

715

153

715-153



1200501585791

物語  
元次郎氏を語る

石山賢吉著

715  
153

牧野元次郎氏を語る



ダイヤモンド社長  
石山賢吉著

石山賢吉著

牧野元次郎氏と語

學藝社版



石山賢吉著



牧野元次郎氏を語る



學藝社版



影 近 の 氏 郎 次 元 野 牧



牧野元次郎氏影

東京大学文学部蔵

昭和十一年



序

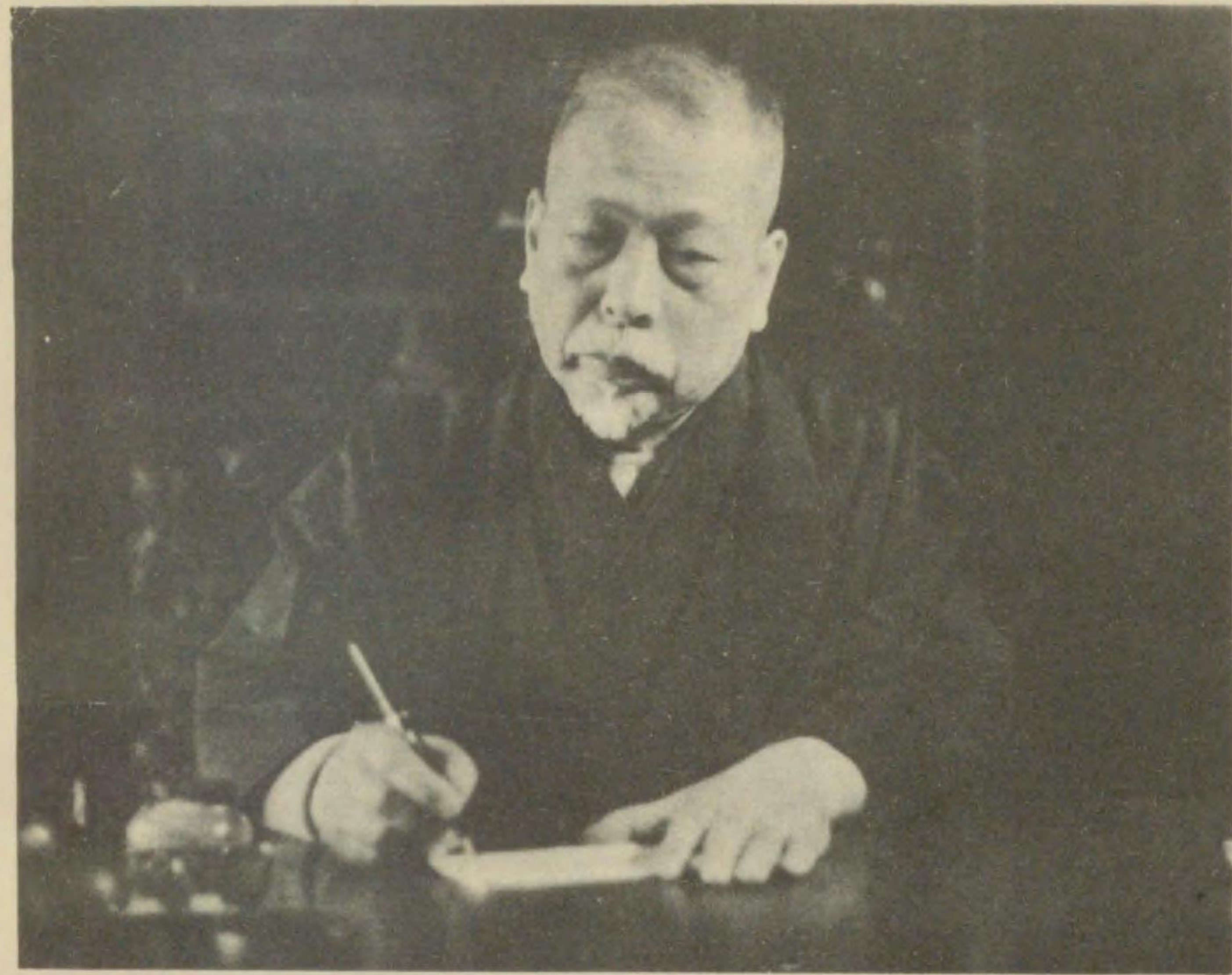
牧野氏は、研究すれば、するほど、味のある人だ。

子供の時、決して喧嘩をしなかつた。すれば必ず負けた。其の弱蟲が銀行の經營者になると、素敵に強くなつた。それは何故であるか。是が第一の興味である。

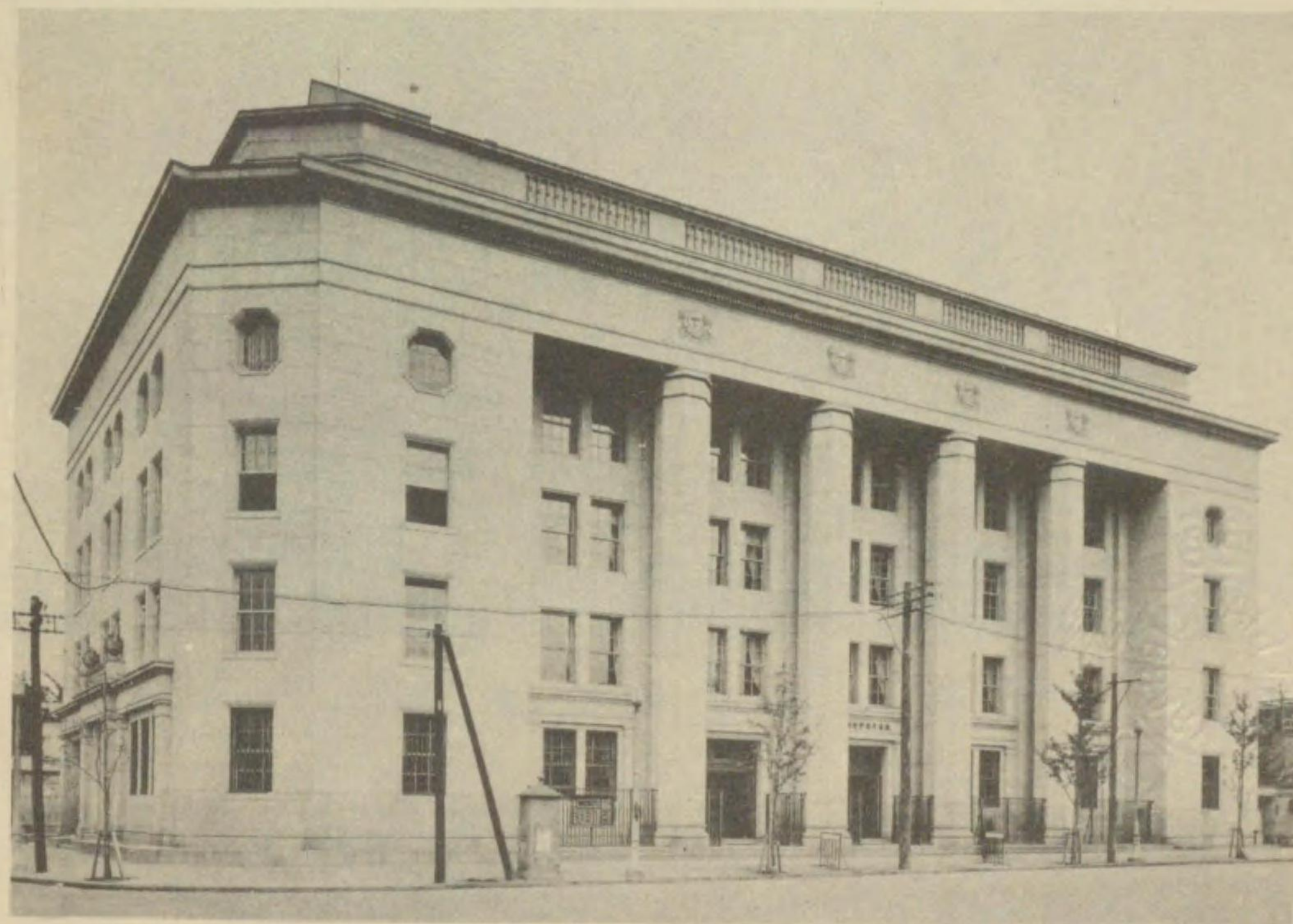
牧野氏は、人と交際をしない。毎日、銀行と自宅の間を往復して居るだけである。たまに旅行をすれば、それは支店廻りである。牧野氏は變つた生活をして居る人である。それは何故か。是が第二の興味である。

牧野氏は、大黒様の崇拜者である。銀行經營と大黒様とどう云ふ關係があるか。是が第三の興味である。牧野氏は、すべての従業員を自分と同一人に仕上げ、そして、銀行の爲めにセツセと働かせて居る。どう云ふ風に教育すれば、そう行くのか。是が第四の興味である。

序



取頭野牧の中務執



店本行銀金貯動不

私は以上の疑問を解決する爲めに、牧野氏を研究した。其の結果、牧野氏を財界の偉人と断定するようになった。

本書は、其の顛末を書いたものである。

一事を成すのは、容易でない。況んや、一事業をや。更に況んや、萬人の難とする庶民銀行の大成をや。

牧野氏は、不動貯金銀行を創立して、其の經營に成功し、日本一の大貯蓄銀行を造り上げた。私は牧野氏を財界稀に見る傑物となすに躊躇しないのである。

私は、牧野氏を解剖し、不動貯金銀行を分析し、其の特色を記述した。拙文、元より其の意を盡す事が出来ないけれども、之に依つて牧野氏と不動貯金銀行の特色が、少しでも多く世に知れ、庶民金融が更に盛んになれば、筆者の満足之に過ぐるものはない。

昭和十二年一月二日記す

石山生

目次

一、財界の偉人……………	七頁
二、硝子箱の中の生活……………	一四
三、幼年時代は弱虫……………	一七
四、四時間睡眠の失敗……………	二七
五、悪辣な公債會社……………	三〇
六、不動の遣り方は理攻め……………	三六
七、不動銀行調査の目標……………	四〇
八、オチニーに學ぶ……………	四五

九、新聞の記事と取附……………三

一〇、三年間祟らる……………五

一一、二十年間に異常の發達……………六

一二、大震災時の破天荒の拂戻……………六

一三、不動銀行成功の二大原因……………六

一四、『人は人、我は我』……………六

一五、大衆に對する豊富な理解……………六

一六、對人信用の貸金法……………七

一七、無類な安全銀行……………九

一八、實質は相互銀行……………一〇

一九、庶民金融の成功者……………一六

二〇、大黒様崇拜の眞意義……………一〇

二一、三徳の小槌……………一七

二二、重役から給仕まで皆牧野型……………一三

二三、結語……………一四

附録

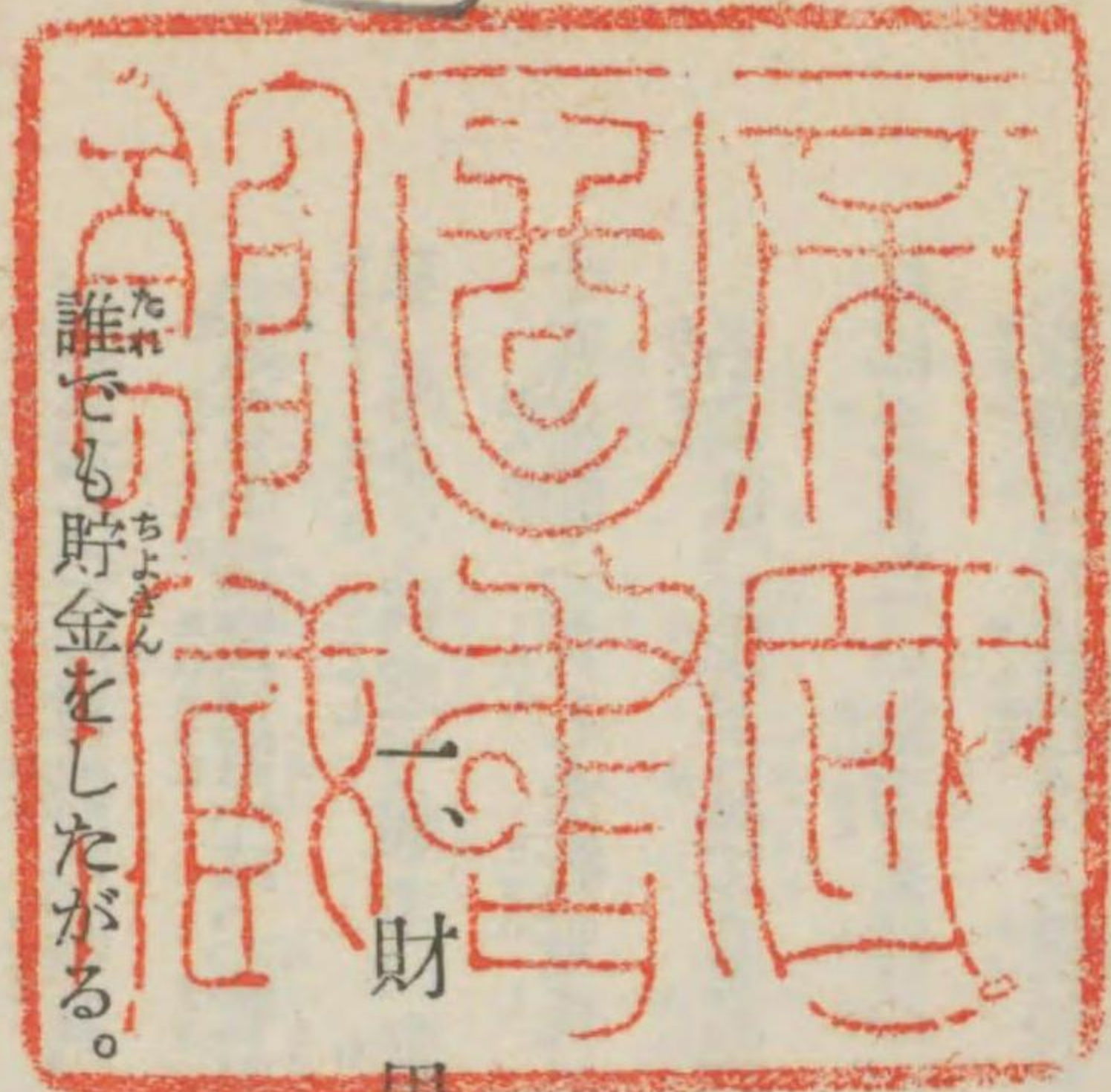
牧野元次郎氏年譜……………一四

〔目次終〕



# 牧野元次郎氏を語る

石山賢吉 著



## 財界の偉人

誰でも貯金をしたがる。然し、仲々出来ない。貯金は万人が望んで万人がやれないものである。ところが、牧野元次郎氏は、其の万人がやれない貯金をやらせる方法を發明した。そして、それを實行して、偉大なる成功をした。牧野氏は、我々經濟人に感銘の深い人である。牧野氏は、常に國民貯蓄に成功したばかりでなく、其の金を中小商工業者に貸付けて其の

業を助けた。

牧野氏は庶民金融の成功者でもある。庶民金融は、難中の難事とされて居るもの。それに成功したのは、非凡の才能と見なければならぬ。

以上二つの材料に基き、私は、牧野氏を財界の偉人と断定するに躊躇しない。

武者小路實篤氏は、牧野氏の傳記を書き、牧野氏を財界の一面を代表する人傑と断定した。

私も全く同感である。武者小路氏は、財界に縁遠い人、それが斯う云ふ断定をしたのは、三

十五年間一貫した牧野氏の言行に動かされた結果であらうと思ふ。

名畫は、誰が見ても名畫である如く、偉人は、其の言行に接すれば、何人も感動させなければ止まない魅力を持つて居る。其處が偉人の偉人たる所以である。

牧野氏の言行は、變つて居る。然も、其の變り方は、一般人から見れば、極めて損な變り

方である。牧野氏は、國民貯蓄を大成し、庶民金融に成功した。華かな、財界の成功者であ

りながら、其の生活は極めて淋しい。牧野氏自身は、そう感じて居ないかも知れないが、一

一般人から見れば、正しくそうである。

牧野氏は、人と交際をしない。宴會にも行かなければ、俱樂部にも出入しない。年中、自

宅と銀行の間のみ往復して居る。稀に旅行をすれば、それは支店廻りである。實に味もそ

つけない生活である。斯う云ふ無味乾燥の生活をして居る財界人は、牧野氏の外にない。

人は孤獨の生活を欲しない。社交が其の本能である。だから、少し地位が出来ると、求め

て交際を廣くする。そして、招んだり、招ばれたりする事を、無上の快樂とする。

見よ、當今の紳士が、如何に宴會に忙しいかを。今日は人を招んだ、明日は人に招ばれた、

明後日は何の會と、連日連夜の宴會續きに、寸分の隙もない有様である。其の生活は稍々常

規を逸して居るが、それが人間の本能で、生活に餘裕が出来れば誰でもそうなるのである。

牧野氏は、此の人間の本能に反した生活をしてゐる。昔もそうであれば、今もそうである。

六十餘年の生涯中、僅かな期間を除けば、一貫して、そうした生活をして居るのである。

牧野氏は、奇人である。其の生活に於て、正しく奇人である。牧野氏の奇人生活は、何か

ら来て居るか。其の性癖から来て居るか。いや、そうではない。牧野氏は圓滿なる常識の持主である。好んで變つた生活をする人ではない。氏の奇人生活は、全く職務に忠實なる結果である。

牧野氏は、常に行員を督勵して、勉強が第一だと云つて居る。そして、自分もそれを實行して居る。朝早く銀行に出勤して夕方まで頑張つて居る。それを年中一日も怠らない。是が先づ第一に氏が社交を顧みない一因となつて居る。然し、それは一因であつて、其の原因の全部ではない。いくら行務に勉強しても、社交をやらうと思へば、やれる。牧野氏の社交斷絶には、今一つ重大の原因がある。それは預金の運用を嚴重にする爲めである。

銀行家は、人に金を貸さねばならぬが、其の貸方に非常の注意を要する。倒されては大變である。倒されるれば、預金の拂戻が完全に出來ない。銀行としての機能を失つて了ふ。大丈夫、確と思ふものゝみを選んで、金を貸さなければならぬ。

處が、銀行には、確でない人が、よく金を借りに來る。然も、そう云ふ人は、自分では確

なものとして居るのだから、誠に始末が悪い。譬へば、

『私は、今度、斯う云ふ事業を始めようと思ふのです。此の仕事は國家的で、然も利益が確實にあるのだから、金を貸してください。』

と來る。實に凄い權幕である。

それを斷れば、無論、怒る。そして、それを斷つた銀行家を國賊のように云ふ。國家的事業を助けないから……と云ふ意味である。

そこで、其の事業は、眞に國家的であるかと云へば、そうでない。普通平凡の事業である。

其の人だけがそう思ひ込んで、銀行家を怨むのである。

私が能く言ふ事だが、世の中には銀行家と金貸しを同一視して居る人が多い。

同じく、金を貸す事を商賣にして居るにしても、銀行家と金貸しとは、其の立場が違ふ。

金貸しは自分の資本を貸すのである。銀行家は人から預つた金を貸すのである。その爲めに、貸し方に大きな相違が生ずる。

金貨は、自分の資本であるから、大膽に貸せる。銀行家は、人から預つた金であるから、そうは行かない。飽くまで倒されないようにしなければならぬ。

そこで、銀行家の金の貸し方は、嚴重になる。金貨は、時に思惑を加味する事も出来る。それだけ面白い貸方も出来る。銀行家は、飽くまで、几帳面に、相手方を選ばなければならぬ。滅多な人に金を貸されない。

處が、世人の多くは、此の事情を理解しないで、銀行家を金貨と同一視し、性質違ひの金を、銀行家に貸せと云ふ。そして、斷れば、銀行家を怨むのである。

そう云ふ人が、社交界に澤山居る。或金持が倶楽部のメンバーになつた。そして、其の當座、頻りに倶楽部へ出入して、社交氣分を満喫した。

處が、其の金持は、間もなく、倶楽部へ行かなくなつた。友人が其の理由を問ふと、『どうも、少し、人と懇意になると、直ぐ金を貸せと云ふんでネ。』と答へた。

金を申込まれて、斷るのは、餘程厭な氣分のものらしい。

牧野氏も、是れと同じ事を経験した。

牧野氏も、一時は社交を求めた。倶楽部員にもなれば、宴會もやつた。そして、交際を廣くした。

處が、少し親しくなると、直ぐ金を貸せと云ふ。それにはホト／＼閉口した。貸せば、銀行に倒れが出るし、貸さねば氣まづい思ひをしなければならぬ。そこで、斷然意を決し、一切の社交をやらない事にした。

牧野氏は、交詢社にも、日本倶楽部にも、其の名を列して居るが、それへ出入する事は、殆どない。門外不出主義を採つて居るのだ。即ち、牧野氏の不社交主義は、職務上の犠牲である。牧野氏だとして人間である。社交の快樂を知らない譯ではない。それを抑へて、抑へ切つて了つたのは、全く、銀行経営に忠實なる結果から出たものである。名づけて銀行経営の悲哀とも云ふ可きか。其の奇人生活には敬意を表すべきである。

## 二、硝子箱の中の生活

銀行家は立派に見へる。然し、其の本體を洗つて見ると、氣の毒なほど、窮屈な生活をして居るのである。其の點は、學校の教員や、牧師や、坊主と同一である。イヤそれよりも、銀行家の方がモツと窮屈である。

學校の教員や、坊さんや、牧師の行動に注意する生徒や信徒よりも、銀行家の行動に注意する預金者の方が數多いからである。

凡そ世の中に、何が馬鹿々々しいと云つて、銀行に金を預けて倒されるほど、馬鹿々々しい事は、ない。貸した金を倒されるのは、それほどでない。これは、幾分危険を覺悟して居るからだ。處が、銀行へ預けた金は、如何なる場合でも、大丈夫だと、確信して居る。それが倒されるのだから、失望此の上もない。銀行が潰れて、發狂した看護婦がある。それほど

のものである。

そう云ふ次第だから、金を預かる銀行は、其金を大切にしなければならぬ。のみならず、銀行家自身も其の行動を慎まねばならぬ。或金持は、先年倒れた村井銀行へ大金を預けて置いた。幸ひに、村井銀行が潰れる一二ヶ月前に、預金を引出して、災難を免れた。

そこで、其の金持に、どうして村井銀行の破綻を豫知したかと問ふたら、其の金持は、『いや、村井銀行の内情は、少しも知らなかつた。唯、或時、銀行へ金を預けに行くと、行員がだらけて居る。こんな銀行へ大切な金を預けて置けぬと思ひ、午後になつて預金全部を引出して了つた。そうしたら、二ヶ月経たぬうちに、村井銀行が潰れ、預金倒れを免れたのだ。』

と答へた。

斯ふ云ふ風に、預金者は、行員の行動にすら、深甚の注意をして居るものである。況んや其の頭取をや。

頭取となると、社會的地位が高くなるから、一層其の行動に注意される。だから、滅多な事は出来ない。絶対に其の行動を慎まねばならぬ。少しでも、預金者に、危惧の念を懐かせてはならぬ。其の銀行へ金を預けなくとも、預ける銀行は、幾らもある。預金者をして絶対に其の銀行を信ぜしめ、其の銀行に對して何も思はぬ——危ないとか、大丈夫とかの觀念を起させない、所謂、無念無想の境地にまで達せしめなければならぬ。そうでないと、一般大衆から預金が集つて來ない。

牧野氏は、此の事を能く知つて居る。だから、銀行を堅實に經營して居るばかりでなく、其の身の行動も充分慎んで居る。前段に述べた、不社交主義以外、更に私行を慎んで居る。

牧野氏は曾つて一度も不品行の事をした事がない。品行は絶対に方正である。此の點も、財界人として珍らしい。財界人として品行を誇り得る人は、私の知る範圍内に於ては、牧野氏以外唯一人しかない。それは、鐘紡の經營者として盛名を馳せた、故武藤山治氏である。財界人は金が自由になる處から、とかく我儘をする。それで品行方面に非難を受ける人が

多い。武藤氏と牧野氏とは、斯界の双壁とすべきである。

牧野氏の銀行——不動貯金銀行の預金者は目下七十萬人あるそうである。其の七十萬人の預金者が牧野氏の行動に注意して居る。又、牧野氏は注意されても、差支へない生活をして居る。氏は硝子箱の中に生活して居る氣持で居る。右から見ても、左から見ても、前から見ても、後から見ても、何處から見ても、非難の餘地のない生活をして居るのだ。氏の生活には表裏がなく、秘密がないのである。世人は、氏の生活状態を何と見るか。

自由と見るか、窮屈と見るか。

我々のような、我儘を本位とする自由人から見れば、絶大の窮屈さを思はずに居られないのである。

### 三、幼年時代は弱蟲

牧野氏は、我々ならば、窮屈に堪えない生活を、平氣でやつて居る。克己心の強い人でな

ければ出来ない事である。

此の點も、武藤山治氏に能く似て居る。

武藤氏は、或年、盲腸炎を患つた。輕かつたので、切らないで癒した。そうしたら、其の後ちよい／＼頭を擡げる。醫者に相談した處、思ひ切つて切開するか、安靜にして癒し切るか、二者其の一つだと云はれた。

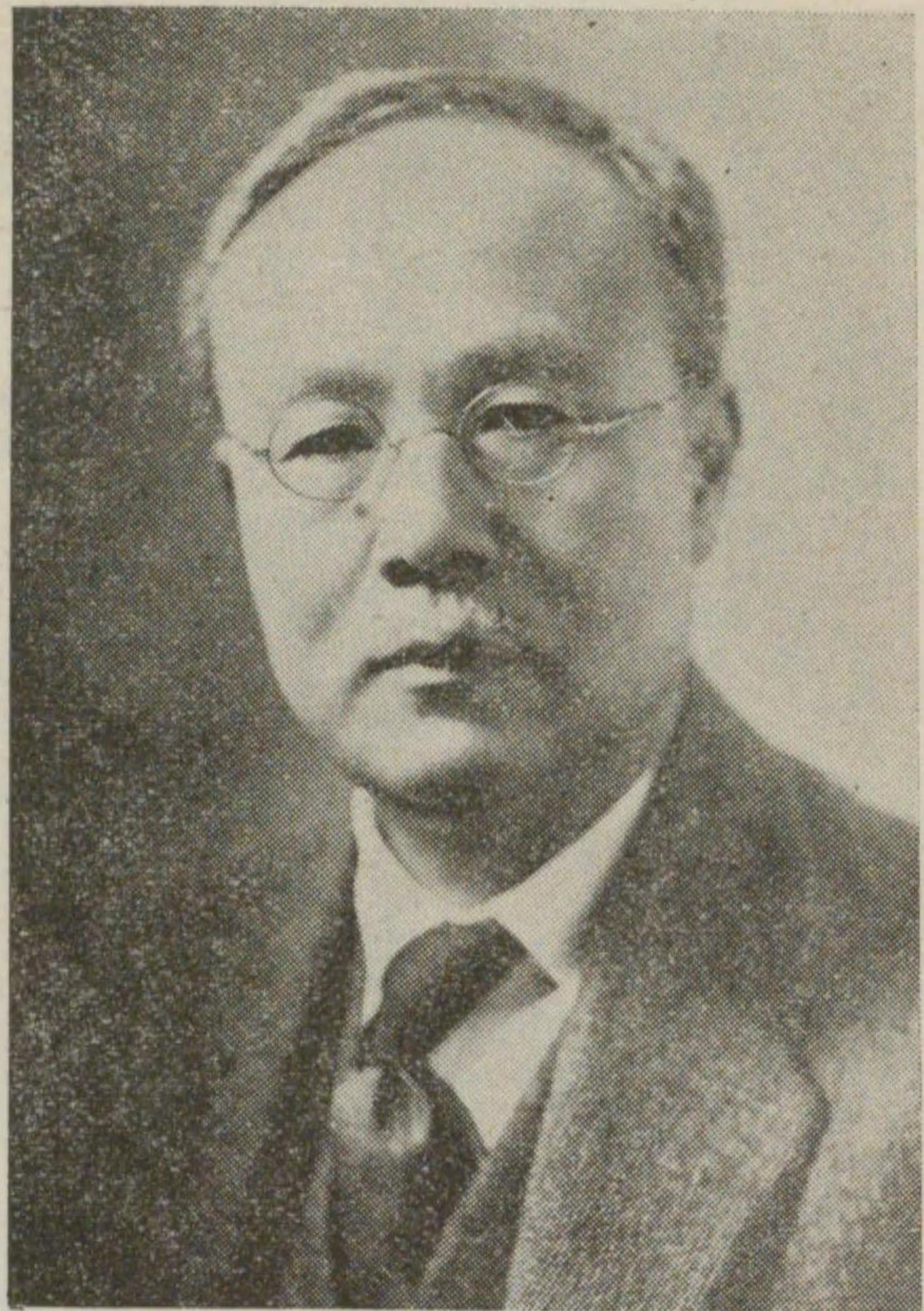
さらば……と、武藤氏は安靜療法を採つた。爾來、六ヶ月、自宅に楯籠り、一回も外出しなかつた。そして、盲腸炎を癒し切つて了つた。其の辛抱強さには、氏の氣質を知つて居る、家人すら、驚いたといふ事である。

牧野氏の辛抱強さも、これに譲らぬ程度のものである。

然し、牧野氏と武藤氏とは、同じ意思鞏固の人であつても、其の鞏固振りが違ふ。武藤氏は見るからに、頑固で、一徹で、如何にも意思の強よそうな人に見へる。然し、牧野氏は柔和で、ニコ／＼して居つて、一見意思の弱そうな人に見へる。それであつて、實際は強い。

牧野氏の意思鞏固は、艶消しの鞏固である。

牧野氏の傳記を讀むと、幼時は頗る從順だつたと書いてある。



故武藤山治氏

然し、其の從順は決して、天性の從順ではなかつた。子供ながら、一ト磨き掛けた從順であつた。其の證據に、牧野氏の傳記に、斯う云ふ事が書いてある。

牧野氏は、明治七年二月十七日、上總國久留里町に生れた。父は久留里藩主黒田家の家臣であつ

た。維新後、警察官吏になり、署長にまで昇進した。

父は、職業柄、各地に轉々した。その爲めに、牧野氏は、一時親戚の家へ預けられる事な

どあつた。そう云ふ時、子供の事だから、直ぐ喧嘩を始める。

然し、牧野氏は決して言ひ争つたり、手出しをしたりしなかつた。多くの場合、負けて居た。叔父が其の様子を見てもどかしがり、

『お前はナゼそんなに小さくなつて居るのだ。ナゼ堂々と喧嘩しないのだ。』  
と、激勵すると、

『他の家に世話になつて居て、喧嘩は出来ない。』  
と、辯解するのであつた。

氏は、無邪氣な子供時代から、感情を制する事を知つて居たのだ。即ち、其の従順は、  
修養の結果であつたのだ。

此の性格は、稍長するに及んでハッキリ出て居る。

牧野氏は、十六歳の年に、神田一橋の東京高等商業學校に入學した。それは、今の商科  
大學の前身である。或年の夏休みに郷里に歸へり、つくづく考へた。



牧野氏の御兩親

自分は、自力  
で勉強して居る  
のではない。成  
田新勝寺の住職  
三池照鳳師の仕  
送りを受けて、  
勉強して居るの  
だ。尋常一様で  
はいけない、人  
一倍偉くならな  
ければならぬ。

古來、英雄は、碌々眠らないで、學問を勵んだと云ふ。性來の賢愚は是非もないが、勉める點



牧野元次郎氏を語る

二二二

では、何人にも一歩も譲る可きでない。休暇が終つて、學校が始つたならば、人一倍勉強する爲めに、夜は十二時に眠り、朝は四時に起きよう。人間は、四時間眠れば澤山の筈であると、堅く決心した。

然し、それだけでは、少々心許なかつたので、深更不動尊に詣り、誓を立てた。

『若し夜十二時前に眠り、朝四時過ぎに起きるような事があつたならば、一命を召させ給へても苦しからず。』

と。是れは、牧野氏が十八歳の時であつた。

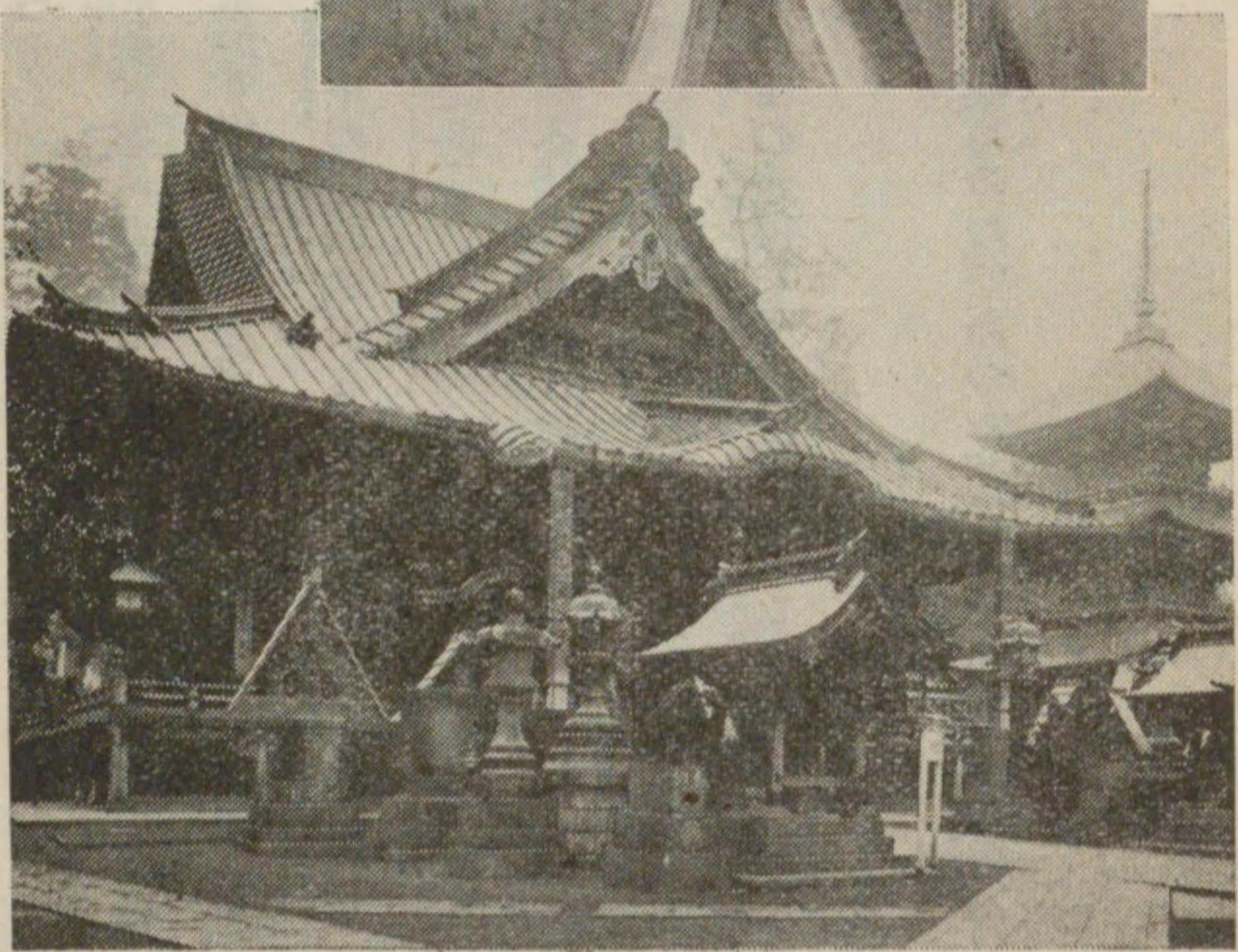
九月になると、牧野氏は上京して一橋の商業學校に通學した。そして、四時間睡眠の實行に取り掛つた。

處が、夜、十二時迄の勉強は實行が出来たが、朝がうまく行かない。是れは、一つは、下宿屋の罪もあつた。朝、大奮發で四時に起きても、下宿中、誰一人、起きて來ない。そこで澁茶一ぱいもすゝれない。それで、自然、朝の四時起きが、五時となり、六時となつた。氏



故三池照鳳氏と

成田山本堂



三、幼年時代は弱虫

二二三

は誓を破つたのである。

サア、斯うなると氣になつて堪らない。其の結果、遂に發病した。それは十月二十七日で起願の四時間睡眠を實行し出してから、一ヶ月ばかり後であつた。

ト、神田駿河臺の櫻村病院に入院した。然し、胸中の煩悶は去らない。病氣は重くなるばかりであつた。

院長は、歸國を勧めた。無論、學校をやめるのである。

學校をやめれば、前途は暗黒である。それに、國には碌な醫者が居ない。此の上、病氣が重くなれば死ぬより外ない。此の儘病院に居て、博士の治療を受けたいと、只管院長に頼んだ。

院長は受け入れない。體よく勿ね付けて、歸國を勧めるのであつた。氏は其の無情を怨んだ。其の結果大に激し、

『それなら、今直ぐ歸る。』

と、病床に起ち上つた。

『それは、餘りに、亂暴だ。』

と、看護婦達は止めたが、それを振り切つて、病院を出た。

其の時の氏は、自棄半分になつて居た。

『死なば、死ね。』

と、其の日の中に、歸國の途に着いた。

其の頃は、未だ、千葉縣方面は、鐵道の架設がなかつた。病體の氏は、車に揺られて行つた。生憎、連日の雨天で、泥濘を浚すほどの悪路であつた。その爲めに、酷く病體にこたえた。

氏は、途中で死ぬと思つた。然し行ける處まで行かう！それで死ぬば天命だと覺悟した。そう覺悟して仕舞ふと、氣が樂になる。それに、病體も案外抵抗力があつて、能く雨中の悪路に堪え、途中豫期したような故障も起らないで、無事に我が家へ到着した。そして、其

の翌日からブラ／＼遊んで暮らした。病院に居たように、床にも就かずに……。そうした  
ら、其の病氣は、ケロリと癒つて了つた。氣から出た病だから、氣で癒つたのである。  
此の行動を見ても分る如く、牧野氏は、決して、一箇の平凡な青年ではなかつた。  
彼は、強烈なる意志の持主であつた。然も、激すれば、生死を超越して、病院を飛び出す  
程の一徹者であつた。

彼の本性は、決して、従順なる青年でないのだ。此の青年が、いたいけの子供盛りになつて、

『他の家に、世話になつて居るのだから、喧嘩はせぬ。』

と云ふのだから、尋常一様の子供でなかつた事がわかるのである。牧野氏の伯父に、月崎  
壽三と云ふ人が居た。此の人は、開墾場を拓いたり、大隈侯の知遇を得たりした人だ。易學  
に通じ、人相をよくした。氏が、七八歳の時の牧野氏を評して、

『元次郎は、他に見掛けない性質と人相とを持つて居る。惜しい哉病身だ。幸ひに、健康

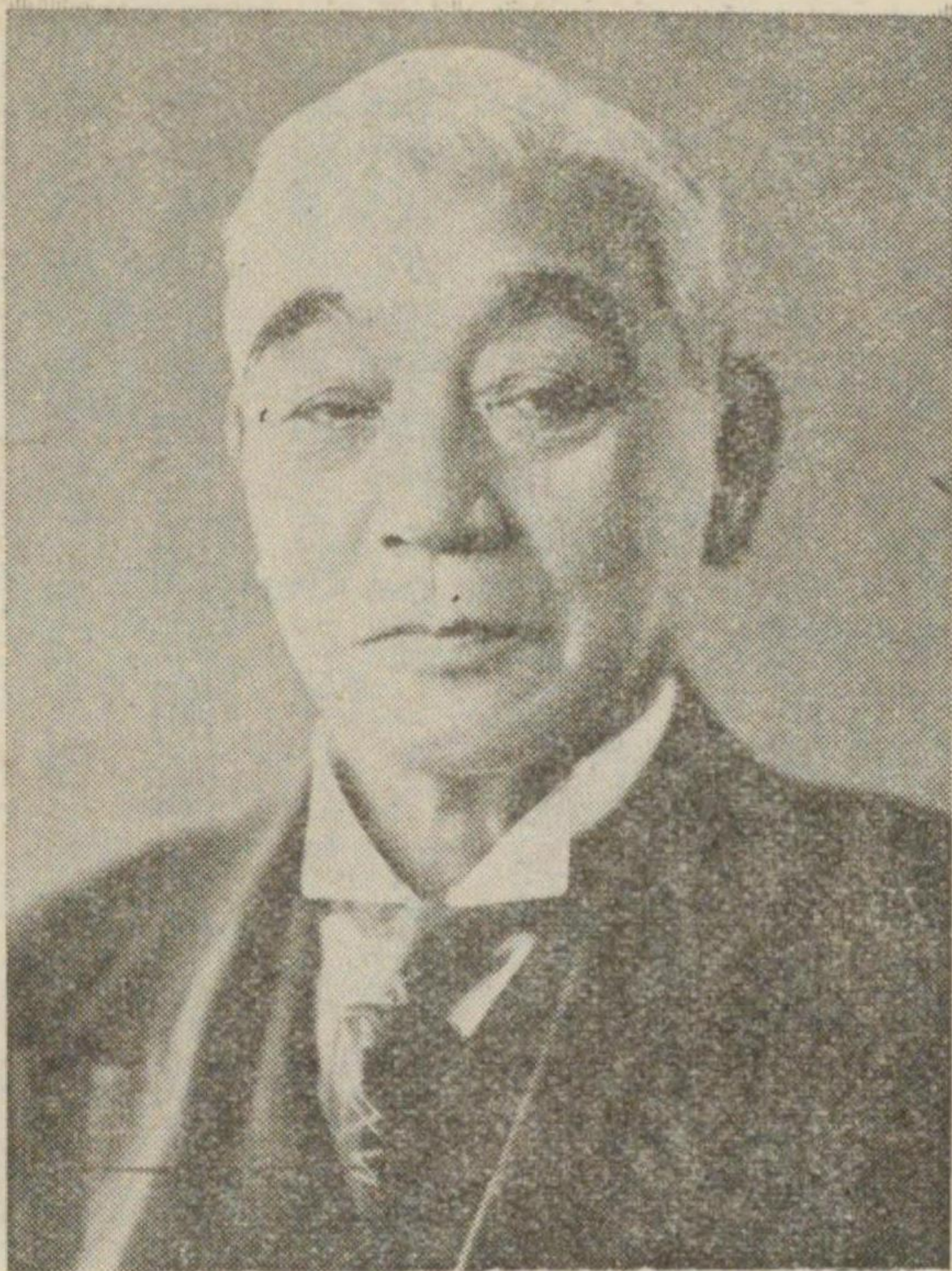
で、長生が出来たならば、飛んでもない人物になるであらう。』と。  
能く其の人を見抜いたと云ふ可きである。

#### 四、四時間睡眠の失敗

牧野氏が青年時代に企圖した、四時間睡眠の勉強は、意氣としては洵に壯烈であつた。惜  
むらくは、生理作用を知らなかつた。

人間は、老衰期に入れば、各機能の働きが不十分になつて、充分眠れなくなる。晩年の淺  
野總一郎老などは、その爲に非常に困つた。淺野老は、お客が好きで、何かキツカケがあれ  
ば、直ぐ宅へ客をよんで御馳走した。だが、九時頃になると、眠くて堪らないから、八時を  
過ぎればお客を返して、寢室に引取る。そして、先づ湯に這入る。湯は好きでもあれば、睡  
眠剤にもなるからだ。

それから寢床に入つて眠る。二三時間すると、直ぐ眼が覚める。咳が出る。咳の鎮まるのを待つて便所へ行く。直ぐ眠れない。看護婦を起して、林檎を剝いて貰つたりする。それか



ら少し眠る。直ぐ又眼が覚める。又咳が出る。又便所へ行く。努めて眠らうとするが、少しまどろむだけで、直ぐ又眼が覚める。もう眠れない。時計は  
一まだ三時か四時にしかならない。床の中にジツトして居て、夜の明けるのを待つ。五時になる。定めの起床時間だから、遠慮なく看護婦を起す。湯に入

る。上つて、床の中で電氣を掛ける。六時になると食堂へ出る。傍ら來客に會ふ。七時を過ぎると人を訪問に出掛ける。——是が淺野老の日課であつた。  
夜中、熟眠を得られないで、轉々として居るさまが、眼に見へるようではないか。  
淺野老の如き、健康無比の人でも、年を老ると、思ふように眠れない。それが老人の悲哀である。

若い者は、それと反對で、各機能の作用が、旺盛で働く時は能く働く代りに、眠る時は能く眠る。能く眠れなければ、それは、病的作用である。青年が四時間の睡眠で完全に勉強が出来ると言はない。生理作用が許さないのである。青年時代の牧野氏は、此の生理作用を知らないで、失敗した。

然し、此の失敗は、牧野氏の一生に、一度の失敗とも云ふ可きもので、其の後は、決して斯かる不合理の失敗をしなかつた。  
其の後の遣り方は、すべて合理的である。特に、不動貯金の經營法に至つては、徹頭徹尾合理的である。決して無理をしない。諸事理攻めで行く。そして、遂に日本一の大貯蓄銀行を造り上げたのである。

其處に、牧野氏の偉らさが潜んで居る。我々が牧野氏に對して敬意を表するのも、主として其の點からである。

尙ほ、私が、不動貯金銀行の眞價を知つた動機を書いたならば、一層、此の點がハツキリするであらう。

### 五、惡辣な公債會社

私は、今より二十五年前の大正二年に、今私が經營して居る、經濟雜誌ダイヤモンドを創刊した。

其の當時、何々公債會社と云ふのが幾つもあった。

是等の會社は、其の標榜して居る處は、誠に立派である。

曰く、日本は、日清、日露の二大戦役の爲めに、多額の公債を發行した。之を國民貯蓄を

以て消化しなければならぬ。——と云ふのが會社創立の趣旨である。

それで、どう云ふ事をするのかと云へば、會員を募り、其の會員に毎月二圓五十錢宛掛けさせる。そして、それを三年間繼續させる。三年経てば満期になる。満期になると、公債を百圓渡す。其の百圓は公債の額面でない。時價計算である。額面百圓の公債が、それ以下の時價になつて居れば、不足分は、現金を添えて渡すのである。詰り、現金百圓渡すと、同いなのである。

私は、フトした動機から、是等の公債會社の内情を調査した。

そうしたら、その資産が空っぽであるのに、驚いた。

是等の會社は、名は公債會社であつても、其の本質は銀行である。掛金を受取つて公債を渡すまでは、人の金を預つて居るのだから、それを嚴格に利殖して置くべきものである。

處が、會社には、掛金だけの資産がない。甚だ以て怪しからぬ状態である。

そこで、私は、更に進んで、夫等の會社が、どう云ふ譯で、そう云ふ、ふしだらな状態に

なるのかを調査した。

それには、掛金を分解して見なければならぬ。

二圓五十錢宛、三年間掛けたならば、其の累積は幾らになるか。

2圓50錢×36月＝90圓

即ち九十圓である。

會社は九十圓受取つて百圓渡す。即ち十圓利子を添えて渡す勘定である。實によい利子ではないか。そこで、其の利率を計算して見た。此の計算は一寸面倒である。然し學校でおぼえた、等差級数の算法を用ゐれば、其の概数を知る事が出来る。私は小學校時代の算法を辿つた。そうしたら、斯う云ふ事を知る事が出来た。

毎月二圓五十錢宛掛けて、三年間繼續する事は、三年間の掛金の累積九十圓を、一年半と半ヶ月預けて置くと、同一である。

これだけの事が分れば、利率の計算は簡單である。

利息の十圓を、一年半と半月で割つて、一年分にする。

其の答は六圓五十錢である。

此の六圓五十錢は即ち掛金九十圓に對する一年の利息である。其の利率は、

6圓50錢÷90圓＝7.2

即ち七分二厘である。

何と高い利息ではないか。

其の當時は、勿論、今日より金利が高かつた。それにしても、貯蓄預金に對して、七分二厘の金利は筈棒である。

當時、郵便貯金の利息は、四分二厘であつた。それより三分多いのだ。

のみならず、郵便貯金は向ふから持つて来るものである。公債會社は、こちらから取りに行くものである。即ち集金費を要する。

其上、勧誘費も要る。ジツとして居ては、誰も加入しない。こちらから積極的に出て、

加入を勧誘しなければならぬ。其の費用も要るのである。

これは、郵便貯金の如き、窓掛貯金から見れば、餘分の費用である。公債會社は、それだけ利息を引下ぐべきものであるのに、却て多く出して居るのである。

私は、右の計算に依つて、公債會社が不合理計算に立脚して居る事を知つた。

これでは立ち行く譯がない。無理をしなければならぬ。

どう云ふ無理をして居るかを、更に調査した。

その第一は、途中掛金を怠つた人に、嚴罰を課する事であつた。

例へば、茲に甲と云ふ人が居る。此の人が一年掛金をして、アトを怠る。すると、途中解約の罰として、掛金の殆ど全部を没收して了ふのである。

斯う云ふ事は、會社の手加減一つで、どうにも出来るものだ。裕富で月掛貯金に加入してゐるような者は、一人もない。皆な繰合せて掛金をするのである。だから、集金を少しソソグサイにやれば、片端から掛金怠慢の解約者が出る。



公債會社は、尋常の利差では立ち行かないから、途中解約の没收金を、主たる収入として居るのであつた。

それから、第二の無理は、預り金の利殖である。

七分二厘と云ふような、高利で預つた金だから、尋常の利殖では追ツ着かない。そこで、株式の思惑をしたり、高利を貸したりする。株式の思惑違ひで損をする。貸した金は倒される。それで資産は空っぽになつて居るのであつた。

私は、調査の結果、右の事實を知つた。そして、斯かる會社の存在は、公益上由々しき大事だと思つた。そこで、斷然、意を決して、其の内情を私の雑誌に書いた。

當時、私の雑誌は、微々たる小雑誌であつた。發行部数は三千にも達しなかつた。然し、其の反響は大にあつた。畢竟、世人が其の内情を知らなかつたからである。

爾來、公債會社は世人に警戒された。大藏省の監督も嚴重になつた。

それで、公債會社は片端から潰れた。二三年を出ないうちに、全然其の姿を見なくなつた。

### 六、不動の遣り方は理攻め

私は、公債會社を調査し、初めて月掛貯金と云ふものを知つた。公債會社——實は月掛貯金銀行である。銀行と名乗ると、大藏省の認可を得なければならぬ。其の認可が容易でない。殊に貯蓄銀行となると、一層大藏省の認可が嚴重である。そこで、公債會社と云ふものをつ造つた。それは、大藏省の審査を遁れる、便宜手段から出たのである。云はゞ、一種のイカサマ月掛貯蓄銀行である。

そう云ふ銀行だから、其の營業手段が、イカサマであるのは、當然である。としたら、本物の月掛貯金は、如何なる營業をして居るか。如何なる數理に立脚し、如何なる根據の營業をして居るか。それを調査して見たくなつて來た。

今日は、月掛貯金をやつて居る貯蓄銀行は、幾らもある。イヤ、寧ろ、それをやらないのは、貯蓄銀行でない位にまでなつた。

然し、當時、貯蓄銀行と云へば、窓口貯金のみであつた。月掛貯金を一枚看板にし、それを堂々とやつて居るのは、不動貯金銀行位であつた。

そこで、不動貯金の調査を開始した。

それは、大正二年の事である。私が經濟雜誌ダイヤモンドを創刊した其の年である。

私は、何よりも先きに、掛金を見た。掛金は二圓六十錢であつた。公債會社より十錢高いのである。此の十錢が如何なる働きをするか、私は、それを知る爲めに、不動貯金の利率を算出して見た。

毎月二圓六十錢宛掛けると、三年間の累積は、

2圓60錢×36月=93圓60錢

で、九十三圓六十錢になる。之に對して満期に百圓渡すのであるから、其の中に含まれる利息は、六圓四十錢である。之を一年半と半月で割つて一年分にする。其の金額は四圓十五



錢である。是が掛金の累積九十三圓六十錢に對する一年分の利息である。そして、其の利率は、

$$\frac{4圓15錢}{93圓60錢} = 4.43$$

で、四分四厘である。公債會社の七分二厘に比較すれば、二分八厘少ない。

一方、勧誘費や集金費は、どれだけ掛るか。それに就て、私は當時のダイヤモンド誌上に於て、次ぎの如き記述をして居る。

不動貯金は、創立後、相當の年月を経過して居るだけあつて、貯金者が密集して居る。その爲めに、集金が、迅速且つ簡便に行はれる。其の上、此の銀行は集金人が勧誘員を兼ねて居るから、特別に勧誘費を支拂ふ必要がない。集金費も一向に掛らない。此の銀行の集金人の受持軒数は八百軒乃至千軒である。

假に一軒の加入口數を平均三口としても、一人の集金人が一ヶ月に二千四百口乃至三千口の集金を行ふ。

集金人の報酬を一ヶ月四十圓と見ても、一口に要する集金費は、一錢三厘乃至一錢五厘に過ぎない。多きを採つて一錢五厘としても、三年の累計は五十四錢に過ぎない。それに尙ほ若干の安全率を見込んで六十錢とする。そして、それを利息と見做す。

之に依つて利率を計算すると、それは年率四分八厘八毛である、此の程度の利率ならば銀行が充分引合ふ譯である。

即ち、私は、調査の結果、不動貯金の掛金を合理的と認めたのである。

それから、銀行の資産を見た。これも堅實に利殖してある。何時、銀行を解散しても、穴の明くような事はない。穴どころか、解散すればお釣りが出るのである。

次に、私は、貯蓄銀行界に於ける、不動貯金の地位を調査して見た。

當時、不動貯金の貯金總額は一千二百萬圓であつた。それは、大正三年二月末現在である。不動貯金の貯金總額は、大正二年九月で一千萬圓に達した。それから二百萬圓の増加をしたのであつた。今日になつて見れば、貯金額が一千萬圓や二千萬圓の貯蓄銀行は問題にならな

い。渺たる一小貯蓄銀行に過ぎない。

然し、當時、一千万圓以上の貯金を有する貯蓄銀行は、東京に二行しかなかった。東京貯蓄銀行と川崎貯蓄銀行がそれである。

大阪には一行しかなかった。大阪貯蓄銀行がそれである。

不動貯金は、此の東西三大貯蓄銀行と肩を並べて居るのである。誠に堂々たるものであつた。

然も、不動貯金の發達は、財閥や既設銀行を背景としたものでない。粒々辛苦の結果、自力で發達したものである。私は、此の銀行の經營者は『只者』でないと感じた。サア、そうになると、經營者の人物と銀行發達の徑路を調べて見たくなる。

### 七、不動銀行調査の目標

當時、私は、不動貯金の調査を進めるに就いて、二つの目標を立てた。

銀行から人を出して、貯金を集めるとは、面白い方法である。古來貯金に就て、色々の方法が説かれて居る。其の方法だけ聽くと、實に面白い。處が、イザ實行となると駄目である。畢竟、各人に克己心が缺けて居るからだ。處が、之に軽い強制力を加へる。そして各人の克己心を助ける。そうすれば、出來ない貯金が出來るようになる。不動銀行が貯金させるに就て、軽い強制力を加へる事にしたのは、面白い思ひ付きである。牧野氏は、何からこんな貯金を思ひ附いたか。是が第一の調査目標であつた。

次に、月掛貯金も、一定の基礎が出來れば、合理的の經營が出來るが、其の基礎を造るまでが面倒である。大概は其處まで行かないうちに、潰れて了ふ。財閥からも、既設銀行からも、後援のない、不動銀行は、如何にして最初の基礎を造つたか。是が第二の調査目標であつた。

第一の疑問は、牧野氏の經歷を見て、解決した。

第二の疑問も、不動貯金銀行發達の徑路が、自然に解決を與へて呉れた。

牧野氏が千葉縣久留里町の生れである事は、前に一筆した。

牧野氏の家は貧乏士族であつた。自ら東京へ出て、學問するほどの力はなかつた。

幸ひに、成田新勝寺の住職に見出され、その援助に依つて、神田一橋の東京高等商業學校に入學した事も前に一筆した。

氏は學業半ばに病を得、歸國し、暫く、住職の許に遊んで居た。それから學校の教員になつた。次に銀行員に轉じた。

其の銀行は、成田銀行である。

成田銀行は、初め景氣がよかつたが、間もなく悲境に陥つた。

それは放慢經營の結果であつた。其の時の頭取は、北總英漢義塾の塾長であつた。

塾長は小倉良則と云つた。仲々の人物で、縣會議員となり、衆議院議員となり、更に一方、成田鐵道を創立し、成田銀行を創設したほどの手腕家であつた。

そう云ふ人だから、自然成田銀行の經營は放慢になる。銀行を造る時は、日清戦争後で、景氣がよかつたが、其の後、財界に反動が起り、その爲めに、成田銀行は經營が困難になつた。牧野氏を見出した新勝寺は、裕福な寺であつたので、成田銀行創立の際は、其の株主になつた。其の關係から、牧野氏を成田銀行の行員に推薦した。牧野氏は、成田銀行の行員となつて、其の經營に參畫し、同行の樂な處と、苦しい處とを二つ經驗した。然も其の苦しい經驗をした時、しみん考へた。銀行の大敵は取附である。一朝取附を喰へば、どんな銀行でも潰れて了ふ。然も、信用づくでは、絶対に取附を喰はないようにする事は、出来ない。預かる時に、初めから條件を附けて置く事が必要である。又、貯金をする人も、漫然預けたのでは、直ぐ引出して了ふ。豫算を造つて、毎月規則正しく預け、一定の期限が来る迄引出さない事が肝腎である。斯くすれば、銀行も安全であるし、貯金者も出来ない貯金が出来る。即ち一舉兩得の策である。

そう考へたのは、牧野氏が二十七歳の時であつた。牧野氏は、其の時既に結婚して居た。

夫人はみつ子と云つた。其の父を小堀清氏と云つた。小堀氏は紀州の出身で、相當の實力者であつた。

明治三十三年三月十四日、長男の一郎君が生まれた。其の時、小堀氏が見えた。

牧野氏は、其の機会に、月掛貯金銀行の計畫を話した。小堀氏も、それに同意し、大に乘氣になつた。

兩人相談の上、其の晩の中に、定款と貯金の規則を作つて了つた。それから株主を募つた。これも案外順調に運んだ。斯くして、資本金十萬圓（第一回拂込二萬五千圓）の日本に類のない月掛貯金銀行が出来上つた。其の年の九月十日に日本橋吳服町の柳屋樓上で、創立總會を開き、大藏大臣の營業認可を得て、十一月十五日に、芝櫻田本郷町に開業した。

銀行の名は、不動貯金銀行とした。不動と云ふのは、動かさずに据置く貯金と云ふ意味である。又、銀行は不動の基礎の上に立つと云ふ意味もあつた。更に又自分は成田の不動尊に助けられて居る。北總英漢義塾に通學して居る自分を、一橋の商業學校に轉校させて呉れた

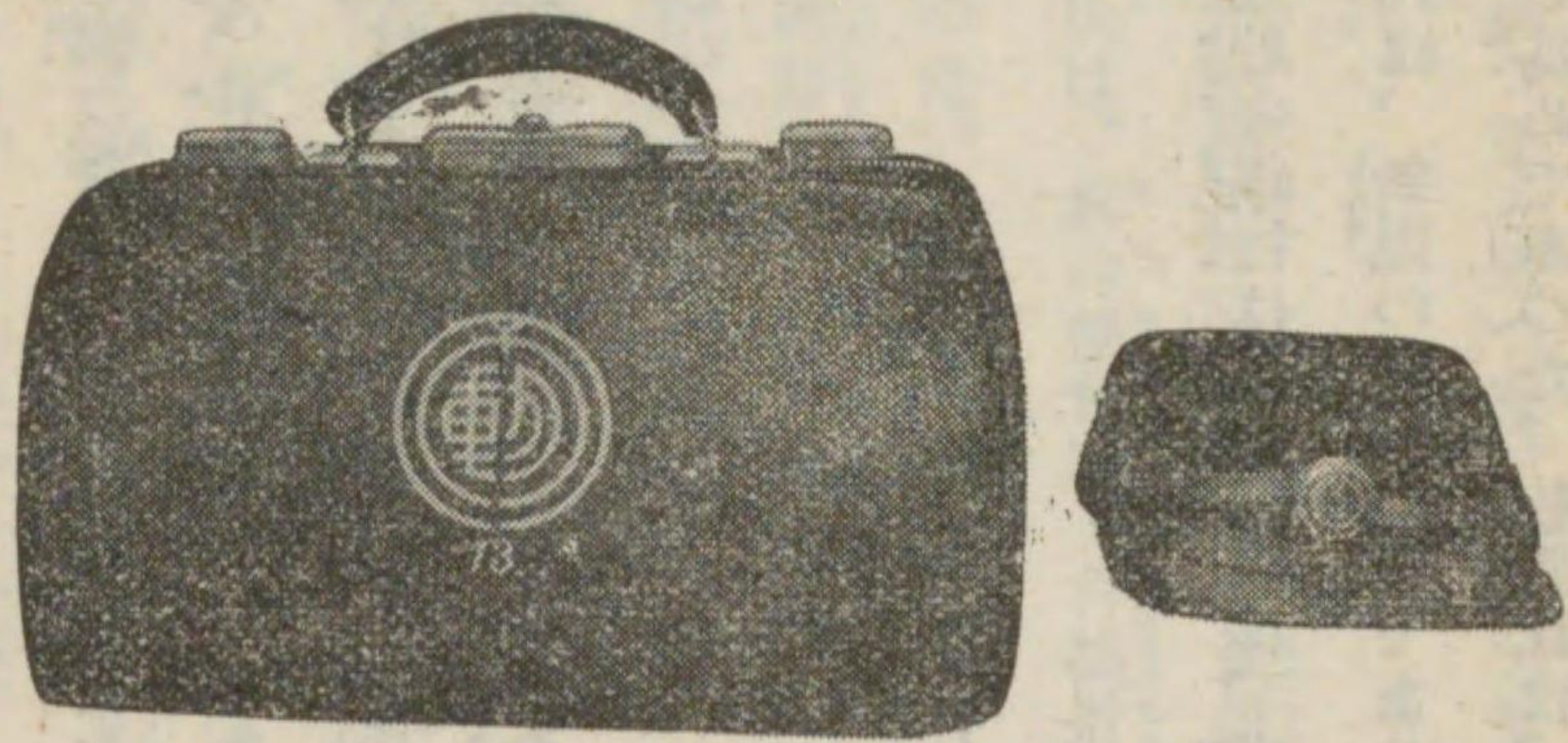
のは、成田新勝寺の住職三池照願師である。師は他界して、今は此の世にないが、自分が日本に前例のない、月掛貯金銀行を創始して庶民金融に盡せば、亡き師に酬ゐる一端ともなると心得、不動の名を冠したのであつた。

頭取は小堀清氏にした。牧野氏は其の時未だ成田銀行に關係があつたので、監督と云ふ名義に止めた。月掛貯金と不動貯金銀行の由來はこんなものであつた。次ぎは發達の徑路である。

### 八、オチニーに學ぶ

不動貯金銀行は創業當時は、非常な難境であつた。

それは、新規の銀行經營である爲めもあつたが、それより大なる原因は、營業方法が當を得ない爲めであつた。牧野氏は、貯金方法に就て、新規の考案をしたが、加入者の勧誘に就



創立當時の川使員動用の靴ミ子帽

ては、別段新しい方法を考へなかつた。在來の方法を用ゐた。

即ち、其の貯金を勧誘するに、新聞の廣告をしたり、引札を配つたりしたのであつた。其の事は随分熱烈にやつたが、効果は少なかつた。一年營業して、漸く千口ばかりの貯金しか出来なかつた。然も其の時は、最初集めた第一回の拂込金を荒方遣ひ果し、第二の拂込を必要とした。無論、スラ／＼と拂込に應ずる株主はなかつた。創立當時、百四十名あつた株主は、その爲めに、僅か三十餘名に減じた。

サア、斯うなつては、經費を節約するより外

ない。涙を吞んで、行員に暇をやり、他に職を求めて貰つた。そして、重役自身が働いた。其の時、牧野氏は受附を擔任し、新井、小野寺の兩重役は、帳簿と出納を擔當した。斯くして、小堀頭取を助け、營業を繼續したが、依然成績は擧げなかつた。牧野氏は、しみ／＼、理想と現實を一致させる事の、六つかしさを痛歎した。

丁度、其の時である。或日、長崎生れの古賀庸太郎と云ふ男が、不動銀行に使つて貰ひたい爲めに牧野氏を訪ねて來た。

彼は先づ自分の身上咄をした——彼は、上京匆々、月島邊の同郷人を訪ねた。無論、何か職に有り附きたい爲であつた。其の人はオチニーの賣藥行商をやつて居た。それで夫婦樂に暮らして居た。彼にもオチニーの行商を勧めるのであつた。

彼は、伴はれて、武州川越に行つた。町に入ると、直ぐ、其の男は、鞆を肩に、おかしな軍歌を歌つて、オチニーをやるのであつた。

彼も後に尾いて歩きながら、それをやつて見ようとしたが、仲々口に出ない。喉の邊まで

聲が出て来るが、それなり引込む。こんな事では仕方がない。この儘では飯が食へぬ。飯が食へなければ死ぬ外はない。死ぬる覺悟でやつて見ようと聲を出した。不思議なもので、その覺悟したら、聲が出た。最初の一聲、二聲を皮切りにして、段々歌も歌へるようになった。すると、彼を連れて行つた男は、これならば大丈夫だ。君も獨り歩きが出来る。毎日、捷まず、倦まず、行商せよ、と云つて、彼を一人、川越に残し、東京へ歸つて了つた。

そこで彼は、教へられた通り、毎日毎日、川越の町をオチニー／＼をやつて歩いた。初めは子供や子守と馴染になり、それから其處、此處のお神さんと懇意になつた。

そうすると、葉書を読んで呉れとか、手紙を書いて呉れとか頼む。日に増し知己が擴まりそれに比例して、藥の賣行が増した。ほては、婿に貰ひたいとか、嫁を呉れたいとか、云ふ者までも出て來た。それで一ヶ月三十圓以上の純益があるようになり、結構食べて行かれるが、こんな事をして居たのでは、折角上京して來た、素志に背く。どうか、不動銀行に採用して貰ひたいと、頼むのであつた。

牧野氏は、其の話を聽いて、ハツト思つた。月掛貯金の秘訣は、茲にある。百の宣傳も、一つの戸別訪問に及ばない。月掛貯金もオチニーの行商を學べば、必ず成功すると考へた。それやこれやの考へで、其の夜は遂に一睡もしなかつた。

翌朝、銀行へ出勤すると、此の事を直に小堀頭取に話した。同時に他の重役にも話した。皆が成程と感心した。とりわけ新井和氏の如きは、氏自身が其の實行に取り掛つた。

新井氏は先づ銀座を目ざした。銀座仲通りの左右兩側に、引札を配り、其の翌日から戸別訪問を開始した。そして、根氣よく月掛貯金の勧誘をした。そうしたら、其の効果が大きいにあつた。

『こりや面白い貯金法だ。貯金と云ふものは、實際それ位にやらなければ出來るものぢやない。殊に重役自身が直接勧誘に來るとは感心だ。そう云ふ銀行なら金を預けても大丈夫だらう。』

と云ふので、其の勧誘に應ずるのであつた。

三四十軒勧誘して、五六口申込者があつた。

勧誘にこれだけの手答へがあつたのは、此の時が始めである。

それまでは、月掛貯金の宣傳に、随分、手を盡した。新聞廣告は勿論、ビラ貼り、引札等、

有らゆる方法を實行した。其の上、振替貯金の加入者に對し、郵便で筒別勧誘までやつた。

當時は、未だ、振替貯金が出来たての時であつた。それで、其の加入者は一萬人少し餘で

あつた。

振替貯金に加入する位の人は、月掛貯金にも加入するに相違ない。これを勧誘したなら

ば、必ず利き目があるだらうと云ふので、勧誘文を印刷し、一萬通の郵便を發送したのであ

つた。

處が、其の効果は、期待した百分の一もなかつた。一割、勧誘に應じて、千口の加入者

があると、思つたのに、實際は五六口の申込しかないのであつた。

一同、其の効果が、餘りに微弱なのに、啞然とした。

それに比較すれば、戸別訪問の効果は甚大である。一日勧誘して、一萬通の郵便勧誘と

一効果を擧げたのである。

そこで、爾後の營業方法を斷然戸別勧誘主義に改めた。

是が當つて不動銀行は大成した。若し、牧野

氏が、戸別訪問方法を案出せず、従來通り廣告

勧誘に止めて居たならば、恐らく不動銀行は、

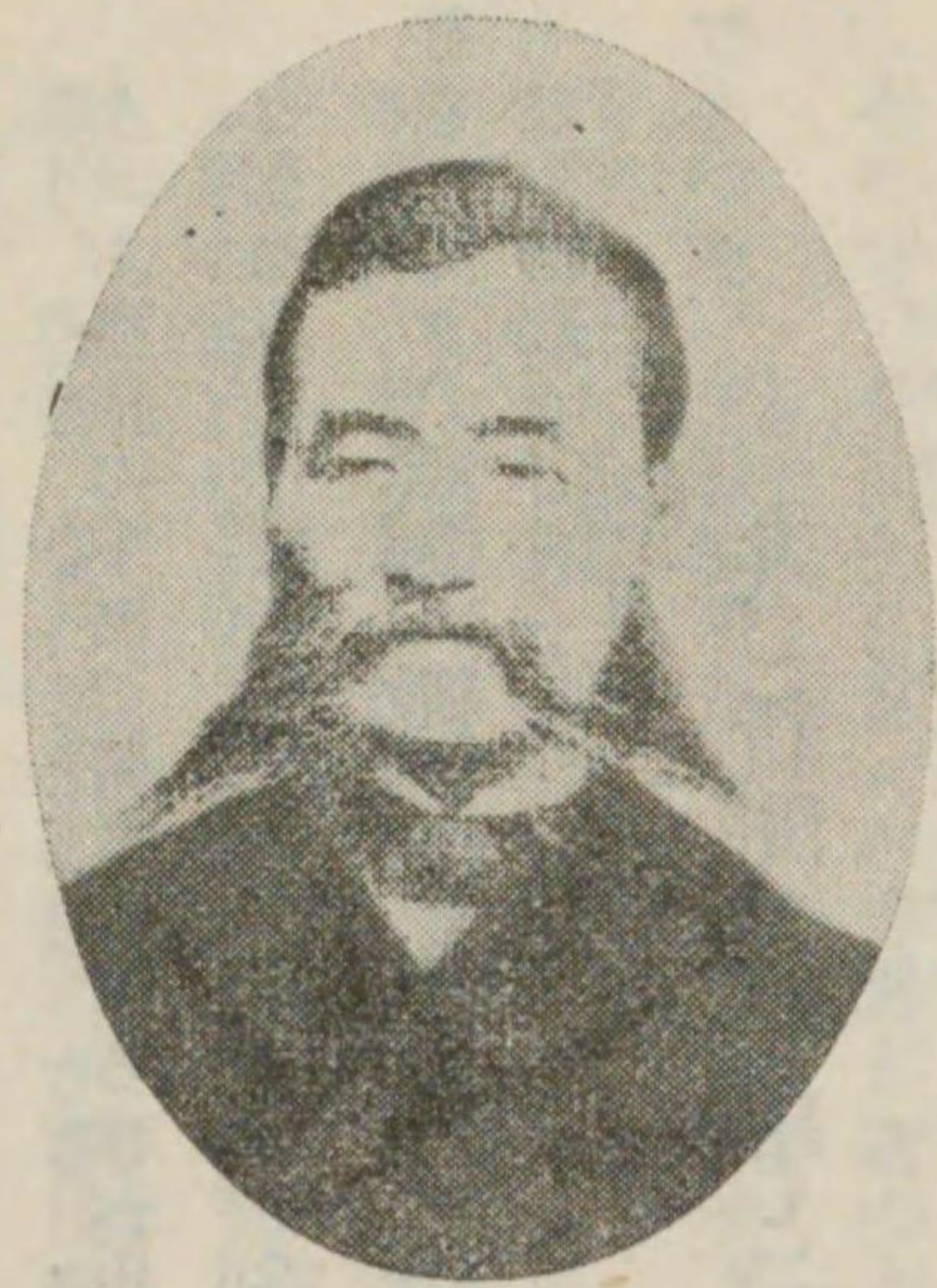
何等の發達をしないで、最初の二三年間に潰れ

て了つたであらう。戸別訪問の方法は、同行の

歴史に特筆すべきものである。

然し、同行が大發展をしたのは、それから數

年後の事で、當座は、少し宛加入者が増加すると云ふ程度にすぎなかつた。それでも、毎月



創立當時の小堀前頭取

其の増加が規則正しく行くので、

『大丈夫、此の銀行は發達する。』

と云ふ自信の下に、營業をする事が出来た。

そうなると、誠に心強い。曩に涙を呑んで袂を分つた外勤員を呼び戻し、新しく戸別訪問をさせたり、營業に新方法を考案して、加入者を喜ばせたりした。

### 九、新聞の記事と取附

營業の新方法と云つても、それは一寸した事であつた。

當時は、金利の高い時代であつたから、月掛貯金の利息は年六分とした。然し、据置貯金だから、其の利息は、満期にならなければ、拂はない。處が、それに例外を設けた。手取り早く云へば、勸業債券の抽籤法を少し真似たのである。加入者に抽籤をさせて、一等、二等

を造り、それへ後拂の利息を先拂にしたのである。

其の方法は、興味があつて、加入者に大に歡迎された。

すると、眞似手が出て來た。然も夫等の連中は、何等算數上の根據がなくてやるので、種種悪辣な手段を弄するのであつた。

そこで、世間から蠶々の非難が起つた。すると、或朝——それは明治三十六年五月十五日であつた。芝警察署から、誰か出頭せよ、と云ふ通知が來た。

新井和氏が出頭した。

署長は、新井氏を應接室に通し、言葉靜に、

『君の銀行は、据置貯金専門で、其の取扱が正確である事は、本官も能く承知して居る。然し、近來、貴行類似の銀行が澤山出來て、それが種々の奸策を弄するので、自然、それ等の者に對して、取締りをしなければならぬ。お氣の毒ながら、貴行の抽籤法をやめて欲しい。』



と云ふ、軟い諭達であつた。

新井氏は、其の命を諒として、銀行へ歸つた。そして、早速、重役會議を開いた。

折角、歓迎されて居る抽籤法ではあるが、警察の諭達であれば、仕方がない。協議の結果、斷然それを廢止する事にした。

其の日は、それだけで、無事に濟んだ。處が、翌朝某新聞を見ると、不動貯金の事が、大的に書かれて居る。然も、それは、全然虚構の記事であつた。

新聞の要領は、『不動銀行の取附騒ぎ』と題し、『不動銀行は、不都合の行爲があつて、其の筋から一部の營業を停止された。預金者は軒々と詰め掛け、行前は黒山の如き大騒動である。』と云ふのである。牧野氏は、それを讀んで、餘りの馬鹿らしさに、腹も立てなかつた。其の朝は、何時もの通り早く銀行に出勤した。預金者など誰一人詰め掛けて居ない。向ひの鯉節屋の小僧が一人、某新聞を手にながらやつて来て、

『新聞と云ふものは、嘘を書くものだ。不動銀行の前は黒山の人だなんて、そんな事は

跡形もないぢやないか。』

と呟くのであつた。

處が、それから暫くすると、通帳を持った預金者が一人二人やつて來た。と思ふと、その後から續々預金者が押し掛けて來て、忽ち店内一ぱいになつた。

茲に於て、牧野氏は、新聞記事と云ふものゝ、怖ろしさを感じた。然し、氏は即座に決心した。兼ねて思つて居た事を實行するのは此の秋である。如何なる銀行も取附に遭へば潰れる。自分は其の危険を防止する爲めに、据置貯金を創始したのだ。殊に、今回の事件は誤解から起つて居る。斷じて取附に應ずべきでない。

そこで、牧野氏は、自ら陣頭に立つて、靜かに預金者を制した。そして、切々として、不動貯金の性質を説き、新聞記事の誤報を説明した。

牧野氏は、雄辯である。氏が新勝寺の住職に見出され、東京へ遊學したのは、其の雄辯が基であつた。牧野氏は、十三歳の年、北總英漢塾に入つた。此の塾は、正月の開塾日に

演説會を開く事になつて居た。十五歳の正月に、牧野氏も、其の日に演説をやつた。それが仲々の名演説であつた。言ふ事がハッキリして居つて、然も熱情が籠つて居る。聴衆は、それに動かされて思はず拍手した。

其の時、聴衆の一人に、新勝寺の住職が交つて居た。住職は、牧野少年の演説にスツカリ感心して了ひ、塾長に其の人となりを問ふた。温厚で學問の出來もよいと云ふ。それなら、將來望を囑すべき人物だと云ふので、住職が學資を出し、一橋の高等商業へ入學させたのであつた。

そう云ふ牧野氏だから、演説は頗るうまい。然も、そうした雄辯家が、銀行の興廢を賭して、預金者を説くのだから、大に、手答えがあつた。詰め掛けた預金者には、野次馬も交り一時は仲々の騒ぎで、どうなる事かと、案ぜられたが、牧野氏が、其の銀行の規則を楯にして、頑強に拂戻を拒みつゝ、一面熱情を籠めて、其の銀行の性質と新聞記事の誤報を説くので、それに納得して、一人去り、二人去り、遂に一同退散して了つた。此の騒動は数日

の中に鎮靜に歸した。

### 一〇、三年間崇らる

此の騒動は、一面、不動貯金の性質を理解させる利益はあつた、然し、何と云つても、銀行の基礎は信用である。其の信用に疑ひを挿ませる騒動が起つたのだから、其の恢復は容易でなかつた。その爲めに牧野氏達は三年間苦んだ。そうしたら、それから後は又著しく發展した。此の次第は、次の數字を見るとわかる。

#### ◎創業時の各年預金高

明治三十三年末……………	一、二、二六五
三十四年末……………	一三、九一四
三十五年末……………	五五、八六九
一〇、三年間崇らる	五七

三十六年末	四七、七七三
三十七年末	五二、五四六
三十八年末	一〇二、九一八
三十九年末	三〇三、六三〇
四十年末	三三一、二六〇
四十一年末	五四九、八四六
四十二年末	一、五三一、七四〇
四十三年末	三、一一二、七四〇
四十四年末	五、五二五、九三三
大正 元 年末	八、〇八九、八六九
二 年末	一一、二八五、三二七

右表は創業當時に於ける各年末の預金高である。これに依ると、開業初年度の明治三十三年末は、二千二百六十五圓の預金高に過ぎなかつた。然し、此の年は營業僅かに一ヶ月半、十一月十五日に大藏大臣の營業認可があり、それからの營業であるから、預金が碌々なかつたのは、是非もない。

然し、其の翌年になつても、年末の預金高は、一萬三千九百十四圓にしか達して居ない。開業當時の營業が、如何に困難であつたか。此の數字に依つて察せられるのである。翌年末は、其の四倍に増加した。是れは、オチニ主義を眞似た年である。然し、此の年は、例の取附騒動に遭つた。此の騒動がなかつたならば、同年末の預金高は、此の二倍にも三倍にもなつて居たであらう。

牧野氏は、今になつても、當時の話が出ると、拳を握つて憤慨する。それほどに、其の打撃は深刻であつたのだ。我々新聞雜誌業に従事して居る者は、よく／＼注意すべきである。其の翌年末の預金高は、前年末より減じた。月掛貯金が此の年になつて初めて満期になつた。減額はその爲めもある。然し、銀行が發展して行くには、新規の加入者が、それ以上な

ければならぬ。それが無い爲めに、同年末の預金高は前年末より減じた。新聞記事が此の年にも崇つて居た譯である。其の翌々年は、預金高が前年末より増加した。然し、其の増加額は僅かであつた。前年末の四萬七千七百七十三圓が五萬二千五百四十六圓になつたゞけである。其の増加額は、四千七百七十四圓に過ぎない。然し、兎も角も、此の年は、減少の傾向を喰ひ止めて、これだけの増加をしたのであつた。其の増加は心強い増加であつた譯である。此の三ヶ年が新聞記事に崇られた苦難時代であつた。

牧野氏等は此の苦難を能く凌いだ。其の効ひあつて、其の翌年から預金額がメキ／＼増加した。不動貯金のモットーたる『石の上にも三年。』が、銀行經營の上に、其の實證を示したのである。

三十八年は預金が一躍大増加をした。即ち、その年末の預金高は十萬圓を突破したのである。それからは、年々非常な増加で、大正二年には、總預金高が一千萬圓を超えたのである。其の間に、日本の國運を賭した日露戦争があつた。日本の經濟界はその爲めに波瀾を捲き

起した。それでも、不動貯金の預金は、少しも影響を受けなかつた。牧野氏の計畫が圖に當つたのである。

此の経過を見ても分る如く、牧野氏の銀行は、潰れる可き時に潰れなかつた。其處が牧野氏のネバリ強い處である。

牧野氏は、開業一年で、最初の資本を荒方遣ひ盡し、第二回の拂込を取つた。

そしたら、百四十名の株主が三十餘名に減じた事は前に一筆した。是が牧野氏の銀行が潰れる第一の機會であつた。

其の時、牧野氏は、銀行の生き延び策として、行員を減じて、極力經費の節約を圖つた。それで銀行を持ち耐へる事が出来た。

自分の計畫した貯金に應じ手がなく、株主は第二回の拂込をしないとあれば、大概の人はそれで氣を腐らし、銀行を投げ出してしまふ。然し、牧野氏は辛抱した。其處に性來のネバリ強よさが窺はれる。



聖親・蓮日・子孔・ステラクソ・トスリキ

六二

第二の機會は、新聞の捏造記事であつた。

銀行が創業時代に取附けを喰つたのだから大概の者ならば、茲でやられて了ふ。牧野氏はそれをも切り抜けたのである。

其の時牧野氏は、

『キリストも、孔子も、ソクラテスも、親鸞も、日蓮も、皆

誤解を受けた偉人である。神に近き聖哲にして然り、況んや我々凡人をや。俗社會に活動して居る者は、誤解も、迫害も、當然豫期しなければならぬ。これを切り抜ける勇氣がなければ成功しない。』

と云つて、部下を督勵した。

牧野氏は、事に當ると、勇氣が出る。

然も、牧野氏の勇氣は、單なる勇氣ではない。其の裏には周到なる用意が潜んで居る。だから、進んで、挫折するような事はない。それが不動貯金の大成した所以である。

牧野氏は、會つて、私に對して、斯う云ふ事を語つた。

『私は決して計算なしの金を遣ひません。外交員一人殖やすにしても、それを支拂ふ經費に當があつてやるのです。』

私の處の貯金は据置貯金だから、途中拂戻しをされる虞がない。そこで一人加入者があれば、銀行に、これだけの利益があると云ふ事が、チャント計算に出て来る。従つて、經

費に餘裕が出来た事が直ぐわかるのです。之を見極めてから、外交員を殖すのです。月掛貯金の人氣がよいからと云つて、決して無暗に外交を殖やすような事は致しませんでした。それだから、收支計算もキチンと行く。創立當時の短期間を除けば、赤字を出した営業期は一期もありませんでした。要するに、創業當時に於ける經營の秘訣は、經費を遣はない事と、辛抱する事にあります。』と。

當時、私は、此の話を理解するに好都合の立場にあつた。それで其の話がよく分つた。

一一、二十年間に異常の發達

私は、一文なしで經濟雜誌を創刊した。雜誌社なんて云ふものは、別段、設備費の要らぬものだ。何處か、一室を借りて、政府へ千圓の保證金を積めば、それで雜誌が出せるのだ。だから、私のような貧書生でも、雜誌が出せたのである。

然し、創刊後に維持費が要る。それを考へれば、私の計畫は無理であつた。懐が淋しいと言論の獨立を失ひ易くなる。金が足りない、寄附金を貰ふ。遠慮が必要になつて、思ふ通りの記事が書けない——と云ふのが、我々貧乏雜誌の陥る通弊である。

私は、飽くまで、言論の獨立を心掛けた。でないと、私が雜誌を創刊した根本の意義を失つて了ふ。それには、無暗に金を貰つてはならぬ。私は、規定の廣告料以外、金を貰はない事にして、それを堅く守つた。それで經營が苦しかつた。苦しくても意地を通した。

それには、第一に金を遣はないようにしなければならぬ。私は、同僚と相談めて節儉を旨とした。牧野氏は、決して車に乗らなかつたと云ふが、私は電車にも容易に乗らなかつた。當時、私の社は、赤坂の田町にあつた。人を送つて新橋の停車場へ行く。歸りは赤坂の田町まで歩く。其の途中に赤坂の待合が澤山ある。絃歌の音がさんざめいて居る。當時の私は、深く心に期して居るから、そんな音は耳に入らなかつた。

當時、私共の生活に『乞食の兵法』と云ふのがあつた。乞食は、貰ひがないと、ジツと寢

て居る。そうすれば、お腹も減らないと云ふ譯である。

私達もそれを真似た。

雑誌の賣行は、たいして増減がなかつたが、廣告收入は不同であつた。二月と八月が、我の厄月であつた。そう云ふ月には『乞食の兵法』を用ゐ、何處へも出ずにジツとして居るのであつた。

雑誌の編輯に没頭し、花の咲いたのを知らずに過ぎた春もあつた。田町の社には、二坪ばかりの庭があつた。其處に一本の紅梅が植えてあつた。見ると、花はモウ散つて居る。何時咲いたのか、咲いた處を見ないで、散つた時に氣が附いた。我ながら餘りの不風流に呆れた事がある。事業に没頭するとこんなものである。

私は、會計に餘裕が出来ると、新聞廣告をした。新聞廣告は、雑誌販賣の基礎資料となるものであるが、それでも會計に餘裕が出来なければ、しなかつた。言論の獨立を傷ける事を恐れたからだ。

斯様にして、私は、自分の雑誌を徐々に發展させた。

そう云ふ折柄だから、牧野氏の話が能く諒解されたのであつた。

それで、私は、牧野氏と云ふ人は偉い人だと思つた。未恐ろしい人だと思つた。

それ以來、私は、牧野氏と不動貯金銀行に對して多大の敬意を表した。

以上は、大正二年から大正四年頃までの、私と不動貯金銀行との關係を述べたのであるが、それから今日迄二十二年間、私は不動貯金に對する注意を怠つた。

それは、他の會社の調査が忙しくなつた爲めである。

御承知の如く、大正三年の秋に、歐洲戰爭が勃發した。そして、それから一年経つと、我が經濟界に戰爭景氣が起つた。私は其の方の研究に全力を注がねばならなかつた。戰爭景氣と關係の少ない不動銀行は、暫らく私の注意の圏外に出たのである。それから歐洲戰爭がやみ、關東の大震災があり、濱口内閣時代の大不景氣があり、犬養内閣の金再禁止があり、赤字公債の發行があり、今日に至つた。そして、其の間二十年の歲月が経過したのである。

二十年後の今日に於て、私は再び不動貯金銀行を見た。そして、其の間に、非常な發展をして居るのに、驚いた。

私が初めて不動貯金を知つた時、其の預金高は一千萬圓であつた。牧野氏は、之を一億圓にするのだと云つて、行員を激勵して居た。

私は、當時、牧野氏を『大きな事を望む人だナ。』と思つた。

處が、今日は、其の一億圓を何時の間にか通り越して、其の總預金高は四億五千萬圓に達して居る。當時に於ては、豫想だにしなかつた預金額である。

今度は、之を、十億圓にするのだと云ふ。最初二千圓の預金が一千萬圓になり、一億圓になり、四億五千萬圓になつたのだから、それが十億圓に達するのも、間違ない事實であらう。

私が初めて不動貯金銀行を知つた大正二三年頃には、大阪貯蓄銀行が斷然光つて居た。是が貯蓄銀行の王様であつた。貯蓄銀行と云へば、大阪貯蓄を擧げ、其の堅實振りを稱揚するのであつた。

處が、今日はどうであるか。

貯蓄銀行界の王座を占める者は、不動貯金銀行である。當時三大貯蓄銀行の一と云はれた川崎貯蓄は、川崎銀行に合併して、今は全くななくなつてゐる。又貯蓄銀行の元祖と誇稱せられたる東京貯蓄も同様である。

然も、其の營業は、當時の如く、窓口預金の一點に依頼して居る者は一行もなく、皆な集金人派遣の月掛貯金を眞似て居る。貯蓄銀行界の變轉、感慨に堪えない。

斷然たる牧野不動貯金の勝利である。

## 一二、大震災時の破天荒の拂戻

私が不動貯金銀行の注意を怠つて居た二十一年間に、同行の大災厄が一回あつた。それは、云ふまでもなく關東の大震災である。



牧野元次郎氏を語る

### 急告

罹災貯金者各位の御困厄を  
思ひ此際期限の有無に拘は  
らず金額又は御希望の金額  
を來る三十日より御拂ひ致  
します

- 一、本店及上野、横濱、横須賀支店  
の分は假營業所にて（赤坂馬場本支店  
にて）（未定可也）
- 二、日本橋支店の分は日本橋支店  
にて（未定可也）
- 三、取扱時間當分午前十一時より  
午後二時迄

### 株式 不動貯金銀行

大震災當時の時非常拂出告

七〇

大震災當時、不動貯金銀  
行は、潰れるだらうと噂さ  
れた。それは、如何にも尤  
な噂であつた。

不動銀行は、東京と横濱  
を營業の本據地として居  
る。其の東京と横濱が震災  
で半潰れを食つた。イヤ横  
濱などは丸潰れに近かつ  
た。

其の罹災地に、不動銀行  
は、多額の貸金をして居る。

震災で取れない。それで不動銀行は潰れるだらうと、推測されたのであつた。

處が、不動銀行は、潰れも何もしないで、其の後發々發展して居る。其の噂や、其の推測は、全く見當違ひに終つた。

是れは、何故であつたか。

關東大震災で、不動銀行の、東京横濱に於ける本支店は皆な焼けた。更に、本支店よりも大切な、お得意先が荒方焼けた。流石の牧野氏も、一時は茫然としたらしい。

然し、計數に明るい牧野氏は、直に、震災から蒙る損害が何程であるかを、概算して見た。當時、不動銀行の總貸付金は、八千萬圓、其の内、東京、横濱に屬する分は三千萬圓であつた。不動銀行の貸付は、預金者貸付で、預金擔保であるから、決して其の全部が倒れない。少くとも其の半分は、預金と相殺になる。イヤ、モット相殺になる。月掛貯金の加入者は、月掛貯金ばかりでなく、他の預金もして居るから、それをも差引く事が出来る。

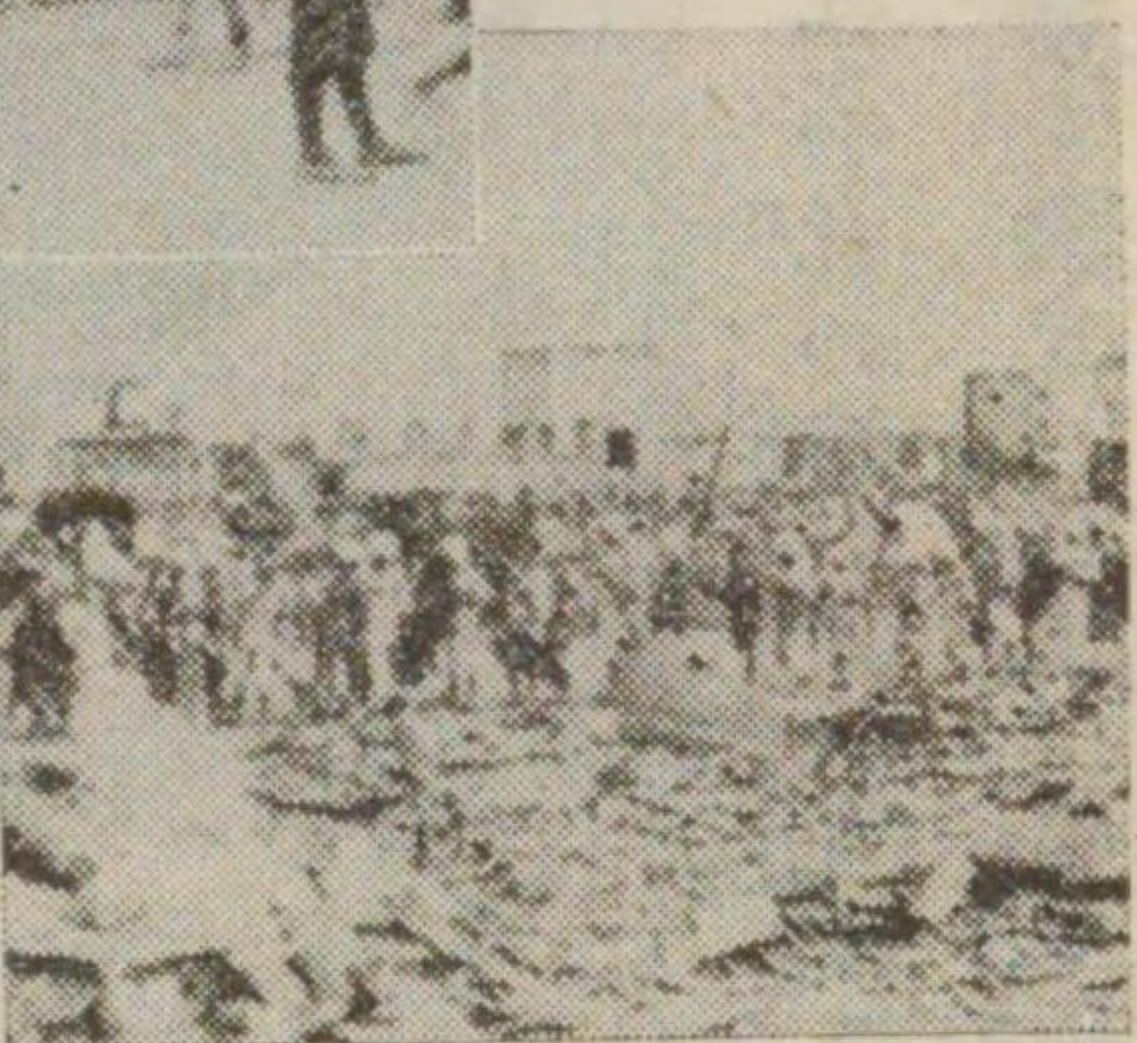
すると、正味の貸付金は總額の三分の一位になる。其の三分の一も決して全部が取れぬ

と、云ふ事はない。如何に少なく見積つても、半分は取れるであらう。そうすると、其の損害は大きく見て五百萬圓である。これ式の金額ならば、決して恐るゝに足らない。不動銀行は拂込資本金が百二十五萬圓ある。それから諸積立金と繰越金が三百七十八萬圓ある。二つ合はせれば五百萬圓を超へる。これを犠牲にすれば足るのである。預金には少しも傷が付かない。一億八千萬圓の預金は全部無事である。——と、氣が附いて見ると、氏も俄に心強くなつた。

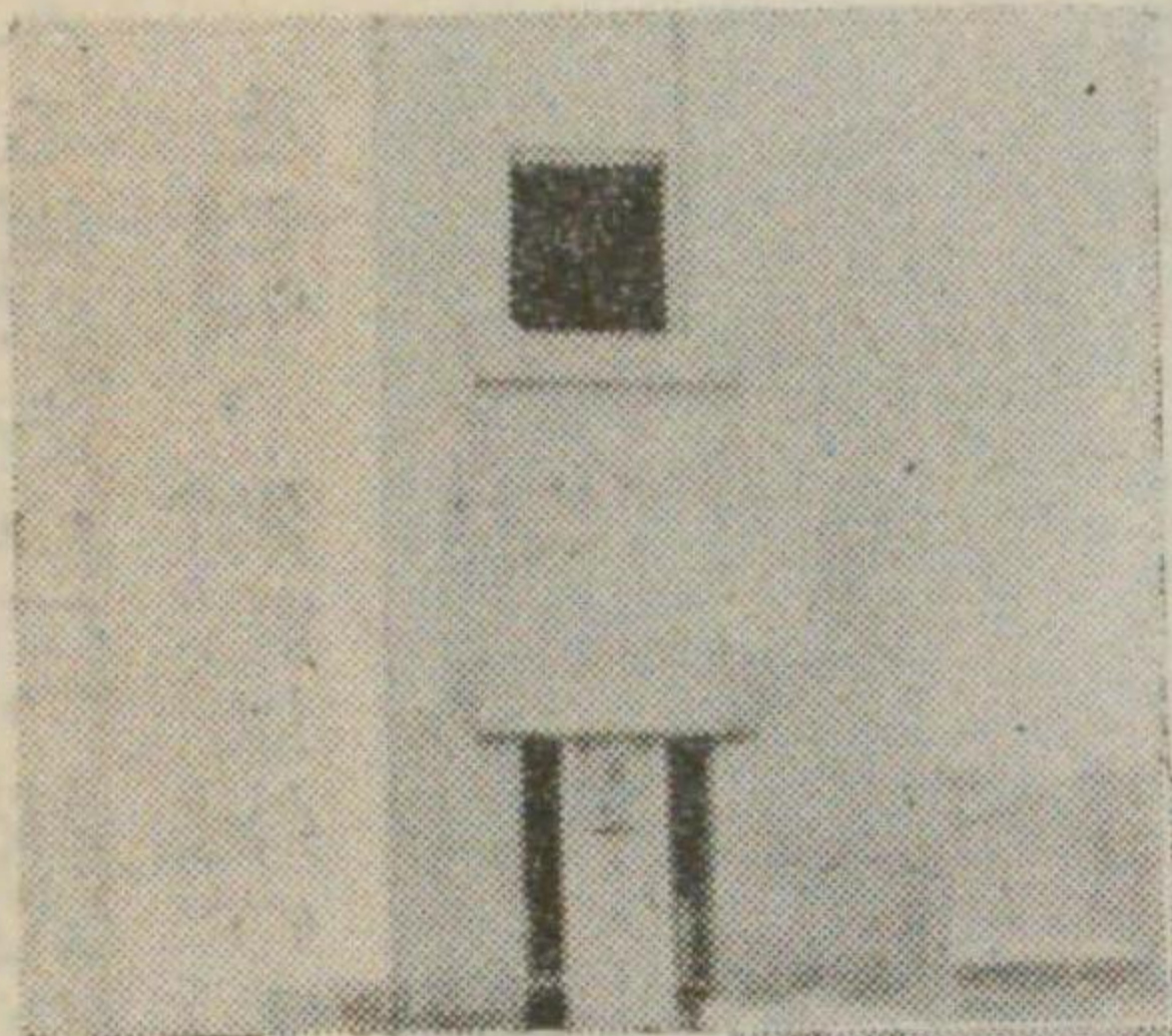
さて、自行が大丈夫となると、心掛りは預金者である。震災で丸焼けになつて、さぞ困つて居るであらう。斯う云ふ時は、銀行の規則などに拘泥すべきでない。期限内頓着なく、サツサと拂戻してやる可きだ。

處で、それに就て困つた事は、銀行が、一般にモラトリアムを實行して居る事である。其の時、不動銀行は、普通銀行に三千萬圓の一時預けをして居た。東京横濱の總預金高は六千萬圓であるから、銀行が此の金を拂戻して呉れば、直に預金者の拂戻しに應ずる事が

▽中國、同じく非常拂出しの預金者群



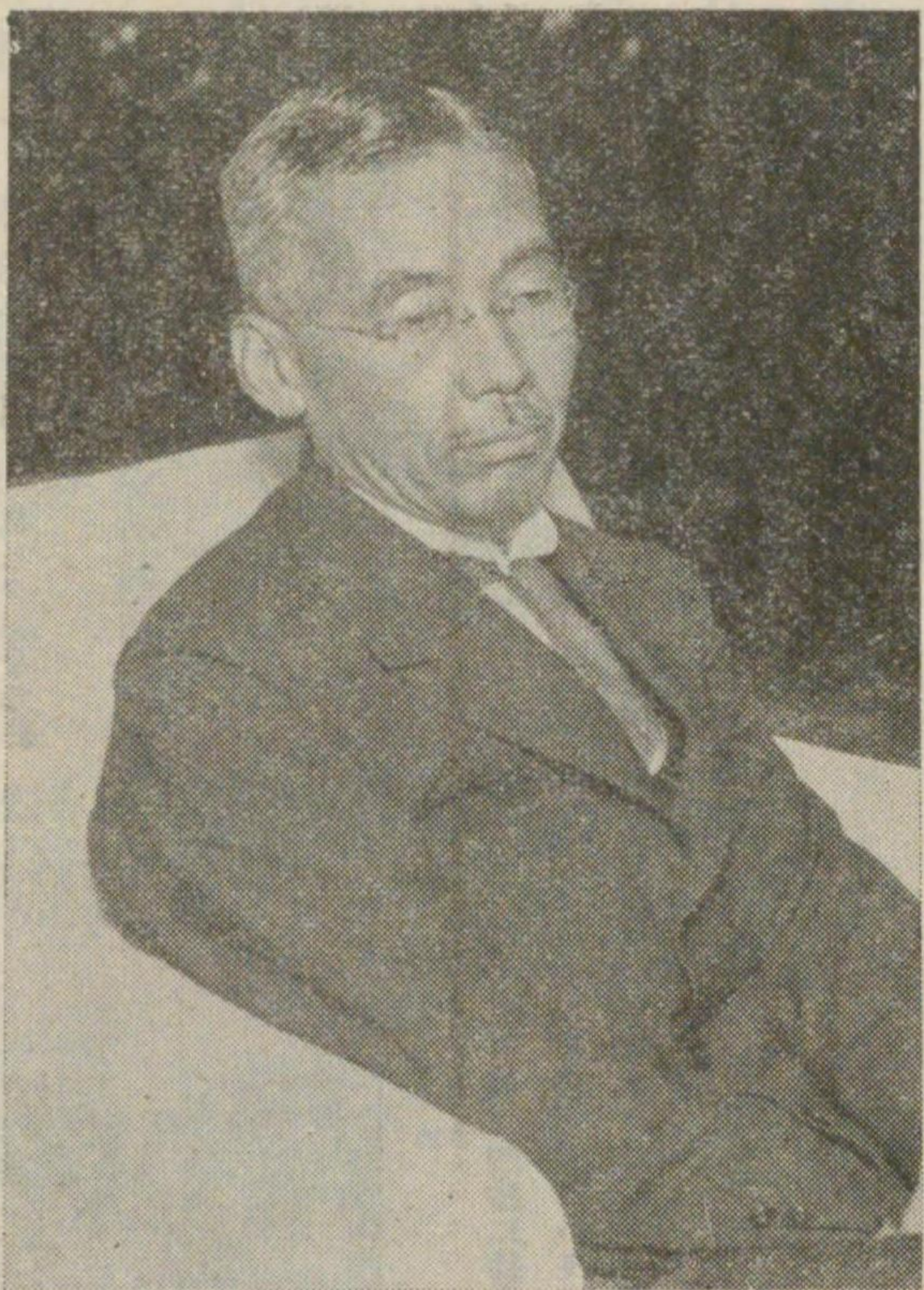
▽上圖、震災直後の日本橋支店



▽下圖、燒跡に拂出しを受ける爲め長蛇の陣を作したる人々

出来る。然し、今、それを要求した處で出来ない相談である。外に公債が五千萬圓ある。これは政府への供託公債以外の手持公債である。貯蓄銀行は總預金高の三分の一を公債に投資して、政府へ供託しなければならぬ。それ以外は、公債を持たうが、持つまいが、勝手である。然し、不動銀行は、先年考

へる處があつて、株式の所有は一切やめた。其の分を公債投資にする方針にしたのである。そこで、供託以外の手持公債が五千萬圓も出来た譯である。



故 井上 蔵 相

其の公債は金庫に入れてあつた。本支店は焼けても、金庫は一切無事だつた。それで、其の公債が、全部、牧野氏の手許へ運れて來た。牧野氏はそれを現金に替へて、預金者に拂戻さうと決心した。それに就いて大蔵大臣を訪ねた。それは、震災か

ら五日目の九月五日であつた。そして、其の時の大蔵大臣は井上準之助氏であつた。牧野氏は井上蔵相に對して、不動貯金の實情を説き、公債の換金方を乞ふた。井上蔵相は、大に其の旨を諒とした。然し、政府としては、直接公債の換金は出来ないで、日本銀行をして、どうにかさしてやらうと返辭した。それで、牧野氏は、目的を達した。取敢えず新聞紙上に次ぎの如き廣告を出した。

謹 告

今回大震災ニ本支店共燒失致シマシタガ金庫ハ無事猶其上重要書類ナドモ取出ス事ヲ得マシタカラ御安心願ヒマス目下假營業所ヲ赤坂乃木坂上ニ急設中デスカラ出來次第罹災者ニ對シ迅速預金全部ノ支拂ヲ開始致シマス茲ニ不取敢御慰問ノ諸君ニ厚ク御禮申上マス

九月九日

立退所 東京市麻布區仲之町十六牧野方

株式會社不動貯金銀行

頭取 牧野元次郎



間もなく、假營業所が出来た。藏相の斡旋で、日本銀行から金も廻つて来た。それをドン  
ドン預金者に拂戻してやつた。

モラトリアムで、現金に飢えて居る時だから、皆な天から金が授つたように喜んだ。

牧野氏も、其の喜ぶさまを見て喜んだ。銀行を始めて以來、自分の仕事を、あれほど有意  
義に感じた事は、ないと云つて居る。

預金者は、拂戻した金で、バラツクを建てた。拂戻した金は、三千五百萬圓（預金高の六  
割）に達した。バラツクの大半は、不動貯金の拂戻金で出来たのである。

此の臨機の處置が非常な評判になつた。それで、新しい加入者を増した。加入者が減じた  
のは、震災直後、僅かばかりの間で、間もなく平常に復した。全體の預金額は震災の年でも  
減らなかつた。其の數字左の如し。

◎震災前後の預金高

大正十一年末……………一七三、八一〇、〇八七圓

十二年末……………一七九、九五四、九八〇

十三年末……………一八八、八四四、八九五

即ち震災のあつた大正十二年末は、前年末より六百十萬圓預金が増加したのである。

一方、貸付金も案外の成績を示した。利息をまけてやつたり、返済期限を猶豫してやつた  
りしたものはあるが、貸倒れに歸したものは殆どなかつた。

それで、一時、五百萬圓を覺悟した缺損が無しで済んだ。従つて、株主配當も、預金者配  
當も無事だつた。イヤ預金者配當は、それまで株主配當と同額の二十五萬圓であつたのを、  
震災の營業期には倍額の五十萬圓に増加した。

牧野氏は、イザと云ふ場合、非常な奮發をする。それは、全く平素の賜である。平素堅  
實に經營して居るから、非常時に威力を發揮し得るのである。

### 一三、不動銀行成功の二大原因

不動貯金の大きくなつたのを見ると、牧野氏の偉らさを感じずには居られない。牧野氏が月掛貯金をやり出してから、之を真似た銀行や、類似の會社は澤山現はれた。處が、それは皆な潰れてゐる。一つも健全に發達した者が無い。それを見ても此の事業が如何に六つかしいものであるかゞわかる。のみならず、牧野氏の銀行は、從來の貯蓄銀行を超越し、其の銀行が牧野氏の真似をするようになつて居る。

即ち牧野流は、天下を風靡するに至つたのである。貯蓄銀行界の偉人としなければならぬ。今、靜に、不動貯金銀行發達の跡を辿り、其の成功の原因を研究して見ると、其處に二つ

の潮流が流れて居るようである。

其の一つは、牧野氏が數理的に頭によかつた事。

他の一つは、牧野氏が、多くの従業員を、牧野式に同化させた事である。

私は、之を、不動貯金銀行成功の二大原因と見るのである。

牧野氏の銀行經營法は、徹頭徹尾理攻めである。數理を離れては何事もやらない。従つて、牧野氏の銀行は、何時も内容が充實して居る。恐慌があつても、震災があつても、其の内容は何時も充實して居る。預金に傷の附いて居るような事は、絶対にない。それだから、銀行は信用があつて、グン／＼發達して行く。敢て同業者の振合など顧着しない。自分自分の考へでやる。

此の最も著しい例は、掛金である。不動貯金の掛金は、何時如何なる場合でも、他の同業者より高い。同業者から競争を受けても、決して引き下げようとしない。

不動貯金の掛金は最初二圓五十錢であつた。それを二圓六十錢に引上げ、更に二圓六十五

錢に引き上げ、近年に至つて又二圓七十錢に引上げた。

他の同業者は、それより二錢乃至十錢安い。即ち不動貯金が二圓五十錢の場合は、二圓四十五錢、不動貯金が二圓六十錢の場合は、二圓五十錢、不動貯金が二圓六十五錢の場合は、二圓六十三錢、二圓七十錢の場合は、二圓六十八錢と云ふ風である。

その爲めに、内部から苦情が出た事すらある。それでも牧野氏は頑として改めない。

牧野氏は、月掛貯金の要領を知つて居る。

月掛貯金の成功、不成功は、掛金の差ではない。集金の仕方如何である。

貯金は、元來、中絶し易いものである。最初は偉い決心でやり出す。直ぐ故障が起つて、やめる。是が萬人の習ひである。

處が、こつちから行つて、親切に集金をしてやる。さうすると、やめ掛つた貯金を又やる。それで貯金の繼續が出来るのである。

だから、月掛貯金は、集金人が大切である。其の質を良くし、其の待遇をよくしなければならぬ。それには経費が要る。経費が要れば、掛金を高くしなければならぬ。是が掛金の高い、第一の理由である。

更に第二の理由としては、掛金の少いのは、利息の安い事であるが、利息が安いと、預金の運用に無理をする。さうすると、資産に腐れが出る。そして、結局、預金者に迷惑を掛ける。銀行が倒れるのは皆な預金運用を無理にする爲めである。そう云ふ事があつては、大變である。預金は何處までも安全にして置かねばならぬ。それには運用の無理が大禁物である。運用の無理を無くするには、利率を低くめ、掛金を高くする——是が第二の理由である。

牧野氏は、月掛貯金本來の性質から考へ、更に其の後の體驗から考へ、以上の如き事を確信した。それで、他の同業者が、如何なる競争をして來ても、頑として應じない。不動は不動として、独自の立場で營業するのである。

之に就て面白い話がある。

それは、不動貯金が二圓五十錢の掛金であつた時代である。其の時不動の本社は芝の櫻田

本郷町にあつた。

或外交員が近所の薪屋へ貯金の勧誘に行つた。そして、主人を説き付けた。主人は納得して月掛貯金に這入らうとした。處が、生憎、其の前に、興業貯蓄銀行があつた。そして、其の銀行の前に『三年貯金なら二圓四十五錢に預かる』と云ふ揭示を大々的にしてあつた。妻君が突然裏から飛んで出て、

『あなた、そんな貯金に這入るのは、およしなさい。前の銀行に持つて行けば、二圓四十五錢で百圓取れる。其の差金の五錢を私に下されば、私が几帳面に銀行へ持つて行きます』と云ふのであつた。

成程、さう云はれて見れば尤もである。妻君の方に理屈がある。五錢高い掛金をすれば、一年六十錢、三年間に一圓八十錢の損になる。小利を争ふ薪屋としては、見通す事の出來ない損失である。それに、當時としては、銀行の格式も上だつた。興業貯蓄銀行は中流財閥の中澤氏をバックとし、堅いが評判の銀行であつた。それで、折角成立し掛つた勧誘が不成立

に終つた。集金人は止むなく引き揚げた。處が二三ヶ月経つて、勧誘員が薪屋の前を通ると、今度は主人の方から呼ぶのであつた。

『いや、どうも……』

と、主人は頭を掻いて居る。

『媽の奴が、あんな事をいゝやがつたんで、貴方の勧誘を斷つたが、貯金といふものは、さう几帳面に行くものでない。ツイ一日後れたり、二日後れたりする。すると、向ひの奴、延滞利子を寄越せといゝやがるんだ。こつちや、そんな悪い事をした憶えがない。癪に障るからやめて了つた。』

貯金は矢張り取りに来て呉れんけりや、いけませんナ。そして餘り自由が利いてもいかん。お向ひは、何時でも利子を付けて拂戻すといふので、引出して、遣つて了つた。

それで、結局、三月の苦勞が一日にフイになつた。兜を脱いで、貴下の方の貯金に加入します。』

と云ふのであつた。

一四『人は人、我は我』

牧野氏が三年貯金を始めたのは、明治三十四年の九月——即ち銀行を創立してから一年後であつた。其の時は金利が高かつた。定期預金の利子が七分以上の時代であつた。それと歩調を合せる爲めに、三年貯金の掛金も二圓五十錢にした。

處が、段々、營業をして見ると、それでは引合はない。初めは、重役自ら勧誘に出掛けたから、経費も少なく濟んだが、其の後外交員を増加し、行員も殖へたから、それに應じて、経費も増加した。其の上金利も下がつて來た。それで、明治四十三年に掛金を二圓六十錢に引き上げた。

其の時、内部から猛烈な反對が起つた。

『二圓五十錢の掛金を、一躍二圓六十錢に引き上げるとは、亂暴だ。二圓五十錢でも競争があつて、加入者を得るに、骨が折れるのに、二圓六十錢にされては勧誘が出來ない。』と云つて、すねるのであつた。

然し、牧野氏は、二圓五十錢では數理に合はない。銀行經營の基礎をなさない。さう云ふ營業は永續しないと、確信して居るから、それに動かれなかつた。外交員に、懇切に、其の理由を説明して、勧誘をさせた。

すると、之に乗ずる同業者があつた。其の頃、不動産貯金を眞似た銀行が澤山出來た。其の中にも、東華銀行、東銀行などいふのが仲々盛んであつた。東華銀行は、不動に次ぐもので、自ら稱して据置貯金の元祖だと稱して居た。それほどに、不動が出來ると、間もなく起した銀行である。

其の東華銀行が不動の掛金引上げをいゝ事にして、

『今度不動が掛金を二圓六十錢に引上げた。自分の處は従前通り二圓五十錢でやる。』



と云ふ事を、東京市中吹聴して歩かせた。これで一舉に不動のお株を取つて了ふ計畫であつた。處が、其の結果は反對であつた。

「不動が、競争銀行が澤山あるのに、斷然、掛金を引き上げた。それは、そうしなければ引合はぬからに相違ない。さうなれば不動は確實で、他の銀行はアヤフヤである。」

と云ふので、其の勧誘に應ずるものが少なかつた。寧ろ反對に不動の方へ加入した。

此の結果を見て、東華銀行の外交員は驚いた。銀行へ歸つて、其の旨報告し、却て掛金を二圓六十錢に引き上げて貰つた。

これで、不動の外交員は、一層得心が行き、従前通り一生懸命に働いた。

私が初めて不動貯金銀行を知つたのは、前に一言した如く、大正二年であつたが、其の時は、例の公債會社が二圓五十錢の掛金で頻りに不動の得意を崩さうとして居た。

牧野氏は、元よりこんな會社に見向きもしなかつた。そして、大正四年の秋に、掛金を更に二圓六十五錢に引き上げた。

此の引き上げも、随分大膽な遣り方で、見方に依つては、傍若無人の振舞とも云ふ可きであつた。

其の年の四月に、郵便貯金は四分二厘の利息を四分八厘に引き上げた。そう云ふ場合に牧野氏は掛金を引き上げたのである。

掛金の引き上げは、云ふまでもなく、利息の引下げである。即ち二圓六十錢掛の利率は四分四厘、二圓六十五錢掛は三分一厘であるから、一分三厘の引き下げになる。此の大引下げを、平然として實行したのだ。自信がなければ出来ない事である。

牧野氏は、此の二圓六十五錢の掛金を、其の後二十年間續けた。其の間に、從來の窓口専門の有力貯蓄銀行が集金主義に轉向した。そして、掛金を不動以下にして競争して來た。牧野氏は、これにも取り合はなかつた。依然として『人は人、我は我』の營業方針を續続した。そして、近年になつて、それを更に、二圓七十錢に引き上げたのである。

これは、近年の低金利と歩調を一にしたものだ。何處までも數理本位である。

一五 大衆に對する豊富な理解

牧野氏が案出した不動貯金の掛金は理攻めである。それと同時に、預金の運営も亦理攻めである。

牧野氏は、最初、預金の運営に就て、利益を擧げる事に努めた。是れは、當然である。最初、預金は少なかつた。其の少ない預金を運営して、経費を償ひ、株主に配當して行くには、利益を擧げなければならぬ。

處が、預金は段々増加した。斯うなれば、預金箇々の利益を少なくしても、總計すれば、其の利益は大きくなる。茲に於て、牧野氏は預金の運営方法を一變した。即ち従來の利益主義をやめて、堅實一方の運営にしたのである。

此の方針の變更は、大正八年末から九年の春に亘つた。即ち、大正八年末に、不動産擔保の貸金を廢し、次いで有價證券擔保の貸金をも廢し、更に又大正九年の一月から二月へ掛けて、所有株式の一切を賣り放ち、爾後一切株式を所有しない事にした。

牧野氏の方針變更の動機は、戰爭に因る經濟界の變動にあつた。大正七年末、歐洲戰亂が終結して經濟界が激變した。そして、株式が崩落し、物價が急落した。

牧野氏は、其の時、擔保付貸金と株式所有に危険を感じた。無論、擔保物は審査を嚴重にし、貸付金は内輪にして居る。株式の所有も亦、安全確實の物のみを選んである。然し、如何に其の遣り方を嚴重にしても、時勢の變化には勝てない。時勢が一朝變化すれば、物價は急落し、株式は崩落する。豫めそれに備へる用意をしても、充分に其の損失を補填する事が出来ない。いつそ、さう云ふものは、やめて了つた方が安全である、と云ふ氣になつたのである。是れは、大衆を相手にする銀行としては、至當の遣り方である。大衆は無智なものとしなければならぬ。説明付きではいけない。説明をしなくて

も、解るものでなければならぬ。それには、銀行の内容を單純にするより外ない。牧野氏の方針變更は、其の單純化を實行したものであつた。

或事業家が私に、

『自分の狙ひは郵便貯金だ。』

と、話した。詰り、それは、郵便貯金をやる人に、自分の會社の株式を持たすと云ふ意味である。

私は、其の時、其の事業家の大衆に對する無知識を嗤つた。

大衆に株式を持たずならば、其の會社は、其の向きに經營しなければならぬ。

大衆に株式を持たず會社は、配當に變動があつてはならぬ。經濟界が如何に變化しても、

其の會社の配當は、不變のものでなければならぬ。此の用意がなくて、大衆に株式を持たせれば、それは大衆を誤るものである。

其の事業家は、斯かる事を少しも考へないのであつた。唯、自分が銀行から思ふやうに、

金を借りる事が出来ない處から、そう云ふ考へを起したのであつた。大衆に對して何の理解もない。斯ふ云ふ事業家は、大衆の金を扱ふ資格がない。

牧野氏が預金運營方法の變更を考へた時は、不動貯金の總預金高は一億圓に近づいて居た。そして、其の預金者は全国各地に亘り、幾十萬人といふ數に達して居た。即ち立派な大衆預金となつてゐたのである。

牧野氏が預金の運營方法を單純化し、何人にも一見して銀行の内容が分るやうにしたのは、至當の遣り方と云はねばならぬ。

然も、此の事は、不動貯金の經營を非常に助ける結果となつた。

牧野氏が、不動銀行の所有株を賣り放つと、忽ち財界に大變動が起つた。そして株式は、大正七年末以上の大崩落をした。

牧野氏は、此の時の値下りを計算して、丁度賣つた値の半分になつたと云つて居る。即ち、二千萬圓に賣つたものが、其の半分の一千万圓になつたのである。

不動銀行の株式は、安い時に買ひ、高い時に賣つたものであるから、其の儘所有して居ても、銀行に穴の開くような結果にならなかつたであらう。然し、他方に有價証券擔保の貸金もある。之を廢してゐなかつたならば、兩方で値下りを受けるから、其の損失補填に、可なり苦しまねばならなかつたであらう。

次ぎに、不動産擔保の貸金廢止は震災の時に役立つた。

震災の時は、預金擔保の貸金だけしかなかつた。此の貸金が無損害に終つた事は、前に書いた。それで、結局、不動銀行の震災損は、營業建物の焼失損位に止つた。無損害とも云へる程、輕微のものであつた。

然し、不動産擔保の貸金を繼續して居れば、さうは行かなかつた。何にしろ、東京は半分焼け、横濱は丸々焼け、保険金は一割支拂に止つたのだから、不動産擔保の貸金は丸潰れである。其の損害は數千萬圓に上つたであらうと、牧野氏自身が語つて居る。それを免れたのだから、幸運である。然し、其の幸運は、堅實經營の賜であるから、矢張り當局者の手腕、

としなければならぬ。

一六 對人信用の貸金法

不動銀行は、其の預金の運營から不動産擔保貸金と、有價證券擔保貸金と、株式投資とを除き去つた結果、其の跡に残つたものは、預金者貸金と公債投資だけになつた。

公債投資が安全確實である事は、茲に説明する必要はない。

預金者貸金に至つては、一應問題にしなければならぬ。

月掛貯金者が半分近く掛金をすると、其の人を大丈夫と見て、金を貸す。是が不動銀行の遣り方である。

此の遣り方は、其の基礎を對人信用に置くものである。

對人信用は、一般銀行は仲々やらない。一般銀行は、對物信用でないと、スラリと金を貸

さない。牧野氏の遣り方は、それと逆である。そこで、問題が起るのである。

牧野氏が、預金者貸出を始め出したのは、大正二年からであるが、それ以前に於ても、氏は、對物信用よりも、對人信用を重く見て居た。牧野氏が書いたものに『貸金法』と云ふものがある。是れは明治四十二年頃に、行員に内示したものである。

それに依ると、貸金は第一に其の人を見るべし。次ぎは使途、最後に擔保物を見よ、と云つてある。面白いのは、返金の際、喧嘩腰になつてはならぬと云つてある事である。利息をのみ目當にして貸すと、さう云ふ事が起る。返金の際喜んで金を返すようであれば、貸金の目的を達したものでないと云つてある。

此の意味を切り詰めて云ふと、事業をやつて儲けて居る人に、金を貸せ。斯う云ふ人は、無擔保でも關はぬ。無駄遣ひをする人には、金を貸すな。斯う云ふ人は、幾ら擔保を持つて來ても、駄目だ、と云ふ事に歸着するのである。即ち對人信用を、第一義とすべき事を、力説したものである。

そこで、大正二年に、此の事を實行に移し、預金者貸出を始めたのである。

當時、『三年貯金』の外に新しく『五年貯金』を始めた。預金者貸出は、此の『五年貯金』から始め出した。

其の方法は『五年貯金』を滞りなく二年掛ければ、全額貸す。二年滞りなく掛けた人は、信用するに足る人だと云ふのが、此の貸出の根據である。

此の『二年滞りなく掛けば』と云ふのは、不動銀行の経験から打算したものである。不動が、明治三十四年以來、十數ヶ年間、月掛貯金を扱ひ、其の掛け振りから見、大丈夫と認定した経験率である。

然し、牧野氏は、性來、算數に長じた人であるから、此の経験率以外、別に『百萬圓貸して三萬圓損をすると見たら、どう云ふ損失率になるか』を計算して見た。其の計算左の如し。

(滿二年間掛金360,000圓) + (滿二年の五分利子18,750圓) = 378,750圓

右は掛金の元利。之を差引くと純貸付金は次の如くなる。

1,000,000圓—378,750圓=621,250圓

即ち純貸付高は六十二萬一千二百五十圓である。之に對して三萬圓の損失準備金を用意す

れば、其の割合は四分八厘である。

處が、貸付は全部二年目と限らない。二年目もあれば、四年目もある。

三年目は、

(借金540,000圓)+(五分利子41,250圓)=581,250圓

差引純貸付

1,000,000圓—581,250圓=418,750圓

右に對する三萬圓の損失準備金は七分一厘の割合となる。

四年目は

(借金720,000圓)+(五分利子73,500圓)=793,500圓

差引純貸付

1,000,000圓—793,500圓=206,500圓

右に對する損失準備金の割合は大約一割五分である。

以上を平均すると次ぎの如くなる。

滿二年目の純貸付621,250圓………損失準備 四分八厘

滿三年目の純貸付418,750圓………損失準備 七分一厘

滿四年目の純貸付206,500圓………損失準備 一割五分

平均

八分九厘

即ち、其の平均は八分九厘である。牧野氏は、此の計算を行員に内示した。そして、云つて居る。

『そんなに損失が出る譯がない。實際は二分以下に上ると思ふ。二分とすれば、損失補填金は六七千圓で足りる。百萬圓に對して、六七厘の割合に過ぎない。一割の倒れが出て、百萬圓に對して三萬圓の損をすれば足りるのだから、決して此の貸付は、銀行の基礎を危くするような危険のあるものでない。』と。

『五年貯金』は其の後廢止し、『三年貯金』に對して、此の貸付法を適用した。そして、最初『一年半掛れば……』と云ふ事にした。後ち改めて『一年三ヶ月掛れば……』に引き下げた。牧野氏の見込は、適中して、此の貸付は、極めて確實であつた。不動銀行としては、これほど確實な貸出はないと云ふ位になつて居る。

其の確實振りは、關東震災が、最も能くそれを證明して居る。あれだけの震災に遭つても、利子と返済期限に手心を加へてやつただけで、倒れらしい倒れが出なかつたのである。擔保付貸金は、確實らしく、見へて、實はそれほどでないものである。財界が變動すると、ぐらつて了ふ。財界が變動しても、撓みなく働く人には、必ず或程度の報酬がある。さう云ふ報酬から支出する掛金は、確實である。掛金を或期間滞りなくする人は、即ち撓みなく働く人であるから、其の貸金は間違ないのである。

### 一七、無類な安全銀行

普通銀行に對しては、銀行法といふ法律がある。貯蓄銀行に對しては、別に貯蓄銀行法といふ法律がある。貯蓄銀行も同じ銀行であるのに、別に法律を設けたのは、貯蓄銀行が大衆銀行であるから、間違なきを期し、其の制裁を普通銀行より嚴重にした爲めである。

其の貯蓄銀行法に、預金の運営が規定してある。其の條項は次ぎの如きものである。

- 第十一條 貯蓄銀行ハ左ノ方法ニ依ルノ外其ノ資金ヲ運用スルコトヲ得ズ
- 一、國債、地方債又ハ株式ノ應募引受又ハ買入
- 二、國債其ノ他前號ニ掲グル有價證券ヲ質トスル貸付
- 三、不動産ヲ抵當トスル貸付
- 四、預金者ニ對シ其ノ預金額ヲ限度トスル貸付

一七、無類な安全銀行

五、第一條第一項第四號ノ規定ニ依ル給付金ノ債權者ニ對シ其ノ給付金額ヲ限度トスル貸付

六、第五條第六號ノ規定ニ依ル有價證券ノ給付ヲ受クベキ債權者ニ對シ既ニ拂込ミタル賦  
拂金ヲ限度トスル貸付

七、道府縣市町村ニ對スル一年内ノ貸付

八、割賦償還ノ方法ニ依ル二年内ノ貸付

九、銀行若ハ大藏省預金部ヘノ預ケ金又ハ郵便貯金

十、主務大臣ノ定ムル所ニ依リ信託會社ヘ爲ス金錢又ハ有價證券ノ信託

十一、銀行又ハ信託會社ノ引受アル手形ノ買入

前項ニ規定スル社債及株式ニ付テハ其ノ種類ヲ定メ主務大臣ノ認可ヲ受ク可シ

即ち貯蓄銀行は、右に掲げた十一方法しか預金の運営が出来ないのである。普通銀行に  
は、何の制限もない。それだけ貯蓄銀行は、普通銀行より窮屈になつて居るのである。

不動銀行は、此の窮屈な制限を自ら狭め、一層窮屈にしたのである。即ち、不動は、第二  
の有價證券を質とする貸付をやらない。第三の不動産を抵當とする貸付もやらない。それか  
ら第六も、第七も、第八も第十もやらない。

やつて居るのは、第一、第四、第五、第九、第十一の五方法だけである。然も、其の内、  
第一は其の全部をやらない。國債は持つが、他の有價證券は持たない。之を明記すると、不  
動銀行が大正九年以來實行して居る預金運営方法は左の五項に過ぎないのである。

(一) 國債投資。

(二) 定期預金者に對し、預金を限度とする貸付。

(三) 月掛貯金者に對し、契約金額を限度とする貸付。

(四) 政府預金部又は一流銀行への預ケ金。

(五) 銀行引受け手形の再割引。

それれも堅實無類の預金運営法である。



牧野元次郎氏を語る

それで、最近に於ける不動銀行の貸借対照表は、次ぎの如くなつてゐる。(昭和十一年十二月末現在)

負債の部

預金及積立勘定	八、四〇二、三三四圓
普通貯金	一七九、二三二、七六一
据置貯金	二五二、二三九、八五二
定期積金	一〇、三一八、五五八
定期預金	四五〇、一八三、四九五
計	六、三三四、六三七
備金勘定	四、五〇八、四四〇
利子及支拂備金	一、六〇〇
給付補填備金	一、〇三七
未拂利息其他	二八七、八〇四
未拂配當金	一、六〇〇
預金利子諸税	一、〇三七
假受金	三二六、四〇二
計	六二六、八四三
身元保證金	三〇八、六五二
株主勘定	八、〇〇〇、〇〇〇
資本金	三、八〇〇、〇〇〇
法定準備金	五、七七〇、〇〇〇
別段積立金	一七、無類な安全銀行

滞貸準備金	一、七〇〇、〇〇〇
退職給與基金	五〇〇、〇〇〇
前期繰越金	一、六〇九、二二六
(内、当期利益金)	六三六、五七七
計	二二、三七九、二二六
合計	四八三、三二一、二九五
資 産 の 部	
現金預ケ金勘定	
現 金	六、三四二、三三五圓
郵便貯金	四一三、八五〇
預金部預ケ金	四二、〇〇〇、〇〇〇
銀行預ケ金	二六、一八〇、三三一

計	七四、九三六、五一六
有價證券勘定	
國 債	二六四、六六八、〇二〇
貸付金勘定	
不動産抵當貸付	二八八、三一四
預金者貸付	五、六一四、六八一
定期積金者貸付	一二七、三七五、六一八
計	一三三、二七八、六一三
動産不動産勘定	
營業用土地建物什器	九、七〇八、九九四
所有動産不動産	四九五、一九一
計	一〇、二〇四、一八五
一七、無類な安全銀行	

雜勘定

假出金及建築費……………三三、九五九

合計……………四八三、三二一、二九五

右に依ると、昨年十二月末に於ける總預金高は四億五千萬圓である。之を國債と貸付金と現金及預ケ金にしてあるが、其の割合は次の如きものである。

總預金の内

五割三分……………國債投資

三割……………貸付金

一割七分……………現金及預ケ金

國債は絶對安全である。是がいけなくなれば、日本が潰れる。

日本が潰れれば、不動銀行のみ存在して居ても、仕方がない。

此の絶對安全の國債が五割三分ある。現金及預ケ金も絶對安全である。現金及預ケ金を類

別すると、

總額の八分強……………現金

總額の九割二分弱……………預ケ金

となる。即ち預ケ金が大部分である。更に預ケ金を内譯すると、

總額の六割一分……………預金部預け

總額の三割九分……………銀行預け

となる。

預金部と云ふのは、政府の預金部である。是れも日本が潰れないよりは、安全である。

次に、銀行預ケ金である。銀行には基礎が鞏固でないものもあるが、不動が預ケ金をす

る銀行は、一流中の一流銀行であるから、これも大丈夫である。

すると残る問題は、貸付金だけになる。

貸付金の中には、不動産抵當貸付が二十八萬圓残つて居る。是れは期限の切れない分であ

る。新規貸付は大正八年限りやめた事、前述の通りである。預金者貸付を類別すると、定期預金擔保の貸付と月掛貯金者への貸付と、二夕通になる。其の割合は

總額の九割五分……………月掛貯金者貸

總額の五分……………定期預金擔保貸

である。

定期預金擔保貸は、一方に金を預り、他方にそれと同額以内の貸付をするのだから、是れの安全は云ふまでもない。月掛貯金者への貸付も、前項に詳細述べた通り安全である。

其の上、一方に銀行の資本金と積立及繰越金が次の如くである。

資本金……………	八、〇〇〇、〇〇〇圓
法定積立金……………	三、八〇〇、〇〇〇
別段積立金……………	五、七七〇、〇〇〇
滞貸準備金……………	一、七〇〇、〇〇〇

前期繰越金……………六三六、五七七

合計……………一九、九〇六、五七七

即ち資本金、積立金及繰越金が一千九百九十萬圓ある。

銀行は、貸倒れが出来れば、第一に積立金及繰越金で補填する。それでも足りなければ、資本金で補ふ。預金に傷が付くのは、それから後の事である。即ち、積立金と資本金は、損失補填の最初の犠牲となるものである。

其の犠牲金が一千九百九十萬圓あるのである。

之を月掛貯金への貸付金に對照すると、其の一割六分に當る。それだけ倒れが出ても預金に傷が付かぬと云ふ計算になるのである。

牧野氏は、震災の時、三千萬圓の貸付金から五百萬圓の貸倒れが出れば、精々だと睨んだ。總貸付高に對して一割五分強の割合であつた。

處が、實際は、前述の如く、貸倒れらしい貸倒れが出ないで済んだ。

關東大震災に遭遇しても、此の通りである。況んや其の他をや。一割六分の損失準備金があれば、安全確實と見て、間違のない筈である。然も、右は、財界に激變があつた場合の話である。平素には平素の用意がしてある。平素は、収入利息の中から、損失補填をなし、それでチャンと貸付が安全に行くようにしてあるのだ。要するに、今日の不動貯金銀行は、縦横十文字に見ても、何處にも危険のない安全の銀行になつて居るのである。

### 一八、實質は相互銀行

不動銀行の掛金が、常に同業銀行の掛金より高い事は、前に書いた。常に掛金を高くして居る不動銀行は、其の反面に於て預金者へ利益配當をして居る。

其の趣意は、斯うである。

月掛貯金銀行は、預金者に親切を盡さねばならぬ。且つ預つた金は、安全に利殖しなければならぬ。その爲めに、一應、高い掛金を頂戴して置く。然し、剩ればお返しする。――

第一生命の矢野恒太氏の保險會社經營法も是れと同一趣意である。

保險會社は、二十年、三十年と云ふ長い期間、人の生命を保證するものである。其の間、財界に色々の變動がある、それを豫知する事は、今日の人智を以つてしては不能である。仍て、最初少々、保險料を餘分に頂戴して置く。そして實際やつて見て、剩ればお返しすると云ふ趣意で、利益配當付保險といふものを創始した。

實際に、利益があれば、配當するといふ保險料である。其の利益と云ふのは、即ち餘分に頂戴した保險料である。

矢野氏は、此の事を正直に斷つゝゐる。それが、世間に歡迎されて、先輩の保險會社を追ひ越し、矢野氏の保險會社は、グン／＼發展した。

私が、初めて不動銀行を知つた大正二年頃、矢野氏の保險會社は、遙か下位にあつた。幕内などに入る資格がなく、幕下何枚目と云ふ處であつた。それが、爾來二十二年間、非常な發

展して、今日では、保険界に一二を争ふ地位に進んで居る。そして、すべての保険会社は、皆な矢野氏の遣り方を真似て居る。矢野氏の保険会社は、保険界の不動銀行である。聽て保険界の第一位に進むであらう。

牧野氏は、預金者への利益割戻しを、創業當初に實行した。抽籤利息拂の方法がそれである。此の方法は、同業者に崇られて、其の筋から中止を命ぜられた。

其の次ぎに、記念品贈呈といふ方法を案出した。それを更に割増し利息と云ふものに變へた。以上の方法は、いづれも利益配當の變形である。處が、牧野氏は、創立二十一年目に至つて、此の利息配當を正式にした。即ち大正十年九月十日の創立記念日に、臨時株主總會を開き、定款を變更して、預金者に株主と同額以上の配當をする事を規定したのである。其の規定左の如し。

- 一、積立金……………純益金の百分の二十以上。
- 一、役員賞與金……………同百分の十以下。

一、株主配當金……………同百分の廿以上。

一、預金者配當……………株主配當と同額以上。

此の方法を、大正十年下期から實行した。そして震災直後の大正十二年下期には、預金者へ株主配當の二倍の配當をした。其の時の株主配當は二十五萬圓であつたが、預金者配當は五十萬圓であつたのである。屢々説明した如く、平素引締めて置き、事ある時に、大奮發をするのが、牧野氏一流の遣り方である。

牧野氏は、最初、利益三分主義を建前にした。即ち毎期の營業利益を、株主と預金者と従業員の三つに分けるのである。

然し、今日では、銀行に積立金が出来、基礎が鞏固になつた結果、株主への配當は、資金や積立金の働きて足り、預金運營の利益を少しも之に加へる必要がなくなつた。これを例證する爲め、左に昭和十一年下期の利益處分を掲げる。

當期純益金……………九七二、六四八圓

一八、實質は相互銀行

前期繰越金……………六三六、五七八圓

合計……………一、六〇九、二二六圓

内

法定積立金……………一〇〇、〇〇〇圓

別段積立金……………一〇〇、〇〇〇圓

株主配當金(八分)……………三二〇、〇〇〇圓

定期積金者配當金……………三二〇、〇〇〇圓

役員賞與金……………六四、〇〇〇圓

後期繰越金……………七〇五、二二六圓

即ち十一年下期には九十七萬二千餘圓の利益があつた。そのうち三十二萬圓を株主に配當

したゞけである。

處が、同期の株主勘定は、次ぎの如くある。

資本金……………八、〇〇〇、〇〇〇圓

法定準備金……………三、八〇〇、〇〇〇圓

別段積立金……………五、七七〇、〇〇〇圓

滞貸準備金……………一、七〇〇、〇〇〇圓

退職給與基金……………五〇〇、〇〇〇圓

前期繰越金……………六三六、五七七圓

合計……………二〇、四〇六、五七七圓

即ち株主に屬する資本が二千四十萬圓あるのだ。半期配當金三十二萬圓を二倍して一年分に引直し、之に對照すると、其の割合は三分一厘三毛にしかならない。

今日、低金利時代になつたと云つても、公債の利廻は三分七八厘になる。

不動銀行の配當は公債利息以下である。表面の配當は八分であつても、實際の投下資本から打算した配當は、それだけに過ぎないのである。

其の投下資本を、全部、公債投資にして置いて、それ以上の配當が出来るのである。即ち、今日の不動銀行は、預金の利益を一文も配當して居ない。其の配當は自給自足で、株主資本が働いた利益を、株主に配當して居るのである。

此の點から見れば、今日の不動銀行は株式會社で無くなつて居る。其の實質は相互銀行である。預金の利益は株主に配當しないで、預金者に分配する相互銀行に變質して居るのである。

### 一九 庶民金融の成功者

近年、中小商工業者が、非常に困つて來た。それは、要するに、時勢の變化から來たものである。大工業が發達し、商品の販賣方法が進歩した結果、さうなつたのである。故に、中小商工業者も、其の遣り方を改めなければならぬ。従來通りではいけない。今日の中小商工

業者は今日の時勢に適した遣り方をしなければならぬ。

一例を云へば、小賣店である。

小賣店が、従來の如く、幾つもの中間商人の手を経て來た商品を買つて、高く賣つて居るのでは、到底デパートに對抗する事が出来ない。

小賣店は、先づ第一に、仕入先を吟味しなければならぬ。更に其の店に特色を出す事を心が掛けねばならぬ。手取り早く云へば、一の専門店を作るのである。そして、デパートより高くない商品を賣るのである。

西洋の小賣店は、さう云ふ傾向になつて居る。

元來、小賣店は、其の附近のお客に對しては、デパートより其の地位の便利を得て居るのである。

だから、其の商品が、デパートと同質同値であれば、附近のお客は皆な來るのである。デパートの商品より高くて悪いから、遙々デパートまで出掛けて行くのである。小賣店は此の



點に就て篤と考ふ可きである。

中小工業者とても、さうである。手細工式が、中小工業の特色であるとは云へ、何時までも、そのみに信頼して居ては、大工業にやられて了ふ。中小工業も矢張り機械の應用が肝腎である。如何に器用な手先でも、機械力には及ばない。たいてし金を出さなくても、買へる機械が、幾らもあるのだから、出来るだけ機械を買つて、それを應用すべきである。

さうすれば、こちらは、経費の安い特色が残る。

大工業はどうしても、経費が掛かる。それを、大量生産で緩和して居るのであるが、それでも中小工業には及ばない。中小工業が機械力を應用すれば、此の経費の點で、大工業に優る事が出来る。さうすれば、充分、それに對抗する事が出来る。

然し、さうしても、斯うしても、中小工業者の困るのは、金融である。大工業會社やデパートは、安い金が遣へる。そして、其の金を自由自在に得られる。社債を發行しても、手形を振出して、簡単に資金を得られるのである。

處が、中小工業者は、さうは行かない、銀行は金を貸して呉れない。信託會社や保險會社は、尙更駄目である。借りれば、高利である。其の高利だつて思ふように借りられない。金融には、困り切つて居るのである。

政府は、疾から、何とかしてやりたく思つて居る。中小工業の研究も亦、頻に、其の方法を考へて居る。然し、ウツカリ貸せば倒れる。それで、どうする事も出来ない。そこで結局、何もしないで居る。

中小工業の救済は、斯くして空聲のみに終つて居るのである。處が、牧野氏は、大正二年以來、それを實行して居る。

月掛貯金の加入者は、中小工業者が多い。その貸金は、即ち中小工業者に對する金融である。牧野氏は、其の金融をやつて、關東大震災に遭遇しても、無傷であるほどのお手際を示して居るのである。

即ち、牧野氏は、難中の難事とされて居る庶民金融の成功者である。

二〇 大黒様崇拜の眞意義

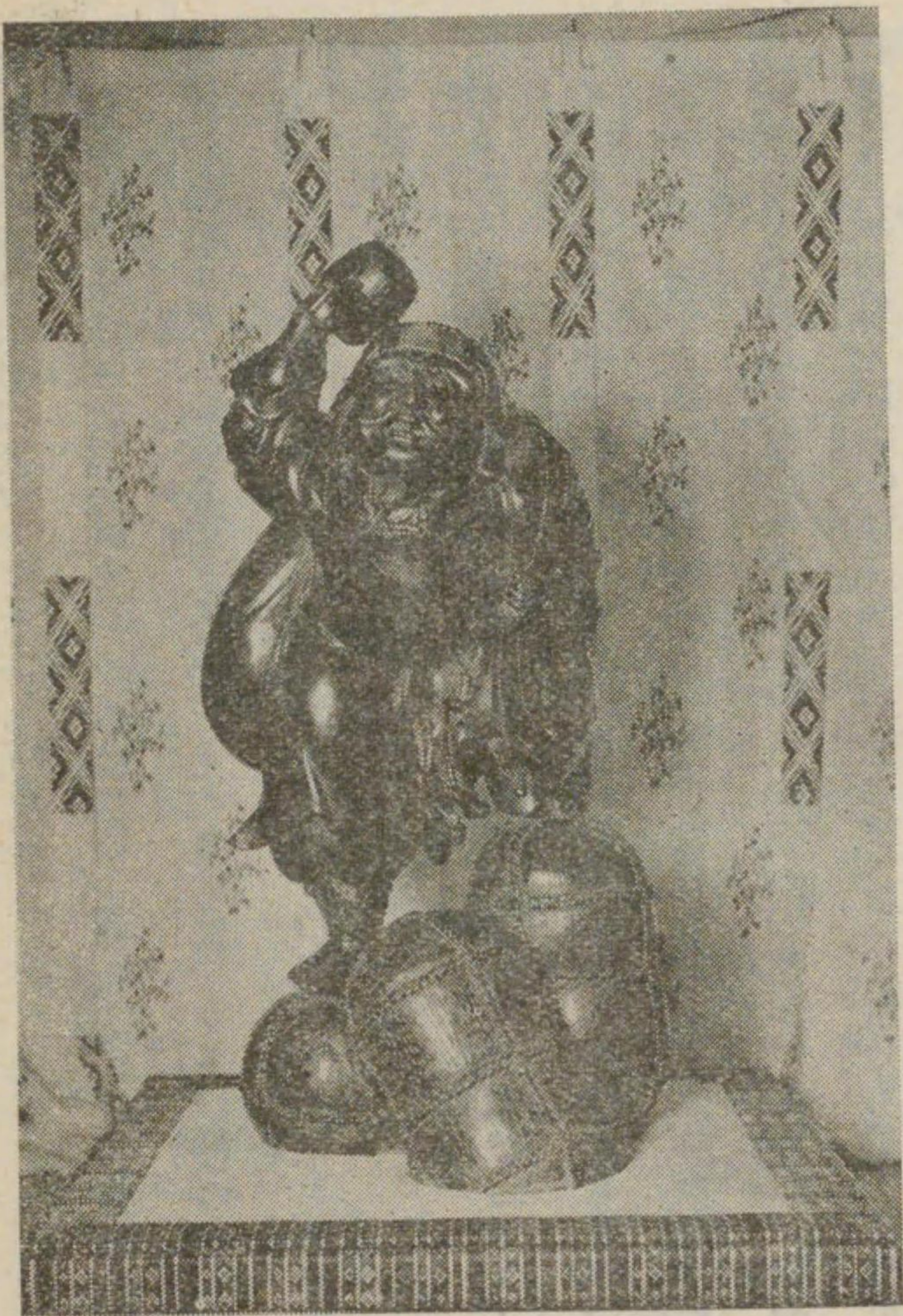
私は、以上に於て、不動銀行の數字觀を書き終つた。次ぎは従業員の待遇である。

牧野氏は、極めて従業員を優遇する。従業員を株主や預金者と同格に認め、毎期それと同額の利益分配をしてやるのである。牧野氏は之を利益三分主義と稱へて居る。それは牧野氏が人情に厚い點にも因るが、不動銀行の性質上、當然さうすべきものでもあるのだ。

是れも、牧野氏一流の理攻めの戦法である。

不動銀行は、前に説明した如く、勧誘と集金を營業の骨子とするものである。ジツとして居つて、お客を待つのではない。積極的に、こちらから出掛けて行つて、貯金を集めるのである。だから、此の銀行が成功するには、勧誘員と集金人とが非常に優秀でなければならぬ。理想を云へば、不動銀行の勧誘員と集金人は、牧野氏と同一人であつてほしいのだ。さう

すると、牧野氏の思ふ通り勧誘し、牧野氏の思ふ通り集金する。そこで、牧野氏は従業員を自分に同化する事に努めた。



不動貯金銀行の守護大神大黒天

幸ひに、牧野氏は精神家である。大黒様の崇拜者である。

牧野氏が大黒様の崇拜者になつた動機は斯うである。

牧野氏は、明治三十八年の一月元旦に、伊勢詣りをした。それは、丁度、日露戦捷のおめ

でたいお正月であつた。

歸りに、土産物を買はうと、宇治橋際の土産物店に立ち寄つた。何を買はうかと、色々見たが、これと思ふ物が見當らない。そのうちに、フト、棚の上に並べてある大黒様が目に止つた。一寸八分位の木彫りの木像であつた。見ると、大層ニコ／＼して居る。其のニコ／＼振りに引き付けられて、土産に買った。

歸りの汽車中にしば／＼取り出して見た。見れば見るほどニコ／＼して居る。

仍て考へた。其のニコ／＼は、一體、何から出るものであらうか。第一、心が平和でなければニコ／＼されない。身體が強壯でなければニコ／＼されない。更に自分の仕事が順調に進んで居なければニコ／＼されない。此の三つの事が、大黒様の顔や姿に現はれてゐる。人間に望む三大幸福を一身に集めた相である。よし、自分も、これから大黒様にあやかつて、世に處さうと、心にきめた。

是が大黒様崇拜の發端である。

それから、明治四十三年に、名古屋に共進會があつた。牧野氏はそれを見物に行つた。會場をズット通ると、フト、大黒様の銅像が目に入つた。二尺ばかりのものである。最初其の前を通り抜けた。引きつけられて後戻りをした。ジツと眺めて居ると、それを買ひたいような氣になつた。値を訊くと、八十圓だと云ふ。

當時の牧野氏としては、聊か高價であつた、然し、思ひ切つて、それを買つた。歸つて銀行の本店に安置した。爾來、それを銀行の守護神となし、毎年一月元旦に大黒祭を執行する事にした。そして其の分身を各支店に祀つた。

サアこれからが大變である。ニコ／＼俱樂部を造つたり、ニコ／＼雑誌を出したり、三年貯金をニコ／＼貯金と改めたり、貯金者への貸金をニコ／＼貸金と改稱したりした。そして行員を全部ニコ／＼宗にして了つた。

元旦の大黒祭には、ニコ／＼演説をやる。其の演説が、精神的であつて、同時に常識的である。だから、誰がきいても尤もと感ずる。

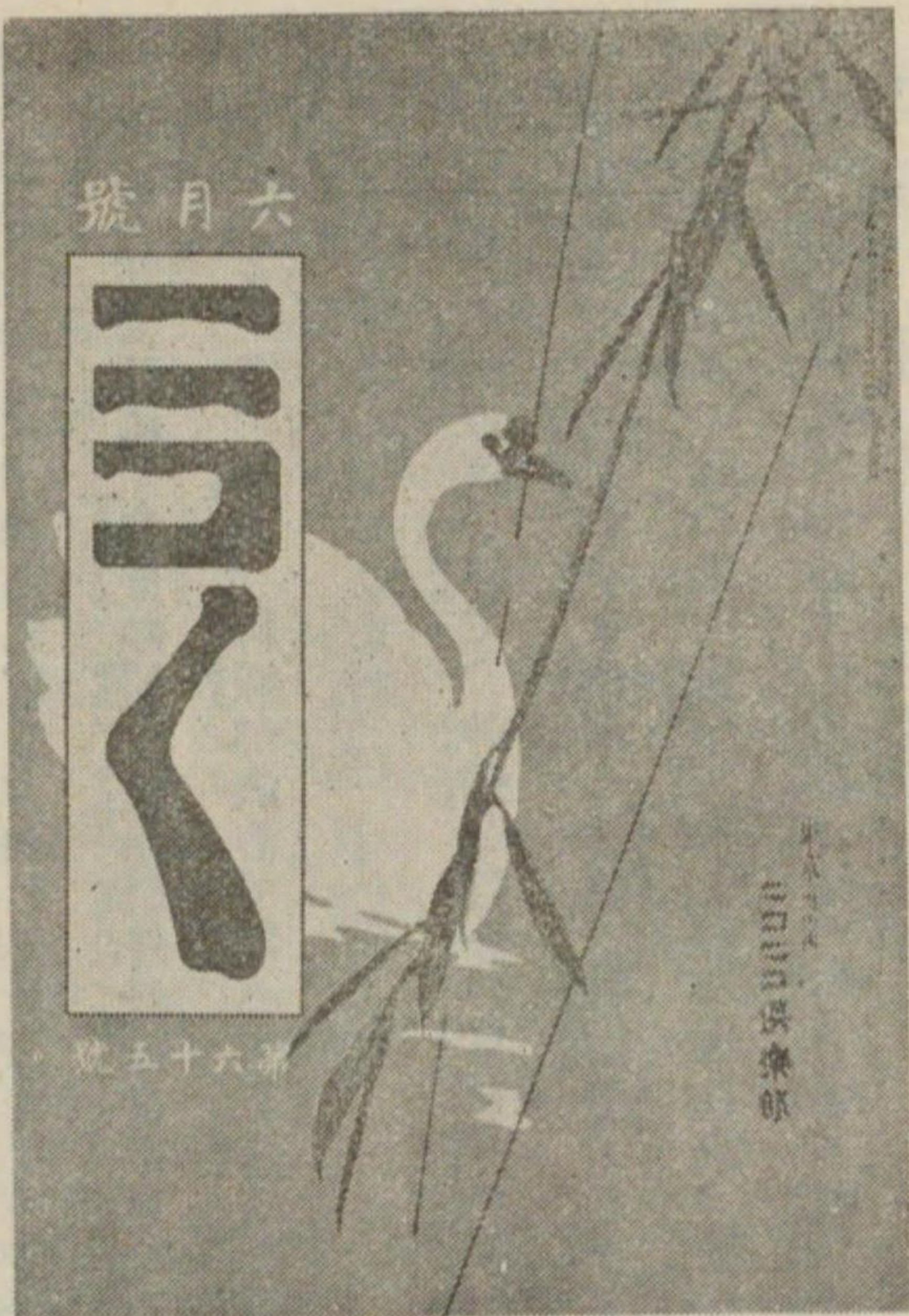
茲に其の要領を紹介しよう（大正七年七月元旦の演説）  
 「皆さんお目出度うございます。無事に大黒祭も済みました。いよいよ目出度い年を迎へる事が出来ます。」

大黒様は、大國主大神と云ふ尊い神様であります。此國を開けた所謂社稷の神であります。此の國を治める事は、皇孫に譲られて、自分は神の世界の司配者となり、出雲の大社に祀られた。即ち神様の神様であります。

元來、大黒様には、色々の名が附けられて居ります。例へば、大國の主とか、幽冥事知含大神とか、或は大物主神、八千矛神とも申します。それは、皆な、大黒様の治績をたゝえた名であります。其の徳、宏大無邊であります。我々俗人から見れば、其の顔に、平和と強健と繁昌とが現はれて居ります。即ち、人として、最も大切なものを、お備えになつて居るのであります。そこで、我々は、大黒様を祭り、それにあやかりたいと希つて居るのであります。我々は、今、神主から清められ、大黒様のお徳に依つて、清淨無垢の體となりました。此

の體を以て、此の一年間、神様の心に副ふように、日々正しい行をして行かねばなりません。

ニコく主義鼓吹の爲め發行されたる當時の雑誌「ニコく」



そして、多數の人に幸福を與へるようになければなりません。神様の心に副ふと云ふ事は、自分の中に存在する良心の指圖通りに行動する事であります。我々の心は、神様が無意味に與へて下されたものではありません。だから、良いと信ずる通りに行動し間違のある筈がないのであります。

眼、口、手、足も、亦同様であります。

例へば、眼を與へられたのは、物をよく見ろ、間違を直せといふ意味であります。又、手

足を與へられたのは、充分使へ、と云ふ意味で、手足を充分使へば、生活に苦しむような事はない筈です。横着をして、十のものを六、七しか使はないから、いろいろの不幸や災難が起るのであります。口にしても、物を食ふ爲めと、自分の氣持を言ひ表はす爲めとに與へられて居る。然るに、自分の體を養ふ以外の物まで口に入れる。だから、胃が悪くなつたり、下痢したりする。詰り、神様が決めて與へて下された限度以上の働きをさせるから、いろいろの障害が起るのであります。

人の爲めに働けば、聽て、神様が自分の身を幸福にして下さる。此の銀行のように、多勢の人を富ませ、多勢の人を喜ばせれば、神様も、我々を黙つて見てお出にならん筈です。自然と幸福がお互の身の上を集つて來ます。知らず、識らず、銀行が盛になつて行きます。そうすれば、それに従事して居る我々は、年一年と向上發展して行くのであります。此の心掛を以て此の一年を送りたいと思ひます』

神の教へと銀行の執務を旨く結び着けてある。詮じ詰めれば、一の常識論である。だから、誰でも、聞けば、尤もと感ずる。或行員が私にこんな事を話した。

『不動へ這入ると、必ず大黒様の前へ禮拜させられる。初めは馬鹿々々しく感ずるが、幾度も繰返して居るうちに、尤もと感じ、自然に其の氣になつて了ふ。』

社員が其の氣分になつた時は、牧野氏に感化されて了つた時である。

## 一一 三徳の小槌

然し、牧野氏は、政策的に、大黒様を祭つて居るのではない。初めは、偶然の機會からであつたが、遂に其の温容に魅せられ、心から大黒様を崇拜するようになったのである。だから、氏は自分の心に判断が付かなくなると、大黒様に頼る。會つて斯う云ふ事があつた。

牧野氏は、頼まれて東亞火災保險相互會社の基金を引受け、相談役となつた。

當時、生命保險會社には、相互組織はあつたが、火災保險は是が初めてであつた。創立の際、豫定の基金が出来なかつたので、重役で拂込んで置いた。それを肩替りして、經營に參加して呉れと、再三頼まれ、遂に承諾したのであつた。

そこで、銀行から人をやつて、内容を調査させた。そうしたら、それは容易ならぬ瞞着會社であつた。銀行に、預けてあると云ふ、金がない。それは何十萬圓と云ふ額である。表から預けて、裏から引き出し、重役が皆な遣つて居る。それを知つて、牧野氏はビックリした。

とかくするうちに、神田に大火があつた。保險金が拂へない。

保險を附けて居る人は、大に憤慨し、重役を調べて見ると、不動銀行の牧野氏が居る。それに拂はせようと、意氣巻くのであつた。

銀行を背負つて居る牧野氏は、

『これは一大事だ。』

と、感じた。

會社を整理には、餘程の大金を持ち込まねばならぬ。と云つて、其の儘退く事も出来ない。所謂、進退兩難に陥つた。然も、事態は段々逼迫し、翌日會社の重役と會見した上、進んで會社を助けるか、斷然縁を切るか、二つに一つの返答をせねばならぬ事となつた。

牧野氏は、非常に困つた。そこで斯う云ふ時は、一つ大黒様にお頼りし、災難を除いて貰ふより外ないと考へた。

そして、其日一日、自分の部屋に楯籠り、端坐瞑目して、只管大黒様を祈つた。

暫くすると、牧野氏は、野原のような處へ出たような感じになつた。すると、向ふの雲の上に、大黒様が忽然姿をお現はしになつた。氏は、其の前にヒレ伏して、只管御助けを願つた。さうしたら、自分の體に、何とも云へぬ、力強よさを感じた。一種の靈氣を感じたのだ。それが、牧野氏には、

「願ひの趣聞き届けた。」

と云ふような意味に受取れた。

すると、忽ち、我に還つた。

それは、ホンの寸時であつた。此の間、夢を見たような状態になつたのであつた。牧野氏は、其の時の状態を語り、

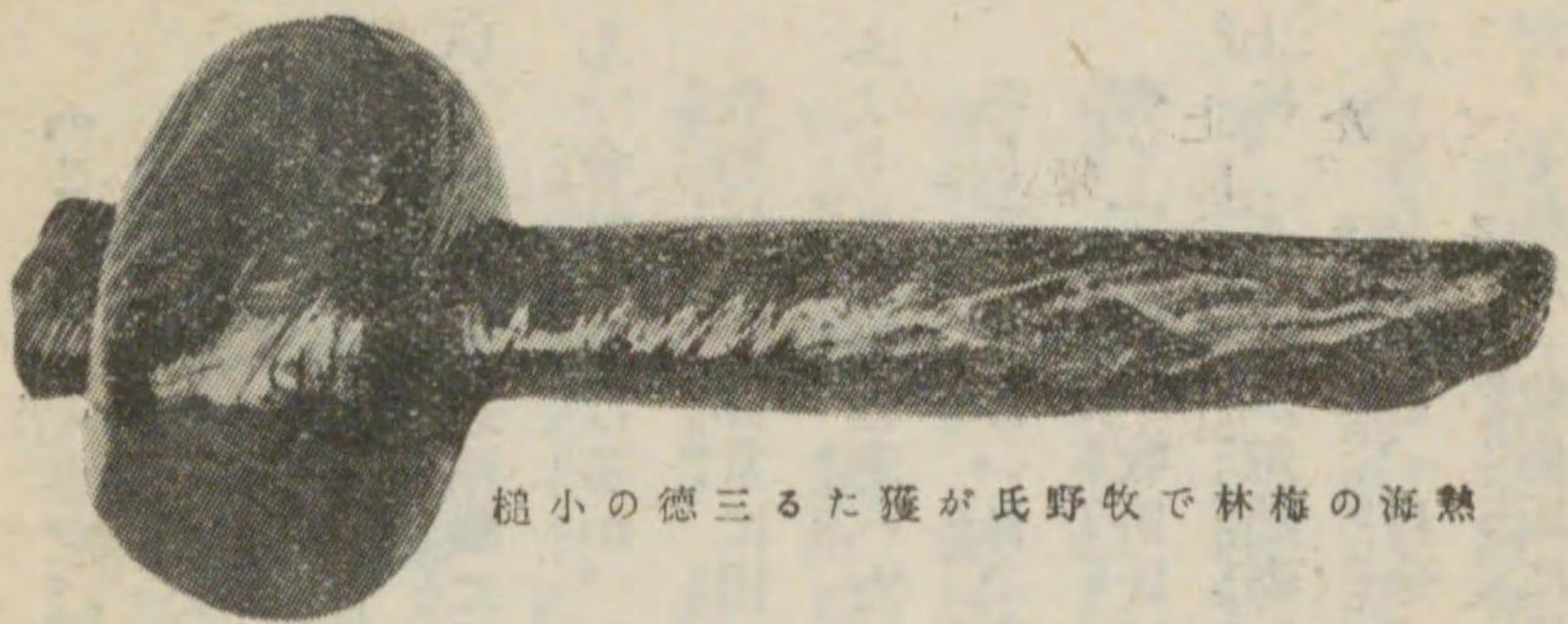
『夢ならば、靈夢だ。』

と云つて居る。

只、それだけであつたが、牧野氏は、それで自信を得た。

『大黒様が目前にお現れになつたのだから、屹度お助け下さるに相違ない。モウ心配がない。』

と云ふ氣になつて、翌日會社の重役と會見した。そして、猶ほ能く追及して見ると、知らなかつた不正事件が續々出て来る。



熱海梅林で牧野氏が獲つた三徳の小槌

『斯う云ふ會社には、進んで金を出すべきでない。』

と、即座に決心して、相談役を斷つた。そして、自分の出した基金を取り戻し、神田の罹災者には、自腹で保険金を支拂つてやつた。

次に又斯う云ふ事もある。

牧野氏は、大正九年に四國を巡回した。出發に先立ち、或人が牧野氏に忠告するのであつた。

『貴下は、琴平から高知の間を、自動車で行かれるそうですが、あの間は、道路が險悪で、一步誤れば、吉野川の深淵へおつちて了ふ。車か何かに變更してはどうか。』と。

それならば……と云ふので、牧野氏は、災難除けの小槌を鞆に入れて出發した。其の小槌は、牧野氏が『三徳の小槌』と稱へて居るものだ。これにも由來がある。牧野氏は、明治四十三年の一月三日に、家族を連れて、熱海へ行つた。子供が百日咳を患ひ、海岸がよろしいと云はれたので、一家揃つて熱海へ行つたのである。

熱海は暖いので、其の時、モウ梅園の梅が咲いて居た。牧野氏は、散歩がてら梅見に出掛けた。

園中に撫松庵と云ふ茶亭がある。

牧野氏は、其處に憩ふた。もしたら、床の間に、小箱が置いてあつた。何気なしに蓋を開けて見ると中から小槌が出た。それは、大黒様の打出の小槌に似て居る。箱書には即非禪師が五葉の松を彫刻して造つたものとある。牧野氏は、非常な興味にそゝられた。そこで、主人に話して譲つて貰つた。そして、子供に咳が出ると、其の小槌で撫でゝやる。不思議に子供の氣持がよくなる。そこで『此の槌は寶振り出すのみならず、病を癒やし、災難を除く。』と云ふ歌のようなものを作り『三徳の小槌』と名付けて神棚に納めた。

其の小槌を靴に入れて、四國へ出掛けたのである。

其の旅行は、無事だつた。

牧野氏は、如何なる斷崖に臨んでも、危険を感じなかつた。それは全く小槌のお蔭であつた、と云つて居る。

### 一二二 重役から給仕まで皆牧野型

筆者は、無信仰である。その爲めに時々寂寞を感じる。それで信仰のある人は幸福だと思ふ。筆者は、四五年前、胃中に潜出血がある事を、醫者に發見された。醫者は、一應、癌でないかと、疑つた。そして、種々なる診察をした。大概、大丈夫らしかつた。然し、私は『若し癌であつたら……』と云ふ事に就て、自分で自分を考へて見た。——

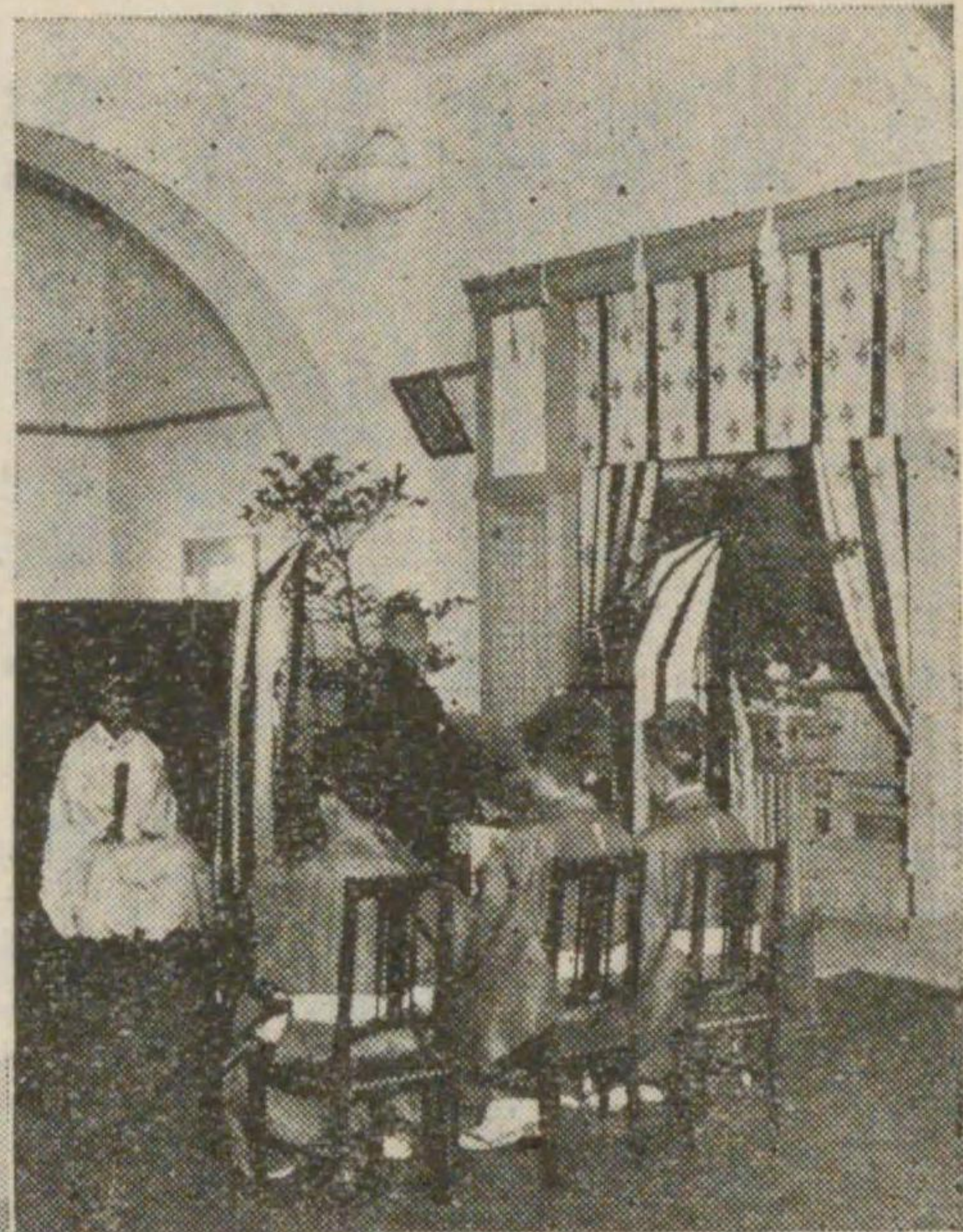
自分は、未だ生の執着が強い。癌と定つたならば、さぞ煩悶するであらう。それでは、餘りに見苦しい。

見苦しくない死方をするには、どうしたらよいか。

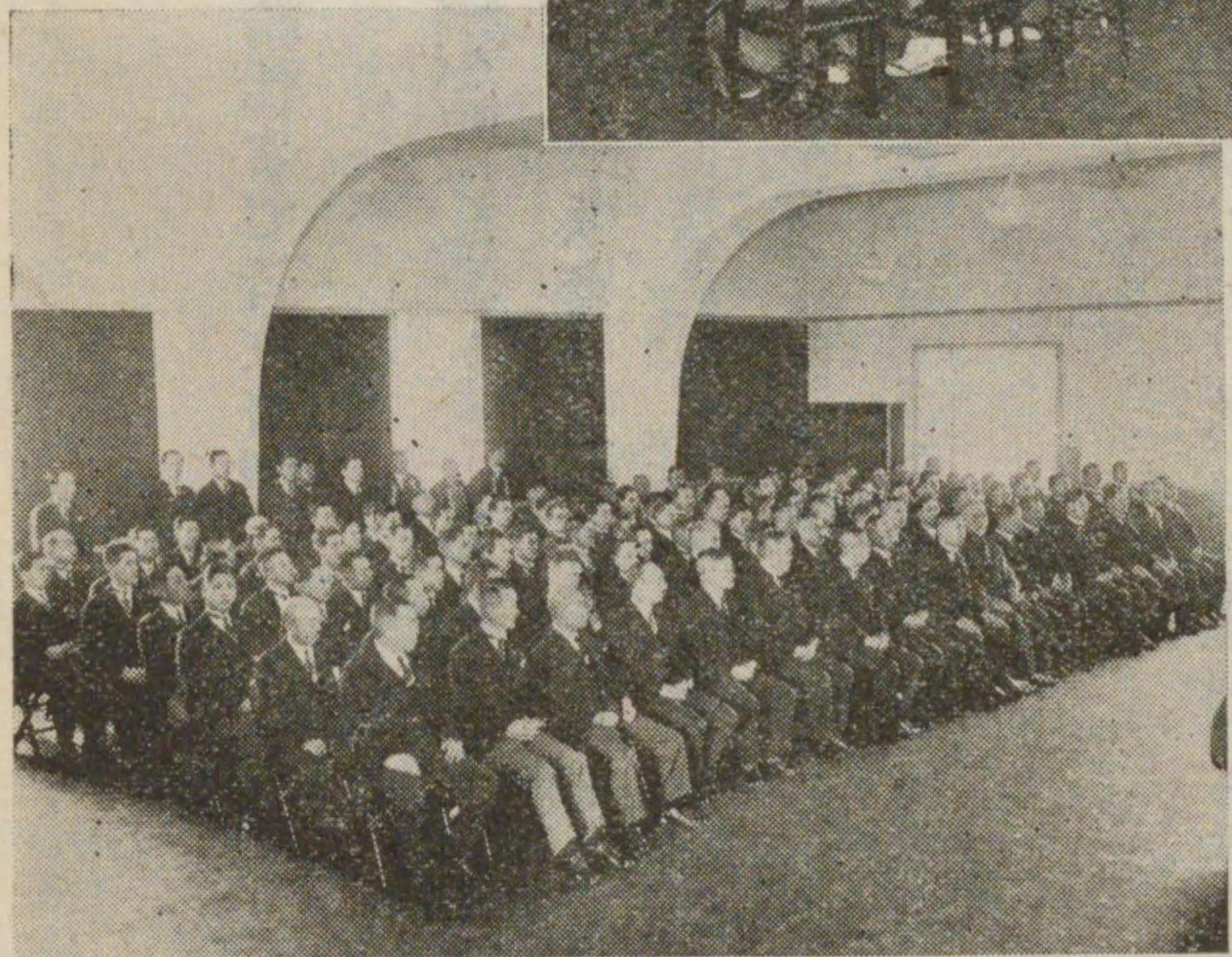
自分は、未だ精神的の講話をきいた事がない。聞けば、さう云ふ氣にもなれるのであら



牧野元次郎氏を語る



上圖、新宿支店新築落成式に於ける  
大黒祭と参拜の牧野氏



一三四

下圖・同・大黒祭に於ける行員

う。一  
—と考  
へた。  
そこで、  
家内に  
對して、  
「若  
し私の  
病氣が  
痛と診  
斷され  
たなら

ば、佛教でも、ヤソ教でも、何でもよい、名ある坊さんか、牧師を招聘して来て、法話をきかして貰ふように、取計つて呉れ。」と。

幸ひに、私の病氣は、悪性のものではなかつた。胃潰瘍の初期と診断され、

「爾今、食物を慎め！」

と云ふような程度で釋放された。

此の経験を思ひ出すにつけても、牧野氏が疾から信仰生活に入つて居るのが羨しいのである。

牧野氏の宅へ横地と云ふ漢學者が出入りして居た。此の人が時々精神的話をする。云ふ事が肯綮に當つて居るので、牧野氏は一日氏を自宅へ招待し、精神講話を聞いた。すると、横地氏は色々話の末、

『如何なる神様でも拜まふと思へば拜めるものだ。大黒様でも、弘法様でも、日蓮様でも、ジツと眼をつぶつて居ると、眼前に現はれて来る。それに、人と云ふものは、皆な夫れ夫

れ神様の分靈を持つて居るものだ。それが所謂其の人の守護神である。』  
と語つた。

さう云はれて見ると、さう云つたような心當りがある。そこで、牧野氏は、自分にはどう云ふ神様の分靈があるか。一つ見て呉れと、横地氏に頼んだ。

横地氏は頻りに考へた後、

『貴下は、大國主大神の魂を受けて居られるだらう。』

と云つた。大國主大神は即ち牧野氏が日頃崇拜して居る大黒様である。それは、何よりの事だと、喜んだ。そして、何時か一度、其のお姿を拜して見たいと、希つた。

處が、或夜、牧野氏が床の中に入ると、眠りもしないのに、眼前へ或お姿が現はれた。そして、頻りに何かガミ／＼仰しやる。其の言葉の意味は分らないが、其の中に只一語、二十分と云ふのがハッキリ聞えた。

そこで、牧野氏はテツキリ神の出現と思つた。そして、何神様であるか、ハッキリ知れた

うさ、

『どなた様ですか。』

と問ふた。すると不思議や、

『われは社稷の神也。』

と云ふ、お答へがあつた。

それなり、お姿が、見えなくなつた。翌日、早速其の次第を横地氏に話した。横地氏は、

『それは、紛れもない、大國主大神である。早速出雲へ參詣なさい。』

と、勧めた。

勧められた通り、牧野氏は、出雲へ參詣して歸つた。爾來、益々、大黒様崇拜の念を強くした。と、云つたような譯である。

神様を思ひ、神様の前に出た時、誰でも悪事を考へる者はない。是が、敬神の愈い處である。牧野氏はさう云ふ人に成り得た。そして、其の心を部下に移す事を心掛けた。

前にも述べた如く、不動銀行は、勧誘と集金を營業の基礎にして居る銀行である。即ち、勧誘員あつての銀行である。集金人あつての銀行である。不動は集金人が勧誘を兼ね、勧誘と集金が同一人になつて居るが、それが、營業の基礎をなして居るのだから、其の一人々々が一の出張所であり、一の支店である。それが、お客を粗略に扱ふような事があつてはならぬ。それでは、銀行が繁昌しない。況んや持ち逃げをや。さう云ふ事をされては、銀行が潰れて了ふ。

そこで、牧野氏は、先づ外交員を選ぶ。選んだ後に訓練をする。そして、自分の心をそれに移し、自分と同じ人を造り上げる事に、非常な努力するのである。

牧野氏が、明治四十三年に、使用人選擇方法といふものを作り、之を部下に示した。それを左に再録する。

左の資格ある人を採用せよ

(一) 何となく人に好かる人。

(二) 正直、熱心、且つ眞面目の人。

(三) 絶えず樂觀する人。

(四) 常に愉快げの面もちをする人。

(五) 精力主義の人。

(六) 明治年間に生れた人。

(七) 中學卒業以上の學力ある人。

(八) 口調の快活なる人。

(九) 應對の上手な人。

(十) 親切氣のある人。

(一一) 目と口に愛嬌ある人。

(一二) 耳たぼの大きな人。

(一三) 色つや顔付のよき人。

一二、重役から給仕まで皆牧野型

牧野元次郎氏を語る

- (一四) 額高く廣き人。
  - (一五) 後頭部の發達した人。
  - (一六) 下ぶくれの人。
  - (一七) 身體強壯の人。
  - (一八) 口唇の血色よき人。
- 左の如き人を採用する勿れ
- (一) 嫌味、すご味、生意氣の人。
  - (二) 口唇の厚き人。
  - (三) 口や鼻の曲つたる人。
  - (四) 神經質の人。
  - (五) 瘦すぎの人。
  - (六) 絶えず悲觀する人。

(七) 常に不愉快な顔する人。

簡單に云へば、大黒様のような人を採用せよと云ふ事に歸着する。其の條件は、總べて外交本位である。一ト通り教育があつて。外交條件をタップリ具備した人を採用し、それから

牧野流の訓練をするのである。

訓練の方法は、先づ身を以て範を示す。牧野氏は、毎朝、早く出勤する。そして、其日一日タップリ働いて歸へる。

頭取が此の通りだから、部下も忘れて居られない。一同、早出晚退を實行して行務に精勵する。

牧野氏は不品行をやらない。他の事業に關係しない。一意専心、大黒様を崇拜し、清き、正しい心を以て、行務を勵み、人を益し、己も向上するよう努める。

毎年一月元旦に大黒祭を執行した上、毎月幾回か、きまつた日に、部下を集め、ニコニコ主義を語る。そして、部下を激勵する。近年は老齡に及んだ爲めと、行員が多數になつた爲

とで、レコードを利用する。即ち、毎週月曜日には、執務に先立ち、八時四十五分に『勝つ勝つ勝つと思へば勝つ。』のレコードをきかせ、又、毎月十日にはニコ／＼行事を行ひ『良心運動の第一聲』といふ、二枚續きのレコードをきかせる。これは、本支店共、全國一齊にやるのである。

斯くして、牧野氏は精神教育をした上、更に其の待遇をよくする。月給をやり、手當をやり、賞與の外に利益分配をもやると云ふ風に、其の給與を二重三重にした上、住宅手當といふやうなもの迄やる。要するに、不動銀行に精勵すれば、他を顧みないで、一生安樂に暮らせるようにしてやるのだ。

だから、行員も精一ばい働く。殊に外交員はよく牧野式を呑み込んで、親切に、丁寧、絶大の根氣を以て働く。幾百人も居る外交員が、どれも、これも、一つタイプになつて居る。私の親類に醫者がある。これが數年前から月掛貯金に這入つて居る。彼は、

『一度月掛貯金に加入すると、何時迄も繼續する事になる。』

と云つて居る。

『どうしてか。』

と問へば、

『集金人がうまいからです。』

と答へる。段々掛けて行つて、満期に近づくつと、

『又どうぞ。』

と云ふ。其の頼み振りが上品であつて、然も胸にこたへる。そこでツイ又繼續する事になると云ふ。又、彼の言ふ處に依ると、集金人は屢々變はる。一年か二年経つと、別たのが來る。

これは、銀行の方針らしい。然し、幾ら變つても、其のタイプは同じである。

『よくあゝ訓練したものだ。』

と云つて居る。

牧野氏は、一書生の身から、一代で大銀行を造り上げた人だけあつて、其の訓練は實に行

届いたものである。其の成功が偶然でない事が思はれる。

一三三 結 語

以上で私は、大體、牧野氏と不動銀行を語り終つた。

私の牧野氏に對する感想は、其の都度書いて置いたが、尙ほ茲に一括して其の要領を述べよう。

牧野氏は、着想のよい人だ。居ながらにして出来る集金貯金を、日本に初めて考へ出した人である。

然し、牧野氏は、それだけで成功したのではない。若し、それだけで成功して居れば、日本にモット澤山の不動銀行が出来た筈である。處が、牧野氏を眞似て造つた銀行は、皆な潰れた。そして、牧野氏の銀行のみ獨り繁昌した。

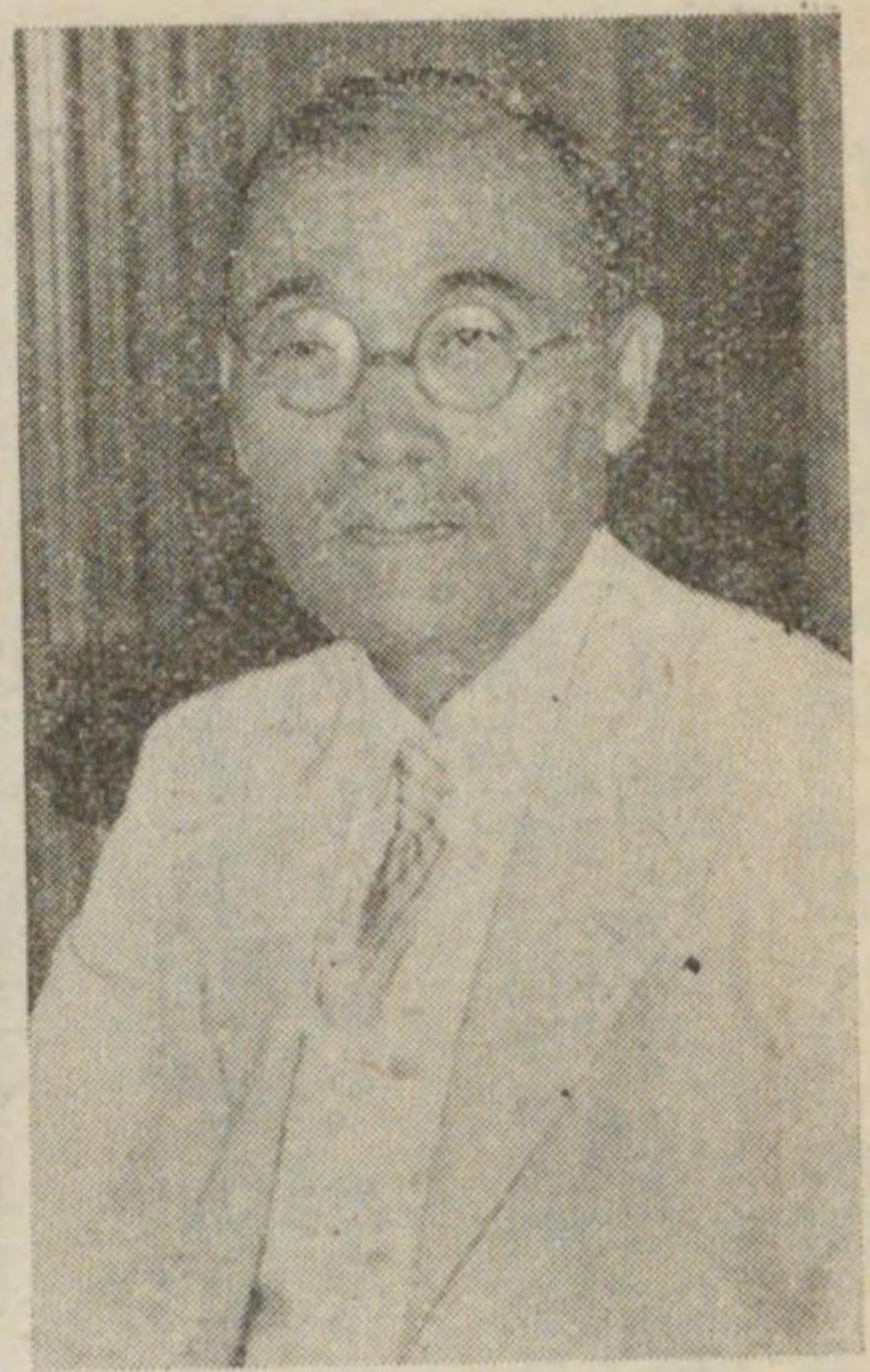
牧野氏に獨特の經營法があつた事を思はなければならぬ。

牧野氏は、着想がよくて、同時に又銀行の經營法がうまかつたのである。

牧野氏の銀行經營法は、徹頭徹尾理攻めである。總べて數理を基礎としてやる。同業者から如何なる競争を受けても、決して數理を離れた事をしない。

其の代り數理で定めた事は、絶大の勇氣を以つて進む。そして、屹度成し遂げる。

牧野氏の銀行經營法は、努力主義である。働けば必ず勝つと云ふ自信力を以て、行員全



藤原銀次郎氏



小林一三氏

部が毎日精一ばい働く。

牧野氏の銀行経営法は、従業員を教育し、従業員を優遇する。そして、全部の従業員を自分と同一人に仕上げる。だから、牧野氏の銀行の従業員は、誰を見ても、其のタイプは同一である。そして、一人々々が銀行の興廢を脊負つて働く。従つて、其の成績も擧がる。以上が私の感じた成功の原因である。

財界に人は多い。然し、牧野氏の如く、自ら事業を創め、それを大成させた人は、何人あるか。

私の知る範囲内に於ては、十指を屈する事が出来ない。武藤山治、藤原銀次郎、小林一三、野口遵、森轟和氏位のものである。然も、是等の事業家でも、初めからとなると、問題にしなければならぬ人が居る。

之に依つて見ても、自ら事業を創め、それを大成させる事が、如何に六つかしいかわかる。

牧野氏を財界の偉人と断定しても過褒でない筈である。

一 銀行を大成させた事だけでも、財界の偉人としなければならぬ。況んや、其の銀行に、一新機軸を出し、國民大衆に出来ない貯金を實行させ、社會が最も六つかしいとして居る、庶民金融に成功した者をや。

牧野氏の如きは、財界稀に見る偉人である。(終り)

## 附録 牧野元次郎氏年譜

△明治七年（一歲）

二月十七日 上總國久留里町に生る、父は治、母はひさ。恰も舊曆正月元旦に當る。元次郎の名は、父の名と元旦の元を取った、後、戶籍簿の書き違ひから今の元次郎となつた。父は黒田藩の貧乏士族であつたが、家祿奉還によつて、警察官吏となる。その系圖を辿れば、遠く大職冠藤原鎌足に發してゐる。

△明治十三年（七歲）

上總久留里町の小學校に通ふ。約半歲にして、父の任によつて郷關を出づ。

△明治十九年（十三歲）

上總國成田から約二里許り距つた印旛郡土室村なる小倉良則の北總英漢義塾に入塾。當時の熟友のうちでは、吉植庄一郎、成毛基雄、平山金藏、小倉武之助の諸氏、後に最も世に現はる。

△明治二十一年（十五歲）

北總英漢義塾に於ける演説によつて、成田山新勝寺の住職三池照鳳師に見出さる。夏、三池師に伴れて上京し、一橋東京高等商業學校の豫備門に入る。學資は師の支給する所。

△明治二十五年（十九歲）

十月二十七日 過度の勉學の爲め發病し、重患のため學業を廢すべく宣告されたが、病患頓に癒え、九死の裡に一生を得た。

△明治二十六年（二十歲）

三池師が經營してゐた今の成田中學校の前身なる成田英漢義塾に教鞭を執る。

七月二日 弟司郎氏出生。現に不動貯金銀行常務取締役。また畫才を以て洋畫壇に著名である。

△明治二十七年（二十一歲）

成田町に創立された成田銀行經營の衝に當る。頭取は、實に舊師小倉良則であつた。此の年、恩人三池照鳳師の遷化に遭ふ。

牧野元次郎氏年譜



△明治三十一年（二十五歲）

十二月十九日 和歌山藩士小堀清氏の長女みつ子と結婚。

△明治三十三年（二十七歲）

三月十日 長男一郎君出生。

九月十日 平生抱懐する所の据置の貯金方法を實施せんと志し、不動貯金銀行を創立す。岳父小堀清、名義上の頭取たるも、これより今に至るまで、不動貯金銀行の歴史は即ち牧野元次郎氏の歴史である。

△明治三十四年（二十八歲）

六月 代理店規則を編成し、代理店三ヶ所を設け、早くも盛大の兆現はる。  
九月 「出世貯金」を開始す。

△明治三十五年（二十九歲）

三月二十八日 取締役に當選し、いよいよ表面の人となる。

十月二十九日 二女はな子出生。

勸誘員を増員し、勸誘主義の新機軸此の年生る。

△明治三十六年（三十歲）

五月十五日 悪徳新聞の中傷的記事の爲め取付騒ぎ起る。

六月一日 「愛國貯金」を開始す。

△明治三十七年（三十一歲）

一月二十五日 頭取に就任し、名實共に不動銀行の主腦に据はる。

六月二十九日 次男太郎君出生。

「一年貯金」を開始する。

△明治三十九年（三十三歲）

「出世貯金」を「三年貯金」と改稱す。

△明治四十年（三十四歲）

六月一日 預金率を改定す。  
七月十九日 四男二郎君出生。  
「三年貯金」盛況を呈す。

△明治四十一年 (三十五歳)

此の年、大阪、京都、神戸その他六個所に代理店を設く。

△明治四十二年 (三十六歳)

五月一日 預金利率を改正す。預金利率を更に引下ぐ、定期預金四分三厘(半年)、四分八厘(一年)、  
三年貯金毎月掛金二圓六十錢。  
十一月一日 預金利率を引下ぐ。

此の年、全國に代理店を設くること二十個所に及ぶ。

△明治四十三年 (三十七歳)

二月一日 預金利率を引下ぐ。  
七月二十三日 六男五郎君出生。

此の年、東京在住者に限つて、不動産擔保貸付を開始す。

△明治四十四年 (三十八歳)

一月一日 第一回大黒祭を執行す。  
二月十一日 ニコノ倶楽部を創設し、雑誌「ニコノ」を發行す。

△大正二年 (四十歳)

一月一日 預金一千萬圓記念の祝意を表す。名古屋に代理店を廢止して、支店を開く。  
「不動貸金」を開始す。

△大正三年 (四十一歳)

四月一日 日本橋支店を開業。

△大正四年 (四十二歳)

五月十日 神戸に代理店を廢して、支店を開業す。  
九月一日 三年貯金を毎月掛金貳圓六拾五錢に引上ぐ。

此の年、全國に代理店を設くる所、二十個所。

△大 正 六 年 (四十四歳)

五月一日 上野支店を開業。

七月一日 金澤、小倉、長崎、鹿兒島四支店を開業。

七月十三日 小樽支店を開業。

九 月 預金五千萬圓記念の祝意を表す。

△大 正 七 年 (四十五歳)

一月一日 高知、函館、奈良、福岡、久留米、吳、熊本、津、岐阜、四日市、山田の十一個支店開業。

六月一日 大阪南支店開業。

七 月 資本金五十萬圓に増加。

△大 正 八 年 (四十六歳)

三月二十四日 丸龜に支店開業。

四月一日 仙臺、札幌、下關、大津、姫路、門司、福井、畝傍、直方の九支店を開業す。

五月十五日 嚴父治氏六十九歳にて逝去せらる。

此の年は創立滿二十周年に當る。

△大 正 九 年 (四十七歳)

一月一日 富山支店を開業。

一月十四日 宇都宮支店を開業。

二月一日 岸和田、尾道、佐賀、佐世保、明石、桑名、横須賀、大分、静岡、前橋の十個支店を開業。

二月二十一日 長岡支店を開業。

三月一日 甲府、濱松、豊橋、岡崎、松阪、長濱、彦根、八幡、新潟、高岡、武生、湯淺、加古川、福山、松山、大牟田、柳河の十七個支店を開業。

九 月 資本金貳百萬圓に増加。

△大 正 十 年 (四十八歳)

十二月二十四日 貯金者配當制度を設く。

「ニコノ貯金」を「不動貯金」と改稱、預金一億圓記念の祝意を表す。

△大正十一年（四十九歳）

九月 月 資本金貳百萬圓に増加す。

△大正十二年（五十歳）

九月一日 關東大震災にて、本店、上野、横濱、横須賀の四店焼失さる。本店假營業所を麻布區新龍土町に移す。

九月二十日 本店假營業所に於て焼失四店の共同營業開始す。非常支拂を決行し、その金額三千萬圓に上る。

預金一億圓に達し、祝典を催す。

△大正十四年（五十二歳）

五月十一日 創立滿二十五周年記念の祝意を表す。

十一月 久留里小學校へ寄附したる講堂落成す。

△昭和元年（五十三歳）

一月一日 「名譽貸金」を開始す。

六月 月 資本金四百萬圓に増加。

十一月一日 大阪西支店開業。

十二月 月 預金五億圓計畫發表。

△昭和二年（五十四歳）

八月二十八日 本店芝大門前工事地鎮祭を執行。

十二月五日 白山支店開業。

十二月十二日 兩國支店開業。

△昭和三年（五十五歳）

二月九日 預金三億圓記念の祝意を表す。

七月 月 資本金八百萬圓に増加。

十月十二日 公益の爲め私財寄附の賑を以て褒賞さる。

十一月一日 民間功勞者として叙位さる。

十二月三日 九段支店開業さる。

△昭和四年（五十六歳）

二月十一日 「不動貯金」「名譽貸金」を「ニコノ貯金」「ニコノ貸金」と改む。

六月十四日 「滿期繼續貸金」開始。

牧野元次郎氏年譜

△昭 和 五 年 (五十七歲)

二月十一日 七條支店開業。

三月十五日 預金四億圓記念の祝意を表す。

三月十七日 芝大門本店新築落成し移轉。乃木坂支店も開業。

五月一日 「据置貯金」開始。

七月二十四日 創立滿三十周年記念の祝意を表す。

△昭 和 六 年 (五十八歲)

二月十二日 日本橋支店新築落成。

三月十四日 第一回評議員大會開催。

四月一日 預金利率改定。

六月三十日 預金五億圓突破。

七月一日 預金利率改定。

十月十二日 大防北支店開店。

十二月中旬 預金利率引上。

△昭 和 七 年 (五十九歲)

七月一日 頭取提唱の國債優遇案實施せらる。  
八月二十五日 貸付利率改定。  
十月一日 預金利率改定。

△昭 和 八 年 (六十歲)

八月一日 ニコノ貯金二圓七十錢掛けに変更。

十一月一日 貸付(ニコノ貸金)利率引下。

△昭 和 九 年 (六十一歲)

三月二十二日 十五萬圓を陸海軍に、更に航空機各一臺宛獻納。

九月十二日 紺綬褒賞飾版及章記下賜。

△昭 和 十 年 (六十歲)

八月一日 ニコノ貸金借入資格一部改正。

九月十日 創立滿三十五周年記念の祝意を表す。

△昭 和 十 一 年 (六十三歲)

牧野元次郎氏年譜

昭和十二年一月十八日印刷  
昭和十二年一月二十七日發行

牧野元次郎氏を語る

定價 參拾五錢

版權

所有

著者

石

山

賢

吉

發行所

東京市橋區銀座西八丁目五番

廣

田

夫

印刷者

東京市牛込區矢來町三六番

本

間

三郎

發行所

東京市京橋區銀座西八丁目

學

藝

社

電話銀座(57)一二六一番  
振替東京五四九五番

清揚社印刷



[Blank page with some faint stains]

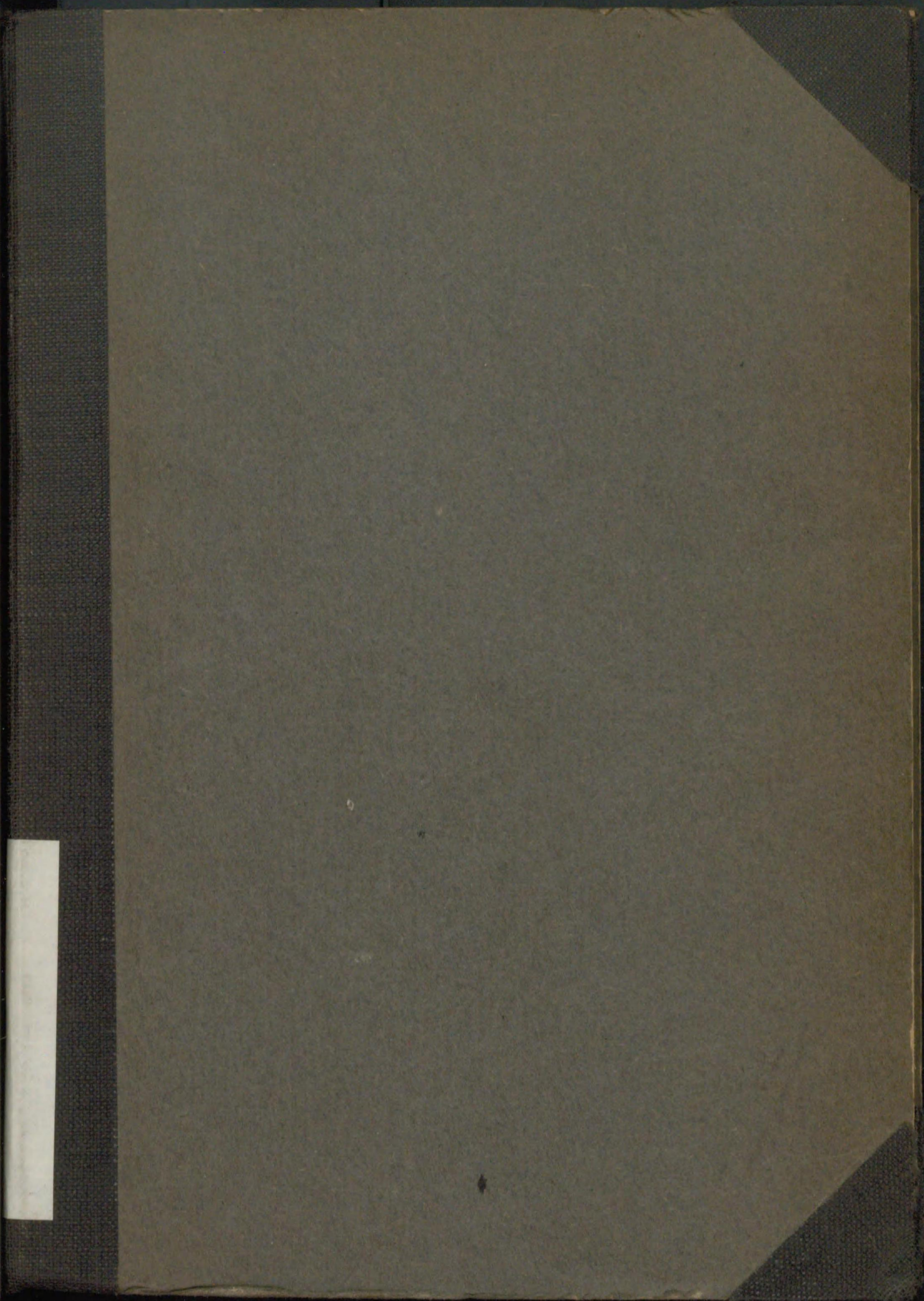
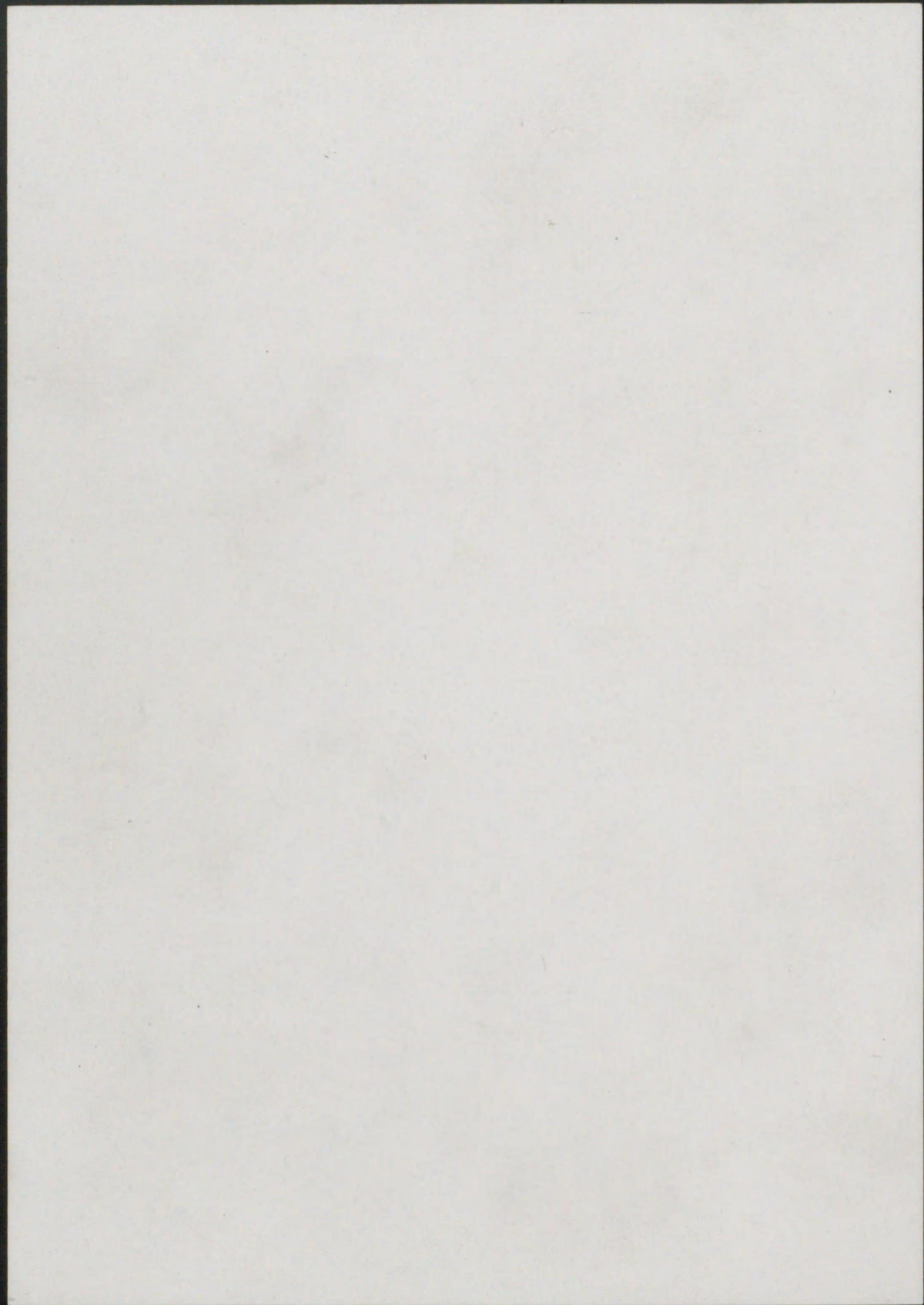
[Blank page with a faint rectangular grid or watermark visible in the center]

715  
153



學藝社版



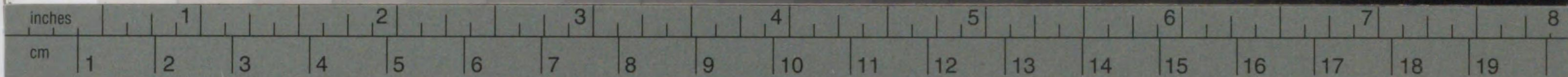


# Kodak Gray Scale



© Kodak, 2007 TM: Kodak

**A** 1 2 3 4 5 6 **M** 8 9 10 11 12 13 14 15 **B** 17 18 19



# Kodak Color Control Patches

© Kodak, 2007 TM: Kodak

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

