年の会議で調査課長が「売越買越ヲナスノ際本店ノ許可ヲ受ケス見込ヲ立テ、勝手ニ之ヲナスモノアリ、或ハ認可額ヲ超過シテ売越買越ヲナスモノアリ」と発言しており、売越買越限度を遵守しないケースが存在したことが分かる（第三回（大正四年）支店長会議事録」一五九頁）。しかし全社的な見込超過がこの時期から発生しているとは考えがたい。

（10）前掲「第六回（大正七年）支店長会議事録」八頁。

（11）「第七回（大正八年）支店長会議事録」物産一九八～七、一二～一三頁

（12）以下の見込商売の記述については、同右、三三六～三四二頁による。

（13）同会議における報告によれば、業務課では、見込商売を審査するために業務課参事の横竹平太郎に業務を担当させるとともに専門の掛員を設けたとされる（同右、一四頁）。しかし、一九一八年一〇月末の職員録では新たな掛の新設は確認できなかった。

- (14) 「砂糖ニ関スル報告」一九一九年、物産四六二、五三〜五四頁。
- (15) 前掲、鈴木論文、一五頁。
- (16) 「第八回（大正十年）支店長会議々事録」物産一九八―八、六一―四頁。
- (17) 三菱商事「大正七年七月金屬雜貨打合会議々事録」八頁（三菱史料館所蔵資料）。
- (18) 三菱商事「大正九年五月場所長会議々事録」一〇頁（三菱史料館所蔵資料）。
- (19) 同右、九頁、一八頁。
- (20) 同右、二〇〜二三頁。
- (21) 『三菱商事社史』上巻、一六九〜七〇頁。
- (22) 長沢康昭氏は大戦後の三菱商事の自己売買を分析し、同社の取引では一手販売が多い点や二〇年代以降の投機的取引の抑制方針からリスク管理の中心が見込商売のコントロールから取引先に対する与信コントロールに置かれるようになった点を分析している（長沢康昭『三菱商事成立史の研究』日本経済評論社、一九九〇年、一八八〜八九頁）。ただし、第一次大戦後に自己売買が大きかったが取引先が固定されているため見込商売が多くはなかったとする結論については、見当の余地があろう。

二 穀肥部の見込商売

1 穀肥部における見込商売

【穀肥部における見込商売の地位】

大戦期の穀肥部の見込商売を検討する前に、穀肥部取引における見込商売の位置づけを第3表から検討してみよう。

前述のように穀肥部商品は売越買越を取引上必要とするものが多数含まれていたが、一八年でみると常時一割程度を買持して商務を展開していることが分かる。その後、一九九年になると相対的に買持の比重が増加する。特に一八年八月の米騒動前後に取扱高が急増した米穀商売については、一八年上季に平均九千トンであった買持数量が、翌年上季には七万トン弱にまで膨らんでおり、取引に占める見込商売の比重は大幅に高まった。なお、同表では、一八年下季から一九年上季にかけての大豆油および雑油の買持の比率が異常に高いがこの点は後述する。

【穀肥部における見込商売（一九一九・一〇時点）】

では、穀肥部ではこうした見込商売をどのようにコントロールしていたのであろうか。以下、見込商売が拡大した一九一九年の状況をみよう。なお以下の穀肥部における取引状況に関しては、特に断らない限り一九一九年十月に開催された「第二回穀肥部打合会議々事録」を利用している。⁽¹⁾

前述のように部関連商品では各地支店で行われる売持買持を商品本部が管理していた。穀肥本部の管理方針は次のごとくであった。すなわち、毎月一五日、末日の二回、売越買越数量、帳簿価格、損益予想、売約高を本部に電信で（三日以内）報告したのち、郵便にて所定様式に記入の上、報告するという形であった。⁽²⁾ この報告形式については、全社的に進められた一九九年の売越買越限度改正を受けたものであり、穀肥部に独自のものではなかった。

では、見込限度についてはどうか。穀肥部における見込限度には①分与限度②臨時限度③臨時限度のうち続けて利用不可のもの、の三種類があり、臨時限度（本店業務課の説明では特別限度）は各店（支部）が申請し「本部ハ手許ノ許ス限り之ヲ容レ同時ニ本店本部ニ再申請」するとされていた。業務課案では、②と③は一九九年の大幅限度超過を受けて、暫定的に認めたものであり、一〇月までに廃止するものであったから、穀肥部の状況は全社的な見込限度の縮小整理の動きとはやや異なっていたことが分かる。ただし同年の別の会議で武村常務取締役が「穀肥部ノ商品ハ限度少キニ付之

第3表 取引に占める見込み商売の比重

		買持数量			社外売約高		A/B(%)
		最高	最低	平均(A)	数量(B)	円	
米(噸)	1918 上季	16,684	5,032	9,377	139,466	19,736,065	6.72
	1918 下季	21,782	1,859	10,600	138,149	21,077,048	7.67
	1919 上季	118,208	27,676	69,200	194,531	41,187,337	35.57
台湾米(石)	1918 上季	15,430	2,000	11,500	173,027	3,394,263	6.65
	1918 下季	70,000	1,030	23,830	219,394	5,751,613	10.86
	1919 上季	86,120	6,000	42,100	265,470	8,173,090	15.86
小麦(噸)	1918 上季	840	309	324	5,933	660,418	5.46
	1918 下季	918	106	340	6,356	1,068,183	5.35
	1919 上季	2,957	74	890	7,114	993,447	12.51
麦粉(袋)	1918 上季	212,973	23,737	139,398	1,196,644	4,695,977	11.65
	1918 下季	353,194	146,206	260,000	1,025,234	5,023,274	25.36
	1919 上季	324,832	83,287	188,400	1,050,721	4,493,210	17.93
澱粉(噸)	1918 上季	1,352	330	745	14,779	6,835,703	5.04
	1918 下季	1,522	173	1,010	6,534	4,909,439	15.46
	1919 上季	2,009	230	1,276	11,068	3,714,289	11.53
満州大豆(噸)	1918 上季	25,419	12,071	18,600	127,913	11,824,242	14.54
	1918 下季	20,454	7,088	12,990	51,449	5,159,093	25.25
	1919 上季	29,755	6,702	21,400	91,842	10,474,225	23.30
朝鮮大豆(石)	1918 上季	21,937	3,514	13,644	87,195	1,320,767	15.65
	1918 下季	10,160	1,800	4,800	28,979	492,564	16.56
	1919 上季	15,839	10,332	13,300	51,435	989,695	25.86
豆類(噸)	1918 上季	2,033	1,000	1,576	13,486	4,413,197	11.69
	1918 下季	3,038	1,072	2,100	24,892	7,618,044	8.44
	1919 上季	4,053	2,330	3,116	18,254	4,354,820	17.07
種子類(噸)	1918 上季	10,291	1,060	3,220	49,669	5,758,434	6.48
	1918 下季	9,902	1,880	5,260	39,729	7,959,519	13.24
	1919 上季	10,995	5,894	9,170	47,970	7,800,048	19.12
豆粕(担)	1918 上季	191,687	15,150	90,782	2,324,170	10,278,974	3.91
	1918 下季	387,161	572	193,736	2,675,359	12,963,707	7.24
	1919 上季	421,160	179,870	480,000	5,512,134	28,100,373	8.71
大豆油(函)	1918 上季	308,000	11,010	175,800	1,557,420	36,888,793	11.29
	1918 下季	730,409	181,197	374,134	1,441,917	33,616,746	25.95
	1919 上季	1,019,802	624,002	841,642	1,182,888	19,578,783	71.15
雑油(噸)	1918 上季	3,248	392	1,753	27,788	21,251,865	6.31
	1918 下季	20,605	1,217	6,335	11,954	9,529,267	52.99
	1919 上季	35,593	21,511	31,167	30,374	18,758,150	102.61

【備考】 1. 「第2回穀肥部打合せ議々事録」大正8年10月、RG131より作成。

2. 平均は最高・最低の平均ではなく各半季の純平均額。

ヲ研究シ必要ナルモノハ申立ヲ為ス様部長ニモ申セシコトアリ」と述べていることから、穀肥部の特別限度については幹部も容認していたとも考えられる。³⁾

次に、常時発生する売持買持の原価の算定方法であるが、ここでは、本部における見込商売の原価算定方法をみよう。穀肥部本部では、前期持越原価と新規買付原価の平均原価を常に算定して置き、新規売抜による損益発生後、当該損益を原価に組入れる（利益の場合は原価切下げ）という手法であり、期末の手持ち品原価と時価との差額を当期損益としていた。こうした手法は「売越買越原価ノ算出ハ本店本部ノ制ハ該売越又ハ手持品ノ売約又ハ買付ノ實際値段（又ハ其平均原価）ヲ以テス」とされていることから穀肥部独自の算定方法であったと考えられる。同部では「手持品損益ヲ刻々ニ明知シ得ルヲ以テ甚便益ヲ感ズ」としているが、きわめてリスクの高い管理方法であることが分かる。

以上のように穀肥部の見込商売の管理方式は、商品特性もあって、きわめて緩やかなものであったことが分かる。では、同部の売越買越状況の推移はどのようであったのか。第4表で確認してみよう。同表によれば穀肥部は恒常的に限度超過であり、全社的な見込み超過と拡大が判明した直後の一九年四月時点では、三井物産全体の買持額の三八%が穀肥部の買持であったことになる。

なお、同時点における買持限度超過額を計算すると、穀肥部が五四・六%で最も多く、次いで石炭の三・六%、木材、護謨の三・五%、砂糖二・一%、機械一・二%、烏龍茶〇・五%、雑品（燐寸、セメント、薬品、染料、缶詰、食料品）一四・九%となる。⁴⁾

【見込商売と部制度】

ではなぜ、穀肥部では大戦期において見込商売が大幅に拡大したのか。その理由は、穀肥部取扱商品の商品特性という以上に部の体質に求められる。穀肥部の大きな特徴は、支店に対する部の統率力の弱さにあった。この点を売越買越

第4表 穀肥部限度超過額推移

(単位: 千円)

	許可限度額 ～1919.1.1919.4～	1918.4.30 買越額 内限度超過	1918.10.31 買越額 内限度超過	1919.1.31 買越額 内限度超過	1919.4.30 買越額 内限度超過	1919.7.31 買越額 内限度超過	1919.8.15 買越額 内限度超過							
米	2,750	3,000	1,015	—	5,240	2,490	8,181	5,431	21,860	18,860	3,443	443	3,099	99
台湾米	390	300	40	—	1,989	1,599	1,078	688	169	—	316	16	40	—
小麦	450	400	—	—	130	—	399	—	124	—	33	—	300	—
麦粉	1,220	750	472	—	1,562	342	718	—	321	—	350	—	378	—
澱粉	330	150	261	—	310	—	882	352	583	433	363	213	176	26
朝鮮大豆	240	170	232	—	34	—	220	—	187	17	74	—	56	—
満州大豆	1,950	3,000	1,084	—	1,629	—	2,907	957	2,191	—	2,903	—	2,425	—
豆類	650	150	433	—	588	—	1,288	638	615	465	642	492	681	531
種子類	3,380	1,690	208	—	1,889	—	1,570	—	1,641	—	2,775	1,085	4,958	3,268
豆油	2,050	2,000	4,362	2,312	12,364	10,314	17,266	15,216	11,169	9,169	13,600	11,600	5,529	3,529
雑油	3,815	1,200	1,862	—	12,495	8,680	20,104	16,289	19,228	18,028	5,398	4,198	3,953	2,753
豆粕	990	1,500	871	—	1,468	478	4,491	3,501	2,073	573	698	—	696	—
雑粕	120	—	2	—	46	—	52	—	—	—	—	—	—	—
プロテユース	1,950	500	150	—	133	—	1,665	—	1,338	838	465	—	485	—
合計	20,285	14,810	10,992	—	39,877	—	60,620	—	60,620	—	31,060	—	22,775	—

【備考】「大正8年支店長会議穀肥部報告」物産347より作成。

状況の連絡と売買の指揮命令の二点から確認しよう。

第一に、売越買越の報告については、穀肥部における売越買越限度の報告は「売越買越の報告」ハ兼テ打合セタル所ニモアリ店ニヨリテ殆ド完全ニ近く実行セラル、向モアレド大体ニ於テ未ダ徹底的ニ行ハレ居ラヌノ憾アリ」という本部からの説明にもあるようにきわめて不十分なものであった。したがって、全社的に見込商売を管理する業務

課も「各地ヨリノ報告ニ付キ本部ニテモ不明ノモノアル位ナルヲ以テ業務課トシテハ更ニ不明ノモノ多シ仍テ必要ナル書類ノCopyハ必ズ業務課ニモ送付サレタシ」という有様であつた。⁽⁶⁾ 前述のように見込商売は、業務課から部へ、部から営業店へという流れで管理されていたから、部の統括力が脆弱な状況は、見込商売管理の拡大の背景になつていたと考えられる。

穀肥部の統括力の弱さは、取引指揮命令についても散見される。すなわち、穀肥部では営業店間の葛藤が激しく、部がそれら店舗間の調整機能を十分に發揮できていない状況もみられた。シアトル・ニューヨーク店の葛藤については後述するので、以下では、大連支部と本部の葛藤について確認しよう。

一九年の会議では各支部間の引合の統一・改善について議論が行われたが、その席上、穀肥部大連支部参事の坂本庫助と丹羽義次の間で次のようなやり取りが行われている。⁽⁷⁾

坂本大連支部

哈爾濱、安東縣、牛莊ノ三店ハ従来仕入店トシテ本部ト直接引合セリ、此結果最近ニ於テ取扱高増加セシト雖モ其ノ成績面白カラザルモノアリ：今後重大ナル引合ハ本部ヨリ直接奥地へ発セスシテ凡テ大連支部長經由サレタシ

丹羽部長

坂本君ノ提案ハ昨年打合せ済ニテ或程度迄ハ実行出来ルモ實際上絶対的ニヤレバ商売ハ縮小スルノ外ナシ、蓋シ見込商売ヲヤリItogeヲ急グ場合ニ於テモ必ラズ責任者（大連支部長―引用者）ヲ經由スル事トセバ遂ニ商機ヲ逸スル恐アルヲ以テ之レハ適宜ノ調整ヲトル必要アリ

中国東北部の奥地買付について、大連支部と本店間に引合の主体をめぐる葛藤があつたことが知れよう。また、大豆油取引についても穀肥部本部から次のような説明が行われている。

本部内地売買ノ目的ハ實際ノ市況ヲ知ルニアリ：嘗テ大連店ニ於テハ本部ノ地売買品ニ對シ本部ハ僅カノ利鞘ヲ儲ケンガタメ大連支部ニテ苦心シテ買付ケセル品質良好荷造リ完全ナル荷物ヲ引渡シ反對商ヲシテ利益ヲ得セシムルモノト誤解セラレタルコトアリ又本部ガ内地ニテ買付セザランニハ更ニ割安品ヲ大連ニテ買付ケ得タルニト云フ非難ヲ屢耳ニセシ：神戸ニハ四十有餘ノ輸出商盛ニ思惑ヲ以テ先売先買ヲ試ムルガ故ニ相場ノ如キ變動極リナク時ニ大連ニ比シ著シク安値ヲ見セル場合アリ然シテソノ値段ヲ以テ相当纏レル數量買付得ルガ故ニ之等ノ割安物ハ可也反對商ニ取ラレザル様努メテ当社ノ手ニ収メ之ヲ欧州定期割安船腹ヲ利用シテ積出シ亦当地相場ガ需要地相場ヨリモ多ク昂騰セル場合ニハ之ヲ反對商ニ売り被セ以テ当社全般ノ商内ヲ助長シ利益ヲ挙ゲンコトニ努ムルヲ原則トセリ⁸⁾

大連支部と穀肥本部の葛藤は大豆油取引においても見られたのであり、穀肥部における統括の難しさを示している。こうした部の統括力は見込商売の管理だけではなく、見込商売の成否にも大きく影響する。一九一九年の穀肥部報告ではその点を次のように説明している。

本部ハ強氣方針ヲ以テ買ニ出デ居ルニ際シテハ得テ販売店ニテ得意先ヨリ買注文ヲ受ケラレ本部ニ売却ヲ強ラル、コト往々アリ本部ニテハ売度ク無キモ販売店ノ立場ヲ考慮シテ売込スルノ止ムヲ得ザル場合アリ而シテ本部ガ手持品売退キニ出タルトキハ各販売店ノ消化力ハ極メテ減縮セラレ居リ止ム無ク適當ノ場所ニ余程下値ヲ覚悟シテ売り逃ヲ策セサルヘカラズ結局見込ニヨリ儲ル場合ヨリモ損スル場合ノ方が比較的過大トナリテ相場ノ当リヲ充分ニ実現スルコト困難ナルハ想像ニ難カラズ：仕入店ハ仕入一方ニ偏セス《今一層販売能力ノ涵養ニ勉メラレ販売店ハ販売一方に偏セス》今一層買付能力ノ涵養ニ勉メラレ本部ノ見込方針ニ共鳴ノ出来ル様配慮アランコトヲ乞フ⁹⁾

仕入店と販売店の連携こそが見込商売を成功させる上で重要な要件であり、商品本部はそうした販売店間の調整を重要な機能とする組織であった。にもかかわらず「自己本位自店本位トナリ当社全体又ハ部全体ノ利害ヲ第二トシテ打算セラル、コト往々接触スル所ナリ」とされる同部の体質は、見込商売に関して大きな問題をはらんでいたといえよう。¹⁰⁾

以上をまとめると、穀肥部では支店統括機能が十分に機能しておらず、それが同部の見込商売に關して大きく二つの点で問題となっていたと考えられる。第一は、各営業店の売越買越限度の管理の問題、第二は見込商売を成功させるための仕入・販売店間の連携の問題である。こうした同部の組織の問題が、一方で穀肥関連商品における見込商売の大幅な拡大と限度超過に、他方で後述する紐育事件の背景に繋がっていたということができよう。

ただし、こうした見込商売の相対的規模の大きさと各営業店の自立性は、価格変動が激しく機動性を要求される穀肥部関連商品の取引上の性格によるところが大きかったのも事実である。しかし、穀肥部同様に価格変動が激しく売越買越業務の意義が大きい棉花部の場合、穀肥部とは対照的な部の性格を持っていた。たとえば一九一八年の会議で兎玉一造棉花部長は次のように述べている。

部員一同ハ其後益々意思疎通シ之ヲ数年前ニ比スレハ實ニ雲泥ノ差ニシテ殆ント完全ニ近キ部ナリト云フモ過言ニアラス、然レトモ部トシテ困難ナル点ハ部員ノ殆ント総ヘテカ棉花ノ如キ各自ノ方針ニ依リ進退出来サル商売ヲ厭ヒ、他ノ雜貨商内等ノ如キ自己ノ考ヲ以テ進退シ得ル仕事ニ従事スル事ヲ欲スル誠ニ寒心スヘキ事ナリトス、然シテ其実情ヲ見ルニ實際棉花部ニ於テハ相当高キ位置ニ居ルモノモ自己ノ考ニテ売買ヲ為スコトヲ得ス、終始一貫ノ方針ニ盲従スルノミナレハ之ヲ不愉快トシテ他ニ転動ヲ希望スルハ無理ナキ処ナリトス⁽¹¹⁾

棉花部では「終始一貫ノ方針ニ盲従スルノミ」で却って部員の士気が落ちるとされているが、「自己本位自店本位」に活動するとされる穀肥部とはその様相を大きく異にしていることが知れよう⁽¹²⁾。棉花部の場合、大戦ブーム期以前にはすでに大阪支店（本部）およびボンベイ支店（支部）を中心に専門的人材層が形成されるとともに、本部・支部間の人事異動も行われており、統合化された部内で蓄積された人材は、後に東洋棉花に引き継がれた⁽¹³⁾。穀肥部の組織的特性は商品属性によるものばかりではなかったのである。

2 豆油取引の失敗―紐育事件

以下では部の支店間調整機能の欠如が見込商売の失敗に繋がったケースとして、大戦期三井物産における豆油取引の失敗の事例を検証しよう。この豆油取引の失敗は当時、紐育事件と呼ばれており、武田晴人氏の先行研究でその内容が紹介されている。¹⁴ 同論文によれば、「大連事件」に際して、古河商事の旗売りを買交渉した物産穀肥部長（丹羽）が一九二〇年三月末に「貴社大連事件ニツキ中々大事件にして御心配のことと想察ス、弊社においても前に紐育事件在リテ苦シキ経験ヲ嘗タル所……」と説明したとされるものである。この事件を古河の内部資料では別の箇所でも次のように説明している。¹⁵

欧州大戦休戦当時三井物産会社紐育支店ガ鉄油類ノ大思惑売買ニテ大蹉跌ヲ来シタル事件アリ後ニテ查明セル所ニヨレバ該支店ニテハ油類ノ世界ノ産額ノ十倍ニモ相当スル数量ノ買占メヲナシ居レリト云フヲ以テ今ニ及ンデ財界ノ一話柄トナス蓋シ浅野ノ銀売買モ之ニ類スルモノアリ…

後述のように、大量の買持が行われていたのは事実であるが、買占めの主体を紐育店としている等、上掲引用文は事実と若干異なる。しかし、当時、三井物産紐育支店における「油類ノ大思惑売買ニテ大蹉跌」という事実が「財界ノ一話」となっていた証左となる。

【三井物産における満州大豆油取引】

では、具体的に三井物産の豆油取引の状況を確認しよう。豆油は、大戦前には欧州、特にベルギーを主たる需要先としていたが、大戦によって商売が途絶し、一九一四年末に暴落することとなった。しかし、欧州搾油業の萎縮と米綿減収による綿実油の代用品として需要が拡大した結果、アメリカ向けの需要が拡大することとなった。第5表でも明らかのように特に一九一七年春以降、アメリカ綿作収穫の悲観予測とともに取引が活発化しており、一七年上季にはアメリカ

第5表 満州豆油輸出高推移

(単位 米噸)

	1916年下半季			1917年上半季			1917年下半季			1918年上半季			1918年下半季		
	總高 (A)	三井物産 (B)	B/A (%)												
日本	11,807	1,653	14.0	15,415	288	1.9	3,539			2,496			2,289	2	0.1
欧州	23,900	2,500	10.5	2,452					75				2,044		
中国	898			2,440			356		158				19		
台湾・朝鮮	9			3			1								
アメリカ	7,688	6,035	78.5	35,921	29,458	82.0	51,090	33,895	66.3	94,818	49,343	52.0	104,683	82,617	78.9
露領	123														
大連	72														
合計	44,497	10,188	22.9	56,231	29,746	52.9	54,986	33,895	61.6	97,547	49,343	50.6	109,035	82,619	75.8

〔備考〕 前掲「大正8年支店長会議穀肥部報告」72頁付表より作成。

かが欧州、日本を抜いて最大の輸出先となったのである¹⁶⁾。こうした状況を受けて、一九一八年上半年より大豆油は穀肥部担当商品としてその引合を統一することとなった。その後、欧州製油事業の萎縮に伴い欧米（特に米国）における工業用・食料品用需要が、菜種油、綿実油、落花生油、桐油、カストル油、椰子油、亜麻仁油等にまで拡大したことを受け、仕入店である東アジア店舗と欧米店舗との引合調整のため植物性油類も穀肥部担当商品に組入れられた。こうした取引の拡張を受けて、第1表に見られるように油脂類は一九一九年には取引全体の七割以上を占めるまでに成長することになったのである。大豆油は大戦期の三井物産の商品取引を代表する一つであったといえよう。

しかも、第5・6表にみるように三井物産は、満州大豆油の対米輸出取引において常に五割以上を占める圧倒的地位を有していたのである。

第6表 商社別大豆油積出比率

	1918.5-10		1919.11-4	
	取扱高(函)	構成比	取扱高(函)	構成比
三井	1,511,840	61.6	649,874	59.7
日清	487,020	19.8	40,000	3.7
鈴木	345,100	14.1	40,301	3.7
内外貿易	7,000	0.3	20,000	1.8
久原	6,000	0.2	14,500	1.3
浅野	22,000	0.9		0.0
中井	13,500	0.6		0.0
増田屋	2,000	0.1		0.0
小寺			163,945	15.1
その他	60,060	2.4	115,160	10.6
合計	2,454,520	100.0	1,088,780	100.0

【備考】 前掲「大正8年支店長会議穀肥部報告」66、68-9頁より作成。

【シアトル店における見込商売の拡大】

ところで、大戦末期から戦後にかけて、大豆油の商況は不安定な状況で推移した。すなわち、一八年下半年の好景気から一九年上期に「終始市況ノ一大不安期」となり、一九年下期に「戦時中ヲ凌駕セル平和初期ノ熱狂景氣ヲ出現」するものの各種政策介入により「豆油ノ前途ハ楽、悲両觀ノ迷路ニアリ」とされる状況にあった。⁽¹⁷⁾ こうした時期に三井物産では北米店を中心に見込商売が拡大していくことになった。

一九一八年から一九年にかけて穀肥部は買越限度を大幅に超過して見込商売を活発化させたことを前述したが、実は、その見込商売の大半は一八年頃より活発化した大豆油及び雑油であった。この点を第7表から確認してみよう。一九年四月時点の三井物産全体の買持額一億六千万の

うち、穀肥部の買持額は六千万円強と全体の四割弱を占めたが、こうした巨額の穀肥部買持の大半は、大豆油と雑油の買越であった(五割から六割前後)。そして第8表に見るように、この巨額化した大豆油・雑油の買越の八割から九割が桑港支店の管轄下にあるシアトル出張員の買越分であった。

シアトル店は大豆油の見込分与限度三万函に対して四〇万函、雑油は同じく五〇〇トンに対して二万トン以上の買越という大幅な限度超過にあったのである。一出張員(二〇名前後が配属)ながら三井物産の経営を左右するほどの買越を行うという特殊な状況下にあったことが知れよう。

では、なぜこれほど大量の買越がシアトル店で容認されたのであろうか。こうした見込商売拡大の背景に大戦期の豆

第7表 穀肥部における見込み商売の拡大

(単位 円)

	買越(A)	豆油(B)	雑油(C)	BC/A
1918 4	10,991,717	4,361,673	1,862,054	56.6
10	39,877,263	12,364,106	12,494,736	62.3
1919 1	60,619,635	17,265,773	20,104,067	61.6
4	61,498,899	11,169,238	19,227,768	49.4
7	31,060,258	13,599,656	5,397,526	61.2
8	22,757,322	5,528,783	3,935,312	41.6

[備考] 前掲「大正8年支店長会議穀肥部報告」より作成。

第8表 シアトル店の見込み商売の拡大

(単位 函、ト)

		買越数量			シアトル分(B)	B/A
		最高	最低	平均(A)		
1918 上	大豆油	308,000	11,010	175,800	?	?
1818 下		730,409	181,197	374,134	316,000	84.5
1919 上		1,019,802	624,002	841,642	715,000	85.0
1919 5			403,772		396,041	98.1
9			145,290		145,290	100.0
1918 上	雑油	3,248	392	1,753	?	?
1818 下		20,605	1,217	6,335	4,000	63.1
1919 上		35,593	21,511	31,167	28,400	91.1
1919 5			23,431		22,493	96.0
9			3,574		3,206	89.7

[備考] 前掲「第2回穀肥部打合せ議々事録」より作成。

油取引におけるシアトル店の位置づけを知る必要がある。すなわち、大戦期に主力商品となった大豆油取引の拡大は、シアトル店の備船活動による功績が極めて大きかった。たとえば、一九一八年の支店長会議で丹羽は大豆油取引がシアトルで拡大した理由を次のように説明している。

紐育方面ニハ従来日本船舶航行シタリシニ、戦局ノ進ムト共ニ巴奈馬經由困難トナリ、運賃モ割高トナリ、又紐育市場ニテ油ヲ内地ニ輸送スル鉄道連絡余リ便利ナラス、然ルニ「シアトル」ハ紐育ニ比シ此点ニ於テハ便利ナル地歩ヲ占メ、又「シアトル」ニ在ル当業者カ多少進取的ナ人ナリシ為メ、油商売ヲ「シアトル」ニ引付ケタキ考ヨリ油ノ荷揚ニ必要ナル設備ヲ早速完成セシメタルカ、此必要ナル設備ノ完成ハ植物性油商売ヲ「シアトル」ニ集中スルニ至リシ原因ニシテ、他面ニ於テハ「シアトル」店カ船舶部ヲ離レ自カラ雇船ヲ有シ豆油ノ運搬ニ便利ヲ計リタルコトモ其一原因トナリタリシナリ⁽¹⁸⁾

シアトル店では大戦期に備船活動を活

発化させており、その最盛期には二四、五隻をチャーターしたといわれ、利益は一千万円にも上ったとされる。判明する一八年七月時点でもシアトル店は一五隻、一二万二千トンの手持船腹を保有しており、船舶部の手持船、一六万三千トンに匹敵する規模を有する輸送主体となっていたのである¹⁹。

しかし、シアトル店の買持額は、全社的に見込商売が抑制される一九一九年五月から九月にかけて急速に縮小することとなった。では、シアトル店の大豆油の大量買持は失敗であったのか。シアトル店の首席であった石田礼助は回顧録でこの間の事情を説明している。石田の説明の要旨は次のごとくである²⁰。

すなわち、ニューヨーク支店がプロダクター・アンド・ギャンブル社に対して旗売りを行ったが、見込みがはずれ二千万円近い損失を発生させた。そこで、シアトル店の買持品を安価に提供して売り埋めて、ニューヨーク店の損失を軽減した結果、最終的な損失が二、三百万円となったというのである。石田は合わせて、これらの処理を本店に相談せず、独自の判断で行ったと述べており、最終的にはシアトル店を追われたと説明している。しかし資料上、紐育支店の売越は判明しない。

ただし、石田の説明通り、シアトル主張員首席であった石田は、一九一九年三月二六日付で帰朝を命じられ、本店未所属となっており、併せて瀬古孝之助紐育支店長も同日付で帰朝を命じられ本店未所属となった。また、これら異動の結果、シアトル出張員主席は永島雄治桑港支店長が兼務し（後に鹽田良温桑港支店長代理が就任）、紐育支店長には取締役であった小林正直が就任した。

なお、瀬古と石田はその後参事を経て瀬古は二〇年に生糸部長、二一年に倫敦支店長に就任、石田も二一年には孟買支店長に就任する²¹。

さて、石田の回顧を事実とした場合の問題点としては次の二点が指摘できる。第一は、シアトルと紐育が異なる相場

取引を独自に行っていた点である。第二は、最終的な取引の処理に部が関与できなかった点である。

第一の点を理解する上で、紐育事件と前後して進められていた紐育支店とシアトル店・桑港支店の豆油取引の引合に關する社内調整の動向を理解する必要がある。一九年十月の「穀肥部打合会議」においてニューヨーク支店の平井は次のような発言を行っている。⁽²²⁾

種子、雜穀類ハ紐育ヲ中心トシテ Operate セリ、西部 Boston、Chicago ヲ中心トシテ Operate セラレ居レリ、紐育ハ Offer ヲ受ケテヨリソレニ種々ノ経費ヲ入レ Offer ヲナスガ桑港ニテモ同様ニ Offer ヲナシ居レリ：同ジ三井デアリナガラ如此異ナル Offer ヲ出ス事ニナルヲ以テ Buyer カラ其電信ヲ突キ付ケラレテ談判セラル、時ハ高イ方ハ非常ニ困ル事アリ、之ヲ避クル為メ、紐育、沙都、桑港三店間充分ノ打合ヲ為サマルベカラズ

すなわち、ニューヨークとサンフランシスコでは引合が区々に行われるために取引上不利な状況が生じることがあり、シアトルを含めた三店間の調整を図る必要があるとしている。

特に豆油に關しては、従来シアトル店が主導しており、ニューヨーク店との摩擦が大きくなっていったと想像される。

事実、一九年九月に行われた米國各店打合會議では、下記引用文にあるように豆油の取引に關して、その引合をニューヨーク店に集中する旨が定められることになった。⁽²³⁾

同商品（油脂）ノ消費者ハ市俄古以東ニ散在シ、紐育店カ従来モ出来得ル限り仲買人ヲ廃シ直接消費者ヘ売約シタルカ、其數量ハ遙ニ沙市出張員カ仲買人ヲ使用シ売約シタル數量ヲ凌キ且ツ得意先トノ關係モ密接トナレリ、加之海運界ノ趨勢ハ巴奈馬經由紐育直航敵ニヨリ輸入スル方、現在ノ沙市經由大陸横断鉄道便ニヨルヨリモ便利トナルニ至ルヘキヲ以テ、紐育店ヲ油脂商内ノ主店ト定メ、仕入販売双方共紐育店ニテ取扱ヒ、従来沙市ノ商務ヲ紐育ニ移ス事トス

豆油落花生油椰子油其他植物性雜油モ亦沙市及桑港ニテハ一切仕入店ト直接引合ヲナサマル事ヲ原則トスルヲ以テ、両店ハ今後 Local ノ需要アル場合ニハ引合アル毎ニ紐育店ト打合セノ上指図ヲ受ケ売約スル事

紐育事件の背景には、一九年下期の相場が硬軟微妙な状況下において、豆油取引の主導権をめぐる葛藤が存在したものである。最終的には、両店の相場見込みが異なった結果、リスク分散となったものの、それら店舗間調整に穀肥部はまったく関与できなかったのであり、根本的には穀肥部のもつ支店統轄機能の弱さゆえに生じた事件であつたといえよう。²⁴⁾

- (1) 穀肥部「第二回穀肥部打合会議々事録」一九一九年九月（米国立公文書館所蔵資料）。
- (2) 以下、穀肥部の見込商売の方法については、同右、二八〜三六頁。
- (3) 前掲「第七回支店長会議々事録」三四二頁。
- (4) 業務課報告によれば、一九年四月時点での買持限度は七九四六万円、実際買越額は一億六〇〇〇万円で、限度超過額八〇五四万円の超過となる。商品別の買持限度超過額は、穀肥四四〇〇万円、砂糖一〇七万円、機械一〇〇万円、石炭二九〇万円、木材二八〇万円、烏龍茶四三・七万円、護謨二八〇万円、燐寸・セメント・薬品・染料・缶詰・食料品一二〇〇万円とされる（前掲「第七回支店長会議々事録」三三九、三四二頁）。なお、穀肥部の買持超過額は「第七回（大正八年）支店長会議穀肥部報告」資料から計算できる数値では四八三八・三万円であり、四四〇万円の誤差がある。
- (5) 前掲「第二回穀肥部打合会議々事録」三〇頁。
- (6) 同右、三八頁。
- (7) 同右、八七〜九〇頁。
- (8) 同右、一〇〇〜一〇二頁。
- (9) 「支店長会議穀肥部報告」一九一九年九月、物産三四七、九一頁。売越買越が効果的に行われるために仕入地と販売地間の協調が必要という点については、一九二〇年の会議において業務課次長も以下のように同様の趣旨の発言を行っている。仕入販売両店協調ニ関シ注意ヲ請ヒタキハ、売買越ノ「オペレーション」ハ……之ヲ仕入店ニ於テ為ストセハ動モスレハ販売地ノ事情疎通セサル為メ独断的ニ判断ヲ為シ往々ニシテ其結果面白カラサルコトアリ、特別ノ場合ハ別トシテ原則ト

- シテ販売地ヲ中心トシテ為ス方得策ト考フ、併シ各関係店ニ於テ充分意思ノ疎通ヲ為シ得ハ此弊ハ矯正シ得ヘシト考フルヲ以テ、此点モ充分考慮ノ上品物ノ性質其他ニ依リ売買越ノ「オペレーション」ヲ孰レニテ為スカ充分打合ヲ為ス必要アルヘシ（前掲「第八回支店長会議々事録」六一六頁）
- (10) 前掲「支店長会議穀肥部報告」九五頁。
- (11) 前掲「第六回支店長会議事録」六七～八頁。
- (12) 森川英正氏は棉花部独立の背景として棉花取引の投機性と併せて、同部の支店に対する統括力という組織的要因を指摘している（森川、前掲書、二九〇頁）。
- (13) 一九一五年七月時点における棉花部本部の人員三八名中、十年以上の異動を分析可能な十三名で見ると、棉関連部署に五年以上の在籍を確認できる人員の比率は八四・六％であり、二箇所以上の部署（ボンベイ支店や天津支店、上海支店、牛莊支店等々の当該掛）を経験した人員の比率は七六・九％であった（拙稿「戦前期三井物産の人材形成―部・支店における人事異動を中心として―」『専修大学経営研究所報』第一三三号、一九九九年、一五～一九頁）。ただし、同稿では穀肥部の事例を検討していないため、右記の数値をもって棉花部の集権性の強さを強調するには一定の留保が必要である。今後の課題としたい。
- (14) 武田晴人「古河商事と『大連事件』」『社会科学研究』三三卷二号、一九八〇年。
- (15) 『大連事件顛末調査』前篇第五冊（東京大学経済学部図書館所蔵資料）。
- (16) 本店業務課「戦前戦時物価高低概説」大正七年、物産三三七―二。
- (17) 前掲「支店長会議穀肥部報告」六四～七一頁。この間の商況を概説すると次のようであった。すなわち、一九一八年下季に米国参戦、綿作柄悲観、綿実油公定値段制等により需要が逼迫するとともに、米航運賃が暴落するが、物産は備船を拡大して取引を積極化した。その後、一九一八年末から一九一九年二月にかけて、休戦に伴う軍事用油脂需要の不振から需要が一時減退し、その後、一九一九年三月より大手筋安値を好機として取引が活発化することとなる。さらに五月に入

り「欧州大陸殊ニ和蘭、白耳義ハ買氣猛烈ニシテ東洋産各油類（食用油）全産額ヲ揚ケテ之レヲ吸收セントスル未曾有ノ大盛況ヲ呈シ一方米國ハ鉄道運賃率低減、米綿植付反別減少等ノ好材料ニ依リ買氣増進シ、欧米共ニ先行益々樂觀セラレ産地又連日暴騰」し、物産は積極買ひ方針で攻勢することとなった。しかし、異常な騰貴にイギリス政府の油類の公定値段制をはじめ欧州各国政府の制限政策が実施され、市況は沈静化することとなった。

(18) 前掲「第六回支店長会議事録」二〇七頁。翌一九九一年の「第二回穀肥部打合会議」でも「(豆油の)運賃問題ニ付テハ従来ノ引合ノ多クハF.O.B.大連ノ条件ニテ之レニ対シ沙都店ニテ廻船シタル」とされており(一〇五頁)、シアトル店に取引上の重要性は明らかである。

(19) 前掲「第六回支店長会議事録」三二三〜四および三二七頁。

(20) 三井物産株式会社『回顧録』一九七六年、一一九〜一二〇頁。

(21) 『第十九回事業報告書』一九一九年上期、一〇一頁、物産六一五―一三および「社報」第六七号一頁、「同」一〇一号一頁、物産四二―一〇。なお、石田はこの後もニューヨークの錫取引等、スペキュレーション商いにおいて社内では活躍することになる。

(22) 前掲「穀肥部打合会議事録」九三頁。

(23) 『横浜市史II(資料編六―北米における総合商社)』一九九七年、二五〜二六頁。

(24) なお、住友がこの時期、住友商事設立計画を鈴木馬左也の決断で断念した事実は有名であるが、その根拠となったのが紐育での大島堅造から貿易は生易しいものではないという意見であったとされる。鈴木は欧米視察が紐育事件と重なる時期にあり、古河の内部資料にあるように紐育事件が「財界ノ一話」になっていたとすると鈴木は判断材料になった可能性も指摘できよう。

三 石炭部の見込商売

では次に石炭部の見込商売の状況を確認してみよう。石炭部の見込商売については、鈴木邦夫氏が見込商売の事例分析として取り上げている。先行研究の内容を確認すると、石炭では、一九〇〇年前後から集荷に際して一手販売を補完するため買取措置（先物買約定、打切勘定）が行われた。一九一一年には一手販売と買取措置を結合させたプール制が実施され、集荷量の確保を基盤として、販売市場での支配力の強化が達成された。その後、一七年一〇月のプール炭解散によってあらたに売越買越限度の設定が求められ、一九一八年四月以降、売越買越限度が設定されたとされる。⁽¹⁾以上の先行研究の成果を踏まえた上で大戦期における石炭部見込商売の動向を検討してみよう。

まず、先行研究で不明とされた、大戦期の石炭部売越買越限度の推移を第9表から確認してみよう。石炭部の場合、売越買越限度は当初から数量、金額両面で規定されていたが、集荷面での役割が大きいため売越七九万円に対して買越五九〇万円と買持限度が多く設定されていた。その後、その限度額は、二〇年にかけて縮小している。⁽²⁾また、同部では、石炭部本店が与えられた限度を各店分与という形で配分しており、売買越の責任は部が負い、各店は月一回本部に報告し、石炭部が取りまとめて本店に報告という形式であった。⁽³⁾

【買付炭の見込商売】

次に石炭会議議事録から判明する限りにおいて石炭部の見込商売の展開を追ってみよう。

一八年にかけて石炭部では買持の必要性が増大したが、その理由はプール炭の解散に伴って低下した取扱炭のシェアを買付炭で補う必要性がでてきたためであった。

第9表 石炭部における見込み限度

	1918. 4~1919. 4				1919. 5~1920. 4				1920. 7~			
	売越限度		買越限度		売越限度		買越限度		売越限度		買越限度	
	数量 (千噸)	金額 (千円)	数量 (千噸)	金額 (千円)	数量 (千噸)	金額 (千円)	数量 (千噸)	金額 (千円)	数量 (千噸)	金額 (千円)	数量 (千噸)	金額 (千円)
石炭部	60	790	490	5,900	56	700	400	5,900	56	800	356	5,000
本部					27	337.5	111	1,388				
門司					2	25	150	1,875	24	355.3	265	3,710
東京					5	62.5	10	125	5	71	10	140
横浜					—	—	—	—			3	42
名古屋					2	25	5	62.5	2	29	5	70
大阪					5	62.5	10	125	5	71	2	28
神戸					2	25	5	62.5	5	71	2	28
長崎					1	12.5	10	125	1	14.2	10	140
三池					1	125	5	62.5	1	14.2	1	12
京城							1	12.5			2	24
台北					1	125	10	125	1	14.2	1	8
香港					5	62.5	30	375	5	71	20	280
上海					5	62.5	30	375	5	71	20	280
漢口							5	62.5				
青島							10	125	2	29	7	84
芝罘							3	37.5			1	14
馬尼刺							5	62.5			2	40
新嘉坡・甲谷他											5	100

【備考】 1. 「(大正8年9月) 石炭会議々事録」および「(大正9年9月) 石炭会議々事録」(RG13)より作成

2. 19年5月~の限度については、売越は3ヶ月、買越は3ヶ月25万円、半年10万円、1年5万円の期間の制約が設定されている。

一八年九月に開かれた社内会議で渡辺四郎門司支部総務掛主任は次のように発言している。

(プール解散に伴う) 取扱高減少出炭減少ノ補充策ハ要スルニ買付炭ノ問題ニ帰着スベク田川炭ノ如キ石炭ノ買付ハ困難ナレドモ其他ノ石炭ハ買付容易ナリト信ズ：今年ノ吾々ノ買付炭ハ非常ニ安値ニ買付ケ販売店ヘモ安ク提供シタルヲ以テ、販売店ニテハ定メシ利益ヲ揚ゲ得ラレタル事ト信ズ、只当社ガ買付炭ヲ為ス事ニ付坑主ノ考如何ト云フニ物産ハ委託炭ハ口銭少キ為メ利益アル買付炭ノミカヲ入レ委託炭ノ取扱ヲ後廻シニスル傾アリトノ不平ヲ抱ケルモノ、ノ如シ

買付炭はプール制解散以前から行われていたが、解散に伴って仕入拡大の目的からその意義が大きくなっていったのである。ただし、三井物産の買付額が大きくなると炭

価の騰貴が危惧されるため、仕入店にはその点を留意するよう指示がだされている。また発言では、委託炭に比して、買付炭の利益が大きい点も触れられている。⁽⁴⁾石炭部の場合、こうした見込商売が仕入店、販売店間の調整の結果、行われていた点が特徴的である。渡邊の別な箇所での発言を挙げよう。⁽⁵⁾

門司ニテハ販売店ヨリ入用高ノ報告ヲ得、若松ヨリハ出炭ノ報告アリ、而シテ販売店ノ入用予想ニハ掛値アルヲ以テ当方ニテ更ニ之レヲ内地海外ニテ査定シ其ノ結果不足ト見タル時始メテ買付ヲナス、従ツテ販売店積取ニ過不足アル場合ニテモ門司貯炭ハ案外ニ平均シ正鵠ヲ得居ルナリ

買持の売残りのリスクは仕入・販売店間の調整により需給を予測することで回避されており、石炭部の場合でも部による支店間の調整が見込商売の成否に大きな影響を及ぼしている点を確認できよう。

しかし、全社的に見込商売が拡大した一九年には石炭部でも見込商売が拡大し、四月末時点で二九〇万円の限度超過が報告されている。⁽⁶⁾一九年四月末までの買越限度が五九〇万円であったから八八〇万円の買持であったと考えられよう。プール炭の解散に伴う集荷機能の強化のための買付炭が不可欠であったとはいえ、石炭部の場合でも全社的な見込み商売の拡大という事態から無縁であったわけではなかったのである。

こうした動向を受けて、一九年九月の石炭会議では武村常務が買付炭による見込商売を戒める発言を行っている。

買付炭ニ付テハ一千万円ノ⁽⁷⁾買付アリ到底本店ニテハ持ツ能ハズ今迄其ノ⁽⁷⁾買付ヲ持チ居リシハ知ラザリシガ為ナリ、又炭価ガ先高ナリシ為損失ナカリシモ之ハ危険ナリ、上等炭ハ買付差支ナカルベキモ實際ハ委託炭ノミニテ行クガ本店ノ意見ナリ、若シ買付セザレバ商内出来ズトアレバ之レ物産ノ商内ノ性質ニ反スルモノナル故石炭商内ヲ止メルヤモ知レズ；必要ナル買付炭ハ止ムヲ得ザレドモ買付ニヨリ儲ケントスル事ハ断ジテ廃止致シ度シ⁽⁷⁾

武村常務は別の箇所で「手持ヲシテ儲リ居リナガラ売惜ム事アリ；売ルベキ時売ルベシ」とも述べており、石炭部で

も投機的利益を追求する状況が見られたのである。しかし、同会議が開催された一九一九年九月時点では、石炭部の売越買越額は売越額で二万二一七九トン（限度使用率四〇％）、三七万九七四九円（同五四％）、買越額で二五万五〇三九トン（同六四％）、四一二万一三二七円（同七〇％）と、三ヶ月で五〇％以上（四七〇万円）の買持を処分し、許可限度内の取引に復している。⁸⁾ 石炭部の見込限度超過は短期間であつたと推察される。

しかし翌二〇一九年九月の社内会議になると買付炭に対して積極的な発言が見られるようになり、武村常務自身、買付炭の拡大を推奨する発言を行うことになる。以下では上海支部高橋と武村の発言を挙げた。⁹⁾

高橋敏太郎 上海支部

従来石炭ハ余リニ安全ナル商売ト信ゼラレ居レリ即チ自ラ危険ヲ追フコト少ク鉱主ノ委託ヲ取扱フモノ多カリキ而シテ鉱主ヨリノ口銭少ク之ニヨリテハ収支相償ハズトセバ此ノ口銭ヲ増加セシムルカ又ハ今ヨリ更ニ多クノ買付炭ヲ取扱フコトニセザレバ駄目ナリ石炭売買買越期間ヲ三ヶ月位ニ短縮シテ危険ヲ軽減シ以テ今後ハ委託炭ト買付炭トヲ半々位ニ取扱フコトヲ許可セラレテハ如何

武村常務取締役

今物産ノ石炭取扱高二就テ全体ヲ五、一〇〇、〇〇〇噸トシテ其内委託ハ三分ノ二トシテ三、五〇〇、〇〇〇噸其他買持一、六〇〇、〇〇〇噸トナルガ之ヲ今後ハ半々位ニシテハ如何即チ半分ハ純委託トシ其他ヲ買付及ビ半委託（打切委託）ニ当ツルモ一法ナリ

委託取引が一般的と思われる石炭部でも見込商売拡大への要求は大きかったのであり、石炭部ではそのコントロールを重要な課題としていたのである。

この時期石炭部の見込商売の実績が不明なため、その動向を知りえないが、全社的に見込み限度の遵守が徹底され

第10表 見込み商売の利益（1920年上半季）

	売越買越		取扱高に占める比重%	利益金額(円)	利益に占める比重%
	取扱高(噸)	金額(円)			
横 浜	5,238	174,889	7.4	22,980	17.8
大 阪	1,072	27,240	0.2	3,832	1.4
門 司	448,152	8,514,888	15.1	400,404	31.4
長 崎	31,676	756,862	11.4	72,486	39.6
青 島	14,244	353,550	6.5	7,581	9.1
上 海	47,064	1,059,524	23.3	138,738	40.0
合 計	547,445	10,886,953	13.4	646,023	32.9

【備考】 前掲「(大正9年9月)石炭会議々事録」社内会議, 38~39頁より作成。

た時期であったから大幅な限度超過があったとは考えがたい。実際、同会議における田村本店調査課長の「売買越二付
：報告ト実際数量トハ常ニ一致シ居ルヤ」との問いに対して、「石炭部長は「一致シ居レリ」と発言しており、同じく
「従前ハ各支部ノ売買越ニシテ本部ノ承認ヲ得ザルモノアリシヤニ思ハル如何」との問いにも「最近無シ」と返答して
いる。¹⁰⁾

また、第9表の各店分与限度をみる限り、石炭部の場合、買持の主体は本部・門
司に集中しており、二〇年にかけてその度合いは強くなっている。また、各店分与
も固定ではなく、若干ではあるが年度で弾力的に運用されている状況が見て取れる。
すなわち、石炭部では、重要性を増す買付炭の管理に際して、仕入販売店間の情報
をもとに見込商売を本部に集中させつつ、必要に応じて分与限度を調整することで、
営業店の売越買越をコントロールしていたと考えることができよう。

以上で検討したように穀肥部と石炭部では見込商売の展開に違いが見られた。そ
れら相違には取扱商品の性格が影響していることはいうまでもない。しかし、石炭
部にとって見込商売を拡大しようという誘引が小さかったわけでは決してない。最
後に石炭部における見込商売の利益を第10表から確認してみよう。比率は各店決算
高に占める見込商売利益の比重である。二〇年上半季だけの数値であり、他の年度と
の比較が必要だが、総じて主要店の利益額に占める見込商売の比重は大きく、三〇
%から四〇%を占めている。

すなわち、投機的取引拡大の誘引は石炭部でも見られたのであり、そのコントロ

ールは部の重要な機能であったといえよう。

- (1) 前掲、鈴木論文、六二～六八頁。
- (2) 一九二〇年七月から二一年七月までの売越買越限度額については、第八回支店長会の報告では売越数量が七万トン、金額百万円とされており（前掲「第八回支店長会議議事録」六一八頁）、第九表と異なっている。
- (3) 「大正八年九月石炭会議々事録」社内会議、五一頁（米国立公文書館所蔵資料）。なお、石炭部の分析に際しては石炭会議々事録を多く利用したが、同会議は一般会議と社内会議で構成されている。
- (4) 「大正七年九月石炭会議々事録」社内会議、一七頁（米国立公文書館所蔵資料）。
- (5) 同右、二〇頁。
- (6) 前掲「第七回支店長会議々事録」三三九、三四二頁。
- (7) 前掲「大正八年石炭会議々事録」社内会議、一五頁。
- (8) 同右、五二～五三頁。
- (9) 「大正九年九月石炭会議議事録」社内会議三五～三六頁（米国立公文書館所蔵資料）。この他、北村敏台北支部代理も「買付炭ノ限度ノ拡張ヲ希望シ居レリ」（三五頁）と同様趣旨の発言をしている。
- (10) 同右、三九頁。

むすび

最後に冒頭でふれた二つの課題を整理しよう。

第一に大戦期の見込商売の動向について。三井物産では、第一次大戦期に売越買越限度の営業店への委譲が行われた結果、本店業務部の審査監督能力を超えて、各営業店の見込商売が急速に拡大した。その結果、売越買越限度は有名無実化する結果となったのである。こうした事態を受けて、売越買越限度の改正が行われ、部制度を軸とする売買越管理主体の整備や数量・金額両面からの管理等、見込商売管理制度が整備されていくこととなった。三井物産の場合、このような見込商売に関する制度が、一九一九年以降大幅に整備されたことで、二〇年恐慌に伴う商社会社の破綻が相次ぐなか、同社の損失を相対的に軽微なものにしたと思われる。

こうした大戦後の投機的取引の抑制に向けた制度作りは三菱商事でも行われていた。大戦ブームを乗り越えた商社は、投機的取引の再発防止に向けた取組みを進めていったのである。

第二に、部制度と見込商売の関連について。部制度は、仕入・販売店の調整により見込商売を有効に機能させる上で、各営業店の売越買越をコントロールする上でも、重要な管理機構として機能した。本論では、大幅に見込限度を超過させるとともに豆油取引に失敗した穀肥部のケースと、買付炭を積極化しつつも買持のリスクをコントロールしようとしていた石炭部のケースを取り上げた。両部に見られた見込商売における成否の相違の要因の一つとして、部の統轄機能が指摘できる。見込商売の管理には各営業店間の引合の調整や報告の徹底が重要な要素となるが、部の支店統轄機能が脆弱な穀肥部の場合、その調整や徹底が十分に図れなかった。穀肥部では商品特性も見込商売の管理を難しくする要素ではあったが、棉花部と比較した場合、必ずしも商品特性にのみ還元できない難点を抱えていたといえよう。なお、各部統轄機能の相違の要因が新たな問題となるが、それら論点に関しては今後の課題としたい。

大戦期に慎重な経営方針をとったとされる三井物産でも、各営業店のコントロールを誤れば、投機的取引が横行する土壤があり、その点では他の商社と大差はなかった。筆者は別稿において、一九一〇年代における三井物産と三菱商事

の部制度について、人材形成の観点から分析し、大戦ブーム期に営業の急速な拡張（人員急増）と部制度の形成を同時に進めるなかで、必ずしも十分な部制度を形成できなかった三菱商事に対して、三井物産では、大戦前に人材面で実質的な機能をもった部制度が確立されていた点を検討した。^①大戦期に創設され、大幅に事業を拡張した穀肥部のようなケースを例外として、三井物産では相対的に部制度が確立しており、そうした組織面での違いが、商社ブームと破綻の最中であって、他社と異なる三井物産の優位性の一つとなっていたと言えるのではないだろうか。

（1）前掲「戦前期三井物産の人材形成」および拙稿「三菱商事成立期の人材形成―職員の変動を中心に―」『社会科学年報』第三五号、二〇〇一年。三菱商事の場合、大戦期は部制度形成の過渡期にあたり、創設された部は商事創立以後に登場した人材によって多くを占められていた。営業部時代以来の長期在籍者は、拡張する営業拠点の中核的人材として拡散する傾向にあり、体系的に部制度を整備する環境にはなかった。

【付記】

本稿作成に当たって、三井文庫の研究会および問屋・商社史研究会において報告の機会を得て、貴重なコメントを頂戴した。また、中村尚史大学院ゼミにおいて、商社史に関する論点整理で貴重な示唆を得た。由井常彦先生、麻島昭一先生、吉川容先生を初め、コメントを頂戴した方々に記して感謝したい。