
第4章 飛躍への基礎固め

第1節 経済の復興とその後の発展

1 インフレーションの収束と自立経済体制の確立

復興への足がかり——傾斜生産方式と復興金融金庫

戦後、わが国の経済は生産の低下と激しいインフレによって深刻な事態が続いていたが、この危機的状況を打開するために考えられたのが傾斜生産方式であった。これは基幹産業の生産増大を起動力として隘路を打開し、経済を拡大再生産の路線に乗せていこうというもので、石炭・鉄鋼・電力などを重点産業として以後集中的にその生産増加に努力を傾けた。

この傾斜生産方式を金融面から支えたのが昭和22年1月に開業した復興金融金庫であり、主に石炭増産のための設備資金融資を担当したが、政府の出資額が十分でなかったため、大量の債券発行を行なわざるをえなかった。しかしその債券の引受け先は大半が日本銀行であったため、日銀券の増加を招き、インフレ克服という本来の使命に逆行する結果となった。

やがてこの傾斜生産方式の効果が現われて、23年の鉱工業生産は戦前（昭和9～11年平均）の60%程度まで回復し、わが国の経済復興はようやく軌道に乗った。また戦後の日本を飢餓から救い、産業復興を支えたもののひとつに「対日援助見返資金」があった。これはアメリカのガリオア・エロア資金による食料・原材料などの援助物資の払下げ資金を活用したものであり、終戦から24年までは主として輸出入の補助金として活用された。のちにドッジ・ラインの実施に伴い、その明確な活用が要請されたため、以降28年まで特別勘定によって管理され、約4,000億円が基幹産業の育成・公共投資・復興金融債券の償還などに使われ、わが国経

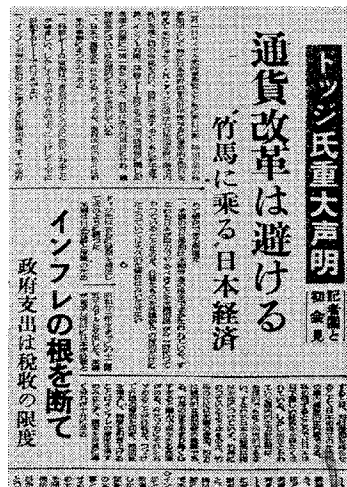
済の復興に大きな役割を果たした。

戦後経済の転機——経済安定9原則とドッジ・ライン

アメリカの対日政策は、すでに昭和22年ごろからわが国の経済復興を目指す方向へと転換し始めていたが、23年12月GHQは政府に対し日本経済安定のための9原則を指示した。その内容は、①予算の均衡・②徴税の促進・③信用拡張の制限・④賃金の安定・⑤物価統制の強化・⑥外国為替管理の強化・⑦輸出振興・⑧国産品の増産・⑨食糧集荷の促進などであり、これら諸項目を実現するために、24年2月ドッジ公使が来日した。同氏は当時のわが国経済の状態を“竹馬経済”と評し、アメリカの援助と国家の補助金という2本の竹馬を切捨て、自分の足で立つようにとの勧告を行なった。

この勧告に基づき、24年度から①超均衡予算の実現・②対日援助見返資金の明確化と活用・③補助金の明白化と削減・④復興金融金庫の融資の停止・⑤単一為替レート1ドル=360円の設定、などをその内容とするいわゆるドッジ・ラインが実施され、わが国の戦後経済に大きな転機をもたらした。

ドッジ・ラインの実施は、それまでインフレになじんできたわが国の経済に大きな衝撃を与えた。インフレは急速に収束したが、反面金詰りが深刻化し、需要の停滞を招いて滞貨の激増をみるに至り、しだいに安定恐慌の様相を示し始めた。



ドッジ・ラインの実施
(昭和24.3.8付 朝日新聞)

デイス・インフレーションの展開とオーバーローンの激化

超均衡財政が不況を招くことはあらかじめ予想されていたことであり、政府および日本銀行は金融面からこれを緩和するデイス・インフレーション政策をとった。これは財政面での揚超を、日本銀行の貸出増加やマーケット・オペレーショ

日銀券発行高
表 4-1

(単位：億円)

年 末	発行高
昭和20	554
21	934
22	2,191
23	3,553
24	3,553
25	4,221
26	5,064
27	5,764
28	6,299
29	6,221
30	6,739
31	7,849

資料出所

「本邦経済統計」

ンなどによる民間への資金還元で埋めようというものであり、このため日本銀行は昭和24年度中はほぼ一貫して金融緩和策をとった。この結果24年度の財政資金の揚超額 841 億円に対し、政府および日本銀行による市中銀行への信用供与は921 億円にのぼり、財政のデフレ要因は金融面で相殺された形となった。しかし現実には不況の深刻化を防ぐことはできなかった。

一方企業の生産力復興のための資金需要はきわめて旺盛であり、金融機関も日本銀行の信用供与に支えられて大幅に貸出を増加させた。24年度中の金融機関の貸出の伸びは預金を上回り、都市銀行を中心にオーバーローンを発生させた。さらに市中手持ち復興金融債券の償還、日本銀行のマーケット・オペレーションによる国債・復興金融債券の買上げなどによる手持ち有価証券の減少が重なって、金融機関の資産構成は急速に悪化していった。

朝鮮動乱ブームとその後の反動

昭和25年6月25日、朝鮮動乱が勃発した。ちょうど第一次世界大戦の勃発が当時のわが国の経済にとって“天佑”であったように、安定恐慌のもとで拡大均衡への活路を求めていた当時のわが国経済にとって、この朝鮮動乱は回生薬となったのである。

朝鮮動乱はわが国の経済に特需の発生と輸出の増大をもたらした。特需——すなわち朝鮮地域国連軍の軍用資材の発注は、地理的事情もあってそのほとんどをわが国が引受けることになった。しかもこの特需は戦時緊急価格によったため、わが国企業にとってはまたとない好採算の受注であった。さらに、この動乱を期に世界各国は軍備拡張と物資買付けに向かうことになったため、市場は売り手市場となってわが国の輸出は急伸した。

こうした事情を背景に、安定恐慌下で停滞していた生産は、25年秋ごろから本格的な増産に転じ、同年度第3四半期には鉱工業生産がついに戦前水準を超える

に至った。こうして生産の上昇、輸出の伸張、国際収支の黒字化、企業利潤の増大などにより、わが国の経済はブームの様相を呈したが、一方この間物価はふたたび上昇し始めた。動乱勃発後の約1年間に卸売物価は52%、消費者物価は24%の上昇となり、インフレ再燃の懸念が強まった。

小売物価指数(東京)
(昭和9~11年=1.0)

表 4-2

暦年	指数
昭和20	3.1
21	18.9
22	51.0
23	149.6
24	243.4
25	239.1
26	309.5
27	300.5
28	311.0
29	321.2
30	307.7
31	306.7

資料出所 「本邦経済統計」

全国銀行の資金過不足

表 4-3

(単位: 億円)

年 度	資 金 過不足	預貸金増加額	
		実質預金	貸 出
昭和25	△ 481	2,689	3,182
26	△ 1,236	4,545	4,951
27	△ 652	5,725	5,691
28	△ 1,711	3,037	4,346
29	1,386	3,983	2,302
30	2,135	6,209	3,018

資料出所 「現代日本産業発達史」
注 資金過不足=(実質預金増+債券発行増)
-(貸出増+証券投資増)

動乱ブームの反動は意外に早く訪れた。26年3月アメリカが戦略物資の買付けを停止したことが契機となって内外市況は低落し、輸出契約は激減して貿易商社と繊維問屋の整理・倒産が続出した。これに対し金融機関は巨額の滞貨救済融資を日本銀行の貸出に依存して行なったため、オーバーローンは一層激化し、ことに都市銀行ではその後構造的なものとなっていった。

自立経済への歩み

朝鮮動乱ブームを経たわが国経済は、この間に戦後の再建・復興をほぼ完了して、以後自立への歩みを進めることになった。

生産の増大を達成したわが国の産業が、次に目標としたのは生産力の拡大と設備の合理化・近代化であった。このため昭和27年から28年にかけて、電力・海運・鉄鋼・石炭という4大重点産業をはじめ、硫安・合成繊維・造船・電機などの各分野で設備投資が活発化した。さらに、終戦以来物資の欠乏により耐乏生活を続けてきた国民の消費意欲も急激に盛上がり、投資景気や消費景気が現出した。

しかしこのような経済の拡大は、輸入増大をもたらし国際収支を悪化させ、外

主要経済指標の戦前水準対比

表 4-4 (戦前基準は昭和9～11年平均)

指 標	戦前水準 を超えた 年	戦前水準の 2倍に達し た年	戦前・戦時 の最高を超 えた年
工業生産	26年	32年	30年
実質国民総生産	26	34	29
実質設備投資	26	31	32
実質個人消費	26	35	27
実質輸出等受取	32	38	35
実質輸入等支払	31	36	34
実質一人当たり 国民総生産	28	37	32
実質一人当たり 個人消費	28	39	31
実質就業者一人 当たり生産性	26	37	

資料出所 「近代日本経済史要覧」

策を推進した。この結果29年は景気が後退したが、後半から世界的な好景気の波がわが国にも波及してきた。設備合理化などによって生産力を増大していたわが国は、この好況の波に乗って輸出を伸張し、30年に入ると生産の拡大、物価の安定、国際収支の黒字という数量景気を現出するに至った。こうして30年度の国際収支は“特需なき均衡”に達し、わが国経済は自立への歩みを確かなものとしたのである。

2 戦後における金融制度の改革

金融制度の民主化

昭和20年9月、戦時中の金融機関を統制していた各種諸制度が相次いで廃止され、全国金融統制会も閉鎖機関に指定されて解散した。そしてこれに代わる民間の自主的団体として銀行協会が全国主要都市に設立され、さらにこれらの中央機関として全国銀行協会連合会が設置された。

また21年6月、全国各地域に地方銀行の懇談会が設けられ、毎月その代表が参集して連絡協議を行なうことを決め、翌7月地域代表18行が集まって「十三日会」が発足した。やがて全地方銀行が参加するようになり、24年12月地方銀行協

貨保有高の減少という事態を招いた。わが国の外貨準備高は27年末11億4,000万ドルであったが、28年末には9億8,000万ドルに、そして29年6月末には約6億ドルへと急減した。このため日本銀行は28年10月から引締め政策に転じ、政府は29年度予算をいわゆる“1兆円予算”としてその規模を前年度より縮小し、金融・財政両面から緊縮政

会と改められ、翌25年には社団法人の認可を得、26年5月には全国地方銀行協会と改称した。

一方、外地銀行・外国銀行・特別戦時機関は、終戦の年の9月30日に占領軍によって閉鎖を命じられ、台湾銀行・朝鮮銀行などが閉鎖された。さらに11月には財閥解体の指令が出され、つづいて22年7月「独占禁止法」、同12月「過度経済力集中排除法」が相次いで施行され、経済の民主化が推進された。金融機関は財閥解体の対象からも、経済力集中排除法の適用からも除かれたため、地方銀行にはほとんど影響がなかった。しかし独占禁止法によって、従来行なわれてきた銀行間の金利協定は違反の疑いがあるとして廃止となり、これに代わる市中金利の規制制度として、22年12月新たに「臨時金利調整法」が制定された。

また24年6月には、日本銀行に政策委員会が設置された。この委員会は「総裁以下の日本銀行の業務執行機関の上に立って業務運営の基本方針を決定するもの」とされ、これに関連して公定歩合についての大蔵大臣の認可制と、国債以外の債券についての大蔵大臣の認可制とが廃止された。

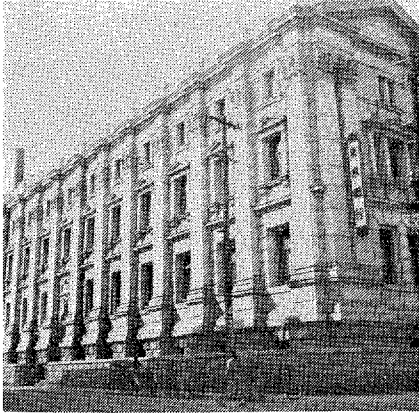
金融機関の再編成とその整備

現行のわが国金融機関の体系は、ほぼこの昭和20年代にその骨格が形づくられた。再編成が進んだのは政府系金融機関・特殊金融機関・長期金融機関・中小企業金融機関などであり、その動向は次のようであった。

〈政府系金融機関〉 その第1号は復興金融金庫であり、基幹産業の生産力復興に大きく寄与したが、代わって朝鮮動乱後の26年4月に巨額の長期資金需要を賄うため日本開発銀行が設立された。つづいて27年には日本輸出銀行が日本輸出入銀行と改称して輸出入金融を行なうこととなった。

また、民間資金や日本銀行の信用に依存しない政府金融機関のはしりとして、24年6月に国民金融公庫、25年6月に住宅金融公庫が相次いで設立された。また農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫はいずれも28年の設立であった。こうして政府系金融機関は20年代にはほぼ体制を整えた。

〈特殊金融機関〉 在外特殊金融機関であった朝鮮銀行・台湾銀行はいずれも



東京銀行横浜支店となった横浜正金銀行本店

終戦直後に閉鎖機関の指定を受け、横浜正金銀行も第二会社東京銀行を設立して閉鎖された。残る日本興業銀行・日本勸業銀行・北海道拓殖銀行の3行も、23年GHQの指示により商業銀行か債券発行銀行への転換を迫られ、日本興業銀行は債券発行銀行に、日本勸業銀行・北海道拓殖銀行は普通銀行に転換した。

＜長期金融機関＞ 民間の長期金融機関の在り方が再検討されていたが、27年

12月に「長期信用銀行法」が施行された。そして日本興業銀行はこの法律に基づく長期信用銀行となり、同時に日本長期信用銀行が設立された。なお日本不動産銀行（日本債券信用銀行）が設立されたのは32年4月になってからであった。

＜貿易金融機関＞ 24年12月の「外国為替および外国貿易管理法」の制定に伴い、11行が外国為替銀行に認可され、その後乙種外国為替銀行の制度ができるに及んで外国為替取扱銀行は急速に増加した。29年4月「外国為替銀行法」が制定され、東京銀行が同法に基づく外国為替専門銀行となった。

＜中小企業金融機関＞ 24年7月「中小企業等協同組合法」が施行され、従来の市街地信用組合・産業信用組合・商工信用組合はいずれも一律に信用協同組合となった。しかし26年に至ってこの法律が改正され、同時に「信用金庫法」が制定されて協同組合の性格を重視する信用組合と、これより幅広い範囲の業務を行なう地域金融機関としての役割をもつ信用金庫に分離されることになった。その結果、当時の信用協同組合の多くは信用金庫に転換したが、県下でも大正12年創立の横浜信用金庫をはじめ14の組合が26～28年のあいだに信用金庫に改組し、今日に至っている。一方県下の信用組合は27～28年のあいだに15組合が新設され、28年末には17組合となり、その後2組合の新設と1組合の合併により現在の18組合となった。当行はこれら県下各金融機関の新設・運営に全面的に協力するとともに、業務面でも多くの信用金庫・信用組合と提携するなど緊密な関係が続け

ている。

〈無尽会社—相互銀行〉 わが国では古くから庶民金融機関のひとつとして無尽会社が発達していたが、昭和26年6月の「相互銀行法」の制定により、従来の無尽会社は相互銀行に改組されることになった。これまで業務面でいろいろの制約を受けていた無尽会社は、相互銀行となって面目を一新し、中小企業金融の専門機関としての機能を果たすようになった。

この法律に基づいて28年7月県下に神奈川相互銀行が誕生した。同行は県下中小企業の金融を円滑化し、産業の発展に貢献することを意図して設立されたものであり、当行は地元経済を一層振興する立場から、県・市とともにこれを支援し、以降緊密な関係が続いている。

〈貯蓄銀行〉 明治時代から昭和10年代までわが国金融機関のなかで一勢力を保持していた貯蓄銀行は、戦時中普通銀行に吸収合併されるものが相次ぎ、終戦時にはわずか4行を残すのみとなっていた。さらに戦後のインフレ期には経営が困難となり、23年7月日本貯蓄銀行が協和銀行と改称して普通銀行に転換したのを皮切りに、鳥取貯蓄・青森貯蓄の両行は因幡銀行・青和銀行として普通銀行に転換し、そして残る青湾貯蓄銀行も24年3月普通銀行に吸収合併され、ついに長い歴史を有する貯蓄銀行は消滅した。

〈信託会社—信託銀行〉 わが国の信託会社は大正11年の「信託業法」制定以後、金銭信託の伸張を中心に金融機関のなかでかなり有力な地位を占めてきた。しかし戦後は金銭信託が伸び悩み、さらに23年4月に公布された「証券取引法」によって大きな打撃をこうむった。このため信託会社は再建整備を契機に、普通銀行業務兼営を図って23年7月信託銀行に改組し、信託会社は消滅するに至った。

一方、銀行法によって設立された普通銀行はこうした再編成の動きには無縁であったが、経済のあらゆる面にわたる戦後の改革の過程においてその影響を免れなかった。まず財閥銀行は、当然のことながら財閥解体により多大の影響をこうむったほか、商号についても財閥名称を禁じられたため、23年10月三菱は千代田、住友は大阪、安田は富士、野村は大和とそれぞれ行名を改称した。三井銀行と第

一銀行は昭和18年3月に合併して帝国銀行を設立していたが、23年10月三井・十五系と第一系にふたたび分かれることになり、三井・十五系は帝国銀行として、第一系は第一銀行としてそれぞれ発足した。その後27年12月から29年1月にかけて住友・三菱・三井の各行はそれぞれ旧名称に復帰した。

また政府が戦前の一県一行主義を修正し、新銀行の設立を認める方針を打出したため、25年から29年にかけて12の地方銀行が新設された。しかし29年からはふたたび新設銀行を抑制する方針がとられるようになった。

3 20年代後半の神奈川県と横浜の経済

県内経済の復興

戦後しばらくのあいだ復興への足がかりを模索しながら混迷を続けた神奈川県の経済は、昭和25年に勃発した朝鮮動乱による特需の発生によってようやく本格的な復興への足がかりをつかんだ。全国一の基地県であり米国陸海軍の二つの極東軍司令部が所在する神奈川県は、この動乱による特需景気の影響を強く受け、京浜工業地帯も急速に活況を取戻した。

神奈川県の工業は戦時中の空襲による莫大な物的被害に加え、終戦後はその存立基盤であった軍需を失い、市場の喪失という問題に直面して、軍需産業から平和産業への転換という苦難の道を歩まねばならなかった。このため神奈川県の工業は戦後しばらくのあいだ、停滞を余儀なくされたのである。しかし動乱による特需ブームは県下の工業を一挙に活気づかせ、操業率は高まり生産は拡大した。さらに動乱ブームが去ったのちも、輸送用機械・電気機械などの部門を中心に生産の拡大が続き、26年には戦前の昭和9～11年平均の水準を上回る生産をあげるに至り、県下の工業は本格的な復興・発展の段階に入った。

工業生産額指数

(昭和9～11年=100)

表 4-5

暦年	全 国	神奈川
昭和13	137.0	184.0
14	156.8	201.5
15	153.0	201.2
23	59.5	65.4
24	63.7	62.2
25	86.0	83.5
26	109.3	103.7
27	122.2	134.4

資料出所 「神奈川県商工概要」

こうして神奈川県は、工業の復興発展を軸として昭和20年代末までにはほぼ復興を完了し、30年代に入るとともに新たな発展段階へと向かうことになった。

こうした工業の復興・発展を支えるためには、新たな工場用地と電力の供給が必要であった。とくに電力の安定的供給は、京浜工業地帯をかかえる神奈川県にとって必要不可欠であったため、28年、県は相模川河水統制第2次増強事業に乗出し、30年に道志第1・第2の発電所を完成した。

また工場用地は、戦前から官民協力によって、臨海工業地帯造成のための埋立事業が行なわれてきたが、戦争末期から戦後の混乱期にかけて一時中断されていた。県下の埋立事業の戦後の第1号として27年から川崎市を事業主体とする、川崎市千鳥町の埋立が再開された。この事業は35年まで続けられ、約72万2,000平方メートルの埋立地が完成した。さらに30年代に入ると神奈川県や横浜市を事業主体とする大規模な埋立造成事業が次々と着手された。

この間の県下人口の推移は、20年の187万人をボトムに着実に増大し、25年には249万人となって19年の水準を回復し、20年代の10年間の県下人口の伸びは東京・大阪に次ぐ全国第3位の高率を示した。

こうして、20年代における県経済の復興とその後の発展は、設備投資の増大、事業所の拡張・増加という工業力の成長が誘因となって県外から人口を吸収し、それが豊富な労働力となって一層工業力の発展を促すという形で進行していっ

主要都府県の人口の推移

(指数20年=100)

表 4-6

(単位：千人)

	20年時 人口	25年指数	30年指数	30年時 人口
全 国	71,988	115.6	124.0	89,276
東 京	3,488	178.0	230.4	8,037
大 阪	2,801	137.7	164.9	4,618
愛 知	2,858	118.6	131.9	3,769
兵 庫	2,822	117.3	128.3	3,621
神奈川	1,866	133.3	156.5	2,919

資料出所 「統計神奈川県史」

県下の工業

表 4-7

(単位：百万円、千人)

暦 年	出 荷 額	事業所数	従業者数
昭和24	……	2,629	172
25	142,126	3,361	178
26	244,711	3,689	198
27	323,069	3,681	202
28	404,056	3,826	223
29	438,907	4,097	224
30	469,448	4,154	231
31	623,874	4,378	259

資料出所 「統計神奈川県史」

注 従業者4人以上の事業所

た。

県下の商業も、年々商店数・従業者数とも増加していたが、工業のめざましい発展ぶりに比べれば立遅れがめだち、低調な推移であった。その最大の原因は横浜市の商業の復興の遅れにあったといえよう。

横浜の経済復興遅れる

神奈川県経済が工業力の成長を足がかりに、着実な復興を遂げていた昭和20年代後半、県の政治・経済・文化の中心である横浜市では、市の中心部と港を駐留軍に接収されたまま、復興計画のめどさえ立たない状態が長く続いた。

他のどの都市よりも長期かつ大規模の接収が解除に向かい始めたのは、朝鮮動乱も終わった27年からであった。同年から翌28年にかけて、まず市の中心部から接収解除が始まり、30年に至ってそのほとんどが解除された。

人口は終戦の年の62万人から徐々に増加していたが、そのテンポは緩慢で、ようやく100万人を突破して19年の水準まで回復したのは、接収解除が始まった27年になってからであった。

この間、市の中心部を奪われた横浜の商業は沈滞を余儀なくされていた。市内の商店街は日用品中心の小さな商店や露店が軒を並べるにすぎない状況が続き、25年以降になってようやく商店街としての整備が緒についた程度であった。

横浜の百貨店が本格的な営業活動に入ったのは、野沢屋の接収が解除された30



横浜市中心部の接収地（横浜市広報課所蔵）

年からであり、長期にわたる市中心部の接収は戦前の商店が旧位置に復帰して近代的な商店街を形成するのをおよそ10年遅らせたといわれている。30年の6大都市の百貨店の業容からみても横浜の立遅れは明らかであった。

表 4-8 6大都市百貨店の業況 (昭和30年)

	東京(区内)	横 浜	名古屋	京 都	大 阪	神 戸
店 舗 数	22	4	4	4	12	4
売場面積 (平方メートル)	461,305	22,182	100,654	84,857	284,916	47,144
人口一人当たり売上高 (円)	12,061	2,685	6,968	7,973	15,676	6,636
売場面積一平方メートル当たり売上高(円)	182,208	138,445	92,546	113,139	140,156	137,855

資料出所 「戦後横浜経済十年史」

こうして他都市に比べ近代的な商店街や百貨店の活動は大幅に遅れたものの、その規模は着実に拡大していた。25年に1万5,000店だった商店数は、31年には2万2,000店と48%増加し、従業者数も4万3,000人から8万2,000人へと92%の増加であった。しかし商店数は31年になってようやく戦前のピークであった14年の水準に達したにすぎなかった。

一方貿易港としての横浜港の復興もはかばかしくなかった。昭和9～11年平均の輸出数量は117万5,000トンであったが、20年代にはついにこの水準まで回復することなく、30年でも89万3,000トンと昭和9～11年平均の76%の取扱量にすぎず、輸入もほぼ同じ低水準にとどまった。また全国貿易総額に占める横浜港の輸出入額の割合も、戦前は輸出24～28%、輸入24～25%であったが、20年代には輸出20%、輸入22%とそれぞれ低下した。こうした横浜港の不振の原因は、港の接収解除が始まったのが27年であったことを考えれば、接収が大きな原因となっていたことは明らかであった。

表 4-9 横浜の工業 (単位: 億円, 千人)

暦 年	出荷額	工場数	従業者数
昭和25	638	1,569	80
26	1,079	1,764	89
27	1,460	1,723	91
28	1,686	1,811	98
29	1,842	2,053	99
30	1,982	2,021	98

資料出所 「戦後横浜経済十年史」

表 4-10 横浜港の貿易 (単位: 億円, %)

暦 年	輸 出		輸 入	
		全 国 シェア		全 国 シェア
昭和24	363	21.4	849	29.8
25	659	22.1	646	19.3
26	932	19.1	1,433	19.4
27	1,032	22.5	1,611	22.1
28	944	20.6	2,116	24.4
29	1,114	19.0	2,075	24.0
30	1,496	20.7	2,024	22.7

資料出所 「戦後横浜経済十年史」

このような商業と貿易の不振に対し、工業は戦後しばらくのあいだ低迷が続けたが、25年ごろから復興の過程に入り、朝鮮動乱をきっかけにその速度を早め、20年代中に戦前水準を回復することができた。これを25年から30年にいたる間の工場数・従業者数・出荷額などの推移でみると、工場数は1.3倍、従業者数は1.2倍、出荷額は3.1倍へとそれぞれ増大した。さらにこのような規模の拡大と同時に、輸送用機器・電気機器・金属・機械・食料品・化学などが横浜工業の中核業種としてその比重を高め、重化学工業化が推進されていった。

しかしこの程度の工業力の成長だけで、横浜の経済を発展に導くことは不可能であり、その結果横浜市の経済復興は、他都市に比べ大幅に遅れることになったのである。

第2節 吉村頭取の就任と30周年

1 経営体制の刷新

吉村成一第5代頭取に就任

昭和23年中に新旧勘定の統合を果たし、新資本金を1億円として、その再建整備をひとまず完了した当行は、翌24年に入ると経済基調の転換に伴う体制の刷新・整備に取り組むことになった。戦争末期から戦後の混乱という多事多難の時期を当行の経営にあたった柳沢頭取は、再建整備の完結を見届けたうえ機構刷新の準備を整えて、24年12月、頭取の職を大蔵省金融局保険証券課長、横浜税関長などを歴任した吉村成一に引継いだ。

吉村新頭取は就任後、前頭取の方針をふまえながら、当行経営の一層の健全化を図るとともに県下唯一の地元銀行としての重責を全うする、との経営方針を明らかにし、ただちに業務機構の改革、人事異動による人心の一新に着手した。

機構改革と役員の変動

昭和24年度からドッジ・ラインが実施されたが、これによる財政引締めは企業に厳しい合理化を迫るものであった。金融機関においても、預金増強・貸出内容の再検討・経費の節減などの合理化努力がこれまで以上に必要となり、そのための経営体制の整備充実が急務となった。このため当行では7月、柳沢頭取の命により大山綱夫取締役を委員長とする機構改善調査委員会が設置され、本部機構とその業務分担についての検討を重ね、翌8月答申書を作成した。引続きこの答申書の審議が行なわれ、ようやく11月にはほぼ機構改革の成案をみるに至り、翌25年1月吉村頭取によって新体制への移行が実施された。

この機構改革は、当行の経営体制の近代化への第一歩ともいえるべきものであり、その後の当行の経営のあり方を方向づけた点で大きな意義を持つものであった。

まず常務取締役の業務分担制と重要事項についての合議制が明確にされ、これにより各常務取締役の権限と責任の内容が明らかとなり、事務処理の迅速化が図られることになった。

なお翌年8月には取締役会の法定化に伴い内規が改訂され、重役集会は常務会として制度化された。

25年1月に定められた常務取締役の業務分担は次のとおりであった。

- 第一部業務 検査部・総務部担当 1名
- 第二部業務 人事部・文書部担当 1名
- 第三部業務 審査部・管理部担当 2名

常務取締役の業務分担制の実施と同時に本部機構の改革も行なわれた。秘書室が新たに設けられ、これに伴って文書部秘書課は同文書課と改められた。新設された秘書室は取締役会・重役集会の事務を受持つとともに、経営スタッフとしての役割をも持つものであり、組織が未分化の状態にあった当時として、こうした経営中枢に参画する組織を設けたことは画期的なことであった。また

本部機構

表 4-11 (昭和25年4月)

秘 書 室
人 事 部
(人事課・厚生課)
検 査 部
総 務 部
(総務課・経理課・調査課)
審 査 部
(審査第一課・審査第二課)
管 理 部
(管理第一課・管理第二課)
文 書 部
(文書課・庶務課・株式課)

従来の業務部を総務部と改称するとともに、預金増強部を廃止し預金増強の企画立案は総務部総務課が担当することになった。さらに業務部の一課であった審査課を独立させて審査部とし、部内に2課を設けて急増する貸出に対する審査機能の拡充強化を図った。

次いで4月には人事部に人事課と厚生課の2課が設けられ、文書部内に株式課が新設された。

こうして当行の本部機構は6部1室12課となり、本部機構の新体制が確立した。なお同時に人事の大異動が実施され、行内の人心一新が図られた。

また25年4月、大幅な役員の異動が行なわれた。6行合同に尽力し、さらに戦後の経営にあたった専務取締役上村春馬が辞任し、取締役安見尚俊、大山綱夫が常務取締役に昇格、従来からの常務取締役後藤務、岡崎亮一とともにそれぞれの業務を担当することになった。また行外から野村洋三を取締役に迎えたほか、取締役・監査役の交代が行なわれた。

2 創立30周年

祝賀式典と記念行事

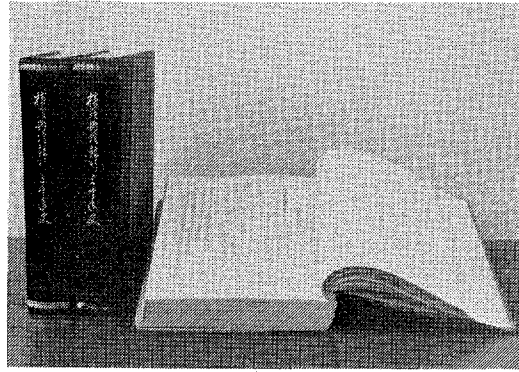
昭和25年12月16日当行は創立30周年を迎えた。本店で挙行された祝賀式典には、役員・支店長はじめ、旧役員・諸先輩など約170名が参列した。設立以来30年の歴史はまさに試練の歴史であったが、その努力の結晶として、当行は資本金1億円、預金高100億円、店舗78、行員1,600余名という成長した姿で30周年を迎えることができたのであった。

なお祝賀式典では20年以上の永年勤続者78人の表彰が行なわれたが、このうち30年勤続者が10名含まれていた。これら10名の永年勤続者はまさに設立以来の当行の歩みをみずから体験してきた人々であった。ここにその名をとどめておく。

原山柳太郎、寺西幸雄、山口重雄、岩下昇、出辰生、山崎歙次郎、松島喜作、五島浜四郎、根本良夫、根岸清五郎

また30周年を記念して、初めて当行の行史「横浜興信銀行三十年史」が編纂さ

れた。この三十年史は設立から昭和25年に至るまでの当行の発展と、さらには七十四銀行の整理の過程を克明に記録したものであり、これによってわが国銀行史上きわめて異例な銀行整理の全貌とその整理遂行の重責を担って苦闘した当行の姿が、初めて内外に明らかにされたのであった。



横浜興信銀行三十年史

こうして当行はこの30周年をひとつの区切りとして、新しい歴史をつくる第一歩を踏出すことになった。

日本銀行借入金の完済

当行設立の目的であった七十四銀行の整理は、すでに10年前の第3次整理によって実質的に終了していたが、これにかかわる日本銀行からの借入金の返済をその後も続けていた。そして30周年を迎えた昭和25年5月、これを完済する日がついにきたのである。当行は、じつに30年間にわたって背負い続けてきた重荷からようやく完全に解放されたのであったが、この間、忍びがたきを忍んで整理に努めた諸先輩の労苦は、筆舌に尽くしがたいものがあった。

なおこれに先立つ24年6月19日、当行元頭取井坂孝が死去した。井坂は七十四銀行の整理相談役として当行設立に参画し、副頭取・頭取を歴任し、七十四銀行整理に献身的な努力を傾け、6行合同の実現など当行の発展に尽くすとともに、東京瓦斯社長・日本工業倶楽部理事長などの要職もつとめ、中央財界でも大きな足跡を残した。

第3節 飛躍への体制づくり

1 経営近代化への努力

諸制度の改善

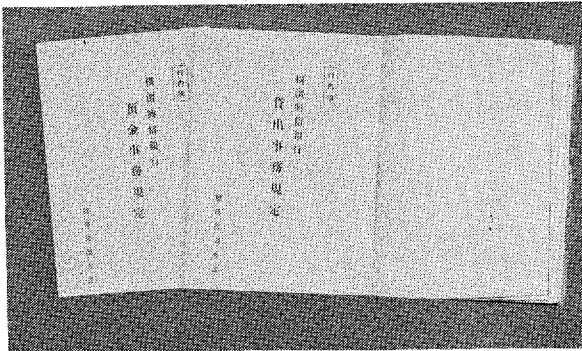
昭和20年代後半の当行は、日本銀行借入金を完済し、ようやく飛躍へのスタートを切ることになったが、業界内の地位はまだ低く、地域経済も停滞を脱しきれず、もっぱら経営内部の体制整備に力を注いだ時期であった。

当行は、経営の近代化を進めるにあたってまず経営体制の確立を図り、常務取締役の業務分担制と重要事項に対する合議制を定め、同時に経営陣の強化刷新を行なったが、つづいて25年上期中に独立採算制の実施と経費予算枠の設定という二つの施策を実施した。

独立採算制を採用したのはこれが初めてではなかったが、従来は「本店」として営業部と本部の経理が同一勘定で行なわれるなど、かなり大まかなものであったため、その不合理な面を改め、厳密な独立採算制を実施したものであった。その後もこの制度はさらに改善が重ねられたが、当行の経営管理のなかに明確に取入れたのはこのときが最初であった。

一方経費予算枠の設定は、経費節減の面から強く要請された問題であった。経費の予算制度は早くから実施していたが、その運用は実績中心であったため、こ

れを改めて、前年同期の実績額・預金平残・行員数・為替料などに基づく一定基準により予算額を算出し、これにより予算枠を設定した。今からみればこの算定基準自体きわめて大まかなものではあったが、当時としては注目を集めたもので



最初（初）の事務規定

あり、独立採算制の実施とともに、行内に合理化・近代化への努力を認識させるのに大きく役立った。

さらに25年から27年にかけて事務取扱手続き統一化の試みがなされた。事務取扱手続きの統一化は、昭和16年の6行合同の際にその必要が生じ、規定制定の準備がいったんは進められたが、戦争の激化とこれに伴う人手不足、戦後の混乱などにより作業は中断されていた。したがって、新入行員は先輩行員から口伝えによって事務の取扱いを学び、支店によってそれぞれ事務の取扱いが異なるという状況にあった。こうした事態を改善するため、調査課を中心に規程の制定が進められ、「預金」「出納」「貸出」「為替」の各事務規定が逐次完成されていった。しかし、このとき作成された規定は各店で行なわれている事務手続きのうち、最も一般的なものを基準としてまとめたものであったため、事務取扱いの指導書的な扱いがなされた。

この規定の作成によって、当行の事務取扱手続きの統一化は一步前進し、従来の口伝えによる事務の習得という非近代的方法から、規定による体系的な事務の習得へと変わることになった。

営業店管理の面における近代化についても、その必要性が認識されるようになり、その試みとして二つの制度が新設された。

まず27年7月、本支店勘定改善委員会が設けられ、総務部長山口重雄を委員長とし以下11名の委員によって本支店勘定の本部集中決済方式の採用が審議され、同年12月「本支店勘定事務処理要項」が完成、28年3月から実施された。これは支店相互間の単純決済方式では管理できなかった本支店勘定取引の内容を本部で管理することにしたものであり、同時に支店の事務負担軽減を図る狙いを持つものであった。

もうひとつは、営業成績優秀店表彰制度の新設であった。預金増強関係の表彰制度は従来から設けられていたが、新設の表彰制度は営業店の成績を総合的に捉えて表彰するというもので、27年12月、初めてこの制度による表彰が行なわれた。このときの表彰の基準は主に経常収支率であった。やがてこの制度は多くの改善が加えられ、営業店表彰制度の中心となっていったが、この制度は独立採算

制の採用とともに、支店の営業努力の目を預金増強ばかりでなく、資金の効率的運用、経費の合理的使用にも向けさせることになった。

機構改革と業務合理化懇談会の設置

昭和25年1月の機構改革以後も、業容の拡大や業務の合理化に伴う組織機構の充実・改組が相次いだ。まず、26年1月審査部を第一から第三までの3部に分割し、審査部門の拡充強化を図った。さらに29年5月には従来総務部内の1課であった経理課を独立させて経理部を新設した。そしてこれ以後経費節減運動は一段と強力に推進されていくようになった。

27年12月、預金増強のための情報網が行内に初めて組織され、28年下期から融資先の資金トレースや駐留軍労務者の退職金獲得のための情報収集などに活用され始めたが、この実績をふまえて30年9月、業務部内に預金推進本部が設置され情報活動の整備拡充が図られた。

29年には労務管理面でも充実強化が行なわれ、人事部に総務課が設けられた。当行は、従来から企業の発展には労使の協調が必要であるとの考え方に基づき労使交渉を進めてきたため、従業員組合との関係は比較的平穏であったが、29年7月の賃上げ要求において、定例給与の13%引上げの要求をめぐって交渉が難航した。この年は全国銀行従業員組合連合会の決定に基づき、多くの銀行の組合が10~20%の大幅な要求を提出した年であったが、厳しい金融引締めのため不況が深刻化し失業が増大する状況下であったため、各銀行ともその交渉は非常に難航し、不幸にしてストに突入した組合も多かった。当行も厳しい情勢下で業績が低迷した時期であったため話し合いがつかず、労働協約に従ってこの解決を第三者である神奈川県地方労働委員会の斡旋に求め、最終的には労使双方とも斡旋案を受入れてようやく解決をみることになった。争議行為は避けえたものの、こうした労使間の問題を第三者の斡旋にゆだねて解決したことは当行創立以来初めてのことであり、労務対策の重要性が改めて認識され、人事部に総務課が設けられ以後同課を窓口として労使協調路線が進められることになった。

こうして本部各部の機能が拡充されるに伴い、経営近代化を推進するには各部

門間の調整が問題となり、そのための機関が必要とされたため、29年8月、当行では初めての部門間の協議の場として企画委員会が設けられた。委員は各部次・課長クラスの中堅幹部によって構成され、広範囲の議題について協議を重ね、本店分室の設置・表彰制度の改正・預金情報網の強化・特別預金増強運動などを具体化するなど、経営全体の立場に立った施策が企画・立案・協議された。

しかしたんなる協議・研究機関としての企画委員会では実行力に乏しいという点に問題があり、30年11月にはこれを改組して業務合理化懇談会が新たに発足することになった。この業務合理化懇談会は、頭取を会長とし、各役員・部長・次長をメンバーとし、ここで協議し合意を得た事項については頭取名をもって主管部に対し検討を命じ、主管部は細目決定のうえ、組織機構に従ってこれを実行に移すという強力な組織であった。

こうして経費節減・店舗の配置転換・支店の新設方針の決定・人員の適正配置・事務機械化計画・特別預金増強運動などがこの懇談会で協議決定をみたのち、逐次実行に移されていった。

こうして当初から懸案となった問題はいずれも解決をみるに至ったので、32年4月業務合理化懇談会は解散された。そしてこれに代わって新たに正式な組織として常務会事務局が設置され、引続き合理化案の策定、各部間の連絡調整にあたるとともに取締役会および常務会の事務局を担当した。当時の当行の状況は、まだ純然たるゼネラルスタッフ部門を設ける段階ではなかったが、常務会事務局は、将来を展望しつつ当面の情勢に備えるという意味から設置されたもので、事務機関的な面も多分に持合わせながら、同時にやがて設置されるべきゼネラルスタッフ部門の母体となるものであった。

事務の合理化

わが国経済の発展に伴って、銀行取引は拡大し、取引量の急増から必然的に銀行の事務量は膨張した。当行も例外ではなく、この時期には増大する事務量に対する合理化対策が経営上の重要な課題のひとつとなった。そしてさらにこれを一歩進めて、顧客サービスの充実・経営の計数管理化をも目指す意図のもとに、事



ユニットシステムの導入

務組織の合理化，機械の導入による事務の近代化の必要性が認識されるに至ったが，それが緒についたのは昭和20年代後半であった。

まず事務組織の合理化についてみると，当行は28年ごろからその導入について検討していたテラーシステム（当時はユニットシステムと呼ばれた）を29年2月から小田原・鎌倉の2か店の普通預金業務に導入した。このときのテラーシステムは機械の導入を伴わないきわめて単純なものではあったが，事務組織合理化

の第1号として大きな意義を持つものであった。

さらに30年2月には普通預金記帳会計機2台を初めて購入し，横須賀・平塚両支店に設置したが，この結果完全ユニットシステムの有効性が明らかとなり，積極的に事務の機械化に乗出すことになった。その進め方について検討を重ねたのち，預金部門の機械化に重点をおき，25か店を機械化するという事務機械化3か年計画を策定した。この計画は31年下期を第1期とする3年間に，普通預金会計機22台，当座預金会計機8台など全部で14機種97台の機械を導入するという当時としては相当意欲的なものであった。

こうして当行の事務機械化は幕開けのときを迎えたのである。

事務の機械化と並んで，この時期に着手された大事業に事務規程の整備改訂作業があった。27年に当行では事務取扱手続き統一化の試みとして事務規定を作成していたが，この間事務量は増大し続け，また機械の導入も始まっていたため事務規程の全面的な整備改訂が急務となっていた。30年4月に監査役太田謙治郎が事務規程改訂委員長を委嘱され，さらに幹事2名，諮問委員11名，起草委員36名が相次いで発令されて，6月から作業が開始された。整備・改訂の対象となった規程は営業事務全般のほか，計算・庶務・経理事務など広範囲にわたり，このほ

かに新たに制定を要するものもあって、作業は当初の予想以上に長期間を要することになった。この間委員長は太田謙治郎から監査役深瀬哲治、同石井寛二へと引継がれ、メンバーも逐次交替して、ようやく完成をみたのは34年10月であり、実に4年以上を費す大事業となったのである。

31年2月の「総則編」を皮切りに「貸出事務」、「為替事務」、「預金事務」、「外国為替事務」、「代理・保管事務」、「庶務・株式事務」、「出納事務」、「定期積金集金および監査事務」、「計算・経理事務」が逐次制定実施されて、当行の事務はこれにより初めて完全に体系化されるに至った。

2 資産再評価と調整勘定の整理

資産再評価

戦後の激しいインフレによる貨幣価値の下落によって生じた企業会計上のゆがみを修正するために、固定資産などについて再評価する問題は昭和23年ごろから検討されていたが、賛否両論が対立して結論を得ないままになっていた。しかし24年にシャープ使節団が来日し、資産再評価の全面的実施を勧告するに及んで具体化し、25年4月税制改革の一環として「資産再評価法」が公布施行された。このときの再評価の実施は2次にわたって行なわれたが、企業の任意としたため先行きの収益の見通し難、再評価税などの諸問題がからみ実施は低調に終わった。

当行は25年7月の取締役会において、営業用動不動産のうち建物および什器（ただし金庫のみ）について配置転換予定のもの、陳腐化したものなど特別のものを除き、おおむね限度額まで再評価を実施する、営業用土地および所有動不動産については実施しないという基本方針を決定した。この基本方針に基づき再評価額を算定して実施計画を立案し、同年8月取締役会の決定、臨時株主総会の承認を得たのち、25年4月1日を基準日としてこれを実施した。

その内容は次のとおりであった。再評価対象資産は1,730万円から9,960万円に再評価され、25年9月末の貸借対照表上に8,230万円の再評価積立金を計上したが、これは資本金の82.3%に相当する額であった。この結果、営業用動不動産

の再評価実施後の簿価は1億3,658万円となり、再評価限度額1億6,083万円に対し84.9%の実施率となった。

25年上期決算における地方銀行54行全体の再評価積立金総額は25億2,300万円で、これは資本金総額39億8,100万円の63.4%に相当した。当行の場合は82.3%であり、かなり積極的な再評価であった。

資産再評価の問題はその後多くの論議を呼び、28年8月資産再評価法の一部を改正して第3次資産再評価が実施されたが、予期した結果は得られなかった。そこで政府は資産再評価を強制的に実施させることにし、29年6月「企業資本の充実のための資産再評価等の特別措置法」を公布施行した。

このため当行は29年8月、再評価の対象は建物のみとするが、改築・処分等の予定されているものおよび陳腐化したものについては対象からはずす、また再評価は限度いっぱい行ない、再評価実施率は約95%とするなどの基本方針を決定し、29年4月1日を基準日としてこれを実施した。

再評価対象資産の簿価は、1億3,837万円から1億9,599万円に評価替えされ、評価差額5,762万円を生じた。この結果、29年9月末における当行の再評価積立金は、1億3,218万円となった。また再評価資産の再評価後の簿価総額は3億957万円となり、これは再評価限度額3億2,512万円の95.2%に相当するものであった。

なおこのときの地方銀行全体の再評価実施率は94.9%であった。

調整勘定利益金の分配と調整勘定の閉鎖

資産再評価はいわば企業会計面での戦後の跡始末であったが、銀行には戦後の始末をつけなければならないもうひとつの問題が残されていた。それは再建整備の跡始末ともいえる調整勘定の整理であった。

戦時補償打切りに端を発した金融機関の再建整備は、金融機関再建整備法に基づいて実施されたが、それは株主および債権者に多大の犠牲を強いるものであった。したがって新旧勘定合併後、旧勘定に属していた資産負債の整理に伴って生ずる利益は、合併勘定と区分し別に調整勘定を設けて処理しなければならないと

されていたのである。そして旧勘定に属した資産負債の整理が完了したとき、または損失の負担をした債権者に対し負担額の全額ならびに利息を調整勘定利益金から分配したときには、大蔵大臣の認可を得てこの調整勘定を閉鎖することが定められていた。

このため各行とも旧勘定に属した資産負債の整理を進め、27年には大部分その整理を完了していた。その結果、調整勘定の残高はしだいに増加し、27年上期末の普通銀行全体のその利益金総額は62億6,700万円となり、一部の銀行では利益金の分配が可能となったため、同年12月中間分配を認める旨の銀行局長通牒が発せられた。

27年下期末6,580万円の調整勘定利益金を計上した当行も、この中間分配を行なうことを決め、28年4月債権者審査会を開催してその同意を得たのち大蔵大臣の認可を得た。そして5月1日、調整勘定利益金の第1回分配として、確定損を負担した債権者に対し、その負担額1億2,332万円の53%に相当する6,536万円を中間分配した。

その後も当行は引続き旧勘定資産・負債の整理に努めたが、31年9月に日本興業銀行が旧興業債券に対する分配を行なったため、当行も2,791万円の分配金を受け、これにより調整勘定の利益金は大幅に増加した。またそのころ、旧勘定資産に属する営業用不動産の一部が区画整理による移転や配置転換によって不要となり、これらの処分益と再評価積立金の取崩しを加えれば調整勘定利益金はおよそ8,300万円となることが明らかとなった。

一方確定損を負担した債

表 4-12 調整勘定の処理 (単位：千円)

種 類	確定負担額	中間分配	最終分配
旧勘定積立金	1,608		
資 本 金	1,800		1,617
法第24条第1項 第4号金額(A)			
〃第5号金額(B)	794		794
〃第6号金額(C)	3,294		3,294
〃第7号金額(D)	123,319	65,364	57,955
利 息 額			19,202
合 計	130,815	65,364	82,862

- 注 1 (A) 1口50万円を超える法人預金等で50万円を超える部分
 (B) 1口100万円を超える法人預金等で100万円を超え50万円以下の部分
 (C) 1口10万円を超える法人預金等で10万円を超え100万円以下の部分
 (D) 以上を除く預金およびその他の整理債務
 2 利息額は23年4月1日から31年12月20日までの期間に付利した額

権者の負担金額の残額はおよそ6,200万円であり、23年4月1日から利益金分配日までの利息相当額を加算しても全額支払は可能となった。そこで31年11月、債権者審査会を開催して調整勘定利益金分配に関する同意を得たのち、大蔵大臣に認可申請を行ない、調整勘定の閉鎖日を12月20日と指定された。

こうして当行は31年12月20日、整理債務の債権者に対し、打切り債務の残額全部とその利息相当額の利益金分配を行ない、調整勘定を閉鎖して、戦後の再建整備を完了した。

なお地方銀行の一部にはこれより早く調整勘定を閉鎖したところもあったが、大部分はこの31年下期中に閉鎖を行ない、この期をもってすべての地方銀行が調整勘定を閉鎖した。

3 業容拡大への試練

朝鮮動乱前後の業況

昭和20年代前半の混乱期の当行業容は、インフレーションによって名目的には大幅な伸びを示したものの、都市銀行・地方銀行の伸びと比較すれば相対的には不振といわざるをえない状況であった。しかし20年代後半に入り朝鮮動乱に伴う特需景気によって失地回復の動きを示し、とくに26～27年の預金の伸びは戦後初めて普通銀行平均を上回った。この結果24年下期末の普通銀行中の総預金シェア1.09%は、27年下期末には1.25%に上昇し、地方銀行中の順位も8位から6位へと向上した。

こうした預金の好調をもたらした最大の要因は、朝鮮動乱の特需を背景にした地元経済の活況であり、これは横浜に第8軍司令部があったことから神奈川県への影響が他の地域に比べ大きかったためである。さらにもうひとつの要因として定期預金とくに割増金付定期預金の大きな伸びがあげられる。

当行の総預金に占める定期性預金の割合は、24年下期末で15.6%（都市銀行23.3%、地方銀行32.3%）であり、当行の定期性預金のウエイトはこれまで一貫して低かった。このため25年から定期性預金の増強に的を絞った預金増強運動が展

開され、定期積金と割増金付定期預金の両面から増強策が推進された。

定期積金は金額的に飛躍的に増加するという性質のものではなかったが、行内に定期性預金増強の必要性を認識させるとともに、新規取引先を開拓したという点で効果をあげた。

一方割増金付定期預金は23年7月「割増金付貯蓄の取扱いに関する法律」が公布施行され、各銀行独自の立場でこれを取扱うことができるよう

総預金に占める定期性預金の割合

表 4-13 (単位：%)

期 末	当 行	都市銀行	地方銀行
昭和24下	15.6	23.3	32.3
25下	24.9	27.2	37.7
26下	35.2	34.7	43.6
27下	36.7	37.2	46.5
残高の増加倍率	7.22	4.07	4.17

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

定期預金中に占める割増金付定期預金の割合

表 4-14 (単位：百万円、%)

期 末	当 行			全 国 銀 行		
	定期預金	割増金付定期預金	構成比	定期預金	割増金付定期預金	構成比
昭和25下	2,686	1,423	53.0	338,076	236,150	69.9
26下	5,936	3,548	60.0	573,845	423,252	73.8
27下	8,679	6,051	69.7	850,320	639,611	75.2
増加倍率	3.23	4.25		2.52	2.71	

資料出所 「金融統計月報」

割増金付定期預金の変遷

昭和19年の第1回の割増金付定期預金は100円を1口として、2年定期、確定利率は3分とし特等1万円から2等100円の割増金が付いていた。戦後になって当時の物資欠乏時代に対応して、割増金に代えミン・サッカリン・石鹼などを賞品にした時期もあった。23年に各行が独自の商品を出せるようになって以降、各行はそれぞれのネーミングによって競合した。

当行も24年4月「福祿定期預金」として2億円を発売した。1年定期で1口1,000円、割増金は特等10万円から6等50円とな

っていたが、最初は抽せん器も借物、抽せん方法も不案内で担当者が苦勞したという話も残っている。その後、預金者の要望に応じて期間が6か月となったり、特等が50万円となるなどの変遷はあったが、インフレ時代にマッチしたこともあって爆発的な伸びとなり、ピークには1回の発売額22億円、年間では102億円に達し、残高も60億円あまりを示した。一方抽せん会も当初は本店会議室があてられたが、やがて県下各地の一流劇場を舞台に、有名芸能人を迎えて華やかに開かれるようになった。

になったもので、当行も24年4月に独自の割増金付定期預金を「福祿定期」と名付けて募集に乗出した。募集の結果は順調で、以降回を重ねるにしたがい募集金額を逐次増加させていった。この結果当行の割増金付定期預金の残高は25年下期末の14億2,300万円から27年下期末には60億5,100万円とこの間4.25倍の伸びを示し、同期間の全国の銀行の伸び率2.71倍を大きく上回るとともに、定期預金に占める割増金付定期預金の割合も69.7%まで高まった。

一方貸出の面では、24～25年ごろから産業資金が民間依存へと変化するに従って、金融機関への資金需要が増大しつつあったが、朝鮮動乱の発生がこの傾向を一層強めた。動乱後の反動と世界的な景気の低迷によって貿易・繊維などの業界は大きな打撃を受け、これを中心に不況色が強まり滞貨・救済資金の需要が起こった。さらにそのうえこのころから企業の近代化投資が活発化したため資金需要は一層盛上がった。

当行の貸出は、戦時中の金融統制によって偏った資金運用を余儀なくされ、終戦直後の預貸率は32.8%にすぎなかったが、戦後は一貫して預金の伸びを上回る貸出を行なって、24年下期末の預貸率は69.8%に達した。

このように当行は好調な預金の伸びに支えられ、旺盛な資金需要に応じて貸出を伸ばす一方、その間中小企業金融対策の実施、繊維恐慌に際しての救済融資など地元への配慮にも万全を期した。中小企業金融対策は中小企業年末資金融資・中小企業振興運用資金の受託融資・組合方式による定期積金担保貸付などを内容とするものであり、とくに年末資金融資は別枠資金を設けて実施したため好評を得て、25年12月に実施以降毎年実施されることになった。

表 4-15

主要勘定

(単位：百万円，%)

期 末	預 金		貸 出		有 価 証 券		当期純利益
		増加率		増加率		増加率	
昭和24下	8,429	41.3	5,887	68.3	1,565	△5.3	10
25下	11,194	32.8	8,063	37.0	2,138	36.6	15
26下	17,842	59.4	13,461	66.9	3,108	45.4	61
27下	25,851	44.9	19,257	43.1	4,617	48.6	82

また貸出額の増大に合わせて審査体制の充実や専決基準の改訂なども進められたが、26年の「資金運用基準」の策定は当行が従来から一貫してとってきた資金運用の健全性の維持を図る

ための大きな施策であった。この基準によって総貸出は総預金の70%程度、有価証券は25%程度との原則が定められたほか、預金増加額の貸出・有価証券への限界的な資金配分基準も定められ、その後の資金運用の基礎が固められた。

こうして25~27年の3年間の貸出の伸びは3.3倍となり、預金と同様、都市銀行・地方銀行の伸びを大幅に上回り、残高は193億円に達した。また貸出の伸びが預金の伸びを上回ったため預貸率も上昇し、資金運用基準で定めた70%をやや上回る結果となったが都市銀行・地方銀行と比較してなお低水準にあり、健全性堅持の姿勢は貫きえたといえよう。

しかし、この時期の当行の融資構造は他行に比し製造業・卸小売業の比率が低く、反面建設・不動産などが高いなど必ずしも当時の産業構造の実態に合ったものとはいいがたい状況であった。しかも固定的な資金を必要とする業種が多いため、効率的な資金運用の面からみれば難点があり、また県内への進出が増加しつつあった大企業との取引も比較的少ないなど、運用資産の堅実性の面でもやや問題を含

主要勘定の増加状況
(昭和24年下期末/27年下期末)

表 4-16 (単位：倍、%)

	預 金	貸 出	有 価 証 券	預 貸 率	
				24年下	27年下
当 行	3.07	3.27	2.95	69.8	74.5
都市銀行	2.56	2.61	2.38	83.0	84.9
地方銀行	2.90	3.00	2.48	78.8	81.5

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

貸出残高の業種別構成比
(昭和26年下期末)

表 4-17 (単位：%)

	当 行	都市銀行	地方銀行
1 製 造 業	46.8	52.9	52.9
イ 軽 工 業	20.0	25.3	35.2
{ 織 維 品	8.9	18.9	17.8
{ 織 維 品 以 外	11.1	6.4	17.4
ロ 重 化 学 工 業	26.8	27.6	17.7
2 鉱 業	0.1	2.4	2.7
3 建 設 業	6.7	1.3	3.5
4 農 林・漁 業	1.9	0.6	3.3
5 卸 売・小 売 業	20.4	33.4	24.3
6 不 動 産・サ ー ビ ス 業	4.5	1.0	2.4
7 運 輸 通 信 其 他 公 益 業	5.4	6.4	5.3
8 金 融・保 險 業	7.4	0.6	2.3
9 地 方 公 共 団 体	5.9	0.5	2.0
10 そ の 他	0.9	0.9	1.3
合 計	100.0	100.0	100.0

資料出所 「全国銀行貸出残高調査」

み、貸出残高の伸びに比べその基盤は必ずしも強固とはいえなかった。

このため当行の融資体質を改善する努力が、以後懸命に続けられることになった。

繊維恐慌の発生と救済融資

朝鮮動乱ブーム後の反動恐慌は、各地で繊維商社の倒産を続出させたが、昭和26年9月福井の西野産業の破綻に始まった繊維恐慌は、福井と密接な取引関係にあった横浜にも波及し、同年11月小泉商店、横浜内外繊維などの大手をはじめその他中小繊維商社が相次いで整理に入った。当時横浜の繊維商社のあいだでは信用取引が極度に膨張していたこともあって、1社の破綻はただちに数社の破綻を呼起こし、このため横浜市内の繊維商社のほとんどが倒産の危機に直面することになった。さらにこの影響は福井・金沢・川俣などの各地の絹・人絹織物の産地にも少なからぬ打撃を与えることが予想された。

そこで時の神奈川県知事、横浜市長、横浜商工会議所会頭などの有力者は繊維商社の安定を図るため、横浜銀行協会および市内各銀行に対して至急救済融資を行なうよう要請し、さらに日本銀行横浜事務所長も協調融資の斡旋に乗出した。要請を受けた当行はじめ関係銀行は、合議の結果協調融資を決め、同年末から翌年初めにかけて相当巨額の資金放出を実行した。この救済融資の実施によって、恐慌状態からは一応脱したものの、業況の根本的な回復はみられず、これら関係企業の不振は長く続いた。当行は地元銀行の立場からその後も引続いて支援を行なったが、環境は厳しく当行自体の経営にも大きな影響を与え、このうち当行は苦境に立つことになった。

小泉商店倒産の危機
 (横浜宛) 西野産業、大成貿易の整理が注目されているおりから今度ばかり、人絹織物業株式会社小泉商店(横浜市中区山下町二二二社)長小泉宗一郎氏(資本六百万円)が倒産の危機にひんしている。同社は今春来の繊維品値下りによる打撃で、八月ごろから経営困難となり本月五日、銀行融資の増額要請も拒否されて行詰りが表面化したものである。
 同商店の取引銀行である東京、大和、三和、帝國、横浜興業、北越、朝日信託の七行は七日同商店の高橋博雄について協議した結果、六十日間の手形支払期日の猶余を認め、この間に再建案を勧めることになったが同店の負債は総額三億六千五百万円といわれ、これに対し資産総額は一億二千万円とみられている。
 なお小泉商店のほか倒産の一步手前にあるものとしてR社(資本六百万円、本社横浜)、A社(資本二千五百万円、本社神戸)、T社(資本三百五十万、本社東京)、Y社(資本五百万円、本社横浜)などが伝えられている。

このように動乱ブームの反動による繊維恐慌は局地的なものではあったが、当行にとっては、その支援策がのちにまで尾を引くことになった。さらに動乱の反動による影響は繊維のみにとどまらなかった。神奈川県は特需の恩恵を最も大きく受ただけにその反動もまた激しく、急速な需要の減退に耐えきれない企業も多かった。当行は、これらの地元企業に対しても状況に即応した協力を行なったが、景況ははかばかしくなく、それら地元への支援策がその後当行の業績不振の要因ともなり、当行は重荷を背負って苦しい道を歩むことになった。

業績の低迷とその打開への努力

昭和26～27年と比較的順調に業容拡大を続けてきた当行は、28年上期を境に業績の停滞に苦悩することになった。

その要因は、動乱ブームの反動によって不振に陥った取引先が続出したことにもあったが、預金面では公金預金の減少、福祿定期の頭打ちによる定期預金の低迷が直接の要因であり、また貸出面では地域の産業構造が重化学工業化を進めるなかで、それへの対応の遅れや運用資金量の不足などがあげられる。

公金預金の比重はすでに26～27年から低下傾向を示していたが、金額的にも28年上期をピークに減少をたどり、預金低迷の大きな要因となった。また福祿定期は27年6月に割増金の最高額の規制によって100万円から50万円に引下げられ、さらに翌年の法律改正によって射倅性が薄められたことをきっかけに頭打ちとなった。その結果、福祿定期の残高は28年以降横ばいで推移し、定期預金に占める比率は大幅に低下した。こうした割増金付定期の頭打ち傾向は全国的なものであ

ったが、他行が射倅性の高いものから確定利付へと預金者の選好の変化に対応し普通定期によってこれをカバーしたのに対し、当行は定期預金増強マインドがやや不十分で、その切替えの

定期性預金の増加状況
(昭和27年下期末=1)

表 4-18

	29年下期	31年下期
当 行	1.45	2.24
都市銀行	1.61	2.99
地方銀行	1.65	2.49

資料出所

「全国銀行財務諸表分析」

定期預金に占める割増
金付定期預金の割合

表 4-19

(単位：%)

期 末	当 行	全国銀行
昭和28下	65.7	70.5
29下	61.7	62.9
30下	49.7	48.3
31下	39.4	32.2

資料出所

「経済統計月報」

預金の増加状況

(昭和27年下期末=1)

表 4-20

	29年下期	31年下期
当 行	1.27	1.90
都市銀行	1.38	2.50
地方銀行	1.37	2.00

資料出所
「全国銀行財務諸表分析」

貸出の増加状況

(昭和27年下期末=1)

表 4-21

	29年下期	31年下期
当 行	1.21	1.76
都市銀行	1.31	2.26
地方銀行	1.38	1.95

資料出所
「全国銀行財務諸表分析」

対応に遅れがあったとも考えられる。

この結果 28, 29 年の預金増加率は戦後最低を記録し、前 2 年と大きく異なる様相を示した。この間、28 年下期から国際収支の悪化

を要因とする強力な金融引締めが行なわれて金詰まりの様相が強まり、全般的に預金の伸びは低下していた。このような外部環境の悪化に加え、当行には前記のような要因があり、さらに内部体制の立直し、合理化の推進など経営体制の強化を重点的に推進せざるをえない状況にあったことも、他行以上の不振を余儀なくされた要因であったとみられる。

貸出の面でも預金の不振による資金量の不足から停滞せざるをえず、預金と同様戦後最低の伸びとなった。金融引締めを反映して、県下に進出した大企業からの新規申込みもあったが、動乱ブームの反動以降、なお業績不振の続く地元企業への赤字融資で手いっぱいというのがこのころの実情であった。こうした運用資

表 4-22

主要勘定

(単位：百万円，%)

期 末	預 金		貸 出		有 価 証 券		当 期 純 利 益	預 貸 率
		増加率		増加率		増加率		
昭和28下	29,495	14.0	22,206	14.3	6,749	46.2	92	75.3
29下	32,738	11.0	23,333	5.1	7,735	14.6	91	71.3
30下	38,748	18.4	25,849	10.8	9,837	27.2	114	66.7
31下	49,127	26.8	33,831	30.9	9,564	△ 2.8	165	68.9

映画「興信ニュース」の上映

広告宣伝の強化を図るため一般向けのニュース映画の製作が企画され、28年9月から県内の映画館で上映された。内容は県内のできごとや行事などを主体として構成され、そのなかに当行の新店舗の紹介や福祿

定期の抽せん風景などを折込んだもので当行の知名度の向上に寄与した。



金量の低迷に加えて、債権内容の悪化により収益状況は非常に厳しく、27年から29年にかけて当行の利益はほとんど横ばいで推移した。

このように28～29年は当行の歴史における最後の試練ともいうべき時期であったが、この間にもこうした事態に対する反省や危機感が醸成され、行内に一体感が盛上がり、この状況を脱するための懸命の努力が続けられた。

その努力は経営全般の幅広い分野にわたるもので、組織面では企画委員会の設置にみられる機構整備であり、預金面では預金増強意欲の高揚や得意先活動の強化、さらに貸出面では地域の産業構造の変化に対応した製造業中心の融資方針の確立、事務面ではテラーステムの採用などであった。

また収益性の向上を意図したコールローンの運用・銀行引受手形の増大や、JST訓練・得意先訓練を初めて取入れた人材の育成、かねてから問題含みであった従業員組合との円滑な関係の確立など、あまり目立たない施策ではあったが、厳しい状況を打開するための努力が着々と進められた。

こうした当行の努力に応えるかのようにわが国経済は29年後半から活況を示し始め、また神奈川県内でも開発が進展し、重化学工業化が一層推進されるなど環

表 4-23 貸出残高の業種別構成比 (単位：%)

	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	昭和29下	31下	29下	31下	29下	31下
1 製 造 業	50.0	51.1	49.0	46.1	48.2	47.4
{イ 軽 工 業	{15.8	{10.8	{20.5	{19.2	{26.9	{28.3
{ロ 重 化 学 工 業	{34.2	{40.3	{28.5	{26.9	{21.3	{19.1
2 鉱 業	0.2	0.8	2.4	1.8	2.8	1.8
3 建 設 業	5.1	4.5	1.7	2.1	3.2	3.3
4 農 林 ・ 漁 業	1.9	1.9	0.4	0.8	3.6	3.4
5 卸 ・ 小 売 業	21.1	19.0	35.0	37.6	26.0	29.0
6 不 動 産 ・ サービス業	6.2	6.9	1.5	1.4	3.0	2.2
7 運 輸 通 信 ・ その他公益業	5.4	4.2	7.0	1.5	5.0	3.2
8 金 融 ・ 保 険 業	3.7	3.9	0.8	5.7	2.1	3.9
9 地 方 公 共 団 体	5.0	3.9	1.1	0.8	4.6	3.4
10 そ の 他	1.4	3.8	1.1	2.2	1.5	2.4
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料出所 「全国銀行貸出残高調査」

境も急速に好転し始めた。とくにこの時期当行が決定した製造業重点の融資方針は、地域経済の動向に的確に対応したものであっただけに、急速に融資体質の改善が進み、製造業に対する融資比率は50%を超え、とくに重化学工業のウエイトが高まりその後の躍進の原動力のひとつとなった。

その結果30年には最悪の状況を脱し、31年には前途に明るさを見る状況にまで回復を遂げ、以後大いなる躍進の時代へ向かうことになった。

4 体質改善への努力

経理内容の改善

当行の収支内容は、業績がめざましく伸展した昭和26～27年においても必ずしも良好とはいえない状態であり、この時期の経常収支率は都市銀行・地方銀行の水準より劣っていた。そこで当行は、資金の効果的運用、経費の節減などに積極的に取組んでその改善を図ったが、その効果がしだいに現われ、以後経常収支率は漸次好転していった。

またこの時期、当行は収支内容の改善とともに債権内容の健全化にも格段の努力を払った。当行の貸出金に対する滞貸金償却額の割合は、24年下期、都市銀行の0.16%、地方銀行の0.15%に比べ、0.82%ときわめて高かった。このため当行は每期相当額の滞貸金償却を行なって債権内容の良化に努めた。しかしこの問題は短期間に解決できる性質のものではなく、償却を続けて既存の債権内容の良化に努めるとともに、合理的な審査制度の確立、企業内容の調査および債権管理の

表 4-24

収支状況比較

(単位：百万円, 倍)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	総収入	総支出	総 収 入	総 支 出	総収入	総支出
昭和27下	1,095	1,012	62,882	56,023	32,903	28,600
31下	1,825	1,660	126,914	115,410	62,248	54,055
増加倍率	1.67	1.64	2.02	2.06	1.89	1.89

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

経常収支率比較

表 4-25 (単位：%)

期 末	当 行	都市銀行	地方銀行
昭和24下	86.5	83.5	82.8
25下	80.5	74.6	78.0
26下	78.6	77.7	75.6
27下	76.9	76.2	74.4
28下	77.4	74.7	73.5
29下	77.5	77.1	74.1
30下	78.2	76.8	75.9
31下	76.4	80.1	74.6

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

滞貸金償却率(対貸出残高)

表 4-26 (単位：%)

期 末	当 行	都市銀行	地方銀行
昭和24下	0.82	0.16	0.15
25下	0.93	0.11	0.22
26下	0.30	0.12	0.19
27下	0.41	0.07	0.17
28下	0.37	0.11	0.12
29下	0.58	0.14	0.15
30下	0.33	0.18	0.16
31下	0.29	0.12	0.17

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

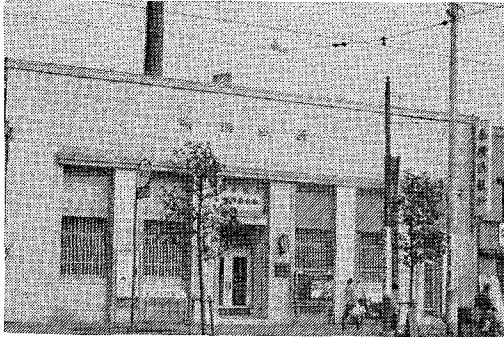
強化などを図った。この結果徐々にその効果が現われて、26年下期以降は貸出金に対する滞貸金償却の割合もかなり低下した。しかし28年下期で都市銀行0.11%、地方銀行0.12%に対して当行は0.37%であり、相対的にみればなお一段の努力を必要とする状況であった。

当行はその後も引続き滞貸金の償却を積極的に行なった結果、31年下期のその割合は0.29%となり、都市銀行の0.12%、地方銀行の0.17%に比べればまだ十分とはいえなかったが、ようやく最悪の状態からは脱することができた。この間当行は資金の効率的な活用に努力し、余資のコール運用に努めた。おりからコール金利はかなりの高水準で推移したため、収益向上への寄与は多大であった。

こうして当行の経理内容は、31年下期にはかなりの改善をみるに至り、ほぼその基礎固めを完了したのである。

店舗網の整備と人員の増強

当行は昭和25年8月、第1次店舗整備計画を策定した。これは前年の大蔵省の通牒にそったもので、その内容は既設の10出張所および2出張員詰所のうち真鶴出張所を除き支店に昇格させること、日本勧業銀行から25年11月に引継いだ4店舗(三崎出張所、および川和・横須賀・中野の各出張員詰所)は廃止すること、真鶴出張所の代替店として藤棚支店を新設することなどであった。これによりまず同年12月、北鎌倉・上大岡など10支店が一度に誕生した。さらに26年5月真鶴出



28年新設の浅草橋支店

張所が廃止され、7月には藤棚支店が開設されて、第1次店舗計画は予定どおり完了した。

つづいて26年2月には、第2次店舗整備計画を策定した。この計画の目的は、地域環境の変化に対応して農村部から都市部へ店舗の配置転換を行なうもの

で、27年から28年にかけて、熱海・川崎大島・大和・座間の4支店を新設開店する一方、一色・強羅・平塚本宿の3支店を廃止した。

これまでの当行の店舗整備は、県内店舗の増設と配置転換に重点がおかれてきた。しかし当時の横浜市はその中心が依然米軍の接収下にあったため、戦後の経済発展は東京都に比べかなり遅れていた。したがって当行としても東京都への進出を緊急課題と考え、やがて行内における意思統一が図られて、28年8月に浅草橋支店を、そして29年4月蒲田支店をそれぞれ新設した。

引続き同年12月には、このころから顕著となった預金の不振を挽回するため、積極的に東京都内に店舗を新設するという店舗配置転換計画が論議されたが、当行の業績の停滞とこれに伴う内部の体制固めの必要から、積極的な店舗展開に至らず、この計画は一時見送られることになった。

その後30年12月に本牧支店を、さらに31年には神奈川県庁派出所を出張所に昇格させ、9月には将来の布石として大阪事務所を開設し、11月には御幸支店を新設する一方、寒川・与瀬の両支店を廃止した。

一方、当行の店舗の相当数は戦災をこうむっており、戦後急造された木造の店舗や老朽化・狭隘化した店舗も多かった。このため店舗の新・改築も店舗整備上の課題のひとつとされ、25年から31年までのあいだに23店舗の新・改築が行なわれた。当時の当行の支店数は約80か店であったから、およそその3割にあたる店舗を新・改築したことになり、当時の当行の経理内容からすればかなりの負担であった。そしてこのことから、経営のあらゆる面で近代化を急ぐ懸命の努力が

うかがえるのである。

また業容拡大に伴って行員数も増加し、24年には1,500名を超え、27年には2,000名弱に達した。とくに26年から29年にかけては、将来を展望して男子職員の採用を積極的に行ない、年々100名を超える入行者を迎えた。その結果25年下期末の職員構成は女子がわずかながら男子を上回っていたが、30年下期末には男子が65%を超える状態となり、この面での体質強化は大きく進展した。そしてこれらの人材がその後の高度成長期に力を発揮し、当行躍進の原動力となった。

自己資本の充実—資本金7億円へ

金融機関再建整備計画に基づき、資本金を大幅に増額して1億円としたのは昭和23年10月であったが、その後めざましい業容拡大に伴い、毎期の利益金処分による諸積立金の積増しや資産再評価による自己資本の充実にもかかわらず、不確定資産に対する自己資本の割合は26年3月末には1.88%まで低下した。また営業用不動産に対する自己資本の割合も70%近くに達したことから、自己資本充実のための増資が急務となった。このため同年8月から増資に関する諸準備を進め、10月の取締役会で増資新株を400万株とし、200万株を株主に割当て、残り200万株は一般から募集することを決議した。募集状況は順調で応募株数は433万4,952株に達した。そして翌27年2月、当行の新資本金は3億円となり、この結果不確定資産に対する自己資本の割合は3.07%まで回復し、また営業用不動産に対する自己資本の比率も40.1%まで改善された。

しかし早くも28年上期にはふたたび自己資本充実の必要性が感じられるようになった。このため同年11月、授權資本額を3億円から7億円へと拡大し、次の増資への足がかりを確保した。そして30年10月の取締役会で増資実行を決議し、増資新株800万株のうち600万株を株主に割当て、残り200万株を一般から募集す

従業員数の推移

表 4-27 (単位：人)

期 末	男子職員	女子職員	雇 員	計
昭和25下	733	759	118	1,610
26下	911	727	125	1,763
27下	1,115	721	144	1,980
28下	1,213	718	151	2,082
29下	1,307	675	154	2,136
30下	1,265	633	179	2,077
31下	1,262	596	173	2,031

注 休職者を除く

ることなどを決定した。この結果31年1月末、新資本金は7億円となり、自己資本の預金に対する割合は3.4%（30年9月末は2.4%）、また営業用不動産の自己資本に対する割合は46.0%（30年9月末は60.7%）とそれぞれ改善された。しかし同時期における地方銀行の上記各比率は4.2%と46.4%であり、当行の自己資本充実の度合いはなお十分とはいえない状態であった。

終戦時の20年上期決算から各銀行とも株主配当を中止していたが、経済の安定、再建整備の完了などにより24年下期から一斉に復配した。当行も他行と同様、年6%をもって株主配当を復活した。そして翌25年上期には普通配当を8%に増配するとともに、創立30周年記念配当2%を加え10%の配当を行なった。その後も業績の向上に伴い、25年下期から10%、26年上期には12%、さらに27年上期から12.5%と逐次増配した。しかし30年下期には10%に減配するとともに、これ以後10%を安定的に配当することになった。

外国為替業務の取扱い開始

戦前の当行が外国為替業務の分野に進出しなかった理由は、横浜ではこの分野における横浜正金銀行の存在があまりにも大きかったこと、またこのため当行がその営業地盤を引継いだ七十四銀行もこれに関して大きな実績を持っていなかった

豪華客船で外貨両替

外為の取扱いが認可されて以降、横浜港に入港する観光船での両替は、当行（東京銀行と隔月）の業務のひとつになった。客船が入港する前日から本店周辺の旅館に泊り込んだ数名の行員は、夜明け前の港を税関のランチに同乗し、沖泊り中の船へ向かうのである。潮風の吹きつける寒い朝や波の荒い日は舷側の梯子をトランクを持って昇るのは命がけだった、と当時の経験者は語っている。

船内では等級別に分散して両替にあたるが、1日の扱いは2万ドル前後から多い日には4万ドル程度であった。ことに三等船客は人種もさまざま、これが上陸を急いで一斉に押しかけ、両替をしながら「タクシーのチップはいくらだ」といった質問も飛出す。こうしたなかで観光日本の第一線として愛敬をふりまきながらも、正確、迅速に両替を処理するにはかなりの経験と度胸が必要とされたようだ。

たこと、さらには七十四銀行の整理という特殊な使命を帯びた当行には新分野に進出するだけの余裕がなかったこと、などが考えられるが、横浜というわが国の貿易の中心地に本店を持ちながら、当行はこの時期まで外国為替を取扱うことがなかった。

終戦後しばらくのあいだ、わが国の銀行は外国為替業務の取扱いを許可されなかったが、昭和22年8月から民間業者による輸出貿易が制限付きで認められるようになり、以後制限は漸次緩和されていった。政府は外国為替管理法令の整備に先立ち、24年11月「外国為替銀行の臨時措置等に関する政令」によって、千代田・第一・大和・富士・神戸・日本勧業・大阪・三和・東海・東京・帝国の11行を外国為替銀行として指定した。さらに同年12月の「外国為替および外国貿易管理法」の施行により、上記11行は同法による外国為替銀行として認められた。次いで25年1月と4月の2度にわたり新たに日本興業・北海道拓殖・協和・北陸・埼玉・静岡・鹿児島興業・東京信託・富士信託・朝日信託・中央信託の11行が外国為替銀行として認可を受けるに至った。

これら地方銀行・信託銀行の外国為替分野への進出は、当行にとって大きな刺激となり、当行は諸般の準備を整え、26年3月大蔵省に外国為替銀行の認可を申請し、同年4月乙種の認可を受けた。そして同年5月、外国部を創設して本店営業部に配置し、7月から外国為替業務の取扱いを開始した。続いて翌27年から東京支店においても業務を開始した。しかし20年代は、当行の外国為替業務の草創期にあたり、次の発展に備えるための準備の時期であった。

役員の変動

昭和18年以来長らく空席であった副頭取の職に26年11月常務取締役後藤務が就任することになった。これに伴って取締役安村朝秀が常務取締役に昇格し、ここに頭取・副頭取・4常務取締役の陣容が整い、当行の経営首脳陣は一段と強化された。

さらに28年には常務取締役安見尚俊、岡崎亮一が退任し、代わって取締役中村秀彦、同飯田照、同佐藤武雄がそれぞれ常務取締役に昇格した。また行外から取

締役に半井清，監査役に根本茂を新たに迎えた。

つづく29年にも大幅な異動があり，常務取締役佐藤武雄が辞任したほか取締役・監査役の交代が行なわれた。

福利厚生面の充実

この時期，経営諸体制の近代化と並んで，行員の福利厚生についても急速な増進が図られた。

昭和24年に当行の健康保険被保険者数は1,500人に達したことから，健康保険組合設立に関する検討，諸準備が進められ，厚生省の設立認可を得て，25年4月横浜興信銀行健康保険組合が設立された。

つづいて27年10月には，福利厚生充実の一環として互助会が設立された。この互助会は銀行から独立した組織で，行員の慶弔・共済などのための贈与金の支出を主な事業とし，会員から徴収した会費・加入金・銀行の補助金などによって運営されるものであった。

さらに28年5月には団体定期生命保険契約締結が実現した。これは当行の役員および従業員を被保険者として，当行が生命保険会社とのあいだに保険契約を結ぶもので，在職中被保険者が死亡した場合は遺家族が所定の保険金を受領する制度であった。

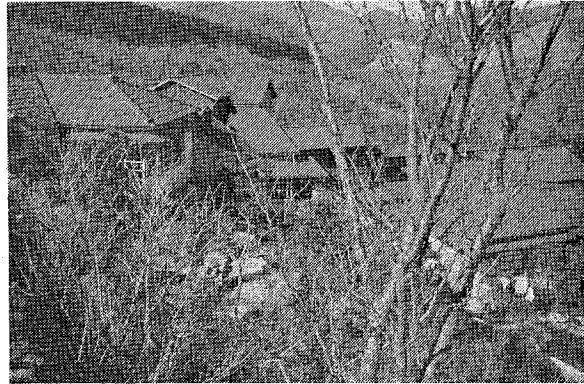
また28年11月1日「興信ニュース」が創刊された。当行は戦前にも行内紙として「業報」を発刊したことがあったが，戦争の激化，戦後の混乱などにより休刊となっており，28年9月から行内紙を発刊する準備を進め，創刊のはこびとなった。なお同紙は32年の行名変更に伴い「浜銀ニュース」と改称され，当初は年間20回のペースで，最近は毎月1回発行され現在に至っている。

一方，これら諸制度の新設とともに厚生施設もしだいに充実された。

まず26年3月には住吉町旧本店の隣接地に診療所を開設して，定期健康診断を実施し，当時銀行員のあいだに多発していた結核対策に取組み，大きな成果をあげた。またかねてから要望のあった行員の体位向上のため，グラウンドとしての適地を綱島に入手し，27年8月綱島総合グラウンドを完成した。この完成を記念して

同年11月9日日本支店合同の大運動会が開催され、以後毎年秋季大運動会が開催されるならわしとなった。

また保養所については、23年に開設した湯河原の「清和寮」が、利用者の増大とともに不便が目立つようになってきたため、30年



箱根早雲山に開かれた函嶺荘

12月健康保険組合によって箱根早雲山に新しい保養所「函嶺荘」が開設された。

第4節 横浜興信銀行から横浜銀行へ

1 行名の変更

新しい時代へ

創立以来、地域経済とともに歩み、盛衰をともししてきた当行にとって昭和20年代は苦難に満ちた時代であった。戦争末期の空襲とそして敗戦は地元の産業に壊滅的な打撃を与え、次いで長期にわたる接收は復興への歩みを大きく遅らせた。この間の当行の業績もこれと軌を一にして不振であり、加えて新門切换え、再建整備などの金融経済の戦後処理は、繁忙と混乱をもたらしたのであった。

朝鮮動乱による特需景気はようやく復興へのきっかけをもたらしたが、その反動もまた大きく、地元経済の復興への歩みも平坦なものではなかった。この反動が当行に及ぼした影響はさらに大きく、金融環境の悪化も加わって28～29年の当行は深刻な事態を迎えていた。この間内部体制の整備を進め、業績回復への施策を相次いで打出し、状況打開への努力を重ねてきたが、必ずしも意図する進展は

みられなかった。

しかし30年に入って、経済環境も当行のこうした努力に応えるかのように好転し、地元の重化学工業化、地域開発の進展もあって、当行は厳しい試練の時期を脱し、前方に明るさをみるに至った。

こうして基礎固めを終えた当行は、過去のイメージを払拭し、新たな飛躍の時代を迎えるため、32年1月「横浜銀行」に行名を変更した。

行名決定までの経緯

当行の名称「横浜興信銀行」は、設立の年大正9年の“えと”「庚申」にちなんで付けられたといわれ、以来30年余、地元の神奈川県民にはなじみ深い名称として広く親しまれてきた。

しかし昭和30年ごろになって4文字は呼びにくい、過去の灰色の歴史につながるイメージがある、何となく地方的なニュアンスがあり、当行の実体、時代の変化にそぐわない、などの意見が行内からもあがり始めた。こうして行名変更の声はしだいに高まり、31年春ごろから業務合理化懇談会でもこの問題が取上げられた。ちょうど経営合理化問題に取り組んでいた同懇談会では、当行の今後の発展の方向とも関連づけて行名変更を討議した結果、将来の発展を期するこの時期に人心の一新を図るため、「横浜興信銀行」を「横浜銀行」と改めるべきだとの結論に達したのである。

新行名として「横浜銀行」を選んだのは、横浜市に本店を置く唯一の普通銀行であること、簡明直截な名称にするという理由からであった。業務部では行内の感触を把握するため全行員を対象に調査を実施したところ、変更賛成93%と圧倒的支持があり、そのうちの97%が横浜銀行のネーミングに賛成という結果を得、行名変更の方針は、決定をみたのである。

なお、この「横浜銀行」の行名については、横浜財界の尽力によって創設され、横浜市民・神奈川県民に愛されて成長し、いまや唯一の地元銀行となった当行にとって、またとなくふさわしいものであったが、ここで過去に同名の銀行が2行あり、そのいずれとも関係がないことを付記しておかねばならない。

そのひとつは、明治23年横浜の本町2丁目に平沼専蔵を頭取として設立された銀行であり、同行は明治43年に廃業した。もうひとつは明治32年設立の野毛貯蓄銀行が養老貯蓄・横須賀貯蓄と商号変更したのち、大正11年にこの行名に変更したものであり、銀行法の制定で無資格銀行となり昭和7年に消滅した。

「横浜銀行」と改称

吉村頭取は昭和31年9月5日、記者会見を行なって行名変更の意向を初めて对外発表した。席上頭取は、

- (1) この機会に人心の一新を図る。
- (2) 地元に奉仕するという従来の営業方針に変わりはない。ただ営業のスケールの点では都市銀行的存在に発展することを目標とする。
- (3) 中小企業金融に力を注いで昔日の特色ある横浜を復興したい。

という当行の新しい経営基本方針にも触れて、当行の意図する行名変更の意義を1時間半にわたって説明した。

この発表ののち、大山常務取締役を委員長とする15名の行名変更準備委員が発令され、翌32年1月1日からの実施を目標に諸般の準備が進められた。株主総会の開催、大蔵省への認可申請などの手続きをはじめ、看板・印刷物・あいさつ状など一切の準備が委員会の手で順調に進められた。また行名の書体は隷書体と決まり、これまでの「濱」という旧漢字に代えて当用漢字の「浜」を使用することになった。なお現行の英文呼称もこのとき変えられたものである。

こうして32年1月1日から行名変更が実施され、この日から当行は「横浜銀行」として新たな歩みを踏出すこととなった。

行名変更を行なった31年下期末の当行の姿は次のとおりであった。

資本金	7億円	当期利益	165百万円
預金残高	491億円	経常収支率	76.4%
貸出残高	338億円	従業員数	2,059人
経常利益	417百万円	当行の地位	地方銀行中9位（普通銀行中22位）

機 構

秘書室	経理部
人事部（総務課 人事課 厚生課）	第一審査部 第二審査部
検査部	管理部
業務部（業務課 調査課 企画課）	文書部（庶務課 株式課） （外国部）

役 員

頭 取	吉村成一
副 頭 取	後藤 務
常務取締役	大山綱夫, 安村朝秀, 中村秀彦, 飯田 照
取 締 役	野村洋三, 半井 清, 江間 輔, 増田喜三郎, 荻原重美, 原山柳太郎
監 査 役	磯野庸幸, 根本 茂, 深瀬哲治

店 舗 (81本支店1出張所)

地 域	店 名	
横浜市内	本店, 元 町, 野毛町, 長島町, 伊勢佐木町, 本 牧, 弘明寺, 上大岡, 保土ヶ谷 磯 子, 杉 田, 金 沢, 戸 塚, 鶴 見, 生 麦, 豊 岡, 六角橋, 子 安 大 口, 中央市場, 戸 部, 藤 棚, 神奈川, 中 山, 妙蓮寺, 綱 島, (県 庁)	27
県 央	相模原, 上 溝, 橋 本, 中 野, 半 原, 座 間, 厚 木	7
横 須 賀	鎌 倉, 長 谷, 大 船, 逗 子, 葉 山, 横須賀, 若松町, 安 浦, 田 浦 追 浜, 浦 賀, 三 崎	12
湘 南	藤沢駅前, 藤 沢, 片 瀬, 鶴 沼, 辻 堂, 長 後, 大 和, 茅ヶ崎, 平 塚 大 磯, 二 宮, 伊勢原, 秦 野	13
小 田 原	小田原, 足 柄, 国府津, 下曾我, 松 田, 山 北, 大雄山, 湯 本, 湯河原 熱 海	10
川 崎	川 崎, 川崎大島, 御 幸, 丸 子, 溝 口, 登 戸	6
東 京	東 京, 浅草橋, 蒲 田, 町 田	4
群 馬	前 橋, 高 崎, 桐 生	3

注 1 () は出張所
2 地域は行政区画により区分

2 スリー・シップスの船出

行章の決定

これまでの行章は「コウ信」の文字を図案化したものであったため、新行名にふさわしい行章の図案を行内外から募集することになった。行内355点、行外専門家35点の多数の応募作品のなかから、頭取はじめ役員・部長に専門デザイナーを加えて審査を行なった結果、商業デザイナー林由男の作品が採用と決定した。この行章は港都横浜を象徴する3隻の船（スリー・シップス）をかたどったもので、当行の取引先と株主、それに全行員、この3者の緊密な連帯と融和が当行発展の基盤であり、また当行の発展を通じてこの3者の繁栄が築かれてゆくという理想をあらわしたものであった。

行章のほかにも、行名変更を記念して論文・提案・キャッチフレーズなどが募集され、これらを通じて、新しい行名のもとで当行の発展への期待が高まるとともに、一層の飛躍を成し遂げようとする意識が行内にみなぎった。

行名変更の効果と今後の課題

慎重に内外世論の趨勢を確かめながら行なわれた行名変更は、内なる力をためて爆発したようにまことにタイミングが良かった。このため関係諸方面からは全面的に歓迎され、一方内部ではこれを機会に全行が新しい活力に燃えるなど、そ

行名変更の反響

行名を横浜銀行とすることについて行内では圧倒的な支持を受けたが、取引先からも大きな期待と賛同が寄せられた。

本店のある取引先は「使命と伝統を守りつつ益々繁榮し、酉年に因んで金の卵を生む地鳥のように健かに発展されることを祈念し、その前途に祝福をおくる」と励まし

の言葉を寄せ、また秦野支店のある取引先は「さらに発展するスタートとしてこれほどよい機会はないと心から賛成している。

今後も中小企業の育成指導に大いに努力して、真の地元の銀行として期待に応えてほしい」と当行への期待を表わした。

の効果は測り知れないものがあった。

戦後の混乱から復興をほぼ完了したわが国経済と軌を一にして、昭和30年代を迎えた当行であったが、その経営は岐路に立たされていた。金融機関の経営環境は依然厳しいものがあり、とくに当行の場合は戦災・接収・特需ブームの反動などによる特殊要因もあって、その厳しさは他行より一層深刻であった。

このような困難な時期にあえて行名変更を行なった当行は、この衣がえを機に心機一転して荒波に向かって船出したのである。それは、限りない可能性を秘めた前途を目指しての出航であったが、行く手にはまた克服しなければならない課題も多々待っていた。

当面当行が目指した前途とは、一口で要約すれば「都市銀行的営業規模の銀行」に発展することであった。そしてこれを達成するために実施しつつあり、あるいは今後推進すべく抱えている重要課題を整理すると、およそ次のとおりであった。

(1) 合理化の推進

この時期に行内で使われた“合理化”の内容はきわめて広範な分野にわたる問題の解決を包含するものであった。たとえば事務規程の整備や機械の導入といった業務上の合理化はもちろんのこと、人員配置・組織・店舗関係、あるいは経費の節減のみならず、経理内容の改善等経営上の諸問題まですべて“合理化”という言葉で包含され、そしてそのひとつひとつについて大きな成果をあげてきた。行名変更という大事業の推進役を果たしたのもこの“合理化”のエネルギーであった。このようにすべて“合理化”の旗印のもと全行の力を結集しえたのは、業績の停滞からくる強い危機感と、これを何とか乗切ろうとする若々しい経営の力であった。

この“合理化”推進のパイプ役を果たしたのは企画委員会であり、業務合理化懇談会であった。これらの手によって、当行の“合理化”はその第一段階を終えたが、懸案としてなお残された問題は経営に関する基本的な問題であり、これを処理するため、32年5月新たに常務会事務局が設けられた。こうして当行の“合理化”は新しい局面を迎えたのである。

(2) 店舗の整備

店舗についての当面の課題は、本店新築を実現することであった。また県外店舗については東京支店の新築、大阪支店の設置、さらには神奈川県に隣接する東京西南部への支店進出などが計画されていた。これらの構想は店舗配置の面でも都市銀行的スケールを目指して打出されたものであった。

(3) 融資方針

行名変更発表の記者会見で表明したとおり、地元取引先を中心にした当行の融資方針に変更はなかった。吉村頭取は行内に対しても、中小企業融資は困難を伴うが万難を排してこれを推進し、地元の期待に応える努力を要請した。これは取引先の繁栄と当行の発展は一体でなければならないというスリー・シップスの理念からすれば当然の帰結であった。

(4) 労使の協調

戦後のインフレ、それに伴う生活不安から一般に労使の関係は一時尖鋭化した。当行もその例外でなかったが、経営の安定と相互理解への努力によって比較的早い時期に協調に向かった。当行がさらにスケールの大きい銀行への発展を目指すためには、労使関係の信頼と協調を一層前進させる必要があり、労使双方の一段の努力が望まれた。

こうして当行は、行名変更を機に山積する課題に敢然と立向かうことになった。