

70年のあゆみ

1 常陽銀行の創立と金融統制下の経営

1935年度～1955年度[昭和10年度～30年度]

常陽銀行の創立

常陽銀行は、1935年(昭和10年)7月30日、常磐銀行と五十銀行が合併して設立された。創立総会は同日、茨城農工会館(水戸市)において開催。設立委員龜山 甚が議長に任じられて議事に入った。創立総会においては、常磐銀行および五十銀行合併による常陽銀行設立に関する事項の報告が行われ、その報告および定款が満場一致で承認された。引き続いて役員を選任が行われ、9名の取締役、3名の監査役が決定した。そのなかから会社を代表する取締役に龜山 甚が選ばれ、初代頭取となった。

創立翌年の36年5月、政府の「一県一行主義」によって、地方銀行の統合が強く要請されることとなり、当行も大蔵省の勸奨により39年に三ツ輪銀行を吸収合併、42年に石岡銀行と猿田公益銀行を買収した。さらに45年に茨城貯蓄銀行を合併し、当行は名実ともに茨城県唯一の地元銀行としての態勢を整えた。



創立当時の本店

戦時下の被害

1944年(昭和19年)6月の北九州地区への爆撃以来、東京が45年3月10日に大空襲を受けるなど、本土空襲は激化し全国に及んだ。当行も甚大な被害を受け、45年7月10日の仙台市空襲で仙台支店と南町通出張所が焼失、日立支店は45年7月19日の空襲で全焼、45年8月2日には水戸市が空襲を受け、本店は大部分を焼失し、本店分室も焼け落ちた。太平洋戦争後、徴兵

はもとより国民徴用令が強化されてからは、徴兵、徴用者、軍需産業への転職などが相次ぎ、男子行員が極端に不足していった。

戦時下10年間の当行の業績推移

戦時下の困難な状況にありながらも、当行は順調に成長を遂げていった。創立時(35年12月末)と終戦時(45年9月末)の10年間の当行の業績(主要勘定)を比べると、預金は23倍、貸出金は13倍、有価証券は33倍に達し、店舗74カ所、1,400名を超える行員を擁するようになっていた。41年度から45年度の戦時中における預金の推移をみると、当行の増加率は、地方銀行平均よりも相当上回っており、42年度上期にはすでに総預金において全国地方銀行4位になっていた。



昭和20年代の当行商品の一例

戦後インフレの進行と金融非常措置

1945年(昭和20年)8月15日、我が国は「ポツダム宣言」を受諾し、日本の敗戦で大戦の終止符が打たれた。終戦によって、軍需会社への補償金、軍人や軍属への退職金の支払いなどが必要となり、日本銀行券が大量に増発された。これらの資金は過剰購買力となって、インフレを引き起こして経済を混乱させた。45年当時の当行の貸出金は、終戦時の1億8,237万円から4ヵ月半後の年末には2倍以上の4億1,756万円に達していた。

46年2月16日、政府はインフレ進行の防止と民生の安定を図るため、「経済危機緊急対策」を発表した。

日本銀行券の発行高は、非常措置によって一時収縮をみせたが、その後再び増勢に転じ、46年9月には旧円の発行高が過去最高水準を突破した。さらに政府は47年1月、健全財政への転換を声明、日本銀行も公定歩合より高い金利を課する高率適用制度を復活、強化を断行するなど、種々のインフレ抑制策を進めた。

営業店舗の整備

終戦直後の経済混乱期、貯蓄の奨励、預金の吸収のため、営業店舗の増設が必要であり、当行は出張所を中心に営業基盤の拡充に努めた。一方、1949年（昭和24年）9月の大蔵省銀行局長通達により、過剰店舗の統廃合が奨励され、店舗の配置転換を推進する基本方針が明らかにされた。当行もこの方針に沿って、50年4月から9月の間に8出張所、3分室を支店に格上げし、2出張所を廃止した。50年9月には、新たな預金専門店舗の制度が設けられ、当行では布川、真鍋の2支店が預金専門店となった。50年10月から51年3月の間には、10出張所を支店昇格したほか、白河支店を開設した。また、51年3月には、日立製作所内の3出張員詰所を廃止。これらの結果、茨城67、福島10、宮城2、栃木3、千葉1、東京1、計84カ店となり、当行の店舗整備は完了した。

特需と日本経済の自主独立

1950年（昭和25年）6月に勃発した朝鮮戦争により、朝鮮半島に米軍の戦略物資を供給するという「特需」に恵まれ、低迷していた日本経済が一変した。滞貨は一掃され、休眠状態にあった重化学工業の設備が稼動を始め、企業の量産体制が整えられた。日本の輸出は急増し、国際収支は改善され、黒字が累積するようになった。

その頃、米ソ両陣営の「冷たい戦争」が激しさを増すなかで、米国は日本の政治的独立を望み、51年9月8日、サンフランシスコにおいて対日平和条約と日米安全保障条約の調印を交わした。戦後約7年間、連合軍司令部の占領下にあった我が国は、国際社会への復帰を果たし、経済自立への道をあゆむことになった。

常陽経済研究室と義烈館の寄贈

当行の文化支援活動は、「常陽経済研究室」や「義烈館」の寄贈など、すでに1950年代には始まっていた。1952年（昭和27年）3月、常陽経済研究室を茨城大学に寄贈し図書購入費の寄付も継続的に行った。また、義烈館は当行20周年記念事業の一環として、水戸藩の第2代藩主徳川光圀（義公）と第9代藩主徳川斉昭（烈公）の偉業を伝える歴史博物館として常磐神社に寄贈したものである。

コラム Column

昭和30年頃の支店建物

昭和30年頃は、歴史を感じさせるこんな建物もあった。



太田支店



日立支店



土浦支店



取手支店



潮来支店



古河支店



久下田支店



原町支店

2 経済の高度成長と当行の対応

1956年度～1969年度[昭和31年度～44年度]

高度経済成長の開花

1956年(昭和31年)の経済白書では、1955年(昭和30年)をもって「もはや戦後ではない」と明言している。企業の設備投資を中心に景気上昇が本格化し、この好景気は建国以来であるという意味で「神武景気」と名付けられた。

しかし、57年に入ると国際収支が大幅な赤字となり、政府および日本銀行が強力な金融引き締め策をとったため、産業界は減益・減収、資金不足に陥り、操業短縮により在庫調整を行った。電力・陸運業などの一部を除き全面的に業績が低下、減配・無配になった企業が目立ち、57年夏からは、いわゆる「なべ底不況」と呼ばれる景気の悪化を迎えた。58年の初めまで生産は停滞し、投資意欲の減退や操業率の低下がみられたが、58年の夏から在庫投資、個人消費、輸出が増勢し、景気は回復過程に入った。

60年12月、池田勇人内閣は経済重視の内政主義を打ち出し、「国民所得倍増を目標とする長期経済計画」を発表した。計画的な公共投資配分と民間経済の誘導を強調し、貿易自由化を推進、開放経済体制への大胆な移行を果たしたため、一般消費は好調に推移し、企業は強気に設備投資を進めた。その結果、実質国民総生産は約6年で、また、国民1人当たりの所得は約7年で2倍になった。58年から61年まで長期間続いた好況は、神武景気を上回る好景気という意味で「岩戸景気」と呼ばれた。

63年は、第18回オリンピック東京大会(翌64年10月10日～24日)開催を控えて、建設投資が活況を呈するなど景気は順調に上昇した。しかし、東京オリンピック終了後は金融引き締め策が再開され、景気は調整局面を迎えた。

茨城県の経済発展

1955年(昭和30年)頃の我が国の工業化は、4大工業地帯とその周辺地域を中心に展開され、首都圏への産業と人口の集中が続いた。首都圏のエネルギーの確保という観点から原子力開発の本格的な取り組み

みが始まり、55年12月に原子力基本法が制定された。原子力発電所の建設地には関東一円から8地区が候補にあがり、そのなかから水戸地区である東海村が決定された。東海村は当時人口1万1,000人、太平洋に面し松林が続く村だったが、原子力研究所、原子燃料公社、日本原子力発電などが建設され、関係機関の職員の転入によって人口は急増。同時に、職員のための商店やサービス業などが進出し、経済的な発展を遂げていった。

東海原子力センターの開発が進む一方で、茨城県も都市化、工業化の動きが高まった。こうした動向を背景に、茨城県当局は59年に「茨城県開発の構想」を公表し、開発計画の重点とその実現のための基幹となる事業を示し、工業の開発、農業生産構造の近代化、交通網の整備、水資源の開発利用、土地資源の開発利用、国土保全の6項目を重点施策に掲げた。その推進のための戦略的かつ基幹的事业として、常磐線の電化、国道6号線の整備、常陸川水門の建設、鬼怒南部土地改良事業などが具体的に取り上げられた。

経営体制の充実

創立以来23年にわたって経営の陣頭にあった龜山頭取は、1958年(昭和33年)6月24日、会長に就任し、三宅亮一副頭取が頭取に就任した。三宅頭取は同年8月の地方幹事店長会議終了後の挨拶で自らの経営方針を「銀行という商売は、ことに地方銀行は地元社会全般がお客さんであることを常に念頭におかなければならない」と述べた。

9年後の67年11月10日、三宅頭取が会長に就任し、市田禎藏副頭取が3代目の頭取に就任した。戦後の業績の伸展と急速なインフレの進行を背景に、相次いで増資を実施、資本金は51年7月に3億円、56年11月に6億円、59年11月に12億円となった。さらに63年10月と67年10月にも増資し、資本金は48億円になった。資本金が増資され、株主総数が1万600余人に増加し、経営基盤が充実したことから、株式上場を決議して東京証券取引所第二部銘柄への上場を申請した。68年3月

に大蔵省の認可を得て、4月1日から上場を開始した。

69年2月1日には東証一部昇格の認可を得て上場替えを行った。初日の株価は126円、出来高は1万3,000株であった。地方銀行の一部上場は、横浜、静岡、北陸、足利、埼玉、駿河の各行に次いで、7番目であった。

コンピュータへの移行

業容の拡大とともに事務処理が増大かつ複雑化したため、合理化のため、コンピュータシステムの導入は必須となった。そのため、1964年(昭和39年)度上期から導入の準備作業を開始。65年8月、本店新築と同時にIBM1440を2セット導入し、PCS(Punch Card System)作業の切り替えに着手した。1セットは預金、融資、本部統制、その他の業務処理に使用し、他の1セットは為替事務処理に充当された。同時に、普通預金利息計算のオフライン集中処理が開始された。

69年4月には、普通預金利息計算処理の全店実施、決算事務の集中処理などのために、IBM1440に代えてIBM360-40システムを導入した。これにより営業店の事務負担を軽減することができた。



預金貸付本部統計等処理用コンピュータシステム
(IBM1440 1号機)

創立30周年記念式典と新本店の竣工

1965年(昭和40年)は、当行創立30周年の記念すべき年であった。周年記念事業の一環として、63年1月23日に新本店が着工、65年6月30日に竣工した。当行の新しい象徴ともいべき新本店は、地上8階、地下1階、塔屋2階建てで、1階は壁に大理石を使用、2階までの吹き抜けとなる大空間が確保されていた。

創立30周年記念式典は65年7月30日、新本店にて挙行された。三宅頭取は挨拶で「店が大きく立派になったらむしろ以前より一層経営に気を付けムダを慎み、

また小口の取引を大切にする。(中略)一銭を大切にすることこそ本店新築の真の意義である」と述べて行員の気持ちを引き締めた。



本店完成のテープを切る三宅頭取

都内と大阪の店舗網充実

東京に隣接する地域の地方銀行では、埼玉銀行が25カ店、千葉銀行が8カ店の都内店舗を有し、それぞれ有機的営業を行っていた。こうしたなか、当行は大蔵省に対して、茨城県が東京都の経済圏に位置することを説明し、銀座支店(53年12月)を皮切りに新宿支店(57年10月)、上野支店(61年4月)、池袋支店(64年8月)、堀留支店(65年7月)、押上支店(67年8月)と逐次ネットワークを充実していった。中堅中小企業を主力とし、さらに茨城県ならびに福島県など営業基盤との結びつきの深い取引先を中心に深耕を進めた。

東京支店は、65年7月、八重洲三井ビルへ移転し、同時に旧東京支店は新たに堀留支店となった。旧東京支店の建物が戦前の重厚さを誇るのに対し、新東京支店は東京駅八重洲口と旧都庁(現東京国際フォーラム)のほぼ中央に位置し、中央オフィス街にふさわしい景観を示していた。

また、当行にとって、関西地区の中心である大阪市内への進出はかねてからの念願であった。鹿島臨海工業地帯への進出企業のなかで、住友金属工業は69年1月の操業を目指して圧延設備の建設を進め、それに付随して関西系関連下請け企業の進出も数多く予想された。そのほか、従来から大阪地区に本社のある企業、大阪に支社や工場等を持つ企業との取引も多く、これら資金トレースを図ることが営業上の重要な課題であった。このような背景のもとに、69年9月に大阪支店が開設された。

3 変貌する金融情勢と業容の拡大

1970年度～1974年度[昭和45年度～49年度]

転換期を迎えた我が国経済

1971年(昭和46年)8月15日、ニクソン米大統領は、金・ドル交換の一時停止などの国際金融対策を骨子とする経済緊急対策を発表した。「ニクソンショック」と呼ばれ、各国の金融界に衝撃を与え、欧州諸国は外国為替市場を軒並み閉鎖した。しかし、我が国だけは市場を閉鎖しなかったため、猛烈な勢いでドル売りが殺到、日本銀行の買い支えも限界に達して、8月28日に変動相場制へ移行した。

ニクソンショックによる円切り上げ以後、政府は輸出抑制に対処する国内需要拡大のため積極的な金融緩和策を推進するとともに、輸入促進策と内需拡大策を盛り込んで景気の回復を図った。

こうした緩和政策によって、金融機関、民間企業、商社などの資金的余裕が拡大し、民間には過剰流動性が顕著となった。これらの資金を運用するため土地が最も有利な投資対象として選択され、土地に対する大規模な投資が始められた。

72年6月、田中角栄通産大臣は「日本列島改造論」を発表、7月に発足した田中内閣は国土総合開発庁や開発公団を設置して列島改造に乗り出した。このため、72年秋以降、国内景気は急激に拡大したが、地価の暴騰に伴って物価が上昇しインフレは加速度を増した。

こうした事態に対して日本銀行は、73年1月、預金準備率の引き上げ、窓口規制の強化、公定歩合の引き上げなど金融引き締め政策を転じた。政府は財政面においても、公共事業の抑制、財政支出の繰り延べを実施したほか、物価抑制策を展開した。しかし、これらの対策が十分に浸透しないうちに「石油危機」に見舞われた。

73年10月、第4次中東戦争に端を発したOAPEC(アラブ石油輸出国機構)の石油供給削減と、それに続く原油価格の大幅引き上げが発表された。我が国はエネルギー資源の大部分を中東産油国に依存していただけにその影響は大きかった。石油や電力の消費節減による生産減少に加え、先行き不安を背景に買い占め、売り惜しみ、便乗値上げが誘発され、数カ月

の間に卸売物価、消費者物価とも急騰して狂乱物価を引き起こし、混乱状態を招いた。74年度の実質経済成長率は、戦後初めてマイナスを記録し、高度経済成長の終焉、日本国経済の転換期の到来となった。

躍進する茨城県経済

1965年(昭和40年)から70年にかけて停滞から発展に転じた茨城県経済は、日本国経済を上回る成長を遂げ、全国における本県の地位は著しく向上した。とりわけ、鹿島臨海工業地帯の造成をはじめ、筑波研究学園都市の建設などの大規模開発プロジェクト、さらに、首都50キロ圏の県南地域における人口ならびに工業の増加などにより、70年代前半の県勢は飛躍的に発展した。

本県の人口は、戦後から約200万人でほぼ横ばいに推移してきたが、首都圏の外延的拡大(ベッドタウン化など)を背景に65年以降増加傾向に転じ、65年には60年の0.4%増にあたる9,000人増え、70年には65年の4.2%増の8万7,000人増加し、その後も増加傾向を強めた。



筑波研究学園都市(写真提供:茨城県)

営業店舗網の充実

1965年(昭和40年)以降、茨城県と隣接県、特に関東各県との経済交流が急速に活発化し、当行は栃木、千葉、埼玉の各県の主要都市に店舗を設置する構想を固め、営業基盤の拡大と連携の強化を図った。

66年7月に宇都宮支店を開設、71年6月には埼玉県下に初めての店舗となる越谷支店を開設した。さらに、71年11月に千葉支店、72年11月に松戸支店、74年5月に我孫子支店を開設した。

茨城県外への進出と並行して県内店舗網も充実させ、63年12月に神栖出張所、69年6月に井野出張所、71年4月に千波支店をそれぞれ開設した。

72年以降、都市銀行をはじめとする他県に本拠を有する銀行は、県南地域を中心に県内進出を活発化させてきた。当行は、それに対抗する意味から、72年10月に水戸卸売出張所、牛久支店、73年7月に古河東支店、11月に兎平支店、研究学園都市支店、75年4月に戸頭支店、7月に赤塚支店を新設し県内店舗の充実を図った。

預金増強と融資基盤の強化

1970年（昭和45年）以降、茨城県内においては、都市銀行が進出し、相互銀行や信用金庫などの中小金融機関の著しい預金増勢が相次いだ。こうした事情を背景にして、当行は預金と融資の増強について基本方針を打ち出した。

まず、預金増強面では、主要営業地盤の発展を背景として、量的拡大と営業基盤の強化を図る二面施策を展開した。量的拡大については、73年度末に実質預金残高1兆円を達成し、地方銀行ビッグ3入りを目標とした。営業基盤の強化では、中小企業取引および家計取引の拡大・強化のため、「本部からの経営目標の指示」「営業店別の基盤取引目標の指示」「営業店臨店指導の強化」に取り組んだ。

融資方針の中核となったのが、融資基盤の育成であり、お客さまのニーズにあった個人向けローン商品の推進、低利でしかも返済しやすい住宅ローンの開発をはじめ、経営相談の充実などを通じた中小企業や個人事業主、農業者との融資取引の推進を図った。

総合オンラインシステムの稼働

1971年（昭和46年）7月、コンピュータ集中処理部門の機能拡充のため事務センターを水戸市新原一丁目に竣工した。鉄筋コンクリート建て、地下2階、地上5階で、当時この規模の事務センターは大規模なもの

であった。

普通預金業務と為替業務を対象とした、第1期オンライン業務は71年11月から開始された。翌72年3月までに普通預金業務33カ店、為替業務69カ店の移行を完了した。73年11月には第1期オンライン業務は全店舗で実施されるようになった。

第2期オンライン業務は、定期預金、通知預金の預金業務、商業手形、荷付為替手形、手形貸付、証書貸付、支払承諾などの融資業務が対象で、74年11月に全営業店でオンライン化が完成した。



事務センター



HITAC8500システム

冷え込む国内景気のなか、収益は順調に増加

1970年度（昭和45年度）から73年度上期までの間、収益は順調に増加した。

73年度下期に入ると、第1次石油危機の発生によって金融引き締め政策がとられた影響で国内景気は一気に冷え込み、経常収支率は70年度上期の74.9%から74年度下期の79.2%に悪化した。こうした経済環境のなか、当行は利鞘の拡大に努めるとともに、順調に預貸金の残高を伸ばし、73年度下期に初めて当期利益金は30億円を突破、その後も順調に増益基調を維持していった。

4 低成長の定着と金融自由化への対応

1975年度～1986年度[昭和50年度～61年度]

第2次石油危機の回復から金融自由化へ

1979年(昭和54年)、イランの石油輸出停止による石油需給の逼迫を機に、第2次石油危機が発生した。80年以降、欧米主要国の実質経済成長率は軒並み鈍化し、先進国、発展途上国を問わず、同時かつ広範にわたる不況に陥った。

世界同時不況は83年に入って回復に転じ、我が国の景気も83年初頭を底に回復に向かった。この頃から、我が国は大幅な国際収支の黒字を計上するようになり、日米の貿易不均衡が顕著になった。こうした背景から、海外とりわけ米国から金融の自由化を強く迫られた。83年11月に開催された日米首脳会談では「安すぎる円と高すぎるドル」を主要テーマとし、米国側は我が国の金融・資本市場の閉鎖性を指摘、「円の国際化」と「金融・資本市場の自由化」を強く迫った。日本側は米国側の要請を基本的に受け入れることにし、国際通貨制度が有効に機能するためには、開放された自由な金融・資本市場の自由化に前向きに取り組むといった点で合意をみた。

プラザ合意

1985年(昭和60年)9月22日、先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議(G5)がニューヨークのプラザホテルで開催され、ドル高を是正するために協調介入することで合意した。国際経済体制の大きな転換点の一つになる歴史的な合意であった。

この「プラザ合意」を踏まえて、G5の各国通貨当局は為替市場でいっせいにドル売り、自国通貨買いの為替介入を実行した。この協調介入は絶大な効果を発揮し、行き過ぎたドル高は急速に修正されていった。特に円の対ドル相場は急騰し、わずか2年余りの間に円の価値は2倍に跳ね上がった。

円高が始まった85年夏以降、生産活動は輸出関連産業を中心に停滞感が強まった。公定歩合は86年に入ると3回、第1次石油危機からの回復過程と並ぶ3.5%にまで引き下げられた。その後、国際的な政策協調

に沿って2.5%まで引き下げられ、戦後最低水準を更新した。

青鹿頭取の就任と中期経営計画の策定

創立40周年記念日の75年7月30日、市田頭取が会長に、青鹿明司副頭取が頭取に就任した。同日行われた創立40周年記念式典における就任挨拶で、青鹿新頭取は「地域社会への創造的参画」を訴え、「地域の繁栄の中に当行の発展の源泉がある」と役職員に伝えた。その教えは当行の隅々まで浸透していった。

1983年(昭和58年)7月、同年4月から86年3月までの3年にわたる「中期経営計画-金融新時代への挑戦」を策定した。基本方針として、①地域への創造的参画、②地域金融秩序の維持、③活力ある職場風土の醸成の3つが掲げられた。

家計取引のメイン化推進

1970年代後半以降は預金の増強が推進され、とりわけ個人預金については、定期預金の増強とともに、個人取引基盤の拡大が重視され、家計取引のメイン化に取り組むことになった。

その重要な施策が、企業の従業員取引、特に給与振込(給振)と財形の推進であった。

低成長経済に移行し経営合理化の必要性が高まっていたことから、企業による給振制度の採用が促進された。また、1975年(昭和50年)10月の「勤労者財産形成給付金制度」、78年10月の「勤労者財産形成基金制度」の発足に刺激され、財形貯蓄制度を採用する企業が急増していった。

地域貢献活動への積極的な取り組み

1975年(昭和50年)の創立40周年事業に際して、新商品、新サービスの取り扱いを開始したほか、茨城県公害防止協会の基金ならびに茨城県胃癌集団検診車整備資金に対し、寄付という形で資金提供を行った。

1978年(昭和53年)には茨城県産業会館建設のため寄付をした。

地域福祉につながる取り組みも開始した。77年7月、全国の金融機関に先がけ、本店営業部に耳の不自由なお客さまのための「手話の窓口」を開設した。手話の窓口は、日本金融通信社の77年度「ニッキン賞」を受賞した。



手話講習会

84年度から85年度にかけて地域交流活動をいっそう盛り上げるため、全店統一キャンペーンとして、茨城県内養護施設の児童を科学万博へ招待するための行内募金運動、創立50周年に向けたロータスクーボン特別収集キャンペーンを展開した。

さらに、創立50周年の記念事業として、茨城県の芸術や文化の振興と個人生活の向上に寄与することを目的として、82年3月に「財団法人常陽藝文センター」を設立した。

「藝文」は、学問、技芸の総称として用いられた古語であり、人間生活に欠くことのできない領域を表している。この名称は、「もの」の豊かさから「こころ」の潤いを求める方向へ人々の価値観が移りつつあることを踏まえ、地域の芸術、文化に関する普及事業などを通して、潤いのある郷土づくり、豊かでゆとりのある個人生活づくりに貢献していくという決意を込めたものであった。

同財団の主な事業内容としては、音楽会、観劇、美術展覧会の開催など芸術、文化の普及啓蒙事業や社会人の教養研修事業を柱とし、地域の文化に関する調査研究事業、資料の収集ならびに公開のほか、地域の文化団体との連携・交流や月刊機関誌『常陽藝文』の刊行などを行うことにした。初年度(82年度)の事業としては、茨城県民3,000人を対象とする「県民の文化に関する意識と活動の調査」のほか、茨城県郷土資料のレファレンスサービスを開始し、83年7月に

はこれらのデータを取りまとめた『茨城県郷土資料総合目録』を茨城県内公共図書館などに寄贈した。また、83年4月から主として茨城県内の個人層を対象とした会員組織「藝文友の会」が発足した。



常陽藝文センター竣工

業績の推移

1975年度(昭和50年度)から86年度にかけての12年間の業績は、前半低迷、後半回復と要約できる。

経常利益の推移でみると、前半は一進一退が続き、78年度下期には76億円、79年度上期には49億円と2期連続の減益となった。その後、新銀行法の施行で営業年度が半年から1年に変更された81年度決算では171億円、続く82年度も222億円と復調をみせ、84年度にはやや足踏みをしたものの、86年度には287億円と再び急拡大した。

営業純益も同様の動きをみせた。75年度上期に81億円あった営業純益は、75年度下期、76年度上期と2期連続減益となった後も伸び悩み、77年度下期には56億円とさらに落ち込む展開となった。その後、78年度に入ってようやく持ち直しに転じ、79年度下期には100億円と営業純益としては初の半期100億円の大台を突破した。しかし、80年度下期に入ると72億円と再び尻すぼみの様相を呈した後、順調に推移し始め、86年度には288億円と大きな伸びをみせた。

5 金融新時代への本格的取り組み

1987年度～1991年度[昭和62年度～平成3年度]

バブルの発生と崩壊

日本経済は、1987年度(昭和62年度)から約4年にわたって、5%前後の経済成長を実現した。企業により88年から90年にかけて活発な設備投資が行われるなど、本格的な景気拡大局面に入った。90年6月には景気拡大期間が43カ月となり、戦後最長の「いざなぎ景気」に次ぐ大型景気となった。

だが、1990年(平成2年)には、年初から株価の急落が始まるなど、各所にバブル崩壊の予兆が出始めた。地価は、90年3月の不動産融資総量規制、92年1月の地価税の実施などにより、株価に遅れること1年にして一気に下降に転じた。円為替相場も90年の年初に1ドル140円台であったものが4月には一時160円台に下げた。株式、地価、円のトリプル安以降、極めて厳しい長期の不況期を迎えることとなった。

茨城県経済と地域開発プロジェクト

円高に伴う輸入原材料や製品価格の低下、物価の安定、資産インフレに支えられ、県内経済も拡大局面に入っていた。住宅投資や民間設備投資が活発となり、個人消費も堅調に推移した。

住宅建設も好調であった。1985年(昭和60年)頃までは年間2万5,000戸前後であったが、ピーク時の90年度には4万2,800戸という高水準の着工件数となった。

茨城県の金融機関の預金と融資は88年度、89年度を中心に高い伸びとなった。預金残高は91年度には14兆9,518億円となり、87年度対比で45%増加した。融資は91年度に6兆4,499億円となり、この間69%も増加した。この5年間は、融資の伸びが常に預金の伸びを上回るという、他の時期とは異なった傾向がみられた。

第2次・第3次中期経済計画の展開

1987年度(昭和62年度)から1989年度(平成元年度)までの3年間、当行は第2次中期経営計画を実施した。第1次中計では業績が目標を上回ったことから、いっそ

うの飛躍を期するため、「金融新時代へ新たな躍進を目指して」が基本テーマとされた。このビジョン実現のために、第1次中計の①「地域社会に貢献する銀行」の理念を継承したほか、②「豊かな発展力をもつ銀行」③「強い競争力をもつ銀行」の3つの基本姿勢を打ち出した。

中計初年度、預貸金平残末残において当初計画を大幅に上回る業績を実現し、営業純益で増加額、増加率とも地方銀行上位行のトップとなった。88年度には、第2次中計を1年繰り上げ最終年度とした。

こうしたなか、88年7月30日、石川操頭取は頭取在任2年であったが、健康上の問題から後進に道を譲ることを決意し取締役相談役にしりぞき、代わって石川周副頭取が頭取に就任した。

第2次中計の1年繰り上げ達成を機会に、89年度から91年度までの中期経営計画を新たに策定することとなった。「明日へのチャレンジ」(ゆるぎない経営基盤を目指して)を基本理念とし、①総合金融サービス業への飛躍、②経営資源の積極活用、③自己資本の充実を主要戦略に掲げた。



ビジョン委員会がまとめた「あるべき姿」

融資基盤の拡大強化

第2次・第3次中計のなかで最も重視されたのは、個人および中小企業取引の収益基盤の確立であった。中長期貸を柱に地元における融資増強が求められ、茨城県内融資シェアを1991年度(平成3年度)末には40%とすることを目標とした。

営業本部は各年度で統一キャンペーンを計画し、強力で推進した。87年度は、計画の100%達成を狙う「チャレンジ100運動-No.1の支店をめざそう」、88年度は「AAA(トリプルエー)プラン」を展開した。89年度上期には中小企業の新規開拓や消費者ローン推進を柱にした「地元取引増強V作戦」、91年度上期には融資平残増強運動を行うなど収益性の高い運用構造づくりの徹底を推進した。

相次ぐ出店と包括業務提携

第3次中期経営計画では、茨城県南、県北地域、県境地域を中心に積極的な出店が計画された。1987年度(昭和62年度)には4支店1出張所にとどまっていた出店は、その後大幅に増大し、88年度から91年度の4年間に16支店7出張所8代理店と総出店数は31カ店に上った。店舗外CD・ATMも87年度から91年度までの5年間に新たに100カ所を設置した。

業務提携による業容拡大にも積極的に取り組んだ。90年6月22日、当行と日興証券株式会社は、証券業務に関する包括的な業務提携を発表した。同月28日には、三菱信託銀行株式会社、第百生命保険相互会社、日本火災海上保険株式会社の信託、生命保険、損害保険3社と同様の包括的な業務提携を結んだ。これにより、当行の提携先は、証券3社、信託2社、生命保険1社、損害保険1社の計7社となった。

この包括業務提携は画期的なものであり、行内外で大きな話題となった。新聞各紙は「常陽銀行は、昨日、金融制度改革に対してこれまで最も革新的な対応を発表し、強力な首都圏のライバル行に一步、差をつけた形となった」(「フィナンシャル・タイムズ」(1990年6月29日)と評価した。当行の地方銀行界における企画力を際立たせる施策であった。



包括業務提携(1990年7月11日付「読売新聞」)

地域金融機関との提携強化

当行は、1980年代から茨城県内金融機関と共同オンライン業務提携を積極的に進めてきた。1987年(昭和62年)3月には茨城県信用農業協同組合連合会および同連合会の会員農業協同組合とCD・ATMを利用したオンライン提携の取り扱いを開始した。このオンラインサービスの名称を「茨城ネットサービス(略称I-NET)」とした。

88年5月、常陽土地西原ビル内にI-NET資金センターを創設し、89年2月には、「茨城ネット資金サービス(略称I-NET資金サービス)」の取り扱いを開始した。法人取引先の販売管理や資金管理を効率化する茨城県内全域を網羅したサービスであった。

90年6月、全国でも初の試みとして、茨城県内に本拠を持つ金融機関の経営者が一堂に会して地域金融のあり方などを話し合う地域金融懇談会(通称、地域金融サミット)を発足させた。参加したのは、当行のほか、I-NETに加盟する12金融機関で、事務局を当行に置き、半年に1回程度のペースで開催することになった。

海外拠点の展開と外為取引基盤の拡大

1987年(昭和62年)7月、米国市場対策としてニューヨークに駐在員事務所を開設した。89年4月には支店に昇格させ、当行初の海外支店として業務を開始した。

90年2月には、欧州大陸のほぼ中央に位置しEC本部があるベルギー王国首都ブラッセルに、欧州拠点として駐在員事務所を設置した。91年2月、その事務所を母体として、当行で初めての海外現地法人「欧州常陽銀行(JOYOBANK(EUROPE)S.A.)」を設立した。欧州地域での現地法人は、地方銀行としては横浜銀行に次いで2行目であった。92年4月には、ロンドン駐在員事務所が支店に昇格し、ロンドン支店となった。

アジア地域対策として、94年10月、香港に駐在員事務所を設置し、拠点を世界中に広げていった。

新人事制度の導入

1987年(昭和62年)4月、当行は19年ぶりに人事制度を抜本的に改正した。86年度に開始した新しい能力開発システム「常陽BESTプラン」を人事制度上で具体化したものであった。

新人事制度は、①コース別資格制度、②専門資格制度、③女子再雇用制度の3本柱からなる複線型キャリア選択制度であった。「コース別資格制度」は、「総合職」「一般職」「技術的」の3つのコースに区分し、各コース別に新しく職能資格を設けた。「専門資格制度」は、高度な専門能力を有する人材を積極的に評価、処遇し、育成していくことを目的とした。「女子再雇用制度」は、結婚、出産、育児などのため退職した女性行員が再度働ける機会を設けたもので、地方銀行としては初めての導入であった。

また、90年10月、茨城県友部町(現 笠間市)に新しい研修センターが竣工し、11月から人材育成の新たな総合研修拠点として業務を開始した。

6 バブル経済の崩壊と経営の強化

1992年度～1995年度[平成4年度～7年度]

バブル崩壊と茨城県経済

我が国の景気は1991年(平成3年)2月をピークに下降に転じた。その後退期間は戦後2番目の長さを記録する長期不況となった。不動産価格は急落し、金融機関の土地担保融資や住宅金融専門会社向け融資に多額の不良債権が発生した。不良債権の累積は金融面での不安定化を招き、金融機関の経営破綻を生じさせることになった。

バブル崩壊は茨城県経済にも影響した。県内も長期不況に突入し、94年にやや回復感がみられたもののストック調整が続き停滞基調で推移した。

このような厳しい環境のなか、茨城県の主要プロジェクトは着実に進展していった。常陸那珂地区(93年7月に名称変更してひたちなか地区)の主要プロジェクトはほぼ全て着工となり、北関東自動車道(東水戸道路)も96年の一部供用に向け進展した。常磐新線(現つくばエクスプレス)は94年10月に着工となった。

一方、茨城県内金融機関の預金・貸出金はバブル時期と比べて緩やかながらも伸びていった。95年度末の預金残高は17兆3,788億円、92年度に比べ12%ほど増加し、貸出金については7兆5,102億円、11%の伸びであった。

第4次・第5次中期経営計画

1992年(平成4年)4月、第4次中期経営計画が開始された。基本目標を、「ベストパートナーバンクを目指して-新地域金融システムの構築-」とし、①地域構造変化への取り組み強化、②顧客ニーズへの創造的対応、③安定収益の確保、リスク管理の充実、④活力ある企業風土づくり、⑤システム基盤の確立、を重点施策として取り組んだ。

93年6月、石川周頭取が会長に就任し、代わって西野虎之介専務取締役が頭取に就任し、バブル崩壊後の難しい舵取りを任された。

西野頭取のもと、第4次中計の抜本的な見直しが必要とされ、93年度をもって1年繰り上げて終了することが決

定した。94年4月から96年3月までの、2年間の計画期間とする第5次中期経営計画「創造と実践・明日への道を拓け」がスタートした。従来、中期経営計画期間は3年であったが、体力回復に許される時間は少ないとの認識から、2年間に限定したリストラクチャリング(事業の再構築)計画となった。重点課題は①経費構造の再構築、②営業推進力の強化、③資産の健全性向上の3つであった。

営業推進力の強化

営業推進力を強化するための新商品として、1994年(平成6年)1月に新型の家計口座「スーパー総合口座(トータルプラン)」を発売した。また、若年層への取引拡大を狙って、94年3月にJリーグ鹿島アントラーズのキャラクターを掲載した通帳やカードを投入した。

営業力向上の取り組みとして、95年度下期には「渉外営業支援システム」を導入。小型情報機器である電子ノートを渉外担当者に持たせ、訪問計画の作成や顧客・商品・サービス情報の参照など渉外活動の効率化と、内部事務の省力化を支援するシステムであった。95年8月からの試行を経て96年6月には全店に拡大した。

95年3月、創立60周年記念事業の一環として、総合シンクタンクである「株式会社常陽産業研究所」を設立した。コンサルティング機能を軸とした総合金融サービスの営業力を強化するためのもので、中小企業を中心とした経営コンサルティング、地域計画の策定、産業・業界動向の調査研究、研修・人材育成サポート、経営情報誌の出版、会員同士の交流推進を主な事業内容とした。



アントラーズキャラクター通帳

資産の健全性向上への取り組み

1991年度(平成3年度)上期以降、当行の貸出資産についても元利金の延滞などにより不良債権化するケースが目立ち始め、不況の長期化から徐々に増加していった。92年度下期において、破綻先債権額は156億6,900万円、融資残高に対する比率で0.31%となった。その後、95年度上期における同債権額は322億6,700万円に積み上がり、同0.65%に高まった。95年度下期には破綻先債権のほか、延滞債権、金利減免債権、経営支援先債権を開示したが、その合計額は1,507億9,900万円、同2.98%に上昇した。同期の業務純益429億1,400万円の約3.5倍にあたる不良債権額となった。

もともと、他行との比較でみた場合、融資残高に対する比率は、95年9月末で当行が0.65%、地方銀行64行平均の同比率は0.68%、最も比率の高い銀行では2.12%にも達しており、当行は地方銀行では中位の水準であった。

当行では、93年4月、延滞債権の管理体制の強化ならびに整理促進を図るため、融資業務部融資指導グループ内に4名の債権管理チームを設置した。不良債権全般の計数管理と分析、延滞債権個別条件ごとの整理方針の立案、債務者との直接折衝などを担当することになった。

また、バブル経済の崩壊により信用リスクが増大し、よりの確な個社別審査と管理能力、リスク分析、評価手法の高度化が強く求められるようになった。92年7月に財務データ未入力先の中堅・中小企業格付制度を、94年1月に財務データ入力先の同制度を、95年5月には大企業格付制度をそれぞれ新しい格付制度として導入した。

広告宣伝活動の新たな展開

1989年(平成元年)7月に広報室を設置し、当行全体のイメージアップを図る広報活動に力を入れた。90年4月からはイメージキャラクターに篠笛奏者の福原百華を起用して、「伝統と新しさの融合」を訴求した。

90年6月にラジオによる広告を開始し、12月にボーナスPRのため銀行業界では初めてとなる飛行船を使った企業CMを行った。91年2月からのテレビ広告では、「とどけたいものいっぱい」というコピーで多様な金融サービスを提供していく企業姿勢を表現した。

93年8月には、茨城県の人気プロサッカーチームである鹿島アントラーズFCとアントラーズキャラクターの使用契約を結んだ。当行オリジナルのアントラーズグッズのPR品提供などを展開し、非常な好評を博した。



イメージ戦略による広告宣伝活動

福利厚生と地域貢献活動

1993年(平成5年)4月「積立特別休暇制度」「半日休暇制度」「介護休職制度」を新設した。92年7月に労働省から示されたガイドラインを受けたもので、地方銀行では当行が初めてであった。

また、94年7月には「クォーター休暇制度」を新設した。これは、4半期ごとに1日ずつ合計4日の有給休暇をクォーター休暇として計画的に取得できる制度で、誕生日や結婚記念日などを優先してスケジュール化できた。

地域貢献や交流活動の面では、93年1月から「一部室店一貢献運動」を展開した。本部各部、各営業店、グループ会社が、環境保全、環境美化活動、社会福祉活動など、それぞれの地域の实情に沿った形で自発的に地域貢献活動を行う運動である。

また、94年10月には人事部ヘルスケア事業室内に「常陽ボランティア倶楽部」を創設、当行行員およびグループ会社社員を対象にボランティア活動を行う会員の加入を募った。

さらに、95年7月に創立60周年記念事業の一環として、郷土の歴史や芸術文化、金融経済に関する資料を収集し、広く公開する「常陽史料館」を設立した。



常陽史料館の開館

7 顕在化する不良債権問題と経営戦略の革新

1996年度～2001年度[平成8年度～13年度]

低迷する日本経済

日本経済は、1996年(平成8年)初頭に停滞状態を脱した。しかし、97年4月に消費税率が3%から5%へ引き上げられるとともに、所得税、住民税の特別減税が廃止されるなど「財政緊縮策」が実施された。これらの施策は景気に水をさし、民間需要が大きく落ち込んだ。さらに、アジア通貨危機が重なり、97年度から99年度にかけて我が国経済はマイナス成長という深刻な事態に陥った。

政府は、景気てこ入れに向けて政策を転換し、98年11月に過去最大となる総事業費約24兆円の緊急経済対策を実施した。しかし、2000年5月には第一火災海上保険や第百生命保険、夏場以降はそごうや千代田生命保険などの大型破綻が相次ぎ、景気先行きに対する不透明感が増していった。

2001年3月、内閣府は月例経済報告で「現在の日本経済は緩やかなデフレである」との見解を示し、政府は戦後初めてのデフレ状態であることを認めた。同年2月、公定歩合を年0.5%から0.35%に引き下げ、事実上ゼロ金利を復活させた。さらに3月には従来の金融政策の枠を超えた量的緩和策の採用に踏み切った。

日本版ビッグバンとメガバンクの誕生

1996年(平成8年)11月、金融システムを改革する「2001年東京市場の再生に向けて」(日本版ビッグバン構想)が発表され、多くの規制が取り払われ、我が国の金融機関は淘汰と再編の時代を迎えることになった。

2000年10月にインターネット専門銀行ジャパネット銀行が開業、11月にはイトーヨーカ堂とセブン・イレブン・ジャパンによるアイワイバンク銀行(現:セブン銀行)の名称で一般事業会社による初めての銀行業への参入となった。2001年6月にはソニー銀行も開業した。

2000年9月に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行は持ち株会社「みずほホールディングス」を設立した。2001年4月には東京三菱銀行、三菱信託銀行、日本信託銀行、東京信託銀行が持ち株会社「三菱東京フィナンシャルグループ」を、三和銀行、東海銀行、東洋

信託銀行の3行が持ち株会社「UFJホールディングス」をそれぞれ発足させた。また、同月に住友銀行とさくら銀行は合併して三井住友銀行となり、2002年12月には経営形態を持ち株会社「三井住友フィナンシャルグループ」へ移行した。さらに、2002年3月、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の持ち株会社「大和銀行ホールディングス」の傘下にあさひ銀行が加わり、10月に「りそなホールディングス」に商号変更した。

この結果、98年に21行(都銀11、長信銀3、信託7)あった大手行は、7金融グループに再編された。

厳しい不況下の茨城県内企業

1997年(平成9年)まで緩やかな回復をみせた茨城県経済であったが、同年4月の消費税率引き上げによる消費停滞などにより98年には再び厳しい不況に突入した。経済活動は萎縮し、地価下落幅の拡大、企業倒産の高水準、雇用不安など、かつてないほどの厳しい状況に見舞われた。最悪期であった98年7～9月期は、常陽地域研究センターの主要企業経営動向調査でも「自社業況悪化」が76%に達し、企業の業況判断は大幅に悪化した。

茨城県内の金融機関の預金、融資の伸びはさらに緩やかなものとなり、2001年度末の預金は18兆9,887億円、この6年間で7.2%の伸びにとどまった。2000年代に入り伸びはほとんど止まった。

自由競争時代への対応

1995年(平成7年)12月、当行は茨城中央信用組合(本店:水戸市大町、理事長:岡崎宗一郎)と合併の合意に至った。同信組は、水戸およびその近隣の事業者の出資により1950年(昭和25年)2月に設立され、3店舗を有し、役職員数39名、預金110億円、



合併覚書調印後の西野頭取と茨城中央信用組合岡崎理事長

貸出金61億円、経常利益18億円(95年3月末)であった。

当行にとっては45年4月(茨城貯蓄銀行の買収)以来51年ぶりの合併であったが、この合併は経営破綻に伴う救済合併が相次ぐなかで、今後の競争激化をにらんでの前向きなものと各方面から高く評価された。

第6次中期経営計画 「経営革新プラン21」の展開

当行は、96年度から98年度の3年間の経営基本計画として基本目標を「顧客指向の徹底と経営基盤の強化」とする第6次中期経営計画を策定し、21世紀に向けた展望を開くという意を込めて「経営革新プラン21」という副題を付した。これらの目標を実現するために、①新ネットワーク営業体制の確立、②顧客支持基盤の強化、③低コスト構造の実現、④リスクマネジメントの高度化、⑤組織活力の向上、の5つを重点課題に位置づけた。

ガバナンス強化と澁谷頭取の就任

第108期定時株主総会(1999年(平成11年)6月29日開催)で、定款の取締役員数を20名以内から12名以内に改定し、取締役を17名から12名に削減した。取締役数の削減とともに、従来の使用人兼務取締役に代えて、新たに執行役員制度を導入し、5名の執行役員を選任した。業務執行担当役員は、これまで使用人兼務取締役が行っていた業務執行機能の一部重要な業務を担った。

また、同日の株主総会終了後の取締役会において、西野頭取が会長に澁谷勲副頭取が頭取に選任された。澁谷新頭取は、99年度から2001年度までの第7次中期経営計画で「お客様中心主義」に取り組み、日本版ビッグバンを機に始まった新しい競争時代に真正面から向き合う新たな経営理念「健全、協創、地域と共に」を制定した。

新商品、新サービスの提供

多様化する金融ニーズに金融機関がどれだけの確かな商品・サービスを提供できるかを基準に、お客さまによる金融機関選択の動きが一段と強まってきた。その期待

に応じていくため、新商品、新サービスの提供に努めた。

1998年(平成10年)4月から、「ポイントクラブ」制度を開始した。預金、投信などの預り資産残高や給振ローンの利用などの各種取引にポイントを付与し、合計ポイントに応じて、手数料、ローン金利などを優遇するサービスであった。

98年3月には、個人向け外貨定期預金(名称「常陽個人外貨定期預金」)を定型商品として新発売した。2001年3月に「常陽為替特約付外貨定期預金」(愛称「ニューブリード」)の取り扱いを開始した。発売後1年で外貨預金全体の8割を占めるヒット商品となった。

情報開示と法令遵守体制の整備

1997年(平成9年)7月からIR活動の一環として、アナリストや機関投資家向けの会社説明会(インフォメーション・ミーティング)を水戸と東京で定期的で開催するとともに、地元株主や大口取引先向けに「常陽経済講演会」を県内の主要地域で開催する取り組みを開始した。

98年3月からはディスクロージャー誌と併せて当行の経営内容を分かりやすく説明した『小冊子』(ミニディスクロージャー誌)を作成し、来店する個人のお客さまへの周知も図った。

また、経営における法務問題への対処と業務全般について、法務面からの相談、助言、検証を行う部署として、96年4月、総務部内に経営法務グループを設置した。さらに、同年6月、弁護士、公認会計士などの外部専門家で構成されるコンプライアンス監査委員会を設置し、定期的に当行のコンプライアンス実施状況について適切な助言を受けられる体制とした。

99年6月、コンプライアンス委員会を設置し、当行の法令等遵守状況を指揮、監視する体制を整えた。同時に本部主要部門に本部施策の展開に違法性が生じないよう検証する担当として法令遵守管理担当者(コンプライアンスオフィサー)を配置した。



インフォメーション・ミーティングの開催

8 質の高い金融サービス業への胎動

2002年度～2004年度[平成14年度～16年度]

回復基調をたどる日本経済

2002年度(平成14年度)から2004年度の我が国経済は、消費が盛り上がり一進一退の状況から出発したが、外需に支えられて生産が上昇し、民間主導による成長軌道に乗り始めた。

2003年に入ると、3月に勃発したイラク戦争や新型肺炎(SARS)の影響で内外景気の不透明感が強まり、日経平均株価は4月28日にはバブル崩壊後最安値(終値ベース)の7,607円にまで下落した。2003年以降は、SARSの影響も沈静化し、米国経済も大型減税を背景に回復に向かったことなどから、伸び悩んでいた輸出も急速に持ち直した。

2004年に入っても、好調な米国経済や中国の高成長を受けた輸出の増加と設備投資の拡大により景気回復期間は持続し、1月の政府月例経済報告では「景気は着実に回復している」と2001年以来の「回復」の文字が盛り込まれた。

茨城県経済と金融機関の再編成

バブル崩壊による経済停滞が10年余り続くなかで、茨城県内においても産業や企業の構造転換が進められ、改革に取り組んだ企業の業績は改善に向かっていった。

茨城県内の預金、貸出金は依然として鈍い動きが続いていたが、貸出金は2003年度(平成15年度)に増加に転じ、2004年度末には7兆2,125億円、前年比1.8%増加となった。2004年度末の預金残高は18兆9,945億円、前年比0.2%減と、緩やかながらも減少した。

このような景況のなか、金融機関の再編成が進んだ。水戸信用金庫は2000年5月に龍ヶ崎信用金庫と合併し、2002年9月に石岡信用金庫の事業を譲り受け、さらに2003年1月に土浦信用金庫と合併した。茨城県信用組合は90年4月に大子信用組合を合併し、2004年1月に勝田信用組合および日立信用組合を合併した。2003年4月につくば銀行と関東銀行が合併して関東つくば銀行が発足した。

第8次中期経営計画と経営品質向上運動

2002年度(平成14年度)から2004年度を期間とする第8次中期計画では、目指す姿を「質の高い金融サービス業」として、「収益力の強化」「資産の質の向上」「効率性の向上」の3点を基本目標とした。3年間を前半後半に分けて、前半は不良債権と訣別するための実践期間、グループ全体の効率化を徹底する期間とし、後半は前半の成果を活かしてV字型の収益回復を実現させる計画であった。

第8次中計のスタートと並行して、「経営品質向上運動」を全店で展開。全行員が「付加価値の高い商品・サービスを適正な価格で提供する、無駄とミスを減らして低コストの運営体制をつくる」ために、草の根レベルでの取り組みを進めた。

リレーションシップバンキングへの対応

2002年(平成14年)10月、金融庁は「金融再生プログラム」を公表し、2003年3月には、その一環として長年のお客さまとの取引関係を通じた「リレーションシップバンキング」のあり方を多面的に検討したうえで、アクションプログラム(機能強化計画)の策定を求めた。金融庁ではリレーションシップバンキングを、「顧客との親密な関係を通して、顧客情報を蓄積し、それを基に貸出等の金融サービスを提供していく姿」と定義し、地域の中小企業への金融の円滑化、地域経済の活性化の役割を担う地域金融機関に「中小企業金融の再生に向けた取り組み」と「各金融機関の健全性確保、収益性向上に向けた取り組み」に注力することを求めた。

2003年8月、当行は金融庁に「機能強化計画」を提出。
①創業、新事業支援機能などの強化、②取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化、③早期事業再生に向けた取り組み、④新しい中小企業金融への取り組みを掲げ、中小企業の再生に向けた取り組みを強化した施策を展開した。

預り資産業務と手数料ビジネスの強化

ペイオフ全面解禁を前に、個人の資産運用ニーズは高まっていった。個人預金比率が高い当行にとっては、ペイオフ解禁を預り資産拡大の商機として捉え、2003年(平成15年)8月から主要拠点(7カ店)に資産運用のための専門コーナー資産運用相談プラザを設置し、窓口機能を強化した。2004年6月には個人事業部に預り資産推進室を新設し、預り資産に関する営業推進の一体的担当部署とした。

投資信託販売に向けての品揃えを充実させ、2004年度末で31商品とした。投資信託の預り残高は、2003年8月末には株式投資信託の増加により初の1,000億円を越え、取り扱い開始後5年にして預り資産の中核商品に成長した。

2002年4月には「常陽外貨貯蓄預金」(自動つみたてプラン、愛称ニューワンステップ)を発売し、2003年7月にはこれまでの米ドル建て、ユーロ建てに加えて高金利通貨としてオーストラリアドル建て、カナダドル建て外貨預金の取り扱いを、2004年11月には2年ものの米ドル建て外貨定期預金の取り扱いを開始した。外貨預金の残高は、2003年3月末には1,150億円と1,000億円の大台を突破、為替手数料も増加し、投資信託と並ぶ当行の預り資産の主要な柱に成長した。



資産運用相談プラザ(取手西支店)

不良債権の最終処理

2001年度(平成13年度)決算で多額の不良債権処理を実施し、財務上の手当ても完了させた。当行の不良債権処理額は、この10年間で5,000億円を超え、自己資本も相当額毀損した。このような状況に鑑み、澁谷頭取は不良債権の最終処理に不退転の決意で取り組むことを表明した。

当行は、債権流動化の手法を活用した不稼動資産

解消への取り組みを1998年度から実行していたが、2002年度から再び本格化させた。回収原資のない債権、担保不動産の処分による以外に回収策のない債権は、整理回収機構や大手債権回収会社への一括譲渡(バルクセール)し、不良資産をバランスシートから切り離した(オフバランス化)。

併せて2000年3月期決算から、担保、保証などによる回収可能額を控除した取り立て不能見込み額は、会計上の残高から直接減額する部分直接償却制度を活用してオフバランス化を進めた。

債権の一括譲渡と信託方式を活用することによって処理した不良債権の額は、98年度から2004年度までで累計3,052億円となった。

常陽藝文センター、 メセナ大賞と文化庁長官賞の受賞

2003年(平成15年)11月、常陽藝文センターが「メセナ大賞2003」と「文化庁長官賞」を受賞した。「メセナ大賞」は優れたメセナ活動により芸術文化の振興に高く貢献した企業や財団に対して贈られる賞である。地方のメセナ活動が大賞を獲得するのははじめて、銀行関係で大賞を受賞したのは初めてであった。

文化庁長官賞は、企業の社員や家族の文化芸術活動への参加や鑑賞を奨励し支援する取り組みに与えられる賞で、同年度に創設され第1回の受賞となった。

地域金融機関に対し、リレーションシップバンキングの機能強化計画への取り組みが求められるなか、本業での貢献とは別の観点から地域とのリレーションシップの重要性が広く社会から認知された。



東京・青山スパイラルホールで行われた授賞式