

## 戦前期三井物産の財務部門の機能

麻 島 昭 一

### 1. はじめに

(問題意識と課題)

三井物産は大規模な総合商社であるから、地域的にも、取扱商品でも大きな広がりを持っている。各種の営業活動を支えるには、純然たる営業組織だけでなく、その蔭には財務・会計組織が必要である。商品流通とそれに伴う資金の流れは表裏をなしている。したがって三井物産の活動を資金需給の観点から把握することは、十分意味があると考えられる。その観点から別

### 目 次

1. はじめに .....	1
2. 創業期から合名会社組織以前の財務部門 .....	4
3. 合名会社組織以後の財務部門 .....	4
1) 本店本部の財務組織	
2) 部制の財務組織	
3) 営業部・支店・出張所の財務組織	
4. 会計規則等制定と勘定掛主任会議 .....	24
1) 大正3年の会計規則等の制定	
2) 勘定掛主任会議の開催	
5. 昭和戦前期の財務部門 .....	33
1) 経理部の成立	
2) 部制の財務組織	
3) 営業部・支店・出張所の財務組織	
6. むすび .....	45
編集後記 .....	48

稿では資金運用表を作成して物産の資金面からの考察をおこなうつもりである。

もともと営業活動の盛衰には資金的裏付けが必要であり、資金調達力の弱さが障害となることも起こり得よう。三井物産が必要資金をいかに調達したか、その成否が問われねばならない。必要資金は自然に集まってくるものではなく、どこかの部門で資金需給を調節し、必要資金を獲得する努力がされているはずである。三井物産の場合、その機能はいかなる部門が担い、いかに処理してきたか、物産の営業活動に促進的であったか阻止的であったかを明らかにする必要がある。本稿はかかる問題意識から出発するが、具体的な課題は次の事情から限定されねばならない。

もともと企業活動の一部をなす財務的活動は、幾つかの要素に分解される。第1は、企業活動の成果を計数的に把握するための決算処理であり、末端からの勘定報告を集積して、部門決算、全社決算を実現する。具体的には貸借対照表、損益計算書の作成となり、利益処分案の作成に進む。そこでは配当政策ないし内部留保政策に代表される利益処分方針が問題となろう。また、企業の財務構成をいかにすべきかも問題とされよう。

第2に、営業資金や投資資金の調達である。企業活動に伴う資金需給は通常「資金繰り」の言葉に代表されるが、営業の盛衰にともなう日常的「資金繰り」だけでなく、投資のための臨時的あるいは長期的「資金繰り」が問題となる。通常「三井物産の金融」といえばむしろこの問題である。通常、日常的「資金繰り」では企業間信用が内包され、その上で不足資金は何らかの方法で調達されることになる。臨時的あるいは長期的「資金繰り」では資金需要の性格に応じた資金を調達しなければならない。

それらは本店レベルでの調達ばかりでなく、支店レベルでの調達もあり得よう。そして資金調達には、一定のルールが必要であり、通常、本店での統轄がおこなわれるはずである。

第3に、末端の現場レベルでは現金の出し入れに代表される出納機能が必要であり、取引の決済、代金の回収（集金）が関係する。

第4に、外国貿易の場合に不可欠な外国為替取組・決済機能も問題となる。とくに代表的総合商社である三井物産ではその重要性はいうまでもない。

以上例示した諸機能は、三井物産のどの部門が担っていたのか。実はそのトレーガーを確定することも、いかに遂行していたかを証明することも簡単ではない。本稿は三井物産の財務的機能がどう発揮されていたかを組織の面から検討することにあるが、相当な作業を要するので、まず組織の規程面から考察を開始する。

（方法）

実際に三井物産の組織を考察する場合、当該部門の職能は「服務規程」や「分課規程」などに規定されているから、それらの規定の変化から職能の推移を読みとることができる。同社の

場合、編纂された「現行達令類集」が幾度も訂正増補されているが、筆者が利用できたのは次のものだけである。

明治38年1月訂正増補第4版（三井文庫所蔵、物産90-1）

同 40年6月訂正増補第6版（同、同90-2）

同 41年5月訂正増補第7版（同、同90-3）

同 45年6月訂正増補（同、同90-4）

大正3年10月訂正増補（同、同90-5）

同 11年9月訂正増補（同、同90-6）

昭和13年9月改版（同、同D436-155）

版数から推察すると毎年訂正増補がおこなわれた模様であるが、残存しているのは僅かである。各「現行達令類集」には「第1款組織 第3項服務規程」があって、その中に本支店別に各掛の職務内容が列記されている。用語としては「服務規程」や「分課規程」などが使われているが、内容は同様である。編纂ないし訂正増補された時点では、まさにその時点における各部門の職能が記載されていたはずであるが、現実に残されているものは加除式で、次の時点で編纂されるまで、常に最新状況に保たれていたものである。編纂時点ですでに効力を持っている規定、あるいは新規部門の発生により追加された規定があるのは当然であるが、次の編纂時点までの一部改廃が加除式であるから含まれている。改廃によって編纂時点の規定は削除され、改廃後の規定だけが「現行達令類集」に残されるから、改廃があればむしろ編纂時点の規定を見たくても残念ながらすでに消滅しているわけである。したがって本稿で組織の変遷、その職能の変化を追求する場合、幾時点かの「現行達令類集」が利用できても、編纂時点の規定である保証はない。厳密には前時点の規定のままかも知れないし、途中で変化したかも知れない。それを確定するには、制定以後に改廃がないことが明示されているか、改廃の場合どこが変更されたのか、同社内の改廃を定めた内部通達による外はなく、本稿では及べない問題であった。そのため本稿での分析では、制定内容が判明したものはいいとして、それ以外は取り敢えず編纂時点の職能と仮定して分析しているが、厳密には次の編纂までのどこかの時点で改廃された結果であるかも知れない。かかる条件下で以下の分析がおこなわれていることをまず断っておきたい<sup>(1)</sup>。

また、三井物産の「職員録」等<sup>(2)</sup>によっても、財務部門の組織の変化をトレースすることができる。「職員録」等を使用しての財務部門の人的側面の考察も別稿に譲るが、本稿では必要に応じ「職員録」等によって、変化説明の補強を試みている。

(1) 実際には、編纂時点の規程が絶えず大幅に変更されていることは少なく、幾時点かの「現行達令類集」の規定を比較してみれば、規定変化の大きな流れは把握できよう。ただし大正11年8月版

- から一気に昭和13年版まで飛ぶ（その間の「現行達令類集」は未入手、三井文庫所蔵にもない）ので、その間の改廃、さらにそれ以後の改廃の可能性が大きいが、残念ながら解明不可能である。
- (2) 三井文庫には「三井物産合名会社人名録」（明治29年1月）以降、呼称はいろいろ変化しているが、とにかく「職員録」と呼ぶべきものが、敗戦以降の分まで所蔵されている。本稿は同資料と筆者の所蔵する分を併せて分析素材としている。

## 2. 創業期から合名会社組織までの財務部門

三井物産の財務的組織に関しては、まず「稿本三井物産株式会社100年史 上」（以下、「100年史 上」と略す）が創業時の組織として元方役場、売買方、勘定方、出納方、用度方、倉庫方があったことを紹介し、「勘定方は、売買勘定の整理、記帳、損益勘定帳の作成、諸取引先との差引勘定等を取扱い、出納方では正貨の出納、銀行との取引、諸証書類の取扱い」を担当したという<sup>(1)</sup>。ここでは勘定方が諸取引から決算に至るまでのいわゆる会計処理を担当し、出納方が現金、預金、証書の処理を担当し、金融的側面は出納方であったことを意味する。

明治13（1880）年3月制定の「社員職制」では、支店・出張店の職制に「勘定方 支店一切ノ金銀出納ヲ掌ル」が定められ、そして19年10月に本店の出納方、雑務方、倉庫方を廃し、その職務を勘定方に移したという<sup>(2)</sup>。さらに20年2月の「三井物産会社定款」における「第3章業務規程」の中で、「勘定方 支配人事務ヲ主宰シ各係長係員ヲ置キ当会社会計ノ事務ヲ掌理ス」と定められた<sup>(3)</sup>。25年4月新定款が定められ、本店組織の変更もあったが、その時点で「勘定方主任（2番番頭）松本常磐、出納方主任（1等手代）東厩二郎」とある<sup>(4)</sup>。勘定方のほか出納方の登場が知られるが、その職務内容は明らかでない。

明治26（1893）年8月、三井物産は合名会社組織を採用したが、その直前の組織では本店の庶務課の中に勘定方、雑務方、出納方、倉庫方が置かれていた。直後には庶務課で倉庫方が消え、勘定、出納、雑務の3方に変更された<sup>(5)</sup>。勘定方・出納方の体制は不変であったが、その職務内容は確認しがたい。

- (1) 「100年史 上」54頁。
- (2) 同上、57～8頁参照。
- (3) 同上、63～4頁参照。
- (4) 同上、71～2頁参照。
- (5) 同上、198～9頁参照。

## 3. 合名会社組織以後の財務部門

さて合名会社組織になってからの三井物産の財務部門の役割・機能を把握するには、同社資料「現行達令類集」等が手懸かりとなる。そこに記載されている「職務章程」「服務規程」「分課規程」などを検討して、関係ありそうな職制を摘出してみよう。



## 1) 本店本部の財務組織

まず、本店本部では次のようである（第1表参照）。

### (a) 明治29年時点

現在入手できた最も古い服務規程は、明治29（1896）年の「三井物産合名会社職務章程」<sup>(1)</sup>であるが、そこでは第6章の「各課」に続いて「第7章 各方」があり、監査方、勘定方、出納方、用度方が規定されている。財務的機能に関係あるのは勘定方と出納方であるが、次のような規定であった。

第32条 勘定方ハ本店諸帳簿ノ整理其他総テ社長ヨリ下付アリタル心得書ニ準シ服務スヘシ

第33条 出納方ハ金銭ノ出納其他総テ社長ヨリ下付アリタル心得書ニ準シ服務スヘシ

しかし例示された職務だけならあまりにも単純であり、といって他に何を担当していたか知る由もない。それ以前の「職務章程」は見当たらず、明らかにし得ない。また、翌30年の「職務章程」では、記載内容が変化して勘定方、出納方の規定自体がなくなり、以後手懸かりが見当たらない。

### (b) 明治33年時点

明治31年6月、本部・営業部制度が採用され、職務章程が変更された。この改革は「従来、本店において管理部門と営業部門が混在していたのをいちおう分離し、業務能率の増進を図ったもの」<sup>(3)</sup>といわれる。本店には計算課・出納課が、営業部には勘定掛・集金掛が置かれた<sup>(4)</sup>。その時点でこれらの職務内容は明らかでない。

他方、明治38年1月訂正増補第4版「現行達令類集」によれば「本店各係服務規程」は明治33年2月3日達第3号で制定され、以後しばらく変更されていないので、まず明治33年時点の規定をみよう。前記31年6月時点からこの33年2月時点まで財務関係組織は変更されていないから、あるいは職務内容は同一かも知れないが、前記時点でなくわざわざ「明治33年2月3日達第3号」と明示されている以上、その間に変更があったかも知れず、本稿では明治33年時点の職務内容として提示しておく。

すでに課制が敷かれ、「両方」は計算課と出納課に編成されているが、「本店各係服務規程」<sup>(2)</sup>によればその内容は次のようである。

## 第6 計算課

計算課ハ左ノ事務ヲ取扱フ

- 一 会社全体ノ勘定ヲ統一シ併セテ本部ノ計算ヲ掌ル事
- 二 会社全体ノ金融ヲ掌ル事
- 三 各店ノ貸借表ヲ一括シ全体ノ貸借表ヲ製スル事
- 四 毎決算期会社ノ計算書財産目録貸借対照表ヲ製シ総決算ヲ為シ次季予算表ヲ調製スル

第1表 本店の財務組織の推移

明治29年	明治33年2月	明治41年5月	明治45年6月	大正3年10月
勘定方ハ本店諸帳簿ノ整理其他 総テ社長ヨリ下付アリタル心 得書ニ準シ服務スヘシ	計算課 1. 会社全体ノ勘定ヲ統一シ併セテ本部ノ 計算ヲ掌ル事 2. 会社全体ノ金融ヲ掌ル事 3. 各店ノ貸借表ヲ一括シ全体ノ貸借表ヲ 製スル事 4. 毎決算期会社ノ計算書財産目録貸借対 照表ヲ製シ総決算ヲ為シ次季予算表ヲ調 製スル事 5. 本支店間為替事務ヲ取扱フ事 6. 使用人身元保証金取扱ノ事	計算課 1. 同左  (同左削除) 2. 同左  3. 同左  4. 同左 5. 使用人在職積立金及身元 保証金取扱ノ事	計算課 1. 会社全体ノ勘定ノ統一 2. 本部並機械部ノ計算ニ関スル事 3. 為替ニ関スル事 4. 特別預金並に職積立金ニ関スル事	会計課 1. 会社全体ノ勘定ニ関スル事 2. 会計ニ関スル規則、達令ノ立案、審査 3. 各店勘定事務ノ監督並之ニ伴フ諸勘定 書類ノ検閲及経費ノ調査 4. 不動産、有価証券及船舶原簿ノ整理 5. 其他会計ニ関スル一切ノ事 6. 為替掛ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム 一、為替並金融ニ関スル事 7. 出納掛ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム 一、本店ノ出納事務 二、社有公債及有価証券ノ保管並其利子 及配当金ニ関スル事 8. 集金掛ヲ置キ本店ノ集金ヲ取扱ハシム
出納方ハ金銭ノ出納其他総テ社 長ヨリ下付アリタル心得書ニ 準シ服務スヘシ	出納課 1. 金銭ノ出納ヲ掌ル事 2. 社有ノ公債株券ノ利子及配当金取扱ノ 事 3. 会社ノ証券登記書類及重要ノ証券類保 管ノ事 4. 本店営業部ノ出納ヲ掌ル事	出納課 1. 同左 2. 同左  3. 同左  4. 同左	出納課 1. 本店ノ出納並集金ニ関スル事 2. 社有ノ公債並株券ノ利子及配当金 ニ関スル事 3. 証券其他重要証券書類ノ保管	

〔備考〕三井物産「現行達令類集」の各版から作成。以下、第2～4表も同様。

事

五 本支店間為替事務ヲ取扱フ事

六 使用人身元保証金取扱ノ事

第7 出納課

出納課ハ左ノ事務ヲ取扱フ

一 金銭ノ出納ヲ掌ル事

二 社有ノ公債株券ノ利子及配当金取扱ノ事

三 会社ノ証券登記書類及重要ノ証券類保管ノ事

四 本店営業部ノ出納ヲ掌ル事

この段階になると、明治29年段階とは異なり、両課の担当職務が具体的に明示され、しかも拡大している。すなわち、計算課はその名の通り決算事務を担当するだけでなく、全社の金融、本支店間の為替も列挙されている。出納課では文字通りの出納事務（本店と本店営業部）を担当するほか、有価証券の利子配当金取扱、証券・重要書類の保管も明示された。おそらく出納に必要な金庫を擁している関係上、証券・書類の保管も所管とされたのであろう。同一立地であり、営業部の出納も一括して担当したと思われる。

明治40年6月訂正増補第6版においても計算課・出納課の規定はそのままであり、明治33年以来無修正で経過していたのである。

(c) 明治41年時点

翌年の明治41年5月訂正増補第7版では、計算課の規定が修正されている。

第1点は、それまでにあった「二 会社全体ノ金融ヲ掌ル事」が削除されたことである。この時点でなぜ金融を外したのか不可解である。

第2点は、次のような修正である。

旧 五 使用人身元保証金取扱ノ事

新 五 使用人在職積立金及身元保証金取扱ノ事

従来の身元保証金のほか在职積立金の管理が加わっただけで、制度変更に伴う規定の追加に過ぎない。

(d) 明治45年時点

しかし明治45年6月訂正増補によると、両課の職務内容は次のように変更された。

第7条 計算課ハ左ノ事務ヲ取扱フ

一、会社全体ノ勘定ノ統一

二、本部並機械部ノ計算ニ関スル事

三、為替ニ関スル事

#### 四、特別預金並在职積立金ニ関スル事

##### 第8条 出納課ハ左ノ事務ヲ取扱フ

- 一、本店ノ出納並集金ニ関スル事
- 二、社有ノ公債並株券ノ利子及配当金ニ関スル事
- 三、証券其他重要証書類ノ保管

この時点で計算課の規定は大きく変化した。

第1に、「勘定ノ統一」と「計算」が別規定に分離され、計算は本部だけでなく勘定掛を持たない機械部の分も担当した。

第2に、決算諸表作成の文言が消え、新設の調査課に「損益計算書、貸借対照表其他諸計表ノ調査」「会社全体ノ考課状調製」が規定された。調査課では財務諸表の「調査」とあり、計算課で作成したものの「調査」とも読める。

第3に、調査課に「会計ニ関スル立案並調査」があり、計算課が会計に関するオールマイティではなくなっている。

第4に、計算課から「会社全体ノ金融」が消え、参事の事務に「取締役ニ直隸シ一般ノ商務並ニ金融ニ関スル事」が規定された。

出納課の規定では、「出納」に「集金」を新たに加えているが、それ以外は実質上不変である。

#### (e) 大正3年時点

さらに大正3（1914）年10月訂正増補の「現行達令類集」によれば、計算課・出納課は大正3年の組織変更で会計課に統合されたが、その職務内容は次の通りである。

##### 第8条 会計課ハ左ノ事務ヲ取扱フ

- 一、会社全体ノ勘定ニ関スル事
- 二、会計ニ関スル規則、達令ノ立案、審査
- 三、各店勘定事務ノ監督並之ニ伴フ諸勘定書類ノ検閲及経費ノ調査
- 四、不動産、有価証券及船舶原簿ノ整理
- 五、其他会計ニ関スル一切ノ事
- 六、為替掛ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム
  - 一、為替並金融ニ関スル事
- 七、出納掛ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム
  - 一、本店ノ出納事務
  - 二、社有公債及有価証券ノ保管並其利子及配当金ニ関スル事
- 八、集金掛ヲ置キ本店ノ集金ヲ取扱ハシム

この改正では、計算課と出納課を統合して会計課とし、ふたたび会計課の職能を強化している。すなわち、「会計ニ関スル規則、達令ノ立案、審査」「其他会計ニ関スル一切ノ事」が規定されて、会計分野における会計課の主体性が回復した。また、為替掛が置かれ、そこに「為替並金融ニ関スル事」が規定されて、金融が復活した。「為替並金融」という一括された表現が目立って注目され、これから後もしばしば登場する。出納課は会計課に吸収されて、出納掛、集金掛となったが、内容的にはほぼ不変である。

内容からみれば大正3年の会計課強化は重要な画期といえよう。後にみる営業店部の規程も変更されたものが多く、また後述のように会計規則も制定され、会計課の地位向上が図られている。

なお、大正11年9月に「現行達令類集」は訂正増補されたが、会計課の規定は変化しなかった。

- (1) 「三井物産合名会社職務章程」(明治29年2月29日訂正)による(三井文庫所蔵資料、物産57-3)。同名資料は29年12月、30年10月、31年6月もあるが、29年12月は同内容、30年10月で職務関係の規定は大幅に削除、31年6月でまた一部が削除されている。したがって「両方」の規定があるのは29年のみである。
- (2) 依拠したのは明治39年の「本店各係服務規程」(同上、物産90-2)であるが、明治33年2月3日達3号で制定されたものがたびたび改定されているものの、計算課・出納課の規定が変化したかどうかは不明。
- (3) (4) 「100年史 上」200頁。

## 2) 部制の財務組織

次に、営業店における担当部門はどうであったか。一般的には各店部に勘定掛、出納掛が置かれるが、店部の性格・規模によってかなりの差があった。部に置かれた掛の担当職務を列記すれば第2表のごとくである。同表は部制を採っている営業店の勘定掛・出納掛などの職務内容を時系列で整理したものであり、第3～5表は支店・出張所についてである。

三井物産では特殊な業務のみを取扱う部制度の嚆矢は、明治28(1895)年1月本店内に設置された北海道漁業部である。栖原家の漁場経営を引き継いだものであったが、明治39(1906)年11月栖原貸金の償却を終えて同部は解散した<sup>(1)</sup>。また、為替部は「明治31年7月に大阪支店を本店として設置されたが、みるべき活動はなく、ほどなく廃止され」、船舶部は「本店本部船舶課が廃止されたあと、船舶事務が口ノ津支店に移管されていたのを機会に、明治36年4月、門司に新設された(翌37年神戸に移転)」<sup>(2)</sup>という。

確かに北海道漁業部には明治39年8月の「三井物産合名会社店別職員録」によると17人が所属し、勘定掛主任も記載されているから、勘定掛の存在を確認できる(翌年から同部の記載は消滅)。ただし同部職務章程(明治30年10月26日達で制定)に「第2条 漁業部ハ部長1名、

第2表 部における財務組織の推移

名称	明40/6	明41/5	明45/6	大3/10	大11/9
米穀肥料部 (明38.12.26号外)	勘定掛 1. 諸勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 各掛ノ帳簿検査ノ事 出納掛 1. 金銭ノ出納ヲ掌ル事 2. 証券其他重要ノ証券類保管ノ事 3. 売上代金並ニ貸金取立ノ事	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左	勘定掛 (大5.10) 代行規定	勘定掛 1. 為替、金融並勘定ニ関スル一切ノ事務	勘定掛 1. 同左
船舶部 (明40.1.8達1号)	勘定掛 1. 本部並ニ出張員ノ勘定事務 出納用度掛 1. 金銭ノ出納 2. 諸証券ノ保管 3-5 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3-5 (同左)	勘定掛 1. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3-5 (同左)	勘定掛 1. 部、支部並出張員ノ勘定 2. 各掛、支部並出張員ノ帳簿検査 出納用度掛 1. 出納並集金ノ事 2. 店内金融ニ関スル事 3. 証券其他重要証券類ノ保管	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
石炭部 (明44.12.26達32号)			勘定掛 1. 本部勘定ヲ掌ル外支店常置部員及代務店ヨリ提出スル勘定ヲ總括スル事 2. 部員及代務店ノ勘定ニ関スル事 3. 為替事務 4. 坑主ニ対スル貸金及貸借整理 5. 各掛帳簿検査 出納掛 1. 金銭出納集金及金融 2. 証券及重要書類ノ保管	勘定掛 1. 勘定並為替ニ関スル事項 2. 得意先信用調査 3. 各支部勘定ノ統括並帳簿ノ検査及改良	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
機械部 (大8.4.30達16号)				勘定掛 1. 部全体ノ勘定	勘定掛 1. 同左
木材部 (大3.8.27達47号)				総務掛 1-3 (省略) 4. 考課状其他報告書類ノ調製並各店諸統計及参考資料ノ調査、蒐集 5. 部全体ノ金融調査並取引先信用調査	(代行規定ノミ)
棉花部 (大3.10.1改)				勘定掛 1. 部ノ勘定ニ関スル一切ノ事務 出納掛 1. 金銭ノ出納並集金 2. 証券其他重要証券類ノ保管	
砂糖部 (大8.11.8.改)					勘定掛 1. 部全体ノ勘定 2. 金融並為替ニ関スル事務 3. 各掛帳簿ノ検査 4. 得意先信用調査
金物部 (大7.7.24.達36号)					勘定掛 1. 勘定、為替並金融ニ関スル事務 2. 各掛並各支部ノ帳簿検査
生糸部 (大9.4.29達23号)					勘定掛 1. 勘定、為替、金融並「クレジット」ノ事

〔備考〕名称欄の括弧内は規程制定の時期と達号を示し、「改」は制定時点が不明のため、最も古い改正時点を示す。

第3表 営業部・支店・出張所における財務組織の推移

	明38/1	明40/6	明41/5	明45/6	大3/10	大11/9
本店営業部 (明56.9.17改)	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>営業部ノ事務ヲ掌ル事</li> <li>売買相手ニ宛テアル代金請求書及貸借勘定書等ヲ調製スル事</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>売上代金取立ノ事</li> <li>貸金取立ノ事</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛 (明43.6.2遡15号)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定ノ事</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替ノ事</li> <li>各掛ノ帳簿検査</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>滞貸金ノ整理</li> </ol>
横浜支店 (明33.2.3改)	<p>勘定掛 (明33.2.3改)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定ヲ掌ル事</li> <li>代金請求書及貸借勘定書調製</li> <li>輸出入物品ニ対スル為替取扱ノ事</li> <li>建物及商品火災保険取扱ノ事</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>金銭ノ出納ヲ掌ル事</li> <li>証券登記書類其他重要ノ証券類保管ノ事</li> <li>売上代金及貸金取立ノ事</li> <li>(省略)</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替ノ事</li> <li>信用状ノ整理</li> <li>各掛ノ帳簿検査</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>出納並集金ノ事</li> <li>証券其他重要書類ノ保管</li> <li>(省略)</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>
名古屋支店 (明34.11.16遡29号)	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定ヲ掌ル事</li> <li>代金請求書及貸借勘定書調製</li> <li>建物及商品火災保険取扱ノ事</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>金銭ノ出納ヲ掌ル事</li> <li>売上代金並貸金取立ノ事</li> <li>証券登記書類其他重要証券保管ノ事</li> <li>(省略)</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納用度掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替ノ事</li> <li>各掛並派員ノ帳簿検査</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>出納並集金ノ事</li> <li>証券及重要書類ノ保管</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>出納並集金</li> <li>同左</li> </ol>
大阪支店 (明35.2.10改)	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>為替部事務ヲ掌ル事</li> <li>諸勘定ヲ掌ル事</li> <li>金融並為替取扱ノ事</li> <li>代金請求書及貸借勘定書調製ノ事</li> <li>各掛ノ帳簿ヲ検査スル事</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>金銭ノ出納ヲ掌ル事</li> <li>公債、証券、登記書類及重要ナル証券類ヲ保管スル事</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>売上代金並貸金取立ノ事</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>金融並為替取扱ノ事</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>集金掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替ノ事</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>出納並集金ノ事</li> <li>証券其他重要証券類ノ保管</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>(用度関係)</li> </ol>
神戸支店 (明34.10.28改)	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定ヲ掌ル事</li> <li>代金請求書及貸借勘定書ノ調製ノ事</li> <li>輸出入物品ニ対スル為替取扱ノ事</li> <li>建物及商品火災保険取扱ノ事</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>金銭出納ノ事</li> <li>証券其他重要ノ証券類保管ノ事</li> <li>売上代金並貸金取立ノ事</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>諸勘定ヲ掌ル事</li> <li>同左</li> <li>取扱商品及各店依頼ノ為替取扱ノ事</li> <li>各掛帳簿検査ノ事</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替事務</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>各掛帳簿ノ検査</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>金銭出納並金融ニ関スル事</li> <li>証券其他重要書類ノ保管</li> <li>売上代金並貸金取立ノ事</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替ノ事</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>出納並集金ノ事</li> <li>証券其他重要証券類ノ保管</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>
門司支店 (明37.6.16改)	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定ヲ掌ル事</li> <li>建物及商品社内火災保険取扱</li> <li>為替事務</li> <li>各掛ノ帳簿検査</li> <li>各坑主ニ対スル貸金及委託契約履行ニ関スル事務</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>金銭出納及金融ヲ掌ル事</li> <li>証券其他ノ重要書類ノ保管</li> <li>売上代金及貸金取立</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>勘定並為替ノ事</li> <li>各掛ノ帳簿検査</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>為替事務</li> <li>各掛ノ帳簿検査整理監督</li> <li>各出張所出張員ノ勘定監督調査</li> <li>納税事務</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>同左</li> </ol>	<p>勘定掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> </ol> <p>出納掛</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>同左</li> <li>(用度関係)</li> </ol>

	明38 / 1	明40 / 6	明41 / 5	明45 / 6	大3 / 10	大11 / 9
若松出張所 (明33.3.13号外)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 建物及商品火災保険ノ事 出納掛 1. 金銭 / 出納ヲ掌ル事 2. 証券登記書類及重要ノ証券類保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 建物其他所有物火災保険ノ事 出納掛 1. 金銭 / 出納 2. 証券其他重要書類 / 保管 3. 売上代金及貸金取立 4. (用度関係)	出納用度掛 1. 金銭 / 出納 2. 証券及重要書類 / 保管 3. 同左 4-6 (用度関係)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛ノ帳簿検査 出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券及重要証券類ノ保管	勘定掛 1. 同左 2. 炭坑ニ対スル必要ナル見合金並坑主貸金ニ関スル事務 3. 各掛及出張員ノ帳簿検査 出納掛 1. 同左 2. 証券及重要書類ノ保管
唐津出張所 (明34.12.24号外)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ルコト 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノコト 3. 建物及商品ノ火災保険ヲ掌ルコト 出納用度掛 1. 金銭 / 出納ヲ掌ルコト 2. 売上代金並貸金取立ノコト 3. 証券其他重要ナル書類ノ保管ヲ掌ルコト 4. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. (同左)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 証券及重要書類保管ノ事 3. 同左 4. (同左)	出納用度掛 1. 金銭 / 出納 2. 証券及重要書類保管 3. 売上代金及貸金取立 4. 同左		
長崎出張所 (明35.2.6号外) 長崎支店 (明39.9.13連23号) 長崎出張所 (明45.1.27連2号)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 輸出入物品ニ対スル為替取扱ノ事 4. 金融ヲ掌ル事 出納用度掛 1. 金銭 / 出納ヲ掌ル事 2. 証券及重要証券類保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事 4. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 各掛ノ帳簿検査 5. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-7 (用度関係)	勘定掛 (長崎支店) 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 5. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 証券及重要書類保管ノ事 3. 同左 4-7 (同左)	出納用度掛 (長崎出張所) 1. 金銭 / 出納及金融 2. 証券及重要書類保管 3. 売上代金並貸金取立 4. 輸出入物品ニ対スル為替取扱 5. 各掛ノ帳簿検査 6-9 (用度関係)	勘定掛 (長崎支店) 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛ノ帳簿検査 3. 取引先信用調査 出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券其他重要証券類ノ保管 3. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
三池出張所 (明31.6.7号外) 三池支店	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 輸出入物品ニ対スル為替取扱ノ事 4. 建物及商品火災保険取扱ノ事 出納並用度掛 1. 金銭 / 出納ヲ掌ル事 2. 証券登記書類及重要ノ証券類保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左	勘定掛 (三池支店) 1. 三池支店並口ノ津出張所ノ勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 金融ヲ掌ル事 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 2. 店内ノ雑務ニ関スル一切ノ事	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛ノ帳簿検査 出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券其他重要証券類ノ保管 3. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
口ノ津支店 (明33.8.6号外)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 東京海上保険会社代理店事務 3. 国庫金事務 出納掛 1. 現金 / 出納並ニ保管	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納掛 1. 同左	勘定掛 1. 諸勘定ヲ掌ル事 2. 同左 出納用度掛 1. 現金 / 出納並ニ重要書類及証券類ノ保管 2. 国庫金取扱事務 3. (省略)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-6 (用度関係)		
台北支店 (明37.11.25改)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 輸出入物品ニ対スル為替取扱ノ事 出納用度掛 1. 金銭 / 出納 2. 証券登記書類其他重要ノ証券類保管ノ事 3. 売上代金及貸金取立ノ事 4. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納用度掛 1. 金銭 / 出納ヲ掌ル事 2. 同左 3. 同左 4. 同左	勘定掛 1. 諸勘定ヲ掌ル事 2. 金融並為替事務 3. 各掛帳簿ノ検査 4. 代金請求書及貸借勘定書調製 出納用度掛 1. 金銭 / 出納 2. 公債、証券、登記書類及重要ナル書類保管 3. 売上代金並貸金取立 4-6 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-6 (同左)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛ノ帳簿検査 3. 売買其他諸報告ノ作製 出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券其他重要書類ノ整理及保管	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左
天津支店 (明37.3.3号外)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 為替ニ関スル事 出納並用度掛 1. 金銭 / 出納ヲ掌ル事 2. 証券其他重要ノ証券類保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事 4-6 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納並用度掛 1. 金銭 / 出納 2. 同左 3. 同左 4-6 (同左)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-6 (同左)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-6 (同左)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事務 2. 掛及派員ノ帳簿検査 3. 取引先信用程度調査 出納掛 1. 出納並集金事務 2. 3 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納掛 1. 同左 2. 3 (同左)



	明38/1	明40/6	明41/5	明45/6	大3/10	大11/9
上海支店 (明34.5.10号外)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書ノ取扱並ニ貸借勘定書 調製ノ事 3. 為替取組並ニ之ニ関スル事務 4. 証券其他重要書類保管ノ事 出納掛 1. 金銭ノ出納ヲ掌ル事 2. 売上代金並貸金取立ノ事	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左	勘定掛 1. 同左 2. 為替金融ニ関スル事 3. 各掛ノ帳簿ヲ検査スル事 出納掛 1. 同左 2. 同左	勘定掛 1. 勘定並為替ニ関スル事務 2. 掛及出張員ノ帳簿検査 3. 店内検査 4. 信用程度調査 5. 使用済帳簿、書類ノ整理、保管 出納掛 1. 出納並集金事務 2. 貸金並売掛金ノ調査及取立 3. 公債、有価証券並出納関係書類 ノ整理、保管 4-8 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 5. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-8 (用度関係)
香港支店 (明31.12.2号外)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ルコト 2. 為替取扱ノ事 出納掛 1. 金銭ノ出納ヲ掌ル事 2. 証券其他重要ノ証券類保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事	勘定掛 1. 総テノ勘定ヲ掌ル事 2. 為替事務 3. 金融ヲ掌ル事 4. 各掛ノ帳簿検査 出納並集金掛 1. 同左 2. 売上代金及貸金取立ノ事 3. 得意先ノ信用程度調査報告	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 各掛ノ帳簿検査 出納並集金掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-8 (用度関係)	勘定掛 1. 勘定並為替 2. 各掛及各出張所、出張員ノ帳簿 検査 出納掛 1. 出納並集金 2. 証券、証書及印紙類ノ保管 3. 取引先信用程度調査 4-8, 同左	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-8, 同左

第4表 営業部・支店・出張所における財務組織の推移（その2）

名 称	明40/6	明41/5	明45/6	大3/10	大11/9
札幌出張所 (明40.2.1達6号) 小樽支店 (明42.12.1達3号)	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及貸借勘定書調製ノ事 3. 輸出入物品ニ対スル為替取扱ノ事  4. 各掛ノ帳簿検査 5. 金融ヲ掌ル事 出納用度掛 1. 金銭ノ出納ヲ掌ル事 2. 証券及重要書類ノ保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事 4-6 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左  4. 同左 5. 同左 出納用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-6 (同左)	勘定掛(小樽支店) 1. 出張所及出張員並派出員全般ニ亙ル勘定ヲ統一スル事 2. 輸出入物品ニ対スル為替ノ取扱 3. 各掛及各出張員並派出員ノ帳簿検査 4. 金融ヲ掌ル事 出納並用度掛 1. 金銭ノ出納 2. 集金事務 3. 証券及重要書類ノ保管 4-6 (同左)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事  2. 出張員、派出員及工場全般ニ亙ル勘定ノ統一並其帳簿検査  出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券及重要証券類ノ保管 3. 4. (用度関係)	勘定掛 1. 同左  2. 同左  出納掛 1. 同左 2. 同左 3. (用度関係)
牛莊支店 本部 (明治40.1.15改)  牛莊支店 営業部 (明治40.1) 牛莊出張所	(本部) 勘定掛 1. 満州各店間ニ於ケル勘定ヲ掌ル事 2. 貸借勘定諸調整 3. 金融並ニ為替ニ関スル事務 (本部) 出納並用度掛 1. 金銭ノ出納ヲ掌ル事 2. 登記書類其他重要ノ書類保管 3-5 (用度関係) (営業部) 勘定掛 1. 営業部ノ勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及諸勘定書調製 (営業部) 出納並用度掛 本部出納並用度掛ニ於テ之ヲ兼務シ 同一ノ事務ヲ取扱フ	(本部) 勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 (本部) 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3-5 (同左) (営業部) 勘定掛 1. 同左 2. 同左 (営業部) 出納並用度掛 同左	(満州営業部) 勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 為替ニ関スル事 (満州営業部) 出納並用度掛 1. 金銭ノ出納 2. 証券其他重要書類保管ノ事 3. 売上代金並貸金取立ノ事 4. 5 (用度関係) (牛莊出張所) 勘定掛 1. 勘定ノ整理 2. 為替ノ取扱 3. 貸借勘定書調製 4. 店内需要品購入器具ノ整理 5. 事務所及社宅ノ管理 6. 社宅賄備丁ノ管理其他一切ノ用度事務 (牛莊出張所) 出納掛 1. 金銭ノ出納 2. 売掛金並貸付金ノ取立		
大連出張所 (明40.9.14達40号) 大連支店		勘定掛 1. 勘定ヲ掌ル事 2. 代金請求書及諸勘定書調製ノ事 3. 金融並為替事務 4. 各掛帳簿検査ノ事 出納並用度掛 1. 金銭出納ヲ掌ル事 2. 証券並重要書類ノ保管 3. 売上代金及貸金取立 4-7 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納並用度掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4-7. (同左)	勘定掛 1. 勘定事務 2. 金融及為替ニ関スル事務 3. 店内検査 4. 調査員ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム 一、各掛並出張所、出張員帳簿ノ検査 二、取引先信用程度ノ調査 三、売越並買越商品ノ調査及之ニ関スル諸報告	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 出納掛 1. 出納並集金事務 2. 公債、有価証券並出納関係書類ノ整理及保管 3-9 (用度関係)
漢口出張所 (明40.8.3達38号) 漢口支店 (明45.1.22達1号)		勘定掛 1. 勘定ヲ掌ルコト 2. 各掛ノ帳簿検査及其整理ニ参与 3. 金融及為替事務 出納集金掛 1. 金銭ノ出納 2. 証券其他重要証券類ノ保管 3. 売上代金並貸金取立ノ事 4. 銭莊及得意先ノ信用程度ニ注意シ各掛ノ参考ニ資スル事	勘定掛 1. 勘定ヲ掌ルコト 2. 各掛帳簿検査ノコト 3. 金融及為替コト 4. 有価証券其他重要書類保管ノコト 出納掛 1. 同左 2. 売掛金ノ取立 3. 銭莊及得意先ノ信用程度取調	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛ノ帳簿検査 3. 取引先ノ信用調査 4. 出納並集金ノ事 5. 証券其他重要証券類ノ保管	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左 5. 同左

名 称	明40/6	明41/5	明45/6	大3/10	大11/9
京城出張所 (明44.2.16達2号) 京城支店			勘定掛 1. 京城出張所仁川出張所及釜山出張員ノ勘定事務 2. 金融事務 出納用度掛 1. 金銭ノ出納、集金 2. 3 (用度関係)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛ノ帳簿検査 出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券其他重要書類ノ保管 3. (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 各掛並派出員ノ帳簿検査 3. 取引先信用程度調査 出納掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
小樽支店砂川 木挽工場 (明42.3.25達4号)			勘定掛 1. 場内勘定一切ノ事務 2. 代金請求書及貸借勘定書調製 3. 各掛帳簿ノ検査 出納用度掛 1. 金銭出納 2. 証券及重要書類ノ保管 3-7 (用度関係)		
倫敦支店 (明44.12.26改)			勘定掛 1. 諸勘定 2. 代金請求書及貸借勘定書調製 庶務掛 1. 金融並為替事務 2. 現金ノ出納 3-6 (省略)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 出納用度並店内取締 3. 証券其他重要証券類ノ保管 4. 諸統計並諸報告ノ調製	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左 4. 同左
台南支店 (大2.11.12改)				勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛並各出張員ノ帳簿検査 出納掛 1. 出納並集金ノ事 2. 証券其他重要証券類ノ保管 3 (用度関係)	勘定掛 1. 同左 2. 同左 出納掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
新嘉坡支店 (大3.1.13達1号)				勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛帳簿ノ検査 3. 取引先ノ信用調査 4. 出納並集金ノ事 5. 証券其他重要証券類ノ保管	勘定掛 1. 勘定並為替 2. 各掛帳簿ノ整理並検査 3. 取引先ノ信用調査 4. 出納並集金 5. 調査課並会計課ニ対スル諸報告ノ調製 6. 証券其他重要書類ノ保管
孟買支店 (大8.1.15改)				勘定掛 1. 勘定、為替並金融ニ関スル事務 2. 出納 3. 重要書類ノ保管	勘定掛 1. 同左 2. 同左 3. 同左
紐育支店 (大10.3.9改)				勘定掛 1. 勘定並為替一切ノ事務 2. 金銭ノ出納並集金	勘定掛 1. 同左 2. 同左

〔備考〕各掛の職務内容に番号をつけてあるが、後の変化を見やすくするために、なるべく横に揃えてある。変化のない場合は「同左」と表示してある。

第5表 営業部・支店・出張所における勘定掛・出納掛の職務（追加分）

青島支店 (大7.9.4達54号)	勘定掛 1. 勘定並為替ニ関スル事務 2. 掛及出張員ノ帳簿検査 3. 店内検査 4. 売買越報告其他勘定ニ属スル諸報告ノ調製 出納掛 1. 出納集金事務 2. 売掛金ノ調査並整理 3. 取引先信用程度調査 4. 証券其他出納関係書類ノ整理、保管 5-7 (用度関係)
シドニー支店 (大8.1.8達1号)	勘定掛 1. 勘定並為替 2. 出納並集金 3. 取引先信用調査 4. 各掛及出張員ノ帳簿検査
泗水支店 (大8.4.26達13号)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 各掛及出張員ノ帳簿検査 3. 取引先ノ信用調査 4. 出納並集金 5. 証券其他重要証書類ノ保管
甲谷他支店 (大7.9.4達55号)	勘定掛 1. 勘定並為替ニ関スル事務 2. 各掛並出張員ノ帳簿検査 3. 出納並集金ニ関スル事務 4. 取引先信用調査 5. 業務ニ関スル諸統計並諸報告ノ調製
漢堡出張所 (大11.4.26達16号)	勘定掛 1. 勘定並為替ノ事 2. 出納並集金ノ事 3. 証券其他重要証書類ノ保管 4. 取引先信用程度調査
桑港出張所 (大6.1.20達2号)	勘定掛 1. 勘定、金融並為替 2. 各掛ノ帳簿検査 3. 出納並集金 4. 帳簿、証券其他重要証書類ノ整理、保管 5. 取引先信用調査
シアトル出張所 (大11.8.8達51号)	勘定掛 1. 勘定事務 2. 金融並為替事務 3. 商売掛ノ帳簿事務 4. 出納並集金事務 5. 証券其他重要証書類ノ保管 6. 取引先信用調査 7. 売買越其他諸報告ノ調製 8. ポートランド出張員ニ関スル勘定事務
馬尼刺支店 (大11.12.6達117号)	勘定掛 1. 勘定事務 2. 金融並為替事務 3. 売買掛ノ帳簿事務 4. 出納並集金事務 5. 証券其他重要証書類ノ保管 6. 取引先信用調査 7. 売買越其他諸報告ノ調製

各漁業支部主任者勘定掛及部員若干名ヲ以テ之ヲ組織ス」とあるものの、勘定掛の職務までの規定はない。

また、為替部規程（明治31年7月18日達で制定）があるものの、組織の記載がなく、規程の趣旨からして勘定掛の存在は疑問である。そして為替部規程は明治41年5月の「現行達令類集」に記載されており、45年6月のそれでは消えている。その間に為替部が消滅したとすると、設置から10年以上存続したことになり、前掲の引用文にある「みるべき活動はなく、ほどなく廃止」は疑わしい<sup>(3)</sup>。なお、職員録等からの為替部組織の検証はできなかった<sup>(4)</sup>。

そして船舶部では勘定掛が設置されており、その職務は後述する。

他方、特殊商品取扱の部制度は、取扱高が一大部門を形成するほどになった商品について設けられ、次のような順に部が誕生した。

「明治27（1894）年7月1日棉花取引の中心であった大阪に棉花部が設けられ、次いで翌28年1月4日日本店内に石炭部および輸出米部が設置され、つづいて米穀肥料部（明治38年12月）、木材部（39年12月）、機械部（40年7月）、砂糖部（44年11月）などが設けられた」<sup>(5)</sup>

ところが明治38年1月訂正増補の「現行達令類集」の服務規程には北海道漁業部、為替部のみあるが、なぜか設置済の棉花部、石炭部、輸出米部の分は見当たらない。

第2表は判明した限りでの各部の財務関係の職務であるが、その内容を検討してみよう。

第1に、特殊な業務畑の船舶部は勘定掛と出納用度掛を置き、勘定掛は「本部並ニ出張員ノ勘定事務」とあるだけで、単純である。後に支部を持つようになり、「部、支部出張員ノ勘定」と変わるに過ぎない。出納用度掛は「金銭ノ出納」と「諸証券ノ保管」と用度関係から成り立つ。ただ、支部制を採る大正3年から勘定掛に「各掛、支部出張員ノ帳簿検査」が加わった。そして出納用度掛では出納に集金事務が加わり、「店内金融ニ関スル事」が追加された。支部制を採った段階で、部全体の活動拡大に対応したものであろう。

第2に、特殊商品畑として早く部制を採った米穀肥料部であるが、勘定掛と出納掛が置かれている。勘定掛では勘定事務と帳簿検査事務のほかに「代金請求書及貸借勘定書調製ノ事」が加わっている。そして出納掛では金銭出納と証券保管のほかに「売上代金並ニ貸金取立ノ事」が加わっている。その二つは商品取引に絡む事務で、多くの支店にもみられる規定である。同部はその後廃止され、明治43年10月に穀物肥料参事規程が制定された。その参事の事務の1つに次の規定があった。

「当社取扱ニ係ル各種穀類並肥料類ニ付常ニ調査研究ヲ尽シ商売上ノ方針ニ付意見ヲ取締役ニ具申シ又ハ其取引ノ方法、金融、為替、運賃、保険、船積並受渡等ニ関シ改善ノ工風ヲ凝ラシ意見ヲ取締役ニ具申スル事」<sup>(6)</sup>

注目すべきは、具申すべき改善意見に金融、為替も例示されていることである。ただ取締役

に直属した立場で情報を集め、改善意見を提供するだけであって、金融・為替の実務をおこなうわけではあるまい。

大正5（1916）年10月になって穀肥部規程が制定され、勘定掛は「為替、金融並勘定ニ関スル一切ノ事務」を職務とした。そして「部ノ出納、集金並用度事務ハ本店本部ニ於テ之ヲ代務」したのである。このような代務規程は後述のように他部でも多くみられる。

第3に、石炭部規程は明治44（1911）年12月に制定され、勘定掛と出納掛が設けられた。勘定掛はこれまでと異なり、石炭部独特の規定を含んでいる。すなわち、勘定事務と帳簿検査事務に加えて、①支店常置部員や代務店の勘定まで総括すること、②為替事務、③「坑主ニ対スル貸金及貸借整理」がそれである。出納掛では出納集金、証券・書類保管に加えて「金融」がある。

しかし大正8（1919）年7月に改正されて、出納掛がなくなり、勘定掛も勘定、為替、帳簿検査の事務と「得意先信用調査」に変化した。為替は残ったが、金融が削除されたのである。

第4に、棉花部、木材部、金物部、機械部、砂糖部、生絲部の順に服務規程が制定されているが、多くの部に勘定掛が置かれ、出納掛がない。勘定掛では「部全体の勘定」という単純な規定だけの部（棉花、機械）、勘定のほか為替・金融を含む部（金物、砂糖、生絲）に分かれる。棉花部には例外的に出納掛があり、金銭出納と集金事務、証券類の保管であった。木材部も例外的に勘定掛がなく、総務掛の中に考課状等の作成と「部全体ノ金融調査並取引先信用調査」が加えられていた。そして「部ノ秘書、庶務、受渡、勘定並出納事務ハ小樽支店ニ於テ代務ス」とあり、勘定・出納事務は同一立地の支店の勘定掛・出納掛に依存していたのである。このような依存は出納掛のない機械（本店本部）、砂糖（本店本部）、金物（本店本部）、生絲（横浜）の各部でも同様であった（括弧内は依存店）。

なお、造船部が大正7年に設置されているはずであるが、その服務規程がなぜか見当たらない。「職員録」で変化を追跡すると、計算課や勘定掛の存在が確認できるが、職務内容までは知り得ない<sup>(7)</sup>。

さらに大正3（1914）年の石炭部東京支部を皮切りに、多くの部で支部を設置したが<sup>(8)</sup>、石炭部東京支部と機械部東京支部に例外的に勘定掛が置かれたほかは、勘定・出納事務はほぼ総て同一立地の支店に依存している。たとえば大正4年8月制定の石炭部名古屋支部規程をみると「支部ノ通信、庶務、勘定、出納並保険ニ関スル事務ハ名古屋支店ニ於テ代務ス」とあり、ほとんどの各部支部で同様規定を見出すことができる。同規定がない例外は大正3年9月制定の石炭部長崎支部だけで、4年以前の制定のためであろう。1つの支店にいろいろな支部が同居していれば、支店の勘定掛・出納掛は各部支部の分も処理するわけで、人員節約にはなるが、さぞ煩雑ではなかったろうか。

- (1) 「100年史 上」143頁、209頁参照。
- (2) 同上、210頁。
- (3) 「現行達令類集」の41年5月版までは「第2款営業 第18項為替」があり、為替部規程と3件の通達が記載されているが、45年6月版では「第17項為替」があるものの、為替部規程がなく2件の通達のみが残っている。為替部規程の削除は為替部自体の消滅を意味しようが、削除前、少なくとも41年段階では残っていた可能性がある。
- (4) 明治31年2月の「三井物産合名会社職員録」では、東京在勤者として「為替掛須藤十二郎」のみが記載されている。
- (5) 「100年史 上」209頁。
- (6) 「現行達令類集」明治45年6月訂正増補第6版による。
- (7) 「職員録」第11版（大正7年4月）では造船部には部長代理が兼務する経理主管が置かれ、計算課があった（職務内容不明）。第14版（8年10月）には計算課に勘定、賃金計算、原価調査、出納の4係があり、第16版（10年11月）に計算課は勘定係のみとなり、さらに第17版で勘定、出納2係、第19版で計算課でなく勘定掛に変化し、他部並の体制となったことが知られる。
- (8) 支部の服務規程が判明したのは、石炭部で東京、横浜、名古屋、大阪、神戸、門司、三池、長崎、台北、京城、香港、大連、馬尼刺、青島、上海の15支部、機械部で東京、大阪、門司、台北、育紐の5支部、金物部で大阪支部、穀肥部で神戸、大連の2支部、生絲部で紐育支部で、なぜか記載は全支部を網羅していない模様。

### 3) 営業部・支店・出張所

次に営業部・支店・出張所の服務規程であるが、本店営業部、満州営業部も営業店として便宜上ここに一括しておく。第3表は明治33（1900）年から大正11（1922）年までの営業部・支店・出張所における勘定掛・出納掛（ないし出納用度掛）の服務規程の推移である。

ただし「現行達令類集」には編集時点での全営業店部の職務規程が網羅されているか疑わしく、また制定時点が記載されていない場合もあり、その確定のためには別途内部資料を発掘する必要がある<sup>(1)</sup>。

登場する各店をいちいち取り上げるわけには行かないので、全体を展望しての特徴を以下指摘しよう。

第1に、勘定掛の職務の共通項は、幾つかある（第3表参照）。明治38年1月改訂増補「現行達令類集」によれば、15店（本店営業部、横浜、名古屋、大阪、神戸、門司、口之津、台北、天津、上海、香港の10支店、若松、唐津、長崎、三池の4出張所）の服務規程があるが、「勘定ヲ掌ル事」の表現が全15店にあり、「代金請求書及貸借勘定書調製」が11店、為替事務が10店、「建物及商品火災保険取扱」が7店<sup>(2)</sup>と多くみられ、金融は2店（大阪、長崎）、「各掛ノ帳簿検査」も2店（大阪、門司）、と少ない。変わったところでは門司支店に「各坑主ニ対スル貸金及委託契約履行ニ関スル事務」があるのは、炭坑相手の取引地らしい規定である。また、口之津支店に「国庫金事務」があるのも珍しい。多くの店で出納掛の職務になっている「証券

其他重要書類保管」が上海支店ののみは勘定掛に含まれている。

第2に、同様に第3表により出納掛の職務をみると、支店によっては出納用度掛となっている（14店中7店）。本店営業部では本店本部に依存して出納掛は置いていない。両掛を通じて出納関係に限定すれば、「金銭ノ出納」が全店にあるのは当然として、「売上代金及貸金取立」が12店（本店営業部と大阪支店では集金掛が担当、口之津支店にはこの事務がない）、「証券其他重要書類保管」が12店（この事務は本店営業部、口之津・上海支店にはない）となっている。多くの支店で金銭出納、債権取立、証書等保管が出納掛の共通の職務となっていた。

第3に、第4表によればそれ以後増加していく営業店は13店を数える。すなわち札幌出張所、牛莊支店（本店と営業部）、大連出張所、漢口出張所、満州営業部、京城出張所、倫敦、台南、新嘉坡、孟買、紐育の各支店、小樽支店砂川木挽工場であるが、継承を考慮すると実質11店とみられる。勘定掛は全13店にあるが、出納掛1店、出納用度掛7店、出納集金掛1店という内訳で、出納関係がないのが4店もある。倫敦支店は珍しく庶務掛に「金融並為替」と「現金ノ出納」を担当させ、のち勘定掛が設置されるとそこに引き取られている。

なお、牛莊支店には当初本部と営業部とがあり、それぞれ勘定掛と出納用度掛が置かれていたが、満州営業部が設置されて牛莊出張所に変化し、いずれも両掛を持っていた（牛莊支店は2店と数える）。

これらの勘定掛・出納掛等の職務内容は、第1、第2で説明したものと基本的には変わっていない。

勘定掛では勘定事務は当然全13店にあるが、為替事務も12店にあるものの、倫敦だけは庶務掛であった。ただし、そのうち「勘定並為替」が6店、「金融並為替」が5店、「勘定、為替並金融」が1店など並列の場合が多く、為替だけが独立項目であるのは札幌出張所のみである。同様に金融が独立項目となっているのも少なく、札幌出張所、京城出張所のみである。勘定事務のほかに為替や金融が並列されるのは、これらの多くが海外で独立的行動をとるためであろう。「代金請求書及貸借勘定書調製」は札幌出張所とそれに続く小樽支店砂川木挽工場と牛莊支店営業部のみとなり、海外店にはみられない。帳簿検査は6店にとどまり、証券・書類保管も3店（出納掛がないため）に過ぎない。

出納掛ないし出納用度掛では、金銭出納は8店（ほかに勘定掛での取扱が5店）であるが、証券・書類保管は6店、「売上代金並貸金取立」は5店にとどまる。

変わったところでは漢口出張所の出納集金掛には「錢莊及得意先ノ信用程度ニ注意シ各掛ノ参考ニ資スル事」があって、中国立地らしい規定であり、新嘉坡支店に「取引先ノ信用調査」があるものの、内地支店ほどにはない。

第4に、第一次大戦中の大正6（1917）年以降11年までに制定された8店（青島、シドニー、



泗水、甲谷他、馬尼刺の5支店、桑港、シアトル、漢堡の3出張所)の服務規程をみると(第5表)、出納掛を持つ青島支店を除いて、7店が勘定掛だけである。第3表の後半にあった諸店と同様である。青島支店は出納掛が集金、取引先信用調査、用度関係まで広く担当しているが、金銭出納、売掛金の調査・整理、証券書類の整理は従来の出納掛とほぼ同様である。勘定掛しかない諸店では、勘定事務はすべて7店にあるのは当然として、出納集金、取引先信用調査も7店、帳簿検査が5店、証券書類の保管が5店、為替事務が4店、金融並為替が3店となっている。変わったところではシアトルと馬尼刺が「売買掛ノ帳簿事務」「売買越其他諸報告ノ調製」まで担当している。すべて独立した海外店であり、自店内で勘定掛が広く担当せざるを得なかったのであろう。青島支店は勘定・出納両掛を持ち、通常の諸項目は網羅され、用度関係まで負担していた。

第5に、第3表、第4表を通じて途中での内容変更も若干ある。まず第3表をみると、

- ①大阪支店では大正3年に大幅な改正があって、勘定掛は「勘定並為替」事務だけとなり、集金掛は廃止、出納掛が出納・集金と証券書類保管を兼ねたこと、その結果、金融や帳簿検査、「代金請求書及貸借勘定諸調整」など他店にある項目が消えたこと、
- ②神戸支店では明治45(1912)年の改正で勘定掛が為替が、出納掛に金融が加わったこと、
- ③長崎出張所は明治39年9月に長崎支店服務規程へと変化し(内容は不変)、45年1月にふたたび長崎出張所となり、勘定掛は消え、出納用度掛に金銭出納、金融、為替、帳簿検査、証券書類保管、「売上代金並貸金取立」など勘定事務以外の多くの事務が包摂されていること、さらに大正3年5月にはまた長崎支店服務規程が制定され、勘定掛は「勘定並為替」、帳簿検査のほか、取引先信用調査を新規に加えていること、出納掛は「出納並集金」、証券書類保管と用度関係を担当していること、すなわち他支店並の内容へと戻っていること、
- ④三池出張所はなぜか明治45年に金融を加え、火災保険取扱と為替事務が消えていること、大正3年では為替が復活し金融が消え、帳簿検査が加わっていること、
- ⑤台北支店では大正3年に金融と「代金請求書及貸借勘定諸調製」が消え、出納掛から「売上代金並貸金取立」が消えたこと、
- ⑥天津支店では大正3年に勘定掛に帳簿検査と取引先信用調査が加わり、出納掛に集金事務が加わり、証券書類保管が消えたこと、
- ⑦上海支店では明治45年に勘定掛に金融と帳簿検査が加わり、「代金請求書及貸借勘定書調製」が消えたこと、しかし大正3年には勘定掛から金融が消え、店内検査、信用程度調査、「使用済帳簿、書類ノ整理、保管」を加えていること、出納掛では集金、証券書類保管が加わったこと
- ⑧香港支店では明治40年に早くも改正があり、勘定掛に金融と帳簿検査が加えられ、出納掛は

出納集金掛となり、「得意先の信用調査報告」が加えられ、証券書類保管が消えたこと、そして明治45年に出納用度掛にいったん変更され、大正3年に再び出納掛に復帰し、集金、証券書類保管が加わったこと、などである。

次に第4表での変化をみると、以下の通りである。

- ①札幌出張所では明治42年末に小樽支店に継承される時、勘定掛から「代金請求書及貸借勘定諸調製」を削除した以外は変わらなかったが、大正3年に金融を削除している。
- ②牛荘支店が満州営業部と牛荘出張所に編成替えされた時、満州営業部の勘定掛には勘定と為替事務だけで、金融はなく、出納用度掛には金銭出納と証券書類保管のほか「売上代金並貸金取立」が加えられたこと、牛荘出張所の勘定掛は用度関係も担当し、出納掛は金銭出納と「売掛金並貸付金取立」に限定されていること、大正3年には満州営業部も牛荘出張所も消滅している。
- ③大連出張所は支店に昇格後も変わらず、大正3年になって出納並用度掛を廃止、勘定掛だけとなったが、第4表にみるとおり他店とは異なる構成をとっている。すなわち、勘定、金融為替事務、店内検査は通常であるが、調査員を置き帳簿検査、取引先信用調査、「売越並買越商品ノ調査及之ニ関スル報告」を担当させたこと、しかし大正11年では他店並みに勘定掛・出納掛に戻り、勘定掛の規定は不変で、出納掛に出納、集金、証券書類保管を担当させている。
- ④漢口出張所では明治45年の支店昇格時に、勘定掛に証券書類保管を加え、出納集金掛を出納掛にして集金を外し、証券書類保管を削除していること、さらに大正3年には勘定掛だけにして両掛の職務を兼ね金融を削除している。
- ⑤京城出張所も大正3年に勘定掛に為替と帳簿検査を加え、金融を削除し、他方、出納用度掛を出納掛に改めたが、証券書類保管を加え、用度関係を残している。
- ⑥倫敦支店では大正3年に庶務掛から金融為替、現金出納を勘定掛に移し、証券書類保管、「諸統計並諸報告の調整」を加えた。
- ⑦新嘉坡支店では大正11年に勘定掛に「調査課並会計課ニ対スル諸報告ノ調製」を加えているが、このような規定は他店ではみられない。

(1) 第3表では「現行達令類集」から判明した限り、店部名欄に服務規程の制定時点、制定時の通達番号を記載した。支店設置は明らかに古いにもかかわらず、制定記載がなく、改正記載のみの場合は、参考までに最古の改正時点を掲載した。少なくとも制定時点はその前であることを意味する。

国内では大阪、横浜支店、海外では倫敦、紐育支店の設置は古いはずであるにもかかわらず、改正時点しか記載がない。その上、倫敦、紐育両支店の服務規程自体が「現行達令類集」に登場するのは随分遅い。果たして規定がなかったのだろうか、疑問である。

(2) このほかノ津支店のみは「東京海上保険会社代理店」を掲げている。

#### 4) 小括

以上、各店の勘定掛・出納掛の職務内容の変遷を詳しくみたが、次の諸点を指摘できよう。

第1に、財務部門には勘定掛と出納掛を置くケースが圧倒的に多い。ただし勘定掛だけのケースもないわけではない。たとえば石炭部をはじめとする多くの部、本店営業部などは本店本部に出納事務を依存していたからであり、大正7年以降設置の支店出張所7店はわざわざ出納掛を置かず、勘定掛の名の下に他店でみる勘定・出納両掛を含めているからである。倫敦支店は勘定掛だけで、金融、為替、出納が例外的に庶務掛にふくまれていた。

また、出納掛は出納用度掛となっている場合も少なくない。用度掛が独立の店もあるが、出納と抱き合わせで済ます訳である。用度関係はこれまでの考察では省略してあるが、内容からみて出納掛で兼ねる必然性は薄い<sup>(1)</sup>。

第2に、勘定掛・出納掛の職務内容である。まず勘定掛の役割では勘定事務、為替事務、各掛等の帳簿検査がほぼ共通し、出納掛（ないし出納用度掛）では出納事務、集金事務、証券・書類の整理保管がほぼ共通といえよう。本店営業部や大阪支店のように集金掛を置く場合もあるが、集金事務は出納掛に含まれる場合が多い（漢口支店の出納集金掛は例外）

金融事務は勘定掛に多くみられるものの、限られた支店のみである。時には出納掛に金融項目が含まれる場合もあり、明治期では必ずしも勘定掛の項目とは限らなかった。そして金融が独立項目である場合と「金融及為替」のように並列で掲げる場合も多かった。為替事務もすべての支店にあるとは限らなかった。資金調達の見点からは、いくつかの支店に規定上金融項目がないのは不思議というべく、物産外部からの資金調達はないにしても、本店との貸借関係はあろうから、規定がなくとも何らかの手当が行われていたのかも知れない。とにかく金融・為替の有無が支店によって異なっていることを指摘しておきたい。

全支店等を通覧すると、勘定掛には「取引先信用調査」「売買越其他諸報告の調製」「代金請求書及貸借勘定書調製」「建物及商品火災保険取扱」が、出納掛（及び集金掛）には「売上代金及貸金取立」がしばしば登場する。したがって基本的な前記の諸事務にこれらが追加されて、職務内容が多彩な支店もあった反面、基本的なものだけの単純な支店が並列していたのである。

第3に、規定の不統一である。服務規程が部と支店等で異なるのは性格の相違から納得できるが、部同士、支店同士で同じ勘定掛、同じ出納掛でありながら、内容が異なったり、同趣旨でありながら、表現が微妙に違っていたり、統一を欠いている。常識的には後発店は先発店の規定を模倣するなり、規程作成者が前例を参照するはずであろう。現実には営業店が独立採算であるように、規程の上でも自店なりの規程がまかり通っていたように思われる。もちろん突

拍子もない規程はないものの、自店なりの主張であろうか。支店設置の場合、本部の規程作成者が服務規定内容を立案するのではないのか。それとも支店要員が立案して本部が承認する手続きなのか。物産の実情を知りたいものである。

(1) 因みに大阪支店庶務掛の用度係では「1. 店内需要品ノ取扱、2. 支店所属又ハ保管ノ土地建物器具等ノ管理、3. 使用済帳簿及書類ノ保管、4. 商品見本ノ管理、5. 往復文書並電信ノ授受受付、6. 賓客送迎ニ関スル雑務、7. 小供小使等ノ監督、8. 店内小費支払及給料払渡ノ事、9. 寒暑慶弔ノ贈答、10. 其他店内取締ニ関スル一切ノ雑務」と広汎であり、門司支店の用度掛でも「1. 店内需要品買入建物什器宅管理、2. 帳簿及書類保管、3. 小供小使及店内取締、4. 給料旅費其他小払、5. 当宿直監督、6. 電話」とあって、まさに用度品取扱だけでなく庶務的な「一切ノ雑務」も担当していた。出納用度掛は上記の用度掛職務の主要なものを含むか、「店内需要品購入並一切ノ庶務ヲ取扱フ事」(名古屋支店)のように簡単な表示もある(以上、明治45年6月訂正増補「現行達令類集」より)。

#### 4. 会計規則等の制定と勘定掛主任会議

##### 1) 大正3年の規程整備

大正3(1914)年6月16日達第36号により「会計規則」が制定された<sup>(1)</sup>。会計関係で初めての正規の規定と思われる。それは第1章総則、第2章本支店貸借、第3章決算、第4章出納の計22条から構成されているが、第3、4章の会計技術的規定はさておき、第1章に特別な規定が置かれていることが目立つ。すなわち「第1条 会計事務ノ厳正統一ヲ期スル為メ本規則ヲ定ム」は常識的であるが、「第2条 勘定掛並出納掛員ハ之ヲ他掛ニ転シ若クハ他掛ヲ兼任セシムルコトヲ得ス 但特ニ社長ノ認可ヲ得タル場合ハ此限ニ非ス」は異常である。会計技術的規定に先立ち、財務部門の者の移動禁止規定が冒頭に掲げられるのは、財務部門者の地位強化を目指したものとして、相当に意図的といわざるを得まい。逆にいえば、それまでの営業店における営業優先的配置に歯止めをかけ、規則で縛りをかけるものであった。後に「勘定掛並出納掛主任ハ社長之ヲ任命ス」<sup>(2)</sup>が加えられるが、財務部門重視の一環といえよう。

第2章で本支店貸借をわざわざ規定しているのも、それが重要事項であることを意味し、会計技術的規定に優先させていることに注目したい。それは資金操作のルールを明示したもので、次の規定であった。

第3条 本部ト各店(部、支店及独立計算ヲ行フ出張所及出張員)間ニ貸借勘定ヲ開ク

第4条 各店間貸借ハ総テ本部ヲ經由スヘシ

但特ニ社長ノ認可ヲ得テ各店間直接貸借勘定ヲ開クコトヲ得

第5条 本支店間貸借勘定ハ其日々ノ差引残高ニ対シ利子ヲ計算ス

但利子ノ割合ハ本部ニ於テ隨時之ヲ定ム

第6条 本支店間貸借勘定ハ総テ本邦貨幣ヲ以テ計算ス

第2章の内容は、あるいはそれまでに行われていたことの明文化かも知れないが、とにかく本部が資金貸借を統括すること（支店間の勝手な資金融通を禁止）、残高に社内金利をつけ、独立採算に反映させることが明示されている。

そして第4章出納中に「新ニ銀行ト当座貸借ヲ開始セントスル場合ニハ社長ノ認可ヲ受クヘシ」（第20条）や「社長ノ認可ヲ得スシテ約束手形裏書ノ依頼ニ応スルコトヲ禁ス」（第21条）は資金に関する歯止め規定とみられよう。また、のちに追加した規定であるが、「公債其他有価証券ハ台帳ヲ作り之ヲ整理シ可成確實ナル銀行ヘ保護預ケト為スヘシ」（第23条）と安全対策を忘れてはいない。

そして会計規則に続いて33条に及ぶ会計細則も同日付で制定しているが、それは文字通り会計技術的内容である<sup>(3)</sup>。

興味深いのは、会計規則に先立つ同年6月1日付で「勘定掛服務心得」が制定されていることである<sup>(4)</sup>。19項に及ぶが、注目すべきは次の2点である。

第1は、管掌事務の秘密厳守、掛外への帳簿閲覧禁止で、いわば当然の義務事項である。

第2は、勘定掛が抱いた疑問への注意義務であるが、それは次の規定にみられる。

第6 如何ナル勘定ニテモ其性質ニ就キ疑義アルモノハ直ニ当任者ニ就キテ之ヲ糺シ時宜ニ依リテハ店長並ニ会計課長ニ報告スヘシ

第7 法律又ハ会社ノ規則達令ニ違反セルコトハ勿論社長ノ認可無キ売買其他諸取引ニ関スル金銭ノ出納及記帳ハ仮令上長ノ命令タリトモ之ヲ峻拒シ場合ニ依リテハ其事実ヲ具シテ会計課長ヲ經由シ社長ニ上申スヘシ

第8 資金ノ運用ニ注意シ苟モ固定ノ傾向アリト思惟スルモノハ店長ニ注意ヲ与ヘ会計課長ニ之ヲ報告スヘシ

第9 社長ノ認可ヲ得スシテ売越買越ヲ為シ又ハ売越買越ノ認可額ヲ超過セルトキハ直ニ店長ニ注意ヲ与ヘ会計課長ニ之ヲ報告スヘシ

これらの規定は勘定掛が問題を感じたら店長に注意を促し、間違ったことは店長の命令といえども「峻拒」すべきものとしている。別言すれば勘定掛は店長に対し相対的独立性を持ち、しかも会計課長への報告を義務づけている。「店長並ニ会計課長」という表現は、上記以外にもしばしばこの服務心得にはみられ、勘定掛は店長と会計課長の二重支配下にあるがごとく読める。服務心得の制定は、本部の会計面からの統括を勘定掛を通じて果たするというものではないか。

さらに大正10（1921）年には「勘定掛主任任命並事務取扱心得」が制定され、一層勘定掛主任の地位強化を図っている<sup>(5)</sup>。6項目のうち注目すべきは次の点である。

第1は、勘定掛主任の任命である。すなわち、「各店勘定掛主任ハ総テ本店ニ於テ之ヲ任命

シ、本部会計課並調査課兼務トス」とあり、各店内の人事配置と切り離し、かつ本部会計課等と兼務させることによって、本部との連帯感を持たせることである。前記では勘定掛の相対的独立がみられたが、上記では勘定掛を率いる主任の地位をより独立的存在に仕立てている。店長と会計課長との二重支配、むしろ店長から相対的に独立し、会計課に統括される仕組みと思われる。但し大正3年の会計規則への追加規定では「社長任命」としていたから、それからみれば「本部任命」へ一歩後退はしている。

第2に、とはいえ「勘定ニ関係アル事項ニ就テハ店長ト連帯ノ責任ヲ負フ」や、そのために「本店ニ提出スル勘定並調査事務ニ関係アル諸般ノ書類ニ店長ト連署」が命ぜられているので、店長とともに所属店の立場にあることも事実である。

第3に、必要に応じて「店長ノ同意ヲ得テ何時ニテモ店内検査ヲ実行スルコトヲ得」とあり、勘定掛主任に一種の監督権を与えている。

第4に、これが重要であるが、「勘定事務ニ関係アル事項ニ付店長ト意見ヲ異ニスル場合ニハ速ニ本部会計課長ニ其意見ヲ具申スヘシ 但事ノ重大若クハ急迫ナル場合ニハ電信ヲ以テ報告スヘキコト勿論トス」とあり、店長と意見対立の時は会計課長に通じる以上、会計課長の判断に任せられ、おそらくその指示に従うことになる。重大事項・緊急事項には電信依存を指示するのも、本部主導を貫く姿勢と思える。しかしあまりにも店長の立場を無視すると考えたのか、あるいは批判があったのか、翌年6月に次のように改正した<sup>(6)</sup>。

「勘定掛主任ハ勘定事務ニ関係アル重要事項ニ付店長ト意見ヲ異ニスル場合ニハ店長ト熟議シテ最善ノ策ヲ講スヘキハ勿論ナルモ事情已ムヲ得スト認ムルトキハ本部会計課長ニ其意見ヲ具申スヘシ（但以下は不変）」

表現がやや緩和されたわけであるが、基本的には同趣旨が貫かれている。

- (1) 「現行達令類集」大正3年10月訂正増補に所収。
- (2) 大正3年12月8日達61号で第2条に追加。
- (3) 「現行達令類集」大正3年10月訂正増補に所収、同細則は達第37号で制定。
- (4) 同上、達第32号で制定。
- (5) 「現行達令類集」大正11年9月訂正増補に所収、大正10年7月12日達第26号で制定。
- (6) 同上、大正11年6月30日達第33号で改正。

## 2) 勘定掛主任会議の開催

### (1) 第1回会議

会計規則等が制定された直後の大正3（1914）年7月、本店で勘定掛主任会議が開催された<sup>(1)</sup>。各店部から22名の勘定掛主任が参集し、会議の会長には会計課長御酒本徳松があたり、渡辺、福井、藤瀬の3常務をはじめ、本部の部課長クラスも参加し、7月23日から31日に及ん

だ。会の性格は打合会であるが、財務部門として初めての試みであり、規則の制定と並んで意気込みが感ぜられる。会議自体は渡辺・福井両常務の訓示、御酒本会長の趣旨説明、各店部からの実情報告<sup>(2)</sup>などが続き、そして勘定掛らしく会計技術的な細かい事項が討議された。しかし両常務訓示や会長趣旨説明からは重要な論点が浮かんでくる。

第1に、渡辺常務は初めての勘定掛主任会議開催の理由を説明する中で、勘定掛への偏見を戒め、勘定掛の意義を強調、地位向上を明言していることである。すなわち会計事務が「営利会社営業機関中ノ大切ナモノデアルニ拘ハラズ、今日迄遺憾ナガラ聊カ軽視サレテ居ッタヤウナ傾ガアリマス」「是迄ハ所謂会計事務ヲ掌ル者ハ後方勤務ト云フヤウナ兎角地味ナ仕事デ、殊ニ青年ノ者ガ此会社ヘ這入ル前ニ勘定方ハ成ルベク御免ヲ蒙リタイ、成ルベク戦闘員ニナリタイト云フ希望ヲ我々共能ク聞ク所デアル」(1頁)と述べ、その偏見を指摘した。そして自分の入社を顧みつつ次のような説明をしている。

「私モ此会社ヘ三十有余年前ニ這入ッタ時ニ第一ニ入レラレタノハ会計課デ、学校カラ出テ来タ許リデ何ニモ知ルマイカラト云フノデ、謂ハ、其ノ人格並技倆ヲ試験的ニ会計課ヘ入レラレタ」「其当時ノ会計課長ト云フ人ハ本店ニ於テモ余程重キヲ措カレタ人デアッテ、何時デモ新入者ガ這入ッテ来タ時ニハ先ツ実業ノ門ニ入ル為メナリトシテ会計課ヘ首ヲ突込マナケレバナライヤウニナッテ居ッタ」「私ガ親シク経験シタ実験ニ於テモ何レノ時カ勘定方ノ勤務ヲシタ人デ他日戦闘員ニナッタ人ノ成績ハ総ジテ宜イ」(2頁)

その後「此習慣ヲ破ツテ直グ戦闘員ニ廻ハスヤウニナッタノデアルガ、是レハ事業ノ非常ニ発展シタ結果止ムヲ得ズサウ云フ成行ニナッタノデアラウ」と説明し、しかし「若シ出来得ベクンバ是カラモ一度会計事務ノ経験ヲ得テ然ル後残ラズノ人カ実践ノ方ヘ廻ハルヤウニシタナラバ殆ト理想的ノモノデアルダラウ位ニ迄我々共ハ会計事務ニ重キヲ措イテ居ル」(2～3頁)と会計事務経験の重要性を強調した。

渡辺常務は勘定掛主任としての心構えを次のように述べている。

「諸君ハ唯『ブック、キーパー』トシテ帳簿ヲ記ケル丈ケノ任務デハナイ、即チ会社ノ重要ナル『アカウント』デ見識ヲ備ヘタ勘定方デアル……従テ其職責ヲ完全ニ尽スニハ仮令支店長ノ命令デアッテモ、若シ其命令ガ会社ノ規則或ハ達等ニ違犯スルカ、其他不条理ノコトデアッタナラバ、遠慮ナク之ヲ拒絶シテ店長若クハ当該者ノ反省ヲ求メテ則ヲ踰エナイヤウニル計算上ノ厳正ヲ維持シテ貰ハナケレバナライ」(3頁)

ここでは会議直前に制定した「勘定掛服務心得」の一部が繰り返されている。そして職務内容に沿って店長補佐の役割を果たすように注意を喚起している。

「勘定方トシテ資金ノ運用、為替ノ取組、又或ル店ニ依テハ貨物ノ保険或ハ運賃取極メト云フヤウナコト迄支店長ニ代ッテ注意シナケレバナライ、……勘定掛ガ所謂支店長ノ眼ノ

届カナイ所ヲ補ッテ行ク所謂女房役ヲ勤メ、……店長或ハ当該掛員ニ注意ヲ与ヘ万一ニモ誤リノナイヤウニヤッテ貰ヒタイノガ我々ノ希望デアリマス」(4頁)

第2に、福井常務が金融問題をかなり詳しく説明しているが、「金融ノ事ハ諸君ノ御職務ナル勘定事務ニ多大ノ関係ガアリマシテ殆ド一身同体デアリマスカラ」金融にも注意を払うことを要望した。福井の説明は別稿に譲るが、金融が勘定掛にとって重要な職務であることを意味している。

第3に、会長として議事を取り仕切る御酒本会計課長の発言である。御酒本も仕事の内容の割に勘定掛の地位の低さを指摘し、活動のあり方を示唆している。すなわち、勘定掛の取扱金額が半期63億円に及ぶこと、それを支える勘定掛人員は177名、平均年齢27歳半、給料44円62銭で、地位が低い割に重任を果たしていると述べている。そして「勘定掛ノ人材養成及勘定掛ノ地位ノ向上」を研究すべき問題とし、勘定掛が時勢に遅れていること、すなわち「勘定掛ハズット昔ノ所謂『ブック、キーパー』ト云フヤウナ考ヲ持テ『アッカウナント』デアルト云フヤウナ考ハ少クナイ」と渡辺常務と同じ表現を使い、「支店長ナリ他ノ売買掛主任ナリト勘定掛主任トノ地位ガ非常ニ隔絶シテ居ル為メニ、折角宜イ考ヲ持テ居ッテモ夫レヲ実行スルコトガ出来ナイ事情ガアッテ、自然ニ自分ノ意ヲ枉ゲテ心ナラズモ今日迄ノ習慣ニ甘ンジテ居ルコトガアリハシナイカ」と批判し、勘定掛は支店長の「女房役」として世話をする適任者であることを強調した。渡辺常務も御酒本会計課長も勘定掛の役割には同趣旨であって、よく歩調が揃っているが、御酒本の発言は勘定掛主任の店内における劣位という実態を踏まえている。

渡辺常務も「是迄斯様な会議ノナイ為メニ各店間ノ意思ノ疎通ヲ欠キ、記帳、報告ノ方法形式等ガ区々ニナツテ居ル」ことを認めており、「各店ノ計算事務ノ統一」を希望している(5頁)。確かに支店長会議や営業的の会議はあるが、財務部門には一切無く、各店の意思疎通、会計処理統一を議題とする事務上の必要性はあったであろう。しかしながら、それだけでなく「緑の下の方持ち」の勘定掛の地位向上をお膳立てしたというべきであろう。

上記の諸発言の背後には、不正事件を事前に防止できなかった反省に立ち、勘定掛にチェック機能を期待すること、勘定掛の動機付けにはその重要性を幹部自体が認知し、明示すること、特に主任には支店長の女房役として補佐機能とチェック機能を自覚させること、そのために勘定掛の待遇改善を持ち出したことを指摘しておきたい。すなわち、渡辺常務は前掲の訓示の中で「本年5月ニ会計及出納事務ニ従事サレル諸君ニ対シテ手当支給ノ優遇法ヲ講ジタ」のは会計事務軽視の弊害を「矯正スル趣意」であって、「会計事務ニ重キヲ措クト云フ幹部ノ意思ヲ表彰シタモノ」と述べたが(3頁)、このことから勘定掛の地位の低さが裏書きされるとともに、待遇改善という餌も用意して大正3年という時期に会計事務の見直し、勘定掛主任の奮起を求める方針に転換したことを意味する。



(1)「勘定掛主任会議議事録」(報告、談話)(国立アメリカ公文書館所蔵の三井物産関係資料、以下の第2回、第3回「勘定掛主任会議議事録」も同様)。

(2)「各店勘定掛執務現状ノ報告順序」が予め示され、次のような内容であった。

1. 現在使用セル主要簿及補助簿
2. 現在使用セル伝票ノ種類
3. 「カード、システム」ヲ使用セル店アラハ其範圍並ニ得失ニ付意見
4. 勘定掛員ノ現状
5. 対銀行関係
6. 金融並為換ノ事
7. 本部ニ対スル希望
8. 関係店ニ対スル希望
9. 其他各店ノ参考トナル可キ事項
10. 其他会計ニ関スル建議、意見等

これで見ると各店の帳簿・伝票、会計処理についての情報交換、人員、金融為替の状況、本部・他店への希望など、細かい内容である。

## (2) 第2回会議

第2回勘定掛主任会議<sup>(1)</sup>は大正9(1920)年2月2~14日に開催され、勘定掛主任28人と本部部課長等が参加し、初めて社長訓示もあった。藤瀬、武村常務の訓示、会長の御酒本会計課長の発言などから、重要な点を挙げてみよう。

第1に、大正3年から6年弱の間隔があった点である。御酒本会計課長は「(前回以後)毎年1回位ハ之ヲ開ク筈ナリシモ、欧州戦争ノ勃発其他種々ノ事情ノ為ニ妨ケラレ今日迄第2回ノ会議ヲ開クコト能ハサリシハ甚タ遺憾」と述べ、毎年開催の意図が果たせなかったことを弁解している。しかし大正11年に第3回を開くものの、その後の開催は寡聞にして知らないから、毎年の定期開催はそう簡単な問題ではなかったとみられる。

第2に、藤瀬常務は第2回会議でも訓示の中で、勘定掛の重要性を強調<sup>(2)</sup>しているが、ややニュアンスが変化している。大正3年制定の会計規則では、勘定掛や出納掛ノ転勤禁止が盛り込まれていたが、「勘定掛ニ当ル者ニシテ夫等ノ材能アル人ハ長ク之ニ勤務セラレシコトヲ希望スレトモ、併シ人材ヲ適所ニ置クニ付テハ勘定掛員ト雖モ之ニ代ルヘキ適当ノ者ヲ得ハ他ノ掛ニ転セシメ其才能ヲ發揮セシメシコトニ絶ヘス注意シ居ル所ナレハ、諸君ハ勘定ノ職務ヲ完全ニ尽スト同時ニ一般商務ニ付テモ常ニ注意ヲ怠ラス、若シ他ノ掛ニ転シタル場合ニモ充分任務ヲ完フシ得ヘキ素地ヲ作ルコトヲ心掛ケラレタシ」(1~2頁)と述べた。転勤禁止規定は相当に衝撃的であったはずで、物産首脳も厳密に勘定掛・出納掛人事を固定しては動きがとれないことを意識して、やや含みのある表現をとったものと思われる。第1次大戦中の営業急膨張のため禁止規定は破られた模様で、御酒本の「戦時中商務ノ非常ニ急激ナル膨張ヲ来シタ

ル結果兎角人手不足ノ為メ勘定掛員ヲ大分他ノ掛ニ吸収セラレ勘定掛ハ一層手不足ヲ感シタ」(3頁)という発言が裏書きしている。したがって転勤禁止規定のショック療法はひとまず役目を終え、若干弾力的運用へと変化したと思われる。

第3に、田村調査課長も「勘定掛主任ハ他ノ掛主任ト異リ社長親シク任命セラレ所謂当社ノ親任官ナレハ其責任ノ更ニ重キヲ加フルコトハ夙ニ自覚セラレタル処ト信ス」と勘定掛主任達を持ち上げながら、不正事件発生における勘定掛の怠慢を批判し、奮起を促した。田村の発言は、当時のチェック体制の欠陥指摘につながり、勘定掛への期待を示すものであって興味深い。田村が海外店の業務・会計を視察し、二、三大なる「脱線の実例」の存在をみた結果の説明であるが、以下引用しておこう。

「此事実タル主トシテ業務ニ従事シ夫々関係ヲ有スル人々ノ責任ニ帰ス可キハ勿論ナリト雖モ職トシテ勘定ノ局ニ当ル者カ事業ノ性質並ニ成行ヲヨク諒解セス勘定事務処理ノ上ニ於テ整然タラサリシ事モ亦其原因ノ一タルコト蔽フヘカラサル事実ナリトス、固ヨリ偶発的ニ起リタル事柄ハ勘定ノ任務ニ当ル者ノ能ク如何トモス可カラサル場合或ハ無シトセス、去リ乍ラ連続的ニ発生スルモノニ対シテハ相当ノ注意ヲ払ヒ勘定方ノ立場ニ於テ忌憚ナク之ヲ本店ニ報告シ其処置ニ関シ適宜指図ヲ受クル方法ニ出テンカ或ハ之ヲ未然ニ防止シ或ハ軽減セシメ得タリシコトト信ス」(5頁)

もう1点、田村は指摘している。

「当然勘定掛ノ任務ニ属スル事柄ニシテ他掛ニテ処理スルコトナシトセス之レハ凡テ勘定掛主任自ラ之ニ当ラレンコトヲ希望ス由来金融並ニ為替ニ関係スル事項ハ職制上多クハ勘定掛ノ掌ルヘキ所ナルニ拘ハラズ往々他掛ノ者ニシテ或ハ金融ヲ計リ或ハ為替ノ約定ヲナス実例アルヤニ聞ケリ、如此ハ分業ノ行ハル、当社ニ於テハ望マシカラサル処ニシテ宜シク勘定掛ノ手ニ収メラレンコトヲ特ニ此機会ニ希望スル次第ナリ、……

翻テ前述二三ノ不祥事ニ就キ之カ発生ノ原因ヲ訊ヌルニ一トシテ業務当路者カ常軌ヲ逸シタル行動ニ基カサルハナシ、或ハ社則ニ違反シ或ハ命令ヲ蔑視ス、併カモスカル行動ニ対シテ注意ヲ促サ、リシハ本店亦尠カラス其責任ヲ感スル処ナリト雖モ概シテ如此場合ニハ真実ノ報告ニ接スルコト稀ニシテ為メニ其真相ヲ捕捉スル事容易ナラス(として正当な報告を求めている)」(5~6頁)

第4に、武村常務の訓示も勘定掛の任務について金融為替面から具体的に希望している。藤瀬常務の「勘定掛ト売買掛ハ車ノ両輪」を繰り返し、「我々ハ始メヨリ……決シテ勘定掛ヲ忽セニスルノ考ナカリシノミナラス、今日ハ益々其念ヲ深フシ、店全体ノ整理ハ勘定掛ニ於テ其中心トナリテ行ハサルヘカラサルコトヲ痛切ニ感シ、從テ勘定掛主任各位ニ多大ノ責任ヲ負ハシメ同時ニ大ニ重キヲ措キツ、アル次第」と述べ、次の希望を明らかにしている。

「我々ノ希望ハ勘定掛主任ハ十分ニ勘定事務ニ精通スルハ勿論常ニ金融為替ノ実況ニ注意シ研究ヲナシ支店長ニ対シ必要ノ忠言ヲ呈シ又其店ノ中心トナリ業務ヲ進ムルニ付テハ一般売買受渡掛当務者ト連絡ヲ保チ、売越買越商品受渡ノ如キハ勘定掛ノ関知スル所ニ非ストテ之ニ意ヲ用キサルカ如キコトナク、其他為替金融等ニ就テハ宜ク商務ノ如何ヲ研究シ支店長ニ献策スルト云フカ如ク、……勘定事務ヲ基礎トシ一般業務ヲ知悉スルコトヲ得レハ最も安全ニシテ又監督者タル資格ヲ得ル早道ナリ」(10頁)

「勘定掛ノ所掌事務ニハ金融為替ノ重大事務アリ、……金融ノ事務ハ1時間1分時間ヲ争フ仕事ニシテ之ヲ乱レハ或ハ手形其他ノ支払ヲ為スコト能ハスシテ支払停止トナルヘキ重大問題ヲ惹起スヘク、又為替ノ如キモ単ニ銀行ト成行ニテ取極ヲナスカ如キ普通事務ニ止ラス(為替リスクがあるから)大ニ研究ヲ要スル問題ナリ、兎ニ角金融為替ノ事ハ多忙ナル売買掛ノ頭ニ十分入り居ラサル傾向ナキニ非ス、從テ之ヲ適當ニ塩梅スルハニ勘定掛主任各位ニ俟タサルヘカラス……勘定掛ニ於テ適當ノ方法ニ依リ最も有利ニ為替ヲ取極メ貫ハ、売買掛ハ安心シテ一意商内ノ進展ヲ企図シ得ヘキナリ」(10～1頁)

そして武村常務は勘定掛主任に対し「会社全体ヨリ見又各店ノ立場ヨリ見テ勘定事務ハ如何ニ整理シ行カハ可ナルヤ、又金融為替ノ取扱ヲ如何ニスレハ可ナルヤヲ能ク討議研究」(11頁)することを望んだ。

第2回会議での決議事項は50に及んだが、技術的問題ばかりで、強いて挙げれば勘定掛の名称は変えないこと、「(1) 会計課内ニ為替掛ヲ設ケ担任者ヲ定ムル事、(2) 各店ニ於テモ為替担任者ヲ定ムル事」(27頁)が決議されている。

(1) 以下、「第2回(大正9年)勘定掛主任会議議事録(完)」による。

(2) 藤瀬常務は「由来勘定掛ノ任務ハ常ニ室内ニ於テ帳簿相手ノ仕事ニシテ、他ノ売買掛其他ノ職務ニ従事スル者ニ比シ頗ル単調ナル所ヨリ、従来勤務セル使用人並ニ新規採用ノ者モ往々勘定事務ニ当ルヲ忌避スル者ナキニ非サルカ如シ、或ハ其仕事ノ性質上商売ニ奔走シ常ニ多クノ人ニ接衝スルニ比シ面白カラサルカ如ク考フルカ為メナランモ、併シナカラ職務ナル見地ヨリ觀ハ総テ同一」と述べ、「勘定掛、売買掛ハ恰モ車ノ両輪」と評価した。渡辺常務といい、藤瀬常務といい、勘定掛に行きたがらない雰囲気をも何とか改めたいという点で共通している。

### (3) 第3回会議

第2回会議から2年後の大正11年2月6～17日に第3回会議が開かれ、勘定掛主任28人と本店幹部が出席、社長の訓示、武村常務の終始在席があった。

武村常務は、最盛期に比し大戦後の業務が1/3に縮小し、経費節約が必要なこと、世界の金融が複雑化し、為替変動が激しいので為替事務の努力をすべきことを述べ、勘定掛主任のあり方を批判し、次のように権限強化を説明している。

「旧風ハ徐々ニ改マリ其實績モ稍見ルベキモノアリタレドモ過去数年ノ実験ニ徴スレバ尚上

長ノ意ヲ迎ヘテ勘定ノ厳正的確ノ本旨ニ副ハザル点アリ不正ノ記帳ヲ敢テシ又ハ虚偽ノ報告ヲ為シ為メニ幹部ヲ謬ラシメタルガ如キ一ノ異例ヲ見タルハ甚ダ遺憾ノ次第デアアル、蓋シ勘定掛主任ハ支店長ノ意思如何ニ依リテハ時ニ或ハ困難ナル立場ニ置カル、事アルベク之ヲ救済スル為メニハ其店内ノ勘定事務ニ関スル事ハ勿論業務ニ関スル事モ亦任意ニ検査シ得ルノ権能ヲ与フルノ必要ヲ認メテ更ニ諸君ヲ会計課並ニ調査課兼務ヲ命ジタル次第デアアル」(2頁)

すでにみた前年10月に制定された「勘定掛主任任命並事務取扱心得」の中に規定された勘定掛主任の両課兼務は、武村の説明によれば業務検査も可能にし、支店長をより補佐させるため、地位の強化を図るものであった。本店の立場も兼ねさせて、支店長から相対的独立の立場を保証しようと云うことであった。大戦後の物産の営業縮小で困難が増す中で、不正な会計処理を防ぐための対策であったといえよう<sup>(1)</sup>。そして武村は勘定掛主任任命のあり方にまで言及した。すなわち、「所謂『ブックキーパー』デナク『アッカウナント』又ハ『インスペクター』トシテ一層努力」を求め、「今後各店勘定掛主任々命ニ当リテハ単ニ勘定掛内ニ於ケル経験又ハ年功ニ因ル事ナク其人格ハ勿論記帳事務以外ノ経験技能ヲモ尊重シ慎重ニ審議スル方針デアアル」と述べた。それまでの「アッカウナント」のほかに「インスペクター」の語まで持ち出しているのが目立つ。要するに、勘定掛主任へより大きな課題を与え、本部による支店統括の手足としたかったのである。

第3回での打合わせ事項は、勘定整理、決算、経費、金融為替、人事その他の5つに分かれ、3回目にして初めて金融為替について詳細な内容が記録されていて興味深い。この点は別稿で取り上げるが、ここではその中の「為替事務統一」を当時の実態を示すものとして紹介しておきたい。

「当社ノ業務ハ総テノ商品ヲ網羅シ其営業所ハ世界各地ニ散在ス從テ其商務遂行ニハ為替ニ関係アル場合最多キニ不拘、其取扱ハ由來区々ニ流レ各店個々各様ノ方法ヲ以テシ、何等之ヲ監督統一スルノ組織機関ナキ結果本店ニテ各店為替事情ヲ詳悉シ能ハズ、……統一セル組織ノ下ニ当社全体トシテ為替上ノPositionヲ明カニシ其安全有利ナル運用ヲ期スル事一層緊切ナルヲ見ル、然レトモ今遽ニ組織ヲ改メ各店ノ為替ヲ綜合統一スル事ハ実行上困難ナル点アリ、故ニ先ツ漸ヲ逐フテ改善スルノ外無カルベク、就テハ今後各店ニ於テハ先ツ其店内ノ為替ヲ為替掛又ハ勘定掛ニテ統一シ、從來ノ如キ各売買掛随意ノ行動ヲ矯メ、為替帳簿ヲ備ヘ其店全般ニ亘ル為替Positionヲ常ニ明カニスベシ」(23～4頁)

これも物産内部の行動が不統一で、本部が手を焼いていた一例である。その欠陥が分かっているながら、一気に統一できず、この会議でも漸進的ならざるを得なかったのである。

(1) 田村調査課長も勘定掛主任が両課兼務となったのは、その職務遂行上、「本店ノ保証ヲ要スル場合

ガアル」ためといい、「過去ニ於テ此尽スベキ任務ヲ尽サズ為メニ收拾スベカラザル失態ヲ演ジテ当社ニ尠カラザル不測ノ損害ヲ蒙ラシタル事実ガアルノハ甚ダ遺憾」とし、原因を組織面と当事者の精神面の欠陥に求めている。「数ニ於テ僅カニーニ過ギマセンガ乍遺憾其金額ニ於テハ成績ニ多大ノ影響ヲ来シタ」と事の重大さを説明している（4～5頁）。

## 5. 昭和戦前期の財務部門

### 1) 経理部の成立

大正11（1922）年以降昭和初期までの「現行達令類集」は目下のところ見当たらず、残念ながらこの間の職制変更の有無を解明することができない。

昭和14（1939）年4月20日、本店各部署は一斉に呼称変更された。課は部へ、掛は課へ変更され、一部の課は名称も変更された。会計課も経理部に、調査課は監査部へ、用度掛は調度課となった<sup>(1)</sup>。その時点で会計課の規程は大幅に変更されたと推測され、経理部の職制はむしろ新設というべきものであった<sup>(2)</sup>。経理部の職制は以下の通り。

#### 第6条 経理部ハ左ノ事務ヲ取扱フ

##### 一、総務課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム

- 一、人事及通信ニ関スル事務竝ニ書類ノ整理、保管
- 二、部内各課事務ノ連絡及各部トノ連絡
- 三、為替管理、外国人関係取引取締規則其ノ他為替関係統制令ニ関スル事務
- 四、固定債権ノ調査、整理
- 五、其ノ他他課ノ取扱ニ属セザル一切ノ事務

##### 二、会計課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム

- 一、本店諸勘定帳簿ノ記帳整理
- 二、本店ト支店竝ニ三井本社及同系諸会社トノ貸借ノ記帳、整理
- 三、本店及会社全体ノ決算竝ニ税金計算ニ関スル事務
- 四、各店会計事務ノ監督及之ニ伴フ諸勘定書類ノ検閲竝ニ決算事務ニ関スル諸統計ノ蒐集、整理
- 五、営業各店決算ノ会計審査
- 六、各店経費ノ審査及査定

##### 三、資金課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム

- 一、本店金融及对銀行為替取極竝ニ銀行諸限度ニ関スル事務
- 二、各店金融諸限度ニ関スル事務
- 三、為替金融ニ関スル諸統計ノ蒐集、整理
- 四、有価証券ノ管理及有価証券原簿ノ記帳、整理

五、出資勘定原簿ノ記帳、整理

六、其ノ他各店ノ取扱ニ属セザル金融及為替ニ関スル事務

四、出納課ヲ置キ左ノ事務ヲ取扱ハシム

一、本店ノ出納事務

二、社有及受託公債其ノ他ノ有価証券ノ保管竝ニ其ノ利子配当金ニ関スル事務

三、本店ノ集金事務

以上の規定から次の諸点を指摘できる。

第1に、きわめて重要な変化は、「経理部」という新名称を採用し、機能別に分けた総務、会計、資金、出納の4課制を編成したことである。総務課はさておき、従来の会計・出納機能から資金機能を分離独立させたことが注目される。

第2に、新設の総務課に「為替関係統制令ニ関スル事務」が規定され、当時、政府が展開する為替管理政策への対応が浮上したこと、「固定債権ノ調査、整理」がわざわざ別項目として加えられたことが目立つ。

第3に、会計課の職務範囲は会計処理－決算処理に限定され、従来より狭まったといえよう。ただ、本支店間の貸借関係だけでなく、三井本社や同系諸社との貸借関係処理が明示されたのは、物産の活動の広がりを反映していよう。また「税務計算」が登場するのも、同社にとって税金対策が重要になった反映であろうか。

第4に、出納課も従来からの出納事務、集金事務を受け継ぎ、「社有及受託公債其ノ他ノ有価証券」の保管と「利子配当ノ受取」が規定されている。金庫を有するから証券類を物理的に「保管」すること、その証券の果実受領という事務的な職能である。したがって従来機能がそのまま課制に移行したに過ぎない。

第5に、問題は新設された資金課の機能であるが、「金融」「為替」が前面に押し出されている。本店の資金調達、銀行取引運営、各店金融の統轄が明示され、はじめて資金面の統轄が組織として独立した。また、資金運用としての証券投資も資金課に属し、出納課の「保管」機能とは異なった「有価証券ノ管理」等が加わっている。三井物産の資金需給の大規模化は、従来の会計課の片手間仕事ではなく、専門の組織を必要としたのであろう。

以上の経理部の組織・職務内容は、敗戦まで基本的には変わらなかった。

(1)「職制及身分呼称ノ件」(昭和14年4月20日、達第31号改正抜粋)によれば、次のような変更であった。

「一、本店本部秘書課、人事課、文書課、調査課、業務課、査業課、会計課ヲ本店秘書役、人事部、文書部、監査部、業務部、査業部、経理部ト、本店本部不動産掛、電信掛、用度掛、受渡掛ヲ本店不動産課、電信課、調度課、受渡課ト、本店本部参事ヲ本店参事ト夫々改称ス

二、本店営業部ヲ東京営業部ト改称ス

三、川崎埠頭事務所ヲ川崎港務所、大阪埠頭事務所ヲ大阪港務所ト改称ス

四、派出員ヲ廃シ出張員トス

五、本店ノ掛内ノ係ヲ掛ト改称ス

六、本店使用人ヲ職員、店限使用人ヲ準職員、店限雇ヲ雇員ト改称ス

(以下省略)

これによって当時の本店職制が分かり、課・掛・係が部・課・掛に昇格した事が知られる（「現行達令類集」昭和13年9月改版の第1款組織第5項職制）。

(2) 昭和13年の「現行達令類集」に本店規程が記載されているが、経理部職制は其中に含まれていない。しかし呼称変更が昭和14年4月でありながら、13年9月の「現行達令類集」に記載されているのは奇異に思えるが、加除式であるため、13年9月当時の記載が破棄され、新規分と差し替えられたためと思われる。ところが本店規程には「大正10年8月1日達第32号改定、昭和19年2月25日達第26号改定」とあり、14年4月時点の改定は記載されておらず、あたかも大正10年8月以降改定がなかったかのごとくである。現実には職員録で検証してみると、14年3月時点では呼称変更以前で掲載され（第36版）、同年6月時点では呼称変更後の体制が記載されている。経理部は明らかに会計課時代とは別な編成となっているから、この間に職制変更があったと断定できる。それは4月20日時点と見てよい。ただ、「現行達令類集」に改定の記載がないのは不可解である。

## 2) 部制の財務組織

昭和13（1938）年9月の「現行達令類集」には、第6表に示した部の会計課の職務が掲げら

第6表 部の職制（昭13以降）

機械部	会計課 1. 金融、勘定及為替事務 2. 各取扱店勘定ノ総合
金物部	会計課 1. 金融、勘定及為替事務 2. 各課ノ帳簿検査
船舶部東京事務所 (昭9. 7. 25達24号)	会計課 1. 会計及為替事務 2. 重要書類ノ整理、保管 3. 各課ノ帳簿検査 4. 船舶部関係係会社ニ関スル会計事務 5. 北海道炭鉱汽船株式会社会計ニ関スル代理事務
運輸部 (昭17. 10. 20達100号)	会計課 1. 金融、勘定及為替事務 2. 各取扱店勘定ノ総合
燃料部 (昭19. 2. 9達11号)	会計課 1. 金融、勘定及為替事務 2. 各取扱店勘定ノ連絡
物資部 (昭19. 2. 25達26号)	会計課 1. 金融、勘定及為替事務 2. 各取扱店勘定ノ総合
食糧部 (昭19. 2. 25達26号)	会計課 1. 金融、勘定及為替事務 2. 各取扱店勘定ノ総合

【備考】「現行達令類集」（昭和13年9月）による（以下、第7－9表も同様）。

れている。しかし実際にはもっと多くの部が存在していたはずであって、そのうちの一部しか「現行達令類集」には残されていないとみるべきである。すなわち、前掲大正11（1922）年の「現行達令類集」には、穀肥部、船舶部、石炭部、機械部、木材部、砂糖部、金物部、生糸部が記載されていた（造船部は不記載）。そして穀肥部、木材部以外の各部には勘定掛が置かれていた。その後の部の存続状況を「職員録」で追跡すると、穀肥部が第24版（昭和4年10月）から消え、造船部が第33版（12年9月）から別会社として独立のため消え、反面、石油部、セメント部が第37版（14年6月）から登場している。

第6表には昭和14年以前から存続しているにもかかわらず、機械部、金物部と船舶部東京事務所しか記載されておらず、砂糖部、石炭部、木材部、生糸部、船舶部や、新設の石油部、セメント部も抜けている。それらの規程は残念ながら見当たらない。大正11年時点と比較できるのは機械・金物両部だけで、機械部規程には「部全体ノ勘定」から「1. 金融、勘定及為替事務 2. 各取扱店勘定ノ総合」へと変化し、金物部規程はほぼ不変である。船舶部は神戸に立地しているため、昭和9年に東京事務所規程を制定しているが、第6表での記載はその時点の規程ではなく課制に移行してからのものであろう。船舶部の勘定掛（のち会計課）との職務分担が不明であるが、傍系会社や北海道炭砒汽船関係を東京で処理していたとみられる。

さらに昭和17年以降新設された運輸部、物資部、食糧部の規程を見ると、会計課の職務は全く同文で、燃料部のそれもほぼ同じである。金融、勘定、為替が機械部、金物部を含めて共通である。

### 3) 営業部・支店・出張所の財務組織

前述のように入手できた昭和13年9月の「現行達令類集」は加除後のため、営業店の服務規程の時点確定も困難である。準戦時体制以後の事業所の増設が多く、複数事業所を統括する支店の誕生、名称の変更などがあって、一層困難を深めている。そこで営業店を、編纂された「現行達令類集」によって区分し、大正11年以前からの既存支店等（第7表）、大正11年から昭和13年までに新設された支店等（第8表）、それ以降敗戦までに新設された支店等（第9表）に分けて財務組織を検討する。規程が支店等の設置時期によってどう変化したかを念頭に置く。

#### (1) 既存支店等

第7表は、大正11年時点で存在していた支店等の財務組織が昭和13年の「現行達令類集」にどう記載されていたかを整理したものである（なぜか現物では神戸支店分が欠落、判明したのは21店）。それらの規程を通覧すると次の点を指摘できる。

第1に、大正11年時点と比較すると、会計課の職務に金融が追加されたのが6店（大阪、名古屋、門司、京城、上海、昭南＝新嘉坡の改称）、取引先信用調査の追加4店（門司、青島、



第7表 昭13時点の既存支店の職制

横浜支店	<p>会計課 1. 会計及為替事務 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要証書類ノ保管</p>
大阪支店	<p>会計課 1. 金融、勘定及為替事務 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要証書類ノ保管</p>
神戸支店	資料欠
門司支店	<p>会計課 1. 勘定、金融及為替事務 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管 3. (用度関係)</p>
名古屋支店	<p>会計課 1. 勘定、金融及為替事務 出納課 1. 社有公債其ノ他有価証券ニ関スル事務 2. 重要書類ノ整理、保管 収入課 1. 集金事務 2. 受託保証金及受託有価証券ニ関スル事務</p>
台北支店	<p>会計課 1. 勘定及為替事務 2. 各課及管下各店ノ帳簿検査 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要証書類ノ整理、保管 3-6 (用度関係)</p>
京城支店	<p>会計課 1. 京城、釜山及清津各店ノ勘定、金融及為替事務 2. 店内各課及管下各店ノ帳簿検査 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ保管 3-5 (用度関係)</p>
大連支店	<p>会計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 店内検査及取引先信用調査 3. 固定債権及担保物件ノ整理 4. 諸契約書其ノ他重要書類ノ審査 5. 諸統計及諸報告ノ調製 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</p>

天津支店	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定及為替事務</li> <li>2. 各課及管下各店ノ帳簿検査</li> <li>4. 固定債権ノ整理ニ関スル事務</li> </ol> <p>出納課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出納及集金事務</li> <li>2. 公債、有価証券及出納関係書類ノ整理、保管ニ関スル事務</li> </ol>
青島支店	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定及為替事務</li> <li>2. 出納及集金事務</li> <li>3. 証券及重要書類ノ保管</li> <li>4. 各課及管下店ノ帳簿検査</li> </ol>
上海支店	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、金融及為替事務</li> <li>2. 各課並出張所及事務所ノ帳簿検査</li> </ol> <p>出納課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出納及集金事務</li> <li>2. 公債、有価証券及出納関係書類ノ整理、保管</li> </ol>
漢口支店	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定及為替事務</li> <li>2. 取引先信用程度及売買越ノ申請</li> <li>3. 各課及管下店ノ店内検査</li> <li>4. 取引先信用調査</li> <li>5. 諸契約書ノ審査及整理</li> <li>6. 固定債権ノ整理</li> </ol> <p>出納課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出納及集金事務</li> <li>2. 公債及有価証券ノ整理、保管</li> </ol>
香港支店	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定及為替事務</li> <li>2. 取引先信用調査</li> <li>3. 出納及集金事務</li> <li>4. 証券、証書ノ保管</li> </ol>
馬尼刺支店	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、金融及為替事務</li> <li>2. 取引先信用調査</li> <li>3. 固定債権及担保物件ノ整理</li> <li>4. 各課及管下各店ノ帳簿検査</li> <li>5. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</li> </ol>
昭南支店 (新嘉坡支店の改稱)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会計、金融及為替事務</li> <li>2. 出納及集金事務</li> <li>3. 各課及管下各店ノ帳簿検査</li> <li>4. 店内検査及取引先信用調査</li> <li>5. 固定債権ノ整理及担保物件ノ管理</li> <li>6. 経理部及総務部監査課ニ対スル諸報告ノ調製</li> <li>7. 有価証券、帳簿其ノ他出納関係書類ノ整理、保管</li> </ol>

甲谷他支店	会計課 1. 勘定及為替事務 2. 各課及出張所ノ帳簿検査 3. 取引先信用調査 4. 業務ニ関スル諸統計及諸報告ノ調製 5. 出納及集金事務 6. 証券其他重要証書類ノ保管
孟買支店	会計課 1. 勘定、為替及金融事務 2. 出納及集金事務 3. 重要証書類ノ保管
倫敦支店	勘定掛 1. 勘定並為替事務 2. 出納及集金事務 3. 証券其他重要証書類ノ整理、保管 4. 取引先信用調査 5. 各掛並出張員及派出員ノ帳簿検査 6. 諸統計並諸報告ノ調製
紐育支店	会計課 1. 勘定並為替事務 2. 出納及集金事務
桑港出張所 (大6. 1. 20達2号)	会計課 1. 勘定、出納及集金事務 2. 金融及為替事務 3. 各掛ノ帳簿検査 4. 売買越、売約月報其他庶務掛ノ取扱諸報告ノ調製 5. 証券其他重要証書類ノ整理、保管
シアトル出張所 (大11. 8. 8達2号)	会計課 1. 会計事務 2. 金融及為替事務 3. 商売掛ノ帳簿事務 4. 出納及集金事務 5. 証券其他重要証書類ノ保管 6. 取引先信用調査 7. 売買越其他諸報告ノ調製
シドニー支店 (大8. 1. 8達1号)	会計課 1. 勘定及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 取引先信用調査 4. 証券其他重要証書類ノ整理、保管 5. 各課及出張所ノ帳簿検査

上海、桑港)、固定債権整理の追加5店(大連、天津、漢口、昭南、馬尼刺)が挙げられる。勘定と為替は全店にあって不変であるが、6店に金融がなかったのが意外である。取引先信用調査や固定債権整理が主に海外店に加えられたのも興味深い。

第2に、帳簿検査の削除が4店(横浜、名古屋、門司、香港)、取引先信用調査の削除4店(門司、青島、上海、桑港)、そのほか削除されたのは信用状発行(横浜)、売買越其他報告書作成(台北、青島、桑港)、売掛金調査並整理(青島)、貸金並売掛金調査取立(上海)などがあり、第1の追加とは逆行する面もある。

第3に、以上の追加・削除の結果、既存支店群の職務傾向は、勘定・為替は全店にあり、21店のうち金融があるのは11店、取引先信用調査は9店、固定債権整理は5店で、帳簿検査がないのは7店(横浜、門司、名古屋、大阪、香港、孟買、紐育)に及び、大正期に強かった会計課のチェック機能への期待がむしろ薄れたとみられる。そして支店によって必ずしも職務内容は画一的でないことが続いている、

#### (2) 大正11年以降新設の支店等

大正11年以降昭和13年までに新設された支店等の職務内容を整理したのが第8表であるが、9店を数え、7店までが海外店である。出納課があるのは奉天支店のみで、8店が会計課のみであり、勘定・為替・出納・集金は共通し、金融がないのは盤谷支店、証券書類の整理保管がないのはシドニー支店メルボルン出張所のみである。したがってこの6種の事務は各店ほぼ共通とみてよい。金融が意外に多くみられ、取引先信用調査も5店(台北支店所轄高雄支店、門司支店広島出張所、京城支店所轄平壤支店、盤谷支店、ハルピン支店)、固定債権整理が3店(上記の広島出張所、平壤支店、ハルピン支店)、取引先の信用限度運用の監督が3店(高雄支店、広島出張所、平壤支店)で、多くは海外店である。反面、帳簿検査がないのは3店(函館支店、広島出張所、平壤支店)あり、ここでも検査機能の後退がみられる。

台北支店所轄の高雄支店では、むしろ母店よりも範囲が広く、金融、取引先信用調査、信用限度運用の監督、売買越等の報告が加わっているし、京城支店所轄の平壤支店にしても取引先信用調査、信用限度運用の監督が加わっており、母店を模倣しただけとはいえない。

#### (3) 昭和13年以降の新設店等

戦時体制下には日本の占領地域拡大に伴い、三井物産も各地に進出しているから、第9表では31店を数えるが、ほとんどが海外店である。但し服務規程が判明したものをすべて列挙したので、支店・出張所以外に2つの製作所も含んでいる。製作所レベルの会計課が支店等とどう違うかが眼目である。そして母店傘下の事業所が増え、それらの会計課と母店のそれとの対比も眼目である。

第1に、福岡、広東両支店に出納課、西貢、濟南両支店に出納調度課があるほか、26店は会

第8表 大11-昭13新設の支店職制

台北支店所轄高雄支店 〔昭3. 9. 15達39号〕	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、出納、集金、金融及為替事務</li> <li>2. 各課ノ帳簿検査、諸契約ノ審査並ニ取引先信用調査及信用程度運用ノ監督</li> <li>3. 売買越其ノ他会計ニ關スル諸報告</li> <li>4. 固定債権及担保物件ノ整理</li> <li>5. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</li> </ol>
盤谷支店 (昭11. 1. 8達1号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定及為替事務</li> <li>2. 各課ノ帳簿検査</li> <li>3. 取引先信用調査</li> <li>4. 出納及集金事務</li> <li>5. 総務課ノ取扱ニ屬セサル諸表ノ調製</li> <li>6. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</li> <li>7. (用度関係)</li> </ol>
シドニー支店メルボルン出張所 (昭11. 3. 9達10号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定及出納事務</li> <li>2. 金融及為替事務</li> <li>3. 各掛ノ帳簿検査</li> </ol>
函館支店 (昭12. 3. 2達10号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、金融及為替事務</li> <li>2. 管下各店会計事務ノ指導及監督</li> <li>3. 出納及集金事務</li> <li>4. 証券其ノ他重要書類ノ整理</li> <li>5. 6 (用度関係)</li> </ol>
新京支店 (昭12. 6. 21達41号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、金融及為替事務</li> <li>2. 各課及管下店ノ帳簿検査</li> </ol> <p>出納課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出納及集金事務</li> <li>2. 公債、有価証券及出納関係書類ノ整理</li> </ol>
奉天支店 (昭12. 6. 21達41号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定事務</li> <li>2. 金融及為替事務</li> <li>3. 各課及事務所ノ帳簿検査</li> </ol> <p>出納課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出納及集金事務</li> <li>2. 証券其ノ他重要書類ノ保管</li> </ol>
哈爾濱支店 (昭12. 6. 21達41号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、金融及為替事務</li> <li>2. 出納及集金事務</li> <li>3. 店内検査及取引先信用調査</li> <li>4. 固定債権及担保物件ノ整理</li> <li>5. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</li> <li>6. 各課及事務所ノ帳簿検査</li> </ol>
門司支店広島出張所 (昭13. 8. 15達39号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会計、出納、集金、金融及為替事務</li> <li>2. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</li> <li>3. 取引先信用調査及信用限度運用ノ監督</li> <li>4. 固定債権及担保物件ノ整理</li> <li>5. 諸統計及諸報告ノ調製並參考資料ノ調査、蒐集及通報</li> <li>6. 諸契約書ノ審査及店内検査</li> </ol>
京城支店所轄平壤支店 (昭13. 8. 30達42号)	<p>会計課</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勘定、金融及為替事務</li> <li>2. 出納及集金事務</li> <li>3. 取引先信用調査及信用限度運用ノ監督</li> <li>4. 固定債権ノ整理</li> <li>5. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管</li> </ol>

第9表 昭13—20新設支店の職制

濟南支店 (昭14. 7. 22達89号)	會計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 各課ノ帳簿検査. 出納調度課 1. 出納、集金並調度事務及不動産、什器ノ管理
北京支店 (昭14. 9. 15達104号)	會計課 1. 北支各店ノ損益綜合ノ會計事務 2. 北支各店所要資金限度設定ニ必要ナル連絡事務及其ノ指導、調整 3. 勘定、為替、出納及集金事務 4. 証券其ノ他重要書類ノ保管 5. 各課及管下各店ノ帳簿検査
吳支店 (昭14. 10. 9達111号) 広島支店吳出張所	會計課 1. 勘定、出納及集金事務 2. 金融及為替事務 3. 取引先信用調査及信用限度運用ノ監督 4. 各課及管下各店ノ帳簿検査
上海支店所轄南京支店 (昭14. 10. 21達122号)	會計課 1. 勘定及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 取引先信用調査 4. 売買越其他諸報告ノ調製
新京支店當口出張所 (昭14. 10. 23達117号) 安東支店 (昭14. 10. 23達117号)	會計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 店内検査及取引先信用調査 4. 固定債權及担保物件ノ整理 5. 証券其ノ他重要書類ノ整理、保管
張家口支店 (昭15. 5. 22達69号)	會計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 固定債權及担保物件ノ整理 4. 証券其ノ他重要書類ノ整理、保管 5. 各課及事務所ノ帳簿検査
廣東支店 (昭15. 9. 16達77号)	會計課 1. 勘定及為替事務 2. 各課ノ帳簿検査 3. 取引先信用調査 4. 諸契約書ノ審査及整理 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ整理、保管 3—5 (用度關係)
ジャカルタ支店 (昭15. 10. 4達85号)	會計課 1. 會計、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 各課及所轄支店ノ帳簿検査 4. 監査部及經理部ニ対スル諸報告書ノ調整 5. 有価証券其他出納關係書類ノ整理、保管
八幡支店 (昭16. 9. 16達100号) 舞鶴支店 (昭16. 10. 14達109号)	會計課 1. 會計、出納、集金、金融及為替事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ整理、保管 3. 取引先信用調査及信用程度運用ノ監督 4. 固定債權及担保物件ノ管理 5. 諸統計及諸報告ノ調製 6. 諸契約書ノ審査及店内検査
河内支店 (昭16. 9. 30達104号)	會計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 取引先ノ信用調査 4. 諸契約書ノ審査及保管 5. 証券其他重要書類ノ保管 6. (用度關係) 7. 各課及出張所ノ帳簿検査

西貢支店 (昭16. 9. 30達104号)	会計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 取引先信用調査 3. 諸契約書ノ審査及保管 4. 各課及事務所ノ帳簿検査 出納調度課 1. 出納及集金事務 2. 3 (調度関係)
蘭貢支店 (昭17. 9. 3達76号)	会計課 1. 会計、出納、集金、金融及為替事務 2. 証券其他重要証書類ノ整理保管 3. 取引先信用調査及店内検査
天津支店石門出張所 (昭17. 11. 4達105号)	会計課 1. 会計事務 2. 出納及集金事務 3. 固定債権及担保物件ノ整理 4. 証券其他重要書類ノ整理保管 5. 各課及事務所ノ帳簿検査
青島支店芝罘出張所 (昭18. 1. 12達2号)	会計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 取引先信用調査及信用限度ニ関スル事務 4. 証券其他重要書類ノ整理保管 5. 事務所ノ帳簿検査
ジャカルタ支店所轄 スマラン支店 (昭18. 3. 8達25号)	会計課 1. 会計、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 各課ノ帳簿検査 4. 監査部及経理部ニ対スル諸報告書ノ調製 5. 有価証券其他出納関係書類ノ整理及保管
昭南支店所轄メダン支店 (昭18. 7. 15達87号) 同 バレンバン支店 (昭18. 7. 15達87号) 同 彼南出張所 (昭18. 7. 15達87号) パダン支店 (昭18. 7. 15達87号)	会計課 1. 会計、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 各課及管下各店ノ帳簿検査 4. 店内検査及取引先信用調査 5. 有価証券、帳簿其他出納関係書類ノ整理、保管
昭南支店イポー出張所 (昭18. 7. 15達87号)	会計課 1. 会計及出納ニ関スル事務 2. 店内検査及信用調査 3. 証券、帳簿及重要書類ノ整理、保管
クチン支店 (昭18. 7. 15達87号) マカッサル支店 (昭18. 6. 3達60号)	会計課 1. 会計、出納、集金、金融及為替事務 2. 店内検査及取引先信用調査 3. 証券、帳簿其他会計関係書類ノ整理保管
蘭貢支店蘭貢製作所 (昭18. 11. 12達143号)	会計課 1. 会計、出納及集金事務 2. 証券其他重要証書類ノ整理保管
徐州支店 (昭19. 6. 16達54号)	会計課 1. 会計、出納、集金、金融及為替事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管 3. 取引先信用程度其ノ他各種限度運用ノ監督 4. 固定債権及担保物件ノ整理 5. 各課及管下各店ノ帳簿検査
馬尼刺支店 サンフェルナント内燃機製作所	経理課 1. 会計係 1. 勘定、出納、集金、金融及為替事務 2. 店内検査及原価計算事務 2. 倉庫係 (省略)
福岡支店 (昭19. 7. 1達64号)	会計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 管下各店会計事務ノ指揮及監督 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管

錦州支店 (昭19. 12. 16達140号)	会計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 出納及集金事務 3. 店内検査及取引先信用調査 4. 固定債権及担保物件ノ整理 5. 証券其ノ他重要書類ノ整理保管
鄭州支店 (昭20. 3. 8達21号)	会計課 1. 勘定及出納事務 2. 各課及管下各店ノ帳簿検査
札幌支店 (昭20. 7. 27達69号)	会計課 1. 勘定、金融及為替事務 2. 管下各店会計事務ノ指導監督 出納課 1. 出納及集金事務 2. 証券其ノ他重要書類ノ保管

計課のみである。第8表でも奉天支店のみ出納課があったが、新設店がすべて会計課だけに限ったわけでもなかった。馬尼刺支店サンフェルナンド内燃機製作所だけは、会計課ではなく例外的に経理課であった。

第2に、会計課の職務で勘定、出納・集金は各店共通であるが、金融がないのが7店（北京、広東、上海支店所轄南京支店、天津支店石門出張所、鄭州支店、昭南支店イポー出張所、蘭貢支店蘭貢製作所）、金融ばかりか為替もないのが4店（上記の石門出張所以下）ある。北京支店は北支各店の統括もしているが、なぜか金融がない。帳簿検査も4店（札幌、福岡、河内、南京の各支店）でなく、帳簿検査でなく店内検査を掲げるのが10店に及ぶ。反面、帳簿検査と店内検査の双方を掲げるのが4店（第9表の昭南支店所轄メダン支店以下の4店）あるから、両検査は内容が異なるようである。取引先信用調査は20店にあり、固定債権整理も8店に及び、海外店でも事務範囲が結構広い。

第3に、31店のうち服務規程が同文であるものが、いくつか発生している。これまでの諸店は少なくとも部分的に異なっていて、完全に同文の場合はみられなかった。しかし第9表では昭南支店所轄メダン支店、同パレンバン支店、同彼南出張所、パダン支店の4店、新京支店管口出張所と安東支店、八幡支店と舞鶴支店、クチン支店とマカッサル支店が同文であった。いずれも同一時点での新設か至近時点の新設なので一括されたのであろう。第9表はほぼ新設順に配列されているが、上記の同文以外は必ずしもそれぞれが類似しているわけではない。やはり当該支店なりの服務規程が作成されている場合が多いといえよう。

#### 4) 小括

確かに昭和14（1939）年の職制変更は、大正3（1914）年のそれを上回る大きなものであったが、以上の検討結果からいくつかの点を指摘しておこう。

第1に、本店本部の会計課が経理部になり、支店等の勘定掛は会計課と変わったし、名称変



更に止まらず、服務規程もあちこちで改廃があった。既存店ではなお会計課（旧勘定掛）と出納課（旧出納掛ないし出納用度掛）の編成であるが、新設店はほぼ会計課一本にまとめられた。そして会計課一本になった支店でも、旧勘定掛・旧出納掛の職務内容はほぼ受け継がれている。

第2に、肝心の経理部は従前の会計課の呼称変更ではなく、総務課と資金課新設という大きな組織変更を伴った。新規に置かれた資金課は「金融並為替」を専門に担当し、文字通り資金需給ないし資金調達を司ることが明示されたのである。これに呼応して支店段階でも、多くの支店の会計課に「金融」が追加され、資金課の統轄下に置かれたとみられる。但し、「金融」が全店くまなく規定されていたわけではなく、支店・出張所段階で欠けているものもある。

第3に、旧勘定掛（新会計課）の職務内容は、従前通り基本的なものとして勘定、金融、為替、帳簿検査を備えるのが通常であるが、帳簿検査が削除された店があり、店内検査規定が各新設店に生じ、大正3年以降3回の勘定掛主任会議で要望された期待、すなわち支店長を補佐して支店内各掛のチェック機能が幾分後退したように思われる。

第4に、基本的機能——旧勘定掛なら勘定、金融、為替、帳簿検査、旧出納掛なら出納、集金、証券・書類の整理保管は大勢として維持されているが、取引先信用調査、取引限度運用の監督、固定債権整理の有無は支店等によって異なっていること、つまり全店が画一的規程であるのではなく、同規定でも微妙に異なる表現があることは依然として続いている。反面、まったく同文規程を持つケースが新設店にぼつぼつ発生していることは興味深い。

## 6. むすび

すでに小括しているので、最後に疑問点ないし残された問題を整理しておこう。

第1は、三井物産における「勘定」の意義である。早くは「勘定方」、ついで「勘定掛」が長く続き、そして計算課や会計課となる。店部でも「勘定掛」が置かれ、のちに「会計課」となる。それらの職務内容には「勘定事務」「勘定ヲ掌ル事」などの表現が登場する。因みに「勘定」は通常、「簿記（とくに複式簿記）において、取引要素を記録し、計算するための様式ないしは場所」を意味しており、「会計」は通常、「金銭収支、財産の売買を中心とした経済的取引事象を、貨幣数値によって一定の方式により記録・計算・報告する制度ないし行為」とされている（『日本大百科全書』小学館、昭和60年、「勘定」「会計」の項）。

物産が様々な取引を仕訳、整理、記帳し、財産状態と損益状況を把握するための部門を形成し、それを「勘定方」「勘定掛」と名付けたのは直截な表現であったろう。しかしその部門は、現実には「勘定」という表現より「会計」というべき行為を展開し、決算事務、そして財務諸表の作成まで担当していたはずである。それだけでなく、すでにみえてきたように金融・為替事務を抱え、帳簿の検査や取引先信用調査、固定債権整理その他、多くの事務を包含している。

別言すれば、当初のいわゆる会計処理に止まらず、金融・為替機能、調査機能、債権管理機能、さらに支店長を補佐して支店内でのチェック機能まで期待されるようになっていった。物産組織上、「勘定掛」は予想外に重要な役割を負わされていたのである。したがって「勘定掛」の名称では内容が多岐にわたるので不適当と思われ（だからこそ会計課と改称）、本稿でも「財務部門」をしばしば使用した。

「勘定掛」に比較すれば、「出納掛」は現金出納を主とし、金庫を持つためであろうか、証券・重要書類の保管も兼ね、しばしば集金事務も含むが、「勘定掛」ほどは戦略的意味を持たない。まさに現場止まりの役割といえよう。

第2に、資金統括機能の問題であるが、組織および服務規程などを点検しても、該当するものは見当たらない。重役クラスにおける資金統括者ないしそれを意味する機構を特定することは目下のところ困難である。会計課長が財務部門の職制上の最高責任者と、とりあえずはみざるを得ない。課長といっても物産の職制上は、最高幹部に次ぐ地位であって、おそらくその上に担当常務がいると思われる。したがって重要な案件については、常務への報告・了承の下に会計課長が執行しており、各支店の財務面の統括は会計課長の権限に任されていたのではなかろうか。重役会で財務問題が議せられることも考えられるが、財務的素養・経験がなければ十分な意思決定は疑問である。したがって重役会の構成員の経歴を洗い出し、財務的意思決定能力の有無について参考とすべきであろう。同様に会計課長の能力も問題となる。それらは次稿での課題である。

第3に、すでに触れてもいるが、勘定掛主任会議での各店部からの報告を通覧するすると、店部段階での伝票・帳簿システム、処理方法に統一性が欠けている印象を受ける。いくつかの支店では模倣したためか同じシステムを共有しているごとくであるが（たとえば帳簿組織は営業部と機械部、石炭部、名古屋支店、大阪支店、神戸支店は同じというが、処理方法で違いがあったりする）、明らかに異なる店部もあり、それでは本部が集計する上で支障を来す模様である。本部が「勘定の統一」「為替の統一」などを発言するのは、それだけ現実に問題が発生しているからではないか。常識では支店が次々に展開すれば、既存店のシステム・処理方法が新店に伝播する、ないし既存方式を模倣して新店の組織・処理方法を構築すると思われるのに、現実には不統一が発生している。一体なぜ店部で区々な服務規程が作られ、区々な処理方法が通用するのか、不思議である。

一つには店部によって性格を異にし、自店に適合的な規程・処理をしている、ないしそうせざるを得ないという仮説である。それには本部がそれぞれの独自性を承認するという前提がなければならず、また全体の計数あるいは行為を妨げられる危険がある。実際問題として全社的な決算処理を行うためには、店部段階でも共通な処理がなければ不可能であろう。本部が「統

一」を発言するのは、店部の勝手な処理を問題視し、否定したいからであろう。

もう一つの仮説は、本部に店部を強制する画一的なシステム・処理方法が未確立な段階で、店部で独自のやり方を作り上げ、歴代赴任してくる勘定掛員は支店のやり方を踏襲することによって独自性が維持され、いつの間にか本部の統一意図に反するようになったというものである。店部の独自性に手を焼き、遅滞きながら統一すべく勘定掛主任会議を開かざるを得なかったともみられる。

いずれにせよ、物産で至るところでみられる本店と支店の対立、統合化と独自性主張の対立が、財務部門でも形を変えてみられるように思われる。会計システム・処理方法の問題ならば、いわゆる会計技術的問題といってもよかろうが、資金需給の問題、別言すると金融の問題となるとルールなしには済まされぬはずである。本部会計課が資金需給を全体的に調節するのか、店部独自の資金調達を容認するのかとなると、物産の営業活動に影響する重要な問題であろう。その実態解明は、単に服務規程の考察ではとらえられぬ問題であり、別稿に譲らざるを得ない。

〔付記〕本稿は、三井文庫所蔵の「現行達令類集」「職員録」を多く使用し、閲覧・複写でいろいろお世話になった。記してお礼を申し上げる。

〈編集後記〉

日本の経営史研究はまだ新しい領域であり、なかでも、企業経営や経営者に焦点をあてた体系的な研究は、まだ歴史も浅く、未熟な分野である。本稿は、近世から近代への移行過程に展開した三井物産の経営の軌跡を財務活動に焦点をあてて、意欲的に分析しようとするものである。麻島所員は、組織の規程面から、戦前期における三井物産の財務的機能がどのような役割を果たしていたかを考察している。個人的には、物産の資金統括機能がどの職制にあったのかという点に興味があった。つまり、本店と支店、あるいは各支店や出張所における財務組織の意思決定能力が、どこに該当するかということであるが、今回の服務規程の分析だけで特定することは、かなりむずかしいと感じた。麻島所員が指摘するように、物産における本店・支店の対立及び統合化と独自性主張の対立の解明については、組織の規程の面の考察だけではとらえられるものでなく、次稿の資金面の考察に期待したい。

編集子 K. M

---

神奈川県川崎市多摩区東三田 2 丁目 1 番 1 号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

(発行者) 古川 純

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前 2-10-2 電話 (03)3404-2561

---