

# 明治27年の金融ビジネスモデル

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

現在、国内外で活動する金融機関に対しては、「将来にわたり質の高いサービスを提供出来るよう、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取り組み」が求められている。とりわけ、人口減少と高齢化に直面する地域金融機関にとっては、避けて通ることのできない課題のひとつである。しかし過去を振り返れば、伝統的なビジネスモデルに立脚しながらも地場産業に密着し、特異な展開をみせた金融機関がかつて存在した。

北海道は後志国余市郡濱中町六十四番地（現在の余市町）。明治27年3月に、余市きっての漁業家であった林長左衛門、猪俣安之丞らが設立した余市銀行である。わが国の産業資本が確立期を迎える中、日本各地では銀行条例の制定（明治26年）を期に私立銀行が続々と設立された。北海道もそうした動きの埒外ではなく、余市郡へ移住してきた漁業者が鯉漁で財を成し、海産商らとともに銀行の設立に動いたのである。

設立当初こそ、自己資本を元手としたファイナンス会社的な性格を帯びていたものの、預金が増加するにつれて近代銀行業としての体裁を整えていった。もっとも、当時の預金に関しては、その利用者が一部の富裕層に限られており、銀行は庶民とはかけ離れた存在でもあった。貸出面では、鯉漁業者に対する仕込資金や海産商に対する運転資金の供給を主としていたが、出資者の生業を慮れば、そこに彼らの意向が強く反映されたであろうことは想像に難くない。その点では、銀行という企業形態をとりながらも、実態は地場産業を担う有力者たちの有力者たちによる有力者たちのための協同組織機関であった。

だが、余市銀行の特異なところは、鯉漁業を起点とする商流ネットワークに沿ったところだけあったわけではない。余市銀行の設立趣旨には、次のように記されている。「ソノ営業ヨリ生ズル純益金ノ全部ヲ拳ケテ積立金ト為シ之ヲ以テ後志国余市郡赤井川山林原野約六百五十万坪開墾ノ資ニ宛テント企テ…（以下、略）」。余市銀行は近代銀行業としての顔のほかに、農林業デベロッパーとしての顔をもっていたのである。明治27年、余市銀行は銀行設立とほぼ同時期に、余市郡赤井川に所在した官林解除地200万坪の貸し下げを受け、有志による開墾に着手した。明治30年には、有志による開墾組織を株式会社にあらため、銀行と同一所在地に余市開墾株式会社を

設立するに至ったのである。

余市開墾株式会社の事業は、開墾に伴う森林伐採と、伐採材を原材料とする漁業用資材・木炭の供給からはじまり、農地を拓いた後には雇漁夫たちへの食糧供給、さらに進んでは小作農場経営へと展開していった。こうした事業展開により、余市銀行・余市開墾株式会社は、鯿の漁獲から身欠・メ粕への加工、そして商品流通に至る川下連関と、山林原野の開墾から鯿の漁獲・加工、あるいは雇漁夫たちの給養に必要な資材・食糧の供給に至る川上連関の結節点に、自らを置いたのである。こうした産業活動の連鎖を今日的に表現するならば、農林水産業（一次産業）、水産加工業（二次産業）、商品流通（三次産業）を結合した六次産業化の萌芽形態とみることができるかもしれない。また、余市開墾株式会社の事業は今日の赤井川村の基礎を成し、金融機関をオーナーとした地域づくりの先例としてみることもできるだろう。

余市銀行はその後、営業エリアの狭隘さとそれに起因する資金運用難を打開すべく、明治30年12月に本店を小樽に移し、行名を小樽銀行と改称した。明治39年5月には北海道商業銀行を合併し、行名はさらに小樽銀行から（旧）北海道銀行へと改められた。昭和3年3月、（旧）北海道銀行は百十三銀行を合併し、これにより地場産業を担う有力者たちの手で設立された余市銀行は、名実ともに全道を営業エリアとする道内最大の普通銀行へと発展を遂げたのである。だがその反面、合併による業容の拡大は設立当初の地域密着性を薄めることにもつながった。余市開墾株式会社の帰趨については詳らかではないが、明治38年に余市銀行設立時の株主である猪俣安之丞の孫・安造に売却され、その事業は猪俣農場に継承された。大正2年の北海道農場調査では、猪俣農場の所有地は1,721町歩余にまで達したという。

かくして、余市銀行と余市開墾株式会社が一体となったビジネスモデルは、一見、銀行設立後4年ほどで終焉を迎えたようにもみえるが、その後の展開から、それぞれが自律的な発展を遂げてきたことがわかる。また、ビジネスモデルの構築・展開のプロセスでは、銀行経営の支柱として林と猪俣が取締役に就いたほか、元官吏で第二十国立銀行と第十二銀行の小樽支店長を歴任した小林恒雄（専務取締役）と、毛利農場開墾委員長として余市郡大江村（現在の仁木町）開拓を指導した栗屋貞一（監査役兼余市開墾株式会社専務取締役）といった専門人材が設立当初から加わっていた。志と専門人材の組み合わせ、トップマネジメント構成の妙が、ビジネスモデルを支えてきたのである。さらに、猪俣安之丞の孫・安造は設立時から株主に名を連ね、安之丞没後の後継者として育まれてきた。後に安造は、余市町有志に請われて有限責任余市信用組合（現在の北海信用金庫）の設立に参画し（大正15年3月）、初代の組合長理事に就任している。顧みれば、「過去はいつも新しく、未来は不思議に懐かしい」（劇作家・生田萬）というフレーズが頭を過ぎる。