

### 三、不良債権問題への徹底的な取組みと効率経営の促進

―平成十二年度～十三年度―

#### 三―一 平成十二年度～十三年度の

##### 経済・金融環境

##### (経済状況―景気回復へ向けて)

平成十二年八月に、日本銀行は景況感が大幅に改善されたことを受け「ゼロ金利政策の一時解除」を実施しましたが、平成十三年に入ると、景気は前年から続いたITブーム(IT景気)の剥落や小泉内閣の打ち出した「構造改革」の行方の不透明感などから、世界経済の景気後退とともに減速基調となりました。そして、不良債権問題の深刻化や株価の下落、失業率の上昇など雇用環境の悪化も生じ、景気は急速に停滞感を強めていきました。

また、企業倒産数も増加し、上場企業の相次ぐ経営破綻をきっかけに、企業の信用リスクへの警戒感が一挙に拡がりました。

しかし、その後は米国経済の立ち直りを契機に輸出主導での景気回復へと向かい始めました。

##### (新潟県経済の動き)

新潟県経済は日本経済の動きに歩調を合わせるように停滞が続きました。平成十二年のIT景気も県内経済への貢献は少なく、生産面は盛り上がりには欠けました。平成十三年には、県内の各地域での主要企業の倒産もあり、倒産負債総額は高水準で推移しました。

また、平成十三年五月以降、新潟中央銀行融資先の整理回収機構への移管問題をはじめ、新潟鐵工所など大型倒産の余波もあり、県内企業では、景気の先行き

に対する不透明感が拡がりました。しかし、輸出によって国内景気が回復に向かったように、新潟県でも輸出関連業種で持ち直しの動きが見られました。

##### (金融環境―金融制度改革等の流れ)

平成十二年七月、金融監督庁と大蔵省金融企画局を統合して新たに「金融庁」が発足しました。

この年、金融庁は安定的で活力ある金融システムの構築、金融インフラの整備、利用者保護に配慮した金融ルールの整備と適切な運用など六つの基本的な考え方を発表しました。これらを踏まえて、金融機関での不良債権の最終処理に向けた施策の実施、異業種による参入等新たな形態の銀行業への対応、信用組合に対する集中検査の実施などが重要課題として取り上げられました。

取り組みの一環として、不良債権が資産計上されていることによる問題点が指摘され、オフバランス化について経済産業省などと横断的に検討がなされました。

また、異業種による新たな形態の銀行業参入等では、有人店舗を持たずインターネット・ATM等の非対面取引を専門に行う銀行としてジャパンネット銀行やアイワイバンク銀行等が免許交付を受け、営業を開始しました。

\*

平成十三年四月に小泉内閣が発足すると、緊急経済対策が策定され金融機関の不良債権問題と企業の過剰債務問題の一体的な解決を行うことが決定されました。あわせて、同年六月に「経済財政運営の基本方針・骨太の方針」が閣議決定されました。

その後、この方針に基づき改革工程表が示され、同

\*最終処理：オフ・バランス化  
不良債権の最終処理とは不良債権を銀行のバランスシートから除去すること(オフ・バランス化)をいい、オフ・バランス化の手法には償却、売却、デット・エクイティ・スワップなどがあります。

年十月に改革先行プログラムとして、証券市場・金融システムの構造改革がすすめられました。

金融庁では、このプログラムにより、大手行を主体に健全性確保のための迅速かつ厳格な不良債権対応を求めたほか、RCC（整理回収機構）等による不良債権処理と企業再生の枠組みを整備し、「平成十六年度には不良債権問題を正常化する」としました。

また、平成十三年十一月からは、金融庁の大手行に対する特別検査が実施され、大口取引先企業の資産評価が厳格化されました。

### 三一― 新中期経営計画

#### ―平成十二年度～十三年度―

平成十二年に入り、経済金融環境の大きな変化に対応するため、平成十年度から平成十二年度までの計画期間であった「第十二次長期経営計画」を切り上げ、平成十二年四月から平成十四年三月までの二年間を実施期間とした「新中期経営計画」（以下、新中計）を策定し、取り組むこととしました。

その背景としては「再編・淘汰の高まり、パイオフ解禁を前にして、銀行経営には恒常的に高い収益を確保することにより、顧客サービスの向上と株主への利益還元ができる体質を構築することが求められており、そうでなければ市場から評価されない」との認識がありました。

また「当行は不良債権の処理が完了したとは言いきれず、その意味では前提条件である健全性もまだ十分ではない状況にあり、収益力も不良債権処理からの回復力が弱く脆弱さが目立つ」と分析、現状評価をしています。

これらの認識を踏まえて、新中計を「飛躍への足固

めの二年間」と位置付け、基本方針を「収益力の強化」と「資産内容の良化」の二つとしました。

収益力の強化については、従来の預金、貸出金別の営業推進を見直し、顧客マーケット別の営業推進体制を構築して、個人・法人マーケット、地公体取引、市場営業の四つに区分し営業戦略を策定しました。

資産内容の良化に対しては、業種別の管理強化と与信集中是正などにより信用リスク管理強化をはかるとともに不良債権削減への徹底的な取り組みを行うこととしました。

### 三一― 平成十二年度～十三年度の

#### 主要施策と業績等

#### ―平成十二年度の主要施策等―

##### （本部組織の改正）

新中計の方針に基づき収益力の強化をはかるため、平成十二年四月に組織改正を実施し、本部組織を「プロフィットセンター」と「マネジメントセンター」に二分して役割・責任を明確化しました。

また、営業統括部内の組織を機能別・マーケット別に再編するとともに、本部涉外機能の統合による業務涉外部の新設、国内外の資金運用業務一本化による市場営業部の設置等の改正を行いました。

あわせて本部の課やグループを統合し、一部内室・六課・一グループを削減して簡素化しました。

関連会社については、平成十二年五月に株式会社北越キャピタル、七月に北越資産管理株式会社を解散したほか、平成十三年四月にはクレジットカード業務の効率化にむけ、北越カード株式会社と北越ジェーシービー株式会社を合併しました。（存続会社は北越カー



平成12年上期支店長会議（新中期経営計画他示達）

ド株式会社)

(営業店ネットワークの効率化)

エリア営業体制の導入と店舗廃止の継続

営業エリアの特性を踏まえた店舗ネットワークの効率化にむけ、平成十二年十月から長岡東エリア・千手エリアの二地区において、初めてエリア営業体制を導入しました。

エリア営業体制は、一定地域(エリア)内の複数の店舗がそれぞれの取扱業務を明確にし、補完し合いながら効率的な営業活動をおこなうもので、フルバンキング体制の「エリア中核店」と業務特化型の「エリアサテライト店」および「ATM店」とで構成されます。

この営業体制においては、エリア中核店の支店長がサテライト店の支店長を兼務するほか、サテライト店は副支店長(支店マネジャー)が配置されて运营管理を行うなど、従来の店舗運営体制が大きく変更されました。

一方、お客さまに対しては、エリア内の為替手数料を同一店舗扱いとし、当座預金などのネット取引も可能とするなど利便性向上へも配慮しながら移行をすすめました。

平成十三年十月にはさらに新津エリア、豊栄エリア、新潟東エリアにエリア営業体制を拡大し、実施地区は五エリアとなりました。

また、営業店についても、平成十二年七月に新宿支店、九月に宮原支店、十一月に大阪支店を廃止し、平成十三年度末での総店舗数は九十六カ店となりました。

(リスク管理態勢の整備)

当行では、リスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、平成十一年九月に金融当局が公表した「金融検査マニュアル」の内容等もふまえ、平成十二年十月、基本的な考え方となる「リスク管理基本方針」を制定し、リスク管理態勢の整備に努めました。そして、これを基に当行が管理していくリスクの種類や管理体制等を明確化した「リスク管理統括規程」を策定し、あわせて各リスクごとの管理規程を整備するなど体系化をすすめました。

また、平成十二年十二月に災害等への対応策を定めた「危機対応基本規程」を、平成十四年三月に風評発生や流動性危機の際の対応マニュアルとして「緊急時対応要領」を定めました。

(マーケット別での営業推進体制の整備)

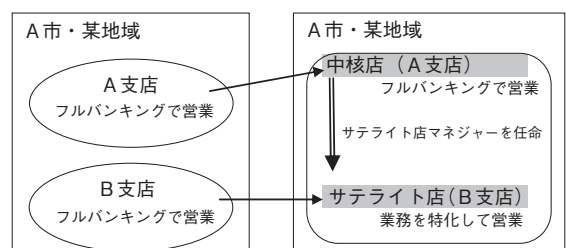
マーケット別での営業戦略を踏まえた施策に取り組むため、平成十二年四月に営業統括部内に法人営業室および個人営業室を設置し、体制を整備しました。また、営業店についても、平成十二年度下期から総合推進店A(十一カ店)および長岡東支店(エリア中核店)において「マーケット別営業推進体制」を実施しました。

マーケット別営業推進体制は、従来、営業店の渉外担当者がテリトリー別に配置されているものを、法人・個人の顧客マーケット別に区分して配置し営業推進を行うこととしたもので、これにより渉外担当者の専門スキルを高め、顧客ニーズに的確に対応し、営業力を強化することを目指して実施されました。

(新たな商品・サービスなどの提供)

商品・サービス面では、個人ローンの増高に資する

エリア営業体制の概念図



ため、県内金融機関で初めてインターネットを通じて二十四時間いつでも「マイカーローン、育英ローン、カードローン・カジュアル」の申し込み受付ができるサービスを開始しました。

また、住宅ローンの増加にむけ、住宅関連業者を対象に「住宅資金アドバイス実践セミナー」を開催し、ローン案件持込みのサポートに努めるとともに、「休日ローン相談会」の定例開催など、住宅ローンの取り扱いルートの拡大に取り組みました。

このような施策などにより、平成十二年度の個人ローン証貸タイプの新規実行額は上期に二一〇億円、下期に二五九億円となり、順調に増加しました。

\*

投資信託については、資産運用ニーズの高まりに因應る提案型商品として位置付け、公社債投信・中期国債ファンドなど六種類を加え、ラインナップを十八種類に充実させました。販売窓口設置店舗も十月からは既設三九カ店から全店へと拡大し、態勢を整備したことで販売額は順調に増加しました。

さらに、十二月からは、預金口座から自動振替で購入できる「投資信託『千里くん』」を発売しました。

\*

この年には、世帯単位での取引内容に応じてATM利用手数料の無料など各種の特典を受けられる「ホクギンファミリーポイント倶楽部」の取り扱いを開始しました。

また、平成十三年三月には、本店営業部に「外貨自動販売機」を導入し、簡単な操作で外国通貨や旅行小切手が購入できるサービスを提供しました。

**(新潟中央カードの営業譲受け)**

平成十二年十二月、前年に破綻した新潟中央銀行の

営業譲渡先として大光、第四、八十二、群馬、東和、東日本の六行が決定しました。

時を同じくして当行では、同行の関連会社である新潟中央カードについて北越カードを受け皿として営業譲渡に関する基本合意書を締結しました。

同社は新潟中央銀行の経営破綻により営業継続が危ぶまれていましたが、同行の金融整理管財人から当行グループに対し引受要請があり、地域の金融秩序安定化に向けた役割を果たすためにも、これに応じることにしたものです。

**―平成十三年度の主要施策等―**

**(新たな商品・サービスなどの提供)**

平成十三年四月、保険業法の改正により銀行本体で保険商品の販売が一部可能となったことから、住宅ローン関連の「長期火災保険」の取り扱いを開始しました。

当行の参入形態は火災保険の損害保険代理店とする代理店方式をとり、住宅の新築・購入などのためにローンを利用するお客さまは、銀行窓口で長期火災保険を購入することができるようになりました。

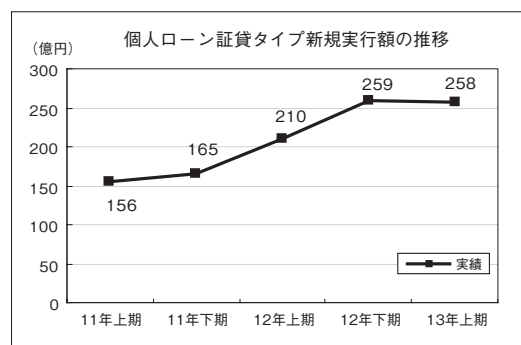
\*

平成十三年十月の確定拠出年金法の施行に伴い、当行では平成十三年十月から「企業型」の業務に参入し県内金融機関としては初めてその運営管理機関連務を委託しました。

また、法人のお客さま向けに冷夏・長雨・暖冬などの異常気象による損失を補償するサービスとして「天候デリバティブ」の媒介業務を開始しました。

\*

個人ローン関係の商品では、育英ローンの名称を郷



土の故事にちなんで「育英ローン（米百俵）」に変更するとともに、在学中の生活費などを含めた全ての必要資金を対象とする制度に変更し、利用しやすい商品としました。

また、マイカーローン・育英ローン（米百俵）・スマイルローンの金利を一律三％の特別金利とする「暮らしのローン、トリプル3キャンペーン」を実施するとともに、住宅ローンでは、当初三年間は固定金利を適用して返済プランを安定化させる商品を発売しました。

一方、資産運用ニーズに対応した商品として、預金・投資信託・国債・外貨預金を組み合わせたバック商品「夢アセット」と個人向けの新しいタイプの外貨預金「夢ステージクラブ」の取り扱いを開始しました。これにあわせ、金利の上乗せなどの特典が付く懸賞付きの「夢・応援キャンペーン」を実施しました。

ATMネットワークにおけるサービス向上策として、ゴールデンウィーク期間中のATM稼働を行うこととし、既に実施している正月三ヶ日の稼働とあわせ、県内地銀で初めて年間三六五日のATM利用が可能となりました。

また、平成十三年七月、IR活動（投資家等への広報活動）の一環として初めて会社決算説明会を開催するとともに、「ペイオフご相談窓口」の設置など、ペイオフ解禁に向けた対応策などの広報活動を本格化させました。

**（信は万事の本―不祥事件対応の強化）**

銀行における不祥事は、いったん発生すると大きな信用失墜につながり、その回復には多大な努力と長い時間を要します。

このため、当行は平成十一年五月に「北越銀行倫

理憲章」を定め、加えてその後「コンプライアンス規程」ならびに「コンプライアンスマニュアル」を整備し、コンプライアンス重視の経営に努めてきました。

さらに、平成十四年一月には「不祥事件等対応規程」を制定し、対応や処理のルールを明確化しました。併せて各階層での研修、関連する通信講座の受講など、コンプライアンスに対する意識の徹底を醸成するよう各種対策を実施しました。

**（新潟鐵工所の破綻）**

平成十三年十一月二十七日に、新潟県を発祥とし県内に主力工場を展開していた株式会社新潟鐵工所が、東京地裁に会社更生手続開始の申立てを行い破綻しました。

同社は海外部門の業務悪化などから平成十二年三月期に債務超過に陥り、リストラ策を含めた経営改善に取り組んでいましたが受注減少等もあり自力再建を断念したものです。

同社に対する当行の貸出金は九八億一、三〇〇万円であり、このうち担保等で保全されない取立不能見込額は七二億円の多額にのびりました。

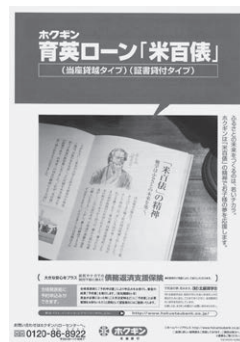
\*

当行では業績予想の修正を十二月十四日に発表し、記者会見を行いました。その内容は平成十三年度の単体業績予想について、経常利益二八億円を経常損失二〇五億円に、当期純利益二〇億円を当期損失一一五億円に下方修正するもので、平成十年度決算に続く赤字転落見込となりました。

主な要因として、同社の破綻の影響による回収不能見込額について全額引当処理としたことに加え、不測の損失に対する備えとして総額八〇億円の特別引当の実施、不安定な株式相場により株式償却の増加三五億



IR活動（会社決算の説明会）



円を見込んだことで、多額の損失計上見込となりました。

\*

こうした状況を踏まえ、十四年度以降安定的な収益を確保し、黒字軌道を回復するため「抜本的経営強化策」を策定し、赤字決算見込の発表を控えた都店長説明会において、高橋頭取は、「自らが先頭に立ちやり抜く覚悟である」と表明、全役職員が一丸となって取り組むよう要望しました。

最終的に、平成十三年度決算では特別の予防的引当九六億円を行い、経常損失一九三億六、四〇〇万円、当期損失一〇九億八、〇〇〇万円となりました。

#### （企業経営改善支援への取組み）

企業経営改善支援の取組みについては、本部専担部署として、平成十三年十月に審査担当部内に「企業支援グループ」「特定大口先グループ」を設置しました。また、営業店向け融資先経営指導マニュアルの作成や勉強会の開催など、コンサルタント機能の強化をはかりました。

また、企業経営改善支援の一つとしてホクゲン経済研究所および外部コンサルタントによる「ビジネスソリューションセミナー」を開催しました。

#### ―平成十二年度～十三年度の業積―

平成十二年度は、総預金は堅調に推移し前期比八七億円増加し、期末残高は一兆八、〇四〇億円となりました。貸出金は景気情勢を反映した企業需資の低迷などから前期比三〇五億円減少し、期末残高は一兆二、五四四億円となりました。

収支面において、経常利益は二九億一、九〇〇万円、

当期利益は一九億一、〇〇〇万円となりました。

また、国内基準における自己資本比率は八・五八%と前期比〇・一九%上昇しました。

\*

平成十三年度は、期末預金残高は一兆七、六四四億円と前期比三九六億円減少し、期末貸出金残高は一兆二、一三九億円と前期比四〇五億円減少しました。

収支面においては、前述のとおり新潟鐵工所の経営破綻による処理に加えて、将来の不測の損失に備える予防的引当（特別引当）を行ったこと、株式相場が下落するなかで多額の株式償却を余儀なくされたことなどから、経常損失一九三億六、四〇〇万円、当期損失一〇九億八、〇〇〇万円となりました。

この結果、自己資本が減少し、リスクアセットの適正な管理に努めましたが、国内基準における自己資本比率は、八・三三%と前年度比〇・二五%低下しました。

#### 三―四 抜本的経営強化策

##### （抜本的経営強化策の策定と概要）

平成十三年十二月、新潟鐵工所破綻の影響等による赤字決算見込みという状況を踏まえ、平成十四年度以降に安定的な収益を確保し、黒字基調を回復するための「抜本的経営強化策」が発表されました。その概要は次のとおりです。

##### 一、不良債権処理の徹底と未然防止

・引当の強化による不良債権問題の早期解決

・与信管理の強化

・企業再生支援への取組み

##### 二、さらなるリストラの実施

・役員報酬の減額

・行員数の削減および人事制度の見直し

- ・ 店舗の統廃合
  - ・ 物件費の削減
  - ・ 関連会社の合理化推進
- 三、収益増加に向けた取組み
- ・ 法人・個人マーケット別営業戦略の強化
  - ・ 手数料ビジネスの拡充と収入増加
  - ・ リスク・収益管理の強化

また行員数については、中期経営計画の目標である平成十三年度一、八五〇人体制を前倒して実現させていましたが、さらに業務の効率化と少数精鋭化により平成十七年三月末までに一、五〇〇人体制をめざすこととしました。

**(給与・賞与削減の実施)**

平成十四年度以降の厳しい収支状況を踏まえ、抜本的経営強化策の一環として賞与金および定例給与の削減を行うこととしました。内容は、三年間の措置として、給与については定例給与で一律五%削減し、賞与金については、総ファンドを大幅に削減したうえで、資格別乗率は傾斜的に配分するというものでした。

従業員組合に対しては平成十四年三月に申し入れを行い、断続的に労使協議会が開催され協議した結果、四月に入り従業員組合はこの申し入れに対して応諾しました。

なお、役員報酬についても大幅な削減を行うとともに、引き続き役員賞与は支給しないこととしました。