

# 三井物産の為替取扱管理

—明治後期から大正期にかけて—

藤 田 幸 敏

---

## 目次

はじめに

1. 明治30年代後半の為替業務
2. 明治40年代の為替業務
3. 大正期の為替業務

おわりに

## キーワード

三井物産 : Mitsui Bussan

横浜正金銀行 : Yokohama Specie Bank

外国為替 : foreign exchange

為替リスク : exchange risk

貿易金融 : foreign trade finance

## はじめに

総合商社にとって「為替」は、商社の本業である輸出入業務を支える重要な要素であるが、戦前の総合商社が実際にどのような為替業務を行っていたかについての実証は、ほとんどなされていないのが実情である。そこには、戦前とりわけ外国輸出入の濫觴期とも言える時代と現代の商社とでは為替業務の内容は大きく異なるが、当時の為替業務を実証しうる資料が少なく、また当時の為替業務について知りうる方も少ないという事情が、この分野の研究を困難なものにしているということもあろうが、その一方で、従来の商社研究が商社の本業たる営業を中心に行われ、それらを側面から補助する部門の研究についてはほとんど顧みられなかったということも無視できない<sup>(1)</sup>。しかしながら冒頭に述べたとおり、営業の補助部門は本業の営業のあり方をも左右する重要性を秘めており、これらの実証研究なくして総合商社の全体像の解明は成し得ないだろう。本研究は、そうした研究史上の空白を少しでも埋めることを目的としている。

ところで、本稿で取り上げる戦前期日本最大の総合商社と言って良い三井物産は、当初、外国為替銀行が行うという意味での荷為替業務をも行っていたが、輸出入貿易そのものの濫觴期にあつて、為替の仕組み自体が発展を遂げる時期であったため、三井物産自身の為替業務も時を経るに従って大きく変化したようである。その点、明治初期為替業務の変遷については既に論じたが<sup>(2)</sup>、そこでは、主として明治30年代前半までを対象として、東洋市場と西洋市場の違いから為替部<sup>(3)</sup>が設置されたことと、社内為替の存在について論じた。しかしながら、とりわけ社内為替については、その後の為替業務の展開において重要な意味を持つことを示唆するのみで、詳しく論じることができなかった。そこで今回は、明治30年代後半から大正期までの、三井物産の為替業務について論じることとしたい。

なお、分析期間を大正期までとするのは、三井物産の為替業務にとって大正期は、為替主部の設置問題が俎上に上る一つの画期だからである。そして

そこに至る過程においては、社内為替の問題も含め、三井物産の為替担当者が抱えていた多くの事情が反映される。為替業務については、為替主部設置問題の他にも論じるべき点は多いが、紙幅の都合もあり、ここでその全てを論じることはできないだろう。そこで本稿では、三井物産がなぜ為替主部の設置を画策するに至ったのかという論旨に絞ってその過程を概観することにより、為替に関して当時の三井物産が抱えていた問題を浮き彫りにすることを試みたい。

## 1. 明治30年代後半の為替業務

周知の通り、三井物産研究の基礎資料たる「支店長会議録」は明治35年から存在するが、同資料は為替業務の実態を知りうる最上の資料でもある。そこで、明治30年代後半以降の為替業務を実証するにあたっては、支店長会議の内容分析を中心に行うことになるが、まずは上海支店長であった山本条太郎の次の発言に注目したい<sup>(4)</sup>。

為替ノ事ニ付テ最モ困難スルハ銀貨国ニ在ル我々ナリ即チ日本ニテ金ニテ商品ヲ買ヒ一年間ノ長期ニテ支那へ銀貨ニテ売約定ヲ為スカ如キ場合ニ於ケル為替ノカバーリングニ困却シツ、アリ此事ハ門司支店ノ関係極メテ深キ故長谷川君ヨリ談話アリタシ

すなわち、この時期の為替業務において最も難しく、また関心の高い問題は、金銀の為替相場変動が激しい中国市場における為替相場変動リスクのカバーであることがうかがえる。ちなみにこの時期とは、金銀為替相場の変動が激しいがために東洋市場向けの為替を専門業務とする為替部が未だ存在すると推測される時期でもあるのだが<sup>(5)</sup>、続く長谷川門司支店長の発言に表れる石炭売買の実際現場に為替部が関与していたかは分からないものの、これ

は為替の仕組みについて知りうる重要な資料であるので、少々長文になるが以下に引用しておく<sup>6)</sup>。

為替ノ事ニ就テハ是非倫敦支店ノ配慮ヲ煩ハシタシ昨年ノ暮ニ正金銀行ニ於テ新嘉坡ヘノ為替ヲ取組マサリシ為メ大ニ不便ヲ感シ新嘉坡ヘ積出ス石炭ニ対シテハ先方ヨリ送金ヲ待タサルヘカラサルカ如キ状態ニ陥リタリ（そのため）神戸又ハ長崎ノ外国銀行ニ於テ為替ヲ取組ム事ヲモ実行シ又一方ニハ倫敦支店ニ向テクリーンビルヲ引キ其引当トシテ既ニ売却セル石炭ニ対シ新嘉坡ヨリ為替ノ先物ヲ倫敦ヘ約束シ石炭代金入金ノ上T/Tヲ以テ倫敦ヘ送金シクリーンビルヲ支払フノ方法ヲモ実行セリ…即チ石炭ヲ売却スルニ際シ新嘉坡ト日本間トニ新嘉坡ト倫敦間ノ為替相場ヲ聞合ハセ倫敦ヘT/Tヲ約束スルト同時ニ本邦ニ於テクリーンビルヲ売却シ直ニ金替ユルノ方法（を採用した）

元来石炭商売ハ当社ノ仕事中金高ノ大ナルモノナルカ多クハ支那ヲ相手トシ代金ハ銀ニテ受取ルモノナリ然ルニ銀ノ為替ハ非常ニフラクチェーション多キ為メ銀行ハ容易ニ先約定ノ便ヲ与ヘス然ルニ石炭ハ今年末ニ明年中ノモノヲ売約スルモノナシ…故ニ此点ニ就テハ物産会社ニ於テ（正金銀行の他）ノ銀行ヲ利用シテハ如何即チ上海又ハ香港ニ就テ云ヘハ上海又香港ヨリ日本ヘ送ル金ヲ倫敦ヘ送ルコト、シ…之ハ何レノ銀行ニ於テスルモ差支ナシ云々ト即チ当社ハ支那送りノ石炭ニ対シ倫敦宛ノクリーンビルヲ正金ニ売却シ其支払ニ引当テ支那ニテ売却シタル石炭代金ヲ倫敦ヘ電送スル都合ニシテ斯クノ如クスレハ銀ヲ即時金ニ代ヘ得ヘク其相場ノ変動ヨリ生スルリスクヲ免カル、コトヲ得ヘシ…又倫敦ヘハクリーンビルヲ取組ムモノニシテ石炭ハ買手ヘ引渡スモノナレハ銀行ニハ担保ナク全ク当方ヲ信用スルモノナリ

ここでは、為替相場変動リスク管理にかかわって、通常の荷為替の他に、ロンドン支店と、クリーンビルつまり為替手形を使った方法について述べら

れているのだが、その背景として、横浜正金銀行がシンガポールへの為替を取り組まなかったため、シンガポールに積み出す石炭について先方よりの送金を待たなければならなかったという事情が述べられている。すなわち、三井物産にとって重要な商品である石炭の中国輸出について、フラクチュエーションすなわち変動の激しい銀貨決済では不都合が多くリスクのカバーをしなければならないが、その方策として、ロンドン宛のクリーンビルを三井物産にて横浜正金銀行に売却し、その支払いに引き当てて中国で売却した石炭代金をTTすなわち電信為替にてロンドンへ送金することにすれば、銀行は担保が無くてすむため、クリーンビルの受け取りに応じるというものである。

そしてこうした方法について益田孝は「正金銀行へ参着払手形ヲ売リテ金ヲ受取ルノ仕組ナルカ」と質問しているのだが、長谷川は「エツキスポーツアツカウントニテ金ヲ受取リーヶ月内ニ石炭ヲ積出シ其際クリーンビルヲ振出シテエツキポートアツカウントノ借ヲ消シ正金銀行ハ其クリーンビルヲ倫敦へ送り而シテ前月中ニ香港又ハ上海等ニテ売却シタル石炭代金ヲT/Tニテ倫敦へ電送シ之ヲ以テクリーンビルヲ支払フモノナリ」<sup>(7)</sup>と答えていることから、横浜正金銀行の輸出勘定にて金を受け取り、一ヶ月以内に石炭を積み出し、その際にクリーンビルを振り出して輸出勘定を帳消しにして、正金銀行はそのクリーンビルをロンドンへ送り、そうしておいて香港・上海にて売却した石炭代金を電信為替でロンドンへ送金し、クリーンビル代金を支払うものだということが理解できる。

そして、ここで述べられている為替の処理方法は、為替変動リスクをカバーするのにいわゆる「為替の出会い」を利用するのではない、間接為替と呼ばれるものの一つ<sup>(8)</sup>なのである。

間接為替については、翌明治36（1903）年の支店長会議でも話題になり、長谷川は以下のような発言をしている<sup>(9)</sup>。

石炭商売ニ就テ最モ困難ナルハ相手ガ銀貨国ノ多キコトニシテ…自己ノ為替ヲ最モ安全ニ「カバー」スル方法ハ倫敦ナリトス、夫レハ日本ヨリ支

那ニ対スル為替ノ先約定ハ銀行ト為シ悪クシテ殆ド出来ザリシ、…我店ハ石炭ノ委託ヲ受ケ二分五厘ノ手数料ヲ貰ヒ商売ヲ為ス（も）為替ガ一割動ケバ二分五厘ノ手数料ハ直チニ何レニカ飛去ルベク折角安全ナル商売ヲ為サントスルニ拘ハラズ為替ノ為メニ破ラルハニ困難セリ…次ギハ昨年実行シタル阿片代金ト石炭代金トヲ結付ケルコトナルガ是モ其方法ヲ考ヘテ広ク行ハルハ様ニシタシ左スレバ今少シ石炭ノ為ニ助カルコトアルベシ次ギハ倫敦ヘ為替ヲ組ミ銀貨国ヨリ電信送金ノ先約定ヲ為シ倫敦ニテ「ミート」スル事ナリ是ハ最モ安全ナル方法ナレドモ倫敦トノ往復ノ結果ニ依レバ何分倫敦市場ニ於テ三井ノ引受ケノ為替ノ高ハ非常ニ多クナリ少シク入念ニ考フレハ或ハ我社ノ信用ニ関スルコトナキヤト思ハルハヲ以テ少シク手控ヘニナス方宜カラント考ヘ今日ニテハ余リ倫敦ヘ為替ヲ組ムコトハ見合セリ

すなわち、もともと荷為替は、先約定が取れば問題はないわけだが、銀行もリスクの高いことを承知で約定を為すわけもなく、為替相場の変動リスクは、委託商売によって手数料を得る三井物産にとっては、せっかく委託という安全な商売を行っているのに手数料が無くなってしまふほどの大きな問題だったのである。そうした状況下で為替のカバーの方法には、ロンドンに振る方法すなわち間接為替と、他の商品（輸入）と組み合わせるといふ二つの方法があるのだが、他の商品との組み合わせは実際に阿片をもって実行したが、さらに良く研究したいということであり、支店長会議ではこの後、生糸と石炭については上海を中心に大豆をもってすることが決められて行く。その一方でロンドン支店への方法は、ロンドン支店をしてクリーンビルを支払わせることになるが、実はロンドン支店もこれらの資金需要に全て応じられる程資金潤沢ではなく、そのこととの係わりで、この話題の締めくくりとして発言された渡辺専務理事の次の言葉は、実は将来に向けて大変重要な意味を含んでいたのである<sup>(10)</sup>。

外国銀行ヲ利用シテ金融ヲ為スコトニ就テ諸君ニ含ミ置カレタキ様考フルハ現今正金銀行ニ依頼シ随分多額ノ金融ヲ為シ居レドモ併シ漸次商売ヲ拡張スルニ従ヒ到底正金銀行ノミニテハ不足ナルベケレバ或ハ香港上海銀行ニモ大ニ信用程度ヲ増加セシムルコトニ努メ孟買ナドニテハ昨年ヨリ棉為替ハ香港上海銀行ニテ「クレジット」ヲ寄越スコト、ナレリ而シテ折角話ノ進ミタル香港上海銀行ニ三井ニテハ幾ラ言フテモ我々ヲ利用スルノ考ナキヤトノ誤解ヲ生ズルハ大ニ不利益ナルベケレバ成ルベク一旦付ケタル關係ハ絶タザル様ニシ其機関ヲ利用スルコトヲ諸君モ記憶ニ止メ置カレタシ

つまり、三井物産の取扱高が大きくなるにつれ、横浜正金銀行だけの金融では追いつかない様になり、外国の銀行を利用しなければならないのだが、そうした外国銀行、ここでは具体的には香上銀行であるが、同行に対し常に一定量の利用を維持せよということである。

ところで、この当時の三井物産と横浜正金銀行の關係について『稿本三井物産株式会社100年史』は、「三井物産と横浜正金銀行との關係は、いわゆる「唇齒輔車ノ間柄」となり、物産のあるところ正金あり、正金のあるところ物産のないことはない、というような緊密な關係となった。三井物産の海外各支店・出張所は、貿易取引の拡張にともない、商品の売買資金を当該地の横浜正金銀行の支店・出張所から、荷為替を取組む約束で融通を受けることが少なくなかったのである」<sup>(11)</sup>と、両社の密接な關係を強調しているが、もともと横浜正金銀行は、大蔵省の預け入れ資金によって「最後の決済は、先ず仕向地に於て返納当日に該地から本邦向の為替相場で、右返納外国通貨の我銀貨相当額を算出し、次に此銀貨額を右返納の通知書が本邦に到着当日に於ける取引所の銀貨相場に依って紙幣額に換算し、最初貸出の元金及び利息との過不足を授受するもので、結局本行は此貸出金の取立に付いて、責任を負ふのみで、換算率に就ても亦為替の出合に就ても、何等損益などの懸念を要せぬ」<sup>(12)</sup>という御用為替の仕組みで運営され、しかも横浜正金銀行から三

井物産への信用供与は無制限となっていたので、結局のところ、三井物産の貿易における大蔵省の資金は極めて大きかったのである。

しかし、無制限信用供与が約束されていたとは言え、現実には必ずしもそうになっていない状況がこれまでの論述からも察することが出来ようが、その理由は、横浜正金銀行にとって重大な意味を持っていた御用為替が明治22(1889)年3月をもって満期となり、横浜正金銀行はその業務を失ったからでもある。代わって横浜正金銀行は、日本銀行と外国為替「手形再割引契約」を結ぶことになり、外国為替資金の融通についてはこれを継続することが出来たものの、今まで全く負っていなかった為替相場変動リスクについては、これを負担することになったのである。従って、三井物産と横浜正金銀行の関係も、暗黙の前提としてではなく、もう少し詳細に分析する必要があるだろう。

いずれにしてもこのことは、横浜正金銀行の三井物産への金融の評価、さらには為替資金と為替リスクの問題が表裏一体であり、かつそうした状況下で三井物産が外国銀行といかに取引せねばならなかったかの事情を示唆している。そしてこの問題に関連して明治38(1905)年の支店長会議において、この頃の三井物産の商売としては、本来的には資金に余裕がなくなりつつあるのだが、日露戦争の結果、おそらく社会的には金融緩慢の事情があるため余裕があるも、今後の商売の膨張を考えれば、これに安心することなく、香上銀行、チャータード銀行、インターナショナルバンク等外国銀行の信用獲得に努めなければならないことが指摘された上で、社内為替が以下のように議論される<sup>(13)</sup>。

福井（大阪支店長一筆者注） 倫敦ニ於テ今日ニテモ社内為替ヲ継続シツハアルカ如クナレト、是ハ時機ヲ見テ廃止シテハ如何

会長（渡辺専務理事一筆者注） 別ニ無理ニ社内為替ヲ取組マシムルニアラス、戦時中準備金トシテ為替資金ノ目的ニテ常ニ百五十万円乃至七八十万円ヲ備へ置キシカ、今日ニテハ或ル程度迄是レカ回収ノ手續ヲ為シ居レ



### 三井物産の為替取扱管理

り、他日は三十万円乃至五十万円位迄ニ減セシメ其後ハ社内為替ヲ取組マシメサル考ナリ

福井 近来「クレジット」ヲ諸所ノ銀行ヨリ得ル模様ナルカ現在幾許ノモノヲ得ルコトニナリ居ルニヤ

田中（文）（庶務課主任—筆者注） 最近ノモノハ不明ナレト、是迄渣打銀行ニ二百万円、「インターナショナル、バンク」ニ二百万円、香上銀行ニ倫敦ニテ百万円、孟買棉花ノ為ニ五十万円ナリ、正金銀行ハ其時々交渉ヲ為シツ、アリテ目今ノ所金高ニ制限ナケレト、開戦以来充分ナル高ヲ与へ呉レス、現在ハ倫敦ニテ百万円貰ヒ居ルモノアリ、併シ御用用品ハ總テ其他ニシテ之ニ付テハ無制限ニ「クレジット」ヲ与へ呉ル、ナリ

会長 倫敦ノ「フヒナンシアー」ノ分ハ如何

田中（文） 是ハ別ニ金高ノ定メナシ

会長 若シ之ヲ定ムルトセハ三四百万円ハアルヘシ、要スルニ總体ヨリ見ルトキハ一千万円位ハアルヘキカ、其外ニ「フヒナンシアー」ト我社トノ連絡モ漸次密接ニナリツ、アルヲ以テ是ハ尚ホ拡張スルコトモ得ヘシ、今日ノ所ニテハ一時最モ心ヲ痛メタル海外為替資金ニ付テハ機関ハ先ツ充分ナルヘク…斯ノ如キ有様ナルヲ以テ金融上ノ機関ハ漸次完全ニ向ヒツ、アリ

ここではまず、ロンドンにおける社内為替の廃止が提案され、その可能性が示唆されているが、それとのからみで、物産全体のクレジットやロンドンのフィナンシャーすなわち金融業者について話題になっている。興味深いことは、日露戦争開戦の影響もあって横浜正金銀行が十分な信用を与えてくれないという意見があることと、それでも、ロンドンの金融業者を始め、他銀行との関係も密接になっているので、従来最も心を痛めていた為替資金の問題は当面解決しているということである。そしてそれとの関係で社内為替を読めば、資金に余裕が出てきたので社内為替を止めてはどうかという福井の提案に対し、今現在は無理して取り組んでいるわけではないが、準備金の必

要がなくなれば止める考えであるというのが渡辺の答えである。つまり、社内為替を三井物産が行う荷為替的機能を持ったものであると理解すれば、銀行よりの資金が足りない時にこそ現場では必要になるものであり、従来好ましくはないものの活用せざるを得なかったが、金融の問題が解決するのなら少しずつ減らして止める方向へ、ということである。

そして社内為替の問題は、明治39（1906）年になるとさらに次のような議論として現れるのである<sup>(14)</sup>。

福井（紐育支店長―筆者注） 大阪ヨリ積出ス綿糸綿布ノ如キハ従来社内為替ニ依リツ、アルモ、果シテ社内為替カ実際ノ算盤ニ於テ引合ヒ行クヘキモノナルヤ否ヤ大阪ニ於テハ不明ナレト、聞ク所ニテハ社内為替相場等ノ都合ニテ少シハ金利高クトモ支那ヨリ為替ヲ送ル方便利ナル由ナルカ、之ニ付テ取調ヘタルコトナキヤ

安川（天津支店長―筆者注） 天津ニ於テハ半数丈ケ社内為替ニ依リツ、アリ…正金銀行或ハ香港上海銀行、渣打、「インターナショナル、バンク」等各々利息ヲ異ニスルコトアリ、故ニ悉ク正金銀行ヲ経ルトキハ不利益ナルヲ以テ前述ノ如半額正金銀行ヲ経テ半額ハ本店ニ付替ヲ為セリ、併シ本店ニ付替ヘタルモノ、利子ハ正金銀行ノ利子ヨリ不利益ナルコトアレト、為替ノ上ニ於テ確カニ其不利益位ハ「カバー」スルコトヲ得ヘキヲ以テ之ヲ利用シ来リシナリ

ここにおける福井ニューヨーク支店長の社内為替について提案と、それに対する安川天津支店長の答えから、社内為替が付替えに等しいことが分かるが、そもそも荷為替は、輸出を行う者が代金を回収するタイムラグをなくすため、通常は銀行が荷為替を引き受けることにより資金提供するものであり、三井物産に資金的余裕があれば三井物産がそれを行っても良いはずである。

ところで、前稿にて論じた為替部は、もともと社内為替を主とするものであるから<sup>(15)</sup>、ここで述べられていることも為替部のことである可能性が高い。

三井物産の元帳では、為替掛時代の短い期間のみ為替掛勘定が残されているが、それを見ると社内為替を利用している比率が非常に高い印象を受ける<sup>(16)</sup>。

この場合恐らく、輸出地における代金支払いを本店勘定に付け替えれば社内為替が成立するのではないだろうか。ちなみにその際に為替手形が動く可能性もある。それは社内為替がクリーンビルすなわち為替手形をアクセプトすなわち受け取らせる効果があるとする発言もあるからである<sup>(17)</sup>。ただその場合の問題は、為替相場変動リスクを誰が負うのかという点と、物産にとっての資金回収は商品を売った後であり、それとの関係で、その付け替えをいつ行うかによって金利負担が異なるであろうという点である。先の安川の答えはこのことを裏付けるものであると取ることが出来ようが、注目すべきは、利子が正金銀行より不利であっても、為替相場変動リスクを考慮すれば、それをカバーできることもあるという点である。この問題について福井は、さらに次のような意見を述べている<sup>(18)</sup>。

自分ハ何故ニスカル質問ヲ為セリヤト云フニ、輸出品ノ高ニ依リ其「レート」ノ「リベート」ヲ取ルコトヲ交渉シ見テハ如何トノ考ヨリ出タルコトニテ…若シ一千万円ノ輸出ヲ為シ其為替ヲ取組ムナレハ其割合五分、一千五百万円ナレハ三分五厘ト云フカ如クニ取組高多キニ従ヒ割戻シヲ為サシメハ、我三井ノ如キハ大ニ優勢トナリ…故ニ無為替ニテ送り出スコトハ果シテ計算上如何アルヘキヤ…

この提案が受け入れられたか否かは不明だが、この発言からは無為替という言葉が社内為替と同じ意味に使われていたことが分る。つまり社内為替は銀行を通さない為替であり、為替手形を発行していない為替なのであろう。

以上概観した通り、総じて明治30年代は基本的には横浜正金銀行の金融に頼りつつ、しかし次第に商売が拡張するにつれて、横浜正金銀行が必ずしも十分な金融を補償せずも、基本的には資金繰りに苦勞しながら外国銀行を開拓したこともあって、資金問題は未だ大きく浮上することはない。このよう

な状況下における為替業務担当者の最大の関心事は、為替相場変動リスクをいかにカバーするかであり、そのための為替の仕組みについて色々な工夫アイデアを試みつつ、その方法を確立していく時代であったと思われる。

## 2. 明治40年代の為替業務

明治40年代に入ると、三井物産の為替業務は一つの画期を迎えることになると言って良い。すなわち、次第に資金がタイトになってくるという社会情勢を背景に、為替資金の問題が新たに浮上してくるのである。これまでも資金問題が無かったわけではないのだが、それ以前はむしろ為替相場変動リスクの方が最大の問題であり、それを間接為替と出会いによるカバーで解決しようとしていたのだが、いよいよ資金問題が最大の課題として浮上するに伴って、むしろ社内為替が問題の俎上に上る機会が増えるのである。そこでまずは、明治41（1908）年の支店長会議における飯田専務理事の発言に注目することにする<sup>(19)</sup>。

我社商売高ト資金ノ割合ヲ比較スルトキハ一ヶ年二億三千万円ノ商売高ニテ殆ト一ヶ月ニ二千万円ノ高ニ上ル有様ナリ、然ルニ一方為替銀行ニ於テハ正金銀行ハ案外資力足ラス、而カモ日本ノ貿易ハ大ニ膨張シ来リタル為メ、（他の銀行に金融の途をつけるが）其他ノ銀行ニ於テモ香上銀行ノ如キハ誠ニ能ク引受ケ呉ル、モノナリシカ、夫レスラ多クノ金高ヲ取扱ハス、其他渣打銀行、「インター、ナショナル」銀行ノ如キモ總テ少額ノ引受ニ止ムル有様ナリ…故ニ先般金融ハ各店カ其他ニ於テ可及的之ヲ為シ、即チ会社ノ信用ヲ以テ其土地ノ銀行ニ依リテ金融ヲ為シ成ルヘク本店ノ資金ニ依ラサルコトニシタキ方針ヲ採リシ次第ナリ…尤モ上海ノ如キハ取扱金高モ非常ニ多ク充分其土地ニテ金融ヲ為シ難キ模様ナルカ、其他ノ店ニテハ多ク其地ノ銀行ニテ金融ヲ為シ得ヘキ旨ノ答申アリ、従テ今後ハ本店

### 三井物産の為替取扱管理

ニテモ大分金融上緩カトナルヘシト考フルナリ，就テハ此際諸君ニ如何ニ其土地ニテ金融ノ方法ヲ為スヤ能ク承リ，其上ニテ本店依リモ之ニ応スル方法ヲ考究スル必要アルヘシ

つまり、明治41年に至り資金は益々タイトとなり、横浜正金銀行の資金力が案外足りないとの不満が出てきて、しかも日本の貿易高はますます膨張しているため、三井物産においても、他銀行の金融に頼るも、それでも資金は足りず、取扱いの種類を減らさなければならなくなるという危機感がつのっている。そうした中で、各店の金融は各店で賄うという新たな方針もあり、とにかくまずもって各店の意見を聞きたいとし、上海支店にふっているのである。そこで藤瀬上海支店長は、以下の様に答えている<sup>(20)</sup>。

上海ニテハ一昨年ヨリ金融ニ苦ミ一時本店ヨリ借越千六百万円ニ上リタルコトアリシカ是レハ為替ノ都合上無為替ニテ上海ニ荷物ヲ送り貰フ便利ナル為メ其方法ニ依リ總テ本店ヨリ借越ヲ為シタル為メナリシ…荷物ノ受渡結了シ代金ノ回収ヲ為シ得タル為メ…減シタルナリ，今後商売高増加セハ從テ金融ヲ為スヘキ高モ増加シ来ルハ当然ナルカ…倫敦紐育ヨリ上海ニ来ル荷物ニ付テハ比較的金融モ容易ナルカ，日本ヨリ来リタル荷物ニ対シテハ正金銀行ニテ非常ニ厳格ニテ為替期日以後ハ決シテ繼續セシメス，其場合ニ不便ニ感スルハ客先ニ対シテハ荷物ヲ銀貨ニテ売渡シ居ルモノアリ左スレハ期日迄ニ荷物ヲ引受ラサルモノニ付テ為替ヲ支払フトキハ上海ノ「レート」ニ切替ヘサルヘカラス，然ルニ客先ハ之ニ対シテ為替ヲ極メス，我々ハ為替ヲ定メテ之ヲ「カバー」スル為メニ危険ヲ踏ムコトハナルヲ以テ尚ホ研究シ居レリ…今日ノ如キ取扱高ナレハ別ニ本店ヨリ資金ヲ請ハス融通ヲ為シ得ヘシ，併シ上海ハ至ッテ金利ノ昇降甚シキ地方ナルヲ以テ時ニ依リ二三割ノ利子ヲ支払ハサレハ融通シ得サルコトアリ，夫等ノ場合ニハ割高ナル利子ヲ支払フコトヲ避クル為メニハ常ニ上海ニ於テ商売ノ資金ヲ有スルコト必要ナリ（よって）相当ノ高ヲ本店ニ融通ヲ仰キタキ考

ナリ

すなわち、本店への付替えで処理されていた無為替＝社内為替は、代金回収まで借越で処理されていたのだが、これについては代金を回収しつつあり問題はない。しかし、日本より上海への輸出は、特に期日延長がなし得ない点で厳く、もし期日までに代金を回収できなかった場合、上海レートに切替えざるを得ないのだが、客先は為替を極めないで、リスクをカバーできない（通常は、先約定にてリスクをカバー）。しかしながら、通常取扱高であれば問題ないのだが、上海は金利の変動が激しく、時には本店の融通を仰ぎたいこともあるとしている。そこで、渡辺専務理事の「何ニセヨ本店ノ金融力ハ千五百万円ナルニ、材木ニ五百万円寝カサレ、其余ヲ各店ニ分配スル次第ナルヲ以テ時ニ依リ非常ニ困難スルコトアリ」という発言をもって一時休憩に入るが、この一言は休憩後の展開の伏線となっている。すなわち、その二日後の支店長会議は、飯田専務理事の次の発言から始まる<sup>(21)</sup>。

従来正金銀行ノ金融自在ナリシ時代ニハ我々ハ荷為替ニ付テハ正金銀行ニ依頼セハ別ニ頭ヲ悩マスコトナク処理シ得タリシカ近来正金銀行ニ於テモ無限ノ要求ニ応シ切レス、一方我々ノ商売高ハ漸々増加シ来ル所ヨリ、正金銀行ニ於テモ従来九十日目払ノ為替ヲ容シタルモノモ六十日目払トシ、又棉ノ如キハ三十日目払ニアラサレハ引受ケスト云フカ如ク種々面倒ノ起リタルノミナラス、倫敦、紐育ノ荷為替スラ本店ニ於テ「クレジット」ヲ送ラサルヘカラサルニ至レリ…故ニ此際「クレジット」ニ付テハ余程注意ヲ加ヘサレハ非常ナル失態ヲ来スコトナキヲ保セス…事情此ノ如クナレハ我々ノ考ニテハ此際之ヲ一ヶ所ニ集メテ總テノ「アレンジメント」ヲ為シ行カサレハ手違ヲ来スコトアルヘシ、故ニ先ヅ本店ヲ経テ各地ノ「アレンジ」ヲ為スコトハシ、一方倫敦ニ於テモ之ニ当ルコトハセハ最モ良策ナルヘシ、而シテ之ヲ本店ニ集ムルトキハ各店ニ於テ如何ナル影響ヲ受クヘキヤ、又其内上海ノ如キ是迄殆ト本店ニ於テ関係ナク処理シ居リタルモノナ

ルカ、之ヲ本店ニ集ムルトキハ如何ナル都合トナルヤ

すなわち、資金と管理をロンドンと本店に集中する案が提示されるわけである。これは、翌明治42（1909）年から、横浜正金銀行との契約が、無制限の信用供与から1,200万円を限度とする契約に変わることや、資金がタイトとなり営業に影響するであろうことを見越してのことであろうか。

横浜正金銀行の信用制限は、明治42年に三井物産が株式会社組織になったのを機会に為されたものであるが、それは恐らく、三井物産が株式会社すなわち有限責任会社となれば、万が一の時に全ての補償がなされなくなる可能性のあることも無関係ではないだろう。もともと三井物産に対しては基本的に制限が無かったため、また三井物産の取引が非常に大きくなるにつれ、将来三井物産に万が一のことがあったとき、横浜正金銀行も運命をともにしなければ成らないという不安があったようである。したがって、三井物産に対して制限を設けるべきという意見も、もともとあったのだが、「きっかけ」が無かっただけのことらしい。それが、三井物産の株式会社への改組をきっかけに「胸襟を開いて懇談を遂げ」<sup>(22)</sup>たとのことである。

いずれにしても支店長会議では、以後上海を皮切りに資金集中の影響、何が不都合かが例示されるが、基本的には資金の集中は商売がし難くなるので反対という意見が主流を占める一方で、支店にとって金融の楽なところ、そうでないところ様々で一様でなく、従って商売の重要度・支店の重要度を考慮して、資金をどこに集中するかが戦略的な問題になってくるのである。

以上明治40年代においては、為替相場変動リスクをカバーする仕組みの工夫から、資金そのものの管理が問題となり、資金集中の必要性が認識され出し、資金の集中管理が意識され始める。その際、社内為替はその制度を持つ方が「出会い」をつけやすくなるのだが、それが制限されれば新たなリスク管理の組織が必要となるのは必然だろう。例えば為替部は、もともと社内為替を有効利用して「出会い」をつけようとしたものであるが、そのための社内為替が廃止の方向で検討されるわけである<sup>(23)</sup>。そして、そうした状況が大

正期に受け継がれていくわけである。

### 3. 大正期の為替業務

大正期の為替業務に関する議論は、金融が益々タイトとなり資金集中が関心事になる中で、大正元（1912）年に起きた名古屋の手形事件<sup>(24)</sup>が大きな衝撃となるところから始まる。これについての記述は、大正2年の『第二回 支店長会議々事録』に見ることができる<sup>(25)</sup>。

会長（岩原取締役－筆者注） …当社ノ固定資本ハ今日ハ七百万円ニ対シ、流通資本二千五百万円ニ及ヒ、本年上半期ノ決算ニ於テ尚ホ幾分増加スヘキ次第ナリ、又為替銀行並英国ニ於ケル「クレヂット、ハウス」等ノ信用限度ハ四千九百三十三万円ニ達シ、此信用ヲ一ヶ年ニ運用スル高ハ先ツ生糸ノ如キハ二回、其他ハ三回廻転スルモノトシ、此限度ノ信用ヲ全然使用セハ一ヶ年一億二千万円ヲ融通シ得ヘシ、又内地ニ於テハ近来清国方面ヘ積出スヘキ石炭、材木、棉布、綿糸ノ如キハ社内為替ヲ廢シ、同時ニ従来内地ニ流通シタル融通手形ハ之ヲ全廢シタリ、是レ当社ノ金融歴史ニ於テ著シキ革命ト云フヲ得ヘシ、此ノ如クニシテ今日ハ金融上極メテ円満ニ進行シツヽアリ、併シ一方此融通手形ノ廢止、又一方支那輸出商品ニ対シ社内為替ヲ廢シ為替ノ取組ヲ為スコトハ勢ヒ我社「クレヂット」ノ金額ニ影響シ、我社業務ノ今日ノ如キ勢ヲ以テ發展スル割合ニ「クレヂット」ヲ得ヘキ割合ノ權衡ヲ失シ来ルノ嫌アレハ、此金融ニ付テハ一層「クレヂット、ハウス」ヲ利用スルノ研究ヲ為ササレハ他日一朝事変ニ遭遇シタル場合ニ言フヘカラサル困難ヲ感スヘキヲ以テ、追テ金融ノ事ヲ議スルニ当リ能ク諸君ノ意見ヲ糺シ、今一層進歩シタル方法アラハ之ヲ採用シタキ考ナリ

先に引用した、明治39（1906）年の「支店長会議」における福井、安川の



応答が為替部に関する発言であるとすれば、上記引用文中の「内地ニ於テハ近来清国方面へ積出スヘキ石炭、材木、棉布、綿糸ノ如キハ社内為替ヲ廢シ」は、為替部がいつまで存続していたかを推測する重要な一文であるのかもしれないが、それはそれとして、全体としてはこの時期の金融に関する問題を端的に報告している。すなわち、世の中の金融が緊縮状況であるにもかかわらず、これまでの苦勞が功を奏して物産内部の資金繰りは比較的安定してはいるものの、名古屋事件の影響からか、従来支店が資金調達的手段としてしばしば用いていた融通手形が禁止され、それは各店の金融の問題を生じさせ、これを本店の資金によって埋めようとするれば、本店の資金力が重要であるから、あわせて社内為替に制限を加えようとする流れが生じるわけである。そしてそのことは、これまで行っていたのとは別の金融の手段を構築しなければならないことを意味し、新たにクレジット・ハウスの利用が注目されるのである。

ところで社内為替は、とりわけ為替部が良く利用していたと推測されることについては既に述べたが、社内為替は「出会い」によって相殺できるため、為替相場変動リスク管理上も有効であったのだろう。もともと社内為替は、「物産会社是迄ノ金融方針トシテハ是迄ハ金利其他ノ都合カラシテ、成ルベク自分ノ金ヲ遊バシテ置カナイデ皆ナ為替其他ニ使ツテ仕舞フ方法ヲ採ツタ」<sup>(26)</sup>のために用いられた手段であって、リスク回避上の要求というよりは、銀行金利との兼ね合いもあって資金の有効利用として行われたものが、リスク管理上も有効活用されたということである。それが制限される方向で動き出したのである。

いずれにしてもこのことは、この年の話題の中心となり、山本条太郎なども社内為替・本店から各店への貸越の制限とクレジット・ハウスの利用を訴えている。考えてみれば社内為替は、金融が引き締められた状況でより必要となるが、それは本店の資金力に頼ることを意味する。一方、本店はこのような状況下ではどうしても資金に余裕を持たせておきたいので、社内為替の制限を主張するから、どうしてもクレジット・ハウスの利用を増やそうという

方向になるのである。なお、明治末から大正初期までに三井物産が現実にどれだけの資金を社内為替に利用し、またクレジット・ハウスによって調達していたかは次ページの表から分かるが、年によってかなり大きな変動があるものの、それらは決して無視できない数字であると言えることができるだろう。

さて金融界は、「七月下旬壘塞事件破裂シテ欧洲列強ハ殆ト皆戦乱ノ渦中ニ投セラル、ヤ世界ノ金融機関ハ全ク機能ヲ停止シ…外国為替ハ国際間ノ金融梗塞ニ依リ取組不能トナリ商取引ハ挙ケテ休止ノ姿ニテ其混乱名状スベカラズ」<sup>(27)</sup>の状態であるが、それでも三井物産は、「金融ハ潤沢ニシテ財政状態ハイヨイヨ鞏固ナリト謂フヘシ」<sup>(28)</sup>というほどであった。これは勿論、三井物産が様々な方面からの金融に努めていたからであるが、それでも資金問題は徐々に大きくなりつつあり、ついに大正5（1916）年になって、御酒本会計課長から次のような発言があるまでになった<sup>(29)</sup>。

### 三井物産の為替取扱高

(単位:円)

	明治45年上	明治45年下	大正2年上	大正2年下	大正3年上	大正3年下
横浜正金銀行	59,960,000	49,310,000	76,480,000	64,360,000	68,180,000	56,540,000
三井銀行					6,510,000	5,200,000
台湾銀行	4,110,000	3,520,000	7,420,000	6,140,000	3,990,000	5,200,000
香上銀行	20,000,000	13,370,000	15,940,000	16,740,000	15,740,000	16,730,000
渣打銀行	3,080,000	3,760,000	3,040,000	3,410,000	6,170,000	720,000
インターナショナル	1,010,000	190,000	2,910,000	2,630,000	3,560,000	1,430,000
クレジットハウス	12,540,000	9,220,000	3,110,000	4,570,000	550,000	1,830,000
社内為替	10,860,000	10,620,000	6,380,000	5,450,000	2,750,000	11,880,000
その他	5,760,000	8,110,000	8,580,000	8,470,000	7,420,000	5,120,000
計	117,320,000	98,100,000	123,860,000	111,770,000	114,870,000	104,650,000

[備考]1.各期『事業報告書』より作成。ただし、明治45年下期、大正2年上期は米国国立公文書館所蔵、

それ以外は財団法人三井文庫所蔵。

2.明治45年上期から大正2年下期までの「その他」に、三井銀行が含まれているかどうかは不明。

当社本部ノ金融力ハ約四千万円ニ及ヒ現今一般ニ金融緩慢ニシテ余力多カルヘキ筈ナルモ事情ハ之ニ反シ大正三年三月ニ於ケル融通余力ハ八百八十八万円ナルモ本年三月ハ七百五十一万円ニシテ大正三年ニ比スレハ反テ余力減少シ居レルノ状態ナリ…斯ク吾社ノ金融問題ハ今後益重且大トナルニ従ヒ為替部新設ノ必要モ起ルヘシ、併シ現今ノ如ク本店カ各店ノ当座銀

行ノ如キ地位ニ立チ各店ハ余力アラハ之ヲ本部ニ於テ必要ナル場合ニハ何時ニテモ之ヲ引出スコト、スルハ素ヨリ各店ニ取リテハ至便ノ方法タリト雖モ若シ此方法極端ニ渉ルトキハ本部金融ノ根拠ヲ薄弱トナスノ恐ナシトセス例ヘハ各店ヨリ毎月附換勘定決済ノ為メ送金スル額ハ千二三百万円ニ達ス若各地金融逼迫シテ一週間ノ送金杜絶スルモノトセハ本部ニ於テハ予備金ニ於テ約三百万円ノ減少ヲ来タスコト、ナリ本店ニ於テ之ヲ補足スルノ要アルヘシ、若シ不幸ニシテ斯ル状態カ三週間モ継続セラレタリトスレハ約千万円ノ補足ヲ要スヘク本部ノ金融上ニ於テ困難ヲ感スル場合ナシトセス且又金融状態急変ノ場合ニハ送金意ノ如クナラサルコトアリ本部ニ於或ルー店ノ不足ヲ補フトスルモ不可能ナル場合ナシトセス現ニ一昨年時局突発時代ノ実例ニ鑑ミ今後枢要ノ各地ニ一定ノ準備金ヲ置クハ最モ緊要ナルヘシ

実は、この「支店長会議」に先駆ける大正3年「勘定掛主任会議」の「報告、談話」では、三井物産の資金繰りを次ぎの様に報告している<sup>(30)</sup>。すなわち、大正3年現在、前期の三井物産取扱高は、2億3,600万円であるが、営業資金は1億2,000万円である。この1億2,000万円の内訳は、三井物産の自己資金が2,300万円、三井銀行他の銀行よりの借り入れ、約束手形割引として2,100万円、そして為替銀行の為替による金融が8,000万円である。そしてこの都合1億2,000万円の資金は、為替銀行との取引における「クレジット」として2,500万円、ヨーロッパ・アメリカにおける「クレジット・ハウス」の手を経た商品に向けての「クレジット」として2,500万円、合計5,000万円の「クレジット」と、会社自身が持っている金を動かしているものから成り立っていて、この5,000万円の「クレジット」は、年に1回半から4回動かすので、2億3,000万円の仕事が可能なのだと分析している。

そしてその上で、大隈内閣が組織されると外国から金を借りずに兌換制度を維持する方針のため貿易の出入りの調整をはかることとなり、それを受けて横浜正金銀行も引き締めの方針を打ち出す。すなわち、「正金銀行モ従テ外

国ニ於ケル為替資金ガ是迄ノ如ク潤沢ニ行カナイ、從テ為替ニ付テモ是迄ノヤリ方ト調子ヲ變ヘナケレバ正金銀行自身ガ立ツテ行カナイ、又夫レニ依テ品物貸ヤラ「エキSPORT、アツカウソト」ヤラデ無担保デ物産会社ヘ貸シテアルモノモ段々返シテ貰ハナケレバナラナイ、約束ノ高ハ千二百万円デアルカラ詰リ此千二百万円位ニナル迄ドウゾ返シテ貰フヤウニシテ呉レト云フ内談モアリ」<sup>(31)</sup>という状況なのである。

そうした中で社内為替が問題になってくるのだが、先にも触れたとおり、三井物産が社内為替を使うのは、第一に金利その他の理由でそれが必要であること。第二に、余裕のある資金は有効に使おうということであったから、資金繰りが悪化すれば社内為替が問題になるのは至極当たり前である。しかしながら、現実には社内為替は何故かなくなる（前出の表参照）。なぜなら、社内為替は資金タイトのときに制限されるが、現場ではそうしたときにこそ必要となるという矛盾を持った存在だったからである。

こうした状況下で御酒本は、先の引用の如く為替部新設の必要性を訴えるのだが、さらには重要なことは、社内為替の乱用を問題にしつつ、準備金の管理を本店に集中させるという考え方から、重要な各地（枢要ノ各地）に分散させるべきという意見に変更していることである。

そしてついに大正10（1921）年、御酒本は「支店長会議」において次の発言を行うのである<sup>(32)</sup>。

各店ノ為替ノ真ノ「ポジション」ヲ本店ニ報告スルコトハ先般来申送リタル次第ナルカ、此事タルヤ結果ハ頗ル大ナルコトニテ大ナル店ニ於テハ概ネ為替掛ヲ置キ之ニ関スル表類モ送付セラレツ、アリ、此方法ニ依リ会社全体ノ為替ノ「ポジション」如何ヲ一目瞭然タラシムルコトヲ得ハ甚タ便利ナレトモ未タ全般ニ行渡ラサルヲ以テ、如何ナル店ニ於テモ苟モ為替ニ関係アル商売ヲ為ス店ニ於テハ為替ノ「ポジション」ヲ取調ヘ支店長自カラ其表ヲ検閲セラレタル上写ヲ作ラシメ本店ヘ送付ヲ願ヒタシ、売買掛ニ於テ勝手ニ為替ノ危険ヲ負ヒ思ハサル損害ヲ招致シタル例モアルヲ以テ、

### 三井物産の為替取扱管理

為替ノ統一監督ヲ充分ニ為サル、必要アルニ付、本店へ報告スルコトヨリハ寧ロ其店トシテ能ク輸出入ノ組合ヲ計リ、或ハ「バランス」ヲ他ノ店ト組合ハセ、又ハ時ニ依リ本店貸借ノ「カバー」ヲ為ス為メニ之ヲ知ル必要アルヘク、又場合ニ依リテハ本部ニ依頼シテ相手方ヲ求メテ「カバー」ヲ取ルコトモ為シ得ル場合ナシトセス、要スルニ当社ノ「ポジション」ヲ本店ニ於テ明瞭ニ知ルコトヲ得ハ本店為替掛ハ今少シ活動シ各店ノ為メニ犬馬ノ勞ヲ執ルコトヲ得ヘキヲ信ス、故ニ之ヲ完全ニ報告スルコトヲ是非実行セラレタシ

すなわち御酒本は、「ポジション」把握のための正確な報告の必要性を訴えているのだが、この御酒本発言の後一担休憩に入るも翌日冒頭の、この発言を受けた赤羽業務課長との応答は注目に値する<sup>(33)</sup>。

赤羽（業務課長一筆者注） 会計課長ニ質問シタシ…昨年自分海外へ出張前参事ヨリ為替部設置ニ付建議モアリタルカ如シ、之ニ関シ其後ノ経過ヲ…承リタシ

御酒本 為替部ニ関シ曩ニ提案アリタレトモ未タ設置ノ運トナラス、之ニ代フルニ兎ニ角会計課ニ為替掛ヲ置キ差当リ当社為替全体ノ統一ヲ計ルコトハシ、着々進展シツハアル考ナリ、而シテ此為替掛ニシテ全然秩序モ立ち来ラハ今一層ノ発展ヲ為シ得ヘキナレトモ、目下ノ処当社各店ノ為替ノ「ポジション」ヲ取調フルヲ第一トシ、今日ノ如キ「フラクチュエーション」ノ多キ場合ニハ原則トシテ為替ヲ「イーブン」トシ置ク方針ヲ採リシ次第ニテ売越買越問題ハ考ヘ居ラス…

すなわちこの応答から、「為替部」なるものの設置が建議されたが、結局のところ実現されていないということが分かる。

『稿本三井物産株式会社 100 年史』は、大正 10 年の「支店長会議」にて会計課から為替事務の統一について提案されたとし<sup>(34)</sup>、さらに同会議におけ

る資料、「為替事務統一ニ就キテ」<sup>(35)</sup>を、貴重な資料としてその全文を掲載している。その資料から判断される為替事務の統一組織こそが「為替主部」であるが、それは本店に置かれ、さらに上海、ロンドン、ニューヨーク、ボンベイ（またはカルカッタ）を主店として「各主店ハ管轄区域内ノ各店ノ為替事務ヲ直接監督」するのである。すなわちこれによって主店は、管轄区域内の未だ為替を組んでいない分について、管轄区域内の為替ポジションを見ながらこれを決めることが出来るし、もし管轄区域内での出会いがなければ、それを主部に報告することにより、主部がそのポジションを見ながら取り組むことが出来る。即ちこれまでは、為替のポジションは各店ごとに調整されていたため、輸出入為替の出会いが必ずしも円滑でなかったのだが、それが社内各店相互に出来るようになったのである。なおこの場合、各店の為替売越・買越は、各店ごとに「制定シ主部之ヲ管掌」する。

なお、こうした業務を遂行する目的のため、「上海・印度・倫敦・紐育等ノ主店ニ夫々当該地域通貨ノ本店海外為替資金ヲ設置スル」のだが、「為替部主部ハ為替資金ノ運用ニヨル損益ノ他利益ヲ挙ゲザルヲ原則トシ其本来ノ目的ハ社内各店ノ業務遂行ヲ円滑安定ナラシムル業務ノ補助機関」である。

ところで、『稿本三井物産株式会社100年史』はこの為替主部について、「支店長会議」で提案されたとするのみで、その仕組みを知りうる資料の全文を掲載しているものの、その提案が採択されたか否かについては一切触れていない。しかし、先程の赤羽と御酒本の応答から分かるように、実はこの「為替主部」設置は実現していないのである。

もともと為替事務統一組織の必要性は、為替担当者の間では早くから意識されていたことである。例えば大正3(1914)年7月に開かれた、第一回『勘定掛主任会議議事録』では次のような発言が見られる<sup>(36)</sup>。

各店ノ現状ハ、店ニ依リ自店ニ与ヘラレタル「クレジット」ノ範囲及額ヲ知ラザル為メ、之ヲ利用セザルアリ、(例ヘバ香港ニ於ケル「インターナショナル、バンク」ノ「クレジット」ハ二十万円アルニ不拘、従来少シモ

利用セラズ、是利率ノ関係モアルベケレドモ実ハ其範圍不明ナリシニアリ、依テ内五万ハ広東ノ借越ニ用ヒ、残十五万ハ利用ノ途ナキヲ以テ本店ニ返却スル事トセリ)、或ハ銀行ノ「クレジット」使用高ト各店ノ考ト見解ヲ異ニスル為メ利用出来ザル事アリ (是ハ各店ニテ注意シテ其使用高ヲ記入スルヲ要ス) 或ハ又、各店間互ニ連絡取レザル為メ各自勝手ニ信用ヲ利用シ為メニ他店ノ迷惑トナル事アリ、(例ヘバ甲店ニテ或銀行ノ「クレジット」ヲ極度迄利用シ、尚不足ノ場合ニ乙店ノ分ヲ一時勝手ニ振替ヘテ貰フ為乙店ニテ迷惑スルコトアリ)

右様ノ有様ニ付本店会計課中心トナリテ金融ノ調節ヲ図リ各店ニテ不用ノ分ハ返却セシメ、必要ノ店ニ与ヘ且各店ヲシテ自店「クレジット」ノ額ヲ正確ニ知ラシメテ其利用ヲ懲慚シ尚金融表ノ如キモ従来ヨリモ一層正確ナルモノヲ提出セシメ以テ参考トナス事トナスベシ

クレジットの問題も為替資金と関わって重要なのだが、ここでもっとも問題となるのは、為替業務に関しては各店間の連絡協力が絶対必要であるのに、これは三井物産では為替業務に限らず全体の組織編制の問題でもあるのだろうが、各支店が比較的独立性が強くそれを本部がどうコントロールするかという問題にも似て、と言うよりも、おそらくそれを原因とする連絡体制の不備が問題を発生させていることを指摘している点である。

この点、大正 10 年の「支店長会議」における先の御酒本発言にしても、リスク管理や為替カバーの仕組みをつくる前提条件として、各支店が為替のポジションを報告することがいかに重要であることを強調している。

面白いのは、売買掛が勝手に為替を組んで、損害を被った事実のあることが述べられている点で (前掲の大正 10 年「支店長会議録」)、要するに、為替のカバーは一支店レベルでは難しいから、各店で協力すべきことが強調されている。また、為替掛の活動は未だ幼稚だが、ポジションを報告してもらえれば、犬馬の労をいとわないというのも可笑しい。

いずれにしても、為替事務統一の必要性は依然変化していないわけで、で

あるのならば、なぜ「為替主部」設置は実現しなかったのでしょうか。

そのことを考えるために、翌大正 11 年に行われた『勘定掛主任会議事録』の一文を引用しておこう<sup>(37)</sup>。

#### 為替事務統一ノ事

当社ノ業務ハ総テノ商品ヲ網羅シ其営業所ハ世界各地ニ散在ス從テ其商務遂行ニハ為替ニ関係アル場合最多キニ不拘、其取扱ハ由来区々ニ流レ各店個々各様ノ方法ヲ以テシ、何等之ヲ監督統一スルノ組織機関ナキ結果本店ニテ各店為替事情ヲ詳悉シ能ハズ、為メニ折角成立スベカリシ商機ヲ逸シ或ハ未然ニ防止シ得ベカリシ損害ヲ蒙ムリシ事一再ニシテ止マラス其遺憾トスル所ナリ、殊ニ頃来欧州大戦ノ瘡痕未ダ癒ズ各地為替ノ騰落、通貨価値ノ変動等激甚ナル折柄当社各店各部トノ連絡ヲ保チ統一セル組織ノ下ニ当社全体トシテ為替上ノ **Position** ヲ明カニシ其安全有利ナル運用ヲ期スル事一層緊切ナルヲ見ル、

然レトモ今遽ニ組織ヲ改メ各店ノ為替ヲ総合統一スル事ハ実行上困難ナル点アリ、故ニ先ツ漸ヲ逐フテ改善スルノ他無カルベク、就テハ今後各店ニ於テハ先ツ其店内ノ為替ヲ為替掛又ハ勘定掛ニテ統一シ、従来ノ如キ各売買掛随意ノ行動ヲ矯メ、為替帳簿ヲ備ヘ其店全般ニ亘ル為替 **Position** ヲ常ニ明カニスベシ、

長期ニ亘ル先物予約又ハ大高ノ為替取極メニシテ其店ニテ取極メ困難ナルモノハ宜敷相手店又ハ最寄支店等ト相談シ、同時ニ本店ヘ詳細報告スル事亦肝要トス、

斯クノ如ク為替事務ハ出来ル丈各店間ノ連絡ヲ保チ相互有無相通ズル事ヲ主眼トセバ自然各店間ノ連絡ヲ密接ニシ将来必ズ当社全体ノ **Position** ヲ総合統一スル事ヲ得ルニ至ルベシ、

この一文からは、今回実現しなかった為替事務統一組織を将来実現することへ向けての意気込みが感じ取れるが、しかしその後、為替事務統一組織が



実現したというふしもないのである。

大正10年までの為替業務は、名古屋手形事件やそれに伴う資金繰りの悪化、第一時世界大戦の勃発などによる金融界の混乱の中で、三井物産としては本店が資金管理を強化しようとしたとまとめられるであろう。そしてそれは、御酒本の考えでは本店の一極集中ではなく、いくつかの中心地を設けることであったようでもある。いずれにしてもその必要性は、為替のカバーの必要性から来るものであり、為替のカバーによっては、それなりに行っている店では収益をもあげるが、一方安心してそれをしない店では、金と金の取引であっても損失を計上している事実などから強調されている。そうした状況から、御酒本をはじめとする管理者にとっては、為替事務の統一とそのための連絡体制の構築こそが悲願であったのだろう。

## おわりに

大正10年に、未だ為替主部が設置されていないという結論は、いささか期待はずれのものであったかもしれないが、それが実現したか否かは別として、その過程における為替の問題点は明らかになっただろう。そのことを前提として明治30年代後半以降の為替業務を振り返ると、大まかに、明治30年代は為替の仕組みを模索していた時代、40年代は、30年代も問題になっていた資金繰りの問題が、三井物産の業務・取扱高の拡大と共にいよいよ大きな問題となり、横浜正金銀行が、これまで言われていたよりは十分に機能しておらず、外国銀行に頼るなどの工夫と、それにともなって、資金管理と社内為替の位置付けが問題となってくる時代と言えよう。それに対して大正初期の10年では、社会情勢から資金問題が益々問題となり、それにともなって本店が本店による資金管理を本格的に志向し始める。その上で、必要な金融は各支店で行うことを良しとするが、それがかなわない支店については本店から援助するという方向性を実現させる意味からも、資金の集中を本店にて行おう

と志向し、さらには少なくとも御酒本の次元では、後にいくつかの主要な土地に集中させる方向に変わるが、その一方で、それとあいまって、社内為替と本店の貸越（支店の借越）の問題、さらには為替のカバーの必要性が益々重要となり、為替事務の統一機構の必要性がいよいよ高まっていったとまとめることができよう。

一般に為替には、為替相場変動リスクと為替資金の問題があると整理できるだろう。既に整理したとおり、明治30年代はリスクが問題となり、40年代に入って次第に資金の問題が浮上してきた。

しかし実は、リスクと資金の問題は表裏一体の関係にある。なぜならば、為替は資金潤沢であればリスクの問題は発生しない。明治30年代は、リスクを敬遠した銀行（とりわけ横浜正金銀行）が荷為替の買取りを躊躇したため、三井物産は社内為替等を使いながら、自ら為替の処理をしなければならなかった。そこでは三井物産自らのリスク管理が問題となり、間接為替や、一部社内為替を使いながら出会いを求める方法が駆使されたのである。これが40年代に入ると俄然資金問題が発生し、資金管理上の必要性から社内為替を制限し、かつ社内為替の制限から実現がより困難になる「出会い」をつける作業をしやすくするという二つのことを実現する必要から、集中管理組織の必要性が次第に意識されるのである。そしてその帰結点が「為替主部」の発想であったのだが、であるとすればそれはなぜ実現しなかったのか。

先に引用した『勘定掛主任会議事録』では、その理由として「為替ヲ総合統一スル事ハ実行上困難」であるからとしか述べられていないが、よく考えてみれば、為替の集中管理は、一面営業畑の売買をやりにくくする。為替のカバーを待っていては商機を逸することになるので、これに対する反発が非常に強かったことも事実である。御酒本が為替ポジションを知らせることを強調するのは、それがなされていないことの証明でもあり、そうした営業からの反対は、為替が潜在的に持っている問題のもう一つの側面を象徴しているように思う。おそらくそのことが、この時点で一括管理できなかったことの原因だったのではないだろうか。

しかし、例えば明治30年から組織された為替掛（後為替部）もよくよく考えてみれば、資金管理とリスク管理を同時に実現しようとしたものであり<sup>(37)</sup>、そう考えれば、このときの組織上の経験が為替主部の発想につながっていた可能性もあるし、為替の問題は時代を超えて実は同じであったと捉えることも出来るだろう。

## 注

- (1) 商社の補助的業務の研究としては、麻島昭一氏の保険業務や大島久幸氏の船舶を中心とした運輸業務の研究があるが、筆者は現在、両氏と共に行われている、補助的業務をテーマとした共同研究に参加している。本研究も、この研究会における成果である。
- (2) 拙稿「明治初期三井物産の荷為替取扱」愛知学泉大学経営研究所『経営研究』18巻1号，2004年12月。
- (3) 為替部の設置について前稿では、設置の理由及び存在期間について推測するのみであったが、その後、金本位制が実施される明治30年10月、銀本位国である中国において銀相場の暴落に対応するため「新貨幣制度ニ対応シテ社内為替ノ利用ヲ完全ニシ、併セテ為替取組ヲ敏活ナラシメル」（『三井物産沿革史稿本』129ページ）ために本店に「為替掛」が設置されたが、翌31年7月に、東洋市場に対する貿易高のもっとも大きい大阪支店に「為替部」を設置し、同時に「為替掛」を廃したという事情が明らかになった。詳しくは、『三井物産沿革史稿本』第四編第二部第四章「第二期ノ業務発達概略」の金融事情に関する記述を参照されたいが、そこではその廃止時期については、「実際ニヤツテ見ルト銀行ヲ通ジタ方ガ有利ナ場合モアリ、大阪支店トテモ売ト買トニ為替ヲ都合好ク持合セテ居ルトモ限ラズ、金融ノ運営トシテハ結局完全□□□□□□有耶無耶ノ中ニ廃止サレタ」（同、130ページ）とあるだけで、明記されていない。しかし、前稿にて紹介した「為替部規定」は、明治38年版の『現行達令類集』には掲載されているも、

同明治 45 年版には掲載されていないので、その間に廃止されたものと思われる。

- (4) 財団法人三井文庫所蔵，明治 35 年『支店長諮問会議事録』（物産 197-2）。なお引用にあたっては，一部旧漢字を当用漢字に改めた。
- (5) 注（3）を参照のこと。
- (6) 前傾，明治 35 年『支店長諮問会議事録』。
- (7) 同上。
- (8) 間接為替の方法について本稿でこれ以上論じることができないが，この方法も時代を経るにしたがって様々な方法があったようである。
- (9) 財団法人三井文庫所蔵，明治 36 年『支店長諮問会議事録』（物産 197-2）181～182 ページ。
- (10) 同上，184～185 ページ。
- (11) 『稿本三井物産百年史』上，日本経営史研究所，昭和 53 年，191～192 ページ。

ところで，横浜正金銀行は明治 24 年になって，東洋各店すなわち銀貨国にある各店の統括店を本店とし，西洋各店の統括店をロンドン支店とし，本店とロンドン店が週一回お互いの持ち高を知らせ相殺し，それでも出会いのつかないものについては更に出会いがあるよう努力するという方法がとられることになった。これは後に説明する三井物産の為替主部と，その考え方が非常によく似ている。また，明治 26 年に上海出張所を開設したのは，ロンドン支店から上海と香港に対する取引高が増加したことを受け，金銀為替出合上の便益を得ようとするのも理由の一であった。「即ち欧米金貨国に対する輸出為替は，従来御用外国為替を取扱ったため，比較的良好に之を吸収し得たが，輸入為替に至っては，兎角先進競争者に圧せられて思ふ様にならなかった。去り逆何時も正銀の輸入で出合を付けるのは甚だ不利であるので，茲に為替取引の方面を拡張し，以て間接為替の便に依らうとしたの」（『横浜正金銀行史』146 ページ）でもある（御用為替については後述する）。さらには，横浜正金銀行の為替の仕組みは，明治の初期に三井物産が行った荷為替業務の仕組みをそのまま移行したのだという評価もあり（『三井物産沿革史稿本』），三井物産と横浜正金銀行はその為替の仕組みが非常によく似ていると言いうことが出来る。このあたりにも，両社の密接な関係がみてとれる。な

### 三井物産の為替取扱管理

お、「唇齒輔車ノ間柄」という表現は、もともとは『三井物産沿革史稿本』におけるものである。

- (12) 『横浜正金銀行史』横浜正金銀行，大正 9 年，27～28 ページ。
- (13) 財団法人三井文庫所蔵，明治 38 年『支店長諮問界議事録』（物産 197-4）214～215 ページ。
- (14) 財団法人三井文庫所蔵，明治 39 年『支店長諮問界議事録』（物産 197-5）180～181 ページ。
- (15) 注（3）中の引用文を参照のこと。
- (16) 財団法人三井文庫所蔵の，明治 30 年下期及び 31 年上期の元帳。
- (17) 前掲，明治 39 年『支店長諮問界議事録』181 ページ。
- (18) 同上。
- (19) 財団法人三井文庫所蔵，明治 41 年『支店長諮問会議事録』（物産 197-7）123～124 ページ。
- (20) 同上，124～125 ページ。
- (21) 同上，201～202 ページ。
- (22) 前掲『横浜正金銀行史』372 ページ。
- (23) 注（2）の前稿にて筆者は，石井寛治氏が社内為替について，「売買為替の出合いを利用して決済し，銀行に売却しなかった為替」（『近代日本金融史序説』東京大学出版会，1999 年，256 ページに掲載の表における備考欄）としていることについて触れ，しかし社内為替の内容はそれだけではないのではないかとしておいたが，ここでの社内為替は，まさに石井氏の言うとおりに扱われているのである。だが社内為替全体を論じると，それだけとも言えないことを本稿で主張したつもりだが，結局出合いは難しく，銀行の方が金利も良いことがあるので廃止したというのが，注（3）中で引用した文献の内容である。
- (24) 名古屋の手形事件とは，名古屋支店出納掛主任が，数年にわたって融通手形を偽造し，その割引に応じた銀行に損害を与えた事件である。
- (25) 財団法人三井文庫所蔵，大正 2 年『第二回 支店長会議々事録』（物産 198-2）6 ページ。

- (26) 米国国立公文書館所蔵，大正 3 年『勘定掛主任会議議事録』（報告，談話）9 ページ。
- (27) 財団法人三井文庫所蔵，大正 3 年下期『事業報告書』65 ページ。
- (28) 財団法人三井文庫所蔵，大正 4 年『第三回 支店長会議事録』（物産 198-3）138 ページ。
- (29) 財団法人三井文庫所蔵，大正 5 年『第四回 支店長打合会議事録』（物産 198-4）201～202 ページ。
- (30) 前掲，大正 3 年『勘定掛主任会議議事録』（報告，談話）6 ページ。
- (31) 同上，6～7 ページ。
- (32) 財団法人三井文庫所蔵，大正 10 年『第八回 支店長会議議事録』（物産 198-8）41～42 ページ。
- (33) 同上，47 ページ。
- (34) 前掲『稿本三井物産 100 年史』上，521 ページ。
- (35) 財団法人三井文庫所蔵，『第八回 支店長会議資料（二）』（物産 349）「金融為替報告」
- (36) 米国国立公文書館所蔵，大正 3 年『第一回 勘定掛主任会議議事録』（協議事項）16～17 ページ。
- (37) 米国国立公文書館所蔵，『第三回（大正十一年）勘定掛主任会議議事録』23～24 ページ。
- (38) 注（23）にて触れた様に，石井寛治氏の指摘されるとおり，社内為替は「出会い」をつけるものでもあるわけだから，それは資金管理とリスク管理を同時に実現するものなのである。

#### [附記]

本稿で使用した資料の多くは，財団法人三井文庫所蔵のものである。資料の使用にあたっては，閲覧・複写に日頃から大変お世話になっている。また，本稿は恩師麻島昭一先生と同門の大島久幸氏との共同研究の成果でもある。共同研究においてはお二人から有益なコメントを頂いている。これらの御好意に対して，記して感謝申し上げる。