

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経営管理体制の変容—

白鳥 圭志
(東北学院大学経済学部)

Feb 2008

産業革命期の横浜正金銀行

— 中国大陸におけるビジネスの拡大と経営管理体制の変容 —

白鳥圭志

はじめに

本稿は、産業革命期（1890年代から日露戦後）までの時期における¹、横浜正金銀行の貿易金融業務や外為業務に関する組織的管理体制のあり方の変化、日本銀行との取引条件のあり方、そして、中国大陸における業務統括体制のあり方と預金吸収戦略について検討する。その上で、当該期における同行の業務管理体制の特質を明らかにする。

当該期の横浜正金銀行についての研究は、大別して資金循環や資金調達に関わる研究と、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、二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、中国大陸における預金吸収が日銀資金への依存を極小化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本銀行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が存在する²。これらの研究は、産業革命期における同行のビジネスの基盤の変化—特に中国大陸への侵略との関係—を明らかにしたという点で、重大な貢献をしている。しかしながら、これらの諸研究では、ビジネス基盤や経営方針・経営戦略の変化に伴う内部の組織的管理体制の変化³、あるいは中国における預金吸収による変化が生じたとされる日本銀行との取引条件の変化といった問題は不問に付された。さらに、大陸での預金吸収が経営—とりわけ収益性と株主との関係⁴—に与えた影響については十分に検討されることはなかった。このような経営

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』東京大学出版会、1975年に代表される通説的見解を踏まえている。

² 『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横浜正金銀行」、『金融経済』第208・209号、1984年；齋藤「日清戦争以後における横浜正金銀行の資金調達」、『金融経済』第218号、1986年；齋藤「日清戦争以後における横浜正金銀行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。

³ 言うまでもなく、このような問題の設定は Chandler Jr., A.D. *Strategy and Structure* MIT Press, 1962 に学んでいる。

⁴ 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

内部の組織的管理体制に関わる問題を検討し、同行の管理体制にどのような変化が生じたのかという点を実証的に明確化することが本稿の第一の課題となる。

後者の系列については、金子文夫氏、平智之氏の見解が代表的である。金子氏は、政府の「満州経営」政策を検討した上で、在地の金融機関の発展や日貨排斥運動の高揚など、横浜正金銀行を中心とする日本側による幣制統一の挫折要因を明らかにされた。平氏は、中国大陸における横浜正金銀行の活動を検討し、資金繰り確保策も含めて借款への関与の重要性を指摘された。しかしながら、そこでは横浜正金銀行の経営行動と政府との関係については踏み込んだ検討はされなかった。近年、史料面ではこの問題の検討を可能にする新史料が刊行された⁵。このほか、近年、経営史研究を巡る方法面では、周知のように企業統治分析の手法が提起され、本手法に基づく多数の研究が発表されている。この点を踏まえたとき、大株主、役員任免権をもつ強力な統治主体である政府と横浜正金銀行との関係のあり方が、「満州経営」を巡る同行の経営行動に与えた影響を踏み込んで検討する必要性があろう。

以上の課題を踏まえて、本稿では、当該期における横浜正金銀行の経営行動の特質を明らかにしたい。

I. 金本位制施行前後における横浜正金銀行の地域別の営業状況

ここでは、分析の前提として、横浜正金銀行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 1 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。まず、各項目別に各地域別のシェアを見る。預金シェアについては、日本国内の比重が高く、次いでヨーロッパの比重がこれに続く。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ことが確認される。この結果、預金シェアは 16%ほどにまで上昇した。中国大陸における預金増加という事実は、日本銀行の金兌換制度の維持を可能にした要因であることも含めて、この事実は、既に研究史上、指摘されていることである。

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であることである。ヨーロッパが 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 37%ほどの値を示し、ほぼヨーロッパの倍近くにまで達する。為替も同様であり、特に受け（同じく寄与率 43%ほど）が他地域のそれを大きく引き離している。このほか、

研究を挙げることができよう。

⁵ 武田晴人編『横浜正金銀行 マイクロフィルム版』丸善、2004 年。

向けも同じく 20%ほどであり、日本国内やヨーロッパ地域に次いで高い値を示している。この結果、中国大陸での取引の横浜正金銀行全体の取引量におけるシェアは、貸出で 35%弱、為替（向）で 40%弱、為替（受）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テンポの著しい速さが確認できる。さらに、インド地域における為替（向け）が増加しているが、これは原料棉取引に起因するものであろう。

以上に見られるように、産業革命期を通じて、研究史上、指摘されている預金に加えて、各項目において中国での取引量の拡大が、横浜正金銀行全体の取引の拡大にとって、かなり重要な貢献をしていることが確認された。このような中で、横浜正金銀行は、中国大陸でのビジネスのあり方をどのように管理しようとしたのであろうか。以下、本稿では、特にⅡ（4）以降で、研究史上、殆ど未検討なまま残されたこの問題を検討する。

Ⅱ. 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

別稿でも論じたように、既に 1880 年代の時点で日本銀行と横浜正金銀行との間の貸借関係は深化していた。さらに 1891 年 5 月になると、横浜正金銀行は日本銀行との間に当座勘定取引契約を締結した⁶。契約の主要内容は、次の 3 点に纏めることができる。①極度額を 200 万円に設定し（1891 年 8 月にさらに 70 万円増額）、②使途を外国為替資金に限定した上で、支払い利息を年 20%とする、その上で③「幣行（横浜正金銀行一引用者）ニ於テ貴行当座勘定規定並ニ特約ノ趣旨ニ違背シ彼我ノ間ニ損失ヲ生スルコトアル時ハ総テ幣行負担シ貴行へ損失相掛申間敷候仍テ差入約定書如件」との規定に見られるように、当座取引の損失は、全額、横浜正金銀行が負担するとしたこと。このように、当座取引を通じて、日本銀行と横浜正金銀行との関係は一層深まった。

このような関係の強化を踏まえて、日清戦後に金本位制が施行されると、1897 年 4 月に日本銀行は横浜正金銀行側に営業方針に対する「希望」を提示した⁷。そこで日本銀行は「今や政府ハ金貨本位ノ制ヲ定メラレテ其実施ノ期近キニ在リ随テ将来兌換準備ヲ鞏固ニ維持

⁶ 横浜正金銀行園田孝吉、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、『横浜正金銀行史 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。

⁷ 日本銀行総裁岩崎弥之助「第百〇三号ノ一 横浜正金銀行ノ方針ニ対スル希望」、1897 年 4 月 23 日、横浜正金銀行重役各位宛、『甲 2』、568～569 頁。

スルノ必要ヨリシテ益々外国貿易ヲ奨励シ金融ノ調理ヲ務メサル可ラス故ニ日本銀行ハ横浜正金銀行ト其營業上従来ノ關係ヲ保続シ自今一層協同親和シテ前記ノ責務ニ当ラサル可ラサルナリ」と述べている。この記述に見られるように、同行が横浜正金銀行の營業方針に対する「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、日本銀行が横浜正金銀行に出した具体的な「希望」内容について検討する。日本銀行は、具体的内容として、①自らの「重役及ヒ營業局長」を、随時、横浜正金銀行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營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、營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、以上の4点を「希望」した。日本銀行の主要な要求は、①経営政策形成に対する日本銀行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。

このような日本銀行からの「希望」の提示に対して、横浜正金銀行側もこれを好意的に受け止めた⁸。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ことは「当銀行モ最モ務ムヘキ責任ニシテ不肖ナカラ拙者共ニ於テモ深ク茲ニ服膺仕リ精々努力可仕覚悟ニ御座候」として、金本位制維持のために協力する姿勢を示した。その上で、日本銀行からの要求を全面的に受け入れる姿勢を示した。以前は経営方針を巡り対立関係にあった両者であったが、金本位制施行を契機にして協調関係へと変化したのである。さらに、突き詰めて言えば、日本銀行の統治権限が強化される方向へと両者の関係は変化したのである。

(2) 「連合的營業法」から「分立的營業法」への再変化とその理由

同じく1897年11月になると、横浜正金銀行は營業法を、再度、「連合的營業法」から「分立的營業法」へと変更する。このような変化については、既に葭原達之氏が検討している⁹。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%が日銀借入れで賄われたこと、

⁸ 「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。

⁹ 葭原「横浜正金銀行における『分立的營業法』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、197～229頁、所収。

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横浜正金銀行の地位が確立することが主張されている。しかしながら、こ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を進める¹⁰。

まず、金貨国相互の為替売買についてである。これについては、まず、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ている。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るのは言うまでもない。ここから来るリスクの回避が求められたのである。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、「銀貨国ニ対スル放資ハ銀ノ買置ヲ為スモノニシテ幸ニ為替売買ノ運転ニ於テ金銀比価変動ノ危険ヲ受ケストスルモ一朝資金回収ノ場合ニ於テハ予期セサル損害ヲ受クルヤモ計ル可カラス」として、銀貨の買置きが主要業務であるが故に損失発生の危険は低位であること、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「本行ハ本邦海外貿易ノ機関トナリテ既ニ東洋各地ニ出張所ヲ設置シタル以上ハ固ヨリ相当ノ放資ヲ為ササルヘカラサルカ故ニ銀貨国各店ニ対シテ本邦貿易ノ機関タラシムルニ足ル資金ヲ分割シ右資金以内ノ程度ニ於テ営業ヲ為サシメ即チ銀貨国各店ハ専ラ本邦貿易ヨリ起ル為換ノ売買又ハ本邦貿易上ノ関係ヨリ生シタル出合為換ノ売買ヲ為スヲ主トシテ右ノ外欧米諸国又ハ他ノ銀貨国ニ対スル為換売買ハ成ル可ク之ヲ節省セシメ結局本邦貿易ノ機関タラシムルニ止メテ他国ノ貿易ヲ帮助スヘキ放資ヲ避ケ以テ銀貨国ニ於ケル放資ニ対シテ金銀比価変動ノ影響ヲ蒙ルルノ危険ヲ減少スル事」とした。つまり、取引可能な資金量に制限を加えた上で、「本邦貿易ヨリ起ル為換ノ売買又ハ本邦貿易上ノ関係ヨリ生シタル出合為換ノ売買ヲ為スヲ主ト」という記述に見られるように、業務内容に強い制限が加えられていた。史料にもあるように、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、第三点目として、日本銀行から「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、横浜正

¹⁰ 以下、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。

金銀行は全店舗に向けて、「本行ノ営業資金ニ欠乏ヲ来スノ恐レアルヲ以テ自今各視点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転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。多額の売越・買越の実施により損害が発生し、日銀からの借入金返済に支障が出る状況の発生回避を厳命したのである。

このような金貨圏・銀貨圏向け、ならびに全店舗向けの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」への再轉換の理由が示される。第一の理由として、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。横浜正金銀行の為替売買の2/3は金貨国に対するものであった。それゆえ「従前ノ如ク金銀比価變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。第二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、「現今各店ハ統轄店、連合店、独立店ノ三種ニ區別セラルト雖モ其區別ハ単ニ為換売買上ニ於ケル責任ノ如何ニアリテ各店ノ資金ハ全ク合同ニ外ナラス而シテ合同営業ノ弊タル往々他店ノ利害ヲ顧ミス自店ノ収益ヲ多カラシメンカ為メニ妄ニ為換ノ売買ヲ為シ其結果ハ他店ヲ迷惑セシメ本行全般ノ損失ヲ来スノ恐レナシテセス是レ畢竟合同営業ノ弊ニシテ資金運用ノ区域損益計算ノ方法明ラカナラサル結果ニ外ナラス」とあるように、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」への再轉換が必要とされた第二の理由であった。

以上、「分立的営業法」への再轉換は、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、各店舗の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。しかしながら、後述のように、このような各統務店の為替取引を巡る自律性を高める制度の導入は、組織内の調整—とりわけ、為替出合の処理・決済—を巡る問題を惹起した。このような意味での限界が残ったのである。

(3) 「分立的営業法」の下での店舗統轄

それでは、「分立的営業法」の下では、如何なる店舗統轄方法が用いられたのであろうか。

まず、「一、本支店出張所各自分立シテ為換ノ売買ヲ為スト雖モ取組元ノ都合ニヨリ其取組先ニ対シ直接ノ勘定ヲ起サスシテ之ヲ他ノ支店出張所又ハ本店ノ勘定トシテ記帳スルヲ得ルコト（中略）一、前項ノ如ク甲店カ乙店ノ勘定トシテ丙店へ報告シ且同時ニ乙店へモ其報知ヲ為シ又此為替支払済又ハ入金済ノ節ハ丙店ヨリ甲乙両店へ其報告ヲ為ス事ノ一、前項ノ場合ニ於テ乙店丙店間ノ換算為替相場ハ実際取引ノ節最近電報ノ相場ニヨリ甲店ニ於テ之ヲ定メ右換算相場ト乙丙両店間実際相場トノ差金ハ乙店ノ損益トスル事」という記述を示す。本記述は、都合により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ものである。

ここでは、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。この記述によれば、最終的な換算相場と実際相場の差金は、名義上の為替取組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セヲ要スル事」との規定がある。「金高相場等」とあるように、相場のほかこれ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い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借手店舗から貸し手店舗への支払

い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横浜正金銀行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、貸し手店舗のみならず、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、資金の借り手店舗は、2重の責任とコストを負うことになる。また、本店も、借り手店舗の貸し手店舗に対する支払い利息を負担することになっているから、本店も店舗統轄に対する責任を負うことになる。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。本規定は、本店による各店舗の監視体制の強化を目的とすることは言うまでもない。

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と言えよう。

(4) 上海支店のアジアにおける為替統括店化

さらに、1895年12月になると横浜正金銀行は、上海支店を独立統括店にすることを決定した。その趣旨は「上海ハ東洋第一ノ貿易港ニシテ其輸出入ノ盛大遙ニ我カ横浜港ノ上ニ居リ随テ為替ノ売買モ亦頗ル頻繁ナレハ該出張所ヲシテ其営業上ノ進退ニ付一々本店ノ指揮ヲ仰カシムルニ於テハ其自由ヲ妨ケ日々ノ頻繁ナル取引ヲ処理スルニ於テ或ハ機宜ヲ失ヒ或ハ敏捷ヲ欠キ将来益々其事業ヲ拡張スルニ害アルヘキヲ恐ルル」というものであった¹¹。上海支店を本店の統括下に置いたままであると、アジア最大の貿易港、金融市場である同地の市場動向に適切に対応するのが難しい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ことには留意しなければならない。

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

¹¹ 「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。

ヲ以テ營業セシムル事」という規定が盛り込まれていた。本規定に見られるように、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たものであると言えよう。さらに、関連する別の文書には¹²、「漫リニ電信為替又ハ參着為替ヲ売出シ其代金ヲ以テ長期為替ノ買入ヲナスヘカラス若シ右ノ如キ売買ノ必要ヲ感スルカ又ハ本行全体ニ対シ充分利益アリト認メタルトキハ先ツ其仕払店金繰ノ模様ヲ確致死且ツ其營業ノ妨害トナラサルコトヲ認メタル上実行スヘシ」との規定もある。比較的リスクの高い電信為替などで資金運用を行い、これにより得た資金を長期固定的な為替取引に運用することを強く回避すべきであることが述べられている。

このように、上海支店の為替統括店化は、一方では、アジア最大の金融市場であり、東アジア流通ネットワークの中核でもある¹³上海市場の動向に柔軟に対応することを可能にした。ただし、他方では、高リスクな資金取引の実施は強く戒められていた。これによって、上海支店の暴走による損失発生回避を企図したのである。

(5) 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高橋是清の回顧から明らかである¹⁴。これによれば、行内の事務処理は次のような状況であったという。「だんだん調べてみると、執務については計算規定というものがあって、これを見なければ事務の執り方が分からない。しかるにこの規定は筆で書いたものであって幾冊もあるわけではなく、常に計算課長の机下深く蔵めて六韜三略の巻となっており、他の店員にはこれを秘して容易に見せなかった。従って大学の卒業生でも、簿記の心得のある人々でも、古参の人々から一々教わらなければ事務の執り方が分からない。しかるに古参の人には党閥があって、上役の指図がなければ詳しくは教えてくれぬ」。つまり、計算規定はあるものの、これを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ず、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充分に行なわれえない状況があった。それゆえ、実質的に、事務処理が属人

¹² 「為替資金ノ事」、『甲 2』528～529 頁。

¹³ 古田和子『上海ネットワークと近代東アジア』東京大学出版会、2000 年。

¹⁴ 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。

的要素に強くされる、非合理的・非効率的な状況が生じていた。このような問題を解消すべく、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。完成した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、「店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に本格的に着手されたのである。

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」ていると評せられるほど¹⁵、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¹⁶。そこでは、「従来是等ノ整理ニ欠点アルヲ認メラレタルカラアルト思フ長君ハ帳簿書類ノ整理坏細事ニノミ●●スルハ詰ラヌト考ヘラルル様ナレト私ノ意見テハ帳簿ハ銀行ノ生命テアル、如何ニ外部ニ発展シタリトテ帳簿カ目茶々々ニナツテ解カラヌテモ能事足レリト云ハレサルナリ先年本店ト倫敦支店ト勘定突合ハス田中検査人岡田計算課長カ三四年間其調査ニ盡瘁セシモ尚分明ナラス一時ハ拾萬円許金ノ行き所カ分カラヌト云フ始末テアツタ其後段々諸氏盡力ノ結果追々誤記ヲ発見シ遂ニ小金額ヲ切捨テテ勘定ヲ突合せ調査ノ終了ヲ告ケタルコトカアル」「近頃テハ瑣細ナ経費ノ事マテ楊子テ重箱ノ角ヲホシクル様ナ事ヲヤル云々ノ評判モアル様子トノコト是ハ頭取ノ使命ニ依リ各店区々ノ取扱方ヲ訂正センカ為ナリ」ということが述べられている。つまり、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。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、「近頃迄ハ支那地方各店在勤俸仕払方坏モ思ヒ〜テヤツタ在勤俸ハ為替仲

¹⁵ 「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）。

¹⁶ 以下、特に断らない引用と議論は『第一回』、240～242頁。●●はPCに文字無し。

直ヲ以テ換算スヘシト頭取カラ訓令カアリシニモ拘ハラス長君カ上海御在勤中ハ都テ Par
デ切換ヘ店員ノ利益ヲ計ツタト云事テアル或ル店ハ真面目ニ頭取ノ訓令ヲ守リ或店ハ上海
ヲ擬シテ仕払又接待費ニ於テモ種々ノ弊アリ或ル店テハ本店又ハ他支店ノ行員カ来ルト必
ス料理屋ニ招キ御馳走ヲシタモノモアル」—中略—「(自分も接待を受けたことがあるが—
引用者) 夫レカチャント行費テ支出シテアル株主ノ金テ御馳走ニナツタ訳テアリマスカコ
ンナ例ハ沢山ニアルト思フ」という指摘もされた。この指摘にあるように、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、あるいは行費から接待費
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「成程何レモ瑣細ナ事テハアルケレトモ本行ノ統一ヲ欠イテ居ルコトハ明瞭
テアルト云ハサルヲ得ンソコテ頭取ハ此等瑣細ノ事ヨリノ弊習ヲ一掃セサレハ大切ナル營
業上ノ統一モ出来ヌト云考テ種々訓示ヲ発シラレタ次第ナリ」として、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
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」）と服務規律の確保
を通じた経営の効率化だったのである。

II. 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、横浜正金銀行は組織統轄体制を見直し
た¹⁷。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「従来
連絡ノ周密ナラス事情ノ疎通ヲ欠キテ方針ノ区々ニ出テタル各支店ヲ統一ニシ本支店ヲシ
テ各地ニ於テ同一ノ方針ト同一ノ態度トヲ以テ其営業ニ従事スルコトトナラシメンカ為メ
ニ外ナラス」とされていた。つまり、従来は「元来本行ノ各支店ハ世界各地ニ散在シ其距
離相近カラサルモノアリ而シテ各支店土地ノ異ナルニ従テ又各特殊事情ノ存スルアリ之カ
為メカ是マテハ各支店動モスレハ各独立ニ其方針ヲ立テ業務ヲ営ミ其間事情ノ疎流ヲ欠キ
本店支店ノ間又ハ支店ノ間甲乙支店ノ間ニ於テ各其態度ヲ異ニスルカ如キ遺憾ノ点少カラ
サリシ」という、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

¹⁷ 以下での引用は、『横浜正金銀行史資料第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）。

況であった。しかしながら、「本行カー個ノ組織アル団体トシテ特別ノ目的任務ヲ帯ヒテ活動スヘキ責任ヲ有シ殊ニ本行ノ活動スヘキ範囲カ益々拡張セラレ本行ノ営業方針如何ハ直ニ国家ノ経済ニ少カラサル関係ヲ有スル今日ニ在テ各支店ノ営業方針カ区々ニ出ツルカ如キハ事態ニ於テ甚タ好マシキコトニアラサルノミナラス或ハ本行ノ任務ヲ盡スコト能ハサルノ弊害ヲ醸スノ虞レナシトセス」という、業務が拡張し同行の業務の国家的重要性が強まるという状況の中では、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ことが懸念されていた。このような懸念を払拭すべく、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、「本支店歩調ヲ揃ヘ営業方針ノ統一ヲ保タントセハ先ツ本支店間ノ意思ト事情ノ流通トヲ図ルヲ以テ最モ必要ノコトト思考ス事業ノ疎流ニ就キテハ計表、書類、電信等ノ往復ノ必要ナルハ論ヲ俟タスト雖トモ単ニ之ヲ以テ万能ノ手段トセハ時ニ隔靴搔痒ノ憾アルヲ免ルルコト能ハス此ノ欠点ヲ補ヒ本支店間ノ意思事情ヲシテ之カ疎流ヲ完全ニシ相互遺憾ナカラシメ以テ本行営業ノ方針上其統一ヲ図ルニ便ニセンカ為ニ今回東洋支店長会議ヲ開クコトトセシナリ」として、各店舗間一とりわけ、アジアの諸店舗一の協調を確保するために、東洋支店長会議を定期的に開催することが決定された。東洋の諸店舗に参加を限定した理由であるが、欧米インドの各店舗が遠隔地にある上に長期にわたる営業経験があるが故に会議に付すべき事項が少ないのに対して、アジア地域では「新タニ開キタル支店出張所ノ数少ナカラスシテ会議ヲ要スル事項モ亦比較的彼（欧米インドの諸店舗一引用者）ヨリ多」いことがあげられていた。つまり、新設店舗数が多く、業務経験に乏しい諸店舗間の有機的一体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が、新たに東洋支店長会議を開催することの重要な目的であった。その回数と開催場所は「今後毎年二回即チ一回ハ本店ニ於テ一回ハ大連ニ於テ之ヲ開カンコトヲ期ス」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、ひいては横浜正金銀行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横浜正金銀行にとって座視できない問題であった。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るとともに、各店舗、あるいは各店舗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のである。

(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「分立的営業法」が再導入され、各為替統務店が高い自律性を持つ形で為替取引が実施される制度に変化したことは既述した。この体制は1909年になると中央為替統轄店化という方向でさらに強化される¹⁸。上海支店を中央為替統轄店とする体制とは上海支店を頂点に、そ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。為替統務店のうち、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、奉天の両支店および旅順、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とするというものであった。このうち統務店と支務店との関係、ならびに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。

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へ請求」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、ひいては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、

¹⁸ 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、『横浜正金銀行行報第貳拾七号』論八～論十二頁による。

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、このような改革が実施された背景である。まず、組織改革全般を実施した理由は「従来本行各店ニ於ケル金貨国、銀貨国間為替売買出合整理方ノ儀ハ各統務店及独立店ニ於テ適宜別々ニ整理致居候處従来ノ実験ニ徴スルニ各店間或ハ為替売買ノ状況ヲ相互ニ詳悉セサルカ為メ或ハ各店ニ於テ自店ノ利益ヲ主眼トシ全体ノ利害得喪ヲ第二ニ置クカ為メ為替ノ出合上往々不便ヲ感スルノミナラス金銀為替相場ノ危険ヲ冒スノ度合モ較々多大ナル憾アルカ如シ依テ此等ノ不便ト危険トヲ可成軽減スヘキ方法ヲ講究スルニ銀貨国及金貨国（欧、米、印ハ当分之ヲ除キ従前ノ通タルヘシ）ニ在ル各統務店及独立店ハ自今上海支店ヲ中央統務店ニ移シ整理スルヲ得策ナリト思考ス」というものであった。つまり、従来の独立店および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、横浜正金銀行全体の視点から見て、十分な調整ができなかった。それゆえ、上海支店を中央為替統轄店化するという方針をとったのである。

次に、このような改革の中でも上海支店を中央為替統轄店とした理由である。まず、第一に、上海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上海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。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することで、同市場に対する日本の影響力増大を確保するとともに、外為市場の動向に迅速に対応することが、この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、上海支店は統轄店としての地位を与えられたものの、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、前述のように、その地位は逆転している。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、出合決済に関してではあるが、上海支店に本店に対する優越的地位を与えたところに、本改革の重要な特徴があることを特に強調しておきたい。

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るとともに、上海市場における日本（横浜正金銀行）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のである。

(3) 大陸における預金吸収戦略

中国大陸で吸収した預金が、横浜正金銀行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、ひいてはこのことが日本銀行を中心とする金兌換制度の維持に資する面があっ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 年以降の転換が指摘されている¹⁹。ここでは、預金吸収戦略の特徴とそのことが同行にもたらした経営上の問題点、ならびに取引先企業（＝「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。

横浜正金銀行にとって、預金量の拡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があることが指摘されていることから確認される²⁰。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、預金流失回避の為に不利としながらも高利を付していた²¹。横浜正金銀行の預金総額の 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ス」という²²、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

¹⁹ 平「日本帝国主義」、69～70 頁；同「第一次大戦前（上）」、73 頁；同「（下）」、13 頁。なお、ここで引用する史料から、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）の指摘は不正確である。商業的資金も含む預金全般に及んでいたことには留意すべきであろう。

²⁰ 『第一回会議』、36～38 頁。

²¹ 『第一回会議』、72 頁。

²² 『第一回会議』、78～79 頁。

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從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、横浜正金銀行は、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、同行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2）。産業革命期を通じて預金利率が上昇するとともに、ROAは傾向的低下ないし停滞（日露戦後期）の動き、ROEは低下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、日露戦後に回復への動きが見られるものの、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。このような状況であったにもかかわらず、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」²³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次のように論じている。同方面における「正金銀行ノ立場ハ営利一方ト云フ訳デナク、是レニハ一國ノ政策ト云フコトガ加味サレテ居ルノデアリマス」—中略—「即チ我ガ日本ノ国勢ト云フモノヲ各国ノ經濟機關ト共ニ彼ノ地ニ於テ競争シ之ヲ拡張シテ行カネバナラヌト云フ堅実ナル信念ノ頭ガ自ラ有ベキ筈デアル、又サウ無クテハナラヌ、サウシテ其國勢ヲ拡張シ得ヘキ國家ノ唯一機關トシテハ、唯我ガ正金銀行ガ彼ノ地ニ働クノデアリマス」とした。その上で、株主利益に資する営利性への配慮は必要であるとしつつも、「北京預金ノ如キ政策關係ノアル金利ヲ引下ゲルト云フ必要ハ認メナイカモ知レヌ」「北京ナドト云フ店ハ特ニ営利ノ為メ設ケタノデナイ」「正金銀行ガ国家的ニ働カネバナラヌト云フ場所柄デアルト云フ心ヲ以テ取扱フノガ大切ナル先要ノ事ト私ハ考ヘル」とされた。つまり、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の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、高利によって吸収したものであ

²³ 以下、『横浜正金銀行史資料 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。

った。

このような意味で、日銀依存の極小化は、大陸侵略という国家的観点からの横浜正金銀行の営利追及体という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性維持（日銀資金への依存の極小化）と大陸における同行の高利による預金吸収は、同行のもつ営利性の犠牲の下で始めて相互補完性を持った。この結果、前掲表 2 に見られるように、日露戦後にやや持ち直すものの、配当性向は傾向的に低下する。このほか、配当率も、とりわけ 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横浜正金銀行の行動は、株主利益の犠牲によって支えられる側面があったのである。

Ⅲ. 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. 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、日露戦時の 1905 年以降のことであった²⁴。既に明らかにされているように²⁵、「満州」における軍票の発行残高は 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。このことが、政府とのやり取りの変化の要因であることは言うまでもない。その主要内容は、日露戦時においては軍票の価格維持関係、軍票を用いた為替取引であった。まず、後者についての史料を例示する。

【史料①】「第十一号ノ満州ニ於ケル軍用手票ノ価格維持及流通ノ拡ルノ必要上政府勘定ヲ以テ当行牛莊支店ヨリ軍用手票ヲ以テ上海向為替取引開始可致旨其方針ノ条項開示本月十一日秘第一三七号御達ノ趣相承仕候ノ追テ本文ニヨリ取引ノ為替相場儀至急取調ノ御認可申請ヲ仕候ノ右御申上候也ノ横浜正金銀行ノ頭取 相馬永胤ノ明治卅八年一月廿四日 大蔵大臣男爵曾禰荒助」²⁶

本史料は、軍票の流通や価格維持のために、横浜正金銀行が軍票を用いた為替取引に乗り出したことを意味する。しかしながら、次の史料は、このような取引が必ずしも円滑に

²⁴ 横浜正金銀行『諸願伺届書類』各年による。

²⁵ 金子「日露戦後の『満州経営』と横浜正金銀行」、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。

²⁶ 以下、特に断らない限り、『明治三十八年 諸願伺届書類』合綴。

は行かなかったことを意味する。

【史料②】「第十四号／本月廿一日付官房秘第一三七号ヲ以テ御令達候当行牛莊支店ニ於テ上海向為替取組相場ノ儀ハ目下ノ處軍票百円ニ付上海兩銀六十三兩乃至六十五兩位ニ相定メ可然奉存候間御認可被成下度此段相伺候也／横浜正金銀行／副頭取 三崎龜之助／明治三十八年一月卅一日 大蔵大臣男爵曾禰荒助」

「本年一月廿一日付官房秘第御令達ニ基キ当行牛莊支店ニ於ケル上海向為替売相場ノ儀ハ軍票百円ニ付上海兩六十三兩乃至六十五兩ト相定メ二月一日付御認可相成居候處昨十三日牛莊支店来電ニ依レハ右相場ニテハ目今為替売出難キ旨六十五兩乃至六十七兩ニ改正ノ儀申来」(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兩銀 63～65 兩に計算し直す形で（つまり、上海兩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 兩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生じ、ひいては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 兩の範囲で引き上げを認める認可が出された²⁷。このような低い日本軍票の信用力では、横浜正金銀行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。これを回避するために、決済時の上海兩銀への換算価値を増額したのであるが、このことは横浜正金銀行の経営、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。同行は、国策遂行のために、このような犠牲を払わざるを得なかったのである。

戦後になると、横浜正金銀行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。前者の業務内容に関わる史料を例示すれば、次のとおりであった。

²⁷ 大蔵大臣「官房秘第三六五号」、注 25 史料に合綴。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＝上海兩銀 70 兩で取引されていることが確認される。さらには 72 兩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、注 25 史料に合綴）。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。

【史料③】「三十八年十二月秘第三四八六号御達ニ基キ当行鐵嶺出張所及牛莊支店ニ於ケル軍票手票買入資金トシテ鐵嶺ニ於テ円形銀塊五拾萬円牛莊ニ於テ円形銀塊百萬円交付相成候ニ付該地日本銀行代理店ニ就キ隨時受領可仕又末文ハ三十八年一月秘第一九一号達ニ準拠整理スヘキ旨本月廿一日付秘第三五六号御達ノ趣■承仕候／右御請申上候也／横浜正金銀行／副頭取 三崎龜之助／明治三十八年十二月廿三日」²⁸

本史料によれば、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＝償却業務にあたるが大蔵大臣宛に報告されている。このように、横浜正金銀行は、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。

【史料④】「客年十二月十日付御達ノ趣意ニ基キ上海ニ於テ御交付相受候英貨參拾萬磅相場上海両銀壹百九拾五萬五百七十七両貳拾ノ儀ハ」一中略一「大連牛莊支店ノ各地ヨリ特別為替ヲ以テ軍票引換資金ニ充テ来候處一時十六日發ニテ上海支店ヨリ該資金ハ既ニ六拾參萬四千參百參拾兩貳拾參ニ減少致候ニ付更ニ同資金御下付願可致様電報致来候幣行滿州各店ニ於テハ目下軍票四百貳參拾萬円ノ巨額ヲ現金トシテ保存致居候而已ナラス近来清商等ノ上海向為替取組ノ請求モ頗ル多ク前期六拾余萬兩ノ残高ニテハ僅ニ一ヶ月ヲ支クルニモ足ラスト被存候ニ付■■更ニ約貳百萬兩上海ニ於テ御交付相成候様御詮議ノ程奉然願候也」²⁹

この史料は付与された資金量では軍票回収には不十分であることを示している。同様の史料がほかにも存在するところから³⁰、横浜正金銀行が与えられた資金量での軍票の回収は難しかったことが判明する。これらの事実は、軍票回収にあたっている横浜正金銀行の背

²⁸ 「第百六十四号」、1905年12月23日、注25文書に合綴。

²⁹ 「第三十六号」、横浜正金銀行頭取代理取締役山川勇木發大蔵大臣法学博士阪谷芳郎宛、1907年5月17日、『明治三十九年 諸願伺届書類』に合綴。

³⁰ 「第四十九号」、横浜正金銀行頭取代理取締役山川勇木發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。いずれも注25史料に合綴。

後でこれを支える政府の正貨や為替量の脆弱性を示すものであると判断される。

2. 借款の供与

先行研究により既に明らかにされているように、横浜正金銀行は、政府に代わって借款関係資金を関係先に供与していた。1907年から1913年までの間に、同行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³¹。例示した史料によれば、その供給方法は次のとおりであった。

【史料⑤】「漢冶萍鉄廠鉦公司借款金貨六百万円ノ内金四百万円ハ其都度御届申上置候通り既ニ上海ニ於テ同公司ヘ仕払相済候就テハ右資金ニ関シ昨年十一月廿六日付願出十二月七日付御聞置被下候趣旨ニ基キ本年二月二十日金百万円相当英貨御交付被下候處此際尚金百万円相当英貨ヲ竜動ニ於テ至急御交付相成候様致度此如奉願候也（傍点一引用者）」³²

本史料に見られる清国での借款供与は、次のように行なわれていた。横浜正金銀行が政府からの資金供給を得る前に供与する。その上で、供与資金の一部を事後的に政府からロンドンにおいてポンド貨幣で受領する。なお、上記文書を訂正したもの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ので、至急交付して欲しい旨の記載がある³³。ここから、政府からの資金供給は分割して行なわれ、なおかつ、供給される資金も時期的に切迫していたことが確認される。ここから借款を巡る横浜正金銀行の資金繰りは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、横浜正金銀行の収益性に与える影響である。この点に関連して、次のような興味深い史料がある。

【史料⑥】「元来右借款（「漢冶萍鉄廠鉦公司借款金貨六百万円」；史料⑤一引用者）ハ政府ヨリ直接御貸渡可成筈之處御都合ニヨリ幣行ノ名義ヲ以テ貸付候モノニシテ之ニ対スル資金ノ儀ハ幣行ヨリ願出ノ都度相当英貨ヲ以テ竜動ニテ御融通被成候幣行ハ之ニ対シ年五分

³¹ 金子「日露戦後の『満州経営』と横浜正金銀行」、第11表（43頁）より集計・算出。

³² 「六十七号」、1911年4月4日、横浜正金銀行頭取山川勇木発大蔵大臣・外務大臣宛、注28史料に合綴。

³³ 「七十九号」、1911年4月13日、横浜正金銀行頭取山川勇木発大蔵大臣・外務大臣宛、注28史料に合綴。

ノ割合ヲ以テ利子上納可仕事ト成心得可然哉尤モ本行ニ於テ余裕有之節ハ成ヘク此分ヲ以テ融通致置可申候右何分ノ御指令相仰度此如奉伺候也」³⁴

本史料に見られるように、借款供与資金は横浜正金銀行名義で供給される。その上で、事後的に、ポンド為替で政府から横浜正金銀行に当該金額がその都度に供給される。しかし、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、ひいては横浜正金銀行の収益性に影響を与えることを意味する。この意味でも、借款を巡る政府資金供給は、同行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、次のような記載もある。

【史料⑦】「過日内申仕置候清国官憲ノ借款即チ東三省■背ノ依頼ニ係ル銀貨五百万円度支部ノ分金貨ニ百万円乃至参百万円伝部ノ分金貨壹百萬ニ対シテハ清国ノ現状ニ鑑ミ幣行ノ独力ヲ以テ之ニ応シ兼候ニ付到底謝絶スルノ外無之存候得共一応政府ノ御内意ヲ伺タル上ニテ回答致度存候」³⁵

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、横浜正金銀行の借款供与能力には限界があったのである。

以上、借款を巡る取引ビジネスは、横浜正金銀行の資金繰りを不安定化するとともに、余裕資金発生時には収益性にも負の影響を与えていた。さらには、借款供与に係わる資金供給能力面でも限界があったのである。

(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—

前述のように、1895 年、1909 年の為替取引を巡る上海支店を中軸とする組織改革の際に、「満州」の統務店は牛荘に設定された。以後、前掲の在満諸店舗の為替統轄は同支店を中心に実施された。しかし、1910 年 5 月以降、「満州」における為替統務店は大連支店に遷

³⁴ 「九〇号」、1911 年 4 月 28 日、横浜正金銀行頭取代理取締役山川勇木 大蔵大臣公爵桂太郎・侯爵小村寿太郎宛、注 28 史料に合綴。

³⁵ 「六十八号」、横浜正金銀行頭取代理取締役山川勇木 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。■は解読不能文字。

更される。ここでは、その背景について検討する³⁶。

大連へ為替統務店を変更した理由は、「満州ニ於ケル為替統務店ヲ大連ニ移スニ至リタル因由ハ主トシテ時勢ノ推移ニ伴ヒ處務ノ便宜ヲ謀リタルニ外ナラス候牛莊ノ地タル日露戦役前後ニ在リテハ南満州唯一ノ要港トシテ重要物産ノ集散地トシテ優越ノ地位ヲ占メ經濟上ノ枢機專ラ牛莊市場ノ掌握スル所ナリシカ降テ大連ノ開港南満州鉄道ノ完成ヲ告クルニ從ヒ満州内地トノ取引關係ハ更ニ大連ニ集中シ満州商業ノ中心漸次一變ノ氣運ヲ呈スルニ至レリ加之遼河ノ交通ハ冬季数月間杜絶ノ不便アルニ反シ大連ハ終年凍結ノ患ナキニノミナラス海外電信ノ直通ハ各地トノ通信倍々機敏トナリ其他開港トシテノ設備年ヲ逐フテ利便ヲ加ヘ曩ニ南満州鉄道ト上海航路ノ連絡成リ頃者又欧州向直輸出ノ実行ヲ見ルニ至リ大連ノ将来ハ倍々發展ノ余力ヲ認ムルニ足ルモノアリ如此大連ノ發展ハ同時ニ牛莊市場ニ影響ヲ及ホシ復昔日ノ繁盛ヲ見ルニ能ス」と説明されている。つまり、日露戦後の大連開港と南満州鉄道の完成に伴い、「満州」における物流の拠点が大連へと変化したこと、さらには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、欧州向直輸出を中心に同地の益々の發展が期待されることが、大連への為替統務店変更の第一の理由であった。実際、1911年末時点における同行の「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³⁷。これに対して、大連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。ここから、大連支店の圧倒的地位、同支店に対する牛莊支店の地位の低さが確認される。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發展過程にあった大連市における³⁸、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、ならびに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ことから、輸出取引の金融面からの円滑化を通じて日露戦後に日本の勢力圏化した「満州」地域の開發を促進することも、為替統務店変更の重要な目的だったと言わねばなるまい。

³⁶ 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、『横浜正金銀行行報第四十九号』。

³⁷ 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。

³⁸ 当該期における大連市の發展については、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。

さらに、第二の理由として、「近年過爐銀³⁹ノ信用益々失墜シテ之ヲ取扱フコトノ危険少カラス候處對上海為替ノ売買ハ過爐銀ヲ用フルニアラサレハ實際取扱方困難ナル事情モ有之又小銀貨ノ如キモ時季ニ依リ価格ノ變動甚シキヲ以テ本行ノ營業方針トシテハ之カ取引ノ縮小ヲ希望スル所ニ有之候大勢如此牛莊ノ将来ニ付テハ今ヤ殆ント望ヲ属スヘキ余地ナキ」との説明がされている。つまり、牛莊において上海市場向け為替決済に必要とされる過爐銀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、横浜正金銀行も、これら貨幣を用いた取引を極小化する方針を採っていた。牛莊支店での取引量を縮小することで、このような貨幣価値変動に起因する損失発生リスクの極小化を図ることも、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⁴⁰。具体的には、まず、第1条で「満州ニ於ケル特別貸付金ニ関スル事務ハ大連支店ヲ以テ統轄店トシ都テ同支店ニ於テ之ヲ取扱ヒ各支店出張所ハ該統轄店ノ指揮ヲ承ケテ(ママ)之ヲ処理スルモノトス」とされた。次に第5条で「不動産ヲ抵当トシ特別貸出ヲ為ス金額ハ普通統轄店ニ於テ之ヲ勘定シタル評価ノ七割以内タルヘキコト」とあるように、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「満州統轄店ニ特ニ調査部ヲ置キ特別貸付金取扱ニ関スル諸般ノ調査事務ヲ担任セシムノ調査部員ハ大連支店正副支配人及特ニ指命シタル者若干名並ニ顧問技師若干名ヲ以テ組織ス」とあるように、統轄店である大連支店に調査部を設置して、業務に関する情報を調査させることが規定された。特に、「横浜正金銀行満州特別貸付取扱手続」⁴¹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「不動産ニ対スル貸付金額ハ大連支店調査部ニ於テ鑑定シタル価額ノ七割以内トシ(以下、略)」と規定されていた。この点に見られるように、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

³⁹ 過爐銀とは一種の定期支払法で支払期限を「清暦三月一日、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フ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）。

⁴⁰ 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。

⁴¹ 「第二十八号」、同上に合綴。

これから、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」における横浜正金銀行の活動の拠点とされていた。このことは、同地域の統轄店とされた牛莊支店の地位が、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促すこと、ならびに貨幣価値の変動に伴う為替差損を回避することが、「満州」における為替統務店を牛莊から大連へと変更した理由だったのである。そして、実質的に大連支店を拠点に、横浜正金銀行の「満州」開発が進められる体制が整えられたのである。

(3) 「満州」における業務体制の構築—その 2：満州統轄店制度の導入を中心に—

上述のように、「満州」侵略に伴い横浜正金銀行も関連する通貨工作に従事することになった。それに伴い、1905 年 12 月になると「満州統轄店」制度（以下、括弧略）が導入された⁴²。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、その回収と整理が重要な政策課題になっていた。このような体制の整備の背景には、軍票を巡る問題があったことは言うまでもない。その際、牛莊支店において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、「其行満州ニ於ケル業務ハ満州地方ノ利源ヲ開発シ同地方ニ於ケル金融中枢機関トナリテ金融市場ヲ支配シ同地方ニ於ケル経済ヲ発達セシメ日清貿易ノ発展ヲ図リ我利權ヲ清国ニ拡張スルヲ以テ本義トシ其行ハ常ニ其本分ヲ盡シテ遺憾ナキヲ期スヘシ」という、「満州」における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な目的であ

⁴² 「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。

るといふ記述がある⁴³。本制度の導入目的が、「満州」侵略の促進にあることは容易に理解できよう。

本制度は政府、とりわけ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る。そのことは「其行カ清国ニ於テ営ムヘキ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クヘシ又清国ニ於ケル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ツヘシ」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「監督ノコト」に関する規定からも明らかである。その上で、政府側から重視すべき業務内容についての指示が記載されている。「満州」における利権拡大が重要な使命であるとされたことは前述のとおりである。続いて、当該目的の実現のために行うべき具体的業務として、次の諸点が規定されている。「其行満州総轄店ハ清国ニ在ル他ノ支店出張所ニ対シ一覽払手形発行軍用手票整理其他該地ニ於ケル金融上ノ経営ニ関シテハ之ヲ指揮監督シ其他ノ業務ニ関シテハ之ヲ監視シ本店ト満州総轄店トノ間ニハ勿論清国ニ在ル各支店出張所相互間ノ連絡ヲ親密ニシ統一ヲ保チ井然且敏活ノ働ヲナスコトヲ期スヘシ」とある。この記述に見られるように、軍事用に使用される一覽払手形と軍票の整理とそのためのも在「満州」諸店舗間の協調に向けての調整が、総轄店が行なうべき第一の具体的業務とされた。とりわけ、軍用手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ている。この点に見られるように、とりわけ日露戦時に大量に供給した軍票の整理が重要な業務とされていた。

次に、「我商人其他企業者ニシテ確實且信用アル者ニ対シテ直接間接ニ成ルヘク低利ノ資金ヲ融通スルノ便ヲ與フヘシ外務大臣及大蔵大臣ハ必要ト認ムルトキハ其行カ清国ニ於テ営ム貸付割引ノ金額及方法又ハ其利子歩合其他為替料等ニ関シ相当ノ制限ヲ為ス事アルヘシ」との規定に見られるように、「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された。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こととされた。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、「満州地方ニ於ケル業務ノ基礎ヲ確實ナラシ

⁴³ 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「第三百五十五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。

ムルカ為メ満州地方ニ於テ営ム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、財務面における「満州」での経営活動の基盤を整えることも求められていた。

以上、日露戦後において「満州」経営の必要性が増大する中で、横浜正金銀行の組織的管理体制にもこのことが反映した。牛荘支店を満州総轄店に指定する制度の導入がその具体的表れであった。同支店を中心に在満各店舗の有機的な協調を実現することで、軍票の整理や日系企業・商人への低利資金融資を行なうことで、日本の「満州」支配の拡張に資することが、このような管理組織改革の重要な目的とされていたのである。

(4) 買弁・現地人との取引関係の変化

横浜正金銀行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⁴⁴。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カ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り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。そのため「従来本行取引先清商ニ依頼シテ其名義ヲ以テ本行ニ為替ヲ売リ又ハ手形割引ヲ為シタル高増加シ事実本行ニ対シ自分ノ負担ニ属スル負債総高百五拾萬元ノ巨額ニ達スルニ至レリ（内訳上海向為替約四拾萬七千元香港向為替約參拾七萬式千元約束手形割引約七拾二萬參千元）又右ノ外国人ノ紹介ヲ以テ取引シタル買為替総額約百萬円ノ内四萬円ハ回収ノ見込ナク而シテ現ニ同人カ株式売買ノ為メ仲買人ニ提供シタル証拠金総額ハ參拾六萬円余ニシテ其内差引残存スル金額ハ九萬円余又他ニ同人カ自己

⁴⁴ 以下、特に断らない限り、「第七十六号ノ二 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ている。研究史については本論文を参照されたい。ただし、氏の研究は実証面で事実の十分な提示がないままに、日本企業が「逸脱行動」への対応として買弁に代替しうる人的資源の養成を行なったことが指摘されているに過ぎないという問題を抱えている。本稿が論じる横浜正金銀行の事例に見られるように、取引制度の改革を通じて買弁の逸脱行動による損失を極小化しようという動きも存在した。この点を想起した時、日本企業の当該問題の対応パターンの析出には、さらなる実証の積み重ねが必要とされよう。

ノ營業トシテ上海及香港ニ於テ投資シタル金額參拾萬円アリト雖モ是又失敗ノ結果今日ニ於テハ其回収シ得ヘキ見込ノモノハ拾萬円ニ過キス」という状況であったという。

この問題への対応として、問題の買弁を本来ならば解雇すべきところであるが、解雇した場合、重要な証人を失う恐れがあるという理由から、とりあえず解雇せずに対清国取引からははずした。その上で、本問題に関係する名義上の融資先に貸付金の返済を促し、損失を極小化するという方針を採った⁴⁵。その上で、青木神戸支店長を、監督不行届けを理由に解雇の上で、損失の一部を弁済させた。史料中には「翻テ考フルニ抑モ本件ハ元神戸支店長青木鉄太郎カ買弁ヲ過信スルノ余リ職務上ノ不注意ヨリ生ジタルモノ」であるという記載があるから、買弁を過信するあまり神戸支店におけるその管理は杜撰なものになっていたのであろう。この点を反省して、1909年7月24日付けで取引方法の改善に関する訓示を神戸支店宛に出した⁴⁶。そこでは買弁も含む中国人に対する信用調査のさらなる厳格化、取引量の縮小、売為替予約取引期間の1ヵ月ないし1ヶ月半への縮小、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割以上を減額すること、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。これらの諸点に見られるように、在中国店舗との協力も含めて、対中国人向け取引については、信用調査の厳格化、貸出条件の厳格化などの措置が採られた。

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⁴⁷。そこでは上記の神戸支店での事件を受けて「支那人商人為替取扱ニ関シテハ本行最モ警戒ヲ加フルノ必要アル」ことが指摘された上で、次の諸点について指示が出された。「一、支那人商人為替ヲ買取ルニハ買弁ノ保証効力ナキモノト見做シ（注、是ハ神戸支店ノ買弁ノ保証金又ハ保証人及ヒ本人ノ資力ヲ目的トスルモノハ此限りニアラス）厳密ニ振出人及仕払人ノ身元、性格並ニ商売ノ仕振ヲ調査シ其信用高ヲ緊縮シテ充分安全ナル程度ニ止ムヘキ事ノ一、一般商況繁盛ノ際ニハ動モスレハ即

⁴⁵ 直ぐ後に言及する神戸支店長解雇も含めて、この点については横浜正金銀行頭取男爵高橋是清「第七十六号ノ三 神戸支店対支那人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。

⁴⁶ 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。

⁴⁷ 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、横浜正金銀行『明治四十參年壹月拾六日（行報第四拾壹号附録） 訓達録 第貳号』に合綴。

チ信用取引額ノ膨張スル傾向アルモノナレトモ支那商人ニ対シテハ此繁盛時代ニ於テ特ニ注意ヲ要シ取引ノ膨張ヲ予防スヘキ事ノ将来支那商人為替ニ対シテハ精々荷受人又ハ支那銀行ヨリ信用状ヲ発行セシムルカ又ハ船荷証券ヲ為替ニ添付セシムル様ニ除々誘導スル事」。最初の規定は買弁の保証力をあてにすることなく、手形振出商人それ自身の信用力を鑑定した上で、それに依存して選別を行うことが述べられている。第二の規定では、景気拡大期において、信用供与の膨張を抑制することが述べられている。第三の規定では、買弁に代わって、荷受人または中国の銀行の信用保証を得て融資を実施することが述べられている。このように、本通牒では、買弁に依存したリスク回避が戒められるとともに、荷受人などの買弁以外の直接に取引に関係する個人、あるいは金融機関に依存した信用保証を確保することが求められた。本通牒末尾では、このような融資姿勢の厳格化による取引シェアの低下もやむを得ないとしている。横浜正金銀行の貸出リスク回避姿勢の強さが理解できよう。ここから、神戸支店の事件は、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ことが確認されよう。

このほか、1909年になると横浜正金銀行は「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け入れる際に、必ず支配人・主任は出納主任とともに検査を実施すること、未発行銀行券の取扱については該当する諸規定を厳守することを訓示した⁴⁸。関連して、香港、上海、漢口、天津、北京各支店各出張所に別に頭取論達が発せられた。その内容は「貴店ノ如キ現金出納事務ハ挙テ買弁ノ責任ヲ以テ取扱相成居候而已ナラス其金種類モ相異ナル事ニ付別紙訓示ノ方法ニ依リ検査励行難致哉ト存候得共可成此ノ訓示ノ趣意ヲ体シ現金ノ保管及出納ニ関シ性格ノ取扱ヲ期スル為貴店ニ適当ナル方法ヲ設ケ其旨当席へ御申出相成度此段別紙添へ申進候也」というものであった。つまり、上記諸店舗においては、現金出納を全面的に買弁に依存しているが故に検査の励行が困難な状態にあるために改善が求められていた。残念ながら、史料の制約上、本通牒に対する各店舗の対応は不明である。

以上、日露戦後になると、買弁に無条件に依存した取引管理の問題があらわになった。これへの対応として、対中国貿易を中心的に担う店舗で信用調査・取引条件の厳格化が図られた。このほか、在中国支店における現金出納保管管理面でも、買弁への依存からの脱却が強く意識されるようになったのである。

⁴⁸ 「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、『横浜正金銀行行報第参拾六号』、論十六～論十七。

おわりに

日清戦争が日本の中国侵略の重要な契機になったことは言うまでもない。これに歩調を合わせる形で、横浜正金銀行の経営の在り方も大きく変化した。ひとつは清国から獲得した賠償金に基づいて導入した金本位制に係わる。同制度の維持という国家的課題に対応する形で、日本銀行から提案された経営改革に関する要望を受け入れて、日本銀行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を行った。このほか、金本位制の確立に対応して、再度、「分立的営業法」が導入された。その際、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における金銀交換レートの変動に基づくリスクの回避、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できる体制も整えた。このほか、行内管理に係わるものとして、高橋是清主導で事務処理体制の形式合理化も推進された。これに加えて、この時期になると、神戸支店での不祥事を背景にして、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。このように、この時期の横浜正金銀行の経営管理体制の整備は、事務処理体制の形式合理化という側面を孕みつつも、金本位制導入や日清戦争勝利に伴う中国大陸を中心とするアジア地域におけるビジネスの拡大に対応するという側面が濃厚であった。

さらに日露戦争以降になると、新たに日本の勢力圏になった「満州」をはじめとする大陸でのビジネスの促進を狙って組織改革が行われた。具体的には、地域性が強い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、さらには前述のように既に為替統括店に指定されていた上海支店を中央為替統括店化し、本店をその下部に置くという同支店の機能をより一層強化する改革、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、このような改革は実施されたもの、中国でのビジネスの拡大は必ずしも横浜正金銀行の経営にとってプラスなものばかりとは言えなかった。研究史上、指摘されている大陸における預金の増大は、確かに同行の資金量拡大を通じて、日銀への依存度を引き下げ金本位制維持に資するところが大きかった。もっとも、収益性の面からこの問題を捉えなおすと、横浜正金銀行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、ひいては同行の収益性低下に繋がったことは見落としてはならないであろう。その結果として、同行の配当政

策に見られるように、株主利益は犠牲にされることになった。軍票回収や借款の問題にしても、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に見られるように、同行の資金繰りや収益性を不安定化させた。これらの不利益は横浜正金銀行および株主が負担することになったことは前述のとおりである。関連して、1909年以降になると大陸との取引、ないしは大陸でのビジネスの際に利用していた買弁の機会主義的行動を抑止するための取引制度の改革にも着手されるようになった。このように、日露戦後になると、政府関係のビジネス面で問題ははらみつつも、大連を拠点とする「満州」を中心に、大陸におけるビジネスの拡大に対応した組織管理制度の改正が進められた。この意味で、経営管理体制面からみると、同行を「満州」開発のための金融機関にするという政府の意向を背景に⁴⁹、日露戦争期を画期として、それまでの外為専門銀行としての管理体制や企業統治の整備よりも、植民地・半植民地圏支配のための金融機関としての体制整備に重点が置かれるようになったと言えよう。

このように、日清戦争を契機とする金本位制の確立や、特に日露戦争期以降における「満州」を中心とする大陸でのビジネス拡大は、上海金融市場の動向や政府の侵略活動に即応しうる経営管理体制の構築を必然化した。このことが、経営規模と範囲を拡大した横浜正金銀行の経営を、一定程度、効率化の方向へと動かしたことは否定できない。ただし、後者との関連においては、上述のように同行の経営を不安定化する面もあった。国家的重要性を帯びた金融機関であるが故に、政府の侵略政策に対応した経営戦略を立案し、これに対応したビジネスを受け入れせざるを得なかったのである。上述した日露戦後を画期とする管理体制整備の重点の変化とともに、組織的管理体制の構築の進展が必ずしも効率化に繋がらない側面があったところに、当該期における横浜正金銀行の経営組織改革の困難が存在したと言えよう。同時に、このような意味で、産業革命期における横浜正金銀行の組織改革は、当該期に生じた日本主導による「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とその不完全性を反映していた⁵⁰。貿易金融機関であるが故にアジアの中心的金融市場を重視せざるを得ず、なおかつ、国家的金融機関であるが故に大陸侵略の金融的先兵として「黄海経済圏」の形成に重要な役割を果たさざるを得なかった横浜正金銀行の特徴だったのである。

⁴⁹ 『横浜正金銀行史』日本経済評論社復刻版、1976年、378～379頁。

⁵⁰ 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。

表1 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
日本国内合計														
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%
満州														
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%
南北清国														
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%
ヨーロッパ合計														
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%
アメリカ合計														
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%
インド合計														
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%
合計														
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。

表2

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	利率	配当性向	配当率	ROA	ROE
1890下	800	21,514	48	4,192	373	4,500	25,921	360	2.6%	1.1%	96.5%	8.0%	1.4%	8.3%
1891上	1,052	23,769	34	5,658	607	4,500	31,505	315	3.8%	0.6%	51.9%	7.0%	1.9%	13.5%
1891下	859	23,769	34	5,049	668	4,500	36,257	315	2.9%	0.7%	47.2%	7.0%	1.8%	14.8%
1892上	976	23,333	31	8,546	428	4,500	34,862	315	3.8%	0.4%	73.6%	7.0%	1.2%	9.5%
1892下	1,394	24,991	92	2,334	513	4,500	36,997	315	1.6%	3.9%	61.4%	7.0%	1.4%	11.4%
1893上	1,041	26,197	97	2,818	452	4,500	35,784	315	0.5%	3.4%	69.7%	7.0%	1.3%	10.0%
1893下	1,336	31,407	155	7,188	469	4,500	25,948	315	2.1%	2.2%	67.2%	7.0%	1.8%	10.4%
1894上	1,448	33,879	140	7,600	515	4,500	41,226	337	2.4%	1.8%	65.4%	7.5%	1.2%	11.4%
1894下	1,688	32,289	160	10,567	542	4,500	36,598	337	3.7%	1.5%	62.2%	7.5%	1.5%	12.0%
1895上	1,529	32,046	129	9,918	535	4,500	34,303	337	3.5%	1.3%	63.0%	7.5%	1.6%	11.9%
1895下	1,630	46,069	159	12,781	584	4,500	50,474	337	2.3%	1.2%	57.7%	7.5%	1.2%	13.0%
1896上	1,448	33,879	140	7,600	515	4,500	41,226	337	2.4%	1.8%	65.4%	7.5%	1.2%	11.4%
1896下	2,584	57,921	222	9,940	948	6,000	72,138	403	2.2%	2.2%	42.5%	6.7%	1.3%	15.8%
1897上	4,769	76,672	337	27,123	2,874	7,500	80,613	562	5.0%	1.2%	19.6%	7.5%	3.6%	38.3%
1897下	4,496	90,628	480	36,003	1,306	9,000	95,548	618	3.6%	1.3%	47.3%	6.9%	1.4%	14.5%
1898上	4,676	125,431	1,043	47,121	1,434	9,000	129,422	675	1.5%	2.2%	47.1%	7.5%	1.1%	15.9%
1898下	4,496	n.a.	480	n.a.	1,306	9,000	95,548	787	n.a.	n.a.	60.3%	8.7%	1.4%	14.5%
1899上	5,188	120,496	1,071	62,177	1,517	11,311	128,503	787	2.6%	1.7%	51.9%	7.0%	1.2%	13.4%
1899下	8,471	171,162	1,358	73,491	5,077	12,000	177,411	3,000	3.1%	1.8%	59.1%	25.0%	2.9%	42.3%
1900上	5,894	164,647	1,621	54,574	1,338	18,000	172,597	985	0.6%	3.0%	73.6%	5.5%	0.8%	7.4%
1900下	5,808	120,054	1,452	52,978	1,855	18,000	152,603	117	2.1%	2.7%	6.3%	0.7%	1.2%	10.3%
1901上	6,019	14,252	1,526	45,036	1,992	18,000	150,502	117	38.8%	3.4%	5.9%	0.7%	1.3%	11.1%
1901下	5,228	140,052	1,481	46,510	2,179	18,000	147,137	117	0.5%	3.2%	5.4%	0.7%	1.5%	12.1%
1902上	6,680	144,059	1,762	55,274	2,053	18,000	155,088	117	1.4%	3.2%	5.7%	0.7%	1.3%	11.4%
1902下	5,838	158,119	1,687	71,294	2,027	18,000	166,338	108	1.3%	2.4%	5.3%	0.6%	1.2%	11.3%
1903上	6,119	185,829	1,983	78,112	2,079	18,000	167,127	108	0.8%	2.5%	5.2%	0.6%	1.2%	11.6%
1903下	6,659	212,735	2,147	89,137	1,685	18,000	221,200	108	0.7%	2.4%	6.4%	0.6%	0.8%	9.4%
1904上	6,061	188,145	1,935	72,772	2,000	18,000	197,921	108	0.6%	2.7%	5.4%	0.6%	1.0%	11.1%
1904下	7,388	224,556	1,949	70,545	1,998	18,000	234,056	108	0.5%	2.8%	5.4%	0.6%	0.9%	11.1%
1905上	7,810	238,841	2,739	99,695	2,210	18,000	250,668	108	0.5%	2.7%	4.9%	0.6%	0.9%	12.3%
1905下	9,922	216,634	2,784	110,295	3,419	18,000	236,118	108	2.1%	2.5%	3.2%	0.6%	1.4%	19.0%
1906上	12,471	208,361	3,687	123,409	3,535	21,000	235,835	117	3.0%	3.0%	3.3%	0.6%	1.5%	16.8%
1906下	9,653	254,888	3,248	120,303	3,144	21,000	277,726	126	1.1%	2.7%	4.0%	0.6%	1.1%	15.0%
1907上	11,269	258,935	4,635	144,698	3,034	24,000	296,243	135	1.1%	3.2%	4.4%	0.6%	1.0%	12.6%
1907下	12,835	279,736	4,228	121,035	3,211	24,000	301,457	144	1.1%	3.5%	4.5%	0.6%	1.1%	13.4%
1908上	12,552	227,807	5,041	125,213	3,178	24,000	248,502	144	1.5%	4.0%	4.5%	0.6%	1.3%	13.2%
1908下	9,685	209,035	3,218	119,130	3,001	24,000	244,498	144	1.9%	2.7%	4.8%	0.6%	1.2%	12.5%
1909上	10,848	177,410	3,387	119,158	3,114	24,000	242,526	144	3.3%	2.8%	4.6%	0.6%	1.3%	13.0%
1909下	10,175	232,351	3,400	148,078	3,072	24,000	275,421	144	2.1%	2.3%	4.7%	0.6%	1.1%	12.8%
1910上	11,896	192,989	4,265	115,660	3,077	24,000	228,573	144	2.5%	3.7%	4.7%	0.6%	1.3%	12.8%
1910下	9,518	222,747	3,687	92,157	2,986	24,000	262,445	144	0.3%	4.0%	4.8%	0.6%	1.1%	12.4%

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が除外されて計算される。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。