

第4章 高度成長期(II)における経営

第1節 激動する経済情勢

1. 大型景気の出現

40年不況と国債の発行

昭和39年から40年にかけての不況は“構造的不況”といわれ、長期化の様相を呈していた。このため日本銀行は、39年12月の預金準備率の引き下げに続き、40年1月と4月に公定歩合を1厘ずつ引き下げ、6月にもさらに1厘の引き下げを断行して日歩1銭5厘(年5.48%)という戦後の混乱期を除き戦後最低とした。

ところが、こうした一連の景気回復策にもかかわらず、戦後最大の不況といわれた状況から脱することができず、倒産が相次ぎ、さらに、同年5月には株式市場の暴落により証券会社の一部が経営危機に陥ったため、日本銀行による特融措置が講じられた。

このように深刻化した不況の打開策としては、従来のような金融政策のみでは不十分なため、財政支出による有効需要の創出が考えられ、40年11月、国債の発行に踏みきった。これは、“ドッジライン”による24年以來の均衡財政政策の転換であり、40年度には2,000億円弱の国債が発行され、それ以降毎年発行されること

表4-1 国債発行額の推移

年 度	国債新規発行額	国債依存度
	億円	%
昭和40	1,972	5.2
41	6,656	14.9
42	7,094	13.8
43	4,621	7.7
44	4,126	5.9
45	3,472	4.2
46	11,871	12.4
47	19,500	16.3
48	17,662	12.0

なった(表4-1)。

このような国債発行による思いきった財政支出の増大に加え、減税などの需要喚起策がとられ、また、海外の好況により輸出も急増した。さらに、金融緩和により民間設備投資が増勢に転ずるとともに、耐久消費財を中心に個人消費も増大し、ようやく深刻な不況から脱し本格的な景気上昇局面へと向かった。

資料：経済企画庁『経済白書』(昭和54年版)。

イザナギ景気と自由化の進展

昭和40年10月を底に、日本経済は再び浮揚し始め、11月からの景気上昇は、途中、42年秋の「ポリシー・ミックス」と呼ばれた景気調整、44年初めの「かげり現象」などがあったものの、45年7月まで57カ月間に及ぶ息の長い繁栄を続けた。これは、“神武景気”と“岩戸景気”をしのぐもので“イザナギ景気”といわれた。この間の実質経済成長率は10%を超える高率を示し、GNP（国民総生産）も、40年度の32兆

表4-2 国民総生産と経済成長率の推移 (単位: 億円, %)

年度	国民総生産		経済成長率	
	名目	実質	名目	実質
昭和40	329,816	419,860	—	—
41	388,728	468,620	17.9	11.6
42	458,968	529,822	18.1	13.1
43	545,768	603,031	18.9	13.8
44	645,136	676,948	18.2	12.3
45	755,239	745,764	17.1	10.2
46	831,660	787,665	10.1	5.6
47	968,837	869,257	16.5	10.4
48	1,172,579	925,968	21.0	6.5

資料：経済企画庁『国民経済計算年報』（昭和54年版）。

円から45年度には75兆円と2倍以上になり（表4-2）、自由主義世界第2位の経済大国となった。

このように、再び高度成長を達成した原動力は、30年代の旺盛な民間設備投資とは異なり財政と輸出によるもので、なかんずく財政面からの積極的な景気対策によるところが大きかった。この景気上昇過程で注目されるのは、国際収

支の黒字基調定着であり、これまでは景気の過熱が国際収支の悪化を招来し、外貨危機となって引き締め政策が採られるというパターンを繰り返していたが、この時期にはそれが見られず、この点からも経済成長の隘路が克服された。

一方、この時期には、世界的な貿易拡大の気運とわが国の積極的な輸出努力の結果、世界市場におけるわが国のシェアは著しく高まった。そこでわが国は、経済の高度成長による国際競争力の強化を背景にいっそうの貿易自由化を推進し、40年10月、最後までためらっていた乗用車の自由化を断行した。

その後、資本自由化に着手し、42年7月の第1次自由化を皮切りに、48年5月の第5次自由化に際しては、新規企業に対する直接投資を例外5業種と期限付き自由化の17業種を除いて100%自由化し、資本自由化の一応の総仕上げを行った。

2. ドルショックとオイルショック

ドルショックと過剰流動性の発生

第2次世界大戦の災禍をほとんど受けなかったアメリカは、戦後世界の生産力の

過半を占め、世界の公的保有高の70%に近い金準備を有していた。

ところが、その後、西ヨーロッパ諸国や日本の復興が進むなかで、インフレなどによってアメリカの国際競争力が低下し、1958年ころから国際収支が赤字基調に転じた。1960年代に入ると、ベトナム戦争への介入によりドルの流出が激しさを増し、ドル危機が表面化した。そこで同国は、国際通貨としてのドルの信認を維持するため、厳しいドル防衛策を講じた。

しかし、赤字基調はいっこうに改善されないため、1971年(昭46)8月15日、大統領ニクソンは、ドルと金の交換一時停止などを内容とする緊急経済政策を発表した。これは、戦後の世界経済と貿易の発展を支えてきたIMF体制とガット体制を根底から覆すものであり、その影響は“ドルショック”となって波及した。

西ヨーロッパの外国為替市場は一時閉鎖され、再開時にはほとんどが変動相場制に移行した。わが国は固定相場制を維持していたが、連日大量のドル売りを浴びて、2週間後の8月28日、変動相場制に移行した。

その後、各国通貨の調整が図られ、12月18日、“スミソニアン会議”で多国間通貨調整が合意に達した。その結果、長い間1オンス=35ドルと不変であったドルが金に対して7.66%切り下げられ、1オンス=38ドルとなった。これに対して円は16.88%と大幅に切り上げられ、1ドル=360円から1ドル=308円となった。これは、昭和24年に1ドル=360円の単一為替レートが決定されて以来初めての平価の変更であった。

8月のドルショックから12月までの間に、円の切り上げを見越した「円買い」によってわが国に多額の外貨が流入し、それに見合う分の円が国内に放出され、過剰流動性の引き金となった。さらに、円切り上げによる不況の深刻化を懸念した公定歩合引き下げ、超大型予算の編成など、財政・金融面からの金融緩和策もあってこの状態はいっそう進行した。

こうした背景のなかで、47年の中ごろから「日本列島改造論」に端を発した土地、



アメリカの金交換停止を報ずる新聞
(『日本経済新聞』昭和46.8.16)

株式などに対する投機的な動きが起こり、物価は上昇し、景気は過熱の様相を呈した。48年に入ると、それまで比較的安定していた卸売物価が急騰し、それがさらに消費者物価を高騰させることとなった。

これに対して、政府、日本銀行は、総需要抑制策の実施による物価の鎮静に乗り出し、48年1月、預金準備率の引き上げ、窓口規制の実施などを行ったものの、依然として経済の拡大テンポは速く、物価も大幅な上昇を続けた。そこで4月以降、相次いで公定歩合を引き上げ、さらに、6月と9月に預金準備率を引き上げる一方、予算の執行繰り延べを決定した。しかし、このような厳しい金融引き締め政策がとられたにもかかわらず、物価はいっそう押し上げられた。

オイルショック

このような情勢のなかで、1973年（昭48）10月6日、第4次中東戦争が勃発した。これを契機としてアラブ産油国が原油の供給削減と価格の大幅引き上げを発表したため、いわゆる“オイルショック”が発生した。

この世界各国に及ぼした影響はきわめて大きく、特にわが国は、エネルギーの大半を石油に依存し、その大部分を中近東から輸入していただけに大きなショックに見舞われた。これは直ちに企業の売り惜しみ、消費者の買いだめを誘発し、“モノ不足”となって表面化し、生活関連物資の需給関係が極度に逼迫した。さらに、これが異常なまでにインフレ心理をおおることとなり、物価の騰勢はいちだんと高まった。

異常事態に直面して、政府は、いわゆる「石油緊急二法」を制定するなど国民生活の早期安定化を目指した。一方、金融政策面では、昭和48年12月に公定歩合を一挙に2%引き上げ、年9%と戦後最高水準とし、預金準備率の引き上げも決定した。

しかしながら、石油の供給問題は、原油価格こそ4倍に跳ね上がったものの、アラブ産油国によるわが国への原油供給削減は12月末から次第に緩和されたため、結果的には不足をきたすまでに至らず、オイルショックは一応収拾された。

3. 金融効率化行政の展開

金融の効率化

昭和40年代に入り、国債の発行、自由化の進展など、日本経済を取り巻く内外環

境や基本的諸条件が大きく変貌した。そこで政府は、42年3月、高度成長のひずみを是正し均衡成長を実現するため「経済社会発展計画」を発表し、経済の効率化を強く提唱した。これを受けて、経済の効率化を金融面から推進する金融効率化についての議論が活発に展開された。金融制度調査会においても、45年7月、「一般民間金融機関のあり方等について」の答申を行い、適正な競争原理の導入と金利機能の活用が重視されるべきであるとした。

この期(昭40.4~49.3)の銀行行政は、効率化行政として特徴づけられるが、それは「競争原理の導入」と「金利機能の活用」を2本の柱とし、具体的には、統一経理基準、店舗行政の弾力化、預金金利の規制緩和、配当規制の緩和などが実施され、さらに金融二法の制定となって表れた。

金融二法

金融制度調査会において、従来の金融制度の全面的な見直しが行われ、まず、昭和42年10月、「中小企業金融制度のあり方」について答申がなされ、これに基づいて、43年6月、いわゆる「金融二法」が公布施行された。

その一つは、「金融機関の合併および転換に関する法律」であり、それまで規定のなかった異種金融機関相互間の合併および転換の制度を設けたもので、これを契機として中小金融機関の合併と転換が大いに進展した。

もう一つの「中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法等の一部を改正する法律」は、相互銀行、信用金庫、信用組合を中小企業専門金融機関として位置づけると同時に、融資対象の拡大と融資限度の引き上げを規定した。

統一経理基準

元来、銀行は公共性の強い企業であり、その経理は健全性に最も重点が置かれ、極力内部留保を行うとともに、収益は表面上安定的であることが望ましいとの観点から公表利益を每期平準化することが慣行とされてきた。このため、実際の収益と公表利益が乖離しやすく、このことが結果的には銀行経理に対する不信と銀行経営者の経営責任の回避となって表れていた。

そこで、経営責任を明確にし、適正な競争原理導入のための態勢を整備し、経営合理化に資するため金融機関の特殊性を考慮した統一経理基準が定められることとなった。昭和42年9月30日、大蔵省は「銀行の経理基準について」という銀行局長

通達を出し、統一経理基準の実施に踏みきった。

しかし、直ちに実施することは避け、全国銀行については42年上期から3年6期間の経過期間が設けられ、その後、正式実施となった。

店舗行政の弾力化

戦後最大といわれた40年不況に直面した時、昭和30年代後半から積極的な緩和方針が採られてきた銀行の店舗行政にも転機が訪れ、41年度には店舗設置が停止され、42年度からは全国的な店舗網の整備を推進するため配置転換制度が活用されることとなった。こうして、42年度以降は、新設の抑制と配置転換の活用という基本方針のもとに店舗行政が推進された。

その後、44年度には配置転換の数的制限が撤廃された。次いで、45年度には通達の多年度化がとり入れられ、情勢に特段の変化がないかぎり当分この通達によることとされた。これによって、より長期的な観点から店舗配置を計画・実施することができるようになった。

さらに、48年度からは次年度分をも含めた一括内示の方法が採られ、新設店舗の枠も拡大されてより弾力的に運用されるようになった。

預金金利の規制緩和

戦後の市中金利は、昭和22年に公布された「臨時金利調整法」に基づく大蔵省告示によって、預金、貸出金とも最高限度が規制されていた。貸出金利については、金融機関の自主規制金利は大蔵省告示の最高限度をかなり下回り、公定歩合の変動や資金需要の動静に対しても弾力的な動きを示していた。これに対して預金金利は、きわめて硬直的でほとんど変動がなかった。

ところが、金利機能活用の見地から、それまで10種類に分けられ、その細目に至るまで規制されていた預金金利は45年4月1日から4種類に区分され、それぞれの最高限度が示された。しかし、当面は急激な変化による混乱を避けるため日本銀行がガイドラインを設定し、各金融機関はそれに従って金利を決定し、預金利率表を当局に届け出るという形式が採られた。

ここにおいて、各金融機関は、一応ガイドラインの範囲内で預金金利を自由に決定できることになり、預金金利自由化へ向けて第一歩を踏み出した。

配当規制の緩和

金融機関の配当については、自己資本の充実を図る見地から、戦後、その最高限度は規制を受け、昭和34年下期以降、都市銀行、信託銀行、長期信用銀行は年率9%以下、地方銀行、相互銀行は10%以下、信用金庫は8%以下とされてきた。

表 4-3 産業別県内純生産の推移

(単位：百万円、%)

区 分	昭和40年度	昭和45年度	昭和48年度	伸 び 率
第 1 次 産 業	99,605 (19.0)	112,234 (10.5)	145,398 (8.3)	1.46 倍
農 業	87,332 (16.6)	99,192 (9.3)	124,731 (7.1)	1.43
林 業	8,644 (1.6)	7,500 (0.7)	11,484 (0.7)	1.33
水 産 業	3,629 (0.7)	5,542 (0.5)	9,183 (0.5)	2.53
第 2 次 産 業	161,171 (30.7)	391,209 (36.5)	637,803 (36.4)	3.96
鉱 業	7,290 (1.4)	11,693 (1.1)	12,202 (0.7)	1.67
建 設 業	55,573 (10.6)	120,581 (11.3)	187,359 (10.7)	3.37
製 造 業	98,308 (18.7)	258,935 (24.2)	438,242 (25.0)	4.46
第 3 次 産 業	264,416 (50.3)	567,148 (53.0)	967,020 (55.3)	3.66
卸 小 売 業	80,450 (15.3)	164,102 (15.3)	298,392 (17.0)	3.71
金融・保険・不動産業	49,320 (9.4)	124,933 (11.7)	208,536 (11.9)	4.23
運 輸 業	23,814 (4.5)	45,386 (4.2)	60,868 (3.5)	2.56
通 信 業	10,327 (2.0)	16,772 (1.6)	23,979 (1.4)	2.32
電気・ガス・水道業	12,884 (2.5)	23,364 (2.2)	24,182 (1.4)	1.88
サ ー ビ ス 業	69,388 (13.2)	152,705 (14.3)	283,815 (16.2)	4.09
公 務	18,233 (3.5)	39,886 (3.7)	67,248 (3.8)	3.69
合 計	525,192 (100.0)	1,070,591 (100.0)	1,750,221 (100.0)	3.33

(注)：かっこ内は構成比。

資料：経済企画庁『県民所得統計年報』(昭和54年版)より作成。

ところが、競争原理の導入がうたわれ、また、自己責任体制を強化する方針からも配当規制の緩和が検討された。

かくて、45年2月20日付「銀行の配当規制の緩和について」の銀行局長通達に基づき、同年9月期決算から従来の規制が緩和されることとなった。その内容は、年率10%まで自由とし、それを超えて配当を行おうとする場合は、算式に自行の経営指標を当てはめて算出した最高配当率の範囲内で自主的に決定できることになった。ただし、配当率は15%をもって最高限度とし、かつ、配当性向は40%を超えてはならないとの枠が設けられた。

4. 県内産業・経済情勢

県内産業構造の変化

昭和40年度に5,251億円であった新潟県の県内純生産は(表4-3)、その後の長期にわたる好況により、45年度には1兆705億円と1兆円の大台を突破し、48年度には1兆7,502億円となり、この間3.33倍の伸びを示した(同期間における国内の純生産は3.92倍)。

第1次産業はこの期間に1.46倍の伸びにとどまり、その構成比は19.0%から8.3%へと大幅に低下したのに対し、第2次産業は3.96倍の増加で構成比も30.7%から

36.4%に上昇し、そのなかでは製造業の伸びが際立っている。また、第3次産業も3.66倍の伸び率を示し、その構成比も50.3%から55.3%に漸増し、なかでも金融・保険・不動産業とサービス業の増加率が高かった。

このように、高度成長による急激な変化の結果、48年度の本県の産業構造は国内純生産の構成比率(第1次産業5.1%、第2次産業39.1%、第3次産業55.8%)に次

表4-4 1人当たり県民所得の推移 (単位:円,%)

年 度	県民所得(A)	国民所得(B)	(A) (B)
昭和40	216,665	267,029	81.1
41	245,365	313,022	78.4
42	287,041	370,619	77.4
43	340,199	427,812	79.5
44	388,303	503,286	77.2
45	445,058	586,790	75.8
46	481,444	623,909	77.2
47	566,861	716,173	79.2
48	740,759	868,338	85.3

資料：経済企画庁『国民経済計算年報』(昭和54年版)、
『県民所得統計年報』(昭和54年版)より作成。

第に接近するに至った。しかし、産業別就業人口でみた第1次産業の比率が全国よりもかなり高かったため、1人当たり県民所得と国民所得との格差はほとんど縮まらなかった(表4-4)。

主要産業の動向

(工業)

新潟県の工業化の歴史にはこれまで大きく分けて二つの流れがあった。その一つは、水稲単作農村地帯の余剰労働力を背景に発達してきた繊維、金属製品工業などの地場産業であった。もう一つは、石油・石灰石などの地下資源と豊富な水力資源を目的として立地した資源立地型産業で、明治時代の石油産業に端を発し、それが機械工業へ波及し、さらに硫酸製造などの化学工業へ拡大していった。昭和30年代の重化学工業もこの流れのなかに入る。

これに対してこの期(昭40.4~49.3)には、第三の流れともいうべき新しい動きが起こってきた。それは工場の地方分散政策により、本県への工場進出が急速に進展し、とりわけ電気機械関連工業の進出が目覚ましかったことである。この間の動向を業種別企業立地状況

(表4-5)によってみると、40年1月から48年12月までの間に県内に新設された企業総数991のうち、電気は190で19.2%と最も高率を示し、そのうちの半数以上が県外企業で、県外企業全体の1/3強を占めていることから、いかにこの進出が急激であったかがうかがわれる。その特徴としては、労働集約型の業種であるため労働力を求めての立地で、その地域は県内でも主に内陸部に集中した。

40年から48年の業種別製造品出荷額等の推移をみると表4-6のとおりであるが、金額、構成比の極端に少ないゴムを除けば電気機械が10倍近い伸びを示し、次いで精密機械、輸送用機械もかなりの伸びを示した。しかし、伸び率では著しいこれらの業種も、出荷額規模で見るとそれほど大きくはなかった。これに対して、金額面では、繊維、金属製品、機械、食料品、化学など従来の地場産業や資源立地型の業種が上位を占めている。ただ、30年代における最も代表的な業種であった化学は、水溶性ガスの採掘規制などによってその地位が次第に低下した。

表4-5 業種別企業立地状況
(昭40.1.1~48.12.31)

業種	事業所		
	実数	うち県外	構成比
食品	55	8	5.6%
繊維	96	10	9.7
衣服	109	25	11.0
木材	25	3	2.5
家具	25	4	2.5
紙	16	4	1.6
出版	8	1	0.8
化学	11	11	1.1
石油	7	2	0.7
ゴム	3	3	0.3
皮革	4	2	0.4
窯業	92	3	9.3
鉄鋼	35	3	3.5
非鉄	9	3	0.9
金属	149	26	15.1
機械	71	15	7.2
電気	190	96	19.2
輸送	12	4	1.2
精密	38	23	3.8
その他	36	10	3.6
合計	991	256	100.0

資料：新潟県企画調整部積雪・地域振興課『新潟県新設企業動向』。

表4-6 業種別製造品出荷額等の推移

(単位：百万円，%)

業 種 別	昭 和 40 年		昭 和 44 年		昭 和 48 年		伸び率
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	構成比	
食 料 品	45,783	10.3	81,192	9.2	153,258	9.7	3.35
織 維	70,765	15.9	130,687	14.9	245,038	15.5	3.46
衣 服	4,564	1.0	8,664	1.0	25,386	1.6	5.56
木材・木製品	20,660	4.6	37,942	4.3	70,587	4.5	3.42
家 具	7,835	1.8	13,963	1.6	31,149	2.0	3.98
パ ル プ	11,147	2.5	21,346	2.4	41,653	2.6	3.74
印刷・出版	6,047	1.4	11,400	1.3	21,602	1.4	3.57
化 学	81,869	18.4	124,680	14.2	147,095	9.3	1.80
石油・石炭	12,267	2.7	37,011	4.2	56,127	3.6	4.58
ゴ ム	129	0.0	401	0.1	1,678	0.1	13.01
皮 革	1,014	0.2	1,002	0.1	2,512	0.2	2.48
窯 業	17,397	3.9	33,706	3.8	70,258	4.5	4.04
鉄 鋼	39,655	8.9	84,882	9.7	125,379	7.9	3.16
非鉄金属	15,148	3.4	41,449	4.7	67,514	4.3	4.46
金属製品	41,819	9.4	90,766	10.3	179,578	11.4	4.29
機 械	41,851	9.4	87,937	10.0	156,726	9.9	3.74
電気機械	7,770	1.7	21,502	2.5	73,972	4.7	9.52
輸送用機械	10,206	2.3	27,412	3.1	55,607	3.5	5.45
精密機械	2,313	0.5	6,459	0.7	16,642	1.1	7.19
そ の 他	7,544	1.7	16,914	1.9	35,007	2.2	4.64
合 計	445,784	100.0	879,315	100.0	1,576,769	100.0	3.54

資料：県統計課『にいがた県の工業』より作成。

(農 業)

新潟県は農業就業人口の比率が高く、また、水稻の収穫高が全国一であるところから農業県といわれてきた。しかし、経済の高度成長は、就業人口、所得などの面でも農業に大きな影響を及ぼすこととなった。

昭和40年2月現在における県内の総農家数は20万4,246戸であり、うち専業農家が12.5%を占め、残りの兼業農家のうち農業を主とした第1種兼業農家が54.8%、農業を従とした第2種兼業農家が32.7%であった。ところが、45年に至り総農家数は19万4,480戸に減少し、うち専業農家は7.7%に低下、兼業農家は第1種が48.7%に減少し、第2種は43.6%に増加した。さらに、49年になると総農家数18万5,300戸、うち専業農家は5.2%にすぎず、残りの大多数を占める兼業農家のうち第1種兼業40.9%、第2種兼業53.9%となり、農家数の減少、専業、第1種兼業の減少と第2種兼業の著増という状況が急速に進行した。

また、農業就業人口も、40年2月の46万4,050人が49年1月には34万5,870人と

およそ $\frac{3}{4}$ に減少した。専業農家、農業就業人口が減少した原因としては、本県農業が水田単作経営で米に偏重しているため、40年代に表面化した米の生産過剰問題に影響されたこと、県内には繊維、金属などの地場産業が存在し、その発達に伴って労働市場が拡大されたことなどが挙げられる。

表4-7 県内農業粗生産額の推移

(単位：百万円、%)

年次	粗生産額	対前年 増加率	米の生産額	全体に占める 米の割合
昭和40	127,361	10.1	92,202	72.4
41	134,863	5.9	96,215	71.3
42	161,461	19.7	118,280	73.3
43	177,392	9.9	133,994	75.5
44	167,121	△ 5.8	121,022	72.4
45	167,265	0.1	116,286	69.5
46	158,356	△ 5.3	106,745	67.4
47	175,241	10.7	117,534	67.1
48	218,684	24.8	146,098	66.8

資料：北陸農政局新潟統計情報事務所『新潟農林水産統計年報』より作成。

一方、水稻の収穫高は、42年に県が「米100万トン達成運動」をスタートさせたこともあって43年には96万5,000トンに達した。しかし、44年は異常気象による減収となり、45年からは米の生産調整もあって、100万トンに達しないまま収穫高はほぼ横ばいとなった。

所得面では、43年まで順調な伸びを示した農業粗生産額は、その中心をなす米の収穫高が一つの限界に達しつつあったことと、44年から3カ年間、生産者米価が据え置かれたことによって46年まで伸び悩み状態が続いた。47年に至りようやく増加に転じたものの、停滞感はぬぐえなかった(表4-7)。この結果、40年に全国の農業粗生産額の4.2%を占めた本県の農業粗生産額は48年には3.6%に下降し、その地位の低下が目立った。

(商 業)

県内における商業を商店数についてみると、卸売業は昭和41年の6,786店から49

表4-8 県内商店数・従業者数・年間販売額の推移

年次	総 数				卸 売 業				小 売 業			
	商店数	従業者数	販売額	41年 =100	商店数	従業者数	販売額	41年 =100	商店数	従業者数	販売額	41年 =100
昭和41	店 43,568	人 163,033	億円 8,451	100	店 6,786	人 58,610	億円 6,268	100	店 36,782	人 104,423	億円 2,184	100
43	43,187	168,957	11,603	137	5,773	54,496	8,353	133	37,414	114,461	3,250	149
45	43,711	177,917	15,148	179	5,848	56,661	10,863	173	37,863	121,256	4,285	196
47	43,720	186,841	19,085	226	5,905	60,548	13,589	217	37,815	126,293	5,497	252
49	45,010	194,864	30,875	365	6,494	67,216	23,035	368	38,516	127,648	7,840	359

資料：県統計課『いがた県の商業』より作成。

年には6,494店へと減少したのに対し、小売業は3万6,782店から3万8,516店へと増加を示した。従業者数については、卸売業・小売業とも増加したが、小売業の従業者は商店数の増加により卸売業よりも高い増加率となった。次に商業販売額では、卸・小売業の年間販売額の規模は41年の8,451億円から49年には3兆875億円となり、この間3.65倍（同期間の全国平均は3.40倍）に増加した（表4-8）。卸売業が6,268億円から2兆3,035億円へと3.68倍の規模になったのに対して、小売業は2,184億円から7,840億円へと3.59倍になった。

販売額を業種別にみると、卸売業はこの間に多少の変動がみられたが、それ以上に変動の大きかったのは小売業であり、49年には飲食料品32.0%、織物・衣服・身のまわり品14.5%、家具・建具・什器13.2%、自動車・自転車10.9%、各種商品5.5%、その他23.9%となっており、41年と比較して、飲食料品、織物・衣服・身のまわり品のウエートの低下が目立ち、40年代のモータリゼーションを反映して自動車・自転車のウエートが大幅に上昇した。

なお、この期（昭40.4~49.3）の半ば以降、全国的にみて多少遅れていた大型小売店の県内への急激な進出が目立ち、流通革命の波が本県へも押し寄せた。

県内金融機関の動向

この期（昭40.4~49.3）における県内金融機関店舗数の推移は表4-9のとおりで、地方銀行は、他県からの進出が少なかったためそれほど目立った増加はみられなかった。都市銀行と相互銀行の増減は、日本相互銀行の普通銀行への転換（昭43.12）を主な原因とするものであった。信用金庫と信用組合は、30年代に比較して増加のテンポがやや鈍化したとはいえ、引き続きかなりの増加を示した。

県外銀行の新潟県への進出と県内銀行の他県への進出についてみると、本県への

表4-9 県内主要金融機関店舗数の推移

金融機関	昭和40.3末	昭和49.3末	40.3~49.3 増減
地方銀行	143	153	10
都市銀行	7	9	2
信託銀行	1	2	1
長期信用銀行	1	1	0
相互銀行	77	75	△ 2
信用金庫	37	55	18
信用組合	51	83	32

資料：日本銀行統計局『都道府県別経済統計』より作成。

進出では、前半は40年不況を契機として店舗行政が積極策から抑制策に転換したことを反映し、40年10月、殖産相互銀行（山形）、44年3月、山形相互銀行（山形）がそれぞれ新潟市に県内2番目の支店を設置したにすぎなかった。ところが、44年度以降は店舗行政の弾力化に伴い、45年12

月、中央信託銀行（東京）、46年10月、荘内銀行（山形）、48年12月、東邦銀行（福島）がいずれも新潟市に支店を新設した。

県内銀行の他県への進出は、この期の初めには地方銀行2行で6カ店にすぎなかったが、49年3月末には16カ店となった。しかし、相互銀行はより積極的で、この間に2行合わせて15カ店増加し19カ店となった。このように県外進出が相次いだの

表4-10 県内金融機関別預貯金残高の推移 (単位：百万円、%)

金融機関	昭和40.3末	昭和45.3末	昭和49.3末	伸び率	シェア増減
銀行	209,262 (40.5)	461,639 (39.1)	899,799 (38.5)	4.30 倍	△ 2.0
相互銀行	82,184 (15.9)	176,241 (14.9)	286,861 (12.3)	3.49	△ 3.6
信用金庫	29,937 (5.8)	77,650 (6.6)	167,072 (7.1)	5.58	1.3
信用組合	19,062 (3.7)	57,280 (4.8)	131,075 (5.6)	6.88	1.9
農業協同組合	55,273 (10.7)	136,519 (11.6)	287,471 (12.3)	5.20	1.6
郵便局	71,028 (13.8)	159,174 (13.5)	352,369 (15.1)	4.96	1.3
その他	49,735 (9.6)	111,819 (9.5)	214,314 (9.1)	4.31	△ 0.5
合計	516,481 (100.0)	1,180,322 (100.0)	2,338,961 (100.0)	4.53	—

- (注)：1) 県内本支店の預貯金。
2) 銀行には信託勘定を含む。
3) カッコ内はシェア。

資料：『新潟県統計年鑑』（日本銀行新潟支店調べ）より作成。

表4-11 県内金融機関別貸出金残高の推移 (単位：百万円、%)

金融機関	昭和40.3末	昭和45.3末	昭和49.3末	伸び率	シェア増減
銀行	160,735 (44.5)	357,559 (41.1)	699,568 (39.7)	4.35 倍	△ 4.8
相互銀行	65,988 (18.3)	130,160 (15.0)	245,277 (13.9)	3.72	△ 4.4
信用金庫	22,489 (6.2)	64,781 (7.4)	137,328 (7.8)	6.11	1.6
信用組合	14,275 (4.0)	47,213 (5.4)	109,895 (6.3)	7.70	2.3
農業協同組合	28,257 (7.8)	89,826 (10.3)	175,912 (10.0)	6.23	2.2
政府金融機関	57,066 (15.8)	145,851 (16.8)	268,525 (15.3)	4.71	△ 0.5
その他	12,241 (3.4)	34,680 (4.0)	123,965 (7.0)	10.13	3.6
合計	361,051 (100.0)	870,070 (100.0)	1,760,470 (100.0)	4.88	—

- (注)：1) 県内本支店の貸出金。
2) 銀行には信託勘定を含む。
3) カッコ内はシェア。

資料：『新潟県統計年鑑』（日本銀行新潟支店調べ）より作成。

は、高度成長による経済の広域化などによるもので、進出地域としては本県と最も経済交流の盛んな関東圏、大阪市、隣接する長野県などであった。

(預金の推移)

県内金融機関の預金についてみると(表4-10)、銀行の伸び率は全体の平均以下であって、シェアも低下した。相互銀行の伸び率鈍化とシェアダウンが顕著である

表4-12 県内本支店銀行業種別貸出残高の推移

(単位:百万円,%)

業種別	昭和40.3末		昭和45.3末		昭和49.3末		伸び率 (倍)	構成比 増減
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比		
(第1次産業)	(1,594)	(1.0)	(5,645)	(1.6)	(6,560)	(0.9)	(4.12)	(△ 0.1)
農業	981	0.6	4,281	1.2	5,081	0.7	5.18	0.1
林業	61	0.0	261	0.1	369	0.0	6.05	0.0
水産業	552	0.4	1,103	0.3	1,110	0.2	2.01	△ 0.2
(第2次産業)	(82,979)	(52.8)	(167,392)	(47.4)	(293,845)	(43.1)	(3.54)	(△ 9.7)
鉱業	1,334	0.8	1,653	0.5	2,775	0.4	2.08	△ 0.4
建設業	9,067	5.8	24,443	6.9	54,356	8.0	5.99	2.2
製造業	72,578	46.2	141,296	40.0	236,714	34.7	3.26	△ 11.5
食品	6,570	4.2	12,446	3.5	21,933	3.2	3.34	△ 1.0
繊維品	18,988	12.1	41,342	11.7	70,025	10.3	3.69	△ 1.8
木材・木製品	3,724	2.4	9,158	2.6	15,950	2.3	4.28	△ 0.1
パルプ・紙・紙加工品	2,429	1.5	3,666	1.0	5,802	0.9	2.39	△ 0.6
出版・印刷	493	0.3	1,282	0.4	3,743	0.6	7.59	0.3
化学工業	9,325	5.9	11,971	3.4	12,459	1.8	1.34	△ 4.1
石油精製	1,535	1.0	1,650	0.5	1,691	0.2	1.10	△ 0.8
窯業・土石製品	2,506	1.6	6,045	1.7	9,556	1.4	3.81	△ 0.2
鉄鋼	5,918	3.8	10,933	3.1	20,911	3.1	3.53	△ 0.7
非鉄金属	1,491	0.9	2,409	0.7	1,654	0.2	1.11	△ 0.7
金属製品	5,857	3.7	12,989	3.7	25,808	3.8	4.41	0.1
一般機械	9,753	6.2	16,461	4.6	26,511	3.9	2.72	△ 2.3
電気機械	892	0.6	3,045	0.9	6,262	0.9	7.02	0.3
輸送用機械	1,336	0.9	2,893	0.8	4,506	0.7	3.37	△ 0.2
精密機械	213	0.1	1,148	0.3	2,833	0.4	13.30	0.3
その他	1,548	1.0	3,858	1.1	7,070	1.0	4.57	0.0
(第3次産業)	(72,478)	(46.2)	(180,321)	(51.0)	(381,943)	(56.0)	(5.27)	(9.8)
卸・小売業	49,630	31.6	118,741	33.6	218,439	32.0	4.40	0.4
金融・保険業	1,371	0.9	2,046	0.6	4,162	0.6	3.04	△ 0.3
不動産業	802	0.5	5,001	1.4	25,436	3.7	31.72	3.2
運輸・通信業	6,299	4.0	11,564	3.3	28,529	4.2	4.53	0.2
電気・ガス・水道業	1,302	0.9	1,067	0.3	3,930	0.6	3.02	△ 0.3
サービス業	5,227	3.3	16,879	4.8	35,539	5.2	6.80	1.9
地方公共団体	4,707	3.0	5,856	1.6	8,999	1.3	1.91	△ 1.7
個人	3,140	2.0	19,167	5.4	56,909	8.4	18.12	6.4
合計	157,051	100.0	353,358	100.0	682,348	100.0	4.34	—

(注):当座貸越を含まない。

資料:日本銀行『都道府県別業種別全国銀行貸出残高調査』より作成。

が、これは日本相互銀行の普通銀行への転換の結果であり、実際には銀行を上回る伸びを示したと思われる。他方、伸び率の大きかったのは信用金庫と信用組合で、店舗数の増加がそのまま反映されたものといえる。

しかし、全体的にみた場合、昭和30年代のような各金融機関の間の極端な伸び率の差はなくなり、平均化される傾向にあった。

(貸出金の推移)

貸出金についても、全般的には預金と同じことがいえる(表4-11)。銀行は平均以下の伸び率で、シェアも低下したが、その割合は預金よりも大きかった。相互銀行の低い伸び率も預金と同じ原因に基づくものと思われる。他方、著しい伸びを示したのは信用金庫と信用組合であり、その理由も預金と同様に店舗数の著増によるものとみられる。

業種別貸出残高についてみると(表4-12)、最も大幅な伸びを示したのは産業部門別では第3次産業であり、そのなかではとりわけ不動産業が顕著であった。これは、この期の後半に起こった不動産ブームによるところが大きい。次いで、消費者金融である個人の伸びが目立っている。これに対して、第1次産業と第2次産業は全体では平均以下の伸び率であり、なかでも第2次産業の伸び率が小さかった。その第2次産業のなかでは建設業の伸びが大きく、明らかに“列島改造”や住宅建設ラッシュの影響を受けたことを示している。これに対し、製造業は平均以下となっている。これは、本県へ工場立地し出荷額を伸ばした電気機械などの県外企業の資金調達に30年代の化学工業と同様に本社で行われたことなどによるとと思われる。

第2節 経営計画に基づく体質の強化

1. 長期経営計画の策定

長期経営計画樹立の経緯

昭和30年代の高度成長時代、金融機関において、長期的な視野に立って経営方針を策定し、積極的、合理的、計画的な経営を行おうという動きが活発化した。地方

銀行でも、36年ころから各行がそれぞれ長期経営計画を策定していたが、38年度から全国地方銀行協会で決定した統一フォームを採用するようになった。

それ以来、当行は、予算委員会を設置し、経理部が中心となって部門計画を調整しつつ長期経営計画を策定してきた。しかし、そのフォームの適否、予算委員会の性格などに問題がないわけではなかった。

そうしたなかで、41年4月、本部機構を改革し、総合企画、総合調整機能を持つ企画部を新設して長期経営計画に関する事項を経理部から移した。そして、42年度を初年度とする3カ年間の第1次長期経営計画を樹立し、その後、この期間中（昭40.4～49.3）に第2次（昭45～47年度）、第3次（昭48～50年度）長期経営計画を策定した。

第1次～第3次長期経営計画

第1次長期経営計画では、

- (1) 資金の吸収・運用のバランスを維持しながら、資金量を増大する
- (2) 安定収益の確保に努力する
- (3) 従業員の能力開発と事務能率の向上を図る

ことを経営方針に掲げた。この時期は当行にとって、地元産業の育成に加えて国債発行時代を迎え、これまで以上に業容の拡大を図らねばならなかった。また、利鞘縮小という試練のなかで、内部事務体制においても、電子計算機、地銀データ通信システム導入に伴う事務体系の変革を十分に消化して、将来の発展に備えねばならない重要な時期にあっていた。

この第1次長期経営計画は、これまでのものと比較し、次のような相違点を有していた。

- (1) 固定方式の採用
- (2) 為替計画と検査計画の新設

これまでの長期経営計画は「更新式」で、毎年定期的に修正していく方法であったが、新しく採用した「固定式」は、3年に1回の作成で時間をかけて抜本的な施策を盛ることができ、長期的な基本路線を確立できるという長所があった。

さらに、これまで銀行の3大業務の一つである為替計画が欠けていたのでこれを新設し、また、事務能率の向上という経営方針を受けて検査計画も新設した。

第2次長期経営計画では、基本的な経営方針として「競争体質の強化」掲げた。

この時期には銀行を取り巻く環境も目まぐるしい変貌を示しており、金融二法制定による金融再編成の動きはすでにその萌芽がみられ、また、統一経理基準の実施によって競争時代に突入し、新しい局面を迎えていた。特に店舗、金利、配当の自由化行政は一步ずつ具体化しており、これに対処するため、自主性に富んだ経営管理体制の確立が重要な課題となっていた。

こうした情勢を踏まえ、経済広域化という営業基盤の変化に即応し、競争時代を勝ち抜くために効率のよい経営を定着させなければならなかった。かくして、第2次長期経営計画の重点目標として、預金残高のほか、業務提携の推進、店舗の広域的配置などを設定した。

第3次長期経営計画では、経営方針を次のように定めた。

経済成長パターンとマネーフロー構造の変化ならびに国際化の進展に対応するため、

第一に、弾力的な経営体制を確立する。

第二に、変貌する地域社会との紐帯を強め、いっそうの大衆化を推進する。

第三に、高コストを解消して、低利資金を安定的に供給し得る経営体質の定着化を図る。

この方針に基づいて、預金目標、資金運用、経営効率などの重点目標を決定した。

予算統制規程の制定と利益目標額の設定

従来、当行の予算統制は、長期経営計画に基づいて年度間の予算を編成し実施してきた。その方法は、昭和34年1月制定の「長期総合経営計画要綱」を基本とし、その後の変遷を慣行的に織り込んできたが、要綱の改正までは行わなかった。

ところが、41年4月の本部機構の改革による予算統制権限の分化とその後の利益目標額の設定に伴い、この要綱が現実にそぐわないものとなった。さらに、経営体質を強化することが経営の第一命題となったので、この面からも予算統制の実効をあげる必要があった。

そこで42年8月、第1次長期経営計画樹立を機に「予算統制規程」を制定し、4月にさかのぼって実施した。同規程の目的は、「長期経営計画に基づき、予算期間の経営方針を明確な計数的目標で示し、本部各部および営業店の責任の範囲を明確にするとともに、各部店の業務活動を調整管理し、また予算と実績との差異分析を通じて部店の成績の明確化を図り、もって経営能率の増進に資する」ことにあった。

予算統制規程の制定に先立つ42年7月には利益目標額を設定し試行した。この背景には、これまでの預金量の大小による銀行間の競争に対して、今後は統一経理基準を適用して利益操作を規制し、真実の利益を公表させて利益面での競争に移行させるという競争原理の導入があった。

ここにおいて当行は、懸案となっていた利益目標額を設定して、各営業店ごとに明確な目標額を定め、この達成努力を通じて量の拡大、質の良化を図り、均衡ある業績の伸展を期すこととした。

これは、1年間の試行期間を経て43年度から正式に実施した。

2. 役員の変動

頭取の交代

昭和40年11月10日開催の株主総会の終結をもって、それまで8年間にわたり頭取を務めた川上十郎が勇退し、相談役に就任、代わって同日、専務取締役田中英篤が第4代頭取に就任した。田中英篤は明治30年3月16日に生まれ、大正11年3月、東京高等商業学校専攻科を卒業し、新潟県立新潟商業学校奉職を経て、昭和2年4月、当行の前身長岡銀行に入行した。当行設立後は、本店副支配人、業務部次長などを歴任、23年6月、常務取締役、37年1月、専務取締役に就任した。

頭取就任に際して、誠実を旨としてこれまで歩んできたことを述べ「与えられた職場で自己の責任を果たそう」と呼びかけた。さらに、本店新築記念行事の一つとして「行訓」を制定し、41年の年頭に発表した。

行 訓

われわれは、北越銀行の行礎を固くし、業績の伸展を推進することにより、地域社会に貢献する。

- 一、常に誠実であることに努めよう
- 一、目標に向かって協力し合おう
- 一、まず実行しよう
- 一、創意を尊重しよう
- 一、自学の風を身につけよう

45年11月10日には田中英篤が頭取を退任して相談役に就任し、同日、専務取締役石山国造が第5代頭取に就任した。石山国造は明治33年6月12日に生まれ、大正8年3月、新潟県立新潟商業学校を卒業後、当行の前身六十九銀行に入行した。当行設立後、燕支店長、新潟支店長などを歴任、昭和23年6月、常務取締役、40年11月、専務取締役に就任した。頭取就任にあたって、「己を正しくして地域社会につくそう」と呼びかけた。その後、47年10月16日、任半ばにして心不全のため死去した。

同年11月1日、専務取締役高橋静之助が第6代頭取に就任した。高橋静之助は明治44年6月19日に生まれ、昭和7年3月、名古屋高等商業学校を卒業し、翌8年4月、前身の六十九銀行に入行した。当行設立後は、本店計算課長、貸付課長、新潟支店次長、業務課長、審査課長、本店営業部長などを歴任、38年5月、取締役、40年11月、常務取締役、45年11月、専務取締役に就任した。

頭取就任の辞として、前頭取の言「己を正しくして地域社会につくそう。そして、地域社会の変貌と業界の競争に対処すべく諸君とともに全力をつくす」を引用し、これまでの経営方針を踏襲してゆくことを表明した。

その他の役員の異動

役員の異動を編年順に記述すると、昭和40年11月10日開催の株主総会において、近藤敬四郎が取締役に選任された。同日の取締役会において、田中英篤の頭取就任に伴い専務取締役に常務取締役石山国造が昇格し、また、高橋一二郎、高橋静之助の両取締役が常務取締役に就任した。

43年9月30日には常務取締役関口庄作が退任、同年11月9日の株主総会において、大坂実、渡辺健三が取締役に選任され、17年の当行設立以来、監査役を務めてきた内藤久一郎が退任した。次いで、同年12月20日には取締役近藤敬四郎が常務取締役に就任した。44年3月31日には高橋一二郎、翌45年3月31日には長部友治がそれぞれ常務取締役に退任した。

45年5月9日の株主総会において、星名壮一、遠藤清が取締役に、覚張文郎が監査役にそれぞれ選任され、同日の取締役会において、大坂実、渡辺健三の両取締役が常務取締役に就任した。次いで、同年11月10日の株主総会において、上野寿一、西巻義輝、田中国雄が取締役に選任され、当行設立以来取締役を務めた高橋友二郎と同じく監査役を務めた田村文之助がそれぞれ退任した。また、鷲尾英一は取締役を退任して監査役に就任した。さらに、同日の取締役会において、石山国造の頭取

就任による後任の専務取締役役に常務取締役高橋静之助が就任した。46年4月13日、取締役星名壮一が死去した。

47年5月10日の株主総会において、中山真が取締役に選任された。同年11月1日には高橋静之助の頭取就任により、専務取締役に常務取締役近藤敬四郎が就任した。同年11月10日の株主総会において、大関健一、国松象一郎が取締役に選任され、遠藤清が取締役を退任し、同日をもって退任した覚張文郎のあとの監査役に就任した。48年4月1日には、上野寿一、西巻義輝の両取締役が常務取締役に就任、さらに49年1月10日には取締役田中国雄が常務取締役に就任した。

3. 経営組織の改革

本部機構の改革

本部機構は、昭和35年10月の改革により1室6部となったが、その後の経済の高度成長による業容の拡大と経営環境の変化は目覚ましく、機構改革の必要が生じていた。そこで、38年7月に組織委員会を設置し、新本店落成後の業容を想定し、それをも加味した本部機構の検討を進め、41年4月1日から実施した。改革の要点は次のとおりである。

- (1) 総合企画部門としての企画部の新設
- (2) 業務部の業務推進部門への純化と事務部の新設
- (3) 総務部の分化と庶務部門への純化
- (4) 課制の採用

企画部設置のねらいは、これまで本部各部に分散していたスタッフ的機能のうち、経営の基本方針、長期経営計画、組織管理、店舗計画、一般調査、常務会議案整備などを一元的に集約分掌することによって、総合企画および総合調整の機能を効果的に発揮してトップマネジメントの経営管理能力を強化することにあった。

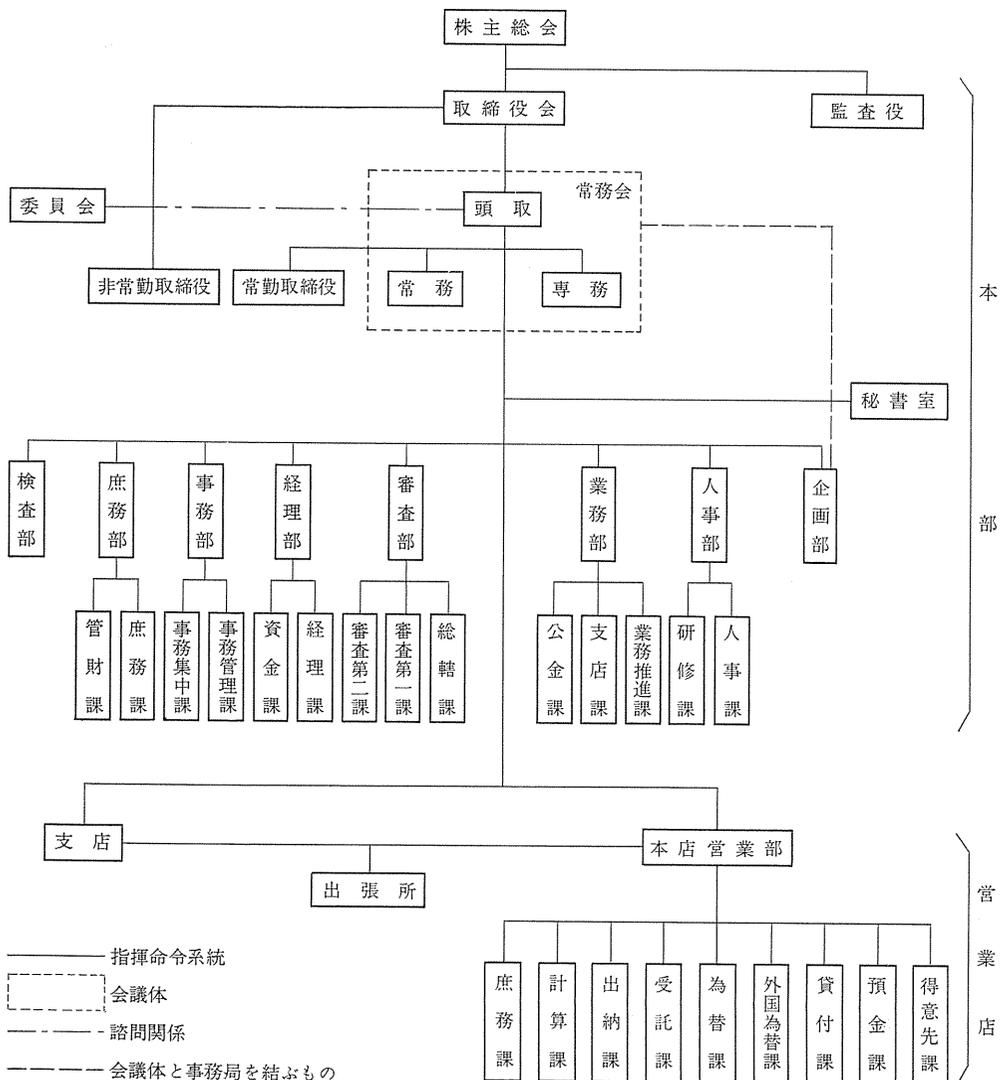
高度成長が所得水準の上昇と平準化をもたらした結果、銀行の大衆化が叫ばれるようになり、銀行経営にもマーケティング・マネジメントが必要不可欠のものとなってきた。そこで、これに対処して業務部を業務推進部門として純化した。一方、事務量の著増、事務の複雑化などによる事務分野の急激な変化に対処して、事務の合理化、機械化、集中処理など、事務の全般を一元的に統括するため事務部を新設した。

総務部は業務部とともに、当初、本部機構の主軸を構成していたが、経営規模の拡大につれて、経理部、秘書室、人事部を分離していった。41年の本部機構改革にあたっては、組織管理を企画部へ、文書、規程の管理および通信印刷の業務を事務部へ移し、庶務部門として純化し庶務部と改称した。

課制の採用は、業容の拡大とそれに伴う本部人員の増加に対処し、本部各部内の統制強化と権限の下部委譲を促進し、業務処理の円滑化を図るとともに人材の育成を助長するために行った。

この結果、本部機構は、従来の1室6部から1室8部14課となった(図4-1)。

図4-1 機構図



その後、42年4月1日、事務部に総合機械課を、43年4月1日、審査部に管理課を設置した。また、44年9月1日にはオンラインシステム導入に関する研究推進のため総合オンライン開発室を新設した。46年9月1日には事務部の総合機械課を廃止した。なお、47年7月、審査部を融資部と呼称変更し、8月1日から実施した。

組織改善

昭和41年の本部機構改革以後の経済金融情勢の激変、金融効率化行政の進展、コンピュータバンキングの台頭など著しい経営環境の変化に対応しうる組織の見直しを行うため、46年9月、組織改善委員会を設置して検討を行い、47年8月1日から新組織をスタートさせた。

47年の組織改善は、機構そのものを改革するというよりも、すでに形の整っている組織を質の面でどう向上させるか、形式ではなくその運用をどう改善するかが底流になっていた。そのため、「機構改革」と呼ばずに「組織改善」という表現を用いた。改善の主要点は次のとおりである。

- (1) 企画部の拡充
- (2) 新潟・東京事務所の新設
- (3) 業務推進役室の新設
- (4) 審査役の新設
- (5) 課制の一部廃止

企画部の拡充については、これまで経理部の分掌事項であった短期経営計画部門を吸収し、調査機能、政策機能のほか予算統制機能を併せ持つゼネラルスタッフ部門として強化した。すなわち、企画部に期待したのは総合企画と総合調整であり、総合調整機能は予算統制機能によって発揮されるものと考えた。

新潟・東京事務所の新設に関しては、情報管理機能の優劣が経営を左右する環境にあるとの認識から、新潟・東京に駐在役員を置き事務所を設置した。県内で最も経済集積が大きく、情報拠点でもある県都新潟市に役員を駐在させることで対外活動上大きな効果が期待できること、また東京も、諸官庁、関係機関との渉外において同様の効果もたらされとの観点からであった。事務所の機能としては、関係機関との連絡・折衝、情報収集、本部庶務である。

業務推進役室は、営業店に対するファンクショナルな管理による弊害を排除するため、営業店の対本部窓口一本化の効果を期待して設置した。

審査役の新設は、融資稟議の決裁を早め、大口融資先、特定融資先を重点的に管理するため決裁権限基準を再編成して行った。

課制の廃止は、指揮命令を徹底し、職制間の意思疎通を良化するため一部の課制を廃止し、職位階層を短縮化するためであった。

この結果、本部機構は8部2室2事務所1センター6課となった。

さらに、この組織改善は本部機構だけでなく営業店組織についても行った。

4. 営業基盤の拡大と店舗網の整備

新本店の落成

(本店新築の機運と委員会の設置)

当行設立時の本店建物は、大正5年に六十九銀行の本店として建築したものが充てられ“赤煉瓦造りの塔のある建物”として永く長岡市民に親しまれてきた。しかし、昭和20年8月1日に戦災を被り、とりあえず外観を原型に復して使用していたため、老朽化、陳腐化が著しく、狭隘でもあった。その後、29年に新館を増築したものの、それ以後の業容拡大に伴う事務量増大でさらに狭隘となった。

ところで、戦災によって長岡全市は焦土と化したのが、それまで長岡市の経済・金融の中心は表町の当行本店所在地の周辺にあって活況を呈していた。その後、復興が始まるや、卸・小売商などの多くが長岡駅前の手通に軒を並べた結果、経済・金融の中心も手通へ移行し、本店周辺は昔日の面影をまったく失った。

こうしたなかで、本店建築の機運が醸成され、37年7月、本店建築研究委員会が発足した。以後、同委員会において本店の位置、規模、投資額などを研究し、これを踏まえて38年1月21日の取締役会において、将来性を考え、本店を手通の大手支店所在地に位置変更するという基本方針を決議した。そして、同年4月に専門研究会を本店建築研究委員会の下部機関として設置し、11月には本店建築設計基本大綱を決定した。

(竣 工)

39年4月10日の着工以来、1年7カ月の工事期間を要して、40年10月、新本店が竣工した。旧本店の“赤煉瓦”に対して、新本店は“白大理石”と対照的であった。建物の概要は、次のとおりである。



新築開店当日の本店営業部窓口

建築概要

建築位置	長岡市大手通二丁目2番地14
敷地面積	2,541.40m ² (768.74坪)
建築面積	2,114.04m ² (639.39坪)
建築延べ面積	11,127.86m ² (3,366.18坪)
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造り
階数	地下1階・地上6階 塔屋3階
高さ	軒高 24.20 m 塔屋上部まで 33.79 m

竣工式を10月21日に行い、翌22日には披露式、そして11月1日から本店営業部が営業を開始した。その後、46年に1階増築し、地上7階となった。

(記念行事と特別預金増強運動)

新本店建築を記念して種々の行事を計画し、実施に移そうとしていた矢先の40年5月、「金融機関経営の刷新について」の銀行局長通達が出されたため、当初の計画を大幅に手直しすることとなった。この記念行事は、①行外に対して当行の声価、信頼を高からしめ、②行内にあっては全員の士気を高揚することを目指して実施し、③それによって業績の伸展を期し、この建築が当行の歴史に意義ある礎石となるこ

表4-13 本店建築記念行事

士気高揚関係	業務推進PR関係
1. 記念論文募集	1. 経済討論会
2. 記念アルバムの配布	2. PRパンフレットの作成
3. 行員、家族の本店見学	3. 新聞広告
4. 行訓の制定	4. 記念贈答品

とを目的としたものであった。

その内容は、(イ)竣工・披露式関係、(ロ)士気高揚関係、(ハ)業務推進PR関係に分けて行った(表4-13)。

一方、預金増強運動は行内的には「本店新築記念100万人運動」、対外的には「本店新築感謝月間」と名づけ、5月10日～7月10日の第1次と10月20日～12月10日の第2次に分けて運動を展開した。その結果、40年12月末の預金残高は857億円となり、対前年同月比22.0%の大幅な増加を達成し、1,000億円早期実現の基礎を固めることができた。

店舗の県外重点配置

県内店舗網の充実・整備を図るとともに、経済の広域化に対処して県外、特に新潟県と経済交流の緊密な関東経済圏へ積極的に布石した。

昭和41年3月1日、新潟県と東京を結ぶライン上の熊谷市に、埼玉県内では当初の熊谷支店を設置した。熊谷市は、埼玉県北部の経済・文化の中心地で、工業都市、ベッド・タウンとしての発展が期待され、新潟県との経済交流もひんばんであった。

46年3月1日には、大阪市に大阪支店を開設した。これは配置転換による表町支店の廃止に伴うものであった。大阪を中心とした近畿圏と新潟県との経済交流は盛んで、特に繊維工業、機械工業などが密接な関係にあった。

47年2月7日には、隣接する群馬県内2番目の店舗として県都前橋市に前橋支店を設置した。前橋市には新潟県を管轄する官公署も置かれ、本県とは経済交流のみならず人的交流も盛んであった。

同年9月1日、協野町支店の廃止に伴う配置転換として、東京都内2番目の店舗である新宿支店を開設した。

県内店舗網の充実

昭和40年3月末において、当行は本店所在地の長岡市内に本店を含めて8カ店を有したが、新潟市内には5カ店しかなかった。そこで、県庁所在地の新潟市内に重点的配置を行い業容の拡大を図ることとした。それは、38年に新産業都市の指定を受けた新潟地区が、各種調査によっても県内で最も発展の期待できるところであったからである。

40年7月1日、新潟駅の移転(昭33)と新工業港および臨海工業地帯造成計画によって住宅地として、また商店街としての発展性を秘め、金融機関店舗の皆無であった新潟駅東側地区に新潟東支店を設置した。

次いで、42年11月27日、関屋分水計画の一環として、大規模な宅地造成が進められていた旧新潟競馬場跡の関屋地区に関屋支店を開設した。同支店は、当行初の本格的な住宅地店舗であり、個人預金者層の開拓を主眼としたものであった。

44年10月1日には木戸支店を設置した。木戸地区は、臨海工業地帯の山ノ下地区の背後に位置し、中小工業団地の進出が盛んで、近くには商業団地の進出も決定していた。一方、新興住宅地として世帯数の増加も著しく、発展の期待される地区であった。

さらに、48年11月26日、田町支店を開設した。関屋田町地区は、新潟市の中央部へ2キロという至近距離に位置し、交通至便、環境良好であり、早くから住宅地を形成していた。これにより、白山支店と関屋支店間の店舗網の空白地帯を解消することができ、西新潟地区における効率的な店舗配置を達成した。こうした新潟市内への重点配置の結果、49年3月末には新潟市内支店は9カ店となり、長岡市内の8カ店を上回った。

このほかの県内店舗の新設では、40年6月1日、南魚沼郡大和町に六日町支店の出張所として大和出張所を開設した。これは、地域住民の強い要望により開設したもので、その後、46年10月1日、支店に昇格した。また、42年10月2日、長岡市の公営卸売市場の新設による市場取引の開始に伴い、同市場内に本店営業部の出張所として長岡公営市場出張所を設置した。

このような県外・県内支店設置の結果、40年3月末に50カ店、うち県外2カ店であった支店数は、49年3月末には57カ店、うち県外6カ店、ほかに出張所1カ店となった。なお、46年10月1日から河原田支店を佐和田支店、同年11月1日から葛塚支店を豊栄支店とそれぞれ名称変更した。



旧東京支店

配置転換

配置転換は位置変更と異なり、行政上では旧店舗の廃止、新店舗の設置という取扱であった。大手支店は、新本店の建築に伴い長岡市坂之上町一丁目に移転したが、昭和40年10月31日限り廃止となった。翌11月1日、旧本店跡に表町支店を開設したが、これは大手支店の配置転換によるものであった。

43年8月には東京支店の配置転換を行い、同月4日、従来の東京支店を廃止し、翌5日、新たに東京支店を開設する形をとった。これまでの中央区日本橋富沢町の店舗は老朽化し、そのうえ事務量の増大、母店機能の強化などにより著しく狭隘となり、日常業務に支障をきたすほどになった。

さらにメインストリートから200メートルも入り込んだところにあり、わかりにくく、自動車による来店客に著しい不便を与えるなど交通事情の悪化から、今後の発展性にはおのずから限界があった。そこで、交通至便な八重洲通りに面した中央区京橋一丁目1番地5の服部ビル1階に新しく東京支店を設置した。

45年8月23日には、店舗配置の適正化、経営の効率化を図るため、表町支店を廃止し、46年3月1日、大阪支店を設置した。

さらに経営効率向上のため、47年6月25日に協野町支店を廃止し、同年9月1日、新宿支店を開設した。

相次ぐ店舗の新築と増・改築

業容の拡大に伴う店舗の狭隘と老朽化のため、この期(昭40.4~49.3)も店舗の新築と増・改築を相次いで行った。

その内容は、表4-14に示すとおりである。

表4-14 新・改築店舗一覧表
(昭40.4~49.3)

店舗名	年月日	備考
中条	昭和40.12.6	新築移転
新堀東	41.3.22	"
小千谷	41.11.28	新築
高崎	41.12.5	新築移転
千手	42.10.23	新築
一ノ木戸	42.11.6	新築移転
加茂	42.11.13	"
枳尾	43.10.28	新築
殿町	43.11.18	"
五泉	44.11.4	"
宮内	45.7.20	新築移転
新堀	45.10.26	"
新町	45.11.4	新築
燕	45.11.9	"
新津	46.9.6	"
村上	46.9.13	新築移転
直江津	46.11.24	"
白根	46.12.13	移転
神田	47.9.25	新築移転
新宿	48.10.22	移転
高田	48.12.3	新築

5. 大衆化の推進

大衆化の進展

昭和40年代に入ると、銀行の大衆化は、本格的な展開をみせた。これは、高度成長に伴う個人家計部門の所得増大に着眼し、その資金吸収を図る一方、住宅、耐久消費財購入などの資金需要者としても個人層がクローズアップされたことによるもので、「今後の銀行経営を決するものは大衆化である」との認識が強くなった。

当行でも、この期(昭40.4~49.3)の「預金増強計画」、「業務推進計画」に大衆

化の推進を掲げて、個人預金の増強を図った。これに伴い、営業店活動も変化を余儀なくされ、得意先係によって専ら行っていた従来の渉外活動は、全員によるセールスへと転換した。

新種預金

この期にも、相次いで新種預金を開発した。

昭和42年3月、「日本万国博旅行預金」、43年6月に「セット預金」、同年10月には「交通安全定期預金」の取扱を開始し、44年12月、「お徳用定期預金」、45年1月、「進学指導定期預金」、同年11月から積立定期「チャームプラン」の取扱を行い、さらに、46年8月の「ユアーズ預金」、47年11月の「総合口座」など続々と新種預金を取り扱った。

これらのなかで、県内他行に先駆けて取扱を開始した交通安全定期預金はヒット商品となり、積極的なセールスによって大きな成果を収めた。また、総合口座は1冊の通帳で「貯める」「支払う」「借りる」の3機能を持ち、セット預金、お徳用定期預金などこれまでのセット商品が集大成されたもので、大衆化の本命商品といわれた。総合口座は、当行のオンライン先発メリットを生かし、ネットサービス機能を付してセールスした結果、その便利さが買われ実績をあげることができた。

融資の大衆化と各種ローンの創設

預金と並んで、融資の大衆化も大いに進展した。これは個人所得の増加を背景に、住宅、耐久消費財などの購入が活発となり、そのための旺盛な資金需要に応ずることが安定的な収益を銀行にもたらすことになり、融資の大衆化が不可欠の情勢となってきたことによるものである。

この期には、年々増加の一途をたどっていた海外旅行者を対象に昭和46年8月、「海外旅行ローン」を創設した。同年9月には提携住宅ローンの取扱も開始した。47年3月には融資の大衆化と利益還元を目的とした低利で簡易な「くらしのローン」を実施した。同年4月からはリビングローン「住宅プラン」の最高限度を1,000万円に増額すると同時に保証保険の制度を採用し、7月には「住宅ローン」の創設によって、これまでのリビングローンを廃止した。住宅ローンはその後、団体信用生命保険を付保することになり、さらに48年7月限りで頭金方式を廃止した。47年10月からは、消費者のみならず中小企業者を対象とした用途万能の制度融資である

「万能ローン」を実施した。

このような積極的な諸施策の結果、消費者ローン残高は、表4-15のとおり急激な増加を示し、総貸出残高に占める割合も年々上昇した。そのなかでも特に住宅ローンに重点をおいて推進したこともあって、消費者ローンに占めるその割合も急上昇し、43年3月末には当行住宅ローンの残高は地方銀行全体の6.5%を占め、地方銀行62行中第3位となった。一方、事業者ローンとしては、40年4月、本店新築を契機に中小商工業者に対して長期安定資金を供給するため「商工ローン」の取扱を開始した。

表4-15 消費者ローン残高の推移

(単位：百万円、%)

年月末	残高	うち住宅ローン残高	住宅ローンの占める割合	住宅ローン件数
昭和40.3	(1.0) 495	296	59.8	件 409
43.3	(4.0) 3,603	3,300	91.6	2,967
47.3	(4.1) 7,249	6,769	93.4	4,995
49.3	(7.1) 17,854	15,899	89.1	7,883

(注)：かっこ内は総貸出金に占める割合。

当行の提携制度融資は消費者ローンが中心となっていたが、中小企業に対する制度融資の一環として、44年5月、「ビジネスローン」を創設した。また46年1月には、公害問題の深刻化と世論の高まりのなかで、地域社会への奉仕という観点から中小企業の公害防止施設の整備促進のため、県内で初めて「公害防止融資制度」を設けた。

広告宣伝、PR活動の充実

銀行大衆化の急速な展開が、業務推進面、特に広告宣伝、PR活動に及ぼした影響もまた無視できない。

従来は預金の広告宣伝が主であったが、銀行の大衆化の推進によって不特定多数の人々を対象に、銀行の持つイメージを強調し、訴え、共感を得るという方法が採用されるようになった。

当行ではその一環として、昭和42年9月、県民の鳥「トキ」(朱鷺)をバンクカードに制定し、新潟県と当行の一体感を高め、地域社会との親密度を深めることとした。トキは学名をニッポニア・ニッポンといい、佐渡にのみ生息する世界的珍鳥で、

国際保護鳥，特別天然記念物に指定されていた。

これに関連して，翌43年5月の愛鳥週間には，トキの保護費の一部にと行員が寄せたトキ愛護募金に当行の寄付金を合わせてトキ愛護会に贈呈し，大きな反響を呼んだ。その後，この募金は絶えることなく続けられ，創業100年にあたる52年にはそれにちなんで100万円を寄付している。

44年3月，創業90年記念行事の一環として，広告宣伝，PR活動の効果を高め，行内的には能率向上と結束を強めることを目的にバンクカラーを制定した。

主色に親切を表す「ブルーグリーン」(青緑)，補色に熱意を表す「ストロベリーレッド」(苺色の赤)と明朗を表す「クリーム」(淡い黄白色)の2色が選ばれた。

このバンクカラーは，行名看板，店舗のシャッター，ポスターなどに使用し，52年の変更まで引き続き用いた。

6. 事務合理化の進展と電子計算機の導入

事務規程の制定

事務合理化のワンステップとして，昭和40年4月1日実施の「事務規程」を挙げることができる。それまでの事務規程としては「本店営業部事務取扱手続」があり，他の営業店もこれに準拠していたが，支店によっては実情に合わない面もみられた。その後，36年7月に規程審議委員会を設置し，37年4月，「事務規程預金編」だけが日の目をみた。

しかし，この間，事務量の増大に対処し事務機械の導入を進めたため，事務作業，事務管理の両面から事務規程制定の必要性が痛感された。39年4月，規程審議委員会に3名の専門担当員を配置して事務規程の作成を急ぎ，1年を経ずに制定の運びとなった。

それは，総則，出納，計算，預金，為替，貸付の6編から成り，使用効率を考慮して4分冊とした。その様式は，事務の基本・大綱を骨組みとして，それに作業手順を肉づけしたもので，できるだけ作業の流れに沿ったものとし，規程と帳票関係を一体化させるよう配慮した。

この制定によって全店の事務の統一が図られ，事務合理化の条件が整備されたが，事務管理面のみならず，行員の教育訓練の面でも大きな意義を持つものであった。

事務の機械化と集中化

業容の拡大と銀行大衆化による事務量の増大に対処して、昭和30年代から営業店ごとの事務機械化を推進したが、40年代に入っても引き続き設置店舗の拡大、高性能機の導入を進めた。主要事務機械の設置状況は、表4-16に示すとおりである。

事務合理化の過程としては、まず最初に、営業店ごとに事務機械を導入して事務処理の合理化を図ることから始めた。しかし、それだけでは限界があるところから、次第に、事務の本部集中処理へと進んだ。

表4-16 主要事務機械の設置状況

機 械 名 称	機 種	昭和41.6末		昭和44.6末	
		設置台数	設置店	設置台数	設置店
当座預金記帳機	パロースE5455	—	—	3	3
	パロースF4232	2	1	4	3
	パロースF5250	18	16	14	12
コンビネーション機	NCR42	42	31	52	34
普通預金記帳機	NCR42	20	18	27	17
マイクロフィルマー		4	4	5	5
テラーズマシン	パロース10-10 384	43	10	103	28
テレタイプ	沖さん孔式	12	12	32	27
ブルーフマシン		1	1	4	4

(注)：本部を除く。

(メールカー制度)

メールカー制度は、従来、郵便を利用して行っていた本支店相互間の手形・小切手、通達、資料などの授受を、銀行または運送業者の車両によって本部と支店を結んで行うもので、これにより、大量の発送物を迅速かつ正確に搬送することが可能となった。42年9月18日から県下16市町の31カ店を網羅した4系統によりスタートし、その後、逐次範囲を拡大した。

(広域交換制度)

広域交換制度は、メールカーの運行により、本支店相互間の代金取り立て事務を本部で集中処理することによって、交換範囲の広域化、代金取り立て事務の軽減ならびに顧客サービスの向上を図ることを目的としたものであった。

42年9月のメールカー制度の実施と同時に、その対象店舗による行内の交換制度を確立し、メールカーの運行範囲の拡大とともに、その対象店舗を逐次増加させた。

さらにこの広域交換制度は、自行内にとどまらず、地方銀行間でも実施されるようになった。

44年2月、関東甲信越地区の地方銀行8行によってスタートした「関東甲信越地方銀行広域交換制度」に、当行は同年6月2日から参加した。続いて同年8月11日に、中部地区の地方銀行14行と東海銀行をメンバーとして発足した「中部地区広域交換制度」に当初から加盟するなど積極的に対処した。さらに45年9月には、これら二つが結合するなどその範囲も拡大されていった。

為替業務の変革

(オープンコルレス)

これまでの銀行間の為替取引は基本契約を基にし、そのうえ、営業店相互間の追加契約が必要とされていたが、この方法では、契約の確認、暗号文の作成・解読などに多大の時間を要し、円滑な事務処理の大きなネックになっていた。そこで実施されたのが、銀行間の為替取引契約のみで、営業店間のコルレス契約なしでもそれぞれの全店と取引できるというもので、これはその意味からオープンコルレスといわれた。これによってそれらの隘路が解消され、為替事務の合理化に大きな役割を果たした。

当行では、昭和44年3月の山形相互銀行を皮切りに、49年3月末までに相互銀行9行、信用金庫11庫とこの契約を締結した。

(地銀データ通信システム)

30年代後半、為替事務量の増大に対処して都市銀行を中心に全店のテレタイプ導入が競って行われ、本支店為替の合理化が図られてきた。しかし、地方銀行では全店テレタイプの設置はそれほど進展せず、銀行によりかなりのばらつきがみられた。

地方銀行1行内のみでなく、地方銀行の全店舗をテレタイプで接続することができれば一挙に全国的な通信網が確立され、顧客サービス面はもとより、為替事務面での合理化も計り知れないものがあった。そこで、36年から全国地方銀行協会を中心に検討が進められ、43年7月1日、全国の地方銀行61行が加盟した日本電信電話公社直営システムによる「地銀データ通信システム」がスタートした。このシステムは、東京の「データ通信センター」(電電公社東銀座電話局内)と各加盟銀行の「ターミナル」が専用回線で結ばれ、さらに、各行のターミナルは自行の行内通信網に

接続された。これにより、全国地方銀行の4,000以上の店舗が一つの通信網として完結したわけで、これは、わが国為替史上の画期的な大事業であった。

当行は、本店3階のテレタイプ室に共同端末機を設置してターミナルとし、他行向け電文のセンターへの送信とセンターからの自行向け電文のテレタイプ設置店への送信を行った。

その後、48年4月9日、このシステムは発展的に解消し、都市銀行、信託銀行、長期信用銀行、商工組合中央金庫を加えた88行による「全国銀行データ通信システム」が発足した。このシステムは、データ通信による取引（テレ為替取引）と文書による取引（文書為替取引）に分けられ、文書為替は、さらにメール振込と交換振込に分かれ、テレ為替に先立ち47年10月16日から実施に移された。

電子計算機の導入と稼働

当行では、これまで営業店を中心に種々の事務機械化を推進してきたが、業容の拡大につれ、現状のままではいずれ事務処理が限界に達すると予想され、抜本的対策を早急に打ち出す必要性があった。そこで昭和40年4月、業務部に3名の総合機械化専門研究員を配置して電子計算機導入の検討を進め、41年2月、電子計算機の導入を決定した。

42年3月には電子計算機の設置場所となる計算機械室が竣工し、4月1日、来るべき電子計算機の稼働に伴う、新しい形態の事務集中処理に対処するため総合機械課を新設した。そして同年8月、電子計算機OUK1004の2セットを搬入し、9月28日始動式を行い、10月1日から全店の定期積金、日計業務のオフライン^{注1)}処理を開始した。その後、43年1月には中型電子計算機OUK9300の1セットと入れ替えて処理能力をアップし、貸し出し業務なども処理した。

総合オンラインへの道

オフラインによる事務処理の拡大を図る一方で、オンライン^{注2)}導入の必要性と採算面などについての研究を進めるため、昭和44年1月1日、事務部に2名のオンライン専門研究員を配置した。次いで、膨大な投資を必要とするオンラインシステムについて、当行で現実に必要なとされる管理業務面、さらにMIS^{注3)}まで高めていく方法などを総合的に研究するため、同年9月1日、総合オンライン開発室を設置した。

かくて、検討の結果、45年1月、オンラインの導入を決定し、4月、UNIVAC418

一Ⅲを発注した。そして、オンラインのための事務センターを本店内に設置する必要から、6階建ての本店建物を1階増築した。

46年8月9日、長岡市内の千手・殿町両支店においてオンラインを試行し、10月1日、当座・普通・定期の預金3科目のオンライン処理を開始した。当行のオ



オンライン開通式

ンライン化は県内銀行のトップをきったのみでなく、地銀全体でも四、五番目という先駆的な導入であった。

その後、オンライン店舗を拡大するとともに処理科目も増加させ、47年10月には預金全科目のオンライン処理を開始、49年2月、全店の預金全科目オンラインが完成した。この間、48年4月に県下初の現金自動支払機を関屋支店に設置したのを皮切りに、順次他の店舗にも設置した。また、48年9月、店舗外現金自動支払機の第1号を新潟市の小林デパートに設置した。同年11月には預金・為替結合オンラインがスタートし、振込金の預金への自動入金が可能となった。

かくて、預金、為替のオンラインを完成した当行は、さらに融資のオンライン化へ向けてその歩を進めることとなった。

注1) オフラインシステム (Off-Line System) は、端末機と電子計算機とが直結されていない方式で、データが即時には処理されず、カードなどの中間媒体によって一定量あるいは一定期間まとめられてから処理される。

注2) オンラインシステム (On-Line System) とは、支店に設置された端末機と集中処理部門であるセンターの電子計算機とが通信回線により直結されていて、端末機から送られたデータを電子計算機が即時に処理し、結果を端末機に送るシステムである。

注3) MIS (Management Information System) とは、企業経営に必要なあらゆる情報を経営の各部門から収集し、これを企業の全体的システムのもとに総合的に処理して経営の各層に必要な情報を提供するシステムである。

7. 増資と株式の東証上場

相次ぐ増資

昭和38年12月に資本金を9億円に増加して以来、極力、内部留保に努め、自己資本の充実を図ってきた。

ところが、この間、業績が順調に推移したため自己資本比率は漸次低下した。また、営業基盤の拡充のため、県外支店の設置、県内支店の新設と店舗新築などが相次ぎ、さらに新本店の落成もあり、営業用不動産比率は上昇傾向にあった。この自己資本比率と営業用不動産比率については大蔵省による行政指導・規制が行われ、その範囲内に収めることが要請されていた。さらに、オンラインシステムのための投資なども加わった。

こうしたなかで、当行は、自己資本の充実を図り、資本構成の健全化を進め、経営の基礎をより強固にして今後いっそうの発展を期するため、41年、46年、47年と相次いで増資を行った。

40年9月22日の取締役会において決議した増資は、株主割当比率3対2、発行株数1,200万株、1株の発行価額50円で、41年3月22日に払込を完了し、翌23日からの新資本金は6億円増加して15億円となった。次いで、45年12月30日の取締役会において、同じく株主割当比率3対2、発行株数2,000万株、1株の発行価額50円、払込期日46年5月31日の10億円増資を決議した。その結果、6月1日からの資本金は25億円となった。さらに、47年10月1日には、5月10日の取締役会決議に基づく15億円の増資を完了して新資本金を40億円としたが、この際には発行株式数3,000万株のうち2,500万株は2対1の株主割り当てとし、残り500万株を公募した。

東証第2部に上場

当行株式は、昭和24年7月4日の新潟証券取引所再開と同時に同取引所に上場し、県内の代表的地場株として活発な取引が行われてきた。

その後、経済の広域化に伴う県外店舗の増設などから、当行知名度のいっそうの向上を図る必要があった。そこで当時、全国株式取引の75%以上を占めていた東京証券取引所への上場を企図し、47年5月10日の取締役会において決議した。これに基づいて、大蔵省、東京証券取引所に申請の結果、8月23日付で正式認可を受け、同年10月2日から県内地相銀のトップをきって東京証券取引所第2部に上場した。

第1部へ指定替え

東京証券取引所第2部上場後、当行株式の株価と出来高は順調な推移をたどった。そして、①資本金、②株式の分布状況、③売買高、④配当などの同取引所第1部上場の審査基準をすべて満たしたため、48年8月1日、第2部から第1部へ指定替え

された。ポストは、金融・保険の神戸銀行と太陽銀行の間で、地方銀行中、最初に位置していた。

かくして、「新潟県の銀行」から「全国的な企業」として当行のイメージアップが図られた。また、これによって株式の流通性が増し、適正な株価が形成されるようになって株主に利便を与えることとなり、さらに、従業員のモラルアップにもつながり、業績の伸展に寄与するところ大であった。

8. 人事制度の近代化と福利厚生の実施

人事施策

(資格制度の実施)

わが国の人事管理制度としては、終身雇用、年功序列というわが国特有のものが広く行われてきた。ところが、事務や生産方式の機械化、合理化、学歴構成の高度化、意識構造の変化などにより、それが実情にそぐわなくなってきた。そのうえ、高度成長による労働力不足が賃金の上昇をひき起こしたため、生産性の向上や経営合理化が緊要の課題となり、人材の育成が肝要とされ、能力主義に基づいた人事管理が唱えられて実施され始めた。こうした時流の変化は銀行界においても例外ではなく、能力主義に基づく資格制度が徐々に採用されるようになった。

当行でも、従来の資格制度は身分的なものであり、その賃金も属人的なものであったため検討を進め、昭和40年8月、新しい資格制度を同年4月1日にさかのぼって実施した。また、「資格規程」も11月に制定し、同じく4月1日にさかのぼり実施した。

新たに採用したのは能力主義に基づく資格制度であり、行員の職務遂行能力を中心として資格を設け、給与、異動、昇進、教育訓練など、行員の処遇を資格制度に結びつけて人事制度の合理化を促進しようとするものであった。そして具体的には、次のような効果を期待した。

- (1) 自己責任体制が確立される。
- (2) モラルの向上が推進される。
- (3) 処遇の公正化が図られる。
- (4) 人件費総額の安定が図られる。
- (5) 研修体系が段階別に明確化される。

(6) 能力開発および増進に効果的である。

この資格制度実施に伴い、給与体系の改定を行い、従来の年功序列的賃金体系に代えて職能給体系を導入した。

(人事考課規程の制定)

職務遂行能力に基づく資格制度を実施するためには、その前提条件として適正な人事考課制度が必須であった。これまでの人事考課は「昇格規程」の一部として規定し、主に昇給査定 of 資料を得るためのものであった。

資格制度の制定・実施とこれに伴う職能給体系の導入など人事制度の近代化が進むにつれて、人事考課制度も、「従業員の能力の育成伸展(開発)とその活用」という制度発足の基本精神に照らして再検討を迫られた。すなわち、人事考課から得られた基礎資料によって人事諸制度の適正な運営を期すため、人事考課制度の改定とともに独立した規程の制定が要請された。

かくて、新たに「人事考課規程」を制定し、41年9月1日から実施したが、この新しい人事考課制度の根本を流れる理念は能力主義であり、この考え方は資格制度を貫いて流れるものであった。

研修体制

(研修所の完成)

昭和37年の創業85年・設立20周年記念行事の一環として計画したものに研修所の設置があった。



研修所全景

設置場所、規模などについて検討を加えた結果、旧本店新館の2階および3階部分を改装する一方、食堂などを一部増築して研修所に充てることとし、41年10月に起工し、翌42年3月竣工した。それまでは、研修会場として本店会議室、保養所、長岡市内の旅館などを使用していたが、この完成によって多くのネックが解消され、研修活動の効果的な推進が可能となった。

(研修規程の制定)

従業員に研修体系を明示し、研修を組織的、系統的、継続的に行うため「研修規程」を制定し、48年10月1日から実施した。

これは、これまでの研修関係の規程を整備し、職場内研修を研修の中心として、集合研修、行外研修、自己啓発としての通信教育などによりこれを補完する形に体系づけたものであった。集合研修の内容は、表4-17に示すとおりである。

表4-17 集合研修一覧(昭48.10.1.現在)

職能別研修	階層別研修
MIIオペレーター研修	新入行員訓練
オキタイバー研修	女子行員研修
ブルーマシン研修	中堅男子行員研修
テラーズマシン	新任役席者研修
テラー研修	支店長研究会議
得意先係研修	
外為研修	
融資係研修	
融資管理研修	
受託係研修	
渉外管理研修	
事務管理研修	
OJTマンツーマンリーダー研修	
OJTチーフリーダー研修	

福利厚生 of 充実

(週休2日制と連続休暇制の採用)

従業員の健康増進と自己啓発のための余暇時間の増大ならびに総労働時間の短縮のため、週休2日制を実施することとし、昭和41年7月から月1回週休2日制(交代制による月1回土曜日を休日とする)を試行し、その後、43年2月1日から正式に実施した。

また、45年には、金融機関の不祥事件の多発を契機として、銀行界は連続休暇制の採用を申し合わせた。それは、不正防止のねらいと同時に、従業員の福祉の向上を図るものでもあった。

当行においては46年7月から試行し、46年度5日間、47年度6日間、そして完全実施の48年度からは7日間(いずれも日曜日を含む)連続の休暇を従業員に取得させることとした。

(寮・社宅の整備)

この期(昭40.4~49.3)も、業容の拡大につれて寮・社宅などを整備した。

42年4月長岡寮、43年8月新潟東寮、44年11月宮原寮、45年6月野方寮、46年5月高円寺寮、同年10月干場寮などを次々と設置した。

なお、49年1月、「社宅管理規程」を制定して完全社宅制を実施した。

(保養所の設置)

この期には、保養所として「瀬波北銀荘」と「赤倉北銀荘」を設置した。瀬波北

銀荘は、村上市瀬波温泉地内のマンション形式のもので、48年7月25日に開所した。赤倉北銀荘は、中頸城郡妙高高原町赤倉地内に鉄筋コンクリート地上5階、地下2階建てのものを新築し、同年12月29日に開所した。瀬波は海と温泉地、また、赤倉はスキー場と温泉地で名高く、従業員とその家族の福祉の向上に資する面が大きい。

契約保養所としては、これに先立つ43年4月、健康保険組合によって3カ所設けられた。場所は村上市の瀬波温泉、西蒲原郡弥彦村の弥彦温泉、中頸城郡妙高高原町の赤倉温泉であった。さらに、翌44年には同じ契約保養所として静岡県伊東市にマンションの一部を借り上げる形式で設置された。

(従業員持株会)

資本自由化が進展するなかで、わが国企業は外資攻勢に対して諸々の安定株主対策を講じた。その一つとして、従業員による自社株の保有を目的とした従業員持株制度が広く行われるようになった。これはまた、株主安定化のほかに従業員の財産形成と企業への参画意識によるモラルアップという面をもあわせ持っていた。

当行でも、46年4月15日、北越銀行従業員持株会が発足した。持株会は毎月、会員の積立金とそれに対する奨励金を合算して当行株式の買い付けを行うものである。同会への入会と退会は任意で、会員数は漸増している。

(北銀献血会)

44年12月1日、北銀献血会が発足した。これは、善意と相互扶助の精神に基づいて、会員およびその家族に健全な血液を提供して生命の保全を図ることを本旨とし、あわせて公共の献血推進に資することを目的としたものであった。

会員は、役員、従業員などにより組織され、公営の血液センターに対する献血と輸血を必要とする会員およびその家族に対する献血の提供などを行うこととした。会員はその後も増加を続け、地域社会に少なからず貢献している。

9. 創業90年運動の展開

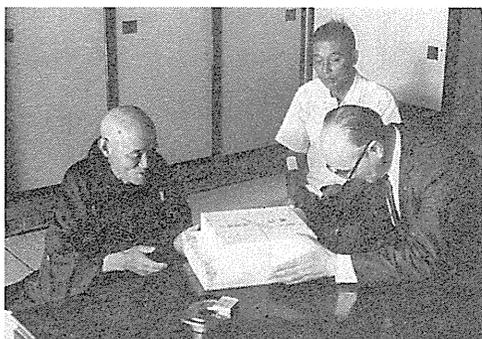
記念行事委員会の設置

昭和42年が創業90年にあたるところから、全行的な記念行事を行った。

記念行事の立案・実施のため、42年1月、創業90年記念行事委員会を設置した。同委員会は、先に出された銀行局長通達「金融機関経営の刷新について」の趣旨を体して、①対外行事、②行内行事、③預金増強施策の3部門にわたってさまざまな施策・行事を立案し、その実施に際しては担当部を定め、委員会は実施過程での調整・協力を行い、また、行事終了時に実績の検討を行うこととした。

地域密着の対外行事と士気高揚の行内行事

創業90年記念行事大綱にのっとり、昭和42年4月から順次行事を実施した。そのうち対外行事は表4-18に示すとおりであり、当行と地域社会との密着に重点がおかれた。そのなかでも、記念講演会と90歳老人への記念品贈呈は、地域から好感をもって受け入れられた。特に後者は大きな反響を呼び、新聞、テレビなどで広く取り上げられて大きな成果を収めた。



90歳老人への記念品贈呈

一方、行内行事としては、士気の高揚を図ることを目的に諸々の施策を行った。その内容は表4-19に示すとおりで、預金増強施策の目標達成の推進力となった。

預金増強施策

預金増強関係の施策は表4-20に示すとおりであり、これを基に、昭和42年の年末残高1,200億円、下期平均残高1,000億円を達成することに全力を集中した。

このため、行内行事としての標語募集に加えて「創業90年百万人運動五則」を発表し、全行員のこの運動に対する参画意識と目標達成意欲を喚起した。その結果、

表4-18 対外行事

行 事 項 目
1. 北銀奨学会の拡充
2. 記念配当の実施
3. 記念経済講演会の実施
4. 現代のくらしと北銀展の実施
5. ホクギンと郷土の歩み90年展の実施
6. 90歳の老人へ記念品贈呈

表4-19 行内行事

行 事 項 目
1. 記念パンフレットの作成
2. 北銀コータリー特集号の発行
3. 記念論文の募集
4. 標語の募集
5. 他行見学制度の実施
6. 保養所の増設(銀行としては新設)
7. 記念品の配布
8. 文化展の実施
9. 講堂にピアノ設置

年末残高は1,207億円、期中平残は1,003億円を達成し、目標を突破することができた。

47年には創業95年・設立30周年を迎え、プロジェクト・チームを設置して、業容の拡大、企業PR、士気高揚に関する具体的施策を決定・実施した。業務推進面では、創業95年と設立30周年から「9530(キューゴースンマル)作戦」と銘打って、10～12月に預金増強運動

を展開し、年末総預金2,485億円、実質預金2,415億円の目標を掲げ、その必達を期した。その結果、総預金2,553億円、実質預金2,430億円という実績をあげ、いずれも目標を達成することができた。

表4-20 預金増強関係施策

施 策 項 目
1. 万国博預金の募集
2. シンボルマークの制定
3. 証書、通帳の改刷
4. 頭取署名定期勧誘リーフレットの作成
5. 新聞広告の実施
6. 記念贈答品の配布
7. 記念パーティの実施
8. 役員渉外の実施
9. その他

第3節 業績の推移

1. 主要勘定の推移

預金の推移

(預金残高とシェアの推移)

この期(昭40.4～49.3)は当初に40年不況があったものの、その後の長い好況を反映して当行の預金の伸びは順調であった。39年下期平均残高に対する48年下期平均残高の比較では、地方銀行全体の4.44倍に対して、当行は4.75倍の増加となった。

その推移をたどると、当行はこの期の前半の増加率が他行に比較して顕著であり、後半は他行に比較して増加のテンポがやや鈍化した(表4-21)。その原因としては、40年の本店新築記念、42年の創業90年記念などの預金増強運動が奏功したこと、後半は法人預金の伸び悩みなどの影響を受けたことが挙げられる。

従業員1人当たりの預金平残では、この期の初めには地方銀行の平均にかなり接近したものの、オンラインシステム導入のための人員増加などもあって後半には地銀平均との差が開いた(表4-22)。

県内4行の預金シェアを期末残高についてみると(表4-23)、この期も相互銀行

表4-21 預金平均残高の推移

期 別	当 行			地 方 銀 行		
	平 均 残 高	前年同期比 増 加 率	指 数 (39.下=100)	平 均 残 高	前年同期比 増 加 率	指 数 (39.下=100)
	百万円	%		億円	%	
昭和39.下	59,480	17.7	100	53,763	14.6	100
40.下	72,681	22.2	122	62,016	15.4	115
41.下	84,693	16.5	142	72,632	17.1	135
42.下	100,288	18.4	169	85,436	17.6	159
43.下	116,629	16.3	196	99,560	16.5	185
44.下	140,930	20.8	237	111,199	11.7	207
45.下	164,964	17.1	277	130,991	17.8	244
46.下	194,560	17.9	327	157,020	19.9	292
47.下	233,612	20.1	393	197,419	25.7	367
48.下	282,432	20.9	475	238,592	20.9	444

資料：地方銀行は全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』より作成。

が積極的な県外店舗の設置などにより30年代に引き続いてシェアをアップさせたのに対して、当行は多少の変動があるものの24～25%台を確保した。また、当行預金の第四銀行に対する割合では、この期の初めから漸増し、46年3月末には58%にまで達した。

(預金科目別構成比の推移)

預金の構成比についてみると、短期性預金と長期性預金の比率は期により多少の高低があったが、期間を通してそれほど大きな変動はなかった。しかし当行は、地方銀行の平均よりもやや長期性預金の比率が高く、預金コストの高い原因となっていた。

預金の科目別内訳についてはかなりの変動がみられ、長期性預金である定期預金と定期積金の構成比は、30年代に引き続き40年代もほとんどコンスタントであったのに対して、短期性預金のうち当座預金と普通預金はその構成比が低下傾向にあった。半面、通知預金とその他の預金は上昇傾向にあり、特に通知預金は30年代初頭

表4-22 従業員1人当たり預金平均残高の推移

(単位：千円、%)

期 別	当 行(A)	地方銀行(B)	(A) (B)
昭和40.下	57,501	60,629	94.8
41.下	64,356	67,400	95.5
42.下	71,228	77,477	91.9
43.下	81,218	89,103	91.2
44.下	93,270	102,410	91.1
45.下	102,717	115,991	88.6
46.下	113,578	131,924	86.1
47.下	134,647	155,207	86.8
48.下	165,068	178,793	92.3

資料：全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』より作成。

表4-23 県内4行預金シェアの推移

(単位：%)

銀行名	年 月 末		
	昭和42.3	昭和46.3	昭和49.3
当 行	25.22	25.27	24.56
第 四	45.90	43.56	44.11
大 光 相 互	15.72	16.93	17.29
新 潟 相 互	13.16	14.24	14.04
合 計	100.00	100.00	100.00

資料：『銀行局金融年報』より作成。

表4-24 預金科目別構成比の推移

(単位：百万円、%)

年月末	預金残高	当座預金	普通預金	通知預金	定期預金	定期積金	その他の預金
昭和41.3	78,116	10.4	18.0	2.8	60.7	5.4	2.7
42.3	96,705	13.4	17.0	2.9	58.5	5.3	2.9
43.3	113,593	12.8	16.1	3.6	58.2	5.4	3.9
44.3	133,553	13.2	15.9	3.2	58.5	5.5	3.7
45.3	156,583	9.6	15.8	3.0	61.1	5.3	5.2
46.3	180,503	8.7	15.5	5.8	62.1	5.3	2.6
47.3	210,700	8.1	16.1	5.0	61.8	5.3	3.7
48.3	254,361	8.4	17.6	6.1	59.7	5.1	3.1
49.3	301,226	8.8	16.9	6.2	59.7	5.4	3.0

から一貫してこの傾向にあり、さらにこの期に入って急上昇した。これは、過剰流動性と企業の収益意識の高まりによる当座預金などからのシフトに起因するものと思われる(表4-24)。

貸出金の推移

(貸出金残高とシェアの推移)

この期は貸出金も、預金と同様に好調に推移した。昭和39年下期と48年下期の平均残高比較において、地方銀行全体では4.50倍であったのに対して、当行は4.98倍の伸びを示した。

その推移をみると、預金と同様に前半は地方銀行の増加率を上回り、後半は地銀平均よりやや増加率が鈍った(表4-25)。原因としては、預金の動向が反映された結果であるとともに、新潟地震の災害復旧融資などにもよるとと思われる。預貸率に

表4-25 貸出金平均残高の推移

期別	当行			地方銀行			平残預貸率	
	平均残高	前年同期比 増加率	指数 (39.下=100)	平均残高	前年同期比 増加率	指数 (39.下=100)	当行	地方銀行
昭和39.下	百万円 48,904	% 11.8	100	億円 46,013	% 13.3	100	% 82.2	% 85.6
40.下	61,642	26.0	126	52,366	13.8	114	84.8	84.4
41.下	72,242	17.2	148	61,921	18.2	135	85.3	85.3
42.下	86,283	19.4	176	73,682	19.0	160	86.0	86.2
43.下	99,236	15.0	203	85,473	16.0	186	85.1	85.9
44.下	120,588	21.5	247	95,667	11.9	208	85.6	86.0
45.下	142,727	18.4	292	113,792	18.9	247	86.5	86.9
46.下	168,001	17.7	344	136,642	20.1	297	86.3	87.0
47.下	202,968	20.8	415	171,117	25.2	372	86.9	86.7
48.下	243,407	19.9	498	207,111	21.0	450	86.2	86.8

資料：地方銀行は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」より作成。

については、この期間は85～86%台ではほとんど変動なく、地方銀行の平均とほぼ同じであった。

期末残高による県内4行の貸出金シェアは(表4-26)、預金と同様にこの期も相互銀行2行の拡大が続くなかで、当行はやはり24～25%台のシェアを維持したにとどまった。

この期間の代理貸付は表4-27に示すとおり、30年代に引き続き残高、口数とも漸増した。しかし、預金・貸出金の伸びが大きかったことなどからそれらに対する割合は低下し、41年3月末には預金の6.8%、貸出金の8.5%にあっていたものが、49年3月末には預金の6.3%、貸出金の7.5%となった。

表4-26 県内4行貸出金シェアの推移 (単位:%)

銀行名	年月末	昭和42.3	昭和46.3	昭和49.3
当行		24.01	25.00	24.61
第四		46.26	43.08	42.42
大光相互		16.00	17.35	18.21
新潟相互		13.73	14.57	14.76
合計		100.00	100.00	100.00

資料:『銀行局金融年報』より作成。

表4-27 代理貸付の推移

(単位:百万円,口)

受託先	年月末	昭和41.3	昭和45.3	昭和49.3
住宅金融公庫		1,728(5,536)	2,369(6,330)	3,871(6,909)
中小企業金融公庫		1,396(670)	2,007(687)	6,843(1,460)
医療金融公庫		230(109)	485(140)	886(156)
年金福祉事業団		246(16)	703(55)	1,230(83)
雇用促進事業団		37(7)	484(75)	680(96)
農林漁業金融公庫		—	18(11)	154(14)
環境衛生金融公庫		—	20(3)	221(49)
公害防止事業団		—	11(1)	101(5)
その他の公庫・事業団		—	—	73(2)
日本興業銀行		344(27)	206(23)	814(31)
日本長期信用銀行		970(277)	1,539(317)	2,942(224)
日本不動産銀行		354(114)	495(90)	1,080(58)
合計		5,305(6,756)	8,337(7,732)	18,895(9,087)

(注):かっこ内は口数。

(貸出金科目別構成比の推移)

貸出金科目別構成比の推移をみると(表4-28)、当初、手形貸付は全体のほぼ半分を占めていたが、30年代同様、引き続き漸減し、商業手形も同じ傾向をたどった。これに対し証書貸付は、住宅ローンなどの消費者金融の増加を反映して、設備投資の旺盛であった30年代から引き続いて漸増した。なお、当座貸越はほぼ一定であった。これは地方銀行全体と同じ趨勢にあったが、その構成比は著しい違いを示した。地方銀行の平均に比較して当行は手形貸付の比率が低く、対照的に商業手形と証書

貸付の比率が高かった。証書貸付の比率が高いことは貸出金利回りの高い一因となった。

表4-28 貸出金科目別構成比の推移

(単位：百万円，%)

年月末	貸出金 残高	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41.3	62,574	—	36.8	0.0	48.8	13.9	0.5
42.3	75,772	—	34.8	—	49.5	15.2	0.5
43.3	90,619	2.2	35.5	—	46.4	15.5	0.4
44.3	104,831	1.9	33.4	—	47.6	16.7	0.4
45.3	125,464	—	34.4	—	47.8	17.4	0.4
46.3	148,681	—	34.8	—	47.4	17.3	0.5
47.3	175,154	—	31.8	—	46.0	21.9	0.3
48.3	213,784	—	31.6	—	41.9	26.2	0.3
49.3	251,875	—	33.1	—	39.0	27.5	0.4

(融資構造の変化)

好むと好まざるとにかかわらず、取引構造は結果的には時代相を反映するものであり、この期の当行融資構造にも大きな変化が表れた。

貸出金を用途別にみた場合、40年3月末に8.0%にすぎなかった設備資金の比率は年々増大し、49年3月末には19.7%に達した。これは、30年代に引き続き、この期にも顕著であった設備合理化のための資金需要と、住宅ローンをはじめとする消費者ローンの急増などによるものであった。

業種別では、第3次産業に対する貸出の伸びが著しかったのに対して、第1次産業と第2次産業は平均を下回った(表4-29)。その内容をみると、伸び率の顕著な第3次産業のなかでも特に土地ブームを反映した不動産業が大幅な伸びを示し、個人に対する貸出も消費者ローンの増加により著増した。また、伸び率の最低であった第2次産業のなかでは、“列島改造”や住宅建設ブームの影響を受けた建設業の伸びが大であったのに対し、製造業に対する貸出はこの期の当初から伸び率が鈍化し、構成割合は漸減し、この期の後半にはついに卸・小売業に首位の座を譲るようになった。さらに製造業のなかでは、この期に進出のめざましかった電気機械、精密機械工業に対する貸出は構成比ではまだわずかであったが、伸び率はきわめて大であった。他方、繊維品、食料品、一般機械、金属製品などの地場産業に対する貸出は金額的には依然多かったものの、構成比では漸減ないし横ばいであった。なかでも、最も比重の高い繊維品は、30年代に引き続きその構成比の低下が著しかった。

このように、用途別・業種別ではかなりの変動を示した融資構造も、業態別では

表4-29 業種別貸出残高の推移

(単位：百万円、%)

業 種 別	昭和40.3末		昭和45.3末		昭和49.3末		伸び率 (倍)	構成比 増 減
	残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比		
(第 1 次 産 業)	(380)	(0.7)	(1,154)	(0.9)	(1,633)	(0.7)	(4.30)	(0.0)
農 業	212	0.4	958	0.8	1,244	0.5	5.87	0.1
林 業	30	0.0	68	0.0	102	0.1	3.40	0.1
水 産 業	138	0.3	128	0.1	287	0.1	2.08	△ 0.2
(第 2 次 産 業)	(26,686)	(52.5)	(58,012)	(46.4)	(104,107)	(41.5)	(3.90)	(△ 11.0)
鉱 業	292	0.6	513	0.4	823	0.3	2.82	△ 0.3
建 設 業	1,955	3.9	6,873	5.5	15,451	6.2	7.90	2.3
製 造 業	24,439	48.0	50,626	40.5	87,833	35.0	3.59	△ 13.0
食 料 品	2,987	5.9	5,792	4.6	8,210	3.3	2.75	△ 2.6
織 維 品	9,395	18.5	20,174	16.1	33,321	13.3	3.55	△ 5.2
木 材 ・ 木 製 品	1,018	2.0	2,542	2.0	5,395	2.1	5.30	0.1
パルプ・紙・紙加工品	776	1.5	1,497	1.2	2,335	0.9	3.01	△ 0.6
出 版 ・ 印 刷	87	0.2	363	0.3	894	0.4	10.28	0.2
化 学 工 業	1,529	3.0	2,368	1.9	3,924	1.6	2.57	△ 1.4
石 油 精 製	53	0.1	230	0.2	330	0.1	6.23	0.0
窯業・土石製品	678	1.3	1,766	1.4	3,089	1.2	4.56	△ 0.1
鉄 鋼	1,510	3.0	2,433	2.0	5,314	2.1	3.52	△ 0.9
非 鉄 金 属	476	0.9	406	0.3	529	0.2	1.11	△ 0.7
金 属 製 品	1,513	3.0	3,534	2.8	6,657	2.7	4.40	△ 0.3
一 般 機 械	3,251	6.4	4,681	3.8	7,520	3.0	2.31	△ 3.4
電 気 機 械	162	0.3	1,070	0.9	2,373	0.9	14.65	0.6
輸 送 用 機 械	409	0.8	1,040	0.8	2,218	0.9	5.42	0.1
精 密 機 械	53	0.1	500	0.4	1,434	0.6	27.06	0.5
そ の 他	542	1.0	2,230	1.8	4,290	1.7	7.92	0.7
(第 3 次 産 業)	(23,810)	(46.8)	(65,781)	(52.7)	(145,033)	(57.8)	(6.09)	(11.0)
卸 ・ 小 売 業	18,353	36.1	46,189	37.0	89,220	35.6	4.86	△ 0.5
(うち繊維品卸)	(5,687)	(11.2)	(11,165)	(8.9)	(21,049)	(8.4)	(3.70)	(△ 2.8)
金 融 ・ 保 険 業	283	0.5	332	0.3	846	0.3	2.99	△ 0.2
不 動 産 業	140	0.3	1,664	1.3	9,300	3.7	66.43	3.4
運 輸 ・ 通 信 業	948	1.9	2,648	2.1	7,853	3.1	8.28	1.2
電 気 ・ ガ ス ・ 水 道 業	424	0.8	168	0.2	861	0.4	2.03	△ 0.4
サ ー ビ ス 業	1,379	2.7	5,477	4.4	11,257	4.5	8.16	1.8
地 方 公 共 団 体	1,211	2.4	1,904	1.5	3,280	1.3	2.71	△ 1.1
個 人	1,072	2.1	7,399	5.9	22,416	8.9	20.91	6.8
合 計	50,876	100.0	124,947	100.0	250,773	100.0	4.93	—

(注)：当座貸越を含まない。

ほとんど変化がなかった。貸出先数でみた場合、中小企業に対する貸出先数は総貸出先数の98%台を占めコンスタントであり、また、貸出残高でも総貸出額の70%前後を有し地銀平均を大きく上回っていた。

有価証券の推移

(預証率の推移)

国債の発行によって表されるように、公共部門の資金需要の増大という経済基調の変化をベースとして、有価証券の伸びも、預金、貸出金と同様に著しいものがあつた。

昭和39年下期平均残高と48年下期平均残高の比較では、当行は4.52倍の伸びとなったものの、地方銀行全体の4.55倍にはわずかに及ばなかった(表4-30)。42年下期が10%未満の伸びであったのを除き、他は10~20%台の増加率で推移した。46年と47年には30%近い大幅な伸びを示したが、これには社債・国債の増加分が大きく寄与していた。

預証率については、40年下期をピークに漸減し、45年下期に底となり、その後また上昇に転じた。当行の預証率は、地方銀行の平均に比較しほぼこの期を通じて高くなっている。

表4-30 有価証券平均残高の推移

期別	当行			地方銀行			平残預証率	
	平均残高	前年同期比 増加率	指数 (39.下=100)	平均残高	前年同期比 増加率	指数 (39.下=100)	当行	地方 銀行
昭和39.下	百万円 11,286	% 28.4	100	億円 8,528	% 18.8	100	% 19.0	% 15.9
40.下	14,066	24.6	125	10,674	25.2	125	19.4	17.2
41.下	16,302	15.9	144	13,191	23.6	155	19.2	18.2
42.下	17,723	8.7	157	14,701	11.4	172	17.7	17.2
43.下	20,374	15.0	181	17,122	16.5	201	17.5	17.2
44.下	23,102	13.4	205	18,628	8.8	218	16.4	16.8
45.下	26,424	14.4	234	20,471	9.9	240	16.0	15.6
46.下	33,386	26.3	296	25,099	22.6	294	17.2	16.0
47.下	42,914	28.5	380	31,825	26.8	373	18.4	16.1
48.下	51,058	19.0	452	38,797	21.9	455	18.1	16.3

資料：地方銀行は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」より作成。

(有価証券科目別構成比の推移)

有価証券科目別構成比の推移をみると(表4-31)、期によりそれぞれ変動があるものの、国債、地方債のアップが目立ち、なかでも地方債のほぼ一貫した上昇が目立つ。一方、株式の構成比はほとんど一定で推移したが、30年代に90%以上にも達した社債は、この期に入ると、国債、地方債、その他の証券の所有が著増したことから、相対的にその比率が低下した。地方銀行全体の構成比に比較して、当行は地方債の比率が高く、株式の比率が低いという特徴がみられる。

表4-31 有価証券科目別構成比の推移

(単位：百万円, %)

年月末	有価証券 残高	国債	地方債	社債	株式	その他 証券
昭和41.3	14,634	2.1	6.3	86.4	4.9	0.3
42.3	15,437	10.4	7.7	76.4	5.2	0.3
43.3	17,729	9.0	14.5	71.3	5.0	0.2
44.3	21,043	9.8	14.9	70.2	4.9	0.2
45.3	23,611	10.2	17.6	67.1	4.9	0.2
46.3	26,721	5.1	20.5	69.4	4.9	0.1
47.3	28,968	12.1	18.5	62.4	6.9	0.1
48.3	41,822	16.7	19.2	58.4	5.6	0.1
49.3	51,090	6.5	22.8	60.6	5.6	4.5

2. 収益の推移

収益状況の推移

この期(昭40.4~49.3)の収益状況をみると(表4-32)、40年不況による貸出の鈍化と利鞘の縮小により、昭和40年下期に当行の収益は、やや伸び悩んだ。しかし、その後は長期にわたった好況による貸出増加と預金原価の低下による利鞘の拡大傾向から、44年下期まで収益は順調な伸びを示した。

表4-32 収益状況の推移

(単位：千円, %)

期別	経常収入	経常支出	経常純益	当期利益金	経常収支率	地銀平均 経常収支率
昭和40.下	3,099,611	2,584,837(2,404,837)	514,774	315,170	77.59	75.74
41.下	3,613,824	2,932,706(2,666,706)	681,118	372,040	73.79	76.11
42.下	4,228,697	3,442,091(3,162,091)	786,606	535,582	74.78	75.67
43.下	4,834,874	3,812,094	1,022,780	632,501	78.85	77.29
44.下	5,900,028	4,509,069	1,390,959	637,301	76.42	75.68
45.下	6,930,901	5,596,646	1,334,255	622,614	80.75	76.50
46.下	8,104,817	6,655,116	1,449,701	831,579	82.11	78.25
47.下	9,287,748	7,669,359	1,618,389	792,191	82.58	81.88
48.下	12,216,298	9,905,229	2,311,069	965,033	81.08	77.96

(注)：1) 昭和43年下期から様式が改正されたため、計数は必ずしも連続しない。

2) かっこ内は法人税控除後。

資料：地銀平均経常収支率は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。

ところが、45年下期には、45年4月実施の定期預金金利引き上げの影響が表れ、預金原価の上昇が大幅であったことなどもあり、経常純益、当期利益金とも前年同期比で減少した。この預金原価の上昇による利鞘縮小は翌46年も続いた。

47年には、7月の預金金利の引き下げにより預金利率は下降に向かったが、金融緩和による貸出金利回りの低下がより大きく、利鞘は引き続き縮小した。しかし、

48年は一転して金融引き締めとなり、公定歩合が5回にわたって引き上げられたため、3回の預金金利引き上げにもかかわらず、貸出金利回りの上昇幅がより大きく、利鞘がかなり拡大し、収益状況は好転した。

経常収支率は、この期も30年代に引き続き、当行は地銀平均に比較してやや高かった。

運用利回りと利鞘の推移

預金原価についてみると、昭和36年4月以降45年4月まで預金金利が据え置かれたこともあり、預金利率は44年下期までほとんど変動がなかった。しかし、45年以降は預金利率改訂の影響を受けて、45年下期・46年下期とも上昇し、47年下期は低下したものの、48年下期には再び上昇した。

経費率では、人件費率がこの期間を通じてわずかながら上昇傾向にあったのに対して、物件費率はほぼ横ばいで推移した。このため預金原価は、主に預金利率の変動によって左右された。

貸出金利回りは、この期間中、8.0%前後で比較的安定していたものの、47年下期には7.5%を割って7.428%となり大幅な低下を示した。

これらの結果、利鞘は44年までは拡大傾向にあり、45年以降は大勢的にみて縮小傾向にあった。当行の利鞘を地銀平均と比較すると、この期の前半は当行が地銀平均を上回り、後半は当行が下回るところとなった(表4-33)。

表4-33 預金原価・貸出金利回りおよび利鞘の推移

(単位：%)

期 別	預金利率	経 費 率				預金原価	貸 出 金 利 回 り	利 鞘	地銀平均利 鞘
		人件費率	物件費率	税金率	計				
昭和40.下	4.205	1.198	0.785	0.876	2.859	7.064	8.043	0.979	1.067
41.下	4.225	0.985	0.638	1.052	2.675	6.900	7.906	1.006	0.915
42.下	4.138	1.113	0.627	0.925	2.665	6.803	7.932	1.129	0.968
43.下	4.208	1.208	0.775	0.052	2.035	6.243	7.895	1.652	1.648
44.下	4.175	1.174	0.715	0.042	1.931	6.106	7.972	1.866	1.863
45.下	4.365	1.242	0.798	0.059	2.099	6.464	8.010	1.546	1.801
46.下	4.393	1.304	0.814	0.052	2.170	6.563	7.886	1.323	1.574
47.下	4.102	1.291	0.774	0.056	2.121	6.223	7.428	1.205	1.242
48.下	4.516	1.307	0.735	0.075	2.117	6.633	8.125	1.492	1.702

(注)：昭和43年下期から様式が改正されたため、計数は必ずしも連続しない。

資料：地銀平均利鞘は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。

利益金処分状況の推移

配当金については、昭和42年上期に創業90年の記念配当として年2%増配し、従来の年10%に加え12%とした。また、配当規制の緩和により、45年上期からは年1%増配して11%とし、これはその後、49年上期まで継続した。

なお、42年上期からの統一経理基準の実施に際して、当行は、基準超過額については3年6期の経過期間にわたって每期利益に繰り入れ、不足額については当初の1期で積み増しを完了した。