第6章

2013-2017

アベノミクスと日銀の異次元の金融緩和政策

2012(平成24)年に発足した第2次安倍晋三内閣は、金融政策、財政政策、成長戦略を組み合わせた経済政策「アベノミクス」を推進した。また、アベノミクスの金融政策と歩調をあわせ、「2年以内に2%の物価上昇」を目標に掲げた日本銀行による異次元の金融緩和政策も始まった。こうした政策にも後押しされ、日本経済は2013年以降、再び長期的な景気拡大の局面に入った。

金融分野に情報技術を導入した革新的なサービス「フィンテック」が日本で広まり始めたのも、この時代の大きな特徴である。フィンテックの普及により、決済や送金などの銀行機能のデジタル化・部品化が進み、銀行自身のビジネスモデルの再検討が求められるようになった。

新潟県経済も全国の動向と同様、緩やかとはいえ、長期にわたり景気回復の局面が続いた。しかしながら、個人消費の伸びは低い水準で推移し、「実感なき」景気拡大という状況であった。

このような状況のなか、第四銀行はIT技術を活用した構造改革を経営計画の柱として掲げ、北越銀行は「ソリューション」の提供を切り口とした営業の推進に注力するなど、激変するビジネスや他業態も含めた競争の激化に対応するための施策を推進した。

トップマネジメントについては、第四銀行では、引き続き並木富士雄頭取が舵取りにあたった。一方、北越銀行では、2013年に荒城哲頭取、2017年には佐藤勝弥頭取が就任した。

写真提供：共同通信社

毎日新聞社提供

2013 平成25年

- 1月 東京証券取引所グループと大阪証券取引所が経営統合、持株会社「日本取引所グループ」が発足
- 1月 政府の日本経済再生本部が始動、デフレ脱却へ20兆円規模の対策を閣議決定
- 2月 全銀電子債券ネットワーク(でんさいネット)運用開始
- 4月 日銀、「量的・質的金融緩和」の導入を決定

2014 平成26年

- 1月 少額投資非課税制度(NISA)開始
- 4月 消費税率8%に引き上げ
- 9月 金融庁が「事業性評価に基づく融資等」を発表

2015 平成27年

- 3月 北陸新幹線開業、北陸線・上越線の一部をJRから引き継ぐ第3セクター「えちごトキめき鉄道」開業
- 9月 預金口座番号とマイナンバーを紐付ける改正マイナンバー法が成立
- 10月 TPP(環太平洋パートナーシップ)協定が大筋で合意

2016 平成28年

- 1月 未成年者少額投資非課税制度(ジュニアNISA)開始
- 1月 日銀が「マイナス金利」の導入を初めて決定

2017 平成29年

- 6月 日本の銀行や信用金庫などの預金残高合計が、3月末時点で初めて1,000兆円を超えたことが判明

写真提供：共同通信社

第1節 外部環境および社会情勢

再度の長期的な景気拡大

リーマン・ショックの影響は大きく、2009(平成21)年の日本経済は深刻な状況に陥っていた。さらに、2011年には東日本大震災が発生し、サプライチェーンの破壊や復興費用の負担、電力供給の不安定化など、経済活動の面でも大きな困難をもたらした。しかし、その後の日本経済は、2000年代半ばと同じように長期的な景気拡大の局面に入った。

景気回復のきっかけは、2012年12月に成立した第2次安倍晋三内閣が「アベノミクス」と呼ばれる経済政策を推し進めたことであった。アベノミクスは、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略、の「3本の矢」を組み合わせた経済政策のパッケージである。その本丸と位置づけられるのが成長戦略であり、企業の競争力を高めるためのさまざまな改革が行われた。

アベノミクスの一つとして金融緩和が実施されたことで、円高の修正が進み、為替は従前の1ドル80円前後から、2014年までに100円前後へと低下した。これにより、製造業の競争環境が改善された。また、失業率についても、2011～13年の4%台から、2014～16年に3%台へ、2017年には2%台へと継続的に低下し、長期間にわたって改善が進んだ。この現象は、2000年代以降で初めてであった。ただし、雇用の改善が消費の伸びにつながっているとはいえず、東日本大震災以降の2012～19年でみれば、経済成長率に対する消費の寄与は0.3%程度(経済成長率は1.0%程度)にすぎなかった。

物価については、2016年に消費者物価指数が前年比でマイナスになるなど、この時期にはデフレを完全に脱却したとは言い難い状況にあった。また、企業のリスクテイクも不十分であり、企業部門の貯蓄超過は拡大していた。日本経済は、いまだ力強さを取り戻すには至っていなかったのである。

異次元金融緩和の展開

アベノミクスにおける「大胆な金融政策」の導入は、長く続く異次元金融緩和の始まりであった。

金融緩和の政策としては、2000年代初頭に量的緩和が初めて導入されていたが、2013(平成25)年4月には量的・質的緩和の導入が決定された。「量的」はマネタリーベースという資金量をターゲットとした緩和を意味し、「質的」は買い入れる金融資産の内容を意味している。具体的には、従来の長期国債に加えて、上場投資信託(ETF)、不動産投資信託(REIT)といったリスク性資産に買い入れ対象を拡大するとともに、マネタリーベースを2年間で2倍に増やし、

2%の物価上昇率を実現することを目指した。

ところが、2年以内に2%の物価上昇という目標は実現できず、異次元金融緩和はさらに強化されることになった。すなわち、2016年1月に従来の政策にマイナス金利政策(金融機関が日本銀行へ預ける当座預金に一部マイナス金利を適用する)を付け加え、マイナス金利付き量的・質的金融緩和を導入したのである。金融機関からの国債などの買い入れは、その代金が貸出に向けられることを想定した政策であったが、日本銀行の当座預金に0.1%の金利が付されていたため、国債などの買い入れにともない、日本銀行の当座預金も増加する状況にあった。そうした状況に対して、新規の当座預金に0.1%のマイナス金利を適用することで、当座預金を減らし、民間企業などへの貸出を増加させようとしたのである。

家計の資産形成を促すための制度設計

2000年代初頭、「貯蓄から投資へ」というスローガンが掲げられたが、その背景には次のような事情があった。

・1990年代に金利の低下が進み、預貯金を中心とした運用では、資産を継続的に増加させることが難しい状況になったこと。
・高齢化の進展により、年金財政が悪化を続けていること。

「貯蓄から投資へ」は、諸条件を踏まえれば必然というべき方向性であったが、具体的な施策が十分ではなかったこともあり、家計が保有する金融資産は、預貯金の比率が高い状況が継続していた。

2010年代になると、家計による投資を促進するための政策が実行された。その一つに、2014(平成26)年に導入された少額投資非課税制度「NISA(Nippon Individual Saving Account)」がある。NISAは、少額投資非課税制度が適用される口座をあらかじめ設定し、その口座を利用して株式や投資信託への投資を行った場合、年間100万円(2024年に240万円に拡大)を上限として、配当所得および譲渡所得が5年間にわたって非課税となる制度である。その後、2016年にジュニアNISA、2018年にはつみたてNISAが導入された。前者は未成年者を対象とした少額投資非課税制度で、後者は長期の積立・分散投資に適した一部の投資信託への投資を奨励する非課税制度である。

また、2013年には若年世代の資産形成に関連して、教育資金の一括贈与非課税制度が導入された。これは、30歳未満の受贈者が直系尊属(祖父母など)から教育資金の贈与を受けた際、受贈者1人あたり最大1,500万円まで非課税となる制度である。金融資産の若年世代への移転を促進することが目的であった。

このように、家計での資産形成を推奨する動きが本格化したことに対応して、地方銀行でもメガバンクと同様に、年金保険や投資信託といった金融商品の販売による手数料収入の拡大が課題となった。それに向けた戦略として、地方銀行では、傘下に証券会社を加えたほか、資産運用会社を共同設立するなどの事例がみられた。メガバンクの支店や民営化した郵便局、インターネット専業の金融機関など、地方銀行にとってリテール分野でのライバルは多く、この分野で競争力を高めることが求められた。

フィンテックの拡大と銀行経営

2010年代にはフィンテック(FinTech)と呼ばれる、金融分野に情報技術を導入した革新的なサービスが次々に登場した。米国では、2000年代からフィンテックが発展し、この用語が普及していたが、やや遅れて日本でも注目を集めるようになったのである。

フィンテックが金融取引に与える影響は幅広く、これを生かしたP2P[1]レンディングやエンベデッド・ファイナンス(埋込型金融)などが急速に広まった。前者は貸し手と借り手をインターネット上で直接結びつけるもので、後者は流通業やサービス業など金融以外の分野に金融サービスを組み込んだものである。銀行のみが果たすことができる役割は何か、さらには地方銀行のみが提供できる金融サービスは何か、といった問いに向き合うことが求められる時代になったといえる。

前章で触れたように、地方銀行の広域的な経営統合ないし連携はすでに進んでいたが、2010年代になると、銀行業務のデジタル化やフィンテックの活用などを主要な理由として、大規模な連携が実現した。たとえば、千葉銀行、第四銀行、中国銀行によりスタートしたTSUBASAアライアンス[2]の枠組みや、群馬銀行、池田泉州銀行、山陰合同銀行など8行が参加するフィンクロス・パートナーズがあげられる。

なお、2008(平成20)年12月施行の電子記録債権法にもとづく電子債権記録機関として、2010年6月に全銀電子債権ネットワーク[3](でんさいネット)が設立された。同サービスが提供する新たな金銭債権は、中小企業金融の円滑化への貢献が期待され、地方銀行の経営にも大きな影響を与えるものであった。

1 P2P(Peer To Peer)とは、個別に対等な立場でデータの提供やアクセスを行うことを意味するIT用語。この場合、金融機関等を介さずに資金の提供先と調達先を直接結び付ける仕組み。

2 2024年3月時点では10行に拡大。詳細は第6章第2節第4項参照。

3 全国銀行協会の100%子会社で、2013年2月からサービスの提供を開始した。

2010年代半ばの新潟県経済

2010年代前半から新潟県経済は、全国の経済動向と同様、長期的な景気回復の局面に入った。

雇用の状況をみると、この時期に失業率は4%台半ばから2%程度へと一貫して低下し、求人倍率も0.5程度から1.7を上回る水準にまで上昇した。これらの数値はバブル経済期に近いもので、雇用は明確な改善傾向を示していた。企業倒産の件数も、2010年代半ばには多くの年で100件を下回っており、これもバブル経済期に近い水準であった。物価については、異次元金融緩和の影響や消費税増税(5%→8%)の影響もあって、2014(平成26)年に消費者物価指数が大幅に上昇し、その後は緩やかながら上昇傾向をたどった。物価上昇の傾向はさほど明確ではないものの、ひとまずデフレ状態からの脱却は達成されたといえる。

このように、経済の回復は長期間にわたって進んだが、消費税増税直前の2013年を例外として、個人消費の伸びは低い水準で推移した。新潟県経済も全国と同じく、「実感なき」景気拡大という状況にあったのである。

第Ⅱ部第6章の頃の第四銀行ディスクロージャー誌

第Ⅱ部第6章の頃の北越銀行ディスクロージャー誌

第四銀行の創立記念事業（120・130・140周年）

1993（平成5）年、創立120周年を迎えた第四銀行は、記念事業の一環として女性行員の制服を5年ぶりに改定した。新しい制服はグレンチェックを基調とした清楚なデザインで、リボンとブラウスはそれぞれ2種類の色が用意され、自身の好みで組み合わせを楽しむことができた。

回収された旧制服は、衣料援助を希望するアフリカ諸国へ寄贈された。輸送料等の経費は、制服の回収と同時に行内で実施された募金（総額約166万円）が充てられた。このほか、県内の福祉事業に対する助成活動を5年にわたって継続した。初年度にあたる1993年度は、心身障がい者通所援護施設（33団体）を対象に、総額約660万円の助成金を贈呈した。

その後、創立130周年にあたる2003年には、本県ゆかりの演奏家らによるチャリティコンサート（全5公演）を実施し、収益金を日本赤十字社新潟県支部などへ寄付した。

また、創立140周年にあたる2013年には、未来を担う子どもたちを対象に「だいしアカデミー」を開校した。同アカデミーは文化芸術やスポーツ、金融教育などを通じて青少年の育成を支援するもので、現在も第四北越銀行の重要な活動として継続されている。

「だいしアカデミー」の活動（左：親子銀行探検隊、右：エコノミクス甲子園）

第2節 構造改革に取り組む第四銀行

1 環境認識と経営課題

第四銀行では、この時期の経営環境として、以下の5つに着目していた。

①人口減少、少子高齢化の進行	新潟県内の経済が縮小し、地方銀行のビジネスチャンスも減少する。
②金融緩和政策の継続	貸出金利回りが低下する一方、預金金利の引き下げは限界を迎える。
③他行競合の激化	メガバンクや地方銀行、ゆうちょ銀行に加え、流通系やネット専業銀行などとの競合が激化する。
④社会構造の変化	国や地方の財政が厳しいなか、公共施設やインフラの多くが老朽化で更新時期を迎える。また、東京五輪に向けてインフラの再整備が活発化し、新潟県ではTPP参加による農業をはじめ県内企業の輸出増加が見込まれる。
⑤アベノミクスや「地方創生」推進による経済環境の好転	アベノミクスによる株価上昇や円高是正のほか、「日本再興戦略」にもとづく成長分野の市場規模拡大、「地方創生」に向けた政策の推進など。

上記のうち、とくに重要なのは①～③であり、これらを主因とする「収益力の低下」が、第四銀行にとって最大の経営課題であった。この課題を克服するには、収益とリスクのバランスを図ることが必要であり、大口与信の集中や金利リスクなど、決算に影響するリスクを適切に管理・コントロールしなければならなかった。

また、上記④・⑤のように、経営環境の一部に明るい兆しが見えたものの、その厳しさは前中期経営計画の策定時から、大きく変わっていなかった。むしろ、厳しさを増した部分もあり、「収益力の低下」や「高いリスクの存在」といった経営課題への取り組みが引き続き求められた。

並木富士雄頭取はこうした環境変化への対応について、2016(平成28)年の年頭に全職員に向けて次のように述べている。

「これまでも繰り返し話しているが、このように環境が大きく変化している中で、これまでの経験や考え方だけで対処するには、おのずと限界がある。我々も、環境の変化を十分認識したうえで、

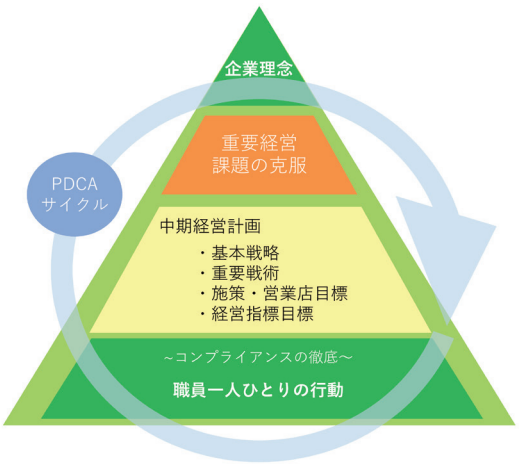
変化に適応できるように考え方や行動を『進化』させていかなくてはならない」
「現在の銀行業界は、これまでとは比較にならない『異次元の大変革期』に入っている。しかし、このような大変革期だからこそ、環境変化に果敢に挑戦し、行動を変え、結果を変えることで、持続可能性を高めていかなくてはならない」

2 2015年度開始の中期経営計画「ステップアップ 2nd Stage」

持続的な成長を目指して

2015（平成27）年4月、第四銀行の新中期経営計画「ステップアップ2nd Stage」がスタートした。この計画では、前中期経営計画「ステップアップ140」で掲げた３つの基本戦略（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）を引き継ぎ、これらを進化させることで、「収益力の低下」「高いリスクの存在」という重要経営課題の克服を図った。また、この計画期間中の2017年1月に、ホストシステムをTSUBASA基幹系システムへ共同化するなど、5年後、10年後の将来を見据えた取り組みにより、地域とともに持続的に成長していくことを目指したのである。

◆図2-6-1　ステップアップ2nd Stageイメージ図



基本戦略[4]および重要戦術[5]

第四銀行を取り巻く経営環境は、人口の減少や他行との競合など、前中期経営計画策定時と変わらず、むしろ更に厳しさを増していた。そこで、重要経営課題については、引き続き「収益力の低下」と「高いリスクの存在」を掲げ、前中期経営計画の基本戦略を進化させることで、重要経営課題の克服を目指した。「ステップアップ2nd Stage」の基本戦略および重要戦術は、表2-6-1のとおりである。

戦略Ⅰの「④『地方創生』に向けた成長分野への取り組みの強化」は、政府による成長分野の市場拡大や地方創生に向けた政策の推進に呼応したもので、具体的には、新潟市の農業特区をはじめ地方創

4 戦略：組織が前に進むにはどうしたらよいかを示すもの。進むべき方向。
5 戦術：上記の「戦略」を達成するための具体的な手段（戦術によって、実務として具体化していく）。ステップアップ2nd Stageから基本戦略の実現に向けて、各施策の目的を重要戦術としてより明確化した。

生のための取り組み、北陸新幹線の開業を機会とする関西・北陸経済圏とのビジネスの拡大などを推進した。また、戦略Ⅱの「⑤ＴＳＵＢＡＳＡシステム共同化とそれにともなう組織体制の整備」は、2017（平成29）年1月に同システムが稼働することを踏まえて、重要戦術として取り上げたものであった。

◆ 表2-6-1　ステップアップ2nd Stage基本戦略および主な重要戦術（1）

基本戦略	重要戦術
戦略Ⅰ トップライン改革の進化	**＜最重要戦術＞　コンサルティング機能の進化** ①多様化する顧客ニーズを捉えた資金利益の増強 ・PPP/PFI の専担チームの設置 ・WEB完結型商品（カードローン等）の導入 ②有価証券運用における安定的な収益確保 ・分散投資拡大による最適資産配分の追求 ③非金利収益の増強 ・事業承継・M&A専担チームの設置、関東圏での新規外為マーケットの取り込み ④「地方創生」に向けた成長分野への取り組みの強化 ・北陸新幹線開業を機会とする関西・北陸経済圏とのビジネス拡大 ⑤新たな収益機会の獲得・拡大 ・海外展開やオーナーの相続対策等をパッケージ化したコンサル契約の新設 ・「グループ預かり資産残高」目標を設定した金融商品仲介業務の拡大 ⑥マーケット別取り組み方針の高度化・強化 ・マーケティング専担者の設置、首都圏マーケットの推進エリアの拡大、さらなる人員の投入 ⑦チャネル戦略を活用したコア顧客の増強・拡大 ・CRMの活用、EBM の高度化、本部ダイレクト営業（電話、WEB）の導入 ⑧企業のライフステージに応じた取引先支援活動の強化 ・多様な事業再生スキームの提供、支援対象先に対するリレーションの強化 ⑨業務連携の強化によるコンサルティング機能の進化 ・産学官との連携による新たな収益機会の創出と「地方創生」への貢献
戦略Ⅱ 人財力・組織力の進化	**＜最重要戦術＞　目標を達成する人財と組織への進化** ①コンサルティング能力の強化 ・本部組織における「コンサルティングユニット」の統合 ・本部・営業店間の配置ローテーションによる専門ノウハウの波及 ②マネジメント能力の強化 ・「支店長行動規範」の見直しと行内への浸透 ・人事評価制度の見直し ③女性の活躍推進 ・女性管理職・監督職比率の目標設定 ・指名研修（個人別育成プログラム）の継続・拡大

◆ 表2-6-1　ステップアップ2nd Stage基本戦略および主な重要戦術(2)

基本戦略	重要戦術
戦略Ⅱ 人財力・ 組織力の進化	④シニア層の活躍推進 ・新たな職務開発を通じた支店長経験者の活躍促進 ・企画・育成部門やサポート部門等への配置拡大による職能の活用 ⑤TSUBASAシステム共同化とそれにともなう組織体制の整備 ・システム共同化によるコスト削減、業務効率化、顧客利便性の向上 ⑥生産性向上と連携強化による組織総合力の発揮 ・コース別人事制度の見直し ・「マネジメントサポートシステム」の導入によるPDCAサイクルの高速化 ⑦透明で健全な組織の確立 ・階層別研修でのコンプライアンスの徹底と不祥事件の未然防止に向けたカリキュラムの充実
戦略Ⅲ リスクマネジメントの進化	**＜最重要戦術＞　リスクコントロール機能の進化** ①大口与信集中の改善と信用リスクコントロール機能の高度化と実践 ・定期的なモニタリングとALM委員会および与信ポートフォリオ改善検討部会による協議の継続 ②金利リスクコントロール機能の高度化と実践 ・総合的ストレステストを踏まえたアクションプランの策定と実行 ③オペレーショナルリスクコントロール機能の高度化と実践 ・内在リスクの洗い出しとCSAによるリスクコントロール評価の実施と活用

◆ 表2-6-2　ステップアップ2nd Stage経営指標目標

分類	経営指標	最終年度(2018年度)目標
規模	総預金残高(含む譲渡性預金)(平残)	4兆7,980億円
	総貸出残高　(平残)	3兆2,160億円
収益	コア業務純益	163億円
健全度	自己資本比率(経過措置適用後)	10.41%

表2-6-1に掲げるさまざまな取り組みにより、総預金平残、総貸出金平残ともに3年間で3,000億円以上増加するといった成果を残した。しかし、目標に対しては、コア業務純益が目標を14億円下回るなど、重要経営課題である「収益力の低下」の克服には至らなかった。

一方、「人財力・組織力の進化」については、BPRやその他の施策により、3年間で246名の営業人員を捻出し、コンサルティング機能の強化を図ることができた。また、「リスクマネジメントの進化」についても、2014年度に2.22%であった不良債権比率が1.29%まで低下し、目標を達成するといった成果をあげた。

3 2018年度開始の中期経営計画「ステップアップ New Stage」

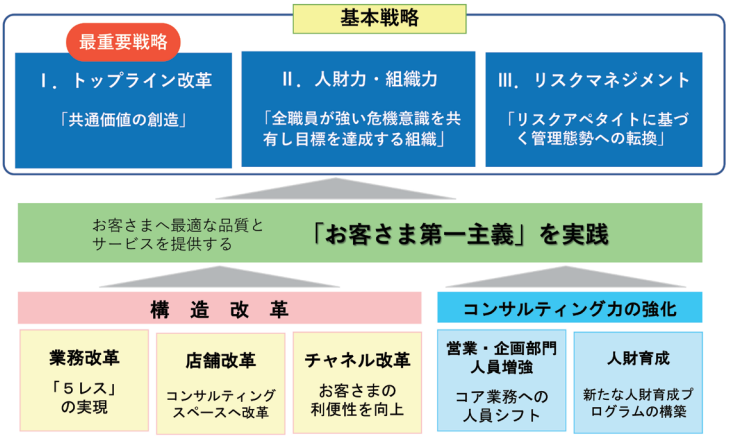
新しいステージでの飛躍に向けて

2018(平成30)年度には新中期経営計画「ステップアップNew Stage～変革と飛躍～」をスタートさせた。この計画では、少子高齢化・人口減少の急速な進行、金融緩和政策の長期化、デジタル化の進展による新しい金融サービスの台頭、などの経営環境を踏まえ、「収益力の低下」がさらに深刻化しているとの認識から、前中期経営計画の３つの基本戦略を継続した。

なお、計画の名称に含まれる「変革」は、構造改革をはじめとする各種取り組みにより、お客さまから選ばれ続ける銀行に「変革」することを意味した。また、「飛躍」は、北越銀行との経営統合(後述)という新しいステージへ「飛躍」することを表していた。

基本戦略および重要戦術

◆ 図2-6-2　ステップアップNew Stageイメージ図



「ステップアップNew Stage」では、システムを自前主義から脱却するとともに、TSUBASAアライアンス加盟行をはじめとする他の地方銀行や他業態企業とのアライアンス戦略を一層深化させた。また、「トップライン改革」を実現すべく、付加価値を提供する業務への人員のシフトと、徹底したコスト削減を図るための大胆な構造改革を実行した。

具体的には、デジタライゼーションを「攻め」と「守り」の両面から活用し、①IT技術を活用した業務改革、②店舗改革、③チャネル改革、の３つを柱とする構造改革に取り組んだ。この構造改革により生み出された人員200名は、営業・企画部門へ配置され、コンサルティング機能の強化を担った。

なお、基本戦略と重要戦術の詳細は表2-6-3のとおりである。

◆ 表2-6-3　ステップアップＮｅｗ Stage基本戦略および重要戦術（1）

基本戦略	重要戦術
（最重要戦略） Ⅰ.トップライン改革	①ポートフォリオの変革（最重要戦術） ・コア業務粗利益に占める「貸出金利息」と「非金利収益」の比率を高める ②コンサルティング機能発揮のためのマーケティング戦術 ・法人FAの新設・配置、ロボアドバイザーの活用、プライベートバンキング業務の推進 ③デジタライゼーションによるお客さまサービスの向上（攻めの活用） ・デジタライゼーションを活用した店舗改革 ・「コンタクトセンター」を中心としたオムニチャネル化の推進 ・インターネット支店等の非対面チャネルでのお客さま接点の拡大 ④有価証券運用における安定的な収益確保 ・分散投資の拡大、アセットアロケーション重視による収益の追求 ⑤地方創生への主体的関与 ・「産・官・学・金・労・言」との連携による地方創生への取り組み拡大 ・ステークホルダーへの積極的な情報発信 ⑥グループ総合力の発揮 ・グループ企業の収益強化策の立案と実行 ⑦新事業領域の拡大による収益源の多様化 ・営業店舗スペースの有効活用による収益機会の創出 ・「地域商社」の設立に向けた検討・実施 ⑧TSUBASA連携の拡大 ・収益源の多様化に向けた共同研究会での検討 ・事務部門における共同運営の促進 ⑨他業態・他企業との連携強化 ・他業態・他企業などとの連携強化による収益機会の拡大およびコスト削減施策の検討・実施
Ⅱ.人財力・組織力	①コンサルティング能力の向上 ・「自ら学び、自らを鍛える」組織風土の浸透 ②デジタライゼーションによる業務フローの抜本的見直しおよび生産性向上（守りの活用） ・「業務改革」による5レス（後方事務レス、検証レス、現金管理レス、ペーパーレス、印鑑レス）の実現 ・「コア業務」への配置転換を見据えた人財育成およびサポート体制の構築 ③多様な人財の活用と働き方改革の推進 ・柔軟な勤務制度の導入 ・「健康経営」への取り組み強化と「ホワイト500 」の認定取得 ④透明で健全な組織の確立 ・「フェア・ディスクロージャー・ルール 」の遵守 ⑤持続的成長に向けたESG経営の実践 ・ESG推進室を中心とした本部横断的な取り組みの促進

◆ 表2-6-3　ステップアップＮｅｗ Stage基本戦略および重要戦術（2）

基本戦略	重要戦術
Ⅲ.リスクマネジメント	①主要リスクの予兆管理の徹底と収益・リスクの一体管理 ・健全性と収益性のバランスをとった信用リスク管理 ・業務継続態勢の強化 ②サイバーセキュリティの高度化 ・フィンテック等に対するセキュリティ対策の実施 ・サイバー攻撃に対する早期警戒体制の高度化と攻撃への迅速な対応

◆ 表2-6-4　ステップアップNew Stage経営指標目標

分類	経営指標	最終年度（2020年度）目標
収益性	連結当期純利益	133億円
成長性	中小企業向け貸出平残	1兆3,145億円
	消費性貸出平残	9,262億円
	非金利収益額	170億円
効率性	コア業務粗利益ＯＨＲ	72.20%
	連結ＲＯＥ（株主資本ベース）	3.79%（4.76%）

第四北越フィナンシャルグループ第一次中期経営計画へ

「ステップアップNew Stage」がスタートしてから半年後の2018（平成30）年10月、第四銀行と北越銀行は経営統合し、株式会社第四北越フィナンシャルグループ（以下、FG）を設立した。FG設立時には、両行を含む第四北越FGとしての「第一次中期経営計画」が策定され、同計画では、①シナジー効果の早期発揮、②子銀行の現経営計画の遂行と実現、③合併シナジー効果を発揮するための土台構築、をテーマとして掲げた（詳細は第Ⅲ部に記載）。

4　TSUBASAアライアンス

地域を超えた連携の開始

第四銀行は、千葉銀行、中国銀行とともに、「TSUBASA（翼）プロジェクト」のメンバーとして、2008（平成20）年から基幹系システムおよび各種サブシステムの共同化の検討を開始した。TSUBASAプロジェクトは、「地域を超え、開かれた連携により、新たな価値を生み出す」ことをスローガンに掲げ、災害時相互協力や市場・国際業務等の分野でも幅広く連携していった。当初、地方銀行５行[6]でスタートし、基幹系システム共同化・提携に関する活動のほか、コールセンターシステムやCRMなど周辺システムの共

6 第四銀行、千葉銀行、北國銀行、中国銀行、伊予銀行の5行。

同化を先行して進めるなど、勘定系システムのベンダーに縛られない柔軟な連携が特徴であった。

TSUBASA金融システム高度化アライアンスの発足

TSUBASAプロジェクトによる基幹系システム共同化が進められるなか、第四銀行、千葉銀行、中国銀行は、2015(平成27)年10月に「TSUBASA金融システム高度化アライアンス(TSUBASAアライアンス)」を発足した。TSUBASAアライアンスの目的は、銀行が持つ情報・ノウハウと、フィンテックなど先進的なIT技術との融合を図り、新たな金融サービスの創造に向けて、共同で調査・研究を行うことであった。

TSUBASAアライアンスは、当時国内最大規模の地方銀行広域連携の枠組みであり、フィンテックや事務・システムの共同化、相続関連業務、国際業務、グループ会社の活用など、スケールメリットを活かしたトップラインの向上、コスト削減に向けたさまざまな取り組みを展開した。

その後、TSUBASAアライアンスには、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行・滋賀銀行・琉球銀行・群馬銀行が加盟し、2024(令和6)年3月末現在で10行体制となっている。

2018(平成30)年2月、TSUBASAアライアンスのロゴが制定された。デザインは、一つひとつのパーツが集まって鳥の翼となり、飛び立つ姿が参加行の連携と飛躍を表現している。

T&Iイノベーションセンターの設立

2016(平成28)年7月、第四銀行は地方銀行5行など[7]との共同出資により、T&Iイノベーションセンター株式会社を設立した。その目的は、フィンテックに関する最新のビジネスや技術動向の調査・研究を行うことであった。同社では、TSUBASAアライアンス参加各行から出向者を受け入れ、フィンテックを活用した金融サービスの企画・開発業務を担った。また、2017年6月の銀行法改正により、金融機関に対して電子決済等代行業者(フィンテック企業等)との連携に係る方針の公表とオープンAPI[8]の態勢整備に関する努力義務が課された。この銀行法改正への対応のため、第四銀行とTSUBASAアライアンス加盟行の一部、T&Iイノベーションセンターが共同で、オープンAPIプラットフォーム「TSUBASA FinTech共通基盤」の開発を行い、運営を同社に委託した。また、紙通帳をデジタル化した「通帳アプリ」や気軽に積立ができる「自動貯金アプリ」、先進的なデジタルサービスを提供するIT企業との連携によるバンキングアプリの企画・開発なども行った。

7 千葉銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行の5行と日本アイ・ビー・エム。

8 API：Application Programming Interface
アプリケーションをつなぐ機能を提供すること。APIを使用すれば、異なるソフトウェアやプログラムを連携させることが可能となる。

5 第四銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■ ビジネスマッチング・商談会

取引先の販路拡大に向けたサービスとして、以下のように、ビジネスマッチングをはじめ、商談会の開催や海外への進出支援など、幅広いサポートを行った。

「FBC上海2014(日中ものづくり商談会)」

「うまさぎっしり新潟　食の大商談会」

・2014(平成26)年2月、中国上海市で製造業向け商談会「FBC上海2014(日中ものづくり商談会)」を全国の地方銀行、自治体など合計39団体と共催した。
・2014(平成26)年4月、新潟の「食」の魅力をPRする展示商談会「うまさぎっしり新潟　食の大商談会」を公益財団法人にいがた産業創造機構などと共催した。対象は、首都圏のスーパーマーケット、百貨店、ホテル、飲食店などであった。
・2014(平成26)年9月、JR東日本グループ企業をバイヤーとする事前予約型個別商談会を実施した。
・2015(平成27)年4月、新潟県、富山県、群馬県の高速道路のサービスエリア・パーキングエリア内商業施設を運営するテナント企業をバイヤーとする事前予約型個別商談会を開催した。
・2015(平成27)年6月、タイ・バンコク市で製造業および関連企業向け商談会「Mfairバンコク2015ものづくり商談会」を全国の地方銀行、自治体など合計35団体と共催した。

「だいし次世代農業者発掘オーディション」

■「だいし次世代農業者学校」

2014(平成26)年11月、農業分野における次世代のリーダー育成や、6次産業化の促進支援を行うことを目的として「だいし次世代農業者学校」を開校した。本学校は、農業ビジネスの更なる拡大を目指す農業事業者が、自らの強みや地域の魅力を再確認し、ビジネスパートナーとなり得る商工業者へのアプローチ方法について体験を通して学んでいくことで、「伝え・繋がる」までを総合的に支援する実践的なプログラムとなっていた。

また、2015(平成27)年1月には、だいし「次世代農業者発掘オーディション(in新潟・in東京)」を開催した。農業事業者がこだわりの農産物や農業経営への取り組みを県内外のアグリビジネス関係者に発表し、新たな出会いとビジネスチャンスを創出する場を提供した。

■ カーボン・オフセット[9]機能付「省エネ設備応援資金」

企業の省エネ化を支援し、新潟県内における環境負荷の低減に貢献するため、2015(平成27)年度に「省エネ設備応援資金」の制度を新設した。この商品は、新潟県のクレジット[10]を活用したカーボン・オフセット機能を付加し、利用者の環境貢献度がいっそう高まる仕組みを取り入れたものである。資金使途は、各種補助金を利用した省エネ設備導入時の資金や、各種省エネ補助金の対象となる設備導入時の資金、付随する運転資金等としていた。2017年3月までに温室効果ガス937トンをオフセットする実績をあげた。

■ 新潟大学による第四銀行職員への「連携コーディネーター」委嘱

2015(平成27)年6月、新潟大学から第四銀行職員に対し「連携コーディネーター」の委嘱を受けた。連携コーディネーターは、新潟大学が有する技術やノウハウ・人材を企業の課題解決に活かすため、企業と大学を結びつける役割を担う人材である。委嘱を受けたのは、新潟大学の研修を受講した職員101名であった。

新潟大学学長から「連携コーディネーター」委嘱状を授与される職員

■ 地方創生に係る地域との連携

2016(平成28)年1月、新潟県と「地方創生に係る包括連携に関する協定書」を締結した。この協定は、地方創生の実現に向けて、第四銀行と新潟県が地方創生にかかるさまざまな分野で相互に協力

9 日常生活や経済活動で排出されるCO2を、別の場所で認められた温室効果ガス吸収量により埋め合わせる(オフセットする)という考え方。

10 新潟県の森林を整備することで増加する「CO2の排出量」をクレジット(温室効果ガス排出削減・吸収量)として県が認証したもので、企業が排出するCO2と相殺(オフセット)し、環境活動への活用が可能。

し、協働の取り組みなどを行うことを目的としたものであった。協定の主な内容は、①産業振興・雇用創出・交流拡大、②子育て支援・人づくり、③暮らしやすさ・定住促進、④その他の地方創生の推進、などであった。

また、2016年2月には村上市と創業支援に関する連携の協定書を締結するなど、その後も地方創生に資する地域との連携を進めた。

■「にいがた創業アワード」

2016(平成28)年、地域での創業を活性化させるため、「にいがた創業アワード」を創設した。また、同年には新しい地域ブランドの創造を目的として、新潟三越伊勢丹と共同で開催する「NIIGATAビジネスアイデアコンテスト」をスタートさせた。このアワードやコンテストの表彰者に対して、第四銀行独自の販路拡大支援・地域企業との交流支援・企業役員経験者による経営アドバイスなど、表彰者の成長をサポートするメニューを提供した。

「NIIGATAビジネスアイデアコンテスト」表彰式

■「にいがたグローカル[11]戦略推進プログラム」

2016(平成28)年4月、海外ビジネスに関心を持つ取引先に対して、「グローバル市場開拓チャレンジプログラム」の提供を開始した。これは、海外市場展開・開拓をメインテーマとして、事前準備から海外取引開始までの一貫した支援プログラムである。2018年4月には海外ビジネス分野でも地方創生効果を発揮させるため、同プログラムを深化させた「にいがたグローカル戦略推進プログラム」を開始した。県産品(もの、技術、ノウハウ)のアウトバウンド(輸出、進出)、外国人インバウンド(観光、日本国内での物販)、外国人材の活用など、関連分野にまでサポートの範囲を広げるとともに、地場連携をさらに強化することで、新潟のグローカル化を後押しした。

11 Global(地球規模の)とLocal(地域的な)を合わせた造語で、地域性を考慮しながら地球規模の観点で考え、行動することを表した言葉。

■「ニュービジネス・ワンストップサポートプログラム」

2017(平成29)年11月、グループ会社のだいし経営コンサルティングと連携し、「ニュービジネス・ワンストップサポートプログラム」を開始した。創業時の諸手続き、事業性の評価、事業計画・経営戦略の策定など、事業の進捗に応じて生ずる経営課題に対して、一貫してサポートを行う有料コンサルティングサービスであった。

「ニュービジネス・ワンストップサポートプログラム」チラシ

■ 新潟県カーボン・オフセット制度に関する協定等の締結

2018(平成30)年1月、新潟県カーボン・オフセット制度の「コーディネーターに関する協定」を新潟県と締結した。あわせて、カーボン・オフセットクレジットを有する森林事業者等(公益社団法人新潟県農林公社、津南町森林組合、阿賀町、魚沼市、南魚沼市の5団体)と、同制度の「コーディネーターにおける紹介業務に関する契約」を締結した。地球温暖化対策などに取り組むお客さまに対して、コーディネーターとしてクレジットの売買・活用を紹介することが目的であった。

新潟県カーボン・オフセット制度の「コーディネーターに関する協定」締結式

また、北越銀行も同じ協定を新潟県と締結し、コーディネーターとしてプロジェクト実施者と事業者間の橋渡し役を務めることで、事業者のカーボン・オフセット制度によるクレジットの活用を促進し、同制度の普及・拡大に努めた。

「マル得プラス」チラシ

「住まいの架け橋」チラシ

②消費性融資

■「クレジットカードを活用した地域優待サービス(愛称　マル得プラス)」

2013(平成25)年12月、ジェーシービーおよび新潟県内の企業と提携し、クレジットカードを活用した地域優待サービス「マル得プラス」の提供を開始した。これは、提携企業(マル得プラスパートナー店)での買い物の支払いに、「だいしWillink(ウィリンク)ＪＣＢカード」または「だいしＪＣＢカード」を利用すると、獲得ポイント(ＪＣＢのＯｋｉＤｏｋｉポイント)の優待特典を提供するサービスであった。

■ 住宅ローンの充実

2013(平成25)年11月、だいし固定金利選択型住宅ローン「当初期間応援タイプ」に、「15年固定金利選択型」と「20年固定金利選択型」を追加した。長期固定金利ニーズの高まりに応えたものであった。

また、2017年3月には住宅ローンの新規契約者向けに、ローン取り組み時の不安軽減を図るため、地銀協の「がん保障特約付リビング・ニーズ特約付団体信用生命保険」の取り扱いを開始した。

■ 移住・住みかえ支援機構との提携ローン「住まいの架け橋」

2016(平成28)年1月、地方創生を支援する取り組みとして、新潟県内への移住促進や、県内の空き家活用を図ることを目的に、新潟県内の自治体と「移住促進・空き家活用に関する協定書」を締結した。これにもとづき、新潟県内の自治体と協力し空き家活用及び移住促進に対する情報発信を行った。

また、同年4月に一般社団法人移住・住みかえ支援機構(以下、ＪＴＩ)との提携ローン「住まいの架け橋」を新設した。「住まいの架け橋」は、ＪＴＩの「マイホーム借上げ制度」を活用したローンであり、「だいし空き家活用型リフォームローン」、「空き家活用型リバースモゲージローン」の2種類があった。「空き家活用型リバースモゲージローン」は通常のリバースモゲージと異なり、利用しなくなった空き家を貸し出し、家賃を担保に融資を受ける仕組みのため、自宅を手放す必要がないというメリットがあった。

③預金・預かり資産

■ 新潟証券株式会社の株式交換による完全子会社化

2015(平成27)年10月、株式交換により新潟証券株式会社を完全子会社化し、同社の名称を第四証券株式会社に変更した。これまで以上に銀行と証券の連携によるシナジー効果を発揮し、付加価値の高い金融サービスを提供することが目的であった。

④国際業務

■ 独立行政法人日本貿易保険との業務提携

2013(平成25)年1月、独立行政法人日本貿易保険(以下、ＮＥＸＩ)と取引先の海外ビジネス支援を目的として、業務提携を締結した。貿易保険は、海上保険ではカバーできない輸出取引や海外

進出にともなうリスク（為替・貿易規制の発動や戦争・内乱等による代金回収不能、契約相手方の破産等による代金不払いなど）をカバーするためのものであり、取引先の海外販路開拓や貿易取引拡大に資するコンサルティング機能の一つとして活用された。

■ **関税等の納付における「リアルタイム口座振替方式」の導入**

2014（平成26）年8月、県内企業の輸入にかかる関税等支払い時の利便性向上のため、輸出入・港湾関連情報処理センター 株式会社（NACCS[12]センター）と契約し、従来の「専用口座振替方式」に加え、新たに「リアルタイム口座振替方式」の取り扱いを開始した。第四銀行では輸入にかかる関税等を口座振替で納付する場合、納税のために専用口座の開設（専用口座振替方式）が必要であったが、「リアルタイム口座振替方式」の導入により、既存の預金口座がそのまま利用可能となった。

12 NACCS（Nippon Automated Cargo and Port Consolidated System：ナックス）入出港する船舶・航空機および輸出入される貨物について、税関などの関係行政機関に対する手続きをオンラインで処理できるシステム。本システムにより、輸入にかかる関税等は口座振替での納付が可能。

⑤人事制度・人財育成

■ **女性の活躍推進に向けた取り組み**

2014（平成26）年12月、女性の活躍推進に向けて、2020年度末までに指導的地位にある管理・監督職の女性比率を30％以上とする目標を掲げた。これを実現するために以下の施策を実施した。

- 意識改革・組織活性化……女性の活躍推進に向けたプロジェクトチームの組成、ポジティブアクション[13]セミナーの開催（先進企業に学ぶ、女性キャリアアップなど）
- 輝く女性の活躍推進……「女性管理職育成プログラム」の実施（意欲と能力の高い女性行員を経営・管理職層への登用候補生に指名し、集中的に育成する）
- 就業継続の支援……両立支援サポートブックの作成、育児休業前面談の実施、「育児休業者復職支援セミナー」の開催、復職店への挨拶訪問の実施

管理職育成プログラム

育児休業者復職支援セミナー

13 固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から男女の間に事実上生じている格差を解消するために、厚生労働省が中心となって推進する施策。

⑥CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ **「グリーンATM」**

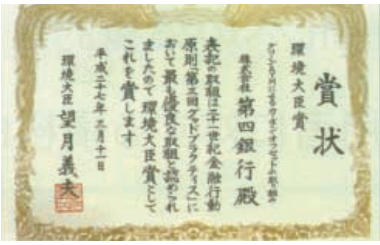
2014（平成26）年8月、「使えば使うほど、環境へ貢献できるATM」をコンセプトとして、コンパクトサイズの「グリーンATM」の設置を開始した。設置場所はスーパーマーケットの店内などで、従来よりも狭いスペースへ設置できるメリットがあり、お客さまが利用しやすい場所でのサービス提供と省エネルギー化が可能になった。

また、グリーンＡＴＭの利用により、森林保全に貢献するカーボン・オフセットの取り組みを実施した。ＡＴＭの稼働にともなって排出されるCO_2を新潟県のクレジットを活用してオフセットするもので、銀行ＡＴＭとしては全国でも初めての試みであった。この取り組みでは、ＡＴＭの利用１回あたり20ｇのCO_2をオフセットし、１年間で杉の木約40本分のCO_2吸収量を削減できた。グリーンATMは、2024年3月末時点で46台設置されており、累計約580トンのCO_2をオフセットした。

「グリーンATM」のお知らせ

■ **環境大臣賞受賞**

2015（平成27）年3月、「持続可能な社会の形成に向けた金融行



「環境大臣賞」の賞状

動原則(21世紀金融行動原則[14])」において、「グリーンATMによるカーボン・オフセットの取り組み」が環境大臣賞を受賞した。ATMの利用で環境保全に取り組むという新たな着想をはじめ、多くのステークホルダーに対して環境意識の向上が期待できること、他の金融機関でも同様の仕組みが適用できること、などが評価された。

14 持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針。2011年10月に環境省が事務局となって策定された。2015年3月末時点で193の金融機関が署名している。

⑦広報活動

■ 新たな企業CM

2015(平成27)年4月、地域の発展や成長を積極的に支援していくため、「のびろ、にいがた。」をコミュニケーションメッセージとする新しい企業CMの放送を開始した。また、ホームページにCMギャラリーを掲載した。

このコミュニケーションメッセージでは、地域を下支えし、社会とお客さまの明日を照らし続けたいという想いと決意を、「のびろ」という言葉に込めた。すなわち、「これからも、地域に夢を、笑顔を、元気を、希望を生み、にいがたの未来をつくる銀行として、新潟の発展に貢献し続ける」ことをアピールしたのである。

広告の政策にあたっては、地元である新潟にこだわり、多くの新潟在住の人たちに出演を依頼した。このうち、カメラマンには三条出身の笑顔写真家・かとうゆういち、CM音楽の作曲・演奏には同じく三条出身のピアニスト・中澤友希の協力を得た。

第3節 人材育成により存在価値を高める北越銀行

1 課題認識

北越銀行では、この時期の経営環境について、①社会・経済面、②規制・政策面、③IT・技術面、の３つに分類し、以下のような課題認識を持っていた。

①社会・経済面	人口減少と少子高齢化、事業所数の減少、県内預金の減少
②規制・政策面	バーゼルⅢの実施、政府の成長戦略、道州制[15]の導入議論
③IT・技術面	ITの急速な進展、インターネット経由での銀行取引の拡大、他業種による決済業務等への参入と競合の激化

15 現行の府県制を改め、数府県を包括する道または州を置く制度。社会的諸条件の変化にともなう現行制度の課題を広域行政によって打開しようとするもの。

つまり、人口減少・少子高齢化によるマーケットの縮小、長期化する金融緩和政策と金利競争の激化、バーゼルⅢの実施、ITの進展や競合の激化などを背景に、銀行の収入は増加しにくい状況が続くとの認識であった。こうした厳しい経営環境のなかで地方銀行が生き残っていくには、資本や顧客基盤、そして人材の質をできるだけ高める必要があった。金融機関にとって最大の経営資源は人であり、スリム化を図りつつ、営業力を維持・強化するには、人材面の底上げが不可欠であった。

第14代・荒城哲頭取は、2014(平成26)年の年頭に次のように訓示している。

「これからの困難な道のりを考えると、最後は『人』の問題に行き着く。人の優劣で勝負が決まり、有用な人材の存在の有無が、当行の命運を左右すると言っても過言ではない」

そのうえで、改めて人材の育成を最重要課題とし、「みんなで人を育て、自らも成長する」という企業風土をいっそう強固なものにすることを求めた。対面営業のスキル向上に重点を置いて人材育成を強化し、地域になくてはならない銀行として勝ち残っていこうと訴えたのである。

2 2014年度開始の第18次長期経営計画

顧客の期待に応え地域に貢献する銀行を目指して

2014(平成26)年度には第18次長期経営計画がスタートした。同計画では、地域密着型金融のさらなる深化により、「真にお客さまの期待に応え地域に貢献し、存在価値のある銀行を目指す」ことを経営目標に掲げた。重点課題としては、以下の3つを取り上げた。

①人材の育成・組織力の強化(人事戦略)

マーケットが縮小するなか、存在価値を高めるとともに、経営体質の強化を図ることが重要であり、そのために最も重要なベースとなる「人材の育成」を最優先課題とする。

②ローコスト経営の実現と効率的な営業の再構築(営業戦略)

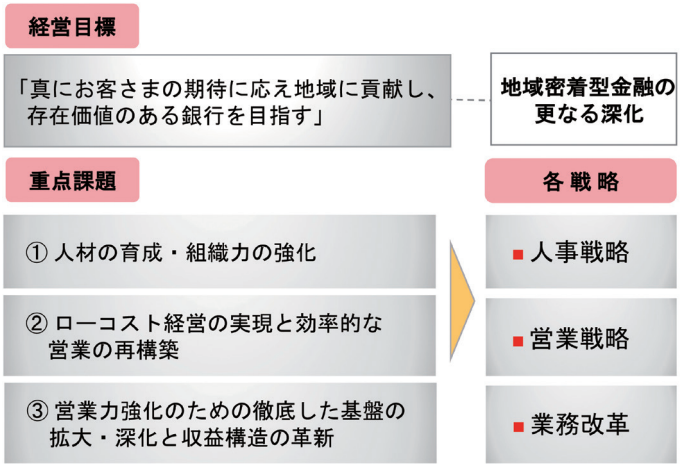
収入増加が見込みにくい環境のもと、一定の利益水準を確保できるよう早期に業務改革を実現し、ローコストでの経営体制を構築する。一方、スリム化を進めながら、全体としての営業力を維持・強化するため、チャネルや体制の見直しなどを通じて効率的な営業推進を展開する。

③営業力強化のための徹底した基盤の拡大・深化と収益構造の革新(業務改革)

県内マーケットの縮小にともなう預金減少時代を見据え、非対面チャネルなどを活用しながら、効率的に営業基盤の拡大・深化に取り組む。さらに、法人向け手数料業務の深掘りなど、収益源の多様化も進める。

なお、リスク管理・コンプライアンスおよび市場運用業務については、第17次長期経営計画の主要施策に引き続き取り組み、経営体質の強化と収益向上を図ることとした。各戦略とそれぞれの重点施策は、表2-6-5のとおりである。

◆ 図2-6-3　第18次長期経営計画　イメージ図



◆表2-6-5　第18次長期経営計画　主要施策

経営戦略	重点施策
Ⅰ人事戦略	①経営戦略の実現に向けた人材の育成 ・法人営業に強い人材の育成、専門的スキルを要する各種人材の計画的育成 ②組織力の強化 ・北越銀行への帰属意識を高める取り組みの強化、営業店長のマネジメント能力の強化、女性行員の活躍推進(役職者への登用促進、融資係・本部への配置替え)、キャリア行員の戦力化、職務開発 ③活き活き伸び伸びとした職場づくり ・組織内コミュニケーションの活性化、ES[16]の向上(職場環境・福利厚生面)、CS 関連研修の導入
Ⅱ営業戦略	①店舗・営業体制の再構築 ・重点地域・分野に対する人員の戦略的配置、利便性向上に向けた営業店形態・サービスへの取り組み、非対面チャネルの拡充、チャネルコストの検証・見直し ②基盤拡大への取り組みとセグメントにもとづく効果的な営業推進 ・個人顧客セグメントに応じた活動方針の明確化、チャネル間融合によるマーケティング手法の革新(SNS、外部提携等の活用)、非対面チャネルによる消費者ローンの推進、新たなマーケットでの住宅ローンの推進 ③リスクテイクによる貸出強化と手数料業務へのさらなる注力 ・中小企業向け貸出の推進、成長分野への取り組み、地域企業に対する積極的な経営改善支援、融資対象の拡大(PFI案件、海外向け等)、地域の資金需要創出に向けた支援体制整備(事業承継、創業支援等)、M&Aなど法人向け手数料業務の強化
Ⅲ業務改革	①効率化施策の早期実現 ・営業店事務の本部集中化・機械化、融資関連業務の再構築(全店の融資事務の一部を本部で集約して実施、融資契約書類の自動印字等)、営業店体制の見直し ②継続的な業務改革への取り組みに向けた体制整備 ・効率化施策を汲み上げる仕組み・スキームの導入

16　ES:Employee Satisfaction　従業員満足度。

◆表2-6-6　第18次長期経営計画　経営指標目標(1)

	項目	目標
全体目標	①コア業務純益(期間中)	60億円程度
	②コア資本比率	8%以上
人事戦略	①総人員数	1,940人
	②法人ＦＡ (ファイナンシャル・アドバイザー)	300人
	③女性役職者比率	15%

◆ 表2-6-6　第18次長期経営計画　経営指標目標(2)

	項目	目標
営業戦略	①－1　貸出金　新潟県内シェア	18.00%
	①－2　預金　新潟県内シェア	13.00%
	①－3　預り資産　3行シェア	30.30%
	②中小企業等貸出金残高	9,600億円
	③成長分野向け貸出実行額(3年間累計)	700億円
	④役務取引等利益額	28億円

以上の施策に取り組んだ結果、店舗の再構築や新規手数料業務を通じた収益構造の革新などについては、さらなる取り組みが必要とされたものの、長期人材育成計画「ホクギン　ニューＷＡＶＥプラン」を開始し、米百俵塾(後述)をはじめとする人材育成策、融資のボリューム面、業務効率化などで成果をあげることができた。

3　2017年度開始の第19次長期経営計画

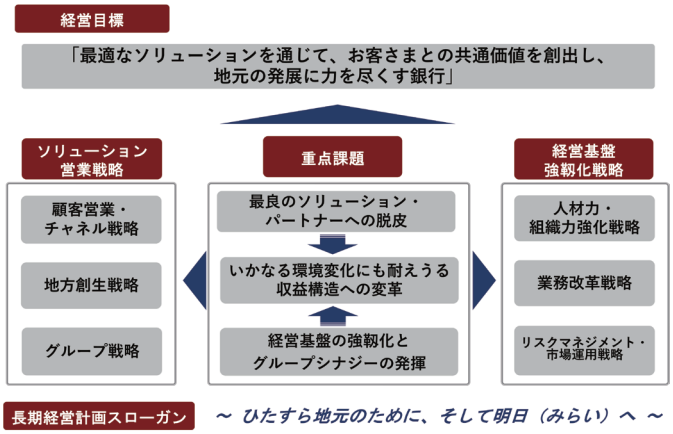
ひたすら地元のために、そして明日(みらい)へ

2017(平成29)年度からは第19次長期経営計画がスタートした。同計画では、「最適なソリューションを通じて、お客さまとの共通価値を創出し、地元の発展に力を尽くす銀行」を経営目標とし、「ひたすら地元のために、そして明日(みらい)へ」をスローガンとして掲げた。具体的には、法人・個人ともに「ソリューション」の提供を切り口とした営業を推進し、相対的に高い利鞘・手数料の確保を図るとともに、新たな事業領域・顧客領域の開拓を行うことを目指した。

重点課題は、①最良のソリューション・パートナーへの脱皮、②いかなる環境変化にも耐えうる収益構造への変革、③経営基盤の強靭化とグループシナジーの発揮、の3つである。課題解決に向けての戦略としては、「ソリューション営業戦略」と「経営基盤強靭化戦略」を打ち出し、表2-6-7に掲げた主要施策に取り組むこととした。

第15代・佐藤勝弥頭取は、行員にむけて「全員の力を結集して、この経営目標の達成に向け努力を重ね、『地域経済発展の原動力』となることが、当行の存在価値、ひいては当行の経営健全性の確保につながる」と述べ、自らがその先頭に立つことを宣言した。

◆ 図2-6-4　第19次長期経営計画イメージ図



戦略と主要施策

◆ 表2-6-7　第19次長期経営計画　戦略と主要施策

戦略		主要施策
ソリューション営業戦略	顧客営業・チャネル戦略	①法人営業 ・融資構造変革による貸出金収益の底上げ、法人役務収益・外為収益の更なる強化、新たな収益機会の創出 ②個人営業 ・対面・非対面両面での預かり資産営業の強化、収益性の高いカードローン推進、住宅ローンの取り組み強化とクロスセル推進 ③チャネル ・店舗・営業体制の見直し、非対面チャネルの強化、店頭営業での提案・対応力の強化
	地方創生戦略	・地域経済の持続的成長のサポート、行政・外部機関との協働による地方創生への積極的参画、地公体取引の効率化
	グループ戦略	・関連会社への出資比率の引き上げ、グループ連携施策の実施
経営基盤強靭化戦略	人材力・組織力強化戦略	①人材力 ・組織を変えるための営業店長人事考課の改正、新人材育成プログラムを活かす新人事制度への移行、ソリューション営業人材の育成 ②組織力 ・ソリューション営業に向けた本部支援体制の整備、働き方改革
	業務改革戦略	①営業店オペレーション ・内部事務人材の育成、営業店事務手続きの高度化・軽量化 ②コスト管理 ・物件費を中心とする適切なコストコントロール
	リスクマネジメント・市場運用戦略	・リスク管理・コンプライアンス、ガバナンス、市場運用

◆表2-6-8　第19次長期経営計画　経営指標目標

項目	2019年度目標
コア業務純益(除く投信解約益)	60億円
自己資本比率(単体)	8%台
地元中小企業向け融資残高	6,570億円
個人ローン残高	4,500億円
預り資産残高	3,520億円
法人役務手数料	16億円
事業承継支援先数	350先
M＆A支援先数	180先
販路開拓支援先数	800先

第四北越フィナンシャルグループ第一次中期経営計画へ

第2節でも記載のとおり、2018(平成30)年10月、第四銀行と北越銀行は経営統合し、株式会社第四北越フィナンシャルグループ(以下、FG)を設立した。第四北越FGとしての「第一次中期経営計画」では、①シナジー効果の早期発揮、②子銀行の現経営計画の遂行と実現、③合併シナジー効果を発揮するための土台構築、をテーマとして掲げた(詳細は第Ⅲ部に記載)。

4　北越銀行の個別施策

①事業性融資・法人向け支援

■「地域活性化私募債・ローン」

2014(平成26)年3月、政府の成長戦略「設備投資促進策」に呼応し、地域金融機関として設備投資ニーズに応えるため、「地域活性化私募債・ローン」の取り扱いを開始した。資金とコンサルティングの両面から、取引先をサポートするものであった。

■ 長岡市との「地域密着型包括連携協定」

長岡市との「地域密着型包括連携協定」締結式

中越地震から約10年後の2014(平成26)年10月、復興を成し遂げた地域の活力を次世代へ承継するため、長岡市と「地域密着型包括連携協定」を締結した。この協定は、地域経済活性化、若者の定住促進、地域づくり応援、の3本柱からなり、人口減少や雇用の創出などの問題解決に取り組むことを目的としていた。市町村と金融機関による市政全般の包括的な協定締結は県内初であった。

2015年5月には北越銀行、長岡市、独立行政法人都市再生機構の3者が中心となり、長岡まちなか民間活力創造研究会を設立した。これは、長岡市中心街における民間プロジェクトの活性化や新規導入等の促進を目的としたもので、各種勉強会等を通じて地域経済の活性化に取り組んだ。

■「ほくえつ六次産業化応援ファンド」

農林水産業への取り組みを強化するため、2014(平成26)年11

月に北越リース、農林漁業成長産業化支援機構との共同出資により、「ほくえつ六次産業化ファンド」を設立した。同ファンドの目的は、農林漁業者の一次産業と、農林水産物を加工・販売する二次・三次産業との連携による事業機会や付加価値の創出を支援することである。こうした六次産業化事業体に対して、ファンドからの出資や販路拡大、ビジネスマッチング、事業計画策定、専門家派遣などの経営支援を行った。

■ **錦鯉や花火玉を担保とする動産担保融資**

上記の長岡市との「地域密着型包括連携協定」にもとづく地場産業の発展およびブランド化支援策の一環として、2015(平成27)年1月に全国的にも例のない錦鯉を担保とするABL(動産担保融資)契約を締結した。山古志地区は、中越地震により養鯉施設等に甚大な被害を被り、多くの養鯉業者が復興資金借入にかかる負担を抱えていた。また、山間部に位置していたため、不動産担保による資金調達には不利な地域特性があった。そこで、錦鯉自体の価値に着目し[17]、ABLスキームを構築したのである。

2016年2月には花火玉を担保とするABL契約を締結した。新潟県の花火生産量は全国でも上位に位置し、花火産業は観光の観点からも重要な役割を担っていることから、地場産業の発展やブランド化への支援にも寄与することが考慮された。これらのABLは全国的にも注目を集めた。

■ **公立大学法人長岡造形大学との包括連携協定**

2015(平成27)年2月、産官学金連携による地域への貢献や地域経済の活性化、教育研究の振興などを目的に、長岡造形大学と包括連携協定を締結した。具体的には、「こどもものづくり大学校[18]」で受講生が使用するエプロンや軍手等の用品提供、市民向け「オープンキャンパス」における公開講座の協賛などを行った。また、新たに長岡造形大学が地域企業を対象に開講した、経営資源としてのデザインを学ぶ「デザインマネジメント研究会」の活動にも協力した。

■ **女性活躍応援連携融資パッケージ「トップレディー」**

2015(平成27)年4月、日本政策金融公庫と連携し、女性活躍応援連携融資パッケージ「トップレディー」の取り扱いを開始した。女性経営者や女性起業家が事業を営む法人、女性の社会進出を支援する事業を営む法人を対象とし、地方創生に掲げられた「地域における女性の活躍推進」を支援する取り組みの一環として創設された。

■ **新潟県・柏崎市と地方創生に係る包括連携に関する協定書締結**

2016(平成28)年1月、新潟県と「地方創生に係る包括連携に関する協定書」を締結した。この協定は、地方創生の実現に向けて、北越銀行と新潟県が地方創生にかかるさまざまな分野で相互に協力し、協働の取り組みなどを行うことを目的としたものであった。協定の主な内容は、①産業振興・雇用創出・交流拡大、②子育て支援・人づくり、③暮らしやすさ・定住促進、④その他の地方創生の推進、などであった。

また、2017年9月には柏崎市と地方創生に向けた連携協定を締結した。

片貝花火の「四尺玉」

17 山古志地区の錦鯉は内外から高く評価され、生産量の約8割が海外に輸出されている。

新潟県の観賞魚「錦鯉」

18 長岡造形大学が小学生を対象として、毎年実施している公開講座。

長岡造形大学との「包括連携協定」締結式

柏崎市との「地方創生に向けた連携協定」締結式

■「ホクギン地方創生パッケージ」

2016(平成28)年3月、地方創生に関する融資の取り組みを1つにまとめた「ホクギン地方創生パッケージ」の取り扱いを開始した。本パッケージは、①移住・定住・雇用の促進、②子育て・結婚の支援、③空き家対策、④創業支援、⑤女性の活躍支援にかかる申込要件の緩和や金利優遇を行うことにより、地域の活性化に取り組むものであった。

■ ビジネスコンペティション「JBMC新潟ラウンド2016」

「JBMC新潟ラウンド2016」表彰式

2016(平成28)年11月、北越銀行は、ICLOVE(アイクラブ：南魚沼市地域産業支援連絡協議会)や新潟県内の大学と連携して、「JBMC(ジャパン・ビジネスモデル・コンペティション)新潟ラウンド2016」を開催した。その特徴は、具体的なビジネスモデルの立案および市場での実践と仮説の検証に重点を置いたことにある。同イベントには北越銀行賞が設定されており、国際大学チームのフリーマーケット商品をインターネットを活用して情報交換する「Hanoi Zstore(ハノイゼットストア)」が受賞した。なお、JBMC新潟ラウンドは、東京で開催される全国大会の新潟地区予選という位置付けであった。

■ クラウドファンディング事業「にいがた、いっぽ」

2017(平成29)年2月北越銀行と第四銀行は、新潟の未来を創るクラウドファンディング事業「にいがた、いっぽ」の開設に向けて、新潟日報社およびミュージックセキュリティーズと業務連携契約を締結した。「にいがた、いっぽ」は、新潟の魅力あるプロジェクトを掘り起こし、そのプロジェクトを支援したい資金提供者とつなぎ、地域経済活性化に貢献することを目的とした購入型クラウドファンディングサービス[19]であった。

19 事業者がインターネットを通じて小口支援金の提供を募り、プロジェクトに賛同した支援者が資金を拠出する仕組み。

■「にいがた　食と総合ビジネス商談会(しょくBiz!)」

「にいがた　食と総合ビジネス商談会(しょくBiz！)」開会式

北越銀行と第四銀行は、新潟信用金庫、新潟県信用農業協同組合連合会との共催により、2018(平成30)年5月に「にいがた 食と総合ビジネス商談会(しょくBiz!)～未来に向けた生産性向上～」を開催した。この商談会では、自社製品・技術のＰＲと商談の機会を用意するだけでなく、AI・IoTの活用など生産性の向上につながる最新の情報を提供した。

②消費性融資

■「三大疾病＋すべての病気・ケガ保障付き住宅ローン」

2014(平成26)年6月、すべて[20]の病気・ケガを保障する保険がついた住宅ローン「三大疾病+すべての病気・ケガ保障付き住宅ローン」の取り扱いを開始した。これは、既存の住宅ローンを改正し、団体信用生命保険「三大疾病保障+５つの重度慢性疾患保障」の保障対象を「三大疾病+すべての病気・ケガ」に拡大したもので、県内金融機関では初の商品であった。

20 三大疾病以外のすべての病気・ケガ(精神障害など一部保障対象外)。

■「北越キャッシュJCBカード」

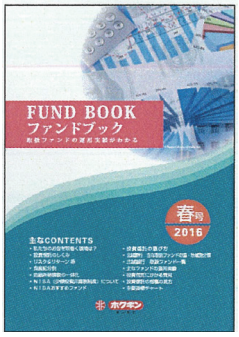
2016(平成28)年3月、キャッシュカードとクレジットカードが1枚になった「北越キャッシュJCBカード」の取り扱いを開始した。ICチップを搭載し、高度なセキュリティを付加したことが特徴であ

る。初年度の年会費は無料で、ショッピングの請求額が年間10万円以上、もしくは携帯電話、電気、ガスいずれかの料金をクレジットカードで支払うと、2年目以降の年会費が無料になった。

③預金・預かり資産

■ **投資信託「ファンドブック」**

2016(平成28)年4月、取り扱いファンドの一覧や運用実績・ポートフォリオ、リスク指標等を掲載した「ファンドブック」の発行を開始した。ファンド情報のほか、投資信託の仕組みやマーケット情報、税制情報、投資に関する考え方なども掲載され、これまで複数の資料に分かれていた情報をわかりやすく一冊にまとめたものである。「ファンドブック」は年4回発行された。



投資信託「ファンドブック」

■ **為替特約付外貨定期預金「夢プレミアム」**

2014(平成26)年4月、為替特約付外貨定期預金「夢プレミアム」の取り扱いを開始した。従来の為替特約付外貨定期預金は満期時に外貨を日本円に戻す際、円の為替レートが固定であったが、この商品は円の為替レートが変動する新しいタイプの外貨運用商品である。外貨定期預金に為替特約を組み合わせることにより、為替変動リスクを一定の範囲内で回避しつつ、円ベースでの安定した利回りを目指した。

■ **岡三にいがた証券との提携による証券紹介業務**

2017(平成29)年1月、北越銀行のお客さまを岡三にいがた証券に紹介するスキームとして証券紹介業務を開始した。株式や外国債券など銀行の商品ラインナップにはない投資ニーズを持つお客さまを、北越銀行がお客さまの同意を得たうえで同社に紹介することが可能になった。

■ **ペット保険**

アニコム損害保険と代理店契約を締結し、2017(平成29)年4月からペット保険「どうぶつ健保ふぁみりぃ」の取り扱いを開始した。県内地方銀行では初めてのペット保険で、ペットの病気・ケガによる診療費の一部(70%、50%)が補償された。保険金請求の手続きは、提携動物病院(県内69病院)の窓口で「どうぶつ健康保険証」を提示するだけで完了した。

④国際業務

■ **海外ビジネスサポート**

北越銀行と第四銀行は、2016(平成28)年9月にメキシコへの進出企業を支援する体制を整備するため、メキシコの大手銀行BANCO NATIONAL DE MEXICO SA.N.(略称:Banamex、バナメックス)をはじめ、日系企業の進出数が多い地方州政府4州と業務提携を結んだ。

また、北越銀行は損害保険ジャパン日本興亜および東京海上日動火災保険の2社と提携し、海外進出や国際貿易に関連する保険ニーズへの対応を図った。

北越銀行が紹介した海外バイヤーと商談する県内企業

女性行員向けキャリアアップ研修

人材育成塾「米百俵塾」

⑤人事制度・人材育成

■ **新長期人材育成計画「ホクギン　ニューWAVEプラン」**

2016(平成28)年、新長期人材育成計画「ホクギン ニューWAVEプラン」をスタートさせた。その基本方針は、以下のとおりである。

①愛行心が強く「人間力」を備えた次世代リーダーの育成

②女性の活躍推進

③専門人材の育成

これに沿って、人材育成塾「米百俵塾」の開設をはじめ、研修制度や休日セミナーの充実を図った。米百俵塾は、行員一人ひとりの自主性にもとづく「学びの場、行員同士をつなぐ場」として企画され、業務知識の向上にとどまらず、人間力の向上をねらいとした育成制度であった(随時開催)。

■ **仕事と家庭の両立支援制度の充実**

従業員が仕事と家庭を両立できる職場環境を実現するため、次のような制度の導入・拡充を行った。

・育児休業復職支援プログラム(2016年7月)……育児休業を取得した行員の復職を支援する制度。女性活躍推進チームが中心となり、面談や研修などを行う。

・配偶者出産休暇(2016年4月)……男性従業員が積極的に育児に参加するための休暇制度。

また、2016年4月からは育児休業職場復帰サポート講座を実施した。この講座では、主に1～3か月後に復帰する女性を対象に、復職支援プログラムの概要説明、事務取扱の変更点等の講義、参加者同士の情報交換などを行った。育休取得者の復帰後の不安や悩みを解消する場として活用された。

⑥CSR・社会貢献・環境問題への取り組み

■ **北越銀行グループ環境方針**

北越銀行では、環境問題への取り組みは企業市民としての重要な責務であると捉えていた。こうした認識のもと、2014(平成26)年7月に以下のとおり北越銀行グループ環境方針を制定した。

基本理念

北越銀行グループは、豊かな自然に恵まれ、トキを始め様々な生物が分布する新潟の自然環境を守るために、環境保全に取り組むお客さまを支援すると共に、環境負荷の軽減および地域の環境保全に積極的に取り組んで参ります。

行動指針

A.環境に関する法令等を遵守します。

B.省エネルギー・省資源・リサイクル活動により、環境負荷の軽減に努めます。

C.環境に配慮した金融商品・サービスを通じて、環境保全に取組むお客さまを支援し、地域社会の環境改善に貢献します。

D.北越銀行グループの全役職員が環境問題に関する知識を深め、積極的に環境保全活動に取り組みます。

■「新潟県環境賞」

北越銀行は、長年にわたる環境保護活動への取り組みが評価され、2015(平成27)年度の「新潟県環境賞」を受賞した。「新潟県環境賞」は、自然保護・リサイクル・環境美化など地域の優れた環境保全活動を新潟県環境会議(議長：県知事)が表彰するもので、県内金融機関としては初めての受賞であった。

「新潟県環境賞」の賞状

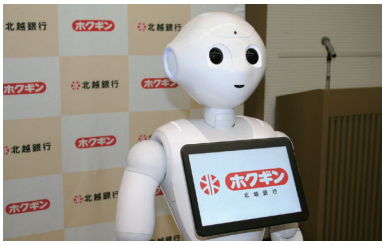
⑦組織変更等

■ 暮らしの応援ひろば

2014(平成26)年10月、南新潟支店の新築移転にあわせて、「暮らしの応援ひろば新潟」を併設オープンした。ここでは、県内初となる平日夜間(19時まで)・土日祝日営業を行った。取り扱い業務は、個人のお客さまを対象とする口座開設や各種諸手続、資産運用やローンの相談などであった。三条支店も同年12月の新築移転の際に「暮らしの応援ひろば県央」を併設オープンした。

■ 人型ロボット「Pepper」

2015(平成27)年12月、ソフトバンクロボティクスが開発した人型ロボット「Pepper」を1台導入した。Pepperは、同月に行われた入行式で荒城哲頭取から辞令を交付され、先輩行員から接客についての研修を受けたのち、翌2016年1月に三条支店の一日支店長に就任した。以後、Pepperは、「暮らしの応援ひろば」や「お客さま感謝デー」「お客さまセミナー」などで、店頭での出迎え・案内を担当し、さまざまな店舗・場所でお客さまと触れ合った。



人型ロボット「Pepper」

北越銀行の創業記念事業(120･130･140周年)

1997(平成9)年、創業120年を迎えた北越銀行は、調査・研究の成果や各種の情報提供を通じて地域の発展に貢献することを目的に、株式会社ホクギン経済研究所を設立した。同社は長岡市表町3丁目にある旧本店新館にオフィスを構え、2021年10月に新潟経済社会リサーチセンターと統合するまで、24年あまりにわたって活動を続けた。

また、2007年の創業130年には、新潟県内のすべての小中学校(計851校・8,590学級)に対して総額1億円の図書購入資金を贈呈したほか、2008年3月期の中間配当で1株につき1円を増配する記念配当を行った。

さらに、2017年の創業140年では、給付型奨学金に対するニーズの高まりをふまえ、北銀奨学会へ1億円の寄付を行い、社会の各方面で活躍する人材の育成を支援した。

株式会社ホクギン経済研究所

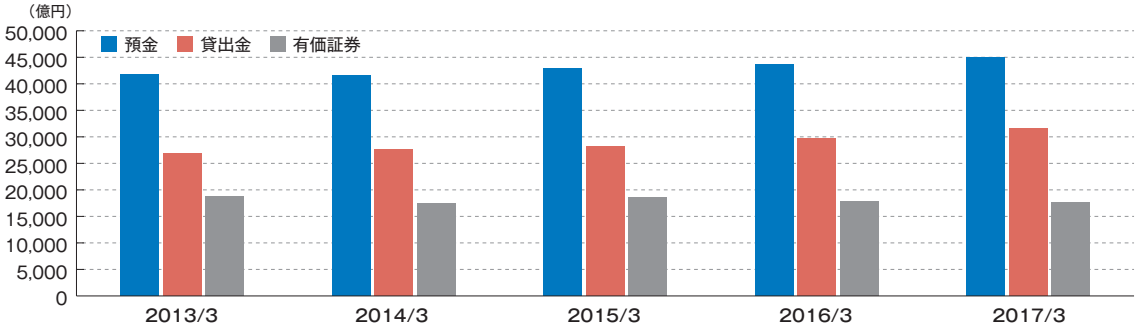
第4節 業績の変遷

◆ 表2-6-9　第四銀行の主要勘定（2013年3月～2017年3月）　（単位：億円）

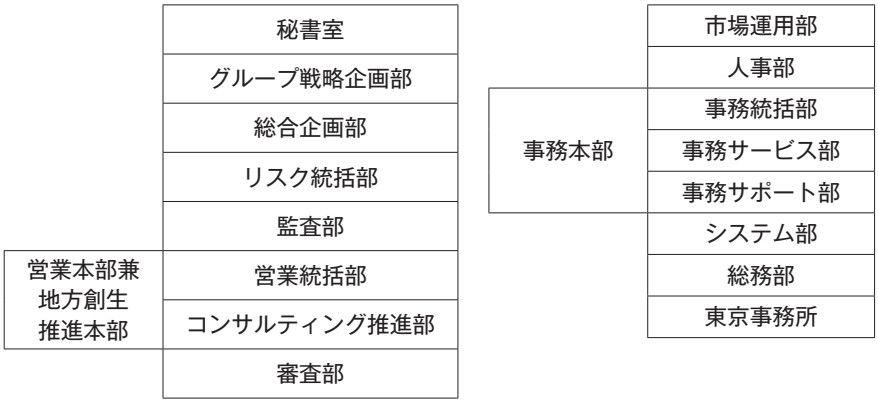
	資本金	預金						貸出金					有価証券	当期純利益	1株あたり配当額(円)
			当座	普通	通知	定期	その他		手形貸付	証書貸付	当座貸越	割引手形			
2013/3	327	41,807	2,046	21,816	981	15,543	1,421	26,810	915	21,605	4,082	206	18,687	106	7.00
2014/3	327	41,608	2,028	22,848	131	15,242	1,359	27,636	763	22,763	3,930	178	17,481	123	8.00
2015/3	327	42,937	2,102	23,860	155	15,337	1,483	28,259	639	23,738	3,721	160	18,620	138	8.00
2016/3	327	43,578	2,233	24,646	111	15,203	1,385	29,612	580	25,278	3,607	146	17,811	142	9.00
2017/3	327	44,893	2,317	26,169	211	14,806	1,390	31,551	662	26,967	3,797	123	17,628	114	9.00

（注）2014年3月期配当は140周年記念配当1.00円を含む。

◆ 図2-6-5　第四銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（2013年3月～2017年3月）



◆ 図2-6-6　第四銀行本部体制図（2017年7月現在）

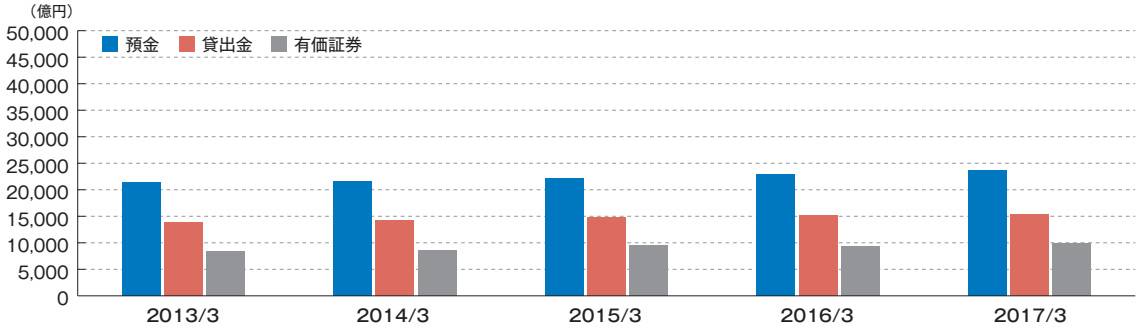


◆ 表2-6-10　北越銀行の主要勘定（2013年3月～2017年3月）　（単位：億円）

	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)
2013/3	245	21,461	1,056	9,569	563	9,453	820	13,867	544	11,613	1,563	145	8,314	53	6.00
2014/3	245	21,647	995	10,229	69	9,455	899	14,235	549	12,047	1,510	126	8,543	44	6.00
2015/3	245	22,203	1,009	10,771	73	9,492	858	14,726	497	12,479	1,619	130	9,428	59	6.00
2016/3	245	22,887	1,054	11,461	95	9,392	885	15,150	418	13,081	1,523	126	9,363	73	6.00
2017/3	245	23,628	1,109	12,313	98	9,223	885	15,459	329	13,285	1,737	107	9,949	67	33.00

（注）2016年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しているため、2017年3月の配当金は上期3.00円、下期30.00円。

◆ 図2-6-7　北越銀行　預金・貸出金・有価証券残高推移（2013年3月～2017年3月）



◆ 図2-6-8　北越銀行本部体制図（2017年7月現在）

	監査部
マネジメントセンター	総合企画部
	リスク統括部
	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
	ダイレクトチャネル推進部
	ソリューション営業部
	国際業務部
	事務統括部
	事務サポート部
	融資部
	市場営業部