



第 4 章

公的資金の導入から完済までを振り返る

(1999年9月29日～2010年7月14日)

第 1 節 不良債権問題の発生	486
第 2 節 公的資金導入までの経緯	490
第 3 節 公的資金導入から一部返済まで	496
第 4 節 公的資金の完済	505

当行は1999年9月29日に400億円の公的資金を導入し、2010年7月14日に完済した。本章では、公的資金の導入に至った経緯と、それを完済するまでの約11年間の道のりを振り返る。

第1節では、公的資金を導入する要因となった不良債権問題に焦点をあて、不良債権額の推移と急増した要因を考察した。第2節では、この間のリストラの取組みと毎期の決算状況、さらに風説の流布による預金流出事件を振り返った。第3節では、公的資金の導入から一部返済までの経緯をたどり、第4節では、公的資金の完済までの経緯をまとめた。

第1節

不良債権問題の発生

1 不良債権額の推移

不良債権の開示基準には、「銀行法施行規則」と「金融機能の再生の緊急措置に関する法律」（金融再生法）の2通りがある。

「銀行法施行規則」による開示基準は、貸出金だけを対象にしている。一方、「金融機能の再生の緊急措置に関する法律」（金融再生法）によるものは、貸出金のほか貸付有価証券、外国為替、支払承諾見返、未収利息、仮払金を対象にしている。

まず、「銀行法施行規則」による開示基準で2009年度までの推移をみると、表4-1のとおりである。同規則による不良債権は「リスク管理債権」として開示することになっている。

表4-1 銀行法施行規則「リスク管理債権」 (単位:億円)

	破綻先債権	延滞債権	3か月以上延滞債権	貸出条件緩和債権	合計
1997年度	154	142	29	556	881
1998年度	119	163	42	538	862
1999年度	85	718	11	303	1,117
2000年度	71	914	19	440	1,445
2001年度	67	866	18	531	1,481
2002年度	56	771	26	454	1,307
2003年度	30	652	18	380	1,080
2004年度	14	463	11	364	851
2005年度	11	564	9	227	811
2006年度	8	250	9	201	468
2007年度	10	308	13	137	467
2008年度	12	161	14	10	197
2009年度	10	175	11	7	203

注) 1. 銀行勘定と信託勘定の合計

2. 銀行単体ベース

3. 単位未満四捨五入

4. 破綻先債権とは、法人税個別通達「金融機関の未収利息の取扱について」の規定により、未収利息を収益不計上とすることが認められている貸出金のうち、会社更生法、破産法、民事再生法等の法的手続きがとられている債務者や手形交換所において取引停止処分を受けた債務者に対する貸出金のことである。

5. 延滞債権とは、法人税個別通達「金融機関の未収利息の取扱について」の規定により、未収利息を収益不計上とすることが認められている貸出金から、破綻先債権および金利棚上げにより未収利息を収益不計上とした貸出金を除いた貸出金のことである。

6. 3か月以上延滞債権とは、元金または利息の支払いが、約定支払日の翌日を起算日として3か月以上遅延している貸出金で、貸借対照表の注記対象となっている破綻先債権および延滞債権に該当しないものである。

7. 貸出条件緩和債権とは、経済的困難に陥った債務者の債権・支援をはかり、当該債権の回収を促進することなどを目的に、債務者に有利な一定の譲歩（金利の減免、利息の支払猶予、元金の返済猶予、債権放棄、現金贈与、代物弁済の受入など）を実施した貸出金である。

次に、「金融機能の再生の緊急措置に関する法律」(金融再生法)にもとづく開示基準で不良債権の推移をみると、表4-2のとおりである。当行は1999年3月期から同法にもとづいて公表している。

表4-2 金融再生法「開示債権と開示債権比率」 (単位:億円)

	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	危険債権	要管理債権	合計	開示債権比率(%)
1998年度	335	825	234	1,396	11.55
1999年度	286	529	312	1,128	9.40
2000年度	323	683	458	1,465	12.23
2001年度	329	656	548	1,534	13.16
2002年度	427	412	480	1,319	11.41
2003年度	375	313	398	1,087	9.41
2004年度	264	217	374	856	7.49
2005年度	122	466	236	825	7.70
2006年度	75	192	210	478	4.21
2007年度	65	259	149	474	4.02
2008年度	70	103	24	198	1.65
2009年度	84	101	17	203	1.66

- 注) 1. 銀行勘定と信託勘定の合計
 2. 銀行単体ベース
 3. 単位未満四捨五入
 4. 破産更生債権及びこれらに準ずる債権とは、「破産、会社更生、民事再生法等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準ずる債権」である。
 5. 危険債権とは、「債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態および経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取りができない可能性が高い債権」である。
 6. 要管理債権とは、「3カ月以上延滞債権及び貸出条件緩和債権」である。

こうした不良債権の発生とその増加の要因について、1980年代後半から公的資金を導入した1999年までの間、当時の景気動向や経営環境に触れながらみてみたい。

2 不良債権の発生

国内景気は、1986年12月から1991年2月までの51カ月にわたって拡大が続き、戦後最長の「いざなぎ景気」に迫る好況に沸いた。この間の景気拡大は、株価と地価が経済の実勢とかけ離れて上昇するバブルをともなった景気拡大であった。

ところが、1990年の株価下落、1991年の地価下落を契機にバブル経済が崩壊し、景気は大きく落ち込んだ。その後、長期の景気低迷が続いて企業業績が悪化、不良債権が増加し続け、多くの金融機関の経営が厳しい状況に追い込まれていった。

一方、県内も1987年ごろから1992年にかけてバブルをともなった、これまでにない景気の拡大を経験した。金融緩和政策を背景とした過剰流動

性に加え、1987年に制定された総合保養地域整備法（リゾート法）にもとづいて主要な海浜地域が特定地域指定を受けたことで、大型リゾート開発ブームや地価の高騰が起こった。しかし全国と同様、バブル崩壊後は地価の大幅な下落にみまわれ、しかも長期にわたって地価の低迷が続いた。例えば地価の推移をみると、1987年を100とした場合、那覇市の商業地は1992年に159まで上昇した後、1999年には56と大きく下落している。

当時の当行の主要取引先の借入状況をみると、本土系金融機関からの借入が1988年から1993年にかけて1.7倍と急増している。ところが景気が下降し始めた1993年以降、本土系金融機関は県内への貸出を急速に圧縮し、2000年3月にはピークの7割弱に減少させている。

これに対して当行をはじめとする県内金融機関は、地域金融機関としての役割や企業支援の立場から、思い切った貸出金の圧縮が困難であった。とくに当行においては、1987年時点で県内金融機関（地銀3行）の預金・貸出金シェアが約5割を占め、県内の最終資金供給者として大きな役割を背負っていた。

3 不良債権の増加要因

当行の不良債権が増加したのは、以下のとおり大きく4つの要因があげられる。

もっとも大きな要因が、バブル経済の崩壊に対する認識の遅れであった。全国では1990年から1991年にかけて認識され始めていたが、当行では1992年に審査の厳正化など部分的な対処策を通達したものの、審査管理体制の再構築が大幅に遅延した。

要因の2つ目は、バブル期における大型貸出案件の審査体制や審査スキルが不十分であったことである。当時、県内では本土企業、地元企業を問わず、大型リゾートプロジェクトや大型不動産開発案件が相次いで起ち上がっていた。本土金融機関との協調融資による案件では、大型プロジェクト貸出に精通する大手行の調査・審査能力に依存し、結果的に当行の主体性を発揮することなく、追随したものが多かった。当行の単独案件でも、大型貸出案件の実務経験不足のため、当該事業の成否についての調査や審査の見極めが弱く、担保に過度に依存した審査となった。

3つ目の要因は、関連会社に対する管理体制が弱かったことである。関連会社については従来から、独立採算性を基本に各社の独自経営を尊重していた。そのため、大型不動産開発や貸金業への進出に対する抑制や

審査体制の適切な指導を行うことができないまま、各社が任意に事業を展開していった。さらに、本土大手金融機関が関連会社に対しても積極的に資金を提供したため、収益拡大に走った関連会社はますます不動産開発や貸金業などの事業に傾斜していった。

4つ目の要因は、「貸出ポートフォリオにおいて業種別や金額別の観点からリスク分散をはかる」というリスク管理の取組みが遅れていたことである。県内の産業構造は、地理的、歴史的要因からもともと製造業が少なく、いわゆるバブルによるリゾート開発や不動産開発に翻弄される土壌があったが、これを所与の条件としてとらえてしまい、貸出の分散という視点が不十分であった。これが特定業種や特定企業先に貸出が集中する結果を招き、不良債権が積み上がっていった要因の一つになった。

第2節

公的資金導入までの経緯

1 1995年度からリストラに着手（'95年）

金融自由化の大きな波を乗り越えるために、1994年7月に本部組織を大幅に見直し、それまでのボリューム志向から収益志向へとかじを切った。

ところが翌年の1995年6月に、さらに踏み込んだ本部組織の改編を行うことになった。組織のスリム化と効率化を目的に、4つの部を廃止するなど実質的なリストラが始まったのである。この背景には、多額の不良債権が顕在化し、資産内容が悪化するという財務問題の深刻化があった。

翌年度からは、中期経営計画に具体的な数値目標を設け、本格的なリストラを開始した。

ここでは、1995年度（1996年3月末）から1998年度（1999年3月末）までの3年間のリストラの状況をみていく。

まず総人員数は、1996年3月末に2,277人だったのが1999年3月末には1,959人と、3年間で318人の減少となった。このうち行員数については、表4-3のとおり1996年3月末に1,893人だったのが1999年3月末には1,687人となり、3年間で206人の減少となった。1996年に転身支援制度を導入し、人員調整が行われ、さらに新卒の採用人員を抑制していった。採用の推移をみると、1995年度75人、1996年度69人、1997年度31人、1998年度30人となっている。

店舗数は、1996年3月末に72カ店だったのが1999年3月末には68カ店となり、3年間で4カ店を閉鎖した（表4-3参照）。

表4-3 1995年度から1998年度までのリストラの状況

	行員数（人）	店舗数
1996年3月末	1,893	72
1997年3月末	1,890	71
1998年3月末	1,835	71
1999年3月末	1,687	68
差（1999/3末-1996/3末）	-206	-4

注） 「行員数」とは事務職員と庶務職員の合算。在籍出向含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。
「店舗」は出張所を除く

バックオフィス業務の外部委託（アウトソーシング）も進めていった。現

金の集配金業務と行内文書の配送をりゆうぎんビジネスサービス株式会社へ外部委託し、担保評価業務（鑑定部門）をりゆうぎん不動産管理株式会社へ外部委託した。

2 1996年3月期に創立後初めての赤字決算（'96年）

1996年3月期の決算は、経常損失21億7,500万円、当期純損失67億8,200万円を計上し、創立後初めての赤字決算となった。

業務純益は、利ざやの拡大や経営全般にわたる合理化などにより132億6,300万円と過去最高を記録したが、債権償却特別勘定繰入額の増加で経常損失を計上し、当期純損益も不良債権の積極的な償却にともなう特別損失の増加で大幅な赤字となった。

当期は間接・直接の貸出金償却、共同債権買取機構への債権売却、関連会社支援などを積極的に行った結果、189億円の不良債権を処理している。

3 1997年4月の中間発行増資で資本金が128億円に（'97年）

1996年3月期に189億円あまりの不良債権を処理した結果、自己資本比率が低下、早急な自己資本の増強が必要となっていた。

1997年1月6日の取締役会で株主割当増資を決議した。発行株数は額面普通株で、既往発行株の約3割にあたる335万2,800株。発行価額は、時価のほぼ半値にあたる一株につき1,850円とした。これによる資金調達額は62億200万円で、このうち半分の31億100万円を資本金に組み入れた。増資は、1989年の公募増資以来8年振りであった。

増資によって自己資本比率（単体）は、足元の8.55%から0.65ポイント程度上昇する見込みとなった。

4 黒字転換を果たした1997年3月期（'97年）

1996年3月期に創立以来初めての赤字決算を経験したが、翌年度の

1997年3月期には黒字に転換した。

当期の経常損益は、貸倒引当金繰入額の減少を主とする不良債権処理額の大幅な減少、経営効率化の推進による営業経費の抑制などが要因となり、48億2,000万円の利益を計上した。また当期純損益は、関連会社支援損の減少、法人税等及び住民税の減少などが要因となり、22億2,800万円の利益を計上した。

5 「風説の流布」による預金の流出（'98年）

(1) 経緯

1997年の年末から年明けにかけて「琉銀が倒産する」との悪質なデマが流れ、預金の大量流出事件が発生した。全役職員が手を尽くして対応にあたったものの、顧客の不安はおさまらず、1998年1月5日（月）から9日（金）までの5営業日で約565億円の預金が流出するという事態が発生した。

信用不安をおおるうわさは、1997年10月ごろから流れ始めていた。

当行が倒産するという匿名の電話が県内各地で不特定多数にかかり、さらに、経済週刊誌の表紙に当行が年明け早々にも倒産するというデマ文章が貼られ、その偽造表紙のコピーがファックスや郵送で不特定多数に送り付けられた。1998年1月5日の仕事始めから当行は、匿名電話や怪文書を受けた預金者から問い合わせが殺到するとともに、定期預金の解約や預金の引出しが相次いだ。当然ながら予期しない事態だったため、営業店現場は大混乱に陥った。

この事態に対処するため、1月8日（木）の午後6時過ぎに沖縄県銀行協会で緊急の記者会見を開いた。40人あまりの報道陣が詰めかける中、崎間晃会長が「何の根拠もないまま、信用失墜につながるデマを流す手口は極めて悪質。無責任な行動を容認するわけにはいかない」と風説を強く否定するとともに、県警に捜査を依頼したことを発表した。会見には、金融システムの安定化をはかる趣旨から内閣府沖縄総合事務局財務部長と日本銀行那覇支店長も同席し、内閣府沖縄総合事務局財務部長は「預金者の皆さんにはいたずらな風評に惑わされず、良識のある行動を期待している」とコメントした。

(2) 営業現場の懸命な対応

以下は当時、営業店で懸命に対応する様子を営業統括部に伝えた報告の一部である。



「沖縄タイムス」1998年1月9日
沖縄タイムス社提供

-
- ① 今まで親しくしてくれていたお客さまが、顔をこぼらせて「あんたたちよりデマを信じる」と一言。とても悲しかった。
-
- ② なんともいえない淋しさを感じ、自分の仕事を振り返った。一生懸命尽くしているつもりだったが、自信がなくなった。
-
- ③ 支店職員総出でお客さまの自宅を訪問し、当行へ預金を戻していただくようお願いに回った。土・日も訪問して回った。苦しかった。毎日ががんばるしかなかった。そんな中、「大変だったね。がんばったね」とお客さまが声をかけてくれた。感謝の気持ちでいっぱいだった。
-
- ④ 解約で来店されたお客さまに「りゅうぎんがそんなに信用できないのでしょうか」と涙を流しながら説得した。お客さまももらい泣きしながら「心配で眠れないので一旦解約させて。落ち着いたら必ず戻すから」と。2人で泣きながら解約手続きをした。
-
- ⑤ 大口取引先であるお客さまが、真剣な顔で支店長に面談を求めてきた。お客さまは声帯を摘出し声の出ない方で、会話は筆談だった。大口解約かと思い応接室へ案内。すると上着のポケットからメモを取り出し握手を求めてきた。メモに「がんばれ!負けるな!」の文字。両手でお客さまの手を取り、涙で声が出ず、ただただ頭を下げるだけだった。
-
- ⑥ シャッターが開く前から解約のお客さまが並んでいた。ロビーで解約防止のため説明しても聞く耳をもってくれず、相談窓口もパニック状態で大変な一日だった。翌日、地元自治体主催の新年会が開催され、支店長と2人で参加した。新年の挨拶で取引先社長が当行の風説の流布について話し、「琉球銀行が倒産するわけがない。皆さんデマに惑わされないで」と話してくれた。社長と固く握手しながら、涙が止まらなかった。
-

(3) 風説の流布の影響

一般に民間銀行は、日本銀行に当座預金を開設しており、この当座預金の資金で銀行同士の資金決済を行っている。また、銀行窓口で顧客が現金を払い出す場合は、最終的にこの当座預金から資金が出る仕組みになっている。このため日本銀行の当座預金には、常に一定の資金を置いておく必要がある。もし、当座預金の残高が少なくなり、銀行間の資金決済や窓口の現金支払いに応じることができなくなると、債務不履行となって経営破綻に追い込まれる場合がある。1997年11月に起こった北海道拓殖銀行と徳陽シティ銀行の破綻は、こうした資金繰りの行き詰まりによるものだった。

当行の風説の流布による大量の預金流出は、日銀当座預金残高、すなわち決済資金の急激な減少となり、資金繰りの悪化を想定させるものであった。この決済資金の減少に歯止めをかけるため、営業店では、解約になった預金の再契約依頼や解約防止の取組みに全員態勢で奔走した。

当行の資金繰りは1月20日ごろまで厳しい状況が続いた。その後は、流出した預金が徐々に戻り始め、信用不安も収束に向かうなど落ち着きを取

り戻していったが、1月末までは預金動向に十分な注意を払いながら、資金繰りを行った。

(4) メモリアルデー・メモリアルウィークの制定（'98年）

風説の流布によって大量の預金が出た事件は、「信用」がどれほど重要かということを全役職員が身をもって痛感した出来事だった。1998年12月には、この貴重な経験を風化させないために1月8日を「メモリアルデー」とし、その週を「メモリアルウィーク」と制定した。

メモリアルデー・メモリアルウィークの趣旨

1. 風説の流布による預金流出があった1998年1月8日の貴重な体験を風化させないため、毎年1月8日をメモリアルデーとし、メモリアルデーの週をメモリアルウィークとする。
2. 職員同士で意見交換し、お客さまのありがたさと大切さを改めて考え、感謝の気持ちをもってCS向上に取り組むことを再確認する週とする。
3. 顧客本位を念頭に、今後、お客さまおよび県経済にどのように貢献していくかを考える週とする。

メモリアルデー・メモリアルウィークの制定後、営業店およびすべての部署で毎年1月8日に、当時の様子を語り継ぎながら「信用」の大切さを考えるための職場会議を開催することになった。また、営業店ではメモリアルウィークの一週間、改めて感謝の気持ちをもってCS向上に取り組むとし、以降毎年継続している。

(5) 「風評リスク管理規程」の制定（'01年）

風説の流布による預金流出が経営に大きな影響を及ぼしたことを踏まえ、2001年4月に風評リスク管理規程を制定、その目的を「風評リスクに関する管理方針、管理体制、対応方法について定め、風評リスクを適切に管理して、信用の維持・向上をはかる」とした。同時に、従来の「流動性リスク管理規程」を見直し、警戒レベル基準の数値化や詳細な対処策を定めて全面改訂した。

6 1998年3月期に再び赤字決算へ（'98年）

先にみたとおり、1996年3月期に創立後初めての赤字決算となったが、翌年度の1997年3月期決算で黒字に転換した。ところが1998年3月期は、再び多額の赤字決算を余儀なくされた。

1998年5月27日の決算発表で、当期の経常損益は不良債権を一括償却したため、債権償却特別勘定繰入額が大幅に増加して141億2,000万円の損失を計上。当期純損益も不良債権処理にともなう特別損失の増加で214億700万円の損失と、厳しい内容であったことをコメントした。当期の不良債権処理額は、353億円であった。

7 1999年3月期も赤字決算～2期連続の赤字～（'99年）

1998年3月期決算に続き1999年3月期決算も赤字となり、2期連続の赤字となった。

前年度に350億円あまりの不良債権を処理し、新しい年度は“再出発”の認識をもって意欲的に諸施策に取り組んでいた。ところが、当年度の金融監督庁検査結果などを受けて改めて250億円あまりの不良債権処理を行うことになり、大幅な赤字を余儀なくされたのである。

当期の経常損益は、将来に備えた貸倒引当金の大幅な積増しなどで186億6,200万円の損失を計上。当期純損益も114億5,300万円の損失となった。不良債権処理額は、254億円。その結果、当期の自己資本比率は5.78%（単体）と大きく低下した。

松本行雄頭取は1999年5月26日の決算発表の記者会見の場で「当行の自己資本比率は、バーゼル規制で示されている“国内基準4%以上”を満たしているが、それで十分だとは思っていない。まもなく金融再生委員会で公的資金注入基準が公表される予定である。自己資本比率の改善に関しては、その公表を見たくて公的資金導入も選択肢の一つとして多角的に検討したい」と述べ、公的資金導入も視野に入れていることを示唆した（公的資金については次節参照）。



『沖縄タイムス』1999年4月3日
沖縄タイムス社提供

第3節

公的資金導入から一部返済まで

1 総力を挙げた公的資金導入前の第三者割当増資('99年)



「沖縄タイムス」1999年9月7日
沖縄タイムス社提供

不良債権処理にともなう損失は、銀行の自己資本の取崩しによって手当てする。これによる自己資本比率の低下がバーゼル規制に抵触すると、業務改善命令という行政処分を受けることになる。また、自己資本比率の低下によって信用不安が生じると大量の預金流出が起これり、日銀当座預金残高の減少、すなわち決済資金が減少して資金繰りが悪化する。当然、こうした事態は絶対に避けなければならない。

当行の1999年3月期の自己資本比率は、5.78%（単体）と厳しい水準にあった。先行きのリスクに耐えられる水準とみられた8%以上を確保するには、約600億円の自己資本の増強が必要であり、公的資金の導入が不可避であった。公的資金の導入を400億円と見込むと、残りの200億円はいわゆる自力による増資が必要と判断された。当時、全国的に金融機関の経営不振が広がり、経営破綻が相次いだため、株式市場の金融機関を見る目は大変厳しいものがあつた。そのため当行は、資本市場からの資金調達は難しいと判断し、第三者割当増資によって200億円を調達することを決めた。

1999年8月の取締役会で200億円の第三者割当増資の実行を決議し、1999年8月17日から31日にかけて割当作業を実施。全役職員が当行の置かれた深刻な状況を認識し、最優先の取組みとして増資の引受依頼に奔走した。その結果、県内企業、団体、個人と多くの支援により目標を上回る約227億円の調達が確実となった。1999年9月6日の取締役会で新株発行を決定し、引受け先に対する通知作業等を行い9月29日に払込み手続きを完了した。そのときの増資の概要は以下のとおりである。

発行新株式数	額面普通株式	14,560,600株
発行価額の総額		22,714,536,000円 (1株につき1,560円)
資本金組入額		11,357,268,000円
割当先数		4,913先 (確定値)



「沖縄タイムス」1999年9月3日
沖縄タイムス社提供

株式の引受け先のほとんどが県内の企業・団体・個人であり、その結

果、主要株主の構成は、従来の都銀や大手生保などに代わって地元企業が上位を占めることになった。本増資では、引受け株数の多寡にかかわらず、広く多くの方々に引受けてもらったことが特徴であった。当行が経営の再構築に向けて無事にスタートが切れたのも、こうした大変ありがたい応援があったからである。

2 400億円の公的資金の導入（'99年）

最初に、当行の公的資金の導入から返済までの流れを簡単に説明しておこう。まず、400億円の社債を株式会社整理回収機構に対して当行が発行し400億円を調達する、これが公的資金の導入である。社債は翌年に優先株に転換される。それから10年以内をめどに当行がその優先株をすべて買い取る、これが公的資金の返済となる。

さて、1999年9月1日の取締役会で無担保転換社債（劣後特約付）400億円の発行を決議し、9月2日、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」にもとづき金融再生委員会に対して、無担保転換社債400億円の引受けを申請した。公的資金400億円の正式な申請である。

申請の根拠は、『経営の健全化のための計画』（1999年9月）の中で「……1999年3月末現在において、当行の自己資本比率は5.09%であり、健全な状態にありますが、今後とも景気の低迷や地価の下落等が持続した場合、国内における金融システムに対する不安から金融機能に著しい障害が生じ、当行においても健全な業務運営が阻害される恐れがないとはいえない状況にあるものとの理解から本件申込みを行うものであります」とした。

『経営の健全化のための計画』を金融再生委員会に提出した後、同委員会の審査を経て9月13日に公的資金の申請が正式に承認された。

承認を受けて松本行雄頭取は「公的資金導入問題で県民、取引先、株主にご心配とご迷惑をかけたことをお詫びする。公的資金と第三者割当増資で調達した資金は、健全な資金ニーズに安定的に信用供与し、地域経済発展に寄与したい」とコメントした。

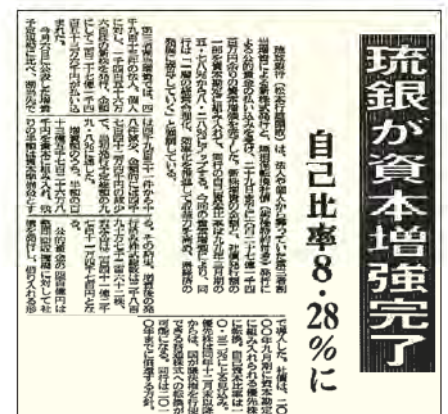
227億円の第三者割当増資と400億円の公的資金による計627億円の資本増強で、自己資本比率（単体）は1999年9月期で8.28%にまで回復。翌年9月に優先株への転換が行われると10.33%（2001年3月期）になる見通しとなった。

1999年9月29日に公的資金が注入された。公的資金の返済は、『経営の健全化のための計画』の中で「無担保転換社債の発行による400億円につ



『沖縄タイムス』1999年9月14日
沖縄タイムス社提供

※連結ベース



『沖縄タイムス』1999年9月30日
沖縄タイムス社提供

いては、2000年度以降利益を積み上げ、随時買入消却していく。2000年度から2009年度までの10年間でおよそ450億円の内部留保の積上げを計画しており、本件無担保転換社債400億円の買入消却を行った場合も十分な自己資本比率を維持する見込みである」と見通しを示した。具体的には、優先株が普通株へ一斉転換される2010年10月1日の前までに返済する見通しを立てたのである。

【公的資金とは】

公的資金には複数の種類がある。当行が導入した公的資金は、1998年10月に成立した「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（金融機能早期健全化措置法）にもとづくものである。その仕組みは、預金保険機構が市中金融機関から資金を借り入れ、預金保険機構はその資金を整理回収機構へ貸し付ける。整理回収機構は、それを原資に該当金融機関が発行する優先株等を引き受ける、これが公的資金の注入となる。政府は25兆円の保証枠を設定し、その範囲内で「預金保険機構が市中金融機関から資金を借り入れる」際に保証を付与した。

3 『経営の健全化のための計画』（1999年9月）の提出（'99年）

公的資金申請のために当行は、金融再生委員会に『経営の健全化のための計画』を策定し提出したが、その概要は以下のとおりであった。

『経営の健全化のための計画』の概要

(1) 基本的考え方

- ・ 当行は金融システムの安定、県経済の発展に寄与することを責務としている。
- ・ 「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」の趣旨にのっとり、不良債権処理を一気に進め、財務体質を強化する。
- ・ 『経営の健全化のための計画』にもとづく前向きな業務再構築と、いっそうの合理化・効率化による収益力強化で、盤石な経営体質と良質な金融サービスを提供することができる「りゅうぎん」をつくる。

(2) 不良債権の処理

- ・ 1993年度から不良債権処理を本格化させ、98年度までに1,000億円を超える処理を行った。

- ・金融機能早期健全化措置法の趣旨にのっとり、破産更生債権等にかかわる無担保部分の100%、危険債権の同70%、要管理債権の15%の引当を行うなど、徹底した不良債権の償却・引当を実施し、備えを強化する。
- ・毎期5%程度の地価下落を前提に毎年度30億円程度の不良債権処理を計画する。

(3) 信用供与の円滑化

- ・地域経済発展のため、安定的な資金供給をはかる。
- ・営業体制のエリア制度導入によって融資渉外力を強化する。
- ・定型的貸出商品を開発し審査の迅速化に努める。
- ・土曜・日曜も営業する住宅ローンセンターを設置する。
- ・お客さまの取引履歴を活用したマーケティングを展開し、効率的な貸出推進をはかる。
- ・2000年度から2003年度にかけて、事業性資金(中小企業および個人事業主)の貸出と個人ローンを大幅に増加させる。

(4) 業務の再構築

- ・営業体制のエリア制度への移行によって、迅速できめの細かい金融サービスを提供する。
- ・業務の合理化と効率的な人員配置で生産性を向上させる。
- ・インスタブランチやテレホンバンキングなど、新たなローコストチャネルの開拓で顧客利便性を向上させる。
- ・マーケット別対応を明確にする。個人マーケットは一般とコア顧客層にセグメントし、階層に応じた金融サービスを提供する。
- ・法人マーケットは、審査の質的向上とクイックレスポンスの同時実現をはかり、外部企業との戦略的提携で経営情報や高度なサービスを提供する。

(5) 前向きなリストラの実行

- ・行員数を99年3月末の1,687人から、2003年3月末には287人減の1,400人に削減する。
- ・98年度以降、賞与16%カットを継続実施中だが、2000年度以降さらに98年度水準の50%カット(97年度比60%カット)を実施する。
- ・管理職のベア・定昇廃止、業績給やコース別人事制度の導入で人件費を圧縮する。
- ・物件費は、98年度末の68店舗を2003年度末には58店舗にして店舗経費を圧縮する。
- ・新規の機械化投資を行いながら、その他の経費を圧縮することで、

全体としての物件費増加を抑制する。

(6) 健全化計画フォローアップの強化

- ・健全化計画の確実な実行のため、頭取を委員長とする委員会を設置。四半期ごとにフォローアップする体制を構築する。
- ・公的資金返済を確実にするため、任意積立金として「優先株式消却積立金勘定」を新設し分別管理する。
- ・県内中小企業は過小資本など構造的なせい弱性をもつ。このため間接金融の果たす役割は大きいものと認識しており、地域経済への円滑な信用・サービスの供与に努め、地域経済発展に寄与する。

4 厳しいリストラが始まる（'99年）

先述したとおり、不良債権の増加によって貸出資産が悪化し1995年度からリストラに着手していたが、1999年9月の公的資金導入後、さらに厳しいリストラを進めていかなければならなかった。ここでは、公的資金導入から完済までの11年間のリストラの結果をまとめてみた。

(1) 行員数

行員数は、1999年3月末の1,687人から2010年3月末には1,195人になり、11年間で492人の減少となった。この間、転身支援制度（1996年導入）、早期退職優遇制度（2000年導入）を実施したほか、採用人員を大幅に抑制している（表4-4参照）。

人件費は、2000年3月末から2010年3月末にかけて、11年間で3割を超える減少となった。この間、転身支援制度、早期退職優遇制度、役付者専任行員制度（2000年導入）、採用人員の抑制、賞与の引下げなどを実施している。

(2) 店舗数

店舗数は、1999年3月末の68店舗から2010年3月末には58店舗になり、11年間で10店舗の減少となった（表4-5参照）。

(3) アウトソーシングおよびシステム共同化

1999年5月にりゅうぎん不動産管理株式会社を設立し、総務部管財部門を同社にアウトソーシングした。また、1999年6月にりゅうぎんオフィスサービス株式会社を設立し、事務集中部門を同社にアウトソーシングした。

表4-4 行員数の推移

	行員数(人)	前年比
1999年3月末	1,687	-148
2000年3月末	1,606	-81
2001年3月末	1,414	-192
2002年3月末	1,374	-40
2003年3月末	1,318	-56
2004年3月末	1,276	-42
2005年3月末	1,244	-32
2006年3月末	1,203	-41
2007年3月末	1,189	-14
2008年3月末	1,192	3
2009年3月末	1,203	11
2010年3月末	1,195	-8
差(2010/3-1999/3)	-492	-

注)「行員数」とは事務職員と庶務職員の合計。在籍出向含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

表4-5 店舗数の推移

	店舗数(店)	前年比
1999年3月末	68	-3
2000年3月末	65	-3
2001年3月末	61	-4
2002年3月末	59	-2
2003年3月末	58	-1
2004年3月末	58	0
2005年3月末	57	-1
2006年3月末	57	0
2007年3月末	57	0
2008年3月末	58	1
2009年3月末	58	0
2010年3月末	58	0
差(2010/3-1999/3)	-10	-

注)出張所を除く。

2000年5月には県内他行と提携し、離島店舗への現金輸送の共同運行を始めた。

2002年1月には、事務システムの運用部門を日本アイ・ビー・エム株式会社にアウトソーシングした。さらに、2006年1月に地銀7行で組織する「じゅうだん会」の共同版システムへ移行した。

5 『経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書』によるフォローアップ (2000年)

『経営の健全化のための計画』の進捗状況のフォローアップが2000年1月から始まった。6カ月ごとに『経営の健全化のための計画の履行状況に関する報告書』を作成し、金融庁へ進捗状況を説明するが、著しい未達事項があれば、業務改善命令を受けることになる。

2010年7月14日の公的資金完済までに17回のフォローアップを受けた。この間、経済環境の変化等にもとづいて計画の見直しを2001年8月、2003年8月、2005年8月、2007年8月、2008年9月と5回行っている。また、2008年7月には2008年3月期の当期純利益が大幅に未達になったため、業務改善命令を受けた。

6 3期連続の赤字決算 (2000年)

公的資金導入後の最初の決算となる2000年3月期決算は、不良債権処理と退職給付債務の一括処理が要因で3期連続の赤字決算となった。景気低迷による企業業績の悪化と不動産価格の下落が大きく影響したほか、退職給付債務の積立て不足64億円を一括処理したため、経常損失は224億1,500万円、当期純損失が239億8,300万円となった。

金融再生法開示基準による不良債権額は、前期比19.2%減の1,128億4,300万円となった。不良債権処理額は、302億円。経営の健全性を示す自己資本比率は7.02%であった。

なお、この時点で不良債権処理は実質的に終結したとみており、2001年3月期は、経常利益が68億円、当期純利益が過去最高水準の50億円を達成する見通しを示し、“V字回復”を宣言した。

7 公的資金の無担保転換社債が優先株へ転換 (2000年)

公的資金の導入に際して発行した無担保転換社債（劣後特約付）は、転換権者である整理回収機構から転換請求を受け、2000年9月29日付で全額が優先株に転換された。

これによって、9月末時点で400億円の全額が資本勘定に算入され、自己資本比率は1999年度末の7.02%から9.23%へ上昇した。このとき改めてメディアやホームページを通じ、増強した自己資本を活用して地域の資金需要に積極的に応じていくことを発信した。

8 公的資金返済に向けて43億円を積立て（'01年）

2001年3月期決算は、経常利益が47億3,700万円で当期純利益は過去最高の51億9,000万円となった。前年度に宣言した“V字回復”の達成である。不良債権処理額の大幅な減少等が寄与した。これを受けて1999年9月に導入した公的資金400億円の返済に向けた積立てを開始した。

公的資金400億円は、一株5,000円の優先株として800万株を資本勘定に組み入れている。優先株は、普通株よりも先に財産分配を受ける権利があるが、議決権はない。しかし、返済期限の2010年9月末までに預金保険機構に全額返済しなければ、普通株に転換され、国が議決権をもつことになる。したがって、当行にとって期限内の返済は必須といえるものであった。

2001年3月期決算では、当期純利益の8割にあたる43億7,041万円を公的資金返済に向けて積み立てることができた。

9 公的資金の一部返済（'06年）

公的資金の返済は当初、利益剰余金を積み上げて2010年の返済をめざしていた。しかし2006年4月、景気の回復や不良債権処理の進展で多様な資金調達の手段が可能になったと判断し、劣後債や優先株の発行など、資本市場をからめて資金を調達することで、早期に返済する方針に転換した。

当初の方針の変更を発表したのが2006年5月である。同年6月に劣後債を発行して100億円を調達、10月には優先株を発行して200億円を調達し、自己資本を補強した。この優先株の割当増資では、証券会社2社が引き受け、両証券会社は10月2日までに当行に200億円を払込み、その後、優先株を普通株に転換して投資家に販売し資金を回収するスキームを採用した。

公的資金の返済は、十分な自己資本比率の確保や『経営の健全化のための計画』の達成、株価動向のほか国民負担の回避などが条件となってい



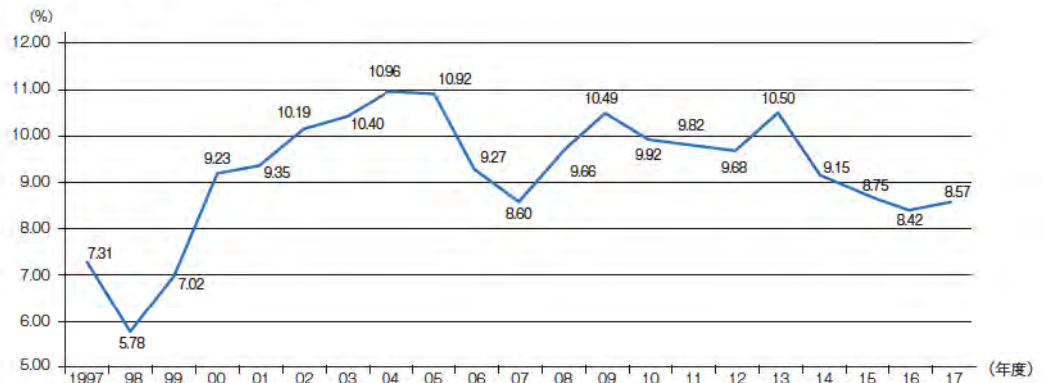
『沖縄タイムス』2006年10月6日
沖縄タイムス社提供

た。2006年6月に優先株取得枠の上限を490億円とする定款変更を行っていたが、十分な自己資本比率を確保するために、返済額は400億円の85%に相当する340億円に決定した。

2006年10月5日、公的資金の一部返済について関係当局の承認を受けたことから、国が引き受けた優先株800万株のうち、680万株を預金保険機構による時価評価額の406億円で買い取り、消却すると発表した。680万株の簿価340億円と買取額406億円との差額66億円が国の売却益になる。

2006年10月11日、公的資金400億円のうち340億円を予定どおり返済。これによって自己資本比率は9.27%となった(図4-1参照)。

図4-1 自己資本比率の推移



- 注) 1. 単体ベース
 2. 各年度の3月末時点
 3. 2006年度から2012年度は「バーゼルⅡ国内基準」、2013年度からは「バーゼルⅢ国内基準」にて算出しているため、それ以前の値とは不連続
 4. 単位未満四捨五入

第4節

公的資金の完済

1 『経営の健全化のための計画』未達による業務改善命令（'08年）

公的資金を完済するまでに当行は一度、業務改善命令を受けている。2008年3月期決算で当期純利益が13億9,100万円となり、『経営の健全化のための計画』の利益目標を大きく下回ったため、2008年7月25日に金融庁から業務改善命令を受けた。

当期は、改正貸金業法の影響を主因に経営が悪化した株式会社オークス向けの貸倒引当金の積増しなどで与信コストが大幅に増加した。これが減益の主要因となり、健全化計画で52億円だった当期純利益が13億円9,100万円にとどまり、計画を大きく下回ったのである。

金融庁による命令は、①抜本的な収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画を2008年8月25日までに提出すること、②業務改善計画を着実に実施すること、③業務改善計画の提出後、同計画の履行が確保されていると認められるまでの間、2008年9月期を初回として四半期ごとの実施状況を2カ月以内に報告すること—という内容であった。

当行は、「処分を真摯に受け止め、経営基盤の強化や収益力の向上を進めることにより、経営健全化の達成と公的資金返済に向けて全力で取り組んでいく」とコメントを発表し、改めて内部体制を引き締め着実な実行に踏み出した。

2 開示債権比率が初の1%台に（'09年）

2009年3月期は、大口の不良債権処理の完了や経営支援の強化による債務者区分のランクアップなどで不良債権の圧縮が進んだため、開示債権比率が2008年3月期比2.37ポイント低下の1.65%となり、初めて1%台に改善し、上場地域銀行（地銀、第二地銀）中のベストワンを達成した。

3 公的資金の完済決定（'10年）

先にみたとおり2006年10月11日に、公的資金400億円のうち340億円を返済した。残る60億円も間を置かずに返済する目算であったが、2008年7月に『経営の健全化のための計画』の利益目標が未達に終わったために業務改善命令を受け、しばらくそのフォローアップに注力しなければならなくなった。さらに、2008年9月にリーマンショックが発生し株式市況が暴落、当行の株価も大きく下落したため、株価の回復を待たなければならなくなった。一定の株価水準を下回らないことが、返済の条件だったからである。ただ、すでに返済資金は確保しており、あとは株価の回復を待つ状況となっていた。

2009年の後半から株価が回復したため、再び完済に向けて具体的な準備を進めていった。2010年4月から新中期経営計画「RISING PLAN 2010」をスタートさせ「さらなる飛躍に向けた経営基盤の拡充」を経営目標にかかげた。この中で、公的資金の完済を想定しつつ、店舗やATMなど営業チャネルの積極的な展開によって安定成長をめざすとした。公的資金の完済が、安定成長を確保するためにも十分に意義のある資本政策であることを強調したのである。

こうして7月9日に関係当局の承認を受け、公的資金の完済が決まった。

預金保険機構は、当行による優先株買受けに関して理事長談話を発表。①経営の健全化、②国民負担の回避、③金融システムの安定化—といった観点から問題はないとして、株主である整理回収機構の処分申請を承認したと説明した。

4 公的資金の完済（'10年）

公的資金の完済は、優先株の残り120万株を整理回収機構から買い取って消却する手続きとなる。残り60億円の返済である。7月9日、当行本店で記者発表を行い、関係当局の承認を得て公的資金の完済が決まったことを公表した。

公的資金の完済にともない自己資本比率（2010年3月末現在で単体10.49%）は0.6%程度低下する見込みだが、今後も安定した利益を得られると判断し、10%前後を維持できる見通しとした。大城勇夫頭取は「経営環境の激変で課題が押し寄せる中、公的資金を全額返済したことで主体的、積極的に課題に対応できる環境になった。地域のリーディングバンクと

して、顧客から高い信頼と支持を得られるようにいっそう努力したい」とコメントした。

2010年7月14日に、整理回収機構から優先株120万株を買い取り、消却した。120万株の簿価60億円と買取額60億2,589万円との差額2,589万円が国の売却益となる。

これで悲願であった公的資金の全額返済が完了した。1999年9月29日の導入から、10年10カ月が経過していた。

返済日	返済額
2006年10月11日	340億円
2010年 7月14日	60億円

注)発行価額ベース



公的資金返済の「謝恩会」にて挨拶する大城頭取

琉銀、14日に完済

公的資金 60億円、簿価並みで

琉球銀行（大城勇夫頭取）は9日、国から注入された公的資金残高60億円を14日に返済すると発表した。整理回収機構が保有する同行の第1種優先株120万株を1株あたり約5021円、総額約60億2589万円で取得し、消却する。同行は2006年10月に全体の85%にあたる340億円分を返済しており、総額400億円分の公的資金を約466億円かけて返済を完了する。国の関与から脱却し、店舗展開や人員配置など独自の営業戦略で攻勢を掛ける。

9日、那覇市の琉球本店（9面に解説）で会見した大城頭取は「金融環境の激変が予想される中、さまざまな課題に主体的、積極的に対応できる新たな成長ステージに立った」と述べた。

取得額は簿価60億円に、今期中の経過優先配当金相当額を加えた、上乗せなしの簿価並み返済となった。

た。消却後の自己資本比率は10・49%（単体・10年3月期決算）から0・6%程度低下する見通したが、大城頭取は「今年度以降の安定的な収益の確保で十分カバーできる」とした。

公的資金の返済には、国民負担を回避するため注金入額を下回らないことや、返済後の健全性維持、金融システムの安定性維持が条件。従来は国から買い取る優先株を市場の株価に応じて評価していた。だが、不安定な市況が続いていることから、収益性や企業価値の観点から取得額を算定する新たな評価手法を採用。優先株1株あたり5千・6千円の評価を得た。簿価割れを回避し、国も簿価並みでの返済を認めた。

同行は5月24日、公的資金の残高60億円を7月中にも返済する方針を発表。6月25日の定時株主総会の特別決議で全額返済の了承を得た。

預金保険機構は9日、西日本シティ銀行（福岡市）と琉球銀行が申請していた公的資金の返済を承認したと発表した。これにより、両行は金融機能早期健全化法に基づき注入された公的資金を完済する。

『沖縄タイムス』2010年7月10日
沖縄タイムス社提供

りゅんぎん紅型デザインコンテスト

1992年に復帰20周年記念事業として、紅型という沖縄の伝統文化のさらなる発展と県内若手工芸家の育成をはかる目的で、広く県民が参加できる「りゅんぎん紅型デザイン公募展(現:りゅんぎん紅型デザインコンテスト)」を開始しました。以来、紅型デザインは当行のカレンダーだけでなく、さまざまな用途に活用され、琉球銀行のイメージとして広く定着、浸透しています。「メセナアワード2014」を受賞するなど県内外で認知度も高まっています。

これからも「紅型」という沖縄の大切な伝統文化を支援することで地域社会に貢献してまいります。

コンテスト受賞作品紹介

受賞作品より抜粋掲載











