

## 【論 文】

## 産業革命期の横浜正金銀行

## —中国大陆におけるビジネスの拡大と組織的経営管理体制の成立—

白鳥圭志

はじめに

本稿では、産業革命期（1880年代末から日露戦争後）における<sup>1</sup>、横浜正金銀行（以下「正金」）の貿易金融業務や外為業務（特に地域間、店舗間の決済）に関する組織的管理体制のあり方の変化、日本銀行（以下「日銀」）との取引条件や中国大陆での業務統括体制、預金吸収戦略を検討する<sup>2</sup>。以上により、①1883年の原六郎頭取時代に貿易金融業務開始に伴う正金の経営管理体制の再構築が本格的に開始されたが<sup>3</sup>、高橋是清（副）頭取による金貨圏・銀貨圏（特に中国大陆）に跨る「地理的多角化（Geographical Diversification）」<sup>4</sup>の推進と、試行錯誤を経た効率的な資金決済組織＝「分立的営業法」への再転換による組織内資金決済体制の安定化と事務処理体制の形式合理化により、外為銀行としての経営管理体制が整うこと、②中国大陆での高利預金吸収は、既に指摘されている為替による低利運用や、軍票関係業務や借款への関与といった侵略関連業務とも相俟って、正金の経営効率の低下をもたらして株主に犠牲を強いたこと、③その上で、日露戦争期以降に植民地、半植民地支配の為の金融機関としての業務不円滑が生じた。その背景には政府・正金双方の資金不足があったことを明確化する。

まず、1880年代末から1890年代前半については、金貨圏・銀貨圏といったブロック別の外為所有バランスの調整策＝「連合的営業法」の導入過程が検討された<sup>5</sup>。その上で、本営業法の導入により外為銀行としての経営体制の成立が論じられた。しかし、その導入の要因、特に当時の政府・正金・日銀の関係を巡る導入の要因、

その意義と限界は不明確である。それでは園田頭取時代の諸改革の歴史的意義は十分に理解できない。

次に金本位制施行以降の時期の正金についての研究は、大別して資金循環や資金調達に関する研究と、日系通貨の流通や借款供与など金融面からの「満州」支配との関係に重点を置く研究という、2つの論点を巡り進められてきた。前者については、『横浜市史』グループの研究や、中国大陆での預金吸収が日銀資金への依存を極小化したが、当該資金を為替で運用したため低収益性をもたらしたことを指摘した平智之氏の研究、資金調達構成の変化や日銀との利害関係とその調整を問題にした齋藤壽彦氏の研究、石井寛治氏による資金循環も含む包括的な経営動向を検討した研究、葭原達之氏による金本位制導入に伴う「分立的営業法」への再転換を論じる見解、上海での正金、香港上海銀行、チャータード銀行の動向を比較した蕭文嫻氏の研究が存在する<sup>6</sup>。これらの研究は、一方では、産業革命期における正金のビジネスの基盤の変化—特に中国大陆への侵略との関係を明確化した点で重大な貢献をした。他方で日銀との取引条件の変化といった諸問題は不問に付された。関連して、園田頭取期における「連合的営業法」の導入に正金の経営管理体制の確立を見る葭原氏の見解では、急速に「地理的多角化」を図る中での組織内部での為替決済体制の変化や事務処理手続きなどの内部管理体制も含めた正金の経営管理体制の確立が論じられていない<sup>7</sup>。このほか、全般に大陸での預金吸収が経営—特に収益性と株主との関係<sup>8</sup>に与えた影響の検討は不十分であ

る。これら諸問題の明確化が本稿の第一の課題となる。

後者については、金子文夫氏<sup>9</sup>、平氏が代表的である。金子氏は、政府の「満州経営」政策の検討により在地の金融機関の発展や日貨排斥運動の高揚、軍票の回収動向等の検討を通じて、正金を中心とする日本による貨幣制統一の挫折要因を明確化した。平氏は資金繰り確保策も含めて借款への関与の重要性を指摘した。しかし、正金の経営行動と政府との関係について踏み込んだ検討はされていない。近年、本問題の検討を可能にする新史料が刊行された<sup>10</sup>。研究方法面でも、企業統治分析の手法が提起された。これらを踏まえて、大株主であり役員任免権をもつ強力な統治主体である政府と正金との関係のあり方が、「満州経営」を巡る正金の経営行動に与えた影響にまで踏み込んで検討する<sup>11</sup>。以上により、借款への関与が、平氏の言うほど正金の経営に好影響をもたらすものではなく、政府、正金の資金不足故に、正金の経営を不安定化したことを明確化する。本稿第二の課題となる<sup>12</sup>。

## 1. 明治23年恐慌による不良債権の発生と「連合的営業法」の形成

### (1) 御用為替の廃止と為替差損の負担を巡る日本銀行と大蔵省の議論

1889年に松方正義大蔵卿と富田鉄之助日銀総裁との間で、正金への御用外国為替供給の廃止と日銀からの資金供給の開始に伴い、外為業務の担当を日銀にするか、従来どおり正金に委ねるかという論点を巡り激しい論争が行なわれた<sup>13</sup>。そこでの議論の帰結としての日銀と正金との間の協調関係の形成を前提として、「『連合的営業法』創設という形での営業方針の決定」が「企図」された<sup>14</sup>。以上を踏まえて、外国為替業務の分担を巡る松方・富田論争が、正金の外為業務のあり方に如何なる変化を与えたのかを明確化する。

松方と富田の議論の相違は概ね次のように整理できる。松方は外為業務という特殊な業務は、

これまで経験を積んできた正金に委ねるべきであるとした。これに対して、富田は日銀が外為業務のために正金に巨額な資金供給をするのは危険であり、日銀が、直接、行なうべきであるとした。それでは、富田は、どの問題に疑念をもったか。日銀は正金に巨額資金を投じ銀貨買収を図らせるのは正金・日銀ともに不利であるとした<sup>15</sup>。その根拠は外為業務の低収益性にあった。つまり、輸出振興のためには、日銀が海外為替手形の売買に金融上の配慮をする必要がある。外国貿易が日本に不利な場合は、日本側の支払商業手形が買い手に利益があっても買入れができず、外国支払商業手形が高値であっても買入れざるを得ない。さらには「日本銀行ノ準備消長ニ対シテモ手形ノ売買ヲ制限スル場合」(傍点は引用者。以下同様)もある。これらを考慮した時、輸出振興のためには、利益を度外視して奨励策を採るしかない。このような重大業務を他の銀行会社には任せられない。さらに、上述のように高リスクを伴う重要業務であるにもかかわらず、巨額の資金を正金に運用させて、十分な資金管理が可能かという強い疑念を持っていた。特に、別の文書で、「外国為替事務カ兌換券準備ニ緊密ナル関係ヲ有スルコト」を「具申」したと論じた<sup>16</sup>。以上、富田の議論は、日銀の兌換制度維持を重視したものであった。

しかしながら、既に松方は、民間出資者や民間出身取締役の経営妨害行動を阻止するために、大蔵省への取締役の改選命令権限の付与、監理官による経営全般に対する監視、大蔵省の方針に反する経営方針の採用の禁止などを規定した1887年の正金条例を制定しており<sup>17</sup>、正金を完全に「政府ノ機関」化していた<sup>18</sup>。それゆえ、松方には、正金の廃止と日銀への統合を要求した富田の主張を受け入れる余地はなかった。その結果、富田の主張は基本的に退けられ、1889年10月12日付で「日本銀行ニ於テ正金ノ所有スル外国為替手形ノ再割引ヲ為シ又正金ヲシテ海外ヨリ銀塊若クハ墨銀ヲ輸入セシムルニ付両銀行ノ間ニ締結スル約定」が結ばれた<sup>19</sup>。同文書第6

条では為替取引に伴う損失は、全額、正金の負担とされた。このことは、正金に対して、損失の極小化を図り、日銀からの借入金を確実に返済する誘引を与える。これを日銀側から見れば、正金からの資金回収を確実なものにすることで、兌換制維持のために市場滞留資金の極小化を意味する。さらに、第12条では「正金ハ日本銀行ヨリ預リタル取立為換手形及取立タル金銭ノ出納ニ付別ニ帳簿ヲ設置シ其出納ヲ明了ニ登記スヘシ」という条項が、第13条では「日本銀行ハ此約條ノ業務ニ関スル正金ノ帳簿並ニ其預ケタル手形及金員ヲ検査スルノ権アルモノトス」という条項が盛り込まれた。これらは日銀による当該資金管理の厳格化であった。このような取引制度が形成されたのは、兌換制維持に強く拘る日銀の意向と判断してよからう。

以上、松方・富田論争は、概ね松方の主張に沿って決着がついた。しかし、正金と日銀との間で締結された取引条項には、兌換制維持を強く求める富田の主張が濃厚に反映された。その結果、正金は不渡りや為替差損の発生極小化への努力を払う重い義務を負った。

## (2) 明治23年の為替差損発生問題と

### 「連合的営業法」の導入

外為業務の分担を巡る松方と富田の論争が決着して、すぐにこの問題に関係する重要事態が生じた。アメリカの銀貨買入法の改正問題である。この結果、当時、銀本位制をとっていたわが国の通貨である円為替のレートは4月13日から同15日までの3日間に対ポンドで3シリング2ポンドから3シリング10ポンド（ママ）、対ドルでは77ドルから93ドルへと急騰した。このように「銀貨暴騰シ金価急下スルニ当テハ（正金は）咄嗟ノ間ニ非常ノ損失ヲ蒙リ実ニ云フヘカラサル苦境ニ陥ルノ恐レ」すらあったという<sup>20</sup>。しかし、法改正が挫折したために事なきを得た。本問題の発生理由を説明する部分には、金価格が上昇する中で収益が上がっていたこともあり、為替リスクを考えずに「金貨手形ノ買持高」

を多くもっていたところ、上記の銀貨買入法の改正問題により先の引用文の傍点部分にもあるように、事態が急変する中で為替差損の発生回避措置を採れなかったことが確認される。仮に法改正の実現により損失が発生した場合、その額は邦貨換算で150万円にも達したという<sup>21</sup>。当時の資本金額は450万円であるから、この損失は資本金の1/3を毀損する。深刻な状況であるがゆえに、一時は、松方蔵相と「東西の財界有力者」は正金の救済の「密議をこらした」ほどであったという。このように急激な為替変動に伴い差損が発生した場合、正金それ自体の存立が疑わしくなるほどであるから、いわんや日銀からの巨額の借入金返済が極めて困難になる。そうであれば、正金への巨額の供給資金の焦付きに伴い兌換制維持が困難になるという（前述）、日銀の懸念は現実化し得る。1889年のアメリカの銀貨買入法の改正問題は、前述の富田の主張が現実性を帯びていたことを示していた。

この事態は正金に為替差損の発生リスクを回避する対策を要求した。現に、「即ち御用荷為替金廃止以来、為替売買の損益は正金銀行自ら負担しなければならなくなつたが、先頃からの銀価の変動では少なからぬ打撃を受け」、その回避のための「予防策がこの為替出合法（「連合的営業法」）である」との議論にもあるように<sup>22</sup>、前述の御用荷為替廃止に伴い締結された、日銀との取引条件によって為替差損負担が正金の責任になったことを踏まえて制度改正が考えられていた。ここから、日銀との取引関係が少なからず、正金の対応に影響を与えたことが確認される。その結果、為替差損への対応として、正金は1891年に「連合的営業法」を導入した。先の金貨買持高についての議論が記された史料が、このことを示す。同史料には、先の引用文を受けて、「本行ノ為ニ永遠ノ計ヲ立ツレハ此際変則ヲ去テ正法ニ就キ以テ危険ノ患ヲ除クヲ最モ必要トスル」した上で、「鋭意計画ヲ尽クシタ」上で「変則」である店舗毎に為替出合付けるのではなく、「連合的営業法」の導入を決定したとある<sup>23</sup>。「連合

的営業法」とはロンドン支店を除く各支店が「為替ノ出合メ」金貨・銀貨とも「買越売越為」方法を立てることである。つまり、日本の外国貿易の実態は米仏に輸出超過、英国から輸入超過のため、前者所在の出張所は取立て資金をロンドン支店に回送し、その資金で輸入為替を取組み、「為替ノ出合」をつけている。「故ニ各店相連合調和シテ運動スルニ非サルヨリハ到底為替ノ完結ヲ望」まなければならない。この点を踏まえて、本店を「東洋各店即チ各銀貨国ノ統括店」にし、ロンドン支店を「欧米各店ノ統括店即チ各貨国ノ本部」にし、残りの各店中、銀貨圏所在店は本店に、金貨圏のそれはロンドン支店の指揮下に置き「金貨店及ヒ銀貨店二箇ノ名称ノ下ニ双方」の協調を図る制度であった。さらに、貿易促進のほか、為替出合の調整をも目的にして、上海（1893年5月）、ボンベイ（1894年12月）の両出張所が設置された<sup>24</sup>。現に、明治20年代以降、特に欧州の統括店・連合店間で為替関係が密接化していた（表1）。本営業法はこの関係を反映していた。

つまり、貿易関係に照応した為替取引のやり取りを踏まえて、銀貨圏にある店舗は本店の、金貨圏にある店舗はロンドン支店の統括をそれぞれ受ける。その上で、双方間で金貨・銀貨のやり取りを行うことで為替の出合いを付ける。その際、上記の統括店に属する各店舗の為替のやり取りを「連合調和」し、それぞれの中で「為替ノ完結」を図る。この意味で、「連合的営業法」は単なる為替差損発生の問題への対応には止まらない。銀貨圏、金貨圏の諸店舗の為替取引を組織化することで、資金利用を効率化することをも目的としていた。さらに、各店舗間の為替バランスの調整を自立的に行なおうとした点で、それまでの大蔵省への依存（前述）からの脱却を図っていた。日清戦争以前の正金は十分な預金量を確保しておらず、資金ポジションの維持に苦勞していた<sup>25</sup>。この効率化措置は本問題への対応であったのであろう。このほか、富田が指摘していた為替取引の「薄利」問題（取引の

表1 店舗間為替関係  
1885年

（単位：千円）

向/受		横浜	神戸	ロンドン	ニューヨーク
横浜本店	売			181	0
	買			8	0
神戸支店	売			0	0
	買			0	0
ニューヨーク	売	26	0	0	0
	買	270	0	0	0
ロンドン	売	74	0	0	0
	買	2,236	0	0	0
リヨン	売	20	0	0	0
	買	44	0	0	0
合計	売	120	0	181	0
	買	2,550	0	8	0

1889年

（単位：千円）

向/受		横浜	神戸	ロンドン	ニューヨーク	リヨン	香港
横浜本店	売			15,251	784	2,018	130
	買			8,608	3,765	9,691	71
神戸支店	売			416	112	67	5
	買			1,215	174	41	3
ニューヨーク	売	314	19	0	0	0	0
	買	202	45	0	0	33	0
ロンドン	売	59	1	0	1	40	0
	買	5,527	2,848	0	0	152	0
リヨン	売	142	0	1,014	127	0	0
	買	510	22	281	232	0	0
香港	売	353	4	0	0	0	0
	買	52	2	0	0	0	0
合計	売	868	24	16,681	1,024	2,125	135
	買	6,291	2,917	10,104	4,171	9,917	74

出典：「半季報告」各期、『横浜正金銀行史 資料 第2巻之（一）』（日本経済評論社復刻版、1976年）。

注1：国内店舗間の為替関係は除外してある。

2：売為替、買為替は石井「横浜正金銀行の貿易金融」、同「近代日本金融史序説（東京大学出版会、1999年）表4-5に準じている。ただし、これに買為替については他所取立手形を加えてある。

非効率性。前述）への対応をも包含していた。当然、為替差損の発生回避により、兌換制維持の障害となり得る日銀借入金の焦付き防止も考慮されていた。

### (3) 「連合的営業法」の限界

しかし、「為替営業方針改正ニ付支店支配人及出張所主任ノ心得」<sup>26</sup>からは幾つかの制度的な限界を見出せる。「第二」では各統括店の下でそれ以外の店舗が行動することを規定した上で、連合店が金融など各地の経済状況を統括店に報告の上で指揮を受けることも規定した。このほか、銀塊相場、為替相場など、従来、リヨン・ニューヨーク支店経由で本店に報告していたものを、ロンドン支店経由に変更することを規定

した。このことは、電報を用いたやり取りが想定されると考えた場合、連合店が統括店に情報を送り、かつ、情報を受けた統括店が情勢分析の上で指示を出すまでタイム・ラグが生じることを意味する<sup>27</sup>。同様の問題は正銀回収の際に本店がロンドン支店へ注文することを規定した「第四」条項にも見られる。これもロンドン支店によるニューヨーク、サンフランシスコでの相場の調査の上での買入実施を述べており、タイム・ラグを巡る同様の問題の存在を示す。

このようなラグの存在は、為替の急騰が生じた時に問題として顕在化するの容易に想定しうる。これへの対応として最後の注意書き部分に「其細目ニ於テ事ノ急ナルモノハ臨機適宜ノ処分ヲ為シ其至急ヲ要セサルモノハ各店相協議シテ処理ノ方法ヲ立ツル等實際ニ当テ時々ノ手段ヲ取捨スルハ」各店長の裁量に任せるものが多いとの説明を付け加えていた。関連して、規定「第六」では、各統括店が週1回、連合店の為替ポジションの調査と出合の調整をすることが定められた。この頻度で各連合の為替ポジションを調整することを考慮したとき、注意書にもあるように、急激な為替変動への対応は各店舗が独自の判断で行なう以外に方法はない。しかし、このことは、為替変動の急変に対して、迅速かつ組織的な対応が困難であることを意味する。この点に限界があった。同営業法の導入後、統括店の下で複数の店舗が取引を行う。このことは各店舗への責任の所在を曖昧にするなど、幾つかの問題点も明確になる（後述）。実際、1892年下期の総経費に占める外国為替売買損の比率と1897年下期のそれを比較すると、31.1%から35.3%へとむしろ増加している（後掲表4）。この点での効率化は図られなかった。このような限界もあり、金本位制移行後、金銀の為替リスクが低下したことを背景に、再度、各店舗の自立性を高めた「分立的営業法」を導入した（後述）<sup>28</sup>。

## 2. 金本位制施行前後における正金の地域別の営業状況

まず、正金全体の営業動向に対する各地域の比重の推移を検討する。表2には主要取引項目の地域別シェアと増加寄与度を示した。預金シェアは、日本国内の比重が高く、欧州が続く。このような中で、「満州」を含む中国地域の伸びが顕著である。特に預金シェアは16%ほどにまで上昇した。特に中国大陸での預金増加が、日銀の兌換制度維持を可能にした要因であることも含めて、これらの事実は、研究史上、既知のことである。

貸出について、特に重要な特徴は「満州」も含む中国大陸での伸びが顕著なことである。欧州が20%程度の寄与率（1890-1910年）であるのに対して、中国大陸では合計で約37%であり、ほぼ欧州の倍近くになる。為替も同様であり、特に受け（同じく寄与率43%ほど）が他地域のそれを凌駕した。このほか、向けも同様に約20%であり、日本国内や欧州地域に次ぐ高い値であった。この結果、中国大陸での取引の正金全体の取引量に占めるシェアは、貸出で35%弱、為替（向け）で40%弱、為替（受け）で16%にまで上昇した。1890年下期末時点での構成比が0%であることを考慮した時、中国大陸でのビジネスの拡大の速さは著しい。さらに、インド地域での為替（向け）が増加した。これは原棉取引が要因であろう。

以上、産業革命期を通じて、周知の預金に加えて、各項目とも中国での取引量拡大が、正金全体の取引の拡大にとって重要であった。このような中で、正金は、中国大陸でのビジネスを如何に管理しようとしたのか。以下、先行研究で未検討な、この問題を検討する。

## 3. 金本位制の確立と業務体制の変化

### (1) 日本銀行との取引関係

1880年代の時点で日銀と正金との間の貸借関係は深化していた（上述）。さらに1891年5月には、正金は日銀との間に当座勘定取引契約を

締結した<sup>29</sup>。契約の主要内容は、①極度額を200万円に設定し（1891年8月に70万円増額）、②使途を外国為替資金に限定した上で、支払利息を年20%とする。③当座取引の損失は、全額、正金が負担する。

このような関係強化を踏まえて、金本位制施行後、1897年4月に日銀は正金に営業方針に対する「希望」を提示した<sup>30</sup>。本文書によれば、日銀が正金の営業方針に対する「希望」を提示した理由には、金本位制施行に伴う兌換準備強化の必要性が存在した。この点を踏まえて、日銀が正金に出した具体的な「希望」内容を検討する。日銀は、具体的内容として、①自らの「重役及ヒ営業局長」を、随時、正金の重役会に参加さ

せること、②頭取は主として外部関係事務を、副頭取は同様に内部関係事務をそれぞれ担当し、頭取・副頭取の事務分掌を明確化すること、その上で「重要ナル事件ハ必ス商議協定シテ常ニ営業全般ノ敏活ヲ計ル事」、③定款組織をはじめとする行務全般に関して、社会の動向や変化と照らし合わせて、改正すべきものはこれを改善し、営業上の改良を企図すること、④正副頭取は在留外国商人を法人に接近させ、両者の猜疑の念を排除し、取引の円滑化に努めることを「希望」した。日銀の主要な要求は、①経営政策形成に対する日銀の統治能力の強化と、②正副頭取の事務分掌の明確化も含む組織的管理体制の再構築、に大別できる。

表2 主要取引項目の地域別シェアと増加への寄与度

(単位：千円)

店舗名	1890下		1895下		1900下		1905下		1910下		1890下-1910下		1890下-1905下	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
<b>日本国内合計</b>														
預金	3,421	84.1%	10,651	84.9%	33,678	72.3%	52,537	52.4%	65,102	53.9%	61,681	52.8%	49,116	51.0%
貸出	4,519	99.9%	3,709	99.8%	25,961	79.4%	23,495	36.9%	25,984	38.0%	21,465	33.6%	18,976	32.1%
為替(向)	17,666	38.8%	25,252	57.2%	63,666	28.5%	178,448	57.9%	156,887	30.1%	139,221	29.3%	160,782	61.2%
為替(受)	6,911	7.7%	15,868	23.8%	24,613	11.3%	62,605	18.5%	134,385	28.6%	127,474	33.5%	55,694	22.5%
<b>満州</b>														
預金	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4,342	4.3%	3,707	3.1%	3,707	3.2%	4,342	4.5%
貸出	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	546	0.9%	9,738	14.2%	9,738	15.3%	546	0.9%
為替(向)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	24,739	8.0%	114,685	22.0%	114,685	24.1%	24,739	9.4%
為替(受)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1,898	0.6%	8,779	1.9%	8,779	2.3%	1,898	0.8%
<b>南北清国</b>														
預金	0	0.0%	1	0.0%	24	0.1%	15,706	15.7%	14,466	12.0%	14,466	12.4%	15,706	16.3%
貸出	0	0.0%	5	0.1%	6,115	18.7%	4,104	6.5%	13,691	20.0%	13,691	21.5%	4,104	6.9%
為替(向)	0	0.0%	177	0.4%	96,653	43.3%	50,529	16.4%	88,940	17.1%	88,940	18.7%	50,529	19.2%
為替(受)	0	0.0%	21	0.0%	69,069	31.7%	39,951	11.8%	65,359	13.9%	65,359	17.2%	39,951	16.1%
<b>欧州合計</b>														
預金	646	15.9%	1,890	15.1%	12,835	27.6%	27,023	26.9%	25,556	21.1%	24,910	21.3%	26,377	27.4%
貸出	4	0.1%	0	0.0%	597	1.8%	30,581	48.1%	13,425	19.6%	13,421	21.0%	30,577	51.8%
為替(向)	27,792	61.1%	18,444	41.8%	62,211	27.9%	27,221	8.8%	35,008	6.7%	7,216	1.5%	-571	-0.2%
為替(受)	83,056	92.3%	50,530	75.9%	123,948	56.8%	214,854	63.6%	213,373	45.4%	130,317	34.3%	131,798	53.2%
<b>アメリカ合計</b>														
預金	1	0.0%	0	0.0%	23	0.0%	609	0.6%	4,989	4.1%	4,988	4.3%	608	0.6%
貸出	0	0.0%	0	0.0%	18	0.1%	4,617	7.3%	563	0.8%	563	0.9%	4,617	7.8%
為替(向)	30	0.1%	75	0.2%	293	0.1%	24,662	8.0%	54,384	10.4%	54,354	11.4%	24,632	9.4%
為替(受)	31	0.0%	115	0.2%	385	0.2%	17,886	5.3%	31,895	6.8%	31,864	8.4%	17,855	7.2%
<b>インド合計</b>														
預金	0	0.0%	2	0.0%	15	0.0%	80	0.1%	7,041	5.8%	7,041	6.0%	80	0.1%
貸出	0	0.0%	1	0.0%	10	0.0%	259	0.4%	4,936	7.2%	4,936	7.7%	259	0.4%
為替(向)	0	0.0%	182	0.4%	205	0.1%	2,782	0.9%	70,792	13.6%	70,792	14.9%	2,782	1.1%
為替(受)	0	0.0%	26	0.0%	58	0.0%	675	0.2%	16,498	3.5%	16,498	4.3%	675	0.3%
<b>合計</b>														
預金	4,068	100.0%	12,544	100.0%	46,575	100.0%	100,297	100.0%	120,861	100.0%	116,793	100.0%	96,229	100.0%
貸出	4,523	100.0%	3,715	100.0%	32,701	100.0%	63,602	100.0%	68,337	100.0%	63,814	100.0%	59,079	100.0%
為替(向)	45,488	100.0%	44,130	100.0%	223,028	100.0%	308,381	100.0%	520,696	100.0%	475,208	100.0%	262,893	100.0%
為替(受)	89,998	100.0%	66,560	100.0%	218,073	100.0%	337,869	100.0%	470,289	100.0%	380,291	100.0%	247,871	100.0%

出所：「横浜正金銀行半期報告」各期、『横浜正金銀行史 資料』第三巻之（一）より作成。

このような日銀からの「希望」の提示に対して、正金側もこれを好意的に受け止めた<sup>31</sup>。1897年5月3日の重役会決議録には、兌換準備を強固にするために正金も努力する必要性があることを認めて、金本位制維持のために協力する姿勢を示した。その上で、日銀からの要求を全面的に受け入れた。以前は対立関係にあったが、金本位制施行を契機に両者は協調関係へと変化した。さらに言えば、日銀による正金の統治権限が強化される方向に変化した。

## (2) 上海支店のアジアにおける為替統括店化

さらに、1895年12月になると正金は、上海支店を独立統括店にした。その趣旨は、上海支店を本店の統括下に置いたままであると<sup>32</sup>、アジア最大の貿易港、金融市場である同地の動向への適切な対応が困難なことがその理由であった。ただし、この段階では、上海支店はあくまで独立統括店であるに過ぎず、銀貨国連合店の統括店は本店であった。

その際、為替資金として100万両を同支店に「貸記シ損益ノ計算ヲ自己ニ負担シ其見込ヲ以テ営業セシムル事」という規定が盛り込まれていた。このように、為替資金として運用可能な資金量を制限した上で、その運用の結果については全責任を同支店に負わせるとされていた。このことは、同支店のリスク負担の許容範囲に制限をかける一方で、損失負担の責任を負わせることで、リスク回避努力を払う誘因を付与していた。さらに、関連する別の文書には<sup>33</sup>、利益が上がり、支払先店舗の資金繰りと営業妨害にならないことを確認した場合を除き、比較的高リスクの電信為替などによる資金運用で得た資金の長期固定的な為替取引への運用を回避すべきであることを強調する規定もあった。

以上、上海支店の為替統括店化はアジア最大の金融市場、東アジア流通ネットワークの中核でもある<sup>34</sup>上海市場の動向への柔軟な対応を可能にした。ただし、高リスクな資金取引の実施は強く戒められていた。これにより同支店の暴

走による損失発生回避を企図した。

## (3) 事務処理体制の整備

この時期の重要課題のひとつは、事務処理体制の整備—形式合理化であった。このことは、副頭取として入行した(1895年)高橋是清の回顧から明らかである<sup>35</sup>。これによれば、行内の事務処理は、計算規定はあったが、容易に参照できなかったために、その効力を十分に発揮できなかった。なおかつ「古参の人」に「党閥」があったために、これらの人々からの指導も不十分であった。それゆえ、実質的に、事務処理が属人的要素に強く左右される、非効率的な状況が生じていた。この問題を解消すべく、高橋は園田頭取と協議の上で、検討委員会を立ち上げた。そこで完全な計算処理規定を策定した。この規定は印刷した上で、新入行員全員に配布し、1897年以降、本規定に基づく事務処理が実施された。その結果、「行員は誰でも事務に明るくなることが出来、かつ一通り簿記法の心得ある者は、その規定さえ見れば直ちに事務を執ることが出来るようになった」という。意外かも知れないが、この時点になってはじめて、行務の形式合理化と効率化が本格的に着手された。

さらに、高橋是清の頭取就任以後、部下の支店長から「現頭取就任以来ノ訓示ヲ見ルニ事多クハ内部ニ属シテ計算上ノ考究トカ帳簿書類ノ整理トカ行員ノ心得トカ云フ様ナ点ニノミ重キヲ置カレ」と評せられるほど<sup>36</sup>、内部管理体制の充実が重要視されるようになった。それでは、なぜ、内部統制の充実が重要視されたのであろうか。この点に関連して、東洋支店長会議における総支配人からの発言が極めて興味深い<sup>37</sup>。そこでは、銀行の基本的な資産・負債内容を記載する帳簿すら十分な整備がされておらず、10万円もの大金の行方が不明になり、その確認の為に数年もかかるという、お粗末な状況であったことが指摘されていた<sup>38</sup>。さらに、経費の帳簿処理についても、銀行全体で平準化されていなかったことも確認される。このように、

その組織内での平準化も含めて、基本的な帳簿への記載処理すら、充分に行なわれていないという状況であった。以上に加えて、在勤俸の支払いも行員に有利な為替額面 (Par) に切り替えて支払っていたり、行費から接待費を出したりするなど、行員の規律も弛緩していた。特に、頭取からの訓令の厳守については店舗ごとに相違があった。この意味で行員の服務状況も平準化されていなかった。

総支配人は頭取の考えを挺してこれら弊習の一掃を通じた「営業上ノ統一」確保を図ることを強く主張していた。このことが、高橋が事務処理手続き・事務処理体制整備に拘った理由であった。このほか、この発言も含む以上の引用が示すように、副頭取時代も含めて、この時期の高橋頭取の行内改革の重要な眼目のひとつは、事務処理の形式合理化（「近代官僚制化」）<sup>39</sup>と服務規律の確保を通じた経営の効率化だった。

#### (4) 「連合的営業法」から「分立的営業法」への再変化とその理由

同じく 1897 年 11 月になると、正金は営業法を、再度、「連合的営業法」から「分立的営業法」へと変更する。このような変化については、既に葭原氏が検討している<sup>40</sup>。そこでは、変更の契機としての清国からの賠償金を基礎とする金本位制の成立、為替資金配置の構成（40%が英米仏、15%が清国）、所要資金の 69%が日銀借入で賄われたこと、資金循環の構造（基軸：日本→ニューヨーク→ロンドン→リヨン→日本、副次的：日本→リヨン→ロンドン→日本）が明確化された。その上で、この営業法改革をもって、外国為替銀行としての正金の地位が確立することが主張されている。しかしながら、そこでは為替変動対策については殆ど言及がないようである。それゆえ、この点に着目して検討する<sup>41</sup>。

まず、金貨国相互の為替売買である。これについては、変動はあるものの、概ね金現送点に止まること、それゆえにリスクが比較的低いことが指摘された。その上で「為替相場変動ノ危

険ヲ避クル為メ金貨国相互ノ取引ト雖モ常ニ多額ノ売越又ハ買越ヲ為サス売買ノ平均ヲ保ノ方針ヲ取ル事」が厳命された。金貨国といえども各国毎の金現送点に相違があった。ここから来るリスク回避が求められた。

次に銀貨国に所在する店舗に対する為替リスク回避に関する指示である。これについては、まず、①銀貨の買置きが主要業務であるが故に損失発生危険は低位であること、②しかしながら、銀貨を売却して資金を回収する場合にリスク顕在化の危険があることが指摘された。その上で、取引可能な資金量に制限を加えた上で、相当数の店舗を配置し、かなりの資金量を取扱っていた在東洋店舗の業務内容に強い制限が加えられていた。東洋には相当数の店舗を配置しており、運用資金量もかなりの額に上っていた。これらの諸点を考慮して、上記の諸制約を課したのであろう。

さらに、第 3 点目として、日銀から「特殊ノ保護」を受けている関係からの注意点を記載する。このような保護を踏まえて、正金は全店舗に向けて、「本行ノ営業資金ニ欠乏ヲ来スノ恐レアルヲ以テ自今各支店出張所ニ於ケル為換売買ハ常ニ多額ノ売越又ハ買越ヲ為スルノ弊ヲ避ケ務メテ出合ヲ迅速ナラシメ資金運轉ノ円滑ヲ謀リ以テ営業ノ敏活ヲ期スルコト」という指示を發した。傍点部分に見られるように、為替売買における各支店・出張所による迅速な調整を可能にすることで、多額の売越・買越の実施による損害発生により日銀からの借入金返済に支障が出る状況の発生を回避することを厳命した。

このような金貨圏・銀貨圏向け、ならびに全店舗向けにリスク回避に関する指示を出した上で、「連合的営業法」から「分立的営業法」への再転換の理由が示される。第 1 の理由として、先行研究が着目した日本の金本位制導入が挙げられている。正金の為替売買の 2/3 は金貨国に対するものであった。それゆえ「従前ノ如ク金銀比價変動ノ影響ヲ受ケサルカ故ニ其売買シタル為換ハ強ヒテ出合ヲ求ムルノ必要ナク随テ



連合営業法ノ必要ヲ見サルニ至レリ」とされた。第2の理由として示されたのは、「連合的営業法」の結果、連合に属する各店舗の責任の所在が不明確化したことであった。つまり、店舗毎の資金運用の空間的範囲や損益計算の方法の不明確化の結果、各店舗が自店の利益の極大化のみを考えて為替売買を行なったために、各店舗の統轄が困難化していた。「連合的営業法」は、各店舗に対して、このような内部組織統轄を困難にする誘因を与えるという弊害を惹起していた。これが「分立的営業法」への再転換が必要とされた第2の理由であった。

以上、「分立的営業法」への再転換は、金本位制施行への対応を理由としつつも、この間、店舗数を増大させた東洋地域における金銀交換レートの変動に基づくリスクの回避、各統務店を中心とする各店舗の迅速な対応を可能にし、責任明確化を通じた店舗統轄の改善をも重要な目的としていた。その結果、総経費に占める外国為替売買損の比率も1897年下期の35.3%から1907年下期の16.1%へと低下した(表4)。しかし、このような制度の導入は、組織内の調整一特に為替出合の処理・決済—を巡る問題を惹起した(後述)。このような意味で限界が残った。

#### (5) 「分立的営業法」の下での店舗統轄

それでは、「分立的営業法」の下で如何なる店舗統轄方法が用いられたのか。史料の制約上、甲店が乙店名義で丙店宛に為替を取組む取引に関係する史料によれば、①甲店は当該取引を乙店の勘定としたことを乙丙店に報告する義務を負うこと、②入金の際には丙店より甲乙店に報告すること、③乙店丙店間の取引相場は「最近電報ノ相場」に従って決定し、当該相場と実際相場の差金は乙店の損益とすることが定められている。①と②では取引の実施状況の報告義務を、定められた各店が負うことが定められている。これにより責任の所在を明確化するとともに、情報流通の円滑化を通じて各店舗間のスムーズな連携が図られるような制度設計がされて

いる。③は決済の基準と損益の責任の所在に関わる。これらにより、最終的な換算相場と実際相場の差金は、名義上の為替取引店舗である乙店の損益とされる。各店舗間の連携取引であっても、損益が乙店という個別店舗の責任に帰することが明確化された。同様に複数店舗間での連携取引に関わって、「各店互ニ其買越高又ハ売越高ニ対シ出合売買ノ注文ヲ為ス事ヲ得レ共此場合ニ於テハ金高相場等其都度関係店間ニ打合せヲ要スル事」との規定がある。「金高相場等」とあるように、相場以外の事項も含めて、取引に関わる諸条件を各店舗間で打ち合わせの上で店舗間の売買越を行なうこととされた。ここでも取引に関わる条件や責任の所在の明確化が求められていた。

次に、現金借高に対する支払利息についての規定を検討する。まず、「各店ヨリ各他店ニ対スル起勘定ノ現金借高ニ対シテハ年式歩ノ利息ヲ相手方ニ仕払フモノトシ右利足(ママ)ハ相手方ノ本支店出張所元帳面現金勘定ノ貸高ニ対シ毎月一回之ヲ計算シ附替ノ手續ニヨリ之ヲ授受スル事(中略)一、各店ハ其資金ニ対シ年式歩ノ利息ヲ本店へ仕払ヒ本店ハ各店ノ起勘定現金借高ニ対シ年式歩ノ利子ヲ支払フ事」との記載である。ここでは、支払利息の割合と支払主体とともに、帳簿の記載手続きが明確化されている。さらに、資金の借手店舗は本店に対しても同じ利率の利息を支払うこと、本店も同様に各借手店舗に同様の利率の利息を支払うことも規定されている。つまり、①借手店舗から貸手店舗への支払利息を本店が補償するとともに、②借手店舗は本店に対して一定のコスト支払いを行なうことが明記されている。①については、店舗間の資金貸借コストが正金全体のものであることが明確化されたことを意味する。②については、①の帰結として、資金借入に対して、貸手店舗のみならず、銀行全体に対して借手が責任とコストを負うことが明確化されたことを意味する。この意味で、資金の借手店舗は、二重の責任とコストを負うことになる。本店も、借手

店舗の貸手店舗に対する支払利息を負担していたから、本店も店舗統轄に対する責任を負った。このように、統轄側、被統轄側とも店舗間資金貸借に重大な責任とコストを負う制度設計がされた。その上で、最後に、「各店ヨリ各他店へ発送シタル貸借突合表ノ写壹通ヲ其都度本店へ郵送スル事」が規定されている。本規定の目的は本店による各店舗の監視体制の強化であった。

以上、「分立的営業法」のもとでは、店舗間の資金貸借、為替売買などは、取引の責任の所在、損益の負担の所在が明確化された。その上で、店舗間の資金貸借については、銀行全体に関わるものとして、本店が強くコミットメントする制度設計がされた。上述のように、「連合的営業法」には、取引の責任の所在が曖昧であるという欠陥が存在した。この点を踏まえた時、「分立的営業法」における取引制度の改革は、「連合的営業法」の抱える欠陥を踏まえたものであった。ここに至り、研究史上、指摘されている貸出業務の縮小<sup>42</sup>に加えて、急激な為替変動（特に銀貨の金貨に対する変動）にも対応しうる安定的な組織内部の資金決済体制（分立的営業法）の構築とも相俟って、外為銀行としての基本的な組織的経営管理体制が成立した。

#### 4. 東洋支店長会議の開催と大陸における業務統括体制の変化

##### (1) 業務統括体制の変化

中国を中心とするアジアでの業務拡大を契機に、正金は組織統轄体制を見直した<sup>43</sup>。まず、1908年4月に総支配部の設置が打ち出された。総支配部設置の理由は次のとおりであった。つまり、従来は店舗間の営業方針が独立に立てられた上で、相互の意思疎通に乏しい状況であった。しかしながら、業務が拡張し正金の業務の国家的重要性が強まる状況の中では、経営組織が有機的統一性に欠けていた。それゆえ、十分に任務を遂行し尽くせない懸念があった。この懸念を払拭すべく、各店舗間の営業行動を調整することで組織の有機的統一性を強化すること

が総支配部設置の重要な目的であった。その上で、「本支店歩調ヲ揃へ営業方針ノ統一ヲ保タントセハ」（中略）「計表、書類、電信等ノ往復ノ必要ナ」のは言うまでもないが、それだけでは不十分なので「今回東洋支店長会議ヲ開クコトトセシナリ」とした。東洋の諸店舗に参加を限定した理由は、新設店舗数が多く、業務経験に乏しい諸店舗間の有機的統一性を強化することで、各店舗の懸案事項を円滑に処理することであった。回数と開催場所は年2回、内1回は本店、もう1回は大連で開催するとされた。

以上、中国を中心とするアジア地域における店舗数の増大は、当初、その地域性の強さを背景に業務内容の策定と遂行を各店舗に委ねていたが故に、各店舗間、ひいては正金という経営組織体の有機的統一性や組織間調整に支障をもたらした。このような問題は、国家的重要課題である中国侵略の金融面における柱を担わされた正金には座視できなかった。この問題への対応として、本部組織として総支配部が設置された。同時に各店舗や店舗間に跨る問題の円滑な処理のために、東洋支店長会議の定期的な開催が決定された。

##### (2) アジアにおける為替取引体制の変化

###### — 上海支店の中央為替統轄店化 —

1895年に再導入された「分立的営業法」（既述）は、1909年に中央為替統轄店化という方向で一層強化される<sup>44</sup>。上海支店を中央為替統轄店とする体制とは、同支店の下に為替統務店として横浜、神戸、牛莊、天津の各本支店、独立店として漢口、香港の両支店を置く。為替統務店の内、横浜本店の下には東京支店、神戸支店の下には大阪・長崎両支店、牛莊支店の下には大連、奉天の両支店、旅順、安東県、遼陽、鐵嶺、長春の各出張所、天津支店の下には北京支店をそれぞれ為替支務店にしていた。このうち統務店と支務店との関係、上記以外の諸店舗の地位は、1895年の上海支店を為替統轄店とした改革時と同様である。上海支店の下に横浜本店を置いた

のは、為替変動への迅速な対応を重視したものであろう。

次に上海支店と各統務店および独立店との取引関係である。各統務店および独立店は、①一万両までの金額を翌日に繰り越せるという留保条件が付されつつも、「日々為替売買上其店限りニテ出合ノ付カサル残高ハ毎日電信ヲ以テ其日ノ相庭ニヨリ出合ヲ上海支店ヘ請求」すること、②「為替相場ノ建方ハ日々上海支店ヨリ電報スル相庭ヲ標準トシテ之レヲ定ムル」こと、その際、上海相場に対する加減割合、売買の開き、先物の割合などは上海支店と相談の上で、同支店の指図に従うこと、③上海支店は各店から出合請求を受けた場合、自店の都合に拘らず、必ずこれを引き受けること、その際、買持・売持は危険を避けるために、早く出合をつけること、買持・売持は上海支店の責任において10万ポンドを限度に行なうことができること、以上、3点が規定された。①②は上海支店の指示に従う形での当日中に決済できなかった出合の処理が規定されている。③上海支店は各統務店からの出合決済要求に応じる義務を負うことが規定されている。このような相互の権利・義務関係を規定しつつも、上海支店からの指示を受けて、各統務店・独立店は出合残高の処理を行なうことが規定された。このような規定は、出合残高のみが対象になっている点では、各統務店・独立店の裁量性を認めている。この限りで、これら店舗の柔軟な対応を可能にしている。他方で、売持・買持の要因となり、各店舗の投機的行動の要因となる出合残高については、上海支店の管理の下で処理を行なう。このような意味で、上海支店を中心に組織内調整の困難をもたらしている各統務店・独立店の投機的行動を抑制しつつ、各店舗の柔軟な対応を可能にしたところに、この制度改革の特徴があった。

最後に、本改革実施の背景である。まず、組織改革全般の実施理由である。従来の独立店と支務店を含む統務店を通じた管理では、各々が自店の利益を追求して独立して動くために、正

金全体の視点から見て、十分な調整ができなかった。この弊害排除のために、上海支店を中央為替統轄店化する方針をとった。次に、特に同支店を中央為替統轄店とした理由である。まず、第一に、同支店という一店舗に出合決済を集中することで、取引コストの削減を図ることが理由とされた。第二に、各店舗の出合決済を同支店に集中することは、同支店の取引量の増加をもたらすことを意味する。これにより上海金融市場における同支店の影響力増大を図ることができる。実際<sup>45</sup>、1900～1911年の正金の預金量平均残高と貸出平均残高はそれぞれ3,206千上海両、2,443千上海両であったが、同様に香港上海銀行は19,337千上海両、15,217千上海両、チャータード・バンクは2,780千上海両、2,402千上海両であった。預金・貸出ともに正金はチャータードこそは上回っているが、香港上海銀行には遠く及ばず、香港上海銀行にチャータードを加えた場合、上海市場における劣勢ぶりはより明確であった。しかも、正金の預金利率は上記両行よりも高く設定されていた。この劣勢の挽回が目的であった。第三に、上海市場は「他ノ市場ニ比シ銀塊相場及為替相場ノ変動ヲ窺知スル上ニ於テ大ニ利便アリ」、このことが同支店を中央為替統轄店化した理由であった。つまり、アジア最大の金融市場である上海に中央為替統轄店を設定して、日本の影響力を増大し、外為市場の動向に迅速に対応することが、本改革の目的であった。なお、1895年の為替取引に関する改革の際には、同支店は統轄店としての地位を与えられたが、最終的には横浜本店の支配下に置かれていた。この度の改革では、その地位は逆転した（前述）。上海市場での影響力強化や為替取引の円滑化・迅速化を優先して、出合決済に関して同支店に本店に対する優越的地位を与えた点が、本改革の重要な特徴であることを特に強調する。

以上の改革を通じて、為替出合決済を巡る組織内調整の円滑化を図り、上海市場での日本（正金）の影響力強化を図ろうとした点に、1909年

の組織改革の重要な特徴が見られる。

### (3) 中国大陸における預金吸収戦略

中国大陸で吸収した預金が、正金の資金繰りを緩和し、日本銀行からの借入金依存度を低下させたことにより、金兌換制度の維持に貢献したことは既に指摘されている。その際、預金内容の劣悪さと1910年以降の転換も指摘されている<sup>46</sup>。ここでは、預金吸収戦略の特徴とそれが正金にもたらした経営上の問題点、取引先企業(=「商業的資金」)との金利交渉の過程を、これまで未検討であった企業統治との関連から明確化する。

正金にとって、預金量の増大は重要な経営課題であった。このことは、東洋支店長会議が開催された日露戦争後である1909年時でさえ、資本金に対する預金量が6倍以上もある外国銀行に比べて劣ること、それゆえ日本国内とともに、東洋においても預金量拡充を図る必要性が指摘されたことから確認される<sup>47</sup>。そこで支店レベルで採られていた方針は、他行に比べて高い預金利率を設定することであった。例えば、中国大陸における資金吸収の中核店舗である天津支店では、「預金ノ多クハ普通預金ト性質ヲ異ニスル特別ノ縁故ヲ有スル者ナルヲ以テ一時銀行ニ取テハ多少不利ノ点アルモ可成預金主ヲ満足セシメ預金ヲ引出シ去ルコト無カラン様ニ務メ居レリ」として、預金流失回避のために、不利としながらも高利を付していた<sup>48</sup>。正金の預金総額の1/3を占める北京支店では、地元銀行である「戸部銀行及支那ノ銀行会社ノ預金ハ常ニ多額ヲ占ム一時預金吸収ノ為メ戸部銀行ノ当座ニ対シテ特別年三分ノ利息ヲ付スルノ約束ヲナシテ今日ニ至レリ」(中略)「昨年末来預金高ニ利足ヲ附スルノ金額ヲ制限スルカ又ハ利息ヲ引下ケルカニ就キ交渉中ナレドモ未タ要領ヲ得」という<sup>49</sup>、大口の同業者及び法人預金の確保のための高利を付しており、引下げ交渉も芳しくない状況であった。預金利率引下げ交渉について、北京支店副支配人の説明は次のようなもの

であった。同支店は戸部銀行に2歩5厘への預金利率引下げを打診した。これに対して、戸部銀行は3歩の維持を求めた。北京支店側はその要求を「拒絶セハ其預金ヲ取ルコト能ハサルハ勿論当時他ノ外国銀行ハ競争シテ預金ヲ吸収セル折柄ナルヲ以テ自然之カ為メ北京支店ノ預金減少ノ傾キヲ来シ且ツ戸部銀行ノ預金ヲ取レハ従テ他ノ預金ヲ吸収スルニ便ナルカ故ニ遂ニ其要求ヲ容レ」た。つまり、外国銀行との激しい競争の中で預金量を確保するためにも、高利の預金を付さざるを得ない状況にあった。

このように、正金は、預金吸収のために高利を付さざるを得ない状況であった。このことは、当然ながら、正金の資金コストを上昇させることで、高コスト体質をもたらす(表3)。産業革命期を通じて預金利率が上昇するとともに、日露戦争後期には、ROAは停滞の動き、ROEは低下への動きが見られるように収益性が低下している。この間の利鞘であるが、日露戦争後に回復への動きが見られるが低下の傾向が強いところから、預金利率の上昇に見られる資金コストの上昇が収益性の低下、ないしは停滞の重要な要因のひとつであったことが確認される。このような状況にもかかわらず、東洋支店長会議では、為替資金を賄うための預金吸収の必要性が唱えられていた。それでは、営利性との兼ね合いはどのように考えられていたのであろうか。この点を示すのが「預金利子ニ付支那各店ノ心得方ニ関スル注意」<sup>50</sup>という頭取からの注意を記載した史料である。本史料では預金金利を各店残らず一様に引下げることが不可能であるとした上で、特に「満清方面」での営業政策について、国家的重要性をもつ大陸における勢力拡張の観点から、資金量を維持すべき北京を中心とする「満清方面」の各店での預金金利の引下げは不必要であるとされた。先行研究が指摘した日銀資金への依存低下を可能にした中国大陸における預金吸収も、上記の上海・天津両支店に見られるように、高利により吸収したものであった。

以上、日銀依存の極小化は、大陸侵略という国家的観点からの正金の営利追求体の側面を犠牲にしてはじめて成立した。金本位制施行に伴う兌換制維持（日銀資金への依存の極小化）と大陸における正金の高利による預金吸収は、正金のもつ営利性の犠牲の下で初めて相互補完性を持った。この結果、日露戦争後にやや持ち直すものの、配当性向は傾向的に低下する（表3）。このほか、配当率も、特に1900年以降、その低下ぶりが鮮明になる。国家的利益を優先する正金の行動は、株主利益の犠牲により支えられる側面があった。

### 5. 日露戦争前後における大陸侵略活動

#### (1) 「満州」侵略を巡る対政府間関係

##### 1. 1. 軍票の回収

「満州」侵略を巡る政府とのやり取りが増大するのは、日露戦争時の1905年以降のことであった<sup>51</sup>。「満州」での軍票の発行残高は1906年末で12,575千円にも達しており、その回収と整理は重要な政策課題であった<sup>52</sup>。正金は、1900～

1907年までの間に「満州」に牛莊支店も含む7店舗も展開していた<sup>53</sup>。このことが、正金が軍票回収業務を請負うことになった要因であった。その結果、政府とのやり取りの内容も変化した。その主要内容は、日露戦争時期においては軍票の価格維持関係、軍票を用いた為替取引に関わるものであった。

まず、軍票の流通や価格維持のために、正金が軍票を用いた為替取引に乗り出したことが判明する史料がある<sup>54</sup>。しかし、この取引が必ずしも円滑には行かなかった（大蔵大臣への認可申請、1905年2月16日）。これらの史料によれば、当初、軍票百円につき上海両銀63～65両に計算し直す形で（つまり、上海両銀に置き換えて決済する時の価値をこの価格帯に設定する形で）、為替取引を行なうつもりであったが、この相場では取引が成立できず、65～67両に引き上げる必要性が生じていたことが分かる。このように、軍票の市場価値は日本側が考えたほど高くはなかった。このままでは為替取引に利用できないから、さらなる軍票の市場価値の低下が

表3 収益の動向

(単位：千円)

営業期	運用総利益	運用総資金残高	支払利息	預金残高	当期純益金	払込資本金	総資産	配当金額	利鞘	預金利率	配当性向	配当率	損失	益金	ROA	ROE	経常収支率
1890下	800	21,514	48	4,192	373	4,500	25,921	360	2.6%	1.1%	96.5%	16.0%	432	800	n.a.	16.6%	54.0%
1891下	859	23,769	34	5,049	668	4,500	36,257	315	2.9%	0.7%	47.2%	14.0%	392	859	3.9%	29.7%	45.6%
1892下	1,394	24,991	92	2,334	513	4,500	36,997	315	1.6%	3.9%	61.4%	14.0%	803	1,394	2.9%	22.8%	57.6%
1893下	1,336	31,407	155	7,188	469	4,500	25,948	315	2.1%	2.2%	67.2%	14.0%	809	1,336	3.0%	20.8%	60.6%
1894下	1,688	32,289	160	10,567	542	4,500	36,598	337	3.7%	1.5%	62.2%	15.0%	1,122	1,688	2.8%	24.1%	66.5%
1895下	1,630	46,069	159	12,781	584	4,500	50,474	337	2.3%	1.2%	57.7%	15.0%	1,032	1,630	2.8%	26.0%	63.3%
1896下	2,584	57,921	222	9,940	948	6,000	72,138	403	2.2%	2.2%	42.5%	13.4%	1,713	2,584	3.3%	31.6%	66.3%
1897下	4,496	90,628	480	36,003	1,306	9,000	95,548	618	3.6%	1.3%	47.3%	13.7%	3,440	4,496	3.0%	29.0%	76.5%
1898下	4,496	n.a.	480	n.a.	1,306	9,000	95,548	787	n.a.	n.a.	60.3%	17.5%	3,942	5,272	2.3%	29.0%	74.8%
1899下	8,471	171,162	1,358	73,491	5,077	12,000	177,411	3,900	3.1%	1.8%	76.8%	65.0%	4,083	8,471	6.6%	84.6%	48.2%
1900下	5,808	120,054	1,452	52,978	1,855	18,000	152,603	1,170	2.1%	2.7%	63.1%	13.0%	4,964	5,894	2.3%	20.6%	84.2%
1901下	5,228	140,052	1,481	46,510	2,179	18,000	147,137	1,170	0.5%	3.2%	53.7%	13.0%	3,841	5,228	2.9%	24.2%	73.5%
1902下	5,838	158,119	1,687	71,294	2,027	18,000	166,338	1,080	1.3%	2.4%	53.3%	12.0%	4,397	5,838	2.5%	22.5%	75.3%
1903下	6,659	212,735	2,147	89,137	1,685	18,000	221,200	1,080	0.7%	2.4%	64.1%	12.0%	5,597	6,659	1.7%	18.7%	84.1%
1904下	7,388	224,556	1,949	70,545	1,998	18,000	234,056	1,080	0.5%	2.8%	54.1%	12.0%	6,006	7,388	1.9%	22.2%	81.3%
1905下	9,922	216,634	2,784	110,295	3,419	18,000	236,118	1,080	2.1%	2.5%	31.6%	12.0%	7,213	9,922	2.8%	38.0%	72.7%
1906下	9,653	254,888	3,248	120,303	3,144	21,000	277,726	1,260	1.1%	2.7%	40.1%	12.0%	7,436	9,653	2.4%	29.9%	77.0%
1907下	12,835	279,736	4,228	121,035	3,211	24,000	301,457	1,440	1.1%	3.5%	44.8%	12.0%	10,809	12,835	2.1%	26.8%	84.2%
1908下	9,685	209,035	3,218	119,130	3,001	24,000	244,498	1,440	1.9%	2.7%	48.0%	12.0%	7,817	9,685	2.4%	25.0%	80.7%
1909下	10,175	232,351	3,400	148,078	3,072	24,000	275,421	1,440	2.1%	2.3%	46.9%	12.0%	8,374	10,175	2.4%	25.6%	82.3%
1910下	9,518	222,747	3,687	120,865	2,986	24,000	262,445	1,440	1.2%	3.1%	48.2%	12.0%	7,814	9,518	2.4%	24.9%	82.1%

出所：「半期実際報告」「利益割合報告表」各期、『横浜正金銀行史資料』第4巻、『マイクロフィルム 横浜正金銀行』に所収より作成。

注1：明治32年下半期から当期利益から役員賞与金を除外して計算される。ここではデータ系列の一貫性を考慮して、この問題を修正してある。

注2：n.a.はデータ採取不能。1899年下期の配当は特別配当込みの金額。ROA=(当期純利益×2) / ((前期総資産残高+当期総資産残高) / 2)での推計値。また、配当率は(配当金額×2) / 払込資本金で算出。

生じ、軍票の市場での流通が困難になる恐れがあった。そのことが軍票の対上海銀換算比率を上げる必要性が生じた理由であった。これに対して、2月17日付けで大蔵大臣から65～70両の範囲での引上げが認可された<sup>55</sup>。このような低い日本軍票の信用力では、正金といえども円滑な為替取引が不可能であった。このことがさらなる軍票の市場価値の低下をもたらす危険性すら生じていた。その回避のために、決済時の上海両銀への換算価値を増額した。このことは正金の経営、特に収益の観点から見て、悪影響を与えることを意味する。正金は、国策遂行のために、犠牲を払わざるを得なかった。

戦後になると、正金の重要業務になったのは、軍票の回収整理と銀行券発行であった<sup>56</sup>。史料によれば、鐵嶺出張所・牛莊支店が日本銀行代理店となり、軍票回収の際に交換に引き渡される銀塊を受け取っていること、この銀塊を以って軍票の回収＝償却業務にあたることが大蔵大臣宛に報告されている。このように、正金は、かなり細かい点まで政府に報告を出しながら、軍票回収の窓口としての役割を果たしていた。もっとも、政府から受領した資金量では軍票回収に支障があったようである<sup>57</sup>。史料によれば、付与された資金量では軍票回収には不十分であった。同様の史料がほかにも存在するところから<sup>58</sup>、正金が与えられた資金量での軍票の回収は難しかった。これらの事実は、軍票回収にあたっている正金の背後でこれを支える政府の正貨や為替量の脆弱性を示すと判断される。

## 1. 2. 借款の供与

既に明らかにされているように、正金は、政府に代わり借款関係資金を関係先に供与した。1907年から1913年までの間に、正金は漢冶萍公司向けの12件、31,847千円を中心に、20件、92,447千円もの借款供与に携わった<sup>59</sup>。清国での借款供与方法は、次のとおりであった<sup>60</sup>。まず、正金が借款を供与する。その後、供与資金の一部をロンドンで政府からポンド貨幣で受領する。

なお、上記文書を訂正したと見られる文書には、金額が485万円に増額された上で近日中に上海で支払いを行なう必要があるため、至急交付して欲しい旨の記載がある<sup>61</sup>。ここから、政府からの資金供給は分割実施され、なおかつ供給資金、借款を巡る正金の資金繰りは時期的に切迫していたことが確認される。

さらに、問題になるのは、このような政府の資金供給姿勢が、正金の収益性に与える影響である。この点に関連して、次の興味深い史料がある<sup>62</sup>。これによれば、借款供与資金は、まず、最初に正金名義で借款先に供給される。その後、ポンド為替で当該資金が政府から正金に供給される。その際、政府からの借入金には金利年5分が付される。この事実は、正金に余裕資金がある場合、これが政府資金と競合することで、正金の収益性に影響を与えたことを意味する。このように借款を巡る政府資金供給は、特に収益面を中心とする正金の経営に負の影響を与えていた。このほか、借款関係業務に関しては、次の記載もある<sup>63</sup>。この文書は借款供与の依頼に対して、資金不足から謝絶せざるをえないことが記載されている。資金量の面からみても、正金の借款供与能力には限界があった。

以上、借款を巡る取引ビジネスは、正金の資金繰りを不安定化して、余裕資金発生時には収益性にも負の影響を与えた。つまり、経常収支率を見ると、1897年下期以降、70%台でほぼ安定的に推移していたが、日露戦争前後から70%台末から80%台の営業期が継続しており銀行経営の効率性は低下した(表3)。さらに、1892・1897年下期と1907年下期の経費構成を見ると、前者は外国為替売買損が大きな比重を占めたが、後者は支払利息が4割を超える(以上、表4)。注62史料から、借款への関与に伴う政府への支払利息の発生がその要因と見られる。以上、借款等の中国大陸侵略への関与が正金の経営の効率性を低下させたと判断される。これに加えて、借款供与関係の資金供給能力面でも限界があった。

(2) 「満州」における業務体制の構築  
 —その1：為替統轄体制を中心に—

1895年、1909年に「満州」の統務店に設定された牛莊支店（前述）に代わり、10年5月以降、「満州」での為替統務店は大連支店に変更される。以下、その背景を検討する<sup>64</sup>。

大連へ為替統務店を変更した理由は、日露戦争後の大連開港と南満州鉄道の完成に伴い、「満州」での物流の拠点が大連へと変化したこと、通信網の普及や南満州鉄道と上海航路の接続に伴い、日本国内向け、欧州向け直輸出を中心に同地の益々の発展が期待されることが、大連への為替統務店変更の第1の理由であった。実際、1911年末時点における正金の「満州」全店舗の預金・貸出・為替に占める大連支店のシェアは、それぞれ60.0%、44.4%、58.9%と圧倒的な比率であった<sup>65</sup>。これに対して、同支店の統轄店であった牛莊支店のシェアは、同様にそれぞれ10.4%、8.5%、21.5%であった。牛莊支店に対する大連支店の地位は圧倒的であった。換言すれば、この為替統務店の変化は、当時、「一攫千金志向」=投機色の強い商工業者主導という問題を抱えつつも発展過程にあった大連市における<sup>66</sup>、物流体系の変化に伴う現在・将来にわたるビジネスの拡大、それに伴う牛莊支店の地位の低下を踏まえ

た長期的な戦略であった。同時に、日本国内向け・欧州向けの輸出促進を狙っていることが窺える。輸出取引の金融面からの円滑化を通じて日露戦争後に日本の勢力圏化した「満州」地域の開発促進も、為替統務店変更の重要な目的だった。

さらに、第2の理由として、牛莊では上海市場向け為替決済に必要とされる過爐銀<sup>67</sup>や小銀貨は価値が下落ないし不安定なため、同地域でこれら貨幣を使用する場合、為替差損の発生リスクが高い状況にあった。それゆえ、正金も、これら貨幣を用いた取引の極小化方針を採っていた。牛莊支店での取引量の縮小により貨幣価値変動に起因する損失発生リスクを極小化することも、大連への為替統務店変更の重要な理由であった。

さらに、1912年に導入された「満州」開発を促進するために不動産抵当貸付を実施するという内容をもつ「満州特別貸付」制度の運営に当たっても、大連支店は統轄店として重要な役割を果たすことが規定された<sup>68</sup>。具体的には、まず、第1条で貸出審査の際の担保評価と貸出金額の設定にあたり統轄店が重要な役割を果たすことが規定されている。関連して、第7条では統轄店=大連支店に調査部を設置して、業務関係情報を調査させることが規定された。特に、「正金満州

表4 主要経費の構成

(単位：千円)

1892年下期			1897年下期			1907年下期		
項目	金額	構成比	項目	金額	構成比	項目	金額	構成比
支払利息	92	11.5%	支払利息	480	14.0%	支払利息	3,400	40.6%
支払割引料	190	23.7%	支払手数料	108	3.1%	諸割引料	503	6.0%
給料・手当金	30	3.7%	支払割引料	346	10.1%	公債証書損	13	0.2%
外国為替売買損	250	31.1%	給料・手当	98	2.8%	外国為替売買損	1,348	16.1%
諸公債証書価格補充	29	3.6%	旅費	18	0.5%	地金損	38	0.5%
ロンドン支店為替買入元切換差金	45	5.6%	雑費	181	5.3%	手数料	67	0.8%
その他	167	20.8%	外国為替売買損	1,213	35.3%	為替仲買料	101	1.2%
			公債証書価格補充	509	14.8%	屋敷料・保険料	20	0.2%
			上海出張所為替買入元価格補充	272	7.9%	給料	267	3.2%
			香港出張所為替買入元価格補充	150	4.4%	手当	286	3.4%
			その他	65	1.9%	旅費	38	0.5%
						當繕費	51	0.6%
						通信費	119	1.4%
						雑費	362	4.3%
						役員賞与金	114	1.4%
						その他	1,647	19.7%
合計	803	100.0%	合計	3,440	100.0%	合計	8,374	100.0%

出所：表2-3に同様。

特別貸付取扱手続」<sup>69</sup>では第3条ですべての借入申込書は大連支店へ提出することが規定された上で、第11条では調査部が当該案件に関わる融資審査を一手に引き受けることになっていた。ここから、大連支店への調査部設置は「満州特別貸付」に関わる貸出審査を行なわせることが主要な目的であったことが確認される。最後に、「満州特別貸付規定」第9条において、大連支店は毎月末日に本制度に基づく貸出残高を確認の上で、大蔵大臣宛に提出することを義務付けられた。本制度の運営、貸出に関する状況報告面でも大連支店は重要な義務を負った。このように、大連支店は、為替取引面のみならず、貸出業務面でも「満州」での正金の活動の拠点とされていた。このことは、同地域の統轄店＝牛莊支店の地位が、事実上、大連支店に移ったことを意味する。

以上、物流体系の変化に即応して日本の勢力圏化した「満州」からの日本国内向け・欧州向けの輸出を促進することで同地域の開発を進め、貨幣価値の変動に伴う為替差損の回避が、「満州」での為替統務店を牛莊から大連へと変更した理由だった。以上、実質的に大連支店を拠点に、正金の「満州」開発が進められる体制が整えられた。

### (3) 「満州」における業務体制の構築

#### — その2：満州総轄店制度の導入を中心に —

「満州」侵略に伴い正金も関連する通貨工作に従事した（前述）。それに伴い、1905年12月になると「満州総轄店」制度（以下、括弧略）が導入された<sup>70</sup>。統轄店には牛莊支店が指定された。その上で、担当取締役が1名在勤するとされた。統轄店の業務内容は、「一、軍票回収ニ関係アル一切ノ事務／二、満州ニ於テ発行ノ一覽払手形ニ関係アル一切ノ事務／三、前二項ノ事務ニ関シ清国ニ在ル支店出張所ヲ指揮監督スル事／四、満州ニ於ケル各種経営業務ニ関シ清国官憲ト交渉スル事／五、清国ニ在ル支店出張所ノ各種業

務ヲ監視スル事」と定められた。前述のように多額の軍票が散布されており、その回収・整理が重要な政策課題であった。本体制整備の背景には、軍票を巡る問題があった。その際、牛莊支店で発行される一覽払手形は軍隊の使用に供せられるとされた。関連して、外務・大蔵両相から出された文書の中にも、「満州」での利権拡大を金融面から支えることが、本制度の導入の重要目的との記述がある<sup>71</sup>。本制度の導入目的が、「満州」侵略の促進にあった。

本制度は政府、特に大蔵省からの重要な監督下に運営されることが規定されていた。そのことは清国で行う「業務ノ種類及方法ヲ定メテ外務大臣及大蔵大臣ノ認可ヲ受」けること、「業務執行ニ関スル内規其他ノ諸規則類ヲ制定若クハ変更シタルトキハ外務大臣及大蔵大臣ニ届出」との規定、外国政府との契約、特権授受、営業計表の提出など7条にわたる監督関係規定からも明らかである。その上で、重視すべき業務内容についての政府からの指示が記載された。まず、「満州」での利権拡大が重要使命であるとされ、その実現のための具体的業務として、第一に軍用に使用される一覽払手形と軍票の整理のための在「満州」諸店舗間の協調に向けての調整を総轄店が行なうべきであるとされた。特に軍票の取扱については、別に「第二」として全25条にわたる、大蔵省による指揮命令権も含む詳細な業務規定まで制定された。以上、特に日露戦争時の軍票整理が重要な業務とされた。

次に、「満州」に進出した日本人商人・企業者に対して低利資金を供給し、これらの活動を金融面から支援することが重要な目的とする規定も入れられた。その際、大蔵大臣、外務大臣が必要性を認める時には、取引条件などについて「相当ノ制限」を加えることができるとされた。この意味でも、政府の監督権限は重要であったことに留意しなければならない。なお、業務遂行に関連するが、「満州地方」での「業務ノ基礎ヲ確實」にするため、同地方での「業務ノ為メ資本金額ヲ特定シ且特別積立金ヲ設クヘシ」と



あるように、財務面での「満州」での経営活動の基盤整備も求められた。

以上、日露戦争後に「満州」経営の必要性が増大する中で、正金の組織的管理体制にもこのことが反映された。満州総轄店である牛莊支店を中心に在満各店舗の有機的な協調を図ることで、軍票の整理や日系企業・商人への低利資金融資を行ない、日本の「満州」支配の拡張に資することが、本管理組織改革の重要な目的とされた。

#### (4) 買弁・現地人との取引関係の変化

正金では対清国貿易取引を大阪・神戸両支店を中心に行なっていたが、1908年になると取引先の破綻があったために、香港・上海両支店について取引状況の調査を行なった<sup>72</sup>。さらに、神戸支店の調査も行なったところ、同支店の対清国貿易を取り扱う買弁の行動に不正があったことが判明した。その買弁の自白によれば、不正の内容は次のようなものであったという。「同人カ関與セル対清商取引ニシテ去ル三十一年約式萬五千元ノ不払ヲ生シ自分ノ力弁償ノ責任アルヲ以テ金融調達ノ為メ自分知己タル支那人ノ手形ヲ借リテ之ヲ填補セリ爾後引続キ同様ノ手段ヲ以テ融通ヲ計リ」、1907年にはその額100万円に達したという。そのため、これを回復するために株式穀物などの投機に手を出したが、これに失敗し損失を累積した。その埋め合わせに使うために、正金に対して知り合いの清商名義で150万円もの負債を負った。しかし、回収の見込みがあるものは10万円に過ぎなかったという。

本問題への対応として、本来、問題の買弁を解雇すべきであるが、重要な証人を失う懸念があるから、とりあえず解雇せずに対清国取引から外した。その上で、名義上の融資先に貸付金の返済を促し、損失を極小化した<sup>73</sup>。さらに、青木神戸支店長を、監督不行届きで解雇して、損失を一部弁済させた。買弁を過信して神戸支店での管理は杜撰になっていたという。この点を

反省して、1909年7月24日付で取引方法の改善に関する訓示を神戸支店宛に出した<sup>74</sup>。そこでは買弁も含む中国人に対する信用調査の一層の厳格化、取引量の縮小、売為替予約取引期間の1ヵ月ないし1ヵ月半への縮小、現在の予約残高の延期を認めないこと、割引取引の書換に関して固定の疑いがあるものはその都度1割以上の減額、怡和号（問題を起こした買弁の会社）の営業成績については香港支店と協力して同地での売上帳簿を精査確認することなどが求められた。総じて、対中国人向け取引の厳格化が図られた。

なお、話は前後するが、本件に関連して1909年2月10日付で国内、清国各店舗の支配人・主任宛に頭取席から通牒が出された<sup>75</sup>。そこでは神戸支店での事件を受けて「支那人商人為替取扱」には警戒が必要なことが指摘された上で、次の諸点が指示された。最初の規定では買弁の保証力をあてにせず、手形振出商人それ自身の信用力の鑑定に依存した選別実施が求められた。第二の規定では、景気拡大期の信用供与膨張の抑制が求められた。第三の規定では、買弁に代わって、荷受人又は中国の銀行の信用保証を得て融資を実施することが求められた。本通牒では、買弁に依存したりリスク回避が戒められ、荷受人などの買弁以外の直接に取引に関係する個人や金融機関に依存した信用保証の確保が求められた。本通牒末尾では、融資姿勢の厳格化による取引シェアの低下も止む無しとした。本事件は、中国商人との取引に関わる全店舗の統括に重大な影響を与えた。

1909年になると正金は「現金ノ保管及出納ニ関スル検査励行ノ件」について、月末、毎日営業開始時、営業時間中に現金を出納主任の手許に受入れる際に、必ず支配人・主任は出納主任とともに検査を実施し、未発行銀行券の取扱は該当諸規定を厳守することを訓示した<sup>76</sup>。香港、上海、漢口、天津、北京各支店各出張所には、別に頭取論達が発せられた。上記諸店舗では、現金出納の買弁への全面的依存故に検査励行が

困難である状態の改善が求められた。なお、史料の制約上、本通達に対する各店舗の対応は不明である。

以上、信用調査・取引条件を中心に買弁に無条件に依存した取引管理が厳格化された。

#### おわりに

産業革命始期の横浜正金銀行にとって、経営行動の地理的範囲が急拡大する中で、効率的な外為決済方法の構築が課題になった。松方・富田論争や「連合的営業法」は、正金への多額の供給資金の損失により兌換制維持への影響を恐れる日銀にも配慮していた。本営業法は各店舗間の資金バランスの自立的調整、資金の効率的利用を進めて大蔵省や日銀への依存度を極小化した。この意味で、1883年の改革で残された限界を克服した。ただし、緊急時の損失回避のための統括店・連合店間の組織的協調が困難であった。

この限界は、金本位制の確立・維持に対応する形で、日銀から提案された経営改革に関する要望を受容して、日銀の経営関与を容認する方向で、双方の協調関係を強化する改革により解決された。このほか、再度、「分立的営業法」が導入された。その際、①各支店・出張所自立性を高め、為替変動に対する迅速な行動を可能にすることによる、中国を中心に店舗数を増大させた銀貨圏である東洋地域での金銀交換レートの変動に基づくリスク回避、②情報管理を通じた本店によるコミットメントの強化や損益責任所在の明確化も含む、各店舗の責任の明確化を通じた店舗統括の改善が重要な目的とされた。さらに、上海支店を為替統括店にすることで、アジア最大の金融市場である同市場の動向に即応可能な体制も整えた。このほか、行内管理面では高橋是清主導で外為銀行として事務処理体制の形式合理化（近代官僚制化）も推進された。これにより外為銀行として基本的な組織的経営管理体制が整備された。さらに、1908・1909年の神戸支店での不祥事を背景に、対中国取引の

際に強く依存していた買弁の管理方法の改革も行われた。なお、正金の場合、「地理的多角化」は銀行合同により実現した英系多国籍銀行とは異なり、新規出店という形で比較的短期間に行われた。このことが正金内部での外為決済の効率性確保という問題を顕在化させた。これが、「連合的営業法」「分立的営業法」を短期間に変化させた要因であった。

さらに日露戦争後、新たに勢力圏になった「満州」をはじめ、大陸でのビジネスの促進を狙って、さらなる組織改革が行われた。地域性が強い中国大陸の特徴を踏まえた総本部制の導入、東洋支店長会議を通じた意思疎通の円滑化、上海支店を中央為替統括店化し、本店を下部組織化する同支店の機能強化、満州統轄店制度、発展著しい大連支店を基盤とする満州為替統括店制度の導入がそれである。もっとも、中国でのビジネスの拡大は正金の経営にとって必ずしもプラスではなかった。周知のように、中国大陸での預金増大は、日銀の兌換制維持に効果があった。しかし、正金の信用力が未だ低かったために、高利による資金吸収を行わざるを得ず、為替での運用を中心とする消極政策とも相俟って収益性の停滞・漸減に繋がった<sup>77</sup>。さらに、政府の意向を受けて「満州」開発のための金融機関という責務も負ったが<sup>78</sup>、政府供給の借款関係資金も、年5分の利子を上納しなければならず、正金に余裕資金があった時でも政府から借入れが必要であった。その結果、配当政策など、株主利益は犠牲にされた。軍票回収や借款の問題にしても、政府・正金双方に十分な資金的余裕がなかったために、軍票と上海両銀との交換レートの設定の問題や政府からの資金払込の遅れを通じて、正金の資金繰りと業務遂行を不安定化させた。これらの不利益は収益性の低下・停滞を発生させると共に正金と株主の負担になった。

以上の過程の中には、日本主導による「黄海経済圏」の形成を通じた「上海ネットワーク」からの離脱への動きの不完全性が反映されていた<sup>79</sup>。

同時に、政府＝大蔵省のみならず、特に日銀から強い規律付けを受ける統治機構がビルト・インされた。この統治機構を基本に、以後、金・銀交換レートの変動に伴う損失の極小化も含めて正金の健全経営が維持・継続されたと見られる。このことも看過すべきではない。

## 注

- (1) このような時期区分は、言うまでもなく、山田盛太郎『日本資本主義分析』岩波書店、1934年や大石嘉一郎編『日本産業革命の研究』上下巻、東京大学出版会、1975・76年に代表される通説的見解を踏まえている。
- (2) 本章では、史料の制約上、取引先や資産内容の検討はできなかった。それゆえ、原則として経営組織の構築問題に検討対象を限定する。
- (3) 白鳥「創業期の横浜正金銀行」、『社会経済史学』第78号、2013年7月。
- (4) Jones G. *British Multinational Banking 1830-1990* pp.157-163 & pp.205-209 (邦訳、208～270～274頁)。なお、外為銀行としての正金の経営管理体制のメルクマールは、白鳥「創業期の横浜正金銀行」で論じた原六郎頭取以降の専門経営者支配の成立を前提にして、①欧米などの金貨圏、中国大陸などの銀貨圏にまたがる「地理的な多角化」を踏まえた、為替相場の急変にも対応しうる安定的な組織内部での為替決済体制の成立、②①を前提とする複数階層的管理組織の形成と事務処理手続きの「近代官僚制」化（ヴェーバー）となる。
- (5) 葭原達之「正金における『連合的営業法』の創設と展開」『経営史学』第13巻3号、1979年6月。
- (6) 『横浜市史』第5巻中(石井寛治氏執筆)、1976年；平「第一次大戦前の国際金本位制下における正金」、『金融経済』第208・209号、1984年、10・12月；同「日清戦争以後における正金の資金調達」、『金融経済』第218号、1986年7月；同「正金の本来の外国為替銀行化過程」、『三田商学研究』第28巻5号、1985年12月；同「日清戦争以後における正金の外国為替業務の発展

と信用」、『三田商学研究』第28巻6号、1986年2月；同「外国為替・貿易金融機関としての正金の発展過程」、『千葉商大紀要』第39巻4号、2002年3月；葭原達之「正金における『分立的営業法』の成立とその意義」、『工藤良平教授定年退官記念論文集』、弘前大学、1986年、所収：蕭文嫻「正金上海支店（1900～13年）」、『経済史研究』（大阪経済大学）第14号、2011年。なお、このほかにも、菊池道男「日本資本主義の確立と正金の経営制度」、『中央学院大学商経論叢』第11巻2号、1997年3月、同「日本資本主義の確立過程と正金の対外業務」、『中央学院大学商経論叢』第20巻2号、2006年3月、同「日本資本主義の帝国主義化と正金の対外業務」、『中央学院大学商経論叢』第21巻1・2合併号、2007年3月、同「日本資本主義の帝国主義的発展と正金の対外業務」、『中央学院大学商経論叢』第22巻2号、2008年2月がある。氏の研究では、正金が大陸侵略の「金融的尖兵」（2007年論文、118～119頁）になったことの指摘はあるが、本稿の課題は未検討である。特に、2000年代に入って公刊された内部史料に基づく検討がされていないことは残念である。Nishimura S.et.al. (eds) *The Origins of International Banking in Asia: The Nineteenth and Twentieth Centuries* Oxford University Press 2012は、chap.1 pp.25-26で正金にとってのロンドン支店設置の意義を指摘しているものの、同様に本稿の課題は未検討である。

- (7) 一部、本稿の分析と重複するものの、注6の齋藤氏の諸論文でも、外為銀行としての正金の経営管理組織の成立の時期やメルクマールが不明瞭である。
- (8) いわゆる企業統治の問題である。代表的見解として、岡崎哲二氏や宮島英昭氏の一連の諸研究を挙げることができよう。なお、平「第一次大戦前」では大陸で吸収した預金を低利な為替で運用したことを要因とする収益性低下を指摘している（上巻、12頁）。ただし、そのことが企業統治に与えた影響は未検討である。

- (9) 金子「日露戦後の『満州経営』と正金」、『土地制度史学』第74号、1977年1月；平「第一次大戦以前の対中国借款と投資主体」、国家資本輸出研究会編『日本の資本輸出』、多賀出版、1986年、所収。なお、齊藤壽彦「正金の国家機関的性格と営利機関的性格」、『金融経済研究』創刊号、1991年7月は、正金が中国大陸で「植民地銀行的役割」を果たしたことを指摘しているが、組織的な経営管理体制の構築問題も含めて分析が割愛されている(51頁)。このほか、Nishimura T. The Activities of the Yokohama Specie Bank in the Foreign Trade Financing Operations for Raw Cotton before the First World War in Nishimura et.al. (eds) *opt. cit* p.189では、第一次世界大戦前の正金が侵略のための金融機関ではなく、基本的に「狭義の経済的利害」に従って行動していたことを指摘している。しかし、金子、平両氏が指摘しているように、特に日露戦争期以降、「満州」侵略のための金融機関としての性格を強める。さらに、ボンベイ、中国大陸の支店の預金吸収(特に後者)により日銀への依存度を低下させたことは、平「第一次大戦前」が指摘している。したがって、西村氏の指摘は不適切、ないしは先行研究に対してあまり意味を持たないように思われる。
- (10) 武田晴人編『正金 マイクロフィルム版』丸善、2004年。
- (11) 関連研究として、波形昭一「日本帝国主義の満州金融問題」、『金融経済』第153号、1975年8月や、軍票流通・回収における牛莊支店の重要性を指摘した、山本早苗「中国東北部における正金一営口を中心に」、『愛知県立大学大学院国際文化研究科論集』第11号、2010年、161～174頁、所収があるが、本稿の課題は未検討である。
- (12) このほか、最近、主に神戸支店の綿花金融を分析した西村雄志「正金」、西村閑也ほか編『国際銀行とアジア 1870～1913』、慶応義塾大学出版会、2014年、1271～1330頁が公開されたが、本稿の課題は未検討である。
- (13) 以下での論争内容の整理も含め『横浜市史』第4巻下、682～694頁。なお、平「第一次大戦前」、65頁でも日銀当局が「兌換制維持という点で一貫」していたことを指摘している。ただし、正金側が損失極小化に動く誘引メカニズムや、為替急騰への対応と組織内の決済制度の再構築(後述)については論じられていない。
- (14) 葭原「正金における『連合的営業法』の創設と展開」、50頁。
- (15) 以下、引用等も含めて、特に断らない限り、日本銀行総裁富田鉄之助「第八十一号ノ四 乙号奉答卑見」、大蔵卿松方正義宛、1889年7月22日、『正金史 附録 甲巻之一』、427～431頁。
- (16) 日本銀行総裁富田鉄之助「第八十一号ノ五 丙号 為替方法案」、大蔵卿松方正義宛、1889年2月22日、『正金史 附録 甲巻之一』、432頁。
- (17) 同条例についての詳細は『横浜市史』第4巻下、第3章第1節を参照。
- (18) 日本銀行富田鉄之助ほか「第七十五号之一」、1888年9月20日、『正金史 附録 甲巻之一』、398～400頁。
- (19) 以下、日本銀行総裁富田鉄之助、正金頭取原六郎ほか「第八十二号」、『正金史 附録 甲巻之一』、438～444頁。
- (20) 以下、特に断らない限り、正金「第八十六号ノ一 明治二十四年六月二十九日常会議決」、『正金史 附録 甲巻之一』、474～475頁。
- (21) すぐ後の正金の救済問題も含めて、『原六郎翁伝』中巻、156頁。
- (22) 『原六郎翁伝』中巻、158頁。
- (23) 葭原「正金における『連合的営業法』の創設と展開」では、ここまで記したことが看過されている。なお、次に示す「連合的営業法」の説明の殆どは葭原論文のそれ(50～52頁)と重複する。このほか、この営業法に照応する現実の為替取引を通じた主要店舗の関係性も同論文で分析されている。それゆえ、この点は同論文に譲る。ただし、店舗間の為替取引の組織化による資金利用、ひいては経営の効率化を図る意図をも包含したことは、同論文では看過されてい

- る。
- (24) 葭原「正金における『連合的営業法』の創設と展開」、51頁。
- (25) 平「第一次大戦前の金本位制下における正金」。
- (26) 『正金史 附録 甲卷之一』、478～481頁。
- (27) 藤井信幸『テレコムの経済史』勁草書房、1998年、211頁によれば、1884年当時の実態であるが、三菱における東京本社→函館の電信を利用した連絡には、少なく見ても3日かかっているという。この事実から見ても、このような議論は妥当性をもつと言えよう。
- (28) 葭原「正金における『分立的営業法』の成立とその意義」。
- (29) 正金園田孝吉、同支配人小泉信吉「第八十七号ノ一 当座勘定約定書」、1891年5月14日、日本銀行総裁川田小一郎宛、『正金史 附録 甲卷之二』日本経済評論社復刻版（以下、『甲2』と略記）、491～492頁。
- (30) 日本銀行総裁岩崎弥之助「第百〇三号ノ一 正金ノ方針ニ対スル希望」、1897年4月23日、正金重役各位宛、『甲2』、568～569頁。
- (31) 「第百〇三号ノ二 明治三十年五月三日重役会決議」、『甲2』570～571頁。
- (32) 「第九十六号 明治二十八年十二月二十三日常会決議」、1895年12月、『甲2』527頁。
- (33) 「為替資金ノ事」、『甲2』528～529頁。
- (34) 古田『上海ネットワークと近代東アジア』。
- (35) 以下、特に断らない引用は、高橋是清著・上塚司編『高橋是清自伝』下巻、中央公論社、1976年、88～89頁。本史料はよく知られたものであるが、管見の限り組織的な経営管理整備の観点から、その歴史的意義を論じた研究は見出すことはできない。なお、石井『近代日本金融史序説』、258～259頁が指摘したように、高橋は信用の高い貿易商への融資抑制政策（『東洋経済新報』第38号、1896年11月25日、27頁。高橋の経営方針に対する貿易商の反発振りは、前田正名「日本貿易銀行設立について」、『産業』第19号、1895年7月、所収や、1896年1月27日の大日本貿易協会大会での決議「貿易金融円滑化を図るべし」、『産業』第26号、1896年2月、所収を参照）を通じて資産内容を改善したが、本章では経営組織構築の問題に限定する関係上、この問題の検討は割愛する。
- (36) 「現頭取ノ訓達ヲ拝見セシニ多クハ銀行内部ノ事柄ニ関シテ訓達セラレタルモノノミニ係リ外部ニ対スル営業方針ヲ始メ海外ニ在ル各店ノ方向及ヒ其事業ニ関スルモノニ就テハ見当ラス」（『第一回』、239頁）との長大連支店長からの意見具申に対する総支配人からの応答の引用（同240頁）。
- (37) 以下、特に断らない引用と議論は『第一回』、240～242頁。
- (38) 以上の点は、高橋の『日記』1898年11月30日中の「一アレンス抵当品不整理ニ付、休暇中之外国課長、及内国抵当両課長を呼集至急整理ノコトヲ命セリ／一当座記帳方不都合ニ付簿記者ニ注意ヲ促セリ」との記載にも見出せる（前田亮介「東京大学経済学部資料室所蔵『高橋是清日記 明治三十一年』—正金時代—」、『東京大学日本史学研究室紀要』第15号、2011年3月、284頁にも見出せる）。
- (39) 本概念については、白鳥圭志『戦後日本金融システムの形成』八潮社、2017年、第3章を参照。
- (40) 葭原「正金における『分立的営業法』の成立とその意義」、197～229頁。
- (41) 以下、(5)も含めて、特に断らない限り、依拠する史料は「改正営業方針要領（明治三十年十一月十五日取締役会決議録）」、『甲2』584～596頁。
- (42) 石井『近代日本金融史序説』、258～259頁。
- (43) 以下での引用は、『正金史資料第3集第1巻 第一回東洋支店長会議録』日本経済評論社、1976年、3～6頁（以下、『第一回会議』と略記）。
- (44) 以下、頭取席「明治四十二年六月十日 訓第七号」、内外各店支配人、主任宛、『正金行報第式拾七号』論八～論十二頁による。
- (45) 以下、蕭「正金上海支店（1900～13年）」、178～179頁、数値は表2-2・3（180～183頁）より算出。なお、同論文でも上海支店の中央為替

- 統括店化や後述する高利による預金吸収や収益性の低さについて言及されている。しかし、それらについては、既に本章の元になった一橋大学日本企業研究センターのワーキング・ペーパー (No.72, 2008年2月) で指摘済みであるほか、制度改革の狙いや預金吸収上の問題点など本章の論点は未検討である。なお、Shizuya N. The Hongkong and Shanghai Bank Corporation, 1870-1913, Nishimura et. al. (eds.) opt. cit.p.116 では銀建預金の範囲内で貸出を行う 'even keel' policy の結果、正金は中国も含むアジア圏での預金吸収を重視したことが指摘されている。
- (46) 平智之「日本帝国主義成立期、中国における正金」、『東京大学経済学研究』第25号、1982年11月、69～70頁；同「第一次大戦前 (上)」、73頁；同「(下)」、13頁。なお、ここでの引用史料から、高利預金が「中国人官吏が利喰いを狙って官公金を不正に預け入れた定期預金」「商業的ではない貯蓄性資金や官公金」という性格規定をする（「(上)」、73頁）の指摘は、商業的資金を含む預金全般に及んでおり不正確である。
- (47) 『第一回会議』、36～38頁。
- (48) 『第一回会議』、72頁。
- (49) 『第一回会議』、78～79頁。
- (50) 以下、『正金史資料 第3集第二巻 第二回東洋支店長会議録』日本経済評論社、1976年、277～278頁。
- (51) 正金『諸願伺届書類』各年による。
- (52) 金子「日露戦後の『満州経営』と正金」、第16表 (47頁)。同論文によれば、その後、1912年末までに1,979千円にまで減少している。なお、山本「中国東北部における正金」も参照。なお、これらの諸研究では、軍票価値の維持や回収上の問題を政府と正金との関係から検討していない。
- (53) 波形昭一『日本植民地金融政策史の研究』、早稲田大学出版会、1985年、153～154頁。
- (54) 以下、特に断らない限り、『明治三十八年 諸願伺届書類』に合綴。
- (55) 大蔵大臣「官房秘第三六五号」。なお、「第百五十七号」などその後の取引文書によれば、軍票100円＝上海両銀70両で取引されていることが確認される。さらには72両銀での取引の認可を申請している場合すらあった（「第百五十五号」、1905年11月22日）。これらの史料から、概ね訂正後の相場で取引が成立していたと判断される。
- (56) 「第百六十四号」、1905年12月23日。
- (57) 「第三十六号」、正金頭取代理取締役山川勇木発大蔵大臣法学博士阪谷芳郎宛、1907年5月17日、以下、特記の無いものも含めて『明治三十九年諸願伺届書類』に合綴。
- (58) 「第四十九号」、正金頭取代理取締役山川勇木発大蔵大臣法学博士阪谷芳郎宛、1907年8月1日；「第六十四号」、1907年10月6日、発信と宛先は同様。
- (59) 金子「日露戦後の『満州経営』と正金」、第11表 (43頁) より集計・算出。
- (60) 「六十七号」、1911年4月4日、正金頭取山川勇木発大蔵大臣・外務大臣宛、以下、特記無き史料は『明治四十三年一月 明治四十四年五月諸願伺届留』に合綴。
- (61) 「七十九号」、1911年4月13日、正金頭取山川勇木発大蔵大臣・外務大臣宛。
- (62) 「九〇号」、1911年4月28日、正金頭取代理取締役山川勇木発大蔵大臣公爵桂太郎・侯爵小村寿太郎宛。
- (63) 「六十八号」、正金頭取代理取締役山川勇木発外務大臣子爵内田原哉・大蔵大臣山本達雄宛、1911年10月19日、『諸願伺届留 明治四十四年五月 大正元年十二月』に合綴。
- (64) 以下、「明治四十三年五月十日 訓第五号」、頭取席発内外各店支配人・主任宛、『正金行報第四十九号』。
- (65) 牛莊支店の数値も含めて、大蔵省『第36次銀行局報告』より算出。為替は向け・受けの合計値。
- (66) 当該期における大連市の発展については、さしあたり、柳沢遊『日本人の植民地経験 大連日

- 本人商工業者の歴史』青木書店、1999年、第1章(23～81頁)を参照。
- (67) 過爐銀とは一種の定期支払法で支払期限を「清曆三月一日、六月一日、九月一日、十二月一日ノ四期ニ定メ此期限ニ至ラサレハ正銀ノ仕払ヲ受クル能ハサル約束ニヨルモノ」であるという(『第百六十五号 牛莊ノ過爐銀(明治三十二年山川勇木氏「清国出張復命書」1節)』、『甲2』875～876頁)。関連論文として、山本早苗「営口の過爐銀」、『愛知県立大学大学院国際文化研究科論集』第9号、2008年3月も参照。
- (68) 以下、本規定に関する史料と議論は「二三号」、『諸願伺届留 明治四十三年一月 四十四年五月』に合綴による。
- (69) 「第二十八号」、同上に合綴。
- (70) 「第百三十四号 満州統轄店設立規定」、1905年12月4日取締役会決議、『甲二』748～750頁。
- (71) 以下、特に断らない限り、外務大臣伯爵桂太郎、大蔵大臣男爵曾禰荒助「第百三十五号 満州統轄店事務実行ノ順序並ニ処務ノ心得方御達 官房秘第三四八六号」、1905年12月16日、『甲二』750～756頁。
- (72) 以下、特に断らない限り、「第百七十六号ノ二 神戸支店対支那人取引不始末ノ件内申」、『甲2』960～962頁。なお、日本企業による買弁を用いた取引については、最近、山藤竜太郎「買弁の逸脱行動に対するイギリス企業と日本企業の対応」、『一橋商学論争』第1巻1号、2006年、53～63頁など、山藤氏による一連の諸研究が発表された。ただし、実証的裏付けが殆ど無い。研究史については本論文を参照。なお、山本「中国東北部」では、牛莊支店での買弁利用の中止について若干の言及がある(166頁)。
- (73) 直ぐ後に言及する神戸支店長解雇も含めて、この点については正金頭取男爵高橋是清「第百七十六号ノ三 神戸支店対支那陣取引不始末事件ニ付内申書」、大蔵大臣侯爵桂太郎宛、1909年11月27日、『甲2』960～965頁も参照。
- (74) 頭取席「神戸支店ノ対支那人勘定整理ニ付訓示」、1909年7月24日、神戸支店青木支配人宛、『甲2』957～959頁。
- (75) 本店頭取席「訓第一号」、1909年2月10日、内地清国(香港共)満州各店支配人、主任宛、正金『明治四十三年参月拾六日(行報第四拾壹号附録) 訓達録 第貳号』に合綴。
- (76) 「明治四十二年十月二十日 訓第八号」、本店頭取席発内外支配人・主任宛、『正金行報第参拾六号』、論十六～論十七。
- (77) 以下、特に「満州」侵略への関与が収益に悪影響を与えたこと、株主の犠牲の上に経営が成立したことを看過する、石井『近代日本金融史序説』、258～259頁に対する批判である。これに対して、蕭「正金上海支店」、185頁はハイリスクな貸出増加に伴う資産内容の不健全化に低収益の原因を求めている。借款関係など侵略関係も看過すべきではない。
- (78) 『正金史』日本経済評論社復刻版、1976年、378～379頁。
- (79) 古田『上海ネットワークと近代東アジア』、183～191頁。このような特質は、先行研究では把握されていない。