

第2章 経営近代化と100周年

第1節 経営体制の充実

1. 経営管理の近代化

組織機構の分化・拡充 昭和38年11月、創立90周年を預金目標1,000億円達成で飾った当行は、新たな発展を期して、100周年へ向かってスタートを切った。

その地固めとして、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・近代化の推進が基本方針として掲げられた。県外への進出は、38年の池袋支店新設に続いて、39年以降きわめて積極的に進められ、業容拡大への重要な基盤として大きな期待を集めた。また事務合理化も、PCS（パンチカードシステム）の稼働により新しい段階を迎えた。このような一連の経営拡大強化策は、100周年への力強い始動として行内の志気を奮い立たせたが、経営管理組織の改編もまた、業容拡大に対応した経営近代化への重要な布石であった。

まず本部機構の改編についてみると、40年4月の機構改正では、国際化の進展を背景に外国為替取扱店が増加したので、業務部に外国課が新設された。また、長期信用銀行や政府金融機関の代理貸付業務の増加に伴い、その業務を専掌させるため、審査部に第三審査課が設けられた。とくに住宅金融公庫代理貸付業務に関しては、39年の新潟地震後、復旧融資の激増に伴い増大したため、別に営業部に住宅公庫課を設けて、全店の取りまとめ業務に当たらせた。同時に、庶務部内に設けられていた経営相談所は、同部から分離、

独立した。

また、それまで週2回、慣行的に開催されていた部長会を正式に発足させることになり、部長会規定が設けられ、各部間の連絡調整、および常務会の諮問機関としての性格が明確にされた。この部長会の機能強化に伴って、従来の常設委員会を整理することにし、資金委員会、合理化委員会を残して、予算、人事、貯蓄、建築の各委員会は廃止された。合理化委員会も、47年2月、事務管理部門の整備に伴って廃止された。

企画室は、経営計画や経済調査を担当する部門と、事務の機械化・合理化を担当する部門を包含していたが、PCSの稼働開始とともに、その事務機械部門では、業務、人員とも急激に増大した。さらに41年10月、従来本店営業部で行っていた新潟市内支店関係の取立手形の集中処理や手形交換事務も、企画室の所管に移された。そこで、それぞれの業務運営体制を強化するため、41年10月、企画室は企画調査部に改められ、同部に企画調査課、およびPCSの運営を担当する総合事務機械課、取立手形などの集中処理を担当する事務集中課の3課が設けられた。

この事務部門は、集中業務の拡大とともに急速に増大し、43年4月の機構改正により、独立した機構として事務部となった。その際、事務管理の一元化を徹底させるため、業務部所属の業務課を解体して事務管理関係業務を事務部に移管し、事務管理課を新設した。また、事務集中課は集中第一課と改称され、新たに集中第二課を設けて、行内テレタイプの運営と、43年7月開通予定の地銀共同テレタイプ関係業務を所管せしめた。

このときの機構改正は、事務部の新設のほか、業務推進機能の強化を大きなねらいとしていた。すなわち、業務部は事務管理関係業務を手放して、預金増強運動や新種預金の開発に専念することになり、名称も業務推進部と改められ、従来の貯蓄推進課は業務推進課と改称された。同時に、県内中小企業などに対するサービス機関である経営相談所も、同部に所属せしめることになった。

一方、企画調査部は頭取室となり、企画調査課、秘書課のほか考査役が置

かれた。考査役制度を新設した目的は、支店の営業推進活動を援助指導することにあった。考査役は、支店を巡回してその現状を総合的に把握し、支店が計画的、効率的に活動するよう助言を行なうとともに、本部との意思疎通をはかり、その調整に当たることを任務としていた。

このような営業推進体制の強化に伴い、営業店管理も、従来の画一的な方針の指示によるものから、個別営業店の特性を生かした“目標による管理”へと転じ、各営業店の経営効率をより明確に反映できるよう、独立採算制の改善が重ねられた。そして、43年から営業店ごとに利益計画が策定され、各店の重点施策を折込んだ資金の吸収・運用計画と相まって、営業店の資金・損益両面における経営計画化が進められた。

このような施策は、営業店の業績評価にも反映され、従来の量的拡大を中心とした評価から、効率化や諸施策の達成努力を含む質的な評価を重視するように改正されていった。評価基準の変化は、営業店の業績表彰にも反映して、預金の億台替わり褒賞や期別預金褒賞などが廃止され、47年度からは、従来の業績総合表彰と、新設の預金増強運動表彰の2本立てに統合された。

本部機構の再編成 前述のように、本部組織については、昭和43年の機構改正で事務合理化部門の確立と営業推進部門の強化がはかられたが、その後、金融効率化行政の進展、営業基盤の広域化、銀行業務の多様化など、経営を取巻く諸情勢の変貌に対処するため、新たな観点から本部機構を再検討することになった。そこで、課長クラスのメンバーによる特別委員会が設けられ、自由な予備討議を経て試案が作成された。45年12月、特別委員会に代わって、部長クラスの役付者から成る機構改正委員会が発足し、試案をもとに検討を進め答申をまとめた。そして、この答申に基づいて、47年2月、本部機構の大幅な改正が行なわれた。

この改正は、従来の縦割りの部門別、職能別の組織を解体して、これを横割りの機能別に再編成し、それによって本部機能の総合化、業務運営の効率化をはかろうとするものであった。改正内容は多岐にわたっているが、その

おもなものは、次のとおりである。

- (1) 頭取室企画調査課と経理部経理課所管の主計業務とを統合して、経営企画部とし、経営計画機能の強化をはかった。
- (2) 業務推進部の業務推進課を中心に、各部に分散している営業店活動推進機能を集中して営業推進部を新設し、ここに考査役に代えて営業推進役を配属して、営業店の一元的管理と営業推進機能を強化した。
これとともに、業務推進部は新種預金、業務提携などの業務開発や企画、広報活動、経営相談所業務を担当する部となり、業務部と名称を変更した。
- (3) 審査部は、資金わくの設定や一般融資の審査を新設の営業推進部に移管し、融資方針や融資企画の樹立、代理貸の統轄、特定融資の審査・管理を専掌する部となり、融資部と改称した。
- (4) 公金課と外国課については、その業務がいちだんと重要性を加えてきたので、それぞれ公務部、外国部に昇格させ機能の強化をはかった。
なお、外国部は東京（東京支店店舗内）に置くことにした。
- (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、弾力化をはかることを目的として、本部の課制を廃止した。これに伴い、本部の次長や課長、課長代理などの中間職位を廃止し、部長の部門統轄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、審査役を設け考査役を廃止した。

このような改正により、経営計画機能と営業推進体制の強化と純化がはかられた結果、従来の1室7部22課1所の本部機構は、1室11部となった。

さらに翌48年2月、本部機構の一部が次のように改正された。

経営企画部は企画部と改称され、資金部に属していた有価証券業務と短期資金運用事務とを所管することになった。資金部は、そのほか営業店の短期資金繰り関係の事務を事務部へ、日銀代理店関係事務を公務部へ移管して廃止された。また、東京における監督官庁や諸団体との折衝、情報収集、調査などを専管するため、東京事務所が設けられた。こうして、48年10月現在、

本部機構は1室10部1事務所となった。

2. 経営基盤の拡大

県外重点の店舗設置 大蔵省の店舗行政は、前述のように高度成長を背景として、昭和30年代後半から抑制方針を緩和し拡大政策に転じたが、当行もこれを機に店舗の増設に乗り出した。もっとも、県内都市の大部分は人口流出超過を示していたので、店舗新設を必要とする地域は限られていたし、地域経済の広域化に対応する目的もあって、店舗増設の重点は、太平洋岸の主要都市、および隣接県の拠点都市に向けられた。

実際には、県外支店の新設が実現したのはやや遅れたが、既述のように38年の池袋支店設置を口火として、翌39年12月、将来支店を設置する含みのもとに大阪事務所が開設され、40年度には、6月に富山、12月に名古屋、41年3月には大宮と、いっきょに県外支店3か店が増設された。

それまでの県外支店は、明治7年の開業と同時に開店した東京支店、大正4年開設の若松支店、戦後の昭和33年に開設された札幌支店の3か店のみであったが、このような店舗政策により、41年3月末現在、県外支店は7か店、1事務所となった。その後、県外支店は、後述のように、42年に大阪事務所の支店昇格、44年に前橋支店、46年に横浜支店が設置され、巨大都市への設置は一段落した。

一方、県内においては、新潟市や長岡市が比較的高い成長率を維持し、しだいに拠点都市としての性格を強め、その周辺では新たな住宅団地の形成が進行し始めていたので、県内店舗の新設はその両地区が対象と



横浜支店の開店風景

なった。まず、新潟市の近郊、鳥屋野地区に青果物の中央卸売市場が建設されたので、39年9月、その一角に新潟中央市場出張所を新設し、同市場の代金決済などを取扱うことにした。やがてその周辺はしだいに発展して、新興住宅地の様相を呈するようになり、それとともに同出張所も順調に業績を拡大して、44年10月、支店への昇格が行なわれた。

また40年10月には、長岡市の駅前通りに長岡支店を新設し、これに伴い、表町にあった長岡支店の名称を表町支店と変更した。新長岡支店は、繁華街にあって駐車場難が予想されたため、1階を駐車スペースとし、エスカレーターを設けて2・3階を営業室とした立体店舗であった。

そのほか、39年10月、佐渡郡真野町に真野預金代理店を、41年8月、東頸城郡松之山町に松之山預金代理店を設けた。預金代理店については、政府の方針が小型店舗などとともに新設抑制の方向に変わったので、当行はこの2店にとどめた。

店舗配置の合理化は、32年以降、引続き懸案事項となっていたが、39年5月、新堀支店の廃止に踏切った。同店は、明治28年に新潟貯蓄銀行本店として開設され、昭和19年、同行の合併により当行の新堀支店となったもので、貯蓄銀行時代以来の厚い顧客層をもった、預金量の大きい店舗であった。しかし、本店と至近距離にあり、当行の西堀、住吉町、本町などの支店とも営業地盤が重複し、建物も老朽化してきたので、合理化の見地から廃止に踏切ったものである。その後、当行の店舗配置の合理化は、42年以降政府がとった配置転換政策に基づいて行なわれるようになった。

県内支店の拡充 店舗行政においては、前述のように、昭和41年度は抑制方針がとられたが、42年度以降は配置転換の積極的活用の政策がとられるようになった。そこで当行は、かねてから希望していた大阪支店を配置転換により開設する認可を得、42年7月、開店した。これに伴い、村上市の上片町支店、三島郡の寺泊出張所の廃止、および原之町支店の出張所への格下げが行なわれ、大阪事務所は廃止された。

43年度以降、当行の店舗設置は県内に重点が置かれ、配置転換あるいは団地店舗の新設が積極的に進められた。43年12月、新潟市の山木戸地区に山木戸支店が設けられ、次いで44年10月には、新潟駅南口の新興住宅・商店街に新潟駅南支店が設置された。これは、新潟市内の山ノ下支店の配置転換によるものである。

また44年6月、沼垂上町支店を移転させて明石通支店と改称した。県外には、配置転換により、44年12月に前橋支店、46年10月に横浜支店を開設した。この県外2支店の開設に伴い、与板支店（44年9月）と船場町支店（46年6月）が廃止された。

表 7-14 店舗の異動状況（昭和39～48年10月）

年月日	郡市名	店 舗 名	店 舗 数		
			本支店	出張所・ 預金代理店	計
昭和 38年末現在			93	3	96
39. 5. 23	新潟市	新堀支店廃止	92	3	95
39. 9. 15	〃	新潟中央市場出張所開設	92	4	96
39. 10. 1	佐渡郡	真野預金代理店 〃	92	5	97
40. 6. 18	富山市	富山支店 〃	93	5	98
40. 10. 1	長岡市	長岡支店 〃	94	5	99
40. 12. 17	名古屋市	名古屋支店 〃	95	5	100
41. 3. 24	大宮市	大宮支店 〃	96	5	101
41. 8. 10	東頸城郡	松之山預金代理店 〃	96	6	102
42. 6. 30	三島郡	寺泊出張所廃止	96	5	101
〃	村上市	上片町支店 〃	95	5	100
42. 7. 1	中頸城郡	原之町支店、出張所に変更	94	6	100
42. 7. 21	大阪市	大阪支店 開設	95	6	101
43. 12. 5	新潟市	山木戸支店 〃	96	6	102
44. 9. 30	〃	山ノ下支店廃止	95	6	101
〃	三島郡	与板支店 〃	94	6	100
44. 10. 1	新潟市	新潟中央市場出張所、支店に昇格	95	5	100
44. 10. 27	〃	新潟駅南支店開設	96	5	101
44. 12. 11	前橋市	前橋支店 〃	97	5	102
46. 5. 24	新潟市	県庁出張所、支店に昇格	98	4	102
46. 6. 30	〃	船場町支店廃止	97	4	101
46. 10. 6	横浜市	横浜支店 開設	98	4	102
46. 11. 8	新潟市	河渡支店 〃	99	4	103
47. 8. 3	〃	寺尾支店 〃	100	4	104
47. 11. 7	〃	卸新町支店 〃	101	4	105

次いで46年には、県庁出張所が支店に昇格したほか、新潟市の河渡地区に河渡支店が開設され、47年には寺尾地区に寺尾支店、新たに造成された商業卸団地内に卸新町支店が開設された。引続き48年度も新潟市内店舗網の拡充が行なわれ、11月に住宅団地の石山および女池に支店を設置することが決まった。

このような店舗増設の結果、48年9月末現在、県外10支店、県内91本支店、2出張所、2預金代理店、計105か店となった（表7-14）。

また、店舗の新築、増改築も多く行なわれた。41年には新潟地震で被害の大きかった臨港支店、本町北支店が新築移転した。45年6月、名古屋支店は店舗を新築して賃借店舗から移転し、同年12月、新発田支店は道路計画のため隣接地に新築移転した。そのほか東中通、十日町、白根などの各支店が次々と新築されて、戦前からの古い建物は、ほとんど近代的な店舗に変わっていった。

そのほか、48年10月1日から、葛塚支店は豊栄支店と、若松支店は会津支店と改称された。前者は、30年3月の町村合併により葛塚が豊栄町に変わり、45年11月市制施行したためで、また後者は、30年に若松市が会津若松市と変わり、会津の名称が一般化したためである。

3. 役員の変動

強固な経営体制 昭和39年11月の役員改選で、長場専務および中村常務は退任し、同時に戦時中の合併により当行の役員に就任した二宮、石黒両取締役が勇退し、翌40年3月、飯塚取締役も死亡により退任した。これらの役員は、戦後の苦難期に当行再建のために肝胆を砕き、その後の当行発展の礎を築いた人びとであった。

こうして、30年代に引続き新旧役員の変換が進み、40年3月には、戦前からの役員は、藤田頭取と非常勤の吉田取締役の2人だけとなった。

長場専務退任のあと亀沢常務が専務に就任した。そのほか、役員の後任あ

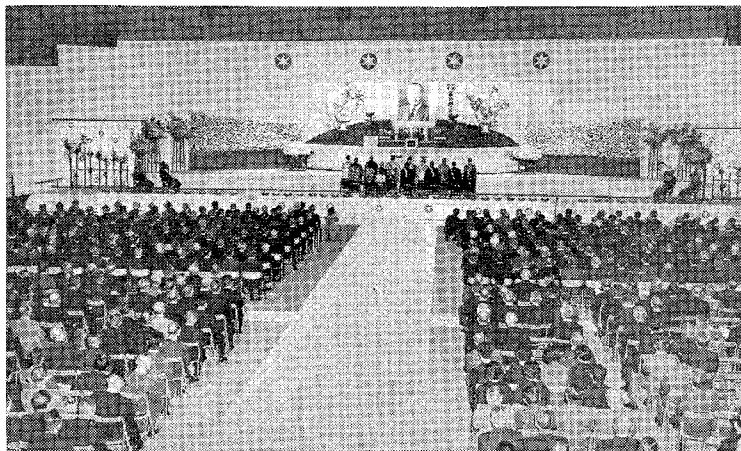
るいは増員は、すべて内部の人材が選任され、熊倉一郎、斎藤真衛、常任監査役であった市嶋融が取締役に、常任監査役には川村欽治が就任した。さらに翌40年も同様に岡田米平、津野進平が取締役となり、43年には大堀常務退任のあとを受けて谷和雄が取締役となった。

こうして、28年ごろ7人であった常勤役員は40年末では12人に増加し、藤田頭取を支柱として、その強力な指導性と統裁のもとに、亀沢専務と、37年11月から常務に就任した鈴木、内藤の3人を中心とする緊密な経営執行体制が組み立てられていった。

亀沢頭取の就任 昭和43年の年頭において、藤田頭取は、長期ビジョンとして「創立100周年、5,000億円の預金目標」を掲げ、100周年を旨として着々と基礎固めを行なっていたが、45年2月、執務中に軽い心筋梗塞で倒れ、入院した。一時、経過良好を伝えられ、同年5月9日の株主総会では、病氣本復後の頭取の激務を考慮して会長制を設け、専務取締役を2名以内とするよう定款が改められた。

しかしその翌10日、藤田頭取の病状は急変し、ついに不帰の人となった。翌日、臨時取締役会が開かれ、亀沢専務が第7代頭取となり、鈴木、内藤両常務が専務取締役に就任した。

この間、斎藤取締役も44年8月、死亡退任したので、45年11月の役員改選



故藤田頭取の
銀行葬

期には小柳伝作、中村年夫の2人が取締役を選任された。こうして、当行の役員構成は、頭取のほか2専務、3常務（佐々木、市嶋、熊倉）、6取締役、2監査役となった。

亀沢頭取は、就任に際して、経営理念の中心を“和”におくことを強調し、収益の向上と地域社会への貢献を車の両輪として、藤田頭取の遺志を継いで創立100周年の目標に向かって邁進する決意を表明した。そして、46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」を期待して、この年を「挑戦の年」として位置づけ、100周年に向かって行員の意識の革新を要請した。

45年11月の株主総会で、業容の伸展と業務の多様化に対処するため、専務取締役をも代表取締役とする旨、定款変更が行なわれたほか、経営管理機能の高度化をはかって、常務会の運営が改められた。また同年末、本部機構改正委員会が発足し、創立100周年企画委員会も設置された。

こうして、新たな経営体制が軌道に乗り、100周年を迎える基本的な準備が整った47年11月、亀沢頭取は辞意を表明し、鈴木正二新頭取に行運を託して相談役に就任した。

同時に佐々木常務が専務に、津野取締役が常務に就任し、吉田、岡田の両取締役は退任した。吉田取締役は、村上銀行合併により昭和14年1月に当行取締役となり、一時監査役となったが、34年間の長きにわたって当行発展に尽力した。その間、5代に及ぶ各頭取を補佐してきたが、亀沢頭取とともに新進に道を譲って退任したのであった。

代わって新たに伊奈重熙と、社外から新潟商工会議所会頭の等々力英男、34年から当行監査役であった白勢誠一の3人が取締役となり、伊藤重郎が常任監査役に就任し、川村監査役が非常勤となった。次いで翌48年4月、東京駐在の谷取締役は常務に就任した。

こうして、役員陣の若返りと社外重役の就任という新しい経営体制のもとに、当行は創立100周年を迎えることになったのである。

第2節 営業活動の推進

1. 昭和40年代前半の営業

業務推進体制の強化 昭和40年代前半における当行を取巻く経営環境には、きわめてきびしいものがあつた。本県の経済は、高度成長の過程で全国との成長率格差の拡大を余儀なくされ、金融機関相互の競争はいっそう激しさを増し、利鞘も縮小する傾向にあつた。また金融行政では、経営の自己責任に基づく金融効率化が推進されようとしていた。

そうしたなかにあつて、当行が上位地方銀行との懸隔を縮め、業容拡大と効率経営という質量両面にわたる発展向上を期すためには、業務推進面における新たな経営施策の展開が必要となつてきた。その現われが、「ホームセット預金」などの戦略的商品の開発や、「100万円づくりの会」にみるような顧客の組織化であり、さらには営業店諸活動におけるマーケティングマインドの重視と、それをバックアップする本部の営業店管理支援体制の改善強化であつた。

そこでまず、本部における営業店管理が、どのように変わつてきたかをみることにしよう。

実効ある大衆化施策を展開するには、本部と営業店が共通の認識に立って、各店の特性を生かしたマーケティングの諸施策を選択する必要があるので、この点に着目して、市場調査活動がしだいに強化されるようになった。まず、本部と営業店が協力して、営業店の立地環境や預金動向などを調査分析し、店勢カルテが作成された。これによって営業店ごとに長期的な方針を定め、預金増強委員会などを設けて、マーケティング的な視野から具体的な活動プランを検討するようになつてきた。

これとともに、本部と営業店との間のコミュニケーションを強化する方策もとられた。40年上期から、業務部員による営業店巡回相談を定例化し、まず預金目標未達店などから順次巡回して、営業店の自主性を尊重しながら相談、指導を行なった。

さらに、営業店独自の営業推進活動に対する経費の援助を行なったり、営業店の業績評価についても、各営業店の施策に対する努力度を勘案するなど、本部の営業店管理は画一的なものから、しだいに多様でしかもきめ細かいものになっていった。

このような営業店管理面の変化や大衆化施策の多様化に伴って、従来の業務部の組織では限界が生じてきた。そこで、43年の本部機構の改正では、業務部が所管していた事務管理部門を新設の事務部に移管し、業務部は預金増強を中心とする施策の樹立と推進に専念できる体制をとり、部名を業務推進部と改めた。同時に、さきに述べたように、考査役4人が頭取室に配属され営業店の諸活動の助成に当たることになった。

大衆化施策の拡充 銀行が、経営戦略として大衆化を推進するに至った背景としては、個人家計部門が、一方では、金融資産の蓄積を高めて資金供給者としての性格を維持しながら、他方で、しだいに住宅建設や耐久消費財の購入などのため、資金需要者としての側面を強めてきたこと、銀行のシェアが中小企業金融機関に侵食されつつあったこと、などがあげられよう。こうした状況のもとで、預金や貸出は、装いを新たにしてお客に売込むべき商品として意識されるようになり、銀行は、多様化する顧客の需要にこたえて、新しい商品や金融サービスを開発する必要に迫られ、その大衆化は新たな段階を迎えたのである。

そこで、前述のように営業推進体制を強化した当行は、本格的な大衆化時代に即応すべく、すべての施策を大衆化路線のもとに統一的に展開していくことになり、マーケティング施策は、しだいに銀行のもつ諸機能、サービスを国民大衆に売込む方向へと変容していったのである。

〔預金増強運動の展開〕

銀行の大衆化施策の推進に伴って、預金増強運動のあり方にも変化が生じてきた。新たな預金市場を開拓するため、後述のような種々の機能を備えた新種預金が創設されたので、その需要先と目される各顧客階層をねらったセールス運動が計画的に実施されるとともに、顧客を組織化して集团的に売込む方法もとられるようになった。

そして、それまでおもに得意先係、役席者によって行なわれていた日常の外交活動は、全行員による計画的なセールス運動へと拡大されていった。その発端となったのが、昭和41年下期の「年末ボーナス総ざらい運動」で、これは1人10口、50万円獲得を目標とした全員セールス運動であった。

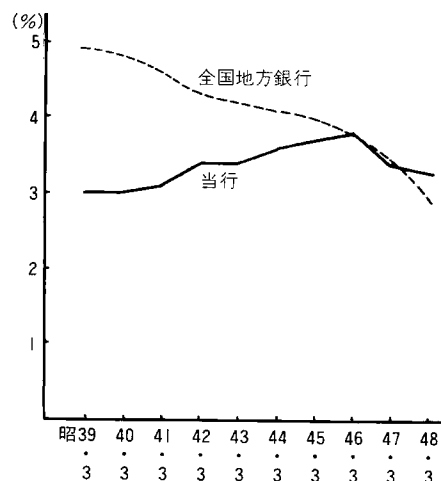
また、店舗周辺地域をくまなく“じゅうたん訪問”して、預金口数の増加をはかる運動も毎年継続的に実施されるようになった。さらに、39年から3年間で取引口数倍増を目標として、定期積金の増強運動が展開された。その結果、金額では達成率89%で目標に及ばなかったものの、口数では107.4%の達成率となった。

そして、それまで当行の定期積金の総預金に占める割合は、全国地方銀行平均をはるかに下回っていたが、

図7-5にみるように、徐々にその劣勢をばん回し、46年3月末には地方銀行平均と肩を並べるまでになった。また、総預金の口数は、41年9月末に100万口の大台を突破したが、なかでも個人預金口数の増加が目立つようになり、その伸び率は、35～39年度末の1.18倍に対し39～43年度末には1.31倍となった。

このような口数増加運動は、各

図 7-5 総預金に占める定期積金の割合



(注) 全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』により作成。

種の新種預金を売込む基礎をつくるものとして重視されたが、これとともに、比較的対策の遅れていた商店街との取引の深耕、拡大が重点方針として掲げられた。折から、都市化の進展が著しくなった県内の拠点都市へ、中央の大型ストアが相次いで進出し始め、その対応策として、地元でも新しい商店街づくりが活発となってきた。そこで当行は、経営相談所の機能を活用したり、クレジットカード会社と提携し商店の加盟を勧誘したりして、地元商店街との連携を密にすることに努めた。43年9月のJCB(日本クレジットビューロー)、44年4月のMCS(ミリオンカードサービス)との業務提携が後者の例であるが、当行としては、会員の募集と、その消費支出代金の決済を代行することによって、優良顧客の取引開拓をはかるとともに、加盟店にこれら優良顧客(会員)を結びつけることによって、加盟店の販売促進を側面的に援助するものであった。

〔新種商品の開発〕

昭和40年代にはいると、種々の銀行機能・サービスを結合した新種商品が次々に生まれた。41年10月「プラン積立定期」、42年5月「日本万国博旅行預金」、42年10月「ホームセット預金」、43年11月「チューリップ交通安全定期」、44年6月「レディスプラン積立定期」、44年12月「進学指導定期」などがそれである。

なかでも「ホームセット預金」は、積金と普通預金を組合せ、それに口座振替機能をセットした新しい商品で、45年以降に登場する「ご便利定期」、「プラス預金」、「総合口座」などのセット商品開発への足がかりとなった。また、利息のなかから交通事故傷害保険の保険料を支払う「チューリップ交通安全定期」は、取扱い開始1年5か月後の45年3月末には、早くも1万5,200口、23億8,600万円に達し、その額は、当行定期預金総額のほぼ1.5%を占めた。

この時期の特徴として、消費者金融制度が著しく拡大されたことがあげられる。メーカーやディーラーと提携するローンとしては、38年6月の「ピアノローン」に次いで、40年3月に「オートローン」、41年3月に「電化ロー

表 7-15

消費者金融取扱状況

(単位 件, 百万円)

年月末		昭和41. 3		42. 3		43. 3		44. 3		45. 3	
		件数	残高	件数	残高	件数	残高	件数	残高	件数	残高
当 行 独 自	住 宅 ロ ー ン	1, 237	1, 015	3, 205	3, 413	5, 252	6, 158	6, 752	7, 990	7, 941	9, 643
	ホ ー ム ロ ー ン	271	80	1, 502	315	2, 184	349	2, 082	340	1, 913	338
	積 金 ロ ー ン	181	41	349	71	258	55	163	34	88	19
	小 計	1, 689	1, 136	5, 056	3, 799	7, 694	6, 562	8, 997	8, 364	9, 942	10, 000
提 携	オ ー ト ロ ー ン	2, 580	828	5, 956	1, 478	6, 532	1, 341	4, 762	877	3, 921	796
	電 化 ロ ー ン	—	—	288	51	1, 487	189	2, 460	243	3, 474	328
	ピ ア ノ ロ ー ン	222	27	323	34	402	39	479	52	463	42
	小 計	2, 802	855	6, 567	1, 563	8, 421	1, 569	7, 701	1, 172	7, 858	1, 166
計		4, 491	1, 991	11, 623	5, 362	16, 115	8, 131	16, 698	9, 536	17, 800	11, 166

ン」が設けられた。一方、40年12月には、「住宅融資」など既存の消費者金融制度が大幅に改正され、「住宅ローン」、「ホームローン」、「積金ローン」として発足した。これらは、従来のもよりも貸出限度額が大きく、返済期間も長期であり、預金の条件を軽くして利用者の実質金利負担を引下げ、借りやすくしたものであった。

その結果、当行の消費者金融は顕著な伸びを示し、43年3月末の残高は81億円となり(表7-15)、総貸出額の4.8%(地方銀行平均は1.8%)を占めた。このうち、大半の62億円が住宅ローンで、その残高は地方銀行63行の住宅融資総額の8.7%を占めるに至った。当行の住宅ローンが、このように著増した背景には、住宅建設ブームのほかに、39年の新潟地震や、その後再三にわたって新潟県内を襲った水害などの災害復興のため、当行が地元銀行として大いに協力した事実を看過するわけにはいかない。

以上みてきたような新種商品の開発とともに、口座振替業務の拡大もまた、40年代前半を特徴づける大衆化施策であった。この業務は、口座振替によって、家計の料金支払い事務を代行し、家計を流れる資金を捕捉することにねらいがあった。当行における口座振替業務の取扱いは、38年8月のNHK受信料に始まり、その後、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にまで拡大されるように

なり、好評を得て急速に普及した。とくに43,44年ごろの伸びは顕著で、個人取引の増加および定着化に大いに貢献した。

この口座振替の普及は、一方では、銀行内部事務処理の負担を過重にしたが、これも現在では、総合オンラインの進行とともに、徐々に解消の方向にある。

〔顧客の組織化〕

大衆化施策の一環として、当行は、顧客の組織化にも積極的に取り組んだ。

昭和43年には、5年後にひかえた「当行100周年」と「100万円づくり」を関連づけて、「＜ダイ四＞100万円づくりの会」が誕生した。長期のみどり積金、プラン積立を主力預金として、貯蓄目標額100万円以上の預金者を会員とし、会員には定期的に『くらしのしおり』などの刊行物を配布したり、必要が生じた場合には特別の融資が受けられるなど、種々の特典を設けた。

また、従来からの四交会（主力取引先の親睦会）については、その未組織店舗の組織化を促進するとともに、講演会・経営教室の開催、経営相談シリーズの配布などによって、会運営のいっそうの改善、充実をはかった。さらに、新興地域に所在する店舗を中心に婦人層を組織化する動きもみられ、社会見学や趣味同好の集いを開くなどして、当行のファンづくりをねらった企画が人気を呼んだ。

当行には、停年退職者の会として、「四友会」が32年3月に結成されていたが、これとは別に、退職女子行員の会として「四葉会」が、40年6月に結成された。これら退職者の会は、会員相互の親睦をより深めると同時に、当行の発展を側面から援助する役割を果たした。

〔PR活動の強化〕

従来のPR活動は、主として商品（預金）広告にとどまっていたが、それを一歩進めて、企業（銀行）そのものをPRする包括的な広報活動へとしだいに転換させていった。その一環として、第6部で触れた行名書体やシンボルフラワーの制定、袖看板の規格統一などが行なわれたが、それと並行して、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。

37年に「一・二・三・四<ダイ四>へ行こう」のキャッチフレーズを打ち出したのを皮切りに、43年からは、地理的便利性を生かして親近感を訴えるキャッチフレーズとして「すぐそばにある<ダイ四>」が考案され、46年まで使われた。キャッチフレーズは、その後もイメージ戦略としての性格を強め、47年5月からは「感じる／だいし」をスタートさせた。これは、地域の人びとに愛され信頼され、身ぢかに肌で感じてもらうように努力する当行の姿勢をアピールし、100周年への当行のイメージアップをねらったものであった。

また、42年10月発売の「<ダイ四>ホームセット預金」のPRから、モデルとして清純な女優を登場させるようになった。

このほか、43年5月以降、当行と茶の間を結ぶ広告媒体としてPR新聞『みどりニュース』を発行して、大衆化を推進している当行の姿勢や現況をPRしており、48年10月現在、31号を数えるに至っている。

相次いだ災害と当行 新潟地震をはじめ、その後毎年のように本県を襲った集中豪雨などの災害は、昭和40年代前半における当行の営業活動のうえにも、少なからず影響を及ぼした。

39年6月、新潟市は第19回国民体育大会の開催で空前の活気に湧いたが、その興奮がまださめやらない16日午後1時2分、マグニチュード7.5の新潟地震に襲われた。



地震の津波で浸水した臨港支店



猛ふぶきのなかを行く現送隊
(昭和38年豪雪)

当行店舗も30か店が損害を受けたが、とくに被害の大きかった臨港，山ノ下両支店は沼垂支店内に，また，附船町支店は住吉町支店内にそれぞれ仮営業所を設け，全店がいち早く平常どおりの営業に復し，顧客のサービスに全力を尽くした。地震発生の翌日，本部ではただちに業務部長を本部長とする災害対策本部を設置し，30年の新潟大火，36年，38年の豪雪時の経験を生かして機敏な活動を開始した。

佐々木災害対策本部長は、『行報』第126号の巻頭で全行員に対して次のように訴えた。

「地元銀行として県民と共にあった当行は，今後一層地位と責任を自覚して新潟再建の親身の協力者となり，郷土復興の主流となるよう精励せねばならない。県民の皆さんは今こそ私達を必要としているのです。」

当行は災害復旧資金として，ただちに貸出額の大幅増額を決定，一般罹災者に対しても「新潟地震復旧資金貸付制度」を新設するなどして，この緊急事態に対処した。とくに住宅金融公庫の代理貸付事務の窓口は連日繁忙を極め，その取扱い件数は，公庫発足以来15年間の当行取扱い件数を上回る状態であった。本店営業部では，窓口事務を円滑にするため，被災者専用の相談窓口を設置して，預金の便宜扱いや融資の相談に応じて好評を得た。

この地震による代理貸付事務量の増大が一つの契機となって，前述のように，40年4月，審査部内に代理貸付事務を統轄する第三審査課が，また本店営業部に住宅公庫課がそれぞれ新設されて，代理貸付事務のいっそうの充実がはかれることになった。

震災後の当行は，多額の政府援助資金や一種の復興景気ともいうべき現象

表 7-16 本店営業部における新潟地震前後の住宅金融公庫代理貸付状況比較
(単位 件, 千円)

年月末現在		昭和39. 5		40. 5	
		契約件数	金額	契約件数	金額
区 分	一 般	1,626	727,200	1,832	814,610
	災 害	1,185	137,328	4,298	1,038,548
	計	2,811	864,528	6,130	1,853,158

によって、預金、貸出ともに一時的に増勢を示したものの、それらは、震災の復興につれて徐々に元の状態に戻っていった。

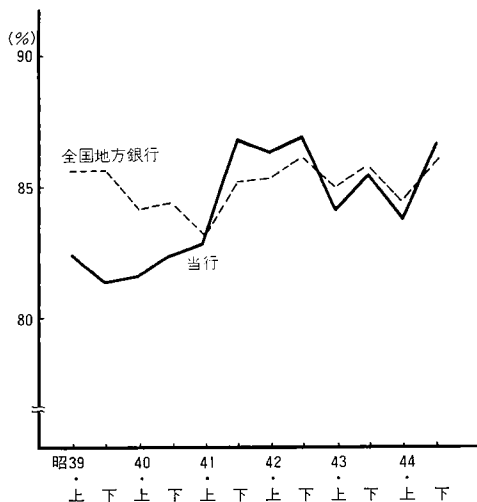
その後も41年の7・17水害、翌42年の8・28水害、44年8月の集中豪雨と、新潟県は毎年のように災害に襲われた。そのつど、当行はいち早く、罹災者に対する預金の便宜扱いや融資の特別措置を講ずるなど、県民と手を取合って郷土復興に立上がった。

資金運用施策の変化 戦後最大といわれた昭和40年の超金融緩和期には、資金需要の停滞から、他行の貸出が概して伸び悩みをみせたのに対して、当行のそれは、年度間に18.4%と、地方銀行の15.2%、都市銀行の12.0%を大幅に上回る増勢を示した。

このように、金融の超緩慢にもかかわらず、当行の貸出が堅調に推移したのは、折からの金融緩和によって、コールレートが著しく低下したので、余剰資金を極力、貸出に振向ける方針をとったことにもよるが、その背景に、富山、名古屋、大宮など県外店舗開設に伴う新規貸出、新潟地震関係の災害融資、住宅ローン、オートローンなどの消費者金融の大幅な伸びなど、特殊要因があったことを看過し得ない。

その後、41年なかばから、景気の回復とともに資金需要はきわめて旺盛となったので、当行は引続き資金運用利回りの向上をはかるため余資を圧縮するとともに、日本銀行の買オペレーションに応じ、その資金を貸出に振向けた。一方、預金の伸びは流動性預金を中心に不振であ

図 7-6 平均預貸率の推移



(注) 1) 当行の貸出残高には銀行引受手形を含まず、地方銀行の貸出残高には金融機関貸付金を含まない。
2) 全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」により作成。

ったため、41年下期の限界預貸率は128%という高い数字を示し、41年下期の平残預貸率は86.8%となって、地方銀行平均を上回った（図7-6）。

こうした資金繰りのひっ迫は、42年にはいってからも続いた。大型景気の到来を背景に企業の合理化・省力化投資のほか、織物産地の構造改善事業、中小企業の団地化、商店街の再開発、道路・港湾・学校の整備等々、地域開発のための貸出など、新たな資金需要が加わり、また、住宅融資を中心とする消費者金融もきわめて堅調であった。そのため、預金がかなりの伸びを示したにもかかわらず、41年秋からとってきた貸出わく規制をいっそう強化せざるを得なくなってきた。そうしたなかで、当行は県外融資の増加を極力抑制し、限られた貸出わく内で、地元の旺盛な資金需要にできるだけ応じていく方針をとった。

43年にはいると、貸出わく規制が浸透し始め、貸出の増勢がやや鈍化傾向を示し、資金ポジションも一時的に好転した。そこで、44年度の貸出計画では、一行取引の推進と新規取引先獲得のために、特別の資金わくを設定して、地元中堅優良企業を中心とする取引層の拡大を企図した。しかし、それもつかの間、その年の下期には金融引締め、産米減反など、預金環境の変化もあり、資金ポジションはひっ迫し、再度、貸出資金の圧縮運用を余儀なくされた。

こうして、40年代前半を通してみると、預金が所期の伸びを示すまでに至らず、一方、資金運用面では、大型景気を背景とした融資の増大に加え、さらに、戦後はじめて発行された国債のほか、政府保証債、県債などを極力引受ける方針をとったことから、有価証券の保有も多額にのぼった。

このように旺盛な資金需要とともに、期中の余資の保有を必要最小限度にとどめて収益性の向上をはかる方針をとったので、公金預金の落込みや地方公共団体に対する財政つなぎ融資の急増傾向が顕著になってきた2月末前後には、一時的にコールマネーの取入れや日銀借入れが生じるようになった（表7-17）。

こうした状況下において、当行はつねに収益意識の高揚に意を用いてきた

表 7-17

資金ポジションの推移

(単位 百万円)

期 別	余 裕 資 金			外 部 負 債			資金尻 (A)-(B)
	コーポ ローン	銀行引 受手形	計(A)	コーポ マネー	借入金	計(B)	
昭和39. 上下	4,494	3,796	8,290	—	35	35	8,255
	3,634	6,242	9,876	—	18	18	9,858
40. 上下	3,803	6,179	9,982	—	12	12	9,970
	3,655	3,045	6,700	—	78	78	6,622
41. 上下	2,897	2,637	5,534	—	5	21	5,513
	1,412	442	1,854	216	364	580	1,274
42. 上下	3,848	1,131	4,979	10	12	22	4,957
	1,603	2,786	4,389	97	61	158	4,231
43. 上下	2,904	7,539	10,443	6	38	44	10,399
	2,334	3,569	5,903	19	45	64	5,839
44. 上下	5,889	3,509	9,398	34	131	165	9,233
	3,693	99	3,792	459	268	727	3,065

(注) 各期の平均残高。

が、立地条件の特性上小規模店舗が多いこと、1人当たり資金量が過少であることなどのため、経営効率は依然として同規模他行に比し劣勢にあり、とくに経費率は、県外店の新設、事務機械の導入が相次いだことなども影響して高率で推移した。

ここで、当行が創立100周年を目ざして業容の拡大をはかるためには、なんとしても引続き預金の増強を推進して、この資金ポジションのひっ迫状態から一日も早く脱却し、あわせて経営効率改善を強力に推進していくことが急務となってきたのである。

2. 営業の躍進

100周年への基礎固め 当行では、昭和45年5月の藤田頭取急逝により、あとを継いだ亀沢新頭取のもとで、きたるべき「100周年、預金5,000億円達成」を展望しつつ、その基礎固めが進められていった。

当時、45年9月期からの配当規制緩和をはじめ、金利規制の弾力化、預金保険制度の導入など、効率化行政が進行しつつあったが、亀沢頭取は46年度の支店長会議で、自由競争原理に基づく経営の自己責任の重さを再認識した

なければならないとして、次のように述べている。

「大衆の批判を正しく受けとめ、大衆のニーズに応え、いわば大衆の論理、市民の論理を一步先に据え、これに適應する施策を取り得る銀行のみが、地域社会とともに生き残ることが出来る。……」

そして、地域優先の融資方針を堅持するとともに、預金量の嵩上げを求めあまり預金内容の質的向上をなおざりにすることなく、一般実質預金、とくに個人預金の吸収を重視して、苦しくとも銀行業務の基本に則した正攻法で目標に邁進するよう要請した。

こうして当行は、創立100周年を単なる慶祝の行事とすることなく、次の1世紀への足固めを行なう好機とすべきであるという認識に立って、地道に預金市場を開拓し、取引先の底辺を拡大する方針を指向したのである。

その前年の45年は、景気の下降期に当たり、金融ひっ迫に伴う企業筋の手もと流動資金の払底と、米価の据置き、減反などの影響もあって、当行の預金は要求払性預金を中心に不振を極め、45年下期の預金平均残高の対前期増加率はわずか5.1%と、30年上期以来の低率を記録していた。この不振をばん回するため、「個人取引の推進」、「中小企業取引の開拓、深耕」の2点に重点を置いて、全店をあげて預金の増強に努めることになった。

まず前者では、店周世帯と職場従業員を2大対象として、預金口数と公共料金などの口座振替の増加に主力を注いだ。また後者では、46年4月に新設した「商工ローン」を武器に商店街取引の開拓、深耕をはかった。

これらの重点施策を推進するに当たって、外交活動の効率化にも意を注いだ。外交活動のマンネリ化、自動車依存による遠隔地外交、企業外交偏重などの反省のうえに立って、47年2月には、足によるじゅうたん勧誘の徹底をはかるため、一定日、車を使わないで外交訪問を行なう、いわゆる“ノーカーセールス運動”を実施し、店周の地盤固めに力を注いだ。

さらに、セールス方式を従来の個別訪問主体からマスセールス方式（集団勧誘方式）へしだいに移行させ、新種の財産形成預金やセット預金などを主力武器として、職域団体における集団的取引の獲得と、団地など重点勧誘地

域の設定による地域ぐるみの取引化に努めた。

また、店舗間のテリトリーの問題、とくに二十数か店がひしめく新潟市内におけるその調整についても種々検討が進められた。

この外交活動の効率化と並んで、新潟県内における店舗網、行員数の有利性を生かした情報連絡体制のいっそうの強化も緊要となった。とくに、近年増大を続ける退職金、保険金、土地代金などの特殊預金源を効率的に捕捉するためには、情報ルートの確保が不可欠となってきた。そこで当行は、44年5月以降、各店に情報責任担当者を設置し、店内情報活動の指導、管理に当たらせる一方、本部にも業務推進課に情報担当者を設置して、営業店のための情報の収集、伝達、指導を行なうなど、本部、営業店を一体とする情報連絡体制の強化をはかった。

大衆化商品の充実 昭和45年以降における銀行の商品施策の特徴をみると、それまでの資金決済機能を加えた預金に代わって、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、融資面を重視する傾向がうかがわれる。

当行では、前述の「ホームセット預金」に次いで、45年2月には、貸越付定期預金として「ご便利定期預金」の取扱いが開始され、同年10月には、それに積立定期とローン機能を加えた「プラス預金」が誕生した。さらに47年9月には、多様な機能をもつ「だいし総合口座」が誕生した。

これらは、他行でも種々の名称のもとに取扱っている商品であるが、「だいし総合口座」は、地方銀行のなかでも5、6番目の早期に



本店の総合口座取扱い窓口

取扱いを開始したもので、個人が銀行を利用する各種取引、すなわち、普通預金とその特約振替制度、定期預金および定期預金担保の一時借入れをすべてパックしたものである。この総合口座は、取扱い開始当初から個人取引層開拓の本命商品といわれ、7か月を経た48年3月末には早くも8万8,742口に達し、その後も順調に増加している。

また、消費者金融については、47年3月「暮らしのローン」、47年7月「エースローン」、48年2月「街づくりローン」、48年3月「財形ローン」などの新種ローンを新設し、住宅ローンも46年10月以降、数次にわたって借入条件を緩和した。そのほか、各種の提携ローンについても、提携先の拡大をはかった結果、その数は表7-18にみるように、46年3月から48年3月までの2年間にほぼ倍増した。

これらの諸施策をも反映して、46年以降、当行の消費者金融の取扱いは、住宅ローンを中心に急増し(表7-19)、48年3月末の残高は215億円にも達し

表 7-18 提携ローンの提携先数 (単位 社)

年月末	オートローン	ピアノローン	電化ローン	住宅ローン	その他の提携ローン	計
昭和46.3	23	2	14	0	7	46
48.3	25	2	19	11	23	80

表 7-19 消費者金融取扱状況 (単位 件, 百万円)

年月末 制度名		昭和45.3		46. 3		47. 3		48. 3	
		件数	残高	件数	残高	件数	残高	件数	残高
当 行 独 自	住宅ローン	7,941	9,643	8,908	10,982	9,751	12,640	11,645	17,580
	ホームローン	1,913	338	1,846	363	2,171	448	—	—
	積金ローン	88	19	60	13	29	6	—	—
	暮らしのローン	—	—	—	—	240	109	2,951	1,120
	街づくりローン	—	—	—	—	—	—	6	5
	法人会ローン	—	—	—	—	—	—	0	0
	小計	9,942	10,000	10,814	11,358	12,191	13,203	14,602	18,705
提 携	オートローン	3,921	796	3,508	654	3,241	657	3,942	971
	電化ローン	3,474	328	4,780	410	11,033	1,026	14,729	1,169
	ピアノローン	463	42	645	76	1,043	108	1,204	136
	住宅ローン	—	—	—	—	17	35	215	462
	エースローン	—	—	—	—	—	—	121	47
		小計	7,858	1,166	8,933	1,140	15,334	1,826	20,211
	計	17,800	11,166	19,747	12,498	27,525	15,029	34,813	21,490

て、総貸出額の5.8%を占めるに至った。

なお、前述の「だいし総合口座」などの発売に伴い、機能的に競合する商品の改廃が行なわれ、46年以降、十数種の商品が廃止されたが、それは顧客の利便にそった、内容の充実した商品を重点的に取扱うために洗い替えを行なったことによるものである。

こうして、金融緩和期を迎えた46年、これら大衆化を支柱とした諸施策の推進と、企業の手もと流動資金の回復や大幅賃金上昇による個人預金の伸長などに支えられて、当行の預金も大幅な増加を示した。それは、年度初めに立てた預金増加目標を途中で修正するほどの好調ぶりであった。

さらに47年には、金融の超緩慢のなかで、戦略商品「だいし総合口座」を軸とした預金増強運動の展開などを通じて、預金は順調に推移し、「100周年、預金5,000億円達成」への意欲は、ここでいっそう高まったのである。

融資基盤の拡大 昭和45年度以降の当行にとって、極度に悪化した資金ポジションをすみやかに改善することは、重要な営業施策の一つであった。このため、従来、年間わく規制のみであった貸出規制の方式に四半期わく規制を加え、さらに融資の実行を一般実質預金増加分の80%を目途に抑えるという限界預貸率規制方式をも加味して、資金の適正配分、資金ポジションの改善を目指した。当初は資金需要の旺盛さに追われ、わくの先食いや産地、大口先などへの貸出集中を避けることができず、ポジションの改善は予期どおりには進まなかった。

しかし、45年後半から不況色が強まり、やがて金融緩和期を迎える過程において、限界預貸率は、44年度の108.4%から45年度には90.7%、46年度には85.9%とだいに低下し、資金ポジションも徐々に改善されていった（表7-20）。

これは、流動性過剰に基づく企業預金の好伸と、資金需要の相対的な緩慢化という一般情勢を背景とするものであったが、一方、当行の資金運用政策として、保有有価証券のうち、不利な条件のものを処分して質的改善を行な

表 7-20

資金ポジションの推移

(単位 百万円)

期 別	余 裕 資 金				外 部 負 債			資金尻 (A)-(B)
	コール ローン	買入手形	銀行引 手形	計(A)	コール マネー	借入金	計(B)	
昭和45. 上	5,400	—	—	5,400	5	240	245	5,155
下	4,029	—	—	4,029	—	381	381	3,648
46. 上	14,073	1,048	1,167	16,288	—	801	801	15,487
下	7,215	1,301	418	8,934	—	1,125	1,125	7,809
47. 上	12,364	2,542	557	15,463	—	1,318	1,318	14,145
下	9,392	2,877	—	12,269	—	1,460	1,460	10,809
48. 上	14,084	15,809	—	29,893	—	1,413	1,413	28,480

(注) 各期の平均残高。

うとともに、100周年の諸施策に備えて運用資金の充実をはかる方針がとられたことによるものでもあった。

もちろん、貸出面でも積極的方針をとり、急速な利回り低下による収益減をカバーするため、各店の規制わくを撤廃して、かえって貸出目標の消化を要請するような状況も現出した。

ここで注目すべきことは、金融超緩慢の事態のなかにあっても、当行は、従来からの基本方針であった地元優先の融資態度を堅持して、地域社会との密着化を進めながら、融資基盤の拡大、安定強化をはかったことである。

たとえば地元中小企業の育成強化、取引シェアの拡大をはかるため、「商工ローン」(46年4月)、「ビジネスローン」(46年12月)、「法人会ローン」(48年3月)などの長期低利の事業資金ローンを新設したが、なかでも「商工ローン」は新規開拓の有力な武器として広く使われた。このように、企業金融でも、小口のものについては、借り手の立場に立った手続きの簡素化と、銀行の内部体制からくる大量処理要請の両面から、取扱い方式の定型化が進んだ。

また円切上げに際しては、輸出の減少、製品滞貨の増加、採算の悪化などにより資金不足に悩む県内輸出関連中小企業に、長期、低利の安定資金を供給するため、いち早く当行独自の貸付制度として「輸出関連企業特別融資」を新設した。この制度は、全国的にみても当行が最も早く実施に踏切ったもので、その利用件数は第1次が73件(8億8,900万円)、第2次が20件(2億

2,600万円)にのぼり、県内他行も当行にならって逐次実施した。

なお、45年10月以降、6回にわたって順次実施された公定歩合引下げに際しては、当行としてもその趣旨にそい、地元中小企業と消費者を重点に金利負担の軽減をはかり、景気回復の促進に協力し、各種制度貸を含め一連の貸出金利引下げを実施した。この結果、下げ幅は48年3月末で、45年10月末比0.778%に達し、表面約定平均金利は7.152%と戦後の最低を記録した。とくに、47年8月の住宅ローンの金利引下げに当たっては、既借入者に対する金利も引下げた。これは、金利面での不公平をなくすため、消費者の立場を考慮して決定されたもので、全国銀行に先駆けて行なわれ、非常に好評を得た。その対象は1万234人、138億7,600万円であった。

政府は、金融超緩慢のもとで、47年なかばごろから悪性化の様相をみせ始めたインフレ対策として、種々の規制措置をとるようになった。当行も、政府の指導に基づいて、47年11月には主要5業種（不動産、建設、私鉄、百貨店、商社）の土地取得関連融資、不要不急資金融資の抑制をはかる一方、同趣旨から、企業の株式保有増につながる融資についても自粛する措置をとった。48年にはいると、こうした融資規制に始まる金融引締め策がいつそう強化された。しかし当行は、地場産業、地元中小企業の資金需要にはできるだけこたえるよう努力するとともに、金融引締めによる消費者ローンへの過大なシワ寄せを避けるため、一定わくのローン向け資金を確保するなどの方策を講じた。

また、当行は現在、新潟県をはじめ、県内多数の市町村の指定金融機関（48年10月現在、40市町村）、指定代理・収納代理金融機関としての指定を受けているが、近年、新潟県における地域開発の進展に伴う社会的環境整備が急務となり、当行もこれに積極的に協力する体制をと

表 7-21 地方公共団体などの取引状況

(単位 百万円)

年 月 末	貸出金	地方債	預 金
昭和41.3	3,282	1,420	5,194
42.3	4,131	1,746	8,353
43.3	4,869	4,327	12,365
44.3	5,320	5,415	11,252
45.3	5,794	6,460	18,220
46.3	7,494	8,561	17,740
47.3	11,515	12,369	14,849
48.3	10,636	13,508	19,603

(注) 地方公社なども含む。

ったため、地方公共団体などへの貸出や地方債のウエートがしだいに増大してきた。その結果、当行の地方公共団体などとの取引は、かつての預金取引中心から、しだいに資金供給取引へと変貌してきたことが注目される（表7-21）。その意味で、地域開発に果たす当行の役割は、ますます重要となっていくものと思われる。

以上のような融資諸施策がとられた結果、当行の融資構造も大きく変容したのである。

まず、県内向け貸出の割合がいちだんと上昇し、中小企業に対する貸出割

表 7-22

貸出の業種別構成推移

(単位 百万円, %)

業種区分	昭和40. 3		42. 3		45. 3		48. 3	
	残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比	残 高	構成比
製 造 業	46,470	45.4	60,609	41.6	90,747	40.1	138,407	37.5
食 料 品	3,665	3.6	4,685	3.2	6,780	3.0	11,787	3.2
織 維 品	8,952	8.7	11,715	8.1	19,337	8.5	30,246	8.2
パルプ・紙・紙加工品	1,933	1.9	2,223	1.5	2,727	1.2	4,702	1.3
化 学 工 業	6,931	6.8	8,249	5.7	10,516	4.7	14,026	3.8
鉄 鋼	4,364	4.3	5,887	4.0	7,720	3.4	11,802	3.2
非 鉄 金 属	1,288	1.2	1,813	1.2	2,445	1.1	3,630	1.0
金 属 製 品	4,259	4.2	6,088	4.2	9,989	4.4	16,492	4.4
機 械	5,390	5.3	5,628	3.9	9,383	4.1	13,980	3.8
電 気 機 械 器 具	1,650	1.6	1,795	1.2	2,866	1.3	3,648	1.0
そ の 他	8,038	7.8	12,526	8.6	18,984	8.4	28,094	7.6
農 林 水 産 業	1,481	1.5	2,719	1.9	4,673	2.1	4,949	1.3
鉱 業	660	0.7	702	0.5	632	0.3	858	0.2
建 設 業	7,077	6.9	11,258	7.7	16,870	7.5	28,863	7.8
卸 売 業・小 売 業	31,196	30.5	48,042	33.0	76,447	33.8	116,666	31.6
卸 売	26,653	26.1	40,168	27.6	62,163	27.5	91,760	24.9
小 売	4,543	4.4	7,874	5.4	14,284	6.3	24,906	6.7
金 融 ・ 保 険 業	1,749	1.7	1,535	1.0	1,985	0.9	2,827	0.8
不 動 産 業	770	0.8	1,236	0.9	2,920	1.3	13,491	3.7
運 輸 通 信 業	3,184	3.1	3,774	2.6	5,092	2.2	8,802	2.4
電 気・ガ ス・水 道 業	718	0.7	262	0.2	344	0.2	1,083	0.3
サ ー ビ ス 業	3,582	3.4	6,308	4.3	10,438	4.6	19,388	5.3
地 方 公 共 団 体	3,405	3.3	3,295	2.3	3,935	1.7	5,760	1.6
個 人	1,994	2.0	5,818	4.0	12,001	5.3	27,597	7.5
計	102,286	100.0	145,558	100.0	226,084	100.0	368,691	100.0

(注) 当座貸越を含まない。

合も、45年3月末の55.7%（地銀平均56.1%）から、48年3月末には59.3%（地銀平均55.0%）に上昇した。また、業種別では、消費者ローンの増加を背景として、個人への融資が大きく伸びたほか、住宅地開発のための不動産業への貸出が増加し、比較的不況の影響の少なかった小売業、サービス業もわずかながらその比重を高めた。一方、製造

業、卸売業は相対的に低下したが、製造業のなかでも化学工業の割合が大幅に下降したのに対し、地場産業の多い金属製品、繊維品などは横ばいで推移した（表7-22）。こうして、近年、融資先業種の多様化が急速に進んでいる。

さらに、最近のもう一つの傾向は、融資が長期化したことである。これは、消費者ローンが増加したこと、地元中小企業の設備合理化・近代化のために従来よりも長期の設備資金を積極的に供給する方針をとったこと、などが主因となっている。最近10年間の用途別貸出残高の推移をみても、設備資金の比重の急伸傾向には顕著なものがある（表7-23）。

地域社会への奉仕 企業の経営環境、個人の生活環境の急速な変貌を反映して、銀行の知的サービス、情報提供に対する地域社会の期待と要請はますます強まってきていた。

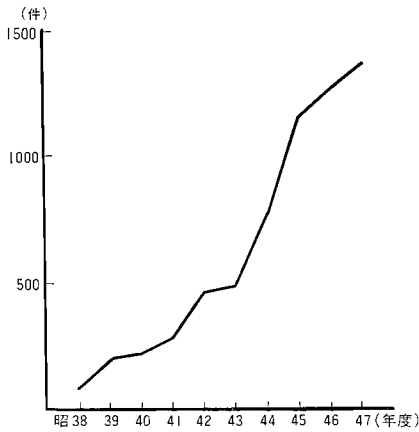
昭和38年8月に開所した当行の経営相談所の運営も、40年代にはいってしだいに軌道に乗り、44年6月には、中越地区の取引先の便宜をはかるため、長岡支店内にも経営相談所を開所した。相談の取扱い件数も順調に増加して47年度には1,360件に達し（図7-7）、48年11月現在、4人の所員のほか、弁

表 7-23 用途別貸出残高の推移
(単位 百万円, %)

年月末	設備資金		運転資金	
	残高	構成比	残高	構成比
昭和				
39.3	7,807	8.8	80,429	91.2
40.3	10,530	10.3	91,756	89.7
41.3	12,454	10.3	108,702	89.7
42.3	17,428	12.0	128,130	88.0
43.3	22,037	12.7	151,118	87.3
44.3	26,372	13.4	170,334	86.6
45.3	32,392	14.3	193,692	85.7
46.3	36,027	14.1	219,480	85.9
47.3	46,565	15.5	253,513	84.5
48.3	67,478	18.3	301,216	81.7

(注) 当座貸越を含まない。

図 7-7 相談取扱件数の推移



護士，公認会計士など4人の顧問を配して活発な活動を続けている。

相談所の業務は，融資活動とは直接関係がなく，実際には来所相談を主体とするものであるが，そのほか，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，地元新聞の経営相談欄の担当など，広範にわたっている。

取扱った相談の内容では，地域開発のための土地買収に伴う譲渡所得税やこれに付随する相続税，贈与税などの税務相談が多く，続いて貸ビル，マンションの建築増加に伴う不動産売買・賃貸借契約，交通事故の増加に伴う損害賠償金・慰謝料請求などの法律相談がふえてきている。

また40年代にはいって，福祉社会の建設が強く叫ばれるようになったが，当行の地域社会への奉仕の姿勢は社会福祉面でも機に応じて具体化された。

たとえば，新潟県の社会福祉事業として，44年に企画された心身障害者のための施設「コロニーにいがた白岩の里」建設に当たり，当行は，その企画に賛同して銀行ぐるみでこれに協力した。すなわち，銀行としての寄付のほか，役職員全員が毎月の給料のなかから100円未満の端数を積立てる方式で募金運動を始め，その募金額累計は48年11月現在400万円となっている。同じく心身障害児（者）福祉施設の建設・運営資金に充てるため，全国的に繰広げられている「あゆみの箱」募金運動については，45年以来，県内唯一の取扱い金融機関に指定されて積極的にこれに取り組んでいる。また，行花であるチューリップの鉢植えや球根を各地の福祉施設へ贈呈するなどは，当行の年中行事化するに至っている。

そのほか，「だいし交通安全定期預金」の預金者と，当行ほか地元篤志企業からの寄付によって運営されているチューリップ交通安全協力会でも，43

年創設以来、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を寄贈するなど、毎年、交通安全に役立つ事業を行なっていて、交通事故防止に協力している。このような地域社会への奉仕、感謝の姿勢は、創立 100 周年記念事業



福祉施設へチューリップをプレゼント

の一環として実現をみた「新潟経済社会リサーチセンター」の設立や、県社会福祉関係への 1 億円寄付などの企画のなかに、いっそう明確に現われてきているのである。

3. 為替業務の拡充

内国為替業務の新展開 当行の内国為替業務の取扱量は、日本経済の拡大による活発な資金交流に伴い、年々飛躍的に増加してきた（表 7-24）。この増加する業務量を円滑に処理するため、種々の対策が講じられたが、昭和 40 年代にはいると、それは、当行単独の合理化にとどまらず、他行との提携方

表 7-24

為替取扱口数および取扱高推移

（単位 千口、百万円）

年 度	送 金 為 替				代 金 取 立			
	仕 向		被 仕 向		仕 向		被 仕 向	
	口 数	金 額	口 数	金 額	口 数	金 額	口 数	金 額
昭和 30	341	79,726	301	75,701	373	47,724	365	48,226
33	431	117,187	386	113,823	420	50,222	508	62,748
36	553	194,360	523	196,318	577	81,128	771	127,901
39	753	311,373	760	321,588	766	132,366	1,138	206,211
42	948	580,909	973	611,070	715	176,098	1,020	247,697
45	1,607	963,398	1,617	1,001,324	1,344	347,409	1,660	440,712
47	2,683	1,399,147	2,585	1,450,031	1,659	576,260	2,176	746,626

式による合理化へと急速に進展することになった。

これらの対策は、一面では、銀行内部の事務合理化を目的とするものであり、他面では、銀行間の業務提携によって為替のもつ機能をフルに発揮させ、顧客サービスの向上をはかろうとするものであった。そのおもなものは次のとおりであるが、これによって、従来の定型的な銀行業務は大きく変容し、為替業務の新分野が展開されるに至った。

〔オープンコルレス〕

従来の営業店相互間のコルレス契約によらず、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）を設け、為替通知は相互の集中店間で加入電信（テレックス）により通知し合い、資金決済はあらかじめ互いに設けておいた預金口座により処理する仕組みである。相互に全店舗を開放する意味で、「オープンコルレス」と呼ばれる。

当行は、昭和45年2月からこの制度を取入れ、48年9月末で21行（相互銀行10、信用金庫11）と契約を締結している。なお、都市銀行、商工組合中央金庫との契約は、48年4月、全国銀行データ通信システムに吸収された。

〔一括代手〕

特別契約に基づき、取立手形を支払い期日ごとに一括して期日の一定日前に集中店相互間において授受し、受託銀行はその代わり金を期日当日に入金不渡り未確定のまま委託銀行の預金口座に入金しておき、後刻、不渡り分のみ通知するもので、入金通知を省略するなど、事務の簡素化をはかろうとするものであった。

当行は、昭和42年1月から被仕向、同年12月から仕向についてこの制度を採用し、48年9月末現在で11行（相互銀行8、信用金庫2、県信連1）と契約を締結している。なお、都市銀行、地方銀行、信託銀行および商工組合中央金庫との契約は、48年4月、全国銀行データ通信システムに吸収された。

〔同地振込〕

同一手形交換所（組合）に参加する金融機関店舗相互間において、振込票を「文書交換」により授受して行なう振込制度で、当行では昭和41年、東京

地区の同地振込に参加した。48年9月末現在、新潟県内では新潟(45年2月)、長岡(47年4月)、三条(47年5月)の3地区で実施している。

なお、後述の「交換振込」制度の実施に伴い、全国銀行および相互銀行相互間の同地振込はこれに吸収されたが、信用金庫、信用組合などとの間では現在も存続している。

〔地銀データ通信システムと全銀データ通信システム〕

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61行の地方銀行の提携によって、昭和43年7月から、日本電信電話公社の直営システムとして稼働を開始した。

これは、地方銀行の4,000以上の店舗を結んで全国的な通信網をつくり、地方銀行相互間の他行為替を自行内の為替取引と同様に処理することを目的としており、従来の銀行間の為替取引のあり方や為替通信方法を根本的に改革するもので、地方銀行開設以来の歴史的な共同事業であった。

共同テレ為替の稼働と前後して、都市銀行側からこのシステムに加入したい旨の意思表示があり、地方銀行側もこれを受入れることにした。ここに、地銀データ通信システムは発展的解消を遂げ、全国銀行データ通信システム(略称「全銀システム」)を中心とする新しい「全国銀行内国為替制度」に一本化されることになった。全国銀行内国為替制度加盟銀行は地方銀行、都市銀行のほか、信託銀行、長期信用銀行および商工組合中央金庫の88行で、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(テレ為替という)により取扱うことにし、48年4月から全面的に新制度に移行した。なお、この制度では、急を要しない振込通知については文書による為替(文書為替という)により取扱うことができるとされており、この取扱いはテレ為替に先行して47年10月から開始された。

〔地銀交換、中部合同交換〕

昭和44年2月、関東甲信越地区に本店の所在する地方銀行(埼玉銀行を含む)は、提携して「関東甲信越地方銀行広域交換制度」(略称「地銀交換」)を発足させた。これは、参加銀行が届出た交換可能地域の金融機関を支払場所

とする手形、小切手を、当初は埼玉銀行東京支店で、のちに地方銀行会館で相互に授受し、あらかじめ各参加銀行の資金決済店に互いに設けておいた専用の預金口座によって資金を決済するものである。当行は同年11月からこれに参加したが、さらに45年1月には静岡地区3行が加入して、現在17行相互間で実施している。

また45年7月には、当行をはじめとする関東甲信越地区地銀14行が参加して、共同テレ為替の補完業務として、一定条件に該当する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「関東甲信越地方銀行交換振込制度」(略称「地銀交換振込」)を開始した。

さらに45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」とが結合して、「関東甲信越・中部地区地銀合同広域交換制度」(略称「地銀広域交換」,参加27行)が実施され、また47年9月からは、振込事務についても、21行の参加による「関東甲信越・中部地区地銀合同交換振込制度」(略称「広域交換振込」)が実施された。

外国為替業務の進展 貿易・為替自由化の進展を背景として、当行は、外国為替業務を取扱うこととし、昭和36年2月、乙種外国為替公認銀行の認可を受け、同年3月、業務を開始した。

当時の本県の輸出をみると、金属製品および化学製品が輸出総額の80%を占めており、ほかにミシン部品、機械、ファスナー、バドミントンなど、各種の輸出品があったが、外国為替の取扱銀行は、新潟市所在の都市銀行支店



本店営業部の外為プレート

1か店のみであった。そこで、これらの輸出関連企業を取引先にもつ当行は、その利便をはかるとともに、本県におけるソ連貿易の将来をも展望して、外国為替業務の開始に踏切ったのである。

当初の取扱店は、本店営業部と

東京支店の2か店で、地元における直貿業者からの買為替が主体であったが、輸出商社との取引が開始されるに及んで、輸出為替の取扱量は急速に増大し、36年12月には、当初目標の買為替月10万ドルを突破した。その後、中央大手商社に対する取引開拓が実を結び、40年度の買為替は550万ドルに達した。

一方、外国為替取扱店舗の拡充も相次ぎ、41年4月に三条支店、42年4月に名古屋支店、44年3月には大阪支店がそれぞれ業務を開始した。また両替業務の取扱いも、39年5月には直江津支店、同年10月には両津支店において開始された。

管理体制の整備をはかって、40年4月に業務部内に外国課が新設されたが、このような業務の拡大に応じて、47年2月、外国課を外国部に昇格させ、同時に、情報の収集、諸官庁との連絡に便利な東京に移転することにした。

当初、外国為替業務は、その重点を買為替に置いていたが、やがて輸出為替の買取り、取立のほか、輸入信用状の開設、輸入手形の決済、送金為替の取扱い、ユーザンスの供与、外貨建預金の受入れなど、しだいに多岐にわたるようになっていった。また47年12月には、東京ドルコール市場に参加する一方、資金の売買、資金貸借の便宜上、東京銀行に加え、First National City Bank 東京支店にも口座を開設した。

国際化の進展の波は、県内にも押寄せ、従来、外国為替関係の業務といえば、三条や燕など特定地域の輸出品関連に限られていたのが、最近では中国貿易の発展に伴う機業地の中国糸輸入や中国貿易専門商社の設立、海底油田の掘削に伴う海外技術の導入関連送金為替、企業の海外進出に伴う投資貸付関係資金の送金など、県内各地でその業務取扱いの必要性が生じており、また、海外渡航関係²⁾の両替も急増している。このような

表 7-25 外国為替取扱高推移
(単位 千米ドル)

期 別	買 為 替	売 為 替	合 計
昭和36. 上	253	211	464
下	696	119	815
38. 上	1,575	172	1,747
下	2,056	247	2,303
40. 上	2,408	390	2,798
下	3,097	530	3,627
42. 上	4,438	1,254	5,692
下	4,963	1,329	6,292
44. 上	6,482	2,007	8,489
下	7,229	2,006	9,235
47. 上	7,944	4,581	12,525
下	9,426	6,627	16,053

情勢から、当行は、海外銀行とのコルレス締結を目ざして業務の拡充を期している。

- (注) 1) 昭和45年8月に「外国為替等集中規則」が改正され、為替銀行の甲・乙種の名称区分が廃止された。
- 2) 当行は、48年6月から、新潟～ハバロフスク間の国際線就航に伴う出入国者に対する両替業務を、新潟空港に出張して行なっている。

4. 業況の推移

資本金の推移 ここで、昭和39年4月から48年までの当行の業況の推移を概括してみよう。

まず、当行の自己資本は、39年6月（倍額）、42年12月（半額）、45年12月（半額）の3回にわたる増資と、毎期行なわれた内部留保とによって、表7-26にみるように順調に増加した。しかし、この間、業容の拡大による預金増加の割合がこれを上回ったため、自己資本比率は、30年代の8.9%台から40年

表 7-26 自己資本の推移 (単位 百万円)

年 月 末	狭義自己資本 (A)		引当金(B)	広義自己資本 (A)+(B)	自己資本比率 $\left(\frac{\text{広義自己資本}}{\text{預 金}}\right)$
	資 本 金	積 立 金			
昭和39.3	1,000	3,343	3,950	8,293	7.71(7.04)
40.3	2,000	3,866	4,412	10,278	8.31(7.18)
41.3	2,000	4,685	4,913	11,598	7.72(7.19)
42.3	2,000	5,654	5,473	13,127	7.46(7.48)
43.3	3,000	7,064	5,938	16,002	7.76(7.48)
44.3	3,000	9,230	6,176	18,406	7.63(7.48)
45.3	3,000	11,400	6,873	21,273	7.68(7.68)
46.3	4,500	13,835	7,585	25,920	8.33(7.80)
47.3	4,500	16,089	8,475	29,064	7.95(7.55)
48.3	4,500	18,148	9,914	32,562	7.25(7.07)
48.9	4,500	23,647	10,825	38,972	7.75(7.13)

- (注) 1) 48年9月末の積立金には新株式払込金を含む。
- 2) カッコ内は全国地方銀行平均（全国地方銀行協会『財務諸表分析』により作成）。

代には7%台に低下し、他行に比してもその優位性がしだいに薄れてきた。

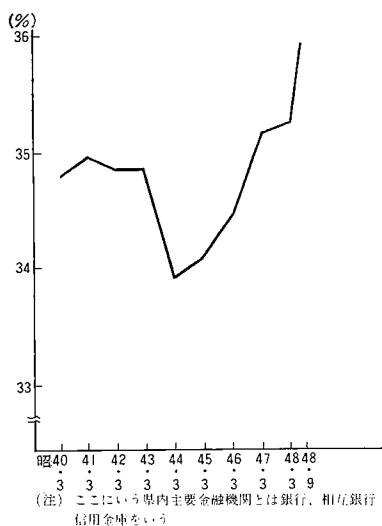
そこで当行は、自己資本充実の重要性がいちだんと高まってきた折から、増資を行なって資本構成の適正化をはかることにし、100周年直前の48年10月1日、30億円の増資を行なって資本金を75億円とした。なお、同時に東証に上場し、公募も行なった。その結果、自己資本比率は7.75%に上昇し、また、営業用不動産比率（営業用不動産の自己資本に対する比率）も30%台を割って28.86%と好転した。

次に株主構成についてみると、法人株主が急激に増加し、その所有株数の割合は39年3月末の35.6%から48年9月末には59.7%となった。また、地理的分布では、法人株主の増加に伴って、東京都をはじめ他府県への拡大傾向を示し、総株数に対する県外株主の所有株数の割合は、39年3月末の25.1%から48年9月末には45.2%に達した。

預金の推移 昭和38年10月末に1,000億円を記録した当行の預金は、42年12月末に2,000億円、45年12月末に3,000億円、47年8月末に4,000億円と、しだいにその上昇テンポを速め、48年9月末には待望の5,000億円を突破した。こうして、当行の預金は10年足らずして5倍の伸びを示し、39年度から47年度までの年間増加率の平均は17.2%と、30年代の高度成長時代における19.1%には及ばなかったものの、ほぼ全国銀行（17.7%）並みの高率で推移した。

この結果、新潟県内の主要金融機関のなかに占める当行県内預金のシェアも、44年をボトムとして戦後の復興期以降の低落傾向から脱し、反騰に転じた(図7-8)。とくに、景気の下降期にはいった45年下期の不振のあとは、好調な伸びを示し、そのシェアは増大した。その要因としては、(1)「100周年、5,000億円達成」を旨とする全役職員の努力とともに、折からの金融緩和を背景として一般法人の要求払性預金残高が急伸し、44,45年度の2年間の増加率8.6%に対して、46,47年度の2年間では46.4%もの高い伸び率を示したこと、(2)公共料金の口座振替制度など家計部門に対する大衆化施策が

図 7-8 当行県内預金の県内主要金融機関預金に占めるシェア推移



結実して、個人の要求払性預金が、口数、金額ともこれまでにない高い伸びを示したことがあげられよう。すなわち、44、45年度の2年間には口数増加率16.8%、残高増加率24.8%であったのに対し、46～47年度では口数増加率24.9%、残高増加率63.6%となった。個人の定期性預金でも同様の傾向を示し、口数、金額とも増加率が高くなった。

預金の科目別構成では、40年代にはいって、それまで続いた定期性預金比率の上昇傾向がやみ、要求払性預金と定期性

表 7-27

預金・貸出平均残高の推移

(単位 百万円, %)

期 別	預 金		貸 出		預 貸 率
	平均残高	対前 増加率	平均残高	対前 増加率	
昭和38. 下	96,976	12.2	82,200	16.3	84.8 (86.6)
39. 上	106,059	9.4	87,367	6.3	82.4 (85.6)
下	114,691	8.1	93,297	6.8	81.3 (85.6)
40. 上	123,944	8.1	101,162	8.4	81.6 (84.2)
下	134,540	8.5	110,893	9.6	82.4 (84.4)
41. 上	146,174	8.6	121,239	9.3	82.9 (83.2)
下	155,814	6.6	135,205	11.5	86.8 (85.2)
42. 上	169,713	8.9	146,521	8.4	86.3 (85.3)
下	183,780	8.3	159,625	8.9	86.9 (86.2)
43. 上	201,652	9.7	169,715	6.3	84.2 (85.0)
下	214,510	6.4	183,402	8.1	85.5 (85.8)
44. 上	234,824	9.5	197,073	7.5	83.9 (84.5)
下	250,299	6.6	216,013	9.6	86.3 (86.0)
45. 上	270,441	8.0	232,926	7.8	86.1 (85.7)
下	284,127	5.1	248,702	6.8	87.5 (87.0)
46. 上	308,769	8.7	257,447	3.5	83.4 (85.8)
下	334,982	8.5	283,604	10.2	84.7 (87.0)
47. 上	373,841	11.6	309,088	9.0	82.7 (85.2)
下	410,140	9.7	350,476	13.4	85.5 (86.7)

(注) 1) 貸出残高には銀行引受手形を含まない。

2) カッコ内は全国地方銀行平均 (全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』により作成)。

預金の割合にはほとんど変動がなくなった。ただ、要求払性預金のうち、当座預金の伸びが鈍って通知預金の割合が上昇し、47年度末では当座預金を上回るに至った。このことから

表 7-28 預金の科目別構成の推移

(単位 %)

年月末	当座	普通	通知	定期	定積	その他
昭和39.3	10.1	18.5	4.9	56.3	3.0	7.2
40.3	10.0	20.2	4.1	56.1	3.0	6.6
41.3	10.1	18.7	4.2	55.3	3.1	8.6
42.3	10.4	17.4	3.5	56.3	3.4	9.0
43.3	10.1	17.1	4.6	56.5	3.4	8.3
44.3	9.1	17.8	4.1	56.3	3.6	9.1
45.3	7.4	17.8	4.9	56.7	3.7	9.5
46.3	6.9	18.3	7.2	58.4	3.8	5.4
47.3	7.4	18.9	6.6	58.6	3.4	5.1
48.3	7.4	20.1	7.7	56.8	3.3	4.7

みて、前述の一般法人要求払性預金の好調は、過剰流動性と企業の収益意識に根ざした通知預金の増大によって支えられていることがうかがわれる。また、個人取引拡大の結果、46年ごろから普通預金のウェートも上向いてきた(表 7-28)。

貸出の推移 当行の貸出は、預金の増加とともに著しく増加し、昭和39年度から47年度までの年間増加率の平均は、預金と同率の17.2%の伸びを示した。とくに40年の後半からは景気の好転に伴って資金需要が旺盛となり、貸出は急激に膨張した。預貸率は41年下期から地銀平均を超え(表 7-27)、資金ポジションも急激に悪化した。その後、45年後半からの不況で、当行の貸出

表 7-29

貸出の科目別構成の推移

(単位 %)

年月末	銀行引受形	商業手形	手形貸付	証書貸付	当座貸越
昭和39.3	1.5	26.3	67.7	3.7	0.8
40.3	0.6	26.4	65.8	6.8	0.4
41.3	0	26.6	64.8	8.2	0.4
42.3	—	25.2	62.4	12.1	0.3
43.3	1.9	25.5	57.9	14.5	0.2
44.3	0.9	26.2	57.3	15.4	0.2
45.3	—	27.8	54.6	17.4	0.2
46.3	—	27.9	54.0	17.8	0.3
47.3	—	25.8	50.6	23.4	0.2
48.3	—	24.7	47.7	27.3	0.3

はふたたび伸び悩んだが、46年後半からは景気も回復期に向かい、預金の好調に裏づけられた積極的な融資態度を背景に、順調な増加を示した。また、資金ポジションも、適正な余資の確保に努めた結果、44年下期をボトムに好転し、預貸率も46年上期以降、地銀平均を下回っている(表7-27)。

貸出の科目別構成で注目される点は、新規立地工場の増大、構造改善事業の進展、商店街再開発など、地域経済の変貌に伴う企業設備資金新規貸出額の増大と、その貸出期間の長期化、および住宅ローンを中心とする消費者向け貸出など、融資面における大衆化施策の推進を反映して、証書貸付の構成割合が著しく高くなってきていることである(表7-29)。

有価証券の推移 資金ポジションの悪化した昭和41年下期と45年下期には、日本銀行の買オペレーションに積極的に応じたことや、一部低利債の市中売却などを行なったことにより、当行の有価証券残高の増加率は低下した。また47年下期にも、貸出の急増に対処して債権売却を実施したため、その伸び率が鈍化した。しかし、40年代を通してみれば、その増加率は預金のそれを上回っており、このため預証率も漸増傾向をたどり、30年代に引続き地方銀行平均をやや上回る状態で推移した(表7-30)。

表 7-30 有価証券残高と科目別構成の推移 (単位 百万円, %)

年月末	残高	増加率	預金に対する 比率	科目別構成比				
				国債	地方債	社債	株式	その他
昭和39.3	15,295	△ 2.0	14.2 (12.9)	1.1	3.8	83.9	11.2	—
40.3	18,799	22.9	15.2 (13.9)	0.9	4.0	85.0	10.1	—
41.3	25,039	33.2	16.7 (15.6)	2.5	5.7	83.2	8.6	—
42.3	26,520	5.9	15.1 (15.7)	11.6	6.6	73.1	8.7	—
43.3	32,211	21.5	15.6 (15.0)	9.3	13.4	69.3	8.0	0
44.3	39,642	23.1	16.4 (15.4)	9.7	13.6	69.1	7.6	0
45.3	45,669	15.2	16.5 (15.0)	9.2	14.1	69.3	7.4	0
46.3	48,823	6.9	15.7 (13.8)	4.1	17.5	70.8	7.6	0
47.3	62,198	27.4	17.0 (14.8)	10.0	19.9	63.6	6.3	0.2
48.3	72,525	16.6	16.1 (14.5)	18.4	18.6	56.8	5.9	0.3

(注) カッコ内は全国地方銀行平均(全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』により作成)。

これを科目別構成でみると、財政政策としての国債発行、および新潟県をはじめとする地方公共団体の起債を背景に、国債、地方債の構成比率が著しく上昇し、48年3月末には、両者を合わせて37%を占めるに至り、これに反して社債、株式の比率が低下した（表7-30）。

収益状況の推移 当行の貸出利回りは、表7-31にみるように、昭和39、40年と46、47年の2回にわたる金融緩和期に大幅な低下を示している。とくに後者の場合の低下が顕著で、47年下期には7.24%と、昭和23年の再建整備以来の最低を記録した。

一方、それまで横ばい状態で推移してきた預金平均利率は、45年から46年にかけていったん上昇したが、これは、1年定期の利上げと1年半定期の発売などの影響を受け、定期性預金のウエートが増大したことによるものであった。しかし、47年には、預金金利の引下げや個人取引拡大に伴って流動性預金のウエートが上昇したため、その水準はふたたび40年ごろの状態に戻った。また、経費率が預金量の増大によって逐年低下したため、預金コストとしては総じて低下傾向を示した。それにもかかわらず、貸出利回りの低下がこれを上回ったため、利鞘は漸次縮小傾向をたどり、とくに46年から47年の

表 7-31 預金コスト・運用利回および利鞘の推移

(単位 %一年利)

期 別	預 金			預 金 コスト	貸 出 平均利回	利 鞘	有価証券 平均利回	利 鞘	貸 出・ 有価証券 合計利回	利 鞘
	平均利率	経費率	うち 人件費率							
昭和39. 下	3.93	2.68	(1.49)	6.61	8.42	1.81	7.39	0.78	8.26	1.65
40. 下	3.97	2.55	(1.36)	6.52	7.92	1.40	7.33	0.81	7.82	1.30
41. 下	4.04	2.33	(1.30)	6.37	7.82	1.45	7.36	0.99	7.74	1.37
42. 下	4.05	2.25	(1.17)	6.30	7.80	1.50	7.25	0.95	7.71	1.41
43. 下	4.04	2.21	(1.33)	6.25	7.81	1.56	7.21	0.96	7.71	1.46
44. 下	4.12	2.24	(1.30)	6.36	7.89	1.53	7.35	0.99	7.80	1.44
45. 下	4.20	2.16	(1.36)	6.36	8.04	1.68	7.43	1.07	7.94	1.58
46. 下	4.25	2.19	(1.42)	6.44	7.82	1.38	7.39	0.95	7.74	1.30
47. 下	4.00	2.16	(1.40)	6.16	7.24	1.08	7.32	1.16	7.25	1.09

(注) 昭和43年下期以降、「損益状況表」の様式が改正されたため、それまでの計数と必ずしも連続しない箇所がある。

それが顕著であった。

こうして、経費率の割高を低い預金利回りと高い貸出利回りでカバーしてきた、それまでの当行の特異性はしだいに失われ、依然として経費率の割高が桎梏となって、47年下期の利鞘は、地銀平均に比べて0.2%近くも少なくなっていた。このことが主因となって、資金量の増大にもかかわらず、46,47年の2年間の純益金は、前年実績を下回る結果となったのである(表7-32)。

しかし、48年にはいると、資金量の増大と貸出利回りの上昇を主因として、上期には過去最高の14億6,900万円の利益金を計上するに至った。

次に株主配当についてみると、配当規制の緩和をみた45年上期以降、それまでの年10%を11%に引上げ、さらに48年上期には、創立100周年記念特別配当2%を含め、年13%の配当を行なうことができた。

また、42年度上期から実施された、いわゆる「統一経理基準」の適用に当たって、当行は基準額以上の内部留保を有していたため、超過分をその後の3年間に毎期利益に戻入れた。

なお、従来、銀行の内部蓄積を促進する行政指導基準のひとつとして設定されてきた経常収支率基準は、損益状況表の改訂による経常収支項目の改正を機に、43年上期以降廃止された。

表 7-32

収益状況の推移

(単位 千円, %)

期 別	経常収入(A)	経常支 出(B) (法人税控除後 の経常支出)	経常純益金	当期純益金	経常収支率 $\frac{(B)}{(A)}$
昭和39. 下	5,221,085	4,290,898(3,801,280)	930,187	511,029	72.81 (73.56)
40. 下	5,694,228	4,739,096(4,392,861)	955,132	515,116	77.15 (75.74)
41. 下	6,577,150	5,381,358(4,995,275)	1,195,792	654,438	75.95 (76.11)
42. 下	7,753,651	6,368,832(5,842,496)	1,384,819	916,754	75.35 (75.67)
43. 下	8,997,183	6,989,427	2,007,756	1,249,854	77.68 (77.29)
44. 下	10,575,698	8,365,241	2,210,457	1,265,875	79.10 (75.68)
45. 下	12,251,505	9,451,222	2,800,283	1,425,622	77.14 (76.50)
46. 下	14,021,891	11,236,579	2,785,312	1,323,332	80.14 (78.25)
47. 下	15,875,576	13,443,005	2,432,571	1,316,054	84.68 (81.88)

(注) 1) 経常収支率カッコ内は全国地方銀行平均(全国地方銀行協会『金融銀行諸統計』による)。

2) 昭和43年下期以降、「損益状況表」の様式が改正されたため、それまでの計数と必ずしも連続しない箇所がある。

第3節 事務合理化と総合オンラインの開始

1. 事務合理化の推進

事務管理体制の強化 当行の事務機械化は、昭和30年代に、営業店事務の合理化を目的に始められたが、その後、事務量の著しい増大に伴う人員の増加を抑制するためにも、より高度の機械化が必要となった。それを積極的に推進する契機となったのが、37年の本店新築で、その際、高性能の事務機械が導入された。さらに、会計機などの窓口機械による合理化の限界を克服するため、事務集中による大量処理方式が著しく進展した。

こうして40年代にはいと、営業店の事務機械化は急速に拡大され、これまであまり合理化の進まなかった貸付業務においても、P C Sの導入による集中処理体制がとられ始め、為替業務に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。

このような事務の機械化や集中化に伴う事務処理手順の改変もあって、事務手順が多様化する一方、事務処理上の事故防止に対する要請が強まった。

そこで、39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する方法を講じたり、40年にはハンドブック『事務管理のチェックリスト』を作成して全員に配布したりした。事務処理の諸規定も引続いて整備され（表7-33）、また42年から事務ミスを防止するため、Z D（無欠点）運動を展開するなどの努力が重ねられた。

さらに事務管理を徹底するため、43年4月、事務部新設と同時に事務管理課が設けられ、45年から、事務部による営業店の臨店指導も行なわれるようになった。また44、45年ごろから、検査部による臨店検査体制が強化され、検査の重点も業務検査から事務検査に移されたほか、46年には「残高照合、

表 7-33

おもな事務取扱規定の整備状況

年 月	名 称	備 考
昭和40. 7	外国為替事務取扱要綱	制 定
40. 9	夜間預金金庫事務取扱要領	〃
40.12	事務管理のチェックリスト	〃
41. 3	日本銀行歳入代理店事務取扱要綱	〃
42. 6	出納事務取扱要綱	〃
42. 6	日本電信電話公社債券交付事務取扱要領	〃
42. 8	保護預り事務取扱要領	〃
43. 3	預金事務取扱要綱	改 訂
43. 6	起票ならびに報告手順集	改編制定
43. 6	テレタイプ通信事務取扱要領	制 定
43. 8	受託代理店事務取扱要領	〃
44. 6	共同テレ為替事務取扱手順	改 訂
44. 8	ユニットシステムと記帳会計機等による事務取扱要領	〃
44. 8	受託代理店事務取扱要領	追 録
45. 3	為替事務取扱要綱	改 訂
46. 3	役席者の事務管理チェックリスト	制 定
47. 3	制度貸出取扱要領	〃
48. 3	貸出事務取扱要綱	改 訂

重要用紙検査等実施管理表」を制定するなど、自店検査方式も、より厳格なものに改正された。

営業店事務合理化の進展 昭和40年代にはいと、当行における営業店事務の合理化は、いちだんと進展した。営業店窓口部門におけるテラーズマシンおよび後方事務処理部門における会計機やプルーフマシンなどの導入、普及によって、営業店ごとの機械化は進み、より高性能の機種を導入も行なわれていった(表7-34)。

一方、こうした営業店ごとの機械化とともに、事務処理手順の改変や集中化による合理化もはかられたが、総合事務機械組織による集中処理を別にすれば、それはおもに為替業務に関連したものであった。そして、その合理化は、さきに述べたような他行との業務提携によって急激に進展した。

さきに、本店営業部における後方事務処理部門の一つとして、取立手形の処理部門が設けられたが、38年11月から新潟市内支店の手形類も、ここで集

表 7-34

事務機械の営業店設置状況

	機 種	昭和42年 8月現在		昭和45年 8月現在		昭和48年 10月現在	
		台数	設置 店舗数	台数	設置 店舗数	台数	設置 店舗数
預 金 関 係	当座預金会計機(パロース F3250)	71	58	95	68	109	81
	" (" F4232)	2	1	2	1	2	—
	" (" F5455)	—	—	3	1	3	1
	普通預金会計機(NCR 42号)	85	63	40	34	—	—
	" (" " NOF)	—	—	95	45	174	97
	" (" 2000号)	8	3	—	—	—	—
テ レ オ ン ラ イ ン 関 係	テレタイプ端末機	30	26	63	46	68	55
	オンライン (IBM 2980—II)	—	—	—	—	55	22
	" (IBM 2980—V)	—	—	—	—	73	4
	紙テープ穿孔機	—	—	—	—	55	11
	" 読取機	—	—	—	—	13	10
	自動現金支払機	—	—	—	—	8	4
	テレックス	18	17	24	18	7	4
	テレファックス	—	—	3	2	3	2
出 納 ・ 計 算 関 係	テラーズマシン(NCR 41号)	86	17	109	19	122	21
	" (パロース53 RA)	66	22	173	58	237	75
	ブルーフマシン	8	3	22	14	56	36
	加算機	76	44	117	71	174	103
	オートスタンパー	—	—	16	15	18	16
	硬貨計算機	85	73	38	32	24	18
	硬貨自動包装機	35	34	83	77	105	99
	硬貨選別機	—	—	—	—	4	2
	紙幣計算機	82	78	98	93	110	100
	マイクロフィルマー	20	18	34	32	39	37
	そ の 他	カナタイプ 計 算 機	117	65	112	65	78
証書発行機		—	—	2	1	2	1
MICR 印字機		—	—	1	1	3	1
行間選択印刷機		11	10	11	10	18	17
複写機(電子式)		—	—	23	20	82	71
" (ジアズ式)		81	77	105	98	96	92

(注) 台数は全保有台数で、設置店舗数は本部を除く。

中処理されるようになり、41年3月、同部門は取立センターとして本部の所属に変更された。その後、本・支店間をつなぐメールカーシステム(文書などの集配自動車網)が拡大されて、43年6月には全店の他所代手を、47年7

月には当所代手も、広域交換参加店（86か店1出張所）を対象とすることになった。

このような集中処理方式による合理化とともに、手形、小切手などを手形交換で資金化する方式も拡大していった。この方式は、本・支店を支払場所とする手形類のみならず、他行払いの手形にも採用され、43年10月には高田地区、44年9月には東京地区と、しだいにその対象地域を拡大していった。やがて、この広域交換制度は、地方銀行相互間でも実施されるようになり、前述のように、当行も、44年11月から関東甲信越地区の広域交換制度に参加した。

そのほか、取立手形については、40年12月に本・支店間期日入金取立制度が取入れられた。また、被仕向手形の増大をはかるため、42年1月に特定銀行と契約を結び、被仕向手形の一括取立期日入金制度（一括代手）がとられることになった。

そのほか、集中処理体制の進展とともに、47年9月から新潟県公金についての、48年10月から歳入代理店関係の集計などの事後処理事務が本部で集中処理されるようになった。その事務量は必ずしも大きくはないが、これら特殊事務が営業店から切離されたことによる単純化の効果は大きかった。

こうして、為替業務の合理化が、その事務処理の仕組みを変えることによって進められたが、それに並行して、テレタイプ網の拡大が進められ、事務処理の正確化、迅速化がはかられた。当行のテレタイプ網は、本店新築を機に行なわれた押釦式テレタイプ交換機（30回線）の設置によって拡大されたが、それと前後して、テレタイプを導入する地方銀行がふえ、それらを結んで全国的な地銀ネットを確立しようとする画期的な構想が立てられた。これは、地銀共同テレ（全国地方銀行データ通信事業）と名づけられ、43年7月1日から通信を開始した。

当行も、全店でその取扱いを開始したが、テレタイプ端末機設置店は26か店にとどまっていた。そのため、テレタイプ網の拡充が急務となり、44年5月、テレタイプ交換機は96回線接続可能な機種に切替えられ、テレタイプ端

末機の設置店は急速に増大した。

共同テレ事業は、その後、都市銀行なども参加する全国銀行内国為替制度に発展し、48年4月から全銀システムが開始された。それに先立って、当行では47年11月、交換機によるシステムを廃止して、電算機によるオンライン¹⁾処理に移行した。

このオンライン処理は、為替用端末機を電算機に接続し、電文の様式の点検、編集、発受信、集計などを自動処理する仕組みで、これによって、テレタイプによる為替事務の合理化はいっきよに進展した。こうして、48年10月末には、テレタイプ 端末機 (K M P P) 68 セット、55 か店、オンライン用 I B M 2980-II 型 端末機 55 台、22 か店となり、49年度中に全店設置を目標として、その拡大が進められている。

(注) 1) オンライン(Online), Online Data Processing System の略。

各営業店に設置された端末機と、中央の電算機とを高速電話回線で結び、端末機によって電算機の即時処理を行なわせる方式。オフライン(Offline)システムは、電算機と端末機が接続されていない方式。

2. EDPS の導入

PCS から EDPS へ 昭和39年10月、当行は本店に PCS を設置し、40年3月から、これによって、主として貸出関係の計表作成事務の集中処理を開始した。その後、適用業務は貸出関係のほか、給与計算、人事統計(40年9月)、用度品などの在庫管理(40年10月)、動産・不動産償却計算(40年11月)などに拡大された。また、期末決算時における貸出金の未経過利息の算出作業も、40年9月から PCS によるようになった。こうした集中処理体制の進展もあって、41年下期から、支店の概算作業(損益決算予測作業)を廃止し、一部の資料を支店から徴求して、本部で一括してその作業を行なうことになった。

PCS は、人手による処理とは比較にならない、大量処理能力をもつては

いたが、貸出関係の諸統計作成作業が完全に移行した段階で、すぐにその能力が限度に達することが予測された。さらに、預金業務は営業店事務のなかに占める比重が大きく、その事務負担軽減が必要であった。このような理由から、EDPS¹⁾による集中処理の開始が急務となり、41年6月から電算機導入の検討を開始し、新機種IBM 360-40電子計算機（記憶容量64KB²⁾の採用を決定した。

そして、42年5月から本店5階の総合事務機械室の改造に着手し、43年6月、その完成をまって電算機が設置され、始動式が挙行された。

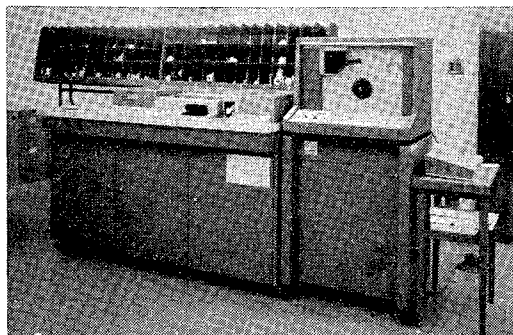
この電算機の導入により、従来PCSによって処理されていた業務は、すべてこれに移行され、新たに預金関係の帳票作成、利息計算などの事務も集中処理されるようになった。定期預金、定期積金は44年8月、全店集中を完

表 7-35 総合事務機械組織の変遷(1)

名 称	型 式	台 数		
		昭和39.10	昭和43.6	昭和44.9
(電 算 機)				
中央演算処理装置	IBM 360-40(64KB)	—	1	—
〃	〃 (128KB)	—	—	1
カード読取装置	IBM 2501	—	—	1
カード読取穿孔装置	IBM 2540	—	1	1
磁気テープ装置	IBM 2401	—	2	4
磁気ディスク装置	IBM 2311	—	4	6
印刷装置	IBM 1403	—	1	1
〃	IBM 1443	—	—	1
紙テープ読取装置	IBM 2671	—	1	1
OCR(光学式文字読取装置)	NCR 420-II	—	1	1
紙テープ穿孔装置	NCR 371	—	1	1
(P C S)				
穿孔機	IBM 24, 29	6	11	14
検孔機	IBM 56, 59	5	8	10
会計機	IBM 407	1	—	—
計算穿孔機	IBM 609	1	—	—
照合機	IBM 088	1	—	—
分類機	IBM 083	2	1	1
集団複写穿孔機	IBM 519	1	—	—
穿孔翻訳機	IBM 557	1	1	1

了したが、普通預金については³⁾OCR方式によって、45年3月には45か店、47年6月には89か店が集中処理された。

そのほか、電算機の適用業務は、時間外手当計算（45年9月）や住宅金融公庫代理事務の集中管理（45年10月）などに逐次拡大されたが、これ



光学式文字読取装置

0123456.789 OCR用の特殊活字

らは来たるべきオンライン体制への一布石でもあった。こうした集中処理の拡大に伴って、電算機の記憶容量は44年9月、128KBに拡大され、その周辺装置もしだいに増強されていった（表7-35）。

（注）1） Electronic Data Processing System（電子計算組織）の略。

本書では、電子計算機または電算機と略称した。

2） キロバイト（Kilo Byte）

電算機（中央演算処理装置）の記憶容量はバイト単位で表現されるが、KBは1,000バイトの略称。

3） Optical Character Reader（光学式文字読取装置）の略。

当行の場合、NCR42号会計機のジャーナルペーパーに、光学式に機械が読取れる特殊な形の活字で印字させて、そのジャーナルペーパーを電算機にインプットする方式をとった。

事務センターの設置 当行では、昭和43年に電算機が設置されるころ、すでに本店内の事務集中部門は膨張し、それ以上の拡大に困難を感じる状態であった。そのため、別に事務センターを設置することになり、45年9月、新築工事に着手した。そして翌46年12月、新潟市鏡123番地に5階建て床面積8,580m²（約2,600坪）の事務センターが完成した。

事務センターには、2階に取立手形などの集中処理関係、およびテレタイプ通信関係の機械室と事務室を置き、3階にメインの電算機室を配し、4階

に拡張に備えた予備室とオンライン開発室を設けた。また、5階にはオンライン関係専用の研修室を設け、営業店で主として預金・貸出関係に使用するIBM 2980-V型端末機、為替などに使用するIBM 2980-II型端末機とテレタイプ端末機を設置し、随時、営業店のオペレーターの訓練を行なえるようにした。

そのほか、同センターには、メーカーによる発送センターの機能をもたせた用度品庫において、全店の用度品の一括発送に当たらせ、文書や膨大な手形類の発受信、電算機へのデータの収集、アウトプットされた資料の配布などを一元的に取扱った。また、資金部の現金配送事務を担当する分室も置かれた。この部門は、48年の本部機構改正で事務部所属に変わったが、メーカーとは別系統の配送業務を担当した。

こうして、事務センターに諸装置、機器と220人の担当者が移され、集中処理業務の有機的結合がはかられて、文字どおり事務集中の一大センターとなった。

3. 総合オンラインの開始

オンラインへの道 前述のように、当行では、電算機による事務のオフライン集中処理を進める一方、次の合理化のステップとして、昭和44年12月、オンラインシステムの開発を進める方針が決定された。

45年3月、明石通支店内に事務部の分室が設けられて、オンライン研究班が発足し、準備は急ピッチで進められた。46年2月、オンラインシステム導入が正式決定され、9月にはシステムの基本設計が完成した。47年6月、新装なった事務センター内にIBM 370-155-II電算機が増設され、同時に従来のも360-40電算機の記憶容量も256KBに増強され、同年11月、いよいよ為替オンライン処理がスタートした(表7-36)。

当行のオンラインシステムは、単科目ごとのオンライン処理システムではなく、当初から営業店の主要業務をすべて有機的に関連させて、総合オンラ

表 7-36

総合事務機械組織の変遷(2)

名 称	型 式	台 数		
		昭和 46. 7	昭和 47. 10	昭和 48. 10
(電 算 機)				
中央演算処理装置	IBM 360-40(128 K B)	1	—	—
〃	〃 (256 K B)	—	1	—
〃	IBM 370-155 II (384 K B)	—	1	1
〃	〃 (512 K B)	—	—	1
カード読取装置	IBM 2501	1	1	1
カード読取穿孔装置	IBM 2540	1	1	1
磁気テープ装置	IBM 2401	4	—	—
〃	IBM 3420	—	6	8
磁気ディスク装置	IBM 2319	5	6	—
〃	IBM 3330	—	—	8
〃	IBM 3333	—	—	4
印刷装置	IBM 1403	1	2	3
〃	IBM 1433	1	—	—
紙テープ読取装置	IBM 2671	—	1	1
〃	IBM 1017	—	2	13
紙テープ穿孔装置	IBM 1018	—	2	2
OCR(光学式文字読取装置)	NCR 420-II	1	1	1
磁気テープ装置	NCR 739	1	1	1
端末機(為替用)	IBM 2980-II	—	11	53
〃(預金、貸付用)	IBM 2980-V	—	11	43
自動現金支払機 (P C S)	O K I	—	—	8
穿孔機	IBM 29	17	24	24
検孔機	IBM 59	12	15	15
分類機	IBM 083	1	1	1
穿孔翻訳機	IBM 557	1	1	1

インシステムとして発足したところに特徴がある。

ここに至った経過をみると、すでに地方銀行のうちでも EDPS を使用する例が現われ始める段階で、当行は、PCS の導入によって、電算機処理に対応する内部体制を着実に整備してきた。次いで、他行では、単一科目あるいは複数科目を対象としたオンライン処理を発表する例がみられ始めるが、当行はオフライン集中を進めつつ、総合オンラインへの研究を積重ね、多くの要員を養成して、いっきょにそれを実現する方針をとってきた。

そして、多科目のプランニングを並行して進め、それを有機的に結合する巨大なシステムを開発した。そのため、当行のオンライン開始はやや遅れたが、担当部門の日夜をわかつたぬ努力が実を結び、きわめて高度なシステムを完成することができた。為替オンライン処理の開始は、その第一歩であった。

総合オンラインの始動 昭和48年1月、事務センターのIBM 360-40電算機は、IBM 370-155-II電算機に機種変更された。この変更により、電算機の処理能力が増大するとともに、さらに、1台はオンライン処理、他の1台は通常オフライン処理に使用し、万一オンライン機が事故の場合、オンラインに切替えてバックアップさせる体制が強化された。

処理能力の増加に応じてオフライン業務も拡大され、48年3月から、地方職員共済組合新潟県支部、および新潟県職員互助会の医療付加給付金の計算、支払票の作成業務を当行が受託処理することになった。

一方、総合オンラインシステムへの移行は、48年5月、新潟市内の東中通、古町西、新潟駅前のか3店の試行で始まり、8月からは、本店営業部でも移行を開始した。試行店では、従来の為替業務のほかに、預金業務が逐次オンライン対象科目に切替えられ、そこに同年7月から、当座口振込の預金口座への自動入金や、新潟市の交換持帰り手形の自動引落としなどが、事務センターで直接電算機にインプットするセンターカット方式により、結合されていた。

また、キャッシュディスペンサー（現金自動支払機）は、48年9月に新潟市内4か店に設置された。当行店舗外では、市内の大和デパートに1台設置されて、稼働を開始した。

次いで10月15日、取立手形と貸出関係事務をオンライン処理に移し、試行店は総合オンラインシステムへの移行を完了した。この試行完了を記念し、限りない前進を願って、その日、総合オンラインシステムの開通式が挙行された。事務センターにおいて、鈴木頭取の手によって開通を祝うメッセージが発信され、喜びのうちに正式稼働を開始した。

当行のオンラインシステムは、営業店の事務負担の軽減を、第1次計画の主たる目的として進められ、いちおう軌道に乗った。さらに第1次計画では、49年度中に68か店の移行を終え、残りの30か店余をテレタイプで結んで為替と日計事務を集中し、第2次計画として、50年中に全店の移行を完了させる予定である。

こうして、当行の近代化・合理化の歩みは、創立100周年ののち、新しい段階に移っていくことになった。



キャッシュディスペンサーの
オープン式(大和新潟店にて)

第4節 人事施策の新展開

1. 能力主義管理の推進

新資格制度の採用 昭和40年代にはいり、いっそう顕著となった労働力不足に加えて、従業員意識の変化に伴う企業への帰属意識の希薄化など、労働環境は著しい変化をみせるようになり、企業は、終身雇用と年功的賃金制を根幹とした、旧来の人事施策からの脱皮を迫られるに至った。とくに労働力不足に伴う賃金水準の上昇により、生産性向上は緊急の課題となり、技術革新をにない得る従業員の養成の必要性和相まって、能力主義や少数精鋭主義が叫ばれるようになった。

このような情勢のもとに、銀行業界においても、新たな人事施策の一つとして、能力主義を基調とした資格制度が採用され始めた。当行でも、41年4月、従来の身分的な資格制度を廃して、職務遂行能力を重視した職能資格制度を設けた。この制度新設の目的を、『行報』¹⁾は次のように記している。

- (1) 単純な年功序列制からくる、若い人達の不満を解消する。
- (2) 役席のポストが、年齢構成からみると頭打ちになるが、その点についての将来への不安を解消する。
- (3) 各人の持っている能力を、もっと正しく評価し、その維持向上をはかる。
- (4) 従来の資格では、昇格の基準が不明確であったので、資格ごとに基準を設定し、昇格目標を明確化する。
- (5) 従来の資格制度では、属人的な色彩が強かったが、能力と仕事の内容とを関連づけたもので運用する。

こうして、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段階の資格区分が設けられ、資格に応じた昇格基準が定められた。これに伴い、給与制度も改訂され、資格手当の新設、資格別定期昇給基準方式の採用など、職能給的性格を備えた賃金体系への移行が進められた。

(注) 1) 昭和41年8月発行第151号。

要員管理の適正化 当行の職員のうち、嘱託などを除く行員数の推移をみると、昭和29年3月末には1,419人であったが、その後、毎年度40人前後(30年度8人)増加して、37年3月末には1,699人となった。それ以降、42年3月までは毎年度100人余の急増を示したが、これは、PCSの導入や、相次ぐ県外支店の増設によるものである。その後3年間は、ふたたび平均40人の増加にとどまっていたが、45年度以降、総合オンラインへの移行準備、太陽銀行の支店廃止に伴う

行員の受入れ、支店増設などが重なって、3年間に535人増加し、48年3月末には2,883人となった(表7-37)。

しかし、48年に稼働を開始した総合オンラインシステムの効果は大きく、次年度以降の新規採用人員は、大幅に減少する見込みである。

こうして、40年代は表7-38にみるように新規採用人員もかなり変動しているが、経営効

表 7-37 行員数の推移 (単位 人, %)

年月末	男	子	女	子	計	女子行員率	
昭和30.3	1,006	(87)	444	(11)	1,450	(98)	32.0
31.3	1,033	(82)	425	(10)	1,458	(92)	30.4
32.3	1,075	(80)	420	(10)	1,495	(90)	29.2
33.3	1,099	(86)	418	(11)	1,517	(97)	28.7
34.3	1,147	(89)	424	(11)	1,571	(100)	28.1
35.3	1,183	(90)	436	(11)	1,619	(101)	28.0
36.3	1,211	(90)	449	(11)	1,660	(101)	28.1
37.3	1,228	(94)	471	(11)	1,699	(105)	28.9
38.3	1,285	(111)	505	(10)	1,790	(121)	29.7
39.3	1,343	(122)	550	(9)	1,893	(131)	30.7
40.3	1,393	(132)	605	(7)	1,998	(139)	32.2
41.3	1,440	(136)	666	(6)	2,106	(142)	33.6
42.3	1,529	(148)	697	(2)	2,226	(150)	33.5
43.3	1,563	(152)	700	(2)	2,263	(154)	33.1
44.3	1,567	(148)	726	(2)	2,293	(150)	33.8
45.3	1,580	(151)	768	(1)	2,348	(152)	34.9
46.3	1,606	(159)	889	(1)	2,495	(160)	38.0
47.3	1,660	(170)	1,063	(0)	2,723	(170)	41.6
48.3	1,731	(178)	1,152	(0)	2,883	(178)	42.6

(注) 1) 嘱託、用務員、臨時雇を除く。
 2) カッコ内は庶務行員。
 3) 39.3までは給与月額平均表から作成。
 4) 40.3からは各店別人員調から作成。
 4) 女子行員比率は庶務行員を除く。

表 7-38 行員採用状況
(単位 人)

年 度	男 子	女 子	計
昭和40	75	130	205
41	101	103	204
42	60	89	149
43	28	106	134
44	33	153	186
45	51	228	279
46	61	253	314
47	84	213	297
48	65	155	220

率化の見地から、以前にもまして適正人員配置の努力が重ねられた。人員配置計画についてみると、本部人員は極力増加を抑制する方針をとり、営業店は、基準人員を設定して要員管理を行なっている。店別基準人員の設定に当たっては、業務量調査を基に合理化効果を折込んで、事務要員数を予測算定し、さらに、店舗の性格や発展度を勘案して、重点的に渉外人員を配置するなど、総合的な考慮がなされている。

また、担当職務の適正化については、たとえばオペレーターなど、女子に適した職種には、作業能率適正検査に基づいて女子行員を配置し、総体的に女子行員の比率を高める施策がとられた。そのため、女子行員の比率は、35年3月末の28.0%から48年3月末には42.6%に上昇した。

職場面接制度の実施 当行は、人事施策の一つとして、昭和40年9月から、店課長面接制度を実施した。これは、職場における直接の人事管理担当者である店課長が、所属行員の作成した自己検討表に基づいて本人と個別面接を行なうもので、管理者との対話を通じて自己啓発の指針を得るとともに、相互理解の増進をはかろうとするものであった。この制度は45年6月に改正され、それまで研修課で実施していた「職場内研修としての計画的な能力開発育成システム」が組込まれた。

週休2日制、連続休暇制の実施 昭和39年ごろから、職員の労働環境改善の一環として、都市銀行を皮切りに週休2日制が導入され始めた。

当行でも、月1回週休2日制(交代により月1回、土曜を休日とする)を、1年間の試行期間を経て、44年1月、本格的に実施した。これにより、1週平均に換算して約20分の労働時間短縮が行なわれた。

また、45年には金融機関の不祥事件をきっかけとして、不正防止と行員の福祉対策をかねて、全国の銀行が連続休暇制度の採用を申合せた。当行では、46年度5日、47年度6日、48年度からは1週間の連続休暇制度を実施している。

また、時間外勤務の圧縮を目ざして、早帰りの勧奨や時間外勤務削減目標の設定などを行ない、着実にその成果をあげている。

2. 研修体制の充実

職場内研修の推進 戦後、経営の合理化・近代化や、民主主義体制下における管理監督層のあり方などを学ぶために、アメリカ式のマネジメントの訓練がわが国に導入されたが、昭和30年代なかばごろまでは、企業の急速な成長に伴って、経営管理原則を教える定型訓練が企業内教育の主流を占めていた。その後、前述のように、労働環境の変化に対応して、企業内教育は教育訓練の時代から人材育成の時代へと進展した。同時に、職場内教育の体制が整備され、教育スタッフが行なう集合教育中心から、ライン管理者が行なう職場内教育へと重点が移行した。

地方銀行では、37年前後から教育担当専門の組織が確立され、当行でも、37年に研修課が設けられた。当行の研修は、それまで人事課による定型訓練が主体であったが、研修課設置以後急速にその内容を拡充し、40年以降は職場内研修の本格化、当行独自の内容を備えた教育への脱皮、能力開発指向の研修へと進んでいった。現在の当行の研修体系は、ほぼ41年ごろに整備されたものである。

ここで、職場内研修制度についてみると、従来の初級行員に対する実務体験学習の諸制度が、41年に改善一体化され、「初級行員基礎業務研修制度」となった。そして、同年に制定をみた「新入行員3か月間育成計画」、「初級行員係替時職場内研修」の諸制度とともに、初級行員を対象とする職場内での一連の組織的育成システムが形づくられた。また、職場内研修を推進する

ため、同年6月には、店課長のスタッフとして、職場内研修推進担当者が定められ、研修グループの育成、援助も積極的に行なわれるようになった。

さらに、各人の自己啓発を基にしつつ、職場でそれぞれの上司により計画的な指導育成が行なわれ、経営目標に向かって各人が主体的に行動するような環境を整備することを目的として、41年下期から「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—」の制度が発足した。これは、各人が職務上の達成目標や自己の能力開発目標を立てて、個別に上司の指導を受け、期間終了後、決定された育成計画の達成状況を検討して、翌期新たな育成計画を立てるという仕組みである。当初、中堅行員を対象としていたが、45年から初級行員（入行後大卒3年間、高卒7年間）にまで拡大され、しだいに軌道に乗ってきた。

また、自己研修を援助、促進する手段の一つとして、通信講座を研修体系に組み入れた。これは、37年3月の地方銀行協会主催の「企業経営基礎コース」に端を発するが、その数は逐年増加し、48年10月現在8コースを採用し、558人が受講中で、受講料は半額銀行負担となっている。このなかには、とくにコンピュータの導入に備えて、45年から事務系男女行員全員を対象としたコンピュータの通信講座も設けられており、48年10月までの受講者は1,785人（うち女子417人）にも達している。

研修体系の整備 上述のように、当行は、職場内研修の充実に力を入れてきたが、集合研修の体系についても、職場内研修と密接な関連をもたせながら改編、整備を進めた。

昭和30年代の集合研修は、JST（監督者研修）、SPB（得意先係訓練）、窓口対応訓練などの、いわゆる“定型訓練”を中心とするものであったが、38、39年ごろから40年代初めにかけて、当行の現状に即して作成されたマニュアルによって、まったく当行独自の型へと脱皮した。

同時に、早期戦力化の見地から、新入行員教育、中堅行員教育のスケジュールを大幅に改正し、管理監督者向け研修も全面的に改編、充実させた。

これら新入行員教育に始まる階層別研修は、昇級、昇格など人事管理との関連において体系化がはかられ、一方、担当職務と密着させた職能別研修でも、30年代後半に始めた預金・貸出業務のほか、業務の多様化に伴い、テラー、外為、国庫公金、事務機械などの各種研修が順次取入れられた。これら階層別・職能別集合研修の受講人員は、研修体系の整備、充実につれて逐年増加し、47年度では年間1,150人に達している。

さらに当行は、これまでみてきた行内研修のほか、行外における研修の機会をも積極的に利用して、職員の能力向上と視野の拡大に資することに努めた。地方銀行協会主催の「銀行講座」、「支店長講座」などの定例的な研修コースのほか、各種セミナー、講習会などへの職員派遣をも意欲的に行なってきた。また、近年、国際化の急速な進展に伴い、海外銀行の業務視察が行なわれるようになったため、48年9月、「職員の海外派遣の基準」を制定した。そして、業務の遂行上必要な海外市場調査などのほか、各種団体主催の海外研修にも、これまで以上に積極的に職員を派遣していくことになった。

3. 福利厚生

健康管理と厚生施設の充実 当行は、職員の健康管理についてとくに配慮し、従来から定期健康診断のほか、年1回、新潟大学付属病院の協力を得て、希望者に対し胃の集団検診を実施するなど、疾病の早期発見に努めてきた。なかでも高血圧管理に意を用い、高血圧者に対しては血圧手帳を配布し、本人自身による自己管理体制を実施している。また、昭和40年には職員全員に血液型の登録を義務づけ、職員が血液を必要とする場合、いつでも他の職員に対し供血を依頼することができる体制を確立した。

厚生施設としては、44年11月に新潟市内野町に総合グラウンドが完成した。これは2万6,400m² (8,000坪)余の敷地に陸上グラウンド、野球場、テニスコートなどとクラブハウスを有するもので、翌45年8月から正式にオープンし、行内運動会や各種の球技大会などに利用されている。また、45年3月に

は、新潟市に厚生寮「旭寮」を新設した。これにより、厚生寮は既設の赤倉寮(中頸城郡妙高高原町)、瀬波寮(村上市)、二葉寮(新潟市)とあわせて4か所となった。このほか、当行創立100周年を記念して、東京と軽井沢にも厚生寮を建設することになり、準備を進めている。

職員の社宅、寮の増設も、店舗網の拡充とにらみあわせて計画的に行なわれてきた。この結果、48年10月末現在で、家族寮17棟、独身寮13棟(うち家族寮併設8)、独立家屋の社宅165棟となっている。また、必要に応じ借上げ社宅制度をとっているほか、住宅資金貸出制度の充実によって職員の持ち家促進をはかっている。

さらに、職員の健康増進、教養の向上ならびに相互の親睦をはかるため、体育・文化活動を奨励しており、体育部門では卓球、野球、排球、サッカー、テニスなど、文化部門ではコーラス、器楽、マジック、茶道などのクラブ活動が盛んである。

年金・保険の充実と職員持株会の発足 当行は、年金や保険の充実にも意を注いできたが、昭和46年4月、いわゆる調整年金として「第四銀行厚生年金基金制度」を発足させた。これは、40年6月の厚生年金保険法改正に伴い、厚生年金基金の設立によって、従来の厚生年金の一部(老齢年金のうち報酬比例部分)と当行退職年金とを結びつけて、終身年金としたものである。

また、職員の遺族の生活保障と勤労意欲の向上をはかることを目的として、47年5月から、保険料を全額銀行負担とする一年定期団体生命保険に加入した。これは、職員および円満停年退職者(男子満65歳、女子満60歳を限度)が死亡または重大な傷害を受けた場合、保険金により弔慰金または傷害見舞金を支給するというものである。

また、45年12月の増資を契機に、職員の財産形成と自社安定株主の育成を目的として、同年10月、第四銀行職員持株会が発足した。同会への加入は任意で、毎月、会員の加入口数に応じた拠出金によって当行株式を購入する仕組みとなっている。加入者は、48年10月末現在2,162人で、入会資格を有す

る職員の69.7%に達している。

4. 企業内組合

第四銀行健康保険組合 第四銀行健康保険組合は、健康保険法に基づいて昭和26年6月1日に設立された。48年10月31日現在で、被保険者数は3,386人、組合職員は事務局7人、診療所11人、保養所5人の計23人となっており、その運営は規約に従い、組合会の決議により行なわれている。

保険料率は、設立当時は標準報酬月額額の $\frac{60}{1000}$ （事業主 $\frac{48}{1000}$ ，被保険者 $\frac{12}{1000}$ ）であったが、その後、組合財政に左右されて幾度か改訂され、現在は $\frac{66}{1000}$ （事業主 $\frac{44}{1000}$ ，被保険者 $\frac{22}{1000}$ ）となっている。

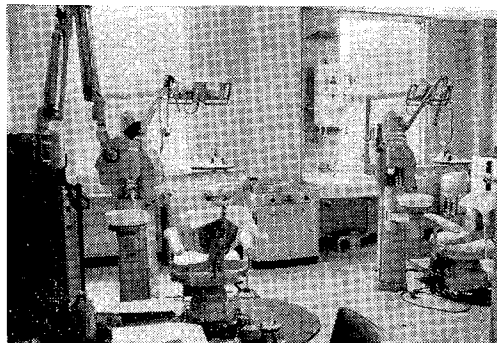
組合が実施している事業には、諸保険給付（法定給付と付加給付）のほかに、次のようなものがある。

〔診療所の運営〕

それまで人事部の所管下にあった診療室を、昭和38年2月、認可を受けて健康保険組合所属の診療所とし、同時に、従来の内科のほか歯科を設けた。

〔直営保養所の運営〕

スキー場として有名な南魚沼郡湯沢町に、温泉保養所「湯沢荘」を設けている。その開設は昭和33年8月で、現在の湯沢荘は39年11月に移転新築したもので、銀行所管の赤倉、瀬波の両寮とともに、職員やその家族に大いに利



診療所内科（左），歯科（上）

用されている。また、直営保養所のほか、契約保養所として北海道、東北、近畿など、各地の旅館16か所を指定している。

〔その他の事業〕

胃の集団検診の実施や、短期人間ドック入院および家庭常備薬購入の際の費用一部補助など、疾病予防事業や健康保険に関する指導のほか、職員の健康増進のため、夏期2か月間、海の家を開設したり、職員の親睦団体である行友会と共催で、運動会や各種の球技大会を行なっている。

第四銀行従業員組合 当行の従業員組合は、昭和21年8月28日、第四銀行職員組合として発足し、24年8月、第四銀行従業員組合と改称し、現在に至っている。この間、同組合は、29年9月の争議の経験を生かして、銀行とともに正常な労使慣行と相互信頼の確立に努め、従業員の労働条件の改善、文化的地位の向上、明るい職場づくりに貢献し、ひいては当行の発展に寄与してきた。

従来、上部団体である地方銀行従業員組合連合会（地銀連）に所属してきたが、その実質的な解体とともに、40年1月、これから脱退した。その後、地銀上位行の連絡機関である八行会議¹⁾や、地銀労組連絡会の一ブロックである北日本ブロック会議の一員として他組合との交流を深め、健全な発展を続けてきた。

組合員は、特定の役職にあるものを除く従業員によって構成され、48年11月1日現在、2,799人となっている。また組合は、決議機関としての組合総会および中央委員会、執行機関としての執行委員会、専門部としての青婦人部によって運営され、結成以来、民主的運営と組合員相互間の固い信頼を伝統としている。なお、48年11月現在の執行委員は13人で、事務局は専従者6人（うち執行委員4人）と組合職員1人により構成されている。

（注） 1） 参加単組は、当行のほか、福岡、伊予、広島、横浜、常陽、北陸、静岡の各行組合である。

第6代頭取 藤田 耕二

藤田耕二は、明治30年4月21日、藤田簡吉の長男として新潟市に生まれ、大正10年、慶応義塾大学理財科本科を卒業して、一時家業に従事した。

藤田家は、古くは代々鋳物業を営んだ有力者で、町老格普請方をつとめた家柄であった。明治にはいって、祖父文二は米穀売買に携わり、米商会所の創立や新潟物産会社の運営にも関与した。のちに海運業も兼営したが、父簡吉の代にその将来性に見切りをつけ廃業することになった。そこで、家業を継ぐ予定であった藤田耕二は、父が監査役（明治41～昭和21年）をつとめていた当行に職を転じることになった。

こうして藤田は、関東大震災の翌年、大正13年2月に入行し、昭和恐慌期に本店の預金・貸付各課長、副支配人と、次々に要職を歴任した。その後、住吉町支店支配人、本店支配人営業部長を経て、昭和16年1月、白勢量作の頭取就任とともに取締役となった。

藤田は、課長時代から頭角を現わし、将来を嘱望されていたが、支配人時代には、懇切な折目正しい応接で顧客から大きな信頼を寄せられ、南部常務とともに、すでに経営のかなめをなしていた。後年、折に触れ、「顧客あつての銀行—自分らの給料は、顧客から頂いているのだ」と言っていたが、これは、この若い時代に体得した信念であった。

昭和19年10月に応召し、20年に復員したのち、22年には常務取締役、24年には専務取締役に就任し、田巻頭取のもとにあつて、実際の行務運営の重責をゆだねられた。そして、当行が創立80周年を迎えようとする28年5月、田巻頭取の強い希望により、そのあとを継いで第6代頭取に就任したのである。

当時、政府の銀行行政の目標は、銀行経営の健全化に向けられ、經常収支率などについて強い行政指導が行なわれていたが、当行の経営内容も、決して良好とはいえなかった。そこで藤田は、頭取就任のあいさつのなかで、まず資金量の増大と、経営諸指標の改善を最重点目標として示した。そして、強固な意志をもって経営内容の健全化に取組み、その目標どおり、30年代早々には監督当局から「模範的銀行」と評されるようになった。

このようなサウンド・バンキングの理念を重視する藤田の経営方針は、金融恐慌の困難な経営を自ら体験することによって培われたものであろう。しかし、藤田は、いたづらに“堅実”を墨守していたわけではなかった。きびしい行政

指導下であっても、公共団体向けの融資わくの確保や、給与の改善についてもそれが理にかなったものである場合には当局との折衝に大いに腐心していた。また、県の産業政策に呼応して、開発途上にあった天然ガス化学の工場建設に資金を投入して助成に当たり、各方面からその勇断を高く評価された。

藤田は、経営内容の改善目標を達成すると、業容の拡大を目ざして積極政策を展開し、「大衆の銀行」への脱皮を進め、県外にも営業基盤を拡大していった。また、経営組織の改善、電算機の導入など、経営の近代化にも大きな役割果たした。

藤田を知る人びとは、その性格を「外柔内剛」と評し、「誠実、温情」を徳としている。その情理を尽くした温い誠実な人柄は、中隊長時代の部下が「藤田会」を結成して、慈父とも仰ぎ慕っていたことから推察できよう。しかし反面、こと仕事に関しては実にきびしかった。直接、福沢諭吉の薫陶を受けた父の遺愛の書「愈究而愈遠」という福沢の訓言を座右の銘とし、「旺盛な責任感」と「顧客第一」を信条として率先実行した。

多忙な行務のかたわら、藤田は県内外の多くの経済関係機関の要職に推され、社会事業、教育事業にも尽力し、広くその温容を親しまれていたが、45年2月、突然執務中に倒れ、創立100周年の記念すべき日を3年有余後に控えた同年5月10日、卒然として不帰の客となった。享年74歳であった。5月20日、新潟市体育館において銀行葬が営まれ、故人をしのんで2,500人にのぼる参列者が最後の別れを告げた。

第7代頭取 龜 沢 善次郎

龜沢善次郎は、明治36年12月5日、東京の日本橋蠣殻町に生まれた。慶応義塾大学経済学部を卒業したのち、昭和3年に北海道拓殖銀行に入行したが、同行東京支店に在勤中、家庭の事情で夫人の郷里、新潟（刈羽郡刈羽村出身）へ居を移すことになった。その際、義父の安沢正治（柏崎銀行取締役）は、旧知の間柄にあった、東頸城郡松之山村の村山真雄（同上）を通じ、第4代頭取白勢量作に、新潟における職のあっせんを依頼した。

龜沢は当初、職をふたたび銀行に求める気持をもっていなかった。しかし、5行合併に当たって、その融和に心を砕いていた白勢は、各行の仕来りたるの相違から摩擦が生じるような場合、中央の銀行の経験のある龜沢から進言を得る

なら、円満な解決ができると考えて、当行への入行を強く勧め、さらに積極的によりやり方を取入れるため、実情調査を行なって改善策を具申するよう求めたのである。

こうして龜沢は、5行合併の翌月、昭和18年4月に当行に入行し、同年7月、営業部長代理となった。戦争末期、新潟市が強制疎開の混乱のなかにあったとき、数人の幹部行員とともに辛うじて営業を継続したこと、戦後の金融緊急措置令（預金封鎖）に取り組んで辛酸を重ねたことなど、いずれも部長代理当時の苦勞話である。

その後、業務課長、十日町・住吉町各支店長、営業部次長、業務部長などを歴任し、32年に取締役、35年に常務取締役、39年には長場弘のあとを継いで専務取締役に就任した。専務時代は、その明晰な理論的思考と豊富な実務知識をもって藤田頭取をよく補佐し、経営執行体制の改善をはかり、経営近代化の推進力として重要な役割を果たした。

43年の役員改選期に、龜沢専務は経営の若返りを考え、藤田頭取に辞任を申出た。そして藤田に、頭取の後継者を心積もりするよう進言し、当時の鈴木常務を適任者として推薦したのであった。そのとき藤田は、「俺を見捨てて去る気か」と、独特の真情を込めた表現で強く慰留した。それは、決して温情からのみではなく、龜沢の経営に果たす役割を重視したからにほかならなかった。

45年2月、突然、病床に臥すようになった藤田は、頭取の職責を龜沢に託し、自分は会長として余生を行務にささげる意思を表明していた。それも空しく藤田は急逝し、同年5月11日、龜沢が第7代頭取に就任した。

龜沢頭取が念願したのは、故人の遺志を継いで、創立100周年を誇るに足る業績で飾ることであった。そこで、対決を恐れず高い目標に向かって挑戦する姿勢と意識の革新を掲げ、100周年への飛躍を期したのであった。その記念事業計画も固まり、全店あげて目標に取り組む体制が整った47年11月、頭取留任を固く辞し、相談役に退いた。

龜沢は多くの趣味をもち、しかも相当の域に達するまで決して練磨を怠らない厳しさを持っていた。早起き読書の習慣は有名で、頭取の激職の合間にも、本部を回って行員を相手に読後の感想を述べるなど、若い行員に多くの刺激を与えた。それはまた、「企業は人なり」とする信念と、豊かな人間形成を尊重する理念の現われでもあった。

龜沢は、在職わずか2年半で頭取の職を辞したが、唐突に辞意を固めたわけではなく、前述の43年当時から考えていたことであった。『行報』に寄せた故藤田頭取をいたむ一文のなかで、「頭取という職に課せられた任務は、選抜と決定である。そして後に続く人達の完成でなければならない。私はこれからそれに取組んでいくことになる」と述べている。その言葉どおり、新たな経営執行体制を確立し、経営の若返りをはかって、鈴木正二にその職を引継いだのであった。相談役に就任したのちも、役に立つことならと、100周年記念事業の一つとして設立された新潟経済社会リサーチセンターの理事長を引受けて、その体制づくりに奔走し、また、推されて新潟県公安委員長をつとめることになった。