

ぐんぎん 80年のあゆみ



GUNMA History of 80 Years BANK

ぐんぎん80年のあゆみ

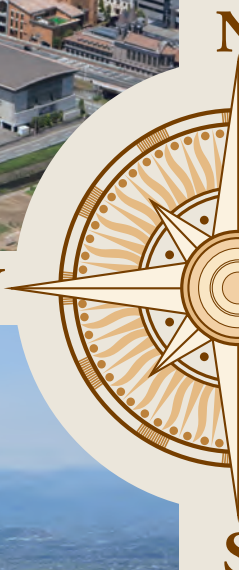


ぐんぎん80年のあゆみ



榛名山方面

W



高崎方面



赤城山方面



関東平野を望む



本店全景

発刊のごあいさつ

平成24年11月20日、当行は、創立80周年を迎えることができました。これもひとえにお取引先の皆さまはじめ、株主各位ならびに地域社会の皆さまの温かいご支援ご協力の賜物と、心から感謝申し上げる次第です。

さて、今般創立80周年を迎えるにあたり記念事業の一つとして本書『ぐんぎん80年のあゆみ』を発刊いたしました。これは、同時に発刊した『群馬銀行八十年史』の概要を80年間のあゆみとしてまとめたものです。

特にこの30年間は、金融の自由化・国際化の急速な進展に伴う金融制度改革、バブル経済の崩壊による金融システム不安と不良債権処理問題、最近ではリーマン・ショックなど、経営を取り巻く環境は、かつてない大きな変化の時代にありました。

この間、当行も初の赤字決算を経験するなど厳しい試練に直面しましたが、お客さま第一という理念のもと、地域社会の発展を念頭に歩んでまいりました。

このたび、創立80周年を迎え、これまで築き上げてきた礎の上で更なる成長、新たな発展に挑戦していく所存でございます。

お取引先はじめ関係各位におかれましては、本書をご高覧のうえ、当行についてのご理解を深めていただくとともに、今後とも一層のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げまして発刊のごあいさつとさせていただきます。



平成24年11月

取締役会長 四方 浩

取締役頭取 齋藤 一雄

目次

前口絵

空撮写真
本店全景
発刊のごあいさつ

前編 創立からの50年～「群馬銀行五十年史」より～

序章 創立前史

(明治・大正時代)

第1節 第三十九国立銀行の設立	2
群馬県初の本格的銀行誕生	2
第三十九国立銀行設立の状況	3
私立銀行と生産会社	4
第2節 明治後期の県経済発展と銀行ブーム	5
明治後半の群馬におけるインフラ整備	5
銀行条例の公布と銀行ブームの到来	5
三十九銀行の苦闘	6
第3節 大正期の群馬県経済と金融機関	7
市況の乱高下にもまれる県産業	7
金融機関合併策の推進と三十九銀行	7

第1章 昭和恐慌から太平洋戦争へ

(昭和元～20年)

第1節 恐慌の連続と銀行合同の促進	9
金融恐慌と銀行法制定	9
生糸暴落で苦境の群馬県経済	9
銀行の統廃合	9
第2節 群馬大同銀行の設立	10
金融機関統合への布石	10
県の統合構想と交渉難航	10
新会社設立と群馬・上州2行の合併	11
群馬大同銀行の開業	11
第3節 戦時体制の進展と当行の経営	12
日中戦争から太平洋戦争へ	12
軍需産業進出による群馬県経済の躍進	13
苦難の経営	13
戦時下の経営	14

第2章 戦後復興の歩み

(昭和20～29年)

第1節 終戦の混乱のなかで	16
戦後の民主化と経済復興	16
金融制度の改革	16
群馬県経済の復興	17
第2節 戦後の再スタートと発展	17
当行の戦後処理と新体制	17
店舗網の拡充と県外支店開設	18
預金増強運動の推進	18
総預金200億円達成	19
復興資金需要と貸出金の増加	20
増資と収益状況の改善	21

第3章 高度経済成長時代の到来

(昭和30～39年)

第1節 経済の高度成長と金融構造の変化	22
高度経済成長と産業・社会構造の変化	22
金融構造の変化	22
躍進する群馬県経済	23
群馬県内の金融情勢	24
第2節 高度経済成長期の経営	24
経営の合理化・健全化に向けて	24
店舗戦略	25
預金・貸出金の伸長	25
顧客向けサービスの強化	26
各種委員会の設置	27
通信網の整備と電子計算機の導入	27

第4章 開放経済体制下の長期繁栄

(昭和40～48年)

第1節 拡大を続ける日本経済と群馬県経済	29
日本経済の長期繁栄とニクソン・ショック	29
金融行政の改革	29
変貌する群馬県経済	30
第2節 開放経済体制下の経営	30
業績停滞と経営の近代化	30
個人顧客向け施策の本格化と「FF作戦」	31
店舗網の広域化と新本店の建設	33
総合オンラインシステムの稼働	33
人事管理と福祉向上	34
column 行歌の選定余話	35

第5章 石油危機から安定成長へ

(昭和49～54年)

第1節 高度経済成長の終焉	36
石油危機の発生と企業の銀行ばなれ	36
群馬県経済の動向	36
第2節 低成長下における経営	38
「エイト作戦」から総預金1兆円運動へ	38
低成長経済下での業績推移	38
効率経営の推進	38
第2次総合オンラインへの移行	40
福利厚生	40
社会への奉仕と責任	41

後編 30年の軌跡

第1章 輸出主導の成長と金融自由化 (昭和55～59年)

第1節	輸出主導の経済成長	48
	貿易摩擦と金融自由化	48
	広域化する群馬県経済	48
第2節	資金量追求の経営と経営革新への模索	49
	「ゴールド・プラン」と「総預金2兆円運動」	49
	体質的弱点の克服に向けて	49
	審査部の設立と資産管理	50
第3節	金融自由化と国際化への対応	51
	新商品・新業務への取組み	51
	国際化への対応	51
第4節	人事施策と社会貢献活動	52
	新人事制度の制定と定年延長	52
	社会貢献活動への取組み	52
	column 悲願の国体優勝	53

第2章 プラザ合意からバブル経済へ (昭和60年～平成2年)

第1節	円高不況とバブル経済の発生	54
	プラザ合意からバブル経済へ	54
	県内企業の円高不況への対応とバブル経済の影響	54
第2節	効率化による当行の経営体質強化	55
	経営課題への挑戦	55
	営業基盤の拡大と新商品開発	55
第3節	バブル経済のなかでの融資取組み	56
	京浜地区における融資取組み	56
	旺盛な地元資金ニーズ	56
第4節	金融自由化対応と自己資本の充実	57
	金利自由化と業務の自由化	57
	リスク管理と自己資本の充実	57
第5節	第3次オンラインシステムと事務効率化	58
	第3次オンラインシステムの開発	58
	システム化・集中化・機械化による事務効率化	58
第6節	取引先の海外進出と当行の国際化	59
	活発化する県内企業の海外進出	59
	海外拠点の展開	59
	column 新聞記者の視点	60

第3章 バブル崩壊と失われた10年 (平成3～13年)

第1節	バブル崩壊と金融不安	61
	バブル経済の崩壊と金融機関の破綻	61
	平成不況下における群馬県経済の状況	61
第2節	攻めの経営による経営基盤の拡大	62
	攻めの経営	62
	経営方針の見直し	63
第3節	不良債権問題への対応	63
	急増する不良債権	63
	不良債権問題への対応	63
第4節	環境変化に対応した経営体質強化	64
	経営方針の転換と初の赤字決算	64
	生き残りをかけた経営の見直し	64
	貸出構造の変革に向けて	65
	公金業務の変遷	66
第5節	進展する金融自由化への対応	66
	新商品の拡充と新業務への参入	66
	顧客サービスの向上に向けて	66
第6節	事務処理体制の高度化	67
	事務堅硬化に向けて	67
	事務の合理化とIT対応	67
	提携戦略の強化	68
第7節	新人事制度と福利厚生	68
	新人事制度の導入	68
	人権問題への取組みと福利厚生	69

第4章 緩やかな成長の時代から 世界金融不況まで (平成14～21年)

第1節	景気回復期を経て世界金融不況へ	70
	回復に転じた国内景気と世界金融不況	70
	群馬県経済と世界金融不況の影響	70
第2節	業績の推移と2つの経営戦略	71
	業績の推移	71
	2つの経営戦略	71
第3節	資産健全化	72
	不良債権比率低下への取組み	72
	貸出資産の質の維持・向上に向けて	73
第4節	サービスの質の向上による競争力志向の経営	73
	クオリティバンクへの挑戦	73
	人事戦略	74
	事務体制見直しと次世代システム構想	75
第5節	3本柱による営業推進と役務取引推進	75
	中小企業向け貸出推進	75
	個人融資残高1兆円の達成と推進体制の再構築	76
	預かり金融資産販売	77
	役務取引の推進とATM手数料対応	78
第6節	経営管理の充実	79
	コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの充実	79
	経営管理手法の整備とリスク管理	79
	配当政策の見直し	79
第7節	有価証券運用	80
	余資運用から投資へ	80
	サブプライムローン問題と運用スタンス	80
第8節	不祥事件等の発生と金融犯罪防止対応	81
	不祥事件の発生と業務改善命令	81
	休暇・時間外労働に関する是正勧告	81
	金融犯罪防止に向けて	81
第9節	CSRへの取組み	82
	環境問題への取組み	82
	社会貢献活動への取組み	82
	column 新たな融資手法による環境融資	83

終章 地域の発展を願って

第1節	景気回復と東日本大震災	84
	最悪期を脱した経済状況	84
	東日本大震災への対応	84
第2節	健全な成長発展を求めて	84
	クオリティバンクへのさらなる挑戦	84
	営業力の強化に向けて	85
	人材の育成	85
	column『颯爽たる上州』	86
第3節	歴史とともに歩み続ける	87
	周年事業の歴史	87
	実りある100周年を目指して	88

資料編

経営の変遷

沿革図	90
歴代頭取	92
預貸金等の残高推移	94
営業拠点の推移	96
行員数の推移	98

当行のすがた

制服の変遷	99
主な通帳・証書・カード	100
情宣物等の変遷	102

年表	104
----------	-----

銀行用語集	112
-------------	-----

あとがき	114
------------	-----

凡 例

1. 本書の記述期間は、原則として平成23年度（2012年3月）までとした。ただし、判明している場合は、24年度の情報を収録した。
2. 引用文は、原則として原文のままとした。
3. 資料の出所は極力明示したが、当行内部資料については省略した。
4. 個人の氏名、役職は当時のものであり、敬称は省略した。
5. 法人の社名などは、原則として節の初出は当時の正式名称とし、以下株式会社等法人形態名は省略した。銀行名については、株式会社の表記を省略した。
6. 年号は和暦で記述し、各節の初出に西暦を併記した。
7. 固有名詞、引用文などのほかは、原則として常用漢字、現代仮名遣いを用いた。

Gunma Bank
80
Years' HISTORY

前 編

創立からの50年
～「群馬銀行五十年史」より～



当行は昭和7年(1932年)、「群馬大同銀行」として発足した。「大同」の名称は、いくつかの県内金融機関が合併を重ねた末に当行が誕生したものであることを示している。その淵源は、明治初期の第三十九国立銀行の設立にまで遡ることができる。



第三十九国立銀行本店

第1節 第三十九国立銀行の設立

群馬県初の本格的銀行誕生

明治11年(1878年)11月9日、群馬県における初の本格的な銀行として、第三十九国立銀行が営業を開始した。以下は、県の官吏から寄せられた祝電の一節である。

「(略) 本県の衆士^{つと}夙に天恩に感銘し、経国の理財に長するものと計り、奮然^{こたい}故態を脱し牙籌^{がちゆう}に易へ、弓箭^{きゆうせん}を折て権衡^{けんこう}に換へ、恩賜の公債証書を以、茲^{もって}に第三十九の国立銀行創興せり。(以下略)」

県の旧士族が、商人と相談し、刀鎗^{そうばん}を牙籌^{がちゆう}に替え、弓矢^{はかり}を折って権衡^{けんこう}を持ち、金禄公債^{きんろくこうち}※1を出資して銀行を設立したことを称え、産業発展と県民への貢献を期待している。

同行の設立は、直接的には9年の国立銀行※2
条例改正を契機として



明治10年発行の金禄公債証書



官営富岡製糸場（写真提供：毎日新聞社）

いた。明治維新後、新政府は、2年の版籍奉還、4年の廃藩置県、5年の学制公布など、中央集権の近代国家づくりを進めた。また、国家の基本方針を富国強兵に置き、欧米の資本主義を枠組みに殖産興業を図っていくことになる。群馬県では、最重要輸出品目であった生糸を日本で初めて工業生産する官営富岡製糸場が、5年から操業を開始した。

さらに新政府は、欧米にならって銀行制度の実施に踏み切り、5年11月に国立銀行条例を公布した。同

※1 金禄公債：幕藩体制において諸藩の藩主が家臣に対して世襲で与えていた俸禄制度は明治後も家禄として引き継がれ、大蔵省が管轄した。明治8年、明治政府は、財政の窮乏を補うためにそれまでの禄制を廃し、その救済措置として金禄公債という国債証券を発行して華・士族に交付した。

※2 国立銀行：米国のnational bankの直訳で、「国法に基づいて設立された銀行」であり、同条例で設立された銀行はすべて民間資本である。

条例では、既発行紙幣を回収整理する意図もあり、太政官札、民部省札、開拓使兌換証券など各種紙幣の整理と兌換紙幣発行を義務づけ、銀行設立者は資本金の10分の6を太政官札で政府に納めなければならなかった。このハードルは高く、翌6年に第一、第二、第四、第五の4行^{※3}が設立されて以降、あとが続かない。そこで政府は9年に同条例を改正、華・士族の金禄公債証書を出資金とすることを認め、銀行券の兌換を中止した。これによって華・士族が銀行に出資することが可能になり、国立銀行設立が急増した。第三十九国立銀行も、この流れで設立されたのである。

第三十九国立銀行設立の状況

第三十九国立銀行の資本金は35万円（1株50円）で数多くの出資者がいたが、主体となっていたのは士族で、初代頭取が、前橋藩老中の家柄にある稲葉秀作であることも、士族の銀行をうかがわせる。筆頭株主は第一国立銀行頭取の渋沢栄一の兄渋沢喜作で、大株主は主に士族と生糸商人であった。



初代頭取 稲葉秀作

国立銀行は、条例改正で不換紙幣（金貨等の兌換硬貨との交換義務なし）の発行を許可されていたので、第三十九国立銀行も1円と5円の紙幣を発行した。業務内容は、預貯金、貸付、為替、荷為替、国庫金と県費の預託等である。

第三十九国立銀行は、発足からほどなくして、いきなり「当行ノ財源モ亦将サニ涸渴シ」（第三回半季^{またま}実際考課状、明治13年1月）という状況に追い込まれる。

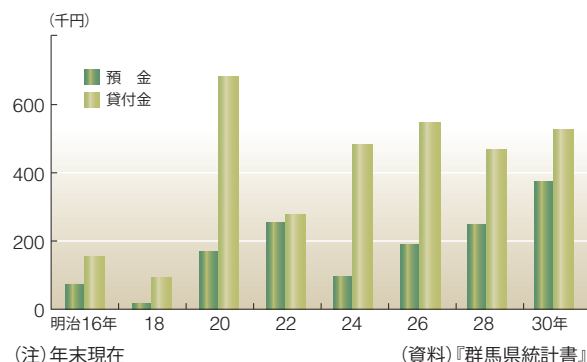
製糸業者と生糸商人を中心とした産業構造から、



第三十九国立銀行発行紙幣（五圓札）

これらの相場に銀行の業績が左右されてしまうのである。同行の融資によって、好況まで持ちこたえた業者の例も報告されているが、投機的な生糸取引は業者を一気に破産へと追い込むことも少なくなく、同行の運営は非常に難しかった。ともあれ同行の預金は、16年の7万円弱から30年（普通銀行転換直前、後述）には36万8,400円余へと5.3倍に増加し、貸付金も3倍以上の伸びをみせた（図表序-1）。規模の大きさと国庫金・県費の預託などは経営面ではやはり有利で、利益面ではほとんどの私立銀行を上回っていた。また、同行は21年、東京の日本橋に支店を設けている（その後明治38年3月、業績不振により閉鎖）。東京の銀行が群馬県に支店を出してそれなりの成功を収めていたことから、それに対抗し、同行も業容拡大を図ったものであった。

図表序-1 第三十九国立銀行の預貸金残高推移



※3 4行：第三銀行は免許を受けたものの開業に至らなかった。



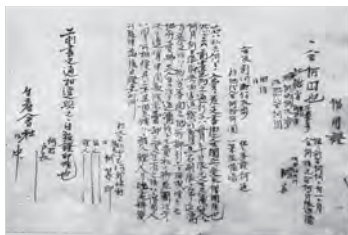
第四十国立銀行（館林）は、大正7年、栃木県の四十一銀行と合併して八十一銀行となった（写真は、私立銀行に改組し、本店を桐生に移した後、明治43年当時の四十銀行本店）。

もうひとつ、同行では株主構成が大きく変わったことも特徴である。明治24年末の株主総数は731名で、華族4、士族539、平民188と数のうえでは士族が多いのは変わっていないが、大株主上位10名のほとんどを商人が占めた。なかに横浜の豪商が名を連ねるなど、商人の力が強くなっていたことを示している。

群馬県の国立銀行としては、第三十九国立銀行と同時期に、旧館林藩士族の出資を中心に設立された第四十国立銀行（館林）があった。また群馬県が、生糸・製糸・織物の主産地であったことから、県外銀行の進出も早く、明治8年に第二国立銀行（横浜）が高崎に、13年に三井系の第三十三国立銀行（東京）が前橋に、さらに16年には第七十四国立銀行（横浜）が高崎に支店を開設した。これら県外銀行は、製糸業や生糸商人へかなりの金額を貸し出していた。

■ 私立銀行と生産会社

明治政府は当初、各地からの銀行や銀行類似会社等の設立願に対して抑制的に対処し、国立銀行に重点を置いてその整備と充実を進めた。その後国立銀行の設立が一巡したことから、知事の認可により、一般金融会社の



生産会社から金銭を借用する場合の有抵当借用証書の見本

うちから銀行の設立を認めることにした。これが「私立銀行」である。

群馬県の私立銀行としては明治16年、生糸取引が盛んな山田郡大間々町の大間々私立銀行（明治10年開業の大間々生産会社から改組）が第1号となった。その後、碓氷私立銀行、松井田私立銀行、渋川私立銀行が設立された。明治10年代における群馬県の銀行は、地元の国立銀行2行1支店と私立銀行4行1支店の計6行2支店があり、そのほか県外国立銀行が4支店を出している。業績を見てみると、県外銀行の4支店で預金シェア50%を占め、小資本の地元私立銀行は対抗できず、第三十九および第四十国立銀行で一矢を報いているのみであったようである。

一方、銀行業としての免許が得られず銀行という名称は使わないが、実質はほとんど銀行と同じ金融業を営む銀行類似会社があった。特に前橋の上毛物産会社（後に上毛物産銀行）と勢多郡宮田村の銀港社（後に横野銀行）が有名である。

また、こうした銀行制度が確立するまでの過渡的な金融機関として生産会社があった。生産会社はその社名から見ると製造会社のような印象を受けるが、実は金融業の会社である。生産会社の多くは地方の富商や富農が個人でやっていた貸金業、いわゆる



大正10年に建築された大間々銀行本店のレンガ造りの洋風建物は当行大間々支店に引き継がれたのち、現在はみどり市大間々博物館（コノドン館）として活用されている。
『颯爽たる上州』より

高利貸しが出資して会社とし、個人営業でやる事務的煩雑さを省き、利益を得やすくしたという背景があったと考えられ、弊害もあったが、銀行の先駆者として

の役割を持っていた。吾妻銀行や前述の銀港社は生産会社から発展したものであったが、多くが私立銀行や普通銀行に継承されていったと考えられる。

第2節 明治後期の県経済発展と銀行ブーム

明治後半の群馬におけるインフラ整備

主要輸出品の生産地であった群馬県は、社会インフラが整えられたことで明治後半に大きく発展した。明治22年に両毛線（利根川の鉄橋竣工）、23年に前橋 - 渋川間の馬車鉄道が開通、26年には碓氷峠トンネル開通で上野 - 直江津間が全通した。以後も高崎 - 渋川間、高崎 - 下仁田間、前橋 - 渋川間など鉄道開通が続き、明治末には全县を網羅する鉄道網が完成した。また、27年には前橋に初の水力発電所ができ、高崎水力電気、渡良瀬水力電気、桐生電灯、利根電力と供給会社が続々と設立され、電灯の普及も進んだ。物資および人の輸送と動力の基盤が整ったことで、県の社会経済はバランスのとれた発展が可能となった。

一方、農業分野でも技術の進歩や品種改良で、生産性は大きく向上した。米の生産量は13年から45年の間に1.9倍となり、養蚕も農家数が減ったにもかかわらず、繭の収穫量は3倍となっている。農業生産額



明治43年の前橋本町通り。右のレンガ造りの建物は群馬県農工銀行



明治32年、勢田郡木瀬村に設立された木瀬貯蓄銀行の新築落成

全体を見ても、39年から急上昇している。

銀行条例の公布と銀行ブームの到来

明治政府における金融政策は、国立銀行条例のほかに確たる根拠法を決定しないまま推移した。その間、国立銀行以外の私立銀行や金融会社については道府県の知事の認可で営業を許可していた。しかし、国力の発展とともに産業の伸長は著しく、資金需要が増大し、同時にまた悪質な業者も出て問題が多くなり、それらの情勢に対応するため明確な根拠法の制定が求められていた。

国立銀行については、明治16年に国立銀行条例を改正、発行紙幣の消却を命じ、営業期間を免許後20年として満期後の普通銀行転換を図った。この法律により、32年まで



大正7年に高崎市に設立された上毛貯蓄銀行が配布した貯金箱

に国立銀行は普通銀行へ転換するか、あるいは閉鎖廃行となった。

政府は、普通銀行の設立運営に法的根拠を与えるため、23年に銀行条例を公布、さらに貯蓄を主とした貯蓄銀行のための貯蓄銀行条例を制定した。これによって、大蔵大臣が認可・監督する普通銀行・貯蓄銀行の創業が活発となっていくようになる。ことに銀行類似会社は、この法律によって普通銀行として開業するものが続出し、いわゆる明治後期の地方銀行乱立時代へと突入していった。

群馬県でも、26年から33年までに実に35行（うち8行は貯蓄銀行）が設立された。第三十九国立銀行も、国立銀行条例の改正で第四十国立銀行とともに普通銀行に転換した。さらに、31年、群馬県農工銀行が前橋に設立され、33年時点では、県内に普通銀行40、貯蓄銀行8がひしめくに至った。しかし、多くは預貯金が不十分で、貸出超過（オーバーローン）状態にあり、借主の返済が滞るとたちまち危機に陥った。

40年の株式暴落では、これら銀行は大きな打撃を受け、大正期の再編の下地がつくられることになる。

■ 三十九銀行の苦闘

国立銀行条例の改正で明治31年9月に普通銀行に改組した「三十九銀行」は、旧第三十九国立銀行の店舗、経営、組織などをそのまま継承し、県下で最も大型の普通銀行として営業を続けた。

この頃日本は日清戦争後の反動不況に見舞われ、三十九銀行も厳しい経営が続いた。創業直後は27、

28年の日清戦争後の不況もあり、ことに前橋の糸況は極めて悪く、32年の稀に見る糸価の下落は28年を上回るものであった。このため融資の回収が予想を下回り、やむなく金利を引き上げて預金獲得を図るなどその対策に苦慮した。一方、原料繭も市場の出荷が遅れ、製糸家も繭の購入を手控えるなどで金融は不活発であった。このように、預金量が十分でなく、貸出量が常に多いうえに回収が十分でないことが、経営を悪化させた大きい要因だと思われる。

この状況はその後も続き、34年末から翌年1月にかけて、越年資金の供給を抑制するため本店と東京支店を実質休業とした。36年には、資本金を140万円

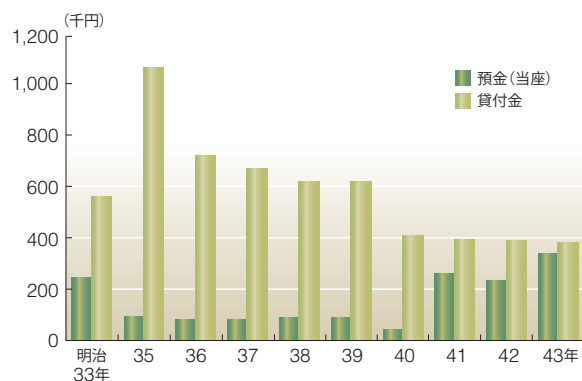


三十九銀行が臨時休業したのち営業を再開したときの挨拶状

から35万円に大幅減資したが、38年上期には赤字に転落、同じ年に東京支店を閉鎖し東京から撤退した。預貯金も減少の一途をたどり、40年の預金残高は33年の6分の1となって、オーバーローンに拍車がかかった（図表序-2）。

これらの主因は地場産業の極度の不振にあったが、銀行乱立や、頭取一族が株式の過半を握る前近代性も影響していた。

図表序-2 三十九銀行の預貸金残高の推移



第3節 大正期の群馬県経済と金融機関

市況の乱高下にもまれる県産業

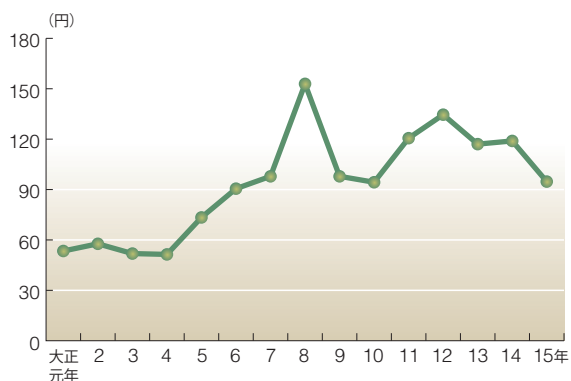
大正期の日本経済は、第1次世界大戦(大正3～6年)による好況と企業設立ブーム、その反動による深刻な不況、さらには大正12年の関東大震災での大打撃と、激しい浮沈に見舞われた。特に第1次大戦後の反動不況は、金融恐慌につながり、第1次の銀行合併の再編を促すこととなる。



関東大震災で被災した浅草十二階と周辺（写真提供：毎日新聞社）

群馬県の主要産業である養蚕や生糸は、技術革新等により生産性を高めたが、景気変動に伴う市況の乱高下に悩まされた。大正期の生糸1貫目当たりの年平均価格を見ると、最安値は4年の52円50銭、最高値は8年の156円25銭でその差は約104円と3倍になっているのであるが、相場変動の大きい生糸であるとは言え上騰と下降がいかに激しいかがわかる。(図表序-3)

図表序-3 大正時代の生糸価格の推移



(資料)『前橋市統計書』

米麦も生産量は伸びたが、相場の乱高下で農家の収入にそのまま反映することはなかった。

群馬県は地形の標高差が大きく、また大小の河川にも恵まれていることから、大正時代に入ると水力発電所の建設が盛んになり、15年間に41発電所が竣工した。これは、この時期の工業面の特色であるといえる。

一方、製糸工場や織物工場、捻糸工場などにおいては、前近代的な労使関係による苛酷な労働条件に対し、社会主義思想の影響を背景に、賃金闘争や労働条件の改善を求めるストライキなどの労働争議が多発した。また、明治後半期から土地獲得を進めた地主と小作人の、小作料をめぐる小作争議も多かった。



近代化を支えた東京電力佐久発電所（昭和3年竣工）
『颯爽たる上州』より

金融機関合併策の推進と三十九銀行

大正初年度から、政府は銀行経営の健全化に向け、弱小銀行等を整理する方向で法令整備や合併手続きの簡素化を進めた。大正11年末からの金融恐慌期に入ると、銀行合同推進の通牒を出して、各地方長官に経営・人事にまで踏み込んで合同を促すことを求めた。貯蓄銀行の普通銀行への合併、農工銀行と勸業銀行の一本化なども進められた。

群馬県でもこの方針に沿って、第1次銀行合併ともいうべき、地域ごとの合同が進められた。前橋では、三十九銀行が再編の核となった。まず、7年11月に、三十九銀行と上毛物産銀行が合併して群馬銀行（第1次）となり、さらに10年7月にはこれに上毛貯蓄銀行、前橋商業銀行を合併。群馬銀行の資本金は200万円となり、預金・貸出金ともに大きく伸長して、合



上毛物産銀行との合併に際して撮影した三十九銀行職員の記念写真

併効果をはっきりと示すことになった。

また、大正10年には、新田郡太田町の新田銀行が前橋市の群馬貯蓄銀行および上野銀行と合併し、上毛実業銀行が成立した。他にも、伊勢崎地区では伊勢崎銀行が上毛銀行、小泉銀行を合併し、高崎地区では上毛貯蔵銀行、高崎銀行などが合併して上州銀行が成立、また渋川地区では渋川銀行による渋川貯蓄銀行の合併などが行なわれた。

こうして銀行再編は進んだが、15年12月時点でも県内にはなお23行が残っていた。



上毛実業銀行本店。のちに当行豎町支店の店舗となった。

第1節 恐慌の連続と銀行合同の促進

金融恐慌と銀行法制定

昭和元年（大正15年・1926年）、第1次大戦後の反動不況や関東大震災で低迷が続いた日本では、昭和という新時代に景気回復への期待が高まった。

しかし、改元4か月後の昭和2年春、金融恐慌が発生する。背景の一つに中小金融機関の乱立があったことから、3年1月に銀行法が施行され、銀行の設立基準が厳格化された。その後、5年1月には、不況脱出策としても期待の高かった金解禁が実施されたが、解禁準備のための緊縮財政で経済は混乱、さらに前年に発生していた世界恐慌の直撃を受け、昭和恐慌が起こった。恐慌は6年にピークを迎え、冷害も加わって東北農民の生活は悲惨を極めた。政府は積極財政で景気浮揚を図る一方、同年4月に「重要産業統制法」を制定して経済統制を進めた。

昭和の幕開けはこのような恐慌の連続に見舞われ、争議が多発した。それに伴い3年に制定された治安維持法による左翼等への弾圧など、言論や経済への統制が強まっていく。



昭和2年3月、全国各地の銀行で預金の取付騒ぎが発生、預金払戻しに銀行に押しかける人々

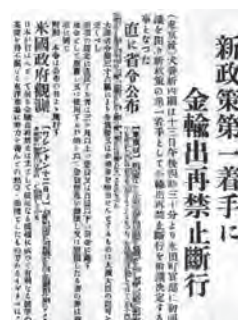
生糸暴落で苦境の群馬県経済

この間、群馬県経済は、連続した恐慌で主要産品

の米・生糸・繭などの価格下落が続き、厳しい状況にあった。

金融恐慌後、生糸分野では農林省蚕糸局や国策会社の設立もなされたが、群馬県では特にアメリカ向け輸出が多かったことから世界恐慌の影響をまろに受けることとなった。景気の最低迷期にあたる6年には、糸価は元年の半値以下となり、操業短縮や休業を実施する工場が続出した。

県は産業合理化や救農土木事業などを実施したが、はかばかしい成果はなかった。このため、7年6月には群馬県産業振興会を発足させて総合対策を進めることとした。同会は、後述するように県下銀行を大合同へ導く原動力になる。



犬養新内閣は、ついに金輸出再禁止断行の方針を決定（昭和6年12月14日付 上毛新聞）

銀行の統廃合

恐慌と銀行法施行は、銀行の集約化と大手への預金集中化を促し、昭和元年に全国で1,577あった銀行（特殊・普通・貯蓄の3種計）は、7年に650まで減少した。

この間、群馬県内でも銀行再編は進み、県の有力行の一角であった群馬銀行（第1次）は、3年7月、上毛実業銀行、伊勢崎銀行と合併して群馬中央銀行となった。その後6年に再び群馬銀行（第2次）へと改称する。

高崎市を基盤とする上州銀行も、一時取付騒ぎに巻き込まれたが、立ち直った後は利根川以西の諸銀行を合併しながら業容を拡大し、資本金331万円と県下第2位の規模になった。

一方、渋川地区でも、渋川銀行、渋川産業銀行、横野銀行（勢多郡横野村）、原町銀行（吾妻郡原町）の4行が合併して3年に上毛銀行を設立、渋川を本店に、堅実な実績を上げるようになる。

こうして恐慌後、群馬県内の銀行は6年までに、利根川の東が群馬中央銀行、利根川の西が上州銀行および上毛銀行と、3行が中心となる形に集約されていった。3行のうち、群馬中央銀行の“中央”を冠した名称には、大蔵省・県当局の県内銀行一本化構想の一端が垣間見える。しかし、上州・上毛の両行も

業績は悪くなく、いきなり一行に集約することはできない状況にあった。



上毛銀行役員（前列左から6人目が頭取羽鳥資、群馬大同銀行への合併を控えて昭和16年12月1日の撮影）

第2節 群馬大同銀行の設立

金融機関統合への布石

前述のように、昭和恐慌に対処するため県は、昭和7年6月に群馬県産業振興会を設立した。農村不況の克服と中小商工業者救済に向け、生産・販売統制を奨励する重要産業統制法制定を受けた対応策である。同振興会には、第一部農村問題、第二部製糸業問題、第三部中小商工業問題、第四部金融問題と、県が抱える産業問題に対応する4部が設けられた。

振興会設立の大きな狙いの一つは、金融機関の一

大統合にあった。第四部の長は県の内務部長が務め、群馬銀行・上州銀行の頭取が部員に招聘されたのもその表れである。当初は、県下の銀行・信用組合・無尽^{※4}などが、それぞれの職能に応じた対策と合理化に努めることなどが要請された。しかしこの頃、すでに合併案策定も進んでいたと思われ、銀行合併が新聞でも報じられるなど、県内各地で取りざたされていた。

県の統合構想と交渉難航

昭和7年8月には県作成の「金融統制要項」が明らかにされた。同要項は、県出資による群馬県金融株式会社の設立と登記後の銀行業への転換、さらに同行への県内銀行の吸収合併を骨子としていた。資本金7万円は県が出資し、さらに298万450円を貸し付けるとした。要項策定に際しては、普通銀行は一般金融、日本勧業銀行は不動産金融、信用組合（以下「信組」）は庶民金融という機能分担を原則とし、合併は



関東銀行同盟会（関東甲信の各銀行同盟会の連合）の第3回大会が昭和8年5月13日前橋市の群馬会館で開かれた。

※4 無尽（むじん）：近世あるいはそれ以前からの庶民金融機関。近代に入って金融会社として発展、大正4年には無尽業法が成立、昭和26年に相互銀行法が制定され、相互銀行へ転換した。

まず群馬・上州の2行、次いで上毛銀行ほか6行（上毛貯蓄・大間々・富岡・下仁田・松井田・倉賀野）と2段階で計画されていた。

しかし、統合への過程は、伝統ある2行の思惑に加え、巨額の県公債発行、県政における政友会・民政党の対立などがからんで難航した。上州銀行の地元である高崎市では、商工会議所や財界有力者も差別合併だと反発していたが、一方で、前橋市と高崎市が新銀行をそれぞれ自市に誘致する動きなどもあった。

このため、決着の場とされた臨時県議会の審議は紛糾した。野党側の追及点は、①2行が健全経営される中での新銀行設立の理由、②破綻寸前の他行を救済しない理由、③新銀行の発起人・役員人事、などであった。これに対しては、県による信用補強の必要性や公正な人事などが説明された。結局、大蔵省検査官の斡旋で、新会社発起人を県下各市郡から選ぶなどの調整がなされ、会期切れ寸前の7年8月31日午後11時57分、ようやく可決に至った。



非常時対策臨時群馬県会に新銀行設立の関係議案が上程された。
(昭和7年8月26日付 上毛新聞)

■ 新会社設立と群馬・上州2行の合併

県議会通過後、県は直ちに発起人の選考を行い、昭和7年9月11日には創立発起人会（14人）が開かれて、群馬県金融株式会社設立の議決に続き、社長に前橋市の名望家・平田健太郎（元・衆議院議員）を選んだ。同時に、株主総会を開催して銀行業へ転換すること、同総会前に同社と群馬・上州両行の合併を仮契約することなどが定められた。

9月17日、予定どおり、新会社と2行の間で、17条からなる合併仮契約書が調印された。しかし、同契約書追書に、仮契約が無効となって損害が生じて、



「群馬県金融株式会社」設立発起人会

相互に責任を問わない旨の記載がなされていたことからわかるように、状況はまだ流動的であった。

調印前から、株式割当について上州銀行に不利であるとして、上州銀行株主や商工会議所が態度を硬化させていた。こうしたことから、合併に向けた同行の株主総会は紛糾したが、最終的には、取締役および監査役の株提供等を条件に合併は承認された。一方、群馬銀行側は、合併後の本店が前橋市となったことから、政治関連での問題はあったものの表面化せず、10月5日に行われた株主総会で平穩に合併案が承認された。



「群馬県金融株式会社」設立関係書類

■ 群馬大同銀行の開業

群馬・上州両行で合併が承認された昭和7年10月5日、群馬県金融株式会社もその日のうちに臨時総会を開催し、資本金の7万円から208万9,550円への増資、「群馬大同銀行」への社名変更と目的・定款の銀行業への変更、2行の合併承認、当面の経営体制などを決定した。10月7日には大蔵省の認可も下り、11日には群馬大同銀行が発足した。長年の懸案であった「1県1行」が誕生したのである。



銀行営業免許申請書類と行章

同日、群馬県金融株式会社の事務所となっていた群馬会館に新会社の看板が掲げられた。名称については、「群馬産業銀行」説が一部に流れたが、当時、“大同団結”の字句がよく使われていたことから、「群馬大同銀行」が採用された。同行の頭取は正式開業までの暫定人事として引き続き平田健太郎が務めたが、並行して新頭取の人選が進められた。県内からの登用の声も多くいろいろな動きがあったが、最終的には、佐波郡出身で日本銀行調査局、営業局長代理、横浜興信銀行専務などを歴任した斎藤虎五郎に決まった。

11月19日に大蔵省の合併認可書が届くと、11月20日には緊急株主総会を開催して群馬銀行と上州銀行の合併を正式に決定した。翌21日には事務引継ぎも

終わり、群馬大同銀行として営業を開始し、群馬・上州2銀行は同日付で解散した。

ここに、豊富な資金量をもつ「^{けんぜ}県是銀行」が誕生したのである。産業振興会設置から4か月余、非常事態下で各界関係者の努力が短時間での大合同を実現

させた。11月20日付上毛新聞の開業記事には、「本県金融史に一エポックを画す」「生れ出づる喜び」の文字が躍った。



群馬県金融株式会社の看板を群馬大同銀行に掛け替え（昭和7年10月11日）

第3節 戦時体制の進展と当行の経営

日中戦争から太平洋戦争へ

群馬大同銀行（以下「当行」）創立の約半年ほど前にあたる昭和7年3月、満州国が建国された。昭和恐慌への対策として、初の赤字公債発行も含めて政府が進めた積極財政は、軍需産業を中心に久々の好況をもたらすこととなるが、並行して日本は、不況克服や世界恐慌後のブロック経済化を打破するため大



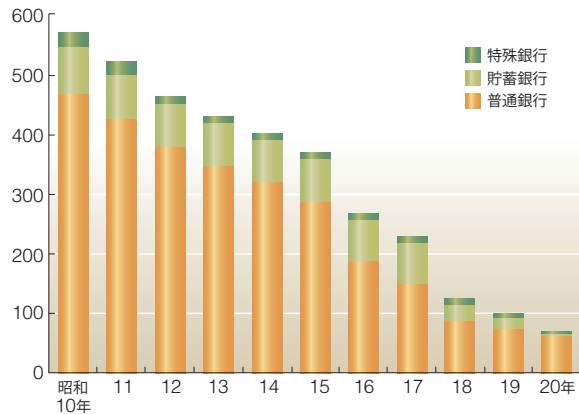
日華事変遂行のため、国防献金が續々と寄せられた（前橋市役所の窓口にて）

陸への進出を強めたのである。また国内においても、時代への閉塞感などを背景に、5.15事件（7年）、2.26事件（11年）と、軍部の政治への影響力が強まっていった。大陸進出で膨張する軍事費を補うための巨額の公債を円滑に消化し、軍需産業への低金利政策を推進する目的もあり、11年には、大蔵大臣から「1県1行主義」が明言される。さらに、銀行同士の連携を強める動きも生まれ、11年9月に全国地方銀行協会が誕生した。

結局、大陸進出は12年の日中戦争勃発につながり、日本は13年の「国家総動員法」などで戦争遂行へ全資源を投入できる法整備を進めた。さらに米英による経済封鎖に対し、15年から「会社経理統制令」「銀行等資金運用令」「重要産業団体令」などで、資金や企業活動を軍需へと集中させていった。

金融機関の集約を図る1県1行主義も促進から強

図表1-1 全国銀行数の推移



(注) 1.年末現在

2.昭和20年の普通銀行のうち、地方銀行53、都市銀行8

(資料) 日本銀行統計局『明治以降本邦主要経済統計』

制へと形を変え、銀行数は10年の569から20年には69へ激減、1県1行がほぼ実現した（図表1-1）。

日中戦争の長期化と米英の経済封鎖で、日本は南進政策を推進、16年12月には太平洋戦争が始まった。戦争遂行に向けてあらゆる経済活動が統制され、金融機関も17年5月に発足した全国金融統制会のもとに一元統制される。また、急増する軍事費を公債で賄う財政運営が続き、金融機関は公債消化に向けて開戦前から進められていた貯蓄増強運動を担った。地方銀行（以下「地銀」）も、折からの農村の好況と民需産業への融資規制で生じた余裕資金を、国債を中心とする有価証券投資に振り向けた。群馬県においても同様であり、県産業も軍需一色となった。

■ 軍需産業進出による群馬県経済の躍進

昭和恐慌後、県農業は、生糸や繭の価格変動や自然災害などから浮沈を繰り返したが、昭和14年は糸価急騰や米麦の豊作で、農山村は大いに潤った。16年の太平洋戦争開戦後は、食糧管理法の制定や、肥料・農機具の不足、応召・徴用による労働力不足などにより農業生産は下降線をたどった。しかしながら、農業経済としては、米麦供出代金や軍によ

る耕地の買い上げなどで未曾有の好況となる。

その反面、一般消費者は、食糧や生活必需品の不足による窮乏生活を余儀なくされた。また、軍需関係以外の商業者は統制の強化につれて全く商業活動ができなくなり、店舗の閉鎖や軍需工場工員の宿舎への転用などを強いられた。

7年当時、群馬県は全国一の蚕糸県であったが、蚕糸業や製糸業は統制が進み、米英への輸出が停滞から途絶するに及んで企業・工場の整理が行われ、さらに軍需工場へと転換されていった。最盛期には300余を数えていた器械製糸工場も、19年に入るとわずか5工場を残すのみとなった（図表1-2）。織物業も開戦までは総じて好調であったが、同様の道をたどった。

一方、製造業では、13～14年に前橋や太田へ理研重工業株式会社および中島飛行機株式会社が進出したのをはじめ、太田・前橋・高崎地区を中心に軍需工場が増加した。中島飛行機は本社を太田市に置き、関連工場を多数展開、航空機の一大産地とした。理研工業も、ピストンリングをはじめとした軍需品生産の大工場団を形成する。これらの軍需工場は優先的に原材料の割当てを受け、フル操業ないし24時間操業を行って急激な発展を遂げ、そのため群馬県経済も大いに躍進した。

■ 苦難の経営

昭和7年12月、当行の第1回決算時における業容は、本支店41、従業員338人（うち男子325人）、預金高2,996万円余というものであった（図表1-3）。翌8年1月、当行は倉賀野銀行を合併、以後、経費節減と発展著しい軍需産業に対する営業活動を視野に入れて支

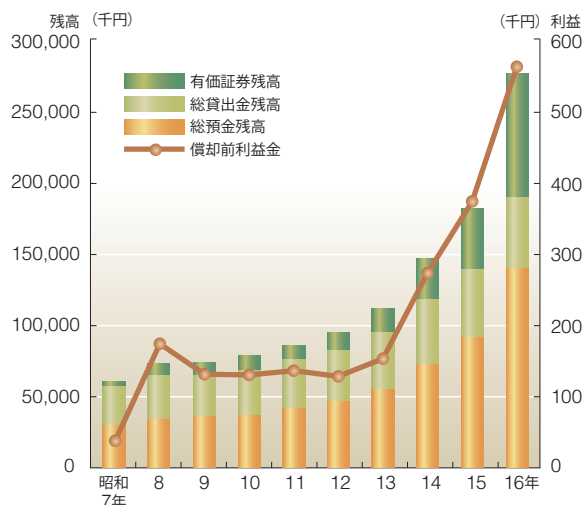
図表1-2 群馬県内の器械製糸の推移

(単位：貫)

項目	昭和11年	13	15	16	17	18	19	20年
工場数	221	110	100	32	27	9	5	23
釜数	20,190	13,371	12,151	9,062	7,506	3,060	2,114	414
生糸製造量	744,533	731,437	648,582	469,509	403,574	551,622	174,918	40,434

(資料)『群馬県蚕糸業史』

図表1-3 創業期の業績推移



(注) 1. 第21期末(昭和17年12月31日)までは、6月・12月の半期決算
2. 残高は年末現在、利益金は1期(半年)の計数

店の統廃合を行い、合理化を推し進めた。

しかしながら、創立当初から不良債権を相当抱えていたため、貸出金利息の収入よりも預金利息の支払額が上回り、有価証券利息収入によってようやく利益が計上されるという極度の低収益ぶりであった。そのため、群馬県保有の優先株以外の普通株に対する配当は、当局から許可されず、以後13年度までの5年間は無配で、行員の昇給・賞与もなかった。その後、14年の米麦豊作・繭価急騰でようやく業績が上向いたのもつかの間、15年の蚕糸業・織物業の不振で、両業種への融資が創立以来7～8割を占めていた当行の経営は危機に直面する。資金逼迫に加え、行員にも軍需会社



第1期業務報告書

に転じる者が続出した。こうした事態を憂慮した県知事が頭取と協議し、大蔵省と日本銀行へ支援を要請した。その結果、翌16年3月には常勤役員が総退陣し、日本銀行から頭取および常務を迎えて経営再建に取り組むこととなった。日本銀行発行局長の小島友治郎が新頭取に就任、その際、日本銀行は当行に年1分で500万円の低利特別融資を行った。当行はこれを年利3分5厘の

国債に投資して、得られる金利差2分5厘分を再建資金とした。

一方で、16年7月に発表された「財政金融基本方策要綱」により、金融機関の整理統合の方法が示され、群馬県もこの要綱に基づいて1県1行主義を完成させようとした。そして、当行に富岡・大間々・松井田・下仁田・上毛の5銀行を吸収合併させる方向で県知事が5行を説得、太平洋戦争開戦直前の同年12月1日付で5行を合併した。これにより、貯蓄銀行を除くと群馬県内の普通銀行は当行1行となり、経営基盤が確立、総預金も1億円を超えた。



整備された店舗を記載した営業案内

戦時下の経営

当行は、この時期国策に沿って事業を展開し、昭和17年以降は預金吸収のため小拠点を増設しつつ、土曜半休廃止などで貯蓄増強に励んだ。さらに、19年12月には上毛貯蓄銀行(第2次)を合併したことで、県内に本店を置く銀行は当行のみとなり、県内要地をすべて網羅する体制となった。こうして預金は順調に増加したものの、戦時体制への移行が進むと一般産業への融資はほとんどなくなり、増加預金のほとんどを公社債の購入に充当した。この結果、17年上期の預証率は69.7%と、当行創立以来のピークと



戦時中の当行の預金通帳



なった。15年上期からは、定期預金の構成比率の低下に伴う預金コスト減少と、国債よりも有利な社債が増加して有価証券利回りが上昇したことなどにより、収益は増勢に転じた。その結果、償却前利益が100万円を超え、不良資産の償却も十分に行えるようになり、資産内容の健全化を図ることができた。

この間、当行は行員による報国団や国民義勇隊を新設するなど行内組織によって国防にも協力した。また、応召・徴用によって、12年には390人だった男子行員が19年には282人と大幅に減少、15人から502人にまで増加した女子行員が各職場で重要な役割を果たした。

戦局は日を迫うごとに日本に不利となり、米軍の本土空襲が激しくなった。群馬県でも、20年2月に太

田、8月には前橋・高崎・伊勢崎が空襲を受けて大きな被害を出した。終戦直前の8月5日の前橋大空襲では当行の本店も焼失したが、辛うじて焼け残った豎町支店に本店機能を移転して7日から営業を再開した。また、当行在職中に現役のまま、もしくは応召によって没した役職員は16人であった。



空襲により焼失した前橋市

第1節 終戦の混乱のなかで

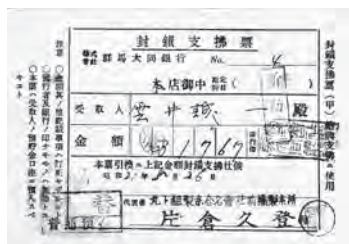
戦後の民主化と経済復興

昭和20年(1945年)8月15日、日本の無条件降伏で戦争は終結した。以後、日本は27年4月の講和条約発効まで連合国軍の占領下に置かれ、非軍事化・民主化を中心に諸改革が実施されていった。経済面では、農地改革・労働組合奨励・財閥解体などが推進された。

終戦直後の日本経済は、戦時中の巨額の赤字公債発行と物資不足から悪性のインフレーション(以下「インフレ」)に見舞われ、預金封鎖^{※5}や新円^{※6}切替え、戦時補償打ち切り^{※7}などの対策がなされた。インフレは、傾斜生産方式などへの復興金融で再燃したが、24年のドッジ・ライン^{※8}実施で収束した。ドッジ・ラインによる厳しい引締めは深刻な不況をもたらしたが、25年6月の朝鮮戦争勃発による特需がこの危機を救い、鉱工業生産も活発化して、26年度には戦前水準を突破した。日本は経済復興を軌道に乗せるとともに、高度成長への足場を固めた。



第2次世界大戦はついにわが国の敗戦をもって終結した(昭和20年8月16日付 上毛新聞)



封鎖支払票(給与は1人月額500円まで新円で支払われ、これを超過する金額は封鎖支払票により強制的に封鎖預金とされた)

金融制度の改革

ドッジ・ラインの実施によりインフレは収束に向かったものの、企業の資金窮迫はいよいよ激しくなり、中小企業は深刻な金詰まりに直面し、また復興金融金庫が融資機能を停止したことで長期資金の不足が深刻化した。さらに、朝鮮戦争の勃発に伴い産業界での資金需要が増大したことにより資金不足傾向は一段と強まり、長期資金供給機関の設立が要望された。

そこで、政府は「日本輸出銀行」や「日本開発銀行」を設立、また昭和21年12月には「長期信用銀行法」を施行し、「日本興業銀行」「日本長期信用銀行」「日本不動産銀行」を長期資金の供給を主業務とする銀行とした。

このほか、民間金融機関の補完的機能を果たすものとして、「国民金融公庫」「住宅金融公庫」「農林漁業金融公庫」「中小企業金融公庫」等の政府系金融機関の増強を図った。さらに、中小企業金融の円滑化を促進するため、26年6月には「相互銀行法」「信用金庫法」が公布・施行された。なお、政府の勧奨もあって全国各地に信用保証協会が設立されたが、「信用保証協会法」の公布・施行により、法



インフレーション抑圧総合対策が発表された(昭和21年2月17日付 上毛新聞)

※5 預金封鎖：昭和21年2月17日に公布・施行された「金融緊急措置令」により、銀行の預金等が封鎖され、一定限度の生活費・事業資金を除き、預金の支払いは原則として禁止された。

※6 新円：インフレ抑制を狙いとして新たに発行された紙幣。預金封鎖と同時に実施された施策で、従来の紙幣はいったん銀行に預金し新円として引き出さないと使えなくなった。

※7 戦時補償打ち切り：戦時中、政府が軍需産業などに対し支払いを公約した補償金等の打ち切り。これに対応し、企業や金融機関の勘定を新・旧に区分し、戦時補償請求権などの不確実な資産を旧勘定として凍結することを定めた「会社経理応急措置法」「金融機関経理応急措置法」を公布した。次いで「企業再建整備法」と「金融機関再建整備法」を制定し、凍結した旧勘定の整理を進めた。

※8 ドッジ・ライン：公使兼GHQ財政金融顧問として来日した、デトロイト銀行頭取ジョセフ・ドッジ公使による日本政府に対する勧告で、①超均衡予算の編成、②単一為替レートの設定、③復興金融金庫の新規融資停止、④政府補給金の削減など一連の経済再建計画からなる。

人としての組織強化が進んだ。

地銀についても、従来の1県1行主義を転換し、25年以降29年までに、全国で12行が新たに設立された。

群馬県経済の復興

占領政策の開始後、GHQ（連合国軍総司令部）は、財閥解体を進めたほか、連合国への賠償物件とする工場を指定し、設備を嚴重に管理した。群馬県内の主要企業では中島飛行機や理研工業が財閥解体の対象となり、数多くの工場が賠償工場に指定された。

その後状況が変わり、賠償問題はほとんど棚上げとなって、賠償工場も民需に転換すれば操業が可能となった。群馬県でも、関東電気工業（現・日本カーリット）、関東製鋼、関東電化工業、東邦亜鉛、信越化学工業、沖電気、山田航空工業（現・マックス）、三共電器（現・サンデン）など多くの企業が、往時の盛況を取り戻していった。

製糸業も21年には復活し、統制撤廃や朝鮮特需などによる糸価の乱高下に見舞われなかららも、29年

頃までは旺盛な内需に応えたが、中国系の進出で徐々に衰退に向かった。繊維業は25年頃には内地・輸出向けとも盛況となり、館林の紬や太田のメリヤスが代表的産品となっていった。29年における繊維業の出荷額は、食料品・輸送機器工業の発展などで全工業出荷額中の割合を37.1%まで減らしたものの、依然として首位であった（図表2-1）。

農業は、農地解放など近代化によって自作農が増加、農家の生産意欲が向上し、戦後の食糧不足による価格高騰もあって所得も急増した。食糧難の解消や養蚕の斜陽化が始まると、畜産・酪農・野菜への転換が始まった。

図表2-1 業種別工業出荷額等の推移 (単位：百万円、%)

業 種	昭和23年		25年		29年	
		構成比		構成比		構成比
繊維（衣服、身回品）	4,160	36.7	12,482	46.7	24,758	37.1
食料品	1,457	12.8	4,175	15.6	17,243	25.8
鉄鋼	632	5.6	1,789	6.7	4,736	7.1
輸送機器	368	3.2	948	3.5	4,106	6.1
木材・木製品	799	7.1	1,446	5.4	3,632	5.4
一般機械・電気機器	1,258	11.1	1,640	6.2	3,199	4.8
化学	959	8.5	1,535	5.7	2,684	4.0
金属製品	388	3.4	630	2.4	1,263	1.9
その他	1,319	11.6	2,089	7.8	5,162	7.8
合計	11,340	100.0	26,734	100.0	66,783	100.0

（資料）『工業統計50年史』

第2節 戦後の再スタートと発展

当行の戦後処理と新体制

当行の戦後処理は、昭和21年8月施行の「金融機関経理応急措置法」から始まった。これにより戦時補償打切りに伴う不確実な資産や封鎖預金などを分離し、23年3月末をもってこれらを一括処理した。またそれに伴う損失を処理するため、580万円の資本金の9割を切り捨てて58万円まで減資した。

資本金を大幅減資した当行は、経営体質を強化するため増資の計画を織り込んだ再建整備計画書を策定し、23年3月に大蔵大臣に提出した。増資について

は認可されたものの、当時の経済状況や、資本切捨てを実施した直後であることから、公募は難航が予想された。しかしながら、全行員の努力と県内官民の支持協力で初回応募は瞬く間に予定数を消化、さらに追加募集を行うほどであった。新資本金は1億円となり、この金



昭和23年6月、戦後初めて店頭に掲げられたポスター

額はリスク・アセット※9に対して7.8%で、資本金額としては都市銀行（以下「都銀」）を含めて全国18位と画期的な増資であった。

また、経営陣も一新した。21年4月に、創立以来初めて行員出身の取締役が誕生した。これは従業員組合の要望に経営側が応じたものであるが、新任の4名の取締役は、伊勢崎支店長、渋川支店長、館林支店長、高崎支店長といずれも地区代表もしくはそれに近いものであった。

続く23年6月には日銀出身の専務取締役横山太喜夫が頭取に就任（頭取在任期間は19年10か月に及んだ）、経営基盤の安定を目指すため、①非常事態に備えて預金の3分の1の支払い準備を持つ、②経営状態が変動しやすい繊維産業一辺倒にならないようにする、③そのためには県外店舗を増設して運用にバラエティを持たせる、という方針を立てた。

店舗網の拡充と県外支店開設

戦後の激しいインフレが続く昭和21年11月、政府は過剰流動性対策の一環として、広く一般大衆から



当行で配布した最初のカレンダー、昭和24年用のもの。当時は用紙も印刷設備も極端に悪かったが明るいデザインと色調が好評であった。

預金を吸収するため、金融機関に特別支店と特別出張所※10の設置を積極的に認めることとした。

こうした国家の要請を先取りする形で、当行は同年6月から出張所の支店昇格や特別出張所の新設などを行



出張所から支店になった当時の本庄支店

い、23年までに県内で10拠点を整備した。また、近接の埼玉・栃木両県との交流が盛んになったことで、取引先の利便性のために県外店舗を設置することとし、22年7月に本庄市に県外進出店舗第1号として特別出張所を開設、その後29年までに埼玉・栃木に各3店舗、東京に1店舗を新設した。これにより、総店舗数は65か店を数えることになった。

なお、戦災で本店が焼失して以来、仮店舗で営業してきたが、27年2月には前橋市本町に新本店が完成した。

預金増強運動の推進

営業面では、預金増強に力を入れた。昭和21年2月



竣工した群馬大同銀行本店（昭和27年2月）

※9 リスク・アセット：純資産から国債・手元現金・日本銀行預け金を控除した残額。連合軍総司令部は、適正資本金をリスク・アセットの10%とし、当面5%以上になるよう増資することを勧告した。

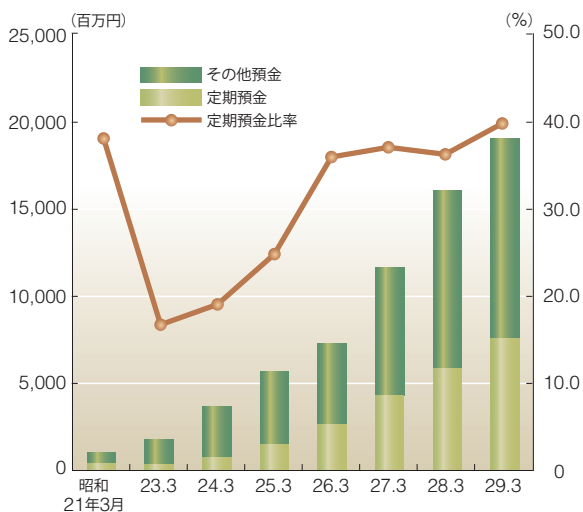
※10 特別支店と特別出張所：連合軍総司令部の支店等の設置を認めないという方針に対し、日本政府は、インフレ抑制のための預金吸収を目的に、預金取扱専門の簡易店舗として特別支店と特別出張所の設置を積極的に認めることとした。

の預金封鎖が与えた衝撃と再封鎖への不安から、新円切替え直後の一般自由預金^{※11}の吸収は困難を極めたが、経済復興にも自行の発展にも、何より資金が必要であった。

このため当行は、他の金融機関や大蔵省指示に先駆け、21年6～9月に「第1回一般自由預金増強運動」を実施し、潤っていた農村地域の店舗の活躍などで8,600万円余を集めた。以後も政府の提唱による「救国貯蓄運動」や群馬県の「水害復興貯蓄運動」などに参加する形で預金増強に努め、10億円（21年3月）、30億円（23年11月）、50億円（24年7月）と節目となる額を突破していった（図表2-2）。この間、24年度上半期中の預金増加率は52.7%となり、地銀中の首位に立つなど、他行を上回る実績を挙げた。一方で、固定性預金の比率も次第に上昇していった。

さらに、26年には、預金残高を100億円とすべく「講和記念百億円必成特別貯蓄運動」を実施した。預金高100億円達成は、当初は新本店完成予定の27年2月を目標としていたが、前倒しの26年10月に達成することができた。

図表2-2 預金残高推移



総預金200億円達成

全国的に預金増強運動の実を挙げるべく各種の預金が増設されたが、日本勧業銀行が幹事銀行となって抽選でミシンや自転車などの商品が当たる割増金付の「福德定期預金」^{※12}などを、当行も積極的に取り扱った。その他にも、当行が幹事行となり県内のすべての金融機関で取り扱うことになった、割増金付の「群馬振興定期預金」（愛称「おかいこよきん」）「群馬愛県定期預金」「群馬たのしみ積金」などがある。

特に「寿定期預金」（24年1月発売）は、法改正で銀行が独自の割増金付定期を扱えるようになってからの第1号で、預金1,000円につき1枚抽選券を付け、抽選で10万円～30円の割増金を付すものであった。抽選会では芸能人ショーも行われ、第1回は募集開始と同時に完売、以後、34年6月まで10年半で54回募集して累計388億5,000万円を集め、当行の預金増強の中心となった。

28年2月、当行は頭取を委員長とする「総預金200億円達成推進委員会」を結成して、その実現を目指した。この推進運動においては、地区ごとに決起大会が開かれ、従業員1人当たりの預金高と定期性預金の増加に重点を置いて活動が進められ、積立式定期預金「希望定期」などの新商品も投入された。全店での推進に



第1回寿定期預金の抽選会（昭和24年4月、群馬会館）

※11 自由預金：昭和21年2月の「金融緊急措置令」により封鎖された預金以外の自由に引き出せる預金。その後、政府の再三再四にわたる「預金は封鎖しない」という声明にもかかわらず、再封鎖等の非常措置が再びとられるのではないかと流説が飛び交った。

※12 割増金付福德定期預金：昭和21年12月に創設され、日本勧業銀行が幹事銀行となり全国の金融機関で取り扱った。1口の預入金額300円、期間1年、無利息で抽選により賞品（ミシン・自転車・紳士礼服・土地付住宅・花嫁道具・サッカリン・石けん・ぬい糸など）が付き、抽選にはずれたものにも割増金が支払われた。

よって、農業の不
振や金融引締めと
いった悪条件を克
服し、29年12月31
日に預金高は202
億6,800万円となり目標を達成した。



希望積立定期預金のチラシ

また、この運動を通じて、全店を15地区に分けるブ
ロック別体制が確立し、さらに地区相互および地区
内の連携も格段に前進した。総預金200億円達成のため
のこの推進運動は、数値目標を達成したのみならず、高度成長時代への基盤固めとなったといえる。

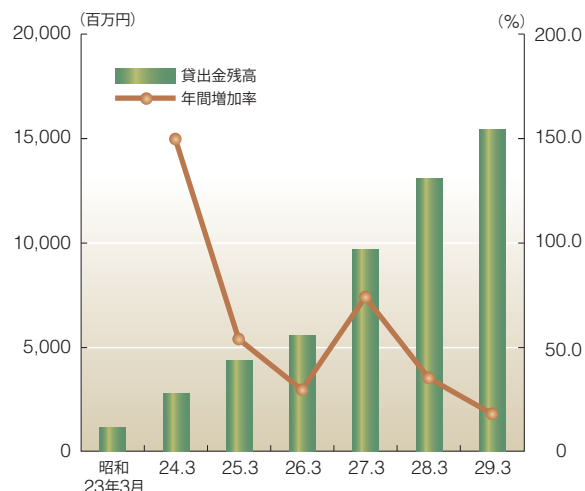
復興資金需要と貸出金の増加

昭和21年8月の金融機関経理応急措置法に基づく
新旧勘定分離直前の当行の貸出金残高は4億円弱に
過ぎなかった。しかしながら、同措置法により法人
預金の大部分が第2封鎖預金として凍結され、事業
資金が金融機関借入により調達されるようになった
ことに加え、被戦災工場の復興資金やインフレ高進
による生活資金などの資金需要が活発化して、当行
においても貸出金残高は次第に増加、23年3月末の
新旧勘定合併直前には10億円を超えた。

この間、インフレの高進や金融機関の資金繰り悪
化等を憂慮した政府による融資規制や、日本銀行に
よる市中銀行の日銀借入抑制方針なども取られた。
そうしたなかでも、当行は県内産業の早期復興に協
力を惜しまず、また22年、23年の台風による被災地
への復旧資金の貸出もあり、貸出金は増加の一途を
たどった（図表2-3）。

その後、24年のドッジ・ラインの影響等で、地方の
中小企業が深刻な資金不足に直面するようになった
が、当行は地元銀行として、地域経済の発展を第一
義とする基本的な融資姿勢を堅持し、県内中小企業
の金融についてできる限りの便宜を図ったことから、
貸出残高は引き続き増勢を維持した。また、この

図表2-3 貸出金の推移



頃から次第に商業取引の方法が現金取引から手形取
引へと移行し、手形割引の比率が増加した。

25年6月の朝鮮戦争に伴う特需景気により企業の
資金需要は増大し、当行の貸出金残高は増加した。
しかしながら、翌年7月に休戦協定が締結されると
ブームは後退、全国的な景気停滞の影響を受けて県
内企業の資金需要は減少した。加えて金融機関に対
する融資規制が強化されたことや、金融引締め策が
とられたことなどもあり、27年3月期以降の当行の
貸出金の増加率は低下傾向をたどった。

また、このようななかで、24年10月の当局検査の
際に、新設の東京支店で多額の不良貸出債権が指摘
され、いわゆる決算承認銀行の指定を受ける事態な
ども発生した。



高級紋織物が織り出される工場

■ 増資と収益状況の改善

当行は昭和23年に資本金を1億円としていたが、25年3月に「銀行等の債券発行に関する法律」が公布・施行され、「自己資本の預金に対する割合は5%であることを標準とする」と明示された。当行の場合、預金の増加が著しかったため、その時点の自己資本の預金に対する割合は2.6%となっていた。そこで、26年に倍額増資を行い、新資本金を2億円とした。それでも預金の著増に追いつかず、さらに増資して、28年8月には資本金は3億円となった。

収益面では、インフレの進行による経費の増大や軍需産業等への貸出金の多額の利息未収、低利の国

債保有などにより、終戦直後の21年3月の純益金は8,000円に過ぎなかった。その後、経営内容の健全化に努めるとともに、全行挙げて預金増強運動などを推進した結果、次第に収益状況も改善していった。再建整備を終え、新たな一步を踏み出した最初の決算期である23年9月末には、純益金は582万円と増大し、28年3月末になると、純益金1億2,157万円と、ついに1億円を突破することができた。



1億円増資の際の新株発行目論見書

第1節 経済の高度成長と金融構造の変化

■ 高度経済成長と産業・社会構造の変化

昭和30年代（1955年～）に入ると、わが国の輸出は増大し、国際収支の大幅改善が見られた。内外需要の増加に伴って鉱工業生産は活発化し、物価も安定するなか経済規模は急速に拡大していった。神武景気（29年12月～32年6月）、岩戸景気（33年7月～36年12月）と好況が連続し、その間になべ底不況などの踊り場はあったものの、日本経済は高度成長時代を迎えることとなった。

このような経済成長をもたらした最大要因は、30年代初めから継続した民間設備投資の増大にあった。36年度の民間設備投資額は、30年度の4.4倍となり、国民総生産に占める比率も21.3%に達した。この時期には、技術革新を伴う近代化投資が著しく拡大し、設備投資は基礎産業部門から、自動車・電気・合成繊維といった新産業の分野にまで及び、新鋭機械や新製品の開発・量産が進んだ。一つの設備投資が発生すると波及的に関連産業の設備投資を誘発し、“投資が投資を呼ぶ”ことによって投資ブームに拍車がかかった。

この高度経済成長は、産業・社会構造に著しい変化をもたらした。産業構成では、重化学工業を中心とする第2次産業の構成比が上昇する反面、農業を中心とする第1次産業のそれは低下した。これに伴い、農業人口の工業部門への流出が活発となり、都市集中化の傾向が促進された。また、労働力需給の逼迫等により賃金上がり、1人当たりの国民所得は上昇した。その結果消費購買力が増加し、家庭用電器製品などの大量生産・大量消費が可能となり、いわゆる消費革命が進展した。衣食住の高度化、レジャー志向の高まり、消費の多様化などもあって、国民の



「三種の神器」をはじめとする消費革命の進展（写真提供：毎日新聞社）

多くが均質化した共通の生活を営む大衆消費社会が出現した。しかし、その反面、社会資本の立ち遅れ、労働力の不足、過疎化地域の増大、消費者物価の上昇といった高度成長の“ひずみ”も発生してきた。

■ 金融構造の変化

金融機関は、昭和30～31年に一時的にオーバーローン状態を解消したものの、経済成長による資金需要の急増で、再び逆戻りすることとなった。都銀は店舗行政^{※13}により店舗展開が制約され、地方に回される財政資金を吸収できず、恒常的なオーバーローン状態となった。これに対し地銀や中小金融機関では、預金の伸びが貸出を上回り、常にコール資金の出し手となり、恒常的なローンポジションが続いた。

金融当局は、都銀のオーバーローンは金融市場の健全な発展を阻害するとして、その是正に向けて日銀の買いオペ^{※14}や都銀に対する貸出限度の設定などを実施した。さらに24年以降一貫して抑制方針としてきた店舗増設についても、預貯金増強の必要性から、33年の通達で「必要に応じて若干の増設を認める」と大きくその方針を転換した。

一方、“所得倍増”が現実化し、国民の所得水準が

※13 店舗行政：過当競争防止、店舗の効率的配置等の観点から、銀行法等に基づき、店舗の設置・移動・廃止等に関して大蔵省が行っていた行政指導のこと。

※14 買いオペ：買いオペレーションの略。国の中央銀行が市場から有価証券を購入することにより、市場の通貨量を増加させる行為。



昭和30年代のチラシ・パンフレット

飛躍的に上昇したことから、銀行は新種預金の発売や、住宅ローンをはじめとする各種ローンの充実などの対応を進めた。さらに35年の証券ブームに象徴されるように、貯蓄に励むだけでなく、有利な金融資産形成の手段を比較選択する傾向も生じた。「銀行よさようなら、証券会社よこんにちは」というフレーズに銀行は危機感を強め、商品の多様化と並行して行員研修の強化や広報の充実、利用しやすい店舗づくり、企業向け相談や情報サービスの充実などで、親しみやすい銀行づくりに励むことになる。

こうした個人顧客対応で急増する事務処理や、競争激化に対応すべく、銀行業務の合理化・機械化も進展していった。

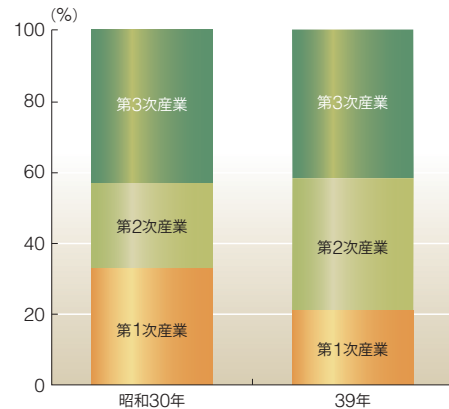
躍進する群馬県経済

昭和30年時点の群馬県は、生産所得額でみると第1次産業が32.7%、第2次産業が24.1%の農業県であった（図表3-1）。しかし、高度経済成長に伴い、県内の産業構造も変化する。

34年4月に「群馬県工場誘致条例」が制定され、翌35年には太田・大泉、36年には前橋・高崎・渋川の各地区が市街地開発地域に指定された。こうしたことを背景に、33年から39年までの7年間で、金属・電気機器・輸送機器などの製造業を中心に、480工場が新設あるいは増設された。

産業別の県内生産所得における35～39年の第2次産業の年平均増加率は27.7%と圧倒的で、39年には

図表3-1 県内生産所得産業別構成比



(資料) 群馬県統計課『県民所得推計報告書』

県生産所得の37.4%を占めるに至り、第1次産業の21.0%を大きく上回った。就業者数を見ても、第1次産業が減少しているのに対し第2次産業、第3次産業は増加している。第2次産業でも、繊維・食料品など軽工業が減少し、化学・鉄鋼・非鉄金属・金属製品・電気機器・輸送用機器などが中心となった。特に旧中島飛行機工場のあった東毛地域は、重化学工業の一大集積地へ変貌した。

一方、農業は、ハウス栽培などによる野菜類の生産や畜産が増加するなか、都市化・工業化の進展で耕地面積が漸減、担い手の高齢化・女性化も進行していった。

また、商業においては、31年と39年の比較で年間販売額は約3.6倍となったが、小売業の商店数が減少、全体の従業者数の増加も1.2倍程度で、規模の拡大や法人への組織化が進んだことがわかる。39年には前三、藤五など百貨店が誕生、各地にスーパーマーケットも生まれ、既存店と進出店の対立などが生じ



増産を続けるファミリーカー

るようになった。

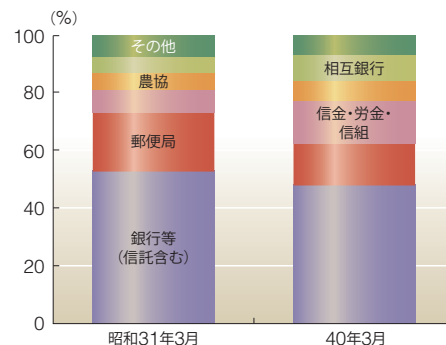
これらの産業を支えるインフラとして、道路整備も進んだ。特に30年代後半から工場誘致や地域開発が進展し、自家用車の普及、長距離貨物輸送の伸長、観光客の招致などによって交通量が急増、これに伴って道路網の整備・拡張が促進された。

群馬県内の金融情勢

経済発展を追い風に、県内金融機関の総預貯金額は昭和31年3月末の659億円から40年3月末には3,773億円へと、平均年20%超の伸びを見せた。40年3月時点の機関別のシェアでは、銀行が47.9%、郵便局が14.5%とやや減少する一方、信金(信用金庫)・労金(労働金庫)・信組(信用組合)が大きく伸長して15.3%を占めるに至った(図表3-2)。

貸出も、福利厚生・研究開発なども含めた投資の活発化を背景に資金需要は旺盛で、31年3月末の345億

図表3-2 県内金融機関の預金シェア推移



(資料)『群馬県統計年鑑』

円から40年3月末の2,360億円へと6.8倍になった。群馬県は中小企業が多く、資金調達における金融機関への依存度が高いことも貸出増加を後押しした。機関別では、やはり銀行が40年3月末に60.2%とシェアを落とし、信金・労金・信組が20.4%となった。業種別では県産業構造の変化に呼応し、繊維産業が低下して重化学工業の割合が増加したほか、店舗改装や輸送手段充実を図った卸・小売業向け、あるいはレジャー志向を反映したサービス業向けの貸出が伸びた。

第2節 高度経済成長期の経営

経営の合理化・健全化に向けて



行名書体(豊道春海書)

昭和30年1月1日、当行は行名を「群馬銀行」と改めた。大合併からすでに22年余が経過していた。

この年の6月以降、金利は急速に低下し、群馬県内では都銀の攻勢などに伴う貸出金利の引下げ競争が激しくなる一方、繊維産業の斜陽化から、倒産が続出するようになった。このため当行は経営の合理化・健全化を迫られることになった。

そのための施策の一つが経費の引下げである。人件費や物件費の節約はすでに限界にきているとして、行員1人当たりの預金平均残高を増加させることによる預金コストの引下げを掲げ、パーヘッド経営としてこれを推進した。後述するように、全行挙げての推進の結果、33年1月時点で当行は行員1人当たり預金高で地銀第9位と、ベストテンに入る業績を示した(図表3-3)。

図表3-3 預金残高から見た当行の位置

区 分	当行 預金残高	地銀65行 平均	都銀13行 平均	地銀中 順位
総預金(億円)	357	258	2,688	15
1人当たり(千円)	27,210	23,591	39,176	9
1店舗当たり(百万円)	541	475	1,977	11

(注) 昭和33年1月末現在

もう一つは自己資本の充実である。当行では毎期、収益の一部を内部留保の蓄積に回して資本構成の堅実化を図り、31年6月末の自己資本は17億6,300万円となっていたが、業績の伸展に伴い自己資本は過小となった。そのため、同年12月に2億円増資して新資本金を5億円とした。その後も預貸金の伸長により自己資本の充実が急務とされた。一方、不動産比率（自己資本に対する営業用不動産の比率）も店舗の新築などによって増加傾向にあった。こうしたことから、35年7月、さらに3億円増資して資本金を8億円とした。その後も業容の拡大に対応し、38年7月、4億円増資して新資本金を12億円としている。

店舗戦略

この時期、店舗については合理化に力を入れた。昭和31年から39年の間に県内に6支店2出張所を新設したが、同時に3支店1出張所を廃止した。この間は、新設よりもむしろ既存店の整備拡充に注力し、大部分の支店を近代的店舗に改装、面目を一新した。そうしたなかであって、東京へ向かって高崎線沿いに延ばしてきた店舗網をさらに発展させるため、36年10月に大宮支店を開設、39年12月には東京都内2か店目として、池袋支店を開設した。なお、従来は東京支店で担っていた、中央諸官庁や各種団体などの連



大宮支店（昭和36年10月開設）

絡や折衝を行う部署として、35年6月に東京事務所を設置した。

預金・貸出金の伸長

昭和30年代の高度経済成長を背景として、当行は預金増強に取り組むため、様々な預金増強運動を展開し、また新種預金の取扱いを行った。

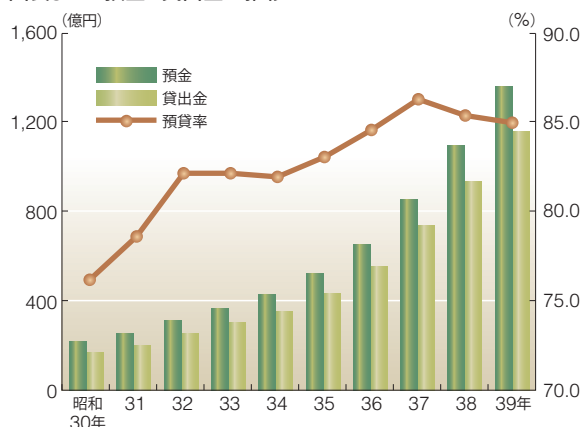
昭和30年に行名改称したことを記念した「行名改称記念定期預金増強運動」をはじめ、有利な金利に対するニーズに応えた自動継続式定期預金「繁栄定期預金」の創設（30年8月）、30年の空前の大豊作に対応し「豊年感謝預金増強期間」を設定した農村預金の吸収、当行独自の構想による「割増金付きたのしみ積金」の新設（31年2月）などを実施した。続いて、当行創立25周年に合わせた「25周年記念定期預金」や、当行の淵源ともいえる第三十九国立銀行設立から80年目の34年に実施した「創業80周年記念特別預金増強運動」、また34年の「皇太子殿下・正田美智子嬢御成婚慶祝特別預金増強運動」などを展開した。

さらに37年の創立30周年記念日を1,000億円の総預金で飾ろうという趣旨のもとに、36年11月から「総預金1,000億円達成運動」を展開した。頭取を委員長とする推進委員会を結成し、各地区ごとに目標必達のための決起大会を開くなど、強力に推進した結果、37年10月31日には1,000億円を突破した。その後も



本店前に立てられた皇太子殿下御成婚慶祝看板

図表3-4 預金・貸出金の推移



「産業預金増強月間」の設定や東京オリンピックを記念した「聖火積金増強運動」の展開などで、当行の預金残高は順調に増加していった（図表3-4）。

貸出金についても、この間大幅な増加を見た（図表3-4参照）。30年から31年にかけては、群馬県内の景気は全般的に停滞気味に推移し、当行の貸出も低迷したが、その後、神武景気を迎えた31年後半から産業界はにわかに活況を呈した。各業種の設備投資も急激に増加し、貸出も32年9月末までは3期連続して預金の増勢以上の増加が続き、預貸率も上昇していった。32年後半からなべ底不況に陥ったことなどもあり、一旦は伸び悩んだものの、34年に入ると、群馬県に進出してきた企業の旺盛な資金需要と、折からの岩戸景気もあって、貸出金は大幅な伸びを示した。その後も資金需要は衰えず、37年9月末の預貸率はかつて例をみない88.0%という最高値を示した。その後、38年に入って公定歩合が2度にわたる引下げで戦後の最低水準となり、金融市場は平穏に推移したものの、貸出の増加は続いた。

このような情勢のもと、当行は地元中小企業を対象とした融資を積極的に行い、その融資姿勢をその後も一貫して維持した。一方で、戦前までは群馬県的主要産業のトップを占め、当行も大きく関わりを持っていた製糸業に対する貸出は、28年上期以降激減し、30年代も低迷を続けた。

顧客向けサービスの強化

高度経済成長に伴う個人貯蓄の増加と、証券ブームに象徴される一般個人客の「銀行ばなれ」に対応し、銀行界は昭和30年代後半から、貯蓄型から利殖型へという生活者の動向なども踏まえたいわゆる大衆化路線に傾注していった。当行は従来から各種の新種預金の取扱いや預金増強運動などの預金獲得施策を実施していたが、こうした動きを受け、顧客向けのサービスの一層の強化に取り組んだ。

まず昭和35年4月、全国の銀行に先駆けて、海外旅行を目的とした定期積金の取扱いを開始した。続いて36年1月には住宅の新・増築や宅地購入資金、自家用車の購入資金の融資を実施したほか、「群銀家庭小切手」の創設（38年



群銀家庭小切手ポスター

4月）なども行った。貸金庫（27年）や夜間金庫（34年）の設置・展開も、こうしたサービス強化の一環といえる。

一方、広報活動にも力を入れ、行名を「群馬銀行」と改称したのを機に、それまで各店まちまちであった店舗の袖看板や野立看板の規格を統一し、様式も、ブルーの地に行名を白色で浮き上がらせるデザインに統一した。また、県花の“つつじ”や群馬の気候風土をよく表している“風神・雷神”の絵を各種PRの媒体に使用し、顧客にアピールするためのイメージ戦略の一助とした。

また、情報サービスの一環として、37年に税務の専門家に委嘱して本店内に税務相談所を開設したほか、中小企業を対象とした経営相談やアドバイス、労務管理に関する情報提供等に取り組んだ。



風神・雷神をデザインしたマッチ



人気があった「おしゃれ教室」

さらに全国の銀行に先駆けて、商店従業員を対象とする応対マナーの講習会や経営者を対象とした商店経営講習会なども実施した。そのほか、趣味や家計簿記帳などの講習会や幅広いテーマでの講演会などを実施して、顧客との接点を増やし好評を博した。特に、女性客の来店が多くなったことに着目して資生堂群馬販売株式会社とタイアップで開催した「おしゃれ教室」は、大盛況となった。

各種委員会の設置

当行は、経営の合理化・近代化を図るための推進母体として、各種の委員会を設置した。その主なものは、企画委員会、経営合理化委員会、事務規程制定委員会および機械化委員会の4委員会である。

企画委員会は、昭和22年10月に新設された企画部の関係機関として設置され、全店から選ばれた企画能力のある業務経験者が委員となり、斬新なアイデアによる新企画を次々に生み出し、実際の業務に反映していった。

経営合理化委員会は、30年5月に従来の組織を再編成したものである。頭取を委員長とする中央合理化委員会、各地区幹事店長を委員長とする地区合理化委員会、部および支店の長を委員長とす



当時の事務規程

る部店合理化委員会の3委員会からなり、末端に至るまでの徹底した経営合理化に取り組んだ。

事務規程制定委員会は、業務部長を委員長に、各部から選任された委員で構成された。30年4月に発足と同時に事務規程の制定作業を開始し、翌31年4月には完了、これにより全店の事務の統一が図られた。その後、34年には「事務規程委員会」に改組して事務規程の改正に着手、それも37年12月に完成を見た。

機械化委員会は、36年1月に設置され、まず、機械化2か年計画を作成して営業店に設置する単能機械の研究を行った。その後、窓口機械が整備されるに従い、複合機械や事務処理用機械の研究、総合機械化計画の立案などを行った。38年には改組して組織力を強化、研究対象や検討事項を拡大して機械化の一層の推進を図った。

また、38年5月、本部機構も改編し、調査部の新設と経営相談員等の配置による情報提供の体制強化や課制導入による完全分業体制、審査部外国課設置などを行った。

通信網の整備と電子計算機の導入

当行の機械化は、当初、普通預金記帳会計機、当座預金会計機、電動硬貨計算機、紙幣勘定機等の単能機械が中心であった。しかしながら、昭和37年4月に当行の頭取が「地銀共同テレタイプ^{※15}設置委員会」の



普通預金記帳会計機

※15 テレタイプ：送信側の電動機械式タイプライター（テレタイプ端末）の操作により、電話回線を経由して受信側のテレタイプ端末が作動する方式の電信

委員長に就任したことなどもあり、急速に機械化の重要性が認識されるようになった。

機械化の一環として、懸案であった為替業務の近代化と通信連絡のスピードアップを狙いとし、37年7月に本店営業部・高崎支店・東京支店の3局間でテレタイプを稼働させた。その後もテレタイプ網を拡充するとともに、38年2月には、本部に直通交換式交換局を設置し、通信設備の強化を図った。さらに41年4月には、当行機械化の中樞センターとして、当時の本店（P.18参照）の北側に地下2階・地上4階の事務センタービルを建設するに至った。

一方、貸出部門の機械化などに取り組む必要性か



テレタイプライター交換室

ら、電子計算機の導入を決定した。39年4月に電子計算機専門委員3名を任命して検討に着手、43年2月にIBM360-40を導入し、貸出統計、定期積金、有価証券管理事務を対象に稼働させた。

第1節 拡大を続ける日本経済と群馬県経済

■ 日本経済の長期繁栄とニクソン・ショック

昭和39年（1964年）のIMF8条国移行^{※16}、OECD^{※17}への加盟、そして42年から始まった貿易および資本の自由化が相まって、昭和40年代のわが国経済は本格的な開放経済体制への道をたどることになる。

そうしたなか、40年代は「40年不況」で幕を開けたが、初の赤字国債発行などにより、1年強で景気は上昇に転じた。その後、5年連続の2桁成長を記録する「いざなぎ景気」（40年11月～45年7月）が続いた。この間、所得水準の上昇により国民生活は著しく向上、個人消費も順調で、新たに3C（カラーテレビ、乗用車、クーラー）などの大型耐久消費財が普及して、第2次耐久消費財ブームを迎えた。

輸出の増大も極めて顕著で、国際収支は43年から黒字基調に変わり、45年度は経常収支が23億ドルの黒字、46年度には63億ドルに急増した。この背景としては、世界的なインフレ下でわが国の輸出品価格が相対的に低く、商品価値も優れていたことなどが挙げられる。

一方、米国の国際収支は再三にわたるドル防衛策



IMF東京総会（昭和39年9月9日 写真提供：読売新聞社）

にもかかわらず赤字を続け、46年に入ると、貿易収支が戦後初めて赤字に転落した。このためニクソン大統領は、ドルと金の交換停止、10%の輸入課徴金の新設など一連のドル防衛策を発表し、世界経済に甚大な衝撃を与えた。いわゆるニクソン・ショックである。これにより、金との自由交換を基軸として設立されたIMF・ガット体制は事実上崩壊し、各国通貨は変動相場制に移行していった。

日本では、いざなぎ景気が終わると公定歩合の引下げや大型予算編成などの景気振興策が実施された。輸出は、世界的なインフレの進行もあって、円切上げ後も順調に推移した。さらに、47年度には「日本列島改造論」が打ち出され、これを契機として、企業の持つ流動性資金は土地購入に向かった。それとともに、株式や商品にも投機的な資金が流入し、日本列島は個人も含めて投資ブームの坩堝と化するという事態が出現した。

■ 金融行政の改革

高度経済成長の過程で、国債の発行、海外からの資本自由化圧力、企業の自己金融力の増加など、経済・金融を取り巻く環境が大きく変化し、金融制度・金融行政の改革を要請する動きが強まった。

これを受けて、昭和43年6月、いわゆる「金融二法^{※18}」が公布・施行され、中小企業向け金融を担う相互銀行・信金・信組などの経営基盤強化と、異種も含めた金融機関の合併再編が促進された。また、42年9月には銀行経理に関する統一経理基準が定められ、さらに45年2月には配当規制も緩和されて、年10%まで

※16 IMF8条国移行：国際通貨基金（IMF）8条国に移行すると国際収支の悪化を理由にした為替取引制限ができなくなり、民間の資本取引や輸入貿易制限も解除される。政府は先進国への仲間入りを宣言した。

※17 OECD：経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development）

※18 金融二法：「中小企業金融制度の整備改善のための相互銀行法、信用金庫法等の一部を改正する法律」と「金融機関の合併及び転換に関する法律」

の配当は原則自由とされた。

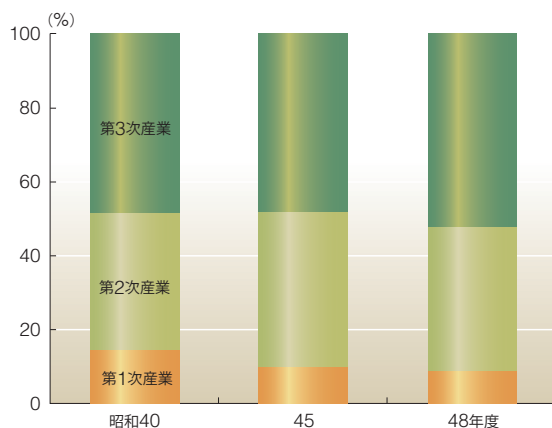
店舗行政についても、38年から始まった自由化が、昭和40年代に入ると効率化と利用者利便の観点から段階的に拡大された。

一方、預金金利についての規制も緩和された。45年4月からは、預金金利を4種類に簡素化してそれぞれの最高限度を示し、各行はその範囲内で預金金利を自主的に決めることができるようになった。ただ、これについては、各金融機関とも日銀が作成したガイドライン（最高限度金利）に従って金利を決定したため、水準は同一であった。

変貌する群馬県経済

群馬県経済は昭和40年代に入るとますます活況

図表4-1 県内純生産額の産業別構成比



(資料) 群馬県統計課『県民所得推計報告書』昭和51年版

を呈し、純生産額も昭和40年の3,696億円から48年の1兆4,312億円となり、経済規模は著しく拡大した。これを産業別に見ると、商業・サービスを中核とする第3次産業が4.2倍と大幅な伸びを示し、次いで製造業を中心とする第2次産業が4.1倍となっている。これに対し、農業を主とする第1次産業の伸びは2.5倍にとどまり、県内純生産額に占める割合は48年には1割を切った（図表4-1）。

このようななかで、交通網の整備は、物流環境の向上をもたらすとともに、草津・伊香保・水上等の温泉地をはじめとする観光資源に富む群馬県の魅力を高めた。48年度には2,600万人余の観光客を吸収したが、うち6割が県外からの観光客で、観光業は主要産業の一角を占めるに至った。工業では、県外企業の進出で重化学工業化が一段と進み、42年には年間出荷額で軽工業を上回った。



草津温泉の湯煙（平成23年1月撮影）

第2節 開放経済体制下の経営

業績停滞と経営の近代化

昭和40年代に入ると、当行の業績は停滞した。当行は、30年代に厳しい効率経営を推進した結果、パーヘッド効率（従業員1人当たりの預金高などの経営効率）の面では、地銀中首位を競う水準を示していたものの、反面、固定性預金の重点志向と大口・債務

者預金の偏重が目立ち、ひいては期末日のみ預金口座に小切手を入金するなど実体のない預金（粉飾預金）の助長といった芳しからざる傾向が生じていた。また、店舗網の拡大整備の点でも消極的であった。その間、積極的な工場誘致によって第2次産業の発展が促進されて県内の産業構造に変化が生じたこと



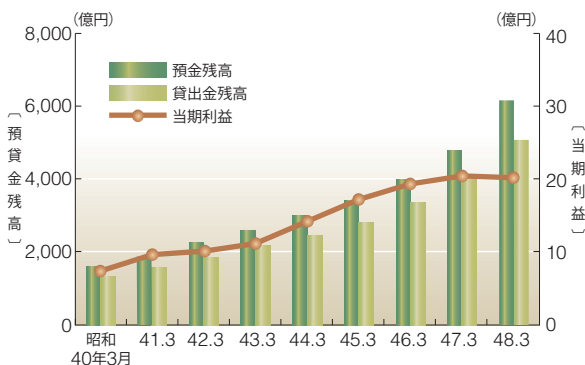
昭和46年8月20日に開店した春日部支店と、11月16日に開店した足利支店のPR用に製作した夏季用カレンダー。当時としてはたいへんな話題となった。

から、当行にとっては、大衆化による個人層との取引よりも企業との取引の方がメリットが大きく、そのためなおのこと個人層への浸透に後れをとった感もあった。

こうしたことが、40年代初めに大きな裏目となって経営面に影響した。粉飾預金や歩積・両建対象預金の整理などによって法人預金の伸びが鈍化、個人預金の増強も一向に進捗しなかった。また、低金利政策により貸出金利が低下する一方、固定性預金比率の高いことが利鞘を圧縮し、収益は伸び悩みの様相を呈した（図表4-2）。

こうした業績の停滞に対応するため、当行は、経営の近代化に取り組んだ。昭和41年5月には、本部に企画・外国・事務・行員研修の4部所を新設して、経営

図表4-2 業績推移



企画、外国為替、事務集中化と電算化、人材育成の機能を強化し、その第一歩とした。さらに43年4月からは、粉飾預金の整理や増資で財務体質を強化し、株式上場や新本店建設などへの準備を始め、近代化に向けた施策が本格化していく。この間、資本金については、41年20億円、43年40億円と増加させ、44年4月には株式を東証二部に上場、45年2月には同一部へ指定替えとなった。

45年2月には、本部組織を改編し、従来の部門別営業管理方式を改め、管理本部（人事・調査・審査・業務・経理・事務・庶務）と営業本部（営業推進第1～第3部および外国部）の2本部制とした。これによって、営業店を地区別に総合管理し、営業活動の活性化を図ったのである。しかしながら、営業推進各部への権限移譲が広範・過大で、各部の専門機能が失われたうえ、営業推進各部も案件を処理しきれないなど予期せぬ弊害が生じたため、46年2月には2本部制を解消した。

この間、44年5月には担当役員制を廃して主管役員制とし、役員の役割を部門の代表から部門の相談役・対外窓口および全行的経営管理とした。連動して、部長権限を越える案件を決裁するため、常務会とは別に毎日開催される決裁合議会を設け、常務役員の合議で決裁することとした。さらに、46年には、頭取をはじめとする役員的大幅な交替に踏み切り、経営首脳の若返りを図った。その後、47年にこの決裁合議会を廃止し、それまで月1回開催していた常務会を毎週開催して、そこで業務上の重要な事項の協議を行うこととした。

■ 個人顧客向け施策の本格化と「FF作戦」

業績の回復のためには、純預金の増強が不可欠であり、当行は改めて個人顧客層への働きかけを強化した。具体的には、店舗整備のほか窓口や店周での顧客対応や相談業務の充実、自動口座振替や新種預



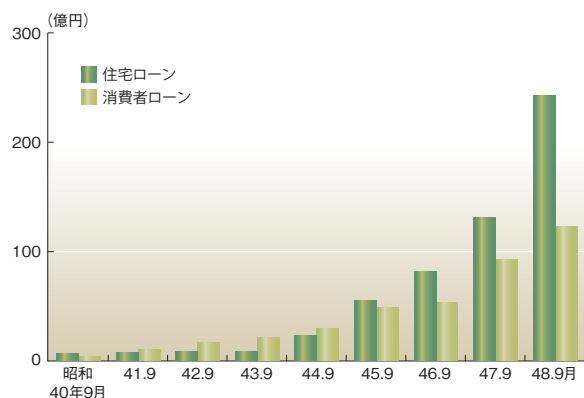
「交通安全定期」と「住宅融資」のポスター

金（「しあわせ定期預金」「交通安全定期預金」「進学指導定期預金」「便利定期預金」等）の発売などを進めていった。

個人向けの貸出も強化した。住宅金融については、昭和36年1月、定期積金の契約高まで融資し、返済はその満期給付金で行うという預金連動型の住宅ローンから始まった。その後、預金条件を外したり融資限度額の増額や融資期間の延長など、借入希望者の要望に応じていった。さらに生命保険付住宅ローン（44年3月）や損害保険会社と提携した保証保険付住宅ローン（47年9月）などの取扱いを開始、残高は急速に増加した（図表4-3）。消費者ローンについても、電機メーカーや自動車ディーラーと提携し、提携先企業の商品購入者の借入をその企業が保証するという包括保証のローンを中心に残高を伸ばした。

また、クレジットカード各社との提携も実施したほか、さらに、ぐんぎん相談センター（調査部経営相談課を改称）による経営・交通事故・住宅・労務など

図表4-3 住宅ローン・消費者ローンの推移



の相談業務も充実させた。

こうして当行はパーヘッド経営の負の側面の克服を図ったが、依然として業績は芳しくなかった。そこで、資金量の拡大を図るとともに貸出金利や固定性預金比率の改善等に向け、45年7月に「FF作戦」を開始した。これは、創立40周年の47年12月末を達成期限とし、預金残高目標5,000億円（Five）と40周年（Four）の英語の頭文字をとって「FF作戦」としたものであり、テーマは「飛躍への挑戦」と定め、預金増強とともに貸出金の効率化と取引基盤の拡大強化、官公庁・金融機関対策、外為取扱高増、総合オンライン導入による事務合理化、店舗配置の効率化や組織の近代化など経営体質改善の12項目を掲げた。

施策推進に際しては、作戦委員会や地区委員会などの組織を設け、行旗・行歌の制定や作戦シンボルマークおよび平仮名の行名書体「ぐんぎん」の決定など、全行的なムード盛り上げも実施した。この結果、同作戦は期日より3か月早く47年9月末にすべての目標を達成した。

収益について見ると、40年代後半には預金の固定性比率が低下し、貸出金利回りは低位に推移したものの、貸出金利鞘は1%台を回復した。これにより、人件費・物件費の増加もあって経常収支比率は每期悪化していたものの、当期利益は増益基調を維持した（図表4-2参照）。



総預金5,000億円達成を目指した「FF作戦」開始

店舗網の広域化と新本店の建設

昭和30年代にはやや消極的であった店舗展開については、広域化も含めて再編を図った。41年度は、過当競争抑制に向けて事実上店舗新設が禁止されたため支店開設はなかったが、42年度以降、1行1店舗の新設が認められ、42年6月には、関西初の本格拠点として大阪支店を設置した（それに伴い大阪事務所は廃止）。さらに、45年6月には東京に上野支店を新設した。

その後、大都市への出店により店舗新設費用が多額となったことなどから、店舗施策は隣接県を優先する方向へ転換された。その結果、埼玉・栃木両県に次々と支店を開設し、店舗網の広域化が進んだ。

こうした県外店を新設するため、一方で県内の小規模店の廃店も進めた。自動車の普及で近接店舗の利用が可能となったことや、人口の都市部への集中で利用者が減少したことなどもあり、40年代には5支店、1出張所を廃止した。また、並行して、店舗を広くしたり、来客用駐車場を設置したりするために27店舗の建替えも行った。

30年代に新設した県外店は大宮・池袋の2か店のみであったが、40年から48年までに6か店を新設、県内店は1出張所の廃止以外増減がなく、48年9月現在で県内61、県外16、合計77か店となった。この結果、県外店舗のウエイトが大きくなった（図表4-4）。また、地銀他行と比較すると、当行は1店舗当たりの行員数の増加が目立っている。

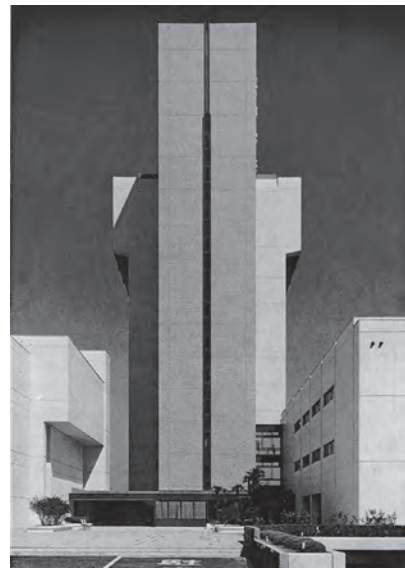
43年6月に本店建築委員会が発足して、業容拡大と本部分行員の増加（45年3月現在560人）に伴って手

図表4-4 店舗状況の推移

(単位: 店、%、人)

項 目		昭和 40年9月	48.9	増減
当 行	県内店	62	61	▲1
	県外店	10	16	6
	店舗数合計	72	77	5
	県外店比率	13.9	20.8	120.0
	1店舗当たり従業員数	29.7	44.2	14.5
地 銀	平均店舗数	67	73	6
	1店舗当たり従業員数	24.8	29.9	5.1

(注) 店舗数は出張所を含む



BCS賞を受賞した新本店

狭となった本店の建設計画がスタートした。旧・前橋警察署前の現・本店所在地に、前橋工業団地組合から用地取得のめどがついたことによって一気に計画が進み、45年6月に着工、47年4月に無事竣工した。

新本店は、1万4,967㎡の敷地に本部棟・営業棟・電算棟の3棟（総床面積2万8,900㎡）からなる機能的な建物となった。防災面はもちろん、「緑の中の銀行」と題するPR映画を制作したほど排気や緑化などの環境に配慮し、第14回建築業協会賞（BCS賞）を受賞した。

総合オンラインシステムの稼働

当行の電算化は、昭和43年2月に始まり、以後、44年3月にOCR（光学読取装置）を利用した普通預金



第1次オンライン開通式

利息計算システムを立ち上げ、45年5月に自動継続定期預金へ、10月には積立定期預金などへと、順次、適用範囲を広げていった。

一方、本支店間の通信事務では、40年頃にはテレタイプの老朽化が進み、中央交換機の



電算棟へコンピューターを搬入

機能にも限界がみられるようになった。このため、当行ではそれに代わる機器として、地銀で初めて電子計算機方式を導入することを決めた。42年12月にJ2030電子計算機を導入、43年5月に行内為替オンラインシステムを開通させた。このシステムは日本電信電話公社（以下「電電公社」、現・NTT）の直営で運営されたが、同公社としても初のデータ通信システムとなった。次いで7月には地銀データシステムと連結したほか行員の給与計算等にも用いた。

続いて、預金・貸出・為替の3大業務をカバーする総合オンラインシステムの開発に取りかかり、システム設計を電電公社に依頼するとともに、折から建設中であった本店に急遽電算棟を増築し、そこに新電子計算機J2060を設置した。こうして、47年11月20日の創立記念日に、本店営業部・高崎北・高崎問屋町・前橋東の4か店で、普通預金・定期預金のオンラインが開通した。その後、48年8月には47か店のオンライン化が実現、50年には残る28か店もオンライン化し、全店の総合オンラインシステムが完了し、当行の業務を一変させた。

並行して、行内事務の本部集中処理も進められ、計算機、コピー機、ファクシミリ、手形処理装置なども導入して、機械化・効率化はめざましい進展をみせた。

人事管理と福祉向上

総合オンライン化実現まで、当行は事務処理の急増に人海戦術で対処していたことから、行員数は増え続け、昭和39年9月末の1,956人から48年9月には3,685人と2倍近くになった。高学歴化と女性比率の増大が特徴で、大卒者数が高卒のそれを上回り、男女比率も39年の70対30から48年には55対45となった。これに伴って女性行員の登用も始まり、係長や主任、さらに支店長代理も誕生した。

こうした状況下、給与格差の是正、能力主義の導入などが課題となっており、FF作戦でも人事管理制度の近代化や人材の確保・育成がテーマに挙げられて、46年4月に初の体系的人事制度である従業員制度が策定された。



従業員制度の解説書

能力開発では、39年8月、前橋市六^{ろく}供^く町（現・南町）の研修所完成を受け、階層別・業務別の集合研修が拡充され、行外研修・通信講座の整備や視聴覚機器の利用も進んだ。また、41年5月には、従来の人事部研修課を部相当の「行員研修所」に昇格させて組織面も強化した。管理者研修やOJTにも格段に力を入れ、さらに創立40周年記念事業の一つとして海外研修規定を設けるなど、当行の教育研修体系はひとま



旧研修所

ず大枠が固まった。

一方、福利厚生については、全国銀行協会連合会の連続休暇制度導入の申し合わせに沿って、46年6月に年1回5日間の連続休暇制度を導入、47年度には6日間、48年度には7日間と日数を延ばしていった。週休2日制については、40年10月にまず月1回の有給

休暇利用で2日休める週を設けることから始め、47年4月には交替制による毎月1回土曜日を特別休暇とする変則週休2日制を実施した。

厚生年金基金設立（41年11月）、従業員持株会結成（45年8月）なども実施し、就労環境は大きく改善された。

行歌の選定余話

column

昭和45年7月から47年9月までの27か月間にわたって展開されたFF作戦に際し、行員の士気高揚を図るため、行旗と行歌が制定された。このうち行歌の歌詞は、行内から募集することとなり、その選定を詩人のサトウハチロー、勝承夫（日本詩人協会会長）、作曲家の服部良一（日本作曲家協会理事長）、山田一雄の諸氏に依頼した。

45年12月28日、当行東京事務所で開催された第1



東京事務所役員室で行われた行歌の選定

回打ち合せ会の席に、サトウハチローは、黒い毛糸のベレー帽をかぶり、“ふだん着の詩人”にしては珍しく、ダブルの背広を着こなし、100キロもあるかと思わせる巨体を揺すりながら現れた。椅子に座るなり、「俺が銀行に来るなんて絵にならないよ。時代も変わったもんだねえ……」と大声で言い、おかしように笑う。童顔そのものの表情が極めて印象的であった。談論風発、同席の人々を盛んに笑わせていたが、いざ作品選考の協議が始まったとたん、それまでとは打って変わって真剣な態度で意見を述べていた。プロ作詞家としての厳しい一面をうかがわせるものであった。こうして、当行の行歌は、サトウハチローをはじめ、一流の詩人や作曲家の手によって選ばれ、誕生したのである。

なお、応募作品は、儀式用31編、レクリエーション用42編にものぼり、儀式用は吉田米次（業務部）、レクリエーション用は村田元彦（横浜支店）の作品が、それぞれ1等に当選した。儀式用は勝承夫補作、山田一雄作曲、レクリエーション用はサトウハチロー補作、服部良一作曲により、二期会の友竹正則、三浦尚子、東京放送合唱団によってレコーディングされた。（敬称略）

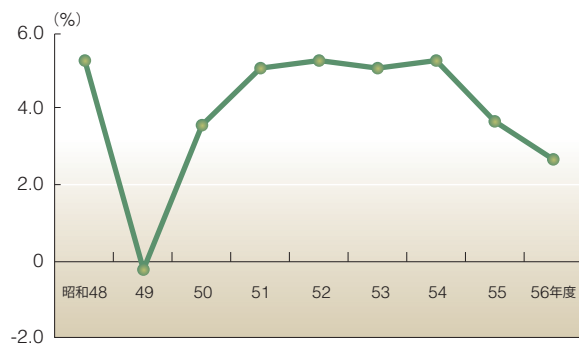
第1節 高度経済成長の終焉

■ 石油危機の発生と企業の銀行ばなれ

昭和48年（1973年）10月、第4次中東戦争が勃発し、これを契機とした石油危機が発生すると、世界経済は強い衝撃を受けた。とりわけわが国の場合、原油輸入依存度が高く、その大部分を中東産原油に頼っていたことから、物資供給に対する先行き不安感が増幅され、灯油・トイレットペーパー・洗剤・塩・砂糖などの生活必需品が暴騰して、いわゆる「狂乱物価」の状態を現出した。

これに対して政府は、48年12月に「石油需給適正化法」と「国民生活安定緊急措置法」を公布・施行するほか、財政・金融両面から強力な総需要抑制策を実施した。その結果、49年度に入ると個人消費や民間設備投資は鎮静化し、実質成長率もマイナス0.2%と戦後初のマイナス成長となった（図表5-1）。昭和50年に入ると、インフレは収束に向かったものの内需は停滞し、企業業績は著しく悪化し戦後最も厳しい不況に見舞われた。そこで、政府は、政策運営の重点を総需要抑制から景気振興へと転換し、金融・財政両面からの総合的な需要創造策を打ち出した。しかしながら、景気回復のテンポは遅れ、不況は長期化の様相を深めた。そうしたなか、54年には石油価格が再度高騰し第2次石油危機が発生、わが国の国際収支は赤字に転じ、素材産業や中小企業を中心に

図表5-1 国民総生産（実質）の増減率推移



（資料）経済企画庁『経済白書』『国民所得統計』56年度版



石油危機でティッシュペーパーなどを買い求める主婦ら（写真提供：毎日新聞社）

企業の収益悪化が進行した。

2度の石油危機以降の内外経済環境の激変と消費者意識の変化もあって、日本経済はもはや高度成長を維持することはできず、減速経済への対応を迫られることになった。企業は“体質の改善”に努め、人・物・金の3つの要素を徹底的に圧縮する“減量経営”に徹した。賃上げ抑制、雇用調整による人員削減、適正在庫水準の維持、設備投資の抑制、製品価格の引下げなどを実施し、金融面では、銀行借入金の増加抑制、借入金返済の促進、金利の引下げなど、金融費用の軽減策を推進した。その結果“企業の銀行ばなれ”が急速に広まっていった。

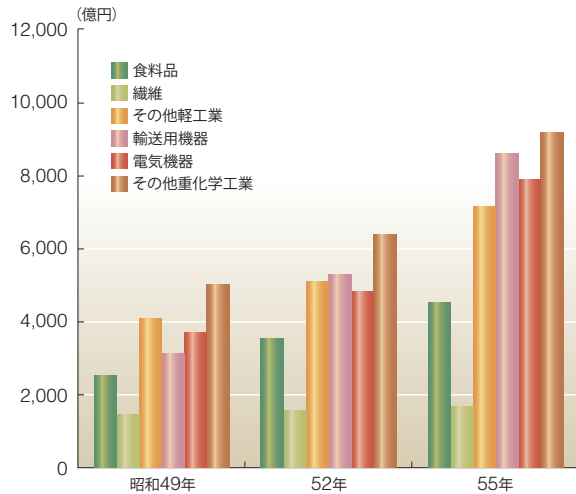
一方で、国の予算の国債依存度（一般会計に占める国債発行額の比率）は次第に上昇し、52年度以降は、その比率が発行限度ラインと言われた30%を超える年が続いた。

■ 群馬県経済の動向

石油危機後、県内総生産も著しく伸びを鈍化させた。個人消費は比較的堅調であったが、民間設備投資が伸び悩み、投資内容も規模拡大でなく省力化・効率化へ集中していた。

工業分野では、昭和50年に石油危機の影響で倒産

図表5-2 産業別製造品出荷額等の推移



(資料)群馬県統計課『群馬県の工業』

が多発、出荷額も17年ぶりに前年割れとなった。その後、新たな経済環境に対応して、企業の経営体制も整備され、生産活動も次第に回復に向かった。特に、輸送用機器・電気機器は国内外の需要増で順調に回復し、不況に強い食品関連とともに、新規進出企業でも比重を高めた(図表5-2)。

輸送用機器では、完成車メーカーをはじめ他メーカーの協力会社も含めて集積がさらに進み、電気機器分野も伸長を続けて、自動車産業と並ぶ県経済発展の主導的役割を占め続けた。一方、伝統的な地場産業である繊維産業は、需要構造の変化や発展途上国との競争激化により、年間出荷額の伸び率は他産業に比べてかなり低く、構成比も年を追って低下するなど、経営環境は一段と厳しさを増していった。

製造品出荷額を地域別に見ると、自動車・電気関連中心の太田市・邑楽郡など東毛地区の比重が高まり、繊維工業の多い桐生・伊勢崎がシェアを下げた。

また、企業規模別では中小企業が出荷額で大企業を上回った。

農業においては、米の生産が大幅に減少し、野菜と畜産を軸に、養蚕やこんにゃくいもなど、伝統と特色も生かして発展を目指した。

これら、県内産業の発展を支えたのが高速交通網である。東北自動車道の県内通過(47年)や関越自動車道前橋インター完成(55年)、県東と県央を結ぶ上武道路着工、上越新幹線の建設進捗など、県と首都圏・日本海地域との経済交流を促進する高速交通網の整備は着実に進んだ。

金融機関の状況を見ると、総預貯金残高は増加したものの、銀行預金のシェアは減少し、郵便貯金が大きく増加した。一方、貸出金残高は預金の増加率を下回ったが、業種別では第1次産業が大きく減り、製造業では電気・輸送・機械が平均的伸びを示したのに対し、繊維産業への貸出は大きく減少、第3次産業への貸出は伸び、サービス業向けと住宅ローンなど個人向けの伸びが大きかった。



昭和57年3月に生まれ変わった高崎駅東口

第2節 低成長下における経営

「エイト作戦」から総預金1兆円運動へ

昭和47年11月、当行は総預金8,000億円達成を目指した「エイト作戦」を開始した。しかし48年初めからは、総需要抑制のため異例の長期引締め下での展開を余儀なくされ、厳しい経済環境のなかで預金の伸び率は極度に鈍化し、49年12月に総預金は8,000億円を超えたものの、苦しい戦いを強いられた。

苦戦しつつもエイト作戦を完遂した当行はさらに業容拡大を目指し、50年2月、総預金1兆円運動をスタートした。副頭取を委員長とする1兆円推進委員会を組織し、達成時期を51年6月末と定めて、各4半期末の預金目標を設定した。各地区での総決起大会や標語募集等によるムード盛り上げ、個人預金増強運動などによって、50年12月に預金残高は9,000億円を突破、景気回復の追い風も得て、51年の5月末には1兆702億円とした。次いで平残1兆円の年内達成を決議して実現を目指したが、同年夏頃には景況が後退する。数字は伸び悩み、平残1兆円が安定したのは52年5月以降であった。

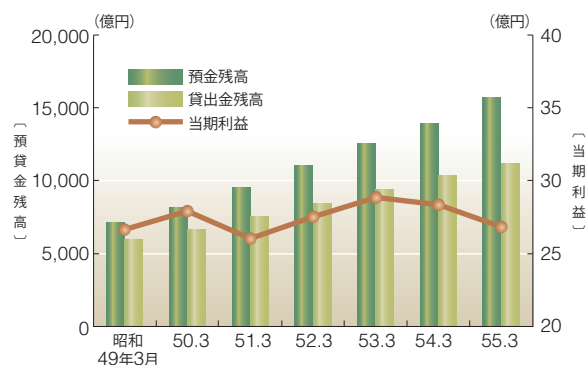
低成長経済下での業績推移

総預金1兆円達成後も様々な預金獲得運動を展開して預金増強に努めたが、法人預金の不振や郵便貯金との競合などにより増加率は漸減した。個人預金が推



総預金1兆円達成で福ダルマへの目入れ

図表5-3 業績推移



進の中心となり、その割合が増加したが、同時に固定性預金比率も昭和48年度から54年度の平均で58.1%と高止まりし、収益の圧迫要因となった（図表5-3）。

一方貸出については、石油危機の影響により企業の倒産が相次ぐなか、当行は「メイン取引先から倒産を出さないこと」を主眼に、地元中小企業に対し弾力的な融資を行った。しかしながら、①増資や外債発行など企業の資金調達力がついてきたこと、②石油危機以来、企業が減量経営に専心するようになったこと、③大量の国債・地方債を引き受け、それが貸出資金を圧迫したこと、④金融引締めの影響が出たことなどにより、貸出残高の伸び率は低下傾向をたどった。また利鞘も減少し、当期利益は昭和49年以降横ばいで推移した。

こうした状況に直面した当行は、経営の効率化に向け、54年4月に長期経営計画「ゴールド・プラン」をスタートさせた（P.49参照）。

効率経営の推進

当行は、対外的には「豊かなふるさとづくり」を掲げて地域に密着した存在となることを目指し、対内的には「業容の拡大と経営体質の改善強化、魅力ある職場づくり」を方針とし、効率経営の推進に取り組んだ。

〈組織改革〉

昭和49年2月、営業店の職制改革と本部機構の改革を同時に実施した。営業店の職制改革では、従来、普通預金・固定性預金・為替・テラー等の科目別になっていた縦割りの組織を営業係として一本化した横割り組織とした。さらに融資係・得意先係と合わせて営業・融資・渉外の部門グループに編成した。管理者については、支店長・次長・副長という体制から、3次長（支店規模により2次長あるいは1次長）が各部門を管理する体制とし、副長制を廃止した。さらに店舗規模や管理の実態に応じて副支店長を設け、また大型店には課制を導入した。

本部については、拡大した事務部を事務管理部と事務集中部に二分したほか、ぐんぎん相談センターを部相当に格上げし、外国部と人事部に新たな課を導入、すべての部に副部長を置いた。その後も、管財部、相談サービス部、業務企画部の新設や融資部の第一部・第二部への分割などを行い、体制強化に努めた。

〈店舗網の拡大〉

店舗網については、利用者利便の重視という当局の店舗行政の転換に対応し、当行の店舗開設も活発化した。昭和49年5月の新潟支店開設を皮切りに、50年2月までに5店を設けた。以後も、51年度3支店と

1出張所、52年度2支店（うち埼玉1）と2出張所、53年度4支店（うち東京1）と1出張所と13拠点を設けて、地域密着型の銀行を具体化していった。店舗網拡大は、総預金1兆円達成の原動力の一つともなった。

なお、この間、旧本店建物を利用していた前橋支店は、48年11月に敷地の大半を西友ストアに譲渡、50年5月の同ストア開店に伴い、当行初のスーパーとの同居店舗となった。また新設の多くは小型店舗で、1店舗当たり人員数は減少した。

〈人員の効率化と人材育成〉

当行は創立当初の経営が困難であった時代から、戦中・戦後の混乱期にも人員を整理するようなことはなく、一貫して行員を大事にする気風を培ってきた。

効率経営の推進においてもその方針は堅持したが、営業店においては総合オンラインの開始や事務機械の増設、新横割り体制の導入などが大きな省力効果を上げ、また本部でも事務集中部門の合理化などにより本部人員比率を引き下げた。さらに、採用人員を大幅に縮小することで、パーヘッド効率の向上に努めた。その結果、昭和40年9月から48年9月までの8年間の人員増加が1,539人であったのに対し、48年9月から8年間で人員増加はわずか694人とどまった。

55年4月には、能力主義をより一層強化した人事



スーパーとの同居店舗となった前橋支店



ウインドマシン（営業店端末）オペレーター研修

制度の改定を行った（P.52参照）。また、より実践的な研修にも取り組み、職場診断研修や営業状況のビデオ撮影、顧客のアンケート結果を利用した部店単位の職場ぐるみ訓練（49年）、窓口係を他の支店窓口と交替させて相互啓発を図る窓口交流制度（50年）などを実施した。

第2次総合オンラインへの移行

当行では、昭和50年12月に全店の総合オンライン化が完了したが、その展開の過程でも事務量は著しく増大し、近い将来に電子計算機の処理能力が限界に達することが予想されるようになった。そこで、49年5月には次期システム導入に向けたプロジェクトチームを発足させ、検討を開始することになった。まずは、電電公社の直営継続か、それとも自営化するかが議論となったが、49年4～6月のオンラインセンターの全面障害発生による混乱などもあり自営を選択、人員やスペースの問題も別枠採用や電算棟の増築で解決していった。

50年10月、ホストコンピュータの新機種として富士通株式会社のFACOM230-75を選定し、当行・電電公社・富士通による合同設計委員会の協議のもと、新システムへの移行を進めた。53年4月には、当時の技術水準では非常に困難だと言われていた全店全科



電子計算室内に設置された磁気ディスク



本店営業部のキャッシュコーナー

目一斉移行を実現し、第2次総合オンラインシステムを稼働させた。第2次総合オンラインは、第1次の欠点を補強し、①障害発生の極小化と発生時の早期回復、②処理能力の拡大、③夜間処理時間の短縮、④照会機能の充実などを図り、名寄せ機能、期末決算・月次決算機能なども追加した。

また、54年2月に相互銀行・信用金庫・農林中金を含めた新たな全銀データ通信が開通、これに伴い当行も全銀システム中継コンピュータを導入したことから、他行との為替通信事務は格段に合理化・省力化された。

顧客サービスの面でも、55年9月、本店営業部・高崎・前橋3店に、初めて現金自動預払機（ATM）を設置し、以後も逐次拡充を図った。また、55年10月には、地銀CD全国ネットサービス（ACS）が発足したことにより、地銀の預金者はキャッシュカードを使って全国すべての地銀で払出しや残高照会ができるようになった。

福利厚生

当行は、行員の福利厚生にも意を用い、創立50周年を迎えた昭和57年現在で、図表5-4のような福利厚生制度を整備している。

図表5-4 当行の主な福利厚生制度（昭和57年現在）

財産形成	財産形成	従業員預り金制度（自由口）、財形貯蓄制度、従業員持株会
	持家促進	従業員預り金制度（住宅口）、共済会住宅融資
生活の安定	イザというときの対策	共済会（相互扶助、生活関連融資）、慶弔見舞規定、献血友の会 業務上災害補償規定、健康保険、団体保険規定、福祉年金規定
健康管理	疾病予防	健康管理組織（健康管理者、産業医等）、健康診断、人間ドック インフルエンザ予防接種、健康についてのPR
	文化活動 体力づくり	スキー大会、キャンプ大会 体育施設（野球グラウンド、テニスコート、バレーコート）
余暇対策	週休・平日特別 休暇・連続休暇	保養施設（銀山荘、銀翠荘、白樺荘、契約保養所） 厚生補助金
老後保障 その他		厚生年金基金、女子制服貸与

社会への奉仕と責任

当行は本来の銀行業務を運営することによって、産業・経済の発展と福祉の向上に寄与しているほか、次のように社会への奉仕と責任の実践に努めてきた。

昭和37年には、顧客に対する各種相談業務を開始し、逐次その機能を充実させた。49年からは「ぐんぎん相談センター」として、経営相談・法律相談・税務相談の実施や講演会・講習会の開催、「経営のしおり」「商店街」「新しい税金の知識」等の小冊子の作成、経済情報誌『群銀ジャーナル』の発行などを行った。

社会への貢献活動としては、43年11月に全行的組織の「献血友の会」を結成した。また、49年6月には、

社団法人小さな親切運動本部の運動目的に賛同し、法人会員として加盟、行内に「群馬銀行小さな親切の会」を設置して職場内外での小さな親切の実践運動を推進した。

50年6月、銀行の社会的責任実践の一環として各支店に「お客さまコーナー」を開設した。業務全般にわたり顧客から広く要望・苦情などを受け付け、その改善に努めるとともに、銀行経営にそれらを反映させることを目的としたものである。

さらに、頭取をはじめとする各役員が諸団体に参画し、それぞれの事業に協力しながら経済・金融・社会全般にわたってその発展向上に努めている。



各企業の新入社員を対象とした講習会開催

「一味違うサービスの提供」を目指して

県外拠点の拡充



松戸支店



上田支店



立川ローステーション

明るく丁寧な対応～ファイン・クオリティ・マスター賞受賞者～



大間々支店（第1回受賞者）



渋川支店（第2回受賞者）



尾瀬支店（第4回受賞者）



水上支店（第2回受賞者）

店舗環境の整備 ～最新設備を整えた大泉支店～



明るくゆったりとしたロビー



当初初のソーラーパネル設置

営業力の強化



「ぐんぎん食と観光の交流会 in TOKYO」(平成24年4月、東京・椿山荘)



支店長による取引先100社訪問 (渋谷支店)

非対面チャネルの充実



ダイレクトセンターでのマーケティング



オンラインアプライの機能充実
(当行ホームページ)

人材の育成・活用



メンター制度の実施

事務の集中化・機械化



事務集中部為替グループでの集中処理



タイ カシコン銀行への行員派遣



シニアスタッフの活躍 (現金センター)



オンライン取引と連携するオープン出納機

地域社会への貢献



新入行員によるぐんぎんの森整備活動



地域住民を対象としたバレーボール教室

公認クラブ活動



バレーボール部



バスケットボール部



テニス部



マラソン部



野球部



ラグビー部



ブラスバンド部

Gunma Bank
80
Years' HISTORY

後 編

30年の軌跡



第1節 輸出主導の経済成長

貿易摩擦と金融自由化

昭和54年（1979年）のイラン革命に端を発した第2次石油危機により、世界経済はスタグフレーション^{※1}に陥った。55年度から日本経済も低迷したが、58年に入ると、エレクトロニクス製品の輸出を牽引役とし、景気後退から抜け出した。これに対し欧米諸国は、インフレ・失業・国際収支の赤字のトリレンマ（三重苦）に見舞われ、そうしたなかでの日本の輸出増大は高度の国際問題にまで発展した。とりわけ米国との貿易摩擦は次第に激化した。これに対し日本は、輸出の自主規制や現地生産の拡大などで対応したが、米国は日本市場の開放を求め、金融分野では「日米円・ドル委員会」などで協議が重ねられた。

一方日本では、金融機関の健全経営への社会的要請や国債の保有・消化体制の整備などの問題もあり、政府は、新銀行法の施行（57年4月）など金融行政の

大幅な自由化と弾力化を図った。ただし、信用秩序全体の混乱も懸念されたことから、金融自由化は漸進的な対応とされ、56年の第1次措置から61年の第6次措置まで、6年間にわたって進められた。

広域化する群馬県経済

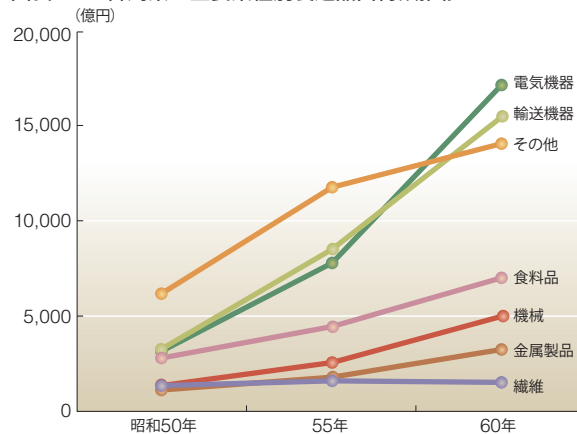
群馬県経済は昭和55年度に後退局面を迎えたが、57年半ば以降は米国向けの電気機器や輸送機器などの輸出増加により、景気は回復に転じた。また、高速交通網の整備が進み、加えて首都圏市場に隣接するという地理的特性により群馬県に進出する企業も増加した。工業団地の立地は、繊維産業が栄えた桐生市や中島飛行機のあった太田市など、技術の蓄積のある県東部地域へ集中した。

県内の製造業は、昭和30年代から電気機器や輸送機器といった加工組立型業種を軸に成長し、50年代以降は全国有数の工業県としての地位を確固たるものにした。業種別に見ると、電気機器、輸送機器、機械、金属製品の4業種が50年代後半の県内製造業の成長を担っていた（図表1-1）。



船積みを待つ輸出用国産車
（昭和55年1月 写真提供：毎日新聞社）

図表1-1 群馬県の主要業種別製造品出荷額推移



（資料）群馬県『群馬県の工業』

※1 スタグフレーション：経済活動の停滞と物価の上昇が共存する状態で、stagnation（停滞）とinflation（インフレーション）の合成語

第2節 資金量追求の経営と経営革新への模索

「ゴールド・プラン」と「総預金2兆円運動」

昭和50年代の初めから、個人部門の金融資産の拡大や大企業の銀行借入減少など、金融環境は大きく変化し、当行の貸出金利鞘も急速に縮小していった。こうした背景のもと、当行は、従来の経営からの脱却を目指す抜本的な変革を志向し、成長力や収益力の強化等を基本方針とした長期経営計画^{※2}「ゴールド・プラン」(昭和54年4月～58年3月)を策定した。

その一方で、預貸金計画をクリアすればまだまだ収益は確保できたことなどもあり、資金量追求の経営からの脱却は容易ではなく、56年3月には、「総預金2兆円運動」を開始した。この運動では、地区別や個人別対抗での推進強化や預金増強推進本部による盛り上げなど、全店を挙げた預金獲得推進が行われ、57年9月末には目標の2兆円を突破した。

「ゴールド・プラン」全体で見ると所期の成果を挙げたとはいえなかったが、総合的な長期計画の立案と運営は経営の考え方を根本から変え、体系的な計画の重要性を認識させる画期的なものであった。この考え方は、その後の経営計画にも引き継がれ、当行は経営革新の第一歩を踏み出したといえる。



上：豊町支店の「2兆円早期必成決起大会」
右：2兆円達成でダルマに目を入れる小関博頭取（57年9月）



「ゴールド・プラン」の成長力強化施策として実施した店頭セールス競技会（昭和55年11月19日）

体質的弱点の克服に向けて

「ゴールド・プラン」に続く、中期経営計画「中計603」(昭和58年4月～60年3月)が始まる時点において、当行は預貸金のシェアの低さや不稼動口座の多さ、貸出金利回りの低さ、手数料収入の少なさなど、体質的弱点ともいえる課題を抱えていた。これらの課題に対し、新規出店による取引先数増加や個人預金シェアの拡大、給振・財形・年金の振込指定口座獲得を目標とした「スリーアップ運動」の展開、融資構造の変革、有価証券運用益や手数料収入の増収などに取り組んだ。推進体制も見直し、昭和58年8月、推進と審査を一体化した組織による迅速性と総合力の発揮を狙いとして、営業推進部門と融資審査部門を傘下に持つ営業本部を設置した。この営業本部体制は、バブル崩壊後の平成3年6月まで続いた。

また、当行の融資の特徴は、大企業向け貸出の割合が高く貸出金利回りが低いことであった（図表1-2）。

図表1-2 貸出金利回り推移の近隣他行比較

(単位：%)

項目	昭和54年3月	58.3	60.3	増減(58.3比)
当行	5.98	6.98	6.47	▲0.51
近隣他行 平均	6.01	7.11	6.55	▲0.56
近隣他行 最低	5.87	7.04	6.47	▲0.57

(注) 近隣他行最低は、近隣他行中最低となる銀行の貸出金利回りの値
(資料) 全国地方銀行協会「財務諸表分析」

※2 経営計画：企業の基本方針や経営目標等を明示した計画。5年から10年の長期計画、3年程度の中期計画、1年の短期計画などがある。当行は、基本方針や重点施策等を明示した中期計画と、業績目標等を定めた短期計画を活用しているが、ゴールド・プランは4年で長期計画と位置づけた。



高崎地区センター開所式（昭和58年4月11日）

この改善に向け、渉外次長や渉外行員を対象に融資推進研修を行ったり、あるいは住宅ローン等の保証を行う群馬信用保証株式会社を設立して個人ローン商品を拡充するなど、様々な施策を展開した。これらの施策は、すぐには実績に結びつかなかったものの、従来の待ちの融資から攻めの融資への転換の端緒ともいえるものであった。

推進と同時に事務・システム部門の強化にも取り組んだ。58年8月、事務管理部からシステム部門を分離してシステム部を新設することで、機動性を持たせるとともに企画開発力の強化を図った。また、同年4月には、事務量の多い高崎・前橋・太田・伊勢崎の各地区の事務を集中して一括処理を行う「地区センター」を設置した。そのほか各種事務機械を積極的に導入するなど、事務の合理化も着実に進めていった。

■ 審査部の設立と資産管理

営業本部体制のもとで営業推進に取り組む一方、貸出資産の管理強化を目的に、昭和58年に審査部を新設した。同部では、企業格付による審査業務の効率化を図るとともに、業績が悪化した融資先の再建

や不良債権の回収を促進するため、自力回復の可否の検討とそれに基づく指導方針の確立、さらには再建を断念し貸出金の回収に重点を置く先の選定などを行った。

こうした健全化の対象先の一つに、草津温泉の旅館があった。草津温泉では高度経済成長期に宿泊需要が飛躍的に伸びたことから、大手旅館を中心に次々と宿泊施設の増設が計画され、当行も地場産業としての温泉地発展のため積極的に融資を行った。しかし、その後低成長時代に入ると宿泊需要は減少、売上不振から業績悪化や過剰設備問題が顕在化し、当行の貸出も不良化することになった。そこで58年10月、当行は、専務取締役を委員長とする「草津問題特別委員会」を設置し、草津町や群馬県をはじめ、他金融機関とも連携して対応にあたり、草津温泉街自体も積極的に体質改善に努めた。当行では、債務者の状況を見極めつつ再建か整理かを判断し、それに沿って支援等を行ったが、このような立て直しに向けた対応は、地元銀行ならではの力を発揮して地域社会の活性化に一定の役割を果たしたといえる。



昭和50年代初めの草津温泉旅館街
（群馬県「群馬のすがたGunma Profile」昭和55年3月）

第3節 金融自由化と国際化への対応

■ 新商品・新業務への取組み

金融自由化が本格化しつつあるなか、他金融機関との預金獲得競争は次第に厳しいものとなっていた。特に郵便貯金は、昭和40年代後半から急激な伸びを見せ始め、50年代に入るとその勢いはますます強まっていった。これに対し当行は、初の自由金利商品となる譲渡性預金（54年5月取扱開始）や地方銀行が共同で開発した「新型期日指定定期預金」の導入など、様々な新商品・サービスを投入して対抗した。

業務面での自由化も進み、当行では58年4月に公共債の窓口販売（以下「窓販」）を開始した。それに伴い、59年4月に経理部に証券営業課を新設、さらに国債定期口座「抜群」（58年10月）などの国債関連商品も発売した。また、グループ会社の設立にも積極



マル優期日指定定期預金「大吉」（60年1月発売）は、小口の金額設定と縁起のよいネーミングが好評であった。発売にあたっては、本店近くの上野総社神社の神前に証書を供え、御祈禱を受けた。

的に取り組み、57年3月に株式会社群馬クレジットサービス（現・株式会社群銀カード）、61年8月にはぐんぎん投資顧問株式会社を設立した。

■ 国際化への対応

昭和50年代に入ると、電気機器や輸送機器などの関連企業を中心に、当行の主要取引先の国際的活動が徐々に活発化してきた。これに対し当行は、コルレス^{※3}銀行網を整備するとともに、60年9月に初の海外拠点としてニューヨーク駐在員事務所を開設した。

駐在員事務所は、海外進出する取引先企業に対して、海外の金融事情や資金調達の方法、工場立地の選定、現地従業員の雇用対策、税制問題などの情報を提供するとともに、金融の自由化・国際化で先を行く米国銀行のノウハウ吸収にも努めた。

また、組織の拡充に取り組み、60年10月には外国部を国際部に名称変更した。昭和41年に外国部が発足した当時6人だった部員は、この時42人を数えるまでに拡大していた。



ニューヨーク駐在員事務所（右側ビル9階）

※3 コルレス：外国為替において、海外の銀行との間で契約（コルレス契約）を締結し、その銀行に開設した口座（コルレス口座）を用いて資金を振り替えるなどの方法で資金決済を行う。当行は昭和59年時点で、58か国125行とコルレス契約を締結した。

第4節 人事施策と社会貢献活動

■ 新人事制度の制定と定年延長

当行は、昭和40年代初めに能力主義の人事方針を示していたが、実態は年功序列色の強い運営であった。そこで、55年4月、金融の自由化や国際化等に対応できる人材育成を目的に人事制度の見直しを行った。この見直しの最大のポイントは、職能基準と職能要件（資格に必要な知識、判断力、企画力等）からなる「職能要件書」の制定であった。これにより、管理者が従業員を育成指導するための基準と従業員自身が能力開発を行う際の目標が明示され、さらに人事考課などの評定基準としても活用された。また、これに合わせ、給与体系の変更や研修体系の見直しも実施し、59年には研修所を新築移転した。

一方、定年延長にも取り組んだ。当行では39年に行員の定年を55歳から57歳に引き上げていたが、急激な高齢化社会への対応としての行政の方針もあり、57年に、定年を60歳まで延長すべく従業員組合との協議を開始した。給与等の条件をめぐり交渉は難航したもの、給与体系の見直しや専任職位（56歳6か月の行員対象）の新設、57歳時点での退職金の確定などを条件に、58年6月、60歳への定年延長について労使が合意した。また、これと同時に「早期優遇退職制度」新設や「人事相談室」設置なども実施した。



新研修所（昭和59年8月竣工）

■ 社会貢献活動への取り組み

社会貢献活動の一環として、昭和58年3月に財団法人群馬経済研究所を設立した。群馬県で経済分野の調査研究組織ができたのは初めてで、地方銀行が設立した経済研究機関としては全国で14番目であった。同研究所では地域のシンクタンクとして調査研究、出版および情報提供などの諸事業を行って多くの成果を挙げている。

58年には、当行の女子バレーボール部が、群馬県で開催された第38回国民体育大会（愛称「あかぎ国体」）の出場要請を受け、チームを強化して臨んだ結果、優勝を果たすことができた。これを契機とし、当行バレー部はその後も活躍を続け、通算44回の全国優勝を達成している。当行バレー部によるバレーボール教室は好評で、バレーボールを通じたスポーツ振興や地域とのふれあいを実践している。

57年5月に設立された「金井梅次郎育英基金」は、亜炭^{※4}採掘で成功を収めた金井梅次郎氏の遺志を継いで設立された財団で、群馬県立盲学校・聾学校への助成等を行っている。同氏が若いときに当行の前身銀行の一つである上毛貯蓄銀行に勤務していたことから、当行は、人事部内に事務局を設置するなどして運営に協力している。



選手たちとあかぎ国体優勝を喜ぶ小関頭取

※4 亜炭：石炭の炭化しきっていないもので、石炭に比べて発熱量は低い。戦時中に不足した石炭の代用燃料

悲願の国体優勝

column

昭和55年7月、日本体育協会理事会で第38回国民体育大会（以下「あかぎ国体」）を群馬県で開催することが決定された。当時、当行には50年に発足した女子バレーボール部



「あかぎ国体」の表彰式でコンパニオンとして協力する当行の女性行員

（以下「バレー部」）があったことから、知事をはじめとする関係者から、「あかぎ国体」への出場が要請された。行内的にはいろいろ議論もあったが、地域貢献にもなるということで引き受けることになった。

当時のバレー部は、バレーボールが好きな行員が集まって始めたクラブチームで、県大会で準優勝レベルのチームであった。このチームを国体で優勝させるため、56年4月、本店営業部の渉外係として活躍していた川合輝男を専任監督に任命した。川合は、高校時代に選手経験があったため仕事の合間にバレー部の指導をしていたものの、実業団の監督は初めての経験であったが、まず有望選手のスカウトから始め、新チームを結成した。急ぎ編成されたチームであったが、その滑り出しは順調で、56年秋の全日本女子総合選手権で早くも初優勝を果たし、57年夏には、全日本実業団女子選手権も制覇した。



「あかぎ国体」決勝戦

ところが、「あかぎ国体」開催の前年である57年、島根国体への出場をかけた関東ブロック大会で、まさかの1回戦敗退となった。この敗戦経験が大きな教訓となり、後々チームを大きく成長させた。

58年10月、「あかぎ国体」での当行チームは1・2回戦を順当に勝ち進み、決勝戦は埼玉の強豪・東芝深谷チームとの対戦となった。会場の伊勢崎市民体育館では、応援者で超満員となった館内を揺るがす大声援の中、セットカウント2対0で圧勝、悲願の地元国体優勝を成し遂げた。

この快挙が、全行役職員の士気を高めたことは言うまでもないが、群馬県の国体総合優勝にも大きく貢献し、地元銀行としての責務も果たすことができた。当行バレー部は「あかぎ国体」後も数々のタイトルを獲得し、日本の9人制女子バレーボール界における確固たる地位を築いた。

〈バレーボール部全国優勝44回の足跡〉

年	大会名		
昭和56年	全日本総合		
57年	全日本実業団	全日本総合	
58年	国民体育大会	全日本実業団	
59年	全日本実業団		
60年	国民体育大会	全日本総合	全日本実業団
61年	全日本総合		
62年	桜田杯		
63年	全日本実業団		
平成元年	全日本実業団		
2年	国民体育大会	全日本実業団	
3年	国民体育大会		
5年	国民体育大会		
6年	国民体育大会	全日本総合	都市対抗
7年	国民体育大会	全日本総合	桜田杯
8年	都市対抗		
9年	国民体育大会	全日本実業団	
10年	全日本実業団		
11年	国民体育大会	全日本総合	桜田杯
12年	国民体育大会	全日本総合	全日本実業団
	桜田杯		
13年	国民体育大会	全日本総合	全日本実業団
	都市対抗	桜田杯	
14年	国民体育大会	全日本総合	都市対抗
15年	国民体育大会		
16年	全日本総合		

（注）1.平成23年3月末現在

2.桜田杯：「桜田記念」全日本9人制バレーボール実業団選抜男女優勝大会

第1節 円高不況とバブル経済の発生

■ プラザ合意からバブル経済へ

昭和60年（1985年）9月の先進5か国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）において、ドル引下げ、円・マルク引上げの国際協調が合意された（プラザ合意）。これにより日本経済は一時的に円高不況に陥った。それに対し、政府の緊急経済対策や日本銀行の金融緩和などが実施され、加えて製造業における合理化努力が奏功、また内需産業には円高が有利に作用していたことから、日本経済は61年11月を底として回復に転じた。

その後、日本経済は長期の景気拡大を続け、企業の手元流動性は急速に高まった。さらに、金融緩和政策の継続や銀行の不動産関連融資の増加等もあり、通貨供給量が急速に膨張した。これらの豊富な資金が不動産や株式に流入した結果資産価格が高騰、いわゆる「バブル」が発生した（図表2-1）。

図表2-1 日経平均株価推移



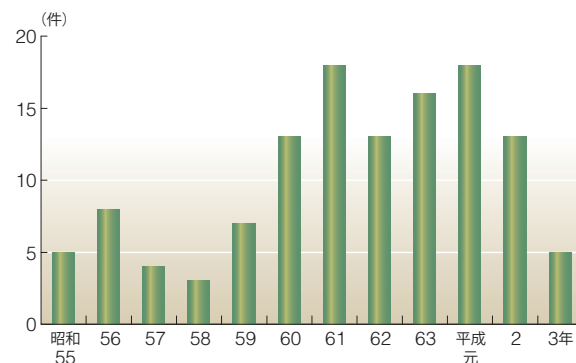
一方金融界では自由化が本格化し、また国際決済銀行（BIS）により自己資本比率規制が導入されるなど、銀行を取り巻く環境が大きく変わった時期でもある。

■ 県内企業の円高不況への対応とバブル経済の影響

群馬県でも円高の打撃は大きく、中堅・中小企業

では、コストダウンの強化や海外での現地生産などの対応を余儀なくされた（図表2-2）。昭和63年以降、群馬県では景気は回復し、電気機器や輸送機器をはじめほとんど全業種にわたって好況感が浸透した。

図表2-2 群馬県内企業の海外進出状況



(資料) 群馬経済研究所「調査月報」

平成2年頃には、地価の急騰が都心から地方に波及、また有効求人倍率は極めて高い水準で推移し、人手不足が次第に生産性に影響し始めるなど、県内経済も過熱景気の真っ只中に突入した。

この間、県内への企業進出は高水準で推移した。こうしたこともあって、群馬県の製造品出荷額は、昭和50年の全国シェア1.5%、順位20位から、平成2年にはシェア2.5%、12位へと大きく躍進した。



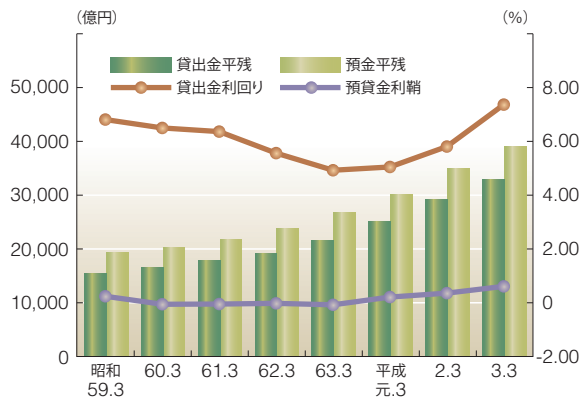
大泉町工業団地（大泉町）

第2節 効率化による当行の経営体質強化

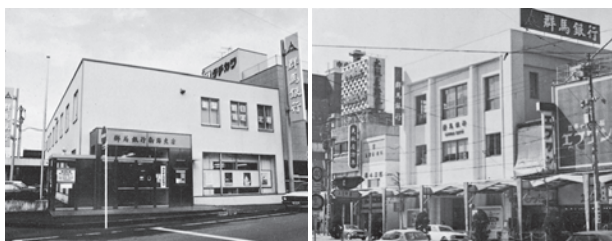
経営課題への挑戦

昭和60年代に入っても、当行は中期経営計画「中計633」（昭和60年4月～63年3月）および中期経営計画「中計663」（愛称「*a* プラン」：昭和63年4月～平成3年3月）を通じ、「経営効率」と「営業基盤」という2つの課題に対して挑戦を続けた。この間の業績を見ると、預貸金のボリュームは順調に増加したものの、貸出金利回りや預貸金利鞘は依然として厳しい状況が続いていた（図表2-3）。

図表2-3 業績推移



こうした環境のなかで経営の効率化に取り組み、それによって生み出した余力人員を強化部門へ再配置したり、不採算店の新潟支店および名古屋支店を廃店する一方で、県内を中心に新規出店を進めるなど、店舗のスクラップアンドビルドを展開した。さらに「人員問題検討会議」を設置し、それまでの人員抑制の結果として人員構成に歪みが生じているなどの問題点を洗い出し、事務職行員と派遣社員・臨時従業



廃店した新潟支店（左）と名古屋支店（右）

員との置き換えを進めると同時に新卒採用を増やすなど、効率化を行いつつ営業力の強化も図った。

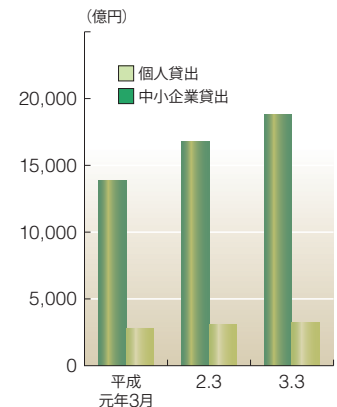
営業基盤の拡大と新商品開発

法人の融資推進は大きな課題であり、新商品やサービスの投入、長期貸出や信用保証協会保証付貸出の増強運動の展開、情報システムを活用した営業活動支援、本部渉外力

の強化などを図った。

こうして様々な施策を展開した結果、融資先数は着実に増加、融資推進に対する行員の意識も定着し始め、中小企業向け融資も大幅に増加した（図表

図表2-4 中小企業貸出および個人貸出の推移



24)。一方、個人取引についても「家計メイン化運動」や「集まる預金の仕組みづくり」の展開により個人預金シェアの拡大を図り、個人ローンでは、積立保険ローンをはじめとする様々な新商品を発売するなど、積極的な推進施策を展開した。

また、営業推進の主体となる渉外行員の質的向上と渉外活動の効率化にも取り組み、IT技術の急速な進歩を背景とした各種支援ツールの活用や「ぐんぎんレディ」（女性パート職員の渉外係）の導入、渉外行員の意識改革などを行った。

こうして営業基盤の拡充や効率経営に取り組んだ結果、「*a* プラン」最終年度の平成3年3月期には、過去最高の利益を計上することができた。



昭和63年8月、積立保険ローン「年金プラン」取扱開始

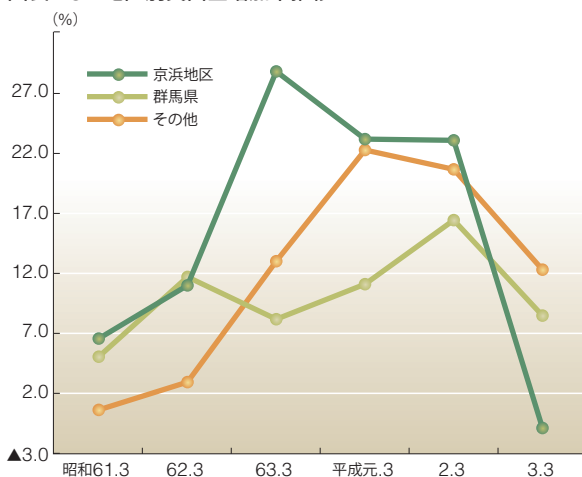
第3節 バブル経済のなかでの融資取組み

■ 京浜地区における融資取組み

昭和60年以降も当行は意欲的に融資推進に取り組んだが、群馬県内の資金需要には限界があり、目標未達成の期が続いた。そこで62年頃から、市場の大きい京浜地区において、財テク^{※5}資金を含めた取引先の旺盛な需要に応え、貸出額の増加を図った結果、当行もバブル経済に巻き込まれることになる。

同地区の融資残高は、商社・ノンバンク^{※6}・不動産などを中心に急増した。ただ、こうしたなかでも、不動産向け融資に対しては慎重姿勢を維持し、いわゆる「土地転がし^{※7}」などへの直接的な融資は避けていた。また、急激な貸出増に懸念を感じた当行は、平成2年度からはノンバンク向けの貸出について一定の制限を設けるなどの対策を講じ、3年3月期には京浜地区の貸出の伸び率は大幅に減少した(図表2-5)。これは、限定的ではあるものの、その後のバブル崩壊の影響を減殺させることにつながった。

図表2-5 地区別貸出金増加率推移

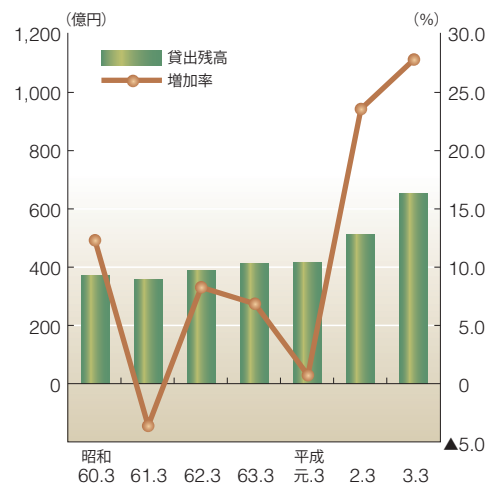


■ 旺盛な地元資金ニーズ

国内景気の上昇によって昭和62年度以降、群馬県経済も回復に転じ、金融緩和と相まって群馬県内の設備投資なども全般的に活発になってきた。こうした県内の資金ニーズに対し、当行は中小企業向け貸出の増強を目指し、また地場産業支援の観点からも積極的に対応した。その結果、60年4月から平成3年3月までの6年間で、群馬県内の貸出金は78%増加、1兆7,621億円となった。

この時期の融資先には、ゴルフブームによる新設のゴルフ場や大型化・高級化を目指す温泉旅館、群馬県の「ぐんまりフレッシュ高原リゾート構想」などに伴うリゾート開発業者などがあつた。地場建設業者も宅地開発やゴルフ場開発、公共工事などで活発な事業展開を図り、当行もその資金ニーズに応じた。また、東毛地区では、近隣県を含む一大自動車産業圏が形成されるなど、輸送機器関連を中心に製造

図表2-6 群馬県内における当行の輸送機器製造業向け貸出残高・増加率推移



※5 財テク：財務テクノロジーの略。企業や個人がより一層の収益を期待して、余剰資金などを株式・債券・土地などに投資すること。

※6 ノンバンク：金融業の中のクレジット会社・ファクタリング会社・信販会社・事業者向け貸金業者・住宅金融専門会社とサービス業の中のリース会社を、総称してノンバンクという。

※7 土地転がし：当初から転売を予定して土地を購入し、上昇分を上乗せして売却するというのが、複数の企業間で転々と繰り返され、その過程で土地の価格が異常に上昇した。

業も躍進し、当行は、地場産業の育成・支援を基本として、これらの企業の活発な資金ニーズに応じ、設

備資金を中心に融資を増加させた（図表2-6）。

第4節 金融自由化対応と自己資本の充実

金利自由化と業務の自由化

金利自由化の進展に伴い、当行の自由金利預金比率は次第に上昇し、資金調達コストを大きく押し上げるようになった（図表2-7）。一方で、企業融資の基準となっていた短期プライムレート（以下「短プラ」）が公定歩合に連動していたことから、調達と運用の均衡がとれなくなってきた。そうしたなか、平成元年2月、都市銀行に続き当行も独自短プラ（新短プラ）を導入した。さらに、長期貸出の基準となる金利についても、3年5月に短プラに連動する新たな長期貸出基準金利（新長プラ）を導入した。

業務の自由化への対応としては、債権先物取引等への参加や、群馬キャピタル株式会社（昭和60年4月）、ぐんぎんシステムサービス株式会社（61年7月）、ぐんぎんキャリアール株式会社（62年7月）、ぐんぎ

ん総合メンテナンス株式会社（63年10月）などのグループ会社の設立に取り組んだ。また店舗についても、店舗設置基準の緩和を受けて代理店制度の導入を決め、榛東代理店（61年8月開店）をはじめ4つの代理店を設置した。

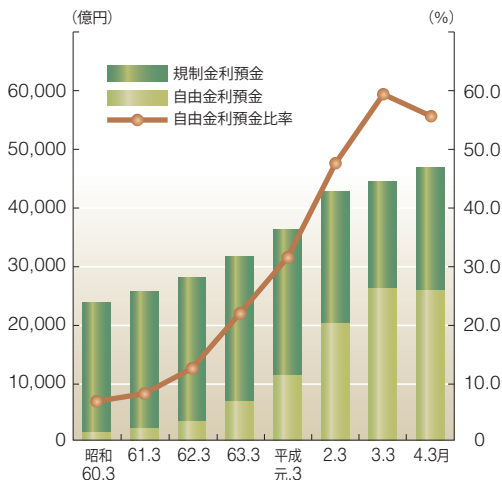


榛東代理店は、その後榛東支店（場所は移転）となり、現在は吉岡支店を統括店とする店頭強化店となっている。

リスク管理と自己資本の充実

金利自由化のなかで、金利リスク^{※8}や流動性リスク^{※9}の管理を強化する必要性が高まった。当行はすでに昭和62年12月からALM（資産・負債総合管理）への取り組みを始めていたが、平成2年10月にはALM委員会を設置するなど、金利予測に基づくリスク管理と収益管理の体制を徐々に整備していった。

図表2-7 自由金利預金残高・比率推移



米ドル建て転換社債調印式の荒井政雄頭取（昭和62年3月）

※8 金利リスク：金利変動に伴い損失を被るリスクで、資産と負債の金利または期間のミスマッチが存在しているなかで金利が変動することにより、利益が低下ないし損失を被るリスク

※9 流動性リスク：予期せぬ資金の流出により必要な資金確保が困難になるなどの資金繰りリスクと市場の混乱により資産の売却が困難になるなどの市場流動性リスクの2つをいう。

また、自己資本の充実にも取り組んだ。昭和60年代初めの当行の自己資本比率は地銀平均を上回る水準であったが、BIS規制の導入等を控えてさらなる増強を図ることとした。そのため、62年から平成3年にかけて、①エクイティファイナンス^{※10}の実施、②リスクウェイトやROA^{※11}を重視した効率的な資産

運用等による内部留保の充実、③新たな投資による有価証券の含み益づくり、④劣後特約付借入金（劣後ローン）の受入れなどの対策を講じた。その結果、2年度末の自己資本比率（国際統一基準）は9.57%となった。

第5節 第3次オンラインシステムと事務効率化

第3次オンラインシステムの開発

当行の第2次オンラインシステムがスタートした昭和53年4月以降、銀行を取り巻く環境は大きく変化し、また、業容の拡大に伴ってデータ量も急増していた。そうした状況に対応するため、第3次オンラインシステムの開発に着手した（図表2-8）。

新システムでは、①勘定系システムの充実、②柔軟性・拡張性に富むシステムの構築、③外部システムとの連動強化、④情報系システムの構築を目指した。また、銀行におけるコンピューターを戦略的なものと位置づけ、他行との共同開発やパッケージの購入は行わず、自営単独開発を進めた。

こうして、62年10月、勘定系システムが稼働した。この時構築されたソフトウェアは、メンテナンスを受けつつ20年以上を経た現在も稼働している。

図表2-8 第3次オンラインシステムの体系と稼働時期

システム区分	昭和58年	59	60	61	62	63	平成元年	2
センターシステム					●10月			
対外システム			●5月 (パソコンサービス)					
本部情報システム			●5月(営業店管理情報システム)		●11月(主要顧客情報システム)			
営業店支援情報システム					●2月			
営業店システム					●1月 (試行後、順次展開)			



取引先企業でのファームバンキング開通式

システム化・集中化・機械化による事務効率化

第3次オンラインシステムの稼働により、数々の事務処理がシステム化され、一気に事務の効率化が図られた。また、預金口座振替事務の本部集中や当座勘定照合表の本部一括発送、集金センター（地区センター内に設置）による大口特定先の集金など、集中化による効率化も進めた。さらに、オープン出納機や紙幣整理機、新営業店端末機などの事務機械の導入や、振込機能付ATMの設置、ATMの集中監視システム、預金取引照会システム、ファームバンキング等も事務効率化に寄与した。

一方で、事務処理能力向上や改善意識の盛り上げを図るために、「サクト運動」や「a ダッシュ運動」

※10 エクイティファイナンス：新株発行、CB（転換社債型新株予約権付社債）等のように、株主資本の増加をもたらす資金調達のこと。

※11 ROA (Return On Asset)：総資産業務純益率。資産に対する利益の比率で資産運用効率を表す。



集中監視を行う事務集中部自動機グループ（平成23年9月撮影）

などの全行的な運動の展開や、事務関連部による地区別事務合同会議の開催、全行員による細則スタディアップ運動などにも取り組んだ。

また、文書の保管・保存・破棄システムの確立、事務環境の整備、店舗スペースの効率化を推進するために、昭和62年11月から「OC (Office Cleaning) 運動」を開始した。組織面も見直し、平成元年6月には事務関連部の企画部門を合体した事務企画部を新設した。

第6節 取引先の海外進出と当行の国際化

活発化する県内企業の海外進出

群馬県内の地場製造業の海外生産拠点づくりは、急激な円高が進んだ昭和61年以降、自動車関連の企業を中心に北米や韓国・台湾などで急増した。

当行の取引先でも、富士重工業、サンデン、荻原鉄工所、三ツ葉電機製作所、日本電子機器、山田製作所、大嶋電機製作所、坂本工業、しげる工業、富士部品工業などが次々と海外へ進出した。

海外拠点の展開

企業の国際化が進展するなか、日本の金融機関は、より質の高い総合金融サービスを提供するため、東京市場、ニューヨーク市場、ロンドン市場という世界の3大金融市場に拠点を設ける動きを活発化させた。当行も、積極的に海外拠点の展開を進めた。

昭和63年4月、ニューヨーク駐在員事務所を支店に昇格させ、当行初の海外支店としてニューヨーク支店を開設した。これは、取引先の海外進出が急ピッチで進んだことに対応するための措置であった。

続いて、平成元年11月、当行初の中国拠点として香港駐在員事務所を開設した。台湾・中国をはじめとするアジア地域へ進出する取引先の増加に対応したものであり、また、香港およびアジア地区の金融市場の情報収集を通じて、当行の今後の国際化戦略を模索することも視野に入れていた。その後、3年6月には現地法人「群馬ファイナンス・ホンコン・リミテッド」を設立し、さらに5年11月には香港駐在員



ニューヨーク支店オープンセレモニーの荒井頭取（前列右から2人目）

群馬ファイナンス・ホンコン・リミテッド
オープニングセレモニーの土金琢治頭取（左から2人目）

事務所を支店に昇格させ、香港支店とした。また、8年5月には上海に駐在員事務所を設置した。

欧州では、2年10月にオランダにアムステルダム駐在員事務所を開設した。これは、国際金融情報・貿易関連情報等の収集や、EC統合後の取引先の欧州進出増加を見込んだものでもあった。

海外拠点の展開を図る一方、国内における国際部門の強化も進めた。元年1月には外国為替店舗設置包括許可を取得、外国為替店や両替店を拡充し、さらに、元年8月、国際部内に企画推進グループを新設した。続いて、2年5月には国際業務オンラインシステムを稼働させ、国際業務関連の事務合理化を図った。



アムステルダム駐在員事務所を開設したワールド・トレード・センター

新聞記者の視点

column

当行がニューヨーク駐在員事務所を開設した昭和60年に、日本経済新聞に次のような記事が掲載されたことがある。外部の“新聞記者の視点”ではあるが、このような側面ももっていたのかも知れない。

「サンデンの米進出が教訓（金融革命に揺れる地銀）」

地銀では九番目のニューヨーク駐在員事務所開設だが、県内企業の対米進出が盛んな割には遅すぎたとの指摘もでている。事実、群銀はこれまで国際部門が弱かったため、苦い経験をしてきた。群馬県伊勢崎市に本拠を置くサンデンが米国のダラスに工場進出したとき、群銀は国際業務に対応できず、指をくわえて見ているだけだった。

—中略—



現在は、サンデンベンダー・アメリカ・インクの本社兼工場となっているサンデンのダラス工場（写真提供：サンデン株式会社）

群銀は米国内での工場建設を手助けするノウハウを持っておらず、外為業務も弱かったので、サンデンは対米進出をきっかけに富士銀行との関係を深めていった。四十九年には融資、預金のシェア（市場占有率）とも群銀が高かったが、五十四年に同率に並び、現在もその状態が続いている。ただ、いまではサンデンのメインバンクは富士との見方が定着している。

こうしたいきさつがあるだけに群銀は国際化への対応に力を入れているわけだ。その一例が、プレス金型の県内トップ企業である荻原鉄工所（本社太田市、社長荻原栄一氏）のデトロイト進出への協力。同社は群銀の古くからの取引先だったので、群銀は八月に行員を同社に出向させるとともに、ニューヨーク駐在員事務所からデトロイト周辺の労働事情や労働生産性に関する情報を荻原鉄工所に流し始めた。同社の米国工場は来年十一月稼働をめざし順調に準備が進んでいる。

（昭和60年11月23日付、日本経済新聞 地方経済面（現・地域経済面）北関東版より抜粋）

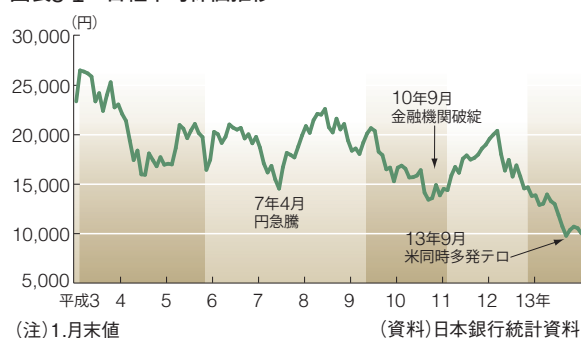
第1節 バブル崩壊と金融不安

■ バブル経済の崩壊と金融機関の破綻

「平成景気」と呼ばれた景気拡大も、平成2年（1990年）末頃からそのテンポが鈍化し、翌3年には景気調整局面に入った。いわゆる「バブル崩壊」である。バブル経済の崩壊により、それまでの象徴であった「土地神話」「消費神話」「完全雇用神話」に代わって、「過剰設備」「過剰雇用」「過剰債務」が顕在化してきた。この「三つの過剰」が景気回復の足かせとなり、また、多くの企業が資産価格下落によるバランスシートの悪化を調整しようとして「合成の誤謬^{ごびゅう}」が発生したこともあり、不況が長期化した（図表3-1）。

金融面では、BISによる自己資本規制に加え「日本版ビッグバン」がスタートし、国内の金融機関は、業態間の競争が激化する一方で、不良債権を処理しつつ自己資本の充実を図る必要があるという厳しい状況に置かれた。そうしたなかで、住宅金融専門会社や大手銀行、証券会社等の破綻、また都市銀行の再編、あるいは証券不祥事の発覚などが続出し、金融システムに対する不安から金融界が大きく揺れ動いた。それらに対応するように、「早期是正措置」の導入や「預金保険法」改正、「金融機能安定化緊急措置法」の制定などが行われ、金融の枠組みも大きく変わった。

図表3-1 日経平均株価推移



■ 平成不況下における群馬県経済の状況

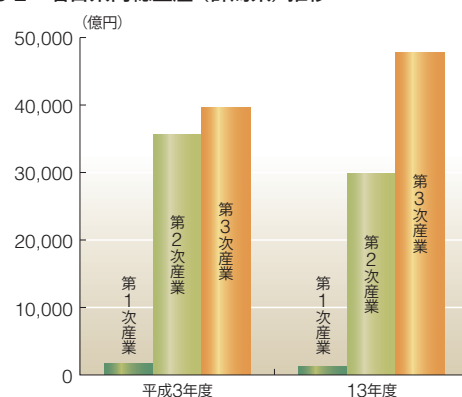
群馬県経済は平成3年2月を山として後退局面に転じた。その後も日本経済と同様に長期的な低迷を免れず、3～13年の名目県内総生産は2.4%の微増にとどまった（図表3-2）。また、6年から7年にかけて急激な円高が進み、輸送機器などを中心に県内の輸出関連企業は厳しい環境にさらされた。

群馬県でも金融機関の再編が進み、県内に本店を置く信用金庫は3年末の14金庫から19年末には7金庫へと半減し、信用組合数も、昭和62年末の13組合から平成10年末の5組合へと大きく減少した。

一方で、平成に入ると県内の高速交通網の整備が本格化したことなどもあり、県外からの企業進出が進み、全国でも有数の工場立地件数を誇ったが、その一方でバブル崩壊や円高を背景に統廃合を進め、撤退する企業も増加した。

また、商業面ではスーパーモールいせさき（9年6月、㈱ベイシア）に代表される大型店の出店が加速した。百貨店や総合スーパー、ホームセンターなどが大幅に増加した反面、競争の激化で既存商店街には大きな影響が及んだ。

図表3-2 名目県内総生産（群馬県）推移



（注）第1次産業は農林水産業、第2次産業は鉱業、製造業、建設業、第3次産業は卸・小売・サービス業他第1次、第2次以外の産業
（資料）内閣府『県民経済計算』

第2節 攻めの経営による経営基盤の拡大

攻めの経営

平成3年3月の当行決算は順調であり、バブル崩壊の影響はまだ顕在化していなかった。市況の悪化により債券売却損や株式償却額等が一時的に膨らんだものの、不良債権の影響は軽微であるという認識であった。この時期は金融自由化が大きく進展し、経営環境の変化は大きかったが、当行は、金融自由化による変化を飛躍のチャンスと捉え、「攻めの経営」を行い地域の覇者を目指すという方針で臨んだ。

3年4月にスタートした中期経営計画「ダイナミックプランG60」（愛称「Gプラン」5年3月まで）では、「CI（Corporate Identity）の推進」「体制の充実」「営業推進の強化」の3つを基本課題として掲げた。「G-UP21」と名づけたCI運動では、平成4年の当行創立60周年に向け、行員の意識・行動と当行のイメージの転換を進め、全役職員が参加する話し合い運動である「トコトントーク」の実施や、企業理念の制定などを行った。現在のGBマークやコーポレートカラーはこの時に作成したものである。

また、3年6月には本部組織の大幅な改定を行い、

営業本部制を廃止した。当行は、昭和58年以来、迅速性と総合力を狙いとし、営業本部のもとに推進・企画・審査の機能を持つ担当部を置く営業本部体制を敷いてきた。今回の組織改定ではそれを見直し、それまで営業本部所属の営業推進部が所管していた一般融資先に対する審査を審査部に移すことで、融資案件に対する審査の強化を図った。また同時に、推進部門が推進に特化できる体制の構築を企図したものであった。さらに体制面では、新人事制度の導入や収益・リスク管理体制の強化などにも取り組んだ。

営業推進面では、リテール^{※12}部門を中心にした質の高い取引を効率的に拡大することを目指し、取引先数の増加、資産構造の改善、資金調達コストの抑制、ブロック体制の強化など種々の施策を実施した。

また、積極投資による営業基盤の拡充を目指し、マーケットの大きい埼玉地区へ積極的に出店する南下戦略の展開や、情報化時代に対応したシステム投資、海外格付の取得、新電算棟の建築、本店のリニューアルなどを実施した。



CI運動の
G-UP21リーダー研修



CIのロゴマークを検討する土金頭取



平成4年2月に完成した新電算棟

※12 リテール（retail）：一般消費者向けの小売りを指す。銀行のリテール業務とは、個人や中小企業を相手にした小口金融業務のこと。これに対し機関投資家や大企業を相手にした大口取引はホールセール（wholesale）という。

■ 経営方針の見直し

平成5年頃からバブル崩壊の影響が次第に濃くなり、経済環境は徐々に厳しくなっていたが、中期経営計画「クリエーション'95」(5年4月～8年3月)においては、当初「Gプラン」に引き続き積極的な経営方針を打ち出した。

しかしながら、長引く景気低迷は当行の経営にも大きな影響を与えた。日本経済はバブル崩壊から容易には立ち直れず、企業の資金需要は低迷し、さら

には直接金融への志向から銀行への返済圧力が高まり預貸金利鞘はますます縮小する傾向にあった。加えて、不良債権の増加が社会問題化し、金融システム全体への不安も高まった。当行においても、貸出金や法人預金が伸び悩み、また延滞貸出が増加して貸出金償却等の与信費用も増加した。

こうしたなかで、当行は経営方針を見直し、「攻めの営業」により収益を確保しつつ「不良債権」にも対応するという、いわば両面作戦をとることになった。

第3節 不良債権問題への対応

■ 急増する不良債権

バブル期において、当行は投機的な不動産投資に関わる融資は行わず、ノンバンク等への貸出にも一定の歯止めをかけるなど、慎重に対応していた。こうしたことから、当初は、バブル崩壊による影響はそれほど大きくはならないと考えていた。

しかしながら、平成6年と7年に続けて行われた当局検査では、多額の貸出金が不良債権として分類された。サービス業・不動産業・ノンバンクなどのい

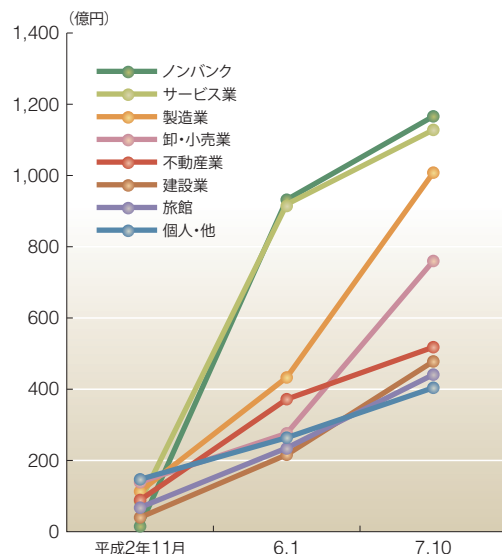
わゆるバブル経済関連の業種のみならず、バブルとは関係が薄いといわれる製造業などでも、景気の後退と円高による業績の悪化から不良債権が大幅に増加していた(図表3-3)。

この不良債権急増には、バブル崩壊などの外的要因に加え、信用リスク管理や審査管理が徹底されていなかったことなどの内的要因があった。特に内的要因の背景には、バブル崩壊も終息したのではないかという見通しの甘さや、当行は不良債権比率が低い銀行だという思い込みなどがあった。また、量的拡大を重視した結果、本部も営業店も貸出に対する姿勢が甘くなっていたこと、加えて、地価下落の地方波及の遅効性を読み切れなかったこともロス額の拡大につながった。これらの内的要因の改革には、長い時間と痛みが伴うことになった。

■ 不良債権問題への対応

不良債権の圧縮と再発防止に向けて、平成8年1月に審査部の組織を見直して人員の大幅増強を行うとともに、債務者の管理区分を明確にするなどの管理体制強化を図った。同時に審査方針を明確にし、資

図表3-3 当局検査における業種別分類額推移

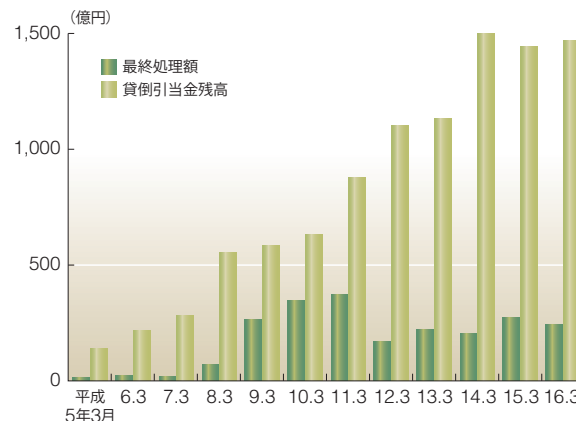


金使途や貸出先の実態把握、与信管理の厳正化、適正な融資シェアの維持などを徹底して、貸出審査の厳正化に取り組んだ。

不良債権の圧縮に向けては、取引先の経営支援に取り組み、信用面に不安のある融資先の再建を支援することを第一とした。それでも倒産等で全く回収が見込めなくなったり、回収の長期化が見込まれるような場合には、直接償却を行い、また共同債権買取機構や民間のサービサー（債権回収会社）、整理回収機構（RCC）への債権売却にも取り組んだ。

一方、10年に早期是正措置が導入され、当行も、自己査定を開始した。この時期には、業績不振となった企業に対しては、地域の主要企業や長年の取引のある老舗企業を中心に、地域経済への影響なども考慮し極力支援する姿勢で臨んだ。これは地域金融機関の使命を強く意識したものであったが、一方では、このため貸倒引当金が急増し、最終処理は地銀他行

図表3-4 貸倒引当金残高と最終処理額の推移



に比べて遅れることになった（図表3-4）。そのことは、経営体質として脆弱な部分を残す結果にもなり、海外格付の低下（ムーディーズ：11年2月A1→A2、13年2月A2→A3）や株価の下落（9年度末935円→13年度末550円）など、当行に対する市場の評価は低下した。したがって、その後は不良債権の最終処理による資産の健全化が大きな経営課題となった。

第4節 環境変化に対応した経営体質強化

経営方針の転換と初の赤字決算

経営環境の激変に対応し、平成8年4月にスタートした中期経営計画「クオリティ・アップ21」では、経営方針を大きく転換した。すなわち、スローガンは「攻めの経営」や「地域市場の制覇」から「基本の継承」「足元固め」といったものになり、計数計画についても自己資本比率やROA（総資産業務純利益率）、OHR（業務粗利益経費率）などの経営効率に関する項目を掲げた。

しかしながら、中計最



当行初の赤字決算を伝える上毛新聞（平成11年3月27日付）

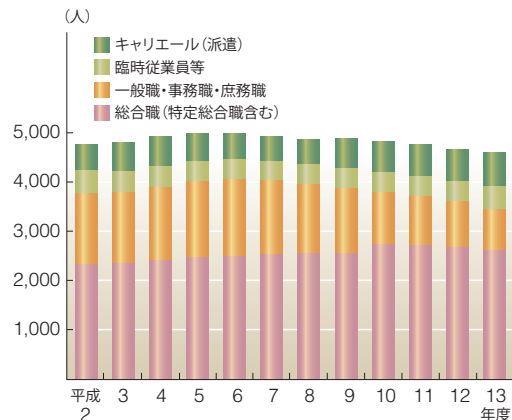
終年度の11年3月期は、不良債権に対する貸倒引当金の積増しや償却などの与信費用が増加、大幅な赤字決算となった。当行として初の赤字計上という事態に、休日、深夜まで役員会で議論を重ねた。最終的には、「将来を見据え経営体力を温存するためにもあえて益出しを行わず、赤字決算やむなし」の結論に至ったものである。

生き残りをかけた経営の見直し

赤字決算直後の平成11年4月にスタートした中期経営計画「Step up 21」は、計画期間を2年とし、「生き残りをかけた足元固めの期間」と位置づけた。

人員については、新卒採用の抑制、業務職行員の臨

図表3-5 行員数推移



時従業員や派遣社員への置き換え、グループ企業への出向や転籍などを進め、それまで4,000人前後で推移していた業務職行員を、13年度末に3,452人、15年度末では3,115人にまで削減した（図表3-5）。

店舗は、新規出店を抑制するとともに既存の店舗網の見直しを行った。出張所の無人化や一般店の出張所化により、200人を超える人員の効率化を実現した。

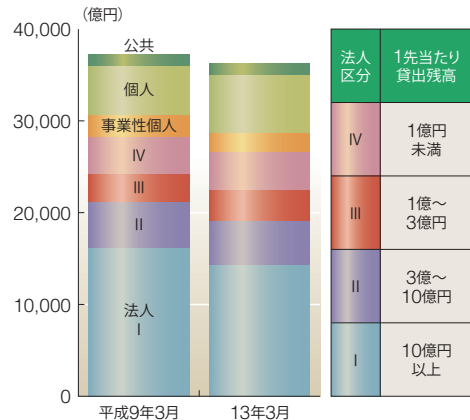
海外拠点についても、当行にとって真に必要なかどうか、設置目的に照らして見直しを行った。その結果、香港支店、上海駐在員事務所、欧州群馬銀行を閉鎖し、ニューヨーク支店および群馬ファイナンス・ホンコンについては存続とした。

貸出構造の変革に向けて

営業面では、中小企業向け貸出や個人融資などリテール部門での運用力の強化が最大の課題であった（図表3-6）。そのため、平成9年4月に組織改定を行い、営業部門を統括する営業統括部とマーケット別営業力の強化のための法人部・個人部、および業務開発部を設置した。

中小企業貸出の増強にあたっては、当行のネットワークを活用した全店的な新規取引獲得運動や、中小企業向け融資商品の開発、高額所得申告法人や地場優良企業への積極的アプローチ、中小企業金融安定化特別保証制度を活用した保証付貸出の推進など、様々な取り組みを実施した。さらに、13年2月には、

図表3-6 貸出先区分別残高推移



当行で初めてのリテール貸出特化店として浦和支店を開設した。

こうした施策を講じたものの、長期化する不況の影響等で中小企業の資金需要が低迷したこともあり、ボリューム面・金利面とも所期の成果は得られなかった。

リテール貸出のもう一方の柱である個人融資については、住宅ローンの新商品や新サービスを打ち出し、またアパートローンの取組みも強化した。消費者ローンにおいても、様々な顧客ニーズに対応し、商品性や申込チャネルの多様化を図った。さらに、9年1月に「ローン集中審査システム」を導入し、審査事務の効率化や管理強化に取り組んだ。その結果、個人貸出は住宅関連の融資を主体に順調に増加し、11年9月には総貸出金残高の15%を占めるに至った。



浦和支店オープンセレモニーの吉田恭三頭取（右から2人目）



開店日の浦和支店営業室

■ 公金業務の変遷

この時期は、旧来から続いていた当行と地方公共団体との関係が大きく変わった時期でもあった。もともと、当行は、昭和7年の創立当時から日本銀行代理店として国庫金を取り扱ってきたほか、群馬県をはじめ数多くの市町村の指定金融機関として、税金・保険料の収納や、財政支出金など、日常の出納機関の役割を担ってきた歴史がある。

特に、日本の高度経済成長時代は、公金預金は調達コストが低くかつ安定した預金であり、当行はその獲得のため、指定金融機関の指名獲得や種々のサービスの提供などを行ってきた。しかしながら、高度

経済成長の終焉と金融自由化により、公金預金の位置づけが変化した。地方財政が次第に逼迫してきたことなどもあって、県や市町村はより有利な金利の適用を求め、当行も、無償で提供してきたサービスの対価を求めるようになった。

こうして、時代の移り変わりとともに当行の公金業務も変遷してきたが、地方公共団体は今でも当行の重要な取引先であり、今後も指定金融機関としての役割を通じて地域社会に貢献していく姿勢は変わらない。



全国初の県民参加型公募地方債「愛県債」の発行に当行も協力（平成14年3月）

第5節 進展する金融自由化への対応

■ 新商品の拡充と新業務への参入

金利自由化の最終局面を迎えた平成4年以降、当行は、独自商品・サービスの提供による差別化を企図し、新型の定期預金の発売や懸賞品付定期預金キャンペーン、ATMで作成した定期預金の金利上乘せなど様々な試みに取り組んだ。



確定拠出年金のリーフレット

業務の自由化に対しては、土地信託等の信託業務に加え、10年12月からは投資信託の窓口販売も開始した。さらに確定拠出年金にも参入し「個人型」の取扱いを開始した。また、保険の窓口販売が解禁されると、当行は代理店方式による住宅ローン火災保険の取扱いから始め、14年10月には個人年金保険の販売も開始した。

■ 顧客サービスの向上に向けて

他行競合が激しくなるなか、当行はCD・ATMなどの自動機のサービス拡大による地域での優位性確保を図った。CD・ATMの日曜稼働や祝日稼働、稼働時間の延長などを行い、機能面でも、キャッシュカードによる普通預金への入金や定期預金の作成などを実施し、充実を図った。加えて、店舗外キャッシュコーナーを積極的に展開し、平成3年からの10年間で164か所増設した。

また、10年10月、個人部に「ダイレクトセンター」を設置してテレマーケティングを開始し、11年10月にはテレホンバンキングサービスも始めるなど、ダイレクトチャネルを活用した営業への取組みを本格化した。

インターネットについては、9年3月に当行ホーム



ATMの便利な利用方法を紹介した「自動機(ATM)活用術」



高崎田町支店2階に設置したダイレクトセンター

第6節 事務処理体制の高度化

■ 事務堅確化に向けて

いつの時代にあっても事務処理の正確さは銀行業務の基本であるが、当行は、そうした正確な事務を金融新時代の厳しい環境下における非価格競争力の一つであると位置づけ、事務の堅確化に向けた施策を実施した。

平成7年4月から、事務組織・体制の整備（適正な人員・人材配置等）や規程・規則類の正しい理解と遵守、事務リスクの高い重点項目への真摯な取組みなどを柱とする「事務堅確化運動」を展開した。7年9月には、「事務改善委員会」を設置して事務改善運動をスタートさせ、その後約7年半にわたって様々な改善策を実施した。

また、人材の育成にも注力し、「内部事務管理研修」（7年5月）や「事務トレーニー」（9年1月）などを開始した。さらに11年11月には、係の中心的な役割が果たせる人材の育成を目指し、事務職行員を対象とした「事務レベルアップ研修」を開始した。

■ 事務の合理化とIT対応

一方、「通帳証書発行機」（PIM）、「新型出納機器」（ODDS）などの導入による機械化を進め、また事務集中部を設置するなど、本部へ事務を集中させるための体制も整備した。平成7年8月には「営業店事務効率化プロジェクトチーム」を立ち上げ、営業店事務の効率化とサービスレベル向上を目指し、「自動窓口受付システム」（EYE-QUEシステム）導入や新横割体制の構築、最新鋭の窓口端末による新営業店システムの展開、さらには本店事務センターの設



EYE-QUEシステム

※13 FB（ファームバンキング）：コンピューターと通信回線を使って行う企業向けの金融サービス。家庭向けのホームバンキング（HB）と合わせてエレクトロニックバンキング（EB）という。

置による集中化など様々な施策を実施した。

また、本部の業務処理や行内の情報伝達のIT化を目指し、パソコンの設置や行内LAN^{※14}の敷設、通達・報告の電子化や細則編纂システムの導入、本支店間連絡システムの構築などに取り組んだ。

提携戦略の強化

この時期には、他行・他業態との提携戦略も強化した。ATM提携については、群馬県内の金融機関と個別に提携して県内のATM網を構築し、平成16年5月には日本郵政公社との提携も実施した。また、12年以降コンビニエンスストアとの提携を拡大、当行のキャッシュカードが利用可能な拠点が一気に増加した。また、クレジット会社や消費者金融会社の顧客が当行のATMでキャッシングできるようにするなど、他業態との提携も拡大した。



関東地銀業務研究会発足式
(左より八十二銀行茅野頭取、常陽銀行西野頭取、当行吉田頭取)

一方、4年4月に、県内の金融機関が協力して代金回収サービスの提供を行う「G-NET」^{※15}を立ち上げた。

こうしたなか、11年5月には、地方銀行として共通するところの多い当行・常陽銀行・八十二銀行の3行による「関東地銀業務研究会」が発足し、地域を軸とした施策や事業等の共同研究がスタートした。なお、11年7月には山梨中央銀行が加わった。

第7節 新人事制度と福利厚生

新人事制度の導入

当行は、平成3年10月に、「総合職」と「一般職」の複線型（コース別）人事制度を導入し、行員が各自の職業設計やキャリア形成などの考え方にに基づいて、進むべきコースを自主的に選択できるようにした（図表3-7）。その後、11年2月には、「総合職コース」「特定総合職コース」

図表3-7 新人事制度のコース選択状況
(単位：人)

移行前資格		新資格	
		総合職コース	一般職コース
主事1級以上	1,034	1,034	—
主事2級以下	2,814	1,360	1,454
男	1,364	1,342	22
女	1,450	18	1,432
計	3,848	2,394	1,454

ス「事務職コース」の3コース制に変更した。

このコース別人事制度導入に伴い新しい資格体系を設け、同時に給与体系も見直した。さらに、人事考課制度もコースや資格の特性を反映するとともに、各人の能力をより一層的確に把握し評価できる制度に改定し、研修体系についてもコース区分に合わせて整備した。

また、コース別人事制度の浸透を図るため、13年4月から総合職および特定総合職の女性行員については制服着用義務をなくし、15年4月からは完全に制服着用を廃止した。ただし、一般職コースの女性

※14 LAN (Local Area Network)：比較的狭い限られた範囲内のネットワークのこと。

※15 G-NET：群馬県内に本店のある6金融機関（当行、東和銀行、群馬県信用金庫協会、群馬県信用組合協会、群馬県労働金庫、群馬県信用農業共同組合連合会）が協力し、企業の代金回収を代行するために設立した共同資金センター



制服制定委員会（平成18年7月）

行員の制服については、銀行のシンボルでもあり、銀行全体の統一感を保つためにも存続させることとした。

■ 人権問題への取組みと福利厚生

当行は、昭和50年に同和問題に関する差別図書を購入したことから、これが基本的人権の侵害に通じる行為であるとして当局から処分を受けるとともに部落解放同盟からも厳しく糾弾された経験を持つ。この反省に立って、それ以降、同和問題について様々な啓発・研修活動に努め、また公正な人員採用を実



GBスポーツセンター

践してきた。

さらには、女性、障害者、外国人等マイノリティの人権問題全般に関して、行員一人ひとりが深く理解し常に人権尊重の精神で行動できるようにすることを目的に、現在も継続して啓発・研修活動等取り組んでいる。

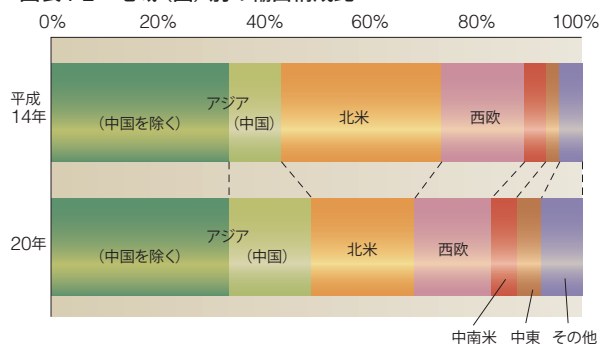
一方、行員の福利厚生にも意を用い、休暇の面では、年次有給休暇取得促進の観点から、「ポケット休暇」「記念日休暇」「リフレッシュ休暇」などの制度休暇を導入した。また福利厚生施設として、6年6月に体育館「GBスポーツセンター」を建設した。

第1節 景気回復期を経て世界金融不況へ

■ 回復に転じた国内景気と世界金融不況

平成14年（2002年）に入ると、国内景気は底入れし、その後2度の調整局面はあったものの景気拡大は20年2月まで73か月に及び、戦後最長を記録した。景気回復を支えたのは、中国を中心とするアジア向けの輸出である（図表4-1）。

図表4-1 地域（国）別の輸出構成比



（資料）財務省「貿易統計」

この間、米国においては住宅バブルが発生し、低所得者向けのサブプライムローンが急増した。その後の米国の住宅バブル崩壊をきっかけとした平成20年9月のリーマン・ショックにより、世界的な信用収縮が発生して実体経済も影響を受けた。世界金融不況により、外需依存型の日本経済は甚大な影響を被った。

バブル崩壊後大きな問題となっていた金融機関の不良債権について、金融庁は14年10月の「金融再生プログラム」により、主要行に対して比率を半減させることを求めた。また金融機能強化法等による公

的資金注入の枠組みなど、法的な整備も進められていった。

■ 群馬県経済と世界金融不況の影響

群馬県経済については、平成14年2月を境に回復に転じ、成長率こそ高くはなかったものの、企業部門を中心に20年2月まで景気拡大が続いた。企業進出も活発化し、17年から21年までの累計の工場立地件数は全国3位となった。また、15年のイオンモール太田の開店など、店舗面積が1万平方メートルを超えるような大型商業施設の出店が増加し集客力を高める一方で、中心市街地の地位低下は避けられず、撤退する店舗が相次ぐなどの影響も出た。

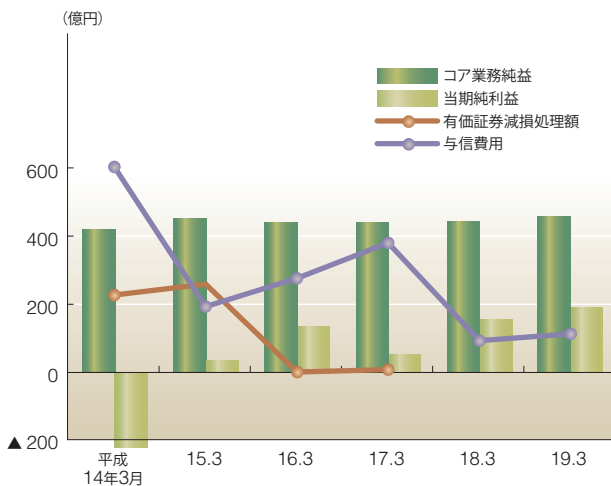
そうしたなか、世界金融不況は、群馬県経済にも大きな影響を及ぼした。製造業においては、輸出の不振もあって受注・生産が急速に落ち込み、加えて、為替相場が想定を上回る円高で推移したことも企業にとっては大きな減益要因となった。住宅建設や地価も影響を受け、マンション建設の中止や延期が相次いだほか、不動産取引の減少で県内の地価も再び冷え込んだ。さらに、雇用面では、派遣社員や契約社員（期間工等）などの非正規労働者を中心に大規模な雇用調整が行われた。21年度の有効求人倍率（年間平均）は0.51倍に落ち込み、統計データの残る昭和38年以降で最低となった。

第2節 業績の推移と2つの経営戦略

業績の推移

平成13年4月、中期経営計画「i-PLAN」(16年3月まで)をスタートさせたが、経営環境は依然として厳しく、14年3月期は、有価証券の減損処理^{※16}と与信費用の増加により、2度目の赤字決算となった(図表4-2)。

図表4-2 業績推移



続く、「R-PLAN」(平成16年4月～19年3月)では、当行は改めて顧客第一主義に徹することとし、「お客さまに一番近い お客さまの一番役に立つ銀行」を掲げ、伝統的なコアビジネスである^{あいたい}相対型間接金融を強化するとともに、金融商品を提供し手数料ビジネスを拡大することなどを目指した。加えて、不良債権比率を16年3月末の9.97%から5%台半ばまで引き下げることを目標に掲げて、不良債権の縮減を明確にした。この「R-PLAN」の計数目標は、一部に若干の未達成となった項目はあったものの、目標に達した項目も多く、不良債権比率については1年前倒しで達成するなど、一定の成果を挙げることができた。

収益面でも、18年3月期には過去最高の当期純利益を計上、19年3月期も好調を維持し、20年3月期には3期連続最高益を記録することができた。

2つの経営戦略

当行は、「R-PLAN」の最終年度である18年4月から「店舗戦略」と「差別化戦略」の2つを経営戦略の柱として明確にした。

まず、店舗網を見直して群馬県内の店舗の統廃合を進める一方で、魅力的なマーケットである埼玉・京浜地区へ新店舗を展開することを方針とした。ただ、17年に所沢、越谷に法人営業所を出店(所沢は18年10月、越谷は19年8月に支店に転換)した後は、相次いだ出店の効果を見極めるため店舗展開のスピードを一旦落とし、19年に長野県初となる上田支店を設置したものの、本格的な出店再開は22年以降となった(図表4-3)。

また、18年4月には、「サービスの質の向上」を掲げた本格的な差別化戦略を打ち出した。これにいち早く取り組むことによって他行との差別化を図り、さらに、行員のレベルアップを追求することでいわゆるお願いセールスから脱却し、ひいては行員一人ひとりの働きがいにつなげるという狙いもあった。

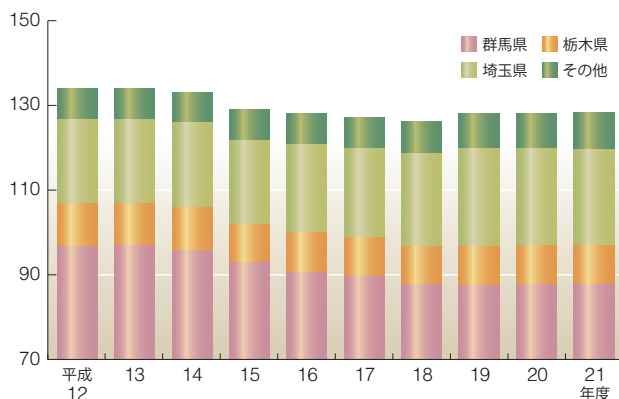
具体的には、まず「マナーアップ運動」として、笑顔の応対や挨拶の徹底、接遇や電話応対の改善など、



上田支店オープンセレモニーの四方浩頭取
(右から2人目)

※16 有価証券の減損処理：保有している有価証券の価格が著しく下落し、かつ回復の見込みがない場合、帳簿上の取得価格を時価に修正し、損失を計上する会計上の処理

図表4-3 地区別店舗数推移



「当たり前品質」の向上から始めた。また、相談機能に特化した「相談ステーション」(JR高崎駅に18年8月開設)のような、お客さまに気持ちよく過ごして



相談ステーションでは、ミニコンサート等のイベントを随時開催している。「オーケストラの日」に実施した群馬交響楽団の団員による弦楽四重奏(平成24年3月31日)

いただくというコンセプトの店舗づくりにも取り組んだ。この戦略は次の中期経営計画である「Qプラン」において本格化することになる。

第3節 資産健全化

不良債権比率低下への取り組み

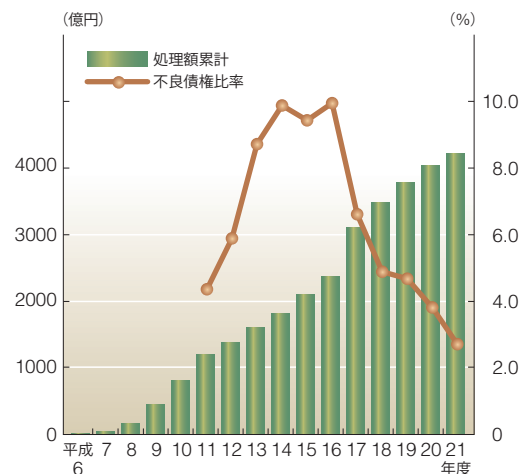
経済成長が緩やかなものにとどまる状況下、業績不振に陥る企業は少なくなく、このため当行は、経営改善を通じた貸出資産の健全化に取り組んだ。平成14年3月には、審査部に経営支援室を設置し、300社を超える取引先に対して現状分析に基づく経営改善計画策定指導や営業斡旋・M&A^{※17}などについての支援を行った。その結果、19年3月までに100社以上の取引先の経営改善につながるなど、大きな成果を挙げることができた。

一方、「R-PLAN」における不良債権比率5%台半ばという目標の達成に向け、不良債権先について、再建の可能性を見極め、再建困難な場合は債権売却などの最終処理を進めた。6年3月期以降16年間にわたる債権売却や償却などの処理額の累計は4,211億円となった(図表4-4)。不良債権比率は、19年3月に

は中期経営計画スタート時の半分以上の4.66%となり、21年3月には地銀平均を下回った。

こうして、不良債権問題は、一応の決着をみることででき、当行に対する市場の評価も回復し、リスクをとった対応が可能となるなど経営の選択肢も増えた。

図表4-4 不良債権処理累計額・不良債権比率推移



※17 M&A (エムアンドエー、エムエー)：mergers and acquisitions (合併と買収) の略。当行では、後継者がいない企業や事業拡大を考えている企業に、銀行のネットワークを活用して譲渡先等を紹介している。

貸出資産の質の維持・向上に向けて

不良債権与信先の圧縮を進める一方で、新たな不良債権を出さないための仕組みづくりにも取り組み、格付・自己査定システムの導入や格付・自己査定室の設置、営業店駐在審査役制度の導入、大口与信限度管理に関する規定の制定などを実施した。また、事務面でも、債権書類集中センターでの一括保管および監査の実施や、融資事務堅確化運動などを実施した。

そうしたなか、平成18年から21年頃に発生した首都圏のマンションバブルとその崩壊や、大宮・京浜地区でのIT産業・不動産の取引先の突発的な破綻を契機に、中堅・中小企業に対する新規・貸増し時の具体的指針を定めた（22年10月）。この指針は、将来的に当行がその他大勢の立場としての取引しか見込めず、また取引先から十分な情報が得られない場合は取引を開始しないというものであり、特定地域のみならず、全店で常に念頭において実務にあたる



債権書類集中センター（平成14年11月設置）

こととした。

一方、リーマン・ショック後の世界同時金融不況の影響により、自動車関連や電機関連を中心に地元企業の業況が厳しくなった際、当行は地域のリーディングバンクとして地元企業の支援に対して前向きな融資スタンスで臨んだ。また、21年12月に施行された中小企業金融円滑化法に対しても、審査部に5人の専担チームを設置するなど、積極的な対応を行った。

第4節 サービスの質の向上による競争力志向の経営

クオリティバンクへの挑戦

平成19年4月から実施した中期経営計画「Q-プラン」(22年3月まで)において、当行は差別化戦略をより明確に打ち出し、「お客さまに選んでいただける、サービスの質の高い銀行」を掲げ、サービスの質の向上を起点とした成長サイクルの構築を目指した。

営業統括部内の品質改善推進室主導で「クオリティアップ運動」を展開し、「クオリティアップ委員会」の設置や提案制度の改定、「お客さまへのコミットメント」「クオリティアップ表彰」など様々な施策を実施した。

さらに、サービスの質の向上と収益力向上の両立

に向け、「資産運用相談ブース」の設置や「住宅ローンセンター」「ローンステーション」の展開などを実施した。また、「遺言信託・遺産整理業務」への銀行本体での参入、当時としては導入銀行が少なかった



第5回ファイン・クオリティ・マスター賞受賞式で齋藤一雄頭取より表彰を受ける受賞者（平成24年5月30日）



「地銀5行フードセレクション2006」(東京フォーラム)

インターネットを利用した住宅ローンの申込受付や「リバースモーゲージ『夢のつづき』」などの取扱いも開始した。

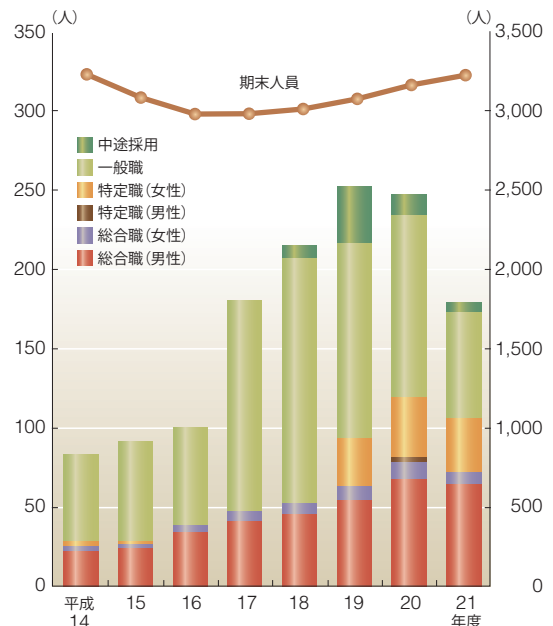
法人取引先に対しても、M&A支援の取組強化や、「企業育成ファンド」の組成、「ぐんぎんビジネスマッチングサービス」の取扱い開始、事業承継担当部署の立ち上げ、「ぐんぎんビジネスクラブ」の発足、「地銀5行 フードセレクション2006」や「ぐんぎん産学官ビジネス交流会」の開催など、数多くの施策を展開した。また、確定拠出年金「個人型」や「ぐんぎん401k総合型プラン」などの取扱いも開始するなど、サービスの質の向上への本格的な取組みを開始した。

人事戦略

人事戦略も見直し、人員削減に主眼を置いた政策から人材確保への積極的な投資を行う方針に転換し、女性の採用や中途採用などにも積極的に取り組んだ(図表4-5)。

また、人材育成に向け、人事部の研修センターを人材開発室に改組し(平成18年10月)、銀行の主要な業務分野に関する行員のスキルのレベルを認定する「スキル認定制度」を導入する一方、「e-ラーニング」や「トレーニー研修^{※18}」の活用、「業務分野別研修」

図表4-5 採用および期末人員推移



の強化、「中国視察団」の派遣など、各種研修の充実を図った。

女性行員の活用にも取り組み、総合職の女性の管理職への積極的な登用や、資格昇格要件の見直し等による事務職(20年4月に一般職に名称を変更)行員の営業力強化、「行員登用制度」による臨時従業員の戦力化などを実施した。同時に高齢層の行員の戦力化にも取り組み、「定年退職者再雇用制度」により再雇用したシニアスタッフ(60歳から65歳)および56歳以降行員についての人事制度を見直し、仕事の内容から人事考課、給与体系、給与水準まで、総体的な改定を行った。この改定は、公的年金支給開始年齢



現地の工場関係者から説明を聞く中国視察団のメンバー

※18 トレーニー (trainee) 研修: 行員を研修生として、一定期間行内の専門部署や行外に派遣し、そこで実際に仕事に従事しながら業務を習得させる実践的な研修方法

まで安心して働ける雇用の場を確保することにつながるものでもあった。

■ 事務体制見直しと次世代システム構築

金融環境が大きく変化しているなか、当行は、営業店を事務拠点からセールス拠点へ変革することを目指した。そのためには、事務処理自体をいかに効率化するかが大きな課題であり、営業店の事務体制を変革するためのプロジェクトの設置などの施策を実施した。こうして新たな事務処理体制を構築することで、150人以上の人員を捻出するとともに、客待ち時間の短縮にもつなげた。

また、営業店端末の更改に合わせ、オープン出納機のオンライン連携などを実施、加えて全国初となる文書為替や雑益口座管理のシステムの導入などに取り組んだ。災害時における業務の継続性（BCP：Business Continuity Planning）の強化についても、手形交換や為替など、中断すると地域社会に大きな

影響を与える業務を担う事務集中部を耐震性の高い電算棟に移すなどの対策を講じた。



一方、システムハー 平成18年1月より稼働した勘定系システム

ドウェアの保守期限到来を控え、今後の当行の「勘定系システム」について他行との共同化を志向すべきか、また従来の汎用機ではなくオープンシステムを導入すべきかについての検討を開始した。協議を重ねた結果、システム開発は顧客ニーズに即応できることが極めて重要であり、なおかつ銀行の勘定系システムは大量のデータ処理に際し高い安全性が求められているという理由から、最終的に「汎用機による自営の継続」を選択した。同時に、情報系システムの再構築にも着手し、行内に散在するデータを統合データベースに集約して一元管理し、より広範な目的に沿った活用ができる仕組みとした。

第5節 3本柱による営業推進と役務取引推進

■ 中小企業向け貸出推進

中小企業向け貸出の推進にあたっては、埼玉・京浜地区の渉外人員比率の引上げや店舗展開など有望地域へ経営資源を投入し、また、店質別グループ^{※19}を見直したり「統括店・店頭強化店」の仕組みを導入するなどして体制構築に取り組んだ。そのうえで、法人サポートセンターや法人推進特別支援チームの設置、営業統括部支店支援グループの強化など、営業店の推進を支援する体制を整えた。また、中国に進出する企業の急増に対応して市場国際部に中国デ

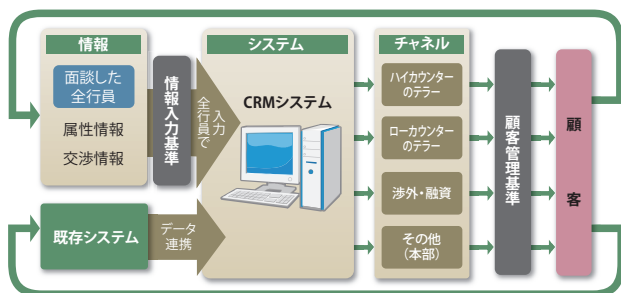
スクを設置したり、再び上海駐在員事務所を開設するなど、取引先への情報提供や進出支援などを行う体制も整えた。



店頭強化店となった柏川支店の店頭（平成24年5月撮影）

※19 店質別グループ：地域特性に合った戦略を展開するため、支店の規模や法人・個人の貸出構成、収益構造等に基づき「幹事店」「基幹店」「法人推進店」「個人推進店」「特定店」の5つに区分し管理している。

図表4-6 CRMシステム活用イメージ



一方、医療や農業などの成長分野に対する融資推進を強化するための業種別担当者の配置や、「銀行保証付私募債」「シンジケートローン」等への取組みの強化、「売掛債権担保融資保証制度」など担保や保証に過度に依存しない融資手法の開拓を実施した。また、当行全体として金利をコントロールする体制の構築にも取り組んだ。さらに、取引先との信頼関係の構築を目指し、支店長の100社訪問をスタートさせた。

平成20年12月には、顧客取引の効率化・高度化を目的として、CRM（Customer Relationship Management）システムを導入した（図表46）。このシステムは、既存システムに散在する定量的な情報と、行員が顧客との面談等により収集した定性的な情報を統合し、窓口や渉外係等の各チャネルで有効に活用する全員参加型のシステムである。さらに21年4月にはCRMにフロントコンプライアンスシステムを加え、預かり金融資産販売時におけるコンプライアンス遵守など、販売プロセスが規定どおりに行われる体制を構築した。

こうした様々な施策の展開にもかかわらず、資金需要の伸び悩みや不良化した債権の処理などにより、中小企業向け貸出残高は低迷を続け、増加率はマイナスとなった。しかしながら、平成19年の金融危機以降、他行が融資残高をかなり減らしたのに対

図表4-7 リテール貸出伸び率の他行比較
（平成19年3月対22年3月）

項目	当行 (A)	他行平均 (B)	差 (A-B)
中小企業向け貸出	▲ 2.61	▲ 4.71	2.10
個人向け貸出	21.40	13.12	8.28
リテール貸出残高	7.07	1.91	5.16

（注）1.他行平均は、主要地方銀行14行の平均（当行試算）
2.リテール貸出残高には、公社等向け貸出を含む

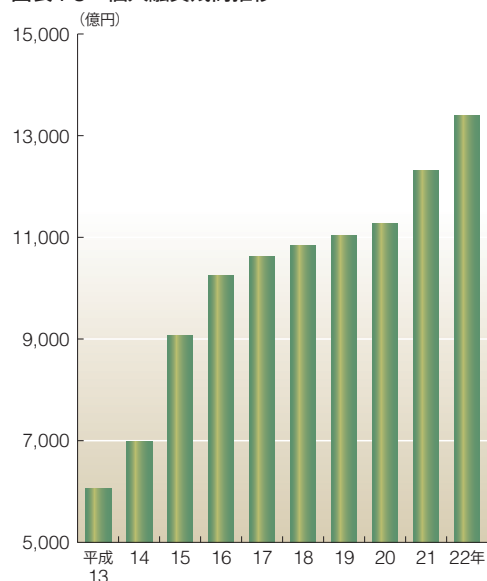
し当行のマイナスが相対的に小幅にとどまったことは、様々な施策の成果の表れとみることができる（図表4-7）。

個人融資残高1兆円の達成と推進体制の再構築

平成13年9月、当行は、個人融資残高1兆円の達成を目指す「1兆円運動」を開始した。目標達成に向け、「住宅ローンセンター」の増設や渉外行員による借換え推進など、経営資源の集中的投入を図った。また、住宅ローンについて、それまでの一律金利の適用から戦略的な金利適用に転じ、審査も定型的な審査基準から個別案件ごとに返済が可能かどうかを判断する方法へと変えていった。さらに、商品性についても、より顧客ニーズを反映させたものに改定し、加えてアパート建設資金の融資にも積極的に対応した。

一方、14年10月に「新集中審査システム」を導入し、リスクの抑制を図りつつ対象顧客を拡大する体制を構築した。また、個人ローンの延滞の削減に努めたことで、より積極的に個人融資を推進することが可能となった。「1兆円運動」は文字通り全行的な運動に発展し、その結果、15年12月に個人融資残高1兆円を、計画より前倒しで達成することができた（図表4-8）。

図表4-8 個人融資残高推移



（注）各年3月末



こうして目標は達成できたものの、他行競合による金利低下や借換え対象先の減少などの課題も見えてきた。17年度から個人融資残高は伸び悩んだが、それは、そうした課題に対応して推進体制の再構築を図る期間ともなった。すなわちこの間に、審査期間短縮や土・日営業を行うローンステーション展開の加速、インターネットによる住宅ローン申込受付の開始、住宅関連業者との連携強化、新商品開発などに取り組んだのである。一方、19年1月から、金利再選択時の適用金利を一律0.5%引き下げることで、お客さまにとって不公平な取扱いとならないような仕組みづくりも実施した。

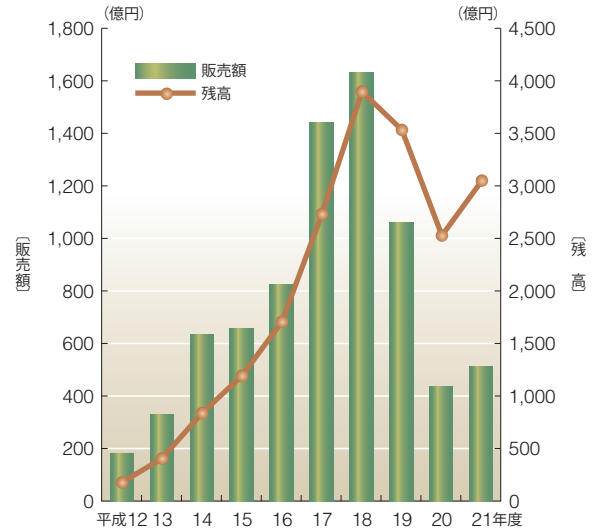
このような様々な施策の結果、個人融資残高は、20年度から地銀他行の伸びを上回る大幅な増加に転じることができた。

預かり金融資産販売

投資信託（以下「投信」）および保険、公共債、外貨預金の「預かり金融資産」のうち、特に、投信・保険は新たな商品であり、販売体制の構築には一から取り組んだ。

まず、業務職行員を中心に販売資格の取得促進に努め、組織面では、企画・推進を個人金融資産部が担当し、法令等の遵守をコンプライアンス部がチェックする体制とした。さらに、当行独自の「上席内部管理責任者」を設けるなどして、販売担当者の指導にあたった。また、高齢のお客さまへの販売には特段の注意を払い、本人が強い購入希望を持っている

図表4-9 投資信託販売実績推移

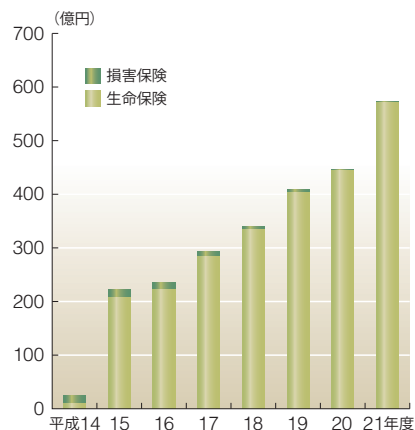


場合等を除き、原則として75歳以上の高齢者への投信・保険等の販売を禁止した。

営業面では、「営業店支援チーム」（個人部）や「預かり資産専担者」（営業店）を配置し、運用相談等を専門に受け付ける「専用ブース」の全店設置や、「投信サポートシステム」の導入などを実施した。お客さま向けにも、「インターネット投信」の導入や金融資産セミナーの開催、フリーマガジンの発行など、様々なサービスや情報の提供に努めた。こうした施策により、投信は発売以来順調に残高を伸ばしていった（図表4-9）。

保険窓販についても、平成13年4月の住宅ローン火災保険以降、貯蓄性の高い保険商品から次第に取扱いが解禁となり、19年12月に全面解禁となったが、当行では、こうした解禁の状況や行員の知識・経験などを勘案して、段階的に取扱商品を増やしていっ

図表4-10 保険窓販の収入保険料推移



た。商品の拡充に併せて、提携する保険会社の社員が講師として当行の支店に出向いて勉強会を行うなど、より実践的な行員教育に努め、販売実績も順調に拡大した（図表4-10）。

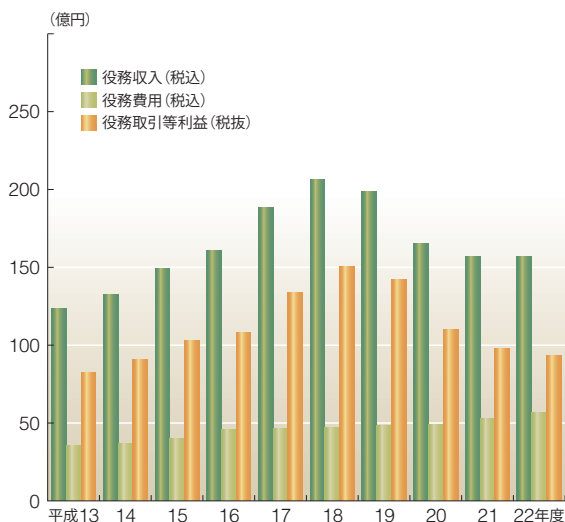
ところが投信販売については、リーマン・ショックを契機とした世界金融不況により様相が一変した。市況の悪化からお客さまに不安心理が広がり、それは行員の販売意識にも影響を与え、投信の販売は大きく落ち込んだ。

当行はこれに対し、投信を保有するお客さまへの徹底したアフターフォローを行い、評価損が出ている事実や相場の下落等について説明するとともに、お客さまの話に耳を傾け、少しでも不安を和らげることに努めた。また行員に対しては、「預かり金融資産グループ」を設置し、グループ内で課題の共有や悩みの相談、情報交換などを行うことで、販売担当者の孤立感を排除してモチベーションを向上させるなどの施策を実施し、徐々に販売額を回復することができた（図表4-9参照）。

■ 役務取引の推進とATM手数料対応

当行は他行比劣位にあった役務取引の収益の増強を図るべく、「役務取引等利益100億円」の目標を設

図表4-11 役務収入・費用・利益の推移



定し、平成14年7月に営業統括部内に役務推進室を設置した。

同室による様々な施策もあって、シンジケートローン等の新種業務や投信・保険の販売手数料収入の増加などにより、15年度には役務取引等利益103億円を達成した（図表4-11）。

その後も継続して手数料収入の増強に取り組む一方で、ATM利用手数料の無料化等により、お客さまの利便性向上を図り営業推進の武器とするという戦略を採用した。その戦略に基づき、20年4月から、セブン銀行およびイーネットのコンビニATMの利用手数料（平日の入出金が105円、18時以降の時間外や休日には210円）について、当行ATMと同じく時間外および休日の出金のみ105円で、それ以外はすべて無料とした。

そのほかにも、インターネットバンキング基本手数料の無料化（19年10月）やインターネット投信の申込手数料キャッシュバック（19年5月）、同一手形交換所内の即時取立可能な手形等の代金取立手数料の無料化（20年4月）、手形・小切手用紙交付手数料の減額（20年4月）などを実施した。これらの一連の戦略的な手数料無料化が役務収入に及ぼす影響は年間10億円を超える

までになった。しかしながら、サービスの質の向上による差別化戦略の一環としても、また顧客の囲い込みや県外で展開する住宅ローンの獲得などのためにも、その意味は大きいといえる。



ATM手数料無料化をアピールしたポスターは、第14回「上毛新聞ミテル広告賞」の特別賞を受賞した。

第6節 経営管理の充実

■ コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの充実

当行は、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の充実を経営の重要な課題と位置づけ、適正な経営の意思決定と効率的な業務執行体制の構築やコンプライアンス体制とリスク管理体制の充実、企業情報の適時適切な開示などへの取組みを強化した。具体的には、執行役員制度の導入（平成13年6月）や常務会規程の改定（17年2月）、取締役任期の2年から1年への変更（21年6月）、独立役員選任（22年3月）などを実施した。また、行内規定の整備や、海外IR（Investor Relations「投資家向け広報」）の実施、開かれた総会の開催などにも取り組んでいる。

特にコンプライアンスの充実には注力し、コンプライアンス委員会設置やコンプライアンス部新設など、組織面の充実を図った。そのうえで、「個人情報保護法」やマネー・ローンダリングへの対応を行うとともに、暴力団等の反社会的勢力に対しても、警察・弁護士等と連携し本支店一体となって毅然とした対応を行う体制を構築している。

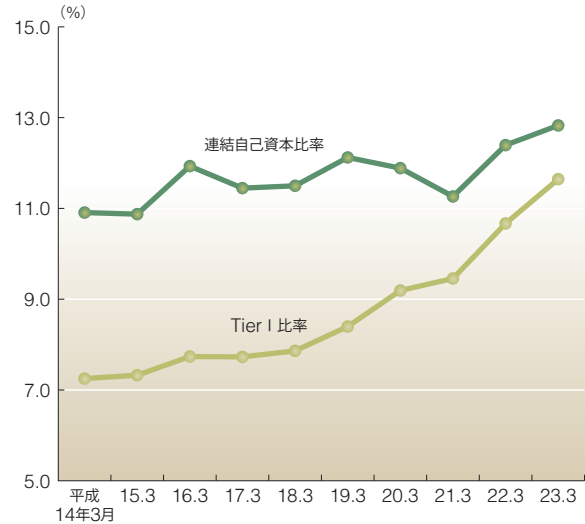


海外IRで投資家に説明する四方頭取（中央）

■ 経営管理手法の整備とリスク管理

平成16年5月、激変する銀行の経営環境に対応し、より適正な収益管理を目的とした「統合収益管理システム」を稼働させた。また、直面する様々なリスクを管理するため、17年10月にリスク統括部を新設

図表4-12 自己資本比率推移



し「統合リスク管理」にも取り組んだ。

19年3月から適用となった新BIS規制（バーゼルⅡ）への対応としては、22年3月に「基礎的内部格付手法（FIRB）」を導入した。この結果、当行は精緻な自己資本比率算出の手法を確立し、その比率は最低基準の8%を大幅に上回っている（図表4-12）。

そのほか、ペイオフ全面解禁や内部統制報告制度等に対応するとともに、自然災害や犯罪、コンピューターシステム障害などに対する備え等も内容の充実を図っている。

■ 配当政策の見直し

平成17年度に、当行は、それまで長年維持してきた年間5円という安定配当政策を見直し、業績連動の色合いを一部加味して年間配当を6円とした。配当性向（単体の当期純利益に対する株主配当の割合）についても、18年度に20%を中心とするという方針を打ち出し、さらに23年3月期には25%を中心とする方針へと変更した。また、自己株式の取得・消却も随時実施し、株主への利益還元を図っている。

第7節 有価証券運用

■ 余資運用から投資へ

当行の資金運用の歴史を見ると、太平洋戦争中は国債等による運用が中心であったが、戦後はそれが貸出金に移り、高度経済成長期の産業部門の資金需要増大を背景に、貸出金のウエートはさらに高まっていた。その後、低成長時代になると徐々に有価証券投資が拡大、また金融の自由化・国際化を背景として外国証券などが加わり、有価証券残高は一貫して増加した（図表4-13）。

平成3年のバブル崩壊とそれに続く「失われた10年」を通じて、貸出金が低調な推移を続け預貸金利鞘が縮小するなか、有価証券運用はますます収益源としての位置づけを高めた。10年代以降も、変動はあるものの、有価証券運用は当行の資金運用において重要な部分を占めている。

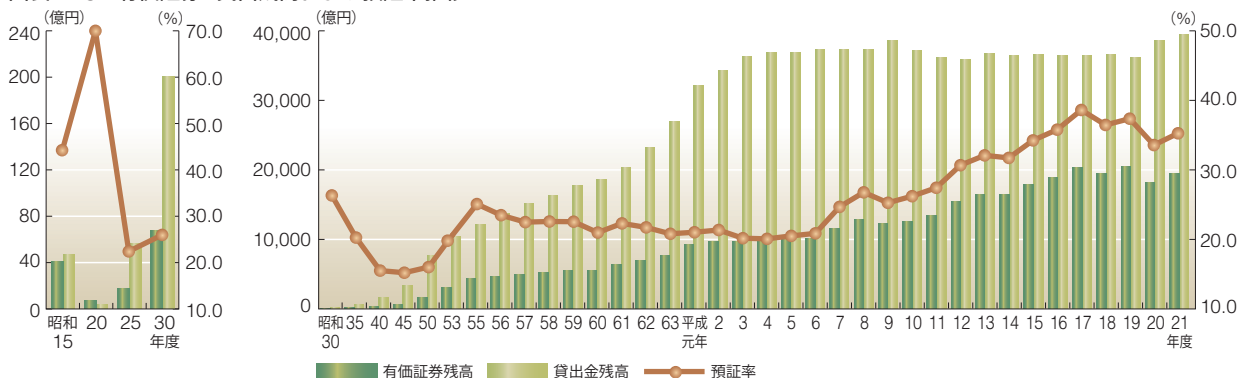
■ サブプライムローン問題と運用スタンス

サブプライムローン問題が発生した平成19年頃、当行はサブプライムローンの証券化商品は保有して

いなかった。ただ、米国の政府系金融機関が保証する住宅ローン担保証券（CMO）を保有していたことから、これらの債券の保有を継続するかどうか、経営陣も加わって検討を行い、最終的に全額売却を決定した。さらに、米国市場の動向や米国金融機関の財務内容等についても検討を加え、金融の混乱のリスクが高いとまではいえないが一定のリスクはあると判断、保有していた米国金融機関債の一部も売却した。

その約1年後、20年9月のリーマン・ショックにより株価が暴落、当行も21年3月の決算では121億円という多額の減損処理を余儀なくされたが、証券化商品等による損失を被ることはなかった。これは、当行が上記のような慎重姿勢をとっていたことに加え、従来から「中身のよくわからないものには投資しない」という基本スタンスで臨み、証券化商品を購入する場合も、裏づけ資産が開示されていて格付のロジックを検証できるものに限定していたことが大きな要因であったといえる。

図表4-13 有価証券・貸出残高および預証率推移



第8節 不祥事件等の発生と金融犯罪防止対応

■ 不祥事件の発生と業務改善命令

当行では、コンプライアンスの充実を図り、法令遵守態勢の確立に総力を挙げて取り組んでいたが、平成15年から17年にかけて不正貸出事件や現金着服事件など5件の不祥事件が相次いで発覚、遺憾ながら関東財務局より17年6月17日付で業務改善命令を受けた。



業務改善命令を伝える上毛新聞
(平成17年6月18日付)

当行では事件発覚のつど、徹底して事実関係の調査を行い、原因を分析した。各事件に共通する要因としては、職場内でコンプライアンスを重視する意識欠如や人事管理・事務管理や相互牽制機能が不十分であることなどがあった。そこで、改善計画の遂行に行内一丸となって全力で取り組み、再発防止に努めた。その結果、21年に業務改善命令は解除された。

■ 休暇・時間外労働に関する是正勧告

平成18年5月、前橋労働基準監督署の定例調査において、年次有給休暇取得中に出勤した行員がいたこと、および時間外勤務手当の未支給があったことが指摘され、是正勧告ならびに行政指導を受けることとなった。

銀行全体として時間外勤務の削減と適正な労働時間管理に取り組んできたなかでの指摘は大変残念なことではあったが、当行はこれを重く受け止め、直ちに実態調査を実施した。そして総額12億円を



小冊子「時間外勤務時間の正確な把握・記録について」

を超える時間外手当を追加支給したうえで、改善策の策定を行うと同時に行員への徹底を図った。

■ 金融犯罪防止に向けて

平成10年代半ばになると、全国的に金融犯罪が増した。特に「振り込め詐欺」は高齢者が狙われることが多く、当行は預金者・利用者を被害から守るため、徹底した未然防止に努めた。ポスター掲示やチラシの配布などにとどまらず、少しでも不審に感じるお客さまがいたら窓口係やお客さまご案内係が「どちらにお振り込みですか」などと声かけを行うことを徹底した。さらに、不正利用を目的とした口座開設の防止にも努めてきた。そうした取り組みもあり、21年以降、当行での被害は減少傾向をたどった。

一方、13年、偽造カード被害が当行でも発生、以降も何度かの被害を受けた。特に、18年12月から19年初めにかけて発生した被害は総額約3,200万円に及んだ。これに対し、当行は、キャッシュカードのセキュリティ強化や払戻限度額の設定、異常取引のモニタリング、生体認証付ICカードの発行など、様々な再発防止策を実施した。また、18年2月の預金者保護法施行に先立って規定を超えた補償体制を整備するなど、常にお客さま保護の考え方に立った対応を行っている。



振り込め詐欺防止訓練風景（沼田支店）

第9節 CSRへの取組み

環境問題への取組み

当行は、かなり早い時期から環境問題に着目し、平成7年11月には、「財団法人群馬銀行環境財団」を設立し、環境保護のための様々な活動を継続している。また、投資信託「自然環境保護ファンド 尾瀬紀行」や「環境配慮型私募債」、「省エネローン エコ計画」など、環境保全に貢献する金融商品も積極的に取り扱っている。

さらに、21年5月、それまで行ってきた環境保全への取組みを改めて見直し整理するとともに、今後当行が行うべき環境への対応のあり方を明確化して全行員の環境意識の向上を図ることを目的に、「群馬銀行 環境方針」を制定した。そのうえで、クールビズや太陽光発電設備の導入、県有林整備パートナー事業への参加（ぐんぎんの森）など、様々な活動に取り組んでいる。

社会貢献活動への取組み

当行では、多くの行員が様々なボランティア活動



環境財団主催の環境探検隊で、草木ダムを見学し、説明を受ける中学生



「尾瀬紀行」による寄付金を贈呈し、大澤知事から感謝状を受ける四方頭取（平成22年6月14日）

に参加している。女子バレーボール部による「ぐんぎんフレッシュバレーボール教室」の開催、「ぐんま県民マラソン」での大会運営ボランティア活動、各地の祭りや花火大会などへの参加といった地域社会との関わりのなかで、社会貢献活動を実践している。

銀行自身としても、企業実習や企業見学、企業研修等の受入れ、「新春特別番組」（群馬テレビ製作）を収録したDVDの学校等への寄贈、地域の人たちの作品発表の場などとして支店ロビーを提供する「ロビー展」の開催、「新入社員講習会」、群馬経済研究所による経済情報の提供等を行っている。また、当行は群馬交響楽団の賛助会員として、長年にわたり支援を続けている。

一方、銀行業務のなかでも、お客さまの利便性の見



フレッシュバレーボール教室で小学生に指導する女子バレー部員

地から「点字通知サービス」やATMの音声操作案内機能設置などを実施し、また、点字ブロックや車椅子利用者のためのスロープの設置、群馬県が展開する「思いやり駐車場制度」への協力なども行っている。



本店営業部に設置した思いやり駐車場と標示板

新たな融資手法による環境融資

column

当行は平成20年8月、株式会社吾妻バイオパワーが実施する「木屑チップ」を燃料としたバイオマス発電事業に資金提供を行ったが、このとき、当行としては初めてプロジェクトファイナンスという融資手法を取り入れた。プロジェクトファイナンスとは、返済原資を特定の事業（プロジェクト）から生み出す将来キャッシュフローのみとするため、当該事業のために設立した特別目的会社（SPC）に対しノン・リコースローンで融資を行う金融手法である。

対象としたこの事業は、剪定枝や廃木材などを破碎した木屑チップのみを燃料とするバイオマス発電所を群馬県吾妻郡吾妻町に建設するというものであ



吾妻木質バイオマス発電所（写真提供：吾妻バイオパワー）

た。総投資額は50億円近くになり、当行としては取り組んだことのない事業で、将来性や採算などについての議論もあった。しかしながら、環境に配慮した新エネルギー発電所の建設・運営であり、地元への貢献等も考えられることから、当行はこのプロジェクトファイナンスに関して、アレンジャーとしてシンジケートローンを組成し対応した。

こうして完成した吾妻木質バイオマス発電所は、23年9月から営業運転を開始し、発電規模は1万3,600キロワット、年間送電量は8,500万キロワット時（約2万4,000世帯分の年間電力使用量に相当する規模）、木質系バイオマス発電所では国内において3番目の規模となった。

（注）

1. 株式会社バイオパワーは、資本金7億5,000万円でオリックスが96.49%、東京ガスが3.51%を出資、特別目的会社（Special Purpose Company）として18年1月に設立された。
2. バイオマスとは、生物由来の再生可能な有機性資源で、化石資源を除いたもの。
3. ノン・リコースでは、特定の事業が生み出す収益を返済原資とし、担保はその事業の資産のみで、親会社に債務保証を求めない。したがって、当該融資は親会社に遡及（リコース）しない。
4. アレンジャーは、事業内容の検証、資金調達計画の策定、協調融資内容の立案、参加行の募集、契約書の作成等を行い、契約調印までの間、案件の組成全般に携わる役割を担う。

第1節 景気回復と東日本大震災

■ 最悪期を脱した経済状況

いわゆるリーマン・ショックにより平成20年(2008年)秋から21年にかけて急速に悪化したわが国経済は、21年3月を谷とし、輸出を牽引役として拡張局面に転じた。22年度に入ると景気は一旦踊り場に入ったものの、23年の年明けから、新興国・資源国の成長を足掛かりにその状況を抜け出しつつあった。

群馬県経済も21年6月には底を打ち、拡大局面に転じた。コスト削減の徹底などの思い切った対応をとったことから、輸送機器業界を中心に企業の立ち直りが早く、受注も夏場以降徐々に回復した。

■ 東日本大震災への対応

そうしたなかで、平成23年3月11日(金)午後2時46分に発生した東日本大震災は、広範囲にわたる地震や津波被害に加え原発事故を伴う未曾有の大災害となり、群馬県内でも、幅広い業種にその影響が見られた。当行自体は、直接的な被害を受けずにすんだものの、震災後の計画停電では、店舗外キャッシュ

コーナーの休止や稼働時間短縮などの対応を余儀なくされた。また、節電は社会的な課題となり、当行でも全行を挙げてその対策に取り組んだ。

一方、他の金融機関と協力し、避難してきた被災者の取引銀行の預金払戻しに応じたり、震災発生直後から被災地に本店を置く友好地銀に支援物資を送るなどの対応を行った。また、当行の拠出金にグループ役職員の善意を添え、義援金として4,150万円を上毛新聞社を通じて日本赤十字社に寄付した。



義援金を上毛新聞社の高橋社長に手渡す齋藤専務(当時・中央)

第2節 健全な成長発展を求めて

■ クオリティバンクへのさらなる挑戦

中期経営計画「Q-up80」(平成22年4月～25年3月)において、当行は、サービスの質の向上による他行との差別化と、営業力の強化を目指した。「一味違うサービスを提供し、お客さまに選んでいただける銀行」を標榜し、CSリーダーの配置や各種研修の実施、行員の僚店研修、お客さまご案内係1日体験など様々な活動を展開している。また、お客さまに喜ばれた、

あるいは感謝されたなどの事例の調査から、「速やかさ・迅速さ」が大切であることがわかり、それをテーマとした「お客さまへのコミットメント」の公表も行った。さらに、23年7月には「心をこめた一声」を加



コミットメントポスター

えることにより、お客さまと当行との距離を縮めようという運動を展開している。こうした取組みは、外部機関による当行のサービスレベルの実態調査結果の改善などにも結びついている

営業力の強化に向けて

営業面では、100名の人員を捻出し、法人開拓班や住宅ローン推進拠点、預かり金融資産グループなどに投入した。また、新規出店にも取り組み、東京の多摩地区でのリテール貸出推進拠点として立川支店（平成23年5月）を、さらに当行初の千葉県の支店として松戸支店（23年10月）を開設した。

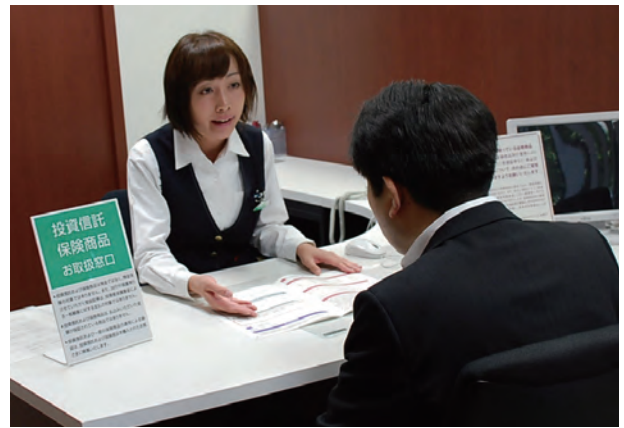
個人貸出においては、女性向け住宅ローンの開発などによる新たなマーケットの拡大や、インターネットバンキングなどによる非対面チャネルの活用などに取り組んでいる。また、預かり金融資産の獲得推進については、「お客さまの資産を守る」ことを前提に、預金を含めた金融資産全体を対象としてお客さまの相談相手になるという理念のもと、22年度から「販売手法の標準化」の取組みを始めた。さらに、23年10月、営業統括部にダイレクトバンキンググループを新設、インターネット等を活用したサービス・営業推進の強化と業務の効率化を図っている。



立川支店オープン
テープカットの
四方頭取
(右から3人目)



松戸支店オープン
テープカットの
齋藤頭取
(右から3人目)



預かり金融資産販売手法の標準化に向けたロールプレイング

一方、取引先企業の海外進出を支援するため、アジアを中心とする海外の金融機関との提携も強化、トレーニーとしての行員の派遣なども始めた。また、取引先へのリスクマネジメント提案等を行う体制を整えるため、損害保険会社との業務提携も進めている。

人材の育成

人材育成について、当行は従来からOJTを活用してきたが、それを一層徹底し、実践的なトレーニー研修の実施や支店間交流制度の創設、人員トレード制度（融資係と渉外係の入れ替え）の導入などを行っている。平成22年4月には、新入行員の職場への早期適応をサポートするため「メンター制度」を導入した。これは、若手行員を新入行員の相談相手・助言者（メンター）に任命し、メンターが新入行員のメンタル面や職場生活、キャリア開発等の相談に乗り助言を与えるというものであり、有効に機能し始めている。



メンティー（新入行員）の相談を受けるメンター（左）

また、長年の課題であった女性行員の活用については、23年10月、粕川支店に当行初の女性支店長を誕生させた。こうした動きの継続拡大に向け、女性管理職の計画的育成や能力開発支援、行員の意識改革などに取り組んでいる。

一方、営業店における支店長の役割がますます複雑で重要になってきていることから、新任支店長に対しては着任前の研修を充実させるとともに、営業統括部支店支援グループに新任支店長の指導担当者を置き、管理面でのアドバイスをしたり、日々発

生する様々な問題等に関して相談に乗るなど、サポート体制の充実を図った。



今後の女性行員の活動支援の参考にと開催された、齋藤頭取（右端）を囲む懇談会（平成23年12月12日）

『颯爽たる上州』

column

当行は、平成4年の60周年記念事業として、群馬県内の近代化遺産を紹介し、わかりやすく解説した書籍の発行を企画した。民間企業による近代化遺産に関する書籍の発行は国内初のこと、銀行が一般書籍を発行することも珍しかった。様々な苦労の末、煥乎堂（書店・前橋市）を通じて、A5判145ページ、写真114点の書籍の発行に漕ぎ着けたのは3年後の7年10月のことであった。この本は、群馬県庁に来庁された皇后陛下に献呈されるなど、当時はかなり話題にもなった。それが、『颯爽たる上州』である。

そもそものきっかけは、2年、文化庁が国家や社会の近代化に寄与した産業・交通・土木に関する建造物を「近代化遺産」と名づけ、全国的な調査を開始したことによる。群馬県ではいち早くこの調査に乗り出し、4年には『群馬県近代化遺産総合調査報告書』を発行、この報告書に基づき、碓氷峠の「めがね橋」が近代化遺産第一号として重要文化財の指定を受けている。ただ、この報告書は研究者向けの専門的な内容であったことから、せっかくの調査の成果が広く知られることなく埋もれてしまうのではないかと危惧されていた。

上毛新聞社を通じて当行に、この報告書を世に発表するための協力依頼があった際、当行では折から創立60周年記念事業を計画していた。そこで、この報告書を踏まえて、一般の人にもわかりやすい内容

にまとめ直した本を自ら出版しようという企画となったのである。

執筆は、近代化遺産調査報告書作成の中心でもあった清水慶一氏（国立科学博物館第四研究室長）と、村田敬一氏（群馬県文化財保護審議会委員）、松浦利隆氏（群馬県立歴史博物館学芸課指導主事）が担当し、写真は建築写真を得意とする清水襄氏が担当した。何度も推敲した格調高い文章と、撮り直しもいとわず最良の構図を求めた美しい写真で、県内58か所の近代化遺産を紹介した本は、当初の狙いどおり素晴らしい出来栄となった。

「かつて地方は豊かであった。独立自尊の精神にあふれていた。（中略）たかだかここ三十年程の間に形造られた一極集中や、国全体の産業システムに目を奪われる

余り、近代化への取り組みを必死になって行ってきた先人たちの、いわば精神の遺産ともいえるべき颯爽たる気概を忘れてしまうのは余りにも惜しい。幕末以来この日本という国の山や野で行われてきた近代化への取り組み、そんな努力の集積が今日の日本を造り上げているに違いない」（『颯爽たる上州』より）



第3節 歴史とともに歩み続ける

周年事業の歴史

群馬県内の金融機関を統合する形で「群馬大同銀行」が設立されたのは昭和7年（1932年）であった。昭和恐慌のなかで産声をあげた当行は、その後も太平洋戦争や戦後の混乱、高度経済成長とその終焉、バブル経済の崩壊と失われた10年、世界同時金融不

況など、様々な苦難を乗り越え、歴史とともに歩み続けてきた。そして、80年の歴史の中で、10年の節目ごとに、記念式典を開催し、また時代を反映した周年事業を展開してきている（図表 終-1）。

当行は、平成24年（2012年）11月に迎える創立80周年を、100周年に向けた一つの区切りと位置づけ

図表終-1 周年行事および主な周年事業

周年	記念行事	周年事業	
20周年 (昭和27年)	記念式典・永年勤続者表彰 祝賀パーティ	『群馬大同銀行二十年史』『群馬県金融史』発行	 『群馬大同銀行二十年史』
30周年 (37年)	記念式典 祝賀パーティ 物故者慰霊祭	『群馬銀行の30年』発行 記念配当（1株当たり5円）実施 研修所と付属運動場建設 総預金1,000億円達成運動 群馬県に3,000万円寄付（婦人青少年センター建設資金）	 旧研修所
40周年 (47年)	記念式典・物故者慰霊の黙祷 祝賀パーティ	記念配当（1株当たり50銭）実施 新本店建築、行歌・行旗の制定 総合オンライン開通 総預金5,000億円達成運動 群馬県に5,000万円寄付（福祉会館建設資金）	 建設当初の本店 (「第14回BCS賞作品集」より)
50周年 (57年)	記念式典・物故者慰霊の黙祷 祝賀パーティ	『群馬銀行五十年史』発行 記念配当（1株当たり50銭）実施 研修所の移転新築、ニューヨーク駐在員事務所設置 (財)群馬経済研究所の設立 総預金2兆円達成運動 あかぎ国体実行委員会に7,300万円寄付	 『群馬銀行五十年史』
60周年 (平成4年)	CI発表会	『颯爽たる上州』発行 記念配当（1株当たり50銭）実施 CI運動の展開・企業理念とシンボルマーク等の制定 GBスポーツセンター（体育館）建設 (財)群馬銀行環境財団の設立	 環境啓発冊子
70周年 (14年)	記念式典 祝賀パーティ 物故者慰霊祭	記念植樹（八重紅枝垂桜） 70周年記念休暇実施 部店単位での祝賀会実施	 紅枝垂桜の記念植樹

た。そのうえで、従来の記念行事や年史発行に加え、中小企業経営支援体制の強化や文化・芸術・スポーツ活動支援事業をはじめとする様々な社会貢献事業などを実施する（図表終-2）。

■ 実りある100周年を目指して

当行の源流をたどれば、そこには130年を超える歴史が脈々と息づいている。現在に至る道のりは決して平坦なものではなかったが、多くのお客さまに支えられ、行員の「和」を大切にして、様々な困難を乗り越えてきた。まさにその歴史の中で、職場内の風通しが良く、グループ会社やOBとの結束も固いという当行の今の風土が出来上がったのであり、それは何にも増して当行の大きな財産であり強味であるといえよう。

さらに、近年新たな風土が醸成されつつある。その一つは、「下からの意見を吸い上げて経営に反映していく」という方針であり、もう一つは「小さいこと、ささいなことでも疎かにしない」姿勢である。こうした風土のもと、行員が自ら勇気を持って上司に意見を具申し、上司はこれに真摯に耳を傾けて議

論することで、より「明るく働きやすい職場」となり、それがお客さまに「一味違うサービス」を提供するための第一歩となるに違いない。

当行の今後の経営の方向性を考えると、お客さまに当行を選んでもらうためには他行と差別化した当行独自の一味違うサービスを提供し、さらにこれを目指し続けることが非常に重要である。また、埼玉、東京といった比較的優良なマーケットに隣接している地理的優位性を生かして営業エリアを拡大していくことが必要である。営業面では、引き続き「中小企業貸出」「個人貸出」「預かり金融資産」という3本柱を強力に推進していくことになる。しかしながら、東日本大震災や欧州財政危機、歴史的な円高など、当行を取り巻く経営環境はますます厳しく、前途は決して楽観できるものではない。

そうしたなか、当行ならではの持ち味を生かし、衆知を集めて得意分野に注力し、「地域社会の発展を常に考え行動すること これが私たちの事業です」という企業理念の実現に向けた新たな一步を大きく踏み出したい。

図表終-2 80周年記念行事および記念事業

区 分		事業概要
記念行事		・永年勤続表彰式・物故者追悼式 ・創立80周年記念式典・祝賀パーティ
記念事業	顧客支援	・中小企業向け経営支援体制強化のため「コンサルティング室」を新設し、講演会・セミナー・若手経営塾などを主催する会員組織「ぐんぎん経営倶楽部」を発足 ・顧客還元と取引先業者支援を目的に地元産品の物産展を開催
	社会貢献等	・『群馬銀行80年史』（正史）および『ぐんぎん80年のあゆみ』（小史）の発行 ・文化芸術活動振興支援として、絵画「群馬の四季」（4部作）の制作を日本画家・須藤和之氏に委嘱 ・群馬交響楽団による記念コンサートを開催 ・スポーツ振興を目的にママさんバレーボール大会「ぐんぎん杯」創設 ・創立80周年記念特別番組「群馬の歴史」の制作 ・県有林整備/パートナー事業へ参加し、指定管理区域を「ぐんぎんの森」と命名 ・「80周年記念 トークフォーラム」を上毛新聞に掲載 ・社会貢献活動として地域の祭りに参加する際に使用する神輿を新調

（注）平成24年10月1日現在、計画

Gunma Bank
80
Years' HISTORY

資料編

経営の変遷

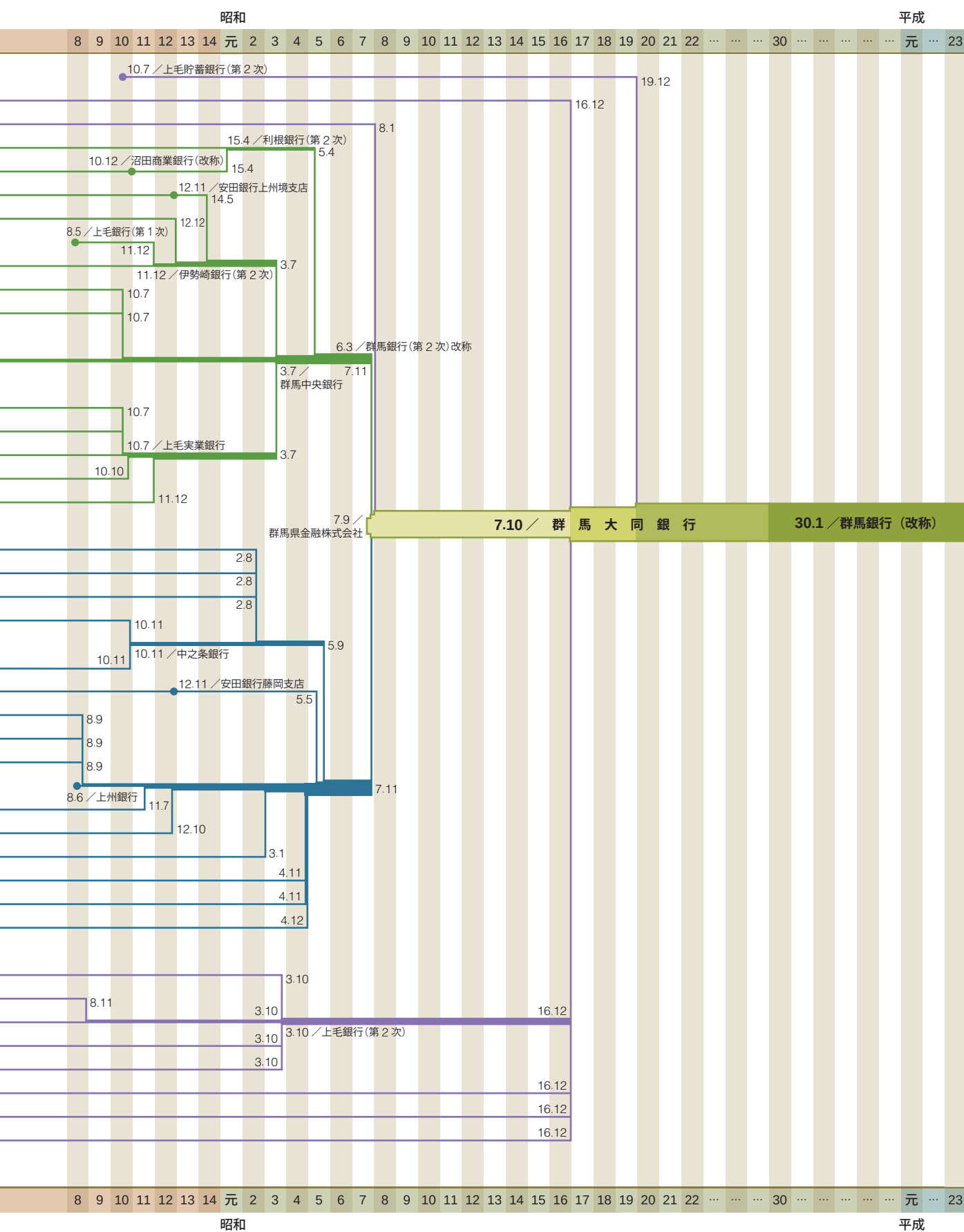
沿革図	90
歴代頭取	92
預貸金等の残高推移	94
営業拠点の推移	96
行員数の推移	98

当行のすがた

制服の変遷	99
主な通帳・証書・カード	100
情宣物等の変遷	102

年表	104
----------	-----





初代頭取・第3代頭取



平田 健太郎

慶応 2年（1866年）生まれ
 明治24年 慶応義塾卒業
 明治31年 前橋商業銀行頭取
 昭和 4年 上毛貯蓄銀行頭取
 昭和 7年 群馬県金融株式会社社長
 同年 群馬大同銀行頭取
 同年 監査役
 昭和11年 群馬大同銀行頭取
 昭和16年 頭取退任

第2代頭取



斎藤 虎五郎

明治11年（1878年）生まれ
 明治38年 東京帝国大学卒業
 同年 日本銀行入行
 大正10年 横浜興信銀行専務
 昭和 7年 群馬大同銀行頭取
 昭和11年 頭取退任
 昭和14年 取締役退任

第4代頭取



小島 友治郎

明治19年（1886年）生まれ
 大正 2年 京都帝国大学卒業
 同年 日本銀行入行
 昭和14年 発行局長
 昭和16年 群馬大同銀行頭取
 昭和19年 頭取退任

第5代頭取



松井 敬造

明治23年（1890年）生まれ
 大正 4年 東京帝国大学卒業
 同年 日本銀行入行
 昭和15年 計算局長
 昭和19年 群馬大同銀行頭取
 昭和23年 頭取退任

第6代頭取



横山 太喜夫

明治30年（1897年）生まれ
 大正12年 慶応義塾大学卒業
 同年 日本銀行入行
 昭和 8年 庶務課長兼人事部次長
 昭和19年 群馬大同銀行専務
 昭和23年 頭取
 昭和43年 会長
 昭和44年 会長退任

第7代頭取



玉尾 光次

明治32年（1899年）生まれ
大正 3年 前橋久留万高小卒業
同年 三十九銀行入行
昭和 7年 群馬大同銀行入行
昭和21年 取締役伊勢崎支店長
昭和22年 常務
昭和34年 専務
昭和43年 頭取（46年頭取退任）
昭和46年 取締役退任

第8代頭取



諸田 幸一

明治36年（1903年）生まれ
大正12年 刀川実業補習学校卒業
昭和 4年 上毛銀行入行
昭和16年 群馬大同銀行入行
昭和28年 取締役本店営業部長
昭和34年 常務
昭和44年 専務
昭和45年 副頭取
昭和46年 頭取
昭和52年 会長（56年 会長退任）
昭和59年 取締役退任

第9代頭取



小関 博

大正 8年（1919年）生まれ
昭和17年 東京商科大学卒業
同年 日本銀行入行
昭和39年 前橋支店長
昭和42年 金沢支店長
昭和44年 群馬銀行常務
昭和46年 専務
昭和52年 頭取
昭和59年 会長
昭和60年 会長退任

第10代頭取



荒井 政雄

大正10年（1921年）生まれ
昭和18年 京都帝国大学卒業
同年 内務省入省
昭和45年 群馬県副知事
同年 群馬銀行監査役（非常勤）
昭和46年 取締役（非常勤）
昭和49年 専務
昭和52年 副頭取
昭和59年 頭取
平成 2年 会長（5年 会長退任）
平成 7年 取締役退任

第11代頭取



土金 琢治

昭和 6年（1931年）生まれ
昭和29年 東京大学卒業
同年 日本銀行入行
昭和51年 前橋支店長
昭和58年 考査局長
昭和60年 群馬銀行専務
昭和62年 副頭取
平成 2年 頭取
平成 9年 会長
平成13年 会長退任

第12代頭取



吉田 恭三

昭和 8年（1933年）生まれ
昭和31年 早稲田大学卒業
同年 群馬銀行入行
昭和58年 取締役企画部長
昭和60年 常務
昭和62年 専務
平成 4年 副頭取
平成 9年 頭取
平成15年 会長（17年 会長退任）
平成19年 取締役退任

第13代頭取



四方 浩

昭和19年（1944年）生まれ
昭和42年 東京大学卒業
同年 日本銀行入行
平成元年 前橋支店長
平成 8年 考査局長
平成10年 整理回収銀行副社長
平成11年 整理回収機構副社長
平成13年 群馬銀行副頭取
平成15年 頭取
平成23年 会長

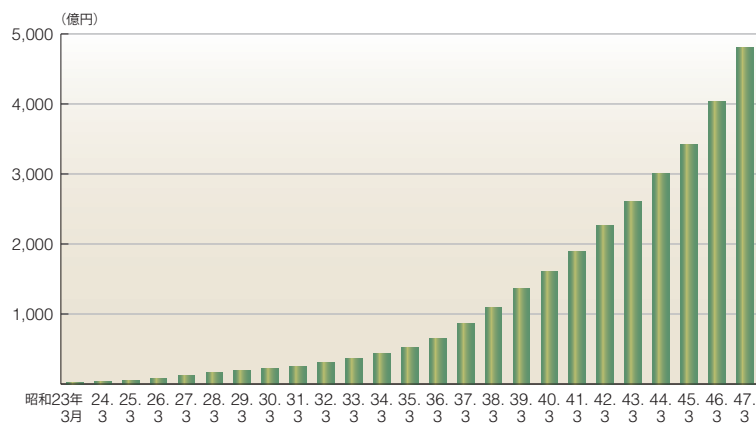
第14代頭取



齋藤 一雄

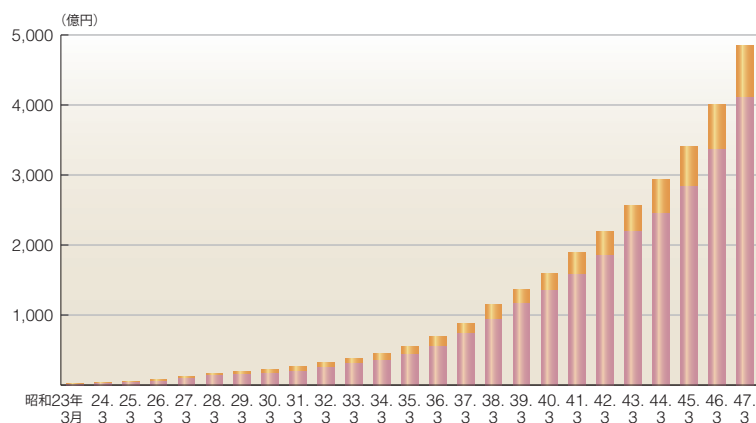
昭和24年（1949年）生まれ
昭和47年 新潟大学卒業
同年 群馬銀行入行
平成16年 執行役員審査部長
平成17年 取締役兼執行役員審査部長
平成18年 常務
平成21年 専務
平成23年 頭取

日付	死亡数 (千円)
昭和7年 12月	0.2
8. 12	0.2
9. 12	0.2
10. 12	0.2
11. 12	0.2
12. 12	0.2
13. 12	0.3
14. 12	0.4
15. 12	0.5
16. 12	0.8
17. 12	1.0
18. 12	1.2
19. 12	1.5
20. 12	4.5
21. 12	10.5
21. 1	9.5

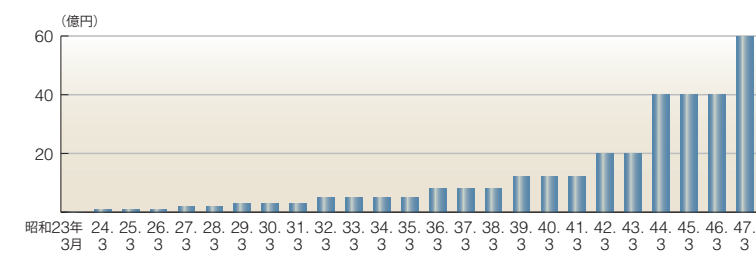


有価証券 (Securities) and 貸出金計 (Total Loans) balance (億円) from December 1977 to December 2021.

Year	有価証券 (億円)	貸出金計 (億円)
昭和7年12月	0.1	0.1
8.12	0.1	0.1
9.12	0.1	0.1
10.12	0.1	0.1
11.12	0.1	0.1
12.12	0.1	0.1
13.12	0.1	0.1
14.12	0.1	0.1
15.12	0.1	0.1
16.12	0.1	0.1
17.12	0.1	0.1
18.9	0.1	0.1
19.3	0.1	0.1
20.3	0.1	0.1
21.3	0.1	0.1
21.12	0.1	0.1

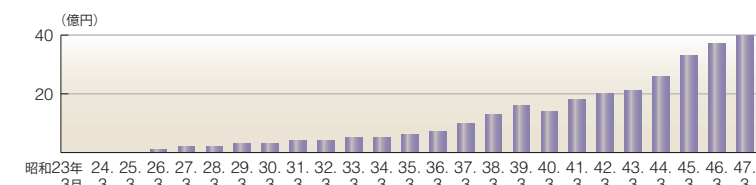


Year	Number of Employees (thousands)
昭和7年 12月	5.5
8. 12	5.8
9. 12	5.8
10. 12	5.8
11. 12	5.8
12. 12	5.8
13. 12	5.8
14. 12	5.8
15. 12	5.8
16. 12	5.8
17. 12	5.8
18. 9	5.8
19. 3	5.8
20. 3	5.8
21. 3	6.5
21. 8	6.5



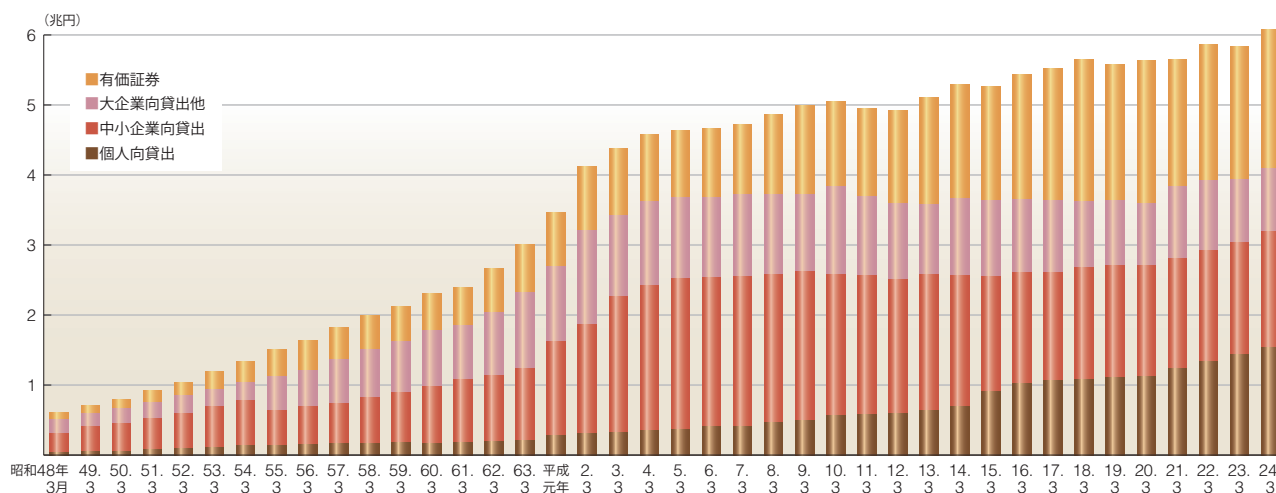
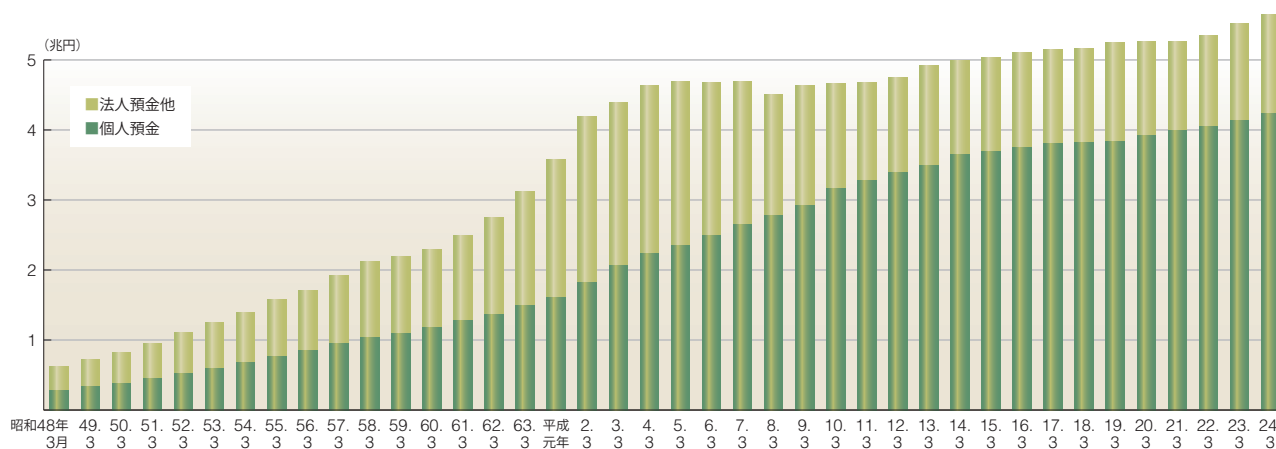
(千円)

年	従業員数(千円)
昭和7年	100
8	350
9	450
10	420
11	400
12	450
13	500
14	520
15	550
16	580
17	620
18	550
19	400
20	750
21	850
平成22年	350

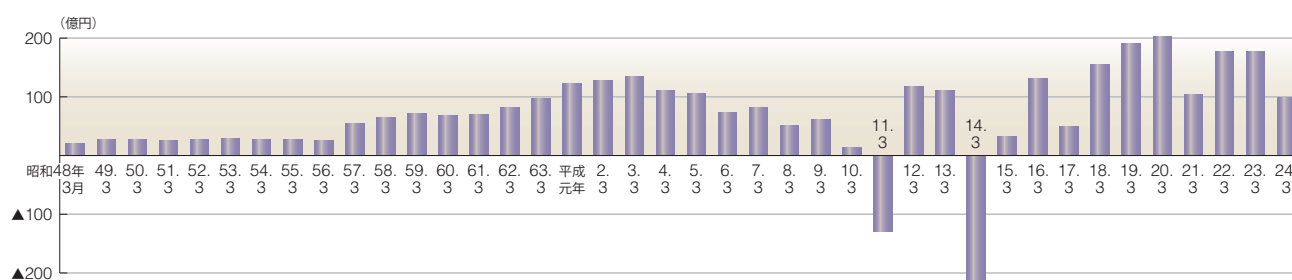
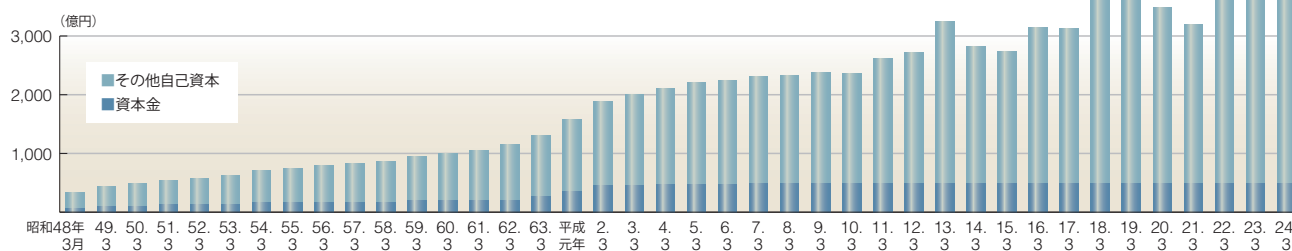


(注)

1. 昭和18年9月期より決算を6・12月から3・9月に変更
2. 戦後処理に伴い、昭和21年8月11日に新旧勘定分離。23年4月1日に新旧勘定合併
3. 昭和23年4月1日に資本金を9割原資し、58万円とする。24年8月に新株募集により1億円に増資
4. 昭和56年3月期までは半期決算のため、利益金は年間利益で記載



自己資本推移



平成24年7月31日現在

年 度	新 設	廃 止	本支店 出張所	その 他の 拠点	海外 拠点
昭和7年度	(8.1) 倉賀野支店	(8.1) 細ヶ沢支店、諏訪町支店、沼田駅前支店	39		
8年度		(9.1) 岩島支店、新治支店、木崎支店	36		
11年度		(11.7) 立川町支店、藤岡東支店、石橋支店、(11.8) 万場支店、水上支店	31		
12年度	(12.8) 松井田出	(12.7) 高崎南支店	31		
13年度	(13.7) 太田一丁目出(後に太田二丁目と改称)		32		
14年度	(15.2) 強戸出		33		
15年度	(15.11) 室田出、(16.3) 石倉支店	(16.3) ※石倉出	34		
16年度	(16.12) 大間々支店、粕川支店、松井田支店、下仁田支店、渋川支店、 原町支店、明治出、横野出	(16.12) 松井田出	41		
17年度	(17.5) 箕輪出、只上出、境野出、水上出、(17.10) 西小泉出		46		
19年度	(19.4) 草津出、(19.8) 小泉支店(西小泉出昇格)、東小泉出、(20.2) 本町出	(19.4) 伊勢崎東支店、(19.8) 小泉支店(東小泉出に)、※西小泉出	47		
20年度	(20.5) 横川出		48		
21年度	(21.6) 室田支店、草津支店、強戸支店、(21.12) 伊香保出	(21.6) ※室田出、※草津出、※強戸出	49		
22年度	(22.7) 本店出、(22.8) 南出、佐野出、(23.1) 豊受出、(23.2) 坂下町出		54		
23年度	(23.11) 東京支店、本庄支店、佐野支店	(23.11) ※本庄出、※佐野出	55		
24年度	(24.5) 小泉支店(東小泉出昇格)	(24.5) 小泉支店、※東小泉出	54		
25年度	(25.5) 嬉志支店、(25.7) 伊勢崎本町支店、高崎南支店、水上支店、太田二丁目支店、(25.10) 明治支店、伊香保支店、箕輪支店、万場支店、 (26.1) 坂下町支店、敷島支店、只上支店、横川支店、長野原支店、岩鼻支店、磯部支店、沼田駅前支店、追貝支店	(25.7) ※伊勢崎本町出、※高崎南出、※水上出、※太田二丁目出、 (25.10) ※明治出、※伊香保出、※箕輪出 (25.12) 横野出 (26.1) ※坂下町出、※横川出、※只上出 (26.2) 豊受出、境野出	59		
26年度	(26.5) 栃木支店、深谷支店、(26.7) 前橋中央支店		62		
27年度	(27.4) 県庁支店、(28.3) 宇都宮支店		64		
28年度	(28.11) 栄町支店	(28.11) 伊勢崎本町支店	64		
29年度	(29.6) 熊谷支店		65		
32年度	(32.6) 四万支店、鎌田支店、藤原出	(32.11) 只上支店	67		
33年度		(33.7) 横川支店、(34.1) 藤原出	65		
34年度	(34.6) 高崎東支店		66		
36年度	(36.10) 大宮支店		67		
37年度	(37.5) 太田西支店、(37.7) 横川出	(37.5) 太田二丁目支店	68		
39年度	(39.4) 高崎西支店、(39.12) 池袋支店、前橋東支店		71		
40年度	(40.9) 横浜支店、(41.3) 葛生出		73		
42年度	(42.5) 川口支店、(42.6) 大阪支店、(42.9) 高崎問屋町支店	(42.5) 原市支店、(42.6) 岩鼻支店	74		
44年度	(44.5) 葛生支店	(44.5) ※葛生出	74		
45年度	(45.6) 上野支店、(45.11) 前橋南支店	(45.5) 追貝支店	75		
46年度	(46.8) 春日部支店、(46.11) 足利支店	(46.4) 四万支店、横川出	75		
47年度	(47.4) 前橋支店、豊受支店	(47.4) 石倉支店	76		
48年度	(48.7) 前橋北支店、(48.12) 鴻巣支店、小山支店		79		
49年度	(49.5) 新潟支店、(49.7) 新桐生支店、(49.11) 広瀬支店、(49.12) 名古屋支店、(50.2) 高崎栄町支店		84		
51年度	(51.4) 太田市役所出、(51.12) 中居支店、邑楽町支店、宝泉支店		88		
52年度	(52.4) 八王子支店、(52.6) 光が丘支店、(52.8) 牛沢出、(52.10) 高崎市役所出		92		
53年度	(53.4) 桐生南支店、(53.6) 伊勢崎市役所出、(53.11) 伊勢崎南支店、 新宿四谷支店、(53.12) 館林南支店		97		
55年度	(55.6) 吉田出、(55.12) 日吉町支店、いずみ団地出、豊岡支店、(56.2) 前橋南出	(56.2) 前橋南支店	101		

(注) ①カッコ内数字は「年・月」、②「出」は出張所の略、③「LC」は住宅ローンセンター、「LS」はローンステーションの略、④「その他の拠点」は代理店・法人営業所・LC・LSとする、⑤相談ステーション、海外現地法人は拠点数に含まず、⑥「※」は支店へ昇格、「●」はLCのLS化

年 度	新 設	廃 止	本支店 出張所	その他 の拠点	海外 拠点
56年度	(56.6) 前橋市役所出、(56.11) 太田支店（旧太田は太田中央と改称）、 (56.12) 戸田支店、深谷上柴支店		105		
57年度	(57.5) 朝倉出、(57.11) 前橋駅南支店、笠懸支店、(57.12) 新田支店、 横川出、(58.2) 総社支店、(58.3) 上里支店		112		
58年度	(58.6) 井野出、上並榎出、(58.11) 平和町出		115		
59年度	(59.4) 七日市出、(59.6) 伊勢崎北支店、(59.11) 田沼支店、伊勢崎 東出、(59.12) 藤岡北支店、分福出		121		
60年度	(60.5) 金井出、(60.7) 石原出、由良出、(60.8) 館林西支店、(60.9) ニューヨーク駐在員事務所、(60.11) 甘楽町支店、(60.12) 蕨川支店、 (61.3) 中泉支店、下小出出	(61.3) 新潟支店	128		1
61年度	(61.5) 桐生東出、(61.6) 足利南支店、(61.7) 千代田支店、(61.8) 榛東代理店、(62.3) 本庄南支店、赤堀支店	(62.3) 名古屋支店	132	1	1
62年度	(62.8) あいおい支店、(62.10) 鳥之郷出、(63.3) 高林支店、元総社出		136	1	1
63年度	(63.4) ニューヨーク支店、(63.6) 片貝支店、(63.11) あずま支店、 (63.12) 大泉東支店、小鳥出、原市出、(1.3) 貝沢出	(63.4) ニューヨーク駐在員事務所	142	1	1
平成元年度	(1.7) 妻沼支店、(1.8) 新町南出、(1.11) 大街道出、香港駐在員事務所、 (1.12) 下之城出		146	1	2
2年度	(2.5) 足利西支店、(2.7) 与野支店、(2.8) 岩舟出、(2.9) 佐野南出、 (2.10) アムステルダム駐在員事務所、(2.11) かみはら出、(3.1) 波 志江出、(3.2) 鶴亀支店		153	1	3
3年度	(3.4) 江木出、(3.6) 伊勢町代理店、(群馬ファイナンス・ホンコン・ リミテッド)、(3.7) 行田支店、(3.10) 新治代理店、(3.11) 上尾支店、 (3.12) 籠原支店、(4.2) 大利根支店、(欧州群馬銀行)、(4.3) 毛里田 支店、新前橋出	(4.2) 前橋南特別出、アムステルダム駐在員事務所	159	3	2
4年度	(4.7) 武蔵浦和支店、(4.11) 吹上支店、(5.2) 天川原出、竜舞代理店、 (5.3) 新里支店、関根出		164	4	2
5年度	(5.5) 明和支店、(5.6) 江南出、(5.8) 前橋LC、(5.10) 藤岡西出、サティ 出、(5.11) 香港支店、(5.12) 榛東支店	(5.11) 香港駐在員事務所、(5.12) 榛東代理店	169	4	2
6年度	(6.4) 富士見支店、高崎LC、太田LC、館林LC、(6.6) 宇都宮東支店、 (6.8) 伊勢崎LC		171	8	2
8年度	(8.5) 上海駐在員事務所、(8.10) 羽生支店		172	8	3
9年度	(9.5) 竜舞出	(9.5) 竜舞代理店	173	7	3
10年度	(10.4) 板倉ニュータウン支店、(10.8) 桐生LC、(10.10) 藤岡LC	(10.12) 香港支店、(欧州群馬銀行)、(11.2) 江木出	173	9	2
11年度	(11.5) 渋川中央出、(11.8) 渋川LC、(11.9) 新治出、(11.10) 伊勢 町出	(11.5) 渋川中央支店、(11.9) 新治代理店、(11.10) 伊勢町代理店、 (11.12) 上海駐在員事務所、(12.3) 下之城出、桐生東出、分福出	172	8	1
12年度	(12.4) 熊谷LC、(13.1) 大宮LC、(13.2) 浦和支店、コンビニエー ティーエム支店、大泉東出	(12.7) 朝倉出、平和町出、鳥之郷出、大街道出、(12.10) 新前橋出、竜 舞出、(13.2) 大泉東支店、(13.3) 伊勢町出、江南出	166	10	1
13年度	(13.10) 深谷LC、佐野LC、(13.12) 宇都宮LC、浦和LC	(14.3) 貝沢出、元総社出、由良出、関根出、小鳥出、石原出、藤岡西出、新 町南出、波志江出、七日市出	156	14	1
14年度	(14.4) 小山LC、鴻巣LC、足利LC、(14.7) 羽生LC、上尾LC、春日部LC、 (15.2) 籠原LC、宇都宮東LC	(14.6) 佐野南出、牛沢出、サティ出、かみはら出、(15.1) 前橋中央支 店	151	22	1
15年度	(15.7) 上里LC、(16.2) 栃木LC	(15.4) 館林西支店、(15.7) 鶴亀支店、藤岡LC、(15.9) 足利西支店、 (15.10) 伊勢崎東出、吉田出	146	23	1
16年度	(16.7) 太田西出、●前橋LS、●高崎LS、(16.10) ●太田LS、●佐野LS、 ●宇都宮LS、(16.11) 川越支店、川越LS、●伊勢崎LS、●熊谷LS (17.2) 大利根出	(16.6) 横川出、(16.7) 太田西支店、(17.1) 天川原出、上並榎出、いず み団地出、新治出、籠原LC、鴻巣LC、栃木LC、(17.2) 大利根支店、 (17.3) 浦和LC、宇都宮東LC	142	19	1
17年度	(17.5) 日吉町出、(17.8) 所沢法人営業所、(17.10) 越谷法人営業所	(17.5) 日吉町支店、(17.9) 羽生LC、上尾LC	142	19	1
18年度	(18.6) 高崎駅出、(18.8) 明和出、(高崎駅出相談ステーション)、 (18.10) 所沢支店	(18.6) 高崎駅支店、(18.8) 明和支店、(18.10) ※所沢法人営業所	143	18	1
19年度	(19.8) 越谷支店、越谷LS、(19.10) 上田支店、(19.11) 前橋北LS	(19.8) ※越谷法人営業所、春日部LC、(19.11) 渋川LC	145	17	1
20年度	(20.5) ●小山LS、(21.3) 振込集中支店	(20.5) 足利LC	146	16	1
21年度	(21.6) ●大宮LS、(22.3) 八王子LS		146	17	1
22年度	(22.6) 上田LC、(22.10) ●深谷LS、(23.1) 所沢LS、(23.3) 横浜 LS、上海駐在員事務所		146	20	2
23年度	(23.5) 立川支店、立川LS、(23.6) 毛里田出、(23.8) 枝倉ニュータウ ン出、(23.10) 松戸支店、松戸LS、(24.2) 伊香保出	(23.6) 毛里田支店、(23.8) 枝倉ニュータウン支店、(24.2) 伊香保 支店	148	22	2

(平成25年2月開設予定) 相模原支店、相模原LS

経営の変遷
行員数の推移

表①	行員		備員		
年月	男	女	男	女	合計
昭和7.12	283	12	42	1	338

特記事項

- 表①②は『群馬大同銀行二十年史』、表③は『群馬銀行五十年史』による
- 昭和26年から人事部作成の人員表による
- 昭和8年から11年の間は資料なし
- 表①②は表示月の末日基準
- 人員は4月が最大、3月が最少となるため、表③21年度以降は中間の9月末を基準とした

表②	行 員				
年月	男	(内応召)	(内応徴)	女	合計
昭和12.12	248	(10)		15	263
14.10	308	(14)		38	346
15. 8	301	(17)		73	374
16.12	369	(22)	(3)	127	496
17. 7	380	(23)	(2)	173	553
18. 4	394	(38)	(7)	262	656
19.12	390	(76)	(32)	502	892

- (注) 1. 応召は召集令状を受け勤務につくこと、本表(内応召)は現役服務のものを含む
2. 応徴は軍需工場などに徴用されること

表③	行員		備員		
年度	男	女	男	女	合計
昭和20.10	279	509	50	13	851
21	376	446	45	9	876
22	424	426	49	10	909
23	493	377	51	10	931
24	572	413	55	11	1,051
25	588	405	59	10	1,062
26	646	416	64	8	1,134
27	751	430	71	9	1,261
28	843	449	80	10	1,382
29	883	454	67	9	1,413

表④	行員		備員			臨時外務員他	合計
年度	男	女	男	女	小計		
昭和30	881	419	73	8	1,381	14	1,395
31	882	383	73	8	1,346	12	1,358
32	869	360	75	8	1,312	14	1,326
33	885	338	76	9	1,308	22	1,330
34	917	346	79	9	1,351	24	1,375
35	958	353	82	9	1,402	19	1,421
36	1,002	376	86	8	1,472	33	1,505
37	1,056	422	102	8	1,588	45	1,633
38	1,122	482	111	9	1,724	53	1,777
39	1,193	565	122	9	1,889	67	1,956
40	1,279	644	137	10	2,070	76	2,146
41	1,381	745	143	9	2,278	78	2,356
42	1,444	851	147	9	2,451	139	2,590
43	1,469	898	152	8	2,527	169	2,696

- (注) 1. 昭和30年より臨時従業員(外務員等)を導入
2. 昭和43年より備員を事務員に呼称変更

表⑤	従業員				臨時従業員			
年度	行員		用務員		小計	嘱託・雇	外務員	パート
	男	女	男	女				
昭和44	1,479	959	151	8	2,597	43	67	99
45	1,509	1,019	155	7	2,690	46	76	119
46	1,562	1,176	170	13	2,921	46	89	144
47	1,645	1,363	160	10	3,178	49	100	149
48	1,724	1,508	164	10	3,406	51	89	139
49	1,776	1,567	177	16	3,536	52	83	163
50	1,866	1,704	184	18	3,772	52	81	174
51	1,910	1,781	185	17	3,893	50	81	168
52	1,968	1,792	187	14	3,961	45	87	198
53	2,027	1,823	185	15	4,050	47	87	213
54	2,066	1,769	182	13	4,030	49	89	204
55	2,104	1,756	172	13	4,045	52	94	181

- (注) 1. 昭和42年頃より、パート採用を本格化し、44年から人員表上にパートを記載
2. 昭和46年から「行員」「用務員」をそれぞれ「一般職」「用務職」に呼称変更
3. 昭和52年から「用務職」を「庶務職」に呼称変更

表⑥	従業員					臨時従業員					派遣社員計	合計
年度	一般職		庶務職		小計	嘱託・雇	外務員	パート	ヘルパー	小計		
	男	女	男	女								
昭和56	2,154	1,738	168	11	4,071	52	91	165	—	308	—	4,379
57	2,185	1,706	167	10	4,068	58	91	174	—	323	—	4,391
58	2,213	1,703	156	9	4,081	68	96	190	—	354	—	4,435
59	2,248	1,699	153	8	4,108	62	103	190	140	495	—	4,603
60	2,258	1,689	149	7	4,103	61	110	197	178	546	—	4,649
61	2,276	1,668	145	5	4,094	54	116	227	218	615	—	4,709
62	2,283	1,617	136	8	4,044	58	117	234	236	645	—	4,689
63	2,317	1,551	137	8	4,013	50	121	235	—	406	258	4,677
平成元	2,342	1,518	118	8	3,986	50	134	222	—	406	342	4,734
2	2,352	1,466	110	9	3,937	51	149	209	—	409	451	4,797
3	2,396	1,432	104	8	3,940	50	147	243	—	440	533	4,913

- (注) 1. 昭和59年度より「ぐんぎんオフィスヘルパー(ヘルパー)」と「ロビーウーマン」(人数はヘルパーを含む)の制度を導入
2. 昭和62年10月1日にぐんぎんキャリアール(株)(人材派遣業)営業開始、オフィスヘルパーとロビーウーマンを引き継ぐ
3. キャリエール人数は昭和63年から平成20年までは派遣社員計に含むが、人数は平成9年まで同社の3月末人員を使用

表⑦	従業員								臨時従業員					
年度	業務職				庶務職				小計	シニアスタッフ	嘱託・雇	外務員	パート他	短時間パート(キャリアール)
	総合職	特定総合職	一般職											
	男	女	男	女	男	女	男	女						
平成4	2,417	21	—	—	21	1,458	99	7	4,023	—	53	154	221	—
5	2,474	22	—	—	18	1,504	94	6	4,118	—	44	163	221	—
6	2,504	23	—	—	17	1,510	91	5	4,150	—	43	163	219	—
7	2,520	27	—	—	16	1,485	80	5	4,133	—	42	162	207	—
8	2,546	30	—	—	16	1,411	76	4	4,083	—	39	167	205	—
9	2,541	37	—	—	16	1,313	71	3	3,981	—	34	165	209	—
10	2,537	39	—	—	15	1,243	60	3	3,897	—	37	171	212	—
11	2,496	46	61	160	10	1,000	52	2	3,827	—	37	167	209	—
12	2,467	49	63	126	13	965	43	1	3,727	—	37	163	205	—
13	2,432	47	60	114	13	867	39	0	3,572	—	38	164	231	—
14	2,332	45	54	106	13	817	32	0	3,399	—	38	159	282	—
15	2,252	38	53	102	11	763	25	0	3,244	—	35	161	348	—
16	2,174	40	48	90	11	726	20	0	3,109	—	33	148	401	—
17	2,132	40	48	83	9	770	17	0	3,099	—	31	149	451	—
18	2,119	45	44	76	9	831	15	0	3,139	2	26	136	489	—
19	2,068	51	44	102	8	876	14	0	3,163	24	22	132	482	—
20	2,070	56	45	143	8	934	10	0	3,266	53	20	129	474	—
21	2,054	61	37	169	8	958	9	0	3,296	76	19	127	464	578
22	2,058	65	39	186	8	959	8	0	3,323	89	16	126	484	599
23	2,066	72	33	193	7	999	5	0	3,375	100	16	129	490	558

- (注) 1. 平成4年より、採用にもコース別人事制度(2コース制)取り入れ 2. 平成9年までの派遣社員計欄はキャリアールの人数(平成9年以前はキャリアール以外の派遣社員数不明)
3. 平成11年、人事制度改定し3コース制を導入、一般職を事務職に呼称変更 4. 平成18年、定年退職者再雇用制度によるシニアスタッフ導入
5. 平成20年、事務職を一般職に呼称変更 6. 平成21年度、ぐんぎんキャリアール(株)の解散により、同社からの派遣社員は短時間パート(キャリアール・スタッフ)として直接雇用に変更

資料編

 当行のすがた
 制服の変遷


夏用

昭和42年9月
まで着用

冬用

昭和42年12月
まで着用

冬用

昭和43年1月から
47年3月まで着用

夏用

昭和43年6月から
46年9月まで着用

冬用

昭和47年4月から
52年3月まで着用

冬用

昭和47年4月から
52年3月まで着用

夏用

昭和47年6月から
49年9月まで着用

夏用

昭和50年6月から
54年9月まで着用

冬用

昭和52年4月から
57年3月まで着用

冬用

昭和52年4月から
57年3月まで着用

夏用

昭和55年6月から
63年9月まで着用

冬用

昭和57年4月から
平成元年3月まで着用

冬用

昭和57年4月から
平成元年3月まで着用

夏冬兼用

平成元年4月から
5年3月まで着用

夏冬兼用

平成元年4月から
5年3月まで着用

夏冬兼用

平成5年4月から
19年3月まで着用

夏冬兼用

平成5年4月から
19年3月まで着用

夏冬兼用

平成19年4月から
着用中

夏冬兼用

平成19年4月から
着用中

●通帳／使用中のもの（平成24年3月末基準）



流動性預金汎用通帳



総合口座通帳



総合口座通帳（ダンディーベア）



貯蓄預金通帳



通知預金通帳



当座勘定入金通帳



定期預金通帳



自動積立定期預金通帳



スーパー積金通帳



外貨普通預金通帳



外貨定期預金通帳



債券お取引明細

●証書／使用中のもの（平成24年3月末基準）



汎用預金証書



一般財形預金契約の証



財形住宅預金契約の証



金お預り証書

●カード／使用中のもの（平成24年3月末基準）



ICキャッシュカード



キャッシュカード（ダンディーベア）



ローン兼用キャッシュカード



ナイスサポートカード



GBドリームプラスカード (VISA)



GBドリームプラスカード (JCB)



ぐんぎんJCBカード



群銀VISAカード

●過去に使用していたもの

普通預金通帳



総合口座通帳



総合口座通帳



総合口座通帳



貯蓄預金通帳



納税準備預金通帳



通知預金通帳



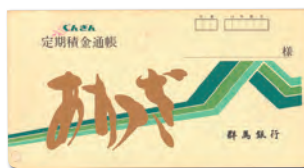
定期預金通帳



定期預金通帳



定期積金通帳



定期積金通帳



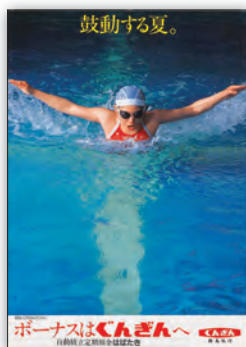
定期預金証書



定期預金証書



●預金



昭和58年



昭和59年



昭和61年



昭和62年



昭和63年



平成2年



平成2年



平成4年



平成5年



平成7年



平成8年



平成9年

●預かり金融資産



平成13年



平成14年

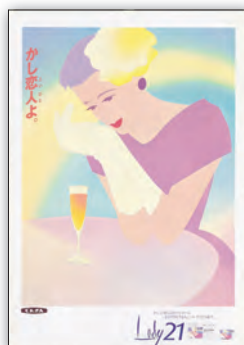


平成16年



平成19年

●個人ローン等



昭和63年



平成2年



平成3年



平成7年



平成9年



平成14年



平成15年



平成22年

●事業者向け商品サービス



昭和62年



平成2年



平成21年



平成21年

●その他サービス



平成3年



平成5年



平成23年



平成23年

[創立前史]

群馬県内関連事項			金融・経済・社会	
明治 元年 (1868)	12. 一	前橋藩主松平直克、講学所を開き学制を改革	9. 8	元号を明治と改元
明治 4年 (1871)	10.28	上野9県を廃し群馬県となる。県庁を高崎に設置	12.27	新紙幣発行と旧紙幣回収を公布
明治 5年 (1872)	6.15	県庁を高崎から前橋に移転	11.15	国立銀行条例発布
	10. 4	官営富岡製糸場が操業開始		
明治 6年 (1873)	6.15	群馬県と入間県を廃し熊谷県を設置、県庁を熊谷に移転		
明治 9年 (1876)	8.21	熊谷県を廃し群馬県を設置	8. 1	国立銀行条例改正
	9. 1	県庁を熊谷から高崎へ移転		
	9.29	県庁を高崎から前橋へ移転		
明治11年 (1878)	11. 5	第四十国立銀行（館林）開業	3. 2	国立銀行条例改正、貯蓄預金制度制定
	11. 9	第三十九国立銀行（前橋）開業		
明治15年 (1882)	2.15	宮田生産会社（のちの横野銀行）設立	10.10	日本銀行開業
明治16年 (1883)	1. 9	大間々銀行開業（県内で最初の私立銀行）	5. 5	国立銀行条例改正
明治22年 (1889)	3. 4	町村大合併を実施（旧宿駅を町、旧村を大字とし、県内206町村となる）	2.11	大日本帝国憲法発布
明治27年 (1894)	5. 一	県内初の水力発電所（前橋）完成、点灯開始	8. 1	日清戦争勃発
明治29年 (1896)			3. 9	営業満期国立銀行処分法公布
明治31年 (1898)	9.10	第三十九国立銀行、三十九銀行に改組		
明治34年 (1901)	12.21	三十九銀行休業（翌35年2月1日営業再開）	8.31	大蔵省、銀行設立の制限決定
明治37年 (1904)			2.10	日露戦役勃発
明治38年 (1905)	3.31	三十九銀行東京支店閉鎖		
明治44年 (1911)	10.23	三十九銀行大胡支店開店		
大正 元年 (1912)			7.30	明治天皇崩御、元号を大正と改元
大正 3年 (1914)	2.24	三十九銀行金古支店開店	7.28	第1次世界大戦勃発
大正 7年 (1918)	11. 1	三十九・上毛物産両銀行合併、群馬銀行（第1次）発足	11.11	第1次世界大戦終結
大正10年 (1921)	3.17	群馬県銀行協会創立総会（4月発足）		
	7. 1	群馬銀行（第1次）、上毛貯蓄（第1次）・前橋商業両銀行を合併		
大正12年 (1923)	9. 4	県内銀行、臨時休業（9月10日までの1週間）を発表	9. 1	関東大震災発生
昭和 元年 (1926)			12.25	大正天皇崩御、元号を昭和と改元
昭和 3年 (1928)	7. 1	群馬（第1次）・上毛実業・伊勢崎（第2次）の3銀行合併し群馬中央銀行設立	1. 1	銀行法施行
昭和 6年 (1931)	2.21	群馬県銀行協会解散	4. 1	重要産業の統制に関する法律公布
	3. 1	群馬中央銀行、群馬銀行（第2次）と改称	9.18	満州事変勃発
	4. 5	群馬県銀行同盟会結成		

[創立からの50年]

当 行			金融・経済・社会	
昭和 7年 (1932)	9.11	群馬県金融（株）創立発起人会開催、（代表取締役任）平田健太郎就任）	5.15	5.15事件、陸海軍将校ら、犬養首相を射殺
	9.13	群馬県金融（株）設立（資本金7万円）	6. 6	群馬県が、「群馬県産業振興会」を設立し産業金融懇談会を開催
	9.17	群馬県金融（株）と群馬銀行・上州銀行の合併仮契約締結	8.31	臨時群馬県議会で金融統制要項成立
	10.11	商号を群馬大同銀行と改称		
	11.20	群馬大同銀行・群馬・上州の3行が合併		
	11.21	群馬大同銀行として営業開始（本店1、支店39、出張所1）		
	12.10	頭取に斎藤虎五郎就任		
昭和 8年 (1933)	1. 1	倉賀野銀行を買収（倉賀野支店となる）	3.27	日本、国際連盟脱退
昭和11年 (1936)	1.22	平田健太郎、頭取に就任	2.26	2・26事件発生
	7. 8	支配人制新設、総務部廃止	9.25	全国地方銀行協会設立
昭和14年 (1939)	3.10	『内報』第1号発刊	9. 1	第2次世界大戦勃発
昭和16年 (1941)	3.19	小島友治郎、頭取に就任	12. 8	太平洋戦争勃発
	12. 1	富岡・大間々・松井田・下仁田・上毛（第2次）の5銀行を合併		
昭和17年 (1942)	11. 1	第1回行員練成大会	5.11	地方銀行統制会設立
昭和19年 (1944)	4.30	松井敬造、頭取に就任	6. 2	割増金付預金規則公布、施行
	12. 1	上毛貯蓄銀行（第2次）を合併	12. 1	日本銀行前橋支店設置
昭和20年 (1945)	8. 5	前橋市の空襲により本店焼失	8. 5	米軍機、前橋市を空襲
	11.23	本店仮社屋上棟式	8.15	第2次世界大戦終結
	12. 9	群馬大同銀行従業員組合結成	10. 1	全国銀行協会連合会設立
昭和21年 (1946)	1.20	本店仮社屋完成		

当 行			金融・経済・社会	
	3.31 7.29	総預金10億円を突破 次長制度を新設	2.17 10.19 11. 3	金融緊急措置令・日本銀行令公布、 施行（新円切替え、預金封鎖） 金融機関再建整備法公布 日本国憲法公布
昭和22年（1947）	7.16	本庄特別出張所新設開店（当行初の県外店舗）	12.13	臨時金利調整法公布
昭和23年（1948）	3.31 5.28 6.25	金融機関再建整備法により資本金を90%減額し、58万円とする 労働協約を締結 横山太喜夫、頭取に就任	11. 1	第1回群馬たのしみ積金募集開始
昭和24年（1949）	1.14 6. 1 7.26	割増金付き寿定期預金取扱開始 行内誌『大同タイムズ』創刊 総預金50億円達成	3. 7 4.23 10. 1	ドッジ・ライン勧告 1ドル360円の単一為替レート設定 中華人民共和国成立
昭和25年（1950）	2.20 10.21	従業員組合、全銀連を脱退 財団法人岡崎文化振興会第1回授賞式	1.14 6.25	地方銀行協会創立 朝鮮動乱勃発
昭和26年（1951）	8.14 10.20	映画班を組織、巡回映写を開始 総預金100億円達成	10.20	相互銀行発足
昭和27年（1952）	2.24 9.10 11.20	新本店竣工 大同親交会結成 創立20周年記念式典挙行、『群馬大同銀行二十年史』『群馬県金融史』を発刊	4.28	対日講和条約・日米安全保障条約 発効（GHQ廃止）
昭和28年（1953）	7. 1	積立定期預金「希望定期」取扱開始	7.27 8.10	朝鮮休戦協定調印 信用保証協会法公布・施行
昭和29年（1954）	3. 8	健康保険組合結核病棟落成		
昭和30年（1955）	1. 1 1.20 8. 6 10. 1	行名を株式会社群馬銀行と改称 行名改称記念定期預金取扱開始（3月19日まで） 自動継続式定期預金「繁栄定期預金」取扱開始 豊年感謝預金増強運動開始（12月末日まで）	9.10	日本、関税および貿易に関する一 般協定（ガット）に加盟
昭和31年（1956）	2.25 4.11	第1回割増金付きたのしみ積金募集開始（4月20日まで） 事務規程全編制定	12.18	国連総会、日本の加盟を可決
昭和32年（1957）	10.15	創立25周年記念定期預金増強運動開始（12月末日まで）	5.27	準備預金制度に関する法律公布、 施行
昭和33年（1958）	1. 1 12.10	行内報『ぐんぎん』創刊 横山頭取、地銀協副会長に就任	1. 1	EEC（欧州経済共同体）発足
昭和34年（1959）	2. 2 3. 1 5. 1 11.30	皇太子殿下・正田美智子嬢御成婚慶祝特別預金増強運動開始 退職年金制度制定 創業80周年記念特別預金増強運動開始（9月末日まで） 群馬銀行厚生年金基金設立	4.16 9.12	国民年金法公布 大蔵省、ドル為替の自由化を実施
昭和35年（1960）	2.24 4. 1 5.31	皇孫御誕生記念定期預金増強運動開始（5月末日まで） 海外旅行積金の募集開始（全国初の海外旅行預金募集） 第1回申出（行員による改善提案）審査会開催	1.19 12.27	日米新安保条約調印 政府、国民所得倍増計画を決定
昭和36年（1961）	1. 4 4. 1 6.23 12. 1 12.13	消費者金融（住宅建設資金、自動車購入資金）取扱開始 本店営業部・東京支店、当行で初めて外国為替業務開始 群銀タム・ローン（長期貸出制度）取扱開始 第1回オリンピック協賛割増金付定期預金の募集を開始（37年1月末日まで） 家計簿記帳講習会の巡回開始	4.10 9. 1	群馬中央手形交換所を設立 全国の地方銀行でOKチェック（日 本円建てトラベラーズチェック） 取扱開始
昭和37年（1962）	5. 1 7. 3 10.22 11.20	税務相談所開設 本店営業部・高崎支店・東京支店の3局間テレタイプの本通信開始 横書き式の送金小切手、自己宛小切手を採用 創立30周年記念祝賀式典	5.15	不当景品類・不当表示防止法（独 占禁止法の特例）公布
昭和38年（1963）	1.25 2.11 4.15 5. 1 8.16 10.17	給与計算事務の本部集中処理を開始 テレタイプ交換局を本部に設置 群銀家庭小切手（個人当座小切手）の取扱開始 営業用横書き当座小切手を採用 本支店為替勘定照合事務の本部集中処理を開始 「期日指定預金」の取扱開始	1.14 4. 1	全銀協、営業用当座小切手の横書 き様式採用と規格統一を決定（4 月1日実施） 小額貯蓄非課税制度（マル優）発 足、元金50万円まで非課税
昭和39年（1964）	3. 4 4. 1 6. 1 7. 1 7. 6 8.24 11.14	本店営業部にテレックス開通（7日高崎支店開通） 「群馬県指定金融機関」に指定 胸章を制定 定年の2年延長決定（参事60歳、副参事59歳、主事以下57歳） 初のテラズマシン設置開始 研修所竣工 『群馬銀行の30年』発行	4. 1 4.28	日本、IMF（国際通貨基金）8条国 へ移行 日本、OECD（経済協力開発機構） に正式加盟
昭和40年（1965）	3.15 9. 1	当行の歴史資料展開催 「群銀定積ローン」取扱開始		

当 行			金融・経済・社会	
	10. 1	月例休暇制度を実施	1.19	全銀協、統一手形用紙の使用および銀行取引停止処分強化の方針を決定
	10. 1	愛県貯蓄推進運動開始（41年9月30日まで）		
昭和41年（1966）	4.25	事務センタービル竣工	1.28	40年度国債第1回分（戦後初の赤字国債）発行
	5.16	手形センター発足（代手発送事務の集中処理開始）		
	6.13	経済誌『群銀ジャーナル』創刊		
	11.30	群馬銀行厚生年金基金設立		
昭和42年（1967）	2. 1	職制規程改正（副長職位、技術者職の資格等を制定、備員を用務員と改定、営業店の課制廃止）	9.30	大蔵省、銀行の統一経理基準について通達
	10.21	電算機による貸付諸統計事務の集中処理移行開始（43年2月24日完了）		
	11. 1	「しあわせ定期預金」取扱開始		
	11.11	電算機による定期積金事務の集中処理への移行開始		
昭和43年（1968）	2.15	レントゲン車購入	4.20	少額貯蓄非課税制度の別枠として、国債元本50万円までの利子免除制度実施
	4.30	玉尾光次、頭取に就任		
	5. 1	係長、主任制度実施（当行初の女子係長誕生）		
	5.15	行内為替オンラインシステム開通（従来のテレタイプ網を廃止）		
	7. 1	地銀データ通信システム開通		
	9.12	行内広域交換16か店から開始（メール・カーの運行開始）		
	11.11	商手割引計算の本部集中処理開始		
	11.20	10倍型「交通安全定期預金」取扱開始		
昭和44年（1969）	3. 1	「生保付住宅ローン」発売	2. 7	郵便貯金5兆円突破
	3. 1	「住友」・「JCB」クレジットカード取扱開始		
	4. 1	東証第二部に株式上場		
	4. 1	20倍型「交通安全定期」取扱開始		
	9. 8	貸出金利の年利建て移行		
	10. 1	「ダイヤモンド」クレジットカード取扱開始		
	12. 1	「ぐんぎん進学指導定期預金」取扱開始		
	12.27	住友銀行とオープンコルレス開始（当行初）		
昭和45年（1970）	2. 2	東証一部へ指定替え	3.14	日本万国博覧会（大阪千里丘陵）開幕
	7.25	FF作戦開始	4. 1	預金金利の年利建て実施
	8.10	従業員持株会結成	8.25	第3次資本自由化措置決定
	9. 1	日本信販との業務提携により「ぐんぎんクレジットカード」取扱開始		
	11. 2	「ユニオンクレジット」取扱開始		
	11.20	「ぐんぎん便利定期預金」取扱開始		
昭和46年（1971）	2. 1	1年半定期預金取扱開始	4. 1	預金保険法公布施行（7月1日預金保険機構発足）
	4. 1	従業員制度制定	8.15	ニクソン米大統領、ドル防衛策を発表
	6. 1	諸田幸一、頭取に就任	8.28	円の変動相場制移行
	9. 6	「群銀提携住宅ローン」発売		
	10. 1	「ぐんぎん利払式定期預金（自動継続）」取扱開始		
昭和47年（1972）	1. 4	「勤労者財産形成貯蓄」取扱開始	1. 1	財産形成貯蓄制度実施（利子所得元本100万円まで非課税）
	1.17	「商工ローン」「暮らしのローン」発売	2.19	連合赤軍浅間山荘事件
	3. 1	「ぐんぎん小口ローン」発売	6.11	田中通産相、「日本列島改造」構想を発表
	4. 1	変則週休2日制・連続休暇制（6日間）実施	8. 1	都銀などで「総合口座」取り扱い開始
	4.19	新本店竣工式		
	8. 1	遺族年金制度発足		
	9. 1	保証保険付き住宅ローン発売		
	11. 1	エイト作戦開始		
	11. 1	「ぐんぎん総合口座」取扱開始、便利定期廃止		
	11.20	40周年記念式典開催		
	11.20	総合オンラインシステム稼働		
昭和48年（1973）	4. 1	7日間の連続休暇制度、本格実施	4. 9	全銀データ通信システム開始
	4. 9	全銀データ通信システム開通に伴い、総合オンラインシステムに為替業務を追加	7.16	2年もの定期預金を新設
	10. 1	海外邦銀と直接コルレス開始	10.16	OPEC（石油輸出国機構）加盟国、原油公示価格引上げ決定（第1次石油危機）
	10.24	新本店建物、1973年度建築業協会（BCS）賞受賞		
	11.12	現金自動支払機（CD）設置開始		
	12.20	紙幣両替機設置開始（高崎支店から）	11.26	緊急石油対策群馬県推進本部発足
昭和49年（1974）	3.15	初の店外CD、前三百貨店に設置	1.14	1年半定期廃止
	4. 1	第1回「くじ付定期預金」取扱開始	3.19	商法改正
	6.12	「群馬銀行小さな親切の会」発足		
	8.19	当座勘定のオンライン移行		
	10.14	融資のオンライン移行		
	11. 1	「ぐんぎん財形小口ローン」発売		
	12.23	邦銀4行の海外支店と初のコルレス契約		

当 行			金融・経済・社会	
昭和50年（1975）	6.16 12.15	「ぐんぎん財形住宅預金」取扱開始 全店の総合オンライン化完了	4.30 6.23	ベトナム戦争終結 「福祉定期預金」取扱開始（利率年10%）
昭和51年（1976）	5.31 10. 4	総預金1兆702億円を達成、1兆円バンクを実現 諸田頭取、地銀協会長に就任	7. 1	地銀・生保共同出資の「地銀・生保住宅ローン」業務開始
昭和52年（1977）	11. 1	小関博、頭取に就任	10. 1	銀行取引約定書改正
昭和53年（1978）	4.24	第2次総合オンラインシステム稼働		
昭和54年（1979）	2. 3 2.26 4. 1 5. 7 6. 1 8. 6	公営競技専従員制度実施 現金自動支払機の営業時間を午後6時まで延長 「ゴールド・プラン」スタート（58年3月末日までの長期経営計画） 初の都銀研修開始 2か月に1日の平日特別休暇制度を実施 全店で電算機への預金者別ファイル（CIF）登録完了	2.13 5.16	全銀データ通信システムに相銀・信金・農林中金が加盟 都銀・地銀等、譲渡性預金（NCD）の取扱開始
昭和55年（1980）	4. 1 6.27 9.20	「あかぎ定期預金」「あかぎ定期積金」取扱開始 機械化店舗の第1号（吉田出張所）新設 営業店への現金自動預金支払機（ATM）設置開始	10.13 12. 1	地銀CD全国ネットサービス発足 新外為法施行（外貨預金の限度額撤廃、インバクトローンの自由化など）
昭和56年（1981）	1. 4 4. 4 9. 3 9.26 10. 1 10. 7	リレー式積立預金「きぼう」取扱開始 自動送金の電算処理への移行開始（5月16日完了） 「ぐんぎんSL会」発足 ビデオシステム導入決定 自動集金サービス取扱開始 外国向け送金小切手取扱開始	5.25 6. 1	銀行法改正など金融4法成立 新型期日指定定期預金取扱開始（金融界で預金限度方式の新種商品の開発相次ぐ）
昭和57年（1982）	4. 1 5.10 7.22 9.30 11.20	金の売買業務取扱開始 （財）金井梅次郎育英基金設立（4月16日認可） 傷病特別休暇基準を制定 総預金2兆690億円となり、目標の2兆円突破 創立50周年記念式典挙行	4. 1 4. 1 10. 1	新銀行法施行 銀行の広告等合理化措置を大幅に緩和 改正商法施行（総会屋締出しなど）

[30年の軌跡]

当 行			金融・経済・社会	
昭和58年（1983）	3.25 4. 1 6. 1 6. 1 8. 1 10. 1 10.19 10.26 11.21	群馬経済研究所設立 国債窓口販売開始 『群馬銀行五十年史』発行 自動積立定期預金「はばたき」取扱開始 定年延長の実施 国債定期口座「抜群」取扱開始 あかぎ国体女子9人制バレーボールで当行チーム優勝 ぐんぎんオフィスヘルパー制度の実施 ぐんぎんテレホンサービスの実施	6. 6 7.27 8.13 10.15	国債発行残高100兆円の大台突破 経企庁、景気底離れ宣言 金融機関の一斉週休2日制（第2土曜日）始まる あかぎ国体開催（～10/20）
昭和59年（1984）	2.14 5. 1 5. 8 5. 8 5.28 6. 1 6.29 7.24 8.31	「新型カードローン」発売（ダブルスライプ方式カードを採用） 「ぐんぎん金投資口座」取扱開始 「積立保険ローン」発売 「ぐんぎんパソコンサービス」取扱開始 「ぐんぎん”ご繁昌ローン”」「ぐんぎん”省力化ローン”」発売 公共債ディーリング業務取扱開始 荒井政雄頭取就任 国債購入定期積金「チャンス」取扱開始 新研修所の竣工	1. 9 6. 1 11. 1 11. 2	東証ダウ平均株価、初の1万円の 大台のせ 全国主要金融機関34行の既発公 共債券売買開始（銀行の証券業務 への進出） 日銀、15年ぶりに新札発行 群馬県の自動車保有台数が100万 台を突破（県陸運事務所）
昭和60年（1985）	1. 4 4. 1 4. 1 4. 1 4. 8 4. 8 5.22 9.10 10. 1 11. 2	マル優期日指定定期預金「大吉」発売 市場金利連動型預金（MMC）取扱開始 中期経営計画「中計633」スタート 自己啓発奨励金制度の創設 「教育プラン」発売 「マイカーバック」発売 「国債総合口座」取扱開始 ニューヨーク駐在員事務所設置 大口定期預金「自由金利型定期預金」取扱開始 「ぐんぎんテレホン振替・振込サービス」取扱開始	6. 1 9.22 10. 1	金融自由化本格始動、円建BA市場 発足 G5、ドル高是正のため為替市場への 協調介入強化で合意（ブラザ合意） 10億円以上の定期預金金利の自 由化実施
昭和61年（1986）	2.17 6.25	「点字通知サービス」取扱開始 CD・ATM稼働時間延長（平日午後6時から7時まで）	4. 1 5.27	男女雇用機会均等法施行 預金保険法一部改正法公布

当 行			金融・経済・社会	
昭和62年(1987)	7. 1	がん保険付定期預金「元気いっぱい」取扱開始	9. 2	日米半導体協定締結
	8. 9	月2回週休2日制の実施(第2土曜日に加え第3土曜日を休日とした)	9.20	GATT、ウルグアイラウンド開始宣言
昭和63年(1988)	10.29	「ぐんぎん住宅リフォームローン」発売	12. 1	東京オフショア市場発足
	5.20	個人向不動産担保融資「ぐんぎん大型フリーローン」発売	2.22	G7、為替安定化で合意(ルーブル合意)
	6.24	「ぐんぎんワイド自動集金サービス」取扱開始	4. 1	国鉄分割・民営化
	8. 1	医療保険付定期預金「気分そうかい」取扱開始	8. 1	国土利用計画法改正、監視区域制度創設
	9. 7	CD・ATM休日稼働(第2・第3土曜日)に伴う集中監視システムの導入	10.19	NY株式市場、大暴落(ブラック・マンデー)
	10.12	第3次オンラインシステム稼働		
昭和64年 平成 元年(1989)	11. —	OC運動の開始(川口支店にて試行)		
	12.26	第1回無担保転換社債発行		
	2. 1	女性向け商品「Lady21」の発売	4. 1	マル優原則廃止
	4. 1	中期経営計画「中計663(αプラン)」スタート	7.11	BIS、国際業務を行う銀行の自己資本比率を「総資産の8%以上」に決定
平成 2年(1990)	6. 1	「ぐんぎん事業者カードローン」発売	11. 1	前橋市・高崎市など県内一部地域が国土利用計画法に基づく監視区域に指定
	8. 1	ぐんぎん積立保険ローン「年金プラン」発売		
	10.24	ニューフロンティア運動開始		
	11.21	当座貸越型商品「知恵袋」「あんしん」発売		
	2. 1	完全週休2日制の実施	1. 7	昭和天皇崩御
	2. 1	新短期プライムレート導入	1. 8	「平成」に改元
	2.15	FB専用端末機「ゆうゆう君」導入	2. 1	相互銀行52行が、普通銀行に転換(第二地銀)
平成 3年(1991)	4. 3	「ぐんぎん総合住宅ローン」発売	4. 1	消費税導入(3%)
	6. 5	最低預入金額300万円の市場金利連動型定期預金(スーパーMMC) 取扱開始	12.29	日経平均株価、大納会で3万8,915円の史上最高値
	6.26	振込機能付ATMの設置開始		
	11. 3	香港駐在員事務所開設		
	12.25	大型カードローン「巧打者」(極度1,000万円) 発売		
	4. 1	ポケット休暇の新設	3.27	大蔵省、不動産向け融資の総量規制を通達
	4. 1	パート女子涉外「ぐんぎんレディ」制度導入	8. 2	イラク軍、クウェートに侵攻
平成 4年(1992)	4. 4	高崎地区で集金センター試行開始(翌年5月から前橋・伊勢崎・太田へ拡大)	12. 1	株券の大量保有の実態公表を義務づけた「5%ルール」導入
	4.23	口座振替依頼書集中管理システムの導入		
	6.28	土金琢治頭取就任		
	10. 1	原価計算システム稼働		
	10.16	アムステルダム駐在員事務所開設		
	1.13	CD・ATMサンデーバンキング稼働	1.17	湾岸戦争突入
	1.23	銀行POSシステム「ぐんぎんお買物サービス」取扱開始	4.11	湾岸戦争終結
平成 5年(1993)	3.18	積立保険ローン「育英プラン」発売	6.20	野村証券、大口投資家への損失補填露見
	3.18	ぐんぎん情報システム稼働	12.21	ソ連、消滅宣言
	4. 1	中期経営計画「ダイナミックプランG60」(Gプラン) スタート		
	4. 1	CI計画「G-UP21」スタート(平成5年3月31日まで)		
	4.13	群馬県内金融機関共同資金センター「G-NET」運用開始		
	10. 1	コース別人事制度の導入		
	11.20	自由金利型定期預金M型「スーパー定期」取扱開始		
平成 6年(1994)	11. —	窓口UBT及び通帳証書発行機(略称PIM) の設置		
	2.14	欧州群馬銀行開設(アムステルダム駐在員事務所廃止)	4. 1	地価税法施行
	2.29	新電算棟竣工	4.21	大蔵省、都市銀行等21行の延滞債権は7～8兆円と公表
	3.10	海外格付の取得(スタンダード・アンド・プアーズおよびムーディーズ・インベスターズ・サービス)	7.20	証券取引等監視委員会発足
	3.16	個人向け無担保ローン「マイクレジット〈ジャスト〉」発売	12.11	日銀短観、主要製造業の業況判断指数は第1次石油ショック以来の低水準
	3.23	統合ネットワークの構築		
	4. 1	育児休業制度の新設		
	4.24	企業理念制定(支店長会議で発表)		
	5.11	「メールオーダーサービス」取扱開始		
	6. 1	企業格付制度の導入		
	6.22	スーパーMMC預入金額制限撤廃		
	6.22	「新自動積立定期預金」「貯蓄預金」取扱開始		
	8. 1	記念日休暇、リフレッシュ休暇、社会貢献活動休暇の新設		
	11.20	創立60周年記念日に新シンボルマーク・コーポレートカラー・行名書体を発表		
平成 7年(1995)	11.20	ぐんぎんベストサービス「おまとめ上手」取扱開始		
	4. 1	中期経営計画「クリエイション'95」スタート	1.27	共同債権買取機構設立
	6.21	「スーパーMMC」廃止、「期日指定定期預金」の金利自由化	4. 1	金融制度改革法施行
	9. 1	「純金積立」取扱開始	6.21	定期預貯金の金利完全自由化
	10. 1	CS(顧客満足) 運動開始(平成8年3月まで)	8.23	群馬県円高対策推進本部設置
	10. 6	「年金相談会」の開始	10.19	群馬県人口200万人を突破
平成 8年(1996)	10.18	「変動金利定期預金」取扱開始		

当 行			金融・経済・社会	
	10.19	顧客情報の分析活用システム「CIAPUS」稼動		
	12.31	年末休日スタート		
平成 6年 (1994)	1. 4	信託業務(土地・公益・特定業務・動産)取扱開始	4. 1	改正労働基準法施行(週40時間労働)
	7.14	自動窓口受付システム導入	10.17	流動性預金金利自由化
	8. 8	資金自動管理サービス「ゆうゆうマネージャー」取扱開始		
	9.16	「新変動金利型住宅ローン」発売(住宅ローン自由化対応)		
	10.17	流動性預金(普通、貯蓄、通知等)の金利自由化		
平成 7年 (1995)	1. 4	新型住宅ローン「金利選択プラン」発売	1.17	阪神淡路大震災
	4.10	群馬県保証協会付無担保融資商品「パートナー」発売	8. 3	尾瀬保護財団発足
	5.22	利息分割受取型定期預金「受取り名人」取扱開始	8. ー	ジャパン・プレミアム拡大
	8. 1	ATMによる総合口座定期預金の取扱開始	11.24	都銀11行、9月中間決算で不良債権が13兆5,000億円と公表(11.27長信銀、信託銀行10行で10.2兆円)
	8. 7	「尾瀬ボランティア口座」取扱開始		
	8.14	簡便集計レス・システム稼動		
	10. 1	新収益管理システム稼動		
	10. 2	ATMの利用時間拡大(午前8時開始)		
	10.16	「5年超定期預金」(7年・10年)取扱開始		
	11.28	群馬銀行環境財団設立		
平成 8年 (1996)	2. 5	ねんきん定期「笑顔」取扱開始	6.18	住専処理等金融関連6法案成立
	4. 1	中期経営計画「クオリティ・アップ21」スタート	11.11	首相、日本版金融ビッグバン構想を発表
	5.28	上海駐在員事務所開設		
	11. 1	介護休業制度新設		
	11.11	手形・小切手の署名判印刷サービスの取扱開始		
平成 9年 (1997)	1. 6	「介護ローン」発売	4. 1	消費税、初の引き上げ(3→5%)
	1.27	個人ローン集中審査システムの稼動	7. 1	英、中国に香港返還
	3.24	ホームページ開設	7. 2	アジア通貨危機
	4. 1	新ALMシステム稼動	11.17	北海道拓殖銀行、都銀初の経営破綻
	4. 1	「アパートローン」発売	11.24	山一證券、自主廃業を決定
	5.19	自己査定試行の開始(平成9年3月末基準)	12. 1	銀行の投資信託販売解禁
	6.27	吉田恭三頭取就任		
	10. ー	本店リニューアル工事(9年10月着工14年8月完成)		
	12. 1	半年複利型定期預金「自由定期」取扱開始		
平成10年 (1998)	1.17	新営業店システム導入(順次展開)	4. 1	日本版金融ビッグバン始動
	2.16	ファクシミリ振込サービス「ゆうゆうFAX」取扱開始	4. 1	大蔵省、早期は正措置導入
	3. 2	「借換住宅ローン」発売	4. 1	改正外国為替管理法施行
	3.14	ATMによる休日入金の取扱開始	6.22	金融監督庁発足
	10. 1	ダイレクトセンター設置	10.12	金融再生関連4法案成立
	10. 1	「変動金利型カードローン」発売	12.15	金融再生委員会発足(2001年金融庁に統合)
	12. 1	投資信託の窓口販売開始(10店舗)		
平成11年 (1999)	1.11	「広域代金回収サービス」取扱開始	2.12	日銀、短期金利誘導目標水準の引き下げを決定(ゼロ金利政策開始)
	2. 1	人事制度改定(2コース制から3コース制に)		
	3. 8	「一括ファクタリングシステム」の取扱開始	3.12	金融再生委員会、大手銀行15行への公的資金投入を承認
	3.23	新文書為替システム稼動		
	4. 1	中期経営計画「Step up 21」スタート	4. 1	改正男女雇用機会均等法施行
	4.28	中小企業金融安定化特別保証制度の適正な取扱いに関する業務改善命令書受領(～16/6)	4. 1	整理回収機構発足(住宅金融債権管理機構と整理回収銀行の合併)
	5.19	関東地銀業務研究会発足		
	7.30	信用格付制度導入	6.30	普通銀行の社債発行解禁
	9.26	土・日・祝日のATM稼働時間を午後9時まで延長(14店舗)	9.13	金融再生委、足利銀行など地銀、第二地銀4行に公的資金の注入を決定
	9. ー	融資支援システム稼動		
	10. 1	住宅ローン「債務返済支援保険」取扱開始	10. 2	新潟中央銀行破綻
	12. 1	無担保ローン「クイック申込サービス」(ファクシミリ申込)取扱開始		
	12.13	IR説明会(第1回)開催		
平成12年 (2000)	1.26	「金利選択型アパートローン」発売	1. 1	コンピュータ2000年問題(Y2K)
	3.30	整理回収機構への債権売却開始	3. 6	デビットカード本格スタート
	4. 3	投信窓販取扱店を全店(大阪支店・出張所を除く)に拡大	4. 1	民事再生法施行
	4. 3	「ぐんぎん積立投信」取扱開始	7. 1	金融監督庁を改組、「金融庁」発足
	4. 3	「ぐんぎんビジネスローン」発売	8.11	日銀金融政策決定会合、ゼロ金利政策を解除
	6. 5	「インターネットバンキングサービス」取扱開始		
	8. 1	「介護ビジネスローン」発売	9.17	初のインターネット専業「ジャパンネット銀行」設立
	10.31	am/pmとさくら銀行とのコンビニバンキング事業に参加		
平成13年 (2001)	2. 7	危機管理計画の制定	3.16	政府、戦後初のデフレ認定
	2.26	コンビニATMサービス(イーネット)開始	3.19	日銀、量的緩和政策を開始
	4. 1	「新世紀第一次中期経営計画」(i-PLAN)スタート	4. 1	保険商品の窓販一部解禁

当 行		金融・経済・社会
	4. 1 女性行員（総合職および特定総合職）の制服着用自由化 4. 2 保険窓販の取扱開始（住宅ローン火災保険） 5.14 新潟中央銀行太田支店・桐生支店の営業譲受け 6.28 執行役員制度導入 7.30 地元IR説明会（第1回）開催 8. 1 介護特別休暇制度新設 10.15 「ぐんぎんマネープラン」取扱開始	4. 1 改正預金保険法施行（ペイオフ延期） 4. 1 消費者契約法施行 9.11 米で同時多発テロ発生 10. 1 確定拠出年金法施行
平成14年（2002）	1. 7 「親子二世帯住宅ローン」発売 3. 1 確定拠出年金・個人型の取扱開始 3. 6 「住民参加型公募地方債」（愛県債）取扱開始 4. 1 フリーローン「おまとめ太郎」発売 4.22 住宅金融公庫協調住宅ローン「あわせ技」取扱開始 10. 1 個人年金保険の窓販開始 10.21 個人ローン新「集中審査システム」稼働 10.23 個人ローン「クイックアンサーサービス」取扱開始 11. 1 債権書類集中センター設置 11. 1 中小企業向け特別保証ファンド「ぐんぎんマネージファンド21」発売 11.20 創立70周年記念行事開催（記念式典・物故者追悼式・記念植樹）	3. 6 群馬県民参加型ミニ公募債「愛県債」10億円が発売後18分で完売 4. 1 ペイオフ凍結一部（定期性預金）解除 8. 5 住民基本台帳ネットワークシステム稼働 10.30 金融庁、不良債権問題の解決に向け金融再生プログラムを発表
平成15年（2003）	1.20 「銀行保証付私募債」の取扱開始 4. 1 中小企業向けビジネスローン「ぐんぎんグッドパートナー21」発売 4.25 ATMによる「群馬銀行宝くじサービス」取扱開始 5. 1 バンコック銀行（タイ国）と業務提携 6.27 四方浩頭取就任 8.18 為替特約付外貨定期預金「外貨入門」発売 10. 1 「住公証券化住宅ローン」取扱開始 10. 1 「ぐんぎんスモールビジネスローン」発売 10.30 ぐんまチャレンジファンドへ出資 11.25 ぐんぎんビジネスネットバンキング取扱開始	1. 6 本人確認法施行 2. 3 初の個人向け国債募集開始 4.16 産業再生機構発足 6.10 政府、リソな銀行に公的資金2兆円注入決定 11.29 政府、足利銀行の一時国有化決定（地銀初）
平成16年（2004）	1.19 マルチペイメントネットワークによる税金・各種料金払込サービス（ペイジー）取扱開始 4. 1 「新世紀第二次中期経営計画 R-PLAN」スタート 5. 6 「ぐんぎんビジネスマッチングサービス」取扱開始 5.17 日本郵政公社との自動機相互利用開始 5.17 統合収益管理システム運用開始 6.29 法人サポートセンター開設 7. 1 営業店駐在審査役制度導入 7.12 前橋・高崎住宅ローンセンターのローンステーション化（当行初） 10. 1 「ぐんぎんニュービジネスサポートローン」発売 10.25 相続預金事務の本部集中開始 12. 1 「ぐんぎん401k総合型プラン」発売 12.20 「ぐんぎんドクターサポートローン」発売	4. 5 桐生・水上・月夜野各手形交換所の群馬中央手形交換所への統合 6. 2 銀行の証券仲介業解禁などを認めた改正証券取引法成立 7. 5 太田・館林各手形交換所の群馬中央手形交換所への統合 10.23 新潟中越沖地震
平成17年（2005）	3.14 「決済用普通預金」発売 3.25 個人情報保護宣言の制定・公表 3.28 「インターネット投信」取扱開始 4. 1 「ガン保障特約付住宅ローン」発売 6.17 内部管理態勢の充実・強化に関する業務改善命令の受領 6.27 住宅ローンにおける「失業信用費用保険」取扱開始 6.30 「コミットメントライン方式のシンジケートローン」取扱開始 8. 1 証券仲介業務の取扱開始 8. 4 所沢法人営業所の開設（法人営業所第1号） 10. 3 「ナイスサポートカード」発売 10.20 FAX集中管理システム導入（誤送信による情報漏洩防止策） 12. 1 遺言信託・遺産整理業務の取扱開始 12. 1 偽造・盗難等キャッシュカード被害補償開始	4. 1 群馬県が「環境GS認定制度」を創設 4. 1 ペイオフ、全面実施 4. 1 個人情報保護法、全面施行 12.27 総務省、日本の総人口が初めて減少と発表（10.1国勢調査）
平成18年（2006）	2.13 「一時払終身保険」取扱開始 4. 3 「インターネット投信キャッシュバックキャンペーン」実施 5. 1 「自然環境保護ファンド 尾瀬紀行」発売 5.25 売掛債権一括信託の取扱開始 6. 8 前橋労働基準監督署による時間外に関する是正勧告および行政指導 6.12 苦情・事務ミス報告の電子化（本支店間連絡システムを利用） 7.16 第1回海外IR説明会実施（ロンドン、エジンバラ、ミラノ） 8.11 「ぐんぎんビジネスクラブ」発足 9.25 生体認証付ICカード「スーパーセキュリティーカード」取扱開始	1.23 日本郵政株式会社発足 3. 9 日銀、量的緩和策を解除 5. 1 会社法施行 7.14 日銀、約6年ぶりにゼロ金利政策解除（短期金利誘導目標0.0→0.25%）

当 行			金融・経済・社会	
	10. 1	スキル認定制度導入		
	10. 1	「3大疾病プラス5ワイド保障付住宅ローン」発売		
	10. 2	省エネローン「エコ計画」発売		
平成19年（2007）	1. 4	「3大疾病保障特約付住宅ローン」発売	1.20	改正貸金業規制法施行
	2.19	「GBドリームプラスカード」発売（クレジットカード本体発行）	6.20	改正建築基準法施行
	2.19	フリーローン「グッドライフプラン」発売（保証会社を変えて再審査を行うリトライ審査導入）	8. ー	サブプライムローン問題台頭
	2.19	ICキャッシュカード発行手数料無料化	9.30	金融商品取引法施行
	4. 1	2007年中期経営計画「クオリティバンクへの挑戦」(Q-プラン) スタート	10. 1	群馬県信用保証協会、「責任共有制度」導入
	4. 1	クオリティアップ運動開始		
	4. 1	半日休暇制度新設	10. 1	日本郵政グループ発足
	4. 2	「退職金定期預金特別金利プラン」発売	11.22	金融庁、9月末時点で国内の金融機関が保有するサブプライムローン関連商品が総額1兆3,300億円に上ると発表
	7. 1	個人特化型店舗の導入（榛東・磯部・粕川（8/1））		
	7. 1	クールビズ開始（9月30日まで）		
	10. 1	「環境配慮型銀行保証付私募債」取扱開始		
	10. 1	上席内部管理責任者配置		
	10.15	上田支店新設（長野県内初）		
	11.14	「ぐんぎん産学官ビジネス交流会」開催		
	12.22	「一時払終身医療保険」取扱開始（保険窓販全面解禁）		
平成20年（2008）	2.20	「振り込み詐欺被害者救済法に関する専用窓口」（フリーダイヤル）設置	3.14	金融庁発表、野村グループへ足利銀行譲渡
	4. 1	事務職の名称を一般職に変更	6.21	「振り込み詐欺被害者救済法」施行
	4. 1	「お客さまへのコミットメント」発表	9.15	リーマン・ブラザーズ経営破綻、世界規模の金融危機拡大
	4. 1	「クオリティアップ表彰」制度の制定	12.12	貸し渋り解消を主な目的とした改正金融機能強化法成立
	4. 1	コンビニATM平日時間内利用手数料およびATMによる当行本支店間振込手数料無料化		
	4. 1	「がん保険」取扱開始		
	5. 1	「医療保険」取扱開始		
	5.19	女性向け住宅ローン「ロング・エスコート」発売（地銀連携）		
	7.28	住宅ローン利用者向けサービス「ハッピーエブリデー」取扱開始（地銀連携）		
	8. 1	当行本体による相続関連業務（遺言信託・遺言整理業務）取扱開始		
	8. 4	インターネットを利用した住宅ローン申し込み取扱開始		
	11. 4	事務集中部を電算棟へ移転		
	12.15	CRMシステム稼働		
平成21年（2009）	4.10	平成17年6月15日付業務改善命令解除	3. 5	定額給付金の支給が始まる
	5. 1	「群馬銀行環境方針」策定・公表	5.15	省エネ家電の購入を支援する「エコポイント」制度開始
	6.25	株主総会における電子投票システム（インターネット）導入	12. 1	日銀、デフレ克服へ10兆円の資金供給策決定
	7. 1	農業者向け融資商品「ぐんまの実り」発売		
	7. 6	雑益口座管理システム稼働		
	10. 1	リバースモーゲージ「夢のつづき」発売		
	10. 1	住宅ローン返済相談窓口の設置		
	10.26	「学資保険」取扱開始		
平成22年（2010）	3.24	独立役員の指定決定	3. 8	住宅エコポイントの申請・交付が始まる
	3.30	基礎的内部格付手法採用承認	6.18	改正貸金業法完全施行
	4. 1	2010年中期経営計画「クオリティバンクへの更なる挑戦」(Q-up80) スタート	9.10	日本興業銀行が民事再生法の適用を申請、初のペイオフ発動
	4. 1	メンター制度導入	10. 1	金融ADR（裁判外紛争解決手続）制度施行
	4.26	「重粒子線治療ローン」発売		
	5. 6	新融資支援システム稼働		
	7. 5	ローソンとのATM提携開始		
	8.30	個人ローン業務支援システム稼働		
	9.17	育児休業者の職場復帰に関する「電話相談窓口」設置		
	10. ー	「思いやり駐車場制度」への協力開始		
平成23年（2011）	1. 1	住宅ローンに係る渉外活動を対象とした「時差勤務制度」導入	3.11	東日本大震災発生
	2. 1	「シニアリフレッシュ休暇」制定	3.14	1都8県の一部で計画停電開始
	2.15	保障性保険新商品の取扱開始（相談ステーション限定）	6.20	復興基本法が成立
	3.22	個人インターネットバンキングを全面リニューアル	7. 1	群馬デスティネーションキャンペーン開始
	3.24	東日本大震災の被災者に対する他行預金の払戻対応開始		
	3.29	東日本大震災に対する義援金寄付	10.13	タイの洪水で県内進出企業にも影響
	6.29	齋藤一雄頭取就任	12. 5	個人向け復興国債の販売始まる
	9. ー	タイのカシコン銀行への行員派遣（トレーニー）開始		
	10. 2	松戸支店新設（千葉県内初）		
	10.24	「オンラインアプライ」（ホームページからの口座開設申込みサービス）開始		
	10.24	「投資信託帳票電子交付サービス」取扱開始		
	12. 1	女子バレーボール部、平成24年度の国体から6人制競技への参加を表明		

銀行用語集

あ

EYE-QUE システム	〈アイキューシステム〉自動窓口受付システム。来店客が受付カード発行機から受付番号が印字されたカードを抜き取って待機し、その番号が窓口を設置された電子表示パネル(音声付き)に表示されたときに、窓口受付事務が開始されるシステム。
預かり 金融資産	〈アズカリキンユウシサン〉顧客から投資信託・生命保険・公共債・外貨預金などの形で預かる金融資産。顧客の資金運用ニーズの多様化により、現在では銀行の主要業務の一つ。
役務取引	〈エキムトリヒキ〉金融サービスの提供に係る業務で手数料収入を伴う取引。具体的には、資金の振込みや手形の取立て、ATMによる預金の払出し、融資では繰上返済や不動産担保事務、預かり金融資産関連商品の販売などがある。
O.J.T	〈オージェーティー〉職場内訓練。各職場における日常業務を通じて、その仕事に必要な知識・技能・態度を習得、向上させるために行う計画的・重点的・継続的・組織的な教育活動のこと。「On the Job Training」の略称。
オープン 出納機	〈オープンスイトウキ〉現金の出し入れや現金の在高を管理する機械で、使用任命を受け許可された者(出納係・テラー・渉外係等)のみが使用する。

か

回収	〈カイシュウ〉融資した貸出金を返済してもらうこと。
貸出	〈カシダシ〉取引先に資金を融通するにあたり、手形貸付・証書貸付・当座貸越・手形割引の方法で行うもの。《「貸付」「融資」「与信」参照》
貸出金利鞘	〈カシダシキンリザヤ〉貸出金利回りと預金原価(預金金利回りと経費率)との差。預貸金利鞘ともいい、収益性を示す重要な指標の一つ。
貸出金利回り	〈カシダシキンリマワリ〉貸出金利(延滞利息や不計上未収利息などを加減した実際の貸出金利)を貸出金平均残高で除して算出した指標。
貸付	〈カシツケ〉取引先に資金を融通するにあたり、手形貸付・証書貸付・当座貸越の方法で行うもの。《「貸出」「融資」「与信」参照》
借換え	〈カリカエ〉従来の借入金を返済して、低金利等の有利な条件の借入れに借り直すこと。
幹事店	〈カンジテン〉営業地域(ブロック)の中心店舗として、地域内の支店を統括する営業店のこと。幹事店の支店長を幹事店長またはブロック幹事店長という。
基幹店	〈キカンテン〉地域の基幹となる支店で、概ね幹事店に次ぐ規模の店舗。地域内の法人取引や個人取引を総合的に推進する店舗。
業態	〈ギョウタイ〉金融機関は準拠する法律や営業形態等その性格などから、都市銀行・信託銀行・地方銀行・信用金庫・農業協同組合・証券会社・生命保険会社・損害保険会社等に区分けされているが、この区分けを指す。

堅確化	〈ケンカクカ〉事故や不正が起こらないように、正確でしっかりした業務を常に行うこと。当行では、預金などの内部事務の堅確化、融資事務の堅確化、渉外事務の堅確化等というように使用。
公募地方債	〈コウボチハウサイ〉都道府県や市町村が地方財政法等に基づき公共施設の整備拡充を目的に発行する債券で、不特定多数の投資家を対象に募集する銘柄。
コール資金	〈コールキン〉銀行等の金融機関相互間で貸借される、極めて短期の資金。
固定性預金	〈コテイセイヨキン〉預入時に満期を定め、原則として期日前に解約はできない預金。定期預金・定期積金などがある。

さ

CSR	〈シーエスアール〉企業は社会・事業活動において利益を優先するだけでなく、顧客・株主・従業員・地域社会などとの関係を重視し、社会貢献活動などを自主的に行なうなどの社会的責任をいう。「Corporate Social Responsibility」の略称。
CSリーダー	〈シーエスリーダー〉当行のサービスに対する顧客満足(CS)向上を目的に、職場全員が主体的に改善活動を実践できるよう、各職場をまとめ、推進を図る者。
自己査定	〈ジコサテイ〉貸出金、有価証券、動産・不動産など金融機関が持つすべての資産の価値を把握するため、自らそれらの資産を査定すること。
指定 金融機関	〈シテイキンユウキカン〉地方自治法に基づき地方公共団体が、公金の収納・支払いなどの事務の取扱いを委託するために指定する金融機関。都道府県は必ず指定しなければならないが、市町村の場合は任意。
私募債	〈シボサイ〉不特定多数の投資家を対象とする公募債と異なり、特定少数の投資家が直接引受けする社債。長期資金調達の一つであり、銀行借入(間接金融)と違い、資本市場からの直接的な資金調達の一形態。
譲渡性預金	〈ジョウトセイヨキン〉自由に譲渡することが可能な指名債権譲渡方式の預金で、預入期日は指定方式、金利は金融市場の実勢を反映した自由金利。NCD(「Negotiable Certificate of Deposit」の略称)とも言う。
シンジケート ローン	〈シンジケートローン〉大型の資金ニーズに対し複数の金融機関が協調してシンジケート団を組成し、同一条件で融資する貸し方。協調融資ともいう。
生体認証	〈セイタイニンショウ〉一人ひとり異なる身体上の特徴を使って本人確認を行う認証方式で、当行は手のひら静脈認証方式を採用している。
専担者	〈センタンジャ〉専門の担当者として当該業務に専念する者。
専任職	〈センニンショク〉部店長その他ラインの長に就かない56歳以降の業務職の行員に対する旧呼称。

早期是正措置	〈ソウキゼセイソチ〉金融機関の破綻を未然に防ぎ、健全性を確保するために導入された金融当局の新しい監督手法であり、自己資本比率が一定の水準を下回った金融機関に対しては、業務改善等必要な措置命令が発令される。
--------	--

た	
地区	〈チク〉一般的には営業地域（ブロック）を指す。地区にはこのほかに、群馬県内を中毛地区・北毛地区・東毛地区、県外地区、埼玉北部地区・埼玉南部地区などとブロックを集約して使う場合もある。
店質別	〈テンシツベツ〉店舗の立地や環境、および店の特性や役割等が同じような営業店を区分けしてグループ化したもの。
店周	〈テンシュウ〉店舗の近隣地区のこと。店周は特に重点地区として力を入れ、業務推進を図る地区。
投資信託	〈トウシンタク〉多数の投資家により出資された資金を一つの基金とし、専門的な管理者が株式や不動産等に投資運用し、その運用結果を投資家に分配する金融商品。
独立役員	〈ドクリツヤクイン〉一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役をいう。独立役員は、コーポレート・ガバナンスの充実のために、証券取引所規則により、1名以上の登録が義務付けられている。
土地信託	〈トチシンタク〉土地所有者から土地等の信託を受け、不動産の有効活用の企画、事業の実施、管理・運営を行い、その成果を配当として交付する信託商品。
土地神話	〈トチシンワ〉高度成長期を通じてわが国の地価は右肩上がりが続けたが、それにより「土地を所有していれば儲かる」という観念が生まれ、それを土地神話と呼んだ。

な	
名寄せ	〈ナヨセ〉顧客が同一金融機関内に複数の口座を保有している場合に、それらを同一顧客のものとして一元管理する手続き。
日本銀行代理店	〈ニッポンギンコウダイリテン〉日本銀行は日本銀行法等により国庫金などを取り扱っており、その事務量は膨大であるため、国庫金の受入れ・支払いや国債の元利金の支払いなどの業務を市中銀行に委託しているが、この事務を行う店舗を日本銀行代理店という。

は	
不稼動口座	〈フカドウコウザ〉入出金が全くなく、動きのない普通預金などの口座。
歩積・両建	〈ブツミ・リョウダテ〉手形割引の代り金（貸出金）を原資とした預金を歩積預金、貸付金を担保または見返りとして積んだ預金を両建預金といい、合わせて歩積・両建預金という。

粉飾預金	〈フンショクヨキン〉残高を実態以上に多くするため、取引企業に月末日や期末日だけ手形や小切手の入金を依頼するなど、作作的に膨らませた預金。
平残	〈ヘイザン〉平均残高の略称。業績算定等の基礎となるもので、預金や貸出金等の月中平残・期中平残などで使われる。平残は、毎日の残高の累計を月中平残は1か月、期中平残は1年（上・下期の期中平残は6か月）など、その期間の日数で除して算出する。

ま	
メイン化	〈メインカ〉企業の事業活動や個人の生活になくてはならない、一番の主要取引銀行となること。

や	
夜間金庫	〈ヤカンキンコ〉銀行の営業時間外に、売上金等の金銭などを預け入れるための金庫。利用するには銀行との契約が必要で、現金などを夜間も自分で持つことによる盗難や紛失のリスクをなくすメリットがある。
役	〈ヤク〉本部における職位の一つ。役の呼称は部によって異なり、調査役・秘書役・人事役・検査役・推進役・審査役の6つがある。
融資	〈ユウシ〉取引先に資金を融通するにあたり、手形貸付・証書貸付・当座貸越・手形割引の方法で行う貸出のほかに、支払承諾（保証の供与）等を含めたもの。《「貸付」「貸出」「与信」参照》
預証率	〈ヨショウリツ〉預金等に対する有価証券の比率。資金の運用状況を示す、銀行の経営指標の一つ。
与信	〈ヨシン〉信用を供与することで、具体的には融資およびデリバティブ取引等のその他の信用供与を総称している。実務上では、貸出・融資・与信をほぼ同意語として使う場合が多い。《「貸付」「貸出」「融資」参照》
預貸率	〈ヨタイリツ〉預金等に対する貸出金の比率。資金の運用状況を示す、銀行の経営指標の一つ。

ら	
僚店	〈リョウテン〉他の支店のこと。
劣後ローン	〈レッゴローン〉劣後特約を付けた無担保ローンで、劣後特約付借入金ともいう。これは、元利金の返済が他の一般債権等より順位が劣る借入れであり、自己資本比率の算定上、一定範囲内で自己資本に算入することが認められている。

あとがき

平成24年11月に迎える創立80周年の記念事業の一環として、当行の年史の発行が決まり、21年4月に「80年史編纂委員会」が設置されました。委員会ではまず、年史発行の目的を①行員のロイヤリティの高揚、②社会的責任の遂行、③ディスクロージャーの実施とし、その目的を達成するため、当行の経営の変遷を事実在即して忠実に記述した「正史」と、創立以来の当行の歴史を概観することができ、読みやすい「小史」の2つを発行することとしました。

この基本方針に基づき、「80年史編纂室」において、本書「ぐんぎん80年のあゆみ」（小史）の編纂を進めてまいりました。本書の構成は、同時に編纂した正史「群馬銀行八十年史」に倣い、前編を既刊の「群馬銀行五十年史」の要約とし、後編は直近30年間の主要な事項を簡潔にまとめ、章立ても正史と同じにしました。資料編は、正史の資料編から主要なものを転載しました。また、正史で使用しなかった写真を多数掲載し、さらに、正史では図表として計数を示したものについても、できる限りグラフ化するなどの工夫もしています。

編纂にあたり、全体として読みやすい構成を心がけましたが、担当者の力量不足についてはご容赦を賜りたいと存じます。本書が、当行に対する理解を深める資料としていささかなりともお役に立てば、年史編纂担当者としてこれに勝る喜びはありません。

平成24年11月

80年史編纂室

ぐんぎん80年のあゆみ

平成24年（2012年）11月20日発行

発行 株式会社 群馬銀行
群馬県前橋市元総社町194番地

制作協力 大日本印刷株式会社 C&I事業部
東京都品川区西五反田3丁目5番20号

印刷製本 大日本印刷株式会社
東京都新宿区榎町7番地

（本書に掲載された文章・写真等の無断転載を禁じます）



