

第3章 変貌する日本経済と当行

—コミュニティバンクの理念掲げて—

第1節 高度成長から低成長へ

1 国際通貨体制の動揺と円切上げ

円切上げから変動相場制へ

戦後の世界経済の復興と発展を支えたアメリカの強大な経済力は、1970年代に入ってしまいにおとろえを見せ始め、ドルを中心とした国際通貨体制は動揺の度を深めた。こうした情勢に対応して昭和46年8月ニクソン・アメリカ大統領は緊急経済政策を決定し、一律10%の輸入課徴金の設定およびドルと金との交換停止を発表した。“ニクソンショック”と呼ばれたこの緊急経済政策は、IMFおよびGATT体制の崩壊を意味するもので、各国の為替市場を混乱に陥れることになった。西欧諸国は外国為替市場を一時閉鎖したのち、いずれも変動相場制をとって再開した。

わが国は外国為替市場を閉鎖せず、大量のドルを買支えて相場を維持したが、

8月28日以降はわが国も変動幅の制限を暫定的に停止することによって、事実上の変動相場制に移行し、ここに1ドル360円レートの時代は終わった。

混乱に陥った国際通貨体制を立直すため、同年12月ワシントンのスミソニアン博物館において各国の通貨当局首脳が協議し、ドルの切下げを中心に多国間通貨調整が行なわれた。その結果円はドルに



円も変動相場に
(昭和46. 8. 28付 日本経済新聞)

対し16.88%切上げられて1ドル308円となった。こうして新しい均衡を求める努力がなされたが、国際通貨体制の動揺はなおおさまらず、47年6月にポンドの変動相場制への移行が行なわれ、さらに翌48年2月アメリカが再度ドルの対金市価10%の切下げを行なったため、わが国も変動相場制に移行するに至った。こうしてスミソニアン体制は1年3か月あまりで全面的に崩壊し、世界的に変動相場制の時代を迎えたのである。

円切上げ前後の経済情勢

わが国の経済は、物価対策としてとられた昭和44年の金融引締めと半ば自律的な要因により、45年7月から景気後退局面に入り、日本銀行はこの情勢に対応して10月から金融緩和策に転じ、翌46年には7月までに公定歩合を3回にわたって引下げるなど一段とこれを推進した。一方わが国の国際収支は黒字基調が定着し、海外諸国からの円切上げ圧力が強まったため、政府は外圧の回避を図って景気浮揚策をとった。このため景気は回復の兆しをみせていたが、その矢先に起きたのがニクソンショックであった。これは産業界に多大の衝撃を与えるとともに、先行きに対する不安感を高め、加えて同年12月のスミソニアン協定による円切上げは輸出の減退とこれによる不況の深刻化を予想させた。

一方、わが国の外貨準備高は45年末ごろから増加し始めていたが、46年に入って外人投資の流入、輸出前受金の増加などによってこの傾向は一層強まり、ニクソンショック発生前の46年7月末には前年末に比べ35億ドル増加して79億ドルに達した。さらにニクソンショックの発生後も、外国為替市場を閉鎖せず、大量のドルを買支えたため、8月1か月間だけで外貨準備高は46億ドルの激増となった。その後も国際収支の黒字を背景に増勢が続き、46年末には152億ドルとなり前年末比3.5倍の大幅増加となった。

このような外貨準備高の急増は外為会計の大幅な払超を引起こし、これに金融緩和策の推進による金融機関の貸出増加も重なって通貨供給量は増大し、企業の手元流

外貨準備高
表 3-1 (単位:百万ドル)

月 末	準備高
昭和45年12月	4,399
46年6月	7,599
12月	15,235
47年6月	15,845
12月	18,365

資料出所 「経済統計年報」

動性が高まって、いわゆる過剰流動性の発生をみるようになった。

景気は47年に入るとゆるやかな回復に転じ、秋以降は設備投資の拡大も本格化して上昇局面に移ったが、国際収支の黒字幅は縮小せず、このため円再切上げのうわさが絶えず、これを回避するため引続き財政・金融面からの積極策がとられた。公定歩合も6月の第6次の引下げにより4.25%となり、また財政においても48年度予算は前年度に引続き積極・大型予算となった。

一方景気が回復するに伴い物価の上昇も目立ち始め、さらに47年夏に発表された列島改造論がインフレ心理に拍車をかけた。過剰流動性が表面化し、企業は不動産投機に走り、土地の価格が高騰した。48年に入って景気は明らかに過熱状態となり、物価は急上昇を示した。このため、政府および日本銀行は48年1月以降3次にわたり預金準備率の引上げを行ない、また公定歩合も4月以降引上げを開始して48年8月には7%の水準に達した。また財政面からも抑制措置が講じられるなど、物価対策が大きな問題となった。

2 低成長時代への転換

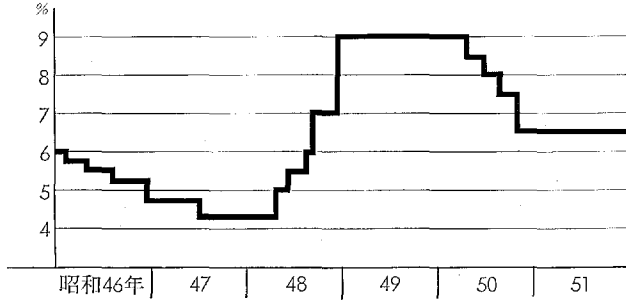
石油危機とインフレの高進

昭和48年10月、第4次中東戦争の勃発によってアラブ産油国は原油価格の大幅な引上げと石油輸出の禁止を発表した。このいわゆる“石油危機”の発生により世界経済は混乱状態に陥り、中東産油国からの石油輸入に大きく依存していたわが国は大打撃をこうむった。

同年夏ごろから目立ち始めていた鋼材や石油化学製品などの需給逼迫は、石油危機の発生によって一層激化した。そして日用品に至るまでモノ不足が表面化し、売惜しみや買いだめの動きも出て、過剰流動性によって起こされた物価上昇は一段と加速され、狂乱物価といわれる異常なインフレーションを起こした。卸売物価は48年10月から前年同月比20%を超える上昇となり、49年には30%を超え、消費者物価も49年には前年比20%を超える上昇を示した。

こうした情勢に対し、政府および日本銀行は物価安定を最重要課題とし、財政・

公定歩合の推移



卸売物価指数

表 3-2 (45年平均=100)

暦年	指数	対前年比
昭和45	100	3.6%
46	99.2	△ 0.8
47	100.0	0.8
48	115.9	15.9
49	152.2	31.3
50	156.8	3.0
51	165.4	5.5

資料出所 「経済統計年報」

金融一体となって強力な総需要抑制策に乗出した。まず金融面では48年12月に公定歩合を一挙に2%引上げ、戦後最高の9%とし、あわせて金融機関に対しても建設投資の抑制を要請し、さらに選別融資規制を実施した。財政面では48年12月に公共事業の新規着工を差控えるとともに、49年度予算で公共事業費を前年度比伸び率ゼロに抑制した。

戦後最大の不況へ

厳しい総需要抑制策は昭和49年中堅持され、このためさしもの狂乱物価もしだいに鎮静化に向かったが、一方景気も急激に悪化し始めた。49年に入ると鉱工業生産の水準は月を追って低下した。このため49年の実質国民総生産はマイナス1.3%と戦後初めてのマイナス成長を記録し、わが国の経済は戦後最大の不況へと突入した。

50年に入ると卸売物価は安定し始めたが、景気の回復は緩慢であり、このため悪化した企業業績は容易に回復せず、各企業とも徹底した減量経営を行なってこれに対処した。これに対し政府は50年2月から9月にかけて4次に及ぶ景気対策を講じ財政面からの景気対策を行なう一方、金融面においても50年4月から10月にかけて公定歩合を4回にわたって通算2.5%引下げ、9月には窓口規制も事実上撤廃されて金融は緩和に向かった。

石油危機の発生によって一挙に4倍となった原油価格の急騰は、貿易収支を大

国際収支（IMF方式）

表 3-3 (単位：百万ドル)

暦年	貿易収支	経常収支	総合収支
昭和46	7,787	5,797	7,677
47	8,971	6,624	4,741
48	3,688	△ 136	△ 10,074
49	1,436	△ 4,693	△ 6,839
50	5,028	△ 682	△ 2,676
51	9,930	3,699	2,924

資料出所 「経済統計年報」

外貨準備高

表 3-4 (単位：百万ドル)

月 末	準備高
昭和48年6月	15,200
12月	12,246
49年6月	13,429
12月	13,518
50年6月	14,604
12月	12,815
51年6月	15,397
12月	16,604

資料出所 「経済統計年報」

実質経済成長率

表 3-5 (単位：%)

暦年	成長率
昭和46	7.4
47	9.1
48	9.8
49	△ 1.3
50	2.5
51	6.0

資料出所 「国民所得統計年報」(53年)

注 45年価格による

幅に悪化させた。その結果、48～50年の3年間にわたって経常収支・総合収支とも赤字となり、この間の赤字累計額は196億ドルに達し、46～47年当時急増したわが国の外貨準備高は減少に転じた。

石油危機を契機としてわが国の経済は激変したが、その変化の象徴として経済成長率の大幅な低下をあげることができる。石油危機後のわが国の実質経済成長率は49年のマイナス1.3%から、50年には2.5%とプラスに転じたが、51年6.0%、52年5.1%とその後もほぼ5～6%台の低い成長率で推移した。

このようにわが国の経済成長は、かつての年率10%を超える高い成長率から一挙に約半分に落込み、さらに石油が成長の大きな制約条件となり、高度成長の軌道にもどることはきわめて困難であると一般に予想され、この低い成長率にわが国の経済をどのように適応させていくかが最大の課題となった。

変化する金融構造

わが国の金融構造はそれまで法人部門の大幅な資金不足が恒常的に続き、一方個人部門が圧倒的な資金余剰を示すという形が定着していた。しかし昭和40年代後半から金融構造に変化の兆しが見え始め、やがて50年代に入るとはっきりとした変化を示すようになった。

石油危機以降、産業界では低成長経済に適応するため“減量経営”の姿勢を強め、金融収支の改善を目指して借入金増加の抑制・手元流動性の圧縮・金融資産の効率的運用などを図る一方、資金調達面でも転換社債や外債の発行に踏切る

など多様化を推進した。また経済の先行き見通し難から設備投資はきわめて慎重となり、この結果企業の資金需要は急速に落込んだ。

一方49年に戦後初めてのマイナス成長を記録し、戦後最大といわれる不況に陥ったわが国の経済にとって、50年以降は景気の回復が最大の課題となったが、その役割が財政に求められたため、政府は50年度以降大量の赤字国債を発行した。

こうした企業行動の変化と財政の動きは、これまでのわが国の金融構造を大きく変化させた。50年の資金循環勘定の部門別資金不足をみると、法人企業部門の資金不足額は5兆2,000億円となり、49年に比べ半減し、資金不足に占める法人企業部門の割合は32.6%とかつてない低さを示した。これに対し政府部門と公社・公団・地方公共団体をあわせた公共部門の不足額は10兆7,000億円と法人企業部門の2倍に達し、その割合も67.4%を占めるに至り、法人企業部門と公共部門の立場が逆転した。51年以降も法人企業部門の比重低下が続く一方、政府部門は年ごとに資金不足額が増大し、52年には最大の資金不足部門となった。

わが国の経済が、高度成長時代の民間設備主導型の経済から財政主導型の安定成長経済に転換したことに伴って金融構造の変化が進展し、個人部門の資金余剰に変化はないものの、法人部門の資金不足が大きく減少し、代わって公共部門

表 3-6 部門別資金過不足（構成比） （単位：％）

部門	暦年	昭和41～45年	46年	47年	48年	49年	50年	46～50年	51年	52年
	資金不足	法人企業 個人 政府 公社・公団 地方公共団体 海外 計	61.5 — 2.2 27.0 9.3 100.0	48.5 — — 26.9 24.6 100.0	54.7 — — 27.3 18.0 100.0	60.0 — — 40.0 — 100.0	62.5 — — 37.5 — 100.0	32.6 — 23.8 43.6 — 100.0	51.3 — 6.0 36.3 6.5 100.0	28.0 — 29.4 36.9 5.7 100.0
資金余剰	法人企業 個人 政府 公社・公団 地方公共団体 海外 計	— 93.6 6.1 — 0.3 100.0	— 90.0 10.0 — — 100.0	— 93.6 6.4 — — 100.0	— 86.5 13.2 — 0.3 100.0	— 85.7 6.0 — 8.3 100.0	— 98.7 — — 1.3 100.0	— 91.1 6.4 — 2.5 100.0	— 100.0 — — — 100.0	— 100.0 — — — 100.0

資料出所 「日本銀行 資金循環勘定」

(政府、公社・公団・地方公共団体)の資金不足が著しく増大した。

3 神奈川県経済の変貌

昭和40年代後半の神奈川県の経済は、日本経済の基調変化を反映して40年代前半とは大きく異なる様相を示した。高度成長期には人口と産業が異常な速さで集中し、県経済の飛躍的発展を支える原動力となったが、同時にさまざまな弊害をもたらした。人口密度が全国平均の約9倍という超過密社会が出現し、ほぼ全県にわたる工業化が進展したため、自然環境は破壊され、各種の公害が発生し、危険物の集積、住宅難、さらには学校・病院・下水道などの生活関連施設の不足、交通難、など生活環境の悪化が著しく増大した。このような高度成長のひずみの増大に対処して、行政当局は県下への流入人口の抑制、土地利用の規制強化さらには公害防止規制の強化などに踏切り、福祉重視への指向を強めた。

このため県内における工場の新規立地は困難となり、一方既存の工場の拡張も土地不足や土地価格の高騰などからしだいに弱まり、さらに一部には県外への工場移転もみられるようになった。

こうしてさまざまな要因が複雑にからみ合いながら、40年代後半にはこれまでの神奈川県経済の成長と発展を支えてきた県下の工業は転機を迎え、それとともに県経済も大きく変貌していった。

県内経済の成長鈍化と工業の伸び悩み

昭和40年代前半の県経済は、国の経済成長率を一貫して上回り、5年間で実質県内総支出が2倍に達するという急成長を続けたが、40年代後半に入ると急速な成長鈍化に見舞われ、46～50年度の5年間は国の経済成長率を下回る姿となった。とくに49～50年度の2年間は昭和26年に県民所得推計が開始されて以来初めてのマイナス成長を記録した。

この原因は主に工業(製造業)の伸び悩みにあった。製造業の出荷額の全国平均伸び率も40年代前半の5年間の134%増に対し後半5年間には85%増という鈍

化となったが、こうした基調の変化は県内製造業の生産活動にも大きな影響を及ぼした。また県下の工場立地の条件が悪化したことにより、30年代から40年代前半にかけて、県下の製造業をダイナミックに発展させてきた新規工場の進出や既存工場の拡張が急速に弱まってきたこともその要因であった。

この時期にも工場用地造成のための埋立や内陸工業団地の造成は続けられており、横浜市が6大事業のひとつとして推進した金沢地先埋立事業は総面積660ヘクタールに及ぶ大規模なものであった。しかしこの埋立地の利用は都市再開発用地258ヘクタール(39.1%)、住宅用地82ヘクタール(12.4%)、海の公園用地70ヘクタール(10.6%)、公共用地250ヘクタール(37.9%)となっており、都市再開発用地も都市部に散在している立地不適当な工場の移転用地に利用されるもので、根岸湾臨海工業地帯のように新たな工場進出用地に利用されるものではなかった。またこのころ完成した内陸部最大規模の伊勢原工業団地でも、工場用地部分は53ヘクタールと40年代前半の中津工業団地の約4分の1強の広さにすぎず、その他の工業団地はいずれも10ヘクタール以下の小型工業団地であった。

またこうした内陸工業団地も、その大部分は公害対策に悩む中小企業を都市部から移転させるために造成

国と県の実質経済成長率

表 3-7 (単位：%)

年度	国	県
昭和46	7.3	5.3
47	12.5	6.0
48	11.6	5.6
49	△ 4.6	△ 5.1
50	1.9	△ 1.9
51	6.4	6.0

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実質国民総支出の対前年度増加率
県の経済成長率は実質県内総支出の対前年度増加率
45年価格による

主要都府県の製造業

出荷額の伸び率

表 3-8 (単位：%)

	昭和40~45年の伸び率	45~50年の伸び率
神奈川県	138.9	68.9
東京	95.4	41.3
愛知	142.7	82.0
大阪	118.2	56.6
兵庫	120.6	70.0
全国	134.1	84.7

資料出所 「工業統計表」



総面積 660ヘクタールの大規模な金沢地先埋立

されたもので、新規工場の進出用地に提供するものではなかった。

このように40年代後半に入ると、県下において大規模な工場進出のための工業団地の開発はほとんどみられなくなった。

こうした事情を背景に、神奈川県の工業はこの時期には伸び悩みの様相を深め、その結果産業別県内純生産所得の面においても、製造業の趨勢的シェア低下が始まり、これに代わって卸・小売業やサービス業などの第三次産業の比重が高まった。

しかし神奈川県の工業は全国一の重化学工業化率が示すように、県内に巨大な設備投資を行ない、高度な技術の蓄積を持ち、またたんに重化学工業化率が高いだけでなく、高度組立産業（輸送用機械・同部品、電気機械・同部品および一般機械）の比重が高く、知識集約型産業に特化していた。このような県下製造業の特性は省エネルギー時代において優位性を発揮しうるものであり、その役割は依然大きなものであった。

商業の進展

人口急増を背景に、県下の商業は昭和40年代に入るとようやく発展期を迎えた。これを卸売業・小売業・飲食店合計の商店数で見ると、31年の5万1,000店から39年の6万4,000店へと25.4%の増加に対し、41年から49年にかけては7万4,000店から10万3,000店へと39.2%の増加となり、40年代に入り一段と増勢を強めた。さらに40年代の商店数の増加寄与率は小売業52.3%、飲食店44.3%、卸売業3.4%が示すように小売業および飲食店主体の増加であった。

昭和30年代後半から40年代前半にかけて県下各地に人口の急増がみられ、おりから流通革命の担い手としてのスーパーを中心に大型小売店の出店攻勢が強まった。そして激しい競合と流動化を伴いながら、40年代の後半に入ると県下の小売業界は激動の時期を迎えた。大型小売店の進出は県下各地の小売業に強い刺激を与え、この結果各地の商店街は店舗の改装、街路の整備などを行なって近代的商店街の形成を急ぎ、また大型小売店を核に地方の中核都市においてもそれぞれの商圏の形成がみられるようになった。藤沢・厚木・小田原などでは都市部再開発

主要都府県小売業の
年間販売額の伸び率

表 3-9 (単位：%)

	昭和41～ 45年間の 伸び率	45～49年 間の伸び 率
神奈川	109.8	86.6
東京	72.9	74.8
愛知	128.8	80.9
大阪	93.0	80.3
兵庫	103.2	85.5
全国	103.8	85.1

資料出所 「商業統計表」



個性的な商店街 元町

による商業機能の強化も図られた。横浜市内においても横浜駅西口商店街との競合上、既存の元町や伊勢佐木町商店街もそれぞれ個性的な商店街の形成へと進み始めた。こうして40年代後半の県下小売業の年間商品販売額の伸び率は主要都府県中最高を示し、その結果49年の年間商品販売額は2兆3,000億円を超え、全国都道府県中第3位の座を占めるに至った。

一方卸売業は小売業に比べ相対的に不振であった。これは神奈川県卸売機能が首都圏経済のなかに組込まれ、このため独自の商圈を形成しにくいことに要因があり、卸売業については“支店経済”の地位にとどまらざるをえなかった。このため県下卸売業の規模は小売業に比べ相対的に小さく、東京・大阪・愛知などの主要都府県の卸売業の年間販売額が小売業の約7倍から10倍に達しているのに対し、神奈川県ではわずかに1.3倍程度にとどまっていることにこれが端的にあらわれていた。

いずれにせよ、この時期の神奈川県商業は、小売業が独自の商圈を形成して東京への購買力の流出をくいとめて発展期を迎えたのに対し、卸売業は依然東京への従属的地位を脱することなく、対照的な動きを示しながら全体として発展していったのである。

変化する人口増加のパターン

県経済の変化とともに神奈川県人口増加のパターンもこの時期に入ると大き

県下の人口増加

表 3-10

(単位：万人、%)

暦年	増加人口数	うち社会増の割合
昭和41~45	105	60.5
46~50	90	43.3
(46)	(23)	(56.1)
(47)	(20)	(46.8)
(48)	(18)	(39.8)
(49)	(16)	(35.5)
(50)	(13)	(28.4)
(51)	(12)	(27.1)

資料出所 「県勢要覧」

住宅団地の開発

表 3-11

(単位：ヘクタール)

年 度	団地数	総面積	一団地当たり平均面積
昭和41~45	545	2,620	4.8
46~50	617	3,151	5.1
(46)	(163)	(875)	(5.4)
(47)	(173)	(996)	(5.8)
(48)	(91)	(456)	(5.0)
(49)	(100)	(539)	(5.4)
(50)	(90)	(285)	(3.2)
(51)	(91)	(294)	(3.2)

資料出所 「県勢要覧」

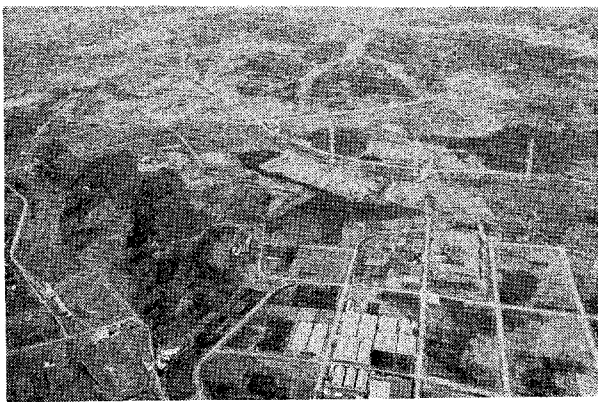
注 各年度内に完成したものを計上

く変化し、人口増勢が鈍化するとともに、人口増加の主体がそれまでの社会増から自然増へと移った。県下の人口は昭和39年から47年まで（ただしひのえうまの41年は除く）毎年20万人以上の増加を示していたが、48年からは20万人を割り、50年以降は12~13万人台の増加にとどまった。またそれまで人口増加の主体となっていた社会増の割合も47年には50%を割り、以後この割合が急速に低下して50年以降は20~30%台にとどまった。このように30年代後半から40年代前半にかけて爆発的な伸びを示した県下の人口も、この時期に入るとようやく鎮静化に向かった。

この原因は県経済の成長鈍化を背景に労働力需要が落込み、流入人口の逡減化が出始めたこと、さらには人口の過密化に対処するため行政面から流入人口の抑制

が行なわれたこと、またこれと関連して土地利用の規制強化が図られ、土地価格が高騰したこと、などであった。

しかしこの時期もなお住宅団地は40年代前半に比べ団地数では13%増、総面積では20%増と依然増勢が続



開発が進む港北ニュータウン

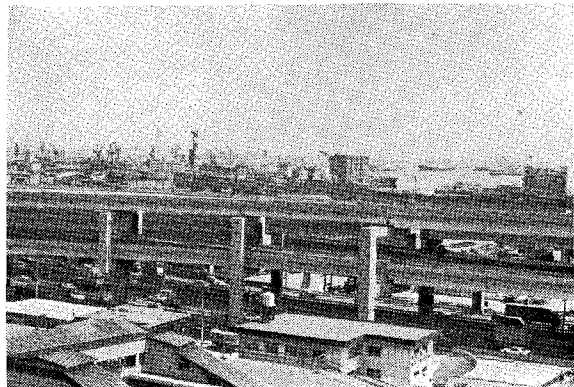
いており、工場用地の新規供給が急速におとろえたのとは対照的な動きを示した。住宅団地開発のビッグプロジェクトとして横浜市が建設に着手した港北ニュータウン建設事業計画は、港北区と緑区にまたがる約2,500ヘクタールに及ぶ広大な土地に、計画人口30万人のニュータウンを建設しようとするもので、現在なお日本住宅公団により土地区画整理事業が進められている。また民間が推進したビッグプロジェクトとしては東京急行電鉄が田園都市線の乗入れにより、横浜・川崎・大和・町田の4市にまたがる、面積約4,300ヘクタール、計画人口40万人を目指す多摩田園都市建設があげられる。

地域開発の変貌

昭和40年代前半から、地域開発の方向は産業基盤整備から生活基盤整備へと変化しつつあったが、その間の急激な人口増加によって都市基盤の整備は相対的に立遅れとなり、40年代の後半に入るとこれが緊急の課題となった。

この時期に最も大規模な都心部再開発に乗出したのが横浜市であり、6大事業のひとつとして都心部強化事業を策定した。これは横浜駅西口・東口・三菱ドック・新港ふ頭・関内・伊勢佐木町地区・本牧接収地などの地域を対象とし、中枢管理機能の強化、都心商業地域の強化、都心部における一般交通と物流交通の分離、歩行者空間の拡大、公園・緑地の整備など広範囲に及ぶ多目的事業であった。なかでも横浜駅東口付近から国鉄高島ヤード・三菱ドック・東横浜駅を経て新港ふ頭に至る約110ヘク

タールに及ぶ広大な都心臨海部の再開発は、横浜市の都市機能を確立する大事業であり、このため横浜市は44年2月に三菱重工業株式会社とのあいだに同社横浜造船所の移転交渉を開始した。一方45年11月には横浜



再開発計画が進められる横浜駅東口付近

駅東口開発計画を決定し、翌年10月財団法人横浜駅東口開発公社を設立し、まず横浜駅東口一帯の再開発に乗出した。

一方民間ベースによる開発としては相模鉄道が48年11月横浜駅西口に建設した相鉄ジョイナスがあり、これにより横浜駅西口の商業機能は飛躍的に高まった。こうした都心部再開発による都市機能の強化は、横浜市にとどまらず県下各都市でも規模の大小はあるもののさまざまな形で展開されていった。

地方財政の悪化

神奈川県財政は県経済の高い成長率に支えられ、良好な財政状態を維持し健全な財政運営を行ってきた。昭和29年度に地方交付税が設けられて以降、49年度まで神奈川県は一貫してその非交付団体であり、全国でも数少ない“富裕県”であった。

しかし40年代後半に入り、わが国経済の基調変化と県経済の基幹産業である製造業の成長鈍化に伴って県経済の成長も減速化し、税収の伸び悩みが顕著になった。とくに地方交付税を受けなかった神奈川県は税収の伸び悩みの影響をより大きく受けた。税収の60～70%を占める事業税・県民税で法人の伸び悩みが目立ち、44年から49年の間の法人事業税の年平均伸び率は、全国平均21.3%に対し神

地方税主要税目の伸び
表 3-12 (44年度=100)

	昭和49年度	
	全 国	神奈川
県 民 税	312	302
(個人)	(345)	(361)
(法人)	(261)	(201)
事 業 税	253	195
(個人)	(105)	(109)
(法人)	(263)	(167)
自 動 車 税	234	217
自動車取引税	216	221
軽油取引税	152	141
総 計	247	220

資料出所 「地方財政統計年報」

県民税・事業税の推移
表 3-13 (神奈川県) (単位:億円)

	昭和	50年度	51年度
	49年度		
県 民 税	730	727	887
個人	552	593	688
法人	178	134	199
事 業 税	1,125	826	1,045
個人	25	24	23
法人	1,120	802	1,022
合 計	1,855	1,553	1,932

資料出所 「県税統計書」

奈川県は14.7%であった。

その結果48年度まで毎年度かなりの額の実質収支黒字を計上し、余裕ある財政運営を続けてきた県財政も、49年度はわずか2億円の実質収支黒字にとどまり、翌50年度には財政悪化が一挙に表面化した。前年にマイナス成長を記録した日本経済が深刻な不況のなかにあったため、地方財政の悪化も全国的なものであり、49年度の6赤字都道府県に対し50年度は27と急増した。神奈川県もこの年53億円の実質収支赤字を計上して、地方交付税の交付を受けることになった。このような県財政の悪化の最大の原因は、地方税の減収であったが、とくに前年度比27.1%減という法人事業税の極度の不振にあった。

歳入の不振に対し歳出は、過密化への対応・社会福祉の充実などを中心ますます増大したが、その一例が県立高校の新設であった。人口急増と進学率の上昇によって県は大幅な高校増設を迫られ、48年の神奈川県新総合計画で55年までに60校の新設計画を立てたが、1校で数十億円を必要とするだけに県財政にとっては大きな負担となった。このほか義務的経費の伸びも高く、歳出規模の圧縮は困難であり、不足財源の大半は起債に求められた。その結果50年度の県債発行額は前年度の348億円から一挙に倍増して751億円となり、当行へも大きな影響を及ぼすことになった。

こうした事態に対処して県当局は財政体質の立直しに全力をあげた。一方石油危機以後停滞していたわが国の景気も、51年度に入ると輸出の好調に支えられて緩やかな回復過程に入り、県下の産業活動も回復し法人事業税も増収に転じ、51年度の県財政は実質収支黒字に転換して危機を脱した。しかしなお経常収支比率は92.1%と高く、財政構造に弾力性を欠いた状態であり、このため引続き財政健全化を目指す努力が続けられた。

一方県下の市町村でも県と同様50年度の税収は市町村民税を中心に大きく伸び悩んだ。そのため横浜市の実質収支は12億円の赤字となり、その他の市町村も赤字は免れたものの実質収支は大幅に悪化した。

第2節 発展を続ける当行の業容

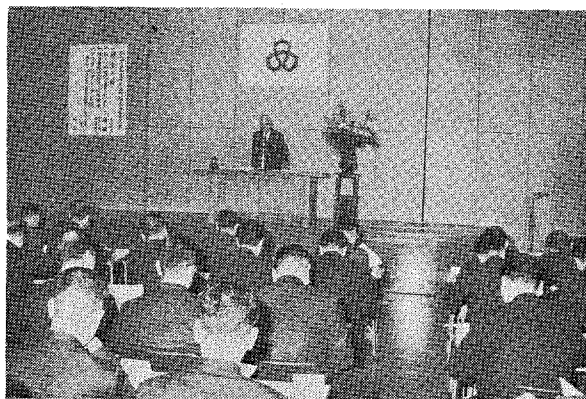
1 1兆円達成とその後の伸展

1 兆円への道

昭和45年12月末、創立50周年を総預金8,000億円の達成でしめくくった当行は、次の半世紀へ向かって第一歩を踏出した。そしてこれを契機に新しい方針が打出され、そのなかで次の預金目標として翌47年3月末に総預金1兆円を達成するというビジョンが掲げられた。

当時のわが国経済は長期に及んだいざなぎ景気が終息し、景気調整期を迎える一方、円切上げの外圧が高まり先行き不安な情勢下にあった。しかし当行は、神奈川・東京という著しい発展を続ける地域を主要営業地盤としていることから、景気の変動により一時的な停滞はあるにしても、長期的には引続き強い資金需要があると考えていた。

事実その具体的なものとして、280億円という資金が見込まれた横浜駅東口の開発や、マルク債の発行だけでは不足で、さらに資金調達が必要とみられていた横浜市の金沢地先埋立事業などによる資金需要が見込まれ、また地域の住民や企業の需要に対しても、当行は積極的に資金供給を果たしていかなければならない立場にあり、地元の期待も大きかった。



新しい半世紀へ向けて開催の総部店長会議

このため地域社会の期待に応え、その使命を全うするには、資金量の拡大を図って実力を蓄積することがまず必要であった。こうして当行は、次のステップである総預金1兆円という大きな節目に向かって新たなスタートを切った。

しかし、前45年末に総預金8,439億円と8,000億円の大台を超え、1兆円まで1,561億円と迫ったものの、その反動と公金・金融機関預金の落込みなどから翌46年1月末には前月末比減少となった。例年の傾向として3月に公金預金の増加が見込まれていたが、目標を掲げた46年2月時点では、以後1年2か月のあいだにじつに2,437億円という大幅な預金増加を果たさなければならない苦しいスタートであった。

このため、46年3月末にはまず前年末の水準を回復して総預金を8,440億円とし、次いで9月末には9,000億円を達成し、12月末には実質預金で9,000億円とするという急ピッチの計画が策定された。そして本部機構の改革、地区本部の設置など体制面での整備、ボーナスシーズン中の本部からの大量助勤、得意先活動の強化など実践面での努力を織込みながら1兆円実現に向かって邁進した。

その結果かなり厳しいと思われた計画もこうした本支店一体となった努力によりひとつずつ着実に達成され、計画どおり47年3月には総預金を1兆666億円として目標を達成した。46年度1年間の総預金増加額は2,161億円、増加率で25.4%というめざましい伸びであり、これは、公金預金が税収の減少と公共投資の促進により伸び悩んだものの、法人・個人預金が順調な増加を示したことによるものであった。この間アメリカがドル防衛策を打出したいわゆるニクソンショックがあり、さらにスミソニアンでの国際通貨調整によって、1ドル360円から308円と大幅な円切上げが行なわれるなど国際経済は激動していた。これに対し国内では金融緩和が推進され、また112億ドルにも及ぶ外貨流入に伴う円資金の散布があったため、景気はやや停滞気味の状況にあったが、企業の手元流動性が高まり、法人預金の環境がきわめて良好だったことが預金増加の大きな要因であっ



総預金1兆円を達成（昭和47年3月）

た。個人預金の増加はボーナス預金の吸収を中心としたものであり、これは個人取引のメイン化を目指して進めた諸施策と、本部行員を含めた本支店一体の渉外活動の成果であった。

中期計画の策定

総預金1兆円の実現を果たした当行は昭和47年4月、1兆円達成後のビジョンと経営について「中期経営計画」を策定した。これは47年度から50年度までの4年にわたる計画で、金融環境の変化や他行の県内進出など当行の環境の厳しさを認識し、その変化に敏速かつ的確に即応していこうという活動指針であった。43年から47年までの5年間に当行の主要営業地盤である神奈川県には77か店に及ぶ他行店舗が進出し、景気の停滞により企業収益が悪化する反面、金融緩和により競合は激化するなど、当行をめぐる環境は従来以上に厳しくなっていた。

こうした情勢を背景にこの中期計画は当行の特色の再認識と弱点の自覚に基づいて策定され、当行が日本一のよい銀行への道を歩んでいくための経営目標として、次の3項目が掲げられた。

- (1) 他のいかなる銀行よりも、銀行としてのサービス機能が優れ、顧客・地域からの信頼が厚く、強い支持を受けること。そのために果たすべき使命は、
 - ①顧客本位に徹する——地元になくってはならぬ銀行
 - ②個人に基礎をおく地域銀行——地域に密着したユニークな銀行
 - ③地域の中核金融機関としての指導的役割
 - ④豊かな地域社会の創造への貢献、である。
- (2) 業績（成長性・健全性・収益性・事務の完璧）が他より優れていること。
- (3) 行内が融和し、働きがいにあふれ、高い福祉が実現されること。

これらは当行が従来から求め続けてきた姿であり、また不変の経営理念でもあった。これらの実現を目指して、①業容の拡大、②大衆化の推進、③地域密着の強化、④国際業務の強化、⑤業務の多角化、⑥店舗網の整備、⑦人材の養成・発掘、⑧働きがいのある職場づくり、⑨内部体制の強化、について具体的な目標の設定が行なわれた。

2 兆円への挑戦

1兆円後のビジョンの柱は引続き業容の拡大であり、資金量の増大であった。高い成長力があってこそ当行の使命を果たすための実力が備わるとの観点から、体質の強化と相まって従来以上の業容拡大が求められ、昭和51年3月末総預金2兆円達成が計画のなかに盛り込まれた。この2兆円実現にあたっては、実質預金平残を重視し預金基盤の強化を目指し、個人預金の増強を最重点におく基本姿勢がとられ、ことに定期預金の増強がその中心的推進項目になった。

こうして2兆円への挑戦が開始されたが、このころからわが国経済は激動期に突入り、この影響を受けて預金環境も大きく変動した。46～47年は法人の手元流動性の増大、個人所得の増加を背景にきわめて良好な環境が続いたが、48年に入って引締め浸透から法人預金の取崩しが始まり、下期に入ると急速な景気の下降とともに最悪の状況となった。50年に入り景気の小康とともにやや持直したものの、46～47年の水準からみればその伸びは大きく鈍化した。この間個人預金は比較的堅調ではあったが、法人預金の落込みを補うまでには至らなかった。

当行の預金は、1兆円を達成した46～47年にかけて前3年に引続いて年間伸び率20%以上の水準を維持したが、一方都市銀行は過剰流動性が生じた金融環境をとらえて年率25～30%の大幅な伸びを示した。その結果この間の当行の伸び率は都市銀行のそれを下回り、好環境を十分活かすきれなかったとの反省もなされた。

さらに48年を境に環境は急激に悪化し、48年下期以降は当行、都市銀行ともに

表 3-14 預金残高比較 (単位：億円，%)

期 末	当 行		都 市 銀 行		地 方 銀 行	
	当 行	増加率	都 市 銀 行	増加率	地 方 銀 行	増加率
昭和46下	10,666	25.4	344,902	31.2	177,361	20.5
47下	13,238	24.1	435,241	26.2	225,655	27.2
48下	14,811	11.9	485,813	11.6	264,534	17.2
49下	16,445	11.0	539,748	11.1	297,518	12.5
50下	20,911	27.2	629,611	16.6	344,995	16.0
51下	22,500	7.6	688,235	9.3	392,392	13.7

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

収益状況

表 3-15 (単位：百万円)

期 末	経常利益	当期利益
昭和46下	8,433	3,888
47下	8,192	4,155
48下	9,163	4,291
49下	11,513	4,559
50下	10,021	5,385
51下	11,509	5,730

10%前後の低水準の伸びを余儀なくされ、局面は一層苦しいものとなった。この間法人については個別管理の徹底強化・業務幹旋の充実などを、個人についてはメイン化・総合取引の推進・アタック定期の実施を、また公金については財政資金トレースの徹底を、といったきめ細かい方策を地道に行ない、実質平残による積上げを重ねていった。

このように2兆円への道は非常に厳しいものとなったが、全行7,000人の努力が結集され、51年3月末の総預金は2兆911億円を記録し、ついに念願の2兆円を達成したのである。

この間収益は、激しく変化する経済金融動向を反映して変動を示すとともに、預貸金の伸び悩みの影響もあって、高度成長期のような大幅な向上はみられなかった。しかしこうした動きは各行共通の現象であり、相対的にみれば厳しい情勢のなかでまずまずの収益基調を維持しえた時期であった。

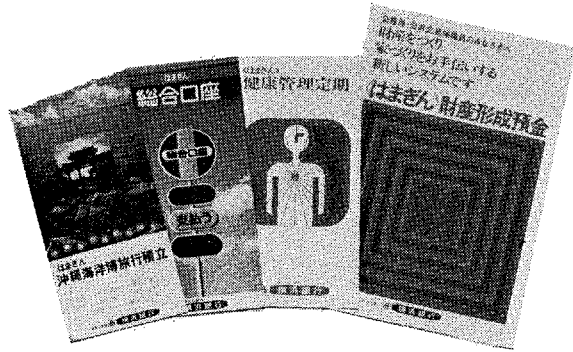
新しい商品の開発

昭和40年代前半は新種預金の開発が目立った時期であったが、これらは機能面での開発というよりは、特定の商品やサービスに結びつけたものが多かった。しかし40年代後半に入ってから機能の面を充実させ、より家計に密着したサービスを提供する方向へと進んだ。

まず46年2月、「1年半定期預金」を発売した。個人所得の向上に伴い個人の金融資産の多様化を図ることによって貯蓄増強に資するとともに、金融機関の利益を預金者に還元することを狙いとしたものであった。この1年半定期預金に続き48年7月には「2年定期預金」を創設した。また、普通預金が家計決済機能の中心的役割を担っていることから、預金金利の引下げに伴う純預金者への利益還元策の一環として47年8月、「くはまぎん」総合口座」を新設した。これは普通預金に自動継続式定期預金と当座貸越をセットした商品であり、公共料金など家計に密着した自動支払の一時的な資金不足に対する顧客の不便解消と事務の簡素化

に大きな役割を果たした。
なおこれに伴いはまぎんお徳用定期預金は49年10月廃止となった。

一方、47年1月には、「勤労者財産形成貯蓄制度」が発足した。これは46年6月の勤労者財産形成促



新種預金のパンフレット

進法により制定された制度で、雇用促進事業団の住宅資金を長期・低利で利用できるほか、預金100万円（現在は500万円）までの利子非課税枠がマル優とは別枠で設定され、租税特別措置法による住宅貯蓄税額控除など預金者にとってこれまでの預金にない恩典があった。また銀行にとっても給与天引の方法で事業所ごとにまとまった、しかも長期にわたる取引が行なえるというメリットがあった。そして当行は独自に、財形貯蓄取引先の住宅ローンについて金利面の優遇措置を図るなど、その増強に積極的に取り組んだ。

また49年4月から各金融機関で一斉に「割増金付定期預金」が復活したが、これは48年暮と49年夏の2回にわたって実施された「ボーナス特別預金」と同様、総需要抑制策にそって消費者の余剰購買力を貯蓄に吸収しようという趣旨のものであった。51年まで2年間の時限的な取扱いとなり、地方銀行は合同募集の形をとったため、当行も地方銀行の一員としてこれに参加したが、割増金付定期預金の取扱いは39年のパール定期の廃止以来10年ぶりのことであった。

さらにこの時期独自に開発した目的預金として47年5月の「沖縄海洋博旅行積立」と48年1月の「健康管理定期預金」があった。海洋博積立は旅行斡旋と費用のローンを組込んだ積立定期預金であり、健康管理定期は当行が出資・提携したホスピアとタイアップして開発したもので、100万円の定期預金の利息によって1泊2

自動振替の集中状況

表 3-16 (単位：千件)

月 中	自動支払	自動受取
昭和47年3月	1,112	—
48年3月	1,414	—
49年3月	1,664	—
50年3月	2,076	50
51年3月	2,420	79
52年3月	2,612	97

日の人間ドックの利用ができるというユニークな商品であった。

さらにこの間には自動振替の機能を積極的に活用したいいわゆる商品自振の開発が活発化した。これは当行のもつ自動振替機能を顧客のニーズに合った商品として開発し提供することによって、取引の深耕・新規取引の推進に役立てようというもので、48年には「学費の自動振替」「定額自動振替制度」が、49年には「登録振込制度」が実施された。

役員の変動と増資

昭和46年11月、6行合同前の昭和14年に入行し40年11月以来副頭取の職にあって伊原頭取を補佐し、当行の発展に貢献のあった荻原重美が退任し、代わって吉村四郎が副頭取に就任した。同時に与田信一が常務取締役、波多野一男、重野貞雄が取締役に就任した。この間46年4月には当行の躍進に力を尽くした秋山武が常務取締役を辞して取締役となり、また48年6月には当行経営の近代化に功績のあった常務取締役広瀬昇が辞任した。

48年11月には相原三郎が取締役に新任されて常務取締役に就任し、中田千束、天野千之、小川一太、是永喬成、上野豊重、桑田博が取締役に、佐藤捷、田沢克郎、岡沢正彦が監査役にそれぞれ新任された。翌49年11月には初代の外国部長として外為部門の躍進に貢献した常務取締役大原栄一が辞任して監査役に就任し、同時に田口正久が取締役に就任した。

次いで翌50年5月には常務取締役与田信一、秋山英夫がそれぞれ専務取締役に就任し、取締役北川康二、小風稔、田口正久がそれぞれ常務取締役に就任し、本田和男が取締役に新任され、重野貞雄が取締役を退き監査役に就任した。この間取締役桑田博が任期中死去した。また同年12月には熊田節郎、瀬戸勲がそれぞれ取締役に新任された。

一方増資は46年から51年までのあいだに2度にわたって行なわれた。まず47年の1兆円達成を機会に1兆円銀行にふさわしい態勢を整えるため10月に半額増資が行なわれ、資本金は102億円から153億円となった。次いで50年3月にふたたび半額増資を行ない若干の端数公募を加えて資本金は230億円となった。

拡充される福利厚生

昭和45年の創立50周年を契機として福利厚生面の充実は急速に進んだ。厚生施設としては、創立50周年記念事業の一環として着工された綱島体育館およびプールが46年2月に完成し、11月赤城山荘、翌年4月関内ビル（関内倶楽部および独身寮）、さらに48年9月厚木倶楽部と相次いで完成した。また業容の拡大とともに全国から積極的な採用を行なうようになったことから、関内・青葉台・藤が丘・浅草橋・鶴間・鶯の木の6つの独身寮が新設された。

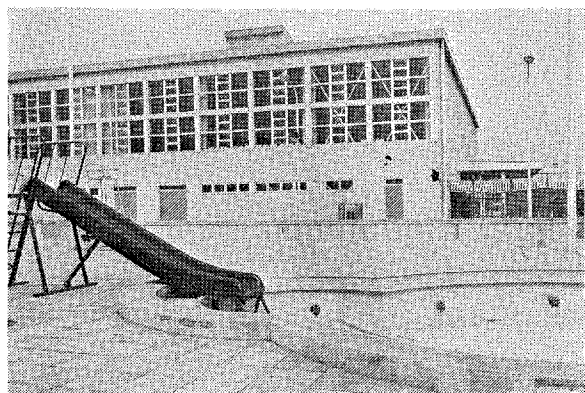
また46年4月に調整年金制度、翌年6月に遺児年金制度、49年8月には遺族年金制度がそれぞれ発足し、当行の年金制度は充実の度を加えた。

一方休暇の面でも、長期の旅行・帰省・保養あるいは自己研鑽などに活用できるよう47年5月から連続一週間の休暇制度が1年間の試行段階を終えて実施され、次いで49年1月には2か月の試行期間を終えた平日特別休暇制度が採用された。また47年4月には女子事務服が改定され、クリスチャン・ディオールのデザインによるアイボリーホワイトのブラウスと落ちついたダークブルーのベスト・スカートの新事務服に改められた。

こうしてこの時期には福利厚生面での施設や制度の急速な拡充が行なわれ、行員の余暇の有効利用による健康増進や自己啓発、また働きがいのある職場づくりが急速に進展し、業容の拡大とともに行員の生活の質（クオリティ・オブ・ライフ）の向上が図られた。



関内倶楽部



綱島プールと体育館

2 組織の活性化と人材育成計画

地区本部制の導入と個人融資部の新設

昭和40年代後半の経営環境は、経済の激変・地域社会の変貌・他行店舗の県内への大量進出など、流動的でかつ厳しいものとなり、これを乗切するため意思決定や事務処理を迅速に行なえる柔軟な組織体制、意思伝達機能の完備、情報収集力の充実などが一層強く求められるようになった。このため47年には1兆円銀行にふさわしい体質づくりを意図して、本部機構と組織運営の改革が行なわれた。地区本部制度の導入、個人融資部の新設、業務推進部・公務部の一体化、本部課制の一部廃止、本部における企画力の強化、東京における本部機能の強化などがその柱であった。

47年4月から導入された地区本部制度は、首都圏を中心に独立して存在する店舗を地区ごとに分け、それぞれをひとつの経営組織として整備し、変化する営業環境と地域のニーズを的確にとらえたきめ細かな営業店の経営を、ブロック単位で実現しようとするものであった。同一ブロック内にあるそれぞれの支店が、地区本部という組織を通じて円滑なコミュニケーションを図り、たんに“点”としての機能を果たすだけでなく、ブロックという共同体制に基づいたいわゆる“面”としての機能を果たすことを意図したもので、これによって首都圏に張りめぐらされた当行の店舗ネットのメリットを最大限に発揮させようという狙いがあった。

こうしてまず横浜中・横浜北・県央・横須賀・湘南の5ブロックに担当の地区本部長が置かれた。さらに48年11月にはその実績をふまえて内容の強化・拡充が行なわれ、本店ブロックを除く10ブロックすべてに地区本部制が布かれ、従来業務推進部が担当してきた営業店活動の管理はその大部分が地区本部に移されることになった。こうして当行の営業店の共同体制は、地区本部という本部とのパイプ役・ブロックのまとめ役を通じて強力に確立され、各営業店はそれぞれ地域社会に対応した“面”としての経営を進めていくことになった。

また47年4月、融資部からパーソナルローン業務を分離独立させて個人融資部を新設した。こうしたパーソナルローン専門の機構を設けたのは、全国でも初め

での試みであった。これは住宅ローンを中心としてパーソナルローンに早くから積極的に取り組んできた当行の姿勢を具体化したものであり、こうした個人向けの融資を重視する考え方は、その後の組織の変更にもかかわらず引続いて堅持されている。

本部の課制廃止

続いて昭和47年7月には、前回4月の機構改革を補完する意味で、本部課制の廃止が一部を除いて行なわれた。これは所管部長がスタッフの特性や業務の繁閑に応じて個々に指示を与えることによってスタッフの事務分担の弾力化を図り、また任意にスタッフのグループ化を行なって相互間の連携を強化することにより、案件の企画・検討・決定を迅速に行なうことを狙いとしたものであった。また同時に課という組織上の仕切りを取りはらうことによって、すべてのスタッフが一列横隊組織を形成し、スタッフ機能の強化を図る意図もあった。これは44年1月の機構改革で着手した措置をさらに推進し整理したものであり、これによって企画部主計課、人事部総務課、業務推進部広報課、融資部融資企画課・調査課・融資第二課が廃止され、また融資部融資第一課が制度融資課、事務部交換現金室が交換回金室と名称を変更した。

東京における本部機能の強化

こうして経営体制の強化策を講じたのに続いて、東京での本部機能の充実が図られた。東京はわが国の経済・金融および国際的な情報の中心であり、東京での本部機能の強化は当行の発展にとって必要欠くべからざるものであった。このため、昭和47年5月に吉村副頭取を委員長とする、東京における本部機能強化に関する委員会を設けて具体策の検討を進めていたが、本部の一部を丸の内に移転させることを決定し、これにより同年9月融資部・資金部の一部が丸の内支店のある千代田ビルに移転した。

さらに同年10月には国際業務企画室を発展的に解消して国際金融部が新設され、これも丸の内に置かれた。国際金融部は、経済・金融の国際化が着々と進展

する情勢下で、国際的な金融資本取引の拡大に対応する国際金融機能を拡充するために設けられたもので、具体的には国際投資、証券取引を中心とした海外向け中長期投融資の業務を担当し、その後の当行の国際部門の業績伸展に大きな役割を果たした。

企画・推進部門の明確化

昭和50年11月にも大幅な機構改革が行なわれた。この改革は48年以来一貫して進められてきた業務の効率化を機構面で実現させるものであり、各業務分野での企画部門と推進部門の分化を図るとともに、それぞれの機能を充実強化することを主眼としていた。

まず融資部門では融資部と個人融資部を融資企画部と融資業務部に再編成し、融資企画の一元化を図る一方、地域に密着した融資サービス推進の強化を図った。また業務推進部には新商品の開発、サービス機能の拡充などの推進企画の強化を図って業務企画室を新設した。さらに経営企画を強化するため企画部に資金統制・会計管理を一元化した主計室を設置した。このほか銀行批判の高まる社会情勢に対応するため、事務推進部に顧客渉外室を設けてその窓口を一本化し、事務サービスの向上を図った。また人事部に研修部を統合して研修所とし、さらに厚生関連業務を担当する人事厚生室を設けた。

次いで51年10月、それまで企画部が担当していた店舗企画部門と庶務部の不動産部門を統合して新たに店舗業務部を設けた。これは経営戦略上重要な意味をもつ店舗関連の業務について企画面の充実を図るとともに、その執行・管理までの一元化を意図したものであった。

人材育成計画の策定

めまぐるしく変動する経済の動向とともに、大衆化は着実に定着し、同時に銀行に対する社会的要請はとみに多様化し、また質の高いサービスが求められるようになった。さらに業務の国際化が進んだことから、国際的な知識までそなえた幅広い人材が求められるようになった。こうした経済・社会の状況の変化に対応

し、銀行の社会的信頼を維持拡大していくためには、まず社会のニーズに十分応えられる行員の養成が必要であった。

このような要請に対応して、当行では集合研修・職場内研修に力を入れ、人材の育成を図るとともに、国



横浜駅前支店内の研修室に設置された語学教室

際業務要員の発掘・養成策として昭和46年10月から行内英語弁論大会を開き、毎年1回の英語学習の発表の場を作ったほか、翌年5月には横浜駅前支店内の研修室に語学教室（LL教室）を設置するなど語学研修体制も確立した。

しかし、51年に至ってこれらの研修体系は、適正人員配置の検討とともに長期的展望にたって見直されることになった。その結果それまでの人材育成に関する諸施策に人事面での配慮を加え、体系的にまとめた新しい「人材育成計画」が策定された。

これにより、人材の育成は研修によるほか職場内での体験によっても行なわれるべきであるとの視点から、幅広く豊富な経験を持つ行員を養成するため計画的な人事異動を行なうとともに、営業店での職務についてもジョブローテーションを制度化するなど、人材育成面からの管理を強化することになった。

また業務知識の修得についても、従来新入行員ジョブローテーション期間中に実施していたOJTノートによる修得制度を上級書記にまで拡大し、あわせてOJTおよび自己啓発の成果を確認させるため、年1回の「実務試験」「基礎知識試験」を行ない、ランクの認定を行なうことになった。

さらに国際業務の強化のための人材育成の面では、51年度から「海外派遣選抜英語テスト」および「海外留学制度」が導入された。

こうした新しい人材育成計画に基づく人材養成によって行員の資質は着実に向上し、その後のめざましい業容拡大の原動力となったばかりか、当行に寄せられ

る社会的信頼を大いに高める結果にもなった。またこうした人材育成策はこの時期から行なわれた内部事務人員の適正配置に関する諸施策を、実質的な面からバックアップするものであった。

3 業務効率化の推進

プロジェクトチームによる体質分析

昭和45年3月伊原頭取の指示によって、ひとつのプロジェクトチームが誕生した。チームは預金・融資・経理・人事・事務の分野を担当する各部から選抜された6名のメンバーで構成され、他行との比較を中心に当行の体質分析を行なうことを目的としたものであった。

この年は創立50周年を迎えた記念すべき年であり、いわば新しい飛躍へ向かって起点となる年であった。また一方ではオンラインが開発途上にあり、これに伴う事務体系の変更とその戦略的な活用の検討が要請され、さらに著しい業容拡大のなかで業務の多様化、営業店の繁忙化がクローズアップされるなど、経営を進めるうえでの諸問題が徐々にクローズアップされてきた時期でもあった。こうした状況をふまえてプロジェクトチームは、まず経営環境を含めた当行の過去のデータを集め、さらにテーマごとに設定したモデル店に実際に出向いて生きたデータの収集活動を行なった。それらの分析から、当行の特色、特異性を把握し、弱点の見直しを図って当行が進めるべき方策を検討し、その結果を45年7月、頭取に対して答申した。

この答申は当行の経営環境を含めた細目にわたるデータを分析し、営業店活動を詳しく見きわめたりえて他行との比較を行なった約150ページに及ぶ大部のものであり、その後の経営を展望するうえできわめて貴重な資料であった。その内容については役員はじめ部長間でも論議される一方、各営業店長にも当行の現状に対する理解を深めるため説明され、効率化を求める経営を進めるうえでさまざまな問題を提起した。

またこうしたプロジェクトチームの活動は、客観的立場からそれぞれの所管部

に対し、その担当業務についての問題点を提起するとともにその打開策を示唆するものであり、いわゆるゼネラルスタッフ的役割をも果たす結果となった。このように各部固有の問題を、部外から組織だって検討を行なうという試みは、それまでの当行ではあまり例をみないことであり、のちの業務効率化への先駆けをなすものであった。

業務効率化委員会の設置

わが国の経済は、それまでの高度成長を支えてきた枠組みがあらゆる面で問い直される時代を迎え、成長より福祉を求める方向へと転換を迫られることになったが、これに伴って金融機関をめぐる環境も著しく変化した。昭和45年10月から47年6月までに6次にわたる公定歩合の引下げが行なわれ、この間全国銀行貸出約定平均金利は低下を続け、47年下期末には6.712%に落込んだ。また銀行の大衆化、業務の多様化が進み、これに対処するためオンラインなど機械化投資も増大し、収益環境は新しい局面を迎えた。

こうした情勢下において、当行の経営環境は県内への他行の大量進出という問題も加わり、さらに厳しい状況となった。大衆化・業務の多様化による事務量の増大、貸出金利の低下などは各銀行共通の問題ではあったが、競争が激化する預金環境のなかで預金の伸び率が都市銀行を下回り、また1兆円銀行となったことによる預金準備率の引上げなど当行固有の厳しさも一層強まっていた。一人当たりの収益性や経費増加の問題が他行との比較で論じられ、収益意識・原価意識がクローズアップされ、経営効率を真剣に考える傾向が全行的に高まった。

こうした状況を背景に、業績の伸展を図るためには業務の効率的運用を図ることが最大の課題となり、48年1月業務効率化委員会が設置された。この委員会は、“速い連絡”“速い決定”“速い実行”を合言葉にして早期に業務効率化の実をあげるため、“スピーディーな”という意味合いから通称名3S（サンエス）委員会といわれた。

委員会の目的は、①当行の特性・特色を再認識し、いかに業務推進に結びつけるかについて、その具体策の決定と実行そしてその体制づくり、②限られた条件

のなかで経営効率を最大限に発揮するための具体策の決定および実行，ということにおかれた。そして経営効率を高めるため，①日常業務の相対的価値判断を総合的に行ない，価値の低い業務の整理，より価値の高い業務へのシフト策の検討，②徹底した業務合理化と本部・営業店個々の重点推進業務の選定およびこれに伴う体制の再編成，③高収益業務の推進と原価意識の高揚などについての具体策の決定および実行，を行なうことを目標に掲げた。

事務局は企画部におかれ，メンバーは吉村副頭取を委員長に全常務，本部各部長および地区本部長，幹事支店長からなる32名で構成された。さらに委員会を補佐するために小委員会（企画・人事・業務推進・事務の各部長），具体的作業を行なう作業部会（本部，営業店から選出）も設置された。またのちには，各ブロックにも3S委員会が設置され，全行的な盛上がりを図るとともにブロック独自のテーマによる検討が行なわれた。

3 S 委員会の答申

こうして当行は，いかなる情勢の変化にも対応しうる柔軟かつ強じんな体質づくりを求めて，3S委員会を中心に具体的な活動を展開していった。行内に向かっては体制の充実強化を図る施策が，行外に対しては社会的使命の達成を図ることを目標とした諸施策が実行に移された。3S委員会で検討が行なわれたテーマは，かなり高次元の経営戦略にかかわることから細部の事務レベルに関すること



3 S 委員会の答申により実現した電話会議システム

まで広範囲にわたった。その主なものは次のようなものであった。

- (1) 電話会議システムの拡充（昭和48年3月）
- (2) 本部通達類および報告書類の総洗いとその合理化案（48年4月）
- (3) 競争激化の対応策の

検討（48年6月）

- （4） 得意先業務の総洗いと問題点（48年7月）
- （5） オンライン効果を高めるために（48年9月）
- （6） 新店舗開設マニュアルの作成（48年11月）
- （7） 法人取引を進めるための具体策（49年1月）
- （8） コミュニティバンクとしての具体的施策とその推進方法（49年4月）
- （9） 事務水準向上のための具体策（49年7月）
- （10） 人員効率化のための人材開発と研修体制（50年1月）
- （11） 金融機関にかかわる諸施策（50年1月）
- （12） オンライン後の事務量測定（50年12月）

こうしたテーマに基づき委員会は現状の問題点を分析して具体策を検討し、所管部に対して細目にわたる提言を行なった。この時期の諸施策はいずれも効率化を目指したものであり、3S委員会で定められた具体策のほとんどは、本部・営業店において着実に実行に移され、激動期の業績伸展に大きく寄与した。

また一方では業務効率化委員会の趣旨を全行に徹底し、幅広くアイデアを求めため全行員を対象に課題提案の募集も行なった。

48年4月に行なわれた第1回の指定課題は、①店頭混雑下における顧客サービス向上の具体案、②当行店舗ネットを生かすための具体案、③オンライン後の営業店組織の改善案、であり、263件の応募があった。

業務効率化の展開

昭和48年に入って、3S委員会の答申を通じて効率化の諸問題について問題提起が行なわれ、その具体的進展が図られていったが、より高い次元から経営レベルでの業務効率化策が検討されたのは49年初頭からであった。

48年秋に起こった石油危機は、原油価格を一挙に4倍とし狂乱物価をもたらしたばかりでなく、その後の日本経済の動向を大きく揺り動かすものであった。基礎的なエネルギー価格の急騰はそれまでの価値体系を崩壊させ、経済成長が大きく鈍化することは必至の情勢となった。産業界はこうした変化に対応して、生産

調整や雇用調整を行なって効率経営に懸命の取組みをみせた。

こうした事態は銀行経営にも大きな影響を与えることになった。各銀行にとって資金量の伸びの鈍化が予想されるなかで、業容拡大を図るための経営体制の確立が経営の基本問題となったのである。それはいかに効率経営を実現し、強い競争力を築きあげるかということであり、当行にとっても経営諸指標の向上を図るため経営全般にわたって効率化を進めることが最大の課題となった。このため49年5月以降経営会議が精力的に開催され、当行の効率指標分析に立って経営上の諸問題について協議が重ねられた。

なかでも日常業務面での効率化が大きな目標となり、仕事の配置転換によってその質的なレベルアップを図ることが重要なテーマとして検討された。とくに非効率な仕事に埋没している余力を引出し、渉外活動など前向きの仕事に振向けてゆくという方向で業務全般を見直す必要が強調され、具体的に仕事の内容を高める方策が検討された。このため集金や特殊受託業務の効率性の問題が取上げられ、非効率なものについては整理の方向が出されるなど、従来のやり方の抜本的な見直しも行なわれた。この効率化策の具体化としては次項で述べるように、内部人員の余力を渉外活動に振向けることと、渉外活動そのものの質を高める形で推進されることになった。

一方業容拡大を通じて当行全体の効率を高める方策もあわせて検討され、店舗戦略として青山・自由が丘・千葉の開店を機に積極的業務展開を図ること、資金の効率的運用を図るため戦略的融資を強化するとともに、地方債等の引受けについてシンジケート団の組成を図ること、地区本部制を見直して営業店指導のあり方を検討することなど、新しい方向づけが行なわれた。

このように効率化を目指してきわめて多岐にわたる問題が論議され、経営効率の向上が進められた。

人の効率化の推進

各分野での効率化が進展するなかで、人の効率化は最も大きな問題であった。オンラインシステムの定着をはじめ、事務の合理化によって生み出された余力を

新しい仕事にふり向け、いかに効率的に業績の向上に結びつけるかが真剣に討議された。すでに昭和50年度は採用準備が進んでいたこともあって、採用人員の調整によって人員の適正化を図ることは51年度から実施されることになり、49年には人の重点配置の方策として「特別推進員制度」が発足した。

これは内部人員の適正化によって余力となった人員を、各支店に従来の渉外係とは別個に渉外担当専任者として配置することによって渉外力の強化を図るものであった。特別推進員の職務は新規取引の獲得がその中心であり、この制度を通じて一気に渉外体制の充実が図られた。この結果として、きめ細かい渉外活動が展開されるとともに、新規取引獲得の重要性への認識が高まるという効果もみられた。

こうして制度の趣旨が浸透し、意識が定着したことから、その後は徐々に、渉外係を一元化する方向に向かったが、このような思い切った制度をとったことで、人の効率化は実体面でも意識の面でも大きな進展をみせた。

一方内部人員の適正配置を実現するための検討もさまざまな角度から進められた。内部事務人員配置にあたっては、オンライン導入後の事務態様に即した事務量のデータを基礎とし、業容の伸びを加味して新規採用者の配置が行なわれた。しかし石油危機を転機に経営環境が大きく変化し、業容伸展のパターンも変化したため、これに適合した適正人員算定方法の確立が求められるようになった。

そこでこれまでの事務量データを基本とし、総労働時間の長期的な分析、営業店の規模・環境をも含めた総合的な検討が行なわれた結果、51年には新しい事態に即した事務能率指標が作られた。こうして機械化・合理化・省力化の成果が一元的に管理されることになり、人員配置面での効率化は一段と促進された。また業務の繁閑への対応も同時に検討され、特定日と平常日の格差が著しい個人預金店舗や小規模店舗への本部行員による助勤制度も発足した。

このような内部事務人員の適正配置やこれを補完する営業店助勤制度の実施は、本支店一体となった効率的な営業店体制を確立するとともに、オンラインシステムの完成という業務合理化への大きな投資の成果を早期に具体化するものとなった。

4 地域に密着する店舗ネット

引続く他行店舗の県内進出

昭和47年までの当局の店舗行政は、44年12月に出された通達「当面の金融機関の店舗行政について」の基本方針が引継がれ、金融機関の経営効率化を図ることを前提として、店舗の純増は抑制しながらも、配置転換については弾力的であった。これにより各行とも経営の効率化を目指して、非効率な地域の店舗を配置転換によって効率の良い地域へ移す政策をこぞって進めたが、人口増加が著しく経済成長率が高い神奈川県には、都市銀行を中心に他行店舗の進出がきわ立っていた。このため46年3月末には、県内の都市銀行の店舗シェアは当行を上回るまでに達し、その態様も40年代初めまでの横浜市内あるいは県下の中核都市を中心としたものから、純預金の吸収を意図したきめ細かな店舗展開へと変化しつつあった。

その後48年になって、店舗行政は、金融機関の経営効率化を目指した配置転換中心の方向から、国民大衆の利便を前提にした店舗配置という国民生活重視の方向へと転換が図られ、次のような方針がとられた。

- (1) 利用者の利便、金融サービスの充実という見地に立って、必要と認められる店舗の設置を弾力的に認め、1行につき年間2店舗（従来は1店舗）、ま

表 3-17 県下の銀行店舗数

期 末	当 行	他 行			総 計	当 行 シェア	
		都市銀行	地方銀行	その他			
昭和46下	111	189	127	42	20	300	37.0%
47下	113	200	137	42	21	313	36.1
48下	119	210	144	44	22	329	36.2
49下	123	217	150	44	23	340	36.2
50下	125	222	152	47	23	347	36.0
51下	127	230	159	49	22	357	35.6
46~51年 度増加数	18	51	38	11	2	69	26.1

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

た団地店舗等については必要に応じてこれ以外に別途認可する。

- (2) 国民大衆への金融サービスを第一義と考える立場から、店舗の配置転換は抑制的に取扱う。
- (3) 店舗設置を余裕をもって計画的に行なうことができるよう、認可の内示は2年単位で行なう。

こうした行政の変化により配置転換は抑制気味となったが、他行の県内進出傾向は48年以降も続き、当行の店舗の周囲には他の金融機関の店舗が併存するといった状況を呈するようになった。

地域開発に対応した県内店舗網の整備

激しい他行の県内進出が続くなかで、当行は店舗配置についてもコミュニティバンクの考え方を貫き、顧客の利便向上を最大の目標として、著しい進展をみせる地域開発やこれに伴う人口の増加などに対応した店舗整備を強力に推進した。

こうした方針のもとで昭和46年から51年までのあいだに、県内に15か店7出張所（移動出張所3か所を含む）を新設した。これらはいずれも人口の急増がみられる地域への設置であり、新しく形成されつつある地域社会に対し、それぞれの地域に見合った店舗の設置であった。この間、著しい地域環境の変化から、既存店舗のなかにも手ぜまになるなど顧客の利便性に欠ける店舗も出てきたため、増改築を積極的に行ない、それぞれの地域の特異性にマッチした設備と機能をそなえた新しい店舗づくりを進めた。また同時に交通の便や人の流れなど、環境の変化から顧客にとって不便な立地環境となった店舗については、位置の変更も行なわれた。

こうして店舗網の充実が図られるなかで、重複する



新しい街にマッチした店舗（つくし野支店）

表 3-18 店舗の新設等

年 度	新 設	支店昇格	廃 止	新 築
昭和46	大塚本町, 西谷, 東京流通センター つくし野, (鴨居)		平塚南口	洋光台, 公田, 新城, 反町 菊名, 百合ヶ丘, 秦野
47	和泉, 東戸塚, 鶴川 (横浜西北地区移動)		祖 師 谷 田 浦	相模大野, 三崎, 上溝 (鴨居), (善行)
48	久里浜, 上永谷, 本郷台, 南部市場 青山, (野庭) (六浦文庫地区移動)	南日吉		平塚, 厚木, 松田 湯河原, 南日吉
49	谷津坂, 藤沢中央, 港南台 (戸塚西南地区移動), (横浜市庁)		小田原北 熱 海	小田原, 自由ヶ丘
50	青葉台, ロンドン, 千葉, 渋沢, 読 売ランド駅前, 多摩		横 須 賀	戸塚, 御幸, 浦賀 戸部, 横須賀
51	馬堀, (白根)			港南台, 長後, 大師, 大阪, (左近山), (二宮北) (汐見台), (鶴川西)
計	29(7)	1	6	32(6)

注 () はうち出張所

店舗の統合も進められた。この時期に県内では平塚南口・田浦・小田原北・横須賀の4か店が統合された。なかでも50年4月に実現した横須賀・若松町支店の統合は若松町支店跡に、地上8階、地下3階の大型店舗を新築し、これを新たに横須賀支店として旧横須賀支店を統合したものであり、新しい横須賀支店は名実ともに三浦半島の中心店舗となった。

“動く銀行”——移動出張所の新設

県内店舗網の整備拡充を行なうなかで、当行は昭和47年7月に横浜西北地区移動出張所を新設した。これは33年から約4年にわたって活躍したグリーンバスの復活ともいえるものであり、その経験を生かして運行された。他行の進出がめざましい県下の店舗環境にありながら、近隣に金融機関をもたない団地を、一定日時にバスで巡回し預金の受払いを行なうもので、地域に役立つ銀行として地元へのサービスに徹する当行の姿勢を示したものであった。移動出張所は、48年7月に六浦文庫地区、49年7月に戸塚西南地区とさらに2か所増設され、鶴ヶ峰・金

沢、戸塚の3コースで9団地を巡回することになり、延べ2万6,000世帯の団地住民から“動く銀行”として利用された。ことに子供が小さいなどの理由から、ひごろ最寄りの金融機関へ出かけられない主婦層からはきわめて好評で、地域住民の日常生活に深くかかわりながら今日に至っている。



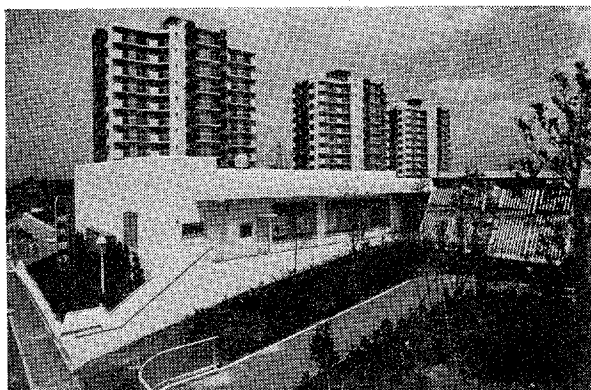
動く銀行として親しまれる移動出張所

首都圏に広がる店舗網

県内店舗の整備とあわせて県外での店舗網拡充にも力を入れ、昭和46年から51年までのあいだに、東京流通センター・鶴川・青山・千葉・多摩の5か店を新設した。

とくに49年3月の青山支店は、40年の丸ノ内支店以来9年ぶりの都心店舗の新設であった。東京都内への店舗設置については、38～40年にかけての大量進出以降も県内店舗の充実とあわせてこれを積極的に進めることが当行の店舗施策の基本であった。しかし40年以降の当局の店舗行政や県内への他行の大量進出への対応などもあって、それまで実現に至らなかったものであった。青山支店の設置や49年7月の大岡山支店の自由が丘への移転は、かねてからの都内店舗充実の考え方を実現させたものであると同時に、都内店舗をたんなる拠点として位置づけるのではなく、面として展開することによって店舗ネットとして機能させ、さらには県内店舗網との連携によってその力をより強力に発揮させようという店舗戦略の方向を示すものであった。

さらに50年6月に新設した千葉支店は、千葉県へ初めての進出であり、発展著しい首都圏への広域的な店舗展開を展望し、新しい基盤づくりを目指すものとして注目をあびた。



高層住宅が林立するニュータウンへ新設の多摩支店

一方、46年11月の東京流通センター支店は、首都圏流通機構の中核として大田区に建設が進められていた流通センター内へ進出したものであり、こうした企業団地へ店舗を新設したのは当行として初めてのことであった。

また鶴川・多摩の2か店は、東京郊外ではあるものの神奈川県との隣接地への出店であり、県内新設店同様に地域開発が進み、人口流入の著しい地域に新しく形成されつつあるコミュニティに、地域銀行としての当行の機能を役立たせようとするもので、いわば県内店舗網がそのまま県外隣接地域にまで拡大されたものであった。

この間既存の県外店舗の見直しも行なわれ祖師谷・熱海支店が廃止された。

第3節 多様化する資金運用

1 変化する融資構造

融資環境の変化

昭和45年に始まった金融緩和以降、製造業とくに大企業の資金需要は、設備投資が一巡したことに加えて、円切上げなどによる景気の先行き不透明から沈静に向かった。その後、物価抑制のため実施された強力な引締めにより48～49年には一時的に金融の逼迫感は強まったが、ふたたび金融緩和に転じたのちも資金需要は盛上がりを欠いた。とくに50年以降は景気が極度に低迷し、企業収益も大幅に

表 3-19 融資残高比較 (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46下	7,770	24.8	291,172	25.9	146,516	21.4
47下	9,615	23.7	368,419	26.5	184,449	25.9
48下	11,086	15.3	427,230	16.0	216,201	17.2
49下	12,509	12.8	476,178	11.5	242,148	12.0
50下	14,191	13.4	526,286	10.5	273,291	12.9
51下	15,952	12.4	571,984	8.7	307,230	12.4

資料出所 「全国銀行財務諸表分析」

悪化して製造業の資金需要はかつてないほどの沈滞ぶりを示した。

こうしたなかで大衆の所得水準向上によって住宅に対する需要が急速に高まり、また生活の潤いを求めた消費活動も活発化した。こうした変化を反映して、不動産・建設・レジャー・サービスといった非製造業の動きが活発となり、その資金需要が台頭し、同時に住宅を中心として個人の資金需要も本格化した。この間中小企業の資金需要は比較的堅調であったが、大企業の設備投資減退の影響は大きく、このためこの時期は高度成長期に比べ企業金融は緩和基調に推移し、業種別の資金需要の跛行性が強まったことが特徴的であった。

一方福祉社会への意識の高まりや大都市周辺への人口集中によって下水道の整備・学校建設など社会資本充実への要請が高まり、地方公共団体の資金需要が増加し始めた。ことに50年以降は企業収益の悪化が税収の伸び悩みをもたらしたため地方財政が悪化し、赤字補填的な資金需要が増大して大きな問題となった。

こうして資金需要の動向は大きく変化し、これを反映して融資の伸びも高度成長期とは異なった様相を示した。ことに48年の引締め以降はこれに続く深刻な不況の影響もあって年率10%台の伸びにとどまった。

さらに銀行の資金運用姿勢に対する社会の関心が高まったことも融資環境の変化のひとつであった。これは狂乱物価の時期における買占め、売惜しみ、土地投機といった企業の行動に対する批判が、企業全般に対する関心や批判へ拡大していったものであり、銀行も資金運用にあたっては、こうした社会的要請に的確に対応することが必要となった。

製造業の比重低下

融資環境の変化は必然的に金融機関の融資構造に変化をもたらしたが、その大きな特徴のひとつは非製造業に対する融資の増大であり、これは各銀行に共通したものであった。昭和30年代以降、県下工業の成長にあわせ製造業重点の方針をとってきた当行も、39～40年ごろからその軌道修正を図った。その結果、企業融資に占める製造業の比率はピーク時の36年上期の68.0%から漸減傾向をたどり、45年下期末には53.6%となったが、これは県下の経済構造の変化に的確に対応した融資戦略の結果であった。神奈川県経済は、46年になって第三次産業の純生産所得が製造業のそれを上回り、それまで成長をリードしてきた製造業に代わって卸・小売・サービスを主体とする第三次産業が主役となりつつあった。

46年8月の総支店長会議において伊原頭取は、こうした環境の変化について「経済面において製造業から非製造業、たとえば商業・建設・レジャー・社会福祉・教育・医療といったものへ社会の価値が変動しています。こうした変化に伴って、今後当行がどのような取引先構成をもつかということは将来の姿に影響してくると思います」と述べ、価値観の変化と経済のサービス化への対応を強く求めた。こうして当行は非製造業、とくに比較的に出遅れていた流通部門へ積極的な融資を展開していった。

その結果、46年から51年までの6年間の企業融資のうち58.0%が非製造業に向けられ、企業融資に占める非製造業の割合は45年下期の46.4%から51年下期末には53.0%へと上昇し、製造業を上回るに至った。

業種別の融資残高

表 3-20 (単位: 億円, %)

期 末	製 造 業	非製造業	企業貸出計
昭和45下	2,931 (53.6)	2,538 (46.4)	5,469 (100.0)
51下	6,011 (47.0)	6,788 (53.0)	12,799 (100.0)
増加額	3,080 (42.0)	4,250 (58.0)	7,330 (100.0)

非製造業の業種別融資残高

表 3-21 (単位: 億円, 倍)

	昭和45下	51下	増加倍率
建 設 業	302	973	3.2
卸 売 業	845	2,497	3.0
小 売 業	330	1,043	3.2
運輸通信業	367	794	2.2
サービス	237	758	3.2
そ の 他	457	723	1.6
計	2,538	6,788	2.7

注 ()は構成比

中小企業融資の伸展

大企業の需資が低迷するなかで、各銀行は優良中小企業の取引をめぐる激しい獲得競争を展開したが、ことに都市銀行を中心とする他行店舗の進出が著しい神奈川県下での競合は一層激しいものがあつた。こうした事態はそれまでに比べて当行の融資に一段と厳しい対応を迫ることになった。

神奈川県下にはわが国を代表する一流大企業が立地し、さらに県内各地における工業化の進展に伴って新たに進出する企業も相次ぎ、当行はこれらの企業からの根強い資金需要の対応を要請されると同時に、地元中小企業に対する安定的な資金供給の役割を求められた。このため当行の企業融資は、いかにして企業の要望に応えうる資金配分を行なうかということに主眼がおかれてきた。そうした融資環境は急速に変化したわけで、この変化が強い刺激となり、当行の企業融資戦略は大きな転換を迫られた。そのひとつが本部組織の改革であり、昭和46年1月に審査部を融資部と改称した。この意図は、当行の体質強化のために将来性のある優良な取引先を確保し開拓していこうという姿勢を示すことにあつた。そしてこのような姿勢のもとで、企業金融の超緩慢に対処して地元優良中小企業の取引開拓、既取引先の深耕がこの時期の当行の企業融資の基本戦略となった。もとより地元中小企業の需資に応えていくことは当行の使命のひとつであり、従来から地元経済の繁栄を図って中小企業融資に臨んだ。しかし都市銀行の中小企業分野への進出が目立つという情勢の変化に対応して、当行もその姿勢をさらに一歩進め、積極的に融資セールスを行なう方向で優良中小企業の獲得に努めることになった。

こうした努力の結果、中小企業融資は大きな伸びを示し、45年下期から51年下期のあいだの総融資額の伸び2.6倍に対し、中小企業（含個人）融資は3.2倍の伸びとなった。

融資規制の展開

過剰流動性の発生は土地に対する投機をよび、土地ブームを引起こしたが、一方金融機関も、製造業の需資の減退による資金を不動産・建設をはじめ非製造業

に向ける動きを強めた。このため地価が高騰し大きな社会問題となってきたため、金融当局は引締政策への急転換を図るとともに、昭和47年11月と翌48年1月の2回にわたって通達を出し、金融機関に対し投機的な土地取得に関する融資について強く自粛を求めた。

さらに48年10月に石油危機が発生するに及んで、投機は土地だけにとどまらず日用品にまで拡大した。政府・日本銀行は総需要抑制策をとり、同年12月公定歩合を過去最高の9%とし、強力な窓口規制を実施するとともに、金融機関に対し同年9月の建設投資の抑制に関する通達に続いて、12月には「当面の経済情勢に対処するための金融機関の融資のあり方について」と題する通達を行なった。これは抑制的に扱うべき融資対象を具体的に掲げ、選別融資の実施を要請したもので、行政指導としてはかなり細部にわたるものであった。次いで49年末、銀行資産の危険分散と銀行信用の適正分配を目的とした大口融資規制が実施された。

当行は従来から健全な融資姿勢を貫いており、土地関連融資や大口融資など偏った融資には慎重に対処してきたこともあって、これら規制による影響を受けることはなかった。

2 パーソナルローンの進展

住宅ローンの充実

神奈川県は、昭和30年代から首都圏のベッドタウンとしての開発が進んでいたため、当行は住宅ローンについては比較的早い時期から取組み、逼迫期にも資金配分を優先的に配慮するなど、コミュニティバンクとしての使命を果たしてきた。この結果45年ごろからパーソナルローンは融資業務のなかで大きな位置を占めるとともに、住宅ローンはその中心となった。45年下期末には住宅ローン件数は1万件を超え、残高は200億円を上回り総融資残高に占める比率も3%を超えた。当初は住宅ローンも他のパーソナルローンと同様、ディーラーとの提携方式でスタートしたため40年代前半までは提携方式が主流であったが、42年に当行独自のホームローン制度を発足させて以降、この制度による住宅ローンの伸びが著しく、

40年代半ばには提携方式を上回るようになった。

またこうした制度面の配慮にとどまらず、住宅相談室を設置して情報の提供、住宅に関する知的サービスなどにも力を入れたこともあって、当行の住宅ローンは、すでにかんがりの評価を受けるようになっていた。



急速に高まる住宅ローンへの要請

さらに45～46年になると所得水準の向上に伴ってローンを活用すれば持家に手が届くようになった中堅所得層が増大したため、金融機関に対して住宅ローンの拡充を求める声が高まってきた。これに対して46年以降企業の資金需要の沈静によって資金的な余裕が生じた金融機関、とくに都市銀行ではこうした社会的要請に前向きに対処する姿勢をとったため、この時期住宅ローンは急速に増加した。

こうした情勢のなかで当行も一層の体制整備とローン内容の充実を図った。47年4月には個人融資部を新設して個人に関する融資の一元化を行ない、また住宅ローンをより利用しやすくするための整備を進め、営業店長専決限度の引上げ、ローンオフィサー・パーソナルローン専門窓口の設置、申込書様式の改訂、提携住宅ローンについての保証保険の導入などを行ない、事務の簡素化・迅速化に努める一方、元利通増返済方式の採用、金利の引下げなど借りる側に立ったきめ細かい施策をも実施していった。また47年、東京にも住宅相談所を設置し相談機能の一層の強化を図った。その結果この時期の住宅ローンの増加はめざましく、とくに47～48年には年間の増加額が300～400億円に達した。そして51年下期末の住宅ローン残高は1,854億円となり、45年下期末の9.2倍、国内融資残高の11%を超えるまでになり、パーソナルローン全体では13%を超えた。

同時に増大する住宅ローンの需要に応えるため、窓口の拡大・資金量の確保の努力が重ねられ、住宅金融会社との提携も活発となり、また埼玉・千葉両行との3

住宅ローンの残高

表 3-22 (単位: 億円, %)

期 末	残 高	増加率
昭和46下	399	94.6
47下	853	113.8
48下	1,192	39.7
49下	1,377	15.5
50下	1,588	15.3
51下	1,854	16.8

個人融資の残高

表 3-23 (単位: 億円, %)

期 末	残 高	国内融資 に占める 割合
昭和46下	606	7.8
47下	1,106	11.6
48下	1,428	12.9
49下	1,575	12.6
50下	1,793	12.7
51下	2,119	13.4

行提携による積立式住宅ローンの実施, 住宅抵当証書の発行なども行なわれた。

住宅金融会社との提携は46年の日本住宅金融との提携が最初であった。日本住宅金融はJCBグループが設立したわが国で最初の住

宅金融専門会社であり, 当行も9行の母体銀行のひとつとして設立時から参画した。また51年6月には全地方銀行63行と生命保険会社20社の出資により, 地銀生保住宅ローンが設立された。これは地方銀行の住宅ローンのノウハウと全国店舗網に, 生命保険の長期安定的な資金を組合わせて活用する意図で設立されたものであり, 当行は地方銀行の代表の立場からその設立に尽力した。その後51年12月には第一住宅金融・日本ハウジングローンにも出資して提携し, 住宅ローンについての窓口の幅を拡げていった。

消費資金の多様化

住宅ローン以外のパーソナルローンについてみると, この時期には利用しやすいローンや, 顧客のニーズにマッチしたローンの開発が積極的に行なわれた。昭和



パーソナルローン受付窓口

40年代前半の個人の消費資金の中心はピアノ・電化製品・自動車など耐久消費財の取得であり, いわゆる提携ローンが主流をなしていた。しかし所得水準の上昇とともに個人の消費生活も向上し多様な消費資金需要が生じてきた。こうしたニ

ーズをとらえてこの時期に開発された主なローンは、「浜銀証券ローン」(46年7月)、「浜銀エースローン」(47年5月)、「浜銀トラベルローン」(47年5月)などであったが、とくに47年2月に発売した「浜銀ミニローン」は、使途自由で、低利かつ保証人のみという当時としては画期的な内容を盛り込んだもので、多くの反響を呼んだ。

このほか当行は地域に役立つ各種ローンを開発して推進した。45年8月の「公害防止ローン」がその典型であったが、これはコミュニティバンクとしての当行の姿勢の一端を示すものであった。そしてこの時期にはさらに地域に役立つローンの開発を進め「災害特別資金融資制度」(46年7月)と「浜銀街づくりローン」(47年6月)を開発した。災害特別資金融資制度は、台風・集中豪雨・地震・火災などにより災害が発生し、災害救助法が発動されたときには、復旧に要する資金の融資について積極的に協力することを趣旨とするものであった。

47年7月11日～12日にかけて県下の山北町地区は集中豪雨に見舞われたが災害救助法が発動されるや当行はただちに本制度を適用し、復旧資金融資に積極的な協力を行なった。万一に備えてこうした制度を準備していた当行の姿勢は地域社会から歓迎された。

もうひとつの浜銀街づくりローン制度は地域の住民が共同して行なう下水道・ガス・道路舗装などの工事や街路灯の設置などに要する資金を、低利かつ無担保で融資するという内容のもので、生活環境改善に対する地域住民の関心の高まりに対応して、住みよい街づくりに奉仕する精神から生まれたものであった。

3 比重高まる公共資金

昭和48～49年当時、当行は地方公共団体および地方公社によって増発される巨額の地方債への対応を迫られた。地方債は国債と異なり、流動性に乏しく引受先が狭い範囲に限られ、またその引受は地方公共団体の指定金融機関である地方銀行が中心となるのが通例であり、当行も48年までは一部を除きほぼ単独に近い形でこれを引受けてきた。しかし49年度に入ると、福祉関連行政への需要の増大と

不況による税収の落込みによって地方債の発行が急増し、神奈川県でも、46年度139億円、47年度257億円、48年度170億円、49年度421億円、50年度721億円の県債を発行した。

当行は、地元銀行の立場から、可能な限りこれら地方公共団体への資金供給を行なう方針を貫いたが、48年後半から預金の低迷という事態のなかで地方債引受負担が急増したため、48年12月初めてマネーポジションへの転換を余儀なくされた。

このように地方公共団体の急激な資金需要の高まりのなかで、従来のように当行が指定金融機関の立場で、単独に資金供給をする形では対応が困難と判断せざるをえない状況となり、またそれが地方行政へ影響を及ぼすことも懸念された。こうした状況のなかで、当行が中心となって各地方公共団体の資金調達パイプを太くすることに積極的に取り組み、地域で資金を吸収している金融機関は応分の協力をすべきであるとの考え方からシンジケート団組成を積極的に進めた。

こうして神奈川県を皮切りにシンジケート団組成が始められた。しかし東京都や横浜市などの政令指定都市でのシンジケート団組成を別にすれば、こうした地方縁故債での本格的なシンジケート団の組成は、画期的なことであっただけに、各方面の理解と協力を得るまでには多大の労力と時間を要した。頭取以下各役員が何度にもわたる協議を通じて理解を得る努力を重ねたのもこのころであった。

こうした精力的な交渉が続けられた結果、県当局および関係金融機関から全面

公共向け資金の残高

表 3-24

(単位：億円、%)

期 末	国 債	地方公共 団体等へ の与信	計	公共資金の 地方公共 団体等の 比率	
				比 率	比 率
昭和46下	141	1,123	1,264	13.4	11.9
47下	301	1,503	1,804	15.6	13.0
48下	141	2,065	2,206	16.4	15.4
49下	221	2,433	2,654	17.1	15.7
50下	610	2,575	3,185	17.8	14.4
51下	1,090	2,407	3,497	17.3	11.8

注1 地方公共団体等への与信は地方債+地方公共団体等への融資

2 比率は有価証券+融資に対する比率

公共債の引受額

表 3-25

(単位：億円)

年 度	当 行		都市銀行 国 債	地方銀行 国 債
	地方債	国債		
昭和46	283	101	4,044	1,787
47	361	167	6,415	2,954
48	825	145	5,525	2,544
49	736	176	6,925	3,189
50	621	455	18,221	8,430
51	552	581	21,424	10,005

資料出所 「公社債要覧」

表 3-26 有価証券の構成 (単位：億円，%)

期 末	国 債	地方債	社 債	株 式	その他	計
昭和45下 (構成比)	43 (3.2)	429 (31.8)	739 (54.8)	136 (10.1)	2 (0.1)	1,349 (100.0)
51下 (構成比)	1,089 (24.9)	1,508 (34.5)	1,352 (30.9)	384 (8.8)	40 (0.9)	4,373 (100.0)
倍 率	25.3	3.5	1.8	2.8	20.0	3.2

的な協力が得られ、49年10月、県債についてのシンジケート団組成が合意に達したのであった。これを皮切りに以降県下主要公共団体についてもシンジケート団組成が進められたが、当行の熱意に加えて、地方公共団体および関係金融機関の理解と協力に支えられ、51年中にはほぼ県下全域にわたって組成を完了した。

こうして当行は預金の増強・貸出金管理の強化・債券の売却などみずからの努力によってポジションの改善を図る一方、シンジケート団の組成によって地方公共団体への資金パイプの拡大を進めることにより、その公共的使命を果たした。その結果当行の地方債引受額は48年度の825億円をピークに49年度736億円、50年度621億円、51年度552億円と漸減した。しかし融資を含めた地方公共団体等への資金供給は預金の増加に比べなお高く、50～51年度も預金平残の増加額に対し40～60%に及んだ。

一方、50年度から国債の大量発行に伴い国債引受額もまた急増し、ほぼ地方債と同額程度の引受となった。こうして当行は地方債に加えて国債の大量引受という新しい事態への対応を迫られることになった。

45年下期末の有価証券の種類別構成比をみると、社債54.8%、地方債31.8%、株式10.1%、国債3.2%、その他の証券0.1%であり、この時期には社債の割合がまだ50%以上を占め、国債および地方債を合計した公共債の割合は35%にとどまっていた。それが51年下期末には地方債34.5%、社債30.9%、国債24.9%、株式8.8%、その他の証券0.9%となり、公共債の比率は59.4%にのぼった。

この6年間の種類別の伸びは国債25.3倍、地方債3.5倍に対し社債と株式はそれぞれ1.8倍と2.8倍にとどまった。

第4節 総合オンラインの完成

1 オンライン計画の推進

オンラインまでの経緯と背景

オンラインへの展望は、PCS導入のころからすでに描かれていたものであった。当時はまだEDPSの機能も低く、実用性にもかなり疑問があり、またこれを使うシステム設計の技術も低水準ではあったが、近い将来電子計算機の進歩によってリアルタイムの処理が可能になると考えられていた。当行のオフラインがスタートした時期にはオンラインの可能性はかなり具体化し、すでに都市銀行の一部では実用段階に入っていた。

この間大衆化の進展は予想以上であった。国民の所得水準向上によって大衆預金の比重が着実に増大するとともに、その生活内容や意識にはかなりの変化がみられるようになり、貯蓄の目的や形態、さらには資金の流れなども大きく変わっていた。このため銀行も、大衆化施策を一層進め、大衆のニーズに対応したサービスの開発に積極的に取り組む姿勢をみせるようになった。この大衆化の進展は、銀行にとって取引の小口化と取引先数の増加という現象をもたらし、新商品の開発などとあいまって業務量を著しく増大させる結果を招いた。

当行でも昭和38年ごろから取引先数の急増が目立つようになった。同年からオフライン転換が進んだ41年までの3年間に、当座預金・普通預金・定期預金の口座数は合計ではほぼ1.5倍となり、オンライン計画が具体化した43年には2倍になっていた。また消費者金融の取扱い件数も6年間で、じつに47倍にふくれあがった。さらに一口座当たりの月間取引回数も自動振替などの普及とともに徐々に増加した。

こうした事務量の増大に当行はオフラインシステムの採用によって対処し、40年代前半にシステムはほぼ完成の域に達してそれなりの成果をおさめた。しかしオフラインでは処理サイクル（取引の発生から電子計算機処理をすませ資料を営業店に戻す）が、早くても2日ないし3日かかるという問題点があったため、営業

店では徹底した事務の簡略化が望めない状況にあった。また定期預金システム・普通預金システム・融資システムといった具合に、おのおのが個別に処理運営される個別処理システムであったため、各科目を総合して顧客の取引状況を把握することにも難点があった。

総合オンライン計画の策定

こうして機械化は次の段階であるオンライン・即時処理システムへとその歩みを進めていった。当行のオンライン構想はオフラインを採用したところからすでに着々と練られつつあったが、このころになるとすでにめざましい性能の向上と技術の発達により、電子計算機そのものが銀行業務にも安心して活用できるものになった、という十分な実証がなされつつあり、いよいよその導入に踏切る時期を迎えたのである。これを明確にしたのが総合機械化の中期計画ともいべき昭和42年3月の「総合機械化第2次計画」であった。

43年12月、総合オンラインの基本計画は常務会の承認を得て、いよいよ実現段階を迎えた。このころ都市銀行ではすでにオンライン化がかなり進んでいたが、そのなかにあって当行のオンライン計画は、預金・融資・為替業務などを中心として全科目をひとつのオンラインシステムにのせ、しかもこれを全営業店を対象に行なうといった点で、当時としては他に類をみない大きな特色をもっていた。それはまさに“総合オンラインシステム”と呼ぶにふさわしい画期的なシステムであった。またもうひとつの特色は、このシステムを日本電信電話公社の直営方式で実施したことであり、これによって電子計算機をはじめ端末装置、通信回線はすべて電電公社から提供を受けることができた。

この総合オンライン計画は

- (1) 顧客の待ち時間短縮と正確な事務処理によるサービスの強化
- (2) 大衆化に伴う新種業務の開発
- (3) コンピューター・オートメーションによる生産性の向上
- (4) 事務処理の単純化による新入行員の短期養成
- (5) 採用難による人手不足の打開

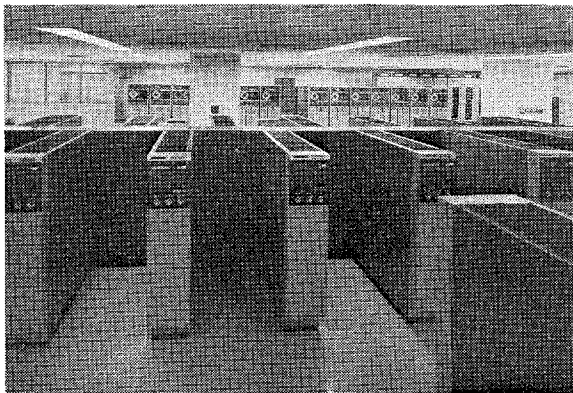
- (6) 労働時間の短縮による残業の削減と行員福祉の向上
- (7) 経営管理に必要なデータの自動作成
- (8) 事務合理化による事務コストの軽減

などを目標に掲げ、その実現に向かって具体的作業が展開されていった。

システム開発室設置と事務センターの完成

総合オンライン計画を実現させるためには、まず計画を推進するための組織が必要であった。そこで昭和44年1月、事務部内にシステム開発室が新設され、以後オンライン計画はここを中心に進められた。システム開発室の要員は当初オフラインシステムの経験者のなかから選ばれた9名で出発したが、その後営業店で活躍する若手行員を中心に増員が図られ、計画の進展とともにしだいに大きな組織になっていった。2月になって、事務センター準備室が設置され、新しい組織とシステムを収容するため事務センターの建設計画が立てられ、7月には、着工のはこびとなった。

そして翌45年10月、地上8階、地下2階、延面積1万5,000平方メートルの威容を誇る新しい事務センターが完成した。その4～5階は総合オンラインシステムの心臓部ともいべき電子計算機ルームにあてられ、4階には当行の総合オンラインシステムの中核となる国産で当時最大であった電子計算機J2060が2台セットされ、5階にはサブシステムとしてFACOM230-25電子計算機が3台、



当時国産最大であったJ2060電子計算機

NCRの電子計算機が1台置かれた。J2060が2台置かれたのは、一方がトラブルを起こした場合スイッチひとつで切替えが可能となるDUPLEX SYSTEMを採用するためであった。

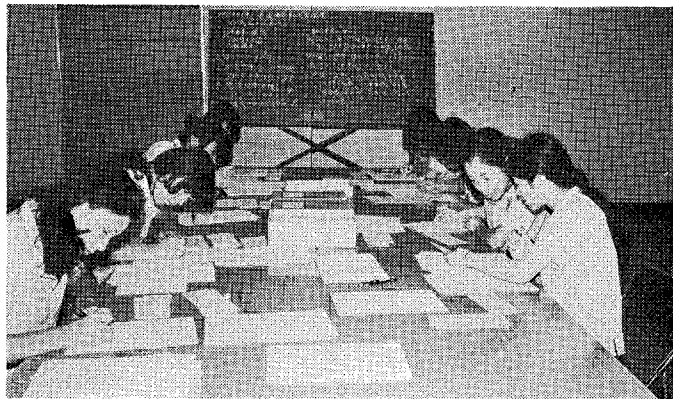
2 オンラインの実現

オンライン転換体制の整備と推進

オンラインシステムの実現は、それ以後の当行の発展に大きな影響を及ぼすものであったが、その成否の重要なポイントは転換がスムーズに進むかどうかにかかっていた。

担当のシステム開発室では、計画の推進やプログラムの作成にあたって日々激論がかわされ、昼夜を問わず真剣なテストがくり返されたが、オンライン稼働の間近に控えた昭和46年4月、転換スケジュールの企画立案および転換処理などを円滑に進めるため、総合オンライン転換推進委員会が設置された。

一方、営業店のオンライン転換作業は、全取引を個々にオンラインへのせる必要から膨大な量の作業となった。このため事務部内にオンライン転換指導班が設置されたが、この指導班は各営業店をまわって作業手順の説明や指導などを行ない、転換作業計画の推進役の役割を果たした。また営業店内部でもオンラインチームと呼ばれる転換班が組織され、作業は日常業務と並行しながら進められた。オンライン転換にかかわる作業のひとつひとつは、むろん営業店にとっても初めての仕事であり、かなりの戸惑いもみられたが、本部・営業店一体となった体制が生まれ、綿密なスケジュールの立案と管理が行なわれたことによって、転換作業はほぼ予定どおり順調に進んだ。



営業店でのオンライン転換作業（弘明寺支店）

総合オンラインの完成とその成果

当行の総合オンラインは、計画策定から約3年後の昭和46年12月13日に第1次試行店であった網島・弘明寺・武蔵小杉・伊勢佐木町の4か店で稼働を開始した。以後店舗のネットワークを考慮しながら、転換メリットの高い店から優先的に転換が進められ、48年1月までに全営業店がオンラインへの転換を完了したのである。

オンラインへの転換によって営業店の様相は大幅に変わった。まず、取引の内容を記録する元帳が、センターの電子計算機にすべて記憶されたため姿を消した。それまで営業場の中央で、かなりのスペースを占有していた取引元帳が撤去されたことによって、営業店事務の執務体系の変更が容易になり、顧客サービスに主眼をおいた各営業店独自の店内レイアウトが可能になった。

また営業店の元帳がセンターに集中されたことで、電話・電気・水道・NHKなどの自動支払はすべてセンターで処理されることになった。それまで各営業店で自動支払を1件ずつ処理していたことに比べれば、その省力効果はきわめて大きいものであった。46年6月のデータによると、当行全体の普通預金取引件数（口座数ではなく取引回数）約230万件のうち、センター集中の自動振替は約56万件に達しており、営業店の普通預金系の事務量はこれだけでも25%の削減になった。さらに約160万口座の年2回の利息付込作業も、それまでの営業店での元帳への転記に代わってセンターで自動的に行なわれたため、時間外勤務や男子行員の日曜出勤といった苦勞もなくなった。当座預金でも、取引件数約110万件のうち約58万件と5割近くを占めていた交換手形、小切手類をセンターで処理できることになったため、事務負担は半分に軽減された。

こうした例をあげると枚挙にいとまがないほど、オンラインの導入は営業店事務の省力化に期待どおりの成果をもたらし、また事務の省力化は簡素化・合理化へとつながって、ますます大きな効果をあげた。そしてここから生じた人的・時間的余力は、顧客サービスの向上や渉外力の強化といった面に積極的にふり向けられていった。

さらにオンラインの完成は、当行を利用する顧客に対しても多くの新しいサー

ビス機能を提供した。窓口での待ち時間が短縮されたことは当然のこととして、顧客にとって最大のサービスは普通預金の入出金が当行の本支店どこでも可能になったことであった。それまでネットサービス預金がそうした機能を果たしてはいたが、自動支払が利用できないといった機能上の制約があり、不便さがあった。オンラインの稼働によって普通預金の機能を全支店で共通に利用できるようになったわけで、首都圏に張りめぐらされた当行の店舗網と相まって、利用者には大きな利便を提供できるようになった。また総合口座もオンラインの完成によって初めてその機能をフルに発揮することになった。

このように総合オンラインの完成は、事務の省力化のほか多くの顧客サービスを生み出し、また営業店経営に必要なデータが還元されることによって、営業推進に大きな成果をもたらした。そしてそののちさらに新種預金や新しい業務の開発にも威力を発揮していった。

3 CDの導入とその後の普及

当行独自のCD開発

CD（キャッシュ・ディスペンサー＝現金自動支払機）は、昭和45年になって一部都市銀行で初めて試行された。当行では46年5月、神奈川県下で初めてのCDとして横浜駅前支店に設置されたのが最初であったが、これは当時のJCBグループ（当行ほか三和・三井・協和・神戸・北海道拓殖銀行）と東海銀行の相互乗入れしたCDであって、オフライン方式により365日24時間営業というものであった。しかし、これら初期のCDは、CD専用につけられた特定の普通預金口座から、千円券で2～3種類の額にあらかじめ袋詰めしてセットされた現金をカードの使用で機械が自動的に払出すという、機能としては初歩的なものであった。したがって、人手に代わって機械が現金の支払を行なうという画期的な試みであったにもかかわらず、一般にひろく普及するには至らなかった。

CDをより利用しやすくするためには、これをオンラインに結合して、給与振込や自動支払などを行なっている家計口座と連動させることや、要求額の現金を

数え、正確に払出しのできるさらに性能の高い機械が必要であり、その開発は当面の課題であった。

そのころ、当行のシステム担当者のグループが、銀行事務機器メーカーの工場を見学中にたまたまそこにあった小型の簡易紙幣計算機の精巧なシステムをみて、これを懸案の新型CD開発に応用するアイデアを思いつき、行内に持帰って検討を始めた。この貴重なアイデアは、当行から電子計算機やその端末機などを製作する富士通へ持込まれ、のちに当行・富士通・ローレルバンキングマシンの3社共同の新型CD機開発にまで発展し、ついに46年8月、現在一般に使われているCDの原型ともいべき第1号機が完成した。

完成した新型CDの第1号機は、8月まずアイデアの提供元である当行で試行されることになり、本店営業部で従業員預り金支払用として初めて稼働した。このCDはオンラインとの直結が可能な機能を備えていたが、当行は当時まだオンライン転換計画を推進中であり、その大事な時期にCDのオンライン化を同時に進めることは、急がれていた転換計画全般を遅らせかねないという事情があったため、残念ながらオフライン方式による稼働とならざるをえなかった。したがって、当行がみずからアイデアを出して開発に参画し、成功したCDであったにもかかわらず、オンラインによるその稼働は一部他行より若干の遅れをとる結果となった。

こうした状況のなかで当行のCDは、48年7月いよいよオンラインでの稼働を開始した。近い将来これは大いに普及するとの確信もあって、当行はその導入に意欲的に取組み、綱島・日吉・保土ヶ谷・和田町・二俣川・瀬谷・三ツ境・希望ヶ丘・戸塚・横浜駅前・洋光台・伊勢佐木町・藤沢・大船・茅ヶ崎の15か店を第1陣として、以後順次全営業店へと拡張し、50年9月には173台（うち4台は店舗外CD）に達した。またその利用もカード1枚で当行本支店のどのCDでも現金を引出せるという利便性から顧客のあいだに急速に広まっていった。

店舗外に進出するCD

これより先昭和48年2月、当局による店舗行政が効率化を目標としたものから

表 3-27 店舗外CDの設置状況

昭和48年9月	横浜高島屋（50年10月NCSへ提供）
49年3月	ノザワ松坂屋（　　　　　）
	磯子駅前団地（50年8月NCSへ提供）
12月	ダイエー藤沢ショッピングプラザ 横須賀中央駅
50年5月	川崎駅（50年9月NCSへ提供） ダイヤモンド地下街（　　　　　）
51年2月	イトーヨーカ堂相模原店 イトーヨーカ堂大和店 イトーヨーカ堂橋本店
11月	伊勢原東急ストア
12月	相模原市役所



横浜高島屋に設置された店舗外CD

利用者の利便を重視したものへと方向転換されたのに伴い、翌3月からCDも銀行店舗外への設置が認められた。当行は顧客へのサービスをより向上させるため、稼働後順調に実効をあげてきたオンラインCDを、店舗外に設置することを積極的に進めた。

その第1号は48年9月、横浜高島屋に設置されたCDであり、これは神奈川県下で最初に設置された店舗外CDでもあった。そして翌年3月にはノザワ松坂屋と磯子駅前団地、12月にダイエー藤沢ショッピングプラザと京浜急行横須賀中央駅、50年5月には川崎駅東口とダイヤモンド地下街というように、デパート・スーパー・ターミナル駅など顧客の利用しやすいパブリック・スペースを重点に設置を進めていった。

NCSへの参加

店舗外CDが各地に設置され実効をあげるに伴い、顧客への利便性を高めるため、これを共同して利用しようという気運が各銀行のあいだに生まれた。その前提としてまず、CDカード上の磁気記録フォーマットの統一化が、銀行間で検討された。そして昭和48年8月、当行と第一勧業銀行とが中心となって提唱したフォーマットで統一が図られることに決定した。この統一基準は現在でも各銀行のCDカードに生かされている。

CDカードの統一化が決まった翌年、共同利用の具体化が検討され、当行は地方銀行の代表としてこれに参画した。そして、49年8月都市銀行13行、地方銀行11行、相互銀行12行の共同出資により、加盟した36行の店舗外CDを共同で管理・運営する目的でNCS（日本キャッシュサービス）が設立された。その後50年6月には地方銀行12行、相互銀行6行が新たに加わって、同年11月、合計54行の参加を得て営業を開始した。

NCSの設立により、それまで各銀行が個別に運営を行ってきた6大都市およびその周辺都市の店舗外CDは、すべてNCS用のCDに置換えられることになった。このため、横浜高島屋、ノザワ松坂屋、磯子駅前団地、川崎駅、ダイヤモンド地下街の5か所に設置されていた当行の店舗外CDはNCSに提供され、共同CDとして稼働することになった。このNCSへの参加によって当行は、6大都市に広がる約200か所におよぶ店舗外CDと結ばれることになり、当行のCDカード利用客に対して飛躍的に拡大されたサービスの提供を実現することができた。なおNCSのCDの概要は、①営業時間——原則として午前9時から平日は午後5時、土曜日は午後2時まで、②支払金額は万円券のみで1回につき5万円まで、というものであった。

CDカードの推進とその普及

こうして銀行の店舗内はもとより店舗外やNCSでの利用が可能になったCDは、「通帳と印鑑を持歩かないですむ」とか「どこでも利用できてこれまでのように待たされない」といった顧客の好評を得て、銀行のサービス向上の面で順調な成果をあげていった。同時に“お待たせしない窓口づくり”・店頭混雑の緩和・内部事務の負担軽減といった店舗体制の整備や事務の効率化にも、大きく寄与することになった。

しかし、CD導入のメリットをさらに向上させるには、CDカードホルダーの増加を図り、かつ支払について積極的にCDの活用をすすめていく必要があった。このため、当行はCDカードホルダーの増加運動を積極的に進める一方、行員のCD取扱いに関する知識の向上とセールス意識の高揚に努めた。その結果50

年5月末には当行のCDカードの発行は50万枚を突破し、CD導入のメリットは業務運営の面でより明瞭に現われるようになった。

またCD導入が大きな成果をあげたことがきっかけとなって、次はCDと正反対の機能を果たすAD（オ



無人の機械化コーナー

ートマティック・ディポジター＝現金自動預金機）の開発が進められた。そしてその第1号が50年10月横浜駅前支店に設置され、CD同様顧客サービスの向上と事務の効率化を目標に稼働を開始した。ADの稼働はその後CD・両替機とともに窓口業務のオートメ化を促進し、無人の機械化コーナーを形成していった。

またCDは銀行の窓口としての活用にとどまらず、各企業にも導入され企業内CDとして利用されるようになった。これは給与振込が進展するなかで、銀行の営業時間が就業時間と重なるため、預金の払戻しが自由にできないという社員の事情に対処したもので、50年7月東京芝浦電気柳町工場にその第1号が導入され、以降漸次拡大の方向をたどった。当行は法人取引の深耕の一環として、こうした取引先企業のCD導入についても積極的に協力した。

第5節 国際化時代と当行の対応

1 進む地域社会の国際化

外貨準備高の急増と海外投資の伸展

昭和40年代初め、わが国の外貨準備高は、おおむね20億ドル前後の水準で推移したが、高度成長によって培われた強い輸出競争力を背景に、貿易収支の黒字幅は拡大した。このため43年ごろから外貨準備高が顕著な増加を示すようになり、45年末には44億ドルに達し、国際通貨不安が顕在化した翌46年には、一挙に100億ドル以上急増して152億ドルの高い水準に到達した。

このようなわが国の外貨急増は、アメリカをはじめとする貿易赤字国とのあいだに深刻な貿易摩擦を招くことになった。また国際通貨のなかで、強い通貨と弱い通貨がはっきりしてきたことから、世界的な通貨不安が発生した。このためわが国はそれまでの製品輸出偏重の貿易から脱皮し、国際協調の観点に立った秩序ある貿易拡大を目指すことになった。資本の自由化を一層進めて海外投資を積極化し、それによる海外拠点での生産拡充で輸出を補い、また海外に対して日本の資本市場から資金調達のを開くなど、いわゆるドル減らし対策を推進した。政府も46年保有外貨制度の自由化を皮切りに、為替・対外直接投資の自由化に踏み切り、48年の第5次資本の自由化に及ぶ一連の自由化措置を実施した。

わが国の国際化はこれによって新たな段階に入り、47年以降海外に対する直接投資は急速に増加した。46年には904件8億ドルあまりの実績に終わった海外投資は、47年に入ると1,774件23億ドルあまりと金額では2.7倍に飛躍し、以後毎年20～30億ドル台の水準を維持した。これらの海外投資は主として証券・債権取得の形態によったが、その結果46年から51年までの6年間の投資累計額は150億ドルに達した。一方外貨準備高は、石油価格の大幅な値上げ世界不況などの影響もあったが、ほぼ横ばいで推移し、51年には166億ドルとなった。

一方この間、東京はしだいに国際的な資本市場としての形を整えつつあった。45年からアジア開銀債、世銀債などの円建外債が逐次発行され、国内の金融機関

を中心に消化された。49年は金融引締めによる高金利のため発行が見送られたが50年から再開され、51年までのあいだに私募債も含めて29銘柄3,117億円が発行された。このほか銀行・証券会社なども相互乗入れの形で進出し、金融・証券市場の開放も進んだ。

対外直接投資の状況

表 3-28 (許可ベース) (単位:百万ドル, %)

年 度	件 数	金 額	種 類 別 構 成 比			
			証 券 取 得	債 権 取 得	不 動 産 取 得	支 店 設 置
昭和46	904	858	54.8	38.8	4.4	2.0
47	1,774	2,338	76.1	10.8	2.7	10.4
48	3,097	3,497	62.4	31.5	3.4	2.7
49	1,910	2,395	52.6	45.8	0.8	0.8
50	1,592	3,280	50.4	45.3	0.3	4.0
51	1,652	3,462	43.0	54.3	0.4	2.3

資料出所 「大蔵省国際金融局年報」

こうして日本経済は貿易量を着実に拡大するとともに、世界経済に強い影響力をもつ立場で各国経済と相互依存度を高め、協調して国際化を進める時代を迎えたが、このような新しい国際化の動向は、もちろん国内の地域経済にも浸透し、とくに貿易関連企業の多い神奈川県では積極的に国際化に対応する企業も多くみられるようになった。

県内企業の国際化の動き

県内の輸出生産に従事する事業所の製造品出荷額は、昭和46年から51年までのあいだに64%増加し、7兆5,709億円となった。そのうち輸出に向けられた額（親企業に納入される輸向額と思われる下請企業などの額も含まれるので重複がある）は2兆4,472億円と46年時の2.6倍、出荷額中に占める輸出額の割合も5年間に20.3%から32.3%へと上昇し、さらにそのほぼ3分の2を直接輸出で占めた。51年の輸出額のなかでは産業構造を反映して、1兆8,570億円、76%を輸送用機械器具・電気機械器具の2業種で占め、しかもそのほとんどが大企業によるものであった。

一方中小企業の動向をみると、事業所数は455と全体の3分の2を占めたが、出荷額は6,435億円、輸出額は1,442億円（うち直接輸出額306億円）とそのウエイトは低く、出荷額に対する輸出額の割合も17.7%にとどまった。輸出のなかでは電気機械器具・一般機械器具が約3分の2と圧倒的なウエイトを占めた。

県下の輸出生産事業所の輸出額

表 3-29

(単位：億円，%)

暦年	事業所数	製造品出荷額	輸出額	(内直接輸出額)	製造品出荷額に対する輸出額の割合
昭和46	987	46,156	9,352	5,517	20.3
47	861	48,982	10,360	6,837	21.2
48	790	55,376	12,629	9,026	22.8
49	724	65,458	16,582	10,917	25.3
50	669	65,997	18,688	11,514	28.3
51	653	75,709	24,472	15,727	32.3

資料出所 「神奈川県貿易統計調査報告書」

またこれら中小企業にも海外進出の動きは徐々に広がっていた。神奈川県商工部が49年4月に行なった中小企業の海外進出状況の調査によれば、調査対象1,409社中すでに進出済み、また準備中・計画中の企業は154社約11%にのぼった。業種別には電気機械・一般機械・食料品が

多く、対象地域はアジア、次いでアメリカとなっており、進出の意図は現地での販売促進・現地労働力の活用・原材料の確保があげられていた。

このように県内の輸出関連生産は順調な拡大を遂げる一方、海外進出を図る中小企業も増加するなど、国際化への動きが目立って活発化しており、地域社会に根を下ろす当行としては、このような地域内企業の経営環境の変化に対応して、国際的な幅広い情報・金融サービスを提供しうる体制の拡充が急務となった。

2 国際業務体制の拡充

本部機構と海外店舗

わが国経済の国際化が進む過程で各銀行は業容拡大の一環として国際業務の充実を図り、経営の多様化を進めた。営業地盤内に貿易関連の取引先を数多く持つ当行にとって取引先のニーズでもある国際業務の充実は急務であり、また海外進出を図る取引先企業に対して金融面での協力、情報の提供など積極的な支援を行なうことにより、内外一体取引の推進を図る必要があった。そのため昭和45年には、それまでの外国部に加えて国際業務企画室を誕生させ、新機運への対応を図った。

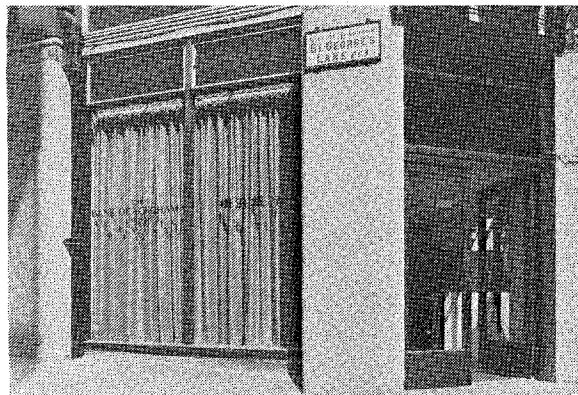
当初国際業務企画室はインパクトローンの導入などを主要業務としたが、その後経済の国際化が一層進展し、金融資本取引が活発化する一方、わが国の外貨準備高が急増し外貨減らしを図らねばならない環境に直面した。こうした情勢の変

化に対応し国際業務の進展を図るためには組織の拡充が必要となり、47年10月同室を発展的に解消し、国際金融部を設けた。これは東京が国際金融資本市場として脚光を浴びつつあったことに着目し、当時海外拠点を持たない当行が、国内にあって海外拠点と実質的に同様の国際業務活動を展開しようという意欲的な機構であった。このような狙いから世界をアジア・大洋州、ヨーロッパ・中東・アフリカ、アメリカの3地域に分けた「地域担当代表」において国際資本・証券取引を推進する体制を布き、国際業務に関する企画はもちろん、長期的視点に立った要員の養成も担当することになった。

こうした当行の積極的な国際業務に対する取組姿勢と実績、加えて営業地盤とする地域社会の国際化などが評価され、48年には地方銀行で初めて海外駐在員事務所の開設が認められた。最初の拠点として世界的金融市場として伝統があり、またヨーロッパの情勢把握にも適していることからロンドンが選ばれ、48年11月全行の期待を担ってロンドン駐在員事務所が開設された。また同じ時期にニューヨークのアライド・バンク・インターナショナルに出向者を派遣し、同行との提携関係を深めると同時に、アメリカにおける国際業務進出の足がかりとした。

その後ロンドン駐在員事務所は、当行の優れた内容が高い評価を受けて、1年半という異例の早さで支店に昇格することになり、50年5月、当行初の海外支店としてロンドン支店が支店長以下8名の陣容で開店した。これによって当行は初めて直接的に海外の金融市場で資金調達や現地貸、その他の営業活動を行なうことができるようになり、CD(譲渡可能定期預金証書)発行による長期安定資金調達の展望も開けた。

ロンドン支店は開店後着実に業容を拡大したが、これに続く海外拠点としてニューヨーク駐在員事務所が51年11月開設された。これ



ロンドン駐在員事務所

によって東京・ロンドン・ニューヨークという3大国際金融市場が有機的に結ばれることになり、海外への布石は一応形を整えた。ニューヨーク進出は、地方銀行としてはもちろん当行が初めてであった。

国際経済の激変のなかで開設されたこの2か所の海外拠点は、以後国内店舗との密接な連携のもとに積極的な国際業務を展開し、当行の経営に大きく寄与することになった。

業務体制の拡充と業績の伸展

国際業務企画室が設けられた当時、当行の外国為替業務は順調な拡大基調にあったが、業容全体の著しい飛躍に比べ同規模の他行との比較ではまだ遜色があった。こうした現実と国際化の進展を踏まえ、これに対応する機構の充実を図ったが、一方業務体制面でも整備拡充が進み、これによって国際業務・外国為替業務は著しく伸展した。

海外コルレスの締結については従来個別許可となっていたが、それまでの実績が認められて46年1月包括許可を取得し、当行の営業の実態にそって自主的な拡大が可能となった。その結果コルレス先は、47年3月の55行から51年3月には227行と4倍に著増し、店舗数も779か店と世界中をカバーするに至った。また外国為替業務を営む店舗についても、48年4月個別許可に代わって包括許可を取得し、営業地域の実態や要員養成のテンポを勘案して外国為替取扱い店を逐次増加し、52年3月には16か店となり、主要店舗のほとんどが外為取扱い店となった。また増大かつ多様化する営業店の外為事務に対処するため、46年10月に外為セン

ター室が設けられたほか、外国為替事務規定の全面的な見直しも行なわれ、さらに48年8月には外国為替のオンライン化も完了した。

この間47年には国際業務中期計画が策定され、海外進出・要員の養成などを含めた今後の国際業務展開の方向づけが行なわれた。また外国為替業務になじめない営業店を支援し、これと協力して業務開拓にあたる

外為店と両替店
表 3-30

期 末	外為店	両替店
昭和46下	9	19
47下	11	22
48下	13	23
49下	14	21
50下	16	21
51下	16	21

ため外為推進役制度や預金増強に準じて外為褒賞制度も設けられた。

こうした体制整備が進められる一方、業務面でも多くの進展がみられた。まず45年には円建外債の発行の開始に際して、当行は地方銀行のなかで唯一の元利金支払取扱い銀行となり、翌46年には外貨預託の対象銀行となって預託を受け、次いでその海外運用の包括許可を取得した。また海外においても当行の優れた内容が評価され、同年6月地方銀行として数行の都市銀行とともに当行株式のADRが発行され、8月には国際通貨不安に揺れる困難な情勢のなかで、伊原頭取の好リードで第3回横浜市マルク債が無事発行に漕ぎつけた。

翌47年には東京に外貨コール市場が開設されたが、当行は許可を得てこの取引に参加し、またクリーン（無担保）借入、現地貸付・保証の包括許可を取得して10月には初めての現地貸付が実行された。

このほか46年のニクソンショックののち、貿易停滞に悩むことになった地元の貿易関連中小企業を金融面で支援するため、大原常務取締役を委員長とする貿易関連中小企業対策委員会を設置するなどの措置も講じた。

こうした多方面にわたる拡充強化は、海外拠点の活動と相まって当行の外国為替取扱い高を飛躍的に伸ばした。外国為替業務開始20周年にあたる46年上期には7月を中心にとくに増強に努力した結果、期中取扱い高は前期比17.8%増の2億5,600万ドルを記録し年度間5億ドルを超えた。その後も取扱い高は著しい伸びを示し、48年度には10億ドルを超えた。金融引締め下の49年は石油価格が大幅に値上がりし、輸出入額が激増し、加えてきめ細かな増強施策を打ちだした効果も出て、取扱い高は好伸したが、50年は輸出入とも不振であったため、当行の取扱い高も上期は前期比1.1%減とマイナスを記録するなど環境の変化によって苦労を強いられた時期もあった。その後物価もようやく落ち着き、金融緩和策がとられ、51年は輸出入とも伸び、加えて外為増強の努力が実り、当行の取扱い高は下期に10億ドルの大台を突破し、年度間では19億8,400万ドルの取扱い高となった。

外国為替取扱い高
表 3-31
(単位：百万ドル、%)

年 度	取扱い高	増加率
昭和46	519	32.1
47	745	43.5
48	1,036	39.1
49	1,597	54.2
50	1,688	5.8
51	1,984	17.5

第6節 地域とともに歩む当行

1 コミュニティバンクの理念と活動

コミュニティバンクの展開

昭和40年代前半の高度成長のさなかには、人々の関心は中央に向けられていた。このため地域社会が著しい変貌を遂げる過程で伝統的な地縁関係が崩れ、人人の連帯感を失わせる結果となった。しかし40年代後半に入ると、わが国経済・社会は激動の時代に入り、安定成長への転機を迎えるに至って人々の価値観も大きく転換し、成長よりむしろ福祉を重視する方向へと移っていった。そして従来の中央指向の風潮に反省が加えられ、新しい福祉社会建設の担い手として地域の重要性が強く認識されるようになった。またさらに石油危機後に発生した狂乱物価を契機に厳しい企業批判が起こり、やがて企業の社会的責任を求める動きとなって、企業行動に対して厳しい監視の目が向けられるようになった。当然こうした動きは銀行に対しても向けられ、金融機関の公共性をより幅広く求める声が高まったのである。

こうした状況のなかですべての金融機関は経済・社会の新しい動向への対応を迫られることになった。

当行はすでに40年代前半に、地域社会の重要性を再認識し、地域社会との新しい関係の確立を目指して、コミュニティバンクの経営理念を掲げ、地域との共通の連帯感を強める経営努力を積み重ねてきた。こうした経営努力は、金融界のなかでも時代の動きを先取りしたものとして注目をあびるとともに、当行は激動の時代への新しい対応に自信をもって臨むことができたのである。

そして“地域とともに生きる”コミュニティバンクの経営理念は、全行の意思統一によって支えられ、この激動の時代のなかで一段と不動のものとなっていった。

このように40年代後半に、経営理念をコミュニティバンクという言葉であらわし、これを内外に明らかにした当行は、それ以降地域社会とのあいだにより深い、より幅広いかわり合いを求め、さらに地域との連帯と心のふれ合いを求め

て、新しい具体的施策を多彩に展開した。

地域社会貢献委員会の設立、サービス推進担当取締役の設置、小冊子「コミュニティバンク」の発刊、顧客部の新設などがその具体的なあらわれであった。もちろんこのような経営施策に加えて、本業における質の高い金融サービスの提供を基本として、それを十分果たしうるための業容拡大と経営体質の強化が積極的に推進されたことはいうまでもない。

地域社会貢献委員会の設置

このようにして、当行は経営理念にそって施策を展開してきたが、昭和40年代なかごろから、福祉社会の建設ということが国民的総意となり、公害問題・コンシューマリズムの台頭を背景に企業の社会的責任が問われ、銀行経営にも新しい時代の要請に応える経営のあり方が求められるようになった。銀行業界においても、この問題により実践的に取組む必要性が強まり、全国銀行協会連合会は、48年11月に社会的責任に関する委員会を設置して、業界あげてこの問題に取り組む姿勢を打出した。

こうした社会の動きに対応して当行は、コミュニティバンクとしての姿勢を一層推し進め、真に地域社会に役立つ銀行を目指してこの方向を一段と明確にするため、48年11月地域社会貢献委員会を新設した。これは社会的責任を果たす方途を検討し、それを実践に移すための具体的活動のあらわれであった。

委員会は、吉村副頭取を委員長に、関連役員・部長をメンバーとして企画部が



地域社会貢献委員会による植樹

事務局を担当した。その任務は

- (1) コミュニティバンクとしての社会的責任を果たすための具体的諸施策
- (2) 事務ミスおよび事故の防止・絶滅のための諸施策
内部組織の充実，指導体制の強化およびオンラインにかかわる諸問題
- (3) 顧客サイドに立った諸業務の再検討とその改善策
約定書・取引条件等の改善，顧客ニーズの把握と意思疎通のための機構整備
- (4) 地域社会に貢献するための諸施策
 - ① 社会福祉に関する新種商品・業務の開発
 - ② 都市・住宅問題にかかわる諸施策
地域開発への援助・参画，住宅関連サービスの強化
 - ③ 環境問題にかかわる諸施策
公害対策，緑化運動など
- (5) その他
地域社会との連携強化のための広報・PR活動・パンフレット・営業報告書の充実

といった広範囲な問題を検討し，所管部を通じて実施することであった。その具体的活動としては，たとえば集団検診の斡旋・成人病予防についての講演会開催・人間ドックの開放などの健康に関する諸施策，新入社員向け研修講座の開設・相談機能の拡充などの中小企業に対する諸施策，小学校への記念植樹などがあつた。これら具体的施策はその後地域社会の要望にあわせながら拡充されたが，こうした当行の地域社会に対する積極的な働きかけは，当行への社会的信頼を一段と高めるものになった。

新しい業務分野の開拓

顧客に対してより幅広いサービスを提供するための業務分野の拡大も，この時期活発に進められた。アメリカの銀行が，幅広い金融関連サービスの提供を指向して周辺業務の開発を活発化した前例にならい，わが国でも昭和40年代に入って

一部の都市銀行ではリース・クレジットカード・ファクタリング・住宅金融・旅行斡旋といった分野で周辺業務が次々と開発され、そのための新会社の設立もかなりの数にのぼった。銀行がこうした業務を行なう目的は、まず多様化する取引先のニーズに即応したサービスの提供にあったが、同時に銀行にとってもこれらの業務が新しい成長分野として期待されたためでもあった。

当行もこうした時代の動きを前向きに受止め、取引先企業あるいは他行とタイアップという形で新会社の設立あるいは既設企業への資本参加、人材派遣の形で連携を深め、顧客サービスの窓口を拡大していった。

この時期に提携した企業は、住宅金融・リース・旅行斡旋・住宅信用保証・電算機サービスなど幅広い分野に及んだ。

地域のプロジェクトへの参画

このように当行独自で業務分野を拡大する一方、地元の公共的色彩の強い事業に対して資本参加や人材派遣を通じて積極的な協力を行なった。昭和46年4月に設立されたテレビ神奈川、46年10月の横浜駅東口開発公社、48年3月の横浜中央地下街、同年7月の横浜産業貿易センターなど、地元経済の一層の振興を意図して県や市をはじめ地元の手でつくりあげられた事業がその対象であった。

こうした公共性の高い事業に参加しその発展に尽くすことは、地元銀行としての使命のひとつであるとの立場から、当行はいずれの事業についても設立時から参画し、その育成発展に協力を続けてきた。

2 開かれた銀行めざして

コンシューマリズムの台頭と企業批判

昭和30年代後半から40年代半ばまで続いた高度成長により、国民の所得水準は飛躍的に向上するとともに、所得の地域別格差や勤労者間の格差は徐々に縮小し、所得水準の平準化が進んだ。こうして到来した大量消費時代を経るあいだに、国民の価値観は多様化し、人々の生活に対する意識は変化した。物質面だけの生活

の豊かさから、自然美に囲まれた静かな住みよい生活環境や、余暇にめぐまれた文化的な生活など、精神的な生活の豊かさを求めるようになるとともに、消費生活にもかなりの余裕が生じ、商品の選択についても十分な検討がなされるようになった。その結果、国民の商品に対する評価基準が従来に比べ一段と厳しくなり、欠陥商品の指摘や価格形成過程の妥当性などが論議され、コンシューマリズムが台頭した。

さらに高度成長経済は国民生活の向上をもたらしたが、反面その過程で公害問題をはじめとする多くの社会的ひずみをも招いた。40年代なかごろからみられた過剰流動性によるインフレとこれに伴う狂乱物価、また石油危機の発生直後にみられた一部商社をめぐって生じた買占め、売惜しみ、などもこの類であった。

こうした問題はコンシューマリズムの高まりとともに、企業の社会的責任を迫及するまでに発展し、企業批判という形で表面化した。銀行もこのような企業批判の例外ではなく、融資のあり方や日常の窓口対応、サービスなどについても批判を受けるようになった。

銀行は元来社会の信頼を基盤に、金融機能を通じて社会と密接に結びついている公共性の高い企業であるだけに、こうした批判については謙虚に受入れる必要があった。このため住宅ローンなど消費者と結びついたサービスの拡充を進め、窓口での対応の態度やサービスのあり方にも新たな検討を加えるなど社会の要請に応えるとともに、そうしたニーズを先取りした施策に各銀行ともそれぞれ努力が傾けられた。しかしこれらの批判のなかには誤解や理解不足によるものも少なくなかった。銀行に限らず企業は従来からその実情を公開する姿勢が不十分であったことが、かえって無用の摩擦を引起こす原因ともなっており、各企業はその対応に苦慮する事態となった。

サービス推進担当取締役の設置

こうした情勢のなかで、当行は、社会的責任を果たしていくためにまず当行の信用の維持向上を図っていくことを基本として、窓口での正確・迅速・親切をモットーに、事務処理をより向上させ、改善することに努力を傾注した。一方オン

ラインが定着したことによって、銀行のもつ機能が大衆にとりいれられた結果業務は多様化し、また業容の拡大によって事務量は増大していた。

こうした状況に対応して、48年11月サービス推進担当取締役を設けるとともに事務部を事務企画部と事務推進部に分割し、事務全般にわたって顧客サービスの向上、事務ミスの根絶を進め、事務水準の向上、信用保持に万全を期すことになった。事務企画部は電子計算組織を中心とするシステム開発を含めた事務全般の統括、企画を担当し、事務推進部は営業店事務の改善・指導と集中事務を担当することにした。

サービス推進担当取締役の設置は、事務推進部の設置とともに、それまで管理を中心とした事務についての考え方を、顧客サービス中心へ転換を図ったもので、こうした考え方はのちの顧客部新設によって一層明確になった。

小冊子「コミュニティバンク」の発刊

コンシューマリズムが台頭し、銀行批判が表面化する厳しい環境のなかで、当行はコミュニティバンクの経営理念にそって、たえず社会のニーズを先取りし、これを経営施策に反映させる努力を重ねてきた。住宅ローンの充実や地域社会の個人から地元中小企業、あるいは地方公共団体への資金供給は、当行の基本的使命であるとして、従来から一貫して力を入れてきたものであった。

一方寄せられた意見や批判には常に真摯な態度をもって臨み、改善を求められるものについては、すみやかに対応策を講じ解決を図った。さらに当行の持つ金融機能を、地域社会の繁栄のために最大限に役立ててもらうことを目的として、昭和48年8月に「コミュニティバンク」という名称のパンフレットを発刊した。これは、意見や批判に受身で対応するにとどまらず、一步進めて地域の人々に当行の経営の考え方や実態へのより深い理解を求めるという姿勢を示したものであった。

この小冊子は当行の地域社会におけるコミュニティバンクとしての役割と、その具体的施策や機能を地域社会の動向などとともに詳しく紹介し、経営理念と具体的活動を積極的にPRしようとするものであった。以後この小冊子「コミュニ

「ティバンク」は定期刊行物として、その時々々の要請に応じた改訂を行ないながら、今日に至っている。

またこれと同時に、営業報告書の改訂も行なった。それまで決算と業況の説明を中心としていた営業報告書に、当行が地域社会に果たしている役割を盛り込み、理解を高めるとともに積極的に当行の姿勢をPRする機能を持たせた。さらにこの改訂は法的に決められた決算計数のみならず、経営方針や具体的業務内容を公開するものであった。これは、のちに内容が一段と充実されたが、現在高い評価を得ている当行の“ディスクロージャー”への取組みの萌芽といえるものであった。

改訂にあたっては①わかりやすく親しみやすい内容にする、このため写真やグラフを多用し、色刷りとする、②内容の充実化を図るため大きさを従来の2倍にする、③地域社会との結びつきを解説するコラムを作る、などが配慮された。そして表題を“決算のご報告”から“営業のご報告”に改め、表紙も従来の本店の写真から、地域と当行の結びつきを表現する写真に置換えられ、地域社会とともに歩み、地域とともに繁栄を図ろうとする当行の経営姿勢を表現するものとなった。

この改訂は第105期の営業報告書から実施されたが、株主はじめ取引先から高い評価を得ることができ、のちに全国銀行協会連合会の社会的責任に関する委員会でも改訂のモデルとしてとりあげられ、これにならった改訂を行なう銀行も多くみられた。

地域社会との対話を求めて顧客部を新設

昭和50年12月伊原会長・吉國頭取の新経営体制を確立し、翌51年3月2兆円を達成した当行は、コミュニティバンクの行動をより積極的に進め、地域社会と十分な意思の疎通を図り、連帯を深めるため、社会的信頼に応える体制づくりを図って51年4月顧客部を設置した。これはそれまでの考え方をより明確に示したもののとして高い評価を受けた。

金融機関についてさまざまな社会的要請が高まりつつあるなかで、顧客との接点を広げ、当行に対する要望や苦情に受身で対処するだけでなく、あらゆる機会

を通じて積極的に意見や要望を掘起こし、これを的確にとらえて、経営に直接反映させていこうという意図であった。さらにそこには、地域社会に役立とうという当行の経営のあり方をひろく社会に説明し、地域社会発展のために大いに当行を活用ねがおうという積極的の意味も含まれていた。

顧客部には顧客サービス室（横浜駅前に分室を設置）を設け、ここを直接顧客の要望や意見を聞く窓口とした。また、従来から顧客サービスを担当してきた経営相談室・住宅相談室・同東京分室も、顧客部に所属することになった。

顧客部の活動は翌5月から開始された。そしてこれを機に、49年8月から顧客の要望を承る窓口の一元化と早期の対応を意図して、全店に設けられていた、内線1番の存在を広くPRするとともに、顧客の要望や意見を積極的に掘起こすことに努めた。その後“内線1番ご意見カード”も採用し、手紙によって顧客の意見をきくといったシステムもとり入れ、顧客部の活動はさらに拡大されたが、こうした積極的な地域社会への呼びかけは、取引先をはじめ金融界でも大きな反響を呼んだ。

第7節 吉國頭取の就任と新たな飛躍へのスタート

1 吉國二郎第7代頭取に就任

頭取の引継ぎ

昭和50年12月22日、13年間頭取として当行の発展に努めてきた伊原隆が頭取を辞して会長に就任し、後任として吉國二郎が第7代頭取に就任した。

時に当行は創立55周年を迎え、また総預金2兆円の大台到達を目前にした、まさに新しい飛躍への大きな節目であり、いわばひとつの転機をむかえている時期であった。

伊原会長はこの頭取交替について、株主総会のあと本店で開かれた全役員、部



頭取の引継ぎ

長，地区本部長との合同会議であいさつし，“幸せな引継ぎ”ということを強調しながら，次のように語った。

「天の時，地の利，人の和により，当行は非常に業績を伸展させ，また最近行なわれた大蔵省検査の結果

でも，当行の内容は非常によいという評価をいただきました。この時期に，私が会長に就任できるということはたいへん幸せに思っている幸いです。また積極的な意味でも，当行ほどの規模になりますと，会長制を布いて対外的な活動の分野を拡げることが，当行のためにもなり，また不可欠であると判断し，慎重に考えたうえで会長制を決めました。ことに新頭取として吉國さんに来ていただいたということは，本当に幸せに思います」

伊原会長は，かねてから自身が会長に就任し，新頭取を迎えるということを中心に決め，機が熟すのを待って発表したわけであったが，吉國頭取の就任は，全行あげて歓迎され，地元経済界をはじめ外部からも大きな期待をもって受けとめられた。

吉國頭取の就任

新頭取吉國二郎は大正8年，横浜に生まれた。国税庁長官を経て，昭和47年大蔵事務次官に就任，翌48年大蔵省を退官したが，伊原頭取の招へいを受け頭取就任を快諾した。

吉國頭取は，頭取就任後初めてのあいさつのなかで，就任の抱負として，次のように述べた。

「私は，当行本店の裏手の海岸近くで生まれ，また，そこで5歳のとき関東大震災にあい，当時通信省航路標識管理所長をしていた父を喪いました。この思い

出の深い土地で働けるという感激と重責に対する緊張のなかで、私は今、伊原会長以下皆様のご期待にそうべく、渾身の努力を傾注する覚悟を固めております。

私が、まず皆様に申しあげたいことは、横浜銀行が歴代の頭取、ことに伊原頭取のご指導の下に一路進めてまいりました“日本一のよい銀行づくり”を目指した基本的な経営理念と、それに基づいて築き上げられた伝統を守ってゆくということでもあります。この経営理念が正しく、また実効的であったことは、ここ数十年間の当行の躍進が何よりも雄弁にこれを物語っております。

これからの社会・経済の動きにはにわかに予測しがたいものがあり、変革期につきものの激動も避けられないと思います。しかし、今まで横浜銀行を導いてきた経営理念は、具体的には地域の社会・経済の実体に即し、同時に全世界に及ぶ広い視野とそれに基づいた確かな予測に基礎づけられ、あらゆる事態に即応できるきわめて弾力に富んだものであったと理解しております。したがって、従来の経営理念を守るということは、決して旧套を墨守するという消極的なことではなく、新しい事態に進んで適応してゆくという積極的なことであるはずであります。

次に申しあげたいことは、この正しい経営理念が預金者の方々理解され、受入れられて実効を挙げてゆくのは、じつは職場の一人一人との接触を通じてであるということでもあります。つまり、7,000人の当行行員は、常に一人一人が横浜銀行を代表しているという自負と責任感をもって仕事をしていただきたいということでもあります。私もその一人としてこれから皆様とともに献身してまいります」

2 伊原会長・吉國頭取体制下の経営

コミュニティバンクの理念を貫く

伊原会長の提唱したコミュニティバンクの経営理念は、社会からの高い評価を得て当行の業績伸展に大きく寄与してきた。この理念、すなわち地域とともに生き地域とともに発展する銀行を目指すという経営理念は、頭取交替により吉國頭取に受継がれた。

吉國頭取の経営方針は、伊原会長がとってきた経営理念をさらに発展させ、地

域への奉仕に徹するというものであった。つまり、首都圏を基盤としたコミュニティバンクの推進である。吉國頭取は頭取就任のあいさつのなかで、「これからは安定成長経済のなかで、地元の中企業金融をはじめ、地域の方々の住宅ローンや、地域の社会資本充実のための公共金融など地域金融のウエイトがますます高まってまいります。横浜銀行は、これまでもこの面に力を入れてまいりましたが、私も地域金融に協力していくことが、今後の金融機関にとって重要な使命であると考えています」と語った。

また、頭取就任と同時に流れた、“横浜銀行は頭取交替によって都市銀行になるのではないか”との一部の臆測に対しても、コミュニティバンクの経営理念を強調して、「都市銀行・地方銀行の機能は現実に何ら区別はありません。地域金融の問題は、これからは都市銀行も同様に受けとめていくべきものでありまして、都市銀行も地方銀行も変わりないと思います。したがって、私はこれからの経営は、都市銀行への転換が問題なのではなく、地域へ貢献する経営理念をいかに具現していくかにあると考えています」として、これまでにとられてきた経営路線を引継ぎ、ますます発展させていくという所信を明らかにしたのであった。

こうして伊原会長・吉國頭取の就任により、当行は新しい飛躍への経営体制が確立したが、会長・頭取による経営体制というのは、当行では初めてのことであった。伊原会長はこの点について、「会長と頭取が仕事を分け合っていくようなものではなく、吉國さんと私がフルに働くことによって、当行全体の活動が増すという考えであります。大局的にいえば、その指示が異なることはありませんし、これからの実績をみていただきたいと思います」と述べたが、それは会長・頭取制の実現によって、当行の経営体制が未来に向かって磐石なものになったことを意味するものであった。

2兆円の達成とその地固め

伊原・吉國新体制でまず迎えた問題は総預金2兆円の達成であった。これは、当行の業容を磐石のものとする意味において、最も大きなひとつのステップであった。しかしながら、客観的条件を考えると、たんにそれだけではなかった。吉

國頭取は頭取就任後初めて招集した総部店長会議で、2兆円達成の意義について次のように訓示した。

「地方財政というもののウエイトがだんだん高まってきました。これは、ただ地方財政が不必要に膨張しているのではありませ



2兆円推進大会であいさつする吉國頭取

ん。新しい時代の動きとして、地域の開発というか、地域の発展というものが、公的にも私的にも大きく要求されてきているということを反映しているものだと思います。

かつては、国の総予算が地方財政計画よりも大きかったわけですが、3～4年前からこれが逆転して、地方財政計画が国の総予算をしだいに凌駕しつつあります。これは、財政のウエイトがしだいに地方に移っていることを意味しているわけです。その地方財政は今、大きな赤字をかかえており、そして赤字をかかえながらも地方財政に要求される仕事を、どうしてもやらなくてはならないというのが現実であります。これはたんに地域の経済、あるいは社会を支えていくだけではなく、これを通じて現在の困難な国民経済を再建していく、あるいは回復を図っていくということにつながっているわけであります。

そういう意味では、大きな地方債の要求というものを、私たちはできうる限りこなしていかなければならないという宿命を担っています。同時に私たち銀行として、当然民間の企業に対し、また個人の主として住宅金融に対して、これまた十分な資金供給をしていくことも重要な役割であります。

その意味ではひとつのジレンマに陥っているともいえますが、これを解決する道として、じつは総預金を拡大するということにもっと大きく求めるべきであります。2兆円の挑戦ということは、もちろん当行の飛躍への大きなステップではありますが、同時にこれをやらなければ、当行に対する要請を満たしえないので

あります。資金量の拡大によって、初めて多くの要請が満たせるという非常に大きな意味を持っていると考えるのであります」

そして念願であった2兆円は、すでに述べたように昭和51年3月末全行一致の努力のもとに、みごとにし遂げることができた。

こうして大きな節目を越えた翌51年度の経営の基本的考え方は、この年を“地固め”の年にしようというものであった。前年度末に2兆円という大事業を達成したが、これはあくまでもひとつの象徴であった。したがって、昭和51年度を「2兆円を達成したのちの新しい飛躍に備えて、しっかりした“地固め”をする年であり、“地固め”によって新しい体制をつくりあげる年」とするという年度方針が打出された。

そして、高度成長から安定成長へ移行しつつある経済情勢に対応して、当行の業務展開をもう一度見直し、新しい方向を的確につかもうという方向づけがなされたのである。

3 伊原会長の死去

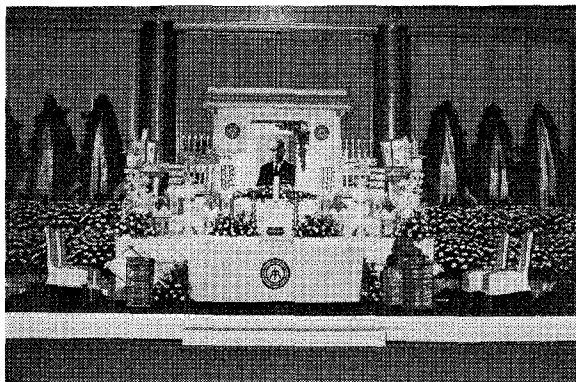
関係4 団体で合同葬

伊原会長・吉國頭取就任後の当行は、新体制のもとで着々とコミュニティバンクの経営理念にそった具体的諸施策を展開し、飛躍への体制を固めてきたが、昭和51年の前期も終盤にさしかかって、突如その最高指導者を失うという、非運な局面に遭遇した。伊原会長が突然死去するという重大事を迎えたのである。

伊原会長は、昭和51年9月24日、会長在任のままこの世を去った。行年68歳であった。昭和37年以来14年にわたって、最高の指導者として当行の発展に尽力してきた伊原会長の他界は当行にとって大きな衝撃であり、行内を深い悲しみにつつんだ。

葬儀は、9月27日に東京築地本願寺で密葬、つづいて10月2日には鶴見総持寺において当行・全国地方銀行協会・横浜商工会議所・神奈川経済同友会の4団体主催の合同葬でとり行なわれた。この両葬儀には、中央の政界・官界・財界をは

じめ各界から名士多数の参列を得て、弔電も国内・国外から数多く寄せられた。また、合同葬前日の10月1日、故伊原会長は閣議の決定により、従三位に叙せられ、勲一等瑞宝章受章という荣誉に浴したのであった。



東京築地本願寺での伊原会長の密葬

会長を突如失うというショックはきわめて大きかったが、伊原会長が生前提唱しつづけてきた銀行の公共性と社会的使命を不変の経営理念とし、地域社会と調和ある繁栄を願うコミュニティバンクの精神は、伊原会長なきあとも、全行員一人一人の胸に深く根ざし、生きていた。そして、今後これを基礎として、吉國頭取を中心にさらに発展を目指そうという気運が、全役職員のあいだから湧きあがったのである。

伊原会長時代の業績

伊原会長は、昭和37年11月当行の頭取に就任し、以来51年まで14年間にわたって卓越した識見とすぐれたリーダーシップを発揮した。時代を先取りする積極的な施策を次々と展開して当行の飛躍的な発展を実現する一方、「コミュニティバンク」の経営理念を掲げ、地域に貢献し、地域とともに発展する新しい銀行像の確立を図った。

この間44年以降引続いて全国地方銀行協会会長として業界の発展にも尽くし、地方銀行の経営哲学として“ふるさとをもつ銀行”をとたえ、地方銀行の経営者に自信をもって地域社会の変化に対処してゆくよう呼びかけた。

伊原会長時代の業容の推移をたどってみると、就任当時は預金高1,500億円、地方銀行中第5位であった当行は、44年に地方銀行第1位に進出し、以降47年に1兆円、51年3月には2兆円を突破し、約14倍の高成長を記録してゆるぎない経営基盤を確立した。この間資本金は5回にわたる増資を経て、17億円から230億

円となり、自己資本も15倍の成長をみせた。また従業員数も2,700人から6,900人へ増加したが、会長は“人の自己資本”の重要性を説き、人材発掘と育成に注力し、行員のクオリティ・オブ・ライフの向上に尽力した。

一方店舗も高成長を遂げた首都圏を中心に63か店増加し150か店となったが、50年には初めての海外店舗ロンドン支店を開設し、国内・国外にわたる発展の道を開いた。また国際業務においても積極的な施策がとられ、外国為替の取扱い高は飛躍的に増加するとともに、国際金融においても横浜市マルク債の引受けをはじめ多彩な展開を示した。

こうした伊原会長の在職14年の足跡は当行にとって大きな遺産となったが、それは当行の内部にとどまらなかった。

44年以来つとめてきた全国地方銀行協会会長をはじめとして、横浜商工会議所会頭、神奈川経済同友会代表幹事などの経済諸団体の代表を兼ね、各分野で新しいビジョンを打立てた。同時に中央官界・財界でも要職にあって、日本経済の将来を見通した種々の論文や提言を残した。

これら伊原会長の遺稿は翌年になって集大成されることになり、行外での発表論文を編纂した「伊原隆遺稿集」と、行内での講演・訓示を収録した「伊原会長のお教え」の2冊の本にまとめられた。前者は主として行外向けに、後者は行員向けにそれぞれ配布された。

ちなみに「伊原隆遺稿集」は、伊原会長が生前、日本経済の発展のために発表した300編に及ぶ論文や提言のなかから選択・収録したもので、700頁を越す大冊であり、題字は福田首相の揮毫を願ったものであった。

新たなる決意

伊原会長を失った当行は大きな痛手をこうむったが、その後吉國頭取のもとで、限りない未来への発展を求めて、新たな活動を開始した。

この出発にあたり昭和51年10月、吉國頭取は、総部店長会議を招集し、その決意について次のように訓示した。

「故伊原会長は横浜銀行に満幅の信頼をおき、こよなく愛しておられ、当行を

“日本一のよい銀行”にしようという理想の実現に全力を傾けてこられました。伊原会長は逝去されましたが、当行の経営理念は不変であり、故伊原会長のご遺志を継いで、その実現に向かって努力することがわれわれの責務であると思えます。



伊原会長追悼の総部店長会議（昭和51年10月）

そして会長亡き今、われわれは今まで以上に一枚岩の団結を強く実現していかなばなりません。そのためには各人が会長の理念をしっかりと心に植えつけ、血のかよった有機的な団結を築きあげることが大切だと考えるのであります」

こうして行内では、伊原会長の考えてきた理念を実現するのは、われわれ自身をおいてほかにない、今後はこの理念を具現してゆくために全力を尽くそうという決意のもとに積極的な経営が展開され、新しい躍進の時代へと進んでいった。