

## 論文

## 満鉄販売部門の活動と展開

— 1930年代前半を中心に —

山本 裕<sup>†</sup>

## 要旨

本稿は、満鉄販売部門が行った活動実態について、取扱品目・取扱数量という取引実態の史実を解明し、同時に、それら活動実態を「第三者」がどのように判断していたのかに関する史実を解明して、複数の視点から立体的な満鉄販売部門像を提示することを目的とする。

行論を通じて、(1) 1935年7月における満鉄販売部門の組織改正は、当該期に実施されようとしていた満鉄改組問題の動向を踏まえて、販売部門が主体性を持って独自に実施したものと判断される(2) 満洲事変前後の急激な経済環境の変化に満鉄販売部門は上手く対応できなかった(3) 30年代前半における販売部門による一連の商事会社独立案は、具体性を有しており、満鉄総務部審査役も肯定的に評価した上で後援する役割を果たしていた、という諸点を示すことができた。

## はじめに

本稿は、満鉄(=南満洲鉄道株式会社)販売部門<sup>1)</sup>が行った活動実態について、取扱品目・取扱数量という取引実態の史実を解明し、同時に、それら活動実態を「第三者」がどのように判断していたのかに関する史実を解明して、複数の視点から立体的な満鉄販売部門像を提示することを目的とする。

具体的には、1932年における販売部門の商事部への名称再変更から、36年の日満商事設立=満鉄販売部門の独立に至るまでの時期に関する、「満洲」の軍事的・政治的転換を前提とした、満鉄改組の動向に販売部門独立を位置付けた上で、販売部門が独立可能と判断した活動の実態と展望を資料的に跡付けた解明を目指していく。満鉄販売部門の活動と展開について、「満洲事変」勃発・「満洲国」創出から、販売部門が独立分社化する時期に即して検討を行なう<sup>2)</sup>。

<sup>†</sup> 獨協大学経済学部経済学科准教授 E-mail: yuyamamoto@dokkyo.ac.jp

1) 以下、本稿では、特にことわらない限り、満鉄の主要事業であった鉱産物部門に関する販売を取り扱う組織として、販売部門という呼称を用いる。

2) 以後、「満洲」、「満洲事変」、「満洲国」等については、特にことわらない限り「」を略する。

本稿の目的に関する先行研究について概観すれば、満鉄、特に満鉄現業部門に関する研究について、その到達点と課題を確認する必要がある。

まず、満鉄の企業性格に関する見解については、岡部牧夫による小括が、今日においても研究史上において一定の地位を占める段階にあると把握される。すなわち、

「半植民地（厳密には満州事変以後は非公式植民地ないし占領地）満州で開発型の事業を営む産業資本であり、同時に社外投資と対中借款という金融機能をそなえ、さらにその地に公共資本を蓄積する国家セクターの役割もはたすというもの……それを可能にしたのは、基本的には植民地的生産・流通関係と植民地労働市場に依存した鉄道・炭鉱業の高率利潤であった<sup>3)</sup>」

という小括である。

しかし、ここで指摘された「鉄道・炭鉱業の高率利潤」について、それを実証した先行研究はさほど多くない。

ただし、鉄道業については、近年、満鉄鉄道業の効率性と収益性について、総合的な観点より検討した林采成<sup>4)</sup>の研究が、格段に研究水準を引き上げることとなった<sup>5)</sup>。また、最近刊行された成果として、輸送業務に焦点を当てて満鉄の鉄道事業の解明を試みた、三木理史の著作が存在する<sup>6)</sup>。

一方で、炭鉱業における高率利潤に関する研究成果については、創立時～満洲事変勃発直前までの時期を概観して検討した安藤彦太郎編の研究<sup>7)</sup>程度しか存在しない研究段階にある。炭鉱業に関する研究成果は、むしろ、高率利潤を計上していた史実を前提として、それを可能とした労務管理の問題に焦点が合わせられてきた<sup>8)</sup>。炭鉱業が高率利潤を記録した史実は、満鉄が編纂した各『十年史』<sup>9)</sup>や、満鉄が年度ごとに継続して編纂・刊行した『統計年報』<sup>10)</sup>において、統計に基づいた傘下各部門の営業成績や解説によって確認される。だが、これらの

---

3) 岡部牧夫 [2008]、4頁。

4) 林采成 [2013]。後、林采成 [2021] に所収。

5) 林采成 [2021] については、すでに多くの書評等が提出されているが、わけても、平山勉 [2022] が注目される。なお、満鉄を含む「帝国」日本の「植民地」各鉄道企業について、経営史的分析を行なった先駆的成果として、高橋泰隆 [1995] が存在する。

6) 三木理史 [2023]。

7) 安藤彦太郎編 [1965]。

8) 満鉄傘下炭鉱の労務管理に関する研究成果としては、村申仁三郎 [1981]、高綱博文 [1986]、松村高夫 [2002]、庾炳富 [2004]、木越義則 [2009] 等が存在する。

9) 以下の『十年史』が同時代に刊行された。南満洲鉄道株式会社編 [1919；1976]、南満洲鉄道株式会社編 [1928；1976]、南満洲鉄道株式会社編 [1938；1976]。なお、満鉄会編 [1986] は、戦後に元社員達を中心に著され、編纂された点に留意する必要がある。

10) 現在では以下に記す『統計年報』が龍溪書舎より復刻されており、研究する上での便宜を提供している。『統計年報（明治40 [1907] 年度～昭和7 [1932] 年度、昭和9 [1934] 年度、昭和11 [1936] 年度～昭和12 [1937] 年度、昭和14 [1939] 年度）』。

史実は、同時代的記述にとどまっている点に留意する必要がある。

満鉄傘下の鉄道業・炭鉱業といった部門が高率利潤を記録したことを考察する上で、組織のガバナンス・マネジメントについても検討する必要がある。ただしこの問題は、平山勉の一連の研究<sup>11)</sup>以外、研究成果はほぼ皆無といってよい研究段階にある。

満鉄のガバナンス・マネジメントに関する平山勉の研究は、主に、満鉄社員会に焦点を当てて、満鉄のミドルマネジメント<sup>12)</sup>の活動について分析を加えてきたとまとめられよう。平山の研究史上の貢献は、第一に、満鉄社員の経営組織内での地位・昇進の仕組みに焦点を当てて考察した点で、具体的には、課長級以上社員の昇進・退任状況を、ひとりひとりの在籍に関するデータベースを構築して<sup>13)</sup>提示している。これにより、満鉄重役人事と課長級以上の社員人事が政変に連動していたことを解明した<sup>14)</sup>。第二に、満鉄日本人社員の経営への参画問題を、満鉄社員会（1927年設立）の機関誌たる『協和』への言論活動を通じて考察した点にあるといえよう。

このように、平山の研究によって、ミドルマネジメントの立場からの「満鉄改革」へと至る認識が解明された一方で、考察対象となる論説を満鉄社員会機関誌たる『協和』（その前継雑誌たる『読書会雑誌』を含む）に寄稿したミドルマネジメントの個々人は、人事・総務・経理といった「管理部門」所属の社員が中心であるが故に、満鉄の「日常」業務において、営利を追求する現業部門の「現場」で、様々な矛盾や課題と相対した上で提示された言説については、検討の中心に置かれたわけではないという憾みが存在する。このような研究史上の到達点と残存された未検討領域を考慮すれば、満鉄「現業部門」研究と、そこからフィードバックされる満鉄各部門における、ガバナンス・マネジメント研究こそが、喫緊の課題として浮上すると理解されよう。

以上述べた研究史把握に基づき、本稿では、満鉄現業部門研究、そして、満鉄の経営史的研究の、第一歩と成り得る階梯と判断される領域について、満鉄販売部門に焦点を当てて考察していくこととする。

## 1. 満鉄販売部門の組織変遷

本節では、考察対象となる満鉄販売部門について、その組織変遷を見ていくこととする。

---

11) 平山勉 [2000], 平山勉 [2016]。後、両稿共に、平山勉 [2019] に所収。

12) 主に、満鉄の部長・課長級社員を指している。

13) 1906年12月2日から38年9月18日までの期間における、課長級以上の社員について、課長級への昇進日から各年度末（退任者については退任した日）までの在籍期間について解明した（平山勉 [2000], 103頁。平山勉 [2016], 441-453頁）。

14) 満鉄の重役人事は、1910-20年代においては特に、獵官運動や政党の情実人事の対象になりやすく、しばしば政治問題化したことが、岡部牧夫によって指摘されている（岡部牧夫 [2008], 12頁）。

ここで組織変遷を見ていく理由について述べることにする。

当該期における満鉄販売部門の活動と展開を考える上で、史実として抑えていくべきは、その、頻繁な組織変容である。これは、平山勉の研究でも述べられた通り、満鉄総裁・副総裁・理事といったトップマネジメント層によって職制改正が頻繁に実施された。ただし、その一方で、組織変容の要因とは必ずしも一致しない、販売部門に従事した現場職員・ミドルマネジメント層が直面した販売活動の課題が複数存在していた。これら両者を分別した上で、当該期の満鉄販売部門の活動と展開を考察する視座を獲得するための、準備作業的考察として、ここでは、満鉄販売部門の組織変遷を見ていくことにする。

図1～図6は、満鉄職制改正における、販売部門組織の動向である。

これら6つの図を踏まえた上で、それぞれの職制改正について、その概要を略述していく。

図1で示した1919年7月16日付職制改正＝第5次<sup>15)</sup>職制改正の翌年、20年3月6日に、満鉄職制史上初めて、商事部が設置された（以下、本職制改正で設置された商事部を、「第1次商事部」と呼称する）。部長には理事である片山義勝（前歴：戦時保険局長。農商務官僚<sup>16)</sup>）が就任した。「第1次商事部」には、興業部下の販売課、経理部下の用度課を購買課と倉庫課の二課に分けて設置し、また、大阪出張所も傘下に設置された。なお、販売課長に就任した武部治右衛門は後述する「第2次商事部」で部長に就任する。

図2で示した1920年10月6日付職制改正においても、「第1次商事部」の組織・陣容はほぼ変化が無い。片山の理事退任に伴い、理事の杉浦俊一（前歴：専売局事業部長。大蔵官僚<sup>17)</sup>）が部長に就任した。

「第1次商事部」が設置されたのは、野村龍太郎（前歴：鉄道院副総裁等<sup>18)</sup>）が満鉄の社長として再任された（1919年4月-21年5月）時期であった。しかし、野村の退任により、21年5月31日に満鉄社長に就任した早川千吉郎（前職三井合名副理事長。貴族院議員<sup>19)</sup>）は、22年1月17日付で職制改正＝第6次職制改正を行ない、「第1次商事部」は消滅した。今次職制改正の理由は、会社の業務運用ならびに周囲の状況を考察して事務の簡捷化と社員能率の増進を期す点にあり、具体的には、部を整理統合すると共に参事制・社員部長制・重役合議制を採用した<sup>20)</sup>。「第1次商事部」解体により、商事部下にあった販売課は再設された興業部下に、購買課と倉庫課は商事部発足前と同様に経理部下に設置されることとなった。今次職制改正による販売部門の組織変化については図3を参照されたい。

---

15) 以下、改正次数は満鉄会監修 [1992] に記載された次数に従う。

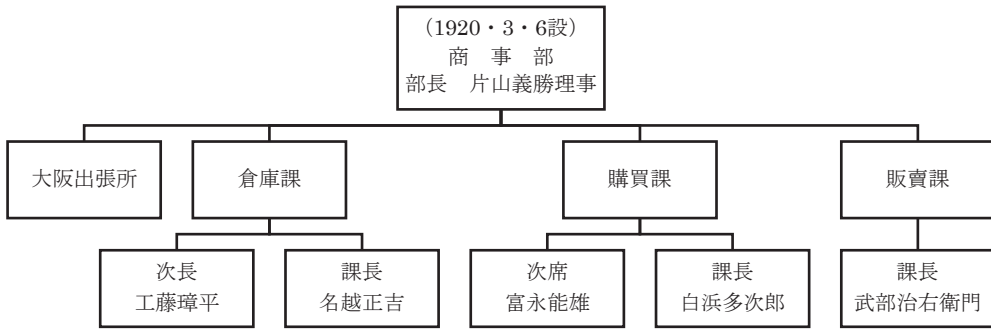
16) 岡部牧夫 [2008], 9頁。

17) 岡部牧夫 [2008], 9頁。

18) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

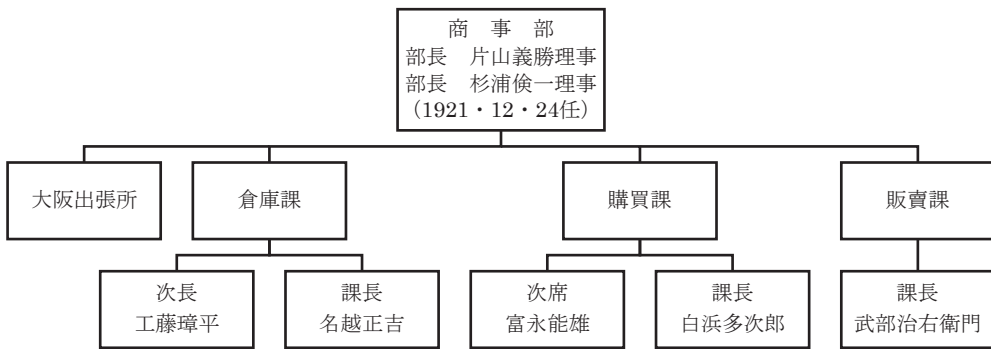
19) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

20) 満鉄会監修 [1992], 268頁。



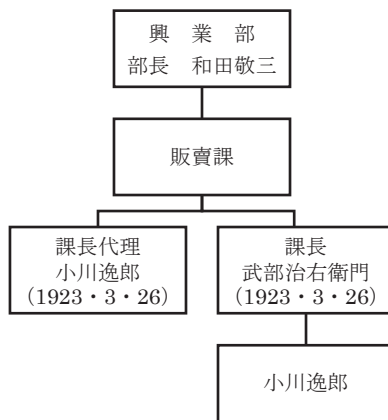
(出所) 満鉄会監修 [1992], 44頁。

図1 1919年7月16日付職制改正における販売部門



(出所) 満鉄会監修 [1992], 49頁。

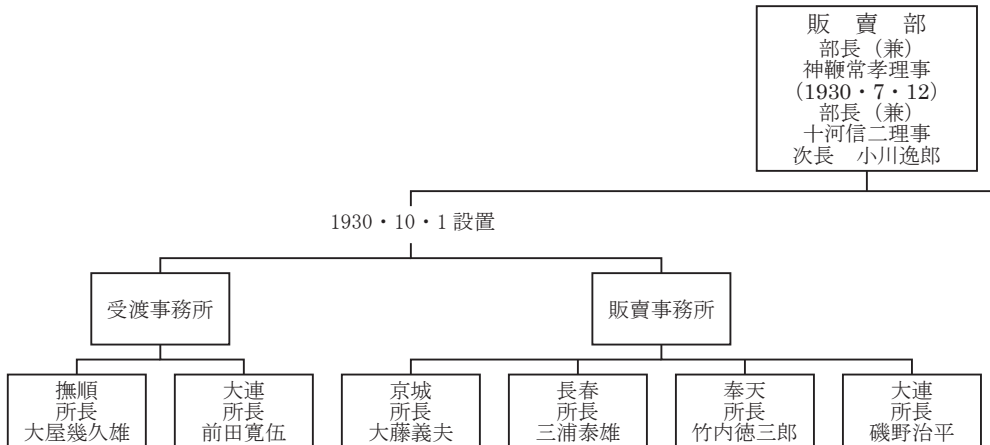
図2 1920(大正9)年10月6日付職制改正における販売部門



(出所) 満鉄会監修 [1992], 58頁。

(註) 本図記載の人物の氏名の後に付した年月日は、同日までその職位に就いていたことを示す。

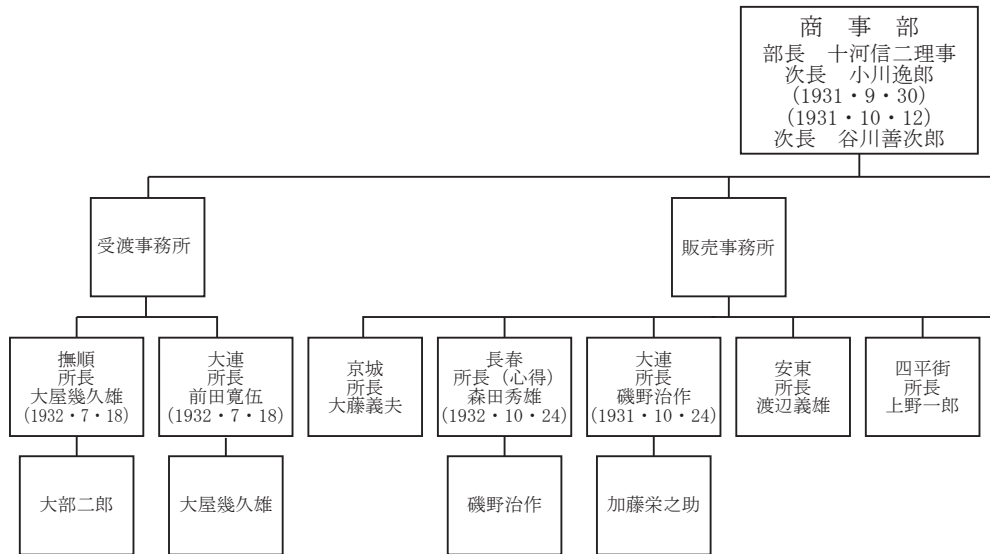
図3 1922年1月17日付職制改正における販売部門



(出所) 満鉄会監修 [1992], 76-77頁。

(註) 本図記載の人物の氏名の後に付した年月日は、同日までその職位に就いていたことを示す。

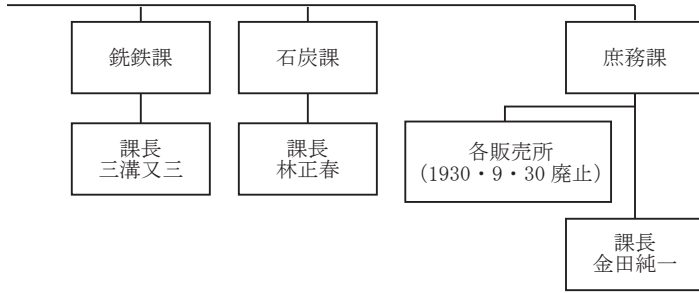
図4 1930年6月14日付



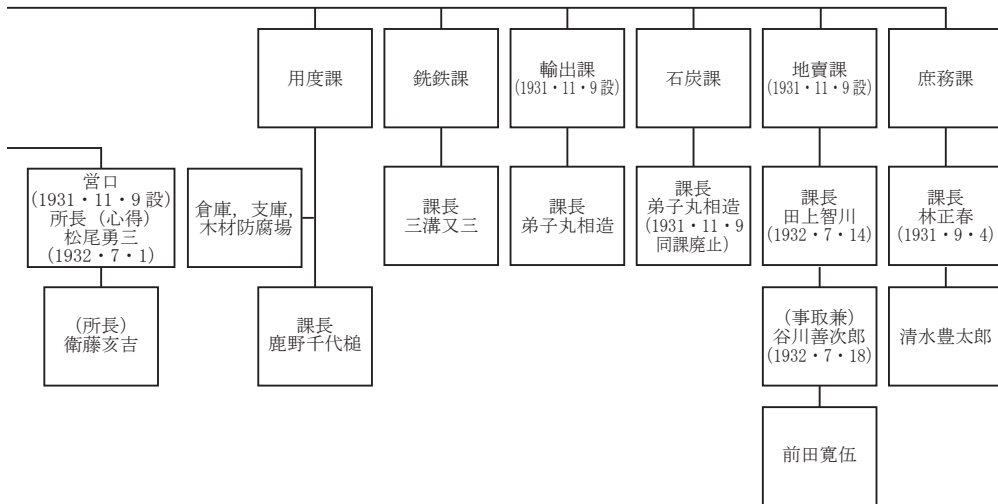
(出所) 満鉄会監修 [1992], 76-77頁。

(註) 本図記載の人物の氏名の後に付した年月日は、谷川善次郎のみ職位に付いた日を示し、それ以外の人物につい

図5 1931年8月1日付

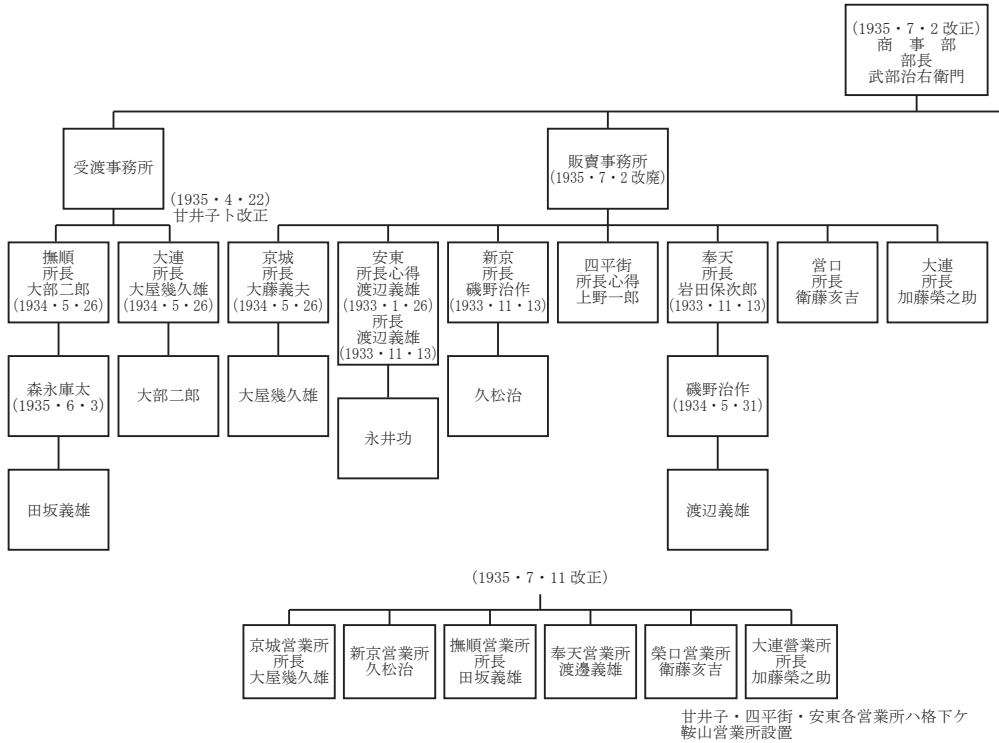


職制改正における販売部門



ては職位から離れた日を示す。

職制改正における販売部門



(出所) 満鉄会監修 [1992], 93頁。

(註) 本図記載の人物の氏名の後に付した年月日は、その職位から離れた日を示す。

図6 1932(昭和7)年12月1日付

その後、満鉄社長は、川村竹治（前歴：貴族院議員。内務次官等<sup>21)</sup>）、安広伴一郎（前歴：枢密顧問官。法制局長官等<sup>22)</sup>）が就任し、山本条太郎（前歴：三井物産取締役。衆議院議員・立憲政友会幹事長等<sup>23)</sup>）就任時に総裁へと改められた。しかし、彼等が満鉄トップの時には販売部門の組織改正は実施されなかった。販売部門が「部」として、販売部の名称で再設置されたのは、満鉄総裁に千石貢（前歴：鉄道大臣。貴族院議員等<sup>24)</sup>）が就任（1929年8月）し、30年6月14日に実施された第8次職制改正によってであった。

第8次職制改正は、社業の発展・膨張に順応して会社の組織機構を全般的に改正する点に主

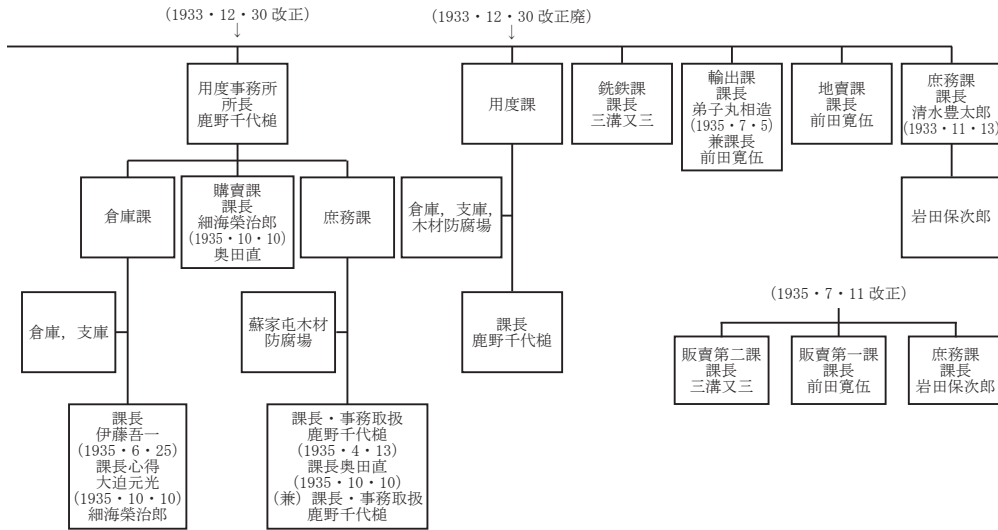
21) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

22) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

23) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

24) 岡部牧夫 [2008], 7頁。





職制改正における販売部門

眼が置かれた<sup>25)</sup>。また、部長には理事を充てることとなり、神鞭常孝（前歴：横浜税関長。大蔵官僚<sup>26)</sup>）が就任し、神鞭の理事退任に伴い、十河信二（前歴：鉄道省経理局長。鉄道院官僚<sup>27)</sup>）が30年7月より販売部長に就任した。今次改正による販売部門の組織変容については図4を参照されたい。第8次職制改正により、販売部下に庶務・石炭・銑鉄の三課を置く販売部が設置された。同年10月1日に新たに販売事務所（大連・奉天・長春・京城の四都市）と受渡事務所（大連・撫順の二都市）が設置された。

1931年6月に満鉄総裁に就任した内田康哉（前歴：外務大臣。外交官。枢密顧問官。貴族院

25) 満鉄会監修 [1992], 269頁。

26) 岡部牧夫 [2008], 9頁。なお、同稿では神鞭の理事在任期間を1931年7月迄と記載しているが、これは、30年7月迄が正しい。

27) 岡部牧夫 [2008], 11頁。

議員等<sup>28)</sup>は、従前の十二部を総務・管理・経理・鉄道・地方・商事の六部及び技術局にする第9次職制改正を31年8月1日付で実施した。これにより、商事部が満鉄職制改正において再設置された（以後、今次職制改正により発足して活動した商事部を「第2次商事部」と呼称する）。今次改正による販売部門の組織変容については図5を参照されたい。今次職制改正の理由は、社業が不況に陥ったときに対応するため、会社の組織規模を縮小する点にあった<sup>29)</sup>。ただし、部組織の削減は、一方では、各部の組織肥大を招くこととなった。第9次職制改正では、商事部下に庶務課・石炭課（31年11月廃止）・銑鉄課に加えて、「第1次商事部」時代と同様に、用度課が置かれた（なお、31年11月に石炭課は廃止され、地売<sup>30)</sup>課と輸出<sup>31)</sup>課が新設された）。また、販売部時代から引き続いて、販売事務所と受渡事務所が部下に置かれ、販売部時代に大連・奉天・長春・京城に販売事務所が置かれたが、「第2次商事部」となって新たに安東・四平街・営口（31年11月9日設置）に販売事務所が置かれ、奉天販売事務所が廃止された。なお、商事部長には販売部より引き続いて十河信二が就いた。

1932年7月、内田康哉に替わって、林博太郎（前歴：東京帝国大学教授。伯爵<sup>32)</sup>）が満鉄総裁に就任した。林総裁の下で、32年12月1日付で第10次職制改正が実施された。今次職制改正の理由は、満洲事変にともなう情勢変化に対応する点に求められた<sup>33)</sup>。新たに商事部長に就任したのは「第1次商事部」で販売課長を務めた武部治右衛門であった。今次職制改正当初は、第9次職制改正と変わらず、5課2事務所体制で始動した。ただし販売事務所は、奉天に再設置され、また、満洲国創出に伴い長春事務所は新京事務所に名称が変更された。ただし用度部門については職制改正から1か月足らずの12月30日に、用度課を廃して用度事務所が設置され、同事務所下に庶務・購買・倉庫の各課が置かれた。

満鉄全体の職制改正と連動しない形で、「第2次商事部」は1935年7月に大規模な組織改正を実施した。本組織改正によって、販売事務所は廃止され（7月2日付）、大連・営口・奉天・撫順・新京・京城の6都市に営業所を設置する体制となった（7月11日付）。販売事務所体制で事務所が設置されていた四平街・安東には営業所は設置されず、新たに撫順に営業所が設置された。これは後述する、商事部が取り扱う商品に撫順で生産された品目が増大した点にその理由が求められる。また、販売第一課（石炭の受渡、保管、販売、処分に関する事項を掌

---

28) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

29) 満鉄会監修 [1992], 270頁。なお、満鉄の1930年度決算は、世界大恐慌の影響等により、著しく営業成績が悪化した。

30) 満鉄は、満洲での石炭販売を地売と呼称した。地売課は、満洲における石炭販売を管掌した。

31) 輸出課が管掌する石炭販売地域は、撫順炭販売株式会社（1923年4月1日設立）が管掌した石炭販売地域である日本内地・台湾以外の地域であった。

32) 岡部牧夫 [2008], 7頁。

33) 満鉄会監修 [1992], 270頁。

理<sup>34)</sup>)と、販売第二課(銑鉄、鋼、油類、硫安その他の生産物の受渡、保管、販売、処分に関する事項を掌理<sup>35)</sup>)が新設され、従来の地売・輸出・銑鉄の各課は廃止された。この組織体制で、1936年10月の日満商事設立=満鉄商事部・満洲炭鉱営業部・撫順炭販売会社の三者合併まで継続していったのだった。以上、32年12月~35年7月にかけての販売部門の組織変容については図6を参照されたい。

満鉄販売部門の組織変遷を見ていくと、その大部分が、トップダウンの下で実施された職制改正に基づく組織変化を余儀なくされていったことが看取される。しかし、1935年7月の組織改正のみは、満鉄全体の職制改正の実施とは別個の、独自の組織改正を実施したことが理解される。当該期に実施されようとしていた満鉄改組問題<sup>36)</sup>の動向を踏まえて、販売部門が主体性を持って組織改正を図ろうとした姿勢を看取することが可能であろう。

## 2. 満鉄販売部門の直面した課題

前節では、満鉄における頻繁な組織変容の要因について考える上で、頻繁に入れ替わるトップマネジメント層によって、販売部門も組織変化を余儀なくされていった史実を確認した。一方で、1935年7月の組織改正に見るように、販売部門による主体的な組織改正と判断される史実も存在していた。独自の組織改正を図ろうとした要因のひとつとして、前節の末尾に記したように当該期に企図された満鉄改組の動向が反映されていた。それに加えて、販売部門に従事した現場職員・ミドルマネジメント層が直面した販売活動の課題が複数存在しており、それらの解決のために組織改正を実施した側面も存在していた。

そこで本節では、当該期の満鉄販売部門が直面した課題について、考察を加えていく。

まず、当該期の販売部門の実態について、1929-34年度における鉱産物販売高の推移を示した表1を見ていこう。

表1からは、主に、次の諸点が看取されよう。

第1に、販売金額で見ると、1934年度が最高値を示し<sup>37)</sup>、31年度が最低値を示している。31年度が最低値を示した要因としては、世界大恐慌の影響と銀安による中国民族資本の価格競

---

34) 満鉄会監修 [1992], 271頁。

35) 満鉄会監修 [1992], 271頁。

36) 筆者は過去に、満鉄改組問題に焦点を当てて、販売部門に即して考察した論稿を提出している(山本裕 [2003])。

37) なお、表1において、1933年度のベンゾール、タール、クレオソート、ピッチの販売金額はn.a.(欠損値)と表記し、両年度の販売金額合計は金額の判明しているものの総和を示した。各品目の販売金額シェアは、上述した4品目の販売金額が欠損しているため、正確とは言えないが、32年度以前の4品目の販売金額を見るに、各品目の販売金額シェアにさほど大きな変化は生じないと判断した。

表1 満鉄鉱産物販売部門 販売高推移 1929-1934年度 (円)

	単位	1929年度			1930年度			1931年度		
		数量	金額	百分率	数量	金額	百分率	数量	金額	百分率
石炭	噸	7,991,786	81,379,322	87.3%	7,362,881	61,405,639	85.7%	7,130,682	52,193,018	82.0%
銑鉄	噸	200,091	8,932,628	9.6%	162,492	5,664,083	7.9%	276,731	6,962,628	10.9%
雜鉱物	噸	84,017	558,662	0.6%	71,121	444,230	0.6%	38,048	291,655	0.5%
重油	噸	—	—	—	27,680	386,787	0.5%	40,141	1,286,774	2.0%
粗蠟	噸	—	—	—	7,825	783,714	1.1%	12,670	1,268,929	2.0%
硫安	噸	14,072	1,778,185	1.9%	26,529	1,968,261	2.7%	18,360	1,188,841	1.9%
ベンゾール	立	2,062,368	256,282	0.3%	2,654,886	299,513	0.4%	2,551,796	275,728	0.4%
タール	立	1,889,946	76,710	0.1%	2,277,428	87,092	0.1%	1,793,050	63,105	0.1%
クレオソート	立	192,360	18,942	0.0%	25,800	1,367	0.0%	72,787	6,362	0.0%
粗製ナフタリン	立	108	4,197	0.0%	—	—	—	230	4,340	0.0%
精製ナフタリン	ポンド	642,800	44,680	0.1%	450,100	27,524	0.0%	964,900	47,224	0.1%
ピッチ	噸	9,059	193,323	0.2%	3,645	74,035	0.1%	4,918	82,033	0.1%
揮発油	立	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計			93,242,930	100.0%		71,642,244	100.0%		63,671,637	100.0%

	単位	1932年度			1933年度			1934年度		
		数量	金額	百分率	数量	金額	百分率	数量	金額	百分率
石炭	噸	7,446,607	54,160,016	77.4%	8,465,295	69,399,000	77.7%	9,383,357	83,966,940	79.3%
銑鉄	噸	349,953	9,577,584	13.7%	346,056	12,129,678	13.6%	351,499	15,357,719	14.5%
雜鉱物	噸	79,099	501,905	0.7%	129,260	1,103,107	1.2%	191,303	1,418,347	1.3%
重油	噸	43,275	1,384,105	2.0%	52,895	1,562,569	1.8%	38,674	1,035,895	1.0%
粗蠟	噸	16,259	1,628,344	2.3%	17,170	1,719,599	1.9%	13,120	1,313,992	1.2%
硫安	噸	34,676	1,962,889	2.8%	28,309	2,447,628	2.7%	25,709	2,388,726	2.3%
ベンゾール	立	3,114,299	412,178	0.6%	2,098	n.a.	n.a.	3,296	n.a.	n.a.
タール	立	1,680,989	58,429	0.1%	2,570	n.a.	n.a.	3,889	n.a.	n.a.
クレオソート	立	60,198	4,262	0.0%	822	n.a.	n.a.	971	n.a.	n.a.
粗製ナフタリン	立	—	—	—	—	—	—	—	—	—
精製ナフタリン	ポンド	1,788,000	105,144	0.2%	1,232,900	92,946	0.1%	1,626,800	128,350	0.1%
ピッチ	噸	7,286	139,823	0.2%	3,149	n.a.	n.a.	3,191	n.a.	
揮発油	立	9,000	1,405	0.0%	1,098,000	177,852	0.2%	1,347,000	255,628	0.2%
計			69,936,083	100.0%		89,260,028	100.0%		105,865,597	100.0%

(出所) 南満洲鉄道株式会社総務部調査課編 [1932:1992] 676頁。南満洲鉄道株式会社総務部 [1933:1992] 799頁。

南満洲鉄道株式会社総務部資料課編 [1934:1992], 795頁。(南満洲鉄道株式会社) 総務部審査役(室) [1933] 1-2, 8-12, 45-46頁。

南満洲鉄道株式会社商事部 [1935] 33-34頁, 37-41頁, 統計表7頁, 51頁, 54-57頁, 75頁, 77頁,

(註) ベンゾール, タール, クレオソート生産量は, 1933年度以降, 噸表記に変更。

表2 満鉄販売部門における新規取扱品・取扱中止品 1927-1936年

品目	取扱開始 / 中止年次
撫順骸炭	1927年 8月 (中止)
周水煉炭	1927年12月 (中止)
撫順コーライト	1928年12月 (中止)
煙台煉炭	1928年11月 (開始)
セール骸炭	1930年 5月 (開始)
(撫順製油工場) 頁岩重油	1930年 5月 (開始)
(撫順製油工場) 粗蠟	1930年 5月 (開始)
(撫順製油工場) セール硫安	1930年 5月 (開始)
撫順煉炭	1931年 1月 (中止)
ピッチ骸炭	1932年12月 (開始)
(撫順製油工場) 揮発油	1933年 1月 (開始)
鶴崗炭	1933年 4月 (国際運輸 委託販売開始)
昭和製鋼所製品	1933年 6月 (受託販売開始)
奶子山炭	1933年12月 (開始)
西安炭	1934年 2月 (受託販売開始)
炸子窩炭	1934年 5月 (開始)
火石嶺炭	1934年 6月 (買付販売開始)
(昭和製鋼所) 苦灰土 (= ドロマイト)	1935年 3月 (買付販売開始)
北票炭	1935年 4月 (受託販売開始)
(満洲化学工業) 硫安	1935年 6月 (受託販売開始)
老頭溝炭	1935年 6月 (開始)
復州炭	1935年 6月 (受託販売開始)
八道壕炭	1935年 6月 (受託販売開始)
満洲化学骸炭	1935年 6月 (受託販売開始)
(昭和製鋼所) 鋼材 [丸鋼、薄鉄板、亜鉛鉄板]	1935年 6月 (受託販売開始)
撫順セメント	1935年 7月 (受託販売開始)
林口炭	1935年 9月 (受託販売開始)
大連煉炭	1935年11月 (開始)
牛心台炭	1935年11月 (買付販売開始)
吉豊炭	1936年 1月 (買付販売開始)
林口炭	1936年 5月 (中止)

(出所) 南満洲鉄道株式会社編 [1938 ; 1976] 1968-1970頁より作成。

(註) : 1927年度初頭における取扱品は以下の通りであった。

- ・石炭 (社炭) : 撫順炭、煙台炭、撫順煉炭、周水煉炭、撫順骸炭、撫順コーライト
- ・石炭 (買付炭) : 本溪湖炭、本溪湖骸炭、大連瓦斯骸炭、奉天瓦斯骸炭、安東瓦斯骸炭、博山骸炭、舍密骸炭
- ・銑鉄 : 鞍山銑
- ・雑製品 (硫安) : モンド瓦斯硫安、鞍山硫安
- ・雑製品 (ピッチ) : 撫順ピッチ、鞍山ピッチ
- ・雑製品 (タール) : 撫順タール、鞍山タール
- ・雑製品 (ベンゾール) : モンド瓦斯硫安、鞍山硫安
- ・雑製品 (クレオソート) : 撫順クレオソート、鞍山クレオソート
- ・雑製品 (ナフタリン) : 鞍山ナフタリン
- ・雑鉱物 (※全て買付) : 粘土・珪石・菱苦土 (= マグネサイト)

争力昂進を挙げることができ<sup>38)</sup>、34年度が最高値を示した要因としては、満洲国創出後の経済的「活況」が主要なものであったと判断される。

第2に、販売金額に占める石炭の圧倒的な地位が確認されたことである。石炭の販売高シェアは、1929-34年度にかけて、87.3% ⇒ 85.7% ⇒ 82.0% ⇒ 77.4% ⇒ 77.7% ⇒ 79.3%へと推移した。つまり、満鉄販売部門の動向は、石炭販売動向に大きく影響を受けていたといえよう。ただし、非石炭品目の販売高シェアが経年上昇傾向にあったことも事実であった。

次に、1927-36年度の満鉄販売部門における新規取扱品・取扱中止品を示した表2を見ていこう。表2からは、主に、以下の事柄が看取されよう。当該期間に取扱石炭品目は13品種から

表3 満鉄販売部門営業収支

	1927年度			1928年度		
	収入	支出	損益	収入	支出	損益
鉱業収支	82,784,941	72,874,870	9,910,071	87,165,591	75,550,274	11,615,317
製鉄収支	9,223,114	9,380,656	-157,542	9,740,521	8,524,910	1,215,611
製油収支	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
合計	92,008,055	82,255,526	9,752,529	96,906,112	84,075,184	12,830,928

	1930年度			1931年度		
	収入	支出	損益	収入	支出	損益
鉱業収支	62,441,161	60,627,989	1,813,172	52,731,585	52,714,647	16,938
製鉄収支	6,641,289	7,307,922	-666,633	7,708,504	10,688,543	-2,980,039
製油収支	2,615,401	2,582,832	32,569	3,360,550	3,070,881	289,669
合計	71,697,851	70,518,743	1,179,108	63,800,639	66,474,071	-2,673,432

	1933年度			1934年度		
	収入	支出	損益	収入	支出	損益
鉱業収支	70,976,032	65,959,680	5,016,352	85,525,765	75,134,368	10,391,397
製鉄収支	3,039,625	3,583,946	-544,321	n.a.	n.a.	n.a.
製油収支	5,277,105	4,451,609	825,496	3,884,437	3,412,886	471,551
合計	79,292,762	73,995,235	5,297,527	89,410,202	78,547,254	10,862,948

(出所) 南満洲鉄道株式会社編 [1938:1976] 2062-2064頁より作成。

(註1) 1933年6月に鞍山製鉄所が分離した為、33年度の「製鉄収支」は4-5月の2ヶ月分のみを記載し、次年度以降は

(註2) 撫順製油工場は1930年5月から営業を開始した為、27-29年度はn.a.と表記した。

38) この点については、金子文夫 [1991] を参照。

24品種へと増大する一方で、非石炭品目の取扱品目が増大した。製油工場作業開始（1930年1月。同年5月蒸留工場完成<sup>39)</sup>）後、同工場が製造した4品目を取り扱い、撫順セメントを新たに取り扱い、昭和製鋼所「設立」（1929年設立。33年6月、鞍山製鉄所と合併）後には鋼材諸製品とドロマイトを取り扱い、満洲化学工業設立後には同社が製造した硫安と骸炭を取り扱うようになった。これら品目の新規取り扱い開始によって、非石炭品目の販売高シェアが上昇した理由の一端になったと理解されよう。

そして、満鉄販売部門の営業収支について、表2と同期間について示した表3を見ていこう。

表3は、満鉄傘下の鉱業生産部門について、「鉱業収支」・「製鉄収支」・「製油収支」を分け

1927-36年度（単位：円）

1929年度		
収入	支出	損益
84,363,720	82,164,133	2,199,587
8,939,706	8,397,103	542,603
n.a.	n.a.	n.a.
93,303,426	90,561,236	2,742,190

1932年度		
収入	支出	損益
55,086,168	54,958,362	127,806
10,710,782	14,611,008	-3,900,226
4,191,703	3,653,677	538,026
69,988,653	73,223,047	-3,234,394

1935年度			1936年度		
収入	支出	損益	収入	支出	損益
92,559,842	79,862,281	12,697,561	87,943,845	75,693,508	12,250,337
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
6,962,095	5,910,853	1,051,242	7,956,833	7,034,883	921,950
99,521,937	85,773,134	13,748,803	95,900,678	82,728,391	13,172,287

n.a. とした。

39) 満鉄編 [1938 ; 1976], 1907-1908頁。



た上で、年度ごとの損益が示されている。「製鉄収支」には、鞍山製鉄所（1933年6月以降、昭和製鋼所と合併し、満鉄から分離独立）での生産品目全てが含まれ、「製油収支」には、撫順製油工場での生産品目が全て含まれている。同表からは、「鉱業収支」の圧倒的地位が確認されると共に、1929-32年度における利益の大幅減少が確認される。既に表1より、満鉄鉱産物販売部門が29年度に比して30-32年度の販売高が低迷していたことは確認されていたが、同表からは営業収支が31-32年度において赤字を計上していたことが判明した。特に32年度の赤字計上は、満洲国が創出された32年度は、満洲国の側から見れば「治安回復」途上であり、営業成績も振るわなかったものと判断される。33年度以降は満洲「開発」が軌道に乗ったこともあり、営業収支は劇的に改善した。

満鉄販売部門は世界大恐慌の勃発と銀安による中国民族資本の価格競争力昂進により、1930年度に販売不振と営業収支の悪化がもたらされた。そして、関東軍の謀略による満洲事変の勃発と満洲全土の占領へと向けた軍事侵攻、満洲国創出後の「治安戦」といった満洲社会の混乱によって、31-32年度の営業不振と営業収支の赤字計上ももたらされた。急激な経済環境の変化に満鉄販売部門は上手く対応できなかったことが課題として露呈したと理解されよう。

それでは、このような軌跡をたどった満鉄販売部門は、突発的な経済環境の変化以外に、如何なる「構造的問題」を有していたと判断されていたのだろうか。次節において見ていくこととする。

### 3. 「満鉄改組問題」における満鉄販売部門——販売部門組織の活動認識——

満鉄の「社業」、わけても鉱産物部門に関する調査報告書について、閲覧可能な報告書の総体を筆者が調査した結果、「問題」が発生したと判断された時、満鉄自ら調査を行なって調査報告書等を刊行する、あるいは、毎年刊行される『統計年報』に調査結果を掲載することで、当該部所以外にも「問題」を共有する、という「慣習」が存在していたのではないか、という結論に至った<sup>40)</sup>。

この点について、代表的な事例と判断されるのは、『統計年報』の「鉱山」部門に掲載された「撫順炭鉱石炭原価内訳」表である。

1923年度から、「撫順炭鉱石炭原価内訳」に関する表が『統計年報』に掲載されている。これは、撫順炭鉱と煙台炭鉱について、1年間における収入から、支出を差し引いて、原価を計上するものであった。同表には、収入・支出・附帯事業収支（収入 / 支出）の項目が立てられていた。収入については同表では内訳を示しておらず、支出については、内訳として、総経費、工賃、臨時工賃、第一用品、第二用品、雑支出、露天掘削離費、鉱区償却費、旧坑整理費、

40) 満鉄の調査活動について、「社業調査」と「国策調査」という両者の存在を踏まえた上で広く考察した共同研究の成果として、松村高夫・江田憲治・柳沢遊編著 [2008] が存在する。



準備工事費の項目が立てられていた。附帯事業収支については、電気、瓦斯、硫酸、水道、骸炭、運輸、雑工業、他の各項目について、収入と支出の金額が記載されていた。

ただし、1923年度に初めて『統計年報』に「撫順炭鉱石炭原価内訳」表が掲載された際に、同表では、23年度から遡って、18年度からの各項目が記載されていた<sup>41)</sup>。

また、1927年度の『統計年報』から、同表には「採炭費」の項目が新設され、同表の注記として、1926年度以前における工賃と用品費は採炭費に整理したことが記載された<sup>42)</sup>。加えて、28年度の『統計年報』から、同表には、22年度より遡って、1トンあたりの石炭原価も記載されるようになった<sup>43)</sup>が、31年度の『統計年報』より、「撫順炭鉱石炭原価内訳」という表そのものが、『統計年報』に所収されなくなった。

何故、「撫順炭鉱石炭原価内訳」表は、1923年度から30年度の期間のみ『統計年報』に掲載されたのか。その理由を確定することは困難ではあるが、当該期における満鉄が直面していた諸問題を挙げることで、同表が当該期間のみ掲載された理由を類推することが可能となろう。

第1には、当該期の満鉄が創業以来採用してきた経理の集中管理制度を見直し、1922年10月より事業分権制度を採用したことである。これに先立ち21年度より総体費も各事業別に分割負担をすることとなり、その後、24年5月より、新たに予算規定を設けることとなった<sup>44)</sup>。つまり、事業分権制度の採用により、撫順炭鉱においても、採掘物たる石炭の原価を社内各部所に対して示す必要が浮上したということである。

第2には、満鉄の組織構成において、1925年4月1日より社長室の下に能率係が設置され、30年6月の第8次職制改正では計画部の下に能率課が設置されたこと<sup>45)</sup>である。これにより、28年度の『統計年報』（30年5月30日刊行）から、石炭1トンあたりの原価についても同表に掲載されるようになったと理解されよう。31年度の『統計年報』（33年5月27日刊行）から同表が掲載されなくなった理由も確定することは困難であるが、32年3月の満洲国創出以降の情勢が、細かい石炭原価まで社内他部所に提示する必要性を減退させていったのではないかと思われる。

満鉄にとって「問題」が発生したと判断された時、満鉄自ら調査を行なって調査報告書等を刊行する、あるいは、毎年刊行される『統計年報』に調査結果を掲載することで、当該部所以外にも「問題」を共有する、という「慣習」は、満鉄販売部門においても踏襲されていた<sup>46)</sup>。

41) 南満洲鉄道株式会社庶務部調査課編 [1925；1991]、478-479頁。なお、同表では、1920年度までの各項目についてみれば、「工賃」と「用品」は、分類せず、まとめて記載されていた。

42) 南満洲鉄道株式会社庶務部調査課編 [1929；1992]、502-503頁。

43) 南満洲鉄道株式会社庶務部調査課編 [1930；1992]、597頁。

44) 萩野喜弘 [1992]、2頁。

45) 満鉄会監修 [1992]、62頁、74頁。

46) この点については、1918年における満洲石炭供給の不円滑の実態を踏まえて、(第1次)満鉄商事部が『大正八年度商事部年報』を刊行した点について検討した、山本裕 [2010] を参照。

そして、満洲国創出に伴う「新情勢」の下、満鉄は、販売部門である商事部について、満鉄総務部審査役の文責で、1932年度・33年度に『商事部業績審査調査』の報告書を作成した。

ここで、業績審査調査を作成した文責者である審査役について、その役職の創出を、満鉄の職制改正に即して述べていく。審査役は、1923年4月の満鉄第7次職制改正において、従来の参事を審査役に改めればら審議立案に関する事務を掌理することにした<sup>47)</sup>。第7次職制改正直後に、6人の職員が審査役に就任し、30年6月に実施される第8次職制改正までに、審査役に就任した職員は30人に及んだ<sup>48)</sup>。しかし、第8次職制改正において審査役という役職は消滅した。31年8月の満鉄第9次職制改正において、社業が不況に陥った状況に対応した会社の組織規模縮小に伴い発足した六部（総務、監理、経理、鉄道、地方、商事）および技術局の体制において、技術局の傘下に、再度、審査役の役職が置かれた。同年9月、技術局に技術委員会を設置して技術に関する主要な計画を審査することになった<sup>49)</sup>。また、今次職制改正において発足した監理部は、社内業務の考査及び関係会社の管理事項を管掌する組織として発足し、同部次長には第8次職制改正（30年6月）において計画部能率課長を務めていた田所耕転が就任した<sup>50)</sup>。その後、32年12月の第10次職制改正において、技術局を改組して会社の新規事業計画の研究、立案およびその企画化を管掌する計画部を設置し、同部の下に審査役を配した<sup>51)</sup>。また、監理部を廃して、その業務を総務部の主管に移管し、同部の下に審査役を配した<sup>52)</sup>。なお、36年10月の第11次職制改正で、総務部を廃止して総裁室を設置すると共に、産業部を設置して同部の下に調査役という職名の職員を複数名配したが、これら調査役の元職として、総務部審査役、ならびに計画部審査役の職に就いていたものが存在した<sup>53)</sup>。

つまり審査役とは、会社の新規事業計画の研究、立案およびその企画化を担う系統と、社内業務の考査及び関係会社の管理事項を管掌する系統の2つが存在しており、商事部の業績審査調査を担ったのは後者であった。

次に、商事部の業績審査調査を担った審査役とは、具体的に誰であったのかという点であるが、1932年度・33年度共に、具体的な筆者は記載されていない。そこで、第10次職制改正時に総務部審査役の職に就いていた者を掲げれば、田所耕転（33年9月6日迄）、谷川善次郎、由利元吉（34年2月22日免職）、西田猪之輔（33年9月6日四号非役）、佐藤達三（35年5月30日免職）、山鳥登（34年3月15日迄）、粟屋秀夫、伊藤武雄（34年11月16日迄）であり、33年度中に新たに審査役の職に就いたのは、石川鉄雄（33年9月6日～34年5月10日免職）、廣崎浩一

47) 満鉄会監修 [1992], 268頁。

48) 満鉄会監修 [1992], 62頁。

49) 満鉄会監修 [1992], 270頁。

50) 満鉄会監修 [1992], 74, 82, 270頁。

51) 満鉄会監修 [1992], 90-91, 270頁。

52) 満鉄会監修 [1992], 90, 270頁。

53) 満鉄会監修 [1992] 90-91, 107, 272頁。

(33年9月6日)、穂積哲三(33年10月4日～34年7月31日免職)であった<sup>54)</sup>。これらの者のうち、本件に関して注目されるのは谷川善次郎である。谷川は25年9月4日から26年4月30日まで興業部販売課課長代理の職にあり、また、31年10月12日から32年11月30日まで商事部次長の職にあった<sup>55)</sup>。当該期の審査役の中で、最も、商事部の業務に精通していたと理解される。

それでは、『商事部業績審査調査』では、どのようなことが指摘されていたのだろうか。1932年度と33年度の『商事部業績審査調査』のうち、まずは、32年度の『商事部業績審査調査』について見ていこう。

『商事部業績審査調査』の構成は、両年度共に、「総括的批判(要旨/本文)」を掲げた後に、販売関係と用度関係のそれぞれについて「業務ノ一般的考察」・「経理(販売関係)/諸掛勘定予決算(用度関係)」考察・「改善又ハ研究ヲ要スベキ事項(1932年度)/重要ナル改善又ハ計画研究並施設事項(33年度)」を提示している。そして、32年度の「改善又ハ研究ヲ要スベキ事項<sup>56)</sup>」については、次の4点を掲げている。

1. 「販売統制理論ノ實際化」に考慮し、「大販売機関」の設立を積極的に考えていく
2. 地売炭特売人制度の再考。具体的には、販売組合の拡大や、地売炭販売会社の設立も視野に入れること
3. 満鉄撫順炭輸送における社用品割引運賃の適用撤廃
4. 撫順炭鉞使用品に関する、販売機関を通じた販売実施

上記について、「1」・「2」は、満鉄商事部において対応可能な事項であり、「3」・「4」は、商事部だけではなく、満鉄傘下の各部所との折衝により対応可能な事項であったことが理解される。また、「2」について言えば、当該期において、満洲の地域ごとの「炭価の公正」を阻むのは、満洲各地域に存在する地売炭特売人が「不当所得」を得ているからであるという認識が醸成されており、商事部が実施した1934年秋の地売炭販売制度の改正へと結実していったのだった<sup>57)</sup>。

ここで改めて、上述した「満洲国創出に伴う「新情勢」」について言及すれば、1932年3月の満洲国創出に先んじて、満鉄は32年1月に経済調査会(以下、経調と略記)を設立した。経調は基本方針としての「満洲経済建設綱要」の立案と、後に「満洲第一期経済建設」と総称された満洲経済各分野に関する諸計画を作成した<sup>58)</sup>。このような経調の活動の一環として、32年

54) 満鉄会監修 [1992], 90頁。

55) 満鉄会監修 [1992], 68, 84-85頁。

56) (南満洲鉄道株式会社) 総務部審査役(室) [1932], 53-54頁。

57) 山本裕 [2003], 28-30頁。

58) 原朗 [1996], iii頁。

表4 商事会社設立準備委員会 「満洲商事株式会社設立計画案 附表」

摘要		1934年度				
		販売数量	販売高	手数料		
				手数料率	トシあたり金額	計
撫順炭鋳	撫順炭（鉄道・製鋼所）	1,048,200	6,841,000	1.0%	0.065	68,410
	撫順炭（鉄道総局）	421,700	2,961,000	1.0%	0.070	29,610
	撫順炭（一般）	6,646,900	61,175,000	2.5%	0.230	1,529,375
	煙台炭（鉄道・製鋼所）	32,000	169,000	1.0%	0.053	1,690
	煙台炭（一般）	90,500	475,000	2.5%	0.131	11,875
	炸子密炭	54,000	445,000	2.5%	0.206	11,125
	奶子山炭	100,000	745,000	2.5%	0.186	18,625
	練炭（鉄道）	70,000	586,000	1.0%	0.084	5,860
	練炭（一般）	30,000	330,000	2.5%	0.275	8,250
	骸炭（一般）	3,600	114,000	2.5%	0.792	2,850
	硫安	5,300	371,000	1.5%	1.050	5,565
	其他副産物	2,500	91,000	2.5%	0.910	2,275
計	8,504,700	74,303,000	2.3%	0.199	1,695,510	
製油工場	重油（海軍）	43,500	1,175,000	1.0%	0.270	11,745
	重油（一般）	700	28,000	2.5%	1.000	700
	粗蠟	14,500	1,452,000	0.5%	0.801	7,260
	硫安（大口）					
	硫安（一般）	17,100	1,253,100	1.5%	1.099	18,800
	揮発油	900	121,000	2.5%	3.361	3,025
骸炭	3,600	98,000	2.5%	0.660	2,375	
計	80,300	4,124,000	1.1%	0.547	43,905	
昭和製鋼所	銑鉄（共販）	284,500	12,148,000	0.5%	0.204	60,741
	銑鉄（一般）	55,500	2,132,000	1.5%	0.577	31,980
	鋼（満鉄）					
	鋼（一般）					
	硫安	8,000	365,000	1.5%	1.095	5,475
副産物	13,700	895,000	2.5%	1.633	22,375	
計	358,700	15,540,000	0.7%	0.336	120,571	
化学工業会社	硫安（全購連）	22,500	1,575,000	0.3%	0.210	4,725
	硫安（大口）	22,500	1,575,000	1.0%	0.700	15,750
	硫安（一般）	15,000	1,050,000	1.5%	1.050	15,750
	計	60,000	4,200,000	0.9%	0.604	36,225
満洲炭鋳会社	復州炭（一般）	182,000	1,151,000	2.5%	0.158	28,775
	西安炭（鉄道総局）	250,000	1,125,000	1.0%	0.045	11,250
	西安炭（一般）	150,000	1,500,000	2.5%	0.250	37,500
	鶴立崗炭（鉄道総局）	80,000	1,000,000	1.0%	0.125	10,000
	鶴立崗炭（船燃料）	50,000	425,000	1.0%	0.085	4,250
	鶴立崗炭（一般）	150,000	1,950,000	2.5%	0.325	48,750
	八道溝炭（一般）	47,000	329,000	2.5%	0.175	8,225
	計	909,000	7,480,000	2.0%	0.164	148,750
其他	本溪湖炭（鉄道・製鋼所）	189,100	1,443,000	1.0%	0.076	14,430
	本溪湖炭（一般）	44,200	559,000	2.5%	0.316	13,975
	共販受入銑鉄 口銭	90,000	3,600,000	1.0%	0.400	36,000
	雜鋳物	109,500	937,000	2.5%	0.214	23,425
	計	432,800	6,539,000	1.3%	0.203	87,830
小計						2,132,791
雑収入	回漕店出資収入					7,480
	専用線料					62,000
	鶴立崗立替金金利					16,182
	計					85,662
合計						2,218,453

(出所) 南満洲鉄道株式会社 [1934]

(註) 本表の空白部分は、原資料の表記に従った。

「委託販売手数料予想明細表」 (単位：トン、円)

		1935年度					1936年度		
販売数量	販売高	手数料			販売数量	販売高	手数料		
		手数料率	トンあたり金額	計			手数料率	トンあたり金額	計
1,313,000	8,063,000	1.0%	0.061	80,630	1,333,000	8,232,000	1.0%	0.062	82,320
421,700	2,961,000	1.0%	0.070	29,610	421,700	2,961,000	1.0%	0.070	29,610
6,652,100	62,374,000	2.5%	0.234	1,559,350	6,802,100	63,662,000	2.5%	0.234	1,591,550
32,000	169,000	1.0%	0.053	1,690	32,000	169,000	1.0%	0.053	1,690
140,500	136,000	2.5%	0.131	18,406	170,500	859,000	2.5%	0.131	22,336
59,000	486,000	2.5%	0.206	12,150	64,000	528,000	2.5%	0.206	13,200
110,000	820,000	2.5%	0.186	20,500	120,000	894,000	2.5%	0.186	22,350
70,000	586,000	1.0%	0.084	5,860	70,000	586,000	1.0%	0.084	5,860
30,000	330,000	2.5%	0.275	8,250	30,000	330,000	2.5%	0.275	8,250
3,600	114,000	2.5%	0.795	2,850	3,600	114,000	2.5%	0.792	2,850
5,300	371,000	1.5%	1.050	5,565	5,300	371,000	1.5%	1.052	5,565
2,500	91,000	2.5%	0.910	2,275	2,500	91,000	2.5%	0.910	2,275
8,839,700	77,101,000	2.3%	0.198	1,747,136	9,054,700	78,797,000	2.3%	0.197	1,787,856
68,000	1,640,000	1.0%	0.250	16,400	68,000	1,640,000	1.0%	0.250	16,400
700	28,000	2.5%	1.000	700	700	28,000	2.5%	1.000	700
20,000	1,600,000	0.5%	0.400	8,000	20,000	1,600,000	0.5%	0.400	8,000
17,400	1,096,000	1.0%	0.63	10,960	17,400	1,096,000	1.0%	0.63	10,960
17,400	1,096,000	1.5%	0.945	16,440	17,400	1,096,000	1.5%	0.945	16,440
17,800	2,492,000	2.5%	3.800	62,300	17,800	2,492,000	2.5%	3.500	62,300
15,500	326,000	2.5%	0.526	8,150	15,500	326,000	2.5%	0.526	8,150
154,800	8,278,000	1.5%	0.796	122,950	154,800	8,278,000	1.5%	0.796	122,950
200,000	8,000,000	0.5%	0.200	40,000	80,000	3,200,000	0.5%	0.200	16,000
50,000	2,000,000	1.5%	0.600	30,000	50,000	2,000,000	1.5%	0.600	30,000
35,000	3,500,000	0.3%	0.300	10,500	70,000	7,000,000	0.3%	0.300	21,000
157,300	12,914,000	0.5%	0.410	64,570	262,900	23,447,000	0.5%	0.446	117,235
5,000	365,000	1.5%	1.095	5,475	5,000	365,000	1.5%	1.095	5,475
13,700	395,000	2.5%	1.633	22,375	13,700	895,000	2.5%	1.633	22,375
461,000	27,174,000	0.6%	0.375	172,920	481,600	36,907,000	0.6%	0.440	212,085
90,000	6,300,000	0.3%	0.210	18,900	90,000	6,300,000	0.3%	0.210	18,700
45,000	3,150,000	1.0%	0.700	31,500	45,000	3,150,000	1.0%	0.700	31,500
45,000	3,150,000	1.5%	1.050	47,250	45,000	3,150,000	1.5%	1.050	47,250
180,000	12,600,000	0.8%	0.540	97,650	180,000	12,600,000	0.8%	0.540	97,650
200,000	1,269,500	2.5%	0.159	31,738	210,000	1,339,000	2.5%	0.159	33,475
260,000	1,170,000	1.0%	0.045	11,700	290,000	1,305,000	1.0%	0.045	13,050
190,000	1,900,000	2.5%	0.250	47,500	210,000	2,100,000	2.5%	0.250	52,500
110,000	1,375,000	1.0%	0.125	13,750	120,000	1,500,000	1.0%	0.125	15,000
50,000	425,000	1.0%	0.085	4,250	60,000	510,000	1.0%	0.085	5,100
140,000	1,820,000	2.5%	0.325	45,500	150,000	1,950,000	2.5%	0.325	48,750
50,000	350,000	2.5%	0.175	8,750	55,000	385,000	2.5%	0.175	9,625
1,000,000	8,309,000	2.0%	0.163	163,188	1,095,000	9,089,000	2.0%	0.162	177,500
189,100	1,443,000	1.0%	0.076	14,430	189,100	1,443,000	1.0%	0.076	14,430
53,900	682,000	2.5%	0.316	17,050	53,900	682,000	2.5%	0.316	17,050
60,000	2,400,000	1.0%	0.400	24,000	24,000	960,000	1.0%	0.400	9,600
106,000	918,000	2.5%	0.217	22,950	106,000	918,000	2.5%	0.217	22,950
409,000	5,443,000	1.4%	0.192	78,430	373,000	4,003,000	1.6%	0.160	64,000
				2,382,274					2,462,071
				7,480					7,480
				62,000					62,000
				16,182					16,182
				85,662					85,662
				2,467,936					2,547,733

6月、経調第二部（執筆担当：甲斐光喜）は「石炭販売組織並制度に関する件」をまとめ、9月に一部修正を行なった<sup>59)</sup>。ここで提出されたのが販売方法の現状維持継続案、および、満洲地売炭販売会社案、満洲炭販売会社案であった<sup>60)</sup>。つまり、32年度の『商事部業績審査調査』における、「改善又ハ研究ヲ要スベキ事項」、「1」・「2」は、「石炭販売組織並制度に関する件」で提出された商事会社設立案の内容を踏襲するかのように提示されたものと判断される。

一方で、満洲事変を勃発させ、満洲国を創出するという「新情勢」を主導した関東軍は、1932年8月に関東軍特務部が決定した「満洲経済統制根本方策案」において、満鉄が関東軍司令官の「統轄」の下に置かれることを初めて強調した。同年9月1日に関東軍司令部が「日満経済統制実行上の基礎要件に関する意見」を作成したが、同文書において満鉄の事業分割を主張した。軍部作成の計画案に特殊会社の新設・満鉄の鉄道事業特化という事項が初めて盛り込まれたのが、33年1月10日に陸軍省が作成した「満洲国産業開発機構ニ関スル件」であり、これを基にして1月27日に陸軍省軍事課が「満洲産業開発方針要綱」、3月14日に陸軍省が「満洲産業開発方針要綱案」、4月10日に関東軍特務部が「満洲産業開発方針要綱案」を作成した。そして、33年5月10日に陸軍省が作成した「満鉄改造実施要綱案」において、「満鉄改造」を行なう上で、炭鉱事業及び商事事業等は、政府の認可を得て暫時子会社たる普通会社として設立すべきという陸軍省の主張が盛り込まれた。33年5月12日に「満洲産業開発方針要綱（案）」が陸軍省の決定案とされ、7月13日に満鉄総裁へ送付された。これをもって、満鉄自らが満鉄改組に取り組みざるを得なくなった。ただし、関東軍主導の満鉄改組案は、33年10月に沼田多稼蔵関東軍参謀によって起こされた、いわゆる「満鉄改組問題リーク事件」によって、表立って行なうことは出来なくなり、水面下において継続協議するという形を取らざるを得なくなった<sup>61)</sup>。

以上のような状況下で作成されたのが1933年度の『商事部業績審査調査』であった。

同報告書では、「重要ナル改善又ハ計画研究並施設事項」として、以下の諸点が提示された<sup>62)</sup>。

実施事項として、以下の2点が示された。第1には、商事部の定員を増加したことであった。これは、商事部における取扱高の激増に基づく措置であった。第2には、地域販売所・地域貯炭場の増設であった、特に満鉄哈爾濱事務所内に商事部業務担当者を常置したことが記載され、その理由としては、北満石炭需要の増大に対応するものとされた<sup>63)</sup>。

59) なお、同文書の執筆担当者である甲斐光喜は、同文書が作成された1932年には商事部石炭課操炭係に在籍していた（『回想の日満商事』刊行会編 [1978], 283頁）。

60) 山本裕 [2003], 22-23頁。

61) 山本裕 [2003], 24頁。

62) (南満洲鉄道株式会社) 総務部審査役(室) [1933], 100-134頁。

63) ただし、この満鉄商事部の対応は、北満地域における石炭販売実績を反映しているとは言い難い点があることについて指摘しておく。北満地域の販売区として、満鉄は1931年度までは哈爾濱販売区を



また、調査研究事項として、「商事会社独立案」の樹立が提示された<sup>64)</sup>。

既に筆者が別稿<sup>65)</sup>において示したように、満鉄商事部は1933年11月・34年2月・34年6月・36年8月に、それぞれ、商事会社案を作成している。一方、関東軍は、33年12月に商事会社案を作成していた。特に、33年度に商事部が2度、商事会社案を作成していたことを踏まえて、満鉄総務部審査役は『商事部業績審査調査』を作成し、「商事会社独立案」の樹立を促していたとまとめることができよう。

このように満鉄商事部は、「新情勢」の下、商事会社案を計画・立案しつつ、鉱産物販売活動に従事していくこととなった。表4は、1934年6月の段階で作成した、商事部が商事会社として独立した際の、販売収入動向の展望について、34年度～36年度の予測を示したものである。

表4から読み取れることについて主要なものを挙げれば、第1には、従来資料的に確認することができなかった満鉄鉱産物販売部門が設定していた販売手数料について、同表からその傾向が看取できるということである。満鉄・製鋼所（昭和製鋼所）・軍部（海軍）・共販（鉄共共犯組合）・全購連といった特定の購買者に対しては、手数料を低く設定して販売する姿勢が同表からは看取される。第2には、同表で示された鉱産物販売数量の予測値は、実際の販売値と大きくは変わらない数値を示していたということである。つまり、商事会社の独立を、「地に足のついた形」で、実現することは可能であると商事部が判断した理由が、同表に現れているとまとめることができよう。

## おわりに

1930年代前半を中心とした満鉄販売部門の活動と展開について、本稿で考察を行なった。行論において解明された諸点について、節ごとに改めて提示していくこととする。

第1節においては、満鉄販売部門の組織変遷について概観することを通じて、組織変遷の大部分が、トップダウンの下で実施された職制改正に基づく組織変化を余儀なくされていたことが判明した。しかし、1935年7月の組織改正のみは、満鉄全体の職制改正の実施とは別個の、販売部門独自の組織改正を実施したことが理解される。このことから、当該期に実施されようとしていた満鉄改組問題の動向を踏まえて、販売部門が主体性を持って組織改正を図ろうとし

---

設置して石炭販売を行っており、32年度からは齊々哈爾販売区を新たに設置した。しかし、「哈爾濱」（哈爾濱+齊々哈爾）における満鉄取扱石炭販売数量の推移と満鉄取扱全満販売数量における「哈爾濱」販売数量の占有率を見れば、240,156トン・6.8%（28年度）→177,876トン・5.1%（29年度）→109,083トン・3.6%（30年度）→109,097トン・4.0%（31年度）→129,597トン・3.7%（32年度）→120,387トン・3.0%（33年度）→124,347トン・2.6%（34年度）であった（南満洲鉄道株式会社編（著作人：松本豊三著）[1936；1992]、778-779頁）。

64)（南満洲鉄道株式会社）総務部審査役（室）[1933]、127-134頁。

65) 山本裕 [2003]。

た姿勢を看取することが可能となろう。

第2節においては、1929年における世界大恐慌の勃発と当該期における銀安による中国民族資本の価格競争力昂進により、満鉄販売部門は30年度に販売不振と営業収支の悪化がもたらされた。そして、関東軍の謀略による満洲事変の勃発と満洲全土の占領へと向けた軍事侵攻、満洲国創出後の「治安戦」といった満洲社会の混乱によって、満鉄販売部門は31-32年度において営業不振と営業収支の赤字計上を余儀なくされた。急激な経済環境の変化に満鉄販売部門は上手く対応できなかったことが課題として露呈したのだった。

第3節においては、満鉄にとって「問題」が発生したと判断された時、満鉄自ら調査を行なって調査報告書等を刊行する、あるいは、毎年刊行される『統計年報』に調査結果を掲載することで、当該部所以外にも「問題」を共有する、という「慣習」が、満鉄販売部門においても踏襲されていたという史実を提示した。第2節で示した史実により、満洲に到来した「新情勢」の下、満鉄は、販売部門である商事部について、満鉄総務部審査役の文責で、1932年度・33年度に『商事部業績審査調査』の報告書を作成した。そして32年度の『商事部業績審査調査』における、「改善又ハ研究ヲ要スベキ事項」、「1」・「2」は、「石炭販売組織並制度に関する件」で提出された商事会社設立案の内容を踏襲するかのよう提示された。また、33年度に商事部が2度、商事会社案を作成していたことを踏まえて、満鉄総務部審査役は33年度にも『商事部業績審査調査』を作成し、「商事会社独立案」の樹立を促していた。これら一連の販売部門による商事会社独立案は、決して「机上の空論」的なものではなく、「地に足のついた形」で、実現することは可能であると商事部が判断していたことが、販売部門が作成した商事会社案に関する資料より判明した。そして、32年度・33年度に総務部審査役が作成した『商事部業績審査調査』は、商事部＝販売部門の主体的な商事会社独立案・満洲販売制度改正を肯定的に評価した上で後援する役割を果たすことになったと、行論を通じて結論付けられた。

満鉄の組織変遷を考える上で重要となる各次の職制改正を概観することを通じて、1930年6月に再度、販売部門を部組織（＝販売部。31年12月の職制改正で商事部に名称変更）として格上げするに至った要因を考察すれば、満鉄の鉱産物生産部門の拡張と歩調を合わせた販売部門の機構的拡張、ならびに、販売事務所・受渡事務所の設立に代表される鉱産物の生産・販売の両部門の密接な結びつきが当該期に構成されつつあり、そのような変化を踏まえて職制改正において販売部門の部組織独立が導かれていったといえよう。そして、部組織となった販売部門は、30年代初頭における満洲「新情勢」の下、満鉄本体から独立することを軍部・満鉄本体からも促されるという環境の下、商事会社独立案を作成し続けていったが、それら独立案は、決して「机上の空論」的な性格を帯びておらず、現状の売上高と利益高、今後の売上高と利益高を現実と乖離しない形で展望する計画案を立案し続けていった。

筆者はすでに、満洲事変勃発・満洲国創出という「新情勢」の下、満鉄改組問題が浮上し、販売部門の独立＝商事会社設立について、販売部門が主導する形で商事会社の設立が成し遂げ



られていったことを結論とする論稿<sup>66)</sup>を提出している。しかし、同稿においては、1930年代初頭以降の数年に焦点を絞って商事会社の設立を議論したため、満鉄創立以来活動を行なっていた販売部門の軌跡に位置付けて商事会社の設立を議論するという観点が希薄であったことが課題として残された。しかし、本稿における考察を通じて、1936年10月の販売部門独立＝日満商事設立は、以上述べた「前史」も踏まえて導かれていったということを、結論として提示することとする。

#### 参考文献

- 安藤彦太郎編 [1965]『満鉄—日本帝国主義と中国』御茶の水書房、1965年。
- 林采成 [2013]「満鉄における鉄道業の展開—効率性と収益性の視点より—」, 政治経済学・経済史学会『歴史と経済』第220号, 2013年7月, 1-15頁。
- 林采成 [2021]『東アジアのなかの満鉄—鉄道帝国のフロンティア—』名古屋大学出版会, 2021年。
- 岡部牧夫 [2008]「序章 南満洲鉄道の四〇年」, 岡部牧夫編『南満洲鉄道会社の研究』日本経済評論社, 2008年, 1-25頁。
- 岡部牧夫編 [2008]『南満洲鉄道会社の研究』日本経済評論社, 2008年。
- 荻野喜弘 [1992]「解説」, 三宅亮三郎(撫順炭坑会計課長)「大正十四年十月 撫順炭坑特別会計ノ提唱」(九州大学石炭研究資料センター『石炭研究資料叢書』No.13, 1992年, 所収)。
- 『回想の日満商事』刊行会編 [1978]『回想の日満商事』刊行会, 1978年。
- 金子文夫 [1991]『近代日本における対満州投資の研究』近藤出版社, 1991年。
- 木越義則 [2009]「満鉄撫順炭礦の「労務管理制度と小把头—1901~1940年—」, 『日本史研究』第560号, 2009年4月, 1-22頁。
- 高綱博文 [1986]「「満州」における炭鉱労務管理体制—撫順炭鉱労務管理成立史」, 『日本大学経済学部経済学研究所紀要』第10号, 1986年3月, 97-121頁。
- 高橋泰隆 [1995]『日本植民地鉄道史論—台湾, 朝鮮, 満州, 華北, 華中鉄道の経営史的研究』日本経済評論社, 1995年。
- 原朗 [1996]「『経済調査会立案調査書目録』解題」(満鉄産業部『経済調査会立案調査書目録』第1巻, 本の友社復刻版, 1996年, 所収)。
- 平山勉 [2000]「満鉄社員会の設立と活動—会社経営への参画問題を中心に」, 慶應義塾大学経済学会『三田学会雑誌』第93巻第2号, 2000年, 387-413頁。
- 平山勉 [2016]「「国策会社」における社員団体の分析—満鉄のミドルマネジメントと満鉄社員会をめぐって」, 学習院大学東洋文化研究所『東洋文化研究』第18号, 2016年, 67-104頁。
- 平山勉 [2019]『満鉄経営史—株式会社としての覚醒』名古屋大学出版会, 2019年。
- 平山勉 [2022]「論点 林采成著『東アジアのなかの満鉄—鉄道帝国のフロンティア—』をめぐって」, 『日本植民地研究』第34号, 2022年6月, 44-54頁。
- 松村高夫 [2002]「撫順炭鉱」, 松村高夫・解学詩・江田憲治編著 [2002], 285-329頁。
- 松村高夫・解学詩・江田憲治編著 [2002]『満鉄労働史の研究』日本経済評論社, 2002年。
- 松村高夫・江田憲治・柳沢遊編著 [2008]『満鉄の調査と研究—その「神話」と実像』青木書店, 2008年。
- 満鉄会監修 [1992]『南満洲鉄道株式会社課級以上組織機構変遷並に人事異動一覧表(満鉄史料叢書⑫)』龍溪書舎, 1992年。

66) 山本裕 [2003]。

- 満鉄会編 [1986]『南満洲鉄道株式会社第四次十年史』龍溪書舎, 1986年。
- 南満洲鉄道株式会社 [1934]「昭和九年六月 満洲商事株式会社設立計画案(添付書類販売契約書案 附表一通) 商事会社設立準備委員会」, (満鉄)『昭和九年度上半期重役会議決議』(山崎元幹文庫, HM335-1-3-1) 所収, 「特第九号ノ五七 満洲商事株式会社設立計画案ニ関スル件」(1934年9月19日決議), 所収。
- 南満洲鉄道株式会社編 [1919; 1976]『南満洲鉄道株式会社十年史』満鉄, 1919年。原書房復刻版, 1976年。
- 南満洲鉄道株式会社編 [1928; 1976]『南満洲鉄道株式会社第二次十年史』満鉄, 1928年。原書房復刻版, 1976年。
- 南満洲鉄道株式会社編 [1938; 1976]『南満洲鉄道株式会社第三次十年史』満鉄, 1938年。龍溪書舎復刻版, 1976年。
- 南満洲鉄道株式会社商事部 [1935]『販売統計年報(昭和9年度)』満鉄, 1935年。  
(南満洲鉄道株式会社) 総務部審査役(室) [1932]『商事部業務業績審査調査(昭和7年版)』満鉄, 1932年。  
(南満洲鉄道株式会社) 総務部審査役(室) [1933]『商事部関係業務成績審査調査(昭和8年版)』満鉄, 1933年。中国吉林省社会科学院満鉄資料館所蔵(目録番号: 00133)。
- 南満洲鉄道株式会社庶務部調査課編 [1925; 1991]『統計年報(大正12年度)』満鉄, 1925年。龍溪書舎復刻版, 1991年。
- 南満洲鉄道株式会社庶務部調査課編 [1929; 1992]『統計年報(昭和2年度)』満鉄, 1929年。龍溪書舎復刻版, 1992年。
- 南満洲鉄道株式会社庶務部調査課編 [1930; 1992]『統計年報(昭和3年度)』満鉄, 1930年。龍溪書舎復刻版, 1992年。
- 南満洲鉄道株式会社総務部調査課編 [1932; 1992]『統計年報(昭和5年度)』満鉄, 1932年。龍溪書舎復刻版, 1992年。
- 南満洲鉄道株式会社総務部資料課編 [1933; 1992]『統計年報(昭和6年度)』満鉄, 1933年。龍溪書舎復刻版, 1992年。
- 南満洲鉄道株式会社総務部資料課編 [1934; 1992]『統計年報(昭和7年度)』満鉄, 1933年。龍溪書舎復刻版, 1992年。
- 南満洲鉄道株式会社編(著作者: 松本豊三著) [1936; 1992]『統計年報(昭和9年度)』満鉄[発行人: 松本豊三], 1936年。龍溪書舎復刻版, 1992年。
- 三木理史 [2023]『満鉄輸送史の研究』塙書房, 2023年。
- 村串仁三郎 [1981]「満州への石炭技術移転と労働力」, 『国際連合大学 人間と社会の開発プログラム 研究報告』国際連合大学, 1981年。
- 山本裕 [2003]「「満州国」における鉱産物流通組織の再編過程—日満商事の設立経緯1932-1936年—」, 『歴史と経済』第178号, 2003年1月, 21-40頁。
- 山本裕 [2010]「「満州」における在来燃料問題の「発生」」, 『香川大学経済論叢』第82巻第4号, 2010年3月, 267-302頁。
- 庚炳富 [2004]『満鉄撫順炭鉱の労務管理史』九州大学出版会, 2004年。

[付記] 本稿に掲載した図1～図6を作成するにあたって、大西里奈氏(修士〔経済学; 香川大学大学院])の助力を得た。ここに記して感謝の意を表する。