第2章

1991-1995

バブル崩壊と不良債権問題

1990年代前半の日本経済におけるトピックは、「バブル崩壊」と「不良債権問題」であった。

バブル崩壊後、株価や地価は長期間にわたって下落が続き、資産価格の急速な低下は多額の含み損を発生させた。外部からの資金調達で不動産や金融資産への投資を行っていた企業は、返済能力を上回る過剰債務に苦慮する一方、資金の貸し手である銀行も多額の不良債権を抱え、財務体質が著しく悪化した。最終的に不良債権は、全国で100兆円を超える規模となった。

金融行政の大きな動きとしては、国際業務を営む銀行に8%以上の自己資本比率を義務づけるBIS規制の導入があげられる。同規制への対応は、不良債権の処理とともに当時の銀行にとって大きな課題であった。

第四銀行と北越銀行は、金融の自由化を見据えた動きの広がりや社会の大きな変化のなかで、いま一度地方銀行としてのあり方を模索した。第四銀行では「21世紀の銀行像」を明示し、全職員の間でイメージの共有を図った。また北越銀行は、地域密着・地域への還元を継続していくことが使命であり、「信頼され、愛され、親しまれる銀行」であることを忘れぬよう全職員に伝えた。

トップマネジメントの変化を見ると、第四銀行では、1990(平成2)年に鈴木治輔頭取が就任し、北越銀行では1993年に高田正一頭取が就任した。

毎日新聞社提供

毎日新聞社提供

1991 平成3年

- 1月 全銀協、個別銀行のテレビ広告を解禁
- 1月 都銀・地銀、CD・ATMの日曜稼働を開始
- 6月 上越新幹線東京駅乗り入れ
- 6月 大手証券会社による大口投資家への損失補填が発覚

1992 平成4年

- 3月 全国の地価公示価格、17年ぶりに下落
- 7月 証券取引等監視委員会発足
- 8月 大蔵省「金融行政の当面の運営方針」発表(不良債権の処理、融資対応力の確保など)

1993 平成5年

- 11月 EU(欧州連合)発足
- 11月 80年ぶりの記録的冷夏で全国的な凶作、タイ米を緊急輸入(平成の米騒動)
- 12月 金融機関の「年末休日」(12月31日休業)がスタート

1994 平成6年

- 10月 流動性預金の金利自由化、期間5年の定期預金創設、貯蓄預金の種類制限撤廃

1995 平成7年

- 1月 阪神・淡路大震災発生
- 3月 地下鉄サリン事件発生
- 8月 第二地銀最大手の兵庫銀行が破綻
- 12月 政府、住専7社の処理策を決定

毎日新聞社提供

第1節 外部環境および社会情勢

バブル崩壊と不良債権問題の発生

資産価格上昇の抑制を意図して行われた金融政策の転換を契機として、バブル経済は崩壊に向かうことになった。1987(昭和62)年2月以降、2.5%という当時においては史上最低の水準に据え置かれていた公定歩合は、1989年5月から段階的に引き上げられ、1990年8月に6.0%へと上昇した。さらに、1990年4月から1991年12月まで、大蔵省により不動産関連の融資に対する総量規制[1]が実施された。こうした急激な金融引き締めが、資産価格の上昇という期待を喪失させたのである。その結果、日経平均株価は、1989年末の3万8,915円から1990年後半には2万2,000円前後にまで低下し、1991年には地価も下降へと転じた。資産価格の低下は、いったん始まると歯止めがかからず、株価・地価ともに長期間にわたって下落が続いた。

バブル崩壊にともなう資産価格の急速な低下は、バブル期に取得した資産の時価を大幅に減価させ、多額の含み損を発生させた。しかも、バブル期に「両建て取引」という形で、不動産や金融資産への投資が行われていたことが問題をより深刻にした。資産価格の大幅な下落により、投資を行っていた企業が返済能力を上回る過剰債務を抱える一方、資金の貸し手であった銀行は返済される可能性の低い債権(不良債権)を抱えるという、不良債権問題を引き起こしたからである。

最終的に全国で100兆円を超える規模となった不良債権を短期間で処理することは容易ではなく、その処理には10年を超える年月を要した。こうして不良債権問題はこの時期の日本において最大の経済問題となったのである。

「失われた10年」の始まり

不良債権問題は、銀行と企業との間の債権・債務関係に関する問題であったが、それだけにとどまらず、その影響は日本経済全体へと波及した。

バブル崩壊後の日本企業は、前出の過剰債務に過剰設備、過剰雇用をあわせ、「3つの過剰」と表現される問題に苦しめられた。過剰設備を抱えた企業は、設備投資を極限まで抑制することで対応し、これが1992(平成4)年、1993年には経済成長率を2%ほど低下させる要因となった。当時はそうした制度の整備が進んでおらず、新規投資の抑制という消極的な対応にとどまっていたが、その後、過剰設備問題に対しては、M&Aを円滑に行うことを可能にする制度が整備され、また事業部門の売却などにより速やかに対応できるようになった。

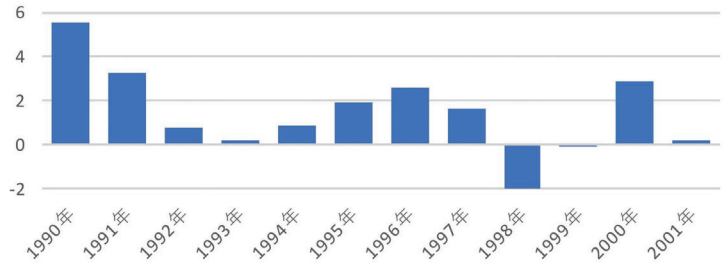
1 地価高騰を防ぐねらいで、金融機関の不動産業向け融資残高の前年同期比伸び率を、総貸出残高の伸び率以下に規制するもの。大蔵省が投機的な土地取引防止のため1990年4月から実施。

また、過剰雇用を抱えた日本企業は人件費の削減に努めたが、従来の日本的経営と整合する方法、すなわち既存の正規従業員の雇用を可能な限り守ったうえで、新規採用を抑制する傾向が強かった。日本企業の場合、新規学卒者を採用の中心としており、新規採用の抑制は新卒採用の抑制を意味した。実際、新卒採用を中止する企業が続出し、1994年には「就職氷河期」が流行語となるなど社会問題化した。以上の結果として、1990年前後には2%台であった日本の失業率は、これ以降徐々に上昇し2000年代初頭には5%を超えた。また、1990年代後半には非正規雇用が増加傾向を示した。雇用の悪化は将来への不安をもたらし、これが消費の低迷の原因となった。

さらに、過剰債務を抱えた企業が債務の返済を優先し、設備投資や人件費の支出を抑制したことで、上記の問題が増幅された。設備投資や人件費の抑制は、需要の減退という形で企業の業績を悪化させたため、まさに悪循環というべき状況が生じたのである。

こうして、バブル崩壊を契機に経済成長率は低下し、ゼロ成長に近づいた。2000年代初頭を迎えるころには、10年間にわたってほとんど経済成長しなかったことから、「失われた10年(the lost decade)」という表現が用いられた。

◆図2-2-1　経済成長率(実質)　1990～2000年



(注)内閣府　長期経済統計　GDP統計より作成

規制緩和の進展と金融行政

1980年代に金融の自由化が進展したことは、前章で触れたとおりであるが、その動きは1990年代に入ってからも継続した。

1980年代の段階では、金利の自由化が大きく進展するとともに、社債やＣＰ[2](コマーシャルペーパー)の発行など、企業の資金調達方法も多様化した。業務分野規制の緩和については、上位の都市銀行を中心に証券業務への参入を求める声が大きかったが、1980年代には実現せず、1992(平成4)年の金融制度改革法により、銀行と証券の間での相互参入が認められた。これを受けて、銀行による証券子会社の設立が相次いだ。さらに、1994年には生命保険と損害保険に関して、子会社の設立という形での相互参入が認められた。

なお、業務分野規制以外の分野でも自由化が順次進められ、スーパーＭＭＣ(市場金利連動型預金)の最低預入金額制限の撤廃や貯蓄預金の新設、定期預金金利の完全自由化を経て、1994年には流動性預金金利が自由化された。

一方、1990～1995年ごろの金融行政についてみると、1992年夏には宮沢喜一首相が公的資金投入を含む早期の不良債権処理と

2 企業の短期資金調達に用いられる約束手形。

いう方針を打ち出したが、目立った進展をみせることはなかった。また、1995年の住宅金融専門会社(住専)問題に際しては、政治的配慮から農林系金融機関の負担が小さく、母体行(住宅金融専門会社の設立母体となった銀行)が多くを負担する形での解決が図られた。そのため、これを契機として、日本の金融機関に対する国際的な評価が低下した。たとえば、ユーロ市場での短期資金調達の際にジャパン・プレミアム[3]が発生する、あるいは、1995年末ごろから格付け機関が日本の銀行の格付けを引き下げ始めるといった影響が生じた。

3 日本の金融機関が海外で資金調達を行う際に、海外の金融機関よりも上乗せされる金利のこと。

ＢＩＳ規制の導入と銀行経営への影響

1990年代前半における金融規制の大きな動きとして、BIS規制の導入が挙げられる。BIS規制は、国際業務を営む銀行に8%以上の自己資本比率(自己資本／リスクアセット、国内業務のみの銀行は4%以上)を義務づける国際的な基準である。こうした規制が導入された背景には、経済のグローバル化が進展し、主要な銀行が国際的に事業を展開するようになったことがあった。

BIS規制の導入は1988(昭和63)年に合意され(バーゼルⅠ)、日本では移行措置が適用されたのち、1992年度(1993年3月決算)から導入された。

BIS規制による自己資本比率をクリアできない銀行は、国際業務から締め出されることになる。したがって、国際業務を営む銀行にとって、自己資本比率の8%維持は死活問題であり、この時期の銀行の行動に大きな影響を与えた。そのなかには、貸出を削減することによってリスクアセットを圧縮する、不良債権の償却を自己資本を毀損しない範囲にとどめる、といった後ろ向きの対応も含まれた。自己資本比率を上昇させる方法としては、分子の自己資本を増強することが最も直接的であるが、株価が低迷した1990年代の株式市場を前提にすれば、増資による自己資本の増強は望み得ないことであった。

1990年代には海外進出する地方企業も増え、BIS規制は地方銀行にとっても十分に深刻な問題であった。

「産業の空洞化」と地方経済

バブル崩壊後の不況への対応として日本企業が輸出を拡大する動きを強めたことで、1990年代前半には円高が進展した。1992(平成4)年5月に1ドル130円台であった円の対ドルレートは、同年末ごろから上昇し始め、1995年3月には一時的に80円を切るまでに円高が進んだ。

すでに1980年代後半にはプラザ合意を契機とした急速な円高を受けて、日本企業による対外直接投資が増加していたが、この時期にはさらに大幅な円高となり、産業の空洞化がいっそう懸念される状況であった。実際、1990年代に製造業の海外生産比率は著しく上昇し、とくに輸送機械(自動車など)や電気機械などの機械産業で高まった。これらの産業は雇用創出効果が大きく、また部品生産を担う多数の下請企業が存在する裾野が広い産業であるため、産業の

空洞化の打撃は深刻であった。

こうした産業の空洞化は、工場誘致により経済の振興を図ってきた地方にとっても重大な問題であり、新潟県もその例外ではなかった。1990年代には県内企業の海外進出が積極化したことなどから、県内製造業の事業所数は、1992年から減少傾向が明確となり、県内の雇用も悪化した。有効求人倍率の推移をみると、1992年から傾向的に低下し、2000年前後の数年間には0.5前後(リーマンショック時に近い水準)まで落ち込むという厳しい状況であった。

以上のような状況を踏まえれば、地域の産業を資金面で支える地方銀行への期待は、この時期においてとくに大きかったといえる。また、海外進出する企業に対して、海外で金融サービスを提供することは、銀行にとって新たなビジネスチャンスとなり得るものであった。ただし、そうした国際業務を含む積極的な事業展開を進めるうえで、不良債権問題を抱えながら、BIS規制に対応しなければならないという点は、銀行経営の制約にもなったのである。

一方、バブル崩壊後の日本では、1992年8月に総合経済対策が策定されて以来、景気対策として大型の公共投資が繰り返された。新潟県の経済も、そうした財政支出によって下支えされた面がある。県内の建設工事の内訳をみると、1990年代には民間建築が構成比を低下させたのとは対照的に、公共土木の構成比が大幅に上昇した。また、建設業者の数も1990年代後半までは増加傾向ないし横ばいであり、製造業の事業所数が明確な減少傾向にあったのとは対照的であった。しかし、財政赤字が拡大を続けるなかで、公共投資による景気の下支えを行うことは限界を迎えつつあった。1990年代後半に構造改革が叫ばれるようになる背景の一つがここにあった。

第2節

お客さまに選ばれる銀行を目指す第四銀行

1 経営環境の大きな変化

バブル崩壊の影響と経営環境の大きな変化

この時期の第四銀行は、新本店の完成や創立120周年という大きな節目を迎え、改めて地域金融機関の原点に立ち返り、地域との共存共栄を図るための銀行づくりを進めていた。

1991(平成3)年の年頭に第10代・鈴木治輔頭取は、金融機関をめぐる当時の状況について、次のように述べている。

「金融の自由化を展望した合併が相次いでいること、金利自由化の議論はすでに流動性預金に移っていること、また金融制度問題も大詰めを迎えてきていること等を考えると、金融界にとって、この2～3年が将来を左右する大事な期間になり、新たな業態間の枠組や金融秩序が構築されていくものと思われる」

つまり、金融自由化の進展等が金融界全体に大きな影響を及ぼしているとの危機感を改めて訴えたのである。同時に第四銀行をどのように新しい時代にマッチさせるかについて、さまざまな可能性を模索していた。

また、1995年には、鈴木頭取は経営環境について次のような見解を示した。

「『完全金融自由化』時代の到来は、金利、手数料などの決定方式や商品設計はもとより、経営戦略についても当行の独自性を発揮できる時代が到来したことを意味するが、同時に銀行の自己責任が厳しく問われる時代である」

すなわち、銀行を取り巻く環境の変化を前向きに捉えつつ、企業理念に掲げる「創造性を発揮し、活力あふれる銀行」を目指して行動することを全職員に求めたのである。

企業理念の採用

1992(平成4)年、1989年開始の長期経営計画『WIND－4プラン』で示された「計画の理念」を「企業理念」として正式に採用した。この企業理念は、以後に策定されたすべての経営計画の土台となった。

【企業理念】
- 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、活力あふれる銀行

2 1992年度開始の長期経営計画「Big Wave '95」

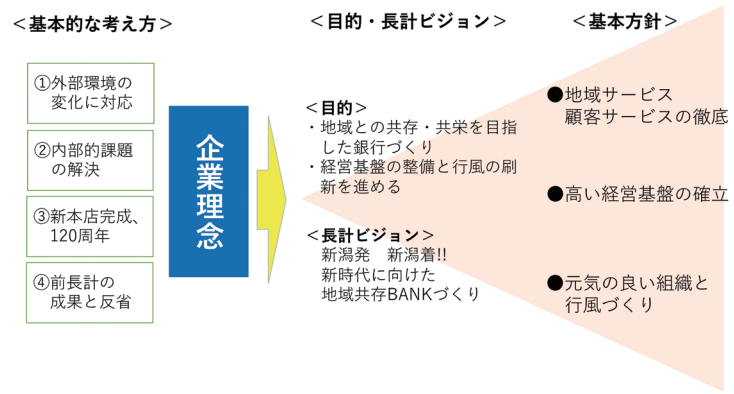
1992(平成4)年度にスタートした長期経営計画「Big Wave '95」では、同年に正式に採用された企業理念を経営計画の土台とし、策定にあたっての「基本的な考え方」を踏まえて「目的」、「ビジョン」、「基本方針」を定めた。「基本的な考え方」は、表2-2-1記載のとおりである。

「Big Wave '95」では、「地域との共存共栄を目指した銀行づくりを行うこと、そのために経営基盤の整備と行風の刷新を進めていくこと」を目的として掲げ、全職員が長計の目的を共有するために「新潟発　新潟着!!　新時代に向けた地域共存BANKづくり」との「長計ビジョン」を定めた。

◆表2-2-1　「Big Wave'95」の基本的な考え方

項目	内容
①外部環境の変化に対応	預金金利の完全自由化、金融制度改革、BIS自己資本比率規制など、「金融新時代」を乗り越えるため、一つひとつの課題に対し明確な判断と方針を持ち、体制を整えるなかで的確に対応していく。
②内部的課題の解決	120年の歴史が培った他行にない多くの強みを存分に発揮するため、体制や事務等行内全般の見直しや整備など、内在する諸課題の解決に力を入れていく。
③新本店完成、120周年	「新本店の完成、創業120周年」と大きな節目を迎えるため、これを機に新たなスタートを切るという位置づけで考える。
④前長計の成果と反省	前長計の成果と反省を踏まえ、継続的実施が必要なものは引き続き実施。計画の管理、推進も重視していく。

◆図2-2-2　Big Wave '95　イメージ図



基本方針・重点施策

長計ビジョンにもとづき、表2-2-2のように３つの基本方針とそれぞれの重点施策を策定した。

「Big Wave ‘95」の冊子には、本部各部の施策やQ＆A、用語の解説などを掲載し、全職員が共通認識のもとで目標の達成に向けて邁進できるよう配慮した。これは、外部環境の変化や金融自由化による業務の拡大にともない、職員一人ひとりが自律的に考えて行動することが重要と考え、全職員の参加を意図したものであった。

◆ **表2-2-2 「Big Wave‘95」重点施策**

基本方針	重点施策
①地域サービス、顧客サービスの徹底	マーケティングの強化、商品企画力の強化 調査機能の強化 営業開発力の強化 店頭体制の整備 信託、証券業務等に対する方針確立 店舗特質に合った営業推進策の実施 営業店サポート体制の強化 地域貢献、文化活動支援等の実施
②高い経営基盤の確立	県内シェアの拡大 利鞘の確保 資源の戦略的配分 収益管理システムの高度化と体制整備 ALM体制の整備、拡充 本部・営業店事務の徹底的合理化 システム投資の効果測定と開発推進体制の見直し、整備 業績表彰制度の見直し
③元気の良い組織と行風づくり	組織活性化委員会の設置 新時代に対応する本部・営業店組織体制の検討 長期的な人員計画の策定 長期的な人材育成計画の実施 人事制度の見直し 広報機能の強化 明るく働きがいのある職場の実現 意識向上運動の展開、推進

◆ **表2-2-3 「Big Wave‘95」計数目標**

利鞘	最終年度	（1994年度）1.7%
業務純益	毎期	200億円以上
当期利益	毎期	80億円以上
従業員一人当たり粗利益	最終年度	2,314万円
従業員一人あたり純利益	最終年度	628万円

3 1995年度開始の長期経営計画『CREATE21』

21世紀に対応できる経営体質の構築

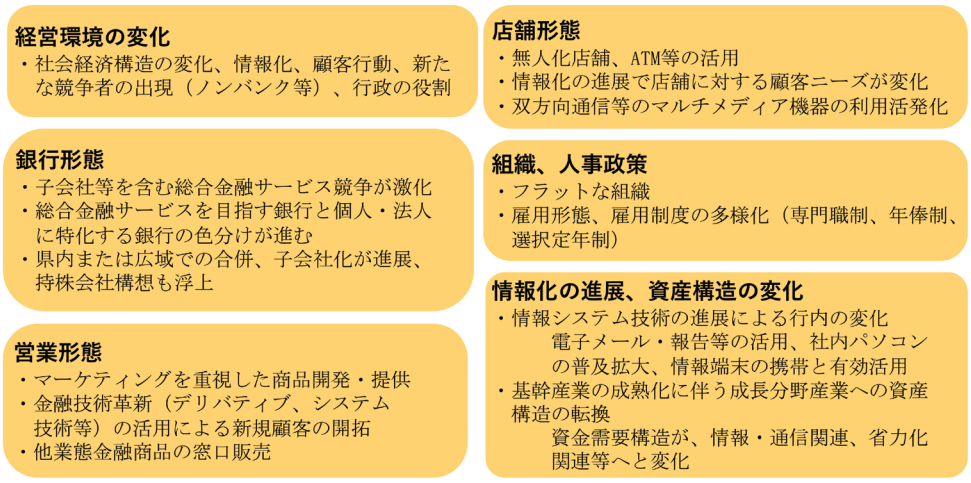
1995(平成7)年度、金融の完全自由化、産業構造の変化、マルチメディア社会の到来といった環境の変化に対応できる経営体質を構築することを目指し、長期経営計画「CREATE21」を開始した。取り組むべき課題は以下の4点である。

①経営基盤の整備、経営効率の向上、収益確保、リスク管理の強化・充実
②顧客満足度とこれに対する行員意識のいっそうの向上
③不良債権への積極的対応
④県内経済・社会変化への対応

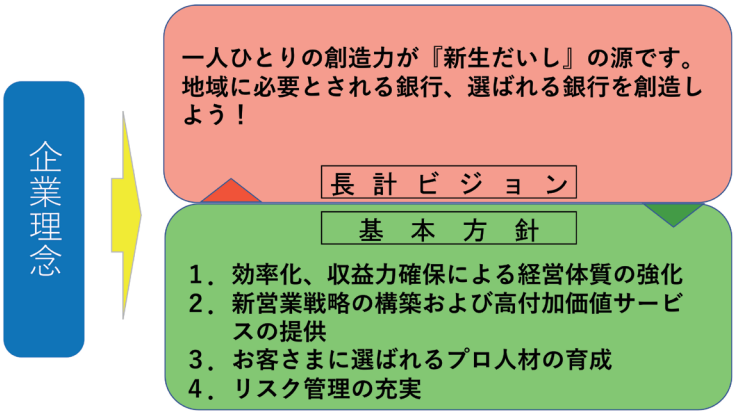
これらを踏まえて、図2-2-3のような「21世紀の銀行像」を想定し、より長期的に目指すべき方向性の共有化を図った。この「21世紀の銀行像」は、近未来に実現すべき銀行像のイメージを全役職員の間で一致させるよう、長期経営計画の冊子に明示された。また、基本方針は図2-2-4のとおりで、法人顧客の高度なニーズやマルチメディア等の新しいIT技術の活用に向けて、個人の自己啓発・スキルアップを促すため、「プロ人材」というキーワードを加えた。

以上により、地域リーディングバンクとして「一人ひとりが創造力を発揮し、来(きた)る21世紀に対応できる経営体質の確立」を図ること、そして「地域に必要とされる銀行」、「お客さまに選ばれる銀行」を目指したのである。その方向性は、「CREATE21」の長計ビジョン「一人ひとりの創造力が『新生だいし』の源です。地域に必要とされる銀行、選ばれる銀行を創造しよう！」にも表れていた。

◆図2-2-3 『CREATE21』 21世紀の銀行像



◆図2-2-4　『CREATE21』イメージ図



重点施策・取り組み

重点施策の中心は、利鞘による収益の縮小傾向に対して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変革することであった。また、営業推進面では具体的に個別の施策にまで言及し、目指すイメージをより明確に伝えた。

経営諸指標の目標については、経営資源を合理的に配分し効率的に利益を獲得しているかを示す指標として、BIS自己資本比率、ネットROA(総資産利益率)、OHR(経費率)の３つを設定した。

◆表2-2-4　『CREATE21』重点施策・取り組み(1)

重点施策	取り組み
新営業戦略の構築	法人・個人市場別での顧客管理の役割分担の明確化と適正な人員配置、全店フルバンキング体制の見直し、法人・個人それぞれに特化した営業推進活動を展開する複線型デリバリー体制の確立。
融資に強い人材、顧客ニーズに的確に応えられる人材の育成	運用面の主要マーケットである法人市場の高度なニーズにも対応できるよう、法人専担者研修を強化。
商品企画力の強化	金利・制度の自由化の進展による顧客ニーズの変化に対応した商品の企画力強化は、他行差別化の面から最重要課題。
費用対効果を重視した経費・投資の管理	経費の一元管理とその戦略的な配分や、より重要性が増すシステム関連投資について、費用対効果の観点から効率性・経済性を重視していく。
新収益管理システムの定着	営業店の収益管理から金利リスクを排除し、本部に集約一元管理する新システムを導入。

◆表2-2-4　『CREATE21』重点施策・取り組み(2)

重点施策	取り組み
マルチメディア等の新技術の活用	マルチメディアの進展等の環境変化に柔軟に対応するため、対策委員会を設置し新技術の戦略的活用を進める。
適正人員の算定と長期的人員計画の策定	適正人員の把握を、新しい視点からみた業務量算定等に基づいて実施し、あわせて長期人員計画を策定。
リスク管理の強化と体制の整備	与信に加え所有株式や社債などを含めた信用リスク管理体制の整備。金利リスクや価格変動リスク、デリバティブ取引の信用リスクなどＡＬＭ管理対象の拡大を図る。専担部署の設置を検討。
不良債権への積極的対応	不良債権の適切かつ迅速な処理のため、管理債権先の本部集中を継続して進め、債権償却の促進を図る。

◆表2-2-5　『CREATE21』経営指標目標

ＢＩＳ自己資本比率	10%以上
ネットROA[4]	0.6%以上
OHR[5]	60%台

4 ROA：Return on Assets(総資産利益率)
ネットROA＝(資金利益＋役務利益－経費)÷総資産平残
5 OHR：Over Head Ratio(経費率)
OHR＝経費÷(資金利益＋役務利益)×100

4 第四銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■「だいし円高対策資金」

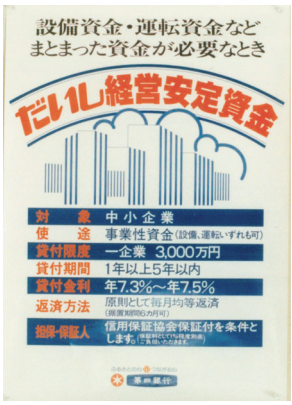
1993(平成5)年5月、急激な円高が県内企業の経営に及ぼす影響を勘案し、地域経済支援策の一環として「だいし円高対策資金」の取り扱いを開始した。円高により経営に影響が生じているお客さま、円高対策として経営の構造改革を目指すお客さまなど、為替相場変動の影響を受けるお客さまを広く対象としていた。融資枠は50億円で、同年12月まで取り扱った。

■「だいし景気対策特別資金」「だいし経営安定資金」

1993(平成5)年12月、長引く不況のなかで、地元経済の回復を積極的に支援するため、金利面等を優遇した「だいし景気対策特別資金」の取り扱いを開始した。融資枠は300億円で、翌1994年9月まで取り扱った。さらに同(平成6)年10月、最長20年まで融資可能な、長期で低利な事業資金として「だいし経営安定資金」の取り扱いを開始した。

■「だいし成長企業支援資金」(ベストサポート)

新しい技術やノウハウ等を有する将来性・成長性のある企業の育成に向けて、全国の銀行の中でも早期の1995(平成7)年10月に、



「だいし経営安定資金」ポスター

「だいし成長企業支援資金(ベストサポート)」の取り扱いを開始した。

■ **輸入住宅セミナー**

輸入住宅への関心の高まりを受けて、1995(平成7)年11月に、「輸入住宅セミナー」を開催した。これは、輸入住宅の実態や輸入ノウハウを知ることを目的に、住宅建設業者を対象としたセミナーであった。

②消費性融資

■ **所得補償保険ローン「休業補償プラン」**

1991(平成3)年5月、消費性ローンを利用するお客さまを対象に、長期所得補償保険(入院や療養などで減少した所得を補填)の一時払い保険料を上乗せして融資する、「休業補償プラン」の取り扱いを開始した。

■ **「マイホーム・クイックローン」**

1993(平成5)年7月、提携先企業の「住宅取得社内融資制度」を側面支援する制度融資として、「マイホーム・クイックローン」の取り扱いを開始した。提携先企業の従業員が住宅ローンを組む際、金利面で優遇するものであった。

■ **「新変動金利型住宅ローン」**

1994(平成6)年9月、低利な住宅取得資金を安定的に供給するため、「新変動金利型住宅ローン」の取り扱いを開始した。それまでは「長期プライムレート」を基準金利としてきたが、第四銀行の短期プライムレートをもとに住宅ローン基準金利を決定する方式に変更するとともに、融資限度額を3,000万円から5,000万円に引き上げた。

■ **「固定金利選択型住宅ローン」**

1995(平成7)年4月、変動金利ローンに対して借り入れ当初の5年または10年間の固定金利の選択が可能な、「固定金利選択型住宅ローン」の取り扱いを開始した。

③預金・預かり資産

■ **「だいしスーパー定期」「だいしランクアップ預金」「だいしスーパーがん保険付定期預金」**

1991(平成3)年11月、預け入れ金額300万円以上の自由金利型定期預金「だいしスーパー定期」のほか、「だいしランクアップ預金」「だいしスーパーがん保険付定期預金」の3商品を発売した。

「だいしランクアップ預金」は、お客さまの高金利志向に応えるべく、1冊の通帳に普通預金と定期預金、積立定期預金をセットし、定期預金の満期時や積立定期預金の積み立て予定日などに、その時点で最も有利な定期預金に自動シフトするものであった。また、「スーパーがん保険付定期預金」は、毎年の利息から預入時に契約したがん保険の保険料を支払う、自動継続式1年定期預金であった。

■ **「貯蓄預金」「スウィングサービス」**

1992(平成4)年6月、一定の基準残高を満たしていれば、有利な金利で預け入れできる個人向けの流動性預金「貯蓄預金」(20万円型と40万円型の2タイプ)の取り扱いを開始した。

また、1993年10月には、毎月一定日に普通預金(または貯蓄預

「だいしスーパー定期」ポスター

貯蓄預金　ポスター

金)が指定残高を超えた場合、一定額を自動的に払い出し、貯蓄預金(または普通預金)に自動的に振り替えるスウィングサービスの取り扱いを開始した。

■ **信託代理業務**

1993(平成5)年4月に金融制度改革関連法が施行されたことを受けて、同年11月に信託銀行3行(三井信託、三菱信託、住友信託)と代理店契約を締結し、信託代理業務の取り扱いを開始した。

■ **「だいし純金積立」**

1994(平成6)年3月、毎月積立感覚で手軽に「金」を購入できる「だいし純金積立」の取り扱いを開始した。積み立てた「金」の受領方法は、換金による口座入金、現物での引き出し、金貨への等価交換の3方式から選択できた。

■ **「だいしスーパー定積『夢飛行』」「だいしマネー情報『預金利率のご案内』」**

1994(平成6)年10月、流動性預金金利の自由化にあわせ、自由金利型定期積金「だいしスーパー定積『夢飛行』」を発売するとともに、定期預金全般の預け入れ期間を5年まで延長した。また、金利情報を提供するサービス「だいしマネー情報『預金利率のご案内』」を開始した。

「夢飛行」パンフレット

④営業店の事務、システム改革等

■ **「メールオーダーサービス」**

1992(平成4)年3月、バンクカードや公共料金の口座振替の申し込みを郵送で受け付ける「メールオーダーサービス」の取り扱いを開始した。

■ **「点字表示サービス」「視覚障がい者用ATM」**

1993(平成5)年5月、目の不自由なお客さまに対して以下のサービスを開始した。

①点字表示サービス…普通預金通帳の表紙に口座番号と銀行名を、定期預金証書の表面に定期預金証書と銀行名を点字で表示。

②視覚障がい者用ATMの導入…点字付き数字入力用の10キーや点字表示機能を備え、機械前面の受話器で音声による誘導も受けられるATMを本店営業部に設置。

メールオーダーサービス
宣伝用ポップ

■ **消費性ローン業務の本部集中化**

1994(平成6)年11月、支店事務の大幅削減と融資推進の両面を支援するため、消費性ローン業務の本部集中化を実施した。これにより、①消費性ローン審査の電算化、②消費性ローンの集中実行、③書類の集中保管が実現し、年間6万件の消費性ローンが集中化された。

■ **為替集中処理システム**

1995(平成7)年10月、営業店内部事務の軽減を目的に、為替振込事務の集中処理システムを導入した。従来営業店で処理していた為替振込のオンライン発信を為替集中センターで一括処理する仕組みで、より迅速な処理が可能となった。

■「クリーンATM」

1995(平成7)年、熱処理による「しわ伸ばし機能」や「殺菌機能」のついた「クリーンATM」を医療機関向けに導入した。同機は、10月に新潟市民病院、12月に新潟大学附属病院に設置された。

⑤国際業務

■ **対岸諸国(ロシア、中国)からの研修生受け入れ**

環日本海時代における新潟の国際交流を支援することを目的に、1991(平成3)年7月からロシアのハバロフスク市とウラジオストク市、中国のハルビン市からの研修生の受け入れを実施した。

■ **国際交流室・中国デスクの設置**

年々増加していた新潟県内の各種交流事業に対応するため、1992(平成4)年8月に国際交流事業に関する内外窓口を一本化し、国際部に国際交流室を新設した。

また、新潟県内の対中国貿易、投資案件が急増したことを受けて、翌1993年10月に中国デスクを国際部に設置した。中国デスクでは、毎月「中国ビジネス情報」を発行し、正確でタイムリーな現地情報を提供した。

⑥人事制度、人材育成

■ **「育児休業制度」「介護休業制度」**

女性の社会進出が進むなか、1992(平成4)年4月に育児・介護休業法[6]が施行されたことに対応し、同月から育児休業制度をスタートさせた。同時に、出産後育児休業を取得しない職員については、子どもが満1歳になるまでの間、所定労働時間を超えて労働させない勤務時間短縮等の措置も設けた。

また、家族の介護を行う職員が仕事と介護の両立を図る観点から、1994(平成6)年1月に介護休業制度を新設した。家庭での医療や療養上の世話、入院付添や通院・リハビリ介助などを想定しており、勤務時間短縮等の措置も申請できた。

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ **旧女性用制服をアフリカ難民に寄贈**

創立120周年記念事業の一環として、1993(平成5)年度に新しい女性用の事務服を導入した際に旧事務服を回収し、7月にマリ・セネガル等の西サハラ砂漠周辺の国々、および一部はザイールの難民に約5,000着を寄贈した。

■ **不要ネクタイ寄贈**

1995(平成7)年8月、ボランティア活動の一環として、全行で不要ネクタイの回収活動を実施した。集まった約9,000本のネクタイは、「にいがた骨髄バンクを育てる会」に贈呈し、同会は骨髄バンクの活動資金に充てるため、新潟県内各地のバザーやフリーマーケットで販売した。

6「育児休業・介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」1991年4月公布。

⑧懸賞・資本政策等

■ **「新潟県バンクPOSサービス」**

1991(平成3)年2月、新潟県バンキングセンター(新潟県内28の金融機関が加盟)による「新潟県バンクPOSサービス」の取り扱いを開始した。バンクPOSサービスは、キャッシュカードで支払った代金を自動的に預金口座から引き落とし、決済するサービスである。銀行の営業時間内だけでなく、夜間や休日でも利用可能であった。

■ **全行オープン懸賞**

1993(平成5)年4月に広告規制が緩和され、銀行業界でもオープン懸賞(懸賞企画付きの広告)が解禁となった。第四銀行では、翌1994年4月に新社会人向けの「だいしフレッシャーズキャンペーン」を実施した。

■ **懸賞広告「My First Bank Fair '95」**

1994(平成6)年12月にはクローズド懸賞(取引に付随した懸賞広告)が解禁された。これにともない全国の銀行に先駆けて、翌1995年2月から給与振込を条件とした懸賞広告「My First Bank Fair '95」を実施した。

■ **イベント型クローズド懸賞**

1995(平成7)年9月、当時のバンクモデルのデビュー企画として、全国の銀行でも珍しいイベント型クローズド懸賞「日本海夢のランチクルーズ」を実施した。客船を貸し切りにして、ランチクルーズ(クルージング・フランス料理・トークショー)に100名を招待する企画であった。

■ **中間発行増資の実施**

1995(平成7)年12月、自己資本の充実を図るため、株主割当による中間発行増資を実施した。これにより、資本金は327億円となった。

趣向を凝らした各店のチラシ②

1970年代の第四銀行の広告には、本部が一括して調製する媒体に加え、各店が独自に作るチラシ(「ミニコミ紙」)もさかんに用いられた。

ミニコミ紙には、銀行の商品案内以外に地元の商店街マップなど暮らしに関する情報も掲載され、楽しみにしているお客さまも多かった。時には、裏面を子ども向けのぬり絵にし、支店のロビーで作品展を開くこともあったという。このように、ミニコミ紙は地域のお客さまと銀行をつなぐ重要なコミュニケーションツールだった。

なお、すべてのミニコミ紙には行員の手描きイラストが用いられ、当時の職員がお客さまのためにさまざまな工夫をしていたことがわかる。

第3節 地域のベストバンクを目指す北越銀行

1 頭取が提唱した北越銀行の使命

信頼され、愛され、親しまれる銀行

北越銀行では、バブル崩壊後の経営環境として、以下のような認識を持っていた。

①金融機関を取り巻く経済・社会環境が芳しくなく、むしろ景気の後退にバブル崩壊の後遺症が重なり、混迷と停滞の度合いを深めている。

②金利の自由化に加えて、信託・証券部門など制度的な枠組みが大きく変わろうとしており、未踏の分野を開拓していかなければならない。

③金融システムの安定性を懸念する声が出るほど、銀行経営の健全性は厳しい局面にあり、長期にわたって冬の時代が続くと覚悟しなければならない。

④健全経営の維持に優先的に取り組む必要がある。

このような認識にもとづき、第10代・高田正一頭取は、1993(平成5)年の就任時の訓示で、次のように述べている。

「経営体質の強化、収益力の強化に重点を置きながら、地銀として地域密着を忘れずに推進していきたい。忘れてはならない北越銀行のあり方は、『信頼され、愛され、親しまれる銀行』である」

すなわち、銀行の基本としての「信用」をベースに、経営体質・収益力の強化を図り、地域密着・地域への還元を継続して行うことが北越銀行の使命である、とのメッセージであった。

また、翌1994年の年頭に高田正一頭取は、以下のように地域に支持される銀行を目指すことを訴えている。

「厳しさの強まる経営環境の中で、環境変化を前向きに捉えて、積極的にしかもきめ細かい対応をしてもらいたい。そのために、創意・工夫と叡智を集め、今やるべきことを地道にこなし、渉外活動、事務および融資事務の効率化を推進し、営業力の強化と安定した営業基盤の拡充に努めるよう要望する」

北越銀行は激動の経営環境に置かれても、良質な金融サービスの提供を通じて地域とともに歩む、地域のベストバンクを目指したのである。

2 1992年度開始の第10次長期経営計画

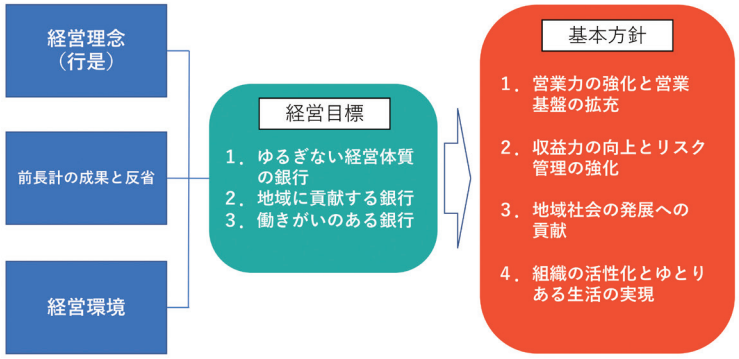
前長期経営計画の反省と継続して改善すべき課題

第9次長期経営計画では、資産内容の良化や預貸金利鞘の確保、研修制度の充実など大きな成果がみられたが、資金調達の構造や貸出金のボリュームに関しては、満足できる水準に達しなかった。そのため、貸出金運用力の強化や預貸率の向上などが、収益力の強化の面から継続して改善すべき課題となっていた。

こうした点を踏まえ、1992(平成4)年開始の第10次長期経営計画では、経営目標を以下のように定めた。

(1) ゆるぎない経営体質の銀行
(2) 地域に貢献する銀行
(3) 働きがいのある銀行

◆図2-2-5　第10次長期経営計画　イメージ図



基本方針・重点施策

第10次長期経営計画の基本方針と重点施策は、表2-2-6のとおりである。計画の推進にあたっては、金融自由化などの経営環境の変化に的確に対応することはもとより、環境変化を飛躍のチャンスとして捉え、創造力と行動力を発揮することを求めた。

基本方針の３番目に取り上げた「地域社会の発展への貢献」は、地域金融機関が備えるべき最も基本的なスタンスである。これを改めて基本方針に掲げたのは、企業の社会的責任を真剣に考えるようになった当時の風潮に対応するとともに、職員の意識改革を促すことがねらいであった。

また、４番目の「ゆとりある生活の実現」は、限られた時間内での生産性の向上を図るなど、銀行員の働き方を変えようという考え方を示したものである。

この時期の北越銀行の大きな経営課題は経営体質の強化、収益力の強化であった。したがって、長期経営計画の経営目標のトップには、「ゆるぎない経営体質の銀行」が掲げられた。しかし、その点にのみフォーカスすることは、地銀としての本分を逸脱するとも考えており、「地域に貢献する銀行」も経営目標に取り上げ、「収益力の強化」と「地域への貢献」の両立を目指したのである。

◆表2-2-6　第10次長期経営計画　基本方針・重点施策

基本方針	重点施策
営業力の強化と営業基盤の拡充	・貸出金運用力の強化、預貸率の向上 ・営業推進体制、営業店支援体制の強化 ・マーケティング体制の整備、情報活用力の強化
収益力の向上とリスク管理の強化	・低コスト資金調達力の強化、超大口定期の抑制 ・中小企業・個人のメイン取引先増加、取引集中化の推進
	・収益管理・リスク管理の強化、経費の抑制
地域社会の発展への貢献	・地域開発への参画、企業の育成・支援 ・地域貢献活動の強化
組織の活性化とゆとりある生活の実現	・人材の育成、組織の活性化 ・業務の効率化推進、時間管理の徹底、ゆとりある生活の実現

◆表2-2-7　第10次長期経営計画　計数目標

業務純益	最終年度	（1994年度）100億円
BIS自己資本比率		8.2%以上
預金	最終年度下期平残	2兆円
貸出金	最終年度下期平残	1兆5,000億円
預貸金利鞘		2.1%以上

3　1995年度開始の第11次長期経営計画「HEARTYプラン120」

経営体質のすぐれた銀行づくり

1995（平成7）年度開始の第11次長期経営計画における環境認識は、以下のとおりである。

①日本経済は長期にわたる低迷のなか、本格的な回復には至っておらず、今後の景気回復も緩やかで低成長が続く。

②社会的には、高齢化の進展や福祉・医療・年金等の充実に焦点が当たり、女性の社会進出や余暇の拡大が進展するなかで価値観の多様化が進む。

③金融環境は、預金金利の完全自由化等により、競争が一段と激化。信託・証券分野への相互参入に加え、保険制度改革も予想される。

こうした認識にもとづき、第11次長期経営計画では「経営体質のすぐれた銀行づくり」を本長期経営計画の経営目標として掲げた。そのうえで、計画の最終年度（1997年度）の創業120年に向けて、「金融新時代にマッチしたすぐれた経営体質の構築と、心のふれあ

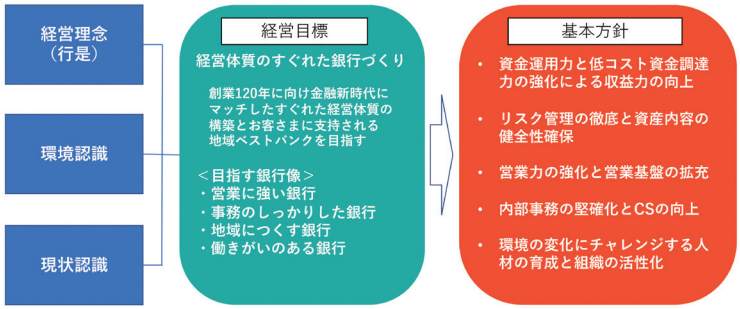
いを大切にしてお客さまに支持される地域ベストバンクを目指す」という考え方を明示した。

また、経営目標を実現するために目指す銀行像として、前長計の経営目標をベースに以下の4つを掲げた。

・営業に強い銀行
・事務のしっかりした銀行
・地域につくす銀行
・働きがいのある銀行

なお、第11次長期経営計画の愛称「HEARTY」は、Human（心のかよった人間関係）、Exellent（すぐれた経営内容）、Advance（目標に向かって前進）、Regional（地域との共生）、Trust（信頼される堅実な仕事）、Young（若々しく活気ある職場）の頭文字をとったものであり、経営目標の達成に向けて北越銀行と職員が目指すべきイメージを示したものである

◆図2-2-6　第11次長期経営計画　イメージ図



基本方針と重点施策

第11次長期経営計画では、「経営体質のすぐれた銀行づくり」という経営目標を行内に徹底するため、「目指す銀行像」を職員が明確にイメージしやすいように、基本方針と重点施策は可能な限り平易かつ具体的な表現とした。なお、年間業務純益120億円の安定確保以外に経営計画としての計数目標は設定していない。

第11次長期経営計画の基本方針と重点施策は、表2-2-8のとおりである。

◆表2-2-8　第11次長期経営計画　基本方針・重点施策（1）

基本方針	重点施策
資金運用力と低コスト資金調達力の強化による収益力の向上（年間業務純益120億円の安定確保）	・中小企業・個人向け貸出の推進 ・預金等調達コスト管理の充実 ・流動性預金および個人預金の増強 ・預貸金利鞘の拡大による適正利鞘の確保 ・役務収益の増強 ・経費の効率的支出、投資の抑制

◆表2-2-8　第11次長期経営計画　基本方針・重点施策(2)

基本方針	重点施策
リスク管理の徹底と資産内容の健全性確保	・与信の事前審査、中間管理保全措置の厳格化 ・ALMの充実 ・危機管理と情報管理の強化 ・資産健全化の推進 ・自己資本の充実
営業力の強化と営業基盤の拡充	・中小企業貸出先数の増強と取引メイン化の推進 ・渉外業務の効率化による新規取引先の開拓 ・新商品・サービスの開発・提供 ・情報の収集力と提供力の確立 ・本部による営業店支援体制の強化 ・国際・証券・信託業務の営業力の強化 ・地場産業の国際化・空洞化への対策強化
内部事務の堅確化とCSの向上	・役職者の事務管理能力の向上 ・事務処理能力の向上 ・臨店事務指導の強化 ・行内検査・店内検査の充実 ・CS(顧客満足)の向上
環境の変化にチャレンジする人材の育成と組織の活性化	・融資に強い人材育成への取り組み強化 ・研修制度の充実 ・業務の見直しと事務の効率化 ・コミュニケーションの良化による活気ある職場環境づくり ・福利厚生の充実

4 北越銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■「キャピタルローン」

1991(平成3)年4月の改正商法施行により、最低資本金制度[7]が導入されたことを受けて、北越銀行では、中小企業のオーナーなどの増資資金ニーズに応えるため、同年6月にキャピタルローンを発売した。

■「ホクギン経営安定化ローン」

1992(平成4)年12月、地元中小企業の経営安定化ニーズに応え、経営安定化ローンの取り扱いを開始した。これは、新潟県信用保証協会の「長期経営安定資金保証制度」を利用する制度融資で、低利・超長期の融資であることから、さまざまな資金ニーズに弾力的に対応できた。

■「ホクギン　不況対策資金」

不況が深刻化するなかで中小企業の支援を積極的に行うため、1993(平成5)年11月から翌1994年9月までの間、低利で長期の「ホクギン　不況対策資金」を取り扱った。融資金額は3,000万円以

7 1991年施行の改正商法では、株式会社　1,000万円、有限会社　300万円を最低資本金とした。最低資本金制度は2006年の会社法施行により廃止された。

「ホクギン経営安定化ローン」ポスター

内で、期間は運転資金が7年以内、設備資金が10年以内であった。

■ **事業発展ローン「はればれ」**

1994(平成6)年8月、中小企業・個人事業主向けの低利・大型ローン、事業発展ローン「はればれ」の取り扱いを開始した。融資金額は1億円以内、期間は10年以内であった。

■ **「季節資金特別融資」**

1995(平成7)年11月、ボーナス資金など、夏季および年末の資金ニーズに応え、「季節資金特別融資」の取り扱いを開始した。

「はればれ」ポスター

②消費性融資

■ **「カードローンムタンゴールド」**

1991(平成3)年3月、「カードローンムタンゴールド」の取り扱いを開始した。これは、1990年に発売した「カードローンムタン500」の融資極度額を600万円以上1,000万円以内に拡大した商品である。カードの発行対象は年収600万円以上の自家保有者で、融資極度額は本人の年収に応じて決定した。他金融機関に分散しているローンの集中化、および新規取引推進における戦略商品という位置づけであった。

■ **「スマイルローン＜快適＞」**

1992(平成4)年2月、個人を対象とした長期・低利な無担保ローン「スマイルローン＜快適＞」の取り扱いを開始した。住宅の増改築・修繕、造園、車庫、インテリアなど多用な住宅資金ニーズに対応可能であった。

■ **「ホクギン　オールマイティカード」**

1992(平成4)年6月、金利面での利用者の負担を軽減した新しいカードローン「ホクギン　オールマイティカード」の取り扱いを開始した。北越JCB会員向けの専用ローンで、従来のカードローンに比べて非常に低利であった。ただし、他のカードローンとの重複契約はできなかった。1995(平成7)年からは、公務員専用の「オールマイティカードPO[8]」の取り扱いも開始した。

■ **「新型住宅ローン(変動金利型)」**

1994(平成6)年9月、北越銀行の短期プライムレートを基準とする「住宅ローン基準金利」にもとづく新型住宅ローンの取り扱いを開始した。融資金額は5,000万円以内で、期間は30年以内であった。

■ **金利選択型住宅ローン「まい・ほ～む」**

1995(平成7)年6月、金利選択型住宅ローン「まい・ほ～む」の取り扱いを開始した。これは、借入期間中に5年の固定金利と変動金利との選択ができる商品であった。同年10月からは10年の固定金利も選択可能となった。

③預金・預かり資産

■ **新型積立式定期預金「北銀ぐんぐん」**

1991(平成3)年5月には新しい積立式定期預金「北銀ぐんぐん」を発売した。これは、積立額が目標額に達したとき、コンピュータがその時点で一番金利の有利な定期預金を選択し、自動的に預け替えを行う商品であった。

8 PO=Public Officer(公務員)の略。

「まい・ほ～む」ポスター

貯蓄預金　パンフレット

■ **貯蓄預金**

1992(平成4)年6月、流動性預金金利自由化の第一歩として、個人を対象に貯蓄預金の取り扱いを開始した。基準残高が40万円以上の「貯蓄預金40」、20万円以上の「貯蓄預金20」の2種類があり、翌1993年からスウィング機能を付与した。また、1995年には基準残高100万円型の貯蓄預金を新設した。

■ **代理店方式による信託業務への参入**

北越銀行では、安田信託銀行および大和銀行との間で信託代理店契約を締結し、1993(平成5)年11月から信託代理店業務を開始した。本店営業部、高田、三条、燕、新発田、新潟、新潟駅前、十日町の8店舗で、公益信託、特定贈与信託、年金信託、特定金銭信託・特定金外信託、土地信託の5業務を取り扱った。

■ **期間7年および10年の定期預金新設と一部解約機能付与**

1995(平成7)年10月、預金の自由化にともない、預け入れ期間7年および10年の定期預金を発売した。これらの定期預金には一部解約機能が付与された。

④営業店の事務、システム改革等

■ **オープン出納機**

営業店の現金処理事務を合理化するため、1991(平成3)年上期にオープン出納機を本店営業部に導入し、その後順次設置店舗を拡大していった。これは、渉外・テラー・事務係が各自のIDカードで操作できる機器で、入金時の紙幣・硬貨の自動選別や、現金有高内訳表の自動作成などの機能を有していた。オープン出納機の導入により、出納係の現金締め上げ時間は30分～60分短縮された。

■ **「メールオーダーサービス」**

1991(平成3)年10月、総合口座、公共料金、貯蓄預金などを対象に、メールオーダーサービスを開始した。CD・ATMコーナーに備え付けた「郵送料受取人払の封筒付申込書」により、顧客が郵送で各種取引の申し込みができるサービスであった。

■ **新センターマシン稼働開始**

1993(平成5)年9月、処理能力を大幅に向上させた新センターマシン(UNYSYS2200/622)が稼働した。センターカットデータ約10万件の処理時間の比較では、旧マシンの80分に対して、新マシンは45分に短縮され、繁忙日のセンターカットデータ処理に大きな効果をあげた。

■ **融資支援システム**

1995(平成7)年9月、煩雑な融資業務を軽減する融資支援システムを導入し、専用パソコンを営業店に配備した。このシステムは、案件管理機能、稟議書作成機能、決裁管理機能、顧客情報管理機能、融資実行機能などを備えていた。

⑤国際業務

■ **旅行小切手・外貨自動両替機**

1991(平成3)年9月、新潟駅前支店のロビーに新潟県内で初めて外貨自動両替機を設置した。円紙幣を米ドルの旅行小切手もし

くは現金に自動的に両替する機能を有しており、形状はキャッシュディスペンサーとほぼ同じであったが、オフライン型である点が異なっていた。また、外貨から円貨への両替はできなかった。1990年時点で新潟県からの海外渡航者は約11万人へと増加しており、北越銀行全体の外貨両替業務の拡大に弾みをつけるとともに、国際業務の推進に結びつけることを目的としていた。

■ **香港貿易発展局と業務協力協定締結**

1991(平成3)年10月、新潟県内企業の貿易取引や資本取引の拡大を目的に、地方銀行で初めて香港貿易発展局[9]と業務協力協定を締結した。

■ **貿易・海外投資視察団およびベトナム・中国貿易投資視察団**

東南アジア諸国への企業進出や貿易取引に関心を持つお客さまのニーズに応え、1991(平成3)年11月から翌1992年2月にかけて、4回にわたり貿易・海外投資視察団を派遣した。続いて、1995年1月にはベトナムと中国へ貿易投資視察団の派遣を行った。このうちベトナムについては、投資環境に関するセミナーも開催した。

■ **ATMの英語表示サービス**

1992(平成4)年10月、外国人の顧客が簡単にキャッシュカードを利用できるように、本店営業部、新潟、古町、大和の4店舗で、ATMの英語表示サービスを開始した。

■ **国際部にアジアデスク設置**

新潟県内事業者の中国・東南アジアへの関心が高まるなか、1994(平成6)年11月にアジアデスクを設置し、中国人1名を含む専門スタッフにより、貿易・海外投資の個別相談や情報提供、貿易実務研修会への講師等派遣などを行った。翌1995年4月には三条・燕に分室を開設し、さらに同年8月には国際部内のアジア室として組織上明確にするとともに、機能の強化を図った。

⑥人事制度、人材育成

■ **育児休業制度**

第四銀行と同様、1992(平成4)年4月に育児休業制度を新設した。また、育児休業を取得しない職員が希望した場合、子どもが満1歳になるまでの間、時間外勤務・休日出勤をさせない措置も導入した。

■ **人事制度改正**

1994(平成6)年4月に「働きがいのある銀行」を目指し、以下の3点をポイントとして人事制度の改正を実施した。

①能力評価を重視し、また人材育成の充実や収益の向上などに実効性のある人事制度とすること
②職務の役割や責任に応じた給与処遇ができる給与体系とすること
③能力開発シートの制定と面接を制度化し、行員の能力開発を支援すること

具体的には、職務遂行能力、貢献度、取組姿勢を柱とする人事考課制度を導入した。

旅行小切手・外貨自動両替機

9 香港貿易発展局は、1966(昭和41)年に香港の対外貿易促進を図る目的で設立された準政府機関で、日本のJETRO(日本貿易振興機構)に相当。

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■**「北銀まごころの会」**

1993(平成5)年1月、地域福祉等への寄付・支援を行うことを目的に、行員自主参加募金組織である北銀まごころの会を設立した。活動に必要な資金は、北越銀行の役職員が自主的に毎月の給与から資金を拠出した。この活動は第四北越銀行に引き継がれ、第四北越まごころの会として活動を継続している。

⑧懸賞等

■**「新潟県バンクPOSサービス」**

第四銀行と同様、1991(平成3)年2月に「新潟県バンクPOSサービス」の取り扱いを開始した。これにより、新潟県バンキングセンターの加盟店での買い物が、夜間や休日でも北越銀行のキャッシュカードで決済可能となった。

■**「懸賞つき年金サービス」**

1995(平成7)年3月から8月にかけて、年金の振込口座を有する顧客へのサービス向上のため、抽選で旅行券が当たる「懸賞つき年金サービス」を実施した。誕生日のプレゼント、新たに年金の振込指定をしたお客さまへのプレゼントとあわせて、「年金トリプルサービス」として好評を博した。

第Ⅱ部第2章の頃の第四銀行ディスクロージャー誌

第Ⅱ部第2章の頃の北越銀行ディスクロージャー誌

社内機関誌の記事あれこれ

1970年代の社内機関誌には興味深い記事が多い。第四銀行の「行報」では、奥様が行員の家庭での様子を披露する「内助のコウナア」、支店長が自分の半生を振り返る「支店長の履歴書」などがあった。また、「みんなの広場　掲示板」というコーナーでは不用品の売買や同好会の案内などを掲載していたが、まだインターネットやスマホがなく、リサイクルショップも普及していなかった時代、行員同士で安心してやり取りできる情報掲示板はそれなりに好評だったようである。実際の投稿は以下のとおりである。

●車ゆずります●
昭和47年型コロナマークⅡ1700、エアコン付、走行3万9千キロ、色はシルバー、車検・整備渡しでいかがですか。
学校町支店・□□□□(男性)

●おもちゃの病院●
難病、奇病、歓迎します。入院も随時受け付けます。
小木支店・◇◇◇◇(男性)

一方、同時期の北越銀行の「ほくえつ」には、絵や写真の作品展示やエッセイ、詩などが盛んに投稿されており、行風の違いが感じられる。1978(昭和53)年に掲載された詩を紹介したい。この作品以外にもたくさんの詩が投稿されており、先人の文才に感心することしきりである。

かがみの中の私
高崎支店　〇〇〇〇(女性)

わらっている私
泣いてる私
おこってる私
おまえは私のすべてを
まねしている
でも
本当の私をうつしだしては
くれない
私はおまえに向って
いつも聞いている
本当の私はどこにいるのか
おまえは　だまって
何も答えては　くれない

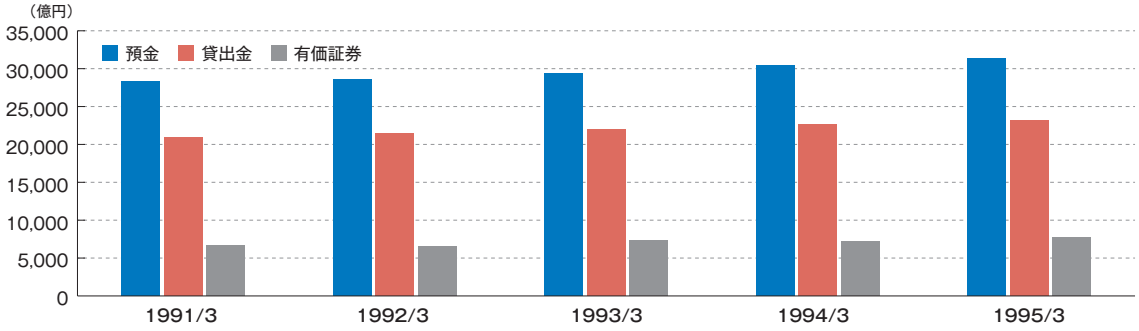
第4節 業績の変遷

◆表2-2-9　第四銀行の主要勘定（1991年3月～1995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)
1991/3	224	28,250	1,577	4,278	500	18,576	3,319	20,882	5,909	8,790	3,868	2,313	6,662	74	5.00
1992/3	227	28,524	1,208	4,393	412	20,284	2,227	21,416	5,443	9,567	4,363	2,042	6,556	60	5.00
1993/3	227	29,329	1,185	4,615	387	20,948	2,194	22,031	5,350	10,367	4,565	1,747	7,282	46	5.00
1994/4	227	30,467	1,219	5,100	333	21,710	2,105	22,591	5,016	11,209	4,743	1,621	7,212	42	5.50
1995/3	227	31,335	1,213	5,281	273	22,323	2,245	23,142	4,747	11,800	4,982	1,612	7,685	52	5.00

（注）1994年3月期配当は創業120年記念配当0.5円を含む。

◆図2-2-7　第四銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（1991年3月～1995年3月）



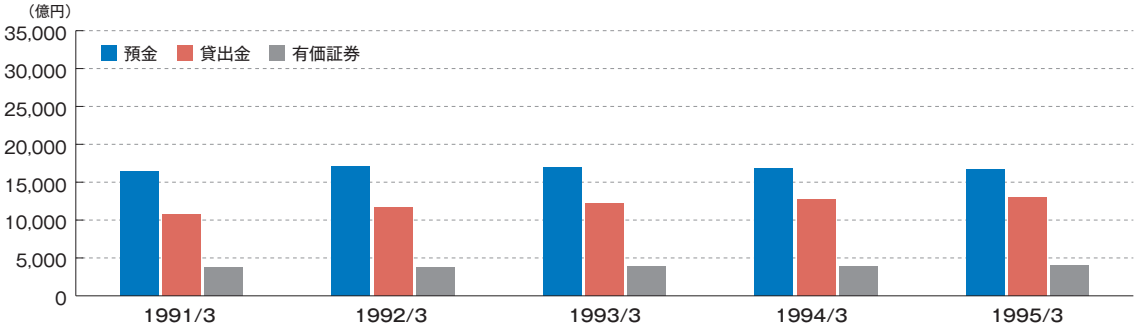
◆図2-2-8　第四銀行本部体制図（1995年7月現在）

秘書室	資金証券部
総合企画部	市場営業部
検査部	人事部
営業企画部	研修部
支店部	システム部
営業渉外部	事務管理部
審査部	事務集中部
経営相談所	総務部
国際部	東京事務所

◆ 表2-2-10　北越銀行の主要勘定（1991年3月～1995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)
1991/3	175	16,375	939	2,110	235	10,648	2,443	10,798	3,783	3,551	2,178	1,285	3,737	45	5.00
1992/3	175	17,080	637	2,181	249	11,467	2,546	11,659	3,865	4,011	2,594	1,187	3,720	34	5.00
1993/3	175	16,929	628	2,319	223	11,847	1,912	12,199	3,810	4,515	2,725	1,147	3,877	32	5.00
1994/3	175	16,794	652	2,555	261	11,651	1,675	12,704	3,787	5,213	2,686	1,016	3,881	15	5.00
1995/3	175	16,728	624	2,499	200	11,911	1,494	12,955	3,672	5,754	2,570	958	3,965	34	5.00

◆ 図2-2-9　北越銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（1991年3月～1995年3月）



◆ 図2-2-10　北越銀行本部体制図（1995年7月現在）

総務部	事務管理部
企画部	事務集中部
資金証券部	管財部
営業統括部	検査部
審査部	経済研究所
営業渉外部	新潟事務所
国際部	東京事務所
人事部	
システム部	