

# 第2部

## 躍進の時代

---

行名変更はまさに世紀の大事業であった。連綿と続く歴史のなかで、行名変更はきわめて重大な経営の意思決定であったが、それは創立以来37年に及ぶ試練の時代への訣別であり、また全行あげて待望する躍進の宣言でもあった。

思えば昭和20年代後半、繊維恐慌で厳しい試練に直面した当行は、行内に盛上がった危機克服への強い意欲と経営政策の積極策への転換によってこれを乗切った。こうした経営の転換を象徴したのが「横浜銀行」への行名変更であり、これによって当行は心機一転、新しい躍進の時代に向かって出発したのである。

以来十数年、わが国経済は高度成長を謳歌し、地元神奈川もまた全国を上回る著しい成長を遂げたが、当行がこの成長の果実を的確に獲得しえたのは、地域開発、大衆化の進展、そして国際化時代、と変化する経営環境を先取りした経営の施策展開の結果であった。こうして当行は、44年には全国地方銀行のトップバンクの地位を確立するまでに成長した。

40年代後半に入って、通貨危機、過剰流動性の発生、石油危機、マイナス経済

---

---

成長とわが国経済はめまぐるしく変化し、銀行をとりまく環境もまた厳しい競争の時を迎えた。銀行経営は一段とむずかしさを増し、業容拡大と並んで経営の効率化を厳しく追求すべき時代に入ったが、この時期にも当行は次々にタイムリーな施策を展開し、業容面では47年に1兆円を達成し、次のステップへの基礎を不動のものとすると同時に、業務効率化の面でも思い切った施策展開によって、経営体質の強化を一段と進展させた。

50年代に入って低成長経済が定着し、銀行にもこれに即応した経営のあり方が求められる時代となったが、51年には念願の2兆円を達成、業界での地位を不動のものとするとともに、これを基礎として、52年には新しい時代を見通したコスモプランを策定し、経営の構造改革を目指した。以降3年余、全行あげてその実現に努力を重ね、着々と経営基盤と体質の強化を進めた。そしてここに創立60周年、コスモプランの最終年度を迎えるに至って、その総仕上げを目指す Big Jump 運動は全行的な盛上がりをみせている。

---

---

# 第1章 高度成長経済下の当行の発展

—神奈川県経済の発展とともに—

---

## 第1節 日本経済の成長と神奈川県経済の発展

### 1 高度成長の進展と開放体制への移行

#### 30年代の高度成長

“数量景気”と呼ばれた昭和30年、生産規模の拡大によってわが国の鉱工業生産はそれまでの最高水準を超え、31年に入ると重化学工業を中心に旺盛な設備投資意欲がさらに盛上がった。産業界全般に技術革新が進行し、そのための設備投資はさらに新たな投資を呼んで、神武以来の大型景気といわれた“神武景気”が32年まで続いた。

このような爆発的な需要の増大によって産業界には供給不足が生じ、鉄鋼・電力などのボトルネックは物価を押し上げる要因となり、また輸出を上回る輸入の急増を招いて国際収支は急速に悪化した。

これに対し日本銀行は一連の金融引締め政策を実施し、景気調整策を講じたため、在庫調整が進み“なべ底景気”といわれる景気停滞局面を迎えた。輸入も32年5月をピークに下降に転じ、翌年4月までの1年間に5割近い激減を示した。その結果、やがて国際収支は黒字となり、外貨危機を一応脱したため金融緩和の措置がとられた。そして33年6月にはこの不況も底を打ち、34年から36年にかけてふたたび大型の設備投資ブームが訪れた。

神武景気をさらに上回るということで“岩戸景気”と名づけられた、この大型景気もまた設備投資を主役とするものであった。その伸びは35年40.9%、36年36.8%と前回の神武景気を凌駕する勢いで進展したが、これは神武景気以来の技術革新が一層本格化した結果であり、合成繊維・石油化学などの分野でも新製品

## 実質経済成長率

表 1-1 (単位:%)

暦年	成長率
昭和30	8.8
31	7.3
32	7.4
33	5.6
34	8.9
35	13.4
36	14.4
37	7.0
38	10.4
39	13.2
40	5.1

資料出所

「国民所得統計年報」

注 45年価格による

## 実質民間設備投資

表 1-2 (単位:%)

暦年	前年比 伸び率
昭和30	△ 3.2
31	39.0
32	25.1
33	△ 4.7
34	16.9
35	40.9
36	36.8
37	3.4
38	5.3
39	20.0
40	△ 6.4

資料出所

「国民所得便覧」

注 45年価格による

が次々と開発された。そしてこの好況は、36年12月まで42か月という長期間持続し、この間実質経済成長率は35年13.4%、36年14.4%と2年連続大幅な伸びを示した。しかしこの景気の行く手を遮った直接の要因は、このときもまた国際収支の悪化であった。そして36年7月の公定歩合引上げなどの金融引締め政策を契機に景気は調整過程に入ったが、欧米の好景気を背景に輸出が伸びたため国際収支が比較的早期に改善され、また個人消費が堅調に推移したことが下支えとなっ

て景気の落込みは浅く、37年10月には金融緩和策がとられ景気は上昇に向かった。しかし、前2回の爆発的な景気上昇と比較するとその回復力は弱く“好況感なき繁栄”といわれた。そして38年7月、アメリカのケネディ大統領による金利平衡税などのドル防衛策が発表され、国際収支はふたたび悪化の兆しをみせたため、翌39年3月金融引締めに入り景気上昇は短命に終わり、やがて40年不況へと落ちていった。こうして30年代の日本経済は2つの大きな山と3つの谷からなる激しい景気変動を示しながら、めざましい高成長を遂げた。この10年間に実質国民総生産は2.4倍という急成長ぶりを示し、とくに後半は37年の7%を除き毎年2桁台の高い成長を記録した。

このような高度成長を遂げた30年代の日本経済の特徴としては次のようなこと

## 公定歩合の推移



があげられる。

その第一は設備投資主導型の経済成長であった。31年度の経済白書が、技術革新 (innovation) は幅広い経済的影響力を持ち、経済の近代化を促進し、投資活動の原動力となろうと予言したとおり、その後の日本経済は、まさしく技術革新に根ざした設備投資の主導によって展開された。そして設備投資の過熱の結果、いくつかのボトルネックを生じ、輸入の急増を招いて国際収支が悪化すると、これに対処して金融政策で景気の冷却を図るというパターンを繰返した。その設備投資の伸びを30年代のピークとなった37年と30年の比較でみると、製造業は約5倍の伸びであり、なかでも鉄鋼は約11倍、機械は約10倍と、重化学工業の伸びが高く、重化学工業を中心に設備の近代化が進展したことを示した。

その第二は完全雇用の実現と消費革命の台頭であった。産業構造の変化は、人口の工業都市への集中を促進するとともに失業問題を解消し、労働力の需給関係は逆転し人手不足の時代を迎えた。一方、戦中・戦後を通じ耐乏生活を余儀なくされてきた大衆は、所得水準の向上とともに消費指向を強め、大量生産によるコストダウンもこれを助長し、耐久消費財を中心とする消費革命をひきおこした。

第三に政府による長期計画の策定があげられる。この時期に政府はいくつかの長期経済計画を決定し発表したが、これらはいずれも経済を強力にリードする役目を果たした。それらのうち10年間に国民経済の規模を倍増することを目標とした「国民所得倍増計画」(35年池田内閣)と、過密地域・整備地域・開発地域の区分をし、これに産業集積の抑制と拠点開発方式を組み合わせ、さらに新産業都市の指定をした「全国総合開発計画」(37年第2次池田内閣)の二つがとくにその後の経済に幅広い影響

外貨準備高 (単位:百万ドル)		物価指数 (昭和35年=100)		
表 1-3		表 1-4		
年 末	外貨準備高	暦 年	卸売物価	消費者物価
昭和30	768	昭和30	97.4	92.7
31	941	31	101.7	93.0
32	524	32	104.8	95.9
33	861	33	97.9	95.5
34	1,322	34	98.9	96.5
35	1,824	35	100.0	100.0
36	1,486	36	101.0	105.3
37	1,841	37	99.3	112.5
38	1,878	38	101.1	121.0
39	1,999	39	101.3	125.6
40	2,107	40	102.1	135.2

資料出所 「経済統計年報」

資料出所 「本邦経済統計」

を与えた。

もうひとつの特徴は、こうした設備投資を支えた銀行のオーバーローンの激化であった。30年代の旺盛な民間設備投資を賄うため、企業はその資金の多くを銀行借入に依存したが、このため都市銀行を中心にオーバーローンが激化した。35～36年の証券ブーム時には個人貯蓄が証券投資に向かい、一方企業も増資や社債による直接金融のウェイトを一時的に高めたが、ブームの終息とともにふたたび銀行への依存を高めた。日本銀行も37年10月の引締解除に際して“新金融調整方式”を導入し、オペレーション政策の実施、クレジットラインの設定によりオーバーローンの抑制を図ったが、根本的な改善には至らず都市銀行のオーバーローンは慢性的となった。この結果、30年に319億円であった日本銀行の貸出残高は、32年に5,515億円、36年に1兆2,845億円と急増を続け、37～39年は着きを示したものの、40年にはふたたび増加して1兆6,277億円に達した。

### 開放体制への移行

戦後のわが国は昭和25年によりやく民間貿易を再開した。前年12月に制定された「外国為替および外国貿易管理法」によって輸出貿易の統制は基本的に解かれたものの、輸入貿易については引続き制限が残されていた。しかしその後27年にIMF（国際通貨基金）、30年にガット（国際関税協定）に加盟したわが国は、為替管理・輸入制限の撤廃を履行しなければならない立場にあった。30年代に入ると、貿易に関する国際的背景が変化し、わが国に対する欧米諸国の風当たりがにわかになり、貿易・為替の自由化が強力に要請されるようになった。

38年2月、IMF理事会は日本に対する8条国移行勧告（IMF協定第8条に規定した「経常的支払に対する制限の回避」などいわゆる為替の自由化を受入れること）を行ない、翌39年4月わが国は正式にIMF8条国に移行し、為替の自由化に踏切った。これに伴って従来の外貨予算制度は廃止され、輸入制限は数量規制の形をとることになった。時を同じくしてかねて希望していたOECD（経済協力開発機構）への加盟も実現し、ここによりやく先進国なみの開放経済体制への移行が実現したのである。

## 2 神奈川県経済の成長

### 工業の発展と地域開発

神奈川県の工業は、京浜工業地帯に展開した軍需産業を中心に、重化学工業の比重が高い構造を戦前からもっていたが、戦災による設備の壊滅、平和産業への転換の遅れなどもあり、復興への動きははかばかしくなかった。しかし朝鮮動乱による特需が刺激となり、その後の復興策も効果をあげ、昭和27年ごろからとくにめざましい生産の拡大が始まった。なかでも電機・食料品・石油・精密機械などの業種がとくに好調であった。

30年代に入ると食料品・化学はやや停滞し、電機・輸送機といった県内工業の主要部門が内外の需要に支えられて好伸し、日本経済の高度成長達成に大きな役割を果たした。神奈川県は新規工場立地や近代的技術革新のための設備投資の集中地帯となり、31年から40年までの10年間の設備投資総額は全国の11.9%を占めたが、これは東京都の10.7%をしのぎ全国第1位であった。このような設備投資の集中効果は生産の面に顕著に反映し、全国の製造品出荷額に占める神奈川県のシェアも31年の7.2%から35年には9.0%、40年10.1%と上昇した。

こうした工業の進展を支える工場用地の開発も活発に行なわれた。臨海地域では戦前から大規模な埋立事業が行なわれたが、戦後も復興が一段落した30年以降、臨海地域の埋立事業が再開され、大師河原地先の444ヘクタール、千鳥町地先の194ヘクタールをはじめ、

大型の主な埋立だけでも10指に近い活況を呈した。しかし30年代に入ってから神奈川県の工業の成長はめざましく、工場用地の需要は埋立による供給だけでは間に合わなかった。そのため内陸部に向かって新たな工場用地の開発を求める傾向が生じ

製造品出荷額の都府県別構成

表 1-5 (単位：%)

	構 成 比			伸 び 率	
	昭和31年	35年	40年	31~35年	35~40年
神奈川	7.2	9.0	10.1	124.0	112.5
東 京	14.8	15.7	14.1	89.8	70.1
愛 知	9.2	9.1	8.9	76.4	85.5
大 阪	13.1	13.5	12.2	84.1	71.3
兵 庫	7.9	7.4	6.8	68.0	72.3
福 岡	4.7	4.1	3.3	59.0	48.8
全 国	100.0	100.0	100.0	79.2	89.3

資料出所 「工業統計表」



表 1-6-1

## 臨海埋立造成地の状況

(単位：ヘクタール、億円)

番号	所在地	事業主体	造成面積	造成期間	事業費	進出事業所数
①	川崎市大師河原地先(浮島町)	神奈川県	444	昭和31~38年	91	20
②	川崎市千鳥町	川崎市	194	31~34	12	12
③	川崎市塩浜地先(夜光町)	東亜港湾	39	32~35	5	4
④	横浜市, 川崎市扇島	神奈川県	142	32~38	28	2
⑤	横浜市鶴見川左岸	〃	15	34~36	5	4
⑥	横浜市大黒町地先	横浜市	80	30~35	17	4
⑦	横浜市本牧岬地先	〃	338	38~43	203	13
⑧	横浜市根岸湾	〃	466	34~41	175	10
⑨	〃	〃	146	39~45	80	

資料出所 「第3次総合計画改定版」(神奈川県)

注 ②は、戦時中中断した軍による埋立造成を戦後川崎市が工事を再開したもの。造成期間は工事が最も進捗した期間を示す

④は、日本鋼管の委託による工事

表 1-6-2

## 内陸部工場用地の状況

(単位：ヘクタール)

	昭和31~34年		35年		36年		37年		38年		39年		40年	
	工場数	面積	工場数	面積	工場数	面積	工場数	面積	工場数	面積	工場数	面積	工場数	面積
内陸部計	147	269.6	228	702.7	220	362.8	145	250.3	209	381.4	113	262.6	87	182.2
横浜川崎	64	75.3	80	67.6	42	42.7	29	20.9	45	32.7	12	5.6	32	8.5
周辺部	83	194.3	148	635.1	178	320.1	116	229.4	164	348.7	101	257.0	55	173.7
三浦半島	11	11.0	26	169.1	11	7.4	7	5.0	9	12.0	9	12.1	3	1.8
湘南	30	82.1	37	219.8	26	86.4	19	79.4	36	59.4	24	34.0	17	65.2
県西	6	7.9	7	25.3	13	13.9	13	45.0	4	107.8	9	7.7	6	31.3
県央	36	93.3	76	219.9	126	210.8	76	99.9	113	168.4	59	203.2	28	75.2
県北	—	—	2	1.0	2	1.6	1	0.1	2	1.1	—	—	1	0.2

資料出所 「第3次総合計画改定版」(神奈川県)

注 1 42年12月末日現在で市町からの報告をもとにして作成

2 調査対象は、製造業の用地面積1,500平方メートル以上の工場

3 「周辺」は全県から横浜、川崎市をのぞいた地域

た。

30年代前半は京浜工業地帯に近い湘南・三浦半島に主として集中し、規模的にもそれほど大きいものではなかったが、35年ごろから地価の高騰、臨海地域の飽和状態を見越し、内陸部の比較的地価の安い県央部を中心に開発が本格化し、毎年200~300ヘクタールの工場用地が供給された。31年から40年までに供給された内陸部の工場用地の合計は、2,400ヘクタールを超え、その規模は戦後の臨海地域の埋立造成地を上回るものであった。

工業部門の躍進ぶりに比べて商業部門は、県内人口の高い伸びを勘案するとむしろ不振であったが、長期間にわたる横浜中心部の商業地域の大規模な接収、管理貿易による貿易業者の東京移転、隣接する東京商業への依存指向の強さなどがその原因であった。この趨勢を物品販売業の月間販売額でみると、神奈川県商業の全国シェアは、工業出荷額の10%に比べきわめて低く、27年の2.6%が30年3.0%と上昇したものの、その後ふたたび下降し、35年2.6%、37年2.9%であった。ちなみに東京都のシェアは、27年の22.4%が37年には27.4%と上昇し、首都圏での吸引力の強さを示した。

一方、神奈川県は工業県としての立地のほかに、隣接する東京のベッドタウンとしての好条件を備えていた。このため、みずからの工業化に伴う人口集中と並んで東京方面からの流入人口をも受入れることになり、人口の伸びは急激であった。40年には神奈川県の人口は443万人となったが、とくに36年から40年の5年間の増加は約100万人に及び、その増加率も28.7%と、埼玉の24.1%、大阪の20.9%、東京の12.3%を上回る伸びを示した。

こうした人口の急激な増加は、住宅地の旺盛な需要を生み、工場用地と競合しながら農地あるいは山林の転用開発が進んだ。40年の国勢調査で神奈川県内の住宅数は約106万戸を数え、35年間からの5年間で約35万戸の増加となり、その増加率48.2%は人口の増加率と並んで全国最高を示した。

### 変化する横浜の経済

戦後の横浜は戦争末期の度重なる空襲による打撃に加えて、駐留軍によりその中心部を大規模かつ長期間接収されたため、他都市に比べ復興は大きく遅れ“斜陽都市”の状況を余儀なくされたが、そのなかで復興への努力が地道に進められた。昭和26年に横浜市復興建設会議が設置され、復興計画の推進に重大な支障となっている接収の解除と、遅れている復興の促進を政府に働きかけた。講和条約発効後、駐留軍施設の郊外移転方針が決まり、土地区画整理事業が進められ、これがさらに横浜市建築助成公社に引継がれて、復興も徐々に軌道に乗った。しかしそのスタートは他の都市に比べて10年近い遅れを示すものであった。



再開発途上の横浜駅周辺（昭和34年ごろ）

横浜は、東京から至近距離にあって首都圏の一環をなしているところから、東京のベッドタウンとなる要件を備えていた。東京に向かって地方から集中する人口は、都心部における地価の高騰、宅地供給余力の減退によって、東京が飽和状態を迎えた30年代後半から目立って隣接都市に向かい始め、横浜もこのころからベッドタウンとしての傾向を強めた。横浜市の社会増による人口増加率は、33年以降6大都市のなかで最も高いものであった。

横浜における人口増加率を区別にみると、保土ヶ谷・港北・戸塚の3区が顕著な伸びを示し、宅地供給余力・環境の面から西区・中区・鶴見区の伸びは鈍く、横浜自体首都圏の一環のなかでみずからもドーナツ化現象を起こし、かつてのビジ

ネス街であった市の中心部が戦災・接収の後遺症をとどめているあいだに、郊外が急速に住宅地として開発されていった。しかし35年の国勢調査では、約138万人の市人口のうち昼間に市外へ流出する人口は17万人にのぼり、うち約8万人が東京へ向かっていた。このような東京指向型の人口構造は消費動向にも影響し、県の場合と同様東京の商業に依存する傾向が高かった。

横浜は開港以来“港都横浜”として貿易を中心に発展したが、関東大震災後は臨海工業地帯の重化学工業を中心として、しだいに工業港湾都市としての性格を強めた。終戦後は

横浜市の人口増加

表 1-7 (単位：千人、%)

暦年	増加人口数		人口増加率	
	うち社会増	うち社会増	うち社会増	うち社会増
昭和30	30	17	2.6	1.5
31	31	18	2.7	1.6
32	40	27	3.4	2.3
33	43	28	3.5	2.3
34	47	31	3.8	2.5
35	75	58	5.7	4.4
36	67	47	4.8	3.4
37	78	57	5.3	3.9
38	76	53	4.9	3.4
39	87	60	5.4	3.8
40	111	81	6.6	4.8

資料出所 「統計横浜」

注 35年・40年には国勢調査と推計人口の差を含む

貿易港としての機能が十分発揮できないままの状況が続いたため、港都としては地盤沈下を来したが、代わって新しい臨海地区の埋立、内陸部（保土ヶ谷・戸塚・港北区など）の開発などによる工場誘致によって工業都市としてめざましい発展をみせるようになった。

横浜の工業は電機・輸送用機器などを中心とした機械工業の比重が高く、またこれが30年代に最もよく伸び、全体をリードしたかたちになった。その結果30年に1,998億円であった出荷額は、10年後の40年には1兆円を超え5倍を超える伸びを示し、6大都市のなかでも最も高く、東京をはじめ他都市の伸びに対して大きく水をあける伸展ぶりであった。

一方、横浜港の貿易が戦前の水準を凌駕するようになったのは34年ごろからといわれるが、30年代には全国の貿易額のおおむね20%前後を取扱い、神戸港に次いで第2位の座を確保した。

しかし横浜にとっての問題点は、横浜港貿易が全国貿易額の20%前後を占めているのに対し、地元商社による貿易額が全国の貿易額に占める比重は輸出で2%前後、輸入では1%前後と戦前に比べきわめて低迷していることであった。これに対し東京の商社は50%前後の圧倒的なシェアを占めていた。このように商社の本社機能の東京移転の結果、横浜港の貿易は港湾施設の提供という面が強く、横浜経済への貢献はきわめて少ないのが実態であった。

横浜市の工業製造品出荷額

表 1-8 (単位：億円、倍)

	昭和30年	35年	40年	倍率 $\left(\frac{40年}{30年}\right)$
食料品	404	737	1,485	3.7
化学	403	983	1,934	4.8
窯業	86	197	317	3.7
金属	428	804	1,590	3.7
機械	568	2,777	4,666	8.2
繊維	59	86	161	2.7
その他	50	153	406	8.1
合計	1,998	5,737	10,559	5.3

資料出所 「横浜市統計書」

横浜港の貿易

表 1-9 (単位：億円、%)

暦年	輸出額		輸入額	
	輸出額	全国シェア	輸入額	全国シェア
昭和30	1,496	20.7	2,024	22.7
31	1,800	20.0	1,981	17.0
32	2,024	19.7	2,833	18.4
33	2,157	20.8	1,900	17.4
34	2,782	22.4	2,392	18.5
35	3,220	22.1	3,196	19.8
36	3,282	21.5	3,987	19.1
37	4,002	22.6	3,995	19.7
38	4,357	22.2	4,599	19.4
39	5,207	21.7	5,778	20.2
40	6,667	21.9	5,590	19.0

資料出所 「横浜外国貿易統計年鑑」

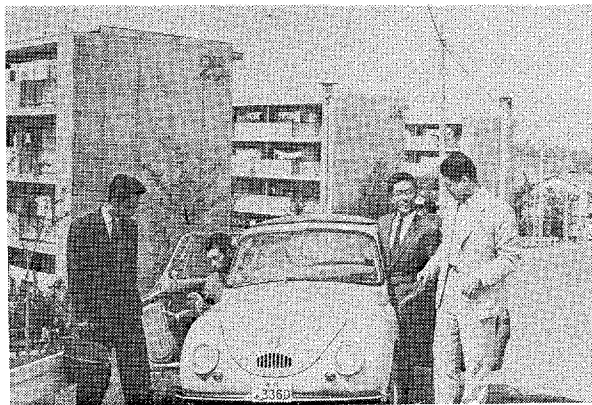
## 第2節 業容の伸展と経営体制の充実

### 1 躍進遂げた業容

#### 預金 1,500 億円の達成

昭和32年に 500 億円を達成した当行の預金は、その後も県内経済の拡大とこれに伴う人口増加を背景に、預金部の発足による一元的推進体制の充実、預金源別対策会議の実施、定期預金重点の増強など一連の預金増強施策が効を奏して好伸を続けた。そして創立40周年に当たる35年年頭には、これを飾る 1,000 億円の目標を決定し、9月に末残、12月に平残の達成を目指すことになった。その推進のため取扱いを開始した記念定期預金が 270 億円の成果をあげるなど全行一致の努力が実り、3月末の900億円から予定どおり9月末には1,017億円を記録した。また12月平残も 1,000 億円の大台を達成して40周年を飾った。次いで36年下期の総支店長会議では次の目標を 1,500 億円とし、大衆預金の増強を軸に早期達成を目指して長期の運動に入った。

36年の店舗行政弾力化に伴う小型店舗制度の発足以来、これまで目立たなかった他行の県内進出が相次ぎ、これに対する防衛と移動出張所廃止後の補完の目的で37年6月に丸子・登戸支店で「サービスチーム」が設けられ、特定地域を担当して重点活動を開始した。また37年上期は総合予算制度がスタートした期でもあ



団地を訪問するサービスチーム

り、ボーナス預金増強運動には一層熱が入り、常務取締役による取引先訪問、大衆化を目指した預金口数増加運動、新種預金増加運動などが次々と繰り返ひろげられた。こうして目標達成を目前にした37年8月、吉村頭取を突然失うという不幸

に見舞われた。しかし全行員はその悲しみを乗り越えて翌9月、ついに1,539億円を記録して目標を達成した。

1,500億円を達成し伊原新頭取を迎えた当行は、引続き月中平残1,500億円達成を目指してその到達目標を38年4月においた。そしてその前段ともいうべき年末のボーナス資金吸収に全力をあげ、11月19日から年末まで預金増強運動を展開した。11月の末、横浜および東京で頭取就任披露パーティが行なわれ、伊原頭取による主要取引先・関係先との懇談の機会がもたれ、新体制のスタートが切られた。そして新頭取就任を機に、12月から「頭取就任記念定期」の取扱いを開始した。これは千円から十万円までの証書7種類に頭取名・金額をあらかじめ印刷したもので、大衆預金の吸収を意図したものであった。増強運動は記念定期を柱としてボーナス預金に焦点をあて、商店街・企業取引先にも幅広い浸透を図った。

こうした全行をあげた努力により、この増強運動の成果は12月末残1,585億円という数字となって実り、平残でも目標より1か月早く38年3月に達成して、1,500億円を目標とした一連の運動は好調のうちに終了した。

### 3,000億円実現への挙行体制

昭和38年3月、伊原体制になって最初の総合予算である38年度予算の決定をみたが、この予算には預金増強に関する長期的な目標が組込まれた。その内容は38年12月末2,000億円を第1段階とし、その2年後の40年12月（創立45周年）を期して3,000億円の預金を達成しようというもので、3年近い長期間にわたる遠大な目標であった。神奈川県経済のめざましい発展とともに当行の業容拡大も順調であったが、一方店舗行政の転換を機に都市銀行をはじめ他行店舗の進出が始まっており、県内での競争激化は必至の段階を迎えていた。このため当行は県内シェアの向上を図って地域社会との密着を深め、大衆化を強力に展開する基本方針を推進した。その具体的な目標として3,000億円が掲げられたのである。そして全行一致の体制を固め、営業店を中心とした活動の展開を容易にするため、事務規定の弾力的運用・支店長権限の拡大・営業店の後方事務の本部集中などがそのための施策として取上げられた。

表 1-10 預金残高比較 (単位：億円，%)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
		増加率		増加率		増加率
昭和32下	595	21.2	37,691	13.4	17,337	18.4
33下	718	20.7	43,675	15.9	20,425	17.8
34下	912	27.0	49,167	12.6	24,158	18.3
35下	1,159	27.1	60,756	23.6	29,590	22.5
36下	1,384	19.4	65,652	8.1	35,447	19.8
37下	1,724	24.6	84,422	28.6	44,474	25.5
38下	2,255	30.8	101,161	19.8	53,959	21.3
39下	2,665	18.2	115,876	14.5	62,071	15.0
40下	3,280	23.1	135,451	16.9	71,791	15.7

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

38年4月、いよいよ3,000億円達成に向かって運動のスタートが切られ、ボーナス期を控えた6月には各ブロックで達成を目指す推進大会が開催された。そして9月末には好調に1,927億円を記録し、さらに11月には1か月間で217億円の大幅な伸びを記録して残高を2,087億円とし、1か月早く第1段階の目標2,000億円を実現した。同時に地方銀行中埼玉・静岡の両行に次いで第3位の預金高となった。翌39年3月末の残高も2,255億円で第3位の座を確固たるものにし、この業容を支える個人預金も1,000億円を突破した。

次の9月末には2,500億円を展望して努力したが、40年不況に向かって景気が

下降する厳しい状況を迎えたおりでもあったため、2,395億円を記録するに終わった。しかし劣勢挽回の努力は早くも12月に2,525億円となって実り、2,500億円の関門を超えた。翌40年3月末の預金は2,665億円となり、厳しい環境の中での努力が実って、地方銀行中埼玉銀行に次いで念願の第2位に進出した。

目標最終年の40年4月からは貯金箱・マルちゃん預金などで好評を博した当行

表 1-11 地方銀行の預金高順位

順 位	昭和31下	34下	37下	40下
1	埼玉	埼玉	埼玉	埼玉
2	静岡	静岡	静岡	横浜
3	北陸	北陸	北陸	静岡
4	福岡	広島	横浜	北陸
5	広島	横浜	足利	足利
6	中国	山口	広島	常陽
7	山口	常陽	常陽	広島
8	常陽	福岡	山口	駿河
9	横浜	中国	福岡	山口
10	足利	足利	中国	福岡

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

のマスコット“マルちゃん”を利用した「マルちゃんカード紹介運動」を実施し、人脈を一人一人たどった紹介運動が40年いっぱい展開された。この間9月末の預金は2,900億円と予定を上回り、目標まで指呼の間に迫った。

この実績に士気は大いに上がり、10月23日総決起大会と銘打って40年下期の預金増強推進委員大会が開催され、全店から360名もの行員が参加して3,000億円必達を誓い合い、熱気のコもった盛り上りをみせた。この大会の余勢をかって11月、預金はついに3,134億円となり待望の大台に乗せたのである。

この3,000億円を目指した預金増強運動はあらゆる面で画期的な意義をもったものであった。当行始めて以来の長期間の運動であったこと、期間中40年不況に遭遇して困難をきわめたこと、この困難を克服するためかつてない挙行体制が生まれたことなどの体験は、預金3,000億円という結果にもまさる貴重な教訓を残した。

一方外国為替業務は40年3月の外国部の設置を契機に、甲種外国為替銀行への移行を目標として充実を図ることになったが、それまでにも体制の整備は徐々に進められていた。38年に大阪・名古屋の両支店が、39年には浅草橋支店が、40年には丸ノ内支店が開店と同時に、それぞれ外為取扱店となり、また両替店も東京オリンピック対策を含めて39年中には8か店増加し17か店となった。こうした努力が徐々に実を結び、ことに37年下期以降は外為取扱高も顕著な伸びを示し、30年代前半の半期300万ドル台から39年上期には2,000万ドル、外国部が誕生した39年下期には2,500万ドルと急伸

外国為替取扱高

表 1-12 (単位：千ドル，%)

期 中	取扱高	増加率
昭和32下	3,405	△ 15.3
33下	2,852	△ 16.2
34下	2,923	2.5
35下	3,741	28.0
36下	3,385	△ 9.5
37下	5,457	61.2
38下	10,939	100.5
39下	25,369	131.9
40下	34,520	36.1



総預金3,000億円を達成



した。しかしこのころの実績は、先発都市銀行に比べればまだ大きな格差があることは否めなかった。

行名変更以降40年下期に至る総預金の動きをたどってみると、32年上期に達成した500億円をスタートに36年までは毎期のように台替りを重ね、その間35年上期には総預金残高は1,000億円を超えた。37年以降は期中増加額のペースは200億～300億円に増幅し、1,500億円、2,000億円の節目を次々と突破し、40年下期末の残高は3,280億円となった。この間公金・金融機関預金の季節性から上期伸び悩み、下期急伸というパターンが定着したが、年間伸び率では高水準を維持し、33年上期の17.9%をボトムに39年上期に至るまで毎期20%を超える伸びを維持した。この間20%を切ったのは、わずかに金融引締め下で法人預金の取崩しと証券ブームにより個人預金が鈍化した36年下期のみであった。都市銀行と比較しても、37年下期から翌期にかけての金融緩和期に、都市銀行が法人の流動性預金の大幅増加によって30%前後の異常な上昇を示した時期を除いては、当行の伸びは常にこれを凌駕した。この結果、行名変更直後の31年下期末から40年下期末に至る9年間に当行の預金は6.6倍強の増加となり、都市銀行の5.1倍、地方銀行の6.1倍を上回った。また31年下期には普通銀行総預金に占めるシェアは1.03%であったが、40年下期には1.58%となり、地方銀行中の順位も9位から2位へと大きく躍進したのである。

こうした業容の拡大と並行して収益面も31～32年を境に大幅に向上し、30年代

### 収益状況

表 1-13 (単位：百万円、%)

期 中	経常利益	当期利益	経常収支率
昭和32下	647	250	72.3
33下	624	334	76.7
34下	808	442	75.0
35下	944	572	76.6
36下	1,347	838	72.3
37下	1,598	995	72.9
38下	1,441	869	80.1
39下	1,916	1,054	78.8
40下	1,999	1,238	80.4

注 38年度以降、当期利益は税引利益に改訂

### 利益の増加状況

表 1-14 (昭和31年下期=1)

		昭和34下	37下	40下
経常利益	当 行	1.94	3.83	4.79
	都市銀行	1.27	1.93	2.89
	地方銀行	1.53	2.87	2.90
当期利益	当 行	2.68	6.03	7.50
	都市銀行	1.42	2.19	2.48
	地方銀行	1.69	3.60	3.46

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

前半には同規模他行並みの利益水準に達し、後半には他行以上の高い収益性を確保するに至った。これは好景気による運用利回りの向上、地元経済の発展に伴う資金量の増大という環境も大きな要因であったが、資産の健全性を向上させ、経費の節減に努め、自己資本の蓄積を図った結果でもあった。この結果31年下期から40年下期のあいだに経常利益で4.8倍、当期利益では7.5倍と、都市銀行、地方銀行を大きく上回る伸びを示した。

### 企業取引基盤の充実

神奈川県が全国一の成長を遂げつつあったことから、当行に対する企業の資金需要は増大し、この時期当行の企業取引基盤は大幅に拡大した。この間当行は昭和32年と35年の二度にわたって「信用供与に関する運営方針」を決定した。その内容は伝統的な健全経営を堅持し、外部負債に恒常的に依存する資金ポジションをとらないことを大前提としながらも、資金量の許す限り企業の資金需要に応える努力を払い、取引基盤の安定強化と構造の改善を目指すというものであった。高度成長の進展によって県内への大企業の設備投資は膨大な額にのぼったが、当行はこれに協力することは間接的に県下中小企業の発展に資するという考え方で前向きに対処した。そして大企業については地元への工場進出、地元下請企業への支払資金など地元関連度を配慮するとともに、業種の成長性を考慮した融資

表 1-15 貸出残高比較 (単位：億円、%)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
		増加率		増加率		増加率
昭和32下	432	27.1	31,543	11.8	13,776	17.8
33下	500	15.7	35,708	13.2	16,223	17.8
34下	644	28.5	41,631	16.6	19,210	18.4
35下	815	26.6	50,406	21.1	23,688	23.3
36下	997	22.3	58,418	15.9	28,471	20.2
37下	1,266	27.0	73,316	25.5	35,183	23.6
38下	1,684	33.0	87,874	19.9	43,132	22.6
39下	2,010	19.4	100,996	14.9	48,715	12.9
40下	2,403	19.6	112,964	11.8	56,130	15.2

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

表 1-16 貸出残高の業種別構成比 (単位:%)

	当 行			都 市 銀 行		
	32上	36上	40下	32上	36上	40下
製 造 業	54.3	68.0	55.8	47.4	48.6	47.7
絨 織	5.1	2.6	2.6	12.3	9.3	6.7
化 学	6.6	8.8	6.7	6.1	6.1	6.3
鉄・非鉄	7.3	10.3	7.0	5.6	6.5	6.4
電気機器	10.2	16.9	11.4	3.5	4.7	4.5
輸送機器	10.2	11.6	9.5	3.2	4.2	5.2
その他	14.9	17.8	18.6	16.7	17.8	18.6
建 設 業	3.5	4.0	5.1	1.8	3.0	4.5
卸 小 売 業	18.0	14.2	17.4	36.6	34.0	27.9
不 動 産 業	1.9	1.2	1.6	0.8	0.9	2.4
運 輸 通 信 業	4.0	4.0	5.2	3.8	4.0	4.1
サ ー ビ ス 業	3.8	2.7	5.0	1.4	1.8	3.7
地方公共団体	2.1	0	1.0	0.6	0.3	1.5
そ の 他	12.4	5.9	8.9	7.6	7.4	8.2

資料出所 「経済統計月報」

を行なう方針をとった。一方中小企業融資については地元中小企業の合理化・近代化への協力、金融繁閑による大企業からのしわ寄せの救済に最大限の努力をする一方、金融情勢の変化に応じて中小企業特別融資・商店街融資の実施・専決制度の改訂・信用保証協会保証付融資の制度化・中元年末融資枠の拡大など中小企業融資に対する推進策をとった。また取引先数、貸出額の増大に対応するため、35年10

月審査部に課制を施行するなど体制強化も図った。その結果32～38年までの貸出の伸びは33年のなべ底不況の1年を除き年間伸び率で20～30%を維持したが、とくに38年下期には前年から急速に高まった資金需要を背景に247億円と過去最高の期中増加額を記録した。その後は39年3月に始まった金融引締め、さらには40年不況と続いたため伸び率は鈍化傾向となったが、期中増加額では150億～200億円、年間伸び率も20%近い水準を維持した。

その結果、貸出残高は31年下期から40年下期までのあいだに7倍を超える伸びとなり、企業取引基盤は一段と充実した。こうした高い伸びを実現しえたことは、これを支えた大きな預金の伸びと同様、県内経済の拡大が主要な背景となっていたことはもちろんであるが、工業を中心とした地域の発展に適応した貸出方針をとったこと、堅実な資金運用によって生じた余裕ある資金ポジションが企業筋から評価されたことも大きな要因であった。その結果当行の融資構造は、地域の産業構造を反映して製造業とくに電機・輸送用機器のウェイトを高め、36年上期末には貸出に占める製造業の構成比は68%となり、当行の貸出の推移のなかで最も高い比率を記録した。

### 大衆化の幕開けと預金部の新設

昭和33年1月、業務部内にあった預金推進本部を独立させ、従来業務部企画課が担当していた広告宣伝関係業務を吸収して預金部が新設された。これは神武景気からなべ底不況へと金融経済情勢の激しく変化した時期にあつて、厳しさを増した預金環境に対応するため、預金増強施策の立案・実行・管理を一元化するとともに、その推進役となることを意図したものであった。当時の預金源は開発ブームに乗って大きく動く土地代金・補償金、商店街に集まる消費資金に加えて、所得水準が上昇しつつあつた勤労者預金もその対象と



ハッピープランをPRする支店  
(上大岡)

して意識するなど多様化していた。当行はこうした動向をとらえ、32年から継続式定期預金「ホーム定期」、33年からはクーポン式の積立預金「浜銀積立定期」の取扱いを開始するとともに、定期性預金を中心に「浜銀のハッピープラン」と名付けた商品メニューを掲げて個人預金の吸収に努めたが、預金部の発足はこうした預金源別の対策を一段と充実進展させることになった。

銀行の大衆化の動きはその後ますます顕著になり、35年ごろからは個人預金の獲得に熾烈な競争が展開されるようになった。高度成長に伴って大衆の所得水準が向上して、中堅所得層が増大してきたことが大きな要因であったが、さらに金利選好が高まり、証券投資に流れて証券ブームを引起こしたことから、各銀行が強い危機意識を持ち、競って個人の余裕資金の吸収に向かったこともその背景となっていた。こうして銀行大衆化の方向がしだいに明確になってきたことに対応して、当行でも36年上期の総支店長会議で大衆化に真剣に取り組む時期を迎えたことが強調された。この方針にそつて、5月「浜銀お買物預金」(提携デパートで使える小切手とカードを組合わせたもの)が発足し、さらに6月には「消費者サービス大綱」が決まり、大衆化に対応する新商品として「浜銀パーソナル・チェッ

ク」(個人当座預金),「ネット・サービス預金」(全店で払戻し可能な普通預金),「旅行預金」(積立てた定期預金と旅行をセット),「浜銀パーソナル・ローン」(消費者金融)などが当行最初の本格的な大衆化対応商品として打出された。これらの新商品は8~9月に相次いでスタートし,10月には「パールチェック」(ギフト用小切手)の取扱いも始まった。割増金付の福祿定期預金を「パール定期預金」と親しみやすいネーミングに改め,特賞金額の引上げ,横書き証書の採用を行なって新たに登場させたのもこの年であった。また翌37年には住宅地の主要店で続々と「はまぎん婦人友の会」を結成して顧客の組織化を進め,また口数増加運動を行なって個人取引層の厚みを増す努力を続けた。

### 消費者金融の展開

預金吸収の面での大衆化の進展に伴って,一般大衆に対し与信業務をあわせて行なうことがより顧客と銀行との結びつきを高めるという考え方が強まった。それまでも個人貸付や当座貸越あるいはお買物預金といった個人に対する与信が行なわれてきたが,これらは特定顧客を対象としたものや預金の範囲内の与信にすぎなかった。大衆向けの融資としてまず実現したのは,ディーラーやメーカーとの提携による消費財の購入資金の融資であったが,これは個人信用調査機関がないという当時の日本の社会事情の下では,ディーラーやメーカーの信用を土台と

#### 消費者金融の状況

表 1-17 (昭和40年下期末)  
(単位:件,百万円)

	件数	金額
一般ローン	3,836	1,533
(フリーローン)	(2,879)	(1,173)
(その他)	(957)	(360)
提携ローン	5,364	1,744
(ピアノローン)	(1,079)	(93)
(オートローン)	(3,793)	(1,295)
(電化ローン)	(130)	(11)
(住宅ローン)	(324)	(315)
(プレハブローン)	(38)	(30)
合計	9,200	3,277

しての融資とならざるをえなかった。

昭和38年に入ってこうした提携消費者ローンに各行が一斉に取組みはじめたが,当行は5月にピアノローンを実施したのを皮切りに,オートローン・電化ローン・プレハブローンなどを次々に発足させた。さらに当行は融資を通じて地域社会との結びつきを一層深める施策として資金用途を定めない独自の消費者ローンを「浜銀フリーローン」と名付けて制

度化した。

また39年秋には全国でも初めての試みとして西武鉄道との提携による宅地ローンを発足させた。宅地購入資金は一件当たりの金額が大きく、長期に及ぶことから消費財のローンに比べ開発が遅れていたが、当行は県内の宅地開発が今後大きな進展をみせることを予測してその実施に踏切った。

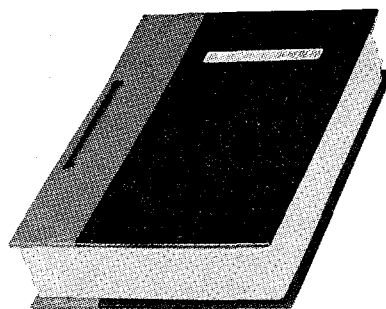
こうして大衆化路線は与信面にまで拡がり、この時期以降消費者ローンは急速な進展を示し、37年下期末の52件1億7,000万円は、40年下期末には9,200件33億円にまで拡大した。しかし総貸出に対する比率はまだ1.4%にすぎなかった。

## 2 充実する経営体制

### 常務会事務局の新設と制度・機構の整備

昭和32年4月、業務合理化に大きな役割を果たした業務合理化懇談会に代わって常務会事務局が誕生した。発足当初は秘書役が主査を兼ね、4名という小人数ながら従来からの合理化の企画のほか各部間の調整連絡、常務会の窓口など幅広い機能をもち、本店新築・株式の上場などの経営にかかわる重要事項の推進に中心的な役割を果たしたが、大衆化に対応した新商品の企画も常務会事務局の手によるものであった。

発足直後の32年6月には一般内規の整備に着手し、全面的に条文整理を行なった。このなかから取締役会規程・常務会規程などをそれぞれ独立した規程に改め、同時に改定手続きの所管を業務部から引継いだ。さらに10月には支店長会規則を制定して、総支店長会議・幹事支店長会議・ブロック支店長会議の体系づけを行ない、ブロック支店次長代理者会議をブロック幹事支店長の指導に委ねることにした。さらに翌年1月にはこれに続いて部長会規則を制定した。



34年10月完成の事務規程

一方34年10月、35周年の記念事業として30年6月から着手されていた事務規程の編纂が苦心の末完了した。総則編以下9編800頁あまりの大作であった。事務規程は担当者にそれぞれ配布されたほか、全店を対象に講習会が実施されその徹底が図られた。またこれより先の33年1月には契約書検討委員会が発足し、契約書類関係の検討整備を行なった。

こうして規程の整備は着々と進んだが、これと並行して多くの制度の新設も行なわれた。

まず33年5月、本店新築に関する課題提案の募集をきっかけに、恒久的な制度として提案制度が同月から実現した。提案制度要綱が定められ、業務部調査課を事務局とし、四半期を1期間として銀行業務関係の改善アイデアを全行員から募集するものであった。第1回は同年9月末を期限にスタートし、以後今日まで継続して貴重な創意工夫や意見が寄せられ、事務の改善などに大きな貢献を果たした。

また35年には当時他行にはあまり例をみない国内視察制度が発足した。これは年4回程度、2～3名のグループで一定地域を1週間で視察するもので、神奈川県外に出る機会を作り行員の視野を広げる制度であった。また貿易・為替の自由化の時代を迎えて37年から海外視察の制度も設けられた。

このほか経営の近代化を意図した機構改革も逐次行なわれた。

経理部関係では34年2月经理部に課制が布かれ、一般経理部門を担当する経理課と有価証券・資金運用を担当する資金課が誕生した。さらに37年8月他行為替の集中を機に経理課の決済係が独立して為替決済課となり、本部に統一集中された為替業務を担当することになった。

また審査部関係では33年5月に第一・第二審査部の統合が行なわれた。これは従来支店担当制をとっていた審査体制に、業種の増加・企業規模の拡大・技術革新の進展といった構造変化に対応して業種別担当制を導入するものであり、さらに35年10月にはこれを一層明確にするため課制が布かれ、審査企画課・審査第一課・審査第二課・中小企業課の4課制となった。

文書部でも従来の2課に加えて33年営繕課が新設され、店舗の整備、不動産の

取得・処分などの業務を担当することになった。なお36年同部は庶務部と名称を変更した。

### 頭取室の発足と総合予算制度の実施

昭和36年10月常務会事務局は発展的に解消を遂げ、これに代わり新しい経営管理を目指して頭取室が発足した。頭取室は頭取に直属し、常務会のスタッフとして経営方針・長期計画など経営企画に関与する一方、本部各部間の調整、営業店との連絡などをその業務とするもので、従来常務会事務局が担当していた総合調整機能を一層強化するものであった。当初9名の陣容でスタートしたが、営業店長の相談相手の窓口となって、第一線の問題意識を経営に直結していくこともその役割のひとつであった。

発足当初の最大の研究課題は「総合予算制度」の導入であった。ただちに研究に着手し、成案を得て37年上期から制度は実施に移された。従来から実施されていた経費予算制度は経理部・庶務部が中心となって経費の総枠を決め、これをもとにして営業店経費を査定してゆくものであり、また預金増強計画・融資計画・有価証券運用計画は、それぞれ所管部が営業店から提出された予想によって個別に立案し、常務会の承認を得て実行されていた。総合予算制度はこのように本部各部でそれぞれ組まれていた資金・損益・資本に関する予算を、全行的観点から一括して編成することにしたものであり、本来長期経営計画との関連において毎期編成される短期計画に相当するものであった。まず本部関係についてスタートし、前期の予算と実績の差異分析を実施し、その結果を踏まえて次期の予算を編成する手順をとった。

この総合予算制度は、翌38年預金・貸出・経費について営業店予算を組込んだ体系に充実され、その後も改訂を加えながらその役割を果たして今日に至っている。

### 新体制下の機構改革

昭和37年11月の伊原体制の誕生からほぼ1年が経過した38年11月、新機構の成



案が決定され新体制が発足することになった。機構改革の意図するところは次の点であった。

- (1) 本部の営業店に対する援助・指導の強化
- (2) 預金増強に結びつく代理業務や受託業務に伴う渉外の強化と一元化
- (3) 総合企画と部門企画の明確化，および銀行業務の計画的運営のための総合企画の推進
- (4) 事務の合理化と集中化

であり，これを実現するため頭取室・預金部・業務部・管理部・経理部が替決済課が廃止され，これに代わる新しい機構が次のとおり誕生した。

(1) 総合企画室

総務課……………頭取室の職務の一部および業務部業務課総務係の職務を継承。本部と営業店間，本部各部間の連絡・調整の統制

企画課……………頭取室の職務の一部および業務部調査課が担当した店舗計画を継承

(2) 業務推進部

支店課……………営業店に対する本部の窓口。担当調査役による個々の営業店の預金増強に対する指導・援助

広報課……………預金部広報課の職務を継承

業務企画課……………預金部が担当した預金増強計画，および業務部が担当した新規業務関係・業績進展計画の樹立，企業PR事務を継承

公務室……………公金預金増強施策の立案

(3) 事務部

事務管理課……………業務部が担当した営業店の事務管理と指導および管理部が担当した一般事務に関する法律相談

機械計算課……………業務部統計室にかかわる業務を継承

事務集中課……………経理部の為替決済課の業務を継承

- (4) 審査部……………審査第三課を新設。管理部の発展的解消に伴う債権保全業務の担当

表 1-18

本部機構 (昭和40年3月)

秘書室	事務部
総合企画室 (総務課, 企画課)	(事務管理課, 機械計算課, 事務集中課)
外国部	審査部
人事部 (人事課, 総務課, 厚生課, 研修課)	(審査企画課, 審査第一課, 審査第二課, 中小企業課, 審 査第三課)
業務推進部 (業務企画課, 支店課, 広報 課, 公務室)	検査部
経理部 (経理課, 資金課)	庶務部 (庶務課, 営繕課, 株式課)

このような大幅な機構改革の実施に伴って4常務取締役の業務分掌の変更も行なわれた。

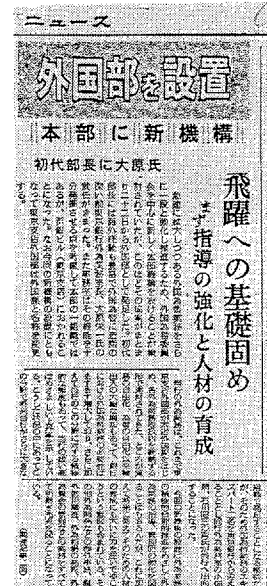
その後も銀行をとりまく環境の変化や業容の拡大にあわせて新機構にも手が加えられ、39年3月に総合企画室企画課に情報センターが設置された。これは変貌の激しい地域経済の動向に関する情報を収集し総合的に把握管理するもので、地方財政、あるいは地域開発などに関する情報が中心となった。

40年3月には外国為替業務部門の最初の本格的な本部機構として外国部が設置され、遅ればせながら外国業務の推進体制を整えた。それまでは東京支店に外国部がおかれ現業部門と管理部門を兼業していたが、外国部が本部機構として設置されたことにより、変則的な組織は解消された。

さらに同年12月、伊原頭取の発議で経営会議が発足することになった。これは日常の銀行業務に限らず、経済・金融全般にわたり当行の経営に関連する問題をテーマに、自由な雰囲気です討議・検討しようという趣旨の役員会議で、第1回はその月の2日に“国債問題”をテーマに開かれ、その後は月2～3回開催されることになった。

### 教育基本方針とトレーニング・プログラム

業務面での近代化への脱皮とともにこれを支える人材の育成もまた経営近代化



外国部の新設

への必要条件であった。当行の研修はそれまで人事部総務課が担当し、JST講習・得意先訓練・窓口訓練などの定型コースの実施、支店長講座・銀行講座などへの派遣を行なっていたが、その拡充を図るとともに教育訓練の体系化を目指して昭和35年5月、人事部に研修課が設置された。

その後同年9月に研修課の手によって教育基本方針が作成され、以降この方針に従って体系的・組織的な行員教育が実施されることになった。また同時に後藤副頭取を委員長とする教育委員会が設置され、教育研修に関する企画や方策の協議を行なうことになった。

教育基本方針は、研修の目的として①人格の向上、②業務上必要とする知識の付与、③自己啓発の推進とそのため資質の涵養、をあげ、全行員を対象に全行的観点に立って推進し、また研修の実施に際しては自主性・自発性を尊重し、計画的・一貫性をもって実施すると規定した。さらに職場を常時教育の場として活用するOJT(On the Job Training)の考え方に重点がおかれた。

こうした方針にそって具体的な研修体系が定められた。階層別研修には支店長クラスの経営問題研究会以下、中堅行員研修・新入行員基礎訓練などが組込まれ、業務別研修として事務規程講習・事務機械講習が、また外部研修として地銀協の各種講座や海外視察・語学研修などが設定された。

さらに翌36年、OJTの一層の充実を図って各店に教育担当者を置くことになり、新入行員の早期戦力化と職場にふさわしいOJTを一層強力に推進してゆくことになった。



葉山研修センターの研修室

また39年1月葉山に研修センターが開設され、翌40年6月にはトレーニング・プログラムが設定され、研修体制は一段と充実したものになった。このトレーニング・プログラムは自己啓発・OJT・集合研修と大きく3つに分けられ、それぞれ階層

別に組立てられた。とくに自己啓発が大きく取上げられ、階層によって習得すべき事項と程度が明示されるとともに、その教材として各種の通信講座、参考図書が掲げられた。これによって集合研修の計画が明確にされ、自己研鑽の目標をたてることができた点に特徴があった。また同時にジョブローテーションが制度化されたが、これはOJTの重要な部分を構成するもので、新入行員に一定期間きめられた職務を経験させることによって、基礎事務の早期習得と、経験のかたよりをなくすことが狙いであった。

### 株式の上場と増資

当行の資本金は昭和31年1月の増資により7億円となっていたが、経営規模の拡大、経営諸比率の推移を勘案し、33年10月半額有償株主割当と公募100万株による4億円の増資を行ない、新資本金は11億円となった。そして34年2月、当行は将来の株式上場を展望して株式の公開に踏切り、東京市場で店頭売買承認銘柄として店頭公開された。当時地方銀行ではすでに埼玉（東京）、福岡（福岡）の2行が上場し、静岡・北陸の2行がいずれも東京で店頭銘柄となっており、当行はこれに続いたわけである。

次いで36年9月14日、当行株式は東京市場の上場銘柄となったが、たまたまそのころ新規公開会社の数が年々増加し、これに伴って弊害が出たため、証券取引審議会の答申に基づく大蔵省の指導により36年10月から東京・大阪・名古屋の3証券取引所に第2部市場が設置されることになった。当行株式はすでに第1部銘柄としての条件を満たしていたため、同月から東京第

表 1-19 通信講座

ミドルマネージメント基礎課程
プリマネージメントコース
経営数学コース
企業経営基礎コース
金融経済 //
銀行法務 //
銀行員の税務実務講座
企業分析調査事例研究講座
銀行実務法律講座（3コース）
銀行員の民商法講座
簿記実務コース



当行株式、東京証券取引所に上場

1部市場に上場され、第1部銘柄661社の一員となった。上場後、当行の株式はその成長性・健全性から市場でも高い評価を受け、またこれによって当行に対する信用・理解が一層増して業績の進展にも寄与することになった。

それより先36年4月には無償2割を含む半額株主割当と公募100万株の増資を行なって資本金を17億円とし、さらに38年9月業容の拡大、店舗網強化の必要から自己資本の充実が必要となったため、倍額増資を行なって資本金は34億円となった。

### 役員の変動

昭和32年11月の株主総会で全取締役の任期満了に伴い、山口重雄、新田七五郎が取締役に、監査役には石井寛二が新任された。続く33年5月には菊地浩が、また34年5月には奥沢庄太郎がそれぞれ監査役に新任された。

34年11月には、大正15年入行以来営業の第一線で活躍し、昭和25年4月から常務取締役として10年近く吉村体制の推進を図ってきた大山常務取締役が退任し、荻原重美取締役が常務取締役に昇格し引続いて東京支店長を委嘱された。同時に取締役に行外から横浜商工会議所会頭田中省吾、行内から猪狩喜一、塚元亨の3名が新しく選任された。また従来4部制であった常務取締役の業務分担は規程を改めて3部制が布かれることになった。さらに35年5月には斎藤浜次郎、堀剛が監査役に就任した。

36年11月に増田喜三郎取締役が常務取締役に昇格し、新田取締役が辞任して改めて監査役に選任された。

38年5月に吉村四郎が取締役に選任された。また10月には昭和28年以来常務取締役として当行発展に貢献した中村秀彦常務取締役が辞任し、11月には監査役に屋井深造が選任された。39年5月には前年11月横浜商工会議所会頭に就任した李家孝を取締役として迎え、続いて11月には6行合同により当行に入行し当行の発展に尽力した飯田常務取締役が退任し、山口重雄、塚元亨両取締役が常務取締役に昇格した。また監査役に日本銀行から三土統介を迎えた。

40年11月には役員の大規模な変動が行なわれた。大正11年当行へ入行以来43年に

わたって、震災・金融恐慌・太平洋戦争などで当行と苦難をともにし、また副頭取として約14年間、吉村、伊原両頭取を補佐して功績のあった後藤副頭取が退任して顧問に就任し、また昭和25年大蔵省から当行に入行、近代的経営を積極的に導入して当行発展の基礎固めに大きな貢献を果たした安村常務取締役が退任した。代わって荻原重美常務取締役が副頭取に、吉村四郎取締役が常務取締役にそれぞれ昇格し、新取締役には大原栄一、青柳正一、秋山武、秋山英夫の4名が選任された。また監査役に栗原久雄、児島正義の2名が選任された。

### 福利厚生の充実

当行の福利厚生の諸制度や施設は昭和30年代に入って業容が拡大するに伴って徐々にその充実が図られてきた。

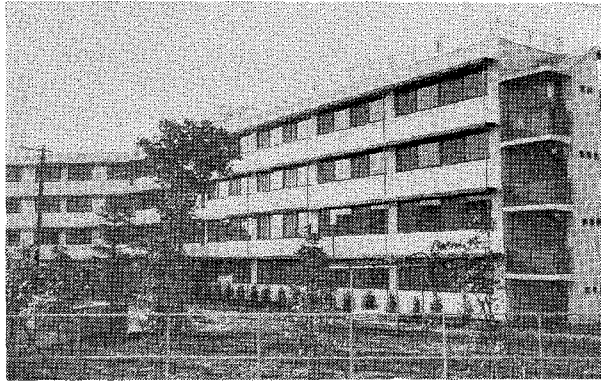
まず32年8月には住宅融資規程が制定された。当行の営業地盤は比較的狭い地域にあり交通も至便なところから持家を希望する行員が多く、当行もこれを奨励していた。それまでも行員口貸付により対応してきたが、この規程の制定によって一層好条件となり、行員から非常に歓迎された。その後も物価の変動に伴って漸次改訂され、福利厚生の大きな柱となった。

39年10月には希望者グループ保険（略称Bグループ保険）が発足し、40年には厚生資金貸付制度ができた。Bグループ保険はAグループ保険に加えて、希望者について自己負担で新たな団体生命保険をつけるもので、通常生命保険と異なり1年ごとのかけ捨てであるだけに、少額の保険料で大きな保障が得られる点に魅力があった。この保険金の限度は当初100万円スタートしたがその後漸次増額され今日では4,000万円になった。

厚生資金貸付はそれまで用途が限られていた行員貸付を大幅に拡充し制度化したもので、不時の災害のための災害復旧資金や病気の際の医療資金はもちろん、進学・自動車・ピアノ・電話などの生活向上改善のためにも融資を行なう点に大きな特徴があった。

次いで40年末から41年にかけて、45周年3,000億円達成を記念してホームヘルプ制度の採用・営業店厚生費の新設・団体生命保険の拡充・住宅融資の拡充・災害

補償制度の充実・成人病対策への取組みなどが一挙にとりあげられたことから、従来からの諸制度とあわせ多面的に行員の福利を増進する形となった。ホームヘルプ制度は家族の病気・出産などの際に主婦の代行をするホームヘルパーを派遣



保土ヶ谷独身寮

するもので、地味な制度ではあるが、行員にとっては切実な問題を解消する意味から、非常にきめ細かい配慮がなされたものとして歓迎された。また住宅融資の拡充もそれまでの退職金の5倍という枠をとり外し、当時の住宅価格に見合った限度額を設定した大幅な改訂であり、これによって持家が現実のものとなった若い行員は多数にのぼった。

厚生施設の関係では、33年の夏、当行初めての海浜施設として逗子寮が開寮され、35年には健康保険組合の手で諏訪市に霧ヶ峯山荘が設けられ、スキー・ハイキングなどのレジャー保養基地として活用された。このほか35年10月に保土ヶ谷独身寮が新築され、翌年3月前橋寮も開寮した。さらに38年にはスキー基地として健康保険組合の石打山荘が新設されたほか、40年にかけて国府津・鳴海・枚方・網島の独身寮、網島クラブハウスが相次いで誕生した。

### 3 本店新築と店舗網の拡充

#### 新本店完成と40周年

昭和32年に行名を横浜銀行と改称して新しい一步を踏出した当行のもうひとつの懸案事項は、建築後20年近く経過して狭隘となり老朽化が目立つようになった本店の新築であった。窮余の策として本店横の道路ひとつ隔てた隣地に280平方メートルほどの食堂を建築し、空いた地階にロッカー室を移すなどして急場をし

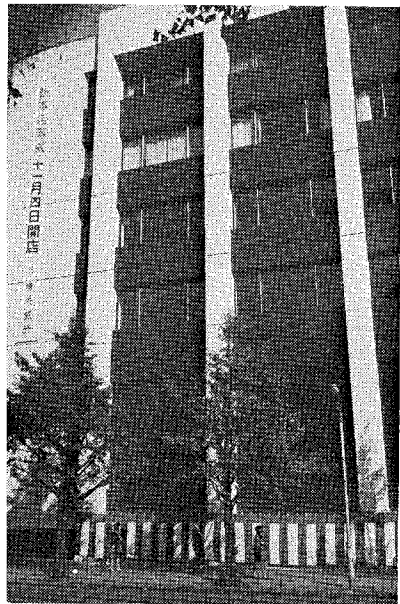
のいでいた。

ようやく新本店用の敷地を本町の現在地に決定したのは32年12月であった。翌年2月吉村頭取を委員長とする本店建築委員会が設置され、運営規則、今後の方針などの検討が開始された。創立40周年に当たる35年9月完成を目標とし、1万1,550平方メートル程度の規模とするアウトラインも固まった。予定敷地では7月から地質調査のボーリングも試みられ、秋には地下1階、地上6階の基本設計も完了した。

全行員によるアイデアを結集するため、提案制度に基づいた第1回指定課題提案として本店新築についてのアイデアの募集も企画されるなど、新本店に寄せる期待ムードは全行的に高まった。また建築委員会の小委員会メンバーは、熱心に他行本店を見学して最新の動向の吸収に努めた。33年中の当行内のトップ・ニュースは何と言ってもこの本店新築の具体化であった。

34年4月22日、地鎮祭が執り行なわれ、いよいよ着工段階に入った。約2,700平方メートルの敷地は掘下げられ、基礎工事が進んだが、埋立地を裏付ける貝殻層が出たり、地下水の涌出で悩まされるといった工事関係ニュースが行員間の話題の中心となった。翌35年2月上棟式に相当する金鋸式が終わり、鉄骨も完全に組終わって、どっしりした偉容の骨格が四方から人目をひいた。5月16日、吉村頭取の揮毫を彫りこんで、定礎式が行なわれた。幅40メートル、高さ3.8メートルという当時の金融界の建物では最も大きな壁画の制作も中村順平の手で順調に進捗した。10月28日竣工式、11月4日営業開始と決定したのもこのころであった。

一方本部内には移転準備委員会が設置され諸準備を整えた。10月22日から5次にわたる引越しが始まり、延べ1,200箇に及ぶ



完成した現本店



コンテナによる大移動が行なわれた。新本店に移転した人員は頭取以下本部247名、営業部262名、計509名であり、22年前の住吉町本店移転の際の陣容164名と比べると人員も3倍以上に増えていた。また延べ面積1万1,840平方メートルは旧本店の4.4倍の広さであった。営業室に並ぶ太い柱は関東大震災の教訓を生かしたものであったが、同時に当行に寄せられる信頼を受けとめる堅実さの象徴でもあった。後藤副頭取が「新社屋は堅牢さにおいて比類ないものである。しかしそれより大切なのは内容である。そして内容もまた外観に劣らないことこそ私たちの最大の誇りである」と述べたように、新本店の偉容とともに、その中身である業績の面でも外観に恥じない堅実性と発展性を内包するものであった。

こうして、いちょう並木の本町通りに竣工した新本店で、35年10月28日創立40周年の記念式典が挙行された。吉村頭取は全役員、部店長など約130名の列席者を前に、10年前の30周年当時資本金1億円・預金100億円の当行が、前半5年の整備期を経て後半日本経済とともに飛躍発展し、40周年には預金1,000億円突破、本店新築という画期的なよろこびの日を迎えたことを感謝するとともに、次の50周年には地方銀行の殻を脱皮し、日本の横浜銀行に成長していることを確信する旨の式辞を述べた。

このあと、例年の20年勤続表彰のほかとくに30年永年勤続者として15名が表彰された。

40周年記念式典に引続いて当行役職員に工事関係者も加わって、新本店竣工式がその1階営業場で厳粛に行なわれた。営業場正面を飾る大壁画の除幕式も行なわれたが、この壁画は横浜を中心とした当行営業地盤の各産業をあらわしたもので、金融機関には珍しい斬新な企画として話題を呼んだ。また午後から、株主、取引先はじめ各方面の来賓1,200名を招いて新本店披露記念パーティが繰りひろげられて、盛会のうちによるこびの全行事を終了した。

こうした当日の諸行事に加えて次のような40周年を飾る多彩な記念事業や行事が相前後して行なわれた。

<40年史の編纂> 奥沢監査役を委員長とする行史編纂委員会が設置され、30年史以降の10年間の記述を中心とした「横浜銀行40年史」が発刊された。

<記念論文の募集> 「銀行経営合理化の具体策」をテーマとした記念論文が募集された。

<ブロック対抗ロール・プレイング大会>

<写真コンテスト>

<コマーシャル・ソング（浜銀の歌）の発表>

<行外誌「浜銀」特集号の発行>

### 整備進む店舗網

本店新築が軌道に乗って進行中の昭和34年の暮に、本店に続くもうひとつの懸案であった東京支店の新築にも着手した。東京支店長荻原常務取締役を委員長とした東京支店建築委員会が発足し、基本設計の検討を進めた。旧建物を取壊しての新築であったが、敷地が約800平方メートルと狭隘であったため、1階を半地下の駐車場に当て、エスカレーターで2階に結び2階以上を営業室とし、さらに地下通路で将来予定されている地下鉄に連結するという、地の利を生かし工夫をこらした建物で、地下2階、地上10階、延べ面積9,233平方メートルという思い切った企画が盛られた。36年7月仮店舗に移転し2年近い工期を要する大工事が着工された。

また本格的県外進出を目指して31年9月から大阪事務所が開設されていたが、34年3月、支店設置の内認可を得て北区堂島浜通り1丁目の既存建物を買収し、改修のうえ8月大阪支店が開店した。そして大阪の次は名古屋に焦点がおかれ、すでに32年4月から駐在員を派遣して調査を開始していた。

当局の店舗行政は20年代から30年代のはじめまでほぼ一貫して抑制気味のまま推移していたため、当行もこの間は既設店舗の整備を中心に店舗対策を進めてきた。しかし神武景気のなかで設備投資が進み、都市銀行を中心にオーバーローンが激化したことから、預金増強によってその是正を図るため店舗行政に変化が生じ、33年5月の地方銀行店舗整備通牒によって預金吸収店舗の設置については弾力化の方向が示されるに至った。これに対応して当行はその年の8月に相鉄・東横地区の2コースでバスによる移動出張所を開設した。これはグリーン・バスと



グリーン・バスの愛称で親しまれた移動出張所

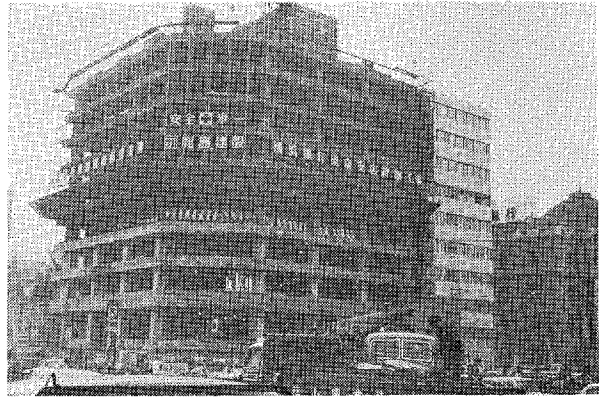
・鹿島田・元住吉・日吉を駐車場としてスタートしたが、気のきいた地域サービスとして銀行のない地区の住民から喜ばれ、窓口の行員は発車時間を気にしながら応接に追われるほどの盛況で好評を博した。

翌34年発展著しい川崎地区に大師支店を開設し、35年には29年の蒲田支店以来久しぶりの都内店舗として大岡山支店を開設した。東京への店舗進出については、行内でもかねてからその必要性が論議されていたが、機が熟せず実現しなかったものであり、この大岡山の開店はその後の東京進出の糸口となった。続く36年には移動出張所による営業が限界に達し、7月に東横地区コースで最初の固定店舗化として日吉支店を開設した。そして36年秋に当局の小型支店構想が打出され、店舗行政はまた新しい展開をみせた。これは住宅団地などの新しい開発地域に地方銀行の場合30坪（約100平方メートル）行員5名のミニ店舗を認めるというもので、この方針によってこの年都市銀行では18か店、地方銀行では5か店の小型支店が認可となった。

小型支店制度による当行の第1号は、グリーン・バス相鉄コースの固定店舗化として37年3月誕生した希望ヶ丘支店であり、続いて同じく鶴ヶ峰支店が第2号として8月開店した。相次ぐグリーン・バス営業地の店舗の実現により、周辺の顧客に親しまれたグリーン・バスはおよそ4年間にわたる使命を果たし、7月に東横コースが、8月に相鉄コースが廃止となった。また東横コースの拠点であった丸子支店はグリーン・バス廃止をカバーする意味もあって、同年7月武蔵小杉に移転して武蔵小杉支店と改称した。

いう愛称のスマートな大型バスによって、両コース1日おきにそれぞれ4地点を巡回営業するもので、全国でも数少ない企画であった。相鉄コースは鶴ヶ峰・希望ヶ丘・三ツ境・長津田を、東横コースは武蔵小杉

こうして30年代前半の当行は、経営の安定化、営業地盤内の高度成長に支えられ、本店の完成・東京支店の新築着工・大阪支店の開設など画期的な大型工事と小型支店実現など、数は少ないが充実した多彩な店舗整備を展開した。



工事中の東京支店

### 店舗行政の弾力化と他行の県内進出

昭和30年代前半、抑制的に推移した当局の店舗行政は、36年の小型店舗制度の発足を契機に変化が兆し、37年には都市銀行を中心としたオーバーローンの是正を、資金吸収力を強化することによって果たそうとする意図が明確にされ、弾力化の方向は一層強められた。

そして38年4月の「銀行経営上留意すべき事項について」と題する通達は、銀行行政の大きな転換を示すものとなった。その基本的な考え方は銀行の自己責任を強調し、規制を漸次緩和する一方、経営の健全性と合理化を求めるものであった。こうして38年度から40年度にかけて店舗の増設が急ピッチで進み全国の銀行店舗の開設ベースは年々増加の一途をたどった。1行当たりの店舗数では都市銀行が3年間の平均で13か店と大幅な増加を示していたが、いずれも純預金の吸収を狙いとし新しい店舗行政にそった小型支店が多く、これに対し地方銀行は適地難もあって数は少なかったが、普通支店が大部分であった。

かねてから各行垂涎の的となっていた豊かな経済力を持つ神

表 1-20 銀行店舗の増加数 (全国)

年 度	都市銀行	地方銀行	長期信用銀行	信託銀行	計
昭和36	0	37	2	7	46
37	30	62	2	0	94
38	46	120	2	19	187
39	87	107	1	20	215
40	92	142	0	17	251

資料出所 「銀行局金融年報」

注 出張所を含み海外店舗、移動出張所、代理店を除く

表 1-21 県下の銀行店舗数

期 末	当行	他 行			合 計	
		都市 銀行	地方 銀行	その他		
昭和36下	78	83	48	28	7	161
37下	78	88	50	29	9	166
38下	86	97	55	31	11	183
39下	92	108	61	34	13	200
40下	98	120	67	38	15	218
36~40年 度増加数	22	38	18	11	9	60

資料出所 「金融銀行諸統計」

注1 出張所を含む

2 その他は長期信用銀行・信託銀行

る当行と他行の店舗数のバランスはこの時期を境に大きくくずれ、当行シェアは徐々に低下を来した。

### 拡充遂げた店舗網

店舗行政の弾力化によって当行も大量の店舗増設が可能となったが、当行は県内店舗網整備と県外進出の両面作戦をもってこれに臨んだ。県内においては未開拓の地域や、将来開発が期待される地域を先取りして他行の進出に備える一方、京浜工業地帯から東京西南部へかけて当行が地盤とする地域の一体的な確保を目指し、積極的な店舗展開を行なった。

まず県内では、開発著しい私鉄沿線を中心に新設を進める一方、県内の住宅地域の開発とこれに伴う人口増加を反映して、団地出張所の開設も積極的に進めた。この時期の県内新設店舗を開設時期に従ってあげてみると、昭和38年3月小田急線の百合ヶ丘駅前に百合ヶ丘支店が誕生した。この地域は日本住宅公団の2,000戸を中核とした新興住宅団地であった。続いて6月東横線の菊名駅前に菊名支店が開店、8月には小田急沿線に相模大野支店が誕生した。38年下期に入って10月南武線鹿島田駅前に鹿島田支店が東横地区のグリーン・バスの固定化のひとつとして開店し、11月には明神台団地・南日吉団地の2出張所がはじめての団地出張所として同時開店し、12月には万騎ヶ原団地出張所が開店した。39年2月東横線反町駅近くに反町支店が開店、翌3月には長津田支店が開店した。

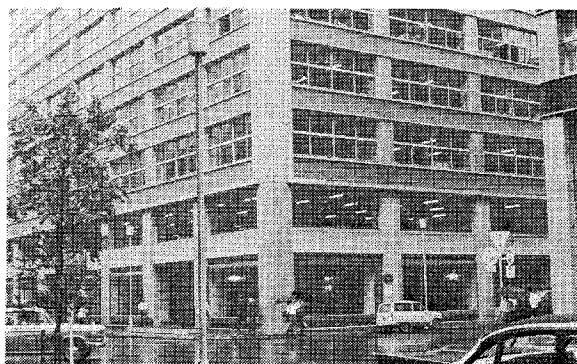
奈川県は、この店舗大增設の嵐のなかで、当然のことながら最大の標的となった。38~40年の3年間に県内の普通銀行・信託銀行の進出店舗数は都市銀行の17か店を含めて32か店を数え、当行の県内新設店舗20か店を大きく上回った。その結果それまでほぼ拮抗していた県内における

39年上期は、6月汐見台団地内に汐見台出張所、8月相鉄線三ツ境駅前に三ツ境支店、9月横須賀線衣笠駅前の商店街に衣笠出張所と新設が続いた。39年下期には10月に辻堂南出張所が開設され、12月には横浜線の相模原駅前に相模原駅前支店が開設され、これに伴い従来の相模原支店は名称がまぎらわしいため淵野辺支店に改称された。40年3月、南武線の新城に新城支店が開店し、同年9月には緑ヶ丘出張所、また40年下期に入って11月には善行出張所と東横線沿線の元住吉支店が、12月には相鉄沿線の和田町支店が開店し、41年3月には平塚南口支店と小田急沿線の相模台支店が開店した。

当時の店舗戦略のもうひとつの重要な柱は東京西南部を中心とする県外への進出作戦であった。38年から40年までの3年間の県外新設店は8か店にのぼり、都内店舗は一挙に倍増した。すなわち39年3月には一挙に新宿・下北沢・祐天寺駅の3か店が、7月に渋谷支店が、翌年3月に羽田支店が大鳥居駅に近い産業道路沿いに、7月に祖師谷支店が開店し、東京西南部を面としてとらえる攻勢が明確に示された。とくに40年9月の丸ノ内支店の開設は、当時都市銀行の聖域といわれたこの地区へ地方銀行として初めての進出であり、一流企業との取引密接度を深めたばかりでなく、当行の地位の向上にも大きな役割を果たした。また待望の名古屋支店が開店したのは38年5月であった。

一方着工以来1年9か月の工期を費した“横浜銀行ビル”が38年6月江戸橋の昭和通り角に完成し、東京支店が装いを新たに開店した。また40年8月には大阪支店が満6周年を迎えて御堂筋へ進出した。

こうして当行は県内の開発・発展地域の店舗ネットを充実する一方、従来の県内中心の店舗配置を脱して積極的に県外進出を図る店舗戦略を展開し、38年から40年にかけての3年間に20



開店を迎えた丸ノ内支店

支店8出張所の新設を行ない、40年下期末には出張所を含めて116か店の店舗網を持つことになった。こうして当行は短期間に積極的な店舗展開を行ない高度成長期の好環境を業績に反映させていった。

表 1-22 店舗の状況 (昭和40年下期末)

	既 設 店 舗	昭和32~40年度中の新設店舗	計
横浜市内	本店, 元町, 野毛町, 阪東橋, 伊勢佐木町, 木牧, 弘明寺, 上大岡, 保土ヶ谷, 磯子, 杉田, 金沢, 戸塚, 鶴見, 生麦, 鶴見西口, 六角橋, 子安, 大口, 中央市場, 戸部, 藤棚, 横浜駅前, 中山, 妙蓮寺, 綱島, (県庁)	日吉, 希望ヶ丘, 鶴ヶ峯, 菊名, 反町, 長津田, 三ツ境, 和田町, (南日吉), (明神台), (万騎ヶ原), (汐見台)	39 (5)
県 央	淵野辺, 上溝, 橋本, 中野, 半原, 座間, 厚木	相模大野, 相模原駅前, 相模台, (緑ヶ丘)	11 (1)
横 須 賀	鎌倉, 大船, 長谷, 逗子, 葉山, 横須賀, 追浜, 田浦, 若松町, 安浦, 浦賀, 三崎	(衣笠)	13 (1)
湘 南	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	平塚南口, (辻堂南), (善行)	15 (2)
小 田 原	小田原, 足柄, 岡府津, 下曾我, 松田, 山北, 大雄山, 湯本, 湯河原		9
川 崎	川崎, 大島, 御幸, 武蔵小杉, 溝口, 登戸	大師, 百合ヶ丘, 鹿島田, 新城, 元住吉	11
東 京	東京, 浅草橋, 蒲田, 町田	大岡山, 新宿, 下北沢, 祐天寺駅, 渋谷, 羽田, 丸ノ内, 祖師谷	12
その他県外	前橋, 高崎, 桐生, 熱海	大阪, 名古屋	6
合 計	81(1)	35(8)	116(9)

注 ( ) はうち出張所

#### 4 事務の集中と機械化の進展

##### 為替事務の集中

大衆化の進展や取引企業の増加に伴って第二線業務、とくに為替業務は著しく増加し、営業店での未達勘定整理も大きな負担となっていた。このため本支店間取引の本部での正確な把握と営業店の事務負担軽減の必要性が高まり、昭和36年年初から本支店為替事務の改訂が業務部・経理部の手によって具体化し、4月から

実施の運びとなった。

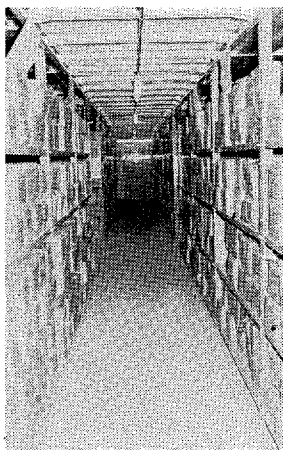
それまでの本支店為替は仕向店照合方式であり、他店に取組んだ為替資金は仕向店の本支店未決済為替借勘定にプールされ、被仕向店から請求される為替内訳書と個別に照合し、決済を確認したのち本支店勘定に振替処理されていた。これを本部集中照合方式に改め、仕向店・被仕向店とも本支店勘定で処理し、双方からの報告に基づき経理部で本支店間の為替取引の決済を把握することになった。この集中処理の開始により①仕向店帳票・被仕向店帳票・本部報告用帳票などをワンライティングで作成することによる起票事務の減少、②勘定科目の単一化、③照合事務の解消、など営業店の日常事務の大幅な軽減が図られた。さらにそれまで決算時に各営業店で行なっていた未達勘定の整理もすべて経理部で扱うことになり、決算期特有の事務負担もかなり軽減されることになった。

本支店為替の本部集中照合が全店に定着し大きな効果を挙げたため、引続き他行為替についても本部集中照合方式を採用することになり、37年8月から実施された。この方式によって従来他行へ向けて取組んだ為替資金をプールした各店の未決済為替借勘定は不要となり、支店は行内為替の場合と同様本支店勘定で資金を経理部に送り、そこで照合決済が行なわれることになった。この他行為替を取扱う一連の帳票もワンライティングで作成されるようになり、為替係の起票事務も減り、帳簿も伝票サイズとなって従来の重苦しい大きな帳簿は為替係の机上からほとんど姿を消した。

### 文書の集中保管とファイリングシステム

新築された本店に設けられた地下保管庫に加えて藤沢集中保管庫が完成し、昭和36年2月から文書の集中保管制度がスタートした。本店保管庫には横浜・川崎・東京地区の各支店の帳票を中心とする文書が、藤沢集中保管庫にはその他の支店のものが集中保管されることになった。32年4月以降の2年分を対象に横浜市内店から逐次集中が進められ、その後も每期1回古くなった帳票を中心とする文書が集中保管に移された。この結果各支店の金庫には常時2～3年分を残すだけとなり、さらに集中保管庫では規定の保存期間を経過した文書は自動的に廃棄





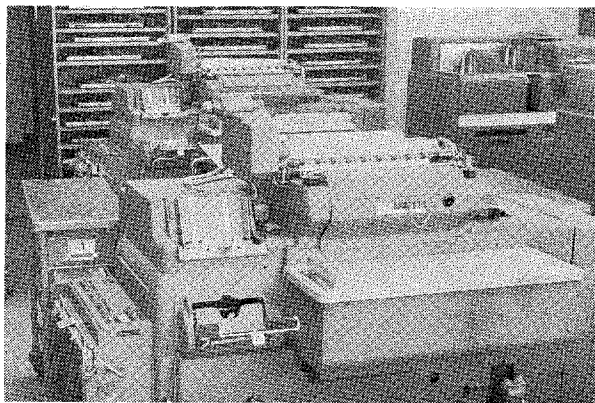
集中保管庫

処分されることになったため、各支店では金庫室の効率利用とあわせて廃棄作業の軽減にもなり、この制度は大きな成果をあげた。

またこれより先、新本店に移転するにあたって、本部で保管していた書類・資料などの整理が行なわれた。それまで保管の基準・方法などが不統一で、担当者の個人的判断で保管・整理を適宜行なうといった状況であり、その反省から本部各部における効率的な文書管理の方法が検討されて新しくファイリングシステムを導入することになり、移転を機にキャビネットを使用した統一的な文書管理が実施された。

## PCSの導入

当行の総合機械化への第一歩はPCSの導入であった。昭和36年2月、事務の集中処理による事務コストの低減と経営管理資料の高度化、およびその作成の迅速化を目的として「総合機械化の方針」が打出された。これを進めるためにはまず第一段階としてPCS（Punched Card System—穿孔カード式統計機械組織）によって本部の計算事務の集中化を図り、次いでこれをEDPS（Electronic Data Processing System—電子計算組織）に移行させ、最終的に営業店の機械と



PCS中核の会計機

の連動を図るとというのが通常のプロセスと考えられていた。大衆化に伴う事務量の増大から銀行業務の機械化は急務となっており、都市銀行ではすでにPCSの採用を終え、地方銀行の一部でも33年ごろから導入が始まり、さらに数行が機械

発注の段階に入っていた。36年3月に発足したPCS委員会は、IBMのPCS機械組織2セットの導入を予定するとともに、適用可能事務・適用順序・コードの体系化・新帳票の設計などの作業を進めた。

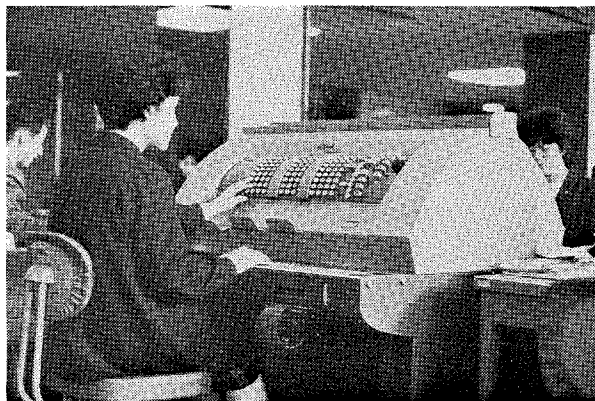
一方新本店では、3階北側のフロアの一部が機械室用に用意され、ここを本拠に36年8月PCS委員会事務局を引継いで業務部統計室が発足し、PCSの受入れ体制を整えた。そして翌37年2月には発注した全機の据付けを完了し、稼働に入った。

PCSへの転換は貸出関係統計資料の計算から実験的に開始され、株式計算・動不動産償却・給与計算・人事統計・印刷物関係計算などがこれに続いた。さらに37年上期末から貸出金の未経過利息の計算も行なわれた。人事統計のPCS転換のため入行年度を組込んだ5桁の従業員番号が制定されたのもこのときであった。

### 事務機械化の進展

PCSの導入によって事務の集中を図る一方、営業店の機械化についてもこれとバランスをとりながら推進すべきであるとの考え方に基づき、昭和36年「事務用機械(PC Sを除く)設置3か年計画」が立案、決定された。

当行の事務の機械化の方向は、31年8月業務合理化懇談会で検討された機械導入による事務の合理化方針によって示され、これに基づいて普通預金会計機・当座預金会計機・硬貨計算機・電動計算機などが順次導入されてきた。そのほか34年6月には為替事務や一般事務連絡の迅速な処理を目的に、東京・本店・大阪間にテレタイプが設置された。また34年11月から汎用機械を使った給与計算を皮



当座預金会計機

切りに、機械による本部での集中処理が開始された。これと並行してホールソートシステムを採用した人事統計・貸出統計等の管理資料の作成も行なわれた。このほか、本店完成を機にテラーズ・マシンが導入され、マイクロフィルマーを使用した持出手形の記帳事務の本店集中も実施された。

このような事務用機械の導入を計画的に進めるため、従来の方針を総括して作成されたのがこの3年計画であった。そのなかで示された主なものは、

普通預金会計機……38年上期までに42号会計機を全店配置する。

当座預金会計機……38年下期の設置台数45台程度。

テラーズ・マシン…全店テラー設置を目標に38年下期設置台数120台程度。

などであり、このほか貸出金会計機・カナタイプ・複写機・電動計算機・紙幣計数機・マイクロフィルマー・分類照合機・テレタイプなどが計画の対象とされた。

### オフラインの開始

昭和37年にPCSが稼働を開始し、総合機械化への第一歩を踏出した当行は、翌38年1月には小型電算機を導入した。PCSの機能にはおのずから限界があり、加えて営業店の業務が大衆化の進展に伴って予想以上の急ピッチで増加したため、営業店事務の本部集中が急務となっていた。このため38年8月「総合機械化基本方針」および「電子計算組織導入第1次計画」が決定され、総合機械化は電子



計算センター

計算機によるオフライン集中処理を目指して第二段階に入った。この計画は39年末から40年はじめにかけて電子計算組織の導入を図り、普通・定期預金のオフライン集中を40年4月から実施し、同年内に可能な範囲の集中を実現するというものであった。

またこれと同時に計算センターの設置も決定され、39年5月に起工し、12月には本

店の隣の浜銀クラブの敷地に5階建て1,550平方メートルの計算センターが完成した。これに先立ち使用される電子計算組織はNCR 315に決まり、11月にはセンターへ搬入されて調整が始められた。

当行の普通預金のオフライン集中処理方式の特色は、先行した各銀行が会計機に接続された紙テープ穿孔装置で作られた穿孔テープによって電子計算機への入力を行っていたのに対し、42号会計機で作られたジャーナルテープ上のデータをOCR（光学式文字読取）方式によって電子計算機に読取らせるシステムに先鞭をつけたことであり、以後この方式は普通預金オフライン集中処理の主流となって定着した。こうしてオフライン処理方式は、40年4月に野毛町支店を試行店第1号としてスタートし、7月には本牧・藤棚・綱島・伊勢佐木町の各支店がこれに続き、40年末には23か店が普通預金のオフライン転換を終えた。

### 手形の集中と準交換制度

為替事務の集中が完了した当行が次に着手したのは取立手形の集中であった。昭和38年5月経理部が替決済課に手形センターが設置され、まず取立手形のうち最も事務負担の大きい他行向け代金取立手形の集中が開始された。この集中実施によって帳票作成・コルレス先の選択・現物の保管発送などの事務負担が軽減されたほか郵送料の節減にも寄与し、これを皮切りに本支店間の代金取立手形・担保手形・商業手形と順次集中が進み、40年7月には約7万枚200億円の手形が集中されるに至った。なおこの間手形センターは新設の計算センターに移転した。

一方これと並行して38年9月から手形の期日取立扱いの制度が発足した。従来個別に取立済通知書を受領したのち勘定処理がなされた取立手形について、これを手形期日に取立依頼店と受託店が同時に起票し一括処理を行なうことにしたものであり、事務負担を軽減したばかりではなく、資金化の迅速性が増加したことから資金効率を高め、取引先にも歓迎されて預金増強にも役立った。しかも発足当初から当行営業地盤の大部分をカバーしえたため、本支店代金取立手形の90%が期日取立扱いとなった。

しかしこれを店頭入金の小切手まで拡大するためには、県下各地の地区交換を

充実させ、かつメール網との有機的な結合を図り、広域的な交換システムをつくる必要があった。このため横浜交換と横須賀交換との連結を手初めに、神奈川県下各地の手形交換組織の育成を図りながらその連結を図り、40年5月にはごく一部の営業店を除いた県下の準交換ネットが完成し、大阪・名古屋・群馬を含む広域交換制度（準交換システム）が完成した。こうしたシステムが可能となった背景には、神奈川県面積が狭くかつ道路網が整備され、メール網の完成が比較的容易であったことはもちろんであるが、交換組織のない地域で当行が主導権をとってその育成を図った努力の結果でもあった。準交換システムの完成は手形の集中とあわせて事務負担の軽減、資金効率の向上に寄与したが、さらに県下に支店網をもたない都市銀行と提携し、このネットを利用に供することによって金融機関預金の増強にも大いに貢献した。またこの広域交換システムは他行の取立事務の合理化を促し、各銀行がそれぞれの取立網を整備した結果、銀行間の取立事務の業務提携が活発化し、埼玉・千葉両行との3行代手・3行交換から関東甲信越各行のネットを相互に活用した地銀交換、さらには中部地方の各行との連携にまで発展し、現在の全銀システムのなかでの期近集中手形にまで及んでいる。

40年7月に当行は都市銀行10行が東京手形交換所で行なっていたパッケージ交換に加盟した。これは通常の交換に先立ってトランクごとの交換を行なうもので、持帰り手形の早期処理のメリットがあった。このため加盟希望銀行が多かったにもかかわらずその門戸は閉ざされていたが、当行は交換枚数の激増に対処して、前年11月から東京支店に交換課を設け2交替勤務を実施しており、こうした実績が認められて加盟実現となった。

また信用取引の純化と不渡手形の発生防止を意図して、全国銀行協会が検討を進めていた統一手形制度が40年12月に発足し、これに伴って割賦代金引落しのため“マル専”手形の制度も同時に発足した。

39年4月、事務規定が全面的に改訂実施された。前回の制定以来、事務の集中化や改善が進むにつれ事務体系にも変更が生じ、規定の手直しも多く行なわれその整理が要請されるようになったため、38年3月編纂委員会が発足し、改訂作業が進められていたものであった。

## 5 吉村頭取の死去

### 銀行葬

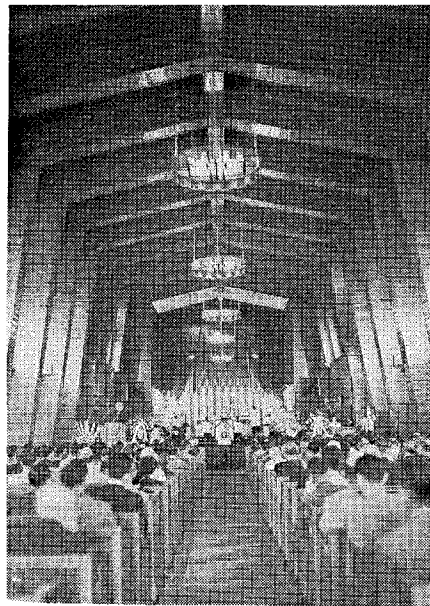
昭和37年8月、1,500億円の預金達成の目標月を翌月に控えて、たくましい前進を続けていた当行を思いがけない不幸がおそった。

18日の朝、通常どおり出勤した本店の行員たちは、通用口で墨痕もなまなましい頭取急死の掲示に接し一瞬誰もが目を疑った。行内はたちまち重苦しい緊張につつまれ、訃報が伝わるや全店は深い悲しみに沈んだ。

19日夜、親族・銀行関係者によるしめやかな祈禱会（通夜）が自宅で行なわれた。折から台風12号の接近する激しい雲行きの中を、亡き頭取の冥福を祈る讚美歌、聖書朗読の流れる、山際正道日銀総裁、津島寿一元蔵相など各界からの弔問客が相次ぎ、柩の前に花を献げる悲しみの列が続いた。

翌20日、時折驟雨の過ぎるなかカソリック麻布教会で葬儀がしめやかに営まれた。ミサののち、11時からの告別式には千数百人の別れを惜しむ人々の列が続き、頭取の生前の幅広い活躍とその人柄をしのばせた。

追って8月25日横浜チャペル・センターで後藤副頭取を葬儀委員長とする銀行葬がおごそかに営まれた。午後2時からの告別式には遺族・来賓・一般参列者の献花がひきもきらず、その後繁忙な土曜日の業務をすませて全店から駆けつけた行員が霊前に一人一人カーネーションを献げ、最後の別れを惜しんだ。副頭取は全行員を代表して弔辞を述べ「頭取はまことに恩威並び行なわれた偉大な統率者でありました。いまかけがえのない唯一の支柱を失った私どもはただただ寂寥の感がいたすのであります。よき指導者を



吉村頭取の銀行葬

得るは至難なことでありますが、私どもはこのような頭取をいただいて千載の果報者とその因縁を喜んでいたのでございます……」とありし日の頭取をしのんだ。

大蔵大臣、県知事、横浜市長、横浜商工会議所会頭など各界、地元の来賓から数多くの弔辞が朗読され、とくに友人代表の長沼弘毅元大蔵事務次官の故人に語りかけるような弔辞は参列者の惜別の涙を誘い、献花の列はいつまでも続いた。

### 吉村頭取時代の業績

吉村頭取は横浜税関長をつとめた地縁もあり、柳沢頭取のあとを継いで昭和24年12月当行頭取に就任した。以来13年8か月、当行経営基盤の刷新・近代化に努めながら、業容を拡大発展に導く大きな足跡を残した。その道は必ずしもすべて平坦順調なものではなく、とくに前半は復興の立遅れから苦難を続ける横浜経済とともに、当行業績も伸び悩む時期があった。しかしその間、行内諸体制の整備を進めるとともに、行名変更を断行して挙行一体の気運を盛りあげ、その後の営業地盤内の高成長を業績に反映させたのであった。

吉村頭取時代の業績をみると、就任直後の24年下期末の総預金は84億円で翌25年上期末に100億円の大台に乗せ、その後は27年上期末200億円、29年上期末300億円、31年上期末400億円と2年ごとに大台替りを果たした。以後32年上期末500億円、34年下期末700億円と加速度を強め、35年上期末には1,000億円の大台を達成、次の目標1,500億円へあと一步というところであった。また資本金は1億円から4回の増資によって17億円に増え、行員数も24年下期末の1,538名から36年下期末2,514名へと増加していた。

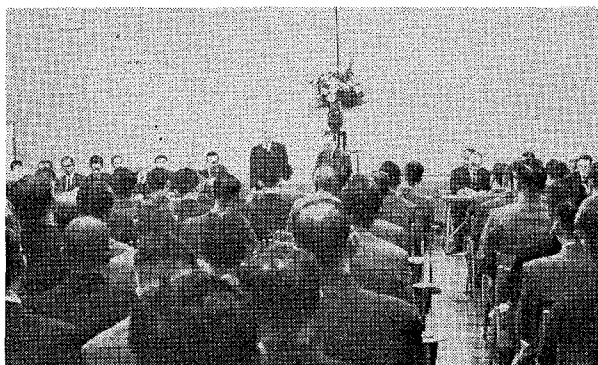
このようなめざましい業容の拡大に加え、行名変更・本店新築・東京支店着工・大阪進出・株式の1部上場など、当行の歴史に残る画期的なできごと、吉村時代の後半を彩るものであった。

### 第3節 伊原頭取の就任と発展期を迎えた当行

#### 1 伊原隆第6代頭取に就任

吉村頭取の後任問題は残された経営陣にとって最も急を要する課題であったが、昭和37年11月10日の株主総会、その後の取締役会の議決を経て第6代頭取に伊原隆が就任した。

新頭取は大蔵省理財局長、駐英公使などを歴任し、その間世界各国を現地に体験した学識経験はもとより、国際経済の面では第一人者との定評があり、港都横浜に根をおろし、世界に伸びようとする当行にと



伊原頭取就任時の株主総会

ってふさわしい指導者であった。

伊原頭取は11月12日開催された総支店長会議で頭取就任のあいさつに立ち、「吉村前頭取との公私両面にわたる深い関係があり、また私自身小・中学校時代を県内で過ごし、神奈川県を本籍地とする縁などから就任をお受けすることを決意したしだいです。今期の業務運営にあたっては先ごろの総支店長会議で決定した方針に従って努力していただきたいと思います。めざましい発展ぶりを示す日本経済のなかで、神奈川県の実績は群を抜いており、またそれだけに競争も激しいわけではありますが、この恵まれた基盤の上にある当行は一致団結し、この利益を享受しうる態勢をつくり出してゆく必要があると考えます」と述べ全行員の協力を要請した。

翌年初めには、その後よくその言葉に触れた“人の和”について、「われわれの基盤とする首都圏の発展は、日本の中で抜群であり“天の時”“地の利”がわれわれに幸いしていると思います。今当行として最も大切なのは残る“人の和”



であり、これさえあれば当行の発展は約束されると確信しています」と強調し、ここでも全行一致体制こそ発展の原動力であることを説いた。

こうして昭和37年の暮から伊原体制のもと、当行は平残1,500億円の早期達成という当面の目標、そしてこれに続く新しい目標に次々と挑戦し、飛躍を目指すことになった。

## 2 新体制下の業容拡大と体制整備

念願の1,500億円を達成し、伊原新頭取を迎え、続いて昭和38年3月、平残で1,500億円を固めた当行は、新体制のもとで次の新しい目標に挑戦することになった。すなわち2年半後の創立45周年を迎える40年12月を目標に、預金3,000億円の達成を目指す長期の預金増強計画が立てられた。

この3,000億円の目標設定は、2年半で業容倍増というかつてなく遠大なかつ長期にわたる計画であり、伊原新体制にふさわしい意欲的なものであり、また伊原頭取になって初めて打出された意義深いものであった。また同時にそれは高成長期の成果を業績に反映させようというきわめてタイムリーな積極策の展開でもあった。

30年代に入ってわが国経済は高度成長期を迎えていたが、何度かの景気変動を経ながら30年代後半にはその拡大基調を強め、同時に神奈川県経済も社会増を中心に人口増加は急ピッチとなり、工業中心の発展段階から地域開発を中心とする新しい次元の発展期に入った時期であった。

行名変更を境に積極的な経営展開を進めてきた当行は、こうした経済環境、地域の発展の好条件を的確にとらえ、業績に反映させ、飛躍的な拡大を遂げたのである。預金環境も30年代前半の大口預金や土地代金に加えて、このころから大衆預金の吸収が本格的になりつつあり、大きな変わり目を迎えた時期であったが、この間打出された数々の施策はきわめてタイミングよく的確な内容であった。

こうして3,000億円を目標とした運動は、すでに述べたように、景気の変動、店舗行政の変化に伴う競合の激化という状況のなかで展開されたが、ひとつひとつ

つの施策が全行的な盛り上げをみせ、全員の努力がしっかりと結実して当初目標どおりの達成を遂げたのであった。この間運動を支えるための機構の整備も何度か行なわれたが、企画部門の強化、業務推進部を中心とした本支店の一体化を目指したもので、新しい飛躍へ向かう当行にふさわしい体制づくりを意図したものであった。

一方、店舗の展開も伊原頭取就任後の3年間に大きく変化した。36年ごろからその兆しがみられた店舗行政の弾力化は、38年に至って店舗設置の自由化の方針が明確にされ転機を迎えた。その結果すでに述べたように、当行は38～40年度の3年間に丸の内に地方銀行として初めて進出するなど東京都内に7か店と名古屋支店を開店して県外店舗を倍増したほか、県内にも12か店8出張所を新設して店舗網は一段と充実した。しかし同時に発展著しい神奈川県内には他行の進出もすさまじく、この3年間に進出店舗数は32か店に及び、当行と他行の県内シェアは大きく変化するとともに、厳しい競争時代の幕開けともなった。

### 3 45周年の諸行事

昭和40年は当行創立45周年にあたり、これを記念して福利厚生の実績が図られるとともに充実した記念行事が計画された。

45周年を飾る中心はもちろん3,000億円の達成であったが、これは前述したとおり全行挙げての運動によって11月に実現をみていた。このほか次のような行事および事業が行なわれた。

〈記念論文の募集〉 自由論文と課題論文「銀行のあり方について」の2種類が募集され、37点の応募作品が寄せられた。

〈行員の歌募集〉 A. 歌詞の部 59点の応募の中から「くらしを讃う」が入賞し、引続いてこの歌詞による作曲が募集された。

B. 作曲の部 29曲の応募があった。

〈課題提案の募集〉 テーマは「窓口の改善策」と「事務能率の向上」であったが、合計34件の応募に終わり、やや低調であった。これは論文と並行募集とな

ったこととむずかしい課題であったためとみられた。入賞もC賞3名と努力・アイデア賞の8名で合計11名であった。

＜福利厚生関係の充実＞ ホームヘルプ制度の採用・営業店厚生費の新設・団体生命保険の拡充・住宅融資の拡充・災害補償制度の充実・成人病対策の実施など多面的な充実が図られた。

＜個人表彰制度の確立＞ 個人に対する表彰は従来も適宜実施されてきたが、今回その基準を明確にして範囲を拡大し、同時に制度として積極的な運用を進めることになった。人事部を事務局として各部からの推薦を受け、善行・業績寄与・精励・その他の4つの基準で審査のうえ決定された。

＜永年勤続者表彰＞（毎年の恒例行事）

＜物故者慰霊祭＞ 元行員物故者の冥福を祈るため、慰霊祭が12月11日鶴見の総持寺で行なわれた。吉村前取頭夫人はじめ約160名の遺族と銀行側関係者350名が出席してしめやかな法要が営まれた。