



 琉球銀行

# 決算説明会

2018年度中間決算

わくわくを広げよう!

70<sup>TH</sup>  
Anniversary

# 目次

## 1 好調な沖縄県経済

日銀短観	.....	4
観光	.....	5
人口・世帯数・住宅着工数	.....	6
不動産	.....	7
雇用	.....	8

## 2 2018年度中間決算について

損益推移ダイジェスト(単体、2015/9～2018/9)	.....	10
2018年度中間期の損益状況	.....	11
顧客向けサービス利益	.....	12
貸出金	.....	13～14
預金等	.....	15
役務利益	.....	16
預かり資産	.....	17
有価証券	.....	18～19
与信コスト・開示債権	.....	20
経費	.....	21
自己資本比率	.....	22
2019年3月期業績の見通し	.....	23

## 3 経営戦略

経営戦略サマリー	.....	25
収益見通し(顧客向けサービス利益)	.....	26
事業性評価営業	.....	27
カード加盟店サービス	.....	28
りゆうぎんVISAデビットカード	.....	29
法人関連ビジネス	.....	30
預かり資産	.....	31
システム関連	.....	32
店舗戦略	.....	33
人事制度改革	.....	34
人件費削減	.....	35
ESGへの取り組み	.....	36
MEMO	.....	37



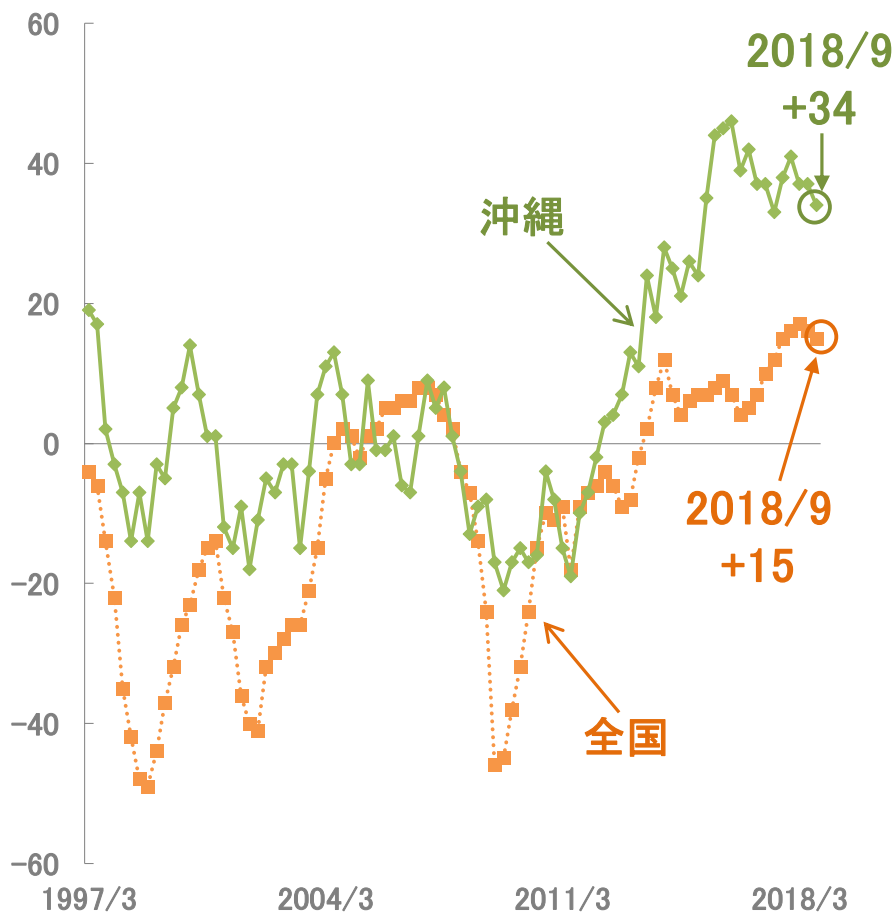


# 1 好調な沖縄経済

# 日銀短観

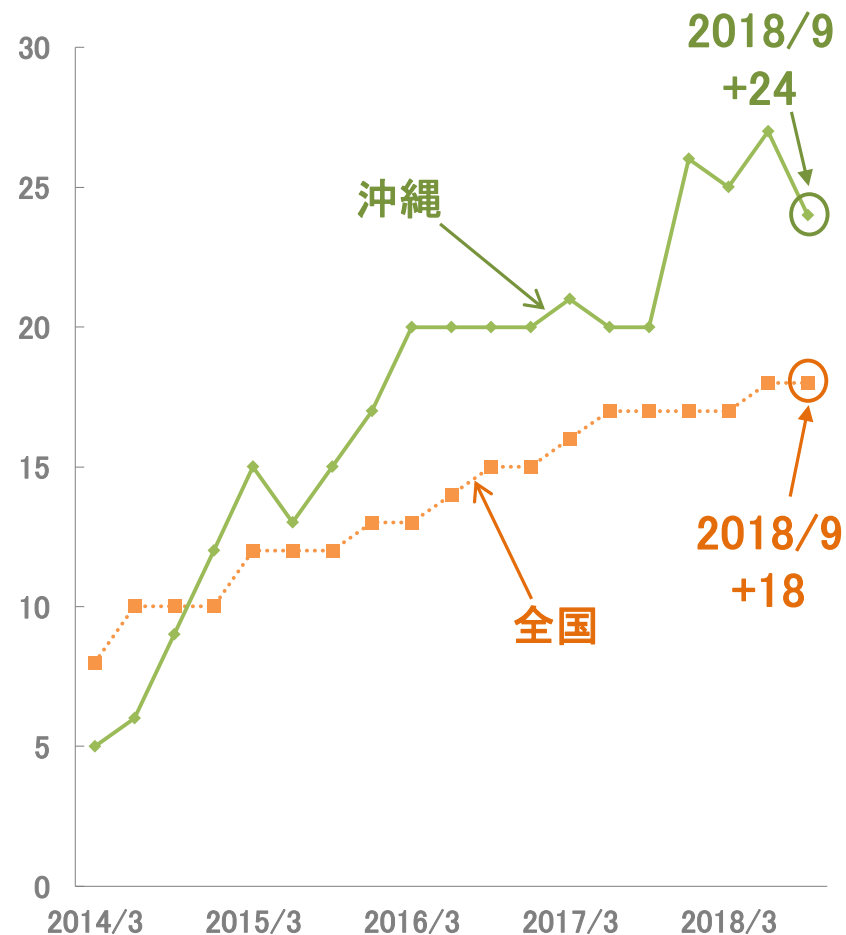
好調な景気を背景に全国平均を大幅に上回る高水準が続く

業況判断DI(良い - 悪い)



※2014年12月、2017年12月以降は「新ベース」のデータより作成(それ以前のデータとは不連続)  
(出所)日本銀行 那覇支店

資金繰り判断DI(良い - 悪い)



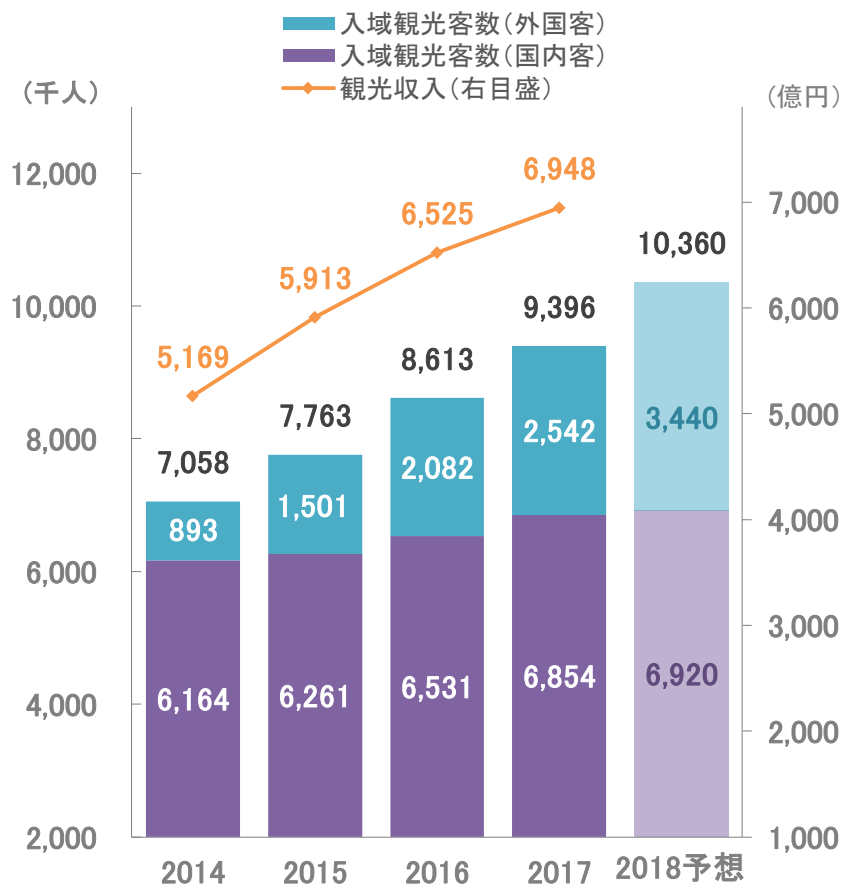
※2014年12月より「新ベース」の数値にて作成  
(出所)日本銀行 那覇支店

# 観光

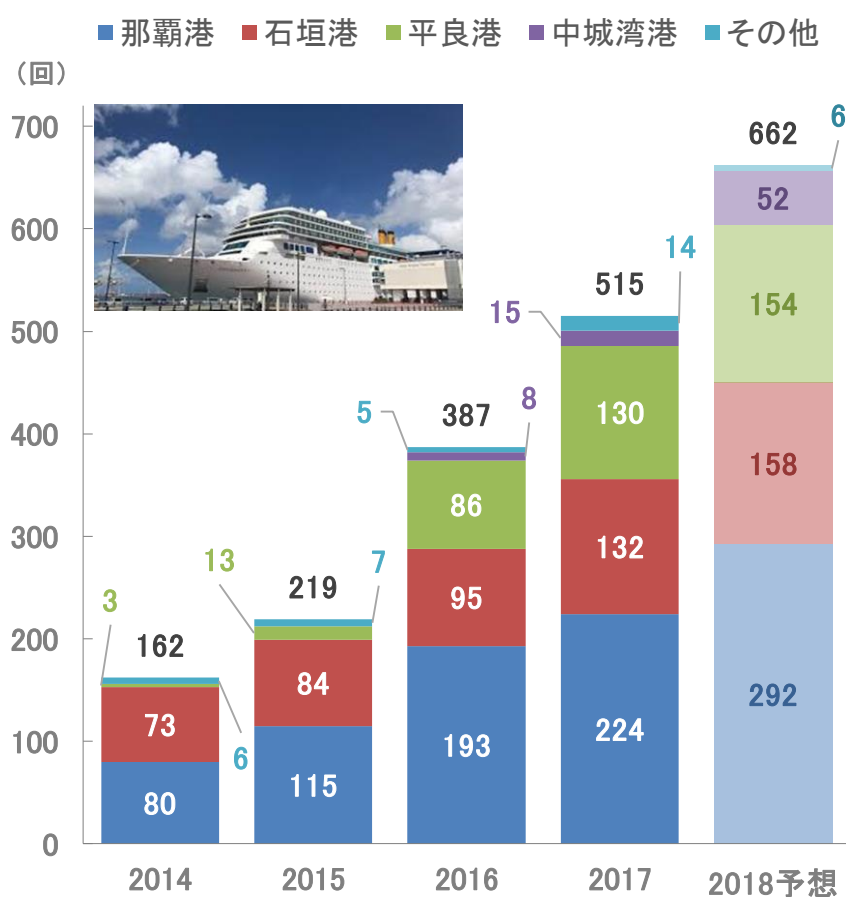
2017年は939万人とハワイと同水準を記録

2018年は1,036万人を予想(※南西地域産業活性化センター分析)

## 入域観光客数と観光収入の推移



## 沖縄県内のクルーズ船寄港回数の推移



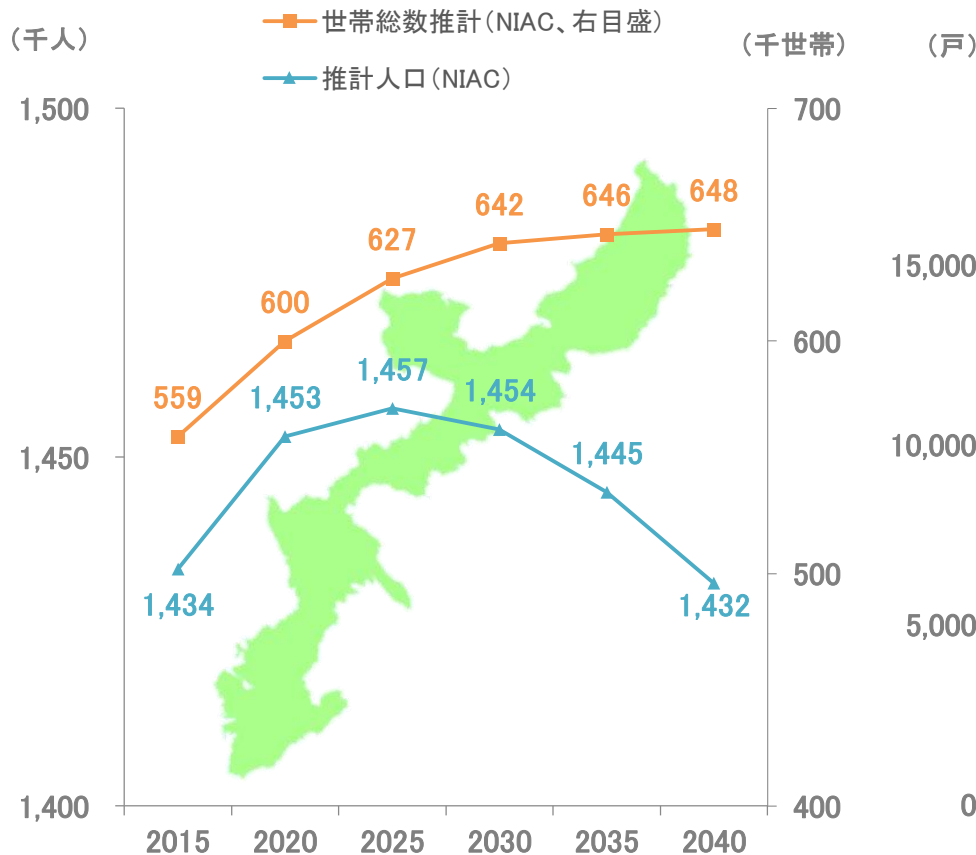
(出所) 沖縄県(暦年ベース)、予想値は南西地域産業活性化センター(NIAC)

(出所) 内閣府 沖縄総合事務局(暦年ベース)

# 人口・世帯数・住宅着工数

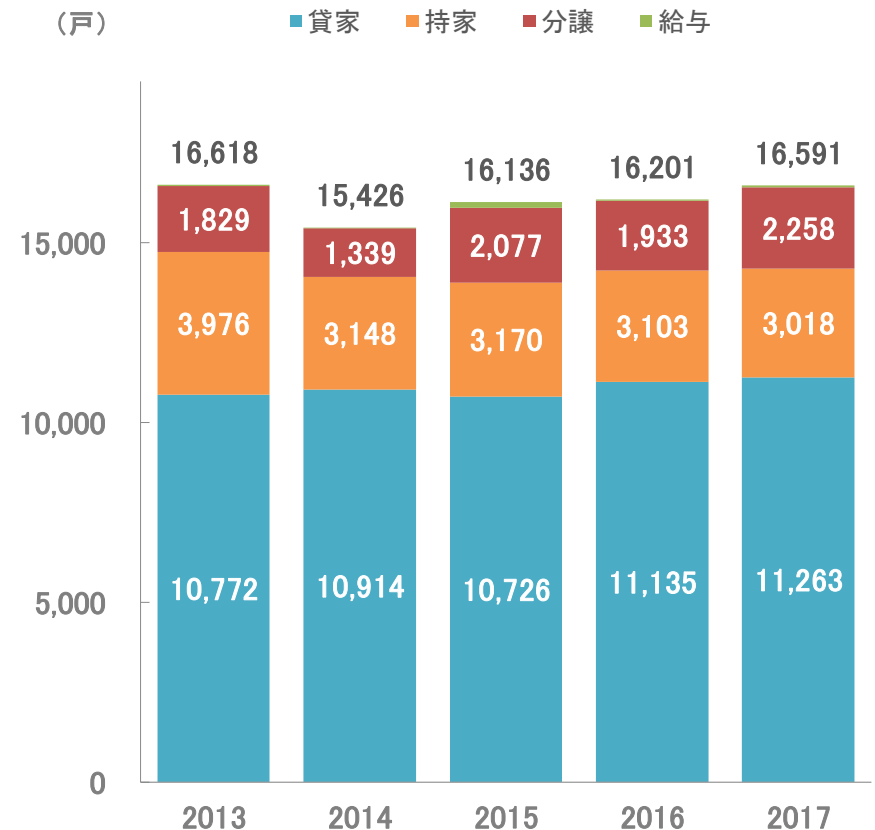
人口および世帯数について当面は増加の見通し  
世帯数増加を背景に住宅着工数も堅調に増加

## 沖縄県の将来人口および世帯数の推移



(出所) 国勢調査、南西地域産業活性化センター(NIAC)の資料を基に作成

## 県内住宅着工数の推移

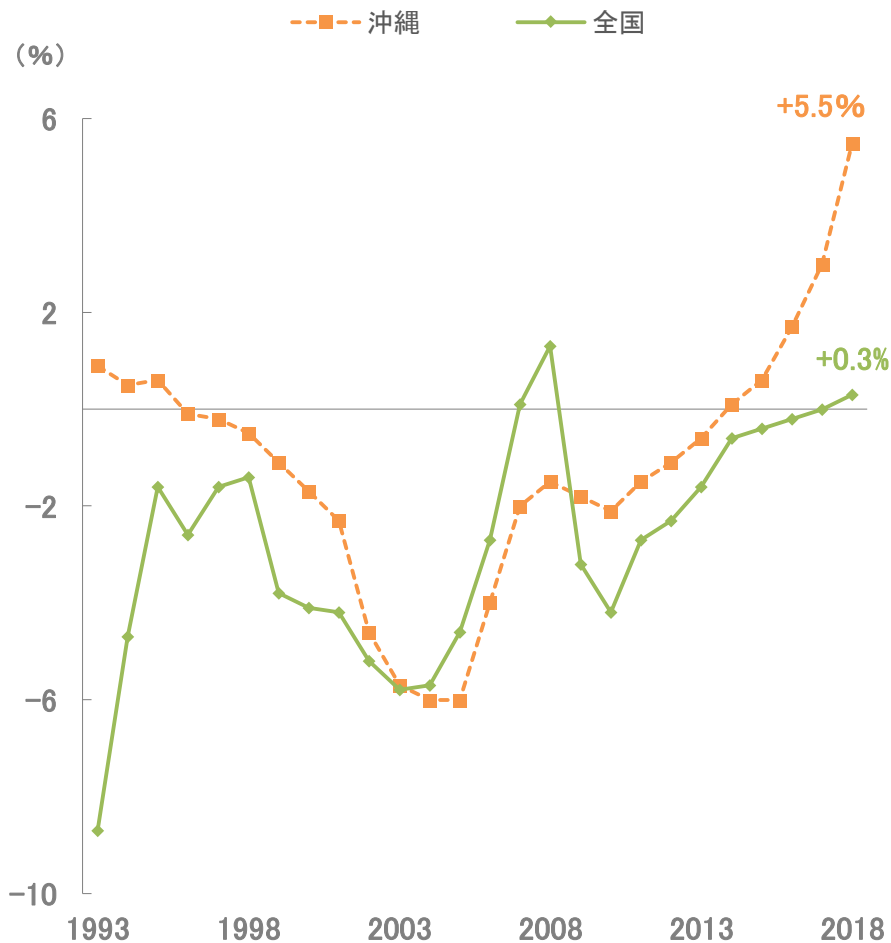


(出所) 国土交通省「住宅着工統計」

# 不動産

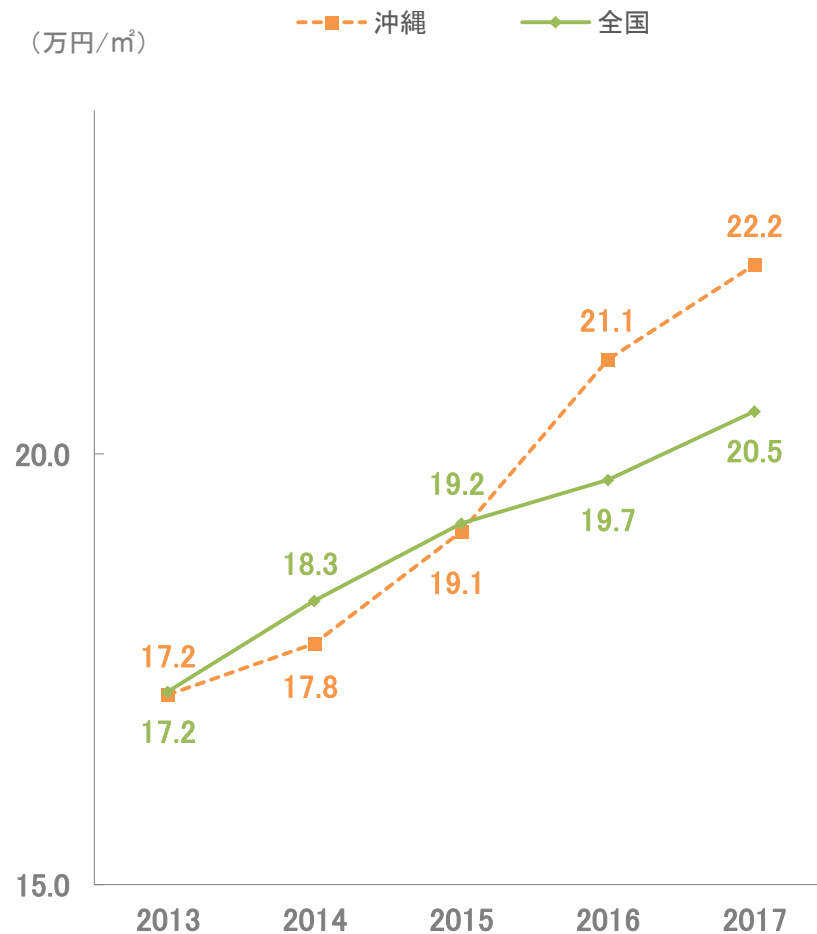
地価・建築単価は全国平均を上回る上昇傾向

## 住宅地地価の推移



(出所)国土交通省地価公示

## 建築単価の推移

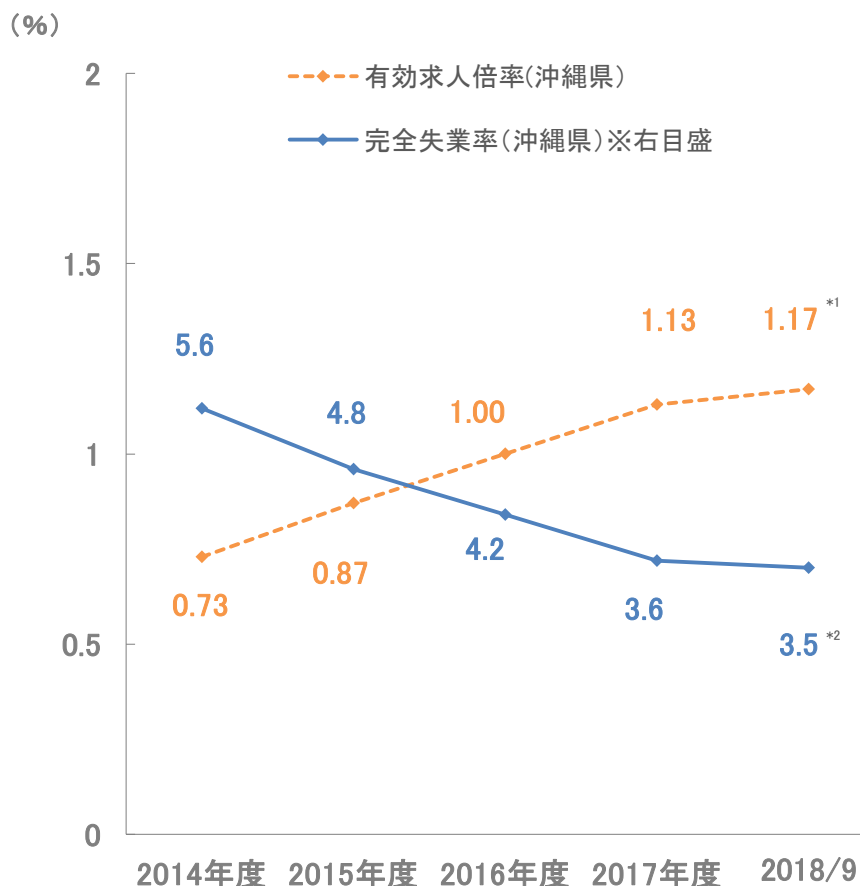


(出所)国土交通省建築着工統計を基にりゅうぎん総研にて作成

# 雇用

## 県経済の拡大を背景に雇用も改善の兆し

### 有効求人倍率と完全失業率の推移

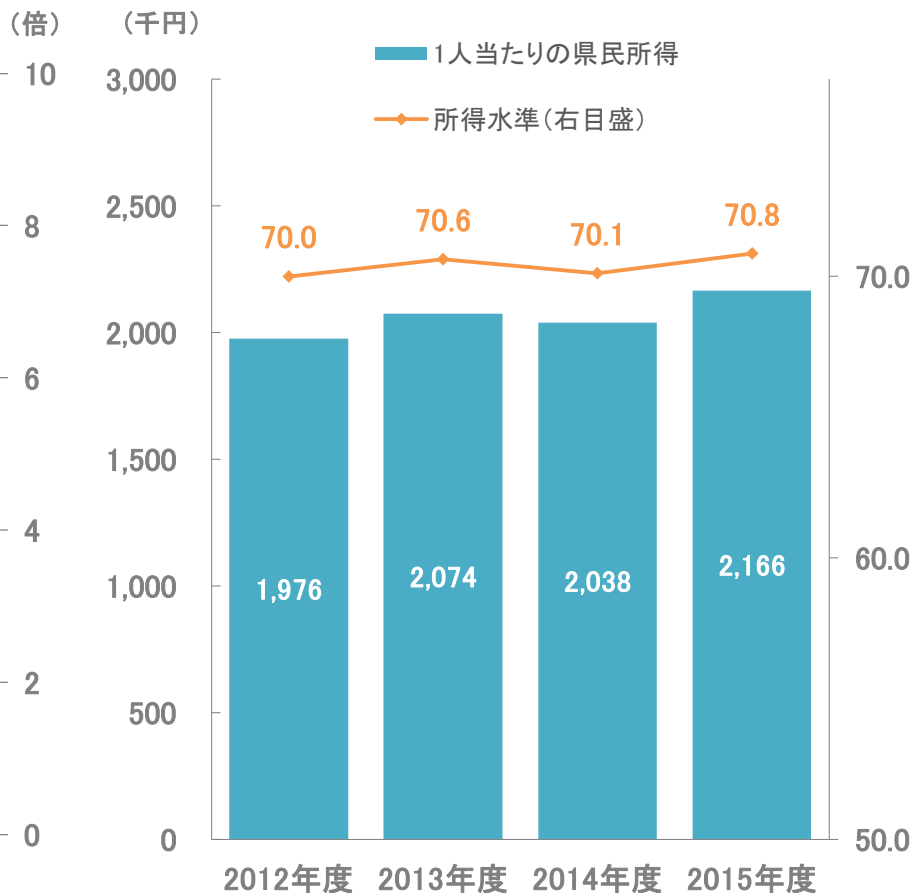


\*12018年4月～9月までの月別有効求人倍率の単純平均

\*22018年4月～9月までの沖縄県(原数値)月別完全失業率の単純平均

(出所)沖縄県、内閣府、総務省

### 1人当たりの県民所得と所得水準の推移



※所得水準は全国を100とした場合

(出所)沖縄県 県民経済計算





## 2 2018年度 中間決算について

# 損益推移ダイジェスト(単体、2015/9～2018/9)

(単位:百万円)

	2015/9	2016/3	2016/9	2017/3	2017/9	2018/3	2018/9	前年同期比
顧客向けサービス利益*1	2,623	2,556	1,720	1,274	1,379	1,602	1,040	△338
うち預貸金収支*2	11,379	11,389	10,888	10,907	10,756	10,720	10,605	△154
うち役務利益*3	2,423	2,426	2,536	2,357	2,561	2,716	2,617	+60
うち経費(△)	11,179	11,259	11,704	11,990	11,938	11,834	12,182	+244
市場部門損益	2,082	2,089	2,602	1,784	3,075	1,862	2,603	△472
証券国際部門損益	1,988	2,021	2,581	248	2,738	1,688	2,071	△667
うち外為・商品売買損益	120	136	115	255	212	△249	783	+570
うち債券5勘定戻	333	402	979	△1,670	103	284	△73	△176
うち株式3勘定戻	△119	19	△20	△81	966	158	△22	△989
政策投資関連	94	68	21	1,537	337	175	531	+194
与信コスト関連(△)	△25	1,335	122	684	△222	△1,586	126	+348
うち一般貸倒引当金繰入	△194	981	380	△139	△26	△824	557	+584
その他・法人税等(△)	1,596	1,392	951	611	1,163	1,899	635	△520
税引後純利益	3,134	1,918	3,249	1,763	3,513	4,313	2,882	△631

\*1 顧客向けサービス利益＝預貸金収支＋役務利益－経費

\*2 預貸金収支(ローン関連手数料含む)

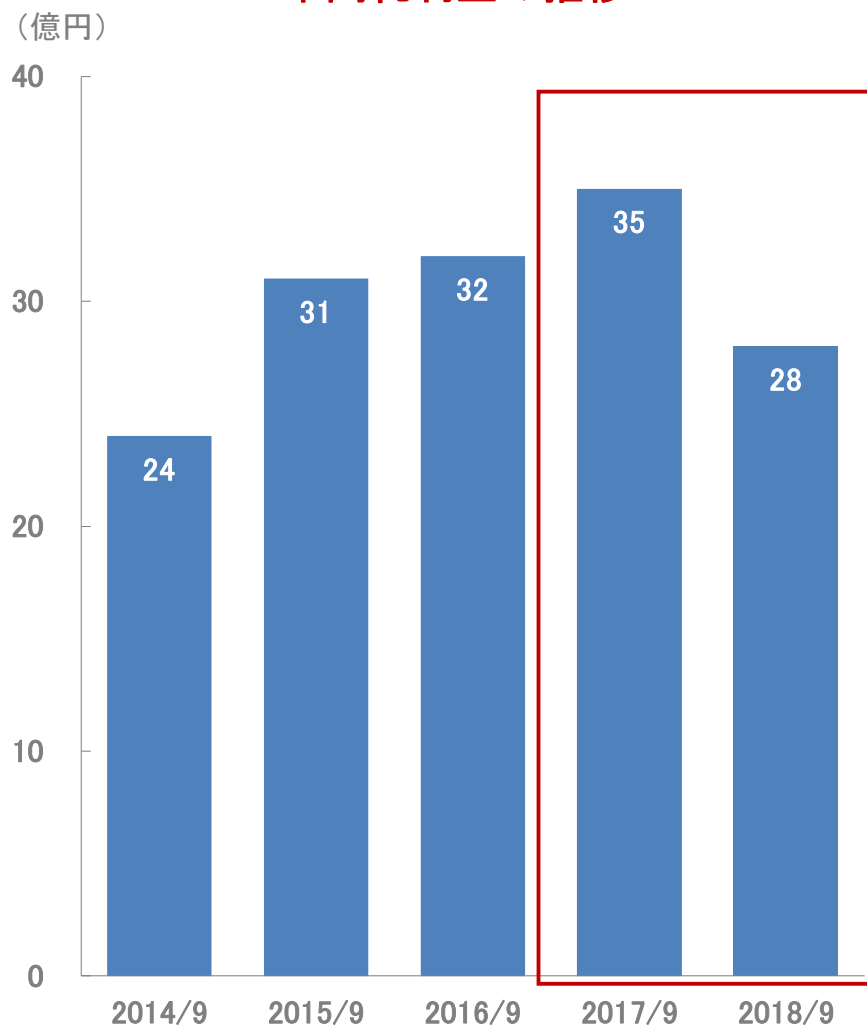
\*3 役務利益(ローン関連手数料除く)

9月は上期実績、3月は下期実績を表示

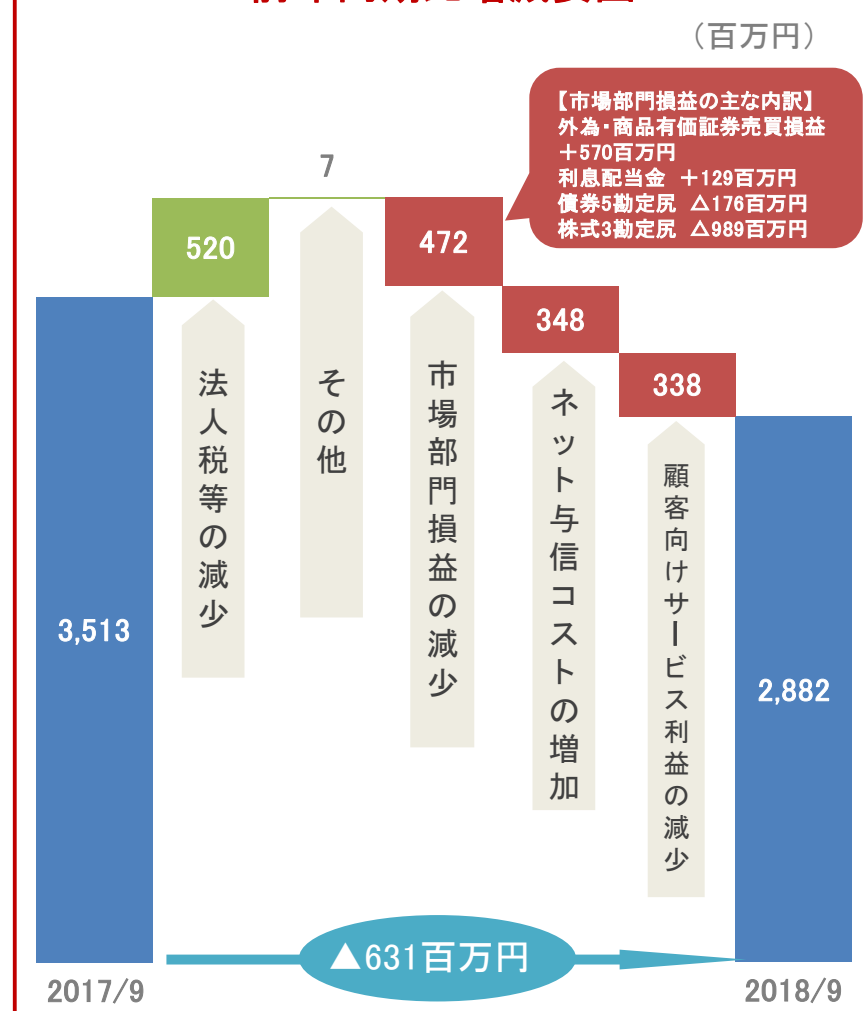
# 2018年度中間期の損益状況

市場部門損益の減少や与信コスト増加により6期ぶり減益

## 中間純利益の推移



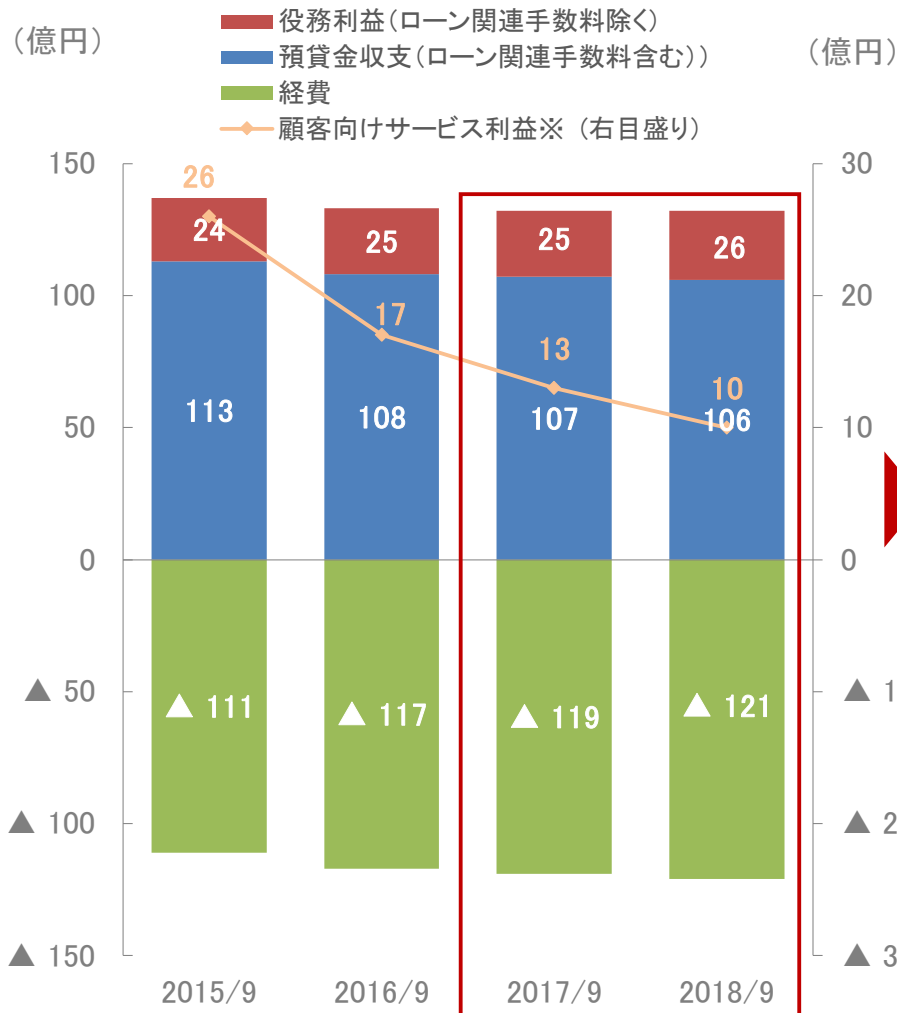
## 前年同期比増減要因



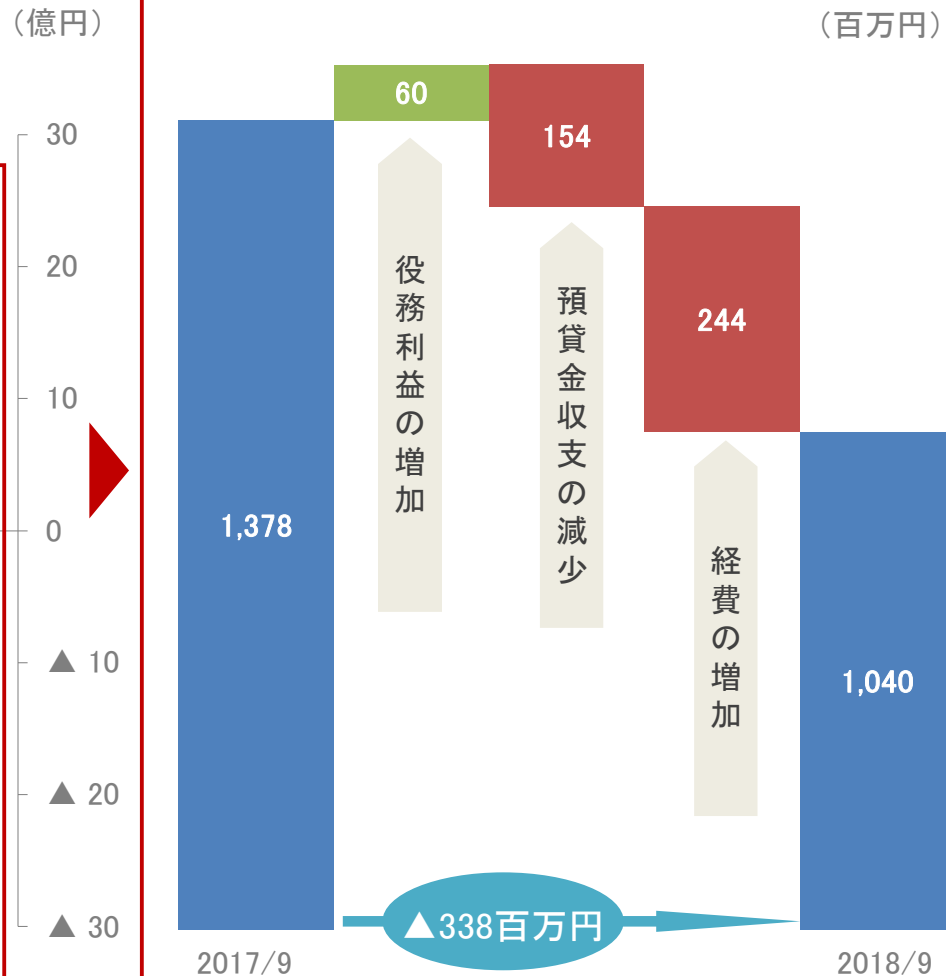
# 顧客向けサービス利益

役務利益は増加するも預貸金収支の減少および経費の増加により減少

## 顧客向けサービス利益の推移



## 前年同期比増減要因



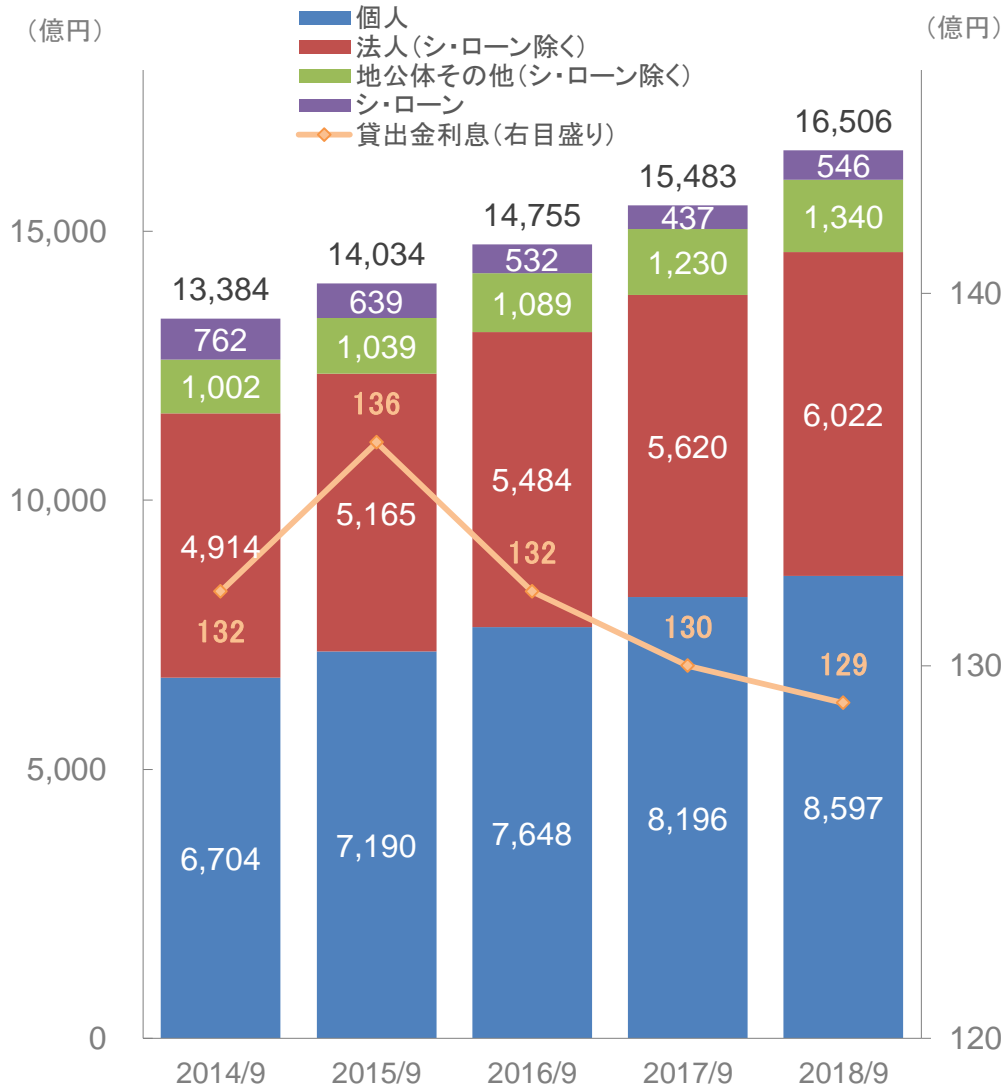
\*顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費



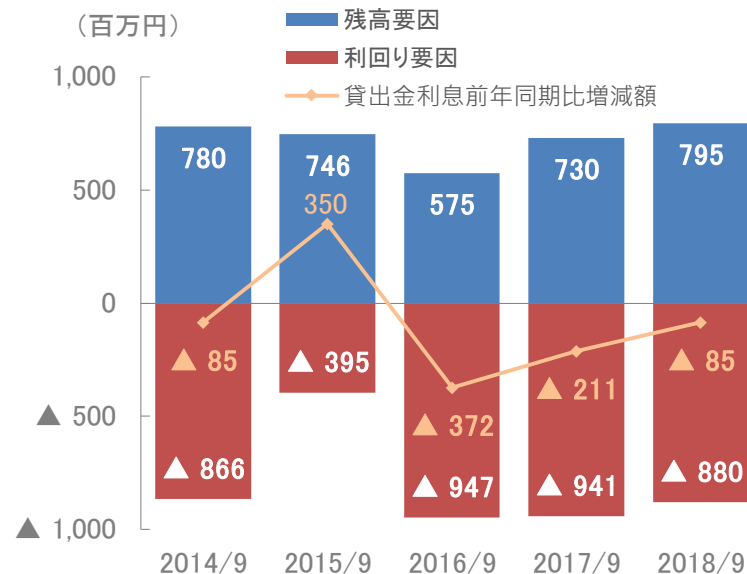
# 貸出金

残高は順調に増加するも利回りの低下により利息収入は減少

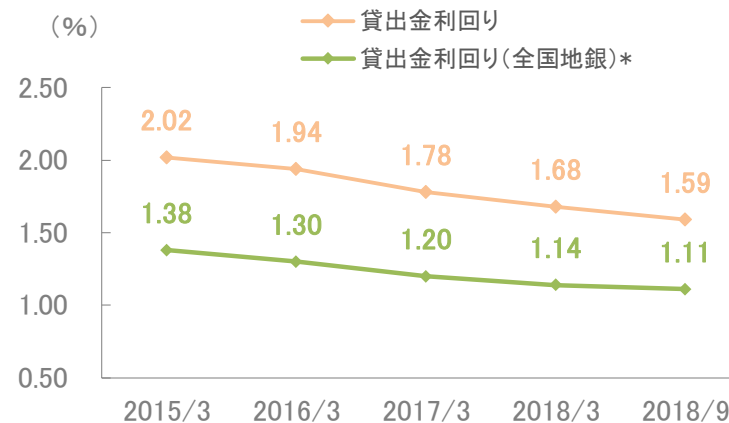
## 貸出金の残高推移



## 貸出金利息の増減推移



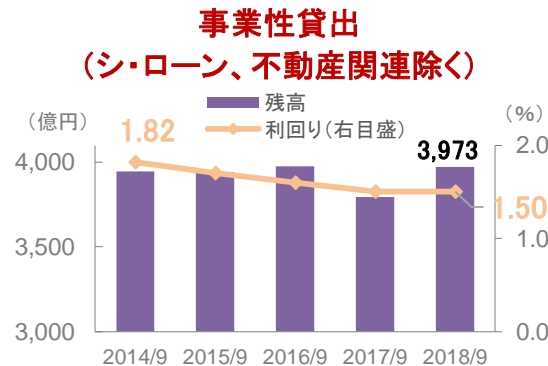
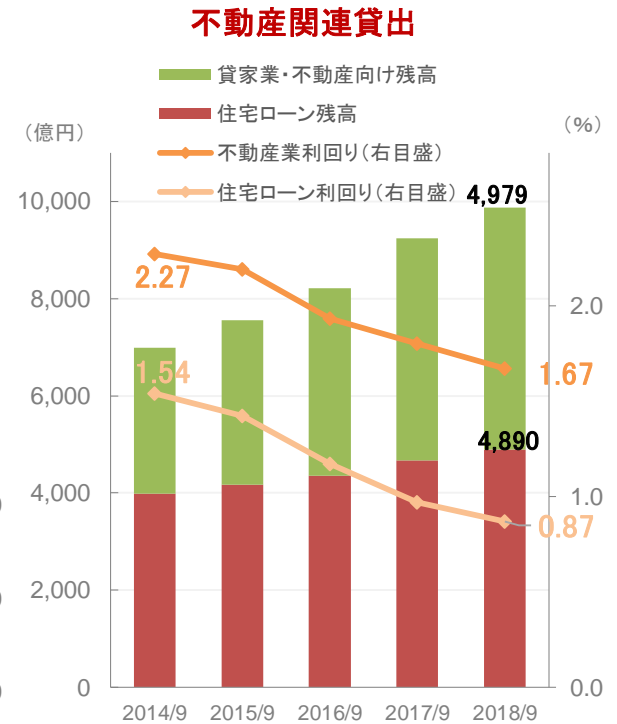
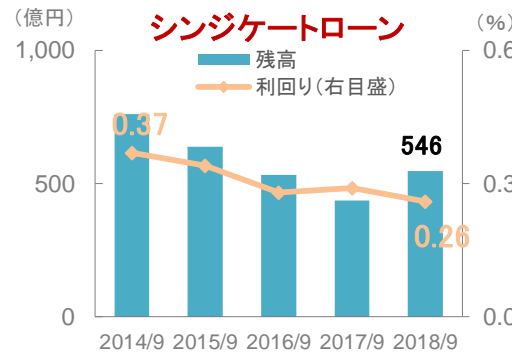
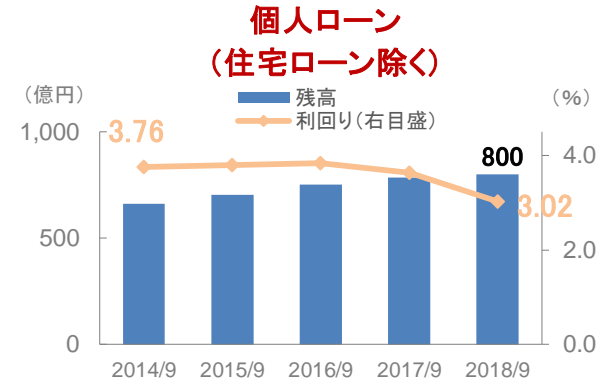
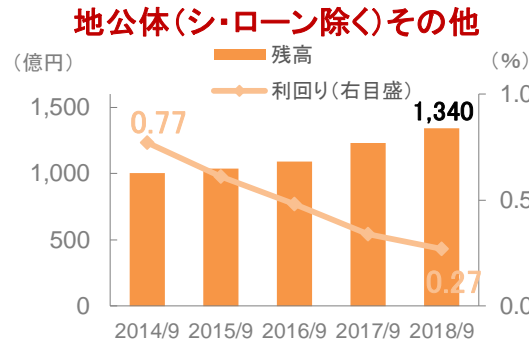
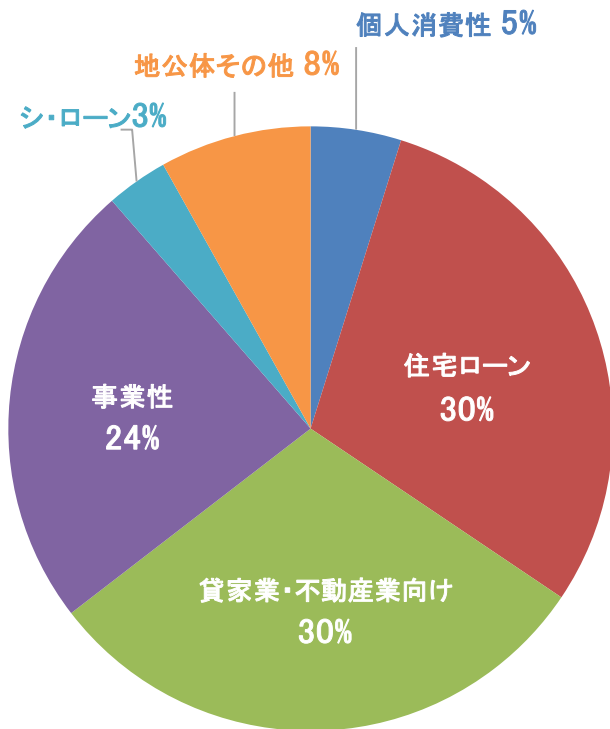
## 利回りの推移



# 貸出金

用途別残高は全般的に増加するも利回りは低下

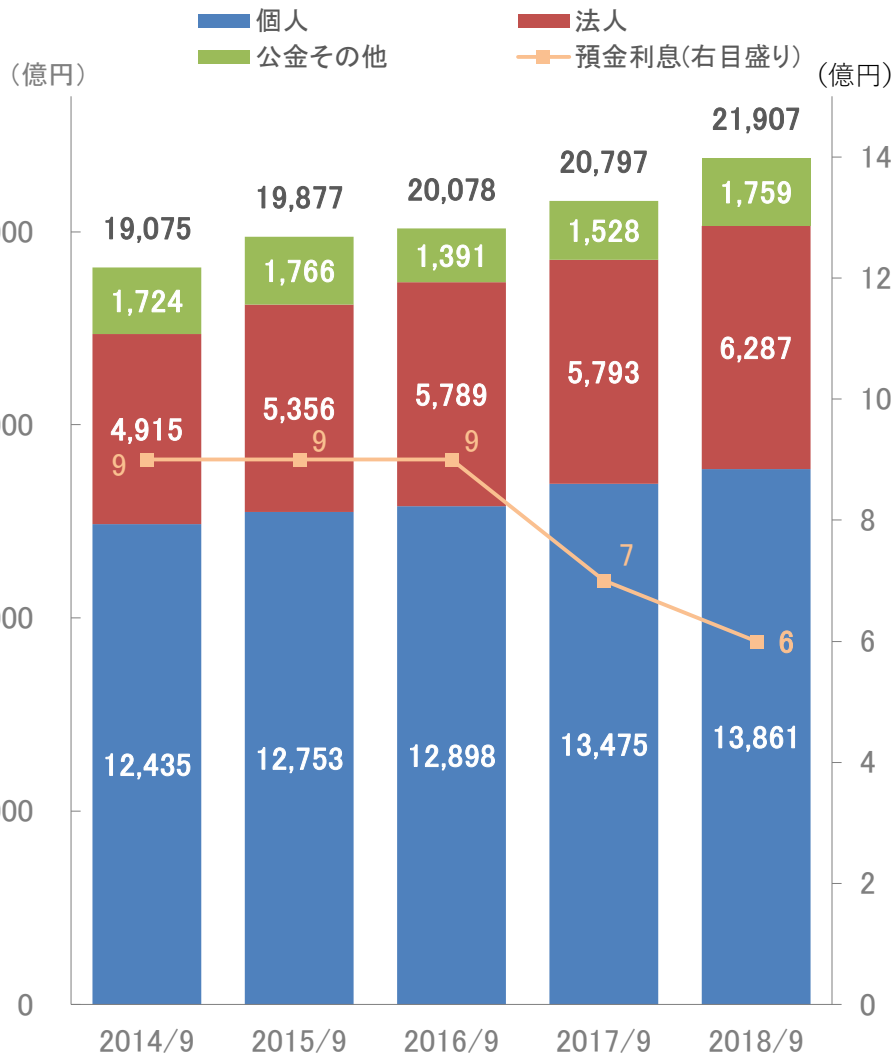
## 貸出金用途別残高割合



# 預金等

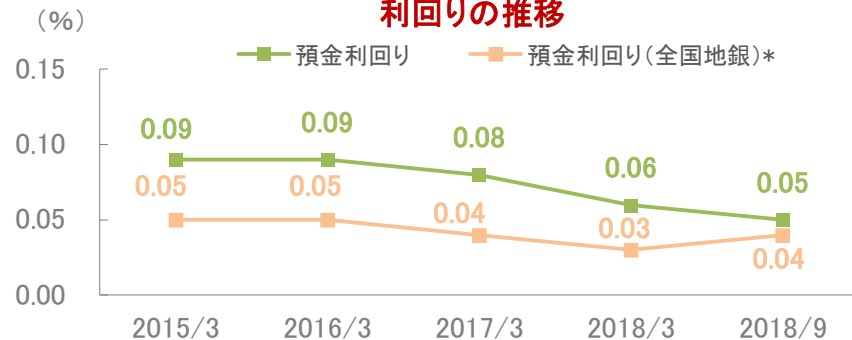
## 個人預金・法人預金ともに順調に増加

### 預金等残高\*の推移

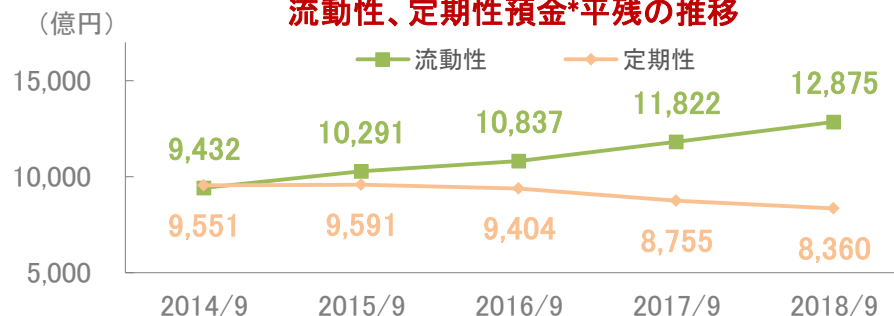


\*譲渡性預金を含む

### 利回りの推移



### 流動性、定期性預金\*平残の推移



\*譲渡性預金を除く

### メイン口座数\*の推移

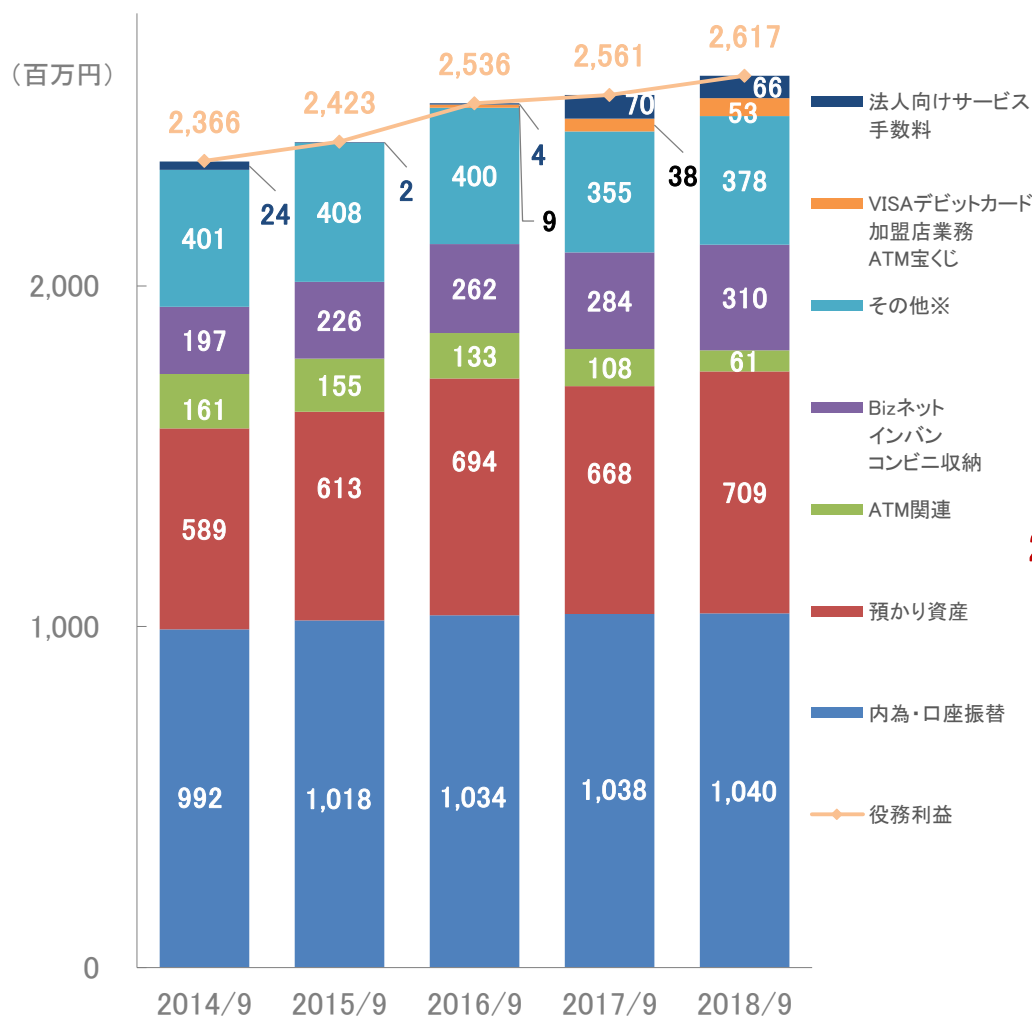


\*【メイン口座】「給振」、「年金」または「住宅ローン」取引のいずれかに加え、一定のサービス・商品のご利用がある個人口座

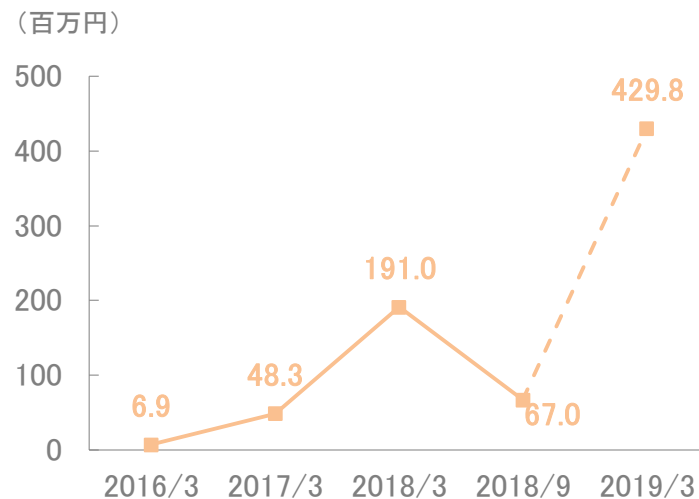
# 役務利益

収益源の多様化により、手数料収入は順調に増加

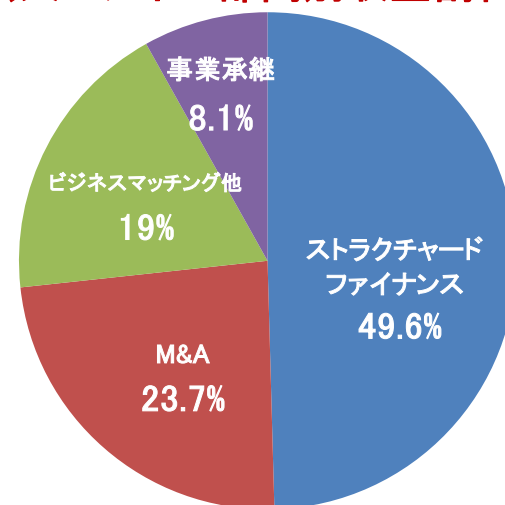
役務利益の推移(団信保険料、ローン保証料除く)



法人ビジネス部門全体の収益計画



2019/3 法人ビジネス部門別収益割合計画



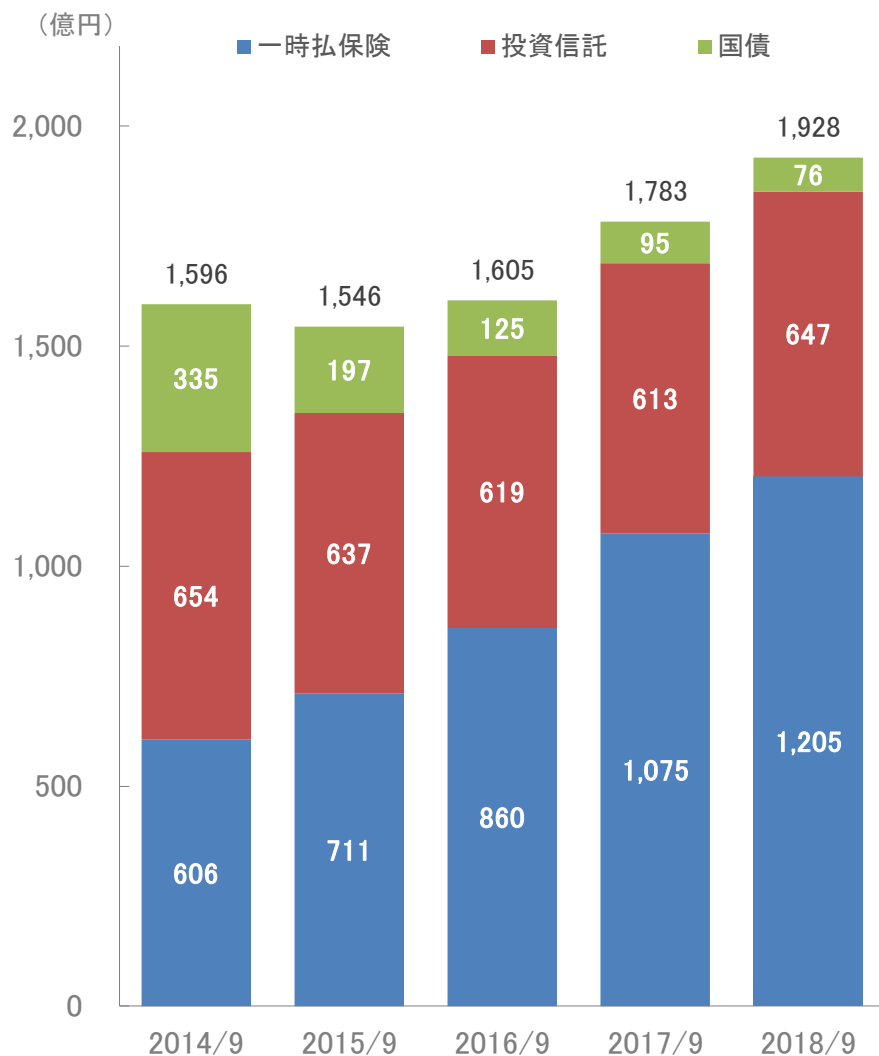
\*その他は、債務保証料、外為関連手数料、融資関連手数料、貸金庫、夜間金庫、代理貸付事務手数料 等



# 預かり資産

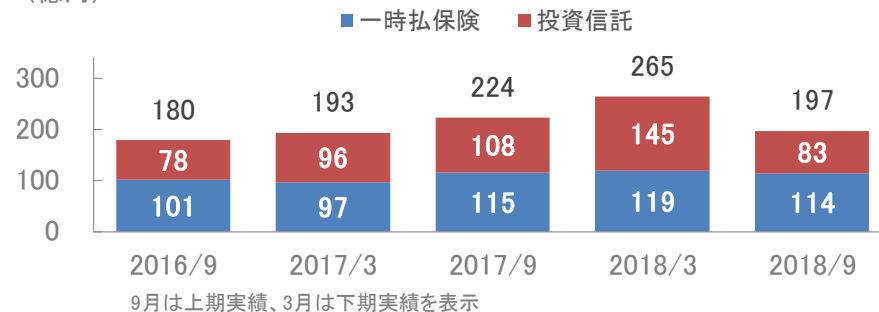
残高は国債が減少するも一時払保険・投資信託の増加により全体では増加

## 預かり資産残高の推移

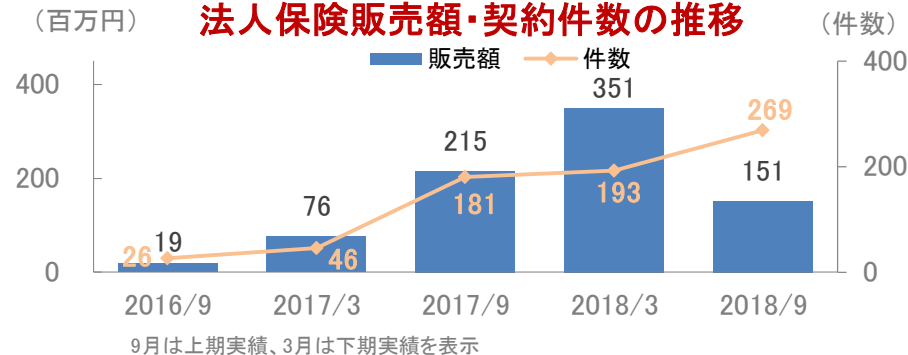


## 預かり資産販売額の推移

(億円)

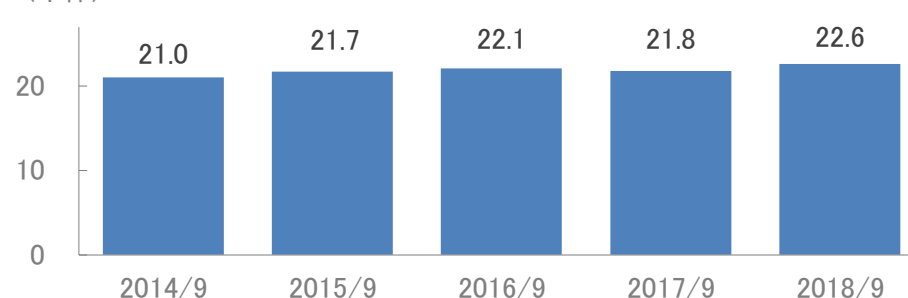


## 法人保険販売額・契約件数の推移



## 投資信託口座(残高有)数の推移

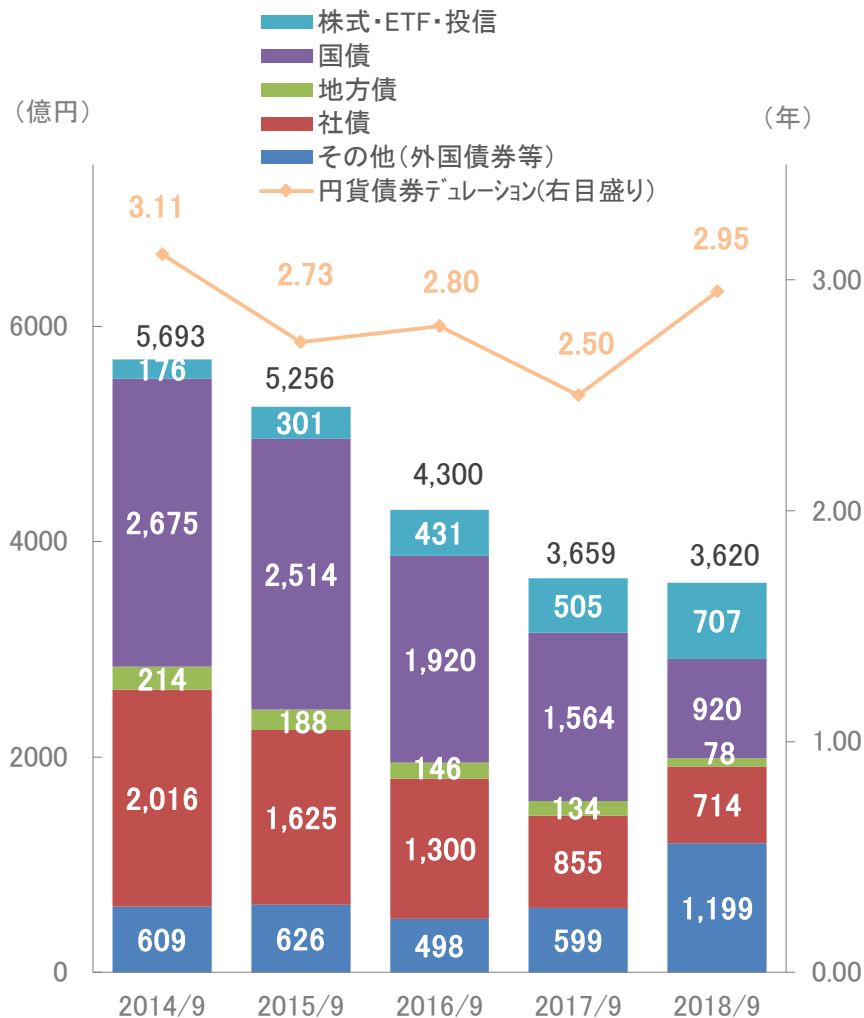
(千件)



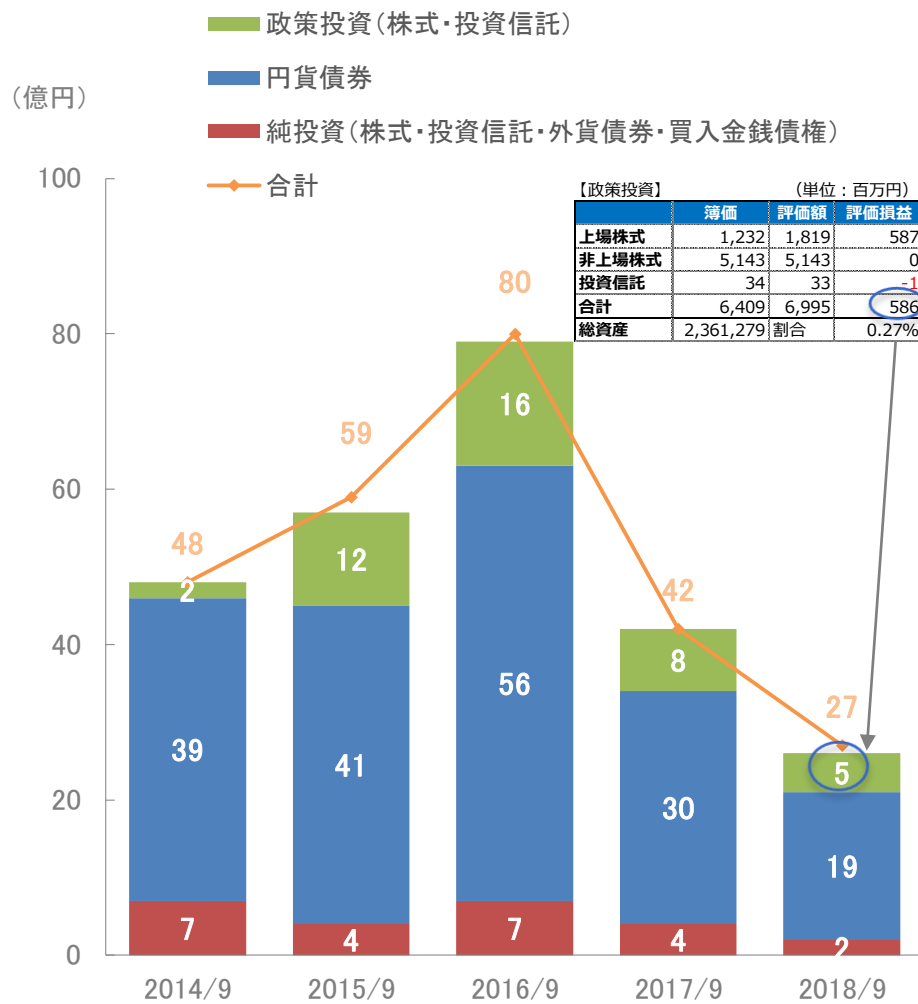
# 有価証券

国債の償還等により残高は減少。評価損益は減益

## 有価証券残高の推移



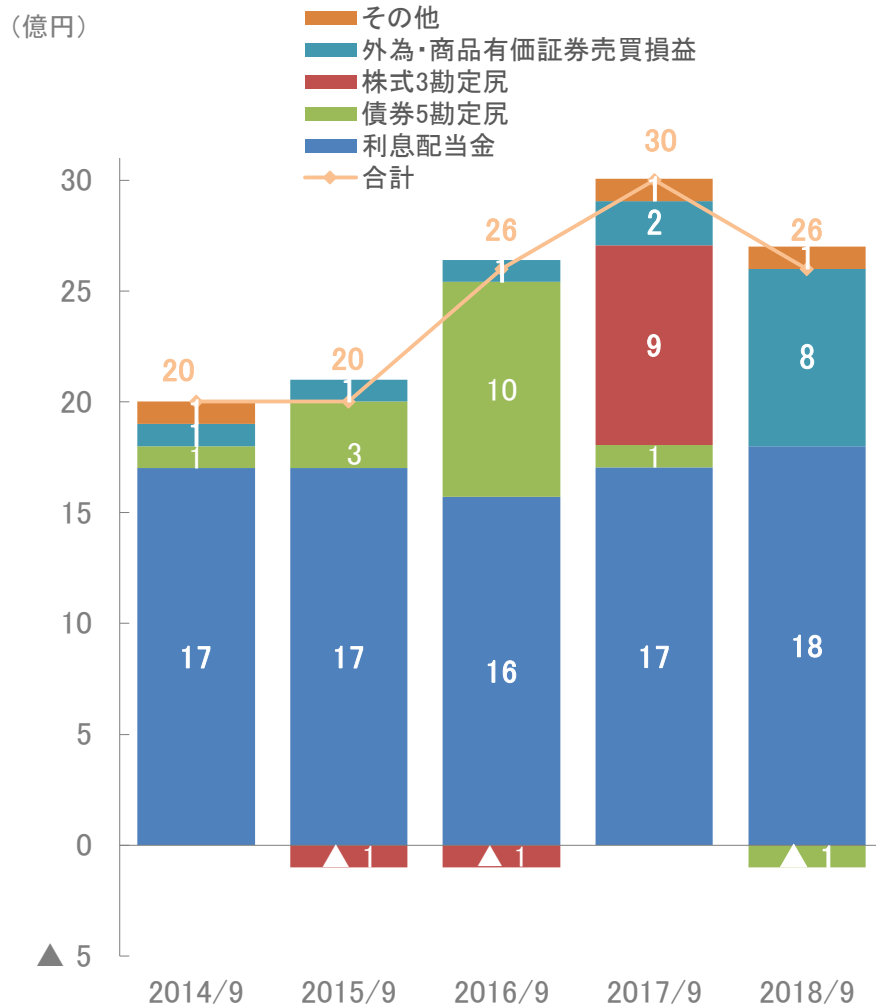
## 有価証券評価損益の推移



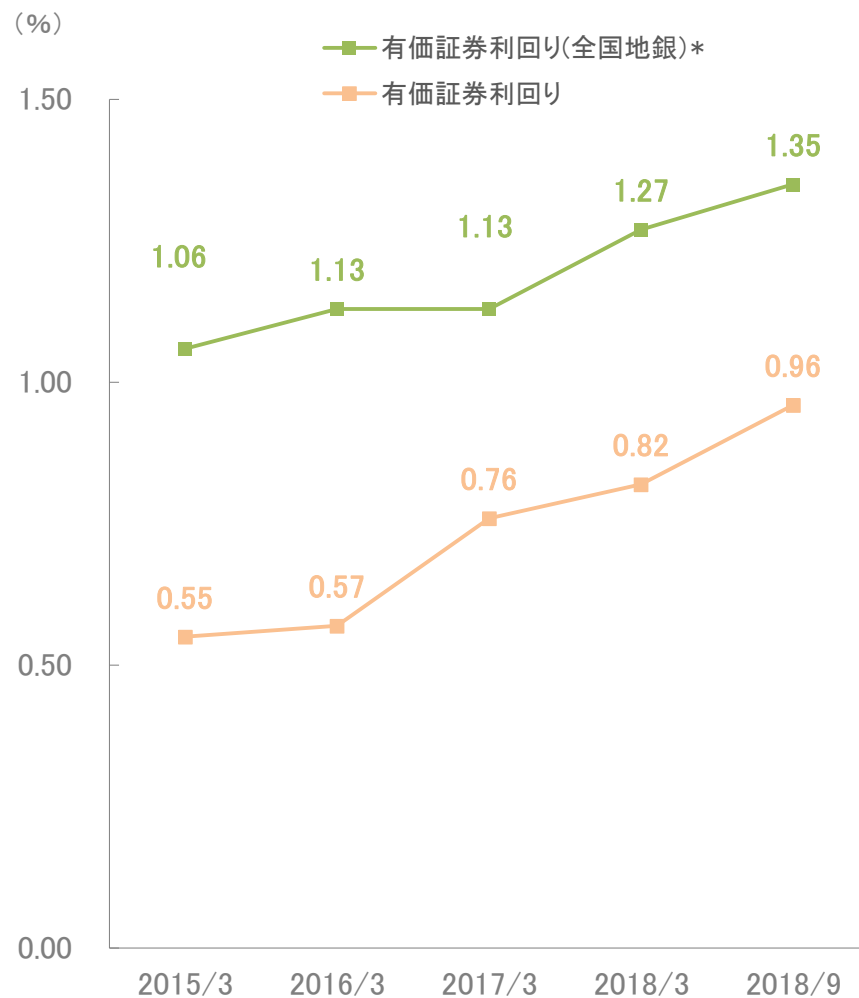
# 有価証券

株式3勘定戻等の減少により市場部門損益は減少。利回りは上昇傾向

## 市場部門損益の推移



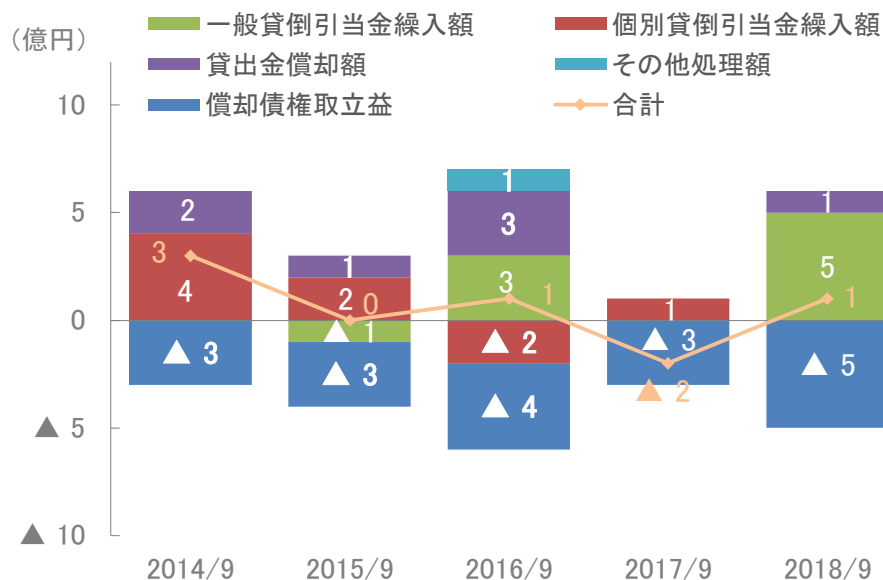
## 利回りの推移



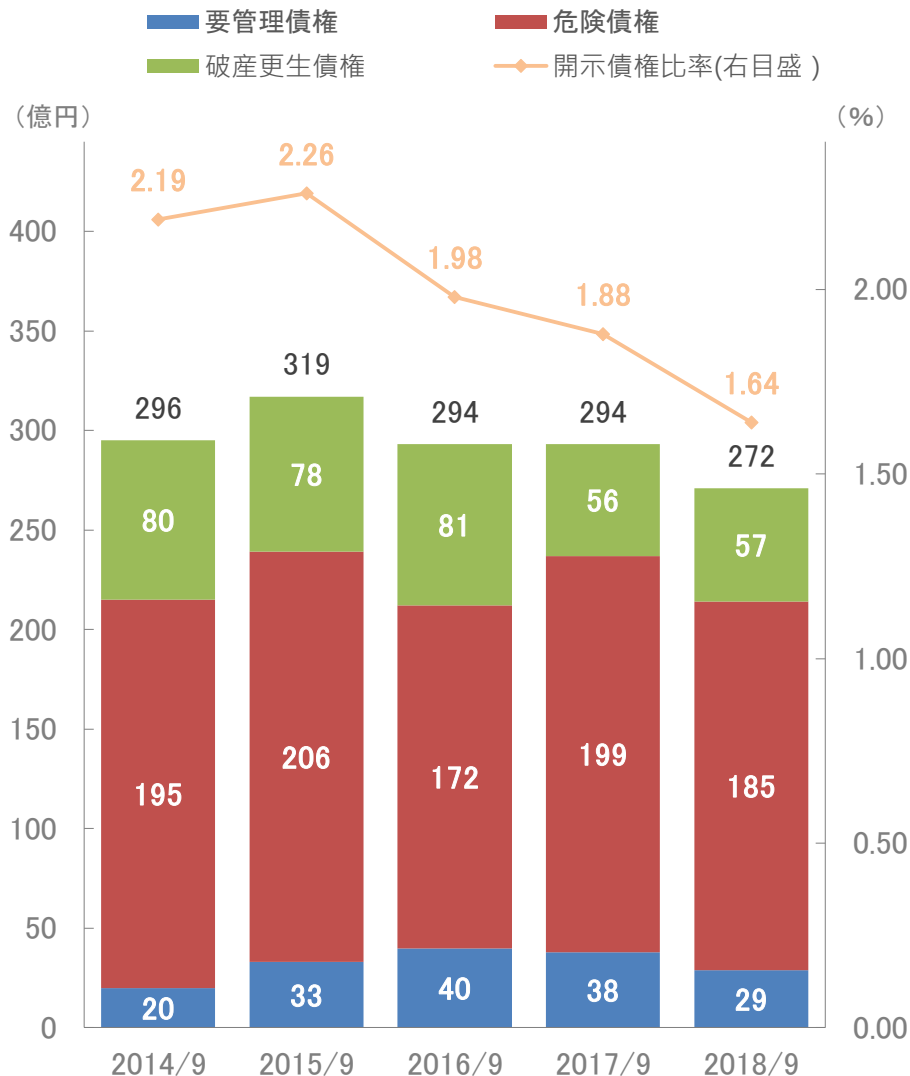
# 与信コスト・開示債権

予想損失率算定方法の精緻化により与信コストは増加

## ネット与信コストの推移



## 開示債権の推移



### 一般貸倒引当金の算定方法の精緻化

昨今の好調な景気情勢等を反映し、貸出金の毀損が年々減少していく中で、将来的な備えを厚くするため算定期間の見直しを実施。

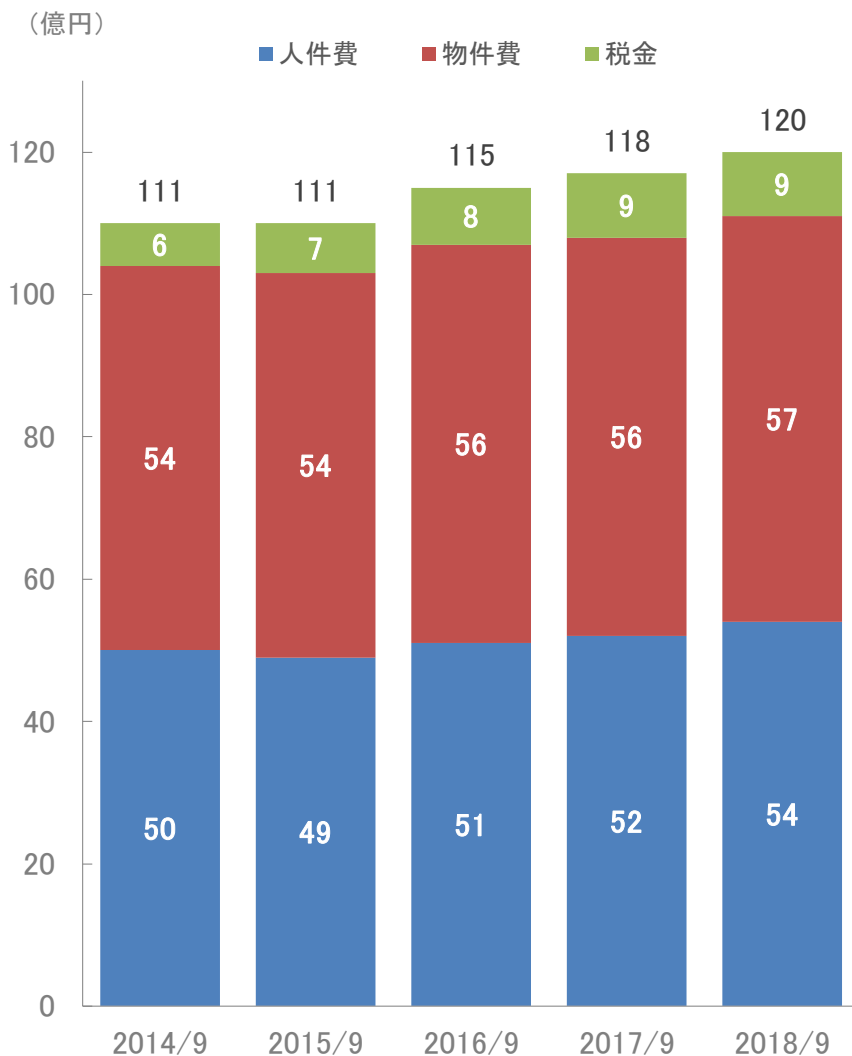
従来は5期平均としていたところを、景気変動の影響を反映させるため、より長期(15年)の算出期間で算定する方法とし精緻化を図った。



# 経費

収益の多様化、利便性、生産性向上に向けた投資により増加

## 経費の推移



## 2018年4月以降実施の主な経費要因

### 設備・システム関連

#### 収益源の多様化に向けた取り組み

- 法人向けデビットカードの発行
- カード加盟店サービスの拡充

#### 顧客利便性の向上に向けた取り組み

- カード即時発行機の全店展開
- ホームページの全面更改

#### 生産性向上に向けた取り組み

- 次世代営業店端末の導入に向けた準備
- オープンAPIの導入に向けた準備

### 人材関連

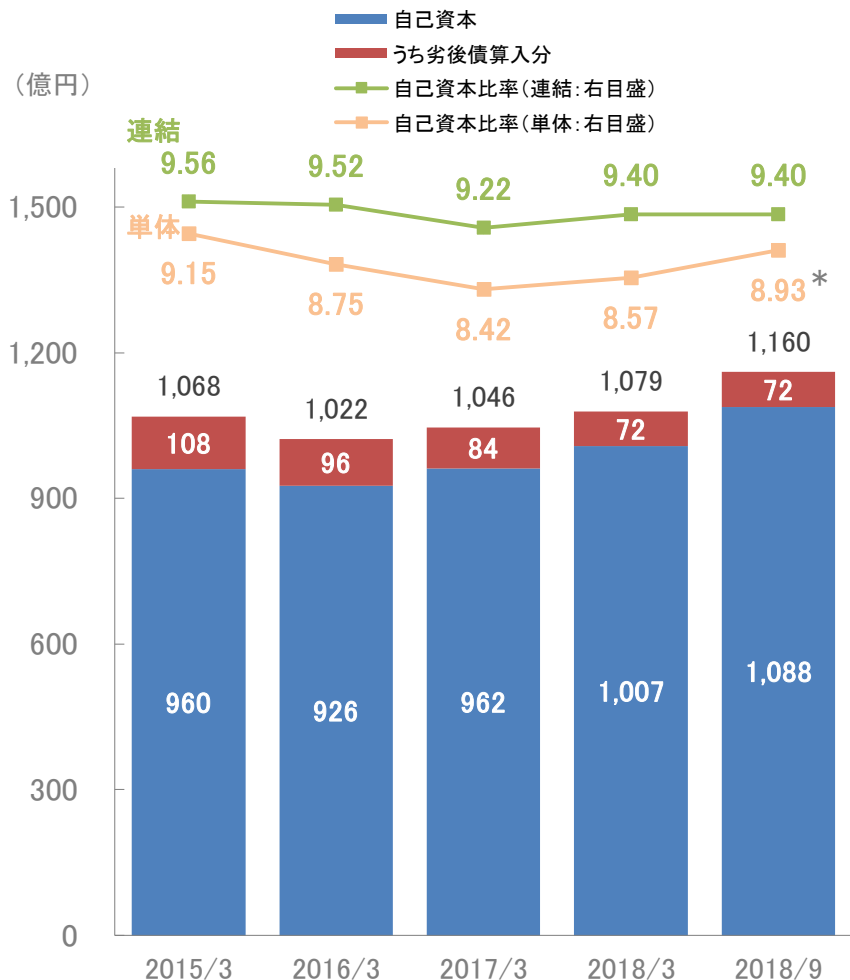
#### 働きがいのある職場環境に向けた取り組み

- 役職定年制度の廃止
- 業務用携帯を活用したe-ラーニング
- 臨時職の行員登用

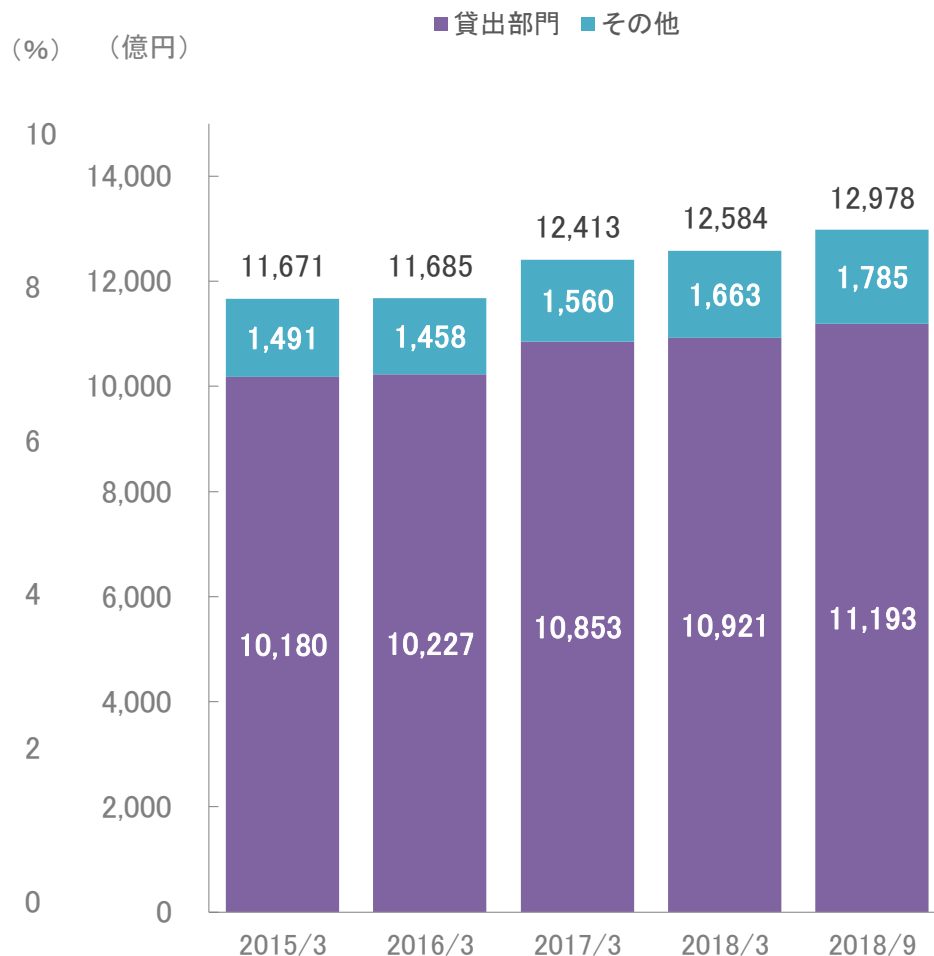
# 自己資本比率

利益の積み上げと増資により自己資本比率は上昇

## 自己資本額と自己資本比率の推移



## リスクアセットの推移



\*2018年10月に劣後債120億円を期限前償還。2018年9月末での劣後債の影響を控除した自己資本比率は8.38%程度。

# 2019年3月期業績の見通し

有価証券関連利益を平年並みの見込みとしたことで単体・連結ともに減収・減益を予想

## 単体

(億円)

	2019年3月期		2018年3月期 実績
	予想	前期比	
経常収益	390	▲34	424
経常利益	75	▲32	107
当期純利益	50	▲28	78

## 連結

(億円)

	2019年3月期		2018年3月期 実績
	予想	前期比	
経常収益	590	▲40	630
経常利益	88	▲35	123
親会社株主に帰属する 当期純利益	60	▲27	87








※前年同期比は表上計算



# 3 経営戦略



# 経営戦略サマリー

	業務	方向性	特徴的な取り組み
収益拡大策	事業性評価営業		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業力強化プロジェクトチームの設置</li> <li>■ ICTを活用した効率的な研修形態</li> <li>■ 独自の事業性評価シートによる事業性評価の向上</li> </ul>
	カード関連サービス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ VISA、MasterCard両国際ブランドのプリンシパルライセンスを取得</li> <li>■ 法人向けVISAデビットカードの発行開始</li> </ul>
	法人関連ビジネス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業承継、M&amp;A</li> <li>■ ストラクチャードファイナンス</li> <li>■ ビジネスマッチング他</li> </ul>
	預かり資産		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skype for Businessを営業店タブレットに導入</li> <li>■ Skypeサポートによる折衝状況の音声録音システムを導入</li> <li>■ Azukariアーカイブの導入</li> <li>■ 目論見書管理発行システムの導入</li> </ul>
経費削減策	システム関連		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 次期営業店端末の更改</li> <li>■ 営業店現場改革に向けた課題解決プロジェクト</li> <li>■ 次期情報系システムの導入</li> <li>■ システム経費抑制に向けたPT組成</li> </ul>
	店舗戦略		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブランチ イン ブランチ実施による店舗数削減</li> <li>■ 店舗形態の見直し</li> </ul>
	人事施策		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産性向上に向けた人事制度改革</li> <li>■ 生産性向上にあわせた人件費削減施策</li> </ul>

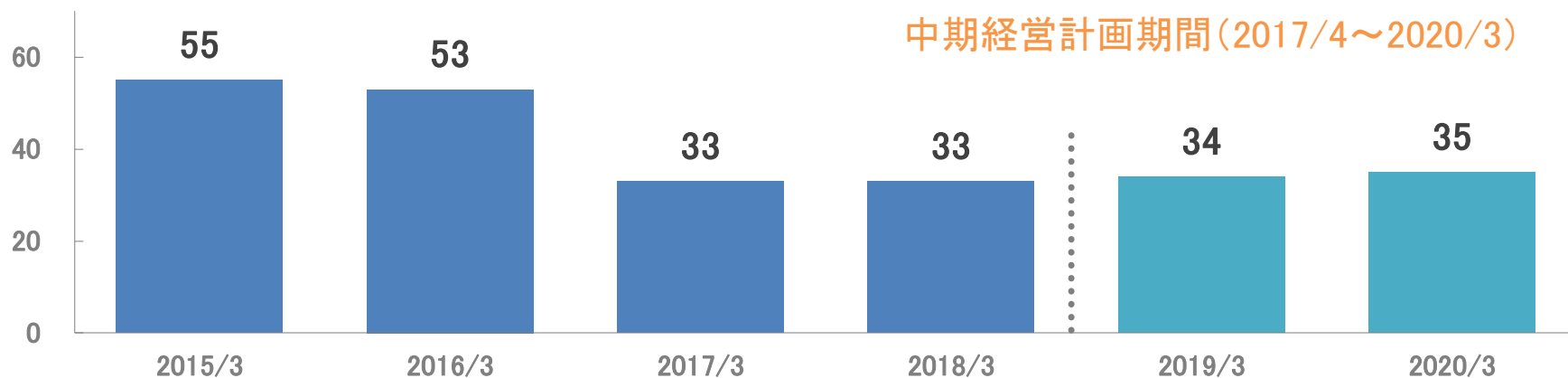
# 収益見通し（顧客向けサービス利益）

預貸金収支の減少と経費の増加を役務収益の増加で補う

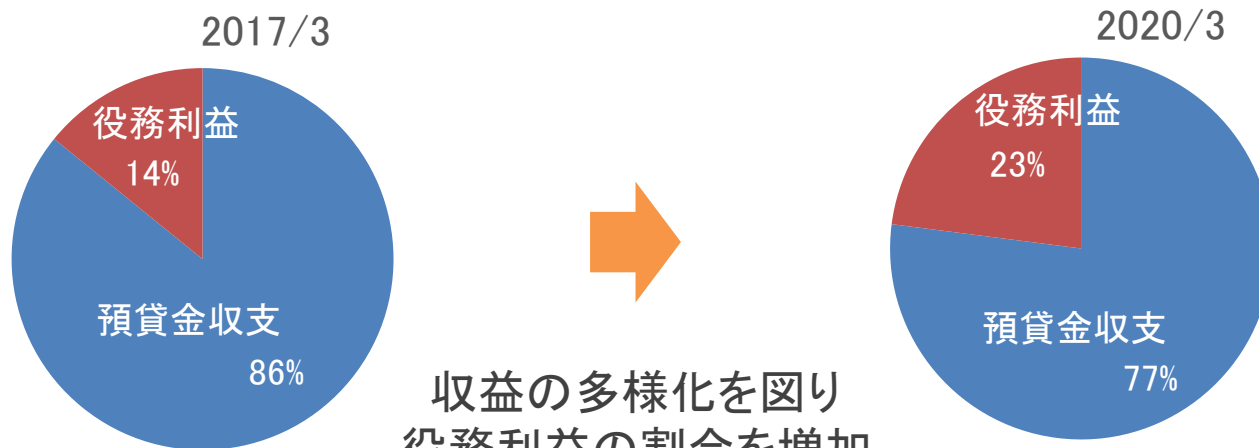
(億円)

## 顧客向けサービス利益の推移見込み

中期経営計画期間(2017/4~2020/3)



## 預貸金収支と役務利益の収益割合の推移



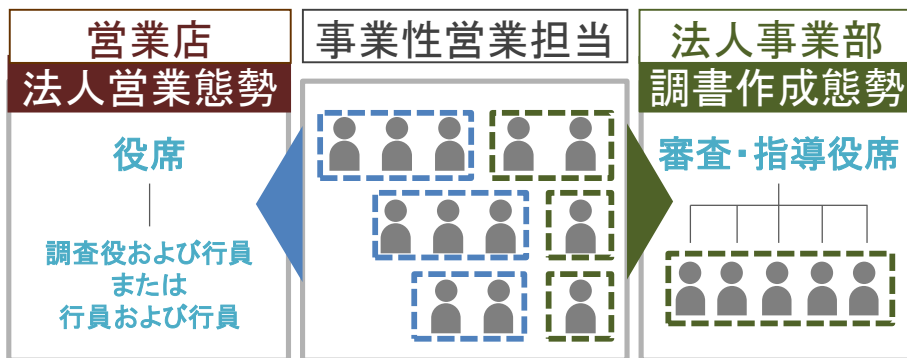
収益の多様化を図り  
役務利益の割合を増加

# 事業性評価営業

組織的な人材育成改革による個々の能力の向上

## 営業力強化プロジェクトチーム

- 事業性営業担当の業務を「営業」と「事務」に分業し、相互に生産性が高まる仕組みを構築  
本部専任チームによる集中OJTにより若年行員の人材育成問題も解決

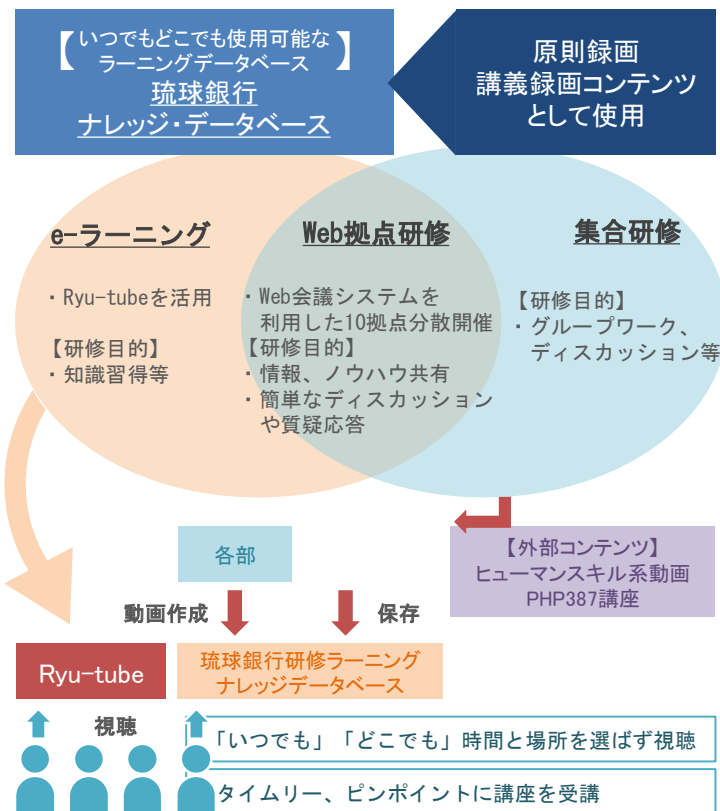


- |   |   |
|---|---|
| <p>事業性営業 (営業チーム) 中位～上位レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 提案先増加</li> <li>➢ 提案力の向上</li> </ul> | <p>融資事務 (調書チーム) 下位～中位レベル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 調書作成のスピードアップ</li> <li>➢ 集中OJTによる若手の早期戦力化(育成の標準化)</li> </ul> |
|---|---|

## 独自の事業性評価シート(BSSシート)の活用

- お客様との対話ができる形式にすることで、お客様ニーズの把握と情報の蓄積により、充実した提案からサポートまでを実施

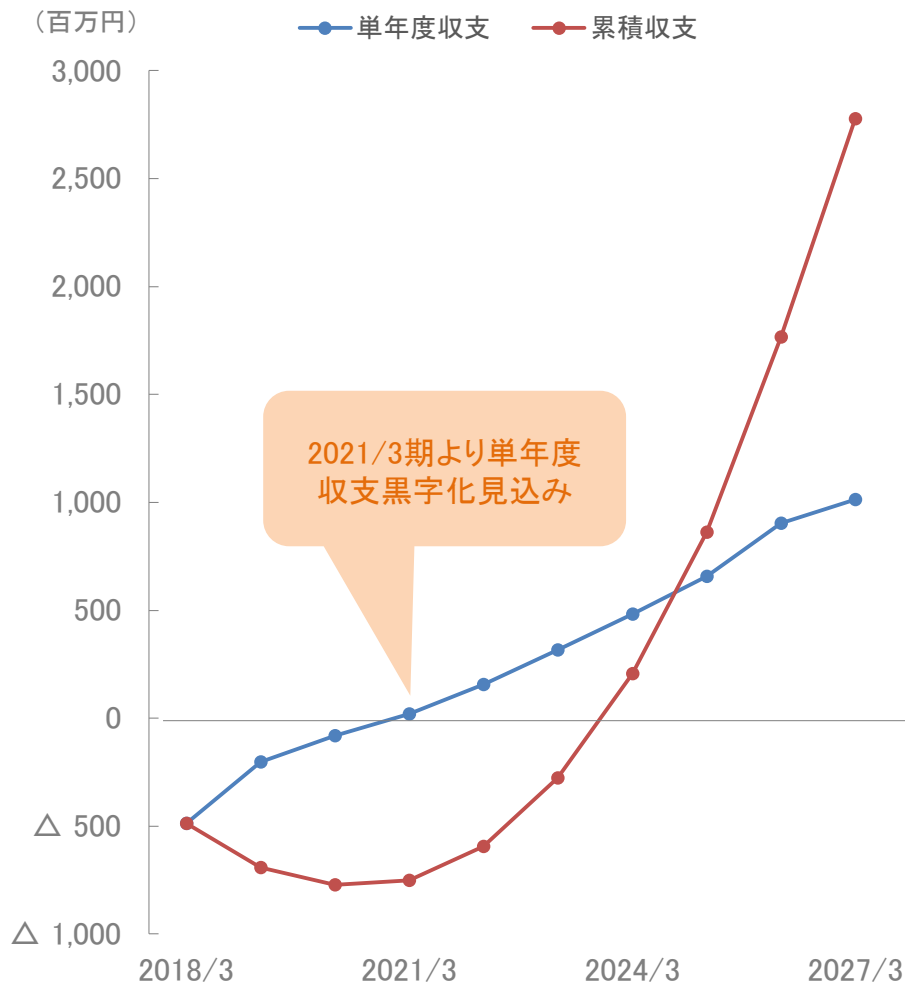
## ICTを活用した効率的な研修形態



# カード加盟店サービス

VISA、MasterCard両国際ブランドのプリンシパルライセンスを取得

カード加盟店サービス 収益計画



## カード加盟店サービス TOPICS

- 2017年1月 カード加盟店業務(アクワイアリング)開始
- 2018年5月 各種電子マネーの取り扱い開始(主要13ブランド)
- 6月 岐阜県 飛騨信用組合との加盟店業務の提携開始
- 6月 座間味村観光協会との加盟店開拓業務の提携開始
- 6月 宮古島訪日外国人送客およびキャッシュレス化トライアルに参画
- 8月 西表島交通との加盟店開拓業務の提携開始
- 11月 石垣島・宮古島・久米島 3島との加盟店開拓業務提携開始

## 多彩な決済ブランドとマルチ端末

- 1台で22ブランドの決済可能(中国3大決済サービスの利用が可能)
- 多様な振込サイクル(最短利用日から4営業日目の入金が可能)
- 端末種類(据置型・モバイル型の2種類、POS連動も可能)
- クレジット決済はアナログ、Wi-Fi、LAN、LTE(4G)での接続可能

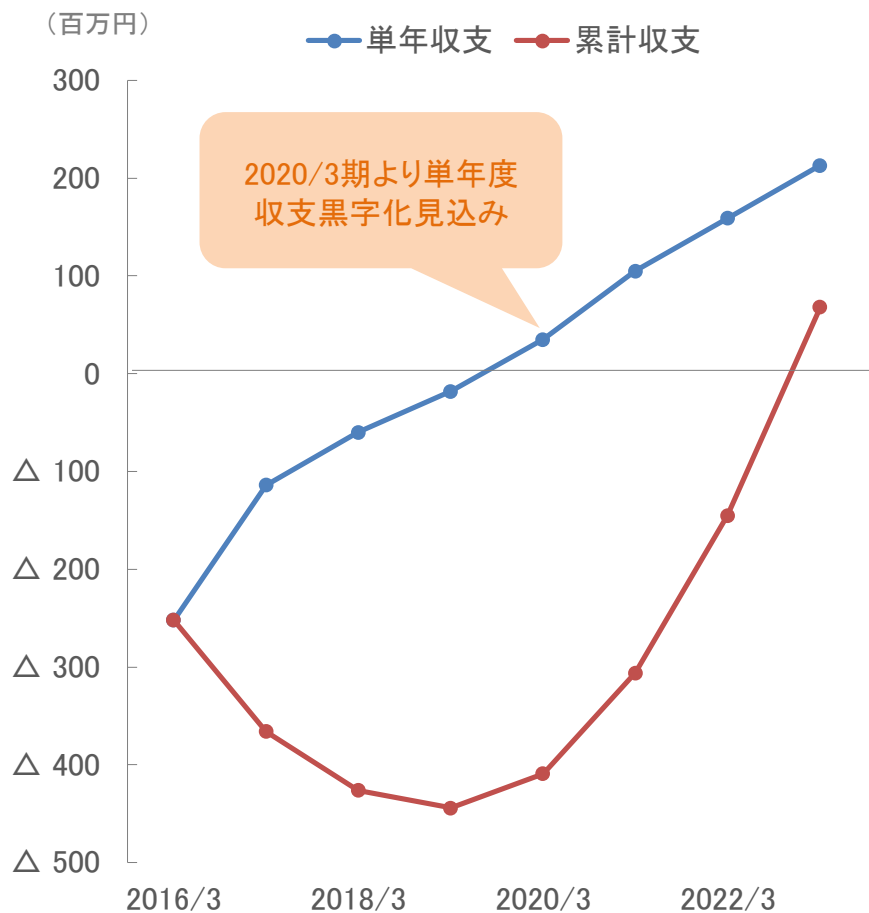


※ Kitaca、Suica、TOICA、ICOCA、SUGOCA、PASMO、manaca、はやかけん、nimocaの9種類

# りゅうぎんVISAデビットカード

発行枚数10万枚突破。法人向けカードの発行も開始

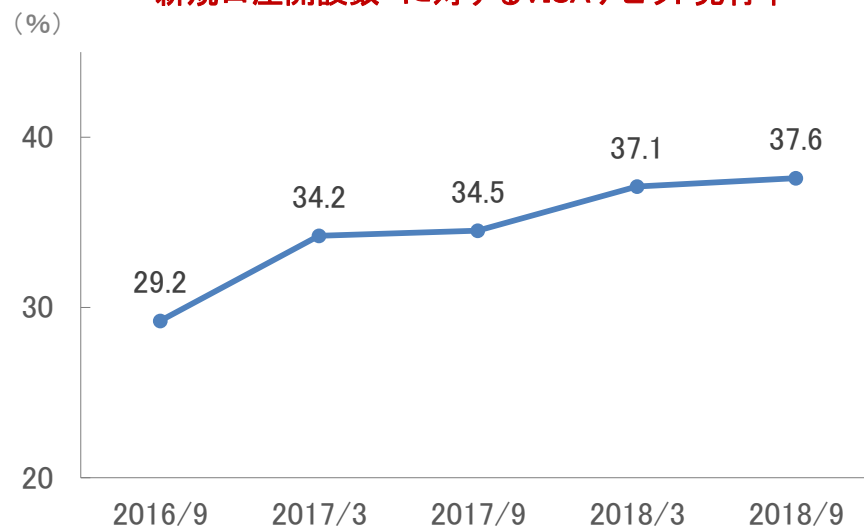
VISAデビットカード 収益計画



## りゅうぎんVISAデビットカード TOPICS

- 2015年10月 りゅうぎんVISAデビットカード発行開始
- 12月 発行枚数1万枚突破
- 2016年9月 発行枚数3万枚突破
- 2017年4月 発行枚数5万枚突破
- 2018年9月 法人向け「りゅうぎんVISAデビットカード」発行開始
- 11月 発行枚数10万枚突破

### 新規口座開設数\*1に対するVISAデビット発行率\*2



9月は上期実績、3月は下期実績を表示

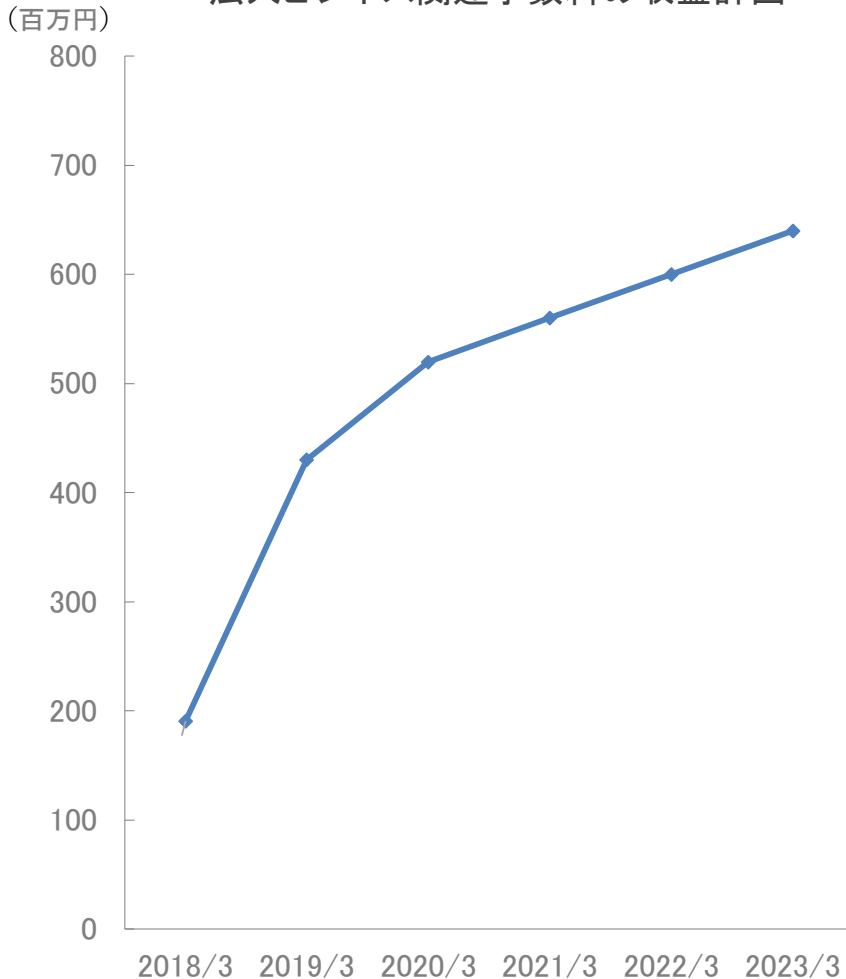
\*1 15歳以上の新規口座開設数(解約分は含めない)

\*2 新規口座開設へのVISAデビットカードセット率

# 法人関連ビジネス

## 事業性融資に加え、新しいビジネス分野を開拓

法人ビジネス関連手数料の収益計画



## シンジケートローン(アレンジャー)

- みずほ銀行とのアレンジャー(共同幹事)で2件を組成  
2017年9月  
参加:6金融機関 組成金額:20億円 期間:20年  
2018年3月  
参加:4金融機関 組成金額:13億円 期間:10年

## りゅうぎん家族 de 信託

- 2018年1月より民事信託サポート業務を開始
- お客様の資産について承継や有効活用を円滑に行えるよう、民事信託スキームの検討並びに構築、契約書の作成、不動産の信託登記、専用口座の開設、融資の検討などをサポート

## BORベンチャーファンド

- 2018年2月にりゅうぎんグループの株式会社りゅうぎん総研を運営会社としてファンドを設立。  
ファンド総額2億円を沖縄県の成長・拡大が見込める企業に対して、株式による出資を行うことで、地域経済の発展に貢献

# 預かり資産

充実した営業活動ができるバックアップ体制の実現

全国地銀初！

2016年8月「Skype for Business」を営業店タブレットに導入

10月「Skype サポート」を開始 ※折衝状況の音声録音システムを導入



- 本部専門スタッフが遠隔地にいながらお客様を直接サポート！
- リスク性金融商品の重要事項に関するお客様のご理解を、申込前に客観的に確認することで適正販売を強化！
- その他営業店への営業支援や研修への対応！

## 2015年5月 Azukariアーカイブの導入

- 預かり資産の保存帳票を電子化し運用する仕組み
- 事務手続きの煩雑さによる営業事務効率の低下を防止
- 保管書類の増加、監査・書類調査への対応時間の増大などの課題を解消

## 2018年8月目論見書管理発行システム

- 従来、紙で管理等を行っていた目論見書等について販売の都度、営業店で印刷し顧客に交付
- 目論見書・保管書面の差し替え作業や在庫・最新版の管理、月次点検等の営業店での管理事務を廃止し事務処理を簡素化
- 使用期限の過ぎた目論見書等の交付を防止



# システム関連

## 大型投資もシステム経費の抑制に向けたPTにより適正化を実施

### TfACE(次期営業店端末)の更改

- ホストシステム・端末機器の安定稼働
- 新しいデバイス導入により、顧客中心の機動的事務処理
- 余剰人員・端末台数の削減

### FTB(Flexible & Traditional Bank)プロジェクト

- 中期経営計画の「営業店現場改革」の実現に向けた課題解決プロジェクト
- 受信業務の事務量削減・BPRを徹底的に実施
- 端末のロケーションフリー化やメンテナビリティ向上も実現
- ペーパーレス、印鑑レス、オペレーションレスの実現、余剰人員の削減

### 次期情報系システムの導入

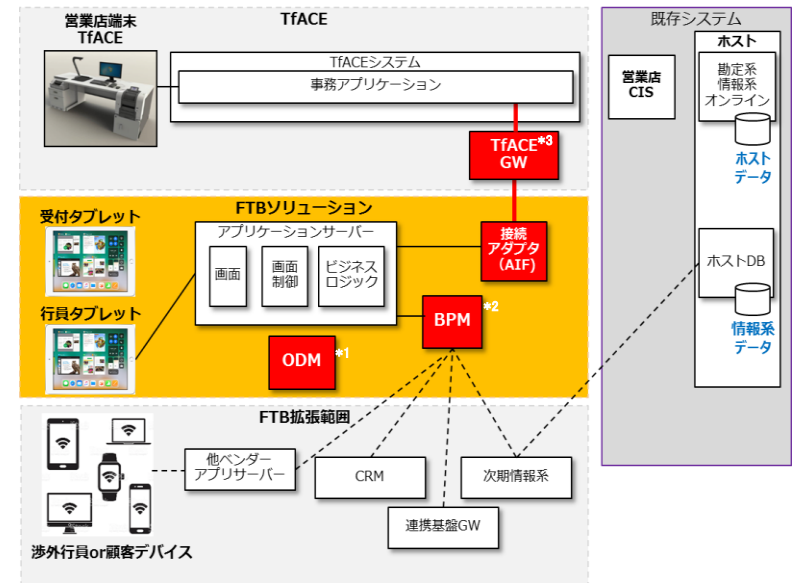
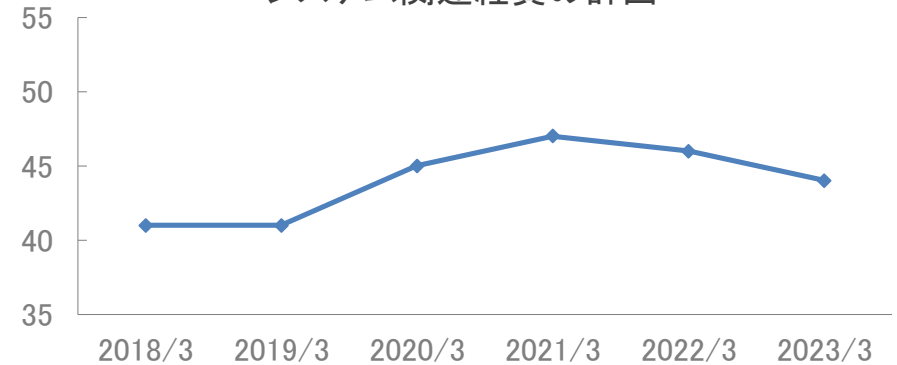
- ホストをクラウド上に構築することでランニングコストの削減
- 蓄積データの高度な分析による新たな収益機会の創出
- データ抽出項目の充実による生産性の向上

### システム経費の抑制に向けたプロジェクトチームの組成

- システム予算の上振れ防止
- システム経費が適正となる仕組みづくり

(億円)

システム関連経費の計画



\*1 ルール管理

\*2 業務フロー管理

\*3 接続アプリ

# 店舗戦略

## ランチ イン ブランチ (B in B) 形式による店舗網の効率化を実施

### ランチ イン ブランチの実績

- 2018年 2月 那覇出張所を若狭支店内へ移転
- 6月 浦添支店を牧港支店内へ移転
- 7月 古島支店を真嘉比支店内へ移転
- 12月 与儀支店を寄宮支店内へ移転

### 店舗形態の見直し

- 対面の拠点として居心地の良い未来型店舗の導入(2年連続 GOOD DESIGN AWARD受賞)
- メリハリのある店舗配置(拠点店舗、小型店舗)
- 将来の店舗機能変化にフレキシブルに対応

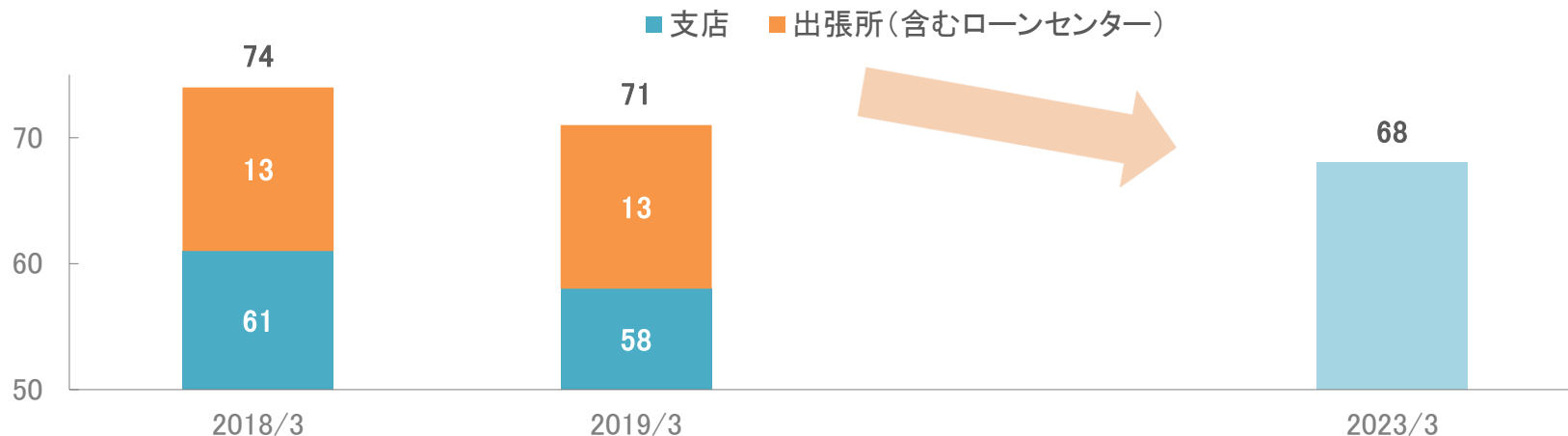


GOOD DESIGN AWARD 2017  
具志川支店



GOOD DESIGN AWARD 2018  
牧港支店(現 浦添支店・牧港支店)

### 店舗数\*計画



\*ランチ イン ブランチ店舗は1店舗としてカウント

# 人事制度改革

## 職員一人ひとりのモチベーション向上と生産性向上へ向けた取り組み

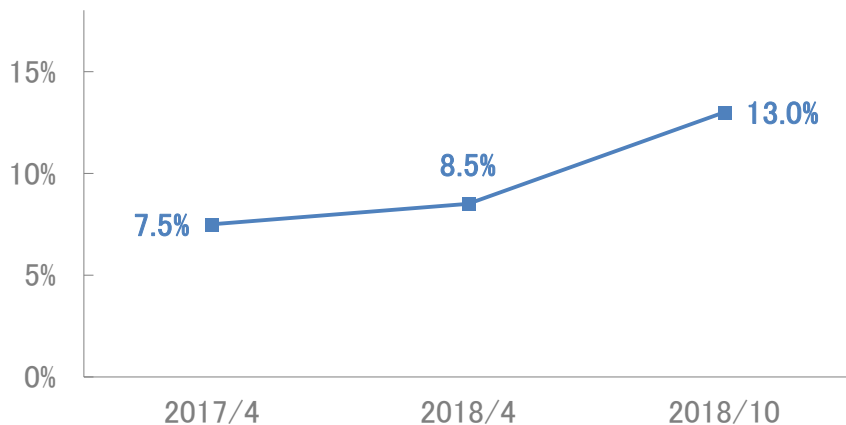
### 役職定年制度を廃止

- 55歳から60歳の処遇を大幅に改善  
行員が年齢55歳に達齢すると賃金が低下することや役付者は原則ライン職から外れるなどの制度を廃止
- 60歳以降もモチベーションを維持・向上しながら業務に取り組める制度  
定年再雇用者の処遇改善にあたり、業績に応じた成果報酬を賞与で支給する制度を整備し、行員レベルの年収水準を実現

### 女性活躍推進への取り組み

- 女性管理職割合の増加
- 産休・育休によるキャリアロスを解消
- 企業主導型保育園\*の設置によるキャリア形成支援  
\*2019年4月設置予定

女性管理職割合\*

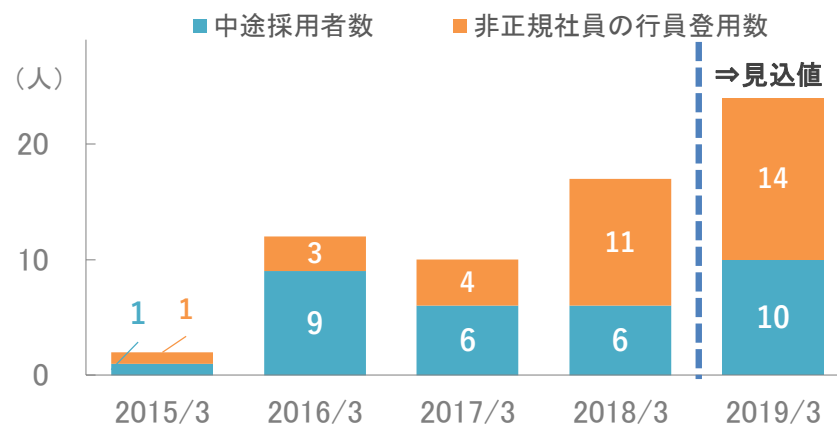


\*女性管理職割合 = 女性管理職者数 / 管理職者数

### 人材の積極活用

- 単純労働からセールス等の営業職への展開
- 臨時職の行員登用要件を緩和
- 専門性の高い人材を中心に中途採用も随時実施

中途採用者数・非正規社員の行員登用数の推移



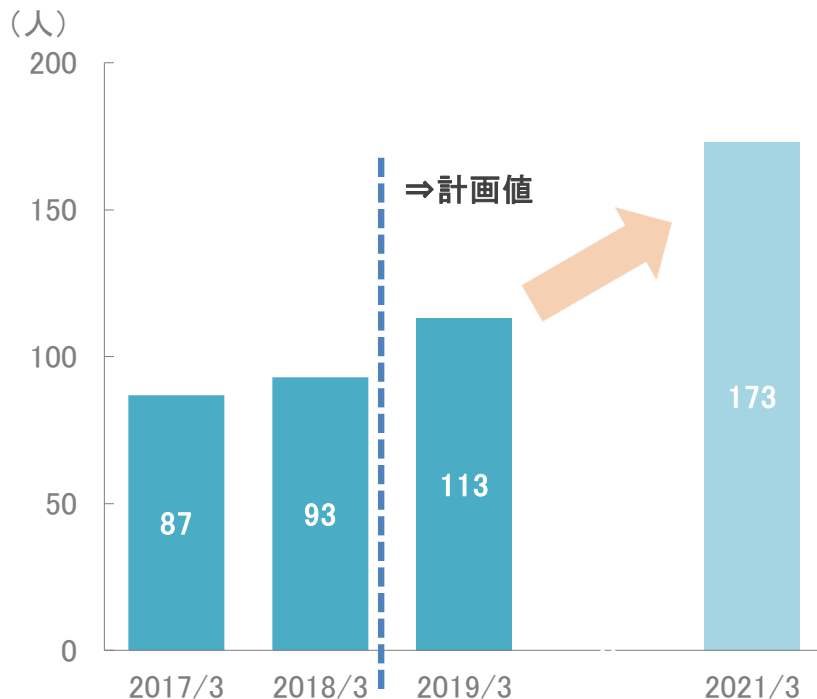
# 人件費削減

生産性の向上にあわせて人員を削減

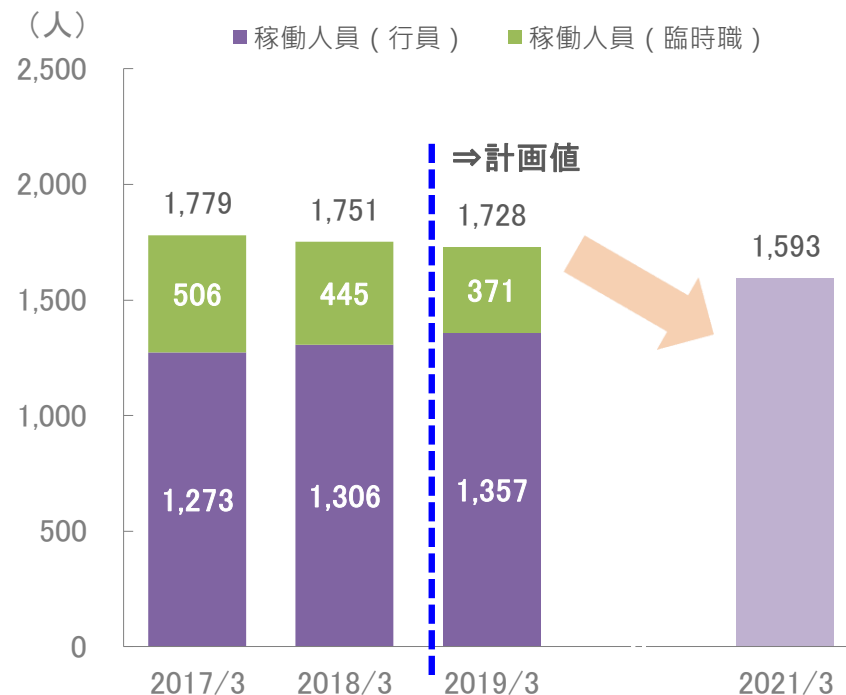
## 人員削減施策

- 転身支援制度の実施
- 新卒・臨時職採用数の抑制、出向・転籍の支援による総人員数の抑制

出向者・転籍者の推移見込み



稼働人員数\*の推移・見込み



\*出向者や休職者を除く

# ESGへの取り組み

中長期的かつ持続的な社会の実現と企業価値向上を目指す

	取り組んだ項目	主な取り組み
(E) 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ </li> <li>● カーボン・オフセット </li> <li>● ユニバーサルデザイン </li> <li>● ペーパーレス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 沖縄県内初Nearly ZEB認証を取得(本部支店) (設計一次エネルギー消費量76%削減) </li> <li>● ナイスハートバザール(就労支援事業所等の優れた製品を一堂に集め、即売会を実施するイベント)で排出したCO<sup>2</sup>のカーボン・オフセットを実施</li> <li>● 預金通帳をユニバーサルデザインとし、環境に優しいエコクロスを使用することでカーボン・オフセットを実施 </li> <li>● ペーパーレス会議システムやDocuworks、PDF、文章管理システムなどの活用による紙資源使用の削減</li> </ul>
(S) 社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権 </li> <li>● 地方創生</li> <li>● 地域貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅ローン夫婦連帯債務制度について「同性パートナー」*を対象に追加 *市町村にてパートナーシップ登録した戸籍上性別が同一の夫婦 </li> <li>● りゅうぎん地方創生応援私募債 お客様による私募債の発行の際に、琉球銀行が受け取る手数料の一部を沖縄県の学校、教育文化施設または伝統文化、環境保全、観光推進等を目的に寄付を実施</li> <li>● りゅうぎんユイマール助成会、りゅうぎん国際化振興財団 りゅうぎん紅型コンクールなど </li> </ul>
(G) ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性活躍  </li> <li>● 任意の諮問機関(指名・報酬)の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業主導型保育園を2019年4月開園予定 職員の福利厚生向上や女性職員のキャリアロスの解消を支援 </li> <li>● コーポレート・ガバナンス委員会の設置</li> </ul>



ご清聴ありがとうございました

今後とも琉球銀行をよろしくお願いいたします

わくわくを広げよう！





## 本資料に係るお問い合わせ先

株式会社 琉球銀行 総合企画部

Tel : 098-860-3787  
Fax : 098-862-3672  
E-mail : [ryugin@ryugin.co.jp](mailto:ryugin@ryugin.co.jp)

本資料は、お断りのない限り単体ベースのデータとなっています。

本資料は、公表データの作成要領に基づき、項目ごとに単位未満切捨てで表示しているため、項目ごとの値と合計とが合わない場合があります。また、資料中の計数は、説明・比較のために独自の定義を用いて算出している場合があります、必ずしも公表数値と一致しない場合があります。

本資料には、当行に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する情報（将来情報）が含まれています。これら将来情報は、あくまで2018年12月11日現在において入手可能な情報に基づいて判断されたものであり、将来の業績等を保証するものではありません。また、将来情報の記述には一定の前提・仮定を使用しておりますが、かかる前提・仮定は客観的には不正確であったり、将来実現しない可能性があります。その原因となるリスクや不確実性には様々なものが含まれますが、その詳細については当行の決算短信や有価証券報告書等をご参照ください。なお、当行は本資料に含まれる将来情報の更新はいたしません。