



戦前期の三井物産における横領事案とその対応

藤村, 聡

(Citation)

国民経済雑誌, 228(2):75-89

(Issue Date)

2024-06-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100490297>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100490297>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

戦前期の三井物産における
横領事案とその対応

藤 村 聡

国民経済雑誌 第228巻 第2号 抜刷

2024年6月

神戸大学経済経営学会

戦前期の三井物産における 横領事案とその対応

藤 村 聡^a

戦前期商社の特徴の一つは、従業員数に占める高学歴者の割合が他の業種に比較して極めて大きいという特異な人員構造であり、その形成理由の一端を解明すべく、これまで筆者は従業員が起こした内部不祥事の考察を進めてきた。前稿では三井物産を題材に社則の軽微な違反行為や深刻な不祥事（解雇事案）を観察し、不祥事の当事者は無学歴あるいは初中等教育出身者が圧倒的であり、高等教育を修了した学卒者が起こした事例は稀であるなど不祥事と学歴の密接な関係を明らかにした。個別事例では明治27年の横浜支店や大正元年の「名古屋事件」を取り上げたものの、個別事例から抽出されるべき不祥事の内実に関する分析はまだまだ充分とは言えない。そこで本稿では代表的な不祥事である横領行為に注目し、明治35年に三池支店で発生した横領事案を対象に当事者の心理や発覚までの経緯のほか、横領金の回収や組織の再編成及び内部監査制度など会社の対応を検討した。

キーワード 企業不祥事、横領、学歴、三井物産、リスクマネジメント

1 初 め に

筆者は現在までに戦前期の商社で発生した従業員による不祥事の考察を進めてきた。企業の内部不祥事は、その組織が抱える問題点や特性が如実に露呈する興味深い事象でありながらも外部には秘匿すべきという意識が働くためか、伝来する史料は乏しい。

そのなかで、まず古河財閥の貿易部門を担う大手商社の古河商事を経営破綻させた「大連事件」¹⁾を分析した。次いで三井物産を対象に明治期は『元方評議』『重役会議録』『管理部会議案』などに依拠し、明治末年から第2次世界大戦期までは『社報』に掲載された辞令に拠って社則の違反行為や不祥事（解雇事案）の件数及び発生頻度など約50年間の長期的変化を俯瞰した。²⁾

上記の分析を通じて不祥事と従業員の学歴には明確な関連性が判明した。すなわち「大連事件」の主犯であった大連出張所主任は中等教育である名古屋商業学校の出身であり、明治

a 神戸大学経済経営研究所, fujimura@rieb.kobe-u.ac.jp

末年～第2次大戦期の三井物産で発生した不祥事の当事者は大部分が無学歴や初中等教育出身者で、高等教育修了者（学卒者）が不祥事を起こしたケースは少数に留まり、とりわけ社金を横領した学卒者は稀であった。学卒者が増加すると共に不祥事の発生頻度は減少しており、両者には密接な関係が認められることは疑う余地がない。

ただし三井物産を題材にした前稿は全体的な趨勢の把握が主たる目的であり、横浜支店を解体再編成に追い込んだ明治27（1894）年の横領事案と大正元（1912）年に名古屋支店を舞台に被害銀行の取付け騒動まで巻き起こした巨額手形偽造の「名古屋事件」⁴⁾は詳述したものの、その2例では不祥事の実態を十全に明らかに出来たとは言えない。不祥事の本質的な理解には、さらに多角的かつ深く考察する必要がある。そこで本稿では不祥事の代表的事例と言うべき横領行為について具体的な事案を取り上げ、その経緯や当事者の心理を観察すると共に会社の対応を検討する。

2 三池支店の横領事案

明治中期～第2次大戦期の三井物産では合計22件24名の横領事案が確認できる。それを整理したものが表1である。まず概要を見ると、横領を起こした者の学歴は合計24名のうち学卒者（高等教育修了者）2名、神戸商業学校・福岡商業学校など中等教育修了者4名、初等教育や無学歴が18名であり、学卒者2名に対して非学卒者22名という構成で非学卒者が圧倒的に大多数を占めた。ただし学卒者2名（No.19）は明治末年と大正初年の私立東亜同文書院の卒業生で、中国で活躍する人材育成を目的にした上海の同校が明治末年に高等教育機関と評価できるか否かは疑義が残る。同校が専門学校に認可されたのは大正10年、大学昇格は昭和14年と他の私立大学よりもかなり遅く、もし明治末年には高等教育機関でなかったと見なすならば、横領事案に学卒者は存在しなかったことになる。

横領当事者の担当業務は出納掛・用度掛・勘定掛など直接に金銭を扱う者が6名で、ほかに雇員F K（No.7）は集金を担当し、また海外勤務が10名と多い。海外出張所は配属人数が少ないので監督の目が行き届かず、不祥事が発生しやすい職務であった。本表では取引先に不正な融資を行った大連出張所用度掛O O（No.16）や、納入資材を価格操作（業者から違法なキックバックを得たと推測される）した岡山県玉野の造船工場勤務のS S（No.21）を横領にカウントしたが、これらは厳密には横領ではなく背任と言うべきかもしれない。

横領の犯行期間、即ち社金の窃取に手を染めてから発覚までの経過時間を見ると、S S（No.21）は約7年間の長期にわたって不正な価格操作を繰り返し、「名古屋事件」のS I（No.17）の手形偽造は約4年半に及ぶ。大半は約1年で発覚しているものの、その間には決算が1～2回あり、帳簿や伝票の改ざんで誤魔化して発覚をまぬがれた。発覚のきっかけは匿名の投書や売掛金の滞積を不審に感じた上司から取引先への照会や調査などである。ち

【表1】横領事案の概要

No.	年月	氏名 [配属・職位, 身分]	摘要
1	明治17. 6	K E [-]	奢侈に溺れて社金流用, 無給 2 ヶ月。
2	" 18.11	H Z [本店機械売方]	手元不如意で納品代金を横領, 本人親戚弁済, 降級減俸。
3	" 21. 2	S M [-]	会社に多額の引負金, 本人と親戚弁済で解雇せず。
4	" 23. 3	T Y [島原出張店預人, 1 等手代]	妄りに社金を私用, 勤続15年, 本人弁済, 降級減俸。
5	" 23. 4	A T [熊本出張店, 2 等手代]	妄りに社金を私用, 親戚嘆願書, 降級減俸。
6	" 26. 7	F S [神戸支店, 石炭売買担当]	遊興と家事費に石炭代金3,084円を横領, 告訴。
7	" 27. 2	F K [横浜支店, 雇員]	遊興に海産物代金など4,500円を横領, 告訴, 新聞報道。
8	" 33. 4	Y K [本店営業部綿花糸掛]	遊興中に警察に拘引されて発覚, 2,090円を横領, 告訴。
9	" 35.11	H S [三池支店, 出納掛主任]	親戚の鮎区買取と定期米取引で20,411円を横領。
10	" 37. 2	O M [大阪支店, 店限雇]	現金及び郵便切手895円を横領。
11	" 39. 6	I U [長崎支店, 出納掛]	小供上り, 老母と 2 人暮らしの生活困窮で387円を横領。
12	" 42. 5	E F [長春出張員首席]	小供上り, 奉天出張員 N F の懇願で 5 万円を横領。
"	"	N F [奉天出張員首席心得]	中等教育修了, (上記同一案件, 横領 5 万円)。
13	" 44. 4	A I [芝罘出張所長事務取扱]	横領 (金額不明) 及び社則違反の貸越売越。
14	" 44.10	T U [漢口出張所, 店限雇]	(横領額不明)。
15	大正 1. 6	S F [横浜船積取扱所, 出納掛主任]	神戸商業学校卒業, 伝票偽造などで横領 9 万円。
16	" 1. 8	O O [大連出張所, 用度掛]	東京商工学校卒業, 取引先に不正融資21,350円 (背任)。
17	" 1. 8	S I [名古屋支店, 用度掛主任]	小切手偽造で約76万円を横領, 新聞報道, 「名古屋事件」。
18	" 3. 7	U K [芝罘出張所, 勘定掛]	福岡商業学校卒業 (横領額不明)。
19	" 5.10	M Y [濟南出張員]	東亜同文書院卒業 (横領額不明)。
"	"	S U [濟南出張員]	東亜同文書院卒業 (横領額不明)。
20	" 8.12	O Y [群山出張員]	横領 1 万円。
21	昭和11. 5	S S [造船部営業課]	7 年間にわたって資材の購入価格を操作 (背任)。
22	" 14. 3	H S [ハルビン出張所, 店限雇]	数社からの保険金を横領 (金額不明)。

なみに会社が察知する前に自発的に告白した事例は皆無である。

横領の目的は, 明治末年までの横領事案14件は『重役会議録』などが横領の動機を伝えており, 不明 6 件を除いた 8 件では遊興や奢侈が 4 件 (No.1, 6, 7, 8), 生活苦 2 件 (No.2, 11), 第三者の懇願を見越がせずに社金を流用した事案 2 件 (No.9, 12) であり, 意外にも遊興や奢侈が目的の横領事案は半分にすぎない。

こうした横領事案から本稿では明治35 (1902) 年に三池支店で発覚した横領事案を取り上げ, その実態を観察しよう。本事案は『重役会議録』『理事会議案』に詳細な報告書が残⁵⁾り, 横領に手を染めた動機や発覚までの経過, その後の会社の対応が判明する。

明治35年 9 月, 三池支店で出納掛主任 H S による 2 万円余という巨額の横領 (No.9) が露見した (三池支店は明治35年 2 月に門司支店が管轄する三池出張所に改組され, 以下の記述では年によって「支店」「出張所」の呼称が混在するが, 明治33年12月から同35年10月と犯行の大部分が三池支店の時期であった点を勘案し, 本稿では総体的に「三池支店」と表記

した)。横領の時期は2つに分かれ、第1幕は親戚の鉱区買取費用の肩代わり、第2幕は横領金を穴埋めすべく手を出した佐賀米穀取引所における先物取引の失敗であった。

明治19(1886)年に三井物産に入店したHSは明治26年1月の『職員録』⁶⁾に三池出張店の「手代二等」で初めて登場する(同年以前は職員名簿が存在しないので不明である)。勤務態度は実直で、同32年12月に三池支店出納掛と用度掛の主任に任じられて同34年6月には石炭掛主任を兼任し、さらに支店長代理を務めるなど昇進は順調であった。

事件の発端は、明治33年12月18日にHSの自宅に姉婿OYとその事業仲間のMTが訪れたことに始まる。両名は熊本県の玉名鉱区を、その持ち主である築地貞俊から門司の林退二に売却する取引を仲介していた。築地貞俊は熊本藩士族で玉名郡六栄村の初代村長に就任した地方名望家であり、同人所有の玉名鉱区は三池炭鉱に隣接する有望な石炭鉱区であった。その玉名鉱区200万坪を9万円で売買する交渉が進み、同月19日が築地に支払う手付金9千円の期日で、それには購入者である林退二の入金を充てる予定であったが、林から入金が一兩日遅れると連絡があり、もし支払期日に遅延すると、これまでOYが負担した運動費やすでに入金した2千円が没収される危機に直面した。そこでOYとMTの両名はHSに工面できないかと懇願に来宅したのである。わずか一兩日で済む話であり、HSは「ドウニカシテヤリタイ」と承諾し、三池炭鉱に支払う石炭代金の小切手を流用する心積もりを決めた。

翌19日正午に再び来宅した姉婿のOYに、HSは9千円の小切手を渡した。このとき事業仲間のMTは門司に赴いて林退二に支払いを督促し、もし林の入金が遅れるようならば直ちに電報で連絡する手筈になった。午後5時に至っても連絡は来ず、大丈夫だと確信したOYは築地を訪ねて小切手を渡した。ところが行き違いに「本日金入レルコト見合セヨ」とMTから電報が届いたものの、すでに築地への支払いは終わった後であった。

翌日早朝に来宅した両名から事情を聞いたHSは驚愕し、OYには築地からの返金を、MTには林退二に支払いを急がせるように催促した。しかし築地は契約を楯に返金を拒絶し、林は曖昧な態度で入金に応じず、進退窮まったHSは諸方から借金し、とりあえず流用した社金を穴埋めした。しかし6月頃から金策に目処が付かなくなったので再び横領に手を染め、以後は伝票の偽造や帳簿の改ざんを繰り返し、やがて横領額は12,300円に達した。

さらに横領金の穴埋めに腐心するHSに接近したのがMMという人物である。明治34年9月に姉婿OYとその旧来からの知己を名乗るMMの2人が来宅し、HSの苦境を救いたいとMMは縷々熱弁を振るった。MMはその後も数回訪問し、近日中に上京して築地貞俊に交渉するので、その運動費として300円をHSから出金させた。しかし交渉は難航して事態は進展せず、MMは重ねて交渉を続けると出金をねだるばかりであった。

何ら成果をあげない運動費の追加支出を渋ったHSに対し、翌35年7月14日に来宅したMMは佐賀米穀取引所の定期米取引を持ちかけた。MMは「決シテ損失杯ハ萬々無之、大鼓大

ノ印ヲ押シテ保証致ス」と損失の心配はまったくないと断言し、「O Yモ死ニ瀕シツ、アル今日故、是非補助シテ呉レタシ」と姉婿の苦境を口実に新たな出金を要求した。佐賀米穀取引所は同地方の有力な取引所で、先物売買の一形態である定期米取引では思惑から価格が暴騰して取組高が数十万円に達する局面もあり、大金を博する可能性は皆無ではなかった。巨額の横領金の補填に懊悩するH Sは、藁をもつかむ心境で新たに6回にわたって着服した10,400円をMMに渡した。このときH Sが弄した手段は、たとえば各種の受取証を偽造して社金を着服し、または得意先から受け取った石炭売却代金を記帳せずに自己の囊中に収め、会社へ実際の納金に迫られた場合はすでに着服した金で充当し、そうした行為を自転車操業的に繰り返して発覚をまぬがれるという比較的単純な手法であった。

ところが8月23日に“H Sが佐賀米穀取引所で先物取引している”という匿名の投書が東京本店に届き、本店から調査を命じられた門司支店の勘定掛主任が三池を訪れた。このときの取り調べは不徹底で確定的な証拠は発見できなかったが、調査が身辺に及んだことを悟り、H Sはすべてを打ち明けるべきだと思いつつも「会社ノ方ヲ綺麗ニ道ヲ付ケ、而シテ后自白」したいと躊躇して自白するには至らなかった。しかしMMはさらに受渡米の掛金1万円を求め、もはや新たな資金を捻出する手立ても気力もなく万事休すの姿に陥った。

一方で内部調査を始めた三池出張所長は8月29日にH Sが定期米売買に関与した形跡を見つけ、さらに調査を進めた結果、疑わしい点が続出した。たとえば石炭運搬代金1,450円の受取証が見つからないので先方の船会社に問い合わせたところ、そうした取引はなく、H Sに質問しても要領を得なかった。ところが翌日になって書類棚で前日は存在していなかった受取証が発見される始末で、もちろん、その受取証はH Sが急いで偽造して密かに書類棚に置いたものであった。31日夜にH Sに出勤停止を命じた出張所長は帳簿類を精査して、受取証の偽造以外に三井銀行の小切手はH S自身の裏書や社印を勝手に使っているなど次々と不正行為が発覚し、9月8日午前にH Sは自己の犯行を告白した。

3 会 社 の 対 応

3.1 解雇と告訴、組織の再編成

上記の経緯を踏まえて、本章ではいくつかの問題に着目しながら会社の対応を観察する。

会社にとっては、まずはH Sの処分が先決事項で、H Sは9月29日に解雇された。横領事案の処罰では解雇が当然視されるが、実は明治中期（No.1～5）は解雇されず、横領と解雇が直結するようになったのは明治26（1893）年の神戸支店F Sの事案（No.6）以降である。

解雇に続いてH Sの告訴が視野に入ったものの、三井物産は裁判を起こしていない。その理由を重役は「本人ヲ告訴シテ罪人ト為スモ別ニ得ル所ナキヲ以テ、親戚ニ於テ当方所期ノ如ク数千円ヲ弁償スルトセハ告訴ハ見合ノ積リナリ」と告訴しても実益がなく、また門司支

店長にいったん指示した新聞の解雇広告も親戚の弁済を促すべく掲載の延期を命じた。

三井物産がH Sを告訴しなかった背景には過去の苦い経験があった。明治26年の神戸支店F S（当時38歳）の横領事案で三井物産は同人を告訴して844円の弁済を求めたが、神戸地方裁判所は弁済額を444円とほぼ半額に削減する判決を下した。これは会社や前任の神戸支店支配人のために横領金を費消したとF Sが主張し、裁判所はその一部を認めて約400円は弁済義務がないと三井物産の主張を退けた（刑事責任では禁固2ヶ月が申し渡された）。神戸支店が東京本店に送った判決の速報では、弁済額が半額しか認められず、また少なくとも6ヶ月の禁固刑を予想していたのに禁固2ヶ月とは「実ニ予想外ニ輕ク」と驚きを隠さない。殊に金の出所を知らなかったとはいえども、支配人も遊興に加わって横領金を共に費消したと裁判所が認定した点は三井物産には痛恨事であり、F Sの横領が単なる個人的行為でなく、支店ぐるみの組織的な犯行という印象を外部に与えることになった。

告訴直前にはF Sの実兄が上京して告訴しないように哀願書を提出したほか、神戸支店支配人の相談を受けた弁護士は「薄員ノ者ニ対スル場合ニ臨ミテハ恐喝シテ弁償セシメ、然ル上、告訴スルモ遅カラス、然ラサレハ往々罪科ニ処スル丈ケニ止リ弁償ノ方法モ画餅ニ属スル例シモ少カラス」と弁済させた後に告訴するのが順当で、さもないと罪科に問うだけで弁済は画餅に帰しかねないという意見を具申ししていたのに対し、重役会は「断然哀願ヲ退ケ告発ノ事ニ決度事」と強い態度で告訴に踏み切ったという経緯があった。裁判で目論見通りの判決が得られる保証はなく、F Sの裁判は実質的に会社側には手痛い敗北であったといっても過言ではない。この後、裁判に至ったケースは会社が横領に気づく前に遊興の場で挙動を怪しんだ警察が拘束した事例や、新聞報道などで外部に漏洩した場合に限られ、三井物産は横領金の回収を優先して裁判には消極的であった⁷⁾。

さて三池支店H Sの事案では処分はH Sに留まらず、H Sが横領を続けた期間の三池支店長（あるいは出張所長）の3名は譴責や減給処分、勘定掛主任は突合勘定や伝票の確認が疎かで職責を果たさなかったと譴責された。さらに監督店の門司支店長は定期米取引の風聞で本店が調査を命じたにもかかわらず、不徹底であったのは杜撰疎漏と注意を受けた。

譴責や減給など個人的な処分以上に注目されるのは組織の影響である。前稿で述べたように明治27（1894）年に横浜支店の雇員F Kによる横領事案では、複数の同僚が横領金で同人と遊興して多数の処分者を生み、横浜支店はいったん解体され、かわって近隣の横浜船積取扱所が業務を継承して新たに横浜支店を名乗ることになった。これは不祥事が三井物産の組織編成に影響を及ぼした最も深刻な事例であった。

その他の横領が起こった支店や出張所の状況を見るべく、発覚前後の数年間の配属人数を表2に整理した（名簿が残る初年は明治26年であり、また下線は横領発覚の直前年を示している）。本表のAは神戸支店と三池支店、Bに長崎支店・名古屋支店・芝罘出張所を掲載し

【表 2 - A】配属人数の変化

神戸支店 [明治26年に発覚]	兵庫支店	三池支店 [明治35年に発覚]
明治26年：25名	—	明治32年：9名
〃 28：16名	20名	〃 33：12名
〃 29：17名	22名	〃 34：11名
〃 30：22名	21名	〃 36：5名
〃 31：18名	21名	〃 38：5名
〃 32：24名	23名	〃 39：7名
〃 33：27名	18名	〃 40：7名

・下線は横領発覚の直前年である。

【表 2 - B】配属人数の変化

長崎支店 [明治39年に発覚]	名古屋支店 [大正元年に発覚]	芝罘出張所 [大正3年に発覚]
明治36年：23名	明治42年：31名	明治44年：6名
〃 38：25名	〃 43：31名	大正2：5名
〃 39：20名	〃 44：37名	〃 3：4名
〃 40：17名	大正2：42名	〃 4：4名
〃 41：20名	〃 3：36名	〃 6：5名
〃 42：21名	〃 4：40名	〃 7：7名
〃 43：21名	〃 6：48名	〃 8：9名

・下線は横領発覚の直前年である。

た。明治26年に25名が配属されていた神戸支店は横領発覚後の同28年には16名に減員すると同時に、近隣に創設した兵庫支店に神戸支店を上回る人数が配置され、同地域の業務の主たる事業拠点に代替された。三池支店は明治34年11名が発覚後の同36年は5名に半減したが、石炭積出業務が重複する近隣の口ノ津支店は明治34年の16名から同36年は19名に増員されており、口ノ津支店に業務の一部を移したと推測される⁸⁾。これらは横領事案を契機に当該組織の再編成が断行されたケースであった。

ところが同じく横領事案に見舞われた明治39年の長崎支店、大正元年の名古屋支店、同3年の芝罘出張所の配属人数は、長崎支店は25名が発覚直後に20名になっているもののさほどの減員とは言えず、逆に名古屋支店や芝罘出張所は増員した。ただし、その傍らで京城支店の管轄で数名が所属した郡山出張員は大正8年の横領事案（No.20）以後は「郡山出張員」という職務は名簿から消え、廃止された模様である。重要な営業拠点で代替できない有力な支店や出張所は現状を維持する一方で、代替可能で枢要でない商地の組織は改編されたのであり、全体的には統廃合や人員縮小のケースは次第に減少し、不祥事は当事者や関係者の個人的処罰に留めつつ組織自体には影響させないという基本方針が窺える。

3.2 横領金の回収策

当事者や関係者の処分と共に、会社の懸案事項は横領金の回収であった。三池支店H Sの場合は横領額を20,411円70銭と算定し、その弁済の見通しを門司支店長はH Sの身許保証金566円06銭と定期米の処分代金2,000円、本人から現金70銭の合計2,566円76銭は確保済みであり、ほかに抵当地所家屋3,100円、H Sの振出手形（期日は来11月30日）を裏書きした妻の兄（酒造業を営んで資産1万円以上）から3千円、同じく手形（来12月30日）を裏書きした従兄（資産11万円）が2,311円、親戚数人の連名借用書9,433円94銭の総計20,411円70銭の取立が可能で横領額は相殺できると上申した。現地調査に派遣された本店調査課長も身許保証金や地所資産に加えて親戚から5,300円の年賦保証書を受け取ったと電報で報告しており、本事案では横領金をほぼ回収できたのではないかと推測される。¹⁰⁾

身許保証金はすでに会社に保管され、横領金の回収にあたって最初に実行に移される手段であった（史料では「身元」「身許」が混在し、本稿では史料の引用部分以外は「身許」で統一する）。入社時に身許保証人や保証金を求める企業は珍しくなく、三井物産も同様であったが、史料を仔細に検討すると制度の変容が読み取れる。三井物産が身許保証金制度を導入したのは明治期半ばで、明治26（1893）年12月に「使用人身許保証金規則」¹¹⁾を制定した。同規則は全8条で、第1条で「当会社ノ使用人ハ其身分ノ如何ヲ問ハス、本人俸給ノ壱ヶ年額ヲ身許保証金トシテ当会社ニ差入レ置ク可シ」と従業員は俸給1年分を会社に預けるように義務づけられた。¹²⁾続く条文では、公社債や株券ではなく現金で納付する、保証金を完納するまで月給20分の1と賞与金10分の1（賞与金が50円以上ならば10分の2）を納める、保証金には利息（明治37年に三井銀行本店の定期預金最高利子よりも2分5厘高の利率に改訂された）を付けて毎年2回利息を本人に渡す、退職まで返還しない等々のほか、第8条で会社に損害を与えたときは「身許保証金ヲ以テ賠償」し、損害額が超過した場合は不足分を追加徴収すると定めた。この規則は翌27年1月1日から施行された。

このように身許保証金は従業員が会社に与えた損害（もちろん横領も含まれる）を軽減するのが目的の制度であった。明治17年のK Eの横領事案（No.1）は2ヶ月間の無給処分、同18年のH Z（No.2）などは親戚の弁済で落着いて身許保証金に類似したものは現れない。おそらく転機は明治26年の神戸支店F S（No.6）ではないか。同事件は10月13日に裁判が結審しており、その後に身許保証金制度の導入を慌ただしく決定した公算が大きい。

この後も横領事案は散発的に発生し、身許保証金制度は拡充された。明治29年12月には出納掛と用度掛には「出納掛及用度掛保証人規則」を設けて複数の保証人（所得税を納める5名以内）を要求し、保証人が負うべき弁済額を明示した。勤務地や職位で弁済額の上限は異なり、出納掛主任の保証人は本店勤務ならば1,500円、支店1千円、出張所500円であり、用度掛主任は本店200円、支店150円、出張所100円で、その配属員は主任の3分の1、また保

証人を立てられない者は全額の即納が命じられ、翌30年4月には集金掛も「集金掛身元保証ノ事」(全1条)で同様に保証金あるいは保証人が必要とされた(金額は不明)。日常的に現金を扱う出納掛や用度掛の横領を恐れて保証人を増員し、その負担額を明文化したと思われるが、これらの業務担当者(及び保証人)には過剰な負担にほかならず、本規則は大正3年の『達令類集』¹³⁾では姿を消し、明治末年から大正初年の間に撤廃された模様である。¹⁴⁾

身許保証金が横領金の回収にそれなりに役立ったのは事実としても、横領の金額が明確に判明する事例を見るかぎり、万全の手段とは言えない。被害額が約76万円(現在の感覚では十数億円)の「名古屋事件」は言うに及ばず、三池支店H Sの事案では身許保証金約600円は横領金2万円余の数パーセントに満たず、回収の大部分は親戚からの出金頼みであった。横領事案の多くは数千円を超えて身許保証金では補填は困難であり、横領額が少額であった長崎支店I Uの事案でも、横領額387円92銭に対して若年であった同人の身許保証金は198円86銭にすぎず、その没収と毎月数円ずつを返済に充てることで決着し、横領金の半額を回収したにすぎない。¹⁵⁾

そうした限界を勘案したのか、明治40年の『達令類集』では「身許保証金」の条項は見当たらず、同制度は廃止されたと考えられる。かわって登場したのが「在職積立金」¹⁶⁾である。在職積立金は明治39(1906)年8月に導入され、臨時手当金の4分の1の納入が義務づけられて「預ケ入レノ翌日ヨリ三井銀行本店定期預金最高利子ヨリ壹分高ノ利息」と三井銀行の定期預金より高い利息を付与し、利息は元金に繰り入れる複利方式が取られた。原則的に退職あるいは本人死亡以外に返還は認められないが、病気で待命を命じられた場合は一部もしくは全額の返金が許された。

さらに明治43(1910)年には「特別預金」が設けられた。利率は年8%で当時の東京の主要銀行の預金利率は5~6%であったから従業員には有利であったと言える。年2回の利息は払い出して受領するか、元金に組み入れるかは任意であり、さらに本人の申し出によって一部もしくは全額の引き出しが可能であった。また俸給1年分が上限額であった身許保証金と異なり、在職積立金と特別預金に上限はなかったが、特別預金は「身分不相応ノ預金ト認ムルトキハ適宜之ヲ制限スルコトアルヘシ」と身分相応の金額に抑えるように求められた。

在職積立金と特別預金は大正末年の『達令類集』でも確認でき、両制度は長く維持されたことが判明する。創設から「引負金ヲ為シ若クハ過失怠慢等ニ依リ損失ヲ蒙ラシメタルトキハ、其弁償ニ充当スルモノトス」と会社に損害を与えた際は没収するという罰的な条項は残しながらも従業員の福利厚生の性格が強く、さらに併せて従業員の長期勤続を促す温かな積立貯金であったと評価される。

3.3 内部監査制度の整備

帳簿や保有現金を点検する「検査員」は明治十年代から存在し、その機能を残しつつ明治22年に「監査掛」が置かれた。監査掛は後年に「調査課」に改組され、上記の三池支店HSの横領事案では調査課長が現地に赴いて横領の実態や弁済能力を重役会に報告している。ここでは、まず内部監査制度を長く担った監査掛の活動内容を規則書から概観しよう。

監査掛は明治22(1889)年2月の重役会で創設が決定され、翌3月に東京本店に設置された。「監査条規」(全7条)¹⁷⁾では「(第1条) 監査掛ハ当会社一般ノ業務ヲ監査シ、各主務者ニシテ権限ヲ超ヘザル哉否ニ注意シ、及社員ノ勤惰品行其他時々社長ヨリ命スル事柄ヲ監査シ、且一般社費節儉ノ方法ヲ調査シ、之ヲ社長ニ報告スルヲ本務トス」とあり、併せて「監査責任内訓」(全10条)では支店や出張所の主務者の越権や逸脱行為、従業員の懈怠や違反行為、出納の日報・帳簿類・往復書簡等々を検分して社長に報告するように定められた。監査掛の活動は「一切ノ曲事ヲ未発ニ予防スルヲ以テ第一ノ功蹟トス」と不正行為の未然防止が第一の目的であった。

創設時の監査掛は元締役や最上位の番頭が監査掛主任を務めて手代2～3名が補佐した。具体的な活動としては、たとえば明治27年11月には番頭一等2名、番頭三等1名、手代三等1名の合計4名に検査員として各地の「売買方、輸出入方、出納方、倉庫方、米方、肥料ノ各所」に派遣して「直ニ金匱ノ現在金高ヲ検査シ、帳簿記載ノ金高ト照合」と保有現金高が帳簿と合致するかを調べ、また「主要帳簿、補助簿ノ別ナク悉皆照検ヲ為ス事」と全帳簿の点検を命じた。

この後、明治31(1898)年12月に監査掛は調査課に改称した。それは重役の役職に「監査役」が置かれて、名称の混乱を避けるためであった。しかし社内監査を主要な目的にした調査課の業務は、次第に変質した模様である。特に課内に置かれた「統計掛」に注目すると、大正3年に統計掛1名が新設されたのを皮切りに、同6年には調査課の所属員27名は課長1名以下9名のほかに統計掛13名及び検査員4名になり、同9年は調査課の合計53名の内訳は調査課37名、統計掛15名、検査員1名と検査員が大幅に減員した傍らで統計掛は著しく増員された。大正11年の「本店本部規程」では調査課の業務は「規則、達令、契約ノ審査並実行ノ監督」¹⁸⁾と「業務及会計ノ実地検査」は従来と変わらないものの、その他の条項で挙げられているのは取引先の信用程度や貸金あるいは在庫品の確認等々であり、前代の監査掛で前面に押し出されていた個々の従業員の監督統制よりも、各支店の営業実態や市場調査に活動の重心が移っている。

また大正3(1914)年に創設された「業務課」にも留意したい。業務課の目的は「本部ノ所掌ニ属スル一切ノ商務」が対象で、業務内容は調査課と重複しつつ広範な事項を扱う部署であった。大正10年に業務課が作成した『係争事件摘録』¹⁹⁾によると、同課は商品を仕入れた

【表3】調査課・業務課の配属者数

単位：名

年月	調査課 合計	調査課	統計掛	検査員	業務課
明治41. 3	9	9			
42.12	14	14			
43. 8	11	11			
44. 5	10	10			
大正 2. 8	9	9			
3. 5	13	9	1	3	5
4. 7	23	11	8	4	20
6. 4	27	10	13	4	33
7. 4	25	11	11	3	56
8.10	43	29	13	1	17
9.11	53	37	15	1	21
10.11	32	32			58
12.10	38	38			49
13.10	34	34			48
14.10	40	40			55

海外支店とそれを販売する国内支店の間で発生したトラブル（運賃や口銭の割合など）の調停に当たっており、個々の従業員の統制や監査は管轄していない。

調査課と業務課の変遷は複雑であり、その実状を探るべく明治41年～大正14年の両課の所属人数を表3に整理した。明治末年まで10人内外が配属された調査課は大正4年に23名に増員され、同年は統計掛8名を抱える。その後の統計掛は11～15名で推移するのに反して、不祥事の監査に活躍すべき検査員は大正3年に3名が任じられたものの同8年は1名になったのち、同10年に姿を消した。一方、大正3年に5名の配属者で出発した業務課は翌年に20名に増員し、さらに大正6～7年は「臨時保険事務取扱」を抱えて同7年には56名に膨張した。翌8年に保険課が分離したので17名に減ったものの、同10年には調査課統計掛のほぼ全員が業務課に移されて再び58名の大所帯になった。僅々数年間で配属者数の増減は激しく、それは適切な部署の編成を模索する軌跡であったと理解される。

第一次世界大戦の景気拡大から反動不況へという激変する経済的環境によって組織や業務の見直しを余儀なくされ、その中で社内の統制監査を継承したのが大正12年に導入された取締役による「監督役」である。これは世界各地を日本（台湾・朝鮮を含む）、中国や東南アジア、米国、欧州、豪州に区分し、各地域を取締役たちが分担監督する制度で、「監督役実地検査内規²⁰⁾」では「(第1条) 業務会計及人事ノ実況ヲ調査シ、併セテ業務並会計カ法令、社則、達令ニ遵ヒ合法且適確ニ執行セラレ居ルヤ否ヤヲ検査スルヲ以テ主タル目的トス」と

各店の会計や人員の監査が主目的であり、適切な記帳、現金及び手形類の確認、無許可の売越買越の有無などのほか、本店への報告を怠った事項がないかを調べるように規定する。

また法令・社則・達令に違反する行為を発見した場合は当該支店長に是正命令を発し、支店長には直ちにそれに従う義務が課せられた。この点は監査掛や調査課と違っており、監査掛や調査課は現地で不適切な行為を発見しても社長に報告するだけで、支店長に改善を命令する権限はなかった。それに対して取締役である監督役は業務改善を直接にその場で命じる権能を持っており、そうした強力なリーダーシップが事態の迅速な適正化に寄与したのは間違いない。この時に帳簿や伝票の取り調べといった監査の諸作業は「参事」が当たったと推測される。参事は調査課や業務課と同じく本店本部の部署の一つで、その業務内容は取締役の諮問に対する調査及び取締役が指示する用務の遂行と規定され、端的には取締役に専属してその手足となるべき職務であった。大正14年には調査課40名と業務課55名に対し、参事には参事8名と参事附33名の合計41名が所属している。

取締役が務めた監督役が違反行為を摘発した記録は確認できないものの、大正13（1924）年～昭和14（1939）年には15件の処罰事例（不祥事5件で内2件は横領）が発生しており、違反行為や不祥事の摘発（あるいは予防）に相応の効果を挙げたのではないかと考えられる。

4 結 語

本稿の分析では、横領の目的は自己の遊興や奢侈が動機であった事例は半数に留まり、第三者の経済的苦境を座視できずに社金を流用したケースもある。発覚後の処分が解雇に直結するのは明治中期以降で、また会社は横領金の回収を優先して告訴には消極的であった。

横領事案は会社に経済的被害を与えるのはもちろん、社会的な信用を失墜させる事態であり、そのリスクマネジメントは必須と言える。当初は横領が発生した支店や出張所は廃止や大幅な人員縮小を断行する荒療治が見られたが、やがて処罰は当事者と関係者個人に限定し、重要な営業拠点の組織は温存する方針に転換した。

横領金の回収には、従業員が会社に俸給1年分を納付する身許保証金制度が明治27年に導入された。しかし横領額と弁済額が判明する事例を見ると、実際の弁済は親戚からの出金²¹⁾が大部分を占めており、身許保証金の実効性は乏しいと言わざるを得ない。それもあってか、明治末年に身許保証金制度は廃止され、在職積立金及び特別預金という福利厚生の積立貯金制度に転換した。在職積立金と特別預金に上限額はなく、同時に会社に損害を与えたときは没収するという条項は残されたから、従業員は有利に積立貯金を蓄える一方で、会社にとっては横領金の回収率が高まるほか、従業員はその没収を恐れて不祥事の予防的抑制につながることを期待され、従業員と会社の双方に利益をもたらしたと評価できそうである。

内部監査を担当すべく明治十年代に本社に置かれた検査員は明治22年に監査掛に拡充され、

重役に監査役が設置されたのを契機に監査掛は調査課に改称されたが、同課は次第に商況や市場の調査が主務を占めて前代以来の内部監査の業務は後退している。その背景には第一次世界大戦の景気拡大と取引量の激増があり、その対応が全社的な急務になっていたと推測される。とはいえ内部監査や従業員の統制を等閑にしたわけではなく、大正12年には取締役が務める監督役制度が導入され、強力な権能を持った同制度は違反行為の摘発や社内の綱紀粛正に有効に機能したと思われる。

ただし監査制度の発達が皮肉な結果をもたらした事例も指摘しておきたい。大正元年に地域経済を動揺させる前代未聞の大騒擾に発展した「名古屋事件」の主犯であった名古屋支店の用度掛主任 S I は、4 年間にわたって巧妙かつ悪辣な手段で手形を偽造すると共に伝票や帳簿の改ざんを続けたが、実は同人は明治31～34年に本店の監査方（及び調査課）に所属して監査を担当した経歴を持っている。三井物産が内部監査のシステムを構築する一方で、同部署で S I が監査をくぐり抜ける知識を習得したのは想像に難くない。

大正初年の支店長会議で人事課長は、内部不祥事（「往々社内二起レル忌ハシキ不祥事件」）はもっぱら低学歴出身で正規職員に昇格した人員が引き起こしており、²²⁾ 今後はそうした人事は停止したいと不祥事と従業員の学歴の関係を指摘する。その後の三井物産では積極的な学卒者の採用によって、従業員の過半数を学卒者が占めるという極めて高学歴な人員構造が実現し、それと同時に不祥事の発生頻度は低下した。高い規律意識を備えた学卒者が不祥事の減少に寄与した可能性は大きい。全体像を眺めれば、戦前期商社では高学歴者が多数を占める人員構造が不祥事の本質的な抑制機能を担っており、社内積立貯金や内部監査制度はそれを補完する仕組みであったと理解される。

注

- 1) 藤村（2017）参照。
- 2) 藤村（2018）及び藤村（2019）参照。
- 3) 藤村（2019）参照。
- 4) 藤村（2018）参照。名古屋支店員が巨額の手形を偽造した「名古屋事件」では、事件後の三井物産は銀行取引が縮小して金融が逼迫するなど甚大な影響を受けた。
- 5) 『(明治34-42年) 重役会議録』[史料番号：物産112] 及び『(明治35年) 理事会議案』[史料番号：物産124]、三井文庫蔵。
- 6) 『(明治26年) 三井物産会社職員録』[史料番号：物産50-1]、三井文庫蔵。
- 7) 大正元年に横浜船積取扱所出納掛主任 S F が起こした9万円の横領事案(No.15)では、妻の叔父等から僅々5千円の弁済金を得て三井物産は告訴を取り下げている。
- 8) ただし明治42年の職員名簿では三池出張所は三池支店となって14名が配属されて人員規模は旧に復し、さらに同44年には19名に増員されている。明治34～36年に一挙に人員を半減したのは明治35年2月に出張所に格下げされた影響も想定されるが、それ以上に同年9月の横領発覚が契機

となった組織再編であった可能性が大きい。

- 9) 明治42年に横領事案が発生した長春出張所・奉天出張所 (No.12) や大正元年の大連出張所 (No.16) も人員は減少していない。
- 10) 同様に、取引先に21,350円20銭を不正融資した大正元年の大連出張所〇〇 (No.16) のケースでは取引先と本人が2,350円20銭、1万円を取引先の実兄、残9千円は本人が支払ってほぼ全額の回収に成功している。
- 11) 『(明治26年) 重役会議往復状』[史料番号: 物産114], 三井文庫蔵。
- 12) このほか無給理事は2千円を納付し、雇員の金額は各支店長の裁量に委ねられた。
- 13) 『(大正3年) 現行達令類集』[史料番号: 物産90-5], 三井文庫蔵。
- 14) この後『(大正11年) 現行達令類集』[史料番号: 物産90-6] では勘定掛・出納掛・集金掛・用度掛には主任で最高40円の月手当金を支給する制度が設けられ、会計業務担当者の待遇に変化が認められる。三井物産の財務部門の人事については麻島 (2005) 参照。
- 15) 横領金の回収が困難であった事例は、ほかに明治42年に発覚した長春出張員首席E F (No.12, 犯行当時41歳) と奉天出張員首席心得N F (同26歳) の事案が挙げられる。これはN F が横浜正金銀行奉天支店から借用した5万円を私的に費消し (使途は不明ながら5万円という金額は遊興奢侈には大きすぎるので、何かの相場に手を出して失敗したのかもしれない), その返済に困って親友のE F に泣きついて社金5万円を流用して貰ったという経緯であった。三井物産に1万円を弁済したのち、残額は毎年2回500円ずつの無利息25ヶ年賦払いで決着しており、E F の身許保証金は当時の月俸額から約2千円、N F は800円程度と推測される。
- 16) 『(明治40年) 現行達令類集』[史料番号: 物産90-2], 三井文庫蔵。在職積立金の導入に際して会社が預かっていたはずの身許保証金の扱いは明らかではなく、おそらくそのまま在職積立金に繰り込まれた公算が大きい。積立貯金制度への移行は神戸の商社兼松も同様で、月俸の5~10%と賞与10%以上を強制貯金させる「信認貯金制度」を大正5年に任意の「積立金制度」に改めている。
- 17) 『(明治22, 23年) 元方評議』[史料番号: 物産93], 明治十年代の検査員は『(明治19-24年) 元方評議録』[史料番号: 物産98] を参照, 三井文庫蔵。
- 18) 『(大正11年) 現行達令類集』[史料番号: 物産90-6], 三井文庫蔵。
- 19) 『(大正10年) 第八回支店長会議資料 (二) 係争事件摘録』[史料番号: 物産349-4], 三井文庫蔵。
- 20) 注18同。
- 21) こうした縁戚意識の強さは戦前期社会の特徴と言えるが、昭和8 (1933) 年に発布された「身元保証ニ関スル法律」は身許保証の有効期間を原則入社から3年間に限定すると共に、身許保証人の損害賠償の審理において「監督ニ関スル使用者ノ過失ノ有無 [中略] ラ斟酌ス」と会社の監督責任を追求すると明記しており、会社側の立場の弱体化が窺える。
- 22) 『(大正2年) 第二回支店長諮問会議事録』[史料番号: 物産198-2], 三井文庫蔵。

参 考 文 献

- 麻島昭一 (2005) 『戦前期三井物産の財務』日本経済評論社
井上泉 (2015) 『企業不祥事の研究 ―経営者の視点から不祥事を見る―』文眞堂

- 大島久幸・中林真幸（2021）「三菱商事における学歴と昇進」『三菱史料館論集』第22号，1-18頁
- 斎藤憲監修（2007）『企業不祥事辞典 ―ケーススタディ150―』紀伊國屋書店
- 鈴木邦夫（2014）「三井物産ニューヨーク事件とシアトル店の用船利益」『三井文庫論叢』第48号，67-126頁
- 高橋弘幸（2012）『企業競争力と人材技能 ―三井物産創業半世紀の経営分析―』早稲田大学出版会
- 武田晴人（1980）「古河商事と『大連事件』」『社会科学研究』第32巻第2号，1-61頁
- 武田晴人（2017）『鈴木商店の経営破綻 ―横浜正金銀行から見た一側面―』日本経済評論社
- 橋本光憲（2001）『金融不祥事と内部管理 ―銀行の組織風土を問う―』星雲社
- 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究 ―組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明―』白桃書房
- 藤村聡（2008）「創業期兼松の人員構成」『神戸大学経済経営研究所 年報』第57号，73-109頁
- 藤村聡（2012）「戦前期兼松の賃金構造 ―図像による概観の提示―」『国民経済雑誌』第206巻第6号，1-27頁
- 藤村聡（2014）「戦前期企業・官営工場における従業員の学歴分布 ―文部省『従業員学歴調査報告』の分析―」『国民経済雑誌』第210巻第2号，53-73頁
- 藤村聡（2017）「古河商事『大連事件』の人的要因 ―企業不祥事と従業員の気質―」『国民経済雑誌』第216巻第2号，52-72頁
- 藤村聡（2018）「戦前期三井物産の規律と処罰」若林幸男編『学歴と格差の経営史』日本経済評論社，197-228頁。
- 藤村聡（2019）「明治期の三井物産における従業員の処罰」『国民経済雑誌』第220巻第3号，89-107頁
- 本間正人（2016）「日本陸軍の経理上における非違行為」『軍事史学』第52巻第3号，122-144頁
- 間嶋崇（2007）『組織不祥事 ―組織文化論による分析―』文眞堂