

## 第2章 新潟銀行時代の経営

### 第1節 新潟銀行の発足

#### 1. 株式会社への改組

**商号変更と新役員** 明治29年12月19日、当行は国立銀行営業満期により、資本金100万円の「株式会社新潟銀行」となった。その際、積立金や紙幣消却金を資本金に振替えて倍額増資し、12月18日現在の株主に無償交付することにした。同時に、1株100円であった株式を50円株式に分割したので、旧株式1株について新株式4株を株主に交付した。

商号を「新潟銀行」とした理由については、いずれの資料も言及しておらず不明であるが、おそらく次のようなものであろう。従来、国立銀行は、通常ナンバーの上に地名を冠し、諸報告やコルレス取引なども「新潟第四国立銀行」や「高田第百三十九国立銀行」というように表示していた。それらの国立銀行が普通銀行に転換する際、地名もしくはナンバーのみを商号とするのが普通であった。当行の場合、全国に広がったコルレス網をもっていたことから、商号に「新潟」の地名を冠したと思われる。

新発足時の役員構成は、次のとおりである。

専務取締役 白勢 春三

取締役 八木 朋直 鈴木 長八 鍵富 三作

横山 太平 浜 政弘 西脇 寛蔵

監査役 牧口 義方 斎藤 庫吉 清水 芳蔵

旧役員は全員が再選されたが、八木前頭取は取締役会長となり、取締役支

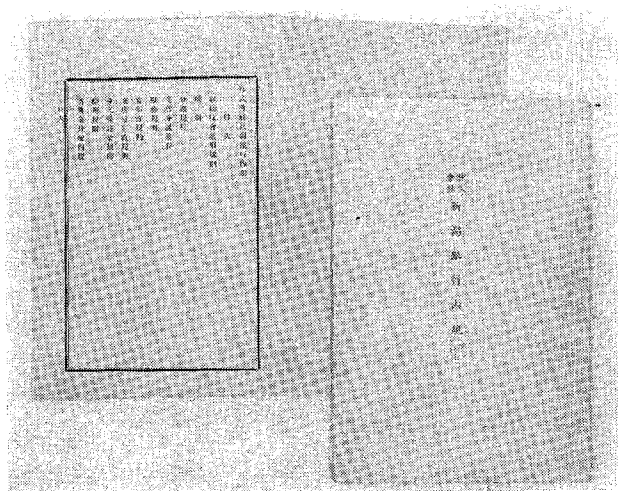
配人であった白勢春三が専務取締役（事実上の頭取）になった。新たに役員に就任した西脇寛蔵は、創立当初の副頭取清一郎の子で、小千谷銀行頭取の職にあったが、29年春に死去した取締役西脇国三郎に代わって就任を求められたものであろう。浜政弘は三菱会社・日本郵船の支店長で、新潟株式取引所の理事長でもあり、新潟財界の実力者になっていた。また、清水芳蔵も新潟財界の長老で、斎藤庫吉は新潟三大財閥の一つ、斎藤家の当主喜十郎の子である。牧口義方は、日本石油創始者の一人、荘三郎の子で、柏崎銀行頭取をつとめ、のち32年には宝田石油の社長になっている。

そのころ、当行の営業地盤は、新潟市とその近辺に限られていたにもかかわらず、役員には新潟市財界の人びとのほか県内の実力者が加わっており、このことから、当行が本県の金融界に重きをなしていたことが知られる。

**諸規定と機構の整備** 普通銀行転換前の明治29年8月、当行は、新銀行の定款、内規を制定して諸規定を整備し、機構を改めた。内規は、取締役会議事規則、職制、分課規程、服務規則、当宿直規則、身元保証金規則、給与規則、賞与金分配内規、恩給積立金給与規則からなる内部規則をまとめたもので、国立銀行時代の申合規則、同増補などに代わるものであった。これらの

諸規定は、内部組織や運用方法が整備されるに伴い、徐々に改変されていき、34年ごろ、内規は全面的に改刷されているが、それらの変化の主なものは次のとおりである。

まず、普通銀行に転換の際、定款の変



新潟銀行内規（左は明治29年制定のもの、右は34年に改刷したもの）

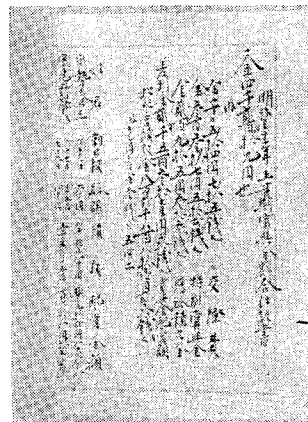
更により、監査役の制度が設けられている。監査役には、50株以上の株主のうちから2人以上を選任することにし、任期を1年とした。大正2年、監査役の任期は2年に改められ、その後は、昭和26年の新商法制定による定款改正まで変わらなかった。

取締役は、国立銀行時代30株以上の株主のうちから選任される規定であったものを、100株以上の株主に改め、任期を2年とした。また、頭取を置かず、取締役は互選によって専務取締役を選び、「日常ノ事務ヲ主掌セシム」ことにし、そのほか、取締役会と株主総会の議長をつとめる取締役会長を置くことにした。この規定は32年7月に改正されて、専務取締役は取締役会と株主総会の議長をつとめ、「常ニ業務ヲ主掌スル」ように変わっている。当初の定款のうち、監査役の職務を規定した部分に「業務ヲ監視シ……」

(余録)

### 賞 与 金

当行においては、「賞与金・交際費」は当初、定款によって利益金の7%と定められ、利益金の処分により支給されることになっていた。その「賞与金・交際費」は、賞与金分配内規により、交際費25%、賞与金60%、特別賞与金8%、恩給積立金(退職準備金のようなもの)7%と定められ、賞与金の支給方法は、「期間に支給した総額と勤務日数に応じて支給す」と定められていた。明治32年下期の「賞与金分配仕訳書」(賞与金の支給簿)をみると、総額2,638円が34人に支給されているが、その総額を、全員の(出勤日数×本俸)の総額で割って、「壹円=付金二銭九厘三八四四」



賞与金分配書類綴

という支給単価を算出し、各人の本俸と出勤日数を掛けて支給額を算出している。白粉専務もまた、一般行員と同様の計算方法で支給されている。

当時、職制規程でも取締役以下書記まで、すべて「役員」と称していたし、賞与も全員利益処分によって支給されるなど、「重役」と「行員」との間の差異が、それほど意識されていなかったものと思われる。しかし、32年には「重役」と「行員」の区別が現われ、34年には、賞与金は利益処分によらず経費支出によるものになっている。こうした変化とともに、このころから、「重役」と「行員」の質的な違いが明らかになってきたものと推測される。

とあり、定款上で「業務」と「事務」の用語は区別して使用されている。その点からみて、当初、専務取締役の職務は、日常の実務を主宰する「支配人」もしくは「常勤取締役」に近く、この条文改正は、その職務が行務全般を統轄する「頭取」の概念に近いものによって変わっていくことを示しているものであろう。

「職制」規程では、当初、国立銀行時代に準じて、重役と一般の職員はあわせて「役員」として取扱われていた。すなわち、取締役と監査役を重役とし、支配人、副支配人、書記を置いて、この全体を役員と称し、このほか「試補又ハ傭ヲ置クコトヲ得」と規定されている。一般の職員を総称する「行員」という呼び方は、前記の改刷後の内規ではじめて用いられ、支配人、副支配人、書記までを「行員」と呼ぶようになっていく。

また、29年の内規のうちに分課規程が設けられ、課制がしかれた。そして本店では、国庫課、貸付課、預金課、現金課、保管課、為換(替)課、庶務課の7課を設け、支店では貸付為換(替)課、預金課、現金課、庶務保管課の4課を置くことにした。この各課の分掌は、ほぼその名の表わすとおりであるが、そのうち保管課は、国庫に属する供託保管物件、貸付証書、割引手形、抵当物件、公債証書などを保管し、保護預りをも取扱った。同課は、39年に国債課と改められたが、大正3年、日本銀行新潟支店にその業務が引継がれた際、国庫課とともに廃止された。

これらの各課には主任が置かれているが、主任は職制上の役職ではなく、規定上、各課は「支配人ノ直轄ニ属セシム」とされている。

また行員は、身元保証金規則により、月俸の20倍（身元保証人のない場合は50倍）の保証金を預入れる必要があった。国立銀行時代も、明治12年に、20倍の保証金を預入れることが定められており、それを引継いで同規則が定められたものであろう。保証金には、一般の定期預金より高率の利息が付けられてはいるものの、高い教養に加えて、相当の資産をもつ人でなければ、行員にはなれなかったわけである。この規定も、改刷後の内規では月俸の10倍（身元保証人のない場合30倍）に改められている。

## 2. 経営体制整備の進展

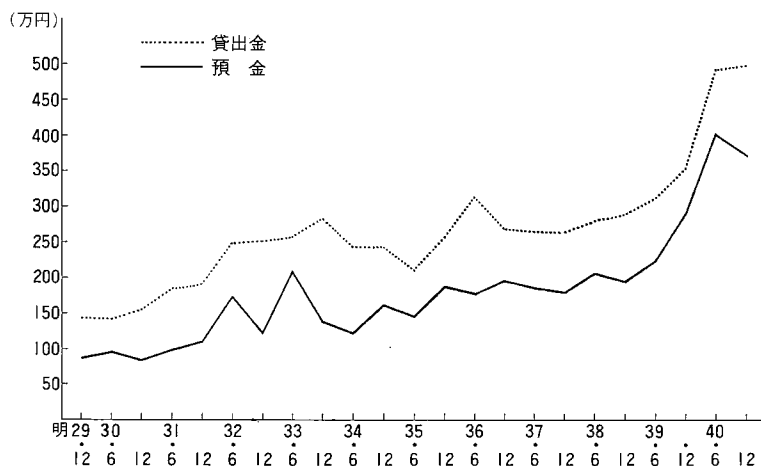
**初期の営業** 新潟銀行時代の初期の営業をみると、当初の2年間、預貸金はあまり増減しなかったが、明治32年から預金の変動が激しくなり、29年末に89万円であった預金残高は、32年6月末には173万円となり、同年末には122万円に減少した。さらに、翌33年6月末には210万円に急増、同年末には135万円に減少するなど、激しい増減をみせている。それに対して貸出金の残高は、29年末の142万円から33年末には281万円に累増したのち、翌期から35年上期までの間、減少に転じた（図2-1）。

次に、このような預貸金の変動をもたらした要因についてみてみよう。

29年と30年には、本県は、風水害により2年続きの大凶作に見舞われ、県下唯一の産物である米穀の生産高は著しく減少し、県外への移出がほとんどなく、30年のごときは、逆に十数万石（10万石＝約1万5,000t）の移入を行なわねばならないほどであった（29年下期、30年下期営業報告書）。これに恐慌の影響による一般商況の不振が加わり、預金が低迷する一方、移入米代金の決済資金が多額にのぼったのを主因に、金融は超繁忙を呈していた。

その金融ひっ迫の激しさから、県外の各行は警戒して、「大阪、兵庫の銀

図2-1 新潟銀行時代前半期の預貸金の推移





預金利上げの共同広告  
 (「新潟新聞」明30.11.2)

行家は新潟へ荷為替取り  
 組まず<sup>1)</sup>という事態に陥  
 った。そのため、30年11  
 月、当行は県内の主要銀  
 行に呼びかけて、共同し  
 て日本銀行から200万円  
 の融資を仰ぐことにし、  
 あわせて預貸金の金利引  
 上げを行なった。

翌31年は豊作で、県内の金融が緩和し預金は増加に転じるが、前述のよう  
 に、32年から激しい増減を繰返した。これは主として、本店の公金取扱いに  
 関連した為替方預金の変動によるもので、本店の預金残高は、31年6月末の  
 86万円から32年6月末には163万円と急増し、同年12月末に至って103万円  
 に急減している。

一方、本店の貸出金は、29年末の91万円から33年6月末には148万円に急  
 増しており、かなり積極策がとられたようである。しかし、預金の増減が激  
 しかったので、大幅な資金不足を生じる場合もあった。そのため、東京支店  
 では貸出を引締め、さらに借入れを行なって本店へ回金した。32年下期に預  
 金が大幅に減少したときは、東京支店の借入金は101万円にものぼり、資本  
 金を超えるほどの額となった。

こうした本店の貸出金増加の要因として、当行の営業報告書は、新潟市に  
 株式取引所や商品取引所が設けられ、その売買取引のための資金需要が多か  
 ったことをあげている。米穀の取引以外に、商品取引所で取扱われる石油、  
 肥料、砂糖、塩、雑穀、三品取引所で取扱われる絹や綿糸、綿花などの取引  
 が活発になり、資金需要が増大したのであろう。

さらに貸出金増加の要因として、企業新設が盛んで、その払込金が多額に  
 のぼったことをあげている。29年ごろから、新潟市に紡績会社や電燈会社な  
 ど多くの企業が新設されたが、これらの企業のなかには、当行の役員が設立

に關与したのも多く、このような企業の興隆に応じて、当行は積極的な貸出政策をとったものと考えられる。

33年1月、資金需要の旺盛なことから、当行は資本金を150万円に増額することを決め、33年5月、8月、翌34年1月、7月の4回に分割して払込むことにした。また、33年4月15日の臨時株主総会で、新発田に支店を設けることを決定しただちに準備に着手して、5月1日、新発田支店が開店した。

この間、収益状況はおおむね順調であったが、30年下期には純益金は減少し、株式配当率も年8%から4%に減少している。これは、行員2人が米相場に失敗し、行金を費消する事件が起きたためである。その欠損金の補填をめぐる、31年1月の株主総会は紛糾し、一部の役員が辞任を申出するという事態もあった。結局、役員（行員を含む）の賞与金や配当金を減額して、その期の利益金で欠損金を償却することに落ち着いたが、この事件を契機として、行内の規律維持にはいっそう厳格な姿勢がとられるようになった。

明治から大正にかけて、行員などの不正事件がきっかけで、預金者などの不信を招き、破産に追込まれる銀行が多数発生しているが、当行では、この厳格な姿勢が貫かれ、その後大きい事件の発生をみることはなかった。

（注）1）明治30年10月31日「新潟新聞」。

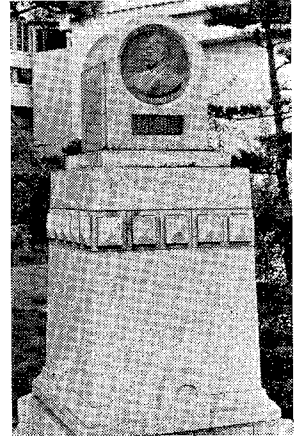
**経営体制の変化** 当行では、改組当初、八木朋直が取締役会長をつとめ、そのもとで白勢専務が行務を担当し、支配人を置かなかった。取締役会は、行務の大綱について評議したが、毎週土曜日午後、定例的に開催されていたので、かなり行務の細部にわたる事項も評議されたものと思われる。

こうしたなかで、明治32年7月、八木取締役会長が新潟市長就任を機に取締役を辞し、白勢専務が取締役会の議長をつとめるようになり、経営体制は徐々に変化していった。

毎週1回開かれていた取締役会は、翌33年1月から毎月1回開催と改正され、それと同時に、新たに監査役会を設け、毎月開催することになった。このねらいは、取締役会を大綱策定の場とするとともに、監査役会による監査



明治34年の本店行員（2列目右から片桐道宇，志村成陽，田中充，宇尾野藤八，白勢春三，鍵富徳次郎，吉井正容）



県立新潟商業高校の校庭に建つ宇尾野藤八像

機能を強化して、業務運営に誤りなきを期することにあつたと思われる。また、支配人に人材を登用して、日常業務の円滑化をはかるようになったのも、この時期である。

29年12月、当行は、新潟商業学校で名校長とうたわれた宇尾野藤八を副支配人に迎え、31年11月、支配人に昇格させたが、監査役会の設置とともに宇尾野を監査役とし、支配人には取締役鍵富三作の子、徳次郎を迎えた。鍵富徳次郎<sup>1)</sup>は36年に取締役兼務となり、34年に副支配人として入行せしめた清水禎三郎<sup>2)</sup>とともに、白勢をたすけ当行運営の中枢となった。こうした人材の登用により白勢専務を支柱とする行務執行体制が整い、強固な経営陣が形成されてくるのである。

また、この前後には多数の入行者があつた。宇尾野が支配人に登用された際、三井銀行で国庫金関係の仕事を担当していた吉井正容が副支配人に迎えられ、その前後に、新潟新聞社から片桐道宇（のち村松銀行専務取締役就任）、柏崎銀行から樋口金次、県会参与の田中充などが入行している。これらの人びとの多くは、入行早々から重要な職務を担当した。

このように、白勢専務は、当初から人材を広く求める方針をとり、30年ご



ろからは、商業学校の卒業生も入行するようになっていく。30年に新潟商業学校に1,000円の寄付を行なったのも、こうした人材を求める熱意の一端を示すものと思われる。そしてやがて、白勢は積極的に行内の人材育成にも熱意を傾注していくのである。

(注) 1) 鍵富徳次郎は、明治6年、アメリカに遊学し、10年に帰国したのも三井物産の益田孝の秘書をつとめ、渋沢栄一などの薫陶を受け、剛胆さをもつとともに合理的な考え方をする人物であったという。

支配人として当行に入行する前、明治19年から29年7月まで当行に勤務していたが、そのときも7等勤仕という一行員でありながら、東京支店の敷地買収を行ったり、普通銀行に転換する際に調査委員となるなど、一般行員とはやや異なった立場にあったようである。

23年には当行在勤のまま県会議員、25年には白勢とともに市会議員となった。28年、新潟貯蓄銀行の設立に尽力して監査役となり(鍵富の弟、岩三郎が専務取締役、白勢は取締役)、29年には、当行取締役の浜政弘とともに新潟株式取引所を設立して、専務理事に就任している。当行支配人に就任の際、新潟倉庫や鍵三合資会社、鍵三銀行などの役職いっさいを辞した。

なお、徳次郎の弟、卯一郎は、白勢の妹婿であり、卯一郎の長男、2代目三作は徳次郎の娘婿に当たる。

2) 清水禎三郎は監査役清水芳蔵の二男で、白勢春三の娘婿である。当行に入行したころ、新潟貯蓄銀行、新潟電燈、新潟運送、新潟煉瓦などの役員をつとめ、新潟財界若手リーダーの一人であった。

### 3. 銀行恐慌期以後の当行

**明治33, 34年の恐慌期の営業** 前述のように当行の貸出金は、明治30年代初頭、本店を中心として累増を続け、景気が回復するにつれ、東京支店においても資金需要が強まっていった。当時、「利子引上げ再三ナレド、逼迫ノ竟ヲ脱セズ、前途警戒ノ声ヲ解クコト能ワズ……」(明治32年下期営業報告書)という状態であったが、先行きを警戒しながらも、同支店の貸出残高は32年ごろから増加し、33年末には127万円となって全店の貸出の45%を占めるに至った。もともと東京支店の貸出は、本店の余資を運用するという性格が強

かったが、この時期には、一方で借入金に依存しつつ、高利回りで貸出を行なうなど、かなり積極策がとられていた。

しかし、33年末ごろから発生した金融恐慌の影響が当行にも及び、貸出業務以外の分野で思わぬ損害をこうむることになった。すなわち、東京明治銀行の破たんに関する事件によるものである。

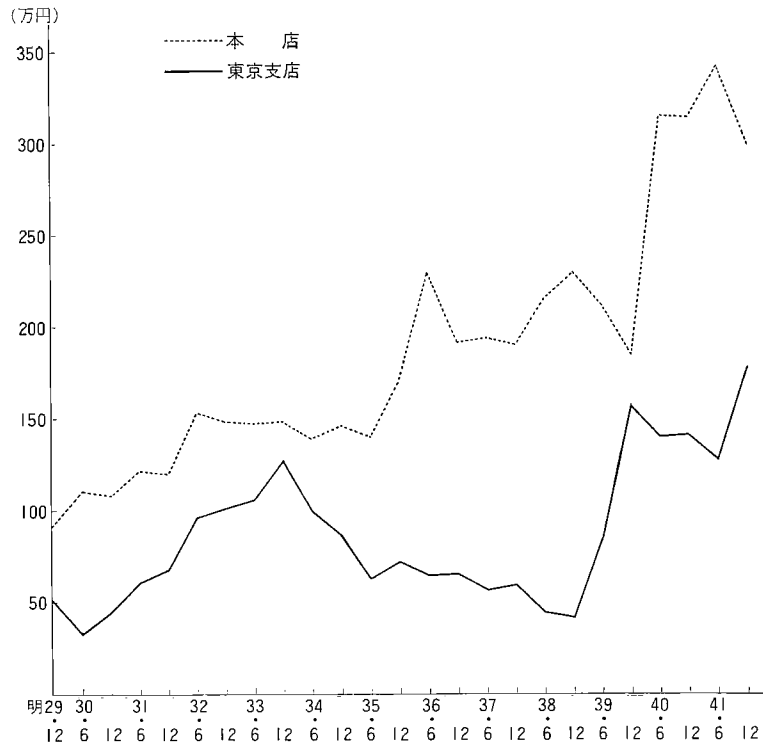
東京明治銀行は、資本金50万円の中規模の銀行で、かねて帝国商業銀行に東京手形交換所の代理交換を依頼していたが、同行に断わられたため、33年4月から当行が代理交換を引受けていた。ところが同行の業況は回復せず、交換尻の決済は滞り、当行の債権額が増加して事態は悪化していった。そこで同年5月、鍵富支配人を上京せしめ、11月に正式に東京支店支配人に任命し、事態の改善に当たらしめたが好転するに至らなかった。ついに12月4日、当行が東京手形交換所に不渡りの旨を届出るに及んで、東京明治銀行は支払いを停止した。

同行に対する債権額は38万円にのぼったが、当行は、関係他行と交渉のすえ整理を行ない、結局34万8,000円を貸出金に振替え、いったん東京明治銀行を再開させた。そして、この事件がいちおう決着した34年3月、農商務省を経て巴石油会社の長岡支店長に就任していた薬品槍太郎を、東京支店支配人として入行せしめ、鍵富を本店支配人に復帰させた。

しかし、いったん失墜した東京明治銀行の信用は、恐慌のなかで容易に回復せず、34年12月にふたたび休業し、同月23日、ついに破産宣告を受けてしまった。この倒産による回収未済の債権は18万7,600円にのぼり、翌35年上期には、回収可能予想額を除いた15万5,787円を償却処分せねばならなかった。そこで、同行の清算事務はまだ終わらなかったが、不良資産をそのままにして長期にわたって償却をしていくことは、一般の疑惑を招くもとであるとして、断固1期間で償却処分をすることにした。

その責任上、35年上期中、取締役は給料を辞退することにした。株主総会では「その議に及ばず」と決議されたが、辞退した給料は貸出金償却に充当された。そして7万2,300円の純損金を計上し、積立金を取りくずして償却

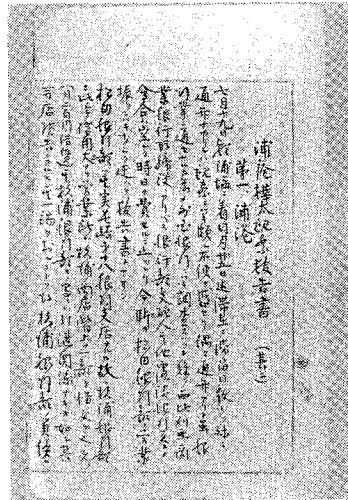
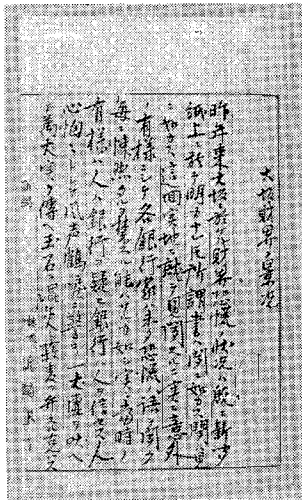
図 2-2 新潟銀行時代前半期の本店および東京支店の貸出金推移



を行ない、その期は無配当とした。

こうして、35年上期には償却を完了して、東京明治銀行事件は決着をみた  
が、この前後から東京支店の貸出の縮小と、新潟地方の貸出の増加傾向が強  
く現われてくる。東京支店では、事件に関連した貸出金の整理が進められた  
が、折からの不況続きで資金需要も弱かったもので、同支店の貸出残高は33年  
末の127万円から漸減して、38年末には42万円にまで減少した(図 2-2)。  
また、東京支店の借入金は、本店の資金を調節するためのものに限られるよ  
うになり、その残高も減少していった。

一方、本店の貸出残高は、33年末の149万円から漸増して38年末には230万  
円に達したが、このような貸出の増大には、新潟市の間屋筋との取引を積極  
化する政策が寄与していた。もちろん、従来からの米穀商との取引関係は、  
依然として大きい比重を占めていたが、米穀輸送には鉄道が利用されるよう



京阪地方の景況視察報告（左）  
（明治40年11月12日）

ウラジオストック、樺太視察報告（右）  
（明治40年8月18日）

になり、石油、塩、砂糖、肥料、雑穀などの取引の比重が増大してきたので、これら諸商品を取扱う問屋との取引関係を深め、これを援助する方策がとられたのである。

たとえば、恐慌の嵐が一段落した34年11月、清水副支配人は京阪地方の視察におもむき、恐慌の有様と恐慌後の各銀行の信用状態を調査したが、同時に、新潟市の砂糖や雑穀などを取扱った問屋の名簿と、その仕入先の問屋の名簿を持参して、神戸・大阪方面のコレス先の銀行を歴訪し、新潟の問屋が十分信用のあることを宣伝しつつ、荷為替取組みの活発化を依頼している。同様に、翌35年4月には、長野県須坂地方の製糸業者や銀行の視察も行った。

また、新潟市の財界では、40年ごろからシベリアや沿海州方面との交流を盛んにする運動を強めたが、当行はこれに先立って、35年にウラジオストックの杉浦商店とコレス契約を結んでいる。そして、40年に新潟市実業視察団がウラジオヘ渡航した際、当行からも鈴木一来が同行し、杉浦商店の後身<sup>1)</sup>松田銀行部とのコレス限度額の引上げを申入れた。このほか、海外とのコレス関係についてみると、台湾では32年に三十四銀行支店と、朝鮮方面では39年に第五十八銀行と、それぞれコレス契約を結んでいるが、いずれも、新潟市の問屋商人の活動をバックアップするものであった。

こうして当行は、積極的に営業拡大をはかるとともに、35年から興信所を利用して信用調査を行なうようになった。また、40年以後の激しい不況期には、貸出先の信用調査を組織的に行なうことが、堅実経営の根幹であるとして、信用調査課ともいうべき課を設置する構想が立てられている。結局それは実現しなかったが、営業店の検査が強化され、大正初期には興信所の調査もひんばんに活用されて、多大な効果をあげることになった。

(注) 1) 松田銀行部は長崎の十八銀行の分身で、ウラジオストックでは日本国籍の銀行の設立が認可されていなかったため、別会社としたもので、同銀行部は39年7月末、杉浦商店銀行部の業務を引継いだ(『十八銀行のあゆみ』83ページ)。

**日露戦争前後の営業** 明治33,34年の銀行恐慌後、景気は39年まで沈滞したまま推移するが、本県の場合、石油事業のぼっ興によって、部分的ではあったが活況を呈したこともあった。36年上期の営業報告書によれば、中央の金融市場が緩慢であったのに反し、本県では、預金利子の低下から有価証券を購入する者が増えて預金が減少する一方、新津地方の石油事業による資金需要が増大し、これに米価騰貴による外米輸入関係の資金需要が重なって、金融は繁忙を極めたと述べられている。

このような状況を背景に、36年下期、当行は新津町に出張所を開設した。

しかし、日露の風雲が急を告げると、景況は一変し新潟地方でも商業界は漸次沈静し(36年下期)、東京支店では、本店から回金があっても放資に苦しむ(37年上期)ようになり、その状態が39年まで続いた。しかし、39年には一転して好況を迎え、預金は、38年末の193万円から40年6月末には402万円に急増し、貸出金も同じく287万円から490万円に増加した。

この預貸金の増加について、営業報告書では、株価の高騰につれて石油株の県外流出が多く、その代金が流入して預金が増え(39年下期)、諸会社の新設、増資払込みによる資金需要から貸出は増加した(40年上期)と述べられている。このように、40年代には石油業の盛衰、株式相場の動向が、当行の業容に強く影響するようになっていた。

この好況のさなか、40年1月、当行は資本金を150万円増加し300万円とするとともに、巻町に出張所を開設することを決定し、同年4月、巻出張所を開店した。また、増資については、第2回目以降の払込み期日を取締役会に一任していたが、その後発生した恐慌のために払込みが遅れ、大正2年下期に至って完了した。この増資により、当行は資本金300万円の大銀行となった。

40年5月、当行は、増資と創立35周年を祝して記念式典を行ない、県知事はじめ288人の名士を招いて大園遊会を催した。当時の新聞は、大きく紙面をさいてその盛況を報じ、式典会場の大イルミネーションは、まさに当行隆昌の象徴として人びとの話題を呼んだ。

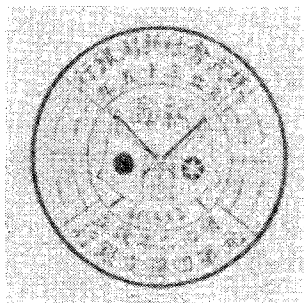
この間、日露戦争中は国債募集業務に忙殺された。当行は、県内の幹事銀行として公債募集の統轄に当たり、各地の銀行を窓口として多大の成果をあげた。公債は4回にわたって募集され、連日夜業が続いたが、その労苦をねぎらって、戦後、行員一同に戦中慰労金が支給された。また、応召した行員の留守家族には、俸給の3分の1が支給された。

なお、明治35年12月、新潟県整理公債93万円の発行に際して、当行は、県

(余録)

#### 創立35周年記念祝典

明治40年5月12日、当行は、新潟市の行形亭を会場として、創立35周年記念祝典を催した。県下の名士を招いて、記念式典を挙行了のち、園遊会に移った。広い庭内のあちこちに、臨時の屋台店や茶屋などを設け、余興や接待に市内や近郊の美女百数十人を集めた。記念品として、絵はがきや風呂敷などを贈呈し、記念スタンプを調製した。



創立35周年記念スタンプ

そのほか、祝宴にミカンを供することにしたが、その入手には非常に苦労した。東京支店を通じてようやく手配し、ひんぱんに電報で連絡をとりながら客車便で送付して、ようやく祝宴に間に合わせることができた。現在の物資の流通状況からは、想像もできないことであった。

内11行と共同して引受け発行を行なっている。このほかにも債券募集がたびたび行なわれたので、44年、その取扱い増加を見込んで、定款を変更して営業種目に「公債及社債等ノ応募又ハ引受」を加えた。債券の引受け発行は、当時、大銀行だけにその例をみるにすぎず、地方銀行としては異例のことであったが、実際の取扱いはあまり増えなかった。

## 第2節 後半期の発展

### 1. 業務運営体制の強化

**営業店検査の開始** 明治40年の恐慌の前後、当行の業務運営体制に明らかな変化がみられるが、その一つは、営業店検査を強化したことである。国庫金や国債関係の代理事務については、それまでもたびたび当行内部の検査は行なわれていたが、明治38年7月から9月にかけては、当行の営業店のほか、国庫金事務代理店である他行の検査がいっせいに実施された。

この検査に当たって、白勢専務が当行の新発田支店、新津出張所、津川・巻代理店を、鍵富取締役支配人が国庫、国債の代理店である相川銀行、上越銀行、六十九銀行、長岡銀行、柏崎銀行、百三十九銀行、三条銀行などを担当した。これは、日露戦争中、国債などの取扱いが増加したので、その事務処理状況などについて、過誤のないようにという配慮からなされたものであろう。その後、営業店が増加するのに伴って、一般業務についての検査も重要視されるようになった。

これらの検査には、白勢専務や吉井副支配人などが当たったが、補佐役として、明治39年に入行した東京帝大卒の法学士鈴木一來が随行している。

さらに内部検査を強化するため、大正2年6月の取締役会で、「取締役、監査役は毎決算期前に本支店、出張所を適宜検査すること」が決議され、取締役と監査役によって、必ず検査を行なうように制度化されていった。

**常勤取締役制の採用** 明治39年8月、当行では、新発田支店の支配人が代わった際、新たに上田弘教が「支配人心得」に任命され、同時に同支店に「監督」が置かれることになり、宇尾野取締役（36年、監査役から取締役に変わ



る)がこれに任命された。支店「監督」は非常勤で、「時々出勤し、事務督励のこと」(内部資料「経歴簿」)とされたが、同年12月、取締役会において「本支店に常勤取締役を置くことを得」る旨決議され、宇尾野取締役は引き続き「監督」として同支店に常勤するようになった。その後、44年には、定款にも「取締役会決議ニヨリ常勤取締役ヲ置クコトヲ得」る旨の規定が加えられた。

こうして、常勤取締役の制度は、営業店の監督を強化する目的で設けられたが、40年以後の恐慌期には、営業店の堅実な運営を保持するため、有能な人物をその役職に任命し、いっそうの充実をはかった。すなわち、41年1月、鍵富取締役の支配人兼務をとり本店の常勤取締役とし、清水副支配人を支配人に昇格させた。翌42年には、清水支配人は取締役兼任となった。また、一時支配人を辞して非常勤取締役となっていた薬品<sup>1)</sup>を、41年7月、常勤取締役とし、東京支店支配人兼務に復帰させた。

(余録)

#### 預金の取扱い手続き

当行で、預金取扱いについての要綱などが作成され、預金が統一的に取扱われるようになったのは、はるか後年のことで、新潟銀行時代には、その取扱いの細部は支配人の判断にゆだねられ、かなり弾力的に運用されていた模様である。たとえば、明治41年9月19日の巻出張所検査復命書は、定期預金で期限前に引出されるものが多く、その原因を調査したところ、引出期限不定の預金を、定期預金として処理していたためであることが判明した、と述べている。次いで「高期限前引出の場合に於ける利子計算方、其他期限経過後のものに対する処理方を尋ねたり」と報告しているのみで、そのような取扱いも、適宜容認していたようである。

また、当座預金についても、新発田支店では40年12月、大蔵省検査ではじめて1回5円未満の預入れが法律違反になることを知ったという例もあった。5円未満の預入れが認められるのは貯蓄銀行であるにもかかわらず、それまでは、残高が5円以上であれば、1回5円未満の預入れでもよいと誤認していたようである。当時はまだ、実務知識の水準が低かったことがうかがわれる。

なお、預金利子の支払い方法についても、41年ごろ、特別当座預金の利子を、期日の5日後に各口座に振替えている店と、別口座にいったん預り各預金者に請求させて支払っている店とがあって、これすら取扱い手続きは統一されていない実情であった。

さらに41年に、白勢専務は鍵富取締役役に専務の座を譲り、支店監督に専念する予定もあったといわれている。この構想は、経済変動の厳しい折から、<sup>2)</sup>いらざる動揺を招きかねないため実現はしなかったが、これによっても、当時いかに支店の監督が重視されたかをうかがうことができる。

なお、41年1月の支配人異動の際、本店副支配人や巻・新津出張所主任などをいっせいに転任させ、行員の大異動を行なった。これまでも、個別に異動する例はあったが、このようないっせいの異動はこれが最初であった。

(注) 1) 東京支店支配人の薬品は、明治39年7月に退職して東京支店相談役となり、翌40年1月、取締役役に選任された。そして、41年7月に支配人兼任で復帰するまでの間、帝国肥料会社を設立して専務となっていた。

なお、定款や職制では、この「相談役」という職名についても、宇尾野取締役の「監督」という職名についても、なんら規定されていない。一般的な名称として使われていたようである。

2) 「…過般行員の大異動ありしが、尚専務白勢春三氏は常勤取締役鍵富徳次郎に地位を譲り、専ら東京始め各地支店の監督の任に当るべしとの内議ありという」(明治41年2月20日「新潟新聞」)。

## 2. 明治40年代の経営

**恐慌期の営業** 当行の創立35周年祝賀会が開かれたころ、すでに恐慌のきざしが現われつつあったが、やがて、明治40年末から翌41年にかけて大恐慌が襲来した。その影響を受けて、当行の預金は40年6月末の402万円から、41年6月末には304万円に急減した。その後、43年6月末に570万円まで一時増加するものの、慢性的不況のもとにあって低迷を続け、大正3年上期には511万円となったが、好況の到来とともにふたたび急速に増加していく。

一方、貸出金はこの恐慌期にも減少せず、40年6月末の490万円から43年6月末には664万円となり、その後も増加が続いて、大正3年6月末805万円、5年末1,052万円となった(図2-3)。

この恐慌期において、当行は経営体制を強化して、万全を期したにもかか

ならず、次のような幾つかの困難に遭遇しなければならなかった。

新潟市では、41年3月、9月、さらに42年8月と連続して大火に見舞われ恐慌後の不況をいっそう深刻にした。

一方、39年ごろから米価は騰貴を続けたが、その機をとらえて、新潟市内の米穀商は、組合を結成して外米の直輸入をはかった。この輸入米投機は、41年の急速な米価下落によって失敗に終わり、

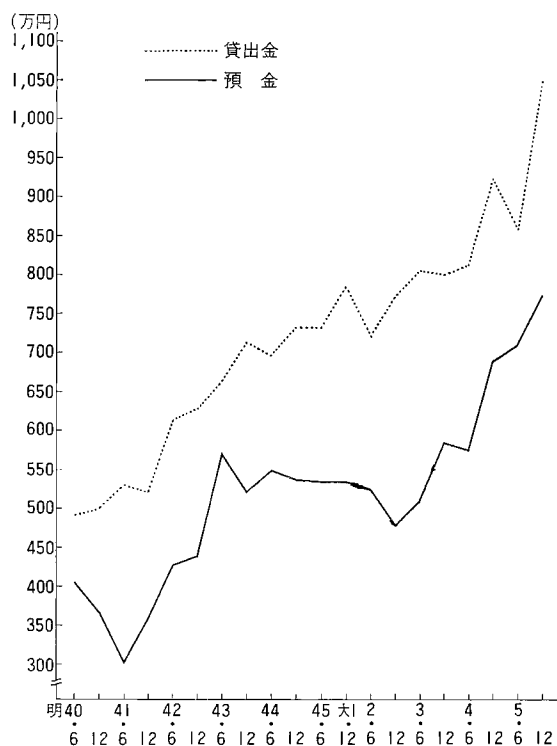
有力米穀商多数が損害をこうむった。これに加えて、大火の影響もあって、市内は小恐慌の状態に陥ったが、この混乱で当行も多少損害を受けたようである。<sup>1)</sup>

また、このころ大日本製糖(株)、宝田石油会社などのように、当行の取引先で苦境に陥るものが現われた。

大日本製糖は、わが国製糖事業の鼻祖といわれた最も有力な製糖会社であるが、39年、企業合併問題から株主の間に紛争が生じ、41年には経理上の不正を暴露してしまった。一時、株式市場の花形とまでもてはやされた同社の株価も、170円ぐらいから下落してとどまるところを知らず、12、13円にまで下落し、倒産寸前の状態に陥った。

当行と会社との取引関係がいつごろ生じたか明瞭でないが、42年9月には<sup>2)</sup> 同社再建のための債権者会議が開催された際、当行の東京支店から薬品、上

図 2-3 新潟銀行時代後半期の預貸金推移



田の正副支配人が出席している。その会議の結果、当行は、23万円の債権棚上げを行なうことになった。<sup>3)</sup> 同社はその後、渋沢栄一、藤山雷太らの努力により再建され、当行の債権もほどなく保全されたものの、一時は当行の業績に対する影響が懸念された。

また、宝田石油会社では、無理な企業合併と不況の影響から、42年には業容悪化が表面化した。当行は、同社に対する多額の貸出のほか、同社の株式を担保とした多額の一般貸出をも行なっており、<sup>4)</sup> 債権保全のためにも全面的に同社の再建を支援しなければならなかった。そこで、鍵富常勤取締役が同社に派遣され、44年には監査役、45年には取締役に就任した。宝田石油は大正にはいって業況を回復することができ、当行の債権も保全されて大事に至らなかった。なお、同社は、大正10年には日本石油会社に合併したが、その間、大正8年、鍵富の死去により白勢が代わって取締役となり、昭和13年まで日本石油の取締役に就任している。

そのほか、北海道炭鉱汽船会社に対する二十数万円の貸出が固定化するという事態もあった。

当行は、金融緩慢期に業容拡大を急ぎ、これら企業との取引を深めていったものの、いったん恐慌に際会すると、その影響を受け貸出の固定化を招くに至ったものであろう。こうした事例からうかがわれるように、当行は企業のぼっ興期には、従来の米穀を主とした商品流通関連金融のほか、産業金融の分野にも積極的に進出をはかった。とくに、新潟水力電気会社との関係をみると、43年ごろから当行の役員が、同社の株主として大きな地位を占めるようになっていき、大正3年には総株数の63%に達している。<sup>5)</sup> 同社は、宝田石油への電力供給を主たる目的として設立されたが、宝田石油と当行の関係が深まるに伴って、当行の役員が大株主になっていったものと推測される。

こうして当行は、地域経済の発展に即応して、近代的産業との取引を拡大し、新しい地盤を築いていったのである。

(注) 1) 東京興信所調査(明治42年5月)によれば、約20万円回収覚束なしと報告されているが、その結果は不明である。

- 2) 明治40年ごろ、当行は、日本精糖会社と新潟製糖組合との荷為替を取扱っており、このころから取引関係が生じたものと思われる。
- 3) 大日本製糖株式会社『日糖最近廿五年史』7ページ以下。
- 4) 東京興信所調査（明治43年4月）によれば、当時、当行の総貸出金（600万円前後）からみて過大な計数のように思われるが、宝田石油への貸出83万円、石油株担保貸出150～160万円と報告されている。
- 5) 『新潟電力株式会社三十年史』42ページ以下。

**営業方針の確立** このような激動の時代を背景にして、当行は、明治42年12月の取締役会で次のような営業方針を定めた。

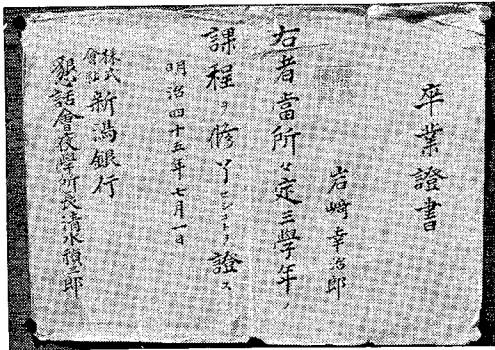
#### 新潟銀行営業方針

1. 本行営業の方針は、本店所在地方は、他店と甚しき利益の衝突せざる範囲に於て、勉めて発展拡充を計画する事。
2. 東京支店は、主として本店の余資を確実有利に運転し、本店資金の供給を円滑ならしむる事。
3. 東京支店は、従来 of 経歴に徴すれば、往々危険の虞あれば、特に取締方法を施行する事。
4. 前記方針を遂行するために、給与を豊にし適材を選任する事。

この内容は、従来から業務運営の基本として踏襲されてきたものであり、新たな方針が打ち出されたわけではないが、それを明文化し、方針として明確に定められたことは、やはり経営体制が整備されてきたことを意味しよう。

営業方針の一つとして、「本店所在地方」を主たる営業基盤とし、東京支店は資金需給調節を主たる任務として、余資運用についてはとくに留意すべきことがうたわれている。ここで注目すべき点は、積極的に業容の拡大をはかる際も、当行が、県内先進銀行として、他行と無理な競争を避けて共存共栄をはかろうとする方針をとったことである。このような配慮は、その後も長く当行の経営施策に、さまざまな形で現われてくるのである。

また、この営業方針には、給与を豊かにし適材を登用するという、いわば経営理念ともいふべきものが盛り込まれているのも特徴的である。当時は、行



夜学所の「卒業証書」

員の転出入がひんばんで、概していえば勤続年数が短かった。おそらくそのような事情から、この項目が営業方針のなかに掲げられたものであろう。

また、このころから、行員の福祉についても、種々配慮されるようになったようである。当

時、「懇話会」という行員の親睦団体が結成されていたが、42年には、この懇話会が夜学所を設けて、行員に法律や経済知識などを教育することになった。講師には、専門的知識を有する年輩の行員が当たり、夕食をともにしてかなりの盛況であったといわれる。当行は、夜学所に対し経費として年額300円を寄付していたが、大正4年にそれが閉鎖されると、懇話会へ図書費として年額200円を寄付するように変更された。また、42年には勤続30年に達した行員の永年勤続表彰を行なって、祝宴<sup>1)</sup>を開いている。これらは、いずれも人事対策の一環として行員の福祉面をも重視するようになったことの現われであろう。

(注) 1) 「明治42年7月20日、書記岡本富高勤続30年の労を賞するため銀製香炉1個及金200円を与え之を表彰せり」と記録されており、大正2年、同様に書記小玉伝蔵が表彰された(稿本『第四銀行六十五年史』第11巻)。

一般に、明治の末ごろから、こうした人事管理の方法が採用され始めたが、当行はそれをいち早く実施したわけで、新潟商業会議所(現商工会議所の前身)でも、大正2年から永年勤続表彰を行なうようになった(『新潟商工会議所七十年史』197ページ)。

### 3. 業容の拡大

**慢性的不況と銀行合併** 明治43年以後、慢性的不況が続いたため、県内各地の銀行経営も厳しさを増し、動揺する銀行も現われてきた。その一つに、

中条町の中条共立銀行があった。

従来、同行は中条町および周辺の農村部を地盤として、比較的安定した経営を行っていたが、40年代にはいると放漫貸出の傾向がみえ、45年には無担保貸出が60%にものぼっていた。

しかも、大株主への情実貸出や主要取引先の倒産による無担保貸出が焦付き、行員の不正事件も重なって営業継続が困難となった。

同行の筆頭株主白勢友弥(長衛の子)のほか、同行株式の75%あまりを占める有力株主たちは、同時に当行の株主でもあったことから、当行に救済合併を懇請してきた。

この合併は難航したが、大正元年12月に至り、当行は中条共立銀行を吸収合併して中条出張所を設け、初代支配人に同行の石崎廉太郎<sup>1)</sup>を任命した。この合併で、当行の資本金は20万円増加して320万円となった。

当行の内部資料によると、40年ごろ、すでに銀行の合併手続きについて研究していた形跡があり、合併に対する積極的な姿勢がうかがわれるが、中条共立銀行の場合、救済と同時に営業地盤拡大の意図もあって、合併に進んだものと考えられる。

しかし、この合併は、必ずしも当行の業績向上に貢献するものではなかった。合併後は、極力不良貸出金の整理を行なう必要が生じ、無担保貸出については、徐々に不動産担保の取入れを進めた結果、無担保貸出は、大正元年末の60%から大正5年には12%にすぎなくなった(表2-19)。それと同時に、総貸出額も大正元年末の約30万円から大正5年には20万円に減少し、預貸率は同じく225%から75%に低下していった。



中条共立銀行との合併契約書類

表 2-19 中条共立銀行・中条出張所の担保別貸出金の推移

(単位 円)

年	末	公 社 債	株 券	地所建物	商 品	無 抵 当	計
明治	35	3,242	103,500	76,300	26,730	25,579	235,351
	39	31,175	188,315	32,650	54,000	71,740	377,880
大正	1	4,845	7,100	98,718	2,500	171,375	284,538
	5	4,625	4,010	110,217	53,530	23,051	195,433

(注) 明治35,39年末は中条共立銀行、大正1,5年末は当行中条出張所の計数。

その後、当行は、銀行合併に慎重な方針でのぞんでいった。大正2年1月、中越貯金銀行が取付けにより休業し、同行監査役山田又七（宝田石油社長）は六十九銀行と当行に援助を依頼してきた。しかし、同行は、預金50万円に対して欠損が39万5,000円にのぼっているという状態であったため（大正2年1月11日付「新潟新聞」）、結局、両行に援助を断わられ、同年4月、解散するに至った。また、五泉銀行は3年12月、支払い停止に陥ったが、当行は五泉銀行に対する貸出金の権利保全のため、いち早く17,18万円の担保差押えを行なった。結局、同行も再建に失敗し、5年5月には解散してしまった。このほか、大正2年には和納銀行の取付け休業、直江津地方の銀行の取付けなどがあった。

このように、明治後半から大正時代にかけて多数の事件が続発するが、この時期に本県で合併が実現したのは、中条共立銀行1行にとどまった。この間、当行が興信所を利用して調査を行なった銀行は、県内だけでも30行余にのぼっており、慢性的不況のもとにあって、危険回避のためいかに慎重な経営を行なっていたかがうかがわれる。

なお、この前後、大正2年8月、当行では取締役兼支配人清水禎三郎が死去し、同年11月、常勤取締役鍵富徳次郎も病気により常勤を辞した。そのため、同月、八木孝助（八木朋直の養子）を支配人として迎え、翌3年、取締役兼任としてこの難局に当たらせた。

(注) 1) 石崎廉太郎は明治33年、当行に入行し、37年、新発田支店に転勤を命ぜられた記録が残っている。そして44年、中条共立銀行支配人となった。



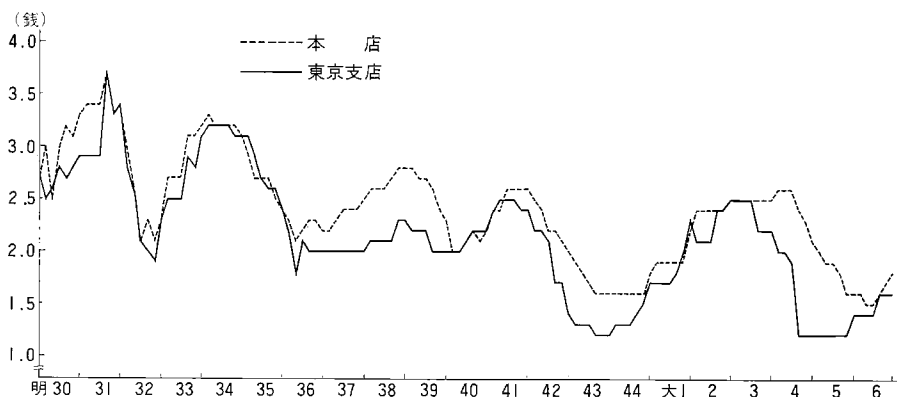
**業容の拡大** 明治末期から大正にかけての慢性的不況期において、当行の預貸金は停滞を余儀なくされていたが、大正3年を過ぎると急増し、預金は大正2年末の471万円から5年末には777万円となり、貸出金も772万円から1,052万円に急増した。これは、大正3年7月に始まった第1次世界大戦の影響を受けて、輸出の増大から景気が回復に向かったためであろう。

当時、金融市場は緩慢であったが、当行の営業報告書によれば、民間の資金が利子を求めて預金として預け入れられたほか、石油会社の株式が高値で東京に売却されて、その代金が流入して預金が増加し、一方、その運用については「資金横溢し、放資に苦しみ、金利低落して標準とすべきものなし」（4年上期東京支店）、「農村疲弊其極に達し、資金運用に苦しむ」（5年上期新発田支店）、「金融の大緩慢放資に苦しみ、公債価格上昇」（5年下期本店）という状態であった。

このような金融緩慢のため、貸出金利は低金利時代といわれた明治43年ごろの水準にまで低下したが、当行でもとくに東京支店の貸出金利の低下が激しかった（図2-4）。しかし、東京支店では低利をいとわず放資に努めた結果、同支店の貸出残高は、大正5年末には全店の貸出金の44%を占めるに至り、預貸率も445%という高率になった。

次に、そのほかの業務の模様を概観してみると、前述のように大正3年7月、日本銀行新潟支店が設けられ、当行はそれまで取扱っていた新潟本金庫

図 2-4 新潟銀行時代の貸付金利率（最低日歩）の推移



事務、国債その他の事務を同支店に引継いだ。この引継ぎにより、担当者を解雇し退職者には特別手当を支給した。この人員整理により、本店の人員は40人から31人に減少したが、これは、不況の先行きを警戒したための処置と考えられ、ここにも、不況に対処する当行の慎重な態度をうかがうことができる。

上記の日銀支店開設に伴って、それまでひんぱんに行なわれていた東京～新潟間の現金輸送は、その必要がなくなり、資金送受が容易に行ないうるようになった。東京支店では、従来から本店などの資金調節をはかり、新潟県内の営業店の余資運用をはかる性格が強かったが、資金の送受が簡便に行ないうるようになって、いっそうその傾向を強めていった。さらに、東京における短資市場の発達は、余資運用の安全性と流動性を高めることになり、東京支店での短期資金運用を増加させる結果となった。こうして、東京支店は、その後も高い預貸率のまま推移し、余資運用の窓口店舗としての性格を強め、逆に県内営業店はこの前後から預金吸収店舗の性格を強めていった。

このように、新潟銀行時代、当行は幾多の変動に見舞われながらも、多くの面で変貌を遂げていった。そして、銀行機能はより高度に発揮されるようになり、内部体制も安定した。量的にみると、普通銀行転換時に比べて大正5年末には預金は8.8倍になり、貸出金は7.4倍になった。この結果、県内銀行預金に対する割合は、明治38年の14.0%から大正4年末では18.5%となり、同様に貸出金は、10.1%から21.4%に上昇した。こうして、当行は県内銀行界での地盤と信用を揺るぎないものとし、大正期の銀行合併の中心銀行となるのである。

(注) 1) 「新津出張所当期間営業ノ景況ヲ略叙センニ……株式界ノ活況ニ連レ、多額ノ石油株ハ県外ニ移出ノ結果、流入金激増シ、為ニ貸出金ノ回収ト共ニ預金増加シ、資金益々潤沢トナリ……」(大正5年上期営業報告書)。