

---

---

# 京大上海センターニュースレター

第 158 号 2007 年 4 月 25 日

京都大学経済学研究科上海センター

---

---

## 目次

### ○1920 年代から 1930 年代までの上海商業儲蓄銀行の横領問題

+++++

#### 1920 年代から 1930 年代までの上海商業儲蓄銀行の横領問題

李培徳（香港大学）

1920 年代と 1930 年代は、上海の銀行業にとって、極めて重要であり、また複雑に錯綜していた年代であったと言える。第 1 に、この二つの年代に銀行業は急速に成長し、繁栄のピークに到達した。第 2 に、国民政府はこの期間に金融改革と経済統制政策を積極的に推進した。第 3 に、中国の内憂外患は、政府の銀行業との合作をいっそう容易にし、政府にとって有利に各種政策が推進された。第 4 に、世界経済の発展が中国に影響し、特にアメリカの銀政策は直接的に中国通貨の安定性に影響を与えた。このような流動的環境は、銀行の経営者と従業員に対して、どのような影響を及ぼしたのであろうか？ 第 5 に、上海の銀行業は 1920 年代から 1930 年代にかけて発展すると同時に、いまだ完全に銭荘を駆逐しておらず、まだ成熟した段階に到達していなかった。中国の金融機構は、現代化への移行過程に邁進していたけれども、伝統的な要素の影響を払拭することは非常に困難であった。銀行員の横領問題は伝統的商業習慣とどのような関係にあったのだろうか？

上海商業儲蓄銀行（以下「上海銀行」と略称）は 1915 年に開業した。開業当初は小規模の銀行で、資本金は 10 万元に満たなかった。しかし、10 年後には上海はおろか全国でも屈指の民間銀行にまで一躍成長する。これまで学界は、上海銀行の成功は創始者である陳光甫の思想と経営戦略と密接な関係があると論じている。陳光甫は、銀行を健全に経営するためには「不履行なし、横領なし、取り付けなし」が原則であると認識して、企業内部の管理を重要視した。本報告執筆の目的は、第 1 に陳光甫の原則は絶対的には成功していな点を指摘することである。第 2 に、銀行の幹部の動向だけを注視するのではなく、中下層の従業員にも分析を広げることである。彼らは「行員」と呼ばれており、「銀行家」と同列の地位にはなかった。これまでの研究は銀行家と非行員（官僚・政治家など）に多くの注意を払っているため、行員が銀行業務の執行に対して与えた影響について分析の余地が残されている。第 3 に、行員による横領が発生した原因と経過、そしてそれに対する銀行の対策について検討することである。

銀行家は作業効率を高め、コストを削減し、業務上の横領などのリスクを回避するために、行員に対してさまざまな措置を実施していた。例えば、職業訓練、福利厚生制度、賞罰規律の厳正さを重視した評価制度など。しかし銀行家が最も有効であると信じていた方法は、行員の思想と行動の統制であり、それによって行員と銀行をいかに協調させるかであった。そのために、「サービス社会」、「銀行は我、我は銀行」といった観念を大々的に称揚し、銀行を大きな家庭にみたと、思想教育を通じて行員を銀行の中に融合させ、彼らが全力で銀行業務に邁進するようにしむけたのである。しかし、規律厳正な人事管理方法と完全中央集権的な総経理制度は、相反する効果を生み出す可能性

があった。

陳光甫を含めた多くの近代中国の銀行家たちは、海外留学経験があり、新しい思想を背景にして、伝統と因習に対して批判的であった。しかし行員養成の面においては、まさに学者たちが指摘している通り、いたる所でさまざまな伝統文化を織り交ぜた表現がみられ、ひたすら団体（銀行）を強調し、そこには個人のかけらも認められない。それに対して、指導者層の指揮を唯々諾々と受け入れない行員が出現するという反作用がみられた。1930年代に発生した横領事件は双方の矛盾の氷山の一角が表面化したにすぎなかった。1937年に日中全面戦争が勃発すると、上海金融市場は空前の動乱にみまわれ、銀行職員の投機と横領問題が日増しに嚴重さを増すようになった。下級職員の上級職員に対する不満は、職権の乱用から公私混同に留まらず、その政治立場にまで表面化するようになった。それに中国共産党の地下工作が浸透し、第二次大戦終結後の行員問題はいっそう複雑さを増したのである。

本報告は、上海市档案馆所蔵の上海銀行の一次資料、そしてすでに出版されている各種関係資料を利用して、上海銀行が1920年代から1930年代にかけて直面した企業管理問題と上海金融市場の急激な変動との関係について検討する。また先述した横領問題が、1929年から1934年にかけて陳光甫が実行した総経理制、分区管理制、管轄行制、各部門・各支店の監察強化といった銀行の企業組織改革をどのようにして引き起こしたのかを検討する。