

# 鈴木良作の経営思想と地方銀行中央機関設立構想

－全国地方銀行協会の設立を巡って（その2）－

黒羽 雅子

Ryosaku Suzuki's Bank Management Thoughts and His Plan  
for the Central Organization of Regional Banks (2)

KUROHANE Masako

## Abstract

Ryosaku Suzuki worked for the Ashikaga Bank from 1899 through 1944 and took office as the president of the bank in 1939. Suzuki is the leading figure who founded the Regional Banks Association of Japan in 1936. In this paper I clarified characteristics of the Ashikaga Bank management policy conducted by him and its relation with the regional banks' central organization foundation campaign during the interwar period. However, his effort eventually failed. The regional banks were forced to lose their autonomy and individual characteristic as the wartime economization was deepening.

キーワード：地方銀行、全国地方銀行協会、銀行合同、長期経営計画、地方銀行中央機関設立構想  
key words: Regional Banks Association of Japan, Ashikaga Bank, Interwar period

## 目次

はじめに

第1章 経営近代化の推進と鈴木良作の提言

第2章 恐慌下の経営政策

第3章 業績低迷と「業務発展3ヶ年計画」

参考文献一覧 …………… 以上前号所載

承前

第4章 地方銀行協会創設運動の展開

第5章 地方銀行中央機関設立構想にみる鈴木良作の経営思想

おわりに

参考文献一覧 …………… 以上本号所載

## 承前

前号所載の「鈴木良作の経営思想と地方銀行中央機関設立構想－全国地方銀行協会の設立を巡って（その1）－」（以下「その1」と記す）では足利銀行の店舗展開と業績の推移を中心に足利銀行経営の発展を辿った。その中で、入行以来、足利銀行の経営を近代化して、大銀行に比肩するよ

うな経営基盤の強化を目指した<sup>1)</sup> 鈴木<sup>1)</sup>の経営思想が、1932（昭和7）年に始まる「業務発展3ヶ年計画」の実施により具体化されていったことを述べた。同計画の策定と実施の背景にあったのは、第一次大戦後の反動恐慌とその後に続いた国内経済の長期不調であった。そこに1923（大正12）年の関東大震災による首都圏への打撃、それへの

山梨県立大学 国際政策学部 総合政策学科

Department of Policy Management, Faculty of Glocal Policy Management and Communications, Yamanashi Prefectural University

対応の過程で発生した1927年金融恐慌、1929年ニューヨーク証券取引所の大暴落から発展した世界恐慌、そのさなかに実施した金輸出解禁に端を発した1931年の昭和恐慌と次々に発生する経済情勢の困難が加わり、地方経済は非常な疲弊状態に陥っていた。この間、地方を基盤としていた多数の地方銀行群は、経営の行き詰まりや政府の進める弱小銀行整理政策<sup>2)</sup> および銀行合同政策により1928年から32年の5年間で全銀行の約半数、631行が消滅していった。足利銀行が主な基盤としていた栃木県南、両毛地域、埼玉県北部地域の経済状況も同様であった。

足利銀行の「業務発展3ヶ年計画」に見られるような長中期の経営計画あるいは期間を定めた経営計画の策定は、戦前期においては地方銀行ばかりでなく五大銀行（第一、三井、三菱、安田、住友）などの都市銀行においてもほとんど取り組まれることがなかったようである。見られる限りの本邦の各銀行史にそれらに関する記述が現れるのは、1960（昭和35）年4月の「銀行局長通達『業務計画表等の提出について』<sup>3)</sup>」以後のことである。そうしたことから考えれば、鈴木が進めたこの計画は当時のそれも地方銀行にあっては、相当に斬新なものであり、地方銀行の研究史においても注目に値するものであろう。

戦前期における足利銀行の経営計画は「業務

発展3ヶ年計画（1932年上期～34年下期）」に続いて、「第2回業績向上計画（1935年1月～38年12月）」、「第3回業績向上計画（1939年1月～44年12月）」が策定され、昭和恐慌期、準戦時期、戦時期全体をカバーした。それらに関する詳細な分析は紙幅の関係で別稿<sup>4)</sup>に譲り、本稿ではその概要の紹介にとどめる。「その1」で述べたように最初のもは、目指した成果には到達しなかったが、図1に見るように、純利益は1934年以降順調に増加しているところから見ると、準戦時・戦時経済の進展という背景があるにしても、これらの経営計画下における業績改善に一定の成果があったとみるべきであろう。

さて、以下本稿では、鈴木良作が、地方銀行全体の問題解決に取り組んだ軌跡である全国地方銀行協会の創設と地方銀行中央機関設立運動について、その自行における経営政策の展開と関連付けて詳述していくこととする。

#### 第4章 地方銀行協会創設運動の展開

戦前期、日本の地方銀行の貸出金の大部分は、不動産担保貸出と短期貸出の借り換えを重ねる固定貸の特徴をもった中小企業金融であった。とりわけ、1927（昭和2）年の金融恐慌以後になると、預金が伸び悩むいっぽう、融資の固定化に苦しむこととなった。貸出先企業に経営困難が生じるな

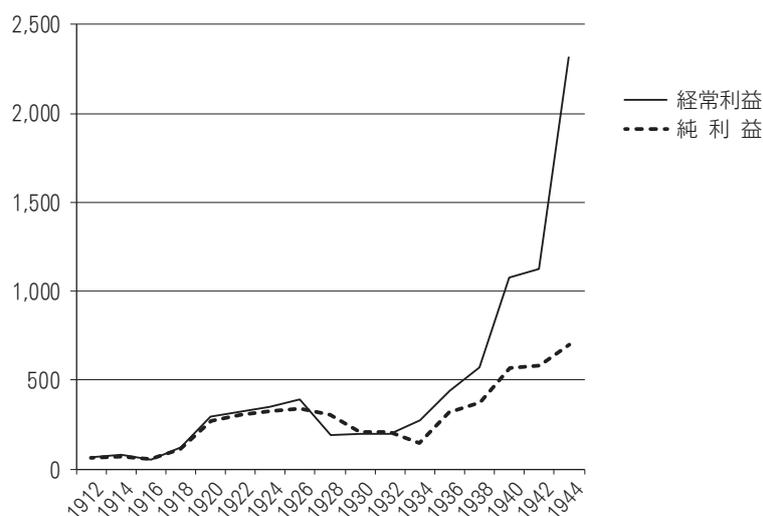


図1 足利銀行の利益状況 1912～1944年（隔年下期、単位：千円）

出所：足利銀行調査部[1985]「巻末財務諸表」各頁

かで、貸出の大宗を占める不動産担保融資の固定化・滞貸（とどこおりがし）化が進み、地方銀行経営は極めて困難な状況に陥っていた。地方銀行経営者のなかでは、地方銀行の共同の取り組みとして、この困難の解決や地方銀行経営の強化を進めようという機運が生じていた。

1928年9月、地方銀行の共同による不動産担保貸付の資金化を促進する目的で、関東地区の預金額1,000万円以上の銀行を会員とする銀行会の結成が呼びかけられた。<sup>5)</sup> 中心となったのは群馬中央銀行常務取締役森村堯太、茨城県の五十銀行頭取堤定次郎、足利銀行常務取締役鈴木良作の3名であった。この呼びかけが実を結んだのは、1930年11月のことで、関東地方銀行倶楽部が結成されることとなった。以後、この倶楽部には東北・北海道地区の銀行も加入して、名称は東部地方銀行倶楽部と改められた。同倶楽部は当時の勸業銀行馬場鑛一総裁に地方銀行の不動産担保貸出

の流動化にむけた請願運動を行うなどしたが、全国組織としての運動の取り組みがない中での請願は実現しなかった。そうしたなか、埼玉県の武州銀行副頭取永田甚之助が、鈴木らの運動の趣旨に共鳴し、地方銀行の全国団体結成へ向けた取り組みに加わることとなった。

1934年5月、大阪における全国手形交換所大会開催の機会を利用し、東部地方銀行倶楽部の幹事として足利銀行、八十二銀行（長野県）および武州銀行は、集まった全国の地方銀行に対して、地区ごとに同倶楽部と同様な組織を結成するよう呼びかけた。東西連携し有力地方銀行倶楽部の連盟を作り、強力な地方銀行の団体を組織する意図であった。その後中部銀行倶楽部、ついで九州地方銀行倶楽部が成立した。四国・山陰・山陽一帯にも同様の会合機関の設置機運が生じ、全国的組織結成の基礎が形成されていった。

鈴木と永田は全国の地方銀行を訪ね、地方銀行

表1 全国地方銀行協会設立への鈴木良作関係行動年表

年月日	事 項
1893 (明治26) 年	下野銀行同盟会設立
1896年2月	同第4回総会に足利銀行初参加
1906年4月	下野銀行同盟会, 下毛銀行同盟会と改称
1925 (大正14) 年11月	両毛機業地銀行会の東海と足利両行間で預金、貸出の金利協定締結
1930 (昭和5) 年	下毛銀行同盟会、栃木県銀行同盟会と改称
1930年11月	関東一円各府県代表行打ち合わせ会
1931年5月	関東銀行同盟会設立
1933年3月	関東銀行同盟会規約改正 (地方銀行の会合とし、関東銀行倶楽部に名称変更)
1934年1月	関東ブロック会設立勸奨状発送
同年3月	関東ブロック会、東部地方銀行倶楽部と改称し、関東ブロック、奥羽、北陸、北海道の1府13県に拡張、隔月開催、未加入銀行に勧誘
同年5月	全国手形交換所大会 (大阪) 席上、東部地方銀行倶楽部規約同封のうえ、他の70有余の地銀に勧奨状を配付
1935年5月	中部地方銀行倶楽部 (滋賀県中心) 設立
同年8月	下関山陰山陽各地有力銀行へ勸奨状を送付
1936年7月～同年8月	広島、下関、四国地方銀行9行を歴訪 (鈴木副頭取、永田甚之助武州銀行副頭取兩名 (全国地方銀行協会結成準備委員として))
同年8月13日	全国地方銀行協会結成準備協議会開催通知 (会場東京銀行倶楽部)
同年8月15日	中国普通銀行協会設立、山陰、山陽5県16行参加、一応の工作終了理事候補行にその旨あらかじめ通知状発送
同年8月25日	全国地方銀行協会結成準備協議会開催、和田銀行局長臨席、準備委員は鈴木良作と永田甚之助、出席者23行25名
1936年9月25日	全国地方銀行協会発足、役員、理事決定

出所：足利銀行東京事務所 (1975)「(3)全国地方銀行協会設立と当行の関係」全国地方銀行協会『地方銀行協会創設関係資料』

の全国的団体の必要性を説いて歩いた。歴史も規模も異なり、それぞれ独自の営業基盤を持つ各地の地方銀行に対して、全国組織の必要性を説得することは極めて困難であったという。

一方、大蔵省当局は銀行相互間の連携を緊密にし、また統一団体を組織して大蔵当局との連絡を密にさせるため、全国普通銀行協会を設立する希望を持っていた。しかし、都市大銀行と地方銀行とでは規模も背景にある経営基盤も違う、抱える問題もその解決方法も違う。鈴木・永田は普通銀行のうち東西シンジケート銀行団<sup>6)</sup>以外のもので団体を作り、シンジケート銀行団とともに全国普通銀行の機能を発揮することが妥当であると当局を説得し、さらに、その形態を各地銀行倶楽部の連合体というゆるい結びつきの組織形態から一歩進めて、地方銀行を直接会員とする協会を設立するという提案にまで持って行った。

そうした努力が実り、1936年8月には地方銀行協会設立準備協議会が開催され、各地の地方銀行23行25名が出席した。鈴木と永田はその準備委員を務めた。そしてその場で彼らを発起人として、全国の地方銀行に対して「全国地方銀行協会結成趣意書」を送付することが決議された。その結果、多数の地方銀行の賛同を得て、1936年9月25日には全国地方銀行協会（以下「地銀協」という）の設立がなされた。関東銀行同盟会の設立から5年半がたった。銀行を取り巻く政治情勢も変化し、1936年には2.26事件が発生し準戦時体制期へ、また、翌年には日中戦争が勃発し戦時体制へと移行していった。

設立当初の会員数は272行で、全国の普通銀行466行のうちの約58%、預金総額は31億円で同総預金額99億円の約31%を占める規模であった。加盟銀行は徐々に増加し、銀行合同政策の進展で行数のうえでは減少しているが、1941年度末には166行、100%となった。表1はこの間の地方銀行協会設立に向けた鈴木と永田の行動年表で、鈴木と永田のこの間のこれに関連した行動の主要なものを取り上げたものである。これを見ると、1930年以降の鈴木と永田の精力的な活動の姿が見て取れよう。

設立間もない地銀協では、①地方銀行共通の問

題であった不動産融資の流動化問題、②税制改正に関連する預貯金利子課税に関する問題、③低金利政策への対応を目標に掲げ、活動を開始した。また、地方銀行およびその行員のための講習会の毎年開催や、銀行業務関係出版物の刊行をするなど、会員各行の経営改善への取り組みを支援する活動にも取り組んでいった。<sup>7)</sup>

鈴木は地銀協の常任理事として、不動産担保融資の流動化、低金利政策への対応など、地方銀行共通の課題解決の先頭に立って働いた。ところが、皮肉にも戦時経済が進展し、巨額の農産物代金が地方に流入してくると、解決困難と見えた不動産融資流動化問題は、思わぬ方向から解決が進んだ。農村に流入した資金は、農家経済を急速に好転させる一方、工場の疎開が始まり、農地の売却代金も流入して、地方資金を潤沢にした。それらを背景に、滞留していた不動産担保融資の流動化問題も徐々に解決を見ることになった。<sup>8)</sup>

地銀協設立にあたっての第1の課題であった不動産担保融資流動化問題が氷解していく一方、新たに発生した地方銀行共通の経営課題は、地方に流入し、地方銀行に集まった余裕資金の運用の問題であった。戦時経済が進展すると、従来の地方銀行の貸出先であった平和産業は停滞ないし整理され、その資金運用先は証券投資以外にはほとんどなくなっていた。ただ、シ団銀行などとは異なり、地方銀行の小規模の個別資金による証券投資は高い収益性を実現できず、余裕資金の運用問題は地方銀行共通の経営問題になっていた。鈴木は、この問題の解決を、地方銀行の中央機関を設置し、地方銀行の余裕資金をプールして共同運用するという方途に求めた。<sup>9)</sup>

## 第5章 地方銀行中央機関設立構想にみる鈴木良作の経営思想

本節では、足利銀行における鈴木良作の経営活動と地方銀行協会創設・中央機関設立構想との関係を見るため、1930年6月策定の「第2回業績向上計画」<sup>10)</sup>及び地方銀行協会創立、それに続く「第3回業績向上計画」<sup>11)</sup>と地方銀行中央機関構想の本格化を対比させながら考察していく。表2

表2 足利銀行の業績改善計画一覧

(第1回)	業務発展3ヶ年計画：1932(昭和7)年上期～34年下期
第2回	業績向上計画 第1期：1935年上期～36年下期 第2期：1937年上期～38年下期
第3回	業績向上計画 第3次2ヶ年計画：1939年上期～40年下期 第4次2ヶ年計画：1941年上期～42年下期 第5次2ヶ年計画：1943年上期～44年下期
(参考) 鈴木良作の行内外の地位：1928年常務、1934年副頭取、39年頭取、1936年全国地方銀行協会在京常任理事、1940年同協会理事長(1942年同協会解散=地方銀行統制会設立、同理事(1944年1月退任)) 出所：『足利銀行行史編纂資料』(B-1-32「業務発展計画」)	

は足利銀行の一連の業績改善のための経営計画を取りまとめたものである。1932年から開始される「業務発展3ヶ年計画」に「回」が付されていなかったことから見ると、当初は危機に対応する一時的な取り組みとして策定されたものようである。最初の経営計画の取り組みの中から、今日でいうPDCAサイクルのような考え方が生まれ、その後の継続に繋がったものであろう。「その1」で考察した鈴木良作の経営に対する考え方や提言と合わせて、表2に付記した「参考」と対照して考えると、この計画の中心に鈴木がいたことは明らかである。

本稿では、紙幅の関係で計画全体で作成された多数の表を示しての分析は叶わないが、その概要については簡単に説明したい。まず、「第2回業績向上計画」<sup>12)</sup>は計画の第1期を1935(昭和10)年1月から36年12月まで、第2期を1937年1月から38年12月とし、半期当たりの目標利益を334千円と「業務発展3ヶ年計画(以下「第1回」という)」時の357千円よりやや低めに設定された。同行全体と各支店の目標額がどのような根拠に基づいて決定されたのかを知る資料がなく、計画設定後の財務諸表とその他記述資料からこの計画の全体像を類推するしかない。第1回の計画では大部分の店舗が目標額をはるかに下回る成績であったことから、今回の数字はより実現性を考慮した計画として策定されたのであろう。

獲得利益の実績を見ると、35年上期から36年下期までの半期毎の平均が目標値を超えたのは、

六丁目・桐生・前橋・高崎・熊谷で、佐野・館林はわずかながら及ばなかった。1938年12月の計画達成優良店表彰<sup>13)</sup>を見ると、上記の目標達成5ヶ店とともに6位から10位までの成績上位店も表彰を受けている。目標達成に対してばかりでなく、各支店の業績向上への取り組みをも評価していたことを窺わせる。

第2回の目標では、全利益に占める両毛地区の割合が58.4パーセントと第1回の計画に比較して、さらに減少している。第1回には利益獲得目標値で33年下期が63.0パーセント、34年下期が60.5パーセントで、目標の上でも両毛地区の店舗全体に対する位置の後退は進んでいる。とはいえ、実績の方を見ると、両毛地区の割合は地区外店舗の増加にもかかわらず依然として高い水準を保っている。機業地は昭和恐慌からの回復が他の地域に比べて早かったことに対して、農村方面は34年の凶作によって再び不況に陥ったことがこの結果に影響したものとみられる。

東京支店はどうだったろうか。31年末の利益金額が4千円であったのが、35年上期には15千円となり、成績は上向いていた。それが35年下期以降下降し始め、36年下期には全体に占める割合も6.0パーセントから2.5パーセントへと低下した。第2回業務向上計画第1期の利益実績は、収益面での両毛地区の重要度の増加と東京支店の後退を印象付ける結果となった。

戦時に入ると、この計画の第2期は銀行合同の進捗による店舗の急増を理由として点検を受けな

いままであった<sup>14)</sup>ので、その目標額がどの程度であったかは明らかでない。第3回の目標設定のために使用された38年上期実績によると、第1期の目標額を達成できていないのが、葉鹿・伊勢崎・小山・田沼・葛生・烏山・深谷・本庄・結城の9支店で全体としては順調に回復している。足利銀行は1936年1月に益子銀行を買収、同年4月に栃木農商銀行を合併して以降、6月久下田銀行、10月黒羽銀行、37年2月黒羽商業銀行、同年9月祖母井銀行、38年2月那須商業銀行を次々と買収し、同年3月の茂木銀行買収を最後に栃木県内の普通銀行の一県一行を完成している。この間継承した預金は12,722千円、貸出金は6,045千円に上り、これが業績拡大をもたらした主要因であった。<sup>15)</sup> また、農村の景気回復や38年4月から始まる貯蓄奨励運動によって、その後預金は大きく伸び始めた。店舗の全県的な広がりによって、第1期には60パーセント台であった両毛地区の利益額の比重も50パーセントへと低下した。1931年下期には利益額が全店中最低であった佐野支店は、35年下期以降全体の3番目の成績となった。同年1月の第一銀行佐野支店買収が大きく貢献していることは否めない。地方銀行にとって都市大銀行との競争がどれほど負担になっていたかがわかる事象である。

前章でも述べたが、副頭取の鈴木良作が武州銀行副頭取永田甚之助とともに、文字通り東奔西走してこぎつけた全国地方銀行協会の創立は、1936年9月のことである。この協会を設立した経緯を鈴木は以下のように述べている。「私共は實は昭和二年の金融恐慌以来、是はどうしても一つ吾々地方銀行の團體を作らなければいけない時勢になったらしいと云ふことを考へて、爾來種々なる計畫に没頭いたしまして、昭和9年に大阪に全國の手形交換所大會に名前主になって、全國の地方銀行に呼掛けたと云ふようなことが總ての進行の発端になって居る……中略……近年世界的に何處からともなく總てが統制経済と云ふような……言葉が出てきて、これに應じて経済界の有する方面に全國的團體ができて参りました。然るに吾々地方銀行だけがこの氣運に取り残されて居

る。……中略……其區域（両毛地区……筆者）に於きまして吾々と併立して居った所の地方の銀行が數行不如意になりまして……其缺陷と云ふものを能く探ってみると、結局不動産問題でありましたので、農村疲弊の恢復と同時に團體行動によってこの問題を解決するのぞなければ眞に吾々の發展強化を期することは出来ないだらうという考へから、この協会の問題を考へ出したのであります。其考へ出す根本に於きまして私共の方は今では自分の銀行が一番小さいのでありまして、其隣接銀行は勸業銀行と第一銀行と安田銀行、さふ云ふ銀行の間に介在して吾々は存立して居る譯であります。信用組合の方はまだ十分に関西方面程には發達して居りませぬが、總て地方銀行と云ふものは吾々本當に衝に當るものから考へますと、更に一段と奮發しなければならぬことを要求されて居ると思ふのであります。」<sup>16)</sup> 要するに不動産担保貸出固定化の問題と地方銀行の大銀行や信用組合に対する競争力の強化とが設立の主な動機であったというのである。

鈴木良作は1937年10月発行の『銀行論叢』の中で、「現下重大事局と地方銀行の行くべき途」<sup>17)</sup>と題して地方銀行の中央機関創設の提案を行っている。この論文のより詳しい内容については、本稿末の補足資料にまとめたので、参照されたい。

この論文で、鈴木は、まず地方銀行経営の窮状を訴え、経営改善のための援助、資金逼迫時の応急資金の援助、統一的資金操作、共通事務の執行、経営の指揮監督などを担う地方銀行のための中央機関の創立の急務を説いた。足利銀行では元々不動産担保貸し出しの割合は小さかったから、鈴木が自行の事情のみから不動産問題の解決を前面に掲げたかかるとは考えにくい。むしろ大銀行や近年力を増してきた信用組合や郵便貯金によって挟撃され、銀行合同によって規模こそ拡大したものの、地方産業を基盤としてきた足利銀行にとって、地方銀行としての存在意義の後退や予想される収益性の低下の方が大問題であったはずである。この時期になると一県一行主義の銀行合同政策によって、業容拡大の範囲は一県内に限られることになったので、地方銀行の競争力及び

金融界での発言力の強化は、地方銀行全体の結束によって図るほかはない、地方銀行の中央機関を創設して地方銀行をここに結集し、これを司令塔にしていくべきであると考えたのであろう。不動産問題を中心に据えることによってより多くの地方銀行の関心を引き付け、賛同を得ることがなければ、中央機関実現の可能性はないとみたのであろう。

鈴木はこの中央機関論を、1937年12月の時点で「今から3、4年前に考えて」<sup>18)</sup> いたといっているから、早ければ33年末頃から温め始めていたのかもしれない。そのころ足利銀行は第1回の業務発展3ヶ年計画を策定し、昭和恐慌以来の業績低迷からの回復に取り組んでいた。この計画は数字の上では失敗に終わった。それは当時の地方銀行の経営改善の実現が、個別の銀行レベルで対処しうる次元のものではないことを教えたはずである。だとすれば、業務発展計画には地方銀行一般の置かれた状況への対応を考えに入れた、他の地方銀行との比較という新たな基準が設けられるべきだったのかもしれない。しかし、鈴木はあくまでも行内の基準に固執したままこの計画を続行させるのである。独自の優良銀行づくりは中央機関論を実現することによってのみ成功する、と考えていたかのようであった。その意味で、鈴木にとって地方銀行協会創立は、中央機関設立への第一歩だった。<sup>19)</sup>

1938年末までの地方銀行協会を巡る鈴木のような活動は、同年3月17日付「市街地施行月掛郵便貯金の利子率引き下げに関する陳情書」の提出と「地方銀行更生策に関する意見書」<sup>20)</sup>の作成である。「意見書」は先に『銀行論叢』に発表された中央機関論をさらに具体化したもので、地方銀行問題の緊迫性を、預金については各種金融機関の台頭と資金の流出、大銀行への預金集中傾向の2つを挙げ、貸出については地方平和産業の衰退と投資難・運用難と勧業銀行の貸出先の浸食、組合金融による営業基盤の狭隘化が主な原因だとしている。これに対する方策としては中央機関の設立以外にないとして、具体化の方法其の収支概算表まで掲げている。<sup>21)</sup>

第2回業績向上計画の時期は足利銀行にとって

は、業績回復の開始と同時に新たに余資問題が出てくる時期でもあった。これを解決することが、鈴木の下なる取り組むべき課題の中心問題となった。

「第3回業績向上計画」<sup>22)</sup>は、1939年上期より40年下期までの第3次2か年計画、41年上期より42年下期までの第4次2か年計画、43年上期より44年下期も出の第5次5か年計画によって構成されていた。この計画以降利益金・預金とも目標額決定の基準及び根拠がはっきりした。「第三回利益増新計画目標利益金額表（昭和13年12月25日）」が作成され、前回計画の最終年上期の利益金額と同年下期の期初予算の平均額の大小によりまず、増加割合が決まる。それに平均額を乗じて百円位に切り上げる、それに土地の事情等を考慮した割増額を加えて目標利益額となる。最後の割増額の大きい地区は36年から38年にかけて設置した支店でとりわけ塩那（塩谷郡・那須郡）地区は全割増額中の実に19.5パーセントを占めた。農村地方を中心に景気が急速に回復してきていることの証左である。第4次及び第5次の利益目標額は前年度の預金増加割合から半期当たりの預金増加額を算出し、これに1日百円当たり2厘8毛6位と（第5次では2厘5毛1位と）を乗じた金額の半年分を目標増加利益額としている。

第3回業績向上計画の実施期間を通しての利益金の推移をみると第3次に目標が低めに設定いたためか大部分の店舗が目標を達成していて、葉鹿・葛生・黒羽・黒羽部東・芳賀地区（祖母井を除く）の各支店が目標を下回ったのみである。特に両毛地区の達成率が大きく、全体では目標額を40パーセントも上回った。この達成率の差は、農村地方を中心に高めの割増額を設けたこと、両毛地区には割増額が低めに設定されたことなどが起因している。急速な預金増加にもかかわらず、貸出が減少し有価証券保有が増加する中、預金コスト切り下げのための合理化の進んでいない新設店には不利な目標だったろう。

「第4次2か年計画」の実績は、利益金額も預金額も目標を大きく下回った。第3次において預金増加を低く見積もりすぎたことへの反省か、今度は預金増加見込みを大きく設定しすぎたのであ

る。その結果利益金の目標達成点は葉鹿・宇都宮・六丁目の3店のみであった。この時期に特徴的なのが宇都宮支店の伸長である。すでに40年下期には利益金額順位を3位として、41・2年には2位を確保している。背後に広範な農村地帯を抱えているうえに、軍需及び軍需下請工業も県内唯一の集積地であった。

第4次2か年計画に比べると第5次2か年計画は預金に対する純益率を低く見積もった。第5次は計画だけしかわからないが、それによれば43年下期から44年下期の一期当たり平均の利益目標は1,499千円で実際利益はこれより27パーセントも下回っていた。戦時経済の進化とともに、計画策定に実現性が伴わなくなっていたのではないか。計画を立てること自体の自己目的化・無意味化が進行したのではないのかという疑念も生じる。農産物価格の高位安定で農村資金は豊富になり、国策による預金増強運動もあり、預金は飛躍的に伸びた。しかし、統制経済の進行とともに地方民需産業は衰退したために地方産業のための金融機関としての地方銀行の存在意義は後退していた。地方銀行は資金の運用先を失い、国債を中心とする有価証券投資を増やさざるを得なくなっていた。この時期になると、地方金利平準化運動の浸透で預金コストも低下し、ある程度の利鞘は低利国債によっても生まれるようになっていた。とはいっても、貸出に比較すれば利鞘の縮小は避けられない。この時期の地方銀行には、地方資金の吸収と国債投資を通じた大銀行や特殊銀行による軍需資金供給のためのパイプ役を演じる以外に道はなかったのである。様々な資金統制によって自律的経営活動の余地はなくなりつつあった。

足利銀行は、かなり早い時期から将来の遊資難を見越して、事態の進行に抵抗を試みていた。地方銀行中央機関論を通じて鈴木良作は、まず地方銀行の社債引受シンジケート団への参加を要求している。<sup>23)</sup> この活動の背景には、将来ばかりでなく日中戦争期には、すでに余資が出始めていたという足利銀行の内部事情もあった。だが、事態は個別地方銀行の力で押しとめられるところを超えていた。太平洋戦争期になると、戦時経済の深化

とともに、経済のすべてが戦争へと集約されていった。地方銀行によって集められた資金は、あらゆる手段と経路を通じて時局金融へと動員されていった。

鈴木はこの時期の地方銀行の状態に危機感を持って次のように訴える。「地方銀行の資金運用を単に証券投資のみに躊躇せしめ或はその資金を他の金融機関に預託せしめ、その自由性を全く奪って了うことは役職員の意気を沮喪せしめ、資金吸収に非常なる悪影響をもたらすのみならず普通銀行としての知識、経験を全く無用に期せしめることとなり国家的に見て断じて策の得たるものではない……。」<sup>24)</sup> 鈴木の中核機関論は、38年ごろのものが金融当局者にはとても受け入れられるものではないとわかって修正が加えられていく。しかも戦争経済の深化とともに、遊資難対策として、地方銀行の興業債券の引き受けや興銀手形貸付の道を地銀協を通じて開いていくなか、鈴木地方銀行の自律性保持の主張は捻じ曲げられていった。

とはいえ、1945年3月30日に設立された共同融資銀行は、一部とはいえ鈴木運動を実現したものである。この銀行は地方銀行の余裕資金を一元的に集中する運用機関として、銀行法に基づき、地方銀行77行の出資により、資本金1千万円(払込500万円)をもって設立され、同年4月2日に開業した。社長に地方銀行統制会<sup>25)</sup> 和田正彦理事長が兼務就任した。ところが、大銀行を中心とした資金統合銀行が同年5月に設立されると、その業務は資金統合銀行に吸収されることになった。<sup>26)</sup> 地方銀行は都市銀行の従属的な金融機関としての位置を与えられ、自律性も自立性も喪失してゆくことを甘受しなければならないということになったのである。地方銀行の預金吸収機関・国債消化機関としての位置づけの完成である。ことここに至れば、もはやいかなる大義名分があったとしても抵抗は許されることではなかったろう。

これより先、1943年11月付の「地方銀行融資組合結成同意書付『地方銀行融資組合規約(案)』『地方銀行融資組合事業規定(案)』」<sup>27)</sup>を残して鈴木良作は、44年1月足利銀行頭取を辞任する。

辞任の理由は、部下の引き起こした不祥事と言われる。あるいは、健康上の理由もあったかもしれない。<sup>28)</sup> 中央の活動に熱心になるあまり、足元の自行の経営に対する監督不行き届きが招いた結果ということになるのか。

足利銀行を質に置いては一流の商業銀行に育て上げようとしてきた鈴木も、戦時という時代の趨勢の前では、ひとたまりもなく押しつぶされてしまったということであろうか。戦時下の地方銀行が預金吸収・国債消化器官化したという事実の裏側には、地方銀行が地方産業とのかかわりで築き上げてきた金融機関としての蓄積を無意味化する作用があった。鈴木も奮闘を辿ると、大銀行中心に金融統制を進める金融当局と地方銀行との間の葛藤が見え、戦時金融統制による地方銀行の預金吸収・国債消化器官化が平坦に進んだものではなかったことがわかるエピソードである。

## おわりに

戦前期の地方銀行は、商業金融・中小工業金融・農業地主金融という複数の役割を担いつつ、様々な規模とタイプを持って存在していた。昭和期にはいると、金融恐慌・昭和恐慌という2つの恐慌を経て、多様な顔を持つ地方銀行群は、一県一行主義政策のもと地方中核銀行へと収斂していった。成立した地方中核銀行は、その後の戦時統制の進行過程で、地方金融市場での自律性を喪失し、都市銀行への従属性を強めながら、預金吸収・国債消化機関化し、同質化の道を辿った。

地方銀行の苦難の時代の始まりは昭和恐慌であった。地方の経済構造も、金融市場の様相も、地方銀行自身も、この時期に大きな変化を開始するのである。銀行の独壇場だった地方預金市場では、郵便局や信用組合等の競争的金融機関が台頭し、貸出市場においては、長引く不況の中で融資先の経営困難や、資金需要の減少により、地方銀行の役割は相対的に後退した。また、銀行合同政策は、地方銀行の規模を拡大しつつ、それぞれの特色を薄めていった。

昭和恐慌期に大きな打撃を受けた地方で地方銀行が生きるためには、いかに不動産担保融資を減

らしていくのか、いかに流動性を確保しうる資金運用をしていけるかがカギとなった。栃木県もそうした地方の一つであり、一県一行が進むなかでの足利銀行にとっては、それが中心課題に上ってきていた。そうした意味で、「業務発展計画」による業績改善計画の実行とともに、この時期に足利銀行のとった貸出金の制限・有価証券保有の増大という経営方針は情勢適合的なものであった。

だが、同行にとって準戦時期以降の有価証券保有は、前の時期とは異なる意味を持った。県内の銀行合同の進捗は、地方銀行同士の競争を徐々に減らしていったが、彼らの地方預金市場での新たな競争相手は、昭和恐慌期に発展を遂げた信用組合や郵便貯金および都市大銀行の支店となった。そこで起こった預金獲得競争によって、預金利子率が上昇し、しばしば利鞘の縮小を招くことになった。有価証券は、貸出ほど有利な資金運用ではなかったから、貸出の減少は収益を圧迫した。

日華事変以降は、金融統制・生産物統制・流通統制の時期である。金利低下政策が浸透し、地方銀行合同も完成期に入った。経営の合理化によるコスト低下や預金の急増によって、低利国債の引き受けも採算がとれるようになっていた。だが他方で進行する、地方民需産業の衰退や商品流通機構の国家による再編などは、地方銀行の存在意義を決定的に変化せしめて行った。産業・商業金融は都市大銀行が独占し、地方銀行には預金吸収・国債消化機関としての役割が政策的に強制されていく。昭和恐慌以来不振にあえいでいた多くの地方銀行では、この時期になってやっと業績を回復するものもあった。それらの銀行にとっては、かかる政策と個別的利害は一致していた。

だが、足利銀行は違っていった。同質化政策ともいべき地方銀行の自主性や経営の自律性を徹底的に制限する金融政策をそのまま受け入れたわけではなかった。それは、頭取鈴木良作の地方銀行協会創設以来の活発な活動に表れていた。

太平洋戦争期の地方銀行は、地方資金を時局金融へと動員するパイプ役としての位置づけが主要なものとなっていた。戦争の深化とともに軍需中心の産業構造へと急激に変化していったから、地

方銀行の地方商工業との結びつきも消滅していった。吸収した地方資金を裁量的に融通するような対象を失っていたのである。鈴木良作の地方銀行中央機関構想は、昭和恐慌以来、自己の存在意義と自主性を喪失していく地方銀行側の葛藤ないし抵抗の一つと考えられよう。それはまた、戦時と

いう極めて中央集権的経済体制に対して、分権的機構の存在意義を主張するものであったから、当然、当局の受け入れるところとはならなかった。1944年1月、鈴木は足利銀行頭取を辞した。そのあとは日銀出身の遠田が襲うことによって、同行にも中央直結の体制が成立するのである。

## 補足資料 鈴木良作地方銀行中央機関構想関係論考

### 1. 鈴木良作「現下重大事局と地方銀行の行くべき途」

(『銀行論叢』第29巻4号、1937年、pp.1-29)の目次

- (1) はしがき
- (2) 現在に於ける地方銀行の役割
- (3) 地方銀行の不振とその原因
- (4) 問題の解決難と根本対策の必要
- (5) 根本対策としての中央機関の建設とその機能
- (6) 中央機関の組織並に権限
- (7) 反対意見と其の反批判
- (8) むすび

### 同概要

地方銀行は中小企業金融機関、地方産業金融機関として大銀行や特殊銀行には見られない存在意義と国民経済上の重要な位置を占めている。しかし、現在では、産業の都市集中、郵貯、信用組合をはじめ競合する金融機関の発展、大銀行支店の圧迫、地方銀行同士の競争などの悪化に加え、地方銀行の内部において、地方銀行同士の横の連絡、政府との縦の結びつきを持って発展を図るという努力を怠り、さらに反動恐慌、昭和恐慌が重なって、地方銀行の地位は相対的に低下した。したがって、ある地方銀行だけが自らの内容改善に努力してみても、つねに不利な立場に立たされるという現状は変わらない。それに対する具体的解決策はいくつかあるが、根本的には地方銀行の組織化＝中央機関の設立による以外にありえない。中央統制機関なるものを通じてはじめて以上の困難は解決される。

その中央機関の機能は、

- (1) 整理改善の援助—弱体な銀行の健全化を図るために大蔵省と連絡を取り積極的に長期低利の整理資金を供給する。
- (2) 応急資金の融通—預金取り付け等突発的危機に遭遇した銀行への融資。その財源として加盟銀行は中央機関へ支払準備金を集中する。(集中支払準備制度＝準備金プールの形成)
- (3) 統一的資金操作—(イ)加盟銀行の手許遊資をプールし、コールや証券投資に運用する。(ロ)(イ)の遊資や中央金融市場からのコール取入れを資金源泉とし、加盟銀行に対して手形割引等の方法で日常取引に伴う短期融資を行う。(ハ)地方の有望産業、国策企業、既存産業の改善資金として、当該地方の加盟銀行に長期資金を融通する。(ニ)公社債の共同投資、各加盟銀行の公社債株式の売買の斡旋仲介を行う。(ホ)加盟銀行間の為替の共同決済を行う。(ヘ)加盟銀

- 行より所有社債、株式等について社債権者もしくは株主として議決権行使の委任を受ける。
- (4) 共同事務の執行—加盟銀行の政府に対する報告、届け出事務、訴訟その他法律事務の代行、帳簿類の規格統一と大量印刷、配布、全国的与信事務（取引先の信用調査）を行う。
  - (5) 経営指導監督—各加盟銀行に対する資金操作、業務改善の指導を行い、預金貸出利子協定の指導、斡旋、ならびにその実行の監督等を行う。

この中央機関の組織と権限

- (1) 資本金 5000 万円程度の株式会社で、半額政府出資、半額民間出資、
- (2) 加盟銀行は自己資本と預金に比例して出資義務を負う、
- (3) 民間持ち株に対する配当が年何分にも満たないときは政府持ち株には配当しない、
- (4) 債券を発行しうる、
- (5) 正副総裁は政府による任命、理事その他の職制は特殊銀行の例による、
- (6) 本店を東京に置き、全国 7 地区に支店を置く、
- (7) 加盟銀行は中央機関に対し支払い準備の一定割合を預け金とする義務を負う、
- (8) 加盟銀行に対して資産、取引状況等を調査し、必要書類を提出させる権限を有する、
- (9) 加盟銀行中、特別監督下にある銀行については、その主務官庁の許可を得てとくに監督主任をして、業務の改善、取引の常時監督に当たらしめる、
- (10) 特別監督下にある銀行については、其の監督主任より当該銀行の取引、決算の制限、または重役の更迭等業務の改善上必要な意見を主務官僚に上申しうる。

「元来経済上の活動に付ては国民の自主的な自発の行動が最も有力なのであって、政府の一方面的の権力に依る統制によっては決して充分の効果を挙げることは出来ないのである。要は国民各自の肚から湧き上る創意と其活動に俟たなければならぬのであって、此の意味に於て政府は国民全体の真摯なる協力を切望するものである。」(p.29)

## 2. 足利銀行副頭取・地方銀行協会常任理事鈴木良作「地方銀行更生策に関する意見書」1938 年（大蔵省、日本銀行等に提出）の目次

(1)地方銀行問題の緊迫性 (2)経営難の原因、(3)唯一の立直り策は「中央機関」の設立、(4)日本銀行の機能と毛頭抵触せず、(5)狙い所はその積極的成果、(6)具体化の方法、(7)政府出資について、(8)免税と低資融通が条件

## 3. 地方銀行協会理事長鈴木良作案「修正地方銀行中央機関設立案」1940 年 12 月（田部井記）

## 4. 有力地方銀行 24 行代表者連盟「地方銀行共同融資組織結成の急務」1943 年（小冊子、付録「地方銀行融資組合『出資規程』案要旨」「同『事業規程』案要旨」）

謝辞：資料の閲覧に当たっては、足利銀行調査部および全国地方銀行協会調査部の方々に大変お世話になった。記して謝意を表したい。

本研究は、科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）（一般）課題番号（17K03851）研究課題名「米国における銀行破綻処理手法の発展に果たした州法預金保険制度の歴史的意義」における、日米比較研究の一環として実施した。当該事業への助成に対して、記して謝意を表したい。

## 参考文献一覧

(未刊行資料)

足利銀行行史編纂室『足利銀行行史編纂資料』(所蔵資料全体の名称、作成年は資料ごとに異なる。作成年不明のものも含まれる。)

全国地方銀行協会『地方銀行中央機関設置案関係資料』(複数の綴りからなる。作成年は資料ごとに異なる。)

(刊行資料)

足利銀行調査部編(1985)『足利銀行行史』足利銀行。

足利銀行(1958-62)「足銀六〇年の回顧」『行報』126～170号、1958年11月～1962年7月。

榎並起夫(1922)『本邦地方銀行史論』文雅堂。

榎並起夫(1924)「銀行合同及地方銀行協会設立論」銀行研究社『銀行研究：理論と実際』第4巻3号、1924年8月。

荻野萬太郎(1936)『適斎回顧録』荻野萬太郎。

黒羽雅子(1988)「足利銀行の経営政策、1932-44年-『業務発展計画』と鈴木良作-」法政大学『大学院紀要』第21号、79～105ページ。

後藤新一(1970)『日本の金融統計』東洋経済新報社。

渋谷隆一(1981)「資料 肥後藤吉著『地方銀行法制定の提唱』」地方金融史研究会『地方金融史研究』第12号、62～72ページ。

白鳥圭志(2006)『両大戦期における銀行合同政策の展開』八朔社。

進藤 寛(1961)「戦時下における地方銀行の合同 -「一県一行主義」の完成」金融経済研究所『金融経済』第66号、61～115ページ。

鈴木良作(1938)「現下重大事局と地方銀行の行くべき途」『銀行論叢』第29巻4号。

全国地方銀行協会企画調査部(1988)『地方銀行五十年史』全国地方銀行協会。

土屋喬雄(1961)『地方銀行小史』全国地方銀行協会。

早川隆(1924)「聯合ビルブローカー銀行設立提唱」銀行研究社『銀行研究：理論と実際』第4巻5号、1924年10月。

肥後藤吉(1933)『地方金融改善と地方銀行法制定の提唱』

本間靖男(1981)「戦間期我国地方銀行の中央機関設立構想」金融経済研究所『金融経済』191号、27～51ページ。

本間靖男(1982)「【資料紹介】戦時下の地方銀行中央機関設立構想」地方金融史研究会『地方金融史研究』第13号、39～55ページ。

牧村四郎(1967)『地方銀行(現代金融全集 12)』春秋社。

牧村四郎(1976)「地方銀行協会の成立」地方金融史研究会『地方金融史研究』第2号、77～86ページ。

## 注

1) 足利銀行行史編纂室「業務発展計画」『足利銀行行史編纂資料』B-1-32、3ページ。

2) 1927年の新銀行法の規定により、銀行はすべて株式組織で、公称資本金額は東京・大阪に本店または支店を有する銀行は200万円以上、その他の都市の銀行は100万円以上、人口1万人未満の地に本店を有する銀行は50万円以上と定められ、最低資本金に達しない銀行と株式組織以外の銀行は、資本金の引き上げや組織変更をすることになった。こうした銀行は「無資格銀行」と呼ばれ、1928年現在で、617行に及んだ。それは、国内銀行の半数に上ったが、その多くは解散ないし地方的合同による存続の道を選んだ。その結果、1928年から1932年までの5年間で、631行が消滅した(高橋亀吉(1931)『日本金融論』東洋経済出版部、75～76ページ。小宮陽(1937)「所謂一県一行主義の原理」『全国地方銀行協会々報』第2号、1937年5月、11ページ)

3) 大蔵省銀行局(1960)『昭和35年度版 銀行局現行通達集』150～152ページ、全国地方銀行協会(1961)「地方銀行における長期経営計画について」『長期計画』(36.11.38 昭36業本第300号)

4) 黒羽(1988)にこれら4つ計画の分析がある。

5) 以下の記述の出所は断りがない限り、表1と同一の資料である。

6) 国債引受シンジケート団は、1910(明治43)年、第2次桂内閣による5分利内債の4分利借換政策のために、4分利公債下請組合として初めて結成された。主に大都市有力銀行が加盟した。具体的には横浜正金銀行、日本興業銀行および東京・大阪の有力普通銀行13行で結成された。東京では預金規模2000万円以上、大阪では同1500万円以上を基準とした。

7) 全国地方銀行協会企画調査部(1988)24～25ページ。

8) 同上、28ページ。

9) 牧村四郎(1976)80ページ。

10) 前掲「業務発展3ヶ年計画」『足利銀行行史編纂資料』B-1-32、21～25ページ。

11) 同上、31～32ページ。

12) 前掲「業務発展計画」『足利銀行行史編纂資料』B-1-32、19ページ。

13) 同上。

14) 足利銀行行史編纂室「支店長会議録1」『足利銀行行史編纂資料』A-4-17。

15) 足利銀行調査部(1985)293～94ページ。

16) 全国地方銀行協会「第1回講習会記録(鈴木良作挨拶)」『会報』第4号。

17) 『銀行論叢』第29巻4号、1937年10月、1～29ページ。

18) 全国地方銀行協会『会報』第4号、33ページ。

19) 同上35ページ。

- 20) 本稿末「補足資料 『2 足利銀行副頭取・地方銀行協会常任理事・鈴木良作「地方銀行更生策に関する意見書」1938年(大蔵省、日本銀行等に提出)』」の目次を参照されたい。
- 21) 全国地方銀行協会所蔵「地方銀行中央機関設置関係資料」通し頁なし。
- 22) 「業務発展計画」『足利銀行行史編纂資料』B-1-32、23～30ページ。
- 23) 鈴木良作[1934]「時局下の地方銀行と証券投資」『財政』4巻10号、昭和14年10月1日号。
- 24) 全国地方銀行協会所蔵前掲資料「地方銀行共同融資組織結成の急務」5ページ。
- 25) 地方銀行統制会は1942年5月設立され、同時に全国地方銀行協会は解散となった。会員数は全地方銀行161行であった。理事長は銀行局長を務めた和田正彦、理事の中にはそれまで地方銀行協会理事長であった鈴木良作の名前もみられる。この機関の役割は統制規程に基づき資金吸収および運用計画の策定、実績表のとりまとめを行った。
- 26) 全国地方銀行協会『地銀協・40年の歩み』1976年、「巻末年表」1～4ページ。
- 27) 同上「地方銀行中央機関設置案関係資料」通し頁なし。
- 28) 足利銀行『足銀行報(鈴木相談役追悼號)』(昭和23年7月15日)に鈴木の後を襲った頭取の遠田淳の「鈴木相談役の思出」には、以下のような件がある。「私が鈴木さんに御懇親を願うようになったのは當行に奉職以来のことであって、それ以前のことについては承知していない、……」「私が當行に入行することになって日銀の應接間ではじめてゆつくりお話を伺う機会を得たが、これが鈴木さんに御懇親願うに至った最初であった。こういう事情であるから過日御葬儀の際御令息から、鈴木さんは二三年もかかって自分の後任を物色され結局知人のうちで遠田が一番適當と思って迎えることになったというお話があったがこれは事実ではない、日銀へ私を候補者の一人として名指しされたのは鈴木さんではなく他の方であったろうと私は考えている。二回目に鈴木さんにお目にかかっているいろいろと細かいお話が出た際に、鈴木さんは入行後二ヶ年は人事について発表前に自分に聞かせてほしいという提言……」とある。遠田の人事は、鈴木が自ら動いて実現したことなどから考えると、巷間言われている行員の不祥事による引退という理由とばかりは言えなさそうである。なお、この事件については『下野新聞』昭和18年12月14日版に詳報がある。