第3章

1996-2001

日本版金融ビッグバンへの対応

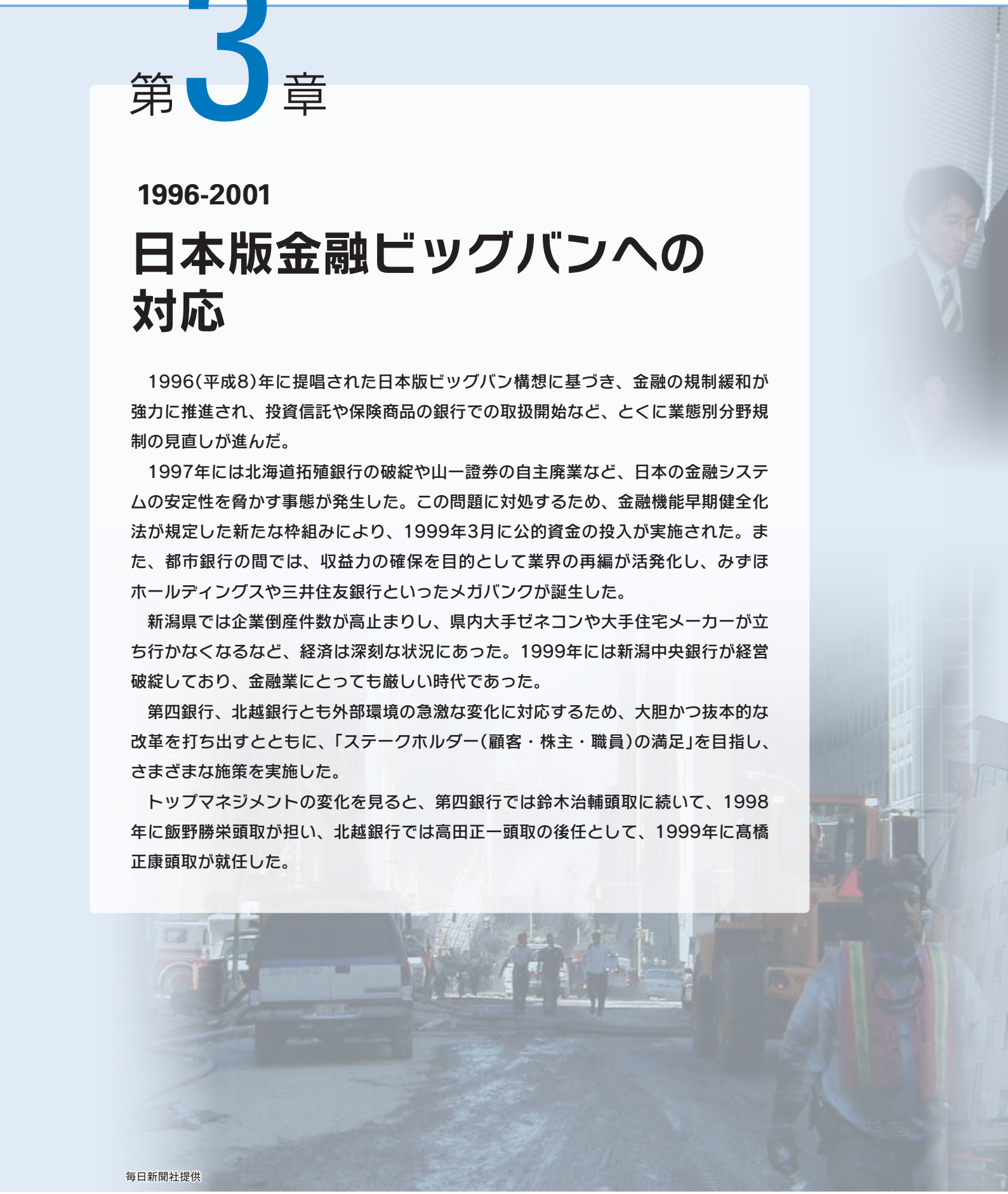
1996(平成8)年に提唱された日本版ビッグバン構想に基づき、金融の規制緩和が強力に推進され、投資信託や保険商品の銀行での取扱開始など、とくに業態別分野規制の見直しが進んだ。

1997年には北海道拓殖銀行の破綻や山一證券の自主廃業など、日本の金融システムの安定性を脅かす事態が発生した。この問題に対処するため、金融機能早期健全化法が規定した新たな枠組みにより、1999年3月に公的資金の投入が実施された。また、都市銀行の間では、収益力の確保を目的として業界の再編が活発化し、みずほホールディングスや三井住友銀行といったメガバンクが誕生した。

新潟県では企業倒産件数が高止まりし、県内大手ゼネコンや大手住宅メーカーが立ち行かなくなるなど、経済は深刻な状況にあった。1999年には新潟中央銀行が経営破綻しており、金融業にとっても厳しい時代であった。

第四銀行、北越銀行とも外部環境の急激な変化に対応するため、大胆かつ抜本的な改革を打ち出すとともに、「ステークホルダー(顧客・株主・職員)の満足」を目指し、さまざまな施策を実施した。

トップマネジメントの変化を見ると、第四銀行では鈴木治輔頭取に続いて、1998年に飯野勝栄頭取が担い、北越銀行では高田正一頭取の後任として、1999年に髙橋正康頭取が就任した。



毎日新聞社提供

毎日新聞社提供

1997 平成9年

- 4月 消費税率5%に引き上げ
- 10月 磐越自動車道全通
- 11月 三洋証券、会社更生法の適用を申請
- 11月 北海道拓殖銀行破綻
- 11月 山一證券、自主廃業を決定

1998 平成10年

- 3月 大手銀行と一部地方銀行など21行へ1.8兆円の公的資金投入が決定
- 4月「日本版ビッグバン」スタート、早期是正措置施行
- 10月 経営破綻の日本長期信用銀行が一時国有化
- 12月 日本債券信用銀行が破綻、一時国有化

1999 平成11年

- 1月 欧州統一通貨ユーロがスタート
- 2月 日銀のゼロ金利政策が始まる
- 3月 大手銀行15行に対し総額7.4兆円の公的資金注入が決定
- 10月 新潟中央銀行破綻
- 10月 上信越自動車道全通

2001 平成13年

- 3月 日本政府が戦後初のデフレと認定
- 9月 アメリカ同時多発テロ発生をうけ、日経平均株価が17年ぶりに1万円割れ

写真提供：共同通信社

第1節 外部環境および社会情勢

アジア通貨危機と深刻化する不況

バブル崩壊から数年を経た1995(平成7)～96年ごろは景気回復が進行し、「失われた10年」のなかではマクロ経済環境が最も安定していた時期であった。しかし、その状況は長く続かなかった。

1997年7月のタイにおける通貨下落を引き金として、東アジアおよび東南アジア諸国で通貨危機が発生し、その影響はロシアや中南米地域にも波及した。アジア諸国の経済が縮小したことで、それらの諸国に対する日本からの輸出が減退し、1998年には輸出がマイナス成長となるなど、日本のマクロ経済も急激な悪化を余儀なくされた。また、当時は橋本龍太郎内閣のもとで赤字財政の立て直しが図られており、1997年に消費税が3%から5%に引き上げられたことなどもあって、1998年の日本経済はマイナス成長を記録した。

日本経済が低迷するなかで、デフレの傾向も鮮明となった。企業物価指数は、1992年から下落し始め、以後2003年までほとんどの年でマイナスを記録した。1999年には消費者物価指数も低下に転じ、2000年代半ばまでほとんどの年がマイナスであった。この間、現金給与総額の伸び率もマイナスで推移した。

こうした状況を受けて、2001年3月に政府は公式にデフレと認定した。バブル崩壊後、企業が過剰債務を抱え、支出の削減に努めたことに加えて、長期的に経済が低迷するなかで、消費が力強さを持ち得なかったことがデフレの定着をもたらしていた。

日本版金融ビッグバン[1]

1990年代後半には金融自由化の面でも大きな動きがあった。橋本龍太郎首相が1996(平成8)年11月に日本版金融ビッグバンの構想を提唱したのである。

金融ビッグバン構想では、「Free」(市場原理が働く自由な市場)、「Fair」(透明で信頼できる市場)、「Global」(国際的で時代を先取りできる市場)を3原則とする金融制度改革が提示された。そして、これらの改革を通じて、2001年までに東京をニューヨークやロンドンに並ぶ国際金融市場にするという目標を掲げた。この構想を契機として、金融の規制緩和が強力に推進されたが、とくに金融機関の業態別分野規制(金融自由化のなかで相対的に遅れていた分野)の見直しが進んだ。

金融ビッグバンの特徴は、この業態別分野規制の見直しが大きく進展した点にあり、1997年度から金融機関の各業態の全面的な業務範囲の見直しが開始され、これが1998年6月の金融システム改革法で結実した。すでに、1992年の金融制度改革法により、一部

1 「ビッグバン」の名称は、1986年10月にイギリスのサッチャー首相によって行われた金融制度改革になぞらえたもの。

の分野で子会社の設立という形での相互参入が認められていたが、金融ビッグバンでそれが本格化したのである。

そのほか、金融機関の資産運用に関する規制の緩和、有価証券取引に関する手数料の自由化、ベンチャー企業の資金調達を促進する措置の導入など、さまざまな改革が進められた。また、この時期には銀行での窓口販売として、1998年12月に投資信託、2001年4月に保険商品の取り扱いが解禁された。

金融システム不安と業界再編

1997（平成9）年夏のアジア通貨危機により日本のマクロ経済環境は悪化し、同年11月には金融機関の破綻が続出するなど、金融システムの不安が顕在化した。たとえば、同月3日に三洋証券がコール市場で債務不履行に陥ったほか、同月半ばには債権評価に問題のあった北海道拓殖銀行が都市銀行で初めて破綻に追い込まれた。また、山一證券では、同月末に株式や土地の「飛ばし（簿外債務の一種）」による損失の隠蔽が判明し、自主廃業を発表した。さらに、1998年夏には日本長期信用銀行、日本債券信用銀行の信用不安が発生するなど、金融システムの安定性を脅かす出来事が続いた。

1998年夏の臨時国会では、この問題に対処するための二つの法律が成立し、同年10月に公布された。第一は、破綻した金融機関の処理方法を定めた「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」（金融再生法）である。同法は、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行など事実上破綻した金融機関を国有化する際の根拠となった。第二は、銀行の破綻から公的資金投入までの包括的なセーフティーネットを目的とした「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（金融機能早期健全化法）である。同法が規定した新たな枠組みにより、1999年3月に公的資金投入（8兆7,000億円）が行われた。

一方、金融機関に対する監督は、1998年6月に大蔵省から新設の金融監督庁（2000年7月に金融庁に改組）へ移り、不良債権の査定が厳格化された。査定については、1998年7月の金融再生トータルプランにもとづいて金融検査マニュアルが導入され（2000年7月から適用）、リスク管理重視の検査が行われるようになった。また、新たに発足した金融再生委員会の決定に従い、債務超過となっていた金融機関の処理が実行された。こうした措置は、主要金融機関を破綻させないことを原則としてきた「護送船団方式」からの決別を意味した。

ところで、金融システムの安定化に向けて銀行へ投入された公的資金は、業界再編の引き金にもなった。公的資金の投入は、主に優先株式の取得という形がとられたことから、優先株式に対して所定の配当を支払えない場合、政府は銀行経営に対して強い支配権を行使できた。そこで、都市銀行の多くは収益力を確保するため、大規模な業界再編を選択した。最初の大規模合併計画は、富士銀行、第一勧業銀行、日本興業銀行の3行統合によるみずほホールディングス設立（2000年9月）であり、そして、住友銀行とさくら銀行の合併による三井住友銀行の誕生（2001年4月）、三和銀行と東海銀

行によるUFJホールディングスの設立(2001年4月)がそれに続いた[2]。

この大規模な銀行合併の波は、以下のような特徴を持っていた。第一は、それまで6大企業集団[3]の中心をなしていた銀行間(富士銀行と第一勧業銀行、さくら銀行と住友銀行)での合併が行われたことである。その結果、戦後に形成された6大銀行系列の集約化が進み、これが異なる系列の企業間の合併を促進した。第二は、この合併の動きには銀行だけでなく、系列の信託銀行や証券会社、保険会社が含まれたことである。これにより、金融持株会社の傘下に銀行、証券、保険が編成される金融コングロマリットが形成された。

非伝統的金融政策の導入

経済の低迷が続くとともに、デフレが進展したことを受けて、1990年代末には金融政策に対する期待が増大した。しかし、すでに金利の低下は進んでおり、金融政策が景気刺激の効果をもたらす余地は限られていた。そのため、1990年代末になると新たなタイプの金融政策が導入された。

1999(平成11)年2月、日本銀行は無担保コール翌日物金利を0%近辺で推移させるゼロ金利政策を導入し、デフレ懸念が払拭されるまで同政策を継続する立場を表明した。その後翌2000年8月、日銀は景気の回復傾向が明確になったこと、今後もゆるやかな回復が続く可能性が高くデフレ懸念の払拭が展望できるような情勢となったことから、一旦ゼロ金利政策を解除した。この時期の日本経済は、名目金利に低下余地がない状況で金融政策が効力を失う「流動性の罠」に陥っており、インフレ・ターゲット論や、量的緩和政策の是非なども議論されていた。

2001年3月、日本銀行は資金量を目標として大量の資金を供給すれば、金利を0%としたあとも金融緩和の効果があるとし、量的緩和政策の採用を決定した。具体的には、金融市場の操作目標が無担保コールレートから当座預金残高(当面は5兆円が目標)へと変更され、消費者物価指数の対前年上昇率が安定的にゼロを上回るまで政策を継続するとされた。なお、上記の政策については、金融論の教科書で説明されてきたような「伝統的」な金融政策とは異なる政策という意味で、「非伝統的」な金融政策という呼称が定着した。

新たな制度整備と銀行の対応

バブル崩壊後の長引く不況は、金融機関や企業の経営をめぐる制度が改革されるきっかけとなった。たとえば、企業会計制度の抜本的な改革が行われ、1999(平成11)年度から連結会計制度に移行したほか、2001年度に金融商品を対象に、2002年度には持ち合い株式を対象に、時価会計が導入された。これらの改革には、1990年代に資産価格の低下による不良債権問題の拡大を十分に認識できなかったこと、損失を関連会社に付け替える損失隠しが行われたこと、などの背景があり、バブル崩壊後に生じた問題への対応という面があった。上記の制度改革は、企業会計の歴史に残る根本的な改革であったことから、キャッシュフロー計算書の開示

2 「近現代日本経済史要覧　補訂版」銀行変遷図より。

3 財閥解体の後に、銀行や商社を核にして、融資や株式持ち合いにより形成された大企業の横断的集団(6大企業集団：三井、三菱、住友、芙蓉(富士)、三和、第一勧銀　公正取引委員会HPより)。

（1999年度）、四半期業績の概況の開示（2003年度）などとあわせ、「会計ビッグバン」と呼ばれた。

この時期には、企業結合法制についても大きな変更が加えられた。第一に、1997年の独占禁止法改正により、同法第9条に含まれる純粋持株会社（株式保有を唯一の主たる事業目的とする会社）の禁止規定が削除され、その設立が可能になった。第二に、1999年の商法改正で株式交換制度を導入し、親会社の株式を用いて子会社を100%買収できるようにした。また、この改正では、株式移転制度も導入され、共同持株会社を用いて経営統合を行うことが容易になった。さらに、2000年の商法改正では会社分割制度を導入し、同一会社内の事業を別会社に簡単に移せるようにした。こうして、持株会社を活用した経営統合により、銀行業を含む多くの産業で業界再編が進んだ。

一方、銀行の経営においても、不良債権問題で長期的な経営不振に苦しんだことへの反省から、リスク管理を高度化させる取り組みが進展した。総合的リスク管理の導入がそれにあたる。総合的リスク管理は、金融機関が抱える多様なリスクを共通の枠組みにもとづいて定量化したうえで、経営の状況を踏まえてリスクの総量を許容できる範囲内に制御するとともに、リスクを勘案して収益性を評価するものである。各行では、2000年代初頭ごろに総合的リスク管理を実用化し、健全性を維持しながら、収益性の向上を目指した。

苦境を迎えた新潟県経済

1990年代後半から2000年代初頭にかけての新潟県経済も苦しい状況にあった。1990年代半ばまで増加傾向を示した県内の企業倒産件数は、1997（平成9）～2003年には250～300件程度で高止まりし、ピークの2000年には300件を超えた。このような状況を反映して、企業の景況感も、1990年代末から全国を下回る水準で推移した。

産業別にみると、建設業では、県内の業者数が1998年の1万349をピークに、完成工事高が1996年の3兆3,161億円をピークに、以後減少傾向をたどった。完成工事高のうち民間建築工事は、すでに1990年代前半から減少傾向にあったが、公共土木工事は、1990年代後半まで増加傾向を示しており、減少に転じたのは1999年であった。製造業については、1990年代前半から事業所数が減少傾向にあったが、1990年代後半も減少が止まらなかった。そのなかで、食料品、化学など出荷額を伸ばした産業もあり、それらの産業が新潟県経済を牽引していた。また、第3次産業についても、この時期には事業所数が減少したが、そのペースが緩やかであったため、全体に占める構成比は上昇した。

農業の産出高も、1994年の4,169億円をピークとして、1990年代後半から減少に転じた。とくに米の産出高が顕著に減少し、米以外の産出額の減少は相対的に小幅にとどまった。県内の農家数も大きく減少し、1990年の12万戸超から、1990年代末には10万戸を切った。

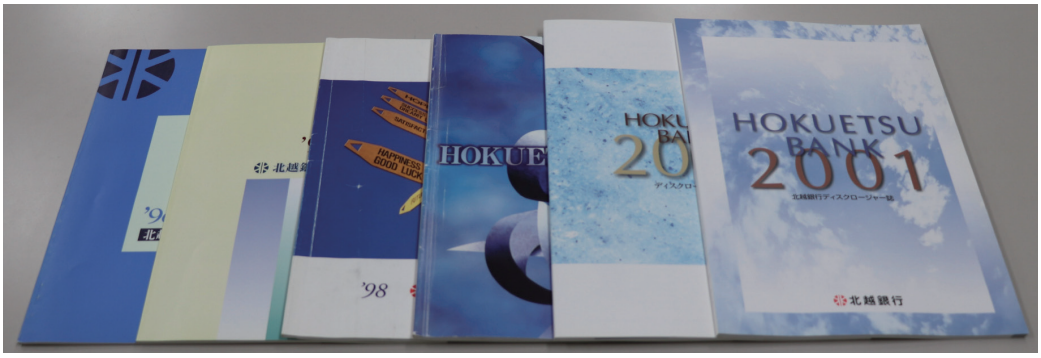
一方、観光入込客数は、1996年の約8,180万人をピークとして、

頭打ちとなり、県外客の割合も、1992年をピークにほぼ一貫して低下した。スキーなどの「スポーツ・レクリエーション」の分野で減少が著しく、「都市型観光」などの分野での観光の振興が重要になった。

このように、新潟県では多くの産業が苦境に直面したため、金融機関も厳しい状況のもとに置かれ、1999年10月には新潟中央銀行が破綻した。新潟中央銀行は、新潟相互銀行を前身とする第二地方銀行で、バブル期にリゾート開発などの不動産関連融資を積極的に行った結果、巨額の不良債権に苦しみ、1999年6月に金融再生委員会による早期是正措置を受けていた。

なお、県内人口は、1997年の247万2,000人をピークとして、全国に先立ち、1998年から減少局面に突入した。

第Ⅱ部第3章の頃の第四銀行ディスクロージャー誌



第Ⅱ部第3章の頃の北越銀行ディスクロージャー誌

第2節 強い銀行、ステークホルダーに満足してもらえる銀行を目指す第四銀行

1 日本版金融ビッグバンへの対応

第四銀行の鈴木治輔頭取は、1997（平成9）年の年頭挨拶で銀行を取り巻く環境について、次のように述べている。

「規制緩和や行財政改革のうねりのなかで金融制度全般にわたる新たな枠組みが創造されようとしており、情報化・ネットワーク化の波は生活や社会の仕組みをも変えようとしているなど、時代が大きな節目を迎えている」

この時期に第四銀行が経営課題に取り上げたのは、目まぐるしく変化する外部環境にどのように対応し、地域金融機関として生き残っていくかということであった。前掲のとおり、1997年に三洋証券と北海道拓殖銀行の破綻、山一證券の自主廃業など、日本の金融史上に残る大きな事件が次々発生し、1999年には新潟県でも新潟中央銀行が破綻した。その結果、「金融機関はつぶれない」という通説は覆され、当局による護送船団方式との完全な決別が日本中に強く認識される一方、金融機関自身による透明性の高い情報開示が要請された。これに対して、第四銀行では、顧客・地域、株主、職員といった「ステークホルダー」を意識した経営計画を策定するようになった。

1998年に就任した第11代・飯野勝栄頭取は、翌年の年頭挨拶で次のように述べ、経営環境の変化に対応するための「意識の変革」を求めた。

「金融界は戦後最大の変革期を迎えており、歴史の大きな転換点にいるみなさん一人ひとりが変わり前進する。それによって第四銀行が変わる。このことが地域やお客さまの信頼につながっていくのである」

また、2000年のディスクロージャー誌で、以下のような考えを明らかにしている。

「当行は県内金融機関の中核的存在として、地域の金融機能、システムに対する信頼・信任の維持に努力してきた。この役割は社会環境がどのように変化しようと変わるものではない。今後もこの責務を果たしていくためには、経営内容が健全かつ安全であり、地域社会に開かれた存在でなければならないと考えている。その意味でも透明度の高い情報開示活動、ＩＲ[4]活動などに引き続き力を入れていく」

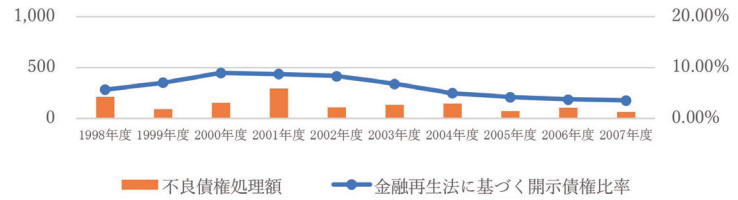
経営計画については、外部環境の変化が予測を大きく上回るスピードと規模で進行したことから、1998年度にスタートした「改革プランChange 3」を1年前倒しで終了し、2000年度には「TRY

4 IR：Investor Relations、投資家向け広報活動。

BEST 21」を開始した。同計画には新たな外部要因を織り込み、金融新時代で生き残るための構造改革・行動計画を目指した。

この間、毎年積極的に不良債権の処理を進め、2001年度にはピークとなる292億円の処理を行った。金融再生法にもとづく開示債権比率も、1996～2001年には6～9%で推移し、2000年度の8.96%をピークに減少に転じた。

◆ 図2-3-1　1998～2007年度　第四銀行不良債権処理額および開示債権比率



※1998年度から金融再生法に基づく開示債権を年次で開示

2 1998年度開始の長期経営計画「改革プランChange 3[5]」

「お客さまの信頼に応える強い銀行」を目指して

金融ビッグバンや情報化・ネットワーク化の進展など、外部環境の急激な変化により、金融構造の変化および顧客優位の時代が到来した。第四銀行が着目していた外部環境の変化は、以下の4点である。

①顧客ニーズの多様化・高度化
②自己責任の浸透やマーケット・株主重視の経営
③業種・業態間を越えた競争の激化
④変化のスピードアップ(顧客ニーズ、マーケット、競争相手)

さらに、当時は金融機関の破綻や自主廃業が相次いでおり、ますます生き残りを懸けた競争が激しくなると予想していた。こうした大競争時代に対応するには「新しい仕組み・体制、考え方」＝大胆な改革が必要であるとの認識であった。

一方、第四銀行の構造的課題は、規模に比して低い収益性と高い経費水準であった。これを解決しない限り、金融ビッグバンを乗り切れないとの危機感から、「運用力の強化」「評価(チェック)の徹底」「無駄の排除」「風土の改革」を志向した。

つまり、どのような変化にも対応できる競争力と体力を備えた「強い銀行」の確立に向けて、「改革プランChange 3」では、図2-3-2のように「目指す姿」を明示するとともに、実現に向けた経営指標の目標(表2-3-1)を掲げたのである。

5 この経営計画は、「新時代への構造改革推進計画」と位置づけられ、3つの「目指す姿」と3つの経営指標の目標を3年間で達成することから、「改革プランChange 3」と名付けられた。

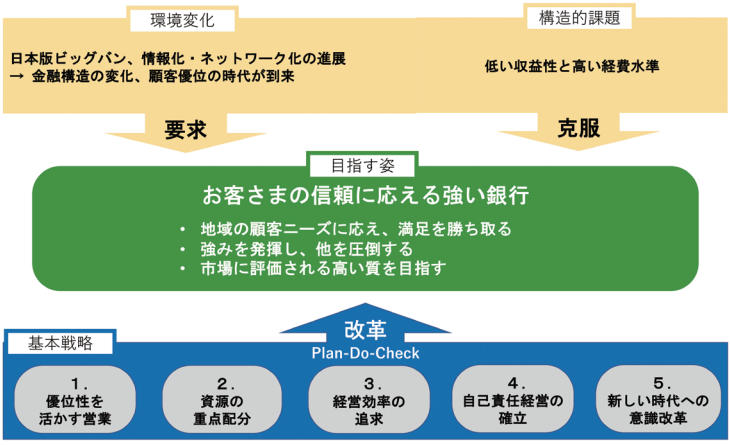
◆表2-3-1　「改革プランChange 3」経営指標目標

Tier Ⅰ[6]の向上	8%以上（1996年度実績　7.1%）
OHRの引き下げ	60%以下（1996年度実績　70.3%）
ROE[7]の向上	7%以上（1996年度実績　2.0%）

6 Tier Ⅰ：銀行の自己資本のうち、資本金や剰余金などの基本的項目のこと。

7 ROE:Return on Equity（自己資本利益率）
ROE＝純利益÷株主資本×100

◆図2-3-2　「改革プランChange 3」イメージ図



基本戦略・基本施策

この経営計画では、表2-3-2のように、５つの基本戦略を打ち出し、それぞれの基本戦略に3つずつの基本施策を掲げた。

計画の実行にあたっては、管理・推進体制を強化するため、総合企画部担当役員を委員長とする「改革プランーChange 3推進委員会」を設置し、施策の管理・評価・見直しを実施した。委員会は、営業推進や事務管理の部署に加えて、人事・システム・審査・市場関連の部署などから、長期経営計画推進担当者（副部長）を横断的に招集し、定期的に開催された。その役割は、施策の管理・評価や推進方法の見直し等のほか、時々刻々と変化する外部環境に対応した戦略を適時検討することであった。なお、推進委員会では、随時部長会の意見を聴取したほか、四半期ごとに活動状況を常務会に報告した。

当時、時価会計への移行や金融機関の合従連衡（がっしょうれんこう）[8]、異業種の銀行参入などにより、経営環境が予想できなかったスピードと規模で変化していた。このように、計画策定時に予測できなかった事態が次々に発生し、経営に大きな影響を与えたため、改革プランChange ３は計画期間を2年で切り上げ、新たな長期経営計画を策定することになった。

8 合従連衡：その時々の状況や利害に従って、組織や企業などが結びついたり離れたりすること。また、そうした駆け引きや外交戦略のこと。

◆ 表2-3-2 「改革プランChange 3」基本戦略・基本施策

基本戦略	基本施策
優位性を活かす営業	①顧客視点に立った新しい業務運営体制の構築 ②行内ネットワークによる情報の共有化 ③関連会社の戦略的機能強化
資源の重点配分	①新潟県マーケットでの経営資源の重点配分 ②戦略的業務提携・アウトソーシングの活用 ③人的資源の有効活用
経営効率の追求	①投資・経費の厳正管理 ②業務プロセスの効率化 ③システム基盤の再構築
自己責任経営の確立	①業務管理機能の強化 ②リスクマネジメントの高度化 ③内部管理体制の充実
新しい時代への意識改革	①新たな人事制度・処遇体系の確立 ②新しい時代に適応する人材の育成・確保 ③柔軟な組織体制と企業風土の構築

3 2000年度開始の長期経営計画「TRY BEST 21」

ステークホルダーの満足を目指して

経営環境の変化にスピーディに対応し、生き残りを懸けた激しい競争に勝ち残っていくため、2000(平成12)年度から長期経営計画「TRY BEST 21」をスタートさせた。この長期経営計画では、第四銀行として目指すべき銀行像を明確にし、一人ひとりの役割や目標を具体的に示した。

目指すべき銀行像の第一は、「ステークホルダーである『顧客・地域』『株主』『職員』に真の意味で満足してもらえる銀行」である。これは、「満足してもらえる」に足る収益を確保し、ステークホルダーに還元することを意味している。そのための施策として、運用・調達・経費・手数料の各構造を徹底的に見直し、収益力の強化を図ることを打ち出した。各ステークホルダーを満足させるのに必要と想定した要素は、以下のとおりである。

顧客・地域	・適切なチャネルによる商品・サービスの提供 ・相談機能の充実 ・地元企業の育成、地域経済の活性化
株主	・株価の上昇 ・高配当
職員	・モラール・組織一体感の醸成 ・「平等主義」から「公平主義」へ

目指すべき銀行像の第二は、「組織能力の高い銀行」である。その実現に向けて、大きさ（適正規模）、固さ（組織の結束力、一体感）、強さ（目標達成意識の高さ、貫徹力）の３つの側面から意識・行動を革新し、組織能力の向上を図ることとした。

とくに経営上の課題として注目したのは、他行比で高水準にあった経費面である。たとえば、OHR（経費率）は他行比最低水準、人件費OHRは突出して低位にあった。そこで、自然減により職員を削減し、人件費の抑制を図るとともに、効率化を進めて営業分野へ人員を戦略的に再配置することとした。

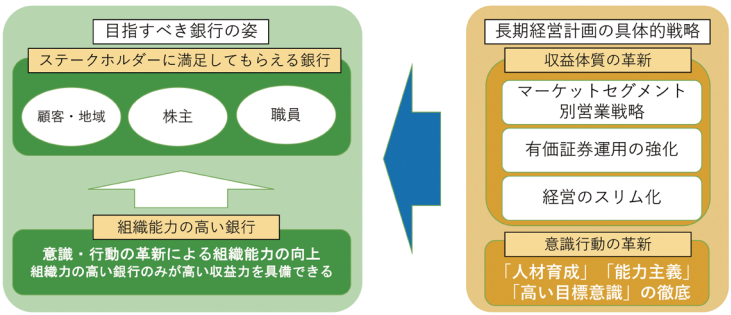
計画名の「TRY BEST 21」は、目指すべき銀行像「顧客・地域、株主、職員の３つのステークホルダーに満足してもらえる銀行」から命名された[9]。

9 「3つのステークホルダーの満足」を言い換えると、「BEST for TRIangle」となり、さらに「TRY(トライ) BEST」へと変換された。TRY BESTは、達成に向けて「職員一人ひとりがベストを尽くすこと」を意味していた。

具体的戦略

第四銀行がステークホルダーの満足を得るには、確固たる収益力を備えてこそ、各種リスクを吸収し得る強固な経営体質を確立でき、高品質な金融サービスの提供に向けた新たな業務展開への取り組みが可能となると考えていた。そして、収益力を強化する方策としては、次の2点を取り上げた。一つは、組織能力のさらなる向上で、役職員の意識・行動の革新を通して各人の持つ能力を十分発揮できる仕組みを構築し、人材育成、能力主義、高い目標意識を徹底することを打ち出した。もう一つは、さまざまな角度から業務の見直しや効率化の追求を進め、営業戦略上の強化分野の明確化と経営資源の集中、推進体制の再構築と新規事業分野への積極的な取り組みを行うことであった。

◆ 図2-3-3 「TRY BEST 21」イメージ図



◆ **表2-3-3 「TRY BEST 21」具体的戦略**

収益体質の革新	マーケットセグメント別営業力強化	個人・法人のマーケットをセグメント(細分化)し、セグメントごとに営業戦略・推進チャネルを明確化し、営業力の強化を図る。
	有価証券運用の強化	リスク・収益管理体制を高度化させ、効率的な有価証券運用と機動的なトレーディング取引により、収益力の強化を図る。
	経営のスリム化	人件費の削減：自然減等により事務行員を300名削減。 物件費の削減：更新投資の抑制、既存経費の全面見直し。一方で収益力強化に向けたIT投資の充実を図る。
意識行動の革新		職員の能力が十分発揮できる仕組みを作り、人材の育成、能力主義、高い目標意識の徹底により、組織のパワー向上を図る。

◆ **表2-3-4 「TRY BEST 21」マーケットセグメント別営業力強化に向けた主な具体的推進策**

マーケット区分	具体的推進策
法人マーケット	・県内企業への経営資源集中 ・推進項目・担当者の明確化 ・推進・管理体制の確立 ・差別化商品・サービスの提供 ・貸出金利の改善による適正な利鞘を確保
個人マーケット	・個人ローンに対する目標・体制の明確化 ・個人運用相談に対応できる体制整備による、富裕層囲い込みの徹底
マーケットセグメント別営業推進体制	・営業店体制を営業グループと業務グループに再編 ・本部に法人部・個人部を新設し、マーケット別の推進企画・営業店支援の一元化 ・営業関連部の連携強化による施策実行のスピードアップに向け、営業本部制を導入
地区グループ制・エリア制	・新潟県内を6つのグループに区分し、地区担当役員と本部の営業支援担当を明確化した地区グループ制の実施 ・非効率な店舗配置やフルバンキング・ブランチ体制の見直しを図り、地域特性に合ったエリア制の導入
フィービジネス	・新規事業への積極的な取り組み ・手数料の新設 ・投資信託・外貨預金等の販売強化 ・既存手数料の見直し・適正化

◆表2-3-5 「TRY BEST 21」収益目標・経営指標

業務純益 122億円増加	業務粗利益増加	75億円
	経費構造の改革	47億円
最終年度(2002年度) 経営指標	Tier Ⅰ ROE	9%以上
	Tier Ⅰ比率	9%以上
	OHR	58%以下

具体的戦略と具体的推進策は、表2-3-3および表2-3-4のとおりである。

当時、不良債権問題や金融機関の破綻処理が危機的状況を脱しつつあり、明確な経営戦略にもとづく将来にわたる「収益力の向上」が21世紀を生き残る銀行の尺度として重要視されるようになっていた。長期経営計画「TRY BEST 21」は、1998(平成10)年6月に就任した飯野勝栄頭取のもとで21世紀に向けて飛躍・発展していくため、中長期的展望の観点から策定された具体的なアクションプランであった。

4 第四銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■「固定金利選択型アパートローン」

1996(平成8)年1月、「固定金利選択型アパートローン」を新設した。この商品は、当時取り扱っていた「変動金利型アパートローン」と利率以外の条件は同じで、利率・金利選択パターンについては、「固定金利選択型住宅ローン」(1995年4月取り扱い開始)に準じ、借り入れ当初の5年または10年間固定金利の選択が可能であった。

■「だいし中小企業振興資金」および「だいし金融取引安定化資金」

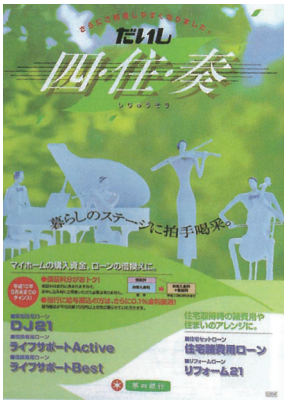
1998(平成10)年7月、景気低迷の影響で売り上げが減少している県内中小企業を支援するため、「だいし中小企業振興資金」融資の取り扱いを開始した。通産省の「倒産関連保証指定業種」に該当する中小企業者が対象であった。

また、金融環境の変化により、事業資金の調達に支障をきたしている中小企業に対して、同年10月に「だいし金融取引安定化資金」を新設した。

■ 信用格付制度

1999(平成11)年3月、信用リスク管理の高度化を図るため、信用格付制度を本格的に導入した。信用リスクは、「銀行が抱えるリスクの中で最も重要かつ基本的なリスク」であることから、適切に管理・コントロールするツールが求められていた。信用格付制度は、全行統一の基準を用いて取引先の信用リスクを客観的な尺度で評価し、具体的にどのくらいのリスクがあるかを測るものであった。

確定拠出年金　チラシ

「だいしリビングローン」パンフレット

「だいし四・住・奏」ポスター

■「だいし経営者クラブ」

2001(平成13)年6月、顧客との親密度を高め、取引を強化することを目的に、「だいし経営者クラブ」を設立した。同クラブは、インターネットを使った経営情報の提供、会員相互および会員と第四銀行役員の交流を行う組織であった。同年8月には、会員約1,000人の参加を得て、「だいし経営者クラブ」設立記念パーティーを開催した。

■ 天候デリバティブ取引

2001(平成13)年7月、東京海上火災保険、日本興亜損害保険、三井海上火災保険との提携により、法人顧客を対象に天候デリバティブ取引の媒介業務を開始した。天候変化に対するリスクヘッジのニーズに応えたものであった。

■ 確定拠出年金

2001(平成13)年11月に企業型確定拠出年金(日本型401k)の取り扱いを、翌2002年4月には個人型確定拠出年金「だいし401k個人プラン」の取り扱いを開始した。この間、2002年2月に専用の相談・情報提供窓口として、「だいし401kサポートダイヤル」を設けた。あわせて、第四銀行のホームページに「だいし401k」専用サイトを開設し、確定拠出年金の制度内容をはじめ最新の情報を掲載した。

②消費性融資

■「変動金利型マイカーローン」

1996(平成8)年4月、有利な金利が適用される「変動金利型マイカーローン」を新設した。基準金利は短期プライムレートに連動する長期最優遇金利で、6月と12月の年2回金利の見直しを行った。

■「だいしリビングローン」

1997(平成9)年1月、目的別ローンの制度を改定し、「だいしリビングローン」として取り扱いを開始した。従来、介護機器の購入や介護費用などの資金使途は認められなかったが、これらにも対応したものであった。その他の資金使途として、学習塾の授業料、書画・骨董品やペットの購入、エステの費用なども対象としていた。

■「債務返済支援保険」

1999(平成11)年8月、住宅ローンやライフアップローンの契約者を対象に、「債務返済支援保険」の取り扱いを開始した。これらのローンを契約している顧客が病気やけがで長期療養を余儀なくされた場合、安心して返済が行えるよう保険金の支払により毎月の返済支払をサポートするものであった。

■ だいしコールセンター

2000(平成12)年3月、従来のマーケティングセンターの機能を拡充し、「だいしコールセンター」と改称した。同センターでは、年金受取口座の振込先指定推進等のテレマーケティングやテレホンバンキングサービス、キャンペーン商品のダイレクトメール発送など、営業推進活動の支援業務を行った。

■「だいし四・住・奏」

2000(平成12)年8月、マイホームの購入やリフォーム資金、

ローンの借り換えなど、多様な住宅資金ニーズに応えるため、住宅系ローン商品の新パッケージ「だいし　四・住・奏(しじゅうそう)」の取り扱いを開始した。

■ **だいしローンスクウェア**

2000(平成12)年11月、個人ローンの相談や受付・契約ができる営業拠点として、本店営業部万代バスセンター出張所「だいしローンスクウェア」を新設した。休日・夜間も営業し、サラリーマンや共働き世帯を中心とする顧客層の利便性向上を図った。また、集客力のある万代シティのバスセンターへの立地は、個人顧客の獲得を企図したものであった。ローンスクウェアの業務内容は、①住宅資金をはじめとする個人ローンの相談・受付・契約、②住宅金融公庫などの公的住宅融資の相談・受付・契約であった。

だいしローンスクウェア

■ **「だいしD － クイック」**

2000(平成12)年11月、申し込みが簡単で、必要なときにすぐ使える新型カードローン「だいしD － クイック」を新設した。相談結果の通知は、原則1時間以内というスピーディーさが特徴であった。

「だいしD － クイック」カード

③預金・預かり資産

■ **「だいしシルバー定期・好日」**

1996(平成8)年2～12月、年金受給者向けに金利を優遇した「だいしシルバー定期・好日」を取り扱った。これは、第四銀行で年金を受け取っている人、または新規に受け取る人を対象に、期間1年物のスーパー定期の金利を店頭表示金利に年1%上乗せする商品であった。

■ **日本信託銀行・東洋信託銀行と代理店契約締結**

信託業務のいっそうの拡大・充実を図るため、1993(平成5)年の三菱・住友・三井の各信託銀行に続き、1996年5月に日本信託銀行、翌1997年4月に東洋信託銀行と信託代理店契約を締結した。取り扱い業務は、公益信託、特定贈与信託、動産信託、年金信託、土地信託であった。

■ **投資信託窓口販売と「とうしんだい」**

1998(平成10)年12月1日から銀行での投資信託の窓口販売が可能となったことを受け、第四銀行では、7種類の投資信託の取り扱いを開始した。

また、長期的な観点から計画的に資産形成ができるよう、2000年7月に投資信託自動積立サービス「とうしんだい」の取り扱いを開始した。これは、投資信託を積立方式で自動購入する定時・定額購入サービスであった。

■ **保険窓口販売**

2001(平成13)年4月、保険業法の改正にともない、住宅ローン関連の長期火災保険の取り扱いを開始した。

④営業店の事務、システム改革等

■ **行内ネットワーク推進室**

情報化社会の進展を背景に、パソコンやネットワークを活用した業務面での展開と、情報活用による営業力の強化が急務となった

ことから、1997(平成9)年に行内ネットワーク推進室を新設した。同室では、全行員が戦略として情報を活用できる体制の構築、パソコンによる行内ネットワークを活用した営業力の強化と業務効率化の推進などに取り組んだ。

1998年6月には多様な情報をネットワークで共有し、お客さまのニーズに素早く応えるため、国内全店をＬＡＮで接続した。また、情報リテラシーの向上やネットワークの利用によるコミュニケーションの活性化も図られた。

■ **「署名鑑印刷サービス」等事務の合理化**

1997(平成9)年9月、手形・小切手の券面上に署名鑑(住所、会社名、代表者名等)を事前に印刷するサービスを開始した。これにより、顧客は振出印の押捺のみで発行できる一方、銀行にとっては署名等の記載不備がなくなるため、事務の合理化に寄与した。

また、1998(平成10)年10月、業務プロセスの短縮を目的として、証書発行時の発行店印欄への支店長印押捺を廃止し、証書発行者が確認印(検印または係印)を押捺するように改めた。また、金額頭部の検印押捺事務も廃止したほか、証書の改刷を実施した。

■ **新営業店端末システム**

新営業店端末

1997(平成9)年11月から試行していた新営業店端末システムを、翌1998年1月以降順次全店に展開した。新システムでは、渉外支援端末機を含む店内のすべての端末をＬＡＮで結ぶとともに、クライアントサーバシステムを採用し、新しい機器も容易に接続できるようにした。また、センターの大型コンピューターとの通信に使用する機器を二重化するなど、安全面での対策の強化も図った。新システムの主な特徴は、以下のとおりであった。

①画面誘導による ガイダンス入力	取引ごとに専用の入力画面を設け、入力項目を画面に表示したうえで、取引に必要な入力項目へ誘導した。
②ワンマンシステム	それまでのワンマンテラーは、取引入力・記帳・現金処理の3段階のオペレーションが必要であったが、新端末機では1回の操作で処理が完結した。
③役席承認	従来は入力した端末機で役席カードを読み込ませていたが、新端末機では事前承認を受けた取引の入力内容を役席承認端末機に送信し、承認を依頼する取り扱いとした。

各営業店への設置にあたっては、移行説明会と端末操作研修を実施した。

■ **災害対策システム「フェニックス」**

1998(平成10)年5月、コンピューターが被災した際のバックアップシステムとして、災害対策システム「フェニックス」の稼働を開始した。これにより、災害時にコンピューターが被害を受けても、復旧を待たずにＡＴＭ等のオンライン業務が速やかに再開可能となった。

■ **留守番電話**

銀行休業日・夜間における事故届等の申し出に迅速に対応するため、1998(平成10)年11月から営業店に留守番電話装置の設置を開始した。留守番電話では、キャッシュカードの紛失・盗難等の場合、不正に払い戻されないよう本店に連絡して手続きを行うことを促し、連絡先を伝えていた。なお、伝言は受け付けていなかった。

■ **口座振替依頼書イメージ処理システム**

1999(平成11)年2月、口座振替依頼書の受付・登録事務の効率化を目的に、口座振替依頼書イメージ処理システムを導入した。これは、専用のスキャナーで依頼書を読み込むことにより、イメージ撮影、口座振替特約登録、マイクロフィルム撮影の同時処理が可能なシステムであった。

■ **預金入金帳の集中発行**

1999(平成11)年3月、営業店端末機の登録により、預金の入金帳を第四ビジネスサービスで集中発行する方式を導入し、営業店の後方事務の効率化を図った。従来、営業店が手作業で表示していた店番号・店名・口座番号に加え、取引先の氏名も印刷することができた。

■ **新有価証券システム**

1999(平成11)年4月、市場の変化に即した素早い対応と、新商品への柔軟な対応を図るべく、新有価証券システムを稼働させた。当時、先物やオプションなどの新商品が登場する一方、リスク管理機能の強化、ＢＩＳ規制や時価会計への対応が求められていた。こうした課題に対して新有価証券システムは、主に以下の3点を目的として導入された。

ⅰ. 規制緩和にともなう制度変更や新商品への迅速な対応
ⅱ. ＢＩＳの2次規制などに対応したリスク管理体制の強化
ⅲ. データの一元管理による証券事務の効率化

新システムは、証券事務、ポジション管理、ポートフォリオ分析の3つのシステムから構成され、市場金融第1部・第2部、システム部等でデータを共有していた。

■ **新営業店事務処理体制**

1999(平成11)年4月、お客さま最優先の店頭体制を整えるため、新営業店事務処理体制を導入した。導入店舗数は、1999年度が16店舗、2000年度が13店舗であり、その後も順次導入を進めた。

新営業店事務処理体制は、目的別窓口受付システムの導入、ロビーマンの常設、窓口と後方事務の2極化、1線完結処理の徹底、オープン出納機の活用、などからなる合理化推進策である。集中処理による効率化や待ち時間の短縮といった顧客満足度の向上、事故防止と新営業店端末システム機能の有効活用などを目的としていた。

■ **印鑑照会システム**

1999(平成11)年5月、手形交換事務の効率化・省力化を図るため、長岡支店と新潟地区センターに印鑑照会システムを導入した。これは、持ち帰り手形・小切手をスキャナーで読み取り、パソコン画面上で印鑑照合するシステムであった。また、手形・小切手要件(振出日、裏書等)の確認も行うことができた。

■ **コンビニ収納サービス**

2001(平成13)年1月、企業の代金回収業務を代行する「コンビニ収納サービス」の取り扱いを開始した。これは、地銀ネットワークが提携する全国のコンビニエンスストア店頭で代金の払込を可能にしたものであり、収納企業は集金コストの削減と資金回収の迅速化が図られるうえ、支払いが必要な利用者の利便性が向上するサービスであった。

⑤国際業務

■ **「だいし輸入促進支援資金」**

1997(平成9)年10月、輸入業を営むお客さま向けに、「だいし輸入促進支援資金」融資の取り扱いを開始した。輸入信用状(以下、L/C)など外為与信に関する保証は信用保証協会の保証対象外であるが、この制度は保証対象となる一般の融資代わり金で定期預金を作成し、これを引き当てとして輸入与信を提供するものである。L/Cの開設のみならず、輸入ユーザンス、輸入はね返り金融など一連の輸入金融取引が極度内で繰り返し利用可能であった。

■ **「外貨両替クイックサービス」**

1997(平成9)年12月、「外貨両替クイックサービス」の取り扱いを開始した。お客さまが希望する外貨を事前に郵送またはFAXで申し込み、後日指定の営業店で受け取れるサービスであった。

・取り扱い外貨[10]：米ドル、英ポンド、仏フラン等

・取り扱いT/C[11]：日本円、米ドル等(いずれもパック販売)

「外貨両替クイックサービス」パンフレット

■ **米ドル建ての「オープン型外貨定期預金」「外貨普通預金」**

1998(平成10)年4月、新外為法の施行にあわせて、全店舗で米ドル建ての「オープン型外貨定期預金」と「外貨普通預金」の取り扱いを開始した。「オープン型外貨定期預金」の最低預入額は5,000ドルで、預入期間は1・3・6か月と1か月以上6か月未満の期日指定の4種類があった。

■ **外貨自動販売機**

1998(平成10)年10月、外貨購入ニーズの高まりを受けて、本店営業部に外貨自動販売機を2台設置した。お客さまにとっては、待ち時間が大幅に短縮されるとともに、外貨現金購入時の適用相場は20銭、旅行小切手の発行手数料は0.2%優遇されるというメリットがあった。取り扱い通貨は、米ドル、英ポンド、仏フラン、カナダドル、オーストラリアドルのT/Cと現金であった。

外貨自動販売機

■ **「新型外貨定期預金」**

2000(平成12)年2月、「新型外貨定期預金(消滅条件付為替予約組合せ型外貨定期預金)」の取り扱いを開始した。為替リスクの回避を目的とした預金で、判定期間中のドル円相場が預入時に決定した消滅条件レートに達しなければ、あらかじめ定めた円金利を受け取ることができた。

■ **「スーパー外貨定期預金」**

2000(平成12)年11月、従来のオープン型外貨定期預金に自動継続と自動解約の機能を追加した「スーパー外貨定期預金」の取り扱いを開始した。書き替え手続きなしで外貨定期預金の長期運用がで

10 米ドル、英ポンド、仏フラン、独マルク、スイスフラン、カナダドル、オーストラリアドル、イタリアリラ、香港ドル、ニュージーランドドル、シンガポールドルの11種類。

11 日本円、米ドル、英ポンド、仏フラン、独マルク、スイスフラン、カナダドル、オーストラリアドル(いずれもパック販売)の8種類。

きるなど、お客さまのニーズにあわせた運用が可能であった。

⑥人事制度、人材育成

■ 人事制度改定

1999(平成11)年5月、新人事制度を導入した。改定の主な内容は以下のとおりである。

ⅰ. 年齢・年功的色彩を極力排除し、能力・成果等に見合った処遇を可能とする能力・成果主義型制度への変更

ⅱ. 自己啓発、能力開発を重視し、一部試験制度を導入した早期登用を可能とする能力開発・人材育成型制度の構築

改定により、新たな役職として次長・主任を新設するとともに、主任・代理・副参事昇格試験制度の導入による公平性のある運用とした。また、定例給与項目を本人給・資格給・職位給・家族給の4区分に変更し、能力給(資格給・職位給)のウエイトを高めた。

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ ロシアタンカー重油流出事故災害見舞金および義援金贈呈

1997(平成9)年1月2日、ロシア船籍タンカーによる重油流出事故が発生し、新潟県内でも広範囲にわたって被害が生じた。第四銀行では、大きな被害を受けた県内13自治体に対して、同年2月に見舞金を贈呈した。また、第四銀行および関連会社の役職員により募金活動が実施され、その募金に第四銀行からの拠出金を加えた合計300万円が新潟県対策本部に義援金として寄贈された。

重油流出事故災害義援金の贈呈

■ 集中豪雨により16店舗が被災、4市町村に対し集中豪雨被害見舞金を贈呈

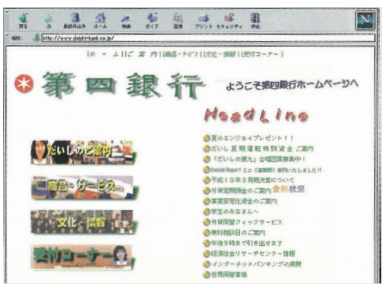
1998(平成10)年8月4日、新潟県下越地方を中心に記録的な豪雨が襲った。新潟市をはじめ笹神村、水原町、新穂村で水害が発生し、これらの市町村には災害救助法・条例が適用された。第四銀行の16店舗でも、床上浸水や車の冠水、地下室への雨水の流入など、少なからぬ被害を受けた。なお、被害の大きかった県内の4市町村に見舞金を贈呈した。

第四銀行では、この水害での対応を踏まえ、休日や夜間における災害時の初動対応や連絡体制を見直し、より明確な行動基準を制定した。具体的には、災害時被災状況確認チェックリストを制定し、全職員に「災害時行動ルール(勤務時間外)」(カードサイズ)を配布するなどの対策を施した。

⑧広報・IR活動等

■ ホームページ

1996(平成8)年8月、第四銀行への理解を深めてもらうとともに、地域情報の発信により地域活性化を支援するため、新潟県内の金融機関で初めてインターネット上に第四銀行のホームページを開設した。コンテンツは、各種商品・サービスの案内、決算、就職情報、地域の文化情報などで、翌1997年9月には双方向性の強化を図ったほか、ローンシミュレーション機能の拡充などを行った。



第四銀行のホームページ

■ ＩＲ(Investor Relations)活動

1999(平成11)年12月、本格的なＩＲ活動の一つとして、「第四銀行インフォメーションミーティング」を東京で開催した。このミーティングに参加したのは、生命保険、損害保険、信託銀行、国内外の投資顧問会社など7社の機関投資家のアナリストおよびファンドマネージャーであった。その後、野村アセット・マネジメント投信、ジャーディンフレミング投信の2社に対して、個々にインフォメーションミーティングを実施した。

また、翌2000年12月には機関投資家と国内外の証券会社、および格付機関などの地方銀行担当の証券アナリスト約40名を集め、東京で第1回会社説明会を開催した。この説明会で飯野勝栄頭取は、2000年度中間決算の概要や長期経営計画についてプレゼンテーションを行った。

さらに、2001年7月には地元ＩＲ活動の一環として、新潟県内に支店のある証券会社の営業部門担当者を対象に、「地元ＩＲ・証券会社向け会社説明会」をだいしホールで開催した。

■ **女性役席者への制服貸与廃止**

1997(平成9)年、女性役席者の制服着用を自由化した。その後、私服の着用が定着してきたため、2000年4月に制服の貸与を廃止し、私服のみの着用に制度を変更した。

■ **「ユーロ米ドル建て社債」**

2000(平成12)年8月、外貨運用にあたりドル資金調達の安定化・多様化を図ることを目的に、新潟県内の金融機関で初めて「米ドル建て社債」をユーロ市場で発行した。売出価額は総額1億米ドル、利率は年6.50%であった。

■ **新潟中央銀行の一部営業譲受**

新潟中央銀行の経営破綻に際し、新潟県経済および地域金融システムの安定化に寄与するため、2000(平成12)年9月に、直江津支店を除く新潟県内の営業の一部を引き受けることに関する基本合意書を締結した。2001年5月、預金と貸出金および人員の一部の譲受を完了した。

子どもからみた銀行員のお父さん

かつて、第四銀行の機関誌「行報」に「おとうさん大好き！」というコーナーがあった。1986(昭和61)年6月にスタートし、その後「わが家・色・いろ」と名称を変え、2000年8月まで続いた名物企画だ。

毎回、さまざまな部店の行員が家族写真とともに配偶者へのインタビュー形式で紹介されるのだが、本コーナーの目玉は、なんといってもお子さん直筆の作文だろう。

秀逸な作品ぞろいで選定に頭を悩ませたが、バブル経済に沸いていた頃の第四銀行員を父に持つ、雄くん(小6)の名作を紹介したい。

★うちのおとうさん★
○○　雄(小6)

ぼくの父は、朝はふつうの人と変わらないけど、帰ってくるのはいつも九時、十時を過ぎている。家でも、勉強している。仕事にがんじがらめだ。だから、ファミコンをしていたりテレビを見たりしている時の父は、仕事から、かいほうされているかに思える。しかし、父は我が家の天皇なのでそのくらい働いていいのかもしれない。ぼくは、働いている父を見るのが好きだ。これからも、体をこわさずがんばれ。

第3節 将来の飛躍に向けた足場固めを進める北越銀行

1 金融ビッグバンへの対応と不良債権処理

北越銀行では外部環境の変化として、金融自由化や規制緩和の広がりによる競争激化、不良債権処理問題の解決、先行きの利鞘縮小などの影響が大きいとの認識を持っていた。1997(平成9)年上期の支店長会議で高田正一頭取は、次のように、経営環境の変化への対応および経営体質の強化が喫緊の課題であると述べている。

「金融市場の再生に向けたビッグバン構想が具体化している。来年度に予定されている早期是正措置の導入と相まって、更なる業務の自由化や競争の激化が進むものと思われ、自己責任原則に基づいた強固な経営体質の確立が求められている」

1999年3月期の決算において、北越銀行では、①大口取引先である大手ゼネコンの破綻、②厳格な債務者区分による個別貸倒引当金の積み増し等により、合計584億円の不良債権処理を行うこととしたため赤字決算となった。なお、中山真会長と高田正一頭取が、1999年3月末で辞任し、後任として第11代・髙橋正康頭取が就任した。

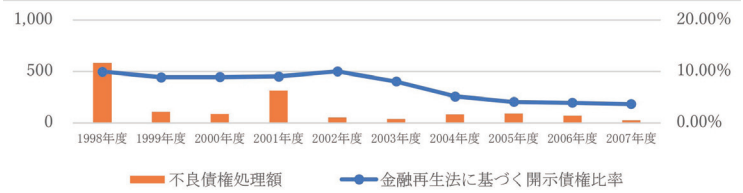
髙橋正康頭取は、外部環境を踏まえ以下のように訓示している。

「地域金融機関としての役割を一層鮮明に打ち出し、地域と共に生き、共に発展していく姿勢が重要。また、経営の合理化・効率化を一層進めていく必要があり、人、物、金という経営資源を、メリハリのある質の高いものにして、有効な配分、有効な活用をしていきたい」

北越銀行がお客さまやマーケットから信頼され、生き残っていくには、収益構造を抜本的に改革したうえで、収益力の向上に向けた明確なビジョンを確立することが必要であった。そこで、その態勢を早急に作り上げるため、第12次長期経営計画を1999年度で切り上げ、2000年度から新たな中期経営計画(2年計画)をスタートさせた。この計画では、北越銀行で初めて外部コンサルタントを導入し、従来の延長線上にない将来を展望した大幅な見直しを実施した。

この間、不良債権処理に関しては、前出の1998年度の584億円をピークに、2001年度にも312億円の処理を実施するなど、積極的な対応を進めた。金融再生法にもとづく開示債権比率も、1998～2001年度にはおおむね8～10%で推移し、2002年度の10.01%をピークに減少に転じた。

◆図2-3-4　1998～2007年度　北越銀行不良債権処理額および開示債権比率



※1998年度から金融再生法に基づく開示債権を年次で開示

2 1998年度開始の第12次長期経営計画「変革プラン21」

第12次長期経営計画策定時の外部環境認識は、以下のとおりである。

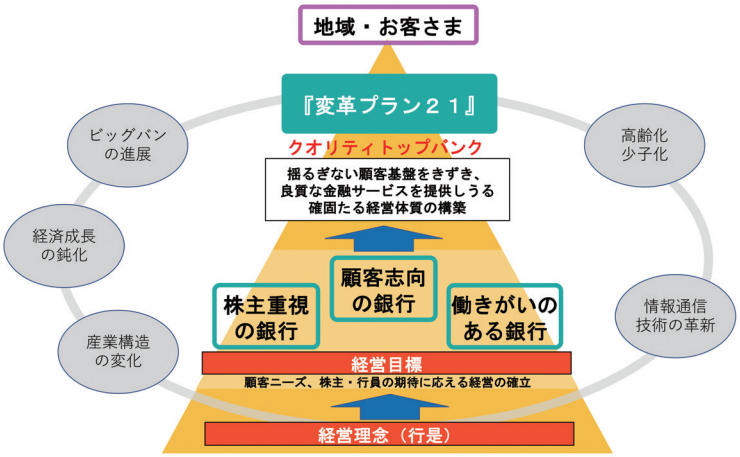
・経済成長の鈍化や産業構造の変化
・高齢化・少子化といった社会環境の変化
・日本版ビッグバンの本格化による顧客ニーズの多様化や異業種からの金融業務への参入
・早期是正措置などの自己責任原則の徹底
・情報および通信技術革新の進展による顧客との接点の変化

第12次長期経営計画は、上記のような外部環境の認識に沿って、従来以上に顧客や株主を中心とした市場への真摯な対応、経営の「質」の向上が生存を決する時代となっているとの考え方のもとに策定された。また、経営課題として、高コスト体質の是正、マーケティング体制の強化、リスク管理強化、資産内容の健全性向上などを取り上げた。

本経営計画では、21世紀を展望し、顧客や株主・行員の期待に応える高いクオリティを経営全般で追求するとともに、「お客さまに強く支持される銀行」(＝クオリティトップバンク)を目指した。つまり、質の高い経営体質の確立に向けて、自己革新に努めることを目標としたのである。具体的には、経営全般のスリム化・効率化、資産内容の良化、顧客ニーズに合致する商品・サービスを提供しうるマーケティング体制の構築に注力することとし、以下のような経営目標を掲げた。

顧客志向の銀行	・地域の顧客基盤を強固なものとする営業展開 ・良質な金融サービスを提供するための情報化・ネットワーク化への取り組みの強化
株主重視の銀行	・業務の合理化・効率化の徹底 ・リスクマネジメントの強化 ・資産内容の健全性の維持 ・ディスクロージャーの徹底
働きがいのある銀行	・人事・研修制度の再構築 ・企業風土・行動基準の変革

◆図2-3-5 「変革プラン21」 イメージ図



基本方針・重点施策

この経営計画では、仕組みの確立と意識改革を進めるため、表2-3-6のように4つの基本方針を定めた。基本方針にはそれぞれ重点施策を設定し、これらに取り組むことで、より質の高いサービスを、より少ない人員で提供する少数精鋭体制の実現を目指した。

◆表2-3-6 「変革プラン２１」 基本方針・重点施策(1)

基本方針	重点施策
基盤拡充 営業力強化	顧客ニーズを捉えたマーケティング体制の確立 ・データベース・マーケティング導入等によるニーズに即した営業推進の実現、デリバリーチャネルの多様化による利便性向上 ・個人・法人別の営業推進体制の確立、階層別顧客管理による重点営業の強化、産業構造の変化に対応した企業取引強化への取り組み ・ビッグバンの進展をにらんだ新たなビジネス機会の開拓
	ネットワーク強化 ・営業店支援体制の強化、関連会社、外部提携の積極的活用 ・情報ネットワークの拡充
効率経営 収益力強化	業務の合理化・効率化の徹底 ・経費・投資の抑制と効率的配分、店舗機能の再構築、営業体制の効率化や集中化など効率的な業務の仕組みづくり促進、本部業務の簡素化
	内部留保増加による自己資本比率の引き上げ ・良質な貸出金の増加、貸出金利の適切な運用 ・資金運用力の強化、低コスト資金の吸収 ・新たな収益機会の開拓 ・不良債権の回収促進(回収体制の整備、債権の不良化防止のための実態把握強化と迅速な対応)

◆表2-3-6 「変革プラン２１」 基本方針・重点施策(2)

基本方針	重点施策
経営の健全性 リスク管理強化	・早期是正措置への適切な対応 ・信用リスク管理(総合的リスク管理の徹底、自己査定の徹底)、市場関連リスクの管理体制強化 ・ＡＬＭおよび収益管理の高度化、法令遵守体制の整備 ・ディスクロージャーの充実、事務の堅確化 ・検査体制の充実
企業風土変革 組織の活性化	・ビッグバンの時代に対応したプロの育成 ・自己啓発の促進 ・創造性を発揮し、緊密に協力・連携する活気ある職場

◆表2-3-7 「変革プラン２１」 計数目標

業務純益	100億円
行員数	1,900人以下
ＯＨＲ	60%台
自己資本比率(修正国内基準)	10%以上

3 2000年度開始の中期経営計画(第13次経営計画)

足場固めの2年間と戦略の方向性

第13次中期経営計画においては、利鞘の縮小および経費の増加にともなう収益力の低下、さらには不良債権問題が依然として重要な経営課題となっていた。

恒常的に高い収益を確保し、顧客サービスの向上と株主への利益還元が可能な体質を早急に確立するには、環境変化へのスピーディな対応や資産内容の良化などに重点を置いた戦略を展開していく必要があった。そのため、2000(平成12)年から2年間を飛躍への足場固めの期間と位置づけ、1998年開始の長期経営計画を1年早く切り上げて本中期経営計画を開始した。

経営目標については、顧客、株主、行員の３つのステークホルダーの満足度を向上させることを掲げ、中期経営計画の名称・サブタイトルを『「顧客・株主・行員の信頼と期待に応える」～新時代に勝ち残る～』とした。また、戦略的アプローチとして、①顧客マーケティングの強化、②収益源の多元化、③低コスト化、④リスクマネジメントの徹底、⑤資産ポートフォリオの再構築、の5つを掲げた。さらに、目標達成に向けた行動基準として、以下の3つを明示した。

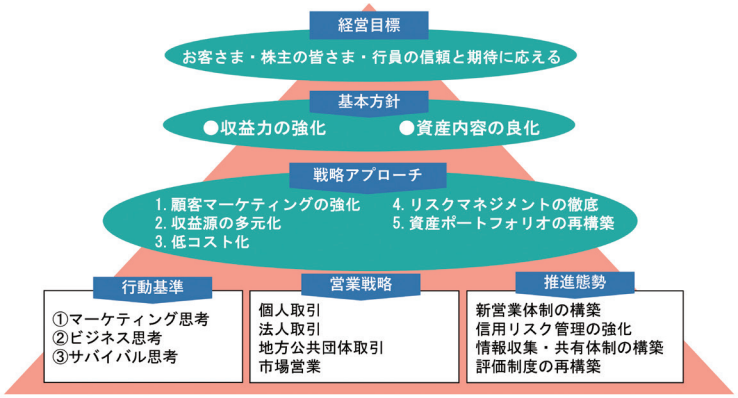
①顧客が何を求めているのかを考え迅速に対応するマーケティング思考

②どうすれば自分の仕事が収益につながり付加価値を生むかを考えるビジネス思考

③勝ち残るための活路は自分で切り開いていくしかないというサバイバル思考

これらの思考を身に付け、各自がより高いハードルを自身に課して、業務に取り組むことを求めたのである。

◆図2-3-6 「中期経営計画」 イメージ図



営業戦略・推進態勢

営業戦略は、主な事業領域である顧客マーケット業務と市場運用業務について、①個人取引、②法人取引、③地方公共団体取引、④市場営業、の４つに区分して策定された。営業体制全般の見直しも行い、個人・法人マーケット別の営業を展開したほか、信用リスク管理の強化、情報収集・共有体制および評価制度の再構築を進めた。

具体的な営業戦略、推進態勢は、表2-3-8、2-3-9のとおりである。

◆表2-3-8 「中期経営計画」 営業戦略

区分	営業戦略
個人取引	・収益の基盤となるコア顧客との関係強化・取引拡大を進める ・収益増加のための柱として、個人ローンを増強する ・個人決済取引、資産運用業務でのサービス価値を高め、手数料収入を増加する
法人取引	・信用格付けの早期定着化による、信用リスク管理をベースとした営業を展開する ・既存顧客の取引維持・強化に加え、中小・零細企業向け融資の裾野を拡大する ・不良債権削減に徹底的に取り組む
地方公共団体取引	・取引採算を見直し、トータルでの収益性改善と、リスク対応を強化する ・地公体関連事務の効率化を進める
市場営業	・プロフィット部門としての位置づけを明確にし、運用力を強化する ・金利上昇局面への対応や、信用リスクへの管理を徹底する

◆表2-3-9 「中期経営計画」 推進態勢

区分	重点項目
新営業体制の構築	①マーケット別の営業推進体制 ・個人・法人別の営業展開 ・渉外業務の高度化・効率化 ②地域別の営業推進と収益管理 ・店舗網および店舗機能の見直し(エリア営業体制導入等) ③事務プロセスの再構築
信用リスク管理の強化	①業種別の管理強化と与信集中排除 ②対処方針の明確化と回収管理の徹底 ③リスクモニタリング・報告体制の確立
情報収集・共有体制の構築	①顧客ニーズ・競合先動向の変化の把握 ②行内の情報・ノウハウの共有化 ・組織的な情報収集とレベルアップ ③データベースの整備・活用
評価制度の再構築	①収益管理の強化 ・部門別収益管理の導入 ・収益管理手法の改正 ②業績評価の抜本的改正 ③新人事制度の定着化

◆表2-3-10 「中期経営計画」 計数目標

業務純益	110億円
ＲＯＲＡ(業務純益÷リスクアセット)	1.0%
ＯＨＲ (経費÷業務粗利益)	70%以下
不良債権比率	7%台
自己資本比率	8%台

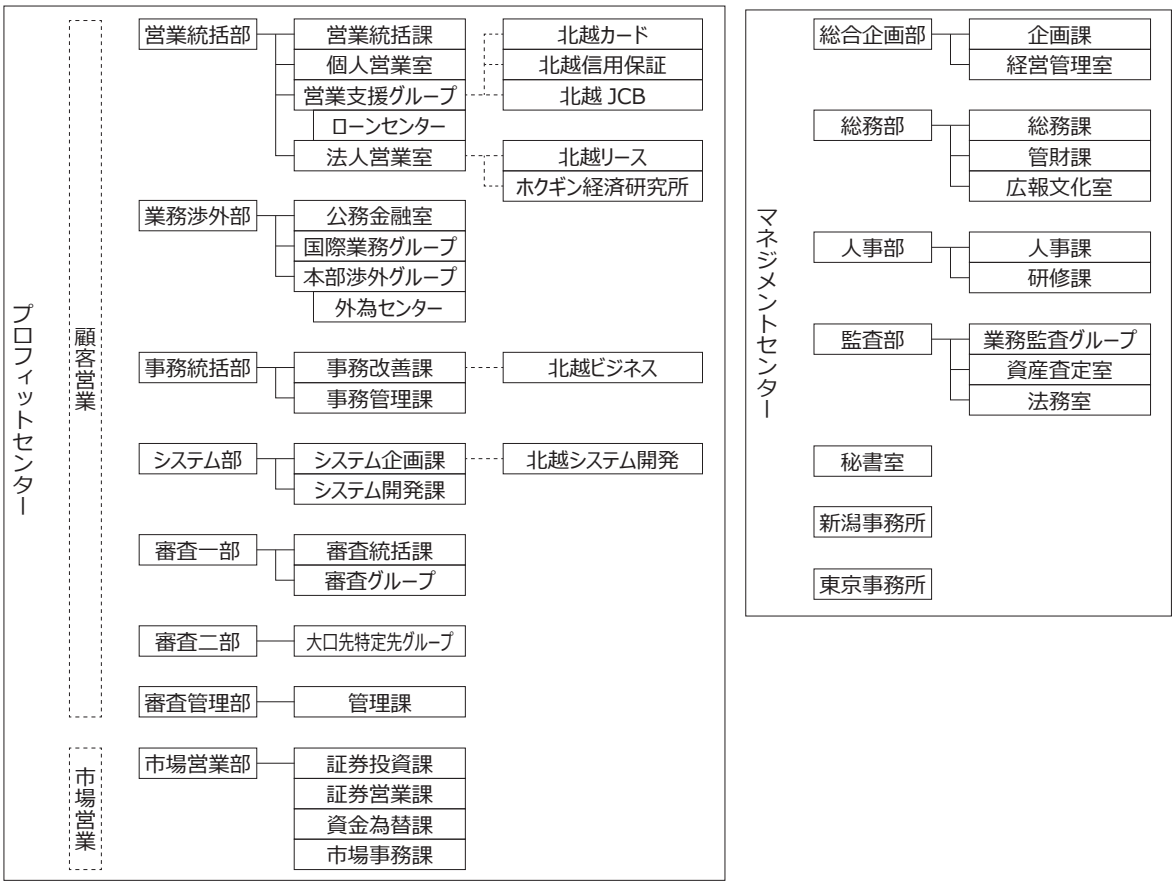
本部組織の再編

第13次中期経営計画では、「マーケット別営業戦略の明確化と、これを実現するための体制・組織づくり」を検討していた。これにもとづき、2000(平成12)年4月に本部組織のマーケット別の再編や簡素化を実施した。

組織再編では、収益力の向上とリスク管理態勢の強化を目的に、本部組織をプロフィットセンター(営業部門)とマネジメントセンター(管理部門)に二分し、本部の役割・責任を明確化した。同時に、本部組織全体のスリム化[12]を図り、プロフィットセンターについては、マーケット(個人、法人、市場)別の営業体制とした。また、関連会社の業務運営を関連本部組織と直結し、グループ営業の強化を図った。

12 一部内室、六課、一グループを削減した。

◆図2-3-7　「中期経営計画」再編後の本部体制



4　北越銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■「法人キャッシュカード」

1996(平成8)年2月、企業・団体などの普通預金口座でもＡＴＭが利用できるよう、法人・個人事業主用キャッシュカードの取り扱いを開始した。当時の清潔志向に配慮し、抗菌性・安全性に優れた「抗菌カード」を採用した。

■ ベンチャー企業支援制度の創設と新制度融資「ニュービジネスサポート」

1996(平成8)年2月、将来性・成長性ある企業に投資および融資を通じて支援するため、独自のベンチャー企業支援制度を創設した。また、原則無担保の制度融資「ニュービジネスサポート」の取り扱いを開始し、投資・株式公開の支援や補助金制度の紹介等も実施した。

前述の技術協力室による営業店の取引先企業への技術指導を継続して実施するなど、専門家による技術面での助言・指導の提供も行った。

■「ホクギンＩＤキャッシュカード」

北越銀行では、会社・学校・病院などと契約を締結し、1996(平

成8)年7月から「ホクギンＩＤキャッシュカード」の取り扱いを開始した。これは、キャッシュカードの裏面に契約先の社員証・学生証・身分証などの内容を顔写真付きで印刷し、契約先の各種サービスが利用できる機能を付与したものである。また、タイムレコーダーによる出退勤管理や給与計算システムへの連動も可能であるほか、社内の食堂や売店などでの支払いを給与天引きによるキャッシュレス化に切り替えることもできた。

「活活(いきいき)」ポスター

■「事業繁栄ローン『活活(いきいき)』」

1996(平成8)年10月、食料品・飲食関係業者向け制度融資「事業繁栄ローン『活活(いきいき)』」の取り扱いを開始した。融資金額は、保証協会付が5,000万円以内、不動産担保が3,000万円以内であり、期間5年以内であれば固定金利も選択できた。

■「ホクギン金利選択型アパートローン」

1997(平成9)年10月、「ホクギン金利選択型アパートローン」の取り扱いを開始した。適用金利を固定・変動から選択できる金利選択型に商品内容を改め、名称を変更した商品であった。

■「ホクギン中小企業緊急支援資金」

1998(平成10)年12月、景気低迷の影響を受けている中小企業を支援するため、「ホクギン中小企業緊急支援資金」の取り扱いを開始した。融資額は最高5億円であった。

■ 天候デリバティブ取引

2001(平成13)年7月、冷夏、長雨、暖冬などの異常気象による損失を補償する法人顧客向けサービスである天候デリバティブ取引の媒介業務を開始した。

②消費性融資

■「Sketch(スケッチ)」

1997(平成9)年4月、個人顧客向けの小口の資金需要に応えるため、「Sketch(スケッチ)」の取り扱いを開始した。短期プライムレートに連動する変動金利商品で、取引内容に応じて金利優遇を受けることができた。当時採用していたキャラクターの抗菌仕様のカードを使用していた。

■「メールローン」

メールオーダー申込専用の「メールローン」を開発し、1997(平成9)年4月から「メールローン・マイカープラン」の取り扱いを開始した。これは、ＡＴＭ利用客の増加や平日日中の自宅での面談機会の低下などにより、職員と顧客との接点が漸減し、ダイレクトバンキングの重要性が増したことを背景に、新たなチャネル[13]として開発されたサービスである。同年10月には取り扱いの対象を拡大し、「育英プラン」「フリープラン」「カードプラン」を発売した。

■ 債務返済支援保険

1998(平成10)年3月、住宅ローンに債務返済支援保険をセットする取り扱いを開始した。住宅ローン利用者が病気やケガなどにより、長期療養を余儀なくされた場合、ローン返済金相当額の保険金が最長3年にわたって保険会社から支払われるものであった。

13 ここでは、情報や商品を届ける「経路」や「手段」、「媒体」を意味する。

■「カードローン『カジュアル』」

2000(平成12)年3月、手軽でスピーディーな借り入れを希望する顧客のニーズに応えるため、窓口での手続きなしに契約可能な「カードローン『カジュアル』」の取り扱いを開始した。最短1時間以内のスピード審査で、即日借り入れることができた。

■「フリーローン『生活百科』」

2000(平成12)年3月、簡単な手続きで繰り返し利用可能な「フリーローン『生活百科』」の取り扱いを開始した。旅行費用や慶弔費用、引越費用など、さまざまな資金使途に利用が可能であった。

■「育英ローン＜米百俵＞」

2001(平成13)年5月、長岡の故事[14]にちなみ、教育資金を融資する「育英ローン」の名称を「育英ローン＜米百俵＞」に変更した。また、アパート賃借料、電化製品購入費用、生活費など、ほとんどすべての必要資金をローンの対象とし、大学院や海外の大学等への進学資金、他金融機関の教育ローンからの借り換えにも利用可能とした。

■ 3年固定金利型住宅ローン

2001(平成13)年10月、新潟県内の地銀で初めて3年固定金利の取り扱いを開始した。住宅ローン利用者からの「短期の固定金利を利用して当面の返済額の軽減を図りたい」との声に応えた商品であった。

14 北越戊辰戦争に敗れ士族の生活が極度に困窮するなか、「復興には人づくりが重要」と考えた長岡藩大参事の小林虎三郎が中心となり、明治2年に国漢学校を開校した。翌明治3年には、支藩である三根山藩からの救援米百俵を士族に配布せず、同校の書籍購入費等の運営資金に充てたことを指す。

③預金・預かり資産

■「ＰＬＵＳ・Ｍ」

1996(平成8)年4月、積立式定期預金「ＰＬＵＳ・Ｍ(プラスエム)」の取り扱いを開始した。商品名に含まれる「M」は、「Memorial」(記念)の頭文字からとったもので、通帳表紙の見開きページに記載する積立理由として、誕生日などを記念日として表示することが可能であった。そのねらいは、多様化するお客さまのライフスタイルへの対応にあった。

■「ホクギン『純金積立』」

1996(平成8)年5月、「ホクギン『純金積立』」の取り扱いを開始した。個人のお客さまを対象とし、月3,000円以上で毎月口座からの振替により積み立てを行う商品であった。解約時には、金地金や金貨・ゴールドジュエリーに交換したり、売却して換金することができた。

■「新型貯蓄預金」

1997(平成9)年4月、従来の基準残高ごとの商品区分を廃止し、毎日の残高に応じて6段階の金利を適用する「新型貯蓄預金」の取り扱いを開始した。創業120周年記念事業の一環として発売された商品であった。

■「スーパー総合口座」

1997(平成9)年10月、創業120周年記念の新商品として、総合口座通帳と貯蓄預金通帳を1冊に統合した「スーパー総合口座」の取り扱いを開始した。普通預金、貯蓄預金、定期預金の取引を1冊にセットし、決済・待機・運用資金および自動融資(当座貸越)の一元管理が可能となった。

■「投資信託『千里くん』」

2000(平成12)年12月、定時定額購入方式の「投資信託『千里くん』」の取り扱いを開始した。預金口座から自動振替で投資信託を毎月定額購入できる商品であった。

■ 長期火災保険

2001(平成13)年4月、住宅ローンの利用者向けに長期火災保険の取り扱いを開始した。

④営業店の事務、システム改革等

■ 新事務体制のモデル店

1996(平成8)年10月、新事務体制のモデル店として向陽支店を開設した。事務量の増加、事務の複雑化が進むなかで、よりレベルの高い事務処理体制が必要となっており、その構築を目指す取り組みの一環であった。新事務体制は、後方事務の大幅削減、店頭体制の強化、締め上げ時間の短縮、の3点をねらいとし、営業店事務を大幅に本部に集中するとともに、新型機の導入による事務の簡素化を実現した。

「署名判印刷サービス」ポスター

■「署名判印刷サービス」

1997(平成9)年4月、手形・小切手発行事務の省力化を目的として、「署名判印刷サービス」の取り扱いを開始した。これは、手形・小切手発行時に署名判を印刷して顧客に渡すサービスで、白地手形や小切手の流用防止などにも役立った。

為替ＯＣＲシステム

■ 為替ＯＣＲ(光学文字認識)システム

1997(平成9)年7月、千手・神田の2支店で為替ＯＣＲシステムが稼働した。このシステムは、営業店で受け付けた振込をＯＣＲセンターで集中処理するもので、振込処理の迅速化と事務ミスの削減を図ることが目的であった。1998年2月から全店で稼働した。

■ 汎用ＯＳを搭載した端末機の稼働

営業店事務の効率化・省力化を図るため、1998(平成10)年1月から端末機の基本ソフトウェアを汎用ＯＳ(Operating System)であるＷｉｎｄｏｗｓ　ＮＴに順次入れ替えた。その結果、カラーディスプレイとガイダンス機能の採用により、操作性が飛躍的に向上したこと、画面変更の自動化により、手作業で実施していた端末機のプログラム入替作業がセンターから自動で行えること、などの効果があった。

■「キャッシュカード保険」

2000(平成12)年10月、キャッシュカードの盗難・紛失や偽造・変造による被害を補償する「キャッシュカード保険」を導入した。補償額はカード1枚につき年間100万円までであった。

⑤国際業務

■ 外貨自動販売機

2001(平成13)年3月、本店営業部に外貨自動販売機を導入した。簡単な操作で外国通貨や旅行小切手を購入できた。

■「夢ステージクラブ」

2001(平成13)年10月、個人向けの新しい外貨預金である米ド

ル建て普通預金「夢ステージクラブ」の取り扱いを開始した。この商品は、毎月利払いを行う外貨普通預金で、預金残高に応じて4段階の金利を設定したことが特徴であった。

⑥人事制度、人材育成

■ エリア勤務制

1997（平成9）年12月に「エリア勤務制」を制定し、1998年4月から実施した。この制度を導入した背景には、高齢化社会の到来と家族形態の変化にともない、従業員の職業観が多様化したことがあった。こうしたニーズに応えるため、勤務する地域と店舗を限定（エリア勤務）し、従業員が安心して仕事に打ち込める環境を提供することを目的としていた。限定するエリアの範囲は、原則として本拠地から30㎞以内の地域であった。

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ 障がい者用ＡＴＭ

1997（平成9）年4月、障がい者対応のＡＴＭを長岡東支店に設置した。ＡＴＭの前面に取り付けた受話器により、音声および点字で障がい者の取引操作を誘導することができた。

⑧組織変更・広報・資本政策等

■ テレマーケティングセンター

1996（平成8）年9月、営業店支援と営業活動の効率化を図るため、テレマーケティングセンターの試行を開始した。当初、宮内・千手・神田の3店舗を対象に、電話による定期預金の満期期日案内と増額の勧誘、公共料金口座振替の推進等のほか、顧客情報の収集・蓄積などを行った。同センターは、営業総括部営業推進部長グループに所属した。

その後、テレマーケティングセンターの業務対象店は、同年11月に長岡市内18か店、1997年3月には全店へと拡大された。なお、1998年2月に同センターは「ホクギンハローセンター」に名称を変更した。

テレマーケティングセンター

■ ホームページ

1997（平成9）年1月、顧客への情報提供の新たな手段として、またマルチメディアの進展に対応するため、北越銀行のホームページを開設した。主なコンテンツは、会社概要、商品・サービス案内、社会貢献活動、出版物紹介、クラブ活動紹介、リクルート関連、地域のイベント紹介、などであった。

北越銀行のホームページ

■ 中間発行増資

1997（平成9）年4月、株主割当による中間発行増資を実施した。増資の目的は、1998年の早期是正措置導入前に、自己資本を充実して経営体質を強化することであった。増資後、北越銀行の資本金は212億7,100万円となった。

■ お客さまサービス室

1997（平成9）年9月、ＣＳ[15]向上活動の充実・強化を目的に、「お客さまサービス室」を設置した。本来ＣＳ向上活動は、「苦情発生の

15 ＣＳ：Customer　Satisfaction、顧客満足のこと。

原因を改善し、再発防止を図る」とともに、「顧客の顕在的、潜在的ニーズをくみ取って実現させる」ことを目指すべきであり、苦情対応活動と一元的に運営される必要があった。こうした考え方から、お客さまサービス室をＣＳ活動の統轄部署として設置した。

■ **長岡信用組合からの事業譲受**

北越銀行は、地域金融の混乱を回避し、地域信用秩序を維持するという観点から、1998(平成10)年2月に長岡信用組合の事業を引き継ぐことを決定した。長岡信用組合は、同年4月に導入予定の早期是正措置の対象となることが予想され、自主再建を断念せざるを得ない状況となっていた。また、監督官庁である新潟県から、預金保険法のスキームに準拠し、正常取引の受皿金融機関として事業譲受の要請もあった。長岡信用組合からの事業譲受は、1999年1月に実施された。

■ **エリア営業体制**

2000(平成12)年10月、営業エリアの特性にマッチした店舗ネットワークを構築し、きめ細かなサービスを提供するため、長岡市内の長岡東地区と千手地区にエリア営業体制を導入した。これは、一定地域(エリア)内の複数の店舗がそれぞれの取り扱い業務を明確にし、補完し合いながら効率的な営業活動を行うものである。具体的には、フルバンキングの「エリア中核店」、業務特化型の「エリアサテライト店」および「ATM店」で構成された。その後も2001年には新津・豊栄・新潟東に導入するなど、順次エリア営業体制を拡大していった。

■ **ＩＲ(Investor Relations)活動**

2001(平成13)年7月、北越銀行では初めてのＩＲ会社説明会を開催した。地元株主・投資家との接点である証券会社12社の営業役職員65名を対象に、中期経営計画と具体的な施策、2000年度決算の概要と今後の見通し、資金調達・運用の状況等について、髙橋正康頭取が説明を行った。

■ **確定拠出年金**

2001(平成13)年10月に確定拠出年金制度がスタートしたことを受けて、11月から企業型、翌年3月から個人型の確定拠出年金の取り扱いを開始した。これに先立ち、2001年8月に「ホクギン確定拠出年金セミナー」を新潟と長岡で開催した。

週休2日制の拡大と休日の過ごし方(アンケート調査より)

銀行の週休2日制は1960年代後半から試験的に始まったが、当初は交代制で月1回土曜日を休日とするものだった。1986年8月からは第3土曜日も休みとなったが、このとき北越銀行の行内報では、余暇時間の増大を受けて行員にアンケートを行っている。ここで、その一部を紹介したい。

まず、休日の過ごし方(複数回答)でいちばん多かったのは、既婚男性：「家族サービス」(86%)、独身男性：「スポーツ」(61%)、既婚女性：「テレビや昼寝で休養」(76%)、独身女性：「友人や知人と会う」(75%)だった。既婚男性からは「子どもの相手や買い物でふだんの穴埋めを」という気遣いが、既婚女性からは「休日には仕事と家事から解放されて休息したい」という本音が伝わってくる。かたや独身者は、男女ともに自分の時間を楽しんでいる様子がうかがえる。

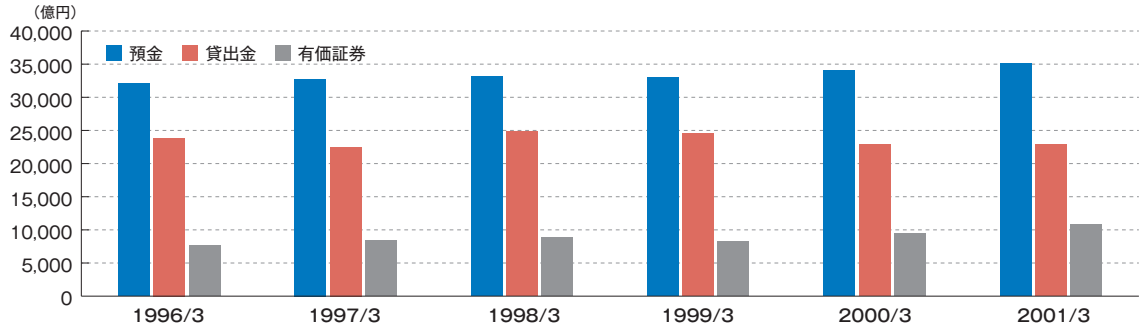
また、当時、他行のなかには休日を利用して自主参加セミナーを企画し、行員の自己啓発を促す動きがあった。そこで、こうしたセミナーへの参加意思を尋ねたところ、全体の8割が参加したいと回答した。希望するセミナーとしては、20代男性：「業務関連」、20代女性：「英会話」、30代男性：「パソコン」が、それぞれもっとも多く挙げられた。なお、40代～50代では「一般教養」が男女問わずもっとも多かった。

第4節 業績の変遷

◆ 表2-3-11　第四銀行の主要勘定（1996年3月～2001年3月）　（単位：億円）

	資本金	預金	当座	普通	通知	定期	その他	貸出金	手形貸付	証書貸付	当座貸越	割引手形	有価証券	当期純利益	1株あたり配当額(円)
1996/3	327	32,071	1,553	6,048	312	22,244	1,914	23,858	4,552	12,529	5,091	1,684	7,689	23	5.00
1997/3	327	32,754	1,235	6,656	374	22,261	2,228	23,517	4,414	12,681	4,934	1,487	8,443	35	5.00
1998/3	327	33,149	1,251	7,214	357	22,272	2,055	24,832	4,309	13,458	5,617	1,446	8,900	21	5.00
1999/3	327	33,015	1,199	7,739	376	21,141	2,560	24,563	3,702	14,251	5,479	1,129	8,217	12	5.00
2000/3	327	34,045	1,253	8,676	423	21,211	2,482	22,827	3,536	13,684	4,574	1,031	9,456	47	5.00
2001/3	327	35,118	1,590	10,049	470	20,665	2,344	22,871	3,459	13,994	4,306	1,110	10,820	32	5.00

◆ 図2-3-8　第四銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（1996年3月～2001年3月）



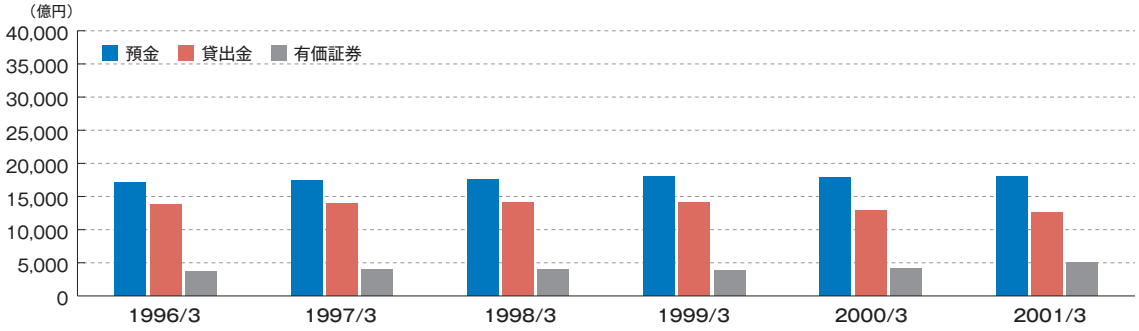
◆ 図2-3-9　第四銀行本部体制図（2001年7月現在）

	秘書室	融資統括部
	総合企画部	審査部
	経営監理部	市場金融第一部
	監査部	市場金融第二部
営業本部	支店統括部	人事部
	業務開発部	システム部
	法人部	事務管理部
	個人部	総務部

◆表2-3-12　北越銀行の主要勘定（1996年3月～2001年3月）　（単位：億円）

	資本金	預金						貸出金					有価証券	当期純利益	1株あたり配当額(円)
			当座	普通	通知	定期	その他		手形貸付	証書貸付	当座貸越	割引手形			
1996/3	175	17,058	806	2,846	165	11,960	1,281	13,749	3,721	6,431	2,553	1,043	3,661	11	5.00
1997/3	175	17,355	604	3,049	168	12,114	1,420	13,882	3,777	6,656	2,519	928	3,998	31	5.00
1998/3	212	17,583	566	3,126	161	12,217	1,513	14,098	3,474	7,050	2,714	858	4,013	2	5.00
1999/3	212	17,958	670	3,329	265	11,973	1,721	14,025	3,084	7,497	2,786	656	3,907	△255	5.00
2000/3	212	17,953	548	3,695	135	11,970	1,605	12,849	2,581	7,292	2,326	648	4,150	15	5.00
2001/3	212	18,040	707	4,079	144	11,719	1,391	12,544	2,328	7,299	2,225	690	5,105	19	5.00

◆図2-3-10　北越銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（1996年3月～2001年3月）



◆図2-3-11　北越銀行本部体制図（2001年4月現在）

マネジメントセンター	総合企画部
	総務部
	人事部
	監査部
	秘書室
	新潟事務所
	東京事務所

プロフィットセンター	営業統括部
	業務渉外部
	事務総括部
	システム部
	審査第一部
	審査第二部
	審査管理部
	市場営業部