

三井物産における独立採算制の精緻化と 商品部での運用の内実

鈴木邦夫

はじめに

I 独立採算制の精緻化過程

II 商品部の設立と独立採算制

おわりに

はじめに

戦後の三井物産は一九五九年（昭和三四）二月の大合同による成立から、少なくとも二〇〇四年三月までの四五年間、自社の営業組織の特徴を「部店独算制」と表現していた。^①この「部店独算制」の内容は、第一に、さまざまな商品部（商品別の事業本部を含む）と支店（現地法人の形態を含む）を独立採算制で運営していること、第二に、商品部と支店が上下の関係ではなく、並置された関係にあり、商品別組織と地域別組織が並存していることである。このような組織的特徴は一九四七年一月に解散された（旧）三井物産から引き継いだものである。すなわち（旧）三井物産の解散

時点で見ると、同社は「部店独算制」組織となっていた。

ただし、一八七六年（明治九）会社設立の初期からこのような組織だったわけではない。予め結論を先取りして説明すると、会社設立時から店（支店・出張店・出張所）という独立採算制単位があり、その後、一八九五年（明治二八）に本店内の営業部門（各営業セクション、のち営業部）が独立採算制単位となる。

ここで念のため、まず商社の独立採算制とはどのようなものか、および独立採算制の下で商品の取引がどのようなおこなわれ、仕入と売上の計算ができるかを、戦前の三井物産の取引で示そう。

商社の独立採算制とは、店が商品の仕入原価と直接諸掛（運輸、保険、保管、郵便料、電信料など）、間接諸掛（人件費、借地借家料、郵便料、電信料、帳簿及文具など）などの費用を負担し、商品売上高など（収益）によってこれらの費用を賄い、収益から費用を引いた値が黒字（利益）となるよう運用し、しかも黒字の拡大（利益の増大）を追求する制度である。

つぎに独立採算制の下でどのように商品の取引がおこなわれるか、三井物産が取引した中国綿花を例に説明し、それを通じて、どのように上記の商品の仕入原価・直接諸掛と商品売上高を計算することができるかを示そう（時期は一八九四年棉花部設置以前）。上海支店は中国綿花を仕入れて、社内の支店（たとえば大阪支店）に販売し、それによって社外からの仕入原価と直接諸掛、社内への商品売上高、これらを差し引きした総損益を計上する。つぎに大阪支店は、上海支店から中国綿花を購入して、社外の紡績会社に販売し、その結果、社内からの仕入原価と大阪支店の直接諸掛、社外への商品売上高、これらを差し引きした総損益を計上する。このように三井物産では、社外に商品を販売するだけでなく、社内で商品の販売を行う（社内販売という）ため、各店は、それぞれが中国綿花の仕入原価・直接諸掛と、中国綿花の商品売上高を計上し、差引どれだけ総損益をあげたのかを計算できる。⁽²⁾

したがって商社の独立採算制は、社内販売をおこなうことで可能となる仕組みであり、三井物産では会社設立時から社内販売を始めたのである。

話を元に戻そう。先述の営業部設置について、一九一一年（明治四四）に「特種商品取扱規則」に基づき商品部（石炭部など）が独立採算制組織として導入された。これにより三井物産の営業組織は店（支店・出張所・出張員・営業部）と商品部（棉花部・石炭部・機械部など）という二つの異なるタイプの組織によって構成される独立採算制組織となる。後述する検討結果を先取りしていえば、この「特種商品取扱規則」制定の意図は、三井物産全体の営業組織のあり方を地域別組織から商品別組織へと大規模に組み替えることにあった。ただし、そのやり方は、地域別組織（支店など）を一挙に廃止するのではなく、取締役の直轄下に商品部（商品別組織）をおき、その商品部を支店などの地域別組織の上位に位置づけること⁽³⁾で、三井物産全体を商品別中心の組織へと改編しようとしたものである。ちなみに本店業務課長の赤羽克己は、この商品部設置の意図を「支店本位ヨリハ商品本位ニ依リ進マサルヘカラストノ根本ヨリ来タルモノ」と表現している⁽⁴⁾。

ただし、このように変化したからといって、三井物産の営業組織が、直ちに解散時のような「部店独算制」組織になったわけではない。後述するように、解散時のような「部店独算制」組織となるのは一九四二年（昭和一六）である。つぎに三井物産の営業組織を日本企業全体のなかで大まかに位置づけよう。戦前三井物産の独立採算制組織を、現在よく使われる言葉で表現すると、「事業部制組織」ということができる。事業部制組織とはトップマネジメントから大幅に権限を委譲されて事業を担当する独立採算制の組織である。日本における事業部制組織に関しては、一九三三年（昭和八）五月に松下電器産業が採用したことが先駆的な事例として知られている⁽⁵⁾。三井物産の場合は、これより五〇年以上前、一八七六年の会社設立時点から「事業部制組織」（独立採算制組織）で運営された⁽⁶⁾。さらに、後述するよう

に三井物産は、日清戦後に独立採算制の内容を精緻化していく。これほど徹底して事業部制（独立採算制）で運営された企業は、戦前の日本企業では希有な存在と思われる。

つぎに本論文に関わる三井物産の組織に関する研究上注目すべき研究をみよう。

まず、先駆的な研究として、森川英正「明治期三井物産の経営組織―共通計算組織制度を中心に―」（『経営志林』九一、一九七二年）、森川英正「大正期三井物産の経営組織」（『経営志林』一〇一、一九七三年）がある。この二つの論文は、のちに森川英正『財閥の経営史的研究』（東洋経済新報社、一九八〇年）の第五章「巨大財閥の経営組織―三井と三菱―」第二節「三井物産の経営組織」に事実上収録された。そのため以下では、もっぱら『財閥の経営史的研究』を引用する。

その後、上記の森川による分析を受けて、前田和利が「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』一八一、一九八六年）を発表した。前田は、「総合化にともなう組織形成の限界という視点から組織問題」を検討し、「特種商品取扱規則」に基づく商品部設置の意味、実際に設置された商品部の限界（問題点）とそれを克服する方策（支部の設置）を検討した。¹⁷

ついで、三井物産を含む日本の総合商社が成立し発展し得た条件を論理的に考察した山崎広明「日本商社史の論理」（『社会科学研究』三九―四、一九八七年）が発表された。さらにこの山崎の論文をうけて、三井物産の「商務組織」の特徴に関して、大島久幸「第二次大戦期における三井物産―見込商売の展開と商務組織―」（『三井文庫論叢』三八、二〇〇四年）が発表された。以下では、これらの研究と関連づけて、研究史上の問題点を指摘し、さらに本論文で説明すべき課題を設定する。

研究史上の第一の問題点は三井物産の独立採算制の内容に関するものである。三井物産に関して森川は、「早くから

独立採算制を採用」した三井物産では、「独立採算制の内容は、三井物産が合名会社形態をとる以前と以後とでは、ずいぶん変化した」（合名会社化は一八九三年）と指摘した。すなわち、合名会社化以前では「各支店は、利潤積立を内容とする独立採算制をとって」おり、それが合名会社化後に「本店による予算配分へと報價の形態が変化」（「予算制度へ」〔移行〕）したと捉え、この変化は「支店権限の縮小」、すなわち「本店への集権化を意味」と評価した。⁽⁸⁾

しかし、独立採算制の内容の変化をこのように捉えるのは誤りである。そもそも合名会社化以前の時期に、報價として支店で利潤積立をすることが認められていたわけではない。⁽⁹⁾ また、合名会社化後に、本店による予算配分という報價が生まれたわけでもない。⁽¹⁰⁾ したがって、独立採算制の内容の変化を森川のように把握することはできない。このため、いつ、どのように内容が変化したのか、あるいは変化しなかったのかを再度検討する必要がある。

第二の問題点は、一九一一年制定の「特種商品取扱規則」における商品部での共通計算義務づけの意味に関するものである。森川は、この義務づけ以前に導入された共通計算について次のように把握した。

独立採算制で運用されている「支店と支店が競争関係に立」って、それぞれ利益を見込むため「顧客に対する販売店の最終売値が」「いちじるしく高くな」った。この問題に対処するため、特定の商品について複数店（たとえば仕入店と販売店）が共通で計算する制度（共通計算制度）が導入された。しかし、その後、一九〇四年（明治三七）、一九〇五年（明治三八）の支店長諮問会の席上、「支店が機敏に活動できない」、「支店の営業意欲をはなだしく損なう」などという主旨の発言が何人かの支店長からなされ、さらに一九〇七年（明治四〇）の支店長諮問会にいたって、営業部長磯村豊太郎が共通計算を「前世紀ノ遺物」と発言するなど批判が噴出したため、理事の飯田義一まで、「全然之ヲ廃止シテハ如何」といわざるをえなくなり、この「諮問会の論議は共通計算廃止の方向に向か」った。⁽¹¹⁾

ついで森川は、「特種商品取扱規則」での共通計算義務づけの導入をつぎのように説明している。

一九〇七年支店長諮問会での議論が共通計算廃止の方向に向かったにもかかわらず、「明治四一〜四四年七月の間に、物産内部の論議の趨勢は逆転」し、「予想とは逆に、共通計算制度を強化する方針が明確化していったのであろう」、三井物産では一九一一年七月六日の達により「特種商品取扱規則」を制定して、「共通計算制度の再編と集権的コントロールの強化」を狙った。⁽¹²⁾

森川は、「特種商品取扱規則」に関して、単に商品部に共通計算を義務づけたと捉えるだけでなく、「支店を」「部長の統轄下に置き、共通計算を義務づけ」たと捉えて、これら全体を「共通計算制度の再編」と表現している。⁽¹³⁾なお、前田は、「特種商品取扱規則」によって「各商品別の共通計算規則を統一することになった」として、森川よりもさらに踏み込んだ説明をしている。

しかし、森川の指摘するように、はたして「特種商品取扱規則」制定によって「共通計算制度を強化」しようとしたのか、この点について再検討が必要であり、そのためには、森川が、そもそも、共通計算制度の内容をどのようなものと捉えていたのかを確認する必要がある。いいかえれば、森川が捉えたような内容を持つ共通計算の制度が、一九〇七年の支店長諮問会での廃止の方向から後に逆転して、「特種商品取扱規則」によって強化されようとしたのかを検証する必要がある。

まず共通計算制度の内容を森川がどのように捉えたかを示そう。森川は、二つの内容（側面）がこの制度に存在するとした。一つは、ある支店の内部に特定商品取引のための「首部」を設置し、その「首部」に特定商品に関する各店の営業活動を統合調整する権限を付与することで、各店が「首部」の下で、あたかも一つの商店のように活動させることであり、もう一つは、特定商品に関して、仕入、仲次、販売の各機能を果たす支店のうち、販売店だけにマージンを得させ、決算期末に「首部」につけかえることである。

このうち、本稿では「特種商品取扱規則」によって共通計算制度が強化されようとしたのかを再検討する際に、まず後者の側面に焦点を当てて論じることとする。さらに、はたして森川のように共通計算制度の内容を捉えるのは妥当なのか、妥当でないとする、共通計算とはどのような計算方法と捉えられるのかを、共通計算に関わる様々な規則・細則を類型化することによって論じる。

第三の問題点は、前田のように「特種商品取扱規則」の「最大の意義は支店を集権的に管理する部制度を確立したことにある⁽¹⁵⁾」と捉えることができるかである。いいかえれば、実際に設置された商品部は、支店を集権的に管理できたかである。

ただし、前田は、基本的には、集権的に支店を管理できた商品部には、一部に欠陥があったとみている。つまり、この部制度には商品部本部が支店の仕入・販売活動を「完全に掌握していくための指揮命令系統が不明確である」という「制度の欠陥」があり、これが「指摘されるに及んで、大正三年以降になると」支店のなかに支部を設置して、それを本部の直轄下に置くことになったとしている⁽¹⁶⁾。しかし、上記のような制度的欠陥があり、それが指摘されたという説明は、なんら裏付ける事実を挙げないままになされている。はたして、指揮命令系統が不明確であったために支部が設置されたのか、理由は別のところにあったのではないか。

本稿では、「特種商品取扱規則」が構想した商品部の姿と、実際に設置された商品部の実態とが一致しているのか、あるいは乖離しているのかという視角から、上記の問題点を検討する。

第四の問題点は、見込取引（売越買越限度によるリスク管理）の統轄組織と、特種商品の統轄組織である商品部との関係をどのように捉えるかという問題である。

山崎広明は、「特種商品取扱規則」に基づく商品部の設置によって、「部が各支店に部員を常置して、『当該商務を統

轄』し、損益を『共通計算』することとされた」と捉えた。さらに、「このように、明治期の展開を通して、三井物産の社内には、二種類の統轄組織が形成されてきた。ひとつは、重役会、常務取締役による見込取引の認否の決定、それが認められた商品についての売越・買越限度の設定、これらによるリスクの管理であり、もうひとつは、常務取締役直属の部や主店による特種商品についての商務の統轄⇨支店の活動の調整であった」とした。このように山崎は、見込取引の統轄組織に加えて、特種商品についての統轄組織が形成されたと捉えたのである。⁽¹⁷⁾この山崎論文を受け、大島久幸は、山崎の所説について、「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」と捉えていると指摘した。ただし、山崎論文では、「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わかる点については必ずしも明示されていない」⁽¹⁸⁾ため、大島はこの関連を穀肥部と石炭部の事例を分析することで明らかにするとしたのである。

このように山崎も大島も三井物産のなかに二つの別個の統轄組織が形成されたと捉えている。しかし、はたして、そのように捉えられるのか、実際には統轄組織はひとつではないかというのが、本稿で提示する論点である。なお、山崎・大島とも商務の統轄組織を、商務の統轄⇨支店の活動の調整をおこなう組織と捉えている。しかし、関係資料を分析する際には、商務の統轄（支店への命令・指示、支店間の利害・対立の調整）をおこなう機能だけでなく、連絡機能（本部と支店、支店と支店の連絡⇨情報の伝達・交換）を統轄組織が持っているかも検討する方がよいので、首部や部を論じる際には、連絡機能にも言及する。

その理由は、「特種商品取扱規則」⁽¹⁹⁾で規定された部の目的が「当該商務ヲ統轄シ其敏活統一ヲ計リ」（商務の統轄）と、「関係店間ノ連絡ヲ保チ」（店舗間の連絡）、それらによって「商務ノ発達ヲ期スルヲ以テ目的トス」としているからで

ある。いまひとつの理由は、店舗間で情報を迅速・正確に伝達することが、商社にとって商品取引の成否を決定する重要な要因となるからである。

第五の問題点は、商品部による、支店内部への支部設置とそれによる支店業務への侵食、この侵食による商品部と支店の対立・摩擦の発生とその解消に関することである。

森川は、一九一四年（大正三）から「各部が支店の掛を支部に再編してスペシャリストを配置し、直轄する動き」が進行し、そのため「部と支店の間に複雑なコンフリクトを呼び起こすことになった」と指摘した。この「コンフリクトは、とりわけ、部長と支店長との間の権限関係をめぐって鋭く発生し」、たとえば、「支部の人事権を部長が掌握するか、支店長が掌握するか」「必ずしも自明ではなく、また「部長が支店長（支店長）を度外視し、支部主任との直接的指揮命令系統を通じて集権的コントロールを行」（棉花部の例）ったことや、特種商品の「取引に伴うリスクを負担するのは支店であること」も支店側の反発を呼んだと指摘した。その後、「部と支店のコンフリクトが支店に有利な方向で解決される機会が到達した。大正一〇年六月の第八回支店長会議における支部制度廃止にかんする合意の成立である」と捉えた。ただし、一九二一年第八回支店長会議の後、一九二六年第九回支店長会議までを見ると、「支部制度は全面的に廃止されてはいなかったが、大幅に縮小された」と指摘⁽²⁰⁾した。

しかし、はたして、森川が指摘したように一九二一年の支店長会議で支部制度廃止の方向が決まったのか、支店長会議での議論をもう一度検討する必要がある。さらに、この会議後にどの部の支部がどれだけ廃止されたのか、支部が大幅には廃止されなかった部はないのか、支部の数はその後、どのように推移したのかなどを実証的に検討し、その作業を通じて部と支店との軋轢がどのように調整されたのかを示す必要がある。

以上に指摘した研究史上の問題点を踏まえて、本稿の課題をつぎのように設定する。

第一の課題はつぎのとおりである。独立採算制の内容の変化を、独立採算制の精緻化という視角から捉え、精緻化の内容がコスト負担の支店への内部化の徹底であることを明らかにする。さらに精緻化が支店における品目別の純損益計算にまで行きつき、この数値によって支店のなかの掛毎の純損益計算まで可能になることを明らかにする。

第二の課題はつぎのとおりである。共通計算に関わる諸規則の内容を検討し、様々な共通計算を類型化することによって共通計算の全体像を明らかにする。さらに「特種商品取扱規則」制定の前と後で、各商品の共通計算の仕方（規則・細則）がどのように変化したのか、あるいは変化しなかったのかを明らかにする。

第三の課題は、商品部制度導入の過程を、店の価格設定に対する部による介入や共通計算などの手法による特定商品の商務の統轄、店舗間の連絡との関係だけでなく、見込商売（売越買越）との関係で明らかにし、それによって三井物産の統轄組織は一つであることを明らかにすることである。

第四の課題はつぎの通りである。まず、一九二一年制定の「特種商品取扱規則」による部制度導入が従来の営業組織を大規模に改編しようとしたものであることを明らかにする。営業組織の大規模な改編を意図したものであったため、第一回支店長諮問会（一九二一年）での「特種商品取扱規則」に関わる議論での主要な問題は、共通計算ではなく、別のところにある、この問題をめぐって支店長から批判が噴出し、主催者（重役）側が条文の全面的な実施を先送りせざるをえなくなる。そのため、設立された商品部の実態は初発から、構想（条文の規定）と大きく乖離したことを明らかにする。

第五の課題は、上記の乖離を少なくする試みがなされるものの、全体としてみると一九一〇年代～一九三〇年代の商品部での独立採算の内実は、支店の独立採算に比べると、不徹底な独立採算であったことを明らかにすることである。

第六の課題は、部制度導入によって営業組織を大規模に改編しようとする構想とその実態との乖離を縮めようとする

努力がなされるものの、やがて構想とは別の形に営業組織が変化することを明らかにすることである。変化してできた営業組織は、戦後の（新）三井物産の営業組織と基本的に同じである。

- (1) 二〇〇四年四月に三井物産は日本国内の支店組織を改編し、日本国内の営業組織を「従来の部店独算制から」営業本部（商品別）による商品別独立採算組織（商品独立採算制）に変更した。このため日本国内は商品別組織、海外は地域別組織となった。さらに二〇〇六年四月に、海外の事業所（現地法人）を地域別にまとめる海外地域本部制を導入した（二〇一五年三月現在、三地域本部体制）。その結果、現在、「本店に商品別の営業本部を置き、各営業本部は担当商品毎に内外一体となった総合戦略を立案し」、「地域本部は地域戦略の要として担当地域の事業を任されて」いる。このように変更されたものの、現在の三井物産の営業組織は、商品部（日本国内）と支店（海外）の独立採算制での運用、商品部別組織（日本国内）と地域別組織（海外）の並存という特徴を備えており、したがって「部店独算制」は維持されている。三井物産株式会社「有価証券報告書」二〇一四年四月―二〇一五年三月、四―五ページ。
- (2) 一般的には、販売高（売上高）から仕入高（正確には売上原価）を引いたものが総損益と呼ばれている。しかし、三井物産の場合には、そのような計算をおこなわず、販売高から仕入高（売上原価）と直接諸掛（直接経費）を引いたものを総損益（黒字の場合は総益金、赤字の場合は総損金）と呼んでいた。なお、中国綿花を神戸港で陸揚げする場合には、神戸支店が陸揚げ、陸送業務などをおこなう。このような役割を担う店を仲次店という。仲次店である神戸支店の場合は陸揚げ、保管、陸送などの経費を賄うために、販売店である大阪支店から手数料を受け取る。
- (3) 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）二八二ページ。森川は、「部は、支店の上位にあり、取締役の直轄下に置かれた」と捉えている。
- (4) 三井物産「第八回支店長会議事録」一九二一年（三井文庫所蔵史料 物産一九八―八）四四七ページ。

(5) 今西伸二『事業部制の解明』（マネジメント社、一九八八年）五八―五九ページ、下谷政弘『松下グループの歴史と構造』（有斐閣、一九九八年）五六―五九ページ。最初に設置され三つの事業部は、「第一事業部」（ラジオ）、「第二事業部」（乾電池・ランプ）、「第三事業部」（配線器具・電熱器）である。

(6) 念のため説明すれば、製造会社の場合、一組織（事業部）内で商品の開発・生産・販売という一連の業務を完結し、損益を明確にするというものが典型的な事業部制組織である。三井物産のような商社の場合には、商品の開発・生産に相当する業務がほとんどないため、容易に事業部制組織を採用し、これを運用しやすいようにみえる。しかし、実際には、採用・運用は容易ではない。戦前日本の大規模な商社で事業部制組織を採用していた企業がたして三井物産以外にあつたのか、その存在を確認できない。敗戦時点で三井物産につぐ第二位の商品取引高に達していた三菱商事の営業組織は、事業部制組織とはなっていない。

(7) 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』一八一―一、一九八六年一月）六六、六九―七一ページ。

(8) 前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』二六七―二六九ページ。

(9) 貸倒れの恐れがある場合に引当金を積み、所有物件が減価しているときに償却するための資金を積む措置を、支店がこなうということを規定した「三井物産会社営業規則」の条文を誤読し、支店が決算で利益金を計上できた場合に、利益金の内から支店が積立をおこなえる報償制度が存在していたかのように森川は解釈している。

(10) 森川は「明治二六年六月制定」（正しくは明治二七年二月制定）の「三井合名会社職務章程」で「予算制度が初めて出現する」としている。森川がそのように指摘した根拠は、「第四十一条 支店出張店ハ毎期ノ末ニ於テ次期ノ営業予算書ヲ調製シ説明ヲ添ヘテ社長ニ差出スヘシ」である（前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』二六九ページ）。森川は、「営業予算書」を作成して社長に提出するという規定をみて、他に何の例証もあげないまま、本店による予算配分という報償制度ができたと誤解している。しかし、すでに合名会社化する一年以上前の一八九二年（明治二五）中に「三井物産会社営業規則」の第三〇条として「各店ハ毎年度末ニ次期ノ予算ヲ調製シテ之ヲ本店ニ差出」すことという条文が付け加

えられている（『社内資料』三井文庫所蔵史料 物産二八九）。したがって支店・出張店が予算をたてて社長（本店）に提出する仕組みは、合名会社になって生まれたものではない。また、合名会社化前でも後でも、本店が次期の予算を査定するという制度ができたわけではない。

- (11) 前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』二七二、二七六、二八一ページ。
- (12) 前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』二八三ページ。
- (13) 前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』二八二―二八三ページ。
- (14) 前掲、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―」六九ページ。前田の指摘は誤りである。「特種商品取扱規則」によって商品別の共通計算規則が統一されたわけではない。
- (15) 同前、六九ページ。
- (16) 同前、七一ページ。
- (17) 山崎広明「日本商社史の論理」『社会科学研究』三九―四、一九八七年二月、一六三ページ。
- (18) 大島久幸「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―」『三井文庫論叢』三八、二〇〇四年二月、一四三ページ。
- (19) 三井物産「現行達令類集」一九二二年六月訂正増補（三井文庫所蔵史料 物産九〇―四）一四一―一四五ページ。
- (20) 前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』二八五―二八八、二九〇、二九三ページ。ただし、森川が指摘した部に対する支店長の不満の一つ（特種商品の取引に伴うリスクを支店が負担すること）は適切ではない。一九一一年制定の「特種商品取扱規則」では、「各関係店ハ毎半季末本規則ノ適用ヲ受クル商品ノ損益並経常費ヲ総テ部ヘ移スヘシ」（第三三条）、「受取手形及貸金ノ回収不能ヨリ生スル損失ハ当該店長ノ過失怠慢不注意ニ基カサル限り総テ部ノ負担トス」（第二〇条）と規定している。つまり規定には、売越買越による価格変動リスクは部が負担し、資金回収リスクは原則として部が負担することが明示されており、支店にリスクを負担させるというものではない。

I 独立採算制の精緻化過程

1. 独立採算単位の形成

会社の規則類のなかで、支店を独立採算制で運営することを初めて定めたものは一八九二年（明治二五）五月一八日制定の「三井物産会社営業規則」と思われる。その条文には「各店ハ銘々独立ノ計算ヲ立」てること、すなわち支店を独立採算制で運用することが明記されていたと推定される⁽¹⁾。

支店を独立採算制で運用するというこの規定は、すでに実施していた制度を改めて明記したものである。三井物産元方作成の「明治九年七月ヨリ十年十二月迄長崎支店ニテ損益勘定」⁽²⁾（一八七七年）という表題の損益計算書をみると、一八七六年（明治九）七月一日の会社設立時から長崎支店が独立採算制で運用されたことがわかる。一八七七年度からは横浜支店で、一八七八年度からは室町支店で損益計算がおこなわれ、一八八〇年度になると、国内では横浜支店・長崎支店・四日市支店・大阪支店・函館支店の五店、海外ではロンドン支店・パリ支店・ニューヨーク支店・上海支店・香港支店の五店、合計一〇の支店が独立採算で運用されている⁽⁴⁾。

いまひとつの基本的な財務諸表である貸借対照表については、一八八〇年度に本店元方・会計方が「惣勘定仕訳書」⁽⁵⁾を作成し、その中に独立採算で運用されている上記一〇支店の「惣勘定書」（貸借対照表）を表示している。

このように会社設立後まもなく、損益計算書と貸借対照表によって事業成績・事業内容を明らかにする独立採算制が支店で形成された。いいかえれば会社設立後まもなく支店が独立採算で運用され、独立採算の単位となったのである。

では、本店の営業セクションはどうか。本店でも、それぞれの営業セクションで損益計算をおこなうことになり、貸

借対照表も作成された。一八七七年度に損益計算がなされたセクションは、米方・島方・荷物方・売買方である。⁽⁶⁾一八八〇年度になると、米方・島方・荷物方・売買方・輸出方・肥料方で損益計算がなされ、いずれについても損益計算書〔損益勘定書〕が三井文庫に保存されており、また米方・売買方・輸出方・肥料方については貸借対照表〔惣勘定書〕が三井文庫に保存されている。⁽⁷⁾

このように本店内のセクションでも、会社設立後まもなく損益計算書・貸借対照表が作成された。一見、支店と同様に、本店内のセクションも独立採算で運用されたかのような体裁となっている。しかし、本店内の各セクションでは、各セクションに勤務する職員の人件費など、商品取引に直接関係しない間接的な経費（間接経費）を費用として計上していない。とくに人件費は、間接経費のうちの主要な部分を構成していたはずである。したがって、人件費を計上していない本店内の各セクションはまだ独立採算で運用されているとはいいがたく、独立採算の単位とはいえない。

本店の各セクションが独立採算で運用されるようになるのは、日清戦争期の一八九五年（明治二八）年上期からである。同年二月一五日に本店元方は本店内にある外国課第二部・第三部、売買方と越前堀出張所（肥料方を改称したもの）、深川出張所（米方を改称したもの）に達第六号を発した。このうち売買方に発したものはつぎのとおりである。⁽⁸⁾

達第六号

売買方

今般毎期ノ損益計算ヲ分明ナラシムル目的ヲ以テ其方ニ於ケル營業上ノ諸経費、即チ俸給、旅費及電信、郵便費等、自今其方ノ負担ト相定候間、利益ノ中ヨリ之レカ支弁ヲ為スヘシ
右相達候也

第1表 三井物産本店内国課売買方の損益計算書

(単位：円)

1894年上期		1895年上期	
益金の部		益金の部	
雑品売買取扱益	1,991.184	雑品売買取扱益	4,690.108
依頼石炭取扱益	5,020.654	依頼石炭取扱益	6,175.131
依頼物品取扱益	1,949.849	依頼物品取扱益	1,144.625
諸雑益金	135.243	諸雑益金	708.590
		臨時雑品取扱益	132,739.880
		船舶取扱益	1,922.056
		利息差引益	5,155.860
計	9,096.930	計	152,536.250
損金の部		損金の部	
		使用人給料	1,273.114
庫敷料	121.130	庫敷料	133.805
雑費	210.740	雑費	297.651
郵便税	18.460	郵便税	16.740
電信料	70.410	電信料	89.130
印紙税	14.810	印紙税	89.675
人力車賃	199.665	車賃	564.585
旅費	2.690	旅費	154.595
接待費	7.025	接待費	1,253.217
修繕費	7.530		
計	652.460	計	3,872.512
差引残		差引残	
純益金	8,444.470	純益金	148,663.738

出所) 三井物産「本社内地課売買方損益勘定書」1894年上期(三井文庫所蔵史料 物産551-9)、三井物産本社内地課売買方「損益勘定書」1895年上期(三井文庫所蔵史料 物産556-1)。

「使用人給料」が一八九五年前期には計上され、しかも最大の費目となっている。しかし、庫敷料、郵便税、電信料、印紙税、旅費、接待費などについては一八九四年前期でも計上されている。これら経費は各商品取引に伴い発生した直接的なものである。一八九五年前期からは、本店元方が各セクションに間接経費を割り当て、各セクションはそれに加えて計上するようになったと思われる。したがって、達第六号は、これまで未計上の間接経費をも営業セクションが負担するように求めたものと考えられる。このように一八九五年前期決算からは、本店の各営業セクションが独立採算

通達の文言だけをみると、これまで負担していなかった俸給・旅費・電信料・郵便費などの諸経費を利益の中から、各営業セクションが負担するように指示したかのようにみえる。

内国課売買方の損益計算書の費目について、通達以前の「一八九四年前期」と通達後の「一八九五年前期」を比較すると(第1表)、一八九四年前期では計上されていない

社長

制で運用され、本店の各営業セクションは独立採算の単位となった。さらに一八九八年（明治三一）六月一日には、本店の営業セクションが統合することにより生まれた営業部が独立採算の単位となった。

一九一一年（明治四四）一月九日には、「特種商品取扱規則」（一九一一年七月六日制定）に基づき石炭部、棉花部、機械部、砂糖部、木材部が設置され、さらに一九一六年一月一日には穀肥部、一九一八年七月一九日には金物部、一九二〇年五月一日には生糸部が設立された。これらの商品部は、つぎに示すように、二つの規則に基づき独立採算で運営することとされた。

一九一一年一月一日改正の「三井物産株式会社営業規則」の第二条は「部長、支店長ハ四月末日十月末日ノ両度ニ損益決算ヲナシ損益計算書、同明細書、貸借対照表、財産目録、次季予算書、同説明書並ニ考課状ヲ調整シ遲滞ナク本部ニ發送スヘシ」と規定した。つまり商品部を含む部は、支店と同様に独立採算単位となり、独立採算で運用することが規定された。また、「特種商品取扱規則」第二条をみると、「部ハ半季毎ニ其取扱ニ係ル商品ノ総貸借対照表、総損益計算表、同明細書、次季予算書、同説明書並考課状ヲ調整シテ之ヲ取締役ニ提出スルト同時ニ其写ヲ各関係店長ニ送附スヘシ」と規定している。⁹⁾商品部では本部だけでなく「各関係店」の分も含めて、商品部全体の貸借対照表（総貸借対照表）、損益計算書（総損益計算表）を作成するとされており、¹⁰⁾独立採算の単位は商品部本部ではなく、関係店の特定商品に関わる部分も含めた商品部全体であるように読める。つまり規則上は、関係店分を含む商品部全体が独立採算の単位とされたのである。ただし実態は規則通りではなく、複雑である。どのように商品部において独立採算が運用されたかについては後に詳しく検討する。

なお、「特種商品取扱規則」制定前に設置された棉花部（一八九四年七月一日設置―一九〇〇年一月二七日廃止）、米穀肥料部（一九〇五年二月二六日設置―一九一〇年一月七日廃止）も、独立採算単位とみなすことができる。¹¹⁾米

穀肥料部の本部は支店から独立した組織である。しかし、棉花部の本部は支店から独立していない。なお機械部（一九〇七年七月一日設置、一九一一年一月八日まで）は、本部が営業部から独立しているものの、独立採算の単位とはいがたい。⁽¹²⁾

商品部以外でみると、漁業部（第一回目は、一八九五年一月四日設置―一八九六年二月七日廃止、第二回目は一八九七年五月五日設置―一九〇六年二月三〇日廃止）では、第一回目については特定できないものの、第二回目については「北海道漁業部規程」（一八九七年五月五日制定）で「漁業部ハ独立計算ト為」すと定められ、漁業部は独立採算の単位として始まった。船舶部（一九〇三年四月二十九日設置）は、部の規則に明文の規定はないものの、独立採算の単位として発足したと思われる。造船部（一九一七年一月一四日設置）も同様である。

2. 支店でのコスト負担の徹底

はじめに初期（一八七六―一八九四年）の独立採算制の内容（独立採算の運用の仕方）を検討し、ついでその内容がどのように変化したのかを明らかにしよう。

支店における初期の独立採算制には、四つの問題点が孕まれていた。

第一の問題点は、支店が銀行から運転資金を借り入れたり、銀行で手形を割り引いたりした場合には、利子を支払うのに対して、支店が本店本部から資金を借り入れたり、本店本部や他の支店に対する債務には利子を支払う必要がなかったことである。そのため、第一に、支店での資金節約の試みは、利子がつく銀行借入金や手形割引に限定され、無利子の資金へ向かわない。第二に、できるだけ無利子の資金（社内からの供給資金、社内に対する債務）に支店が依存するため、本店本部の資金調達量と調達コストを増加させる恐れがあった。

第二の問題点は、支店が外部から事務所や倉庫、土地などの不動産を借り入れると借家料・借地料を支払うのに対して、社有不動産（土地、事務所建物、倉庫）を利用できれば支店は借家料・借地料を支払う必要がなかったことである。そのため社有不動産の利用に対して、支店はコスト意識を持つ（コスト節約を意識する）必要がなく、三井物産全体として社有不動産を節約しようとする志向が作用しにくい状況にあった。

第三の問題点は、支店は社外から船・艇などを利用したり借りたりすると運賃・賃料を支払うのに対して、社有動産（艇など）の利用では支店はコストを負担しなくて済んだことである（ただし、社有船利用の場合は、船舶運賃は高額であり、商品の原価計算に大きく影響するため、社内で運賃計算を実施）。そのため不動産と同様に、三井物産全体として社有動産を節約しようという志向が作用しにくい状況にあった。

第四の問題点は、有価証券についてみると、支店の国債・株式を所有するための資金調達コストを支店が負担しているのか、本店本部が負担しているのか不分明であったことである。おおまかにいえば、所有している分が本店本部からの借越（無利子）増加となっていると考えられるので、支店はコストを負担していないと思われる。

これらの問題点をまとめてみると、本店本部が支店に運転資金を供給したり、不動産・動産・有価証券の購入資金を供与したり、あるいは本店本部自体が支店用の不動産・動産・有価証券を所有しても、支店に対して費用負担を求めないため、これらに必要な資金の調達コストは本店本部が負担していた。また支店によって、不動産・動産・有価証券に関するコスト負担の有無は区々であり、支店でのコスト負担の仕方は公平ではなかった。したがって初期の独立採算制では、支店に資金調達コストなどの削減を強制して間接経費を節約させ、間接経費の節約によって、低い総益率でも取引を遂行できるよう促す仕組みにはなっていなかった。

このような状況を変えていく試みが日清戦争期から始まり、社外からの資金・不動産・動産・有価証券の調達による

第2表 三井物産本店本部の「所有品」帳簿価格

(単位：円)

勘定科目	1892年6月30日 現在 (a)	11月～12月に 支店などからの 付替分 (b)	(b)/[(a)+(b)]
諸株金勘定	215,575	91,744	29.9%
諸公債勘定	51,726	4,017	7.2%
不動産勘定	100,535	88,118	46.7%
各船舶買入勘定	266,709	3,300	1.2%
小計	634,545	187,179	22.8%

出所) 三井物産「対照表」1876年-1896年 (三井文庫所蔵史料 物産607)、
三井物産「JOURNAL」1892年下期 (三井文庫所蔵史料 物産678)。

注) 1. 11月に神戸支店から整理公債 (額面1400円) 簿価1405円が本店本部へ付け替えられた。しかし、それ以前から本店本部所有だったにもかかわらず、神戸支店が自店所有と誤認したための付替であるため、これは付替分から除外した。

コスト負担だけでなく、社内からの資金の調達や資産の使用に対してコスト負担を本店本部が求める仕組みが作られていく。

まず日清戦争前の一八九二年 (明治二五) にこのような仕組みを作る際の前提となる措置が行われた。すなわち、一八九二年一月七日の達によって、支店所有の不動産・船舶・公債・証書・株券等 (以下、「所有品」と表記) を本店本部に付け替えるよう指示した⁽¹⁴⁾。この措置は三井物産を合名会社化するため、不良債権の償却や不要な不動産・不動産・有価証券の整理などをおこなう改革の一環として行われた⁽¹⁵⁾。

この達に従って、一一―一二月に各店 (本店の売買方・紙方を含む) は本店本部 (元方) に合計一八万七一九九円の所有品を付け替えた (第2表)。三井物産全体の所有品のうち、支店などの営業店分は二一・八%を占めている。このうち金額が大きいのは諸株金 (組合への出資金、「水道起業費公借金」を含む) の付替九万一七四四円、不動産の付替八万八一一八円で

あり、うち不動産では営業店分が全体の四六・七%を占め、諸株金では全体の三〇%近くを占めていた。営業店別では (第3表)、上海支店が六万九七六五円で最も多い。上海支店分はすべて株式であり、所有していた一四社 (ほとんどが外国企業、一社のみ日本の明治火災保険) の株式のうち、取引先の棉花公司 (Cotton Clearing & Working Co.) 四万三九七三円が最大である。営業店の二番目は小樽支店、三番目は函館支店である。小樽支店の場合には、ほとんどが不動産 (小樽と札幌に所在) である。函館支店の場合には、不動産の一萬九六六六円が大きく (函館と根室に多数の不

第3表 1892年11月～12月の支店などから本店本部への
付替高 (単位：円)

営業店名	諸株金 勘定	諸公債 勘定	不動産 勘定	各船舶買 入勘定	小計
上海支店	69,765				69,765
小樽支店	100	411	54,607		55,118
函館支店	5,839		19,666		25,504
長崎出張店	4,990		6,169		11,159
香港支店	8,420			800	9,220
横浜支店		3,606	435		4,041
馬関支店				2,500	2,500
神戸支店			2,220		2,220
売買方			2,179		2,179
紙方			2,000		2,000
シンガポール支店	1,970				1,970
三池出張店	660		420		1,080
口之津出張店			422		422

出所) 三井物産「JOURNAL」1892年下期 (三井文庫所蔵史料 物産678)。

動産を所有)、ついで取引先の日本昆布株式会社株二八八八円を含む諸株式(函館水道起業費公借金二九七五円を含む)の金額五八三九円が大きい。なお、ロンドン支店は1892年下期中に新東洋銀行株二五株(九二〇円)を売却して本店に付け替えなかった。⁽¹⁶⁾

諸株金についてみると、本店本部では、一八九二年下期に、以前からの本店本部所有株券・出資金(一八九二年上期末現在所有)のうち、不要な三池紡績株四九〇株(簿価二万四五〇円)、日本銀行株一〇〇株(簿価二万五九〇円)、日本郵船株三〇九株(簿価一万七六一三円)、東京海上保険株六〇株(簿価一万五二〇円)などの七社株式(簿価八万八四八三円)を売却するとともに、減価の激しい下野煉瓦株四六〇株(簿価一万八二三〇円)、日本煉瓦株一五四株(簿価一万五四〇〇円)、耕牧社出資金(簿価一万一三三三円)など八社分(簿価五万三三九九円)と上記の諸株式売却による損失四四〇円を、諸株式勘定から第一滞貸金勘定へ付け替える方法で処理した。支店などからの本店本部付替分(九万七七四円)については、横浜支店から付替の横浜正金銀行株一五〇株(簿価二万二二六円)、長崎支店から付替の三池紡績株五〇株(簿価五〇〇円)を売却した(合計は二万二六二六円、付替分の二五%)⁽¹⁷⁾。

したがって一八九二年下期末現在、本店本部所有の諸株金(簿価

(単位：円)

本店本部の 海外支店への 借越残高	本店本部の 海外支店への 借越残高	純益金
	630,899	37,916
	1,086,591	78,800
345	1,219,580	91,620
14,464	1,376,764	253,890
17,470	1,234,869	378,544

表」1876年-1896年（三井文庫所蔵史料

二一五五七五円)のうち、不要分の売却や減価分の付替によって簿価一四万八八二円分(六六%)を処分し(一八九二年末差引残は七万三六九三円)、一八九二年下期末現在、支店などから本店本部へ付替分(ただし、売却分を除く)を含む簿価一六万三一五五円の諸株金を本店が集中的に管理することになった。⁽¹⁸⁾このように後の制度の前提となる所有品の本店本部集中が一八九二年下期におこなわれた。

その後、一八九四年八月に日清戦争が開始されると、三井物産の営業は活況を呈し(純益金は一八九三年下期九万六二〇円から一八九四年下期二五万三八九〇円に急増)、そのため三井物産の資金需要が増大した。一八九三年下期末の貸借対照表残高四七七万円に比べ、一八九四年下期末残高五二万三千元は四六万円増となり、また本店本部と支店(本店営業セクションを含む)との貸借勘定の差引は一二二万円の本店貸越から一三万八千円の本店貸越へと、一六万円増加した。とくに内地支店への貸越残高は二八万円から七二万円に、海外支店への貸越残高は三四万円から四一万円に増加した(第4表)。本店元方は、この貸越のうち「従来、各店ニ要スル運転資金ハ本店ヨリ支出スル者ニハ無利息⁽¹⁹⁾」であると説明しており⁽²⁰⁾、支店はこの無利息の資金の残高を膨らませたのである。

本店本部は、一八九五年(明治二八)二月一日に達第七号を発した。⁽²¹⁾この達によつて本支店間の関係を改め、「自今店々業務如何ニ由リ夫々常備金ヲ定メ此定額以上本店ヨリ借越シトナリタル金額ニ対シテハ利子ヲ付シ、本店ニ納入セシムル事」にし、日本内地での「利子割合ハ先以テ本年ハ日歩式錢五厘ト定⁽²²⁾」めた。つまり各店の常備金を定め、これを超過した分に対して本店が日歩二錢五厘(年利換算九・一二五%)の利子を本店営業セクション・日本内地店から徴収することになった。海外では日本と銀行の金利水準が異なるため、ロンドン支店については年利五%、

第4表 三井物産本店本部の本支店貸借残高

年期	三井物産全体の貸借対照表残高	本店本部の本店営業セクションへの貸越残高	本店本部の本店営業セクションへの借越残高	本店本部の内地支店への貸越残高	本店本部の内地支店への借越高	本店本部の海外支店への貸越残高
1891年下期	3,688,551	350,915		141,329	162,893	301,549
1892年下期	不詳	399,771	137	395,541	61,240	352,657
1893年下期	4,770,526	619,854	14,849	277,239	468	338,148
1894年下期	5,233,957	338,896	59,428	712,529	11,601	410,831
1895年下期	4,547,431	200,817	175,467	1,100,992		125,997

出所)「三井物産合名会社概覧」(『三井事業史』資料篇、第3巻)433-434ページ、三井物産「対照物産607」、三井物産「三井物産会社貸借勘定書」1892年下期(三井文庫所蔵史料 物産545-1)。

注) 1891年下期の純益金の数値は、1891年度純益金を2で割ったものである。

その他の支店については年利六%を徴収することとした。⁽²³⁾

定められた常備金は第5表のとおりである。本店内の売買方と口ノ津出張店を除く⁽²⁴⁾、本店営業セクションと支店に常備金が設定された。設定された常備金と、直前の一八九四年下期末貸借残高や設定後の一八九五年六月二十九日現在貸借残高を比較すると、常備金の水準は貸越残高に比べて極端に低いことがわかる。したがって、実際には、一八九五年二月の常備金制度の導入は、本店営業セクションと支店に対して、一部のみ利子徴収を免除しただけで、ほとんどの貸越分に対して利子を徴収するという意味を持ったのである。本店が設定した利子率(日歩二銭五厘)の水準は、東京の銀行の貸付日歩(一八九五年二月、最高二銭九厘一毛、最低二銭五厘六毛、平均二銭八厘五毛)の最低利率(年利換算九・三四四%)より若干低い。東京の銀行の最低の貸付日歩は、七月まで二銭五厘台で推移した後、八月に二銭三厘九毛に低下し、翌一八九六年九月まで二円三厘台ないし四厘台で推移し、一〇月から再び二銭五厘台に戻る⁽²⁵⁾。三井物産の利率は、一九〇〇年八月八日に三銭五厘に引き上げられるまで二銭五厘である。日本内地店は、外部(銀行)の利率と本店本部の利率を比較して、できるだけ有利な方を選択し、資金調達コストの節約に努めるようになったと思われる。また海外各店も同様であったと思われる。

本店本部は、常備金設定と利子徴収を内容とする達第七号を発した同日(一八九五年二月一五日)に、もう一つの達第六号を発した。前述のように達第六号は、

(単位：円)

支店など	1895年6月29日 現在貸越残高	1895年6月29日 現在貸越残高
越前堀出張所	64,036	
深川出張所	57,288	
内国課	35,987	
外国課		2,230
横浜支店残務勘定	87,612	
大阪支店	81,273	
大阪支店別口	115,000	
神戸支店		15,941
兵庫支店	33,558	
馬関支店	8,687	
長崎出張店	65,740	
口之津出張店残務勘定	608	
函館支店	631,020	
函館支店残務勘定	22,539	
小樽支店残務勘定	98,589	
上海支店	35,175	
上海支店別口	126,552	
香港支店		19,029
シンガポール支店	62,888	
ボンベイ支店	3,403	
ロンドン支店	204,389	
	1,734,347	37,200

井物産「諸達」1895年、三井文庫所蔵史料 物産62)。

井文庫所蔵史料 物産754、物産756) による。

本店の営業セクションに対して俸給・旅費・電信料・郵便費などの負担を命じて、独立採算の単位としたものである。したがって本店本部は、本店営業セクションを独立採算単位化する際に、本店本部からの資金調達のコストも負担させたことになる。ただし、本店営業セクションの場合には、営業セクションの中に会計担当者がいないため、外部から資金を調達するという選択肢がなく、すべて本店本部(勘定方²⁶⁾)から運転資金を調達することになる。この点が支店と異なる。

ところで、店(本店営業セクションや支店、出張店など)と店の貸借(以下、「支店間貸借」と表記)に関しては、

一八九二年六月一六日に制定した

「三井物産会社本支出張店勘定方針得」によって、支店間貸借(利子が付されない)は「可成其時々ニ決算」し、「貸借共ニ多クノ金額ヲ翌月ニ持越」さず、「三ヶ月毎ニハ必ラス残余ノ貸借ヲ決算ス」るように定められていた。²⁷⁾支店間貸借を「決算(決済)する方法としては、本店經由での他店への付替(「付替報告」という書類による)や銀行による送金、小切手の送付などがあったと思

第5表 1894年下期末の本店本部の貸越・借越残高

支店など	1894年下期末 貸越残高	1894年下期末 借越残高	常備金 (1895年2月)	
			(邦貨換算)	
肥料方	134,380		越前堀出張所	5,000
米方	165,562		深川出張所	5,000
売買方		59,428		
輸入方	36,982		} 外国課二部・三部	5,000
輸出方	1,972			
横浜支店	87,867			7,500
大阪支店	73,889			10,000
大阪支店別口	210,000			
神戸支店	24,918			5,000
兵庫支店		1,817		7,500
馬関支店		9,784		5,000
長崎出張店	44,089			5,000
口ノ津出張店	842			
函館支店	66,894			10,000
函館支店別口	115,000			
小樽支店	29,029			5,000
小樽支店別口	60,000			
上海支店	19,256		10,000両	約 14,000円
上海支店別口	150,000			
香港支店	41,630		5,000ドル	約 5,000円
シンガポール支店		14,464	5,000ドル	約 1,500円
ボンベイ支店	4,908		3,000ドル	約 1,600円
ロンドン支店	195,037		5,000ポンド	47,500円
	1,462,257	85,493		

出所) 三井物産「対照表」1876年-1896年(三井文庫所蔵史料 物産607)、達第7号1895年2月15日(三注) 上海支店、香港支店、ロンドン支店の邦貨換算は『日本経済統計総覧』の1895年為替相場平均による。シンガポール支店、ボンベイ支店の換算は、三井物産「LEDGER」1894年上期、同1894年下期(三

われる。ただし、各店はかならずしも、この規定どおりに決済を実行せず、「等閑ニ相成居リ候様ニ考ヘラレ勘定ノ整一ヲ欠クノ恐れ」があったため、一八九七年八月五日に本店本部は達を発して規定通りに実行するよう命じた。⁽²⁸⁾ この達が功を奏したようである。本店元帳をみると本店貸借への振替記入数(「付替報告」による)が大幅に増加した。⁽²⁹⁾

また、本支店貸借額が正確に記入されているかどうかを検証するための「突合表」の作成が毎月行われたようである。⁽³⁰⁾ しかし本店への「突合表」の提出が非常に遅滞することもあった。そのため、「誤謬ヲ訂正スルトモ既ニ半ヶ月乃至数ヶ月ノ過去ニ属スルモノ、訂正」⁽³¹⁾ になり、また

本店と各店との勘定を整理する作業も極めて煩雑であったという。

このような問題に対処するため、一九〇一年二月一三日の達によってつぎのように貸借勘定の付替・確認の手続きを変更した。⁽³²⁾第一に従来の「突合表」を廃止して、新たに「通常貸借勘定書」を作成し、これを本店に提出させて「本店ニテ日々突合ヲナサシムルモノト」した。「通常貸借勘定書」の書式は第1図のとおりである。第二に「通常貸借勘定書」は毎日（海外の場合には、メール便毎）、作成して本店計算課に提出する。第三に甲支店が乙支店に本店経由で付替を行った際に、本店での入帳、乙支店での入帳が正確になされたかを確認するため、「通常貸借勘定書」の中の「対照勘定」に突合させる事項を記載する。第四に、他店（あるいは本店）から付け替えられたものは、これまでのように単に「本店勘定」口座に入帳するだけでなく、「通常貸借勘定書」の中の「対照勘定」に記載して本店に報告する（本店で突合）。第五に、一口の勘定について一個の付替報告をおこなうやり方を改め、一つの「通常貸借勘定書」にすべての口を記載する。第六に外国貨幣を円貨に、または円貨を外国貨幣に換算したものはその「切替相場」を記載する。念のため記すと、本支店貸借勘定は円貨での勘定であり、すべての外国貨幣を円貨に換算して貸借関係を振り替えるものである。

このように一九〇一年二月一三日の達は、各店に対して、毎日（海外では日本への郵便船が出航する日ごとに）、「通常貸借勘定書」の作成を義務づけ、それによって支店間貸借を本支店貸借（有利子の資金）へと迅速に振り替えようとしたものであり、しかも誤謬（不突合）がないかどうかを速やかに確認できるようにしたものである。

つぎに第2図をみよう。本店本部は一九〇一年には上記の二月一三日の達を初めとして、独立採算制を精緻化する達をつぎつぎに発した。

四月一七日には達第四号によって、五月三十一日限りで本店営業部と支店の常備金（第6表）を廃止し、六月一日以降、

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

第 号 (甲) 支店通常貸借勘定書 日 月 年

摘要	借方		貸方	
本店				
本店へ Dr スル事項摘要ニ記スヘシ	_____	_____		
” ” ” ”	_____	_____		
乙支店 (乙支店ニ発シタ Dr 付替)				
甲/乙 D/r # ”	_____	_____		
”/” ” ”	_____	_____		
丙支店				
甲/丙 D/r #	_____	_____		
対照勘定				
本/甲 C/r # (他店ヨリ C/r ヲ受ケ “本店勘定” 口座ノ借方ニ記入サレタルモノ)	_____	_____		
本/乙 C/r #	_____	_____		
本店				
本店ニ Cr スル事項摘要ニ記スヘシ			_____	_____
他支店				
甲/乙 C/r # 他店へ Cr ノ付替			_____	_____
対照勘定 (借方ノ反対)				
本/甲 D/r #			_____	_____
乙/甲 ” # ”			_____	_____
合計	_____	_____	_____	_____
前号残高 (借越)			_____	_____
差引残高	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

支店長 勘定掛主任

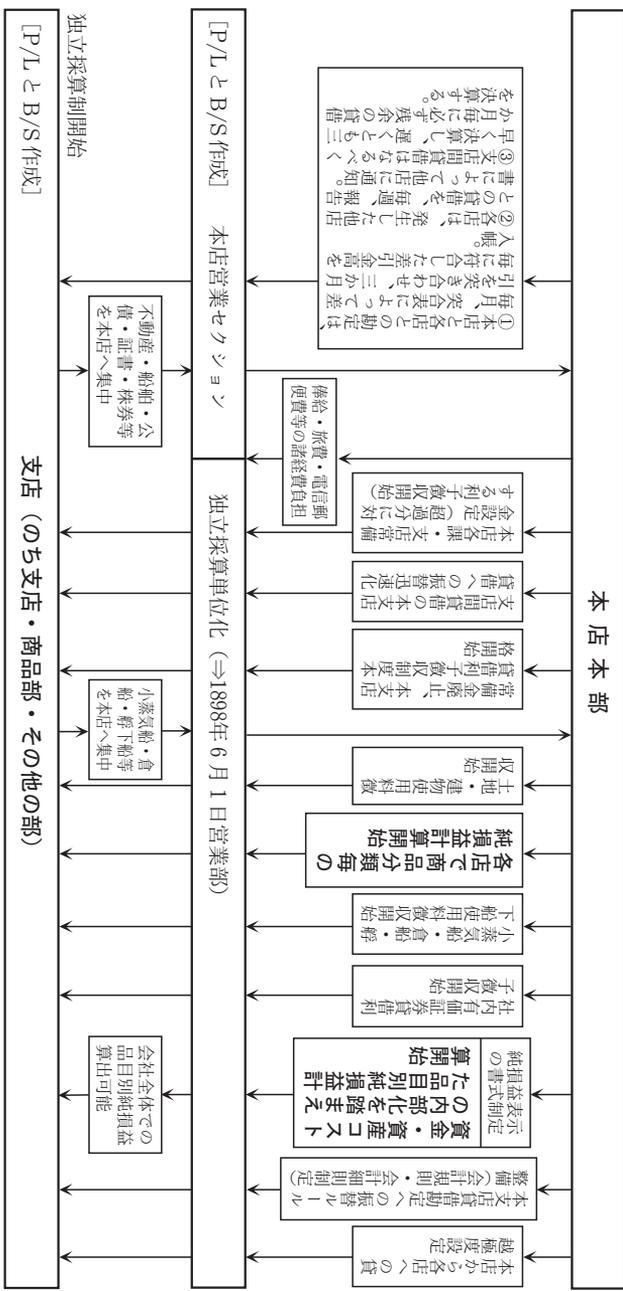
出所) 「通常貸借勘定手続左ノ通り改正ス」1901年2月13日達第2号 (三井物産「達」1901-1902年、三井文庫所蔵史料 物産68)。

- 注) 1. 「記載スベキ事項ハ其当日支店元帳中『本店勘定』口座ニ上帳セラレタル一切ノ貸借額ナリ。
2. 「他店 (本店ヲ含ム) ヲリ付換ヲ受ケタル金高ハ之ヲ貸借ニ分類シ『対照勘定』ノ下ニ記入スルコト」。

第1図 貸借勘定書の書式

制度完成

1876年 7月1日 会社設立
 1892年 6月16日 日制定
 1895年 2月15日 日制定(2種)
 1901年 2月13日 日制定
 1902年 1月13日 日制定
 1904年 3月30日 日制定
 1914年 6月16日 日制定
 1915年 8月10日 日制定



第2図 独立採算制の精緻化(コスト負担の徹底)

第6表 1895年2月15日付け各店宛の達

店舗名	常備金	超過分に対する利率	店舗名	常備金（変更・追加）
ロンドン支店	5,000ポンド	年5%		
上海支店	10,000両	年6%		
香港支店	5,000ドル	年6%		
シンガポール支店	5,000ドル	年6%		
孟買支店	3,000ドル	年6%	→ 孟買支店	15,000ルピー（日本貨1万円）達号外1898年8月16日
			天津支店	洋銀5,000両 達号外1897年12月15日
			紐育支店	米貨7,500ドル（日本貨15,000円）達号外1898年8月16日
深川出張所	5,000円	日歩2銭5厘		
越前堀出張所	5,000円	日歩2銭5厘		
外国課二部三部	5,000円	日歩2銭5厘		
			本店営業部	20,000円 達号外1898年9月1日
横浜支店	7,500円	日歩2銭5厘	→ 横浜支店	10,000円 達号外1897年8月11日
大阪支店	10,000円	日歩2銭5厘	→ 大阪支店	30,000円 達号外1898年8月23日
神戸支店	5,000円	日歩2銭5厘		
兵庫支店	7,500円	日歩2銭5厘		
馬関支店	5,000円	日歩2銭5厘		
函館支店	10,000円	日歩2銭5厘		
小樽支店	5,000円	日歩2銭5厘		
長崎支店	5,000円	日歩2銭5厘	→ 長崎支店	10,000円 達号外1898年7月23日
			台北支店	5,000円 達号外1897年4月13日
			名古屋支店	8,000円 達号外1898年7月22日
			三池支店	10,000円 達号外1898年7月16日
			口之津支店	8,000円 達号外1898年2月5日

出所) 「達第7号」1895年2月15日(三井物産「諸達」1895年、三井文庫所蔵史料 物産62)、「海外各店常備金ノ事」1895年2月15日会議、「各店ノ常備金ヲ定メ以上超過使用金額ニ利子ヲ付スルノ件」1895年2月7日決議(三井物産「理事会議按」1895年、三井文庫所蔵史料 物産116)など。

注) 日歩2銭5厘を年利に換算すると、9.125%である。

改定年月日	本店貸借 利子 a	有価証券 貸借利子	東京の銀行 貸付金利子の 平均 b	a-b (単位：銭)	東京の銀行 貸付金利子の 最低 c	a-c (単位：銭)
1910. 2.16	1銭2厘	3厘	2銭0厘4毛	-0.84	1銭2厘5毛	-0.05
1910. 7. 1	1銭1厘	従前ノ通り	1銭9厘8毛	-0.88	1銭1厘5毛	-0.05
1910.12. 6	1銭3厘	従前ノ通り	1銭9厘3毛	-0.63	1銭0厘5毛	0.25
1911. 6. 7	1銭2厘	従前ノ通り	1銭9厘0毛	-0.70	0銭7厘5毛	0.45
1911. 7.25	1銭3厘	従前ノ通り	1銭9厘0毛	-0.60	1銭2厘0毛	0.10
1911.10. 1	1銭4厘	従前ノ通り	1銭9厘5毛	-0.55	1銭2厘5毛	0.15
1911.10.19	1銭5厘	従前ノ通り	1銭9厘5毛	-0.45	1銭2厘5毛	0.25
1911.11.20	1銭7厘	4厘	2銭0厘0毛	-0.30	1銭3厘0毛	0.40
1912. 5. 1	1銭6厘	従前ノ通り	2銭0厘9毛	-0.49	1銭1厘0毛	0.50
1912. 7. 1	1銭7厘	従前ノ通り	2銭0厘5毛	-0.35	1銭3厘5毛	0.35
1912. 9.10	1銭8厘	従前ノ通り	2銭1厘6毛	-0.36	1銭5厘0毛	0.30
1912.10.15	2銭	従前ノ通り	2銭2厘4毛	-0.24	1銭6厘0毛	0.40
1912.12. 1	2銭2厘	5厘	2銭4厘4毛	-0.24	1銭6厘4毛	0.56
1913. 3.10	2銭	従前ノ通り	2銭4厘1毛	-0.41	1銭6厘5毛	0.35
1913. 5.10	1銭9厘	従前ノ通り	2銭4厘0毛	-0.50	1銭7厘0毛	0.20
1913. 7. 5	2銭1厘	従前ノ通り	2銭4厘0毛	-0.30	1銭8厘0毛	0.30
1914. 2.25	2銭	従前ノ通り	2銭4厘6毛	-0.46	1銭3厘0毛	0.70
1914. 3. 5	1銭9厘	従前ノ通り	2銭4厘6毛	-0.56	1銭7厘0毛	0.20
1914. 3.21	1銭8厘	従前ノ通り	2銭4厘6毛	-0.66	1銭7厘0毛	0.10
1914. 5.27	2銭	従前ノ通り	2銭4厘5毛	-0.45	1銭3厘6毛	0.64
1914. 6.10	2銭1厘	従前ノ通り	2銭4厘7毛	-0.37	1銭3厘6毛	0.74
1914. 6.25	2銭2厘	従前ノ通り	2銭4厘7毛	-0.27	1銭3厘6毛	0.84
1914. 9. 1	2銭4厘	従前ノ通り	2銭5厘3毛	-0.13	1銭3厘6毛	1.04
1914. 9.11	2銭6厘	従前ノ通り	2銭5厘3毛	0.07	1銭3厘6毛	1.24
1914. 9.21	2銭4厘	従前ノ通り	2銭5厘3毛	-0.13	1銭3厘6毛	1.04
1915. 1.20	2銭2厘	従前ノ通り	2銭4厘5毛	-0.25	1銭2厘3毛	0.97
1915. 3. 1	2銭	従前ノ通り	2銭3厘9毛	-0.39	1銭2厘3毛	0.77
1915. 4.20	1銭8厘	従前ノ通り	2銭3厘8毛	-0.58	1銭2厘3毛	0.57
1915. 6.28	1銭6厘	従前ノ通り	2銭3厘2毛	-0.72	1銭2厘3毛	0.37
1915. 8.16	1銭4厘	従前ノ通り	2銭1厘7毛	-0.77	1銭0厘0毛	0.40
1915.11.16	1銭2厘	4厘	2銭1厘0毛	-0.90	1銭1厘0毛	0.10
1916. 1. 1	1銭4厘	従前ノ通り	2銭1厘0毛	-0.70	1銭2厘5毛	0.15
1916. 3. 1	1銭6厘	5厘	2銭1厘1毛	-0.51	1銭2厘0毛	0.40
1916. 3.16	1銭4厘	従前ノ通り	2銭1厘1毛	-0.71	1銭2厘0毛	0.20
1916. 7.11	1銭2厘	従前ノ通り	1銭9厘5毛	-0.75	1銭0厘0毛	0.20
1916.12. 5	1銭4厘	従前ノ通り	2銭0厘4毛	-0.64	1銭0厘0毛	0.40
1916.12.16	1銭6厘	従前ノ通り	2銭0厘4毛	-0.44	1銭0厘0毛	0.60
1917. 2.16	1銭4厘	不詳	2銭0厘3毛	-0.63	0銭9厘0毛	0.50
1917. 6.20	1銭6厘	不詳	2銭0厘2毛	-0.42	0銭9厘0毛	0.70
1917. 8.21	1銭7厘	不詳	2銭0厘1毛	-0.31	0銭9厘0毛	0.80
1917. 9.21	1銭8厘	不詳	2銭0厘2毛	-0.22	0銭9厘0毛	0.90

会議議事録」1918年(物産198-6)、『日本経済統計総観』(朝日新聞社、1930年)386-390ページ。

ページで「本金利の平均はウェイトをつけていない機械的な算術平均であるために実勢より高率であり、平の数値は不詳である。

第7表 本支店貸借勘定の利子（日歩）の推移

改定年月日	本支店貸借 利子 a	有価証券 貸借利子	東京の銀行 貸付金利子の 平均 b	a-b (単位: 銭)	東京の銀行 貸付金利子の 最低 c	a-c (単位: 銭)
1895. 2.15	2銭5厘		2銭8厘5毛	-0.35	2銭5厘6毛	-0.06
1900. 8. 8	3銭5厘		3銭1厘3毛	0.37	2銭9厘4毛	0.56
1900.10. 1	3銭1厘		3銭1厘2毛	-0.02	2銭9厘8毛	0.12
(1901年5月31日限り常備金廃止)			3銭2厘6毛	-0.16	3銭1厘0毛	0.00
1902. 1. 1	2銭8厘	1銭2厘	3銭0厘8毛	-0.28	2銭9厘0毛	-0.10
1902. 5. 1	2銭6厘	1銭	2銭8厘9毛	-0.29	2銭7厘2毛	-0.12
1902. 7.16	2銭4厘	1銭	2銭8厘5毛	-0.45	2銭6厘6毛	-0.26
1902.10. 1	2銭2厘	8厘	2銭6厘6毛	-0.46	2銭4厘5毛	-0.25
1902.11. 1	2銭	従前ノ通り	2銭5厘9毛	-0.59	2銭3厘8毛	-0.38
1902.12. 1	1銭8厘	従前ノ通り	2銭5厘5毛	-0.75	2銭0厘0毛	-0.20
1903. 4. 1	1銭6厘	従前ノ通り	2銭3厘2毛	-0.72	1銭3厘0毛	0.30
1903. 6. 1	1銭4厘	5厘	2銭3厘5毛	-0.95	1銭6厘5毛	-0.25
1903. 8.10	1銭6厘	従前ノ通り	2銭3厘5毛	-0.75	1銭7厘0毛	-0.10
1903.12. 1	1銭5厘	従前ノ通り	2銭2厘8毛	-0.78	1銭3厘0毛	0.20
1904. 1.11	1銭7厘	従前ノ通り	2銭2厘6毛	-0.56	1銭3厘9毛	0.31
1904. 1.21	1銭8厘	従前ノ通り	2銭2厘6毛	-0.46	1銭3厘9毛	0.41
1904. 2. 5	2銭1厘	従前ノ通り	2銭3厘2毛	-0.22	1銭6厘0毛	0.50
1904. 3.10	1銭9厘	従前ノ通り	2銭3厘1毛	-0.41	1銭6厘0毛	0.30
1904.12.21	1銭2厘	8厘	2銭3厘8毛	-1.18	1銭5厘0毛	-0.30
1905. 2. 1	1銭9厘	6厘	2銭3厘9毛	-0.49	1銭8厘0毛	0.10
1905. 5. 1	2銭1厘	8厘	2銭4厘4毛	-0.34	1銭8厘0毛	0.30
1905. 6.28	2銭3厘	1銭	2銭5厘3毛	-0.23	2銭0厘0毛	0.30
1906. 3. 1	2銭1厘	8厘	2銭4厘7毛	-0.37	1銭6厘4毛	0.46
1906. 4. 1	1銭9厘	従前ノ通り	2銭4厘5毛	-0.55	1銭7厘0毛	0.20
1906. 5. 1	1銭7厘	7厘	2銭3厘7毛	-0.67	1銭7厘5毛	0.05
1906. 6. 1	1銭5厘	従前ノ通り	2銭3厘8毛	-0.88	1銭7厘5毛	-0.25
1906. 7. 1	1銭7厘	従前ノ通り	2銭3厘3毛	-0.63	1銭7厘0毛	0.00
1906.10. 1	1銭6厘	従前ノ通り	2銭2厘9毛	-0.69	1銭7厘0毛	-0.10
1906.12.15	1銭8厘	従前ノ通り	2銭3厘1毛	-0.51	1銭6厘0毛	0.20
1907. 4. 1	2銭	従前ノ通り	2銭3厘1毛	-0.31	1銭8厘0毛	0.20
1907. 7. 1	2銭2厘	従前ノ通り	2銭3厘6毛	-0.16	1銭8厘0毛	0.40
1907.12. 1	2銭3厘	従前ノ通り	2銭5厘0毛	-0.20	1銭8厘0毛	0.50
1907.12.15	2銭5厘	従前ノ通り	2銭5厘0毛	0.00	1銭8厘0毛	0.70
1908. 4. 1	2銭6厘	従前ノ通り	2銭6厘5毛	-0.05	2銭0厘0毛	0.60
1908. 4.20	2銭7厘	従前ノ通り	2銭6厘5毛	0.05	2銭0厘0毛	0.70
1908. 8. 1	2銭5厘	従前ノ通り	2銭6厘6毛	-0.16	2銭0厘0毛	0.50
1908.10.16	2銭3厘	従前ノ通り	2銭6厘4毛	-0.34	1銭8厘0毛	0.50
1909. 1.15	2銭1厘	従前ノ通り	2銭6厘0毛	-0.50	1銭6厘0毛	0.50
1909. 3. 1	1銭9厘	5厘	2銭4厘8毛	-0.58	1銭6厘0毛	0.30
1909. 5.10	1銭7厘	従前ノ通り	2銭4厘2毛	-0.72	1銭7厘0毛	0.00
1909. 6. 1	1銭5厘	従前ノ通り	2銭3厘3毛	-0.83	1銭6厘5毛	-0.15
1909. 9. 5	1銭4厘	従前ノ通り	2銭2厘8毛	-0.88	1銭5厘0毛	-0.10

- 出所) 「達」「諸達」(物産62~物産77)、「第5回支店長会議議事録」1917年(物産198-5)、「第6回支店長注) 1. 有価証券貸借利子は額面100円に対する利子(日歩)である。
2. 東京の銀行貸付金利子については、後藤新一『日本の金融統計』(東洋経済新報社、1970年)272均と最低の間ぐらいが実勢と考えられる」と解説が付けられている。
3. 1917年の三井物産のデータは、達ではなく、支店長会議議事録によったため、公債証書貸借利子

第8表 1か年の不動産使
用料(1901年下期末現在)
(単位:円)

店名	使用料
本店本部	1,100
営業部	1,800
横浜	600
大阪	2,900
神戸	4,500
兵庫	9,240
門司	12,300
三池	750
長崎	7,500
口ノ津	1,100
函館	2,300
唐津	150
台北	2,700
上海	7,000
香港	4,200
名古屋	400
合計	58,540

出所)「不動産使用料通知類」(三井物産「達」1901年-1902年、三井文庫所蔵史料 物産68)。

本店本部からの貸越残高に対して、本店本部が利子を徴収することとした⁽³³⁾。六月一日時点での三井物産の利率三銭一厘は六月の東京の銀行貸付利率(最低)三銭一厘と同じである⁽³⁴⁾(第7表)。

五月一日には達第一三三号によって、一九〇一年下期から各店使用の土地・建物について、本店本部が各店から使用料を徴収することとした。土地につ

いては時価の五%、建物については時価の七%を標準として使用料(一か年)を算定し、その額を各店に通知し、各店は半期末に本店本部へ半年分の使用料を払い込むこととされた⁽³⁵⁾。一九〇一年下期末現在の使用料は第8表(本店本部と分を含む)のとおりである。前掲第3表に示した各店から本店本部への付替不動産簿価(一八九二年)では小樽支店と函館支店の数値が大きかった。このうち小樽支店は一八九七年二月三一日に閉鎖されたため、これを除いてみると、函館支店よりも門司支店、兵庫支店、長崎支店、上海支店・神戸支店・香港支店の方が高額な使用料となっている。約一〇年の間に、本店本部が新たにかなりの不動産を取得し、一九〇一年上期まで無料で各店に利用させていたことがわかる⁽³⁶⁾。時価ではなく帳簿価格を基準にすると、一九〇一年末時点での使用料はその七・一%に相当する。

一〇月二四日には達第三四号によって、一九〇一年下期から本店本部は各店から小蒸気船・倉船・艇下船などの使用料を徴収することとした。小蒸気船・倉船・艇下船などについて、六か月前の四月二三日の達第一〇号によって各店所有のものを帳簿価格で本店本部に付け替えるよう指示し、これらを本店本部に集中していた。この集中した小蒸気船などの補助運搬手段について、半期に船価(付け替えた簿価)の七・五%(年一五%)を各店から使用料として徴収する

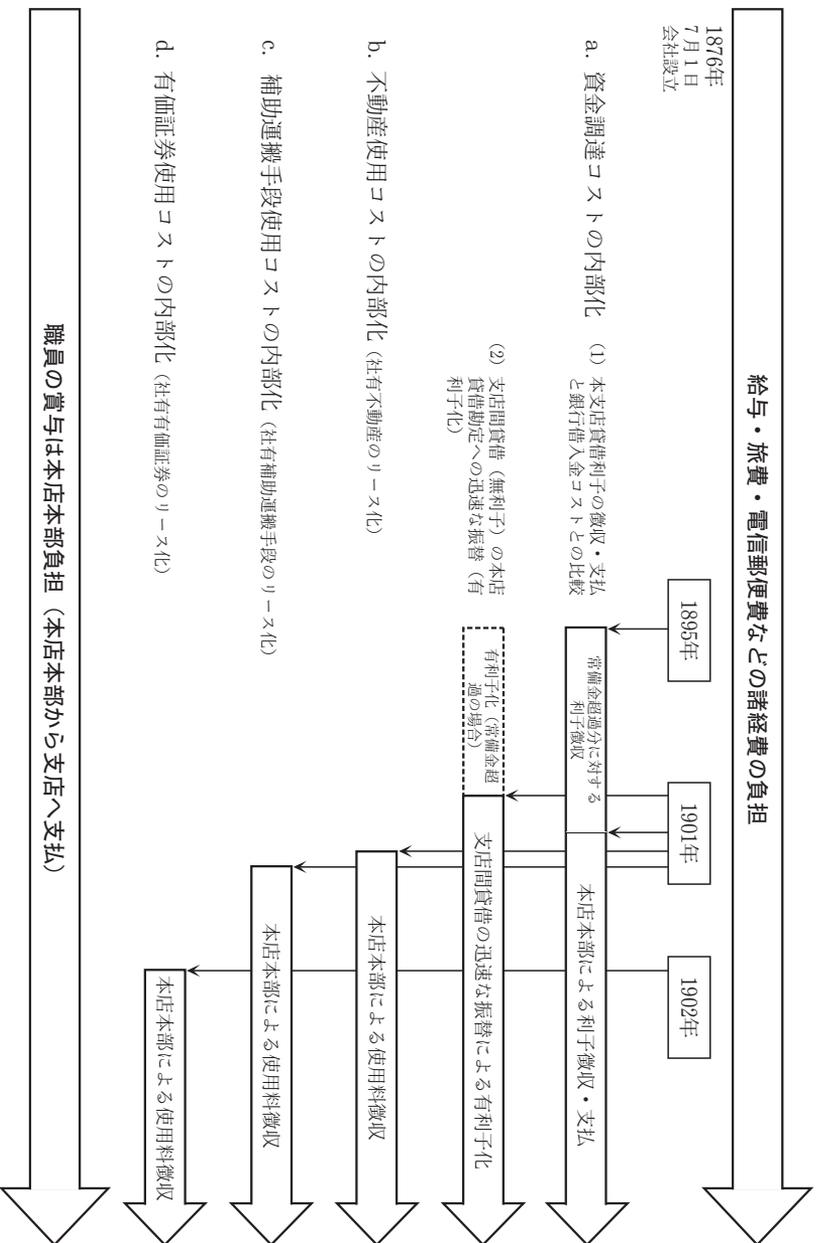
こととしたのである。⁽³⁷⁾

翌一九〇二年（明治三五）一月一三日には達第一号により各店に対して有価証券について貸借料（使用料）を本店本部が徴収することとした。⁽³⁸⁾ 貸借料は日歩一銭二厘（簿価を基準としていと推定）と定められ、その後、適宜改定された。各店による株式や国債の利用は商品取引に付随してなされるもので、利益を生む商品取引そのものに充当される資金とは異なるため、有価証券貸借料（有価証券貸借利子）の日歩は、一九一六年まで、本支店貸借利子の半分を下回る水準に設定されている（前掲、第7表）。

以上の経緯をまとめてみると、第3図のようになる。一八九五年から本店本部は、常備金を越える本支店貸借勘定の貸越残高に対して各店から利子を徴収し始め、一九〇一—一九〇二年には貸越残高全額に対する利子徴収と不動産・補助運搬手段・有価証券の使用料徴収を開始し、これらの措置によって本店本部からの資金調達と資産借用のコストを各店に全面的に負担させる仕組みを作り上げた。会社設立以降、各店が支払う経費のうち、賞与については本店本部が負担しているため、各店が負担しない経費は職員賞与のほとんどだけとなった（なお、店限職員分は店負担）。

職員賞与（店限職員分を除く）については、各店が独立採算で計算した損益を本店本部が集め、これと本店本部損益とを合わせて、三井物産全体の利益を算出し、算出した利益の中から、重役賞与と同様に分配した。ただし、会社の所得税額を計算するため、対外的には職員賞与は利益の分配ではなく、経費として処理していた。

一九〇七年（明治四〇）時点で賞与を含む職員の人件費の負担区分をみると（第9表）、本店本部が負担し、各店が負担しないものは二種類の賞与（普通賞与と特別賞与）だけである。支店が負担するのは俸給、支店長などの役手当、外国在勤手当（海外支店の場合）、店限職員への賞与などである。正規の職員ではなく、店限職員（店限りで採用されている職員。海外支店の場合、外国人が多い）については、各店が賞与を負担することになっていた。



第3図 支店での調達・使用コストの負担(コストの内部分化)

第9表 三井物産の店勤務職員の人件費負担区分（1907年）

区分	人件費	備考
本店本部 負担	「臨時手当」（普通賞与）	ほぼ全員に年2回支給。1 回当たり月給約2か月分
	「特別手当」（特別賞与）	支店長など一部の職員に年 2回支給
店負担	俸給（月給、日給） 役手当（店長など） 外国在勤手当（海外支店のみ） その他の手当（妻手当、店限職 員への賞与など）	

- 注）1. 本店本部負担分は、本店本部が利益の中から店が職員に支払う。店の純損益計算をおこなう際に算入しない。
2. 店負担分は、店の純損益計算をおこなう際に算入する。

とくに賞与についてみると、一九〇七年時点では、「臨時手当」（普通賞与）がほぼ全員に対して支給されたのに対して、「特別手当」（特別賞与）の支給は支店長など一部の職員に対してだけであった。その後、遅くとも一九二〇年代までに、「特別手当」の支給対象が拡大され（正規の職員になって三か年を経過した者に支給）、多くの職員が「勤務手当」（一九一九年一月に「臨時手当」の名称を変更）と「特別手当」の両方を受け取るようになった。このうち「勤務手当」の支給額は、三井物産の業績に連動せず、だれでも月給のほぼ二か月分相当（一回当たり）であった。⁽³⁹⁾このように「勤務手当」は臨時的経費ではなく、経常的経費ともみなしうるものであった。そのため、一九三九下期からは、「勤務手当」を経常的経費とみなして、本店本部負担ではなく、各店負担に変更し、各店の損益計算書と損益明細表に算入することとなった。⁽⁴⁰⁾このため各店は独立採算の計算をおこなう際、職員（店限職員を除く）の給料の約四か月相当（ほぼ給料の三分の一）を新たに負担しなくてはならなくなった。

なお、各店の資産に計上されている家具については、一九一六年（大正五）六月三〇日達⁽⁴¹⁾によって、本店本部に各店の所有物勘定の家具を集中し、一九一六年上期末に本店本部ですべて償却すること、および、以後は、原則として支店が購入する家具は各店が雑費として支弁すること（資産に計上しないこと）とした。

3. 各品目・各掛での純損益計算

三井物産は、本店本部からの資金調達コストと本店本部からの資産借用のコストを各店に全面的に負担させる仕組みを作りながら、これと並行して、各店が間接経費（本店本部からの資金調達と資産借用のコストはこれに含まれる）を各商品取引に割り当て、それによって商品分類毎の純損益計算を行う仕組みを作っていた。商品分類毎の純損益計算を初めて指示した文書は、後掲の一九〇一年五月二十五日達第一八号である。

この達により商品分類毎の純損益計算が三井物産全体でおこなわれる以前に、三井物産では二つの種類の純損益計算が一部でおこなわれていた。ひとつは特定商品に関する計算であり、今一つはニューヨーク支店での計算である。以下では、この二つの計算がおこなわれたことが、三井物産全体の商品分類毎の純損益計算へと繋がったのではないかという想定のもとに、二つの純損益計算の内容をまず見よう。

特定商品関係の計算が生まれる経緯はつぎのとおりである。

一八九四年（明治二七）三月一日に大阪支店長飯田義一・東京本店外国課主任端善次郎は連名で、「棉花部設置ノ建議」⁽⁴²⁾二通を本店本部に提出した。そのなかで「当社営業振ヲ今日ノ儘ニナシ置候トキハ他ニ有力ノ棉商年ヲ遂フテ起リ、遂ニ当社目下ノ営業スラ唯持続スル事不能ニ至ル」恐れがあるとして、棉花取引の中心市場である大阪に本部を置き、枢要の各地に専任者を配置して、「一令ノ下ニ運動シ一心分体ノ働ヲ為」せるよう建議した。運用の仕方を記した文書には「各地方ニ於テ棉花ニ関スル一切計算ハ総テ本部へ廻ハスモノトス」⁽⁴³⁾としており、棉花取引に関する一切の計算を棉花部本部で統合するという構想が提起されている。この建議に対して本店は三月一七日に重役会に付議して、棉花部設置に関する議案を可決した。⁽⁴⁴⁾しかし、その後定められた規則の第六条で、棉花部の会計では棉花の損益を一括せず、実際の損益は各店が負担するとしたため、七月一六日、飯田・端と上海支店長小室三吉が連名で「建議書」を

提出し、第六条の内容を「棉花部ノ会計ハ毎年六月、十二月ノ二期ト定メ之レヲ本部ニ一括シ損益決算書ヲ製スベシ」に変更するよう求めた。この建議を容れ、七月一九日、第六条を「建議書」のように改正する議案を付議し、可決した。⁽⁴⁶⁾その後、一八九六年三月二一日の達によって「棉花部規則」を制定し、その第七条で「棉花営業ハ各店共特ニ別口勘定ト為シ各店ノ決算期ニ悉皆損益勘定ヲ棉花部ヘ収集シ棉花部ニ於テ総決算書ヲ調製シ考課状ヲ添ヘ之ヲ本店ニ差出スベシ」と規定し、総決算書（棉花部全体の決算書）を作成するよう指示した。⁽⁴⁷⁾

この指示に基づき、棉花部が一八九六年下期に作成した総決算書の内容は、第10表・第11表のとおりである。第10表の資料は、大阪本部と東京・長崎・上海・ボンベイ・ロンドン・ニューヨークの各支部の「収入之部」と「支出之部」の数值を合計しているものである（大阪・上海では綿糸も繰入⁽⁴⁸⁾）。「支出之部」の内訳に「利子」があることから、「支出之部」は間接経費を含んだ数值であると考えられ、したがって純益金が棉花部全体で五万四九六九円となっていることがわかる。また、どの店がどれだけ純益金・純損金を計上しているかを一覧できるように「損益勘定表」（第11表）が作成された。一八九六年下期については、棉花部全体の貸借対照表は三井文庫に残されていないものの、一八九八年上期については棉花部全体の貸借対照表が残されている。⁽⁴⁹⁾

三井物産では綿花だけでなく、営口大豆・大豆粕、北海道産海産物・海産肥料についても複数店が共同で計算する仕組みを導入し⁽⁵⁰⁾、さらにこれらの経験を踏まえて、一八九八年七月一八日に「共通計算規程」を制定した。⁽⁵¹⁾この規程は、必要に応じて個々の商品に関して共通計算を導入できるよう、その基本的な原則を定めたものである。この規程制定のため棉花部は八月一日に廃止された。綿花と輸出綿糸の取引を共通計算でおこなうため、新たに共通計算規程に基づき大阪支店をその首部に定めた。⁽⁵²⁾

「共通計算規程」では、第一に、首部は売越買越を行った場合、その損失を負担し（第一五条）、第二に、仕入店は

(単位：円)

合計					差引残損益
税金	車賃	雑費	利子	合計	
	24,669.355				
	13,182.685				
	7,075.447				
	-65.990				
	31,207.970				
	2,114.500				
	2,267.400				
	262.210				
	80,713.577				
	205.331	350.266		4,316.322	20,353.033
	152.300	464.838	2,726.737	7,411.965	5,770.720
175.896		625.763	-1,300.150	1,052.396	6,023.051
…	…	…	…	記載なし	-65.990
1,111.110	328.810	1,453.550	525.350	12,963.590	18,244.380
…	…	…	…	記載なし	2,114.500
…	…	…	…	記載なし	2,267.400
…	…	…	…	記載なし	262.210
1,287.006	686.441	2,894.417	1,951.937	25,744.273	54,969.304

1906年、三井文庫所蔵史料 物産561)。

そのため「支出之部」欄に数値の記載がない。上海、倫敦、紐育の支部についても同様である。

「自カラ利益ヲ收受セ」(第一〇条)⁵³⁾ ず、
 為替相場の変動により発生した損益だけを
 首部に付け替え(第一七条)、第三に、
 販売店の損益は当該商品の損益を「別離
 セス、毎季其店一般ノ損益ニ加算」(第
 一六条)し、第四に、首部ではなく、三
 井物産本店本部が「各関係店ノ勘定書ヲ
 総合シテ」「其損益ノ成績ヲ明ニ」(第一
 八条)するとなっている。

「共通計算規程」では、かつての棉花
 部のように関係店が棉花取引の勘定を分
 離して、棉花部本部がそれらの勘定を取
 りまとめるというようには定めていない。
 しかし、各店が当該商品について、間接
 経費をも含めて勘定を明らかにするとい
 う点では同様である。たとえば、中国綿
 花の仕入店である上海支店では一八九八
 年下期の「棉花損益明細」と「棉糸損益

第10表 棉花部の収益と費用（1896年下期）

名称	「収入之部」（収益）					
	印度綿益金	中国綿益金	米国綿益金	雑綿益金	雑損益	綿糸益金
大阪棉花部	19,986.919	454.715	3,646.387	289.560	160.000	131.774
東京棉花支部	10,757.538	914.588	1,510.559			
長崎棉花支部	4,846.665	1,882.367	346.415			
上海棉花支部		1,172.360				-1,238.350
孟買棉花支部	26,841.070				4,366.900	
倫敦棉花支部			2,114.500			
同 上半季			2,267.400			
紐育棉花支部			262.210			
小計	62,432.192	4,424.030	10,147.471	289.560	4,526.900	-1,106.576

名称	「支出之部」（費用）					
	給料	旅費	接待費	郵便税	電信料	印紙税
大阪棉花部	1,350.000	632.995	1,395.290	93.440	283.490	5.510
東京棉花支部	812.700	425.200	621.850	130.120	1,989.620	18.600
長崎棉花支部	1,191.271	359.616				
上海棉花支部	…	…	…	…	…	…
孟買棉花支部	5,176.110	1,388.890	249.340	104.080	2,617.530	8.820
倫敦棉花支部	…	…	…	…	…	…
同 上半季	…	…	…	…	…	…
紐育棉花支部	…	…	…	…	…	…
小計	8,600.081	2,806.701	2,266.480	327.640	4,190.640	32.930

出所）「三井物産合名会社棉花部29年下半季総損益一覧表」（「三井物産合名会社明治29年下半季決算勘定書類」）

注）1. 上海棉花支部の「収入之部」欄の数値は、益金ではなく、益金から費用を引いた純益金の数値である。
孟買棉花支部の「雑損益」欄の数値は「棉花手数料」の数値である。

2. 「…」は不詳。

明細」という損益計算書を作成しており、「棉花損益明細」には、給料・家賃・税金などのそれぞれの間接経費を店全体の間接経費の一律一〇％として計上している⁽³⁹⁾。また棉花の販売店である名古屋支店では一九〇〇年下期の「棉花損益表」（第12表）を作成している。その際、間接経費（「通常経費」）のうち、給料以外は店全体の三分の一を割り当て、給料については独自に計算していることがわかる（第13表）。

「共通計算規程」に基づいて、一八九八年（明治三一）八月一日から石炭を対象商品に指定して、首部を東京本店本部に置き、八月一〇日には牛莊大豆及大豆粕を対象商品に指定して、首部を兵庫支店に置き、一八九九年下期からは輸出綿布を対象商品に指定して、本店営業部に

第11表 棉花部の損益計算書 (1896年下期)

(単位：円)

「支出之部」		「収入之部」	
上海棉花支部損失	65,990	大阪棉花部益金	20,193.033
		東京棉花支部益金	5,770.720
		長崎棉花支部益金	6,023.051
		孟買棉花支部益金	18,244.380
		龍動棉花支部益金	2,114.500
		同所 (上半季益金)	2,267.400
		紐育棉花支部益金	262.210
差引純益	54,969.304	雑益 (水気検査違約金戻ル)	160.000
合計	55,035.294	合計	55,035.294

出所) 「三井物産合名会社棉花部明治29年下半季損益勘定表」(「三井物産合名会社明治29年下半季決算勘定書類」) 1906年、三井文庫所蔵史料 物産561)。

注) 本表の「益金」は純益金のことである。

首部を置き、一八九九年八月二日には宮口小豆を対象商品に指定して、兵庫支店に首部を置いた。⁽⁵⁵⁾

首部の設置が適切ではないものについては、独自に規程を設けて共通計算を始めた。生糸(日本産)については、横浜支店(仕入店)とニューヨーク支店(販売店)との間で共通計算をおこなうため、一八九九年三月一日、独自に「生糸商売共通計算規程」を制定し、燐寸(日本産)については、七月十九日に「燐寸輸取出扱規程」を制定して、仕入店(大阪支店)と販売店との間で共通計算を開始した。輸出来については、二つの首部を設置するため、九月六日、「輸出来共通計算取扱規則」を制定し、兵庫支店に仕入首部、ロンドン支店に販売首部を設置した。⁽⁵⁶⁾

このように「共通計算規程」に基づかない共通計算を次々に実施したため、一九〇〇年二月九日に「共通計算規程」を廃止し、同日、「営業規則」第八条を改正して「商品ニ関スル計算ヲ共通セシムルコトアルベシ」と定め、これに基づき、それぞれの商品に適した共通計算をおこなうこととした。⁽⁵⁷⁾

「共通計算規程」廃止まででみると、「共通計算規程」に基づく石炭、牛莊大

豆及大豆粕、輸出綿布、宮口小豆の取引では各店内の他の商品と区別して、間接経費を割り当てて純損益を算出する必要があり、「共通計算規程」以外の規則による共通計算のうち、輸出来についても同様に算出する必要(生糸については後述)があった。⁽⁵⁸⁾ このような経験が期末決算の時に、商品毎に純損益を計算するよう指示した達(一九〇一年五月二

第13表 名古屋支店の通常経費（1900年下期）
（単位：円）

摘要	棉花掛の通常経費	支店全体の通常経費	棉花掛の比率
給料	984.058	3481.093	28.269%
旅費	17.920	53.760	33.333%
印紙	7.130	21.390	33.333%
郵便	37.355	112.065	33.333%
電信	40.500	121.500	33.333%
車賃	39.875	119.625	33.333%
接待費	46.935	140.805	33.333%
進物費	15.565	46.695	33.333%
雑費	104.256	312.768	33.333%
税金	151.800	455.405	33.333%
借家賃	93.688	281.062	33.334%
帳簿紙類	74.277	222.832	33.333%
文具	15.382	46.146	33.333%
消耗	57.785	173.355	33.333%
合計	1686.527	5588.501	30.179%
給料／合計	58.3%	62.3%	

出所) 名古屋支店勘定掛「明治33年下半季棉花損益表」、名古屋支店勘定掛「明治33年下半季棉花掛経費明細」、名古屋支店勘定掛「明治33年下半季通常経費明細」(「明治33年下半季棉花損益表」1899-1900年、三井文庫所蔵史料 物産567)。

注) 出所史料では棉花掛の通常経費のうち車賃が39円895となっている。しかし、誤りのため39円875に訂正した。

第12表 名古屋支店棉花損益
（1900年下期）
（単位：円）

摘要	費用	収益
印度綿益金		1,344.130
米国綿益金		2,019.255
中国綿益金		2,140.498
利子	952.770	
経費	2,928.462	
棉花純益金	1,622.651	
合計	5,503.883	5,503.883

出所) 名古屋支店勘定掛「明治33年下半季棉花損益表」(三井物産「明治33年下半季棉花損益表」1899-1900年、三井文庫所蔵史料 物産567)。

五日)へと繋がったと思われる。

つきにこの達へと繋がったと思われるもう一つの事例をみよう。

ニューヨーク支店は「一八九六(明治二九)六月一八日に設置された。設置の主要な目的は、三井工業部(富岡製糸所と大崎製糸所)の生糸を販売するためであった。⁽⁵⁹⁾ 居留地の外商が日本生糸の輸出を支配し、日本人商人がほとんど生糸の輸出(直輸出)を行うことができないという状況を打開し、自ら生糸輸出を大規模に行うという困難な目的のためにニューヨーク支店が開設された。支店開設の二期目である一八九七年上期決算(一八九七年五月末決算)をみると

(第14表)、「器械及雑品」、「鉄道用品」、「生糸」についてそれぞれ損益計算書を作成し、いずれも給料、借家料、家具消却(償却)などの間接経費を算入して、当期純益金を算出している。このうち生糸だけに、「売掛準備積立金」二五〇〇円(一一二〇〇ドル)を計上している。この積立金控除後の「当期純利益」が二五六三円二一銭(一一三〇ドル三四セント)なので、控除前の純益金の約半分を控除して積み立てた

(単位：円)

			当期純利益
家具売却	売掛準備積立金	小計	
41.67		1,760.42	2,245.98
145.83		5,965.72	8,374.64
74.83	2,500.00	8,058.21	2,563.21
262.33	2,500.00	15,784.35	13,183.83

益表、同じく「生糸之部 損益表」1897年上期（「三井物産

純益金の数値は13,183円で、上記の当期純益を合計した数値と14,094円13銭とは、上記の合計の数値はやや異なる。

ことになる。積立金が必要であった理由については、「米國ノ機業家ハ無資本小仕掛ケノ者少ナカラズ、織物市場ノ變動毎ニ起仆相接シ、小心翼翼々事ニ従フモ貸倒レヲ免レズ、是レ特ニ紐育支店ニ限り滞貸準備金ヲ設クル所以ナリ」と後に説明されている。

このように生糸取引で大きな代金回収リスクが存在するため、生糸取引勘定を他の勘定から明確に区別し、積立金控除前の純損益を計算し、そこから積み立てる必要があったのである。生糸取引と区分するため、ニューヨーク支店では他の商品に関して、一八九七年度上期では「器械及雑品」、「鉄道用品」についてそれぞれ純損益計算をおこない、さらに同年下期には「綿花」、「一八九八年度上期には「雑品」、下期には「石炭」を独立させて、純損益計算をおこなっている。

なお、生糸に関しては、「生糸商売共通計算規程」が一八九九年三月一日制定され、横浜支店の生糸関係の諸経費を期末にニューヨーク支店へ付け替え、ニューヨーク支店で日本生糸の損益計算を取りまとめ、その損益計算書を本店本部に報告するようになった。

以上から明らかのようにニューヨーク支店では、大きな代金回収リスクを伴う生糸商売を拡張するために間接経費も算入した純損益計算をおこなって積立をする必要から、純損益の計算をおこない、その方法が他の主要な商品カテゴリーについても適用されたのである。その結果、支店全体として、主要な商品カテゴリーにおいて間接経費を割り当て、純損益計算をおこなうようになった。このニューヨーク支店での経験が三井物産全体で各商品について純損益を計算する達へと繋がったと思われる。

このように三井物産では二つの系譜の計算がおこなわれ、そのことが、各店での商

第14表 三井物産ニューヨーク支店の商品別損益計算書（1897年上期）

商品	収入之部		支出之部			
	総利益金	電信料	雑費割合	給料割合	借家料割合	郵便
器械及雑品	4,006.40	260.42	666.67	625.00	156.25	10.41
鉄道用品	14,340.36	1,214.35	1,395.96	2,500.00	677.08	32.50
生糸	10,621.12	1,703.00	592.58	2,500.00	677.08	10.42
合計	28,967.88	3,178.07	2,655.21	4,000.00	1,510.41	53.33

出所) 三井物産ニューヨーク支店「器械及雑品之部 損益表」1897年上期、同じく「鉄道用品之部 損益明細表」1897年上期、三井文庫所蔵史料「物産562」。

注) 「三井物産合名会社概覧」1903年（『三井事業史』資料篇3）468ページに記載のニューヨーク支店の一致する。しかし、三井物産「LEDGER」1897年上期に記載された「紐育店上半季損益差引残」（純益）

品毎の純損益計算を指示した以下の一九〇一年（明治三四）五月二五日⁽⁶⁾に繋がったと思われる。

第十八号

従来利息並諸経費ハ之ヲ一括シテ記帳スルノ傾アリシト雖モ斯クテハ實際各商品ノ正確ナル損益ヲ知ルコト能ハサルヲ以テ爾今計算上太ニ甚シキ煩雜ヲ来サ、ルモノハ可成的之ヲ各商品ニ分別負荷セシムヘシ
前項分別外ニ経費トシテ残存シタルモノハ毎決算期ニ於テ各商品ノ損益明細表ヲ調製スルニ際シ其商品取扱上ノ勞力手数等ヲ斟酌シ之ヲ各商品ニ割り付ケタル表ヲ製シ各商品個々ノ損益結果ヲ概見スルノ用ニ供スヘシ
各店諸経費ノ増減如何ヲ見テ経費節減ノ資ニ供スルハ極メテ必要ノ事項ナルヲ以テ各店一切ノ経費ハ従前ノ通り毎月調査課へ報告スヘシ
右相達候也

明治三十四年五月廿五日

社長

この達は、利息及諸経費を一括せず、できるだけ各商品に賦課し、それでも残った経費については、その商品取引上の「労力手数」を斟酌して各商品に割り当てて、それらをまとめて「各商品ノ損益明細表」を作成するよう指示している。なお、「損益

明細表⁽⁶⁴⁾によって「各商品個々ノ損益結果ヲ概見スルノ用ニ供」し、さらに各店の経費を節減させるためであるとしている。ただし、この達は損益明細表の書式を定めていない。

「損益明細表」の書式を定めたのは一九〇四年（明治三七）三月三〇日の達である。⁽⁶⁵⁾第4図に示したような活版印刷した書式を本店調査課が配布し、一九〇四年上期から、これに各店が記入することとなった。

この達からしばらく後の決算期まで、実際に作成された損益明細表は未見である。そのため一九一七年以上期のシアトル出張員の損益明細表⁽⁶⁶⁾と、一九一四年六月一六日制定の「会計細則」⁽⁶⁷⁾によって表記の標準的な方法を説明しよう。一番左の「勘定科目」欄には、販売業の部、問屋業の部、運送業の部、代理業の部、損益勘定の部をこの順序で記載し、さらに販売業の部と問屋業の部の中に、それぞれ、「輸出、輸入、内国売買、外国売買」の項目（日本を基準とした分類）をこの順序で記載する。左から二番目の「種目」欄には、上記項目別に商品名を記載する。たとえばシアトル支店では、販売業の部の「輸出」（日本からの輸出）の項目に木材、大豆、油、種子、コーリヤン、雑品の六品目を、「輸入」（日本への輸入）の項目には、木材、パルプ、ホップ、化学品、鉄鋼の五品目を、「外国売買」（日本以外の地域での取引）の項目には、木材、麻袋、卵加工品、化学品、古新聞、スズ缶、ピーナッツ、雑品の八品目を記載している。⁽⁶⁸⁾そして、記載した品目別に、取扱高などの数値を記載する（なお「呼称」欄には「数量又ハ件数」の単位を記載）。このようにして品目別に「総損益」から「諸経費其他諸損割当高」（間接経費の割当）を引いて「純損益」を算出する。

このように損益明細表には品目別に純損益が算出されるため、店の担当掛毎に取扱品目を集計すると、担当掛の業績（取扱高、総損益、純損益）が判明することになる。したがって、その掛がどれだけ店の純益に貢献したかを把握でき、職員個人（掛の主任や掛員）の担当商品の業績をみることで個人の成績をかなりの程度客観的に評価できるようになったのである。

三井物産合名会社 支店損益明細表

明治 年 半季

勘定科目	種目	取扱高	呼称	数量 又ハ件数	総損益	取扱高 ニ対スル 平均 割合	諸経費其他 諸損割当高	純損益	取扱高 ニ対スル 平均 割合
						%			%

○勘定科目ハ損益ノ順序ニ依テ排列スヘシ
 ○種目ハ商品ニ在テハ其品名、船舶ニ在テハ其積載貨物ノ類別ニ依テ之ヲ明記スヘシ（社船及定期雇船ニ在テハ尚ホ各其船名ニ從テ之ヲ區別スヘシ）
 ○諸経費ハ総損益ノ金高ヨリ諸経費其他諸損ノ割当高ヲ控除シタル純損益額ニシテ此勘定ノ合計額ハ損益表ニ於ケル其季ノ総順損益高ト一致スヘシ
 ○呼称ハ数量又ハ件数ノ单位名称ヲ著ハス
 ○数量又ハ件数ハ各目ニ在テハ其取扱数量、船舶ニ在テハ積載量、保險及ヒ倉庫業ニ在テハ其取扱件数ヲ各其種目ニ從ヒ之ヲ分記スヘシ
 ○総損益ハ各目ニ在テハ其取扱ノ口銭又ハ損益額ヲ表示スヘシ
 ○諸経費其他諸損割当高ハ通常経費、臨時費、支払利息、雑損、及家具什器ノ償却高等商品直接ノ経費ニアラサル一般損失ヲ各種目ニ應ジ割当ラル額ヲ示スヘシ
 ○損益表ニ於ケル純損益額ノ内訳ハ本表ニ於テ出来得ル丈ケ之ヲ分類シ各其種目ヲ掲記スヘシ

社長

第4図 三井物産の損益明細表の書式

第15表 店作成の二種類の損益関係計算書

損益計算書		損益明細表	
「収入」	(項目)	販売業	(品目別に記入)
	おおまかな商品カテゴリー毎の「益金」(総益金)		取扱高
	おおまかな商品カテゴリー毎の手数料		取扱数量
	海上保険取扱手数料		総損益
	船舶取扱手数料		諸経費其他諸損割当額
	利息(差引プラスの場合)		純損益
	当期純損(赤字の場合)	問屋業	(品目別に記入)
	合計		取扱高
「支出」	(項目)		取扱数量
	おおまかな商品カテゴリー毎の「損金」(総損金)		総損益
	雑損金		諸経費其他諸損割当額
	給料		純損益
	郵便税	運送業	(区分毎に記入)
	印紙税		取扱高
	電信料		取扱数量
	旅費		総損益
	接待費		諸経費其他諸損割当額
	家賃		純損益
	営繕費	代理店業	(区分毎に記入)
	文具費		取扱高
	通信費		取扱数量
	車船賃		総損益
	交際費		諸経費其他諸損割当額
消耗品		純損益	
賄費	損益勘定	(区分毎に記入)	
家具償却金		総損益	
利息(差引マイナスの場合)			
(以下、経費項目省略)	合計		取扱高
当期純益(黒字の場合)			総損益
			諸経費其他諸損割当額
合計			純損益

- 注) 1. 損益計算書の項目については、1904年頃のものが三井文庫に保存されていないため、これ以前の1896年上期の大阪支店、神戸支店、上海支店、シンガポール支店などの損益計算書(三井物産「《三井物産合名会社明治29年上半季決算勘定書類》1896年、三井文庫所蔵史料 物産560)の項目を掲出した。
2. 損益計算書では、個々の商品毎ではなく、おおまかな商品毎に「益金」「手数料」を計上する。1896年上期の大阪支店では「三石石炭」「雑石炭」「鉱山依頼品」「鉱物類」「内地雑品」「諸向輸出品」「輸入器械」「輸入雑品」「器械付属品」「時計」という商品カテゴリーである。

また、同一品目(たとえば木材)について、すべての取扱店の純損益を集計することで、三井物産全体でどれだけの純損益を計上したのかを計算できるようになった。このように三井物産全体で品目別に純損益計算をおこなえる状況が生まれた後に、「特種商品取扱規則」(一九一一年七月六日制定)に基づき、特定の商品を担当する商品部が設立されるのである。

第16表 間接経費の割当方法（1919年頃）

主たる基準	店数	店名
取扱金額	5店	小樽、台北、大連、シンガポール、バンコク
掛員給料額	14店	東京、名古屋、大阪、門司、三池、台南、釜山、青島、上海、芝罘、漢口、香港、シドニー、ボンベイ
損益不詳	2店	長崎、マニラ
	21店	神戸、京城、群山、仁川、天津、福州、廈門、汕頭、広東、スラバヤ、スマラン、パタビヤ、カルカット、ラングーン、ロンドン、マルセイユ、ニューヨーク、サンフランシスコ、シアトル、バンクーバー、ペノスアイレス

出所) 三井物産株式会社穀肥部「第2回穀肥部打合会議々事録」1919年10月、73-74ページ (Entry#71 Container#18) 73-74ページ。

上述の書式の損益明細表が加わったため、三井物産の各店では二種類の損益に関する計算書を作成することになった。その内容を比較すると（第15表）、損益計算書では、「収入」の部に、商品の取扱高は記載されず、商品の総益金・手数料などが記載されるだけである。このうち、商品の総益金は、粗利益（販売値段から仕入値段〔売上原価〕を引いたもの）から直接経費（運賃・保険料・電信料など）を引いたものである。しかも、商品の総益金・手数料は、品目毎ではなく、おおまかな商品カテゴリー毎に示されるだけである。現代（戦後日本）と異なり、商品取扱高（売上高）は企業の秘密に属する数値であるため、損益計算書の「収入」（収益）には総益金を示すのが通例であり、三井物産でも同様である。「支出」（費用）の部には各種の間接経費や、商品の総損金などが計上されている。これに対して、損益明細表には取扱高（合計）という企業の秘密に属する数値だけでなく、品目別取扱高・品目別総損益・品目別純損益という詳細な数値が計上されている。

このように三井物産では、一九〇四年上期以降、新たな損益明細表の作成によって支店の状況を詳細に把握できるようになった。ただし、この損益明細表の作成方法や内容には二つの未解決の問題が孕まれており、一九二〇年代以降に問題は持ち越された。

第一の問題は、間接経費（間接諸掛）の割当基準が統一されていなかったことである。前述のように一九〇一年達第一八号では「其商品取扱上ノ労力手数等ヲ斟酌シ之

ヲ各商品ニ割り付け」としているだけであり、具体的に何を基準とするか明示されていなかった。そのため一九一九年頃においても（第16表）、主たる基準が職員給料額（掛員給料額）であったり、取扱高（取扱金額）であったり、総損益（「損益」）であったりと、店によって区々であった。基準が判明している店のなかでは職員給与額の店が一四店で、三分の二を占めている。

その後、正確な時点は不明なもの一九二九年までに、各部商品と部外商品などに間接経費（「一般経費」）を割り当てる標準を「従業員ノ給料手当」とするよう定められた。割当の基準は、店が負担する職員の給料・手当であり、すべての商品部に対して明解で統一的な基準が適用された。ただし、各細目（たとえば石炭部では、炭種別、油類別）への割当については依然として各店の判断に任されていた。⁽⁶⁹⁾

第二の問題は、各店の勘定掛にとって、品目別に間接経費を割り当て、純損益を計算することが極めて煩雑であったことである。これを改善するため、達第七号一九三一年三月一三日によって間接経費・純損益の計上方法をつぎのように変更した。「経費ハ各商品別ニ一々之レヲ計上セズ、部別又ハ掛別商品ノ総損益合計欄ノ右側経費ノ欄ニ一本ニテ示シ、其差引残ヲ其右側純損益欄ニ記載シ、下部ニ取扱高・総損益・経費及純損益ノ総計ヲ夫々記入スル事ニ改メ申候」⁽⁷⁰⁾。このように「経費」（間接経費）と純損益は、品目別に計上しないで、商品部あるいは掛別に計上することになった。この改正は勘定掛の負担を軽減するとともに、基準不統一な品目別の間接経費割当をなくすことで、間接経費の割当基準を「従業員ノ給料手当」に収斂させ、不統一を解消することになった。

(1) 三井物産「日記」一八九一〜一八九二年（三井文庫所蔵史料 物産一六）一八九二年五月一八日条。最初の「三井物産会社営業規則」は六章四六条と記されている。条文改正後、一八九二年中のもので推定される六章四四条の「三井物産会

社営業規則」（『社内調査資料』三井文庫所蔵史料 物産二八九）でも第二八条で「各店ハ銘々独立ノ計算ヲ立ルモノトス」と規定されている。また、一八九二年の営業規則制定以前の「一八九一年に作成された草案と思われる「三井物産会社営業規則」（三井文庫所蔵史料 井交三八九）では、第三二条で「各支店ハ銘々独立ノ計算ヲ立テ」と表記されている。したがって、一八九二年制定された最初の「三井物産会社営業規則」においても、各支店がそれぞれ独立の計算を立てることが記されていたと思われる。

- (2) 三井文庫所蔵史料 物産五二九一六。
- (3) 「明治十年中横浜支店ニテ損益勘定」一八七七年（三井文庫所蔵史料 物産五二九一七）、「室町支店損益勘定」一八七八年（三井文庫所蔵史料 物産五三〇一一二）。会計期間は当年一月から二月である。
- (4) 「三井物産会社損益表」（『三井事業史』本篇、第二巻、一九八〇年）二九三―二九四ページ。
- (5) 三井文庫所蔵史料 物産五三二一二。
- (6) 前掲「三井物産会社損益表」。なお、各セクションの損益計算書、貸借対照表は三井文庫に残されていない。
- (7) 三井物産元方会計方「惣損益勘定書及仕訳書」一八八〇年（三井文庫所蔵史料 物産五三二一三）のなかの「米方損益勘定書」、「島方損益勘定書」、「荷物方損益勘定書」、「輸出方損益勘定書」、「肥料方損益勘定書」。三井物産元方会計方「惣勘定仕訳書」一八八〇年（三井文庫所蔵史料 物産五三二一二）のなかの「売買方惣勘定書」、「米方、輸出方、肥料方惣勘定書」。
- (8) 達第六号一八九五年二月一日（三井物産「達」一八九五年、三井文庫所蔵史料 物産六二）。この文書の上部に「廿八 二 十五」という日付が記されている。
- (9) 三井物産「現行達令類集」一九二二年六月改正増補（三井文庫所蔵史料 物産九〇一四）一三二―一三五、一四一―一四五ページ。
- (10) 「特種商品取扱規則」第三二条で「各関係店ハ每半季末本規則ノ適用ヲ受クル商品ノ損益並経常費ヲ総テ部ヘ移スヘシ」と規定されており、第三二条の「総貸借対照表、総損益計算表」の「総」の意味は「関係店」を含むことを意味している。

と考えられる。

- (11) 棉花部については「棉花部ノ会計ハ毎年六月十二月二期ト定メ之レヲ本部ニ一括シ損益決算書ヲ製スヘシ」(一八九四年七月九日会議〔改定〕の「棉花部事務章程」、三井物産「重役会議案」一八九四年、三井文庫所蔵史料 物産一一五)と規定され、米穀肥料部については仕入店・販売店は「電信料及経費ヲ控除シ正味損益ヲ米穀肥料部ニ附替ヘ同部ハ之ヲ取纏メ全体ノ決算書ヲ作製スヘシ」(米穀肥料共通計算取扱規則 達第二号一九〇五年二月二十六日制定、三井物産「現行達令類集」一九〇七年六月訂正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇―二、一八七ページ)、と規定されており、部全体の損益を計算する組織となっている。
- (12) 「機械鉄道用品共通計算取扱規則」(達第二六号一九〇七年七月一日改定)では「仕入店及販売店ハ每半季末前条ニ基ツキ自店ノ勘定ニ属シタル損益ヲ参考ノ為メ首部ニ報告スヘシ、首部ハ之ヲ総括シテ会社全体ノ機械鉄道用品ニ関スル総損益勘定書ヲ調製シ本書ヲ社長ニ提出シ写ヲ各仕入店及販売店ニ送附スヘシ」としている。仕入店・販売店の損益は各店の勘定に属している。仕入店・販売店は参考のために首部(機械部)に損益を報告し、首部が会社全体の機械鉄道用品に関する損益計算書を作成するとなっている。三井物産「現行達令類集」一九〇八年五月訂正増補(三井文庫所蔵史料 物産九〇―三)。
- (13) 「北海道漁業部規程」一八九七年五月五日制定(三井物産「理事会議案」一八九七年、三井文庫所蔵史料 物産一一九)。
- (14) 三井物産「諸達」一八九二年(三井文庫所蔵史料 物産五九)。達の内容は、「其店ニ於ケル不動産及船舶、諸公債証書、株券等現在所有ノ分ハ自今本店ニ於テ直轄候事ニ致候間、夫々原価付立悉皆本店ヘ付替差出可申、此段相違候也 元方」である。
- (15) この点については、粕谷誠『豪商の明治―三井家の家業再編過程の分析―』(名古屋大学出版会、二〇〇二年)八一―一一五ページが詳細に分析している。
- (16) 三井物産「JOURNAL」一八九二年下期(三井文庫所蔵史料 物産六七八)、三井物産ロンドン支店「総勘定書」一八九二年上期(三井文庫所蔵史料 物産五四三―三五)、三井物産ロンドン支店「貸借総勘定書」一八九二年下期、同一八

- 九三年上期、同一八九三年下期（三井文庫所蔵史料 物産五四五―三、物産五四七―三四、物産五四九―二二）。なお、ロンドン支店は八九二年下期に新東洋銀行株を売却する一方で、新たに日本政府外国債額面一〇〇ポンド（簿価八〇三円）を購入した。日本政府外国債は一時的に資金を運用するためのものようであり、ロンドン支店は本店に付け替えず、一八九三年下期に売却している。
- (17) 三井物産「総勘定書」一八九二年上期（三井文庫所蔵史料 物産五八七）、三井物産「元帳」一八九二年下期（三井文庫所蔵史料 物産七四六）。
- (18) 前掲、三井物産「元帳」一八九二年下期。
- (19) 「各店ノ常備金ヲ定メ以上超過使用金額ニ利子ヲ付スルノ件」一八九五年二月七日決議（三井物産「理事会議按」一八九五年、三井文庫所蔵史料 物産一一六）。
- (20) 「運転資金ハ本店ヨリ支出スル者ニハ無利息」というのは、つぎの制度のことを指すと思われる。達一八八九年六月二六日によって元方は「各支店並本店各課ニ対スル營業資金」を本店本部から貸し出す制度を定めた（三井物産「諸規則」一八七八―一八八九年、三井文庫所蔵史料 物産五四四）。この制度は、第一に各店・各課に貸し出す定額を決めて、定額内であれば無利子で貸し出し、定額を超えた貸出分についてのみ利子を徴収する、第二に各支店が不動産を取得するため本店から貸し出す資金については利子を徴収しないという内容である。
- 一八九五年から開始される常備金制度は、本店からの貸出金も含め、本支店貸借勘定の残高（本店と各支店・本店内営業セクションとの貸借残高）に対して、定額（常備金）を決め、それを越える分について利子を徴収する制度である。
- 念のため、一八八九年六月以前の制度について記すと、一八八六年一二月に本店元方が「別途運転金内規」を制定し、「送り荷」（委託荷）に対する為替金と本店が許可した買付品用の資金を適宜、支店に供給する制度を開始した。この運転資金については当分年九%の利子を徴収するとしている（前掲、三井物産「諸規則」一八七八―一八八九年）。
- (21) 三井物産「諸達」一八九五年（三井文庫所蔵史料 物産六二）。
- (22) 前掲「各店ノ常備金ヲ定メ以上超過使用金額ニ利子ヲ付スルノ件」一八九五年二月七日決議。この常備金制度に関して、

麻島昭一は「支店が準備金の積立義務を命ぜられたわけで、限度以上の準備には本店が利子を与えるということであろう」と解釈している（麻島昭一『戦前期三井物産の財務』日本経済評論社、二〇〇五年、二八八―二八九ページ）。しかし、支店が準備金の積立を命じられたのではない。本店が支店に無利子で供給する資金の限度額を定め、限度額を越えた部分については本店が利子を徴収するというのが、常備金制度の内容である、

(23) 「海外各店常備金ノ事」一八九五年二月一五日会議（前掲、三井物産「理事会議按」一八九五年）。

(24) 一八九四年下期末残高（一八九四年一月三二日現在）を見ると、売買方は本店本部側の大幅借越となっており、そのため常備金を設定しなかったのかもしれない。また口ノ津出張店は、すでに一八九四年七月に三井鉱山に業務が移管されて廃止されている。

(25) 「東京金利表」（『日本経済統計総観』朝日新聞社、一九三〇年）三八六ページ。

(26) 一八八〇年頃まで「会計方」と呼ばれ、一八八〇年に「勘定方」となった。

(27) 三井物産「重役会議」一八九二年（三井文庫所蔵史料 物産一―二三）。

(28) 「本支店勘定突合ノ事」達第一八号一八九七年八月五日（三井物産「現行達令類集」一九〇五年訂正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇―一―二二〇―二二一―二二二ページ）。

(29) 一八九七年下期と一八九八年上期の本店元帳における本支店貸借勘定のページ数をみると、大阪支店では一七ページから二八ページへ、神戸支店は一三ページから二二ページ、上海支店は一五ページから二二ページへと増加している。麻島昭一「三井物産元帳の内容検索―明治九年～大正一一年―」二〇〇九年、五〇―五一ページ。

(30) 「三井物産会社本支出張店勘定方心得」は、「本店又ハ他支店出張店トノ勘定ハ毎月其差引ヲ引合セ三ヶ月毎ニハ必ラス其勘定ヲ改メテ双方突合せ」することと定めている。冒頭部分は「本店ト他各店間トノ勘定ハ」（前掲「本支店勘定突合ノ事」達第一八号一八九七年八月五日）という意味である。つまり、作成する突合表は本店と各店との勘定を突き合わせるものであり、店と店との勘定を突き合わせる突合表は作成されなかったと思われる。

(31) 「通常貸借勘定書作成方法及説明」（「通常貸借勘定手続左ノ通り改正ス」達第二号一九〇一年二月一三日の付属書類、三

- 井物産「達」一九〇一—一九〇二年、三井文庫所蔵史料 物産六八）。
- (32) 前掲、「通常貸借勘定手続左ノ通り改正ス」達第二号一九〇一年二月一三日および「通常貸借勘定書作成方法及説明」。
- (33) 達第四号一九〇一年四月一七日（前掲、三井物産「達」一九〇一—一九〇二年）。
- (34) 一九〇一年六月—二月までをみると、東京の銀行貸付利率（最低）は、ほぼ三井物産の利率（変動なし）と同じくらいであった（三銭〇厘二毛—三銭一厘三毛）。翌一九〇二年になると本店本部は本支店貸借利率を頻繁に改定しはじめる。本店本部は市中金利の動向と本店本部の資金繰りの状況をみながら、本支店貸借利率を改定しはじめたようである。一九〇二年でみると、本支店貸借利率は概ね東京の銀行貸付利率（最低）よりも低く推移し、各店が本店本部から借りやすい状態となっている。前掲、「東京金利表」三八七ページ。
- 第一次大戦期になると、支店での資金需要が膨張するため、達第三七号一九一五年八月一〇日（三井物産「達」一九一四—一九一六年、三井文庫所蔵史料 物産七七）によって本店本部は各店への「貸出極度」を設定した。各店に対してこの限度内に借越残高を抑えさせ、限度を長期・大幅に超える店に対しては罰則を課すようになる。たとえば、再三の督促にもかかわらず、巨額の限度超過を解消できなかったサンフランシスコ支店に対して、一九一八年二月一日から五割増の日歩を賦課し始めている（鈴木邦夫「三井物産ニューヨーク事件とシアトル店の用船利益」『三井文庫論叢』四八、二〇一四年二月）九八ページ。
- (35) 達第一三号一九〇一年五月一〇日（前掲、三井物産「達」一九〇一—一九〇二年）。
- (36) 三井物産本店の不動産勘定の残高は、評価損の処理や売却によって一八九三年上期末二六万円から一八九五年上期末一十二万円にまで減少し、その後、不動産の取得によって一九〇一年下期末八十二万円まで、七十一万円も増加した。麻島昭一『戦前期三井物産の投資と金融』（専修大学出版局、二〇一三年）九八—九九ページ。
- (37) 達第一〇号一九〇一年四月二三日、達第三四号一九〇一年一〇月二四日（前掲、三井物産「達」一九〇一—一九〇二年）。本店本部に付け替えられた小蒸気船などの合計は九万六九四七円である（前掲、麻島昭一『戦前期三井物産の投資と金融』一〇三ページ）。小蒸気船などの使用料徴収の達を発した店は、漁業部、大阪支店、神戸支店、門司支店、長崎支店、口

ノ津支店、香港支店である。

- (38) これ以前に、各店に対して、有価証券貸借料を徴収することや貸借料の基準を示した達は見当たらない。達第一号は、「本年一月一日ヨリ本支店間貸借利子ヲ日歩金弍銭八厘、有価証券貸借料ヲ日歩金弍銭弍厘ト改ム」となっており、文面だけからはすでに有価証券貸借料が徴収されていたかのように読める。しかし、この達よりも前に有価証券貸借料の日歩を定めた達は見当たらない。したがって、達第一号の内容は、本支店間貸借利子の日歩を改定し、有価証券貸借料の日歩を定めたという意味であると判断した。前掲、三井物産「達」一九〇一—一九〇二年。
- (39) 勤務手当の計算式は出勤日数×月給×一銭三厘である。全く休まないと、一回当たり支給額は月給約二か月相当となる。「賞与内規ヲ三井営業店使用人臨時手当金給与内規ト改定ノ件」一九〇三年五月二〇日認可（「重役会議綴」一九〇三年、三井文庫所蔵史料 追一八七四）。
- (40) 「従来、勤務手当ハ凡テ本店ニ於テ負担シ来候処、十四ノ下期ヨリ各店ニ於テ負担ノ事ト相成候」、之ヲ当該期ノ経費ニ計上ノ事ニ致度」（三井物産本店経理部長「勤務手当各店負担ノ事」一九三九年九月八日、各部店会計課、掛長宛、米国立公文書館所蔵史料 Entry#62 Container#129）。以下では、米国立公文書館所蔵史料については、Entry 番号と Container 番号のみを表記する。
- (41) 達第二九号一九一六年六月三〇日（三井物産「達」一九一四—一九一六年、三井文庫所蔵史料 物産七七）。事務所・社宅の新築などに伴い、一時に巨額の家具を購入する必要がある時は、本店本部が全部または一部を負担することがあるとしている。
- (42) 前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年。二つの建議の内容は、一部、文章表現が異なるものの、文意は同じである。
- (43) 「棉花部営業規則」（前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年）。これは定められたものではなく、草案である。
- (44) 「棉花本部設置ノ件」一八九四年三月一七日会議（前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年）
- (45) 「棉花部事務章程並事務取扱ノ件」一八九四年五月二四日決議の添付の「棉花部事務章程」（前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年）。

- (46) 飯田義一・端善次郎・小室三吉「建議書」一八九四年七月一六日、「棉花部事務章程改正ノ件」一八九四年七月一九日
会議（前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年）。
- (47) 達第五号一八九六年三月二一日（三井物産「達」一八九六年、三井文庫所蔵史料 物産六三）。
- (48) 「棉花部規則」（一八九六年三月二一日制定）では「棉花営業ノ便利ノ為」に棉花部を設置するとされており、規則上では綿糸は棉花部が扱う対象外の商品である。
- (49) 棉花部の一八九七年上期決算、下期決算についても全体の貸借対照表が三井文庫に残されていない。残されているのは、棉花部本部が作成した一八九八年上期の棉花部全体の「三井物産合名会社棉花部総貸借対照表」一八九八年五月（三井物産「三井物産合名会社明治二二年年半季決算勘定書類」一八九八年、三井文庫所蔵史料 物産五六四）である。
- (50) 営口大豆については「営口ニ於ケル大豆買附手続」達号外一八九六年五月二二日によって営口出張員と内地各店との間で大豆取引の損益を折半することとし、さらに達号外第三号一八九六年八月八日によって営口大豆・大豆粕の取引は東京の越前堀出張所、兵庫支店、営口出張員の共通勘定とし損益計算をすることとなった。また、北海道海産物・海産肥料については、達号外第二号一八九六年八月八日より越前堀出張所、大阪靱海産方、兵庫支店、小樽出張所の共通勘定とし、損益計算をすることとなった。前掲、三井物産「達」一八九六年。
- (51) 「共通計算規程」達一八九八年七月一八日（三井物産「達」一八九八年、三井文庫所蔵史料 物産六八五）。
- (52) 達第一二号一八九八年七月一八日（前掲、三井物産「達」一八九八年）。
- (53) 仕入店は「原価及諸掛ノ実費額ニ其店経費ノ實際額ヲ加算シタル最低値段」を首部に報告し（第一〇条）、首部は「自店ノ利益ヲ見込マサル最低値段ヲ各販売店ニ報告ス」ることになっているため（第一条）、仕入店には商品を販売店に販売しても利益は発生しない。
- (54) 上海支店「棉花損益明細」一八九八年下期、同「綿糸損益明細」一八九八年下期（三井物産「三井物産合名会社明治三一年下半年決算勘定書類」一八九八年、三井文庫所蔵史料 物産五六五）。綿糸については、大量の買持をしたためか、間接経費として、「利息」と「諸費 倉敷料電信料及諸掛」に区分して計上している。

(55) 達第一三号一八九八年七月一八日、達第一六号一八九八年八月一〇日(前掲、三井物産「達」一八九八年)、達第一号一八九九年五月二四日、達第一六号一八九九年八月二日(三井物産「達」一八九九—一九〇〇年、三井文庫所蔵史料物産六六)。

(56) 生糸については達号外一八九九年三月一日の「生糸商売共通計算規程」、輸出米については達号外一八九九年九月一六日の「輸出米共通計算取扱規則」、燐寸については達号外一八九九年七月一九日の「燐寸輸出取扱規程」(前掲、三井物産「達」一八九九—一九〇〇年)。

(57) 達第五号一九〇〇年二月九日(前掲、三井物産「達」一八九九—一九〇〇年)。

(58) ただし、石炭については、「共通計算規程」により一八九八年八月一日から共通計算を実施したものの、わずか三か月後の一月一日に「共通計算規程」によらないことに変更された(達第一七号一八九八年一〇月三日、前掲、三井物産「達」一八九八年)。そのため、実際には、期末の各店の損益計算では石炭の純損益を計算する必要がなくなっている。

(59) 三井物産社長「心得書」(岩原謙三宛)一八九五年一二月二六日(前掲、三井物産「達」一八九五年)は「紐育ニ支店ヲ設クル主眼ハ三井工業部ノ製糸販売方ヲ掌ルニ在ル」とし、その他、「鉾山用ノ器械買入及硫黄ノ引合等ヲ副業トシテ取扱フヘキ事」とした。

(60) 「三井物産合名会社概覧」一九〇三年一〇月(三井文庫編『三井事業史』資料篇三、一九七四年)四三九ページ。「生糸代金ノ欠損補充ヲ目的」としたニューヨーク支店の積立金は、一八九七年上期末二五〇〇〇円から六年後の一九〇三年上期末には四万〇一〇〇円二五銭に増加している。

(61) 三井物産「三井物産合名会社明治三〇年下半季決算勘定書類」一八九七年(三井文庫所蔵史料 物産五六三)、前掲、三井物産「三井物産合名会社明治三一年上半季決算勘定書類」一八九八年、前掲、三井物産「三井物産合名会社明治三一年下半季決算勘定書類」一八九八年。

(62) 横浜支店の「紐育系方」では、一八九七年上期に三七八一円九二七の当期純損失を計上している。この期の損益計算書の勘定科目の表記をみると、横浜支店は仕入原価に直接諸掛(運賃、保険料など)を加算しただけで、自店の間接経費や

- 利益を加算せずにニューヨーク支店へ生糸を販売したことがわかる。したがって、できるだけニューヨーク支店の仕入原価を引き下げるために横浜支店で利益を加算しない「生糸商売共通計算規程」のやり方は、これ以前からのやり方を踏襲したものだといえる。もし、一八九七年上期で横浜・ニューヨークの生糸損益計算を取りまとめると、当期純益金は一二八一円二八三にまで大幅に減少する。三井物産「《三井物産合名会社明治三〇年上半季決算勘定書類》一八九七年（三井物産所蔵史料 物産五六二）。
- (63) 前掲、三井物産「達」一九〇一—一九〇二年。
- (64) 損益明細表（のち「損益明細書」とも表記される）が作成される以前では、一八九六年二月三日達第二六号で「自今毎季決算ノ節、損益勘定外ニ各物品ニ対スル損益ノ要点ヲ記入シタル別表ヲ附スヘシ、但雜品勘定ノ如キハ物品ノ仕訳ヲ為シタル明細書ヲ製スヘシ」と定められた。しかし、この表（「別表」）は、各商品について損益の要点を記したものであり、品目別に純損益を計算したものではない。前掲、三井物産「達」一八九六年、「損益明細表調製ノ事」（前掲、三井物産「現行達令類集」一九〇五年訂正増補）二二二ページ。
- (65) 達第一八号一九〇四年三月三〇日（三井物産「達綴」一九〇四年、三井文庫所蔵史料 物産七〇）。
- (66) 「三井物産株式会社桑港支店沙都出張員損益明細表」一九一七年以上期（Entry#74 Container#2）。
- (67) 達第三七号一九一四年六月一六日（前掲、三井物産「達」一九一四—一九一六年）。
- (68) 運送業の部では、社船航海、雇船航海、雑勘定に区分し、代理業の部では、保険取扱、船舶取扱、雑代理、損益勘定の部では、利息、雑損益などに区分する。ここで計上する利息は、間接経費として商品取引などに割り当てることも、どうも困難なものだけである。
- (69) 三井物産石炭部勘定掛主任「経費割当ノ標準ニ就テ」一九二九年二月一七日（各店の勘定掛主任宛）（Entry#63 Container#43）。
- (70) 三井物産本店会計課長「会計規則並同細則改正ノ事」一九三二年三月一四日（サンフランシスコ出張所長宛）（Entry#63 Container#48）。

II 商品部の設立と独立採算制

1. 「特種商品取扱規則」に基づく商品部の設立

「特種商品取扱規則」に基づく商品部設立までの経緯を、特に共通計算との関係でみよう。この規則制定の四年前に開催された一九〇七年（明治四〇）の支店長諮問会で専務理事渡辺専次郎と理事飯田義一は共通計算がなぜ実施されるようになったかをつぎのように説明している。⁽¹⁾

「元来共通計算ハ費用ノ如キモ一ヶ所ニ纏メサレハ多クヲ要スヘシトノ所ヨリ出テタル次第ナルカ實際本部ヨリ見ルトキハ機械鉄道用品ノ如キハ別トシ、米穀肥料ノ如キ相場物ニ付テハ全体ニ亘ル觀察ヲ為シ、天候其他經濟事情ヲ考ヘ、然ル後、本年ハ此方針ニテ取扱ヲ為スヘシト其総括ヲ為スモノナキトキハ、仕入店ニ於テハ見込ニテ買入ヲ為シ、販売店ニテハ見込ニテ買入ヲ為シツ、アルト云フカ如ク、各々勝手ニ之カ取扱ヲ為シ、識ラス知ラス各店ノ歩調乱レ非常ニ亘リ想ハサル害ヲ醸スコトアルヘシ、此点コソ寧ロ經費問題ノ如キヨリハ重大ナル事項ニシテ、之ヲ考ヘサレハ遂ニハ危険ナル結果ヲ生スヘシ、即チ先キニハ夫等ノ危険アリテ同シ、井部内ニ於テ、一方ハ盛ニ買付ケ一方ハ盛ニ売出シ、買付ヲ為ス店ニ於テハ何レ騰貴ノ時機アルヘシト考ヘ、又売出ス店ニ於テハ最早買草臥ルヘキ筈ナリトテカバーナシニ売出スカ如キ实例ニ乏シカラス、夫等ノ点ヨリ之ヲ統一スルノ必要生シ其結果共通計算ノ方法行ハル、ニ至リシナリ」(専務理事渡辺専次郎の發言。傍点は引用者)

「元ト共通計算ハ大阪ヨリ起リタルコトニテ、大阪ト東京トノ売直段ニ付テ同一ノ紡績会社ニ對シテ相違アリ、為ニ双方ニ駆引ヲ為サレ非常ニ困難ヲ為シタルコトアリ、又売越買越ニシテモ甲ノ店ニ於テハ売出シ、乙ノ店ニテハ買越スト云フカ如キコトアリ、其為ニ共通計算ノ起リタル次第ナルカ夫等ノ弊害モ無カルヘシ」(理事飯田義一の發言。傍点は引用者)

渡辺は、米穀・肥料などの「相場物」（価格変動の激しい商品）に関して各店がそれぞれの思惑で売越買越（一方ハ盛ニ買付ケ一方ハ盛ニ売出シ）をおこなうような実例が少なくなかったため、売越買越を統一して行うために共通計算を実施したと説明している。飯田も、売越買越を統一しておこなうことを目的に挙げている。このように共通計算実施の主要な目的の一つは、社内で売越買越（見込商売）を統一的に行うことであった。この他に挙げられた主要な目的は、費用を一所にまとめて節約することや、社外（たとえば鐘淵紡績）との引合い（たとえば綿花取引での販売価格）を各店（たとえば大阪支店と東京本店）がばらばらに行うのではなく、会社として引合条件を統一することであった。⁽³⁾

三井物産で共通計算が最初に実施された商品は綿花である。まず一八九四年（明治二七）七月一日、大阪支店内に棉花部が設置された。⁽⁴⁾ 棉花部は支店から独立した組織ではない。設立に際して構想された棉花部の任務は、「各地ノ通信ヲ本部ニ集メ売買共ニ一令ノ下ニ運動シ一心分体ノ働キヲ為」すこととされた。また棉花部設立前の五月二四日に制定された「棉花部事務取扱心得」⁽⁶⁾では、「内外各地ノ相場及商況ハ総テ本部エ宛テ通報シ本部ニ於テハ迅速各店へ転報スルモノトス」、「仕入地ニ於テ相場ニ急劇ノ変動アルトキハ速カニ販売各地ニ飛報スベシ」など六点（棉花部本部への情報集中と本部から店への情報伝達、店舗間での情報伝達に関する指示）に亘って、店舗間の連絡を密にするよう規定している。このように棉花部は商務の統轄と店舗間の連絡をおこなう組織であった。

七月一九日に「棉花部事務章程」の第六条をつぎのように改正した。「棉花部ノ会計ハ毎年六月、十二月二期ト定メ、之レヲ本部ニ一括シ損益決算書ヲ製スヘシ」⁽⁷⁾。この改正を求めた「建議書」には、理由を「各店ノ負担ト有之候テハ店々各々自店ニ利益ノ多カラン事ヲ期シ、自然内部ニ競争ヲ生シ同一ノ顧客ヲ甲乙丙丁各店ニ於テ相争フカ如キ奇観ヲ呈シ為メニ他ノ嗤笑ヲ招クカ如キ事ナキヲ保シ難」⁽⁸⁾いためと記している。このように棉花部の本部に綿花関係の損益勘定を一括して成績を表示する共通計算制度が実施された。一八九六年下期決算時点で見ると、東京（本店）、長崎、上海、

ボンベイ、ロンドン、ニューヨークの各店に支部が設置されており、これらの損益を棉花部本部がまとめて計算を行っている（前掲、第10表）。

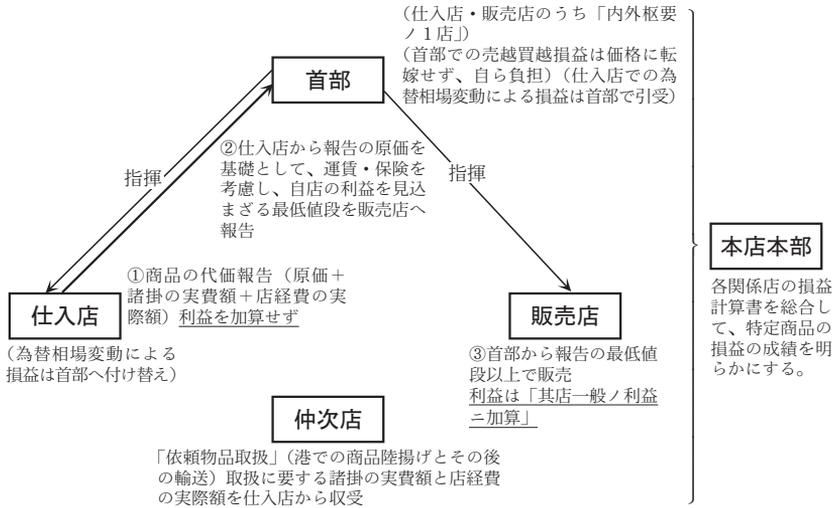
このように棉花部の商務を統轄し、店舗間の連絡をおこなうために設立され、まもなく商務を統轄するための手段として共通計算が実施されたのである。

各店の損益を本部で一括しておこなうという形の共通計算が棉花について実施された三年後の一八九七年六月二三日、本店本部は棉花部本部に対して棉花の売越限度五〇〇〇俵、買越限度五〇〇〇俵を許可した。⁽⁹⁾これ以前の「一八九五年六月から上海支店に中国棉花一〇〇〇俵の買越限度、一八九六年八月からボンベイ支店にインド棉花一〇〇〇俵の買越限度が許可されていた。これらを事実上引継ぐ一八九七年六月の許可によって、棉花部本部は名実ともに棉花の売越買越を統一的に指揮することになった。⁽¹⁰⁾ということは、先に掲出した一九〇七年支店長諮問会での飯田義一の発言は正確ではなく、棉花の共通計算が一八九四年に実施されたのちに、一八九五年—一八九六年に棉花部の支部（上海、ボンベイ）が本店本部から許可を受けて買越業務がおこない、一八九七年に至って棉花部本部が売越買越業務全体を統轄することになったのである。つまり、棉花部設置の三年後に商務の統轄のひとつとして、売越買越業務の統一的運用が加わったのである。

前述のように営口大豆・大豆粕、北海道産海産物・海産肥料についても複数店が共同で計算する仕組みが導入され、さらにこれらの経験を踏まえて、一八九八年七月一日に「共通計算規程」⁽¹¹⁾が制定された。

「共通計算規程」は共通計算の基本原則を定めたものである。この規程の「主旨ハ各店間ニ於ケル競争ヲ避ケ相互ノ気脈ヲ通シ商務ノ敏活ヲ計ルニ在リ」（第一条）とされている。この共通計算の仕組みは第5図のとおりである。第一に、規程適用の商品に関しては、「内外概要ノ一店ヲ以テ特ニ首部ト為」（第四条）し、首部は「主脳タルノ任ニ当リ仕

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）



第5図 「共通計算規程」による共通計算の仕組み

出所) 三井物産「達」1898年（三井文庫所蔵史料 物産65）。

入並ニ販売上ニ付キ諸般ノ指揮ヲ為ス」（第五条）と位置づけられた。このように商務を統轄することが首部の任務とされた。第二に、「首部ト仕入店並ニ販売店ノ間ニ在リテハ専ラ親密ヲ旨トシ、仕入販売ノ数量・代価ハ勿論、市場ノ景況、取扱ノ模様、損益ノ大要其他事細トナク互ニ相通信往復シ事情ノ疏通ヲ計リ、以テ商務ノ活動上ニ遺憾ナキヲ期スヘシ」（第一四条、傍点は引用者）として、店舗間の連絡を密接におこなうことを規定している。

第三に、「首部ニ於テ特ニ経伺ノ上商品ノ買持若クハ売越ヲ為ス場合ニ於テハ相場ノ変動ヨリ生スヘキ買持品若クハ売越品ノ損益ハ自カラ之ヲ負担」（第一五条）するとし、首部が売越買越業務を担当することを想定している。第四に、「仕入店ヨリ首部ニ報告スル物品ノ代価ハ原価及諸掛ノ実費額ニ其店経費ノ實際額ヲ加算シタル最低直段」とし、「仕入店並仲次店ニ於テハ其取扱物品ニ付、自カラ利益ヲ收受セザラン事ヲ期スヘシ」（第一〇条）とした。第五に、販売店では、仕入店が提示した最低値段に自店の利益を加算して販売し、「本規程ヲ適用スヘキ商品ニ係ル損益タリトモ特ニ之ヲ

別離セス毎季其店一般ノ損益ニ加算スヘシ」(第一六条)とした。第六に、適用商品の損益については、首部がまとめるのではなく、「本店ニ於テハ各関係店ノ勘定書ヲ総合シテ共通計算ノ実ヲ挙ケ以テ其損益ノ成績ヲ明ニ」することとした。行論のうえで特に強調したいのは、首部が本店本部の許可のもとで売越買越(見込商売)をおこなうことが想定されていることである。

この「共通計算規程」によって、同日、棉花部が棉花首部に切り換えられ、綿花と輸出綿糸が適用商品に指定されたほか、前述のように一八九八年八月一日に石炭、八月一〇日に牛莊大豆及大豆粕、一八九九年下期から輸出綿布、一八九九年八月一二日に営口小豆を適用商品に指定し、それぞれ首部をおいた。

首部の設置が適切ではないものについては、一八九九年三月一日に「生糸商売共通計算規程」、七月一九日に「燐寸輸出取扱規程」を制定し、二つの首部を設置する必要があった輸出来については、九月一六日、「輸出来共通計算取扱規則」を制定して、それぞれ共通計算を実施した。このうち生糸では「生糸商売ノ拡張ヲ計ル為メ売越並買持ノ必要アルトキハ」許可を受けること、燐寸では「本商売ノ経営上必要アルトキハ仕入店ニ於テ社長ヘ経伺ノ上燐寸買持ノ許可」を受けること、輸出来では「本商務ノ敏活ヲ計ル為メ一定ノ範圍ヲ定メ買持又ハ売越ヲ許可スルコトアルベシ」とされており、やはり見込商売をおこなうことが想定されている⁽¹²⁾。

共通計算の基本原則を定めた「共通計算規程」によらない商品の共通計算が次々と生まれたため、一九〇〇年二月九日に「共通計算規程」は廃止された⁽¹³⁾。この基本規程が廃止されても、この規程のもとに作られた細則(綿花、輸出綿糸)は引き続き運用されており、その他の商品については個々に共通計算の規則を定めた。まず一九〇〇年九月一日に「肥料雑穀共通計算取扱規則」⁽¹⁴⁾が制定された。この規則でも、商務を統轄し、店舗間の連絡を行うという趣旨(第一条「各店間ニ於ケル競争ヲ避クル為メ其勘定ヲ共通トシ相互ノ氣脈ヲ通シ商務ノ敏活ヲ計リ」)のもとに、「首部ハ商務ノ

機敏ヲ計ル為メ本店ヨリ許サレタル範圍内ニ於テ買持又ハ売越ヲナスコトヲ得」（第一四条）とされた。ただし、この首部の設置は遅れた。結局、一九〇五年二月二六日に、従来の「肥料雜穀共通計算取扱規則」などを廃止して新たに「米穀肥料共通計算取扱規則」を制定（廃止・実施は一九〇六年二月一五日）するとともに、「米穀肥料部ヲ神戸支店ヨリ分離独立」して設置した。⁽¹⁶⁾つまり米穀肥料部は支店から自立していない組織ではなく、支店から自立した組織とし、部長は支店長が兼務するのではなく専任者とした。具体的には二月二六日に、遠藤大三郎が神戸支店長を退任して、米穀肥料部長に就任している。⁽¹⁷⁾新たに制定された「米穀肥料共通計算取扱規則」でも「米穀肥料部ハ本商売ノ敏活ト其成立トヲ計ル為メ内外国ニ於ケル商況ノ大勢ヲ察シ予テ社長ヨリ認許ヲ得タル範圍内ニ於テ買持又ハ売越ヲ為スコトヲ得」（第一〇条）とされた。

なお、機械類に関しても一九〇三年（明治三六）五月二二日に「機械並鉄道用品共通計算取扱規則」⁽¹⁸⁾が制定され、本店営業部を首部とした。この規則では「共通計算トスルノ趣旨ハ関係各店間連絡ヲ密ニシ同心協力競争者ニ当リ以テ本商売ノ拡張發達ヲ企画スルニ在リ」とされている。つまり、店舗間の連絡に重点が置かれており、商務を統轄するといふ機能は他の商品の共通計算に比べると弱い。その後、一九〇七年七月一日に営業部から担当掛を独立させて機械部が設置された。同日、前記規則の名称を「機械鉄道用品共通計算規則」⁽¹⁹⁾に改定し、規則のなかで機械部を機械鉄道用品の首部とすると規定している。しかし米穀肥料部と異なり、部長は任命されず、理事の岩原謙三が機械部長の事務を取り扱うことになった。⁽²⁰⁾機械類の共通計算規則の場合には、一九〇三年の最初の規則から一貫して、商務を統轄するという機能は弱く（価格の設定方法は規定）、店舗間の連絡機能に重点が置かれていた。しかも、最初の規則から売越買越に関する条文がなく、売越買越を統一することが規則の狙いではないことがわかる。⁽²¹⁾

以上検討したように、機械類を除くと、共通計算の規則は、特定商品に関して商務を統轄し、店舗間の連絡をおこな

うためのものであり、共通計算を実行する組織として首部（あるいは部）が設立された⁽²²⁾。したがって、首部（部）は、仕入・販売について関係店を指揮し、売越買越を統一的に運用するという役割を担い、これらを全体として首部（部）・関係店の共通計算という形で取りまとめる組織といえる（ただし、一部の共通計算では、本店本部が業績の損益計算を取りまとめるものあり）。

このように様々な商品について共通計算の経験を積んだ後、一九二一年七月六日に「特種商品取扱規則」⁽²³⁾が制定された。第一条で「特種商品商売ノ発達統一ヲ期スル為メ本規則ヲ定ム」、第二条で、前条の「趣旨ニ基キ部又ハ主店ヲ設ク」とした。

部に関しては、第三条で「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発達ヲ期スルヲ以テ目的ト」し、第四条で「部ノ組織ノ下ニ取扱フヘキ商品ノ損益ハ総テ共通計算トス」とした。つまり、部については、商務の統轄と店舗間の連絡をおこない、商品の損益をすべて共通計算とすることが明記されており、その意味で、この規則制定以前の共通計算の経験を踏まえて部が構想されたことがわかる。

主店に関しては第二五条で「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発達ヲ期スルヲ以テ目的ト」しており、部で規定された商務の統轄が除かれている。共通計算については第二六条で「主店ノ組織ノ下ニ取扱フヘキ商品ノ損益ヲ共通計算トスルヤ否ヤハ別ニ之ヲ定ム」としており、必ずしも共通計算をおこなうようにはなっていない。なお、明示的に規定はされていないものの、現に存在する店を特定商品の主店として指定するものであり、主店は部のような独立した組織ではない。

このような内容の規則に基づき、一月九日に石炭部・棉花部・機械部・砂糖部・木材部という名称の商品部を設置し、同日、輸出入米の主店として神戸支店、化学肥料の主店として本店営業部、セメントの主店として大阪支店を指定

した。⁽²⁴⁾

部は「商務ヲ統轄シ其敏活統一ヲ計」るため、具体的にどのようなことをおこなうと規定されたのか。ひとつは「商品ノ損益ハ総テ共通計算トス」(第四条)ることである。二つめは、第八条で「商品ノ売越買越ハ総テ部長ニ於テ取締役ニ経同シ認可ヲ受クヘシ」とされているように、特定の商品に関して、取締役の認可のもとで、支店等が個々にはなく、部が売越買越を統一的に管理・実施(統一的運用)することである。神戸支店長武村貞一郎の発言(一九一三年第二回支店長諮問会)や本店業務課長赤羽克己の発言(一九二二年第八回支店長会議)でこの点を確認できる。⁽²⁶⁾

「部、設置シタル趣意ハ、或ル特種ノ商売ヲ發達セシメン為メ専門的ニ当ラシムルニ在ルヲ以テ、部長ハ、其全權ヲ有スル筈ニテ、買持、先売、仕入、皆ナ部長之ニ、当ルヘク、從テ、『リスク』ハ、全然部ニテ負」う(神戸支店長武村貞一郎の発言。傍点は引用者)。

「部制度ノ主眼トスル点ハ、特種商品商売ノ發達統一ヲ期スル為メ、関係店間ノ連絡ヲ保チ部ハ、支部、代務店ヲ指導監督シ引合、売買越、其他ノ商行為ヲシテ、市況ノ大勢ニ順応セシメ、些ノ遺憾ナキヲ期スルニアリ」(本店業務課長赤羽克己の発言。傍点は引用者)

以上の検討から商品部に即して、その設立の経緯をまとめて見よう。「特種商品取扱規則」制定以前には、首部という店から独立していない組織が設置された。首部は、当該商品の商務の統轄と店舗間の連絡をおこなう組織であった。商務の統轄をおこなうために、共通計算と売越買越の統一的運用をおこなった。ついで店から独立して運営される部(米穀肥料部)や店から独立していない部(機械部、木材部(一九〇六年本店に設置、一九〇九年廃止))が設置された。

米穀肥料部の場合には、「特種商品取扱規則」の商務の統轄、店舗間の連絡、共通計算の実施、売越買越の統一的運用という特徴をすでに備えていた。なお、綿花の場合には、一九〇〇年一月二七日に首部が事実上廃止された後、一九〇一年一月一日に大阪支店が綿花の販売主店に指定された⁽²⁷⁾。

その後、「特種商品取扱規則」に基づき、一九一一年一月九日、店から完全に独立した商品部（石炭部、棉花部、砂糖部、木材部）が新たに設置された。規則制定時に存在していた機械部はこの規則に基づく商品部に改組された。これらの商品部は、支店や営業部から独立した組織として、特定商品についての商務の統轄と店舗間の連絡をおこない、商務の統轄については共通計算の実施と売越買越の統一的運用をおこなう組織として構想された（ただし、機械部は例外）。したがって、三井物産の中に、商務の統轄組織と売越買越（見込商売）の統轄組織の二つが形成された訳ではなく、一つの統轄組織（部）が形成されたのである⁽²⁸⁾。

また、この規則では、特に部長について、「部長ハ命ヲ取締役ニ享ケ部務ヲ統轄ス」（第六条）と規定されている。部長はその部を担当する取締役から直接命令を受けて担当商品の業務を遂行するとされており、部長が支店長の上に立つて担当商品の共通計算や売越買越をおこなうことが想定されていた。ただし、後述するように、共通計算については規定どおりに実行されない。

2. 共通計算の範囲と類型

では共通計算とはどのようなものと捉えることができるのか。共通計算に関する諸規則や、支店長会議での共通計算に関わる発言を検討すると、そこで共通計算という言葉が様々な意味で使用されていることが分かる。そのため使用されている意味の違いによって、共通計算を類型化して捉える必要がある。共通計算に関する規則には、規則名の中に共

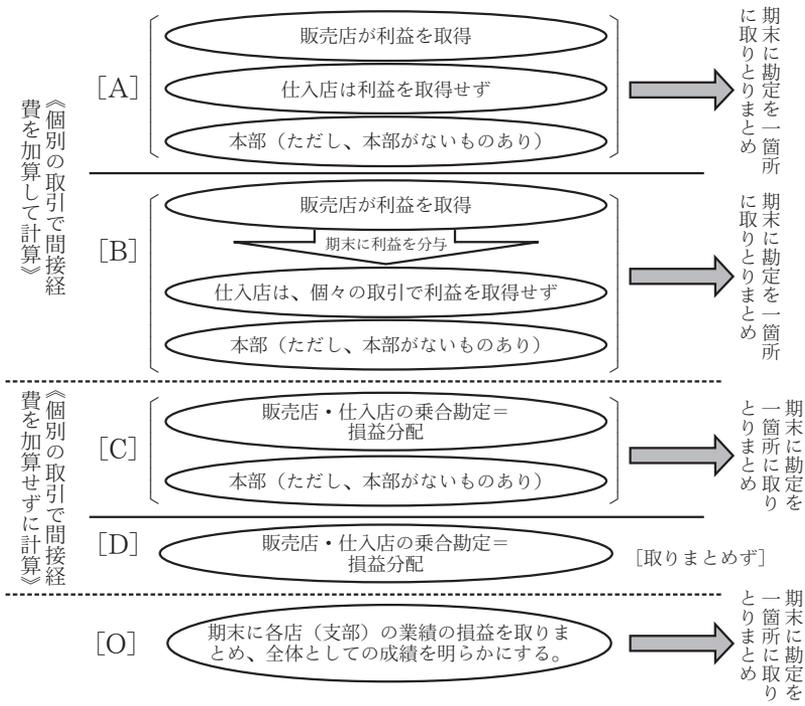
通計算という言葉が含まれているものだけでなく、含まれていないにも関わらず共通計算に関して規定したものや、規則という形式をとらないで共通計算を定めたものがある。共通計算開始の一八九四年から一九二二年までの間について、これらの規則などを拾い出し、それらを類型化した（付表および第6図）。類型化の基準は、第一に直接経費と間接経費の扱いの違い、第二に本部などへの期末の損益の取りまとめの有無である。

第7図は共通計算の諸類型を示したものである。共通計算について、類型Aから類型Oまで五つの類型を設定することができる。これらを類型化の基準の第一でみると、他店に経費を付け替えたり、あるいは損益を分与したりする際に、直接経費だけでなく間接経費も算入して計算するもの（類型A、類型B）と、直接経費だけで間接経費を算入しないもの（類型C、類型D）、他店に経費を付け替えず、損益分与もおこなわないもの（類型O）がある。基準の第二でみると、期末に勘定を一箇所（首部、部の本部、本店本部、あるいは特定の1店）に取りまとめるもの（類型A、類型B、類型C、類型O）と取りまとめないもの（類型D）がある。

さらに細かくみると、共通計算として括れる範囲の中には、「共通計算規程」による共通計算（前掲、第5図）のような類型Aだけでなく、二店（販売店・仕入店）間の乗合勘定（類型D）や、乗合勘定をしないもの（類型O）までが含まれている。最も広い範囲でみると、三井物産での共通計算なるものは、単独計算ではない計算としか表現しようがないものである。

つぎに各類型がどのような共通計算なのかを順にみよう。

類型Aは、販売店・仕入店・本部（首部ないし部本部。ただし両者のないものあり）の損益を期末に一か所に取りまとめ、取りまとめた損益がどれほどかで業績を評価し、個々の店の成績を問わないものである。仕入店は、直接経費だけでなく間接経費も販売店（ないし首部）に付け替える代わりに、利益を加算して販売店に商品を売却することができ



第7図 共通計算の諸類型

ない。つまり、仕入店は利益を取得（計上）できない。後述するように、仕入店が直接経費しか販売店に付け替えることができず、利益を取得（計上）できないもの（仕入店が間接経費を自己負担するため、本来の類型Aのものよりも仕入店にとってさらに制約が厳しいもの）も、類型Aに含める。この他、仕入店だけでなく、販売店でも利益を計上しないものがある。このように利益を計上することができない店が生じる。その典型的規則が「共通計算規程」（一八九八年七月一八日制定）である。

類型Aでは、重要な問題が仕入店において少なくとも二つ発生する。第一は、仕入店ではいくらか努力しても利益を計上できないため、担当者の意欲をそぐ恐れがあった⁽²⁹⁾。第二は、仕入店は必要な経費（直接経費と間接経費）を加算できるため、間接経費を過大に割り当てて販売店に商品を売却しかねない。仕入店が当該商品について過大に間

接経費を割り当て、それによって他の商品に割り当てる間接経費を減らし、他の商品の純利益を増加させる恐れがあった。⁽³¹⁾ また直接経費についても、仕入店が、販売店が関知できない運賃・保険の割り戻しを控除せず、建前上（表面上）の経費をそのまま販売価格に加算し、他の商品の勘定に割り戻し分を利益として計上しかねない。⁽³²⁾

例外的に効果的に運用されたのは、「生糸商売共通計算規程」（一八九九年三月一日制定）、「生糸部規則」・「生糸部細則」（一九二〇年四月二十九日制定）による日本生糸の取引であった。日本生糸に関しては横浜支店とニューヨーク支店が共通で計算し、横浜支店は個々の取引で利益を計上せず、期末に間接経費など一切の勘定をニューヨーク支店に付け替えてニューヨーク支店で損益計算書を取りまとめ、それを「横浜支店長ト連署検印ノ上、本店へ提出」⁽³³⁾するとされた（一九二〇年五月一日に生糸部が設置されてからは生糸部で損益取りまとめ）。

このように類型 A では、販売店が仕入店に対して経理操作をしているのではないかと不信を持ちがちであった。しかも、実際に仕入店が自己に都合の良いように経理操作をした場合、社外販売先に対して、できるだけ低い価格を提示するという仕組みがうまく機能しないで、逆に提示価格を高めてしまう恐れがあった。

類型 B は、類型 A が孕む問題に配慮し、販売店で計上した利益の一部（多くの場合、半分）を仕入店に分与して、仕入店の担当者の意欲を高めるように修正したものである。⁽³⁴⁾ この他、販売店が直接利益を分与するのではなく、期末に本部が利益を取りまとめて仕入店に利益を分与するものも、販売店が本部を経由して迂回的に利益を分与していると見なすことができる。しかし、上記の問題点の第二は依然として残る。それだけでなく、仕入店に対して不信（経費の過大計上）をいだいた販売店が自店での経費（とくに間接経費）を過大に計上して利益を圧縮する恐れもあった。⁽³⁵⁾

類型 C と類型 D は、間接経費の過大計上を防ぐため、直接経費だけで損益を計算し、販売店で発生した利益を仕入店へ分配し（損益折半が原則）、その利益によって両店の間接経費を賄うものである。つまり、仕入店・販売店が乗合

勘定⁽³⁶⁾(joint account)で取引をおこない、損益を分配する方法である。しかし、信頼関係が形成されていないと、直接経費をごまかしているのではないかという疑念が生じ、共通計算が解消されることもある。なお直接経費だけで損益を計算し、販売店で発生した利益を仕入店に分配しないで首都だけで損益を計上するものがある。これは、本来ならば独自の類型として設定すべきものである。しかし、その例が少なく、仕入店にとっては類型A以上の制約(利益を取得できないだけでなく、間接経費も自己負担)が加される厳しいものであるため、便宜上、類型Aとして区分する。類型Cでは期末に損益を期末に一箇所に取りまとめるのに対して、類型Dは取りまとめないものである。

類型Oは乗合勘定さえもおこなわず、期末に一か所に各店の勘定(業績の損益)を取りまとめる方法である。その典型例は、一八九四年七月一日設置の棉花部でおこなわれた共通計算(同年七月一九日改正の「棉花部事務章程」による)であり、棉花部本部が各店の損益をまとめて、全体の成績を表示した。一九一一年七月六日制定の「特種商品取扱規則」に基づき設立された商品部においても、石炭・木材・砂糖の計算方法のなかに類型Oに当てはまるものがある(前掲、第6図)。類型Oには、実際に各店に利益を付け替えさせるものと、させないものがある。

つぎに先述の研究史整理の部分でふれた森川英正の共通計算に関する分析を、共通計算の諸類型と関連させてみよう。はたして、森川が指摘するように一九〇七年の支店長諮問会で「共通計算廃止の方向に向か」ったにもかかわらず、「予想とは逆に、共通計算制度を強化する方針が明確化していつて、一九一一年に「特種商品取扱規則」の制定と商品部の設置が行われたのであろうか。

まず指摘したいのは、一九〇七年の支店長諮問会で主要な批判の対象となったのは、共通計算一般でなく、類型Aに属する「米穀肥料共通計算取扱規則⁽³⁷⁾」であった。つまり仕入店に利益の計上を認めない類型Aのやり方に支店長からの批判が集中したため、類型Aのやり方を廃止しようという方向に議論がむかったのである。事実、同年九月一日に上記

規則は改正されて、名称も「共通計算」という言葉を除いて「米穀肥料取扱規則」となった。この新たな規則では、仕入店は仕入原価に直接経費と間接経費を加算するだけで、利益を加算できない代わりに、米穀肥料部が期末に決算をおこなって、「若シ純益アルトキハ其半額ヲ仕入店ニ附替³⁸⁾」ることとなった。つまり、類型Aから類型Bへ規則が変更されたのである。したがって一九〇七年の支店長諮問会において、共通計算そのものを廃止するという意見が大勢を占めたわけではないのである。

つぎに指摘したいのは、森川の解釈とは異なり、方向が逆転して、類型Aに属する共通計算制度を強化する方針が明確化されたわけではないことである。なるほど「特種商品取扱規則」では第四条で「部ノ組織ノ下ニ取扱フヘキ商品ノ損益ハ総テ共通計算トス」と規定されている。しかし「共通計算」という言葉は、すでに明らかのように、森川が使用した意味（類型A）ではなく、もっと広い意味で使われていると思われる。したがって、この規則の条文だけで強化されたとは断言できない。実際に、この規則に基づき制定された各商品部の規則（さらに細則）に即して、五つの商品部が設立された一九一一年一月九日時点の前後で規則が、どの類型からどの類型に移したのか、あるいはしなかったのかをみよう（前掲、第6図、付表）。石炭のうち社持・打切炭では、類型Aから類型Oに、委託炭では類型Bから類型Oへ移行し、綿花・綿糸の場合は、類型Aのままであった³⁹⁾。機械の場合は、類型Bのままであった。砂糖と木材の場合は、共通計算に関する規則がなかった状態から類型Oの規則が制定された。このように一九一一年の部設置に伴い類型Aの方に諸規則の類型が変化したわけではなく、棉花部を除く、四つの商品部に関する限り、「特種商品取扱規則」制定後、類型Aに属する規則はないのである。

なお、一九一六年一月一日に穀肥部設置とともに制定された「穀肥部規則」では「組合セ商売」の場合、大豆・大豆粕・米について類型Aの方法が採用された。これ以前でも、日本各店と引き合う満州産雑穀・肥料（大豆・大豆粕が

含まれる)については類型Aの方法がおこなわれており、「穀肥部規則」によって類型Aの方法が新たに採用されたとはいいがたい(例外は米)。

このように一九一〇年代後半までを含めて商品部関係の諸規則をみても、一九一一年商品部設立前に比べて設立後に類型Aの規則の商品が増えたとはいえない。逆に石炭のように類型A・類型Bから類型Oに移行したものや、木材部のように類型Oの共通計算が始まったものもある。

なお、念のため説明すると、売越買越を商品部本部が統一的に運用するということは、どの類型の方法が実施された商品部(機械部を除く)でも維持されている。たとえば、もっとも規制の緩い類型Oの方法がおこなわれた石炭部では、「石炭部細則」(一九二二年二月二日制定)で「各販売店ハ常置部員タルト代務店タルトヲ問ハス一切買越売越ヲ為スコトヲ得ス」(第八条⁴⁰)としており、石炭部本部だけが売越買越業務を担当し、他店に担当させないという最も厳格な売越買越業務の統一的運用になっている。綿花取引を類型Aの方法でおこなっていた一九一八年頃の棉花部では、「棉花部細則」(一九二四年九月二日制定、一九一八年七月一六日改正)で「部ハ仕入並販売ヲ統轄シ許可ノ範圍ニ於テ売越買越ヲ為シ又ハ其一部ヲ支部ニ分割スルコトヲ得」(第八条⁴¹)としており、棉花部本部が売越買越限度の一部を支部に分与しながら売越買越を統一して運用するようになっている。

3. 「特種商品取扱規則」による部制度導入の意味と損益計算

「特種商品取扱規則」の制定を「共通計算制度を強化」したものとする森川の解釈が当てはまらないとすると、「特種商品取扱規則」、およびそれが議論された第一回支店長諮問会での主要な争点は何であったのか。この会議の議事録は作成されたものの、三井文庫にも他の機関にも保存されていない。議事録の目次だけが三井文庫に残されている。その

ため他の資料によって主要な争点は何であったのかを明らかにする。

一九一一年七月六日に「特種商品取扱規則」が制定されたのち、八月一日に第一回支店長諮問会が開始され、一九日に終了した。念のため記すと、商品部を設置（一月九日）する前に、会議が開催されたのである。設置前後の経緯をみると支店長への説明をこの会議でおこない、理解を得てから商品部を設置しようとしたと思われる。

議事録の目次⁽⁴⁾をみると、一九一ページから「特種商品取扱規則実行ニ関スル件」の記録が始まり、つぎの案件「三井物産合名会社解散ニ関スル件」の二二七ページまで続いている。さらに細かくみると、参事の藤村義朗が説明し（一九五ページから）、ついで大阪支店長の藤野亀之助が説明（一九九ページから）したのち、「質疑、説明」（二〇五ページ）がおこなわれた。したがって二〇ページ以上に亘って、質疑・応答が記録されている。この長さからみると、規則をめぐって議論が紛糾したのではないかと推測される。

あらかじめ主要な争点（論点）となった条文が何かを指摘すると、それは次に引用する第三条・第六条と、後に引用する第二二条・第二三条であった。

第三条 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

但部ノ組織ノ下ニ取扱フヘキ商品並部ノ所在地ハ別ニ之ヲ定ム

第六条 部長ハ命ヲ取締役ニ享ケ部務ヲ統轄ス

副部長ハ部長ヲ補佐シ部長差支アルトキハ其職務ヲ代理ス

部員ハ部長ノ指揮ニ従ヒ部務ニ服ス

つぎに第一回支店長諮問会議事録を読んでその内容を要約した本店業務課長赤羽克己の第八回支店長会議（一九二一年開催）での発言をみよう。⁽⁴³⁾

明治四十四年八月第一回支店長会議事録ニ依レハ、部制度ヲ設ケラル当時ノ取締役ノ精神ヲ明瞭ニ知り得ヘク、当時ニ於テハ所謂支店本位ナリシカ為メ互ニ掛リキヲ為シ識ラス知ラス同業者又ハ得意先ニ乗セラル、コトアリ、寧ロ支店本位ヨリハ商品本位ニ依リ進マサルヘカラストノ根本ヨリ来リタルモノニシテ、其間ニ於テ共通計算、主店制度ト云フカ如ク幾多ノ階梯ヲ經テ部制度ヲ設ケラル、ニ至リシモノナルカ、其当時ニ於テハ店ヲ「コントロール」スル上ニ於テ部長ト支店長トノ間ニ付キ極メテ仔細ニ討議セラレタルコトハ會議録ニ依リテ見ラル、所ノ如シ、尤モ其当時ニ於テハ部制度ハ当社ノ社是トシテ実施セサルヘカラサリシニハ相違ナキカ、更ニ益田顧問及合名会社ノ許可ヲ得テ部制度ヲ発布セラレタルモノニシテ豪モ變更ヲ許サレサルコトハ、此案ヲ提出セラレタル当時ノ説明者トシテ藤村委員ヨリ説明セラレタルカ、併シ其ノ時ノ模様ヲ考フルニ各店ニテ支店本位ナルカ為メ互ニ損益ヲ争ヒタル結果、合名会社及益田顧問ヲ煩ハシテ圧迫的ニ部ノ設置ヲ認メラレタルカ如キ形勢ナキニシモ非ズ

一九二一年の支店長諮問会で、「店」（支店など）を「コントロール」すること（第三条と第八条関連）、つまり部長が支店長の上に立つことについて、様々な疑義が支店長から出され、それに対して本店本部側が説明に努めたようである（「極メテ仔細ニ討議」）。重要な規則類の制定に関しては、正規の手続きとして三井合名会社の承認をえる必要があった。提案者側の藤村義朗は、「特種商品取扱規則」について三井合名会社からすでに承認をえており、しかもそれだけでなく三井合名会社顧問の益田孝からも同意（正規の手続きではない）を取り付けていると発言している。このように主催者側は、三井合名会社（したがって三井八郎右衛門ら三井同族）・益田孝の名前を持ち出すなどして部制度反対

論を封じ、最終的に支店長に対して「圧迫的ニ部ノ設置ヲ認め」させたようである。

商品部制度の導入は、赤羽が的確に表現したように、従来の「支店本位」から「商品本位」へ、つまり地域別組織中心から商品別組織中心へと三井物産全体の営業組織を改編することを意味したと考えられる。つまり、営業組織の改編が「特種商品取扱規則」、およびそれが議論された第一回支店長諮問会での主要な争点であった。その際、地域別組織（支店など）を一挙に廃止するのではなく、取締役の直轄下に商品部（商品別組織）をおき、その商品部を支店の上位に位置づけることで三井物産全体を商品別中心の組織へと改編しようとしたのである。

ただし、商品部制度に対する支店長側の抵抗が激しかったため、部制度の条文をすべて直ちに実行するということではできなかった。第二条・第三条に関して、どのように実行されたのか、されなかったのかをみよう。

第二十二条 部ハ半季毎ニ其取扱ニ係ル商品ノ総貸借対照表、総損益計算表、同明細表、次季予算書、同説明書並考課状ヲ調製シテ之ヲ取締役ニ提出スルト同時ニ其写ヲ各関係店長ニ送附スヘシ

第二十三条 各関係店ハ毎半期末本規則ノ適用ヲ受クル商品ノ損益並經常費ヲ総テ部ヘ移スヘシ

この規則の中では、第三条の「各関係店」が何か説明されていない。関係店が何を指すのかは、各商品部の規則に記載されている。たとえば「棉花部規則」（一九一一年一月九日制定）では「部ノ事務ハ当該店長之ヲ代務ス」（第四条）、「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替フヘシ」（第三条）などと規定している。この時点では棉花部だけでなく石炭部、機械部、木材部、砂糖部でも、関係店とは支店常置部員と代務店を指し、このうち代務店は部担当商品を取り扱う

店を指している。いいかえれば、五つの商品部が設置されたときの規定では、当該部商品を取り扱っている店は支店常置部員がいなければ、すべて代務店である。

したがって「特種商品取扱規則」では、商品部本部が、担当商品に関して、本部、支店常置部員、代務店の勘定を集めて、部商品全体の総貸借対照表・総損益計算表・総損益明細書などを作成し（第二一条）、さらに代務店などは商品の損益と経常費（間接経費）を商品部本部へ移す（第二二条）と規定されていたと理解される。

第一回支店長諮問会では、この二つの条文、とくに第二三条に関して様々な反対意見が出たと思われる。というのは、この会議に出席していた機械部長中丸一平が一九一五年四月の機械部会議で、つぎのように支店長諮問会の内容を説明しているからである。⁽⁴⁶⁾

支店長会議デ部制度ヲ決定スル時、木材、砂糖、綿花、機械ハ部制度ノ精神丈ケニ止メ損益計算迄モ本部ニ纏メルト云フ事ハ暫ク時期ヲ待ツト云フ事ニナリ、石炭丈ケ試験的ニヤツテ見ル事ニナツテ居タ

石炭ハ其当時部制度ヲ実行スルニ最モ都合ノ好イ状態ニアツタカラ之レハ断行シタノデ、機械等ハ精神丈ケハ部制度ニスルト云フ事ニナツテ居タガ實際ハ之ヲセナカツタ

部制度を実施することを支店長諮問会で「決定」⁽⁴⁷⁾するとき、議論の結果、「特種商品取扱規則」の条文をそのまま適用するのではなく、第二三条のように損益を商品部本部へ付け替え、第二二条のように商品部の本部が三井物産全体の損益をまとめることは石炭部だけで試験的に行い、他の商品部では「精神丈ケ」に止めて暫く時機を待つことになったと中丸は説明している。

なぜ石炭部では「部制度ヲ実行スルニ最モ都合ノ好イ状態ニアツタ」か、その理由について中丸は説明していない。石炭関係では、一九〇四年一月五日に首部（門司支店）が設置され、それが石炭部設置まで存続していた。この石炭首部については、「社長ノ委任ニ基キ石炭商売ヲ統轄シ」「石炭ノ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コトヲ許サス」⁽⁴⁹⁾と規定されていた。石炭首部が社長から委任されて各店の石炭取引を統轄する立場にあり、しかも、各店が売買について引き合う時は、社内他店や坑主とではなく原則としてすべて首部と引き合い、しかも首部が手数料などの取引条件を厳格に定めていた。強力な位置にある石炭首部を石炭部に切り換えても、統轄の仕方に大きな変化が予想されなかったのではないかと思われる（実際には、共通計算の類型Aでの取扱はなくなる）。このような事情のためか、試行的に各店の石炭利益を石炭部本部が集めて成績を明らかにすることに各店が同意したようである。

以上、中丸の発言から推定されることをまとめると、部によって店の利益を吸い上げられるとして部制度の規定通りの導入に支店長側が抵抗したため、最も軋轢の少なそうな石炭部だけで、試行的に各店の損益を集中して取りまとめるという妥協が成立したと考えられる。この妥協によって、各店の上に立つ商品部制度の導入（商品部の設置）がようやく支店長諮問会で「決定」（中丸の言葉）したと思われる。

「特種商品取扱規則」実施一年後の一九一三年七月に第二回支店長諮問会が開催され、諮問案「特種商品取扱規則施行上尚ホ改善ヲ要スル点アルカ如シ各部ノ意見如何」が提出された。その際、この会議の会長（取締役岩原謙三）⁽⁵⁰⁾がつぎのように部制度の現状を述べている。

既ニ今日迄ニ本規則ヲ設ケタル当時ノ理想ニ稍ヤ近キ迄ニ進ミタルモノアリ、又最初ノ理想ニハ未タ大ニ遠サカリ居ルモノモ

アルカ如シ、是レ其商品ノ種類ニ依リ實際商売ニ当ルニ付キ種々ノ事情纏綿シテ予期ノ如ク完全ニ行ハレサルハ止ムヲ得サル理由モアルナラン、就テハ今後之ヲ実行シ行クニ付テ改良ヲ施シタランニハ尚一層進歩スヘシトカ、或ハ今日行ヒ居ルハ所謂「ベスト」ニシテ将来是レ以上進マントスル時ハ弊害ヲ生スルカ如キコトアルヤ測ラレス、夫等ノ点ニ関シ腹藏ナク意見アラハ述ヘラレタシ

この規則が意図した理想にやや近付いた商品部もあれば、理想から依然として遠い商品部があると、岩原は現状を述べている。次の発言にあるように、理想にやや近づいた商品部というのは石炭部だけである。石炭部長小林正直は「利益ヲ部ニ集メ居ルハ石炭部ノミ」、大連支店長安川雄之助は「今日ハ既ニ石炭ノ成績ハ部ニ附替ヘルコトニ定マリ居ル」、神戸支店長武村貞一郎は「石炭ニ付テハ円満ニ運ヒ居レリ、是レ以前ヨリ首部ノ制度アリシ為メナラン」と述べている⁵¹。本店本部の元帳に記載された一九一三年上期（一九一二年一月〜一九一三年四月）の「当期損益」勘定をみると、三池、口ノ津、大連など二三店で石炭損益が他の商品の損益とは別に記載されている⁵²。本来は、関係店が損益を石炭部本部に付け替えるはずである（第二三条）。しかし、一九一三年上期決算では、各店が本店本部に損益を付け替え、その後石炭部本部が各店の損益を集めて、石炭部全体の損益としたようである。

また、「砂糖部ニ於テハ一季丈ケ利益ヲ砂糖部ニ取纏メタ」（砂糖部長平田篤次郎の発言）という。砂糖部が各店の利益を取りまとめたのは一九一二年上期のようである。「砂糖部ニ於テ成ルヘク理想的ニ砂糖部ヘ利益ヲ取纏メテ計算スルコト、セルカ、其結果砂糖部ニ利益ノ集リ来ルモノハ予想ノ高ニ上ラス」、利益を「砂糖部ニ集メタル場合ニハ表面是カ真正ノ砂糖ノ利益ナリト云フ能ハサル程」になってしまったという。そのため砂糖部に利益をまとめるということ⁵³を止め、「各店ニ於テ各其利益ヲ挙ケ」させたところ、「非常ニ好成绩ヲ挙クルニ至レリ」（会長岩原の発言）という。

そのため、「其後ハ総テ各店ニテ利益ヲ出スコトニ定メタリ」（平田の発言）という。

このように砂糖部で規則どおりに関係店の砂糖利益をまとめる措置をとったところ、関係店は砂糖部に利益を持って行かれるとみたためか、砂糖利益を少なめにして付け替えたという。このような事態を招いたため、その後は、砂糖部は関係店の利益を取りまとめず、単に関係店が計上した損益を集計する方法に変更し、理想から遠ざかってしまった。すると、関係店はまともな砂糖利益額を計上するようになったという。⁽⁵⁶⁾

したがって一九一三年七月頃の時点では、関係店の損益を取りまとめて部の損益としていたところは石炭部だけであり、棉花部・機械部・砂糖部・木材部ではまったく規定を遵守していなかった。石炭部でも、第一に、いまだ関係店は直接、石炭部本部に損益を付け替えておらず（第二三条では部へ移すと規定）、第二に、石炭部長が「部ノ規則実行以來只勘定ヲ集メ見タル丈ケニテハ一向効能モナキニ依リ各項目ニ分チ経費ノ内容等ニ付キ種々質問モ為シ、之ヲ研究シテ尚ホ進歩セシムヘキ余地アラハ共ニ研究ヲ試ミント種々攻究シツ、アリ」と述べているように、関係店の経費の詳細を把握できていない状況にあった。⁽⁵⁸⁾

ただし、念のため説明すると、前述のように一九〇四年三月三〇日の達によって各店において品目別に総損益・間接経費・純損益を表示することが義務付けられているため、関係店の損益明細表を集計すれば、部取扱商品全体の損益を把握することは可能であった。つまり、本店本部において、利益を品目別あるいは商品部別に把握することはおこなわれていた。⁽⁵⁹⁾

ところで前述の改善を要する点があるかについての諮問に対して、石炭部長小林正直は支部設置に関して、ふたつ提案している。第一は、東京本店での特異な石炭取引のあり方を改善するための支部設置案であり、第二は各店に共通した支部設置案である。

まず第一の提案についてみよう。小林は、北海道炭礦汽船の石炭を、本店本部石炭課と営業部石炭掛がそれぞれ取り扱い、また機械部が主に海軍と引合いをおこなっており、「一ヶ所ニ在リテ三ヶ所ニ別レ居ル有様ナルカ、之ヲ取纏メテノ機関トシ適當ナル名義ヲ附シ」たいと提案した。機械部長中丸も、従来日本郵船などの燃料用石炭の引合いを、ある時は石炭課、ある時は石炭掛、あるときは機械部がおこない、そのため「外部ニ対シ甚タ不体裁」な状況になっており、今回、北海道炭礦汽船から石炭の一手販売を引き受けた結果、炭種もいっそう多くなったので「是迄ノ儘ニテハ面白カラサル事モ起ル」かもしれない、「駆引上ニモ先方ヨリ乗セラル、恐モア」るので、小林の提案のように一か所にまとめたいと発言した。一か所にまとめることに關しては特に異論が出なかった。

つぎに第二の提案についてみよう。小林は「石炭販売ニ当ル重要ナル各店ノ石炭掛ハ之ヲ部員トシ部設置當時ノ趣意ニ副フモ亦一策ナルヘシ」と述べ、主要な関係店の石炭掛を石炭部の支部とする案を提起した。その理由については、「石炭ニ対スル各店ノ模様ヲ可及的広ク知」るため、各店から「種々ノ報告ヲ集メ其資料ヲ得ツ、ア」り、ところが「時ニ依リ甚タ不便アリテ部ノ申出通りニ実行セス、種々ノ報告、総テノ仕事ノ上ニ於テ我意ノ儘ニ行フコトナキニ非ス」、「矢張り部員トシアラサル時ハ部長ノ申出ニ対シテモ余リ重キヲ措カス」と説明している。これに対して大連支店長安川雄之助のように部員の人事で対立する恐れがあるという否定的意見や、大阪支店長藤野亀之助のように「根本的専門ノ商売ニ移ラサレハ専門ノ知識アル者ヲ出スコト能ハス」という賛成意見など、種々の見解が示された⁽⁶⁰⁾。結局、第二の提案について合意はなされなかった。

そのため一九一三年七月の第二回支店長会議閉会后、八月二五日に「石炭部規則」「石炭部細則」が改正されて「支部」設置を盛り込み、石炭部東京支部のみが設置された⁽⁶¹⁾。翌一九一四年九月には長崎支部も設置された。長崎支部設置の経緯・理由は不明である⁽⁶²⁾。

棉花部も一九一四年一月にニューヨーク支部とボンベイ支部を設置した。ニューヨーク支部は米国綿花、ボンベイ支部はインド綿花の仕入店である。この支部設置に関して棉花部長児玉一造は、一九一五年七月の支店長会議でつぎのように説明している。⁽⁶³⁾

棉花部ハ従来各店打切計算又ハ共通計算ニシテ真ノ部制度ナカリシタメ各店利益ヲ争フノ極、互ニ懸引ヲナシ、コレカタメ商売ノ進捗ヲ妨ケタル事非常ナリシモ大正三年十一月一日ヨリ孟買及紐育ヲ棉花支部ニ改メ損益ヲ棉花本部ニテ全部負担スル事トナシ、及掛員ヲ全部支部員ニ改メタル結果、意思ノ疏通充分トナリ、昨今ニ於テハ實際ニ於テ一心同体ノ働ヲナシ非常ノ好結果ヲ挙げケツ、アリ、更ニ本年五月一日ヨリ上海支店ノ棉花糸布掛ヲ棉花部支部ニ改正セリ、今後主要ナル仕入販売店ニ向テハ部制度ヲ実行シ商務ノ根底ヲ強固ニセンコトヲ期ス

棉花の仕入店であるニューヨーク支店では一九一三年下期、一九一四下期、ボンベイ支店では一九一四年下期に純損失を計上しており、⁽⁶⁴⁾ 価格変動の激しい綿花取引で利益を挙げにくい状況にあった。状況を改善するため一九一五年上期（一月から翌年四月）から、支部を設置して、その損益を棉花部本部に統合した。その結果、棉花部本部と支部との意思の疎通が十分となり、一心同体の働きができるようになったという。

その後、一九一五年から砂糖部が、一九一六年から機械部・木材部・穀肥部、⁽⁶⁵⁾ 一九一八年から金物部が次々と支部を設置した。このように三井物産の商品取引が活況を呈する第一次大戦期に支部が増加し、一九一五年七月一五日現在、二商品部合計六支部から、一九一七年五月三〇日現在、六商品部合計四五支部に急増した（第17表）。

では支部設置に伴い、商品部での損益の取りとりまとめはどのようなようになったのか。一九一二年下期から一九一五年下

1915年7月15日	1917年5月30日	1918年5月25日	1918年12月1日
営業部 砂糖部 機械部 (以上、東京) 石炭部 (門司) 3 棉花部 (大阪) 3 木材部 (小樽) 船舶部 (神戸)	営業部 砂糖部 5 機械部 5 (以上、東京) 石炭部 (門司) 9 棉花部 (大阪) 7 穀肥部 (神戸) 15 木材部 (小樽) 4 船舶部 (神戸)	営業部 砂糖部 7 機械部 5 石炭部 10 (以上、東京) 棉花部 (大阪) 9 穀肥部 (神戸) 14 木材部 (小樽) 10 船舶部 (神戸) 造船部 (神戸)	営業部 砂糖部 7 機械部 5 石炭部 14 金物部 15 (以上、東京) 棉花部 (大阪) 11 穀肥部 (神戸) 22 木材部 (小樽) 12 船舶部 (神戸) 造船部 (神戸)
6	45	55	86
1924年10月31日	1926年10月31日	1927年10月31日	1928年10月31日
営業部 砂糖部 8 機械部 7 石炭部 15 金物部 4 穀肥部 5 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 4 船舶部 (神戸) 造船部 (玉) 1	営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 16 金物部 2 穀肥部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 4 船舶部 (神戸) 造船部 (玉) 1	営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 16 金物部 2 穀肥部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 4 船舶部 (神戸) 造船部 (玉) 1	営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 16 金物部 2 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 4 船舶部 (神戸) 造船部 (玉) 1
44	40	40	36
1933年10月31日	1934年10月31日	1935年10月31日	1936年9月30日
営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 17 金物部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 6 船舶部 (神戸) 造船部 (玉) 1	営業部 砂糖部 7 機械部 7 石炭部 17 金物部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 6 船舶部 (神戸) 造船部 (玉) 1	営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 17 金物部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 6 船舶部 (神戸) 1 造船部 (玉) 1	営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 6 船舶部 (神戸) 1 造船部 (玉) 1
41	42	44	43

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

第17表 部と支部の設置状況

1913年8月1日	1913年11月1日	1914年5月18日	1914年11月1日
営業部 砂糖部 機械部 (以上、東京)	営業部 砂糖部 機械部 (以上、東京)	営業部 砂糖部 機械部 (以上、東京)	営業部 砂糖部 機械部 (以上、東京)
石炭部（門司） 棉花部（大阪）	石炭部（門司）1 棉花部（大阪）	石炭部（門司）1 棉花部（大阪）	石炭部（門司）2 棉花部（大阪）
木材部（小樽） 船舶部（神戸）	木材部（小樽） 船舶部（神戸）	木材部（小樽） 船舶部（神戸）	木材部（小樽） 船舶部（神戸）
0	1	1	2
1919年10月31日	1920年11月1日	1921年11月20日	1923年10月31日
営業部 砂糖部 9 機械部 6 石炭部 16 金物部 15 (以上、東京) 棉花部（大阪）12 穀肥部（神戸）24 木材部（小樽）13 船舶部（神戸） 造船部（神戸）	営業部 砂糖部 10 機械部 6 石炭部 17 金物部 14 穀肥部 7 (以上、東京) 木材部（小樽）13 生糸部（横浜）6 船舶部（神戸） 造船部（神戸）	営業部 砂糖部 10 機械部 6 石炭部 17 金物部 4 穀肥部 6 (以上、東京) 木材部（小樽）12 生糸部（横浜）6 船舶部（神戸）1 造船部（神戸）	営業部 砂糖部 8 機械部 7 石炭部 15 金物部 4 穀肥部 6 (以上、東京) 木材部（小樽） 生糸部（横浜）5 船舶部（神戸） 造船部（神戸）
95	73	62	45
1929年10月31日	1930年10月31日	1931年10月31日	1932年10月31日
営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 16 金物部 2 (以上、東京) 木材部（小樽） 生糸部（横浜）4 船舶部（神戸） 造船部（玉）1	営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 17 金物部 4 (以上、東京) 木材部（小樽） 生糸部（横浜）4 船舶部（神戸） 造船部（玉）1	営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 17 金物部 4 (以上、東京) 木材部（小樽） 生糸部（横浜）7 船舶部（神戸） 造船部（玉）1	営業部 砂糖部 7 機械部 6 石炭部 17 金物部 4 (以上、東京) 木材部（小樽） 生糸部（横浜）7 船舶部（神戸） 造船部（玉）1
36	39	42	42

1939年3月31日	1939年6月30日	1939年9月30日	1940年3月31日
営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 4 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 6 船舶部 (神戸) 1	東京営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 5 石油部 2 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 4 セメント部 (大阪) 4 船舶部 (神戸) 1	東京営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 6 石油部 2 (以上、東京) 木材部 (小樽) 生糸部 (横浜) 5 セメント部 (大阪) 4 船舶部 (神戸) 1	東京営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 5 石油部 2 木材部 1 (以上、東京) 生糸部 (横浜) 5 セメント部 (大阪) 4 船舶部 (神戸) 1
42	47	49	49
1942年11月25日	1943年4月1日	1944年4月1日	1947年11月30日
雑貨部 砂糖部 機械部 石炭部 金物部 石油部 木材部 化学品部 繊維部 食品部 穀物油脂部 セメント部 運輸部 (以上、東京) 生糸部 (横浜) 船舶部 (神戸)	雑貨部 砂糖部 機械部 石炭部 金物部 石油部 木材部 化学品部 繊維部 食品部 穀物油脂部 セメント部 運輸部 (以上、東京) 生糸部 (横浜)	物資部 機械部 燃料部 金物部 食糧部 運輸部 (以上、東京)	物資部 機械部 燃料部 金物部 繊維部 食糧部 セメント部 運輸部 特殊資材部 塩業部 (以上、東京)
0	0	0	0

年9月改版 (三井文庫所蔵参考図書 D 436-155)。

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

1937年3月31日	1937年9月30日	1938年3月31日	1938年9月30日
営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 4 （以上、東京） 木材部（小樽） 生糸部（横浜）6 船舶部（神戸）1 造船部（玉）1	営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 4 （以上、東京） 木材部（小樽） 生糸部（横浜）6 船舶部（神戸）1	営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 4 （以上、東京） 木材部（小樽） 生糸部（横浜）6 船舶部（神戸）1	営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 15 金物部 4 （以上、東京） 木材部（小樽） 生糸部（横浜）6 船舶部（神戸）1
43	42	42	41
1940年11月14日	1941年3月31日	1941年9月30日	1942年4月30日
東京営業部 砂糖部 7 機械部 8 石炭部 16 金物部 5 石油部 3 木材部 12 化学品部 4 （以上、東京） 生糸部（横浜）5 セメント部（大阪）4 船舶部（神戸）1	東京営業部 砂糖部 7 機械部 7 石炭部 17 金物部 5 石油部 3 木材部 12 化学品部 4 繊維部 食品部 穀物油脂部 （以上、東京） 生糸部（横浜）4 セメント部（大阪）4 船舶部（神戸）1	営業部 砂糖部 機械部 石炭部 金物部 石油部 木材部 化学品部 繊維部 食品部 穀物油脂部 セメント部 （以上、東京） 生糸部（横浜） 船舶部（神戸）	営業部 砂糖部 機械部 石炭部 金物部 石油部 木材部 化学品部 繊維部 食品部 穀物油脂部 セメント部 （以上、東京） 生糸部（横浜） 船舶部（神戸）
65	64	0	0

出所）「三井物産株式会社職員録」各版（三井文庫所蔵史料 物産51）、三井物産「現行達令類集」1938
注）バーレン内は部の所在地。

第18表 商品部純損益の数値の意味

決算期	石炭部	機械部	棉花部	砂糖部
1912年下期	関係店を取りとり まとめた数値	本部のみの数値	(記載なし)	(記載なし)
1913年上期	同上	本部のみの数値	(記載なし)	(記載なし)
1913年下期	同上	本部のみの数値	(記載なし)	(記載なし)
1914年上期	同上	本部のみの数値	(記載なし)	(記載なし)
1914年下期	同上	本部のみの数値	本部のみの数値	(記載なし)
1915年上期	同上	本部のみの数値	本部とニューヨーク支 部・ボンベイ支を合 わせた数値	(記載なし)
1915年下期	同上	本部のみの数値	本部とニューヨーク支 部・ボンベイ支・上海 支を合わせた数値	本部に大阪支 部を合わせた数値

出所)「損益店別及科目別表」1912年下期、同1913年上期、同1914年上期、同1914年下期、「店別及科目別損益表」1913年下期、「商品別損益一覧表」1915年上期、「損益明細表」1915年下期(三井物産「支店長会議関係諸表」三井文庫所蔵史料 物産400)。

期までをみると(第18表)、石炭部の数値は、どの期も、関係店を取りまとめた三井物産全体の石炭純損益の数値である。機械部の数値はどの期も本部のみの数値であり、関係店の分を含んでいない。棉花部についてみると、一九一二年下期から一九一四年上期までは大阪支店のなかに棉花・綿糸・綿布の数値が計上されている。つまり棉花部本部の数値は表示されておらず、大阪支店のなかに含まれている。棉花部として独立して表示されるのは、一九一四年下期からであり、この数値は棉花部本部のもので、関係店を含んでいない。ニューヨーク支部・ボンベイ支部が設置された一九一五年上期になると本部とニューヨーク・ボンベイの棉花を合わせた数値が棉花部の純損益として計上されている。さらに上海支部が設立された一九一五年には上海支部の棉花・綿糸・綿布・綿製品を合わせた数値が下期から棉花部の純損益として計上されている。砂糖部についてみると、一九一二年下期から一九一五年上期では営業部に砂糖の純損益が計上されており、砂糖部本部の数値は表示されていない。一九一五年下期になり、砂糖部の数値が計上された。この期には、大阪支部と名古屋支部が設置されている。ただし、砂糖部の数値は大阪支部のみを合わせた数値である。つぎにサンフランシスコ支店管轄下のシアトル出張員で商品部関係

の商品の純損益がどのように処理されているかをみよう。シアトル出張員では、一九一五年上期～一九一七年年上期までをみると、⁽⁶⁷⁾すべての商品部の代務店であるものの、商品部の純損益を分離独立させて計算していない（石炭取扱なし）。一九一七年年下期にはじめて穀肥部商品を分離独立させ、ついで一九一八年年下期に金物部商品を分離独立させて計算した。この措置は、サンフランシスコ支店において、一九二六年一月（一九一七年年上期）に穀肥部支部、一九一八年七月（一九一八年年下期）に金物部支部が設置されたためと思われる。⁽⁶⁸⁾

つぎに金物部において関係店の純損益をどのように取りまとめているかをみよう。金物部の設立は遅れ、一九一八年七月一九日に設立された。設置が遅れたため、金物部関係の規則では、つぎのように理想（「特種商品取扱規則」とは異なる規定がもられたようである。「金物部細則」（一九一七年七月一九日制定）では、一九二二年七月一六日時点の規定でみると、第九条で「支部ハ毎半季末損益尻ヲ本部ニ附替スヘシ」、第一条で「本部ハ毎季決算ニ於テ本部及各支部全体ノ勘定ヲ取纏メ之ヲ社長ニ提出スルモノトス」とし、⁽⁶⁹⁾関係店総てではなく支部の損益だけを本部に付け替え、本部と支部を合わせた損益を作成すると定めている。また、金物部総務掛が作成した一九一八年年下期～一九一九年年下期の純損益の数値をみると、⁽⁷⁰⁾金物部本部と一五支部すべて（支部設置の店管轄下の八店も含む）をまとめたものであり、「金物部細則」どおりに計算されていることがわかる。

以上から、石炭部では「特種商品取扱規則」どおりにすべての関係店の純損益を取りまとめたのに対して、石炭部以外では関係店すべての純損益を取りまとめることはできなかったと思われる。そのため他の商品部では支部を設置し、それによってようやく支店の関係商品の純損益を商品部本部が取りまとめることができるようになったと思われる。⁽⁷¹⁾したがって商品部が作成する総損益計算書については、石炭部では総ての関係店、それ以外の部では支部の損益計算書を集めて作成したと思われる。

なお、支店長が支部設置を容認するようになった理由は、支店長が支部長を兼務して部員を監督し、支部の成績が支店長の業績として評価されたためであると思われる。

総貸借対照表については、石炭部以外の商品部だけでなく、石炭部でも、関係店のすべてではなく、支部の貸借対照表を集めて作成した⁽⁷³⁾。各商品部では、一九二一年頃には、期末だけでなく、毎月、各支部が貸借対照表を商品部本部に提出しており、商品部本部はこれによって支部の資金調達と資金運用の状況を把握できるようになっていた⁽⁷³⁾。

商品部の中にはこのように各支部の資金調達・資金運用の状況を把握するだけでなく、さらに進んで支部や代務店が必要とする資金を商品部本部が統轄しようと構想する部があった。棉花部では、一九一七年十一月一日の達第五〇号か一九一八年六月二十七日の達二一〇号により、「棉花部規則」が改正され、「部ノ金融ハ本部ニ於テ総轄スルヲ原則トス、従テ支部ノ金融ハ本部ニ協議スヘシ、但シ必要不得止場合ニハ支部単独ニ金融ヲ画策スルヲ得ルモ其都度本部ニ詳細報告スヘシ⁽⁷⁴⁾」とされた。つまり、棉花部本部は支部の金融に関しても統轄（総轄）し、支部が資金調達する場合、本部と協議することが定められたのである。棉花部の場合には、綿花の仕入店（ダラス支部、ボンベイ支部、上海支部）が一時に巨額の買付資金を必要とし、また大量の為替資金も必要とした。なかでも、ダラス支部は、一九一六年十一月二七日にニューヨーク支部をダラスに移して設立されたため、支店に資金調達を依存できないという特殊な組織であった。この組織に関して資金的裏付けを万全にするため、本部がダラス支部の資金調達に直接関わらなければならなくなった。このような支部の発生が契機となって、本部がすべての支部の金融を統轄することになったようである。

一九一八年六月の第六回支店長会議直前では、棉花部本部が綿花買入資金としてダラス支部に四六三万七千円、ボンベイ支部に九四〇万円を供与していた。当時ダラス支部の資金調達は、棉花部本部から約五〇〇万円、「我々ノ資本金百万円」（ダラス支部の正規の積立金と推定される）とダラス支部の「レザーブ」（秘密積立金）を加えると、約七、八

百万円の「実力」があり、この他に、三井銀行・台湾銀行などからの「エキスポート、アツカウント」（輸出前貸金）などで一千万円の金融力があり、これらの金融力を土台にして「米國銀行ノ金ヲ利用シ」、年間一億円以上の綿花取引をおこなっていた。⁽⁷⁵⁾ これらのことから、東京本店本部ではなく、商品部本部が支部に対して多額の資金を恒常的あるいは臨機に供与することで支部の資金調達を支えるという方法が、棉花部では本部による主要な金融統轄のひとつを構成していたと思われる。

しかし、他の部では事情は異なっていた。たとえば一九一九年七月、穀肥部長はサンフランシスコ支部長に対してつぎの書状を発し、本店本部と協議して、支部・代務店の金融をすべて穀肥部が統轄することを取りまとめたいと述べている。⁽⁷⁶⁾

大正八年七月九日

桑港支部長殿

穀肥部長

一、各支部、代務店金融ノ事

今般当部ニテ各支部並ニ代務店ニ於ケル金融ヲ総テ本部ニ於テ統轄スルコトニ本店ト協議相纏メ度存候間、左ノ各項ニ付、詳細御来旨被下度願上候

一、支店（又ハ出張所全体）ニ対シ本店ヨリ融通ヲ許サレ居ル借越総限度

二、右ノ内ヨリ穀肥商品ニ対シ分割シ得ル金融限度予想

三、貴店全体ニ於テ地方的ニ社外ヨリ金融シ得ル現在ニ於ケル総限度額

四、穀物商品ニ対シ将来増加ヲ要スベキ限度額

五、穀肥商品ニ関シテ勘定ノ固定シ居ルモノ及将来固定スベキ予想確カナル金額

例へば(a)設備費(b)滞貸(c)容器代ノ如シ

六、金融ノ繁閑ヲ考慮スル土台トナルベキ最近四季間ノ貴店総体ノ取扱高ト穀肥商品ノ取扱高

先ハ右得貴意度如斯御座候

穀肥部は、商品部制度が発足した五年後、一九一六年(大正五)一月一日に神戸に設置された。その二年後の一九一八年一二月一日現在で見ると、商品部のなかで支部数がもっとも多い部になっている(前掲、第17表)。穀肥部では、本店本部直轄の二八店(商品部、神戸支店を除いた数値)のうち二二店に支部を設置しており、代務店は残る六店だけであった。⁽¹⁷⁾このように約八割にまで支部を設置するに至った穀肥部は、各店の資金調達に關しても本部が統轄することを構想したのである。

これに対してサンフランシスコ支部がどのような回答を行ったかは不明である。サンフランシスコ支店の管轄下であり、米国での大豆取引の中心となっていたシアトル出張員は一〇月二四日、ニューヨーク支店長に対して次の書簡⁽¹⁸⁾を送って、この構想に反対している。

右来状にはこれに対する本部の意見記載無之候ため、果して如何なる必要より如斯制度の新設を企画せられ候ものか、相判りかね候へ共、元來金融の事は各店種々復雜なる事情も有之、簡単に或特定の商品を切離して金融の案を立つる事は實際上甚だ困難なるのみならず、かへりて金融の円滑を妨げ実益少なかるべく、本部が特に如斯制度を企画せし理由付度に苦しみ居候次第第二有之候

殊に既に当米国の各店は過日の協定に基き紐育に於て金融を統轄し各店相援けて金融の円滑を計る事に相成居候事ゆへ余程重大なる必要無之限り取扱商品の一部分なる部商品金融を本部の管掌に委する事は当店の立場より申して甚だ迷惑に存じ居候

各店の金融は非常に複雑であり、シアトル店では穀肥部の部分だけを切り離して金融を考えるのは困難で実益も少ないし、それだけでなく、過日の協定⁷⁹に基づきニューヨーク支店が米国各店の金融を統轄することになったため、このような構想はなほだ迷惑であると批判している。その後のやり取りを記した書簡は残されていない。結局、穀肥部による各店金融に対する統轄の構想は実現しなかった。三井物産全体としても、商品部が関係店あるいは支部の金融を統轄する仕組みは棉花部で実施されただけである。

4. 商品部の支部廃止問題

はたして一九二一年（大正一〇）六月の第八回支店長会議において、森川英正が捉えたように支部廃止の方向で合意がなされたのであろうか。この支店長会議での議論をみよう。

諮問事項「部制度改善ノ件」では、はじめに、本店業務課長の赤羽克己が、配布した理由書を朗読して、支部の廃止を提起した。その際、商品部の現状について赤羽は、第一に既に今日「部ノ精神徹底セラレ」ており、第二に「現時取扱主要商品ノ殆ント全部ハ部ニ編入セラレ、又ハ将ニ編入セラレントシ」、「支店長ヲ以テ支部長ヲ兼摂セシムルヲ便宜トナシタ」ため、支店長のなかには「同時ニ七、八ノ支部長ヲ兼摂スル」ものが生じていると説明した。その少し後に赤羽は、「各店分立独行主義ヲ奉シテ各自利益ノ多寡ヲ競ヒ以テ自他奮励ノ要素トナシ」た状況から、部設置によってその「弊害」を「剪除シ寧ロ自他犠牲ノ精神ヲ旺盛ニシ無益ノ競争ヲ避ケンカ為メ、取扱商品ヲ中心トシテ各店ヲ統一的ナラシメタ」と述べており、部の精神は「自他犠牲ノ精神」のことと思われる。

赤羽は、現状をこのように把握したうえで支部廃止を提起し、これによって、第一に「事務ノ簡潔敏捷ヲ計リ」、第

二に「経費ヲ節約」したいと述べている。⁽⁸⁰⁾さらに赤羽は、つぎの四項目を提起した。⁽⁸¹⁾

- 一、支部ノ名称ヲ廃シ其取扱商品ヲ支店ニ移スコト
- 二、部商品ノ損益勘定経費ハ当該支店ノ勘定トスルコト
- 三、本部ハ直接売買ニ折衝セス、部長ハ支店長ヲ、支店長ハ部長ヲ兼ヌルコトヲ得ス
- 四、部ノ本部ハ原則トシテ東京ニ集中スルモ例外ヲ認メ其部ノ事情ニヨリテ適當ノ場所ニ置クヲ得ルコト

つまり、赤羽は単に支部の廃止を提起しただけでなく(「一」)、商品部で純損益を取りまとめることを止めること(「二」)、つまり「特種商品取扱規則」の第二三条(「商品ノ損益並経常費ヲ総テ部ヘ移スヘシ」)の修正を事実上提起した。

しかも商品部本部の役割を、商品取引を直接担当せず(いいかえれば「社内販売」あるいは「社外販売」をおこなわず)、「指揮監督」などに限定し、そうすれば東京に本部を集中することを原則とすることができると提起した(「三」)。「四」(82)の時、機械部(東京)では、本部は商品取引を直接担当せず、東京本店の管轄エリアでは機械部東京支部が担当していた。⁽⁸³⁾穀肥部でも、一九二〇年一月一日に神戸から東京に本部を移してからは、本部は商品取引を直接担当せず、東京本店の管轄エリアは営業部が商品取引を担当していた。⁽⁸⁴⁾したがって、赤羽の提起は、機械部・穀肥部のように、商品部本部の機能を統轄と連絡に純化・専念させようとするものといえよう。

ところで「業務課意見トシテ」、赤羽がこのように四項目を提起したため、支部廃止が重役の見解であったかのようにみえる。しかし、この会議の会長である常務取締役藤瀬政次郎の認識はまったく異なっていた。森川が言及していな

第19表 1921年第8回支店長会議における支部廃止に関する意見

部長名	意見
生糸部長	「支部ヲ廃止シ支店ニ併合スルコトニハ別ニ反対セサル」
機械部長	「支部ヲ廃スルモ前述5店ノ支部ヲ廃シ機械掛ヲ置クニ過キサルニ付其点ニ於テハ別段特ニ差支ナシ」
穀肥部長	「名称ハ支部ナリトモ亦掛ナリトモ毫モ差別ナカルヘシ」
金物部長	「其時勢ニ応シ或ハ支部ヲ廃シ又ハ新ニ之ヲ設置スルコト、シ、其辺ハ関係店トノ協議ニ委セラレタシ」
石炭部長	「従来ノ如ク部制度ヲ継続スルノ利益ヲ認ムル次第ナリ」
木材部長	「矢張り今日ノ制度ヲ存続スヘキモノト考フ」
砂糖部長	「変更スルハ如何カト考フルヲ以テ相当ノ時期迄（廃止を……引用者）延期シテハ如何」

出所) 三井物産「第8回支店長会議議事録」1921年（三井文庫所蔵史料 物産198-8）451、454、457、460、467、470ページ。

い藤瀬の発言はつぎのとおりである。⁽⁸⁵⁾

此案ヲ提出セシ趣旨ハ諸君ニシテ現在ノ組織ニテ差支ナシトセラル、ナラハ強テ之ヲ変更スルノ必要ナキ次第ニテ、其可否ニ付諸君ノ意見ヲ承ラン為メニ提出シタルモノナリ、而シテ諸君ノ意見ニ依ルモ部、即チ商品ノ性質ニ依リ区別スルコト必要ナルカ如クナレハ之ニ関スル委員ヲ選ヒタシ、自分ノ考ニテハ各部ニ就キ関係店ノ意見ヲ聞キ、或ル部ハ現在ノ儘トシ、又或ル部ハ支部ヲ廃止シ支店ニ責任ヲ有セシムルコトニ決スル方妥当ナリト考フ

この提案の趣旨について藤瀬は、参加者の考えが現在の組織で差し支えないというのであれば変更する必要はない、したがって関係店の意見を聞いて、ある部は現状通り、ある部は支部廃止とするのが妥当であろうと述べている。つまり支部が廃止した方がよい部があれば廃止するというのが藤瀬の考えであった。各部長の賛否は第19表のとおりである。生糸部長・機械部長・穀肥部長は支部を廃止しても特に支障がないという意見であった。これに対して石炭部長・木材部長は現行どおり支部を存続したい、砂糖部長は相当の時期まで廃止を延期してほしいという意見であった。金物部長は廃止する支部もあれば新設する支部もあるという意見であった。結局、藤瀬が業務課案に対する各部長の意見

を明後日頃に提出してほしいと述べて、この日は散会している。

このように森川が記すような「支部制度廃止にかんする合意の成立」などはなかったのである。

では実際の支部はどのように推移したのであろうか。一九二二年六月の第八回支店長会議以前に穀肥部では二四支部（一九一九年一〇年三二日）から七支部（一九二〇年一月一日現在）へと大幅に削減されていた（前掲、第17表）。この会議後に大幅に削減されたのは金物部と木材部である。金物部では一四支部（一九二〇年一月一日現在）から四支部（一九二一年一月二〇日）へ、木材部では二支部（一九二一年一月二〇日現在）から支部なし（一九二三年一月三一日現在）へと減少した。支部廃止に反対したにもかかわらず、木材部の支部が全廃された。木材部支部全廃は、単純に支部を廃止したのではなく、木材部規則の改定（取扱品目の拡大）と部外材（木材部の取扱ではない木材）についての引合い規則の新設という、取引の仕組みの大幅な改編に伴って行われたものである⁽⁸⁶⁾。

それに対して砂糖部・石炭部・生糸部・穀肥部では若干減少しただけであり、機械部の場合には、逆に六支部（一九二〇年一月一日現在）から七支部（一九二三年一〇月三一日現在）へと一支部増加している。

このように主に支部が廃止されたのは金物部・木材部であり、そのため部全体でみると、七三支部（一九二〇年一月一日現在）から四五支部（一九二三年一〇月三一日現在）に減少した。一九二六年の第九回支店長会議で業務課長守岡多仲は、支部、出張所、出張員などの廃止や降格を行ったことについて、「大部分ハ大正十三年前半期以前ニ行ハレ、即チ財界ノ不況ニ対応シテ当社ノ採リタル緊縮方針ニ随伴シタルモノナリ」と説明している。支部の整理・削減は経費削減のためであり、商品部と支店との軋轢が主要な要因ではない⁽⁸⁸⁾。

その後、支部総数は三六（一九二八年一〇月三一日）まで減少し、ついで一九三〇年からゆっくりと増加し、一九四〇年中に四九から六五に急増した。この急増は一九四〇年二月一日に木材部を東京に移転し、それに伴い小樽に支部を

設置し、さらに各地に支部を設置したために生じた。

支部が全廃されるのは、支店長会議で全廃が提起された二〇年後の一九四一年（昭和二六）四月二一日達第一三八号「特種商品取扱規則」改定によってである。三井物産取締役会議案に記された改定理由と改定案は次のとおりである。⁽⁸⁹⁾

第四二四七号

特種商品取扱規則改定ノ件

特種商品取扱規則ヲ商品取扱規則ト改称シ別紙ノ通改定致度事

（理由）先般穀肥油脂部、纖維部及食品部ヲ設置シ且東京營業部ハ營業部ト改称ノ上、雜貨商内統轄ノ部ト致シタル為メ当社取扱商品ハ全部部制度ニヨリ業務ノ進展ヲ計ルコトトナリタルニ付、従来ノ特種商品ナル觀念ハ存在ヲ許サザルニ至リ又従来部商品ヲ取扱ヒ居ル重要ナル支店出張所ニハ支部ヲ置キタル処、十三部ニ分レタル今日ニ於テハ支部存置ハ複雑ニ過キ実益ナキニ至リタルヲ以テ、此際特種商品取扱規則ヲ商品取扱規則ト改称シ且在来ノ支部制度ヲ廃止シ旁々別紙ノ通改定致度次第ニ候

商品取扱規則

第一章 総則

第一条 各種商品商売ノ統轄發展ヲ期スル為メ本規則ヲ定ム

第二条 前条ノ趣旨ニ基キ各種商品別ニ部ヲ設ク

第二章 部

第三条 部ハ当該商務ヲ統轄シ其敏活統一ヲ計リ関係各店間ノ連絡ヲ保チ商務ノ發達ヲ期スルヲ以テ目的トス、但各部ニ屬スル商品並部ノ所在地ハ別ニ之ヲ定ム

第一節 部長、部員

第四条 部ニ部長一名、部員若干名ヲ置ク、但時宜ニ依リ副部長ヲ置クコトアルヘシ

第五条 部長ハ部務ヲ統轄ス

副部長ハ部長ヲ輔佐シ部長差支アルトキハ其職務ヲ代理ス

第六条 商品ノ売買越ハ総テ部長ニ於テ其部ニ属スルモノヲ取纏メ本店ノ認可ヲ受クヘシ

第七条 部長ハ所管業務ノ状況ヲ絶エス各關係店長ニ報告シ事情ノ疎通ヲ計ルヘシ

第八条 部長ハ半期毎ニ各關係店ノ業務ノ成績並各部員ノ執務ノ模様ヲ精査シテ之ヲ本店ニ報告シ各關係店並各部員ノ実績ヲ

明カニセンコトヲ期スヘシ

第二節 出張員及駐在員

第九条 部長ハ特ニ必要アル場合ニハ本店ノ認可ヲ得テ必要ノ地ニ出張員又ハ駐在員ヲ置クコトヲ得

第三節 部ト店

第十条 支店又ハ出張所所在地ニ於ケル部ノ対外事務ハ総テ当該支店又ハ出張所ノ名義ヲ以テスヘシ

第十一条 支店又ハ出張所所在地ニ於ケル部務ハ総テ当該支店又ハ出張所ヲシテ之ヲ取扱ハシム

第十二条 支店又ハ出張所ニ於ケル部ノ商務担当者ノ任免、黜（「陟」が欠落……引用者）、異動ニ関シテハ人事部長ハ当該

店長ト合議シ且關係部長ノ意見ヲ徴シタル上取締役ニ稟議スルモノトス

第十三条 本店ニ対スル部長ノ申請ハ必要ナルモノニ限り其写ヲ各關係店長ニ廻付スヘシ

第十四条 店長ハ当該地方ニ於ケル部ノ商売ノ状況ヲ絶エス關係部長ニ報告スヘシ

第十五条 受取手形及貸金ノ回収不能ヨリ生スル損失ハ部、店間ニ特別ノ定メナキ限り当該店ノ負担トス

第十六条 一取引先ニ対シ二店以上ニ於テ取引ヲ為ス場合ニハ当該店長ハ部長ト協議ノ上予メ信用程度ノ取締店ヲ定メ置クヘシ

第四節 計算

第十七条 商品ノ損益計算ハ総テ所屬部、店ニ帰屬ス、但特別ノ事情アル場合ニハ共通計算トスルヲ妨ケス

第十八条 部ハ半期毎ニ其部ニ屬スル商品ノ損益明細書、次期予算書、同説明書及考課状ヲ調製シテ之ヲ本店ニ提出スルト同時ニ其写ヲ各關係店長ニ送附スヘシ

第十九条 各關係店ハ每半期末、商品ノ損益、經常費並次期予算書ヲ部ニ報告スヘシ

第二十条 経費予算表ハ半期毎ニ商品ノ取扱高ヲ予測シテ店長之ヲ定ム

第三章 附則

第二十一条 各商品ニ關スル細則ハ部毎ニ別ニ定ム

この議案提出前の二月、穀物油脂部、繊維部、食品部を設置すること、および東京営業部を営業部に改称したうえで雑貨商売を統轄する部とすることが取締役会で決議された⁹⁰。これにより三井物産取扱商品のすべてが商品部によって管轄されることになった。このような状況で支部を存続するのは複雑すぎ、実益がないと取締役会は判断して、上記の議案を審議したのち、三井総元方の承認をえ、ついで一九四一年四月一日に達第二〇号を発して、「特種商品取扱規則」を改定し、名称も「商品取扱規則」に変更した⁹¹。この議案とその直前の部設置・名称変更の議案は三井物産を営業組織の運営方法を大きく変えるものであった。どのように変化したか（あるいは変化しなかったか）をみよう。

第一は、支部を全廃したことである。改定直前の「特種商品取扱規則」に支部設置に関する規定があったわけではない。そのため規則の条文を比較しても、支部が全廃されたかどうかはわからない。上記議案の記述から支部全廃（「在来ノ支部制度ヲ廃止」）することが予定されていたことがわかる。

第二は、店の損益を商品部に付け替えることを廃止したことである。従来は関係店の損益を部へ付け替えるとしてい

た（関係店は「商品ノ損益並経常費ヲ総テ部ヘ移スヘシ」。新たな「商品取扱規則」第一七条では、部への付替を止め、総ての商品について店の損益は店に帰属することになった。つまり支部の純損益を本部に付け替え、本部が支部を含む全体の純損益を集めて表示することを廃止したのである。ただし、特別の事情がある場合、業績の純損益を共通計算としてもよい、つまり類型〇の共通計算をしてもよいと規定している。

店の利益を商品部本部に付け替えることを廃止したことに伴い、商品部本部は商品部本部のみの損益計算書を作成するだけで総損益計算書を作成せず、関係店は商品の損益、経常費などを商品部本部へ報告するだけになった。

第三は、部の目的が変更されなかったことである。新しい規則の第三条に規定された部の目的は、従来の表現と全く同じである。つまり、依然として部は担当商品に関して各店を統轄し店舗間の連絡を保つことになっている。したがって担当商品の売越買越限度については、商品部が各店のものも含めて本店本部から許可をえ（第六条）、従来のように部が各店の売越買越業務を統制する位置にある。

第四は、上下の関係にあった部と店（支店など）が、並置される関係に変化したことである。従来の規定では「部長ハ命ヲ取締役ニ享ケ部務ヲ統轄ス」（第六条）となっていた。すなわち、部長は取締役の直轄下にあるため、部は支店の上位にあって店を統轄するとなっていた。ところが新しい規定では、この第六条に相当するものはなくなり、部と支店は上下の関係ではなく、並置される関係となった（第8図）。もちろん上述のように、部は当該商品の商務を統轄する立場にあり、とくに売越買越については部が関係店の業務を統制するものの、かつてのように部長のもとに支部長（支店長が兼務）があり、店の業務全般に部が強く関与するものとは位置づけられてはいない。

なお、部長の権限については、一九四一年七月三〇日の「支店長職務権限規定」改正によって、支店長と同じと規定された。ただし、すでに部長の権限は、一九一一年に定められた各商品部の規則で「支店長職務権限規程」など支店長

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

[1941年 9月30日現在]

本店の商品取引部門など

営業部	砂糖部	機械部	石炭部	金物部	石油部	木材部	繊維部
食品部	化学品部	穀物油脂部	セメント部		特殊貿易事務所	海南島事務所	京浜受渡事務所

国内店・海外店

国内店	生糸部	船舶部		横浜支店	大阪支店	神戸支店	台北支店	以下、省略
	新京支店	天津支店	上海支店	海南島支店	昭南支店	スラバヤ支店	マニラ支店	以下、省略
海外店								

[1944年 4月 1日現在]

本店の商品取引部門など

物資部	食糧部	燃料部	機械部	金物部
運輸部		海南島事務所		

国内店・海外店

国内店	横浜支店	大阪支店	神戸支店	台北支店	高雄支店	平壤支店	京城支店	以下、省略
	新京支店	天津支店	上海支店	海南島支店	昭南支店	スラバヤ支店	マニラ支店	以下、省略
海外店								

第8図 三井物産の組織（本店本部を除く）

出所) 三井物産人事部「三井物産株式会社職員録」1941年9月30日、同1944年4月1日（三井文庫所蔵史料 物産51-38、物産51-42）。

の権限を規定した規則を準用するとされていたので、上記の一九四一年の改正によって部長権限に修正が加えられたわけではない。⁽²⁾

第五は、第8図上段のように生糸部以外の商品部（一二部）はすべて東京本店内にあり、しかも東京本店内には商品部以外に商品を取り扱う組織がなく、これに対して各地には横浜の生糸部以外に商品部がなくなったことである。規則改定時点で大阪に設置されていたセメント部は六月二日に東京に移された。

第六は、すべての商品部（本部）が直接商品取引を担当するようになったことである。これまで機械部本部は商品取引を担当せず、東京関係は本店内の営業部が商品取引を担当していた。

ところが上記の規則改定に伴い、商務の統轄と連絡だけをおこなう商品部はなくなったのである。

戦後の（新）三井物産のような営業組織（商品部は支部なしの本部のみの組織であり、そのような商品部はすべて東京にあり、しかも東京には、商品部以外に商品取引担当セクションはない）は、戦前の（旧）三井物産において一九四一年に形成され、一九四四年二月二五日の組織改正によって完成した。⁽⁹³⁾完成したときの三井物産全体の組織は第8図の下段のとおりである。このうち本店の運輸部は運輸と港湾荷役などを担当する部門であり、商品売買の組織（営業組織）ではない。また海南島事務所も商品売買を担当する組織ではない。⁽⁹⁴⁾（海南島関係の商品売買は海南島支店が担当）。したがって本店内の営業組織は物資部など六つの商品部だけで構成されている。

このように一九四一—一九四四年に、三井物産全体の営業組織を地域別組織中心から商品別組織中心へ改編しようとする動きは挫折し、三井物産全体の営業組織は、商品別組織を東京（本店）だけに限定し、それ以外の地域は地域別組織とする並列的な営業組織に変質したのである。念のため述べれば、売越買越に関しては商品部が各店に限度額を分与する位置にある。

つぎに損益計算の取りまとめについてみよう。一九四二年二月三〇日の達によって、「商品取扱規則」が「営業各部通則」に改称された。しかし、これに伴って損益計算の方法は変化していない。⁽⁹⁵⁾ついで一九四四年（昭和一九）四月二一日の「営業各部通則」改正によって、「業務ノ損益計算ハ総テ所属部、店ニ帰属ス、但特別ノ事情アル場合ニハ共通計算ト為スヲ妨ケス」という条文を削除し、損益計算の方法を変更した。従来どおり、貸借対照表・損益計算書・損益明細表などは各店が作成して、本店本部に提出する。これとは別に、日本所在各店（内地、朝鮮、台湾）については、半期毎に各店が関係商品部毎に損益計算書・損益明細書を作成して関係商品部に送付し、関係商品部は各店の損益計算書・損益明細書を取りまとめて日本国内全体の損益計算書・損益明細書を作成し、これらを本店本部に提出するよう変

更した。つまり日本所在各店については、各商品部が類型〇の共通計算をおこなうこととしたのである（ただし、各店は各商品部へ純損益を付け替えず）。また満州・関東州所在各店については新京支店が、華北（蒙疆を含む）所在各店については北京支店が、華中所在各店については上海支店が各店の損益を取りまとめることにした（ただし、各店は純損益を付け替えず）。このやり方は地域別の類型〇の共通計算である。なお華南および南方諸地域の各店については従来どおりとした。⁽⁹⁶⁾

このように太平洋戦争末期に損益計算の特殊な取りまとめが行われた。ただし、日本内地各店などが独立採算制でなくなったわけではなく、商品別組織と地域別組織の並置という特徴的な営業組織のあり方は戦後の三井物産解体まで維持されたのである。

- (1) 三井物産「支店長諮問会議事録」一九〇七年（三井文庫所蔵史料 物産一九七―六）七六、七八ページ。
- (2) 文脈から判断すると、「仕入店ニ於テハ見込ニテ買入ヲ為シ、販売店ニテハ見込ニテ買入ヲ為シ」の後半部分は販売店では販売をなしと言いたかったの言い間違えたようである。
- (3) この会議で、渡辺は機械鉄道用品での共通計算の目的について特に説明していない。機械鉄道用品で共通計算を採用した目的は、仕入店・販売店が「各単独ノ行動ヲ為シ、互ニ手数料ヲ争」って販売価格が高めになり「営業漸ク困難ニ陥」ったため、仕入店・仲次店・首都が無手数料で取り扱い、販売店で「最も低廉ニ」「適当ノ直段ヲ以テ入札又売約定」できるようにすることであった。つまり競争者に対抗するため、販売価格を引き下げることが主要な目的であった。「機械並鉄道用品共通計算取扱規則制定ノ件」一九〇三年五月一九日可決（三井文庫編『三井事業史』資料篇四、下、一九七二年、四五九ページ）。

(4) 三井物産「日記」一八九四年（三井文庫所蔵史料 物産二〇）の五月二十九日条に「棉花本部ヲ大阪ニ七月一日ヨリ開設

スル事ニ決ス」と記録されている。

(5) 飯田義一・端善次郎「棉花部設置ノ建議」一八九四年三月一六日(三井物産「重役会議案」一八九四年、三井文庫所蔵史料 物産一一五)。飯田は大阪支店長、端は東京本店の輸出入方主任。

(6) 「棉花部事務章程並事務取扱ノ件」一八九四年五月二四日決議の付属資料(前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年)。
(7) 「棉花部事務章程」(「棉花部事務章程改正ノ件」一八九四年七月一九日会議、前掲、三井物産「重役会議案」一八九四年)。訂正前の第六条では「棉花部ノ会計ハ毎年六月、十二月二期ト定メ本部ヘ報告シ實際ノ損益ハ各店ノ負担トスヘシ」であつた。

(8) 飯田義一・端善次郎・小室三吉「建議書」一八九四年七月一六日(前掲、「棉花部事務章程改正ノ件」一八九四年七月一九日提議の付属資料)。小室三吉は上海支店長。

(9) 達号外一八九七年六月二三日(三井物産「諸達」一八九七年、三井文庫所蔵史料 物産六四)。

(10) 鈴木邦夫「見込商売についての覚書」一八九〇年代後半〜一九一〇年代の三井物産一(『三井文庫論叢』一五、一九八一年)七六ページ。棉花部への売越買越限度許可に伴い、ボンベイ支店の買越限度一〇〇〇俵は取消され、上海支店の買越限度一〇〇〇俵は棉花部本部が管理することになった。

(11) 達一八九八年七月一八日(三井物産「達」一八九八年、三井文庫所蔵史料 物産六五)。

(12) 生糸については前掲、達号外一八九九年三月一日、輸出来については前掲、達号外一八九九年九月一六日、燐寸については前掲、達号外一八九九年七月一九日。

(13) 達第五号一九〇〇年二月九日(三井物産「達」一八九九―一九〇〇年、三井文庫所蔵史料 物産六六)。

(14) 指令一九〇〇年九月一日(三井物産「現行達令類集」一九〇五年訂正増補 三井文庫所蔵史料、物産九〇―一)、一五一―一六一ページ。

(15) 達第二四号一九〇五年一二月二六日(三井物産「達綴」一九〇五年、三井文庫所蔵史料 物産七一)の付属書類「規則改正ノ結果廃止ニ属スヘキ達令表」に記載された廃止するものうち、共通計算に関わるものは、「輸出来共通計算取扱

- 規則」達号外一八九九年九月二六日、「肥料雑穀共通計算取扱規則」指令一九〇〇年九月二一日である。
- (16) 達第二四号一九〇五年二月二六日、達号外一九〇五年二月二六日（前掲、三井物産「達」一九〇五年）。
- (17) 「神戸支店ヨリ米穀肥料部ヲ分離ノ件」一九〇五年二月二六日施行（三井物産「管理部会議案」一九〇五—一九〇六年、三井文庫所蔵史料 物産一二八）。
- (18) 達第一五号一九〇三年五月二二日（三井物産「達」一九〇三年、三井文庫所蔵史料 物産六九）。
- (19) 達第二六号一九〇七年七月一日（三井物産「達」一九〇七—一九〇八年、三井文庫所蔵史料 物産七四）。
- (20) 「社報」一九〇七年七月三日（三井物産「社報」一九〇七年、三井文庫所蔵史料 物産四一—六）。
- (21) 注（3）に記したように機械の場合は、顧客への最終的提示値段をいかに安くするかが課題であった。
- (22) ただし、一九〇六年二月二二日に本店木材課を改組して設立され、一九〇九年二月五日に廃止された木材部は、「木材業ノ統一ヲ計リ其發達ヲ期スル為メ本店本部ニ木材部ヲ特設ス」（第一条）とされただけで、木材に関して共通計算をおこなっていない。「木材部規定」一九〇六年二月二二日（三井物産「現行達令類集」一九〇八年五月訂正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇—三）二〇二ページ。
- (23) 三井物産「現行達令類集」一九二二年六月訂正増補（三井文庫所蔵史料 物産九〇—四）一四一—一四五ページ。
- (24) 「特種商品取扱部設置ノ事」達第二五号一九一一年一月九日、「特種商品取扱主店取極ノ事」達第二七号一九一一年一月九日（前掲、三井物産「現行達令類集」一九二二年六月訂正増補）一四五ページ。
- (25) 三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年（三井文庫所蔵史料 物産一九八—二）二七〇ページ。
- (26) 三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年（三井文庫所蔵史料 物産一九八—八）四四二ページ。
- (27) 一九〇〇年一月二七日、三井営業店重役会で、山本条太郎が棉花首部長として在勤中に職務上注意を欠いたとして懲罰を受け、しかも大阪支店次長兼棉花首部長を解かれ、本店参事を命じられた。これにより棉花首部長は事実上廃止されたと思われる（前掲、三井文庫編『三井事業史』資料篇、四、下、六七ページ）。ついで達第三一号一九〇一年一月一日により「棉花取扱規則」が改正され、二月一日から実施された。改正された規則で大阪支店を棉花の販売主店とした

(三井物産「達」一九〇一—一九〇二年、三井文庫所蔵史料 物産六八)。

(28) なお、部以外の売越買越業務についてみると、主店が指定された商品については主店に売越買越限度が許可されて、主店が自店で売越買越業務をおこない、あるいは関係店の売越買越業務を統轄した(第二九条「商品ノ売越買越ハ総テ主店ヨリ取締役ニ経同シ許可ヲ受クヘシ」)。部・主店以外の商品に関しては、ほとんどの場合、各店が本店(取締役)から限度の許可をえて、売越買越業務をおこなった。個別にある商品(たとえば麻袋)について共通計算をおこなう場合には、一つの店(麻袋ではカルカッタ店)が限度の許可をえ、他店に限度を分与して売越買越業務をおこなうこともある。

(29) たとえば上海支店長山本条太郎は「人情トシテ利益ヲ得サレハ自然等閑ニ付スルノ弱点アルヘシ」(三井物産「支店長諮問会議事録」一九〇四年、三井文庫所蔵史料 物産一九七一—三、九二ページ)と述べている。

(30) 「共通計算規程」第一〇条では、仕入店から首部に報告する商品の代価は「原価及諸掛ノ実費額ニ其店経費ノ實際額ヲ加算シタル最低値段」とし、このうち「其店経費ノ實際額」(間接諸掛の實際額)は「当該店ノ使用人給料家賃其他ノ経費ヲ基礎トシ、本規定外ニ属スル商売トノ割合ヲモ比較シ且ツ一ケ年間ニ於ケル取扱商品ノ数量ヲ審案シ、各関係店間妥協ノ上算出シタル適当額タルコトヲ要ス、若シ本文實際額査定上協議纏ラサルトキハ本店ノ決裁ヲ仰クヘシ」と定めている。しかし、間接経費をどれだけ割り当てるかの基準は定められていなかったため、仕入店が有利なように計算する恐れがあった。

(31) (32) たとえば大阪支店長藤野亀之助は「綿花仕入店ニシテ其他ノ商品ヲ取扱フ店ニ於テハ、綿花ニ其他ノ商品ノ費用ヲ掛ケ他ノ共通計算ニ属セサル商品ノ経費ヲ軽カラシムルトカ、又ハ綿花ニ付テノ雑収入ノ如キモ其他ノ商品ノ雑収入トシテ共通計算ノ部類ニ入レスト云フカ如キ苦情起リ」と発言している(三井物産「支店長諮問会議事録」一九〇六年、三井文庫所蔵史料 物産一九七一—五、五七ページ)。

(33) 「生糸商売共通計算規程」(違号外一八九九年三月一日、三井物産「現行達令類集」一九〇五年訂正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇一—一四八ページ)。

(34) たとえば、長崎支店の山本庄太郎は「仕入店ニテ口銭ヲ得ス販売店ニ於テ得ラル、丈ケノ利益ヲ得、其結果ヲ分配スル

コト、セハ仕入店ニ於テモ充分ニ力ヲ入ル、コトヲ得ヘシ」と発言している（前掲、三井物産「支店長諮問会議事録」一九〇四年）九六ページ。

(35) たとえば、専務理事心得の飯田義一は「若シ双方ニ利益ヲ分配スルトセハ仕入店ヨリ見レハ販売店ニ於テハ勝手ナル計算ヲ為スト云フカ如キ苦情モ出ツルコトアラン」と発言している（前掲、三井物産「支店長諮問会議事録」一九〇六年、五五ページ）。

(36) 三井物産で使われていた乗合勘定という言葉は、仕入店と販売店が直接経費を含めて乗合で商品取引の勘定をする（共同で損益を計算する）という意味で使われている。原理的には、直接経費だけでなく、間接経費も含めて乗合で勘定する方法（類型Aや類型Bがこれに相当）も考えられる。しかし、このような意味で使われる例はほとんどないようであるため、複数店（多くは二店）が間接経費を含めず、直接経費だけを含めて商品取引の損益を計算する方法を、本稿では乗合勘定と表記する。

(37) この規則では、仕入店は原価と直接経費のみを販売店に付け替え、利益を加算できないだけでなく間接経費も自己負担する。つまり、本来の類型Aの共通計算よりも、さらに仕入店にとって厳しい制約が課されるものである。それだけでなく、販売店も「電信料及経費ハ毎月ノ終ニ於テ、又売上勘定損益金ハ遅クモ毎半季ノ終リニ於テ米穀肥料部ニ附替スヘシ」、「販売店ハ自店ノ勘定ニ属スル手数料其他ノ収益ヲ許サス」とされて、自店の利益を計上することができなかった。

(38) 「米穀肥料取扱規則」連第三三三号一九〇七年八月二日、九月一日実施（前掲、三井物産「現行達令類集」一九〇八年五月訂正増補）二〇三―二二一ページ。以前の規則（米穀肥料共通計算取扱規則）に比べると、仕入店が間接経費を自己負担することがなくなり、米穀肥料部に利益が発生した場合に、その半額を仕入店が取得でき、販売店は利益を計上できなかったのが利益を計上できるように変更された（自店ノ収益ヲ見込ミテ売約定ヲ為スヘシ）。

(39) 「棉花部規則」（一九一一年一月九日制定）では、新たに「組合セ商売」と「手持品」に分けて仕入店の引合条件を規定している。このうち「組合セ商売」が何かは規定されていない。おそらく仕入店・販売店が、販売店から仕入店に買付注文があった場合に特別のルールを取決めて取引をおこなう乗合勘定の一種を指すと思われる。

- (40) 「石炭部細則」達第四号一九二二年二月二日（前掲、三井物産「現行達令類集」一九二二年六月訂正増補）一六一ページ。
- (41) 「棉花部細則」達第五四号一九一四年九月二日制定、達第三三号一九一八年七月一六日改正（三井物産「現行達令類集」一九一四年一〇月訂正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇―一五）。
- (42) 三井物産「第一回支店長諮問会議事録」一九一一年（三井文庫所蔵史料 物産一九八一―）。
- (43) 三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四四六―四四七ページ。
- (44) 本稿で使う営業組織という言葉は商品取引をおこなう組織という意味である。三井物産全体の組織には、営業組織、運輸組織（船舶部など）、受渡組織（埠頭事務所など）、生産組織（造船部など）などと、これらの事業組織を管理する本店管理組織に区分できる。
- (45) 「棉花部規則」達第二六号一九二一年二月九日（前掲、三井物産「現行達令類集」一九二二年六月訂正増補）一五三、一五五ページ。
- (46) 三井物産「第三回機械部会議事録（其1）」一九一五年（Entry#71 Container#31）一七七ページ。
- (47) 支店長諮問会は、決定機関ではなく、本店本部から案件について諮問を受けて、これに応える機関である。しかし、三井物産では支店長の権限が強いため、支店長が同意しないと案件を実施しにくい。中丸は支店長による同意を「決定」という言葉で表現している。
- (48) 「石炭取扱規則改正ノ件」一九〇四年一月五日施行（三井物産「重役会議案」一九〇四年、三井文庫所蔵史料 物産二二六）。
- (49) 「石炭取扱規則」達第二六号一九〇四年一月五日改正（前掲、三井物産「現行達令類集」一九〇八年五月訂正増補）一八七ページ。
- (50) 前掲、三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年、二四五ページ。
- (51) 前掲、三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年、二四九、二五三、二五五ページ。

- (52) 三井物産「元帳 A」一九二三年上期（三井文庫所蔵史料 物産一〇六〇）。
- (53) 前掲、三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年、二五七ページ。
- (54) 後掲の第18表のように一九二二年下期から一九二三年下期までの「損益店別及科目別表」には砂糖部の数値が計上されていないので、一九二二年上期に砂糖部が損益を取りまとめたと推定した。
- (55) 前掲、三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年、二五四ページ。
- (56) 三井物産全体の砂糖純益金の数値は、一九一一年上期七万六六五七万円、下期一六万四三九三円から一九二二年上期六万四七一七円に下がっている。その後、一九二二年下期二〇万二〇二三円、一九一三年上期二万三〇七円に上昇している。三井物産「商品別三季間損益明細表」一九一一年上期、一九二二年上期、三井物産「損益店別及科目別表」一九一二年下期、同一九一三年上期（三井物産「支店長会議関係諸表」、三井文庫所蔵史料 物産四〇〇）。
- (57) 前掲、三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年、二五五ページ。
- (58) 規則の第二二条では、総貸借対照表と総損益計算書を部が作成するとある。作成のためには関係店が当該商品関係の詳細な貸借対照表と詳細な損益計算書を作成し、部本部がこれらを収集して総合する必要がある。一九一三年七月頃では、ただ損益をまとめただけで、詳細な総損益計算書を作成するまでになっていないようである。
- (59) 本店本部で集計した一九一一年上期、同下期、一九一二年上期の品目別の取扱高・純損益の表が三井文庫に保存されている（前掲、三井物産「商品別三季間損益明細表」一九一一年上期、一九一二年上期）。
- 部・支店毎に品目別に「損益」（純損益）を計算した「損益店別科目別表」などには、第18表のように商品部の数値が記載されている。
- また、一九一五年七月開催の第三回支店長会議には、本店本部が集計した「商品取扱高ト純損益及ヒ経費トノ比較調」（《大正四年七月支店長会議関係諸表》）一九一五年、三井文庫所蔵史料 物産三九七）が提出された。この資料は部・支店など組織毎に取扱高・純損益・経費を計算したものである。これをみると、一九一二年上期・同下期では石炭部、棉花部、機械部、砂糖部、同下期では石炭部、棉花部、機械部、一九一三年上期・同下期と一九一四年上期・同下期では石炭

部、棉花部、機械部の数値が計上されている。

(60) 前掲、三井物産「第二回支店長会議々事録」一九一三年、二四六―二四八、二五〇、二五一ページ。

(61) 達第二五号一九一三年八月二五日。「石炭部規則」に「必要ノ地ニ支部ヲ置ク」という表現を入れ、「石炭部細則」に「石炭部東京支部」という表現を入れた。三井物産「達」一九二一―一九二三年（三井文庫所蔵史料 物産七六〇）。

(62) 「石炭部長崎支部規定」達第五号一九一四年九月一〇日改定（三井物産「達」一九一四―一九二六年、三井文庫所蔵史料 物産七七七）。一九一五年七月開催の第三回支店長会議で石炭部長小林正直は、現在及び将来の計画として、東京・長崎・上海での各支部設置をあげ、さらに「将来ノ計画トシテ」「各販売店ニ支部制度ヲ実施セントシツ、アリ」としている（三井物産「第三回支店長会議議事録」一九一五年、三井文庫所蔵史料 物産一九八―三、二一―ページ）。

(63) 前掲、三井物産「第三回支店長会議議事録」一九一五年、四九―五〇ページ。

(64) 高村直助「第一次大戦前後における米綿取引の諸問題」（上山和雄・吉川容編著『戦前期北米の日本商社―在米接收史料による研究―』日本経済評論社、二〇一三年）四〇―ページ。

(65) 『稿本 三井物産株式会社一〇〇年史』（上）（日本経営史研究所、一九七八年）三二九ページでは、木材部支部の最初の設置は一九一七年七月の名古屋支部としている。しかし、実際には一九一六年二月四日に京城支部・天津支部・上海支部・漢口支部が設置されている（『社報』一九一六年二月四日、三井物産「社報」一九一六年、三井文庫所蔵史料 物産四二―七）。また、同書は、穀肥部については、一九一八年八月に天津支店など三支部が初めてとしている。しかし実際には、一九一六年一月に東京支部など一五支部が設置された（達第四二号一九一六年一〇月二三日別紙の「穀肥部細則」、前掲、三井物産「達」一九一四―一九一六年）。

(66) 棉花部の取扱対象商品は、綿花だけで、「綿糸並綿布ニ就テハ当分ノ内、本則ヲ適用セス」（達第五四号一九一四年九月二二日、前掲、三井物産「達」一九一四―一九一六年）としたため、棉花部本部は綿花・綿糸・綿布・綿製品を取り扱うものの（棉花部細則）、綿花以外について各店を統轄する立場にはなかった。そのためニューヨーク支店・ボンベイ支店に支部を設けた際に、支部の取扱商品を綿花のみにしたと思われる。綿糸・綿布・綿製品についてはボンベイ支店が従来

- どおり取り扱っている。ニューヨーク支店は綿糸・綿布・綿製品の取扱自体をおこなっていなかったようである。
- (67) 「SEATTLE (PORTLAND)」(Entry#63 Container#6)の一九一五年上期―一九一八年下期のシアトル出張員の純損益などによる。
- (68) 三井物産シアトル出張員「穀肥部商品(米大豆並ニ大豆粕) 損益明細表」一九一七年下期 (Entry#74 Container#1) / 三井物産シアトル出張員「七ノ下金物部商品決算ノ件」一九一八年二月二日 (Entry#63 Container#6)。穀肥部商品については、支部設置から半期遅れて分離計算がされたことになる。
- (69) 「金物部細則」達第三五号一九一八年七月一九日制定、達第二九号一九二二年七月一六日改正 (三井物産「現行達令類集」一九二二年九月訂正増補、三井文庫所蔵史料 物産九〇―一六)。制定時の条文は未見である。
- (70) 三井物産金物部総務掛「金物部損益三期比較表」一九一八年下期―一九一九年下期 (Entry#63 Container#10)。
- (71) 商品部本部で全体を総括する総貸借対照表も、石炭部以外は支部から送られてきた貸借対照表を商品部本部がまとめて作成したものと思われる。
- (72) 石炭部長林徳太郎は、もし「支部ヲ廃シ支店ノ掛ト為ストキハ勘定ハ支店勘定トナリ一本ニテ出ツヘキ様ノ説明ナリシカ、石炭ハ別ニ『バランスシート』ヲ作ラサレハ實際ノ石炭ニ関スル勘定不明トナルヘシ」と述べている。この発言から、石炭部では、関係店すべてではなく、支部の貸借対照表を総合していたことがわかる (前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二一年、四五九ページ)。
- (73) 名古屋支店長鳥羽総治は「毎月各本部ニ提出スル『バランスシート』に捺印していると述べている (前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四五九ページ)。
- (74) 「棉花部規則」一九一四年九月二二日改正、一九一七年一月一五日改正、一九一八年六月二七日改正 (前掲、三井物産「現行達令類集」一九一四年一〇月訂正増補)。なお、一九一四年改正では、金融統轄に関する規定がない。
- (75) 三井物産「第六回支店長会議事録」一九一八年 (三井文庫所蔵史料 物産一九八―一六) 六一、七六ページ。
- (76) 三井物産穀肥部長「各支部、代務店金融ノ事」一九一九年七月九日 (三井物産サンフランシスコ支部長宛書状)

(Entry#63 Container#5)。

- (77) 三井物産人事課「三井物産株式会社職員録」一九一八年一月三十一日現在(三井文庫所蔵史料 物産五一一九)。
- (78) 三井物産シアトル出張員「穀肥部商品金融統轄ニ関する本部来状の事」一九一九年一月二十四日(三井物産ニューヨーク支店長宛)(Entry#63 Container#5)。なお、シアトル出張員名の書状であるものの、出張員の塩田良温が作成したものでなく、吉田豊吉が作成したものである。
- (79) ひと月前に開催された米国各店打合会での取り決めを指している。この打合会で「米国各店ノ金融ハ之ヲ紐育店ニ於テ集中スル方針ヲ採リ、各店間ノ連絡ヲ計リ資金ノ過剰不足ヲ融通スルコト得策ナルヲ信ス、即チ米国各店ハ原則トシテ米国内ニテ商務遂行ニ必要ナル資金ノ調達ヲ計リ、本店若クハ内地関係店ノ援助ヲ仰クニ先チ米国各店有無相通シ其余力利用ヲ試ムルコト」となった。「米国各店打合会議事録」一九一九年九月(『横浜市史』Ⅱ、一九九七年)八一―九ページ。
- (80) 前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四四二―四四四ページ。
- (81) 前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四四六ページ。
- (82) 「今仮リニ指揮監督ノ方面ニ立脚シテ觀察ヲ下セハ全部ヲ東京ニ集中スルモ敢テ不可ナラサルヘシ」と赤羽は述べている(前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四四五ページ)。
- (83) 「東京ニ機械部アリテ東京ノ商売ハ部長之ヲ視スシテ機械支部長之ニ当レリ」と赤羽は述べている(前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四四九ページ)。
- (84) たとえば、「営業部ハ殊ニ近キ店ナルニ付、支部を設置しなくても「一向不都合ナク円滑ニ業務モ運ヒ居レリ」と穀肥部長向井忠晴は述べている(前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四七〇ページ)。
- (85) 前掲、三井物産「第八回支店長会議事録」一九二二年、四五七―四五八ページ。
- (86) 木材部の取扱は北海道材に限定されていたため小樽に木材部が設置され、小樽支店長が木材部長を兼務していた。そのため支部が設置されていた支店が北海道材以外の木材を取り扱う場合は、支部長でもある支店長が支部員の業務を指揮するとされていた(「木材部細則」達第五四号一九一六年二月四日、前掲、三井物産「達」一九一四―一九一六年)。この

ように本部は支部の北海道材だけを統轄していた。

この変則的な事態を改善するため、まず一九二二年六月二日に「木材部規則」・「木材部細則」を改正し、「部外木材取扱規則」を制定した。この改正・制定により、第一に木材部の取扱を北海道材だけでなく樺太材・沿海州材にまで広げ、第二に木材部の取扱ではない米国材についてはシアトル出張所を仕入主店に指定し、日本本土産の輸出木函の海外引合中心店を神戸支店とし、日本本土産のベニヤとブライウッドの海外引合中心店を大阪支店とすることとし、第三に、支部の規定を削除した（前掲、三井物産「現行達令類集」一九二二年九月訂正増補）。

(87) 三井物産「第九回支店長会議事録」一九二六年（三井文庫所蔵史料 物産一九八―九）一七ページ。

(88) 森川も、「支部制度廃止の提案が、経営合理化政策に出たもの」と把握している（前掲、森川英正『財閥の経営史的研究』、一九三三ページ）。

(89) 「特種商品取扱規則改定之件」一九四一年四月一〇日三井総元方承認（三井総元方「物産会社議案」一九四一年上期、三井文庫所蔵史料 傘下五〇）。

(90) 「穀物油脂部・繊維部及食品部設置並本店業務部及東京営業部機構変更之件」一九四一年二月二七日三井総元方承認（前掲、三井総元方「物産会社議案」一九四一年上期）。実際に三つの部が設置され、東京営業部が営業部と改称されるのは、二か月後の四月二日（社報）一九四一年四月一三日、三井物産「社報」一九四一年、三井文庫所蔵史料 物産四二―三三）、つまり「特種商品取扱規則」改定実施の一日後である。

名称を「雑貨部」とせず、「営業部」としたのは、「永年売込マレタ」名称であり、また、取引先の王子製紙のような会社が「雑貨部」と引き合うとなると、自社の製品を雑貨扱いされるように感じるのではないかが理由である（上記議案の付属書類「物産機構改革ニ付」）。

(91) 「営業各部通則」達第八号一九二一年七月六日制定、達第二〇号一九四一年四月一日改定、達第三八号一九四二年一月三〇日改正（三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版、三井文庫所蔵参考図書 D四三六―一五五）。

(92) 「支店長職務権限規程」達第七八号一九四一年七月三〇日（前掲、三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版）。た

たとえば第一条で「部長、支店長ハ当会社ノ規則達令ニ遵ヒ店務ヲ処理スヘシ」、第二条で「部長、支店長ハ左記ノ事項ニ付テハ予メ案ヲ具シテ本部ニ伺出テ認可ヲ受クルコトヲ要ス」と規定しており、部長と支店長は同一に位置づけされている。

また、一九一一年一月九日に制定された「石炭部規則」で「営業規則中、支店長ニ関スル規定及支店長職務権限規程ハ之ヲ部長ニ準用ス」(第五条)とするなど、各商品部の規則で準用することが規定されている(前掲、三井物産「現行達令類集」一九一二年六月訂正増補、一五七ページ)。

(93) 「本店各課及営業各部整備ノ件」一九四四年二月一五日三井物産「取締役会議案」一九四四年、三井文庫所蔵史料 物産二〇七五)、 「物資部規則」達第二六号一九四四年二月二五日(前掲、三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版)。この組織改正により、横浜に置かれていた生糸部が廃止され、すべての商品部は東京本店内となったと推定される。

(94) 海南島事務所は、「海南島開発事業ノ重要性ト当社ニ課セラレタル特殊使命トニ鑑ミ、海軍当局ノ要望ニ応ヘ海南島商務ニ関スル専門ノ事務所ヲ東京ニ設置」するものであった(「特殊貿易事務所及海南島事務所設置並同規則及規程制定ノ件」一九四一年二月二七日三井総元方承認、前掲、三井総元方「物産会社議案」一九四一年上期)。

(95) 達第一三八号一九四二年二月三〇日による「商品取扱規則」から「営業各部通則」への名称改正と内容改正(前掲、三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版)。「商品取扱規則」の「其部ニ属スル商品」という表現が、以下に示すように「其部ニ属スル業務」に変更された。しかし、この変更は損益計算の方法の変更を意味しない。「部ハ半期毎ニ其部ニ属スル業務ノ損益明細書、次期予算書、同説明書及考課状ヲ調製シテ之ヲ本店ニ提出スルト同時ニ其写ヲ各関係店長ニ送附スヘシ」(第一九条)、「各関係店ハ毎半期末、業務ノ損益、経常費及次期予算書ヲ部ニ報告スヘシ」(第二〇条)。

(96) 達第二九号一九四四年四月二一日による「営業各部通則」改正(前掲、三井物産「現行達令類集」一九三八年九月改版)。「業務ノ損益計算ハ内地、朝鮮及台湾所在各店ニ在リテハ各関係部ニ於テ、満洲所在各店ニ在リテハ新京支店ニ於テ、北支(蒙疆ヲ含ム)所在各店ニ在リテハ北京支店ニ於テ、中支所在各店ニ在リテハ上海支店ニ於テ、南支及南方所在各店ニ

在リテハ当該店ニ於テ夫々之ヲ取纏メ毎半期末其ノ計算書及明細書ヲ本店ニ送附シ且右各店ハ其ノ写ヲ各關係部ニ送附スベシ」（第一八条）。

おわりに

これまでの分析で、商品部設置以前の時期に独立採算制の精緻化がどのように行われたかを検討し、ついで商品部設置以降の時期に、商品部においてどのように独立採算がなされたのかを検討した。これらの検討によって明らかにできたことを、最初に設定した課題に即してまとめよう。

第一の課題は、独立採算制の内容の変化を、独立採算制の精緻化という視角から捉え、精緻化がコスト負担の支店への内部化の徹底であることを明らかにすること、および精緻化が支店における品目別の純損益計算にまで行きつき、この数値によって支店のなかの掛毎の純損益計算まで可能になることを明らかにすることであった。

独立採算制の精緻化は日清戦争終了直前に始まり、日清戦後の一九〇一—一九〇四年に進展し、日露戦争開始直後に完成した。本店本部は支店などの各店に対して、社内からの資金調達のコストと資産利用のコストを負担させ、それにより支店などへ様々なコスト負担を内部化する措置を講じていった。これにより社外・社内からの資金調達・資産利用コスト支払の面で、公平な条件で店同士が競争できるようにした。他方で、支店などは様々な間接経費を削減する努力を強いられることになった。その結果、三井物産全体で見ると、資金調達コスト・資産利用コストの削減を各店に強い、それを通じて各店と本店本部で不要な資金を圧縮・返済したり、本店本部で不要な資産を売却したりして、これらによって商品取引を支える仕組みが完成したのである。

この仕組みは、商品取引の際の直接経費を削減し、それによって販売価格を引下げるものではない。原理的にいうと、間接経費の削減によって、削減分を販売価格の引下げに充当できる。つまり、間接経費の削減は、迂回的に販売価格を引き下げる効果を持つ。したがって、三井物産が、世界的に見て非常に薄い口銭や手数料で取引を遂行できる企業へと変化・成長するうえで、その役割の一端をこの仕組みは担ったと思われる。

個人に即してみると、一九〇四年に各店で品目別純損益計算が開始されることによって、職員個人が担当する商品の業績（総損益・純損益）や掛の業績（総損益・純損益）が明確になった。従来、総損益の数値は、損益計算書によって主要な商品について判明した。品目別に数値を記載した損益明細表が新たに作成されたことで、商品取引の最終的な成果である品目別純損益の数値によって、当該商品の取引を担当した職員個人の努力や貢献度をかなりの程度客観的に評価できるようになったのである。

第二の課題は、様々な共通計算を類型化することによって共通計算の全体像を捉え、さらに「特種商品取扱規則」制定の前と後で、各商品の共通計算の仕方がどのように変化したのか、あるいは変化しなかったのかを明らかにすることであった。

三井物産において共通計算という言葉は様々な意味で使用されていた。個々の共通計算は、類型Aと類型Oの五つの類型に分類できる。類型Aは、販売店・仕入店・本部の損益を期末に一か所に取りまとめ、取りまとめた損益がどれだけかで業績を評価し、個々の店の成績を問わないものである。仕入店は利益を計上できない。五つの類型のなかでは、もっとも仕入店に対する規制が強い。類型Oは、乗合勘定さえもおこなわず、期末に一か所に各店の業績の損益を取りまとめる方法である。五つの類型のなかでは、仕入店・販売店に対する規制がもっとも緩い。

森川が問題としたのは、実はこのうちの類型Aの共通計算であった。森川の指摘とは異なり、一九一一年制定の「特

種商品取扱規則」は類型Aのような共通計算の仕組みを強化する（対象商品を拡大する）ものではなかった。一九二一年の商品部設立前に比べて、設立後に類型Aの規則の商品が増えたとはいいがたい。逆に石炭のように類型A・類型Bから類型Oに変化したものや、木材部のように類型Oの共通計算が始まったものもあったのである。

第三の課題は、商品部制度導入の過程を、店の価格設定に対する介入や共通計算などの手法による特定商品の商務の統轄、店舗間の連絡との関係だけでなく、見込取引（売越買越）との関係で明らかにし、それによって三井物産の統轄組織はふたつではなく、ひとつであることを明らかにすることであった。

一九二一年の「特種商品取扱規則」制定前でみると、機械類を除けば、共通計算の規則は、特定商品に関して商務を統轄し、店舗間の連絡をおこなうためのものであり、共通計算を実行する組織として首部（あるいは部）が設置された。首部（部）は、仕入・販売について関係店に対して指揮し、売越買越を統一的に運用するという役割を担い、これらを全体として首部（部）・関係店の共通計算という形でまとめる組織であった（ただし、一部に、本店本部が業績の損益計算をまとめるものあり）。首部は店から独立していなかった。

その後、「特種商品取扱規則」に基づき商品部が設立された。商品部は支店や営業部から独立した組織として、特定の商品について商務の統轄と店舗間の連絡をおこない、商務の統轄のために、共通計算の実施と売越買越の統一的運用をおこなった。したがって、三井物産では、売越買越（見込商売）を含む商務の統轄を商品部というひとつの組織がおこなったのであり、売越買越を統轄する別の組織が存在したわけではない。

第四の課題は、一九二一年制定の「特種商品取扱規則」による部制度導入が従来の営業組織を大規模に改編しようとしたものであったこと、さらに、設立された商品部の実態は初発から、構想（規定の条文）と大きく乖離したことを明らかにすることであった。

「特種商品取扱規則」制定の意図（構想）は、三井物産全体の営業組織のあり方を、これまでの地域別組織から新たに商品別組織へと大規模に組み替えることにあった。組み替えのやり方は、地域別組織（支店、出張所、営業部など）を一挙に廃止するのではなく、取締役の直轄下に商品部（商品別組織）を置き、その商品部を支店などの地域別組織の上に位置づけることで、三井物産全体を商品別組織中心へと改編しようというものであった。

しかし、一九一一年の第一回支店長諮問会で支店長側が抵抗したため、石炭部についてだけ、関係店の業績（純損益）を石炭部本部へ付け替えることを試行するということで、取締役側と支店長側の間で妥協が成立し、一月に石炭部・棉花部・砂糖部・機械部・木材部が発足することになった。発足後、砂糖部でも関係店の業績を本部に付け替えさせたものの、関係店の抵抗（純益金の過小な付替）にあって、実施は一期だけで挫折した。このように一九一三年までは、石炭部以外の商品部では関係店の業績の損益計算を取りまとめることができなかった。このことは、石炭部以外の商品部本部が関係店の状況を把握し、それを通じて関係店の業務を統轄することができていなかったのではないかということとを推測させる。規定の条文（構想）と実態は大きく乖離していたと思われる。

このような状況を打開するため、一九一四年一月に棉花部が、激しい価格変動のために利益を挙げにくい仕入店（ニューヨーク支店とボンベイ支店）に支部を設置し、それによって支店との意思疎通を図って業務を統轄しようとした。支部設置により支部の純損益が商品部本部に付け替えられた。その後、他の商品部でも、当該商品の取引額の大きい店（支店・営業部）のなかに支部を設置して業務を統轄しようとし、支部設置によってようやく店の当該商品の純損益（ただし、関係店すべてではなく、支部設置の店のみ）を商品部本部でまとめることができるようになった。

このように各商品部（石炭部も含む）は、支部を設置して主に本部・支部の範囲に限定して統轄をおこなうようになったものの、三井物産の営業組織を商品別組織中心へと転換させることは困難であった。ただし、売越買越に関しては

商品部本部が当該商品について専一的に地域別組織での運用を統轄したと思われる。

第五の課題は、一九一〇年代―一九三〇年代の商品部での独立採算の実態が、支店の独立採算の実態に比べると、不徹底な独立採算であったことを明らかにすることであった。

支店の独立採算の実態と比較すると、一九一〇年代―一九三〇年代の商品部の独立採算の実態は、つぎのように不徹底なものであった。第一に棉花部を除けば、商品部の支店や代務店の資金調達を商品部本部が行っていない。したがって商品部本部が自らの意思に基づいて、商品部全体で資金調達コストを削減することができなかった。支店・代務店の資金調達は、支店がおこなったのである。第二に商品部本部に限定してみても、東京本店内に設置されている商品部本部では、勘定掛があるものの、資金調達は、銀行からおこなえず、本店本部の会計課に依存していた。そのため本店からの借入金利子と銀行からの借入金利子と比較して資金調達ができなかった。第三に支店・代務店での間接諸掛（商品取引に直接しない経費）を商品部本部が管理できなかった。支店・代務店での間接諸掛は、支店が管理した支店全体の間接諸掛を支店から割り振られるという受動的なものであった。第四に、石炭部以外で、関係する商品を取り扱う支店を完全に網羅して純損益を統合することができなかった。支店の純損益を統合できても、商品部の損益計算の範囲内に代務店の損益を取り込むことは、石炭部以外ではできなかった。ただし、商品部関係の個々の品目について、三井物産全体における総損益・間接経費・純損益の数値は、各店の損益明細表から集計することにより可能であった（一九三一年からは個々の品目ではなく各商品部の当該商品を一括して算出することが可能）。

商品部の独立採算の実態がほぼ支店の実態と同じになるのは、支店完全廃止の一九四一年四月以降であった。支店完全廃止により商品部の純損益を支店などの純損益と関連させないように変更されたため、上記の差異のうち第四は問題とならないとすると、不徹底なものとして残ったのは第二だけとなった。

第六の課題は、商品部制度導入によって営業組織を商品別組織中心に改編しようとする構想は結局挫折し、別の形に営業組織が変化したことを明らかにすることであった。

一九四一年四月の支部廃止（全廃）などの措置によって、三井物産の営業組織を商品別中心へと改編しようとした動きは挫折した。これまでは商品部が店（支店・出張所・営業部など）の上位に位置づけられていた。支部廃止などの措置によって、商品部は本部のみの組織となり、すべての商品部（本部）が直接商品取引をおこなうように変更され、しかも商品部と支店が、上下ではなく並べて設置されることになった。商品部の目的は従来どおり（「当該商務ヲ統轄シ」、「関係各店間ノ連絡ヲ保」つこと）であったものの、支店の業績に責任を負わない緩い統轄をおこなう組織となったと思われる。ただし、商品の売越買越については商品部が支店を含めて統一的な運用をおこなうものとされた。

東京本店には商品別組織（商品部。ただし生糸部を除く）が設置され、東京以外には地域別組織（支店など）が設置された。いうまでもなく商品部・支店などは独立採算組織として運営された。このように一九四一年に営業組織が再編されて「部店独算制」が形成されたのである。さらに一九四四年二月二五日の商品別組織の改正（生糸部は消滅）で、総ての商品部が東京本店内に設置されることによって、「部店独算制」が完成した。この「部店独算制」が戦後の（新）三井物産に継承されることになる。

「本稿は、科学研究費25380421（基盤研究（C））研究課題「総合商社の構造比較と競争優位に関する研究―三井物産・三菱商事を中心に―」研究代表者鈴木邦夫、研究分担者大石直樹、研究期間平成二五年度～二七年度）の研究成果の一部である。」

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
		「各地ノ通信ヲ本部ニ集メ売買共ニ一令ノ下ニ運動シ一心分体ノ働キヲ為」す（「棉花部設置ノ建議」）一括して損益計算書を作成		類型 O	
				類型 O	1898.12.31廃止
「其損益ハ営口及販売店ノ間ニ折半スヘシ」				類型 B	
				類型 O	
「特ニ之ヲ別離セス毎季其店一般ノ損益ニ加算スヘシ」		首部は「主脳タルノ任ニ当リ仕入並ニ販売上ニ付キ諸般ノ指揮ヲ為ス」	「買持品若クハ売越品ノ損益ハ自カラ之ヲ負担」 「原価ニ拘ラス時価ヲ以テ之ヲ売渡スヘシ」 仕入店での為替相場変動による損失は期末に首部が負担	類型 A	
				類型 A	
			首部が「買越又売越ヲナ」す、仕入店・販売店の売買越は「首部ノ同意」必要	類型 A	
				類型 A	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

付表 共通計算に関する規則などの内容

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1894. 7.19	「棉花部事務章程」 改正	大阪支店内に 棉花部本部設 立 (1894. 7. 1)	大阪支店、東京本 店 (外国課)、名 古屋支店、神戸支 店、長崎支店、上 海支店、ボンベイ 支店、ロンドン支 店、ニューヨーク 支店などニ支部設 置	「棉花部ノ会計 ハ」「本部ニ一 括シ損益決算書 ヲ製スヘシ」	規定なし。実際には 利益を見込む。
1896. 8. 8	達 (北海道産海産物・ 海産肥料を「共通勘 定ト為」す)	なし	東京越前堀出張所、 大阪取出張所、兵 庫支店、小樽支店	小樽支店を3店 で共同管理 「毎季損益勘定 ハ渾テ共通精算」 (「願」)	
1896. 5.22	達 (「営口ニ於ケル 大豆買附手続」)	なし	営口出張員、日本 各店		「買入値段ニ手数料 ヲ加フヘカラス」
1896. 8. 8	達 (営口大豆・大豆 粕の商務を「3店共 通勘定」)	兵庫支店が主 店	東京越前堀出張所、 兵庫支店、営口出 張所	「3店共通勘定 トナシ損益計算 ヲ為スヘキ事」	
1898. 7.18	「共通計算規程」	首部を設定	仕入店、仲次店、 販売店	「本店ニ於テハ 各関係店ノ勘定 書ヲ総合シテ共 通計算ノ実ヲ挙 ケテ其損益ノ 成績ヲ明ニシ之 ヲ各関係店ニ表 示」	仕入店は「自カラ利 益ヲ收受セサラン事 ヲ期スヘシ」 「物品ノ代価ハ原価 及諸掛ノ実費額ニ其 店経費ノ實際額ヲ加 算シタルヲ最低値段 タルヘク」 仕入店が「為替相場 ノ変動ヨリ損益ヲ現 出セシトキハ毎季末 ニ於テ悉皆之ヲ首部 ニ附替」
1898. 8. 1 実施	達 (共通計算規程に 基づき綿花取扱)、 1898. 8.17「棉花取 扱細則」制定	大阪支店に首 部設置	仕入店 (上海、ボン ベイ、ロンドン、 ニューヨーク)、 販売店 (大阪、東 京、名古屋、三池)		
1898. 8. 1 実施	達 (共通計算規程に 基づき輸出綿糸取扱)、 1898. 8.17「輸出綿 糸共通計算取扱細則」 制定	大阪支店に首 部設置	仕入店 (大阪、東 京、名古屋、三池)、 販売店 (営口、天 津、上海、香港)		
1898. 8. 1 実施	達 (共通計算規程に 基づき石炭取扱)	東京本店本部 に首部設置			

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
				類型 A	
				類型 A	
				類型 A	
三池炭：販売店 2.5%、欧州約定 1%加算、委託雑種炭：販売店 1.5%、社持雑種炭：販売店 1.5%（原価ノ）		「各店間ノ直接取引ノ一切ヲ許サス、凡テ本部ヲ經由」	「買持又ハ売越ハ凡テ本部ニ於テ之ヲ為」す、各店の売買越は首部の同意必要	三池炭・委託炭：類型 B、社持雑種炭：類型 C	
同上			同上	三池炭・委託炭：類型 B、社持雑種炭：類型 C	
				類型 A	
				類型 D	
販売店の「輸出米ノ損失ハ」「特ニ之ヲ別離セズ当該店一般ノ損益ニ加算スベシ」			仕入首部は販売首部の同意の上を買越、販売首部は仕入首部の同意の上売越、他店の売買越は首部の同意必要、仕入首部が限月取引	類型 A	
				委託荷・乗合勘定荷：類型 D、約定荷：非共通計算	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1898. 8.10	達（共通計算規程に基づき牛荘大豆・大豆粕取扱）、1989. 8「大豆並大豆粕取扱細則」制定	兵庫支店に首部設置			
1899. 5.24	達（共通計算規程に基づき輸出綿布取扱）、「輸出綿布共通計算取扱細則」制定	営業部に首部設置			
1900. 8.12	達（旧共通計算規程に基づき宮口小豆取扱）	兵庫支店が首部			
1898.11. 1 実施 (1898.10. 3 達)	「石炭取扱手続」、 「石炭取扱ニ関スル 手数料規定」	本店本部が業 務を統一	販売店・積出店・ 仲次店	社持雑種炭の積 出店手数料は 「積出諸掛ト共 ニ其時々本部石 炭課へ附替」	三池炭：販売店から 積出店へ1トン当た り3銭を分配、委託 雑種炭：積出店手 数料1%、社持炭：積 出店手数料1%（原 価ノ）
1899. 2. 8	「石炭取扱手続」改 定、「石炭取扱ニ関 スル手数料規定」改 定	本店本部が統 一	同上	同上	同上
1899. 3. 1	「生糸商売共通計算 規程」	なし	仕入店（横浜）、 販売店（ニューヨ ーク）	ニューヨーク支 店長は「損益勘 定書」を調製し、 横浜支店長と 「連署検印ノ上 本店へ提出」	「諸経費ハ毎月末之 ヲ紐育支店ニ附替ス ヘシ」
1899. 7.18	「燐寸輸出取扱規程」	なし	仕入店（大阪）、 販売店（宮口、天 津、芝罘、上海、 香港、厦門、シン ガポール、ボンベ イ、台北）	「仕入店ト販売 店トノ乗合勘定 トシ其損益ヲ共 分スベシ」	
1899. 9.16	「輸出米共通計算取 扱規程」	兵庫支店が仕 入首部、ロン ドン支店が販 売首部	仕入店（兵庫、馬 関）、販売店（ロ ンドン、ニューヨ ーク、サンフラン シスコ）	「本店ニ於テハ 仕入並販売ノ損 益ヲ総合シテ共 通計算ノ実ヲ挙 ゲ其損益ノ結果 ヲ明ニシ各関係 店ニ表示」	仕入店では「手数料 ヲ加算スル事ヲ許サ ズ」
1900. 5.21	「燐寸取扱細則」	なし	仕入店（大阪）、 販売店		乗合勘定荷について は仕入店・販売店で 損益折半

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
「利益ヲ取得スヘカラス		「一途ノ方針ヲ保チ各取扱店ヲ統轄」 首部が仕入・販売の「損益ヲ負担スルモノトス」	首部が「買持又ハ売越ヲナス」	類型 A (販売店も利益を取得せず)	のちの、1905年支店長会の米穀肥料関係協議会で専務理事渡辺が、専門に取り扱いたため、神戸支店長兼務ではなく、首部を設置して専任の首部長を設置したいと提起。遠藤が、利益を販売店だけが取得するやり方に変更したいと提起
期末に正味手数料・益金の45%を販売主店から分与				類型 B (販売主店で利益取得、期末に分与)	
「一切ノ計算ヲ販売主店ニ移スヘキモノトス」 正味手数料・益金の45%を販売主店から分与				同上	
三池炭は販売店手数料2.5%、欧米約定1%加算、委託雑種炭：手数料1.5%、社持雑種炭：手数料1.5%				委託炭：類型 B、社持雑種炭：類型 A	
販売店は「一切ノ収入及支出共総テ其都度販売主店ニ附換フヘシ」				類型 A	
販売店は「一切ノ勘定ヲ隨時本部ニ附替」		「欧米製造家ノカタログ類ヲ蒐集」、「技術者ヲ置」くなど		類型 A	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1900. 9.11	「肥料雑穀共通計算 取扱規則」(対象は、 大豆・大豆粕・小豆)	首部を置くと された。しかし、実際には 設置されず、 神戸支店が販 売主店とされ 1905年12月に 米穀肥料部設 置	仕入店（上海、芝 罌、営口、漢口）、 販売店（東京、名 古屋、神戸、門司、 長崎）、仲次店 （横浜、神戸、門 司、長崎、口ノ津）	「首部ハ」「各仕 入店及販売店ヨ リ既往1箇年間 ノ計算書及商況 ヲ報告セシメ之 ヲ編纂シテ決算 勘定書及考課状 ヲ作」る。	「利益ヲ取得スヘカ ラス」
1901.12. 1 実施	「棉花取扱規則」改 正	大阪支店が販 売主店	販売店（大阪、東 京、名古屋）、仕 入店（上海、ボン ベイ、ニューヨー ク）、仲次店（神 戸、三池、門司、 横浜、長崎）		期末に販売主店から 正味手数料・益金の 45%を分与
1901.12. 6 実施	「棉花取扱規則」改 正	同上	同上		「一切ノ計算ヲ販売 主店ニ移スヘキモノ トス」 正味手数料・益金の 45%を販売主店から 分与
1902. 4.21	「石炭取扱規則」改 正	本店本部が業 務を統一	販売店、積出店、 仲次店	社持雑種炭の積 出店手数料は 「積出諸掛ト共 ニ其時々本部石 炭課へ附替」	三池炭：販売店から 積出店へ三池炭1ト ン当たり3銭分与、 委託雑種炭：積出店 手数料1%、社持雑 種炭：積出店手数料 1%（原価ノ）。社持・ 打切炭：積出店・は 利益を加算せず
1902. 7.19	「棉花取扱規則」改 正	大阪支店が販 売主店	販売店（大阪、東 京、名古屋、上海）、 仕入店（上海、ボン ベイ、ロンドン、 ニューヨーク）、 仲次店（神戸、横 浜、長崎、門司、 口ノ津）	「販売主店ハ総 テノ計算事務ヲ 蒐集シ其結果ヲ 本店へ上申」	仕入店は「一切ノ収 入及支出共総テ其都 度販売主店ニ附換フ ヘシ」
1903. 5.22	「機械並鉄道用品共 通計算取扱規則」	営業部が首部	販売店（営業部、 名古屋、大阪、台 北、天津、上海）、 仕入店（ロンドン、 ハンブルク、ニュー ヨーク、サンフ ランシスコ）	首部は「季末総 テノ勘定ヲ総括 決算シ損益勘定 書ヲ調製」	仕入店は「一切ノ勘 定ヲ随時本部ニ附替」

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
販売店は「一切ノ勘定ヲ随時ニ又其経常費ハ毎月末ニ明細書ヲ添ヘ首部ニ附替」		「欧米製造家ノカタログ類ヲ蒐集」、「技術者ヲ置」くなど。		類型 A	
委託石炭：三池炭は手数料 2.5%、他種炭は手数料 1.5%				委託炭：類型 B、社持・打切炭：類型 A	
「正味損益ヲ米穀肥料部ニ附替」、「自店ノ勘定ニ属スル手数料其他ノ収益ヲ許サス」			「買持又ハ売越ヲ為スコトヲ得」 なお、仕入店・販売店は買持・売越一切不可	類型 A	仕入店は原価に直接諸掛のみ加算
「販売店ハ每半季末自店損益ノ半額ヲ当該仕入店ニ附替」		「欧米製造家ノカタログ類ヲ蒐集」、「技術者ヲ置」くなど。「手数料其他ノ収益ヲ加算スルコトヲ許サス」		類型 B	
		指定輸入品（綿糸・綿布など）・輸出品（大豆・大豆粕など）の「引合ハ総テ本部経由」		類型 B （本部で利益取得、期末に分与）	
「販売店ハ每半季末自店損益ノ半額ヲ当該仕入店ニ附替」		「欧米製造家ノカタログ類ヲ蒐集」、「技術者ヲ置」くなど。「手数料其他ノ収益ヲ加算スルコトヲ許サス」		類型 B	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1903.12.15	「機械鉄道用品並金物類共通計算取扱規則」	営業部が首部	販売店（営業部、名古屋、大阪、台北、天津、上海）、仕入店（ロンドン、ハンブルク、ニューヨーク、サンフランシスコ）、仲次店（「最寄ノ店」）	「首部ハ季末総テノ勘定ヲ総括決算シ損益勘定書ヲ調製」	仕入店は「一切ノ勘定ヲ隨時ニ又其経常費ハ毎月末ニ明細書ヲ添ヘ首部ニ附替」
1904.11. 5	「石炭取扱規則」改正	門司支店が首部	販売店、積出店		委託石炭：三池炭は販売店から積出店へ三池炭1トン当たり3銭分与、他種炭は積出店手数料1%。社持・打切炭：利益を加算せず
1906. 2.15 実施 (1905.12.26 達)	「米穀肥料共通計算取扱規則」	米穀肥料部を神戸に特設	仕入店、販売店、仲次店	「取纏メ全体ノ決算書ヲ作製」	「正味損益ヲ米穀肥料部ニ附替」、「手数料其他ノ収益ヲ加算スルヲ許サス」
1906.10.13	「機械鉄道用品並金物類共通計算取扱規則」改正	営業部が首部	販売店（営業部、名古屋、大阪、台北、天津、上海）、仕入店（ロンドン、ハンブルク、ニューヨーク、サンフランシスコ）、仲次店（「最寄ノ店」）、仲次店（「荷物陸上土地所在又ハ最寄ノ店」）	首部は「会社全体ノ機械鉄道用品並金物類ニ関スル総損益勘定書ヲ調製」	「手数料其他ノ収益ヲ加算スルコトヲ許サス」 期末に販売店から損益の半分を分与
1907. 2.13	「満州貿易共通計算取扱規則」	牛荘支店内に満州本部設置	満州内に支部（大連、營口、奉天、鉄嶺、寛城子、吉林）	「総益金ハ左ノ方法ニ依リ本部ニ於テ之ヲ決算」、「総損益ノ内ヨリ大連経費ノ半額及本部経費ノ全額ヲ差引キタルモノヲ各支部ノ取扱金高ニ応シ按分比例ヲ以テ分配」	「輸出入商品ニ関シ本部及支部間ノ引合ハ総テ口銭ヲ含マサル實際買付直段」
1907. 7. 1	「機械鉄道用品共通計算規則」	機械部が首部	販売店（営業部、名古屋、大阪、台北、天津、上海）、仕入店（ロンドン、ハンブルク、ニューヨーク、サンフランシスコ）、仲次店（「荷物陸上土地所在又ハ最寄ノ店」）	首部は「会社全体ノ機械鉄道用品ニ関スル総損益勘定書ヲ調製」	「手数料其他ノ収益ヲ加算スルコトヲ許サス」 期末の販売店から損益の半額を分与

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部(部)の役割	首部(部)の危険負担	共通計算の類型	備考
				類型 B	
販売店は「自店ノ利益ヲ見込ミテ売約定ヲ為スヘシ」	季末決算で損失が発生した場合は、仕入店に半額を付け替えない。	原則として仕入店・販売店間の直接引合ではなく、仕入店・販売店は米穀肥料部と引合。「手数料其他ノ収益ヲ加算スルコトヲ許サス」	「買持又ハ売越ヲ為ス事ヲ得」、なお、仕入店・販売店は買持・売越一切不可。	類型 B	
「必要ナル経費手数料ヲ加算」		原則として、満州営業部と本邦各店が引合		類型 A	大豆、小豆、粟、胡麻、其他の雑穀、豆粕、麩、獸骨が対象
「自店取扱手数料 1 分ノ内ニ於テ直接間接ノ経費ヲ支弁」				類型 A	大豆、大豆粕、小麦、高粱其他の農産物及大豆油が対象
「商品ノ損益並経常費ヲ総テ部ヘ移スヘシ」		「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」つ	「商品ノ売越買越ハ総テ部長ニ於テ取締役ニ経伺シ認可ヲ受クヘシ」	類型 A, B, C, O	
		「主店ハ当該商務ノ敏活統一ヲ計リ関係店間ノ連絡ヲ保」つ	「商品ノ売越買越ハ総テ主店ヨリ取締役ニ経伺シ認可ヲ受クヘシ」	類型 A, B, C, D, O あるいは非共通計算	
「利益ヲ加算」、「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替フヘシ」		「引合ハ総テ本部ヲ經由スヘシ」		類型 C (機械部規則だけをみると類型 A のようにみえる。しかし、部設置以前からの規則と部設置の半年後に制定された機械部細則からみると、利益分配を行うと推測される)	第 3 回支店長会議 (1915 年 7 月) での機械部長の発言 (「是迄ハ部制度ヲ実行セス、各店利益ヲ見サセ直段ノ如キモ支店ニ於テ定メ居リタリ」) から推測すると、支部が設置されてない段階では仕入店で「収益ハ一切加算スルヲ許サス」という規定が実行されていた訳ではないようである

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1907. 7. 1	金物類は、1906.10.13の共通計算規則を準用				
1907. 9. 1 実施 (1907. 8. 2 達)	「米穀肥料取扱規則」	米穀肥料部 (神戸)		「米穀肥料部ハ 毎半季末決算ノ 上若シ純益アル トキハ其半額ヲ 仕入店ニ附替」	「手数料其他ノ収益 ヲ加算スルコトヲ許 サス」 期末純益の半額を米 穀肥料部から分与
1910.10. 7	「本邦引合満州産雜 穀肥料取扱規則」		仕入店（満州営業 部）、販売店（本 邦各店）		「経常費割当金ノ外 手数料ヲ加算スヘカ ラ」ず
1910.10.21	「欧州引合満州農産 物取扱規則」		仕入店（満州営業 部、ただし大豆油 は神戸支店）、販 売店（ロンドンが 販売主店、ハンブ ルク）		「仲買口銭及販売店 手数料等ヲ加算シタ ル最低価ヲ販売主店 ニ通知」
1911. 7. 6	「特種商品取扱規則」	部	支店常置部員（必 要ノ地ニ部員ヲ常 置）、関係店	部では「商品ノ 損益ハ総テ共通 計算トス」、「部 ハ半期毎ニ其取 扱ニ係ル商品ノ 総貸借対照表、 総損益計算表、 同明細表、次季 予算書、同説明 書並考課状ヲ調 製」	「商品ノ損益並経常 費ヲ総テ部ヘ移スヘ シ」
		主店	関係店	主店では「商品 ノ損益ヲ共通計 算トスルヤ否ヤ ハ別ニ之ヲ定ム」	
1911.11. 9 (1912年上 期より実施)	「機械部規則」	機械部	支店常置部員、代 務店	「諸勘定ハ一切 本部ニ取纏ムヘ シ」	「収益ハ一切加算ス ルヲ許サス」、「支店 常置部員及代務店ハ 毎半季末貸借対照表、 損益計算書、同明細 書、次季予算書、同 説明書及考課状ヲ作 成シテ本部ニ提出シ 其損益尻ヲ本部ニ附 替フヘシ」

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
「組合セ商売」では、販売店は「利益ヲ加算」。「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益戻ヲ本部ニ附替フヘシ」		「引合ハ総テ本部經由スヘシ」	本部は「各店ヲシテ売越、買越ヲ為サシムル事ヲ得」	類型 A	棉花だけでなく綿糸、綿布も対象、のち1914. 11. 1に棉花に限定 第3回支店長会議(1915年)で棉花部長が、支部設置前は「各店打切計算又ハ共通計算ニシテ真ノ部制度ナカリシ」と発言
「本部カ指定スル最低値段ニ必要ノ諸掛ヲ見込ミ利益ヲ加算シテ販売」、「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益戻ヲ本部ニ附替フヘシ」			「次年度ノ出材並販売ノ計画ヲ定メ予メ取締役ノ認可ヲ受クヘシ」	類型 O	
「本部カ指定スル最低値段ニ必要ノ諸掛ヲ見込ミ利益ヲ加算シテ販売」、「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益戻ヲ本部ニ附替フヘシ」		「引合ハ総テ本部ヲ經由」、ただし外国糖の海外店間引合は直接引合	本部は支店常置部員、代務店をして「売越、買越ヲ為サシムルコトヲ得」	類型 O	
「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益戻ヲ本部ニ附替フヘシ」		「引合ハ総テ本部ヲ經由スヘシ」		類型 O	第3回支店長会議(1915年)での石炭部長の発言（「石炭部〔石炭部本部のこと〕ニテハ別ニ利益ナク販売店ニ於テ利益アル」）から、引合を原則本部經由としているからといって本部が利益を得る訳ではないことが分かる

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1911.11. 9	「棉花部規則」	棉花部	支店常置部員、代 務店	「諸勘定ハ一切 本部ニ取纏ムヘ シ」	「組合セ商売ハ原価、 手持品ハ最低時価ニ 実費諸掛ヲ加ヘテ引 合」。支店常置部員 及代務店ハ每半季末 貸借対照表、損益計 算書、同明細書、次 季予算書、同説明書 及考課状ヲ作成シテ 本部ニ提出シ其損益 尻ヲ本部ニ附替フヘ シ」
1911.11. 9	「木材部規則」	木材部	支店常置部員、代 務店	「諸勘定ハ一切 本部ニ取纏ムヘ シ」	「支店常置部員及代 務店ハ每半季末貸借 対照表、損益計算書、 同明細書、次季予算 書、同説明書及考課 状ヲ作成シテ本部ニ 提出シ其損益尻ヲ本 部ニ附替フヘシ」
1911.11. 9	「砂糖部規則」	砂糖部	支店常置部員、代 務店	「諸勘定ハ一切 本部ニ取纏ムヘ シ」	「支店常置部員及代 務店ハ每半季末貸借 対照表、損益計算書、 同明細書、次季予算 書、同説明書及考課 状ヲ作成シテ本部ニ 提出シ其損益尻ヲ本 部ニ附替フヘシ」
1911.11. 9	「石炭部規則」	石炭部	支店常置部員、代 務店	「諸勘定ハ一切 本部ニ取纏ムヘ シ」	「支店常置部員及代 務店ハ每半季末貸借 対照表、損益計算書、 同明細書、次季予算 書、同説明書及考課 状ヲ作成シテ本部ニ 提出シ其損益尻ヲ本 部ニ附替フヘシ」

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
委託石炭について、加算する手数料（％）を指定。三池炭・三池コークスの場合、「販売約定ヲ締結シタル店」は売価の1%、「約定石炭引渡店」は売価の1.5%。「支店常置部員及代務店ハ每半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作製シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替フヘシ」、「経常費ノ負担割合ハ予メ当該店ト協定」			売越買越は本部のみ担当。代務店・常置部員は「一切売越買越ヲ為スコトヲ得ス」	類型 O	第 3 回支店長会議（1915年）での石炭部長の発言（「石炭部〔石炭部本部のこと〕ニテハ別ニ利益ナク販売店ニ於テ利益アル」）から、引合を原則本部経由としているからといって本部が利益を得る訳ではないことが分かる
「本部ヲ經由シタル扱品ニ対シ毎期末自店ノ間接経費ヲ差引カサル損益ノ5分ノ1ヲ本部ヘ附替ヘ其残額ヲ折半シテ関係店ヘ附替」。「間接経費ハ各自負担」		原則として「仕入店、販売店間ノ引合ハ総テ本部ヲ經由」		類型 C	
			「売越買越ヲ為シ又ハ其一部ヲ支部ニ分割スルコトヲ得」	類型 A	1914.11. 1 細則実施（支部設置）から「孟買及紐育ヲ支部ニ改メ損益ヲ棉花本部ニテ全部負担」
「輸入糖ノ利益金ハ本部ニ於テ適当ナル率ニ依リ仕入店ト販売店トノ間ニ分配ス可シ」。内地糖では販売店は「必要ノ諸掛及口銭ヲ加算シ販売」				輸入糖は類型 C、国内糖は類型 O	
「内地各常置部員所在店及ヒ代務店ニ対シテハ弐分五厘ノ口銭」				類型 O	中国枕木は「天津ヲ主店」とする
省略（1912. 4.19の細則と同じ）		省略（1912. 4.19の細則と同じ）		類型 C	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1912. 2.22	「石炭部細則」	石炭部	代務店（「凡テノ販売店ヲ代務店トシ」）、常置部員		委託石炭について、加算する手数料（%）を指定。三池炭・三池コークスの場合、積出店は販売店から1トン当たり3銭を分与。「支店常置部員及代務店ハ毎半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替フヘシ」
1912. 4.19	「機械部細則」	機械部	代務店、うち仕入店はロンドン、ハンプルク、ニューヨーク	「仕入販売両店損益ヲ通算シタル明細書ヲ作製シ機械部全体ノ損益ヲ明カニスヘシ」	「本部ヲ經由シタル扱品ニ対シ毎期末自店ノ間接経費ヲ差引カサル損益ノ5分ノ1ヲ本部へ附替へ其残額ヲ折半シテ関係店へ附替」。「間接経費ハ各自負担」
1914.11. 1 実施 (1914. 9.21 達)	「棉花部細則」 （「綿糸及綿布ニ就テハ当分ノ内、本則ヲ適用セス」）	棉花部	支部（上海、大連、ニューヨーク、ボンベイ……実際に設置はニューヨークとボンベイ）、代務店、支店常置部員	「支部、支店常置部員、代務店及部ノ勘定一切ヲ取り纏メ」	同時に改正の「棉花部規則」では「組合セ商売ハ原価、手持品ハ最低時価ニ実費諸掛ヲ加ヘテ引合」と規定
1915. 8.30	「砂糖部細則」	砂糖部	支部（大阪、名古屋）、常置部員（神戸）		「輸入糖ノ利益金ハ本部ニ於テ適當ナル率ニ依リ仕入店ト販売店トノ間ニ分配ス可シ」
1915.10.12	「木材部細則」	木材部	常置部員（東京、大阪、京城、大連、天津、上海、漢口）、代務店（「其他ノ販売店」）		
1916. 1.10 改正	「機械部細則」	機械部	支部（大阪、上海、ロンドン、ニューヨーク）、代務店（12店を指定）、常置員（門司）	省略（1912. 4. 19の細則と同じ）	省略（1912. 4.19の細則と同じ）

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
支部・代務店は「其損益尻ヲ本部ニ附替スヘシ」		省略（同上）		類型 C	全面的に類型 A のように改正されたかのように見えるが、1926年支店長会の議論から従来の利益分配基準を準用して運用していることが分かる
販売店は「利益ヲ加算シテ販売」。「支部及代務店ハ毎季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替」、 「経常費ノ負担割合ハ予メ当該店ト協定」			本部は「各店ヲシテ売越、買越ヲ為サシムルコトヲ得」	類型 A	大豆、大豆粕、内外国米が対象、のち対象拡大
省略（同左）		「総テ本部ヲ經由シテ引合」	「売越買越ヲ為す、「一部ヲ各店ニ分割」、「定期ニ買繋キ又ハ売繋キ」	類型 A	
省略（同左）			「売越又ハ買越ヲ為ス」、「一部ヲ各店ニ配分スルコトヲ得」	文言だけから判断すると類型 O、しかし実際には細則からみると類型 B	
販売店は「利益ヲ加算」、 「支部及代務店ハ毎季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替」			本部は「各店ヲシテ売越買越ヲ為サシム」	類型 A	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1917. 7. 7 改正	「機械部細則」	機械部	支部（大阪、門司、上海、ロンドン、ニューヨーク）、代務店（14店を指定）	利益分配規定を削除。「仕入販売両店損益ヲ通算シタル明細書ヲ作製シ機械部全体ノ損益ヲ明カニスヘシ」	支部・代務店は「其損益尻ヲ本部ニ附替スヘシ」
1916.11. 1 実施 (1916.10.23 達)	「穀肥部規則」	穀肥部	支部、常置部員、代務店	「一切本部ニ取纏ムヘシ」	「組合セ商売ハ原価、手持品ハ最低時価ニ実費諸掛及経費ヲ加算」。「支部及代務店ハ每半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替」、「経常費ノ負担割合ハ予メ当該店ト協定」
1916.11. 1 実施 (1916.10.23 達)	「穀肥部細則」	穀肥部	支部（東京、名古屋、神戸、門司、三池、長崎、台北、台南、京城、大連、香港、シンガポール、ロンドン、ニューヨーク、サンフランシスコ）、代務店、部員		大豆・大豆粕については「買付原価ニ必要ノ諸掛及経費ノミ加算」
1918. 7.19	「金物部規則」	金物部	支部、代務店、常置部員	「諸勘定ハ一切本部ニ取纏ムヘシ」	「支部及代務店ハ每半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ提出スヘシ」
1920. 4.29	「生糸部規則」	生糸部	支部、代務店	「諸勘定ハ一切本部ニ取纏ムヘシ」	仕入店は利益を加算せず、「販売店ヨリノ注文ハ原価、手持品ハ最低時価ニ実費、直接諸掛及予想間接経費ヲ加ヘテ引合」。「支部及代務店ハ每半季末貸借対照表、損益計算書、同明細書、次季予算書、同説明書及考課状ヲ作成シテ本部ニ提出シ其損益尻ヲ本部ニ附替」

販売店での利益計算・処分	損失発生の場合、その処理	首部（部）の役割	首部（部）の危険負担	共通計算の類型	備考
「利益ヲ加算」			本部は「売越買越ヲ為シ又ハ其一部ヲ支部ニ分割」	類型 A	
省略（同左）			「部ハ売越買越ノ危険ヲ防ク目的ヲ以テ定期市場ニ於テ買繋キ又ハ売繋キヲ為シ又ハ主店ヲシテ之ヲ為サシムル」	類型 A⇒1926年第9回支店長会議時点では類型 B（「穀肥部商品ノ共通計算ニ付テハ純損益ニ対シ分配シ居リ」）	大豆、大豆粕、米、大豆油など。化学肥料を含まず。外米は本部直轄、大豆・大豆粕・大豆油は大連支部が主店、中国産落花生及落花生油は上海支店、インド産亜麻仁及棉実はロンドン支部、大豆油や落花生油については地域別に中心店を設置
販売店は「適当ノ利益ヲ加算」、「仕入店及販売店間ノ利益ハ之ヲ等分収受」	「損失アルトキハ全部販売店ニ於テ之ヲ負担スルモノトス、但仕入店ニ過失アル場合ハ此限ニ非ス」	原則として「仕入店販売店間ノ引合ハ本部ヲ經由」		類型 B	

三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実（鈴木）

年月日	タイトル	首部 (部・主店)	関係店	損益計算	仕入店での 利益計算
1920. 4.29	「生糸部細則」	生糸部	支部（横浜、ニューヨーク、上海、広東、ドンドン、リヨン）、「適宜ノ場所ニ代務店ヲ置ク」	「部ハ支部、代務店及部ノ勘定一切ヲ取纏メ」	仕入店は利益を加算せず「買附原価又ハ手持品ハ最低時価ニ直接実費及予想間接経費ヲ加算」
1920. 9. 9 改定	「穀肥部細則」	穀肥部	支部、常置部員、代務店、他に主店、中心店を設置		「損益ハ支部、常置部員及代務店ニ於テ精確ニ左ノ各項ニ区別シテ本部ニ報告ノ上損益尻ヲ附替」、 「但代務店ノ損益尻ハ自店勘定ニ組入レ穀肥勘定ノ下ニ直接本店ニ附替」
1921. 7.16 改定 (1918. 7.19 制定の内容 不明)	「金物部細則」	金物部	支部（大阪、門司、ロンドン、ニューヨーク）	「本部及各支部全体ノ勘定ヲ取纏」	仕入店は「手数料其他ノ収益ヲ一切加算スルヲ許サス」、「仕入店及販売店間ノ利益ハ之ヲ等分收受」

注) 出所の資料は多数のため掲出を省略した。いずれも三井文庫所蔵史料である。