第Ⅱ部

切磋琢磨

～金融自由化から第四北越フィナンシャルグループ設立前まで～

- 第Ⅱ部は1974年以降2017年までの両行の歴史です。
- 時代を6つに区切って、外部環境、両行の経営方針・経営計画・個別施策をそれぞれ説明し、最後に両行の業績を掲載しています。
- 第Ⅱ部から「業績の変遷」に掲載する主要勘定の単位を「億円」とします。
- 本文中の図や表は、当時の経営計画等から転載しているものも多いため、言葉や表現が現在と異なる場合があります。ご了承ください。

第1章

1974-1990

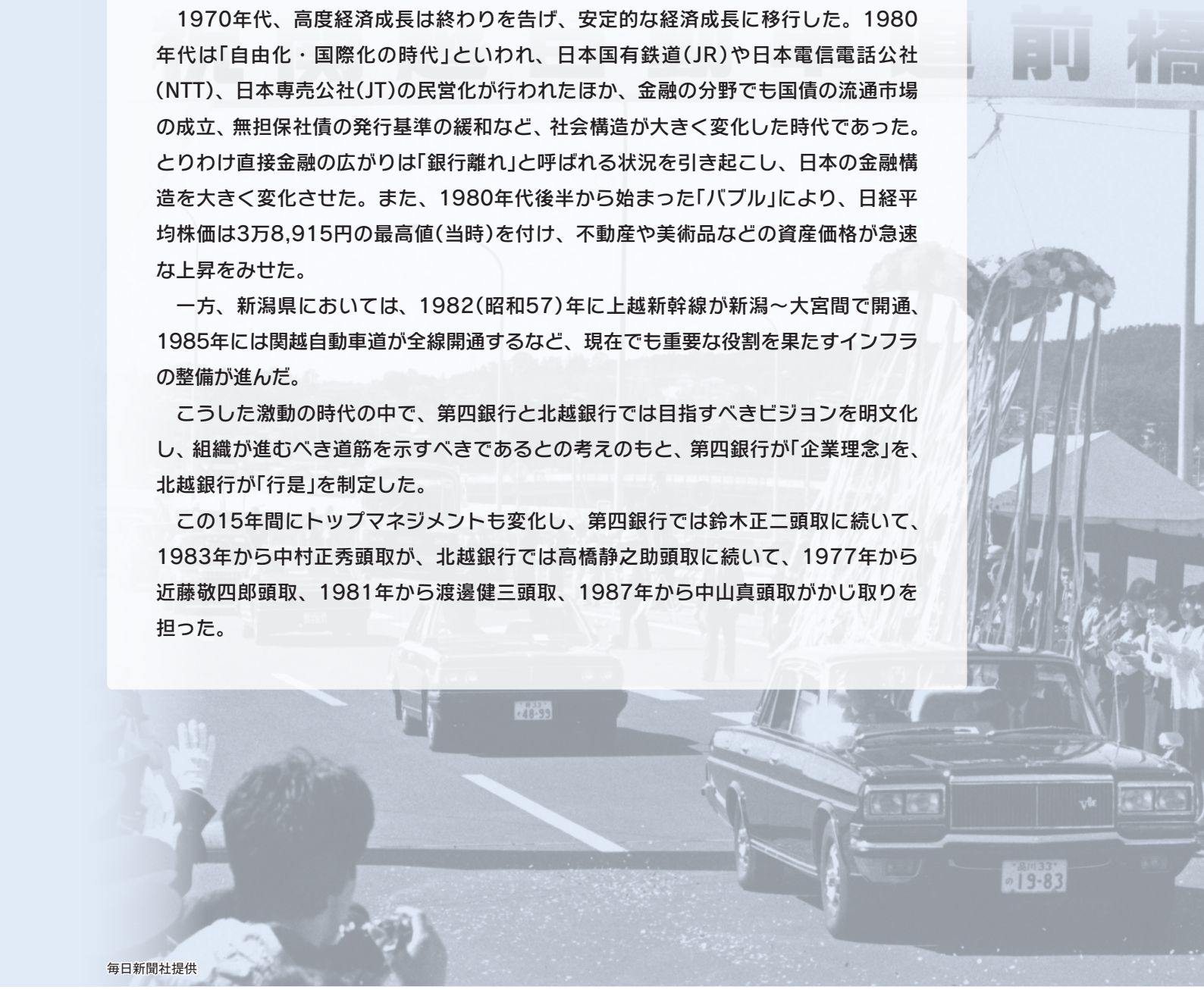
護送船団方式から金融自由化への変革

1970年代、高度経済成長は終わりを告げ、安定的な経済成長に移行した。1980年代は「自由化・国際化の時代」といわれ、日本国有鉄道(JR)や日本電信電話公社(NTT)、日本専売公社(JT)の民営化が行われたほか、金融の分野でも国債の流通市場の成立、無担保社債の発行基準の緩和など、社会構造が大きく変化した時代であった。とりわけ直接金融の広がりは「銀行離れ」と呼ばれる状況を引き起こし、日本の金融構造を大きく変化させた。また、1980年代後半から始まった「バブル」により、日経平均株価は3万8,915円の最高値(当時)を付け、不動産や美術品などの資産価格が急速な上昇をみせた。

一方、新潟県においては、1982(昭和57)年に上越新幹線が新潟～大宮間で開通、1985年には関越自動車道が全線開通するなど、現在でも重要な役割を果たすインフラの整備が進んだ。

こうした激動の時代の中で、第四銀行と北越銀行では目指すべきビジョンを明文化し、組織が進むべき道筋を示すべきであるとの考えのもと、第四銀行が「企業理念」を、北越銀行が「行是」を制定した。

この15年間にトップマネジメントも変化し、第四銀行では鈴木正二頭取に続いて、1983年から中村正秀頭取が、北越銀行では高橋静之助頭取に続いて、1977年から近藤敬四郎頭取、1981年から渡邊健三頭取、1987年から中山真頭取がかじ取りを担った。



毎日新聞社提供

毎日新聞社提供

1974 昭和49年
- 戦後初のマイナス成長とともに消費者物価が前年比＋24.5%上昇

1975 昭和50年
- 2月 完全失業者100万人超、不況深刻化

1977 昭和52年
- 5月 佐渡航路にジェットフォイル就航

1979 昭和54年
- 1月 第2次石油危機

1982 昭和57年
- 11月 上越新幹線、新潟－大宮間開業

1985 昭和60年
- 3月 上越新幹線上野駅乗り入れ
- 4月 日本電信電話公社、日本専売公社が民営化
- 10月 関越自動車道全通（新潟黒埼－練馬）

1986 昭和61年
- 12月「バブル景気」始まる（～1991年2月）

1987 昭和62年
- 4月 国鉄分割民営化
- 10月 ニューヨーク株式市場が大暴落（ブラックマンデー）

1988 昭和63年
- 7月 北陸自動車道全通（新潟－米原間）

1989 昭和64・平成元年
- 2月 金融機関の「完全週休2日制」がスタート
- 4月 消費税導入
- 12月 日経平均株価、終値で3万8,915円の最高値（当時）を記録

1990 平成2年
- 1月 日経平均株価が続落、債券・円・株式の「トリプル安」が発生
- 6月 英国の金融専門誌の番付で、住友銀行・第一勧業銀行・富士銀行が上位3行を独占

毎日新聞社提供

第1節 外部環境および社会情勢

安定成長への移行と経済大国化

1973(昭和48)年に発生した石油危機により、高度経済成長の終焉は明らかとなった。経済成長を支えた消費、設備投資などの内需が低迷し、技術水準が最先端に近づいたことで、生産性の伸びも鈍化したのである。その結果、高度経済成長期に平均10%近くに達していた経済成長率は、1970年代後半から1980年代にかけて4～5%程度で安定的に推移するようになった。この時期に日本経済は、成長段階から成熟段階に近づいたといえる。

内需に代わって、経済成長を牽引したのは輸出であった。高度経済成長期に競争力を高めていた産業も多かったが、それに加えて、石油危機後に合理化が進んだことで、日本企業の国際競争力が強化されたのである。輸出の増加にともなう経常黒字の拡大は、1980年代に対外投資が増加する背景となり、また輸出の拡大は相手国の産業に打撃を与えることから政治問題化し、1980年代前半には貿易摩擦が深刻化した。

経済成長率の低下は、財政の悪化という別の大きな問題をもたらした。景気対策が行われたこともあるが、福祉を求める声の高まりを受け、社会保障が拡充されるという構造的な変化が要因の一つであった。すでに1970年に高齢化社会(65歳以上の高齢者が総人口の7%を超える状態)に到達していたこととあわせ、社会保障関連費の歳出増加を招いたのである。1970年代後半には一般消費税を導入する動きもあったが、結局、その導入は1989年まで持ち越され、今日まで続く赤字財政がこの時期に定着した。

1980年代は、「自由化、国際化の時代」といわれることが多いが、そうした動向も、1970年代における経済構造の変化を受けたものであった。自由化には、日本国有鉄道(ＪＲ)、日本電信電話公社(ＮＴＴ)、日本専売公社(ＪＴ)の3公社に代表される民営化の動きなど、財政赤字の負担軽減を主要な目的とし、また貿易摩擦の面で規制緩和を求める米国などからの外圧が大きな要因となっていた。一方、国際化については、経常黒字の拡大を受けて、対外的な証券投資が増加するとともに、貿易摩擦への対応として、自動車産業などで米国や欧州への対外直接投資が積極化し、日本が債権大国化したという意味合いが強かった。これは、「ジャパン・マネー」が世界経済に大きな影響を与えるようになったことも意味しており、たとえば、1987年10月に米国で起こったブラック・マンデーは、日本の金融機関の動向が影響していたといわれている。

金融自由化の進展と「銀行離れ」

1970年代後半から1980年代にかけての時期は、金融自由化が進展するという意味で、戦後の金融史における大きな転換点となった。前述のように、1980年代には民営化を含む自由化が大きく進展したが、なかでも金融は、この時期に自由化が大きく進んだ分野であった。

金融自由化は、赤字国債の大量発行が始まったことを発端として進展した。財政赤字の拡大は、すなわち赤字国債の発行額が増加することを意味し、そのために国債を市場で消化する必要が生じた。1970年代半ばごろまでは国債の発行額も限られており、ほとんどを金融機関が保有する形で国債が消化されていたが、発行額が増加したことで、金融機関による国債保有を維持できなくなったのである。そうした状況を受けて、1977（昭和52）年には保有国債の市中売却が認められ、国債の流通市場が成立した。これは、既発国債という自由金利商品が誕生したことにほかならず、債券流通市場の形成を促すとともに、預金金利など国債以外の金利を自由化へと向かわせる発端となった。

一方、銀行の経営にとっては、企業の資金調達方法が多様化したことが大きな意味を持った。経済の国際化に対応して、1980年には外国為替管理法が改正され、海外との金融取引が原則自由とされたことで、海外での資金調達が自由に行えるようになった。これにより、日本企業は厳格な規制があった国内を避け、海外での起債を積極化させた。その結果、国内の金融市場は空洞化し、国内における企業の資金調達についても、自由化が進められることになったのである。1979年には国債流通市場の形成を背景として、無担保社債の発行が初めて認められていたが、社債発行を規制していた適債基準が厳しく、実際に無担保社債を発行できる企業はごく少数であった。1980年代になるとこの適債基準が段階的に緩和され、無担保社債を発行できる企業、そして実際に発行する企業が増加した。

当時、この状況は「銀行離れ」と呼ばれ、銀行の経営の苦しさを示すものと解された。社債発行の増加は銀行借入に対する需要を総体として減退させ、同時に適債基準を満たす優良企業ほど銀行借入を減少させるという意味で、二重の困難を銀行の経営にもたらしたのである。また、社債発行で資金調達できる企業の多くは全国レベルの大企業であり、都市銀行の取引先であることが多かった。したがって、「銀行離れ」の影響は都市銀行で相対的に大きく、地方銀行では軽微であったが、「銀行離れ」に直面した都市銀行が対応策の一つとして、中小企業への融資の拡大を模索したことから、地域における銀行の競争構造も変化した。金融自由化により起きた「銀行離れ」の進展は、地方銀行にとっても、決して無縁ではなかったのである。

バブルの発生

1980年代後半の日本経済では、バブルと呼ばれる現象が発生した。バブルとは、資産価格が経済の実体的な条件（これをファンダ

メンタルズと呼ぶ)で説明できる水準を超えて上昇することを意味する。実際、当時の日本では、一般物価がほとんど変化しなかったにもかかわらず、資産価格のみが急速な上昇をみせた。日経平均株価は、1989(平成元)年12月末に3万8,915円という当時の最高値を記録し、地価はやや遅れて、1991年前半にピークを迎えた。さらに、これら以外にもゴルフ場会員権や美術品など、この時期にバブルの対象となった資産は幅広かった。

バブル発生の背景にはさまざまな要因があった。1985(昭和60)年9月に先進5か国によるプラザ合意があり、これを契機に急速な円高・ドル安が進展したことがバブル発生の重要な起点である。プラザ合意直前に1ドル237円台であった為替レートは、2年半で1ドル120円台になり、1986年には輸出産業への打撃から円高不況に陥った。この不況への対応として、1987年2月までに公定歩合[1]が2.5%まで引き下げられ、1989年5月までこの水準が継続されるなど、引き締めが遅れたことがバブル発生に重要な役割を果たした。こうした低金利は、資産価格の上昇をもたらす要因になるとともに、借り入れた資金を用いて投資を行う「両建て取引」の誘因を生み出し、政策面におけるバブル発生の原因となったのである。

1 日本銀行が民間の金融機関に直接資金を貸し出すときの基準金利。日銀の政策金利が無担保コール翌日物金利(オーバーナイト・レート)に変更されたことを受け、2006年8月に公定歩合から基準割引率および基準貸付利率に変更した。

また、企業が不動産開発への多角化や「財テク」と呼ばれた金融商品への投資を積極化させたこと、「銀行離れ」により従来の取引先を失った銀行が余剰資金を不動産開発向けの資金として供給したことなども、バブル発生の要因であった。こうして、大量の資金が不動産市場などの資産市場に流入し、資産価格の上昇が続いたのである。バブルの時期には都市部を中心に土地の強引な買い上げが「地上げ」として社会問題化したが、地方でもテーマパークやゴルフ場などの開発が積極的に行われた。

バブルが発生していた時期には派手な消費行動も目立った。のちに平成景気と呼ばれる大型景気のさなかにあったこともあるが、プラザ合意を受けて、円高・ドル安が急速に進展し、円の購買力が上昇したことも消費の拡大を加速させた。たとえば、高級な輸入品が売り上げを伸ばしたり、海外旅行をする人が増加したりといった現象のほか、海外旅行先で日本人がブランド品を買いあさるといった、2015年の流行語「爆買い」に通じる光景もみられた。

1970~80年代における地方経済

1962(昭和37)年の第一次全国総合開発計画の策定以降、都市部と地方の格差縮小を目指す地域開発政策が進められ、地方への工場誘致などによる就業機会の創出が図られた。1964年1月には新潟を含む全国15地域が「新産業都市」に指定され、工業地帯としての発展が模索された。

1970年代になると、そうした動きがさらに強まった。それを象徴するのが、当時通産大臣であった田中角栄による『日本列島改造論』である。田中は同書のなかで、新幹線や高速道路などの交通網を整備し、地方の工業化による「工業再配置」を進めることで、過疎化、公害、住環境などの問題を解決すべきであると訴えた。さらに、海外との比較により寒冷地を工業地帯とすることが世界ではむしろ

通常であり、日本でも日本海側の地域こそが工業地帯としての役割を果たすべきであると強く主張した。そうした政策には地元への利益誘導という批判がつきものであるが、結果的に重要なインフラを地方に残した面があることも否定できない。

新潟県関連では、1982(昭和57)年11月に上越新幹線が新潟～大宮間で開通した(東京駅への乗り入れは1991年6月)。また、1985年10月には湯沢～前橋間が開通し、関越自動車道が全線開通となった。これらは、新潟と関東を結ぶ大動脈として、今日に至るまできわめて重要な役割を果たしている。

検討されていた「新潟銀行」への行名変更

1967(昭和42)年3月22日、北越銀行の第189回定例取締役会にて、同行の知名度をいっそう高めるため、当局の認可を得たうえで行名を「新潟銀行(※)」に変更する、との議案が可決承認された。

この年は同行の創業90年の節目にあたり、12月末の預金残高1,200億円(下期の預金平残1,000億円)という意欲的な目標を掲げて運動を展開することになっていた。取締役会が開かれるちょうど1年前、埼玉県内で初の拠点となる埼玉県の熊谷支店が開業したのも、業容の拡大を企図した同行の戦略的な布石だった。

ところが、当時の熊谷では同行の知名度はゼロに等しい。「キタゴシ銀行」と呼ばれたり、都市対抗野球で活躍した北陸銀行と混同されたりと、新潟県内では長い歴史を誇る北越銀行の行員も大変苦労した。当時の田中英篤頭取は業容拡大のために関東方面への店舗展開に積極的であり、県外での知名度向上に向けて、取締役会での承認後直ちに「行名変更許可要望書」を大蔵省へ提出した。

しかし、要望書が当局に承認されることはなく、6年後の1973年3月に開催された同行の取締役会で要望書の取り下げが承認された。提出から取り下げまでの詳しい経緯は記録が残されていないため不明だが、議事録には、取り下げの理由として、1972年に東証2部に上場し北越銀行の名称が周知されていること、創業90年を機会としていた行名変更についてタイミングを失ったこと、を挙げている。

(※)　第四銀行は1896年から1917年まで「新潟銀行」の名称を使用している。また、新潟商業銀行は1918年に「新潟銀行」に改称し、1943年に第四銀行と合併するまで当該名称を使用していた。

第2節 総合金融業を展開する第四銀行

1 激変する時代への対応

時代の変化への対応

高度経済成長から低成長の時代を迎え、1974(昭和49)年の年頭に第8代・鈴木正二頭取は、次のように述べ、銀行経営への危機感を強調した。

「これまでの物資の豊富な経済から物不足の経済にかわり、経済成長のスピードも急速に低下することが予想されます。私ども金融機関にとりましても金融引締めの強化、さらには預金金利の上昇など、営業面・収益面ともに厳しい試練の年となることは明らかでしょう」

続いて、1980(昭和55)年には地方銀行として地域と共生することの大切さについて、次のように説いている。

「このような時にこそ第四銀行は、地方銀行経営の原点である『コミュニティ・バンキング』の徹底を図り、地域密着型のトータルバンクという当行の独自性を十分に発揮して、魅力ある銀行へと脱皮し、地域社会の多様なニーズにきめ細かに応えていかなければならない」

また、1984年度の上期支店長会議において第9代・中村正秀頭取は、変化する時代に対応するために金融機関に求められるものとして以下の見解を示した。

「金融自由化とは『多選択の時代』、『多様化の時代』の到来を意味し、あらゆる点で銀行が顧客から選択されるということである。こうした時代に対応するには、あらゆる発想を顧客の側にたって行うことが必要である。これからの金融機関は、魅力ある商品、多様かつ高度なサービスを提供でき、しかも地域に密着しつつ、経営の独自性を発揮できるもののみが、生き残ってゆくのである」

つまり、社会環境の大きな変化のなかで、第四銀行は地方銀行の原点である地域に寄り添い、信頼を醸成することに努める一方、変化に果敢に挑戦していく銀行へと変わることを宣言したのである。

1970年代後半から1980年代後半までの経営計画

1970年代後半から1980年代後半における第四銀行の経営目標の柱は、「資金量(預金量)の拡大」と、経営効率化に向けた「経費削減」の2つであった。したがって、この期間の経営計画では、預金量、預金シェア、人員、経費等が目標に掲げられており、1974年開始の経営計画と施策の面で大きな違いはなかった。さらに、経営計画の施策面での特徴が現れにくい要因として、当時は商品や店舗

展開等まで金融行政当局が管理していたため、銀行側の裁量部分が少ないこともあった。こうした事情から、第2項ならびに第3項では、本章が対象とする期間の最初（1974年）と最後（1989年）にスタートした２つの経営計画を取り上げる。

表2-1-1、2-1-2は、本章の記載期間中の経営計画の基本理念・主要計数目標の推移をまとめたものである。基本理念は、長期的なビジョンの意味合いが強いものから始まり、時代が進むにつれて、役職員が目指す姿をイメージしやすい表現に変化している。

また、主要計数目標をみると、旺盛な資金需要を背景に預金の拡大が計数目標の柱だった時代から、同一マーケット内でのシェア争いを目標とする時代を経て、当期利益や自己資本比率を計数目標とする時代へと移っている。なお、自己資本比率を目標に取り上げたのは、1988（昭和63）年のバーゼルⅠ[2]に基づく自己資本比率規制（BIS基準）の影響であった。

2 1988年に合意され、移行措置が適用されたのち、1992年度に導入された。その後、わが国のBIS規制は、2007年3月からバーゼルⅡに移行し、2024年3月現在で段階的にバーゼルⅢに移行している。

◆ **表2-1-1　基本理念の推移**

計画開始年度	基本理念
1974年度	地域社会と共存共栄をはかるコミュニティバンクに徹する
1977年度	営業シェアを拡大し、コミュニティバンクとしての基盤を強化
1979年度	顧客創造および業務効率改善
1982年度	効率化推進による収益力の強化
1985年度	営業基盤の拡充、収益力の向上、営業第一主義の徹底
1987年度	ニューコミュニティ・バンキング（地域における総合金融業） ー経営構造の変革（利益の拡大）と地域における総合金融業の展開ー
1989年度	顧客志向に徹し、単位当たり効率を重視し、果敢に挑戦しよう

◆ **表2-1-2　主要計数目標の推移（1）**

計画開始年度	主要計数目標
1974年度	1977年中に1兆円預金の実現 一人当たり預金平残を地銀平均並みに引上げ
1977年度	1978年11月末に1兆円預金達成・預金シェア2%引上げ 一人当たり預金平残を地銀上位30行並みに引上げ
1979年度	預金口数・貸出先数シェアを1975年3月実績以上1.5ポイントの預金量シェア拡大 一人当たり預金平残を地銀上位20行平均に引上げ
1982年度	一人当たり預金平残を地銀上位20行平均を上回る水準とする 人件費・物件費を地銀平均並みに改善 新潟県内主要4行を対象とした預金シェア48.3%

◆ 表2-1-2　主要計数目標の推移(2)

計画開始年度	主要計数目標
1985年度	総預金末残2兆円達成 人員を3,600人体制に削減
1987年度	規制内金利預金＋自由金利預金の増加額合計の最低70%以上を一般融資で運用 規制内金利預金＋自由金利預金は各年度とも前年度比6.5%増加 外為・外債売買益5億円、債券・株式売買益10億円
1989年度	当期利益90億円、パーヘッド営業粗利益2,000万円 利鞘1.7%、BIS自己資本比率9.0%

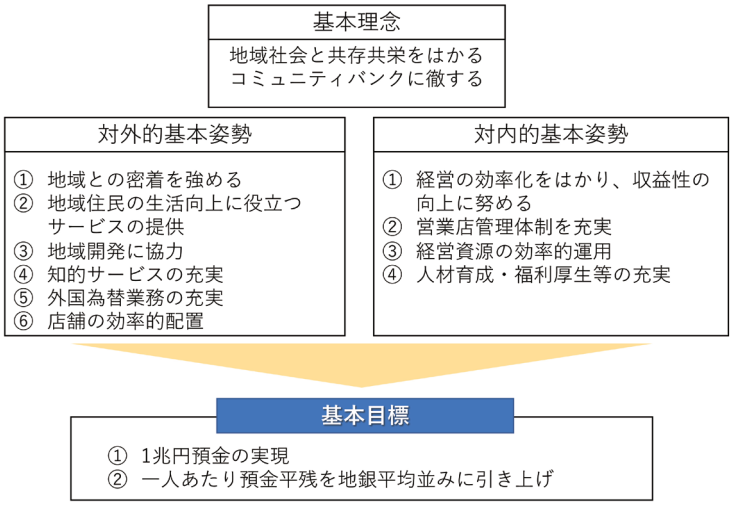
2　1974年度開始の長期経営計画

地域との密着強化に向けて

第1次オイルショック後の経営環境として、輸出・設備投資中心の高度成長から、公共投資・住宅投資中心の安定成長へと移行することが予想された。また、預金金利は低位固定の状態から、インフレ防衛のために高水準となる一方、貸出需要の鈍化にともなう競争の激化により貸出金利が低下し、利鞘は縮小すると考えられた。

このような想定のもと、1974(昭和49)年度に第四銀行が策定した長期経営計画では、「地域社会と共存共栄をはかるコミュニティバンクに徹する」を基本理念とした。すなわち、これまで以上に地域との密着を強め、地域の変化やニーズに対応した良質低廉な金融サービスを提供・拡充させることで、多様化する社会的要請に応えるという経営方針であった。

◆ 図2-1-1　1974年度スタートの長期経営計画　イメージ図(編纂室作成)



同計画が掲げる「基本姿勢」は、以下のとおりである。

・対外的には、地域との密着を強め、取引基盤の拡大と資金量の増加を図ることと、地元産業や中小企業の成長発展に金融面から積極的に協力すること。

・対内的には、経営全般にわたり合理化を推進して経営の効率化を図り、収益性の向上に努めることと、人員、資金、経費について重点的に配分使用し、効率的に運用すること。

それまでの長期経営計画は、預金目標以外はビジョンとしての色彩が濃く、具体的な目標が設定されていなかった。このため、1974年度策定の長期経営計画では、経営上の重要課題である「経営諸効率改善」に焦点をあわせ、初めて貸出金利回りや経費率、預貸利鞘、経常収支率等の各年度の上・下期で到達すべき詳細な目標数値を明示した。

また、預金計画、貸出計画、有価証券計画、営業経費計画、資金計画等でも計数計画を策定し、総合予算制度を採用のうえ管理の厳正化を図った。

一方、他行と比べて劣勢な経営効率を改善し、体質の強化を図る必要があるとの認識から、まず資金量の拡大に取り組むこととした。さらに、パーヘッドの預金量の改善が重要であるとの考えのもと、同計画の基本目標として、以下の2点を掲げた。

(1)　1977年中のできるだけ早い時期に1兆円預金を実現する。
(2)　1977年度までに人員の適正化によりパーヘッドの改善を図る。特に一人あたり預金平残を地銀平均並みに引き上げる。

計画の基本目標達成に向けた具体的な営業推進計画は表2-1-3のとおりである。

◆ **表2-1-3　具体的な営業推進計画**

推進策	具体的な取り組み
①営業店支援管理体制の充実	営業店の店質に応じ、各営業店の営業施策を打ち出し、戦力配置、資金・経費配分を行う。
②マーケティング活動の強化	地域開発による企業進出など従来にない質的変化をともなうことから、情報収集活動、市場調査機能を充実させ、地域の特性にあわせた営業を推進する。同時に、個人・中小企業・公共部門などマーケット別の開拓戦略に重点を移し、組織的なマーケティング活動を展開する。
③取引推進の効率化	取引先との結びつきを強めるため、振替決済機能、給与振込、コンサルティングなど、銀行機能を多面的に結合したシステマティックな取引の推進を図る。また、職域団体取引推進のほか、行員の派遣、店周の再開拓と店頭誘致などによる効率的な取引推進を実施する。
④融資態度と体制整備	地元中小企業に対する融資をより積極的に行う姿勢を持つ。企業の担保力のみではなく、産業構造の変化に対応した将来性、経営力、技術力、収益力も見逃すことなく、成長見込み企業に前向きに取り組む。
⑤その他	外国為替業務の充実、新しいサービス機能の開発、周辺業務分野の開拓。

3 1989年度開始の長期経営計画『WIND－４プラン』

あるべき姿「理念」の明確化

1989（平成元）年度開始の長期経営計画「『WIND－４プラン』～改革の新風を行内に～」では、金利自由化や業務の自由化・国際化など、金融環境の変化に対応し、第四銀行のあるべき姿を明確にしたうえで、基本方針や重点施策を決定した。この「あるべき姿」は、以下のように「理念」として掲げられ、それとともに全役職員の「行動の指針」が明示された。ここで打ち出された理念は、普遍的な「企業理念」として、以後の第四銀行の道標となった。

【計画の理念】
・ベストバンクとして地域に貢献し、親しまれ、信頼される銀行
・変化に挑戦し、行動する強い銀行
・創造性を発揮し、活力溢れる銀行
【行動の指針】
・顧客志向に徹し、単位当り効率を重視し、果敢に挑戦しよう

経営環境の変化をみると、1980年代後半には金融の自由化をはじめ、情報化の進展、高齢化社会の到来、高速交通体系の整備、リゾート開発などが進展した。このうち金融の自由化では、金利・業務の自由化、金融の国際化・証券化が進み、なかでも金利の自由化と金融の国際化に関連するBIS規制の導入は、とくに大きな影響を与えた。

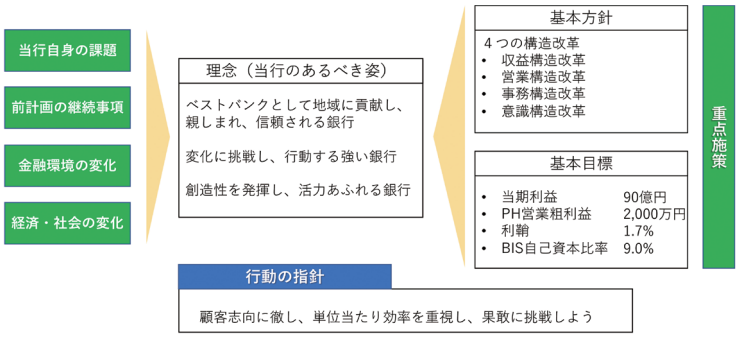
1989年に小口MMC（市場金利連動型預金）が導入され、1990年度以降、その預入限度額引き下げや流動性預金金利の自由化が実施されることによる資金調達コストの上昇により、利鞘はさらに悪化すると見込まれた。こうした環境変化のなかで、BIS基準を維持していくには、量の拡大から質の充実へ向けた意識・行動の転換と、従来以上に自己資本の充実と良質な資産の積み上げを進めることが必要であった。

『WIND－４プラン』では基本方針として、以下の4つの構造改革を打ち出した。

（1）収益構造改革：経営体力の強化を図る収益確保や収益管理など収益に関する構造改革。
（2）営業構造改革：営業のやり方やどこに力を入れて営業を進めていくかを変えていく改革。とくに国際業務・証券業務を重点的に強化。
（3）事務構造改革：事務の簡素化や合理化を促進する観点からの改革。
（4）意識構造改革：計画を遂行するうえでの職員の意識面の改革。

これら４つの構造改革を推進するための重点施策は、表2-1-4のとおりで、経営環境の変化を反映し新種業務への取り組み強化などを図った。また、利鞘の縮小傾向を受け、役務収益の増強や総合収益管理体制の確立など、収益構造そのものを時代にマッチさせる施策を打ち出した。とりわけ営業推進面では具体的に個別の施策にまで踏み込み、第四銀行として目指すイメージを、より明確に示した。

◆図2-1-2　WIND－４プラン　イメージ図



◆表2-1-4　WIND－４プラン　重点施策

改革区分	重点施策
(1)収益構造改革	①運用力・調達力の強化 個人向け融資の増強、中小企業取引の増強、長期貸出の推進、新潟県信用保証協会付貸出の推進、流動性預金の増強 ②非金利収入の増強 役務収益の増強、ディーリング業務の充実 ③総合収益管理体制の確立 ＡＬＭ[3]の充実、収益管理手法の充実 ④効率的店舗政策の推進 店舗効率の向上
(2)営業構造改革	①営業推進体制の強化 ターゲットを絞った営業展開、渉外力の増強、店頭力の充実、本部渉外力の強化、情報力の強化、グループ総合力の発揮 ②国際・証券業務の推進・強化 国際業務戦略の積極的展開、新種業務への取り組み強化、人材の育成・強化、採算管理の充実 ③組織の機動性強化 横断的問題への機動的対処、本部組織および営業店組織の見直し ④地域密着の推進 地域活性化の支援
(3)事務構造改革	①事務の簡素化・省力化 3次オンラインの開発および本部・営業店事務の全面的見直し
(4)意識構造改革	①人材の育成と活性化 処遇・考課・研修等の見直し、職員の活力アップ、キャンペーンの実施

3 ALM：Asset Liability Management
銀行財務における資産・負債管理手法のこと。資金の調達・運用にともなうリスクを、信用・流動性・金利変動の各リスクに区分し、金利・為替・利回り変動予測に基づき、総合的に管理していくことで収益の最大化を図る手法。

4 第四銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■ 担保付社債信託業務の営業免許取得

1987(昭和62)年6月、担保付社債信託業務の営業が大蔵省から認可され、代表受託銀行として社債発行に関する全業務を行うことが可能となった。社債には公募債と私募債があり、公募債が証券会社を通じて不特定多数に売り出されるのに対して、私募債は取引銀行の総額引き受けで発行されることから、銀行にとっては融資の変形といえた。

■「だいし事業者カードローン」

1987(昭和62)年9月、中小企業・個人事業主の資金ニーズに応えるため、「だいし事業者カードローン(新潟県信用保証協会保証付)」の取り扱いを開始した。同年1月に発売した信用保証協会付当座貸越を利用しやすいよう小口化し、ローンカードの機能を加えて利便性を向上させたものであった。第四銀行のＣＤ・ＡＴＭが利用でき、窓口営業時間外や銀行休業日、出張先でも借り入れが可能であった。

■ 国内ＣＰ業務

企業の資金調達方法が、長期借入から短期借入、有担保から無担保、間接金融から直接金融へとニーズが変化したことに対応し、1987(昭和62)年11月にコマーシャル・ペーパー(ＣＰ)業務が日本で解禁された。第四銀行では、1988年6月から国内ＣＰ業務に参入した。

■「だいし金利予約型ローン」「だいし金利予約型大口定期預金」

1990(平成2)年2月、金融先物を利用した新商品「だいし金利予約型ローン」「だいし金利予約型大口定期預金」の取り扱いを開始した。将来の金利変動リスクを回避したいというニーズに応える商品で、将来の借入・預入金利を申し込み時点で確定することが特徴であった。

②消費性融資

■ ローンセンター

1979(昭和54)年10月、住宅ローン受付の専門部署として、新潟市にローンセンターを開設した。同センターにはローンに関する専門スタッフを揃え、住宅金融や消費性ローンの相談業務なども行った。営業店融資事務の合理化や第四信用保証の利用促進などを目的としていた。

1988年3月には長岡市とその周辺地区のお客さまに対する住宅融資サービスを充実させるため、長岡ローンセンターを開設した(新潟市のローンセンターは新潟ローンセンターに改称)。その後、個人ローン取引の進展にともない、1994年に新発田ローンセンター、1995年に県央ローンセンター、2000年に上越ローンセンターを設け、順次対象地域を拡大した。

ローンセンター　ポスター

■「リフォームローン」

1985(昭和60)年7月、増改築や補修、造園など住宅関連資金への需要の増加を踏まえ、「リフォームローン」を新設した。この商品は、貸出条件、審査基準の緩和、簡便化により、スピーディーな対応および無担保での借入が可能であった。

■ 第四クレジットサービス保証付き新型「カードローン」(約定弁済型)

1986(昭和61)年10月、それまでの「カードローン」よりも手軽に利用できる新型「カードローン」の取り扱いを開始した。融資極度額は、10万円・20万円・30万円・50万円・100万円の5種類で、返済用預金口座とローン専用口座がリンクし、預金口座が公共料金自動振替などで資金不足になった場合、不足額をローン専用口座から自動的に融資する機能等多くの利点を備えていた。

■ 目的別ローン

従来、消費性貸出は「暮らしのローン」を中心とする多目的ローンによって推進していたが、1987(昭和62)年11月から目的別ローンの取り扱いを開始した。新たに加わったローンの種類は、結婚ローン、旅行ローン、家財ローン、仏事ローン、会員権購入ローン(ゴルフ場やリゾート施設等の会員権)、医療ローン、スポーツ・レジャーローン、ワープロ・パソコンローンの8種類である。これと既存のマイカーローン、リフォームローン、学資ローンを合わせ、11種類が目的別ローンのラインアップとなった。また、目的を限定しない「暮らしのローン」や「財形・給振ローン」も取り扱いを継続した。

■「だいしＶＩＰカード」

1990(平成2)年10月に優良取引先・高額所得者層をターゲットとする、無担保・大型カードローン「だいしＶＩＰカード」の取り扱いを開始した。利用条件は、28歳以上65歳以下で勤続10年以上、貸越極度額500万円以上1,000万円以内、原則として土地・建物を自己所有していることなどであった。

「カードローン」ポスター

目的別ローン　ポスター

③預金・預かり資産

■「だいし くじつき定期預金」

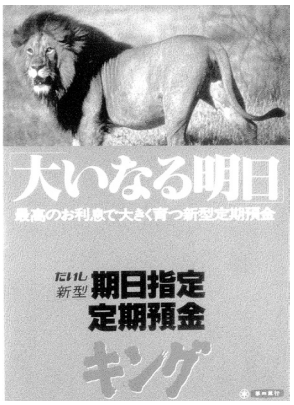
1974(昭和49)年4月、地方銀行が合同で募集を行う割増金付定期預金「だいし くじつき定期預金」の募集を開始した。6か月の定期預金をベースに、預金利息の一部を拠出してもらい、当選者に割増金として追加して支払う仕組みであった。当選金は、1等1,000万円から5等1,000円であった。

■ 新型期日指定定期預金「キング」

1981(昭和56)年6月に新型期日指定定期預金「キング」を発売した。これは、最長預入期間3年で1年ごとに複利計算し、1年の据置期間経過後は一部支払い(1万円以上)が可能な定期預金である。当時は単利計算の定期預金しかなかったため、個人預金でシェアを争っていた郵便貯金に対抗する画期的な商品として注目された。

■「市場金利連動型預金(ＭＭＣ)」

1985(昭和60)年4月、金融自由化時代の市場金利と連動した新



「キング」ポスター

商品として、「市場金利連動型預金（ＭＭＣ）」の取り扱いを開始した。預入期間は1か月以上6か月以内で預入時にあらかじめ指定し、預入単位は1口5,000万円以上100万円単位の大口定期預金であった。利率は譲渡性預金（ＣＤ）平均年利率マイナス0.75%を上限とし、預入期間に応じた金利を設定した。

総合ディーリング室

■ **公共債のディーリング業務および東京支店内に総合ディーリング室開設**

第四銀行では、1983（昭和58）年から国債等の公共債窓口販売業務を行っていたが、1985年6月には既発債の売買（ディーリング）を開始し、本格的な証券業務、公社債流通市場への進出を果たした。また、1986年からは、すべての公共債を取り扱ういわゆるフルディーリングをスタートさせた。

あわせて、ディーリング部門の強化および内外資金の一体化を目指し、1987年9月に東京支店9階に総合ディーリング室を開設した。

■ **「自由金利型定期預金」**

1985（昭和60）年10月、10億円以上の定期預金金利の完全自由化にともない、「自由金利型定期預金」を発売した。預入金額は10億円以上100万円単位で、預入期間は3か月以上2年以内であった。その後、順次預入金額の引き下げが行われ、大口定期預金のみならず、小口定期預金の金利自由化も進展した。

「だいし医療保険つき定期預金」ポスター

■ **「だいし医療保険つき定期預金」**

1985（昭和60）年12月、「だいし医療保険つき定期預金」の取り扱いを開始した。これは、定期預金に医療保険をセットしたもので、病気や不慮の事故に対して、定期預金の利息で保険料を賄い、不時の出費に備えることができた。保険金額により、預入金額50万円と30万円の2コースがあった。

■ **「好日」「好日倶楽部」発足**

1987（昭和62）年8月、個人分野の主要ターゲットである年金市場の開拓を目的として、自動積立定期預金「好日」を発売すると同時に、年金受給者の会員制サークル「好日倶楽部」を発足させた。

「好日」は、対象を年金の振込指定先や受給予定先に限定した商品である。年4回の積立を年金受取月に合わせて自由に設定できるなど、年金市場に特化したことが特徴であった。

「好日倶楽部」は、年金受給者を中心とする顧客サークルで、会員に提携先企業等の各種特典やお誕生日プレゼントなどのサービスを提供した。

■ **「だいしハイユニット」「だいしスーパーユニット」「だいし資産運用・資産形成相談サービス」**

多様化・高度化する資産運用ニーズに応えるため、1987（昭和62）年10月に高利回り商品の組み合わせパック商品「だいしハイユニット」と、当時まだ普及が進んでいなかったパーソナルコンピュータ（以下、パソコン）による「だいし資産運用・資産形成相談サービス」の取り扱いを開始した。

「だいしハイユニット」は、定期預金に国債や金投資口座、抵当証券などを「ハイユニット」として統合し、総合利回りを高めたパック

「だいしハイユニット」・
「だいしスーパーユニット」ポスター

商品である。また、1988年1月には「だいしハイユニット」の定期預金をＭＭＣとした「だいしスーパーユニット」の取り扱いも開始した。

「だいし資産運用相談サービス」は、退職金などまとまった資金の有利な運用を望むお客さまのために、最適なプランをパソコンで作成するサービスである。プランの作成にあたっては、定期預金、外貨預金、国債、金投資口座、抵当証券、ＭＭＣなどを組み合わせた。また、「だいし資産形成相談サービス」は、住宅資金など将来に向けてまとまった資産を作りたいお客さまのために、目標・期間に適した貯蓄プランをパソコンで作成するサービスである。

■**「だいし通貨オプション付き大口定期預金」**

大口定期預金と通貨オプションを組み合わせ、外為相場に連動する「だいし通貨オプション付き大口定期預金」を、1989（平成元）年11月に発売した。通貨オプションを利用することで、為替相場の予想が当たった場合には高金利が期待できる一方、相場の予想が外れた場合でも元本が保証され、通知預金程度の利息が付くことが特徴で、為替相場の知識がある法人向け商品であった。預入金額は1億円以上で米ドル建て、期間は3か月もしくは6か月とされ、円高有利型、円安有利型のいずれかを選択した。

■**債券先物オプション取次業務**

1990（平成2）年5月、債券のリスク管理手段を多様化し、資産運用を高度化することを目的として、東京証券取引所に債券先物オプションが上場された。これにともない、第四銀行では、債券先物オプション取引の取次業務を開始した。当時、新潟県の金融機関で債券先物オプション取引取次業務の認可を受けていたのは、第四銀行だけであった。

④営業店の事務、システム改革等

■**自動紙幣両替機**

1974（昭和49）年6月26日、県内金融機関で初めて紙幣両替機を本店営業部ロビーに設置した。この両替機は、お客さま自身が自由に操作し、1万円・5,000円・1,000円札を1,000円・500円・100円・50円・10円の各金種に両替することができた。また、偽札の鑑別機能も搭載していた。

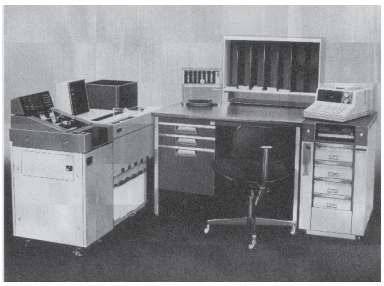
自動紙幣両替機

■**無人の「だいしキャッシュサービスコーナー」（本店営業部、長岡支店）**

1976（昭和51）年6月18日、ＡＤ（現金自動預金機）の導入を機に、本店営業部と長岡支店にＣＤ（現金自動支払機）および紙幣自動両替機の3機種をセットで設置し、無人の「だいしキャッシュサービスコーナー」を開設した。この無人コーナーにより、預金・引き出し・両替が一か所で可能となり、それまで店頭窓口で取引を受け付けていた銀行業務の常識が変革された。

■**地銀ＣＤ全国ネットサービス（ＡＣＳ）**

1980（昭和55）年10月、地銀ＣＤ全国ネットサービス（ＡＣＳ）がスタートした。全国の地方銀行のＣＤ、約5,600台をシステムで結合し、各地方銀行のＣＤカードを全国で使用可能とするものであった。


現金整理システム

地区センター

地銀バンクカード　ポスター

■ **現金整理システム**

1982(昭和57)年11月、現金の収納・支払・整理等の事務を省力化するため、現金整理システム(出納現金整理機・ワンマンテラー用現金支払機)を導入した。前者は、テラーズマシンに紙幣整理機、硬貨整理機、紙幣支払機、硬貨支払機を接続したもので、後者は、ワンマンテラーに紙幣支払機、硬貨支払機を接続したものであった。

■ **地区センター**

1983(昭和58)年4月、沼垂・明石通・臨港の3か店を試行店として、新たに新潟東地区センターを設けた。対象業務は、オンライン為替被仕向振込、文書為替仕向・被仕向振込、オンライン先日付処理、口座振替関係、手形交換関係、などであった。その他の店舗も順次設置した各地区センターへ移行し、1984年8月の東京地区センターの稼働により、115か店を対象とする全13地区センター(新潟東・西・南・北、新津、下越、三条、長岡、魚沼、柏崎、上越、佐渡、東京)の体制が完成した。

■ **「地銀バンクカード」**

全国の地方銀行が展開するＣＤ・ＡＴＭ網を利用し、1983(昭和58)年10月から地銀バンクカードがスタートした。このバンクカードは、ＣＤカードとクレジットカードの機能をあわせ持つ、世界でも初めての試みであった。カードの発行主体は各地方銀行であるが、相互連携により全国ネットでサービスを受けることができた。主な機能は、ＣＤ・ＡＴＭによる預金の引き出し、買い物代金の一時立て替え(クレジットカード機能)、小口預金の貸し出し(キャッシングサービス)であった。

■ **ポータブル端末機**

1984(昭和59)年2月、本店営業部、新潟駅前、古町、臨港の4か店に県内金融機関で初めてポータブル端末機を導入した。この端末機では、①当座預金・普通預金・納税準備預金・定期預金・積立定期預金・定期積金の入金、②普通預金の支払、③新規受入(当座預金を除く)、④定期預金の書替、⑤通帳の繰越・記帳を取り扱うことができた。

■ **信金、信組とのＣＤオンライン提携(ＰＡＣＳ)**

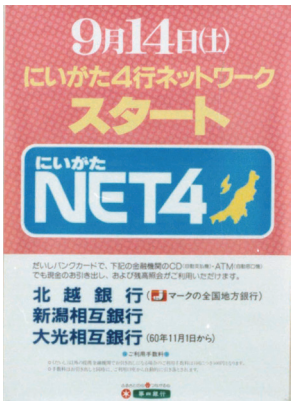
1984(昭和59)年6月、三条信用金庫、新潟信用金庫、新潟県信用組合、協栄信用組合との間で、ＣＤ・ＡＴＭを利用したオンライン現金自動支払いサービスについて、それぞれ業務提携した。このパートナー・キャッシュ・サービス(ＰＡＣＳ)により、第四銀行および提携4金融機関のカードホルダーは、同年8月の三条信用金庫とのサービス開始以降順次、互いのＣＤ・ＡＴＭを利用して現金払い出しと残高照会のサービスが受けられるようになった。

その後、1985年に県内6信組(新潟大栄信用組合、巻信用組合、糸魚川信用組合、太陽信用組合、五泉信用組合、興栄信用組合)と新潟県労働金庫、1986年に長岡信用金庫、1987年には新潟県信用農業協同組合連合会、7信金(直江津信用金庫、高田信用金庫、新井信用金庫、柏崎信用金庫、村上信用金庫、加茂信用金庫、新発田信用金庫)と業務提携を結んだ。

■ 県内四地相銀ＣＤオンライン提携

第四銀行、北越銀行、新潟相互銀行(後の新潟中央銀行)、大光相互銀行(現・大光銀行)の新潟県内4行が提携し、1985(昭和60)年9月から11月にかけて相互にＣＤ・ＡＴＭによるオンライン現金支払いサービスと残高照会サービスを開始した(愛称「にいがたＮＥＴ４」)。

すでに、第四銀行と北越銀行は地銀CD全国ネットサービス(ＡＣＳ)で、新潟相互銀行と大光相互銀行は相互銀行間の現金支払いサービス(ＳＣＳ)で、北越銀行と新潟相互銀行は両行間現金支払いサービス[4](ＨＮＳ)で、それぞれ共通サービスを実施していた。今回新たに「にいがたＮＥＴ４」をスタートさせたのは、より広範で周密なＣＤサービス網を構築し、利便性の向上を図ることがねらいであった。当時、同一県内でのＣＤオンライン提携は、全国初のケースとして注目された。

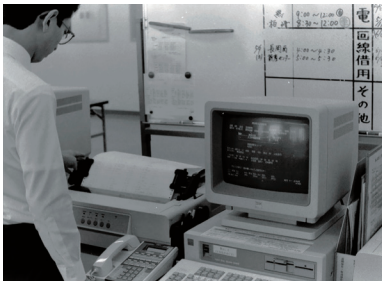


にいがたNET４　ポスター

4 1983年に提携を結び、サービスを開始。

■ ＣＤ・ＡＴＭ無人化運用システム

従来、ＣＤ・ＡＴＭの稼働時間延長時および土曜・休日稼働時の監視や障害対応は、時差勤務や休日出勤により営業店や管理母店で実施していたが、1987(昭和62)年4月には22か店42台でＣＤ・ＡＴＭの無人化運用システムをスタートした。同システムの導入後は、ＣＤ・ＡＴＭの運行状況を事務センター内の監視センターで監視し、障害発生時にはお客さまと直接オートホンで通話しながら、カード排出などの遠隔操作や係員の手配を行った。


CD・ATM無人化運用システム

■ 新潟県バンキングサービスセンター

1989(平成元)年11月、第四銀行、北越銀行、新潟中央銀行、大光銀行の４行は、高度化・多様化する資金決済ニーズに対応し、利便性の高い金融ネットサービスを提供するため、「新潟県バンキングサービスセンター」を発足させた。対象業務は、総合振込や口座振替業務などで、銀行、信用金庫、信用組合等業態の異なる金融機関が地域ぐるみで資金決済を始めるのは全国初であった。

■ 全国キャッシュサービス(ＭＩＣＳ)

1990(平成2)年2月、都市銀行の都銀キャッシュサービス(ＢＡＮＣＳ)と、地方銀行の地銀ＣＤ全国ネットサービス(ＡＣＳ)のネット網を結んだ全国キャッシュサービス(ＭＩＣＳ)がスタートした。これにより、都銀と地銀のＣＤ・ＡＴＭで預金の引き出し、残高照会の相互利用が可能となった。

さらに、同年5月には第二地方銀行がＭＩＣＳに参入した。これにともない、新潟県内4行による「にいがたＮＥＴ４」は廃止された。

⑤国際業務

■ 海外コルレス業務

第四銀行は、1977(昭和52)年4月に海外の銀行と直接取引ができる「コルレスバンク」となった。それまで外国為替業務は国内取引に限られていたため、お客さまから受け付けた書類は他のコルレスバンクに持ち込み、海外向けの処理を実施していたが、コルレス契約[5]のある銀行の書類は直接海外向け処理が可能となった。

なお、初のコルレス契約先は、ニューヨークに本店を置くアービ

5 コルレス契約のある銀行との取引は直接書類等をやり取りするが、事前に銀行同士で業務についての「取り決め」を行っておく必要があり、この「取り決め」をコルレス契約という。

6 1988年に Bank of New Yorkと合併。同行は、2007年にMellon Financial　と合併し、Bank of New York Mellonとなった。
7 その後、ウェストパック銀行と改称。
8 2015年にハナ銀行と合併。
9 2000年にJ・P・モルガンと合併し、JPモルガン・チェース銀行となる。
10 SWIFT：Society for Interbank Financial Telecommunication　国際間の送金・取立など外国為替の国際データ通信網で、1973年に欧米15か国の主要銀行239行が中心となって設立された。

スイフトシステム　稼働開始日

ニューヨーク支店　ポスター

香港支店　開設式典

ング・トラスト銀行[6]、ナショナル・ウェストミンスター銀行、ニューサウスウェールズ銀行[7]、韓国外換銀行[8]、チェース・マンハッタン銀行[9]の５行であった。

■ **スイフトシステム**

1981（昭和56）年からスイフトシステム[10]が日本に導入され始めた。これを受けて、第四銀行でも、1982年3月に同システムの稼働を開始した。

■ **ニューヨーク駐在員事務所・支店**

金融の自由化・国際化が進展し、国際業務への顧客ニーズが高まるなか、1986（昭和61）年に第四銀行初の海外拠点として、ニューヨーク州マンハッタンのマディソン街にニューヨーク駐在員事務所を開設した。地方銀行のニューヨーク進出では12番目であった。

1990年4月には駐在員事務所を昇格させ、ニューヨーク支店とするとともに、マンハッタンの中心部52番街に移転した。ニューヨーク支店は、ホールセールを中心に営業を行ったほか、現地進出企業に対する支援、情報の収集および発信基地、国際業務要員の育成、新種金融手法のノウハウの習得、新たな収益源、といった機能・役割を担った。新潟県内金融機関としてニューヨークでの初の支店開設であった。

■ **香港駐在員事務所・支店**

1988（昭和63）年4月、2番目の海外拠点として、香港のファー・イースト・ファイナンス・センターに香港駐在員事務所を開設した。最新の国際金融・貿易・政治などの幅広い情報を収集・提供し、アジア諸国と取引しているお客さまや、取引を予定しているお客さまを支援することが目的であった。1993年4月には香港駐在員事務所を支店に昇格させ、ニューヨーク支店とあわせて、東京・ニューヨーク・香港の国際金融市場ネットワークを利用したサービスの提供を可能にした。

■ **新潟県ソウル事務所へのスタッフ派遣**

1990（平成2）年10月、新潟県では初の海外事務所として、新潟県ソウル事務所を開設した。同事務所は、新潟県と韓国の経済交流および人的交流の支援・協力、新潟港および新潟空港の利用促進ＰＲ、新潟県観光の宣伝・紹介などを目的とし、総勢5名でスタートした。そのうち2名は、第四銀行と北越銀行から派遣されたスタッフであった

⑥人事制度、人材育成

■ **60歳定年制度**

第四銀行では、1983（昭和58）年4月に60歳定年制を導入し、全行員を対象に定年年齢を55歳から60歳に引き上げた。高齢化社会が急速に進行するなか、企業としての社会的責任を果たすとともに、安定した雇用条件のもとで仕事を充実させ、働きがいのある職場づくりを実現することが導入の目的であった。

■ **女性渉外担当者研修**

1985（昭和60）年11月、女性渉外担当者を対象とした研修を初めて開催した。各店で活躍していた女性渉外係をレベルアップさせ

るとともに、渉外活動における諸問題について参加者同士の情報交換により相互理解を深め、役割の強化を図ることを目的としていた。研修内容は実践的研修に主眼を置き、顧客にあわせた話法やロールプレイング、コンサルタント知識の共同研究などを行った。また、預金を中心とした顧客運用資金の開拓に向けたプロセスとツール、情報の収集や活用法などを学んだ。

女性渉外担当者研修

■ **女性再雇用制度**

1987(昭和62)年7月には県内金融機関で初めて女性再雇用制度を導入した。これは、退職時に再雇用を希望する旨を登録しておき、育児などに目途がついた時点で申請すれば再就職できる仕組みである。そのねらいは、結婚・出産・育児等により円満退職した女性行員に対して、ライフサイクルに適した再就業の機会を提供すること、熟練した銀行業務のスキルを活用すること、の2点であった。

■ **行内公募制度**

第四銀行では、1989(平成元)年1月に第1回行内公募制度を実施した。同制度の趣旨は、銀行業務のなかでも専門性の高い国際業務、証券業務、システム開発業務について、人材を広く行内から募集することにより、適材適所と組織の活性化を図ることであった。第1回の募集職種は、国際部がディーラーと国際金融業務、資金証券部がディーラーとファンドマネージャー、事務企画部がシステム開発担当者であり、47名の応募があった。

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ **だいしライフアップコンサートを初開催(新潟・上越)**

1990(平成2)年12月、第四銀行初の冠イベント「だいしライフアップコンサート ベートーヴェン第9演奏会」を15日に新潟で、翌16日に上越で開催した。このコンサートでは、コンサートのために地域で募った400名を超える新潟・上越のアマチュア合唱団と、新潟交響楽団による演奏が行われた。

⑧資本政策・広報等

■ **「東京証券取引所第1部」へ指定替え**

第四銀行は、1949(昭和24)年から新潟証券取引所に上場していたが、1973(昭和48)年10月に資本金を75億円に増資した際、600万株の公募を実施し、同月11日に東京証券取引所第2部への上場を果たした。その後、1975年3月には第1部銘柄に指定替えされた。

無担保転換社債　債券相場ボード

■ **第1回無担保転換社債150億円発行**

1988(昭和63)年6月、経営体質の強化と自己資本の充実を図るため、150億円の無担保転換社債(ＣＢ)を発行した。当時、自己資本比率に対する国際決済銀行(ＢＩＳ)の規制導入の動きをにらんで、金融界ではＣＢの発行が相次いでいた。第四銀行のＣＢ発行は、新潟県の金融機関として第1号であった。

■ **ラジオＣＭスタート**

1990(平成2)年6月に電波媒体広告の規制が緩和されたことで、銀行のラジオＣＭが解禁になった。第四銀行では、同年6月1日からＢＳＮラジオとＦＭ新潟の2局で、ラジオＣＭの放送を開始した。

第Ⅱ部第1章の頃の第四銀行ディスクロージャー誌

第Ⅱ部第1章の頃の北越銀行ディスクロージャー誌

北銀奨学生鹿島恵子さん、ミラノスカラ座にデビュー

第四北越銀行では、北越銀行時代の1962(昭和37)年より、学業優秀でありながら経済的理由により大学への就学が困難な若者に対し、返済義務のない奨学金を支給している。2024年3月期現在で累計1,276名の奨学生を支援してきた。

1978年、ミラノのスカラ座で開かれたヴィヴァルディ生誕300年記念コンサートに、新発田市出身の鹿島恵子さん(北銀奨学会第5回奨学生)がデビューを果たした。スカラ座の舞台に立った、初の日本人ソリストである。

鹿島さんは東京藝術大学声楽科を経て同大学院に学び、日伊声楽コンクール第1位入賞後、ミラノ国立ヴェルディ音楽院などに留学した。この1978年には、古典および現代音楽のメッカといわれるテアトロ・アンジェクリムでソリストとしてデビューを果たしたばかりだった。その後もイタリア・スイスを中心に欧州各地で精力的に活動を続け、1994年に帰国してからは複数の大学で教鞭をとり、研究活動とともに若者の育成に力を注いだ。

2014年、北銀奨学会が元奨学生の皆さんに自身の体験談や若者向けのメッセージをお願いした際、鹿島さんは次のように寄稿してくれた。

「音楽は万国共通の価値観を持ち、実力がすべてという社会ですから厳しさはありますが、仕事をする上では比較的対等にできたのではないか、と思います。しかし日常の生活上で一番切実に感じたことは自分の意志、考えを自分の言葉で確実に伝えることが重要だということです。国内外を問わずこのようなことはとても大切なことのように思われます。どうぞ希望をもって大きく世界に羽ばたいて頂きたいと思っております。」

将来を夢見る奨学生にとって、先人の言葉は強く胸に響いたようである。

欧州で活躍していた頃の鹿島恵子さん

第3節 金融革新への積極的な対応を進める北越銀行

1 行是の制定

時代の変化への対応

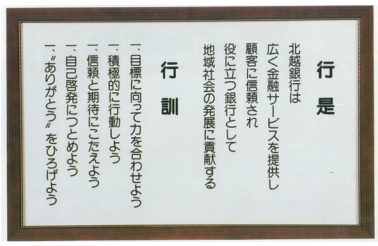
1975(昭和50)年、北越銀行の第6代・高橋静之助頭取は、全職員に向けて、次のように述べ、厳しい経営環境にあるからこそ、地域社会の信頼と期待に応えることが重要であると訴えた。

「銀行の経営環境は極めて厳しいものとなっているが、節度ある業務活動と厳正なる事務取り扱いの積み重ねにより地域社会の信頼と期待に応えていかなければならない」

また、1977年に就任した第7代・近藤敬四郎頭取は、「信を万事の本と為す」を信条とすることを表明し、「職員一人ひとりが地域との信頼関係を深めるという日々の集積が基本であり、各自が地域への融合に努めること」を求めた。

続いて1981年に就任した第8代・渡邊健三頭取は、行員への所信表明で、①サウンドバンキングの確立、②必要とされる銀行の実現、③自主性の尊重に留意しつつ、厳しい経営環境のもと「より価値ある北越銀行を目指す」と宣言した。また、1987年に就任した第9代・中山真頭取は、「北越銀行グループとして力をあわせ、グループ全体の機能を拡充し、相互に補完しあい、総合的な金融機能を発揮することによって地域社会のニーズに応え、貢献する姿勢を明確に打ち出していく」とし、以下の行是を制定した。

> **＜行是＞**
> 北越銀行は
> 広く金融サービスを提供し
> 顧客に信頼され
> 役に立つ銀行として
> 地域社会の発展に貢献する



北越銀行　行是・行訓

北越銀行は、きわめて変化の激しい時代にあって、地域社会との信頼の醸成を重視する姿勢を行是として明文化し、資金量の増大と収益の確保という2本柱の施策を遂行していくことを宣言したのである。

基本理念・計数目標の推移

1976年開始の第4次長期経営計画以降、1980年代後半に金融の自由化が開始されるまでの経営計画は、「資金量(預金量)の拡大」と「経営体質の強化」が経営目標の柱となっていた。

表2-1-5のとおり、経営方針(または基本方針)は預金平残・経営

体質強化・地域との密着から経営の効率化や営業基盤の拡充へと移行している。また、表2-1-6のとおり、主要計数目標は預金平残と預金シェアから、預貸金の平残と営業純益へと移行している。第2節第1項でも記載した通り、当時は金融行政当局の指導に基づく運営がなされていたため、銀行側の裁量の幅は小さかった。従って、具体的な施策の面では、1980年代も1976年開始の経営計画と大きな違いはなかったのである。

そこで、第四銀行と同様に第2項、第3項では、1976年と1989年にスタートした2つの経営計画についてそれぞれ説明する。

なお、1980年代前半には国債の大量発行にともない、各行とも収支バランスが悪化するなか、北越銀行でも預貸率が上昇し、深刻な事態を招いた。このため、1981年と1983年にそれぞれスタートした経営計画では、いずれも基本方針で「資金の自賄(じまかな)い態勢の確立」を打ち出し、預貸率の改善を主要計数目標に掲げた。しかし、1984年の増資により状況は好転し、1986年スタートの経営計画の主要計数目標からはこのテーマが外された。

◆ **表2-1-5　経営方針または基本方針の推移**

計画開始年度	経営方針または基本方針
1976年度	創業100周年の際に預金平残5,000億円を実現 経営体質を強化、地域社会に密着
1978年度	地域社会に奉仕する「コミュニティバンク」の実現 経営体質の強化・充実、新しい時代に望まれる人材の育成
1981年度	厳しい経営環境のなかで地道な営業活動を通じて資金の自賄い態勢を確立し、収益体質を改善する
1983年度	顧客ニーズの的確な把握・営業基盤の強化とともに、資金の自賄い態勢の確立により経営の効率化を進め、収益力の強化を図る
1986年度	金融革新への積極的な対応と経営体質の強化を図る
1989年度	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図る

◆ **表2-1-6　主要計数目標の推移（1）**

計画開始年度	主要計数目標
1976年度	預金平残5,000億円達成 県内4行間預金シェア26%の確保
1978年度	預金平残7,000億円、3か年平均増加率12%、県内4行間預金シェア26%、平残預貸率80%、平残預証率23%
1981年度	1983年下期預貸率78.2%、本部人員10%減少 1983年下期経費率2.184%、預貸利鞘0.366%、総資金利鞘0.183%
1983年度	県内4行総預金シェア1%増加、預貸率2%低下 一人当たり預金量地銀平均以上、経費率地銀平均以下

◆表2-1-6　主要計数目標の推移(2)

計画開始年度	主要計数目標
1986年度	総預金平残1兆1,200億円、 一人当たり預金量5億9,100万円、 総貸出平残8,260億円、営業純益39億円
1989年度	総預金平残1兆2,850億円、 総貸出平残9,800億円、営業純益44億円

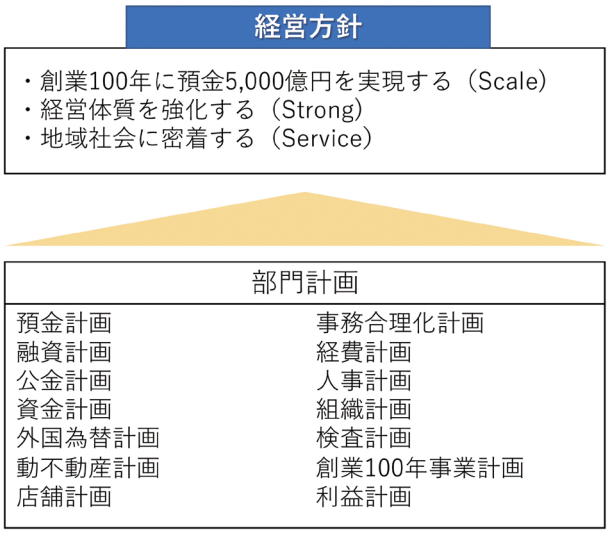
2 1976年度開始の長期経営計画「３Ｓ計画」

5,000億円銀行を目指して

1976(昭和51)年度開始の第4次長期経営計画は、1977年12月に第六十九国立銀行の創業から100年を迎えるため、これを節目とすべく、計画期間を従来の3年間から2年間とした。第4次長期経営計画の基本方針は、①創業100年に預金5,000億円を実現する(Scale)、②経営体質を強化する(Strong)、③地域社会に密着する(Service)の３つである。基本方針を表す3つの英語「Scale」「Strong」「Service」の頭文字をとり、この長期経営計画は「３S(サンエス)計画」と呼称された。

同計画の策定にあたっては、経営改善委員会を設置し、経営全般について総合的な検討を行った。また、目標の達成に向けて、店長会議などを通じて全行員の意思統一を進めたほか、常務取締役や業務部長・業務推進役などによる「5,000億円推進会議」を設置し、進捗管理を実施した。

◆図2-1-3　３S計画　イメージ図(編纂室作成)



◆表2-1-7　３Ｓ計画　重点施策

区分	重点施策
(1)預金	①店舗別管理・指導の徹底 ②個人取引の推進 ③個人・企業の一元的取引の推進 ④企業取引の推進
(2)融資	①企業取引の推進 ②融資の大衆化(住宅ローン等個人向け貸出) ③融資構造の改善(大口・業種別与信集中の是正)
(3)公金	①与信対策(資金分散の実施) ②財政資金のトレース ③公務員給与振込の推進 ④公金取引の改善(事務の改善・合理化、適正経費の徴求)
(4)店舗	①店舗新設は新潟・長岡地区を重点地域とする ②既存店舗は県内店舗網の整備を目的に見直す
(5)事務合理化	①「書式記入例集」の作成 ②事務人員算定基準の確立 ③事務センター集中処理の拡大 ④第2次オンラインシステムの開発 ⑤COMシステム[11]の導入

11 COMシステム：Computer Output Microfilmingシステムのこと。営業店に還元している元帳等の資料をマイクロフィルムで出力し、確認する際に専用の機械を用いることで、大量の情報を合理的に保存する方法。

3 1989年度開始の長期経営計画「SCRUMプラン」

総合営業力の発揮に向けて

1989(平成元)年度開始の第9次長期経営計画は、金融の自由化・国際化の本格的な進展に対応し、経営体質のさらなる強化に向けて、北越銀行のあるべき姿を目指すための経営全般にわたる指針として策定された。当時、銀行を取り巻く経営環境は、小口預金金利自由化の進展や新短期プライムレートの導入など、一段と厳しさを増しつつあった。こうした時代の変化に柔軟に対応するとともに、地域金融機関として地域に深く浸透するため、「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図る」との経営方針を打ち出した。

この方針を受けて以下の３つの経営課題を設定した。

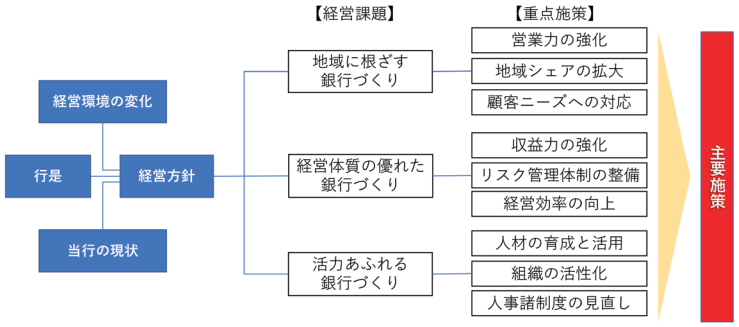
(1)「地域に根ざす銀行づくり」
　顧客ニーズの多様化高度化に応えるため、総合金融サービスを拡充し営業力を強化する

(2)「経営体質の優れた銀行づくり」
　多様化したリスクをコントロールし揺るぎない経営体質を築くために、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)「活力あふれる銀行づくり」
　変化の時代に対応しうる人材を育成し、組織の活性化をはかる

そして、計画の達成に向けて、営業力、収益力を強化(Strong)、目標、変化に挑戦(Challenge)、地域に密着(Relation)、地域に役立つ(Useful)、活力アップ(Man power)、の5つを重点項目に取り上げた。これら5つの英語の頭文字をとり、第9次長期経営計画は「SCRUMプラン」と呼称された。

◆図2-1-4　SCRUMプラン　イメージ図



◆表2-1-8　SCRUMプラン　重点施策・主要施策

経営課題	重点施策・主要施策
(1)地域に根ざす銀行づくり	①営業力の強化 営業推進体制の強化、渉外力の向上、店舗網の充実、海外駐在員事務所の設置、関連会社業務の拡充と連携強化
	②地域シェアの拡大 リテール戦略の強化、取引先数の増加、複合取引拡大によるメイン化の推進、中小企業貸出の拡大、個人ローンの推進
	③顧客ニーズへの対応 金融サービスの開発・拡充、情報提供と相談業務の充実、休日増加に対応した顧客利便の拡充
(2)経営体質の優れた銀行づくり	①収益力の強化 営業店収益管理の強化、顧客別取引採算管理の確立・金利運用の適正化、経費・投資管理の強化、資金運用力の強化、資産内容の良化、役務収入の増強、自己資本の充実
	②リスク管理体制の整備 ALM手法の導入と活用・金利リスク管理の確立、審査管理の強化、国際・証券部門のリスク管理強化、堅確な事務体制の確立
	③経営効率の向上 経費の節減、投資の効率化、事務の合理化・省力化、一人当たり生産性の向上
(3)活力あふれる銀行づくり	①人材の育成と活用 営業推進能力の向上、戦略部門への重点配置、長期人材育成計画の実践
	②組織の活性化 活力ある職場風土の醸成、QCサークル[12]活動の推進、提案制度の活用、柔軟な組織の維持
	③人事諸制度の見直し 新人事制度の実施、中高年齢者対策の推進、人材派遣会社の有効利用

12　品質管理(Quality Control)のために現場で行われる小グループによる品質管理活動。北越銀行では、顧客サービスの向上や正確で効率的な事務をテーマに全店で取り組み、年1回全行による活動内容の発表会を実施していた。

4 北越銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■ **情報管理室**

1983(昭和58)年1月、顧客ニーズに即応した情報を提供し、顧客との親密化を図ること、業務推進情報を一元的に統轄することを目的として、本部に情報管理室を設置した。同室は、情報活動の統轄、情報の収集・管理・提供のほか、情報活動を活発化するための営業店に対する指導も行った。

■ **技術協力室**

地元製造業の技術革新に向けた適切な技術指導に対する要請が高まっていることを受け、1983(昭和58)年10月に技術協力室を北越銀行の本部内に設置した。大学の有識者等の学識経験者を常勤顧問とした同室の役割は、地元中小企業の抱える技術的課題に対する指導・アドバイス等を行うことであり、行員とともに常勤顧問が取引先を訪問して技術的な相談に応じていた。

■ **「ホクギン　ビジネス･カーローン」**

1988(昭和63)年10月には「ホクギン　ビジネス・カーローン」を発売した。これは、事業用の各種トラックや乗用車を購入する際、担保なしにローンが組める商品であった。

②消費性融資

■ **「ジョイフルカード」「タイムリーローン」**

1986(昭和61)年2月、個人ローン商品として「ジョイフルカード」と「タイムリーローン」の取り扱いを開始した。

「ジョイフルカード」は、約定弁済付きカードローンで、融資極度額が30万円、毎月1万円の約定弁済が条件であった。ダブルストライプ[13]方式のカードを使用することで、ＣＤ(現金自動支払機)による借り入れを可能にした。印鑑は返済用口座の届出印とし、本人確認資料も条件によって不要とするなど、手続きの簡略化を図った。

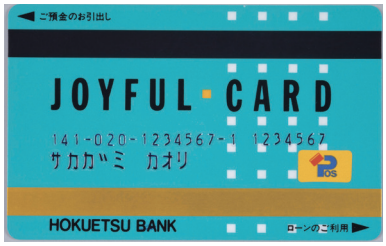
「タイムリーローン」は、簡便な手続きと迅速な審査により、タイムリーに利用できることが特徴の商品であった。100万円未満の場合、本人確認書類と返済用口座の届出印だけで融資を受けることができた。

■ **「ホクギン　ライフプランローン」**

1986(昭和61)年5月には「ホクギン　ライフプランローン」を発売した。定期積金を積み立てるなど北越銀行と安定した取引のある顧客を対象に、ライフサイクルに合った生活設計を描きやすくなるよう、簡便で低利なローンを提供する商品であった。

■ **「レディスプランウィンク」**

1988(昭和63)年1月に取り扱いを開始した「レディスプランウィンク」は、若い女性の貯蓄と消費動向に着目した商品であった。積立式定期預金にカードローン、クレジットカード、目的別ローン



「ジョイフルカード」

13 情報を保有する磁気ストライプ部分が２つあるカード。

(トラベルローン、ブライダルローン)をセットし、ローンには優遇金利を適用するメリットがあった。また、一定の条件を満たす希望者はサークルに加入することができ、これを通じて優待サービスを提供した。

■ **ローン相談コーナー、ローンセンター**

個人ローンに対する関心の高まりを受けて、1988(昭和63)年4月に本店営業部長岡駅前出張所に、6月には新潟市の古町支店にローン相談コーナーを設置した。ローン相談コーナーでは、平日に銀行を利用しにくいお客さま向けに平日の営業時間を延長したほか、銀行休業日の第2・第3土曜日にも営業を行った。

また、住宅ローンや住宅金融公庫資金などのニーズに迅速に対応するため、1989年10月に本店営業部に長岡ローンセンターを、1990年10月には新潟東支店に新潟ローンセンターを開設した。ローンセンターの充実により、長岡と新潟のローン相談コーナーを1992年9月に廃止した。

■ **「ホクギン　ワイドアシスト」**

1988(昭和63)年10月、当座貸越方式の大型ローン「ホクギン ワイドアシスト」を発売した。「お客さまの新たな資産形成のお手伝い」をうたい、不動産、有価証券、各種消費財等の購入資金や教育資金など、事業資金以外であれば自由に利用することができた。利便性の高い当座貸越方式を採用したため、返済の自由度も高く、極度額範囲内での繰り返し利用が可能であった。

「ワイドアシスト」ポスター

③預金・預かり資産

■ **「たから定期預金」**

1974(昭和49)年4月に「たから定期預金」の募集を開始した。抽選により割増金が当たる、いわば「宝くじ付き定期預金」であった。この預金は、「割増金付貯蓄に関する臨時措置法」にもとづき、30万本を1つの単位として、全国の地方銀行で2年間にわたり合同募集された。都市銀行や相互銀行、信用金庫も同様の商品を取り扱っていた。

■ **積立式定期預金「大輪」「ニュー大輪」**

1981(昭和56)年、個人取引先のメイン化の戦略商品として、積立式定期預金「大輪」の取り扱いを開始した。積立期間がエンドレスなことが特徴で、1982年には機能を拡充した「ニュー大輪」を発売した。

■ **国債定期口座「ニューライフ」**

1983(昭和58)年10月、国債と積立式定期預金をセットした「ニューライフ」の取り扱いを開始した。初回受け入れ時のみ長期国債は50万円、中期国債は25万円の最低預入額が設定されており、預入額を6：4の比率で国債と積立式定期預金に案分し、国債の購入および積立式定期預金の預け入れを行うものである。国債の追加購入も5万円単位で可能であり、積立式定期預金を総合口座貸越担保とすることも可能であった。

■ **スウィング・サービス**

1983(昭和58)年12月には新潟県内金融機関で初めてスウィン

グ・サービスを開始した。総合口座の普通預金残高が毎月一定金額を超過すると、その超過額について1口10万円単位で自動的に定期預金を作成するサービスである。普通預金の残高不足には自動で貸越対応するが、定期預金の満期到来時に貸越が発生していた場合、定期預金を自動で解約し、普通預金に入金する仕組みであった。

証券営業課

■ **公共債ディーリング業務等に関する体制構築**

北越銀行では、1983(昭和58)年4月に公共債の窓口販売業務を開始したのに続き、1985年6月からディーリング業務を実施した。これに先立ち、同年5月にはディーリング業務を統轄するため、経理部内に証券営業課を設けた。また、1986年6月には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を開始し、翌7月から債券先物市場に参加した。さらに、1987年12月には国内発行コマーシャルペーパーの取り扱いを開始するなど、順次業務の範囲を拡大していった。

この間、1986年4月には経理部内にマネーマーケットチームを設置した。同チームは東京に駐在し、短期市場での資金の調達・運用、有価証券の売買等のほか、人材の育成を担った。なお、1987年4月に業務の一元化と効率化を図るため、証券営業課を東京に移転した。

■ **がん保険付定期預金「そなえ」**

1986(昭和61)年12月、がん保険付定期預金「そなえ」を発売した。これは、期間1年の利息受取型自動継続定期預金とがん保険を組み合わせたセット商品である。保険料は掛け捨てではなく、5年目ごとに給付金「しあわせボーナス」が出るという特徴を持っていた。

■ **マネープラン「ベストパック」**

1987(昭和62)年には金利選好ニーズに応えた商品として、マネープラン「ベストパック」の取り扱いを開始した。定期預金に抵当証券や国債、金投資口座などを組み合わせることにより、元金保証で総合利回りを高めた商品であった。

■ **シルバープラン「ゆとり」**

1988(昭和63)年1月、シルバー層との取引拡大、年金市場の開拓を図るため、シルバープラン「ゆとり」を発売した。このプランは、①年金専用受取口座「ゆとり」、②積立式定期預金「ゆとり」、③シルバーサークル「ゆとり倶楽部」の総称である。一定の条件を満たす希望者は、シルバーサークル「ゆとり倶楽部」に加入し、同倶楽部を通じて各種優待サービスを受けることができた。

「ドリームプラン」ポスター

■ **「スーパーMMC」、MMC準備預金「ドリームプラン」**

急速な金利の自由化を背景として、1989(平成元)年6月に市場金利連動型定期預金「スーパーMMC」(最低預入額300万円)を発売した。また、分散している預金を取りまとめ、満期日にさらに高利回りなスーパーMMCやMMCに振り替えるための準備型商品「ドリームプラン」も発売した。

④営業店の事務、システム改革等

■ **地銀ＣＤ全国ネットサービス(ＡＣＳ)およびその他のＣＤ提携**

1980(昭和55)年10月、地方銀行による地銀ＣＤ全国ネットサービス(ＡＣＳ)がスタートした。そのほか個別に金融機関同士でＣＤ提携を進め、1983年11月には新潟相互銀行と提携を結ぶなど、新潟県内の異種金融機関との提携を拡大していった。その結果、1988年までに10信用金庫、9信用組合、新潟県信用農業協同組合連合会と提携した。

さらに、1990年2月には、都銀キャッシュサービス(ＢＡＮＣＳ)とＡＣＳのネット網を結んだ、全国キャッシュサービス(ＭＩＣＳ)がスタートした。

■ **現金センター**

1981(昭和56)年3月、経理部資金課に現金センターを設置し、量販店等からの受け入れ大口現金と現金整理・結束業務を集中化した。現金センターは新潟支店内に置かれ、同支店の現送統轄業務も担った。

■ **地区センター制**

1988(昭和63)年4月、新潟地区の営業店後方事務を集中化するため、新潟支店内に新潟地区センターを新設した。同センターは、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担った。続いて、1989年に長岡地区センター、1994年に上越地区センター、1997年には県央地区センターを設置した。

■ **渉外支援システム・ハンディ端末機**

1988(昭和63)年4月から千手・神田支店で渉外支援システムの試行を開始し、1990年8月には全店への導入を完了した。このシステムは、営業店の情報端末機(親機)とハンディ端末機で構成され、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、訪問日報の作成や集金データの入金処理などが自動的に行えたため、帰店後の事務処理の省力化が図られた。

渉外支援システム

■ **オートコールセンター**

営業店における個人ローンの推進を支援するため、1990(平成2)年6月にオートコールセンターを開設した。同センターでは、オートコールシステムにより、①初回延滞先に対するセンター案内(督促)および交渉経過記録、②2回延滞先の管理カードの作成・還元、③延滞先に対する催告書の作成・還元、などを行った。

⑤国際業務

■ **コルレス銀行の認可取得、スイフト加盟**

1981(昭和56)年3月、地方銀行で27番目のコルレス銀行となり、4月からコルレス業務を開始した。北越銀行では、1961年に外国為替公認銀行の認可を受けて外為業務を始めており、1975年には東京ドルコール市場への参加が認められたことで、ドル短期資金の調達・運用が可能となっていた。

外国為替関連業務の拡大にともない、海外送金等の事務量が増加

したため、1986(昭和61)年5月に国際銀行間データ通信システム「スイフト(ＳＷＩＦＴ)」に加盟した。

■ **国際業務相談会（新潟・長岡・三条）**

1988(昭和63)年10月、新潟・長岡・三条の3か所で貿易・海外投資の相談会を実施した。当時、円高の定着や内需の拡大などを背景に、新潟県内でも製品輸入が増加しただけでなく、県内企業による現地法人の設立や工場進出など、海外投資への動きも顕著になっていた。その後、海外との取引や海外進出を図る地元企業のニーズに応えるため、定期的に相談会を開催した。

■ **香港駐在員事務所**

1990(平成2)年4月、国際化を進める顧客の要請に応え、香港に北越銀行初の海外駐在員事務所(国際部所属)を開設した。

当時、北越銀行の貿易為替取扱高は順調に増加しており、取扱高の約半分が東南アジア、そのうち4分の1を香港が占めていた。

香港駐在員事務所　ポスター

⑥人事制度、人材育成

■ **北越銀行厚生年金基金**

1974(昭和49)年7月、適格年金よりも充実した年金が受け取れるよう、北越銀行厚生年金基金を設立した。厚生年金基金は、掛金とその運用利息から構成されるため、基金の規模が大きくなるほど利息も増え、年金受給額も増加することが見込まれた。

■ **女性渉外研修**

1986(昭和61)年11月から女性渉外(愛称「ユアパートナー」)を試行するに際し、10月に女性渉外係34名を集めて「女性渉外研修」を開催した。事務処理上の留意点や資料の活用方法、商品知識とセールスポイントなどの実践的な研修であった。

■ **研修センター**

1989(平成元)年1月、創業110年記念事業として建設を進めてきた研修センターが完成した。同センターは、宿泊施設を備えた5階建ての施設で、120人収容の大研修室、54人収容の中研修室のほか、10人程度で利用可能な小研修室が5つ設置された。また。オペレーター研修室では端末研修、ＯＡ研修室ではサブシステムの研修が実施できた。

■ **長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」の制定**

研修センターの完成を受けて、1989(平成元)年4月には長期人材育成計画「北銀チャレンジプラン」を策定した。北越銀行では、かねて「長期的な展望にたった人材育成計画」の必要性を認識し、人材の育成とレベルアップを重点項目に掲げていた。

このプランは、計画的・継続的に幅広い能力を身につけるため、入行から退職に至るまでの期間を5期に分け、段階的に能力開発を進めていく計画であった。具体的には、期(職位)ごとに自己啓発すべき能力開発の目標を明示し、マスターしなければならない実務能力と、受講が必要な通信講座や業務検定試験、行内研修、行外研修などを設定していた。

北銀チャレンジプラン

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ **点字チェックライターによる複記サービス**

1986(昭和61)年10月、目の不自由な方でも預金証書の金額・期日の確認ができるよう、点字チェックライターによる点字複記サービスを開始した。これは、目の不自由な方との面談から生まれた取り組みで、営業店の行員によるアイデアであった。当時の金融界では他に例のない取り組みであったため、マスコミに取り上げられるなど大きな反響を呼んだ。

■ **新潟県警察本部・長岡市消防本部への車輌寄贈**

1987(昭和62)年には創業110年記念事業の一環として、新潟県警本部にパトカーを、長岡市消防本部に救急車を、それぞれ寄贈した。

■ **すこやか北越銀行杯新潟県小学生バレーボール大会**

1990(平成2)年2月、北越銀行協賛による初の冠スポーツイベント「すこやか北越銀行杯新潟県小学生バレーボール大会」が開催された。同大会は、バレーボールの普及・振興を図ると同時に、子どもたちが心身ともに「すこやか」に育つことを願って誕生した大会であり、その後毎年開催された。

すこやか北越銀行杯

⑧資本政策

■ **第1回無担保転換社債100億円発行**

1988(昭和63)年7月、自己資本の充実を通じて経営体質の強化を図るため、国内無担保転換社債100億円を発行した。この社債は、同年8月に東京・新潟の両証券取引所に上場された。

無担保転換社債

第四銀行の創立記念事業(90・100周年)

1963(昭和38)年、創立90周年を迎えた第四銀行は、念願の総預金残高1,000億円を達成するとともに、記念事業の一環として、「企業の社会的責任(CSR)」の先駆けとなる「第四銀行賞」を創設した。同賞は、新潟県の経済、文化、産業の発展に寄与した人びとの功績に光を当てることを目的に、1963年から10年にわたり95名を顕彰した。また、福祉向上のため10年間で総額1億円を新潟県に寄付し、障害者施設や老人ホーム等の施設や入居者の健康管理等に役立てられた。

その後、高速交通網や港湾の整備などにより本県のさらなる発展が期待されるなか、経済、産業、企業経営等に関するシンクタンクを地元に設置しようという機運が高まった。そこで、第四銀行は創立100周年の1973年に「財団法人新潟経済社会リサーチセンター」を発足させた。同センターは、その後半世紀近くにわたり、自治体や商工団体に対するサポートや、各種の情報発信などに努め、地域社会に貢献した。

北越銀行の創業記念事業(85・100周年)

北越銀行は、「米百俵」の精神を受け継ぎ、教育に関する社会貢献に力を入れた。1962(昭和37)年の創業85年を記念して「財団法人北銀奨学会」を設立した。県内の高校を卒業して大学へ進学した学生に返還義務のない奨学金を給付するもので、その後も制度の拡充を図った。

1977年の創業100年には、県内の金融機関で初めて育英ローンの取り扱いを開始したほか、青少年の心身のすこやかな成長を願い、教育文化施設拡充の資金として新潟県に1億円を寄贈した。当時計画中の県立自然科学館の建設に寄与したとされている。

また、同じく1977年には、新潟県内の社会福祉(老人福祉、障がい福祉、児童福祉等)や災害支援にとくに貢献した個人・団体の顕彰を目的に、「北越銀行賞」を創設した。

その後、これらはそれぞれ「第四北越奨学会」「第四北越銀行賞」と名を改めながら、現在も継続されている。これまでに、奨学会は1,200名を超える学生を支援し、銀行賞は個人・団体あわせて500先近くを顕彰している。

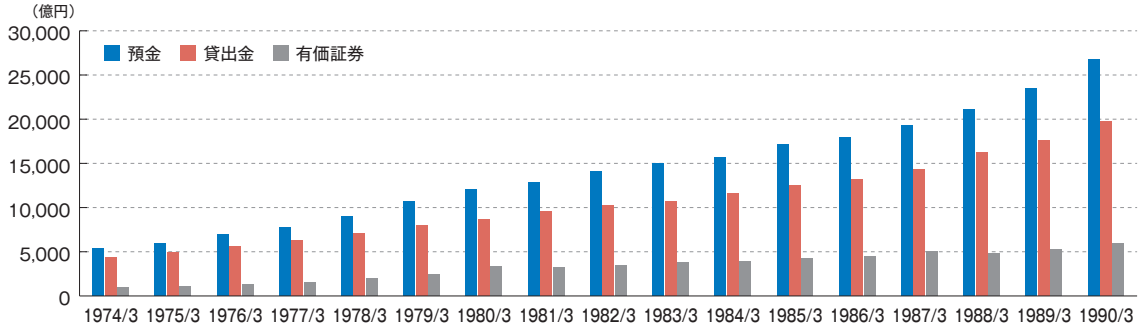
第4節 業績の変遷

◆ 表2-1-9　第四銀行の主要勘定（1974年3月～1990年3月）　（単位：億円）

	資本金	預金						貸出金					有価証券	当期純利益	1株あたり配当額(円)
			当座	普通	通知	定期	その他		手形貸付	証書貸付	当座貸越	割引手形			
1974/3	75	5,408	504	1,025	423	3,094	362	4,342	1,956	1,201	14	1,170	964	29	3.25、2.75
1975/3	75	5,969	431	1,262	443	3,418	415	4,921	2,236	1,421	17	1,245	1,099	47	2.75、2.50
1976/3	100	6,915	484	1,467	428	3,994	542	5,623	2,469	1,718	43	1,391	1,355	39	2.50、2.50
1977/3	100	7,789	533	1,648	533	4,549	526	6,314	2,711	2,005	26	1,570	1,569	37	2.50、2.50
1978/3	100	9,009	627	1,800	610	5,344	628	7,086	3,072	2,351	33	1,629	1,934	40	2.50、2.50
1979/3	100	10,639	749	2,161	830	6,191	708	7,931	3,476	2,697	48	1,709	2,442	40	2.50、2.50
1980/3	130	11,993	779	2,345	993	7,032	844	8,683	3,747	2,982	59	1,894	3,329	39	2.50、2.50
1981/3	130	12,837	863	2,317	808	8,050	799	9,520	4,171	3,164	72	2,111	3,192	36	2.50、2.50
1982/3	130	14,133	961	2,624	865	8,769	914	10,264	4,517	3,497	114	2,135	3,483	35	5.00
1983/3	130	15,005	1,013	2,746	891	9,382	973	10,739	4,768	3,743	103	2,123	3,777	41	5.00
1984/3	130	15,725	841	2,966	905	10,208	805	11,542	5,134	3,966	294	2,147	3,933	43	5.50
1985/3	130	17,197	1,239	2,988	1,032	10,684	1,254	12,538	5,521	4,279	400	2,337	4,199	41	5.00
1986/3	170	17,939	881	2,934	983	11,356	1,785	13,166	6,122	4,545	490	2,008	4,475	44	5.00
1987/3	170	19,306	989	3,181	1,005	12,047	2,084	14,264	6,564	5,168	746	1,784	5,025	48	5.00
1988/3	170	21,140	1,068	3,486	757	13,396	2,433	16,179	6,338	5,764	2,343	1,732	4,824	59	5.00
1989/3	180	23,491	1,231	3,850	808	14,884	2,718	17,554	6,176	6,441	3,091	1,844	5,253	73	5.00
1990/3	220	26,783	1,562	4,213	637	16,840	3,531	19,779	6,436	7,757	3,394	2,191	5,925	86	5.00

(注1)1981年3月期まで半期決算。
(注2)当期純利益は上期・下期の合計。
(注3)1株あたり配当額は上期・下期。
(注4)1982年3月期以降、年次決算に移行。
(注5)第1部にも1974年の計数を記載しているが、1974年3月期決算には第2部の対象期間を含むため1974年を再掲した。
(注6)1984年3月期配当は創業110年記念配当0.5円を含む。

◆ 図2-1-5　第四銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（1974年3月～1990年3月）



◆ 図2-1-6　第四銀行本部体制図（1990年7月現在）

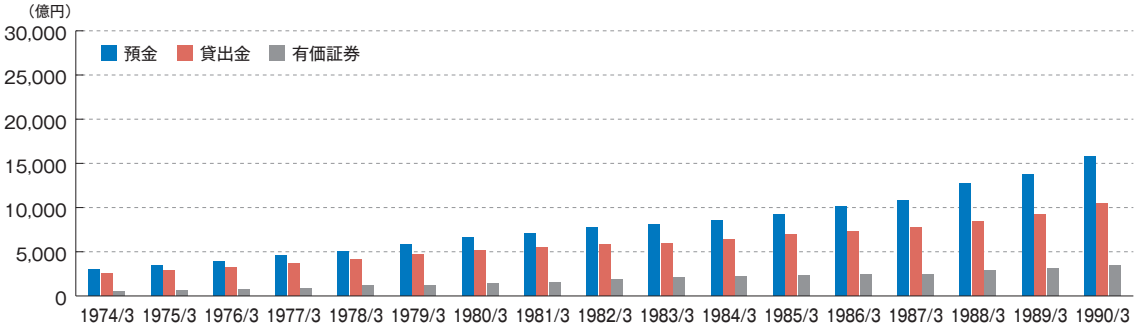
	秘書室	資金証券部
	総合企画部	市場営業部
	検査部	人事部
営業本部	営業企画部	事務企画部
営業本部	営業推進第一部	事務管理部
営業本部	営業推進第二部	事務集中部
営業本部	公務部	庶務部
営業本部	お客さま相談所	東京事務所
	国際部	

◆ 表2-1-10　北越銀行の主要勘定（1974年3月～1990年3月）　（単位：億円）

	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	有価証券	当期純利益	1株あたり配当額(円)
1974/3	40	3,012	264	507	188	1,799	254	2,518	982	692	11	833	510	18	2.75、2.75
1975/3	40	3,433	246	597	189	2,092	309	2,856	1,170	797	14	874	653	19	2.75、2.50
1976/3	40	3,952	280	715	173	2,440	344	3,274	1,298	995	31	949	710	18	2.50、2.50
1977/3	50	4,536	277	777	235	2,840	407	3,695	1,488	1,127	29	1,049	810	18	2.50、2.50
1978/3	64	4,991	220	784	220	3,316	451	4,145	1,676	1,426	33	1,008	1,167	18	2.50、2.50
1979/3	64	5,867	388	1,013	324	3,655	487	4,696	1,829	1,768	49	1,048	1,187	18	2.50、2.50
1980/3	64	6,669	543	1,141	373	4,112	500	5,127	1,906	1,985	56	1,178	1,452	16	2.50、2.50
1981/3	64	7,055	502	1,100	270	4,629	554	5,522	2,215	2,057	73	1,176	1,519	14	2.50、2.50
1982/3	64	7,707	565	1,161	254	5,039	688	5,818	2,344	2,203	99	1,171	1,819	13	5.00
1983/3	64	8,111	519	1,220	297	5,324	751	5,976	2,560	2,187	89	1,139	2,041	16	5.00
1984/3	64	8,541	551	1,243	338	5,607	802	6,375	2,882	2,206	168	1,117	2,244	18	5.00
1985/3	84	9,242	699	1,362	445	5,917	819	6,931	3,135	2,324	225	1,246	2,303	20	5.00
1986/3	84	10,173	618	1,438	559	6,424	1,134	7,267	3,510	2,354	270	1,132	2,439	21	5.00
1987/3	84	10,837	507	1,567	533	6,894	1,336	7,787	3,747	2,630	410	999	2,449	23	5.00
1988/3	84	12,698	608	1,707	672	7,998	1,713	8,435	3,943	2,777	755	958	2,866	27	5.50
1989/3	99	13,802	597	1,885	742	8,780	1,798	9,167	4,061	2,999	1,071	1,034	3,163	40	5.00
1990/3	169	15,814	845	2,036	582	10,155	2,196	10,458	4,301	3,192	1,670	1,293	3,402	54	6.00

(注1)1981年3月期まで半期決算。
(注2)当期純利益は上期・下期の合計。
(注3)1株あたり配当額は上期・下期。
(注4)1982年3月期以降、年次決算に移行。
(注5)第1部にも1974年の計数を記載しているが、1974年3月期決算には第2部の対象期間を含むため1974年を再掲した。
(注6)1988年3月期配当は創業110年記念(中間)配当0.5円を含む。1990年3月期配当は特別配当1.0円を含む。

◆ 図2-1-7　北越銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（1974年3月～1990年3月）



◆ 図2-1-8　北越銀行本部体制図（1990年7月現在）

	企画部	国際部
	経理証券部	人事部
営業本部	営業企画部	事務開発部
	営業推進第一部	事務集中部
	営業推進第二部	庶務部
	営業開発部	検査部
	公務部	秘書室
	個人業務部	新潟事務所
	くらしと経営の相談室	東京事務所
	審査部	