

# 大倉商事株式会社（A）

5

1980年7月上旬、財務部企画課長岡本氏は本日の外為予約会議の為に向う6カ月間の為替持高表（附表2）を眺めながら自分の書いた相場動向予測レポートをもう一度念を入れて吟味し直していた。午後1時半からの会議では相場動向の他に現在営業部オプションとしている社内予約制度を10年前の「強制予約制度」<sup>＊</sup>へと戻す決定が行われる予定となっていた。大倉商事では強力な財務管理を特徴とし、本社財務部のレベルに集中し、その哲学は経営首脳陣の注意を為替ポジションに向け、為替リスクに対する財務部の認識を理解させ承認されることであった。

10

## 会社の背景

大倉商事は1873年に東京銀座に創立された我国で最古の商社の一つで、我国企業として初の海外支店を翌1874年に英国ロンドンに設置するなど外国貿易のパイオニアでありかっては東京銀行と並んで外国為替の知識の宝庫とも言われた。大手商社会（13社で構成）のメンバーでその輸出入成約高等は我国経済の先行指標として重視されるが、年商約64億円のうち約5割が貿易で、取扱品目は原油、ミサイルの輸入から缶詰、鋼鉄の輸出まで約1万の多岐に亘っていた。

15

本社レベルでは輸出入のバランスがとれており（附表2参照）、過去着実に為替差益をあげてきたが、一昨年は大幅な売持ち（ショート・ロング共）政策が裏目に出で約一億円の差損を被っていた。しかしその一期を除けば財務部の為替オペレーションは堅実で好ましい額の為替差益を生んでおり、毎期の決算に多大の貢献をしていた。今期決算は数十億円の不良債務の発生が発覚し、経常段階での赤字が確実視されているので、経営陣は過去の数倍の為替差益を期待していた。

20

## 予約会議

財務部を統轄しているのは財務本部長であり、その下に財務部長、次長、企画課長、企画課員というラインに沿って大倉商事全体（海外店も統轄）の外国為替オペレーションが実行されているが、中心は企画課長であり、彼の決定が覆えられるということは殆どなく、それだけに責任は社内の他のどの課長よりも重いと考えられた。岡本氏はロンドン支店勤務5年の後輸入為替課長を経て、1980年7月1日付にて企画課長に就任したばかりであったが、同社の現在の

30

\*強制予約制度とは社内予約について、営業各部門に予約締結をするかどうかの選択権を与える、本部がコントロールすることをいう。従って営業部は輸出入取引が成立し、成約台帳を財務部へ回付すると、当社リスク玉は自動的に財務部にて予約ルートが決定される。大手商社の多くは強制予約を採用している。

35