

# 第5章

2008-2012

## 世界金融危機、 東日本大震災を越えて

2008(平成20)年のリーマン・ショックは、世界同時不況と呼ばれる事態を招いた。日本経済は、世界経済の悪化による輸出の急減および円高の進行により、米国や欧州諸国を上回る深刻な不況となった。その結果、2008年の経済成長率はマイナス3.6%を記録し、新潟経済にも大きな影響を及ぼしたのである。

2011年3月には東日本大震災が発生し、甚大な被害をもたらされた。復興支援の動きが日本全国のみならず、世界各国から寄せられたものの、長期間にわたる復興への取り組みと財源の確保が必要になった。さらに、各地の原子力発電所が被害を受けるなか、安定的なエネルギー供給という困難な課題にも直面した。

加えて、この頃から新潟県の人口減少によるマーケットの縮小も、地域の大きな課題としてクローズアップされ始めた。第四銀行、北越銀行とも、こうした厳しい状況のなかで、地域金融機関としての存在価値を示していくために、地域や顧客との信頼関係や絆(リレーションシップ)の構築が重要との認識であった。

この間のトップマネジメントの変化をみると、第四銀行では、2008年に小原雅之頭取が就任し、2012年には並木富士雄頭取が引き継いだ。北越銀行では、引き続き久須美隆頭取が重責を担った。

## 2008 平成20年

- 3月 犯罪収益移転防止法施行
- 9月 米証券大手リーマン・ブラザーズが経営破綻、世界同時株安、金融危機が世界的に拡大
- 10月 日経平均株価、一時バブル崩壊後の最安値となる6,994円まで下落
- 12月 日銀が無担保コール翌日物金利の誘導目標を0.1%に設定することを決定、ゼロ金利政策を再び実施

## 2009 平成21年

- 1月 ゆうちょ銀行が全銀システムと接続、株券電子化スタート
- 9月 消費者庁が発足
- 11月 政府が月例経済報告で3年5か月ぶりにデフレ宣言
- 12月 中小企業金融円滑化法施行

## 2010 平成22年

- 1月 社会保険庁廃止、日本年金機構が発足
- 5月 ギリシャ財政危機をきっかけとした欧州経済の混乱が拡大
- 6月 改正貸金業法が施行
- 9月 日本振興銀行が破綻、初のペイオフ発動
- 10月 金融ADR制度がスタート

## 2011 平成23年

- 1月 中国、2010年の名目GDP(国内総生産)を発表。日本を超え世界第2位となる
- 3月 東日本大震災発生、1都8県で計画停電開始、震災と原発事故の避難者約47万人
- 10月 1ドル=75円32銭の最高値を記録

## 2012 平成24年

- 10月 日本郵政グループの郵便事業会社と郵便局会社が合併し「日本郵便」が発足

写真提供：共同通信社



# 外部環境および社会情勢

## リーマン・ショックから世界金融危機へ

2000年代半ばに長期的な景気拡大を経験した日本経済は、2008(平成20)年9月に発生したリーマン・ショックを引き金として、急速な景気の悪化に襲われた。リーマン・ショックは、全米4位の大手投資銀行リーマン・ブラザーズの経営破綻を端緒とする金融危機である。同社は、2008年9月15日に64兆円という米国史上最大(当時)の負債を抱えて倒産した。これが世界規模の金融危機を連鎖的に引き起こし、世界経済を全面的な不況に陥らせるとともに、日本経済も急速に悪化させたのである。

リーマン・ショックの背景には、アメリカを起点とするサブプライム問題があった。サブプライム問題とは、不動産を担保とした住宅ローン、すなわちサブプライムローンの多くが返済不能になったことから生じた金融システムの不安である。サブプライムローンは、通常の条件では貸出の対象とならない信用度が低い人(たとえば、低所得で返済不能になる可能性が高い人)向けのローンを意味する。したがって、貸出条件は最優遇(プライム)以下となり、リスクが高い分だけ高金利であった。しかし、それでは低所得者層にとって利用しづらいため、当初は低金利で、のちに高金利が適用されるように貸出条件が設計されていた。それでも問題が生じなかったのは、2000年代半ばのアメリカでは不動産バブルが発生しており、返済の継続が困難な状況に陥った場合でも、住宅を売却することで返済できたからである。リーマン・ブラザーズは、サブプライムローンの証券化を積極的に行っており、不動産バブル崩壊の影響を大きく受けた。

サブプライムローンは、証券化されることで、さまざまな金融商品に組み込まれて流通していた。そのため、サブプライム問題が顕在化すると、サブプライムローンを提供していた金融機関だけでなく、それを組み込んだ金融商品を保有する金融機関にまで混乱が広がり、欧米の金融市場はパニック状態に陥った。

さらに、CDS(Credit Default Swap)と呼ばれる金融派生商品も金融危機を深刻化させた。CDSは、債権が回収できなくなったときに債権者が受ける損失を補填する、一種の保険契約である。サブプライムローン関連の保証債務履行が急増し、CDSの売り手が破綻すると、CDS契約を介して多数の連鎖倒産を引き起こす可能性があった。それに対する警戒感が金融市場のさらなる収縮をもたらした。

リーマン・ショックは、世界同時不況と呼ばれる深刻な事態を招いた。この状況は、1929年の世界恐慌以来の経済危機といわれ、「100年に1度の危機」とも評された。

## 日本経済への影響

サブプライムローンを組み込んだ金融商品への投資は、主に欧米の金融機関が行っており、日本の金融機関による投資は限定的であった。このような状況から、リーマン・ショックが日本の金融システムに与える影響はわずかであると見込まれた。そして、これを根拠として、日本経済への影響も限定的であろうと予想していた。

実際、日本の金融システムへの影響は予想どおり小さかった。一部の金融機関がサブプライムローン関係の金融商品を保有し、評価損を計上したものの、その規模は限定的であった。ところが、日本経済への影響は予想に反し、米国や欧州諸国を上回る深刻なものとなった。世界同時不況の震源地というべき米国では、2008(平成20)年と2009年の2年間でGDPが2.7%減少したが、日本の場合、その倍以上の減少率を記録したからである(2008年度 △3.6%、2009年度 △2.4%)。

日本経済への打撃が拡大した要因としては、輸出の急減によってもたらされた面が大きかった。米国での不動産バブルの崩壊を背景とする消費減退が、アジアからの輸出減少、そして日本の輸出減少につながり、経済成長率を低下させたのである。日本の月間輸出額をみると、リーマン・ショック以前は約7兆円であったが、その直後には3兆5,000億円程度へと半減した。

一方、リーマン・ショック以降、円高が進んだことも輸出の減退に拍車をかけた。日本の金融システムは、バブル崩壊後に発生した多額の不良債権を処理したことにより、リーマン・ショック発生当時は健全な状態にあった。そのため、円はドルやユーロに比較して、相対的に信用できる通貨と評価され、ドルやユーロを円に換える動きが積極化した。これが円への需要を高め、円高を進展させたのである。円高により輸出がさらに減少する状況のもと、輸出にビジネスチャンスを見出していた企業の設備投資も急速に減退し、経済成長率の低下をいっそう深刻なものにした。

## 東日本大震災の発生

2011(平成23)年3月11日午後2時46分、東北地方の太平洋沖を震源地として、マグニチュード9.0の大規模な地震が発生した。この東日本大震災では、地震そのものによる物的被害に加え、未曾有の大津波が甚大な被害をもたらした。津波は、東北地方の太平洋岸地域を次々と飲み込み、多くの人命を奪うとともに、各地に深い爪痕を残したのである。

東日本大震災は、日本の電力供給に対しても大きな影響を与えた。津波は、東京電力の福島第一・第二(福島県)、東北電力の女川(宮城県)、日本原子力発電の東海第二(茨城県)の各原子力発電所を襲った。とくに福島第一原発の被害が大きく、電源と炉心冷却機能が失われたことで、1～3号機の炉心が溶融し、大量の放射性物質が漏出した。原発事故の歴史を振り返っても、チェルノブイリ原発事故に次ぐ規模の大事故であったといえる。

震災発生直前の2010年時点で、日本では電力需要の30%弱を原子力発電に依存しており、福島第一原発の事故は電力供給に大き

な問題を投げかけた。短期的には予想される電力不足の発生にどのように対応するか、長期的には将来的なエネルギー政策をどうするのか、という問題である。長い年月を要する復興への取り組みと、それに必要な財源の確保に加え、安定的なエネルギー供給という困難な課題に、日本経済は直面することになったのである。

### 銀行業の国際化と地方銀行の業界再編

2000年代前半に銀行の不良債権処理が一段落すると、銀行経営にも新たな動きがみられた。たとえば、三菱UFJフィナンシャルグループが米国をはじめ、タイやインドネシアといった東南アジアの銀行を買収するなど、メガバンクによる現地銀行の買収が積極化した。1990年代後半には不良債権問題への対応の一環として、海外店舗網を縮小する動きすらあったが、不良債権処理を終えたことで、再び成長戦略を追求する段階に至ったのである。

こうした銀行の国際化は、不良債権問題の発生以前に進められた対外進出とは、内容的に大きく異なっていた。1980年代のそれは、取引先の日系企業が対外直接投資を行い、海外に拠点を持つようになったことに対応して、金融機関も海外に拠点を設けたもので、いわば日系企業と取引するための国際化であった。これに対して、2000年代半ば以降の対外進出は、現地で金融ビジネスに本格的に取り組むようになったという意味で、従来とはまったく異なる段階に入ったといえる。

一方、地方銀行では、地域を超えた経営統合に踏み切る事例が増加した。地方銀行の場合、もともと限られた地域で営業してきたことから、広域的な経営統合が生じたことは、特筆すべき大きな変化であった。最も早期の事例としては、2004(平成16)年9月の北海道銀行(北海道)と北陸銀行(富山県)によるほくほくフィナンシャルグループの設立があげられる。ついで、2006年10月に山口銀行(山口県)ともみじ銀行(第二地銀、広島県)が山口フィナンシャルグループのもとに統合された。2007年4月には福岡銀行(福岡県)と熊本ファミリー銀行(第二地銀、熊本県)がふくおかフィナンシャルグループを設立し、同年10月に親和銀行(長崎県)がこれに加わった。さらに、2009年10月には荘内銀行(山形県)と北都銀行(秋田県)がフィデアホールディングスを設立し、本社を宮城県仙台市に置いた。また、第二地銀でも、徳島銀行(徳島県)、香川銀行(香川県)によるトモニホールディングスの設立(2010年4月)、きらやか銀行(山形県)、仙台銀行(宮城県)によるじもとホールディングスの設立(2012年10月)など、都道府県をまたぐ経営統合が行われた。以上の事例に加え、同一都道府県内での地方銀行の経営統合も進展した。

### リーマン・ショックの新潟経済への影響

リーマン・ショックは、新潟経済に対しても大きな影響をもたらした。新潟県では、この世界的な景気後退の影響を受けて、2009(平成21)年には生産が大幅に落ち込み、企業収益も大きく悪化した。

2008年の経済成長率に対する需要項目別寄与度をみると、民間消費と純移出等のマイナスが大きく、その結果として、同年の経済成長率はマイナス4.4%という大幅なマイナス成長を記録した。翌2009年は投資(総資本形成)のマイナスが大きく、全体でもマイナス成長となった。また、雇用の悪化も深刻であった。2000年代半ばに3%台半ばまで低下していた失業率は、リーマン・ショック後の2009年には4%台半ばへと上昇し、2000年代初頭の水準を上回った。

その後、新潟経済は回復傾向をたどった。経済成長率は2%を上回らない低い水準ではあったが、2010年以降はおおむねプラスで推移した。リーマン・ショックの影響により大幅に減少した製造業の出荷額も、2010年度から緩やかではあるものの増加傾向が続いた。雇用についても、2011年以降は明確な改善傾向を示し、失業率も低下に向かった。



第Ⅱ部第5章の頃の第四銀行ディスクロージャー誌



第Ⅱ部第5章の頃の北越銀行ディスクロージャー誌

# 140周年を迎えた第四銀行

## 1 地域社会の発展に貢献するために

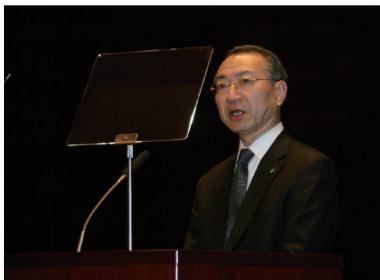
この時期には、リーマン・ショックや東日本大震災といった世界規模の危機・自然災害が発生し、金融・経済・生産活動・企業経営など、さまざまな面で数多くのリスクが顕在化した。第四銀行では、とりわけ少子高齢化による新潟県内マーケットの縮小が深刻な影響を与えるであろうと認識していた。

こうした状況のもと、第四銀行が課題に掲げたのは、「どのようにして同業他社との差別化を図り、地域へ貢献し続ける地域金融機関としての存在価値を示していくか」ということであった。既存のお客さまから継続的に支持を得ると同時に、新規のお客さまから選ばれる銀行となるには、お客さまとの信頼関係や絆が重要であるという認識のもと、第四銀行では現場主義に徹し、最前線である営業店の改革・強化に取り組む方針を打ち出した。

2008(平成20)年度の下期支店長会議で第13代・小原雅之頭取は、以下のように訓示している。

「地域金融機関である当行にとって、最も重要なことは、お客さまとの信頼関係・絆である。お客さまの信頼をより一層強固なものにするためには、徹底的にお客さまとのリレーションを築き上げなければならないのであり、その究極の姿は、お客さまから『ありがとう』という言葉を受取ることにある。『ありがとう』はまさに信頼の言葉であり、営業店はその信頼を実現するための最前線である」

マーケットの縮小により収益力の低下が避けられないなか、取引先のニーズを的確に捉え、質の高い提案を行うことを通じて、お客さまとの信頼関係を築くことを求めたのである。そして、総合金融サービス業のさらなる進化により収益力を強化し、地域とともに発展することを目指した。



小原頭取

## 2 2009年度開始の中期経営計画「だいしAAAプラン」

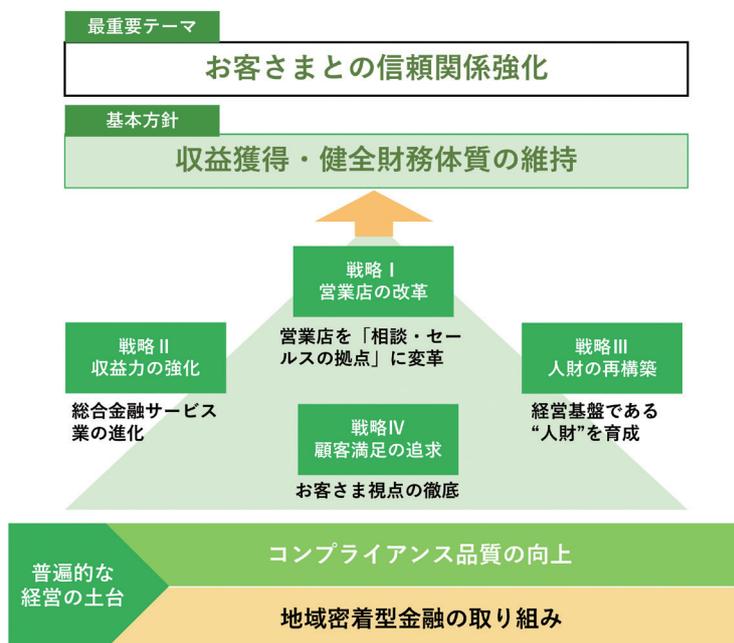
### 4つの「A」でお客さまとの絆を強化

第四銀行では、2009(平成21)年度から中期経営計画「だいしAAA(フォーエー)プラン」を開始した。「AAA」とは、足(Ashi)、汗(Ase)、頭(Atama)、ありがとう(Arigato)の頭文字であり、小原雅之頭取が就任以来提唱していたキーワードである。「足」は行動

力、「汗」は継続・努力、「頭」は知力・センス、「ありがとう」は感謝、をそれぞれ象徴する言葉として使われている。また、企業格付けの最高ランクである「AAA(トリプルエー)」のさらに上へ、という願いも込められていた。小原頭取は、この中期経営計画について、次のように述べている。

「『足繁くお客さまのもとに通い、粘り強く行動し、工夫を凝らしながら、質の高い提案を行い、心からありがとうの気持ちをお伝えする』という『AAAA運動』に全行を挙げて取り組み、お客さまの金融ニーズに高いレベルで応え、お客さまとの『絆』を一層強めていこう」

◆ 図2-5-1 だいしAAAAプラン イメージ図



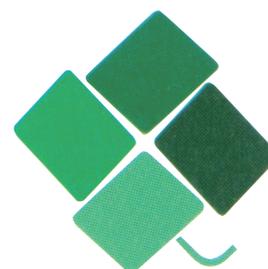
### 基本方針と経営戦略

「AAAAプラン」では、最重要テーマに「お客さまとの信頼関係強化」を掲げ、基本方針には「収益獲得・健全財務体質の維持」を打ち出した。そして、「コンプライアンス品質の向上」および「地域密着型金融の取り組み」を普遍的な経営の土台と位置づけ、①営業店の改革、②収益力の強化、③人財の再構築、④顧客満足の追求、の4つを経営戦略とした。経営戦略の詳細は、表2-5-1のとおりである。

なお、「AAAAプラン」の最重要テーマである「お客さまとの信頼関係強化」を職員に徹底するため、「AAAA運動」に全行をあげて取り組み、常にAAAAの主旨を意識するよう、以下に掲げるツールなどを利用して啓発を行った。

#### ■ 「だいしAAAAプラン」シンボルマーク(徽章として行員に配布)

「幸運を呼ぶ四つ葉のクローバー」をモチーフに、AAAA(Ashi・Ase・Atama・Arigato)の4つのテーマを融合。葉の部分のグラデーションは、新芽が育ち、成長していく様子を表現している。



「だいしAAAAプラン」シンボルマーク



「AAAシール」  
(職員が執務場所の周りに貼付)

◆表2-5-1 経営戦略および重点施策

経営戦略	重点施策
<p><b>戦略Ⅰ</b> 営業店の改革</p> <p>営業店を「相談・セールスの拠点」とし、リレーション営業力を強化する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的IT投資の実施 新営業店システム、CRM(Customer Relationship Management)などの導入</li> <li>・ BPR(Business Process Re-engineering)の推進 事務量を削減し、営業力を捻出する</li> <li>・ チャンネルの強化 新潟証券との共同店舗の設置、非対面チャネルとの連携の強化</li> </ul>
<p><b>戦略Ⅱ</b> 収益力の強化</p> <p>お客さまニーズ中心の営業を実現し、営業店と本部の「協働」により総合金融サービス業を進化させる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リレーション営業の強化 法人については、ビジネスマッチングの推進、法人向けFA(Financial Advisor)の育成。個人については、CRMによるチャネル連携の強化、個人向けFAの役割の明確化</li> <li>・ 市場運用力の強化 リスク管理の高度化、機動的な資産の配分</li> <li>・ コストの削減 システムや事務機器関連の物件費の徹底的な見直し</li> </ul>
<p><b>戦略Ⅲ</b> 人財の再構築</p> <p>経営基盤としての「人財」を計画的に育成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画的な「人財」の育成・配置 人財育成マスタープランの策定</li> <li>・ 若手行員の育成強化 入行時からのキャリア開発サポート体制の強化、グループ活動の実施による次世代リーダーの育成</li> <li>・ 「人財」の積極的な登用・活用 新人事制度の円滑な運用、女性のキャリアサポート策の拡充</li> </ul>
<p><b>戦略Ⅳ</b> 顧客満足の追求</p> <p>お客さま視点を徹底し、ニーズに的確に答えることで、お客さまとの「信頼関係」を強化する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客さまの利便性向上 お客さまサービス室の体制強化、CS活動の推進</li> <li>・ 取引先の健全化への支援活動 セミナーの開催、外部機関との連携</li> <li>・ ステークホルダーへの貢献 産学連携による地域産業活性化策の推進、森林保護活動の展開</li> </ul>

◆表2-5-2 だいしAAAAプラン 経営指標目標

項目	最終年度(2011年度)目標
コア業務粗利益	665億円
コア業務純益	210億円
コアOHR	68%程度
Tier I 比率	11%以上
不良債権比率	3%台維持
総貸出平残	24,800億円
中小企業・個人事業主向け貸出平残	9,700億円
個人預金平残	27,836億円

これらの諸施策を実践した結果、収益性の低下や大口与信の増加、金利リスクの増加などが課題として残ったものの、お客さまとの接点である営業店の改革を柱に、人財・システム・チャネルなどの経営資源が強化された。

### 3 2012年度開始の中期経営計画「ステップアップ140」

#### 持続的な成長に向けて

「AAAAプラン」で強化された経営資源をフル活用し、さらに収益力の向上を求めてステップアップするため、2012年度から中期経営計画「ステップアップ140」をスタートさせた。持続的な成長を実現するには、①トップラインの改革に取り組み、収益性とリスク耐久力を兼ね備えた財務基盤を構築すること、②消費性貸出や中小企業向け貸出の増強によって収益性を高め、地域金融機関としての使命を果たしていくことが必要であった。そこで、「ステップアップ140」では、基本戦略として「トップラインの改革」、「人財力・組織力の発揮」、「リスクマネジメントの強化」の3点を掲げた。

2014(平成26)年上期の支店長会議において、第14代・並木富士雄頭取は以下のように発言し、地域密着型金融を推し進めることでトップラインの改革に結び付けるよう強調した。

「地方銀行の役割・使命は何かというと、それは『地域の実体経済の下支えをし、地域経済の発展に貢献する』ことに尽きる。具体的には、情報の仲介や円滑な資金の仲介、そして、経営改善支援など、地域密着型金融の実現であり、そのための手法としてコンサルティング機能を発揮する、ということである」

#### 3つの基本戦略と重点施策

「ステップアップ140」では「トップラインの改革」を最重要戦略と位置づけ、その実現のためには残り2つの戦略が必要条件であったとした。戦略ごとの基本方針と重点施策は表2-5-3のとおりである。

3つの基本戦略にもとづき各施策を推進した結果、ビジネスマッチング、事業承継、M&Aなど多くの分野でコンサルティング機能による課題解決型の提案力が高まり、ノウハウが経営資源として蓄



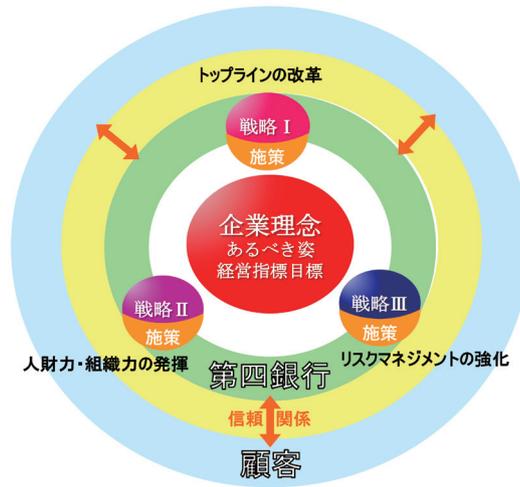
「ステップアップ140」の説明をする並木頭取



140周年ロゴマーク

積された。さらに、全行活動としてBPRに積極的に取り組み、他の施策効果とあわせて、2014(平成26)年9月末時点で77名の営業要員を捻出した。しかし、経営指標の面では、貸出金利息の減少等によりコア業務純益が184億円であったため、わずかながら目標には到達しなかった。なお、コア業務粗利益OHRは67.7%、自己資本比率(新国内基準)は11.13%と目標を達成した。

◆ 図2-5-2 ステップアップ140 イメージ図



◆ 表2-5-3 ステップアップ140 3つの基本戦略(1)

戦略・基本方針	重点施策	
<b>戦略Ⅰ</b> <b>「トップラインの改革」</b>  ①バランスシートの改善と役務収益の増強を図り、機動的なマーケット運用とあわせて「トップラインの改革」を実現する。 ②コンサルティング機能の発揮により、他金融機関との差別化を図ることで確固たる信頼を獲得する。 ③マーケットを社会環境や経済規模等に応じて区分し、それぞれのマーケットに対する経営資源の配分方針やアプローチ手段を明確にする。	個人	・個人メイン化の推進 ・住宅ローンを中心とした消費性貸出の増強 ・預かり資産の推進強化
	法人	・法人メイン化の推進 ・コンサルティング機能の強化 ・成長分野の取り組み強化 ・県内外企業進出の増強 ・県外マーケットでの営業推進
	有価証券	・市場部門での安定的な収益確保 ・人財育成

◆表2-5-3 ステップアップ140 3つの基本戦略(2)

戦略・基本方針	重点施策	
<b>戦略Ⅱ</b> <b>「人財力・組織力の発揮」</b>  ①お客さまに選ばれ続ける銀行の根幹である「貢献できる人財＝成長し続けるたくましい人財」を育成する。 ②経営資源を十分に活用し、戦略上必要な投資を継続するとともに、ビジネスプロセスを抜本的に見直すことで各業務の効率化や削減を図る。 ③自律型の「現場力」と専門性を発揮させる一方、営業店をサポートする「本部力」の強化を図る。	人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略を実現する人財の育成</li> <li>・人財ポートフォリオの再構築</li> </ul>
	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行内コミュニケーションの活性化</li> <li>・現場力の強化</li> <li>・BPR活動の継続</li> <li>・戦略を実現する業務表彰制度</li> <li>・ITの効果的活用</li> <li>・本部人員の削減</li> <li>・コスト削減とコンプライアンスの強化</li> </ul>
<b>戦略Ⅲ</b> <b>「リスクマネジメントの強化」</b>  ①あらゆる場面で、つねに先見性を持ってリスクをコントロールし、一人ひとりの考働の積み重ねによって組織力を発揮し、持続的成長を実現する。 ②財務上の重要課題である「収益性の低下、大口与信集中、金利リスク増加」を克服し、収益力とリスク耐久力を両立した財務基盤を構築する。	信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域密着型金融の実践による取引先支援活動の深化</li> <li>・経営改善支援活動やメイン化推進による信用コスト、控除後利益の改善</li> <li>・中小企業等への貸出強化による大口与信集中の改善</li> </ul>
	金利リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金利リスク管理におけるPDCAサイクルの構築と実践</li> <li>・コア預金活用を意識した金利リスク運営</li> </ul>
	リスクリターンの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ALM委員会と総合予算委員会の連携強化</li> <li>・バーゼルⅢを踏まえた資本政策</li> </ul>
	オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客保護体制および金融犯罪防止体制の拡充</li> </ul>

◆表2-5-4 ステップアップ140 経営指標目標

経営指標		最終年度(2014年度)目標
収益性	コア業務純益 <sup>1</sup>	200億円以上
効率性	コア業務粗利益OHR	68%台
健全性	コアTier I 比率 <sup>2</sup> (2014年3月期よりバーゼルⅢに基づく新国内基準に移行)	11%以上

<sup>1</sup> コア業務粗利益((資金利益+役員取引等利益+その他業務利益)-国債等債権損益)から人件費や物件費などの経費を差し引いた銀行本来の業務での利益。

<sup>2</sup> 新自己資本規制に準じ、資本金、資本剰余金、利益剰余金の3項目を分子として自己資本利率を算出した指標。

## 4 第四銀行の個別施策



「だいし景気対策緊急特別融資」チラシ

3 2009年は、新潟県にゆかりのある大河ドラマ「天地人」が放送されたほか、新潟国体や3年に一度の「大地の芸術祭」などが開催された。新潟県では、相次ぐ震災からの復興アピールと観光発展をねらいとして、これらのイベント等で盛り上がる同年を「大観光交流年」と位置づけ、将来につながる持続力ある観光地づくりを進めていた。



「食とエコの展示商談会」



「成長@バリュウ」

### ①事業性融資・法人向け支援

#### ■「だいし景気対策緊急特別融資」

2008(平成20)年11月、経営の安定を目指す中小企業向け融資制度を新設した。業種は限定せず、新潟県内の法人および個人事業主が対象であった。

#### ■観光PRイベント「天地人をめぐる旅」

2009(平成21)年5月、東京支店1階の「日本橋・にいがた館NICOプラザ#2」で、戦国武将直江兼続ゆかりの地に本店を置く山形銀行、東邦銀行との共催により、観光PRイベント「天地人をめぐる旅」を開催した。これは、新潟県が2009年度を「大観光交流年<sup>3</sup>」と位置づけ、地域経済の活性化に取り組んだことを契機として、第四銀行が地元観光関係者や行政に協力して実施したものであった。

#### ■「ABL(流動資産担保融資)」

2009(平成21)年12月、日本酒や乾そばなどの商品を担保とするABL(流動資産担保融資)の取り扱いを開始した。ABLは、企業が保有する商品・製品等の在庫や、売掛債権等の流動資産を担保として融資を行う手法である。

#### ■「にいがた 食とエコの展示商談会(しょくエコ!)」

2010(平成22)年3月、新潟県内の優れた食材や製品を県内外の企業に紹介するイベントとして、「にいがた 食とエコの展示商談会(しょくエコ!)」を開催した。会場は、新潟県内の農水産品生産者・食品加工業者と新潟県内外の仕入れ業者との出会いの場となる「食の部」、成長が見込まれる環境・新エネルギー分野の県内企業が出展する「エコの部」の2つで構成された。

2011年3月には192社の出展を得て、「にいがた 食・環境・健康の展示商談会(しょくエコ プラス!)」を開催した。「しょくエコ プラス!」では、新たに健康分野が加わり、1,100件を超える商談が行われた。

#### ■だいし環境格付・だいし環境格付融資制度

2010(平成22)年3月、環境格付のランクに応じて融資金利を優遇する「だいし環境格付融資制度」の取り扱いを開始した。同時に、格付のランクを決定するため、取引先企業の環境配慮への取り組みを評価する「だいし環境格付」を設けた。なお、この融資制度には環境省の利子補給制度が受けられるプランも用意された。

#### ■成長基盤強化への取り組み

2010(平成22)年6月、営業統括部内に「ニュービジネス企画室」を設置した。従来、地域振興室が実施してきた地域経済活性化の活動に加えて、環境・健康・農業・観光など成長分野での取り組みを強化することが目的であった。

また、日本銀行による「成長基盤強化を支援するための資金供給」の枠組みを活用して、同年8月に「だいし成長基盤応援投資金『成長@バリュウ』」を創設し、設備資金や新商品の開発、新分野への進出、新たな雇用の創出などに対して資金供給を行った。

2012年2～3月には環境、医療・介護、農業、海外進出の4分野について、新潟県内6会場で「だいし成長分野チャレンジセミナー」を開催した。そのほか、農業や食品産業の育成・支援を通じた地域活性化策として、「食活プロジェクト」をスタートさせた。

### ■ だいし農力向上プロジェクト

2010(平成22)年12月、農業者の支援を目的とする「だいし農力向上プロジェクト」を開始した。支援策の柱は、農水産品の販売・消費拡大、経営相談・コンサルティング、資金繰りの3つであった。

その一環として、翌2011年1月に「日本橋にいがた館NICOプラザ#2」で、米・もち・米粉製品・清酒等の販売PRイベント「うまさぎっしり にいがた米！」を開催した。また、新潟県産米や米粉の普及を図る「新潟産R10プロジェクト<sup>4</sup>」の応援企業となり、本店食堂で米粉麺を使ったラーメンを提供するなど、普及活動に協力した。

### ■ にいがた食活プロジェクト

2011(平成23)年度から、「にいがた食活プロジェクト」を開始した。食品関連企業に対して、販路の拡大やブランド力向上への取り組みをサポートするプロジェクトである。具体的には、同年に「だいし観光学校」、翌2012年に「だいし食品学校」を開校し、商品企画や集客方法、売れるための仕組みなど、実践的なプログラムを提供した。

### ■ ブリッジにいがた

2012(平成24)年5月、だいし東京ビルの1・2階(旧日本橋NICOプラザ#2)に「ブリッジ にいがた」を開校した。「ブリッジ にいがた」は、“ニイガタブランドの発掘・発信・育成”をコンセプトに、第四銀行自身が運営する展示商談スペースであり、首都圏マーケットの開拓やマーケティング支援の拠点として、県内の取引先に広く貸し出しを行った。

## ②消費性融資

### ■ 住宅ローン関連商品

2008(平成20)年7月から、住宅ローン借入時の子弟の人数に応じて金利を引き下げる「子育て支援プラン」の取り扱いを開始した。また、2011年6月には大口リフォーム需要の増加に対して、有担保型のリフォームローン「だいし住まいRe」の取り扱いを開始した。リフォーム資金の借入れとあわせて既存住宅ローンの借り換えができることが特徴であった。

### ■ 個人ローン審査システム「PLASS」

2010(平成22)年2月、個人ローン審査システムのハードウェア・ソフトウェアを更改し、新システムである「PLASS(Personal Loan Automatics Scoring System)」を稼働させた。同システムの導入により、審査状況や書類徴求状況の確認、個人ローンの審査事務を担うローン集中センターとの連絡などが営業店で行えるようになった。

### ■ だいし住宅エコポイント制度専用ローン「エコ4夢(エコフォーム)」

「住宅エコポイント」発行対象工事を含むリフォーム資金の専用ローンとして、「エコ4夢(エコフォーム)」を2010(平成22)年4月



「だいし成長分野チャレンジセミナー」



PRイベント「うまさぎっしり にいがた米！」

<sup>4</sup> 食料自給率を向上させるため、輸入小麦粉の消費量の10%以上を米粉に置き換える国民的なプロジェクト。



「だいし観光学校」



「だいし食品学校」



「ブリッジにいがた」外観



「だいいし住宅ローン子育て支援プラン」チラシ



「トッキッキ定期」チラシ



「エコ4夢」チラシ

5 2021年7月に長岡本店営業部へ統合。



新営業店端末

から12月まで取り扱った。従来のリフォームローンよりも低い金利で借り入れることができ、エコ家電製品を抽選でプレゼントする特典をつけた。

#### ■「だいいしフリーダム」

2011(平成23)年12月、資金使途が自由な無担保ローン「だいいしフリーダム」の取り扱いを開始した。この商品は異なる保証会社2社による2段階審査が特徴で、取引内容による金利の引き下げも行っていった。他社借り入れの借り換え・合算も可能であった。

### ③預金・預かり資産

#### ■ トキめき新潟定期預金

第64回国民体育大会トキめき新潟国体、第9回全国障がい者スポーツ大会トキめき新潟大会を応援するため、2008(平成20)年8月から2009年7月末まで「トキめき新潟定期預金(トッキッキ定期)」を取り扱った。期間終了後、取扱残高の0.01%相当額、617万円を大会事務局へ寄付した。

#### ■「だいいしでエコ! エコ定期キャンペーン」

2010(平成22)年4~6月、定期預金残高の0.01%を社団法人にいがた緑の百年物語緑化推進委員会に寄付する「エコ定期預金キャンペーン」を実施した。寄付金(総額197万円)は、「企業協賛の森づくり」事業として、中越地震で被災した小学校の環境美化活動や、NPO法人による荒廃した里山の復興事業に役立てられた。

2010年8月~2011年3月には、ATMや個人向けインターネットバンキング「だいいしダイレクト」から預け入れられた定期預金1件につき10円(紙資源削減相当分)を寄付するキャンペーンを実施した。この寄付金(64万円)も、にいがた緑の百年物語緑化推進委員会に贈られた。

### ④営業店の事務・システム改革等

#### ■ 利便性の高い店舗づくり

2009(平成21)年6月に高田支店と高田駅前支店を統合して高田営業部、同年12月には表町支店と長岡支店を統合して長岡営業部<sup>5</sup>を開設した。両営業部とも、建物内にコンサルティングプラザや新潟証券の支店を併設するなどさまざまな機能を有し、多様な商品・サービスの提供が可能であった。とくに、高田営業部にはセミナールームを設置し、セミナーの開催などを通じて、総合金融サービスの提供を目指した。

#### ■ 新営業店端末

2010(平成22)年7月から翌2011年3月にかけて、全店が新営業店端末に移行した。主な新機能としては、CRMとの連携で本端末機上で顧客情報の把握が可能であることや、指静脈による端末ログインの採用、スタンド型スキャナーによる伝票イメージ処理などがあげられる。

また、オープン出納機とのオンライン連動により合理化を図ったほか、新たに導入した金融パソコンでは、オンライン照会や諸届、役席承認業務が可能であった。

### ■ 渉外活動用タブレット端末

2012(平成24)年11月、CRM(顧客情報管理)システムやグループウェア<sup>6</sup>等を店舗外で利用できるタブレット端末を導入した。CRMシステムは、2010年6月に稼働を開始したもので、その情報を渉外活動に役立たせ、コンサルティング営業力を強化することが目的であった。これによる効果としては、お客さま一人ひとりのニーズに合った商品・サービスの即時提案が可能になること、資産運用や各種シミュレーションの相談内容をお客さまと共有できること、などがあげられる。また、店舗外への書類等の持ち出しが不要となるため、外訪活動中の顧客情報漏洩リスクが低減された。

<sup>6</sup> 企業内LANを活用して情報共有やコミュニケーションの効率化を図り、グループによる協調作業を支援するソフトウェア。



渉外用 タブレット端末

## ⑤国際業務

### ■ オーストラリア(豪)ドル建て外貨預金等

2008(平成20)年7月、豪ドル建ての外貨普通預金、外貨定期預金、為替特約付外貨定期預金 夢外貨(個別型)、為替特約付円定期預金 ターゲットポイントの取り扱いを開始した。米ドル建て預金の金利が低下している状況のもと、豪ドル建て預金に対する顧客ニーズの高まりを受けて発売した商品で、豪ドル建ての年金保険商品の償還が開始されたことにもない、償還金の受け皿としての役割も担った。

### ■ 上海駐在員事務所開設

2011(平成23)年3月、上海駐在員事務所を開設した。中国で事業を展開する取引先のサポートや、商談会の開催によるビジネスマッチング機会の提供など、中国ビジネスへの支援体制を強化することが目的であった。

なお、前年8月には貿易決済にかかわる当座預金口座の開設、送金を対象とした人民元建て取引の取り扱いを全店で開始している。

### ■ 海外ビジネスサポート

2012(平成24)年2月、取引先の海外ビジネス支援を目的として、日本興亜損害保険、東京海上日動火災保険、三井住友海上火災保険の損害保険会社3社と業務提携を締結した。

これは、取引先の海外進出や海外現地法人運営にかかるリスクマネジメントや海外現地情報の提供など海外ビジネスサポート体制の強化をはかることを目的としており、海外での危機管理や事業継続計画に関する各種セミナーの共同開催や、取引先へのリスクマネジメントコンサルティングの提供などを行った。



上海駐在員事務所



上海駐在員事務所が入居するビル

## ⑥人事制度・人材育成

### ■ 次世代育成支援対策推進法に基づく認定の取得

2008年(平成20)年4月、次世代育成支援対策推進法に基づき、新潟労働局長から認定を受けた。これは、子育て支援への取り組み状況が評価されたもので、いわゆる子育てサポート企業「くるみん」の認定であった。

### ■ 人材育成マスタープラン

「AAAAプラン」における第三の経営戦略「人財の再構築」にもとづき、2009(平成21)年4月に「人材育成マスタープラン」を策定し

た。これは、各業務分野で高い業務遂行能力や知識を有する職員を「人財」として客観的に認定し、中長期的視野から作成したキャリアプランに沿って、計画的に「人財」を育成するための施策である。2009年度には主要な業務分野を中心に「法人FA」「経営改善アドバイザー」「ITエキスパート」などの13のカテゴリーを選定し、カテゴリーごとにどのような経験や能力が必要かをモデルプランにより提示し、自律的なキャリア開発を促した。また、認定制度を設けることで、各人のモチベーションの維持・向上を図り、チャレンジポイント<sup>7</sup>の付与、行外研修への派遣、認定者限定の研修なども実施した。

7 取得した資格・検定試験の有用度・難易度に応じて、自己啓発努力をポイントとして認定する制度。

#### ■ キャリア開発サポート体制

2009(平成21)年4月、各人が計画的にキャリア開発に取り組むためのツールとして、「キャリア開発シート」の制度を導入した。この制度のねらいは、「人財育成マスタープラン」で体系化されたモデルプランを参考として、各人が希望する中長期的なキャリアプランを策定し、自律的にキャリア開発を進めることにあった。対象となる行員<sup>8</sup>は、キャリア開発シートにもとづき、各種研修の受講、資格・検定試験の受験など、自己啓発を積極的に行うものとした。

8 入行5年目から代理・調査役までの総合職行員。

#### ■ 「AAAAチャレンジサークル」

2009(平成21)年4月、若手リーダーの育成・活性化を図るため、グループ活動「AAAAチャレンジサークル」を実施した。具体的には、以下のような項目を活動の目標に掲げた。

- ①若手行員のリーダーシップやチャレンジ精神を向上させ、人財の育成を図ること。
- ②「自分たちの力で最後までやり遂げる」という達成感を醸成し、成功体験を通じて、若手行員の能力の向上を図ること。
- ③チーム活動を通じて、職場の活性化、コミュニケーションの醸成と人的ネットワークを構築すると同時に、相互に好影響を与えあう関係を作り上げること。

### ⑦CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

#### ■ 第四銀行グループ環境方針の制定

2010(平成22)年4月、環境問題への取り組みを強化するため、以下のとおり「第四銀行グループ環境方針」を制定した。この方針のもと、グループ全役職員が環境問題への意識を高め、本業を通じたお客さまの支援に取り組むとともに、環境保全活動などに積極的に取り組んだ。

#### 【第四銀行グループ環境方針】

##### <基本理念>

第四銀行グループは、地盤とする新潟県の豊かで美しい自然環境を守るとともに、持続可能な社会の実現に貢献していくため、グループを挙げて、環境保全に取り組むお客さまを支援し、併せて、企業市民として地域の環境保全活動や地球環境問題に積極的に取り組んでまいります。

##### <行動指針>

1. 法令等遵守  
環境に関連する法規制や方針等を遵守し、環境への影響を十分配慮した取り組みを行います。
2. 環境負荷軽減活動の推進  
環境負荷の軽減に向けて目標を定め、省エネルギー・省資源・リサイ

クル活動等により、環境改善に向けた活動を継続的に推進します。

3. 本業を通じたお客さま支援  
環境に配慮した商品・サービスの開発等を通じて、総合金融サービスを提供し、環境保全に取り組むお客さまを支援します。
4. 環境保全行動の実践  
第四銀行グループの全役職員は環境問題に対する認識を深め、環境保全を意識した行動を実践します。

### ■「東日本大震災」復興支援活動

2011(平成23)年3月に東日本大震災が発生した際、第四銀行ではただちに、「東日本大震災関連ご融資相談窓口」や「法人・個人事業主被災者向け融資制度」を設けたのをはじめ、「災害復旧住宅ローン」の取り扱いを開始した。また、同年6月には東邦銀行(福島県)と山形銀行との共催により、復興商談会「さすけねえ<sup>9</sup> ふくしま!!」を東京支店1階の日本橋・にいがた館NICOプラザ#2で開催するなど、福島県の復興を支援した。そのほか、被災者に対する救援や被災地の復興に向けて、以下のような取り組みを行った。

- ・被災地への救援支援物資(飲料水等)の送付
- ・被災地域から避難している他行預金者への預金の代理払い戻し
- ・義援金振込の受付
- ・義援金2,000万円を地方銀行協会を通じて日本赤十字社へ寄付
- ・第四銀行グループ役職員による行内募金活動を行い、義援金530万円を新潟県が実施する東北地方太平洋沖地震県民募金へ寄付
- ・2011年5月に「だいしライフアップチャリティーコンサート」を開催し、チケットの売上代金全額(41万円)を日本赤十字社へ寄付

### ⑧広報活動等

#### ■「だいしVideo News」

2008(平成20)年4月、映像による社内報「だいしVideo News」の発行を開始した。経営方針・業務内容の伝達、情報の共有化、行内コミュニケーションの促進を目的とし、業務に関する示達や行内のイベント、営業店の好事例紹介などが収録された。

9 「さすけねえ」は、福島弁で「問題ない・大丈夫」の意味。



「さすけねえ ふくしま!!」



「だいしVideo News」での第四銀行野球部の紹介

# 地銀の原点に立ち返る北越銀行

## 1 外部環境認識

リーマン・ショック後の経営環境に対する北越銀行の認識は、人口減少や地元企業の資金需要低迷など、営業基盤の縮小が見込まれると同時に、他業態を含む競争の激化が進み、右肩上がりの成長は期待できないというものであった。したがって、地元企業をはじめとする営業基盤の拡大と、基礎的な収益力の強化が経営課題となっていた。第13代・久須美隆頭取はこれについて、2010(平成22)年の年頭に次のように述べている。

「リーマンショック以降の経済環境は、人口減少とグローバル化にどう向き合うかということテーマに、これまでにないほどの速さで産業構造を変化させていますが、地銀も今まさに『お客さまの役にたっているか』という存在意味をかけて生き残りの瀬戸際にあると思っています。(中略)困難な時代であるからこそ、お客さまに必要とされることが、業種を問わず生き残りの唯一の道であるし、またそうしなければ生き残る価値はないと確信しています」

以上の環境認識や経営課題を踏まえて、北越銀行では、地銀の原点に立ち返り、地域・顧客から支持される銀行を目指すべきであることを再確認した。

北越銀行の2008年度決算は、リーマン・ショックによる相場変動の影響を排除するため、有価証券の減損基準を厳格化したことなどから、7期ぶりの赤字決算となった。そこで、長期経営計画については、当初の計数目標にこだわらず、そのときの問題点を各年度の経営方針に反映させる方法に変更した。

◆表2-5-5 主な経営環境の変化と課題

変化する経営環境	課題
業態を越えた競争の激化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シェアアップと基盤のさらなる拡大</li> <li>・限られた人員でより成果のあがる営業活動の推進</li> <li>・人材育成の強化、高年齢者の職務開発</li> <li>・資本の質の着実な向上</li> </ul>
人口減少やグローバル化によるマーケットの縮小	
戦略の違いやリスク管理能力の差による企業価値の変動	
地域・業種・規模による格差の拡大	
各種制度変更・利用者保護等への対応負担の増大	
団塊世代の大量退職、少子高齢化	

## 2 2008年度開始の第16次長期経営計画

### 真に必要とされる銀行を目指して

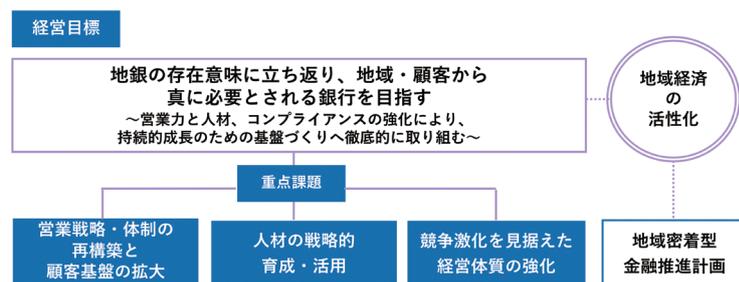
2008(平成20)年度からスタートした第16次長期経営計画では、経営目標を「地銀の存在意味に立ち返り、地域・顧客から真に必要とされる銀行を目指す」と設定した。すなわち、北越銀行が存続していくには、顧客の利便性や満足度の向上、いっそうの信頼関係の構築により、将来の礎となる顧客基盤づくりが必要との考えであった。

その実現に向けて、営業戦略・体制の再構築、従業員一人ひとりの意識と行動のレベルアップを通じて、顧客対応力を強化することが不可欠であると、次の3つの項目を重点課題に掲げた。

- ①営業戦略・体制の再構築と顧客基盤の拡大
- ②人材の戦略的育成・活用
- ③競争激化を見据えた経営体質の強化

これらの重点課題に設定された基本方針と具体的な取り組みは、表2-5-6のとおりである。

◆ 図2-5-3 第16次長期経営計画 イメージ図



◆ 表2-5-6 重点課題と基本方針および取り組み(1)

重点課題	基本方針	具体的取り組み
①営業戦略・体制の再構築と顧客基盤の拡大	利便性向上とCS強化を踏まえた顧客基盤の拡大	・店舗営業時間の延長 ・CS担当部門の機能強化 ・営業店事務の本部集中化の促進
	顧客対応力の向上と信頼関係の構築を通じた営業力の強化	・法人推進専担者の新設と顧客営業のスペシャリスト育成による提案力の向上 ・法人向けフィービジネス(マッチング、M&A・401k等)の強化
	新潟地区への重点的な資源配分と効率的営業体制の再構築	・地区別戦略にもとづく各店の役割明確化 ・新潟地区の法人営業体制の強化・整備

◆表2-5-6 重点課題と基本方針および取り組み(2)

重点課題	基本方針	具体的取り組み
②人材の戦略的育成・活用	基本スキルの全体的なレベルアップと実践的な営業力を持つ人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OJTの強化と自己啓発風土の醸成</li> <li>・顧客営業におけるスペシャリスト(法人、預かり資産)の育成・拡充</li> </ul>
	努力や成果を反映させる制度の整備等による従業員の活躍支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性行員のキャリアアップ支援</li> <li>・若手行員の登用促進</li> <li>・ワークライフバランスに配慮した各種制度の充実</li> </ul>
③競争激化を見据えた経営体質の強化	共同システム移行等を踏まえたいっそうの業務効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム移行にあわせた業務の抜本的見直しによる効率化と事務品質の向上</li> <li>・経常的経費の見直しによる徹底的なムダの排除</li> <li>・本部組織・人員のさらなるスリム化</li> </ul>
	コンプライアンス・内部管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本版SOX法に対応した内部統制システムの構築と内部監査の実効性向上</li> </ul>
	市場運用力のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な期間収益の確保と長期的な含み益の創出</li> </ul>

◆表2-5-7 第16次長期経営計画 経営指標目標

項目	最終(2010)年度目標
コア業務粗利益	341億円
当期純利益	50億円
コアOHR	69.0%
ROA	0.50%
Tier I 比率	8%以上
不良債権比率	3%以下

第16次長期経営計画の終了後も主要な取引先である中小企業の景況感は依然として厳しく、貸出金の伸び悩みへの対応、効率的営業体制の再構築、ニーズ対応力の向上など、引き続き取り組むべき課題も多く残っていた。さらに、中長期的には地域人口の減少と高齢化、産業構造の急激な変化などを背景として、営業基盤の継続的な縮小と競争激化が避けられない状況にあった。しかし、長期経営計画の3年間で、取引先に対する経営改善の支援や与信集中の是正、有価証券の減損基準の厳格化などによりバランスシートの改善が進

展した。また、年金・給振先の増加といった顧客基盤の拡大が実現し、人材育成に関しても成果がみられた。

不良債権比率は、与信集中の是正など対応を強化した結果、第16次長期経営計画の3年間で改善が着実に進んだ。しかし、主要な取引先である中小企業の景況は依然として厳しく、引き続き抜本的な収益の強化策が急務であった。

◆表2-5-8 不良債権比率推移

	2008年度	2009年度	2010年度
不良債権比率 (金融再生法に基づく開示債権比率)	3.06%	2.98%	2.71%

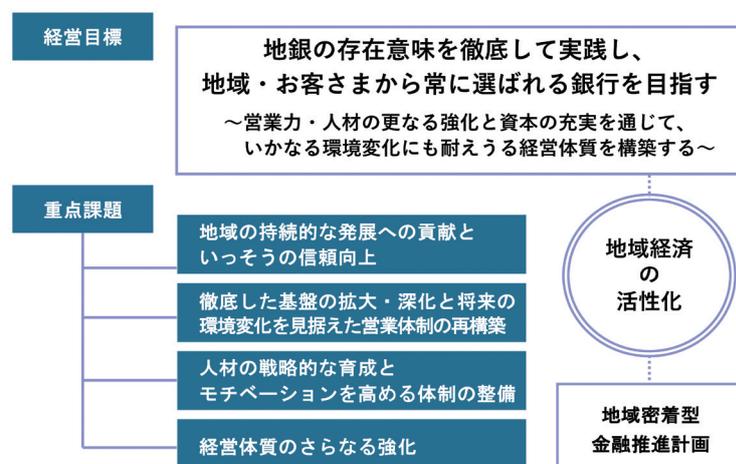
### 3 2011年度開始の第17次長期経営計画

#### 常に選ばれる銀行へ

2011(平成23)年度からは第17次長期経営計画がスタートした。経営目標は、「地銀の存在意味を徹底して実践し、地域・お客さまから常に選ばれる銀行を目指す」こと、そしてそのために「営業力・人材の更なる強化と資本の充実を通じて、いかなる環境変化にも耐えうる経営体質を構築する」ことであった。第17次長期経営計画の重点課題は以下のとおりで、重点課題ごとに表2-5-9のような具体的な取り組みを進めることとした。

- ①地域の持続的な発展への貢献と  
いっそうの信頼向上
- ②徹底した基盤の拡大・深化と将来の環境変化を見据えた営業体制の再構築
- ③人材の戦略的な育成とモチベーションを高める体制の整備
- ④経営体質のさらなる強化

◆図2-5-4 第17次長期経営計画 イメージ図



◆表2-5-9 重点課題と取り組み(1)

重点課題	項目	具体的取り組み
①地域の持続的な発展への貢献といっそうの信頼向上	企業の成長支援や多様なニーズに対するコンサルティング機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人向け商品・サービスの推進(M&amp;A、遺言信託、ビジネスマッチング、産学官連携など)</li> <li>・海外進出ニーズへの対応の強化</li> </ul>
	中小企業金融の円滑化ならびに経営改善支援への積極的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担保・保証に過度に依存しない融資の推進</li> <li>・経営改善計画の策定支援</li> <li>・外部機関との連携による再生支援</li> </ul>
	地域の将来を見据えた各種貢献活動の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境保全(トキ保護募金等)</li> <li>・人材育成(北越奨学会、インターンシップの受け入れ)</li> <li>・社会福祉(北越銀行賞、北銀まごころの会)</li> <li>・その他(スポーツ大会協賛、各種出前講座の実施)</li> </ul>
②徹底した基盤の拡大・深化と将来の環境変化を見据えた営業体制の再構築	法人・地公体営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長分野への取り組みの強化(医療・福祉・介護、環境・省エネ等)</li> <li>・徹底した融資先数の拡大</li> <li>・既存取引先のボリュームアップの推進</li> <li>・地公体取引の推進</li> </ul>
	個人営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ATM手数料無料化等を通じた取引先の拡大</li> <li>・30~50代への個人ローン・積立商品等の推進の強化</li> <li>・営業推進へのデータベースマーケティング活用</li> </ul>
	店舗・体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗ネットワークの再構築による経営資源の再配分と営業力の強化</li> </ul>

◆表2-5-9 重点課題と取り組み(2)

重点課題	項目	具体的取り組み
③人材の戦略的な育成とモチベーションを高める体制の整備	人材の戦略的な育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実践的な営業力の底上げ(研修内容の見直し)</li> <li>・専門的知識を持つ人材の育成(市場部門・国際業務部門における長期トレーニー新設)</li> <li>・新人教育の強化(法人営業のできる人材の育成)</li> <li>・事務に精通した人材の育成・定着</li> </ul>
	モチベーションを高めるための体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役職者登用ルールの明確化</li> <li>・前任・キャリア行員および事務行員の活躍支援</li> <li>・若手・女性行員の登用促進</li> </ul>
④経営体質のさらなる強化	収益最大化に向けた経営資源の最適配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的なコスト管理体制の構築</li> <li>・戦略的に強化すべき分野や店舗等への重点的な再投資</li> </ul>
	業務の効率化・本部集中化による営業店の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の事務フローを踏まえた総体的な効率化</li> <li>・営業店事務の本部集中化の推進</li> </ul>
	内部管理体制のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種リスク管理手法の高度化</li> <li>・リスクカテゴリー別監査の実効性の向上</li> </ul>

◆表2-5-10 第17次長期経営計画 経営指標目標

項目	最終(2013)年度目標
Tier I 比率	8%以上
不良債権比率	3%以下
当期純利益	各年度の収支計画に定める目標

なお、重点課題④については、以下のように具体的な目標を設定した。

- ・パーゼルⅢの動向を見据え、内部留保の充実を着実に進める。
- ・できるだけ早い時期に、中核的な自己資本であるTier I の比率を8%台へ高める(2011年3月末のTier I は7.39%)。

新潟県の人口・事業所数の減少が続くなか、北越銀行では、第17次長期経営計画の各種施策により、毎期の利益確保によってもう一段の積み上げを図る必要があるとはいえ、目標を達成した。また、企業融資先数、給振・年金先数等の基盤を順調に拡大することができた。

## 4 北越銀行の個別施策

### ①事業性融資・法人向け支援

#### ■「ホクギン機械活用ローン」

2008(平成20)年8月、興銀リースおよびNTTファイナンスと連携し、各種機械設備等の動産を担保とする「ホクギン機械活用ローン」の取り扱いを開始した。これは、お客さまが保有または新規購入する機械設備を興銀リースもしくはNTTファイナンスに担保として提供し、両社が債務保証を行うことで、最大1億円まで融資が受けられる商品である。不動産担保や保証人に依存しない資金調達手段として、事業用動産の有効活用を図ったものであった。

#### ■「うまさぎっしり新潟・食の大商談会」の共催

2010(平成22)年10月、「うまさぎっしり新潟・食の大商談会」をNICO(財団法人にいがた産業創造機構)、新潟県信用保証協会、第四銀行、大光銀行、三条信用金庫、新潟信用金庫と共催した。会場は東京流通センター(東京都大田区)で、首都圏のバイヤーが多数参加し、新潟の「食」を全国へ発信する場となった。

#### ■「ホクギン新成長設備投資促進融資」

2011(平成23)年6月、事業者向けに「ホクギン新成長設備投資促進融資」の取り扱いを開始した。新たな成長分野における事業者の大規模な設備投資を支援する商品である。

この商品は、新潟県の「新成長設備投資促進事業<sup>10</sup>」の助成を受けられる事業者を対象としていた。

#### ■「あおばファンド」

2013(平成25)年2月、新潟県の農業を成長産業と位置づけ、その活性化を後押しするため、農業分野向け融資ファンドである「あおばファンド」の取り扱いを開始した。あわせて、農産品の販路開拓、ビジネスパートナーの紹介、農産品を活用した商品開発などの支援窓口として、本部内に農業経営アドバイザーの資格を有する行員を配置した。

### ②消費性融資

#### ■「ホクギン ロング・エスコート」

2008(平成20)年10月、女性専用住宅ローン「ホクギン ロング・エスコート」の取り扱いを開始した。

「ロング・エスコート」は、地銀住宅ローン共同研究会の企画による商品で、共同特典である「Club Off(クラブ オフ)<sup>11</sup>」の優待サービスを受けられるほか、北越銀行独自の特典として、以下の2つを用意した。

- ・金利上乘せなしで「三大疾病+5つの重度慢性疾患」の保障を提供
- ・女性特有の疾病である「子宮頸がん」の郵送検診を特別料金で提供

#### ■「プラスエル」

2011(平成23)年2月、ローリスク層をメインターゲットとするカードローン「プラスエル」の取り扱いを開始した。この商品は、店頭、郵送、インターネット、FAXで申し込みができること、50万

- 10 民間金融機関の融資を利用して大規模な設備投資を行う事業者に対し、新潟県が所定の利子額に相当する金額を助成する事業。



「あおばファンド」チラシ

- 11 企業・法人・団体が契約する法人会員制クラブ。クラブ運営のための費用を企業・法人が負担し、会員は多彩なサービスがメンバー限定の優待料金で利用可能(Club Offホームページより、<https://www.sp.club-off.com>)。



「ロング・エスコート」チラシ

円から最大300万円まで借り入れができること、使い道は自由であること、の3点が特徴である。また、商品名の「エル」は、生活(Life)のあらゆるシーンで、借り入れ(Loan)ニーズにあわせて、急な出費にも大きな(Large)安心をもって利用できる、という3つの「L(エル)」が由来となっている。

#### ■「ATMローン」

2011(平成23)年2月、個人ローンの推進に向け、小口カードローン「ATMローン」の取り扱いを開始した。県内金融機関初のATM操作で契約締結が可能な商品であった。



「プラスエル」チラシ

### ③預金・預かり資産

#### ■「トキ応援ファンド」「トキ子育て応援ファンド」

2009(平成21)年9月に「トキ応援ファンド」、2012年5月には「トキ子育て応援ファンド」とトキの名を愛称に付した投資信託を発売した。両ファンドの収益の一部(年間平均残高の0.1%相当額)は、新潟県トキ保護募金に寄付された。

#### ■「プラスM 子育て応援」

2010(平成22)年5月、子育て世代を応援する積立定期預金「プラスM 子育て応援」の取り扱いを開始した。この商品には、上乗せ特別金利、交通事故傷害保険、教育ローン金利の引き下げ、の3つの特典が付帯していた。



「トキ子育て応援ファンド」チラシ

#### ■「夢ステップ」

2010(平成22)年12月、適用金利が預入期間に応じて高くなる定期預金「夢ステップ」の取り扱いを開始した。この商品の特徴は、通常預入当初に決まっている金利が、預入期間によってステップアップすることである。たとえば、通常6か月の預入期間で0.03%の金利が、最長5年間の預け入れで0.18%となった。また6か月間の据え置き期間経過後であればいつでも引き出しが可能であった。



トキ保護募金への寄付金贈呈

### ④営業店の事務・システム改革等

#### ■住宅ローン審査システムの運用開始

2012(平成24)年6月、審査結果をよりスピーディーに回答することをねらいとして、「住宅ローン審査システム」を活用した審査体制をスタートさせた。住宅ローン審査システムは、過去の住宅ローンデータを分析し、統計的な手法により確立した審査基準を柱として構築されたものである。あわせて、担保評価業務も本部へ集約し申込情報・審査結果情報等を全てデータベース化することにより、住宅ローン審査にかかる所要時間の短縮化を実現した。これにより、従来2～3営業日を要していたお客さまへの審査結果の回答が最短翌営業日に可能となった。

### ⑤人事制度・人材育成

#### ■行員復職制度の導入

2008(平成20)年4月、結婚・育児などを理由に退職した行員が退職時の処遇に準じた条件で復職できる「行員復職制度」を導入した。在職時に習得した経験・知識や資格等を生かしながら、再び銀

行で活躍できる機会を提供し、仕事と家庭の両立を支援することが目的であった。

#### ■ 新入行員自衛隊研修

2010(平成22)年4月、新入行員研修の一環として、自衛隊への入隊研修を導入した。これは、上越市の高田駐屯地に入隊する2泊3日の宿泊研修で、自衛隊員の指導により集団行動、体力テスト、降下訓練などを行うものであった。すべての行動はチームによる班行動とされ、新入行員たちは朝6時から夜10時まで分刻みのスケジュールで訓練などを受けた。そして、16人部屋でテレビなし、携帯電話・飲酒禁止という厳しい環境での生活経験を通じて、団結力、粘り強さ、励ましあうことの大切さを学んだ。

#### ■ 子育てサポート企業「くるみん」認定取得

2010(平成22)年6月、次代を担う子どもたちが健やかに育つ環境を整備するため、育児休業の取得率向上や年次有給休暇の取得促進を図るなど、ワークライフバランスへの取り組みを強化し、次世代育成支援対策推進法に基づき、「子育てサポート企業(くるみん認定企業)」の認定を取得した。

### ⑥CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

#### ■ 「ホクギン環境配慮型特別融資」「ホクギン環境配慮型私募債」

2008(平成20)年10月、環境対策に積極的に取り組む取引先を支援するため、「ホクギン環境配慮型特別融資」および「ホクギン環境配慮型私募債」の取り扱いを開始した。これらの商品には、融資利率もしくは保証利率を所定値から0.2~0.3%優遇する特典がつけられた。

#### ■ 電気自動車

2010(平成22)年9月、新潟県内の金融機関で初めて電気自動車を導入した。車種は三菱自動車の「i-MiEV」で、柏崎支店に配備された。

#### ■ 東日本大震災・災害関連

2011(平成23)年3月の東日本大震災発生後、北越銀行では、ただちに全営業店およびローンプラザに専用融資相談窓口を設置し、新規融資の申し込みや条件変更などの対応をとった。また、資金繰り支援に向けて災害特別融資として、個人向けに「災害特別フリーローン」、法人・個人事業主向けに「平成23年地震災害対策資金」を設けた。被災者への救援や復興のための義援金については、地方銀行協会を通じて、日本赤十字社に2,000万円を寄付した。

そのほか、以下のような取り組みを行った。

- ・被災地の金融機関預金者への代理払い戻し
- ・東邦銀行の預金者への通帳・証書・キャッシュカード喪失、再発行手続きの取次事務
- ・飲料水の送付
- ・ATMの省電力モードの実施
- ・営業店の一部消灯、空調の調整、研修センターの夏季休館

## ⑦成長基盤分野支援等

## ■「ホクギン地域応援プログラム」

2010(平成22)年9月、成長基盤分野にかかわる事業者を積極的に支援する取り組みとして、「ホクギン地域応援プログラム」を開始した。対象となる成長基盤分野は、起業、事業再編、環境・エネルギー事業、医療・介護・健康関連事業、高齢者向け事業、観光事業、農林水産業・農商工連携事業などの18分野であった。主な支援内容は以下のとおりである。

- ・成長基盤向け融資商品をはじめとする資金繰り支援
- ・不動産担保や保証に過度に依存しない融資(動産・債券担保融資等)への取り組み
- ・技術協力室や産官学連携機関(大学等)を活用した技術支援
- ・お客さまの経営課題を踏まえた専門家の紹介

## 記憶に残るキャラクター!

第四北越銀行はこれまでさまざまなキャラクターで「企業の認知度や親密度の向上」、「商品・サービスの販売促進」を図ってきた。例えば、第四銀行といえば「かるがも」というほど長く親しまれており、1987(昭和62)年7月に誕生し、合併して第四北越銀行となるまで活躍した。当時、皇居のお濠で暮らしていたかるがもの親子をモチーフに、子どもや女性層が親しみやすい愛らしいキャラクターにより、銀行の堅いイメージを払拭することを企図したものであった。

北越銀行が2003年にカードローン「ベンリーナ365」の商品の販売促進に向けて導入したのが、「サントス・ムーチョス・ゴメス」の3兄弟のキャラクター。陽気なリズムに乗せて商品を紹介するテレビコマーシャルは、視聴者に対し印象強くアピールした。

2024年3月末現在、第四北越銀行では若年層・資産形成層に向けて、「しなサル姉弟(きょうだい)」というサルの3姉弟がSNS(X、Instagram、LINE)上で活躍している。このキャラクターは全職員から募集・投票して決定したもので、架空の島「しなさる島」から新潟にやってきた想定である。テレビからWebやSNSへと活動の場が変わっても、先輩キャラクター同様に第四北越銀行の「企業の認知度や親密度の向上」に向けて絶え間なく活動を続けている。

僕たちのSNSでの活躍、見なさる?



# 第4節

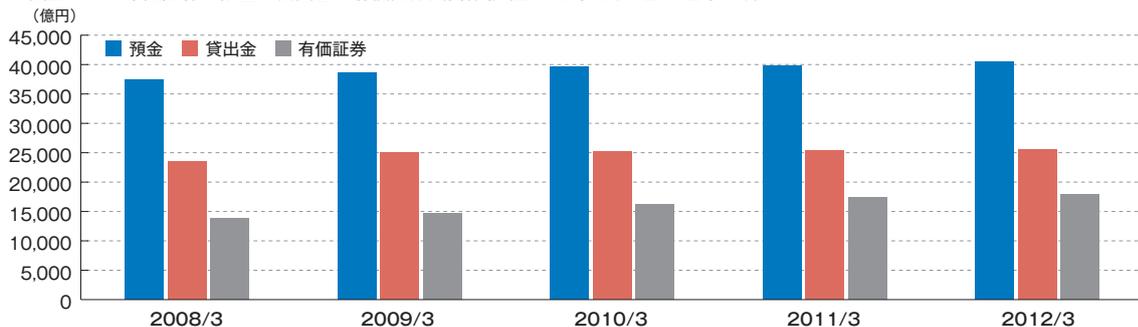
## 業績の変遷

◆表2-5-11 第四銀行の主要勘定(2008年3月～2012年3月)

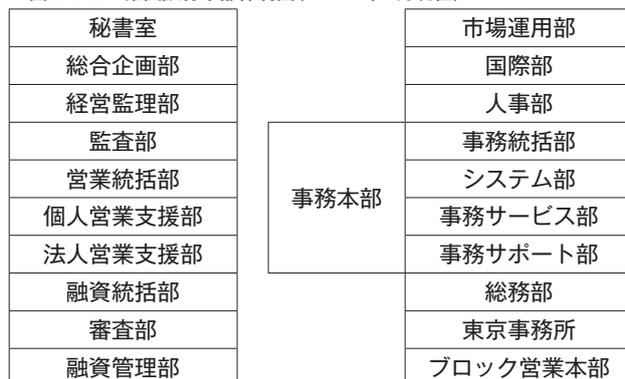
(単位：億円)

	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					
2008/3	327	37,450	1,580	17,408	271	16,179	2,012	23,552	1,308	17,444	4,422	377	13,892	88	7.00
2009/3	327	38,580	1,685	18,050	179	16,903	1,763	24,980	1,171	18,699	4,827	281	14,652	63	7.00
2010/3	327	39,639	1,682	18,797	190	17,033	1,937	25,148	1,048	19,514	4,383	201	16,226	74	7.00
2011/3	327	39,822	1,678	19,787	146	16,581	1,630	25,416	1,001	20,092	4,123	198	17,382	61	7.00
2012/3	327	40,470	2,008	21,120	158	15,920	1,264	25,570	967	20,194	4,200	208	17,817	97	7.00

◆図2-5-5 第四銀行 預金・貸出金・有価証券残高推移(2008年3月～2012年3月)



◆図2-5-6 第四銀行本部体制図(2012年3月現在)



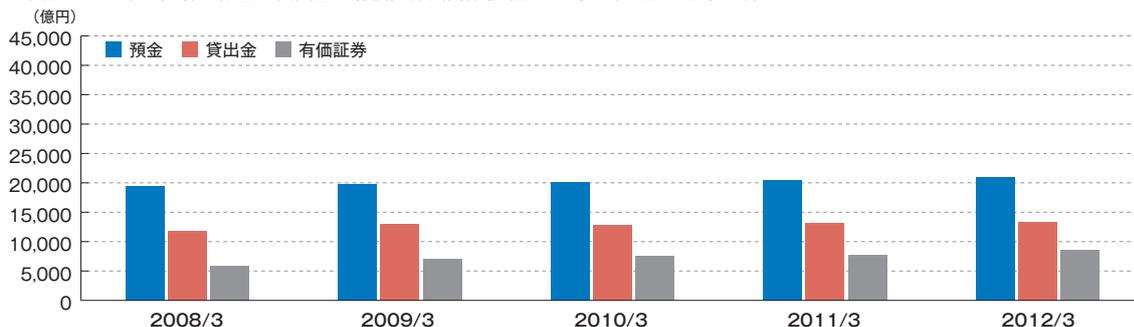
◆表2-5-12 北越銀行の主要勘定(2008年3月～2012年3月)

(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					
2008/3	244	19,501	823	7,641	101	9,746	1,190	11,782	919	8,932	1,669	262	5,912	45	7.00
2009/3	245	19,708	794	7,900	77	9,794	1,143	12,929	826	10,241	1,658	202	7,035	△87	6.00
2010/3	245	20,040	819	8,239	57	9,989	936	12,831	739	10,225	1,720	145	7,628	33	6.00
2011/3	245	20,417	863	8,500	72	10,130	852	13,067	660	10,579	1,669	158	7,698	49	6.00
2012/3	245	20,898	1,005	9,067	68	9,952	806	13,333	600	10,926	1,643	162	8,584	51	6.00

(注)2008年3月期配当は創業130年記念(中間)配当1.00円を含む。

◆図2-5-7 北越銀行 預金・貸出金・有価証券残高推移(2008年3月～2012年3月)



◆図2-5-8 北越銀行本部体制図(2012年6月現在)

