

全国銀行協会連合会専務理事

副会長兼

松本重雄氏は語る

聞き手—

酒井 洋

(編集室)



<専務理事室で>

最近はいぶ慣れて、見通しも
きくようにはなってきたが、正直
な話、日本銀行時代よりは、ずっ
と忙しいですね。

日銀に似た全銀協の仕事

編集 お仕事の性質もかなり変
わったでしょうし。
す視点が必要だし、その意味で姿
勢は中立的です。だから、日本銀
行と全然違った性質の仕事をして
いるという感じはしませんね。

松本 それがね、銀行協会の仕
事というのは、いろいろな面で日
本銀行の仕事と性格的に似通った
色合いがあるんですね。まず、外
から見ると、銀行とか金融に関す
る政策的な事項がたくさんあっ
て、それが仕事の中心のように見
えるでしょう。ところが、量的に銀
行協会が最大の仕事というのは、
なんとといっても手形交換業務、そ
れと為替交換業務なんです。ちょ
うど日本銀行で政策的な面の仕事
の根底に膨大な発券機能があるよ
うなものですよ。

編集 なるほど似てますね。
松本 また、こうも言えますよ。

松本 確かに日本銀行は一種の
権力でおやりになれる。ところが、
われわれのほうは社員団体ですか
らね。いちばん大事なことは、討
議をし、衆知を集め、そこに調和
を求めていく。それが日々の過程
だという点でしょう。

編集 走りまわり、説得して...
松本 そして話し合っ...
ことですね。全銀協の中には理事
会をはじめとして、一般委員会そ
の他、各種上下左右の委員会が多
数あります。私はその中で比較的
上位のものいくつかに出ている
わけですが、そのほかにも経団連
など姉妹上下の団体に出席する必
要のあることも、かなりありまし
てね。そのうえ、銀行協会の専務
理事というのは、ある程度中立的
な職務ですから、半ば公共的な団

イヤとは言えない性格で

編集 全銀協の専務理事に就任
されてから、二年半ほどになりま
すね。

松本 実は、やめてしばらくは
ゆっくり自分を見つめてみたいと
思っていたんですがね。急に今の
仕事の所へ行ったらどうかという
話がありました。私は、ものを断わ
るほうにあまり強くないものだけ
ら(笑)お引き受けしたわけです。

編集 全銀協の専務理事に就任
されてから、二年半ほどになりま
すね。
松本 実は、やめてしばらくは
ゆっくり自分を見つめてみたいと
思っていたんですがね。急に今の
仕事の所へ行ったらどうかという
話がありました。私は、ものを断わ
るほうにあまり強くないものだけ
ら(笑)お引き受けしたわけです。

体の監事のような夜を働せつかつて、まあ、何やかやと、かなり忙しているのも相当ある。そんなわけ

銀座で生まれ 銀座で育つ

編集 ところで、松本さんは幼少時代から銀座でお育ちになったとお聞きしていますが…。

松本 そう、銀座に生まれて、銀座で育ったという人は、江戸っ子の中でもそうざらにはいないです。江戸っ子は三代住まなければというから、私など資格はないかもしれないが、銀座で生まれて、銀座に住んでいたということ

は、私の人間形成にいろいろと影響を残してくれたと思っていますよ。

編集 先日、銀座百年祭が盛大に行なわれましたが、銀座も今と昔とは、ずいぶん違ってきたよ

松本 全く変わりましたね。そのころ、といっても東京駅のできる以前ですから昔ですが、新橋駅

が東京最大の停車場だった。そして今の京橋のたもとに大根河岸とい

て東京一の青果市場、日本橋には魚河岸があったんですね。だから、銀座八丁というのは、西に東京最大の停車場で始

り、東の青物市場、魚市場につながるという位置を占めていたわけです。

編集 そこには江戸以来の伝統と生活があったとい

うわけですか。

松本 そう。銀座の表通りには商店が櫛比していたが、それは同時に住いでもあった。そして裏通りには、銀座の住人の生活に必要な小売商とか手工業者とかが住んでいた。だから、それは一つのミクロ・コスモスですよ。下町らしい人間的な交流があったんですね。

編集 銭湯では文字どおりに裸のおつき合いですね。(笑)

松本 そりゃあ当時、銀座の表通りの店なんかには、内プロなんてありませんよ。その銭湯がまた一つのコミュニティですね。とにかく、人間の住んでいた銀座なんだね。

松本 そんな所に育ち、ときには家業である店の手伝いをしていて、本

当の町人根性に触れていたということが、いま市中銀行さんのお世話をするのに、なにかが役だっていますね。ありがたいことですよ。(笑)

編集 銀座にカフェーなどができたのは、だいぶあとのことですか。

松本 確か震災後のことで、昭和にはいってから盛んになったんですよ。銀座にカフェーらしきものが目につきはじめてから、

ら(笑)お引き受けしたわけですよ。

の根底には、金融機関全部を見渡

な職務ですから、半ば公共的な団

幼少時代、兄と母



松本 重雄氏 (まつもと・しげお)

明治四十一年、東京で生まれた。昭和七年、東大経済学部を卒業、直ちに日本銀行にはいり、秘書役、静岡支店長、ニューヨーク駐在参事、総務部長、事務改善調査室長、特別審議室長。名古屋支店長のまま理事に就任、その後、大阪支店長を経て本店へ。昭和四十一年四月、全国銀行協会連合会専務理事に就任し、現在に至る。

海外で二度の抑留生活

編集 最近では銀行などでも、せめてショーウィンドーに電気ををつけておこうということのよう

松本 戦後は商店街に協力する

編集 そんな銀座で育った松本

さんが家業を継がず、日本銀行へ入行された動機は?

松本 もともと、別に勤め人になろうという気はゴウもなかったんだが、たまたま家業が左前になって廃業したこともありまして

ね。それに私が大学を出た昭和七年は、たいへんな不況の時期で

“大学は出たけれど…”という言葉葉があったくらい。もちろん、自分の望む先に就職しようなんての

は、だいそれた見でしたが、幸い日本銀行を受けたら、あっさり採用された。これもなにかのご縁です。(笑)

編集 本行では海外生活がお長かったようですね。

松本 そうですね。昭和十六年の春、ニューヨークへ行き、その暮れの戦争ボツ発の夜から抑留生活にはいったが、幸い交換船で翌年八月に帰国できました。すると、また二、三か月で陸軍囑託と



銀座通りの京橋寄りにあった松本さんの生家



日銀入行のころの松本さん

して南方へ行けといわれ、南方総軍にくっついて昭南（シンガポール）、マニラ、サイゴンと移動して、終戦、また抑留。

編集 ご苦労さまでした。

松本 その間に、人生何が幸福

てしまうと思いましたがね。以後の人生はもうけもの、だから、ご奉公しないといけないと思ってますよ。(笑)

編集 戦後、またニューヨーク

へおいでになったわけですね。

松本 ニューヨークの店を再開するという機運になってね。私が初代の駐在参事という事で、ま

る四年いたわけですね。

編集 再開のときは、ほんとうにお一人だけだったわけで、ご不自由でしたでしょう。

松本 それよりもね。今だから言ってもいいだろうが、オフィス

世界に誇れ 日本の豊かさ

編集 世界のいろいろな国をご覧になって、どんなことをお感じになりましたか。

松本 海外生活が十年にも及び、四、五十の国へ行きましたね。

そんなことから一生の課題として勉強してみたいと思ったことは「スエズ運河から太平洋までのこの広大なアジアの中で、どうして日本だけが近代文明を取り入れて、今日、先進国の中で堂々と活動するようになれたのか」という課題ですよ。日本よりはるかに古い、立派な古代文明を持った国はたくさんある。もっと人口の多い

の開設費用というのが、わずかに千ドルですよ。今では笑い話にもならないでしょう。そんなわけで、まあ、多少の苦労もしたという感じはありますね。

編集 その後、アフリカなども

回られていますね。

松本 そう。アフリカとか東ヨーロッパとか。最近問題になって

いるチエコスロバキア、それにハンガリー、ユーゴスラビアなどへ、日本銀行の役員として初めて、

しかも一人で行ったんですが、最近のチエコ問題など顧りみて、感

無量ですね。

松本 私が高く評価したいのは、平安朝時代に「かな」が形成されたことですね。そして、かなを駆使して「源氏物語」のような世界的な古典が女性の手で作られた。これは、日本民族が世界に誇

っていることだと思う。かなの存在によって、日本の教育がいかに早く広く普及され得たか。私は、それが世界の知識や技術をどしどし日本に取り入れさせる重大な事由の一つだろうと思うんです。

編集 風俗的な面ではいかがですか。

松本 これも大いに感じてるんだが、現代の日本人ほど、衣食住に世界じゅうのものを取り入れ、複雑な形態をエンジョイしている国民はないんじゃないかな。そのうえ、生活が多様で、魚の種類にしても実に豊富で、神代の昔からその一つ一つにちゃんと名がついている。

この間も、ニューヨーク事務所

に八年ほど勤めていたアランさんというご婦人が日本に観光旅行で来たので、いっしょに食事をしたが、食膳のシラスに目をまろくし

てね。「これ、ちゃんと目があるわ。ウロコはとったのかしら」なんて、ただただ驚嘆している。たしかに、こんな小魚が料理になるなんてことは、外国人には思いもよらない。日本人の食生活のバラエティーは世界一ですよ。

編集 それに世界じゅうの料理がそろってますからね。

松本 中華料理にしても、西洋料理にしても、日本人は皆こなし

てしまう。日本の近代産業も構造的にバラエティーに富んでいます。とにかく、日本人の開放性と進取の気性には驚くし、また誇りにしていることですね。

編集 その背景になにか精神的な要素は？

松本 その点でいえば、日本は、寛容で、かたくなでない宗教を持ったことに意味があるでしょう。アフリカでもアジアでも、回教の戒律と、近代的な科学とが、いつ、

どうしてかみ合うんだろうかと思

いますからね。

日本ぐらい、宗教的にこだわりのない国民というのは、少ないんじゃないかな。

合理化思想の開発に先鞭

編集 話は変わりますが、日本銀行での生活を顧みて、とくに思

い深いこともいくつか……。
松本 ぜひ一つ話しておきたい

人間、全くヒョンなこと助かっ

た。もともとが栄養不良なんだから、それが今日、胃腸障害の痼疾として残っていますが、とにかく

た。もともとが栄養不良なんだから、それが今日、胃腸障害の痼疾として残っていますが、とにかく

た。もともとが栄養不良なんだから、それが今日、胃腸障害の痼疾として残っていますが、とにかく

た。もともとが栄養不良なんだから、それが今日、胃腸障害の痼疾として残っていますが、とにかく

として残っていますか、とにかく
人間、全くヒヨんなことで助かっ
た立派な古代文明を持った国は
たくさんある。もつと人口の多い
注目しているようですね。

編集 話は変わりますが、日本
銀行での生活を顧みて、とくに思
い出深いこともいくつか……
松本 ぜひ一つ話しておきたい

と題することね。これは、昭和十年（
）からでしたか、営業局の地金固
債売買係にいたときのことです。
当時はすでに戦争経済に突入して
いました、アメリカ向けに金の
現送の仕事をやっていたわけ
です。その事務は地金係で扱って
いたんですが、日本はグラム建て
なのに、米国に着くとオンス建て
にしないといけない。それで、長い
ソロバンを二挺くっつけて割り算
をやらないと換算できないんで、
私もそれをやったわけです。

そういう時代
から、今日の電
子計算機の時代
まできたわけ
だ。あの計算機
というのは小さ
なものだった
が、あれが日本
銀行の機械化の
濫觴（らんしょう）たるうと思
う。その話をしておきたかったん
だ。(笑)



ニューヨーク駐在参事時代（昭28）

編集 今の若い人にはとてもム
リですね。(笑)

編集 日本銀行の機械化という
のは、松本さんの総務部長、事務
改善調査室長時代に大いに進んだ
んだと思いますが……

松本 当時、若かった私の気持
も同じだよ。(笑) そのころ丸善か
ら計算機という便利なものが売り
出されて、わが地金係にも一台は
いつてきた。さあこれはありがた
いと、その扱いにだいぶ習熟して
きたある日、その計算機を使って
伝票をきって、主任の人のところ
へ持っていった。「お前、検算し
てきたか」と聞かれる。そこで「何
べんもやってきました」と答えた
ところ、「いや、ソロバンで検算
したかときいているんだ」(笑)

松本 私はアメリカに四年い
て、銀行のあり方というようなこ
とを見て帰ってきたんだが、たと
えばニューヨークでみると、大銀
行は三交替でやってるわけです。
女の人も男女平等なんだから、夜
働いて悪いことはないので三交替
制……。それが日本へ帰ってきたら、
とても交替制どころの騒ぎじゃな
い。世界に有名な労働基準法によ
って、女子の深夜就業が禁止され
ていて、年末など、どうやって早く
帰すかというので大騒ぎしてい
る。

松本 だってソロバンでやらな
ければ、主任さんがハンコを押さ
ない。目の前にいるんだから、す
こうした国へ機械を導入するに

編集 最後に、後輩のために、
アドバイスを……

健康であれ 家族とともに

編集 最後に、後輩のために、
アドバイスを……

松本 日本銀行というところは
実に公平な職場なんだが、その中
でいつも思ったことは「常に健康
に」ということだね。そしてそれ
は、「家族とともに健康に」とい
うことだ。仕事が中立的でなけれ

編集 最後に、後輩のために、
アドバイスを……

松本 日本銀行というところは
実に公平な職場なんだが、その中
でいつも思ったことは「常に健康
に」ということだね。そしてそれ
は、「家族とともに健康に」とい
うことだ。仕事が中立的でなけれ

行というのは、前向きな考え方に
対して過敏すぎたね。ことに機械
の導入については……
日本銀行の仕事のやり方を見て
ると、ノー・ミステークだが、決
してエフィシエント（効率的）に
はできていないですね。実際に、
事務の合理化を進めてみると、
「今までノー・ミステークのこ
ろに、なぜエフィシエントを入
れるのか」という中間職位者の抵
抗が意外に強い。そこで機械化と
はいっても、根っこから正してい
かなければ……というので、研修か
らやっていくし、特に力を入れた
のが帳票管理ですよ。

そりゃあね。今、お金を勘定す
るのに機械を使ってるでしょう。
あれを導入するときの現物局の抵
抗なんて、たいへんなものだった。
しかし、よくこれまで来たという
感じがしますね。

編集 健康法は実はあるんだ。
戦時中に病気はされたものの、
その後はいつもご健康ですね。何
か特別の健康法でも？

松本 健康法は実はあるんだ。
さっき言ったようにマニラで死ぬ
ような病気をした関係で、胃腸を
こわしてしまったものだから
ね。それで名古屋支店の時代に教
えてもらって、ある特別なおキ
ュウをすすえている。今でも週二回欠
かさないね。これを人に勧めよう
という気はないが、私の健康が維
持できてるのは、全くこのおキ
ュウのおかげですよ。

そのほか散歩するとか、下手な
ゴルフをやるとかありますが、と
もかく、おキユウなしではできな
いね。あとは気分転換に下手な絵
をかいたり……

編集 愛犬をおかきになった絵
は、いつか朝日新聞で拝見いたし
ました。

松本 まあ、下手なゴルフを土
曜にやって、日曜に絵がかけたら
……。そして週に二度おキユウがで
きたらいい。まだまだ当分は元気
で生きられるね。(笑)

松本 まあ、下手なゴルフを土
曜にやって、日曜に絵がかけたら
……。そして週に二度おキユウがで
きたらいい。まだまだ当分は元気
で生きられるね。(笑)

(筆記—中桐)