

## 世襲型経営者の経歴形成過程に関する事例研究 (後編②)

— 中山均 (静岡銀行頭取) —

新井 真人<sup>1</sup>

## A Case Study on Career Development Process of a Hereditary Type Business Leader (the second half②)

— Hitoshi Nakayama (President of Shizuoka Bank) —

Masato ARAI<sup>1</sup>

The career development process of Hitoshi Nakayama's is divided into three parts. The first was reported in Arai (2008) as the first half that is the part of his occupational socialization process till the time to be recruited into Hamamatu Bank founded by his father. The second was reported in Arai (2009) as the second half① that is the part of his promotion process from an executive of Saion Bank to the president of Shizuoka Bank. And the third is reported in this paper as the second half② that is the part of his career development process to be a big leader in the period of bank reconstruction after World War II.

**Key words :** Autobiography, Biographical research, Business leader, Career development process, Life history

## 1 課題と方法

前編 (新井 2008) では、銀行経営者の家庭に生まれた中山均が、父親の経営する浜松銀行に勤務するまでのプロセス (幼少期の生育歴→学校時代の教育歴や学習歴→早稲田卒業後の金原明善のカバン持ちや第百銀行での修業時代→父親の経営する浜松銀行に就職) を経歴形成過程としてたどった。

また、後編① (新井 2009) では、中山均の銀行経営者としての経歴形成過程をたどった。それは、中山が西遠銀行常務取締役役に就任し、やがて静岡銀行頭取になり終戦を迎えるまでの銀行経営者としての経歴形成過程を主題としたもので、次のような構成でまとめられた。

- 1 課題と方法
- 2 事例分析
  - 2・1 略歴
  - 2・2 経歴形成過程
    - 2・2・1 銀行経営者としての経歴
      - 2・2・1・1 浜松銀行と西遠銀行の合併—西遠銀行常務取締役時代—
      - 2・2・1・2 西遠銀行と資産銀行の合併—遠州銀行 (常務取締役→頭取) 時代—
        - 2・2・1・2・1 西遠銀行常務取締役から遠州銀行常務取締役へ
        - 2・2・1・2・2 遠州銀行頭取へ—前任者の病气引退—
    - 2・2・1・3 遠州銀行と静岡三十五銀行の合併—静岡銀行 (副頭取→頭取) 時代—
      - 2・2・1・3・1 合併の経緯と副頭取時代
      - 2・2・1・3・2 頭取就任と三十五側役員の相次ぐ不幸
  - 2・3 要約と考察
    - 2・3・1 世襲型地方銀行経営者の誕生—庇護された環境での常務時代—
    - 2・3・2 銀行経営者としての自立・成長期—競争と協調の18年—
    - 2・3・3 強制合併→再挑戦と運→静岡銀行頭取へ
    - 2・3・4 「世襲型」と「創業型」の比較分析

- 2・2・1・3 遠州銀行と静岡三十五銀行の合併—静岡銀行 (副頭取→頭取) 時代—
  - 2・2・1・3・1 合併の経緯と副頭取時代
  - 2・2・1・3・2 頭取就任と三十五側役員の相次ぐ不幸
- 2・3 要約と考察
  - 2・3・1 世襲型地方銀行経営者の誕生—庇護された環境での常務時代—
  - 2・3・2 銀行経営者としての自立・成長期—競争と協調の18年—
  - 2・3・3 強制合併→再挑戦と運→静岡銀行頭取へ
  - 2・3・4 「世襲型」と「創業型」の比較分析

後編②の本稿では、第二次大戦後の中山の経歴形成過程 (静岡銀行頭取→日銀政策委員会委員) 時代をたどる。1945 (昭和20) 年8月15日の終戦は、戦後復興のスタートでもあった。静岡銀行頭取の中山は、終戦直後から経済界の代表として静岡県や静岡市の戦後復興活動にも関与することになるが、本稿の主題は中山の終戦後の銀行再建活動になる。中山は、静岡銀行の経営改善に取り組むだけでなく、興銀問題をはじめ、個別では解決が難しい地方銀行の問題に直面し、地方銀行の大同団結に奔走することになる。このような銀行再建活動に中山がどのように取り組んだか、その整理と考察が後編②の課題である。また、後編②では、前編や後編①で取り上げられなかつ

<sup>1</sup> 秋田大学教育文化学部

た視点からも、世襲型地方銀行経営者としての中山の経歴形成過程に言及したい。

研究方法は、前編や後編①と同様、中山の自伝（『私の履歴書 経済人』）を活用し、「略歴」→「経歴形成過程」→「要約と考察」の順で作業をすすめる。第1に、「略歴」では、本人の記述に即し年代順に経歴を列記する。年は、西暦（年号）で表記し、年齢は満で統一する。第2に、「経歴形成過程」では、「略歴」で示された経歴上の地位・役割の変化を本人の記述に即して繋ぎ、経歴形成過程として整理する。後編②は、中山均の経歴形成過程（幼少期の生育歴→学校時代の教育歴や学習歴→就職後の職歴など）のうち、とくに第二次大戦後の静岡銀行頭取時代に焦点が絞られる。それは、静岡銀行の再建と地方銀行の全国組織結成に奔走する中山の歩みを主題としたライフ・ヒストリーといつてよい。第3に、「要約と考察」では、「経歴形成過程」の分析的考察をする。

前編でも触れたが、中山の「私の履歴書」（中山 1980）には、内容構成に偏りがある。それまでに語ることの少なかった社会活動に触れているが、約40年にわたる地方銀行時代のことが詳細に記述されていない。幸い追悼文集『中山均 人と思ひ出』（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968）があり、後編①と同様、後編②となる本稿でも、この追悼文集に散在する資料（年譜、追悼文、東大名誉教授土屋喬雄等による面接記録など）を活用した。

## 2 事例分析—中山均の場合—

中山均（1886～1966）は、静岡県出身の世襲型地方銀行経営者である。中山は、『私の履歴書 経済人』（日本経済新聞社編 1980～1981, 1987）に収録された実業家の中では、年長グループ（明治10年代生まれ）に属する。日本経済新聞に自伝が連載されたのは、1956（昭和31）年9月（70歳）、肩書きは日銀政策委員会委員（昭和24～33年）であった。委員就任直前までは、静岡銀行頭取であった。以下では、中山の事例を「略歴」→「経歴形成過程」→「要約と考察」の順に整理・分析する。「略歴」は、前編と同様に誕生から死去までを再掲した。なお、[\* ] や \* 印部分は、追悼文集（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968）から補充したものである。また、同書からの引用部分には「……………」(〇〇頁)と頁を表記し、「私の履歴書」からの引用部分には頁を付けないで区別した。また、追悼文集から引用した部分の執筆者（語り手）の後に付けた( )内の役職等は、その執筆（発言）がなされた時のものである。

### 2・1 略 歴

1886（明治19）年5月、静岡県浜松市三島町[\* 静岡県浜名郡白脇村三島]に銀行経営者の長男として誕生（姉2人、妹2人）

1891（明治24）年4月（4歳）、[\* 白脇村尋常]小学校に入学  
 1896（明治29）年4月（9歳）、[\* 高等小学校入学]  
 1898（明治31）年4月（11歳）、[\* 3月に高等小学校2年修了]→浜松一中に入学〔水泳部に所属〕  
 1905（明治38）年4月（18歳）、早稲田大学政治経済学部入学〔応援団に所属〕  
 1907（明治40）年10月（21歳）、[\* 母親死去]  
 1908（明治41）年3月（21歳）、早稲田大学政治経済学部卒業→金原明善のカバン持ち  
 1908（明治41）年11月（22歳）、[\* 金原玉恵（金原明善の孫娘）と結婚→（金原明善の事業協力者田尻稲次郎の紹介で）第百銀行入行（支配人の池田謙三から指導を受ける）]  
 1909（明治42）年5月（23歳）、第百銀行を辞し、実家に帰る。父親の経営する浜松銀行に入行。  
 1910（明治43）年5月（24歳）、浜松銀行二川支店長に就任。  
 1910（明治43）年7月（24歳）、[\* 浜松銀行新居支店次長に就任し、さらに支店長に就任]この頃から政党色のない銀行経営を目指す（自説を訴える手段として浜松新聞を興す）。  
 ……………（以上は前編の略歴である）……………  
 1914（大正3）年7月（28歳）、浜松銀行[\* 明治16年頃設立]と西遠銀行[\* 明治13年設立]が合併し、西遠銀行常務取締役役に就任（大正9年3月まで在任）  
 1920（大正9）年1月（33歳）、[\* 浜松貯蓄銀行常務取締役役に就任（昭和3年7月まで在任）]  
 1920（大正9）年3月（33歳）、[\* 父誠一死去]  
 1920（大正9）年3月（33歳）、[\* 西遠銀行と資産銀行が合併し、遠州銀行常務取締役役に就任（昭和13年7月まで）]  
 1920（大正9）年9月（34歳）、[\* 浜松倉庫株式会社監査役に就任]  
 1922（大正11）年10月（36歳）、[\* 遠州保険代弁株式会社を創立、取締役社長に就任]  
 1923（大正12）年5月（37歳）、[\* 天竜木材株式会社取締役役に就任（同年1月、金原明善死去）]  
 1924（大正13）年5月（38歳）、[\* 静岡製紙株式会社取締役役に就任]  
 1938（昭和13）年7月（52歳）、[\* 遠州銀行頭取に就任（昭和18年3月まで在任）]  
 1938（昭和13）年8月（52歳）、[\* 浜松銀行集会所理事に就任／浜松商工会議所議員に当選]  
 1939（昭和14）年1月（52歳）、[\* 浜松貯蓄銀行頭取に就任（昭和18年12月まで在任）]  
 1939（昭和14）年3月（52歳）、[\* 静岡県金融懇談会幹事に就任（昭和17年9月解散時まで在任）]  
 1942（昭和17）年5月（56歳）、[\* 全国地方銀行協会解散、地方銀行統制会創立総会開催（会員161行）、地方銀行統制会評議員に就任（昭和19年11月まで在任）]  
 1942（昭和17）年9月（56歳）、[\* 静岡県金融協議会評議員に就任（昭和19年12月まで在任）]  
 1943（昭和18）年2月（56歳）、[\* 遠州銀行と静岡三十五銀行が合併し、

## 世襲型経営者の経歴形成過程に関する事例研究（後編②）

静岡銀行副頭取に就任（昭和19年10月まで）

1943（昭和18）年10月（57歳）、[\* 静岡県商工経済会参与に就任（昭和20年5月まで在任）]

1944（昭和19）年10月（58歳）、静岡銀行頭取に就任（昭和24年5月まで在任）

1944（昭和19）年11月（58歳）、[\* 地方銀行統制会理事に就任（昭和20年9月解散時まで在任）・全国金融統制会評議員に就任（昭和20年9月、解散時まで在任）]

1944（昭和19）年12月（58歳）、[\* 静岡県金融評議会理事に就任]

1945（昭和20）年5月（59歳）、[\* 静岡県商工経済会会頭に就任（昭和21年10月、解散時まで在任）]

1945（昭和20）年6月14日（59歳）、[\* 次男明次（京都帝大三年在学中）フィリピン・サンタクララにて戦死]

……（以上は後編①部分の略歴で、以下が後編②部分の略歴である）……

1945（昭和20）年8月（59歳）、[\* 静岡県戦後対策協議会委員に就任]

1945（昭和20）年10月（59歳）、[\* 静岡市復興委員に就任]

1946（昭和21）年1月（59歳）、[\* 静岡銀行協会初代会長に就任（昭和24年6月まで在任）]

1946（昭和21）年7月（60歳）、全国地方銀行懇話会十三日会発足（幹事に就任）

1946（昭和21）年12月（60歳）、[\* 全国銀行協会連合会理事に就任]

1947（昭和22）年9月（61歳）、[\* 全国地方銀行懇話会十三日会会長に就任（昭和24年6月まで在任）]

1949（昭和24）年5月（63歳）、[\* 静岡銀行頭取退任]

1949（昭和24）年6月（63歳）、[\* 十三日会々長辞職／日銀政策委員会委員に就任（昭和33年2月まで在任）]

1950（昭和25）年3月（63歳）、[\* 十三日会→社団法人地方銀行協会]

1951（昭和26）年5月（65歳）、[\* 社団法人地方銀行協会→社団法人全国地方銀行協会]

1958（昭和33）年2月（71歳）、[\* 社団法人全国地方銀行協会顧問に就任]

1966（昭和41）年12月（80歳）、死去

## 2・2 経歴形成過程—戦後の静岡銀行再建時代—

〔前編あらすじ〕

中山の父親は、銀行経営者（元村長・非政友会系）であった。一人息子（姉2人・妹2人）の中山は、親の期待も高く、特別扱いされて育った。そのせいか我儘で、自分の気に入らない相手には攻撃的で、とくに権威的な教師や学校に対して徒党を組んで闘うのが得意であった。早稲田進学後もそうであった。そんな中山は、早稲田を卒業しても直ちに就職させてもらえなかった。父親は、そのままでは社会人としては通用しないと思っていた。父親は息子を後継者に育てるために、三段階のプログラムを考えていた。①1年間ではあるが、師事していた金原明善のカバン持ちをさせた

（息子が翁の生き方から何かを学ぶことを期待した）。②カバン持ちの後、結婚させ、同時に第百銀行で見習い修業をさせた。③その半年後、父親は第百銀行から息子呼び戻し、自分の経営する浜松銀行に平行員として採用（ほどなくして支店長などを経験させた）。中山は、浜松銀行での仕事を通じ、県内の銀行の問題点を痛感。頭取の支持政党により取引先や顧客が分断されている問題や小規模銀行間の過当競争の問題などが、それである。中山は、この弊害の克服法として合併による政治色の薄い新銀行づくりを考えた。中山は自説を啓蒙するために、1910（明治43）年、24歳のとき、浜松新聞を興す。だが、中山自身が、このような合併を体験するのは、その4年後（大正3年7月）であった（以上前編（新井 2008 3-7頁））。

〔後編①あらすじ〕

1914（大正3）年7月、父親の経営する浜松銀行が西遠銀行と合併し西遠銀行になる。政治色の強い双方の頭取は退陣し、新頭取には政党色が薄く、金原明善とも親交のあった平野又十郎が就任した。このとき中山は、父親の退任と引き替えに、28歳で合併後の西遠銀行常務取締役就任に就任。金原明善の人脈に庇護された環境で、中山の銀行経営者としての経歴が始まる。それは世襲型銀行経営者の誕生とあってよい。中山の西遠銀行常務時代は6年間続いた。銀行経営者としての中山均の経歴は、さらに2回の合併（大正9年3月と昭和18年2月）を節目に形成されていく。

1920（大正9）年3月、西遠銀行（非政友会系）が資産銀行（政友会系）と合併し、中山は西遠銀行常務取締役から遠州銀行常務取締役に就任。この時も双方の頭取が退陣し政党色のない銀行経営を目指したが、この合併には相当の無理があったようだ。頭取人事で合意できないまま、頭取不在で遠州銀行はスタートしている。資産銀行の専務が遠州銀行の専務に就任（後に頭取になる）、中山は常務取締役に就任、西遠銀行頭取であった平野又十郎は特務重役に就任した。この合併の頃、中山の父親が死去、ほどなくして金原明善も死去、さらに平野又十郎の影響力も低下していく中で、中山は銀行経営者として自立・成長していくことになる。中山は、人的融和、買収、さらには証券業務でも手腕を発揮していく。この間に遠州銀行発足時に西遠銀行を辞した平野又十郎の息子繁太郎が、遠州銀行による買収を転機に同行の一員となり、ほどなくして遠州銀行常務に就任。やがて遠州銀行頭取が病気で退任し、1938（昭和13）年7月、中山は52歳で遠州銀行頭取に就任し、中山と平野繁太郎はよきパートナーとなっていく。

銀行経営者としての次の節目は、1943（昭和18）年2月、大蔵省の斡旋で遠州銀行が静岡三十五銀行と強制的に合併させられたときである。双方の銀行は、足軽と殿様にたとえられたり、「民衆密着型」と「県政密着型」と区別されるほど、性格の異なる銀行であった。当初、この合併に反対だった中山も、結局、合併に応じ、遠州銀行頭取から静岡銀行副頭取に就任した（頭取には三十五側の頭取が就任）。副頭取の中山は、筆頭専務の平野繁太郎とともに合併相手側について研究しながら、静岡銀行の実質的経営者を目指す。合併後、ほどなくして頭取が病気で辞任。中山は、1944（昭和19）年10月、58歳で静岡銀行頭取に就任。中山は、県下一の銀行（全国でも有数の地方銀行）の頭取の地位に到達。さらに三十五側出身重役の病死や事故死などが相次ぎ、合併当初からの役員は中山と平野だけになる。「非常に統制がつき易くなりました」といえるほどになったが、戦争末期の戦時経済統制下の銀行経営は、自由を喪失していた。

頭取就任から8ヵ月後、中山は静岡県の財界を代表する社会的役職に就任

(\* 昭和20年5月、静岡県商工経済会会頭に就任)。また、戦争末期の社会情勢を反映した社会的役職にも就任する(\* 昭和20年6月、静岡県国民義勇隊本部顧問に就任など)。他方、私的には、同時期に愛息を戦死で失う(\* 昭和20年6月14日、学徒兵次男明次(京都帝大三年在学中)フィリピン・サンタクララにて戦死)。妻玉恵は、「夫の思い出」と題した追悼文の中で、「思い出のうち一番不幸は次男明次が戦争の犠牲になった時、さすが気丈の均も心痛の余り弁慶ならぬ一生一度の嗚咽でした」と書いている(「中山均人と思ひ出」刊行会 1968 320頁)。中山は、こうした状況の中で終戦を迎えた。

1945(昭和20)年8月15日、終戦。戦時体制に終止符が打たれ、社会全体の復興事業が始まる。静岡銀行頭取という地位は、静岡銀行の経営再建だけでなく、復興対策に関連した地域の各種委員会の委員(1945(昭和20)年8月、静岡県戦後対策協議会委員に就任、同10月、静岡市復興委員に就任、……………)も兼務させた。以下では、中山による戦後の銀行再建過程をたどるが、「私の履歴書」には、静岡銀行の経営再建に関する記述がない。地方銀行が一致団結して取り組む必要のあった興銀債の不良債券化問題などに言及し、地方銀行の全国組織結成を目指して「十三日会」を設立したことなどについて簡単に触れているだけである。そこで以下では、追悼文集(「中山均人と思ひ出」刊行会 1968)に散在する「追悼文」や「地方銀行回顧談—日本金融史資料—」<sup>1)</sup>(以下では、「地方銀行回顧談」と呼ぶ)を活用し、終戦後の静岡銀行の経営再建をはじめ、それと同時進行した地方銀行の全国組織の結成運動などに、中山がどのように取り組んだか、その足跡をたどる。

## 2・2・1 静岡銀行の経営再建

戦時中の「一県一行」の強制合併で、昭和16年に186あった全国の普通銀行は、昭和20年には約三分の一に激減(新井 2007 22頁右側)。戦後の山積する問題を前に、各銀行はその生き残りに懸命であった。中山は、終戦直後から静岡銀行の経営再建に取り組んだ。土屋喬雄(東京大学名誉教授)のインタビューに答える中山の回顧談や静岡銀行労働組合の初代委員長による追悼文によれば、経営再建は、1)増資・人員削減・預金獲得・地場産業復興支援の貸付、2)人件費・物件費の削減、3)労使交渉など、多方面にわたった。以下、1)と2)は「地方銀行回顧談」からであり、3)は追悼文による。

### 1) 増資・人員削減・預金獲得・地場産業復興支援の貸付(〔\*部分〕は引用者)

土屋 終戦後の銀行の経営の情勢は、いかがでございましょうか。

中山 終戦後は御承知の通り再建整理がまず第一でありまして、〔\*増資〕資本金の九割を打ち切り、新しく増資をしたわけです。……〔\*人員削減〕私がある時に政策としてとったのは、一時百二十五

の支店と出張所で、大体二千五百何十人という行員がおった。戦中は多少多く行員を持っておらぬと、行務の運営に支障を来す恐れもありましたが……、之を根本的に改革して……、少数精鋭主義を断行して行員数を八百名までにした。……〔\*預金獲得〕それからもう一つは、其の土地の産業を一日も早く復興して貰うよう、資金の裏付をして預金の獲得に全力をあげて、出来る限り日銀で借金するという政策を捨てて、自分で立って行こうという指導方針で来たわけです。……だんだん預金が増えて来て、合併当時は三億六千万でしたが、それが最近になって百七十億ぐらい。そういうふうにだんだん進んで来ております。〔\*地場産業復興支援の貸付〕然し、静岡銀行は全く一つの地方銀行でありますので、都市の大銀行と競争を避けて静岡県下の産業の発展に全力を用い、地方銀行として甘んじておったところから、戦後資金の激増に対しましても幾分余裕を残して居るという現状であります。どうも中小企業に対する融資は非常に手数がかりまして、どの銀行も喜んでおりませんが、私は努めて地方銀行は地方産業に力を入れるべきだろうと思うので、よしんば都会地等で高い金利で大口のものが安心して貸せるものがあったら、その方は控えておったので、日銀よりの借入も少なく、従ってオーバーローンだけは他のいずれの銀行よりも度合いが少ないと考えます。

土屋 今の御方針で大都会への貸出を控えるについては、よほど御決心を強くなさる必要があったわけでしょう。

中山 日本銀行の斡旋融資でも、場合に依り断るという決心がなければならぬ。考えられない事ではあるが、其のために日本銀行が金を貸せぬと言っても、よいという所まで決心しなければならぬ。日本銀行も善意で、金が余っておところは割当てます。そういう場合には、こっちは非常に取引がないからいやだとただ断わり切れぬところもありまして、非常に困る場合もあります。私は静岡県に関する限りは、出来ます限り静岡銀行が其の大部分をお引受けする、然して他の何れの県の産業よりも一歩も二歩も前進せしむる希望を持って居ります。……都会の銀行よりも中小企業に対して安く貸しても、私の方は引合うという体制を持っておりますから、日本銀行の安いのを借りなくても利益は相当であると信じて居ります。

(「中山均人と思ひ出」刊行会 1968 509-510頁)

### 2) 人件費・物件費の削減

土屋 静岡銀行のコストは大体どういう程度で……

中山 今では預金のコストは大銀行に負けます。というのはどうしても定期預金が多い。そういう意味でやはり七厘ぐらいが全国の平均です。地方銀行は少し高うございます。都市の銀行は預金に対する金利は無利息の当座預金が多いので、コストが安い。ところが人件費と物件費が非常に多いから、その点で地方銀行の方が勝てる。今日では人件費もだんだん大銀行に追いついて高くなっておりますけれども、やはり人員の使い方その他が、都市銀行ほど贅沢をしておられない。言わば切りつめておる。多少の不便を感じてもやって来てる。物件費もいろいろな物が節約されているという点でコストが安い。大体、今、人件費、物件費も入れて、二銭程度が標準ですね。それが一銭八厘台で行っておる。そこで一厘違うということは非常

## 世襲型経営者の経歴形成過程に関する事例研究（後編②）

に大きなものです。百何十億に対して一厘違うということですから……

（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968 510頁）

## 3) 労働組合への対応

中山は、誕生間もない労働組合と団交もやった。組合の初代委員長・鷺巣憲之助（静岡銀行常務取締役）は、「横から眺めた中山先生」と題した追悼文の中で、当時の賃上げ交渉時の中山について、次のように回想している。

「昭和十九年の九月に、私は召集を受けて戦地に赴き、約二年の歳月を経て帰還いたしました。……間もなく労働組合を作ろうと言う声がかましくなり、私は組合の委員長に選ばれ、先生（\*引用者註 先生とは中山均頭取）と相まみえることになりました。

その頃の銀行は再建整備途上にあり、悪戦苦闘の連続で、賃上げは赤字の累積を意味し、お定まりの団交も、先生はただ一人、わが方は五、六人で、その中には先生子飼いの行員もまじっているという状況。然し生活難の重圧から要求も真剣で、激しい言葉のやりとりが交わされたのも、当然でした。一委員から出た『搾取』の一語に先生は激怒され、テーブルを叩いて立ち上がった姿のすぎまじさが今でも目に浮かびます。

コンクリートの壁にぶつかるバツタの感じで、どうにもこうにも処置なしで途方に暮れたこともしばしばでした。全行員の為にはこの壁をどうしても打ち破らねばならず、四苦八苦の末に新しい戦術を編み出すことになってしまいました。つまり、泣き男です。連日徹夜の交渉で先生も疲れ、遂には薬瓶を持って登場、我が方も栄養不良の身に無理がたたって、病人同様。演技の巧みな某君に役買ってもらい、お涙頂戴劇相成った次第です。効果は観面、先生は目に涙さえ浮かべて、『成程ッ』、『成程ッ』の連発でした。どうも先生の強さは、力をもって向かって来るものには飽く迄も強いが、弱い者には案外のもろさと、温かさがあったのではないかと、思われます。

交渉決裂して引き揚げて来た連中と、銀行内の日本間でゴロ寝をしながら悪口をならべていると、隣室から咳ばらいがする。何の事はない、隣の部屋に先生が寝ておられたという場面もありました。次の日の交渉にはビクビクものだったが、素知らぬ顔をして御座った時には、完全に一本取られた思いでした。

ともあれ、当時としては労働三法が出来たばかりで、労使ともに不馴れ、未熟の点が多く、なかなかの珍談もあります。最初の賃上げの時に、銀行経営の苦しさから脱するまでは、賃上げは我慢なさい。黒字になったら、その分だけ賃上げに回す、と先生が断言されたので、黒字経営のメドがついた次の賃上交渉の場で、それを持ち出したら、先生は断呼として『僕が若しそう言ったなら、何故君達はとめないのだ。そんな失言をだまってる聞いているのは銀行を思う心が君達に足りないからだ』と叱られて、一同ポカンとして暫し顔を見合せたことが思い出されます。……」（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968 148-149頁）

## 2・2・2 興銀問題と十三日会の設立

敗戦で銀行が直面した問題の中には、個別では解決できないこともあった。たとえば戦時中に地方銀行が購入

した（させられた）興銀債は、不良債券化の可能性があった。この問題は地方銀行だけの問題ではなかったが、大蔵省その他の関係官庁に個別に陳情しても全然手ごたえがない。地銀の団結が必要であった。1945（昭和20）年9月、地方銀行統制会が廃止され、地銀の連絡協議会もなかった。中山は、全国の地方銀行に団結の必要性を訴え、地方銀行懇話会十三日会（地方銀行協会の前身）を設立することになる。

当時、静岡銀行本部の業務第一課長であった児玉連（静岡銀行専務取締役）は、「思い出を語る」と題した追悼文の中で、当時を次のように回想している。

「終戦後の地方銀行経営は困難な問題が続出し、前途どうなるかという、今日では考えられないような心配があった。その一つは、興業銀行の再建ということであった。第二次大戦中、興銀は軍需会社に多額の貸出をした。資金は主として興業銀行債によったのであるが、地方銀行はその債券を多額に保有していた。戦いに敗れて興銀の融資先工場が壊滅に帰し、その貸出の多くが不良債権化した。もし興銀が整理となると興銀債は駄目になり、地方銀行は大変なことになる。そこで中山頭取はこの問題に心血を賭され、興銀の再建に懸命な努力を払われたのであった。このことと戦災保険に関する『特殊預金』との問題が、地方銀行の団結である十三日会、即ち今日の地方銀行協会の端緒となったのである。

そういう敗戦後の時代、前頭取はご自宅へは帰られず、戦災にうちのめされた静岡銀行本店で、昼は頭取室に頑張られ、夜は裏の日本間に宿泊し、不自由な生活を押しして活動しておられた」（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968 68頁）

十三日会設立に至る経緯と中山の取り組みについては、側近の立場からみた回想もある。1946（昭和21）年3月、二代目東京支店長を命じられた常磐正雄（浜松信用金庫常務理事・静岡銀行元取締役）は、「十三日会のこと」と題した追悼文の中で、当時を次のように回想している。

「在勤一年半、公私ともに先生のお側にあった私の思い出の一つ、十三日会のことを申し上げます。……

戦時中に地方銀行統制会というものがあった、全国の地方銀行が団結して運営しておったのでありますが、戦後の米国の管理方針で解散となり、地方銀行間の連絡は全く途絶えてしまっていたのであります。たまたま戦時中の問題として解決しなければならないものが多々ありました。興銀債処理、資金統合、銀行債権処理などがあり、その他、戦後復興のための協同融資問題、金融制度調査会の問題など、複雑で困難な問題が山積し、地方銀行連絡機関の設置が急務となってまいりました。この情勢を見て、先生はこれの解決に立ち上がられたのであります。

東京支店に赴任する当時から準備に入り、二十一年漸く具体化して全国から地方銀行の首脳者が集まり、第一回の会合が開かれました。しかし、当時としては全国的な公的機関の設立は許されない情勢にありましたが、まず任意団体として、“地方銀行懇談会十三日会”として発足し、順次問題解決に取り組んだわけでありました。

その間、先生にはご上京が多くなり、しかも当時の乗物は戦後の車輛不

足と食糧事情の混乱のため、並々ならぬご苦勞を重ねられながら、十三日会運営のため献身的ご努力をなさいました。金融界における地方銀行の認識も高まり、また全国の地方銀行の信頼をご双肩に荷われておられました。そしてこれらの問題の大半が、私の在任中の一年半の間に解決されたのでした。その間、米軍総司令部当局と、またある時は日本銀行、都市銀行、興業銀行などと問題解決のため接衝なされた真剣なお姿は、今もお忘れることができませんでした」（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968 114-115頁）

1946（昭和21）年6月、地方銀行の全国団体再出発のための準備協議会が東京銀行で開催され、その1ヵ月後、7月には、地方銀行懇話会十三日会が設立され、中山は幹事に就任。「大銀行の地方進出阻止の陳情を行う決議」もした。この時の中山について、名取忠彦（山梨中央銀行頭取）は、「中山さんの思ひ出」と題した追悼文の中で次のように述べている。

「昭和二十一年六月、私は大森国平頭取に随行して東京銀行協会の会議室の片隅に居た。会議は静岡銀行の中山頭取の主導で進められたが、中山頭取から受けたその時の印象は、“強烈”の一語に尽きる。力強い語調で、「地方のわれわれがこのまま分散していたのではどうにもならない、やが大銀行に、してやられて仕舞う。連絡懇談の会合を持とう」と言われる。異議のあるはずがない。これが十三日会の、そもその発端である。次の七月会議は同じく中山頭取の発議で大銀行の地方進出阻止の陳情を行なう決議をしているのだから、激しいものだった。洗顔をした向きも多かったのではあるまいか。

かくて中山頭取は十三日会の会長になられた。情勢を機敏にとらえ、判断よくこれに対処し、正しいと信ずれば不屈の闘志を燃やして行動を起こす中山会長の性格は、そのまま十三日会の運営に反映し、戦後激動する金融界にあって十三日会の存在は、まことにあざやかなものであった」（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968 120頁）

中山は興銀問題の地方銀行への影響を案じていたが、興銀は再建に向けて動き出した。興銀は地方銀行へ興銀株の購入を依頼した。中山素平（日本興業銀行会長）は、「興銀の再建に中山均さんを憶う」と題した追悼文の中で、増資の協力（興銀株の購入）依頼をしたときの中山均との交渉過程について、次のように回顧している。

「……興銀としても、戦時金融を強力に進めたために、その損失はけだし莫大なものでした。……」

そのため、興業債券を所有していた各金融機関としては、その関係で大きな損失が発生し、興銀は関係銀行に多大の御迷惑をおかけする結果になったのです。……私ども興銀の再建に当たる者にとっては、都市銀行は勿論のこと、地方銀行の協力も欠くことのできないものであります。そこで、当時の全国地方銀行協会会長であった中山均さんと副会長の伊藤豊さんのところに、興銀総裁であった岸喜二雄さんと私とが何回か足を運び、興銀再建の苦衷を訴えて増資の協力をお願いしたわけです。そんな関係から、私と中山均さんとの深い接触がはじまった次第です。

中山均さんは、一言でいえば古武士的な性格の持主であったと思います。また、かねて信念の強い方のように何っていたのですが、お会いしてみても、そういう強さというものを痛感しました。……中山さんにはじめてお会いした席で、つぎのようなお言葉を頂いたのです。

「これまで興銀が各金融機関に接する態度はいかにも命的であったが、ああいう態度や経営方針をとるということであれば、私としては協力することはできない。そうではなく、ほんとうにこれからは預金銀行と興銀とが補完する関係で、十分に各銀行の意見を聞きながら仕事を進めることであれば筋道がよくわかるので協力するが、あなた方にその心構えがあるか」という御質問でした。これは、戦時中、興銀がいわゆる戦時金融に関して協調融資をするとき、その幹事銀行を担当したのですが、その頃の興銀は特殊銀行であった関係もあり、たとえば、協調融資の会合などで興銀から原案を関係金融機関に説明する仕方においても、協調する各銀行側の意見を十分に織り込むやり方に欠陥があったので、中山さんにこの点を指摘され、質されたわけです。

私どもとしましては、勿論、今度は興銀も民間銀行になったのであり、そのような欠点は今後は改善してゆく考えで、是非とも御協力を願いたいということをお誠意を披瀝して御依頼したので、漸く中山さんにお聞きと頂いたわけです。甚だ立ち入った話して、また真相はわかりかねるのですが、地方銀行の方々の内には、興銀は非常に大きな損失を与えた銀行だから、もはやそのような銀行への増資には応ずるべきではないという、かなり強い意見もあった模様です。

かような空気の中で、先に述べたとおり、預金銀行と債券発行銀行とがやはり補完しあいながら、あるいは興銀を通じて地方産業の長期資金を供給していくことの意義なり価値なりをお認めになられ、反対意見に対しては御自身で積極的に説得せられるというようなことで、この増資に御協力を頂いた次第です。……」（「中山均 人と思ひ出」刊行会 1968 116-118頁）

地方銀行の中には興銀の再建に消極的な考え方もあったが、興銀の再建無くしては地方銀行に明日はない、と中山は思っていた。中山は、全国の地方銀行によびかけ、興銀株の購入に協力した。中山は「私の履歴書」の中で、その理由や当時の興銀への期待を次のように述べている。

「銀行のはなしで、戦後忘れることのできないのは興業銀行のことだ。つぶすのつぶさないのと大騒ぎをしたが、私はつぶすのは反対だった。興銀の使命は地方文化と地方経済の発展にある。これをおろそかにして、日本の文化も経済もない、というのが私の考えであった。興銀はそういう私たちの理想をになう銀行である。これを見殺しにはできない。私は全国のいわゆる地方銀行に呼びかけて、興銀の株を買ってもらった。かくて興銀の再出発となった。……」

### 2・2・3 十三日会から地方銀行協会へ

1946（昭和21）年7月、十三日会が発足し、12月に中山は全国銀行協会の理事に就任。全国銀行協会は都市銀行と地方銀行を構成員とする全国組織であった。中山

は、間もなく地方銀行の独自性を維持強化するために「全国地方銀行懇談会十三日会」を法人組織「全国地方銀行協会」にすることを旨とする。

当時、全国銀行協会会長であった酒井杏之助（第一銀行相談役・竜門社理事長）は、「中山均を憶う」と題した追悼文の中で、中山が理事会で地方銀行協会設立の必要性を述べていたことについて触れている。

「……中山氏は、『銀行協会は都市銀行に都合のよいことばかりきめて地方の銀行はいつでも損をする。大蔵省も日本銀行も都市銀行の肩ばかり持って、地方銀行を圧迫するから怪しからん。だから地方銀行は一団となり独立して地方銀行協会を作らなければならない』と非常な力権の入れ方だった。……」（「中山均 人と思い出」刊行会 1968 70頁）

また、当時、全国銀行協会又は東京銀行協会の会長又は理事として、地方銀行の全国銀行協会からの独立問題に関係した千金良宗三郎（三菱銀行相談役・元日銀政策委員）は、当時の中山について、追悼文の中で次のように回顧している。

「……全国銀行協会から地方銀行協会が分れていったことには色々な経緯がある。要するに、全国銀行協会の運営について都市銀行と地方銀行との間に意見の調整が困難であった為である。当時私も、……、この間の接衝にも関係した。中山さんの主張は強硬であったが、意見の一致を見なくても別に後味が悪いなど言うことはなく、極めて淡泊であったことを覚えている。……」（「中山均 人と思い出」刊行会 1968 104頁）

地方銀行の全国銀行協会からの独立は容易でなかった。十三日会の地方銀行協会への転換は、中山の静岡銀行頭取退任後となった。

#### 2・2・4 日銀政策委員会委員就任と地方銀行協会

1949（昭和24）年5月、中山は静岡銀行頭取を退任。その翌月、それまでの活動が社会的に評価され、設立当初の日銀政策委員会委員（5人）の1人に選任される。千金良宗三郎（三菱銀行相談役・元日銀政策委員）は、「初日日銀政策委員」と題した追悼文の中で、日銀政策委員会発足の経緯・仕組み・委員について次のように述べている。

「中山さんは昭和二十四年六月、日本銀行の政策委員会最初の委員の一人として就任された。日本銀行法は昭和十七年に改正されて権限を総裁に集中していた。言うまでもなく戦争の遂行を便にする為である。戦後にマッカーサー司令部のディレクティブに因って、二十四年に日本銀行法が改正され、政策委員会が出来た。これによると、銀行の業務の執行は総裁理事以下職員が行ない、その元となる政策の決定は総裁を加えた七人の委員が行う。票決権を持つ委員は五人で、最初に任命されたのは、一万田尚登（当時日本銀行総裁）、中山均（当時地方銀行協会会長）、岸喜二雄（当時東京銀行協会副会長）、宮島清二郎（当時の産業界元老として）、荷見安（当時農林中央金庫理事長）で、各々各業界に優れた知識と経験を有するものとして選ばれたので、職域の代表としてではない。他に政府代表委員

として、舟山正吉（大蔵省）、野田信夫（経済企画庁）の両氏が選ばれた。……」（「中山均 人と思い出」刊行会 1968 104-105頁）

名取忠彦（山梨中央銀行頭取）は、「中山さんの思い出」と題した追悼文の中で次のように述べている。

「昭和二十四年、総司令部の勅告によって日本銀行に政策委員会が設置されたとき、委員の一人は地方銀行からと規定され、ここに初めて地方銀行という名称が法規上に明示されたのも、中山会長の迫力ある活動に負うところが多い。当然、中山会長は推されて政策委員に就任されたが、その強いご性格を發揮されてどのくらいわれわれ地方銀行の為に尽くされたか、はかり知れない。……」（「中山均 人と思い出」刊行会 1968 120-121頁）

中山は、日銀政策委員会委員就任後も十三日会の地方銀行協会への転換を諦めなかった。「私の履歴書」の中で次のように述べている。

「……時の日銀総裁一万田尚登君に地銀の大同団結について相談した。すると一万田君は『銀行間に色分けをしたグループをつくってはいかん。地方銀行協会などをつくるなんてもってのほかだ』と、それはそれはえらいケンマクだった。しかし私にしてみると、なんの商売によらず、強いものと弱いものがある。弱いものは個々の力は問題でないから、どうしてもまとまらねばならない。そこでわれわれはまとまった。最初に集まった日が十三日だったので『十三日会』と命名し、ついでそれが発展して地方銀行協会となった。はじめはまま子扱いされていたが、いまではちゃんと認知されている。私はうれしい」

1950（昭和25）年3月、十三日会が社団法人化されて地方銀行協会となり、その1年後、1951（昭和26）年5月、社団法人全国地方銀行協会と改名。

名取忠彦（山梨中央銀行頭取）は、「中山さんの思い出」と題した追悼文の中で、地方銀行協会設立後の中山の様子を次のように回顧している。

「政策委員ご在任中は勿論、退任された後も、地銀協会の顧問として理事会、評議員会、総会と、必ず出席され、時にはご意見のべられた。地方銀行が可愛くてたまらぬ、というお姿であった。そして折にふれて、『皆さんは斯うして平気な顔をしておられるが、何が起るか、先のことは解りませんよ。用心するに越したことはありません』と警告された。徹底した健全経営への提言である。並み居る頭取連を前にして子供をさす如くであったが、中山さんなればこそ、それができたのである。

しかし、口ではこうした手きびしい事をおっしゃっても、矢張り中山さんは徹頭徹尾、温健着実な銀行家だったのだ、とつくづく思うのである」（「中山均 人と思い出」刊行会 1968 121頁）

#### 2・2・5 戦後の銀行経営と政治

中山は浜松銀行時代から脱政党的銀行経営を目指していた。中山は、父親の経営する浜松銀行（非政友会系）に勤務するようになり、支持政党により分断された銀行経

営の問題を肌身に感じた。「金融機関はあくまでも自立すべきで、絶対に政党色をもってはいかん」という信念を持つようになる。解決策として頭取に政治色の薄い人を迎える合併を促進することで、その問題を克服できると考えた。中山は自説の啓蒙だけでなく、例えば大正3年、父親の経営する浜松銀行（非政友会系）が西遠銀行（政友会系）と合併した時、自らも実践したとあってよい（合併後の西遠銀行頭取には平野又十郎という政治色の薄い人が就任し、中山は常務取締役として銀行経営に従事することになる）。しかし脱政党的銀行経営は、簡単ではなかったようだ。西遠銀行は、非政友会系の銀行になってしまったようだ（中山は、次の合併でも政治色の薄い銀行になることを目指し西遠銀行と資産銀行の合併を経験するが、このときの資産銀行は政友会系で西遠銀行は非政友会系と回顧している）。政治と距離を置いた銀行経営を理想とした中山は、以後もこの信念（「金融機関はあくまでも自立すべきで、絶対に政党色をもってはいかん」）を貫徹し、戦後も脱政治的銀行経営者として歩んだようだ。「私の履歴書」で次のように述べている。

「金融機関はあくまでも自立すべきで、絶対に政党色をもってはいかん、というのがいまに変わぬ私の信念である。だから私は政治家にはなれないし、またなりたいとおもわない。今日の日本では、あまり政党から隔絶していたらぐあいの悪いこともあるかもしれないが、社会党もあり共産党もある世の中で、厳正中立であるべき金融機関が、政党政派に関係することは断じて避けねばならないという私の信念に変わりはない。私は四十二年地方銀行の経営に当たってきたが、地銀のあり方として終始唱えてきたのは、政党色の排除と地方産業の育成であった」

## 2・3 要約と考察

### 2・3・1 戦後の経営再建と全国組織の設立

〈地域密着型銀行経営〉戦後の中山は、まず静岡銀行の経営再建に着手した。一方で負債処理（資本金の九割を打ち切り、新しく増資）、人員削減（2,500→800人）、人件費削減等に大鉈を振るい、新設の労働組合との団交も経験。他方で地域密着型銀行経営を目指した。静岡での預金獲得と地場産業復興支援の貸付を重視。中山は、静岡銀行の業務を地場産業の育成・支援に特化し、都市銀行の地方進出に睨みをきかせ、大企業に傾斜した都市銀行と差別化をはかろうとした。地域密着型銀行経営は、地場産業の盛んな静岡だからできた経営方針であったと思われるが、中山にとっては都市銀行に対抗できる地方銀行の生き残り戦略であった。

地方銀行としての経営の独自性を貫徹するために、戦後の中山は、日銀との関係にも注意した。日銀依存への反省から、自立的経営を目指していた。例えば日銀の斡旋であっても、場合によっては県外への融資には応じないで、県内企業優先の融資を重視した。中山は、都市銀行との競争をさげ、地域密着型の銀行経営で地方経済

（中小企業）と地方銀行との絆を太くし、地方銀行の存続・発展を目指していた。戦時中に日銀主導の強制合併を突っぱね、戦後も発展を続ける駿河銀行（岡野善太郎）の経営姿勢も、中山に影響したかも知れない（新井 2007 22頁右側）。

〈十三日会の設立と興銀再建への協力〉敗戦による融資先の経営破綻や予想される不良債券問題には、多くの金融機関を巻き込むものもあった。例えば戦時中に購入した興銀債が不良債券化した場合、それは静岡銀行だけの問題ではなかった。全国の地方銀行の問題でもあった。だが、戦後は連絡組織さえなかった。戦時経済統制下に設立された地方銀行統制会は敗戦で解散。その後、地方銀行間の連絡は途絶えてしまった。興銀問題をはじめ、その解決には地方銀行連絡機関の設置が急務であった（本稿5頁 常磐正雄の引用部分を参照）。中山は、新たに地方銀行の全国組織を結成するために奔走。1946（昭和21）年7月、「全国地方銀行懇話会十三日会」（「十三日会」）が誕生。中山は幹事に就任。

興銀の再建には、金融業界全体からの支援が必要であり、地方銀行へも興銀株の購入依頼があった。中山は、全国の地方銀行に興銀再建に必要な興銀株購入への協力を呼びかけた。同時に、興銀側には、地方銀行を代表し、興銀株購入には反対意見もあること、戦前のような興銀の高飛車な経営姿勢を改めるべきことなど、反省を求めた。地方銀行として言うべきことを主張することで、地方銀行として一致団結した興銀再建への協力が可能となったと理解できる（本稿6頁 中山素平の引用部分を参照）。

しかし再建後の興銀は、中山が期待したようには発展しなかった。中山は「私の履歴書」の中で、戦後の大企業本位の金融政策や経済政策への不満にもふれながら、再建後の興銀に裏切られた思いを、次のように述べている。

「われわれは興銀に対してニワトリの卵を期待したが、しかし興銀の産んだものはアヒルの卵であった。その後私たちはニワトリの卵を長期信用銀行に期待しているが、それもはたしてどうなることやら。

地方産業の発達につくそうという私の熱意はいまも変わらない。これなくしては大企業の進展もないし日本経済の確立もないというのが私の信念である。私はそうした自分の信念のおもむくまま、果敢に行動してきたつもりである。金融政策も経済政策も、大企業中心主義になっているいまのやり方には私は不満である」

〈十三日会から全国地方銀行協会へ〉中山は、十三日会設立後も機会があれば、一貫して都市銀行と異なる地方銀行の独自性を主張し、全国地方銀行協会設立の必要性を訴え続けた。全国銀行協会から独立した地方銀行の全国組織設立（十三日会→全国地方銀行協会）への理解を求めた。都市銀行に対抗し地方銀行の独自性を主張する中山の姿



は、全国銀行協会会長であった酒井杏之助（第一銀行相談役・竜門社理事長）の追悼文（本稿7頁左側）、全国銀行協会又は東京銀行協会の会長又は理事として、地方銀行の全国銀行協会からの独立問題に関係した千金良宗三郎（三菱銀行相談役・元日銀政策委員）の追悼文（本稿7頁左側）、さらには中山が一万田尚登日銀総裁に相談した地銀の大同団結に関するやりとり（本稿7頁右側）、からも分かる。遂に1950（昭和25）年3月、十三日会が社団法人化されて地方銀行協会となり、その1年後、1951（昭和26）年5月、社団法人全国地方銀行協会と改名。

中山は「私の履歴書」で次のように述べている。

「なんの商売によらず、強いものと弱いものがある。弱いものは個々の力は問題でないから、どうしてもまとまらねばならない。そこでわれわれはまとまった。最初に集まった日が十三日だったので『十三日会』と命名し、ついでそれが発展して地方銀行協会となった。はじめはまま子扱いされていたが、いまではちゃんと認知されている。私はうれしい」

小さな地方銀行の合併・買収（再編統合）で、ときに競争・対立しながらも団結することで強者に対抗してきた戦前の中山の経験が、戦後の地方銀行のあり方として、十三日会をさらに全国地方銀行協会設立にまで駆り立てたに違いない。

### 2・3・2 オルガナイザーとしての中山

敗戦後の中山は、静岡銀行の再建とも関連するが、地方銀行の生き残り戦略を全国規模で考え、行動した。地方銀行が生き残るためには地方銀行の団結が必要であると考えて動いた。中山は、この時も弱者（地方銀行）を束ねて強者（都市銀行）に対抗するために、優れた組織能力を発揮した、といってよい。

#### 2・3・2・1 オルガナイザーとしての中山の特徴

オルガナイザーとしての中山の特徴は、学校時代のエピソード、合併時の身の処し方や買収の仕方、さらには社会活動のエピソードからも指摘できる。

〈学校時代のエピソード〉「前編」で具体例を示し、例えば次のような指摘もした。

「中山は組織能力にも長けていた。ある時はガキ大将として、ある時は応援団幹部として、またある時は学校当局相手の闘いなどで、人をまとめていく能力があった。権威的な教師や学校を相手に徒党を組んで闘うのが得意であった」（新井 2008 8頁）

〈合併時の身の処し方や買収の仕方〉「後編①」（新井 2009）で触れているが、合併時の身の処し方では、例えば頭取人事で相手側が頭取に就任しても、ナンバー・ツ一の立場で実質的経営に従事、人的融和にも配慮し、買収などで実績をあげることで後任頭取を目指した。中山

は、買収でもねばり強かった。一気に買収できない場合には、時間をかけて二段構えで行った（新井 2009 9頁 右側）。買収した銀行の本店は支店として残し、進出地域のニーズにも応えながら経営規模を拡大したり、合併や買収で生じた新たな業務にも精通することで銀行経営者としての力量を増し、徐々に中山は有力地方銀行の頭取となった（中山は、親族に庇護された環境で資産銀行常務取締役として職歴を開始したが、「一人一業主義」で実質的経営者になることを目指し、その後も合併・買収を節目に経営者として成長し、遠州銀行や静岡銀行の頭取に到達した）。

〈社会活動のエピソード〉弱者を束ねて強者に対抗する優れた組織能力は、社会活動でも発揮された。銀行経営者になってからの社会活動について、中山は「私の履歴書」で触れている（「私という人間は、よっぽど物好きにできているらしい。銀行の合併工作を推しすすめるかたわら、私は頼まれもしないのに、いろんなことに手を出した」）。ア）実業野球団の結成<sup>2)</sup>、イ）町内に散在した妓楼の一カ所への移転<sup>3)</sup>、ウ）芸者のストライキ支援<sup>4)</sup>、エ）刑務所出所者への支援活動<sup>5)</sup>、オ）育英事業・養老事業・未亡人支援事業など<sup>6)</sup>が、それである。とくにア）イ）ウ）のエピソードからは、闘う相手が競争相手・反対者・弱者いじめである場合、好戦的な中山は、オルガナイザーとしての能力を存分に発揮した、と推測できる。

また、エ）とオ）は、社会的弱者への支援事業といってよいが、中山の生き方に貫徹する弱者への思いやりの発露といってよい。中山は、「私の履歴書」の中で、自らの生き方を次のように振り返っている。

「私はときどき自分の歩いてきた道をふりかえてみるが、それは、いってみれば、弱者に対する味方であり、別の言葉でいえば、権力に対する反抗であった。そのためにいろいろな抵抗もあって、求めてよけいな苦勞をしてきたようだが、私は自分のこれまでの生き方について、かつて後悔したことがない。だから私は私の生命がある限り、弱い者の味方になり、権力や金力の横暴とたたかっていくつもりでいる」

#### 2・3・2・2 金原明善の影響

銀行経営者として歩みだしてからの中山は、経営の実務に精通することで実質的経営者を目指しただけでなく、「率先垂範」「用意周到」で行動し、全身を打ち込んで仕事をした。その生き方は、銀行経営だけでなく、社会活動や地方銀行の全国組織結成を目指した活動でも発揮された。組織をつくり、まとめ、目標達成を目指すリーダーとしての中山の生き方には、金原明善の影響もあったようだ。土屋喬雄（東大名誉教授）のインタビューの中で金原明善の教えについて次のように回顧している。

土屋 明善翁に御師事なさって、明善翁から得られました御教訓、あるいは御薫陶というものが、後に銀行界へおいでになられまして、そ

れによって難関を切抜けることにあずかって力があつたとか、あるいは経営の上で明善翁の主義方針というものが非常に裨益が多かつたというようなことがございましたか。

中山 私か明善翁に教えられたのは、全身を打ち込んで仕事をする。御老人が私のところへ下さったものを見ましても、「実を先にして名を後に残す」「行を先にして言を後にす」「事業を重んじて身を軽んず」とかというような教訓を、しょっちゅうされておりました。いかなる場合でも、私が頭取をしていまして、人よりも先に出勤しまして、そうして仕事を最後まで見届けて帰る、こういうようなゆき方を四十年間ほとんど私はやり通しました。御老人はあまり小言はおっしゃいませんが必ず御自分で何でも先にやる、人にやれということとは言わず自分で先に立ってやれというように指導されたのが、身にしみて、自分で先ずやるということを考えてやったことが、私かもし銀行がうまく行つたとすれば、そういう点が寄与しておるのか知らんと思います。それからこういうことを見せつけられたので今でも頭に残っておりますが、誠に卑近な例ですが、御老人は便所へ参ります時には、自分で手を洗う水はあるか無いか一べん調べて、無い時には先に水を入れてから便所へ行くというやり方です。すべて物事をするには相当な準備がいるのだ、只自分だけの目的に突進して、準備が無くてやればやりそこなう。あの準備をもって仕事をすれば、まず成功する。こういうことをそれによって私は感じたのです。それまで私共は小便が出たくなる迄机に座っておる。夜は寝ておる。出たくなって急いで行く。手洗いの水の有る無しは考えない、用を足して出て来て水がないというような事はたびたびあります。御老人のようにすべてに準備を怠らなければ、事業というものには必ず成功するのじゃないかというようなヒントを得たわけです。それ以来仕事をします時には、目的だけではなくて、それから起きて来ることを考えて、そういう準備をしてやれば、そう失敗にはならないと感じました。何分力が足りませんから御老人のようには行きませんが、少しでも事業をするためにそういうことが頭に浮かんで考えさせられるという点は、非常に私としては合せだと今でも思っております。

〔中山 均 人と思ひ出〕刊行会 1968 466-467頁〕

### 2・3・3 脱政党的銀行経営と「一人一業主義」

中山が銀行員になった当時は、銀行経営者の多くは、地域の有力者で代議士や県会議員に出る場合もあり、政党性を帯びていた。銀行業務が頭取の支持政党に左右され弊害もあった。そうした現実の中で、中山の目指す銀行経営は、政治と距離を置いた経営であった。合併時に政治色の薄い人を頭取に就任させれば、徐々に政治に影響されない銀行経営が増えると考え、それを啓蒙したり、自らも合併や買収を繰り返す中で実践した。一気に政治と距離を置いた経営を実現する事は難しかったが、「金融機関はあくまでも自立すべきで、絶対に政党性をもつてはいかん」という信念を中山は貫徹した。戦後もその信念は変わらなかった、といつてよい（本稿8頁左欄引用部分

参照）。

しかしながら敗戦後の銀行の再建活動の中で、政治家の協力を得なければ実現できないことがあることも痛感する。地方銀行が不利益を被りかねない法案が審議されている場合、その法案成立を阻止しなければならなかった。政治家への働きかけが必要であった。「地方銀行回顧談」の中で、中山は次のように語っている。

土屋 前々からお話の政党性をぬぐい去るということは、これは大体成功されたのですか。

中山 これは成功した。これは私の所ばかりでなく、各地とも大体政党性は今のところなさ過ぎて困る。今の無尽業の連中なんか非常に政党性が強い。会長は参議院議員がやっている。信用組合またしかりというようなわけで、非常に強い。それに委員会中心主義になりましたから、前ほど大蔵省の考え方によって保護はできません。心ならずも政党に動かされるという形ができて来ました。少し対応せんといかぬ。私どもの頭を切りかえてそういう方向に進まぬといかん。たとえばこの前の戦時公債の利息の繰延べの問題が出た時、こういうものをいかに阻止するかということになった。衆議院が与党多数で通過したので、参議院で之を握りつぶしてもらわなければ金融機関の利益は激減され、其の存在を危くするので其の運動の必要を痛感致しましたが、今までやったこともない人間が集まって各政党に実情を陳情するので非常に苦心惨憺した。幸いに参議院で握りつぶしになって、遂に法案が不成立となって事無きを得ましたが、民主主義の政党性政治となりました今日は、今迄の政党性の弊のみを知って単に遠ざかってばかりは居られないようにも考えられます。今度の銀行業法に就てもその通りです。あれがたしかによいことならよい。日本のためになることなら何をか言わんやです。然し日本の現状より見て余りにも理想に過ぎたり、いろいろ特別の権限を大蔵大臣のみに与えることが、今後に処していいか悪いかは、大きな問題だと思ふ。

〔中山均 人と思ひ出〕刊行会 1968 511頁〕

戦後の地方銀行は、このように時に政治家の活用を必要とした。それを容認することは、政治と距離を置いた銀行経営と矛盾するように思える。中山の脱政治的銀行経営に変化が生じたともいえる。だが、地方銀行全体の利害に関わる政治家の活用は、中山の考える政治の弊害とは異なるようだ。政治家を目指すこともなく、地域密着型銀行経営に専心してきた中山にとり、ときに政治家を活用しつつも政治と距離を置いた銀行経営は可能であったに違いない。

中山の「一人一業主義」に注目したい。「一人一業主義」について、中山は「私の履歴書」の中で次のように述べている。

「私はまえま前から、一人一業主義を提唱し、自分もそれを信奉してきた。人なみ以上に健康にめぐまれ、人なみ以上に頭のいい人ならともかく、

## 世襲型経営者の経歴形成過程に関する事例研究（後編②）

普通の健康と普通の頭脳をもっているものなら、一人一業主義でいくべきだ、というのが私の考えである。私は自分の健康や能力に自信がないから、地道に一つの仕事をこつこつとやってきた。人間、ひとつの仕事に専念していると、よほどのバカか、異常者でなかったら、自分の打込んでいる仕事に興味をもつようになるものだ。だから私は神様か、天才でもないかぎり、人は一生一業でつらぬいたほうが、当人のためにも国家のためにもなると固く信じている」

「神様か、天才でもないかぎり、人は一生一業でつらぬいたほうが、当人のためにも国家のためにもなる」という一人一業主義とは、ひとつに異業種の経営を兼務する生き方との対比ともとれる。だが、この一人一業主義とは、政治色を帯びたかつての銀行経営者のように、ときに政治の仕事も兼務するような銀行経営者ではなく、ひたすら銀行経営に専心する生き方と理解することもできる。銀行経営者が議員を目指したり、特定の政党を支持しなければ、政治家を活用しつつも政治色の薄い銀行経営は可能であり、それは中山の銀行経営一筋の生き方に裏打ちされているといつてよい。

## 【註】

- 1) 追悼文集に収録された「地方銀行回顧談—日本金融史資料—」の冒頭には、次のような前書きがある。

「これは『日本金融史』編集のための資料として、中山均氏の地方銀行経営を通じてのわが国金融界に関する回顧談を、土屋喬雄先生が聴取されたものの記録である。昭和二十五年十一月三十日、同年十二月二日、同二十一日の三回にわたって、日銀政策委員室において、聞き手に楢西光速、加藤俊彦の両教授と、日本銀行の旧友前田清登氏が加わって行われた」（『中山均 人と思い出』刊行会 1968 458頁）

- 2) 実業野球団の結成

「まず健康なほうからいうと、大正のはじめ、浜松周辺の会社や工場に呼びかけて実業野球団をつくった。いまのノンプロ野球のはしりみみたいなものだ。スポーツをとおして、健康なからだと健康な思想をやしない、地方文化の向上と、地方産業の発展に寄与したいとおもったからだ。早大時代、私は応援団の幹部として活躍している。いわば、昔とったキネズカである。私は野球団の団長として、チームをひっさげてあちこち転戦した」（中山 1980 56-57頁）

- 3) 町内に散在した妓楼の一カ所への移転

「粹すじの話ではこんなことがある。浜松は宿場だったので、町には宿場につきもの遊郭があった。妓楼は二十数軒あったが、それが一カ所にかたまっていないで、何軒かの普通の家をはさんで散在していた。風紀上からいっても、これではいけない。“くるわ”というからには、当然一カ所にかたまっていなければいかん。よしッ、それをひとつおれの手でやってやろう。私はそう心に決めた。そして、まず岐阜や静岡の遊郭を見て回り、遊郭というものの経営

について勉強した。それからが大変で、私は市中の樓主を相手に遊郭の性格とそのあり方を説明し、資金は私が面倒みるから、一定の場所にかたまったらどうか、と力説大いにこれつとめた。結果は私の熱意が勝利を占めて、浜松の遊郭は一カ所にまとまった。「こともあろうに、女郎屋の問題にまで手を出すなんて、バンカーとしては行過ぎではないか」という非難も一部にあったようだが、いまにみろ、おれのやっつてくることの意味がきつとわかるときがくると私はひそかに胸をたいた。とにかく、遊郭の移転は成功した。しかも貸付けた資金は樓主らの誠意によって間もなくそっくりかえってきた。私は金銭上のことよりも、郷土の正常な発展のためによるこんだ」（中山 1980 57-58頁）

- 4) 芸者のストライキ支援

「粹すじでは、もうひとつこんな話がある。浜松には芸者が多かった。当時浜松の芸者の数は静岡の三倍から、多いときは五倍くらい（五百人）あった。どうしてそんなに浜松に芸者が多いかというところ、遠州織物がさかんだった関係で、地方から商人が集まってどんちゃんさわぎをやったからだとおもう。私も仕事の関係でよく芸者をあげて遊んだものだが、そこで芸者衆のために奮起一番、世にもめずらしい芸者のストライキのリーダーとして、奮然、たたねばならぬ仕儀と相成ったのである。

ではひとつ、どうして私が芸者をそそのかしてストライキをやらせたか、という事情を説明することにする。全国的かどうかは知らないが、わたしのみるところでは、そのころ、浜松の芸者の待遇は悪かった。線香代はたしか一本十二銭五厘だったとおもう。いかになんでも、これではかわいそうだ。どんなにかせいでも、料理屋と置屋に取られてしまう芸者のみじめな立場をおもうと、フェミニストかどうかしらないが、私はどうにもがまんがならなかった。料理屋と置屋の搾取がひどかったのだ。そこで、あちこち回って運動したがラチがあかない。とくに、料理屋は政友会系で強い。さじを投げた私は芸者衆のねえさん株を一堂にあつめて、ここまできたら仕方がない、ストライキをやれと命じた。芸者も口がある以上、食っていかなばならないが、最低限度の生活は私が保障することにして、ついに浜松としては前代未聞の芸者のストライキとなった。やったからには、勝たねばならない。野球の応援とちがって、このほうは生活とつながっているのだから、こっちは必死だ。五百人もの芸者を一カ所にあつめ、どんな事情があろうと、私の許可なくして料理屋へ出ることはまかりならん、ということにした。料理屋側も強くてなかなか白旗をあげないが、ここでしっぽをまいたら前よりもひどくなる。スト破りを警戒しながら、私は毎日声をからして芸者軍に号令した。芸者だから、中にはだんなのあるものもいる。しかし、たとえ相手がだんなであろうと、勝手に出てはならない。どうしても出なければならぬ事情があったら、その必要な日時とだんなの名前を私に届け出るようにいった。だんなの名前まで届け出るとあってはどうしても遠慮がでる。そこを私はねらったのだ。

闘争実に六十余日、ついに芸者側が勝った。万歳だ。芸者衆の収入が、そのときからよくなった。戦いはついに弱者の勝利に帰した。私は満足だった。ストライキの結果、芸者の手取りはふえたが、ふえた分を無意味につかっていたんでは芸者の生活は向上しない。私は芸者衆を前にして貯蓄の必要を説いた。彼女らの努力によって私の立替金はまたたく間に回収され、四方八方まるくおさまった。私が貯蓄を奨励したおかげで、その後の人生を幸福に送った芸者もずいぶんいた。そうした女の子の門出を、私は自分のことのようによこんだ。だが、私という人間は、よっぽどめでたくできているらしい。早い話が、浜松の遊郭を一カ所にまとめるというときでも、自分で資金の面倒をみながら、それにからんでもうけようということに気がつかなかった。あのとき、もし新しい遊郭の土地を買っていたら、私は大金持ちになっていたに違いない」(中山 1980 58-60頁)

#### 5) 刑務所出所者への支援活動

「金原明善翁のやられた事業の一つに、静岡県勸善会というのがある。これは犯罪者の救護機関だが、私はいまその会の理事長をしている。刑務所から出てくる連中は、本心はみんな善人になりたいとおもっているが、なりたくても社会は善人の仲間に入れてくれない。そこで生活に行きづまり、ふたたび罪を犯すものが多い。私の調べでは、そうした罪を重ねていく人間は七割から八割近くもあるとおもう。

静岡県勸善会は刑務所から出てきたものに生業を与える事業をやっている。完備した刑務所をどんなにふやしても、悪事をはたらく人間が跡を絶たないようではなんにもならない。それよりも、肝心なことは刑務所に入る人間を一人でも少なくすることだ。それが、この勸善会の仕事である。明治十九年の創立で、私立のこの種の団体としては、日本では最初のものだとおもう。

ひと口に犯罪者といっても、こすっからい世の中で悪いことをしようというだけあって、みんな相当の頭をもっている。ある意味では、むしろ私どもより才ばっているかもしれない。ただ、自分のおかれている環境や、意思の弱さから悪事を犯してしまったという気の毒な人が多い。そんな人を更生させて、国のために役立たせたいというのが私の念願である」(中山 1980 63-64頁)

#### 6) 育英事業・養老事業・未亡人支援事業など

「私はときどき自分の歩いてきた道をふりかえってみるが、それは、いってみれば、弱者に対する味方であり、別の言葉でいえば、権力に対する反抗であった。そのためにいろいろな抵抗もあって、求めてよけいな苦勞をしてきたようだが、私は自分のこれまでの生き方について、かつて後悔したことがない。だから私は私の生命がある限り、弱者の味方になり、権力や金力の横暴とたたかっていくつもりでいる。……いまの私は不幸な人のために余生をささげたいという気持ちでいっぱいだ。人の世には数え切れないほど多くの不幸があるが、なかでも、親に先立たれた子供、子に先立たれた親、夫に先立たれた妻ほど哀れなものはない。私はこの三つを、人生の三大不幸といっている。そこで私は親のない子や、才能があっても貧しい子らのために育英事業を、扶養者のいない老人のために養老事業を、そして未亡人のために授産場や母子寮を与える仕事に、およばずながら努力している」(中山 1980 65-66頁)

#### 【引用・参考文献】

新井真人 2006, 経歴形成過程研究と『私の履歴書 経済人』の活用法—「月報」を手掛かりにして— 秋田大学教育文化学部研究紀要 教育科学第61集 35-44頁

新井真人 2007, 実業家の経歴形成過程に関する自伝を活用した事例研究—岡野喜太郎(駿河銀行頭取)— 秋田大学教育文化学部研究紀要 教育科学第62集 13-23頁

新井真人 2008, 世襲型経営者の経歴形成過程に関する事例研究(前編)—中山均(静岡銀行頭取)— 秋田大学教育文化学部研究紀要 教育科学第63集 1-12頁

新井真人 2009, 世襲型経営者の経歴形成過程に関する事例研究(後編①)—中山均(静岡銀行頭取)— 秋田大学教育文化学部研究紀要 教育科学第64集 1-12頁

「中山均 人と思ひ出」刊行会(代表 平野繁太郎)編 1968, 『中山均 人と思ひ出』

中山均 1980, 中山均 『私の履歴書 経済人』第2巻 39-67頁 日本経済新聞社

日本経済新聞社編 1980~1981, 『私の履歴書 経済人』第1巻~第18巻

日本経済新聞社編 1987, 『私の履歴書 経済人』第19巻~第24巻