

# 連載

多摩の史  
金融

13

## 昭和四〇年代前半の中嶋榮治と多摩信

佐藤 政則



はじめに

「この道より 我を生かす 道なし この道を歩く」  
武者小路実篤の名言の一つである。多摩中央信用金庫の中嶋榮治は、この言葉が大好きだったそうだ<sup>1</sup>。昭和一三年（一九三八）、信用組合の世界に「なんとなく入ってしまった」中嶋だが、四〇年からは関塚正平理事長のもとで専務理事を務め、五五年からは後継の理事長として多摩信をグングン引っ張っていく。この間の業務の拡充は著しく、平成二年（一九九〇）には預金額一兆円を突破、いわゆるメガ信金と呼ばれる現在の基礎を据えた。  
ポリシーームを重視し先見の明がある剛腕経営者と見られがちな中嶋であるが、地域特性に根ざす信金のあ

り方をずっと真摯に追い続けている。この点は、もっと強調されていいだろう。東京府立協同組合講習所において正統派協同組合論の基礎教育を受けた中嶋だからこそ、戦後の信用金庫をめぐる様々な議論に、ある時は憤慨し、またある時は納得するのであって、そのなかから多摩信のあり方を創り上げてきた。この小論では、中嶋の多摩信ビジョンの基礎を造った専務理事時代初期を取り上げる。

言うまでもないことだが、多摩信は、次の三つの要素が一体となつて構成されている。（A）協同組織性、（B）金融機関としての公共性・利便性（金融機関性）、そして（C）地域性である。中嶋榮治が、これらをどのように取り込んでビジョンを彩っていくのか、このあたりに焦点を絞って論じてみたい。

## 昭和四一年の日銀考査

昭和四一年（一九六六）一月一七日から二六日、多摩中央信用金庫は初の日本銀行考査を受けた。日銀考査とは、日銀が同行と当座預金取引を行う金融機関に対してほぼ定期的に実施する立ち入り調査である。調査後に改善点などを提示する「講評」が行われる。これをもって考査終了となる。一般的に言って、日銀取引は、まず当座預金取引から始まり、経過をみて順に貸付や商業手形割引などの上位取引が追加されていく。多摩信は四〇年一〇月に預金額二〇〇億円を超え、日銀の準備預金率操作の対象金融機関となったことから、同年一二月より当座預金取引が始まった<sup>3</sup>。

もつとも多摩信側としては、四〇年七月に井上権吉理事長が逝去し、八月の臨時総代会を経て関塚正平理事長、中嶋榮治専務理事の新体制が発足したばかりであった。就任直後でもあり、さすがの中嶋もかなり緊張したことであろう。その率直な思いは、社内報『たましん』第3号（昭和四一年五月一〇日）の「日銀考査を終えて」と題する巻頭言にまとめられている。残

念ながら二月二日に行われた「講評」を見ていないので、具体的な指摘は不明である。しかし、銀行と同じような水準を求める、かなり厳しい指摘を受けたことは、この小文から窺える。

この小文は、無事に終わった安堵感や日銀取引ができてきたところまできた喜びもあるのだが、それを吹き飛ばすほど重いトーンになっている。それは、精一杯務めてきた自分たちの方向と考査の「尺度」とのズレを中嶋が認識したからである。中嶋は言う。

「日銀の持っている都銀、地銀を測っている物差、おのずからその尺度が違っていることを、このたびの考査で知らされた。当然のことではあるが、私たちは新しい尺度にあてはめて、多摩信の体質を整えてゆかなくてはなるまい」

体質を整える対象として①「ひ弱な体質」、②預貸率の低さ、③一人あたり預金額の低さを挙げている。①はこれまで「恵まれた環境」に育ち、激しい競争をしなくて済んだということであり、②は収益を上げる取り組みに甘さがあったのであり、そして③は金融機関経営の基本が曖昧だったのである。

日銀考查が多摩信に求めるものは、冒頭で示した三つの要素のうち、(B)金融機関性に属する安定性、収益性、公共性などである。中嶋は、考查を通じて二〇〇億円の預金を持つ金融機関がどういう水準の公共性を求められるのかを知った。そこでは銀行であるか信用金庫であるかは関係ない。三〇〇億、五〇〇億、一〇〇〇億信金の世界に到達するには、同時に各々の水準を確実にクリアーしていかなばならない。考査明けの昭和四一年度経営方針の重点は、(1)貸出の積極化による預貸率の改善、(2)経営諸比率の改善、(3)一人あたり預金量の増大である。中嶋と多摩信の動きは早かった<sup>4</sup>。

一人あたり預金の問題は、当時の多摩信にとって弱点の一つと言えた。表は、昭和四〇年度末において多摩信よりも預金が多い都内信金を掲げている。多摩信の預金順位は都内一六位、店舗は一〇店である。役員数は二桁店舗をもつ信金のなかでは最少、一店あたり預金は一二位と同規模クラスでは遜色がない。ただし一人あたり預金が最少の一六位なのである。ちなみに単純に役員員数を店舗数で除した一店あたり役員員

数も算出したが、二桁店舗のなかでは多い方であった。これがどう変わったのか。昭和四八年度末をとると、預金は一〇〇〇億円を超えて大幅に増え、順位も九位

表 都内信用金庫の業況(昭和40年度末)

信用金庫	(百万円)						現在の名称
	預金(A)	店舗数(B)	役員員数(C)	1店あたり預金(A/B)	1人あたり預金(A/C)	1店あたり役員員数(C/B)	
多摩中央	21,336	10	509	2,134	41.9	50.9	多摩
荒川	22,169	9	459	2,463	48.3	51.0	城北
東武	22,213	11	513	2,019	43.3	46.6	東京東
日興	23,535	8	495	2,942	47.5	61.9	城北
中央	24,772	14	569	1,769	43.5	40.6	東京東
東調布	24,894	9	428	2,766	58.2	47.6	芝
光	25,395	8	589	3,174	43.1	73.6	城北
上野	25,725	8	534	3,216	48.2	66.8	朝日
同栄	28,256	14	608	2,018	46.5	43.4	さわやか
王子	32,245	8	657	4,031	49.1	82.1	城北
東京産業	32,258	11	677	2,933	47.6	61.5	さわやか
芝	33,675	14	667	2,405	50.5	47.6	芝
巢鴨	34,885	17	618	2,052	56.4	36.4	巢鴨
八千代	39,723	15	786	2,648	50.5	52.4	きらぼし銀行
東京	40,649	17	617	2,391	65.9	36.3	東京東
城南	128,519	37	2,210	3,473	58.2	59.7	城南
平均	35,016	13	684	2,652	49.9	53.7	—

資料：『昭和41年版 銀行局金融年報』「信用金庫業況一覧表」より作成

に上昇した。店舗は一三店と微増、役員八〇四名は九金庫中最少、一店あたり預金は六位、一人あたり預金はなんと六位、一店あたり役員数も七位と、預金の増強と効率性の向上が同時追求されていた。

### 昭和四十二年金融制度調査会

平成二年（一九九〇）の夏前に『財政金融ジャーナル』誌のインタビュウを受けた中嶋榮治（理事長）は、「長い年月の節目節目でいろんなことがありましたが、非常に印象に残ったことは何ですか」という月並みの質問に対して、次のように、真正面からの剛速球で応えている。二〇数年も前に専務理事時代に直面した金融制度調査会の話であった。

「金制調報告で、協同組織の金融機関の必要性を明確にしたことですね。四十二年頃、金融二法成立の前には、信用金庫解体論まで飛び出し、信用金庫の存在も危うくなりました。滝口私案と末松私案と川口私案が出され、大いに議論されましたが、結局は当分の間、信用金庫は必要ということになりました。しかし、当分の間というのは五年なのか十年なのか二十年なのか

はわかりませんよ、ということのようでしたね。」

中嶋が言う金制調とは、昭和四二年（一九六七）一〇月に「中小企業金融制度のあり方」を答申した金融制度調査会のことである。日本の金融制度に関する重要事項を審議、答申する大蔵省の付属機関である金制調は、とくに新たな制度設計や既存制度の改編が審議される際には、いわば戦場になってきた。この四二年金制調では、中小企業金融の拡充が審議された。その際、大部分の相互銀行、信用金庫を株式会社組織の「中小企業銀行」へ改編する方向が提起されたのである。<sup>7</sup> 信用金庫側からすれば、「信用金庫解体論」に映ったであろう。

金融制度調査会中小企業金融問題特別委員会において改編の方向を示した三つの私案が提出されたのが四二年二月、同特別委員会で相互銀行、信用金庫、信用組合の現行制度存続が決定されたのが同年七月であった。この間五か月、中嶋榮治の忘れがたい時間となるのである。

日銀考査が、（B）金融機関性を深める契機になつたとすれば、金制調での審議は、（A）協同組織性を

改めて考えさせることになったと思われる。昭和四二年下期においても富山（一五九億円）、筑邦（二一八億円）、青和（二三九億円）、鳥取（二六九億円）、東都（二八〇億円）、東北（二八六億円）など預金一五〇億（三〇〇億円未滿の銀行が戦後新設地銀を中心にいたからである。銀行の規模に達しているのに協同組織なのかという火の粉を振り払わねばならなかった。

三つの私案が提示された頃に、中嶋は社内報でいささか複雑な心境を吐露している。中嶋からすれば、顧客と地域と多摩信の三者を組織的に結合させているのが会員制度なのだから、これらはすべて一体のものである。だからこそ地域社会の旺盛な資金需要に応えるべく、無我夢中で業容の拡大に努めてきたわけである。「大きくなり過ぎた信用金庫をどう扱うべきか」が審議される状況は実に寂しく感じたであろう。「こんなことなら昔の信用組合でいた方が本来の使命達成に沿い得るかもしれない」とチョッピリ本音らしきことを漏らしている。

もっとも中嶋は、指摘された協同組織運営の問題点には、反発する点もあつたろうが、共感できる点も多

かつたのではないだろうか。「協同組合組織も新しい組織への脱皮を要求される時、今日の若い人たちに昔の組合精神をあらためて教育することが良いのか、近代的な協同組織に改革しての経営か、将来の方向を若い人たちにどう仕向け、何を期待するのか」と自らの「戸惑」を語っているからである。

またその上で「世論の行方はどうであろうとも、中小企業に本当に役立つ必要な金融機関であればそれによく、信用金庫が常に良い仕事をしさえすれば、自然にお客様はあつまる。」と切った張ったの応酬を超越する顧客目線の考えを示している。しかしながら、昭和五〇年代なら当然かもしれないが、生産者主権、貸し手優位が横行する高度成長の時代に、早くも顧客目線でものを考えていたとは驚きである。選ぶのは顧客であるのだから、選ばれるように懸命に努めればよい。制度論議の寂寥さから解放してくれる観点であつた。

実は、これとほぼ同じことを二〇数年後に行われた先ほどのインタビューでも述べている。「制度的に見れば金融機関は株式会社、協同組織とあるわけですが、これからの若い人達が求める利便性など、要求を満た

す金融機関であれば、株式か協同かはあまり問題ではないような気もします。」と「選ぶのはお客様」との考えを明確にしている。昭和四〇年代初頭には、原型がほぼ完成しており、ずつと磨き上げてきたのである。そして顧客目線こそ、中嶋の多摩信ビジョンの根底を成しているのであった。

## 多摩文化の媒体

昭和四八年（一九七三）の創立四〇周年を機に、中嶋榮治の強力なサポートによって始まっていくのが、今日に至る、いわゆる多摩信の文化事業である。当初の柱は二つ。一つは旧本店九階に設けられたギャラリーであり、今一つが本誌である。

なぜ中嶋は、こうした文化事業を推進しようとしたのか。残念ながら、これに関する専務理事時代のリアルタイムな記録が見当たらない。だが理事長になってから語っているものは多くあり、そこにスタート時のことも触れられている場合がある。それに依拠して整理すると次のようになる。

第一は、よく知られているように、中嶋自身が写真、

陶芸、写生、盆栽と多趣味であり、これらの活動を通じて多くの芸術家たちと知り合ったことである。中嶋は、これによって多摩信の仕事ではなかなか知り得ない多摩の文化の担い手たちの深さと広さを認識した。

第二に、残余収益を会員へ還元する一環として始まった。次のように述べている。

「信用金庫は、会員組織による協同組合であり、非営利の事業体であるから年度の利益から、法定上の積立と配当が出来れば、残った利益は会員に還元することが良いとされていた。」<sup>10</sup>「これまで収益の一部を当て、金庫の会員と芝居でも楽しもうと、十五年も続けてきた会員大会を、もつと将来に残る文化遺産にと考えて、移りゆく多摩の歴史を綴る『多摩のあゆみ』を創刊、一方では、地元在住作家が無料で作品を発表できる『ギャラリー』を開設した。」<sup>11</sup>

以上のように、どうやら、とにかくやってみようということで始まったようである。人、場所、資力、そしてタイミングがうまく噛み合った結果であった。しかし、スタートしてからの文化事業は、中嶋の予想以上に育っていった。担い手が次から次へと現れたよう

に、製作者も鑑賞者も相当にレベルが高く、なおかつ多様であった。この結果、ほぼ駅前に所在する多摩信本支店へも行きやすく感じる顧客も増え、総じて多摩信の社会的ステータスを上げることに繋がった。この見えない成果を踏まえてであろう。理事長になつてからは、多摩文化の媒体になるという考えに至っている<sup>12</sup>。

以上の文化事業を、冒頭で示した三要素のうち(C)地域性の問題として捉え直してみたい。多摩信の文化事業は、単なるメセナ活動あるいはCSR活動の一環ではない。むしろ地域に立脚した金融機関とはどういふものなのかを具体的に現わしているようにみえる。つまり、なぜ多摩信の文化事業は長期にわたって維持できているのか。それは多摩地域が文化的に豊かだからである。二〜三年持てばいい、と思っていた中嶋の期待をいい意味で裏切り、第一七九号を数えるに至った本誌が象徴している。多摩地域には書き手と読者が豊富にいる。その間を適切に繋いできたからこそ維持されてきたのである。

これを多摩信の本来業務にあてはめれば、多摩地域には様々な資質とニーズをもった人々が豊富にいる。

事業者もいれば、生活者もいる。資金を必要とする人、運用したい人もいる。特定のコンサルを求める人もいれば、そのコンサルができる人もいる。住宅を購入したい人、売りたい人もいる。その間を繋ぐのが多摩信の役割となる。そのためには、多摩全域が事業領域にならねばならない。できるだけ多くの口座数をもたねばならない。繋ぐ役割は単なる仲介であってはならない。中嶋が言うように、もっと能動的な媒体でなければならぬのである。

以上のようにとらえ直すことができるとすれば、中嶋が推進した文化事業は多摩信ビジョンを凝縮した姿と言えるのである。

### おわりに代えて

高度成長期である昭和三〇年代後半から四〇年代の多摩信は、非常に興味深い動きをみせる。預金をゲンゲン伸ばし、ごぼう抜きでランキングを上げていくのだが、店舗はあまり増えない。昭和二〇年代後半だけで一挙に五店舗も増やし七店舗にしたが、三〇年代では二店舗、四〇年代では四店舗に止まった。ところが

五〇年代に入ると一七店舗も新設し、店舗数は倍増するのである。三〇年代は二〇年代後半の先行投資の結果とみなせるが、四〇年代の静寂さはなんだろうか。当時の店舗新設は金融規制の柱の一つであったから、多摩信サイドだけでは判断できないが、それにしても静かすぎる。これが、次回の課題となる。オンラインへのシフト、都内有力信金の動向、多摩地域に進出する都銀との競争などから検討するが、五〇年代からの店舗増設は、実に絶妙のタイミングだったのである。

- 1 中嶋榮治「与えられた仕事は自らの力でさらに発展させよ」社内報『たましん』第8号、昭和四二年三月一〇日。
- 2 同右。
- 3 「日本銀行との取引開始に際して」社内報『たましん』第2号、昭和四一年三月一〇日。
- 4 業務部「昭和四十一年度業務推進方向について」社内報『たましん』第4号、昭和四一年七月一〇日。
- 5 数値は『昭和49年版 銀行局金融年報』『信用金庫業況一覧表』。
- 6 『財政金融ジャーナル』第30巻第8号、一九九〇年八月、

二六頁。

- 7 「中小企業金融制度の方向」社内報『たましん』第10号、昭和四二年七月一〇日。全国信用金庫協会『信用金庫二十五年史』第4章第2節、昭和五二年。
- 8 数値は『昭和43年版 銀行局金融年報』『全国銀行財務諸表』。

- 9 中嶋榮治「与えられた仕事は自らの力でさらに発展させよ」社内報『たましん』第8号、昭和四二年三月一〇日。
- 10 中嶋榮治「地域文化の創造」『信用金庫』昭和六二年一月号、三〇〜三一頁。

- 11 中嶋榮治「文化への誘い」『財政金融ジャーナル』第24巻第11号、昭和五九年十一月、二二頁。
- 12 「地域文化を育てる媒体の役割を」『財政金融ジャーナル』第24巻第3号、昭和五九年三月、二六〜三二頁。



さとう まさのり

麗澤大学経済学部教授

千葉県柏市在住