

第5節

融資管理 (1995年度～2010年度)

1 「早期是正措置」と「自己査定」(’97年)

1997年7月から各営業店で始まった自己査定事務は、1998年4月からスタートする早期是正措置に向けた対応であった。

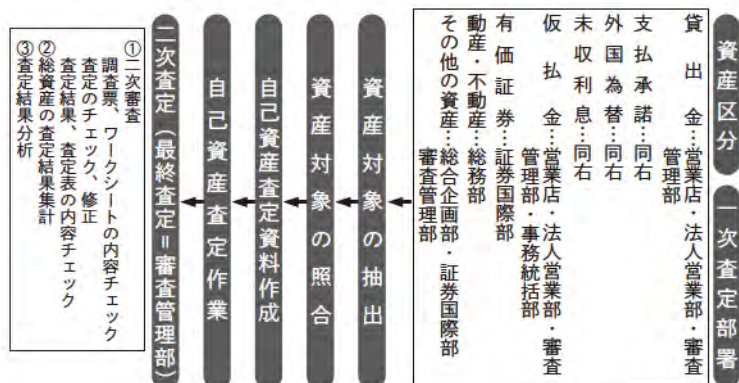
「金融機関の自己資本比率の状況に応じて、監督当局が是正措置命令を発動し、金融機関の早期是正を促すもの」と説明される早期是正措置は、金融機関の破たんを未然に防ぐことが主目的であった。ここで早期是正措置の内容について、簡単に触れておきたい。

金融機関はまず、決められた基準にもとづき自身で資産内容の査定、つまり自己査定を行う。自己査定後は、その査定を客観的なものにするために公認会計士等による外部監査を受ける。その後、自己資本の充実度と自己査定の正確性等に関する監督当局の検査とモニタリングが行われる。このとき「是正措置に該当する」と判定されれば、監督当局に対して業務改善計画を提出するなど必要な措置がとられることになる。最悪の場合は、解散あるいは清算が行われる。

早期是正措置の発動基準は、自己資本比率が目安になる。自己資本比率には「修正国内基準」と「国際統一基準」の2種類があり、修正国内基準の場合が4%以上、国際統一基準の場合が8%以上となる。

以上が早期是正措置の概要であるが、当行はこれを受けて1997年6月27日付の組織改編で、従来の審査部から債権管理部門を独立させて審査管理部を新設するなど、自己査定の事務体制を整えていった。自己査定事務の具体的な流れは、図2-5のとおりである。

図2-5 自己査定事務の流れ



2 新しい「貸出金利ガイドライン」の制定（'01年）

新しい「貸出金利ガイドライン」を2001年7月に制定し、同年10月から適用を開始した。新ガイドライン制定の背景には、金融環境の大きな変化があった。

当時、ペイオフの一部解禁や自己査定制度の導入にみられるように、金融機関を取り巻く環境は急速に変化していた。金融システムの健全性を維持する観点から、金融機関には、これまでの担保重視の審査から企業の実力を適切に判断して貸し出す方式へと、大きな転換が求められていた。このため大手行をはじめ全国の金融機関は、信用リスクに応じた貸出金利の適用に取り組み始めていた。

こうした動きの中で当行も、コアビジネスである貸出業務を再構築するため、取引先の財務内容等にもとづく信用格付および担保等の状況をより適切に反映した「貸出金利ガイドライン」を新しく制定し、以降これを適用することとした。

まず、新しい「貸出金利ガイドライン」を制定するまでの経緯について、振り返ってみたい。

1998年10月

信用力や担保を反映した金利適用の枠組みを構築した。「従来の取引慣行や取引規模に重点を置いた考え方から貸出先の信用力をより重視した貸出運営への転換」を目的に、信用格付と担保状況にもとづく貸出金利体系に改定した。

2000年6月

企業の信用格付制度を改定した。信用格付の精緻化を目的に、信用格付のランクを従来の8段階から12段階に細分化した。企業の信用力をより細かくランク付けした結果、企業の実態をより正確に把握することが可能になった。

2001年7月

新しい「貸出金利ガイドライン」を制定した。貸出金利を信用コスト、期間コスト、調達・経費コストに区分し、従来以上にコストの算出根拠を明確にした。あわせて信用格付と担保状況の違いによる金利（信用コスト）を見直し、より貸出先の信用力に応じたきめの細かい運用が可能な金利体系に変更した。

2001年10月

新しい「貸出金利ガイドライン」の適用を一部開始した。とくに信用

コストが大きく、貸出金利ガイドラインとのかい離が大きい取引先に対して、適用金利の適正化に理解を求め、見直しをはかっていった。

さて、新しい貸出金利ガイドラインは、以下の3つの金利を積み上げて構成しており、明瞭でシンプルな体系となっている。

- ・ 調達コスト等に応じた金利（調達・経費コスト）
資金調達コストおよび経費等に見合った金利である。
- ・ 貸出期間に応じた金利（期間コスト）
期間の長短で変動するリスクに応じた金利である。期間が長くなるほど金利は上昇する。
- ・ 貸出先の信用格付・担保状況に応じた金利（信用コスト）

信用格付とは、貸出先の財務内容、業況および既往借入の条件、返済状況などをもとに、統一的な尺度で評価したランク付けのことである。下図で示すように、信用格付と担保の状況を組み合わせて最終的な「信用格付・担保状況に応じた金利」を決定する。

図2-6 貸出金利の構成

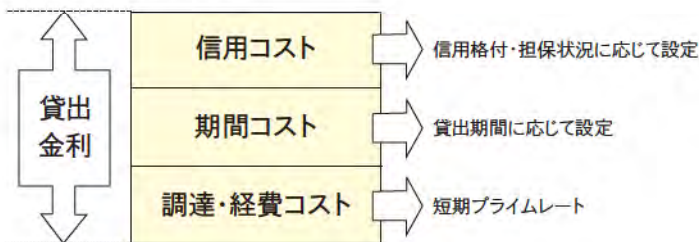
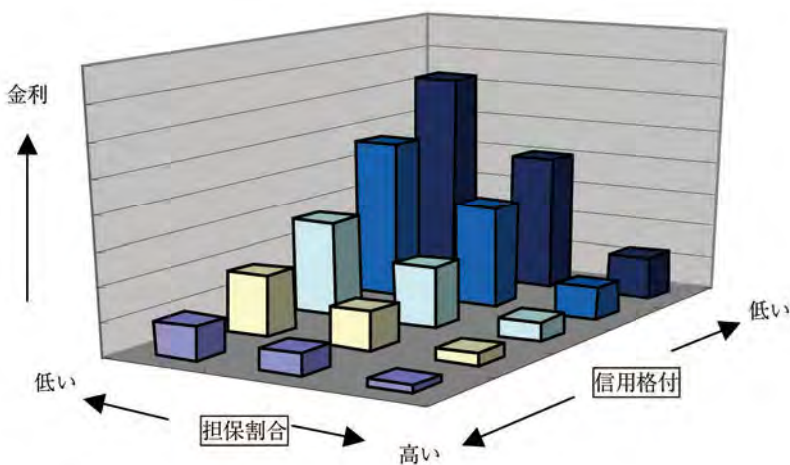


図2-7 信用コストのイメージ



3 貸出金利適正化の取組み（'02年）

2001年7月に新しい「貸出金利ガイドライン」を制定し、10月から一部で適用してきたが、2002年7月から本格的な貸出金利の適正化に向けた取組み、すなわち金利交渉を一齐にスタートさせた。経営目標である「安定した収益基盤の確立」を支える重点施策「プライシングの徹底」の具体的活動である。

貸出金利の適正化を交渉するにあたっては、取引先に対して信用格付を開示する方針を決めていた。もちろん、信用格付の開示はこれまでに行ったことがない。しかし、これによって取引先に適用する貸出金利の根拠をより具体的に示すことができるようになり、踏み込んだ交渉が可能になると考えた。

信用格付の開示は、取引先に「銀行は御社をこのようにみています」というメッセージを送る一方で、その根拠を理解してもらうのが目的である。そうすることで共通の認識に立つことができ、貸出金利だけでなく、財務内容の改善（格付の上昇）に向けて双方が努力する土台が築かれると考えた。

貸出金利の適正化交渉を行う際に活用したのが、後述する財務アドバイスサービスであった。本サービスの提供によって、取引先と当行の双方にメリットが生まれる。その流れは、①貸出担当者が取引先の財務面の改善を提案する、②それによって取引先の格付が上がる、③貸出のガイドライン適用金利が下がる、すなわち取引先の借入金利が下がる、④債務者区分（金融検査マニュアルで規定された取引先の格付）が良化して貸倒引当金が減少する、⑤当行の収益が増える—というサイクルになり、双方の収益性が改善すると考えたのである。

財務アドバイスサービスのほかにも、ビジネスマッチングやマーケット情報の提供をとおして同様の効果をねらった。

ところで、貸出金利の適正化を進めたもう一つの背景には、2006年に導入が予定されていたバーゼルⅡ（新BIS基準）への対応があった。バーゼルⅡでは、貸出についてこれまで一律であった計算方法が、企業の信用格付に応じた算出方法に移行することになっていた。自己資本を維持するためにも、企業の財務内容の改善に向けたアドバイスと、信用格付に応じた貸出金利の適用が求められたのである。

4 「りゅうぎん財務アドバイスサービス」の開始 (’02年)

取引先企業（個人事業主を含む）に対して財務改善の支援を目的に、当行制定の財務分析資料を活用した「りゅうぎん財務アドバイスサービス」の取扱いを2002年9月10日から開始した。

本サービスは、当行と新規に貸出取引を始める取引先および、すでに貸出取引のある先について、要望に応じて決算内容を分析するとともに財務内容の改善策をアドバイスするサービスである。

具体的には、決算書類をもとに当行制定の財務分析資料を作成し、それを活用して売上や収益などの推移分析、資金運用表や損益分岐点の分析、同業種平均との比較分析といったデータを作成し、財務アドバイスを行う。加えて資産・負債のバランス化、改善項目のチェックといった財務内容の改善点を提案する。とくに同業種平均値については、当行と取引のある県内約4,200先のデータをもとに算出・作成しており、他機関の公表する業種別指標に比べて精度の高い指標であるのが特徴であった。

営業店では貸出金利の適正化の取組みを推進するうえで、本サービスを要となるツールと位置づけて活用した。

5 企業再生支援の強化を目的とした「経営サポート室」の設置（’03年）

大口貸出先の企業再生については、専門部署として2002年4月に法人融資部を設置し、多くの成果を出してきていた。この流れを加速するために2003年4月、法人融資部に新しく「経営サポート室」を設置した。

同室には、事業再生スキルの高いスタッフを配置。財務アドバイスをはじめ、リスケジュール（返済期限の延長等）、DES（借入金の資本金への転換）、会社分割などによって事業再生を提案するノウハウを準備し、短期集中的に企業の経営改善に取り組む体制を敷いた。

例えば、取引先企業にスタッフを1カ月から数カ月の期間派遣し、経営改善計画の策定をサポートする。その後、計画の進捗フォローや新たな改善策を提案しながら再生を進める、といった方法を取り入れて着実に成果をあげていった。

6 中小企業再生支援を目的とした「経営改善支援チーム」の設置（'03年）

中小企業の事業再生を支援する目的で2003年10月1日に「経営改善支援チーム」を設置した。スタッフは7人、頭取直轄のタスクフォースであった。

これまでの事業再生支援は、主に大口貸出先を対象に法人融資部内に設置した経営サポート室が行ってきた。一方、新しく設置した経営改善支援チームは、営業店で取引の多い中小・零細事業先の事業再生を支援するのが主な目的であった。

収益力の向上と財務内容の改善に取り組む取引先に対して、「財務アドバイサーサービス」をツールに経営改善支援チームと営業店が連携し、有益な情報を提供することで経営改善を支援した。

チーム設置後、まずとりかかったのが対象となる360先の財務内容の精査であった。その後、2004年3月までに207先の経営改善計画を策定して実行に移していったが、すぐに58先の債務者区分が良化し、取組みの成果が現れた。2004年7月には、新設した企業支援部に同チームを移して推進体制の強化をはかった。

7 新しい「信用格付モデル」の導入（'04年）

信用格付を起点にしたリスク管理体制を充実させるため、新しい「信用格付モデル」の導入を2004年4月に決定した。

それまでの信用格付モデルは、1994年9月に八十二銀行の格付評価を基本に導入したモデルに、当行で「収益償還力評価」「有効資金力評価」「あらかん評価」などを追加したものであった。しかし、①信用格付評価（評点）と債務者区分の整合性に問題がある、②信用格付のランク数が不足している、③定性評価における客観的判断基準が明確でない、④信用格付別のデフォルト率の実態と乖離している—などの問題点が指摘され、新しい信用格付モデルの導入が求められていた。

そこで数社の信用格付モデルの提案を受け、その中から

- ・デフォルト率に応じた精緻な格付で当行のデフォルト実績と高い相関性がある
- ・事業性個人の信用格付にも対応する
- ・先行きもモデルの高度化がはかれる
- ・業種別特性を反映している

- ・ 比較的導入費用が安い

という条件に適った大手スコアリングモデル構築およびコンサルティング企業が開発した「RDB格付モデル」を採用した。

新しい信用格付モデルは、後述する「融資支援システム」に組み込まれ、これによって営業店を含んだより充実したリスク管理体制が築かれることとなった。

8 「融資支援（信用格付・自己査定）システム」の導入（'06年）

2006年4月に「融資支援（信用格付・自己査定）システム」を導入した。導入の目的は次の3点であった。

(1) 信用格付を起点にしたリスク管理体制の強化

それまでのシステムは、営業店での財務データ入力作業と、信用格付評価および債務者区分判定が直接に連動していなかった。さらに全店一斉の自己査定作業が先行して行われていたため、信用格付は債務者区分に付随する指標にとどまっていた。本来、信用格付はプライシングや収益評価など、信用リスク管理を行っていくうえで最も重要な指標である。

このため、営業店の財務データ入力作業と信用格付評価および債務者区分判定が連結し、いわゆる随時格付・随時査定が行われ、信用格付を軸にしたリスク管理体制が可能となるシステムの導入が求められていた。

(2) 四半期決算・経営開示への対応

四半期決算における開示内容が拡大していく中、分類額の確定から償却引当額の算出に至る作業工程で相当の効率化をはかる必要があった。随時査定への移行によって、この解消をはかった。なお、分類額とは、回収可能性にもとづいて資産を分類することで、その金額をいう。

(3) 営業店の自己査定作業の軽減

1998年度から始まった自己査定作業は、毎年6月と12月を仮基準日として一斉に行われたが、その作業は営業店にとって大きな負担だった。随時格付・随時査定への移行によって営業店の負担の大幅な軽減をはかった。

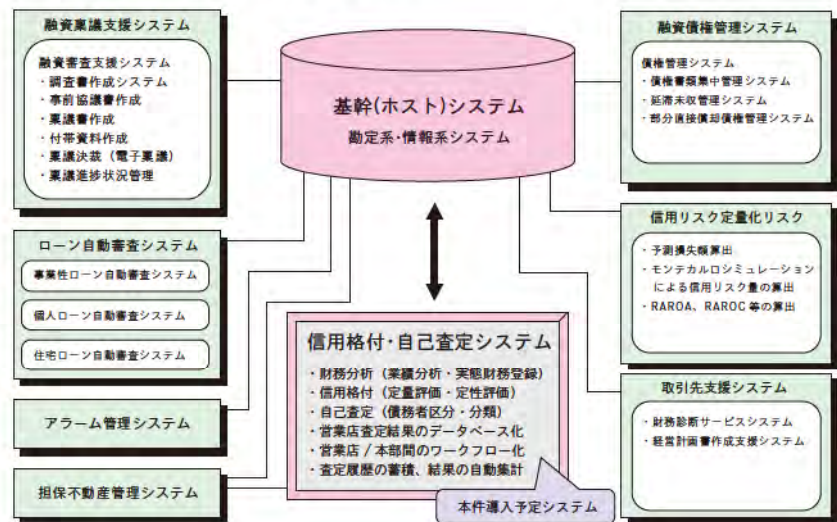
さて、新しい「融資支援（信用格付・自己査定）システム」の機能を列挙すると、以下のとおりである。

- ・ 財務分析（業績分析・実態財務登録）機能の充実
- ・ 信用格付（定量評価・定性評価）機能の充実

- ・自己査定（債務者区分・分類）機能の充実
- ・営業店査定結果のデータベース化機能の付与
- ・営業店と本部間のワークフロー化機能の付与
- ・査定履歴の蓄積機能および結果の自動集計機能の付与

なお、新システムは、「じゅうだん会」共同版システムと親和性の高い八十二銀行・日本アイ・ビー・エム共同開発の「融資支援（格付・自己査定）システム」を採用し、当行仕様に開発を加えて導入したものである（図2-8参照）。

図2-8 融資支援システムの全体イメージ



9 「おきなわ中小企業再生ファンド投資事業有限責任組合」の共同設立（'06年）

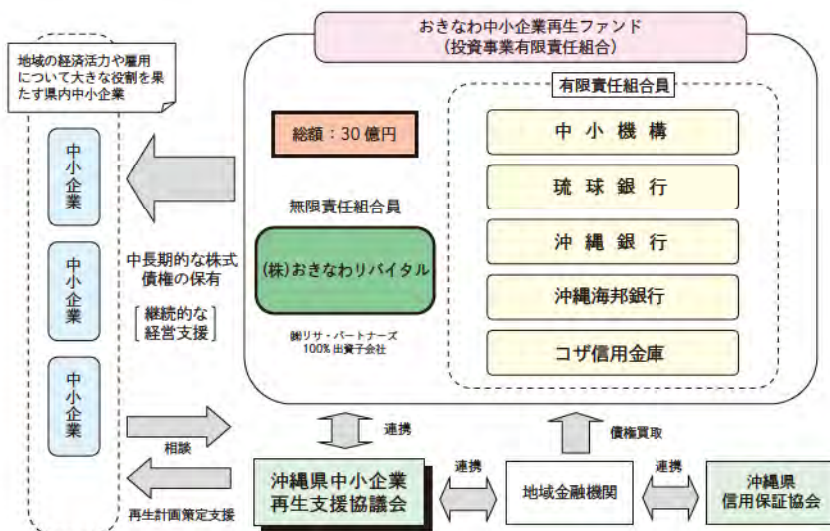
県内4金融機関（当行、沖縄銀行、沖縄海邦銀行、コザ信用金庫）は、「地域密着型金融推進計画」における早期事業再生への取組みの一環として、2006年3月に中小企業基盤整備機構等との共同出資による地域特化型企業再生ファンドを設立した。組織形態は、投資事業有限会社責任組合で「おきなわ中小企業再生ファンド」と呼んだ。

県内ではすでに、中小企業の再生支援をはかるため、2003年に経済産業省の委託事業である「沖縄県中小企業再生支援協議会」が那覇商工会議所を受託機関として設置されていた。しかし、同協議会の活動は、中小企業の再生計画を策定することが支援の中心になっていたため、金融面での支援もあわせて強化することが効果的との共通認識から、本ファンドの設立に至った。ファンドの規模は30億円である。

本ファンドは、「沖縄県中小企業再生支援協議会」が支援する県内企業向けを中心に、30件程度の投資を想定した。周知のとおり中小企業の再生には、金銭債権や株式等を保有してハンズオン支援を行いながら、企業価値を高めるという中長期的な視点が重要になる。このため、公的資金として中小企業基盤整備機構からファンド総額の50%の出資を受け、残りの50%を県内金融機関などの民間が出資することになった(図2-9参照)。

官民のもつノウハウを結集し、雇用面でも貢献することが本ファンド設立の大きな目的であった。なお、本ファンドによる金銭債権の買い取りにあたっては、沖縄県信用保証協会の保証付き債権についても対象に加えることとした。

図2-9 ファンドスキーム



10 「中小企業金融円滑化法」への対応(’10年)

リーマン・ショックが発生した2008年9月以降の景気の落ち込みによって中小企業の資金繰りが悪化、その対応策として「中小企業金融円滑化法」が2009年12月に施行された。正式名称は「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」という。中小企業や住宅ローンの借り手が返済の猶予や軽減を求めた場合、金融機関はこれらに応じるように努めることを明記した法律である。

これを受けて当行は、「金融円滑化に関する基本方針」を策定し、審査部担当役員を委員長とする組織横断的な金融円滑化推進委員会を設置した。

全体計画は以下の4項目を柱に構成した。

- (1) 金融円滑化に関する基本方針
- (2) 借入条件の変更等の申込みに対する対応状況を適切に把握するための体制の概要
- (3) 借入条件の変更にかかわる苦情等相談を適切に行うための体制の概要
- (4) 中小企業者の事業についての改善または再生のための支援を適切に行うための体制の概要

ところで、「中小企業金融円滑化法」は当初、2年間の時限立法としてスタートしたが、期限を迎えても中小企業の業況と資金繰りが依然として厳しい状態にあった。このため2011年3月末と2012年3月末の2度にわたって延長され、2013年3月末に終了している。

当行は期限到来後も「金融円滑化に関する基本方針」にもとづき、融資条件の変更等や円滑な資金供給に努め、顧客の相談や要望を真摯にうかがい、適切かつ丁寧に対応することを広く発信している。

第6節

経営管理 (1995年度～2010年度)

1 コンプライアンス体制の確立（'99年）

公共性をもつ金融機関としてコンプライアンス体制の確立は、重要な経営課題である。当行は1999年6月29日に総合企画部内に法務室を設置し、専担者を配置するなど組織的な対応に着手した。2000年1月にコンプライアンス・マニュアルを制定し、同時にコンプライアンス・プログラムを策定。以後、コンプライアンス体制の整備に向けて取組みを強化していった。

コンプライアンス・プログラムとは、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画である。本プログラムに示す施策を推進することによって内部管理体制を強化し、法令等違反の防止、違法行為発生時の対応力強化、役職員への周知をはかるとした。

コンプライアンス・プログラムの推進にあたっては、効果を高めるために各担当部署の責任を明確にし、進捗状況と達成状況について定期的にフォローアップを行うとした。また法務室は、コンプライアンス・プログラムのフォローアップ結果を定期的に取り締役会に報告し、取締役会は報告結果にもとづいて実施状況や達成状況を確認しながら、必要に応じて担当部署に指示を出すこととした。

2000年2月以降、コンプライアンス統括責任者と担当者を対象に集合研修を実施したほか、各研修カリキュラムにコンプライアンスの講義を組み入れて周知をはかっていった。2000年6月27日の組織改編では、リスク管理の強化の観点からリスク管理部を新設し、法務室を同部へ移管してコンプライアンス体制の強化を進めた。

2 新しい会計制度への対応

政府は企業会計基準を国際基準に合わせるために、1999年度以降、企業会計の制度改正を相次いで行った。なかでも税効果会計、連結会計、キャッシュ・フロー計算書、退職給付会計、金融商品時価会計についての改正は、金融・証券市場のインフラ整備を目的とし、銀行の会計処理の大幅な変更を求めるものであった。

(1) 税効果会計の導入（'99年）

税効果会計とは、財務会計上の損益と税務上の益金・損金の計上時期のずれを調整するもので、実際に支払った税額ではなく、本来支払うべき税額をもとに計算する会計処理である。2000年3月期決算から全企業に対して導入が義務づけられたが、それ以前でも適用できるとされたため、当行は1年前倒しの1999年3月期決算から税効果会計を導入した。

(2) 連結会計の重視（'99年）

従来、連結対象であれば、連結会計は義務づけられていたものの、あくまでも単独会計が主であり、連結会計は従的な位置づけだった。しかし、銀行法の改正によって1999年3月期決算から連結会計が中核になり、連結財務諸表を重視するディスクロージャーへの転換が行われた。

当行も1999年3月期から、子会社4社、関連会社2社を連結対象として銀行法改正にもとづく連結決算を実施した。

当時の子会社は、りゅうぎんビジネスサービス株式会社、りゅうぎん総合管理株式会社、りゅうぎん保証株式会社、株式会社りゅうぎんディーシーの4社。関連会社は、株式会社リウコム、株式会社琉球リースの2社であった。

(3) キャッシュ・フロー計算書の導入（2000年）

キャッシュ・フロー計算書とは、資金の収入と支出を営業活動、投資活動、財務活動に区分けして表示したもので、資金の発生原因とその用途が把握できる計算書である。

貸借対照表や損益計算書と同様に、企業の活動状況を総体的に把握するための重要な投資情報となっている。上場企業は2000年3月期決算から導入が義務づけられ、有価証券報告書等の開示書類の中で公表されることになった。当行は2000年3月期決算から導入している。

(4) 退職給付会計の導入（2000年）

退職給付会計が2001年3月期決算から義務づけられた。退職給付会計とは、退職時に支払う退職一時金と将来支払う年金を企業の債務として見積もり、これを支払うための現時点での必要額を求め、企業内部に引当金として計上する会計処理である。なお、引当金は外部に積み立てた年金資産を除いて計上する。

2000年3月期で当行は、64億円の積立て不足が発生し、その全額を特別損失として一括処理した。退職給付会計の適用は、2001年3月期から義務づけられたものであったが、当行は1年前倒しの2000年3月期に導入し、一括処理を実施した。

(5) 金融商品時価会計の導入 ('01年)

金融商品に対する会計基準として2001年3月期から、時価会計が義務づけられた。それまで有価証券などの資産の評価は、取得時の価格を評価額としていたが、2001年3月期から決算時の価格、すなわち時価で評価し、簿価との差額を評価益や評価損として損益計算書に計上することになった。

当行は2001年3月期決算から時価会計を導入している。

3 リスク管理体制の強化 (2000年)

従来、各種リスクについては各主管部で個別に管理していたが、2000年6月27日に各種リスクを総合的に管理する統括部署としてリスク管理部を設置した。このころから当行は、従来の手法を見直しながら、漸次リスク管理体制の整備とリスク管理手法の高度化を進めていった。

まず、リスク管理体制の整備については、「リスク管理方針」と「リスク管理規程」を制定するとともに、「取締役会規定」「常務会規定」「ALM委員会規程」やその他の基本規程等についてリスク管理の観点から、体系や内容を見直し、全行的なリスク管理体制の整備を進めた。

具体的には、経営陣による適切なリスクコントロールのために、各種会議体のリスク管理上の役割を明確にした。信用リスク、市場リスク、流動性リスクといった収益と直結するリスクはALM委員会で管理し、貸出案件ごとのリスク(個別信用リスク)は融資委員会で管理するとした。また事務リスク、システムリスク、法務リスク、風評リスクといった定性的なリスクは常務会で管理することを定めた。取締役会は、この3つの会議体で審議・報告された事案について、最終意思決定機関としてリスクコントロールを行う役割を担うことになった。

リスク計量化手法の高度化については、次のように対応していった。

信用リスクについては、信用リスク計量化手法として地方銀行協会加盟共同開発の信用リスク計量化モデルによるリスク量の計量化手法を導入した。金利リスクについては、従来のベースポイントバリュー(bpV)法によって適切なリスクコントロールを行うとした。一方、オペレーショナルリスクについては「自己資本に関する新しいパーゼル合意」で示された手法などを用いて、オペレーショナルリスク量と必要自己資本額の算出手法を構築し、取組みを強化するとした。

4 執行役員制度の導入（'02年）

2002年5月24日に執行役員制度の導入を決めた。執行役員とは、取締役会の経営意思決定にもとづく銀行の業務執行を担当する責任者である。制度導入の目的は、次の3点であった。

- (1) 会社全体の経営責任を負う取締役と、各担当分野の業務執行の責任を負う執行役員とを設けることによって経営環境の変化に即応し、競争力を強化する。
- (2) 取締役の少数化による取締役会の迅速な意思決定と、特定の分野ごとに責任をもつ執行役員の機動的な業務執行によって効率的な経営をめざす。
- (3) 経営監査機能（ガバナンス）の強化を目的とした商法改正への動きに対応する。

そして、執行役員制度の内容を導入時において以下のとおり定めた。

- ・ 役名は、専務執行役員、常務執行役員、執行役員とする。
- ・ 執行役員は、取締役会から権限移譲を受け、各担当分野での業務執行面の責任者としての役割を担う。
- ・ 執行役員は、取締役会の決定により選任する。
- ・ 執行役員の任期は1年以内とする。（ただし、再任を妨げない）

これらにもとづき、2002年5月24日の取締役会で執行役員を選任し、6月27日の第86期定時株主総会開催日に就任した。



『沖縄タイムス』2002年5月25日
沖縄タイムス社提供

5 「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の策定（'03年）

金融庁は2003年3月に、地域金融機関に対して「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の策定と提出を義務づけた。まず、その背景に触れておきたい。

2002年10月、金融庁は大手行を対象に「金融再生プログラム～主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生～」を公表し、2004年度末までに不良債権比率を2001年度比で半分程度に低下させることを求めた。追って11月に実施スケジュールとして「作業工程表」をまとめた。

一方、地域金融機関に対しては、「主要行とは異なる特性があるため多面的な尺度から検討する必要がある」とし、2003年3月に金融庁は「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表

し、地域金融機関に計画書の策定と提出を義務づけた。

この中で金融庁は、不良債権処理の期限を求めないかわりに、2003年から2年間で「地域金融機関に関する集中改善期間」と位置づけ、地域金融機関が同アクションプログラムに盛り込まれた諸施策に取り組むことで、中小企業の再生と地域経済の活性化をはかり、不良債権問題も同時に解決することを求めた。

リレーションシップバンキングとは、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報をもとに貸出などの金融サービスを提供するビジネスモデル」と定義される。通常、「リレバン」と略される。

地域金融機関は、地域における預金・貸出金の取引シェア、店舗展開、地域経済との関わり、人的なつながりなどを通じて顧客とのリレーションシップを長年にわたり築いている。地域金融機関はこうしたリレーションシップの本来の機能を有効に活用することで、①貸出審査コストの軽減による金融の円滑化、②信用リスクを適切に反映した貸出、③借り手の業績が悪化した場合の再生支援—などを実現し、貸し手、借り手の双方の健全性を確保することが求められた。

これを受けて当行は、2003年8月に「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を策定した。その際、リレバンの基本的な考え方と当行の経営理念およびスローガンが、根本的に同質であるという認識に立って整合性をとりながら策定にあたった。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」であり、スローガンは「なが〜いおつきあい」である。

策定した計画のアクションプログラムでは、「中小企業金融の再生に向けた取組み」と「健全性確保・収益性向上に向けた取組み」の2つの大きな柱をかかげ、その中で「中小企業への円滑な資金供給を促進する施策」と「中小企業の経営体力の向上や事業再生を支援する施策」の2項目は、とくに重点的に取り組むとした。前者が中小企業向け貸出の推進であり、後者が貸出資産の良化の促進である。

なお、計画の進捗状況を6カ月に1回の頻度で金融庁へ報告することになっており、2003年4月から2005年3月までの2年間、計4回にわたり報告を行った。

最終回の報告では、柱の一つである「中小企業金融の再生に向けた取組み」について、ほぼ計画どおりに進捗したとまとめ、とくに重点施策にかかげた資金供給の円滑化に関連する項目および企業経営体力の向上、事業再生の支援に関する項目で具体的な成果があがったとした。二つ目の柱

である「健全性確保・収益性向上に向けた取組み」についても、着実に取り組んだ結果、おおむね計画どおりの実績であったと総括した。

6 『りゅうぎん まかせて新聞』の発刊（'03年）



「りゅうぎんまかせて新聞」創刊号

前述のとおり、金融庁は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」を公表したが、この中で地方銀行の中小企業再生に向けた取組み、地域経済での役割や存在意義、企業市民としての活動などを地域の顧客にわかりやすいかたちで、適切に情報提供することを求めた。

これを受けて当行は、新しい情報開示手段として『りゅうぎん まかせて新聞』を作成・発行し、地域貢献活動を広く紹介することを決めた。担当部署は、総合企画部地域貢献室。半年に1回の頻度で発行し、2012年12月の19号まで9年間継続した。

『まかせて新聞』の名称は、中期経営計画「Speed 2001」（2001～2002年度）で示した当行の進むべき方向性「まかせてバンク」からとった。文字どおり、お金に関するすべてのことを当行に任せていただきたいという意味であり、当行が地域の人々の間に深く浸透していくイメージを表した。

7 「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（'05年）

金融庁は「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の実績を踏まえ、それを発展・継承するプログラムとして2005年3月に、向こう2年間で重点強化期間とする「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」を公表した。その中で4つの基本的な考え方を示した。

- (1) 地域密着型金融の継続的な推進
- (2) 地域密着型金融の本質を踏まえた推進
- (3) 地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」による推進
- (4) 情報開示等の推進とこれによる規律づけ

具体的な取組みとして、ビジネスモデルを明確にしたうえで①事業再生および中小企業金融の円滑化、②経営力の強化、③利用者の利便性向上—などの推進を求めた。さらに2005年8月までに数値目標を設定した「地

「地域密着型金融推進計画」(2005年度～2006年度)を策定し、公表することを義務づけた。

こうした金融庁の地域金融機関に対する要請を受けて、当行は対象期間を2005年4月から2007年3月までの2年間とする「地域密着型金融推進計画」を策定し、2005年8月31日に公表した。

「地域密着型金融推進計画」は、中期経営計画「Leap2005」でかかげる諸施策をベースに策定しており、両計画に盛り込んだ諸施策を総合的に実行していくことによって①当行のめざすビジネスモデル、②中小企業に対する資金供給の円滑化および中小企業金融の再生、③地域経済の活性化—を実現するとし、さらに当行の収益性の向上と健全性の確保につながると考えた。ちなみに、当行のめざすビジネスモデルとは「地域の企業や個人の課題を発見し、それを解決することで収益を獲得するビジネスモデル」である。

「地域密着型金融推進計画」は3つの柱から成った。第1の柱は、事業再生・中小企業金融の円滑化である。この中で①取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化、②事業再生に向けた積極的な取組み、③担保・保証に過度に依存しない貸出の推進—の3つの項目に重点的に取り組むとした。

第2の柱は、経営力の強化である。①収益管理体制の整備と収益力の向上、②法令等遵守(コンプライアンス)態勢の強化、③ITの戦略的活用—に重点的に取り組むとした。

第3の柱である地域の利用者の利便性の向上では、①地域貢献に関する情報開示、②地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立、③地域再生推進のための各種施策との連携等—に重点的に取り組むとした。

なお、「地域密着型金融推進計画」の進捗状況について、6カ月に1回の金融庁への報告は、2005年4月から2007年3月までの2年間、計4回にわたり行われた。最終回の報告では、「おおむね計画どおりの進捗」と総括し、2007年5月9日にホームページ上で進捗状況を項目別に詳細に公表した。

8 金銭信託勘定の閉鎖('06年)

金銭信託勘定は、銀行勘定と同様に調達サイドと運用サイドがある。

まず運用サイド、いわゆる信託貸出については、2003年9月に全額を銀行勘定へ移し替えて信託勘定を閉鎖した。一方、調達サイドについては、2004年に新規の受入れを停止した後、2005年に信託勘定から銀行勘定へ

合同運用信託の
新規受託を停止
「確信者」目から
種別銀行（大蔵省方面）
取は「八百から百回」
運用指定金銭信託の新規
口座開設を禁止する。ビ
「一九九五年三月末」
には「三、百四十億円」
の残高があったが、金融
自由化は銀行勘定の定期
預金でも同様の長期運用
が可能になり、逆に信託
であるために自動継続や
総合口座が利用できない
など、定期預金に対する
商品優位性が薄れていた。
金銭信託の残高をみると、
定期預金商品（銀行勘定）
への預け替えが進んだた
め、一九九五年三月末の
3,243億円をピークに
2003年12月末には621
億円に減少していた（表
2-11参照）。

「沖縄タイムス」2004年2月3日
沖縄タイムス社提供

移し替えを開始し、2006年1月に信託勘定を閉鎖した。ここでいう金銭信託は、正式には合同運用指定金銭信託という。

金銭信託勘定の閉鎖は経営合理化の一環であった。ここでは調達サイドの金銭信託について、勘定閉鎖までの経緯を簡単に振り返ってみる。

まず2004年3月8日に、金銭信託の新規受入（新規受託）を停止した。

金銭信託は、かつて最長5年間の長期運用を特徴として顧客の資金運用ニーズに応えてきたが、金融の自由化以降、銀行勘定の定期預金でも同様の長期運用が可能になり、逆に信託であるために自動継続や総合口座が利用できないなど、定期預金に対する商品優位性が薄れていた。金銭信託の残高をみると、定期預金商品（銀行勘定）への預け替えが進んだため、1995年3月末の3,243億円をピークに2003年12月末には621億円に減少していた（表2-11参照）。

表2-11 合同運用指定金銭信託と銀行預金の残高推移 (億円)

	合同運用指定金銭信託①	銀行預金②	総資金量①+②
1994年3月末	3,128	10,779	13,908
1995年3月末	3,243	10,914	14,158
1996年3月末	2,980	10,879	13,860
1997年3月末	2,658	10,806	13,464
1998年3月末	2,139	11,203	13,343
1999年3月末	1,813	11,722	13,535
2000年3月末	1,694	11,623	13,317
2001年3月末	1,466	12,121	13,587
2002年3月末	1,071	12,220	13,291
2003年3月末	801	12,673	13,475
2003年12月末	621	12,520	13,141

こうした中で経営効率化の観点から、限られた経営資源をより魅力のある商品・サービスに投入しようと、金銭信託の廃止を予定したうえで新規受託を停止することになった。すでに預かっている金銭信託については、これまでどおり予定配当率にもとづき収益金を分配するとともに、信託期間満了日まで責任をもって預かるとした。

なお、金銭信託の廃止予定にともない銀行勘定へのスムーズな移行を促進するため、受け皿となる「金銭信託預け替え専用定期預金」を2004年3月に発売した。年2回の利払い、変動金利、最長預入期間5年という金銭信託の特徴を組み入れた商品であった。

金銭信託への追加入金の受入れを停止したのが、2005年9月21日である。同日以降は、顧客の特約口座から自動引落としによる入金、ATMでの追加入金の手続きができなくなる。このため営業店では、早い時期から金銭信託で運用している既往の顧客に対して、他の商品へ乗り換える提案を進めていった。



取扱い当初の推進チラシ

2005年9月26日から2006年1月4日にかけて、信託勘定から銀行勘定へ残高を移し替え、2006年1月4日に信託勘定を閉鎖した。同日は「じゅうだん会」共同版システムがスタートした日であった。1970年3月の取扱い以来、約36年間続いた金銭信託は、共同版システムへの移行とともに廃止することになったのである。

9 2007年4月以降の「地域密着型金融推進計画」の取組み（'07年）

先述したとおり地域金融機関は、2003年4月から2005年3月までの2年間で「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を実行し、さらにこれを発展・継承する取組みとして2005年4月から2007年3月の2年間で「地域密着型金融推進計画」を実行してきた。

2007年度以降について金融庁は、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の中で、地域密着型金融を恒久的な枠組みとして盛り込み、

- (1) ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化
- (2) 事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底
- (3) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

の3つの取組みを地域金融機関に求めた。

これを受けて当行は、新たに「地域密着型金融推進計画」を2007年11月に策定し、恒久的な取組みとして公表し実行していった。

策定の際は、中期経営計画「CHALLENGE51」（2007～2009年度）の施策をベースに、両計画が整合性のとれたものになるように組み立てた。両計画の施策を総合的に実行していくことで、新しいビジネスモデルの構築、中小企業に対する資金供給の円滑化と再生、地域経済の活性化、さらに当行の収益性の向上と健全性の確保が実現できるとしたのである。

10 新しい自己資本比率規制「バーゼルII」への対応（'07年）

1988年に「バーゼル規制」が設けられてすでに18年が経過し、現状に合わない面が出てきたため、金融庁は新しいバーゼル規制「バーゼルII」を2007年3月から適用するとした。従来の基準のもとでは、次の3点が問題

点として指摘されていた。

- (1) 銀行の抱えるリスクが複雑化、高度化する中で、金融システムの安定を確保するためには、規制で最低自己資本比率を課すだけでなく、銀行自身の内部管理や市場規律に重点を置く必要性が高くなってきた。
- (2) 銀行の業務内容やリスク管理の手法が多様化する中で、すべての銀行に同じリスク計量手法の採用を求め続けると、かえってリスク管理の向上の妨げになりかねないため、多様な選択肢を提供する必要性が出てきた。
- (3) 現行規制では、リスクの把握がおおざっぱであるため、取引に歪みが生じる例も出てきた。また、オペレーショナルリスクのように、現行規制では十分把握できないリスクの重要性も増してきた。このためリスク計測を精緻化する必要性が高くなってきた。

「バーゼルⅡ」の内容は、次の3つの柱で構成されており、第2の柱と第3の柱が新たに加えられた。

(1) 第1の柱「最低所要自己資本比率」

自己資本比率の計算方法に関する規定である。信用リスクの精緻化がはかられ、オペレーショナルリスクが規制の対象に新たに加えられた。

・信用リスクアセット

標準的手法、基礎的内部格付手法、先進的内部格付手法の3つの手法が示された。後者ほど先進的で高度な手法となっている。

・市場リスク相当額

従来のバーゼル規制と同じ。

・オペレーショナルリスク相当額

基礎的手法、粗利益配分法、先進的計測手法の3つの手法が示された。後者ほど先進的で高度な手法となっている。

(2) 第2の柱「金融機関の自己管理と監督上の検証」

金融機関自らが第1の柱「最低所要自己資本比率」の対象でないリスク（銀行勘定の金利リスク・集中リスク等）も含めて主要なリスクを把握したうえで、経営上必要な自己資本額を検討することが求められた。当局には金融機関のガバナンス向上とリスク管理の高度化を通じた健全な競争の促進のための取組みの一環として、自己資本比率の算定に含まれないリスクの適切なモニタリング等を実施することが求められた。

(3) 第3の柱「市場規律」

第1の柱および第2の柱を補完して十分な開示を行い、市場による規律の実効性を高め、金融機関の経営の健全性を維持することを目的とした。金融機関には自己資本比率とその内訳、各リスクの量とその

計算手法などの情報を四半期ごとに開示することが求められた。

従来のバーゼル規制と新しいバーゼル規制「バーゼルII」の算式を比較すると、以下のとおりである。

従来のバーゼル規制

$$\frac{\text{自己資本額 (Tier I + Tier II + Tier III - 控除項目)}}{\text{信用リスクアセット + 市場リスク相当額}} \geq 8\% (4\%)$$

従来のバーゼル規制の分母の計算は、リスクウェイト（掛目）がバーゼル銀行監督委員会の決めた固定値となっており、信用力（格付）格差が正確に反映されない。すなわち償却引当等による自己資本の大きな減失がない限り、自己資本比率は変動しにくいものとなっている。

新しいバーゼル規制「バーゼルII」

$$\frac{\text{自己資本額 (Tier I + Tier II + Tier III - 控除項目)}}{\text{信用リスクアセット + 市場リスク相当額 + オペレーショナルリスク相当額}} \geq 8\% (4\%)$$

「バーゼルII」の適用にあたっては、2006年7月に総合企画部、融資企画部、証券国際部、リスク管理部、事務統括部を中心に10人のメンバーで構成する「バーゼルII」プロジェクトチームを発足。システムベンダーやコンサルティング会社と定期的に会合をもちながら算式を構築し、2007年3月31日から適用を開始した。

11 「地域密着型金融推進計画」の先進的な 取組み銀行として内閣府沖縄総合事務局 から顕彰を受ける（'09年）

中小企業オーナーに対する事業承継支援が「地域密着型金融推進計画」のすぐれた取組みとして、2009年2月4日に開催された「地域密着型金融に関するシンポジウムinおきなわ」の場で、内閣府沖縄総合事務局から顕彰を受けた。

本顕彰は、金融庁が地域密着型金融への取組みの動機づけや環境整備をはかるとともに、金融機関の知見やノウハウの共有に資する観点から、先進的な取組みや広く実践されることが望ましい取組みに対して実施しているもので、2006年度から始まり3回目であった。

当行は、県内で先行して中小企業オーナーに対する事業承継支援に力を入れてきた。その取組みが金融庁のホームページで1年前から参考事例

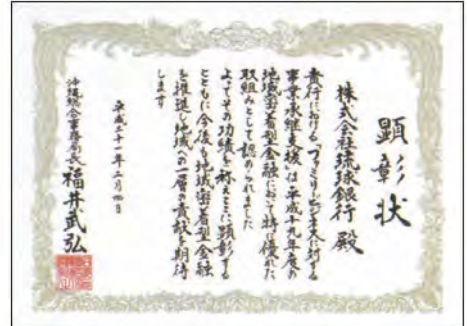
の一つとして紹介され、注目されていた。全国的にも事業承継が中小企業の経営課題として関心を集める中、当行の積極的な取り組みが評価されたものといえる。

シンポジウムでは、企業支援部金融サービス室長が選定対象となった事例を報告。顕彰の後、「金融円滑化と良好なリレーションシップに向けて」をテーマにパネルディスカッションが行われた。

中小企業オーナーに対する事業承継支援はその後、コンサルティング担当部署において多くの事例をこなしながらノウハウを積み上げ、当行のコンサルティングサービスの中核となる分野に育っている。



内閣府沖縄総合事務局から顕彰を受ける



第7節

人事・厚生 (1995年度～2010年度)

1 転身支援制度の導入（'96年）

満45歳から満54歳までの行員を対象に、退職してスムーズな再出発が可能になるように、経済的な援助を目的とする転身支援制度を1996年4月22日に導入した。対象行員は、一般行員、庶務行員、役付者である。

本制度の概要は、次のとおり。

(1) 会社都合扱いの拡大

本制度を利用して退職する行員は、会社都合扱いとして退職一時金と退職加算金を支給する。

(2) 退職特別加算金の支給

上記(1)とは別に、退職特別加算金を支給する。支給は資格等級別に、51歳未満、51歳以上52歳未満、52歳以上53歳未満、53歳以上54歳未満、54歳以上55歳未満の5つに区分した。

制度の実施期間は1996年4月22日から1998年3月末までとし、応募人数が100人に達した時点で申請の受付を終了するとした。なお、本制度は1998年4月1日から1999年3月末の間と、2000年12月1日から2001年3月末の間も実施している。

2 女性職員の夏制服の刷新（'98年）

女性職員の夏の制服を1998年5月1日に改定した。制服の改定は、前回の改定(1986年)から数えて12年ぶりであった。

創立50周年の節目を機に「過去の歴史を踏まえながら新しいことへチャレンジする」姿勢を打ち出し、“フレッシュ”をテーマに公募制を初めて取り入れた。公募によってデザインを決めるのは全国の地銀の中でも初めてだったため、話題を集めた企画となった。公募期間は、1997年9月9日から10月9日までの1カ月間。選考委員は行内公募によって選ばれた9人に外部から3人を加え、話題性を高める工夫が凝らされた。応募作品は393点。最年少の応募者は小学校4年生、最年長は58歳の主婦と幅広い年代から力作が数多く集まった。



『沖縄タイムス』1997年12月11日
沖縄タイムス社提供



夏制服の刷新

選考は、デザインの決定、試作品の製作、試着テストと進められ、最終的に3つのデザインの試作品39点に絞られた。この中からデザイン性と機能性が高く評価された琉球王朝風が選ばれ、1998年5月1日の創立記念日から始まる夏の制服として着用が決まった。

デザインコンセプトは、「琉球王朝の雅（みやび）を物語る赤色を現代的に着る」。サンドベージュ色を基調に深い赤色でアクセントを施したのが特徴であった。

3 女性職員の冬制服の刷新（'98年）

夏の制服に続いて冬の制服が、公募方式で1998年5月に決まった。1998年11月1日からの着用である。

「りゅうぎん・夢・沖縄」をテーマに、同年2月1日から1カ月間行われた公募には211点の作品が寄せられ、夏の制服と同様の審査を経て、珊瑚色のブラウスに紺色のベストスーツを組み合わせたデザインが選ばれた。

「伝統と新鮮さ」の夏の制服に対し、冬は「シンプルでシャープ」なデザインとなった。



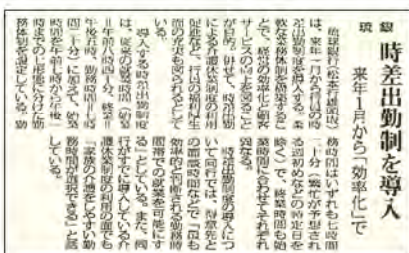
冬制服の刷新

4 時差出勤制度の導入（'99年）

就業開始時刻を午前7時から午後1時まで、7段階に分けた時差出勤制度を1999年1月に導入した。柔軟な勤務態勢を敷くことによって、経営の効率化と顧客サービスの向上をはかるのが目的であった。

就業時間は、平日が午前8時40分から午後5時までの実働7時間20分。繁忙日の特定日が午後5時40分までの実働8時間となっている。新たに導入される7通りの勤務態勢は、いずれも実働時間が従来と同じになっており、例えば午後1時出勤の行員の場合、平日で午後9時20分、特定日で午後10時まで勤務する。

制度の導入によって、顧客と面談する可能性の高い時間帯に合わせて営業活動ができるなど、各行員がもっとも効率的な勤務時間帯を選べるようになった。



『沖縄タイムス』1998年12月16日
沖縄タイムス社提供

5 第1回労働大臣「均等推進企業努力賞」の受賞（'99年）

1999年6月11日に、労働省（現厚生労働省）が主催する均等推進企業表彰で労働大臣から「均等推進企業努力賞」を受賞した。

この表彰制度は、女性の能力発揮の促進に積極的に取り組んでいる企業を表彰するもので、4月の男女雇用機会均等法の施行を受け、当年度から設けられたものである。

今回、全国から推薦のあった36社の中から当行を含めた7社の受賞があり、金融機関からは当行と阿波銀行の2行が選ばれた。県内からは唯一の受賞である。

営業担当者の約半数が女性で、女性管理職も80人以上と女性の活躍が職場を活気づけていること、チャレンジする職員には多くの機会を提供する行風の中で、さまざまな部門で女性が活躍し、またその支援を積極的に行っていること、などが受賞につながった。



「均等推進企業努力賞」の受賞

6 「新人事制度」の制定（'99年）

役付者を対象にした「新人事制度」を制定し、1999年7月1日から運営を開始した。

同制度は大きく2つの柱で構成した。賃金体系の改定と人事評価制度の改定である。

(1) 賃金体系の改定

- ・業務成績によって賃金変動する「業績給」制度の導入
- ・管理職の定期昇給制度の廃止
- ・専門職手当の新設

(2) 人事評価制度の改定

- ・目標面接制度の導入
- ・横断的人事評価制度の導入

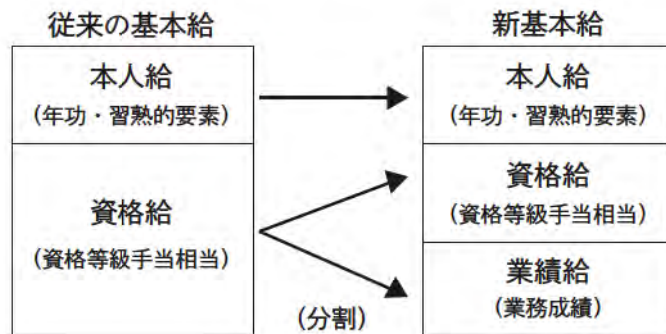
以下で、主な項目をみてみたい。

(1) 業績給制度の導入

役付者の基本給は、従来「本人給」（年功・習熟的要素）と「資格給」（資格等級手当相当）で構成していたが、新しい賃金体系では「資格給」の一部を個人の業務成績によって変動する「業績給」に切り替えた。

業績給は、資格等級ごとに5段階の金額水準を設け、1年間の業務成績に応じて金額が増減する仕組みである。これによって好実績を収めた場合は、賃金が増加し、逆に職責に照らして大きく下回る場合は、賃金が減少するという、より実績重視の仕組みが導入されることになった（図2-10参照）。

図2-10 新しい賃金体系のイメージ



(2) 管理職の定期昇給制度の廃止

管理職については、年功的要素をできるだけ除き、実績主義を鮮明にするため、本人給の定期昇給を完全に廃止した。ここでいう管理職とは、営業店では支店長以上、本部では上席調査役以上をいう。

これによって同じ資格等級であれば、昇格年次・年齢・勤務年数にかかわらず同一の基本給となり、業務成績に応じて年間の給与が変動する賃金体系へと移行、より成果や業績を重視する人事制度になった。その意味では当時、家族手当が残る点を除けば、いわゆる年俸制とほぼ同様の内容になったといえた。

(3) 目標面接制度の導入

賃金体系が成果主義に移行するのにもない、人事評価制度も大幅に見直した。目標面接制度の導入である。

これは業務成績の評価にあたって、年度の初めに被考課者個々の業績目標を上司と面接のうえ決定し、1年後に目標の達成度を含めて総合的に人事評価（＝業務成績）を決定する仕組みである。

目標面接制度の導入によって、職員の向こう1年間の業績目標をはっきりと示すことができ、個々の職員のチャレンジ意欲、モラルの向上をはかった。

本制度では、上司は職員に人事評価の結果を面接の場で説明することとしており、人材育成にも重点を置いた制度となっている。

(4) 横断的人事評価制度の導入

人事評価の決定プロセスは従来、第1次評価者、第2次評価者の人事評価を参考に最終評価者が決定する仕組みになっていたが、新しい人事評価制度では最終評価のプロセスに横断的人事評価制度を導入した。

具体的には、これまでの最終評価者（個人）による決定を見直し、被考課者の業務と関係する複数の上司の意見を取り入れて最終評価を決める方法に改めた。例えば、支店長の人事評価であれば、従来は頭取が最終評価を決定していたが、新制度では営業推進部長や営業統括部長、審査部長など、営業と関連する複数の部長を含めた人事考課評定会議を開催し、それらの意見を取り入れて頭取が最終評価を決定する。これによって人事考課の公平性、妥当性が格段に高まり、行内の活性化につながると考えた。

7 役付者の専任行員制度の導入（2000年）

役付者が満55歳に達する翌月1日をもって専任行員へ身分を変更する役付者の専任行員制度を2000年12月1日に導入した。なお、一般行員（主査行員以下）の専任行員制度は、すでに1993年7月1日に導入していた。

役付者専任行員制度の導入目的は、次の3点であった。

- (1) 変化の激しい金融環境の中で当行の生き残りをはかるため、組織の活性化と若返りを進め、金融環境の変化に柔軟に適應できる経営体質を構築する。
- (2) 55歳以上の役付者の給与水準を見直すことにより、総体的な人件費を抑制し、収益体質の強化と経営の長期安定化をはかり、将来的には55歳未満の処遇改善をはかる。
- (3) 経営の最重要課題である『経営の健全化のための計画』の達成を確実なものにする。

専任行員移行後の副主事以上の資格等級は、専任2級と定め、同時に従来からある専任行員の資格等級は、専任1級と改定した。

専任行員へ移行すると、給与水準が54歳時より引き下げられる。また、主要業務は、所属長が指示する特定の業務または専任的な業務となり、人事考課および目標面接は行わない。専任2級の職務上の呼称は「業務役」とした。

8 早期退職優遇制度の導入(2000年)

役付者であった専任行員が、60歳の定年前に早期退職する場合に優遇措置を設けた早期退職優遇制度を2000年12月1日に導入した。

本制度の導入目的は、①退職金の割増しによって進路選択の幅を広げる、②専任行員制度導入にともなう60歳までの生涯賃金の減少を緩和することにあった。

本制度の骨子の1つは、会社都合扱いの拡大であった。本制度を利用して退職する職員は、会社都合扱いとして退職一時金と退職加算金を支給する。ただし、資格加算金は支給しない。もう1つは、退職特別加算金の支給であった。上記とは別途に、退職特別加算金を支給すると定め、専任行員への身分変更前の職能資格、早期退職優遇制度の利用時の年齢、退職後の再就職先に関する銀行の関与の程度、などに応じて支給額の区分を設けた。

なお、本制度の実施期間は、2000年12月1日から2003年3月末までとした。

9 退職手当清算制度の導入(2000年)

役付者が55歳に達して専任行員へ身分を変更する際に、本人の希望にもとづいて退職金を清算する退職手当清算制度を2000年12月1日に導入した。すでに専任行員へ身分を変更している職員も、清算を希望すれば対象になった。制度を利用する職員は、一旦退職したうえで退職手当を清算し、その後専任嘱託として再雇用される。

本制度の導入目的は、役付者専任行員制度の導入にともなう賃金水準の低下に対し、退職手当を繰り上げて支給することで、住宅ローンや教育ローンなど本人の債務の縮減を可能にし、実質的に賃金減少を緩和することにあった。

退職手当は、勤続年数を定年まで勤務したものとみなしたうえで、会社都合扱いで算定した。再雇用の処遇は、原則として専任行員と同一とし、具体的には給与・賞与・休日・休暇の付与・勤務時間・福利厚生などについて同じ処遇とした。

10 コース別人事制度の導入(2000年)

2000年10月1日に「総合職コース」「特定総合職コース」「一般職コース」の3つのコースで構成するコース別人事制度を、全行員を対象に導入した。

導入の目的は、1997年から取り組んできた人事制度改革の一環であり、①1999年に導入した成果主義の賃金体系(業績給)と合わせて能力主義の徹底をはかる、②行員が自己の能力を最大限に発揮できる組織を構築する一ことにあった(図2-11参照)。

本制度は5つの柱で構成されており、以下はその概要である。

(1) 3コースの職能資格区分

コースごとにコース基準(期待要件、担当業務)を定めた。「総合職コース」の期待要件は、将来の経営者層またはスペシャリストとしての活躍が期待されること。担当業務の制限はない。「特定総合職コース」は、主に中間管理職層として活躍することが期待され、副支店長や副長の業務などを担当する。「一般職コース」は、事務職層として定型・補助的業務に就くことを想定した。

各コースの期待要件が異なるため、研修体系についてもそれぞれの役割に応じて異なる体系を設けた。

さらに、給与水準についてもコースごとに格差を設けた。「総合職コース」と「特定総合職コース」は従来の水準と変わらないが、「一般職コース」は従来に比べて1～2割程度低く設定した。

図2-11 コース別人事制度イメージ(コース区分)

<職位>		総合職コース	特定総合職コース	一般職コース
		<資格>	<資格>	<資格>
経営者層	部長級	参与		
	支店長級	副参与 参事 副参事		
管理職層	副支店長級	主事	特定7級	
	副長級	副主事	特定6級 特定5級	
事務職層	一般行員	主査	特定4級	一般上級
		書記3級	特定3級	一般中級
		書記2級	特定2級	書記2級
		書記1級	特定1級	書記1級

(2) 勤務エリア制度

総合職コース、特定総合職コース、一般職コースの別に、勤務エリア制度を導入した。

まず、本島を4つの勤務ブロック（北部・中北部・中南部・南部）と離島3ブロック（宮古、八重山、久米島）に分割。総合職コースは、勤務地の制限を設けず、県外、離島、本島内遠隔地への転居をとまらぬ転勤を義務づけた。特定総合職コースは、2ブロックを勤務エリアとして選択。一般職コースは、1ブロックを勤務エリアとして選択するとした。ただし、離島は1ブロックだけの選択になる。

(3) 昇格スピードの弾力化

コースの役割により、昇格スピードについても各コースに差を設けた。「総合職コース」は、組織の活性化をはかり若くて柔軟な発想を経営に活かすという観点から、昇格スピードを従来より2年早く設定した。「特定総合職コース」は従来と変わらない。「一般職コース」については、事務職層として担当業務の熟練が期待されるため、従来より昇格スピードを最大で2年遅くした。

(4) 降格制度

能力主義の徹底をはかる観点から降格制度を導入した。1999年度に導入した業績給制度の導入によって、著しい成績不振の場合は減給する規程を設けたが、新制度では降格もありうる内容に改めた。

(5) コース転換制度

一度選択したコースであっても、その後のライフプランの変更によってコースを変えたいという要望に対応するため、コース転換制度を設けた。コース転換の申請者は50歳未満であることが条件で、前回のコース選択から4年が経過すれば、再度コース転換を申請することを可能とした。ただし、通算のコース転換回数は3回以内に制限した。

11 退職給付債務の一括処理（2000年）

2000年3月期決算で、新しい会計基準となる退職給付会計を適用した。退職給付会計とは、従業員の退職時に支払う退職一時金と将来支払う年金を企業の債務として見積もり、これを支払うための現時点での必要額を求め、企業内部に引当金として計上する会計制度である。なお、引当金は外部に積み立てた年金資産を除いて計上する。

2000年3月期で当行は、退職給付会計の割引率を3.5%で算出した結

果、64億円の積立て不足が発生し、その全額を特別損失として一括処理した。制度上、償却期間は最長15年が認められており、制度の適用も2001年3月期から義務づけられたものであったが、当行は1年前倒しの2000年3月期に一括処理した。

1年の前倒しで一括処理に踏み切ったのは、当時、2001年3月期から当期利益の黒字転換を見込んでおり、足かせとなる債務を早めに償却して収益アップに向けた態勢を整える必要があったこと、年金財務の健全性を早期に確立して将来の収益を安定させる判断があったこと、の2点が理由であった。

12 女性職員の夏制服の廃止（'02年）

2002年4月1日の衣替えを機に女性職員の夏制服を廃止し、私服着用に移行した。

これは2000年7月に開催された九州・沖縄サミット以来、“観光リゾート地沖縄”のイメージを定着させるために着用したかりゆしウェアが役職員に浸透したことと、経費の削減が理由であった。

不要になった夏制服は、「沖縄・アジア障害者を支援する会」とおしてカンボジア障害者自立協会へ贈られた。1999年に内戦が終結したばかりのカンボジアでは、生活物資が不足する地方がまだ多くあり、海外の支援を必要とする状況にあった。カンボジア障害者自立協会は、そうした地域に出向いて支援物資を届ける役割を担っており、同協会によって制服が有効に活用されたのである。2002年8月には、同協会から「支援の品を手にした人々はとても喜んでおり、地元のマスコミもその支援を高く評価している」と礼状が届いた。

ところで2002年4月1日には、名札の改定も行った。これまで上着にはい用していた名札を廃止し、首からかける顔写真付きの行員証に改定した。顧客に当行の職員であることがひと目でわかるように改善し、信頼感の向上につなげるのが目的であった。

13 琉球銀行厚生年金基金から琉球銀行企業年金基金へ移行（'04年）

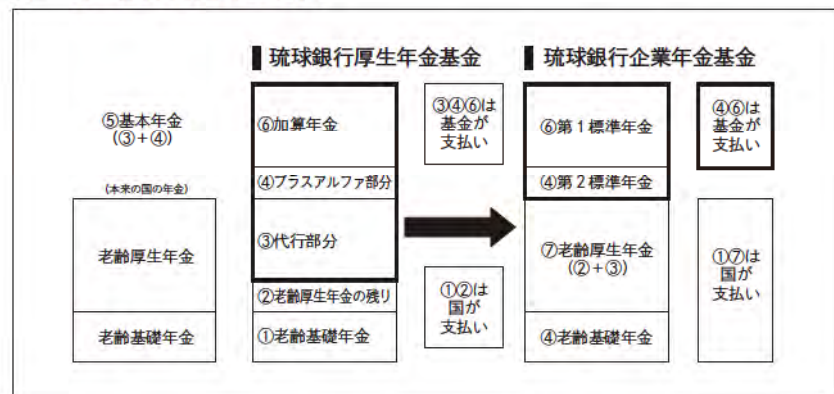
琉球銀行厚生年金基金は1977年の設立以来、老齢厚生年金の一部を国に代わって運用し受給者へ支給してきた。老齢厚生年金の代行部分の

取扱いである。しかし、1990年代に入ってバブル経済の崩壊、景気の低迷、超低金利の継続などの影響で資金の運用環境が悪化し、2001年から2003年の3年間の基金運用利回りは、設定の運用利回りを下回り、マイナス利回りになっていた。さらに時価会計の導入によって代行部分の資金の利差損の償却が義務づけられ、基金の大きな負担になっていた。

こうした状況のもとで当行厚生年金基金は、事業主と加入者の同意を得て、2004年3月1日付をもって代行部分を国に返還することとし、厚生労働省から「代行返上および新制度への移行」の許可を受けた。これによって3月1日から琉球銀行企業年金基金として新しく出発することになった。

従来の基金から支給されていた代行部分の年金は、国の老齢厚生年金に合算され、国から全額受け取る仕組みに移行した。一方、琉球銀行企業年金基金はプラスアルファ部分（1000分の0.1相当）と加算年金の部分を支給することになった（図2-12参照）。

図2-12 企業年金基金の仕組み



14 継続雇用制度の導入（'06年）

60歳の定年退職後も最長65歳までパートタイマーとして再雇用する継続雇用制度を、2006年4月に導入した。

導入の目的の1つは、高年齢者雇用安定法の改正への対応であり、もう1つは高年齢者の保有する知識・経験・スキルの活用であった。高年齢者雇用安定法の改正とは、65歳未満の定年制を定めている事業主に対して、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年制の廃止—のいずれかの採用を義務づけ、2006年4月から施行するというものである。当行は②を採用した。

制度の対象は、専任行員2級・1級および専任嘱託の資格をもつ職員が、60歳を過ぎて就労を希望する場合になる。対象者はパートタイマーとして再雇用し、1年更新の契約とした。

15 新入材育成体系の制定（'06年）

2006年4月から新入材育成体系に移行した。これまでの人材育成体系は、いわゆるオールラウンドプレーヤーの育成を目標に、新入行員から支店長クラスに成長するまでの長期にわたる育成体系だった。しかし、金融機関を取り巻く環境が大きく変化する中、問題解決型金融機関をめざす当行にとって、環境変化に柔軟に適応するスピード感をもった育成体系が求められていた。

新体系では入行後の5年間とその後の育成に大きく分け、入行後5年間は基本的業務の習得期間として銀行員の基礎を身に付ける、その後は自ら選択したキャリアを自己責任で歩む、という方針を軸に据えた。このため人材開発室では、キャリアを重ねていくためのメニューを充実させるとし、募集方式の業務研修や土曜日に開催する講座を数多く提供するとした。以下は、新体系の概要である。

(1) 人材育成の目的

- ・顧客のニーズに応えうる人材をつくる。
- ・当行の経営戦略を推進するための人材ポートフォリオを構築する。

(2) 能力育成の考え方

- ・銀行=人材育成プログラム設計と機会の提供
- ・行員=主体性と自己責任にもとづく能力開発

(3) 育成すべき能力要素

プロとしての能力=知識×技能×意欲・考え方・行動

(4) 入行5年目までの担当業務

1年目 …… 相談窓口係または貸付・外為窓口係

2年目 …… 貸付・外為窓口係または相談窓口係（1年目で配置していない業務）

3～4年目 …… 貸付全般調査係

5年目 …… 営業係

(5) 入行6年目以降

個人営業分野 …… 資産運用、住宅ローンなど個人を対象とした取引分野

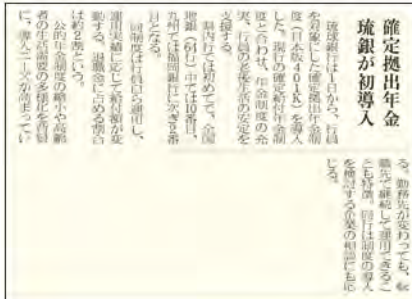
法人営業分野 …… 自動審査商品を含む企業を対象とした分野

投資銀行業務分野 …… 証券化、シンジケートローンなど投資銀行的な分野

市場取引分野 …… 株式、債券運用などマーケットにかかわる分野

専門業務分野 …… 本部における専門分野

16 当行職員に対する確定拠出年金制度の導入（'09年）



【沖縄タイムス】2009年4月3日
沖縄タイムス社提供

当行職員を対象とする確定拠出年金制度を2009年4月1日に導入した。当時、すでに一部上場企業の約3割が導入しており、公的年金制度の縮小が見通される中、当行も従来の確定給付年金制度に加えて本制度を導入し、年金制度の充実をはかろうと考えた。

従来の確定給付年金制度は、将来の給付額をあらかじめ確定し、基金の運用実績によって掛金額が変動する。これに対して確定拠出年金制度は、掛金額をあらかじめ確定し、従業員の運用実績によって将来の給付額が変動する制度である。

当行が本制度を導入した具体的な目的は、次の3点であった。

- (1) 既存の確定給付年金に加えて確定拠出年金を導入することで、企業年金制度を充実させ、老後の生活の安定を支援する。60歳代前半の収入確保という位置づけで、縮小される公的年金制度を補完する役割を果たすものでもある。
- (2) 退職後の生活設計に主体的に取り組めるように支援することで、職員自身がライフプランをしっかりと確立する環境をつくる。
- (3) 顧客に対して確定拠出年金制度の導入を推進しており、取扱銀行として率先して取り組む必要があった。

導入にあたっては、次の3点を定めた。

- (1) 現行の退職金制度の大幅な変更は行わず、退職一時金の一部を本制度へ移行する建て付けにした。
- (2) 将来分からの適用、いわゆるゼロからのスタートとした。
- (3) 退職金に占める割合は、2割程度を目安とした。

職員自らの運用実績で受取り額が増減するので投資教育の側面をもち、これによって職員個々の提案力が向上すれば、顧客へより質の高いサービスが提供できるようになると期待した。

17 行員再雇用制度の導入（'10年）

公的資金の完済（第4章参照）を機に、中期経営計画「RISING PLAN 2010」で示した「多様なキャリア人材の活用」の一環として、2010年7月に行員再雇用制度を導入した。

同制度は、職員が結婚・出産・育児・介護などやむを得ない事情で退職しても、その後、働く環境が整ったときに再度、当行で就業できる制度である。

職員にとっては職場復帰の機会が得られることで、より充実したワークライフバランスの実現が可能になり、銀行にとっても培った知識やノウハウをすぐに活かしてもらえるので、人材の確保につながると考えた。

18 第1回りゅうぎんグループ大運動会の開催 (’10年)

2010年11月13日の土曜日、第1回りゅうぎんグループ大運動会を浦添市陸上競技場で開催した。運動会の開催は19年ぶりであった。本運動会は、2010年7月に公的資金を完済し、新しい歴史のスタートという意味で「第1回」と位置づけた。

各ブロックを4チームに分け、浦添・宜野湾チーム、那覇チーム、中北部チーム、南部チーム、本部チーム、営業部チーム、関連会社チームの計7つのチーム編成で競技が行われた。

当日の午前9時半、大会委員長が開会を宣言した後、聖火ランナーが登場してグループ会社の代表が聖火を次々と引き継ぎ、りゅうぎんグループの結束を表現するシーンが演出された。競技は小雨の中、400メートルリレー、応援合戦、綱引きと進行したが、朝から断続的に降っていた雨が強くなり、残念ながら昼食前に閉会となった。

閉会後の会場では、沖縄のヒーローキャラクター「琉神マブヤー」「ガナシー」「悪のマジムン軍団」による握手会を設け、子ども連れの家族が楽しめる企画を提供。天候には恵まれなかったものの和やかな一日となった。

プログラム	
9:00(集合)	
9:30(開会式)	<ul style="list-style-type: none"> ・開会宣言 ・炬火入場・点火 ・大会長挨拶 ・行旗・社旗掲揚(行歌斉唱) ・選手宣誓 ・体操 ・返場
10:10(競技午前の部)	<ul style="list-style-type: none"> ・部課店対抗400mリレー ・綱引き
	競技準備の合間に応援合戦!
	千変万化(7種目リレー) 雨天のため中止
11:30(昼食)	かけっこ・玉入れ(マブヤーvsガナシー)
12:35(競技午後の部)	<ul style="list-style-type: none"> ・りゅうぎん音頭 ・クイズアタック ・チーム選抜対抗1200mリレー
13:45(閉会式)	<ul style="list-style-type: none"> ・入場・成績発表 ・表彰式 ・閉会の挨拶
14:20(解散)片付け	



第1回りゅうぎんグループ大運動会



第8節

地域貢献 (1995年度～2010年度)

1 公益信託「宇流麻福祉基金」の設立（'95年）



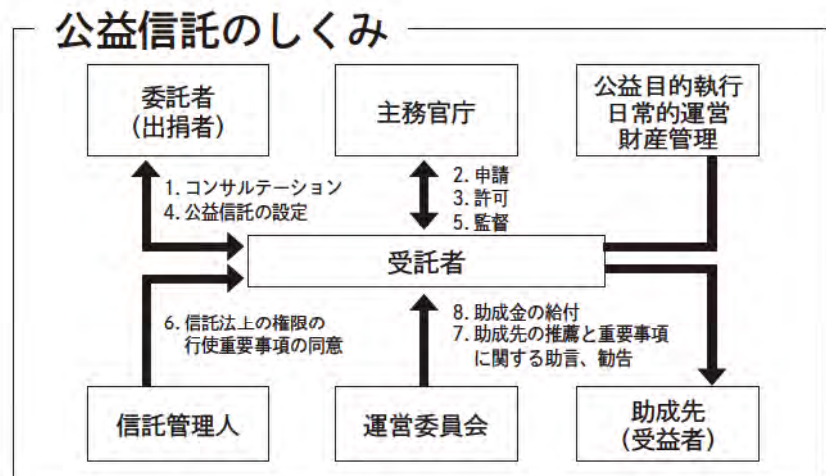
宇流麻福祉基金助成金授与式

1995年12月に公益信託「宇流麻（うるま）福祉基金」の管理・運営を、三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）の代理店として引き受けた。公益信託とは、民間の篤志家または法人が公益の目的のために財産を信託し、管理や運営などの公益目的の遂行を受託者（信託銀行等）にゆだねる制度である。当行は受託者を代理する位置づけになる。宇流麻福祉基金への出捐者は、県出身で兵庫県在住の源河朝明氏である。

本基金は、社会福祉にかかわる独創的・先駆的な事業あるいはボランティア活動に対して助成金として給付するもので、初年度に250万円、次年度から300万円を20年間にわたって支給する内容となっている。すでに県内の金融機関は信託代理業務の取扱いを始めていたが、基金を設立して同業務を行うのは本件が最初であった（図2-13参照）。

1996年8月に第1回助成金贈呈式を本店4階で行い、運営委員会の審査によって選定された5つの団体へ助成金を提供した。

図2-13



2 インターンシップ学生の受入れ（'96年）

大学生を対象にしたインターンシップは、1996年の名桜大学生の受入れが最初になる。人事部人材開発室が担当部署となり、8月29日から9月18日の21日間、同大学の提案を受けて4人の学生を受け入れた。同大学は企業実習を必修として位置づけ、企業人と接することによって社会人としてのマナーや組織のあり方などを学ぶことを目的とした。実習生は本部の各部署で講義を受けた後、営業店を視察、端末オペレーションや札勘定なども体験した。

インターンシップの受入れはその後、県内の全大学に広げ、毎年8月から9月にかけて30人あまりが参加する定例の事業として拡大した。現在は、全国の大学3年生および大学院修士1年生を対象に広くインターネットで案内するとともに、開催も春期（2月）と夏期（8月）の年2回となっている。

2017年の夏期インターンシップを例にとると、外国人留学生1人を含む県内外の大学生45人を8月21日から10日間受け入れ、「銀行業務について」「ビジネスマナー」「3日間の営業店実習」「若手行員との交流会」などのカリキュラムをこなした。最終日は、学生が起業家として銀行にビジネスプランを提案する、というテーマでワーキンググループを設け、プレゼンテーションを行った。

本インターンシップは、学生のキャリア教育支援を目的に実施しており、「地域社会の発展に寄与する銀行」を実践する重要な活動となっている。



大学生を対象にしたインターンシップ

3 地域貢献室の設置（'97年）

1997年10月から創立50周年の事前キャンペーンとして「プレ50周年キャンペーン」をスタートさせたが、その柱となる“地域貢献”の推進体制を強化するため、10月1日に総合企画部内に地域貢献室を設置した。

当行はこれまで、「小さな親切運動」の活動、「りゅうぎん国際化振興財団」の設置による県の国際化支援、県人材育成財団への資金提供による人材育成支援、「ユイマール募金」を活用した社会福祉団体などへの寄付、「紅型デザイン公募」による地域伝統工芸の振興・支援、スポーツイベントへの協賛、地域行事への参加など、さまざまな地域貢献活動を行ってきた。

地域金融機関として、さらに貢献活動に力を入れるべきとの認識に立ち、地域貢献室を設置してより組織的に活動していくことを決めた。



目録を贈呈する松本相談役（2004年12月）



「小さな親切運動」贈呈式（2005年12月）

同室の業務内容は以下のとおりである。

(1) 業務範囲

- ・ 地域・社会貢献活動の企画、運営および統括
- ・ 文化支援活動の企画、運営および統括
- ・ 行員のボランティア活動の支援

(2) 業務内容

- ・ りゅうぎんユイマール助成会の運営
- ・ ボランティア活動の仲介
- ・ 小さな親切運動
- ・ 文化講演会、経済セミナーの開催など

また、地域貢献室の設置と同時に、当行の地域貢献についての基本スタンスを以下のとおり示した。

琉球銀行は、「地方銀行の基本的な使命は、地域の金融インフラを支える存在として円滑な資金供給と金融サービスを提供することにある」と認識し、本業である銀行業務を通じた地域貢献こそが、地方銀行本来のあり方と考えています。こうした基本理念にもとづき、琉球銀行は県民からお預かりした預金の大部分を県内の中小企業・個人の皆さまに供給し、県経済・社会の発展に貢献しています。

同時に、地方銀行には、地域社会に根ざした良き企業市民として社会的責任を果たすことが求められており、琉球銀行は教育・芸術・文化・スポーツ振興支援や福祉・環境保護活動などのほか、さまざまなボランティア活動にも積極的に取り組んでいます。

琉球銀行は、こうしたバランスの取れた地域貢献活動により、地域とともに持続的な発展をめざします。

同室の設置によって、地域・社会貢献活動に関する窓口の一本化、外部からの問い合わせに対するきめの細かい対応、行内における情報の効率的な発信など、広報業務の充実がはかられた。

4 「街の笑顔応援団」の結成（'97年）

全行員が地域に暮らす人々と一体となって「社会と、暮らしと、企業との温かいパートナーシップ、フレンドシップ」を実践する地域密着活動を1997年4月から全店でスタートさせた。活動する組織を「街の笑顔応援団」と名付けた。

各営業店は、地域密着活動委員会を設置し、委員長、美化委員、広報委員が中心となって、次の4つの活動を実行していった。

(1) 地域への貢献

全店一斉の地域の清掃活動（フレッシュデーとして毎月1日）、福祉施設を支援する花いっぱい運動（花のプランター設置や植え替えなど）、奉仕活動などを行う。

(2) イベントの開催

地域や季節に合った催しもの（ロビー展やスポーツイベント、音楽会など）を開催する。

(3) 地域のお客さまへの感謝

月1回の「お客さま感謝デー」を設定し、支店長がロビーでお客さまを接待するなどの活動を行う。また、地域密着活動に協力していただいたお客さまを「さわやかパートナー」として毎月数人を表彰する。

(4) 営業店の取り組みたい活動

地域の祭りに協力・参加する。奉仕活動やチャリティバザーなどを行う。

「街の笑顔応援団」の結成を機に、地域密着活動が各営業店で主体的に継続して行われるようになり、当行の行風として定着している。

5 公益信託「源河朝明記念那覇市社会福祉基金」の運営（'98年）

公益信託「宇流麻福祉基金」の出捐者である源河朝明氏が那覇市に寄贈した資金を原資に1998年11月、源河朝明記念那覇市社会福祉基金が設立された。那覇市が公益信託の委託者となって三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）に管理・運用を委託し、当行がその代理店となった。当行の所管部は総合企画部である。

那覇市を中心に、県内の社会福祉にかかわる活動を続けている法人および団体に対する助成を目的としている。当行は事務局として毎年、助成先を選定し福祉活動の支援を行っている。



源河朝明記念那覇市社会福祉基金の助成金授与式

6 「りゅうぎん子どもお金教室」の開催（'03年）



りゅうぎん子どもお金教室



りゅうぎんキッズスクール

創立55周年事業の一環として、県内の小学校5・6年生を対象に「りゅうぎん子どもお金教室」を2003年8月に15日、20日、21日、22日の4回にわたり開催した。

子どもたちが当行本店や浦添事務センタービル、日本銀行那覇支店の見学、および「お金の流れ」の講義などをおして金融知識を学ぶことを目的とした企画で、夏休みの自由研究にも活用できることをアピールした。

第1回の開催では当初、2日間の予定で100人の参加を呼びかけたが、定員を大幅に上回る233人の希望があり、期間を4日間に変更。担当部署の地域貢献度も反響の大きさに驚くほどであった。

当日は本店5階で「お金の流れ」「お金の大切さ」の講義のあと、紙幣や硬貨の数え方を体験。その後、日本銀行那覇支店を訪れて紙幣の偽造防止の仕組みや「日本銀行の役割」について学んだ。浦添事務センタービルでは、電算センターとダイレクトバンキングセンターを見学した後、社員食堂で職員と一緒に昼食をとった。

本企画の終了後、参加児童の父母から再開催の要望が数多く寄せられたため、継続的な地域貢献活動として位置づけ、以降、年1回開催することを決めた。

なお、2008年の第6回開催から名称を「りゅうぎんキッズスクール」と改め、カリキュラムに沖縄の自然のすばらしさやアウトドアの楽しさを学ぶ「環境ミニセミナー」を加え、内容の充実をはかった。



左から 高良部長、大城頭取、稲嶺県知事、松本相談役（2004年8月）

第9節

関連会社等 (1995年度～2010年度)

1 リゅうぎん総合管理株式会社の設立（'95年）

自己競落会社であるりゅうぎん総合管理株式会社を1995年12月に設立した。設立目的は、当行の担保不動産を競売落札し、不良債権の処理を促進するためであり、業務期間を限定した。100%出資の子会社である。

不良債権にかかわる担保不動産を競売落札し、一定期間、保管・管理した後、売却して不良債権の処理を促進する。開業から2005年6月までの約10年を業務期間とし、当初の5年間で不動産の取得を終え、取得後5年以内で所有物件を売却するという方針を定めた。

2006年3月末までに141件、約94億9,200万円の物件を処理した。2006年3月には所有していた全所有物件の売却を完了しており、以降の競売予定もなかったため、所期の設立目的はほぼ達成されたと判断し、解散を決定した。

2 リゅうぎん不動産管理株式会社の設立（'99年）

当行の管財部門の効率的な管理体制の構築を目的に、りゅうぎん不動産管理株式会社を1999年5月に設立した。営業用不動産の賃貸・管理を主業務とする100%出資の子会社であった。

なお、同社は2003年10月に解散した。すでにノウハウも蓄積され、所期の設立目的がおおむね達成されたこと、いっそうの効率化とコスト削減を進める観点から管財業務を当行内にインソースし、消費税および税務関連コストの圧縮をはかること、などが解散の理由であった。

3 リゅうぎんオフィスサービス株式会社の設立（'99年）

当行の事務代行を主業務とするりゅうぎんオフィスサービス株式会社を1999年6月に設立した。100%出資の子会社である。

取扱業務は、代行送信業務（為替OCR）、受託業務（税金等の収納事務）、口座振替業務、日銀払込店業務、手形交換業務などで、営業店後方の主要事務を代行した。100人あまりの従業員のうち約7割が嘱託行員・パートタイマーで占めた。

なお、当行グループにおける経営の効率化と合理化を目的に、同社は2016年6月に解散し、業務のほとんどが当行に引き継がれた。

4 株式会社シティの解散（'01年）

1974年8月に設立された当社は、住宅金融専門会社として貸付、損害保険、不動産鑑定業務などを柱にスタートを切った。しかし、経営不振によって2001年7月の臨時株主総会で会社解散を決議した。

5 株式会社りゅうぎん総合研究所の設立（'06年）

企業支援部の経済調査室を廃止し、その業務を引き継いで2006年6月に株式会社りゅうぎん総合研究所を設立した。経済調査部署を独立させることで、調査業務の専門性と客観性を高めるとともに地域経済の調査・分析機能の強化をはかる、というのが設立の目的であった。当行が100%出資する子会社で、社長以下、6人のメンバーでスタートした。

主な業務は、

- ・ 産業、経済、金融に関する調査と研究
- ・ 地域産業、経済、地域開発に関する調査研究
- ・ 情報の収集と提供ならびに調査研究の受託
- ・ 講演会、各種セミナーの企画・運営、各種研修の受託

などである。

定例業務として毎月の県内景況を調査し、メディアを通じて公表しているほか、毎月発行する経済情報誌『りゅうぎん調査』を営業店の取引先や官公庁、経済団体などへ届け、情報サービスの提供を行っている。

6 株式会社琉信の解散（'08年）

1966年9月に設立された株式会社琉信は、分譲住宅の販売を主業務としていた。また同社は、不動産賃貸管理・仲介業を主業務とする株式会社琉信ハウジングを子会社としてもっていたが、琉信の業況が悪化したため2003年4月に琉信ハウジングと事業を統合した。その後琉信は、業況の回復が見込めないため事業を停止し、2008年3月に会社を解散した。なお、従業員は琉信ハウジングが再雇用している。