

# 戦前期における日系商社の文書作成と管理

## — 三井物産を事例に —

白 田 拓 郎

### 【要 旨】

企業が営利活動を展開するとき、そこには多数の人々、部署がかかわり、文書あるいは口頭、公式あるいは非公式に多様な情報がやり取りされる。本稿で取り上げた三井物産は、すでに1880年代には本店への報告体制が確立され、「考課状」（業務報告書）が支店から本店に輻輳された。つまり、三井物産の設立当初から、文書が本支店間で無秩序に文書が移動していたのではなく、規則にもとづき送達された。その規則がどのように整備され、問題点を含んでいたのかを解明することが、本稿の主たる課題である。三井物産が誕生したのは1876（明治9）年であり、翌年からアジア・ヨーロッパの主要都市に拠点を整備していく。そこで本店は、店舗が送付する考課状を通して取引情報を獲得するほか、月次統計の活用を試みた。しかし、報告書とくに統計の作成をめぐる意見はことごとく対立し、すこしでも事務負担を軽減したい店舗側は強硬に反対し、最終的に本店が年次統計の提出を求めて、おおむね理解をえた。

ところで、日露戦後～大戦景気前後に広範囲に店舗が新設されると、本店は文書管理に力をそそいだ。「各店発行諸報告書一覧表」を作成し、店舗が作成すべき文書名、提出先と時期を明確にしめたのである。このように、商社研究において蓄積が乏しい文書管理について検討したが、現場で生成・活用された記録類が、どのように「三井文庫」に移管されたのかなど、考察をとおして新たな課題もみえてきた。

### 【目 次】

はじめに

1. 三井物産の海外拠点の形成と情報共有
  - (1) 店舗開設の経過
  - (2) 「考課状」作成にかかわる規則
2. 店舗数の増加と文書管理の課題
  - (1) 考課状による情報共有の限界
  - (2) 月次統計の作成をめぐる本支店間の対立
  - (3) 年次統計の編集
3. 「各店発行諸報告書一覧表 第二回報告」にみる文書作成基準
  - (1) 店舗網の再拡充
  - (2) 作成される文書の種類と提出時期
  - (3) 本店の文書管理

おわりに

## はじめに

本稿の課題は、企業内における文書作成と管理の実態について、戦前期の三井物産を事例に検討することにある。

企業の資料体系・種別について小風秀雅氏によれば、企業の経済活動の結果として生成されたものは「企業資料」と呼ばれ、それは文書のみならずモノ資料、映像、音声など多様な資料から構成される。企業資料は、社外に発表するか否かにより、「外部化資料」(公開)と「組織内資料」(非公開)に区分される。前者は、自社製品のパンフレットやポスターなどプロモーション活動に活用される広報資料、出版物としての社史や伝記などが該当する。後者は、企業の基本理念や方針、事業計画などトップマネジメントにかかわる「経営資料」、その下位には各部課、工場、支店などミドルマネジメントにかかわる「業務資料」がある。また、経営資料と同列に、意思決定の材料である市場調査・予測などの「調査資料」が位置付けられる<sup>1)</sup>。

また、武田晴人氏も資料作成の経緯や利用目的が、公開の可否に深く関係すると指摘している<sup>2)</sup>。公開を前提に作成される資料は、会社設立や経営実態を示した「設立趣意書」、「定款」、「株主名簿」、「営業報告書」、「有価証券報告書」、そのほか販売促進のための「広告」、「製品カタログ」、「工場・会社案内」などである。一方で、非公表つまり社内限定の資料は、規則(定)集、各種議事録、定期報告書(月報など)、稟議書、経営計画などの現用あるいは半現用の文書のほか、製品の特許などにかかわる図面や写真などである。

企業資料の機能的分類はこのように理解できるが、会社が文書を作成・管理する場合には、様々な問題を克服しなければならなかった。しかし、これまでの商社研究において、戦前における商社の記録管理という問題に十分な関心が払われてこなかった。

具体的事例にそくした数少ない研究として、川辺信雄氏は、三菱商事が第一次世界大戦期に支店網の拡充をはかり、1920年代には営業活動にかかわる報告書の提出を各支店に義務付けたことを指摘している。すなわち、各支店は、「営業週報」・「支店旬報」・「売買報告」などを本部に提出しなければならなかった。これらの資料は「公式的」な報告に相当し、このほか「非公式」なツールとしての私信が頻繁に往復していた。さらに川辺氏は、「委託取引」や「定期取引」など様々な取引方法により、作成する報告書の種類や送付先が明確に規定されていたと述べている<sup>3)</sup>。逆説的にいえば、文書作成・管理がルール化されて商社は、はじめて取引関連の情報を管理し、それを活用できたのである。

こうした文書管理は、規模の大小を問わず企業であれば直面した普遍的な問題であったとい

- 
- 1) 小風秀雅「近代の企業記録」国文学研究資料館史料館『アーカイブズの科学 下巻』柏書房、2003年、73・80～82頁。
  - 2) 武田晴人「近代日本経済資料論4 民間資料 企業資料」石井寛治・原朗・武田晴人『日本経済史研究入門6』東京大学出版会、2010年、209～210頁。
  - 3) 川辺信雄『総合商社の研究』実務教育出版社、1982年、76・88・94・97頁。

えよう。世界的規模で多様な商品を取り扱う貿易商社は、文書の作成量が多く管理に相当な事務的コストを負担しなければならなかった。たとえば、ジャーデン・マセソン商会資料（ケンブリッジ大学所蔵）は、会計帳簿類（元帳・仕訳帳・現金出納簿など）が1790冊、書簡（未綴）が17万6167通、製本済み書簡が612冊、商況報告が83箱などから構成されている<sup>4)</sup>。膨大な資料点数が示すように、本支店間で頻繁に文書や書簡が取り交わされたことが推測できよう。

おそらく日系商社も同様に、店舗の拡充や取引商品の増加にともない、文書管理の負担も明らかに大きくなった。管理コストの増加と言っても金銭や時間にとどまらず、専門部署の新設や人員の配置、社内制度の改革など、多くの意味が含まれることに留意しなければならない。

先に述べたように、三菱の文書管理が1920年代に実施されたが、三井物産は、1870年代後半に海外に拠点を整備して石炭や米穀の輸出業務に従事し、1880年代には半期ごとに「考課状」の作成、本店への送付を義務化していた。こうした報告体制は、文書のフローとストックの関係を明確化すると同時に、本店による店舗の管理という側面も含んでいる。本店が支店の実態を把握する行為は「モニタリング」と呼ばれ、「経営資源の効率的な配分やリスクの適切な管理」のために随時行われていた。1910（明治43）年1月に「店内検査規則」が制定されると、店員から選ばれた「検査員」が現金、手形、倉庫在庫品を各種書類と照合し、報告書を作成した。その後、報告書に各店舗の長が意見を付して本店に通達した<sup>5)</sup>。

考課状や店内検査の報告書のほかにも、相当数の文書が本支店間、あるいは支店間で送達・受理されたと仮定し、本稿は三井物産がどのようなルールのもとで文書を作成・管理していたのかを考察する。なお、ここでは企業内の文書取扱に課題を限定しているため、社内向け資料である「業務資料」を考察していく。具体的な課題として、まず明治期における三井物産支店網の形成過程を確認したうえで、国内外の「店舗」<sup>6)</sup>がどのように「業務資料」を作成し、さらに商況や統計の報告をめぐる本店（東京）と支店間の対立と解消を取り上げる。次に、日露戦後～大正期に店舗数が増加していくと、本店が文書管理の積極的に強化をはかるが、その実態を明らかにしていく。

本稿で利用した資料は、「三井文庫」（東京都中野区）とアメリカ国立公文書館（メリーランド州）が所蔵する資料である。三井文庫の起源は1904（明治37）年に設けられた「三井家編纂室」であり、同編纂室が1918（大正7）年に戸越に移転し「三井文庫」と称した。1945（昭和20）年5月の空襲で土蔵に収納されていた記録類が焼失した<sup>7)</sup>。そのため、三井文庫には国内外の店舗の活動を示す記録が少なく、店舗の活動記録である「考課状」などはアメリカ国立公文書館に多数所蔵されている<sup>8)</sup>。三井物産のほかにも三菱商事、大倉組、安宅商会などの膨大

- 
- 4) 横山英「ジャーデン・マセソン商会文書」『史学雑誌』第68編第6号、1959年6月、53～55頁。
  - 5) 吉川容「三井物産本店による支店モニタリング—店内検査制度について」上山和雄・吉川容『戦前期北米の日本商社 在米接收史料による研究』日本経済評論社、2013年、295～297頁。
  - 6) 三井物産は、設立当初には出張店、のちに国内外に支店・出張所・出張員を設置することとなる。木山実『近代日本と三井物産 総合商社の起源』ミネルヴァ書房、2009年、第3章・注4（100頁）において支店と出張店のみを「店舗」としているが、本稿では出張所・出張員を含めて「店舗」と規定した。なぜなら、出張員は店舗を持たず一時的に派遣されと考えられるが、支店や出張所と同様に文書や書類を作成し出張所に提出しており、同様の機能を果たしているためである。
  - 7) 三井文庫編『史料が語る三井のあゆみ 越後屋から三井財閥』吉川弘文館、109～110・113頁。
  - 8) 上山和雄『在米日系企業接收文書の総合的研究 平成18年度～平成20年度科学研究費補助金〔基盤研究（B）海外学術調査〕研究成果報告』（課題番号18402026）、2009年、4頁。なお、同館所蔵の「考

な記録が同館 (レコード・グループ131) に収められ、これらの資料を活用し実証研究が次々に発表されている<sup>9)</sup>。

## 1. 三井物産の海外拠点の形成と情報共有

### (1) 店舗開設の経過

#### ① 創設期

1800年代半ば以降、イギリスの「私的貿易業者 (Private Trader)」が香港・広東・澳門など中国南部に進出した。1832 (天保3) 年にJardine Matheson & Co. (怡和洋行) が成立して以降、続々と貿易商社が設立され、イギリス産綿製品の輸出、中国産の茶の輸入に従事した<sup>10)</sup>。

外国商社の中国進出から遅れること約50年、三井物産は、1876 (明治9) 年に貿易商社として誕生し、中国や欧米への進出をはたした。表1によれば、創設の翌年に上海支店、1878 (明治11) 年に香港出張店が業務を開始した。さらに欧米の主要都市に拠点を形成し、1880 (明治13) 年までにパリ・ロンドン・ニューヨーク支店、ミラノ・リヨン出張店を設置している。

明治初期の海外店舗の形成について、アジアへの店舗の設置は「自発的な意思決定」によるものであったが、ヨーロッパへの店舗設置は明治政府の要請が強くはたらいっていた。パリ支店は、パリ万国博覧会の開催にあわせて政府当局が出店を要請したことにはじまる。また、ロンドン支店は、松方正義大蔵大輔からの要請により開店し、日本商品の販売業務を内務・大蔵省から継承することとなった<sup>11)</sup>。

1880年代前半に店舗は設置されなかったが、1886年 (明治19) には活動を休止していた香港出張店が、支店に昇格し再開した。また同年に芝罘出張店、1888 (明治21) 年に天津出張店、1891 (明治24) 年にはシンガポール支店が次々に新設された。このように、創設時から1890年前後にかけて、三井物産は欧州と北米のほかアジアの主要都市に店舗を開設したのである。

#### ② 拡張期

1890年前後までの時期を店舗網の創設期とすれば、1890年代前半～1900年代後半の時期は拡張期に相当しアジア地域に進出している。より厳密に言えば、合名会社に改組された1893 (明治26) 年～1908 (明治41) 年が、拡張期に相当する。1893年のボンベイ支店の開設を契機に、1896 (明治29) 年には台北支店、牛莊出張所が新設された。これ以降も日本の経済圏が拡大するにしたがい、三井物産は台湾・朝鮮・中国・満洲に店舗を拡充していく。1899 (明治32) 年に仁川出張所と廈門出張所、1900 (明治33) 年に漢口支店ほか、1903 (明治36) 年に台南支店、翌年に大連支店が設置された。さらに、日露戦争後には、1906 (明治39) 年に奉天のほか鉄嶺・安東県出張所、翌年にハルビン・吉林出張所が設けられ、満鉄付属地に拠点網を拡充していく。このように、アジア地域には31店舗が設けられたが、一方で欧米や豪州への進出は出

課状」については141～151頁を参照のこと。

9) 上山和雄『北米における総合商社の活動 1896～1941年の三井物産』日本経済評論社、2005年。

10) 西村孝夫『近代イギリス東洋貿易史の研究』風間書房、1972年、123～124頁。

11) 前掲『近代日本と三井物産 総合商社の起源』、74・76～77頁。

表1 三井物産店舗網の形成（1877～1920年）

アジア		欧米・豪州	
●創設期			
1877年	上海支店	1	
1878年	香港出張店	1	パリ支店 1
1879年			ロンドン支店／ニューヨーク支店 2
1880年			ミラノ出張店／リヨン出張員 2
1886年	芝罘出張店	1	
1888年	天津出張店	1	
1891年	シンガポール支店	1	
●拡張期（第1次） 1893年 合名会社化			
1893年	ボンベイ支店	1	
1896年	台北支店／牛莊出張所	2	
1898年			サンフランシスコ支店 1
1899年	廈門出張所／仁川出張所	2	ハンブルグ(*) 1
1900年	漢口支店／京城支店／マニラ出張所	3	
1901年	スラバヤ出張所	1	シドニー出張所 1
1902年	広東出張所／北京出張員	2	
1903年	台南支店	1	
1904年	大連支店	1	
1905年	福州出張所	1	
1906年	青島出張所／汕頭出張員／高雄出張員／鉄嶺出張所／奉天出張所／安東県出張所／バンコク出張員／カルカッタ支店	8	オクラホマ(*) 1
1907年	長沙(*)／台中出張員／ハルピン出張所／吉林出張員／長春出張所／ウラジオストク出張員／ラングーン出張員／サイゴン出張員	8	ポートランド出張員 1
1908年	釜山出張員	1	
●拡張期（第2次） 1909年 株式会社化			
1912年	台中(*)	1	
1913年	開原出張員	1	
1914年			バンクーバー出張員 1
1915年	ベテルブルグ出張員	1	
1916年	バタビア出張員	1	シアトル出張員 1
1917年	スマラン出張員	1	プエノスアイレス出張員／メルボルン出張員 2
1918年	ハイフォン出張員／サイゴン出張員／コロンボ出張員	3	スエズ出張員 1
1920年			マンチェスター出張員 1

出典：木山実『近代日本と三井物産』ミネルヴァ書房、2009年、75頁。

財団法人三井文庫『三井事業史 本篇 第三卷上』1980年、51～52・356頁。

日本経営史研究所『稿本三井物産株式会社100年史 上』1978年、337～338頁。

備考：(\*)は支店・出張店・出張員の種別不明。

遅れ、わずか5店舗に過ぎなかった。

### ③ 本店組織の変遷

拡張期における店舗網の急拡大にともない、三井物産は本店組織の再編に着手する。1893(明治26)年6月、本店は、社長－副社長－専務委員－委員と序列化され、委員の管轄下に監査方、庶務課などの管理部門、そのほか内地課、外国課が配置された。また同年8月には、「三井物産合名会社重役内規」が制定され、物産の業務を評議するため理事が選任された。1895年の機構改革では、理事のもとに庶務課、監査方などの管理部門、そのほか内地課、外国課、石炭部、輸出米部、北海漁業部の営業部門が並置された<sup>12)</sup>。

12) 日本経営史研究所『稿本三井物産株式会社100年史 上』、1978年、197～199頁。

店舗網の拡充が本店機構の整備を促したか否かは不明であるが、1890年代前半には海外の店舗から本店、さらに理事への情報伝達の回路が確実に形成されていたのである。そこで次に、どのような文書が作成され、本店や理事会に報告されたのかを検討していく。

## (2) 「考課状」作成にかかわる規則

「考課状」は、店舗や各部が半期ごとに作成し、本店に提出を義務付けられていた業務報告書である<sup>13)</sup>。考課状の作成がはじめて成文化されたのは、1892 (明治25) 年の「営業規則」であり、「勘定期」ごとの業務を記録することを規定していた (第40条)。ただし、記録する内容、提出先や時期について条文に記載がなく、本店が店舗の活動概要を把握することは実質的に不可能であった。

本店への通知体制が確立されたのは、1895 (明治28) 年以降のことである。同年1月に「職務章程」が制定され、店舗は日常業務の概況をまとめた考課状、ほかに損益勘定を社長に「勘定期」ごとに提出することが義務付けられた (第58条)。

「職務章程」は数回改正され、1897 (明治30) 年2月には、各店舗は考課状と損益勘定などを社長に提出し (第57条)、また同年10月には、業務内容を毎日記録した「業務要領日報」を作成し各店に配布することが決定した (第50条)。翌年6月には条文が大幅に変更され、これまでの考課状と損益勘定のほかに、貸借対照表、次期予算書を調製し、決算時期の6月20日と12月20日まで社長に提出することが明記された (第24条)。

度重なる改定にともない、店舗が提出する書類数は増えていった。当初は考課状と損益勘定に限られていたが、日常の業務をまとめた業務要領日報、さらに財務にかかわる貸借対照表、次期予算書が加わり、各店舗は合計5種の文書を作成することとなった。

なお、1909 (明治42) 年10月に合名会社から株式会社に改組され、翌月には「営業規則」が改定され、各部長および支店長は、考課状、予算決算表、貸借対照表、あらたに財産目録を本部に提出しなければならなかった (第19条)。

このように情報伝達のツールとして考課状のほか財務資料や日報の提出が義務化されると、本店は店舗の事業概要を半期ごとに把握することが可能となるが、店舗には文書作成の業務が重い負担となった<sup>14)</sup>。

## 2. 店舗数の増加と文書管理の課題

### (1) 考課状による情報共有の限界

店舗から本店に集約された考課状は、全店舗に配布されることはなく、必要に応じて店舗に回送された<sup>15)</sup>。したがって、情報伝達の回路は店舗から本店への一方通行であるため、店舗数が増加した1890年代前半以降には、店舗間で情報を共有する何らかの方法が必要となった。

13) 吉川容「三井物産の考課状について」『三井文庫論叢』第44号、2010年、135～136頁。なお、ここで引用する条文については、とくに断りがない限り同論文136～137頁を参照。

14) 前掲「三井物産の考課状について」、142頁。

15) 吉川容「三井物産の考課状について (2)」『三井文庫論叢』第45号、2011年、171頁。

1902（明治35）年4月、三井物産は、「管理部規則」にもとづき本店と各店舗の長が年1回集まり活動内容を報告する「支店長諮問会議」の開催を決定した<sup>16)</sup>。

#### ① 1902年の支店長会議

第1回の支店長会議<sup>17)</sup>は、1902年4月に本店において開催され、横浜・名古屋支店のほか上海支店などの国内外の支店長が参加した。4月7日の会議では、書類形式の統一が議題に取り上げられた。たとえば、大阪支店雑貨掛の書状は縦書き、上海支店の業務要領は横書きであり、店舗により文書形式が著しく異なっていた。今後は、「横行左右」すなわち横書きが、文書作成において「最モ迅速」であるため、横書きが推奨された。また、同一の用紙を導入することで「整頓」すなわち円滑に文書管理が可能となるも指摘されていた<sup>18)</sup>。

とくに、書状については記述方法や形式統一をはかるため、「書状認方並発送ノ事」（達第8号）が翌年に定められた。日本語の書状は、これまで通り縦書きを原則とし、1件を1紙にまとめること、件名を冒頭に付すこと、要件を「簡明」に記載することが明記された。そのほか、用紙を10行罫紙（半紙）に統一することが定められ、本店が効率的な文書管理を実施するため、文書作成の基準が設けられたのである<sup>19)</sup>。

#### ② 1903年の支店長会議

1903（明治36）年の支店長会議においては、既存の情報通知の方法が問題視された。渡辺専次郎理事長は業務要領の発送について以下のように提起した。ロンドン支店には業務要領を一括発送しているが、支店内で一度に供覧できないため、分割して発送すべきというのが内容であった。また益田孝専務理事も、業務要領の相互交換が「左程効果ナキヤ」と疑問を呈していた。

こうした理事会からの提起に対し、長谷川銕五郎門司支店長は「早く出セハ非常ニ効力」があり、取引関係にある三池・若松・唐津出張員においては、手紙ではなく業務要領を活用していると反論した。おそらく、日常的に作成される業務要領は情報が更新されているため、現場で積極的に利用されたのであろう。

さらに、長谷川は、若松出張員の発言として、もし業務要領がない場合には「商売ヲセザル」、つまり商品取引が不可能であることを紹介している。その可否についてはともかく、情報ツールとして業務要領が有用であることを物語るエピソードといえよう<sup>20)</sup>。当初益田は業務要領の有効性に懐疑的であったが、次第に業務要領の必要性を十分に認め、本店が調製したひな形に産地相場などを記載することを提起した<sup>21)</sup>。

また、支店長会議とは別に開催された「支店長打合会」においても、情報共有の重要性が模

---

16) 前掲『稿本三井物産株式会社100年史上』、212頁。

17) 原題は「支店長諮問会議事録」（三井文庫所蔵）であるが、『三井物産支店長会議議事録』として復刻されている。本稿では、混乱を避けるため「支店長会議」に表記を統一した。

18) 財団法人三井文庫『三井物産支店長会議議事録1 明治三十五年』丸善、2004年、150頁。

19) 三井物産合名会社『明治三十八年一月訂正増補第四版 現行達令類集』1905年、241～243頁（三井文庫所蔵：物産90-1）。

20) 財団法人三井文庫『三井物産支店長会議議事録2 明治三十六年』丸善、2004年、214頁。

21) 前掲『三井物産支店長会議議事録2 明治三十六年』、215～216頁。

索された。主な議題は、商品取引を統括する首部と店舗間におけるコミュニケーション・ツールの活用方法であった<sup>22)</sup>。1898 (明治31) 年、三井物産は「共通計算規程」を制定し、首部が仕入店と販売店を統括し、穀肥・棉花・綿糸・綿布・生糸・大豆・石炭・マッチを取引することを定めた<sup>23)</sup>。

肥料取引においては、仕入店、販売店、首部、この3者間における円滑な情報交換が不可欠であり、首部は販売店の契約高などを記載した週報を関係店に送付した。また、綿糸取引においても週単位で情報交換が行われていた。大阪・天津・上海支店は週1回の電信で情報が送られ、また大阪に電報が送達され、大阪支店が綿糸旬報を作成した。

こうした一連の会議において、取引店舗間における緊密な連絡の必要性が、あらためて提起された。ある商品取引に特化した各部は、関係店舗で頻繁に情報を交換することで、つねに最新の情報を入手した。したがって、部制度においては、考課状よりは情報発信の回数が多い週報・旬報、即時性がある電信が積極的に活用されていたといえよう。

## (2) 月次統計の作成をめぐる本支店間の対立

### ① 本店調査課の要望

このように考課状以外にも多様な文書が作成されていたが、本店と店舗との間には文書作成をめぐる方針について明確な温度差がみられた。

1904 (明治37) 年に開催された支店長会議 (第3回) において、松田宗則調査課長心得は店舗の業務報告に次のような問題点を指摘していた<sup>24)</sup>。受渡商品の報告書は毎月作成されることになっていたが、月報とは名ばかりで、報告は決算期にずれ込んでいた。つまり報告が年2回しか発行されていないため、本店は商品取引が完了したか否かを把握できなかった。

さらに、松田は店舗が作成する月次統計に異議を唱え、改善点を述べた。第一に、書式の不統一である。各店舗の書式が「頗る数多ク」、つまり書式が統一されていないため、調査課が統計を編集することが「甚々困難」であった。そのため、調査課は「可及的一定シテ統計的ニ仕事ヲ執ル」、つまり統計処理を簡略化するため標準的な書式を示し、店舗に配布した。

第二に、商品別統計の不備である。本来、本店は、商品の仕入から販売の経過を把握しなければならなかったが、取引の進行状況を「明瞭ニ知り難」く、あるいは部分的に承知しているに過ぎなかった。調査課は、商品取引の全体像をとらえるため、商品別統計の作成を各店舗に強く求めていたのである。

第三に、単位の不統一である。統計では「担」(重量)あるいは「俵」(容量)が混用されていた。ともに穀物の取引単位として使用され、担すなわちピクルは60kgと換算可能である。ところが、俵はそれぞれ容量が異なり、「到底算盤ヲ手ニシテモ算出スルコト能ハサル」ため、本店が単位を統一した統計を作成することは、もはや困難であった。

### ② 現場からの反論

22) 「支店長打合せ申合事項」『三井物産支店長会議議事録 2 明治三十六年』、2頁。

23) 石井寛治「貿易と金融における日英対抗」杉山伸也、ジャネット・ハンター編『日英交流史 4 経済』東京大学出版会、2001年、129頁。

24) 財団法人三井文庫『三井物産支店長会議議事録 3 明治三十七年』丸善、2004年、291～292頁。



調査課が情報の一元的管理をこのように試みたが、提出を求められた各店舗からは強い反発の声が上がった<sup>25)</sup>。

山本条太郎上海支店は、月報には出来るだけ「簡短」な統計を掲載し、かつ商品取引の動向を把握するのであれば、より「簡便」であることを提案していた。さらに、山本は上海における農産物取引を事例に月次統計の作成に異論を示した。すなわち、「別段用ヲ為ササルコト多ク」と発言しているように、本店が活用可能な情報を得ることは難しく、半期あるいは年単位であれば「全体ノ事ヲ明カニ為シ得」るため、月次統計は不要であると明言していた。

福井菊次郎大阪支店長は、「表ヲ作ル為メニ肝要ノ営業上ニ難ヲ来ス様ニテハ不都合」と露骨に不満を表明していた。彼の発言は一貫して調査課への批判であり、「本店ノ命令ナレハ〔月次統計を〕調製」するが、「自然〔支店の〕事務」に「渋滞」を来すと述べた。

犬塚信太郎門司支店長は、調査課調製の統計表に取引情報を集約することは「殆ト不可能」と強調した。三井物産が作成した統計は「輸出」、「輸入」、「内国売買」（国内間取引）、「外国売買」（第三国間取引）の4つであり、門司支店は輸出と内国売買の調製する必要があった。しかし、商品の取引形態は委託売買や仕切売買など多様であるため、「一定ノ様式」に「当籍メ」て、月次統計を準備することは不可能であり、かりに実施すれば支店の営業活動が圧迫されると強硬に反対したのである。

### （3）年次統計の編集

#### ① 提出遅延の弊害

月次統計の問題は、本店と支店が妥協に至らず、次年度以降の支店長会議に持ち越しとなった。ただし、その後、この問題が支店長会議において議論されたことを示す資料は見当たらない。調査課が店舗側に月次統計の作成を要求したが、店舗側の強硬な反発により年次統計（1～2回／年）を本店に提出することに決着したと考える。

店舗側の負担が減少したにもかかわらず、年次統計の提出期限は守られなかった。1907（明治40）年7月の支店長会議において渡辺専次郎会長は、本店における年次統計の重要性を次にように述べていた<sup>26)</sup>。

此問題〔統計〕ハ庶務、調査、参事等ニ関スル事ニテ、殊ニ参事ニ於テ統計ヲ編纂スル側ニ関スル次第ニテ、諸君ノ知ラルル如ク、我社ニ於テハ半年若クハ一ケ年間ニ種々ノ統計ヲ取り、我々ノ考察トスル次第ニテ、殊ニ当諮問会ノ如キモ材料アルカ為ニ、即シ諸君カーカ年或ハ、半ケ年ニ凡ソ幾許ノ仕事ヲ為サレタルヤ大体知り居ラサレハ、殆ト空ヲ掴ムカ如キモノトナルヘキナリ

このように、年次統計が、商品取引の方針を決定するために必要不可欠な材料であることが再確認された。渡辺は、同年上期の統計が少し早く到着していれば、支店長会議に活用できたと不満を露にした。本来であれば5月の決算時期、遅くとも支店長会議開催の7月には、本店に月次統計が整備されているはずであるが、半年あるいは1年後に提出する店舗もあり、統計

25) 前掲『三井物産支店長会議議事録3 明治三十七年』、292～294頁。

26) 財団法人三井文庫『三井物産支店長会議議事録6 明治四十年』丸善、2004年、477頁。支店長会議における渡辺会長の発言について、特に断りが無い場合には同書477頁を参照。

編纂に支障を来していた。その遅れにともない、本店や店舗が最新の統計を活用できずに、営業活動が衰退することに危機感を覚えていたのである。

さらに、渡辺は統計作成時に留意すべき点にも発言した。「簡短ナル報告ニテ差支ナシ」としながらも、担当部署に一任せず支店長自らが「インテレスト (Interest)」を持ち、取り組むことを強く求めていた。

## ② 本店参事からの不満

各店舗において統計編纂を担当したのは、おもに庶務掛であった<sup>27)</sup>。たとえば、香港支店においては、庶務掛が統計の編纂ほか「業務要領旬報」の作成、資料の収集、それ以外にも文書や帳簿の保管を担当し、文書作成や管理において重要な機能を果たした<sup>28)</sup>。

各店舗の庶務掛が提出した年次統計をもとに、参事は会社全体の年次統計を編纂した<sup>29)</sup>。そもそも、参事の業務は事業報告を作成であり、業務上において考課状のほか損益明細表、販売決了高表、未決済高表などの各種統計が必要不可欠であった。編纂担当の松長剛参事附属は、店舗の不満をおさえ効率的に情報を集約するため、できるだけ簡略な統計に変更することを発言した<sup>30)</sup>。すなわち、1906 (明治39) 年11月以前、店舗は「売約商品季末表」を本店に提出していたが、店舗側の負担を軽減するため「成ルヘク簡単」な統計表のひな形を配布することに決定したのである。その結果、次第に提出期限は守られるようになったが、遅延が解消されることはなかった。

## 3. 「各店発行諸報告書一覧表 第二回報告」にみる文書作成基準

### (1) 店舗網の再拡充

すでに指摘したように、日露戦後は、三井物産が「満洲」や中国に店舗網を拡充した時期であった。表1に指摘した数字と必ずしも一致しないが、1908 (明治41) 年時点で三井物産は、支店・部21、出張所15、出張員28、合計64の店舗を世界各地に擁し、取扱品は約120種に及んだ。そのため、本店は少なくとも120種の統計を処理し、編纂しなければならなかった。

また、同年の支店長会議において、引き続き情報集約の不徹底が問題視された。すなわち、本店が一元的に取引情報を把握できず、かつ店舗間で情報を共有しないままに、取引に参入することは「実ニ危険極マル」と、早急な改善策が提起されたのである<sup>31)</sup>。

さらに、1909 (明治42) 年に株式会社に改組されるが、これ以降も店舗数は増加の一途をたどり、大戦景気を前後に続々と店舗が新設された。1912 (大正元) 年の台中への進出にはじま

27) 三井物産株式会社「現行達令類集 大正三年十月訂正増補」三井文庫所蔵 (請求記号; 物産90-5)。なお、同書は、1914年10月15日現在の「達」「指令」「訓示」を文書課が編纂した規程集である。編綴を開始した時期を表題に付したと考えられる。

28) 「香港支店規程」第3条、1918 (大正7) 年10月2日改定。

29) 「現行達令類集」には、統計編纂の担当部署については成文化されていない。

30) 前掲『三井物産支店長会議議事録6 明治四十年』、478頁。なお、統計の簡略化については、前掲「三井物産の考課状について」143頁でも指摘されている。

31) 財団法人三井文庫『三井物産支店長会議議事録7 明治四十一年』丸善、2004年、129～130頁。

り、開原、バンクーバー、ペテルブルグ、バタビア、シアトル、スマラン、メルボルン、ブエノスアイレス、ハイフォン、サイゴン、コロombo、マンチェスターと世界各地に設置された。

日露戦後を店舗拡張の第1期とすれば、1910年代は第2期に相当し、物産全体で作成される文書数は確実に増加したと考えられる。すなわち、広がる活動地域、増加する取引商品、複雑化する店舗網により、三井物産の活動の規模は拡大していく。武田晴人氏の指摘によれば、企業規模の拡大は「分権化」の過程でもあり、企業は同時に規定類を整備し書類を保存する必要に迫られた<sup>32)</sup>。三井物産の場合には、本店がより効率的に情報を収集・管理するため、各店舗への指導を強化していくのである。

## （2）作成される文書の種類と提出時期

ここでは、アメリカ国立公文書館所蔵「各店発行諸報告書一覧表 第二回報告」（1913（大正2）年<sup>33)</sup>）を事例に、どのような文書が作成されたのを検討していく。同書の凡例によれば、編纂の目的は、事務整理の「簡捷」、本店支店間における事務連絡の「疏通（疎通）」をはかることにあった。なお、店舗が新設されるごとに「各店発行諸報告書一覧表」は改訂されたと考えられるが、これまでの調査で発見できたのは第2回報告のみである<sup>34)</sup>。

### ① 年間の文書作成数

同書の特徴をあげるとすれば、本部・店舗・部が作成する文書名、作成時期、提出先が網羅的に記載されていることにある<sup>35)</sup>。店舗や部が作成した文書は、(A) 考課状や業務日報のほか人事考査など業務全般にかかわる記録、(B) 損益計算書や貸借対照表などの財務関係の記録、(C) 実際の商品取引で発生した文書・統計に区分できる。

(A) ～ (C) の文書は、年1回以上本部や各店に報告され、年1回（年報）のものもあれば、年2回（期（季）報）、年12回（月報）、年36回（旬報）、年52回（週報）、年365回（日報）など資料により大きく異なっていた。定期的に作成された文書を集計した表2によれば<sup>36)</sup>、年間の文書作成総数は5万2847点にのぼった。なお、不定期に作成された文書はカウントしていないため、この数字が示す以上に文書は作成されたと考えられる。

その内訳をみると、(C) が2万7070点（構成比51.2%）と過半を占め、(A) が1万5596点（29.5%）、(B) が1万0181点（19.2%）と続いた。(C) のなかで最も多く作成されたのは石炭関係であり1万1290点、なかでも若松出張所が2262点、唐津出張所が1239点を作成した。次に、棉花・綿糸・綿織物などの綿関連製品が4373点を数え、うち門司支店が1227点、大連支店が1080点を作成していた。

32) 武田前掲論文、219頁。

33) アメリカ国立公文書館所蔵「Office of Alien Property World War II Sized Record」（レコードグループ131）、Entry #71、Box1462に所収。

34) 同館利用のガイドブックとしては、仲本和彦『研究者のためのアメリカ国立公文書館徹底ガイド』凱風社、2008年が有用である。

35) なお、国内外の店舗が網羅的に取り上げられるが、欧米の主要店舗たとえばニューヨーク、ロンドン、パリ支店については記載がない。

36) 集計にあたり、店舗に該当しない「砂川木挽工場」は除外した。

表2 店舗・部の文書作成点数

	区分	(A)		(B)																合計 A+B+C				
		全般	金融	穀肥	大豆	麦	樟腦	砂糖	木材	綿関連 製品*1	生糸 *2	火薬	セメント	石灰	船舶 *3	雑貨 *4	機械 *5	保険	参考 資料					
営業部	本店	506	87	24				48	12	52			72											801
石炭支部	部*6									0				1,913	36									1,949
石炭(部)	部*7	120												96										216
砂糖部	部	54																						54
機械部	部	451	16																					467
木材部	部	80																						80
棉花部	部	605	14																			48	667	
穀物肥料 参事	部							24																24
船舶部	部	456	819												625									1,900
石炭部	部	106	24										462								796		1,388	
小樽	支店	475	452	0				2					0	206					2				1,137	
室蘭	出張員	24	377						910					567					0					1,878
横浜	支店	405	135									541												1,081
横浜船積 取扱所	-	417	451	36									24							0				928
横須賀	出張所	122	150	0											2									274
舞鶴	出張所	281	150											0	0									431
呉	出張所	257	150	12										12	0									431
佐世保	出張所	223	28	12										24	24									311
名古屋	支店	286	77	0				48		12					60									483
大阪	支店	534	488	0										48	1,148			12	14					2,244
神戸	支店	535	496	431					377	2	2			98			76	2						2,019
岡山	出張員	391													0									391
門司	支店	417	111					96		1,227			12											1,863
若松	出張所	754												2,262	1,933									4,949
唐津	出張所	417	462											1,239	0									2,118
長崎	出張所	464	914	100				112		36		24		922						0	377		2,949	
三池	支店	417	464	48				14						216					2				1,161	
台北	支店	491	26	76					4	24				36	72		36						765	
基隆*8	-														12								12	
台南*9	-	469	51	76	52								24	48									720	
打狗	出張員	28	730	365										365	12	365								1,865
京城	出張員	112	427	28																				567
釜山	出張員	74	101											0		12							187	
仁川	出張所	116	62	12												377							567	
安東県	出張所	116	50	0						52				60									278	
大連	支店	493	415		1,263	72				1,080			36	168							5		3,532	
牛莊	出張所	770	194		51					910				24		84							2,033	
奉天	出張所	415	451	109										730		62				12			1,779	
鉄嶺	出張所	64	86		15					24													189	
ハルビン	出張所	1,121	14	14						64				24									1,237	
ウラジオ ストク	出張員	60			109									24									193	
天津	支店	156	415	0				2	38	14				50					2				677	
上海	支店	429	391	12						36	52			48									968	
青島	出張所	130	14			0		2	2	2				2									152	
芝罘	出張所	102	14								0			24		0							140	
漢口	支店	168	50	0						12				0					0				230	
香港	支店	284	62	64						52	104			168		64							798	
福州	出張所	493	0																				493	
厦門	出張所	103	2	12						12				12		12							153	
広東	出張所	116	14									465		132		60							787	
マニラ	出張所	100	62							730				24									916	
シンガ ポール	支店	118	403											84		212			36	1			854	
ジャワ	出張員	87	26					0															113	
ハンブル グ	出張所	72	50											2					2				126	
南部	出張員	25	24																				49	
サンフラン シスコ	出張所	87	182						2					2									273	
合計		15,596	10,181		1,431	1,490	72	4	777	1,038	4,373	1,006	48	264	11,290	2,606	1,372	24	48	1,227			52,847	
27,070																								

出典 調査課「各店発行諸報告書一覧表 第二回報告」より作成。

備考 \*1棉花・棉糸・棉織物が該当。\*2羽二重を含む。\*3船舶を含む。\*4マッチ・葉煙草・輸入品を含む。\*5金物・金属を含む。  
\*6出張員扱い、\*7東京支部、\*8・9表記は原文ママ/表中の「0」は不定期に作成されカウントできない文書。

この2つの文書作成数が突出しているのは、三井物産内の取引額が大きいためであろう。1913年の年商は4億円であり、そのうち石炭取引は5800万円（構成比14.5%）、棉花は3,900万円（9.8%）、綿糸は2900万円（7.2%）、綿布は1900万円（4.8%）である<sup>37)</sup>。これらを合計すると1億4500万円、構成比36.3%に達した。おそらく取引額が多い商品ほど文書を作成する機会が増え、作成数が急増したと推測できる。

また、(B)に該当する財務関係記録の本店への報告については、1912（大正元）年12月に「金融報告方ノ件」（達57号）が制定され、各店舗の残高を本店会計課に電報で通知することが義務化された。ただし、店舗により月間の報告回数が異なり、営業部や船舶部などの各部や国内の支店・出張所は6回、中国本土と台湾の支店・出張所は3回、そのほか東南アジアおよび欧米の店舗は1回と決められていた。その後、各店舗はすぐに当座預金額、借入高など15項目からなる「金融表」を調製し、会計課に発送しなければならなかった<sup>38)</sup>。

そのほか、店舗種類別の発行数をみると、支店は1万7812点（14店）、出張所は2万0586点（21店）、出張員は5245（8店）、各部は6745（9部）となる。店舗の平均を示すと支店1272点、出張所が980点、出張員が655点となる。このように支店の作成数が多いのは、支店が出張所・出張員の文書も取りまとめて本店に報告していたためであろう。

## ② 業務関連記録の種類

続いて各店舗から本店への文書の移動を考えてみたい。国内17、海外28店舗が作成した全文書を取り上げることは出来ないため、(A)に該当する文書を検討していく<sup>39)</sup>。表3-1・表3-2によれば、全般に該当する文書は国内外の店舗で全40種作成され、以下の9種は規模の大小にかかわらず、ほとんどの店舗で作成されていた。

①「売約月報（売約済月報）」（毎月）、②「考課状」（毎期）、③「考査表」（毎期／毎年）、④「勤惰報告書」（毎月）、⑤「取引先信用程度調」（毎年）、⑥「売越買越残高週報」（毎週）、⑦「電信料支払（高）報告書」（毎月）、⑧「業務要領日報（業務日誌）」（毎日／隔日／毎旬）、⑨「店内検査報告」（毎月）

つまり文書により作成時期が著しく異なり、また⑧のように同じ文書であっても店舗ごとに別途定められている場合もある。また本店各部の職掌により提出先が異なり、①・⑥は参事、②・⑤・⑨は調査課、③・④は人事課、⑦・⑧は庶務課に発信された。

ただし、次の店舗は、本店ではなく各部に提出していた（表3-3参照）。舞鶴・呉・佐世保出張所は②～④を機械部、岡山出張員は②・④を石炭部、若松出張所は①を石炭部に提出していた。おそらく舞鶴などは機械部と頻繁に文書が交換されたと考えられる。なぜなら、横須賀・舞鶴・呉・佐世保は軍港都市であり、出張所は様々な機械を鎮守府と取引していたためである。表3-2によれば、「売約旬報（売掛売約旬報）」（毎旬）、「受渡旬報」（毎旬）、「荷受報告」（毎5日）、「荷渡報告」（毎5日）、「契約品受渡明細表」（毎月）、「売約報告（売約期報告）」

37) 財団法人三井文庫『三井事業史 本篇 第三卷上』1980年、60～61頁。

38) 三井物産株式会社『大正三年十月訂正増補 現行達令類集』（三井文庫所蔵；物産90-5）。なお同書にはノンブルがないため、達の名称と番号を本文中に記した。

39) 財務・金融にかんする本店・店舗の職掌については、麻島昭一『戦前期三井物産の財務』日本経済評論社、2005年を参照されたい。

表3-1 主な文書と提出先 (国内)

文書名	売約月報 (売約済月報)	考課状	考査表	勤惰 報告書	取引先信 用程度調	売越買越 残高週報	電信料 支払(高) 報告書	業務要領 日報 (業務日誌)	店内 検査報告	
提出時期	毎月	毎期	毎期/毎年	毎月	毎年	毎週	毎月	毎日/隔日	毎月	
営業部		参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課	庶務課	
横須賀	出張所	参事	機械部		人事課					機械部
舞鶴	出張所	参事	機械部	機械部	機械部			庶務課		調査課
呉	出張所	参事、機械部	機械部	機械部	機械部					調査課
佐世保	出張所	参事、機械部	機械部	機械部	機械部			庶務課		調査課
小樽	支店	参事		人事課	人事課	調査課		庶務課	各店	調査課
室蘭	出張員			小樽						
横浜	支店		調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課	各店	調査課
名古屋	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課	各店	調査課
大阪	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課*1	参事	庶務課	各店	調査課
神戸	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課		調査課
岡山	出張員		石炭部		石炭部			庶務課	(石炭部)	
門司	支店		調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課	各店	調査課
若松	出張所	参事、石炭部 ほか							各店	
唐津	出張所		調査課	人事課	人事課			庶務課	各店	調査課
長崎	出張所	参事	調査課		人事課			庶務課	各店	調査課
三池	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課	各店	調査課

出典：表2に同じ。

表3-2 主な文書と提出先 (海外)

文書名	売約月報 (売約済月報)	考課状 (含む考課 状材料)	考査表	勤惰報告書	取引先 信用程度調	売越買越 残高週報	電信料支払 (高)報告書	業務要領日報 (業務日誌)	店内検査 報告	業務要領 (業務要領 報告)
提出時期	毎月	毎期	毎期/毎年	毎月	毎年	毎週	毎月	毎日/隔日/ 毎旬	毎月	毎週/毎月/ 月2回
台北	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課	各店	調査課
台南	出張所	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課	各店	調査課
高雄	出張員		台南	台南	台南	台南		庶務課		
京城	出張所	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課	各店	調査課
釜山	出張員	参事	京城					庶務課		
仁川	出張所	参事	京城	人事課	人事課	京城		庶務課		京城
安東県	出張所	参事	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課		調査課
大連	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課	各店	調査課
牛莊	出張所	参事、大連	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課	各店	調査課
奉天	出張所	参事		大連	人事課	調査課、大連			各店	調査課、大連
鉄嶺	出張所	参事、大連	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課		調査課
ハルビン	出張所	参事、大連	調査課		人事課			庶務課	満洲各店、 ロンドン	
ウラジオストク	出張員	参事、大連、 ハルビン						庶務課		調査課
天津	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課	各店	調査課
上海	支店		考課状		人事課	調査課		庶務課	各店	調査課
青島	出張所	調査課	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課		各店
芝罘	出張所		調査課、 上海	人事課	人事課	調査課				調査課
漢口	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課		調査課
香港	支店	参事	調査課	人事課	人事課	調査課	参事	庶務課		調査課
福州	出張所	参事、香港	香港	香港	香港	香港		庶務課		香港
アモイ	出張所	参事	調査課		人事課	調査課				調査課
広東	出張所	参事	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課		調査課
マニラ	出張所	参事	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課		調査課
シンガ ポール	支店	調査課	調査課	人事課	人事課	調査課		庶務課		調査課
ジャワ	出張員	シンガポ ール	シンガポ ール		シンガポ ール	シンガポ ール	シンガポ ール			シンガポ ール
ハンブルグ	出張所	参事			人事課			庶務課		調査課
南部	出張員		取締役、棉 花部、ニュ ーヨーク		人事課、 ニューヨ ーク			庶務課		
サンフランシスコ	出張所	調査課	社長	人事課	人事課	社長、調査 課			社長、調査 課	各店

出典：表2に同じ。  
備考：基隆派出員は除く。

表3-3 機械部提出書類一覧

文書名	売約明細表	売約旬報 (売掛売約旬報)	受渡旬報	荷受報告	荷渡報告	契約品 受渡明細表	売約報告 (売約期報告)	一手販売 契約明細表
提出時期	毎月	毎旬	毎旬	毎5日	毎5日	毎月	毎5日/毎期	毎期
営業部		(営業部長)						
横須賀	出張所	機械部、軍港 出張所	機械部					
舞鶴	出張所	機械部		機械部	機械部	機械部		
呉	出張所			機械部	機械部		機械部	
佐世保	出張所	機械部		機械部	機械部	機械部		機械部

出典：表2と同じ。

(毎5日/毎期)、「一手販売契約明細表」(毎期)が作成され、機械部に提出された。

次に、海外店舗をみると、本店への文書の提出方法が異なっていた。牛莊・鉄嶺・ハルピン出張所とウラジオストク出張員は①を参事と大連支店に提出していた。おそらく、大連支店は、出張所と出張員を統括し、支店管轄下の店舗の「売約月報」をまとめて参事に報告していた。

また、海外店舗のみが作成した文書としては、「業務要領（業務要領報告）」(毎週/毎旬/月2回)がある。仁川出張所は参事に、サンフランシスコ出張所や、青島・芝罘出張所などは各店舗に送付していた。

### ③ 「業務要領日報」の記述方法

業務内容あるいは商品取引に応じて様々な記録が生成されたが、報告内容については「各店発行諸報告書一覧表」に明記されていなかった。「業務要領日報」<sup>40)</sup>の作成方法は1897年制定の「職務章程」で別途規定され、その細則にあたる「業務要領日報ノ事」(達第7号)が1903(明治36)年4月に各店舗に通達された。それによれば、日報には「商務二関スル事項」のほかに「四辺ノ商情」や「反対商ノ動静」について「無漏記載」する必要があった。すなわち、店舗の営業・取引などの商務はもちろん、所在地の商況、同業他社の動向にいたるまで細大漏らさず報告するように求められていた。ただし、提出先については表3-2とは若干異なり、本店重役、参事、調査課、各支店長に郵送することが定められていた<sup>41)</sup>。

同じ性質の資料でも店舗により、隔日あるいは10日と作成の間隔が開いていた。旬報の記述内容や作成時期については、1913(大正2)年1月に「業務要領旬報規程」(達第33号)が制定され<sup>42)</sup>、1・10・21日付で日報と同様の内容を報告することが義務付けられた。つまり、10日付旬報の場合には、各店舗が、1～9日間の業務概況、商況、同業他社の活動を、本部の取締役や各課、関係店長に即日発送しなければならなかった(第1条)。

### ④ 部制度と文書作成

1911(明治44)年7月、三井物産は「特種商品取扱規則」を制定し、機械部、棉花部、石炭

40) 「業務要領日報」は時期により名称が異なるが、「業務要領」・「業務要領報告」・「業務要領日報(旬報)」は、同じ性格の資料で何度か改称されたと考えられる。

41) 三井物産合名会社「明治三十八年一月訂正増補第四版 現行達令類集」1905年、240頁(三井文庫所蔵：物産90-1)。

42) 前掲『大正三年十月訂正増補 現行達令類集』。

部、木材部、砂糖部を開設し、ほかに商品別の首部を米穀（神戸支店）、化学肥料（本店営業部）、セメント（大阪支店）と定めた<sup>43)</sup>。これにより各部・首部は、仕入店と販売店を統括し、様々な情報を集約し、関係店舗に提供した<sup>44)</sup>。

上記の5部の文書作成の特徴として、以下の点を指摘できる。第一に、各部が共通して作成したのは「考課状」のみである。ただし、理由は不明であるが機械部は、店舗と同様に「業務要領日報」、「売越買越残高明細書」、「店内検査報告」など6点を本店各課に提出していた。

第二に、取引商品別の報告書が数多く作成された。機械部は、不定期の「機械部彙報」を各店に送付した。その他の部も取引商品別の報告書を作成し「棉花売約旬報」（棉花部→取締役、参事、大連支店ほか）、「石炭月報」（石炭部→参事・支部ほか）、「木材着材月報」（木材部→関係各店）、「砂糖週報」（砂糖部→参事、調査課ほか）などが、10日あるいは1か月単位で関係部署・店舗に配布した。

第三に、文書が多く店舗と共有されていた点である。たとえば、棉花部は「棉花売越買越残日報」を東京・名古屋支部、石炭部は「石炭需要表」を参事のほかに石炭支部や物産関係各店にも配布していた。ほかにも、石炭部は関係各店向けに10種の文書を発送し、積極的に取引相手店舗とのコミュニケーションを試みていた。考課状と比較すると、双方向的な文書の流れが明らかとなる。すなわち、考課状は店舗から本店への一方通行であったが、部制度においては各部が作成した数十種類の文書が店舗間で供覧されていた。

### (3) 本店の文書管理

#### ① 調査課

1910（明治43）年6月、三井物産は「本店本部規程」（以下、「規程」）を制定し、本店業務の概要を成文化した<sup>45)</sup>。「規程」によれば、本店には秘書、調査課、参事、庶務課、石炭課、計算課、出納課の合計7課が配置された（第1条）。そのうち、調査課は、各種調査業務のほか会計関連の立案や審査、会計文書の作成をになう部署であった。具体的には、損益計算書・貸借対照表などの調査、取引先の信用調査、店内検査報告書の査閲などが主たる業務であった。

本店各部が作成した文書一覧（表4）によれば、調査課は、各店舗の考課状をもとに「当社考課状」（年2回）を作成し、取締役と各店長に送付した。そのほか、不定期に作成された文書として、各店舗の「店内検査報告」や「取引先信用程度調査」を総括した「業務並会計検査報告書」、そのほか「調査課特報」、「社内保険考課状」など、いずれも取締役に提出された。

#### ② 庶務課（文書課）

「規程」（第5条）によれば、庶務課の業務は、人事労務、登記・訴訟の事務、帳簿の整理保管、電信暗号の作成、各種日報の作成などであった。庶務課は、各店舗が提出した「業務要領日報」にもとづき、「社報」と「本店業務要領日報」（のち「業務要領報告」）<sup>46)</sup>を毎日作成し、

43) 前掲『三井事業史 本篇 第三卷上』、105頁。

44) 前掲『稿本三井物産株式会社100年史 上』、328～329頁。

45) 三井物産株式会社『明治四十五年六月訂正増補 現行達令類集』30～33頁（三井文庫所蔵；物産90-4）。庶務課および参事の業務についても同書を参照のこと。

46) 「規程」では「本店業務要領日報」と明記されているが、「各店発行諸報告書一覧表」では「業務



表4 本店の作成文書と配布先

作成部署	名 称	回数	配布先
人事課	使用人録	毎年	各支店長
	本店使用人勤惰表	毎月	不明
	職員録	毎期	各使用人
参事	売約月報摘要	毎月	取締役会
	商況報告要領	毎週	取締役会
	売越買越現在高週報	毎週	取締役会
	金融表	毎週	取締役会
	木材商況報告	毎週	取締役
	木材各店別在荷一覧表	毎月	取締役
	木材各店委託荷々動表	毎月	取締役
	小樽支店木材商売一覧表	毎月	取締役
	樟脳積出報告	毎月	大蔵省専売局
	樟脳積出予定報告	毎月	大蔵省専売局
調査課	当社考課状	毎期	取締役、各店長
庶務課	社報	毎日	各店
	業務要領報告	毎日	各店

出典：前掲「各店発行諸報告書一覧表 第二回報告」、1～5頁。

備考：不定期に作成された書類は除く。計算課(会計課)・出納課は除く。

それらを各店舗に配布した。

なお、表3・4によれば、営業部のみが「業務要領日報」を庶務課、それ以外は「各店」に提出していた。おそらく「各店」には本店各課も含まれていたと考える。なぜなら、前述したように「業務要領日報(旬報)」の本店への送付は、すでに各店舗に通達されていたためである。

1910年には大々的な組織が改変され、庶務課は文書管理の業務に特化した文書課に再編される。1920年制定の「規程」によれば、文書課は、従来の「社報」の作成のほかに、文書・帳簿・重要書類など現用文書の整理や保管、記録および編纂の事務など広範な役割を担うようになった(第3条)<sup>47)</sup>。

### ③ 参事

参事は、「売約月報摘要」、「商況報告」、「売越買越現在高週報」を作成し、取締役会に提出した。提出先が取締役であるのは、そもそも参事が取締役の諮問に対応することを職掌としていたためである(第4条)。また対外折衝を担う組織であるため、社外へ商務報告を発表していた。樟脳取引を事例にあげると、参事は「樟脳売約報告」、「樟脳積出報告」、「樟脳積出予定報告」を大蔵省専売局に毎月提出している。そのほか、台北支店も「売捌報告書」を同局に年4回提出している。なお、台湾の植民地経営においては樟脳の専売制が導入され、1908(明治41)年4月に台湾産樟脳の一手販売権をイギリス商社のサミュエル商会から獲得し、三井物産は本格的に樟脳取引に参入していくのである<sup>48)</sup>。

要領報告」と文書名が異なる。

47) 前掲『大正三年十月訂正増補 現行達令類集』。なお、改正により文書課のほかに人事課、業務課、保険課、会計課が新設された。

48) 前掲『三井事業史 本篇 第三巻上』、100頁。

## おわりに

以上、明治～大正期における三井物産を事例に、各店舗における統計・文書の作成と、本店の記録管理について考察してきた。1890年代には中国・「満洲」などの東アジアを中心に店舗を配置し、各店舗は考課状を本店に報告していた。しかし、考課状は半期に1回、つまり年2回しか作成されないため、情報を収集するツールとしては不十分あるため、日報・週報などで、最新の情報を獲得しなげなかつた。

文書作成の機会が増加することは、店舗側の大きな事務的な負担となり、たびたび支店長会議において月次統計の作成をめぐる本支店間が鋭く対立した。詳細な月次統計を要求する本店に対し、店舗側は徹底して簡略化を主張し、最終的には年次統計を1年に1～2回作成することで決着した。しかし、提出期限は依然として守られていなかったため、本店側は支店長会議において再三にわたり提出の遅延、その弊害を指摘したものの、統計作成をめぐる本支店間の意見の相違は解消されることはなかった。

ところで、日露戦争以降には店舗網は中国、「満洲」、東南アジアへと拡充し、本店の文書管理はいっそう困難をきわめた。そこで、本店調査課は「各店発行諸報告書一覧表」を作成し、文書の種類、提出時期、提出先を網羅的に示した。店舗だけでも全40種の文書が作成され本店の担当部署に送付され、これを受けて本店は店舗全体の概況をまとめ、物産全体の活動を報告した。たとえば、各店舗の考課状は、「本店考課状」として編纂され取締役に上申され、「社報」は調査課から各支店長に配布された。

このように、「店舗→本店→取締役」、「本店→店舗」という情報伝達の経路がかたちづくられたが、三井物産の本店から三井文庫への移管については十分に考察できなかった。本稿の課題はあくまで三井物産の記録管理であるが、三井物産本店における現用文書の保存年限、非現用文書の三井文庫への移管など、検討すべき課題は尽きない。

本店が作成を指示した文書のうち、現在国内外のアーカイブズに所蔵されているのは「業務要領日報」、「社報」<sup>49)</sup>、「考課状」、「支店長会議議事録」などである。「各店発行諸報告書一覧表」には、数十種類の文書名が記載されているが、アメリカ国立公文書館における資料調査では、考課状しか発見できなかった。もっとも、本店と店舗間の文書作成をめぐる対立を考えれば、文書自体が作成されなかつた可能性は否定できない。また、文書ごとに保存年限が設定され、期限満了を迎えた文書が、次々に廃棄された可能性も考えられる。つまり、現存している考課状などの文書類は永年保存であり、「三井文庫」に移管されたと推測できる。

このような企業内における資料移管を論じた個別研究は、十分に蓄積されているとは言い難い。そのため、他社の事例たとえば「南満洲鉄道株式会社」(以下、満鉄)などを参照し、戦前期の企業がどのように記録管理業務を遂行していたのか、研究を深めていきたい。満鉄は、「会社文書取扱規定」や「会社文書保存規定」にそくして文書管理を実施していた。それによれば、保存年限(永年～1年)や資料番号(部・門・類・目)など文書管理が厳密にルール化されて

49) 明治期の「業務要領日報」(1905～1912年;物産43-1～9)のほか、明治～昭和戦後期の「三井物産合名会社社報」(1906～1909年;物産41-1～8)、同「三井物産株式会社社報」(1911～1949年;物産42-1～40)が確認できる。

いた<sup>50)</sup>。日本有数の巨大商社である三井物産が、社内に文書管理の文書管理にかかわる規定を整備しなかった可能性は考え難い。したがって、何らかの方針・規定により文書管理がルーチン化されていたと考えられる。以上の問題は、いずれ別稿で検討したいと考えている。

---

50) 松重充浩「満鉄『社用分』（文書）における様式の意味内容について」『近代中国研究彙報』第21号、1999年、105～106頁。

**Document creation and management by Japanese trading company in prewar period  
– the example of Mitsui bussan –**

**SHIRATA, TAKURO**

When a company develops a profit-making activity, it involves a large number of people and departments and various information is exchanged in documents or orally, officially or informally between them. Mitsui bussan, we discussed in this article, had already established a reporting system to the head office in the 1880s. Back then, *Kōka-jō*, business reports, sent from the branches were concentrated in the head office. Since the beginning of the establishment of Mitsui bussan, the documents were sent based on rules, rather than disorderly, between the head office and the branches. This article reveals how rules were constructed and what kind of problems occurred. Mitsui bussan was established in 1876 (Meiji 9), and since the following year it had extended his business by placing its bases in major cities in Asia and Europe. As the number of branches increased, the head office attempted to utilize monthly statistics, in addition to acquiring transaction information through *Kōka-jō* sent by the branches. However, concerning the preparation of the report, in particular the creation of statistics report, the head office and the branches disagreed each other. The branches opposed to preparing the statistics report in branches because they wanted to reduce the burden of doing paperwork as much as possible. Ultimately, the head office asked the branches for submitting an annual statistics report instead of a monthly statistics report, and the branches accepted the alternative.

Many stores were newly established in a wide range of areas between the post-Russo-Japanese War and around the boom after the Great War, and so the head office worked on the document management more than ever. The head office created a “table of reports produced by each branch” and clarified the name of the document to be created by each branch, the destination, and also the timing. As discussed above, we have examined documents management with poor accumulation in trading company research. Through these studies, we found new issues such as how the records that were created and utilized on site were transferred to the *Mitsui Bunko*.