

第2章 復興期の経営

第1節 戦後復興期における業況

1. 戦後混乱期の当行

苦難の経営 敗戦当時、当行は、代理店も含め167の店舗と1,217人の職員を有していた。応召や徴用などで職場を離れていた職員は、敗戦により、次々に復帰してきたが、給料生活者一般の例にもれず、その生計は苦しく、職場を去る者も出て、23年下期末には1,181人に減少した。

この時期は、当行の経営にとってもきびしい再建の過程であった。当行の店舗は、幸い東京支店も無事で、全店が戦災を免れたが、戦時の大合併によりいっきょに拡大し、かつ錯綜した店舗網の整備は、戦後にそのまま持越されていた。

また、インフレの高進に伴って、職員給与の増額、物件費の高騰など、経費の著しい増大が収益を圧迫した。加えて、軍需関係融資の利息未収のほか、国債の利息未収も多額にのぼったため、戦時中から有価証券の保有が大きかった当行は、21年上期と22年下期に欠損の計上を余儀なくされた。当然、配当も困難で、政府の配当規制もあって、20年9月期以降7期間無配を続けた。

一方、窓口事務は、金融緊急措置令、新円切替え、第一封鎖・第二封鎖預金の分離など、相次ぐ金融措置に伴って、繁忙を極め、職員は、物資の欠乏のなかで激務に耐えながら、連日夜業を続けていた。折から、預金増強活動が開始されたが、県内産業はまだ本格的生産の緒につかず、軍需資材を利用した生活必需品の生産で命脈を保っている状態にあったため、当行の預金、

貸出とも、はかばかしい進展をみせなかった。

各種の預金増強施策 敗戦直後の3か月間は、戦争保険金の支払いによって特殊預金が増加したのをはじめ、軍需工場の退職金支払いなどもあって、当行の普通預金、定期預金もかなり増加した。

しかし、昭和20年11月からは、米の凶作に加え、インフレによる生活費の膨張、換物思想の一般化などの影響で、当行の預金は普通預金を中心に減少に転じた。

表5-14によって、20年9月末から21年1月末までの4か月間における預金の増減をみると、地方銀行では特殊預金と定期預金を中心に預金が増加したのに対し、当行では定期預金の伸びが小さかったうえ、国債貯金をはじめとするその他預金の減少が著しく、このため、むしろ8大銀行に近い預金減

表 5-14 金融緊急措置実施前の預金科目別増減表
8大銀行

年月末	8大銀行					合計
	当座	普通	特殊	定期	その他	
昭和20.9	78	203	168	194	25	669
21.1	64	144	192	179	42	623
期中増減	-14	-59	+24	-15	+17	-46
増減率(%)	-17.9	-29.1	+14.3	-7.7	+68.0	-6.9

年月末	地方銀行					合計
	当座	普通	特殊	定期	その他	
昭和20.9	34	131	40	129	29	364
21.1	34	124	55	141	28	384
期中増減	0	-7	+15	+12	-1	+20
増減率(%)	0	-5.3	+37.5	+9.3	-3.4	+5.5

年月末	当行					合計
	当座	普通	特殊	定期	その他	
昭和20.9	104	538	70	483	95	1,290
21.1	94	493	81	492	69	1,229
期中増減	-10	-45	+11	+9	-26	-61
増減率(%)	-9.6	-8.4	+15.7	+1.9	-27.4	-4.7

(注) 1) 8大銀行——帝国、三菱、安田、住友、三和、野村、東海、神戸の8行。
2) 日本銀行統計局『金融統計月報』により作成。

少率を示した。

翌21年2月の金融緊急措置の実施によって、当行の預金は一時的に急増し、1月末の12億3,000万円から3月9日には、16億6,000万円に達した。しかし、翌月からはふたたび減少に転じ、14~15億円台で横ばい状態が続いた。

21年11月には、前述のように救国

貯蓄運動が展開され、預金取扱いを専門とする簡易店舗の設置が認められた。経営不振にあえいでいた当行も、これに呼応して預金増強運動を開始するとともに、長岡、見附など、中越地方を中心に5



福徳定期預金のすごろくのついたチラシ

か店の簡易店舗を新設した。

さらに新種貯蓄預金として、当行は全国的に展開された物資欠乏下における特配物資景品付き福徳定期預金や、秘密性を保持できる無記名の特別定期預金の取扱いを開始し、22年10月からは、県内の金融機関と共同で、前後2回にわたって大福定期預金の募集を開始した。また、20年4月に廃止された通知預金も、大口預金の吸収に役立てるため、同年12月から復活した。

こうした努力にもかかわらず、22年にはいってからも、期待どおりの成果をおさめることは困難であった。まず、財産税の徴収がその要因としてあげられるが、財産税の納付のために引出された当行の預金は、累計1億5,700万円にものぼった。これは、預金総額の約10%にも相当し、当行にかなり強い衝撃を与えた。

また、定期性預金が、通貨価値の不安定を反映して、逆に低下傾向を強めたことも災いした。それが増勢に向かったのは、ようやく22年の秋からであった。

この間、預金吸収活動の重点は、食糧不足により潤っていた農村に向けられたが、特殊な事務処理に追われていたので、組織的な活動は望むべくもなく、わずかに職員が余暇をさいて、農村や知己をたよって抽選付き定期の売込みに努めるのがせいぜいという状態であった。

ところで、米産県に立地し、米どころ蒲原平野をおもな営業基盤としながら、当行の23年までの預金増加率は、上述のような増強施策にもかかわらず、全国地方銀行のそれにはるかに及ばなかった。

その原因としては、まず、戦後の農地改革により、それまで農村預金の大半を支えていた地主層が急速に没落したことがあげられよう。次にこれとうらはらの関係にあるともいえるが、農協の急速な進出があげられる。前述のように、昭和15年の米穀統制以降、農協は自作・自小作層を中心にその組織を強化し、全国的に急速に勢力を拡張した。とくに本県の農協の預金増加率は、全国農協のそれをはるかに上回った（表 5-15）。これに対し、当行は、組織的な活動が困難であったこともあって、このような農協の進出に対抗し得なかったのである。

また、他銀行との激しい競争も、預金増加率停滞の一因であった。前章で述べたように、20年12月の帝国銀行を皮切りに、各都市銀行は、農村インフレによって資金がだぶついているものと考えて、競って本県に支店を開設した。これら都市銀行をはじめとする県外銀行の県内支店の預金は、21年3月の1億7,000万円から、23年3月には5億6,000万円に急増した。その額は当行預金の30%にも相当し、ここでも当行は守勢に回らざるを得なくなったのである。

これらの諸要因が重なって、20年9月から23年3月までの当行預金の年間増加率の平均は、インフレ加速下にもかかわらず17.1%にとどまり、全国地

方銀行の38.9%、県内銀行の23.4%を大幅に下回った。とくに22年後半からの増勢のテンポが、他行に比して遅れたことが、その差を大きくした（表 5-16）。

表 5-15 農協貯金の増加状況
(単位 百万円, %)

年 末	全 国 農 協		新潟県内農協	
	貯金残高	増 加 率	貯金残高	増 加 率
昭和20	22,884	...	660	...
21	37,986	66.0	1,290	95.5
22	60,095	58.2	2,638	104.5
23	109,300	81.9	5,642	113.9

(注) 『農林中央金庫史』別巻(ただし昭和22年末の新潟県農協は当行内部資料)により作成。

表 5-16

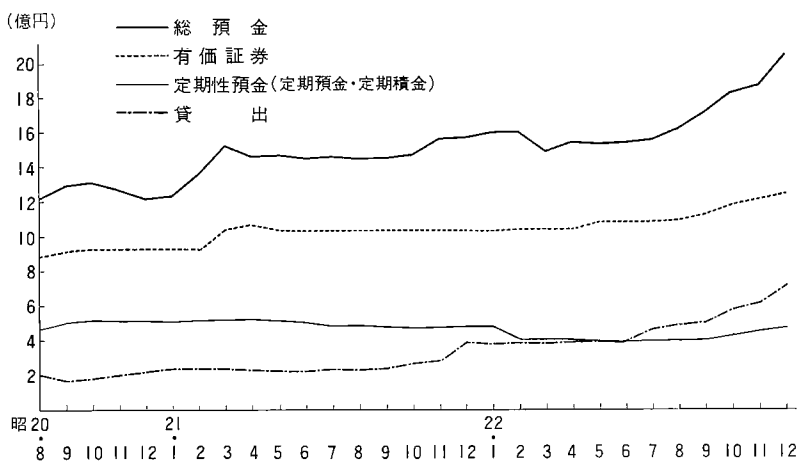
預金増加割合の他行比較

(単位 百万円, %)

年 月 末	全国地方銀行		県内 銀行		当 行	
	残 高	増加率	残 高	増加率	残 高	増加率
昭和20.9(A)	36,261	...	1,960	...	1,290	...
21.3	46,866	29.2	2,339	19.3	1,525	18.2
21.9	48,506	3.5	2,274	△ 2.8	1,431	△ 6.2
22.3	52,540	8.3	2,248	△ 1.1	1,477	3.2
22.9	63,274	20.4	2,604	15.8	1,708	15.6
23.3(B)	85,955	35.8	3,316	27.3	1,913	12.0
年間増加率平均(%)	38.9		23.4		17.1	
(B) (A)	2.37		1.69		1.48	

(注) 地方銀行の計数は日本銀行考査局『普通銀行業態要略』による。

図 5-1 預金封鎖前後の預金・貸出・有価証券の推移



企業融資の復活と貸出規制 先に述べたように、戦時中の資金統制により、当行の貸出は極度に制限圧縮され、敗戦時の貸出残高は2億円にも満たず、預貸率は13%前後ときわめて低率であった。

敗戦とともに、県内の軍需工場が民需産業に転換し始めると、そのための原材料・燃料購入資金などの需要が起こった。さらに昭和20年11月に生鮮食

料品の統制撤廃が実施されたころから、一般商取引が回復のきざしをみせ、食品や消費財関係の商業部門からも、小口多数の融資申込みが殺到し、戦時中抑えられていた企業貸出が復活してきた。また、特殊なものとしては、戦時保険支払い資金として、損害保険中央会への大口貸出も行なわれた。

当行は、政府の指示によりインフレ防止の立場から、思惑買いだめ、またはヤミ取引に利用されるおそれのある貸出を慎重に避け、緊急かつ重要な事業資金と、国民生活安定に必要な資金にのみ融資を厳選するとともに、つとめて資力、信用などの確実な、従来からの取引者層を対象とする方針をとった。

21年2月の金融緊急措置令実施後間もない3月、貸出抑制措置がとられ、原則として、3月20日現在の貸出残高を超えて融資することが禁止された。これによって、漸増していた当行の貸出は、一時抑制されることになった。その後6月には、事業会社は、所要資金を封鎖預金から引出すことが禁止され、さらに8月、法人預金の大部分が、第二封鎖預金として凍結された。そのため、事業資金の調達は、いきおい金融機関からの貸出に依存せざるを得なくなった。こうして、前記の貸出制限は撤廃され、当行の貸出もふたたび増勢に転じた。

22年3月、「金融機関資金融通準則」が実施された。当行はもちろんこれを忠実に守って重点産業を中心に融資を進めるとともに、日本銀行のあっせんによる重点産業向け協調融資にも全面的に協力した。

なお、本県の諸工場は戦災を免れたものが多く、比較的早く立直った。なかでも傾斜生産方式によって重点産業に指定された化学肥料工業は、いち早く生産を開始したが、当行は、地元にあるこれら企業への貸出をも増大させた。さらに、これら重点産業と関連をもつ都市銀行から、有利な条件で協調融資を懇請された。

これら諸要因が重なって、それまできわめて少なかった基幹産業への融資取引が増加し、当行の融資構造は大きな変化をみせることになった。同時に、こうした貸出の増大で、資金運用面での過大な国債保有の状態も徐々に是正されていった。

24年8月、資金融通準則は大幅に改正され、卸売業など一部業種の貸出順位引上げ、丙順位産業の貸出限度の拡大が行なわれ、融資に対する法的規制は大きく後退した。しかし、当行においては、その後も融資方針のなかで、この重点産業優先の主旨が強く貫かれた。

(注) 1) 資金融通準則は、数次にわたって改正され38年7月まで存続した。

2. 当行の再建整備

新旧勘定の分離と中間処理 前章で述べたように、昭和21年8月、政府は戦時補償の打切りと、これに伴う金融機関や企業の再建整備の方針を決定した。当行も、それに基づき、いよいよ再建整備に着手することになった。

その準備措置と

表 5-17

新旧勘定分離直後の貸借対照表

(昭和21年8月11日午前零時現在)

(単位 千円, %)

して、まず同年8

月11日、封鎖預金

を第一、第二に分

離し、続いて同日

午前零時現在(指

定時)で臨時決算

を行ない、資産、

負債を表5-17の

ように新旧勘定に

分離した。新勘定

には、現金、国債、

地方債、その他補

償打切りに関係の

ない健全な資産と

自由預金、第一封

鎖預金などの負債

科 目	新 勘 定	旧 勘 定	新 勘 定	旧 勘 定
現金預ケ金勘定	198,643	80.3	48,872	19.7
コールローン	86,769	94.4	5,131	5.6
有価証券勘定	895,257	87.2	131,512	12.8
割引手形勘定	—	—	757	100.0
貸付金勘定	38,165	19.5	157,768	80.5
貸付有価証券	—	—	139	100.0
外国他店貸	—	—	145	100.0
本店勘定未達金	—	—	4,323	100.0
未決済為替貸	8,642	100.0	—	—
代理店貸	—	—	2,002	100.0
支払承諾見返	47	29.7	111	70.3
動産不動産勘定	—	—	3,569	100.0
仮払金	3,019	22.4	10,478	77.6
株主勘定	—	—	8,763	100.0
未整理貸勘定	8,861	100.0	—	—
合 計	1,239,403	76.8	373,570	23.2
預金積金勘定	1,148,130	80.0	287,436	20.0
保証金	543	94.4	32	5.6
外国他店借	—	—	447	100.0
未決済為替借	90,215	99.9	46	0.1
支払承諾	47	29.7	111	70.3
軍需金融積立金	—	—	60	100.0
雑勘定	468	1.6	29,298	98.4
株主勘定	—	—	47,279	100.0
未整理借勘定	—	—	8,861	100.0
合 計	1,239,403	76.8	373,570	23.2

(注) 各勘定の百分比は新旧両勘定の比率。

を移し、通常取引はすべてこの新勘定をもって行なわれることになった。また旧勘定には、閉鎖機関などに対する貸出金やその株式、社債などの不確実な資産と第二封鎖預金などの負債を計上して、この旧勘定において補償打切りに伴う整理を行なうものとされた。

当行の場合、新勘定に移された預金は、預金総額の80%と、ほぼ他の地方銀行なみの比率であった。

その後、21年10月に公布された「金融機関再建整備法」に基づいて、旧勘定の整理が進められることになった。当行では、総務部長を委員長とする金融機関再建整備法関係調査会を設置して、関係法令の研究、調査などを行ない、再建整備を円滑に処理する体制を整えた。

22年にはいって、当行は、暫定および確定評価基準により、新旧勘定の資産、負債の評価替えを行なった。そして、その評価結果に基づき、旧勘定の資産内容が比較的良好であった他の地方銀行47行とともに、旧勘定の預金の一部を新勘定に移し替える、いわゆる中間処理を12月1日現在で行なった。その額は約8,000万円で、旧勘定の預金総額の約45%を占めた。

最終処理と調整勘定 金融機関の再建整備を企業の再建整備に先行させようとする政府の方針に従い、当行は昭和23年1月、最終処理方法書を提出した。しかし、その後、GHQの要請によって、金融債をも旧勘定に組替えることになったため、当初の計画を変更して、改訂最終処理方法書を提出し、ようやく5月に至って、3月末日付でその認可を得た。この方法書によると、当行の確定損は2億37万円にのぼり、これに対する確定益は4,695万円となった。その差額は、表5-18にみるように旧勘定積立金の全額、資本金の90%、第二封鎖預金などによって補てんされた。

ところで、上述の金融債の組替えは、5,463万円もの多額の興銀債を所有していた当行にとっては、大きな打撃であった。すなわち、この組替えによる評価損は4,336万円にのぼり、そのため、当初の最終処理方法書では整理債務の切捨率が30%であったのが、改訂後は62%にも上昇する結果となり、

表 5-18

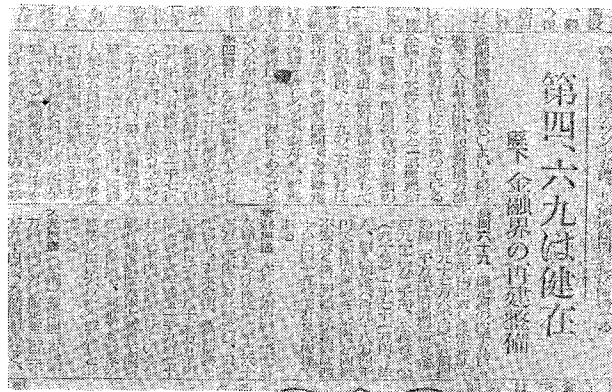
最終処理方法書

1. 損 失	金 額		備 考	
(1) 評価損	136,674,827.44		円 銭	
(2) 不良資産償却	10,261,639.12			
(3) 雑損	53,441,617.15			
(4) 計(確定損)	200,378,083.71			
2. 確定損負担項目	負 担 額	割合	負担額算出の基礎となる帳簿価額	口数
(1) 法第24条第1項第1号の確定益	46,955,478.74	100%	46,955,478.74	2
(2) // 第2号の旧勘定積立金	17,088,511.18	100%	17,088,511.18	5
(3) // 第3号の公称資本金	27,000,000.00	90%	30,000,000.00	1
(4) // 第4号の法人預金等	—	—	—	—
(5) // 第5号の法人預金等	3,218,868.04	50%	6,437,736.08	5
(6) // 第6号の法人預金等	5,209,221.08	30%	17,364,070.25	96
(7) // 第7号の法人預金等	100,906,004.67	62%	162,751,620.44	
(8) // 第8号の資本の残高	—	—	3,000,000.00	
(9) // 第9号の整理債務の残高	—	—	61,845,615.77	
(10) // 第10号の指定債務	—	—	8,421,957.69	
(11) 政府補償	—	—	—	
積立金留保額 265,681円65銭				

地方銀行の平均切捨率63%に近い数字となったのである。

こうして、当行は、最終処理を23年3月31日にさかのぼって実施し、同年4月1日午前零時現在で、21年8月以来、実に1年8か月ぶりに新旧勘定を合併した(表5-19)。

旧勘定の最終処理に当たり、それらのなかに暫定評価基準によって評価せざるを得なかったものが多かったもので、23年4月1日以後になって、旧勘定に属した資産・負債の処分、回収などによって損益が生ずることが予想され



銀行の再建整備(「新潟日報」昭23.2.18)

表 5-19

新旧勘定合併前後の貸借対照表

(単位 千円)

科 目	昭 和 23. 3. 31 現 在		昭 和 23. 4. 1 午 前 零 時 現 在 新 旧 合 併 勘 定	
	新 勘 定	旧 勘 定		
資	現金預ケ金勘定	331,381	21,306	352,687
	コールローン	16,000	5,986	21,986
	有価証券勘定	1,078,788	66,424	1,145,212
	割引手形勘定	27,853	—	27,853
	貸付金勘定	841,319	35,534	876,853
	貸付有価証券	10,809	132	10,941
	未決済為替貸	41,220	—	41,220
	代理店貸	8,341	—	8,341
	支払承諾見返	1,313	63	1,376
	動産不動産勘定	5,523	—	5,523
	仮払金	3,478	6	3,484
	未収政府補償	—	2,107	2,107
	株主勘定	116	—	116
	旧勘定貸	109,832	—	—
合 計	2,475,973	131,558	2,497,699	
負	預金積金勘定	1,904,905	7,978	1,912,883
	保証金	317	—	317
	借入金	203,000	—	203,000
	コールマネー	35,000	—	35,000
	未決済為替借	276,444	51	276,495
	外国他店借	—	77	77
	本支店勘定未達金	16,076	1	16,077
	支払承諾	1,313	93	1,406
	雑勘定	38,918	1,519	40,437
	再建整備調整勘定	—	4,220	4,220
	信託勘定借	—	4,521	4,521
	株主勘定借	—	3,266	3,266
	新勘定借	—	109,832	—
	合 計	2,475,973	131,558	2,497,699

た。そこで、これらの損益を経理するため、当行は、4月1日から新たに調整勘定を設け、同勘定に利益が生じた場合には、旧勘定の損失を負担した債権者にこれを分配する道を講じた。

なお、後述するように、その後29年9月に至って、当行はこの債権者に対する分配を終わり、調整勘定を閉鎖した。

再建整備計画による増資 当行は、明治初年以來、営々として資本蓄積に努め、敗戦時には地方銀行の平均をはるかに超える高い自己資本比率を保持していたが、戦後の混乱期を経てその優位性を失い、ここにふたたびスタートラインに立つことになったのである。

前述の最終処理によって、資本金を90%切捨ててわずか300万円に減額した当行は、すみやかに増資を行なって資本を充実し、体質の強化をはかる必要があった。当初、2,700万円を増資して資本金を3,000万円に復元して再発足する計画を立てた。その後、政府から、健全な資本構成のために、金融機関の資本金は、純資産から国債、手許現金、日銀預け金を差引いた、いわゆるリスクアセットの10%を目標とし、当時の情勢から暫定的には5%（場合により3%）以上とするよう指導された。そこで当行は、当面の新資本金を4,000万円（リスクアセットの3.28%）とし、新株募集の結果、これを超過した場合には、その超過額に相当する額の再増資を行なう、という増資計画を織込んだ整備計画書（表 5-20）を作成した。

23年6月7日にその認可を受け、当行は、さっそく所定の手続きを経て新株募集に着手した。しかし、当行の職員組合は、インフレ下の飢餓賃金のもとで、増資に伴う将来の配当負担の増大を懸念して、大幅増資を歓迎しない動きを示した¹⁾こともあって、新株の応募状況は一時はあまり芳しくなかった。それでも、役職員の個別訪問などの努力により予定額を超過するに至ったので、整備計画書に基づき、さらに1,300万円を追加し、新資本金を5,300万円に増加することにして、9月29日に増資を完了した。

なお、この増資に際しては、応募者の割当順位が定められていたが、その応募状況（表 5-21）をみると、旧預金者や旧株主の理解ある協力によって、この両者の応募が非常に多かった。他行の例では両者で全応募額の10%内外の場合が多いのに対し、当行では25%にも達している。

しかし、増資後の資本金は、依然としてリスクアセットの4.35%にすぎず、当局の指導とはほど遠く、他行に比しても著しく少なかった。このため、後述するように、半年後の24年4月、ふたたび大幅な増資が行なわれた。

表 5-20

整備計画書

事 項		現 在	整 備 計 画
1	公称資本金額	30,000,000円	40,000,000円
	払込済資本金額	21,237,500円	40,000,000円
2	株式数	600,000株	800,000株
3	増資		
	A) 増資額		37,000,000円
	B) 株式数		740,000株
4	一株金額	50円	50円
5	増資実行期日		昭和23年9月29日
6	資本切捨率	90%	
7	第二封鎖預金切捨率	62%	
8	新株応募順位		1) 第一順位 整理債務負担者 2) 第二順位 払込済旧株主 3) 第三順位 従業員 4) 第四順位 営業所所在地地方 居住者 5) 第五順位 一般
9	従業員数	1,164名	1,200名
10	備考		$\left(\frac{40,000}{1,218,013}\right) 3.28\%$ 実際増資新株募集の結果上記決定増資額を 超した場合は当該相当額の再増資を行ふ

表 5-21 再建整備計画による増資における応募状況

割 当 順 位	応募者数	応募株数
第1順位 整理債務負担者	474人	128,446株
第2順位 払込済旧株主	944	124,031
第3順位 従業員	413	43,666
第4順位 営業所所在地地方居住者	3,666	703,447
第5順位 一般	3	410
合 計	5,500	1,000,000

ここに当行は、21年8月の新旧勘定分離に始まる一連の再建整備の手続きを完了し、再発足することになったのである。

なお、その後、鋭意、調整勘定の整理に努め、切捨額以上の利益を収めることができたので、当行は政府の許可を得て、28年3月には旧預金者に対して、29年9月には旧株主に対して、確定損負担額と利息相当額の分配を行な

い、ここで他行に先がけて調整勘定を閉鎖した²⁾。こうして、形式的には債権者に対して切捨額すべてを返還したことはなかったものの、その間の激しいインフレの進行を考えるならば、実質的には十分な補てんをなし得たとはいえなかった。このように、当行の再建整備は預金者、株主をはじめ、関係各方面の多くの犠牲と理解ある協力によって、はじめて完遂し得たのである。

(注) 1) 第四銀行従業員組合『組合史』86～87ページ。

2) 29年上期に調整勘定を閉鎖した銀行は、当行のほか、地銀4行と都銀1行にすぎず、その他は同年下期から33年下期にかけて行なわれた。

3. 再建後の営業

再建後の経営方針 当行の再建整備は、昭和23年3月末をもって完了し、次いで整備計画に基づく増資も同年9月末で一段落した。同年10月には、斎藤副頭取の第一線引退、上田専務の辞任などに伴って、3人の行員重役が誕生し、経営陣の若返りがはかられた。ここに田巻頭取、藤田常務以下の陣容で、名実ともに再建第四銀行として新発足することになった。

当行ではこれを機に、同年12月4日、5年8か月ぶりに戦後初めての支店長会議を開いた。この席上、田巻頭取は、再建後の当行の経営方針を次のように披瀝した。

「先ヅ勞資協調共栄ノ基本原則ヲ以チマシテ、外ニ対シテハ資本及ビ資産内容ノ充実並ニ他銀行進出等ニ対シ万全ノ態勢ヲ整エルト共ニ、内ニ於テハ待遇改善、経営合理化ヲ促進シ、以テ歴史アル第四銀行ノ信用ヲ確保シ、益々預金ノ増強ヲ図リソノ発展ヲ期ス。」

これより先、21年8月、第四銀行職員組合（詳細後述）が発足し、待遇改善とともに、経営の民主化、合理化の要求を掲げたが、さらに22年11月には経営協議会が設けられて、組合の意見を銀行経営に反映させる道が開かれた。これらを背景として、上述のように、頭取から労資協調、共存共栄を基本原則として、再建整備後の重大時期に対処する方針があらためて強く表明

されたのである。

次いで頭取は、再増資の問題にふれ、対外信用の確保、預金増強対策などの面からもそれが必須の要件であるとした。また、他行の進出については、混乱期に十分な整備のいとまのなかった店舗の廃合、本店機構の改正など経営の合理化をはかるとともに、他方、顧客に対するいっそうのサービス改善、広告宣伝費、交際費の支出に弾力性を付与するなどの処置をとって、これに対処したい、と積極的な姿勢を示した。

さらに、「裸一貫トナツテ起チ上リマシタ吾々トシテハ、生き抜クタメ向フ所ハ唯一ツ預金ノ増強ノミ」と固い決意を示した。事実、荒廃した地元産業の復興と住民の生活安定のためにも、また、当行の再建を軌道に乗せるためにも、預金の増強こそが、最大の課題であったのである。

定期性預金の増強 激しいインフレ下における預金増強運動は、きわめて多難であったが、全役職員一丸となつての努力によって、漸次、その成果が現われてきた。とくに、再建整備後の預金の伸びは顕著で、昭和23年3月末から24年3月末までの年間増加率は、インフレによる預金係数の膨張もあずかって、2.32倍と驚異的な伸びを示した。これは、全国地方銀行、県内銀行のそれぞれの増加率2.06倍、2.26倍をともに上回るものであった。

ドッジ・ラインが推進された24年以降、インフレは急速に収束に向かい、通貨価値の安定がもたらされたが、それとともに堅実な貯蓄心も芽ばえ、当行の預金吸収活動は新たな段階を迎えた。

そこで当行は、預金増強運動を効果的に推進するため、次のような新種預金を考案して実質的な効果をあげることに努めた。

まず、昭和23年7月施行の「割増金付貯蓄の取扱に関する法律」に基づいて、24年2月4日、当行独自の企画による「ふくふく定期預金」の取扱いを開始した。従来、当行では、景品付きの福德定期預金を取扱っていたが、国民生活の安定につれて、リヤカーやサッカリンなどの景品がしだいに魅力を失って、同定期預金は、回を追うごとに減退してきた。そこで、これに代わ

るものとして、この「ふくふく定期預金」が創設されたのである。

ふくふく定期預金の第1回の募集期間は6か月、1口1,000円（1口につき抽選権1本）、預入れ期間は6か月で無利息とし、景品に代えて、特等10万円から4等16円までの割増金をつけた。

その後、この預金は好評を博して連年顕著な伸びを示し、当行預金増強の軸となって業績向上に大きく寄与した。そして、26年3月末には、当行定期預金26億円（総預金の33%）のうち、65%に当たる17億円を占めるに至った。なお、この預金は35年2月、第59回の取扱いを最後としてその使命を終えたが、取扱累計額は700億円にも達した。

また、24年9月から「さかえ積金」の名称のもとに、割増金付定期積金の取扱いも開始し、中小商工業者および一般大衆の小口預金の吸収をはかった。これを契機として、定期積金も每期順調な伸展をみせるようになった。

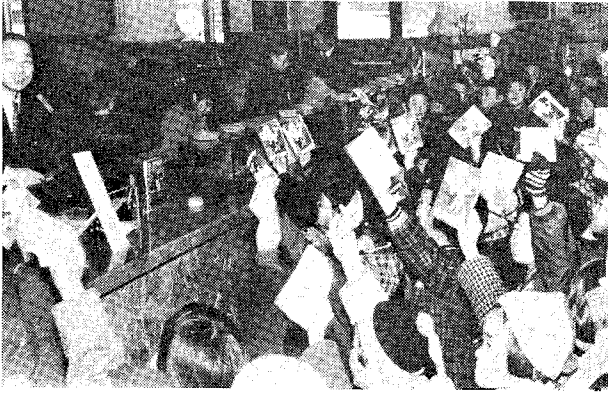
なお、「ふくふく定期預金」および「さかえ積金」の抽選会は、余興を添えるなどして県内各地でにぎやかに開催され、好評を博した。

この時期には、貯蓄思想の普及をはかるため、政府の奨励によって「こども銀行」が普及し始めた。当行でも23年10月の新潟市関屋小学校を皮切りに、中・小学校単位のこども銀行運動の指導を開始した。その後、順調な伸張ぶりをみせ、28年12月末現在の当行取扱いのこども銀行数は165行、預金者数

表 5-22 割増金付定期預金増強運動の各年別成績 (単位 億円)

年 別	福徳定期預金		大福定期預金		ふくふく定期預金		さかえ積金	合 計
	回 次	達成高	回 次	達成高	回 次	達成高		
昭和22	1~4 ^[回]	1.4	1 ^[回]	0.45	—	—	—	1.85
23	5~8	1.5	2	0.45	—	—	—	1.95
24	9~10	0.9	—	—	1~3	14.5	0.15	15.55
25	—	—	—	—	4~8	22.5	—	22.50
26	—	—	—	—	9~15	41.4	0.24	41.64
27	—	—	—	—	16~22	69.0	0.36	69.36
28	—	—	—	—	23~26	75.0	0.51	75.51

(注) このほかに、昭和25年12月から27年末の間に、2回にわたって県内の金融機関がいっせいに越路定期預金の勧誘を行なった。



こども銀行（高田支店）

3万5,000人、預金残高は2,000万円に達した。

「ふくふく定期預金」や「さかえ積金」の創設などによって、それまで低迷を続けてきた当行の定期性預金は、24年以

降順調に伸びたが、反面ドッジ・ラインの実施による金詰まりを反映して、営業性預金の不振がそれ以上に大きかったため、25年度の預金全体の増加率は大幅に低下した。

このような状況下において、資金量の増大をはかるためには、さらに強力なリーダーシップによる組織的な預金増強運動を行なうことが緊要となった。

復興金融の増加 ここで再建整備後の融資状況に目を転じてみよう。

戦時中、企業整備により大きな打撃を受けた織物工業にも、昭和23年ごろから復興のきざしがみえてきた。金物の三条、洋食器の燕^りも輸出を再開し、やがて25年の朝鮮動乱ブームを迎えた。

このような情勢を背景に、当行では、新発田、村上などをはじめとする県内製糸業者への購繭資金や、十日町、見附などの織物業者への生糸買取資金の供給などが目立って増加し、県内各地に散在する金属機械工業や、造船業への貸出も増加した。

金額はさほど多くはないが、地下資源として注目を集めた天然ガスの開発資金や、このころから始まった地方公共団体による新制中学校舎の建築、耕地改良工事などに関連する土建業者や製材業者などへのつなぎ資金などの貸出も増加した。

また、当行の割引手形残高は、23年3月末、わずか2,700万円にすぎなか

ったが、同年秋ごろから急増し、12月末には、21倍強に当たる5億7,500万円に達した。これは、日本銀行の態勢によって、主として織物関係を中心とした商業手形や、洋食器、金物、繊維品関連の貿易手形の割引が活発になったことによるものであった。

のちに述べるように、当行が織物産地の見附や栃尾に店舗を開設したのも、ちょうどこのころである。

昭和24年にはいって、ドッジ・ラインが実施され、復興金融金庫は貸付を停止し、不況が激しくなったので、政府は一連の金融緩和措置をとった。さらに25年の朝鮮動乱のぼっ発を迎えて資金需要は旺盛となり、当行の貸出も増大した。

このような復興過程における強い資金需要のため、当行の預貸率は、23年上期の51.4%から、24年上期には74.9%となり、25年下期には80.6%に上昇した。

定期性預金も増勢に転じ、当行は、しだいに資力を増大してきたが、当時の膨大な復興資金需要に、十分応じることは困難であった。このため、貸出の選別抑制を強化したが、なお資金に不足を来たし、「日銀借入れには依存しない」という当行の伝統的な方針にもかかわらず、貿易手形、購繭スタンプ、農業手形など各種優遇手形の借入れも含む日銀借入れや、コールマネーの取入れが発生した。借入金の期中平均残高は、23年から26年上期までほぼ1～2億円台で推移し、期末残高では25年上期が最高で6億2,760万円を計上している（表5-24）。

しかし、表5-23にみるとおり、預貸率は地方銀行の平均に比し、なお低率で推移しており、また増大する貸出の健全性を保持するため、25年には審査課、管理課を新設し、審査機能、債権管理機能の充実をはかるなど、いずれも堅実経営への努力のあとを示すものである。

このような状況のもとで、借入金の金利負担や人件費の上昇による収益悪化をカバーするとともに、旺盛な資金需要に応じるためには、運用資金量の増大がぜひとも必要であり、預金増強こそ、当面する最大の課題となった。

表 5-23 期中平均預貸率の推移
(単位 %))

期 別	当 行	地方銀行	都市銀行	
昭和23.	上	51.44	63.60	82.33
	下	59.09	70.44	86.52
24.	上	74.93	74.80	86.71
	下	73.00	81.56	98.63
25.	上	75.56	83.39	104.15
	下	80.64	86.15	101.06
26.	上	79.97	86.26	106.51
	下	76.35	87.03	114.01
27.	上	80.01	87.23	111.89
	下	81.59	87.90	108.05
28.	上	80.37	88.60	109.49
	下	82.22	89.26	109.62

(注) 日本銀行考査局『普通銀行業態要略』により作成。

表 5-24 借入金推移
(単位 千円)

期 別	期中平均残高	期 末 残 高	
昭和20.	上	1,919	—
	下	18,091	—
22.	下	30,092	203,000
	23.	上	180,483
下		24,165	388,000
24.	上	272,257	480,000
	下	122,764	—
25.	上	104,903	627,600
	下	208,641	404,700
26.	上	104,030	316,000
	下	30,874	—
27.	上	1,333	—
	下	7,648	—
28.	上	14,721	418,900
	下	34,066	—

そこで、来たるべき昭和28年の80周年を展望しつつ、100億預金達成運動が26年に展開されたのである。

(注) 1) 昭和23年3月22日「新潟日報」。

4. 創立80周年と当行

80周年への歩み 昭和26年以降、相互銀行、信用金庫など中小企業金融機関の台頭によって、金融機関の預金獲得競争はますます激しくなってきた。こうした状況のもとで、昭和28年に迎える80周年を意義あらしめるため、当行はまず、その第一段階として、「26年末預金100億円達成」という意欲的な目標を掲げて、組織的な増強運動を展開するに至った。

この運動は、まず預金増強部門の強化から着手された。25年3月の業務機構改正において審査課と資金課を新設し、従来、業務課が管掌してきた貸出審査と資金繰などの事務をこれらに移管し、業務課はもっぱら預金増強の企画、統轄、宣伝に専念する体制をしいた。同時に、本店営業部に得意先課、

支店には得意先係を設けることを制度化し、外務活動の強化をはかった¹⁾。

翌26年2月、人事課長を委員長とする「預金増強推進委員会」を組織して、本部活動の総合的調整、具体案の策定に乗り出すとともに、「預金、得意先係担当代表者会議」を、同年2月の第1回を皮切りに、随時開催することにした。また3月には、店舗数の多い新潟市内で、本支店相互の協力態勢を固めるため、本支店連絡会が生まれた。これは、推進委員会が解散したのちも、引続いて毎月開催された。

増強運動は、誠実、親切の心構えの徹底と、“足による大衆預金の獲得”を重点にして総力を結集して進められた。その結果、26年12月末には、念願の目標100億円を達成することができた。その年間増加率は38%という高率であった。

翌27年も、これを上回る41%の増加率を確保し、いよいよ80周年を迎える28年には、預金200億円達成を旨ざすことになった。

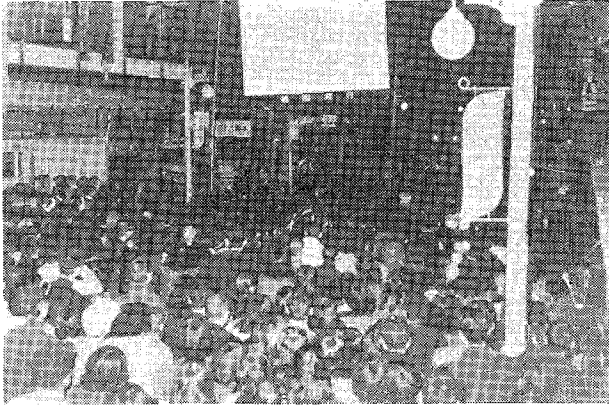
農村預金の増強対策としては、すでに23年5月の「指定業者制度による主要食糧の新集荷制度」実施によって、米その他の主要食糧の支払金融機関が、従来の農協一本から市中銀行にまで拡大されていたので、集荷業者と共同して、当行を供米代金の支払金融機関に指定替えするよう農家に働きかけた。さらに27年8月には、業務部内に映画班を新設して、娯楽機関の乏しい農山漁村方面で巡回無料映写会を催した。また、各店独自の企画で農家宣伝

(余録) -

日銀借入れは恥辱

日本銀行からの借入金を極力回避するのが、当行の伝統的な方針であった。これについて、藤田第6代頭取は、次のように語っている。

「私の所では、昔から、日本銀行から金を借りるのは恥辱と思えというように、私ども教えられました。1回そういう係をしておいて、当時の支配人にうんとしかられたことがあった。ちょっと交換の読み違いをしまして……東京から金を呼ぶにしても、時間的に余裕がないから、つい当座借越ができた。……いっぺん借りますと、やはり借用金利息が、どうしても考課表に載るのです。」(『地方銀行史資料』第10号「第四銀行頭取藤田耕二氏を囲む座談会」より)



巡回無料映写会（巻町）

慰問隊を繰出した
り、あるいは、部落
金融懇談会を開いた
りもした。

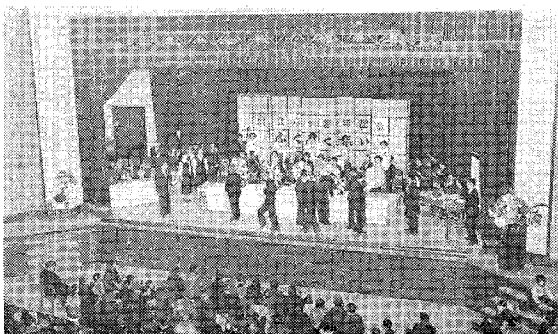
このように、農村
預金対策は、それま
での個別訪問などに
よる個々の農家を対
象としたものから、

しだいに村落を単位とする勧誘活動にまで拡大された。

一方、27年9月には、中小企業者の資金吸収対策として、定期積金に加入すると満期額まで借入れのできる制度を設けた。さらに、法律で定める最高限度の50万円が当たる抽選付きの記念定期を設け、これを主軸として80周年記念貯蓄運動が展開された。

こうした懸命な努力にもかかわらず、米の不作も影響して、28年末の預金は199億1,000万円と、200億円預金目標にあとわずかのところにまで漕ぎつけながら、ついにそれを達成することができなかった。

ところで、当行預金の県内金融機関に対するシェアをみると、農協、都銀の攻勢を受けて、23年には28%にまでダウンしたが、その後は相互銀行、信用金庫の急成長にもかかわらず、80周年をみざす諸活動によって30%台に回



ふくふく定期抽せん会



ふくふく定期の宣伝カー
（河原田支店前）

表 5-25

預金シェアの推移

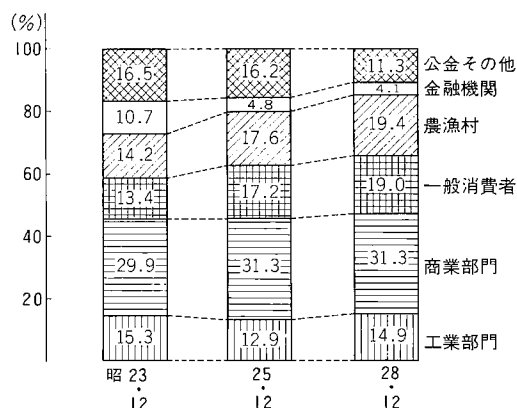
(単位 %)

区 分	年月末	昭和 20.9	21.3	22.3	23.3	24.3	25.3	26.3	27.3	28.3	29.3
当行全店対地方銀行		3.56	3.25	2.81	2.23	2.51	2.70	2.25	2.19	2.11	2.14
当行県内店対 県内金融機関		…	34.78	32.21	27.93	29.29	31.64	30.68	31.96	31.16	30.10
当行県内店対県内銀行		65.00	64.47	64.55	56.42	57.11	57.75	55.46	57.21	56.83	57.24

復した(表 5-25)。

当行総預金中に占める農村預金の割合は、23年末の14.2%から、28年末には19.4%となった(図 5-2)。なお、同期間におけるその増加額は、総預金増加額の21%を占めた。この農村預金の比重増大により、当行の預金増加は、戦前のよう

図 5-2 預金の業種別構成割合



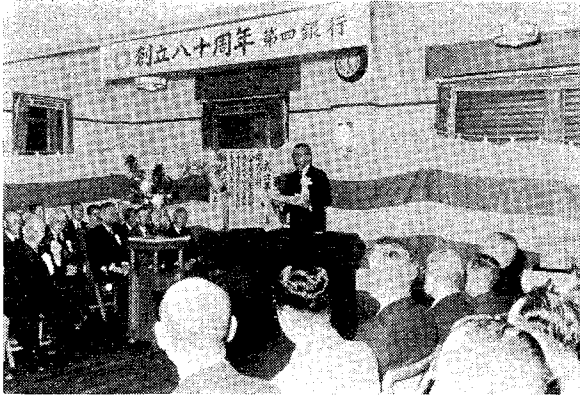
(注) 県内本支店の計。

に上期停滞、下期上昇という季節性をふたたび強めることになった。また一般消費者預金も、小口ながら安定的に増加を示してきた(図 5-2)。

ここで注目すべきは、急速な預金の増加により、一時日本銀行の借入れにたよらねばならなかった当行の資金ポジションが、大幅に好転し、さらに、他行に比してかなり見劣りのしていた経常収支率も、政府の指導基準にまで改善され、その経営体質が強化されたことである。

従来、堅実をモットーとする当行の経営は、ややもすると積極性を欠き、消極的、因襲的という世評を招くきらいがあった。しかし、当行が、ひとたび創立 80 周年を目標として活動を開始したときには、「いよいよ眠れる獅子が立上がった」と市中でうわさされるほどで、その士気の高揚は、経営近代化への大きな原動力となった。

こうして、80周年を日ざす諸活動を通じて、当行の経営の基礎は急速に固



創立80周年記念式典

まり、昭和28年11月2日、本店において創立80周年記念式典が盛大に挙行されるに至ったのである。

(注) 1) 昭和25年、得意先係が設けられた当時の模様について、宗村初代得意先課長は次のように懐古している。

「二人(課員一引用者)で、預金課と顧客の連絡係みたいなことをやっていたんで、始めは、どんなことをしたら良いのか困りましてね。好きなようにしてみろと言われてたけど、なんか基本線が欲しいといった具合に暗中摸索でした。当時は資金量が逼迫していたもんですから、得意先回りをしてもその苦情ばかりでして、良い返事ができなかった。得意先係が貸付へ話しても、はねられたし、丁度苦情拝承係といったところでしょう。」(第四銀行『行報』第67号—34年7月発行—より)。

融資構造の変化 80周年への過程で、当行の貸出方針もまた、変質していった。

昭和26年ごろから、当行の慎重な融資方針にもかかわらず、景気の後退に伴って貸出の固定化が現われ始め、また余剰資金も大きくなってきた。そこで当行は、優良貸出先を確保するため、本県と関係の深い中央大企業への融資を進めることにした。東京支店を通じて、まず都市銀行への銀手貸を実行し、やがてこれが、都市銀行の保証による大企業への短期の貸出(運用貸出)となっていった。その結果、同店の貸出残高は26年下期から27年下期にかけて急速に上昇した(表 5-26)。のちに、これらが保証なしのプロパー貸出となり、今日の優良大企業との取引の基となった。

一方、県内中小企業に対しても、新潟県信用保証協会(24年4月発足)の

保証による振興資金の融資に力を入れ、また、復興が軌道に乗り始めた25年以降は、住宅金融公庫（25年7月）、日本開発銀行（27年9月）、日本長期信用銀行（27年12月）、中小企業金融公庫（28年9月）と契約を結び、長期設備資金の供給のため代理貸付を行なった。

表 5-26 東京支店貸出残高の推移
(単位 千円, %)

年月末	貸出残高	全店貸出残高に対する割合
昭和26.9	432,283	6.03
27.3	1,185,495	13.91
27.9	1,408,239	14.07
28.3	2,780,316	23.13
28.9	2,474,212	18.22
29.3	2,837,636	18.92

また、とくに28年上期以降、県内産業振興のため、中央大企業向け融資を抑えて地元優先の方針を強めた。28年5月、田巻頭取に代わって就任した藤田新頭取は、同年6月に開催された支店長会議で、次のように地元中小企業に対する積極的な姿勢を表明している。

「大口の貸出は調査も簡単で手数がかからず、費用も節約できるが、私も県内の地元銀行としては、中小企業融資、地方産業の育成に当らねばならぬと思う。資金が不足しない時世になったので、大会社は地方銀行の力を借らなくともよくなり、大会社への貸出は都市銀行で賄うこととなる。それで、地方銀行、地元銀行である以上、県内の中小企業と強いつながりをもたなければ経営が行詰まるものと思う。」

こうして29年3月末には、資本金1,000万円以下の中小企業向け貸出は86億円、総貸出額（当座貸越を除く）の58.8%を占めるに至った。

このように、当行の貸出方針はいくたびか転換をみたが、この間、その貸出額は急速な増大をみせ、融資構造も大きく変化した。

敗戦直後、当行においては、戦時中からの興銀、資金統合銀行への貸出、それに損害保険中央会への戦時保険支払資金の大口貸出などが加わって、金融保険業への貸出が圧倒的に多く、21年3月には総貸出額の60%を占めていた。22年秋ごろからは、「金融機関資金通準則」に規制されつつ、基幹産業との取引が発生し、機械、化学、繊維を中心とした工業部門への貸出が激増した。その後、生産活動の活発化をも反映して、26年にはこれら工業部門へ

の貸出は全体の60%を占めるに至った。商業部門への貸出は、工業部門へのそれにやや遅れて、融資準則の緩和や商業活動の復活に伴って、25年ごろから急上昇し、29年3月末には26%にまで達した。

これに反し、15年秋の米穀配給統制以後減少を続けた農林業への貸出は、23, 24年ごろ、一時盛返したかにみえたが、その後停滞を続け、29年3月末には1%台にまで低下した。かつて貸出のかなりの部分を占めていた農村向け貸出は、戦前の不動産や有価証券担保の米穀流通資金貸出から、戦後、自作農に対する肥料購入、農業機械化などの営農資金供給へと変質しながら、その比重を著しく低下させ、その結果、農村は単なる預金獲得の場になっていった。

こうして当行の貸出は、その構成内容に大きな変化をみせながら、資金量

表 5-27 貸出の業種別構成推移 (単位: 百万円, %)

年月末 業種区分		昭和21. 3		23. 3		26. 3		29. 3	
		残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比
鉱	業	1	0.4	8	0.9	73	1.1	34	0.2
工	業	23	10.0	435	48.1	3,915	60.9	7,999	54.4
金	属	1	0.4	17	1.9	410	6.4	1,357	9.2
機	械	7	3.0	89	9.8	649	10.1	1,422	9.7
窯	業	0	0	3	0.3	42	0.6	125	0.8
化	学	1	0.4	60	6.6	686	10.7	1,773	12.1
織	維	7	3.0	147	15.3	1,305	20.3	1,979	13.5
製	材	0	0	56	6.2	201	3.1	375	2.5
食	品	2	0.9	42	4.7	366	5.7	752	5.1
そ	の	5	2.3	21	2.3	256	4.0	216	1.5
土	木	—	—	16	1.8	277	4.3	560	3.8
農	林	4	1.7	45	5.0	103	1.6	206	1.4
水	産	0	0	6	0.6	49	0.8	100	0.7
公	益	1	0.4	64	7.1	250	3.9	782	5.3
商	業	22	9.6	93	10.3	1,451	22.6	3,883	26.4
金	融	139	60.4	132	14.6	89	1.4	254	1.7
雑	業	10	4.4	56	6.2	95	1.5	231	1.6
地	方	3	1.3	50	5.4	61	0.9	508	3.5
そ	の	27	11.8	0	0	67	1.0	145	1.0
合	計	230	100.0	905	100.0	6,430	100.0	14,702	100.0

(注) 26年3月、29年3月には当座貸越分を含まない。

の増大とともに、業種多様化の傾向をたどり、当行は、地方経済の各層にわたって、幅広い接触をもつことになったのである。

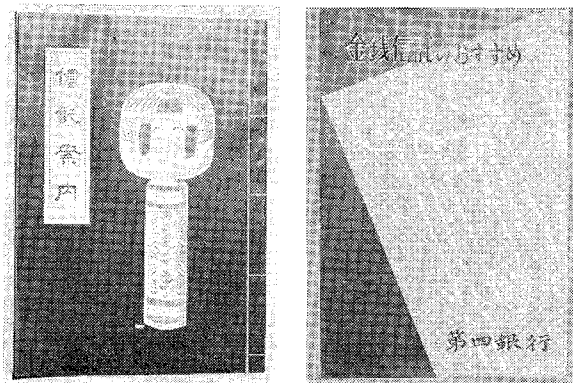
信託業務の推移 当行の信託業務は、昭和20年8月1日、新潟信託との合併によって開始されたが、間もなく、敗戦と同時に苦境に陥らざるを得なくなった。すなわち、インフレの高進による貨幣価値の低落で、大衆の間には換物思想が広がり、長期貯蓄の性格をもつ金銭信託などはまったくその魅力を失ったため、当行の信託残高は不振の一途をたどったのである。

しかしその後、ドッジ・ラインの実施により貨幣価値が安定し、一般の貯蓄志向が高まってくるにつれて、ようやく当行の信託残高も増勢に転じ、27年以降はとくに顕著な伸びを示した。

当行の信託財産のほとんどは金銭信託で、その金銭信託も当初は1年以下の短期物が多かったが、漸次有利な2年ものおよび5年ものの契約が増加し28年3月末には総額の80%までが5年ものとなった。

資金の運用に当たっては、当初、社債を中心とする有価証券の比重が大きかったが、27年後半からは貸付金がこれにとって代わった。そして、その大部分は、本県と関係の深い大企業に長期の設備資金として貸付けられ、当行の銀行勘定における貸出の補完的役割をも果たした。

こうして、当行の信託業務は、新しい発展段階を迎えようとしていたのである。ところが、30年ごろから、政府は銀行の信託兼営を廃止して、信託を専門化しようとする指導方針を打ち出したので、当行もこれに基づいて、31年10月以降、新規の受託を自粛することにした。



信託業務案内

表 5-28

信託勘定の推移

(単位 千円)

年月末	資 産 勘 定				負 債 勘 定		
	有価証券	貸付金	銀行勘定貸 現金預け金	その他	金銭信託	その他の 信託	その他
昭和 20.9	21,453	1,663	2,719	1,111	24,653	2,265	28
21.3	23,078	2,935	2,004	1,223	27,052	2,159	29
23.3	5,365	2,418	320	10,266	17,450	919	—
24.3	13,590	7,044	866	715	21,425	739	51
25.3	18,169	3,825	7,673	512	29,079	667	433
26.3	26,146	2,037	6,194	964	33,098	1,203	1,040
27.3	37,464	26,450	3,317	1,150	66,100	1,075	1,206
28.3	59,926	150,553	20,084	853	230,284	1,132	—
29.3	102,630	314,905	20,977	1,102	438,261	1,353	—
30.3	177,706	566,365	6,179	1,227	750,021	1,456	—
31.3	344,682	753,408	60,838	835	1,158,341	1,422	—
32.3	351,598	865,724	27,425	822	1,243,917	1,652	—
33.3	370,112	894,803	84,601	814	1,348,538	1,792	—
34.3	358,270	873,971	168,170	1,721	1,399,909	2,223	—
35.3	148,371	898,577	39,914	1,707	1,086,254	2,315	—
36.3	102,345	474,275	17,805	1,687	594,316	1,796	—
37.3	70,477	269,818	36,085	1	376,274	107	—
38.3	12,379	920	178,710	—	192,009	—	—

(注) 35年3月末の貸付金にはコールローン70,000千円を含む。

その後も、事後管理としての業務は継続されたが、38年9月26日に至って信託勘定が閉鎖された。ここに、20年8月開始以来、18年1か月に及ぶ当行の信託業務は、廃止されることになった。

5. 業況の推移

資本金の推移 ここで、敗戦から創立80周年を迎えた昭和28年下期までの、当行の業況の推移を概括してみよう。

上記の期間における当行の資本金の推移には、激しい変化がみられる。前述したように、当行の資本金は、23年3月末、金融機関再建整備法に基づいてその90%を切捨て、いったんはわずか300万円となったが、間もなく再建整備計画に基づき、同年9月に5,300万円に増額し、引続き翌24年4月に

表 5-29

自己資本の推移

(単位 百万円, %)

年月末	資本金		諸積立金		諸引当金		自己資本計		預金に対する割合 (自己資本比率)	地方銀行の自己資本比率
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比		
昭和20.9	21	55.3	17	44.7	—	—	38	100.0	2.95	1.57
21.3	21	52.5	19	47.5	—	—	40	100.0	2.62	1.21
23.3	3	100.0	0	0	—	—	3	100.0	0.16	…
24.3	53	75.7	17	24.3	—	—	70	100.0	1.58	2.43
25.3	120	77.4	35	22.6	—	—	155	100.0	2.26	2.03
26.3	120	35.6	189	56.1	28	8.3	337	100.0	4.32	3.70
27.3	120	31.1	226	58.5	40	10.4	386	100.0	3.34	4.10
28.3	250	33.4	298	39.8	201	26.8	749	100.0	4.83	4.38
29.3	250	24.4	400	39.1	374	36.5	1,024	100.0	5.44	5.55

(注) 1) 諸積立金=再評価積立金, 利益準備金, 任意積立金, 次期繰越利益金

諸引当金=貸倒準備金, 価格変動準備金, 退職給与引当金

2) 地方銀行の自己資本比率は, 日本銀行検査局『普通銀行業態要略』による。

6,700万円を増額して1億2,000万円になった。

こうして, 再建整備後, 着実に上昇傾向にあった自己資本比率は, 26年から27年にかけての急速な業績の伸展に伴って, ふたたび低下し始めた。戦前まで他行に比して良好であった当行の自己資本比率も, 表 5-29 でみるように, 再建整備後はその優位性を失っていた。そこで, 健全経営の立場からみて, 増資による自己資本の充実が急務とされ, 27年4月, 倍額以上に当たる1億3,000万円の増額を行なって, 資本金を2億5,000万円とした。

一方, こうした相次ぐ増資と並行して, 当行は, 諸積立金などのいわゆる内部留保をも充実させて, 資本構成の適正化に努めた。とくに収益が上向きになってきた25, 26年ごろからは, 税制の改正などもあっていちだんと内部留保を厚くした。そのため, 自己資本中に占める内部留保の割合も, 急激に上昇していった(表 5-29)。

また, 25年上期に実施した資産再評価も, この内部留保の比率を大いに高める結果となった。25年4月, 「資産再評価法」が実施され, インフレによる貨幣価値の下落によって名目的となった固定資産の帳簿価格を評価替えして, 企業経理の適正化がはかれることになった。当行もこれに従って, 同年4月1日現在で, 営業用固定資産のうち営業用建物についてのみ再評価を

表 5-30 資産再評価実施状況 (昭和25年4月1日)
(単位 千円)

種 別	再 評 価 額	再評価直前の 帳簿価格	再評価差額
営業用建物	154,899	21,899	133,000
営業用土地	1,397	1,397	—
営業用什器	3,790	3,790	—
計	160,086	27,086	133,000

行ない、その差額
1億3,300万円を
9月末の決算で「再
評価積立金」とし
て内部留保したの
である(表5-30)。

次に、この期間の株主構成についてみてみよう。

もともと、当行株主の根幹をなす伝統的な大株主層は、創立以来の大地主や、県内各地の有力地主・資産家筋であり、当行の株式は多分に世襲財産的な性格を帯びていた。しかし、戦後の経済大変動は、当然この株主構成にも大きな変化をもたらした。すなわち、旧来の大株主層は、インフレや農地改革、財産税納付などにより資産を著しく減じ、減資や相次ぐ増資とともに退場し、代わって新興資産家が大株主として登場する傾向をみせたのである。さらに、27年4月の大幅増資の際には、法人株主が急激に増加した。とくに、当行の主取引先である事業会社などが、当行の働きかけに対し友好的に応募して大株主となった。一方、23,24年ごろから、行員出身の役員をふやしたこともあって、役員の特株比率は低下し、いわゆる資本と経営の分離傾向が急速に強まった。

また、当行株式の地理的分布状況を見ると、法人株主の増加に伴って、東京都をはじめ他府県へ急激な広がりを見せ、総株数に対するその割合は、23年9月末の5.0%から28年9月末には18.1%に達した。

預金の推移 当行の預金は、敗戦直後、経済界の混乱を反映して複雑な動きを示し、低迷が続けたが、昭和22年後半からはインフレの高進と積極的な救国貯蓄運動の展開などによって、急激な伸びを示した。25年に一時、停滞したが、その後、創立80周年を目ざして、より強力に預金増強運動が推進された結果、26年には待望の100億円を達成し、29年3月末には188億円に達した。この数字は、20年9月末の12億9,000万円に比べて15倍近いものであ

表 5-31

預金残高と科目別構成の推移

(単位 百万円, %)

年月末	残高	年間 増加率	科目別構成比					
			当座	普通	通知	定期	定積	その他
昭和20.9	1,290	170.8	8.0	41.7	—	37.4	0.9	12.0
21.3	1,525	36.4	9.0	47.4	0.5	33.3	0.8	9.0
22.3	1,477	△ 3.1	14.2	53.2	0.2	26.5	0.7	5.2
23.3	1,913	29.5	17.2	55.0	0.1	19.4	0.9	7.4
24.3	4,445	132.4	15.1	51.0	0.6	19.7	1.0	12.6
25.3	6,872	54.6	10.5	42.8	0.6	22.3	1.9	21.9
26.3	7,810	13.6	11.0	38.2	0.9	33.2	1.9	14.8
27.3	11,548	47.9	11.3	33.3	1.0	39.3	3.0	12.1
28.3	15,513	34.3	12.1	32.2	2.1	41.4	3.2	9.0
29.3	18,832	21.4	11.0	31.8	2.1	45.4	4.0	5.7

るが、それにもかかわらず、前述のように、当行の預金占有率は低落を余儀なくされたのであった。

一方、科目別構成の推移をみると、23年ごろまでは、通貨価値の不安定を反映して、当行の定期性預金の割合は急激に低下し、普通預金、当座預金などのいわゆる流動性預金の割合が高まった。しかし、24年ごろからは、インフレの収束とともに、金利に対する一般の関心が深まり、さらに当行が定期性預金重点の預金吸収活動を積極的に展開したこともあって、それまでの傾向とはまったく対照的に、定期性預金のウェートが急伸し、流動性預金のそれは大幅に低下した。ただし、そのなかにおいて、当座預金は、商業活動の活発化を反映してつねに11%前後を維持した。

貸出の推移 当行の貸出は敗戦直後、インフレの高進とともに名目的には増加し、さらにその後も地方産業に対する復興資金を中心として著しく増加した。そして、昭和20年9月末から29年3月末までの間に約91倍の伸びを示して150億円となり、預金の伸びをはるかに上回った。このため預貸率は、20年9月末の12.7%から29年3月末には79.7%に急上昇したが、とくに26年3月末の預貸率は、84.3%の高率を示した。

こうして、貸出は、有価証券に代わって資金運用面での主体を占めること

表 5-32

貸出残高と科目別構成の推移

(単位 百万円, %)

年月末	残高	年間 増加率	預貸率	科目別構成比					
				割引手形			貸付金		
				銀行引 受手形	商業手形	荷付為替 手形	手形貸付	証書貸付	当座貸越
昭和20.9	164	11.1	12.7	—	0.3	0	68.6	26.4	4.7
21.3	230	80.4	15.1	—	0.1	0	77.5	18.9	3.5
22.3	381	65.7	25.8	—	0.3	0	91.1	7.3	1.3
23.3	905	137.5	47.3	—	2.6	0.4	88.2	6.4	2.4
24.3	2,988	230.2	67.2	—	17.7	0.8	76.9	2.5	2.1
25.3	4,824	61.4	70.2	1.2	19.7	0.3	74.2	2.3	2.3
26.3	6,586	36.5	84.3	—	31.8	0.1	64.2	1.5	2.4
27.3	8,524	29.4	73.8	6.6	28.2	0.1	60.2	2.2	2.7
28.3	12,022	41.0	77.5	1.3	29.8	0.1	65.1	1.4	2.3
29.3	15,000	24.8	79.7	—	31.4	0	62.7	3.9	2.0

表 5-33

貸付金の担保別構成の推移

(単位 %)

年月末	有価証券	商品	不動産 各種財団	預金証書	保証	信用	その他
昭和 24.3	1.7	1.5	3.0	10.8	27.1	55.8	0.1
25.3	5.7	1.9	8.8	10.0	24.0	49.3	0.3
26.3	4.2	1.3	16.0	13.8	28.6	35.5	0.6
27.3	3.4	2.4	18.1	17.0	30.1	28.3	0.7
28.3	6.1	1.8	15.7	15.4	34.3	26.3	0.4
29.3	8.0	1.6	14.8	14.8	31.4	28.5	0.9

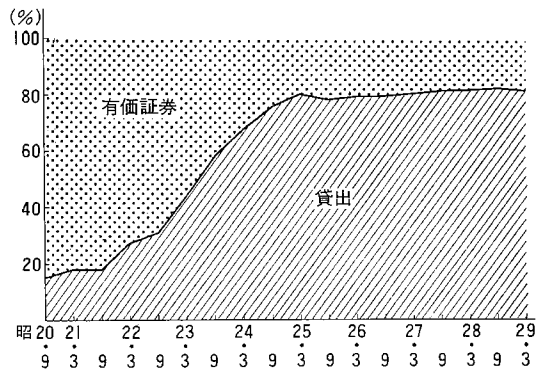
(注) コールローンを含む。

になったが、他行、とくに都市銀行がオーバーローンを現出したのに比して、当行の貸出増勢は低く、そのため、外部負債への依存度も少なかった。

次に、貸出の科目別構成をみると、経済の安定とともに信用取引の増大を反映して、繊維製品製造業、各種卸売業などに対する手形割引を中心に、商業手形の構成割合が急激に上昇した。一方、戦後の混乱期にその90%前後を占めていた手形貸付の割合は、低下傾向をたどった。また、戦時中、軍需融資の増大によってウエートを高めていた証書貸付のそれも、敗戦時をピークに漸減した。

担保別の内訳では、戦時に軍需関連融資を中心に急増した信用貸の構成比率が激減したのに対し、有価証券、不動産および各種財団、保証貸などが漸増した。これは、経済の安定に伴って、当行の貸出業務が、ますます健全化してきたことを示している（表 5-33）。

図 5-3 貸出と証券投資の構成割合



有価証券の推移 戦後、当行の資金運用がもっぱら復興資金の貸出を中心としたことと、国債の発行が停止されたことから、戦時中、地方銀行の上位にあった当行の有価証券保有割合は、急激に低下した。すなわち、昭和20年9月末に70.7%であった預証率(総預金に対する有価証券の割合)は、25年3月末には17.2%と激減し、その後、横ばい状態が続いて29年3月末には19.0%となった。

これを種類別にみてみよう。当行は、敗戦直後、なおかなりの国債を保有

表 5-34

有価証券残高と科目別構成の推移

(単位 百万円, %)

年月末	残高	年増加率	預金に対する比率	科目別構成比				
				国債	地方債	社債	株式その他	外国証券
昭和 20.9	913	160.4	70.7	78.2	0.4	15.8	4.4	1.2
21.3	1,031	25.8	67.6	81.0	0.3	12.0	3.0	3.7
22.3	1,031	0	69.8	81.0	0.7	11.5	3.1	3.7
23.3	1,145	11.1	59.9	81.1	2.8	14.5	1.6	—
24.3	1,417	23.8	31.9	77.5	2.2	18.6	1.7	—
25.3	1,181	16.7	17.2	33.7	2.8	58.5	5.0	—
26.3	1,742	47.5	22.3	11.3	0.3	83.8	4.6	—
27.3	2,116	21.5	18.3	8.3	0.2	86.5	5.0	—
28.3	2,822	33.4	18.2	6.0	4.9	83.1	6.0	—
29.3	3,586	27.1	19.0	5.9	3.3	84.7	6.1	—

していたが、24年半ばから25年末にかけて、日銀のオペレーションによる国債買上げが実施され、これによってその額は急減した。構成比では、20年9月末の78.2%から26年3月末には11.3%となり、その後も漸減した。これに対して、社債は累増を重ね、ことに朝鮮動乱爆发後は、起債の活発化を反映して急激に増加し、その構成比は、20年9月末の15.8%から26年3月末には83.8%となり、完全に国債にとって代わった。また、24年5月に株式市場が再開され、株式の流通が活発化するにつれて、当行の株式保有も漸増に転じ、社債に次ぐ増加を示した。これらのなかには、当行の増資の際に協力を得た主要取引先の社債や株式もかなりみられた。

収益状況の推移 当行の収益状況については、再建整備の過程とその後の復興期とでは大きな違いがみられる。

再建整備の過程においては、表 5-35にみるように、インフレ下の定期性預金の停滞と、営業性預金の増加は、預金平均利率を低下させたが、人件費の増嵩を主因とする経費率の上昇がこれをしのいだため、預金コストは高騰した。一方、運用利回りをみると、当時、総貸出額のはほぼ半数を占めていた損害保険中央会、資金統合銀行などへの貸出が利息未収となったため、貸出平均利回りが極度に低下した。さらに、有価証券平均利回りも、戦時中から

表 5-35 預金コスト・運用利回および利鞘の推移

(単位 %一年利)

期 別	預金平均利率	経費率	うち人件費率	預金コスト	貸出平均利率	利 鞘	有価証券平均利回り	利 鞘	貸出有価証券合計利	利 鞘
昭和20. 下	2.45	0.75	0.39	3.20	2.95	△ 0.25	4.04	0.84	3.82	0.62
21. 8	2.14	0.91	0.42	3.05	2.60	△ 0.45	3.07	0.02	2.96	△ 0.09
22. 下	1.49	2.51	1.69	4.00	5.62	1.62	3.01	△ 0.99	3.90	△ 0.10
23. 下	1.66	5.86	4.14	7.52	10.05	2.53	3.44	△ 4.08	7.68	0.16
24. 下	2.12	5.71	4.03	7.83	9.63	1.80	4.65	△ 3.18	8.41	0.58
25. 下	2.73	5.36	3.94	8.09	9.06	0.97	7.70	△ 0.39	8.75	0.66
26. 下	3.30	4.87	3.50	8.17	9.38	1.21	8.62	0.45	9.22	1.05
27. 下	3.24	4.26	2.96	7.50	9.36	1.86	8.69	1.19	9.23	1.73
28. 下	3.23	4.07	2.74	7.30	9.30	2.00	8.40	1.10	9.13	1.83

表 5-36

収益状況の推移

(単位 千円, %)

期 別	経常収入(A)	経常支出(B)	経常純益金 (△ 損)	当期純益金 (△ 損)	当 行 常 収 支 率 (B) (A)	地方銀行 経常収支率
昭和20. 下	22, 834	22, 011	823	1, 142	96. 40	100. 88
21. 8	14, 864	16, 396	△ 1, 532	△ 1, 310	110. 31	97. 17
22. 下	116, 608	123, 121	△ 6, 513	△ 116	105. 59	95. 45
23. 下	167, 983	151, 314	16, 669	15, 736	90. 08	85. 46
24. 下	290, 313	243, 157	47, 156	22, 228	83. 76	82. 88
25. 下	374, 304	311, 485	62, 819	31, 752	83. 22	78. 31
26. 下	507, 258	418, 271	88, 987	40, 882	82. 46	75. 92
27. 下	710, 709	508, 729	201, 980	109, 851	71. 58	74. 62
28. 下	887, 919	653, 503	234, 416	123, 158	73. 60	73. 72

(注) 1) 地方銀行経常収支率は日本銀行検査局『普通銀行業態要略』による。

2) 全国地方銀行協会『考課状分析(昭和28年下半期)』損益計算書分析要領に基づき作成。

引続き低利の国債保有
が多く、かつ、国債の
利息未収も相当多額に
のぼったため、低率で
推移した。この結果、

表 5-37 経常収入の構成割合の推移

(単位 %)

期 別	貸出収入	有価証券収入	そ の 他 常 収 入
昭和20. 下	14. 94	82. 90	2. 16
23. 下	72. 75	13. 86	13. 39
25. 下	73. 40	17. 62	8. 98
28. 下	78. 63	15. 76	5. 61

表 5-35 のとおり、利

鞘は21年8月期以降逆鞘を続け、23年下期に至って、ようやくプラスに転じるという状態に置かれた。そのため、21年8月期とこれに続く22年下期の両決算では、経常収支率は100%を超え、欠損計上を余儀なくされた(表 5-36)。

その後、旺盛な復興資金需要に伴い、当行の貸出は増大し、インフレによって貸出利回りもまた上昇した。このため、戦時中、経常収入の80%強を占めていた有価証券収入は、急激にその比重を低下させた。代わって、貸出収入が、戦前の10%台から23年下期には73%に、さらに28年下期には79%にまで急上昇したのである(表 5-37)。一方、定期性預金の比重増大や金利の引上げなどによって、預金平均利率も上昇したが、預金量の増大と経費節減努力による経費率の低下がそれ以上に顕著であったため、預金コストが低下し、この結果、利鞘はゆるやかながら拡大傾向を示した。

こうして、23年下期ごろから、当行の収益状況は、預金量の増大と利鞘の拡大に支えられて改善に向かい、当期純益金は23年下期の1,570万円から28年下期には1億2,300万円と大幅な増加を示した(表 5-36)。

その間、24年上期から、経常収支率を中心とする銀行経理の行政指導が実施され、経常収支率基準は、24年上期の90%以内から27年上期以降78%以内へと推移した。当行もこの指導方針のもとに、資金量の増大とその効率的な運用に努めた結果、26年下期を除いては、経常収支率を当局の指導基準内に抑えることができた。とくに、27年下期からは大幅に改善されて、地方銀行の平均をも下回るに至り、創立80周年を迎えるにふさわしい経理内容となった(表 5-36)。

なお、株主配当については、政府の方針に基づき、当行は20年上期以降、しばらくこれを停止したが、24年下期からようやく復活が認められたので、年8%の配当を行なった。その後も、利益の増加に伴って漸次配当率を高め、28年上期には、創立80周年記念特別配当2.5%を含め、年15%の配当を行なうことができた。

(余録)

朝令暮改の金融緊急措置令

亀沢第7代頭取は、営業部長代理当時、苦勞した思い出を次のように語っている。

「記憶に残っているといえば、やはり終戦後の金融緊急措置令(預金封鎖)でしょうか。まさしく朝令暮改で、二日か三日で取扱いが変わってしまう。しかも伝達手段がわずかに日本経済新聞に載る大蔵省公報だけです。それを切り抜いて政令、省令、規則とキチンと整理しておかないとわからなくなってしまふ。日中とてもそんな時間はない。部長代理として一日に3,000回もハンを押していましたから。それで家へ帰ってからやったわけですが、随分と辛かったです。」

旧円に証紙をはるのも大変な作業であった。机上に山と積まれた札束のわずかなすきまで、小さくなって仕事を続けたという。

第2節 店舗網の整備拡充

非効率店舗の廃合 第4部でも述べたように、当行は、戦時期の相次ぐ合併で増加した店舗について、主として同一市町村内の重複店舗を中心に廃合を進めてきたが、戦争の苛烈化してきたなかでのそれは十分なものではなかった。

昭和20年9月末現在の当行の店舗数は、本支店83、出張所19、特別出張所2、それに19年の新潟・新潟興業両貯蓄銀行の合併によって急増した代理店63をも加えると、合計167か店の多くを数えていた。

そこで、戦後も引続き重複店舗の廃合をはかるとともに、発展性の乏しい小店舗についても、逐次廃止の方針をとった。

これらの措置は、地元民の存置運動などもあって、なかなか順調には進まなかったが、敗戦から29年3月までの間に17支店、10出張所を廃止した（付編「廃止店舗一覧」参照）ほか、代理店の大部分を順次廃止した。

こうして、当行は、非効率店舗を廃合して経費の節減をはかる一方、これに伴って生じた余裕人員を、配置転換によってできる限り預金増強面に振向けた。

簡易店舗の新設 戦後、GHQによる店舗行政は、原則として支店、出張所の新設を認めない方針をとった。しかし、昭和21年、インフレ抑止策として救国貯蓄運動が展開されるとともに、政府は、預金吸収を促進するため、預金取扱い専門の簡易店舗（特別支店、特別出張所）の設置を積極的に認めることにした。

このため、当行は一方では前述のように非効率店舗の廃合を進めながら、他方では発展性のある地域に新しく特別出張所を開設したり（表5-38）、既

表 5-38

簡易店舗の開設状況

開設年月	開設店舗名	備考
昭和22. 1	比角特別出張所	新設, 23. 12 出張所に昇格, 25. 10支店に昇格
2	猿橋 "	" " " 25. 12廃止
"	見附 "	" 23. 6 支店に昇格
23. 5	長岡 "	" 23. 12 "
8	枳尾 "	" 24. 1 出張所に昇格, 24. 6支店に昇格



昭和28年ごろの長岡支店

存の出張所を支店に昇格させたりして(表 5-40)、預金の吸収に努めた。

ここで特筆すべきは、戦後に至って、当行がはじめて長岡六十九銀行(23年10月、北越銀行と改称)の本拠地である長岡市のほか、その周辺の織物産地、見附

町、枳尾町に特別出張所を新設し、やがてこれらを支店に昇格させて、それまで希薄であった中越地方の店舗網の充実をはかったことである。

店舗の整備充実 昭和24年9月、店舗行政がGHQから大蔵省に移管されると、政府は、従来の便宜的な店舗増設方針を変更し、経営合理化と制度簡素化の観点から、店舗の整備および配置転換を奨励する方針をとった。この結果、既存の店舗についても、支店以外の出張所、代理店などは廃止するか、昇格するか、いずれかの方法によって整理しなければならなくなった。同時に政府は、こうした急激な整理による混乱を防ぐため、25年9月、主として地方銀行を対象として「預金専門店」(貸出、他店為替などは取扱わない支店)の制度を設けた。

この政府の方針に基づいて、当行でも25年5月、本部に店舗整備研究委員会を設置して店舗の配置状況などを慎重に検討し、既存の出張所、代理店に

ついて、順次、廃止または支店、預金専門店への転換をはかることにした。

まず、25年9月末現在で11か店あった出張所のうち、同年12月までに8か店を支店に、1か店を預金専門店に昇格させ、残り2か店を廃止した。また、同じく40か店あった代理店のうち、1か店を支店に、8か店を預金専門店に昇格させ、残りの31か店を廃止した（表5-39、表5-40）。

こうした店舗の整理、転換と並行して25年3月、只見川電源開発の拠点と

表 5-39 預金専門店の開設状況

開設年月	開設店舗名	備	考
昭和25. 12	預金専門店坂町支店	代理店から昇格、	28. 1 支店に昇格
〃	〃 関	〃	28. 10 〃
〃	〃 酒屋	〃	28. 1 〃
〃	〃 赤塚	〃	33. 7 出張所に変更
〃	〃 寺泊	〃	〃 42. 6廃止
〃	〃 板倉	〃	33. 4 支店に昇格
〃	〃 畑野	〃	28. 10 〃
〃	〃 小木	〃	29. 2 〃
〃	〃 加茂本町	出張所から昇格(前、加茂出張所)、	30. 4廃止
〃	〃 上片町	支店から変更、	28. 10支店に昇格、42. 6廃止
〃	〃 浦川原	〃	32. 5廃止
26. 8	〃 流作場	新設、	27. 10支店に昇格、36. 11新潟駅前と改称

表 5-40 支店の開設状況（昭和21～28年）

開設年月	開設店舗名	備	考
昭和22. 3	学校町支店	特別出張所から昇格	
4	地藏堂	出張所から昇格	
23. 6	青海	〃	
〃	見附	特別出張所から昇格	
12	長岡	〃	
24. 6	船場町	出張所から昇格、	46. 6廃止
〃	栃尾	〃	
〃	東小千谷	〃	
25. 3	小出	新設	
10	附船町	出張所から昇格	
〃	上片町	〃	25. 12預金専門店、28. 10支店に昇格、42. 6廃止
〃	比角	〃	
〃	臨港	〃	(前、山ノ下出張所)
〃	燕東	〃	(前、燕出張所)
11	大川谷	新設(ただし24. 4まで代理店あり)	
12	松ヶ崎浜	出張所から昇格、	34. 10松浜と改称
〃	月瀧	〃	
〃	梶屋敷	〃	
〃	羽茂	代理店から昇格	

(注) 預金専門店からの昇格を除く。

なった北魚沼郡小出町に小出支店を新設した。次いで、新潟市流作場の新潟交通本社内にあった日本勧業銀行の詰所が同年10月に廃止されたので、翌26年8月、バスターミナル内に預金専門店流作場支店を新設した。

こうして当行は、他行の多くが県外進出をはかったのに対し、都市銀行の県内進出、中小金融機関の台頭などに対処して、まず足元を固める意味もあって、県内店舗網の充実をはかったのである。

29年3月末の当行店舗数は、以前からあった東京、若松の県外2支店を含め95か店となった。

第3節 業務機構の拡充と役員の変動

本部機能の確立 当行の営業は、戦後の混乱期を経て徐々に正常に復し、業容も拡大してきたので、昭和25年3月15日、業務機構の根本的な再編成が行なわれることになった。

これまで本店の組織は、本部と営業部によって構成され、営業部が、内国為替集中決済事務など支店事務の統轄をも一部担当していた。再編成に当たっては、これらすべてを本部に移管して、本部と営業部の機能を画然と区別し、本部機能の充実をはかったのである。

本部の管理体制については、まず人事課を新設し、秘書課が分掌してきた人事、給与、厚生などの事務を分離してこれを人事課に移した。また、経理部を新設し、経理課（総務部から移管）と資金課（新設）を置いた。これにより純化した総務部の機能を分掌させるため、文書課と用度課を置いた。次に業務部業務課から貸出審査機能を分離し、審査課を設けた。

営業部においては、時代に即応して得意先課を新設し、信託部門を営業部



本店の営業室風景

に編入するなどの編成替えを行なった。さらに支店にも、本店営業部に準じて得意先係を置いた。

その後、25年8月と27年4月の2回にわたって、主として業容の拡大に伴う課の新設を中心として、機構改革が行なわれた。

こうして、敗戦時には営業部との分離もまだ完全に成し遂げることができず、わずか2部6課にすぎなかった本部機構は、6部12課に拡充された。これに伴い、本部人員（傭員を除く）も、21年1月の43人から27年8月には136人に増加したため、26年4月には本店東隣りに新館を建てて、本部をここに移した。

戦後復興期における前後3回にわたる機構改革のなかで、特記すべき点は審査、経理、人事の3部が新たに独立したことである。これは、戦後急激に膨張してきた貸出業務の管理統轄、資金管理、財務会計の充実をはかる必要から、また戦後大きくクローズアップされてきた人事管理の重要性から、それぞれ独立した部を設けてそれらを専管させることが急務となってきたためにとられた措置であった（付編「本部機構の変遷」参照）。

しかし、このように本部機能が確立されたとはいえ、真に近代的な経営管理の展開は、なお後日をまたなければならなかった。

行規の改編整備 当行においては、昭和18年の5行統合後、ただちに示達規程が制定され、これに基づいて行規が定められた。その後、敗戦前後の混乱期を経て、各種の過渡的規定—たとえば継承採用従業員臨時取扱、戦時手当、越冬資金、物価手当などに関する諸規定が次々と累積されて、その加除整理も容易でなく、また、規定の表現方法や体系などについても、改正を要する点が多くなってきていた。

そこで25年春、当行は、本部に行規改正調査委員会を設置して調査研究した結果に従って、それらの諸規定を職制規程、服務規程など20の行規に再編統合して規定の体系を整え、翌26年4月1日から実施した。それと同時に、執務の細則を定めた「処務細則」に代えて、事務上の諸手続きを明確化する

ため、預金、為替、貸付、経理など各部門ごとに詳細な事務取扱要綱を作成することにした。

その後、個々の規定の改正は何回となく行なわれたが、体系の大筋は現在も変わっていない。

職員の待遇改善 敗戦とともに、男子行員の復員復職が始まったが、一方では、戦時中、男子行員に代わって活躍した女子行員の結婚退職などにより、当行の職員数は、24年3月まで漸減傾向を示した。その後、業容の拡大とともに、年々、新規採用人員も増加し、29年3月末の職員総数は1,419人に達した。この間、男女行員の構成割合も大きく変化し、21年1月に53.5%にすぎなかった男子行員の割合は、29年3月には66.7%にも上昇した。

ところで、戦争は終結したものの、一息つくひまもなく、食糧不足、住宅事情の悪化などに加えて、インフレの激化のなかで、職員はきびしい生活難に追込まれた。

こうした情勢に対処して、当行は、職員の生活安定のため、再三にわたって本俸の改訂を行なうとともに、物価手当、生計手当などのかたちで給与の増額をはかった。また、21年3月には第百期決算記念の名目で、平均5か月分の臨時賞与金を支給し、22年2月には危機突破資金として、3か月分を特別支給したほか、23年12月には、職員に対する越冬資金の貸付を行なうなど、臨機応変の措置をとった。その後も、当行は、給与水準の向上と給与体系の整備にとくに意を用いた。

一方、敗戦直後の食糧事情の悪化などから、職員の疾病率が高まり、とくに結核患者の発生が増加し、その予防対策が急務となると同時に、職員の健康管理全般についての対策も急がれた。当行では26年6月、健康保険組合を発足させ、それまでの定期的な健康診断のほかに、27

表 5-41 職員数の推移

年 月 末	職 員 数
昭和20. 9	1,217
21. 3	1,213
23. 3	1,199
24. 3	1,181
25. 3	1,225
26. 3	1,293
27. 3	1,273
28. 3	1,349
29. 3	1,419



当時の瀬波寮

年3月からは本店内に保健室（29年1月から診療室）を設置して嘱託医による健康管理を実施した。さらに、27年12月、健康保険新潟病院に委託病棟を開設し（当初、5ベッド、29年7月から16ベッド）、

29年9月からは本店診療室にレントゲン装置を設けて、結核患者の早期発見と療養の徹底をはかった。

また、福利厚生施設として、25年1月に赤倉寮、26年10月に瀬波寮と、県内の主要温泉地2か所に厚生寮を設置し、職員の慰安保養の場とした。

経営体制の強化と藤田頭取の就任 当行は、田巻頭取、斎藤副頭取、池田・上田両専務以下、戦時合併以来の経営体制で、敗戦直後の混乱期を切抜けてきた。やがて昭和23年にはいと、2月に池田専務が死亡退任したのに続いて、再建整備の一段落した10月の改選期には、斎藤副頭取が副頭取を辞して取締役となり、上田専務は後進に道を譲って退任した。

これと前後して、21年10月に吉田三樹、23年10月に畠山恭助、長場弘、真田祥二、24年8月に岩崎幸治郎、25年11月に真後静馬と、相次いで実務に精通した多数の行員重役が誕生し、経営陣は大いに若返った。また、22年6月以降、常務取締役をつとめてきた藤田耕二が、24年7月、専務取締役に選任されると、取締役の大塚、畠山、長場、常任監査役の真田が相次いで常務取締役に昇格し、常務取締役は、長谷川常務以下いっきょに2人から5人に増強された。このように、当行は経営体制の強化をはかって、苦難の予想される再建整備後の再出発に対処したのである。

その後、ようやく経営の基礎も固まり、その秋には創立80周年の記念式典

を迎えようとする28年5月、田巻頭取は、病氣療養のため退任し、代わって、それまで田巻頭取を補佐して行務を掌理してきた専務取締役藤田耕二が第6代の頭取に選任された。また、専務取締役には29年3月、大塚常務が昇格した。

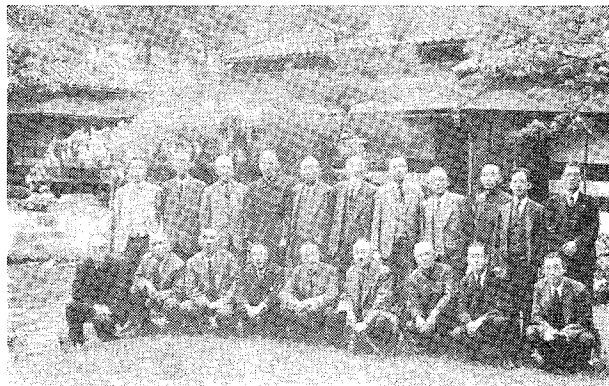
こうして、藤田新頭取のもとで創立80周年を祝った当行は、昭和30年代の高度成長時代に向かって、第一歩を踏出すことになったのである。

第5代頭取 田巻 堅太郎

田巻堅太郎は、明治16年1月2日、千町歩地主として有名な、南蒲原郡田上村の田巻家、第6代七郎兵衛の二男に生まれた。祖父の丈七郎は、当行の創立発起人の1人である。

田巻は、慶応義塾に学び、21歳のとき家督を継いで、その率領に当たることになった。大正14年6月、新潟電力取締役となって以来、翌15年9月には新潟信託の取締役、昭和3年7月には当行の傍系の新潟貯蓄銀行取締役就任、次いで、昭和8年7月から当行の取締役を兼務した。

戦局が苛烈さを加えた昭和19年10月27日、白勢量作頭取の死去に伴い、田巻は推されて第5代頭取に就任した。当時は、国策によって銀行合併が進められているさなかで、田巻は、合併が落着し、経営体制を整えるまでの短期間、頭取としてその職責を果たそうと考えていた。そして、合併が当局の強い要請により行なわれただけに、田巻の念頭には、役職員相互間の協調融和が大きな課題として意識されていたに違いない。頭取就任のあいさつでも、田巻は、困難な時代に処する



新発田伊藤氏別邸での
役員会（前列左から2人
目が田巻頭取—昭和21年
5月）

決意を披瀝するとともに、とくに「協力一致」の精神を要望し、公正、明朗、親切を業務運営の基本に置くことを強調した。

やがて敗戦を迎えたが、田巻は、昭和18年以降8行を併合して多人数となった経営陣の統率と、経営再建の重責をになわねばならなかった。当局が要請する収益指標の改善は重要課題であったが、一方、激しいインフレ下であって、労働組合の要求する給与の改訂もまた急を要するもので、その間に立って、田巻は心労を重ねることが多かった。

昭和23年には、敗戦前後の混乱期に、田巻の両腕となって補佐してきた専務の池田正平、上田弘教が相次いでその職を去り、24年に藤田耕二常務が専務に就任した。同時に常勤の取締役ら4人が常務に加わり、経営体制はいっそう強化された。こうして、当行が躍進の歩を固め、創立80周年を迎えようとする28年5月、田巻は、眼疾治療を理由に頭取辞任を申し出、勇退した。

その補佐役に人を得たとはいえ、田巻は頭取として、苦難のみ多かった当行の10年間を総理し、その後の発展の基礎を固めたのである。

田巻は包容力のある温厚な人柄で、一面、次のエピソードからもうかがえるように、ユーモアにも富んでいた。

戦後、洋食器のバイヤーが来県して、田巻が藤田専務とともに招ぜられた折、バイヤーが次のような質問をした。

「日本は洋食器を輸出するのみだが、このような便利なものを、なぜに家庭で使用しないのか。」

藤田専務が返答に窮したとたん、田巻は、

「米国はレディファーストのお国柄だろうけれども、日本の奥さんは、まず、主人が食べやすいように心を配って料理してくれるので、ナイフやフォークなどはいらない。箸で十分である。洋食器は輸出用だからたくさん買ってもらいたい。」と答えた。同席していた燕町の業者たちは、思わず拍手を送ったという。

田巻は公職につくことを好まず、当行頭取在職中の昭和21年に新潟商工会議所顧問に就任したほか、ラジオ新潟（現、新潟放送）の設立発起人となり、監査役をつとめたのがおもなものである。

昭和33年10月2日、永眠した。享年76歳であった。