

「地域密着型金融推進計画」

1. 計画期間

平成 17 年 4 月 1 日～平成 19 年 3 月 31 日（2 年間）

2. 「集中改善期間」（平成 15～16 年度）における取り組みの評価

「集中改善期間」（平成 15 年度～16 年度）における「リレーションシップバンキングの機能強化計画」（以下、機能強化計画）の取り組み状況および評価は次の通りです。

まず、機能強化計画の一つ目の柱である「中小企業金融の再生に向けた取り組み」については、ほぼ計画通り進捗しました。特に、当行が重点施策として掲げた資金供給の円滑化に関連する項目では、無担保、第三者保証人不要の事業性融資商品の取り扱いが順調に増加するなど、「担保・保証へ過度に依存しない融資の促進」の項目において具体的な成果が上がりました。企業経営体力の向上、事業再生の支援に関する項目については、企業の再生支援を主業務とする企業支援部を新設するなど強力に取り組み一定の成果は上がりましたが、開示債権比率の水準等については改善の余地が残ると認識しています。

二つ目の柱である「健全性確保・収益性向上に向けた取り組み」については、着実に取り組んだ結果、概ね計画通りの進捗となったと評価しています。

3. 中期経営計画「Leap2005」

「集中改善期間」における取り組み等を踏まえ、当行は、収益力の向上ならびに健全性の確保に向け、平成 17 年 4 月より新中期経営計画「Leap2005」（飛躍 2005、計画期間 17 年度～21 年度）を開始しました。

当行が営業基盤とする沖縄県においては、経済環境は観光関連を中心に堅調に推移していますが、金融面では、企業部門の資金需要は依然として低迷しており、また、今後の金融改革の進展等に伴い金融機関間の競合はますます激化していくものと予想されます。

こうした中、新中期経営計画は、地域の企業や個人の課題解決のために経営資源を集中し、地域のリスクを積極的に取ることで収益の獲得を目指すものです。同時に、リスクとリターンを適切に評価しコントロールする経営管理体制を構築し、健全性を維持しながら持続的に成長するビジネスモデルの確立を目指しています。

新中期経営計画においては、信用リスク管理、営業企画、企業価値向上支援機能を強化する観点から、融資企画部、ダイレクト営業部および金融サービス室を新設し、組織体制の整備を図りました。そのほか、地方銀行 8 行とのホストコンピュータシステムの共同化に取り組むなど多岐にわたる施策を掲げており、「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」（以下、アクションプログラム）との関連においても、次の具体的施策を掲げています。

■ 中期経営計画（Leap2005）の骨子



(1) 主要施策：中小貸出の増強

中小規模企業層との取引拡大

県内貸出マーケットにおいて、当行は民間金融機関で最も大きなシェアを確保していますが、比較的小規模の企業層に対しては取引が十分浸透している状況にはありません。今後は、スコアリングモデルを活用した自動審査システムの適用拡大等により、与信意思決定の迅速化および無担保・第三者保証人不要の貸出の拡大に取り組み、中小規模企業層との取引拡大を効果的に進めていきます。

また、融資事務を効率化することで取引先訪問の頻度を高めるほか、経営課題への提案力を強化するなど、地域に密着した問題解決型の営業を展開していきます。

企業層への新たな資金調達手段の提供

比較的規模が大きい企業あるいは信用力のある企業層では、他金融機関との競合が激化しています。当行は、既に取り扱い実績のある私募債の引き受けを積極的に推進するほか、新たにシンジケートローンのアレンジに取り組むなど、多様な資金調達手段の提供により差別化を図っていきます。

適正な利鞘確保に向けた取り組み

当行では、平成 13 年 10 月に貸出金利ガイドラインを制定し、信用リスクや保全状況等に応じた適正な利鞘確保に努めてきました。今後については、引き続きリスクに見合ったプライシングを徹底するほか、事業審査能力の引き上げや新たな金融手法の研究により、円滑な資金供給、企業活動の拡大支援に取り組んでいきます。

(2) 主要施策：企業価値向上支援機能の強化

地域経済の活性化に向けて、地域金融機関には従来型の資金仲介機能にとどまらず、事業再生や経営相談など地域企業の経営を支援する役割が求められています。当行では、これまでも取引先の経営改善支援に積極的に取り組んできましたが、さらに、事業再生、M&A などの分野に精通した専門家との連携等により投資銀行的業務や経営コンサルティングなどサービスの質を高め、取引先の企業価値を高めるソリューションビジネスに取り組んでいきます。

(3) 主要施策：融資業務プロセスの抜本的見直し

信用格付を基軸とする融資体制の構築

平成 18 年 1 月より新融資支援システムおよび新信用格付制度を導入し、本システムを機軸とした融資業務の効率化を進めていきます。新システムにより随時自己査定、ペーパーレス化を実現するほか、信用格付に対応した融資権限、調査業務、窓口事務規程の制定等によりワークフローを簡素化・効率化し、融資業務全般の生産性向上を図っていきます。

自動審査システム適用範囲の拡大

現行、「ベストサポーター」や「順風満帆」など一部の無担保融資に限定している自動審査システムの適用範囲を拡大し、中堅企業、中小企業、個人事業主向け融資について、同システムを戦略的に活用していきます。自動審査システムを活用した融資においては、一定の貸倒確率を前提として、そのリスクに応じた金利を設定することで無担保・第三者保証人不要の融資の取り扱いを拡大すると同時に、審査プロセスの効率化、事務コストの削減を進めていきます。

(4) 主要施策：経営管理手法の高度化と積極開示

各種リスクの定量化、原価計算に基づく経費配賦、リスク資本配賦等を段階的に実施し、資本収益率による事業評価、業績評価への展開を目指します。また、定量化されたリスク・リターンを基に、経営陣が迅速に意志決定し、経営情報を積極的に開示する体制を構築していきます。

(5) 主要施策：システム関連投資の管理強化

厳しい銀行間競争を勝ち抜くには、急速な情報技術革新に対応する技術力の確保と、それに伴うシステム投資額の拡大が必要となります。このような状況下、当行は平成 18 年 1 月より、八十二銀行を中心に地方銀行 8 行が参加する「じゅうだん会」の共同版システムに移行します。複数行が共通のホストシステム利用することで、高いシステム企画力・開発力の維持を図るとともに、開発コストの削減を実現していきます。あわせて、システム関連投資についての費用対効果を見極め、適切にコントロールしていく体制を構築していきます。

(6) 主要施策：法令等遵守体制の強化

金融経済界においては、法令等違反により顧客および市場の信用を失墜するリスクが増大していることに鑑み、営業現場での法令等遵守状況や本部の問題分析、教育指導体制を監査部門が継続的に監査し、コンプライアンスプログラムの維持・改善に結びつけていく体制を構築していきます。

4. 業績目標

地域社会、地域経済の発展に貢献するとともに、地域を支える盤石な経営体質を構築するため、達成すべき業績水準として、次の基本業績目標を設定します。当行の資金運用に関しては、沖縄県に営業基盤を置く銀行として、県民からお預かりした預金のお大半を県内の中小企業、個人などへ貸し出すことを基本方針とし、県内の資金需要が低迷している状況ではありますが、引き続き県内向け貸出比率 98%以上、預貸率 80%を維持することを目標とします。なお、利益・OHR 目標は早期健全化法に基づく経営健全化計画で掲げる目標と同一です。

■ 基本業績目標 (単位：億円)

	平成 19 年 3 月期目標
県内向貸出比率	98%以上
預貸率(平残)	80%以上
実質業務純益	136
当期純利益	52
OHR	59.8%

(注)実質業務純益は一般貸倒引当金繰入前の業務純益

5. 「地域密着型金融推進計画」の策定の基本的な考え方

「地域密着化金融推進計画」は、中期経営計画「Leap2005」で掲げるビジネスモデルおよび前述の諸施策をベースに策定しています。したがって、原則として両計画において重複する部分を重点項目として位置づけ、取り組みを強化していきます。具体的には、「アクションプログラム」の大項目毎に次に示す重点項目を設けています。

一方、両計画は策定手法が異なることから、それぞれの計画が補完的な役割を果たしている側面もあります。当行としては、中期経営計画「Leap2005」および「地域密着化金融推進計画」で掲げる諸施策を着実に実行していくことで、当行の掲げるビジネスモデルのみならず、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、地域経済の活性化、ひいては当行の収益性の向上と健全性の確保を実現できるものと考えています。

■ 大項目毎の重点項目

大項目 事業再生・中小企業金融の円滑化

重点項目

- ☐ 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
- ☐ 事業再生に向けた積極的取り組み
- ☐ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進

大項目 経営力の強化

重点項目

- ☐ 収益管理態勢の整備と収益力の向上
- ☐ 法令等遵守(コンプライアンス)態勢の強化
- ☐ ITの戦略的活用

大項目 地域の利用者の利便性向上

重点項目

- ☐ 地域貢献に関する情報開示
- ☐ 地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立

6. 地域密着型金融推進計画の概要

大項目 事業再生・中小企業金融の円滑化

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

業種別審査能力の向上、審査担当者の外部研修への派遣や行内研修の継続的实施により、企業の技術力や将来性を的確に判断できる審査能力の向上および人材の育成を図っていきます。

産業クラスターサポート金融会議への参画および政府系金融機関との連携により創業・新事業を支援するほか、地域型ベンチャー育成ファンドの組成等を検討していきます。

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

りゅうぎんビジネスクラブを活用し、取引先企業向けの各種セミナーや社員研修の開催、商談会への参加支援やビジネスマッチング情報の提供などに取り組んでいます。平成 16 年度は、東京と熊本で開催された商談会に会員企業 30 社が参加し、商談 543 件、商談成立 54 件の成果を上げており、引き続き経営情報提供サービスの一層の強化を図っていきます。

(注) りゅうぎんビジネスクラブとは、琉球銀行の主要取引先に対して様々な情報サービスを提供しながら、琉球銀行と永く取引していただくことを目的に設立した会員制組織であり、会員数は約 700 社となっています。

平成 17 年 6 月に設置した企業支援部金融サービス室の業務を拡大し、M&A 業務、財務コンサルティング業務、事業継承支援業務、株式公開支援業務などに取り組み、取引先企業の経営課題解決および企業価値向上に結びつけていきます。

地方銀行協会の研修や中小企業大学校への行員派遣により、中小企業支援のためのスキル向上を図っていきます。

(3) 事業再生に向けた積極的取り組み

企業支援部と営業店の連携を一層強化することで、取引先の状況に応じた経営改善支援策を策定し、早期の事業再生を促していきます。

DES や DDS 等の再生手法や中小企業再生支援協議会との連携を適切に実施していくほか、事業再生ファンドの活用など新しい再生スキームの研究を進め、取引先の早期事業再生を実現していきます。

(注) DES(デット・エクイティー・スワップ)とは、企業の債務を企業の資本に交換することをいいます。債権放棄などと同様に、企業の財務再構築の一手法として利用されます。

DDS(デット・デット・スワップ)とは、金融機関からの貸出金を、他の債務よりも返済が後になるような条件の債務(資本的劣後ローン)に転換することをいい、これにより、債務超過に陥っている企業の資本不足を緩和する効果があります。

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進

スコアリングモデルを活用した無担保、第三者保証人不要の中小企業および個人事業・零細企業向け融資の推進、拡大に取り組んでいきます。なお、平成 17 年 8 月には自動審査商品「ベストサポーター」の融資上限額を 10 百万円から 50 百万円に引き上げ、お客様が利用しやすい融資の拡大に努めています。

シンジケートローンの組成、ノンリコースローン、財務制限条項付貸出など新しい金融手法の研究をさらに進め、具体的な活用を検討していきます。

(注) ノンリコースローンとは、返済原資として融資対象物件の賃貸収益や売却収入だけを充当するローンの形態です。

(5) 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理の強化

各種説明手順を規定化するとともに、お客様がより理解しやすい説明資料等の作成、説明手順の改定や全行員が説明責任を十分果たせるよう教育を徹底していきます。

苦情等事例の内容検証、発生原因の情報を共有化するなど、苦情・トラブル等の再発および未然防止への取り組みを強化していきます。

(6) 人材の育成

事業再生、中小企業金融の円滑化のため、将来の企業価値を適切に評価する能力(「目利き」能力)、事業の将来性を見極める能力(「経営支援」能力)中小企業の早期事業再生を図る能力(「事業再生」能力)の向上を図るため、行内研修において、「目利き」「経営支援」能力強化に向けたカリキュラムを導入するほか、中小企業大学校への派遣など各種研修等の実施を拡充していきます。

大項目 経営力の強化

(1) リスク管理態勢の充実

リスク管理の充実については、平成 19 年 3 月からの新自己資本比率規制(バーゼル)に対応するため、信用リスク計測手法の高度化に取り組むとともに、統合リスク管理態勢の構築など経営管理態勢を整備していきます。

(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

信用リスクデータベースの充実を図るほか、信用格付制度や貸出金利ガイドラインの精緻化を図り、信用リスク分析のインフラを整備していきます。信用リスクを考慮した収益について把握・分析ができる態勢を構築するほか、適切な経費配賦を実施することで、精緻な資本配賦、収益管理を実現できる収益管理態勢の構築を目指します。

(3) ガバナンスの強化

経営者が有価証券報告書等において、財務内容の適切性について確認できる内部統制システムを構築していきます。

信用リスク管理については、常勤監査役が融資委員会に出席し、重要な与信案件に対する取締役の意志決定を監査する態勢とするほか、平成 17 年 6 月に信用リスク管理部署として融資企画部を新設し、審査部が大口の融資案件審査および債権管理に注力できる体制とします。

(4) 法令等遵守(コンプライアンス)態勢の強化

不祥事件等の発生を未然に防止するため、毎年、コンプライアンス・プログラムを策定しているほか、職員に対し自己点検の重要性を認識させるとともに監査部やリスク管理部による臨店で検証態勢を強化していきます。適切な顧客情報の管理、取り扱いの確保のため、職員への情報セキュリティ教育の充実および定期的な点検、監査を実施するほか、システム・設備面の安全管理措置を見直していきます。

(5) IT の戦略的活用

IT を活用した個人・法人向けインターネットバンキングの機能拡充による利用者の利便性向上など、最適なサービスを効率的に提供できるビジネスモデルの構築に取り組んでいきます。

IT 投資効率の向上と商品・サービスの開発能力向上等を目的に平成 18 年 1 月からスタートするシステム共同化について、安全なシステム移行と安定稼動に注力していきます。

IT 投資効率の検証および長期投資計画の策定・フォローを確実に実施する組織体制を構築していきます。

大項目 地域の利用者の利便性向上

(1) 地域貢献に関する情報開示

地域貢献に関する情報開示として「まかせて新聞」(タブロイド判 12 ページ、2 万部)を平成 15 年 12 月に創刊し、これまでに 4 回発行しました。「まかせて新聞」は、営業店店頭、各 ATM に備え置くほか、年 2 回開催する経営説明会の参加者に配布するなど幅広い情報の提供に努めています。「まかせて新聞」には、写真や図表を多用し平易な表現に努めるほか、当行のトピックスなどを掲載することで、分かりやすい紙面を心掛けていきます。また、ホームページでの情報開示についても、お客様がよりアクセスしやすい掲載方法を検討していきます。

(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

既に実施している CS アンケート(年 1 回)やお客様ご意見カード(営業店ロビー備え置き)、県内全営業店対象の外部モニター調査(半年 1 回)の結果を分析し、引き続き顧客ニーズの把握および利用者満足度の向上に努めていきます。

新たに利用者満足度アンケートを実施し、調査結果を経営施策に反映させることで、地域の利用者の利便性、満足度の向上に繋げていきます。

(3) 地域再生推進のための各種施策との連携等

地域全体の活性化を計画的に実施する PFI やまち再生施策への取り組みに関する情報収集に努めるほか、公的機関との連携を強化していきます。

地域に根ざした金融機関として、営業店や本部の職員が、地域の諸団体が主催する地域活性化に関する委員会等へ積極的に参加できるよう支援していきます。

(注) PFI (プライベート・ファイナンス・イニシアチブ) とは、公共施設に対して、民間の資金や技術、経営ノウハウを最大限に活用して効率的かつ効果的に公共サービスを提供する手法です。

以上