

鈴木良作の経営思想と地方銀行中央機関設立構想

—全国地方銀行協会の設立を巡って（その1）—

黒羽 雅子

Ryosaku Suzuki's Bank Management Thoughts and His Plan
for the Central Organization of Regional Banks

KUROHANE Masako

Abstract

Ryosaku Suzuki worked for the Ashikaga Bank from 1899 through 1944 and took office as the president of the bank in 1939. Suzuki is the leading figure who founded the Regional Banks Association of Japan in 1936. In this paper I clarified the characteristic in the Ashikaga Bank management policy conducted by him and its relations with the regional banks' central organization foundation campaign during the interwar period.

キーワード：地方銀行 全国地方銀行協会 銀行合同 長期経営計画 地方銀行中央機関設立構想

目次

はじめに

第1章 経営近代化の推進と鈴木良作の提言

第2章 恐慌下の経営政策

第3章 業績低迷と「業務発展3ヶ年計画」

（その1）参考文献一覧……………以上（その1）、本号掲載

第4章 地方銀行協会創設運動の展開

第5章 地方銀行中央機関設立構想にみる鈴木良作の経営思想

おわりに

参考文献一覧

はじめに

1988年5月『全国地方銀行協会五十年史』が発刊された。これには、社団法人全国地方銀行協会は1936（昭和11）年に「地方銀行による唯一の全国団体として設立され」とある。以後戦時期中断、戦後の経済混乱期を経て、2016年創立80周年を迎えた。

同協会の創設運動は第一次世界大戦後の反動恐慌期以降に開始された¹⁾。本間(1981)によれば、

「地方銀行は、この間、各地域における一部の有力銀行を除きすべて整理の対象となるほどの大変動をこうむった。また、存続しえた一部の有力銀行にしても、戦時下においては貯蓄吸収機関、国債消化機関と化して、地方銀行本来の機能を果たすことができなかった²⁾」と戦間期の地方銀行経営の困難を語っている。こうした困難への対処の方途として、「地方銀行の中央機関」設立が目指されたが、どのような経緯で地方銀行協会設立か

山梨県立大学 国際政策学部 総合政策学科

Department of Policy Management, Faculty of Glocal Policy Management and Communications, Yamanashi Prefectural University

ら同中央機関設立運動へとつながったのかとなったのかについての研究は、本間(1981)を除くと他にほとんど見つけることができない。

本間(1981)は戦間期の地方銀行の中央機関設立構想について、戦間期を①反動恐慌後の中央機関設立構想の時期(1920-26年)、②恐慌下の中央機関設立構想の時期(1927-37年)、③戦時下の中央機関設立構想の時期(1938-45年)の3つの時期に区分し、それぞれの時期に検討の対象になった構想について詳述している。それについて、少しく紹介すると、第1の時期には『本邦地方銀行史論』の著者である榎並越夫による地方銀行の共助組織「地方銀行協会設立案」および早川隆による地方銀行の余裕資金共同運用機関としての「聯合ビルブローカー銀行設立構想」がそれぞれ提唱され、これらが地方銀行中央機関設立構想の出発点になったとしている。

第2の時期に提案されたのは、『地方金融改善と地方銀行法制定の提唱³⁾』の著者肥後藤吉らによる「地方銀行法の制定と中央機関設立構想」および「地方銀行中央統制機関創設案」である。これらは地方銀行による不動産担保貸付の合法化と、地方銀行の自律経営を可能にするための機関の創設を提唱するものであった。

第3の時期すなわち戦時下に提案された「中央機関設立構想」は、足利銀行副頭取(後に頭取)であった鈴木良作によるものであり、同氏と当時武州銀行の副頭取であった永田甚之助の粘り強い活動によって、全国地方銀行協会の設立という形で一定の実現を見た。

本稿は、戦時期に中央機関設立運動の中心を担った鈴木良作の銀行経営思想と彼自身が取り組んだ足利銀行の経営政策について詳述し、本間(1981)が分析対象として直接は取り上げなかった鈴木自身の問題意識をその足利銀行経営政策の中から解き明かし、戦間期における地方銀行経営を考えるうえでの新たな視点を示すことを目的としたものである。

戦間期地方銀行研究における主要なテーマは「地方銀行合同政策および一県一行(主義)政策」であるが、このテーマに関する研究はすでに多数

に及ぶ。ここではその主なものを紹介するにとどめる。まず、後藤(1973)と同(1981)は、各県における銀行合同の全体像を示したもので、合同後に成立した有力銀行ないし一県一行銀行の系譜を詳細にたどる、いわば銀行合同事典ともいえるべき著作である。より歴史・理論的アプローチを重視した研究としては、進藤(1961)、同(1965)、同(1966-68)があげられる。進藤は明治後期から昭和初期までの銀行合同政策の問題意識の変遷をたどり、最終的に「一県一行主義」による合同政策に帰結した決定的要因について明らかにした。それによれば、第一次大戦後の反動恐慌期から昭和恐慌期にかけては、不況過程が長期化する中、経営不振の地方銀行を整理し、地方的合同を進め、恐慌を乗り越える体力を持つ地方銀行を創出していく必要に迫られた政府による上からの合同政策の推進であった。また、戦時期の一県一行主義的地方銀行の完成は、融資対象の消滅、不良資産の整理ののち物資統制機構に対応する銀行組織を形成し、地方銀行を地方資金吸収機関化推進という要因があったとする。

白鳥(2006)は執筆当時までの銀行合同問題に関する集大成を目指す大著である。これによれば、個別銀行の合同過程の詳細な分析を重ねたうえで、銀行合同政策の展開過程は、銀行業中心の金融主導による資本主義的工業化とこれに伴う金融を巡る錯綜する諸利害関係の存在という、戦前日本の経済発展の特質を集約的に表すものであったという。そのうえで、この時期の銀行合同政策は、地域の自律性確保を重視した経済発展を選択するか、それともこれを否定し中央の大工業主導の経済発展を選択するかという、日本経済の発展の方向性にかかわる重要な問題を内包していたという結論を示している。だが、銀行合同政策を進める当局にそのような意図があったというのは、結果から見るとそうなったという評価ができたとしても、より複雑な過程を経てそのような状態に至ったと考えるべきではないだろうか。白鳥氏自身もそのように考えたのかも知れないし、本稿が白鳥氏の主張と対立しているわけではないが、地方銀行経営の変遷をたどるうえで、そうした点の

の強調が必要ではなかったのかというのが、本稿の立場である。つまり、銀行合同を勧奨された個別の銀行側の意図と当局の意図との切り結びの結果として生じた地方銀行同質化、貯蓄吸収機関化、国債消化機関化の進展、すなわち銀行としての自律性の喪失という視点から、戦間期の金融制度を展望するという視点である。本稿で取り上げる地方銀行の中央機関構想をそうした自律性喪失への危機感のなかで登場してきたものと理解すると、戦前期の地方銀行が準戦時・戦時経済に飲み込まれていく中で、それぞれの地方の持っていた特色を喪失しながら、国債消化機関、預金吸収機関として同質化の道をたどるのか否かを突き付けられたことへの最後の抵抗という側面からの理解もありえよう。

中央機関設立構想を通じて、地方銀行経営の困難を打開しようという動きは必ずしも広範に受け入れられたものではなかった。準戦時・戦時経済のもと、地方銀行経営は貯蓄吸収機関、国債消化器官と位置づけられ、商業銀行としての経営の自律性を次第に失っていったにもかかわらず、打開策を見つけようという動きは鈍かった。わずかに、国策の流れに抗して地方銀行の団結の中にその将来性をみだしていこうとしたのが、鈴木らが中心となって進めた中央機関構想である。

本稿では、鈴木良作の経営政策を特徴づける足利銀行の「業務発展計画」の推移をたどりつつ、鈴木地方銀行協会創設運動にみられる地方銀行経営に対する思想を浮き彫りにしたいと考える。このテーマを取り巻く研究史を総括すると、第1に上記の本間らによる地方銀行の中央機関設立に関するもの、第2に後藤らに代表される地方銀行合同政策に関するもの、第3に白鳥らが取り組んだ戦時期の地方銀行経営の特徴を明らかにしようとするものがあげられる。本稿の目指すものは第3のグループに位置づけられる。

第1章 経営近代化の推進と鈴木良作の提言

足利銀行は、1895(明治28)年、資本金15万円(当初払込7万5千円、96年6月全額払込済)で、足利織物業界の「機関銀行」として設立された⁴⁾。

当時足利には第四十一国立銀行支店と第四十国立銀行支店の2カ店があったが、全国的な企業勃興期に当たり、同時に足利織物の発展期でもあったため、同業界の流通資金の欠乏を助けることを目的として創設された。設立から東京支店開業までの創業期(1895~1914年)の店舗は、足利所在の本店以外には、群馬県の機業地、桐生と館林の2支店のみである。同行の預金が100万円を超えるのは1906年、払込資本金については1913年のことであった。この時期の足利銀行は行内に銀行経営の専門家もなく、ただ足利織物業の発展に与って、その発展が支えられていた時期であった。

1899(明治32)年、のちに同行の経営に深くかかわることになる鈴木良作⁵⁾が入行している。鈴木は、1907年には新設された館林支店の支店長に就任するが、鈴木積極的営業展開により、同支店は一時、地元の四十銀行をしのぐ預金を獲得し、その営業ぶりが同地において物議を醸すほどであったといわれる。

創業期の足利銀行は、両毛機業の中心地での資金需要にこたえるための店舗展開によって、この地での経営の基盤を形成した。ここでいう両毛地方については、当時「桐生、足利の両地を中心に」「伊勢崎、高崎、前橋、館林、佐野等を中心とする機業地帯が、各々特色を持つ織物を精選し、しかも相互に聯繫し、影響し合ふて茲に両毛機業地帯を形成して⁶⁾」いたとされている。

1914(大正3)年東京支店が開設された。足利銀行初代頭取荻野萬太郎の『適斎回顧録』によると、これは鈴木良作と当時取締役であった橋田宗太郎の献策⁷⁾であったという。東京支店設置は、それまでの同行の両毛地区内での保守的な経営を打破し、全国有数の機業地、両毛の中心的金融機関として、その役割を果たしていくための第一歩としての意味を持った⁸⁾。これを基礎に、1916年には桐生町内に新宿支店、翌17年には足利町内に東支店を設置した。折からの第一次大戦景気の影響で、資金需要が活発化している中での出店であった。

同行は、この後、経営の近代化と安定的発展への施策に次々と取り組むことになる。その第一は

人材の確保であり、第二には長期的展望に立った経営の近代化を進めるための大銀行との提携であった。求めた人材は専務取締役として入行した元第三銀行札幌支店長の田口庸三と、川崎銀行との提携により本店支配人として着任した亀山甚である。田口の入行は、鈴木に進言に基づくものであった⁹⁾。鈴木は経営に対する提案は、その他1919(大正8)年2月の総務部設置、稟議制度の導入などがある¹⁰⁾。鈴木はこうした行動は、彼の営業現場での大銀行との激しい競争の経験から発したものであり、この経験は鈴木が足利銀行に一流銀行並みの近代的経営管理を導入させようと働きかける主要な動機となったものと考えられる。

これらの施策は反動恐慌への対応に決定的に影響した。提携先の川崎銀行から情報を得て、同行は1919(大正8)年末ごろからの景気変調に素早く対応し、20年2月には諸貸出金一律無条件3割減を執行した。その結果、同年3月の反動恐慌襲来の影響を最小限にとどめることができた。両毛地区のそのほかの地元銀行は、足利銀行の貸出収縮政策に呼応して貸出の拡大方針をとったため、恐慌の打撃をより大きく受けることになった。この時、両毛機業地の古参銀行である八十一銀行(四十一銀行と四十銀行が合併して新立)も1921年7月、経営不振のため東海銀行¹¹⁾に合併された。一方、足利銀行は、不振に陥っていた県内最古の私立銀行である佐野銀行を合併した。その結果、両毛地区の金融機関勢力地図は、安田銀行、東海銀行の都市銀行2行と、地元銀行では足利銀行、伊勢崎銀行、上毛実業銀行、大間々銀行の6行となり、この時から足利銀行は両毛地区第一の地元銀行となった。反動恐慌前の貸出制限で余剰資金を豊富にしていた同行は、その後、積極的貸出政策へと転換し、1921年伊勢崎支店、高崎支店、22年前橋支店、六丁目(足利市内)支店、さらに25年には葛生銀行、小山銀行を合併し、葛生、田沼、小山、結城、宍戸、中村の各支店を設置した。その結果、両毛機業地、両毛線沿線への支店網拡大が成り、26年5月の葉鹿支店の設置をもって両毛地区内の店舗整備を完了した。

経営組織の改革については、田口・亀山ら都市大銀行の業務経験者による近代的経営機構の導入が図られた。まず本部制度が導入され、1922(大正11)年には東京支店内に総務部が置かれることになった。積極的営業展開と同行の近代的経営体への変革を目指して、ともすればスタンド・プレーになりがちであった鈴木良作の発言も、田口・亀山の入行により、大きな後ろ盾を得てその力を増していった。24年1月、鈴木は取締役就任した。より直接的な経営参加をしていく地位を得たことになる。

足利銀行は、1924(大正13)年宇都宮商業銀行を合併した。この合併はこの時期の同行の今後を占う経営上の大きな選択であった。23年、大蔵大臣の年頭所感で地方的銀行合同が勧奨され、地方長官による斡旋方針を受けた栃木県当局は、県内銀行に対して合同案を提示するに至った。同年3月、下野銀行が休業し、にわかには緊迫してきた県内の金融情勢の下、大蔵省・県知事により合同の急務が説かれ、県内各行への指導が行われた。これに対して、足利銀行は不参加を決定する一方、宇都宮商業銀行との合併を進めた。この合併は、同行が県内銀行合同の中核銀行として登場していくうえでの重大な岐路となった。25年2月、県の指導により県内銀行を統合した下野中央銀行が成立した。同行は県金庫事務取扱銀行の地位を得る一方、かねてより申請をしていた足利銀行の金庫事務取扱は不許可となった。県の推進する銀行合同計画に参加しなかったことにより、足利銀行が県当局の不興を買ったことは否めまい。しかし、強引な勧奨と杜撰な糾合によって成立した下野中央銀行はのちに昭和恐慌の影響を受けて破綻することになる。

1915(大正4)年以降の足利銀行の経営活動は、激動の昭和期を乗り切って県内中核銀行となっていくための発展基盤の整備期として位置づけられる。これ以降、預金は年率2ケタの増加(1922、23年を除く)を示し、24年にはオーバー・ローン(表2)を解消した(表2)。機業地金融を軸とした貸出(特に手形割引)中心の資金運用の内容にはこの時期にもさほどの変化はなく、大正年間を通じ

て有価証券投資は12%台を超えることはなかった(表2 預証率)。足利銀行の貸出の特徴は、株式担保貸付の割合が非常に高いことで、創業以来貸付金の35～60パーセントを占めていた。これは両毛機業地を経営基盤としたことによるものであったが、宇都宮商業銀行との合併で設置された宇都宮・新石町の両支店では、株式担保貸付割合は10パーセント未満¹²⁾で推移しており、両毛機業地を脱した新たな店舗展開が、両毛機業地金融の特徴であった株式担保貸付の割合の低下をもたらすことになった。

1923(大正12)年下期から26(昭和元)年末にかけて不況が全般的に拡大し、経済が収縮状態となる中、わが国産業界は利潤率の低下に苦しんでいた。資金需要減退による金融緩慢と金利の低落によって、銀行の収益条件は悪化していた。ところが、地方銀行の預貸率は1911年末には100パーセント、1926年には107パーセントというもので全般的な金融緩慢にもかかわらずオーバー・ローン解消するには至らなかった。この間に預金が19.3パーセント増加しているところから類推すれば、貸出金が固定化し経営内容の悪化が進んだものと考えるのが順当であろう¹³⁾。

慢性的不況下の地方銀行は合同による規模拡大、経営内容の改善と合理化によって生き残りを図るか、整理淘汰されていくのかという選択が迫られていた。この金融再編に、地方銀行が必ずしも適切に対応しえていない様子が、以上の数字に表れている。1912(大正元)年から26(同15)年までの大正年間を経営基盤の強化及び近代的経営導入の時期としてきた足利銀行の場合、比較的うまくこの再編に対応したと言えよう。合併や新設による店舗配置の範囲や規模の拡大、オーバー・ローンの解消にみられる経営内容の改善、戦後恐慌を乗り切るだけの経営の態勢がすでに構築されていた点など、昭和恐慌期に入るまでに足利銀行の経営体質の強化はかなり意識的に進められた。これらをもたらした経営方針の採用の節目々々に、鈴木良作の提言と実行力が発揮された時期であった。

第2章 恐慌下の経営政策

1927(昭和2)年の金融恐慌は主として大都市の中小銀行に対して取り付け・休業などの打撃を与えたが、栃木県内の銀行はさしたる影響はこうむらなかつた。むしろ、農業・養蚕地区を中心に猛威を振るった1930・31年の昭和恐慌が、県所在の弱小銀行を徹底的に整理することとなった。

両毛地区の地元銀行は、すでに恐慌に対応する基盤を築いていた足利銀行へと糾合されていったからそれほど問題が深刻ではなかったが、農業恐慌の様相を呈した昭和恐慌によって、農村方面に基盤があり、不動産担保の固定貸を多く抱える銀行に対する預金者の不安は増大していた。1930(昭和5)年4月の矢板銀行と栃木銀行の破綻は県内の金融情勢を一段と緊迫化させ、他行への預金取付に波及していった。それらの銀行の営業基盤である農村方面の不況の一層の深化によって、同年11月には、先の銀行合同の結果県内トップ規模となった下野中央銀行がついに破綻した。この影響を被って、さらに7行が同年中に開店休業あるいは預金の一部支払い停止に追い込まれた。

この間の事情は、下野中央銀行『第十二期(昭和5年下期)営業報告書』に克明に述べられている。それによれば、財界未曾有の不況のもと、農産物価格の下落等の影響で取引先の業績が悪化し貸出金が回収困難となるなか、同行への預金取付の勢いが止まらず10月末までに550万円が流出した。三菱銀行より400万円、栃木県農工銀行および日本勸業銀行より200万円を借用し手当てをしたが間に合わず、ついには日本銀行より不動産抵当による救済融資500万円を受けて対処することとなった。しかし、それをもってしても対処しきれず、1930(昭和5)年11月20日、終に休業を発表せざるを得なくなったとある¹⁴⁾。

1927(昭和2)年5月、前出の東海銀行は第一銀行に吸収合併され、東海銀行の県内各支店(宇都宮・足利・足利西・栃木・小山・佐野・田沼)は第一銀行支店となった。この後、第一・安田両行は両毛地域で積極営業方針をとることになったため、この地域での預金獲得貸出競争が激化した。預金コストの違いから、地方銀行が都市大銀行の

表1 足利銀行の収益構造(主要項目)

単位:千円

年度 期	当期純益金	主な収入項目						主な経費項目					
		利益計	貸付金利息	有価証券利息	割引料	有価証券売買益	株式配当金受取	損失計	預金利息	給料	有価証券償却	滞貸金却	雑費
1928 下	307	2,175	792	264	212	187	214	1,872	1,251	107	92	89	116
1929 下	272	1,981	701	457	179	4	188	2,084	1,216	108	390	53	121
1930 下	213	1,956	697	446	224	42	188	1,749	1,237	110	0	14	68
1931 下	199	1,708	634	443	137	6	161	1,540	1,049	108	31	3	62
1932 下	221	1,850	679	488	149	0	161	1,639	1,059	106	50	15	61
1933 下	231	1,885	736	411	193	26	161	1,654	1,115	107	0	90	67
1934 下	145	2,105	587	501	156	117	150	1,960	1,104	115	193	90	74
1935 下	301	2,137	719	570	163	68	150	1,835	1,180	119	68	79	69
1936 下	323	2,789	878	660	219	108	153	2,466	1,467	144	152	84	106
1937 下	366	3,063	1,123	622	251	10	163	2,697	1,501	162	353	5	99
1938 下	373	3,518	1,227	859	325	9	163	3,145	1,819	182	314	10	117
1939 下	462	4,512	1,574	1,272	432	61	191	4,050	2,315	192	167	29	132
1940 下	567	5,678	1,866	1,824	371	127	191	5,108	2,999	235	521	47	154
1941 下	577	6,375	1,553	2,573	314	139	191	5,799	3,525	267	478	0	212
1942 下	583	7,979	1,899	3,213	179	318	191	7,396	4,228	301	827	59	199
1943 下	685	10,416	2,701	4,678	55	463	191	9,731	6,102	331	209	43	425
1944 下	699	14,896	4,132	6,737	63	0	191	14,197	9,192	389	1,657	33	410

注:純収益は積立金等の戻し入れを控除したため原表より数字が小さい。各年上期は6月末まで、下期は12月末までである。

1943年から下期は10月始まり、上期は4月始まりに改訂。

出所:足利銀行調査部編『足利銀行史』1985年、「巻末財務諸表」各ページ。

ような低利貸出をすれば採算悪化は免れない。足利銀行は、利子率以外の点でこれら2銀行に対抗していくという経営方針を採用することになった。同行はそれまでに、支店監督制により支店の暴走を食い止め、利鞘の確保を図る政策を導入していたが、1929年には総務部改革の一環として外訪業務を日常化することにした¹⁵⁾。大正期に経営の近代化のために導入された諸方策は、昭和期に入って、現場に対するきめ細かな業務の改善指導の方針によって、さらに徹底することになった。

収益の強化策としては、1929(昭和4)年11月に能率増進無駄排除研究会が行内に発足した。これによって、無駄排除に対する現場の意識を高揚させるとともに、翌年1月からは雑費予算制度を採用し、各支店の節約目標の明確化・合理化の徹底を図っていくことになった¹⁶⁾。実際、雑費は1928年下期の11.6万円が32年下期には6.1万円へと減少し、この間無駄排除運動による合理化は相当進んだことがわかる(表1)。

店舗展開においてこの時期を前の時期と画す

るのは、1927(昭和2)年12月の羽生銀行合併¹⁷⁾による埼玉県進出である。この合併を通じて同県内に4支店を開設し、両毛機業地での店舗整備の完了に次いで、北関東機業地帯という、より広い範囲での営業拠点を確保したことになる。営業範囲の拡大とともに見逃せないのは、同年10月の第一銀行小山・田沼両支店の買収である。これによって足利銀行は667千円の預金と42千円の貸出金を引き継いだ¹⁸⁾。1927年上期残高に対する割合でいえば、預金は2.4パーセント、貸出は0.2パーセントにすぎなかったが、この買収は機業地の外延部の地盤固めの意味を持った。1930年6月の栃木倉庫銀行買収による、県南の商都栃木町への支店開設は、これと同様の意味をもつものと理解できよう。

昭和恐慌期の足利銀行の業績は、合併・買収によって預金・貸出・有価証券とも上積みがあったにもかかわらず全体に低調であった。表2によれば、預金は1929(昭和4)年末の36.5百万円をピークに31年末には32.7百万円まで減少した。

表2 足利銀行の主要勘定（1912～45年）

年・下期末	預金	前年同期比	貸出金	前年同期比	有価証券	前年同期比	預貸率	預証率
	千円		千円		千円			
1911	2,026		2,985		132		147.3%	6.5%
1912	2,631	29.9%	3,843	28.7%	138	4.5%	146.1%	5.2%
1913	2,547	-3.2%	4,064	5.8%	177	28.3%	159.6%	6.9%
1914	2,707	6.3%	3,987	-1.9%	183	3.4%	147.3%	6.8%
1915	3,547	31.0%	3,547	-11.0%	334	82.5%	100.0%	9.4%
1916	4,271	20.4%	4,271	20.4%	426	27.5%	100.0%	10.0%
1917	5,075	18.8%	5,075	18.8%	527	23.7%	100.0%	10.4%
1918	7,662	51.0%	9,950	96.1%	635	20.5%	129.9%	8.3%
1919	13,339	74.1%	17,607	77.0%	390	-38.6%	132.0%	2.9%
1920	15,206	14.0%	15,783	-10.4%	856	119.5%	103.8%	5.6%
1921	19,822	30.4%	21,823	38.3%	1,273	48.7%	110.1%	6.4%
1922	21,705	9.5%	22,978	5.3%	1,207	-5.2%	105.9%	5.6%
1923	22,767	4.9%	24,816	8.0%	1,937	60.5%	109.0%	8.5%
1924	26,737	17.4%	26,337	6.1%	3,278	69.2%	98.5%	12.3%
1925	34,103	27.5%	30,565	16.1%	4,230	29.0%	89.6%	12.4%
1926	35,778	4.9%	30,389	-0.6%	5,262	24.4%	84.9%	14.7%
1927	34,260	-4.2%	27,589	-9.2%	8,508	61.7%	80.5%	24.8%
1928	34,620	1.1%	25,742	-6.7%	13,304	56.4%	74.4%	38.4%
1929	36,460	5.3%	22,589	-12.2%	16,526	24.2%	62.0%	45.3%
1930	34,849	-4.4%	24,308	7.6%	12,273	-25.7%	69.8%	35.2%
1931	32,678	-6.2%	22,740	-6.5%	12,154	-1.0%	69.6%	37.2%
1932	35,434	8.4%	25,321	11.4%	12,526	3.1%	71.5%	35.4%
1933	39,077	10.3%	26,611	5.1%	14,620	16.7%	68.1%	37.4%
1934	41,644	6.6%	23,500	-11.7%	20,946	43.3%	56.4%	50.3%
1935	49,350	18.5%	24,675	5.0%	26,892	28.4%	50.0%	54.5%
1936	65,822	33.4%	32,110	30.1%	35,019	30.2%	48.8%	53.2%
1937	73,646	11.9%	42,725	33.1%	32,882	-6.1%	58.0%	44.6%
1938	92,163	25.1%	48,030	12.4%	46,506	41.4%	52.1%	50.5%
1939	129,947	41.0%	68,705	43.0%	62,869	35.2%	52.9%	48.4%
1940	161,317	24.1%	67,868	-1.2%	91,389	45.4%	42.1%	56.7%
1941	199,506	23.7%	62,630	-7.7%	134,046	46.7%	31.4%	67.2%
1942	240,682	20.6%	75,744	20.9%	164,223	22.5%	31.5%	68.2%
1943	393,115	63.3%	115,638	52.7%	265,328	61.6%	29.4%	67.5%
1944	558,453	42.1%	172,822	49.5%	400,293	50.9%	30.9%	71.7%
1945 (上期)	970,878	73.9%	272,108	57.4%	618,670	54.6%	28.0%	63.7%

注：1945年は上期の数値で前年同期比欄は前期比となる。

出所：足利銀行調査部編『足利銀行史』1985年、「巻末財務諸表」各ページ。

恐慌の収まった32年末になっても、預金は35.4百万円までの回復にとどまった。また、恐慌による織物業の不振、養蚕・生糸および農産物の不況などにより資金需要は減退し、1925年末の30.5百万円以来減少傾向にあった貸出金は31年末には22.7百万円となった。また表1を見ると、収

益構造で目を引くのは有価証券売却益の急減で、28年上期、下期にそれぞれ164千円、187千円であったものが、29年には3～4千円、30年には18～42千円、31年には16～6千円、32年には0千円と100千円以上の低下を示すとともに、他方では29年上期下期中の有価証券価格の大幅な

低落を理由に、29年下期には39万円、30年上期には30万円の有価証券償却を行ったことから、有価証券勘定の急激な悪化を被ったことが推察される。また、28年上期より29年下期にかけて滞貸金償却が11.4万円から5.3万円の範囲で行われており、これと有価証券勘定の悪化とがこの時期の純益金の減少をもたらした主な要因とみることができる。とはいえ以上のことは、足利銀行が全国的な銀行の収益悪化という時期に不良資産の見直しや不良貸付の整理を進めていたことを示すものでもある。

第3章 業績低迷と「業務発展3ヶ年計画」

昭和恐慌による打撃は足利銀行にとっても決して小さなものではなかった。表1にみるように、純利益は28年から31年にかけて各期とも前年同期比で継続して低下をしている。

そこからの回復をかけて策定されたのが、1932年4月の「業務発展3ヶ年計画」であった。同計画は、期間を32年上期から34年下期末までとし、目標預金額を37百万円(31年末に比較して3ヶ年間で5百万円の増加、毎期84万円ずつの増加)、目標利益額を1933年下期27.3万円、34年下期36.7万円とした¹⁹⁾。32年4月19日付の各支店長にあてた総務部長の通牒によれば、「今回当部ニ於テ別紙ノ通り発展計画ヲ作成シ三ヶ年間ニ之ヲ完成シテ名実共ニ本邦五大銀行ニ比肩スルモ(ママ、セザルモの誤りか・・・筆者)質ニ置イテ遜色ナキ優良銀行トシテノ地歩ヲ獲得シ益々地方商工業発展助成ノ使命ヲ完フ致度所存ニ有之候間今後一層ノ奮発努力ヲナシ全行協力シテ本計画達成ニ善処相成度・・・²⁰⁾」としている。この間鈴木良作の強調してきた大銀行並みの内実を持った経営と地方銀行本来の使命の達成がこの計画の基本思想となっていることを窺わせる文面である²¹⁾。

足利銀行ではこの計画の策定と達成に向けて、31年末の各支店の状況を克明に分析している。表3は各店の預金と貸出金の平均残高および純益金を表したものである。各項目とも金額の大きい順に順位が付けられて、1位を100点とし、順位が一つ下がるごとに2点ずつ減点された得点が記

入されている。これによれば、各項目とも両毛地区が全体の60パーセント以上を占め、預金については埼玉、県南地方が約9パーセントで、貸出は東京が約13パーセントでそれぞれ続いている。1931年当時の足利銀行が依然として両毛地区に大方の基盤を置いていることがわかる。また、同行全体の預貸率が58.5パーセント弱であるのに対して、東京・新石町(宇都宮市内)の2支店はオーバー・ローン店で、とりわけ東京支店は余資運用店としての役割を担っていたことが見て取れる。

表4は預金・貸出金について各店の経費・純益を示したものである。1931年10月5日に公定歩合が日歩1銭6厘²²⁾となっているから、それぞれの経費には預金貸出の金利は含まれていないものと考えられる。これにも成績によって順位がついて、表3と同じやり方で得点が記されている。表4によれば、両毛地区以外のすべての地区で預金経費率が平均を上回っており、とくに県中央部と茨城県ではコストの高い預金を吸収していたことがわかる。特に100円当たりの預金経費が全24ヶ店中23位、24位の新石町・宍戸の両支店は、この「業務発展3ヶ年計画」期間中の1933年3月に廃止となっている。

預金純益率をみると両毛地区・県中央・東京で平均を下回っている。預金純益率の高いのは県南・茨城で、店舗では結城・深谷・葛生が群を抜いている。これら3店舗は表3では預金より貸出が、貸出より純益金が高順位となっている。預貸率が比較的高く、しかも利鞘の大きい貸出をしていたことが窺われる。このことは、貸付利率を示した表5からも明らかである。営業部平均が2厘7種であるのに対し、葛生が2厘8毛1朱、深谷が2厘2毛、結城が2厘4毛1朱とある。

貸出金経費率は、県南、深谷を除く埼玉地区、宇都宮、高崎、葉鹿、宍戸の各支店が非常に高い。また、一般に新設店ほど貸出経費は高い傾向がみられる。他方、宇都宮・熊谷の両支店は大銀行との競争があり、当該貸出市場での同行の優位が確保できず、コストの高い貸出をせざるを得ない状況にあったことが見て取れる。

貸出純益率は県南・熊谷を除く埼玉・茨城地区

表3 足利銀行本支店業績比較（1931年下期）

単位：千円

店名	預金平残	順位	点数	貸出平残	順位	点数	純益金	順位	点数	預貸率%	同順位
本店	5,765	1	100	3,964	1	100	44	1	100	68.8	8
東	2,581	3	96	1,044	6	90	13	4	94	40.4	19
佐野	1,491	7	88	1,153	4	94	0	24	54	77.3	6
六丁目	935	12	78	438	14	74	3	17	68	46.8	17
葉鹿	383	21	60	185	24	54	1	21	60	48.3	15
桐生	3,030	2	98	1,178	3	96	14	2	98	38.9	22
伊勢崎	2,128	5	92	1,123	5	92	13	3	92	52.8	11
館林	1,871	6	90	801	8	86	9	5	92	42.8	18
新宿	1,189	10	82	640	9	84	5	12	78	53.8	10
前橋	929	13	76	805	7	88	8	6	90	86.7	5
高崎	901	14	74	454	13	76	2	19	64	50.4	12
両毛計・平均点 対合計%	21,203 66.7%		85	11,785 63.3%		85	112 68.3%		81	55.6	
小山	1,011	11	80	396	17	68	5	11	80	39.2	21
栃木	817	15	72	409	16	70	6	9	84	50.1	13
田沼	543	18	66	264	19	64	4	13	76	48.6	14
葛生	362	22	58	243	20	62	3	16	70	67.1	9
県南計・平均点 対合計%	2,733 8.6%		69	1,312 7.0%		66	18 11.0%		77.5	48.0	
宇都宮	1,463	8	86	582	11	80	5	10	82	39.8	20
新石町	355	23	56	636	10	82	2	20	62	179.2	1
県中央計・平均点 対合計%	1,818 5.7%		71	1,218 6.5%		81	7 4.3%		72	67.0	
羽生	1,253	9	84	394	18	66	7	8	86	31.4	23
熊谷	794	16	70	190	23	56	1	23	56	23.9	24
深谷	458	19	64	431	15	72	4	14	74	94.1	4
本庄	435	20	62	206	21	60	2	18	66	47.4	16
埼玉計・平均点 対合計%	2,940 9.2%		70	1,221 6.6%		64	14 8.5%		71	41.5	
結城	664	17	68	477	12	78	7	7	88	71.8	7
宍戸	211	24	54	201	22	58	1	22	58	95.3	3
茨城計・平均点 対合計%	875 2.8%		61	678 3.6%		68	8 4.9%		73	77.5	
東京	2,240	4	94	2,408	2	98	4	15	72	107.5	2
対合計%	7.0%			12.9%			2.4%				
合計	31,811			18,622			164			58.5	
対合計%	100.0%			100.0%			100.0%				

注：点数=100-(順位-1)×2

出所：『足利銀行行史編纂資料』B-1-32「業務発展3ヶ年計画」p.8,「本支店業績格差一覧表（昭和6年下半期）」

で平均を上回っているが、その他の地域では平均を下回って、特に佐野・東京の両支店はかなり低い。佐野では東海銀行支店が1927年の合併で第一銀行支店となり、大銀行の看板が競争上の優位をもたらしていた。足利銀行が35年に第一の支店を買収するまでは、佐野支店は競争力という点

で同地では劣位にあった。

表4の4項目平均の成績をみると、地区では県南が、支店では羽生が最も高く、それに本店・東・伊勢崎・結城が続いている。成績の低いのは、地区では中央、店舗では熊谷・宍戸・高崎・宇都宮である。その地域での競争上の優位を確立してい

表4 足利銀行本支店経費利益比較 (1931 年下期)

単位：厘毛朱

店名	預金経費			預金純益			貸出経費			貸出純益			4項目平均点	
	厘毛朱	順位	点数	厘毛朱	順位	点数	厘毛朱	順位	点数	厘毛朱	順位	点数	平均点	順位
本店	200	5	92	412	7	88	291	1	100	600	10	82	90	2
東	148	1	100	265	14	74	367	3	96	622	8	86	89	3
佐野	305	11	80	6	24	54	395	6	90	8	24	54	69	196
六丁目	259	8	86	190	20	62	554	13	76	407	18	66	72	16
葉鹿	350	13	76	201	18	66	724	17	68	418	17	68	69	19
桐生	180	3	96	259	15	72	463	9	84	668	7	88	85	7
伊勢崎	195	4	94	335	8	86	370	4	94	636	9	84	89	3
館林	219	7	88	247	16	70	512	12	78	577	12	78	78	11
新宿	208	6	90	233	17	68	385	5	92	433	16	70	80	9
前橋	499	22	58	462	4	94	575	14	74	533	14	74	72	14
高崎	401	17	68	118	21	60	798	19	64	234	20	62	34	21
両毛平均	269			248			494			470			78	
小山	304	10	82	275	11	80	778	18	66	703	6	90	79	10
栃木	426	20	62	428	6	90	852	21	60	856	3	96	77	13
田沼	301	9	84	435	5	92	621	16	70	897	2	98	86	6
葛生	414	19	64	506	3	96	617	15	72	753	5	92	81	8
県南平均	361			411			717			802			81	
宇都宮	406	18	66	198	19	64	1029	23	56	498	15	72	64	21
新石町	779	23	56	271	12	78	435	7	88	152	21	60	70	18
県中央平均	594			235			732			325			67	
羽生	155	2	98	292	9	84	493	10	82	930	1	100	91	1
熊谷	370	15	72	36	23	56	1548	24	54	151	22	58	60	24
深谷	467	21	60	507	2	98	495	11	80	538	13	76	78	11
本庄	396	16	70	283	10	82	836	20	62	598	11	80	73	15
埼玉平均	347			280			843			554			76	
結城	324	12	78	601	1	100	452	8	86	837	4	94	89	3
宍戸	894	24	54	266	13	76	936	22	58	278	19	64	63	23
茨城平均	609			434			694			558			76	
東京	369	14	74	93	22	58	343	2	98	87	23	56	71	17
合計	275			281			471			481				

注：経費・純益の概念は1日当たりについての割合(日歩)。「厘毛朱」は「厘毛糸」のことで、厘は1000分の1円、毛は10000分の1円、糸は100000分の1円となる。たとえば東京支店の3厘6毛9朱は預金経費が1日100円当たり0.369円(年1.35円)同じく預金純益の9毛3種は0.093円(0.34円)となる。経費は数字の小さいほうが上位。純益は数字の大きいほうが上位。表に示した平均は各支店の数値を合計して支店数で除した単純平均である。

出所：『足利銀行行史編纂資料』B-1-23「業務発展3ヶ年計画」p.9,「本支店業績格差一覧表(昭和6年下半期)第2表」

る支店の成績が高いが、都銀支店などとの競争の激しい支店の成績は振るわないことが見て取れる。

表5では担保別の貸出利率が示されている。営業部平均は比較的利率の低い両毛・東京が、貸出のそれぞれ63パーセント、13パーセントを占めているため、かなり低いものとなっている。平均利率の高い上位10支店を順にあげると、宍戸・小山・葛生・田沼・前橋・栃木・結城・本庄・羽生・宇都宮であるが、このうち表4の貸出純益率上位10支店と重なるのが小山・葛生・田沼・栃木・結城・

羽生の各支店である。先頭から4支店はいずれも県南地区で、表4の4項目平均順位も高く、この地区が足利銀行の独占的貸出市場であったことが見て取れる。残りの2支店も小山銀行および羽生銀行との合併で設置された支店で、旧銀行の当該市場での競争上の優位を引き継いだものと思われる。反対に平均利率の低いのは、佐野・東京・東・新宿・新石町の各支店で、表4の4項目合計順位は東・新宿支店を除いていずれも低い。佐野・東京・新石町の3支店の預貸率は高く(表3)、「薄利多売」式の営業的特色を持っている。資金需要

表5 足利銀行本支店別担保別貸付金平均日歩表（1932年3月31日）

単位：1日100円当たり厘毛朱

店名	公社債 株式	順位	預金 証書	順位	不動産	順位	織物及 び原料	順位	米 麦 その他	順位	信用	順位	特別 信用	順位	支店貸 付金平 均利率	順位
本店	215	13	175	21	238	17	236	16	-		216	13	177	19	210	16
東	209	19	175	21	288	3	254	9	-		246	4	224	14	189	22
佐野	163	24	167	24	99	24	272	0	273	5	66	24	264	4	136	24
六丁目	208	20	185	15	285	5	251	12	-		162	19	243	8	210	16
葉鹿	214	14	196	8	295	1	260	7	-		244	5	221	15	219	12
桐生	195	22	176	19	270	8	244	14	-		225	9	237	11	209	18
伊勢崎	199	21	176	19	247	15	244	14	-		230	6	225	13	207	19
館林	211	17	207	6	246	16	271	3	254	11	179	17	208	17	213	15
新宿	230	7	187	12	195	23	258	8	-		158	20	239	10	200	21
前橋	213	15	185	15	254	12	236	16	231	13	226	8	250	7	221	5
高崎	226	8	179	18	250	14	270	4	-		225	9	-		225	11
両毛平均	280		183		242		254		253		198		229		201	
小山	244	3	214	1	274	7	270	4	262	9	177	18	300	1	261	2
栃木	241	5	205	7	260	11	-		235	12	186	16	240	9	247	6
田沼	221	12	209	4	285	5	-		280	3	249	3	228	12	252	4
葛生	257	2	195	9	295	1	-		310	1	131	22	256	6	281	3
県南平均	241		206		279		270		272		171		256		260	
宇都宮	222	10	188	10	237	18	-		270	6	217	12	270	2	227	10
新石町	211	3	180	17	222	19	-		280	3	105	23	260	5	204	20
県中央平均	233		184		230		-		275		161		265		216	
羽生	213	15	212	2	254	12	-		-		270	1	-		234	9
熊谷	233	6	186	14	218	20	-		-		210	14	-		219	12
深谷	225	9	211	3	198	22	283	1	303	2	220	11	-		220	12
本庄	222	10	187	12	269	9	261	6	260	10	204	15	-		239	8
埼玉平均	223		199		235		272		282		226		-		228	
結城	211	17	188	10	269	9	254	9	270	6	270	1	216	16	241	7
宍戸	265	1	209	4	287	4	254	9	269	8	229	7	265	3	267	1
茨城平均	238		199		278		254		270		250		241		254	
東京	187	23	169	23	211	21	245	13	181	14	137	21	194	18	184	23
営業部平均	204		179		234		245		243		184		200		207	
総務部	102		-		-		-		-		153		163		129	
総平均	183		179		234		245		243		168		194		195	

注：-印は取引なし、極めて少ないことを表す。

出所：『足利銀行行史編纂資料』B-1-32「業務発展3ヶ年計画」p.10、「担保別貸付金平均日歩表（昭和7年3月31日）第3表〔調査部〕」

が多く、しかも大銀行との競争の激しい地域に位置していたことが窺われる。これを純益額で見るとそれぞれ24位、15位、20位となっており、支店ごとの序列で見ると業績優秀には含まれない支店であった。結局、貸付金利率は基本的には当該貸出市場の競争条件に大きく規定されており、足利銀行は都市大銀行支店所在の営業地域においては、競争上劣勢に立たざるを得なかったことが見えてくる分析結果である。

表5を担保別でみていくと、織物及原料、米麦

其他、不動産の順に利率が高い。織物及原料は、機業地およびその取引地以外では出てこない担保である。全24店舗中、実に17店が織物及原料担保の貸付を行っており、1932年当時の足利銀行と機業関係の結びつきの深さが見て取れる。しかもこれら支店の利益金額は全体の83%を占めており（表3）、機業地店舗の重要性は依然として非常に高かったのである。米麦其他は機業地以外及び県外支店の担保として見られる。足利銀行にとって、栃木・田沼・葛生・宇都宮・新石町の各

表6 足利銀行「業務発展3ヶ年計画」預金獲得表(1932年4月19日)

(単位: 円, %)

店名	1931年末 現在 (A)	3ヶ年間二 増額スヘキ 所要額 (X)	毎半期増 加額 (B)	B/A=(C) 半期毎 増加率%	X/A 全期間 増加率%	順位 A	順位 B	順位 C
本店	5,860,254	580,775	96,796	1.7	9.9	1	1	23
東	2,520,753	327,464	54,578	2.2	13.0	4	4	18
佐野	1,385,143	150,732	25,122	1.8	10.9	8	16	21
六丁目	938,733	184,842	30,807	3.3	19.7	14	13	9
葉鹿	382,085	70,998	11,833	3.1	18.6	21	22	11
桐生	3,035,024	335,528	55,921	1.8	11.1	2	3	21
伊勢崎	2,236,650	296,636	49,440	2.2	13.3	5	5	18
館林	1,853,017	264,200	44,035	2.4	14.3	6	7	16
新宿	1,137,066	203,186	33,864	3.0	17.9	10	11	13
前橋	949,688	240,624	40,104	4.2	25.3	13	9	6
高崎	964,926	239,940	39,990	4.1	24.9	12	10	7
両毛計	21,263,339	2,894,925	482,490	2.3	13.6	-	-	-
小山	1,024,430	147,306	24,551	2.4	14.4	11	17	16
栃木	760,000	166,242	27,707	3.6	21.9	15	14	8
田沼	341,121	64,164	10,694	3.1	18.8	23	23	11
葛生	545,995	71,040	11,840	2.2	13.0	19	21	18
県南計	2,671,546	448,752	74,792	2.8	16.8	-	-	-
宇都宮	1,556,430	273,420	45,570	2.9	17.6	7	6	14
新石町	306,677	131,490	21,915	7.1	42.9	24	19	2
県中央計	1,863,107	404,910	67,485	3.6	21.7	-	-	-
羽生	1,260,257	190,774	31,796	2.5	15.1	9	12	15
熊谷	746,331	340,200	56,700	7.6	45.6	16	2	1
深谷	363,629	136,531	22,755	6.3	37.5	22	18	3
本庄	447,946	153,128	25,522	5.7	34.2	20	15	4
埼玉計	2,818,163	820,633	136,773	4.9	29.1	-	-	-
結城	566,654	113,262	18,877	3.3	20.0	18	20	9
宍戸	193,109	57,318	9,553	4.9	29.7	25	24	5
茨城計	759,763	170,580	28,430	3.7	22.5	-	-	-
東京	2,539,843	260,200	43,367	1.7	10.2	3	8	23
総務部	724,431	0	0	0.0	0.0	17	-	-
合計	32,640,192	5,000,000	833,337	2.6	15.3	-	-	-

出所:「三年計画預金獲得表」(『足利銀行行史編纂資料』B-1-32『業務発展3ヶ年計画』pp.6-7)

支店の設置が、従来の営業範囲とは異なった産業的特色を持つ市場への進出であったことがここからも読み取れよう。

「業務発展3ヶ年計画」は以上の分析に続き、従業員一人あたりの雑費、純収益、貸出金、預金それぞれの額を算出し、支店ごとの一覧を作成し、現況を分析している。紙幅の関係で、表の掲載は割愛するが、内容を一部紹介すると、一人当の純収益は964円で羽生支店が1位、佐野支店が最下位の24位であった。また、一人当の預金貸出合計額をみると、羽生支店がこちらも1位、宍戸支

店が24位であった。

これら支店ごとの業績の分析は、各支店の預金増加目標額及び利益獲得目標額の決定(表6)にあたって参考とされ、各支店は半期ごとに分割された達成目標を目指して業務の発展に取り組むことになった。表6によりその特徴を見ていくと、預金の増加目標の高いのは、熊谷・新石町・本庄・宍戸・前橋・高崎で3ヶ年の合計目標は熊谷で45.6パーセント、前橋・高崎で約25パーセントである。栃木・深谷・葛生を除く預金経費の高い支店が(表4)上位にあることから、預金量の

表7 足利銀行『業務発展3ヶ年計画』利益獲得予定(1933年7月)

(単位：千円、%)

店名	1931年下期 実績値	A	1933年下期 目標値	B	一期増加率基準 %	1934年下期 最終達成額	C	1934年下期* までの増加率%
本店	44		55		9.1	65		47.7
東	13		14		10.7	17		30.8
六丁目	3		6		16.7	8		166.7
葉鹿	1		4		12.5	5		400.0
佐野	0		10		**	15		***
桐生	14		23		8.7	27		92.9
伊勢崎	13		20		12.5	25		92.3
館林	9		14		14.3	18		100.0
新宿	5		11		14.3	13		160.0
前橋	8		10		25.0	15		87.5
高崎	2		5		30.0	8		300.0
両毛計	112		172		16.3	216		92.9
小山	5		8		18.8	11		120.0
栃木	6		9		22.2	13		116.7
田沼	4		6		8.3	7		75.0
葛生	3		4		12.5	5		66.7
県南計	18		27		16.7	36		100.0
宇都宮	5		18		5.6	20		300.0
新石町	2		-		-	-		-
県中央計	7		-		-	-		-
鹿沼	-		7		28.6	11		-
今市	-		3		66.7	7		-
県北西計	-		10		40.0	18		-
羽生	7		8		12.5	10		42.9
熊谷	1		5		50.0	10		900.0
深谷	4		8		25.0	12		200.0
本庄	2		4		12.5	5		150.0
埼玉計	14		25		24.0	37		164.3
結城	7		8		12.5	10		42.9
宍戸	1		-		-	-		-
茨城計	8		-		-	-		-
東京	4		13		23.1	20		400.0
合計	163		273		15.4	357		119.0

注：*1934年下期までの増加率は1931年下期実績値を基準にしたもので、計画の期初からの増加率ではない。

33年下期以降は一期当25%、*31年下期実績値単位未満のため記載不能。

出所：「三年計画預金獲得表」（『足利銀行行史編纂資料』B-1-32『業務発展3ヶ年計画』pp.17）

増加による平均コストの低下が目指されたのであろう。また熊谷は埼玉県北部の主要都市であるにも関わらず、この支店は全くの新設店舗で、合併旧銀行の地盤のある他の埼玉県内3支店とは事情が異なっていた。1928年の新設時点から3年が経過し、埼玉県内4支店中、預金量では羽生に次ぐ第2番目の支店に成長していることから、今後も預金増加を見込めるとの予測から高い増加目標となったのであろう。また、地区別で見ると、全

期間増加率が高いのは、埼玉・茨城・県中央・県南である。全体として、預金については両毛地区の外延で、比較的新設の店舗での増強に力を入れていくという方針がとられたことが窺われる。(表6)

利益の支店別目標も同様に作成されたが、どのような情勢判断のもとにこの基準が作成されたかを知る資料はない。わずかに表7に示した数値が書き込まれた表が添付されているのみである。

「業務発展3ヶ年計画」は実施に移された。期

間中の3年間に預金を500万円増加させ、純益金を一期当たり35万円とする目標は、預金についてはこれを達成したものの、純益金のほうは1934(昭和9)年下期までで14.5万円であり目標の半分にも達していない(表1)。そもそもの当計画の背景には、長引く不況の中で昭和恐慌期に一度下落した利益を何とか回復しようという意図があったはずである。

問題点はどこにあったのか。まず、預金の増加にもかかわらず貸出金の停滞ないし減少がみられる。これに対して有価証券保有が24年以降増加しているところから見て、この有価証券保有は収益安定的な性格のものではなかったであろう。しかも34年5月の「織物関係貸出金に関する件²³⁾」という資料によると、足利銀行が両毛機業地においてその30～55パーセントを扱う買継手形・商品担保貸し出しの格付けは乙・丙であり、格付け甲(優良)の内地向け問屋手形原糸担保貸出は16～20%にすぎなかったとある。そのため昭和恐慌以来、不良債務が滞留していったものとみられる。昭和恐慌期に経営の近代化と合理化・健全化に向かって、様々な努力がなされたことは先に述べた。だが経済情勢の最も悪かったこの時期に、取引先の窮状を見れば、思い切った滞貸償却は不可能だったのではないだろうか。それは31年12月に各店の回収不能固定貸金46.5万円が総務部へ移管²⁴⁾されているところから見て明らかである。33年上期から始まる滞貸金償却の増加は見かけの利益増加よりもさらなる経営の健全化と収益体制づくりに向けた姿勢を打ち出したものと推測できよう。このことは、33年3月の鹿沼興業銀行買収により、新たに県北への進出を果たし、県内の銀行合同の中核行として名乗りを上げ、経営困難銀行との合併が予想される今後を展望した方策であったと考えられる。

「業務発展3ヶ年計画」は数字の上では失敗に終わったと総括してもよいであろう。この時期は、今後預金の増加は見込まれるものの、預貸率の低下と預証率の上昇が傾向的に進行していく市場環境にあった。足利銀行は従来の経営体制を資産内容改善と新たな営業地位への積極的展開に

よって転換していかなければならなかった。そういう意味では、この「3ヶ年計画」の期間中、各店の業務向上へ向けた努力が資産内容の改善に向けられ、店舗増加にもかかわらず、雑費縮減がさらに進んだことは、この計画を通じて足利銀行の経営強化への機運を醸成する役割を果たした。また1924年6月荻野頭取の退任と、田口洋三の頭取就任、鈴木良作の副頭取就任は足利銀行創立以来の両毛中心型経営が人事の上でも変化してゆく画期となった。「業務発展3ヶ年計画」の店舗ごとの達成については、1935年8月6日付の監理課長通達で、同年6月に計画達成表彰式が行われたという記述があるのみで、『足利銀行史』にも記述がなく詳細は分からない。

(その2につづく)

注

- 1) 本間(1981) pp.27 - 28。
- 2) 同上。
- 3) この冊子は昭和8年に出版されたガリ版刷り20ページのもので、当時、日本銀行を辞して鹿児島県の第四百四十七銀行に勤務していた著者による提言である。渋谷(1981)に当該資料についての詳細が紹介されている。
- 4) 足利銀行調査部(1985)、p.87。
- 5) 鈴木良作は、齋藤啓次郎の2男として、1878(明治11)年4月群馬県に生まれた。後に鈴木米吉の養子となる。東京法学院(中央大学の前身)卒業後、1899年足利銀行に入行すると、1907年館林支店長、1921(大正10)年本店支配人、24年取締役を歴任し、1934(昭和9)年副頭取、39年頭取に就任した。この間、1936年全国地方銀行協会創立に尽力し、同協会の在京常任理事として「地方銀行中央機関創設」を進めた。1944年に足利銀行頭取を辞任すると、公の活動から姿を消した。
- 6) 足利銀行調査部(1985) p.182。
- 7) 荻野萬太郎(1936) p.565。
- 8) 同上書 p.68。
- 9) 同上書 ,p.565。
- 10) 足利銀行調査部(1985) p.195。
- 11) ここでいう東海銀行とは、宇都宮出身の菊地家が1889(明治22)年7月、東京日本橋に設立した銀行である。八十一銀行との合併により、公称資本金1000(払込資本金650)万円となった。2002年に三和銀行と合併しUFJ銀行(2006年三菱東京UFJ銀行)となった東海銀行とは無関係である。

- 12) 「貸付金担保内訳」(「足利銀行史編纂資料」B-2-2)
- 13) 「付属統計表：別表1 地方銀行主要勘定」土屋喬雄(1961)、pp. i - iii. この統計では地方銀行の範囲は、普通銀行勘定から5大銀行(三井、三菱、第一、安田、住友)の計数を差し引いたものとしている。
- 14) 『栃木県史』「資料編・近現代7」1978年、p.645.
- 15) 足利銀行調査部(1985) p.256.
- 16) 同上。
- 17) 「足銀六十年の回顧(15)」『足銀行報』p.4に鈴木良作が同行常務として、合併の陣頭指揮に立ち、買収を成立させた際のエピソードが記されている。
- 18) 『足利銀行行史編纂資料』D-4-59「佐野第一より引継預金支払報告」
- 19) 『足利銀行行史編纂資料』B-1-32「業務発展計画」p.4.
- 20) 同上、p.3.
- 21) 『足利銀行行史編纂資料』A-4-17「支店長会議録1」
- 22) 大蔵省理財局『金融事項参考書 昭和10年調』1936年。
- 23) 『足利銀行行史編纂資料』A-8-45「調査部調査資料」大正12年～昭和28年。
- 24) 同上、B-1-32「業務発展計画」pp.31 - 32.
- 鈴木良作「現下重大事局と地方銀行の行くべき途」『銀行論叢』第29巻4号、1938年。
- 全国地方銀行協会企画調査部編『地方銀行五十年史』全国地方銀行協会、1988年。
- 土屋喬雄『地方銀行小史』全国地方銀行協会、1961。
- 早川隆「聯合ビルブローカー銀行設立提唱」銀行研究社『銀行研究：理論と実際』第4巻5号、1924年10月。
- 肥後藤吉『地方金融改善と地方銀行法制定の提唱』1933年。
- 本間靖男「戦間期我国地方銀行の中央機関設立構想」金融経済研究所『金融経済』191号、1981年、27～51ページ。
- 本間靖男「【資料紹介】戦時下の地方銀行中央機関設立構想」地方金融史研究会『地方金融史研究』第13号、1982年、39～55ページ。
- 牧村四郎『地方銀行(現代金融全集 12)』春秋社、1967年。

参考文献

(未公刊資料)

足利銀行行史編纂室「足利銀行史編纂資料」

全国地方銀行協会「地方銀行中央機関設置案関係資料」

(公刊資料)

足利銀行調査部編『足利銀行史』足利銀行、1985年。

足利銀行「足銀六〇年の回顧」『行報』126～170号、1958年11月～1962年7月。

榎並越夫『本邦地方銀行史論』文雅堂、1922年。

榎並越夫「銀行合同及地方銀行協会設立論」銀行研究社『銀行研究：理論と実際』第4巻3号、1924年8月。

荻野萬太郎『適齊回顧録』1936年。

黒羽雅子(1988)「足利銀行の経営政策、1932 - 44年 —『業務発展計画』と鈴木良作—」法政大学『大学院紀要』第21号、79～105ページ。

後藤新一『銀行合同の実証的研究』日本経済評論社、1991年。

後藤新一『昭和期銀行合同し：一県一行主義の成立』金融財政事情研究会、1981年。

後藤新一『本邦銀行合同史』金融財政事情研究会、1973年。

後藤新一『日本の金融統計』東洋経済新報社、1970年。

渋谷隆一「資料 肥後藤吉著『地方銀行法制定の提唱』」地方金融史研究会『地方金融史研究』第12号、1981年、62～72ページ。

白鳥圭志『両大戦期における銀行合同政策の展開』八朔社、2006年。

進藤 寛「戦時下における地方銀行の合同 — 「一県一行主義」の完成」金融経済研究所『金融経済』第66号、1961年、61～115ページ。

