



第2章

不良債権問題と経営の再構築

1995年度（平成7年度）から
2010年度（平成22年度）までの16年間

| | | |
|-----|---------------|-----|
| 第1節 | 取り巻く環境 | 332 |
| 第2節 | 中期経営計画・長期経営計画 | 335 |
| 第3節 | 営業推進 | 357 |
| 第4節 | 事務管理 | 387 |
| 第5節 | 融資管理 | 395 |
| 第6節 | 経営管理 | 405 |
| 第7節 | 人事・厚生 | 417 |
| 第8節 | 地域貢献 | 430 |
| 第9節 | 関連会社等 | 435 |

本章で振り返る16年間は、不良債権の発生とその処理に追われた苦難の時代であった。

資産デフレをともなう景気低迷を背景に貸出資産の劣化が進み、1995年度に多額の不良債権を処理した。しかし、その後も不良債権が増え続け、財務内容が悪化。このため1999年9月に400億円の公的資金を導入した。

以降、厳しいリストラを敢行しながら、公的資金の返済を見据えた経営の再構築に取り組み、2010年7月に公的資金の完済に至った。

第 1 節

取り巻く環境

1 経済環境

日本経済は1989年5月の金融引き締め政策への転換後も、しばらく景気拡大が続いたが、1990年の株式バブルの崩壊によって景気拡大の勢いが弱まり、1991年2月を境に景気後退が鮮明になった。企業業績は、「資産デフレ」によるバランスシートの悪化をともないながら落ち込み、多くの銀行で不良債権が顕在化していった。

このため政府は1992年から1995年にかけて6回の大型経済対策を実施、日本銀行も公定歩合を1995年4月に戦後最低の1.00%に引き下げるなど景気対策を打っていった。こうした経済政策によって景気は1995年末から回復の動きをみせていたが、1997年の消費税率の引き上げや所得税特別減税の終了などで再び下降し、金融機関の業況も悪化していった。

1997年11月3日、総合証券会社準大手の三洋証券が会社更生法を申請して経営破たんした。このとき、申請前にコール市場から調達していた資金が返済できず、戦後初めてコール市場で債務不履行が生じた。この債務不履行の発生で、コール市場では借り手の信用力が厳しくみられるようになり、信用力の低下していた金融機関の資金繰りに大きな影響を及ぼすことになった。

三洋証券の破たん直後に、北海道拓殖銀行の破たん、証券大手の山一証券の自主廃業と相次いだため、金融システム不安が一気に高まった。いずれも資金繰りの行き詰まりが、直接的な要因だったといわれる。

こうした事態に対して政府は、1998年2月に金融システムの安定化のために「金融機能安定化緊急措置法」を制定して公的資金の注入を決め、大手21行に約1兆8,000億円の公的資金を注入した。1998年10月には、健全金融機関の資本増強のために公的資金を注入する「金融機能早期健全化措置法」を制定し、1999年3月までに大手15行に約7兆4,000億円の公的資金を注入した。なお、当行は「金融機能早期健全化措置法」にもとづいて1999年9月に400億円の公的資金の注入を受けている（第2部第4章参照）。

政府は不良債権問題の正常化をめざし、2001年4月に緊急経済対策で主要行を対象に、既存の不良債権は2年以内、新規に発生した不良債権は3年以内に最終処理につながる措置を講じるように求めた。2002年10月に

は、金融庁が「金融再生プログラム」を公表し、主要行に対して2004年度の不良債権比率を2001年度比で半分程度に低下させることを求めた。一方、地域金融機関に対しては、2003年3月に「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」を公表し、中小企業の再生と地域経済の活性化をはかり、不良債権も同時に解決することを求めた。

こうした施策によって不良債権処理が大きく前進するとともに、金融システム不安が解消に向かっていった。

ところで、不良債権問題が深刻化し、景気低迷が続いたこの時期に多くの金融機関が破たんしたが、預金保険機構年報(2012年度)によると、1997年から2001年までの5年間で161件の金融機関が破たんしている。このうち銀行が15件、信用金庫が25件、信用組が121件であった。

2 日本版金融ビッグバン

1996年11月、橋本龍太郎首相は金融システム改革、いわゆる日本版金融ビッグバン構想を発表した。これは、金融市場の規制緩和を進め、2001年までに欧米先進国並みの金融市場の構築をめざすものであった。改革は、「フリー(市場原理が働く自由な市場)」「フェア(透明で公正な市場)」「グローバル(国際的で時代を先取りする市場)」の3原則を柱とした。以下は、具体的な実施状況である。

まず、1998年4月1日に「外国為替及び外国貿易法」(外為法)が改正され、外為業務の一般金融機関への開放や国内外の自由な資金移動が可能になった。

1998年12月には、「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律」、いわゆる金融システム改革法が施行され、銀行本体による投資信託販売の解禁、損害保険料の自由化、ディスクロージャー誌の充実など、日本版金融ビッグバンの要となる規制緩和が実施された。

1999年4月以降、有価証券取引税の撤廃、子会社に関する業務制限の原則廃止、普通銀行による普通社債の解禁、株式売買委託手数料の完全自由化、銀行による保険商品の窓口販売解禁、信託業務の取扱いの解禁、銀行子会社による従属業務・金融関連業の兼業解禁や支店設置の原則届出制、共同店舗に関する規制緩和措置など、改革に示された項目が2002年度までにほぼ実行に移された。

ところで、一連の改革の中で金融機関の経営にとりわけ大きな影響を与えたのが、1998年4月に導入された早期是正措置であった。自己資本比

率が一定水準を下回った金融機関に対して、監督当局が適切な是正指導を発動する措置である。これにともない金融機関は、自己責任原則と市場ルールにもとづく経営が求められることになり、自己責任にもとづく資産査定（自己査定）が義務づけられた。1999年7月には金融監督庁から、透明な行政の確立と金融機関の自己責任経営を促す観点から「金融検査マニュアル」が示され、資産査定中心の検査からリスク管理中心の検査へと転換がはかられた。

第2節

中期経営計画・長期経営計画

(1995年度～2010年度)

本節では、1995年度から2010年度までの間に策定した中期経営計画あるいは長期経営計画をみていく。これによって、当行を取り巻く金融環境や経営課題に対して当行がどのように考え、対処してきたかを振り返りたい。

1 中期経営計画「OCEAN (オーシャン) プランII」(1996年度～1998年度)

本中計「OCEAN (オーシャン) プランII」は、リストラを基本戦略とする計画であった。

1995年当時、金融機関を取り巻く環境は、いわゆる住専問題に象徴される不良債権問題、経営の悪化した金融機関の破たん、金融機関に対する情報開示の拡大要請など、これまでにない大きな変化に直面しており、銀行経営に対する社会的関心が一段と高まっていた。1996年度には不良債権の開示義務が予定され、銀行は市場の厳格な評価にさらされつつ経営を行わなければならない時代を迎えていた。

こうした時代の変化は、前中計「OCEAN (オーシャン) プラン」策定時の予想を大きく上回っており、当行により早い、より抜本的な対応を迫った。とくに不況の長期化による資金需要の低迷と与信リスクの増大、資産デフレによる直接的な不良債権の急増は予期した水準を大幅に上回り、従来の経営計画では対応できないものとなっていた。このため、早急に経営の方向を見直す必要があった。

また、経営内容の開示拡大の動きは、当行の収益力、コスト体質の実態を市場に明らかにすることになり、したがって下位地銀だからといって地銀平均以下の経営効率に甘んじていては、もはや生き残ることはできないという危機感をもたらすものであった。先行きの経営にあたっては、いかに収益力、資金コスト、適正利ざやなどの経営効率指標を地銀平均水準以上に引き上げることという点に注力すべきとの認識に立ち、すべての部門に聖域を設けず、踏み込んだリストラを敢行しなければならないと考えた。

前中計「OCEANプラン」の途中にもかかわらず同計画を見直し、改めて本年度を初年度とする中期計画を策定したのは、以上の理由からであった。

本中計「OCEANプランII」では、現状の経営課題を前述のとおり、①収益環境の悪化、②高コスト体質、③不良債権問題—ととらえ、これに対する基本戦略をそれぞれ①収益基盤の強化、②経営の効率化、③資産の健全化—の3点と定めた。

なかでも金融自由化の中で勝ち残るために、同規模地銀並みの経営効率化(リストラ)を徹底的に進めることに重点を置いた。ここでいう経営の効率化とは、費用対効果でみて効果の小さい部門を縮小し、その削減によって得られた経営資源をより効果の大きい部門に再配置・再配分することである。

具体的にまず総人員については、採用の抑制や出向の促進、嘱託・パート職員の外部委託化などにより、約350人(16%)削減する。総人員の削減分は、本部人員の削減で対応し、営業店の人員は現状の水準を維持するとした。

本部組織については、業務の再編と合理化を進めるとともに、営業推進部と業務渉外部を統合するなどいっそうのスリム化をめざした。

店舗については、採算性の低い店舗を閉鎖することで経費を削減する一方で、店舗削減の補完と顧客サービスの低下に対処するため、無人化店舗の増設をこの先も進めるとした。

不良債権については、整理縮小を急ぎ、経営上の負担を軽減していく。なかでも償却を要する不良資産については、計画期間中にほぼその処理を終える目標を設定した。

本中計「OCEANプランII」では、リストラ編として「経営効率化推進要綱」を策定し、これにもとづき創立以来経験したことのない厳しいリストラを進めていくことになった。同要綱の概要は以下のとおりである。

(1) 人員の削減等

- ・ 採用人員の抑制
- ・ 転身支援制度の導入
- ・ アウトソーシング(外部委託)の推進
- ・ 本部組織の統廃合
- ・ 役員処遇の引き下げ
- ・ ベースアップの一時停止
- ・ 賞与支給率の引き下げ
- ・ 賞与メリット制の見直しなど

(2) 店舗の統廃合等

- ・ 営業店の統廃合
- ・ ニューヨーク駐在員事務所の閉鎖

- ・ 東京支店・事務所・分室の縮小
- ・ 無人化店舗の展開など
- (3) 業務効率化の推進
 - ・ 管区外取引の圧縮
 - ・ 地公体取引の見直し
 - ・ QCサークル活動の見直し
 - ・ 営業店執務室内レイアウトの標準化
 - ・ 事務の機械化の推進など
- (4) 経費等の圧縮および資本支出の効率化
 - ・ 通信講座受講料の自己負担制への移行
 - ・ 人間ドック・健康度測定を受診料の一部自己負担制への移行
 - ・ キャラクター契約の終了
 - ・ 遊休不動産の売却
 - ・ 運動部への支援縮小など

「OCEAN (オーシャン) プランII」の骨子

■めざす姿

地域の繁栄に貢献するリーディングバンク

■経営目標

揺るぎない銀行基盤の再構築

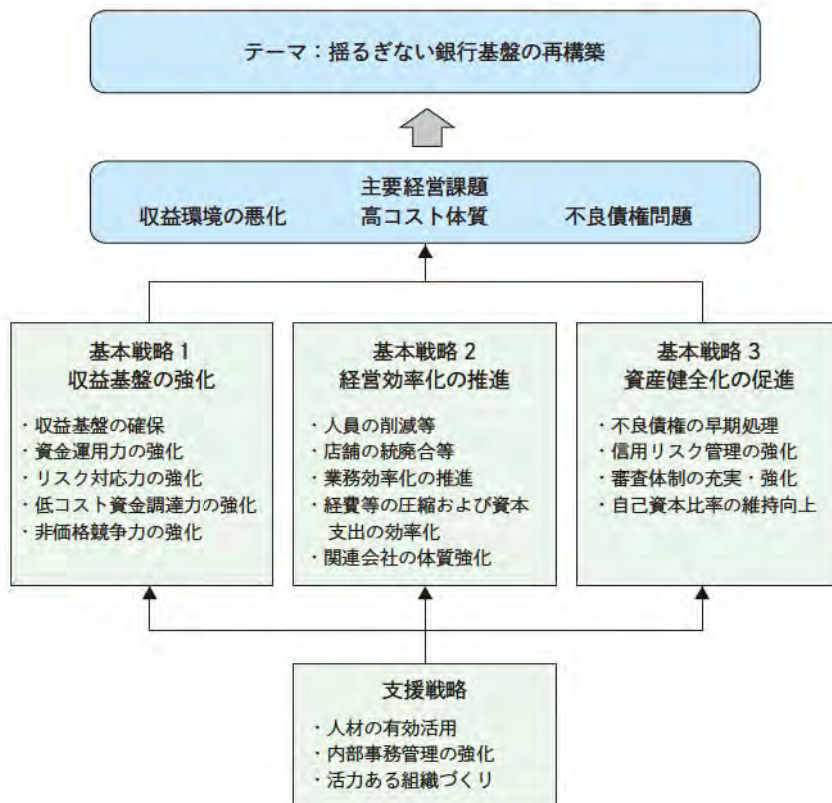
■基本戦略

- ・ 収益基盤の強化
- ・ 経営効率化の推進
- ・ 資産健全化の促進

■重点施策

収益基盤の確保、人員の削減、不良債権の早期処理など

OCEAN(オーシャン)プランⅡ



2 中期経営計画「中期経営計画21」 (1998年度～2000年度)

1996年度から1997年度の2年間は、リストラを基本戦略とする「OCEAN(オーシャン)プランⅡ」に不退転の覚悟で取り組み、不良債権処理や経営効率化の面で一定の成果をあげることができた。

しかし、1997年度に起こった金融環境の変化は、銀行、証券会社の相次ぐ大型倒産に象徴されるように、まさに競争の激化と非効率な金融機関が淘汰される時代が到来したことをはっきりと認識させるものであった。こうした急激な環境変化に前向きに対応するため、前中計の途中ではあるが、新しく「中期経営計画21」(1998～2000年度)を策定し実行することになった。前項でみたとおり、前中計も最終年度を待たずに新しい中計が策定された。当時は、それほど当行の予想を超える速さで環境変化が進んでいった時代だったといえる。

さて本中計では、大きく3つの経営目標をかかげた。

第1は「信頼される銀行をつくる」ことである。大胆なリストラや資産健全化の追求によって経営の健全性を高め、同時に質の高い商品・サービス

をタイムリーに提供して顧客ニーズにスピーディーに対応するという考え方を基本に置いた。

第2は「地域に根ざした銀行をつくる」ことであった。1998年に創立50周年を迎えるが、この周年事業を契機に、これまで以上に地域との連携を強化し、地方銀行の名にふさわしい地域に根ざした銀行をつくることを示した。

第3は「創造性豊かな活力ある銀行をつくる」ことであった。金融新時代に立ち向かう人材（プロフェッショナル）を育成し、職員一人ひとりがやる気に満ち、環境変化に率先して対応していけば、それによって創造性豊かな活力ある銀行が実現すると考えた。

不良債権問題については、1997年度に思い切った多額の処理を実行し、一定のめどを立てることができたが、健全性をアピールするには担保不動産の流動化をはじめ償却の促進、買取機構の活用など、さらに踏み込んだ資産改善が必要であった。また、目に見える数値で改善度を示すために、不良債権比率を足元の3%強から1%以下に改善する目標を設定し、同時に自己資本比率の目標を足元の7%強から8%以上に設定した。

一方、引き続き厳しいリストラを進めなければならない状況にあり、以下の「リストラ計画編」を策定した。

(1) 人的資源の有効活用

- ・採用の抑制
- ・転身支援制度の拡充（適用年齢の拡大と退職金の割増し）
- ・少数精鋭化の徹底（本部・営業店組織の見直し）

(2) 役員処遇の見直し

- ・役員報酬のカット
- ・ベースアップの停止
- ・賞与メリット制の廃止
- ・賞与支給額の削減

(3) 店舗ネットワークの再編

- ・店舗の統廃合
- ・店舗拠点化の推進（拠点店舗の明確化と営業店業務の見直し）
- ・店外ATMの積極活用（設置推進・稼働時間拡大）

(4) 業務の効率化・機械化の推進

- ・事務処理体制の見直しによる業務効率化の継続推進
- ・イントラネットの活用による事務効率化

(5) 経費削減運動の展開

- ・経費削減委員会の設置
- ・経費削減運動の展開（経費削減委員会を中心に全店的取組み）

公的資金400億円の導入

本中計「中期経営計画21」（1998～2000年度）の期間中である1999年9月29日に当行は、400億円の公的資金を導入した。ここで、その経緯について簡単に触れておきたい。

1997年度に大幅な赤字を計上し、350億円あまりの不良債権を処理した後、1998年度から始まる本中計では厳しいリストラを続けながらも、“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った。不良債権処理にともなう損失は、多くを自己資本の取り崩しによって手当てするため、2期連続の大幅赤字は自己資本を大きく毀損させることになった。

その結果、1999年3月期の自己資本比率は5.78%（単体）と厳しい水準に低下していた。先行きのリスクに耐えられる水準とみられる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と判断された。当時、金融不安が続く中で、当行が資本市場から資金を調達するにはかなり難しいと見込まれたため、第三者割当増資と公的資金導入の組み合わせによって600億円の調達を検討することになった。

第三者割当増資については、8月に入って県内を主体に約200億円の見通しを立てることができた。このため、残りの400億円を金融当局に申請し、公的資金で調達することになった。もちろん、公的資金の導入は、簡単に認められるものではない。いっそうの厳しいリストラのもとで収益力の高い経営体質に転換し、財務内容の健全性を完全に取り戻すことが大前提である。相当な覚悟をともなう経営判断であったが、当時の当行の財務内容は、公的資金の導入に踏み切らざるを得ない状態にあった。

8月下旬にまず、第三者割当増資による227億円の調達がほぼ確実となり、それを踏まえて『経営の健全化のための計画』をまとめ、9月2日に金融再生委員会に正式に申請。9月13日に承認を受け、9月29日に400億円の公的資金を導入した。

それ以降、経営の第一の使命は、『経営の健全化のための計画』の確実な遂行に置かれた。2001年度に新しい中計を策定したが、『経営の健全化のための計画』を反映して収益力の向上に主眼を置いたものとなり、その後の中計も同様の枠組みで策定していった。公的資金の早期返済に向けて、利益の着実な積上げをめざしたのである。

「中期経営計画21」の骨子

■めざす姿

21世紀に力強くはばたく銀行

■経営目標

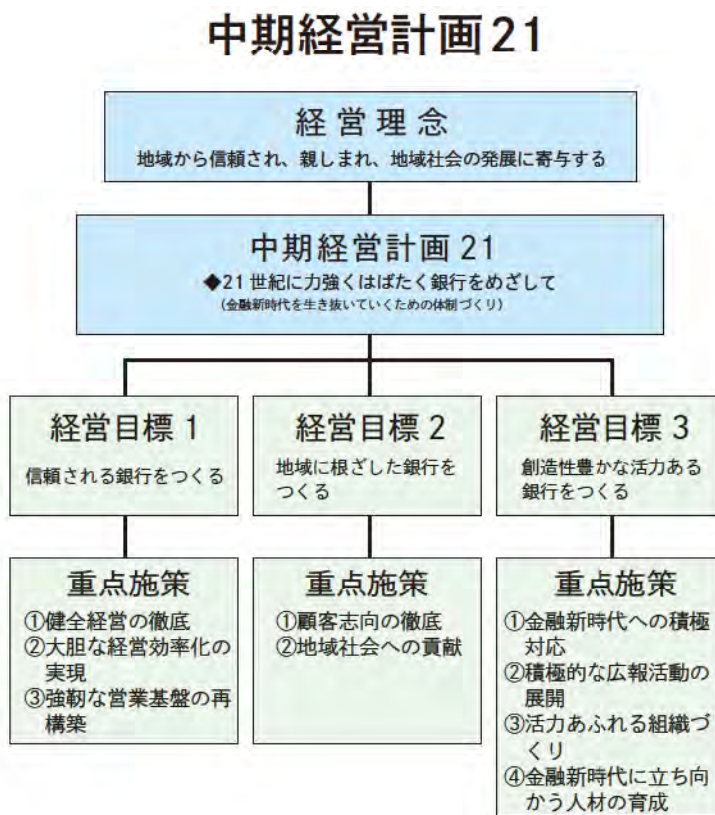
1. 信頼される銀行をつくる
2. 地域に根ざした銀行をつくる
3. 創造性豊かな活力ある銀行をつくる

■基本戦略

1. 健全経営の徹底、大胆な経営効率化の実現、強靱な営業基盤の再構築
2. 顧客志向の徹底、地域社会への貢献
3. 金融新時代への積極対応、積極的な広報活動の展開、活力あふれる組織づくり、金融新時代に立ち向かう人材の育成

■重点施策

資産健全化の追求、お客さま第一主義の徹底、新業務の積極展開など



3 中期経営計画「Speed 2001」 (2001年度～2002年度)

先にみたとおり、1999年9月29日に公的資金を導入した。翌年4月からスタートした1年間の短期経営計画では「収益No.1の銀行づくり」をメインテーマに、全員が危機感をもって諸施策に取り組んだ。その結果、過去最高の当期利益を達成することができ、これによって当行は“負のサイクル”と決別することができたという認識に立った。

その翌年に策定した中計「Speed2001」(2001～2002年度)は、公的資金導入後の最初の中計になるが、従来と異なり2年間の計画とした。これは、①向こう2年間で日本版金融ビッグバンの総仕上げの時期と重なり、さまざまな制度改革が想定されていた、②翌年4月にはペイオフ解禁を控えていた一ことなど大きな変化が予想され、スピード感をもって施策を一挙に実行していくためであった。いわゆる短期決戦型の中計である。

めざす当行の将来像には、「まかせてバンク」という新しい概念を取り入れ、新金融サービス業への脱皮を宣言した。「まかせて」とは、文字どおり「お客さまのことはすべて私たちに任せてください」という意味である。伝統的な銀行業務のうえにこれまでにない付加価値を加え、次々と新サービスを提供する銀行に変わっていくことをめざしたのである。

経営目標は、「安定した収益基盤の確立」とした。これは、金融当局へ提出した『経営の健全化のための計画』で、高い収益目標とその確実な達成が求められていたため、収益力のある体質を早急に構築する必要があったからである。

基本戦略は、「経営資源投入分野の選択と集中」と「業務プロセスの大胆な再構築」の2つを柱とした。

1つ目の「経営資源投入分野の選択と集中」は、貸出業務に重点を置いたビジネスモデルの構築である。既存の貸出形態を見直すとともに、新しい貸出機会を掘り起こし、貸出量の拡大と収益性の向上をはかるとした。また、本中計で初めて「ローンならりゅうぎん」というブランドイメージを設定し、その浸透をとおして貸出重視を明確に打ち出した。

2つ目の「業務プロセスの大胆な再構築」は、営業体制を大胆に転換するものであった。従来の延長線上のやり方では根本的な解決には至らないとし、顧客の視点ですべての事務処理と組織のあり方を見直し、大胆な再構築をはかった。これを本中計では“創造的破壊の実践”と表現した。

この2つの基本戦略を遂行するために、「営業革新」「組織革新」「人材革新」の3つの切り口でそれぞれ次の重点施策を打ち出した。

営業革新では、選択と集中にもとづいた効果的な営業推進体制を整え

るとし、具体的には、

- ・ 与信業務プロセスの再構築
- ・ 販売チャネルの積極拡大
- ・ アドバイス機能の充実

などに重点的に取り組むとした。

組織革新では、競争力の高い機動的な組織づくりを進めるとし、具体的には、

- ・ 新業績評価制度の導入
- ・ 意思決定の迅速化
- ・ リスク管理体制の確立

などに重点的に取り組むとした。

人材革新では、高い能力と意識をもつ人材を育成するとし、具体的には、

- ・ 融資スキルの引き上げ
- ・ 受信要員の早期育成
- ・ 成果主義賃金の徹底

などに重点的に取り組むとした。

「Speed2001」の骨子 ～選択と集中～

■めざす姿

まかせてバンク

■経営目標

安定した収益基盤の確立

■基本戦略

- ・ 経営資源投入分野の選択と集中
- ・ 業務プロセスの大胆な再構築

■重点施策

- ・ 営業革新
- ・ 組織革新
- ・ 人材革新

～Owさんの誇りが生み出す未来～
中期経営計画 **Speed 2001**

中期経営計画は、この20年間、Owさんが誇り続けるための道標を一手に押し進めていくためのロードマップです。将来、中期経営計画は3～5年で見直しをしますが、スピードの時代に対応し、本計画は再計画はなっていません。

りゅうぎんの進むべき方向性
まかせてバンク

中期経営計画では、Owさんの目指すべき将来像として「まかせてバンク」を確立しています。「まかせてバンク」とは、文字通り、お金のまかせてをおこなうことを目指すことのできる銀行です。今後、Owさんは必要なときにいつでもOwさんがいる、という顧客サービス水準を達成し「かめい」のところに早く「サービス」の提供を開始していきます。

中期経営計画が目指すもの

中期経営計画のメインテーマは、「安定した収益基盤の確立」です。公的資金の早期返済のための目途づけをすることにも、「融資業務」を中心とする銀行の本来部門を充実させていきます。そのことにより、「融資業務」を今後のOwさんの得意分野として確立させ、スピードに「ローンならOwさん」というブランドイメージを前面に押し出していきます。

| | |
|----------|---------------------------------|
| 経営目標 | 安定した収益基盤の確立 |
| キーワード | 経営資源投入分野の選択と集中 業務プロセスの大胆な再構築 |
| ブランドイメージ | ローンならOwさん |

Speed 2001 の全体像

営業体制の転換をいかに実現するか

選択と集中に基づいた効果的な営業推進

営業革新
〔スピード戦略〕
〔ニューマーケット戦略〕
〔アドバイズ戦略〕〔ローコスト戦略〕
〔プライシング戦略〕

組織革新
競争力の高い機動的な組織の実現
〔アジャイル戦略〕
〔スグサマジメント戦略〕

人材革新
高い能力・意欲を身につけた人材の育成
〔スキルアップ戦略〕
〔マインドアップ戦略〕

Speed 2001 を変える3つの革新

4 中期経営計画「Quality 2003」 (2003年度～2004年度)

前中計「Speed2001」(2001～2002年度)では、「安定した収益基盤の確立」という経営目標の達成のために「経営資源投入分野の選択と集中」と「業務プロセスの大胆な再構築」を基本戦略として、とくに貸出業務の営業に力を入れて取り組んだ。

新商品を次々に投入したスモールローンの推進や、貸出金利の適正化については一定の成果をおさめることができた。しかし、中小企業向け貸出の推進を含む貸出量の増強については、デフレ経済の長期化の影響もあって所期の目標を達成することができなかった。不良債権の圧縮についても、景気低迷のもとで課題を残す結果となった。

このような課題を抱えつつも、収益力については着実に回復の動きを示していた。ただし、『経営の健全化のための計画』対比では未達の状況にあり、さらに「安定した収益基盤の確立」に注力する必要がある。

したがってこの先は、『経営の健全化のための計画』でうたう収益計画の完全達成と前中計で出遅れた顧客主体の「業務プロセスの大胆な再構築」を重点的に進めるとし、「まかせてバンク」の実現をめざした。一方、諸施策の推進では、商品・サービスの開発・充実においてスピード感のある展開で一定の成果を出すことができたが、顧客の目線を見た場合、まだまだ努力を要する面があると総括した。

さて、本中計「Quality2003」では、めざす姿を前中計に続き「まかせてバンク」の実現とした。顧客と当行の信頼関係を高め、金融取引のすべてを任せてもらえる銀行の実現である。

経営目標も前中計と同じ「安定した収益基盤の確立」とした。とくに本中計期間中に、1999年9月に導入した公的資金の返済に具体的にめどを付けたいと考えた。『経営の健全化のための計画』を着実に進めながら、中計の最終年度である2005年3月までに200億円以上の剰余金を積み上げれば、マーケットから十分な評価を受け得る。そうなれば残る資金を資本市場から調達して一括返済することも可能になる、と目算を立てたのである。

基本戦略(キーワード)は、次の3つを定めた。

1つ目は「業務プロセスの簡素化」である。

限られた経営資源で最大限の成果をあげるには、業務の効率化が欠かせない。ここでいう効率化された業務とは、手順が明確に定義されたうえで誰もが容易に習得できる業務のこと。業務プロセスの簡素化によって、事務の堅確化、コストの削減、組織力の強化にもつながるとした。

2つ目は「サービス品質の向上」である。

各金融機関の商品は、基本的な部分ではほとんど差がない。このため顧客に当行の商品が魅力的に映るかどうかは、「サービス品質」すなわちスピード、正確性、丁寧で信頼できる対応、的確なアドバイス、プラスアルファの創意工夫などに左右されると考え、サービス品質の向上によって当行の特徴を打ち出すとした。

3つ目は「不良債権問題の抜本的解決」である。

不良債権比率は、依然として高い水準にあった。不良債権比率が高ければ、引当や保全が適切であっても、その後の景況悪化、地価下落などにより追加引当が発生する可能性が高くなる。利益を安定させるためには、不良債権比率を引き下げることが重要であり、そのために新たな不良債権の発生防止、貸出資産の良化促進、不良債権の最終処理に強力に取り組むとした。

また、前中計に続きブランドイメージを「ローンならりゆうぎん」として貸出重視のスタンスを強調した。

こうした3つの基本戦略を遂行するために、前中計同様に営業革新、人材革新、組織革新の3つの切り口で、それぞれ次の重点施策を示した。

営業革新では、実践面での戦略区分として取引開拓・深耕戦略、取引採算改善戦略、スモールローン戦略、開示債権圧縮戦略を設け、

- ・お客さまとの長期的リレーションシップの構築
- ・個人総合取引の拡大
- ・コストに応じたプライシングの徹底

などに重点的に取り組むとした。

人材革新では、能力開発戦略、意欲向上戦略に分け、

- ・個別業務スキルの引上げ
- ・研修体制の充実
- ・成果主義賃金の徹底

などに重点的に取り組むとした。

組織改革では、組織管理戦略として、

- ・コーポレートガバナンスの強化
- ・リスク管理体制の確立

などに重点的に取り組むとした。

ところで、本中計期間中の2003年6月に金融庁の事務ガイドラインが改正され、銀行のコンサルティング業務が付随業務として認められるようになった。翌年4月にはビジネスマッチング業務、M&Aに関する業務などが同様に認められた。この制度改正にあわせて当行は、2004年6月に企業支援

部を新設し、その中に上記業務を専門的に担う部門を設置した。

同部署は2005年6月に業務内容を拡充して金融サービス室と改められた。その後金融サービス室は、“問題解決型銀行”をめざす当行の中核的な役割を担うコンサルティング営業部として独立し、さらに規模を大きくして法人事業部へと発展した。

「Quality 2003」の骨子 ～Speed&Quality～

■めざす姿

まかせてバンク

■経営目標

安定した収益基盤の確立

■基本戦略

- ・業務プロセスの簡素化
- ・サービス品質の向上
- ・不良債権問題の抜本的解決

■重点施策

- ・営業革新
- ・組織革新
- ・人材革新

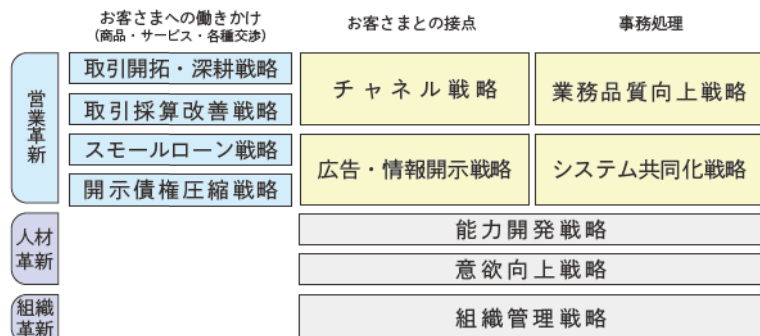
Quality 2003

Quality 2003 の経営目標は「安定した収益基盤の確立」です。そのために「業務プロセスの簡素化」「サービス品質の向上」「不良債権問題の抜本的解決」をキーワードに揚げ、中小企業向け貸出・個人ローンの拡大、預かり資産の販売推進による投資収益の増強、ローコスト経営体質の構築に向けた引き続きの経費軽減、企業再生支援を中心とする貸出資産の良化などに取り組んでまいります。

| | | | | | |
|------|-----------------|-------|---|----------|----------------|
| 経営目標 | 安定した 収益基盤の確立 | キーワード | 業務プロセスの簡素化 サービス品質の向上 不良債権問題の抜本的解決 | ブランドイメージ | ローンなら りゆうぎん |
|------|-----------------|-------|---|----------|----------------|

■Quality 2003 の全体像

Quality 2003 では、全ての戦略をバランスよく実践していくことで、経営目標を確実に達成します。



5 長期経営計画「Leap 2005」 (2005年度～2009年度)

本長計「Leap 2005」は、公的資金導入後の2001年度からスタートした「Speed2001」および「Quality2003」に続く、一連の第三次計画として位置づけられる。

これまでの2つの中計は期間を2年としていたが、本長計はあえて5年の計画とした。これは過去2次にわたる計画で、収益をはじめとする大方の目標を達成してきた実績を踏まえ、いよいよ目前に迫った公的資金の返済期限、すなわち優先株の普通株への転換期限である2010年9月30日を意識し、本長計を経営健全化の最終章への挑戦と位置づけたからである。

本長計は同時に、2005年4月から2007年3月までの2年間にわたる金融庁による「金融改革プログラム」への対応を兼ねるものであった。

策定にあたっては、まず次の3点を経営課題としてとらえていた。

1点目は、収益環境の変化への対応である。企業部門の資金余剰が続く中、業態間競争の進行で貸出金利回りは低下傾向にあった。従来どおりの業務運営では、継続した収益力の向上は難しい。そのため、新たな貸出市場であるミドルリスクマーケットに戦いの場を求めると同時に、証券化やシンジケートローンなどの新金融業務へのチャレンジ、投資銀行的ビジネスや証券仲介業への進出など新たな成長戦略が必要であると考えた。

2点目に、バーゼルⅡ規制の導入や郵政民営化といった金融制度改革への対応である。とくに郵政民営化によって「ゆうちょ銀行」が誕生すれば、巨大な金融商品販売網が一挙に登場するという危機感をもっていた。このため顧客の目線に立ったサービスの提供やマーケットに応じた店舗機能の見直し、ATMを含む新たな店舗戦略の構築が必須であると考えた。

3点目が、経営基盤の再構築に向けた対応である。なかでも公的資金の返済に向けた取組みを中核的な課題ととらえた。これは、収益の拡大によって利益剰余金の積上げを加速するとともに、資本市場での評価を高め、市場から資金を調達するスキームを具体的に進めていくことであった。そのためには市場の信任獲得がカギになる。市場は、当行のトップライン収益（業務粗利益）の拡大に注目していた。したがって、それに向けた新しいビジネスを展開していくための経営の再構築、これを急がなければならないと考えた。

以上を前提に策定された「Leap2005」の概要は、以下のとおりである。

めざす姿は、引き続き「まかせてバンク」の実現である。経営目標は、新しく「課題解決機能を発揮して成長する新たなビジネスモデルの確立」とし

たが、これについては職員に次のとおり説明し周知をはかった。

「当行の最大の強みは県内にもつ強固な営業基盤である。他金融機関との競争が激しさを増す中、地域・企業・個人のかかえる課題解決のために、経営資源を集中し、ミドルリスク層への貸出等地域のリスクを積極的に取ることで当行の特徴を打ち出し、収益を獲得していく。一方、リスクを積極的に取りながら収益を獲得していくには、経営体力を超えるリスクについて、これを回避する仕組みづくりが不可欠である。このためリスクとリターンを適切に評価してコントロールする経営管理体制を構築し、健全性を確保しながら持続的に成長するビジネスモデルを確立する」

このように新しい経営目標を定めた理由と考え方を示し、認識の共有をはかった。

本長計は基本戦略として、次の3つをかかげた。

1つ目は「問題解決型金融機能の強化」である。これは地域・企業・個人のかかえる課題を発見し、それを解決することで収益を獲得するビジネスモデルを強化することである。法人分野では成長段階等に応じた最適な金融サービスを提供する、個人分野では顧客のライフステージや資産状況に合わせた提案型の営業を展開するとした。この基本戦略を実現するため、M&Aアドバイザー業務、ビジネスマッチング業務、財務コンサルティング業務、事業承継業務、株式公開業務などを専門的に扱う金融サービス室を2005年6月に新設した。

2つ目は「地域マーケットに応じた効果的な経営資源配分」であった。これは、マーケット特性に応じた効果的なチャネル展開のあり方や最適な人材配置を追求するなど、顧客ニーズの所在と経営資源のベストマッチをはかることや、業務プロセスを抜本的に見直すとともに、限られた経営資源で最高のサービスを提供する体制の構築をめざすものであった。

3つ目は「企業価値向上をめざす経営体制の構築」であった。これは、リスクとリターンを統一尺度で評価する経営管理体制の構築によって資本を有効に活用し、企業価値を向上させることや、経営情報を積極的に開示するほか法令等遵守態勢を強化し、地域社会・環境にバランスよく配慮した「社会的責任」経営に取り組むことを内容とした。

公的資金の一部返済

本中計の2年目となる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。利益剰余金の積上げは、当初の想定を下回る150億円

あまりであったが、市場環境が落ち着きを取り戻し、当行の株価も3月には3,000円台を付けるなど資本市場から有利な条件で調達できる状況が訪れていた。

そこで6月に、劣後債を発行して100億円を調達。そのうえで第三者割当による優先株の発行で200億円を調達し、十分な自己資本比率の水準を維持しながら、公的資金を返済する具体的な計画を立てた。第三者割当を引き受けたのは証券会社2社である。両社は当行が発行した優先株を一定期間置きながら普通株に転換し、機関投資家や市中に売却して資金を回収する。当行は10月2日に、両社から優先株の引受け額200億円の払込みを受けた。

公的資金は、優先株800万株(400億円)を国が引き受けるかたちで注入され、株式会社整理回収機構がその優先株を保有していた。当行は、その優先株を買い取ることで公的資金を返済する。

2006年10月5日に、公的資金340億円の返済について関係当局の承認を受け、11日に整理回収機構から優先株680万株(簿価340億円)を406億円で買い取り、同日に消却した。公的資金340億円の返済である。簿価と買取額の差額66億円は、国の売却益となる。

公的資金の残高が残り60億円になったため、その後の中計は完済を見据えた積極的な展開を盛り込んだ内容へと転換していった。

「Leap 2005」の骨子

～経営健全化の最終章、新たなビジネスモデルへの挑戦～

■めざす姿

まかせてバンク

■経営目標

課題解決機能を発揮して成長する新たなビジネスモデルの確立

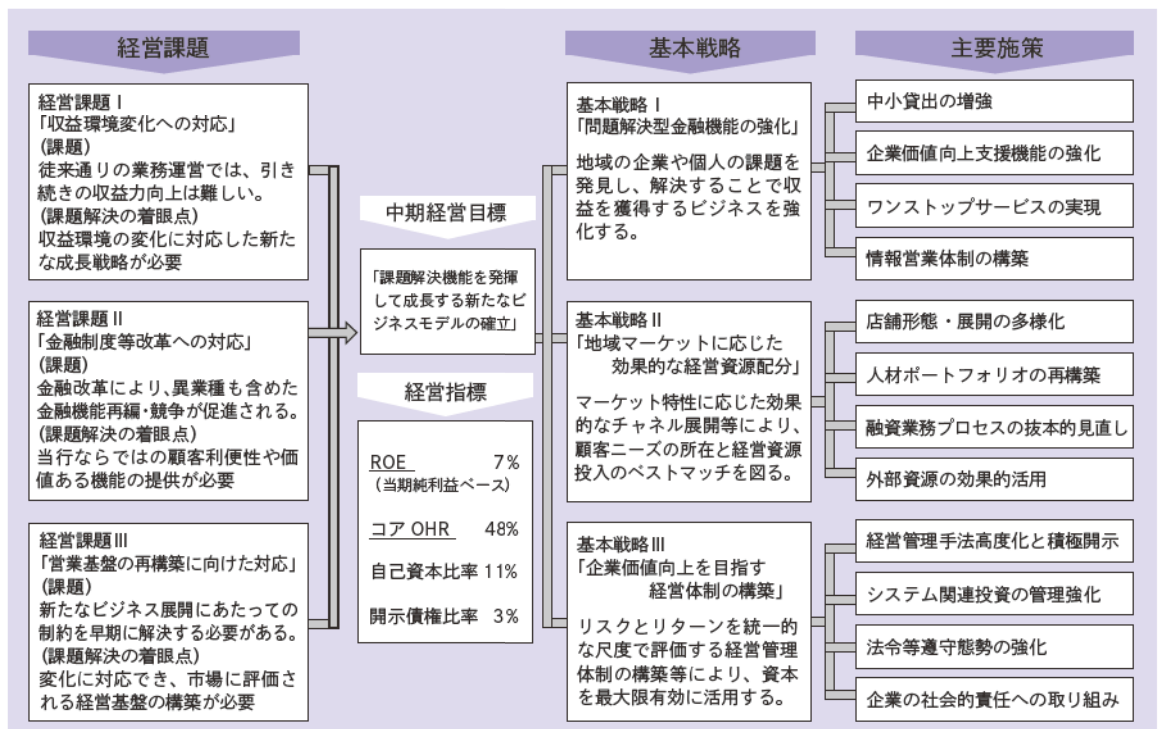
■基本戦略

1. 問題解決型金融機能の強化
2. 地域マーケットに応じた効果的な経営資源配分
3. 企業価値向上をめざす経営体制の構築

■重点施策

中小貸出の増強、店舗形態・展開の多様化、法令遵守等態勢の強化など

Leap2005



6 中期経営計画「CHALLENGE 51」 (2007年度～2009年度)

前長計「Leap2005」(2005～2009年度)は、副題として“経営健全化の最終章”とうたったように、『経営の健全化のための計画』を達成し、公的資金をいかに返済するかということに主眼があった。つまり、優先株(公的資金)の普通株への転換期限である2010年9月末を意識し、遅くともその時点までに決着をはかるシナリオを描いていた。

しかし2006年10月に、計画よりも早めに公的資金400億円のうち340億円を返済することができた。完済のめどが立つ段階を迎えたのである。また、2007年3月期で不良債権額、不良債権比率も大幅に改善することができ、貸出資産の健全化に向けた確実な歩みも確認された。

したがって当年度以降は、公的資金の完済を視野に入れながら「新たな成長戦略の展開」へ大きくかじを切ることができる状況となり、このため前長計の途中ではあるが、2007年度から新中計をスタートさせることになった。

本中計「CHALLENGE 51」(2007～2009年度)の概要は、次のとおりである。

基本コンセプトは、タイトルのとおり預金・貸出金シェア51%への挑戦である。ここでのシェアは県内3地銀に占めるシェアである。当然、質の充実がともなうシェアアップが前提であり、それはあくまでも取引先数の増加にもとづくボリュームの拡大であった。

経営目標は「課題解決機能を発揮して成長する新たなビジネスモデルの確立」とした。基本戦略は、1つ目が「問題解決型金融機能の強化」である。地域・企業・個人のかかえる課題を専門的な視点で解決することによって、預金・貸出金シェアを高め、さらに役務収益の増強をはかるとした。

2つ目は「新しい銀行イメージの構築」である。既存の固定的なビジネスモデルを新たな視点で見直し、「新しい銀行イメージ」が顧客だけでなく職員にも浸透することをねらった。

3つ目が「持続的成長を支える経営体制の構築」である。資本効率を高め、企業価値を向上させるとともに、実効性の高い法令等遵守態勢の確立、地域社会・環境などに配慮する社会的責任を重視した経営に取り組むとした。

「CHALLENGE 51」の骨子 ～新たな成長戦略の展開～

■めざす姿

県内地銀における預金・貸出金シェア51%への挑戦

■経営目標

課題解決機能を発揮して成長する新たなビジネスモデルの確立

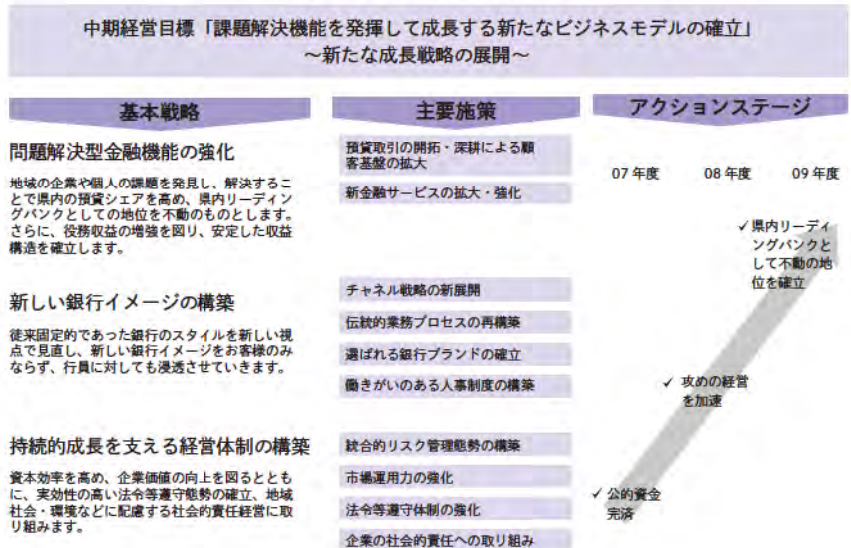
■基本戦略

1. 問題解決型金融機能の強化
2. 新しい銀行イメージの構築
3. 持続的成長を支える経営体制の構築

■重点施策

預貸取引の開拓・深耕による顧客基盤の拡大、チャンネル戦略の新展開、統合的リスク管理態勢の構築など

CHALLENGE 51



7 中期経営計画「RISING PLAN 2010」 (2010年度～2013年度)

これまでの中計は、公的資金の早期返済を最重要課題としていたため、主に①自己資本比率の向上、②不良債権問題の解決、③公的資金返済のための収益確保—といった当行固有の問題に焦点をあてていた。しかし、こうした課題が解決に向かい、公的資金の完済も想定できるようになると、これまでのように当行の課題だけにとらわれず、広い視点に立った経営計画が望ましいという考え方に軸足を移した。

当行の経営理念は「地域から親しまれ、信頼され、地域社会の発展に寄与する銀行」である。これを踏まえると、公的資金完済後に迎える時代にあっては、地域社会の発展を強く意識した計画がふさわしいと考えた。

そのため新しい中計では、「金融機関として地域経済への貢献を果たしつつ自らも成長する」という「地域との共存、共栄」を強調した内容となった。

本中計に取り組むにあたり、大城勇夫頭取から全役職員に向けて以下のメッセージが送られた。

今年度から“待望”の中期経営計画「RISING PLAN 2010」が始まります。

これまでの中計、とくに「Speed2001」（2001～2002年度）以降の経営計画は、『経営の健全化のための計画』の達成に向けた計画でしたが、今回の中計では公的資金の完済が近く想定される状況に至ったこともあり、『経営の健全化のための計画』の縛りから解放された計画を立案することができました。

そうした意味では新たなステージに立ち、「RISING」の名のとおり、“待望”の中期経営計画となります。

本計画の経営目標は、「さらなる飛躍に向けた経営基盤の拡充」です。

前中計の「課題解決機能を発揮して成長する新たなビジネスモデル」の成果として、資産と財務の健全性は大きく改善し、質の向上をはかることができました。具体的には、自己資本比率の上昇や開示債権比率の地銀ベストワンの達成です。また、めざすべき銀行像としての「問題解決型銀行」を標榜する当行の評価も、多様なコンサルティングサービスの提供によって、さらに向上することができました。

前中計では、5つの戦略・戦術を打ち出しました。

幅広い顧客層の拡大をはかる「広角打法」、銀行の本業である預貸業務の推進の重要性に改めて着目する「温故知新」戦法、非金利収益の拡大策として新たな手数料収入の確保に着目した「空間ビジネス」、問題解決型銀行としての真価が問われる「新金融サービス業の拡大」、沖縄の地理的、歴史的優位性を生かした新しい市場としての「アジア戦略」でした。

個別の課題はありますが、全体としては一定の成果があがってきているものと評価しています。

ただ、県内金融市場の競争が激しくなる中、預貸金ボリュームにおけるシェアの回復には課題を残す結果になりました。今後とも県内金融機関との競争、郵政見直しに代表される官業の肥大化などボリューム争いはさらに熾烈化していくものと思われます。本中計においては、これらの施策の総合体としての「収益につながる顧客基盤の拡大」をいかに構築するかにかかっています。

す。また、銀行経営に影響を与える新バーゼル規制や国際的な会計基準の統一を意図するIFRS（国際会計基準）への対応も、新中計期間中の新たな課題として登場します。こうした課題に対し、適切に対応することが本中計のメインテーマです。

公的資金完済後の新たな挑戦、本格的な攻めの経営への転換を果たしていくため、基本戦略として次の3つの柱をかかげました。

第1の柱は、2009年度から「チャンネル革命」として推進している「営業革新」の実現です。とくに新たな戦略である県内主要コンビニへのATMの全店設置は、事実上の店舗機能拡大につながり、一挙に当行拠点を県内一円に展開することが可能になります。顧客基盤の強化のため、お客さまとの多様なチャンネル構築をとおして、非価格競争力（お客さまへの利便性向上、良質な商品・サービスの提供など）を強化しながら、質の充実のもとでの量的拡大をはかる施策を積極的に展開していきます。

同時にそれをしっかりと支え、実現するためには、人材の育成が重要であり、第2の柱として「人材革新」をかかげています。この中には処遇の改善のほか、多様なキャリアを有する人材を活用する人事制度の改定も検討課題とし、「働きがいのある」職場の実現に努めます。

第3の柱は「機能革新」です。これまで単年度の目標達成に追われ、多少、後手にまわっていた中長期的な諸課題への対応です。抜本的な業務効率化による営業現場の支援、コア・ビジネスの再構築へ向けた諸制度・機能の大胆な見直しなど、安定的な財務基盤を実現することが急務となっています。

こうした基本戦略、三本柱を基軸に当行役職員の叡智と行動を結集し、「収益につながる顧客基盤の拡大」を実現することが肝要です。

当行の新しい歴史のスタートに際し、県内リーディングバンクの責務である「地域社会の発展に寄与する銀行」としての役割を再認識し、地域社会と共存共栄の旗印を高くかかげ、力強く前進していきましょう。

本中計では、「営業革新」「人材革新」「機能革新」の3つの切り口を用いて経営戦略（基本戦略）Ⅰ、Ⅱ、Ⅲを示した。まず経営戦略Ⅰの「営業革新」は、営業力の強化とインフラの充実をはかることであった。公的資金の導入期間に低下した営業基盤と収益力を回復させるには、従来の発想にとらわれない店舗インフラ、営業手法、商品・サービスを展開する必要があったためである。具体的には、

- ・ チャンネルインフラの拡充
- ・ 個人取引におけるライフプラン営業の展開
- ・ 法人取引における営業力強化

の3点を重点施策にかかげた。

経営戦略Ⅱの「人材革新」は、人材バリューの引上げをはかるとした。具体的には、

- ・人事制度の改定
- ・多様なキャリア人材の活用
- ・人材育成の強化

の3点を重点施策にかかげた。

経営戦略Ⅲの「機能革新」は、営業革新をスピーディーに展開していくためにも、行内の諸制度や組織などの大胆な見直しが必要であるとした。具体的には、

- ・収益力を高める組織への見直し
- ・業務効率化等による営業支援
- ・安定した財務基盤の確保

の3点を重点施策にかかげた。

公的資金の完済

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。以後、残り60億円の返済を検討していたが、米国のサブプライムローン問題に端を発した金融不安や景気の落ち込みによって収益環境が悪化したことなどから、しばらく対応に慎重を期していた。

2010年に入って収益環境が落ち着きを取り戻したこともあり、具体的に返済の準備を進めていった。そして同年7月9日に返済について関係当局の承認を受け、7月14日に整理回収機構から優先株120万株（簿価60億円）を60億2,589万円で買い取り、同日に消却した。

1999年9月29日に導入した公的資金は、2010年7月14日に完済したのである。導入から10年10カ月が経過していた。



「ありがとうございますキャンペーン」

「RISING PLAN 2010」の骨子

～新たな成長ステージに立ち、地域経済の発展に貢献～

■めざす姿

問題解決型金融の展開をとおして経営理念にある「地域経済の発展」に寄与しながらさらなる成長を実現する銀行

■経営目標

さらなる飛躍に向けた経営基盤の拡充

■基本戦略

1. 営業革新 営業力強化とインフラの充実
2. 人材革新 人材バリューの引き上げ
3. 機能革新 効果的な行内諸制度の実現

■重点施策

チャンネルインフラの拡充、人事制度の改定、収益力を高める組織への見直しなど

RISING PLAN 2010

経営目標：さらなる飛躍に向けた経営基盤の拡充

～新たな成長ステージに立ち、地域経済の発展に貢献～

計画期間：2010年4月～2014年3月

計画のビジョン：

問題解決型金融の展開をとおして経営理念にある「地域経済の発展」に寄与しながら当行自身のさらなる成長を実現します。

経営戦略

営業革新

店舗インフラ、営業手法、商品等従来の発想にとらわれない営業施策の展開を通して、さらなる成長を実現する。

- チャンネルインフラの拡充
- 個人取引におけるライフプラン営業の展開
- 法人取引における営業力強化

機能・人材革新の実践で
業務革新をバックアップ

人材革新

銀行のコア資産である「人材」のバリューを高め、営業革新を支援する。

- 人事制度改定
- 多様なキャリア人材の活用
- 人材育成の強化

機能革新

営業革新をスピーディーに展開するため、行内の諸制度を変革する。

- 収益力を高める組織への見直し
- 業務効率化等による営業支援
- 安定した財務基盤の確保

法令等遵守態勢・堅確な事務態勢の確立

第3節

営業推進 (1995年度～2010年度)

1 新しい商品・サービスの提供

(1) ポイントサービスの取扱い ('98年)

1998年4月20日から「りゅうぎんポイントサービス」の取扱いを開始した。給与の受取り、年金の受取り、公共料金自動振替といった各種の取引をポイント化し、ポイントに応じて金利優遇、手数料割引、景品提供などの特典を付与するサービスである。例えば、50ポイント以上の顧客は、ATMでの引出しの際にかかる時間外利用手数料が無料になる。ポイント数に応じてシルバーコース、ゴールドコース、エクセレントコースの3種類を設定した。

こうしたサービスの仕組みは、航空会社、スーパー、ガソリンスタンドなどで導入されているが、県内の金融機関では初めての導入であった。

当行のポイントサービスの特徴として次の3点を強調し、広くアピールした。

- (1) ポイントの算出にあたっては、顧客の全営業店における取引を合計していること。当時、導入している銀行の多くが支店単位の算出に限定していた。
- (2) エクセレントコースでは、他行のCD利用手数料を月2回まで無料にする特典を付与したこと。全国でもまだ一部の銀行だけが実施していたサービスを先行して導入した。
- (3) すでに導入している銀行の中でサービス内容が充実していること。

取扱い開始から3年が経過した時点で約25万人の顧客が利用しており、本サービスがマーケティングの推進ツールとして有効なことが確認された。

(2) 窓口の営業時間を午後3時から午後4時に変更 ('98年)

それまで午後3時までだった窓口の営業時間を1998年5月1日から、午後4時まで延長した。風説の流布の事件(第4章第2節5参照)があった1998年1月の4カ月後になる。顧客利便性の向上を目的に、創立50周年事業の一つとして全店(東京支店を除く)で一斉に実施した。

当時、大手行の一部でも窓口の営業時間を午後4時までとしていたが、限られた営業店だけの実施であったため、当行の全店(東京支店を除く)一斉「午後4時まで窓口営業」は先進的な取組みとして注目を集めた。

1時間延長の実施にあたっては、できるだけ残業が生じないように事務統



りゅうぎんポイントサービス



「まるごとりゅうぎんデー」に出演する松本頭取



『沖縄タイムス』1998年5月2日
沖縄タイムス社提供

括部が中心になって事前に徹底した事務の効率化を進め、職員の定時退行の意識づけをはかっていた。このため比較的短い期間で、従来どおりの退行時間を実現することができた。

ところで窓口の営業終了時間の変遷をみると、創立から1979年11月までは午後3時としていたが、同年12月から午後4時に延長している。地域密着に向けた取組みの強化が時間延長の大きな理由であった。さらに1986年1月、金融自由化のもとで経営の効率化が求められる一方で、ATMによる利便性の向上が進んだことから、再び午後3時に変更。そして本件のとおり、1998年5月1日から午後4時までとして現在に至っている。

(3) プロ野球応援定期「Vキャンプ」の発売('99年)

県内でキャンプを実施しているプロ野球チームを応援する定期預金「Vキャンプ」を1999年3月24日に発売した。商品の特徴は、指定したチームのシーズン成績に応じて金利上乗せの特典が受けられる点。定期預金に応援の楽しみを付加したユニークな商品として、全国誌で紹介されるなど話題を呼んだ。

1999年当時、プロ野球キャンプのメッカとして整備を進めていた本県では、5球団が春季キャンプを行っていた。キャンプ期間中は、選手や球団関係者だけでなく、全国から報道陣やプロ野球ファンが訪れるため、地域にもたらす経済効果は大きい。また地元にとっても、じかにプロ野球選手のプレーを見ることができ貴重な機会になっていた。

このため応援する楽しさを提供するだけでなく、地域貢献にもつながる商品として注目され、1999年から2015年まで16年間親しまれたロングラン商品となった(表2-1参照)。

なお、本商品は預金金利が大きく低下する中でコスト負担が増えていったため、2016年に取扱いを終了している。



プロ野球応援定期「Vキャンプ」

表2-1 プロ野球応援定期預金「Vキャンプ」の発売当初の内容

| | |
|-------|---|
| 名称 | プロ野球応援定期預金「Vキャンプ」 |
| 取扱期間 | 1999年3月24日から5月7日 |
| 仕組み | 県内でキャンプを実施するプロ野球5球団について、球団ごとに5種類の定期預金を用意。応援する球団の定期預金に預けると、シーズン終了時の順位成績に応じてプレミアムを付与する。対象はファイターズ応援定期・カープ応援定期・ドラゴンズ応援定期・ベイスターズ応援定期・ブルーウェーブ応援定期 |
| 対象 | 個人 |
| 預入金額 | 10万円以上1千万円未満 |
| 預金種類 | スーパー定期1年物(証書式) |
| 適用金利 | スーパー定期1年物 |
| プレミアム | シーズン終了時の成績に応じてプレミアムを預金利息とは別に支払う 日本シリーズ優勝…0.5%金利上乗せ リーグ優勝…0.2%金利上乗せ Aクラス(リーグ2位、3位)…0.1%金利上乗せ Bクラス(リーグ4位以下)プレミアムなし |

(4) 住宅ローンセンターの開設('99年)

県内金融機関で初めて住宅ローンを専門に扱う「那覇住宅ローンセンター」を1999年10月5日に開設した。場所は本店裏、りゅうぎんビジネスサービスが入居するビルの1階である。

これまで各営業店で行っていた申込み手続きや貸出審査を、住宅ローンセンターに集中させることで事務処理の効率化と顧客サービスの向上をはかるのが目的である。当初の営業時間は、午前9時から午後6時まで。住宅ローンのほかアパートローン、公庫住宅貸付の取扱いを業務範囲とした。専任行員を配置し、住宅ローン業務に特化することで相談から貸出実行までの日数を大幅に短縮することがこれによって可能になった。

所管部である営業統括部は、リテール業務を推進するうえで住宅ローンセンターを重要なデリバリーチャンネルと位置づけ、地域の拠点に順次設置する方針を打ち出していた。この方針にもとづき同年11月22日に、コザ十字路支店に併設するかたちで2つ目のセンター「中部住宅ローンセンター」を開設した。

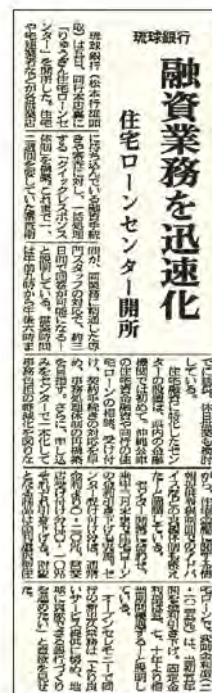
開設した2つのセンターは、開業当初から順調に取扱い件数を増やしていった。例えば、開設から1年半後の2001年3月末で見ると、両センターの住宅ローン取扱額は68億円、公庫住宅貸付は64億円。当行全体に占めるセンターの取扱い割合は、住宅ローンが23.6%、公庫住宅貸付が68.7%となり、営業店の事務効率化にかなり貢献していることが確認された。

ところで、当行は2000年5月から顧客利便性の向上を目的に、試行的に全店規模で「休日住宅ローン相談会」を開催していた。その際に一定数の利用が確認されたため、これを機に那覇、中部の両センターで日曜日の営業を正式に導入することを決めた。午前10時から午後5時までである。さらに2002年5月11日からは、土曜日営業も始めることになり、定休日は祝祭日だけの営業体制へ移行した。

3番目の住宅ローンセンターとして開設したのが、牧港住宅ローンセンターであった。牧港支店の2階を改装し、2001年8月1日に業務を開始。マーケットの大きい浦添や宜野湾地区の個人や住宅会社の利用を見込み、センター長以下6人のスタッフでスタートを切った。

2005年10月14日には名護支店の3階に、住宅ローンをはじめとする事業性貸出などの各種ローンを取り扱う「りゅうぎんローンプラザ北部店」を開設した。同店は、名護支店の貸付部署の一部という位置づけでのスタートであったが、2009年8月に営業統括部の管轄に移るとともに、他のローンセンターと同じ業務範囲に改め、名称も北部ローンセンターとなった。

住宅ローンセンターで消費者ローンの取扱いを開始したのは、2008年9月



『沖縄タイムス』1999年10月6日
沖縄タイムス社提供



「りゅうぎんローンプラザ北部店」
オープンセレモニー





「東京住宅ローンセンター」開設

1日からである。当時のセンターは、那覇住宅ローンセンター、牧港住宅ローンセンター、中部住宅ローンセンター、北部ローンプラザの4カ店であった。

2009年8月3日には、それまで相談と受付だけだった業務内容を、契約書の締結および貸出の実行もできるシステムに改め、業務規定を大幅に改定した。従来の事務の流れは、住宅ローンセンターで受け付けた後、契約書の締結と借入れの手続きは顧客の取引のある営業店で行うという二重の手間がかかっていた。しかし新たな仕組みのもとでは、相談から借入金の口座入金処理までワンストップで対応できるようになり、顧客利便性を大きく向上させることができた。こうしたセンター機能の充実と合わせて、同日に住宅ローンセンターの名称を「ローンセンター」に改めた。また、2006年7月5日に東京支店内に東京住宅ローンセンターを開設した。「沖縄に移住したい」「沖縄にセカンドハウスを所有したい」という声を受け、新たに「セカンドステージローン」を開発・提供するなど積極的に対応し、取扱いを増やしていった。

(5) 事業性貸出自動審査システムの導入 (2000年)

大手ソフトウェア開発会社と共同開発した事業性貸出自動審査システムが、2000年9月1日に稼働した。貸出の可否をその日のうちに回答できるシステムで、顧客が求める迅速な貸出判断を実現し、また大幅な事務効率につながった。当初は上限500万円、期間1年未満の貸出で取引を始め、状況をみながら増額、長期化を検討する内容になっている。

本システムは、約5,700社の財務データや預金データ、業歴や従業員数などを統計分析することで信用力を自動的に算出する仕組みになっており、計量リスクモデルにもとづくシステム導入と位置づけられた。

事務の流れは、営業店で借入相談を受け付け、案件内容をFAXで審査部内の自動審査セクションに送付、これを自動審査システムに入力し、貸出の可否を即日営業店に回答する、という手順になる。保全状況などで金利を細かく設定できるようにしており、担保の積増しによって金利の引下げも可能とした。

システム稼働と同時に、事業性貸出自動審査システムを使った新しい商品「ビジネス快速・ハ〜リ〜」を発売した。決算書1期分と資金使途・返済財源が確認できる資料があれば、500万円まで無担保・第三者保証人不要で、相談日の翌日には貸出の可否を回答する。貸出期間は1か月以上6か月未満、金利は9%の固定。これまで取引実績のない先でも利用できる内容で、画期的な新商品であった。



「ビジネス快速・ハ〜リ〜」

(6) 株主優待定期預金の発売 ('01)

当行株式を100株(単位株)以上持つ株主に対して、定期預金の金利を優遇する「株主優待定期預金」を2001年7月に発売した。取扱期間は7月9日から9月28日の3カ月間。個人、法人ともに対象としている。この種の定期預金は県内の金融機関で初めての取扱いになる。

発売の目的は、次の4点であった。

- ・株主に対して銀行取引のメリットを提供し、感謝の意を表す。
- ・株主重視の姿勢を行内外に示す。
- ・本定期預金は当行だけが扱っており、差別化につなげる。
- ・ペイオフ対策として新規預金の増強、流動性預金の定期へのシフトをはかる。

優遇内容は、スーパー定期1年物の店頭表示金利に0.5%を上乗せする。預入限度額は10万円以上100万円までとした。株主総会の終了後、対象株主へ株主優待定期作成券を送付することによって優遇制度を通知する仕組みを採用した。

株主優待定期預金はその後、金利情勢の変動に応じて上乗せ幅を改定しながら、現在も取扱いを継続している。

(7) 本格的テレビCMの放映開始 ('02年)

個人ローンの推進を主目的に、初めて本格的なテレビCMを制作し、2002年9月23日から放映を始めた。企業イメージのCMが1本、ローン商品の販促CMが2本の計3本である。地元のテレビ3局が3本のCMを毎週火曜日の夜に放映、「ローンならりゅうぎん」というブランドイメージの浸透をねらった。

制作担当は、営業統括部業務開発課のCMプロジェクトスタッフの3人。制作作業は2002年5月10日から始まった。広告代理店の企画スタッフと20回を超えるミーティングを重ねて7月にCM案を決定。8月に出演者のモデルオーディションを実施し、9月2日に撮影を行った。当日は外部からCMプロデューサー、演出家、カメラマン、スタイリストといった専門家が集まり、20人あまりのスタッフで午前7時から午後10時を超えるハードな作業となった。

ローン商品の一つは「おまとめローン」。アニメーションを使ったCMで、このとき初めて合体ロボ「りゅうぎんロボ」が登場している。合体ロボが“合体”するシーンを“おまとめ”にかけてアピールするという工夫を凝らし、ユニークさが話題を呼んだ。

もう一つは「ローン革命15」。若いカップルのデートをモチーフに、ローン革命の“スピーディーと便利”というイメージを明るく軽快に表現した。



初の本格的テレビCM

各CMは15秒程度であるが、全体的にコミカルに仕上げられており、当行のローンをより身近に感じてもらえる制作意図が伝えられたCMになった。

(8) 「ビジネス快速Ⅱ・スーパーハ〜リ〜」の発売 ('02年)

事業主向け無担保ローン「ビジネス快速Ⅱ・スーパーハ〜リ〜」を2002年9月10日に発売した。

2年前の2000年9月に、第1号の事業性スピードローン「ビジネス快速・ハ〜リ〜」を発売したが、借入期間が最長6カ月で資金用途を短期の運転資金に限定。無担保・無保証という性質上、金利も固定の9.0%に設定していた。

「ビジネス快速・ハ〜リ〜」を発売して2年が経過し、顧客から設備資金への対応、借入額の引上げ、保証条件の緩和などの声が寄せられていた。このころ沖縄県信用保証協会が、スコアリングシステムによる審査制度を導入し、2002年4月からスコアリング審査をスタートさせていた。ちょうど当行と同協会の“スピード審査”に対する方向性が一致していたことで、寄せられていた顧客ニーズに対応する商品の開発が進み、同協会が保証する提携商品の企画が決まった。こうして「ビジネス快速Ⅱ・スーパーハ〜リ〜」が誕生したのである。

本商品の大きな特徴は、①無担保、②貸出上限2,000万円、③1,000万円以内は第三者保証人不要、④申込みから貸出可否の回答まで原則3営業日以内などである。

発売の具体的な目的は、以下の2点であった。

(1) 顧客の資金ニーズにタイムリーに対応する

運転資金・設備資金を問わず、申込みから原則3営業日以内に貸出の可否を回答する。2〜3週間を要していた従来の期間を大幅に短縮した。

(2) 顧客利便性の向上をはかる

保証人条件を緩和し、貸出金額1,000万円以内は第三者保証人を不要とした。適用金利を年3〜4%（保証料率別）に設定し、従来の事業性無担保ローンと比較して低い金利を設定した。

(9) ガン保障特約付住宅ローンの発売 ('02年)

住宅ローンを幅広い層に利用してもらおうと、住宅ローン（金利選択型）の商品内容を大幅に見直し、新しい魅力を加えて2002年6月1日に発売した。改定点は、①貸出期間の延長、②夫婦連帯債務の取扱い、③ガン保障特約付団体信用生命保険の取扱いの3つである。

従来、住宅ローンの貸出期間は30年だったが、沖縄振興開発金融公庫の

住宅資金貸付並みの35年に延ばし、最終返済年齢も75歳未満から80歳未満に延長した。

また、これまでの単独債務から夫婦連帯債務も可能とした。これによって借入可能額が夫婦の収入を合算して算出できるようになり、借入額の拡大がはかられた。

とくに注目を集めたのが、ガン保障特約付団体信用生命保険の取扱いであった。ガンと診断された場合に、保険会社が債務者に代わって住宅ローンを完済するもので、ガン保障特約付は、九州の地銀でも初めての取扱いであった。

ガン保障特約付住宅ローンは顧客ニーズをとらえ、1年後の2003年度には住宅ローン全体に占める割合が46.8%に達した。このため、当初は住宅の新規取得者のみを対象としていたが、2003年8月に増改築や他金融機関の借換えも適用可能とし、さらに商品性を向上させた。



「ガン保障特約付住宅ローン」発売

(10) ビジネスローン「順風満帆」の発売（'03年）

「ビジネス快速Ⅱ・スーパーハ〜リ〜」の取扱い開始から約1年後の2003年7月8日、同商品の基本設計をベースに、貸出上限を3,000万円に引き上げ、さらに保証人条件を緩和した事業主向け無担保ローン「順風満帆」を発売した。

金融庁が2003年3月に公表した「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」の中の「中小企業への円滑な資金供給を促進する施策」「担保や第三者保証人に過度に依存しない貸出」に応える商品と位置づけ、新規先を含めて積極的な利用促進をはかった。

なお、2007年3月には貸出金額の上限を3,000万円から8,000万円に引き上げ、従来以上に利用しやすい貸出条件に改めている。



「順風満帆」発売

(11) 創業・新事業向けローンの発売（'03年）

創業または新事業の展開をはかる企業にとって、担保や第三者保証人の提供は高いハードルになるケースが多い。こうした貸出条件の緩和を目的に、2つの新しい商品を発売した。

一つは、2003年11月に発売した「りゆうぎん事業者支援ローン ベストサポーター」であった。ベンチャー企業や新規事業の事業主を対象に、上限1,000万円まで無担保、無保証、最長7年の条件で貸し出す商品である。ビジネスクラブ会員には、会員特典として金利の優遇を付与した。リレーションシップバンキングにおけるアクションプログラムの取組みの一環でもあった。

もう一つの商品は、2003年8月に発売した「りゆうぎん産業クラスター

計画支援ローン」であった。同年9月に発表した「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の中で当行は、産業クラスター計画を積極的に支援し、地域の有望な研究開発型企業の発掘と育成をはかるとしていた。同ローンは、内閣府沖縄総合事務局の経済産業部が実施する産業クラスター計画にかかわる補助金交付決定先に対して、補助金交付までの期間、必要な資金を供給するもので、産業クラスター計画の支援を目的に創設した専用商品であった。

産業クラスター計画とは、経済産業省地域経済産業局が地方自治体と協力して、海外市場をめざす企業を対象に新規事業の展開を総合的に支援するもの。産学官の人的ネットワークの形成、地域の特徴を活かした実用化技術開発の推進といった施策をかかげている。

(12)「決済用預金」の導入（'05年）

預金保険制度の改定によって、2005年4月1日にペイオフが全面解禁になった。金融機関が破たんした場合、預金者への支払い額が“限定される”ルールである。

これに先立って当行は、2005年1月から決済用預金「無利息普通預金」の取扱いを開始した。決済用預金とは、ペイオフ（下記参照）の全面解禁後も預入残高にかかわらず、全額が保護される預金である。個人、法人、地公体、任意団体とも対象とした。

決済用預金「無利息普通預金」の導入の目的は、当座預金をもたない顧客の預金流出の防止と顧客ニーズへの対応であった。

なお、決済用預金の要件として、

- ・ 利息が付かないこと（無利息）
- ・ 預金者が払戻しをいつでも請求できること（要求払い）
- ・ 決済サービスを提供できること

の3点が求められた。

既存の普通預金を切り替えることによって作成することができるため、口座番号の変更がともなわず、通帳とキャッシュカードがそのまま使える商品設計になっている。

【ペイオフとは】

預金保険制度における支払い方法のこと。平たく言うと金融機関が破たんした場合、預金の支払いは“限定的な支払い”になるという制度である。

金融機関が破たんした場合、2002年3月末までは、預金者の預金は全額が保護されていた。つまり全額の払出しが保障されていた。しかし2002年

4月1日から、定期預金についてはその金融機関に預けている預金を合計して元本1千万円までとその利息に限り保護される内容に改定された。さらに2005年4月1日から、普通預金（有利息）も定期預金と同様の扱いになった（表2-2参照）。

表2-2 ペイオフの経緯

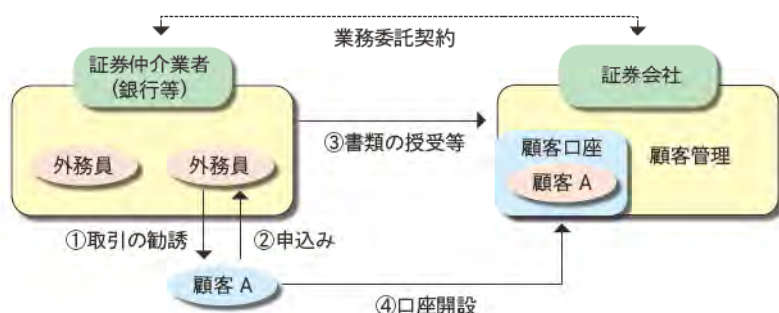
| | 2002年3月末まで | 2002年4月～ 2005年3月末まで | 2005年4月1日以降 |
|------------------------|------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 当座預金 | 全額保護 | 全額保護 | 全額保護 |
| 普通預金（無利息） | — | — | 全額保護 |
| 普通預金（有利息） | 全額保護 | 全額保護 | 1金融機関につき1人あたり合算して元本1,000万円までとその利息等を保護 |
| 定期預金 貯蓄預金 通知預金など | 全額保護 | 1金融機関につき1人あたり合算して元本1,000万円までとその利息等を保護 | |

(13) 証券仲介業の取扱い開始（'05年）

2004年12月に銀行の証券仲介業が解禁された。これを受けて当行は、2005年7月に証券仲介業の取扱いを開始し、本店営業部を皮切りに順次取扱い店舗を増やしていった。証券仲介業とは、銀行が証券会社の窓口となり、証券に投資したい顧客と証券会社とを結びつける（仲介する）役割を担う業務をいう。取扱いの事前準備として、職員に証券外務員（正会員）資格の取得を義務づけた。

証券仲介業の取扱いによって顧客は、銀行窓口を通じて株式や債券を購入することができるようになり、金融資産運用の選択肢が増えるというメリットを享受する。一方銀行は、①顧客に幅広い資産運用サービスを提供する、いわゆるポートフォリオ提案ができるようになる、②顧客の立場に立った適切なアドバイスを行うことで信頼を高めることができる、③新しい手数料収入が増え収益基盤の拡充につながる—といったメリットが期待された。

証券仲介業の取扱いを機に、投資信託、個人年金保険、国債といった預かり資産の販売を強化する目的で、営業統括部内に投資サポートチームを設置した。メンバーは、他社で証券業務に携わっていた4人の女性で構成。営業店に出向いて自ら販売するほか、セールスの指導や勉強会を実施し、営業店をサポートする役割を担った。



(14) 金融サービス室の設置（'05年）

2005年4月にスタートした中期経営計画『Leap2005』の基本戦略「問題解決型金融機能強化」に示した新しいビジネスモデルの構築を推進するため、2005年6月に企業支援部内に金融サービス室を設置した。中小企業の経営課題の解決や企業価値の向上を支援するコンサルティングサービスや経営情報サービスの強化をはかるのが設置の目的であった（表2-3参照）。

さらに12月には、有料によるコンサルティング業務を開始、重要なフィージビネス部門として当行の主要業務に位置づけた。有料コンサルティング業務の開始の目的は次の3点であった。

- (1) 従来の無料コンサルティング領域を超えた付加価値の高いコンサルティング業務を取扱うことによって、取引先に対する経営相談・支援機能を強化する。
- (2) メガバンク系大手コンサルティング会社等との提携によって、当行のブランドイメージの向上や提携先との人材交流を通じた職員のスキルアップをはかる。
- (3) 外部専門家等を活用することによって、コンサルティング業務の効率化、付加価値の向上をはかる。

コンサルティングサービスの手順については、①顧客からの経営相談に対して営業店担当者と金融サービス室が共同で無料経営相談として対応する、②その際に専門チームを組む必要がある高度な案件と判断されれば、コンサルティング契約を締結して有料コンサルティングに進むという流れを踏んだ。

表2-3 新設した金融サービス室の業務内容

| 担当業務 | 内容 |
|--------------|---|
| 経営相談 | 取引先が抱える経営上の問題点（法務・税務等）について無料相談を行う |
| 事業承継コンサルティング | 同族企業のオーナーに対して、スムーズな事業承継のためのアドバイス、コンサルティングを行う |
| M&Aアドバイザー | 会社の売買を仲介し、スムーズに遂行できるようにアドバイスを行う |
| 財務コンサルティング | 取引先の財務診断や財務改善にかかわるアドバイス、コンサルティングを行う |
| 資本政策コンサルティング | 増資・減資、株式会社の設立、会社分割、株式交換、株式移転、グループ会社の再編、子会社・グループ会社の設立、自社株の取得等にかかわるアドバイス、コンサルティングを行う |
| 商談会開催 | 顧客の販路拡大を支援するための商談会を開催する |
| ビジネスクラブ運営 | りゅうぎんビジネスクラブの運営 |
| 株式公開支援 | 株式公開をめざす取引先に対して、スムーズに公開できるようにアドバイス、コンサルティングを行う |
| その他 | 大手コンサルティング会社と提携し、当行単独では対応が難しい各種コンサルティングを共同で提供する（経営戦略、組織戦略、人事戦略、マーケティング、各種認証取得、海外進出など） |

金融サービス室の設置後、提携する外部専門家の協力を得ながら「事業承継セミナー」「後継者育成塾」「税制改正セミナー」「経営戦略・経営計画策定セミナー」「経営相談会」などを開催。また、顧客ニーズの掘り起こしに努めるとともに、営業店職員のソリューション能力の向上を目的に、「営業店向け勉強会」「法人ソリューション研修」などを実施していった。こうした取り組みによってコンサルティングの相談件数は、事業承継を中心に着実に増加していった(表2-4参照)。

ところで、経営者の事業承継が注目され始めたのは、2005年10月に中小企業庁が中心となって事業承継協議会を設立し、2006年に「事業承継ガイドライン」を公表するなど、国をあげた推進が背景にあった。当時、社会情勢として経営者の子への事業承継が20年前に比べて半減しており、すでに4割近くの企業が従業員への承継やM&Aなど親族外承継になっていた。また、後継者不在による廃業が増加しつつある実情があった。こうした時代の変化が、事業承継業務の重要性を高めていたのである。

表2-4 コンサルティング業務の実績

| | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 | 2009年度 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 相談受付件数(件) | 66 | 157 | 185 | 291 |
| 成約件数(件) | 8 | 20 | 24 | 27 |
| コンサルティング手数料金額 (百万円) | 26 | 26 | 75 | 69 |

(15) ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン株式会社との協業('06年)

資産運用サービスの一環として2006年6月23日に、ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン株式会社と顧客紹介等にかかわる協業契約を締結した。協業の内容は、顧客紹介、資産運用、トレーニー派遣などである。

同社は、スイスのジュネーブに本社を置くロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチの日本現地法人である。スイスでもっとも歴史が古くかつ最大手の専門プライベートバンクの一つであり、顧客の資産保全に関する助言や資産の管理・運営サービスを幅広く取り扱っている。

協業契約のうちの「顧客紹介」とは、ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン株式会社に顧客を紹介するもの。「資産運用」とは、当行が同社に運用を委託するものである。「トレーニー派遣」は、プライベートバンキング業務を学ぶための研修で、同社に職員を派遣する。当行はこれまで、投資信託や保険商品の販売、証券仲介業への参入など、新しい業務に取り組んできたが、本協業によって付加価値の高いサービスを提供する体制が強化されたことになる。

株式会社 琉球銀行 一・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン株式 協業開始共同記者会見



ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン
と協業開始

同社は2008年1月に、信託業法にもとづく運用型信託会社として金融庁から免許を取得、信託商品の提供が可能になった。これにもないロンパー・オディエ・ダリエ・ヘンチ信託株式会社と社名を改めた。

2008年10月1日に同社と当行は、長期的な資産運用の新しいチャネルとして信託契約代理店業務の取扱いを開始した。信託契約代理店業務とは、信託銀行および信託会社の委託を受けて顧客に信託商品を案内し、信託契約の締結の媒介（取次ぎ）を行う業務をいう。信託契約代理店業務の取扱いは当初、本店営業部、糸満支店、浦添支店、コザ支店、名護支店、宮古支店、八重山支店の7カ店でスタートした。

なお、ロンパー・オディエ・ダリエ・ヘンチ信託株式会社の社名は現在、ロンパー・オディエ信託株式会社となっている。

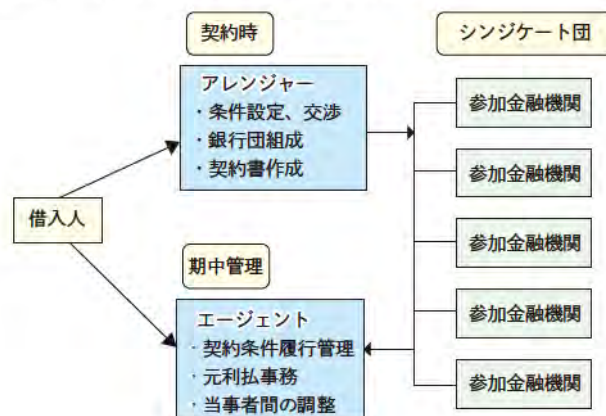
(16) シンジケートローンをアレンジャーとして組成（'06年）

県内の取引先企業2社に対して、県内金融機関で初めてシンジケートローンのアレンジャー（主幹事）として2006年3月に同ローンを組成した。組成金額は2社とも18億円で、用途は長期運転資金。

シンジケートローンとは、複数の金融機関がシンジケート団（協調融資団）を組成し、同一の貸出条件および契約書にもとづき資金を貸し出すものである。今回は複数の金融機関をとりまとめるアレンジャー業務を当行と三菱UFJ信託銀行がジョイントアレンジャー（共同幹事）として受託した。さらに1社の案件については、エージェント業務（事務代理人）も受託した（図2-1参照）。

シンジケートローンを利用する企業のメリットは、①大口の資金を調達できる、②調達先や調達方法が多様化する、③事務負担が軽減される、④信用力と財務の健全性をアピールできる—などがある。このため当行は、積極的にアレンジャーとなって企業を応援する姿勢を打ち出した。

図2-1 シンジケートローンのイメージ図



(17) 動産担保貸出の取扱い ('07)

動産担保貸出とは、それまで一般的に行われてきた土地や建物などの不動産を担保にした貸出ではなく、機械設備や製品在庫などの動産を担保に貸出する仕組みをいう。担保に提供できる不動産を十分にもたない事業先に対して、資金調達手段の多様化をはかり、利便性を高めることを目的としており、2005年10月の動産債権譲渡登記制度の施行を契機に増え始めた貸出手法である。

当行が方針としてかかげる「不動産担保・個人保証に過度に依存しない貸出」「中小企業の資金調達の多様化」の一環として、取引先であるサービス関連会社に対して動産担保貸出を2007年8月に実行した。

具体的には、当該企業がキャンピングレンタカー事業を開始するにあたり、キャンピングカーに自動車抵当権を設定したうえで、貸出期間を7年とする約1億7,000万円の貸出を実行したものである。

さらに同年10月には、取引先の建設関連会社に対し、移動式クレーンを担保とした動産担保貸出を実行した。貸出額は約5,000万円、期間が4年であった。

動産担保貸出は、地域密着型金融の重要な取組みと位置づけ、その後も取扱いを増やしていった。

(18) 確定拠出年金業務の取扱い ('08年)

確定拠出年金業務の取扱いを、大手証券グループとの提携のもとで2008年8月1日に県内地銀で初めて開始した。

確定拠出年金制度は日本版401Kともいわれる。年金の掛金が加入者である個人ごとに区分され、加入者自らが掛金の運用を指図し、掛金とその運用収益によって年金給付額が決まる仕組みである。

確定拠出年金制度には、企業が掛金を拠出する「企業型」と、加入者自身が拠出する「個人型」の2種類があり、当行は大手証券グループとの提携によって「企業型」と「個人型」の両方を取り扱うことでスタートした。

「企業型」は企業年金制度のある中堅および大企業で採用が多く、「個人型」は主に年金制度のない法人と個人事業主が関心を寄せる制度となっている。

企業とそこで働く従業員にとって、もっとも関心の高いテーマの一つである退職金制度について当行は、これまでコンサルティングサービスを提供してきたが、確定拠出年金の導入によって新しいツールが加わったことになる。従業員の老後の資産形成や企業の安定した財務基盤構築につながるサービスとして推進をはかった。



「機動力5000」発売



確定拠出年金業務の取扱い開始

2008年9月に、建設資材卸売を営む取引先企業が当行の提案を採用し、第1号の導入先となった。県内では、県外金融機関を利用して確定拠出年金を導入している企業は数社あったが、県内地銀を介しての導入は、これが初めてであった。

2 投資信託と保険商品の取扱い開始

(1) 投資信託の窓口販売（'98年）

投資信託の銀行窓販が1998年12月1日に解禁になった。これを受けて当行は、同日から本店営業部、コザ支店、名護支店、宮古支店、八重山支店の拠点5店舗で取扱いを開始した。これらの店舗には本部の専門スタッフを応援要員として配置し、顧客対応と事務処理がスムーズに行えるように万全の態勢を敷いてスタートした。推進の所管部は営業統括部。制度や法令遵守などの取扱い管理は、証券国際部が所管部となった。

投資信託の取扱いによって、

- ・ 役務収益の増加
- ・ 顧客にとっての運用商品の多様化
- ・ 顧客とのリレーションの強化

といったメリットが得られる。とくに当時、資金需要の低迷で預金・貸出金収益が伸び悩む状況にあり、役務収益の増強は重要課題であった。ただ、預金商品と違ってリスクがあるため、当初は販売にとまどいを感じる職員も多かった。このため営業統括部が研修会や勉強会、臨店指導を通じて知識の習得とスキルアップを積極的にサポートしていった。

当初の取扱いファンドは4種類であったが、販売開始から1週間で51件の相談があり、1,445万円の契約が成立、関心の高さがうかがわれるスタートとなった。2000年には全店で投信が取り扱えるようになり、その後預かり資産は顕著に伸びていった。

また、2003年1月から積立方式によってリスク低減効果が期待できる「りゅうぎん積立投信 つみとうくん」の取扱いを始めた。顧客は7種類の投資信託ファンドから一つを選び、毎月一定の日に、指定した額を預金口座から引き落として対象ファンドを購入する仕組みである。りゅうぎん積立投信は、預かり資産販売のすそ野を広げるために有効な金融商品と位置づけて積極的に推進していった。



投資信託商品の取扱い開始

(2) 保険の窓口販売 ('01年)

2001年4月1日から銀行の保険窓販の一部が解禁になり、当行は解禁された保険のうち住宅ローン関連長期火災保険の取扱いを開始した。

保険窓販解禁を翌春に控えた2000年12月から3カ月をかけて、資格取得試験を実施し、全職員に損害保険初級資格の取得を義務づけた。これは「保険の募集は資格を有する者のみ行うことができる」というルールにもとづく措置であった。

保険窓販に参入する目的は、ワンストップサービスによって顧客利便性を向上させることと、新しい収益源の確保であった。銀行窓口で預金、貸出、国債・投資信託の販売に加え、保険商品を取り扱うことで顧客の幅広いニーズにワンストップで応える体制が整う。これから解禁される個人年金保険も積極的に取り扱い、さらにその体制を強化していこうと考えた(保険窓販の解禁経緯は表2-5参照)。

販売体制は、代理店方式を採用。当行の関連会社であった株式会社シティと連携し、当行は窓口で保険の案内・保険料の算出・保険料の受付・申込書の徴求などを行い、受け付けた書類をシティへ送付し、シティが保険会社へ持ち込むという仕組みでスタートした。



保険の窓口販売解禁

表2-5 わが国における銀行の保険販売の解禁経緯

| 担当業務 | 生命保険 | 損害保険 |
|---------------------|--|--|
| 一次解禁 2001年4月1日 | 住宅ローン関連団体信用生命保険 | 住宅ローン関連長期火災保険 住宅ローン関連債務返済支援保険 海外旅行傷害保険 |
| 二次解禁 2002年10月1日 | 個人年金保険(定額・変額) 財形保険 | 年金払積立傷害保険 財形傷害保険 |
| 三次解禁 2005年12月22日 | 一時払終身保険 一時払養老保険 短期平準払養老保険 貯蓄性生存保険 | 個人向け損害保険等 積立火災保険等 積立傷害保険 |
| 全面解禁 2007年12月22日 | 定期保険 平準払終身保険 長期平準払養老保険 医療保険・介護保険等 | 自動車保険 団体火災保険等 事業関連保険 団体傷害保険 |

(3) 個人年金保険の窓口販売 ('02年)

2002年10月1日に個人年金保険(定額・変額)と財形保険の銀行窓販が解禁された。これを受けて当行は、10月7日から変額年金保険の4商品と定額年金保険の1商品をメニューにそろえ、取扱いを始めた。顧客ニーズを反映して貯蓄性の高い商品をそろえたのが特徴であった。

商品の取扱いに先立って資格取得が必要になるが、2002年7月から11月までの間、特例的・限定的に金融機関に対する専用試験が設けられたため、当行はこの間に全職員の受験を実施した。

保険商品は、ファイナンシャル・プランニングに活用できるという特徴を持ち、コンサルティングツールとして有用である。ただ、顧客にとってはなじみ

が薄く、わかりにくい商品であったため、当初は啓蒙的な活動として外部講師を招いた資産運用セミナーを定期的に開催し、浸透をはかっていった。

個人年金保険の窓口販売が全面解禁になったのは、2007年12月である。当行は医療保険（一時払い）、終身保険（一時払い）商品を県内で先がけて販売した。2009年5月には平準払保険の3つの商品を加えたが、この中には第一分野といわれる死亡保険も含み、第一分野を取り扱う銀行が全国的にまだ少ない中で先進的な取組みとして注目を集めた。

全面解禁によって、全国の多くの銀行が保険種類のフルラインナップをめざす方向に進み、保険窓販で先行する当行も積極的に取扱い商品・種類の拡大をはかり、役務収益の増強につなげた（表2-6参照）。

一方、保険の銀行窓販にあわせるように2009年春から保険募集人資格に更新制度が導入され、研修および試験によって募集人の知識と能力を定期的に検証することが求められるようになった。

表2-6 預かり資産の推移 (億円)

| | 国債 | 投資信託 | 個人年金保険 | 合計 |
|--------|-----|-------|--------|-------|
| 2000年度 | 42 | 11 | - | 54 |
| 2001年度 | 110 | 37 | - | 148 |
| 2002年度 | 149 | 12 | 1 | 164 |
| 2003年度 | 181 | 332 | 29 | 544 |
| 2004年度 | 388 | 580 | 69 | 1,038 |
| 2005年度 | 511 | 879 | 136 | 1,528 |
| 2006年度 | 672 | 1,178 | 205 | 2,056 |
| 2007年度 | 746 | 1,056 | 267 | 2,070 |
| 2008年度 | 819 | 777 | 328 | 1,925 |
| 2009年度 | 790 | 799 | 369 | 1,959 |
| 2010年度 | 697 | 702 | 407 | 1,807 |

注) 1.各年度の3月末残

2.「個人年金保険」は、2008年度から「一時払保険」の実績を計上している

3.「一時払保険」とは、一時払個人年金保険、一時払終身保険、一時払医療保険

(4) 法人向け生命保険商品の取扱い ('09年)

企業の円滑な事業承継や、不測の事態にも事業を運営できるように準備する事業保障資金などのニーズに応えるため、県内地銀で初めて法人向け生命保険の取扱いを始めた。

法人向け生命保険は、当行が力を入れて推進している「地域密着型金融」のソリューションツールの一つと位置づけ、本商品の活用によっていっそうの機動的な法人コンサルティングを提供することができると考えた。

これまでの個人向け保険商品の13品目に、今回の法人向け保険商品の4商品が加わり、取り扱う保険商品は、一時払定額年金保険、一時払変額年金保険、一時払終身保険、一時払終身医療保険、平準払定額年金保険、平準払終身保険、法人向け保険の7種類17商品となり、顧客の幅広いニーズに応えることができるラインナップとなった。

3 ATMの利便性の向上

(1) 祝祭日も稼働「ホリデーバンキング」(’95年)

ATMについて当行は、顧客基盤拡充の重要なツールと位置づけて従来から積極的に利便性の向上に努めてきた。1995年4月から、それまで祝祭日は稼働させていなかったが、基本的に稼働させることとし、これによって正月三が日と1月15日(成人の日)を除く年間361日で払出しが可能になった。こうした本格的な祝祭日稼働は、県内で初めてだったことから「ホリデーバンキング」と名付けて広くアピールし、利用促進をはかった。



「ホリデーバンキング」開始

(2) 「りゅうぎんセブン・テン・サービス」(’98年)

ATMの利用時間を平日、午前7時から午後10時までとする「りゅうぎんセブン・テン・サービス」を1998年3月17日から一部の店舗で開始した。

実施店舗は同年3月31日現在、本支店が13店舗、店外ATMが32カ所の計45カ所。12月にはそれぞれ41店舗、33カ所となり、その後も順次実施店舗を増やしていった。

取扱いはサービスは、引出し、預入れ、残高照会、振込、通帳記帳、総合口座での預入、提携先カード会社のキャッシングである。

顧客アンケート調査の結果、多くのニーズがあったのが「ATM稼働時間の延長」であった。このため利用時間を大幅に延長し、顧客利便性の向上をはかったが、こうした大幅な時間延長は九州では初めてで、県外金融機関からも関心を集めた。



「セブntenサービス」開始

(3) コンビニ店舗内ATM「イーネットATM」サービス(2000年)

株式会社沖縄ファミリーマートと提携し、2000年7月3日から「イーネットATM」サービスを開始した。ファミリーマートのコンビニエンスストア内に株式会社イーネットがATMを設置、顧客は当行ATMとほぼ同様のサービスを受けることができる仕組みである。画面案内を当行ATMに準じた仕様に設計しているのが特徴で、預入、出金、振込のサービスを提供する。コンビニ店舗内ATMは、県内で初めての取組みとなる。

株式会社イーネットとは、当行のほか全国36の銀行やコンビニエンスストア、保険会社、システム会社などが出資するコンビニATMの運用会社である。出資する参加銀行がATMサービスを共有する仕組みになっている。サービス開始時点では、県内10店舗のほか、全国の約500店舗のコンビニに設置。3年後の2003年11月には県内29店舗、全国約5,000店舗にまでネットワークが拡大された。利用時間は、午前7時から午後10時の時間帯で



『沖縄タイムス』1999年9月8日
沖縄タイムス社提供



コンビニATMサービス

スタートしたが、8月には深夜2時まで延長し、将来的には24時間サービスを視野に入れているとした。

さらに2004年8月9日には、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスと提携し「ローソンATM」サービスがローソン9店舗でスタートした。これによって2004年8月9日、当行の県内におけるキャッシュポイントは239カ所となった(表2-7参照)。

コンビニ店舗内ATMについては、2010年7月に県内のファミリーマートとローソンのほぼ全店に設置するに至っている。短期間で250台以上のATMを増設、伊江島や伊良部島など銀行店舗のない地域でも当行のATMが利用できるようになり、ますます便利な銀行を印象づけることができた。

表2-7 当行CD・ATM設置状況(2004年8月9日現在)

| | |
|-----------|-------|
| 本支店CD・ATM | 66カ所 |
| 店舗外CD・ATM | 134カ所 |
| イーネットATM | 30カ所 |
| ローソンATM | 9カ所 |
| 合計 | 239カ所 |

4 テレマーケティングシステムの稼働('96年)

電話による新しいサービスチャネルとしてテレマーケティングシステムが、1996年9月17日に稼働した。電話によって定期預金の期日案内や新商品情報を提供するほか、キャンペーンやイベントなどの特典情報もタイムリーに提供する。

本サービスを「りりんサービス」と呼び、電話対応のメンバー10人と管理者1人の計11人でスタートした。場所は浦添事務センタービルの2階、所管部は営業統括部である。

導入したテレマーケティングシステムは、日本アイ・ビー・エム株式会社と鐘紡株式会社が共同開発したシステムで、当行の仕様に合わせてカスタマイズしたものである。九州では福岡銀行、鹿児島銀行に次ぐ早い導入であった。

なお、サービスを提供する「りりんサービス」チームは次項に記すとおり、3年後の1999年7月1日にテレホンバンキングセンターの開設にともない、テレホンバンキングセンターのテレマーケティング班に編成された。

5 テレホンバンキングセンターの開設（'99年）

1999年7月1日、浦添事務センタービル2階にダイレクトチャネルの要となるテレホンバンキングセンターを開設した。同センターは営業統括部に所属し、センター長のほか調査役1人、テレホンバンキング班6人（うち夜間2人）、テレマーケティング班9人、情報整備班2人、メールオーダー班1人の計20人で構成された。

テレマーケティング班は、前述した「りんりんサービス」チームが前身となっており、期日案内や新商品情報などのサービスを提供した。

テレホンバンキング班は、テレホンバンキングシステムを使った新しいサービスを提供する組織である。詳細は次項のとおりである。

なお、テレホンバンキングセンターは、2000年6月の本部組織の改編によって組織名称をダイレクトバンキングセンターに変更している。



テレホンバンキングスタート

6 テレホンバンキングシステムの稼働（'99年）

電話で振込や残高照会、口座開設ができるテレホンバンキングシステムが1999年7月1日に稼働した。テレホンバンキングシステムを使ったサービスを「テレホンバンキング」と呼ぶ。前項でみたようにサービスを取り扱うのは、テレホンバンキングセンターのテレホンバンキング班である。

「テレホンバンキング」は、自宅や職場の電話機から直接銀行取引ができるサービスで個人取引を対象とした。既存の店舗ネットワークを補完し、顧客サービスの向上を目的とした。テレホンバンキングシステムの導入は、県内金融機関では初めてであり、九州でも福岡銀行、福岡シティ銀行、西日本銀行に次いで4番目の導入であった。

「テレホンバンキング」の利用時間は、月曜日から金曜日までの午前9時から午後10時まで。フリーダイヤルで振替、振込、残高照会、口座開設、定期預金の追加預入と解約、カードローンの申込み、住所変更などの届出手続きができる。顧客から電話を受けると、音声自動案内システムを経由して専門オペレーターが対応する仕組みである。ただし、携帯電話やPHSには対応していない。

「テレホンバンキング」は、営業店事務の省力化だけでなく、顧客の囲い込みに有効なツールと位置づけた。サービスを受けるには、最初に会員登録の手続きが必要になる。会員数は取扱い当初から順調に増加し、導入から2年足らずで4万人を突破、取引件数は累計で4万5,000件を上回った。



テレホンバンキング稼働
琉球銀行 平成11年7月1日



「沖縄タイムス」1999年4月20日
沖縄タイムス社提供

7 テレホンバンキングセンターから ダイレクトバンキングセンターへ (2000年)

1999年7月に開設したテレホンバンキングセンターは、サービス機能の強化を目的に2000年6月に名称をダイレクトバンキングセンターと改め、同時に所管部を営業統括部から営業推進部へ移した。所属部署の変更は、2000年6月27日の組織改編で対顧客向けの取組みは営業推進部が担い、対営業店向けの支援は営業統括部が担うことが決まったためである。

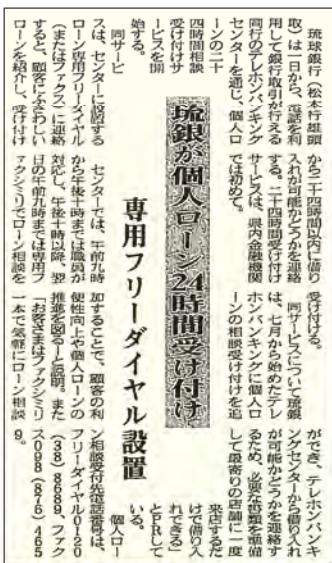
ダイレクトバンキングセンターは、その時点でテレホンバンキング、テレマーケティング、個人ローンの受付サービス、メールオーダーサービスなどの機能を有していた。

その後、個人ローンの推進に力を入れるため、2002年7月に個人ローン受付システムを導入して機能の強化をはかった。ここで個人ローン受付システムについて、簡単に触れておく。

個人ローンの受付は、それまで電話またはファックスで受信した後、手作業で貸出諾否の回答を行っており、また紙ベースのため、管理も煩雑になっていた。個人ローン受付システムの導入によって、事務の流れが次のとおり改善された。

- (1) オペレーターは電話で対応しながらパソコンにデータを入力、そのままパソコンから自動審査セクションへデータが送信されるようになった。
- (2) オペレーターが対応できない場合は、ボイスメールに情報が登録され、オペレーターが後で連絡をとることができるようになった。
- (3) 夜間もボイスメールで対応できるようになり、「24時間受付サービス」が効率化された。
- (4) オペレーターの実績管理が電子化され、統計データの作成が容易になった。

このように銀行事務は、2000年代に入って急速にデジタル化が進んでいった。



【沖縄タイムス】1999年12月1日
沖縄タイムス社提供

8 インターネットの活用

(1) インターネットバンキングおよびモバイルバンキングの 取扱い ('01年)

2001年5月28日からインターネットバンキングとモバイルバンキングの取扱いを開始した。モバイルバンキングとは、携帯電話を利用したインターネット

バンキングのことをいう。対象は個人(個人事業主は対象外)で、営業統括部ダイレクトバンキングセンターが担当部署となった。

インターネットバンキングとモバイルバンキングの導入の目的は、次の4点であった。

第1は顧客利便性の向上である。金融機関にアクセスできるチャンネルが増えれば、顧客にとって時間や場所、取引内容に応じたチャンネルの使い分けが可能になる。第2は取引の深耕。他行競合上、デリバリーチャンネルを一通り用意して取引深耕をはかることが重要であり、新規の顧客にもアピールできる。対面取引を好まない層への取引手段の提供ともなる。第3は業務の効率化である。営業店の窓口業務の非対面化を促し、店頭業務の効率化を進める。第4はイメージ戦略。先進的サービスを提供することによって話題を集め、顧客に先進的なイメージをもってもらうことが期待できる。

すでに他行もインターネットバンキングとモバイルバンキングを取り扱っていたが、当行は以下のサービスを付加して利便性をアピールした。

- (1) 定期預金の預入、ローンの仮申込、海外送金、外貨・TC宅配と幅広いメニューをそろえた。
- (2) 24時間、365日の利用が可能である。
- (3) 1つの申込みでパソコンでも携帯電話でも利用可能である。
- (4) 国内携帯電話大手3社の携帯電話から利用可能である。
- (5) ポイントサービスのポイント照会が可能である。
- (6) ポイントと連動して手数料や定期預金金利が優遇される。

登録会員数は、取扱い開始から約1カ月で目標としていた3,000人を大きく上回り5,000人を超えた。取引件数は1万800件、残高照会と入出金明細照会が9割近くを占めた。定期預金の追加預入は、金利を0.1%上乗せして推進したことが寄与し、約1カ月で46件、950万円の実績をあげた。インターネットバンキングとモバイルバンキングが、個人取引の新しいチャンネルとして大いに期待されるスタートとなった。

(2) 法人インターネットバンキング「りゅうぎんBizネット」の取扱い('04年)

2004年8月23日から、県内金融機関では初めての法人向けインターネットバンキング「りゅうぎんBizネット」の取扱いを開始した。

これまで法人に対しては、2001年5月に取扱いを始めたパソコンサービス「B toバンク」を提供していたが、インターネットインフラを利用した同様のサービスが登場したことで、法人先は基本的に「りゅうぎんBizネット」への移行を推奨した。ただし、事務の大量処理には「B toバンク」が適している



インターネットバンキングサービススタート



りゅうぎんBizネット

ため、それを踏まえた推進とした。

「りゅうぎんBizネット」の導入の目的の1つは、法人先の取引深耕と囲い込みであった。低コストで手軽に利用できる法人向けインターネットバンキングは、強力なツールとなった。2つ目は、当行と顧客の双方の業務の効率化である。当行にとっては、これまでの帳票取引や電話照会などにかかわる事務負担が大幅に軽減される。とくに、導入コストがネックとなってこれまでFBサービスを利用していなかった先が、相次いで低コストの「りゅうぎんBizネット」を導入しており、これが事務負担の軽減に大きく寄与した。3つ目は、新たな収益機会の創設である。新しい契約料金や基本手数料を徴求できるので、事務負担を軽減しながら役務収益の拡大につながった。

サービス内容は、照会サービス、振込・振替サービス、一括伝送サービス、メッセージ・電子メール通知サービス、メンテナンスの5種類。利用時間は、保守点検の休止時間を除いてほぼ24時間利用できる設計とした。

利用先にとって気になるのが、誤送金や無権限者による操作などのセキュリティの問題であった。これに対してはデータの暗号化、管理者による承認操作、資金移動結果の通知など万全な対策を講じ、安全で安心して利用できる環境を用意した。

(3) インターネット投資信託の取扱い（'07年）

インターネットで投資信託が購入できるサービスを2007年11月28日から開始した。事前にインターネットバンキングの登録と投資信託口座の開設の手続きを済ませると、土・日・祝日を含めて24時間いつでも投資信託の取引が可能になるサービスである。取扱い開始時は、購入手数を窓口に比べて30%優遇するキャンペーンを打ち、利用の促進をはかった。

取引できる内容は、投資信託の購入、解約・買取、取消、残高照会、取引明細照会、申込み状況照会となっており、20歳以上70歳未満の個人を対象とした。

9 CS向上の取組み

(1) CS推進委員会の設置（'98年）

1997年12月16日の常務会で「CS推進委員会」の設置が決まり、事務局を営業統括部お客さま相談室に置いて翌年1月から運営を開始した。

金融業界は当時、金融自由化によって厳しい競争にさらされており、多くの銀行がCS（顧客満足）に力を入れた営業によって“選ばれる銀行”をめざ

していた。そこに不良債権問題が重なり、信頼回復のためにもCSがますます重要となっていた。当行は多額の不良債権を抱えて財務内容が悪化、顧客の間では経営の先行きを不安視する声もあり、CSの取組みにはとくに注力する必要があると考えた。CS推進委員会は、その取組みの要になる機関であった。

CS推進委員会の具体的な設置目的は、

- ・ 全行的なCS向上活動の企画・立案・フォローアップ
- ・ 苦情の共有化と苦情対応力の強化
- ・ 顧客ニーズへの対応力の強化
- ・ 地域貢献活動の企画・立案・フォローアップ

の4点にあり、信頼回復に努める当行にとって重要な会議体の一つに位置づけた。

頭取が委員長を務め、お客さま相談室担当役員が副委員長に就いた。また総合企画部長、事務統括部長、審査部長、人事部長、営業統括部長、地域貢献室長、お客さま相談室長が委員となった。

CS推進委員会は毎月開催し、CS推進のための統一テーマの設定、CSの取組みの確認、苦情の報告と改善策などを議論し決議していった。また、議事録を数日以内に営業店へ還元し、CSに対する全職員の認識の共有をはかった。

一方、営業店には同様の機関としてCS小委員会を設置。支店長がCS推進委員長を務め、副委員長に副支店長が就き、業務部門ごとに推進委員を任命した。店内での実践だけでなく、地域活動にも積極的に参加してCS向上に取り組むこととした。

(2) ロールプレイング全行大会の開催（'03年）

創立55周年という節目を記念し、2003年12月12日に窓口対応ロールプレイング全行大会を健保会館3階大会議室で開催した。営業統括部を中心に事務統括部や人事部などの関係部が協力して運営を担った。ロールプレイングは、窓口の職員が幅広い知識を習得し、顧客の視点に立った対応を身に付けるための有効な研修手法である。

ロールプレイング競技が、全行的に行われたのはこれが初めてであった。全行的に取り組むことによって窓口対応力の底上げをはかり、それがCS向上につながり、結果として「お客さまから選ばれる店頭づくり」を実現すると考えた。

大会は7月の営業店予選をスタートに、エリア予選、ブロック予選が行われ、勝ち抜いた10人が12月の決勝大会に臨んだ。模範となる演技を見学し



窓口対応ロールプレイング全行大会

ようと営業店から多くの職員が集まり、会場になった健保会館3階の大会議室は早くから熱気に包まれた。

競技はクイック部門とスロー部門の2部門。行内資格をもつエクセレントテラー1級が顧客役を演じ、それに対して10人が窓口係として応対し技能と知識を競った。

演技終了後の審査を経て表彰式が行われ、最優秀者1人、優秀者2人が選ばれた。約20人のエクセレントテラー1級の自主的な演技指導もあって、初回ながら質の高いロールプレイングが繰り広げられた。以降、応対力のスキルアップに有益なイベントとして毎年開催された。2007年1月の大会から審査員に支店長と副支店長が加わり、また最優秀者の2人には県外視察研修が提供された。2010年の第7回大会からは、それまで平日開催だったのを土曜日に改めたが、これは「模範演技を見て学びたい」という多くの職員の要望に応じたもので、同大会には職員をはじめ家族の方々も集まり、500人を超える大きな大会となった。

(3)「お客さま満足度向上」の取組み（'06年）

従来から専担部署を設け、顧客の意見や要望を取り入れることによって接遇や業務の改善に努めてきたが、1998年の風説の流布による預金流出事件（第4章第2節5参照）以降、いっそうの顧客満足の上をめぐして取組みを強化してきた。

2005年には、金融庁による「地域密着型金融推進計画」の策定と実施が義務づけられ、その中で「顧客満足の上」があったが、当行は2006年6月30日にその具体的な取組み状況を公表した。以下はその概要である。

「お客さま満足度向上」の取組みについて

当行は顧客の声を把握する取組みを、従来から次の6つの方法で行っている。

- (1)「お客さまアンケート」の実施
- (2)「顧客アンケート」の実施
- (3)「顧客苦情・トラブル等受付対応票」の活用
- (4)「お客さまご意見カード」の活用
- (5) 外部モニターを活用した営業店窓口対応の調査
- (6) その他（営業店との情報交換会の実施など）

これらの6つの取組み状況は、以下のとおりである。

- (1)「お客さまアンケート」の実施

営業店来店客に対するアンケートで、調査結果はCS推進委員会に報告するとともに、関係部で対応している。

2006年1月に実施したアンケートの結果は次のとおりである(表2-8・表2-9参照)。

回答者数……男性366人、女性1,030人、合計1,396人

実施方法……全営業店を対象に来店した顧客にアンケート記入を依頼

表2-8 項目別評価 (%)

| | 良い | 普通 | 悪い | 計 |
|--------|------|------|-----|-------|
| 窓口係の応対 | 82.2 | 17.6 | 0.2 | 100.0 |
| 商品の説明 | 57.2 | 42.6 | 0.2 | 100.0 |
| 待ち時間 | 42.6 | 54.6 | 2.8 | 100.0 |
| 店内外の整備 | 63.3 | 36.1 | 0.6 | 100.0 |

表2-9 総合的な満足度 (%)

| 十分満足 | まあ満足 | 普通 | やや不満 | かなり不満 | 計 |
|------|------|------|------|-------|-------|
| 31.6 | 44.3 | 22.2 | 1.8 | 0.1 | 100.0 |

・取引理由

「自宅・職場に近いため」

「応接態度が良いため」

「担当者の人柄が良いため」

・改善してほしい点

「事務処理が遅い」

「貸付手続きが遅い」

「駐車場が狭い」

(2)「顧客アンケート」の実施

郵送によるアンケートで、調査結果はCS推進委員会に報告するとともに、関係部で対応している。

実施時期……2006年2月

対象先 ……当行取引先1,400先(個人840先、法人560先)

実施方法……アンケート用紙を配布して郵送による回収

回答先数……562先(回収率40%)

・アンケート項目

「窓口の事務処理について」

「営業・貸付担当について」

「店舗について」

「ATMについて」

「資産運用について」

「貸付について」など

(3)「顧客苦情・トラブル等受付対応票」の活用

毎月開催するCS推進委員会で、苦情事案の分析、対応、処理状況を報告している。また所管部は苦情内容に応じて、営業店へ再発防止策の指導と助言を行うとともに、業務改善に取り組んでいる。

(4)「お客さまご意見カード」の活用

上記(3)と同様に取り組んでいる。

(5) 外部モニターを活用した営業店窓口対応の調査

半期(6カ月)に1回、モニターを外部へ委託し、窓口の対応、商品説明、店舗内外の整備状況などをチェックしている。結果については、営業店へ還元するとともに、CS推進委員会へ報告している。その中で業務改善、商品・サービス開発の情報は、所管部で検討し対応している。

(6) その他(営業店との情報交換会の実施など)

会議、研修、本部による臨店といった営業店との情報交換の機会を通じ、顧客の声を汲み取っている。所管部では、これらの声を参考に業務改善、商品・サービスの開発を行っている。

「お客さま満足度向上」の取組みについての公表では、以上に加えて顧客の声にもとづいて業務改善につなげた具体的な事例も数多く紹介した。

10 営業推進体制の見直し

(1) エリア制度の制定('99年)

新しい店舗戦略「エリア制度」を制定し、1999年4月から運用を開始した。県内全域を22のエリアに分け、エリア内の店舗グループが一体となって営業推進活動を行う、これまでにない営業体制であった。制度導入の目的は、①これまで以上に迅速できめの細かい金融サービスの提供、②業務の合理化と効率的な人員配置による生産性の向上の2点にあった。

エリア制度にはA型とB型の2つのタイプがあり、それぞれ概要は以下のとおりとなっている(図2-2参照)。

(1) 母店A型エリア

- ・ エリアを一つのマーケットとしてとらえ、核となるフルバンクの支店を中心に、その周りの支店はマーケットに応じて機能と人員を絞り込むかたちで効率的な営業を展開する。
- ・ 2~3カ店を一つのエリアとしてまとめる。各エリアを事実上一つの支店経営の対象としてとらえ、計数目標、業績評価を一括管理する。

- ・エリア内の母店に、グループ内の預金特化型店舗の事業性貸出や機能を集中させる。
- ・エリア内店舗の連携、協調によって競争力を強化し、総合力でシェアの向上をはかる。

(2) 母店B型エリア

- ・それまでのブロック制を縮小した形態とし、情報等の共有化によって競争力を強化し、総合力でシェアの向上をはかる。
- ・将来において、母店A型エリアへの移行を視野に置いた位置づけとする。

図2-2 エリアの店舗体制

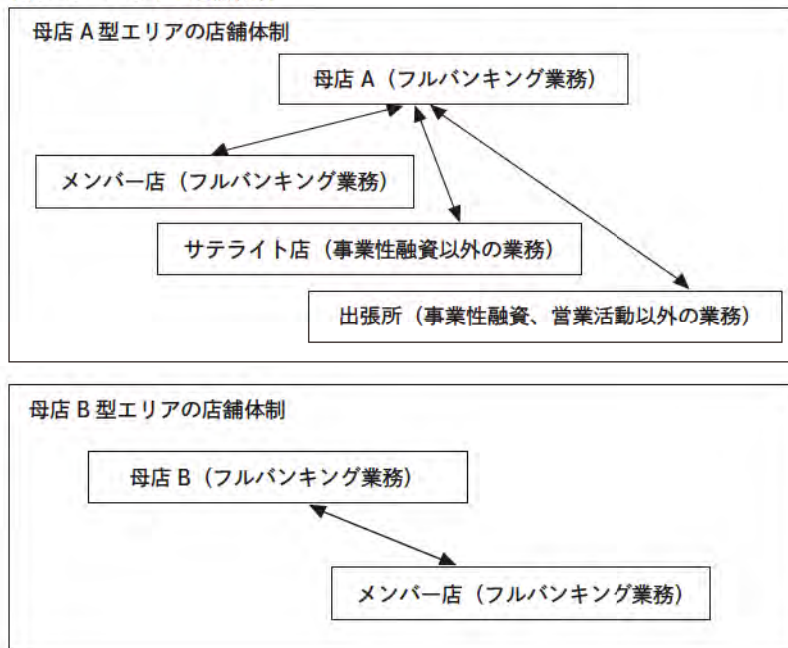


表2-10 各店の位置づけ

| 担当業務 | 内容 |
|--------|--|
| 母店A | フルバンキング業務を行うほか、エリア内の中期方針、計画の策定、業績フォロー等の統括を行う。 |
| 母店B | フルバンキング業務を行うほか、母店的な機能を有し遠隔地等エリア内のフルバンキング業務を行う店舗（メンバー店）を統括し、管理する。 |
| メンバー店 | フルバンキング業務を行うほか、母店と協力し地域の競争力強化を担う。 |
| サテライト店 | 事業性貸出は扱わないが、預金獲得に特化した営業活動を展開し、エリア内の情報収集と連携の強化を担う。 |
| 出張所 | 事業性貸出および営業活動は母店に依存するが、効率的な預金吸収店舗としての役割を担う。 |
| 単独店舗 | フルバンキング業務を行うが、離島に位置するなど地域的な要因でエリアを構成できない店舗等。 |

エリア制度の導入にともない、営業店の業績評価制度を見直し、営業店個々の業績ではなく、エリアの業績を評価する制度とした。

(2) エリア制度からブロック制度へ（'09年）

2009年10月1日にこれまでのエリア制度から、営業店のグルーピングをより広域化したブロック制度に移行した。具体的には、それまでの22のエリアを11に集約し、名称を「エリア」から「ブロック」へ変更。各ブロックのブロック長に本部権限の一部を移譲した。店舗機能の強化と効果的な営業体制をこれまで以上に進める制度改正であった。

従前のエリア制度のもとでは2~3カ店を一つのグループとしたが、ブロック制度では7~8カ店を一つのグループに編成した。1ブロックが100~150人の人員になることによって、ブロック内で曜日を決めて一斉外訪（顧客訪問）を展開したり、保全や事業性貸出の推進チームを設置するなど、よりダイナミックな営業展開が可能になった。

(3) 広域ブロック制への移行と地域部長職の新設（'10年）

ブロック制度を導入して1年が経過し、ブロック内での一斉外訪の定着や保全業務の集中、営業店間の柔軟な応援体制の構築など、ブロック営業の一定の成果が確認できた。一方で、ブロック長を支店長兼務としていたため、ブロック長としてのマネジメント力が十分に発揮できないという課題も浮き彫りになった。

そこで2010年12月に、従来のブロック制度から新たに広域ブロック制度へ移行すると同時に、地域部長という新しい職務を設けた。これによってブロック内の指示・命令系統の明確化と迅速化をはかり、グループ営業のいっそうの強化を進めると同時に、ブロック長の負担を軽減し自店経営に注力させることができると考えた。

営業店を本店ブロック、地域第一部、地域第二部、地域第三部の4グループに再編し、3人の地域部長を配置した。地域部長は、①独立した客観的な立場で傘下の各ブロックの業績、事務管理、人材育成がバランスよく向上できるようにかじ取りする、②営業面では各ブロックの戦術の策定・展開・実績管理を行うとともに、取引開拓および深耕を目的に顧客訪問を積極的に行い業績向上につなげる、③ブロック内の問題解決（人事・事務・貸出案件等）のため、各部長と調整を行う—といった役割を担った。

そのため地域部長には、①支店長と副支店長を除いた職員の人事異動と人事考課の権限、②貸出案件の迅速な処理をはかるための一定額の貸出権限—という2つの権限が与えられた。

(4) 個人特化型ミニ店舗「りゅうぎんハロープラザ石田店」の新設('11年)

県内で初めての個人特化型ミニ店舗「りゅうぎんハロープラザ石田店」を2011年2月7日に開設した。正式名称は、寄宮支店石田出張所である。2005年1月に繁多川支店を寄宮支店に統合して以来、近辺は当行の空白地帯となっていたが、地域の要望を受けて新しいかたちで店舗を設置することになった。

大きなひまわりでデザインされた概観、ハロープラザ石田店という愛称、個人に特化した専門店、女性だけのスタッフ、といったこれまでにないスタイルが「身近で親しみやすい店舗」を印象づけた。当行で初めての金庫設置のない店舗でもあり、その後の店舗展開の先行事例となった。

正午から午後1時までの昼食時には、窓口を一時的に閉めるシステムを取り入れて少ない人員による運営に工夫を凝らしている。店長を含めてスタッフは5人。営業時間中は店長が第一線に立って顧客を迎える。顧客を個人に限定することによって女性、高齢者、障がいをもつ方も気軽にゆくりと利用できる点をアピールした。



「りゅうぎんハロープラザ石田店」オープンセレモニー

11 「りゅうぎんビジネスクラブ」の設立（'97年）



りゅうぎんビジネスクラブ



東京ビジネスサミット

情報サービスの提供によって取引先企業を支援する「りゅうぎんビジネスクラブ」を1997年10月1日に設立した。当初の所管部は営業統括部。取引先企業を組織化し、最新の経営情報やマーケティング情報の提供、ビジネスパートナーの紹介などで企業の成長を支援するのが目的である。

設立の際は、株式会社ベンチャーリンクと提携し、同社のクラブ組織である全国11万社と情報交換できる仕組みを導入した。提供するサービスは、ビジネスレポートや経営情報誌の発信など最新のマーケティング情報を提供するほか、商談会や各種のセミナーを開催するのが主な内容であった。また、全国11万社から取引見込み先を検索する照会サービスも提供するとした。基本的に会員企業の年会費によって運営する。営業店を通じて参加企業を募り、1997年10月に運営をスタートさせた。

設立から7年が経過した2004年10月、会員数の増加と会員企業へのサービス強化を目的に、活動内容のステップアップをはかり、ビジネスクラブ代表に頭取が就くことで、取組みの強化をアピールした。リニューアルしたビジネスクラブは、改めて次の4つの事業を柱に位置づけた。

(1) セミナーの開催

著名人を招いたセミナーのほか、経営に直結する地区別セミナーや業態別セミナーを開催する。

(2) ビジネスマッチングの推進

当行の顧客ネットワークを活用し、会員企業から要望の多い販路拡大のための企業紹介や業務提携をサポートし、会員企業の成長を支援する。

(3) 経営アドバイス機能の提供

経営改善支援室と連携し、会員企業の経営改善計画の作成をサポートする。

(4) 東京ビジネスサミットへの参加

ベンチャーリンク社が主催する東京ビジネスサミットへ、会員企業の参加をサポートする。全国規模の商談会である同サミットを活用して販路の拡大につなげる。

なお、現在のビジネスクラブの運営は、ベンチャーリンク社との提携を終了し、所管部である法人事業部が行い、ニーズに則した新しい企画を提供しながら会員企業の成長をサポートしている。

第4節

事務管理 (1995年度～2010年度)

1 行内LAN「りゅうぎんネット」の運用開始（'98年）

1998年6月に行内LAN「りゅうぎんネット」が稼働した。従来の紙ベースの連絡票、ニュース、営業店報告書などの文書を電子化して配信する新しいネットワークシステムの導入である。電子化された文書をパソコンで検索、閲覧、加工、集計することも可能になった。

「りゅうぎんネット」は当初、連絡票、電子掲示板、行内電子メール、営業店報告集計を対象にスタートし、その後、順次コンテンツを増やしながら機能を拡充していった。行内文書メールや電話による伝達手段から電子メールに移行したことによって、電話のかけ直しや仕事途中の電話対応といった負担事務が減り、また文書ファイルやデータファイルの電子化による加工や集計作業の効率化がはかられ、事務処理の生産性が大きく向上した。

スタート時の行内LAN対応のパソコンは、総台数が400台。このうち各営業店に2台、各出張所に1台が配置され、本部職員には1.6人に1台の割合で配置された。

次のステップとして基本規程、通達（事務手続等の通知文書）のデータベース化、主要計数等の経営情報の提供、営業店への営業計数の還元などを進めるとし、将来的には貸出稟議システムやインターネットを利用した業務に展開させていくとした。



りゅうぎんネット

2 共同版システムへの移行

最初に、システム共同化にともなって発足した「じゅうだん会」の経緯について簡単に触れたあと、2006年1月の共同版システムの稼働までを振り返る。

(1) 第3次総合オンラインシステムの稼働と「6行会」の発足

八十二銀行と当行は、1986年3月に日本アイ・ビー・エム株式会社のホストコンピュータをもとに次期（第3次）総合オンラインシステムに向けた共同開発に合意し、4月から当行からも職員を八十二銀行へ派遣して共同開発をスタートさせた。1989年5月に八十二銀行の新総合オンラインシステム

が稼働、完成記念式典には当行から崎間晃頭取が出席してテープカットを行った。当行の新総合オンラインシステムの稼働は、翌年の1990年5月であった。

1991年1月からは、新国際システムの共同開発がスタートした。1994年1月に八十二銀行が同システムを稼働させ、当行は同年10月に稼働させた。

新総合オンラインシステム（新国際システム除く）は、八十二銀行パッケージとして製品化され、親和銀行、山形銀行、阿波銀行が同パッケージを採用した。

八十二銀行、親和銀行、山形銀行、阿波銀行、当行の5行は1992年4月に「5行共同体制」に基本合意。さらに1998年7月に宮崎銀行が加わり、「6行会」が発足した。「6行会」では、システム担当役員・部長による情報交換会が定期的開催され、また頭取会、役員・部長会、検討部会が設置された。

(2)「6行会」から「じゅうだん会」へ（2000年）

「6行会」は1999年11月に、システム共同化に向けた検討を開始することで合意した。その後2000年4月に、頭取会でシステム共同化について基本合意がなされ、各行が準備に向け態勢づくりに取りかかった。このとき、システム共同化の第一ステップとして、基幹系システムの運用を日本アイ・ビー・エムに業務委託することが決まっていた。当行は2000年11月から日本アイ・ビー・エムへの業務委託を開始している。

2000年7月には、関東銀行（現筑波銀行）が「6行会」に参加。これを機に「6行会」が「じゅうだん会」に改められた。北は山形県から南は沖縄県まで「日本列島を縦断する仲間」という意味が込められている。

「じゅうだん会」はその後、2002年4月に武蔵野銀行が参加して8行となり、また、2007年9月に親和銀行がふくおかフィナンシャルグループとの経営統合によって退会している。

(3) システム共同化の基本スキームの決定（'01年）

2001年4月の頭取会で、システム共同化の基本スキームが提示された。その骨子は、①八十二銀行が開発した基幹システムをベースに、各行の共通ニーズを組み込んだ共同版システムを開発する、②他の6行は態勢が整い次第、共同版システムに移行する、というものであった。

さらに、システム共同化で対象とする範囲は、基幹系システムにとどまらず、営業店端末、ATMシステム、本部業務系システムなど、可能なシステムはすべて共同化するとした。また、共同化のメリットを最大限に活かすた



「沖縄タイムス」2001年4月19日
沖縄タイムス社提供

め、システム面だけでなく、商品・サービス、事務処理手順などの統一をはかるという方向性も確認された(図2-3参照)。

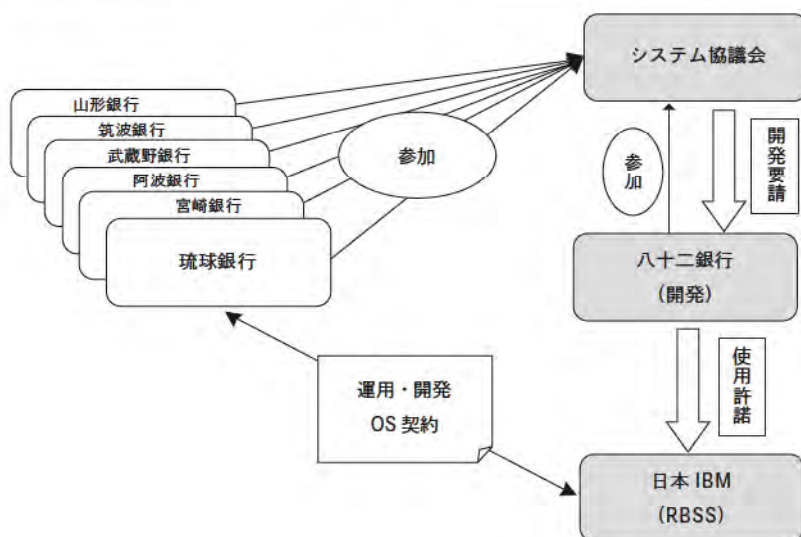
この頭取会では、「システム協議会」の設置も決めており、参加行が定期的に集まり、各行のニーズをベースに開発案件を協議する機関と位置づけた。

当行がシステム共同化へ参加した目的は、大きく次の3点であった。

- (1) 開発力が高まり、従来以上に顧客ニーズに対応したさまざまな金融サービスの提供が可能になる。これによって顧客サービスが向上する。
- (2) 企画・開発を八十二銀行が担うことでシステム要員の育成と管理から解放され、人材が戦略的に配置できる。
- (3) 共同開発によって、システム開発経費が30%程度削減できる。

なお、当行の共同版システムへの移行はこの時点では、2005年1月をめぐりとしていた。

図2-3 じゅうだん会共同版システム スキーム



(4) システム共同化の最終合意 ('01年)

システム共同化は2001年4月に最終合意に至り、同月18日に東京都内の経団連会館で7行の頭取による調印式が行われた。

最終合意の内容は、システム共同化の全体像をわかりやすく表しているため、以下に記載する。

- (1) 八十二銀行の基幹系システムに、共同システムとしての要件と各行共通のニーズなどを組み込んだ共同版システムを八十二銀行が開発し、各行は態勢が整い次第、順次共同版システムに移行する。
- (2) 共同化対象システムは、基幹系に限らず、八十二銀行が開発したシス

テムで提供可能なものすべてとする。

- (3) 各行は、商品・サービスおよび事務処理手順をできるだけ統一することに努める。
- (4) システム開発案件の協議の場としてシステム協議会を設け、開発案件を決定する。
- (5) 八十二銀行は、開発するソフトウェアの使用権を日本アイ・ビー・エムに許諾する。
- (6) 八十二銀行以外の各行は、日本アイ・ビー・エムへシステムの開発・維持を委託（アウトソーシング）する。
- (7) 各行は、構築した共同版システムを協力して、その維持に努める。

(5) システム共同化推進委員会の発足（'02年）

システム共同化へ向けて2002年3月20日に、行内にシステム共同化推進委員会を設け、4月から運営を開始した。同委員会の役割は、

- ・ システム共同化の進捗管理
- ・ システム共同化の推進上の問題点の解決
- ・ 商品・サービスの改廃等（顧客への影響）
- ・ 長期機械化計画、その他システム共同化に関する事項

となっており、専務を委員長として各部長が委員となり、事務統括部・総合企画部・営業統括部・審査部の課長クラスが事務局委員に就いた。

同年9月には、システム共同化の統括機能と調整機能などを担う共同化移行準備室が事務統括部内に設置された。



「システム共同化推進委員会」の発足

(6) システム共同化への移行作業 ('02～'06年)

システム共同化の中核になるのは、最新の機能を装備した営業店端末「NFWS」の導入であった。その「NFWS」を中心に、共同版システムへの移行の工程を時系列で追ってみたい。

2002年1月

共同化の前提作業として、システムの運用を日本アイ・ビー・エムへ業務委託した。

2002年3月

共同化システムで使用する新しい端末「NFWS」を営業店に順次導入していった。同年7月から第1次フェーズのテストを実施。2003年1月から12月にかけて第1フェーズの装備が完了した。新しい装備は次の3点である。

- ・画面ガイダンスによるオペレーション
- ・端末画面での印鑑照合
- ・OCR入力によるベリファイ入力

2003年9月

金銭信託システムの廃止に着手した。当行は数少ない信託併営銀行であったが、共同版システムは金銭信託勘定をもたないため、金銭信託と同等の商品性を備える定期預金を開発のうえで廃止した。

2004年11月

営業店端末「NFWS」の第2フェーズとして、以下の機能を装備した。

- ・オペレーションコールドヘルプ
- ・オーバーラップオペレーション
- ・OCR処理による異種口座連続取引
- ・記帳モード

2005年2月

共同版システムへの移行に向けて要件定義を開始。その後、設計・開発・テストを重ねていった。2005年4月から12月にかけて移行リハーサルを9回、全店テストを7回実施した。

2005年7月

移行リハーサルおよび全店テストと並行して2005年7月からは、支店長研修を皮切りに副支店長研修、役付者研修、係別研修を順次、実施していった。

2006年1月4日

予定どおり共同版システムへ移行した。



システム共同化への移行



共同版システム稼働

(7) 共同版システムの稼働（'06年）

2005年12月29日の取締役会で、共同版システムへの移行について「2006年1月2日に常務会を開催し、移行状況の報告を受けて最終移行を決定する」ことを決めた。

2006年1月4日、順調に共同版システムが稼働した。2000年4月のシステム共同化に向けた基本合意以来、5年9カ月に及んだ一大事業であった。

なお、当行はシステム共同化作業に着手した当初、稼働予定を2005年1月としていたが、実際の稼働は2006年1月となった。公的資金導入にとまらぬ『経営の健全化のための計画』の収益目標を確実に達成しなければならない状況にあって、支出の抑制をにらみながら1年間の延期を2003年6月に決めたためであった。

同日、武蔵野銀行も共同版システムに移行した。じゅうだん会の共同版システムへの移行は、2002年3月の八十二銀行から始まり、2004年1月に阿波銀行、2005年1月に山形銀行、2006年1月に武蔵野銀行と当行が続いた。その後、2008年1月に関東つくば銀行（現在の筑波銀行）、2011年1月に宮崎銀行が移行し、これでじゅうだん会の全行の移行が完了した。

3 資金証券システムの稼働（2000年）

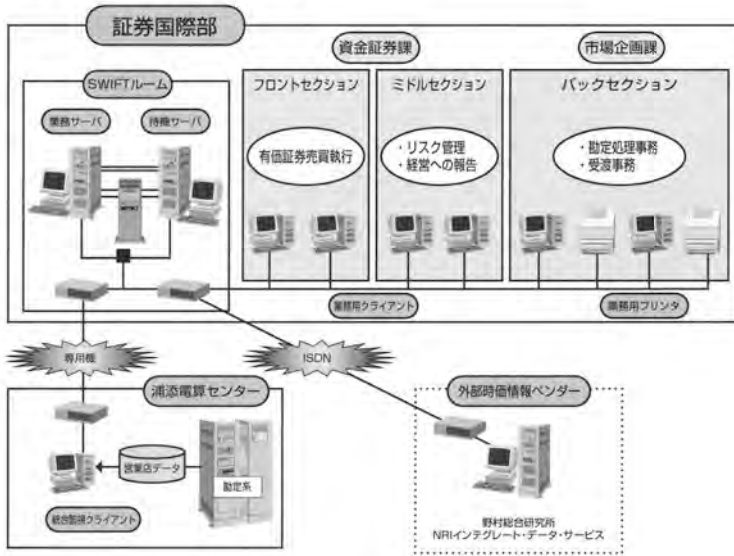
2000年9月27日、証券国際部が導入作業を進めていた資金証券システムが稼働した。

同システムは、2000年度から金融機関に求められていた時価会計に対応するために大手情報処理システム会社が開発したシステムで、有価証券の時価会計処理およびリスク管理の機能を提供するものである。導入の理由はもう一つ、翌年1月4日から即時決済方式に移行する日本銀行の決済システムに対応するためでもあった。時価会計対応のシステムとしては、県内金融機関で初めての導入であった（図2-4参照）。

それまでの資金証券業務のシステムは、業務ごとにそれぞれのシステムが稼働しており、資金証券業務全体は一本化されていなかった。本システムの導入によって一本化が実現し、効率化が大きく進んだ。本システムは、勘定系システムおよび国債窓販システムと連携しており、さらに外部の時価情報提供会社とリンクしていた。これによって事務処理の自動化が進み、多重入力によって生じる事務ミスなどの人的リスクの抑制がはかられた。

金融庁の金融検査マニュアルで求められていたフロント、ミドル、バックというセクション区分も本システムの導入によって明確になり、また先行きの法改正や新商品に対する迅速で機動的な対応も可能になった。

図2-4 資金証券システム図



4 検査手法にプロセス・チェックシステムを導入（'02年）

金融庁が示す金融検査マニュアルの検査等に関する項目が2001年4月25日に改正され、従来のいわゆる結果重視型検査からプロセス・チェックに重点を置いた検査に改められることになった。これを受けて当行は、2002年度からプロセス・チェックシステムを導入した検査に移行した。プロセス・チェックシステムは、とくに「不祥事件の生じない内部管理体制が確保されているかを検証する」ものと位置づけられた。

当行がプロセス・チェックシステムを導入した具体的な理由は、以下の2点であった。

(1) 改正金融検査マニュアルへの対応

当行の検査体制も結果重視型検査になっていたため、改正金融検査マニュアルに沿った検査が求められていた。

(2) 事務処理水準の向上

営業店で以下の体制を構築するために、プロセス・チェックシステムの導入が必要であった。

- ・ 不祥事件等が発生しにくい事務処理体制の構築。
- ・ 問題点等を早期に発見することができる事務処理チェック体制の構築。
- ・ 問題点等を発見した場合に確実に改善することができるプロセスの構築。

営業店検査時のプロセス・チェックは、所定の「プロセス・チェックシート」にもとづいて行われ、検査が終了次第、検査部は営業店に対して科目別に業務プロセス面から改善策の提言を行うことになった。

5 営業店検査チームの設置（'03年）

中期経営計画「Quality2003」のキーワードにかかげた「サービス品質の向上」を実現するため、2003年10月1日に11人で構成する営業店検査チームを設置した。

これまでは、営業店の事務水準の向上をはかるため、監査部が年1回の頻度で営業店へ立入検査を行い、事務処理体制の課題を指摘するとともに関係部で営業店指導を実施してきた。

新設する営業店検査チームは、従来の監査部立入検査に代わるもので、検査頻度を2カ月に1回と大幅に増やすとともに、検査終了直後の事務指導制度を新たに導入することで、職員の事務知識とスキルの向上をめざした。

一方、監査部は抜き打ちの営業店立入検査によって、①営業店検査チームの検査体制および関係部による営業店管理の適切性と有効性を確認する、②銀行全体の事務管理体制が有効に機能しているかを検証する—などの役割に重点を置くことになった。

6 情報検索システム「自由自在」の導入（'06年）

共同版システムへの移行に合わせ、情報検索システム「自由自在」を2006年2月に導入した。

それまでの情報検索システムは、1994年に導入した「パラレルコンピュータ」であった。「パラレルコンピュータ」は、本部業務の収益管理・営業計数分析・経営資料作成のほか、営業店業務の顧客取引情報検索などに使用する機能を備え幅広く活用されていたが、2006年1月に稼働予定の共同版システムには対応できないシステムであった。

このため2004年12月に新しい情報検索システムとなる「自由自在」（八十二銀行開発）の採用を決め、導入に向けたシステム開発を経て、2006年2月に稼働させた。従来の情報検索システムに比べて充実した機能を備え、利便性も高く活用範囲も広がっており、例えば以下の業務で使用され、生産性の向上に寄与した。

| 本部業務 | 営業店業務 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・収益管理分析 ・予算策定 ・商品・サービス開発 ・地域別預貸金統計 ・チャネル分析 ・与信ポートフォリオ分析など | <ul style="list-style-type: none"> ・自店採算分析 ・マーケット別採算分析 ・個社別採算シミュレーション ・店別換益分析 ・見込み先案件検索 ・キャンペーン状況検索など |