

『不動貯金銀行特殊調査報告並参考資料綴』を読む

An analysis of the Fudo Savings Bank's Special Reports

常見 耕 平*

Kohei TUNEMI

Keywords : decision-making, Fudo Savings Bank, suggestion scheme, war economy, canvasser

1. はじめに

本稿は、『不動貯金銀行特殊調査報告並参考資料綴』の分析である。現在残っている「昭和12年下期」および「昭和13年下期」、この2冊の報告の内容分析を通して、銀行経営の実態に迫ることを意図したものである。昭和前期、激変する時代の中、不動貯金銀行が、どのような課題を持ち、それらにどのように対処したか。「昭和12年下期」『報告』の分析を通して、それを見ていくことにする。

昭和12、13年は、日本が戦争経済へと向かう時代である。貯蓄銀行業界もその影響を受けることになる。それについて、『本邦貯蓄銀行史』（協和銀行、1969年発行）は「第7章昭和時代の貯蓄銀行第3節戦時財政下の貯蓄銀行」において、次の諸点を指摘している。

第一は、未曾有の低金利政策である。国防力増強に向けて財政膨張方針が展開されるが、「この方針は、具体的には増税とならんで日本銀行引受による大量の赤字公債の発行、それに伴う低金利政策の推進及び銀行合同（『本邦貯蓄銀行史』227頁）」としてあらわれる。政府・日銀による低金利誘導がはかられ、公定歩合日歩9厘、銀行定期預金3分3厘、国債利子3分5厘という、金融史上まれにみる低金利時代となったのである。

第二は、増税である。軍事増強をはかるには、赤字国債の発行とともに増税が不可欠である。そのための方針が、国民間の租税負担の均衡、税収増加、税制改革の弾力性強化の三本柱であった。とりわけ、「租税負担の均衡策」は、結果として、従来優遇措置を受けていた貯蓄銀行には、租税負担の増加として作用することになる。なかでも、預金利子への課税は、普通銀行との競争上の優位を奪う結果となった。

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

第三は、国債引き受けの強制である。増税だけでは膨張する軍事費の調達には間に合わない。政府は、国債発行によって、戦費を調達していった。国債発行残高は、昭和11年末の105億円が、16年度末には404億円、戦争末期の昭和19年度末には1,076億円と十倍にまで膨れあがった。これら大量発行された国債は、「勸奨」名目での金融機関への割当となる。低金利国債の大量引き受けが貯蓄銀行に課されたのである。

低金利政策、増税、国債投資勸奨、それぞれが貯蓄銀行にとっては不利な条件となる。さらに預金金利への所得税課税、普通銀行の貯蓄銀行業務兼営といった政策により、貯蓄銀行が従来持っていた優位は、戦時経済の深化とともに、ことごとく失われていったのである。

2. 資料『不動貯金銀行特殊調査報告並参考資料綴』を読む

2.1 資料の概要

まず、分析の対象とする二つの資料について、その概要を見ておくことにする。

昭和12年下期分は、背表紙に第五号『特殊調査報告並参考資料綴』とあり、76件分の報告等がまとめられている。この綴りの担当「(または管理) 部署は「経理課」となっている。いっぽう、昭和13年下期分は、第八号『特殊調査報告並に参考資料綴』とのタイトルに並べて「一般経営関係」「外勤関係成績奨励策及未納改善策」との副題が付いている。担当部署は「総務部」である。この変更は、昭和13年4月22日以降、経理部を総務部と改称、総務係、検査係、企画係、調査係、経理係、支店係の6係としたことによるものである。

この二冊の書類綴にとじられている書類の多くは、「原本」あるいはその「写し」であり、経理課あるいは総務部に集められていた書類を半期ごとにまとめたものと思われる。半数程度は、和文タイプによる複写または印刷であり、これらは当然、複数部作成されたと考えられる。いっぽう手書き資料については、その多くに回覧閲覧印が残されているため、原本と判断できる。それらの多くは不動貯金銀行の用箋に記入されている。しかし、中には出張先とおぼしきホテル備え付けの用箋に記されたものもある。

2.2 昭和12年下期分の概要とその分析

それでは、特殊調査報告や参考資料として保存されたものはどのような内容か、昭和12年下期分から見えていくことにする。

集められた資料は、全部で76件、その内訳は、①企画委員会審議事項抜萃(5件)、②外勤関係並に成績奨励策に就て(13件)、③計算及経費関係(22件)、④貸金関係(5件)、⑤用紙類の制定並に改正(16件)、⑥庶務他雑件(15件)となる。

2.2(1) 意思決定プロセスについて

まず、「企画委員会審議事項抜萃(5件)」を通して、不動貯金銀行の意思決定プロセスを見ていくことにする。この項目に集められているのは、企画委員会での審議事項である。この企画委員会の構成メンバーは不明である。しかし、審議事項の内容からみると、ほぼ取締役会に該当するメンバーで構成され、その審議結果が、取締役(会)及び牧野頭取に報告され、全社レベルでの決定となっていったものと推定される。

この点は、本『報告綴』中の準備委員会から企画委員会に提出された報告、そこに押印され

た印鑑の名前と押印の位置からも推測できる。準備委員会からの報告は「草案」と印刷された専用罫紙に記入されている。罫紙の右側に、日付記入欄があり、その下に「頭取」と記された枠が設けてあり、おそらく牧野元次郎の手による承認または閲覧済みを意味する印がつけられている。印鑑ではなく、赤や青の鉛筆で書かれた印が何を意味するのか、例えば牧野元次郎のイニシャルであるのか、不明である。しかし、牧野本人の印であることは、その記入位置や他の印鑑の押印位置から見て間違いないと考えられる。牧野以外のメンバーは印鑑を押しているが、取締役該当するメンバーの印鑑は、頭取のすぐ下に、他の印鑑は、その下に設けられた「係員」欄、あるいは欄外に押されている。

押された印鑑は次の通りである。なお、印鑑名の後の（ ）内は推定した該当者名と職名である。「牧野（牧野太郎、常務取締役）」「司郎（牧野司郎、常務取締役）」「梅小路（梅小路定行、取締役）」「川口（川口彦治、取締役）」、以上はおおむね頭取欄の下か、その横の枠外に押されている。さらにその下の「係員」欄には、「小山（小山強次、総務部部长）」の印が押され、その下に、春日（春日與一郎：総務部次長心得）」「渡邊（渡邊重和、会計部出納係長か?）」「箭内（箭内守、会計部）」「寺田（該当者不明）」「麩谷（該当者不明）」の印が並んでいる。

残された審議事項の日付をみると、9月14日、9月29日、10月12日、12月2日、12月28日となっている。この日付からは、この日に企画委員会が開催されたととらえることもできるが、それとは異なり、企画委員会幹事から、各委員宛に審議事項が連絡された日付であって、会議開催日は、この日付以降となることも、考えられる。すべての会議の審議事項が残されているとすれば、日付のばらつきから、企画委員会は不定期開催であり、審議の必要に応じて随時開催されていたと推定することができる。

この企画委員会での審議であるが、次のような手順で進められていた。まず、前段階として準備委員会での審議がある。準備委員会では、例えば頭取から諮問を受けた案件、企画委員会からの諮問等を受けた案件などについて、調査、検討を行う。そして、その調査結果と準備委員会の意見（可決・否決）をまとめたものが、企画委員会幹事に報告される。報告を受けた幹事は、その調査報告結果を整理し、各委員に連絡する。その後会議が開催され、各事項について審議・決定されることになる。これから分かるように、企画委員会は、それらの案件を審議する機関である。企画委員会という名称から推測される「企画（計画等を立案すること）」組織として、独自に発案、調査や活動する組織ではない。あくまで準備委員会での審議と意見に基づいて審議する組織と考えられる。

ところで、企画委員会での議決結果については、部分的には判明しているが、そのすべてが記録されているわけではない。しかし、先の準備委員会からの報告のうち、昭和12年9月28日付けの報告には、「会議開催原案通り決定」とのスタンプが押され、9月30日の日付と小山総務部長の印鑑が押されている。この審議事項は、9月29日の企画委員会審議事項抜萃にも掲載されていることから、準備委員会での意見通り、企画委員会でも可決されたことが分かる。

先に見たように、準備委員会からの報告は、頭取を始め、常務取締役など経営陣の主だったメンバーが閲覧または、その内容を承知した旨を押印によって示していることから、多くは、準備委員会の意見に基づいて決定されていたと推定できる。

しかしながら、残された一部のメモ書きから、準備委員会の意見（可否決）を追認するだけではないことも推定できる。例えば、昭和12年10月12日付けの審議事項を見ると、その末

尾に、準備委員会が可決していた「出納係手当支給の件」については、否決した上で、「其の他は全部準備委員会の意見通り可決いたしました」とある。また、9月14日の審議事項のひとつ「賛助員に紀（ママ）念品贈呈の件」の後に、「レコード 霊的方面より見たる頭取論 お菓子」との鉛筆書きがある。これは、牧野頭取の講演レコード、瀧川辰郎著の牧野論、そして記念のお菓子を意味しているが、準備委員会から求められた三円程度の記念品をという要望に応えての追記と思われる。

以上の諸点から、昭和12年ごろの不動貯金銀行における重要事項の意思決定プロセス、その一端を垣間見ることができる。頭取あるいは担当部局から検討課題が諮問されると、事務局にあたる準備委員会が、現場レベルでの検討を行う。次いで、準備委員会から企画委員会に提出された報告が、取締役レベルまで回覧され、取締役会に準ずる企画委員会で審議決定される。その後、頭取へと報告され、取締役会にて決定されて行くことになる。しかし、準備委員会から企画委員会へと意見内容を伝える段階で、その資料には頭取の目が通されていることから、審議事項の大半は、準備委員会の結論を追認する形となる。

なお、後述するように、準備委員会に諮問される案件には、支店等からの「提案」が少なからず含まれている。そうした下からの提案の多くは否決されているが、その否決理由が説明されていることが少なくない。それは、当時の不動貯金銀行が、支店などの現場からの「提案」を受け入れるとともに、それらを慎重に検討していたことをうかがわせるものである。

不動貯金銀行が、創業者である牧野元次郎頭取の意見が最優先される組織であったことはまぎれもない。また、本稿ではその詳細に触れることはないが、牧野元次郎の独自の思想（ニコニコ主義・神秘主義）によって経営上の判断が説明されてきた銀行でもある。そうした牧野の独裁に近い銀行ではあるが、経営の実務面については、支店等からの「提案」も含めた様々な案件を検討し、多くの意見を集約したうえで、決定する制度を整え、展開する組織であった。不動貯金銀行すなわち牧野元次郎といった外見からは、牧野元次郎の独裁がイメージされる。しかし、ここまで見てきたことから、制度化された意思決定プロセスを持ち、制度に基づいて日常の経営が行われていたことがうかがえる。

2.2 (2) 審議事項の具体例

次に具体的な審議事項を見ていくことにする。

a) 9月14日付企画委員会審議事項

下期に入って最初の企画委員会審議事項と推定される9月14日付の「抜萃」には5案件が記載されている。このうち「入行一年未満並に給料五十円未満の行員に対し、能力試験（珠算及伝票整理試験）実施の件（否決：準備委員会の意見）」「頭取の日々の訓示集を小冊子として配布の件（可決、時期を見て実施）」「出征貯金者に大黒天武運長久御守札を贈呈する件（否決）」の3件については、事項名と準備委員会の意見のみを記載している。これに対して「外勤班長制度公認可否の件（否決）」には、調査報告「要旨」とともにそれへの「批判（反対理由）」を、「賛助員に記念品贈呈の件（可決）」については、「要旨」のみを記載している。

このうち、「外勤班長制度公認可否」について、わざわざ反対理由を記載しているのは、この制度に一定の効果が認められるからであろう。「要旨」でも、「従来より各店に於ては外勤を数班に分ち各班に班長を任命して挙績奨励に利用し来たり、相当の効果を収めつつ」あることから、「本制度を公認し辞令を以て班長を任命せば班長自身の自覚心を促し一層効果」があ

るだろうとの、認識を示している。そうしたすでに支店レベルでは実施されている仕組みにもかかわらず、その公認を否定する以上、一定の説明が必要と考えたことが、「批判（反対理由）」の明示となっているのだろう。「批判」は、まず「一応御尤もなる意見なるも」とその提案に一定の価値を認めた上で、「公認後万一班長にしてその人を得ざりしときは之によりて発生すべき一種の権力を濫用する向生じ」と、各支店で自主的に制定されている班長制度自体は否定しないが、「制度化」の弊害を危惧する結論となっている。

不動貯金銀行は、外勤員が、戸別訪問で勧誘する「門並勧誘」と定期積金の「毎月集金」によって、さらに預金者を対象とする「ニコニコ貸金」で成長発展を遂げてきた銀行である。店舗管理とともに、「外勤員」管理が銀行経営の根幹とであることは、経営陣の共通認識であった。外勤員管理については、これまでの経験の積み重ねがある。それゆえに班長制度の有効性を認めつつも、それを公認とすることには慎重な姿勢を示したのである。

b) 9月14日付企画委員会審議事項

下期第2回目の企画委員会審議事項である9月29日付けの「抜萃」には22案件が記載されている。ところで、この抜萃で際立っているのは、審議事項の大半が、各支店からの提案によることである。小樽支店丸山氏（丸山時雄氏か？）1件、下関支店後藤氏（後藤直氏か？）3件、九段支店饗庭氏（饗庭英男氏か？）14件、徳島支店1件、静岡支店1件となっており、提案者の記載がなく、諮問と推定される案件は2件のみである。但し、このうち可決とされているのは、全22件中2案件のみである。そのひとつは、下関支店後藤氏からの提案「成績規程第五條第四項『ニコニコ貸金保証貯金にして掛込二十四回以上に達したるものが債務完済のため充当解約せられたるときは控除成績を免除す』との規定に但書『但しこの場合の控除免除は其の貸付金額に相当する成績口数とす』を追加する件」、もうひとつは、諮問案件である「外勤員利益配当金計算方法を従前通り給料により按分する事に改正の件」である。なお、諮問案件「据置貯金は一年契約のみとなし三年の取扱いを廃止する件」は審議事項の中では否決となっているが、庶務他雑件として綴られている「10月15日付企画委員会決議事項」では、あらためて可決され、廃止と決まっている。

それでは、否決された提案はどのようなものであったのか。一つは、「書類保存期間の改定」や「新元票の制定」「証書並に通帳紛失届の書式制定の件」といった事務処理関連の提案である。二つは、「ニコニコ貯金と据置貯金の成績分離」「個人成績順位表の作成」といった営業奨励策の提案である。これには、「金マーク（成績優秀者に贈呈される金バッジ）」の着用規定等も含まれている。三つには、「内外勤名称の廃止」や「支店長代理の設置」といった組織改革についての提案がある。さらに四つとして、時局柄、「出征貯金者への対応」が提案されている。

これら多岐にわたる提案であるが、これらを提案した丸山氏、後藤氏、饗庭氏に共通するのは、3名とも役職者ではない点である。先に（ ）内に氏名を書き出したが、いずれの氏名にも「か？」とつけたのは、この抜萃には支店名と姓の記載しかないため、『不動貯金銀行創立四十周年記念写真帳』の行員顔写真から姓名を推定したことによる。それによれば、各支店に姓が一致該当する行員が各一名ずつ勤務している。しかし、いずれの3名とも役職名はなく、おそらく内勤の事務職員であると推定することができる。

支店職員からの提案を受け入れる仕組みがどのように制度化されていたのか、現時点では不明である。社内報である『不動貯金銀行内報』には毎号のように行員からの投書、提案、勧誘

成功談等が掲載されている。とりわけ、勧誘成功談を募集しており、掲載分には賞金が支払われる旨の誘いもある。このことから行員からの意見を積極的に受け入れていたことは推察できる。しかし、『内報』への投書などと、準備委員会や企画委員会で審議されるような提案では、その意味が異なると考えられる。

c) 10月12日付企画委員会審議事項

第3回企画委員会審議事項は10月12日付抜萃である。この回の審議事項は、5件である。準備委員会の意見を見ると、「戦時体制下に於ける臨時便法として少額貯金取扱開始と集金持札増加の件」「行旗制定の件」の2件は否決となっている。また、「消耗品節約に関する件」「利息支払準備金計算方法改正の件」の2件には「参考案」が添付されたようだが、その詳細は不明である。昭和14年10月「行旗」が制定されているため、時間の経過とともに、再考されたと考えられる。先にも触れたように、「出納係手当支給の件」については、準備委員会では可決されたが、企画委員会段階では否決されている。

d) 12月2日付企画委員会審議事項

第4回企画委員会審議事項の記録は、12月2日付抜萃である。この回の審議事項は、少なく、4件である。「ニコニコ貸金調査費半減の資格基準改定」、「三年計画基準数の一部改正」、「外勤応召による定員不足店舗の店舗成績算出特別扱い期間の変更」、「通帳紛失時の集金仮預かり証に領収切手を使用しないこと」の以上である。この4件はいずれも、理由を付した上で可決されている。

以下、今回の審議事項について若干の補足説明を加える。

「ニコニコ貸金調査費半減の資格基準改定」について、不動貯金銀行では、ニコニコ貯金（定期積み立て貯金）を対象とした貸し出し（ニコニコ貸金）を顧客獲得の有力な方法としている。その調査費半減とは、これまでは、ニコニコ貯金を2年間継続した預金者には、調査費名目で徴収する手数料を半減していた。これを二年間という期間基準から25回（毎月1回の積み立てだと2年間と同じになる）という支払回数へと変更する改定である。ニコニコ貯金加入時に数ヶ月分をまとめて払い込む預金者が少なくない。そのため、二年間という期間設定では、貸金申し込み資格及び調査費半減の判断が難しくなる。そこで期間ではなく、払い込み回数を条件とする方式に改定するものである。

次の2点、「三年計画基準数の一部改正」、「外勤応召による定員不足店舗の店舗成績算出特別扱い期間の変更」は、どちらも業績評価基準に関わる改定である。基準数の改定は、業績評価の基準となる数値を対前月比増、つまり、より厳しい基準値とすることで営業成績を上げることをねらうものである。次の店舗成績算出についての特別扱いは、これまで2ヶ月間であった特別扱い期間を、4ヶ月間に延長するものである。これは、戦争の拡大とともに、外勤員の新規採用が難しく、応召された外勤員の補充に時間がかかるようになったことへの対応であった。領収切手使用の制限は、外勤員の不正防止策である。領収切手とは、外勤員が集金した際、通帳に貼付する受取証である。この枚数によって、外勤員の営業成績が判定できることから、その不正使用防止策の強化のためにとられた措置である。

これら4つの審議事項はすべて可決、実行されているが、その背景には、昭和10年10月から始まった「三年計画（貯金目標額五億円）」による営業強化が働いていると考えられる。預金者獲得のため、貸金制度を強調するとその制度の曖昧さがトラブルの要因となることが増える。そ

ここで、調査費半減基準を明確にする方策が導入される。「三年計画」達成となると外勤員および各支店の営業成績向上と業績評価については、評価基準（達成目標）を厳しく設定することが必要である。いっぽう、外勤員や支店からは本店による評価の公正公平が求められる。とりわけ、外勤員の応召による欠員とその補充困難は、支店レベルでの対応が難しい事態である。また「三年計画」達成による外勤員の業績向上にむけての督励強化は、その達成が困難な外勤員を不正行為に誘う要因ともなる。領収切手の使用制限はその防止強化策と考えることができるだろう。

昭和15年は、1900年に創業した不動貯金銀行にとっては創立四十周年の節目の年となる。と同時に皇紀二千六百年という年でもある。その節目の年に「預金総額十億円」を達成する。その前段階として「預金総額五億円」達成を掲げたのが「三年計画案」であった。これは、不動貯金銀行にとっては必達目標である。そこで、さまざまな形での営業強化策が進められることになる。この「三年計画」自体は、不動貯金銀行固有の課題である。しかし、その背景には、先にみたような貯蓄銀行全体が直面する危機があることは言うまでもないことである。

d) 12月28日付企画委員会審議事項

第5回企画委員会審議事項については、12月28日付の記録が残されている。今回の審議事項は6件である。このうち「外勤員取扱の積金証書等の監理を容易にする件（可決）」、「新店開設があった大阪支店・神戸支店、開設準備中の浅草支店について、支店成績評価基準を特別扱いする件（可決）」、「甲子大黒天の当日を有意義付ける建議案（否決）」の3件については、（ ）内の意見が付けられ、決定されたもの考えられる。

残り3件には、決定理由が付されている。「毎日挙績主義の基準統一の件」は、外勤員・支店成績評価について、前月26日から当月25日までの毎日に基準を統一するとしている。これも前回企画委員会での審議事項と同様、業績評価の公正公平のための統一と考えられる。「払戻済通帳及元票保管方法改正の件」は、従来、日付順に綴り込んでいた保管方式を、便宜上、途中解約分とそれ以外に分けて日付順に綴り込む方式への変更である。これ自体は事務管理方法の変更というきわめて些末な改定のように思われる。しかし、こうした方式をとる必要が生じてきた背景には、別に綴じ込む必要があるほど、途中解約が増加してきたことが想像できる。途中解約が数件にとどまるのであれば、他の通帳と一緒に綴じてもそれほど問題ないだろう。わざわざ別に綴じるとするのは、それだけ途中解約が増加してきたことの証左であり、そこには、営業強化による無理な勧誘、その結果として、途中解約の発生という事態を考えることができる。途中解約増加のもうひとつの理由は、戦時経済の進展による物価騰貴の影響である。こうした事態は、積金方式による貯金継続を困難にする。さらにまた、応召による影響も少なからず働いていると考えられる。

審議事項6は、「外勤員中の半数以上の者が金マーク着用者となりし場合にはその店支配人にも金マークを着用せしむる事の適否について」である。これに対して、次のような意見が付けられている。「何れにも一得一失は免れませんが、今までの儘外勤員だけの特典に止めて置きます方が無難ではございませんまいかと想像致されます」。少々回りくどいような表現となっているのは、これが頭取牧野元次郎からの諮問に対する準備委員会からの回答であることによる。言葉として「無難ではございませんまいか」という含みを残した表現となっはいるが、頭取提案への否定であることは変わらない。調査報告を求められた担当部局は、その長短を挙げて、結論を出す。それがたとえ頭取からの提案を否定するものであっても、明快な結論を出している。

3. まとめ

以上、『特殊調査報告並参考資料綴』について、その一部ではあるが、詳細に読み込んできた。ここからは、不動貯金銀行の意思決定プロセスの一端、そして戦時経済へと転換する中で、直面していた課題への対応、その一部をとらえることができる。それらは、次の諸点である。

一つは、制度化された意思決定プロセスの存在である。各支店や行員からの意見、頭取を含む経営者からの「諮問」が、実務レベルの調査機関である準備委員会で調査される。その結果は、準備委員会の判断も含めて、取締役をも構成員とする企画委員会に報告される。企画委員会は、調査報告に付された準備委員会の意見・判断を尊重しつつも、企画委員会としての判断・結論を出す。その決断が取締役会そして頭取によって決済される。このようなプロセスが不動貯金銀行の経営方針を決定していった。

二つは、意思決定のプロセスへの行員の参加である。各支店・行員の意見をくみ上げ、それを活用する仕組みは、提案制度や勧誘成功談の紹介などの方法で制度化されている。しかし、これらは個々の外勤員の経験や知識の共有を目指すものであって、組織そのものの改変にまでは至らない。いっぽう、準備委員会から企画委員会に報告される審議事項に各支店や行員からの提案が多数含まれていた。今回取りあげた事例では、そのほとんどは否決されている。しかし、こうした提案が企画委員会での審議対象となるというレベルまで提案採用制度が整備されていたことは、意思決定プロセスをとらえる上で、見逃すことのできない点である。

三つは、戦時経済への対応である。低金利政策・増税・大量発行国債の引き受け割当という現在の日本を彷彿させるような財政政策・金融政策に不動貯金銀行も直面していた。こうした状況に対して、不動貯金銀行は、「三年計画」「十億円計画」によって対応を図っている。そうした大きな方針を実行するとすると、実務上のさまざまな課題が浮上してくる。それは、営業強化策の模索、外勤員の不足・補充への対応、外勤員管理の困難といった課題である。経済史や金融史では、「戦時経済への対応」という短い言葉で、表現される事態である。しかしそれらは、経営実践の場では、外勤員への評価基準の変更であり、営業強化による不正防止への対応、外勤員個人や各支店の状況を考慮した公正公平な評価基準の模索、応召による外勤員不足への対応策、そして急遽補充した外勤員の能力向上といった具体的な課題として現れてくる。

以上、『調査報告綴』というきわめて限定された資料の分析であるが、そこからは、不動貯金銀行の意思決定プロセスの実態とともに、大きく変化していく政治や経済環境、社会変動の中、そうした変動に直面し、その変動と格闘する経営の現場、その苦悩が伝わってくる。

今回のノートで、主に分析の対象としたのは昭和12年下期分、それも「企画委員会審議事項抜萃」に限定される。昭和12年分の残り、翌13年の資料、それぞれからも、不動貯金銀行そして貯蓄銀行の経営実態を知る多くの手がかり得られると予想できる。それらについては、今後とも研究を続けていくことにする。

参考文献

- (1) 協和銀行行史編集室編『本邦貯蓄銀行史』協和銀行、1969年