

【書 評】

白鳥圭志著

『横浜正金銀行の研究—外国為替銀行の経営組織構築—』
(吉川弘文館 2021年2月刊)

千葉商科大学

名誉教授 齊藤 壽彦

I

本書は、戦前に世界3大外国為替銀行の一つとして我が国経済に極めて大きな役割を果たした横浜正金銀行（「正金銀行」）を考察したものである。正金銀行に関する研究は数多い。私も同行について経営的考察をしたことがある。だが同行を経営組織構築の観点から本格的に考察したものは数少ない。

本書は正金銀行の本部組織の動向に焦点を絞り、新たな視座から同行を研究した大変興味深い著書である。このような本書の概要を紹介するとともに、その意義などについて検討したい。

II

本書の構成は以下のとおりである。

- 序章 後発国多国籍銀行＝横浜正金銀行
経営史研究の課題と視角
——ジェフリー・ジョーンズの多国籍銀行史研究の方法論についての再検討——
- 第1章 創業期の横浜正金銀行
——貿易金融業務の開始と経営管理体制の構築——
- 第2章 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組織的経営管理体制の成立——
- 第3章 第一次世界大戦期から関東大震災期までの横浜正金銀行
——外国為替銀行の金融危機への対応——
- 第4章 金融恐慌・昭和恐慌期の横浜正金銀行

——外国為替銀行の金融危機への対応
(その2)——

第5章 総力戦体制下における横浜正金銀行
——経営戦略と経営組織の再編成——

終章 後発国の政府系多国籍銀行史を貫くもの

本書の概要を紹介しよう。

序章で、本書の課題と視角が示されている。本書の課題は、1880年の創業から第二次世界大戦敗戦に伴う清算に至るまでの正金銀行の本部組織（頭取席、取締役会、監査役会）の動向に焦点を絞って、各時期別の動向の経営のあり方、とりわけ組織管理、経営戦略の特徴を捉えることである。

正金銀行は急速に経営規模を拡大した。この規模の拡大に対応して、いかに経営の組織的管理体制を構築・整備したのか、ということを明らかにすることが本書の中心的課題となっている。

本書では横浜正金銀行史料（マイクロフィルム版）が資料として用いられている。ただし、実際に利用されているのは本部組織の史料を収録している第1集のみである。

本書の分析視角は、正金銀行の自らを律する組織構築、組織変化能力の高さを明らかにすることである。

第1章では、正金銀行の設立から金本位制確立までの時期の同行の経営実態と経営管理体制の構築過程が明らかにされる。当該期は、当初は貸出リスク管理に限界があったが、やがて経

営効率化を目的とする大蔵官僚による支配力強化とともに、外為業務に関する専門知識と成功経験を持つ専門経営者による支配の確立が方向づけられ、彼らによる外国為替取引を含む貸出リスク管理体制の厳格なルールと手続きに基づく経営体制構築が整備されていったということが論述されている。

第2章では、1880年代末から日露戦後における、正金銀行の貿易金融業務や外為業務に関する組織的経営管理体制の在り方の変化、日本銀行との取引条件や中国大陸での業務統括体制、預金吸収戦略が検討されている。1890年に為替差損問題が発生すると、1891年に為替出合法を取り入れた「連合的営業法」が採用され、金本位制施行後に金銀為替リスクが低下すると、各店舗の自主性を高めた「分立的営業法」が1897年11月に導入されるようになった。これを通じて、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とされている。中国を中心とするアジアでの業務拡大を契機に業務統括体制が見直され、また上海支店の中央為替統括店化が行われたことが論じられている。中国における預金吸収は、高い金利により正金銀行の営利を犠牲にするものであったと評価している。中国への借款供与に際しての政府資金への依存は正金銀行の経営の効率性を低下させたとみなしている。満州における統括店制度にも言及している。買弁に依存した取引管理は厳格化されたと述べている。

第3章は、第一次世界大戦から関東大震災までの正金銀行の活動を考察している。同行が早くから危機への対応姿勢をとったことを明確にしており、休戦後に消極的な融資姿勢を鮮明にしたことを指摘している。反動恐慌後の常勤監査役制度の導入を通じた監査役会の機能強化と内部管理体制の充実が、正金銀行の経営の健全性確保に重要な役割を果たした、ということをも明らかにしている。同行は反動恐慌後には、不良債権の整理と与信枠の厳格化、新たな不良債権の発生防止対策という経営方針をとったこと

を指摘している。さらに、関東大震災後の同行の融資姿勢は緊縮重視であったとみなしている。監査役会による頭取などの執行役員に対する牽制機構が成立したことを確認している。同行の為替持高操作にも言及しており、為替下落を見込んだ買持増加方針とその転換についても論述している。

第4章では、金融恐慌・昭和恐慌期の横浜正金銀行の危機への対応策が論述されている。同章では、監査役会での質疑応答を分析し、同行が為替リスク対策をとったこと、金解禁後には政府に協力して為替の統制売りを実施し、金輸出再禁止後には資本逃避防止法を歓迎していたことが述べられている。金融恐慌期には、正金銀行は海外での救済融資を行うことによって日本の銀行や商社の資金繰りをつないだこと、同行は国内では資金過剰、海外では資金不足に直面したことを指摘している。金解禁に際しては正金銀行海外支店の資金繰り悪化が生じたことが述べられている。管理通貨制度移行後、正金銀行は資本移動規制機関化したことが指摘されている。同行の不良債権処理への取組みを具体的に検討し、昭和恐慌の波及により損失が発生したものの、監査役会での規律付けや製紙業者や製紙家個人などへのリスク転嫁を図ることにより損失を最小化し、1933年ごろには同行の不良債権問題が事実上解決されていたことを明確化している。

第5章は、本部組織に焦点を絞り、総力戦体制下における正金銀行の経営戦略の変化と組織再編成の特質を明確化している。まず、日米開戦前に正金銀行の為替政策の展開、日本銀行の「外郭機関」化の動き、および戦争経済の影響に伴う不良債権の動向について述べている。次いで、日米開戦後に外国為替銀行であった正金銀行の「植民銀行」化について叙述している。この期に強い分権制は採用されなかったということが指摘されている。最後に、日本敗戦後の、正金銀行の閉鎖機関指定と東京銀行への業務継承過程について述べている。

終章では、上述のことが組織管理を中心に要約されている。預金の比率が非常に高い香港上海銀行は、預金払出に備えた資産の健全性・流動性の維持が重要な経営課題であり、預金市場を中心とする金融市場に規律付けされて健全経営が維持されていた。これに対して、日本銀行からの借入金や政府出資・官公金預金に依存した正金銀行においては、日本銀行や大蔵省からの規律付けを受けていた、ということが本書で指摘されている。監査役会の機能強化がなされるようになってからも、日本銀行券の信用維持を目的とした堅実な貸出姿勢やそのための組織構築がなされた、ということが明らかにされている。

Ⅲ

本書には先行研究への適切な配慮がある。先行研究を渉獵し、通説に対して鋭い批判を行っており、それに基づいて叙述がなされている。

本書の研究課題、分析視角は明確である。本書は正金銀行の活動について多面的に考察しているが、特に同行が堅実経営、経営の健全性確保、慎重な経営、融資先に対する消極的・緊縮的経営を行ったということを、本部組織を中心とする正金銀行の組織管理、経営戦略の面から解明している。このことは、学界に新たな視点を提供したといえることができる。専門経営者による経営と経営管理の規律付けに対する高い評価に本書の研究の独創性を見出せる。

正金銀行監査役は、1900年に従来の調査役に代わるものとして新設された。1920年7月に、不良債権の発生を教訓に、頭取席における各店舗・組織の管理体制の強化が図られた。1921年3月には、監査役から2人の常勤監査役を選任するとともに、月に1度の監査役会を開催することが決められた。1921年に監査役会が設置され、とりわけ1920年代半ば以降、執行役員である頭取が、外為銀行業務全般、特に特殊取引先や大口貸出金問題を中心に監査役会から牽制を受け、経営の健全性の維持・確保を図る組織的

態勢が整備された。このことを本書は明らかにした。

金本位制確立後の連合的営業法から分立的営業法への移行、上海支店のアジアにおける中央為替統括店化という経営組織改革についての詳しい分析も行われている。

本書には「買弁」についての記述もあり、これも興味深いものである。

また、本書は資料的裏付けがしっかりしている。正金銀行史料のマイクロフィルム版を活用した数少ない研究書である。叙述は首尾一貫しており、明確に述べられている。

まことに本書は学術性の高い著書であるといえる。

Ⅳ

1 本書に問題点がないわけではない。第一に指摘しておきたいことは、正金銀行の健全経営は経営組織的対応によるものだけではなく、それを規定した諸要因があったことを考慮に入れる必要があるということである。

正金銀行がロンドンと取引を行うためには、健全経営を行わなければならなかった。このことが確認されなければならない。松方正義大蔵卿が正金銀行ロンドン出張所の支店昇格後の1885年2月に正金銀行に与えた訓示には、「倫敦支店ハ業務上常ニ真実正確ヲ旨トシ努メテ世上ノ信用ヲ得ルニ注意スヘキ事」と、世上の信用を得ることの重要性が示されている。1887年にロンドンに出張した同行の長鋒郎はロンドンでの不渡り手形の恐ろしさを知り、物上担保の扱い方の厳しさに驚き、イギリスの銀行が示した教訓をその仕事に役立てている。

正金銀行の業務が行き詰まれば、1銀行の破綻にとどまらず、日本の対外信用が毀損される。同行は国家貿易上の金融機関であった。同行の経営健全化は国家的観点からも求められたものであった。このことが1889年の正金銀行条例改正による正金銀行への大蔵省監理官派遣、同行役員の大蔵大臣認可制の採用につながっていた。

日清戦争後にロンドンでの借入れが正金銀行の主要な資金源として登場した。ロンドンの金利水準の低さと外貨資金量確保のためにこのことが必要であった。この借入れを実現するために正金銀行の堅実経営が求められた。

本書では、正金銀行が日本銀行からの借入れや政府出資や預金に依存していたことが日銀や政府から規制を受ける大きな要因であった、ということが指摘されている。日本銀行券を発行する日本銀行からの借入れが正金銀行の堅実経営を促したことは確かであろう。このことを認めたい。さらに以下の点を補足しておきたい。

正金銀行は半官半民の特殊銀行であり、創立期に資本金の3分の1を政府が出資したが、1885年に政府株式全額が帝室の財産に編入されることとなった。政府所有株式（資本金額の3分の1の100万円）の名義はことごとく宮内省内蔵頭名義に書き換えられた。内蔵頭は他を圧する筆頭株主であった。株式会社である正金銀行の取締役は大株主の利害を反映せざるをえず、帝室財産を守る責任があった。1929年3月、株主総会で監査役定員3名を4名に増員した際、杉琢磨前宮内省内蔵頭が帝室財産の利益代表として監査役に選任されている。監査役は株主の委任を受けて監査を行うが、正金銀行の監査役は、営利を目的とする民間企業の監査役とは立場が異なっていた。また株式の宮内省内蔵頭所有を背景に、大蔵省が実際に正金銀行経営に大きな影響力を持っていた。

正金銀行株式が天皇の帝室財産に加えられた後も、日本銀行、日本郵船会社などの株式のように華族世襲財産（華族世襲財産法が1886年に施行）に該当するものとはされていなかった。これは1887年に横浜正金銀行条例が制定され、従来の政府特別監督（1882年からは正金銀行管理官に代わって官選取締役が正金銀行を監督）が廃止されたためであった。正金銀行は改めて政府に特別監督の制度を設けるよう出願し、政府はこれを受け入れ、1889年に同条例が改正さ

れ、大蔵省が監理官を正金銀行に派遣して、同行の事務を監視することとなった。正金銀行株式は1889年6月から華族世襲財産に該当するものとなった。大蔵省の正金銀行監督は、華族世襲財産を守るという経緯を通して再び導入されたものであり、これが正金銀行業務の健全化の一因となったと考えられる。

正金銀行は単なる外国為替・貿易金融機関ではなく、金銀正貨・在外正貨、日本経済にとって必要な輸出入を支える支柱となっているという役割をもっており、この役割を実現するために同行の不良債権の発生は何としても回避しなければならなかった。御用外国荷為替制度の下での外国人荷為替取組制度の採用や、原頭取、園田頭取、高橋副頭取時代の同行の堅実経営の背景には、正金銀行の正貨獲得、政府対外支払い、産業の発展に必要な輸入のための外貨の確保という同行の目的があったと考えられる。

このようなことが正金銀行の堅実経営、自己規律の背景をなしていたといえるのではないかと。2 正金銀行の経営に問題がなかったわけではない。本書では買弁による損失の発生に言及しているが、正金銀行は明治期に外国銀行と競争しなければならない必要に駆られて、外人顧客の招致に全力を注ぎ、外人を過信し、外国商社の破綻による損失にしばしば直面している。中国の投機市場と正金銀行は無関係ではなく、第一次世界大戦後には上海支店の橋爪源吾支配人が同行本来の方針とは異なる金為替売越・銀塊買越などの投機を行い、正金銀行に多額の損失を与え、1928年に内地に召還されている。1927年の正金銀行の営業成績は不振であったが、その一因は円為替の思惑が失敗したことであり、同年12月に正金銀行頭取は為替思惑に対する戒告を海外各店支配人に発している。正金銀行の経営を考えると、本部の支店統制には限界があったことも指摘する必要がある。

3 正金銀行は為替リスク対策をたてていた。正金銀行が金本位制移行後に日銀依存を縮小しつつ、大陸侵略という国家的観点から中国で高

利の銀預金を吸収し、これが同行の収益悪化をもたらしたということが本書で述べられている。これについては、金本位制への移行後、金銀比価格変動に伴う為替リスク回避の観点から、銀通貨圏の資金を中国で賄うことが同行の営業にとって必要とされ、「在清国各店資金運轉方針」という経営方針が打ち出され、銀預金吸収が図られたということを指摘しておきたい。また、上海にみられるように、香港上海銀行などと比べて有力な貸出先を持たなかった正金銀行が規模の拡大を求めて低い金利で貸し付けたことを考慮する必要がある。

4 経営にとっては人事政策が重要である。本書が認めているように、本書では正金銀行の人的資源の質の高さを認識しているにもかかわらず、人的資源の在り方についての分析はなされていない。ここでは以下の点を指摘しておきたい。

高橋頭取時代に、定款中の取締役員数制限を解き、定款中、在外取締役を定数に参入しないようにした。また、海外在勤者に対する手当を増額し、社員が事務に励むように促し、少数の人員で多量の成績を挙げさせようとした。さらに、1906年5月に職員採用規定を制定し、まず候補者を定め、3か月間一般の事務を練習させ、成績の良いものだけを書記または雇に採用した。その結果は良好であった。1906年7月に重役会は海外留学生の派遣を決議し、これに基づき、南米、中米、中国などに留学生を派遣している。

1912年4月に正金銀行取締役会は行員41名に対し、一斉に休職または解雇を命じ、これによって経費を節約し、内外の競争激化に対処した。この時に、頭取席は内外の競争が激甚であり、銀行業の利益が減退しているから経費を節約するのが最大の急務であると内外支店に通達している。

5 本書には監査役会成立以前の経営組織改革について不十分な叙述がみられる。

正金銀行は1908年（明治41年）11月の機構改

革において内規を改正して、総務部および検査部を新設している。総支配人が部長を務める総務部を本書では東洋支店長会議の方針にしたがって総支配部と記述しているが、これは総務部とすべきではないか。また、検査部が各店の営業成績を検査することとし、そのための「検査規程要領」（『横浜正金銀行史』付録甲巻第161号）も定められた。

本書では1920年7月の頭取席機構改革において課長制度を制定し、頭取席による管理体制を強化したと述べているが、1912年4月に正金銀行が経費の節約と事務の簡素化を目的とした大改革を実施したことには言及していない。この改革では調査課を新設するとともに、検査部を検査課とし（3月に内規改正）、また、従来総務部のもとに存在していた各課（外国課、内国課、抵当課、出納課、用度課、計算課）をことごとく廃止して係（送金、買入、預金、取立、貸付、抵当、用度、出納、計算の各係）としているのである。

頭取席のもとに検査課（各店営業成績の検査担当）および調査課（人事および諸調査）が設置されていたが、調査事項の増大に伴い、1919年6月に文書課を頭取席の下に設けて人事以下の庶務を取り扱わせることとし、調査事務を独立化させている。

従来、頭取席および総務部の事務で東京において行うものは、幹部が東京に出張したり電話を用いたりして事務を執行していた。この種の業務の増大に伴い、頭取席や幹部の業務執行場所が1920年7月に東京（東京支店仮事務所）に移転した。なお、1927年7月に新設された東京支店内に、頭取席並びに本部各部が横浜本店から移転し、ここが事実上の本店となっている。

6 監査役会には大蔵省監理官および日銀の正金担当理事が列席していた。このことをどのように評価すればよいのであろうか。ここでは1938年2月28日の監査役会において、大久保利賢頭取が監査役会において、監理官は正金銀行の経営について意見を開陳できるが、営業上に

関してはその資格がない、監理官を通じて大蔵省との連絡が容易となり、便宜が多いことは(列席する)山内(静吾)日銀副頭取を通じて日銀と連絡を取るのに便利であるのと同様であると述べていることを紹介しておく。

7 正金銀行の国家機関的性格と営利機関的性格をどのようにとらえるかということが正金銀行の経営を考察する上での重要な視角となる。金本位制確立にこの2つの性格は両立していたが、日露戦争開戦直前にはこの両者に深刻な亀裂が生ずるに至った。第一次世界大戦後の金輸出禁止下において、為替相場変動に伴う損失が大きな問題となった。本書は為替下落を見込んだ買持増加方針と、金解禁をにらんだ買持減少方針により、正金銀行が為替リスク回避を図ったことを述べている。正金銀行は国家政策を遂行する役割を担わされており、政府が為替相場の維持を図ろうとすれば、これに従って正金建値を市場相場よりも高めに設定せざるをえず、このことが同行の営業上の困難(売持増加に伴う外貨資金の不足、為替リスクの増大)をもたらした。正金銀行は、国家機関的性格と営利機関的性格との両立に苦闘した。これがこの時期の正金銀行の経営の実態であったということを指摘する必要がある。

8 細かな点であるが、「統制売」について、外銀へのドル売りに関する指摘は研究史上ないということが168ページで述べられているが、これは八木慶和「戦前における為替介入の事例—金解禁下の統制売りについて」という論文を看過した表現であろう。

本書は様々な論点を提示しているが、それらのすべてを論評することができなかったということをお詫びしたい。

最後に、本書は正金銀行研究に新たな道を切り開いたといえるものであるということを確認しておきたい。

(追記) 本書評原稿執筆後の2022年2月25日に

開催された地方金融史研究会での本書合評会において、著者の白鳥氏は、正金銀行史料マイクロフィルム版の利用を第1集に限定せざるを得なかったのは膨大なこの資料の利用が金銭的に制約されたためであるということの説明された。