

## ■第2章 当行最近10年間のあゆみ

### 第1節 金融環境の変化に対応した経営体制の確立

#### 1. 長期経営計画の策定

##### 第8次長期経営計画（昭和61～63年度）

昭和63年度は、第8次長期経営計画の最終年度であった。

第8次長期経営計画は、経営方針を「金融革新への積極的な対応と経営体質の強化を図る」ことにおき、そのための経営課題として、次の四つを掲げた。

- (1) 収益追求体制の整備・強化
- (2) 営業基盤の拡充・強化
- (3) 資産内容の良化
- (4) 経営資源の重点配分と人材の育成

この3年間では、懸案の不稼働貸金を半減させており、資産内容良化の面で特筆すべき成果をあげた。

##### 第9次長期経営計画（平成元～3年度）

金融環境は、預金金利自由化の進展、業務の自由化の開始などにより競争はますます激化し、経営環境は、B I S<sup>(注)</sup>規制（国際統一自己資本比率規制）への対応など、一段と厳しさを増すものと予想された。

第9次長期経営計画は、このような環境の変化に対応し、地域金融機関としての当行のあるべき姿を求めて、「総合営業力を発揮し、営業基盤の拡充と経営体質の強化をはかる」ことを経営方針とした。

そして、経営課題として「地域に根ざす銀行づくり」「経営体質の優れた銀行づくり」および「活力あふれる銀行づくり」の三つを掲げ、具体的には次のような内容とした。

- (1) 総合金融サービスを拡充し、営業力を強化する。

- (2) 収益管理・リスク管理体制を整備し、収益力を向上させる。
- (3) 変化の時代に対応しうる人材を育成し、組織の活性化を図る。

計画の名称は、「スクラム」という言葉が団結して目標に向かうことを意味し、計画の意図する内容をすべて織り込んでいることから<SCRUMプラン>と名づけられた。

Strong ……………営業力、収益力を強化

Challenge……………目標、変化に挑戦

Relation ……………地域に密着

Useful ……………地域に役立つ

Man power ……………活力アップ

この3年間では、当行初の海外拠点として香港駐在員事務所の開設や香港貿易発展局との間で業務協力協定を締結するとともに、全店舗で外貨両替業務の取り扱いを開始するなど、国際化に積極的に対応した。

これまで最大の課題であった不稼働貸金の回収に全行をあげて取り組んだ結果、ほぼ所期の目的を達成し、資産内容良化の面で大きな成果があった。

また、長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」がスタートし、完成した研修センターを拠点にして、金融新時代にふさわしい人材の育成を進めた。

注：B I S：Bank for International Settlements（国際決済銀行）の略

B I S規制（国際統一自己資本比率規制）：国際的な金融システムの安定性維持の観点から、銀行経営の健全性を確保するために設けられた銀行の自己資本比率に関する国際統一基準で、平成5年3月期以降、海外に営業拠点を有する銀行は、この自己資本比率を8.0%以上に保つよう求められている。

### 第10次長期経営計画（平成4～6年度）

銀行経営は、預金金利の完全自由化、B I S規制の本格実施、業務の自由化の進展など、一段と厳しさを増すとともに、中小金融機関では生き残りを賭けた再編が進むことも予想された。

顧客ニーズはますます高度化・多様化するとともに、顧客が銀行を選択する時代になり、また、価値観の変化に伴い、個性の尊重や企業の社会的責任がますます求められてきた。

第10次長期経営計画では、第9次長期



支店長会議で第10次長期経営計画を示達する中山頭取

経営計画の成果と反省および今後の経営環境の変化を展望して、「ゆるぎない経営体質の銀行」「地域に貢献する銀行」および「働きがいのある銀行」の三つを経営目標とし、これを実現するために経営の基本方針として、次の四つを掲げた。

- (1) 営業力の強化と営業基盤の拡充
- (2) 収益力の向上とリスク管理の強化
- (3) 地域社会の発展への貢献
- (4) 組織の活性化とゆとりある生活の実現

この3年間では、地域社会の一員として、開発プロジェクトへの参加、地元中小企業の育成・支援など経済・産業の振興および文化・生活環境の向上に積極的に取り組み、地域の活性化に貢献した。

また、業務の効率化を推進するとともに、早帰り運動など時間管理を徹底し、活性化とゆとりある生活の実現に努めた。

#### 第11次長期経営計画（平成7～9年度）

日本経済は、バブルの崩壊後、長期にわたり低迷を続け、一部に明るい兆しがみられたものの、本格的な景気回復には至っていなかった。

金融環境は、預金金利の完全自由化とともに、預入期間の規制撤廃など商品設計の自由化により、競争が一段と激化すると考えられた。

さらに、信託・証券業務分野との相互乗り入れも段階的に進むことが予想されるなど、他業態も含め金融機関にとっては真の自由競争時代、金融新時代への幕開きの期間といえた。

経営目標は、第10次長期経営計画の経営目標となった基本的な考え方を継承して、いかなる時代においても経営の基本である「経営体質のすぐれた銀行づくり」とし、目指す銀行像として「営業に強い銀行」「事務のしっかりした銀行」「地域につくす銀行」および「働きがいのある銀行」の四つを掲げた。

そして、経営目標に基づく基本方針を次の五つとした。

- (1) 資金運用力と低コスト資金調達力の強化による収益力の向上
- (2) リスク管理の徹底と資産内容



支店長会議で第11次長期経営計画を示達する高田頭取

の健全性確保

(3) 営業力の強化と営業基盤の拡充

(4) 内部事務の堅確化とCSの向上

(5) 環境の変化にチャレンジする人材の育成と組織の活性化

厳しい経営環境のもと、経営課題を克服し、当行がさらなる飛躍を遂げていくためには、行員一人ひとりの目標達成に向けた強い意志と実行力が必要であった。

それとともに、地域の繁栄なくして当行の発展はないという認識に立ち、地域社会とともにあゆむ心のかよった銀行を目指す必要があった。

そういった意味から、この計画を「HEARTYプラン120」とネーミングした。

Human ……………心のかよった人間関係

Excellent ……………すぐれた経営内容

Advance ……………目標に向かって前進

Regional ……………地域との共生

Trust ……………信頼される堅実な仕事

Young ……………若々しく活気ある職場

第11次長期経営計画の最終年度に、当行は創業120年を迎えた。

## 2. 役員の変動

### 高田頭取の就任

平成5年6月29日の株主総会終了後の取締役会において、それまで6年間にわたり頭取を務めた中山真が取締役会長に、専務取締役高田正一が第10代頭取に就任した。

高田正一は昭和28年3月、当行に入行した。入行後、東京事務所長、前橋支店長、新潟駅前支店長、三条支店長、業務部長などを歴任し、56年6月、取締役業務部長、56年10月、取締役新潟支店長、58年6月、取締役本店営業部長、61年4月、常務取締役、平成元年6月、専務取締役に就任した。

高田新頭取は就任にあたり、金融環境の変化のなかで当行としてこれからどのような取り組みをすべきかについて、全行員に向けて次のように述べている。



第10代頭取 高田正一

「銀行は黙っていても生きられる」という時代は過ぎ去り、状況は刻々と変化しています。厳しい経営環境の激変ぶりに耐えることのできる強い体力づくりが差し迫った問題として求められています。

当行は、これまでバブルに踊らず、堅実経営をモットーとしてきました。しかし、ここでもう一度銀行経営の原点を見つめ直し、当行の良い伝統やカラーを大切にしていけるホクギンを築いていきたいと思っています。その上で、時代の変化に合わせたアクセントをつけ、「メリハリのきいた経営」を目指していきたいと思ひます。

まずはこれまで通り、経営体質の強化、収益力の強化に重点を置きながら地方銀行として地域密着を忘れずに推進していきたいと考えています。地域密着、そして地域への還元は私たちの使命でもある訳です。企業がある程度の利益を上げることができなければ、当然のことながら地域への還元も難しくなります。そのためには、第10次長期経営計画に掲げられた業務純益100億円を目標にして、安定した収益力を確保して行き、次の目標である2兆円バンクを目指したいと思ひます。それには、営業力の強化と安定した営業基盤の拡充が不可欠です。渉外活動、事務および融資業務の効率化を推進しながら、店質に応じた営業推進体制を確立したいと思ひます。

### その他の役員の異動

昭和63年4月から平成10年3月までの役員異動は次のとおりであった。

注：氏名の後のカッコ内は、それぞれの就任前の役職を、前のカッコ内は、それぞれの退任後の役職を表す。

昭和63年	専務取締役就任	長谷川省吾（常務取締役）
	常務取締役就任	山崎淳一（取締役）
平成元年	専務取締役就任	高田正一（常務取締役）
	専務取締役退任	（取締役）岡田富雄
	常務取締役就任	渡辺芳夫（取締役）
	取締役就任	鳥羽 寛、田中俊夫、小柳喜實、星野基男
	取締役退任	金子幸治、黒崎信栄
	監査役就任	永井淳夫、名塚正行
	監査役退任	河内喜一
平成2年	取締役退任	岡田富雄
平成3年	常務取締役就任	高木克祐（取締役）、若山光雄（取締役）

	常務取締役退任	渡辺芳夫
	取締役就任	高橋宏一、高橋正康、矢島賢造、堀 健治
	取締役退任	(常勤監査役) 小柳喜實、小坂桂吉
	常勤監査役退任	近藤庄平
	監査役退任	名塚正行
平成 4 年	専務取締役就任	田中一郎 (常務取締役)
	専務取締役退任	(取締役) 長谷川省吾
平成 5 年	取締役会長退任	(取締役相談役) 渡邊健三
	専務取締役就任	山崎淳一 (常務取締役)
	常務取締役就任	鳥羽 寛 (取締役)、高橋宏一 (取締役)
	常務取締役退任	高木克祐
	取締役就任	鈴木昌信、佐納幸夫、高木征四郎、野口 強
	取締役退任	長谷川省吾、星野基男、 田中俊夫
	監査役就任	近藤篤穂
平成 6 年	常勤監査役就任	石田 繁
	常勤監査役退任	小柳喜實
平成 7 年	専務取締役退任	山崎淳一
	常務取締役就任	高橋正康 (取締役)、矢島賢造 (取締役)
		堀 健治 (取締役)
	常務取締役退任	(監査役) 若山光雄
	取締役就任	長谷川富雄、池田 徹、野崎國昭
	取締役相談役退任	渡邊健三
	監査役退任	近藤篤穂 (平成 7 年 3 月 23 日死去)
平成 8 年	専務取締役就任	鳥羽 寛 (常務取締役)
	専務取締役退任	(取締役) 田中一郎
	常務取締役就任	佐納幸夫 (取締役)
	常務取締役退任	(取締役) 高橋宏一
平成 9 年	専務取締役就任	高橋正康 (常務取締役)
	取締役就任	横山辰男、田中 昭、角原紀男、室伏隆篤
	取締役退任	鈴木昌信、(常勤監査役) 高木征四郎
		田中一郎、高橋宏一
	監査役退任	若山光雄

### 3. 環境の変化に即した経営組織の改正

この10年間、金融界では、金利自由化の完了により「金融の自由化」に一区切りがついて真の競争時代に入った。一方、バブル経済の発生・崩壊による後遺症に苦しみ、金融システム自体が、その根幹を揺るがされる場面が現出し、最大の激変期であった。

当行は、このような厳しい経営環境に対応するため、ほぼ、毎年のように本部組織の改正を実施した（表12）。

表12 昭和63年度以降の主な本部組織改正

改正日	内 容	改正日	内 容
昭63. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務企画部と営業推進第一部～第三部を統廃合し、営業推進第一部と第二部に改組</li> <li>・事務集中部に新潟地区センターを設置</li> <li>・経理部を経理証券部に、外国部を国際部に、情報管理室を情報開発室に改称</li> </ul>	平 6. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庶務部・広報文化部の一部と秘書室を編入して総務部を設置</li> <li>・営業企画部と営業推進部を統合して営業総括部を設置、同部にローンセンターを編入</li> <li>・営業開発部と業務渉外部を統合して営業渉外部を設置、同部に信託課を設置</li> <li>・審査部に審査総括課を設置</li> <li>・庶務部を管財部に改称</li> <li>・広報文化部、ローン業務部を廃止</li> </ul>
平元. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務集中部に長岡地区センターを設置</li> </ul>	6. 5. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務集中部に上越地区センターを設置</li> </ul>
元. 7. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業本部制を導入</li> <li>・営業推進第一部を再編し、営業企画部と営業推進第一部に改組</li> </ul>	7. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画部調査課を経済研究所として独立</li> <li>・審査部に不動産調査センターを設置</li> <li>・事務管理部の事務指導グループを検査部に移管</li> </ul>
2. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部渉外機能を一元化し営業開発部を設置</li> <li>・個人業務部を設置</li> <li>・営業企画部に営業総括課を設置</li> <li>・検査部にシステム監査グループを設置</li> <li>・業務渉外部を公務部に改称</li> </ul>	7. 8. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業渉外部の渉外グループと営業開発課を統合し営業渉外グループを設置</li> <li>・国際部にアジア室を設置</li> </ul>
2. 4. 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・香港駐在員事務所を設置（国際部所属）</li> </ul>	7. 10. 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業総括部にEB推進課を設置</li> </ul>
2. 10. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務集中部電子計算課を事務開発部に移管</li> </ul>	8. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム部のシステム企画課とシステム開発課をシステム一課・二課に改組、電子計算課をシステム運用課に改称</li> </ul>
3. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経理証券部の経理課を企画部に編入、証券営業課と資金証券課をもって資金証券部を新設</li> <li>・営業推進第一部・第二部を統合し営業推進部を設置、審査部に審査機能を一元化</li> <li>・事務開発部の事務管理課を事務管理部に昇格、システム課と電子計算課をもってシステム部を新設</li> </ul>	9. 1. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事部に人事企画課を設置</li> </ul>
3. 10. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金証券部に証券管理課を設置</li> </ul>	9. 3. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資産査定室を設置</li> </ul>
4. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報文化部を設置、部内室としてくらしと経営の相談室を統合</li> <li>・ローン業務部を設置、業務課とローンセンターを置く。個人業務部を廃止</li> <li>・審査部に企業調査グループを設置</li> <li>・人事部に厚生課を設置</li> <li>・公務部を業務渉外部に改称</li> </ul>	9. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画部を総合企画部と改称、同部ALM室を発展的に拡大し経営管理室とする</li> <li>・事務管理部を廃止し事務総括部を設置、同部に事務企画課を設置、同部に検査部の事務指導グループを移管</li> <li>・事務集中部の事務集中課と長岡地区センターを統合し長岡集中センター、新潟地区センターを新潟集中センター、東京支店受託・為替課を東京地区センターとする。広域交換課をメールセンターに改称</li> <li>・総務部秘書課を秘書室として独立</li> <li>・営業渉外部のくらしと経営の相談室を経済研究所に移管</li> </ul>
5. 4. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業本部制を廃止し役員の業務担当制に移行</li> <li>・システム部システム課をシステム企画課とシステム開発課に分割</li> </ul>	9. 5. 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務集中部に県央地区センターを設置</li> </ul>
5. 10. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画部にALM室を設置</li> </ul>	9. 7. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済研究所を分離、別会社とする</li> </ul>
		9. 9. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様サービス部を設置</li> </ul>
		9. 11. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総務部に法務室を設置</li> </ul>

## 本部組織の改正

(昭和63年度の改正 <営業推進部門と営業企画部門の一体化>)

金融の自由化・国際化の急速な進展に対応するため、営業推進部門と営業企画部門の一体化による営業力の強化を図った。

すなわち、業務企画部と営業推進第一部～第三部を統廃合して、営業推進第一部と第二部に改組、両部の地域別分担を細分化し、経営方針の徹底と地域に即応した営業戦略の展開を図った。

営業推進第一部は、長岡・上越・県央Ⅰ・魚沼・県外地区、営業推進第二部は、下越・新潟Ⅰ・新潟Ⅱ・県央Ⅱ地区をそれぞれ担当した。また、営業推進第一部に店長権限融資を指導・管理する専担者をおき、一般融資の仕振りを含めて全店の指導を行った。

新潟地区の営業店後方事務を集中処理し、合理化・効率化を図るため、新潟支店5階に事務集中部新潟地区センターを新設した。

証券・国際業務部門の拡充に呼応して、経理部を経理証券部に、外国部を国際部にそれぞれ名称変更した。

また、開発型の情報活動を指向して、情報管理室を情報開発室に改称した。

(平成元年度の改正 <営業本部制導入・営業企画機能強化>)

金融の証券化・国際化がいっそう進展し、ますます多様化、高度化する顧客ニーズに的確、敏速に対応できる組織が必要となってきた。

これに対応して、営業本部制導入による営業推進体制の強化および営業企画部門と営業推進部門の分離による営業企画機能の強化を図った。

すなわち、営業推進第一部を再編して営業企画部を分離独立、新種業務、新商品・サービスなどの営業企画部門を強化した。基本的には、営業にかかる総体的なものは営業企画部、支店現場に直結するものは営業推進第一部と第二部が担当した。

営業本部は、営業企画部、営業推進第一部、営業推進第二部、業務渉外部、情報開発室、くらしと経営の相談室によって構成され、営業店活動についての企画、調整および営業推進に関する業務を統括した。意思決定の迅速化と営業推進部門間の一体化により、営業店支援・指導体制が強化・充実された。

(平成2年度の改正 <営業店支援体制の強化・国際化への対応>)

銀行業務、金融商品・サービスが多様化・複雑化し、営業店だけでは対応しきれない専門知識を要する特殊な案件やわが国経済の高い伸びに伴い大規模な地域開発

プロジェクトなどが目立って増加していた。

こうした動きに対して、営業店支援体制の整備・強化を柱とした組織改正を実施した。部店長協議会における支店長からの強い要望にこたえた組織改正であった。

本部渉外機能を一元化して、営業開発部を新設し、営業渉外・営業開発・情報開発グループをおき、それぞれの専担者が土地利用開発、地域開発プロジェクトへの参加、資本政策など特定業務の開発提案型営業を推進した。

そして、個人業務部を新設し、個人業務課とローンセンターをおき、住宅金融公庫など代理貸付事務の統括・管理のほか、住宅ローンなど個人ローンの相談・受付や本部集中処理を推進した。

営業企画部に営業企画課のほか、新たに営業総括課をおくことにし、営業本部間の調整、取引推進策の企画、業績表彰、北親会連合会事務などの業務を担当した。

また、システム監査を効率的に実施するため、専担部署として検査部にシステム監査グループを設置した。

なお、営業開発部の営業渉外グループとの役割分担を明確にするため、業務渉外部を公務部と名称変更した。

県内経済の国際化に伴う取引先のニーズに対応するとともに、当行の国際業務をいっそう推進するため、当行初の海外拠点として香港駐在員事務所を新設した。所属は国際部とし、当初の人員は、派遣行員2人、現地採用2人の計4人であった。



香港駐在員事務所の入居しているビル  
(中央の金色のビル)

事務集中部の電子計算課を事務開発部に移管した。

#### (平成3年度の改正 <信用リスク管理強化・事務管理強化>)

金融自由化の急速な進展など経営環境の変化への対応と第9次長期経営計画の経営課題である「総合金融サービスの拡充による営業力の強化」および「収益管理・リスク管理体制の整備による収益力の向上」の実現が改正の大きなねらいであった。

主計部門である経理証券部経理課を企画部に編入し、経営計画、収益管理の一元化とリスク管理体制を強化するとともに、B I S規制への対応を図った。

経理証券部の証券営業課と資金証券課をもって資金証券部を新設し、プロフィットセンター<sup>(注)</sup>として位置づけ、効率的な資金運用を図った。また、関連会社北越投資

顧問(株)とともに将来の本格的な証券業務への参入に備えた。

これまでの審査部の融資審査機能は、大口管理先に限定され、一般的案件は営業推進第一部・第二部で担当していた。この改正では、融資の推進機能と審査機能が分離され、審査機能を審査部に一元化し、信用リスク管理の強化を図った。

営業推進第一部・第二部を一つの部に統合して営業推進部を設置し、融資推進も含めた営業推進活動を統括・管理すると同時に営業店収益管理の強化を図った。また、新たにサービス改善グループを設け、窓口対応など店頭セールス面の改善・指導、苦情処理など顧客に対するサービス改善を担当した。なお、営業推進部は融資審査機能を持たず営業推進に特化した。

コンピューター・システムの総括部署として、事務開発部のシステム課（システム開発課を改称）と電子計算課をもってシステム部を新設し、事務開発部を廃止した。関連会社の北越システム開発(株)と連絡を密にし、経営情報システムの整備、新商品の開発、各種システム企画・開発に対応した。

営業店事務の見直しと事務リスク管理の強化のため、事務開発部事務管理課を事務管理部に昇格させ、事務管理課と事務指導グループにおいて、営業店事務の合理化・効率化と事務の改善・指導を推進した。

ディーリング業務における売買手法の高度化に伴って、後方事務も高度化・複雑化してきたので、これを分離し、資金証券部内に証券管理課を設置した。

注：プロフィットセンター：計数管理思考に基づいて、利益に対し責任を賦課された企業内一部署。

#### （平成4年度改正 <広報活動体制強化>）

社会環境が大きく変化するなかで、銀行の広報活動の重要性と社会貢献活動の充実が強く求められていた。このため広報窓口の一本化と広報体制の強化を図るとともに、行内における認識を高め地域貢献活動を推進する専担部署として広報文化部を設置した。広報活動とともに、コンサルティング業務を地域貢献活動の一環として位置づけ、部内室としてくらしと経営の相談室を統合した。

現行個人業務部の業務に加え、マス層への渉外活動・店頭営業の効率化を図る目的で、ダイレクトメール、メールオーダーサービスなどを担当するとともに、DMなどにより、ローン、クレジットカードなどの販売推進を支援するため、ローン業務部を設置し、個人業務部を廃止した。

審査部に新たに、業界・企業調査を担当する企業調査グループを設置した。これは、産業の構造変化に対応し、リスク管理の一環として、融資審査にかかる調査機

能を強化するためであった。

人事部に福利厚生・健康管理のほか、行内部活動など体育文化活動を担当する厚生課を設置した。

公務部は、地方公共団体のほか、金融機関、J Rなどの民間会社・諸団体も担当していることから業務渉外部に名称変更した。

(平成5年度の改正 <営業本部制廃止・収益管理体制強化>)

金融自由化の進展に伴って、銀行業務および顧客ニーズがますます高度化・多様化し、本部組織の専門的機能の強化が求められる一方、各部門相互のより緊密な連携が要請されてきた。

こうした経営環境の変化に柔軟に対応するため、営業本部制を廃止し、役員の業務担当制をとることにした。これは、バブル経済が崩壊するなかで、資産の健全性を確保し、信用リスク管理体制を一段と強化する改正であった。

システム部内の企画・管理面の強化と業務の効率化を図るため、システム課を分割し、新たにシステム企画課とシステム開発課を設置した。

金利の完全自由化を目前にして、金利リスク、流動性リスクなどを的確に把握し、収益の安定化のための管理体制強化が必要となっていた。これに対応して、ALM<sup>(注)</sup>専門部署として企画部内にALM室を設置し、収益管理体制の強化を図った。

注：ALM (Asset Liability Management)：資産・負債の総合管理。

自由金利商品の増加を背景に、金利リスク、流動性リスクなどに対応し、リスクの低減と利益の極大化を図るための総合的管理手法。

(平成6年度の改正 <営業推進体制強化・本部組織のスリム化>)

金融自由化の最終段階を迎え、強力な営業推進体制を確立し、推進と管理のバランスのとれたスリムな本部組織を構築することを目的に大幅な改正が実施された。

- (1) 銀行業務が高度化、多様化し経営判断の迅速・的確化がますます重要になり、役員特命事項の効率的な対応と経営スタッフ的業務を遂行する部署として総務部を設置
- (2) 営業戦略の企画部門と推進部門を統合して営業総括部を設置
- (3) 特定企業と地方公共団体に対する本部渉外部門を統合して営業渉外部を設置
- (4) 営業渉外部には、新たに信託業務の総括部署として、地方銀行では初めて信託課を設置
- (5) 審査部に信用リスク管理を強化するため、企業調査グループを取り込み、融資審査業務を統括する審査総括課を設置

(6) 庶務部は総務課を総務部に移管、管財課と用度課をもって管財部と名称変更  
これに伴い広報文化部の業務を総務部と営業渉外部に、ローン業務部の業務を営業総括部と審査部にそれぞれ統合し、広報文化部とローン業務部を廃止してスリム化を図った。

(平成7年度の改正 <リスク管理体制強化・調査研究部門充実>)

信用リスク管理強化と地域事業の調査・研究部門強化を目的に組織改正を実施した。

従来、担保不動産の調査・評価業務は営業店で個別に実施していたが、バブル経済崩壊時の教訓から、評価の基準を全店的に統一していっそう厳正な評価を行い、与信の事前審査、保全措置などの信用リスク管理を強化するため不動産調査センターを審査部内に設置した。

また、新潟県は、高速交通体系が整備され、大規模プロジェクトや企業進出が相次ぎ、長岡市も県央に位置し、地方拠点都市法の指定を受けるなど、さらに、経済発展が加速するものと予想された。こうしたなか、地域事業の調査・研究を行う機関の設置が望まれ、企画部調査課を母体として「経済研究所」を設置した。地域事業の調査・研究、外部からの依頼事項の調査・研究を推進し、地域の要請に積極的に対応した。

事務管理部事務指導グループを検査部に移管した。

営業渉外部の営業渉外グループと営業開発課を統合し、営業開発グループとした。グループが大きくなり、弾力的に実働できるようになった。また、情報開発グループは、情報管理グループと名称変更し、営業関連情報を統括・管理することを明確にした。

さらに、円高が進むなかで、貿易取引の拡大や生産拠点の移転を検討する県内企業が増え、中国、ベトナムなどアジア全域の情報などについての顧客ニーズが高まっていた。こうした地域の要請にこたえ、企業の海外活動を支援するために、国際部のアジアデスクを国際部アジア室として組織上、明確にした。

営業総括部営業推進グループが担当しているE B業務について、いっそうの推進と営業店支援を強化するためE B推進課を設置した。

経済研究所主催の経済講演会のポスター

(平成8年度の改正 <人事部の拡充・資産の健全化>)

システム部のシステム企画課とシステム開発課を、システム一課とシステム二課に組織変更し、管理スパンを均等化して運用できるようにした。また、電子計算課は、名称が実態にそぐわなくなっていることからシステム運用課に変更した。

人事管理において個別問題と切り離し、人事政策の基本方針や人事諸制度などについて専門に研究し改革する部署として人事部に人事企画課を設置した。

平成10年4月から導入される早期是正措置に対応して、資産自己査定を担当部署として資産査定室を設置し、資産(貸出金、有価証券、その他)の最終的な自己査定および営業店の臨店指導と必要に応じた実地調査を行い、厳正な資産査定と資産内容の健全化に努めた。



資産査定室

三条支店内に営業総括部「県央ローンセンター」を設置した。

(平成9年度の改正 <経営管理面の強化・営業店支援体制の拡充>)

企画部の名称を総合企画部と変更し、市場関連リスク・ALM管理を始め、経営計画の策定・管理など、総合的な経営企画管理部署としての位置づけを明確にした。

そして、金融自由化やデリバティブ取引が拡大していくなかで、当局による市場関連リスク(金利・為替・流動性リスクなど)の管理体制の整備が求められている現状に鑑み、市場関連リスクを管理するセクションとして、ALM室を発展的に拡大して経営管理室とし、総合企画部の部内室とした。

事務全般にわたる企画・調整機能の充実により、営業店支援体制を強化するため、事務総括部を設置し、事務企画課、事務管理課をおき、事務指導グループを検査部から移管した。これに伴い事務管理部を廃止した。

平成9年4月から実施に移された後述する「新事務体制」に対応するため事務集中部内の組織変更を実施した。事務集中部の事務集中課と長岡地区センターを統合して長岡集中センターとし、新潟地区センターを新潟集中センターとした。各地区センターで行っていた営業店後方事務の本部集中処理を、業務内容ごとに各集中センターに集約し、業務範囲を拡大した。為替振込集中処理「為替OCRシステム」は、長岡集中センターが担当した。また、東京支店受託・為替課を東京地区センターとした。そして、広域交換課をメールセンターに改称した。

総務部秘書課を独立させ秘書室とした。

経済研究所の調査・研究の業務を充実させるため、営業渉外部くらしと経営の相談室を経済研究所に移管し所内室とした。

経済研究所は9年7月1日、株式会社ホクギン経済研究所として独立した。



次いで、9年9月1日、銀行の顧客対応 お客様サービス部 面に起因した苦情処理とCS向上活動の充実・強化を図る専担部署として、お客様サービス部を設置した。

9年11月1日、総務部内に法務室を設置した。銀行の社会的責任を問う世論の高まりを背景として、社会的批判を受ける惧れの強い取引を防止、法令を遵守し、もし問題となる行為などが発見・指摘された場合には、専担部署による原因究明を行い、迅速な問題解決を図っていける体制を確立した。さらに、10年1月から各本店に法令遵守担当者を設置、法令遵守の状況についてチェック・徹底を図る体制を整備・強化した。

### 営業店組織の改正

(平成4年度の改正 <営業課の設置>)

窓口端末機などの導入により、窓口で完結する事務が増加し、窓口と後方事務との一体化が進んできたことから、事務課を含め店内全体に顧客志向を徹底し、業務の効率化と店頭営業体制の強化を図るため、本店営業部の窓口課と事務課を統合して営業課とした。営業課は、必要により営業一課、営業二課に分化できるようにした。他の支店および出張所では、本店営業部に準じて課または係をおいた。

### 委員会の設置

委員会は、頭取の諮問事項について研究または審議し、その結果を答申することを目的とした会議体である。この10年間、多くの委員会が設置され、厳しさを増す経営環境を乗り切るために、さまざまな活動をした。

現在、活動を行っている委員会は、次のとおりである

(事故防止特別委員会)

昭和48年11月17日に設置した委員会である。

(同和対策委員会)

同和問題に対する正しい理解と認識を深めるため、対策を検討し、その実施について提案を行うことを目的に、昭和56年9月1日、同和対策委員会を設置した。

(早帰り推進委員会)

時間意識の徹底による早期退店を推進し、ゆとりある生活を実現するため、具体的な施策の実施とそのフォローを目的として、平成4年2月1日に設置した。

(災害対策委員会)

平時において災害に対する事前対策の企画・立案・防災体制の点検などを行い、災害に対する行内体制を万全にするため、平成7年5月1日に設置した。

また、委員会は非常災害発生時には「災害対策本部」に移行することにした。



早帰りキャンペーンのポスター

(CS向上委員会)

他行との差別化を図るうえで、CS（顧客満足度）の向上は重要な一手段であるという基本認識にたち、積極的・恒常的にCSの向上に取り組みCSに関するあらゆる事項を総合的に検討・企画・立案することを目的として、平成7年10月1日に設置した。

委員会では、CS向上責任者の設置、行員接客自己チェック表の制定、CS臨店指導などを答申した。

(経営効率化委員会)

金利自由化の完了など真の自由化時代を迎え、将来予想される利ざやの縮小など、厳しさを増す金融環境においても、安定収益を確保できる優れた経営体質を構築するため、業務の効率化・合理化にかかると確かな対策を検討し頭取に答申するほか、諸施策をフォローするために、平成8年1月1日に設置した。

委員会では、既設店舗の合理化・効率化、人事諸制度の見直し、渉外業務の効率化、地区センターの設置などについて検討を行った。

(システム開発審議委員会)

各部門から依頼されるシステム開発案件について、当行の経営方針・施策に則って総合的に審議し、開発優先順位を調整するため、平成9年4月1日に設置した。

## 4. 資本の充実

B I S 規制（国際統一自己資本比率規制）への対応

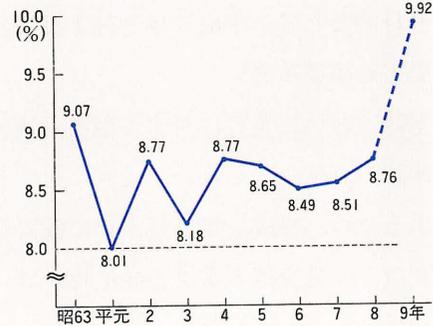
B I S 規制は、国際的な金融システムの安定性維持の観点から、銀行経営の健全性を確保するために設けられた銀行の自己資本比率に関する国際統一基準である。

銀行の格付けや評価に大きく影響するもので、平成5年3月期以降、海外に営業拠点を有する銀行は、自己資本比率を8%以上に保つよう求められている。当行は、海外に営業拠点を有しないが自主的に、より厳しいB I S 規制を基準としている。

3年4月の組織改正で、主計部門である経理証券部経理課を企画部に編入し、経営計画、収益管理の一元化とリスク管理体制を強化するとともに、増資によりB I S 規制への対応を図った。

この結果、最近10年間の自己資本比率は、常にB I S 基準を達成して推移している（図22）。

図22 自己資本比率(国際統一基準)の推移



注：1. 各年度末  
2. 9年度末は国内基準により算出している。

### 増資

直接、資本金を増加させる増資については、昭和63年7月に第1回無担保転換社債の発行、平成2年3月に公募増資、9年4月に中間発行増資を実施し、自己資本の充実を図った。

（第1回無担保転換社債100億円を発行・昭和63年7月30日）

金融界では、B I S 規制をにらみ、転換社債の発行ラッシュが続いていた。

当行では、昭和63年7月30日に第1回無担保転換社債100億円を発行し、8月10日、東京、新潟の両証券取引所に上場した。そして、9月30日現在の株主に対して、1対0.04の割合で無償新株式発行の割り当てを行



第1回無担保転換社債

った。63年度末の資本金は転換社債の株式への転換があり、前期末に比べ15億2,800万円増加して、99億2,800万円となり、自己資本比率は、9.07%となった。

発行の理由は、金融の自由化や情報技術が進展するなかで、(1)顧客ニーズにこたえるためには、コンピューター関連や店舗設備の整備に多額の資金が必要であったこと、(2)本格的な金融の自由化を目前にし、多様化するリスクを負担するとともに、B I S 基準達成のためにも、自己資本の充実が必要であったこと、(3)転換社債は発行者、投資家の双方にメリットをもたらすことなどからであった。

(公募増資・平成2年3月24日)

設備資金の調達と自己資本の充実を図るため、平成2年3月24日、700万株の公募増資を実施した。

発行価格は、2年3月13日の東京証券取引所における当行記名式額面普通株式の普通取引の終値に0.965を乗じて算出される金額とされ、1,255円(うち資本組入額628円)であった。

公募株式については、一般募集とし、各証券会社が買い取り引き受けをした。

この結果、2年3月31日の資本金は、前期に比べ70億4,300万円(この公募分43億9,600万円、転換社債の転換分26億4,700万円)増加し、169億7,100万円となり、自己資本比率は8.01%となった。

そして、2年3月31日現在の株主に対し、1対0.08の割合で無償新株式発行(発行は2年5月)の割り当てを行った。

(中間発行増資・平成9年4月1日)

平成9年4月1日、7年ぶりに新株式の発行を実施した。株主割り当てによる中間発行で、当行にとって中間発行増資は初めてであった。中間発行とは、新株発行に際して、その発行価格を額面金額と市場における時価との中間に定める発行形態で、このたびの発行価格は1株255円であった。

発行した新株式は額面普通株式で2,915万5,726株、9年1月31日現在の株主に対して、所有株式1株につき新株式0.15株の割合で割り当てられた。発行価格の1株255円のうち資本金に組み入れない額は、127円とし、主幹事証券会社

**北銀が中間発行増資**

**76億円調達見込む**

38億円を  
資本金に  
サービス網充実にも

北銀が全額出資で、前年12月に、工場の増設や、新サービス網の構築など、中長期計画を遂行するため、中間発行増資を実施し、76億円を調達する。このうち、38億円は資本金に充てられ、残りの38億円はサービス網の充実などに充てられる。また、この発行増資は、北銀の発行増資史上、初めてとなる。北銀は、この発行増資を通じて、サービス網の充実を図るとともに、サービス網の充実を図る。また、この発行増資は、北銀の発行増資史上、初めてとなる。北銀は、この発行増資を通じて、サービス網の充実を図るとともに、サービス網の充実を図る。

当行の中間発行増資を伝える新聞記事(『新潟日報』平成8年12月25日。なお、記事は増資目論見書の計数を掲載しており、実際の計数とは異なる)

は、野村証券株式会社であった。

この増資は、大蔵省が金融機関に経営改善を求める早期是正措置が10年4月に導入されるのに先立ち、自己資本を充実して経営体質を強化することがねらいであった。増資後の発行済み株式総数は、2億2,795万4,000株、今回の調達資金は総額74億3,400万円で資本金に約半分の37億3,200万円を組み入れ、資本金は212億7,100万円となった。

## 5. 店舗網の拡充・整備

### 店舗行政の自由化・弾力化

最近10年の店舗行政の規制緩和については、次のとおりである。

年間店舗設置数枠は、昭和56・57年度には一般店舗1、小型店舗2、機械化店舗4であったが、平成3・4年度には一般店舗1、小型店舗4、機械化店舗8となり、5・6年度には出店枠は、機械化店舗を除き原則として撤廃された。

店舗の設置場所基準も、徐々に規制が緩和されて、5・6年度には、「周囲300m以内に信用金庫4未満の場所」となった。

人員制限は、昭和54・55年度には小型店舗10人以内、機械化店舗4人以内であったが、平成3・4年度に小型店舗18人以内、機械化店舗6人以内となった。

7年度の改正で店舗設置基準は、さらに、次のように緩和された。

まず、小型店舗制度が廃止され、機械化店舗・店舗外現金自動設備を除き、すべて一般店舗となり、配置転換、特別出張所制度も廃止された。

人員制限は、機械化店舗では、従来どおり6人以内とし、設置後5年経過し、業務量の増大などにより顧客利便のため特に必要な場合には、8人まで増員可能となった。

また、店舗の新設については、原則として大蔵大臣の認可事項とされ、2年ごとに、通達によってその基準が示され、新設の申請および内示がなされていたが、平成7年度の改正で撤廃され、以後、毎年度行うようになった。

### 当行の店舗政策の基本方針

当行の店舗政策は、昭和62年までの10年間ほどは、県内店舗の整備・充実に重点をおいてきた結果、県内の主要都市における店舗網は、かなり整備されていた。

その後、従来の方針を踏襲しながら、発展が期待される地域への出店を基本とし

て、県内の主要都市における第2・第3店舗の設置、経済基盤・人口の集積が比較的高い地区、近隣の当行店舗との相乗効果による渉外活動・営業活動の効率化が期待される地区および当行店舗の未設置町村への出店を重点的に推進してきた。

県外については、群馬県内において、高崎・前橋支店以外にも店舗を設置して、いわゆる「点から面」への展開を指向したが、以後出店はなく、ここにきて環境の厳しさから、経営効率面を考慮し、長野支店を廃止した。

昭和63年3月末には、本支店89カ店、出張所4カ店、計93カ店、うち県内85カ店、県外8カ店であったものが、平成10年3月末には、本支店100カ店、うち県内93カ店、県外7カ店となった。

### 店舗の新設

(三島支店・昭和63年10月11日開設)

三島町においては、昭和2年、六十九銀行が脇野町銀行を吸収合併し、以後45年間、当行脇野町支店として営業を続けてきたが、47年に新宿支店の代替店舗として同支店を廃止し、本店営業部がそのテリトリーをカバーしてきた。

三島町は、典型的な兼業農村地域で、長年、人口の減少が続いたが、近年、長岡市のベッドタウン化および工場団地の造成などから、人口の減少に歯止めがかかってきていた。こうした環境の変化と地元からの強い要望があり、支店を設置することになった。

(柏崎南支店・平成2年11月5日開設)

柏崎市は、近年、人口増加が顕著で、製造品出荷額も県内第3位を占めていた。

また、原子力発電所の建設、大規模な工業団地の造成、ソフトパーク計画の推進などにより、大きな発展をみせていた。市内



三島支店開店のテープカット (写真左より安達北親会会長、河内三島町町長、小林三島町商工会会長、高田常務)



お祝いの樽酒は地酒



柏崎南支店開店のテープカット (写真左より植木柏崎商工会議所会頭、飯塚柏崎市市長、高田専務)

の現況は、旧市街地は稠密化し、事業所、住宅とも郊外への進出が目立った。

特に信越線柏崎駅南地区は道路網の整備により交通の便が良く、事業所、ショッピングセンターなどの進出が盛んで、周辺の宅地化も進んでいた。

当行の柏崎・柏崎東支店は、いずれも旧市街地にあるため、地理的にこの地区を十分カバーできず、同地区への店舗設置が必要となっていた。

(宮内西支店・平成4年12月1日開設)

長岡市宮内西地区は、旧国道17号線沿いに自動車関連の事業所のほかスーパーなどの郊外型店舗の進出が目立ち、周辺は宅地化が進み人口が増加していた。

隣接する南部工業団地には、41社の進出がすべて決定し、さらに、将来的には、店舗前の道路の延長線上に、信濃川架橋（ニュータウンブリッジ）が計画されているなど、いっそう発展が期待される地域であった。



宮内西支店開店を前に決意表明をする丸山支店長

このように開発が進んでいる地区にもかかわらず金融機関がまったくなく、近隣の宮内支店では、道路網などの関係で十分カバーしきれなくなってきており、店舗の新設が必要であった。

(小針南支店・平成4年12月7日開設)

新潟市小針南地区は、大堀幹線道路の敷設に伴い、沿線に商店と住宅が混在し、その後背地には、新興住宅街が発展しつつあり、今後、同幹線道路全通の折には、いっそうの発展が期待される地区であった。



小針南支店開店のテープカット  
(写真左より渡辺小針7丁目町内会会長、清水頼トップカルチャー社長、田中専務)

近辺には小針支店と寺尾支店があるものの、地理、効率面などから当地区を十分カバーしきれなくなってきており、県内4行のなかで当地区に店舗がないのは当行だけで、当行店舗の空白地帯であった。

(東港支店・平成4年12月14日開設)

北蒲原郡聖籠町は、近年、国の特定重要港湾に指定された新潟東港工業地帯に企業進出が相次ぎ、県内最大の工業地帯となり、大きな変貌を遂げていた。

さらに、新潟市と新発田市を結ぶ新新バイパスを利用して、大型ショッピングセ

ンターの出店が計画されているなど、今後大きな発展が期待されていた。

当行は、聖籠町に店舗がないため、東港工業地帯への企業進出が盛んになるにつれ、近隣の店舗ではカバーしきれなくなってきた。また、同町には金融機関が少なく、県と進出企業から出店要請を受けていた。

(村松支店・平成5年7月5日開設)

村松町は、中蒲原郡の南部に位置し、古くから同郡の行政、教育・文化などの中心地であった。

産業は、主産地の五泉市と一体になり、ニットの全国的な産地を形成しており、人口2万人以上の県内町村のうち当行の店舗がないのは、村松町と塩沢町であり、店舗配置のネットワーク化の観点からも店舗が必要なところであった。

(物見山支店・平成5年12月6日開設)

物見山地区は、新潟市の北部に位置し、市中心部への交通の便が良好なため、ベッドタウンとして住宅が密集し、大規模な土地区画整理事業が計画されていた。

また、国道345号線沿いには郊外型店舗の出店が盛んで、今後の発展が期待される地域であった。

(妙高高原支店・平成5年12月20日開設)

中頸城郡妙高高原町および妙高村は、自然環境、温泉、スキー場などを生かした観光関連産業が中心で、年間の観光客は570万人を超えていた。

今後、上信越自動車道妙高高原インターチェンジの設置を始めとする交通網の整備により、通年観光リゾート地としての発展が見込まれていた。

妙高高原支店の開設にあたっては、同町の商工会、旅館連合会、観光協会から出店要請を受けていた。



東港支店開店を前に訓辞を述べる田中専務



村松支店開店を前に決意表明をする佐藤支店長



物見山支店開店を前に決意表明をする風巻支店長

同支店は、看板や建物の色彩を白とこげ茶色のリゾート地風に統一し、自然に溶け込んだ店舗は、従来の銀行建物のイメージとはひと味違い評判となった。

(江陽支店・平成8年10月14日開設)

長岡市上川西地区は、信濃川西部の長岡大橋、蔵王橋のたもとにあり、長岡市中心部への交通の便が良いことからベッドタウンとして住宅、アパートの建築も盛んで、地区全体の世帯数の伸び率は約4%と高い地区であった。

また、後背地には鉄工団地を擁し、長岡造形大学を始め、学校・医院・商店の点在した住宅地のなかにあった。



抜群のチームワークで開店を成功させた妙高高原支店のメンバー



江陽支店開店のテープカット  
(写真左より早川長岡鉄工団地協同組合理事長、豊口長岡造形大学学長、高橋常務)

#### 店舗の廃止

(長野支店の廃止・平成10年1月19日)

長野支店は、昭和51年6月、新潟県上越地区と長野市を中心とする北信地区の経済広域化に対応するため開設した。

しかし、バブル崩壊後の長引く景気低迷による資金需要の不振に加え、長野地区での金融機関の競争激化などにより、今後のさらなる拡大・発展が望めないため廃止し、同支店の貸出金・預金などは、八十二銀行昭和通支店へ譲渡した。

#### 出張所の新設・支店昇格・廃止

(本店営業部長岡駅前出張所・昭和63年4月26日開設・平成6年3月4日廃止)

長岡駅前には、駅前広場の整備拡張事業の完了と城内ビルの建設を控え、面目を一新し、長岡の玄関口にふさわしい機能を備えた地域となりつつあった。

このような立地条件を生かして、本店営業部長岡駅前出張所を開設した。

しかしながら、同出張所の来店客数は少なく、ターミナル店舗としての機能が十分に発揮されているとはいえなかった。また、併設の「長岡ローン相談コーナー」は、利用者が少なく平成4年9月に廃止されていた。

同出張所から300mの距離には本店営業部があり、周辺地区の取引先をほぼカバーしていた。また、近隣のJR東日本長岡駅、長崎屋長岡店、イトーヨーカドー丸大長岡駅前店には店舗外CDが設置されていた。このため顧客の利便のうへで特に不便をかけないと考えられることから、重複店舗の効率化を図るため、6年3月4日付で同出張所を廃止し、取引は本店営業部が引き継いだ。

(本店営業部長岡市役所出張所の長岡市役所支店への昇格・平成元年4月1日)

本店営業部長岡市役所出張所は、長岡市役所の新庁舎が完成した昭和52年10月11日に同庁舎内に開設された。

支店への変更日の4月1日(土)は、銀行休業日にあたるが、長岡市の会計年度替わりに合わせたことによるものであり、支店の実際の開業日は4月3日(月)であった。なお、本件は店舗行政上は、出張所の支店への店舗種類変更である。

(千手支店宮原出張所の宮原支店への昇格・平成元年11月20日)

平成元年11月18日、千手支店宮原出張所を廃止し、11月20日に宮原支店として開設した。

店舗行政上は、出張所を廃止し、新たに支店を設置する取り扱いとなったが、実質的には出張所から支店への昇格と変わらなかった。

(長岡東支店殿町特別出張所の殿町支店への昇格・平成2年4月4日)

平成2年4月3日に長岡東支店殿町特別出張所を廃止し、4月4日に殿町支店として開設した。

宮原支店と同様に、実質的には特別出張所から支店への昇格であった。

(新潟駅前支店万代シティ出張所の無人化・平成8年10月4日)

新潟駅前支店万代シティ出張所は、昭和59年12月18日にターミナル店舗として開設された。

しかし、新潟駅前支店で現取引の補完が可能なことから、無人化店舗とし店舗の効率化を図った。

新潟駅前支店への統合後は、旧万代シティ出張所のキャッシュサービスコーナーにATMを増設し、顧客の利便性を損なわないよう配慮した。

店舗行政上は、機械化店舗を廃止し、店舗外現金自動設備の設置である。

#### 店舗の新築・移転

既設店舗の改築については、投資が一時期に集中し収支を大きく圧迫することの

表13 新築店舗一覧表(昭和63年4月1日～平成10年3月31日)

店舗名	新築年月日	備 考	店舗名	新築年月日	備 考
木戸支店	昭和63. 7.11	新 築	青海支店	平成5.10.18	新築・移転
与板支店	63.11.14	〃	今町支店	5.12.13	〃
中条支店	63.12.19	〃	浦和支店	6. 6. 6	〃
水原支店	平成元.10.16	〃	大島支店	7.11.13	新 築
両津支店	元.12. 4	〃	白根支店	8. 4.15	新 装
巻支店	2. 6.11	新築・移転	島崎支店	8.12. 9	新 築
早通支店	2.11.26	〃	長岡東支店	9. 4.21	新築・移転
小針支店	2.12.10	〃	県央つばめ支店	9. 5.12	〃
柏崎東支店	3.12.16	新 装	柏崎東支店	9.12.15	〃
長岡北支店	4. 9. 7	新築・移転			

ないよう、店舗が狭隘なため業容拡大のネックになっている店舗新築、賃借店舗の自己所有店舗新築、および移転を計画的に実施した(表13)。

(大阪支店の空中店舗化・平成6年2月21日)

大阪支店は、それまで大阪駅前の賃借店舗で営業していたが、大阪の金融・商業の中心地である御堂筋に面したセイコー大阪ビル3階に移転した。当行初の空中店舗化により経費面で抜本的な合理化を図った。

店舗移転にあたり、店舗行政上は、距離制限の関係で配置転換であり、平成6年2月20日に廃止、2月21日の新設となった。

(浦和支店の自己所有店舗新築・平成6年6月6日)

浦和支店は、昭和50年3月の開設以来、浦和市中心部の賃借店舗で営業していたが、念願の自己所有店舗が完成し移転オープンした。

店舗行政上は配置転換で、平成6年6月5日に廃止、6月6日の新設となった。

(長岡東支店の自己所有店舗新築・平成9年4月21日)

長岡東支店は、昭和59年11月から長岡駅東口の賃借店舗(コープビル内)で営業していたが、当行と北越カード株式会社が共有する北越東ビルの完成に伴い念願の移転オープンした。

北越東ビルには、総合金融力を発揮するため、当行の関連会社8社(北越リース、北越カード、北越ジェーシービー、北越キャピタル、北越信用保証、北越スタッフサービス、北越投資顧問、北越資産管理)が入居した。明るく、広い店内はATMが6台(身体障害者用1台)と貸金庫、そして新鋭事務器が設置され、機能の充実した店舗となった。



長岡東支店開店を前に決意表明をする保坂支店長

(燕南支店の店舗新築、県央つばめ支店への店名変更・平成9年5月12日)

燕南支店は、燕市内南部に造成された各種工業団地群の核的存在である物流センター内に、昭和53年5月に燕支店燕産業団地出張所として開設、61年5月、業容拡大に伴い燕南支店に昇格した。

その後、市街区から金属加工メーカーや地場産地問屋などの多くが、同工業団地に移転し、隣接町村の企業も数社が移転していた。

それらの企業は、従来からの取引支店がフォローしていたため、距離的にも非効率的であった。

そこで、老朽化・狭隘化した燕南支店を新築移転し、県央地区の拠点店舗として、工業団地内の僚店取引先の取引を同支店に移管し、営業活動の充実を図った。

併せて、事務集中部の「県央地区センター」を併設し、県央地区店舗の後方事務の集中処理を行い効率化を図った。

また、県内では初めての企画として、ギフト券があたるオープン懸賞<sup>注)</sup>により新店舗名を一般公募し「県央つばめ支店」が900件の応募のなかから選ばれた。

注：オープン懸賞：取引に付随しないで、マス媒体などにより応募を行い、クイズなどの回答者のなかから賞金・賞品を提供する懸賞。



県央つばめ支店として新装オープンのテープカット  
(写真左より明道燕商業卸団地協同組合理事長、高橋燕  
市市長、捧北親会会長、高橋常務)

## 店名の変更

(新潟流通センター支店の流通センター支店への変更・平成7年3月1日)

店舗名称が長いと顧客が不便を感じていることから、店舗名称を短縮し顧客利便の向上を図ったものである。

## 女性だけの店舗誕生

女性の社会進出がめざましいなか、当行では、従来から女性も重要な役割を担っており、あらゆる分野で活躍している。また、管理職への道も男性と同様に開かれ多くの女性役職者が活躍している。

平成3年度からは、事務に精通した女性を事務主任として活用する制度を作り、

8年4月からは中島支店を、さらに、9年4月からは宮原支店を女性だけで運営する店舗とし、女性の持つきめ細かさ・優しさを生かし能力にあった活用を図っている。

「女性だけの店舗」は、身近で親しみやすく、ソフトな店舗として好評なことから、これからも、さらに増やしていく予定である。



「女性だけの店舗」中島支店を紹介する新聞記事  
 (『読売新聞』平成8年4月5日)

### 店舗外現金自動設備の増設

店舗外現金自動設備、いわゆる店舗外CD・ATMの設置は、昭和63年3月末には44カ所であったが、平成10年3月末には、130カ所(うち他金融機関との共同CD・ATM98カ所)と大幅に増加した。

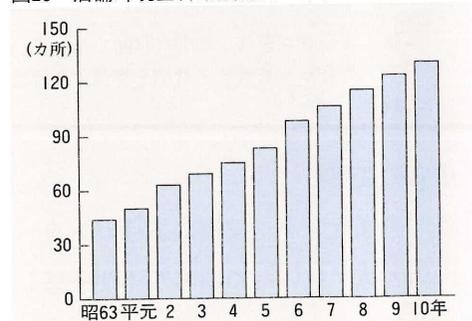
この間の大きな特色は、CD・ATM機能が飛躍的に向上したこと、顧客の利便性と設置に伴う経費節減のため他金融機関との共同化を積極的に推進したことであり、新設の場合だけでなく、既設のCD・ATMについても共同化への切り替えが進められた。

昭和63年4月以降の店舗外CD・ATMの設置状況は、図23のとおりである。



長岡赤十字病院共同キャッシュサービスコーナー

図23 店舗外現金自動設備数の推移



注：各年3月末

## 第2節 金融の自由化と国際化の流れに対応した 営業推進活動

### 1. 金融自由化の進展と新商品の開発

#### 預金金利自由化の流れ

わが国における預金金利の自由化は、昭和54年の譲渡性預金の創設、60年の市場金利連動型預金（MMC）の誕生、その後、定期性預金の大口のものから小口のものへ、最後に普通預金など流動性預金へと、着実に進展していった。

60年10月の大口定期預金（自由金利型定期預金・最低預入金額10億円以上）の取り扱い開始により、本格的に始まった定期性預金金利の自由化は、平成元年6月にスーパーMMC（市場金利連動型定期預金・最低預入金額300万円以上）の導入を経て、3年11月からスーパー定期（自由金利型定期預金・最低預入金額300万円以上）が発売されて、300万円以上の定期預金金利は、完全自由化された。そして、5年6月に、スーパー定期の最低預入金額制限が撤廃され、定期預金金利は完全自由化された。さらに、6年10月の定期積金の金利自由化によって、定期性預金金利の自由化は完了した。

4年6月に流動性預金金利の自由化の第一歩として、貯蓄預金が導入され、5年10月に商品性の制限緩和（スウィング機能<sup>(注)</sup>の付与・最低預入金額の引き下げ）を経て、6年10月には、最低預入金額制限が撤廃された。これによって、当座預金を除く普通預金、通知預金、納税準備預金などの流動性預金金利が完全自由化され、昭和60年以来、段階的に行われてきた預金金利自由化は完了した。

当初、預金金利の自由化が中心であった自由化措置は、平成5年から商品設計の自由化にまで深く踏み込むことになり、それぞれの銀行の取り組みスタンスによって、金利だけでなく商品内容にもさまざまな違いが出てくるようになった。

5年10月にスーパー定期の預入期間の短縮化がなされ期間1カ月ものが導入された。また、これまで普通銀行の定期預金は期間3年までのものに限られていたが、4年ものの中長期定期預金解禁になった。さら



定期預金・定期積金窓口

に、期間3年までの定期預金に金利情勢に応じて半年ごとに適用利率が見直される変動金利が、初めて導入された。

預入期間は、6年10月に期間延長（5年ものの導入）を経て、7年10月に最長預入期間制限は撤廃された。

注：スウィング機能：普通預金・貯蓄預金などで、残高があらかじめ決められた残高になったら、それを自動的に定期預金に振り替えるというような機能。

### 金融自由化による新種預金の開発

このように金融自由化が急速に進展するなかで、当行は高度化・多様化する顧客ニーズにこたえる新商品の開発を積極的に推進した（表14）。

#### （MMC準備預金ドリームプラン）

平成元年6月からのスーパーMMC発売を前に、3月から、スーパーMMCを作成するための準備預金としてドリームプランを発売した。

積立式定期預金「ニュー大輪」および「ゆとり」の目標額を基本に契約期間3カ月以上2年以内で目標額（スーパーMMCの最低預入金額の300万円以上）を設定し、満期定期預金や他行分散預金などを入金し、満期日にさらに高利回りなスーパーMMCに振り替えるという商品であった。他行、他業態への資金流出防止と他行分散預金などの集約化のために積極的に推進した。



ドリームプランのパンフレット

#### （スーパーMMC）

平成元年6月から、小口預金金利自由化の第一歩として発売された市場金利連動

表14 主な新種預金の開発(昭和63年4月1日～平成10年3月31日)

取扱開始年月日	新種預金名	備考
平成元. 6. 5	スーパーMMC	平成5.6.21 新規受け入れ中止
2. 3. 8	ボタンタッチ定期預金 “A”	
2. 4. 4	自動継続自由金利型定期預金 “V5”	6.2.10 新規受け入れ中止
3. 5.27	新型積立式定期預金 “北銀ぐんぐん”	9.4.1 新規受け入れ中止
3. 7.29	福祉定期預金	
3.11. 5	スーパー定期	
4. 6.22	貯蓄預金	
8. 2.15	ゆとり定期預金	
8. 4. 8	積立式定期預金 “PLUS・M”	
8. 5.30	純金積立	金を積み立てる商品で預金とは異なる
9.10.20	スーパー総合口座	

型定期預金である。銀行、農協、郵便局まで取り扱う官  
民共通商品で、個人預金の主力商品となった。

商品内容は、預入単位は300万円以上1万円単位、預入  
期間は、6カ月、1年ものを6月から、3カ月、2年、  
3年ものを10月から発売し、いずれも定形方式とし、期  
日指定方式の取り扱いはなかった。3年ものは個人のみ  
を対象とし、半年複利で付利をした。適用利率は、市場  
金利に連動して決定される上限利率以下で、各金融機関  
で自由に設定された。



スーパーMMCのポスター

預入形式は、当初、証書および定期預金通帳方式のみであったが、10月から総合  
口座でも取り扱いを開始した。

最低預入金額は、2年4月に100万円、3年4月に50万円に引き下げられ、4年6  
月には、制限が撤廃された。

2年11月、従来のスーパーMMCに金額階層区分が導入され、300万円を基準とし  
て、二つの商品（300万円以上をスーパーMMC 300、100万円以上300万円未満をス  
ーパーMMC）に分けられた。

適用利率は、金額階層区分に応じて、大口定期預金に連動することとし、より高  
金利を実現できるようになった。さらに、期間3カ月超3年未満の間で期日指定方  
式が導入され、自由な期間設定が可能になるなど、より顧客ニーズに対応した商品  
内容となり、個人預金獲得における商品として重要性がますます高まった。

その後、3年11月のスーパー定期の発売により、スーパーMMC 300の取扱いは  
廃止、5年6月の定期預金金利の完全自由化により、スーパーMMCの取扱いは  
廃止された。

#### （スーパー定期）

平成3年11月から300万円以上の定期預金金利が自由  
化されたことに伴い、発売された商品である。大口定期  
預金の金利と同様に、各金融機関で自由に金利が決めら  
れる自由金利商品で、個人取引基盤のメイン化につなが  
る主力商品となった。

商品内容は、自由金利であること、預入金額が300万円  
以上であることを除くと、スーパーMMCと同じで、従



スーパー定期のポスター

来のスーパーMMC300の適用金利のみを自由化したものと考えてよい。預入金額の上限は定められていないので、金額1,000万円以上の自由金利型定期預金(大口定期)と併存した。

また、5年6月、スーパーMMCの場合と同様、金額階層区分が導入され、300万円を基準にして二つの商品(300万円以上をスーパー定期300、300万円未満をスーパー定期)に分け、利率設定の区分をした。

「スーパー定期300」発売後の定期預金区分

金額区分	取扱定期
1,000万円以上	大口定期・スーパー定期300
300万円以上1,000万円未満	スーパー定期300
300万円未満	スーパー定期 期日指定定期(平9年4月1日から預入限度 1,000万円未満に拡大)

その後も、自由化措置の推進に伴い、中長期定期預金および変動金利定期預金の導入、一部解約機能の付与などの商品内容の改定が実施され、顧客ニーズに対応した商品の品揃えが豊富になっていった。

(福祉定期預金)

預金金利の引き下げに伴い、金利の最高限度の適用除外措置として発売したもので、取扱期間は、平成3年7月29日から4年7月28日までとした。

対象者は、年金(遺族年金、母子年金、障害年金、老齢福祉年金)または、手当(特別児童手当、福祉手当など)の受給者で、商品内容は、期間1年の定期預金、取扱限度は1人200万円(1人1店舗に限る)、適用金利年6.08%とした。

昭和63年3月以来の取り扱いで、その後も期間を特定して実施している。

(貯蓄預金)

流動性預金金利自由化の第一歩として、個人を対象に平成4年6月から発売した。

商品名称は、基準残高によって、40万円以上は「貯蓄預金40」、20万円以上は「貯蓄預金20」とし、顧客の運用ニーズに応じて使い分けのできる商品であった。

利率の最高限度は、貯蓄預金40が3カ月大口定期利率×0.6、貯蓄預金20が3カ月大口定期利率×0.5とし、1カ月ごと(第一月曜日から)に変更され、基準残高未満の場合は、普通預金利率×0.7とした。

貯蓄預金40には、無料払戻制限があり、1カ月当たりの払い戻しが5回までは無

料であったが、払戻回数超過の場合には、1回当たり103円（消費税を含む）の超過手数料を徴求した。自動受け取り、自動引き落とし、スウィングサービスなどの取引は、当初、取り扱いをしなかった。キャッシュカードは希望により発行された。

このように、従来にはない商品内容であるため、事前の商品説明を十分行い、トラブル防止に万全を期したセールスがなされた。

決済待ち資金・運用待ち資金の受け皿などの短期資金ニーズに対応する商品として、また、流動性預金の増加を図る商品として、積極的なPR・セールスが推進された。

そして、商品内容の充実を図るため、5年10月にスウィング機能の付与、6年12月から基準残高未満の場合の適用金利は普通預金利率とし、7年3月からは基準残高100万円型の新設および払戻回数制限の撤廃（払戻回数超過手数料の廃止）を行った。また、ボーナス時期に合わせ高めの金利設定をするなど政策的な施策も実施した。

さらに、9年4月1日からは、従来の基準残高ごとの型区分を廃止し、毎日の残高（10万円未満、10万円以上、20万円以上、40万円以上、100万円以上、300万円以上の6段階）に応じて、残高が多くなるほど段階的に適用金利が高くなる「新型貯蓄預金」を創業120年記念の新商品として発売した。

（ゆとり定期預金）

超低金利の金融情勢が続くなかで、年金振込指定者に対する優遇策の一環として、平成8年2月から発売した。

当行で年金（国民年金・厚生年金・共済年金など公的年金：私的年金は除く）を受け取り中または新規受け取り手続きをした顧客を対象とし、対象預金は1年定期預金（非自動継続・証書式）に限定し、預入限度額は1人100万円、適用金利はスーパー定期1年もの金利+1.0%の優遇金利とした。

受け入れ期間は8年2月15日から9年1月31日までとし、その後も、期間を特定して実施している。

（PLUS・M）

個人預金の底上げを図るため、若年・中堅層をターゲットとした積み立て式定期預金で個人を対象に、平成8年4月から発売した。集金業務合理化のため口座振替



貯蓄預金のパンフレット

のみに限定した。

商品名「P L U S ・ M」のMは、記念を意味するMemorialの頭文字で、子供の誕生日や結婚記念日など、特定日を記念日として、希望により通帳見開きにその日付を印字した。

### (純金積立)

平成8年5月30日から女性などに人気の高い「純金積立」を発売した。

毎月3,000円以上1,000円単位で金を購入し、購入した金地金は当行が責任を持って保管するという内容である。積み立てた金を引き出す場合は5g単位で、売却は1g以上1g単位で、また当行指定のメイプルリーフ金貨、ウイーン金貨などの等価交換が可能である。この商品は預金ではなく金を積み立てる商品であることから、金の価格変動により顧客の積立元本は保証されていない。

### (スーパー総合口座)

平成9年10月20日、創業120年の新商品として、総合口座通帳と貯蓄預金通帳を1冊に統合した「スーパー総合口座」を発売した。

「普通・貯蓄・定期」の3科目の預金取引を1冊にセットし、「決済・待機・運用」資金および「自動融資(当座貸越)」の一元管理を可能とすることにより、顧客利便の向上を図った。

### 個人向けローン商品の開発

預金金利の自由化が急速に進展するなかで、個人取引基盤の拡充、収益基盤の強化のためには、良質な個人ローンの量的拡大が必要不可欠であり、営業推進上の大きな柱として個人ローン推進運動を積極的に推進した。

大型化、多様化する顧客ニーズに対応した新商品を数多く開発し、特にカードロ



PLUS・Mのパンフレット



純金積立のパンフレット



スーパー総合口座のパンフレット

表15 主な新種個人向けローン一覧表(昭和63年4月1日～平成10年3月31日)

商品名	発売日	金額	期間	備考
ワイドアシスト	昭和63.10.1	最高1億円	2年間	資金使途(自由) 平成4.10.1から最高5,000万円に変更 9.9.1不動産型の新規受け付け中止
スーパーフリーローン	平成元.10.25	5,000万円以内	30年以内	資金使途(自由)
カードローンムタン500	2.1.24	500万円	3年間	資金使途(自由)
会員権担保ローン ナイスショット	2.4.23	5,000万円以内	10年以内	証書貸付 資金使途(自由) 8.8.1 新規受け付け中止
			2年間	当座貸越 資金使途(自由) 8.8.1 新規受け付けおよび契約更新中止
カードローン ムタンゴールド	3.3.1	600～1,000万円	3年間	資金使途(自由) 6.2.14 新規受け付け中止
キャピタルローン	3.6.10	1,000万円以内	10年以内	有担保 資金使途(会社設立・増資資金) 9.6.9 日本信販保証分新規受け付け中止
		500万円以内	8年以内	無担保 資金使途(会社設立・増資資金) 9.6.9 日本信販保証分新規受け付け中止
スマイルローン〈快適〉	4.2.10	800万円以内	15年以内	資金使途(住宅関連資金)
オールマイティカード	4.6.1	200万円コース	2年間	年収200万円以上 資金使途(自由)
		300万円コース	2年間	年収300万円以上 資金使途(自由)
金利選択型住宅ローン 『まい・ほむ』	7.6.1	5,000万円以内	30年以内	資金使途(住宅関連)
住宅融資保険付き 住宅ローン	8.3.12	5,000万円以内	30年以内	資金使途(住宅関連)
カードローン“Sketch”	9.4.1	30万円	2年間	資金使途(自由) 金額は契約更新時に50万円に自動増額

注：資金使途が自由の場合も、事業資金としての利用は不可。

ーンと当座貸越方式のローンは、使いやすさ、大口、低利であるといった利便性から個人ローンの主力商品となり、平成元年以降の消費者ローンの急速な伸びの原動力となった(表15)。

#### (大型ローンの開発)

当行の優良取引企業・団体に勤務する個人や資産家を対象に、長期で大型のカードローンおよび当座貸越方式の個人ローンを開発し、消費者ローン推進の主力商品とした。これらは利用方法が簡便なことから人気商品となり、個人ローン急増の大きな要因となった。

昭和63年10月から、資産家の資産形成意欲にマッチした商品として発売した「ワ

イドアシスト」は、当初、極度額1億円の当座貸越方式の大型ローンで、極度額の範囲内であれば繰り返し利用できる、返済も顧客の都合に合わせて自由であり、利便性が高いことから人気商品となり、翌年11月には、契約先数1,574件、融資残高164億円に達した。

しかし、バブル崩壊後の平成4年10月以降、新規受け付け分の極度額を5,000万円に減額し、対象者条件も厳格化して、リスク管理を強化した。

平成元年10月25日から資産家を対象に発売した「スーパードアアシスト」は大型の融資ニーズにも対応できる証書貸付方式ローンで、長期返済による返済負担の軽減を図った商品である。将来の金利リスクを避けるため変動金利型とするとともに、債務者死亡時の相続人の債務負担を軽減するため団体生命保険付きとした。

2年1月24日から個人や資産家層を対象に発売した「カードローンムタン500」は、利用方法が簡便なことから人気商品となった。

しかし、担保なしで融資極度額の500万円まで利用できるという100%借り主の信用に依存したローンであるため、商品の魅力とリスクが表裏をなしており、受付時には十分な与信審査を行った。

3年3月1日から「カードローンムタン500」の融資極度額を600万円以上1,000万円以内にランクアップした「カードローンムタンゴールド」を発売した。融資対象顧客を年収600万円以上の自家保有者に特定し、融資極度額は本人の年収に応じてスライドして決めた。他金融機関に分散している各種ローンの集中化および新規取引を推進している優良企業の役員・オーナーに対する戦略商品として、良質な個人ローン増加のため売り込みを図った。

4年6月1日、北越JCBカード会員向けの専用ローンとして、「オールマイティカード」を発売した。他行にない低利なローンとして、JCBカードの拡販と並行して、戦略的かつ積極的な売り込みを行った。7年11月20日からは公務員専用の「オールマイティカードPO（ピーオー）」を発売した。

(住宅関連ローンの開発)

平成4年2月10日から発売した「スマイルローン<快適>」は、住宅の増改築・修繕のほか、造園・車庫・システムキッチン・インテリアなど多様な住宅資金ニー



ワイドアシストのポスター

ズを有する個人を対象とした大型かつ長期・低利な無担保ローンである。北越信用保証㈱の保証が得られることが条件で、五大公共料金口座振替3件以上あるいは年金受給または予約の先（世帯単位）には、優遇金利を適用した。

従来、住宅ローンには変動金利型と固定金利型とがあったが、7年6月1日から期間中に変動金利と固定金利を変更できる「金利選択型住宅ローン『まい・ほ〜む』」を発売した。適応金利の基本は変動金利であるが、金利選択権が顧客に付与され、申し出により5年ごとに、固定金利を選択できるという、これまでより「お客様に有利」な商品となった。7年10月16日からは10年ごとにも選択できるようにした。

8年3月12日から土地の流動性が低いなどの地域的な理由で、担保価格が住宅ローン「まい・ほ〜む」の基準に満たないものの、申込人に返済能力があり、保証人徴求により債権保全措置がとれる先について、住宅金融公庫の住宅融資保険制度を利用する「住宅融資保険付き住宅ローン」を発売した。



まい・ほ〜むのパンフレット

10年3月25日から、住宅ローンに「債務返済支援保険」をセットする取り扱いを実施した。この保険は、住宅ローン利用者が病気やケガなどにより長期療養を余儀なくされ働けなくなった場合に、ローン返済金相当額の保険金が最長3年間にわたって、保険会社から支払われるものである。

（その他の個人ローン）

平成2年4月4日から保険会社と提携し、子弟の学業資金準備のための積立育英保険の前納保険料（一時払い）を融資する「すこやかプラン」を発売した。消費支出に占める教育費負担が年々増加傾向にあるなかで、学業資金準備のニーズにこたえたローンである。

3年6月10日から「キャピタルローン」を発売した。3年4月1日から最低資本金制度（株式会社1,000万円、有限会社300万円）が導入されることになり、最低資本金に達していない会社は5年間の猶予期間中に最低資本金以上に増資する必要があった。この制度の影響を受ける中小企業オーナーなどの増資資金ニーズに対応した商品であった。

9年4月1日から「カードローン“<sup>スケッチ</sup>Sketch”」を発売した。“Sketch”という商品名は、お客様から「生活を自由にスケッチしていただく」ことをイメージしたもの

である。契約更新時にカードの利用歴があり、返済の延滞など約定違反のない先には貸越極度を自動増額（当初30万円→増額後50万円）、取引内容により最大2.0%幅の金利優遇を行うことにした。

9年10月1日から「アパートローン」の商品内容を、適用金利を固定金利と変動金利とを選択できる「金利選択型」に改正し、名称を「ホクギン金利選択型アパートローン」に変更した。

また、「育英ローン」についても子女在学期間中の借り入れ方法を「当座貸越型」（カードローン）に変更、ローンカードにより貸越極度内で必要時に自由に借り入れ・返済ができるようにし、卒業後（当座貸越期間終了後）は証書貸付に切り替え約定返済することにした。当初から当座貸越期間を設定せず証書貸付による契約も可能とした。さらに、合格発表前に事前融資申し込みができる「予約制度」を新設し、顧客が安心して入学決定後の融資手続きを進めることができるようにした。

その他、各地にゴルフ場が開発され、それらのゴルフ場と提携して、会員権購入資金を融資するゴルフローンを数多く発売した。

また、住宅団地の開発やマンションの建設が盛んに行われ、建設会社と提携した住宅ローンやアパートローンなども積極的に推進した。

一方、生命保険相互会社と提携し、前納保険料（一時払い）を融資する長期で低利のローンも開発した。しかし、9年6月、提携保険会社が破たんするという異例の事態となり、提携した「年金プラン」（昭和62年12月発売）、「すこやかプラン」（平成2年4月発売）、「トゥモロープラン」（3年7月発売）は、ローン契約先に対して適用金利を大幅に引き下げた。

#### 事業者向けローンの開発

金融自由化の急速な進展、バブル崩壊、長期化する景気の低迷のなかで、取引先の資金調達ニーズは多様化していった。当行は、こうしたニーズに対応して積極的な商品開発を推進した（次頁表16）。

昭和63年10月1日から「ビジネス・カーローン」を発売した。事業者がトラックなど事業用車を購入する場合、担保を提供して金融機関から資金を調達するか、特



表16 主な新種事業者向けローン一覧表(昭和63年4月1日～平成10年3月31日)

商 品 名	発売日	金 額	期 間	備 考
ビジネス・カーローン	昭和63.10.1	2,000万円以内	5年以内	資金使途(事業用車購入資金)
人材確保ローン	平成2.12.17	2億円以内	10年以内	資金使途(合理化・省力化投資、福利厚生施設建設) 平成9.2.21 新規受け付け中止(注)
商店街活性化ローン	2.12.17	1億円以内	10年以内	資金使途(商店街・店舗づくり資金) 9.2.21 新規受け付け中止(注)
海外進出ローン	3.12.2	2億円以内	10年以内	法人・個人事業主 資金使途(海外進出資金) 9.2.21 新規受け付け中止(注)
		4億円以内	10年以内	組合 資金使途(海外進出資金) 9.2.21 新規受け付け中止(注)
経営安定化ローン	4.12.1	2億円以内	15年以内	資金使途(経営安定資金)
事業発展ローン 「はればれ」	6.8.8	1億円以内		県信保保証 資金使途(自由) 9.2.24 融資金額2億円以内に引き上げ
		5,000万円以内		不動産担保 資金使途(自由)
			10年以内	変動金利
			5年以内	固定金利
季節資金特別融資	7.11.1	2,000万円以内	6ヵ月以内	資金使途(夏期・冬期の季節資金)
ニュービジネスサポート	8.2.26	1億円以内	7年以内	運転資金 資金使途(新事業進出資金)
			15年以内	設備資金 資金使途(新事業進出資金)
事業繁栄ローン 「活活」	8.10.21	5,000万円以内		県信保保証 資金使途(食料品・飲食関係者の衛生水準向上、経営近代化資金)
		3,000万円以内		不動産担保
			10年以内	変動金利
			5年以内	固定金利
輸入ローン	9.10.9	2億3,500万円以内	1年以内	県信保保証 資金使途(L/C開設のための保証金)

注：平成9年2月24日、事業発展ローン「はればれ」を改正。これに伴い、人材確保ローン、商店街活性化ローン、海外進出ローンの新規受け付けを中止。

に中小零細企業では、金利の高いディーラー金融に依存するのが現状であった。そこで、不動産などの担保を必要としない顧客ニーズにこたえる商品として開発した。

平成2年12月17日に「人材確保ローン」を発売した。産業界では人手不足のため人材の確保が大きな課題となり、これに対応して合理化・省力化投資や福利施設の充実を図る企業に、低利・長期の資金を提供し支援する商品である。

2年12月17日、大型店の進出などに対応して、魅力ある店づくり・集客力のある商店街づくりを図る商店(街)に対して、低利・長期の資金を提供する「商店街活性化ローン」を発売した。

3年12月2日から企業の海外進出ニーズを資金面から支援するための「海外進出

ローン」を発売した。長期・低利で大型の商品とし、企業の実状・事業計画に合わせた弾力的な返済方法を可能とした。

4年12月1日から「経営安定化ローン」を発売した。景気の先行き不透明が続くなかで、地元中小企業の経営安定化ニーズが一段と増加していた。こうした状況を踏まえ、経営安定化の資金面からの支援として、他行に先駆けて開発した商品である。新潟県信用保証協会の「長期経営安定資金保証制度」を利用する制度融資で、低利・超長期とし、さまざまな運転・設備資金ニーズに弾力的に対応できるよう大型のローンとした。



経営安定化ローンのポスター

不況が長期化するなかで、5年11月29日から低利・長期の不況対策資金として「不況対策資金」を発売し、企業のニーズにこたえとともに、中小企業マーケットにおける融資基盤の拡充を図った。

6年8月8日から「事業発展ローン『はればれ』」を発売した。経済変動が激しいなかであって企業の実態に即した資金ニーズにこたえた。

新潟県信用保証協会の「季節資金特別保証制度」を活用した制度融資「季節資金特別融資」を7年11月1日に10年ぶりに復活した。県内の中小企業・個人事業主を対象とした季節資金で夏期（6～7月）と冬期（11～12月）に取り扱いを実施した。

8年4月に実施予定の新潟県ベンチャー企業支援策「新産業創造事業」に合わせ、当行独自のベンチャー企業向け支援制度を創設し、ベンチャー企業向け制度融資「ニュービジネスサポート」を同年2月26日に発売した。時代のニーズに合った商品として積極的に推進した。



事業繁栄ローン「活活」のポスター

8年6月、岡山県で、病原性大腸菌O-157による食中毒が発生、全国に広がった。当行は、同年10月21日に「事業繁栄ローン『活活』」を発売し、食料品・飲食関係業者の小口の長期運転資金・設備資金のニーズにこたえた。

## 2. 個人マーケットへの対応

金利の自由化、景品規約の改正、広告の自由化などが進展し、多様化する顧客ニーズに対応した新商品が多数開発された。さらに、高齢化社会の進展により年金市場が年々拡大して個人預金の動向を左右するまでになるなど、個人預金マーケットは大きく変化した。

当行は、個人預金増強運動、基盤拡大運動、ボーナス預金の獲得推進運動、ご来店感謝デー、全店統一年金感謝デーなどを毎年、定期的実施するとともに、各種サービスを開発し、個人マーケットの拡大を推進した。

### 女子涉外制度、涉外女子パート制度の実施

昭和61年11月に試行を開始以来、着実に成果をあげていた女子涉外制度を平成2年4月から正式に実施した。涉外業務を女子行員の担当職務として明確に位置づけることにより、女子行員全体の活性化を図った。また、2年1月に長岡・新潟・三条地区に導入した涉外女子パート制度「ホクギンユア・パートナー」の結団式



「ホクギンユア・パートナー」を、3年8月から全店に拡大、「ユア・パートナーの手引き」を制定し、日常サービス業務、年金・自振など基盤項目の勧誘活動にきめ細かな顧客対応を行い成果をあげている。

### メールオーダーサービスの実施

CD・ATMコーナーに備え付けた「郵送料受取人払の封筒付申込書」により、顧客が郵送で各種取引の申し込みができるというサービスで、平成3年10月11日から実施した。

CD・ATMコーナーに備え付けるほか、窓口でセールス時間がない場合や顧客が印章を持ち合わせていなかった場合に手渡したり、涉外係が持参し郵送または次回訪問時に回収するといった方法で活用した。



メールオーダーサービス案内スタンド

対象取引は、当初、総合口座、公共料金、HUCカードであったが、その後、JCBカード、貯蓄預金、積立式定期預金、純金積立などへと順次拡大し、9年4月1日からは「メールローン・マイカープラン」を実施した。

#### テレマーケティングセンターの設置

平成8年9月17日から、営業総括部営業推進グループ内にテレマーケティングセンターを設置した。同センターでは、電話により顧客とのコミュニケーションを図りながら、非自動継続定期預金の期日案内・増額の依頼、公共料金口座振替の推進、年金指定・変更・予約の推進および年金受給者



ハローセンター

へのお礼、マル優の推進、各種感謝デーのPRなどを行うとともに、顧客情報の収集・蓄積による顧客管理を行っている。

当初、宮内支店、千手支店、神田支店を対象に試行開始し、8年11月18日から長岡市内18カ店に、9年3月3日から県内全店に拡大した。

10年2月1日からフリーダイヤルによる顧客からの商品・サービスなどについての照会・相談の受け付けを開始し、同センターの名称も「ホクギンハローセンター」と変更した。

#### クローズド懸賞の実施

個人マーケット推進のなかで、最も大きな特色の一つとして、クローズド懸賞<sup>(注)</sup>の実施があげられる。

平成6年11月に城南信用金庫が取り扱いを開始した「懸賞金付き定期預金」が好評で、一大ブームとなり他の信用金庫・信用組合が軒並み追随する動きが強まった。全国銀行協会連合会では、同年12月、懸賞金付き定期預金の取り扱いを禁止していた自主ルールを削除することを決めた。

この結果、同年12月から懸賞金付き定期預金の取り扱いが可能になり、当行でも夏と冬のボーナス時期などに



創業120年記念クローズド懸賞のポスター

多様化した県内金融機関のボーナス作戦

トピックス④

平成7年冬、県内各金融機関は、景品規制が6年12月に解禁されたこともあり、ボーナス獲得キャンペーンにいっそう力を入れた。

超低金利で預金の魅力が低下しているなか、温泉・旅行券やグルメ券、情報機器・家電製品、各地の特産品など懸賞品の種類を増やすとともに、温泉も県内10カ所から1カ所を選ぶなど当選商品の品ぞろえも豊富にした。また、懸賞金も前後賞金付きや、外れた場合でも次の賞金への抽選権を付いたり、その場で景品の当落がわかるスピードくじ付きにしたりするなど工夫をこらした。

その後も、各金融機関は、年金受給者や

新入社員向けなど対象者を絞り魅力を高めたキャンペーンを実施、アピールを強めた預金獲得運動を展開している。



県内金融機関ボーナス獲得戦術報道  
 (『新潟日報』平成7年12月8日)

は、商品を工夫し、預金獲得増強施策として積極的に活用した。

注：クローズド懸賞：その取引に付随して（商品購入者、預金者などに）懸賞により景品の提供を行うことをいう。

年金対策の強化

高齢化社会の進展に伴い年金市場は年々拡大し、当行の年金の流入額は、ボーナスの流入額を上回っている。

年金振込指定の獲得如何が個人預金の動向を大きく左右するまでになり、各金融機関の年金指定獲得競争は激烈をきわめることになった。

当行では、個人取引の最重点項目として、年金推進体制の整備(年金勉強会の開催、年金推進地区の設定、年金マニュアルの制定、年金推進責任者の設置など)に取り組むとともに、積極的な窓口セールスと全店的な年金推進運動を強力に実施した。また、超低金利の金融情勢が長期化するなかで、8年2月から年金振込指定者を対象に優遇金利の「ゆとり定期預金」を発売した。

### ゆとり定期預金

ホクギンで年金をお受け取りいただいている皆様、  
 新たに年金のお受け取りを開始される皆様の特典です。

プラス  
**スーパー定期1年もの金利 + 1%**

※ 優遇もご利用いただけます。

ご利用いただける方	ホクギンで次の公的年金をお受け取りの方 ●国民年金 ●厚生年金 ●共済年金 ●可労年金 ※ホクギンで年金をお受け取りの方には、お申し込みの際に年金振込指定書をお送りいたします。
お 預 入 金 額	おひとり様 100万円以内
お 預 入 期 間	1年
お 取 引 期 間	平成10年1月31日(金)まで

\* 年金お受け取り指定口座のある取引店でお振込いたします。

<年金トリプルサービス>

ホクギンで年金をお受け取りの方にうれしいプレゼント

1. 抽選で「旅行券」プレゼント
2. 抽選で「特選宇治玉露茶」プレゼント
3. 新たにご振込の方に「ステキな景品」プレゼント

詳しくはホクギン窓口におたずねください。

**ホクギン**

ゆとり定期預金のパンフレット

(年金感謝デーと年金トリプルサービスの実施)

年金振込指定者へのサービス向上策として、毎年、6月および10月に、全店統一年金感謝デーを実施し、各営業店の窓口では、特別な贈答品を用意したり、ロビーでは、茶菓の接待、絵画・書道・写真展など工夫をこらしたイベントを実施して好評を博している。



年金感謝デーの営業店手作りポスター

平成6年7月の「景品規約」改正を受けて、同年10月から年金振込指定者に誕生日記念品を贈呈するサービスを開始し、シルバー層との取引拡大と年金指定者の定着化に努めている。当初の贈答品は「志野焼き高級ご飯茶碗」で、今までにないサービスとして評判になった。さらに、7年3月から8月まで、抽選で旅行券が当たる「第1回懸賞つき年金サービス」を実施した。誕生日のプレゼント、新たに年金振込指定をした顧客へのプレゼントと併せて、「年金トリプルサービス」として行い、その後も毎年、実施している。

#### 給与振込口座への対応

給与振込指定は安定的な個人流動性預金の源泉であり、メイン口座となる可能性が高かった。新入社員の入社時期は個人取引拡大の最も重要な時期であることから、全店を挙げて給与振込口座の獲得運動を実施している。給与振込口座の推進と併せて、定期積金・公共料金・クレジットカードなど基本項目のセットを心掛けた推進を行っている。

(給与振込新規指定者向けキャンペーンの実施)

平成8年2月から5月まで、イベント型クローズド懸賞「春のレッツ・スタートプレゼント'96」を実施し、期間中、新たに給与振込指定（1回の振込金額が5万円以上）のほかに、積立式定期預金、もしくは、北越UCカードか北越JCBカードのいずれかを新規契約した個人を対象に抽選権を付与し、次の賞品があたるというものであった。その後も、毎年、工夫をこらしたキャンペーンを実施し好評を博している。



キュービットバレイでの「アウトドアパーティー」  
中山忍が笑顔で「カンパ〜イ!!」

- A賞：アウトドアパーティーへの招待 40人  
(当行モデル中山忍と一緒にキューピットバレイで1日アウトドア体験)
- B賞：オールウェザーラジオ 500人

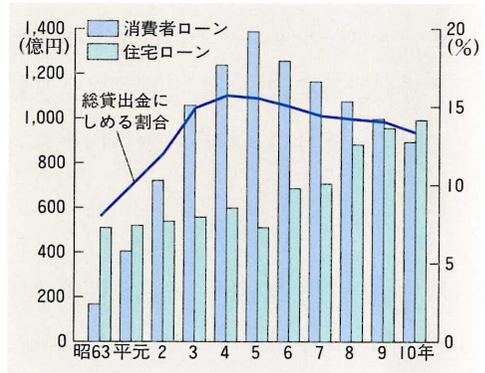


春のレッツ・スタートプレゼントのポスター

### 個人ローンの推進

金利自由化の進展により、当行の資金調達コストは急速に上昇していた。こうしたなか、適正な利ざやを維持拡大するため“収益につながる”個人ローン増加が収益基盤の拡充、取引メイン化のため不可欠な重点項目として強力に推進された。その結果、昭和60年代には、10%以下であった総貸出金に占める消費者ローン・住宅ローン残高の割合は、平成元年以降、常に10%を超えるようになった。特に、カードローンと当座貸越方式のローンが主力商品として、大きな伸びを示した。

図24 消費者ローン・住宅ローン残高の推移



しかし、4年ごろから、消費者ローンが不良債権化するケースが目立つようになり、延滞額と代位弁済額は順次増加傾向をたどった。

6年以降の消費者ローンの推移は減少しているが、不良債権の増加に対応して、取り扱いを厳しくしたことと、昭和60年代に個人ローンの大きな柱の一つとして積極的に推進した「年金プラン」の償還が増加してきたことによるものである。

住宅ローンは、7・8年以降、それまでにない伸びを示しているが、超低金利の金融環境が続くなかで、住宅ローンへの需要が伸びたことと、住宅金融公庫など公的資金の肩代わり融資が増えたことによるものである (図24)。

この10年間、個人ローン推進のためさまざまな対応を実施した。

(ローンセンターの設置)

平成元年10月17日に長岡ローンセンターを、2年10月16日に新潟ローンセンターを、8年4月1日に県央ローンセンターを設置した。

ローンセンターは、営業店融資事務の軽減と効率化を図るため、営業店で受け付

けた住宅金融公庫など代理貸付事務の統括・管理のほか、住宅ローンなど個人ローン事務の集中処理およびローン顧客の受け付け、相談、取り次ぎを行っている。

ローンセンターの充実により、長岡ローン相談コーナー（昭和63年4月26日設置、本店営業部長岡駅前出張所所属）と新潟ローン相談コーナー（昭和63年6月13日設置、古町支店所属）は、4年9月30日に廃止した。

#### （オートコールシステムの実施）

オートコールセンターは、営業店における個人ローンの推進支援のため、個人ローンの初回延滞先に対して電話により督促を行うシステムでスタートした。

平成2年6月13日から長岡市内本支店で実施し、2年11月1日から対象店を県内全店に拡大した。

#### （「住宅ローン特例措置」の実施）

他金融機関で取り扱いの住宅関係ローン借り換えを資金使途とする場合、北越信用保証㈱の保証付きで一定の条件を満たしたときに限り、無担保で取り扱えるとした措置で、平成6年8月から7年3月までと、7年4月から8年3月まで実施した。融資条件の緩和・事務手続きの簡略化などを行うことにより、借り換えの推進と需要発掘を図り、良質な個人ローンの増強を図った。

#### （「住宅資金肩代わり特別運動」）

公定歩合の史上最低である期間が長期化し、空前の超低金利のなかで、民間金融機関の金利が住宅金融公庫を下回ったことから、民間のローンに借り換える動きが進んだ。

当行でも、平成5年以降、公的資金の肩代わり推進運動を実施し、8年上期には、約45億円の実績をあげ、住宅ローン増加の大きな要因となった。

#### （「マイカーローン『交通事故障害保険』付保サービス取扱い開始キャンペーン」）

実需に基づく小口ローンにより、個人ローンを増加させることを目的に、毎年、マイカーローンの獲得運動を



個人ローンのパンフレット



マイカーローンキャンペーンのポスター（平成6年2月）

実施している。キャンペーンでは、通常の金利より低い優遇金利を設定している。平成7年からは「交通事故障害保険」を付保するサービスを開始し商品内容の充実を図った。

#### （「メールローン」の実施）

A T M利用客の増加、在宅率の低下など顧客のライフスタイルの変化により、窓口・渉外係による顧客との接点が徐々に減少し、新しい販売チャネルとしてダイレクトバンキングの重要性が増していた。そこで、平成9年4月1日からメールオーダー申し込み専用の「メールローン」を開発、既存の「マイカーローン」を「メールローン・マイカープラン」、さらに同年10月20日からは、既存のローンを資金使途別に「育英プラン」（育英ローン）、「フリープラン」（ライフプランローン）、「カードプラン」（カードローン“スケッチ”）として発売した。

#### 五大公共料金の口座振替推進

金利自由化の進展などにより、顧客の金融機関の選別・集約化が進み、取引のメイン化の推進が重要な課題となってきた。

その対策として公共料金、年金、給振などを個人メイン化の基準として、每期、基盤拡大運動を実施した。また、NHK受信料の口座振替は、五大公共料金自動振替推進の一環として、NHKの全国推進期間に合わせて、「NHK口座振替獲得運動」を実施している。

#### UCカード・JCBカードへの対応

UCカード、JCBカードについては、当行の関連会社として、北越カード(株)と北越ジェーシービー(株)の2社があり、カード会員の獲得は、流動性預金の増加・家計のメイン化につながるとともに、両カード会社の営業基盤の拡充にもなることから会員の募集を積極的に行っている。クレジット会員に対するキャッシングサービスのC D・A T Mの利用は、当行に決済口座のあるUC会員にのみに限られていたが、平成4年6月の北越ジェーシービー(株)営業開始後、顧客への利便性向上と手数料の増収を図るため、UCカ



北越UC、北越JCBカードのパンフレット

ード、JCBカードとも、当行に決済口座のない顧客も取り扱い対象とした。8年11月からは、UC・JCBカードローンの取り扱いおよび信販会社系カード（5社）のキャッシングサービスの取り扱いについても、CD・ATM機能の多様化と手数料の増収を目的として、全店で取り扱いを実施した。

### 3. 法人マーケットへの対応

#### 営業推進活動の整備・強化

急速に変化する金融環境のなかで、昭和63年10月に「渉外マニュアル」を制定し金融自由化・業務の多様化に対応した。

平成元年4月に法人取引推進責任者を設置して、営業推進活動の強化を図った。また、2年4月、総合業績評価規程を改正して、業績表彰制度と事務表彰制度に分離し別体系の制度とした。そして、評価項目を重要性の高いものに絞り込み、評価を簡素化した。その後も、収益部門強化、大口定期の実績除外、流動性預金強化、退行時間管理などの配点を強化するなど、状況に応じて改正した。

2年10月に顧客ニーズに対応できる渉外活動を展開するために、「営業活動のすすめ方」を制定し活用した。

渉外活動をより組織的に展開していくために、役職者渉外がますます重要になってきた。特に、顧客に対する提案・折衝の内容が複雑・多様化しているなかで、トップ



営業店表彰式（平成9年7月25日）

セールスの重要性が非常に高くなり、営業店長自身の行動を計画的に行うため、3年4月から、支店長用訪問日報（予定表）を制定し、当日の営業活動終了後に作成して役職者回覧を行った。

営業店の店舗特性・役割を明確にし、それぞれの店質に合った効率的な店舗運営を行うため、4年4月から「店質別グループ管理基準」を制定した。7年4月から「営業店・店質別グループ編成規程」を制定し、各営業店の取引層の特化度合い、資金運用・調達の状況および立地基盤の発展性を総合的に判断し、資金の運用・調達の業務ウエイトを定めた。

7年4月から各営業店に「企業融資推進責任者」を設置して、変化する金融環境への対応を強化した。

法人マーケット拡大策としては、毎期の営業推進計画書のなかで法人取引拡大の個別推進目標を設定して推進しているほか、夏・冬季ボーナス資金融資の推進運動、取引ランクアップ運動、給与振込獲得推進運動、HOTサービス増加運動、FB推進運動、情報活動強化運動、企業長期貸出金の推進、商手取引の推進強化、為替手数料増強運動、新規企業融資先開拓運動など、情勢に応じた法人マーケット拡大運動を展開し、成果をあげている。

### 中小企業支援策の推進

#### (ベンチャー企業の支援)

当行は、平成8年2月にベンチャー企業向け制度融資「ニュービジネスサポート」の取り扱いを開始するとともに、審査部を事務局とするニュービジネスサポート審査会を設置して、ベンチャー企業発掘への取り組みを強化した。また、支援策として融資のほか将来有望な企業への投資および株式公開の支援、国や県の助成制度の紹介、補助金制度や税の優遇制度などを随時紹介している。

取引推進にあたっては、営業店支援を基本スタンスとすることから、ベンチャー該当企業に関する多面的な情報を営業店に提供することが主体となった。

当行のベンチャー企業への具体的な支援策のひとつとして、技術協力室による技術指導を営業店取引先企業に対して行い、専門家による技術面での助言・指導を提供した。また、各種講演会、研修会への出講にも応じている。

#### (株式公開の支援)

株式公開による株式会社のメリットとして、資金調達力の増大と多様化、財務体質の強化、社会的信用の増大、宣伝・PR効果などがあり、企業の株式公開ニーズは高まる一方であった。

取引先のなかにも公開を目指し、あるいは、公開に向け準備を進めている企業もあり、こうした状況を踏まえ、当行もビジネスチャンスを見いだすべく、株式公開業務に積極的にかかわっている。

そのために、①外部研修などへの積極的参加(ノウハウの蓄積)、②証券会社など



ニュービジネスサポートのポスター

との連携強化、③(株)北越キャピタル(関連会社)との連携を図っている。

最も重要なことは、取引先の公開ニーズを少しでも早い段階でキャッチすることで、そのためには、営業店からの情報が不可欠であり、担当部と営業店の株式公開業務に対する認識を高めるため、本部ニュースや研修などを通じて意識の改革を図っている。

平成10年3月には、公開を計画(予定)している企業を把握し継続的にフォローするため株式公開企業取引カードを制定した。

(各種制度融資による支援)

当行は、地方銀行として中小企業に対する融資取引を積極的に推進するとともに、顧客ニーズを先取りした新商品・サービスの開発に努めた。

一般企業向け制度融資として、事業発展ローン「はればれ」(6年8月)と事業繁栄ローン「活活」(8年10月)を発売した。

「はればれ」は、資金用途が自由のため中小企業・個人事業主の幅広い資金ニーズに弾力的に対応でき、多くの取扱実績をあげている。

「活活」は、食料品・飲食関係の事業を営む中小企業・個人事業主を対象に衛生水準の維持向上・近代化のための運転資金・設備資金である。

新規・深耕および小口の資金を積極的に推進するため金利を低めに設定し、環境衛生公庫の対象企業を主要ターゲットとして推進した。

このほか、新潟県制度融資・代理貸付を積極的に推進した。

### 新貸出基準金利体系の導入

(「新短期プライムレート制度」の実施)

昭和60年代に入り預金金利の自由化が急速に進展し、それに伴って当行の資金調達構成も大きく変化してきた。

従来の短期プライムレート<sup>(注)</sup>は公定歩合が変わる際に預金金利とほぼ連動して変化してきたが、これは銀行の資金調達の大部分を規制金利預金が占めていた時代には有効な金利決定方式であった。

しかし、自由金利預金の割合が増加するなかで、短期プライムレートの決定方式



はればれのポスター

が旧態のままでは金利リスクを抱える構造を余儀なくされることになってきた。

こうした状況下にあつて、預金利回りの上昇によるコストアップを吸収しうる運用回りの確保の必要性から、平成元年3月13日から新しい短期基準金利体系として新短期プライムレート制度を導入した。

新しい制度では、短期プライムレートの改定は、従来の公定歩合とは切り離され、市場金利の変動を基準として金融情勢などを総合的に判断して決定された。

注：短期プライムレート：最も信用力のある企業に対する短期貸出最優遇金利。

（「短期プライムレート連動長期貸出金利」の導入）

平成3年5月15日から、中長期貸出金利の基準金利を従来の長期プライムレート連動方式から短期プライムレート連動方式に変更し、固定金利による取り扱いから変動金利の適用に改正した。

従来の制度では、単に貸出期間別の基準金利をもってその運用を行ってきたが、制度として顧客ごとの信用リスクを反映しにくい金利体系となっていた。

新制度では、信用リスクを考慮した顧客ごとの短期貸出金利をベースとして、個別に長期適用金利を決定することにした。

4年8月4日から、長期貸出金適用金利の厳格な対応と、安定した収益を確保するため、「長期貸出基準金利」を改定した。

主な内容は、次のとおりであった。

- (1) 取引ランク別（短プラ・準短プラ適用先とそれ以外の適用先）の長期貸出基準体系を導入する。
- (2) 期間の長い長期貸出における金利リスクを回避するため、期間に応じた段階区分を細分化する。
- (3) 営業店における実際の適用状況を勘案して、当行の短期プライムレートをベースにした基準に切り替える。

#### 4. 国際化ニーズへの対応

経済・金融の自由化・国際化が進展するなか、近年、地元企業と海外との取引関係はますます強まり、特に中国を始め東南アジア諸国との貿易は増加傾向になっている。

当行では、昭和63年から貿易や海外投資についての相談業務を開始、平成2年には、初の海外駐在員事務所を香港に開設、3年には、全店を外国通貨両替店に、5

年10月には、アジア室を開設するなど国際化への顧客ニーズに対応できる体制を積極的に整えてきた。

国際業務部門の充実は、この10年間の大きな特色の一つといえよう。

#### 香港駐在員事務所の開設

昭和63年10月から新潟、長岡、三条の3カ所で、貿易・海外投資についての定期相談業務を開始した。海外との取引や海外進出を図る地元企業のニーズにこたえる態勢として、まず相談業務から手がけたものであり、相談業務の内容は、輸出入関連業務、海外取引の斡旋、海外企業の信用調査、海外進出・海外投資などであった。

平成2年4月10日、当行初の海外拠点として、香港駐在員事務所を開設し、翌3年10月には、地方銀行では初めて香港貿易発展局と業務協力提携を締結し、事務所機能の補完強化を図った。

事務所開設を記念して、外国為替増強運動を全店で推進したほか、開設日に合わせ香港ツアーを実施し好評であった。

香港は、アジアにおける国際金融の中心地であることから、当行は、広範な金融経済情報を得ることが可能になり、同事務所は、当行の国際業務を推進するうえで重要な役割を果たしている。

特に、県内企業と中国を始めとする東南アジア諸国との貿易が伸びていることから、同事務所をベースとして、よりきめ細かな情報提供ができるようになり、海外業務に対する当行のサービス態勢を格段に向上させた。また、9年7月1日には香港の中国への返還が実現し、中国本土への橋渡し機能がさらに高まった。

事務所が行っている業務内容は、(1)香港および周辺諸国の経済・金融情報の収集、(2)香港および周辺諸国へ進出予定の取引先支援、(3)コルレス銀行との関係強化などである。

また、毎月「香港便り」を発行し、香港、中国を始め東南アジア諸国の経済・社会情勢などを掲載し、営業店の窓口とロビーに置いて、顧客への情報提供に役立っている。



香港の中国返還を前に香港駐在員事務所入居ビルの真下で挙行された英国告別式典

### アジア室の設置

組織面でも国際化の流れに積極的な対応を行った。

まず昭和63年4月、外国部を国際部と改称した。

平成5年10月、国際部国際業務課を東京から長岡の本店に移転した。地元の国際化ニーズに対応して、より迅速かつ適切に対応できるよう貿易為替・送金為替など顧客に直結する国際業務の拠点を地元に移し、本部各部との連携も強化した。

貿易取引の拡大や生産拠点の海外移転を検討する県内企業が増え、中国やベトナムなどアジア全域の情報に対するニーズの高まりに伴い、6年11月に「アジアデスク」を設置し、翌年4月にアジア地域との取引ウエイトが高い三条・燕に分室を開設した。そして、7年8月からは、国際部の部内室「アジア室」として、組織上明確にし機能強化を図った。

### 中国・ベトナム貿易投資視察団の派遣

東南アジア諸国への企業進出や貿易取引に関心のある企業ニーズにこたえて、平成5年から7年にかけて5回にわたり、中国・ベトナム貿易投資視察団を派遣した。

視察団に参加することにより現地事情を把握し、有益な情報が得られ、当行のイメージアップにもつながった。特に、「上海－ホーチミン－香港」コースは、6年にベトナムが米国の経済制裁解除を受け大きく変わってきていたこともあり、大好評であった。

また、貿易視察団の派遣に先立って、本店講堂で「中国・ベトナムセミナー」など、東南アジア情勢の講演会を開催した。視察団参加者だけでなく、海外情勢に関心のある取引先も多数参加し、有益な情報提供の機会として成果をあげた。



第1回中国・ベトナム貿易投資視察団（上海長江港湾にて）

### 全店両替店の実施・外国為替取扱店の拡充

外国通貨の両替店は、昭和63年3月末、34カ店であった。

平成3年12月から全営業店を外貨両替店にし、個人顧客の国際化ニーズにも広く

こたえた。

7年3月には、外国為替店舗新設の包括許可を取得し、外国為替取扱店の新設が開店日の2週間前までに当局に届け出ることにより可能になり、外国為替公認銀行としてフルライセンス取得の銀行となった。10年3月末現在の外国為替取扱店は、19カ店である。

#### 海外コルレスネットワークの拡充

昭和60年8月に外国銀行と自由にコルレス契約を締結できる包括コルレス銀行への昇格の承認を得て、海外銀行との直接取引が拡大されるようになった。

海外でのコルレス契約（外国為替取引契約）網の拡大に努め、平成10年3月31日現在、コルレス契約締結先は外国銀行80行（309カ店）、邦銀5行（67カ店）、邦銀の海外現地法人4行（10カ店）で、42カ国、154都市におよんでいる。

特に、7年11月、中国銀行とのコルレス取引の開始は、同行が対外貿易に関して強固な営業基盤をもち、中国の金融・為替市場の中核をなしていることから、急増している中国との外国為替取引をさらに迅速・確実に行うことができるようになり大きな成果であった。

## 5. CS向上活動の展開

平成7年4月にスタートした第11次長期経営計画〈HEARTYプラン120〉の経営目標のなかに示されている「お客様に支持される銀行」を早期に確立するため、CS<sup>註)</sup>向上運動を本部・営業店が一体となって推進した。

CS向上運動を積極的に推進するために、7年10月にCS向上委員会を設置し、11月に営業店のCS向上活動の責任者を明確にするため、支店長をCS向上責任者に任命した。営業店は、每期CS向上計画書を作成し、CS活動グループ（役職と一般職10人以内で構成、うち1人をCS向上リーダーとする）が中心となって活動した。

さらに、営業総括部にCS向上専担者を配置して、営業店の臨店指導を行いCS活動の向上に努めた。

9年9月1日、「お客様サービス部」を設置し、CS向上活動の充実・強化を図った。従来、銀行のCS活動は、「苦情対応活動」とは切り離されていたが、本来CS向上活動は、「苦情が発生するという問題点を改善し、再発を防止する」とともに、

「顧客の顕在的、潜在的ニーズをくみとって実現させる」ことの双方を目指すべきであるとの考え方から、両者を一元的に運営・統括する専担部署として設立したもので、お客様サービス課をおいた。

注：CS：Customer Satisfaction（お客様の満足。購入した商品やサービス提供に対する顧客の満足度を探る方法）

### CS向上の諸施策

（「CS向上活動の手引き」・テラー窓口対応マニュアル「いらっしゃいませ」の制定）

「CS向上活動の手引き」は各営業店でCS向上運動を進めていく過程で必要となるCSの考え方についてまとめたもので、平成8年4月に制定した。

テラー窓口対応マニュアル「いらっしゃいませ」は、「お客様に支持される店頭」を目指して、窓口対応の全店統一化と対応能力の向上を図るため8年9月に制定し、全行員に配布した。

当行の理想とする基準・考え方について記載してあり、勉強会などを通じてその定着化を図った。

（CS向上活動標語の募集）

CSに対する行員の意識向上を図るために、平成8年4月～5月にCS向上キャンペーン標語の募集を実施した。

応募人数（グループ）＝1,046人、作品＝2,046点のなかから、優秀賞4作品と佳作5作品が入選作品として選ばれた。優秀賞の4作品はキャンペーンポスターを作成して各店に掲示し、入選作品のすべてについては、本部ニュースなどに随時掲載している。



優秀賞のキャンペーンポスター

（全行テラー窓口対応コンテストの実施）

テラーのCSに対する意識向上とレベルアップを目的として、全行テラー窓口対応コンテストを、平成9年2月から3月に実施した。

テラーの接遇・対応、事務処理能力、店頭営業力などについて、ロールプレイン

グ方式によるコンテストを実施し、地区大会（9地区）で選ばれた12人による全行大会で、優秀賞1人と優良賞2人が選ばれた。全行大会の様子はビデオ撮影して全店に配布、店内勉強会などで活用している。

コンテストはその後毎年実施している。  
（「お客様のご意見カード」の設置）

お客様のご意見を広くお聞きし、各種施策に反映させることを目的に、平成9年4月から各営業店のロビーに設置した。

このご意見カードは主に個人のお客様を対象としているが、10年1月には法人を対象に郵送による「お客様アンケート」を実施した。



テラー窓口対応コンテスト全行大会  
（平成9年3月19日）



「お客様のご意見カード」の専用スタンド

## 6. イメージモデル・キャラクターなどによる広告宣伝活動

### イメージモデルの活躍

当行のイメージモデルとして、平成2年10月から、それまでの伊藤万里子に代わって、タレントの坂上香織を起用、明るくさわやかなイメージで登場し、地域のみなさまに愛されるホクギンをPRした。5年11月からは、坂上香織に代わって、テレビなどで活躍中の中山忍を起用、明るく親しみのあるイメージで活躍している。



坂上香織

3年1月の広報規制の緩和に伴い、テレビコマーシャルの放映を開始し、当行のイメージモデルの活躍が評判になっている。

### キャラクターの採用

平成2年4月、それまでのキャラクター「ツィーティ&シルベスター」に代え、新しくオリジナルキャラクター「ラー・リー・ルー」を採用した。

当行のイメージモデル・中山忍の活躍

トピックス⑤

中山忍は、元年にテレビドラマ「オトコだろッ！」でデビュー以来、女優としてテレビ・映画で活躍し、7年度は第17回ヨコハマ映画祭・助演女優賞と第38回ブルーリ



撮影の合間にくつろぐ中山忍

ボン賞・最優秀助演女優賞、8年度には日本アカデミー賞・優秀助演女優賞を受賞している。

平成10年は、彼女が当行のイメージポスターなどに登場して5年目になるとともに、女優としてデビューしてから10周年にもあたる。この間、8年7月、汗の吹き出すような暑さのなか、「春のレッツ・スタートプレゼント」の当選者と菱ヶ岳グリーンパークでアウトドアパーティーを楽しむなど、新潟の自然とも親しんだ。

彼女の今年の目標は、「助演女優賞をもらったときとってもうれしかったので、ぜひ映画で主演したい」であり、いっそうの活躍を期待したい。



ティーティ&シルベスターの縫いぐるみ



ラー・リー・ルー登場



ファイベルキャンペーンのパンフレット

創業120年を機に、9年4月からは、新キャラクター「ファイベル」を採用し、通帳・証書・ノベルティおよび店頭ディスプレイなどに使用し、新鮮さをアピールしている。

「第35回新潟広告賞」の受賞

平成5年度の「第35回新潟広告賞」で、当行は新聞広告D部門（カラー）で、最優秀賞を受賞した。受賞作品は5年10月18日付の新潟日報特集面に掲載した「遠くに



「第35回新潟広告賞」で最優秀賞を受賞した新聞広告

あるなら、見えるように」で、応募作品308点のなかから選ばれた。

新潟広告協会が広告文化の向上を目的として主唱するもので、1年間に新潟県内で発表された新聞・電波・ポスターの広告作品を対象として実施されるものである。



### 「インターネットによるホームページ」の開設

平成9年1月13日、顧客への情報提供の新たな手段として、またマルチメディアの進展に対応するため、インターネットにホームページを開設した。

ホームページでは、(1)会社概要、(2)商品・サービス案内、(3)社会貢献活動、(4)出版物紹介、(5)クラブ活動の紹介、(6)リクルート関連、(7)県内イベントなどさまざまな情報を提供した。

## 第3節 各種業務分野への進出

### 1. 証券業務の拡充

#### 証券業務の推進

昭和58年4月から公共債の窓口販売を開始したことを皮切りに、60年6月からは残存期間2年未満の発行済み公共債を売買するディーリング業務の取り扱いを開始した。続いて61年6月からすべての発行済み公共債を売買するフルディーリング業務の取り扱いに踏み切った。

次いで、61年7月には債券先物市場に参入し、62年12月には国内発行CP（コマーシャルペーパー）の取り扱いを開始するなど順次、業務の拡大を図ってきた。

平成元年4月には債券店頭オプション取引を開始し、6月からは金融先物取引市場に参入した。

こうした銀行の証券業務への進出は、銀行業と証券業の垣根を低くし、金融自由化を大きく推進するとともに、顧客の多用なニーズにこたえることになった。

さらに、2年5月には債券先物オプション取引業務を開始した。

当行では、こうした金融自由化の流れのなかで拡充に努めてきた証券業務からの収益は、現在のところ、それほど大きな収益源となっているわけではないが、今後

の証券業務拡大への基礎を築いたという面で大きな意義があった。

### 証券業務の実績

最近10年の実績は次のようである。

公共債窓口販売高は、昭和58年4月に開始以来、債券市況の堅調基調を背景に、順調に増え続けたが、平成元年度以降、減少し、4年度はピーク時の昭和60年度の6.8%に激減した。

一方、公共債ディーリング売買高については、昭和61年6月にフルディーリングに踏み切って以来急増してきた売買実績が、平成2年度以降、減少を続け、4年度にはピーク時の20.6%に減少した。

その後、公共債窓口販売は5年度以降、増加している。公共債ディーリング売買は、5・6年度は増加したが、その後、再び減少に転じた。

図25 公共債窓口販売高の推移

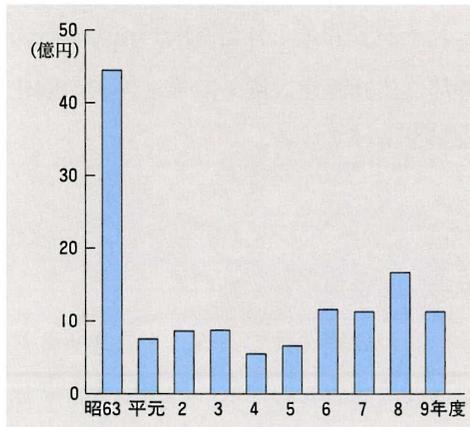
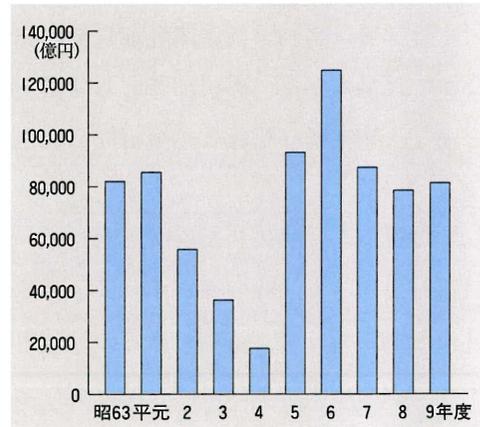


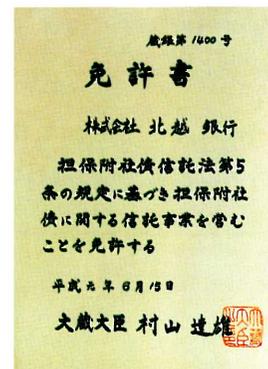
図26 公共債ディーリング売買高の推移



### (私募債受託業務の開始)

平成元年6月、担保付社債信託業務の認可を受け、社債の受託業務を通じて取引先企業の資金調達が多様化に積極的にこたえた。

担保付社債受託業務については、地元企業の資金調達のニーズにこたえるため積極的な業務活動の充実を図っており、免許取得後、10年3月31日までの取扱実績は、公募転換社債の副受託1件50億円、私募債の主受託45件125億2,000万円、同副受託13件37億円の実績をあげた。



担保付社債信託業務の免許書

## 2. 信託業務への進出

### 信託業務への参入

平成5年4月の金融制度改革によって、普通銀行の信託業務参入が認められ、当行は、同年11月11日から代理店方式で信託業務を開始した。参入方式として、本体参入、子会社参入、代理店参入の3方式があるが、本体参入では業務範囲に制約があり、子会社の設立ではコストの負担が大きいなどの点から代理店方式を採ったものである。

契約金融機関は、安田信託銀行と大和銀行で、取り扱い業務は、公益信託、特定増与信託、年金信託、特定金銭信託・特定金外信託、土地信託の五つである。

取扱店は、本店営業部、高田支店、三条支店、新発田支店、新潟支店、新潟駅前支店、燕支店、十日町支店の8カ店とし、それ以外の店舗は「案件の取次店」として活動している。

主管部署は当初、営業開発部営業開発課としたが、6年4月に全国の地方銀行のなかでは最も早く、専担部署として営業渉外部に信託課を設置して推進体制の強化を図り、特定増与信託と年金信託で大きな成果をあげている。

### 地域貢献を念頭にした推進活動

(福祉に対する意識の高さが背景・特定増与信託の実績)

信託業務のうち、特筆できるのは特定増与信託の成約件数である。平成10年3月末までの成約実績は104件で、地方銀行全体の信託代理店成約件数の約74%と群を抜いている。

特定増与信託は、心身障害者の親族が、その人の生活安定のために信託銀行へ資金を預け、信託銀行は資金の配当などをその人に給付する制度である。この信託銀行に預けた元金は、増与になるが、6,000万円を限度に増与税が非課税となる。

親族に心身障害者を持つ人にとってはメリットの大きい商品であるが、一般的にはまだあまり知られていない。

当行は、社会福祉に貢献した個人・団



信託業務のパンフレット

体を表彰する「北越銀行賞」の運営および「北銀まごころの会」の特別養護老人ホームなどでのボランティア活動を通じて、長年、地域の福祉活動にかかわってきており、「福祉に関心のある銀行」であることが社会に浸透し高く評価されている。このことが特定贈与信託の増加に大きくつながったといえよう。

(総合金融サービス機能充実の一環としての年金信託)

年金信託の成約件数は、平成10年3月末、100件であった。

企業ニーズに対応して、信託課の担当者が営業店の渉外係と同行訪問して詳しく説明するというように、営業店と本部が一体となった推進体制を採っていることが好成績を生んでいるといえよう。

### 3. 関連会社の設立

経営環境が大きく変化し、顧客ニーズも多様化するなかで、当行はそれぞれに対応した関連会社を設立し、総合金融力の発揮に努めている(表17)。

昭和63年4月以降、設立した関連会社は次のとおりである。

(北越スタッフサービス株式会社・平成元年6月1日設立・平成10年3月31日解散)

銀行の業務は多様化する一方、繁閑の波も大きくなる傾向にあり、その労働力を臨時に賄う割合が多くなってきていた。こうした傾向は今後も強まることが予想され、多様化する労働力需要にこたえ、経営効率化の一環として人材派遣会社を設立した。資本金2,000万円(授權資本8,000万円)は、全額



関連会社と長岡東支店が入居した「北越東ビル」

表17 関連会社等一覧表(平成10年3月31日現在)

会社名	設立年月日	資本金	当行出資比率	主な業務内容
㈱長陵社(適正化措置済会社)	昭和37.4.2	3,000万円	0.0%	損害保険、不動産の売買
北越システム開発㈱	52.10.1	2,000万円	5.0%	情報処理、システム開発業務
北越リース㈱	57.11.1	1億2,000万円	4.1%	リース業務
北越カード㈱	58.6.1	2,000万円	5.0%	クレジットカード業務
北越ビジネス㈱	58.10.1	1,000万円	100.0%	銀行業務の代行、受託業務
㈱北越キャピタル	59.12.5	2,000万円	5.0%	ベンチャービジネス投融資業務
北越信用保証㈱	61.8.20	1,000万円	5.0%	信用保証業務
北越投資顧問㈱	平成3.4.1	1億2,000万円	5.0%	投資顧問業務
北越ジェーシービー㈱	4.4.1	5,000万円	5.0%	クレジットカード業務
北越資産管理㈱	7.4.5	1億円	100.0%	競落不動産の取得・売却業務
㈱ホクギン経済研究所	9.7.1	3,000万円	5.0%	産業・地域事業の調査・研究、各種情報提供、相談業務

当行出資の子会社であった。

しかし、本格化するビッグバンに向け、経営全般の効率化・スリム化を進める一環として、平成10年3月31日、同社を整理し銀行本体に吸収した。

(北越投資顧問株式会社・平成3年4月1日設立)

金融資産の増大と収益性指向の強まりによって、有価証券投資が増加傾向にあった。しかし、その反面、運用面での価格変動要因も一段と複雑化し、有価証券についての幅広い知識と高度な判断力を有する専門化の必要性も高まっていた。

こうしたニーズに対応し、当行の総合金融サービス機能を拡充するために設立した。

(北越ジェーシービー株式会社・平成4年4月1日設立)

キャッシュレス化が着実に進展するなかで、クレジットカード取扱高も増加の一途をたどっていた。これとともに、クレジットカードに対する消費者ニーズも多様化する傾向にあった。



北越JCBカード

こうしたニーズに対応して、カード業務を充実するとともに、個人マーケットの拡大を図るために、国内最大手のJCBと提携し新会社を設立した。

(北越資産管理株式会社・平成7年4月5日設立)

金融自由化の進展により、金融機関をとりまく経営環境は大きく変化し、これに耐えうる体質の強化が重要な課題となっている。

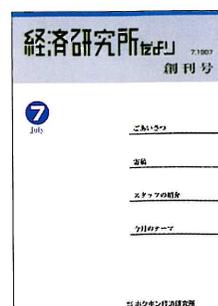
こうしたなかで、金融機関は自らの貸出金などを回収し資産内容の良化・健全化を図るため、当該貸出金などに係る担保不動産を競落し、第三者へ売却する関連会社を設立することが可能となった。

当行としても、不良債権削減のため自己競落会社を設立し、銀行および新会社をあげて競売物件に係る担保不動産の処理を促進し、経営体質の強化を図っている。

(株式会社ホクギン経済研究所・平成9年7月1日設立)

創業120年事業の一環として、経済研究所を株式会社ホクギン経済研究所として次の趣旨で独立させた。

- (1) 調査・研究、相談業務を強化し当行の営業店活動を支援する。
- (2) 調査・研究成果の地域への還元、各種情報提供を通じて地域の発展に貢献する。



「経済研究所だより」創刊号

スタッフは15人で、このほか、弁護士、公認会計士、税理士などの外部専門家を嘱託、顧問とし業務の充実を図っている。

そして、県内企業などを中心とする会員組織を設置し、会員には調査・研究、相談などに関する特典を与えることにし、会員数は、約1,500先を見込んでいる。

## 第4節 エレクトロニック・バンキングの推進

### 1. 第3次オンラインシステムの完成

#### 開発の背景とプロセス

当行は、昭和53年10月に第2次オンラインシステムを稼働させた後、金融環境の変化に応じて、コンピューターのレベルアップ、システムの追加、部分変更、応急措置などで対応してきた。

一方、金融の自由化、国際化の進展や顧客の金利選考の高まりから、多彩な新商品・新サービスが要求されるとともに、各種ニューメディア機器やコンピューター技術の向上から、ファームバンキングへの対応も重要な課題となってきた。

これらの問題に対応するためには、端末機を含め、ハード・ソフトとも一新したシステムの構築が必要であった。

第3次オンラインシステムの具体的な構想は、第2次オンラインシステム稼働から5年後の58年9月から検討に入り、60年3月に基本設計をまとめた。

基本設計では、コンピューター処理範囲が一段と拡大し複雑化していることから、3段階に分けて開発を進めることにした。

勘定システム・漢字システムを中心とした第1ステップを61年11月に、渉外支援システムなど情報システムを中心とした第2ステップを63年3月にそれぞれ稼働させた。平成元年9月に第3ステップのオンライン基本ソフトウェアのレベルアップにより第3次オンラインシステムは完成した。

元年6月現在、地方銀行の第3次オンラインシステムの稼働は、当行のような一部稼働を含め、稼働済みが23行、開発中が29行、検討中が12行という状況であった。



第3次オンラインシステム完成時のコンピュータールーム

### 第3次オンラインシステムの特徴

各金融機関が開発していた第3次オンラインシステムが、従来のオンラインシステムと大きく異なる点は、それまでの事務合理化に加え、金融機関内部のネットワークを超えて、企業や個人との対外接続システムを拡充したこと、情報機能を拡充したことで、金融自由化、国際化、情報化の動きのなかで、金融機関の新しい対応の一環として取り組まれた。

当行の新システムは、具体的には、次のような内容であった。

- (1) 営業店の情報端末機と渉外係のハンディ端末機からなる渉外支援システムを開発したことにより、顧客情報や訪問予定データなどをハンディ端末機にセットし、渉外係の訪問先での活動を支援した。さらに、オンラインで金利表示する電光表示板「ホクギンマネー情報」を営業店ロビーに順次設置した。
- (2) 顧客管理システム面では、窓口セールス情報をよりわかりやすく、かつ詳細な情報をテラーの簡単な端末機操作で提供できるようにした。また、帝国データバンクの県内1万6,000社の企業信用情報のオンライン提供を可能にした。



電光表示板「ホクギンマネー情報」

### 事務開発部、第3次オンラインシステム開発のエピソード

平成元年9月、第3次オンラインシステムが、6年の歳月をかけて漸く完成した。この間、数多くのエピソードがあったが、主なものは次のようなものであった。開発期間中、63年4月実施の新マル優制度、昭和から平成への改元および平成元年の消費税導入など新たな対応を必要とする課題が次々と発生した。さらに、本部や営業店からのシステム化要請案件も加わり、何度も開発パワーの見直しを行うとともに、全体スケジュールにどう吸収するかで大変な苦勞を要した。

また、渉外支援システムは、昭和62年4月、ワーキンググループを発足させ十分に検討したうえ、翌年4月、千手・神田両支店で試行に入った。自信をもった開始であったが意外と運用上の負担が多く、試行店の大変な協力によって種々の改良を重ね

ることが必要となり、非定型業務開発の難しさを思い知らされた。

一方、明るい話題としては、昭和62年秋、韓国で第4位の資金量をもつ朝興銀行が、当行の第3次オンラインを見学したのをきっかけに、外為コレスが締結されたことおよび今回の第3次オンラインで開発したソフトウェアの一部が、他行に売れたことなどであった。



新システムの開発（『ほくえつ』平成元年9月号）

トピックス⑥

- (3) 本部情報面では、営業店計数、競合他行、市町村経済情報、ALM情報、顧客情報などを時系列に蓄積して、データベース化し、経営計画、業績判定、リスク分析などに利用する体制を確立した。
- (4) 対外支援システム面では、ファームバンキング対応の強化を図り、金融情報提供、他行あて資金移動、県内金融機関とのCD提携機能を拡充した。
- (5) 勘定システム面では、漢字システムの実現、窓口端末システムの設置拡大、ATMによる振込処理、重要用紙のオンライン処理など合理化を推進した。
- (6) 安全対策面では、コンピューターがダウンしても、2分前後で自動復旧するノーダウンシステムおよびコンピューター自動監視システムを確立した。

#### 計算係事務の省力化と「一算ゴメイ運動」の実施

第3次オンラインシステムの完成で、計算事務の省力化を図るために計算係にとって最も時間のかかる伝票金額の集計作業を廃止し、「伝票枚数精査」を実施することになった。伝票金額の集計を廃止することは、長年慣れ親しんだ銀行の勘定照合の方法を大きく変更することになった。

「伝票枚数精査」では、各勘定科目別の精査は、オンラインでカウントした伝票枚数（端末機操作1回を伝票枚数1枚とカウントする）と、実際の伝票から集計した伝票枚数を照合することにより行った。現金精査もオンライン上算出した現金残高と、現金伝票の収支から算出した現金残高を精査することにより勘定照合を行い、この間、従来の伝票金額の集計作業はなく計算事務は大幅に簡素化された。しかし、これまで以上に伝票の端末機操作の正確性が要求されることになった。このため平成元年9月からの伝票枚数精査への移行の事前準備として、元年1月以降、2次にわたって全店で「一算ゴメイ運動」を実施した。毎日の勘定不突合原因をチェックしてミス防止に取り組んだ結果、全店でスムーズに移行することができ、計算事務省力化による計算係専担者の削減が進んだ。

## 2. エレクトロニック・バンキングサービスの拡充

この10年間、エレクトロニック技術の進歩や通信ネットワークの充実を背景に、顧客と銀行の取引形態は大きく変化した。

当行では、こうした状況に対応するため、最新のコンピューターシステムや通信技術を利用したエレクトロニック・バンキングサービスの拡充に取り組んでいる。

特に、第3次オンラインシステムの稼働は、コンピューターによる資金管理・情報サービスの提供を大幅に拡大した。とりわけ「ホクギンHOTサービス」の開始は、当行のファーム・バンキングサービスを大きく前進させ顧客ニーズにこたえた。営業店の事務効率化面では、総合振込・給与振込などのHOTサービスによる事務処理ができるようになり、大幅な省力化が図られた。

組織面でも平成7年10月に営業総括部に「E B (エレクトロニック・バンキング) 推進課」を設置し、顧客ニーズに対応できるサービスの開発・充実に努めている。

注：ファーム・バンキングサービス (FBサービス)：顧客と銀行のコンピューターを電話回線で接続し、各種データを直接やりとりするサービスである。

### 各種資金管理・情報サービスの開発 (ホクギンHOTサービスの開始)

顧客と銀行のコンピューターを電話回線で接続し、情報をやりとりするFBサービスは、顧客取引の深耕手段として位置づけられていた。しかし、中小企業では、機器の投資負担、ソフトの開発負担、要員確保の問題が導入の大きなネックとなっていた。

これを解決するため、低価格で操作の簡便なFB専用端末機が開発され、都市銀行を中心に強力に販売が促進され、地方銀行でも導入の動きが活発化していた。

当行でも沖電気工業㈱と共同で、低価格で操作の簡便なFB専用端末機「MY HOT」を開発した。電話回線 (NTTのANSERシステム) を通じて当行のコンピューターと直接データのやりとりができる端末機である。

そして、昭和63年度下期経営計画の法人マーケット拡大策の一環として、63年12月1日から、「MY HOT」を利用したFBサービス「ホクギンHOTサービス」を開始した。

その機能サービス内容は、次のとおりである。

#### (1) 照会・通知サービス

あらかじめ届け出を受けた口座の残高、取引明細などの端末機による紹介・通知機能

#### (2) 振替・振込サービス



「MY HOT」1号機

あらかじめ届け出を受けた本人の支払指定口座から入金口座への端末機による資金移動機能

(3) データ伝送サービス

当行センターに顧客端末機から各種データ（総合振込明細、給与・賞与振込明細、預金口座替依頼明細）を送り、センターで集中処理する機能

(4) 金融情報サービス

外為情報、短期金融市場情報、債券情報など各種金融情報の端末機による紹介機能

平成2年1月4日から、顧客がファミコンなどを利用して取引口座の照会や振込・振替ができる「パーソナルHOTサービス」を実施した。HOTサービスのようなデータ伝送と金融情報サービス機能はないが低価格と簡便性を武器に、小規模事業者向けに売り込みを推進した。

3年6月17日から多機能電話機により、4年9月1日からはFAX付き多機能電話機により、取引口座の照会や振込・振替ができる「ジュニアHOTサービス」を実施した。



FAX付き多機能電話機

また、5年8月20日から、顧客のパソコンを使用してHOTサービスを受けることができる「FB専用ソフトウェア」を発売し、HOTサービス推進の手段として活用した。

（FB端末機を利用した「ローン利用サービス」の開始）

FB機能サービス拡充の一環として、平成2年5月7日から「ローン利用サービス」を実施した。

当行のローン商品（POWER、ワイドアシスト、ムタン500）契約者は、その商品がFB端末機で利用でき、「わざわざ銀行に出かけなくとも、借入・返済ができる」をポイントにセールスを展開した。

（新潟県バンクPOSサービスの取り扱い開始）

新潟県内28金融機関が加盟している「新潟県バンクセンター」の共同事業として、平成3年2月12日から開始された。



バンクPOSサービスのポスター

当行のコンピューターと小売店などのPOS加盟店に

設置されたPOS端末機とを電話回線で接続し、顧客の買物代金を当行のキャッシュカードを利用して即座に決済するというシステムで、典型的なFBサービス機能の一つである。

#### (資金集中サービス「バランス・サポート」の実施)

FBサービスを利用して、複数の銀行取引口座を本社で一元的に管理(資金の集中、配分)を行うことができるパソコンソフトで、経理事務の合理化、資金の効率的管理を行うというもので、平成6年11月5日から発売した。

#### (FBによる「地方税納入サービス」の実施)

パソコンにより地方税納付データを送信できるというサービスで、平成7年6月1日から実施した。

顧客から送られてきた納付データにより、納付書などを作成し、納付期限日に指定口座から自動的に引き落とし、各市町村あて納付するもので、納付書の作成や納付事務が不要となった。

#### (「IDキャッシュカード」の実施)

平成8年7月10日から県内金融機関では初めて実施したサービスである。

IDキャッシュカードとは、会社・学校・病院など(契約先)と当行が取り扱い契約を結ぶことにより、当行キャッシュカードの裏面に、契約先の社員・学生・職員など利用者の社員証・学生証・身分証などの内容を利用者の顔写真付きで印刷し、契約先の提供する各種のサービスに利用できる機能を付与したキャッシュカードである。このサービスの利用により、タイムレコーダーによる出退勤管理や給与計算システムへの連動が可能となるほか、社内食堂、売店などの支払いに現金を使わず、給与天引きによる社内のキャッシュレス化を可能とした。

#### (「公共料金管理サービス」の実施)

FBサービス(HOTなど)により企業が自動振替で引き落としをしている公共料金のデータを読みとるパソコンソフトで、平成9年1月6日から発売した。

従来、手作業で行っていた部署・営業所ごとの公共料金の集計・仕訳作業を、自社のパソコンで管理することにより、経費事務の効率化・簡素化を図ることができるようになった。

#### (「FD交換サービス」の実施)

EBサービスの充実を図るため、平成9年10月13日から実施の総合振込、給与振込、口座振替の明細をパソコンで作成するソフトを提供するサービスである。契約

者は、毎回の金額入力だけを行い、作成した明細をFD（フロッピーディスク）で当行に持ち込むもので、企業先・当行双方の事務合理化・省力化を図ることができることから、積極的に推進した。

#### （「インターネットバンキングサービス」の実験開始）

インターネットバンキングサービスとは、契約者が自分のパソコンを操作して、インターネット経由で当行のホームページにアクセスし、取引口座の預金残高や入金明細の照会、ならびに支払指定口座からの振替・振込を行うサービスである。

平成10年1月19日から照会サービスを、同年2月23日から資金移動サービスを開始し、実験期間は、同年9月30日までとした。

### 3. CD・ATMの利便性向上

この10年間でCD・ATM機は、処理スピードの高速化などめざましい高性能化が進んだ。また、設置台数は飛躍的に増加し、平成10年3月末現在で、営業店の補完的な機能としては、100カ店にATM248台と昭和63年3月に比較して134台増加した。店外CD・ATMについても、130カ所にCD63台、ATM74台、合計137台と93台増加した。

背景に顧客ニーズの拡大と銀行事務の迅速化・効率化対策およびサービス機能の充実による手数料収入の増加策などがあげられる。

#### 高性能CD・ATM機の導入

平成2年8月から高性能ATM300を導入した。顧客が入金した紙幣を環流させ、支払い取引時に支払資金として使用する機能を備えた現金自動預払機で、現金切れや利用明細表切れによる取り扱い中止を減少できるようになった。

表18 主なCD・ATMサービス機能の向上実施一覧

開始日	内 容	開始日	内 容
平成元. 1.17	ATMによる振込	平成 8.11.18	信販会社カードによるキャッシング
2.12.17	預金残高照会後の支払い	8.11.18	UC・JCBカードローンの取り扱い
3. 3. 8	ATMによる振込予約	9. 2. 4	ATMによる振込金額限度の拡大
4. 3.11	ATMによる預金口座間の資金振替	9. 2.10	CD・ATMによる入金・支払枚数限度拡大
4.10.19	ATMの英語表示サービス	9. 2.18	ATMによる総合口座定期預金新規作成
5. 4.19	ATMによるカード入金	9. 5.19	MICSあて振込の受取人口座確認
5. 7. 1	ATMによる手数料込み振込	9.10.20	ATMによる通帳繰越時の通帳仮記帳機能
8. 2.19	法人カードの取り扱い		
8. 9.17	ACSあて振込の受取人口座確認		
8.10.19	ATMによる休日入金、カードローン返済		

7年11月にATM300の後継機として、ATM400を大島支店の新築オープンから導入した。紙幣ノストッブ補充・回収、高速化の機能を備えた高性能ATMであった。

また、CD・ATM利用者の増加に対応して、5年6月から省スペースでロビーに設置できる高速処理の現金自動支払機を導入、ピーク時のキャッシュコーナーの混雑分散と、高速処理による待ち時間の短縮を図った。さらに、8年6月から操作が簡単でスピードの速い卓上型記帳専用機AP-2を導入した。

9年4月に障害者対応のATMを長岡東支店に設置した。ATMの前面に取り付けられたハンドル（受話器）により、音声および点字で障害者の取引操作を誘導する機能を持っている。



長岡東支店キャッシュサービスコーナー



卓上型記帳専用機AP-2

### CD・ATM稼働時間延長・祝日稼働などの実施

(サンデーバンキングの実施)

平成元年2月以降、完全週休二日制が実施され、銀行は全土曜日が休業日となった。当行は、それまで29カ店で土曜休業日のCD・ATMの稼働を実施していたが、2年12月9日からは、正月三が日を除くすべての日曜日にもCD・ATMを稼働するサンデーバンキングを開始した。当初、本店営業部、見附支店、

表19 主なCD・ATM稼働時間延長・祝日稼働などの実施一覧

年月日	内 容	
昭和63. 9. 5	長岡信用組合とCD提携開始	
平成 2. 5.19	土曜日稼働時間延長	14:00→17:00
2. 6.18	平日稼働時間延長	18:00→19:00
2.12. 9	サンデーバンキング開始	9:00~17:00
3. 1.13	ACSサンデーバンキング開始	9:00~17:00
3. 9.22	MICSサンデーバンキング開始	9:00~17:00
4. 4. 1	ATM振込予約時間延長	18:00→19:00
4. 4. 1	ATM振替時間延長	18:00→19:00
4. 4. 4	ATM振込予約および振替の土・日曜日取り扱い開始	
5.11.15	同一店内振込手数料有料化	
5.12.31	年末銀行休業日CD・ATM稼働開始	9:00~17:00
7.11. 1	平日稼働時間繰り上げ	8:00← 8:45
7.11. 3	祝日稼働開始	9:00~17:00
8. 2.19	ATM利用振込手数料引き下げ	
8. 3.16	土曜日稼働時間延長	17:00→19:00
8. 3.16	土曜日手数料終日有料化	
8. 3.20	祝・日曜日稼働時間延長	17:00→19:00
9.12. 1	平日稼働時間延長	19:00→21:00

注：稼働時間は店舗ごとに異なる。最長稼働時間を表示

小千谷支店、古町支店など県内主要地域営業店26カ店を対象店舗としてスタートし、順次拡大していった。

#### 4. 営業店事務の効率化

この10年間、金融自由化の進展とこれに伴う業務の多様化と事務量の増加への対処が大きな課題となった。そして事務の機械化と集中化による事務体制の改善・効率化が新たな進展をみせた。

##### 営業店事務の機械化

###### (渉外支援システムの導入)

渉外支援システムは、営業店に設置されている情報端末機（親機）とハンディ端末機から構成され、顧客情報、訪問予定データなどをハンディ端末機に入力することにより、渉外担当者の訪問先での活動を支援するものである。渉外担当者が訪問先で収集・入力したデータから訪問日報の自動作成、集金データの自動入金処理などを行い帰店後の事務処理の省力化がなされた。



渉外係は帰店後、ハンディ端末機(左手)を親機に接続し精査処理を行う

昭和63年4月から千手・神田両支店で試行され、平成2年8月には全店への導入を完了した。

###### (入金管理機の導入)

営業店で現金受付者自身が現金収納事務を行う機器で、紙幣および硬貨を同時に精算し機器内に格納する機能を持っている。大口現金入金を機械処理することにより、現金収納処理の合理化を図り、店頭セールスの強化および渉外係の帰店後の現金整理業務を合理化した。平成元年下期から順次、導入を進めた。

###### (オープン出納機の導入)

営業店の現金処理事務合理化のため、入金管理機の後継機として、オープン出納機を平成3年上期に本店営業部に導入し、10年3月末までに48カ店に設置した。

渉外・テラー・事務係の誰でもが出納業務のできるシステム機器で、各自のIDカードにより運用操作し、(1)入金時の紙幣・硬貨の自動選別、(2)入金紙幣の環流使用、(3)入金紙幣の正損分別・小束作成、(4)出金は小束紙幣・棒金硬貨も可能、(5)現

金有高内訳表の自動作成などの機能を有している。

このシステム導入・有効活用により、出納係の現金締め上げ時間は約30分から1時間程度短縮された。

#### (融資支援システムの導入)

営業店融資事務の効率化、堅確化を図るため、本部のコンピューターに接続されたパソコンを融資係全員に設置することにし、平成7年9月13日から宮内西支店、千手支店、殿町支店、神田支店、新町支店の5カ店で試行し、8年9月には全店への導入を完了した。

このシステム導入の目的は(1)パソコンによる稟議書作成・決裁済み融資案件のセンターでの自動実行、火災保険・限定保証書の期日管理など、融資案件受け付けから実行までの行程の管理による融資事務の合理化、(2)融資決裁権限のセンターでの自動判定、決裁未済案件の実行防止などの事務の堅確化、(3)複数店舗融資先、グループ企業の与信管理、融資先の延滞履歴管理などによるリスク管理であり、それぞれ大きな成果をあげた。



オープン出納機 (平成9年)

#### 審査部・システム部開発の融資支援システム稼働

トピックス①

融資業務は、その複雑さから、全店共通にパターン化できず、システム支援の構築が遅れており、基本的にはこれまでの長い間、手書き・手作業の分野であった。

その融資業務へも平成8年9月から専用パソコンを使用した支援システムが導入されることになり、7年9月、試行が開始さ



融資支援システム(『はくえつ』平成7年10月号)

れた。パソコン・ワープロを使用した経験がまったくない行員も少なくなく、特に年配者には慣れるまで時間がかかるものと思われた。

しかし、試行店で使用後の意見を聞くと、パソコン・ワープロの経験がない行員でも1~2週間で何とかマスターしたとの声も多く、なかには専用機の機能をいっそう使いこなしたいため、自分のパソコンを購入する行員もみられた。

現在、パソコンが家庭まで普及しつつあるなか、眠っている機器も多いといわれている。

情報化社会において、パソコンなど情報機器の習得は、まず購入、そして「習うより慣れろ」が大切ようだ。

表20 その他の主な事務機械化一覧

年月日	内 容
昭和63.10. 1	手数料管理システム
平成元. 9. 1	伝票枚数精査システム
元.10. 2	電光表示板「ホクギンマネー情報」導入
2.10. 1	全銀個人信用情報システム
3. 1.21	I F T (Information Terminal : 情報端末装置) による帳票還元
3. 4.10	個社別取引採算システム
3. 6.13	新型汎用端末機導入 (G P T / E X)
3. 9. 2	環流型窓口現金処理機導入
4. 1.20	重要用紙管理システム
5. 4. 1	取引検索システム
5. 4. 1	印鑑照会システム
6. 7.25	企業格付システム
7. 6. 6	CD・ATM装填現金の残高管理システム
8. 9.13	為替の「交換振込票送付書」「振込票」の端末機による作成
8.12. 6	預金取引の端末機によるネット照会
8.12.30	災害対策システム
9.10.20	端末機に通帳印字操作時のオートターンページ (自動ページめくり) 機能

(新しい基本ソフトウェア「汎用OS」を搭載したGTの稼働)

平成8年下期から導入を開始した新型端末機GT/VXの基本ソフトウェア(OS)を、10年1月から順次、汎用OS(Windows NT)に入れ替えを進めた。汎用OSの特長は、(1)カラーディスプレイとガイダンス機能の採用により操作性が飛躍的に向上したこと、(2)画面変更の自動化により、それまで営業店が業後に行っていたGTのプログラムや画面データの入れ替え作業をセンターから自動的に行うことを可能にしたことで、営業店事務の効率化・省力化が図られた。さらに、11年5月の次期システムからは、ガイダンス機能の拡充、漢字氏名などのカナ漢字変換入力が可能となり、入力負荷の軽減や操作時間が短縮される予定である。

### 営業店事務の集中化

(地区センターの設置)

営業店事務の合理化、効率化を図るため順次、事務集中部に所属する地区センターの設置を進めた。

昭和63年4月に新潟地区センター、平成元年4月に長岡地区センター、6年5月に上越地区センター、さらに、9年5月に県央地区センターを設置した。



県央地区センターの事務集中処理

各地区センターでは、最新の機器を用いて周辺営業店の為替業務や大口現金集配金業務などの集中処理を行っている。

後述する9年4月からの新事務体制への移行に伴い、長岡・新潟両地区センターは、それぞれ長岡・新潟集中センターに、東京支店為替・受託課は東京地区センターに組織を変更した。

(手形小切手用紙のセンター発行)

従来、営業店で行っていた手形・小切手用紙の発行を、センターで行うことにした。平成元年10月11日から長岡市内支店で実施し、2年までに全店に拡大した。

これは、顧客の手形・小切手発行依頼書を営業店で端末機登録することにより、センターで口座番号と手形・小切手番号を打ち込みし、営業店に送付するもので、手形・小切手用紙交付先以外の他者による流用防止、取引先名の判読(手形・小切手用紙の欄外に取引先名をカタカナで印字)に伴う事務負担の軽減となった。また、営業店における在庫管理の効率化も図られた。



署名判印刷サービスのパンフレット

さらに、9年4月からは、手形・小切手用紙に使用する署名判をセンターに登録し、手形・小切手用紙に印刷をする署名判印刷サービスを開始した。

表21 その他の主な事務集中化一覧

年月日	内 容
平成元. 4. 3	集金代行サービスシステム
2. 8.27	行員融資の本部集中
3. 9. 4	総合口座新規礼状のセンター発送
4. 3.16	有価証券担保の自動評価替え
4. 9.18	口座振替依頼書の本部集中
4.10.28	キャッシュカード暗証番号の地区センターでの登録・管理
5. 4.14	証書貸付手控帳のセンター発送
6. 4. 1	動不動産勘定の本部集中
7. 8.24	手形貸付の分割回収・分割利払いのセンター処理
7.10. 2	振込資金の決済リスク管理
9.12.16	被仕向文書(振込票)のセンター入金
10. 1.16	口座振替事務のセンター集中処理
10. 3.16	個別取立のセンター代行処理

### 「新事務体制」のスタート

営業店事務処理の機械化・集中化は、事務量の増加、事務の複雑化が進むなかで、よりレベルの高い事務処理体制が必要となってきた。

新事務体制は、営業店事務を大幅に本部に集中化するとともに、新型機導入により機械化・簡素化することによって、①後方事務の大幅削減、②店頭体制の強化、③締め上げ時間の短縮の3点を改善することにした。

そして新事務体制は、平成8年10月に開設した江陽支店をモデル店として導入し、9年度から順次、実施された。

これによる営業店人員の削減数は、為替係100人、後方事務人員40人、役席40人、一方、集中化によるセンター増員45人、差し引き135人の削減となり、その人件費節減額は7億2,500万円を見込んでいる（平成11年度）。

新事務体制の事務改善項目は全体で約100項目にわたるが、その主な内容は次のとおりである。

（長岡・新潟集中センターの設置）

平成9年4月の組織改正で、営業店後方事務の集中化を効率的に推進するため、事務集中部に集中センターを設置した。これまでの地区センターでは、それぞれの周辺担当店以外の事務処理ができなかったが、長岡・新潟の両地区センターを、長岡集中センターと新潟集中センターに組織変更し、全店の事務を取り扱うことができるようにした。そして機械化などによる営業店の支援体制を整えた。

（営業店後方事務の削減）

最も大きな特色は、集中センターへの「為替OCR」の導入により、営業店で最も事務負担の大きい電信・文書振込の発信事務を大幅に省力化したことである。

営業店では振込依頼書を「OCRリーダー」にセットし送信するだけになり、為替係の電文登録、役席の登録電文チェックなどが不要になった。

為替OCRは、平成9年7月に長岡集中センターに設置し、当初、千手支店と神田支店でOCR処理を実施、9年下期中に全店に拡大した。

このほか、手形処理集中化の拡大のため、手形要件のセンターによるチェック、手形ナンバーリングのセンター処理、手形のセ



営業店の為替OCRシステム



長岡集中センターの「為替OCRセンター」

ンターへの送付期限の拡大、個別取り立てのセンター処理などを実施、営業店における専任為替係の廃止ができる体制とした。

#### (営業店店頭体制の強化)

店頭体制強化のため窓口事務の一線完結処理体制の確立を目指すことにした。

新窓口端末システムによる入出金取引の完全自動化、紙幣・硬貨とも環流する新型現金処理機の導入、窓口現金処理機の増設、オープン出納機の増設を実施し、出納・テラーの現金処理は、ほぼ完全に機械化されることになる。



最新鋭窓口端末システム（平成9年）

基本的に顧客の面前で事務処理が完結するので窓口セールスチャンスが拡大する一方、待ち時間が短縮し、CSの向上と人員の効率化につながるものである。

#### (ATMの利用促進)

単純な入出金、振込などをATMに誘導することで、店頭での事務削減、待ち時間短縮が推進されるが、当行に来店される顧客のATM利用率は50%程度で都市銀行の80%、近隣の地方銀行の60~80%に比べると低い割合であった。

当行でも利用率60%以上という店舗もあり、振込カードのセンター作成やATM振込推進キャンペーンなどを実施し、ATMの利用を意識的に促進することにより利用率の向上を図っている。

## 5. 「事務センター」の建設

平成9年12月に創業120年を迎えた当行は、その記念事業の一つとして、「事務センター」を建設する。

当行は、今後予想される早期是正措置や金融ビッグバンを控え、これらを乗り切るため、来るべき「優勝劣敗時代」に対処できる組織体制を整備する必要があった。



このような環境のなかで、現 事務センターの完成予想図

行センターマシンの処理能力の限界(平成11年)、阪神淡路大震災での教訓や経営の効率化および顧客ニーズの多様化・高度化などに対応するため、コンピューターシステムの見直しと営業店事務の効率化が検討された。

そこで、災害対策、設備の安全性、防犯・機密保護対策などの万全を期すため、電算棟を三島郡三島町に建設しコンピューターの新システムを導入することにした。



事務センターに導入予定の最新鋭コンピューター

同時に建設する事務棟に、本店内のシステム・事務集中部門を移転・集中し、営業店事務の支援・堅確化を図ることにした。

電算棟は安全性の強化を図るため、地震対策として建物と設備を阪神淡路大震災規模の震度7に耐えられる基準で設計し、マシンルームに免震床を採用した。また、停電、断水にも数日間自給できる設備を用意すると同時に、通信回線の引き込みルートを二重化し危険分散を図ることにした。

設備は、電気系統や重要な構内回線を二重化し、万一の障害に備えるとともに、システム稼働中でも電気設備などの保守・点検ができるようにした。

防犯対策としては、事務センターに事務処理が集中するため、入退室管理と防犯用設備を強化し、電気、空調、防災設備などと一緒に中央監視室で集中監視制御することにした。

事務センターに導入される新システムには、信頼性の向上と拡張性の確保のため2台のコンピューターによる並列処理システムを採用した。稼働時の処理能力は現在の1.5倍であるが、データ量の増減に合わせて段階的に能力アップが可能である。ホストコンピューターにすべての機器を二重化することでいっそう充実したノーダウンシステムが実現することになる。

「事務センター」の概要

建 築 地	三島郡三島町中央団地	電算棟	事務棟
構 造	鉄筋コンクリート3階建て	面 積	4,000㎡(1,212坪) 5,511㎡(1,610坪)
建築費概算	約50億円	完成時期	平成10年6月 平成11年1月

## 第5節 事務の堅確化

### 1. 事務堅確化の背景

当行は、事務堅確化については、常に経営計画の重点課題として取りあげ、営業推進とともに経営の根幹をなす両輪としてきたが、金融機関経営に対する国民のみる目がいっそう厳しくなり、事務リスク管理の徹底した業務運営の重要性が一段と増していた。

事務ミスや事故の発生が顧客の信頼、ひいては社会的信用を失うことが今までにもましてクローズアップされてきたからである。

こうした事務規程類の整備、事務管理の強化、検査体制の充実だけでなく、組織面の整備・強化という視点も加えて、多角的に事務堅確化が進められた。

### 2. 事務堅確化のための諸施策

#### 組織の改正

(事務管理部の独立・平成3年4月)

従来、事務管理部門については事務開発部事務管理課が担当していた。

しかし、金融自由化とエレクトロニック・バンキングの推進により新商品と新業務の開発が進み、事務量の増加と複雑化への対応とともに事務堅確化の面でも体制の整備が必要になってきた。

このため事務開発部から事務管理課を分離して事務管理部に昇格させ、事務管理課と事務指導グループを設置し、営業店事務の抜本的な見直しを行うとともに事務リスク管理の強化を図った。

事務管理課は、従来と同様営業店事務の合理化・効率化に関する事項を担当し、事務指導グループは、営業店の事務の改善・指導を担当した。

その後、平成7年4月1日の組織改正で、事務指導グループは、検査部に移管された。検査部が事務指導を担当することにより動態検査（不備事項などの発生原因の調査まで行う検査）と事務指導を密接にリンクさせ、各店の検査結果に基づいた指導を行った。

(事務主任の新設・平成3年10月)

営業店事務の増大と多様化、管理事務の増加に対応して営業店役職位として事務

主任を新設した。内部事務に精通した行員に事務主任としての権限を委譲することにより、事務の管理強化を図った。事務主任は内部事務に限り設置され、特に重要で異例的な事項を除いた検印事務を主体に担当した結果、日常事務の流れは、非常に効率化された。

(事務総括部の設置・平成9年4月)

事務全般にわたる企画・調整機能の強化により、合理化・効率化および堅確化を推進し、営業店支援体制を強化するため、事務管理部を廃止し、事務の統括部署として事務総括部を設置し、事務企画課、事務指導グループ、事務管理課をおいた。

事務企画課は、事務全般の方針・施策を統括し、機械化、集中化、簡素化などを企画・推進した。

事務指導グループは、検査部から移管し、営業店事務の改善・合理化の指導のほか、新規導入機器の操作講習、新任窓口講習などを担当し、新事務体制の早期定着化を推進した。

事務管理課は、事務手続きの統括、事務上の諸契約の統括、個別営業店特有事務、異例事務の指示・指導などを担当した。

#### 事務管理マニュアルの制定

事務の多様化・複雑化・機械化が進展し、事務の堅確化がいっそう求められているなかで、営業店内部事務管理者の事務理解不足や検証能力不足、機械システムに対する知識不足が指摘された。

このため、内部事務管理者の手引きとして平成元年5月、「事務管理マニュアル」を制定、基本的なポイント・事務知識を取りまとめ、特に新任役職者および経験の短い役職者にとって、すぐに役立つマニュアルとして活用された。

さらに、平成4年3月には、「事務処理マニュアル」が制定された。これは、預金の日常的・定型的な事務処理に必要な事務知識と取り扱い手続きのポイントを取りまとめ、入行1年から3年目の行員全員と預金事務経験の浅いパートタイマーに配布され、事務知識の早期習得と事務処理能力の向上に活用された。



事務管理マニュアル

### 事務表彰制度の改正

平成2年4月、総合業績評価規程を改正して、事務表彰制度と業績表彰制度に分離し別体系の制度とした。8年4月からは、事務表彰制度を営業店の事務実態に即したものとするため、従来、上期・下期の年2回に分けて行っていた表彰を、検査成績を含めた年1回とした。そして「評価項目の部門別」についても、「事務のリスク管理」・「事務の正確管理」・「事務の効率管理」・「検査成績」の4部門による評価とし、営業店事務において当面の急務であった資金のリスク管理面と対外的に影響をおよぼす事務事故の発生防止に対応した。その後も、事務の堅確化を図りながら効率化を促進するため評価項目、評価方法、配点、グループ編成などの改正を実施した。

### 規程・要領の制定・改正

事務にミスはつきものということを前提に、これを防止・チェックするための規程・要領の制定・改正が数多く実施された。事故防止の観点からの実施も多く、管理事務の増加・複雑化を伴い、効率化と相反する一面をもっていたため、なかには、むしろ負担増になったものもあった。

主要な制定・改正点は次のとおりである。

#### (部内検査実施要領の制定・平成元年8月)

それまで、本部各部の部内検査は、検査部長の個別通達による指示事項および店内検査実施要領の規定を準用し実施していたが、事務取り扱いの正確化を図るために、部内検査実施要領を制定した。

#### (連続休暇中の業務点検表の制定・平成3年11月)

連続休暇制度に基づき連続休暇中の者について、事故防止の観点から業務点検が実施された。内容は、(1)外部からの電話などによる照会事項、(2)異例扱い・不備事項、(3)整理整頓状況・預かり品など、(4)休暇中の出勤・来店・取引先の訪問などであった。同時に「事務引継連絡メモ」は「事務引継連絡書」として制定された。

#### (異例取引一覧表の制定・平成6年1月)

従来、事務の異例取引については、検査部と事務管理部の調査による本部検証を実施していた。これを、異例取引(重要用紙関係、大口定期預金・通知預金の新規取り消し・訂正など)のあった店舗に対し、翌営業日に異例取引一覧表を還元し、営業店は取引内容の理由を記入して報告し、検査部と事務管理部は、さらに、これ

を検証することにした。

(普通検査成績の評価方法の改正・平成6年4月)

「減点積み上げ方式」から「100点満点方式」に改正された。

従来の方法ではグループ内や全店のレベルがわかり難く、1項目での大きな減点が検査成績全体に影響し、実体がつかみ難い場合があり、100点満点方式により自店のレベルが把握できる評価となった。

(テラー権限の改正・平成6年7月)

テラー権限内であった通知預金・定期預金・定期積金の満期解約による支払いおよび期日指定定期預金・積立定期預金の一部支払いは、役職者の検印を要することにした。また、キャッシュカードのエンボス(口座番号・氏名などを浮きださせる型押し加工)および暗証による普通預金・貯蓄預金の支払いも同様に改正された。

(起算日扱いの取り扱いを厳格化・平成7年2月)

起算日扱いができる取引を限定することにより、取り扱いを厳格化した。また、当行の事務ミスによる顧客からの苦情に基づいての処理は、事前に「苦情処理受付処理簿」に支店長の承認を受けてから実行するように改正された。

(行員代筆の容認基準を厳格化・平成7年5月)

行員代筆のできる基準を明確にして、厳正な取り扱いを行うことにした。

(店舗入退店要領の改正・平成7年6月)

店舗退店後の再入店の管理厳格化がなされ、例外的な場合を除いて再入店は禁止された。

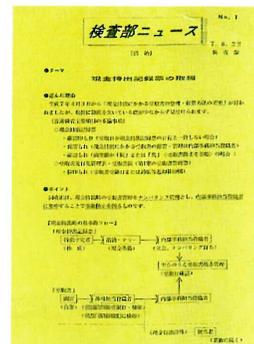
(検査部ニュースの発行・平成7年8月)

検査での指摘事項や細心の注意と正確な事務処理が求められる項目についてのポイントの解説がなされており、営業店事務の改善、勉強会の資料として活用されている。

(照査制度の実施・平成8年3月)

役職者の検印事務の負担を軽減するために、権限の一部を下部に委譲し、重要で異例的な事務への対応強化と堅確な事務管理の実現を目的とした制度である。

支店長が入行1年以上の行員(パートタイマーを含む)のなかから、勤続年数、経験年数、能力などを勘案し照査者として任命し、任命を受けた行員は伝票のオンライン取引の事務処理内容を点検し、確認の証として自己の認印を押捺するもので、



検査部ニュース

この伝票への役職者の検印を不要としたことから、検印事務は大幅に軽減された。

(鍵金庫、鍵管理機、カード管理機の導入・平成7年度)

営業店事務の機械化の進展および重要資料の増加とその管理の必要性から重要鍵とIDカード<sup>注)</sup>が次第に増加していた。このため役職者の管理事務の効率化と事故防止のためにも管理機の導入は不可欠となった。

平成7年度に入り、まず、カードリーダー付きの鍵金庫と鍵管理機が全店に導入された。各人のIDカードとダイヤル符号により開閉し、開閉者の特定と鍵の使用状況がジャーナルにより把握できるようになり、管理のいっそうの厳格化と役職者事務の大幅な効率化がなされた。

続いて、カード管理機が導入され、各人の暗証番号により操作することから管理のいっそうの厳格化と効率化がなされた。



鍵管理機



カード管理機

注：IDカード（Identification Card、身分証明用カード）には、各人専用の磁気テープが組み込まれておりコンピューター関係機器を操作すると、その使用者を特定できる。

(店内検査実施要領の全面改正・平成8年4月)

事務水準の向上と店内検査の形骸化を防止するため、店内検査を事務点検を中心とした事務検査と現物を中心とした現物検査に分けて実施するよう要領の全面改正を実施した。

事務検査は、普通検査の成績不良店に対して検査部長が必要と判断した項目の検査を義務づけた。

現物検査は、実施日と実施項目を検査部長が当日までに全店に指示して行うことにした。

また、検査部の検査実施マニュアルを営業店に開示して「店内検査マニュアル」として制定した。これは、店内検査時だけでなく、通常の事務点検や事務マニュアルとして活用され、事務の適正化に役立てられている。

(出金伝票の金額頭部に「¥」記号の記入・平成9年1月)

伝票記入金額にかかる事務事故を防止するために実施したもので、金額を記入す

る出金伝票すべてを対象とした。

(端末機による暗証照会の廃止・平成10年2月)

キャッシュカードの暗証にかかる事故防止のため、顧客からの暗証番号の照会に対しては応じないことにした。暗証番号を失念した旨申し出があったときは、当該カードの再発行により対応することにした。

(流動性預金などの定例集金の管理手続を規定化・平成10年2月)

定期積金や積立(式)定期預金の集金については、集金カードにより管理しているが、当座預金および普通預金の集金についても十分な管理をするため、その管理手続を規定化した。

## 第6節 新人事制度の採用と働きがいのある職場づくり

銀行の最も重要な経営資源は人材である。

当行では、金融環境が大きく変化し、厳しさを増す経営環境に対応していくために、人事面からも、人事制度の整備、人材の育成、福利厚生の実充に積極的に取り組んできた。特に、諸設備を備えた研修センターの完成による人材育成の実充は、大きな特色の一つといえる。

### 1. 人事制度の実充

#### 人事制度の改正

経営計画の経営目標の達成に向かい、人事制度の面からも積極的に対応するため、平成6年4月1日、人事制度の改正を実施した。

この改正の主なポイントは、大きく分けると次の三つであった。

- (1) 能力評価を重視し、また人材育成の実充や収益の向上などがより実効性のある人事考課制度とする。
- (2) 職務の役割や責任に応じた給与処遇ができるような給与体系にすること。
- (3) 能力開発シートの制定と面接を制度化して、行員の能力開発を支援する。

この三つを有機的に結合させることで、人事制度をうまく機能させ、総じて第10次長期経営計画の目標の一つである「働きがいのある銀行」を目指していこうというものであった。

改正の主な内容は、次のとおりである。

(人事考課制度の改正)

人材育成の充実や収益の向上などを、より実効性のあるものとするため、人事制度の中核にある人事考課制度を改正したものである。

人事制度の基本には、行員の職務遂行能力や実績を正しく評価するということがあり、その評価を人事処遇に公平に反映させていくことが重要である。

この改正では、業務偏重を避け、能力評価にウエイトをおこうという大きなねらいがあった。

具体的には、次のような内容であった。

- (1) 従来の人事考課の評定項目を見直し、「能力要素」は、職務の遂行に現れた能力が評価の対象であることを明確にし、これを「職務遂行能力」として重要視することにした。
- (2) 「実績要素」は、銀行に対する「貢献度」という観点から評定することにし、同じ「貢献度」という観点から「教育要素」もここに入れた。人材育成が重要な経営課題であるという判断である。
- (3) 「態度要素」は、態度にとどまらず職務遂行能力に求められる前向きな意欲についても評価を加えるよう「取組姿勢」という評定項目にした。
- (4) 「総合的にみた評定」と「上位資格能力評定」は、職務給の導入により、現在の資格・職務にふさわしい能力があるかどうかを総合的に評定するため、統合して「現資格・現職からみた総合的な能力度合」という評定項目にした(表22)。

表22 人事考課評定項目の改正比較表

改正前	改正後	内 容
実績要素	職務遂行能力	職務の遂行に現れた能力が評価の対象であることを明確にする
能力要素	貢献度	職務上の評価を量より質でとらえ、貢献度の観点から評定する 主事補1・2級に人材育成の評定項目を追加する
態度要素	取組姿勢	態度(積極性・責任感等)にとどまらず取組意欲(収益意識・チャレンジ精神・時間意識等)を評定項目に加える
教育要素		
総合的にみた評定	現資格・現職からみた 総合的な能力度合	現資格・現職にふさわしい能力があるかどうかを総合的に評定するため、総合的にみた評定と上位資格能力評定を統合する
上位資格能力評定		

(給与体系等の改正)

この改正では「職務給」を導入したことが大きなポイントであり、具体的には次のような内容であった。

- (1) 定例給与に「職務給」を導入し、職務の役割・責任に応じた給与処遇ができる給与体系とする。
- (2) 役割・責任の重大な部店長の給与処遇を高める。
- (3) 役職者の「職務給」の適用号級数を増やし、職位別によりきめ細かい適用ができるようにする。
- (4) 高年齢のスタッフ職および関連会社への出向者の給与処遇を見直す。

(能力開発シートの制定と面接の制度化)

「人事考課制度の改正」および「給与体系の改正」にあわせ、人事制度全体の充実を図り、行員の能力開発を推進するための「能力開発シート」を制定した。

行員が自分のレベルを認識したうえで、自分の仕事上の目標と、それを成し遂げるための能力開発の目標とを、「能力開発シート」により自己申告することが重要なポイントである。一方、上司も部下の能力開発の必要点を把握したうえで面接を通じて部下に職務遂行能力を身につけてもらおうという制度である。

面接は、目標設定時（4～5月・直属上長）、中間面接（10～11月・直属上長）、最終面接（2～3月・所属長、直属上長）の年3回実施し、「能力開発面接実施記録簿」にその経緯を記録して管理した。面接の徹底と新しく制定した人事役の臨店指導で、「能力開発シート」による行員の能力開発支援は実効性のあるものとして活用されている。これによって、従来の「OJT習得記録表」「人事カード」「指導育成の記録」は廃止された。

(役職位の新設)

部店長クラスがスタッフ職につく場合および出向する場合の職位として、上席調査役を設けた。

また、人材育成のいっそうの充実を図るため人事役を新設した。人事役は、営業店の臨店を行い、職場研修や自己啓発の動機づけ、人事管理の問題点把握・指導などを行っている。

(単身赴任手当の新設)

単身赴任者が帰省する時の経済的負担を軽減するため新設したもので、手当対象者は、次のいずれかに該当する者とした。

- (1) 本拠地より150km以上離れた勤務地へ単身赴任する者。
- (2) 佐渡地区に本拠地を有し、地区外の部店に単身赴任する者、および、佐渡地区外に本拠地を有し、佐渡地区の店舗に単身赴任する者。

### 人事企画課の設置

金融環境が大きく変化するなかで、適正な人事制度により、第11次長期経営計画にある「働きがいのある銀行」を目指すことは、ますます重要になっていた。

この課題に対応するため、人事管理面において個別問題と切り離し、人事に関する基本方針の企画、人事諸制度に関する企画、長期の人員・採用計画、人件費計画、従業員組合関係などを専門に研究し改革する部署として、平成9年1月、人事部に人事企画課を設置した。

### 定年の延長

平成元年4月から、従来の満58歳定年を満60歳定年に延長した。

延長後の資格は満58歳直前の資格により、例えば主事一級の行員は「前任主事一級」というようになった。役職者は職位を離れ前任役とし、前任役は単なる呼称であり役職位とはしなかった。

### 永年勤続者表彰制度の改正

永年勤続者表彰は永年勤続の功労に報いることを一つの目的としているが、表彰年次を引き下げることにより、今後の銀行員生活に対する意欲の向上と活躍を期待して、平成9年度表彰から改正した。改正内容は、表彰資格は毎年12月7日現在で勤続満25年（旧30年）に達した者とし、永年勤続者表彰に伴う旅行休暇（2日間）は、連続休暇またはミニ連続休暇と連続して取得できることにした。



永年勤続者表彰式（平成9年12月20日）

### エリア勤務制の制定

平成9年12月10日、エリア勤務制を制定し、10年4月1日から実施することにし

た。この制度は、高齢化社会の到来と家族形態の変化に対応し、職業観の多様化にこたえるため、勤務する地域と店舗を限定（エリア勤務）することにより従業員に安心して仕事に打ち込める環境を提供し、組織の活性化を図ることを目的としたものである。

エリア勤務制における選択コースとして、(1)全エリア勤務（県外を含む全地域に勤務する）、(2)限定エリア勤務（勤務する地域・店舗を限定する）を設定した。

限定エリアは原則として本拠地から30km以内の地域とした。

#### ライフプラン支援制度の制定

平成9年12月10日、ライフプラン支援制度を制定し、10年4月1日から実施することにした。この制度は、高齢化社会の到来を迎え個人の価値観の変化や職業観の多様化が進むなか、転職に関する支援策を実施することにより、従業員の今までの功労に報いるなど、第二の人生に対し支援することを目的にしたものである。

制度の内容は、(1)年齢や転職先などに応じて支援資金を支給する転職支援資金制度、(2)転職のための資格取得や事前準備を行うために休暇を与えるキャリア開発休暇制度、(3)転職のための情報収集などに活用できる各種研修および通信講座を提供する研修制度である。

## 2. 人材の育成

これからの時代、当行に必要な人材は、つまるところ、「環境の変化に柔軟に、かつ、適切に対応できる行員」である。

そのような人材が、自由闊達に振る舞いながらも、統一ある活動をすることにより、組織は活性化していくものといえる。こうしたなかで、平成元年4月1日、長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」を制定し、行員の限りない挑戦意欲と能力向上への努力を推進している。

#### 長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」の制定

平成元年4月1日、第8次長期経営計画に基づき、長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」を制定した。

当行の長期人材育成の考え方について、「北銀チャレンジプラン」は次のように述べている。

当行では、第8次長期経営計画において、新時代の変革に対応できる人材の育成とレベルアップを図るため、「長期的な展望にたった人材育成計画の策定」を重点項目に掲げ、人事部で検討してきました。そして研修センターが完成し、第9次長期経営計画の始まる平成元年度に長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」を制定し、実施することになりました。

環境の変化に対し適応力のある行員を育成するには、入行から退職に至るまでの職業生活の全期間にわたって、計画的・継続的に幅広い能力開発を行うことが必要です。

そこで、「北銀チャレンジプラン」は、入行から退職までを5期に分け、段階的に能力開発を進めて行く計画としました。

この長期人材育成計画には、5期に分けられた各職位ごとに、行員が自己啓発すべき「能力開発の目標」が明示されている。さらに、その能力開発の具体的方策として、その期間にマスターすべき実務能力、受講すべき通信講座、業務検定試験、行内研修、行外研修などが詳述されている。

### 「研修センター」の完成

創業110年の記念事業として、旧本店跡地に新しい研修センターを建設し、平成元年1月25日に完成した。

長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」に基づいて、環境の変化に対応できる人材育成の拠点として活用されている。

研修センターでの最初の利用は、同年1月27日に開催された店長協議会であった。

研修センターは、宿泊による研修や一度に数種類の研修が可能であり、新人研修、役職者研修、OA機器研修、土曜セミナーなど、ほとんど毎日のように活用され、金融新時代にふさわしい人材の育成に役立っている。

#### 「研修センターの概要」

構造 鉄筋コンクリート造り、地下1階、地上5階、塔屋1階



北銀チャレンジプランの冊子



研修センター

収容人員	大研修室 1 室 (120人)、中研修室 1 室 (54人)、小研修室 5 室 (各10人) 宿泊施設 (51人)
その他の設備	オペレーター研修室、O A 研修室、図書室、トレーニング室、ラウンジ、談話室、和室、研修事務室、食堂、資料室、オービーサロン、管理人室、機械室

### 研修制度の充実

#### (融資ライセンス制度)

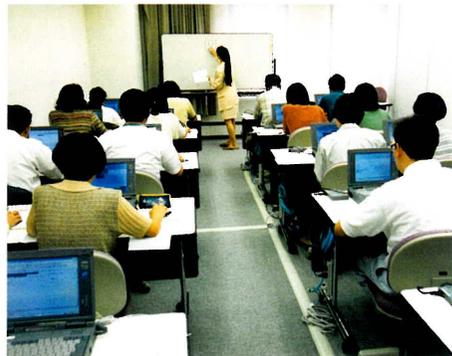
銀行業務における重要戦略部門は融資業務であることから、融資業務に強い人材の早期育成を目標とした制度で、平成2年4月から実施した。

この制度は、融資経験の比較的浅い渉外係を1年間融資係に教育的に配置し、融資の基礎から実践的に勉強してもらおうと同時に、通信講座受講や集合研修を併せて受講することにより、融資に強い人材を育成するものである。

#### (自己啓発援助制度)

能力開発の基本である自己啓発を側面から援助し、スペシャリティーを身につけることおよび幅広い教養を身につけることに対する援助制度で、平成2年4月から実施した。

従来から行っている通信講座に対する受講料の補助、業務検定試験受験料に対する補助のほか次の援助を実施した。



土曜セミナー (パソコン教室)

- (1) 公的資格等取得奨励金の支給 (中小企業診断士、土地家屋調査士など)
- (2) 管理職の海外視察費の援助 (国際感覚を身につけようとする管理職)
- (3) 各種セミナー・スクーリングの開催 (土曜セミナーの充実)

#### (行外派遣チャレンジ制度)

海外研修など派遣制度と新業務分野へのトレーニー派遣制度を一本化したもので、平成2年6月から実施した。

業務の多様化、国際化の進展に的確に対応できる人材を育成するため、行外 (国内・海外) の金融機関、企業、大学に行員を派遣するというものである。

人材を広く行内に求め、派遣希望者を公募し、行内選考試験を実施した。

### (大学卒業新入行員研修に新方式)

当行の人材育成は「北銀チャレンジプラン」に要約できるが、問題は、それらの考え方をいかに実現するかであった。

一つの方向づけとして、平成6年4月から新しい形での新入行員研修を実施した。

従来、ともすると知識・技能の習得にかたよりがちであったが、さらに豊かな良識



専任講師を囲んでの新入行員研修

ある銀行員としての人格形成教育を行う必要があるとの観点から、1年間のカリキュラムに手を加え、研修方法を次のように変更した。

- (1) 新入行員を4グループに編成して研修する。
- (2) 新入行員が中堅行員から生の声や経験を聞けるようにするため、各グループに入行8～10年の中堅行員を専任講師につける。
- (3) 現行のフォローアップ研修に、レベルアップ研修や近況報告会なども加え、さらに体験学習や倫理教育も取り入れ、能動的に参加できる研修とする。

この研修方法は、「教えることは教わること」との考え方で、専任講師自身の勉強にもなっている。

### (僚店トレーニーの実施)

地域的な問題から転勤が容易でないため、長期間にわたり同一店舗に連続して勤務している行員を対象として、平成6年10月から実施した制度である。

その内容は次のようであった。

- (1) 他店での勤務を体験させ、マナー傾向の是正を図る。
- (2) 他店の優れた点を見習うことにより職場の活性化につなげる。
- (3) 事故防止に資する。

受講者は主に女性、在任5年以上を目途とし、渉外係を除く一般職とした。

### (OJT関連の研修の充実)

平成8年4月から、OJT関連の研修に次のものを加え充実を図った。

- (1) 新任副支店長研修・新任役職者研修のほかに事務管理研修・渉外管理研修・融資管理研修の各管理研修で、OJTに関連するカリキュラムを組み入れる。
- (2) 店内勉強会や自己啓発でのOJTドリル（融資や年金などの5～10分でできる簡単なテスト）の活用。

- (3) ビデオ学習のための各種ビデオ教材の営業店への貸し出し。
- (4) 「指導・助言マニュアル」を制定し、全役職者に配布。
- (5) 集合研修の事前学習徹底と集合研修後のフォローの充実。

(審査部門長期トレーニーの実施)

融資経験が少ないか、もしくは未経験の役職者を審査部に1年間配置し、審査能力などを習得させ、融資に強い役職者を増やすことを目的として、平成9年4月から実施した制度である。

受講者は、原則として行内公募とし、融資経験など総合的に勘案して人事部で決めることになっている。

### 3. 福利厚生の充実

社会環境が大きく変化し、経営環境が厳しくなるなかで、当行は「真に豊かな生活の実現」を目指して、福利厚生諸制度の充実に積極的に取り組んでいる。

厚生課の設置

福利厚生 of 充実のため、人事課から福利厚生部門を切り離し、新たに、平成4年4月に厚生課を設置した。

福利厚生、健康管理のほか、行内部活動など体育文化活動を担当した。

制度休暇の充実

当行の制度休暇は、「就業規則で定める年次有給休暇の取得促進に資するとともに、余暇の充実を通じて心身の健康を維持し、業務の効率や創造性を確保する」ことを目的としており、その充実に努めている。

昭和48年度から実施している連続休暇制度のほか、次の三つの制度休暇を実施した。

(ミニ連続休暇制度の実施)

年に1回連続する年次有給休暇2日間を取得する休暇制度で、平成元年4月1日から実施した。

(リフレッシュ休暇制度の実施)

勤続満10、20、30年に達した行員を対象とする休暇制度で、平成3年7月1日から実施した。休暇の日数は、連続休暇を含め2週間（最高16日）とした。

## お先に体験!! リフレッシュ休暇

平成3年7月、当行にリフレッシュ休暇制度が誕生した。

初回のリフレッシュ休暇体験者の活用度は、9割が満足のいく休暇であったとしている。

2週間という長期休暇であり、事前に計画をたて、国内・海外への旅行に出かけた人たちが多かった。

家族からの反応も、親と一緒に家族旅行を実施した取得者もあり好評で、「ホクギン

に対する評価も上がったようだ」との声が聞かれた。

また、「お父さん会社クビになったの?」や、「甲子園で高校野球観戦。子供が大阪弁を聞いて、ここは日本?」などの子供たちの反応もみられた。

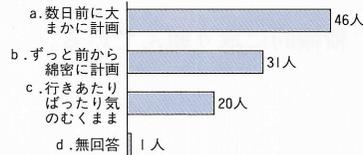
「リフレッシュ休暇」、家族みんなと満足のいく休暇を過ごすには、いろいろとお金がかかり、「リフレッシュ積立」が必要なようだ。

### ●98人にアンケート

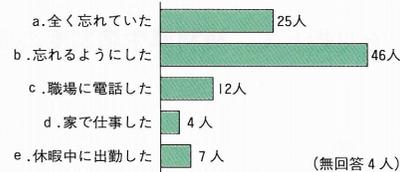
リフレッシュ休暇のこと聞かせてください。

調査時間/平成4年6月 対象101人 回答者98人 回答率97.0%

#### ① 休暇が始まる前に何かしようか決めていましたか?



#### ② ところで、休暇の最中、仕事のことは……?

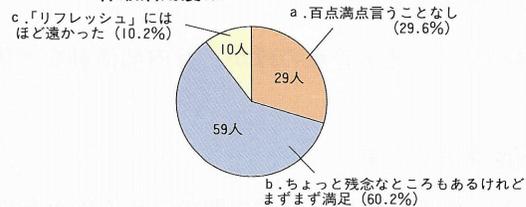


#### ③ あなたが休暇にしたこと、教えてください。



(『ほくえつ』平成4年8月号)

#### ④ それではあなたのリフレッシュ休暇活用度は?



## (マイライフ休暇制度の実施)

年次有給休暇の取得促進を図るため、平成5年4月から実施した休暇制度である。

1年度に有給休暇3日を3回に分けて取得するもので、原則として4～9月、10～12月、1～3月の各サイクルごとに1日とした。

## その他の休暇・休業制度の実施

### (完全週休二日制への移行)

銀行法等の政令が改正され、平成元年2月から銀行は毎週土曜日を休業する「完全週休二日制」に移行した。5年から12月31日も「銀行休業日」となった。

(育児休業制度の実施)

従業員が育児のため休業する制度で、平成4年4月1日から実施した。

休業の対象者は、次のいずれにも該当する者とした。

- (1) 1歳に満たない子供（実子または養子）と同居して養育している者
- (2) 休業期間満了後引き続き勤務する意思のある者

休業期間は原則として子供が満1歳に達する日までを限度とした。

(私傷病積立休暇制度の改正)

昭和60年4月制定の積立休暇制度で、就業規則に定める年次有給休暇のうち、繰り越し時に自動消滅する休暇日数を、従業員が自発的に一定限度の日数まで積み立てを行い、私傷病による長期欠勤を要する場合に、この積み立てた休暇を使うことにより安心して療養に専念できるというものである。平成6年の改正で、勤続10年以上の限度日数をそれまでの45日から50日に拡大した。

(介護休業制度の実施)

要介護状態にある家族を介護するための休業制度で、平成9年4月1日から実施した。休業期間は介護を必要とする者1人につき連続1年を限度とした。また、介護休業に代えて家族介護を容易にするための措置を希望する場合には、1日につき1時間を限度に始業時間の繰り下げまたは終業時間の繰り上げができることにした。

寮の充実

当行は、転勤の多い職場であることから、寮の充実には絶えず努めており、県内に11カ所、県外に7カ所、合計18カ所の家族・単身・独身寮を所有している。



北銀妙高高原寮（家族・単身・独身寮）



北銀干場寮（第1号棟・家族寮）

表23 寮新築一覧表（昭和63年4月1日～平成10年3月31日）

年月	寮名(種類)	備考
昭和63年12月	北銀高円寺第2寮(女子寮)	新築
平成3年3月	北銀国分寺寮(家族・単身・女子寮)	新築
平成7年3月	北銀千場寮(第1号棟・家族寮)	建て替え
平成7年12月	北銀妙高高原寮(家族・単身・独身寮)	新築
平成8年3月	北銀千場寮(第2号棟・家族寮)	建て替え

この10年間に新築・建て替えした寮は表23のとおりである。

### 早帰り推進運動の実施

全国銀行協会連合会では、ゆとりと働きがいのある職場づくりを目的として、平成4年度以降、毎年2月と8月のそれぞれの第2週または第3週のいずれか1週間を「全国一斉定時退行励行週間」とすることに決定し、各銀行で早帰り運動を実施している。

当行では、平成4年2月1日に、本部と営業店にそれぞれ「早帰り推進委員会」を設置し、時間管理に対する意識の徹底による早期退店を推進している。

具体的な活動としては、「いきいき早帰り運動」「早帰り運動」「早帰り週間」、退店時間を特定した「530運動」「630運動」「定時退行日」の実施、退店実績を記録する「いきいき早帰り“星取り表”」の活用、「早帰りキャンペーンポスター」の作成などにより、早帰りの促進を図っている。また、業績表彰制度では「退行時刻の基準」が決められ、業績表彰の項目に取り入れられている。



各営業店では「退行時刻平均10分短縮運動」といって自主キャンペーンなどを展開し、平均退行時刻の改善に努力している。

8年12月には、役職者用に「時間外勤務管理の手引き」を制定し、いっそうの時間外勤務の縮減と適正な時間管理の徹底を図った。

### 「北越銀行体育館」の完成

平成4年12月から三島郡三島町に建設を進めていた「北越銀行体育館」が完成し、5年11月1日に定礎式、竣工式が行われた。

この体育館は行員や家族の福利厚生を始め、当行のバレーボール部、バスケット

ボール部、硬式テニス部など各クラブが使用するほか、女子バレーボール部が毎日の練習の場としている。また、「すこやか北越銀行杯新潟県小学生バレーボール大会」の会場や、県内のスポーツ振興に寄与するという考えから、三島町や周辺市町村の住民にも開放し、地域密着型施設として活用されている。



北越銀行体育館の竣工式で玉串を奉奠する高田頭取

体育館は、公式バレーボールコートが3面のアリーナ（観覧席のある競技場）と1周200mのランニングコースがあり、640人収容の観覧席、119台分の駐車場など設備も充実しており、企業の施設としては県内最大クラスである。



完成した北越銀行体育館

体育館竣工記念「行員スポーツ大会」が、同年11月13・14日の両日に開催された。役員、行員、準行員、関連会社社員合わせて2日間で約2,400人が参加し綱引きなどさまざまな競技に思いっきり汗を流してリフレッシュした。



北越銀行体育館竣工記念行員スポーツ大会

### 女子制服の更改

創業120年にあたり、さわやかな気持ちでお客様を迎えるため、平成9年4月から女子制服を更改した。

新しい制服は、女子行員に対して行われたアンケートで、要望の多かった動きやすく、清潔感のあ



6～9月

10～5月

新しい女子制服（モデルは中山 忍）

るデザインとした。秋冬用は暖かみのあるブラウン系のスリーピース、夏用はさわやかな紺系のベストスーツで、ブラウスはオレンジ・ブルー・イエローの3色を自由に着用できるようにした。

### 「越友会」の発展

越友会は北越銀行の退職者の親睦の会である。従来から、退職者の集まりのようなものはあったが、昭和40年、現在の本店新築時に、「越友会」として発足したものである。創業100年記念に本店2階にOBサロンが設置され、平成元年には、新しく完成した研修センターの1階に移転した。10年3月31日現在の会員数は504人である。



越友会総会（平成9年6月11日）

## 第7節 地域社会とともに

### 1. 社会貢献活動の展開

地域社会と密接な関係をもつことは、地方銀行の特質であり、当行も例外ではない。

そして、地域社会に果たす役割は、経済面だけでなく、文化、スポーツ、福祉面にまで及んできており、コミュニティーバンクを志向すればする程、重要な課題となってきた。

当行は、長年、「北銀奨学会」「北越銀行賞」「トキ愛護募金」を始め多くの社会貢献活動に積極的に取り組んできた。

近年は、長期経営計画で「地域に貢献する銀行」や「地域につくす銀行」を経営の基本に掲げるとともに、組織面でも平成4年に、社会貢献活動への期待にこたえる専任部署として広報文化部を新設した（現総務部広報文化室）。



北銀奨学生との懇談会

社会の一員として地域社会との輪を広げるため、当行が行っている主な活動は、次のとおりである。

#### 地域開発プロジェクトへの参加

新潟県では、産・学・住の機能を組み合わせ、技術の高度化を目指す「信濃川テクノポリス」や国のリゾート法の指定を受けた「マイライフ・リゾート新潟」などさまざまな地域振興プロジェクトが進行しており、当行では、こうしたプロジェクトに対して、その資金はもとより、情報の提供や人材の派遣などを通じて積極的に参加している。

#### 財団法人 北銀奨学会

当行は、社会に役立つ有能な人材を育成することを目的に、昭和37年、創業85年を記念して「北銀奨学会」を設立した。

県内の高校から大学へ進学する学生を対象とし、毎年高校から推薦を受けた者のなかから20人を選考し、返済義務のない奨学金を給付している。

平成10年度まで延べ665人の奨学生を採用した。

#### トキ愛護募金

絶滅寸前の国際保護鳥・特別天然記念物の「トキ」に、1羽でも多く繁殖してほしいという願いを込めて昭和43年から始められた。毎年5月の愛鳥週間に、全従業員から「トキ愛護募金」を募り、銀行からの寄付金を合わせ、県のとき愛護会に寄贈している。

平成9年度で30回を迎え、その累計額は、1,697万円に達した。募金をとおして自然保護に対する理解を深めている。



「トキ愛護募金」の贈呈

#### 北越銀行賞

新潟県内の社会福祉に貢献した個人・団体に対して、その労に報いることを目的に昭和52年、当行の創業100年を記念して創設した。

毎年、当行の創業記念日に10人（グループ）を表彰している。

社会福祉関係者からは高い評価を受けており、当行が「福祉に関心のある銀行」との印象が社会に浸透している。

平成9年度までに、個人101人・98グループが受賞した。



北越銀行賞表彰式（平成9年12月19日）

#### すこやか北越銀行杯新潟県小学生バレーボール大会の協賛

当行は、新潟県バレーボール協会と新潟県小学生バレーボール連盟が主催する小学生バレーボール大会に、「すこやか北越銀行杯新潟県小学生バレーボール大会」として、毎年協賛している。大会を通じて、地域との親交が深まり、選手たちに夢を与え、当行が協賛した目的を十分果たしているといえる。

第1回県大会は、平成2年3月21日に長岡市市民体育館において2,000人以上の大観衆のなかで、各地区大会を勝ち抜いてきた男子8チームと女子14チームが参加して開催された。



北越銀行体育館での大会

毎年の大会は、「すこやか北越銀行杯・記録集」としてまとめられ、地区大会から県大会までの様子、参加チームの紹介とあわせ、寄せられた絵画、作文の全作品を掲載し、子供たちのはつらつとしたプレー、バレーボールに寄せる熱い思いを感じさせる内容となっている。



第8回大会（平成8年11月17日）で高田頭取から優勝チームの選手一人ひとりへメダル授与

#### NHK交響楽団演奏会の協賛

一流のオーケストラによる迫力ある生の演奏を地域の多くの人々に親しんでもらいたいという思いで、平成3年から「NHK交響楽団演奏会」を協賛している。

新潟と長岡を会場として開催し、毎年、3,000人以上の人々が演奏を楽しんでいる。



NHK交響楽団演奏会協賛のポスター

また「北銀まごころの会」から、身体障害者福祉施設へ演奏会チケットを贈呈し、毎年60人以上の人々を招待している。

### 北銀まごころの会

近年、企業に対して地域社会への社会貢献を求める声が高まってきている。

また、これとともに個人レベルでの社会貢献活動に対する地域の期待も大きくなってきている。

こうした期待に積極的にこたえていくため、行員の小さな善意を結集し大きな輪にして少しでも地域福祉などの役に立ちたいと念願して、平成5年1月に「行員自主参加募金組織」として結成したもので、毎月の給料から募金を積み立て、寄付活動を続けている。

活動実績としては、福祉施設への寄付・支援活動、「にいがた・骨髄バンクを育てる会」や「新潟いのちの電話」への寄付、当行の「トキ愛護募金」への協力、身体障害者へのNHK交響楽団チケット贈呈、特別養護老人ホームでの体験ボランティアなど多岐にわたっている。平成9年度までの募金累計額は2,429万円に達した。



秋の交通安全運動に先立ち、「財団法人新潟県交通安全遺児基金」へ寄付金を贈呈（平成9年9月18日）

### 「北銀まごころの会」運営委員有志のボランティア体験報告

トピックス⑨

平成7年1月、「北銀まごころの会」運営委員の有志10人が、長岡市の特別養護老人ホーム「まちだ園」でボランティア活動を体験した。

ボランティア当日は、施設内の簡単な案内のち、午前10時～12時の間、毎日の介護・看護の一コマであるお茶介助、シーツ交換、入浴手伝いや食事介助などを行った。

一杯のお茶を飲むまでの大変さや、要介護者の入浴後、車椅子へ移動させることが介助者にとっては意外な重労働であること。そして、現在健康であることのありがたさについて本当に考えさせられたなどという、パンフレットではわからない、貴重で有意義な経験をした。

現在、わが国の高齢化は急速に進展している。多くの行員が、気軽に最寄りのボランティアセンターを利用して、活動を実際に体験し、高齢化対策を身近な問題として受けとめていくことが重要と考えられる。



「北銀まごころの会」運営委員有志によるボランティア活動の体験（『ほくえつ』平成7年2月号）



平成9年1月、日本海でロシアタンカー重油流出事故が発生、県内各地でボランティアによる重油取り除き作業が行われ、当行の柏崎市内支店から有志35人が参加した



平成10年1月から週末など銀行休業日に本店駐車場の空きスペース（60台分）を長岡市商店街振興組合連合会に無償で提供、「土・日・祝祭日臨時駐車場」として活用されている

### 営業店などの活動

営業店では有志によるボランティアへの参加やロビーでの地域の人々の作品展などさまざまな地域貢献活動を積極的に行っている。

## 2. 当行のスポーツ活動

### 北越銀行女子バレーボール部の活躍

当行は、新潟県内のスポーツ振興にさまざまな貢献活動を続けている。

そのなかで「すこやか北越銀行杯新潟県小学生バレーボール大会」の協賛などを通じて、以前からバレーボール部創設を望む声が強くなり、三島郡三島町で進められていた「北越銀行体育館」の建設を機に、平成4年4月、「北越銀行女子バレーボール部」を創設した。新潟県実業団登録スポーツ部で、新潟県バレーボール協会加盟の女子実業団としては、9チーム目であった。

バレーボール経験のある行員を中心に部員12人で活動を開始し、同年7月4・5日に燕市体育センターで開催した第47回国民体育大会成年女子バレーボール新潟県予選大会でデビューを飾った。



天皇杯・皇后杯 第46回黒鷲旗全日本バレーボール選手権大会出場（大阪府立体育館 平成9年4月30日）



北越銀行バレーボール教室

8年には創部5年目にして東部地域リーグ入りを果たし、9年には天皇杯・皇后杯第46回黒鷲旗全日本バレーボール選手権大会でベスト16となった。10年2月、東部地域リーグ大会で初優勝、同年3月、広島県で開かれた第18回実業団地域リーグプレーオフ大会で準優勝し、国内のトップチームが集まるVリーグに次ぐ実業団Vリーグへの昇格を決めた。

また、県内各地区の小中学生のバレーボール講習会などにおいて技術指導を行い、地域におけるバレーボールの振興活動を支援している。

9年6月には、有志による後援会「ウィンド」が作られた。

### 北越銀行スキー部の活躍

平成8年4月1日、リレハンメルオリンピック日本代表選手である横山寿美子の当行への入行を機に「北越銀行スキー部」を創設した。

当時、優秀なスポーツ選手が県外に流出、なかでもスキー界は深刻な状況であったことから、スキー王国新潟を支える第一人者の地元への就職は、非常な朗報として歓迎された。

横山寿美子は9年3月にスウェーデンで開催されたワールドカップ大会では、クロスカンリースキー5kmフリーで第18位の好成績をあげた。

さらに、10年2月、長野県で開催された第18回オリンピック冬季競技大会のクロスカンリースキー選手として5種目に出場し、15kmクラシカル24位、5kmクラシカル25位、10kmフリーパシュート(複合)25位、30kmフリー32位といずれも日本女子選手中、最高順位と健闘し、20km女子リレーでは日本は10位となった。

また、10年3月に札幌市で開催された第76回全日本スキー選手権大会では、クロスカンリースキー複合に出場し、5kmクラシカル5位、10kmフリーパシュート優勝とみごとな逆転優勝を果たした。



第18回オリンピック冬季競技大会で力走する横山寿美子  
 (『新潟日報』平成10年2月13日)



第76回全日本スキー選手権大会の表彰台で笑顔を見せる横山寿美子  
 (中央)

## 第8節 創業 120年を迎えて

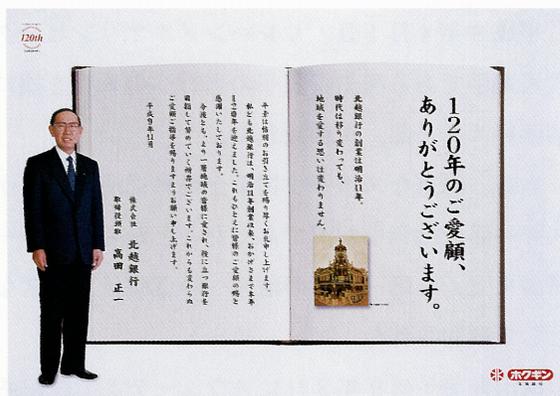
平成9年12月20日、当行は創業120年を迎えた。

創業120年の記念事業・諸施策については、平成7年8月1日に設置された「創業120年事業検討委員会」が、(1)記念事業、(2)営業推進、(3)志気高揚・活性化、(4)その他、について企画・立案し同年12月に答申した。そして、その後の詳細な詰めは担当部署が行い、それぞれ実施に移された。

今回の記念行事は、顧客への感謝と内部固めに意を注ぎ、経営体質の強化に重点をおくことにした。

「創業120年頭取あいさつポスター」を平成9年11月17日から同年12月20日まで全店に掲示するとともに、さまざまな記念行事を展開し、意義ある創業120年とするため全行員が力を尽くした。

主な記念事業などは次のとおりであった。



創業120年頭取あいさつポスター

表24 主な記念事業

記念事業	営業推進
(1)経済研究所の株式会社化 (2)行史の編纂 (3)記念アルバムの制作 (4)記念講演会の開催 (5)歴史展の開催 (6)北親会会員などへの記念品の贈呈 (7)越友会会員への行史の贈呈	(1)広告宣伝・キャンペーン <ul style="list-style-type: none"> <li>・新キャラクター「ファイベル」の採用</li> <li>・創業120年キャッチフレーズ・シンボルマークの採用</li> <li>・名刺のデザイン変更、専用ワッペン<sup>スワッチ</sup>の制定</li> <li>・ホクギンフォトコンテストの実施</li> <li>・給与振込懸賞の実施</li> <li>・ボーナス懸賞の実施</li> </ul>
志気高揚・活性化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・スローガンの募集</li> </ul>	(2)CS向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・「お客様のご意見カード」の新設</li> </ul>
その他	(3)商品・サービス <ul style="list-style-type: none"> <li>・スーパー総合口座の発売</li> <li>・新型カードローン“Sketch”<sup>スワッチ</sup>の発売</li> <li>・年金相談会の実施</li> <li>・メールオーダーの拡充</li> <li>・署名判印刷サービスの開始</li> <li>・制度融資の期間限定金利優遇</li> </ul>

### 経済研究所の株式会社化

経済研究所を従来のような銀行内の1部署としてではなく、より思い切った幅の広い仕事、活動を行うために、平成9年7月1日、㈱ホクギン経済研究所として独立した。そして、情報の発信地、総合的なシンクタンクとして、地域の経済・産業の振興にいつそうの寄与をしている。



㈱ホクギン経済研究所

### 行史の編纂

装丁は既刊の100年史、110年史と同様とし、序編で110年を振り返り、本編で最近の10年を記述する構成とした。多くの資料をカラー写真で掲載するとともに図、表もカラー化し、読みやすく、みやすくし『北越銀行史－120年のあゆみ－』として平成10年6月に発行した。



㈱ホクギン経済研究所発行の情報誌

### 記念アルバムの制作

全役員・行員・準行員および派遣社員の記念アルバムを『創業120年記念写真集』として平成9年12月に発行した。掲載の写真は各部店で個人のカメラにより撮影、完成したアルバムは堅苦しさのない、親しみのある体裁となり全役員・行員に配布された。



北北越銀行  
創業120年記念写真集

### 記念講演会の開催

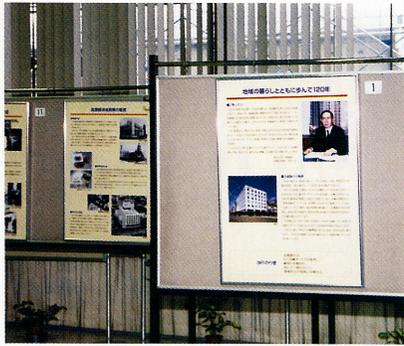
当行と㈱ホクギン経済研究所の共催により、地域のお客様に感謝の意を込めて、「ホクギン創業120年記念講演会」を開催した。藤本義一（新潟会場 9年11月5日）、志方俊之（上越会場 9年11月14日）、津本陽（三条会場 9年11月19日）、長岡会場 9年11月20日）を講師に迎え、4会場で3,000人余の来場があった。



記念講演会のポスター



ホクギン創業120年記念講演会  
（講師・津本陽、長岡会場）



本店営業部で開催された「創業120年北越銀行 歴史パネル展」



「歴史パネル展」に展示されたパネル

## 歴史展の開催

当行の創業以来のあゆみを写真を中心に15枚のパネルにまとめ、わかりやすい内容とシンプルな構成で「創業120年北越銀行歴史パネル展」として、全店巡回のロビー展を平成9年9月22日から同年12月25日まで開催した。

## 北親会会員などへの記念品の贈呈

創業120年記念品として、北親会会員と越友会会員には「旧本店」をモチーフに

### 原美緒、思い出の絵画・赤レンガの旧北銀本店を寄贈

トピックス⑩

平成8年8月、大和長岡店で、原美緒<sup>はらみお</sup>作品展「イタリアの風」が開かれた。

現在ベネチア在住中の彼女は、中学まで長岡で過ごし、東京の美術系高校・大学を卒業した。その後、県展・芸展などで活躍して、平成2年にイタリアへ渡り、石造り建物をモチーフに絵の勉強を続けている。

当行の旧本店建物は、彼女が幼少のころに過ごした長岡市内では唯一、異国情緒を感じさせる西洋建築で、画家への道を志すきっかけになったものであった。

個展終了後、特別に展示された、11歳当時を描いた旧本店の絵の1枚が当行に寄贈された。

思い出の絵画の寄贈報道(『長岡新聞』平成8年9月3日)



寄贈された旧本店絵画(原美緒 画)

したテレホンカードと『北越銀行  
史-120年のあゆみ-』を贈呈  
した。

また、「小物入れ兼用置物(旧本  
店)」を制作し、大口預金先に贈呈  
した。



「旧本店」をモチーフにしたテレホンカードと小物入れ兼用置物

### 新キャラクター「ファイベル」の採用

創業120年を機に7年ぶりにキャラクターを変更し、平成9年4月から「ファイベル」を採用した。新キャラクターは米国MCA制作のスピルバーグ監督映画「アメリカ物語」の主人公である。通帳、証書、キャッシュカード、ノベルティー、カレンダーおよび店頭ディスプレイなどに使用し、当行のイメージアップを図った。



ファイベル

### 創業120年のキャッチフレーズ・シンボルマークの採用

キャッチフレーズとして、わかりやすく親しみを込めたお客様へのメッセージ「もっとあなたへ、もっとあしたへ。120年のホクギン。」と、シンボルマークを平成9年4月から採用し、ポスター、パンフレットなどに使用した。



創業120年のキャッチフレーズおよびシンボルマーク

### ホクギンフォトコンテストの実施

新潟県の風景「感動との出会い」と題した一般公募によるフォトコンテストを実施した。応募総数約1,000点の作品のなかから、39点の入賞・入選作品を選び、この



「ホクギンフォトコンテスト」の最終審査の様子  
(右より写真家の竹内敏信氏、高田頭取、堀常務)



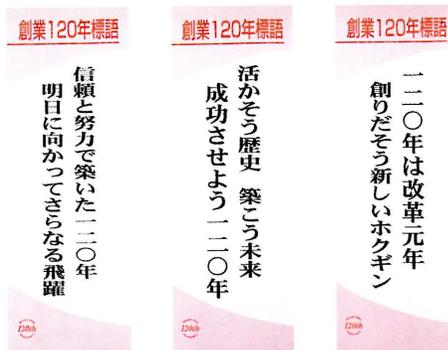
入賞作品のロビー展(神田支店)

うちグランプリ1点、金賞3点、銀賞5点、銅賞10点の作品による「フォトコンテスト入賞作品ロビー展」を、平成9年9月29日から同年12月30日の間、県内32カ店で開催した。

### スローガンの募集

全行員が創業120年に向け、一致団結して運動、事業などに参加する意識を高めるため、創業120年に関する標語(行内スローガン)を募集した。

応募総数2,121作品のなかから選ばれた入選作品3編のポスターを作成し、平成9年4月から全店の会議室、食堂、廊下などに掲示したほか、佳作8編とともに、通達・本部ニュースにも使用した。



創業120年スローガンのポスター

### 事務センターの建設

事務センターの建設は、懸案の課題であった。創業120年記念行事の一環としてセンターマシンの処理能力アップおよび災害対策、設備の安全性、防犯・機密保護対策などを十分に考慮した事務センターを建設することにした。平成9年7月11日、三島郡三島町の建設予定地で地鎮祭が執り行われた。稼働は11年5月の予定である。



事務センターの地鎮祭で鍬入れを行う高田頭取



建築中の事務センター(平成9年12月20日)

## 第9節 業績の推移

### 1. 預金の推移

#### 預金残高とシェアの推移

預金環境は、長引く景気の低迷、超低金利の長期化、金利選考による他業態への預金流出など厳しいものがあつた。

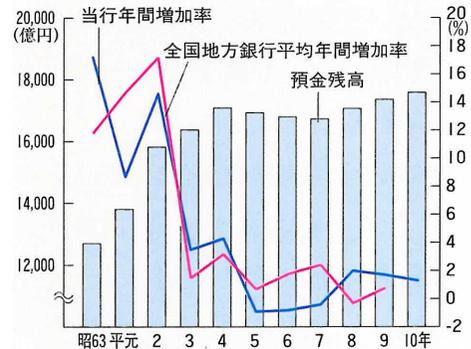
当行の資金調達は、個人預金・流動性預金の増強、自由金利預金の積極的推進などを主な基本方針として推進した。この方針を推進するにあたっては、収益重視から無理な預金吸収を手控え、単なるボリューム拡大にならないよう考慮したことが大きな特色である。特に基準金利を上回る大口定期預金などの取り入れを抑制した。

預金の期末残高では、平成2年度末以降伸び悩み、4～6年度末には、対前年同期末比でマイナスとなった。しかし、平均残高では、個人預金が順調に伸びて、法人預金・金融機関預金の不振をカバーし、毎年増加を続けた。

県内4行間の下期預金平均残高によるシェアは、昭和63年下期～平成4年下期の間は、2年下期を除き、26%台であったが、5年下期、25%台に低下した。

しかし、7年下期以降、徐々に回復しつつある。

図27 預金残高・年間増加率の推移



注：各年3月末

表25 県内4行総預金平残シェアの推移 (カッコ内は県内分) (単位：%)

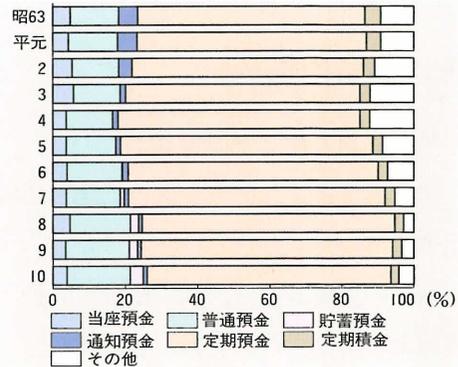
期別	当行	第四	新潟中央	大光
昭63.下	26.2 (27.1)	47.6 (49.6)	15.5 (13.9)	10.7 (9.5)
平元.下	26.2 (27.2)	47.2 (49.5)	15.4 (13.6)	11.2 (9.7)
2.下	25.5 (27.0)	45.9 (48.6)	17.3 (15.0)	11.3 (9.4)
3.下	26.4 (27.3)	46.1 (49.3)	15.9 (13.5)	11.7 (9.9)
4.下	26.4 (27.1)	46.4 (49.4)	15.5 (13.4)	11.8 (10.1)
5.下	25.8 (26.8)	46.8 (49.3)	15.5 (13.6)	11.9 (10.4)
6.下	25.4 (26.5)	46.7 (49.3)	15.8 (13.6)	12.1 (10.6)
7.下	25.5 (26.6)	46.8 (49.2)	15.7 (13.5)	12.0 (10.7)
8.下	25.7 (26.6)	46.8 (49.0)	15.6 (13.7)	11.9 (10.6)
9.下	25.8 (26.7)	47.0 (49.3)	15.5 (13.6)	11.7 (10.4)

注：単位未満四捨五入により、合計が100%にならない場合もある。

### 預金科目別構成比の推移

金利自由化の進展により、規制金利預金の減少、自由金利預金の増加という流れがますます鮮明になっていった。自由金利預金の総預金残高(除く譲渡性預金)に占める割合は、昭和63年3月末は18.7%、平成5年3月末は56.5%、8年3月末98.5%(残りの1.5%は期日流れの規制金利定期預金・定期積金など)となり金利自由化の完了を示している。

図28 預金科目別構成割合の推移



注：各年3月末

期末預金科目別構成割合をみると、7年3月末までは定期預金が順調に伸び、構成比も上昇を続けた。その後、貯蓄預金の開始により、同預金が増加するとともに、普通預金の構成比もアップした。定期預金金利が公定歩合を下回るほどの超低金利が続き、預金商品における金利差が縮小した結果、預金者による定期預金への預け替えが減少しているものと思われる。

また、普通預金の増加は、年金振込指定獲得運動の成果も大きく寄与している。

### 預金者別構成比の推移

預金平均残高による預金者別構成比の推移では、個人預金が預金全体の伸び率を大きく上回り、構成比は上昇した。個人預金の増加は、資金調達の基本方針として積極的に推進したことによるが、超低金利下、景気の先行き不安などから将来に備えて預金をしているものと思われる。

法人預金の伸び悩みは、長期化する景気低迷の影響と法人を中心に調達コストの

表26 預金者別構成割合の推移

(単位：億円、%)

期別	預金	前年同期比 増加率	一般		公金	金融
	平均残高		個人	法人		
昭和63.下	12,043	5.5	54.1	38.7	4.0	3.2
平成元.下	13,367	11.0	53.2	38.9	4.9	3.0
2.下	14,558	8.9	53.8	32.5	7.4	6.3
3.下	15,674	7.7	54.4	31.0	8.4	6.2
4.下	15,937	1.7	56.8	30.0	8.7	4.5
5.下	15,967	0.2	60.3	29.0	7.6	3.1
6.下	16,271	1.9	62.2	29.0	7.0	1.8
7.下	16,560	1.8	63.6	28.3	6.9	1.2
8.下	17,052	3.0	64.4	28.3	6.1	1.2
9.下	17,462	2.4	65.4	27.8	5.6	1.2

高い大口定期預金などの取り入れを抑制したことが要因であった。

## 2. 貸出金の推移

### 貸出金残高の推移

景気の低迷から、資金需要は全般的にやや低調に推移したが、当行は中小企業・個人向け貸し出しを中心に積極的な営業推進活動を行い貸出金残高は順調に推移した。

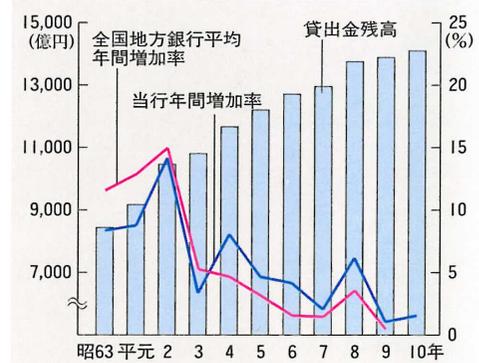
貸出金の科目別構成比では、証書貸付と当座貸越が上昇し、割引手形と手形貸付が低下しており、大きな変化がみられた。証書貸付の上昇は、預金金利自由化の進展に伴い、調達コストが上昇するなかで、適正な利ざや確保のため、長期貸出金を積極的に推進したことによるもので、当座貸越の上昇は、当座貸越方式の消費者ローンの増加があげられる。

預貸率は大幅に上昇したが、貸出金の順調な伸びに対し、預金がやや伸び悩んだ結果である。

### 業種別貸出残高の推移

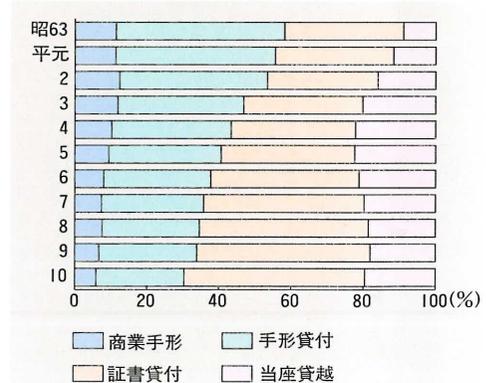
一般企業からの資金需要が低調で貸出金が伸び悩むなかで、当行は、個人ローンを積極的に推進し、昭和63年3月末から平成4年3月末までは高い増加率をみせた。銀行の大衆化がいつそう進み、個人層が優良な貸出先として大きく伸びてきたことを示している。しかし、バブル崩壊後、不良債権化する個人ローンが増

図29 貸出金残高・年間増加率の推移



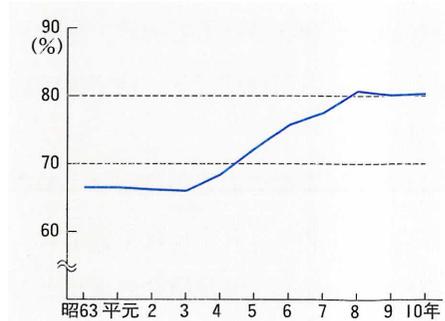
注：各年3月末

図30 貸出金科目別構成割合の推移



注：各年3月末

図31 預貸率の推移



注：各年3月末

表27 業種別貸出残高の推移

(単位：百万円、%)

業種別	昭和63年3月末		平成5年3月末		平成10年3月末		構成比増減 (10.3末-63.3末)	伸び率(倍) (10.3末/63.3末)
	残高	構成比	残高	構成比	残高	構成比		
農業	2,489	0.3	3,635	0.3	3,293	0.2	△0.1	1.3
林業	199	0.0	207	0.0	220	0.0	0.0	1.1
漁業	866	0.1	819	0.1	292	0.0	△0.1	0.3
鉱業	2,359	0.3	2,751	0.2	4,246	0.3	0.0	1.8
建設業	78,053	10.2	149,189	12.2	173,280	12.3	2.1	2.2
製造業	157,829	20.6	243,387	20.0	259,496	18.4	△2.2	1.6
食料品	23,014	3.0	31,676	2.6	35,887	2.5	△0.5	1.6
繊維品	29,857	3.9	35,138	2.9	36,265	2.6	△1.3	1.2
木材・木製品	7,691	1.0	9,726	0.8	8,112	0.6	△0.4	1.1
パルプ・紙・紙加工品	3,022	0.4	7,429	0.6	10,507	0.7	0.3	3.5
出版・印刷・同関連産業	2,526	0.3	4,289	0.4	4,584	0.3	0.0	1.8
化学工業	5,304	0.7	8,421	0.7	8,543	0.6	△0.1	1.6
石油精製	162	0.0	2,336	0.2	1,700	0.1	0.1	10.5
窯業・土石製品	7,987	1.0	10,582	0.9	11,028	0.8	△0.2	1.4
鉄鋼	12,815	1.7	19,977	1.6	24,952	1.8	0.1	1.9
非鉄金属	1,004	0.1	5,212	0.4	4,223	0.3	0.2	4.2
金属製品	19,300	2.5	25,542	2.1	35,664	2.5	0.0	1.8
一般機械器具	16,832	2.2	20,831	1.7	24,548	1.7	△0.5	1.5
電気機械器具	8,554	1.1	22,413	1.8	17,540	1.2	0.1	2.1
輸送用機械器具	5,765	0.8	12,748	1.0	10,713	0.8	0.0	1.9
精密機械器具	4,115	0.5	11,083	0.9	12,676	0.9	0.4	3.1
その他の製造業	9,873	1.3	15,977	1.3	12,547	0.9	△0.4	1.3
卸・小売・飲食店	219,145	28.5	296,115	24.3	282,990	20.1	△8.4	1.3
卸売	135,298	17.6	186,701	15.3	171,391	12.2	△5.4	1.3
(うち繊維品)	(23,070)	(3.0)	(26,446)	(2.2)	(22,859)	(1.6)	(△1.4)	(1.0)
小売	75,341	9.8	95,528	7.8	95,847	6.8	△3.0	1.3
飲食店	8,505	1.1	13,885	1.1	15,751	1.1	0.0	1.9
金融・保険業	38,970	5.1	47,944	3.9	40,249	2.9	△2.2	1.0
不動産業	40,331	5.3	59,118	4.8	111,226	7.9	2.6	2.8
運輸・通信業	22,032	2.9	35,903	2.9	44,891	3.2	0.3	2.0
電気・ガス・熱供給・水道業	8,637	1.1	8,640	0.7	9,894	0.7	△0.4	1.1
サービス業	72,686	9.5	128,087	10.5	175,252	12.4	2.9	2.4
地方公共団体	29,456	3.8	26,997	2.2	77,018	5.5	1.7	2.6
個人	94,237	12.3	212,179	17.4	226,775	16.1	3.8	2.4
その他	700	0.1	4,885	0.4	700	0.0	△0.1	1.0
合計	767,996	100.0	1,219,862	100.0	1,409,830	100.0	—	1.8

注：①昭和63年3月末は当座貸越およびバンクカードによるキャッシング残高を除く。

②単位未満の金額は切り捨て、比率のみ四捨五入。

えたことから厳正な取り扱いを徹底し、4年度以降の増加率は低位となった。

製造業は、食料品、繊維品、金属製品、一般機械器具など地場産業への貸し出しは金額的には伸びているものの、総体の構成比では低下した。一方、鉄鋼業、電気機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具は、絶対額ではまだ大きくないが構成比は上昇した。

本県の地場産業である繊維産業（製造、卸売）と歴史的に深い関係を有してきた当行は、昭和30年3月末には業種別貸し出しのなかで最大の構成比（36.9%）を占めていた。しかし、産業構造の変化とともに、金額的には増加しているものの構成比は毎年、低下傾向をたどって5.0%を割込んだ。

不動産業は上昇したが、バブル期の平成2年3月末の構成比5.8%は、中部地方の地方銀行のなかでは低い水準であった。需要の裏付けに基づいた適切な融資を行い、投機的な土地取引にかかる融資を排除したことがあげられる。

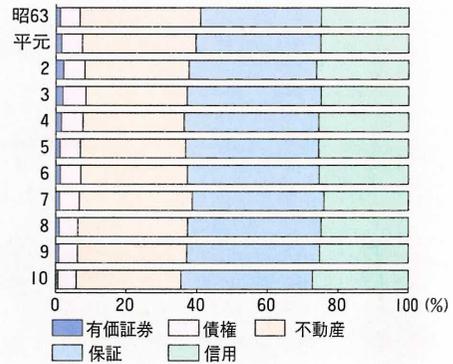
建設業は、マンション建設や分譲住宅建築などの資金需要で、サービス業は、病院建設や郊外型の娯楽施設建設などの資金需要があり大幅に上昇した。

### 貸出金担保別内訳の推移

有担保貸出金が低下、保証が上昇し、信用がほぼ横ばいであった。不動産担保は低下傾向で推移した。

バブル崩壊後、業績悪化している債務者が増加し、また、土地価格は一部地域を除いて低下した。このため与信リスク管理のうえから、平成4年度に不動産担保評価の見直しを実施した。特にバブルの影響が大きい都市の物件は、担保評価

図32 貸出金担保別構成割合の推移



注：各年3月末

の洗い直しを徹底した。再評価の結果、裏付け不足の債務者については、不動産担保の追加や県信用保証協会保証付保などによる補完を進めた。

有価証券担保の構成比は少ないが、株価の下落に伴い、臨時評価替えを実施し、担保不足先については担保の増加または内入返済の手続きを進めた。

保証の増加は、県信用保証協会保証融資を積極的に推進したこと、および保証扱いの消費者ローンが大きく伸びたことがあげられる。

### 当行の不良債権について

平成2年を境にバブル経済が崩壊、金融界では多額の住宅金融専門会社（いわゆる住専）向け不良債権が発生した。その処理のために国の財政資金が使われるなど大きな社会問題となり、銀行を取りまく経営環境は非常に厳しいものがあった。

当行は住宅金融専門会社に関しては、地銀生保住宅ローンに対する母体行としての債権だけで、他行に比べれば痛手は軽い方だった。しかし、「健全経営」を旨としてきた当行としては、この事実を真摯に反省し、苦い経験としなければならない。

高田頭取は、平成8年の「年頭の言葉」のなかで、次のように述べている。

本年を展望しますと、景気動向の不透明感は薄らいできているものの、まだ、足踏み状態が続いており、当面の景気回復は緩やかとみられています。銀行を取り巻く経営環境も、不良債権処理問題の解決、金融自由化や規制緩和の拡がりによる競争激化、先行きの利鞘縮小と、一層厳しさが増すものと思われます。

こうした中で当行は、昨年11月の中間決算発表の際、他行に先がけ不良債権を全面開示し時代の要請に応えるとともに、3月の本決算において全額一括償却の方針を明らかにしました。

当行としましては、いち早く財務体質の健全化を図り、より前向きな攻めの経営に当たりたいと考えたわけです。

最近、不良債権処理にかかる公的資金導入とも絡んで、銀行のリストラ努力の不足や銀行員の好待遇問題など、銀行と銀行員を見る世間の目が厳しくなっています。

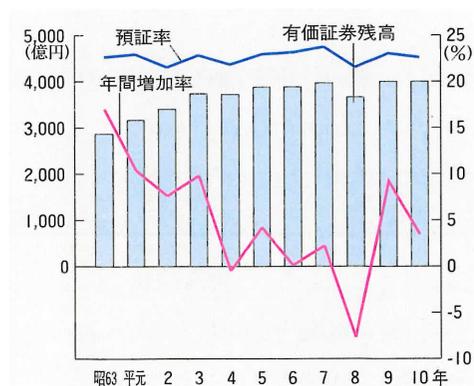
私たちは、こうした社会的な批判・要請を謙虚に受け止め、地方銀行らしさを生かした健全経営と経営の効率化に努力し、先人の築いた当行への信頼を損なうことのないよう全力を、傾注したいと考えています。

8年3月期決算において、資産の健全性を維持するため、住宅金融専門会社向け貸出金の全額一括償却を実施した。

### 3. 有価証券の推移

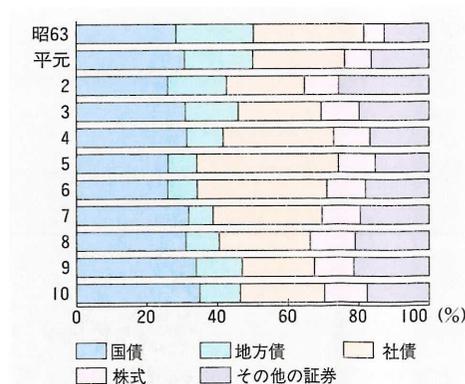
平成3年以降、いわゆるバブルの崩壊により、株価は長期間低迷を続け、市中金利は史上最低水準まで低下した。こうしたなかであって、当行は安定的な収益確保と運用資産の流動性向上の観点から、逐次有価証券残高を積み増し、預証率を22～23%程度に維持してきた。有価証券の科目別構成比ではこの間、地方債・社債の割合が低下し、国債・その他の証券（主に外貨建債券）などの割合が上昇した。

図33 有価証券残高・年間増加率・預証率の推移



注：各年3月末

図34 有価証券科目別構成割合の推移



注：各年3月末

## 4. 収益の推移

この期間、当行は、長期経営計画の課題に「経営体質の強化」を掲げ、資金の効率的な運用・調達、役務収益の増強とともに諸経費の節減に鋭意努めた。

しかし、前半は、昭和56年6月に発売された期日指定定期預金（最長預入期間3年、1年ごとに複利方式で付利）が、主力商品に成長して増加し、金利低下局面で調達金利の高止まりを余儀なくさせた。また、金利自由化の進展に伴う自由金利預金比率の上昇、株価の下落に伴う有価証券の償却、有価証券利回りの低下やバブル経済崩壊で抱えた不良債権の処理、預金保険機構への預金保険料の増加などにより、厳しい収益環境が続いた。

特に、資産の健全性を維持するため、平成5年度は、貸倒引当金の繰入額を大幅に増額したこと、また、7年度は、住宅金融専門会社向け債権の一括償却など多額の不良債権を処理したこと、さらに、9年度は、早期是正措置に伴う厳格な自己査定による不良債権処理の増加や、株式償却がかさんだことから、当期利益は大幅に減少した。

表28 収益状況の推移

(単位：百万円、%)

年度別	経常収益	経常費用	経常利益	当期純利益	預貸金利鞘	総資金利鞘
昭和63年度	77,362	67,664	9,697	4,018	0.16	0.28
平成元年度	87,295	77,010	10,284	5,423	0.20	0.23
2年度	113,974	105,140	8,834	4,508	0.50	0.03
3年度	125,439	118,561	6,877	3,485	0.58	△0.01
4年度	102,630	95,812	6,817	3,201	0.30	0.02
5年度	97,006	90,990	6,015	1,501	△0.02	△0.03
6年度	80,577	75,073	5,503	3,428	0.43	0.43
7年度	74,767	66,829	7,937	1,165	0.43	0.53
8年度	62,386	58,753	3,633	3,116	0.41	0.53
9年度	66,441	65,265	1,175	223	0.35	0.45