

第2章 高度成長と当行の経営施策

第1節 経営体制の整備

1. 経営組織の整備

総合企画委員会の発足と機構改正 昭和30年から31年にかけて、金融は超緩慢となり、金利が全面的に低下して銀行の収益を圧迫したが、ここで、大蔵省は経常収支率78%堅持を中心とする経営合理化の指導方針を打ち出した。このような背景のもとに、地方銀行で合理化推進の気運が盛上がり、地方銀行協会は31年3月、合理化推進特別委員会を設け活動を開始した。

当行においても31年3月、大塚専務を委員長とする総合企画委員会を設け、業務の発展・改善案について総合的な検討を加えることにした。この委員会の議題は、本部機構の改編、機械化、店舗配置、職務権限の明確化、事務取扱要綱の整備など多岐にわたったが、当面、事務の機械化と本部機構の改編から着手することになった。

事務機械化の一環として、すでに30年から硬貨計算機が採用され始めていたが、さらに31年には、電動計算機や預金会計機が導入され、その後、事務量の増大に伴って単能機、複合機による事務の機械化が進展した。

本部機構の改正については、当初、本部人員の削減が大きくならいであったが、調査研究を重ねたところ、本部の総合調整機能が意外に弱体で計画性も不足し、また職制規定にも不備があるなど、経営管理組織における合理性が欠如しているかにみられ、あわせて大蔵省検査でも同様の指摘を受けたので、改正の方向を転換して本部機能の充実を旨とすることにした。

そして32年10月、トップ層を補佐する部門として企画室を新設し、これに経営の総合的計画や組織制度の改善立案、事務の合理化・機械化などを管掌せしめることにした。また、貸出に関する計画や業務の統轄、統計資料の作成、信用調査などを担当する総轄課、預金増強計画や推進施策の立案・渉外などを担当する貯蓄推進課、諸給与制度やこれまで秘書課が所管してきた従業員組合関係を担当する給与課の3課を新設した。

さらに、従来は常務取締役が部長を兼任していたが、この部長兼任を解き、全般的経営管理者としての立場で担当部門業務を指導、監督する内規（取締役の部門担当規定）を定め、その役割を強化した。このほか、常務会規定、委員会規定、責任権限規定、職務代行規定、資格規定などの試案が作成されたが、それらはいずれも将来の研究課題として企画室に引継がれ、機構改正が実施された32年10月をもって、総合企画委員会は解散した。

委員会の試案中、実施に移された事項は少なかったとはいえ、戦後、当行が経営近代化に本格的に取り組んでいく契機をなしたものであり、近代化・合理化の気運を醸成した意義は大きかった。

常務会、常設委員会の設置 昭和30年以降、地方銀行の業容が急速に拡大するに従い、組織の重要性が認識され、各行とも組織の改革に着手するようになった。当行では、34年5月、業務部に所属していた調査課を企画室に併合してその機能を強化し、次いで同年10月、常務会、常設委員会の制度を設けた。

常務会は頭取、専務、常務によって組織され、頭取を補佐して重要事項を協議する機関であった。従来、重要事項は、毎日開かれる常勤役員会（本店常勤役員全員で構成）で決定されていたが、いわゆる稟議経営からの脱皮をはかるため、この常務会が設けられたのである。

もっとも発足当時の常務会には、軽易なライン的事項の付議が多く、トップ層の繁忙化を招いているのが実情であった。そこで38年3月、常務会付議事項を整備して、軽易なものは下部への権限委譲によって処理し、常務会本

来の機能を充実させることにした。

一方、常設委員会は予算、資金、人事、貯蓄、建築、合理化の6委員会で、本部の部長を中心に構成され、部門計画や重要施策を審議し常務会に答申することを任務としていた。これらの委員会の役割として期待された点は、部門間の調整を行ない、審議機能を充実し、常務会の総合管理機能の円滑な運営に資する下部機関たることにあった。以後、他部門と関連をもつ重要案件は、常設委員会の討議を経て常務会に付議されるようになり、部門間の関係を強め、部門計画樹立についての意欲を高めた効果は見のがし得ない。

しかし、各委員会は、単独職能部門の主催によるものであったから、部門施策としての限界をもっていた。しかも、各部の専門化が進むにつれ、委員会形式による他部門の参画は、実質上むずかしくなってきた。また、委員会がもつ相互調整機能は、常務会の運営改善によって満たされるようになった。このような事情に加え、従来、慣行的に開かれていた部長会の連絡調整機能を充実する方針もあって、40年3月、合理化および資金の両委員会を残して他の委員会は廃止された。

経営計画の進展 貿易・為替の自由化を迎えて、大蔵省は、金融機関の体質改善をはかり、経営の合理化・計画化を促進する見地から、昭和35年、都市銀行および地方銀行に対し「業務計画表」、「損益予想表」の提出を義務づけた。

35年4月の当行支店長会議で、藤田頭取は、「預貸率、経常収支率、流動性比率等の諸基準を遵守して、堅実経営の実を挙げる」とともに、「経営合理化、事務の徹底的合理化を推進」する方針を示し、次いで総合経営計画および施策を樹立する方針を明らかにした。

この方針に基づいて、36年1月、長場専務を委員長とする総合計画委員会が発足し、中間答申を重ねて、同年3月、最終答申を行なった。そのころ、当行の経営諸効率は、当局から模範的と評されるほどの堅実性を保持していたが、その反面、ややもすると政策運営の硬直化、消極化を招くきらいがあ

った。しかも、証券ブームの到来、中小企業金融機関の急成長という情勢下にあったので、委員会での議論は、積極経営への転換が急務であるという点に集中した。最終答申は、こうした議論を踏まえて、経営基盤の育成強化を柱とする資金運用施策をはじめ、それに対応する預金増強施策、経営管理体制の強化などを内容とする総合対策、部門対策を提起していた。

この答申に基づき、各部門では、地域密着化のための制度貸（後述）の新設拡充、あるいは常務会の運営改善と権限委譲、事務管理の改善、研修制度の充実などが漸次具体的な施策として実を結んでいった。

36年11月、地方銀行は、経営の近代化をいっそう促進するため、自主的に長期経営計画を策定することを申合わせた。当行では、これに基づいて、37年度から3か年を期間とする経営計画を策定し、以後毎年、スライド方式の3か年計画を立てた。この計画では、当初、90周年の預金目標1,000億円を達成することが重要な骨子となっていた。しかし、その後しだいに経営体質の改善計画という性格を強め、量的拡大のみならず、1人当たり預金量の増大、経費率の改善など、経営効率面の向上をはかることを基本目標とした個別方針、具体的施策が策定された。

2. 店舗網の整備充実

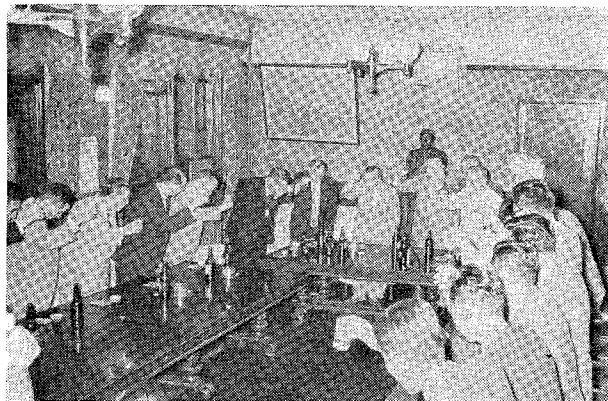
店舗網の整備 前述のように、昭和28年以降の大蔵省の店舗行政は、合理化を基調とするきびしいものであった。当行にとっても、当時、店舗の合理化を推進することは、経営合理化の一環として重要な課題であった。そこで当行は、引続き非効率店舗の廃合を進め、30年4月から32年5月までの間に加茂本町支店ほか3か店を廃止する一方、代替店として、30年10月、中越の中心都市長岡市に神田支店を開設した。すでに7年前、当行は長岡市に支店を設けていたが、県内唯一の戦災都市である同市の、戦後におけるめざましい商工業の復興、発展に対応して、さらに2か店目を開設して、同市における営業基盤の充実をはかったのである。

また、24年以降廃止されていた出張所制度が30年3月に復活し、その後、当局からもその制度の活用方針が打ち出されたのに伴い、当行でも32年2月、新潟県庁内に県庁出張所を開設した。もっとも、第3部でもふれたように、大正15年7月に当行が新潟県本金庫事務を再度取扱うことになってからのちは、引続いて行員を県庁出納室へ派出して同金庫の出納事務を取扱ってきたのであるが、この際、正式に営業所（出張所）としての認可を受けたものである。

さらに32年6月、大蔵省は店舗制度簡素化の見地から預金専門店の廃止方針を打ち出した。当行に残存していた預金専門店は3か店を数えたが、そのうち板倉支店は地元の要望も強く、預金残高も支店昇格認可基準の1億円を超えていたので、33年4月、これを普通支店に昇格させた。一方、赤塚、寺泊の両支店は33年7月、出張所に変更された。

県外への店舗進出 戦後、昭和20年代における当行の店舗施策は、新潟県内の店舗整備を中心とするもので、県外への進出は、大正4年の若松支店以来、長期間にわたりその実現をみななかった。しかし、33年5月以降、政府の店舗行政が弾力的となり、従来の店舗増設抑制の方針から預金吸収店舗増設方針へと変わったのに応じて、33年10月、信託業務廃止の代替として、かねてからの念願であった札幌支店を開設した。

すでに再三述べてきたように、新潟県と北海道とは、明治初年以來、人的にはもちろん、経済的にも密接な関係にあったが、当行は、時あたかも創立85周年を迎えたので、行連の



札幌支店開設準備委員の壮行会

一大躍進を期して、北海道の行政、経済の中心地、札幌市に県外3番目の店舗を開設することに踏切ったのである。

その後、大蔵省の店舗行政も、工業化や都市化が急速に進展するに伴い、しだいに変化していった。そして36年9月、都市周辺の住宅地域における小型支店の設置が認められ、次いで38年4月には、いわゆる「自由化通達」により店舗設置の認可が弾力化し、さらに同年6月には、代理店制度が復活するなど、店舗の多様化が進められることになった。

当行は、このような気運のなかで、創立90周年に当たる38年10月、池袋支店を開設した。30年代にはいって急速な進展をみた経済の広域化によって、首都東京と新潟県との交流はいっそう活発となったので、東京の副都心計画の一環に組み入れられて発展著しい池袋に、東京における2か店目を開設したのである。同店の開設は、その後の県外店舗拡充への端緒となった。

こうして、当行は県外への進出をはかる一方、池袋支店の開設と前後して、38年8月、新潟市のベッドタウンとして急速な発展をみせてきた同市小針地区に小針支店を開設した。同店は、当行初の小型店舗としておもに団地の勤労者世帯を対象とし、客溜まりに「お子様コーナー」を設けるなど、大衆化を目ざす趣向を凝らした。

表 6-14 店舗の異動状況（昭和29～38年）

年 月 日	店 舗 名	店 舗 数		
		本 支 店 (うち預金専門店)	出張所	計
昭和30. 4. 16	預金専門店加茂本町支店廃止	94 (4)	0	94
9. 23	名立支店廃止	93 (4)	0	93
10. 3	神田支店開設	94 (4)	0	94
32. 2. 1	県庁出張所開設	94 (4)	1	95
3. 23	早川支店廃止	93 (4)	1	94
5. 18	預金専門店浦川原支店廃止	92 (3)	1	93
33. 4. 17	預金専門店板倉支店、普通支店に昇格	92 (2)	1	93
7. 1	預金専門店赤塚、寺泊両支店出張所に変更	90	3	93
10. 21	札幌支店開設	91	3	94
38. 8. 26	小針支店開設	92	3	95
10. 11	池袋支店開設	93	3	96

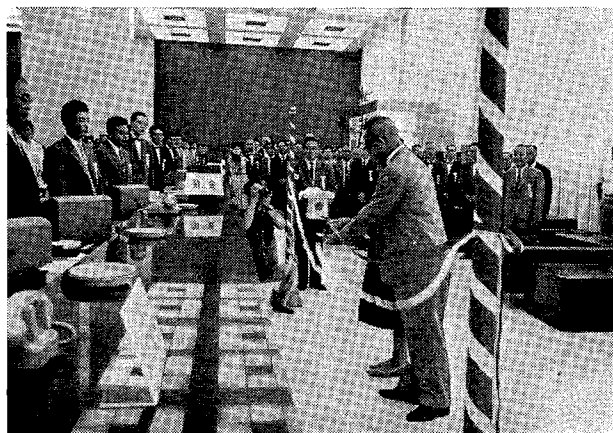
本店の新築と店舗の近代化 当行では、店舗の開廃と並行して、古くなった店舗の新築、増改築や立地条件の変化などによる移転を行なった。当行の店舗は1か店も戦災にあわず、それぞれ長い歴史をもっていたため、概して古い建物が多かった。そこで、顧客サービスの向上と労働環境の改善をはかって、大蔵省の不動産比率（営業用不動産の価額の自己資本に対する比率）による指導¹⁾に基づきながら、本店の新築をはじめ、支店の新・改築を順次行ない店舗の設備を近代化した。

旧本店の建物は、昭和30年10月の新潟大火の際には、猛烈な火炎に包まれながらも行員必死の防火作業によって罹災を免れ、見渡すかぎりの焼野原にひとり厳然とその偉容を誇っていた。しかし、この堅牢な建物も、昭和3年の建築以来、長年月を経て狭隘となり、執務に支障をきたすばかりでなく、顧客にも多くの不便を与えるようになっていた。このため、創立90周年を数年後にひかえて新本店を建築することになり、35年3月、本店建築委員会を設けるとともに、文書課内に本店建築事務局を発足させて本格的な準備にとりかかった。

新本店は、古い伝統のうえに立って新しい経営をみざす当行にふさわしく、「親しみやすく明るい建物」をモットーに設計され、すでに富国生命保険会社から購入してあった隣接地(富国館跡)を含め、およそ2,700m²(817坪)の敷地に建築さ

れることになった。

36年1月に着工、工事期間1年7か月を要して、翌37年8月、鉄骨鉄筋コンクリート造り、地下1階地上5階、延べ面積約9,800m²(2,965坪)の新本店が完成した。



新本店開店式（テープカットをする塚田新潟県知事夫妻）

そして8月14日、新装なった本店営業部では、預金者第1号として塚田新潟県知事夫妻を迎えて待望の開店式が行なわれた。

なお、26年に新築した新館は取りくずさず、1階増築して4階建てとし、この建物を本店建築中の仮営業所に充て、その後、第2期工事としてこれを改修のうえ本館に接続させた。こうして、すべての工事が完了したのは38年1月であった。

新本店は、松田平田設計事務所の設計、清水建設の施工によるものであったが、39年には、「設計、施工その他建築技術の優秀な建物である」として、全国の多数の候補のなかから選ばれて、第5回建築業協会賞を受賞した。

本店新築と相前後して、支店店舗の新築・近代化も鋭意進められた。新潟駅の移転に伴い、駅前地区の再開発が行なわれることになったので、36年11月、新駅前的大通りにモダンな新店舗を建築し、そこに流作場支店を移転して新潟駅前支店と改称した。翌37年5月には、三条支店が新築開店したほか、本店完成後は支店店舗の新築にいっそう拍車がかかけられ、直江津、古町西、西堀などの支店が相次いで近代店舗として生まれ変わった。

また、明治24年以来、茅場町にあった東京支店は、昭和38年9月、日本橋に移転し、同時に旧来の営業方針を一新して、顧客層の多様化による一大飛躍を目ざして活動を開始した。



東京支店移転披露パーティー（田中蔵相〈現、首相〉と歓談する藤田頭取）

なお、こうした相次ぐ店舗の新築や移転などに対処するため、37年8月、新本店の誕生を機に、庶務部内に管財課が新設され、それまで文書課が担当していた動産・不動産の取得、保全、管理などの職

能を専掌することになった。

(注) 1) 銀行の営業用不動産の取得については、銀行の資産構成の正常化などの見地から、これを必要最小限にとどめるよう、以前から大蔵省により指導されていたが、さらに35年からは、不動産比率の限度を50%以内に抑えるよう、その基準がますますきびしくなった。

3. 役員の異動

戦時合併により、被合併銀行の役員が、大蔵省や日本銀行のあっせんで当行の取締役や監査役、顧問に就任していたが、これらを含め戦前からの役員は、昭和30年代に次々と退任した。すなわち、33年に伊藤監査役(旧、新潟銀行取締役)が死亡退任したのをはじめ、同年、長谷川取締役(旧、新潟銀行常務)、34年に市島取締役(死亡)、大塚専務(旧、三条信用銀行取締役)、37年に二宮顧問(旧、柏崎銀行取締役)が退任した。また、戦後の混乱期から復興期にかけて就任した役員も、31年の畠山常務の死亡退任に続いて、32年には真田常務(死亡)、33年には岩崎監査役、36年には真後常務(死亡)、37年には種田常務とそのほとんどが退任した。

これに代わって、戦中・戦後の激動期に重要役職にあって経営を支えてきた行員のなかから、新しく多数の役員が誕生した。すなわち、31年に中村一郎、32年に亀沢善次郎、33年に大堀宏、34年に鈴木正二、内藤豊作、37年に佐々木栄一、市嶋融が取締役または監査役に就任した。

こうして、経営層の新旧交代が進み、これらの役員は、それぞれ本部の各部門や主要支店を担当して、経営の近代化に即応した経営体制をしだいに固めていった。

なお、34年の大塚専務退任後、35年11月、常務の長場弘が専務に就任した。

第2節 高度成長期における業況

1. 昭和30年代前半の営業

堅実経営の保持 昭和28年11月、藤田新頭取のもとで創立80周年を祝った当行は、次の90周年、100周年に向かって力強く第一歩を踏み出した。しかし前述のように、当時、わが国は深刻な不況に見舞われており、当行の経営環境は非常にきびしかった。とくに、30年から31年前半にかけての金融の緩慢は、当行の経営にもかなり深刻な影響を及ぼした。

31年4月に開かれた支店長会議で、真田常務は、「金融緩和を消化するだけの健全運用面が当行には乏しく、余剰資金の相当分量を銀行引受手形あるいは運用貸というような低率運用に回したために、結局、運用利回りが大きく下がった」と述べているが、それに、従来からの人件費をはじめとする経費の割高が重なって、収益は30年上期に引続き下期にも減少をみた。従来、下期は米穀代金の流入により預金が伸長して、収益が増加するのを通例としていたので、それを考慮すると、上述の事態がいかに深刻であったかがうかがわれる。

また、上記支店長会議で、長場常務は「以前は、預金さえ集めれば貸出には心配なかった。地銀としても、少し条件をよくすれば大会社へも貸出できた。それが昨年から模様が変わって、金融機関どうして取引先の奪い合いがはじまった。東京支店の例で、大会社が取引銀行を整理し出して、向うでいろいろな条件を出してきて、条件に合わなければ断られる状況」と述べており、いわゆる逆選別を受けた例も少なくなかった。

このような情勢に対処するため、経営合理化の気運が地方銀行間に急速に盛上がり、前述のように、当行においても組織機構の整備や事務機械の採

用、非効率店舗の統廃合などの合理化推進に着手した。

一方、大蔵省は、金融大緩慢が銀行に深刻な影響をもたらしたことにかんがみ、銀行の経営健全化をはかるため、再三にわたる行政指導を行なった。伝統的に堅実経営方針をとってきた当行は、その指導にそって、経営諸指標の改善をはかることを最大の課題とした。もちろん、業容の拡大は重要な経営目標であったが、30年代前半の経営の基調をなしたものは、一貫して、当局の行政指導にそったバランスのとれた経営諸指標の実現であった。

その結果、25、26年ごろまで地方銀行平均よりはるかに悪く、当局の指導基準線上を上下していた当行の経常収支率は、著しく改善され、資金バランスもきわめて良好となった。その模様について、藤田頭取は、34年4月の支店長会議で次のように述べている。

「当行におきましては、経常収支率は勿論、預貸率、流動性比率に關しましても常に充分意を用い、資産の健全性を保持してきたのであり、これを前期、昭和33年下期の計数で申しますと、経常収支率76.97%、期中平均残高で預貸率78.77%、流動性比率32.15%となっており、大蔵省新基準¹⁾に照らして丁度モデル銀行のような形になっております。」

しかし、いわゆる銀行経営の3本の柱といわれたこれら三つの比率のバランスをとりながら、しかも他の金融機関と遜色のない成長を持続することは容易ではなかった。

31年後半から、ナベ底不況を経て岩戸景気を迎える間、きわめて根強い企業の資金需要のもとで、つねに良好な資金バランスを維持することは、ややもすると既往取引先の選別融資に追われ、新たな貸出取引先の開拓に積極性を欠くという結果を生み、業容の急激な拡大をそこなう一因ともなった。

そこで、経営諸指標の改善が進むとともに、当行は、経営施策の重点を資金量の拡大に置き、活発な預金の増強運動を展開していった。

(注) 1) 経常収支率 = $\frac{\text{経常支出}}{\text{経常収入}} \times 100 \dots\dots\dots 78\% \text{以内}$

預 貸 率 = $\frac{\text{貸出平残}}{\text{預金平残}} \times 100 \dots\dots\dots 80\% \text{以内}$

$$\text{流動性資産比率} = \frac{\text{流動性資産平残}}{\text{預金平残}} \times 100 \dots\dots\dots 30\% \text{以上}$$

預金増強への努力 経済の高度成長が持続するに従い、県内の他金融機関も著しい成長を示し始め、それらの競合はいつそう激しくなってきた。

昭和32年10月、当行は、預金増強体制を強化するため、従来業務課の分掌であった預金吸収部門を独立させて、同じ業務部内に貯蓄推進課を新設した。これによって、貯蓄増強活動の企画推進、大口顧客や官公庁などとの折衝、資金情報の収集・連絡、営業店の活動に対する協力など、一連の預金増強施策が、いつそう統一的に推進されることになった。

こうして、預金吸収部門の体制が強化されるとともに、全店をあげての預金増強運動はいちだんと活発化し、毎年、年初に掲げられる預金目標に向かって、あらゆる機会をとらえて運動が展開された。

とくに創立85周年に当たる33年には、「年末預金 500 億達成」と「地銀上位進出」の2大目標のもとに、預金増強運動が意欲的に推進された。33年は神武景気の反動期にはいっており、多難な情勢下にあったが、まず1月早々にブロック会議を開催して現地の意見を結集すると同時に、本部においても、創立85周年預金増強対策連絡会を設置して全面的な営業店支援体制を確立した。以後、この連絡会を中心として種々の施策が立てられ、実行に移されていった。

まず、事務の適正分担と合理化によって内部人員を節減し、得意先係を増員するとともに、はじめてSPB (Sales Promotion Bureau) 方式による得意先係訓練を導入して、その質的向上をはかった。また、顧客の組織化も有力な手段として用いられた。29年ごろから、営業店を単位に、有力取引先を中心とした懇親団体が各地で結成されだしたが、とくに33年にはその数が急増した。

7月には「夏のサービス期間」を設定し、対応の研究、顧客の待時間短縮、店内美化、顧客との懇談会などを実施し、あわせて積立預金募集の手段

としてつくられた「百万円の集い」、「愛の預金」の募集を強化した。

さらに10月には、頭取署名入り、自動継続式の創立85周年記念定期預金（略称「頭取定期」）の取扱いを開始し、これを重点として強力に運動を進めた。その月、戦後初の県外進出店舗である札幌支店も開店して、預金 500 億円達成への意欲はいちだんと盛上がった。

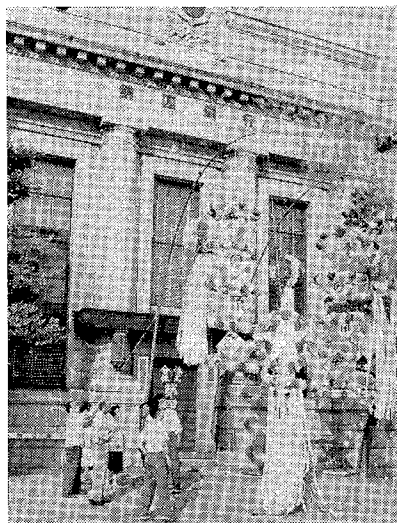
この結果、水害による米の不作などの悪条件にもかかわらず、年末預金残高は

目標を突破して 518 億円に達し、地銀における順位も14位（同年9月末）から11位に進出した。この目標額達成に当たっては、当行初の試みとしてブロック割当の方法がとられ、各ブロックが、その地域の特殊事情に応じた増強対策を立て、僚店間の連携プレーで成果をあげた。

しかし、この 518 億円のなかには、かなりの一時的要素の強い預金が含まれており、これから小切手、手形を差引いたいわゆる実質預金でみた場合、必ずしも満足すべきものではなかった。その結果、翌期（34年上期）の預金増加率はわずかに 2.3 %にとどまり、また、地銀における順位も翌年3月末には、反動減で元の順位にまで後退してしまった。

こうした過程を経ながらも、経済の高度成長に支えられて、当行の預金は29年3月から36年3月までの間に3.21倍とかなりの伸びを示した。しかし、地方銀行の3.38倍、県内銀行の3.47倍に達せず、県内相互銀行の5倍にははるかに及ばなかった（表6-15）。

これには種々の原因が考えられる。たとえば、この時期に、県内中小企業金融機関が急速に店舗網を拡大したのに対し、地方銀行は、店舗新設が抑制されていたため、当行の営業地盤が侵食されたことや、これまで当行の主たる基盤であった農村経済の地位が、相対的に後退してきたことなど、外部的



「愛の預金」の七夕飾り

表 6-15

預金の増加状況

(単位 百万円)

年 月 末	当 行	全 地 方 銀 行	国 行 (除当行)	県内銀行 (除当行)	県 内 相 互 銀 行
昭和29.3(A)	18,832	881,385	12,728	5,699	
36.3(B)	60,429	2,975,210	44,156	28,499	
$\frac{(B)}{(A)}$ (倍)	3.21	3.38	3.47	5.00	

(注) 日本銀行統計局『本邦経済統計』、新潟県『新潟県統計年鑑』により作成。

要因があったことは事実である。

しかし、当行内部の施策にも問題がなかったわけではない。渉外活動の強化という行動的な営業推進体制は、

格段の伸展をみたものの、預金源の追求に当たっては、依然として農村に重点が置かれ、戦略的な転換が遅れたことや、資金ポジションの重視が一面では桎梏となって、貸出の取引階層を拡大する施策に欠け、債務者預金が十分に伸展しなかったこと、などもその要因であったといえよう。

農村預金の後退と新種預金の取扱い 戦後、復興期における当行の預金は、農村の好況に支えられて、農村に依存する度合いが高かったが、昭和29、30年ごろをピークにして、農村預金の比重が低下し始めた。一方、これに代わって、工業部門や一般消費者層の預金が、高度成長下における工業の飛躍的發展や給与所得者層の所得急増を反映して、顕著な伸びを示してきた(表6-16)。

当行の預金に占める農村預金の比重がかなり後退してきた要因としては、

表 6-16

預金の職業別構成推移

(単位 %)

年 末	工業部門	商業部門	一般消費者	農 漁 村	金融機関	公共団体	その他	計
昭和28	14.9	31.3	19.0	19.4	4.1	11.3		100.0
29	16.3	31.1	19.4	20.7	4.4	8.1		100.0
30	16.4	30.8	20.1	20.2	4.1	8.4		100.0
31	17.6	30.1	20.7	19.2	3.7	6.2	2.5	100.0
32	18.2	29.2	21.2	18.7	3.6	5.7	3.4	100.0
33	20.6	30.5	20.1	16.4	4.8	4.9	2.7	100.0
34	19.5	30.3	21.0	16.9	3.5	5.6	3.2	100.0
35	20.2	29.9	21.5	15.8	3.2	6.2	3.2	100.0

(注) 県内本支店のみ。

他部門の預金の伸びが顕著であったこともあげられるが、同時に、農業の機械化や農村生活の近代化に伴って農家の支出が増大したこと、農協が営農指導などを通じて、農家との結びつきをいっそう強めたことなどが、農村預金吸収のうえで、大きな制約となった点をも見のがし得ない。

しかし、こうした情勢にありながらも、多くの農村所在店舗をかかえる当行は、依然として農村預金に主力を置かざるを得ず、それからの脱皮をはかることがなかなかできなかった。しかし、34年の預金増加不振の打開策として、翌年度に打ち出された預金増強基本方針は、ようやく従来の農村重点から、広く一般消費者や中小商工業者にまで取引階層を拡大すべく、大衆顧客との密着化に本格的に取組む姿勢を明らかにした。これは、いわゆる“大衆化路線”を指向したものであるが、当時はその初期の段階で、「融資の大衆化」による貸出市場の開拓よりも、増大する中間所得層をねらった預金市場の開拓が、経営戦略の中心となっていた。

当行はもちろん、それ以前からも顧客層の需要の変化に応じて、次々に新種預金を提供し、大衆預金の吸収をはかってきた。戦後復興期に好評を得た「ふくふく定期」や「さかえ積金」などの割増金付預金は、経済の安定とともにその魅力が失われ、かつコスト高であることもあって、漸次、廃止の方向にあったが（表6-17）、これに代わるものとして、当行独自の新種預金が一般行員のアイデアをも募って数多く誕生した。カレンダー付貯金箱を組合わせた「カレンダー積金」（30年7月）、1,000

億減税分の預金化運動の一環としての「新光積立定期預金」（32年4月）、通帳形式をとり自動継続式の「五百万石定期預金」（32年10月）などがそれぞれあ

表 6-17 定期預金種類別構成比 (単位 %)

年 月 末	割増金付定期預金	積立定期預金	一般定期預金	計
昭和29. 3	61.1	0.4	38.5	100.0
30. 3	52.4	0.4	47.2	100.0
31. 3	47.3	0.3	52.4	100.0
32. 3	31.0	0.3	68.7	100.0
33. 3	20.1	1.5	78.4	100.0
34. 3	11.1	1.5	87.4	100.0
35. 3	7.1	1.3	91.6	100.0
36. 3	0.1	1.1	98.8	100.0

る。これらは、新種預金といっても、基本的には従来のものと変わりはなかったが、高利回りの月掛式預金を主体として、預金者の貯蓄心を刺激するよう工夫が凝らされていた。同時に、事務合理化の見地から、利息計算の簡素化など、内部処理の簡便化やコスト面での配慮もなされていた。

堅実な貸出方針 さきにもふれたように、昭和30年から31年前半にかけての未曾有の金融緩慢は、当行の融資面にも多大な影響をもたらした。大企業が取引銀行を選別するいわゆる逆選別の傾向が顕著となり、銀行間の貸出競争は激化し、当行にとっても、優良取引先の確保や新規貸出先の開拓が困難視された。

このような金融緩慢の情勢下、31年4月に開催された支店長会議の席上、藤田頭取は融資態度について、「一言で申しあげれば“決して貸出をあせってはならない”ということなのであります。常に信用が大口に集中することを排除するとともに、貸出の事後管理に今後一段とご努力をねがいたい」と強調し、過大な貸出競争から起こりがちな不健全な貸出増を厳に戒めたのである。

こうした方針もあって、貸出の伸びは、預金のそれを大幅に下回った。そのため、20年代に一時日銀借入れに依存せざるを得なかった当行の資金ポジションは好転し、完全に日銀依存から脱却することになった。

表 6-18 設備資金の貸出状況 (単位 百万円, %)

年 月 末	設 備 資 金		運 転 資 金	
	残 高	構成比	残 高	構成比
昭和29. 3	677	4.6	14,025	95.4
	696	4.6	14,555	95.4
30. 3	632	3.6	17,133	96.4
	592	3.2	17,982	96.8
31. 3	870	4.1	20,199	95.9
	1,554	6.9	21,062	93.1
32. 3	1,866	7.8	22,102	92.2
	1,788	6.5	25,543	93.5

(注) 当座貸越を含まない。

その後、31年後半からは、神武景気を迎えて、民間企業の設備投資が各業種にわたって急速に増加し(表6-18)、これを反映して当行の貸出も増勢に転じた。しかし、ここでも当行は、当局から示さ

れた預貸率基準（80%以内）を遵守する方針を堅持するとともに、資産内容、とくに貸出内容の堅実化に努めた。

まず、地元企業優先の見地から、中央大企業に対する貸出を極力抑制して、県内産業の資金需要にこたえる方針をとった。しかし、預貸率80%以内の線を堅持するかぎり、旺盛な貸出申込みに対して、きびしい選別融資を行なうほかなく、いきおい、従来からの主力取引先である地元中堅企業への応需が中心とならざるを得なかった。さきにもふれたように、審査部内に総轄課を新設して、貸出計画や統制機能の充実ははかったのも、ちょうどこのころである。

また、支払い準備を厚くするという伝統的な健全経営の理念に基づき、預貸率80%の指導基準を遵守した結果、かなりの余裕資金をかかえることになり、これをコールローンや銀行引受手形として運用した。これら余資残高の増大とレートの上昇によって、表6-19のとおり、余資運用益の経常収入に占める割合は32年以降、大幅な上昇を示した。

しかし、30年代前半における当行の、このような資金バランスを重視する経営方針は、一時的にせよ預金の高い増加率を実現し得ない結果にもつながった。そこで、「地銀上位進出」の目標を単なる掛け声だけに終わらせないためにも、経営についての総合的な対策が緊要となってきた。こうして36年1月、前述のように、総合計画委員会の発足をみたのである。

表 6-19 コールローン・銀行引受手形収入の推移
(単位 千円, %)

年度	経常収入計 (A)	うち銀行引受 手形収入(B)	うちコールロ ーン利息(C)	構 成 比 $\frac{(B)+(C)}{(A)}$
昭和28	1,665,194	3,324	45,699	2.9
29	2,020,274	4,710	60,789	3.2
30	2,304,486	63,673	65,991	5.6
31	2,778,685	69,536	70,666	5.0
32	3,381,998	116,731	175,588	8.6
33	3,819,039	65,009	145,627	5.5
34	4,320,452	196,952	120,225	7.3

2. 創立90周年と当行

積極策への転換 昭和30年代の後半にはいると、都銀、相互、信金の挾撃にあったうえ、さらに高度成長に伴う証券市場の活況に押されて、当行を取巻く情勢は、きわめてきびしいものとなった。

こうしたなかで、ややもすると堅実に偏しがちな従来の方針を転換し、業容拡大を目ざして、積極政策を展開しようとする気運が生じてきた。その政策の中心は、大衆化施策の拡充に置かれていたが、取引分野を拡大するため、とくに中小企業金融には、これまで以上に積極的、弾力的な姿勢でのぞむ方針がとられた。

そして、このような営業基盤の育成・発展策を通じて業容の拡大をはかり、創立90周年に当たる38年の年末預金残高を1,000億の大台に乗せる、という目標が立てられたのである。

藤田頭取は、36年4月、支店長会議の席上で、

「当行は、爾来、堅実経営をモットーとして参りましたが、今後はこの上に更に進んで積極的拡大をも目標にしてゆかねばなりません。……当行の持つところの古いなじみや、地元各階層との接触を従来以上に強化して、他金融機関に対抗してゆくこと以外には手はないのであります」とその決意を述べたあと、さらに今後の貸出方針について、

「これからの融資重点を地元産業の育成におき、これに必要な貸出資金の増額については、資産の健全性を保持するための適正なる流動比率を保ちつつ、預貸率については弾力的に考慮して地元中小企業へは、幅のある配分を考えて行きたい」

と強調した。

当行は、従来から地元産業育成の方針を標榜してきたが、実効のある諸施策を掲げて、本格的にこれに取り組む姿勢を示したのはこのころからで、融資施策における一つの転機となった。

表 6-20

当行扱代理貸付制度一覧

委託金融機関名	契約年月日	貸付資金の用途
日本興業銀行	昭和24. 4. 1	営業実績ある企業の長期資金
住宅金融公庫	25. 7. 3	一般大衆の住宅建設資金
日本長期信用銀行	27. 12. 25	地方の代表的企業に対する長期資金
農林漁業金融公庫	28. 4. 1	農林漁業の生産に必要な資金
中小企業金融公庫	28. 9. 21	中小企業の振興に必要な長期資金
日本不動産銀行	33. 4. 10	優良中小企業の長期資金と個人住宅資金
医療金融公庫	35. 8. 10	医療関係機関に必要な長期資金
年金福祉事業団	37. 3. 20	各種年金加入者の福祉施設のための資金
雇用促進事業団	37. 5. 15	事業主の行なう従業員福祉施設資金
中小企業退職金共済事業団	39. 12. 26	中退共済制度に加入する事業主の行なう従業員福祉施設資金
公害防止事業団	44. 5. 6	産業公害防止のための施設資金
環境衛生金融公庫	47. 7. 1	環境衛生業者のための設備資金
建設業退職金共済組合	47. 7. 1	建退共済制度に加入する事業主の行なう従業員福祉施設資金
労働福祉事業団	47. 8. 22	職場環境改善などのための資金

(注) 昭和48年3月末現在。

38年4月、当行は90周年事業の一環として、地元の中小企業者に対し、当行独自の企画による中小企業振興資金貸付制度の取扱いを開始した。この制度は、店舗設備などの近代化を迫られている業者に対して、物的担保を徴求せずに小口長期の資金を供給するもので

表 6-21 当行扱新潟県制度貸付一覧

制度名	取扱開始年月
新潟県地方産業育成資金	昭和26. 4
新潟県環境衛生関係営業施設改善資金	37. 4
新潟県医療機関運営資金	37. 4
新潟県中小企業福祉施設改善資金	37. 7
新潟県観光施設改善資金	37. 11
新潟県公害防止施設改善資金	38. 6
新潟県農業近代化資金	39. 8
新潟県勤労者住宅資金	42. 5
新潟県清掃業設備整備改善資金	42. 5
新潟県卸売市場機能強化資金	45. 10
新潟県中小企業経営安定資金	47. 4

(注) 昭和48年3月末現在。

あり、時宜にかなった制度として、従来、比較的取引の少なかった零細商工業者から歓迎され、これらの業者を新たに顧客として迎えるのに大いに役立った。

このほか、当行は、中小企業金融公庫などの政府系金融機関や各種事業団の代理貸付制度(表6-20)を積極的に利用するとともに、県の制度貸付(表6-21)、さらには市町村独自の制度貸付にも、地元銀行の立場から全面的に

表 6-22

消費者金融取扱状況（非提携分）

（単位 件、千円）

年月末	昭和37.9		38.3		38.9		39.3	
	件数	残高	件数	残高	件数	残高	件数	残高
住宅融資	286	180,374	359	210,788	504	323,631	632	428,670
自動車融資	40	14,116	42	14,886	44	15,207	47	17,036
サラリーマン融資	2	80	6	240	1	50	—	—
計	328	194,570	407	225,914	549	338,888	679	445,706

協力した。

また、貸出の新分野として、36年5月には「住宅融資」、「自動車融資」、「サラリーマン融資」、38年6月には楽器メーカーとの提携による「ピアノローン」などの、いわゆる消費者金融制度を創設した。これらは、消費水準が向上してきた一般消費者層との取引の開拓、深耕をねらいとしたもので、銀行大衆化の布石となった。

このように当行は、貸出面においても“ピープルズバンク”の理念を経営戦略の主軸にすえ、地元との密着化をはかりながら、営業基盤の拡大に努めていった。なお、この時期における当行の消費者金融の取扱状況は、表6-22のとおりである。

貸出構成の変化 上述のように、融資面において地元優先の積極策がとられた結果、それまで地方銀行平均より低水準にあった当行の中小企業向け貸出比率は、昭和38年9月、これを上回るに至った（図6-4）。

一方、預貸率も上昇し、36年上期以降、ついに基準の80%を超え、それまでかなり懸隔のあった地方銀行平均にも接近してきた（表6-23）。さらに、これを限界預貸率でみると、金融引締め下の36年下、37年上の2期を除いては100%を超えた。このため、有価証券への運用を極力抑えたにもかかわらず、それまで比較的余裕のあった資金ポジションは、急激に悪化せざるを得なくなった。

しかし、こうした貸出の増勢は、後述するように当行預金の増勢を促し、

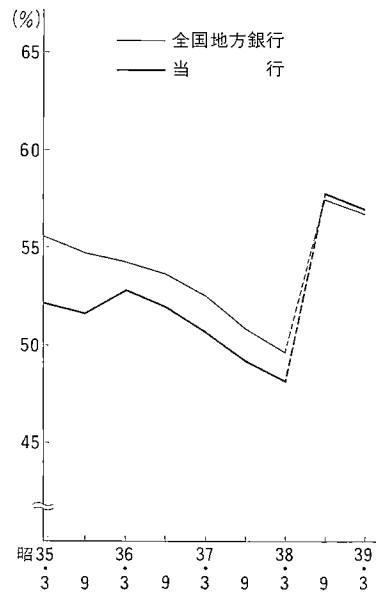
ひいては業務全般の拡大をもたらすことになった。

ここで、当行が積極的方針に転換してからの貸出増加の内容をみると、業種別大分類では、卸・小売業および「その他」に対する貸出の増加が目立つ。「その他」には、一般消費者やサービス業が含まれており、これへの貸出増は、消費者金融の登場や、38年7月の資金融通準則の廃止による第3次産業部門への融資増などが影響したものである。

これに対し、製造業、農林水産業などのシェアは低下した。しかし、そのなかにあっても、地元優先の貸出方針を反映して、地場産業が圧倒的な比重を占める繊維品製造業が、35年の8.7%から39年には9.5%に、金属製品製造業が3.4%から4.8%へ、機械製造業が4.4%から5.5%へと比重を高めた。

一方、大企業が主体である化学工業は同期間に9.1%から6.9%へ、鉄鋼業も6.7%から4.6%へとかなり大幅なシェアの低下を示した(表6-24)。

図 6-4 中小企業貸出残高比率の推移



(注) 1) 当座貸越を含まない。
2) 中小企業とは、昭和38年3月までは資本金1,000万円以下、38年9月以降は5,000万円以下の法人またはこれに準ずるもの。
3) 全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』により作成。

表 6-23 預貸率の推移

(単位 %)

期 別	期中平均預貸率 (除銀行引受手形)		限界預貸率 (除切手手形)		
	当 行	全 国 地 方 銀 行	当 行	全 国 地 方 銀 行	
昭和35.	上	78.9	81.6	92.9	81.7
	下	79.2	82.8	100.1	99.8
36.	上	80.0	82.8	102.5	85.7
	下	80.9	84.5	69.2	103.7
37.	上	80.5	83.4	60.4	66.7
	下	81.2	83.9	113.7	92.4
38.	上	81.8	84.3	138.0	98.8
	下	84.8	86.6	102.3	99.4

(注) 1) 限界預貸率 = $\frac{\text{貸出期中増加額}}{\text{預金期中増加額}} \times 100$

2) 日本銀行考査局『普通銀行業態要略』、全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』により作成。

表 6-24

貸出の業種別構成の推移

(単位 百万円, %)

業種区分	昭和33.3		35.3		37.3		39.3	
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比
製 造 業	15,889	54.1	20,454	51.1	29,691	51.2	43,156	48.9
食 料 品	1,493	5.1	1,918	4.8	2,477	4.3	3,827	4.3
織 維 品	2,843	9.7	3,504	8.7	5,222	9.0	8,376	9.5
パルプ・紙・紙加工品	986	3.3	1,149	2.9	1,353	2.3	1,709	1.9
化 学 工 業	3,276	11.1	3,661	9.1	4,843	8.4	6,097	6.9
鉄 鋼	1,833	6.2	2,665	6.7	2,852	4.9	4,032	4.6
非 鉄 金 属	456	1.6	613	1.5	1,036	1.8	1,258	1.4
金 属 製 品	866	3.0	1,343	3.4	3,082	5.3	4,202	4.8
機 械	1,627	5.6	1,780	4.4	3,299	5.7	4,863	5.5
電 気 機 械 器 具	624	2.1	757	1.9	1,183	2.0	1,557	1.8
そ の 他	1,885	6.4	3,064	7.7	4,344	7.5	7,235	8.2
農 林 水 産 業	704	2.4	918	2.3	852	1.5	1,176	1.3
建 設 業	1,104	3.8	1,468	3.7	2,381	4.1	4,564	5.2
卸 売 業 ・ 小 売 業	8,220	28.0	11,971	29.9	16,817	29.0	27,419	31.1
卸 売	7,024	23.9	10,417	26.0	14,766	25.5	23,888	27.1
小 売	1,196	4.1	1,554	3.9	2,051	3.5	3,531	4.0
金 融 ・ 保 険 業	363	1.2	972	2.4	2,558	4.4	1,952	2.2
運 輸 通 信 業	935	3.2	1,181	2.9	1,679	2.9	2,978	3.4
電 気 ・ ガ ス ・ 水 道 業	514	1.8	989	2.5	965	1.7	919	1.0
地 方 公 共 団 体	440	1.5	250	0.6	489	0.8	967	1.1
そ の 他	1,186	4.0	1,862	4.6	2,558	4.4	5,105	5.8
計	29,355	100.0	40,065	100.0	57,990	100.0	88,236	100.0

(注) 当座貸越を含まない。

大衆化指向の預金施策 預金吸収施策としての大衆化路線は、昭和35、36年ごろから本格的に取入れられ、一般顧客層と密着したサービスを提供しようとする当行の姿勢をイメージづけるため、従来とは異なった対外戦略が推進された。

前述のように、当行は、それまでにも「新光積立定期」、「五百万石定期」などの新種預金を取扱ってきたが、このころになると、一般の風潮が、勤儉貯蓄から消費のための貯蓄に移りつつある状況に対処して、目的預金や、消費者信用を付加した新種預金を相次いで案出した。すなわち、36年2月以降、「第四クレジット預金」、「住宅融資預金」、「自動車融資預金」、「海外旅

行預金」,「期日指定預金」,「パーソナルチェック(個人小切手)」などが次次に誕生した。これらの預金は、預金者の貯蓄マインドの変化に対処して、新しい要素を加味したものであり、営業店の貯蓄推進や広報活動に新鮮味を加えた。

こうした一連の新種預金の、総預金に占める割合は小さかったが、個々の実績よりも、一般消費者の目を少なからず当行に向けさせた点での意義が大きかった。とくに「住宅融資預金」は、好評を得て着実な伸びを示し、当時の大衆化商品の本命となった(表6-25)。

一方、預金吸収を効果的に進めるため、広報活動もしだいに活発となった。

37年、新本店誕生を機に、当行を大衆の生活のなかに位置づけるためのイメージ戦略として、まず行名書体が改定された。「古い伝統と新しい経営」という頭取の提唱するスローガンにふさわしい、近代隷書体ともいうべきユニークなデザインが選定されたのである。同時に、それまで各店まちまちであった行名看板(袖看板)は、緑色の地に行名文字を白色で浮上がらせた現行



大衆化商品のパンフレット

表 6-25

新種預金取扱状況

(単位 件, 千円)

年月末 預金名	昭和36.9		37.3		38.3		39.3	
	件数	残高	件数	残高	件数	残高	件数	残高
住宅融資預金	293	12,312	406	40,082	382	53,842	485	75,191
自動車融資預金	77	3,768	84	10,100	41	5,970	35	4,246
海外旅行預金	177	8,440	205	27,137	156	47,430	191	88,129
期日指定預金	272	37,867	363	51,540	469	139,071	744	115,294
クレジット預金	431	10,129	417	16,605	117	4,866	43	1,504
パーソナルチェック	382	11,524	449	11,248	529	16,721	626	17,422
国民年金預金	—	—	—	—	16	695	25	1,104
計	1,632	84,040	1,924	156,712	1,710	268,595	2,149	302,890

の様式に統一された。地色の緑は、若々しい成長力と新鮮な経営を象徴しており、顧客にそのイメージを与えるよう工夫が凝らされたものである。

さらに、同じくこのころから、県花のチューリップを当行のシンボルフラワー（40年に正式指定）として、各種のPR媒体に使用したほか、毎年5月に開かれる県のチューリップ祭りに参加したり、児童画を募集して店内でチューリップ画展を催したりした。これらはいずれも、地元銀行としての親密感を顧客にアピールすることをねらいとしたものであった。

このほかにも、地域社会に奉仕する企画が相次いで実施された。創立88周年記念事業の一環として行なわれた「鉄の肺」（呼吸マヒ患者治療装置）の寄贈や、創立90周年を記念して企画された「第四銀行賞」などもその一つである。「第四銀行賞」は、90周年に当たる38年から10年間にわたり、新潟に光を掲げた人びとの功績をたたえて、毎年、創立記念日の11月2日に表彰する企画であった。表彰の対象者は産業、文化、学術研究、スポーツ、社会奉仕など広範に及び、47年にその幕を閉じるまでに通算95人の人びとを顕彰し、いささかなりとも地域社会の進展に貢献してきた。

また、銀行大衆化の支柱として、顧客に対するサービスがあらゆる機能を通じて実施された。“金”と“物”中心のサービスに代えて、知的サービスを地域社会に提供するコンサルティング活動も、新しい営業活動の重要な一分野となった。当行は38年8月、主として地元中小企業を対象として、所員4人、顧問2人（弁護士、公認会計士）の陣容で経営相談所を開設した。この発足は、地方銀行間においてもかなり早いほうであったが、その活動が軌道に乗ってきたのは、40年代にはいつてからである。

そのほか、店舗・設備の近代化、事務の合理化・機械化、行員資質を向上させるための研修の強化なども、大衆化施策の推進と関連する重要施策として重点的に進められた。

90周年と預金1,000億円達成 昭和38年12月末の預金残高1,000億円達成を目ざす当行の預金増強運動は、36年の創立88周年（米寿）、37年の本店新築

表 6-26

科目別預金口数の推移

(単位 口, %)

年月末	当座預金		普通預金		定期預金		定期積金		その他とも計	
	口数	増加数	口数	増加数	口数	増加数	口数	増加数	口数	増加数
昭和37.3	13,931	1,165 (9.1)	335,121	15,662 (4.9)	349,971	4,487 (1.3)	52,539	4,977 (10.5)	764,342	23,936 (3.2)
38.3	14,785	854 (6.1)	355,982	20,861 (6.2)	363,665	13,694 (3.9)	56,353	3,814 (7.3)	802,262	37,920 (5.0)
39.3	15,683	898 (6.1)	378,738	22,756 (6.4)	376,318	12,653 (3.5)	71,360	15,007 (26.6)	853,542	51,280 (6.4)

(注) 1) 36年度—口座数増加運動, 37年度—本店新築記念定期の売込み, 38年度—90周年定期の売込み, 定期積金特別増強運動。

2) カッコ内は増加率。

落成, 38年の創立90周年を期して, 3年間にわたって精力的に展開された。当行内部では, これを三段跳びのホップ, ステップ, ジャンプにたとえて, その一大飛躍を期したのである。

まず, 36年のホップ段階では, 主として新種預金の誕生を利用して取引口座の増加運動を展開し, 37年のステップ段階では, 本店新築記念定期の発行と顧客紹介運動の実施などにより, 預金増強をはかった(表6-26)。

そして38年, いよいよ最後のジャンプの段階を迎えることになった。藤田頭取は, その年の2月に開かれた支店長会議の席上, 創立90周年を迎えるに当たっての経営方針を示し, とくに,

「本年度の基本目標は, 当行が地方銀行として持つところの社会的機能を通じて, 地域社会に対する貢献と, 大衆サービスの充実を計り, あわせて経営基盤の発展強化に資する経営態度を一層明確に打ち出して行きたい」

と強調した。

このような基本目標を掲げて, 当行はいっそう積極的に預金増強運動を推進した。運動は, 主として90周年記念定期の売込みを軸として進められたが, このほか, 利息で旅行できる国内旅行預金を創設して好評を得た。なお, 一般消費者に対しては, 住宅融資制度を積極的にPRして“ピープルズバン

ク”のイメージづくりをはかり、また、商工業者に対しては、新設の中小企業振興資金貸付制度をはじめとする小口融資の積極化を通じて、企業の流動性資金の預金化をもはかった。

ここで注目すべきことは、これら一般預金と並んで、公金預金がしだいにクローズアップされてきたことである（表6-27）。財政規模は逐年、拡大を続け、新潟東工業港をはじめとする地方開発事業の開始などを背景に、膨大な資金移動が見込まれ、さらに翌39年からは、地方公共団体の指定金融機関制度が設けられることになった。そこで、当行は38年4月、業務部内に公金課を設けてこれに対処することにした。

こうして、全店が歩調をあわせて運動を盛上げていった結果、38年10月末には総預金1,059億円となり、予定より2か月早く、念願の1,000億円を達成できた。

表 6-27 預金の職業別構成の推移 (単位 %)

職業区分	年月末					
		昭和35.6	36.6	37.6	38.6	39.6
製 造 業 ・ 鉱 業		22.4	23.3	21.3	23.7	21.5
農 林 漁 業		14.9	13.6	12.6	11.8	10.6
卸 小 売 業		27.5	27.4	25.0	24.9	24.5
建設運輸その他の公益事業		—	—	4.5	4.6	5.0
一 般 消 費 者		20.8	20.6	20.7	21.1	21.0
金 融 機 関		2.3	2.1	2.5	2.2	2.9
公 共 団 体		8.1	9.3	8.8	6.9	8.2
サ ー ビ ス 業 ・ そ の 他		4.0	3.7	4.6	4.8	6.3

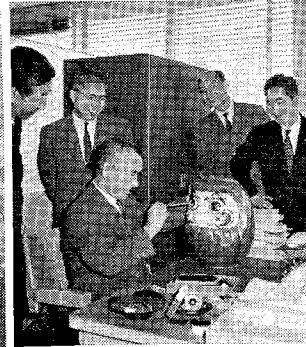
表 6-28 預金コストと1人当たり預金量の推移 (単位 %, 千円)

期 別	預金コスト		1人当たり預金量 (平均残高)
	うち人件費率		
昭和35. 下	6.97 (6.73)	1.61 (1.30)	32,418 (34,001)
36. 下	6.63 (6.49)	1.51 (1.26)	37,472 (39,146)
37. 下	6.65 (6.48)	1.50 (1.27)	42,716 (44,524)
38. 下	6.56 (6.36)	1.39 (1.22)	49,276 (50,870)

(注) カッコ内は全国地方銀行平均(全国地方銀行協会『財務諸表分析別冊』による)。



創立90周年記念式典



預金1,000億円を達成して
“だるま”に目を入れる佐々
木業務部長

90周年を旨とした預金増強運動をはじめとして、これらの積極的な諸活動を通じて、当行の業容は逐年、拡大傾向をたどるようになってきた。

しかし、収益面における問題点とされてきた1人当たり預金量の過少は、総預金の増大によってやや好転はしたものの、依然として地方銀行平均を下回り、これがひいては、人件費の割高にもつながり、当行の預金コスト高はなかなか是正されなかった（表6-28）。

こうした観点から、10年後に100周年を旨す当行にとって、預金増強と経費節減への努力が、引続き大きな課題として残されたのである。

1,000億円達成2日後の38年11月2日、創立90周年の記念式典が盛大に挙行された。藤田頭取はその式辞のなかで、

「本日の記念式典は、徒らに過去をかえりみて今日の姿をもってよしとするものではない。後向きの歴史、創造をうまない伝統であっては何ら意味がない。前進あってこそ歴史が輝くのである。来たるべき100周年における業績の飛躍的向上を旨して、本日こそ、画期的転機の日にしたい」

と感銘深く述べた。

当行は、この日から100周年へのスタートを切ったのである。

3. 業況の推移

資本金の推移 ここで、昭和29年4月から39年3月までの10年間における当行の業況の推移を概括してみよう。

自己資本については、当時、銀行経営の長期的安定の見地から、その充実が大蔵省からも強く要望されていたが、当行も極力内部留保を充実させて資本構成の適正化に努めた。その結果、自己資本比率は表6-29にみるように、この期間を通じてつねに地銀平均を上回った。

30年代前半には、預金量の増大に伴って多くの銀行がいっせいに増資を行なったが、当行も、この時期に2度にわたって増資を実行し、業容の拡大に備えた。まず31年12月に、倍額増資を行なって資本金を5億円とし、続いて34年12月には、再評価積立金約3億5,000万円のうちの1億円を資本金に組入れて、無償抱合せ倍額増資を行ない、新資本金を10億円とした。

こうした増資の実行のほか、29年4月には、25年に引続き資産の再評価を

表 6-29 自己資本比率の推移

		(単位 %)	
年 月 末	当 行	全 国 地方銀行	
昭和29. 3	5.44	5.55	
30. 3	7.27	6.43	
31. 3	7.41	6.74	
32. 3	8.97	7.00	
33. 3	8.91	6.94	
34. 3	8.55	7.06	
35. 3	9.68	7.27	
36. 3	9.49	7.14	
37. 3	9.25	7.07	
38. 3	8.59	6.79	
39. 3	7.71	7.04	

(注) 1) 自己資本比率={広義自己資本(資本金+諸積立金+諸引当金)/預金残高}×100

2) 地方銀行は日本銀行考査局『普通銀行業態要略』による。

行なった。これは、同年公布された「企業資本充実のための資産再評価等の特別措置法」に基づいたもので、要再評価資産とされた土地、建物、什器の帳簿価格2億1,400万円を4億4,900万円に再評価し、その差額2億3,500万円を全額再評価積立金として積立てた。この額は、同規模の地方銀行に比べてかなり高く、その結果、当行の自己資本比率は、それまでの5%台から7%台に上昇した(表6-29)。

預金の推移 昭和29年から31年にかけて、当行の預金は、景気的好転や米の豊作などを反映して順調に伸びたが、その後、不況期にはいつてからは、33年の85周年記念運動の展開にもかかわらず不振を続け、景気が上昇してきた34,35年ごろになっても、相変わらず伸び悩みをみせていた。しかし、36年から、3か年の長期にわたる預金増強運動が、積極的な貸出施策と相まって功を奏し、38年10月末には、ついに念願の1,000億円達成にまでこぎ着け、それまでの劣勢をはねかえした。

こうして、29年4月から39年3月の間に、当行の預金は、経済の高度成長にも支えられて5.7倍も伸び、年間増加率の平均は19.1%と、かなりの高率

表 6-30

預金・貸出平均残高の推移

(単位: 百万円, %)

期 別	預 金		貸 出		預 貸 率
	平均残高	対 前 期 増 加 率	平均残高	対 前 期 増 加 率	
昭和28. 下	17,727	15.6	14,574	19.0	82.21(89.26)
29. 上	18,752	5.8	15,083	3.5	80.43(88.10)
下	21,331	13.8	17,204	14.1	80.65(87.91)
30. 上	21,890	2.6	17,566	2.1	80.25(87.17)
下	25,300	15.6	18,625	6.0	73.62(85.93)
31. 上	26,773	5.8	20,193	8.4	75.42(81.44)
下	30,107	12.5	23,254	15.2	77.24(82.70)
32. 上	32,144	6.8	24,589	5.7	76.50(83.12)
下	35,352	10.0	27,883	13.4	78.87(84.39)
33. 上	37,694	6.6	29,617	6.2	78.57(83.05)
下	42,003	11.4	32,501	9.7	77.38(82.54)
34. 上	43,710	4.1	34,227	5.3	78.31(82.10)
下	47,757	9.3	36,985	8.1	77.44(82.32)
35. 上	50,666	6.1	39,984	8.1	78.92(81.60)
下	55,760	10.1	44,132	10.4	79.15(82.84)
36. 上	60,726	8.9	48,558	10.0	79.96(82.79)
下	65,914	8.5	53,293	9.8	80.85(84.50)
37. 上	71,950	9.2	57,912	8.7	80.49(83.40)
下	78,768	9.5	63,973	10.5	81.22(83.93)
38. 上	86,411	9.7	70,688	10.5	81.80(84.29)
下	96,976	12.2	82,200	16.3	84.76(86.61)

(注) 1) 貸出残高には銀行引受手形を含まない。

2) カッコ内は全国地方銀行平均(日本銀行考査局『普通銀行業態要略』による)。

表 6-31

預金・貸出の年間増加率の平均

(単位 %)

期 間	当 行		全国地方銀行		県内銀行(除当行)		県内相互銀行	
	預 金	貸 出	預 金	貸 出	預 金	貸 出	預 金	貸 出
昭和29.4~36.3	18.2	18.1	19.0	18.4	19.5	19.5	25.9	25.0
36.4~39.3	21.2	23.0	22.1	22.1	20.0	18.9	33.0	32.4
(29.4~39.3)	19.1	19.5	19.9	19.5	19.7	19.3	28.0	27.2

(注) 日本銀行統計局『本邦経済統計』, 新潟県『新潟県統計年鑑』により作成。

表 6-32

預金の科目別構成の推移

(単位 %)

年 月 末	当座	普通	通知	定期	定積	その他
昭和29. 3	11.0	31.8	2.1	45.4	4.0	5.7
30. 3	10.2	30.5	3.3	46.2	4.3	5.5
31. 3	9.8	28.4	2.0	50.1	4.2	5.5
32. 3	10.9	26.5	2.0	51.5	3.8	5.3
33. 3	10.7	22.9	3.0	53.0	3.1	7.3
34. 3	11.3	20.6	3.4	55.3	3.0	6.4
35. 3	8.6	19.8	3.4	58.2	2.9	7.1
36. 3	8.9	19.2	3.9	58.0	3.0	7.0
37. 3	7.9	21.4	4.5	55.8	3.3	7.1
38. 3	8.9	19.9	4.8	56.2	3.1	7.1
39. 3	10.1	18.5	4.9	56.3	3.0	7.2

を示した。しかし、他
 行の多くがさらにこれ
 を上回ったため(表6
 -31)、当行の預金占有
 率は、戦後の復興期に
 引続いて、低落傾向か
 ら脱することができな
 かった。

これを科目別にみる
 と、前半における預金

不振のなかには、定期預金だけが1年ものを中心に順調に伸び、その構成比は、29年3月末の45.4%から35年3月末には58.2%にまで達した。しかし、このころをピークとして、その後はやや低下の傾向を示し、これに代わって、それまで漸減してきた営業性預金が、経済の活況や貸出の積極策などを反映して、当座預金、通知預金を中心にその比重を高めてきた(表6-32)。なお、預金は、それまで上期停滞、下期好伸という季節性をもっていたが、農村預金の後退や、上期に歩留まりの多い公金預金の増大などによって、36年ごろからこの特徴が薄れ、平均した伸びを示すようになった(表6-30)。

貸出の推移 当行の貸出は、昭和30年から31年にかけて、未曾有の金融緩

慢によって低迷したが、神武景気を迎えた31年後半からは、設備資金を中心に増勢に転じた。しかしその後、32年後半から、景気がいわゆる“ナベ底不況”に陥ったこと、当行が預貸率規制遵守を目ざして貸出の抑制をはかったことなどが影響して、ふたたび伸び悩んだ。ようやく35年にはいり、景気的好転によって増勢を示し始め、36年以降の積極的な貸出施策の展開によって、さらにその傾向が顕著となった。

この後半の貸出の増勢が大いに影響して、29年4月から39年3月までの年間増加率の平均は19.5%と、預金のそれを上回るに至った(表6-31)。そのため、預貸率(期中平均)も上昇して、38年下期には84.76%と、地方銀行の平均に接近してきた(表6-30)。

次に、貸出の科目別構成をみると、そこにはあまり顕著な変化はみられない。しいてあげれば、戦後復興期に急激な上昇を示した商業手形の構成比が、32年から33年にかけての不況期において、一時的に低下傾向を示し、その後、景気的好転とともにやや持直してきていることくらいであろう。そして、これとは対照的に、手形貸付の構成比が32年から34年にかけて70%を超え、その後はやや低下気味である点が指摘できる(表6-33)。

表 6-33

貸出の科目別構成の推移

(単位 %))

年 月 末	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29. 3	—	31.4	0	62.7	3.9	2.0
30. 3	—	26.4	0	66.9	5.1	1.6
31. 3	4.1	24.5	0.1	65.0	5.0	1.3
32. 3	0.6	24.9	0	71.3	2.0	1.2
33. 3	0	23.8	0	73.1	2.1	1.0
34. 3	0.4	23.1	0	73.5	2.0	1.0
35. 3	1.6	26.8	0	69.5	1.3	0.8
36. 3	0.1	27.7	0	69.9	1.5	0.8
37. 3	3.7	28.3	0.1	65.0	2.3	0.6
38. 3	4.3	26.3	0	66.1	2.8	0.5
39. 3	1.5	26.3	0	67.7	3.7	0.8

有価証券の推移 有価証券は、昭和30年代前半、資金ポジションが好転したこともあり、後述する地方債の引受けなどによって、かなり大幅な増加を示したが、後半には、貸出積極策の影響を受けてその伸びが著しく鈍った。このため、預証率も漸減傾向をたどったが、依然として地方銀行の平均を上回っていた（表6-34）。

これを種類別にみると、まず国債については、戦後発行が停止されていたため、その構成比は漸次低下し、39年3月末にはわずか1.1%（1億7,000万円）となっている。

また、地方債は、31年度に新潟県をはじめ、県内主要市町村が起債した財政再建公債などを引受けたことにより大幅に増加し、ピーク時の32年3月末には、その構成比は20%にも達した。しかしその後、同債券の償還が始まるとともに漸減していった。

一方、社債は、31年に地方債に押されて一時伸び悩んだが、29年4月から39年3月の10年間を通じてその比重は断然高く、一般事業債のほか、金融債、公社債の引受けもかなりの額に達した。金融債は代理貸との関連もあって、社債のなかでつねに30%前後を占め、公社債についても、鉄道債、公営企業

表 6-34

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	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
昭和29.3	3,586	27.1	19.0 (15.8)	5.9	3.3	84.7	6.1
30.3	4,260	18.8	19.1 (16.4)	5.0	5.2	83.6	6.2
31.3	5,497	29.0	20.5 (17.6)	3.8	6.9	83.2	6.1
32.3	7,588	38.0	24.0 (17.2)	2.7	20.3	70.8	6.2
33.3	8,515	12.2	22.2 (16.5)	1.9	16.8	74.7	6.6
34.3	9,684	13.7	21.1 (17.4)	1.7	12.2	79.4	6.7
35.3	11,614	19.9	22.8 (17.6)	1.4	8.0	83.5	7.1
36.3	13,168	13.4	21.8 (17.5)	1.3	5.1	85.4	8.2
37.3	13,408	1.8	18.9 (15.6)	1.3	3.1	85.3	10.3
38.3	15,606	16.4	18.0 (14.7)	1.1	1.5	87.5	9.9
39.3	15,295	△ 2.0	14.2 (12.9)	1.1	3.8	83.9	11.2

(注) カッコ内は全国地方銀行平均(全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』により作成)。

債などを中心に地域開発の見地から、積極的に引受けを行ない、地元繁栄の一翼をになった。

また、株式については、当行は新規の取得を行なわない方針をとっており、例外として、地元の公共的事業会社の株式買増しが若干あったにすぎないが、増資が盛んであったので、所有銘柄の増資払込みに応じた結果、その構成比は漸増傾向を示した。

収益状況の推移 次に、昭和29年4月から39年3月までの10年間における収益状況をみてみよう。

まず貸出利回りは、表6-35にみるように、公定歩合の上下によって若干の変動を示したものの、大勢として低下し、29年下期の9.26%から38年下期には7.96%へと1.3%も低下した。とくに30年と33年の金融緩慢期の低下が顕著であった。

一方、預金利率は、35年までは数回にわたる預金金利の引上げと、定期預金、ことに1年ものの比重増大のため上昇したが、36年の預金金利引下げ以降、低下傾向に転じた。また、人件費率をはじめとする経費率も、預金量の増大によって、地銀平均には及ばないながらも逐年低下し、その結果、預金

表 6-35 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 利回	利鞘	有価証券 平均利回	利鞘	貸出・ 有価証券 合計	
									利回	利鞘
昭和29. 下	3.40	3.85	2.61	7.25	9.26	2.01	8.47	1.22	9.11	1.86
30. 下	3.78	3.50	2.28	7.28	8.90	1.62	7.65	0.37	8.64	1.36
31. 下	3.80	3.06	2.00	6.86	8.85	1.99	8.75	1.89	8.83	1.97
32. 下	4.01	3.05	1.88	7.06	8.98	1.92	7.48	0.42	8.65	1.59
33. 下	4.23	2.94	1.80	7.17	8.60	1.43	7.73	0.56	8.41	1.24
34. 下	4.38	2.73	1.75	7.11	8.58	1.47	7.39	0.28	8.32	1.21
35. 下	4.39	2.58	1.61	6.97	8.44	1.47	7.57	0.60	8.25	1.28
36. 下	4.00	2.63	1.51	6.63	8.38	1.75	7.87	1.24	8.27	1.64
37. 下	3.98	2.67	1.50	6.65	8.21	1.56	7.82	1.17	8.14	1.49
38. 下	4.01	2.55	1.39	6.56	7.96	1.40	7.63	1.07	7.91	1.35

表 6-36

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	当期純益金	経常収支率 $\frac{(B)}{(A)}$
昭和29. 下	1, 072, 348	782, 413	289, 935	160, 235	72. 96 (74. 61)
30. 下	1, 204, 125	937, 843	266, 282	136, 810	77. 89 (76. 58)
31. 下	1, 489, 371	1, 049, 406	439, 965	244, 720	70. 46 (75. 11)
32. 下	1, 739, 050	1, 255, 267	483, 783	272, 070	72. 18 (75. 27)
33. 下	1, 964, 881	1, 512, 390	452, 491	265, 242	76. 97 (77. 31)
34. 下	2, 255, 056	1, 702, 784	552, 272	317, 642	75. 51 (76. 75)
35. 下	2, 607, 419	1, 948, 792	658, 627	375, 837	74. 74 (76. 48)
36. 下	3, 043, 892	2, 196, 246	847, 646	481, 437	72. 15 (73. 97)
37. 下	3, 542, 707	2, 630, 064	912, 643	542, 867	74. 24 (73. 90)
38. 下	4, 154, 778	3, 189, 087	965, 691	725, 370	76. 76 (74. 94)

(注) カッコ内は全国地方銀行平均(全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』による)。

コストも低下傾向を示し、とくに36年以降、そのテンポを速めた。しかし、貸出利回りの低下のほうがこれより顕著であったため、利鞘は、若干の波はあったものの概して縮小傾向をたどった。

このため、金融の緩慢期には純益金が前期実績を下回ることもあったが、趨勢としては、資金量の増大が利鞘の縮小をカバーし、収益状況はおおむね順調に推移した。しかし、地方銀行の平均と比較して、預金利率が低く貸出利回りが高いという、それまでの当行の有利性はしだいに失われ、経常収支率は37年から悪化して当局の指導基準である78%に近づいた(表6-36)。また、それまで良好に推移してきた自己資本比率も低下して、地方銀行平均に接近してきた(表6-29)。

なお、株主配当については、銀行行政の指導方針として内部留保の充実が要請されたので、31年上期以降、それまでの年12.5%を10%とした。この間、38年上期には、創立90周年を記念して年2%の記念増配を行なった。

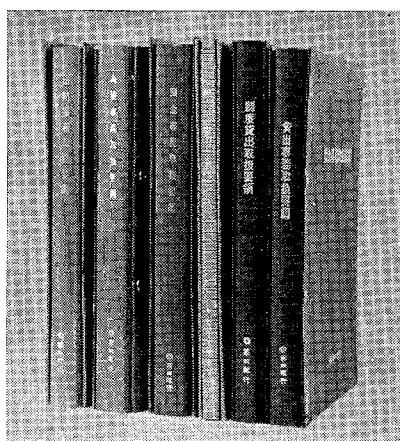
第3節 事務の合理化・機械化の進展

1. 営業店事務の合理化

事務規定の整備 前述のように、昭和30年代にはいと、銀行業界において合理化の気運が高まり、当行も、30年に調査役を置いてこれに着手した。翌31年に設置された総合企画委員会の方針にそって、機械化の推進とともに、すでに29年7月、専門委員会によって完成されていた預金事務取扱要綱以外の要綱についても、早急に整備を進めることになった。そして、32年6月には為替、同10月には貸出、33年4月には経理の各事務取扱要綱が、所管部の手によって次々と制定された。このほか、事務機械の導入や事務手続きの改善に伴って、各種事務機械の取扱要綱や照査事務取扱要項の制定など、作業事務の規定化が進められた。

また、報告書については、34年3月、報告書管理規定を制定して、報告書の登録制を実施し、多種多様にわたっていた様式の標準化を行なったが、その後、たびたび内容を洗い替えして簡素化をはかった。

事務処理の合理化 昭和31年7月、本店営業部に預金会計機が設置されたのを契機に、他行で普及し始めたユニット・システムが、当行においても採用された。従来、預金の受払い事務については、預金係と出納係、検印席を経て処理されていたが、こ



整備された事務取扱要綱

のユニット・システムは、預金受付係（テラー）に一定限度の権限を付与し、記帳係を配置して、単一の係で出納、記帳、検印を行なわせる仕組みであった。

ユニット・システムは、本店営業部と三条支店で試行されたのち、順次、主要店に拡大され、37年下期には、全店の40%に当たる36か店で実施されるに至った。これにより、窓口事務は迅速化し、顧客の待ち時間が短縮されるとともに、顧客が数か所の窓口を回る不便が解消された。同時に受付係も、顧客と向かいあう位置に置かれ、出納係の柵が取払われるなど、店舗構造やレイアウトの面でも、親しみやすく便利なものに改善された。また、心のこもったサービスが強調され、33年12月から、窓口対応訓練も行なわれるようになった。

ユニット・システムは、テラーへの権限委譲を基礎としている点で、画期的な意味をもっていたが、これが一つの契機となって、権限の下部委譲が検討されるようになり、36年10月、係長検印権限の制度化が実施された。これは、従来、必要に応じて個別申請により行なわれていた係長職位に対する権限委譲を明確に規定化し、その範囲を拡大することによって、営業店事務の円滑化をはかるものであった。

また、事務合理化の一環として、伝票や帳票類の改善も行なわれた。なかでも帳票類のPCP（Printing Carbon Paper）化（特殊カーボンにより数枚同時に複写する方式）は、この時期の重要な合理化施策の一つであった。そして、29年11月には代金取立て、34年3月には為替内訳書、37年4月には本支店為替、38年10月には他店為替など、為替関係の帳票類を中心にPCP化が進み、従来の帳簿様式は一変した。

その他の事務合理化としては、文書や小切手、預金証書などの横書き実施、ファイリング・キャビネットの採用、ペンの使用廃止と万年筆の採用、赤インクによる朱記廃止とスタンプ色の青色統一など、事務能率の向上や経費節減を目的とした各種の合理化が行なわれた。

提案制度の実施 提案制度は、昭和36年7月から実施された。その目的は、業務の改善、業績の向上に資する創意工夫を広く職員から募り、合理化に役立てるとともに、職員の自己啓発意欲を醸成し資質の向上をはかることにあった。

提案の審査は、合理化担当部局であった企画室長(43年4月から事務部長)を委員長とする提案審査委員会で行なわれ、入賞した提案には、褒賞が授与された。この制度実施以来、身ぢかな事務合理化提案のみならず、営業推進に役立つ企画や、PR 関係、営業店の業績管理の工夫など、多方面にわたる独創的な提案が、個人やグループから寄せられるようになり、数多くの入賞をみた。

2. 事務機械の導入と集中化

窓口事務の機械化 当行における事務の機械化は、諸事務手順や帳票の合理化と並行して、主として営業店事務の合理化を目的として進められた。まず、手作業の能率化をはかって、昭和30年8月の硬貨計算機を皮切りに、34年12月には紙幣計算機が導入される一方、31年以後は複写機の採用などが行なわれた。こうした単純な事務機械化も、機械の性能向上に伴って、省力化、能率化に大きな効果をあげた。

また、ユニット・システムを補完する事務機械として、31年7月には当座預金会計機、8月には普通預金会計機が導入され、さらに為替事務のPCP化実施に伴い、32年6月にはカナタイプが採用されるなど、事務処理体制の変化に伴って事務の機械化が進んだ。

普通預金会計機としては、当初、ナショナル2000号が採用されたが、これは数台にとどまり、当行の事務処理方法にあわせて改造したNCR 42号会計機に機種変更してから、急速に増設されていった。また、普通預金の利息計算作業は、従来、積数計算法により決算日に集中して行なわれていたが、これを日常業務に組込んで作業を平均化するために、31年に、本店と三条支

店で基数表を使用した基数計算法が採用され、あわせてその計算に使用する電動計算機が導入された。この電動計算機は、商業手形の割引料計算にも使われ、34年ごろからしだいに主要店に普及していった。なお、普通預金の基数計算法は、36年から全店で実施された。

こうした営業店単位の事務機械化は、徐々に進められたが、37年の本店新築の前後から、機械化のテンポはさらに急ピッチで速まっていった。そして、本店営業部には、テラズマシンや残高を自動的に読取ることのできる磁気元帳式の当座預金会計機や、硬貨自動包装機などが設けられたほか、当座預金記帳係と窓口係を分離したために、その間の小切手照合・連絡用のテレビジョンも導入された。これらの、より高性能の事務機械は、その後、業務量に応じて逐次、各支店にも設置されていった。

また、テレタイプは29年2月、東京～本店間に1セット設置されていたが、新本店完成に伴って、新たにテレタイプ交換機が設置され、37年4月、

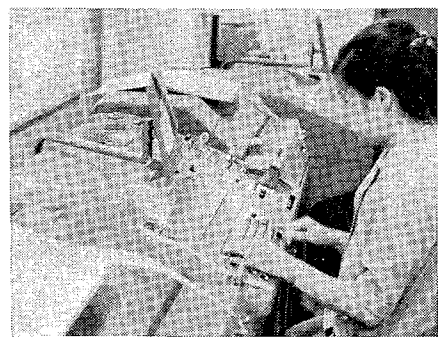


テラズマシン

本店、東京、高田、長岡、三条、燕、新発田の7か店にテレタイプが開通した。こうして、本・支店間の為替取引の迅速、正確な処理とともに、将来の地銀データ通信システムに対応する準備が進み、テレタイプ設置店も増加して、39



磁気元帳式当座預金会計機



テレタイプ

表 6-37

主要事務機械導入状況一覧

機 名	昭和36年 4月10日現在		昭和38年 8月 1日現在	
	導入台数	店舗数	導入台数	店舗数
会計機 { 普通預金 当座預金	27 ^台	22 ^店	46 ^台	36 ^店
	22	16	32	24
テラーズマシン	0	0	30	5
電動計算機	46	28	61	38
硬貨計算機	50	49	74	72
〃 (手動式)	21	21	20	20
紙幣計算機	2	1	33	32
カナタイプ	51	37	86	57
テレタイプ・テレックス	2	1	15	13
複写機	5	4	31	28

(注) 導入台数は発注済分を含み、店舗数は本部を含まない。

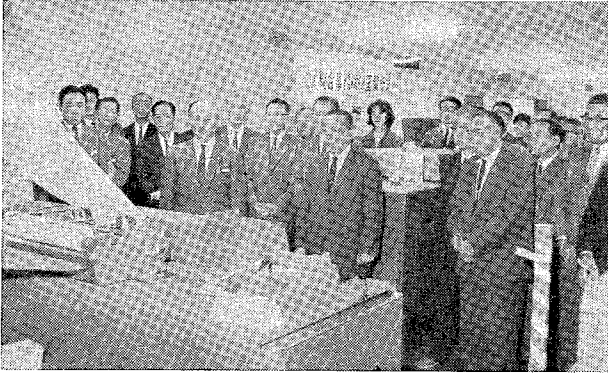
年 8 月には19か店に拡張された。この時期には、数は少なかったが、テレックス（加入電信）も導入されている。

事務の集中処理 当行では、単能機や複合機の導入を含めて、営業店事務の合理化をはかる一方、集中処理による合理化についても検討を進めた。

事務の集中処理は、本店新築の時期がからんだためにやや遅れたが、昭和36年10月にはパロース F 1501 型会計機を本部に導入し、38年1月からは、従来、各店で行っていた給与計算を本部で集中処理することになった。同会計機はまた、株式の配当計算事務にも使用された。

さらに36年10月、本店にマイクロフィルム（縮小複写機）を導入して、新潟市内支店が手形交換所に持出す手形、小切手類の記録を写真撮影で代用することにした。この集中処理によって、それまで各店で記帳されていた持出手形記入帳作成事務が省略された。これよりさき、32年に、本店営業部で、新潟市内の本支店相互間の支払小切手を、手形交換に準じた簡便な方法で決済する「店内交換制度」が実施され、為替事務の合理化が行なわれていたが、36年からはこの店内交換に持出される小切手などにも、同様にマイクロフィルムが使用された。

翌37年1月に至って、これらの手形・小切手類の集配のために、新潟市内



総合事務機械室開所式

にメーカーが運行され始め、集中処理体制の整備が進められた。そして38年11月、新潟市内店舗を対象に、代金取立手形の集中処理が開始され、取立帳票のタイプ打ち作成、手形

の保管、到着報告の照合などの事務が、本店で行なわれるようになった。

こうして、代金取立手形を集中し大量処理による合理化が進んだが、さらに営業店事務を集中処理し、その処理成果に基づいて一貫して諸統計や管理資料を作成するため、組織・機械について検討が進められた。その結果、39年10月、本店に総合事務機械室が設けられ、パンチカードシステム(PCS)1セット(機種IBM407型)が導入された。このシステムは、主として貸付事務などの諸統計作成に使用されたが、これは、きたるべき電子計算機導入に備えて、事務集中体制を確立する重要な布石であった。

第4節 人事諸施策の推進

給与体系の改善 当行の職員数は、戦時中の大合同および戦後の業容拡大に伴う大量の新規採用により、いっきょに増加し、そこに複雑な人間関係が生まれる素地が形成された。

このため、昭和30年代の人事諸施策のなかで、人間関係(Human Relations)の問題がとくにクローズアップされた。

当行は、昭和29年9月の争議を経験したあと、経営上の問題として人事管理をいっそう重視し、労使の相互信頼のもとで健全な労使関係の確立に努めた。後述するように、JST (Jinjiin Supervisory Training) 方式による監督者研修をはじめとする教育訓練を強化する一方、28年10月以降発行されている『行報』や、前述した提案制度などによって、行内の融和と職員相互の啓発、士気の高揚をはかったのである。藤田頭取は、「行報創刊の言葉」のなかで「行報は胸襟を開いて語る場所である」ことを強調し、職員相互のコミュニケーションをはかる場として、大いに活用するよう要望している。

また、職員の生活を安定させ勤労意欲を高めるため、給与水準の向上と給与支給の適正化にも意を用いたので、当行の給与水準は、つねに地方銀行の上位にランクされていた。

戦後のインフレ下にあっては、当行における給与の増額は、主として生活補給金の増額という形で行なわれたため、給与のなかに占める本俸のウェートはきわめて低いものとなっていた。そこで、32年10月、人事部内に給与課を新設して、本俸を中心とする給与の合理化について検討させることにした。当行では、それまでも、形式的には給与体系がつくられていたが、戦時合同による中途採用者などもあって、同一年齢間の本俸格差がかなりみられ、加えて、昇給が本俸区分に基づいて行なわれていたので、その格差はま

すますます大きくなる傾向にあった。そのため、34年には、生活補給金を本俸に組入れるとともに、給与体系についても入行差などによる歪みを極力是正した。一方、昇給制度は年齢別に改められ、ここに、それまでの複雑な給与体系は明確化し、年齢別給与体系として整備された。

退職金についても、この間、数次にわたって引上げが行なわれたが、36年3月から年金制を併用し、退職金は退職一時金と退職年金をもって構成されることにした。なお、この年金は46年4月、厚生年金基金（調整年金制度）に基づく終身年金に切替えられた。

そのほか、出納事務上の現金事故に備えて、33年12月、現金事故補償制度が設けられた。またその後、外部活動の強化に伴い業務上災害の危険性が急速に増大してきたことを背景として、39年1月、災害補償制度が確立された。

教育訓練の強化 戦後、欧米の新しいマネジメントの考え方がわが国に導入されるとともに、各企業内において、経営合理化の一環として、人材の育成に真剣に取り組む気運が醸成された。

当行では、昭和20年代までは、入行時の集合教育以外は実務を通して訓練を積重ねる、いわゆる“経験的習得方式”が採られていた。やがて30年代にはいると、まず、営業店における営業推進面の戦力を強化するため、32年8月、JST方式による監督者研修を導入し、続いて翌33年2月にはSPB方式による得意先係訓練、同年12月には窓口対応訓練を開始した。そして、36年ごろまでは、この3種の研修とその追指導のコースとを一体化した、いわゆる“定型訓練方式”による研修が、教育訓練の大半を占めるようになっていた。

その後、37年8月、人事部内に研修課を設置し、研修活動を人事管理の一環として位置づけ、新たな展開を指向することにした。ただちに「教育訓練綱領」が制定され、ここに当行の教育訓練に対する基本方針が明らかにされた。このなかでは、日常業務のあらゆる場と機会をとらえ、実務を通じて部下の指導、育成をはかる、いわゆる“職場内研修”が研修の中心であり、基

本であることがとくに強調された。

これよりさき、36年4月、当行は各ブロック単位にインストラクターを任命し、研修の指導に当たらせていたが、上記綱領の制定を機に、いっそう職場内研修の実をあげるため次の諸施策を実施した。すなわち、38年4月から4業務（預金、為替、計算、出納）を係替える研修行員制度を発足させ、職場内研修用の指導手引書を順次作成配布した。また、テープレコーダーの全店備付けや金融法務研修テープのブロック店備付けなどにより、研修グループ活動の促進、援助を開始した。一方、集合研修についても、従来の定型訓練方式から脱皮して、担当職務の遂行に直接役立ち、これを推進するような教育が緊要とされ、38年には預金増強研修や貸出業務研修などの職能別研修制度を新設した。

こうして、当行の研修活動は、研修課の新設、教育訓練綱領の制定を転機として著しい進展をみせた。この時期が、当行における職場内研修、職能別集合研修の開花期であった。

住宅施策と健康管理 昭和30年代にはいって、店舗網が順次拡大し、これにつれて、人事異動の円滑な運営の面からも、当行の住宅施策はより計画的に実施されることになった。相次ぐ社宅・寮の増設、整備と並行して、さらに必要に応じて借上げ社宅制度をとって運用の弾力化をはかった。しかし、収容能力に限りがあるため、入居基準を設けて管理を明確、適正化する一方、行員の住宅建設を促進する方策をとり、32年4月、職員向け住宅資金貸出制度を創設した。その後、この貸出制度は、借入資格の範囲拡大、借入限度額の増額、利率の低減など、数次にわたって改正が行なわれ、優遇措置がとられたので、利用者は大幅に増加した。

一方、健康管理についてみると、従来、銀行における健康管理は即結核対策といわれるほどであったが、食糧事情の好転と集団検診方式の確立による患者の早期発見がその成果をあげ、当行においても、表6-38にみるように結核療養者の数は急激に減少した。これに代わって、30年代後半からは、高

表 6-38 結核療養者(欠勤)数の推移

年月末	人数
昭和26.5	23
27.5	22
28.5	27
29.5	28
30.5	32
31.5	27
32.5	24
33.5	13
34.5	8
35.5	9
36.5	8

血圧やガンなど、広く成人病対策としての健康管理に主力が注がれた。

これに対応するため37年の本店新築を機に、3階の診療室には、最新式のX線装置など多くの近代設備が取入れられた。

また、厚生寮の充実をはかって、35年11月には既設の赤倉寮を増改築し、37年12月には新たに新潟市に二葉寮を開設、さらに38年7月には瀬波寮を新築移転した。このほか、33年8月には、温泉地の越後湯沢に健康保険組合の保養所として湯沢荘を開設した。