第5章

1955-1973

高度経済成長下の第四銀行・北越銀行の発展

世界に例をみないほどの「高度経済成長」を背景に、両行の規模は大きく拡大した。この時期店舗網も拡大し、第四銀行で19店舗、北越銀行で14店舗を開設している。また、事務の機械化や集中化が進められ、オンライン処理が始まるのもこの時期である。

第1節 高度経済成長の進展と安定成長への転換

高度経済成長とドルショック・オイルショック

1950年代半ばから1970年代初めにかけて、日本経済は短期間の景気後退を挟みながらも、世界に例をみないほどの「高度成長」を達成した。この約15年間に、神武景気（1954年12月から31か月）、岩戸景気（1958年7月から42か月）、オリンピック景気（1962年11月から24か月）、いざなぎ景気（1965年11月から57か月）と4つの好況が相次いで訪れたのである。

1956～70年の実質成長率をみると、1965年度の6.2%を最低に、半数以上の年度で10%を超えていた。高度成長を支えた要因は、技術革新と結びついた企業の設備投資、消費支出の拡大などであった。また、3～4年周期で不況が発生したのは、景気の過熱にともなう国際収支の悪化に対処するため、金融引き締めが行われたからである。この間、わが国の国民総生産は、1968年に西ドイツを抜き、資本主義国中第2位となった。

貿易・為替の自由化が進展したことも、高度成長に欠かせない要素であった。わが国では、1960年6月に貿易・為替自由化計画大綱が定められて以降、急速に自由化の措置が実施され、1964年4月には自由化率が93%に達した。また、1963年2月にGATT（関税及び貿易に関する一般協定）11条国への移行、翌1964年4月にはOECD（経済協力開発機構）への加盟、IMF（国際通貨基金）8条国への移行が実現した。

1971年8月、アメリカのニクソン大統領は、金とドルの交換停止や輸入課徴金の実施などを内容とするドル防衛措置を発表した。いわゆる「ドルショック」であり、わが国の高度成長を終焉させる一つの契機となった。ドルショックは、IMF体制を根本から揺るがし、変動相場制への移行を促すなど、世界経済に大きな影響を与えた。同年12月にはスミソニアン合意により、円の対ドルレートは1ドル308円へと16.88%切り上げられ、一時的に固定相場制が復活したが、約1年後にドル危機が再燃し、1973年2月には日本も変動相場制に移行した。

1973年秋には第1次オイルショックが世界経済を混乱に陥れた。同年10月に発生した第4次中東戦争をきっかけに、アラブ産油国が原油の供給削減と価格引き上げの石油戦略を発動させたのである。日本は、エネルギーの大半を石油に依存し、大部分を中東諸国から輸入していたため、とりわけ大きな影響を受けた。生活関連物資の需給逼迫や物価の急騰などに対して、政府は石油緊急対策要綱を閣議決定し、国民生活の早期安定化を図った。しかし、激しいインフレに対する総需要抑制策と厳しい金融引き締め策は深刻な不況を招き、翌1974年度の実質成長率は戦後初のマイナスを記録した。

1975年度の実質成長率は4.0%まで回復したものの、以後、1980年代後半まで好況時でも4～5%前後を超えることはなかった。

地域格差の進行と新潟県の産業構造の変化

高度成長期には産業や人口が大都市や太平洋ベル

ト地帯に集中し、それ以外の地域との格差がいっそう拡大した。そこで、政府は、1962(昭和37)年10月、地域間の均衡ある発展を目指し、全国総合開発計画を閣議決定した。この計画では、新工業地帯の形成に重点を置いた拠点開発方式が採用され、翌1963年7月に新潟地区も全国の12地区とともに新産業都市に指定された。こうした動きに呼応して新潟県では、1963年12月に新潟県総合開発計画を策定した。

また、1961年11月公布の低開発地域工業開発促進法にもとづき、1962年に村上・中条地区、1963年に柏崎・吉田地区と糸魚川地区、1965年に十日町地区と五泉地区が指定を受けた。

1969年4月に政府は、新全国総合開発計画を閣議決定し、全国的なネットワークを整備し、地域の特性に応じた大規模開発プロジェクトを進めることとした。これを受けて新潟県では、翌1970年6月に1985年を目標年次とする「県勢発展のための長期構想」を発表した。

新潟県の県内総生産額をみると、1955年の2,038億円から、1974年には2兆6,593億円へと約13倍に拡大したが、全国に占める比率は低下傾向にあった。立ち遅れていた新潟県経済の発展を図るべく、上述の計画をはじめさまざまな施策が推進されたが、むしろ格差は広がっていた。

産業構造の変化については、1955～74年に第1次産業が31.4%から8.6%へと低下したのに対して、第2次産業は22.3%から41.1%へ、第3次産業は49.3%から53.9%へと上昇した(表1-5-1)。特徴的な点は、農業を中心とする第1次産業の低迷である。各産業の労働生産性(就業者1人当たり生産所得)をみると、1964年に第1次産業が16万7000円、第2次産業が51万2000円、第3次産業が52万1000円と大きな格差があった(表1-5-2)。このため、農業の就業人口のうち若い世代の労働力が他産業へ流出し、兼業農家が増えるという現象もみられた。

◆ **表1-5-1　新潟県内総生産額の推移(1955～1974年)**　(単位：億円,%)

年	1次産業		2次産業		3次産業		計
		構成比(%)		構成比(%)		構成比(%)	
1955	639	31.4	454	22.3	1,004	49.3	2,038
1956	581	25.9	558	24.9	1,171	52.2	2,241
1957	665	26.2	656	25.9	1,290	50.9	2,535
1958	588	23.3	626	24.8	1,396	55.3	2,526
1959	656	23.3	764	27.1	1,479	52.5	2,818
1960	671	21.0	907	28.5	1,706	53.5	3,188
1961	683	18.7	1,093	29.9	1,986	54.4	3,650
1962	841	19.3	1,317	30.2	2,340	53.7	4,355
1963	895	17.7	1,640	32.4	2,711	53.5	5,068
1964	983	16.7	1,983	33.7	3,118	53.0	5,878
1965	1,083	16.5	2,282	34.8	3,428	52.3	6,557
1966	1,122	15.0	2,668	35.6	3,996	53.2	7,505
1967	1,359	15.3	3,175	35.8	4,666	52.6	8,864
1968	1,455	14.3	3,813	37.5	5,298	52.1	10,170
1969	1,369	11.7	4,699	40.1	6,134	52.3	11,729
1970	1,255	9.3	5,565	41.3	7,189	53.3	13,477
1971	1,264	8.6	6,066	41.5	7,861	53.8	14,615
1972	1,355	8.0	7,138	42.2	9,113	53.9	16,912
1973	1,632	7.7	9,094	42.8	11,342	53.4	21,233
1974	2,277	8.6	10,924	41.1	14,332	53.9	26,593

出典　内閣府ホームページ「統計表(県民経済計算)」。

◆ **表1-5-2　新潟県所得関連指標の推移(1956～1964年)**

項目	1956	1958	1960	1962	1964	単位
総人口	2,471	2,460	2,442	2,418	2,400	千人
就業者数	1,151	1,158	1,168	1,181	1,216	千人
1次産業	622	588	553	519	484	千人
2次産業	211	230	255	280	320	千人
3次産業	318	340	360	382	412	千人
県内生産所得	1,760	1,980	2,514	3,430	4,589	億円
1次産業	491	507	569	718	807	億円
2次産業	460	514	774	1,098	1,637	億円
3次産業	809	959	1,171	1,614	2,145	億円
県民分配所得	1,788	2,017	2,541	3,418	4,420	億円
(就労者一人あたり)	72	82	104	141	184	千円
1次産業	79	86	103	138	167	千円
2次産業	218	223	304	392	512	千円
3次産業	254	282	325	423	521	千円

出典　『第四銀行百年史』p492表6-8。

金融二法の制定

1968(昭和43)年6月、中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法等の一部を改正する法律と金融機関の合併及び転換に関する法律のいわゆる「金融二法」が成立した。両法のねらいは、金融機関が相互に適正な競争を行うことができる環境を整備し、金融効率化を推進することにあった。前者は、相互銀行、信用金庫、信用組合を中小企業専門金融機関と位置づけ、これらに対する融資対象の拡大、融資限度の引き上げなどが盛り込まれた。後者は、従来法律上の規定がなかった異種金融機関相互の合併・転換について規定したもので、これにもとづき、1968年6月～1973年3月に48の同種合併、25の異種合併が実現したほか、5行の転換が行われた。

前述のように、1963年4月に自由化通達が発せられ、種々の規制を緩和して弾力的に金融行政を運用することが明示されたが、1970年7月の金融制度調査会による「一般民間金融機関のあり方等について」の答申を機に、銀行行政の基本は金融効率化へと転換された。この答申では、「適正な競争原理の導入と金利機能の活用」を金融効率化の基本的手

段として打ち出し、具体的には次のような施策を推進した。

①1970年4月から預金金利の規制緩和を実施し、法定金利は定期性預金、当座預金など4種類の区分による最高金利のみとなった。

②競争原理導入の体制を整えるため、統一経理基準（1967年9月30日大蔵省銀行局長通達）を定め、全国銀行については、1970年上期決算から実施された。

店舗行政の変化

高度成長期を通じて金融資産の蓄積が進み、金融機関の資金量は急速に増大したが、その過程で各種金融機関の間でシェアに変化が生じた。すなわち、1957年ごろを境に、都市銀行が大きくシェアを落とし、地方銀行も緩やかな低下傾向を示したのに対して、相互銀行、信用金庫、保険、信託などはシェアを伸ばしたのである。

その要因の一つは、政府の店舗行政にあった。大蔵省は、1953年3月に普通銀行の営業所開設を原則として認めないという方針を打ち出し、1958年4月まで店舗抑制政策を続けた。一方、中小金融機関については、育成の見地から整備充実を図る方針がとられ、この時期にも多くの店舗を開設できた。そのほか、相互銀行や信用金庫の普通銀行化が進んだことなども、中小金融機関の資力増大をもたらす要因となった。

1958年5月、大蔵省の店舗政策は、抑制方針から預金吸収店舗増設方針へと変化した。1961年9月には都市周辺住宅地域での小型支店の設置が認められ、1963年4月になると「銀行行政自由化の新措置」（自由化通達）により店舗新設の規制が緩和された。さらに、同年6月には代理店制度が復活するなど、店舗形態の多様化が進んだ。こうした店舗行政のもとで、新潟県内では、1955～64年に相互銀行が13店、信用金庫が12店、信用組合が21店増加したが、地方銀行は4店の増加にとどまった。

1965年の不況を機に、大蔵省の店舗政策は再び出店抑制へと転換し、1966年度に店舗設置の認可を停止、1967年度には店舗の新設抑制と配置転換の活用という基本方針を打ち出した。その後、1969年度には配置転換の数的制限が撤廃され、1973年度からは新設店舗の枠が拡大されるなど、弾力的な運用が行われた。このような店舗行政の変化を受けて、新潟県内の銀行では、首都圏など県外大都市への進出が活発化した。また、隣県所在の銀行が県内へ進出してくる事例も増加し、1979年3月時点で県内金融機関の店舗数は、地方銀行が171（うち県外地方銀行が10）、相互銀行が94（うち県外相互銀行が8）、都市銀行・信託銀行・長期信用銀行が14となった。

県内各種金融機関のシェアも全国的な動向と同様、地元地方銀行を中心とする銀行のウエイト低下が顕著であった。預金シェアの変化をみると、

16年ぶりに返還されたGHQ接収の金銀貨

1962（昭和37）年11月、第四銀行に多くの大判や小判が日本政府から返還された。これは、1946年にGHQが、戦争中に日本軍が占領する地域から取得した財産を差し出すように政府に指示したことにもとづき、もともと第四銀行が貨幣の歴史的な資料として保管していたものであり、日本軍による略奪とは無関係の大判・小判や金銀貨までもが新潟軍政部に接収されたことに端を発する。

これらの古銭は、ダイヤモンドなどの貴金属とともに日銀本店の合衆国金庫で厳重に保管されていたが、その後に成立した法律にもとづき返還の請求を行ったところ、16年ぶりに銀行へ返還された。

この時返還をうけたのは、金でできた大判・小判408枚、銀貨11枚、明治期の金貨36枚、その他貨幣25枚の、合計480枚。現在の相場では地金の価値だけで5千万円を超えている。

幸運にも返却されたこれらの大判・小判の一部は、地域の貴重な貨幣資料として第四北越銀行本店4階の金融資料室に展示されている。

古銭が当行に返還された時のようす

1956年3月～1964年3月に相互銀行が8.6%から15.6%へ、信用金庫・信用組合が5.0%から8.6%へと上昇する一方、銀行は42.5%から39.2%へと低下した。さらに、1965年3月～1972年3月にも銀行のシェアは38.1%から36.1%へと低下が続いた。相互銀行も同期間に15.9%から12.8%へと低下したが、これは日本相互銀行の都市銀行への転換[1]によるところが大きかった。シェアを高めたのは、信用金庫・信用組合(9.5%→12.3%)、農協(10.7%→11.2%)、郵便局(13.8%→14.7%)であった。この傾向は貸出シェアでもみられ、とくに農協の貸出は預金の増加率を上回っており、銀行の貸出シェア低下は預金よりも大きかった。その後、1979年にかけて、銀行・相互銀行の預金シェアは引き続き低下傾向で推移し、信用金庫・信用組合の伸びも停滞したのに対し、郵便局のみがシェアを上昇させた。

1 1968年12月に普通銀行の太陽銀行に転換。1973年10月には神戸銀行と合併し、太陽神戸銀行となった。

第2節 堅実経営から積極経営へ ――第四銀行

堅実経営から積極経営へ

1955～56年の金融緩慢が銀行に深刻な影響を及ぼしたことに鑑み、大蔵省は経営健全化の実現に向けて、再三にわたり行政指導を行った。第四銀行では、伝統的に堅実経営を旨としてきたが、大蔵省の指導に従い、「バランスのとれた経営諸指標の改善」を最大の課題に掲げた。その結果、経常収支率は著しく改善され、資金バランスはきわめて良好となった。これについて、1959年4月の支店長会議で藤田耕二頭取は、次のように述べている[2]。

「当行におきましては、経常収支率は勿論、預貸率、流動性比率に関しましても常に充分意を用い、資産の健全性を保持してきたのであり、これを前期、昭和33年下期の計数で申しますと、経常収支率76.97%、期中平均残高で預貸率78.77%、流動性比率32.15%となっており、大蔵省新基準[3]に照らして丁度モデル銀行のような形になっております」

1960年には大蔵省が全国銀行に対して、業務計画表、損益予想表の提出を義務づけた。これに対して、藤田頭取は、同年4月に総合経営計画を策定する方針を明らかにし、翌1961年1月に総合計画委員会を設置した。一方、地方銀行は、経営近代化の促進を目的として、同年11月に長期経営計画を自主的に策定することを申し合わせ、1963年度から全国地方銀行協会の統一フォームを採用した。

第四銀行では、1962年度から3か年を対象とする経営計画を策定し、以後毎年スライド方式の3か年計画を作成した。経営計画は、当初創立90周年に預金目標1,000億円を達成することを骨子に策定されたが、毎年見直しが行われるなかで、経営体質の改善へと計画の軸足を移していった。つまり、量的拡大のみならず、1人当たり預金量の増大や経費率の改善など、経営効率向上のための個別方針・具体的施策が策定されたのである。

この時期の経営方針としては、堅実に偏りがちであった従来の方針を転換し、業容の拡大を目指して積極方針へと舵を切ったことが重要である。その中心となったのは「大衆化路線」を指向した施策であり、とくに中小企業金融を重視して取引分野の拡大を図るべく、これまで以上に積極的・弾力的な姿勢で臨む方針を打ち出していた。積極策への転換について、1961年4月の支店長会議で藤田頭取は、次のように述べている[4]。

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

その後、1963年11月に創立90周年を迎え、第四銀行では基本方針として、大衆化施策のいっそうの徹底と県外への進出、経営合理化・近代化の推進を取り上げた。

頭取の交代

1970（昭和45）年2月、藤田頭取は執務中に倒れ、入院・療養を余儀なくされた。このため、5月9日の株主総会で会長職を設け、専務を2名以内（複数制）とする定款改正を行い、経営体制の強化を図った。しかし、藤田頭取の病状は急変し、5月10日に死去したことから、翌11日に開かれた臨時取締役会で亀沢善次郎専務が第7代頭取に、鈴木正二常務と内藤豊作常務が専務に就任した。

亀沢頭取は、1903（明治36）年12月に東京日本橋で生まれ、慶應義塾大学経済学部を卒業後、1928年に北海道拓殖銀行へ入行、1943年4月に第四銀行へ転じた。1957年には取締役に就任し、1960年に常務、1964年から専務を務めていた。亀沢頭取は就任に際して、「和」を尊ぶ経営理念を表明し、収益の向上と地域社会への貢献を両輪として目標に向かって邁進する決意を表明した。また、

2 『第四銀行百年史』p.511。
3 大蔵省の基準は、経常収支率が78%以内、預貸率が80%以内であった。なお、経常収支率＝経常支出÷経常収入である。
4 『第四銀行百年史』p.518。

1971年4月の支店長会議では、「すべての企画、あらゆる行動に当り、チャレンジしてゆく姿勢と努力[5]」を求めた。なお、1970年11月の株主総会では、専務を代表取締役とする定款改正を行った。

7代頭取　亀沢善次郎

創立100周年を翌年に控えた1972年11月、亀沢頭取は辞意を表明し、代わって鈴木専務が第8代頭取に就任した。鈴木頭取の家柄は第四銀行と関係が深く、曽祖父の長八は第四国立銀行の創立発起人・取締役を務め、祖父の2代長八と父の久蔵も取締役であった。鈴木頭取は、1913(大正2)年新潟市で生まれ、1935年に京都帝国大学を卒業後、第四銀行に入行。1959年に取締役となり、1962年に常務、1970年5月から専務を務めていた。鈴木頭取は、基本理念として「コミュニティーバンキング」と「ニューだいし」建設を掲げ、就任直後の支店長会議で次のように述べている[6]。

8代頭取　鈴木正二

「(第四銀行は)新潟県を基盤とした伝統ある地方銀行として健全経営を貫き、広く地元のお役に立ちながら共に栄えることをモットーにしております。今後も一層この姿勢を明確にし、地域の世論も充分経営に取り入れ、銀行のもつ機能を通じて、住み良い豊かな地域社会づくりに貢献する、いわゆるコミュニティーバンキングに徹してまいりたいと存じます」

経営組織の強化

1955年ごろから地方銀行の間で経営合理化の機運が生じた。これに対して、第四銀行でも、1956年3月に総合企画委員会を設置し、本部機構の改編、機械化、店舗配置、職務権限の明確化、事務取扱要綱の整備といった合理化策を総合的に検討した。

このうち本部機構の改編については、1957年10月に本部機能の充実を図るため、トップ層を補佐する部門として企画室を新設した。企画室の業務は、経営の総合的計画や組織制度の改善立案、事務の合理化・機械化などであった。また、貸出に関する計画や業務の統括などを行う総轄課のほか、貯蓄推進課(後述)、給与課の3課を新設するとともに、常務の部長兼任を解き、全般的経営管理者の立場から担当部門業務を指導・監督することとした。総合企画委員会は、同月の機構改正とともに解散されたが、第四銀行が経営近代化に本格的に取り組む契機となった。

1959年10月には常務会、常設委員会の制度を導入した。従来、重要事項は毎日開かれる常勤役員会で決定されていたが、いわゆる稟議経営からの脱皮を図るため、頭取を補佐して重要事項を協議する機関として常務会を設けたのである。常務会が頭取、専務、常務をメンバーとしたのに対して、常設委員会は本部の部長を中心に構成され、予算、資金、人事、貯蓄、建築、合理化の6委員会からなった。常設委員会の役割は、常務会の総合管理機能の円滑な運営のために、部門計画や重要施策を各委員会で事前討議のうえ常務会に付議することであった。その後、1965年3月に部長会の機能が強化されたことにともない、合理化・資金の両委員会を除く他の委員会は廃止された。

1965年4月の機構改正では、外国為替取扱店の増加を受けて、業務部に外国課を新設した。また、長期信用銀行や政府系金融機関の代理貸付業務が増加したことから、審査部に第三審査課を置いた。さらに、住宅金融公庫代理貸付業務の全店とりまとめ業務にあたらせるため、営業部に住宅公庫課を設けたほか、庶務部内の経営相談所を分離・独立させた(1968年4月に業務推進部の所属に変更)。

1966年10月には企画室を企画調査部と改称し、同部のもとに企画調査課、総合事務機械課、事務集中課を置いた。企画調査課は経営計画や経済調査を、総合事務機械課はパンチカードシステム[7](以下PCS)の運営を、事務集中課は取立手形などの集中処理と手形交換事務をそれぞれ担当した。

1968年4月の組織改正は、事務管理部門の一元化と業務推進部門の強化がねらいであった。前者では、企画室の事務部門を独立させて事務部を新設

5『第四銀行百年史』p.580。
6『第四銀行百年史』p.637。
7 情報を表すため、穴や切れ込み等をつけたカードを使用して情報の入力などを行うシステム(第2部　第7章に詳細記載)。

し、業務部業務課から事務管理関係業務を移管して同部に事務管理課を設けた。後者では、業務部の名称を業務推進部と変更し、預金増強運動や新種預金の開発に専念させる体制とした。また、企画調査部を頭取室に改め、企画調査課、秘書課のほか、支店の営業推進活動を援助・指導する考査役を置いた。なお、営業推進体制の強化にともない、営業店に「目標による管理」を導入し、1968年から営業店ごとに利益計画を策定した。業績評価も量的拡大を中心とした評価から、効率化や達成努力を含む質的な評価を重視する方向へ改正された。

1972年2月の機構改正では、本部機能の総合化と業務運営の効率化を目的に、従来の縦割りの部門別・職能別組織を解体し、横割りの機能別組織に再編成した。主な改正点は、以下のとおりである。

①頭取室企画調査課と経理部経理課の主計業務を統合し経営企画部を設置。

②業務推進部の業務推進課に各部の営業店活動推進機能を集中し営業推進部を新設。業務推進部は、新種預金や業務提携などの開発・企画などを担当し業務部と改称。

③審査部は、融資方針や融資企画、代理貸しの統轄、特定融資の審査・管理を担当し融資部と改称。資金枠の設定や一般融資の審査は営業推進部に移管。

④公金課と外国課をそれぞれ部に昇格させ、外国部は東京支店店舗内に設置。

⑤分課による業務の細分化や人員の増加を避け、業務処理の能率化・弾力化を図るため、本部の課制を廃止した。また、本部の次長、課長、課長代理などの中間職位を廃止し、部長の部門統括を補佐する役職として、既存の調査役、検査役のほか、営業推進役と審査役を設ける一方、考査役は廃止した。

これにより、本部機構は1室7部22課1所から1室11部となった。

さらに、1973年2月には経営企画部を企画部と改称し、資金部の有価証券業務と短期資金運用事務を移管した（資金部は廃止）。また、東京での監督官庁や諸団体との折衝、情報収集などを行う東京事務所を設けた。

積極的な店舗政策

1953年以降、大蔵省の店舗行政は合理化を基調とし、厳しい抑制方針がとられた。一方、店舗網の整備は、銀行側にとっても経営合理化を進めるうえで、重要な課題であった。

こうした状況のもと、第四銀行では、1955年4月～1957年5月に加茂本町支店など4つの非効率店舗を廃止し、1955年10月に代替店として長岡市に神田支店を開設した。また、同年3月に出張所制度を復活させ、1957年2月には新潟県庁内に県庁出張所を設けた[8]。さらに、1957年6月には大蔵省が預金専門店の廃止方針を打ち出したため、翌

「超」豪華な永年勤続表彰の記念品

かつて第四銀行では、30年勤続した行員を表彰する制度があった。始期は定かでないが、昭和30年代には、毎年5月の定時株主総会終了後、満員の株主の前で該当する行員が配偶者とともに表彰を受けていた。本人へは表彰状、記念品、慰労金が、配偶者へは感謝状と粗品が、それぞれ頭取から贈られ、セレモニーの後は夫婦そろってイタリア軒での食事会に招かれた。なお、1964（昭和39）年には女性行員が初めてこの表彰を受けている。

記念品は「庭園用庭石・植木」「応接セット」「台所調理台一式」「三面鏡付き洋服タンス」「純銀製湯わかし」などの中から好きな物を選ぶことができた。当時はこれらの品物に対する人気が高く、記念品としてはかなり豪華だったと思われる。

一方、配偶者に贈られる粗品は、なんと「銀座和光の純金(24K)リング」だった。ちなみに、当時は結婚5周年を迎えた行員にまで祝金が贈られていた。どこか牧歌的な香りのただよう、よい時代だった。

やがて、社会や意識の変化、他行動向などを踏まえ、30年勤続者への表彰制度は2006年4月に廃止された。

表彰を受けた夫婦と純金リング

8 第四銀行では、1926年7月から県庁出納室へ行員を派出し、新潟県本金庫の出納事務を取り扱ってきたが、これを正式に営業所（出張所）として認可を受けたもの。1971年5月に支店昇格。

1958年4月に板倉支店を普通支店に昇格させるとともに、同年7月に赤塚・寺泊の両支店を出張所に変更した。

札幌支店　開店広告

1958年5月には大蔵省の店舗増設抑制方針が預金吸収店舗増設方針へと変わった。これを機に、第四銀行では、同年10月に信託業務廃止の代替として、かねて念願であった札幌支店を開設した。札幌支店は、第四銀行にとって３番目の県外支店となった。

その後、1963年4月のいわゆる「自由化通達」により、店舗設置の認可が弾力化したことにともない、太平洋側の主要都市や隣接県の拠点都市を中心に増設を進めた。同年10月に池袋支店を先駆けとし、1964年12月に大阪事務所、1965年6月に富山支店、同年12月に名古屋支店、1966年3月に大宮支店、1969年12月に前橋支店、1971年10月に横浜支店と一挙に7店舗を県外に開設した。

新潟県内での店舗展開も進展し、1963年8月に新潟市のベッドタウンである小針地区に団地の勤労者世帯を対象とした小針支店を開設した。同店は、第四銀行で初の小型店舗であり、ロビーにお子様コーナーを設けるなど、大衆化を目指す工夫を凝らした。続いて、翌1964年9月に新潟市近郊の鳥屋野地区の青果物中央卸売市場に新潟中央市場出張所、1965年10月には長岡市駅前の大手通りに長岡支店（旧長岡支店は表町支店に改称）を開設した。また、新潟市では、1968年12月に山木戸支店、1969年10月に新潟駅南支店、1971年11月に河渡支店、1972年8月に寺尾支店、同年11月に卸新町支店を設けた。そのほか、1964年10月に佐渡郡真野町に真野預金代理店、1966年8月に東頸城郡松之山町に松之山預金代理店を設置した。

一方、1964年5月に本店と至近距離にあった新堀支店を廃止したのをはじめ、1967～71年に村上市の上片町支店[9]、三島郡の寺泊出張所と与板支店、新潟市の山ノ下支店と船場町支店を廃止した。これらの結果1973年9月末時点で第四銀行の店舗網は、県外に10支店、県内に91本支店・2出張所・2預金代理店の計105店となった。

◆表1-5-3　第四銀行の支店等の開設状況（1957～1972年）

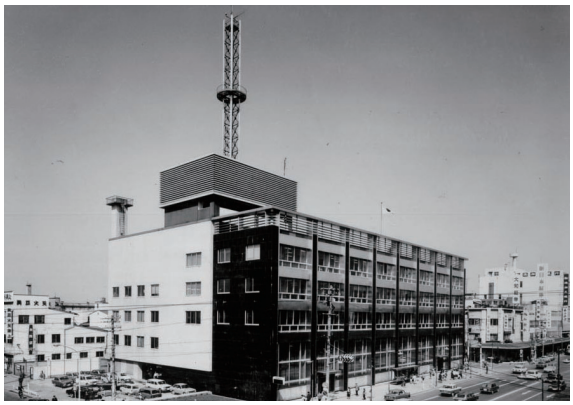
開設年月	店舗名	所在地	備考
1957年　2月	県庁出張所	新潟市	1971年支店昇格
1958年10月	札幌支店	札幌市	
1963年　8月	小針支店	新潟市	
1963年10月	池袋支店	東京都	
1964年　9月	新潟中央市場出張所	新潟市	1969年支店昇格
1964年10月	真野預金代理店	佐渡郡	
1964年12月	大阪事務所	大阪市	1967年支店昇格
1965年　6月	富山支店	富山市	
1965年10月	長岡支店	長岡市	
1965年12月	名古屋支店	名古屋市	
1966年　3月	大宮支店	大宮市	
1966年　8月	松之山預金代理店	東頸城郡	
1968年12月	山木戸支店	新潟市	
1969年10月	新潟駅南支店	新潟市	
1969年12月	前橋支店	前橋市	
1971年10月	横浜支店	横浜市	
1971年11月	河渡支店	新潟市	
1972年　8月	寺尾支店	新潟市	
1972年11月	卸新町支店	新潟市	

出典　『第四銀行百年史』p505、506、575～578。

本店の新築

本店の建物は、1955年10月の新潟大火の際も罹災を免れたものの、1928年の建築後30年余りを経て手狭となったため、1960年３月に本店建築委員会を設けて準備をスタートさせた。新本店は、「親しみやすく明るい建物」をテーマに設計され、1961年1月に着工された。建設にあたっては、富国生命保険会社から隣接地を購入し、総面積約2,700㎡の敷地を用意した。

1962年8月に完成した新本店の概要は、鉄骨鉄


第四銀行4代本店

9 当局の配置転換の積極的活用の政策に則り、上片町支店は配置転換で大阪支店となった。同様に山ノ下支店は新潟駅南支店に、与板支店と船場町支店は前橋支店と横浜支店となった。

筋コンクリート造り、地上5階・地下1階、延べ面積約9,800㎡であった。新本店の竣工は、テレタイプ交換機の設置や会計機による集中処理など、高度な機械化を推進する契機となった。また、1951年に建設された新館は、増築を行って4階建てとし、新本店（本館）完成後に改修のうえ、1963年1月に本館と接続させた。

なお、新本店は、1964年に設計・施工などの建築技術が評価され、第5回建築業協会賞を受賞した。

預金増強運動の推進

第四銀行では、1950年代後半は良好な資金バランスを維持することを最大の課題としてきたため、ややもすると既往の取引先の選別融資に追われ、新たな貸出先の開拓に積極性を欠く結果を招いた。そこで、経営諸指標の改善が進むとともに、経営施策の重点を資金量の拡大に移し、活発な預金の増強運動を展開する方針へと転換した。その一環として、1957年10月には業務課から預金吸収部門を独立させて貯蓄推進課を新設し、預金増強体制の強化を図った。同課は、貯蓄増強活動の企画推進、大口顧客や官公庁との折衝、営業店の活動に対する協力などの預金増強施策全般を担った。

創立85周年にあたる1958年には、「年末預金500億達成」と「地銀上位進出」の2大目標を掲げて預金増強運動を意欲的に推進した。この運動では、事務の合理化により内部人員を節減し得意先係を増員するとともに、初めてSPB（Sales Promotion Bureau、得意先係訓練講習）方式による得意先係訓練を導入し、勧誘活動の質的向上に努めた。具体的な施策としては、同年7月に「夏のサービス期間」を設定し、預金勧誘ロールプレイングや応対研究会、顧客との懇談会などを実施した。また、ブロック割当方式による地域ごとの事情に応じた増強策などに取り組み、10月には創立85周年記念定期預金（略称「頭取預金」、自動継続式の定期預金で、頭取の署名入り）の取扱を開始した。その結果、年末預金残高は518億円と目標を突破し、地銀における順位も14位から11位へとランクアップした。

ただし、この運動期間を含む1954年3月～1961年3月の預金残高の伸びをみると、地銀平均の3.38倍、県内銀行平均の3.47倍に対して、第四銀行は3.21倍とこれらを下回っていた。こうした事態への打開策として、1960年度には従来の農村重点主義を改め、一般消費者や中小商工業者に取引層を拡大すべく、大衆顧客との密着化に本格的に取り組む姿勢を明らかにした。いわゆる「大衆化路線」を志向したもので、増大する中間所得層をねらった預金市場の開拓が経営戦略の中心となった。

創立90周年を迎える1963年までの3年間は、預金残高1,000億円の達成を目指す預金増強運動を展開した。初年度は新種預金の投入による取引口座の増加運動、2年目は本店新築記念定期の発売と顧客紹介運動などを展開し、そして最終年度は「地域社会に対する貢献と、大衆サービスの充実」をテーマに掲げ、90周年記念定期の販売を軸に運動を進めた。また、新潟東工業港など地方開発事業による資金移動や、地方公共団体の指定金融機関制度の創設を見据え、1963年4月に業務部内に公金課を設けて公金預金の取り込みを図った。これらにより、同年10月末に総預金は1,059億円となり、予定より2か月早く目標を達成した。

一方、大衆化施策の推進は、預金増強運動のあり方に変化をもたらした。一つは、新種商品の開発とターゲットの顧客層を絞ったセールス運動を計画的に実施するようになったことである。これは、1966年下期の「年末ボーナス総ざらい運動」が最初で、1人1口、50万円獲得を目標とした全員セールス運動として展開された。そのほか、店舗周辺を隈なく“じゅうたん訪問”し、預金口数の増加を目指す運動などを行った。もう一つの変化は、顧客を組織化して囲い込む手法を採用したことであり、1968年には「<ダイ四>100万円づくりの会」を発足させた。同会は、みどり積金やプラン積金を主力預金として貯蓄目標額100万円以上の預金者を会員とし、『くらしのしおり』などの刊行物を配布したり、特別な融資を受けられるといった特典を設けた。

また、1954年ごろから結成され始めた主力取引先の親睦会である「四交会」は、未設置店への新設や運営の一層の改善充実を図り主要顧客との関係を強化した。

1973年1月には100周年預金増強運動を本格的にスタートさせた。この運動では、純預金の吸収、とくに個人取引の強化に重点を置き、同年1～3月に「定期積金増強運動」を実施した。その結果、純増実績で口数1万9,000口、給付契約高48億円とい

100万円づくりの会　ウィンドウ広告

う好実績を収めた。引き続き、同年上期に普通預金10万口、口座振替件数7万口を全店年間増加目標とする「個人取引増強運動」を、7～12月には「100周年記念定期預金増強運動」を展開した。これらの運動により、100周年を目前に控えた同年9月末、総預金残高は5,028億円となり、目標を1か月前倒しで達成した。

さらに、比較的対応が遅れていた商店街との取引の深耕にも力を注ぎ、1968年9月にJCB(日本クレジットビューロー)、翌1969年4月にMCS(ミリオンカードサービス)と業務提携を結び商店の加盟を勧誘するなど、地元商店街との連携を密にした。

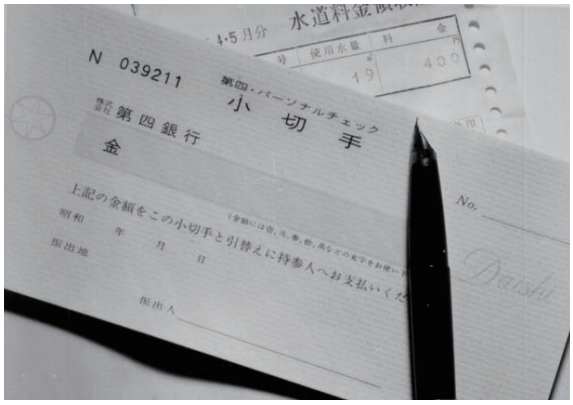
新種預金の発売

1950年代後半には大衆化路線による顧客層の拡大策として、一般行員のアイデアも募りながら、独自の新種預金を数多く開発した。具体的には、1955年7月にカレンダー付貯金箱を組み合わせた「カレンダー積金」、1957年4月に1,000億円減税分預金化運動の一環として「新光積立定期預金」、同年10月に通帳形式の自動継続式「五百万石定期預金」を発売した。これらは新種預金といっても、従来のものと基本的に変わりはなかったが、高利回りの月掛式預金を主体とし、貯蓄心を刺激するよう工夫が凝らされていた。

1960年代前半、一般顧客層のニーズが勤倹貯蓄から消費のための貯蓄へと変化したことに対応し、目的預金や消費者信用を付加した新種預金を相次いで投入していった。1961年2月の第四クレジット預金[10]、同年5月の住宅融資預金、自動車融資預金、海外旅行預金、パーソナルチェック(個人小切手)、同年9月のトラベラーズチェック(OKチェック)などである。一連の新種預金が総預金に占める割合は小さかったが、一般消費者の目を第四銀行に向けさせた点で大きな意義を持ち、なかでも住宅融資預金は好評を得て着実に残高を増やし大衆化商品の本命となった。

1960年代後半にも種々の銀行機能・サービスを結合した新種預金が生まれた。1966年10月のプラン積立定期、翌1967年5月の日本万国博旅行預金、同年10月のホームセット預金、1968年11月のチューリップ交通安全定期、1969年6月のレディスプラン積立定期、同年12月の進学指導定期などである。このうちホームセット預金は、積金と普通預金を組み合わせ、それに口座振替機能を付加した最初のセット商品であった。

また、チューリップ交通安全定期は、利息のなかから交通事故傷害保険の保険料を支払うもので、取扱開始から約1年半で1万5,200口、23億8,600万円に達した。



パーソナルチェック(個人小切手)

ホームセット預金　ウィンドウ広告

10 一定額の定期預金を裏付けにその金額までの信用を供与し、特約百貨店等での商品購入をクレジットカードやクレジットクーポンで可能とするもの。

1970年代に入ると、融資機能を具備したセット商品の開発や、住宅ローンの拡充など、融資面を重視した商品政策が主流になった。第四銀行では、上述のホームセット預金に続き、1970年2月に貸越付定期預金「ご便利定期預金」、同年10月にこれに積立定期とローン機能を加えた「プラス預金」、1972年9月に多様な機能を持つ「だいし総合口座」の取扱を開始した。「だいし総合口座」は、普通預金と特約振替制度、定期預金および定期預金担保の一時借入など、個人が銀行を利用する取引すべてをパックしたものである。

1960年代後半の大衆化路線にとって口座振替業務の拡大も大きな意味を持った。口座振替業務の取扱は、1963年8月のNHK受信料に始まり、国税、電気・ガス・水道・電話の各料金、クレジットカードによる購入代金、各種ローンの返済金などへと急速に普及した。とくに、1968～69年ごろの伸びが顕著で、個人取引の増加・定着化に大いに貢献した。

貸出方針の変化

1955年からの金融緩慢を背景に、大企業が取引銀行を選別する「逆選別」の傾向が顕著となり、優良取引先の確保や新規貸出先の開拓が困難となった。こうした情勢のなか、1956年4月の支店長会議で藤田耕二頭取は、次のように述べ、過当な貸出競争により誘発される不健全な貸出増を厳に戒めた[11]。

「一言で申しあげれば“決して貸出をあせってはならない”ということなのであります。普段から信用が大口に集中することを排除するとともに、貸出の事後管理に今後一段とご努力をねがいたい」

1956年後半になると民間企業の設備投資が急速に増加し、貸出は増勢に転じたが、第四銀行では、当局の預貸率基準を遵守する方針を崩さず、中央大企業に対する貸出を極力抑制し、県内産業の資金需要に応える姿勢を明確にした。なおかつ、預貸率80%を維持するには厳しい選別融資を行う必要があった。このような資金バランスを重視する経営方針は、預金の高い増加率を実現し得ないジレンマも抱えており、地銀上位進出という目標が単なる掛け声に終わってしまうことが懸念されたため、前述のように、1961年1月に総合計画委員会を設けたのである。

1960年代には業容拡大を目指す積極策への転換が図られ、貸出方針も大きく変化した。1961年4月の支店長会議で藤田頭取は、次のように述べている[12]。

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

第四銀行では、従来から地元産業育成の方針を標榜してきたが、実効性のある諸施策を掲げ、本格的に取り組む姿勢を示したのはこのころからである。その一つとして、1963年4月から地元中小企業者に対して、独自の企画による中小企業振興資金貸付制度の取扱を開始した。これは、店舗設備などの近代化を迫られている業者に物的担保を求めず、小口長期の資金を供給するものであった。

一方、この時期には大衆化路線のもとで、消費者金融制度の拡充にも力を注いだ。具体的には、一般消費者層との取引の開拓・深耕をねらいに、1961年5月に住宅融資、自動車融資、サラリーマン融資を創設した。続いて、メーカーやディーラーとの提携によるローンとして、1963年6月にピアノローン、1965年3月にオートローン、1966年3月に電化ローンを設けた。また、1965年12月には住宅融資など既存の消費者金融制度を大幅に改正し、新たに住宅ローン、ホームローン、積金ローンを発足させた。従来と比べて貸出限度額が大きく、返済期間も長期で、預金の条件を軽くして利用者の実質金利負担を引き下げたことが特徴である。さらに、1972年3月に暮らしのローン、1972年7月にエースローン、1973年2月に街づくりローン、1973年3月に財形ローンなどを新設し、住宅ローンに関しては、1971年10月以降、数次にわたって借入条件を緩和した。

こうした消費者金融制度の積極的な展開の結果、預貸率は早くも1961年上期に基準の80%を超え、消費者金融制度の残高は1968年3月末に81億円（総貸出の4.8%）、1973年3月末には215億円（同5.8%）へと拡大した。消費者金融制度で大きな部分を占めたのは住宅ローンで、1968年3月末の残高は62億円であった。貸出の顕著な増勢は預金の増加をも促し、業務全般の拡大をもたらした。

中小企業向け融資では、長期低利の事業資金ロー

11 『第四銀行百年史』p.516。
12 『第四銀行百年史』p.518。

ンとして、1971年4月に商工ローン、同年12月にビジネスローン、1973年3月に法人会ローンを新設し、商店街取引の開拓や深耕を図った。また、円の切り上げに際して、1971年9月から第四銀行独自の貸付制度「輸出関連企業特別融資」の取扱を開始した。さらに、100周年時には地域社会に対するサービス向上を目的に、1973年2月に「だいし街づくりローン」の取扱を開始したほか、「だいし財形ローン」「生保付き住宅ローン」を発売した。

外交活動の改革も進められ、1972年2月には「じゅうたん勧誘」を徹底させるため、車を使わないで訪問する「ノーカーセールス運動」を実施した。また、セールス方式を個別訪問主体からマスセールス方式(集団勧誘方式)へと転換し、職域団体における集団的取引の獲得と、団地などの重点勧誘地域の設定による地域ぐるみの取引化に努めた。

為替業務の新展開

日本経済の高度成長とともに、内国為替業務の取扱量は年々増加[13]し、これを円滑に処理するため、1960年代後半には他行との提携方式による合理化が進められた。その一つにオープンコルレスの制度がある。これは、銀行間の特別契約のみで相互に全店舗を取引店とし、特定の通信集中店(資金決済店)および決済用預金口座を設けたうえで、集中店間で加入電信(テレックス)により通知を行い資金決済する仕組みである。第四銀行では、1970(昭和45)年2月から同制度を導入した[14]。

内国為替の事務に関しては、1961年10月に新潟市内支店の交換持出手形の集中化、1963年11月には代金取立手形の集中処理を開始した。1967年には他行と特別契約を締結し一括代金取立手形の制度を開始した。この制度は、取立手形を支払い期日前に一括して集中店相互間で授受し、期日当日に入金・不渡り未確定のまま委託銀行の口座に入金、後刻不渡り分のみ通知するものである。被仕向は1967年1月から、仕向は12月から取扱を開始した[15]。

全国地方銀行データ通信事業による共同テレ為替は、全国の地方銀行61行の提携によって、1968年7月から日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社、NTT)の直営システムとして稼働した。その目的は、地方銀行4,000以上の店舗を結んで全国的な通信網を作り、他行為替を自行内の為替取引と同様に処理することにあった。これに都市銀行が加入し、1973年4月には全国銀行データ通信システムによる全国銀行内国為替制度がスタートした。加

いくつ答えられる？ 昔の行員採用試験問題

昭和10(1935)年ごろの六十九銀行では、採用時の筆記試験は作文のみだったが、「雪について」・「銀行について」という2つのテーマについて、それぞれ自分の意見を書かせるというユニークなものだった。制限時間は1時間半。ある行員は当時を振り返り、「銀行についてはともかく、雪については全く手が出ない。結局どうにかこうにか、5、6行くらい苦し紛れに書いたが…」と語っている。一見誰でも書けそうなテーマほど、個性やセンスが如実に文章に出てしまうものだ。受験者が困惑するのも無理はない。

時代がくだり、昭和30年代後半になると、試験の内容も様変わりする。当時、第四銀行の採用試験で実際に出題された問題をいくつか挙げてみたので、ぜひ挑戦してみてほしい。

昭和39年の第四銀行の採用試験のようす

第四銀行昭和39年採用試験問題

【 高校卒業者向け 】

間違っている漢字があれば直しなさい。

①貯蓄
②拶挨
③一連托生
④除行
⑤温古知新

【 大学卒業者向け 】

一問を選んで述べなさい。

①ケインズの雇用理論とその限界
②譲渡担保
③利潤と利子の関係
④現代資本主義社会における国家の役割
⑤わが国経済の二重構造に伴う弊害とその是正策

＊高校卒の問題については、90ページに正解を掲載してあります。

13 1955年と1970年を比較すると、送金為替(仕向・被仕向合算)は件数約5.0倍で金額は約12.6倍、代金取立(仕向・被仕向合算)は件数約4.1倍で金額は約8.2倍であった。
14 都市銀行、商工組合中央金庫との契約は、1973年4月に全国銀行データ通信システムに吸収され、同年9月末現在で相互銀行10、信用金庫11と契約を締結していた。
15 都市銀行、地方銀行、信託銀行、商工組合中央金庫との契約は、1973年4月に全国銀行データ通信システムに吸収され、同年9月末現在で相互銀行8、信用金庫2、県信連1と契約を締結していた。

盟金融機関は、地方銀行、都市銀行、信託銀行、長期信用銀行、商工組合中央金庫の88行であった。これらの銀行間の為替取引は、原則として全銀システムによる為替（テレ為替）で取り扱われることになった[16]。

1969年2月には関東甲信越地区の地方銀行[17]が提携し、手形・小切手交換のための関東甲信越地方銀行広域交換制度を発足させた。第四銀行は、同年11月からこれに参加した。また、1970年7月には第四銀行を含む関東甲信越地区の地方銀行14行により、関東甲信越地方銀行交換振込制度が始まった。この制度は、共同テレ為替の補完業務として、普通当座口振込などの振込票を相互に地銀交換の場で交換し合うものである。さらに、同年9月には関東甲信越地方銀行広域交換制度と中部地区広域交換制度が結合して、関東甲信越・中部地区地銀合同広域交換制度を開始し（参加27行）、1972年9月からは関東甲信越・中部地区地銀合同交換振込制度を実施した（参加21行）。

外国為替については、1961年2月に乙種外国為替公認銀行の認可を受け、翌3月から業務を開始した。当初の取扱店は本店営業部と東京支店のみで、地元の貿易業者からの輸出に伴う買為替が主体であった。その後、1966年4月に三条支店、1967年4月に名古屋支店、1969年3月には大阪支店で業務を開始した。

営業店事務の合理化

1950年代後半、銀行業界では経営合理化の機運が高まった。これを受けて、第四銀行でも、1955年に専門の担当者を置いてその検討に着手した。翌1956年には総合企画委員会を設置し、事務の機械化に向けて、預金以外の事務取扱要綱の制定を急ぎ[18]、翌1957年6月に為替、同年10月に貸出、1958年4月に経理の各事務取扱要綱を作成した。

営業店事務の合理化では、1956年7月に本店営業部に預金会計機を設置したのを機に、窓口事務の効率化を目的としてユニット・システムを採用した。これは、預金受付係（テラー）に一定の権限を付与し、記帳係を配置することにより、単一の係で出納、記帳、検印を行う仕組みである。顧客にとっても待ち時間が短縮され、同一店内で数か所の窓口を回る不便が解消されるメリットがあった。ユニット・システムは、本店営業部と三条支店で試行されたのち順次主要店に拡大され、1962年下期には全店の40%にあたる36店で実施された。なお、営業店事務の円滑化を図る施策として、1961年10月に係長検印権限を制度化し、係長の権限範囲を拡大した。

1960年代後半には業容の拡大と経営の効率化を同時に達成するため、営業店管理について、マーケティング重視の方向性を打ち出した。具体的には、本部と営業店が協力して立地環境や預金動向などを調査分析し、店勢カルテを作成する手法を取り入れた。このカルテにもとづき、営業店ごとに長期的な方針を定め、マーケティング的な観点から活動プランの検討を行った。あわせて、本部と営業店とのコミュニケーション強化を目指し、1965年上期から業務部員による営業店巡回相談を定例化した。

また、事務合理化の一環として、伝票や帳票類の改善を進めた。帳票類のPCP[19]化もその一つである。1954年11月に代金取立、1959年3月に為替内訳書、1962年4月に本支店為替、1963年10月に他店為替と為替関係の帳票類を中心にPCP化を実施した。

そのほか、1961年7月には提案制度を導入した。業務の改善や業績の向上に資する創意工夫を広く職員から募り、合理化に役立てるとともに、職員の自己啓発意欲を醸成し、資質の向上を図ることが目的であった。

事務機械化・集中処理に着手

事務機械化と事務の集中処理は、事務の合理化を大きく進展させた。機械化の始まりは、1955年8月に採用された硬貨計算機で、主に営業店事務の合理化を目的として推進された。一方、集中化は、本店新築との関係からややスタートが遅れ、1961年10月にバロース社の会計機を導入して以降本格的な取り組みが始まった。

硬貨計算機に続く営業店事務の機械化は、1956年7月の当座預金会計機、翌8月の普通預金会計機である。これらはユニット・システムを補完する事務機械として導入され、このとき利息の計算方法も改められた。従来、普通預金の利息計算は、積数計算法により決算日に集中して行っていたが、基数計算法を採用すれば、日常業務に組み込むことで作業

16 急を要しない振込通知については、文書による為替（文書為替）で取り扱うことができるとされ、テレ為替に先行して1972年10月から開始された。
17 都市銀行であった埼玉銀行を含む8行で発足（『第四銀行百年史』p603、北越銀行『創業百年史』p636）。
18 預金事務取扱要綱は、1954年7月に完成済みであった。
19 PCP：Printing Carbon Paper 特殊カーボンにより数枚同時に複写する方式。

テラーズマシン

磁気元帳式当座預金会計機

を平準化できるため、その計算に使用する電動計算機を導入したのである。電動計算機は商業手形の割引料計算にも使われ、1959年以降主要店舗に普及していった。その後、1962年5月にテラーズマシンを導入したほか、磁気元帳式の当座預金会計機や硬貨自動包装機、小切手照合・連絡用のテレビジョンなどが導入された。

事務の機械化・集中化にともない、事務処理手順が多様化し、事務処理上の事故防止対策が課題となった。この問題に対しては、1964年から年度別の通達集を作成し、事務手続きの改廃を明確にしたほか、翌1965年には「事務管理のチェックリスト」を配布した。

総合オンラインへの道

1960年代後半になると、営業店の事務機械化は急速に拡大した。貸付業務では従来あまり合理化が進んでいなかったが、PCS(パンチカードシステム)の利用による集中処理体制がとられ、為替業務でも取立手形の集中処理やテレタイプの導入が進められた。

PCSについては、1964年10月、本店に総合事務機械室を設け、IBM407型を1セット導入した。このシステムは、翌1965年3月から主として貸付事務などの諸統計作成に使用され、同年中に給与計算をはじめ、人事統計、用度品等の在庫管理、動産・不動産償却計算などに適用業務が拡大された。

1966年6月には電子計算機の導入に向けて検討を開始し、IBM360-40の採用を決定した。同機を設置するため、1967年5月に本店5階の総合事務機械室の改造に着手し、1968年6月に完成させた。同月からIBM360-40が稼働するとともに、従来PCSで処理していた業務はすべて同機による処理へと移行し、新たに預金関係の帳票作成、利息計算なども集中処理された。定期預金と定期積金は1969年8月に全店集中を完了したものの、普通預金はOCR(光学式文字読取装置)方式で集中処理が行われ、1972年6月時点で89店がその対象であった。

事務集中部門の業務量の増大は著しく、別に事務センターを設置することになり、1970年9月から新築工事を開始した。5階建て・床面積8,580㎡の事務センターは、翌1971年12月に完成し、2階にテレタイプ通信関係の機械室と事務室、3階に電算機室、4階に予備室とオンライン開発室、5階にオンライン関係の研修室を設けた。

なお、オンラインシステムに関する詳細については、「トピックス　銀行のオンライン化の歴史と未来展望」に記載しているので参照されたい。

1960年代に入ると預金吸収施策としての大衆化路線を効果的に進めるため、広報活動が活発に展開された。まず、1962年に新本店が完成したのを機

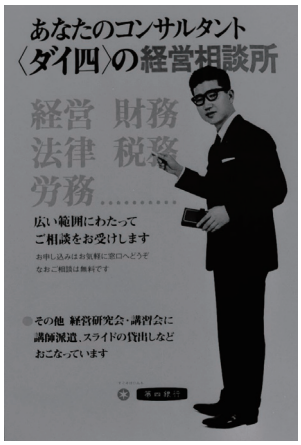
本店　ウィンドウ広告

【88ページのコラムの正解】①間違いなし　②挨拶(順序が逆)　③一蓮托生　④徐行　⑤温故知新

に、イメージ戦略の一つとして、行名の書体を近代隷書体ともいうべきユニークなデザインに変更した。選定の理由は、「『古い伝統と新しい経営』という頭取の提唱するスローガンにふさわしい[20]」書体であったとされる。また各店で異なっていた行名看板を、緑色の地に行名文字を白色で浮き上がらせた様式で統一した。地色の緑は、若々しい成長力と新鮮な経営を象徴していた。さらに、このころからシンボルフラワー(1965年に正式決定)として、県花のチューリップを各種PR媒体に使用した。

これらと並行して、キャッチフレーズやモデルを使っての新しいイメージづくりも進められた。キャッチフレーズについては、1962年に「一・二・三・四<ダイ四>へ行こう」を打ち出したのに続き、1968年から「すぐそばにある<ダイ四>」を掲げ、1972年5月からは「感じる／だいし」を使用した。また、1967年10月発売の「<ダイ四>ホームセット預金」以降、PR媒体にモデルとして女優を登場させた。そのほか、1968年5月からPR新聞『みどりニュース』を発行した。

知的サービスを地域社会に提供するコンサルティング活動は、銀行の大衆化にともなう新しい営業分野の一つであるとともに、地域社会への貢献という意義をあわせ持っていた。こうした観点から、第四銀行では、1963年8月に所員4名・顧問2名(弁護士、公認会計士)の陣容で、地元中小企業を対象とする経営相談所を開設した。経営相談所の業務は、融資活動とは直接関係がなく、来所相談のほか、経営教室・経済講演会の開催、企業内訓練への講師派遣、各種経営パンフレットの発行など多岐にわたった。1969年6月には長岡支店内にも経営相談所を設けた。



経営相談所　ポスター

新潟経済社会リサーチセンター
設立記念パーティー

社会福祉関係では、1969年に計画された新潟県が運営する心身障害者施設「コロニーにいがた白岩の里」の建設にあたり、全行で協力した。銀行としての寄付に加え、役職員全員が毎月の給料のなかから100円未満の端数を積み立てる方式で募金活動を行った。また、チューリップ交通安全協力会では、1968年の創設以来、新潟県に交通教育巡回車「チューリップ号」やミニ道路標識セットなどを寄贈した。同協力会は、だいし交通安全定期預金の預金者および、地元篤志家からの寄付によって運営される団体であった。

1973年には創立100周年記念事業の一環として、新潟県の経済社会の健全な発展に寄与するため、4月に公益的な調査機関である「財団法人新潟経済社会リサーチセンター」を設立した。同センターは、県内の経済・産業・企業経営、社会環境に関する調査研究のほか、中小企業振興を目的とする諸事業への協賛・助成、講演会・研究会・セミナーの開催などを行った。

また、同じく創立100周年記念事業として、直接県民に役立つ事業という観点から、1973年度以降10年間にわたり総額1億円を新潟県に寄付し、県民生部所管の福祉事業に利用してもらった。

戦後の激烈なインフレに対して、給与の増額は主として生活補給金の増額という形で行われたため、給与に占める本俸のウエイトはきわめて低くなっていた。そこで、1957年10月に人事部内に給与課を新設し、給与の合理化について検討を進めた。その結論にもとづき、1959年に生活補給金を本俸に組み入れるとともに、銀行合同や戦後の混乱期に生じた入行差などによる給与体系の歪みの是正を図った。また、昇給制度を年齢別に改め、従来の複雑な給与体系は年齢別給与体系として整備された。退

20 『第四銀行百年史』p.523。

職金に関しては、1961年3月から年金制の併用を開始し、退職一時金と退職年金で支給されることになった。その後、1971年4月に退職年金は厚生年金の一部と結びつけられ、終身年金の「第四銀行厚生年金基金制度」に切り替えられた。

人事施策の面では、1966年4月から職務遂行能力を重視した職能資格制度をスタートさせた。すなわち、一般行員は参事以下書記補に至る10段階、庶務行員は1級から3級まで3段階の資格区分を設け、それぞれ資格に応じた昇格基準を定めたのである。

あわせて、給与制度を改定し、資格手当の新設、資格別定期昇給基準方式の採用など、職能給的資格を備えた賃金体系へ移行した。なお、1965年9月から店課長が所属行員の作成した自己検討表にもとづいて個別面接を行う店課長面接制度を実施し、相互理解の増進を図った。

教育訓練については実務を通して訓練する「経験的修得方式」を採用していたが、営業店の営業推進活動を強化するため、1957年8月にJST[21]方式による監督者研修、翌1958年2月にSPB方式による得意先係訓練、同年12月に窓口応対訓練を導入し、「定型訓練方式」による研修に移行した。1962年8月には人事部内に教育担当の専門部署として研修課を設置すると同時に、新たに教育訓練綱領を制定し、日常業務のあらゆる場と機会を捉え、実務を通じて部下の指導・育成を行う“職場内研修”を基本に据えた。この方針に沿って、1963年4月には指導手引書を作成配布のうえ、預金・為替・計算・出納の4業務を係替えする研修行員制度を開始した。集合研修については、1963年に預金増強研修や貸出業務研修などの職能別研修制度を設けた。

その後も職場内研修制度の充実を進め、1966年に初級行員基礎業務研修制度を開始したほか、同年6月には各店に職場内研修推進担当者を設置した。また、1966年下期に「職場内研修としての計画的な能力開発育成システム――目標による管理」の制度を設け、自己啓発をベースに各上司による計画的な指導育成および経営目標に向かって各人が主体的に行動する環境を目指した。さらに、自己研修を援助・促進する手段の一つとして、1962年3月以降、地方銀行協会が主催する「企業経営基礎コース」をはじめとする各種通信講座を研修体系に組み入れた。

一方、1964年前後から都市銀行で週休2日制が導入され始めた。第四銀行では、月1回週休2日制を1年間試行のうえ、1969年1月から本格的に実施した。翌1970年には金融機関の不祥事件をきっかけに、不正防止と行員の福祉対策を兼ねて、全国の銀行が連続休暇制度を採用することを申し合わせた。第四銀行の場合、1971年度に5日間、1972年度に6日間、1973年度から1週間の連続休暇制度を実施した。

21 JST：Jinjiin Supervisory Training（人事院式監督者研修）

第3節 経営基盤の拡大・強化
――北越銀行

頭取の交代

1957（昭和32）年11月松田英次頭取は退任し、代わって川上十郎常務が北越銀行第3代頭取に就任した。川上頭取は、1895（明治28）年2月に長岡に生まれ、1920（大正9）年6月に東京帝国大学法学科を卒業、鮮満開拓、東洋拓殖を経て、1931年3月に新潟臨港（現・リンコーコーポレーション）専務となった。1935年1月に六十九銀行の取締役に就任し、1951年11月から北越銀行の常務を務めていた。

3代頭取　川上十郎

8年間にわたり頭取を務めた川上十郎は1965年11月に退任し、新頭取には田中英篤専務が就任した。田中頭取は、1897（明治30）年3月長岡に生まれ、1922年3月に東京高等商業学校専攻部を卒業、新潟県立新潟商業学校での勤務を経て、1927年4月に長岡銀行に入行した。北越銀行では、本店副支配人、業務部次長などを歴任して、1948年6月に常務に就任し、1962年1月から専務を務めていた。1966年年頭には本店新築記念行事の一つとして、次のような行訓を発表した[22]。

4代頭取　田中英篤

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

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

5年後の1970年11月には田中頭取が退任し、石山国造専務が第5代頭取に就任した。石山頭取は、1900（明治33）年6月に生まれ、1919年3月に新潟県立新潟商業学校を卒業、六十九銀行に入行した。北越銀行が発足してからは、燕支店長、新潟支店長などを歴任して、1948年6月には常務に就任し、1965年11月から専務を務めていた。石山頭取は就任にあたり、「己を正しくして地域社会につくそう[23]」と呼びかけた。

5代頭取　石山国造

しかし、石山頭取は就任から約2年後、在任中の1972年10月16日に死去したため、同年11月1日に高橋静之助専務が第6代頭取となった。高橋頭取は、1911（明治44）年6月長岡に生まれ、1932年3月に名古屋高等商業学校（現・名古屋大学経済学部）を卒業、1933年4月に六十九銀行に入行した。北越銀行設立後は、新潟支店次長、本店営業部長などを歴任して、1963年5月に取締役となり、1965年11月には常務に就任し、1970年11月から専務を務めていた。高橋頭取は就任に際し、「己を正しくして地域社会につくそう。そして、地域社会の変貌と業界の競争に対処すべく諸君とともに全力をつくす[24]」という石山頭取の言葉を引用し、経営方針を踏襲し

6代頭取　高橋静之助

22 北越銀行『創業百年史』p.622。
23 北越銀行『創業百年史』p.623。
24 北越銀行『創業百年史』p.623。

ていくことを表明した。

高橋頭取は、1977年3月に長岡商工会議所第9代会頭に就任し、これに専念するため6月に頭取を退任し、代わって近藤敬四郎専務が第7代頭取に就任した。近藤頭取は、1912(明治45)年1月に北越銀行元常務近藤勘治郎の次男として三島郡関原村に生まれ、1936年3月に慶應義塾大学経済学部を卒業、六十九銀行に入行した。北越銀行では、業務部長、東京支店長などを歴任して、1965年11月に取締役、1968年12月には常務に就任し、1972年11月から専務を務めていた。近藤頭取は就任にあたり、「“信をもって本となす”を信条とする」という経営理念を表明するとともに、「創業100年を有意義な年にしよう」「ポスト100年へ力強くふみ出そう」と訴えた[25]。

7代頭取　近藤敬四郎

長期経営計画の策定

北越銀行では、地方銀行の中でも比較的早い時期から長期経営計画の必要性を認識し、1959(昭和34)年1月に長期総合経営計画要綱を策定した。これは、資金計画表(最長1年、最短9か月)と収支計画表(最長9か月、最短6か月)からなる計数計画であった。その後、より長期的で総合的な計画を立案すべきであるとの考えが強まり、また当局からの指導もあって、1961年末に1962～64年度の3年間を対象とする長期経営計画を策定した。

当初、長期経営計画の策定にあたっては、予算委員会を設置し、経理部を中心に作業を行っていたが、1966年4月には企画部を新設し、長期経営計画に関する事項を経理部から移管した。以後、総合企画・調整機能を持つ企画部により、1975年までに以下のように、第1～3次の長期経営計画が策定された。

・第1次長期経営計画(1967～69年度)の経営方針は、「資金の吸収・運用のバランスを維持しながら資金量を増大する」「安定収益の確保に努力する」「従業員の能力開発と事務能率の向上を図る」の3つであった。これまでの長期経営計画との相違点としては、毎年定期的に計画を修正していく「更新式」から、計画開始前に3年分の長期的な基本路線を反映した計画を策定する「固定式」としたこと、為替計画と検査計画を新設したこと、があげられる。なお、第1次長期経営計画の策定を機に、予算統制の実効性を強化するため、1967年8月に予算統制規程を制定した。

・第2次長期経営計画(1970～72年度)では、基本的な経営方針として、「競争体質の強化」を掲げた。重点施策としては、業務提携の推進、店舗の広域的配置などを設定した。

・第3次長期経営計画(1973～75年度)では、次のような経営方針を打ち出した。

① 弾力的な経営体制を確立する。

② 変貌する地域社会との連帯を強め、いっそうの大衆化を推進する。

③ 高コストを解消して、低利資金を安定的に供給し得る経営体質の定着化を図る。

経営組織の充実

高度成長期には経営規模の拡大とともに、数次にわたり経営組織の改革が行われた。前章に記載の通り1950年に本部と営業店を分離する組織改正を実施したが、業務が完全に分離されていない実態があった。そのため、1955年10月に本部機構を、総務部(人事課、総務課)、業務部(審査課、業務課)、経理部(経理課、資金課)、検査課の3部7課体制とし、本店営業部のもとに預金課、貸付課、為替課、受託課、出納課、計算課、保管課、庶務課の8課を置く機構改革を行った。その目的は、①本部の管理機能を十分発揮させること、②本部各課の分掌区分を明確にすること、③本部勘定を独立させることの3点であった。この改革により、本部は完全に営業部から分離され、現業と管理部門の分離やリスク管理などのミドルマネジメントの体制が確立した。また、本部における部課間の意思疎通を目的に、部課長会議と課長会議を設置するとともに、全店管理の観点から全営業店を地区別に10ブロックに編成し、各ブロック営業店長のなかから1名をブロック母店長とした。

1960年10月には経営の総合調整機能を強化す

25 北越銀行『創業百年史』p.676～677。

るための改革を実施した。常務会の運営を充実させるために常務の部長兼務制を廃止し、本部機構は、総務部、人事部、業務部、審査部、経理部、検査部、秘書室の1室6部体制とした。

1966年4月の本部機構改革では、企画部の新設、事務部の業務部からの分離独立、総務部の庶務部への改組、課制の復活などを行った。このうち企画部の設置は、経営の基本方針、長期経営計画、組織・店舗計画など総合企画・調整の機能の発揮による、経営管理能力の強化を目的としていた。また、事務部の新設は、事務量の急増や事務の複雑化に対応したもので、事務の合理化・機械化・集中化などを統括する役割を担った。これにより本部機構は、秘書室、企画部、人事部(人事課、研修課)、業務部(業務推進課、支店課、公金課)、審査部[26](総轄課、審査第一・二課)、経理部(経理課、資金課)、事務部(事務管理課、事務集中課)、庶務部(庶務課、管財課)、検査部の1室8部14課となった。

1972年8月の機構改革は「組織改善」という表現を用いたが、そのねらいは既存の組織の質を向上させることにあった。主な変更点は、企画部の拡充、新潟・東京事務所の新設、業務推進役室の新設、審査役の新設、課制の一部廃止などの実施である[27]。新潟・東京事務所の役割は関係機関との連絡・折衝、情報収集などであり、業務推進役室の新設は営業店の対本部窓口一本化を、審査役の新設は融資稟議の決裁を早めることを目的としたものであった。この組織改善により、本部機構は8部2室2事務所1センター6課へと拡充された。

店舗の増設

1961年9月末時点で新潟県には地方銀行の店舗が145店(北越銀行49店、第四銀行91店、その他5店)存在し、これらの1店舗当たり預金量は6億6,300万円であった。全国地方銀行の平均は、1県当たり支店数が83.4店、1行当たり支店数が59.9店、1店舗当たり預金量が8億5,400万円であり、新潟県の地方銀行は全国平均よりも店舗数が多く、預金量が少ない傾向がみられた。北越銀行の場合、店舗数も預金量も全国平均を下回っており、大型店舗の増設を中核とする店舗数の増加が必要であった。また、店舗が中越地区に偏在するといった問題も抱えていた。

このような課題に対して、北越銀行では、1956～73年に10支店と4出張所、合計14店舗を開設した(表1-5-4)。店舗配置の特徴としては、積極的に県外支店を開設したことがあげられる。

北越銀行の店舗施策が具体化したのは、1963年3月の常務会である。大蔵省の店舗行政が弾力化した時期よりも若干遅れたが、このとき県外に支店を設置する方針が打ち出された。そして、群馬、埼玉、長野、富山の主要都市を調査した結果、上越線沿いの東京～新潟間である群馬、埼玉への進出が決まり、同年5月に高崎、前橋、熊谷、大宮を対象とする店舗設置計画を当局へ提出した。これらの候補のなかから、同年度の店舗設置計画は高崎支店に絞られ、翌1964年10月に戦後初の県外店舗として高崎支店が開業した。

関東圏への進出はその後も続き、1966年3月に埼玉県内初の支店として熊谷支店、1972年2月に前橋支店、同年9月に新宿支店を開設した。他方、1971年3月には大阪支店を設置し、関西の営業拠点とした。なお、1968年8月に東京支店を中央区日本橋富沢町から中央区京橋1丁目へ移転した。

新潟県内では、1965年3月末時点で長岡市内には本店を含めて8店舗が存在したが、新潟市内には5店舗しかなく、新潟市内への店舗配置に重点を置いた。この方針にもとづき、同年7月に新潟東支店を設置したのを端緒として、1973年までに新潟市内で4店舗を設置したほか、長岡市内で1店舗、両市以外の新潟県内で1店舗を開設した。

こうした積極的な店舗戦略により、1974年3月末時点の店舗数は、59支店(うち県外6店)、2出張所となった。

◆表1-5-4　北越銀行の支店・出張所開設状況

開設年月	店舗名	所在地	備考
1956年　7月	青海出張所	西頸城郡	1963年支店昇格
1958年　9月	中条出張所	北蒲原郡	1963年支店昇格
1961年11月	新潟駅前支店	新潟市	
1964年10月	高崎支店	高崎市	
1965年　6月	大和出張所	南魚沼郡	1971年支店昇格
1965年　7月	新潟東支店	新潟市	
1966年　3月	熊谷支店	熊谷市	
1967年10月	長岡公営市場出張所	長岡市	
1967年11月	関屋支店	新潟市	
1969年10月	木戸支店	新潟市	
1971年　3月	大阪支店	大阪市	
1972年　2月	前橋支店	前橋市	
1972年　9月	新宿支店	東京都	
1973年11月	田町支店	新潟市	

出典　北越銀行『創業百年史』p577、580、629、630。

26　1972年7月に融資部と改称。
27　業務推進役室は1976年4月に業務推進グループとして業務部に統合され、課制は1976年10月に復活した。

新本店の建設

北越銀行の本店は、1916(大正5)年に長岡市表町に建設された六十九銀行の本店建物であった。1945年8月に空襲を受けた影響もあり、老朽化が著しく、狭さも問題となっていた。そこで、1962年7月に設置した本店建築研究委員会のもとで、本店の位置や規模、投資額などの検討を開始し将来性を考慮した結果、戦後長岡市の経済・金融の中心となった大手通の大手支店所在地に新本店を建築することを決めた[28]。

新本店の建築は、1965年4月に着手され、同年10月に竣工した。旧本店の「赤煉瓦」に対して、新本店は「白大理石」が特徴的な建物で、延べ面積1万1,127㎡、鉄骨鉄筋コンクリート造り、地下1階・地上6階で階段で屋外から直接出入り自由な480㎡の大ホールも備えていた。10月21日に竣工式が行われ、11月1日から本店営業部が営業を開始した。

預金増強運動の展開

金融機関同士の預金獲得競争が激化するなか、北越銀行では、渉外・情報収集などの機能を充実させるため、1958年6月に31店舗に48名の渉外担当者を配置し、渉外活動の強化を図った。当初は預金課員が外務担当者を兼ねていたが、1960年

北越銀行4代本店

10月には担当部門として得意先課(係)を設置した。1960年代後半になると個人の所得水準の向上と個人消費の拡大により銀行の大衆化が進展し、個人預金の増強がいっそう重要性を増すなど、営業店活動にも変化が現れた。そこで、得意先係が行ってきた渉外活動を全員によるセールスへと転換した。

この時期にもさまざまな機会を捉えて、預金増強運動が展開された。まず、1962年に創業85年・設立20周年を記念して、12月末の預金残高500億円という目標を掲げ、6月から第1次、10月から第2次の預金増強運動を実施し、508億円の実績で目標を達成した。ついで、1965年には新本店完成を記念して、行内的に「本店新築記念100万人運動」、対外的には「本店新築感謝月間」と銘打ち、5月から第1次、10月から第2次の預金増強運動を展開した。同年12月末の預金残高は857億円となり、前年同月比で22.0%の大幅増を記録する成績をあげた。

1967年には創業90年記念行事の一つとして、年末預金残高1,200億円、下期平均残高1,000億円を目標に預金増強運動を行った。実施にあたっては行内に「創業90年百万人運動五則」を発表し、参画意識と目標達成意欲を喚起した。その結果、年末残高は1,207億円、期中平残は1,003億円と目標を達成できた。1972年の創業95年・設立30周年時には「9530(キューゴーサンマル)作戦」として、10～12月に預金増強運動を展開した。目標の年末総預金2,485億円、実質預金2,415億円に対して、それぞれ2,553億円、2,430億円の実績で目標を達成した。

1974年には第3次長期経営計画で掲げた「大衆化の推進」の方針にもとづき、6～11月に「五大公共料金特別推進運動」を2次にわたって実施した。公共料金口座振替特約の獲得は大衆化の基本的手段であり、地域シェアの拡大にもつながる有力な戦略であった。同運動により、翌1975年3月に約32万3,000件に達する実績をあげた。続いて、同年度には給与振込、年金・退職金振込、財形住宅預金の獲得に重点を置き、6～8月に「個人預金2,000億円突破運動」、10～12月に「個人預金特別推進運動」、翌1976年1～2月に「自振[29]・年金・定積特別推進運動」を展開した。その結果、1975年度中の個人預金平残は324億円増加し、総預金平残増加額の75.8%を占めた。

創業100年にあたる1977年には下期総預金平残5,050億円の達成を期して、4～12月に個人預金3,000億円突破運動を推進した。この運動では、創業100年のシンボル商品として、バンクカラーにちなんだ「ホクギンカラー定期[30]」を売り出し、5,012口を獲得する実績をあげた。また、全行員

28 大手支店は、1958年10月、関町支店が長岡市大手通に移転した時に大手支店と改称。同支店の敷地での新本店建築に伴い、1963年8月に長岡市坂之上町1丁目に再度移転し営業を継続。その後、1965年10月に旧本店新館跡地に表町支店を開設したが、大手支店での配置転換の形式を採ったため、大手支店は1965年10月で廃止(表町支店も1971年の大阪支店への配置転換により廃止)。

29 預金口座から公共料金やクレジットカードなどの支払を自動引落しするサービス。自動振替。

30 1977年4月に個人顧客の新規開拓・深耕を目的として、ウォームレッド・ピーコックグリーン・アイボリーの3色のバンクカラーで通帳・証書を作成。定期預金と定期積金の2種類があり、ウォームレッド：30万円、ピーコックグリーン：50万円、アイボリー：100万円の目標額が設定されていた。

による紹介カード運動を実施し、2万1,749枚を回収して預金獲得に役立てた。結果的に、1977年下期総預金平残は目標の5,050億円を42億円下回ったものの、第4次長期経営計画の当初目標5,000億円は達成した。

ゴールドクラブ預金通帳

新種預金の発売

高度経済成長による所得水準の向上は、多くの顧客の証券投資に対する知識と関心を高めるとともに、銀行の大衆化志向の一因および新たな預金者層の育成を促した。こうした環境の変化に対応するため、北越銀行では、各種の新種預金や消費者ローン(後述)などを次々と投入していった。

1957～62年の新種預金は、親しみやすさを強調するとともに、投資ではなく貯蓄の範囲内で高利回りを実現し、しかも利便性という点を考慮したところに特徴があった。共通するコンセプトは、利用者の生活を豊かにするプランに協力すること、つまり「使うための預金」という点にあった。具体的には以下のとおりである。

①貯蓄性の高い預金……クーポン式計画預金(1957年7月)、リレー定期預金(1957年11月)、自由式計画預金(1958年4月)、積増定期預金(1959年4月)、ゴールドクラブ預金(1959年5月)

②使うための貯蓄……海外旅行預金(1961年3月)、クレジット預金(1961年3月)

③便利な機能などが付加された新商品……OKチェック(1961年4月)、パーソナルチェック(1961年10月)、指定日預金(1961年10月)、オリンピック定期預金(1961年12月)、年金預金(1962年6月)。OKチェックは全国64地方銀行の協力により3,900の店舗で利用できるトラベラーズチェックで、パーソナルチェックは買い物や毎月の家庭の支払いに署名のみで使用できる小切手である。また、オリンピック定期預金は1964年の東京オリンピックに協賛する全国銀行合同の割増金付き定期預金であり、年金預金は国民年金の保険料を預金利息で前納するアフターサービスがついていた。

さらに、1960年代後半から1970年代にかけて発売された新種預金をみると、以下のとおりである。

日本万国博旅行預金(1967年3月)、セット預金(1968年6月)、交通安全定期預金(1968年10月)、お徳用定期預金(1969年12月)、進学指導定期預金(1970年1月)、積立定期「チャームプラン」(1970年11月)、ユアーズ預金(1971年8月)、総合口座(1972年11月)

このうち交通安全定期預金は、北越銀行が県内他行に先がけて発売した商品であり、積極的なセールスにより大きな成果を収めた。総合口座は、これまでのセット商品を集大成したもので、1冊の通帳で「貯める」「支払う」「借りる」の3機能を持ち、大衆化の本命商品と目された。オンラインの先発メリットを生かし、ネットサービス機能を付した点も高い評価を得た。

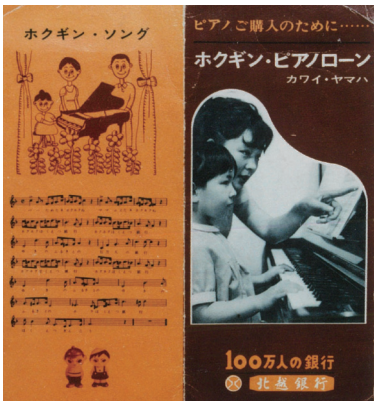
消費者ローンの開発

高度経済成長期には個人所得の増加を背景に、住宅や耐久消費財の購入が活発化し、そのための資金需要も旺盛となった。これにともない、融資の大衆化、すなわち消費者ローンの普及も進展した。

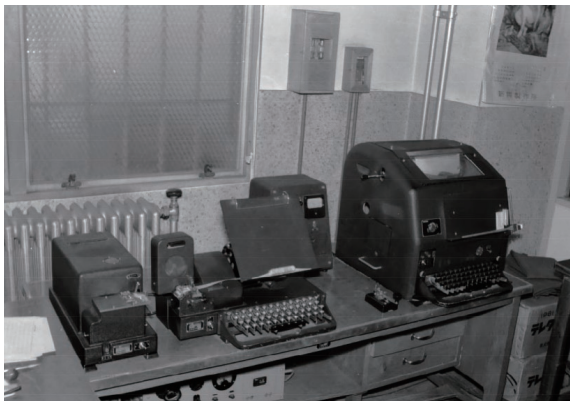
1961年に発売したリビングローンは、一定期間貯蓄を続けることを条件として、生活を豊かにするための必要資金を融資する商品である。住宅プラン、ホームプラン、自動車プランの3種類があり、とくにホームプランが人気を集めた。続いて、メーカーとの提携によるピアノローン(1963年5月)、電化ローン(1964年10月)などが登場した。

1970年代になると、1971年8月に海外旅行ローン、同年9月に提携住宅ローン、翌1972年3月に「くらしのローン」の取扱を開始した。くらしのローンは、融資の大衆化と利益還元を目的とし、低利で簡易なことが特徴であった。

住宅融資が充実されたことも、1970年代の消費者ローンの特徴である。上述のリビングローン「住宅プラン」は、1972年6月に融資限度額が1,000万円に引き上げられ、保証保険の制度が採用された。そして、同年7月には住宅ローンを創設し、リ



ピアノローンパンフレット


テレタイプ

ビングローンを廃止した。住宅ローンには団体信用生命保険を付保し、1973年7月に頭金方式を廃止する措置をとった。北越銀行の住宅ローン残高は、1968年3月末で地方銀行全体の6.5%を占め、地方銀行62行中第3位を占めた。

事業者ローンについては、1965年4月の本店新築を機に、中小商工業者へ長期安定資金を供給するため、商工ローンの取扱を開始し、1969年5月には中小企業に対する制度融資の一環として、ビジネスローンを創設した。また、1971年1月には中小企業の公害防止施設の整備促進を目的に、県内で初めて公害防止融資制度を設けた。さらに、1972年10月からは中小企業者をも対象とした使途万能の制度融資「万能ローン」を実施した。

為替業務の変革

北越銀行では、1969年3月の山形相互銀行を皮切りに、関係各行とオープンコルレス契約を締結し、為替事務の合理化を図った。1974年3月末時点でオープンコルレス契約を結んだ相手先は、相互銀行9行、信用金庫11庫であった。

1968年7月には全国地方銀行データ通信システムが稼働を開始した。これを受けて、北越銀行では、本店3階のテレタイプ室に共同端末機を設置し、他行向け電文のセンターへの送信と、自行向け電文のテレタイプ設置店への送信を行った。このシステムは、前述のように、1973年4月に地方銀行や都市銀行、信託銀行などによる全国銀行データ通信システムへと発展した。

一方、1967年9月には県下16市町の31店舗を対象に、4系統によるメールカー制度を実施した。同制度は、従来郵便を利用していた本支店相互間の手形・小切手、通達、資料などの授受を銀行または運送業者の車両で行うものである。同時に、行内の手形交換制度を確立し、メールカーの運行範囲の拡大とともに、対象店舗を増加させていった。

1969年2月には関東甲信越地方銀行広域交換制度が開始され、北越銀行は同年6月から参加した。続いて、同年8月に中部地区の地方銀行14行と東海銀行をメンバーとして発足した中部地区広域交換制度に北越銀行は当初から加盟した。その後、1970年9月にはこの2つの交換制度が結合し関東甲信越・中部地区地銀合同広域交換制度となった。

事務の機械化・集中化

北越銀行で事務機械化が本格的に進められるようになったのは、1959～1960年にかけてである。

営業店における最初の機械化は硬貨計算機であり、1957年に採用された。1959年になると電気計算機の導入が始まり、翌1960年4月には預金記帳機の利用を開始した。大型店では高性能単能機、中型店では普通預金と当座預金を同時に処理するコンビネーション機が使用された。1961年からは為替事務の合理化を目的に、カナタイプ、紙幣計算機、複写機、証書発行機などを導入した。

電子式当座預金会計機

また、通信部門では、1956年12月に東京～長岡～新潟

を結ぶテレタイプ網が完成し、1963年11月にはテレックスも稼働を始めた。

テラーシステムの採用は、普通預金記帳機の配置で可能になったことから、1960年10月に古町支店を事務合理化モデル店舗としてスタートした。2番目の採用店舗は見附支店で、逐次適用店舗を増加させていった。テラーシステムの導入により、営業店では、窓口サービスの向上、事務のスピード化などが図られた。

1961年上期から交換持出手形事務について、マイクロフィルムによる記帳の代行と集中を行った。また、翌1962年から採用されたワンライティングシステムは、転記作業の軽減と転記違いの防止に効果があり、重要な事務合理化策の一つとなった。同年4月から本支店為替業務に、同年10月からは定期預金事務に採用され、とくに営業店の本支店為替事務処理能力を飛躍的に増大させた。合理化の効果を数字でみると、1961年4月の内部事務担当者1日平均業務量を100として、1962年4月は113, 1963年4月は128となり、188名の人員増加が必要であったが、実際には60名の増加にとどまっており、128名の人員増加を抑制できた。

そのほか、1963年8月には代金取立の本部集中取立が実施され、翌1964年9月からは長岡市内支店の商業手形の本部集中が行われた。また、事務合理化の本格化に向けて、1965年4月に事務規程を制定し、全店で事務の統一を図った。

小型電子計算機（商業手形の集中処理に使用）

総合オンラインシステムの完成

電子計算機の導入は、1965（昭和40）年4月から業務部で検討が開始され、翌1966年2月にOUK1004を2セット購入することを決定した。1967年3月には電子計算機を設置する計算機械室が竣工し、翌4月に事務集中処理を担当させるため、新たに総合機械課を設けた。OUK1004が全店の定期積金、日計業務のオフライン処理を開始したのは、同年10月1日である。1968年1月には中型電子計算機OUK9300と入れ替え、処理能力の向上を図った。

1969年になるとオンラインによる事務処理の研究を開始し、9月には総合オンライン室を設けた。検討の結果、翌1970年1月にオンラインシステムの導入を決定し、4月にはこれに使用するUNIVAC418-Ⅲを発注した。あわせて、本店内にオンラインシステムのための事務センターを置く必要から、本店に7階部分を増築する工事を進めた。

1971年8月に長岡市内の千手・殿町両支店で試行を終えたうえで、10月から当座・普通・定期の預金3科目のオンライン処理を開始した。その後、対象店舗と処理科目の拡大を進め、翌1972年10月には預金全科目のオンライン処理を開始、1974年2月には全店のオンライン処理を開始した。11月には預金・為替結合オンラインが稼働し、振込金の自動入金も可能となった。

なお、オンラインシステムに関しては、「トピックス　銀行のオンライン化の歴史と未来展望」にまとめて記載している。

営業店組織の改正

1974（昭和49）年11月の全店総合オンラインシステムの完成により営業店の事務処理体制の改善が必要となり、翌1975年4月に営業店事務組織の見直しを行った。その主な内容は、次のとおりである。

①営業店を渉外部門と営業部門の2部門に分割する。
②預金・為替業務に窓口係と事務係という横割り組織を新設する。
③総人員15名以上の店舗には、営業店事務の総括責任者として副支店長を置く。
④事務量の増大に対応するため、支店長代理の下に検印職として調査役を置く。
⑤計算係と庶務係を統合して総務係とし、得意先係を渉外係と改称する。

しかし、この組織改正は、営業店の内部事務偏重と役職配置規準が多分に硬直的であったため、1976年4月に一部運用の弾力化が行われた。さらに、同年10月には、渉外営業の2部門制の廃止、ご相談窓口の設置、検印調査役制度の廃止、総人員50名以上の大型店舗の課制採用、などの改正が行われた。

1950年代前半ごろまでの広報活動は、店頭ポスターやチラシが中心であった。テレビやラジオを利用したPR活動は、銀行間の申し合わせで自粛されており、宣伝といえば、1957年ごろから新聞広告を始めた程度であった。

こうした状況のなか、各支店で積極的に取り組まれたPR活動に、「対外PRの会」の組織化がある。1955(昭和30)年12月に発足した燕支店の燕北親会をはじめ、1959年ごろまでに柏崎、比角、見附、三条、一ノ木戸、吉田、東京の各支店で親睦会が結成された。北親会は、旅行、後援会、研究会などを開催し、これらを通じて地域社会との密接な関係の構築を図った。

1959年8月には行外PR誌『北銀コータリー』を創刊した。身近な経済・法律知識を解説した季刊誌であり、有名人や専門家に寄稿を依頼するなど、「読みやすく、ためになる」PR誌を目指した。

また、1963年4月には「100万人の銀行」というスローガンを掲げ、知名度の向上に努めた。

そのほか、1963年7月にはアドキャラクター「ホクギン・ホクちゃん」(1965年に妹の「エッちゃん」)とコマーシャルソング「ホクギン・ソング」が誕生した。

1960年代後半になると銀行の大衆化とともに、不特定多数の人びとを対象に銀行の持つイメージを訴え、共感を得るという方法が採用された。その一環として、1967年9月に新潟県の鳥「とき」(朱鷺)をバンクバードに制定した。これに関連して、トキの保護活動に役立たせるため、1968年5月の愛鳥週間に行員によるトキ愛護募金と、北越銀行の寄付金をあわせてトキ愛護会に贈呈した。この募金はその後も続けられ、創業100年を迎えた1977年には100万円の寄付を行った。トキの保護活動に貢献する活動は、「まごころの会」の寄付活動として、現在も続けられている。

ホクちゃんエッちゃんとホクギン・ソング

創業90年記念行事の一つとして、1969年3月にはバンクカラーを制定した。バンクカラーは、主色に親切を表すブルーグリーン、補色に熱意を表すストロベリーレッドと、明朗を表すクリームの2色を配し、行名看板や店舗のシャッターなどに用いた(なお、1977年の創業100年を機に、バンクカラーは行章・行名書体とともに改正され、主色はウォームレッド、補色はピーコックグリーンとアイボリーになった)。

1977年12月には創業100年を迎え、教育・福祉にスポットをあてた記念事業を展開した。主なものを列挙すると、①県内の100歳以上の老人に記念品贈呈、②北銀奨学会の拡充、③教育文化施設等のため県に1億円寄付、④北越銀行賞の創設、⑤育英ローンの創設(前述)、⑥「くらしと経営の相談室」の開設、などであった。このうち「くらしと経営の相談室」は、銀行の知的サービスや情報提供に対する要望の高まりに応えた施策で、1977年4月に開設された。

1977年改正　行章・行名書体

北越銀行では、1965年8月に能力主義にもとづく資格制度を、11月には資格規程を制定し、いずれも4月1日にさかのぼって実施した。資格は職遂行能力を中心に区分され、給与、異動、昇進、教育制度なども資格制度に結びつけられた。資格制度の実施にともない、従来の年功序列的賃金体系に代えて職能給体系を導入した。あわせて人事諸制度の適正な運営を期すため、昇格規程の一部であった人事考課の規定を独立させ、新たに人事考課規程を制定した(翌1966年9月実施)。

研修については、従来から地方銀行協会の銀行講座や支店長講座を従業員に受講させていたが、1956年以降、新入行員集合訓練、役職者研修会議、得意先係訓練講座など、階層別・職能別に各種の研

修・研究会・通信教育を体系的に実施した。

また、創業85年・設立20周年記念行事の一環として、研修所の建設が計画された。旧本店新館の2～3階部分を改装するとともに、食堂などを一部増築して研修所にあて、1967年3月に完成した。なお、1973年10月には研修体系を明示し、系統的に行うための研修規程を制定した。

1960年代半ばに銀行業界で導入が進んだ週休2日制は、1966年7月から交代制による月1回土曜休日制を試行し、翌1968年2月から正式実施した。

1962年　第23回得意先係訓練講座　参加者

さらに、金融機関の不祥事件をきっかけとする連続休暇制の採用に関しては、1971年7月から試行したうえで、1971年度に5日間、1972年度に6日間、1973年度には7日間の連続休暇を従業員に取得させた。

1974年度には営業店で開店準備のための早出出勤が増大している実情に対応し、勤務時間の始業・終業を10分間繰り上げた。また、1977年2月から30分の範囲内での時差勤務制を採用し、所定勤務時間以外の時間帯に処理しなければならない業務に適用した。

福利厚生の面では、1974年7月に北越銀行厚生年金基金を設立し、従業員の年金制度の充実を図った。ついで、1977年4月には遺族廃疾病年金制度を実施した。従業員が死亡または障害により退職した場合、本人が在職していると仮定して定年に達するまでの間、遺族または本人に年金を支給する制度である。

そのほか、行内PR活動の一つとして、1957(昭和32)年4月に行内報『ほくえつ』を創刊し、月1回発行した。自行に対する正しい理解と認識を深め、従業員相互の意思疎通、協調、士気高揚に資することが刊行の目的で、業務指導、経済・法律知識の解説、行員の業務研究や随筆などが掲載された。

行内報
創刊號
ほくえつ
「ほくえつ」とうまる
行内報の誌名
行内報発刊を祝す
当行発展の布石とせよ
頭取
正しい自己表現の場に
総務部長
みんなの行
育て
本店全景
行内報『ほくえつ』創刊号

趣向を凝らした各店のチラシ①

高度成長にともなう所得の増大を背景に、昭和40年代には銀行の大衆化が本格的な展開をみせた。この時期に北越銀行は、新潟東支店(昭和40年)、関屋支店(昭和42年)、木戸支店(昭和44年)、田町支店(昭和48年)の4か店を新潟市内に相次いで設置し、個人向け取引の拡大に努めた。

新潟東支店の開店を知らせるチラシには、発展が期待される駅南地区の空撮写真をバックに、メンバー全員の顔写真が配されている。そこには「何なりとご用命ください」「これから力いっぱい働きます」「どうぞあなたの豊かなくらしのプランは、笹口のホクギンですくすくとお育て下さい」など、親しみを感じさせるコメントがあふれている。

第4節 新潟地震への対応

1964(昭和39)年6月16日午後1時2分、新潟県の粟島南方沖約40kmを震源とするマグニチュード7.5の大地震「新潟地震」が発生した。新潟・山形・宮城・福島の各県で震度5を記録し、新潟県内では新潟市と下越地区が大きな被害を受けた。

新潟地震の特徴は、地中で地盤が移動したほか、液状化現象によってビルなどの重構造物の傾斜・沈降・浮上を起こすとともに、津波と地下水の噴出により広範囲に浸水したことである。交通・通信は途絶し、ガス・水道などの公共地下施設は破壊された。また、多くの石油タンクが爆発・炎上し、約2週間炎上し続けた。この地震による被害状況は、死者26名、家屋の全壊1,906戸、床上浸水9,474戸、完成間もない昭和大橋の落下など橋の流失78か所等であり、物的被害総額は直接被害額約1,300億円、営業不能にともなう収入減など間接被害額が約1,200億円で合計約2,500億円に上った[31]。

第四銀行で被害を受けた店舗は30店にのぼった。とくに被害が大きかった臨港・山ノ下の両支店は沼垂支店内に、附船町支店は住吉町支店内にそれぞれ仮営業所を設ける必要があったが、全店がいち早く平常どおりの営業に復した。緊急事態に対処するため、ただちに貸出額の大幅増額を決定し、災害復旧資金の供給円滑化を図るとともに、一般罹災者に対しても新潟地震復旧資金貸付制度を新設した。

北越銀行では、新潟駅前支店の店舗が約3度傾斜したのをはじめ、新潟市内の各支店で大きな被害が生じた。即日、本店内に新潟地震対策本部を設け、翌日からの平常営業に備えた。最も被害が大きかった新潟駅前支店は、裏の駐車場に仮事務所を設けて営業を行い、6月27日には店舗近くに仮営業所を新築して移転した。同支店の店舗が復旧したのは、1965年2月22日であった。

新潟地震で被災した新潟駅前支店

38豪雪への対応

1962(昭和37)年暮れから北陸一帯を襲った集中豪雪(38豪雪)は、県内でも深刻な被害をもたらした。年明け1月22日からは記録的な降雪が続き、県内の上・信越線が運休となったほか、道路も車両通行が困難となり、とくに長岡、三条、見附、加茂、栃尾、燕などの地域は孤立状態に陥った。

このため、第四銀行・北越銀行とも、現送員を調達し、大量の現金をリュックに詰めて警官の護衛のもと、リレー方式で支店に輸送する対応をとった。

この結果、25日から月末にかけての支払資金が行きわたり、両行の各支店は急場をしのぐことができた。

三条ー長岡間の現金輸送にあたる北越銀行の行員

31 『新潟県史』、『新潟県大百科事典』より。

第5節 業績の変遷

第四銀行の預金・貸出・収益の推移

1950年代後半には預金量の増大を背景に、多くの銀行が増資を行った。

第四銀行では、1956（昭和31）年12月に2億5,000万円から5億円へと増資し、さらに、1959年12月には再評価積立金[32]約3億5,000万円のうち1億円の資本組み入れを含め5億円増資し、資本金を10億円とした。続いて、1964年6月に倍額増資、1967年12月に半額増資、1970年12月にも再び半額増資を行い、資本金を45億円に増加させた。

しかし、預金はこれを上回る伸びをみせ、この間に自己資本比率は8～9%台から7%台へと低下を余儀なくされた。

そこで、資本構成の適正化を図るため、1973年10月に30億円の増資を実施し、資本金を75億円に増加させた。この増資を機に、1949年以来新潟証券取引所に上場されていた株式を新たに東京証券取引所市場第2部に上場することとし、増資にあたって600万株の公募を行った。東証2部への上場は、同年10月11日に実現した。

預金が本格的に増勢に転じたのは、1961年からの預金増強運動が積極的な貸出施策と相まって功を奏してからである。この結果、1953～63年度に預金残高は年平均19.1%の高い伸びを示したが、全国地方銀行の19.9%、第四銀行を除く県内銀行の19.7%を下回った。したがって、第四銀行の預金シェアは、戦後復興期に続き低落傾向から脱することができなかった。その後、1964～1972年度の預金残高年平均増加率はペースを緩めたものの、他行との増加ペースの差は縮まった。これにともな

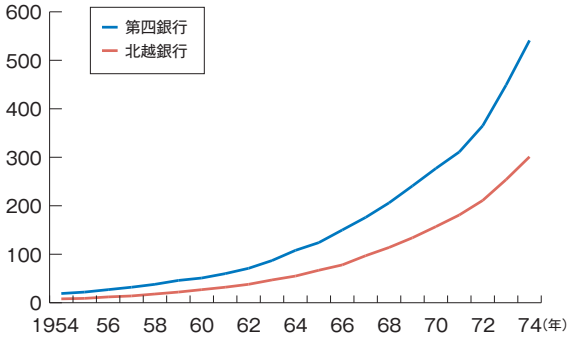
◆ 表1-5-5　第四銀行の主要勘定（1954～1974年）　（単位：百万円）

年・月	資本金	預金	当座	普通	通知	定期	その他	貸出金	手形貸付	証書貸付	当座貸越	割引手形	その他	有価証券	当期純益金	配当率（年%）
1954/3	250	18,832	2,081	5,981	393	8,554	1,823	15,000	9,400	581	298	4,713	7	3,586	209	15.0、12.5
1955/3	250	22,312	2,270	6,802	725	10,319	2,196	18,051	12,082	924	286	4,756	3	4,260	261	12.5、12.5
1956/3	250	26,837	2,642	7,618	536	13,443	2,598	21,351	13,877	1,072	282	5,234	886	5,497	299	12.5、12.5
1957/3	500	31,654	3,445	8,393	621	16,297	2,898	24,252	17,302	477	284	6,032	157	7,588	453	10.0、10.0
1958/3	500	38,311	4,115	8,779	1,151	20,334	3,932	29,670	21,686	611	314	7,049	10	8,515	538	10.0、10.0
1959/3	500	45,887	5,199	9,440	1,582	25,373	4,293	35,035	25,736	713	353	8,097	136	9,684	533	10.0、10.0
1960/3	1,000	50,928	4,364	10,078	1,751	29,622	5,113	40,400	28,087	508	335	10,808	662	11,614	598	10.0、10.0
1961/3	1,000	60,429	5,361	11,588	2,381	35,054	6,045	47,882	33,468	714	364	13,240	96	13,168	743	10.0、10.0
1962/3	1,000	70,943	5,591	15,198	3,197	39,605	7,352	58,354	37,915	1,328	365	16,517	2,229	13,408	888	10.0、10.0
1963/3	1,000	86,595	7,688	17,262	4,186	48,626	8,833	71,163	47,072	1,961	344	18,716	3,070	15,606	1,050	10.0、10.0
1964/3	1,000	107,577	10,899	19,916	5,240	60,563	10,959	88,973	60,217	3,295	737	23,359	1,365	15,295	960	12.0、10.0
1965/3	2,000	123,637	12,401	24,915	5,109	69,328	11,884	102,713	67,550	7,035	427	27,091	610	18,799	915	10.0、10.0
1966/3	2,000	150,143	15,187	28,047	6,375	82,987	17,547	121,595	78,758	10,027	438	32,341	31	25,039	1,029	10.0、10.0
1967/3	2,000	176,040	18,411	30,574	6,162	99,041	21,852	145,992	91,047	17,668	434	36,843	0	26,520	1,179	10.0、10.0
1968/3	3,000	206,227	20,922	35,315	9,422	116,420	24,148	173,546	100,557	25,101	391	44,197	3,300	32,211	1,695	10.0、10.0
1969/3	3,000	241,214	21,994	42,899	9,967	135,693	30,661	197,131	113,035	30,307	425	51,564	1,800	39,642	2,479	10.0、10.0
1970/3	3,000	277,136	20,395	49,408	13,568	156,976	36,789	226,567	123,739	39,345	483	63,000	0	45,669	2,484	10.0、10.0
1971/3	4,500	311,221	21,471	56,883	22,492	181,645	28,730	256,198	138,294	45,780	691	71,432	1	48,823	2,817	11.0、11.0
1972/3	4,500	365,456	26,972	69,143	24,099	214,143	31,099	300,834	152,223	70,275	764	77,572	0	62,198	2,763	11.0、11.0
1973/3	4,500	449,275	33,478	90,227	34,473	255,234	35,863	369,797	176,402	100,820	1,106	91,469	0	72,525	1,441	11.0、11.0
1974/3	7,500	540,890	50,425	102,578	42,308	309,473	36,106	434,209	195,635	120,117	1,446	117,009	0	96,495	2,986	13.0、11.0

（注1）各年3月末。
（注2）当期純益金は上期・下期の合計。
（注3）配当率は上期・下期。
（注4）百万円未満は四捨五入。
出典　『第四銀行百年史』

32　資産再評価法に基づく固定資産の再評価により計上された評価替剰余金のこと。同法102条により「再評価を行った法人は、（中略）損失のてん補又は第二会社特別勘定の償却に充てた金額を控除した残額を再評価積立金として積み立てなければならない」と定められていた（昭和25年4月25日法律第百十号資産再評価法より）。

◆ 図1-5-1　第四銀行、北越銀行の預金残高（1954～1974年）　（単位：10億円）



(注)各年3月末。
出典　『第四銀行百年史』、北越銀行『創業百年史』

い、第四銀行の預金シェアは、1969年をボトムとしてようやく低落傾向から脱した。また北越銀行との預金残高の推移は図1-5-1の通りである。

貸出は、高度経済成長期に入って設備資金を中心に増勢が続き、とくに1961年からの積極的な貸出施策により伸びが顕著となった。この大幅な増加が貢献し、1954～64年度の年平均増加率は19.5%と預金の増加率を上回った。他行との比較では全国地方銀行が19.5%、第四銀行を除く県内銀行が19.3%と拮抗していた。貸出が預金を上回る伸びを示したことから、期中平均預貸率は上昇し、さらに1965年後半から急激に貸出が増加したため、1967年3月期の下期期中平均預貸率は地方銀行平均を超えた。その後、預貸率は1970年下期をボトムとして改善に向かい、1971年上期には地方銀行平均を下回った。

なお、有価証券は、1950年代半ばに大幅な増加を示したが、1960年代前半には貸出の積極策の影響で増加率は鈍化した。その後1960年代後半には、日本銀行が金融を緩和するため、市中金融機関の保有する債券等を買い入れて資金を供給する、いわゆる買いオペレーションに積極的に応じたことなどから漸増した。

収益については、金融緩慢期に当期純益金が前期実績を下回ることもあったが、全体の傾向としては資金量の増大が利鞘の縮小をカバーし、おおむね順調に推移した。しかしながら、第四銀行が有していた地銀平均と比較して「預金利率が低く、貸出利回りが高い」という有利性はしだいに失われ、1963年下期には経常収支率が76.76%にまで悪化した。その後も経費率は割高な状態が続いたほか、金融緩和期における貸出利回りの低下を主因とする利鞘の縮小も重なり、資金量の増大にもかかわらず、1971・72年度の当期純益金は前年実績を下回った。株主配当は、当局から内部留保の充実が要請されたことを受け、1957年3月期にそれまでの年12.5%から10%に引き下げた。1971年3月期には配当規制が緩和されたため、年11%へと引き上げた。なお、1964年3月期中に創立90周年を記念して、1974年3月期中には創立100周年を記念して、それぞれ年2%の特別配当を行った。

業容の拡大とともに、職員数は1955年3月末の1,450名から、1973年3月末には2.883名へと2倍近くに増加した。この間、1963～67年にはPCSの導入や相次ぐ県外支店の増設、1971～73年には総合オンラインへの移行準備、太陽銀行の支店廃止にともなう行員の受け入れなどにより、前年比5%を超える高い増加率となった。また、作業能率適正検査にもとづき、女性に適した職種への女性行員の比率を高める施策がとられた結果、1955年3月末の32.0%から、1973年3月には42.6%へと上昇した。

北越銀行の預金・貸出・収益の推移

北越銀行では、1956（昭和31）年12月に1億5,000万円から3億円へと増資し、1960年8月には6億円への倍額増資を行った。1960年の増資では、再評価積立金7,100万円のうち6,000万円を取り崩し、新株式の払込（1株50円のうち10円）に充当した。続いて、1963年12月に3億円、1966年3月に6億円、1971年6月に10億円、1972年10月には15億円と相次いで増資を実施し、資本金は40億円となった。1966年と1971年の増資は全額株主割当で行われ、1972年の増資では3,000万株のうち500万株を公募した。

預金は、創業80年、創業85年にあわせて預金増強運動を強力に展開した結果、1959年3月期に200億円を突破し、1964年3月期には500億円を超えた。預金平均残高の伸びを比較すると、1954年下期～1964年下期に北越銀行は6.62倍に増加し、地方銀行平均の5.80倍を上回っていた。しかし、1人当たり預金平均残高は、1960年3月期に地方銀行平均の水準まで達したものの、その後は格

差が拡大する傾向となった。1965～1974年の時期も預金は順調に増加し、平均残高は地方銀行平均よりも高い伸びを示した。

貸出も預金と同様に好調な推移をみせた。貸出金の平均残高は、1956年3月期～1965年3月期に5.22倍、1965年3月期～1974年3月期に4.94倍に増大した。貸出金期末残高の県内シェアは、預金の場合とほぼ等しく、1955年3月末の25.64%から、1960年3月末には27.68%へと上昇したが、1965年3月末には23.31%へと低下し、以後24～25%台で推移した。第四銀行との貸出金残高の対比をみると、1954年3月末の1：2.37という関係から、1973年3月末には1：1.73へと差が縮まった。なお、有価証券は、1960年代初めと1965年前後、1972年以降に大幅に増加した。

収益については、1960年代後半から順調な伸びを示した。1970年前後に定期預金金利の引き上げの影響で収益は悪化したものの、1973年の公定歩合の引き上げで利鞘が大きく拡大し好転した。その後、オイルショックにより厳しい状況に置かれた。配当率は、1957年3月期に内部留保の充実を求める当局の指導方針により、年12.5%から10%へと引き下げた。1971年3月期には配当規制の緩和を受けて、年11%に引き上げた。この間、1963年3月期中に創業85年、1968年3月期中には創業90年を記念して、年2%の増配を実施した。

1972年10月2日には県内地相銀のトップを切って、東京証券取引所市場第2部に上場した。その後、第1部上場の審査基準を満たし、翌1973年8月に第2部から第1部へ指定替えされた。

こうした業容の拡大、店舗数の増加にともない、北越銀行の従業員数は、1954年3月末の765名から、1973年3月末には1,669名へと2.2倍に増加した。女性行員の比率をみると、1954年3月末では20.5%であったが、1964年に24.9%、1973年3月末に36.9%へと上昇した。これは、事務機械化の急速な進展により、内部事務の主力が女性行員に移ったことが影響していた。

◆ **表1-5-6　北越銀行の主要勘定（1954～1974年）**　（単位：百万円）

年・月	資本金	預金	当座	普通	通知	定期	その他	貸出金	手形貸付	証書貸付	当座貸越	割引手形	その他	有価証券	当期純益金	配当率（年%）
1954/3	150	7,948	825	2,666	105	3,686	666	6,781	4,674	187	105	1,810	5	1,310	73	12.5、12.5
1955/3	150	9,477	948	3,006	138	4,591	793	7,926	5,470	275	116	2,058	6	1,632	103	12.5、12.5
1956/3	150	11,788	1,076	3,427	244	6,042	999	9,738	6,337	366	123	2,903	10	2,074	114	12.5、12.5
1957/3	300	14,380	1,449	3,716	176	7,967	1,072	11,839	7,592	213	130	3,898	6	2,993	129	10.0、10.0
1958/3	300	18,480	1,827	4,055	238	10,757	1,603	14,589	9,725	207	165	4,486	5	3,399	207	10.0、10.0
1959/3	300	22,417	1,828	4,373	392	14,068	1,757	18,147	12,253	300	205	5,292	97	4,045	258	10.0、10.0
1960/3	300	26,788	1,990	4,991	513	17,050	2,244	21,894	13,903	429	218	7,323	22	5,072	272	10.0、10.0
1961/3	600	32,116	2,421	5,863	733	20,513	2,586	26,404	16,385	668	235	9,070	46	6,187	335	10.0、10.0
1962/3	600	37,504	2,942	7,137	728	23,620	3,076	31,068	16,675	2,059	240	12,047	48	6,914	400	10.0、10.0
1963/3	600	47,247	4,618	8,989	1,289	28,784	3,567	37,353	19,801	3,516	229	13,754	53	8,088	512	12.0、10.0
1964/3	900	55,394	5,370	10,065	1,448	34,259	4,252	45,110	22,357	4,852	284	17,581	36	8,942	508	10.0、10.0
1965/3	900	66,889	9,214	12,325	1,731	38,893	4,726	50,915	24,523	5,860	521	19,890	121	11,583	547	10.0、10.0
1966/3	1,500	78,116	8,158	14,037	2,167	47,389	6,365	62,574	30,567	8,694	304	22,999	10	14,634	605	10.0、10.0
1967/3	1,500	96,705	12,961	16,445	2,765	56,590	7,944	75,772	37,489	11,484	396	26,403	0	15,437	715	10.0、10.0
1968/3	1,500	113,593	14,523	18,280	4,112	66,171	10,507	90,619	42,016	14,069	373	32,161	2,000	17,729	931	12.0、10.0
1969/3	1,500	133,553	17,587	21,169	4,329	78,151	12,317	104,831	49,964	17,478	381	35,008	2,000	21,043	1,258	10.0、10.0
1970/3	1,500	156,583	15,080	24,766	4,727	95,647	16,363	125,464	59,917	21,784	536	43,227	0	23,611	1,285	10.0、10.0
1971/3	1,500	180,503	15,766	27,930	10,399	112,130	14,278	148,681	70,554	25,692	680	51,755	0	26,721	1,227	11.0、11.0
1972/3	2,500	210,700	17,008	33,885	10,569	130,336	18,902	175,154	80,498	38,398	583	55,675	0	28,968	1,501	11.0、11.0
1973/3	4,000	254,361	21,340	44,822	15,405	151,835	20,959	213,784	89,548	55,989	691	67,556	0	41,822	1,503	11.0、11.0
1974/3	4,000	301,225	26,466	50,772	18,829	179,909	25,249	251,874	98,234	69,225	1,104	83,309	0	51,090	1,844	11.0、11.0

（注1）各年3月末。
（注2）当期純益金は上期・下期の合計。
（注3）配当率は上期・下期。
（注4）百万円未満は四捨五入。
出典　北越銀行『創業百年史』