第4章

2002-2007

景気回復の足取りが重い新潟県と自然災害

日本経済は、2002(平成14)年ごろから景気拡大の局面に入り、2008年まで緩やかながら上昇が続いた。この間、バブル崩壊後の日本経済を苦しめた不良債権問題は、2004年ごろまでにほぼ完了し、全金融機関で約100兆円に及ぶ処理が実施された。

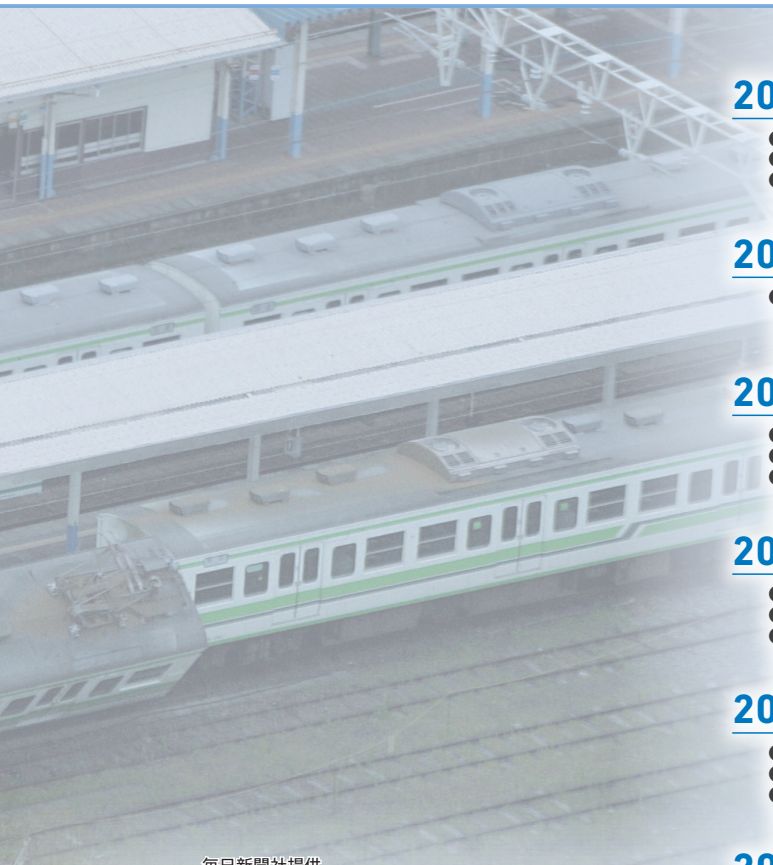
この時期には、小泉内閣によりさまざまな構造改革が進められた。郵政三事業の民営化は象徴的な取り組みであり、郵便貯金事業を引き継いだゆうちょ銀行は、地方銀行の強力な競争相手となった。また、ペイオフの解禁による預金の定額保護への移行も行われた。

この間、新潟県では、2004年に「7·13水害」と「新潟県中越地震」、2007年に「新潟県中越沖地震」が相次いで発生し、県民に大きな被害をもたらした。

こうした中、第四銀行は、経営計画で「地域と共生する銀行」を目指すべき姿として打ち出した。また、北越銀行は、リレーションシップバンキングの機能強化計画のなかで、「地域との共存・共栄」を基本理念として掲げた。

トップマネジメントをみると、第四銀行では、2004年に小島国人頭取が就任し、北越銀行では、2003年に野崎國昭頭取、2007年には久須美隆頭取が就任した。

毎日新聞社提供



毎日新聞社提供

2002 平成14年

- 1月 通貨ユーロの流通が欧州12か国で始まる
- 4月 定期預金など一部でペイオフ解禁、上場投信の銀行窓販解禁
- 10月 銀行の生命保険窓販解禁

2003 平成15年

- 3月 金融庁「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」発表

2004 平成16年

- 10月 新潟県中越地震発生、最大震度7、被害総額約3兆円
- 12月 銀行の証券仲介業務解禁
- 12月 ジャスダック市場開設

2005 平成17年

- 4月 個人情報保護法施行
- 4月 ペイオフ全面解禁
- 10月 日本道路公団など道路4公団が民営化

2006 平成18年

- 4月 あおぞら銀行が普銀転換、長信銀の業態が消滅
- 7月 日銀がゼロ金利政策を解除
- 11月 月例経済報告、景気拡大が58か月連続となり「いざなぎ超え」と発表

2007 平成19年

- 6月 米大手証券ベアスターンズでサブプライム問題が顕在化、世界同時株安に
- 7月 新潟県中越沖地震発生、最大震度6強、住宅全壊1,331戸
- 10月 日本郵政公社が民営化
- 12月 銀行の保険窓販が全面解禁

毎日新聞社提供

第1節 外部環境と自然災害

長期的な景気拡大

「失われた10年」を経て、日本経済が景気拡大の局面に入ったのは、2002(平成14)年2月である。景気の拡大は、2008年2月まで73か月間継続し、戦後最長のいざなぎ景気(1965年11月から57か月間)を上回る「いざなぎ超え」が話題になった。経済成長率は、2003～07年の平均で年率2%弱程度とはいえ、安定的な経済成長が実現した。

景気拡大の要因としては、①世界経済の成長を受けて、輸出が増加したこと、②業績の回復を背景に、企業が設備投資を積極化させたこと、などがあった。日本の輸出増加をもたらした世界経済の成長は、米国の消費拡大とアジアからの輸出拡大を基調とするものであった。日本は、アジア内の分業体制に組み込まれ、世界経済の成長の好影響を受けた。具体的には、日本が高付加価値の中間財(電気機械部材、機能性化学品など)を、主に人件費がいまだ低位にあった中国に持ち込み、組み立てた完成品を米国などに輸出したのである。さらに、2005年末ごろから為替が円安基調(2006～07年は1ドル＝120円前後)で推移したことも、輸出増加に重要な役割を果たした。

この時期には、日本経済が好調であることを示す指標が多くみられた。たとえば、前出の継続的な経済成長に加えて、設備投資の拡大、株価の回復、企業利益の増加、などがあげられる。企業の業績については、「史上最高益」などの表現が頻繁に新聞紙面を賑わせた。これらは好調な経済というイメージを裏づけるものである。

一方、この景気拡大の時期には、「実感なき景気回復」や「実感なき経済成長」といった表現も用いられた。数年にわたって景気拡大が続いたにもかかわらず、失業率は4%程度まで低下したにとどまり、消費の伸びも緩慢であった。これらは好調な経済というイメージと整合しない事実といえる。後出の構造改革への取り組みが格差を拡大させた面もあるが、こうした経済状況がその背景にあった。

不良債権処理の最終局面

バブル崩壊から10年余りにわたって日本経済を苦しめてきた不良債権問題は、2000年代前半に最終局面を迎えた。

2001(平成13)年4月に発足した小泉純一郎内閣は、後出のように構造改革を政策の柱に掲げ、そのための第一歩として、早急に不良債権処理を推し進める方針を打ち出した。これにもとづき、2002年10月に金融再生プログラムが策定され、銀行に対する繰延税金資産を含む資産査定の厳格化が図られるとともに、必要に応じた公的資金の投入などが実施された。こうした措置により、りそな

銀行が自己資本不足から公的資金投入を受けて国有化されたほか、足利銀行の債務超過が判明して破綻するなどの事態が発生した。

一方、金融システムの機能を早期に回復するには、多額の債務を抱えながら、銀行による追加融資などによって存続している企業、いわゆる「ゾンビ企業」への対応も急務であった。この問題に対処するため、2003年4月に預金保険機構を主たる出資主体として産業再生機構が設立された。産業再生機構は、銀行から債権を買い取り、不採算の事業を売却するなど、過剰債務に苦しむ企業の再建を進めたうえで、当該企業の株式を受け皿となる企業に売却していった。このスキームにより、ダイエー、カネボウなどが支援を受けた。なお、長期的な景気拡大の局面という好条件もあり、債務過剰企業への支援が順調に進んだことから、産業再生機構は当初の予定を1年早めて、2007年3月に解散した。

不良債権の処理は、2004年ごろまでにほぼ完了した。金融庁の公表データによれば、2000年代前半までに処理された不良債権の総額は、都市銀行・長期信用銀行・信託銀行によるもののみで80兆円近くに迫り、地方銀行などその他の金融機関を加えると約100兆円に達した。このように気が遠くなるほどの規模の不良債権を、10年以上の歳月をかけて何とか処理し、日本の金融機関は健全な状態を取り戻すところまで到達したのである。

構造改革の進展

小泉内閣のもとでさまざまな構造改革が進められたが、その代表的な取り組みは郵政民営化であった。郵政事業は、2003（平成15）年3月まで国営として、同年4月からは日本郵政公社による郵政三事業として営まれ、2007年10月に民営化された。その結果、日本郵便が郵便事業を、ゆうちょ銀行が郵便貯金事業を、かんぽ生命が簡易保険事業をそれぞれ担うことになり、これら3社が持株会社である日本郵政の子会社となった。郵便局という全国にあまねく存在する店舗網を持つことになったゆうちょ銀行は、地方銀行にとってもきわめて強力な競争相手であった。

財政健全化の面でも、小泉内閣の時期には一定の成果がみられた。2002年度の一般政府支出を基準に、2003年度から歳出を前年度の水準以下に抑えることを目標とし、長期的には2010年度の基礎的財政収支（プライマリー・バランス）の黒字転換を目指した。黒字転換は実現されなかったが、2007年までに基礎的財政収支は大幅に改善された。

ペイオフ解禁の実施

金融規制に関係する動向としては、ペイオフ[1]解禁が行われたことが重要であった。

預金保険制度は、預金者保護を目的として1971（昭和46）年に創設されたが、護送船団方式がとられていた時期には、金融機関の破綻を考える必要は実質的になかった。1996年6月から2002年3月までは金融危機への臨時的な措置として、預金の全額保護が行われ、2002年4月には定期性預金の全額保護が終了していた。

1 ペイオフとは、金融機関が破綻した場合、預金保険により預金者に保険金が支払われること、および預金等の一定額しか預金保険による保護の対象とならないことを意味する（預金保険機構ホームページ等より　https://www.dic.go.jp/index.html）。

2005年4月に実施されたペイオフ解禁では、1,000万円(およびその利息)まで預金を保護する対象が従来の定期性預金から普通預金などにも拡大された。これにより、決済用預金を除くすべての預金が定額保護の対象となった。

ペイオフ解禁は、事前に預金保護の対象を明示したうえで、預金者の自己責任を前提とする金融取引が行われるようになったことを意味していた。

銀行経営の変化

不良債権問題の解消が進んだ2000年代半ばには、銀行と企業の取引関係も一定の回復をみせた。ただし、この段階における企業との取引関係は、以前のそれとは大きく異なっており、長期資金のシンジケート・ローン、短期資金のコミットメント・ライン(あらかじめ手数料を受け取って借入限度額を設定する方式)など、明示的な契約による取引が一般的になった。

また、1980年代ごろまでの日本では、経営不振に陥った企業が事業を再組織化するにあたり、メインバンクと呼ばれる主たる取引先銀行が重要な役割を果たした。しかし、1990年代末以降、企業の事業再組織化におけるメインバンクの役割は後退し、プライベートエクイティファンド[2]など、従来とは異なる主体が存在感を増すようになった。

2 複数の機関投資家や個人投資家から集めた資金を基に事業会社や金融機関の未公開株を取得し、同時にその企業の経営に深く関与して企業価値を高めた後に売却することで高い内部収益率を獲得することを目的とした投資ファンド。

貸出先企業が債務不履行になった際の損失負担のあり方にも変化がみられた。複数の銀行が貸出を行っている企業が債務不履行に陥った場合、従来はメインバンクが多く負担するという形で処理されるのが通例であった。しかし、2000年代半ばには貸出額に比例する形での損失負担という方式が一般的となった。明示的なルールにもとづく方法が主役の座を奪ったのである。

このように、銀行と企業の取引関係が変化するなかで、地域金融機関にとって地域密着の経営が一層重要性を増した。それを象徴する一つとして、2003(平成15)年3月に金融審議会のワーキンググループが、「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」を公表した。この提言を踏まえて、金融庁は、2004年度までの集中改善期間中に地域金融機関と行政が取り組むべき対応として、「リレーションシップバンキングの機能強化計画に関するアクションプログラム」を取りまとめ、地域金融機関に対して「計画」の提出と半期ごとの進捗報告を求めた。アクションプログラムは、「中小企業金融再生に向けた取り組み」と「健全性確保、収益性向上等に向けた取り組み」の大きく2つの柱で構成された。

新潟経済

全国的には、2000年代半ばに長期的な景気拡大の局面を迎えたが、新潟経済はこの間も苦しい状況が続いていた。

新潟県の経済成長率は、2004(平成16)年と2005年に2%程度を記録し、全国と同様に堅調に推移したようにみえる。しかし、投資(総資本形成)については、マイナス成長となる年が多く、2002～07年のうち拡大を示したのは、2005年と2006年の2か年のみ

で、企業部門に力強さがなかったのである。この点については、全国の特徴と対照的であった。

雇用回復の足取りは重く、失業率は2000年代半ばに3%台後半へ低下し、有効求人倍率は2005年に1.0を回復するにとどまった。

県内産業の動向をみると、製造業の事業所数は減少が続き、2000年代後半にはピークであった1991年の6割程度にまで落ち込んだ。ただし、製造業の出荷額がこの時期に一貫して増加したことは、明るい要素であった。産業別では、引き続き食料品や化学の分野で出荷額の伸びが目立った。2000年代後半には出荷額の構成比でも、これら2業種が上位を占めるようになった。

新潟県を襲う自然の猛威

この時期、新潟県は、2004(平成16)年と2007年に相次いで3つの大きな自然災害に見舞われた。

2004年7月13日、集中豪雨により堤防の決壊や洪水が発生し、三条市、見附市、中之島町を中心に大きな被害をもたらした。新潟県の発表によると、この「7・13水害」の被害は、農業分野で277億円に達し、中小企業の被害は34市町村の2,188事業所に及ぶなど、被害総額は333億円とされた。

ついで、2004年10月23日夕刻、中越地方を震源地とするマグニチュード6.8の直下型地震が発生した。この「新潟県中越地震」では、北魚沼郡川口町で、1995年1月の阪神・淡路大震災以来、観測史上2回目の最大震度7を記録した。人的被害をみると、県内の68人が犠牲となり、重傷者も632人に達した。また、住宅の全壊が3,174棟、半壊が1万3,810棟に及ぶなど、物的被害も広範囲に及んだ。

さらに、3年後の2007年7月16日、「新潟県中越沖地震」が発生した。この地震では、マグニチュード6.8、最大震度6強を記録し、柏崎市・刈羽村を中心に、14名の犠牲者を出したほか、住宅の全壊が1,331戸にのぼるなど甚大な被害を受けた。

第2節 地域と共生する第四銀行

1 行動し、リスクに挑戦する銀行を目指して

第四銀行では、この時期の経営環境を「金融」「経済」「県内」の3つに分類し、それぞれについて、表2-4-1のような課題を設定した。

◆表2-4-1　経営環境と課題

	経営環境	課題
金融	金融自由化、業態の垣根低下、情報技術の発達、ルール[3]の変更	業務範囲の拡大、異業種間での競争激化、ニーズの多様化・高度化、経営管理の高度化
経済	景気低迷の長期化、デフレの進展、財政赤字の拡大	信用リスクの顕在化、高クーポン債の落ち込み、資産価値の目減り
県内	産業の空洞化、地場産業の衰退、地域経済の停滞	県内法人マーケットの縮小、不良債権の発生

3 ルール：ペイオフ解禁と新BIS規制（バーゼルⅡ）を指す。

当時、金融自由化による規制緩和の進展、ペイオフ解禁の実施などを受けて、業務範囲の拡大や取引先のニーズの多様化が急速に進んでいた。また、デフレのさらなる進展、地場産業の衰退などにより、新潟県の地域経済は停滞しており、県内マーケットの縮小や不良債権の発生も大きな課題であった。

このような経営環境のもと、地域金融機関には新しいビジネスモデルを再構築し、従来以上に地域経済社会の発展に貢献していくことが強く求められた。これに対して第四銀行は、地元経済社会の発展を真摯に追求することで、お客さまの信頼に応える「行動する銀行」を目指したのである。

飯野勝栄頭取は、2003（平成15）年の年頭に次のように訓示し、地域経済の発展に貢献するため、役職員の意識改革と組織の見直しが必要であると訴えた。

「収益環境が厳しくなる中、（「地域と共生する銀行」という）当行のあるべき姿を実現するためには、個々人が一段高い目標を持ち、役職員が一体となって全力で取り組む組織でなければならない」

また、2004年に就任した第12代・小島国人頭取は、2005年度の下半期支店長会議で、これまでとは次元の異なる厳しい競争環境にあることを、次のように強調している。

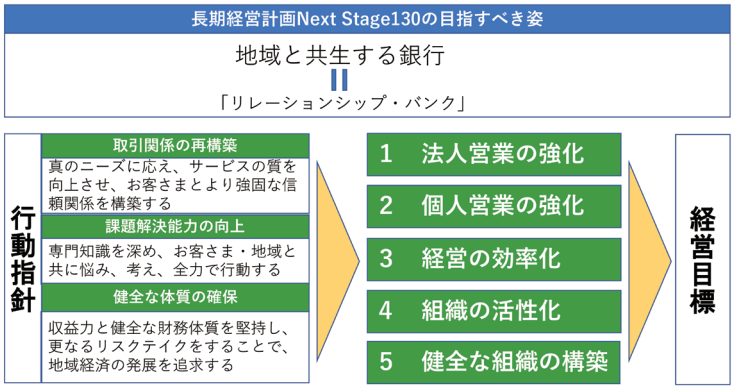
「地銀全体の動きを見ると、首都圏を中心に相互越境の戦いが激化している。優勝劣敗が進む昨今の環境においては、第四銀行の伝統や現状の健全性に安住しているわけにはいかず、何もしなければ負け組となる。更なる発展のために現場の競争力を強化し、全力で『リスクに挑戦』していく必要がある」

2 2003年度開始の長期経営計画「Next Stage130」

地域と共生する銀行

2003(平成15)年度には長期経営計画「Next Stage 130」をスタートさせた。目指すべき姿として、「地域と共生する銀行(リレーションシップ・バンク)」を掲げ、地域経済社会の発展を真摯に追求するとともに、多様化するお客さまの真のニーズに応えることを目標とした。実現に向けた行動指針は、①取引関係の再構築、②課題解決能力の向上、③健全な体質の確保の3つである。また、取り組むべき課題として、課題解決型営業への取り組み強化や、地域中小企業の事業再生に向けた支援活動、質の高い新たな金融サービスの的確かつ迅速な提供、などを取り上げた。同時に、将来に向けた基盤整備を進めながら、経営全般にわたる効率化・合理化に徹底的に取り組み、収益力の強化を図ることとした。

◆図2-4-1　Next Stage130イメージ図



重点施策

重点施策は、表2-4-2のように、①法人営業の強化、②個人営業の強化、③経営の効率化、④組織の活性化、⑤健全な組織の構築、の5つとした。このうち、法人営業の強化を最重要テーマとして取り組み、収益水準と組織能力の向上を目指した。

法人営業の強化に向けては、「課題解決型の高付加価値営業」を目標に掲げ、「取引先支援」、「ビジネスマッチング」、「新しい産業に対する取り組み」の3つを軸に、施策を展開していくこととした。この方針は、よりお客さまの領域まで踏み込んだ営業を実践しなければ生き残れない、との危機感の表れであった。

「リレーションシップバンキング」とNext Stage130の関係

第四銀行では、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」に沿って、2003(平成15)年8月に「リレーションシップバンキングの機能強化計画」(以下、機能強化計画)を金融当局に提出した。

機能強化計画の提出と「Next Stage130」の策定にあたっては、金融審議会の議論や第四銀行の歴史的な経緯を踏まえながら、銀行

◆ 表2-4-2　重点施策と取り組み

重点施策	具体的な取り組み
＜最重要テーマ＞ 法人営業の強化 営業店・本部専担部署によるお客さまとのリレーションシップ営業を展開	・「だいし経営者クラブ」を中心としたビジネスマッチングへの取り組み ・多様化する経営課題解決に向け、手数料ビジネスやM＆A、資産流動化などの新たな金融サービスへの取り組み ・県内ベンチャー企業の発掘育成への取り組み ・取引先企業の業績向上に向けた経営改善支援の取り組み ・営業店における営業体制の再構築、人員配置の見直し ・本部専担部署における本部営業の強化 ・プロ人材の育成 ・エリア制・ブロック制（店舗機能の明確化）
個人営業の強化 豊富な商品ラインアップと質の高い金融サービスの提供により、あらゆるニーズに応える	・ローンセンターの営業時間拡充など利便性向上 ・個人FP[4]専担者の配置や預かり資産販売体制の強化などによる資産運用ニーズへの対応 ・インターネットや携帯電話などからのダイレクトチャネルの提供
経営の効率化	・人員計画と効率化 ・物件費の削減（経常経費見直しの継続）
組織の活性化	・能力主義の徹底 ・人材の育成・活性化
健全な組織の構築	・リスク管理体制の強化 ・株主重視の経営 ・コンプライアンスの徹底

4 FP＝ファイナンシャルプランナーの略。

◆ 表2-4-3　「Next Stage 130」経営指標目標

Tier Ⅰ[5]　ROE	最終年度	3%
Tier Ⅰ　比率	最終年度	8%
自己資本比率	最終年度	10%
コア業務粗利益OHR	最終年度	67%
コア業務純益	最終年度	200億円以上

5 Tier Ⅰ：自己資本比率規制上の基本的項目のこと。

◆ 図2-4-2　第四銀行のリレーションシップバンキングの機能強化計画概要

基本方針

- 「法人営業の強化」を中心とする施策の遂行により、リレーションシップ・バンクの機能強化を進め、経営の健全性確保と収益力向上を図る。
- 取引先との関係を長期的に捉えた課題解決型営業により、ビジネスモデルを通じた提案や経営改善支援、成長企業の支援やビジネスマッチングを推進。
- 不良債権はオフバランス化することのみを目的とせず、企業再生に向けた取り組みを基本とする。

中小企業金融の再生に向けた取り組み

・創業・新事業支援機能等の強化
・取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
・早期事業再生に向けた積極的取り組み
・新しい中小企業金融への取り組みの強化
・顧客説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化

健全性の確保、収益性の向上等に向けた取り組み

・資産査定、信用リスク管理の強化
・収益管理態勢の整備と収益力の向上
・地域貢献に関する情報開示等

の本来のあり方について、行内で十分な討議を行っていた。その結果、存立基盤である地域の発展なくして、第四銀行の発展はないとの基本的な考え方に帰着し、「Next Stage 130」では、目指す姿として「地域と共生する銀行＝リレーションシップバンキング」を掲げた。したがって、機能強化計画と「Next Stage 130」の関係は深く、広範囲にわたる機能強化計画の内容は、「Next Stage 130」で打ち出された重要施策と重複する部分が多かった。そして「Next Stage 130」では、従来から重視していた「課題解決型営業力の強化」を確実に遂行することとした。

攻めの経営「進化宣言2004」

「Next Stage 130」がスタートした2003（平成15）年ごろになると、多くの金融機関が不良債権問題に一応の決着をつけ、前向きな経営を展開し始めていた。第四銀行も、2004年度を「攻めの経営」に転換する節目の年と捉えた。

2004年度時点で「Next Stage 130」の取り組みは順調に進んでおり、最終年度（2005年度）の経営目標はおおむね達成できる見通しであった[6]。しかし、目指すべき姿として掲げた「地域との共生」をさらに追求するには、あらゆるステークホルダーの視点から企業価値を向上させ、地域経済社会の発展に貢献し続けていかなければならなかった。

そこで、小島国人頭取は、激変する経営環境に適応し進化し続けていくため、2004年度は「変わる」をテーマに諸施策を展開すべく「進化宣言2004」を公表した。これは、早急に新しいビジネスモデルを構築すること、役職員一人ひとりの意識・行動のレベルまで変革することが必要不可欠との考えから、策定されたものであった。「進化宣言2004」の重要施策は表2-4-4のとおりで、翌年度は「進化宣言2005」として推進した。

◆表2-4-4　進化宣言2004　重要施策

お客さまのニーズに応える営業体制の構築	・予約相談サービスの実施 ・ローンセンターの休日営業の拡大 ・住宅展示場での休日ローン相談会の実施
収益力強化に向けての選択と集中	・地域振興室の設置 ・専門分野に特化した営業戦力の投入
（職員の）意識改革	・若手登用による組織活性化 ・能力主義を重視した人事制度の導入

法人営業の強化を最重要テーマとした「Next Stage 130」、および「進化宣言」の取り組みにより、最終年度の2005年度には業績目標の全項目を達成した。不良債権比率も4%台前半に低下し、不良債権処理に目処をつけることができた。これは、この長期経営計画における最大の成果であった。また、営業店体制の見直しや営業の高度化・効率化に向けたシステム整備が完成したことも、その後の

6 2004年度時点の実績：５つある経営指標のうち4つを達成。残り1つは、Tier Ⅰ比率8%以上の目標であった（実績7.98%）。基本構想は、営業体制や組織体制といった仕組みの部分を変革して新しいビジネスモデルを構築し、収益力の向上を図るものであったが、経営環境の変化が激しく、目標自体が形骸化しないよう、最低限の目標（コア業務純益200億円）としていた。

積極的な経営を展開していくうえで大きな力となった。さらに、発展性が期待できる手数料ビジネスの分野は、新しい収益の柱になると考えていた。

3 2006年度開始の中期経営計画「だいしアドバンスプラン」

地域に貢献し地域と共に発展する総合金融サービス業

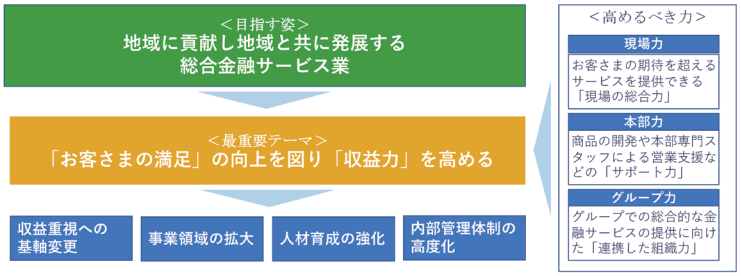
2006(平成18)年度から開始した中期経営計画「だいしアドバンスプラン」では、前中期経営計画で掲げた「目指すべき姿」を一歩進め、「地域に貢献し地域と共に発展する総合金融サービス業」と定めた。

この時期、「低成長経済」「縮小する間接金融」といった外部環境のなかで、伝統的な銀行業務はある意味成熟期を迎えているとの認識であった。商品やサービスで他行との差別化を図ることが難しい中で、県内他行との競争にとどまらずメガバンクの攻勢や他業態の進出なども加わり、第四銀行は預貸金業務の減益基調からは脱し得ず、取り巻く環境は引き続き厳しい状況にあると考えていた。

これを踏まえて、「だいしアドバンスプラン」では、収益力を強化するため、お客さまをよく知り、お客さまの抱えている課題やニーズに応える課題解決型営業、提案型営業を徹底的かつ継続して展開することを柱に据えた。また、経営の効率化やコンプライアンスの遵守徹底、人材の育成についても、引き続き取り組んでいくことを掲げた。

一方、ステークホルダーの期待に応えるには「前進」「進化」が不可欠であり、目指す姿を実現するために、「『お客さまの満足』の向上を図り『収益力』を高める」ことを最重要テーマとして打ち出した。具体的には、図2-4-3のように、「現場力」「本部力」「グループ力」の3つを強化することとした。

◆ **図2-4-3　だいしアドバンスプランイメージ図**



◆表2-4-5　だいしアドバンスプランの基本戦略と取り組み

基本戦略	具体的な取り組み
1．収益重視への基軸変更 不良債権処理からのステージ転換を図り、これまで以上に収益力重視のスタンスを鮮明にする。	・営業店表彰制度の見直し ・中期経営計画に沿った各支店の経営方針の作成 ・本部における営業店と連帯した責任体制の構築 ・本部の業務改革を通じた営業店サポートの強化
2．事業領域の拡大 多様化・高度化するお客さまの真のニーズに応えるべく、新潟県での事業領域を積極的に拡大する。	・投資型商品における幅広い分野の商品の充実 ・提供できる金融手法の拡大 ・「農業」「医療・福祉」分野の開拓
3．人材育成の強化 人材の質を上げることが永遠の経営課題であるとの認識から、お客さまの期待に応えられるプロ意識と専門性の高い人材を育成する。	・提案・相談能力の高い人材の育成 ・資産運用の相談員の増員 ・本部営業の強化 ・「推進プロジェクト」(法人取引開始)の活動 ・海外派遣・若手行員の出向
4．内部管理体制の高度化 事業領域の拡大によるさまざまなリスクを統合的に管理・コントロールできる体制を整え、企業存立基盤の安定化を図る。	・コンプライアンスのさらなる徹底 ・リスク対応力の強化

◆表2-4-6　だいしアドバンスプラン経営指標目標

業務粗利益	最終年度	682億円
コア業務純益	最終年度	252億円
当期利益	最終年度	120億円
ROA	最終年度	0.26%以上
ROE	最終年度	5%以上
OHR	最終年度	63%以下
Tier Ⅰ　比率	最終年度	9%
自己資本比率	最終年度	11%
不良債権比率	最終年度	4%台維持

成果と課題

「アドバンスプラン」の3年間で金利環境や経済状況が大きく変化し、収益力や効率性の向上といった課題は残ったものの、次のような成果をあげた。

①大きな環境変化にもかかわらず、健全性を確保できたこと。

②投資銀行業務などの新規事業分野の開拓をはじめ、新潟証券との連携など、総合金融サービス業のベースとなる体制が構築できたこと。

③地銀数行によるシステム共同化の検討に着手するなど、長期的な視点に立った施策を推進できたこと[7]。

7 2007(平成19)年、第四銀行を含む地方銀行数行が、日本IBMにアウトソーシングしているオンラインシステムを発展させ、システム共同化の可能性について検討を開始した。詳細は「トピックス　銀行のオンライン化の歴史と未来展望」に記載。

4 第四銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■ 取引先支援活動

取引先企業の活性化を図るため、2001(平成13)年11月に発足した審査部内の取引先支援室を中心に、営業店・本部が一体となって取引先支援活動を強化した。この活動では、取引先の実態把握や問題点・課題の洗い出しを実施し、経営者と認識を共有したうえで具体的な経営改善策の提言、営業・製造面での各種情報提供などの支援を行った。2003年4月からは支店長・担当者を対象に「経営改善能力養成研修」をスタートさせるなど、経営分析・改善支援能力のレベルアップも図った。

経営不振の企業に対する再生支援にも積極的に取り組み、2004年度には、審査部と営業店の間で定期的な情報交換を行う「企業支援検討会」を立ち上げ、営業店と本部による支援体制の強化を図った。また、審査部門のコンサルティング機能の強化や「にいがた事業再生ファンド」の組成など、抜本的な事業再生手法の活用によるサポートも行った。

■「だいしTKC戦略経営者ローン」

2002(平成14)年7月、大手情報サービス会社のTKCと提携し、TKC会員と顧問契約がある法人向けに、担保・第三者保証人不要の融資商品「だいしTKC戦略経営者ローン」の取り扱いを開始した。この商品は、イントラネットを利用した申し込みが可能で、面談から原則5営業日以内に審査結果が届くなど、手続きの簡便さにも特徴があった。

「だいしTKC戦略経営者ローン」チラシ

■「DO ユア BEST」

2002(平成14)年10月、経営改善に取り組む取引先の支援を目的に、だいし経営改善支援資金「DO ユア BEST」を新設した。同制度の開始により、中小企業向け融資の増強、課題解決型営業活動の推進・定着などが図られた。

■ ベンチャー企業・新事業支援

県内ベンチャー企業の発掘と育成を目的とする、「新潟産業創造ファンド」の設立に向けて、2003(平成15)年1月に3億円を出資した。第四銀行は、その後も投資検討会のメインアドバイザーとしてかかわり、ベンチャー企業の支援・育成に取り組んだ。また、関連会社の第四キャピタルを通じてこれらを資金面からサポートした。

そのほか、新技術や特色あるビジネスモデルを持つ企業を支援するため、2003年9月に「だいし成長企業支援資金(ベストサポート)[8]」の制度内容(資金使途、支援対象者)を改定した。さらに、「にいがた産業創造機構(NICO)」と「新潟産業創造ファンド」を運営する日本ベンチャーキャピタルや、新潟大学との連携といったネットワークの活用、および本部専担者による個別の企業訪問を通じて、コンサルティングの面からも支援した。

■「助っ人」

2003(平成15)年12月、無担保ビジネスローン「助っ人」の取り

無担保ビジネスローン「助っ人」チラシ

8 1995年10月より取り扱いを開始。

扱いを開始した。これは担保や保証に依存せず、ＲＤＢスコアモデル[9]を活用することで審査をスピードアップした商品である。原則3営業日以内に審査結果を回答するため、一時的な立替資金といった急な資金ニーズにも対応でき、長期運転資金などにも利用可能であった。

9 信用リスク定量化を行うための、日本リスクデータバンク株式会社による統計モデル。

■ **ビジネスマッチング**

法人のお客さまに対する課題解決活動の一つとして、2004(平成16)年度からビジネスマッチング支援活動に取り組んだ。第四銀行の店舗網や、法人のお客さま約1,600社で組織される「だいし経営者クラブ」のネットワークの活用、他県の地方銀行との連携を図り県外企業との商談の場も提供した。

また、異業種交流会として、「だいしビジネスフォーラム」を開催し、展示会やビジネスプレゼンテーション会の場を設け、延べ84社が自社商品やサービスについてPRを行った。同年度には150件以上のマッチング支援への申し込みがあり、39件の商談が成立した。

「だいしビジネスフォーラム」

■ **「だいしクイックステップ」**

2004(平成16)年5月、新潟県信用保証協会との提携により、無担保ビジネスローン「だいしクイックステップ」の取り扱いを開始した。原則3営業日以内のクイック回答や、担保・第三者保証人不要など、従来の信用保証協会保証付きビジネスローンの利便性をさらに向上させた商品であった。

無担保ビジネスローン
「だいしクイックステップ」チラシ

■ **産学連携**

2005(平成17)年3月、新潟大学との連携を強化し、地域の発展および人材育成に貢献するため、同大学と包括連携協定を締結した。具体的には、企業と大学が持つ技術のマッチングサポートとして、同年5月から「だいし技術相談サポートサービス」を開始した。こうしたサービスの提供を通じて、企業の新事業や新分野への進出を支援するとともに、研究成果に対しては、新技術の早期実用化に向けて、資金供給を含む多面的なサポートを行った。

■ **観光活性化支援事業**

2005(平成17)年度から2010年度まで、地域経済活性化の一環として、県内各地の観光関係者や行政関係者と連携し、観光活性化支援事業を実施した。財団法人新潟経済社会リサーチセンターが各温泉地の現状や今後の方向性を探るためのアンケート調査・分析を行い、第四銀行と地元関係者の間で調査結果の情報共有、および具体的な観光産業活性化への取り組みに向けた提言を行った。

観光活性化支援事業による地域振興活動として推進した具体的な取り組みおよび対象地域は、以下のとおりである。

・観光客誘致イベント「発見!!新潟の夏～米・酒・肴 ごっつぉてんこもり～」
・観光シンポジウム「湯沢は今、何をすべきか！」
・対象地域：村上市、阿賀町、湯沢町、岩室温泉、松之山温泉、雪国観光圏

農業者向けローン「あぐり」チラシ

■ **農業振興に向けた取り組み**

第四銀行では、地域に根差す金融機関として、農業経営・ビジネス展開のサポートをはじめ、農業分野の振興に向け

て、積極的にさまざまな施策に取り組んだ。

2005(平成17)年10月、農業法人や農家を対象とした無担保・第三者保証人が不要なローン「あぐり」の取り扱いを開始した。2006年3月には商品改定を行い、設立後間もない農業法人や、年賦払いによる返済を可能にした。

「だいし食の交流会」

■「だいし食の交流会」

2005(平成17)年から県内の優れた農水産品生産者や食品加工業者を対象に、販路開拓・拡大のための商談会を開催し、「食」のビジネスチャンス創出をサポートした。その後、2008年までに通算13回を数えた交流会を通じて、成約した商談件数は累計で400件を超えた。また、2008年には地方銀行14行の共催による「地方銀行フードセレクション」に初参加し、全国への販路開拓・拡大の機会提供に努めた。

■「だいし企業育成ファンド」

2005(平成17)年12月、事業拡大を図る中小・ベンチャー企業などを支援するため、「だいし企業育成ファンド」をグループ会社の第四キャピタルと共同で設立した。同ファンドでは、2008年3月末までに農業進出を目指す建設業や大学発ベンチャー企業など、合計12社に対して約1億7,000万円の投資を行った。

■「だいし開業医ローン」

2006(平成18)年5月、新規開業・医院経営を資金面でサポートする「だいし開業医ローン」の取り扱いを開始した。新規開業をはじめ設備・運転資金など、さまざまな用途に対して3億円まで利用可能であり、インターネットを通じて医療情報を提供する「だいし医療経営情報提供サービス」や「診療報酬債権流動化」などのサービスも行った。

「だいし産学連携ローン」チラシ

■「だいし産学連携ローン」

2006(平成18)年11月、新潟大学との共同事業の一環として、「だいし産学連携ローン」の取り扱いを開始した。これは、新潟大学との共同研究等を通じて、先端技術の実用化や新分野への進出を目指す法人・個人事業主をサポートする融資商品であった。

「にいがた風土(food)」チラシ

■ 食品業者向けローン「にいがた風土(food)」

2007(平成19)年3月、食品関連業者向けに、融資制度「にいがた風土(food)」の取り扱いを開始した。この商品は、新潟県の主要産業の一つである食品関連産業において、関連業者の事業発展のサポートを目的として取り扱いを開始したものであった。

■ 農業マーケットへの取り組み

農業分野向けの支援策として、2007(平成19)年3月にインターネット取引市場「フーズインフォマート新潟食材市場」と提携し、販路開拓の機会を提供した。また、2007年4月から農林漁業金融公庫との人材交流などを通じて、農業関連分野の専門知識を持つ相談能力の高い人材の育成に努めた。

■ ビジネスマッチング支援

2007(平成19)年度にはビジネスマッチング支援として、「新潟国際ビジネスメッセ2007」(新潟市主催)との共催で、「だいしビジネスフォーラム」を開催したほか、展示商談会「東京ビジネスサミッ

ト」への出展紹介を行った。また、ビジネスマッチング機能を強化するため、中小企業格付け取得支援企業、セキュリティ管理企業などと提携を結んだ。その結果、提携企業数は16社となった。

②消費性融資

■**「だいし解決モビット」**

2004(平成16)年3月、カードローン「だいし解決モビット」の取り扱いを開始した。24時間いつでも電話・FAXで申し込めるほか、インターネットや郵送による申し込みも可能であった。最速で申し込み当日中に審査結果を回答した。

「だいし解決モビット」パンフレット

■**「Ｖｅｒｙ　ｍｅ」**

2006(平成18)年2月、女性のための住宅ローンとマイカーローン「Ｖｅｒｙ　ｍｅ」の取り扱いを開始した。これらの商品には、住宅のトラブルの応急処置や外出先での車のトラブル対応など、女性に優しい「ベリーミーサポートコールサービス」を無料で受けられる特典がついていた。また、女性のお客さまが気軽にローンについて相談できるよう、女性スタッフによる専用無料相談ダイヤルを設置した。

「Very me」チラシ

■**「だいしＷｉｌｌｉｎｋ(ウィリンク)ＪＣＢカード」**

2006(平成18)年10月、キャッシュカードとクレジットカードが一体となった「だいしＷｉｌｌｉｎｋ(ウィリンク)ＪＣＢカード」の発行を開始した。ＡＴＭではキャッシュカードとして、ショッピングではクレジットカードとして利用できるもので、家族カード・ＥＴＣ・ＱＵＩＣＰａｙに対応していた。また、入会初年度の年会費が無料などの特典もあった。

「だいしWillinkJCBカード」

③預金・預かり資産

■**個人年金保険、年金払積立傷害保険**

2002(平成14)年10月、資産運用、老後資金(年金)の準備、死亡保障、の3つの機能を備えた個人年金保険、および年金払積立傷害保険の取り扱いを開始した。

■**外貨預金の商品追加**

外貨建て資産の運用ニーズに応えるため、2002(平成14)年10月に「自動継続式ユーロ建て外貨定期預金」、翌2003年5月に「だいし為替特約付外貨定期預金＜夢外貨＞」の取り扱いを開始した。さらに、2004年11月には月々1万円から手軽に利用できる「積立外貨預金＜旅外貨＞」の取り扱いを開始した。

■**個人ＦＰ(ファイナンシャルプランナー)専担者**

多様化する資産運用ニーズに対応するため、商品の拡充や改定を進めるとともに、相談機能の強化を図った。その一環として、2003(平成15)年11月に県内の中核店舗5店舗(新発田、三条、長岡、柏崎、高田)に個人FP専担者を各1名配置した。各営業店では、預かり資産推進リーダーを選定し、投資信託や公共債、個人年金保険などの預かり資産の販売体制を強化した。また、外部講師による研修の充実を図るなど、営業担当者のコンサルティング能力の向上にも努めた。

「夢外貨」「旅外貨」チラシ

尾瀬保護財団への寄付贈呈

■「自然環境保護ファンド(尾瀬紀行)」

第四銀行では、国の特別天然記念物にも指定される自然の宝庫である尾瀬国立公園の自然環境を後世まで末永く守り続けていくことを目的に、2006(平成18)年5月に投資信託「自然環境保護ファンド(尾瀬紀行)」の取り扱いを開始した。信託報酬の一部を財団法人尾瀬保護財団へ寄付することで、自然環境の保護に貢献するファンドである。本ファンドを通じた第四北越銀行の寄付金額の累計は、7,374千円にのぼっている(2024年3月末現在)。

■「ワンダフルライフ応援定期預金」

2007(平成19)年1月、主に定年退職を迎えたお客さま向けに、金利を上乗せした定期預金「ワンダフルライフ応援定期預金」の取り扱いを開始した。本定期預金の預入期間中(3か月間)にお客さまのライフプランやニーズにあった情報提供、商品提案を行うことで、取引基盤の拡大を図った。

④営業店の事務・システム改革等

■ 個人ローン新審査システム

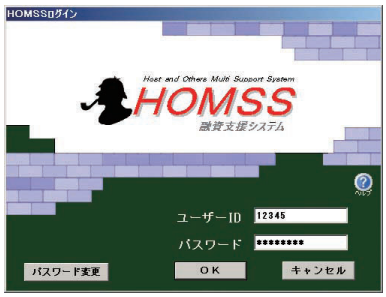
2002(平成14)年4月、「個人ローン新審査システム」を導入した。これは、過去に取り扱った個人ローンデータを分析し、第四銀行独自の個人ローン審査基準として構築したものである。このシステムにより、無担保ローンは店頭での申し込みから原則1時間以内、住宅ローン等の有担保ローンは相談日の原則翌営業日に結果を回答できるようになった。

■ エリア制

2002(平成14)年8月、営業活動の強化・効率化等の観点からエリア制を導入した。これは、複数店舗が存在する地域で各店舗の役割(中核店・衛星店)を明確にし、エリアを一体管理する制度である。同制度の採用により、エリア内での高度で均一なサービスの提供が可能となった。2002～2003年には加茂、小千谷、亀田、石山、新津の5地区でエリア制が導入された。

■ 印鑑照合システム

2003(平成15)年3月、印鑑偽造犯罪の防止や事務の効率化等を目的に、「印鑑照合システム」を導入した。専用端末により、事前に登録したお客さまのお届け印を全店で検索することができた。



「融資支援システム(HOMSS)」

■ 融資支援システム(ＨＯＭＳＳ)

2003(平成15)年4月、自己査定事務の平準化と融資業務の効率化・厳正化を図るため、融資関連情報をデータベース化した「融資支援システム(ＨＯＭＳＳ：Host and Others Multi Support System)」を導入した。リアルタイムに企業業績を格付けし、自己査定に反映させることが可能で、企業分析力の向上と融資営業力の強化を図った。

■「ローソンＡＴＭ」「アイワイバンクＡＴＭ」

2003(平成15)年5月、ローソン・エイティエム・ネットワークス社とＡＴＭに関する業務提携を結び、新潟県内のローソン31店舗にＡＴＭを設置した。同時に、全国のローソン店舗に設置されているＡＴＭでも、第四銀行のサービスが利用できるようになった。

2005年3月には、アイワイバンク銀行(現・セブン銀行)とＡＴＭ提携を開始し、24都道府県のセブン-イレブンやイトーヨーカドーなどに設置した約1万台のＡＴＭが利用可能となった。

■ **コンビニＡＴＭ(セブン銀行、ローソンＡＴＭ)利用手数料の引き下げ**

2007(平成19)年8月、コンビニなどに設置されているセブン銀行ＡＴＭと、ローソンＡＴＭの利用手数料を引き下げた。従来、第四銀行のキャッシュカードでこれらのＡＴＭを利用する場合、平日の日中でも手数料が必要であったが、今回の改定により、第四銀行が設置するＡＴＭと同様、無料で預金の引き出し・預け入れを行えるようにした。なお、2007年5月31日時点のＡＴＭ設置箇所数は、以下のとおりであった。

・第四銀行　店舗内116か所　店舗外143か所
・セブン銀行　県内341か所　全国11,893か所
・ローソンATM　県内33か所　全国4,840か所

「ローソンATM」の端末

■ **生体認証付ＩＣキャッシュカード**

2006(平成18)年7月、取引の安全性を高めるため、暗証番号による確認に加え指静脈のパターンでお客さまを確認する「生体認証機能付ICキャッシュカード」を導入した。

生体認証機能付ICキャッシュカードと同カードに対応したATM

⑤国際業務

■ **海外ビジネスサポート**

2005(平成17)年度より、中国(上海、大連、香港)に行員を派遣し、取引先の海外ビジネスを支援する活動を開始した。派遣行員は、現地での県内企業支援のほか、派遣行員が定期的に帰国して取引先を訪問する一時帰国活動などを行った。

また、2007年度には県内各地で企業の貿易実務担当者向けセミナーを開催するとともに、新潟県と財団法人にいがた産業創造機構(ＮＩＣＯ)に協力し、中国市場への販路開拓の支援として、上海商談会を実施した。さらに、現地法人が現地通貨建てで融資を受けられるよう、中国の中国銀行、タイのカシコン銀行と業務提携を行った。

⑥人事制度・人材育成

■ **ポストチャレンジ制度**

2003(平成15)年10月、「Next Stage 130」の重点施策である「組織の活性化」にのっとり、ポストチャレンジ制度を導入した。これは、行員の意識変革を図り、チャレンジ意欲溢れる風土を醸成することが目的で、支店長・ローンセンター長・支店マネージャーを公募する制度であった。選考方法は、役員へのプレゼンテーションと面接であった。

■ **女性の活躍推進に向けた取り組み**

2007(平成19)年6月、営業店・本部での女性の活動領域拡大を目的として、審査部での「行内長期トレーニー」を活用したプログラムや、営業店での女性法人融資担当者育成プログラムを開始した。

柏崎での海岸清掃活動

「だいしATM宝くじサービス」

東京でのIR活動

10 既所有株式数(3.1%)と本件による取得株式数(43.2%)の合計。

新潟証券本社ビル

⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■「全行統一クリーン活動」

第四銀行グループでは、地域のより良い環境づくりを目指し、新潟県内各地を清掃するクリーン活動を推進した。2005(平成17)年10月にはグループ役職員とその家族約1,500人が県内の観光地17か所で清掃活動を行った。

⑧海外IR・自然災害対応等

■「だいしＡＴＭ宝くじサービス」

2003(平成15)年8月、ＡＴＭコーナーで「数字選択式宝くじ」(ナンバーズ3、ナンバーズ4、ミニロト、ロト6の4種類)を購入できる「だいしＡＴＭ宝くじサービス」を開始した。当選した場合には、原則抽選日の2営業日後に当選金が口座に自動で振り込まれる仕組みであった。

■ 株の売り出しおよび海外ＩＲ(Investor Relations)

第四銀行では、株式の流動性の向上と株主構成の是正を目的に、2004(平成16)年1月に株式の売り出しを実施した。その際、2004年2月に第四銀行初の海外IRをイギリスとドイツで行った。また、国内では2003年の5月から7月にかけて東京と新潟県内9地区でIR活動を実施した。

■ 地域振興への取り組み

2004(平成16)年度は新潟県中越地震の復興支援を中心とする地域活性化活動に参画するとともに、農業分野への取り組み強化を目的に、農林漁業金融公庫との提携を行った。また、同年12月には長期的な視点で地域経済の活性化に貢献するため、「地域振興室」を設置した。

一方、新潟県内の企業が首都圏での経済活動の拠点として利用できるよう、東京支店ビルの1･2階スペースを「にいがた産業創造機構(NICO)」に提供した。同機構では、同年9月に「日本橋にいがたNICOプラザ#2」を開設し、1階に「展示交流スペース」、2階フロアに「オープンオフィス」を設けた。

■ 新潟証券株式会社のグループ化

2006(平成18)年3月、第四銀行は新潟証券株式会社の株式46.3%[10]を取得し、同社を関連会社とした。関連会社化の目的は、ⅰ同社の財務基盤の強化と同時に、県内証券マーケットの拡大を図ること、ⅱ銀行・証券両業態の幅広い商品・サービスをお客さまへ提供すること、であった。

業務提携後、2006年6月から前掲の「自然環境保護ファンド(尾瀬紀行)」の販売を開始したほか、投資信託セミナーを開催し、資産運用に役立つ情報の提供に努めた。2007年3月には証券サービスへのアクセス向上を図るため、第四銀行の県内全店(佐渡地区を除く)で新潟証券の証券取引口座開設の取次業務を開始した。さらに、同年4月には県内初の「銀行と証券会社の共同店舗」として、第四銀行柏崎支店内に新潟証券柏崎支店を設けた。

■ 2004年・2007年の自然災害時における主な活動

ⅰ 東京支店ビルでの復興イベント(2004年12月)

・「がんばってます!!新潟in NICOプラザ#2」
・「ガンバってます!小千谷」

ii 県外への情報発信（2004年度）
・県内観光業の支援を目的に、新潟県が発行した「新潟県観光パンフレット」を県外支店・湯沢支店に設置、および全国の地方銀行を中心とする約70機関で店頭配布を依頼するなど、県外に向けた情報発信を実施した。

iii 各種融資商品の特別金利対応（2004年、2007年）

iv 「災害復旧住宅ローン」の新設

v 「新潟県中越大震災復興応援定期預金」の発売
・2004年12月より2005年6月30日まで取り扱った。募集終了後、預け入れ残高の0.1%に相当する1億2,300万円を新潟県等に寄付した。

vi 音楽活動を通じた被災地の応援（2004年、2005年）
・小千谷・堀之内・十日町支店ロビーでのコンサート
・老人福祉施設コンサート
・小中学生応援コンサート

「ガンバってます！ 小千谷」イベントの宣伝に努める小千谷支店職員

行内に外国語スクール開設

第四銀行では、業務の国際化に対応できる人材の育成を目的に、1990（平成2）年4月から行内に英会話スクールを設置した。翌年からは長岡でも開講され、若手を中心に計16名の行員が語学力に磨きをかけた。

中国の市街地をゆく馬車（当時）

さらに翌1991年4月には、環日本海経済圏への関心の高まりをうけて、ロシア語・中国語・韓国語のコースが新設され、計40名が学んだ。この中から希望者約30名が、1992年の夏に現地へ1週間程度派遣され、実地訓練を受けた。派遣先は、ロシア：ハバロフスク・ウラジオストク・イルクーツク、中国：ハルビン・長春、韓国：ソウル・釜山・慶州だった。

受講生たちは、現地金融機関の視察のほか、地元市民への街頭アンケート調査、自由時間を活用しての現地の若者との交流などを通じて、座学では学べない貴重な経験を多く得た。

その後、環日本海経済圏のブームが去り、対岸諸国を取り巻く情勢も大きく変化したが、経済や社会のグローバル化は当時よりも格段に進んでいる。こうした動きに対応できる人材の育成が、今なお重要な課題であることに変わりはない。

第3節 逆境をプラスに変える北越銀行

1 地域との共存・共栄を目指して

金融機関を取り巻く環境は、不良債権処理の加速、デフレの進行や長引く不況による企業業績の悪化などにより、2001（平成13）年度も一段と厳しい状況が続いた。北越銀行では、①大口取引先の倒産に加え、不測の損失に備えて特別の予防的引当を実施したこと、②株価が下落するなかで厳格な減損処理を実施したこと、などから、2002年3月期に赤字決算となった。また、ペイオフ解禁を目前にして、各行とも生き残りをかけて収益改善に取り組むなか、まさに北越銀行も正念場を迎えていた。

こうした状況を踏まえ、北越銀行では、この時期の経営環境として以下の3つが重要であると認識していた。

①構造改革の進展（政府）	不良債権問題の解決が最優先課題として位置づけられ、早期処理の流れが加速。
②デフレの進行、景況悪化	企業の業績悪化、需給低迷、地価下落等により、厳しい収益環境が継続。
③急激な環境変化	ペイオフ解禁、2005年のBIS規制の実施など、経営体質の一段の強化が必要。

2003年の年頭挨拶で髙橋正康頭取は、不良債権問題と決別し、いかなる環境変化にも対応できるリスク管理体制を構築することにより経営体質の強化を図る、との考え方を以下のように語っている。

「外部環境の悪い今こそ、目下の経営課題の克服と同時に、将来の競争力強化に向けて、当行のブランド価値を高めるための経営改革を急ぐ方針である。従来の慣行やしがらみに囚われることなく、体質強化のチャンスととらえて、積極的に貸出金の増加や利ざやの改善など、本源的な収益の増強に取り組んでいかなければならない」

また、2006年の年頭挨拶で第12代・野崎國昭頭取は、環境の変化やお客さまの多様化するニーズに対応できる金融サービスの提供が必要であることを次のように訓示した。

「金融界においては、長年にわたった不良債権問題に目処をつけ、顧客ニーズの多様化や高度化も加わり、成長戦略を競う時代に突入している。さらに、経営環境の変化に迅速・柔軟に対応していくことが必要で、財務体質を改善した後の課題は『顧客と真正面

から向き合う真の金融サービス』をいかに提供できるかが問われている。（中略）一人ひとりが自ら課題を見つけ出し、解決策を考え、実行するという主体性をもって業務に取り組むことが必要となる。ニーズに的確に応え、事務ミスや苦情のない業務運営を貫徹して、お客さまの満足や信頼をさらに高めるために、皆さんの能力を最大限に発揮し挑戦していただきたい」

2 2002年度開始の第14次長期経営計画

安定した財務基盤の確立と地域社会との共生

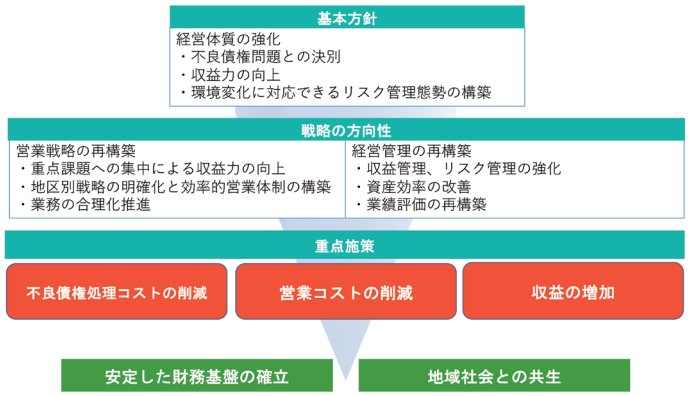
大口取引先の倒産等の影響により、2002(平成14)年3月期決算は赤字が見込まれたことから、2001年12月に北越銀行は「抜本的経営強化策(表2-4-7)」を発表した。2002年度にスタートした第14次長期経営計画は、この強化策を実施するための計画という位置づけで策定された。

◆表2-4-7　抜本的経営強化策(2001年12月公表)

①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り組み
②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
③収益増加に向けた取り組み	・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

第14次長期経営計画では、「経営体質の強化」という基本方針のもと、不良債権問題と決別し、収益力を向上させることを目標に掲げた。そして、さまざまな環境変化に対応できるリスク管理態勢を構築するなかで、安定した財務基盤の確立と地域社会とのさらなる共生を目指した。

◆図2-4-4　第14次長期経営計画イメージ図



重点施策と取り組み

重点施策としては、①不良債権処理コストの削減、②営業コストの削減、③収益の増加、の3点を打ち出した。それぞれの詳細な内容は、表2-4-8のとおりである。

◆表2-4-8　第14次長期経営計画　重点施策と取り組み

重点施策	具体的な取り組み
①不良債権処理コストの削減 不良債権の早期処理と、企業経営の支援による新規不良債権の発生防止の一体的取り組みを強化する。	新規発生防止、保全の強化 与信集中の是正 ロス発生の原因究明、責任の明確化
②営業コストの削減 業務の抜本的合理化による大幅なコスト削減を実現する。	人員の削減、人事制度の再構築 店舗網の見直し 経費の削減 関連会社の抜本的合理化
③収益の増加 地元中小企業、個人のお客さまとの取引を強化し、収益力の向上を図る。	リスク・コストに見合った水準への金利の改善 手数料業務の拡大 市場運用の強化

◆表2-4-9　第14次長期経営計画　経営指標目標

修正業務純益	最終年度	150億円
与信にかかるRORA[11]	最終年度	1.3%以上
OHR	最終年度	65%以下
不良債権比率	最終年度	8%台
自己資本比率	最終年度	8%以上

11　RORA：Return on Risk-Weighted Assets　金融機関が取っているリスクに対して収益をどれだけあげているかを示す指標。

第14次長期経営計画のもとで、取引先に対する経営改善の支援や早期事業再生への取り組みをいっそう強化したこと、最終処理を促進したことなどにより、北越銀行の不良債権問題は大きな進捗をみせた。また、貸出金の強化・市場運用の多様化に努めたこと、経費コントロールを強化したことで、一段と経営の効率化が進展した。

不良債権問題に出口が見えた北越銀行にとって、収益力の強化が

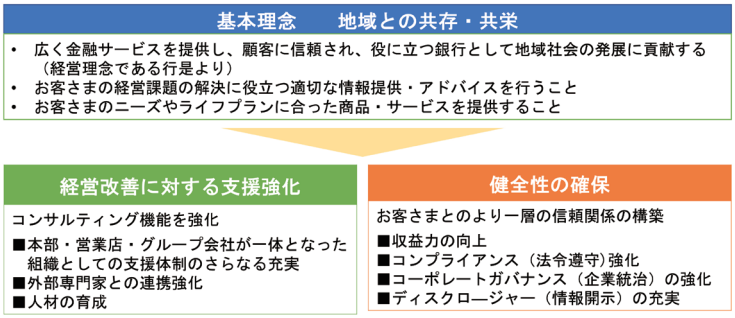
次の大きなテーマになったが、基礎的な収益である資金利益は、減少に歯止めがかからない状況であった。さらに、資金需要の拡大が見込めない経営環境が続いており、徹底して顧客ニーズの掘り起こしに努めるとともに、市場運用力の強化を図ることが求められた。

北越銀行の「リレーションシップバンキング」

2003(平成15)年3月の金融庁による「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の公表をうけ、北越銀行でも同年8月に「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を策定した。

北越銀行は、すでに経営理念である行是のなかで、「広く金融サービスを提供し、顧客に信頼され、役に立つ銀行として地域社会の発展に貢献する」ことを表明していた。リレーションシップバンキングについては、それまで培ってきた長年の取引や親密な関係のなかで、図2-4-5に記載の項目により地域に貢献し、地域金融機関としての使命を果たしていくとの考えであった。

◆図2-4-5　リレーションシップバンキングの機能強化計画概要



3 2005年度開始の第15次長期経営計画「パワーアップ100」

取り巻く環境の大きな変化

2005(平成17)年4月にペイオフが全面解禁され、不良債権問題も解消が期待される状況となるなど、金融機関を取り巻く環境は大きく変化した。北越銀行はこの時点で、経営環境の変化と課題について、次のように認識していた。

経営環境の変化	環境変化による課題
県内経済の伸び悩み・資金需要の低迷	・融資シェアの向上 ・市場運用の強化
新潟市の政令指定都市移行によるマーケットの集中	・新潟地区マーケットへの取り組み強化

経営環境の変化	環境変化による課題
市場の評価はストック指標からフロー指標へ移行	・不良債権処理から収益拡大に重点
郵政民営化によるマーケットの競争激化	・個人マーケットを中心とした基盤の強化
ペイオフ全面解禁、金融改革プログラム、新BIS規制の導入など	・情報開示の充実 ・地域経済への貢献 ・利用者保護と利便性向上

攻めの経営

大きく変化する経営環境に対して、北越銀行では、2005年度から第15次長期経営計画「パワーアップ100」をスタートさせた。この計画の柱は、経営の軸足を「収益に重点を置いた攻めの経営」へと移すことであり、営業力および市場運用力の強化により、強靭な経営体質を構築することを目標とした。

基本方針としては「攻めの経営」を掲げ、具体的には、以下のような方向性を打ち出した。

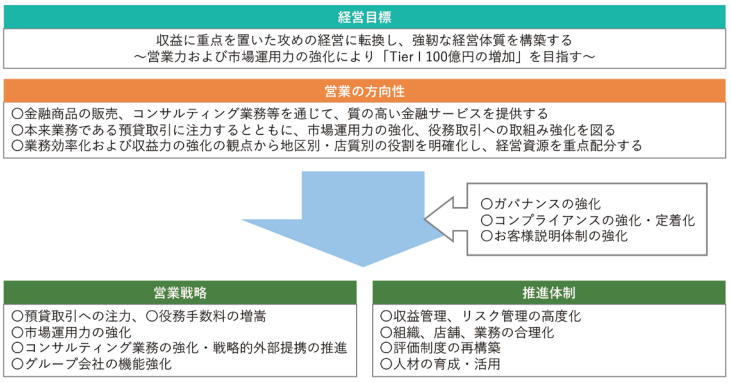
①融資・審査部門から顧客営業部門への人員シフト

②融資先の開拓ならびに高度な金融サービスの提供

③地区別・店質別の役割の明確化による経営資源の重点配分

これらを軸として、地域密着の営業展開を本格的に進めるとともに、運用手法の多様化によって市場運用力を強化し、収益の拡大を図ることで、「Tier Ⅰ　100億円の増加」を目指した。また、コーポレートガバナンス体制に基づくガバナンスとコンプライアンスの強化により、お客さま保護、満足度の向上を図ることを計画に盛り込んでいる。

◆ **図2-4-6　パワーアップ100イメージ図**



重点施策と取り組み

営業戦略と推進体制の重点施策と具体的取り組みは、以下のとおりである。

◆表2-4-10　パワーアップ100　重点施策と取り組み

営業戦略

重点施策	具体的取り組み
①預金・貸出金取引への注力	重点マーケットへの営業力の強化
	法人先に対する推進体制の見直し
	新BIS規制を踏まえた推進の明確化
	幅広い顧客ニーズへの対応
②役務手数料の増嵩	資産運用型商品や保険等の営業力・販売体制の強化
	新たな収益機会への対応と創造
③市場運用力の強化	ポートフォリオの再構築とリスク管理の高度化
	「運用戦略会議」の新設
④コンサルティング業務の強化・戦略的外部提携の推進	企業再生・企業経営改善の支援
	総合提案型営業の強化
	戦略的提携による高付加価値サービス・商品の提供
⑤グループ会社の機能強化	グループ会社の機能強化

推進体制

重点施策	具体的取り組み
①収益管理の高度化	業務部門別収益管理の強化
	顧客営業部門収益の管理
	市場営業部門収益の管理
②リスク管理の高度化	信用リスク管理の高度化
	市場関連リスク管理の高度化
	オペレーショナルリスク管理の高度化
	統合リスク管理の導入
③組織・店舗・業務の合理化	少数精鋭化
	本部機構の改正
	収益分野への人員配置
	営業店ネットワークの再構築
	システム共同化の検討
④評価制度の再構築	業績評価制度の改正
	新人事制度の定着化
⑤人材の育成・活用	人材の弾力的登用
	個人のスキル向上

◆表2-4-11　パワーアップ100　経営指標目標

コア業務純益	最終年度	120億円以上
当期純利益	最終年度	55億円
ROA	最終年度	0.64%
OHR	最終年度	64%
自己資本比率	最終年度	9%台
（Tier Ⅰ比率）	最終年度	7%台

以上のように、長期経営計画「パワーアップ100」では、攻めの経営と地域経済への貢献を重点に掲げ、各マーケット別の施策や取引先への支援、リスク管理の強化に取り組むと同時に、ガバナンスおよびコンプライアンスの強化を図った。その結果、一般貸出金の伸び悩みや預貸金利鞘の縮小基調から、収益力の弱さが引き続き課題として残されたものの、不良債権問題という最大の経営課題を克服することができ、財務内容・バランスシートの健全性に関する指標は着実に改善が進んだ。

4 北越銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■「ホクギンeビジネス」

2002（平成14）年6月、法人・個人事業主のお客さま向けに、会員制インターネット情報サイト「ホクギンeビジネス」を開設した。基本サービス料は無料で、最新・最適なビジネス情報の提供を行った。

■「ホクギンパワーローン」

2002（平成14）年10月、中小企業向けの事業支援をさらに充実させるため、「ホクギンパワーローン」の取り扱いを開始した。信用保証協会との提携により事業資金を無担保・第三者保証なしで借り入れられるもので、審査日数も短縮されていた。

■「財務診断分析資料の配布サービス」

2003（平成15）年2月、法人のお客さま向けに、財務分析システムによる財務診断分析資料の配布サービスを開始した。お客さまの財務データを分析し、その結果をコメントや図表を用いてわかりやすく解説するサービスで、お客さまと銀行が財務内容や経営課題などについて認識を共有できるメリットもあった。

■ 法人取引支援チーム

2003（平成15）年3月、お客さまの高度化・多様化するニーズに応え、総合提案型営業を展開するため、法人取引支援チームを設置した。主な支援内容は以下のとおりである。

・確定拠出年金導入コンサルティング
・技術協力室（技術相談・指導）の活用
・ＰＦＩ[12]・プロジェクトファイナンス
・ビジネスマッチング・産学連携

12 PFI：Private Finance Initiative　公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資産、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。

・外国為替全般業務サポート
・ベンチャービジネス支援等
・事業承継・M＆Aサポート

■**「銀行保証付私募債」**

2003（平成15）年6月には「銀行保証付私募債」の取り扱いを開始した。北越銀行が社債発行事務と債務保証の二役を担うことで、直接金融により調達手段の多様化を図る企業のニーズに応えたものである。私募債の発行は厳しい基準をクリアする必要があり、企業にとってイメージの向上につながった。

■**中小企業再生サポートシステム**

2004（平成16）年1月、中小企業向けに経営改善計画の策定を支援する「中小企業再生サポートシステム」を導入した。取引先企業の現状分析から一歩進め、改善シナリオにもとづき、5年先までを予測した将来像シミュレーション資料を提供するシステムであった。

■**ホクギンビジネスローン「新鮮力」**

2004（平成16）年4月、新規先専用の商品として、ホクギンビジネスローン「新鮮力」の取り扱いを開始した。原則無担保、第三者保証不要、スピード回答（原則2営業日）の新しいビジネスローンで、新潟県内に主な事業所がある法人のお客さまが利用できた。

ホクギンビジネスローン「新鮮力」チラシ

■**確定拠出年金（総合型）「ホクギンパートナーズプラン」**

退職金・企業年金制度が変革期を迎えるなか、2004（平成16）年5月に県内金融機関で初めて総合型確定拠出年金の取り扱いを開始した。この確定拠出年金（総合型）「ホクギンパートナーズプラン」は、煩雑な確定拠出年金の導入手続きが簡略化できるものであった。また、2004年7月には県内7会場で「確定拠出年金実務者セミナー」を開催した。

■**「ホクギン酒造りフォーラム」**

リレーションシップバンキングへの取り組みの一環として、2004（平成16）年10月にホクギン酒造りフォーラム「地酒王国新潟いま『革新』に挑む」を開催した。テーマは、新潟の地酒ブランドをどう創造し、企業としてどう革新を図るか、日本酒復活に向けた方向性を探ることであった。

■**「株式公開セミナー」**

2006（平成18）年1月、新規株式公開に関心のある企業向けに、株式公開のポイントをわかりやすく説明したセミナーを新潟で開催した。北越銀行では、市場誘導業務として、2004年11月から証券会社と連携し、株式公開に関するアドバイスを行っていた。

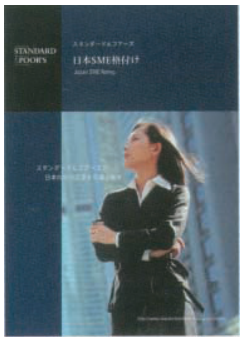
「株式公開セミナー」

■**「開業プラン」「サポートプラン」**

2006（平成18）年4月、医療分野の開業資金や運転・設備資金のニーズに対応し、以下の２つのローンを新設した。

・新規医業開業向けホクギンメディカルローン「開業プラン」
・医業実績のある医療機関向けホクギンメディカルローン「サポートプラン」

そのほか、新規開業医向けのサポート機能として、「ホクギン診療圏分析サービス」を提供した。



「日本SME格付サービス」チラシ

ヤフー株式会社との業務提携チラシ
(取引先企業のネット販売を支援)

長岡工業高等専門学校

「おまかせ一本！」チラシ

ホクギンカードローン「べんリーナ365」

■「日本ＳＭＥ格付サービス」

2006(平成18)年8月、「日本ＳＭＥ格付サービス」の紹介業務を開始した。これは、米国のスタンダード&プアーズ社と日本リスク・データ・バンク社が中堅・中小企業向けに共同開発した、「日本SME格付」の取得を北越銀行が仲介するサービスであった。取得企業は、自社の客観的信用力を内外へ証明でき、企業イメージの向上、人材採用の促進、取引先拡大などのメリットが期待できた。同年9月には新潟県内企業で初めてＳＭＥ格付取得を仲介した。

■ ヤフー株式会社との業務提携

2007(平成19)年8月、ヤフー株式会社との間で、「Yahoo!ショッピング」「Yahoo!オークション」へ出店を希望する企業の紹介に関して業務提携契約を締結した。この業務は、北越銀行がヤフー株式会社の提供するサービスを紹介し、取引先企業のネット販売による販路拡大を支援するものである。ソリューション機能を拡充する方針のもと、ビジネスパートナー企業との業務提携を拡大する取り組みの一つであった。

■ 長岡工業高等専門学校との産学連携協力に関する協定

2007(平成19)年11月、長岡工業高等専門学校と「産学連携協力に関する協定」を締結した。これにもとづき、同校が持つ技術ノウハウや研究成果と、北越銀行の取引先が必要とする研究開発の出会いの場を提供するとともに、人的・知的資源の交流を通じて、地域社会の発展に貢献することを目指した。なお、北越銀行では、長岡技術科学大学、長岡大学、長岡造形大学の3大学とすでに協定を結んでおり、長岡工業高等専門学校との協定締結により、長岡市内の高等教育機関すべてとの産学連携を実現した。

②消費性融資

■「おまかせ一本！」

2002(平成14)年4月、新型住宅ローン「おまかせ一本！」を発売した。住宅取得のための借り入れを「北越銀行一本に『おまかせ』いただけるよう」、低金利でしかも融資額を取得価格の最高100%まで可能とした商品である。2003年9月まで特別金利キャンペーンを実施した。

■「ガン保障特約付き住宅ローン」

2002(平成14)年12月、住宅ローンを利用するお客さまを対象に、「ガン保障特約付き団体信用生命保険」の取り扱いを開始した。この保険は、初めて医師からガンと診断された場合、生存中でも保険金により住宅ローン残高全額が返済されるため、お客さまにとって「大きな安心」となるものであった。

■「べんリーナ365」

2003(平成15)年6月、ホクギンカードローン「べんリーナ365」を発売した。電話やインターネットから365日申し込み可能なスピード回答のカードローンである。アイワイバンク銀行のATMを含む全国のキャッシュコーナーで利用できた。

■「生活百科Ⅱ」

2003(平成15)年7月、フリーローン「生活百科Ⅱ」の取り扱いを開始した。パート・アルバイト・専業主婦などの利用が可能で、ローン・クレジットの一本化にも使うことができた。

③預金・預かり資産

■ 個人年金保険

2002(平成14)年10月、生命保険会社6社との提携により、変額個人年金および定額個人年金の販売を開始した。銀行の保険商品販売が解禁されたことを受け、生命保険商品の窓口販売業務に参入したものであった。

■「米ドル建て個人年金保険」

2003(平成15)年9月、積立利率変動型個人年金保険「シリウスプラス」を発売した。契約時に年金の受取額を外貨建てで最低保証することで、お客さまの外貨建て資産形成をバックアップする商品である。その後、2004年4月に米ドル・ユーロ建ての「シリウスデュアル」に取り扱いを変更した。

「シリウスデュアル」パンフレット

■「夢セレクト」

2003(平成15)年9月、米ドル建て外貨定期預金「夢セレクト」の取り扱いを開始した。デリバティブの利用により、一定の範囲内で為替変動リスクを軽減しつつ、円ベースでの安定した利回りを目指す商品である。高利回りと為替リスク軽減の両立を企図した点に特徴があり、低金利のもとで眠っている余裕資金の獲得が期待された。

「夢セレクト」チラシ

■ 証券仲介業務

2005(平成17)年5月、日興コーディアル証券と提携し、本店営業部および新潟支店で「証券仲介業務」を開始した。具体的には、証券口座の開設や外債募集の媒介などを行った。また、株式の取引に際しては、日興コールセンターやオンライントレード(日興イージートレード)が利用できた。

■ 遺言関連業務

高齢化社会が進展するなか、次世代への円滑な資産の継承というニーズに応えるため、2005(平成17)年7月に「遺言信託・遺産整理業務」の取り扱いを開始した。これは、信託銀行の代理店として業務を行うもので、新潟県内金融機関では初めてであった。2006年3月には相続・遺言セミナーを開催した。

■ 預かり資産営業専担者(マネーコンサルタント)

余裕資金の運用や資産形成、ローンの提案など、お客さまのニーズやライフプランに合った商品を紹介し、適切なアドバイスを行うことが必要とされていたことを背景に、2005年度には「預かり資産営業専担者(通称マネーコンサルタント)」の育成と配置を実施した。

営業店では、従前から店頭営業力強化のためコンサルティングテラー制度を実施していたが、これをいっそう強化することを目指したのである。また、各種資産運用商品・ローン商品などの理解を深め、セールス能力やコンサルティング能力を高めることを目的に、2005年10月から行内外における研修制度を充実させた。

「一時払い終身保険」パンフレット

■「一時払い終身保険」

2005(平成17)年12月の保険窓販の追加解禁にともない、一時払い終身保険2商品の取り扱いを新たに開始した。両商品とも生涯にわたって死亡保障が継続し、死亡時の相続税支払いのほか、中途解約の一括受け取りによる資産形成といったニーズにも対応した商品である。

■「夢応援」

2007(平成19)年3月、お客さまがセカンドライフに向けた退職金の運用をゆっくり考えられるよう、預入期間3か月の退職金専用定期預金「夢応援」の取り扱いを開始した。2007年3月には豊かで充実したセカンドライフを実現するための一助として、「お客さま向けセミナー」を新潟・長岡の2会場で開催した。

■ インターネットでの投資信託関連の手続き

2007(平成19)年6月、個人向けインターネットバンキング「ホクギンeネットバンキング」に投資信託の機能を追加した。開設済みの投資信託保護預かり口座をeネットバンキングの利用口座として登録することで、投資信託ファンドの購入や換金(解約・買取)、購入ファンドの残高照会や損益状況の確認を無料で利用できた。

④営業店の事務・システム改革等

■ ローンプラザ

2003(平成15)年4月、個人のお客さま向けに、「ローンプラザ」を新潟と長岡に開設した。平日夜間・土曜も営業し、専門スタッフがローン相談にあたった。ローンプラザで取り扱う主な業務は、以下のとおりである。

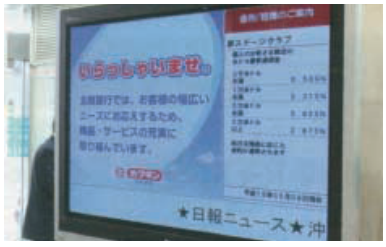
・個人のお客さまのローン・公的融資に関する相談や申し込みの受付など
・個人のお客さま、住宅関連業者を対象とした資金計画やローン商品などについての情報提供・相談受付

2007年にはこれまで以上に相談しやすい窓口を目指し、5月に小針南支店内に、8月に柏崎東支店内にローンプラザを開設した。これらは、新潟と長岡のローンプラザとは異なり、店舗内併設型ローンプラザとして開設された。このうち柏崎東ローンプラザでは、被災地域で土・日曜日にローン相談を実施し、中越沖地震による被害者の復興を支援した。

アイワイバンク(現・セブン銀行)とのATM提携

■ アイワイバンク銀行(現・セブン銀行)とのＡＴＭ提携

アイワイバンク銀行(現・セブン銀行)と提携し、2004(平成16)年3月から全国のセブン-イレブン等に設置されている同行のＡＴＭで、北越銀行のキャッシュカードが利用できるようになった。同年6月末時点でアイワイバンク銀行のATM設置箇所数は約8,300か所、うち新潟県内は284か所であった。



「ホクギンFlash Board」

■「ホクギンFlash Board」

2006(平成18)年10月、来店されたお客さまへの最新情報の発信と、待ち時間のＣＳ(お客さま満足度)向上のため、営業店ロビーに金利表示等情報開示システム「ホクギンFlash Board」を設置した。ホクギンFlash Boardには、各種金利のほか、商品・キャンペー

ン等のＰＲ、ニューステロップなどを表示した。

■ **ＡＴＭの手数料完全無料化**

2007(平成19)年10月、北越銀行のＡＴＭとセブン銀行のＡＴＭについて、曜日・稼働時間にかかわらず、すべてのお客さまを対象に入出金にかかる手数料を無料にした。ＡＴＭ手数料の完全無料化は、全国の地方銀行でも初めての取り扱いであった。無料化されたサービスは、以下のとおりである。

・北越銀行ＡＴＭでの引き出しにかかるすべての手数料
・セブン銀行ＡＴＭでの引き出し・預け入れにかかるすべての手数料[13]

13 平日8:45～18:00の引き出し・預け入れにかかる手数料は従来から無料。なお、店舗外CD・ATMの場合、他行幹事のCD・ATMでの利用については、時間外手数料が必要であった。

⑤CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ **「リサイクル乾電池(リユース品)」を贈答品として採用**

2007(平成19)年6月、資源の有効利用や環境問題に貢献するとともに、社会福祉の観点から、お客さま用の贈答品に「リサイクル乾電池」を採用した。「リサイクル乾電池」は、使い捨てカメラを再利用し、長岡市の社会福祉法人『みのわの里』で心身にハンディキャップのある人が、贈答品用に一本一本手作業で袋詰めしたものである。パッケージにも環境に配慮した工夫がなされていた。

⑥自然災害対応

■ **2004年・2007年の自然災害時における主な活動**

ⅰ. 各種融資商品への対応
・7・13水害の被災者向け特別金利のリフォームローン、マイカーローンの取り扱いを実施。(2004年)
・新潟県中越地震の被災者向け「復旧支援融資」の取り扱いを開始。(2004年)
・新潟県中越沖地震の被災者向け各種ローンの金利優遇を実施。(2007年)

ⅱ. 相談窓口等の設置
・7・13水害発生後の3連休に休日営業を実施。(2004年)
・新潟県中越地震後、専用の融資相談窓口を設置および小千谷・十日町・長岡での休日ローン相談会を実施。(2004年)
・新潟県中越沖地震後、専用の融資相談窓口および柏崎東支店内にローンプラザを設置。(2007年)

ⅲ. 被災地の側面支援
・2005年10月、「新潟県応援ファンド」の取り扱いを開始した。この投資信託は、信託財産の一部(20%程度)を新潟県関連企業の株式に投資するとともに、取扱開始から5年間、北越銀行がこの投資信託の年間平均残高の0.1%相当額を「新潟県中越大震災復興基金」に寄付するものであった。

ⅳ. その他
・新潟県中越地震、新潟県中越沖地震で被災した市町村へ見舞金を寄贈。(2004年・2007年)
・自然災害で被災された方に対し、無通帳等による預金払い戻しなどの対応や、被災にともなう手形交換に関する特例措置

「新潟県応援ファンド」パンフレット

を実施。（2004年・2007年）

北越銀行のスポーツ活動

北越銀行は、スポーツ振興にも力を入れてきた。1992（平成4）年、銀行内に女子バレーボール部を創設し、部員12人で活動を開始した。創部5年目で東部地域リーグ入りを果たし、1997年には天皇杯・皇后杯第46回黒鷲旗全日本バレーボール選手権大会でベスト16となった。翌年には第18回実業団地域リーグプレーオフ大会で準優勝し、国内のトップチームが集まるVリーグに次ぐ実業団Vリーグへの昇格を決めた。

また、県内各地における小中学生のバレーボール講習会などで部員たちが技術指導を行い、地域における振興活動を支援してきた。

さらに1996年には、リレハンメル五輪日本代表選手である横山寿美子さん(妙高高原出身)の入行を機にスキー部を創設した。横山さんは翌1997年にスウェーデンで開催されたワールドカップ大会のクロスカントリースキー5㎞フリーで第18位の好成績を挙げたほか、翌年の長野五輪では5種目に出場し活躍をみせた。

スキー王国新潟を支える第一人者の地元企業への就職は、朗報として歓迎された。

横山さんはのちにセコム上信越へ移籍し、2006/07シーズンを最後に国際舞台から退いたが、冬季五輪4大会(リレハンメル・長野・ソルトレイクシティ・トリノ)連続出場、ノルディックスキー世界選手権8度出場という輝かしい実績を残した。

「黒鷲旗全日本バレーボール選手権大会」で入場行進する部員たち（1997年4月30日大阪府立体育館）

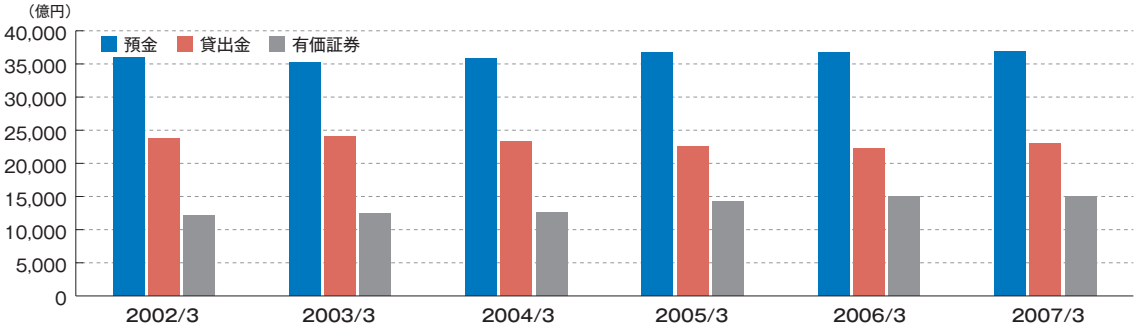
長野五輪で力走する横山さん

第4節 業績の変遷

◆ 表2-4-12　第四銀行の主要勘定（2002年3月～2007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)
2002/3	327	36,009	1,594	12,954	319	19,141	2,001	23,776	3,742	14,298	4,863	872	12,210	△69	5.00
2003/3	327	35,288	1,355	13,883	218	17,477	2,355	24,019	2,656	15,860	4,838	664	12,443	27	5.00
2004/3	327	35,836	1,529	14,475	276	17,555	2,001	23,302	2,220	16,449	4,064	568	12,534	61	6.00
2005/3	327	36,765	1,698	16,525	309	16,233	2,000	22,505	1,939	16,250	3,818	497	14,258	109	6.00
2006/3	327	36,783	1,808	17,578	275	15,433	1,689	22,236	1,761	16,230	3,779	464	15,058	100	6.00
2007/3	327	36,927	2,050	17,699	241	14,973	1,964	23,015	1,496	17,097	3,965	455	15,013	82	6.00

◆ 図2-4-7　第四銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（2002年3月～2007年3月）



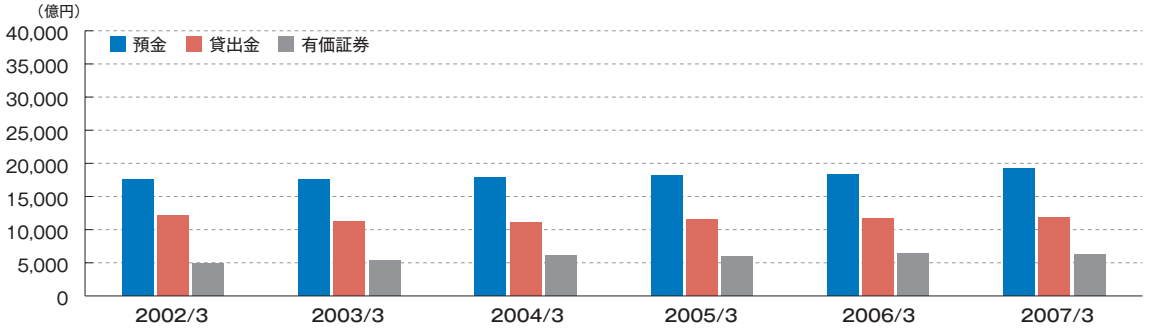
◆ 図2-4-8　第四銀行本部体制図（2007年4月現在）

	秘書室	審査部
	総合企画部	市場運用部
	経営監理部	証券国際部
	監査部	人事部
営業本部	営業統括部	システム部
営業本部	リテール営業部	事務管理部
営業本部	金融サービス部	総務部
	融資統括部	東京事務所

◆表2-4-13　北越銀行の主要勘定（2002年3月～2007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			
2002/3	212	17,644	670	5,470	54	10,454	996	12,139	2,484	7,152	2,023	478	4,921	△109	5.00
2003/3	212	17,592	630	6,053	65	9,694	1,150	11,301	1,800	7,190	1,943	367	5,383	3	5.00
2004/3	212	17,869	659	6,440	59	9,608	1,103	11,126	1,537	7,600	1,636	351	6,071	16	5.00
2005/3	213	18,197	877	7,249	66	8,899	1,106	11,481	1,417	7,941	1,802	318	5,937	31	5.00
2006/3	239	18,388	941	7,717	75	8,498	1,157	11,661	1,167	8,535	1,642	316	6,339	42	5.50
2007/3	244	19,254	1,073	7,832	102	8,865	1,382	11,885	1,017	8,680	1,825	362	6,304	50	6.00

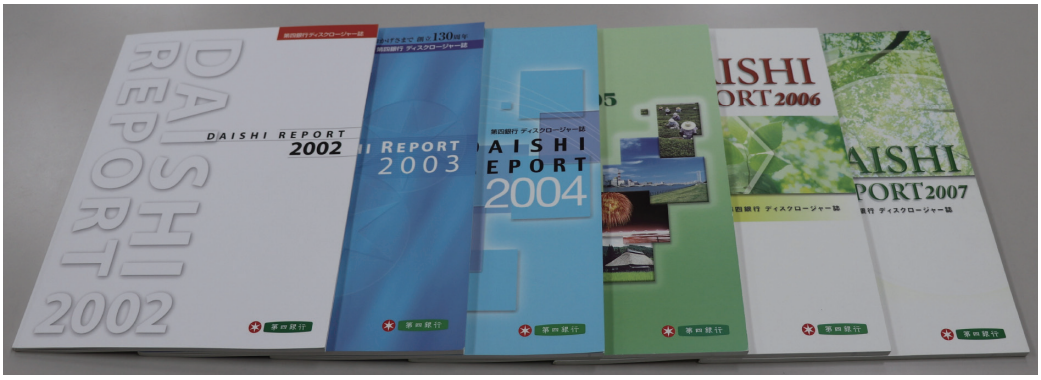
◆図2-4-9　北越銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（2002年3月～2007年3月）



◆図2-4-10　北越銀行本部体制図（2007年7月現在）

	監査部
マネジメントセンター	総合企画部
	総務部
	人事部
	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
	金融サービス部
	事務統括部
	融資第一部
	融資第二部
	市場営業部



第Ⅱ部第4章の頃の第四銀行ディスクロージャー誌

第Ⅱ部第4章の頃の北越銀行ディスクロージャー誌