
第2章 高度成長の新展開と当行

—地域社会の繁栄に貢献しつつ—

第1節 40年不況から高度成長へ

1 高度成長の再開と国際化の進展

財政政策の転換

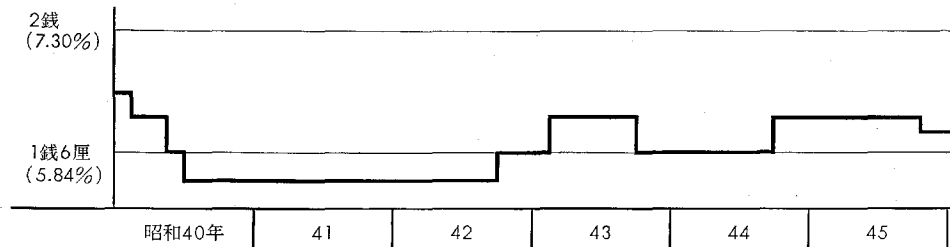
国際収支の悪化が引金となって昭和39年3月から実施された金融引締め政策は、輸出の好調な伸展によって6月には貿易収支が、8月には経常収支がそれぞれ黒字に転じたため、40年1月には緩和に向かった。しかし景気は東京オリンピックが終了した39年10月をピークに下降線をたどり、40年に入ると企業収益の悪化から中小企業の倒産が相次ぎ、不況は一段と深刻化した。こうして神武景気から岩戸景気へと高度成長を続けたわが国経済は、当時戦後最大といわれた40年不況へと突入していった。この不況は短期の景気循環的な性格のほか、高度成長によって生じた急激な生産過剰や労働力不足などの構造的要因を含むものであったことから“構造不況”とも呼ばれ、需給バランスを回復してこの不況を脱するまでには相当長期を要するとの悲観的見方が強かった。

とくに不況感を強めることになったのは、40年3月に山陽特殊製鋼が当時戦後最高といわれた500億円の負債をかかえて会社更生法の適用を申請したことと、同年5月に山一・大井両証券が経営破綻を表面化した事件であった。

このように不況が深刻化するにつれ、強力な景気対策を求める声も強まり、日本銀行は40年4月、6月と相次いで公定歩合を引下げて1銭5厘(5.475%)と26年以降の最低水準とし、全面的な金融緩和政策をとった。

一方政府は有効需要造出のため、財政面からも景気浮揚策をとった。40年12月の補正予算では、24年のドッジ・ライン以降堅持してきた均衡財政を転換して歳入

公定歩合の推移



物価指数

表 2-1 (昭和40年=100)

暦年	卸売物価	消費者物価
昭和40	100.0	100.0
41	102.4	105.1
42	104.3	109.3
43	105.1	115.1
44	107.4	121.1
45	111.3	130.4

資料出所 「経済統計年報」

新規国債発行額

表 2-2 (単位: 億円)

年度	発行額	目的
昭和40	2,000	歳入補填
41	6,750	公共事業費
42	7,200	〃
43	4,710	〃
44	4,206	〃
45	3,557	〃

資料出所 「国債統計年報」

補填国債（赤字国債）2,590億円の発行を決定し、次いで41年度予算では7,300億円の建設国債の発行（国債依存度16.9%）を決定し、当初予算段階における本格的な国債発行に踏切ることになった。

こうしてわが国の財政政策は大きく転換したが、こうした金融・財政面からの積極的な景気浮揚策により、景気は40年10月を底によりやく回復に向かった。景気が本格的に回復した42年度以降、いざなぎ景気のなかでも国債の発行は続けられたが、それは有効需要の造出という目的から、立遅れている社会資本の充実へとその目的を変えた。そして赤字国債がふたたび景気対策として登場してくるのは50年度補正予算からであった。

いざなぎ景気の展開

昭和41年に入ると民間設備投資はふたたび活況を取戻し、個人消費も増加し、さらに輸出の好調も加わって、景気はようやく上昇過程に入り、これ以降45年7月まで実に57か月に及ぶ戦後最長の“いざなぎ景気”を現出した。この景気上昇

はたんに長期間続いたということだけではなく、その間の成長率も非常に高いものであった。

41年度から45年度まで連続5か年の実質成長率は年率で11.6%に達し、30年代前半の年率8.7%、30年代後半の9.7%をも上回り、文字通り高度成長の再来と呼ぶにふさわしいものとなった。このような高度成長を支えたのは民間設備投資の盛上がり、耐久消費財を中心とする個人消費の増大、国際競争力の向上による輸出の好調などであり、スケールの点でも民間設備投資を中心に展開された岩戸景気をはるかにしのぐものであった。

この時期の高度成長の過程においてわが国の経済規模は飛躍的に拡大した。43年にはわが国の国民総生産は1,419億ドルに達し、アメリカに次ぐ資本主義国第2位の地位を占めるに至り、世界の経済大国の仲間入りを果たしたが、同時に経済の体質も大きく変化していった。大型の設備投資によって産業の技術水準と生産性が高まり、国際競争力が強化されて国際収支の黒字基調が恒常化したこと、また多くの産業で輸出依存度が高まるとともに輸出面における重化学工業化が一段と進んだこと、国際化が進展し企業の海外進出が目立ち始めたこと、生産性の向上に伴い賃金水準がヨーロッパ並みに近づいたことなどがあげられる。

しかし44～45年ごろには高度成長の“ひずみ”が表面化した。それが最も端的にあらわれたのが公害問題であった。また比較的安定していた物価もかなりの上昇を示すようになり、こうした変化のなかで国民の意識は“成長”から“福祉”重視へと大きく転換していった。

自由化の進展

昭和39年にわが国の貿易の自由化率は93%に達したが、この時点でもまだ136品目もの残存輸入制限品目があった。政府はこれを45年末までに90品目までに減少させ、さらに46年末には60品目以下とする方針をたて、同時に経済の国際化のなかで最も遅れていた資本の自由化の進展も図った。

実質経済成長率
表 2-3 (単位:%)

暦年	成長率
昭和40	5.1
41	9.8
42	12.9
43	13.4
44	10.8
45	10.9

資料出所 「国民所得
統計年報」
注 45年価格による



資本自由化の実施
(昭和42.7.1付 日本経済新聞)

国際収支（IMF方式）

表 2-4 (単位：百万ドル)

暦年	輸出額	輸入額	貿易収支
昭和40	8,332	6,431	1,901
41	9,641	7,366	2,275
42	10,231	9,071	1,160
43	12,751	10,222	2,529
44	15,679	11,980	3,699
45	18,969	15,006	3,963

資料出所 「経済統計年報」

42年7月に第1次資本自由化が実施され、これを皮切りに45年9月の第3次まで順次進められた結果、全産業のほぼ70～80%が自由化されるに至った。さらに46年には自動車産業の自由化に踏切り、それ以後も着実に自由化を推進し

た。この資本自由化は当時“第二の黒船襲来”と騒がれ、産業界には危機感が強まった。産業界は外資の進出に備えて経営の合理化・設備の近代化を強力に推進し、企業規模の拡大を図るための合併も相次いだ。

2 金融効率化行政の展開

金融効率化の背景と理念

昭和30年代までのわが国の金融行政の基本は、“預金者保護”にあり、このため銀行行政の主眼は銀行経営の健全性確保におかれた。しかし30年代のわが国経済の発展によって銀行は業容を拡大し、経営基盤も一段と改善されるに伴い、銀行に対する行政のあり方が見直されるようになった。38年4月の自由化通達「銀行経営上留意すべき事項について」は銀行行政弾力化の芽ばえともいえるべきものであった。

40年代に入ると、わが国経済は資本自由化による国際化時代を迎え、産業界は国際競争力強化のために厳しい効率化を求められ、金融についても効率化への要

請が高まった。金融効率化の理念は、保護と指導を中心とするこれまでの金融行政に一大転換をもたらすものであり、事実この理念を受けて40年代前半に展開された効率化行政は銀行経営に多大の影響を及ぼすものであった。

41年6月、金融制度調査会はわが国金融制度全般にわたる再検討を開始したが、その中心的なテーマとなったのは金融効率化であった。そして金融効率化とは「景気変動に対して適時適切な調整効果を発揮するとともに、産業その他国民経済の需要に対し、良質な資金が適正に供給されるよう金融政策・金融に関する諸制度および金融機関経営の改善を図ること」であると意義づけられ、資金配分の効率化と金融機関の経営の効率化が具体的な目標として考慮され、これらを達成する基本的手段として適正な競争原理の導入と金利機能の活用が重視されるに至った。

こうした金融効率化の理念に基づき、金融制度調査会は42年10月「中小企業金融制度のあり方について」を答申し、さらに45年7月には「一般民間金融機関のあり方等について」の答申も行なわれ、これらの答申を受けて大蔵省は具体的な金融効率化行政を展開した。

統一経理基準と金融二法

金融制度調査会の審議と並行して当局は金融効率化の環境整備を進めていたが、その第1弾として昭和42年9月「統一経理基準」を実施した。

それまで銀行の経理処理は健全経理というたてまえから収入については現金主義、支払については発生主義という方法を取り、内部留保に努めるとともに、公表利益の平準化を図ってきたが、実際には銀行によって経理処理方法が区々であり、業績の実態が把握されにくい面があった。統一経理基準は、こうした銀行の経理処理に一般企業と同様に企業会計原則を導入するとともに、銀行業の特殊性も考慮して内部留保の方法と基準を統一し、収益の実態を公表利益に反映させることを目的とするものであった。これは銀行の経理方式を統一的に確立し、これまでの銀行の経理に対する考え方を大幅に変更する画期的な措置であり、これによって各銀行は経営責任を明らかにするとともに、これを契機として、より一層

経営の効率化への努力が求められた。

次いで「中小企業金融制度のあり方について」の答申を受けて43年6月立法化されたのが「金融機関の合併および転換に関する法律」と「中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法などの一部を改正する法律」のいわゆる金融二法であった。これにより金融の効率化と異種金融機関のあいだの合併・転換による金融再編成が進められることになった。

金融効率化のための諸施策

昭和44年12月「当面の金融機関の店舗行政について」と題する通達が出され、店舗行政の基本方針が明らかにされた。40年不況を契機に店舗行政はそれまでの拡大方針から抑制方針に転じていたが、42年度以降は急速な地域経済の変動に即応するため純増新設を抑制しつつ配置転換を弾力的に活用する方針がとられていた。

この通達は新設店舗抑制というこれまでの基本方針をふまえながら、配置転換を積極的に活用することによりさらに効率化を促進し、金融機関の自主的運営の範囲を拡大しようとするもので、店舗行政の転機を示すものであった。

その主な内容は①通達の多年度化（店舗設置認可について従来の単年度形式から多年度形式へ変更）、②配置転換の弾力化（従来の1行2店舗という数的制限を廃止し、廃止店舗があればそれに見合うだけの店舗設置を認める）、③新設店舗の抑制（新設適地がある場合、1行1店舗を限度に新設を認める。また同一地区に新設の希望が競合した場合には地元金融機関を優先する）などであった。

次いで「銀行の配当規制の緩和について」という通達が出された。これは銀行の公共的性格に対する配慮から、行政指導による一律的な規制措置がとられてきた銀行の配当について、45年9月期から規制を緩和するものであった。このように統一経理基準の導入は、各銀行間の経理内容を統一した基準で比較する体制をととのえたが、これらは適正な競争原理を導入して経営の自己責任体制の確立を図り、銀行の収益力、企業努力および経営政策などを的確に配当面に反映させることを目指すものであった。その概要は、当面年率10%までは原則的に自由と

し、これを超えて配当しようとする銀行は、15%を限度に経営指標を一定の算式にあてはめて算出した配当率とすることができ、また一定の周年の際は2%の記念配当ができる、というものであった。

そのほか預金金利規制の弾力化、預金保険制度の新設、金利の年利建て方式の採用なども金融効率化の一環として実施された。

3 高度成長続く神奈川県経済

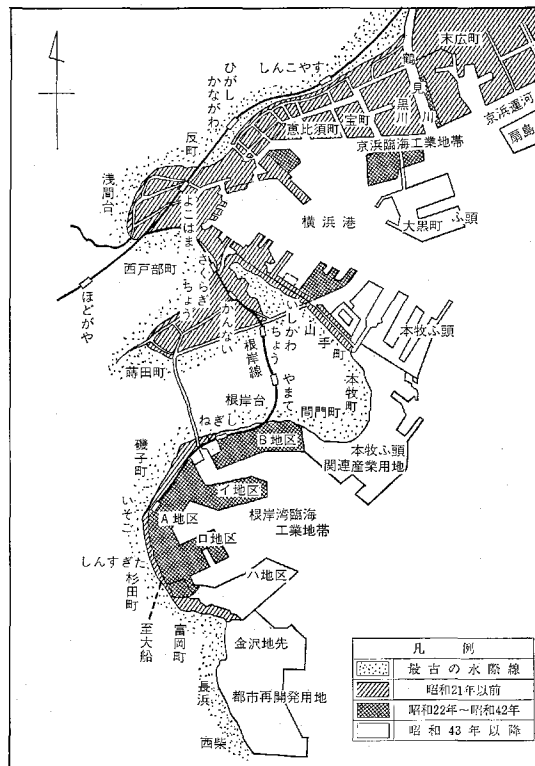
人口の急増と住宅団地の開発

わが国の経済が40年不況から脱して、新たな高度成長期に入ったのと軌を同じくして、神奈川県も昭和30年代の成長を上回る飛躍的な発展期を迎え、躍進を遂げた。とくに工業化が一段と進み、臨海・内陸両地域にわたり工場用地の造成はきわめて活発に行なわれ、相次ぐ大規模工場の進出をうながした。

これに伴って労働力人口も増加する一方、首都圏のベッドタウンとしての様相も強まり、この時期には横浜・川崎を中心に移住人口が急増し、社会増中心の人口増加が続いた。

こうして41~45年の5年間の県下の人口増は105万人に及び、著増といわれた30年代後半の年平均19万人強をさらに上回り年平均21万人に達した。

横浜市の海岸線の埋立



県下の人口増加

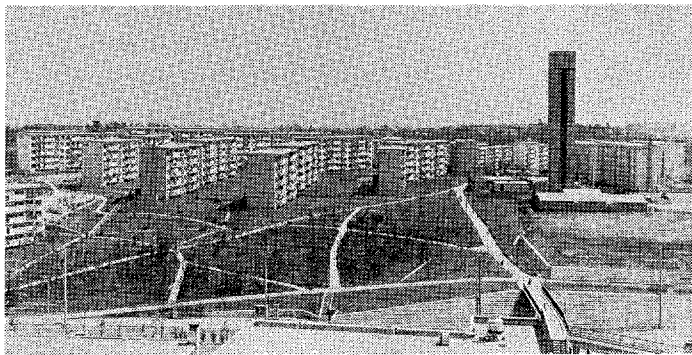
表 2-5 (単位：万人，%)

暦年	増加人口	社会増の割合
昭和36～40	100	71.3
41～45	105	61.1
(41)	(16)	(66.3)
(42)	(21)	(58.6)
(43)	(23)	(62.2)
(44)	(22)	(58.9)
(45)	(23)	(57.8)

資料出所 「県勢要覧」

このため県下の人口は40年の440万人から43年には500万人を超え、45年にはほぼ550万人に達した。30年代と同様人口増加の主体は社会増によるものであり、増加人口の60%強、年平均13万人が流入人口によるものであった。しかしこの時期の社会増は30年代と異なり、労働力の増加に伴う人口増加よりもベッドタウン化に伴う増加にその主体が移っていた。

こうした人口増加は住宅需要を一挙に増大させ、これを背景に県下各地で大規模な宅地造成が進むとともに、急激な都市化へのインパクトとして働いた。県下ではすでに30年代から大規模な住宅団地の開発が行なわれ、横浜市の磯子団地・万騎ヶ原団地・十日市場団地、川崎市の百合ヶ丘団地、茅ヶ崎市の浜見平団地などが開発された。しかし40年代に入るとその開発は一層活発となり、またその規模も30年代をはるかに上回るものとなった。この時期の代表的な大規模団地としては、横浜市の洋光台団地・笹山団地・勝田団地・左近山団地、二宮町の二宮団地、平塚市の横内団地、相模原市の上溝団地・相武台団地などがあった。このうち洋光台団地は総面積207ヘクタールに及ぶ大規模なものであり、次いでこの団地に隣接して港南台団地(299ヘクタール)も開発され、ここに一大ニュータウンが出現した。開発面積が0.5ヘクタール以上の比



相次ぐ住宅団地の開発(左近山団地)

住宅団地の開発
(0.5ヘクタール以上)

表 2-6
(単位：ヘクタール)

年度	開発面積
昭和41	275
42	401
43	617
44	573
45	725

資料出所 「神奈川県住宅年報」

較的大規模な住宅団地の開発面積の推移をみると、41年度の275ヘクタールから毎年増大して45年度には725ヘクタールに達した。結局41年度から45年度にかけて完成された住宅団地は545団地に及び、その総面積は2,600ヘクタールに及んだ。

またベッドタウン化の進展に伴い30年代に比べ出生による人口増も著しく、これはやがて児童・生徒数の増大となってあらわれ、各地に学校不足をもたらすことになった。はじめは幼稚園の不足が社会問題となり、やがて小学校・中学校の不足が表面化した。そしてさらに県立高等学校の不足という事態にも発展していった。

高度成長を支えた工業の伸展と商業の台頭

昭和40年代前半の神奈川県の実質経済成長率は一貫して国のそれを上回った。こうしたきわめて高い成長率が持続したことにより、40年度の実質県内総支出2兆5,875億円は45年度には5兆566億円に達し、5年間でほぼ倍増するというすさまじい成長ぶりを示した。この時期の高い成長は主として工業力の伸展によるものであり、第二次産業、とくに製造業が著しい伸びを示していた。40年度の製造業と第三次産業全体の純生産は、それぞれ6,800億円台でほぼ同じであったが、以後製造業が着実な増加を示し、45年度には第三次産業の純生産を約15%上回った。

こうした県下工業の中核をなすのは、輸送用機器・電気機器・一般機械器具製造業などの機械工業であり、わが国の代表的企業を頂点としてその傘下に中小工場がピラミッド型をなし、設備・技術・経営合理化が最も進んだ分野であった。45年にはこの機械工業が県下工場数の20.5%、従業者数の56.8%、出荷額の52.3%を占め、40年代前半の耐久消費財ブームの時流に乗って飛躍的な発展を遂げ、神奈川県工業を伸展させる大きな要因となった。こうした工業の伸展は製造業出

国と県の実質経済成長率

表 2-7 (単位：%)

年 度	国	県
昭和41	11.2	12.6
42	13.0	13.5
43	12.3	18.0
44	12.0	13.6
45	9.0	14.1

資料出所 「昭和51年度県民所得推計報告書」(神奈川県)

注 国の実質経済成長率は在庫品評価調整前の国民総支出の対前年度増加率

県の実質経済成長率は県内総支出の対前年度増加率

表 2-8

県内純生産

(単位：億円)

	昭和40年度	41年度	42年度	43年度	44年度	45年度	45年度 /40年度
第一次産業	347	382	393	442	483	483	1.4倍
第二次産業	8,175	9,945	12,494	15,669	19,260	22,947	2.8
(うち建設業)	(1,317)	(1,201)	(1,501)	(2,036)	(2,959)	(3,530)	(2.7)
(うち製造業)	(6,837)	(8,714)	(10,963)	(13,602)	(16,271)	(19,372)	(2.8)
第三次産業	6,858	8,031	9,374	11,546	13,789	16,889	2.5
(うち卸・小売業)	(1,928)	(2,275)	(2,601)	(3,201)	(3,625)	(4,251)	(2.3)
(うちサービス業)	(1,832)	(2,142)	(2,526)	(3,043)	(3,840)	(4,743)	(2.6)
県内純生産	15,380	18,357	22,261	27,657	33,532	40,319	2.6

資料出所 「昭和51年度県民所得推計報告書」

主要都府県の製造業出荷額
の伸び率

表 2-9

(単位：%)

	昭和35~40 年の伸び率	40~45年 の伸び率
神奈川	112.5	138.9
東京	70.1	95.4
愛知	85.5	142.7
大阪	74.3	118.2
兵庫	72.3	120.7
福岡	48.8	93.1
全国	89.3	134.1

資料出所 「工業統計表」

荷額の推移に反映され、この時期には全国主要都府県のなかで愛知県に次ぐ高い伸びを示した。

神奈川県工業が30~40年代にわたってこのように飛躍的な発展を遂げた背景には、立地条件の良好な工場用地の豊富な供給があった。30年代に続いてこの時期にも工場用地の大規模な開発が活発に行なわれたが、そのうち最も大規模なものは横浜市が将来の発展への基盤整備として計画した根岸湾埋立計画であり、これは一大臨海工業地帯

を建設し、近代的大工場の誘致を図ろうとするものであった。この計画は34年2月に着手され、46年には総面積515ヘクタールに及ぶ臨海工業地帯が誕生した。また国鉄根岸線も39年には磯子まで開通し、45年には洋光台まで延長された。

また工業化の伸展に伴い横浜港の港湾機能の強化も急務となり、横浜市によって38年から44年にかけて本牧ふ頭および本牧ふ頭関連産業用地の造成が行なわれた。造成面積は338ヘクタールに及ぶ大規模なもので、これにより港湾機能は飛躍的に高まった。

臨海工業地帯の造成と並んで内陸工業団地の開発も進められたが、そのなかで最も大規模なものは、県が厚木市郊外の旧中津飛行場の跡地を無公害団地にする目的で開発した内陸中津工業団地であった。この団地は37年度から41年度にかけ

表 2-10 県下の主要内陸工業団地（昭和40年代前半）（単位：ヘクタール）

団 地 名	事 業 主 体	工場用地	立地企業数	造成期間
内陸中津工業団地	神奈川県企業庁	199	96	昭和37～41
第2次戸塚中小企業工業団地	横浜市開発公社	10	63	40～41
桐原工業団地	藤沢市	46	23	40～41
久里浜鉄工団地	横須賀市開発公社	2	21	43～43
相模原機械金属工業団地	相模原市開発公社	8	25	44～45
京浜工業団地	公害防止事業団	5	18	45

資料出所 「神奈川県下の工業団地」

て建設され、総面積 235 ヘクタールの工業団地が完成した。

一方、発展の遅れていた神奈川県の商業も、人口の急増と都市化の進展、生活水準の向上などを背景にこの時期ようやく発展の段階に入った。横浜駅西口の商店街は全国有数の商圈を形成し始めており、さらに大型小売店の進出は県下の小売業に大きな刺激を与え、商店街近代化への意欲が高まった。とくに小売業と飲食店は着実な発展を示し、県下商業の活況を支えたが、卸売業は神奈川県が首都圏経済に組み込まれていたことから独自の商圈形成に至らず、概して不振であった。

地域開発の進展

昭和30年代の県下の開発は産業基盤の整備拡充にその重点がおかれてきたが、40年に入ると立遅れた社会資本の充実と過密化へ対応して生活基盤を整備する開発へとその重点を移行し始めた。

“神奈川県は水の先進県である”といわれていたが、県下人口の急増・産業の発展・生活水準の向上、などにより水の需要は増加の一途をたどった。このため県では24年相模川河水統制事業が完了すると、ただちに将来の水不足に備えて相模川総合開発事業を策定し、28年3月からこれに着手した。そして40年4月、発電・工業用水・生活用水・農業用水などへの利用と洪水調節をかねた多目的ダム、城山ダムが完成して津久井湖が相模湖に次ぐ第二の人造湖として誕生し、次いで同年10月には城山発電所も完成した。

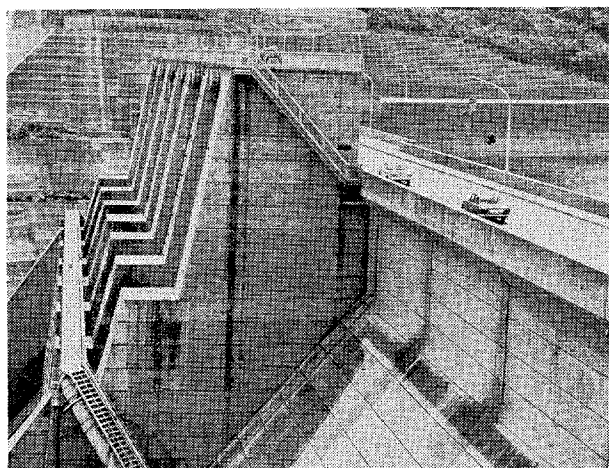
しかし40年代前半の人口急増と産業の発展は予想を超え、この2つの人造湖で

は増大する水の需要に十分対処できなくなることがしだいに明らかとなった。事実42年の異常渇水時には、東京都への送水を中止するという事態も発生した。県はこれまで未利用のままにおかれた酒匂川の利用計画を策定し、44年4月酒匂川総合開発計画に着手した。この計画の主眼は酒匂川の上流、山北町神尾田にダムを築造し、第三の人造湖を造るとともに、その下流の小田原市飯泉に取水ぜきを設けて取水し、これを浄水して供給しようというものであった。こうして県が40年代後半の県下最大のプロジェクトを推進しようとしているとき、横浜市でも大規模な開発事業が計画されていた。

40年代に入ると横浜市も人口が急増し、従来の港湾都市・工業都市に加え住宅都市としての様相を強め、都市問題が深刻化した。そこで市では44年3月に策定した横浜国際港都建設中期計画の一環として6大事業を策定した。①都心部の再開発、②金沢地先海面の埋立、③港北ニュータウンの建設、④地下鉄網の建設、⑤高速道路網の建設、⑥横浜港ベイブリッジの建設、を内容とするもので、これらの事業はいずれも非常に大規模な開発計画であった。

またこの時期には県下の交通網が大幅に拡充され、県経済にさまざまな影響を及ぼした。まず主要道路では、40年12月第3京浜道路の開通、43年4月東名高速道路東京～厚木間の開通、同年11月首都高速道路横浜～羽田空港線全線開通、44

年5月東名高速道路全面開通などがあげられる。とくに東名高速道路のインターチェンジが厚木に設けられたことから、厚木市は一躍脚光を浴び、物流基地としての様相を強めるとともに同市の開発は急速に進展した。一方鉄道は、41年4月東急田園都市線が溝の口～長津田間で開通をみ、43年



昭和40年に完成した城山ダム

10月横浜市の地下鉄工事が着工され、45年3月には国鉄根岸線の磯子～洋光台間が開通した。住宅団地や工業用地の大規模な開発に加え、こうしたさまざまな地域開発もこの時期の神奈川県経済の飛躍的發展を支えた大きな力であった。

第2節 躍進する業容

1 業容拡大への努力とその成果

5,000億円の目標掲げて

昭和40年の創立45周年を預金3,000億円の達成で飾った当行は、次のステップに向かって全力をあげることになった。

41年1月の臨時総支店長会議で伊原頭取は、3,000億円達成後の目標として43年中の総預金5,000億円達成を掲げ、その第一段階として41年中に10億ドル(3,600億円)バンクを実現しようと訓示した。そしてそのために①満足される窓口づくり、②身近な銀行に徹する、③地元の繁栄に奉仕する、④優良取引先の確保を図る、⑤店舗ネットと人のネットを活用する、という5項目を経営の基本的柱として打出した。

そして41年2月から9月にかけて伊原頭取は全営業店を巡回し、10億ドル銀行入りを目指して全力をあげて預金増強に努力している営業店を激励したのち、「当行の地盤は日本で最も経済成長が高く、個人所得の水準も他を凌駕し、かつ交通網・通信網も非常に発達した地域であります。当行はそこに100か店以上の店舗を持ち、素質の高い従業員を擁して営業しているのですから、伸びる可能性は非常に大きいといえましょう。大切なことはどのように施策を実行してゆくかということにあるのだと思います」と巡回によって得た印象をまじえながら、よい地盤の成果を刈取るための努力の必要性を強調した。

そして、個人預金の増強策として大衆化路線の定着を図る諸施策が展開された

が、41～42年にかけて法人預金が不振だっただけにその重要性は一層高まっていた。その軸となったのは、オフラインの全店実施を中心とした事務の合理化・機械化による“お待たせしない窓口づくり”，家計との結びつきを深める銀行機能を活用したサービス・新種預金の開発などであった。

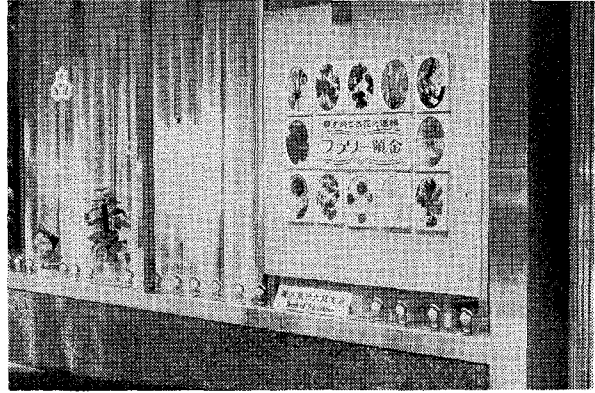
また41年6月に新設された公務部の役割も、経済の財政主導への移行に伴う資金の流れの変化に対応したものであり、公金預金の増加に大きな寄与を果たした。

こうした全行一致の努力が実って、41年11月末当行は待望の10億ドル、3,600億円の預金を達成し、引続きその拡大気運に乗って、いよいよ43年12月末5,000億円の目標を目指して新たな前進を開始した。

この間わが国の経済は40年不況を脱し、景気は本格的な上昇過程に入っており、神奈川県でも大規模な開発が行なわれるなど、当行の業容拡大には有利な環境が整えられていた。しかし一方では資本自由化に伴う国際化時代を迎え、さらには金融効率化行政の展開により県内への他行の進出が相次ぐなど競争条件は厳しさを増し、しかも業容拡大とともに経営効率化への対処も求められるという困難な時代を迎えていた。こうした情勢のなかで開かれた42年初頭の総支店長会議で伊原頭取は「一人一人の働きをどのようにして業績に反映させていくか、その反映のさせ方を常に見直していく必要があると考えます」と呼びかけ、5,000億円への挑戦が開始された。

5本の柱の基本姿勢は42年以降にも引継がれ、この基本姿勢のもとで平残増加を重点として地道な努力が重ねられる一方、多角的な施策が展開された。42年に実施された法人取引管理表・訪問予定実績表の制度は、得意先活動に個別管理を導入して取引密度の向上を図ったものであり、また43年に実施された情報主管者会議・環境グループ会議は営業情報の効率的な管理とその活用を目的としたものであり、いずれも総合的な営業活動を目指したものであった。また42年から実施された店頭体制整備のためのさまざまな施策は、いずれもお待たせしない窓口づくりを目指したもので、翌43年に初めて実施されて以降定例行事となったテラー大会も、当行の顔として活躍している全店のテラーが一堂に会して預金増強の意識を高めるとともに、窓口対応の向上を目指したものであった。

さらに店舗のネットを活用するため、私鉄沿線営業店会議が東京急行・小田急・京浜急行・相模鉄道の各沿線ごとに開催され、ベッドタウンとして開発が進行しているこれら私鉄沿線の各営業店の連携強化が図られた。資金トレース票の新



フラワー預金のウインドディスプレイ

設、はまゆう会の結成もこうしたネット活用的一方策として、このころスタートしたものであった。

41年11月に発売したフラワー預金も身近な銀行のムードづくりを促進するのに役立ち、通帳のデザインが清新であったことから非常に好評で、個人定期預金吸収の有力な商品に育った。そして目標達成を目前にした43年9月には各ブロックで5,000億円達成の総決起大会が開かれ、必達の気運はさらに盛上がり、ついに年末総預金は5,372億円を記録して大きな節目を越えた。

日本一のよい銀行めざして

この年、昭和43年は日本相互銀行が普通銀行に転換し、太陽銀行として都市銀行入りし、また地方銀行のトップであった埼玉銀行の都市銀行入りが決定的となったことから、当行の去就も大いに注目された年であった。伊原頭取は11月に開かれた総支店長会議でこの問題にふれ「私どもが働く目標、ビジョンは都市銀行・地方銀行という形式論ではなく、日本一のよい銀行に向かって進んでゆくことだと思います。私どもの働いている地盤は仕事のしがいがある地盤であり、そのなかで当行は小は消費者金融から大は国際金融までできる機能を備えています。今後はこれをますます充実し、できるだけ安い金利で安定した資金を供給できる銀行、取引先から信頼されるに足る銀行、となる必要があります。そうした質の高い銀行が日本一のよい銀行であり、これを実現するために何をなすべきかが

今後の最も重要な課題であると考えます」と述べて当行の進む方向を明示した。

翌44年4月埼玉銀行が都市銀行に移行したことにより当行は地方銀行トップの地位に立ち、そして5月には伊原頭取が全国地方銀行協会会長に就任し、名実ともに地方銀行のリーダーバンクとなった。

5,000億円を達成して業容の拡大にはずみをつけた当行は、45年末8,000億円の目標に向かってふたたび全行員の努力を結集することになった。数字からみれば2年間に3,000億円を越す預金増加を図るものであり、その達成には容易ならざる努力が必要と思われたが、当時の当行は業容拡大に大きな自信を持ち、全行員がこの目標達成を信じて疑わなかった。伊原頭取は45年4月の総支店長会議の席上、厳しい競争場裡での方策と心構えについて「他行は非常な危機感をもって神奈川県に進出してきており、本当に緊迫した状況になっています。利益を上げている店舗を配置転換までして進出してくる他行に対して、当行も相当思い切った施策を行なってゆく必要があります。そのためすでに人の配置転換を行ない、特別施策店を設置してきましたが、さらに仕事の配置転換ということも考える必要

があります。より価値の高い仕事をするためには価値の低い仕事の整理が必要であり、そうしなければ限られた人員で能率をあげてゆくことはできません」と一人一人の能率向上を強く求めた。

こうした厳しい情勢のなかで業務推進部の営業店管理機能の強化が行なわれる一方、顧客のニーズに即応した新しい預金やサービスを次々と誕生させるなど一

表 2-11 預金残高比較 (単位：億円，%)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率
昭和41下	3,857	17.6	150,209	10.9	83,779	16.7
42下	4,526	17.3	163,253	8.7	97,915	16.9
43下	5,611	24.0	191,610	17.4	114,122	16.6
44下	6,949	23.8	226,972	18.5	126,087	10.5
45下	8,504	22.4	262,895	15.8	147,226	16.8

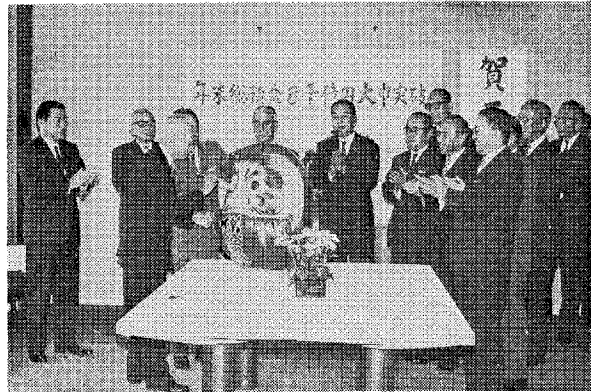
資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

表 2-12 預金者別の預金残高構成比 (単位：%)

期 末	一 般 預 金			公 金 預 金	金融機 関預金	計
	金額	法人	個人			
昭和41下	85.7	41.6	44.1	7.7	6.6	100.0
42下	85.9	40.9	45.0	8.9	5.2	100.0
43下	83.5	40.0	43.5	11.1	5.4	100.0
44下	83.4	40.1	43.3	10.1	6.5	100.0
45下	83.6	41.0	42.6	10.2	6.2	100.0

歩一歩努力が積重ねられて
いった。

また44年12月から創立50
周年記念カード紹介運動も
開始され、45年1月には創
立50周年記念新年役職者大
会を開催し、初めて全行の
役職者750名が一堂に会し、
8,000億円達成を誓い合っ



総預金8,000億円達成を祝う

た。こうして45年には年初から行内の気運は大いに盛上がり、目標達成に向かって総力を結集していった。45年末の総預金は8,439億円で達し、創立50周年を8,000億円の達成で飾るとともに、1兆円銀行への基礎を固めた。

この間の預金の伸びは岩戸景気の期間のそれと比肩しうるものであり、とくに43年下期以降の期中増加額のペースは500億円台を超え、45年下期には1,045億円と期中増加額がはじめて1,000億円の大台を記録した。また年間伸び率も前半はやや鈍かったものの、後半は毎期年率20%を大きく上回る伸び率を示した。その結果40年下期から45年下期末までに当行の預金は2.59倍となり、都市銀行の1.94倍、地方銀行の2.05倍を上回った。こうした好調な伸びを支えたのは法人・個人預金の順調な増加であったが、一方公金預金の大幅増加の寄与も見逃すことはできない。公金預金はこの時期着実にシェアを高め、45年下期末には総預金の10%に達した。公金預金の順調な増加は、県内経済の発展に伴う地方公共団体の財政規模の拡大とその資金の活発な動きを反映したものであったが、財政資金の増大とその流れの変化を捕捉するための公務部の新設など一連の公金預金対策の成果でもあった。

こうした順調な業容拡大に支えられて、収益もまた30年代を上回る好伸を示した。とくにいざなぎ景気が最高潮に達した43~45年度にかけての伸びはめざまし

収益状況

表 2-13 (単位:百万円)

期 末	経常利益	当期利益
昭和41下	2,587	1,404
42下	3,212	1,965
43下	4,990	2,752
44下	6,100	3,200
45下	7,523	3,803

く、当行の収益の基盤は確固たるものとなった。40年下期から45年下期にいたる5年間で経常利益・当期利益とも3倍以上の増加となり、預金の伸びを上回ると同時に、都市銀行の利益の伸びをも上回った。

厚み増す融資基盤

神奈川県は昭和30年代に飛躍的な成長を遂げ、それに伴う雇用機会の増大から人口が急増した。この人口急増は県内における商業活動を活発化させる強い誘因となり、40年代に入ると県下各地の商店街はようやく近代化への強い意欲を示し始め、アーケードの設置・店舗の改装などのための資金需要も目立ち始める一方、消費財産業・住宅産業などを中心とする企業の資金需要も依然として根強く、金融は引続いて逼迫基調にあった。

当行は20年代の終わりごろから製造業に対する融資のウェイトを高め、30年代に入るとその傾向は一段と強まった。しかし、特定の業種への融資の偏重は景気変動の影響を受けやすく、必ずしも好ましいことではないという反省もあり、

この時期には第三次産業や知識集約型産業、消費者金融など新しい分野へ融資基盤を拡げることに努めた。

このための施策として41年4月、小口貸出の期限延長を行なうと同時に「商店貸出」の制度を新設した。これは地元銀行としての期待に応えるとともに当行の融資構造を是正する布石のひとつでもあった。また浜銀日立ビジネスローンを皮切りにビジネスローンを次々と発足させ、提携方式による中小企業への設備資金融資の途を開いたのもこの年であった。

体制面では42年5月に審査部内に調査課を新設して、従来審査企画課が担当し

貸出残高の業種別構成比

表 2-14 (単位：%)

	当 行		都市銀行	
	昭和40下	昭和45下	昭和40下	昭和45下
製 造 業	55.8	47.2	47.7	45.4
織 維	2.6	1.9	6.7	4.8
化 学	6.7	4.9	6.3	5.5
鉄・非鉄	7.0	5.7	6.4	6.5
電気機器	11.4	9.3	4.5	5.0
輸送機器	9.5	8.5	5.2	6.1
そ の 他	18.6	16.9	18.6	17.5
建 設 業	5.1	4.9	4.5	5.0
卸 小 売 業	17.4	18.9	27.9	31.7
不 動 産 業	1.6	7.3	2.4	2.9
運 輸 通 信 業	5.3	5.9	4.1	3.2
サ ー ビ ス 業	5.0	3.8	3.7	3.4
地 方 公 共 団 体	1.1	0.3	1.5	1.1
そ の 他	8.7	11.7	8.2	7.3

資料出所 「経済統計月報」

ていた機能の分離独立を図った。また43年1月には審査役を設け取引先管理の機能強化を図るとともに、業務処理の迅速化を目指した。また取引効率の向上を狙いとして業務調整委員会が新設されたが、この活動によって各営業店間で相当数の取引先の移管が行なわれ、取引先・当行ともに効率化が実現した。

この間も当行は地元重視の融資方針を貫いていた。地元中小企業に対する融資枠を優先的に配分するとともに、大企業融資については県内関連度をとくに重視した。資金需要の強いこの時期に、こうした融資方針を貫くことはかなりの困難を伴ったが、地元との一体化を目指し地元の繁栄に奉仕する経営の考え方がこれを支えたのである。また案件の審査という面においても、20年代に債権内容が悪化し苦境に直面した苦い経験から、企業内容の把握を十分行なうとともに、資金使途についても詳細な検討を行なうというきめ細かい方策がとられた。

この時期は消費者金融がかなりの伸展をみせた時期でもあった。個人融資は40年代に入ると個人所得の増大を背景に、耐久消費財に対する需要が盛上がり、自動車・ピアノ・電化製品などの消費財の購入のための個人の資金需要が目立ち始め、また住宅ローンも本格的な伸長の兆しを見せ始めていた。こうした動向に対処して当行はフリーローン・提携パーソナルローンについて限度額の引上げ・期間延長などの改訂を行なう一方、43年11月審査部内にローンセンターを設置した。これは急増する提携ローンについて営業店の事務負担を軽減しながらその一層の増強を図ろうというものであった。

こうして需要の増大とこれに対応する諸施策によって当行の融資基盤は徐々に厚みを増していった。40年

下期末から45年下期末までの5年間に当行の貸出額は2.59倍となり、同期間の都市銀行の2.05倍、地方銀行の2.15倍を上回る順調な伸びを示した。概してこの時期は資金需要が強く、融資

表 2-15 貸出残高比較 (単位：億円，%)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	貸出額	増加率	貸出額	増加率	貸出額	増加率
昭和41下	3,013	25.4	127,613	13.0	66,772	19.0
42下	3,492	15.9	142,412	11.6	78,285	17.2
43下	4,077	16.8	164,382	15.4	90,709	15.9
44下	5,060	24.1	196,252	19.4	101,081	11.4
45下	6,224	23.0	231,194	17.8	120,640	19.3

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

限界預貸率の比較

(昭和40年下期末～45年下期末)

表 2-16

(単位：億円、%)

	当 行	都市銀行	地方銀行
預金増加額	5,224	127,444	75,435
貸出増加額	3,821	118,230	64,510
限界預貸率	73.1	92.8	85.5

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

環境は良好であったが、当行は好調な預金の伸びがその背景にあったため、この5年間の預金増加額に対する貸出増加額の割合は都市銀行の92.8%、地方銀行の85.5%に対し73.1%にとどまった。

進む店舗の大型化

昭和40年に深刻な不況に見舞われたこともあって、店舗行政は41年度からふたたび新設抑制方針に転じ、42年から45年にかけてその主眼は配置転換におかれたが、神奈川県は全国でも有数の好地盤であったため他行の県内進出は依然激しく、当行の県内における店舗数のシェアは漸減傾向をたどった。しかも他行は大型店舗による進出が多く、当行の既存店舗の多くは競合上不利な立場に立たされた。

また大衆化の進展、個人取引の強化などにより来店客数が急増したため手狭さが目立つ店舗も相当数にのぼり、顧客サービス向上の面からもその対策が必要な段階を迎えた。こうした事情を背景に、この時期に当行は既設店舗の質の向上を目指して店舗の新築および増改築を積極的に推進していった。



新築なった横浜駅前支店

41年から45年の5年間に新築および増改築を行なった店舗数はあわせて48か店に達し、全店116か店のうち約40%が面目を一新した。しかもこの時期に行なわれた新築・増改築の特徴は大型化であり、川崎支店や横浜駅前支店はその代表的なものであった。同時に小型支店および出張所の普通支店への昇格も積極的に行なわれた。36年に採用された小型支店制度に基づいて設置された小型支店は

41年当時8か店であったが、いずれも人口急増地域にあって業容の進展がめざましく、このうち7か店が45年までに普通支店となった。またこの時期出張所から普通支店に昇格した店舗も3か店あり、こうした動きも当行の店舗大型化の一端をなすものであった。

さらにこの期間7支店7出張所、合計14店舗が新設されたが、これらの多くは顧客の利便を図るため人口急増地帯に設置された団地店舗や小型店舗であった。

こうして、この時期の当行は県内の人口急増地帯に小型店舗を張りめぐらす一方、既設の店舗の大型化を図った。

効率的業務運営をめざす機構改革

昭和40年に3,000億円を達成した当行は、業容拡大へのゆるぎない自信を持つとともに一層の飛躍への展望をもってその体制固めを行なった。この時期40年代前半に行なわれた機構改革は、30年代のそれが経営の近代化に重点がおかれたのに対し、多様化する経営環境に対応して効率的な業務運営を進めてゆくこと、店頭体制の強化と事務の合理化を図ること、知的サービスへのニーズに対処することなどに主眼をおいたものであった。

表 2-17 店舗の新設等

年 度	新 設	支店昇格	廃 止
昭和41	(公田) (上飯田)	県庁 衣笠	
42	二俣川 (鶴川)		
43	たまプラーザ (左近山) (相武台)	公田	
44	瀬谷 (二宮北)		長谷
45	稲田堤 大倉山 洋光台 南林間 (海老名)		(万騎ヶ原)
計	14(7)	3	2(1)

注 () はうち出張所

表 2-18 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41下	100	121	68	38	15	221
42下	101	123	70	38	15	224
43下	104	142	88	39	15	246
44下	105	156	103	37	16	261
45下	109	179	121	38	20	288
41~45年 度増加数	11	59	54	0	5	70

資料出所 「金融銀行諸統計」

注1 出張所を含む

2 その他は信託銀行・長期信用銀行



経営相談室

こうして41年6月に業務推進部から公金関係業務の機能を分離・独立させて公務部を新設し、あわせて知的サービスを強化するため業務推進部内に経営相談室を新設した。とくに公務部の新設は国債発行に伴う財政資金の比重増大とマネーフローの変化を、当行の業

容拡大に結びつけようという狙いを込めたものであった。経営相談室は銀行業務の多様化への対応策として、法律・財務・税務・経営管理などに関する情報サービスを取引先に提供しようとするものであり、外部から専門家を招いて相談にあたらせた。

次いで同年11月、業容拡大に伴い要請が強まってきた人材育成に全力をあげて取組むため、人事部研修課を研修部として独立させた。このように41年は2部1室の新設が行なわれたただけであったが、42年から金融効率化行政が統一経理基準の導入を皮切りに具体的な展開を見せ始めたため、これに対応した本部機構の整備が要請されるようになった。

44年1月、5,000億円大幅突破の実績をふまえ、より一層の効率化を目指して、次のような大幅な本部機構の改革が行なわれた。

(1) 経営の厚層化と役員の業務担当の弾力化

役員の業務活動を拡大し、常務取締役は取引先などとの渉外業務と営業店管理を中心とし、本部各部の内部事務の指導は新たに設けた部担当取締役が行なうことにした。なお5人の部担当取締役は本部各部を2部ずつ担当し、各部にわたる業務の迅速な調整・処理を行なうことになった。

(2) 中間管理階層の簡素化

本部次長制を全面的に廃止し、また課制も日常定例的な業務を担当する課をの

ぞき原則として廃止した。事務を分担する課長・部長代理（主査）は部長に直結し事務処理の迅速化を図った。

（3） 総務部の新設

全銀協・地銀協に関わる事務，東京地区における情報の収集などを担当し，東京地区における本部活動の効率化を図るため総務部を新設した。

（この総務部はのちに東京企画部・企画部協会担当となったものであり，現在の総務部とは異なる）

（4） 営業店管理体制の強化

業務推進部の営業店管理機能を強化するため，営業店を環境別3グループに分けて，それぞれのグループを担当する副部長をおき，業務企画課・支店課は発展的に解消した。また専決貸出の適正な運用を図るため，審査部内に営業店を臨店調査する副部長をおいた。

（5） 経営管理機能の充実

経営方針の企画立案と計数管理を一元化するため総合企画室を企画部と改称し，経理部経理課を企画部内に移して主計課と改称した。なお経理部を資金部と改称し，経理部資金課・証券課の事務を継承した。

（6） オンラインシステムの推進

事務部内の事務管理課・事務企画課を廃止し，システム開発室・機械計算課・事務集中課を置いた。システム開発室はオンラインによる総合機械化の事務を担当することになった。

この機構改革により，本部機構は簡素化され，同時に本部人員の削減も行なわれて創立50周年に向けて飛躍の体制を整えていった。

創立50周年にあたる45年にも新機構の設置があり，5月には業務推進部内に住宅相談室が，10月には事務センターの完成と同時に事務部内に事務集中室と交換現金室が設置された。これらの新機構は，いずれも業容拡大を目指すとともに変貌する時代を先取りして業務の多様化に対応していこうという積極姿勢のあらわれであった。

充実する自己資本

昭和38年9月の倍額増資によって当行の資本金は34億円へと増加していたが、その後の業容拡大はめざましく、内部留保の充実にもかかわらず預金に対する自己資本（資本勘定－社外流出＋引当金）の比率は、40年9月には6.00%へと低下していた。このため増資の必要性が痛感され、その時期が検討されていたが、41年5月倍額増資を決議し、10月1日から新資本金は68億円となった。増資の結果、自己資本比率は6.92%まで回復し、業績進展に見合った資本構成となった。

しかしその後の当行の業容は一層急速な拡大を遂げたため、ふたたび預金に対する自己資本比率の低下が顕著になった。一方機械化のテンポが早まるに伴い投資規模も大型化し、さらには金融効率化行政の展開に伴う競争力強化のためにも一段と自己資本を充実する必要性が高まった。このため44年、再度の増資を行なって10月1日から当行の資本金は102億円となり、38年からわずか6年のあいだに資本金は3倍に増大した。

役員の変動

42年10月、昭和4年入行以来いくたの重職を歴任し、当行発展のために尽力した常務取締役増田喜三郎が辞任し、11月には、取締役大原栄一が常務取締役に昇格した。次いで44年10月常務取締役山口重雄が辞任して新たに監査役に就任した。山口重雄は大正9年当行設立時の入行で、当行50年の歴史を身をもって体験してきた大先輩であった。同時に大蔵省金融検査官を経て33年に入行し以来当行の経営近代化に尽力した常務取締役塚元亨が辞任した。また42年11月には取締役米山豊、金子達雄、広瀬昇、金子家啓が、翌43年10月には中山保郎、伊藤陽明が、さらに44年10月には長谷川宏、北川康二、小風稔がそれぞれ就任し、また監査役には41年11月に井田重世が、42年11月に根岸重保、大貫耕造が、44年10月には諸星静雄がそれぞれ就任した。

46年1月には、44年1月以降本部各部を指導する部担当取締役に委嘱されていた秋山武、秋山英夫、広瀬昇、金子達雄、金子家啓の各取締役に昇

格し、経営陣は大幅に充実された。

2 大衆化の推進と業務の多様化

大衆化路線の定着

高度成長によって個人所得が増大し所得の平準化傾向が強まった結果、昭和30年代後半から中堅所得層がその数を増し、社会的にも大きな比重を占めるようになってきた。こうした社会の変化は銀行のあり方にも大きく影響し、銀行は大衆化を推進することにより新しい変化への対応を行なった。当初は資金吸収面を中心に新種預金の開発から始まった大衆化は、やがて資金運用面へも浸透し、消費者金融制度の開発が進み、さらに資金決済機能の拡充も図られて、その施策は多様化しつつ一段と進展した。当行の大衆化路線もほぼこうした過程をたどって40年代に入ったが、この時期に当行が大衆化を意図して開発した商品や実施した施策は多彩な展開をみせた。41年から取扱いを開始したフラワー預金は45年にはニューフラワーへと発展してさらにイメージアップされ、また42年の万国博積立預金、43年の交通安全定期、翌44年のオリンピック積立定期・進学指導定期などは海外ブーム・教育熱・交通事故の多発といった社会の動きを反映したニーズにきめ細かく対応した目的預金であった。ローン機能を加味した預金も数多く、44年にローン付住宅積立定期、45年にはお徳用定期・暮しのチェッククレジットが開発された。ことにお徳用定期は個人の顧客に初めて貸越し機能をセットしたものとして注目された。

一方、銀行と家計との密接化を大いに推進した自動振替制度は、30年代後半の実施以降、年々その種類と取扱い件数が増加し、個人



ニューフラワーをセールスする窓口係

個人貸出の残高

表 2-19 (単位：億円，%)

期 末	残 高	うち住宅 ローン	住宅ロー ンの割合
昭和41下	65	16	24.6
42下	102	25	24.5
43下	184	66	35.9
44下	291	129	44.3
45下	375	205	54.7

預金の吸収に大きく寄与したが、反面来店客数の増加と第二線業務の繁忙を招く要因ともなった。

また消費者金融は将来融資の大きな柱になるとの見通しに立って推進されたため、この時期大きな伸展をみせ、40年下期末の約33億円は45年下期末には375億円と11倍

を越す拡大を示した。とくに住宅ローンの伸びがその中心となり、45年下期末には205億円と消費者金融の55%を占めるに至った。当行の地盤は住宅開発が著しく進んだ地域であっただけに、その伸びは他行に比し圧倒的に高いものであった。この間当行は個人ローンへの資金配分を手厚くする一方、諸制度の改訂を行なって増大する需要に積極的に対応する姿勢で臨んだ。

また当行の新しいイメージづくりも大衆化の推進に欠かせない一面であった。のちに5本の柱のひとつとしてとりあげられた“身近な銀行”は、39年の行内募集の入選作であったが、その後も長く当行のイメージを顧客に訴えるキャッチフレーズとなった。また43年には行名書体がそれまでの隷書体から現在の書きゴシック体に変更され、同時に明るいブルーのバンクカラーが決められたが、これは若々しい活気にあふれる当行の姿を鮮明に印象づけようとするものであった。

こうして当行の大衆化路線は着実に定着の度を高めていった。

多様化する大衆化施策

銀行大衆化の動きは預金、融資あるいは新しい銀行機能の開発といった面だけにとどまらず一層広範な展開をみせるようになり、当行の大衆化施策も多様化していった。

昭和43年9月経営相談室内に“くらしの相談コーナー”を新設し、続いて45年5月には住宅相談室を発足させ、土地建物の情報を収集整理して提供する一方、住宅に関連した資料の展示、講演会なども行なった。これらは当時顧客にとって最も関心の高い消費生活問題と住宅問題のニーズに応えるものであると同時に、

当行の持つ知識や情報収集力を活用して情報を提供するという新たなサービス分野への展開であり、43年から設けられた月1回の支店長ご相談日もこの流れをくむものであった。



支店長の窓口ご相談日

銀行と家計との結びつきは自動振替制度の進展により、まず家計の支払面で密接化されていった

が、家計の受取面では一步遅れていた。しかし企業の合理化意欲の高まり、給与所得者の意識の変化、銀行の積極的な推進などにより、ようやく給与振込が一般化し始めていた。こうした動きに対応し、給与振込の受託獲得に努力する一方、44年6月、当行は40年4月の3行代金取立手形以来、業務提携を行ってきた埼玉銀行・千葉銀行とのあいだで給与振込の提携を取決め、これを皮切りに同年中に他行とのあいだにも次々と給与振込の業務提携を行なった。この給与振込の普及は当行と家計とをより一層密接に結びつけ、大衆化推進の大きな柱となるものであった。

さらに44年8月当行はカード預金分野への進出を開始した。浜銀バンカード預金と平和相互銀行の平和カード普通預金との相互乗入れ提携の実施であった。これは預金通帳の代わりに預金者にカードを交付し、このカードとサインだけで預金の出し入れができる制度で、当行の窓口だけではなく平和相互銀行の窓口においても預金の出し入れができるものであった。オンライン移行後の普通預金は通帳式とカード式の2本建てになることは必至であり、顧客の便宜を図るとともに、先行きの変化に備えてカード預金分野に進出することが必要であるとの判断によるものであった。

また同年5月当行は日本最大のクレジットカード会社日本クレジットビューロー(JCB)に出資した。同社とは39年1月以来業務提携を行ってきたが、これをより強化するためにとられた措置であり、クレジット業務と家計との結びつき

が今後より一層密接化することを予想し、カード業務を強化して個人取引推進の布石にしようという意図が含まれていた。また三菱系のカード会社であるダイヤモンドクレジットとの業務提携も成立し9月から取扱いを開始した。

全国一の住宅金融公庫業務

住宅金融公庫はその資金の適切な運用を図るため、借入申込の受理・審査、資金の貸付・回収などの業務を金融機関に委託するシステムをとっていたが、当行は昭和25年の住宅金融公庫の設立以来その受託金融機関となっていた。その間住宅金融公庫業務の充実に地道な努力を重ねながら、33年には本店営業部に住宅公庫課を設置するなど取扱い店の拡充を図ってきたが、40年下期末の取扱い店は10か店にとどまっていた。

しかし41年4月に一挙に25か店の増加が行なわれ、当行の住宅金融公庫取扱い店は35か店へと急増し、さらに翌42年3月には39か店となった。こうした急増を可能にした要因としては、県内の住宅開発の急速な進展を背景に、当行の取扱い高が全国一の水準に達したことに加えて、この業務に対する当行の熱意が認められ公庫側から高い信頼を得られたことがあげられる。ちなみに42年3月末の全国住宅金融公庫代理店（金融機関数）は539にのぼっていたが、当行の取扱い残高は件数金額ともその第1位を占めていた。そして45年下期末には4万7,000件、674億円とさらにその実績を伸ばし、この全国一の地位をその後も引続いて維持した。ごく最近になって件数こそ第2位に後退したものの金額では今日まで依然第1位を保っている。

こうした数万件に及ぶ住宅金融公庫貸付は大衆化の推進のうえでも大きな役割を果たした。当行を窓口としてこの資金を利用する顧客との密接化を進め、個人取引の推進を図ることが可能であったわけであり、大衆化のための大きな資産となった。

住宅金融公庫代理貸の 取扱い残高

表 2-20 (単位：千件、億円)

期 末	件 数	金 額
昭和40下	31	245
45下	47	674
50下	75	1,927
54下	104	3,881

3 進む事務の合理化と機械化

本部集中処理の進展

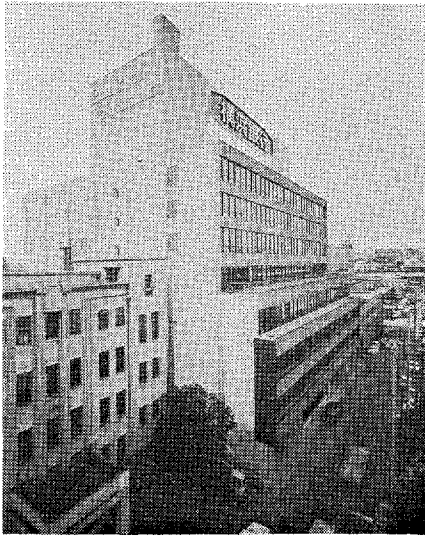
昭和40年代に入って飛躍的な拡大を遂げた業容と、これを支えた大衆化の推進によって当行の事務量は急増した。さらに40年代の前半には人手不足、人件費の高騰という問題も加わり、事務の合理化・機械化は経営上の重要課題のひとつとなった。

営業店の同一種類の事務量の急増に対する最善の合理化方法は、各営業店における個別処理の方式を本部での一括処理の方式に切替えることであり、この考え方にそって行なわれた当行の事務合理化の歴史は、すなわち事務の本部集中の歴史でもあった。

30年代に為替事務の集中を完了し、次いで着手した手形関係の集中も42年4月の当所商手の集中を最後にほぼ完了し、次に大衆化の進展に伴って発生した自動振替を中心とする各種の事務を本部に集中する段階に入った。

これと並行して融資関係事務の集中も開始され、41年7月には提携方式のパーソナルローンの集中処理が行なわれた。これは計算センターで貸付の帳票から顧客への通知書まで作成するとともに、毎月の回収伝票の作成、利息の計算をも行なうものであった。しかし住宅ローン・電化ローンを中心に提携ローンの取扱い件数は急増の一途をたどり43年9月末には提携ローンの取扱い件数は約2万6,000件、提携先数も100社を超える状況となったため、なお一層の集中化を図る必要に迫られた。

このため43年11月審査部内にローンセンターを設置し、集中の効果を一段と高めた。すべての勘定が本部に移されたため、融資の実行はもちろん提携先との折衝・事務の取扱いもすべてローンセンターの所管となり、営業店に残された業務は申込の受付と回収手続のみとなった。またこれに伴い従来月3回と定められていたローンの実行日の制約をとりはずし、いつでも実行できるよう改め、顧客サービスの面でも成果をあげた。こうして集中の効果は一層高まり、大衆化の一翼を担う提携ローンの推進体制が整えられた。パーソナルローンにかかわる不動産



昭和45年完成の事務センター

担保事務の集中も、44年6月審査部内に担当調査役をおき横浜市内の営業店を対象に試行を開始し、同年中に全店の集中を完了した。

45年10月の事務センターの完成を機に事務集中室と交換現金室が誕生したが、これは一段と取扱い業務の拡大が予想される集中事務の分業処理体制を確立し、新たな集中業務の開発を意図するものであった。

こうした行内での事務の集中と同時にこの時期は銀行間の為替事務、手形交換

事務の合理化が推進された。

まず41年7月全国銀行協会連合会によって検討が進められていた同地振込制度が東京交換所加盟銀行間で発足した。これは同地の加盟店間の振込を一括して手形交換ベースに乗せ、その資金決済を交換所経由で行なうものであり、大企業から下請企業への振込が増加し、総合振込件数が急増したことに対処してつくられた制度であった。この制度はそれまでのコルレス契約の意義を薄める面もあったが、顧客には振込のスピードアップ、銀行には事務負担の軽減という大きなメリットが生じ、為替業務の大きな前進となった。そしてこれをきっかけにこの制度はさらに進展し、相手銀行の全支店に対して一括して為替を取組めるオープンコルレス契約へと発展していった。

当行は同地振込制度の発足以来これに加盟するとともに、翌42年には日本相互銀行とのあいだにオープンコルレスを開始した。そして43年7月の地銀データ通信の開始がこれに拍車をかける形となり、翌44年にかけて主要都市銀行をはじめ主要相互銀行、県下信用金庫なども次々とオープンコルレス契約を結んだ。

一方手形交換事務の効率化は40年に実施されたパッケージ交換がそのはしりであったが、交換手形枚数が増加して処理の限界に達したことから42年7月、期日

前夜にその処理を行なう夜間交換制度が発足した。参加行は東京銀行を除く都市銀行12行と当行・埼玉・日本相互の各行計15行であり、これによって東京交換所における交換枚数の6～7割がカバーされることになった。

翌43年2月には当行と埼玉・千葉両行との3行手形交換が開始された。さらにこれを軸として翌44年には5行を加えて関東甲信越広域交換制度へと発展したが、当行はすでに完成をみた全店メール網を背景にその主導的役割を果たした。

自動振替の集中処理

当時の営業店で最大の問題は、急増する来店客に満足されるサービスを提供する店頭体制の整備と、激増する自動振替の処理であった。これらの問題は業容の拡大、大衆化の推進によって生じた問題であり緊急にその打開を図ることが必要であった。とくに昭和42年3月末11万4,000件、43年3月末22万2,000件と年々倍増の勢いで急増する自動振替の処理は、時間外勤務の大きな要因ともなっており、その具体的解決策を求めて課題提案の募集も行なわれた。こうして急務となっていた自動振替の集中は42年12月から戸塚支店を試行店として開始された。

集中の対象は、電話・電気・ガスの料金、NHK受信料、住宅金融公庫償還金、日本住宅公団家賃、水道料（横浜市のみ）の7種目であったが、全店集中が完了すれば自動振替の70%以上をカバーするものであった。当時の自動振替は令書の受領にはじまって伝票作成、42号会計機による個別口座からの引落としから領収証の送付まで、すべて営業店の手で行なわれていたが、この集中によって営業店事務は手書きによる元帳への記帳とそのチェックだけが残されるのみとなり、自動振替の事務量は約80%減少することになった。こうして自動振替の集中は種目ごとにかつ店別に進められ、2年あまりをかけて全店集中を完了した。この間委託先から受領する明細は書面から磁気テープへと徐々に転換していったが、これは当行が開発し、43年から電話料金について実施したのが全国でも初めての試みであり、以来この方式は公共料金全般に及び、さらに一般の自動振替にも範囲を拡大していった。

自動振替の集中状況
表 2-21 (単位：千件)

月 中	件数
昭和44年3月	245
45年3月	495
46年3月	882

この集中によって当行は自動振替の一層の推進が可能となり、46年3月に集中件数は88万2,000件に達し、大衆化の進展ひいては個人預金増強にも大きな成果をあげた。

店頭体制の整備と事務の改善

お待たせしない窓口づくりを目指す店頭体制整備の諸施策は、昭和42年から次々と実施に移され、また仕事の質を高め顧客の信頼に応える趣旨から ZD (Zero Defects) 運動も1月から全行実施となった。

まず店頭対策として42年1月にテラー証印制度が試行に入り、2月には事務指導班が新設され、次いで5月には窓口責任者制が発足した。テラー証印制度は従来役職者が行っていた伝票・通帳の証印をテラーが代わって行なうもので、窓口の待ち時間短縮がその直接的な目的であったが、副次的にはテラーの責任意識の高揚・役職者の管理職務への専念といった効果も期待され、証印の範囲を漸次拡大しながら7月には全店実施となった。

テラー証印が円滑に実施に入ったことから8月には振替証印制度も実施された。また窓口事務体制の管理改善はもちろん、幅広い角度から窓口のあり方を検討して店頭セールスやレイアウトにも工夫をこらす、窓口づくりの担当者として窓口責任者がおかれたが、これは行員の窓口意識の高揚にも役立った。このほかテラーの手引の作成、通帳の押切印廃止など簡素化・合理化によって店頭体制の



昭和40年代初めの店頭風景

整備は着々と進められていったが、窓口事務を大きく変えたのは44年8月から試行に入った副票制度の採用であった。これまで使われてきたテラーズマシンは勘定締切りが早いという長所はあったものの、テラーの配置が硬直化する、マシン

操作に時間がかかるといった問題点もあった。そこで伝票とのワンライティングによる副票を作成し、これによって処理時間の短縮を図るとともに店頭での混雑状況に応じてテラーの増設を弾力的にしようというものであり、この制度の採用による窓口処理のスピードアップは予期以上のものがあった。

一方、ZD運動は41年から試行に入った。ZDとは仕事の欠点、ミスの減少を目的とした管理手法のひとつであり、ミスを絶滅することは信用を生命とする銀行にとっては基本的な命題であるという認識に立って展開された。まず19か店で試行されたのち荻原副頭取を委員長とするZD推進委員会、各ブロック各店の委員会が組織されて、42年1月から全店で実施となり、統一指示目標とあわせて各店各係で自主目標を設定し、その実績を評価するというかたちで進められた。そして意識の高揚・ミスの減少の効果をあげてこの運動は徐々に定着をみせたため、43年後半以降は、委員会による統一的指導から事務指導と並行した個別指導へ、その進め方を変えていった。

こうしたなかで事務量の増大傾向はますます強まり、営業店は超繁忙の状況となった。これを打開するため事務の集中も次々と進められたが、事務量の増加はこれを上回る状況であった。このため事務の改善は店頭体制にとどまらず内部事務全般の問題となり、かつ業容拡大と並んで経営の大きな課題となった。43年1月の新年懇談会の席上、伊原頭取は50周年8,000億円の目標必達について述べたあと、この問題にふれ「正しい事務処理は銀行業務の基本であり当行の信用の基礎であります。一人一人がミスの絶滅を期す気構えで仕事にあたっていただきたい。そのため本支店一体となって内部事務管理を強化し、事務水準を一段と高めるよう体制整備を行ないたいと考えます」と内部事務の重要性を強調した。

この方針にそってまず事務管理改善審査会が発足し、事務管理強化のための施策を次々と打出した。支店長に代わって内部事務を統轄管理するための新たな職位として事務次長制を設けるとともに、役職者および係長の職務を明確化した「役職者職務分掌基準」および「係長職務基準書」を制定するなど事務管理体制強化のための一連の施策が打出され、また包括委任状の制定、競輪競馬特設班の設置など事務の簡素化・集約化を図る施策も実施に移された。

また43年4月に初めて事務管理役職者会議が開かれ、内部事務管理の重要性を業容拡大と並ぶ車の両輪として位置づけ、事務に対する認識を深めた。さらにこれを具体化して総合成績表彰の査定基準を改訂し、事務管理状況の評価のウェイトを高めるとともに、43年上期から新たに事務管理優良店褒賞を設けた。

オフラインからオンラインへ

昭和40年4月に開始された普通預金のオフライン処理は、翌41年10月全店の移行を完了した。単一システムによる全店集中を、翌々日処理という短いサイクルで実現したのはわが国の金融機関のなかでは初めてであり、ジャーナルから取引データをコンピューターに直接読込ませるOCR方式に先鞭をつけたこととともに、わが国の銀行の機械化史上画期的なことであった。とくにこのOCR方式は他行にも普及し、普通預金オフライン集中処理の主流となったものであり、当行の果たした役割は大きかった。普通預金と並行して41年6月から始められた定期預金のオフライン処理も、翌年2月に全店集中処理が完了し、納税準備預金・従業員預り金についても相次いで集中処理を完了した。

しかし、都市銀行はすでにこのころオンライン体制に移行しており、当行がこれに対抗して競争力を強化していくためにはオンラインシステムの早期実現を目指す必要があった。そして42年3月次のステップに向かって「第2次総合機械化計画」が決定された。この計画はこれまでの機械化が人力の節約・事務コストの削減に重点がおかれた個別集中処理であったのに対して、事務の集中処理と科学的管理技術の結合を目指した当時としては相当意欲的な計画であり、その目標として次の8項目があげられた。

- (1) 集中業務の種目の拡大
- (2) 情報連絡組織の整備
- (3) 預金業務におけるオンライン処理の地固め
- (4) 科学的経営管理技術の開発試行
- (5) 意思決定の初歩的な自動化
- (6) 各個別集中処理を結合しうるような形への再編成

(7) 総合的経営機械化に適合する組織、事務管理、人事管理の検討

(8) 機能的な本格的計算センターの建設

こうして当行はオフライン後の基本的機械化計画を定め、これ以後全力をあげてこの実現に邁進することになった。

データ通信の発足

地銀共同テレタイプの計画が立てられたのは昭和36年であった。当時都市銀行はそれぞれ独自の全国テレタイプ網を完備しつつあり、地方銀行の為替業務は多大の影響を受ける情勢にあった。これに対応するため、全地方銀行が参加してひとつのシステムをつくるという構想が生まれたが、このように多数の企業のあいだをデータ通信で結ぶということは例がなく、わが国為替の歴史上画期的なことであった。こうして6年の準備期間を経て、地銀データ通信は昭和43年7月注目のうちに完成したが、当行は地方銀行のリーダーとして当初から参画し、大きな役割を果たした。

一方このシステムを当行が効果的に活用するには、行内のデータ通信網の完備が必要であり、さらにデータ通信がたんなる通信組織から情報処理組織へ発展しつつある状況のなかで、その重要性は一層高まるものと考えられた。こうして当行は地銀データ通信の実現に協力すると同時に、行内のデータ通信の導入に取り組んだ。そして地銀データ通信の発足に先立つ43年6月、約2年の準備期間を経て当行のデータ通信は稼働を開始し、地銀システムとの連動も順調に進んだ。こうして為替業務の合理化は大きく前進するとともに、総合オンラインへの展望を開いた。



データ通信システムのスタート

4 外国為替業務の進展

体制整備と人材育成

昭和40年の外国部の設置は外国為替業務の進展に拍車をかけ、取扱い高の増加とともに体制整備も急ピッチで進められた。41年10月川崎支店が7番目の外国為替取扱店となり、11月には旅行小切手代理販売の認可も得た。さらに42年末からは外国部の充実にあわせて大手商社に対する貸出審査業務が外国部に移管され、45年2月には国際業務企画室が新設された。これによって国際業務は2本部制となり、資本の自由化が進展し経済の国際化が展開するなかで、より充実した顧客サービスの実現、国際業務分野の拡大を図りうる体制を整えていった。この間41年には外国為替規定の全面的改訂が完了したが、新規定は外国為替業務の体系化を図るとともに諸様式・説明を多く取入れ、実務の手引き書としても活用しうるよう工夫されたものであった。

一方、この分野の業務に従事する人材の育成にも力を注ぎ、外為研修の拡充強化・海外視察制度の充実に研修の重点項目のひとつとした。行内では外為役職者・中堅担当者・両替事務担当者など階層別・業務別に研修範囲を拡大する一方、東京銀行へ每期2～3名を派遣して、実務を習得させる方法もとられた。また日米会話学院への委託も長期的観点に立っての外為要員育成の一環であった。

また海外トレーニーや海外視察の制度が多彩に展開されたのもこの時期であった。42年から始められたトレーニー制度は約2か月間アメリカの夏期大学に入学するほか、各地でホームステイを体験するもので、当初は毎年2～3名であったが、のちには10名を越す若手行員が毎年派遣されるようになった。さらに45年にはコルレス先の銀行への長期トレーニーの派遣も開始された。一方海外視察も海外での見聞を広めて国際感覚を養う見地から活発化し、41年から発足した支店長海外視察制度に加えて中堅役職者の海外視察も実現し、さらに全国地方銀行協会・生産性本部など外部団体の主催する海外視察への参加も多くなり、国際化時代にふさわしい人材養成が進められていった。

業務分野と取扱い高の拡大

外国為替の業務分野を広げるためには外貨保有と海外コルレスの実現が必要であった。当行は昭和41年8月、初めて外貨保有を許可されたが、当初はドルおよびポンドに限定されかつ一定の枠内に限られた。しかし翌年以降徐々に枠の増大が認められ、また44年にはドイツマルク、翌年にはスイスフランと保有外貨の種類も順次拡大されていった。

また43年7月には、長いあいだの懸案であった海外コルレス契約が初めて認められ、これによって準甲種銀行として扱われることになり、外国為替業務の分野は大きく拡大した。伊原頭取は浜銀ニュースの紙上で、「海外の銀行と直接コルレス取引をすることは、当行のかねてからの念願でありましたが、幸いにもこのほど数行とコルレス契約を結ぶことができることになり……これは当行の外国為替業務の進展のうえに大きなエポックを画するもので、ひごろの努力が実を結んだものであり、みなさんとともに喜びにたえない次第です」とこの分野の拡充に努力している行員の労をねぎらうとともに、ようやく一人前となった当行の外国為替業務の成長に対する喜びを語った。

当初は4行のみであった海外コルレス銀行も以降急速にその数を増大させ、45年末には28行となった。これに伴って業務の幅も多角的になり、43年の横浜市のマルク債の起債引受銀行のメンバーとなるというできごとをはじめ、44年にはインパクトローン表保証銀行になるなど、その機能をフルに活用して業務分野の拡大を図った。

また45年からは都市銀行の上位行と並んでADR（アメリカ預託証券）銘柄になったが、これは当行の業績が国際的に高く評価されたことを示すものであり、またこれによって当行の国際的知名

外国為替取扱高

表 2-22 (単位:百万ドル, %)

年 度	取扱高	増加率
昭和41	111	63.2
42	147	32.4
43	204	38.8
44	286	40.2
45	393	37.4



海外コルレス契約認可

度も一段と高まった。

この間外国為替の取扱い高も急伸し、42年には月間のピーク1,300万ドルを記録し、翌43年上期には初めて半期1億ドルとなった。そして45年外国為替銀行の甲乙種区分が廃止され、これに代わって“コルレス契約を認められた銀行”と“それ以外の銀行”という区分が行なわれるようになったのに伴い、当行は前者に区分され、外貨保有の制限も解かれ形式上では都市銀行と肩を並べることとなり、45年下期の取扱い高は2億1,700万ドルに達した。

マルク債の幹事銀行に

当行の外国為替業務の発展の歴史のなかで横浜市のマルク債発行事務を取扱ったことは画期的なできごとであった。

横浜市ではかねてから埋立による近代的産業用地などの造成を計画し、その一環として金沢地先に大規模な横浜市南部海面埋立事業計画を立て、資金の大半をドイツマルク債の発行によって賄うことを決め、関係方面と交渉していたが交渉がまとまり、43年8月その第1回総額1億マルクのマルク債の発行が決定した。

このマルク債発行について、当行は横浜市発展のため地元銀行として全面的に協力し、また伊原頭取も非常な努力を払っていた経緯から、横浜市マルク債の発行に際し、為替専門銀行を除いては日本で初めて欧米の主要銀行とともに起債引受銀行（アンダーライター）の一員として名を連ねることになった。伊原頭取は



44年9月第2回横浜市マルク債の調印式

海外直接コルレス取引の開始のときと同様に「横浜市マルク債の発行に際して」と題する一文を浜銀ニュースに寄せ、そのなかで引受銀行の一員として名を連ねたことにふれ「これは当行にとって、まことに名誉であり、ちょうど海外と直接

コルレス取引を開始したおりでもあり、ますます当行の名前が世界に知られることになりましょう。名実ともにますます立派な銀行にするよう、これからもみなさんとともに努力していきたいと考える次第です」と述べ、その意義を強調した。

翌年9月にはその第2回目の総額1億マルクのマルク債が発行され、前回と同様ドイツ銀行が引受幹事銀行となり、当行は日本側の幹事銀行として名を連ねた。

5 充実する人事施策

能力主義人事の導入

“銀行の資産は人”といわれ、激しい競争に耐えうる強固な経営体質をつくりあげるためには、行員の能力を開発育成し、その能力を発揮できる条件を整え、公平な処遇を行なって活力ある組織を維持することが経営上の重要な課題のひとつであった。昭和30年代に人事制度の近代化を成し遂げ労使協調路線を確立した当行は、40年代に入って時代の変化への対応とより一層の体質強化を目指して新しい人事施策を展開した。

43年7月、これまでの人事制度を一新し、資格制度に基づく能力主義人事の導入に踏切った。このとき制定された新資格制度はその後の当行の人事制度の根幹をなすものとなり、当行の歴史に残る重要な改革のひとつとなった。

新資格制度は職能別資格体系といわれるものであり、その基準は職務遂行能力つまり職能であった。そしてこの基準に基づき、一般職員は参与以下10の資格に、特別事務職員は特別事務4級以下の4つの資格、庶務職員は主任庶務以下の5つの資格に区分され、それぞれが職能群と呼ばれた。そしてそれぞれの職能群には資格要件が定められるとともに、給与体系もこの新資格制度に即して改められ、職能に応じた給与、すなわち職能給への移行が実現した。

このような能力主義に基づく人事制度の効果をより一層高めるために、能力評定制度をあわせて採用したが、この制度の内容は事務知識についてのテスト、自

表 2-23 資格区分一覧

	資 格 区 分
一 般 職 員	参事, 副参事, 参事, 副参事, 主事, 副主事, 主事補, 上級書記, 書記, 書記補
特別事務職員	特別事務 4 級, 3 級, 2 級, 1 級
庶 務 員	主任庶務, 庶務 4 級, 3 級, 2 級, 1 級

己研鑽・人材発掘に重点をおいた研究論文の提出が中心であり、努力結果の測定、有能な人材の発掘、適材適所の配置を行なって一人一人の能力を高めて組織の活性化を図るというものであった。

またその円滑な運営を期するために 43 年 9 月 吉村常務取締役を委員長とする能力評定制度運営委員会が設置され、翌 44 年 8 月上級書記・主事補を対象とした第 1 回の能評テストが実施され、論文の審査も始められた。

新資格制度の導入に先立って 41 年 11 月には人事考課制度の改訂が行なわれた。この改訂は能力開発と適材適所の人員配置を目的としたもので、新人事考課には自己申告制度とそれに基づく個人面接制度が導入された。この制度は自己の適性を申告する場が設けられたという意味で当行の人事制度上画期的なものであった。こうして能力主義人事のもと、新資格制度を中心に自己申告制度と能力評定制度が密接に関連しながら、人材の開発と育成、適材適所の人員配置が積極的に推進される一方、自己啓発への意欲が高まり一人一人の能力向上が図られて業績向上に大きく資するものとなった。

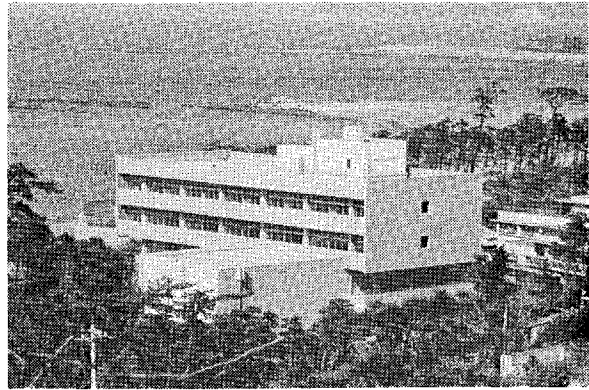
進む研修の体系化

昭和 35 年の研修課の設置以降、当行の研修は一段と活発化し、能力の開発・人材の育成に多大の努力が傾注され、また数多くの研修制度が設けられたことにより研修水準は向上を示した。40 年代に入って他行との競争が激化し、これに耐えぬくためには行員の資質の向上を絶えず図っていくことが一層重要となったため、より充実した研修を求めて研修活動の体系化への努力がなされた。

この時期の研修の重点は、①外国為替業務関係の研修の拡充・強化、②一般職員の海外視察制度の充実、③コンピューター研修の本格化、④自己研鑽制度の充実などにおかれたが、既存の研修制度の充実を図りながらこれらを重点的に実施

していくためには、組織面の整備と良好な環境のなかでの集合研修を可能にする研修センターの新設が必要であった。

このため41年11月、人事部研修課を独立・昇格させて研修部を新設し、さらに教育委員会の組織を充実



葉山研修センター

し、研修スタッフの整備を行なって体制を強化した。当時銀行業界では研修部を設けていたところはなく、この当行の新しい試みは大いに注目を集めた。

次いで42年4月葉山の研修センターをとり壊して新センターの建設に入り、43年3月、当行の人づくりの殿堂と呼ぶにふさわしい葉山研修センターが完成した。同センターの規模は鉄筋コンクリート地下1階地上4階、延面積2,589平方メートルの規模で、視聴覚設備を完備した講堂をはじめ、研修室・資料室・談話室・食堂の諸設備と80名収容可能な宿泊設備も備えた建物であり、本格的な研修施設であった。

こうして体制整備が進められる一方、外国為替業務をはじめ研修制度が次々と充実されていった。集合研修として階層別あるいは年次別の体系が確立されるとともに、融資・得意先・外為・預金といった業務別研修が設定され、トレーニー制度も採用された。またコンピューター基礎講座・データ通信操作研修なども機械化の進展にあわせて業務別研修の一環として設けられた。一方外部研修もこの時期大いに拡充され、中小企業診断員養成講座・産業界視察制度をはじめ新たな講座・制度が数多く発足した。また44年に発足した新入行員個別指導制度はOJTを組織的に展開して新入行員の早期戦力化を意図したものとして注目されたし、11月にその第1回が行なわれた技能大会も技を競う一方、より高度な技術を涵養する意義があった。ビデオテープを活用した窓口研修が始まったのもこの時期であった。

表 2-24 研修体系 (昭和45年8月)

	階層または年次別研修	業務別研修	外部研修	自己啓発
支店長	経営問題研究会 支店長講座		海外視察 トップマネジメント セミナー 支店長講座 (地銀協)	
役職者	次長研修 支店長代理研修	検査部トレーニー 貸付担当役職者研修 得意先担当役職者研修 外為担当役職者研修 事務機械役職者研修	産業界派遣制度 産業界視察制度 海外視察 経営アカデミー 営業管理指導者研修	通信講座 (ミドルマネジメン トコース)
一般	係長研修 主事補研修 上級書記研修 書記研修 書記補研修 新入行員研修	審査部トレーニー 事務部トレーニー 貸付係基礎講座 得意先係基礎講座 外為担当者研修 コンピューター基礎講 座 42号会計機操作研修 データ通信操作研修	JSTリーダー養成講 座 金融法務夏期講座 海外トレーニー 中小企業診断員養成講 座 銀行コンサルタント養 成講座 夏期短期海外留学生 語学研修生	通信講座 (18コース) 夜間講座 (金融コース) (電子計算機コース) 土曜講座

研修の重点項目のひとつである自己啓発については、通信講座を拡充し各階層・各業務を網羅するものとなり、45年には18種類に及び受講者数も急増した。こうした意欲の向上に応じて45年4月から土曜講座、5月から夜間講座も開講された。土曜講座は一般教養を主に随時開催されるものであり、夜間講座は金融コース・電子計算機コースが用意され、毎週1回外部講師を招いての継続的な講座であった。

増進する福利厚生

従業員組合とのあいだで慎重な協議が続けられてきた週休2日制は昭和42年4月から試行段階に入り、7月から本格的実施となった。このとき採用された週休2日制は月1回行員が交替で土曜日を休日とする土曜日休日制であった。労働時間の短縮は時代の流れであり、一部の金融機関ではすでに実施していたこともあって順調に軌道に乗り、これに伴って労働時間の短縮も行なわれた。

45年10月には50周年記念行事の一環として行員持株会が発足し、行員の財産形

成の大きな柱のひとつとなった。行員の当行株保有については以前からこれを奨励し、増資の際にはその斡旋を行なう一方、その取得資金の融資を行なうなどの方策をとってきたが、持株会の設立によって毎月定例的に当行株の持分が増加することになり一層充実したものとなった。発足当時の加入者は2,792名で行員の約52%にのぼった。

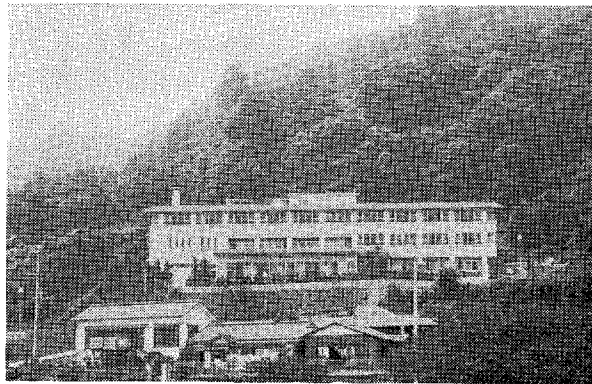
一方他に例をみないほど充実し、当行の福利厚生面での最大の柱である持家施策は、この時期2回にわたる改訂が行なわれさらに拡充をみた。まず42年には最高限度額の引上げ・期間の延長・金利の引下げを行なうとともに住宅コンサルタント制度を設けて総合的に持家の推進を図り、さらに44年にも限度額の引上げを行なった。また42年には住宅補給金制度も新設した。

こうした諸施策と並行して健康管理の面でも診療所の拡充、健康診断の充実を図ったが、43年12月には行員とその家族の相互扶助を目的とした横浜銀行献血会を発足させた。そして同月本店で行なわれた第1回の集団献血には170名が参加し、献血を行なった。

また43年秋から女性教室が実施され、注目をあびた。これは入行2年以降の女子行員を対象とした余暇活用のための施策で、県下各地の各種学校と契約し当初は洋裁と料理の2科目でスタートした。どの店からも受講できるようにとの配慮から契約学校も39校を数え参加者も700名を超えた。

こうした福利厚生施策の多様化とともに厚生施設についても一段と拡充された。44年7月旧鎌倉支店を模様がえして初めての行員用クラブ鎌倉倶楽部がオープンし、また同月山中湖山荘もオープンした。

45年には創立50周年記念事業の一環として大規模な厚生施設の新設が相次いだ。まず同年6月伊豆高原



創立50周年記念事業の一環として新設された湯河原寮

厚生施設一覧

表 2-25 (昭和45年下期末)

保養体育施設	独身寮
函 嶺 荘	保土ヶ谷
湯 河 原 寮	綱 島
伊 豆 高 原 荘	国 府 津
霧 ヶ 峯 山 荘	前 橋
石 打 山 荘	鳴 海
山 中 湖 山 荘	香 里
逗 子 寮	
鎌 倉 倶 楽 部	
綱島総合グラウンド	

荘が敷地 4,290 平方メートル、鉄筋コンクリート 2 階建、延 825 平方メートル、収容人員 40 名の規模をもって開設され、次いで 7 月には当行最大の規模を誇る湯河原寮がオープンした。当行には以前から湯河原に清和寮があったが、老朽化したため、湯河原寮として新築したもので鉄筋コンクリート 3 階建て、延面積 1,254 平方メートル、収容人員は 64 名の保養所であった。

30 年の開設以来の歴史を誇っていた健康保険組合の施設である函嶺荘も 43 年全面的に改築され、コンクリート造り 2 階建て、延面積 1,197 平方メートル、収容人員 56 名の大型施設に生まれ変わった。

第 3 節 地元銀行としての当行

1 コミュニティバンクへの道

昭和 45 年 10 月、第 21 回全国地方銀行大会において伊原地方銀行協会会長は、「今後のわが国経済は本格的な国際化と中央・地方の調和ある高密度社会への進展を遂げるものと思われます。これに伴い過密過疎の是正が必然的要請となり、中央に対する地方の重要性が急速に見直されつつあります。地方銀行は、このような社会的要請の変化に即応して、ふるさとを持つ銀行としての責任と自覚において豊かな地域社会を築きあげることを目指す、いわば“豊かな地域社会を創造する銀行”たることをこれからの経営の基本的姿勢としてゆくべきであろうと考えます。それは経済的には高能率の、そして生活的には潤いのある新しい社会の形成であり、いわば新しいふるさとづくりであります」とその所信を述べたが、これは旧来の伝統的な地縁関係が崩壊し地域社会が変貌を遂げるなかで、地方銀行として

の新しいあり方を求めて、地方銀行みずからが能動的に豊かな地域社会づくりに自信をもって対処してゆく必要があることを示唆したものであった。

このように伊原会長は地方銀行の経営哲学として“新しいふるさとづくり”の理念を掲げ、地方銀行のそれぞれの地域社会におけるあり方に大きな指針を打出す一方、当行の経営にあたっては「コミュニティバンク」というキャッチフレーズを掲げ、地元の繁栄に貢献しその負託に応えるという経営姿勢と、地元銀行として積極的に地域社会との新しい連帯をつくりあげる、という考え方を経営理念に集約して行内の意思統一を図り、その具体的施策を展開していった。

当行は設立以来一貫して地方銀行としての道を歩み、経営努力を積み重ねてきた。昭和30年代前半までの当行と地元とは伝統的な地縁関係で結ばれ、当行に求められる役割は主に地元企業に安定的な資金供給を行なってこれを育成することにあつた。しかし本格的な高度成長時代を迎えて、県内経済は工業化を軸に飛躍的な発展を遂げるとともに、急激な人口増加がこれに加わり、このため地域社会は激しい流動化を伴いながら著しく変貌した。

このような地域社会の急速な変動は当行と地元との伝統的な地縁性を根底からゆり動かすことになり、ここに当行は地元銀行としての存在意義をあらためてみずから問い直すとともに、当行と地元とのかかわり合いの新しいあり方をつくりあげてゆく必要に迫られた。

こうした当行の基本的経営理念の再構築という重要な問題に直面して、伊原頭取はすぐれたリーダーシップを発揮した。伊原頭取は現実の動きを冷静に見きわめ、さらに地元銀行としての当行の将来のあり方をも展望したうえで、当行がみずからの働きかけによって地域社会との新しい地縁関係をつくり上げていくことが、当行の新しい時代の基本的経営理念であることを明らかにしたのであった。

この経営理念はそれまでの受動的な姿勢から脱け出て、能動的に地元とのかかわり合いを求めるきわめて積極的な姿勢を打出したものであり、さらに当行が新しい地縁性の確立を求める地域の経済主体も、従来の企業中心から、地域の住民や地方公共団体に及ぶ一段と広がりや厚みを増したもので、そこに新しい地縁性の確立を目指すものであった。この新しい経営理念はのちに“コミュニティバン

ク”という言葉で表現されるようになり、やがてコミュニティバンクを目指すことが新しい時代に生きる当行の確固とした経営理念となったのである。

一方地域社会への貢献，地元の繁栄に奉仕する，という当行の基本的経営姿勢もより鮮明に打出されるようになったが，これはコミュニティバンクの理念と表裏一体をなすものであった。当行が地元との新しい地縁性の確立を求めることは，地方銀行として地域とともに生き，地域とともに繁栄することを当行が常に念願していることを具体的に表現するものであり，そしてこれは設立以来当行の根底に脈打つ基本精神に通じるものでもあった。

こうして当行は昭和40年代の前半に地元銀行の立場をコミュニティバンクの理念にまとめあげ，以後この理念を高く掲げて40年代後半以降の激動の時代を乗切ることになった。

2 地域社会への貢献

地元の繁栄に貢献するという経営の基本的考え方は，日常の業務運営のなかで具体的な形に生かされてきたが，創立50周年を機に設立された「神奈川経済研究所」と「横浜銀行中小企業従業員福祉事業基金」は，これを具現したものとして注目をあびた。

神奈川経済研究所は昭和43年3月に設立され，県内経済一般および各種産業の実証的調査研究を行ない，県経済の健全な発展に寄与することを目的とするもので，その事業内容は①県内経済調査，②経営・税務・法律などに関する相談，講演会・研修会・講習会などの開催，③資料の収集・保管，定期刊行物の発行，などであった。初代理事長には伊原隆当行頭取，専務理事には三土統介当行監査役がそれぞれ就任した。当行はこの財団に対し5期間にわたって毎期2,000万円，総額1億円の寄付を行なった。その後この研究所は着実に業績を積み重ね，その調査研究は行外からもしだいに高い評価を受けるようになった。

一方，横浜銀行中小企業従業員福祉事業基金は45年11月，50周年記念事業の一環として地域社会への謝恩をこめて設立され，その目的は県下の中小企業従業員

の福祉事業に資金援助することであった。この目的にそって同財団の事業内容は

- (1) 中小企業従業員の研修および福祉の増進を図る事業に要する資金の援助
- (2) 勤労青少年の福祉施設の充実に要する資金の援助



中小企業技術者の海外派遣

(3) その他上記目的を達成するために必要な事業に要する資金の援助

と定められ、当行はこの財団に総額2億円の寄付を行なった。そして初代理事長には伊原隆当行頭取、専務理事には中村周二当行経営相談室長がそれぞれ就任した。

初年度事業として県下中小企業技術者の海外派遣と県下共同訓練生の情操教育関係設備の寄贈などが決められ、海外派遣については46年3月に第1回として6名を派遣した。それ以降この事業はそのユニークさと、効果の高さから内外の高い評価を得てこの財団の重点事業となり、毎年中小企業技術者を海外に派遣することになった。

こうして当行は性格の異なる2つの財団を設立し、これらの財団の活動を通じて地域社会への貢献を目指した。

また45年8月に設けられた公害防止資金融資制度は、このころから国民の関心が高まってきた公害問題について地元銀行としての姿勢を示したものであった。ことに神奈川県は工業化による公害問題が深刻で住民の関心も非常に高かったため、地元銀行としての機能を生かして地元中小企業者に公害防除のための資金を低利で融資し、住みよい県土づくりに協力しようというこの制度は、大きな注目をあびた。新聞などにも大きくとり上げられ、また市中銀行としては当行が初めてのものだったため他行からの問合せも多く、地元の繁栄に奉仕するという当行の基本姿勢を大きく浮きぼりにした施策のひとつであった。

3 半世紀の風雪に耐えて

昭和45年12月16日、当行は創立50周年を迎えた。かえりみればこの50年の当行の歴史はまことに波瀾に富んだものであった。設立以来30余年の歴史は苦難と試練の連続であったし、その苦節を耐えぬいたのちの当行は驚異的な発展の時代を迎え、一段と高い地位を確立するに至ったのである。

創立50周年を8,000億円達成で飾ろうといつかねてからの全行一致の念願は見事に実を結び、45年12月には待望の目標を達成した。かくして当行は地方銀行のリーダーストックとしてゆるぎない地位を確立するとともに、より一層の飛躍を目指しコミュニティバンクを標榜する新しい経営理念を掲げて、次の半世紀に向けてその第一歩をふみ出すことになった。

記念すべき日を迎えて伊原頭取は

「今日、私どもの横浜銀行は、創立50周年を迎えました。

横浜銀行の洋々たる前途に胸をふくらませながら、皆さんと一緒に、この記念すべき日をお祝いすることができますことは、誠にしあわせなことに思います。

皆さん方は、期間の長い短いの違いはありましても、横浜銀行の一員として、今日の繁栄を築きあげることに参加し、銀行の発展に貢献してこられたわけであり、本当に有難くお礼を申し上げます。

またこの半世紀にわたって、当行今日の基礎を築きあげられた数多くの先輩のご苦心ご努力に対し、深い感謝と厚い敬意を表します。

さらに、株主、お取引先、預金者の方々のご支援、ご援助、それにまた横浜銀行の営業地盤である地域の方々のご恩に対してこの機会に、皆さんと一緒に心からなる感謝の気持を捧げたいと思います」

と当行の今日あることに感謝を述べたのち今後の心構えについて次のように述べた。

「当行は皆さんの努力で、地域の住民の方々にも、お取引先にも、公共団体等のあいだにもまことに評判もよく、だんだん地元でなくてはならない銀行に成長しつつあります。

しかし、今後は一層お客様がわれわれに何を期待しておられるかということ念頭において、お客様本位の考え方に立って行動したいと思います。

銀行業は、現在日本の経済界で相当強い地位にある職業であります。そうであればあるほど、私どもはますます毎日毎日を反省して、誠意と親切とをもって、お客様に対し真心のこもった仕事をしてゆかなければならないと思います。

そしてこの公共的なサービス産業として、顧客に最高の奉仕をするということが、とりもなおさず激しい競争にうち勝つ唯一の方法であるのです。

今後、世界や日本の変化を考えると、当行をとりまく環境にも長いあいだにはあるいは大きな波乱があるかも知れません。

しかし、いかなる場合も、それにくじけることなく、あくまでもこの理想を日指して地道に努力を重ねてゆくべきだと思います。」

こうして当行は50周年を迎えたがこの時、45年下期末の当行の姿は概略次のとおりであった。

資本金	102億円	当期利益	3,803百万円
預金残高	8,504億円	従業員数	5,213名
貸出残高	6,224億円	当行の地位	地方銀行第1位
経常利益	7,523百万円		

機 構

秘書室	業務推進部（経営相談室 広報課 住宅相談室）
総務部	公務部（公務課 住宅公庫課）
企画部（主計課）	審査部（審査企画課 審査第一課 審査第二課
国際業務企画室	調査課）
検査部	外国部
人事部（総務課）	資金部
研修部	庶務部（株式課）
	事務部（システム開発室 事務集中室 交換現金室）

役 員

頭 取 伊原 隆

副 頭 取 荻原重美

常務取締役 吉村四郎, 大原栄一, 秋山 武, 秋山英夫, 金子達雄, 広瀬 昇
金子家啓

取 締 役 李家 孝, 中山保郎, 長谷川宏, 北川康二, 小風 稔

監 査 役 磯野庸幸, 根本 茂, 山口重雄, 三土統介, 諸星静雄

店 舗

	本支店	出張所	計
横浜市内	41	5	46
県 央	10	3	13
横 須 賀	12	0	12
湘 南	14	3	17
小 田 原	9	0	9
川 崎	12	0	12
東 京	12	1	13
その他地区	6	0	6
計	116	12	128

50周年の記念行事

50周年を記念して、地域社会や取引先への謝恩に関する施策を含んだ多彩な事業・行事が展開された。

その主なものは次のとおりであった。

(1) 地域社会への謝恩

①財団法人神奈川経済研究所の設立

②財団法人横浜銀行中小企業従業員福祉事業基金の設立

(2) 株主への謝恩

①創立50周年記念配当 年2%

(3) 預金者・取引先への感謝

①住宅相談室の設置

②中小企業年末資金融資の金利優遇

③お取引先謝恩サービス月間の実施

④記念講演会，謝恩パーティの開催

(4) 行員の福祉向上

①調整年金制度の採用（昭和46年より実施）

②行員持株会の発足（45年10月）

③東南アジア海外視察制度の採用（46年より実施）

④厚生施設の充実（伊豆高原荘・湯河原寮の新設，函嶺荘の増改築，綱島体育館およびプールの建設着工，赤城山荘の建設着工）

(5) 行内記念行事

①記念式典の挙行

②永年勤続者表彰

③行友会・はまゆう会合同懇親会の開催

④8,000億円達成運動

⑤創立50周年記念カード紹介運動

⑥新年役職者大会の開催

⑦記念論文・作文・課題提案，浜銀の歌の募集

⑧キャッチフレーズ・スローガンの募集

⑨50周年記念大運動会，卓球大会，音楽祭，ソフトボール大会の開催

⑩事務センターの建設