



# りゅうぎん 決算発表

2019年度 中間決算

# 目次

## 1 好調な沖縄経済

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 2019年度中間決算について

決算の概要(単体)	.....	10
決算の概要(連結)	.....	11
損益推移ダイジェスト(単体、2016/9～2019/9)	.....	12
2019年度中間期の損益状況	.....	13
顧客向けサービス利益	.....	14
貸出金	.....	15～16
預金等	.....	17
役務利益	.....	18
預かり資産	.....	19
有価証券	.....	20～21
与信コスト・開示債権	.....	22
経費	.....	23
自己資本比率	.....	24
2020年3月期業績の見通し	.....	25

## 3 経営戦略

計数目標(中期経営計画 Customer Centric 2017)	.....	27
経営戦略サマリー	.....	28
事業性評価営業	.....	29
法人関連ビジネス	.....	30～31
カード関連サービス(りゅうぎんVisaデビットカード)	.....	32
カード関連サービス(カード加盟店)	.....	33
リテールビジネス	.....	34～36
店舗戦略	.....	37
システム関連	.....	38～39
人件費	.....	40
生産性の向上(預かり資産販売の効率化)	.....	41
生産性の向上(多様な人材の活用)	.....	42
生産性の向上(臨時職・女性活躍の促進)	.....	43
生産性の向上(健康経営の推進)	.....	44
景気転換への対応	.....	45
次期中期経営計画コンセプト	.....	46
SDGs / ESGへの取り組み	.....	47



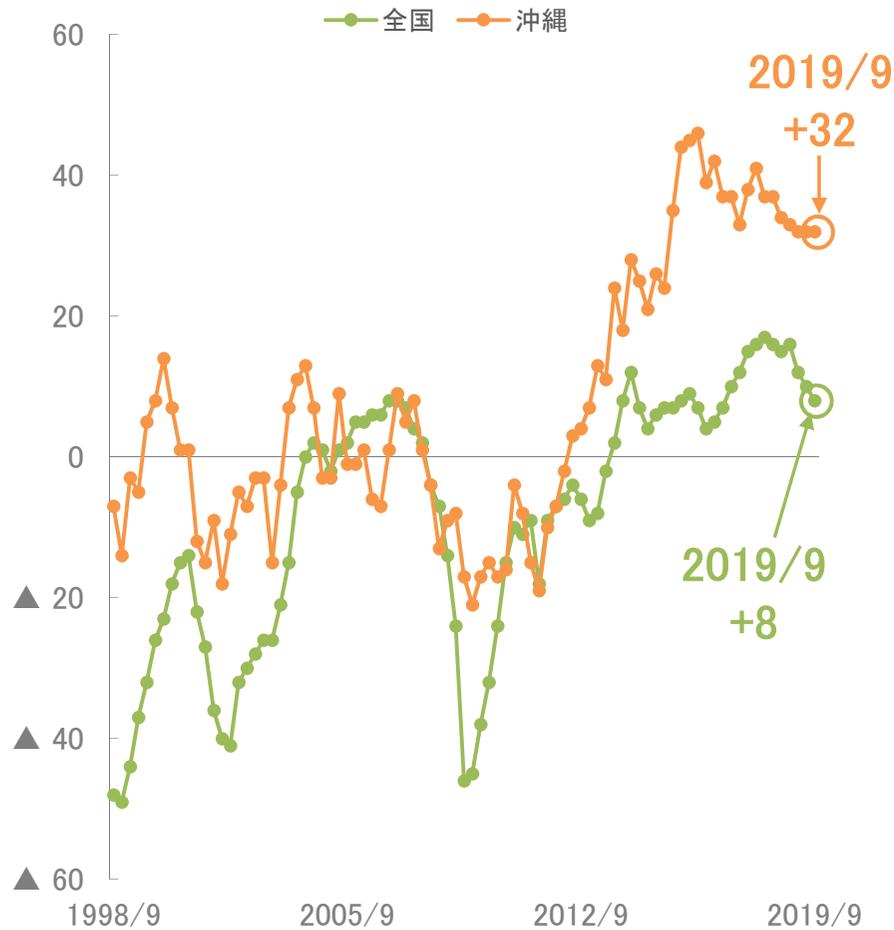
# 1 好調な沖縄経済

※ 年単位の統計指標は暦年ベース。

# 日銀短観

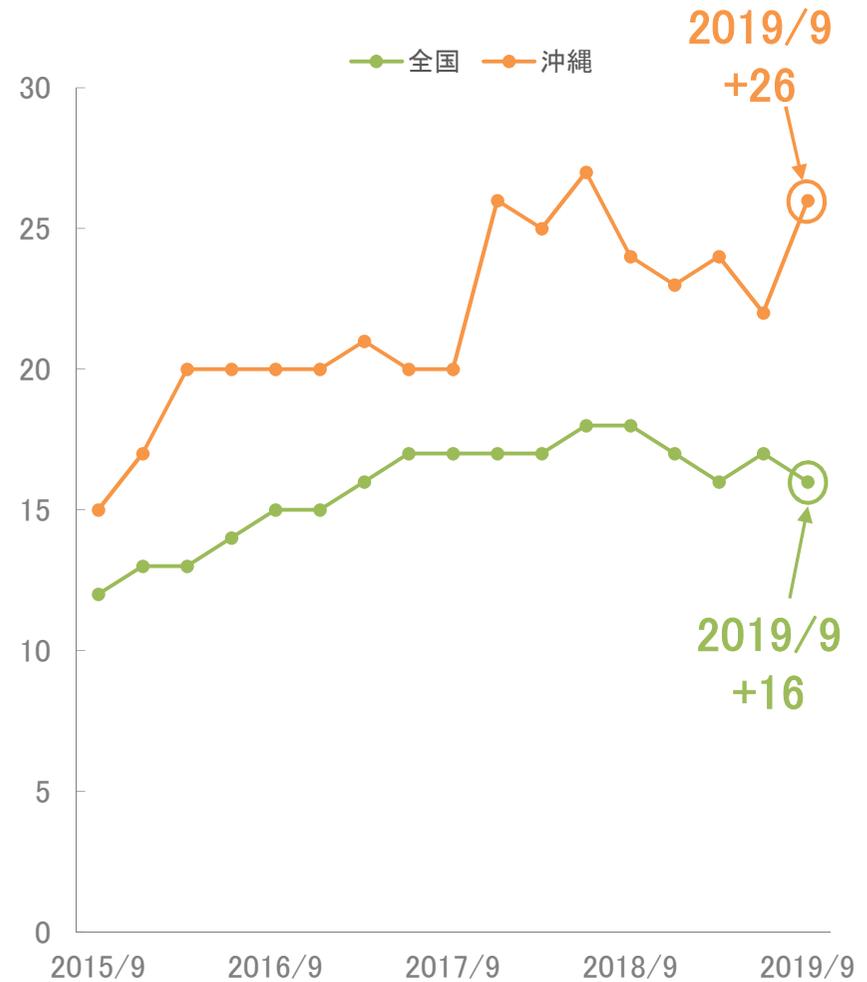
業況判断からはピークの兆候もあるが、依然として全国平均を大幅に上回って推移。

業況判断DI(良い - 悪い)



※ 2014/12、2017/12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)

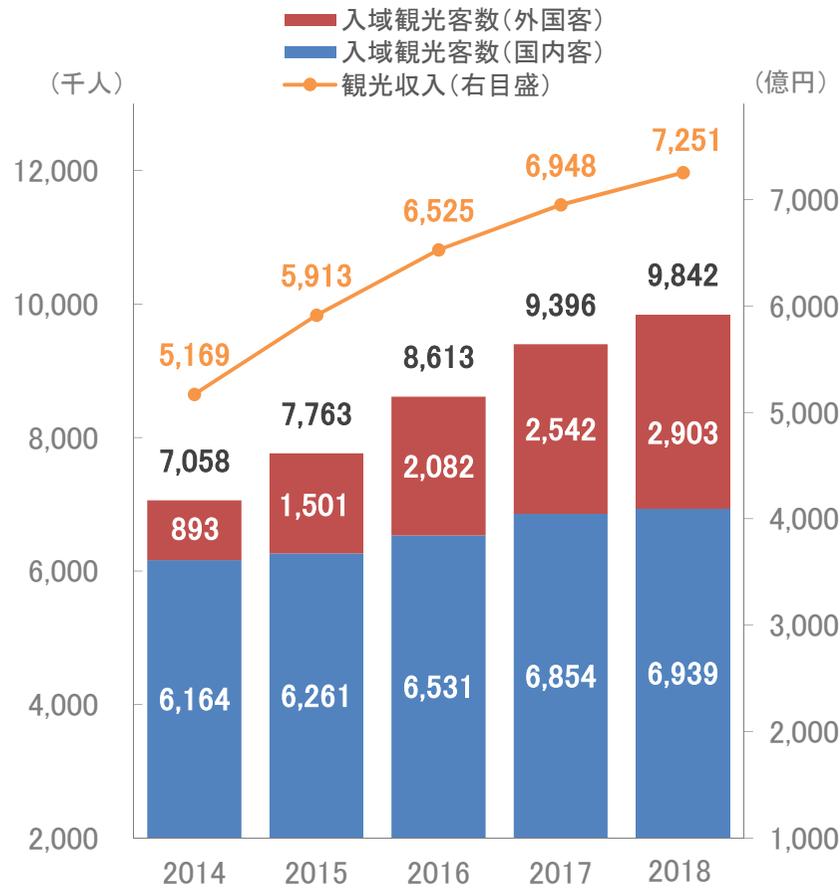


※ 2014/12より「新ベース」の数値にて作成。  
(出所)日本銀行 那覇支店

# 観光

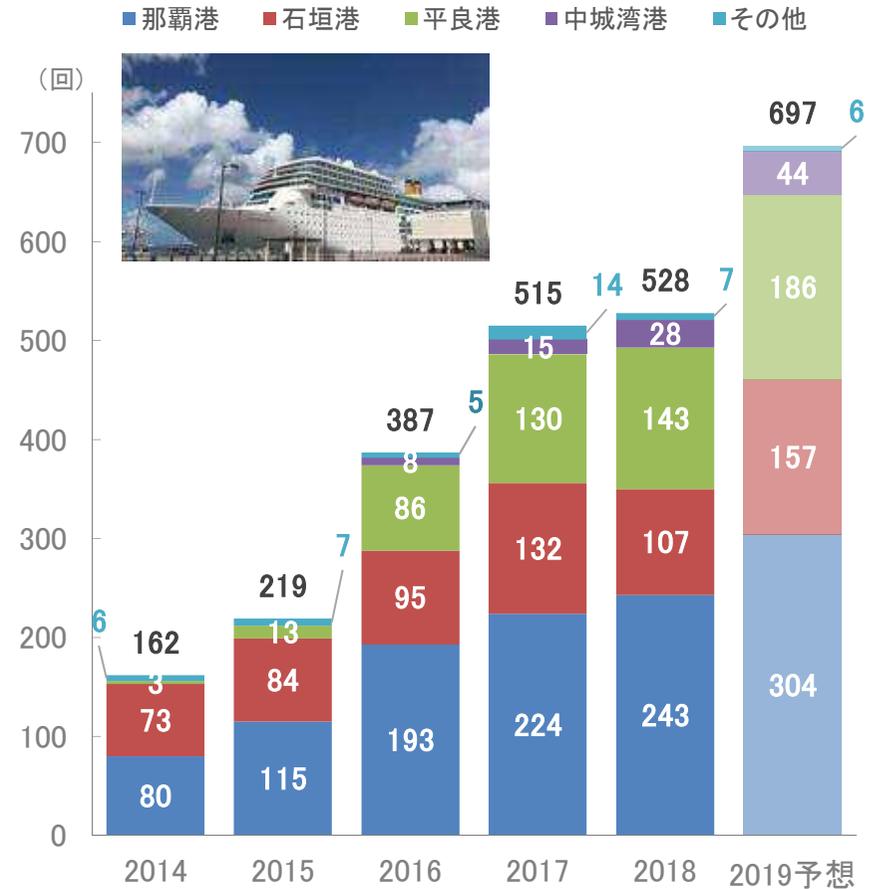
2018年入域観光客は984万人(6年連続過去最高を更新)で、ハワイと同水準を記録。クルーズ船寄港回数も、2019年は697回と大幅な増加を見込む。

### 入域観光客数と観光収入



(出所) 沖縄県

### 沖縄県内のクルーズ船寄港回数

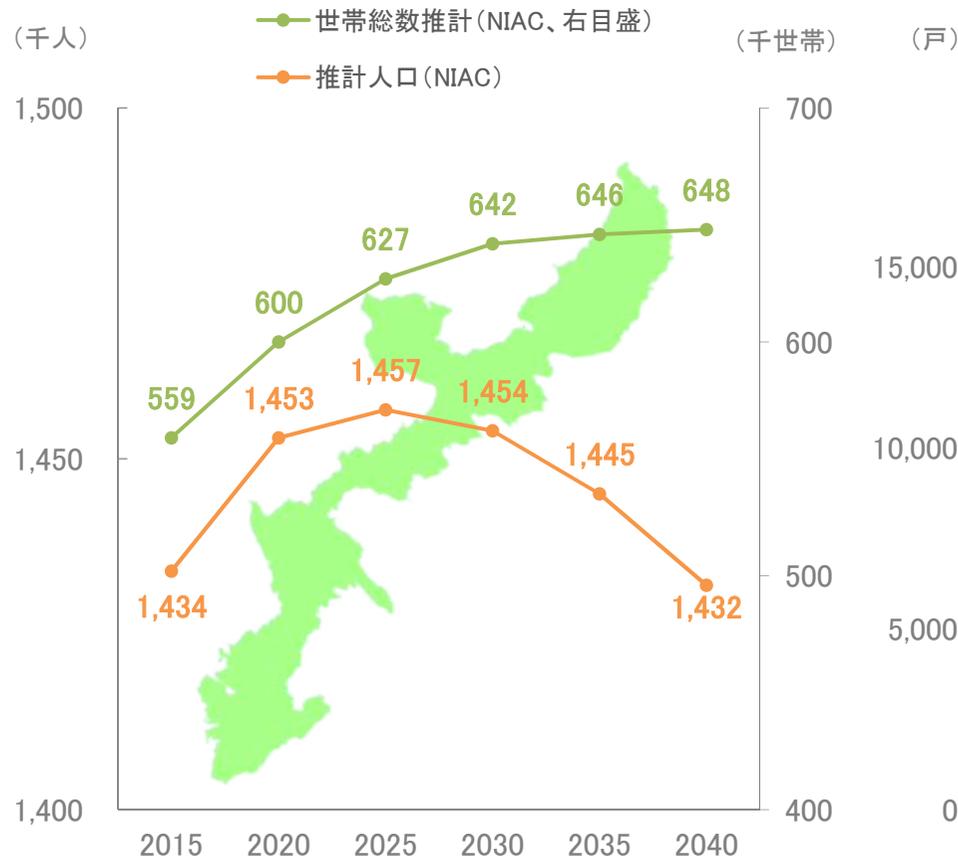


(出所) 内閣府 沖縄総合事務局

# 人口・世帯数・住宅着工数

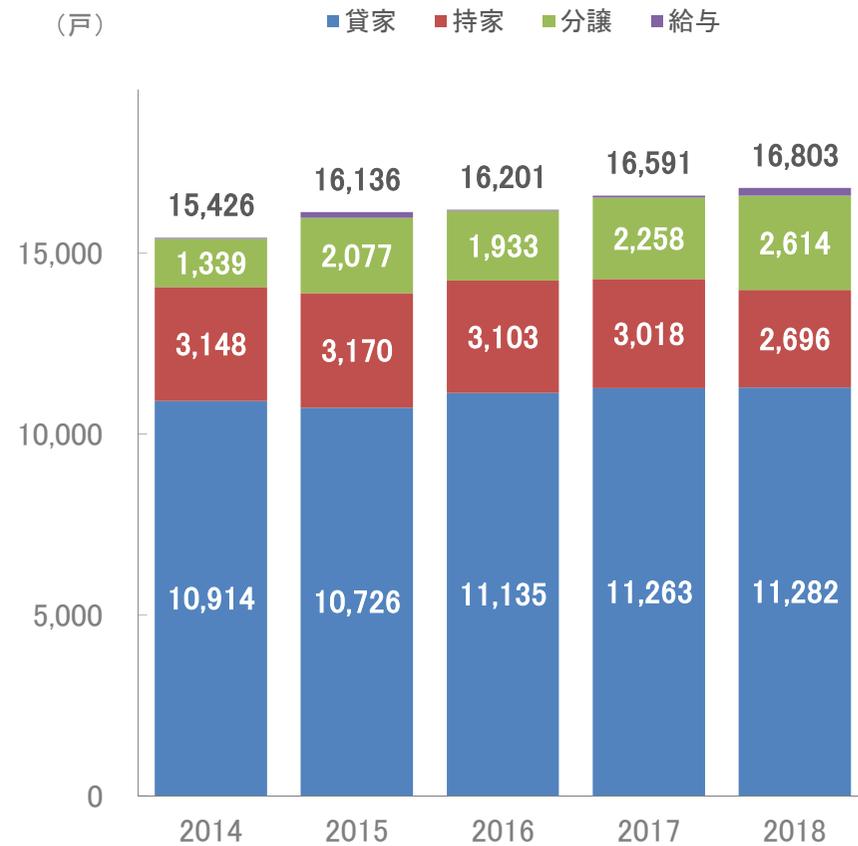
人口は2025年まで、世帯数は継続して増加の見通し。  
世帯数増加を背景に、住宅着工数も堅調に増加。

## 沖縄県の将来人口および世帯数



(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

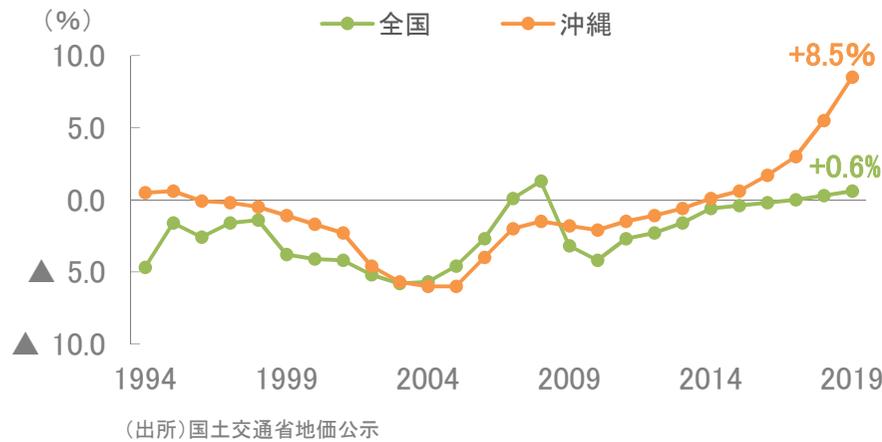


(出所) 国土交通省「住宅着工統計」

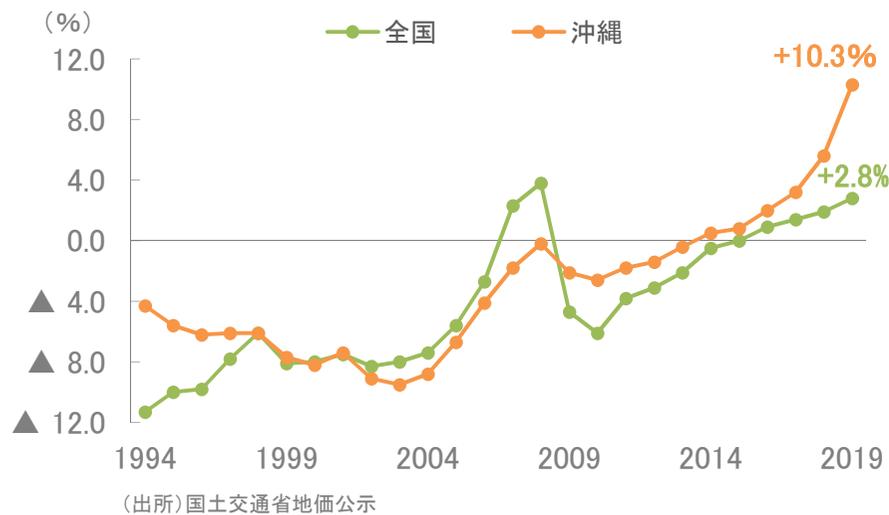
# 不動産

地価・建築単価は、全国平均を上回る上昇。

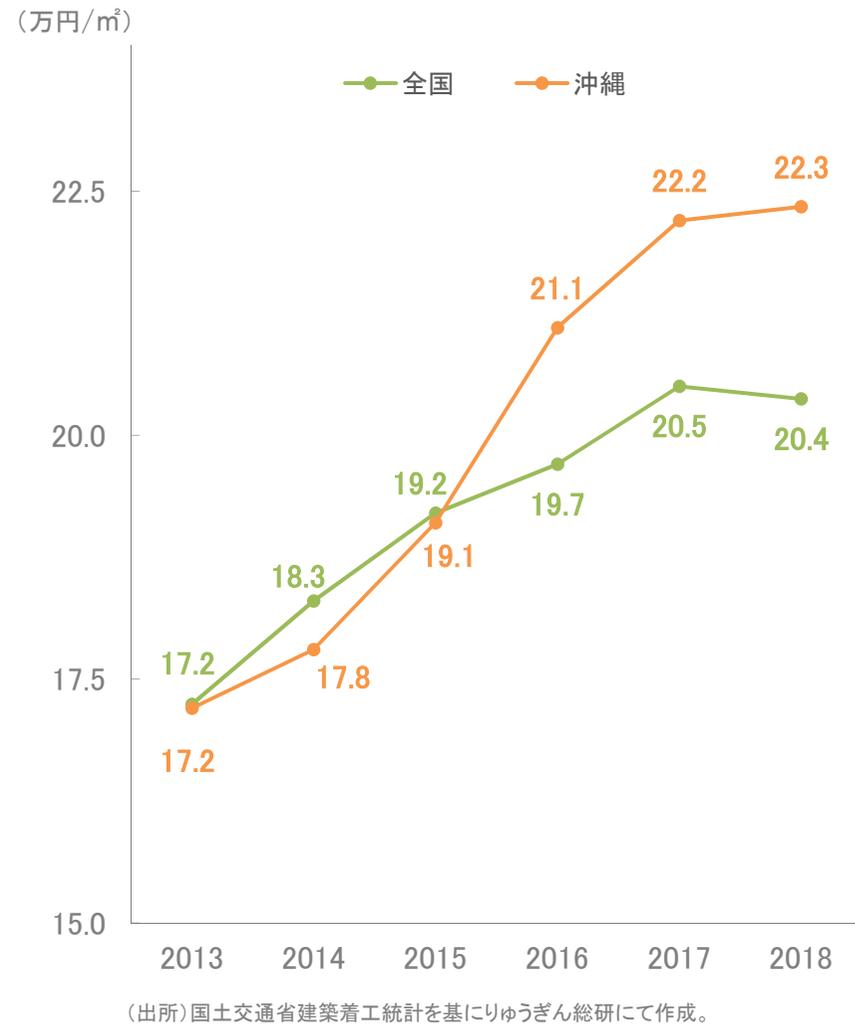
## 住宅地地価上昇率



## 商業地地価上昇率



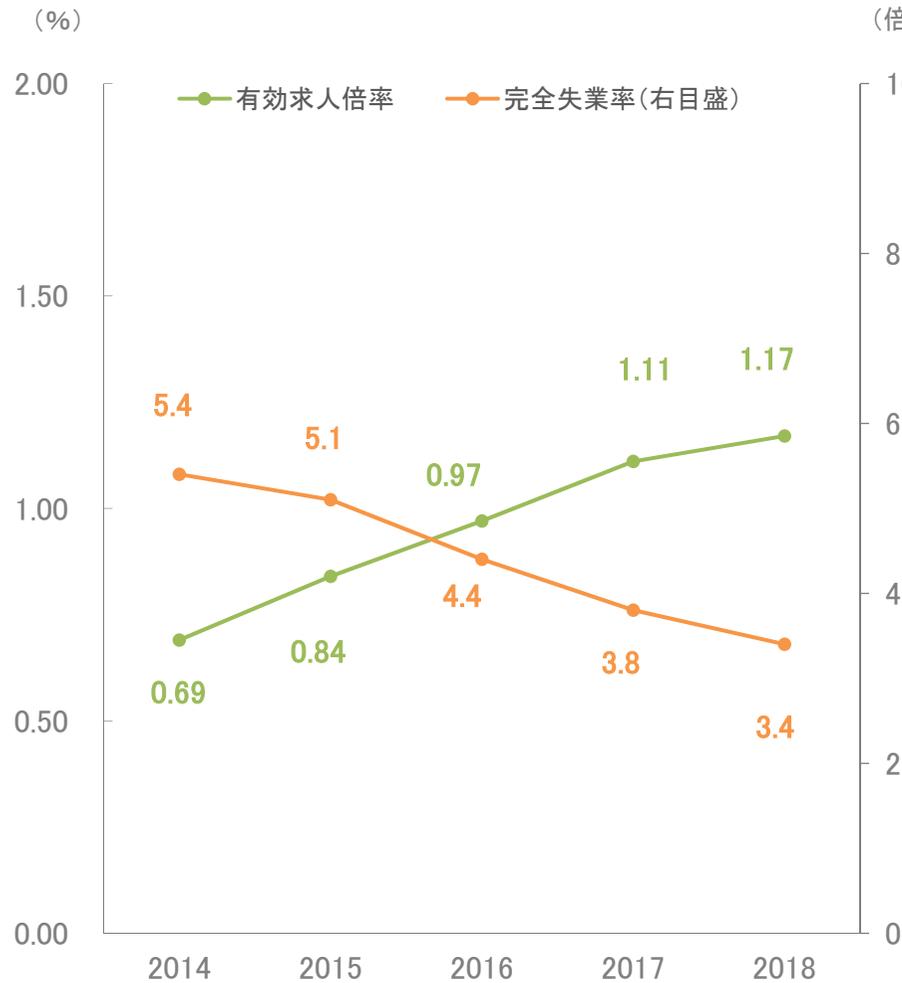
## 建築単価



# 雇用

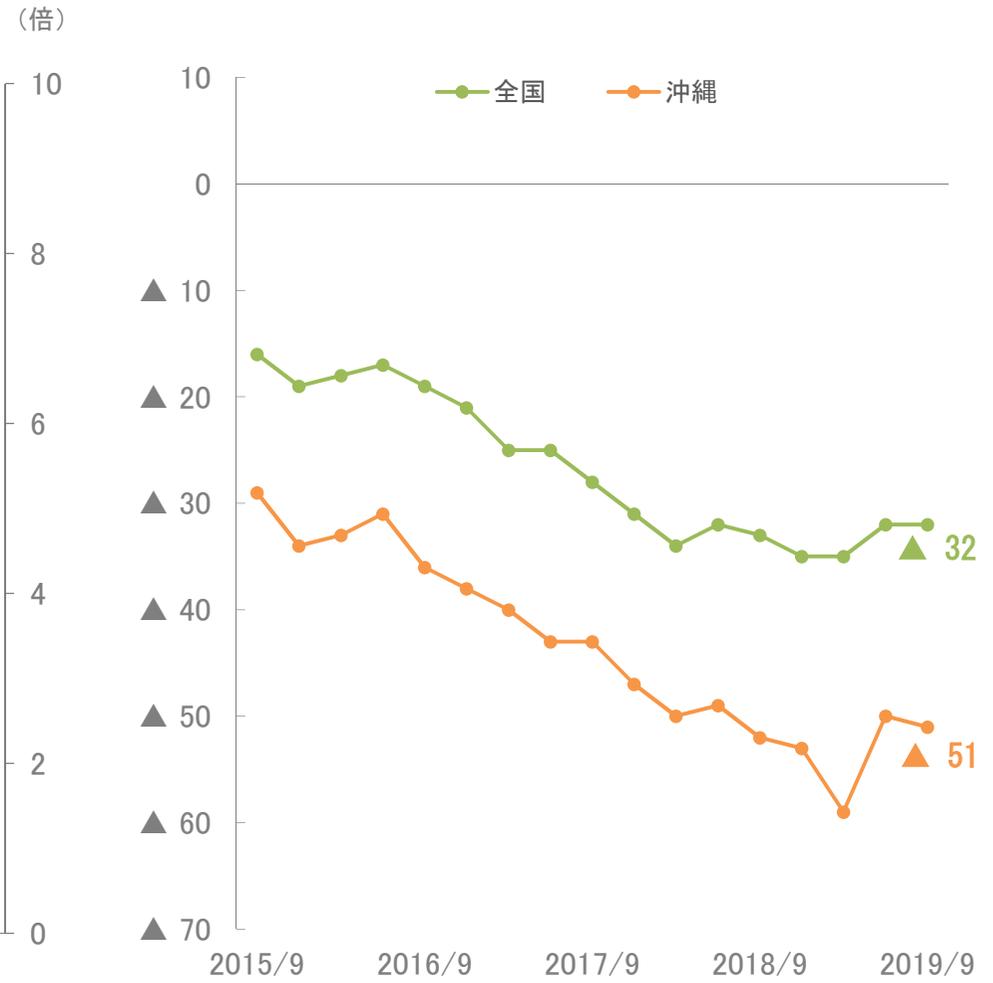
求人倍率の上昇、失業率の低下で雇用が改善。足元では人手不足が深刻化。

### 有効求人倍率と完全失業率



(出所) 沖縄県、内閣府、総務省

### 雇用人員判断DI(良い - 悪い)



(出所) 日本銀行 那覇支店



## 2 2019年度中間 決算について

## 決算の概要(単体)

その他臨時損益(株式3勘定戻)の減少により減益。

(億円)

	2019年9月期		2018年9月期
		前期比	
経常収益	217	+12	205
業務粗利益 (a)	161	+2	159
経費 (b)	122	+2	120
実質業務純益 (c=a-b)	39	0	39
ネット与信コスト (d)	1	0	1
その他臨時損益 (e)	▲4	▲4	0
経常利益 (f=c-d+e)	34	▲4	38
中間純利益	23	▲5	28

※前年同期比は表上計算

## 決算の概要(連結)

連結ベースにおいても、銀行単体の影響で減益。

(億円)

	2019年9月期		2018年9月期
		前期比	
経常収益	317	+16	301
経常費用	274	+16	258
経常利益	42	▲1	43
親会社株主に帰属する 中間純利益	28	▲2	30

※前年同期比は表上計算

# 損益推移ダイジェスト(単体 2016/9～2019/9)

(百万円)

	2016/9	2017/3	2017/9	2018/3	2018/9	2019/3	2019/9	前年同期比
顧客向けサービス利益※1	1,720	1,274	1,379	1,602	1,040	1,845	1,251	+211
うち預貸金収支※2	10,888	10,907	10,756	10,720	10,605	11,086	10,860	+255
うち役務利益※3	2,536	2,357	2,561	2,716	2,617	2,730	2,730	+113
うち経費	▲11,704	▲11,990	▲11,938	▲11,834	▲12,182	▲11,971	▲12,339	▲157
市場部門損益	2,602	1,784	3,075	1,862	2,603	636	1,923	▲680
証券国際部門損益	2,581	248	2,738	1,688	2,110	▲265	1,699	▲411
うち外為・商品売買損益	115	255	212	▲249	783	39	107	▲675
うち債券5勘定戻	979	▲1,670	103	284	▲73	▲96	673	+746
うち株式3勘定戻	▲20	▲81	966	158	▲19	▲712	▲321	▲302
政策投資関連	21	1,537	337	175	493	900	224	▲268
与信コスト関連	▲122	▲684	222	1,586	▲126	344	▲103	+23
うち一般貸倒引当金繰入	▲380	139	26	824	▲557	▲87	▲57	+500
その他・法人税等	▲951	▲611	▲1,163	▲736	▲635	▲333	▲680	▲45
税引後純利益	3,249	1,763	3,513	4,314	2,882	2,492	2,391	▲491

※1 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費

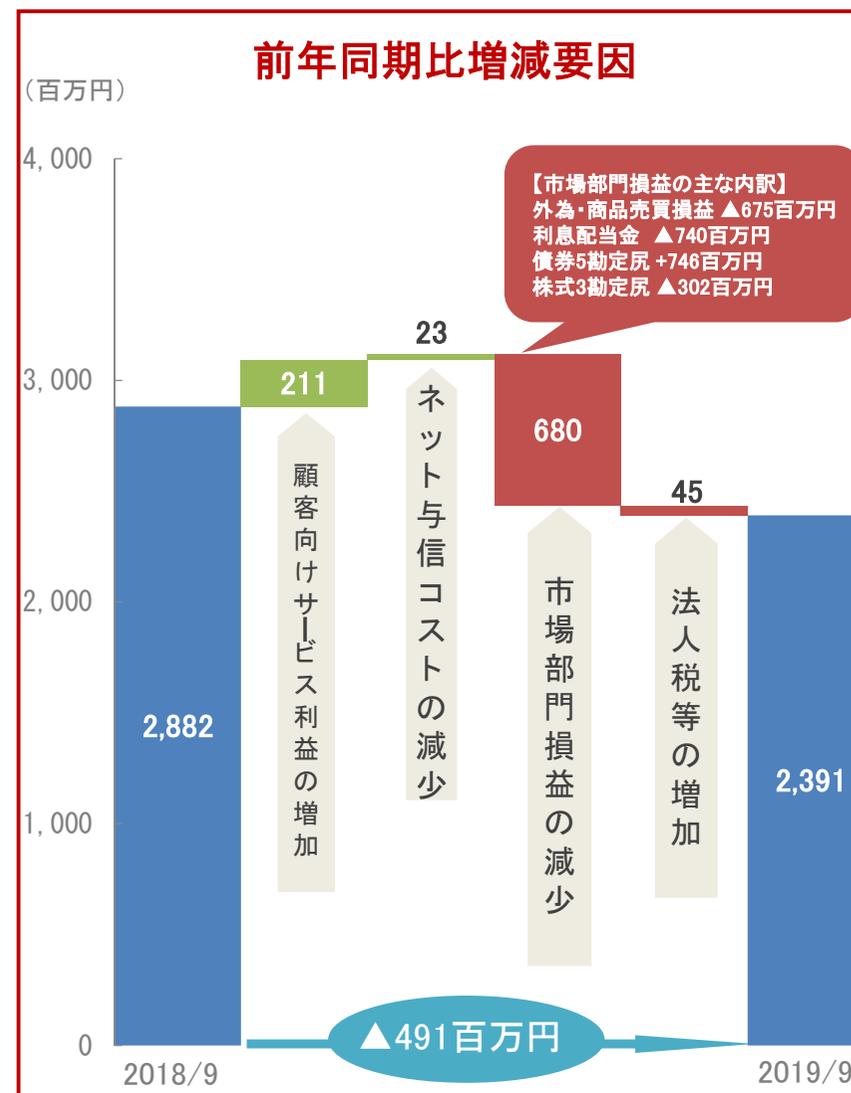
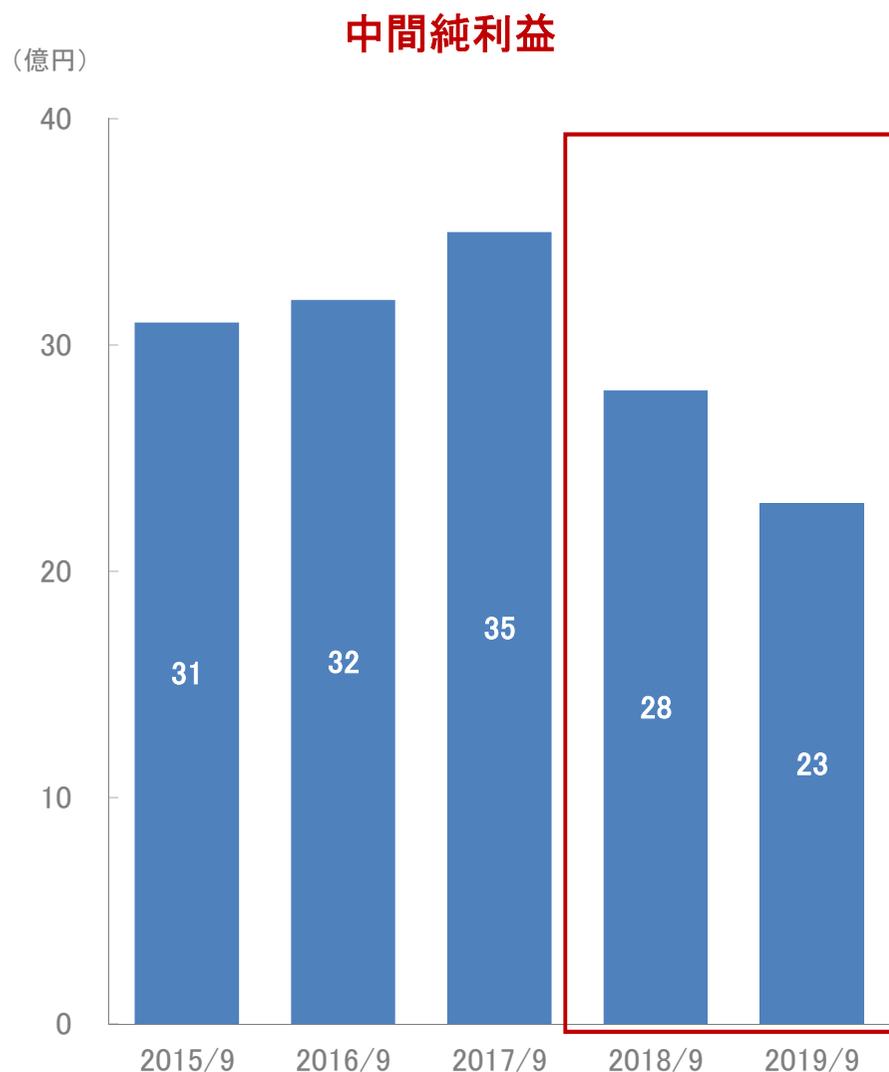
※2 預貸金収支(ローン関連手数料含む。預金利回りは表面ベースの利率を採用。)

※3 役務利益(ローン関連手数料除く。)

※4 一般貸倒引当金については、繰入は負の表示、戻入は正の表示。

# 2019年度中間期の損益状況

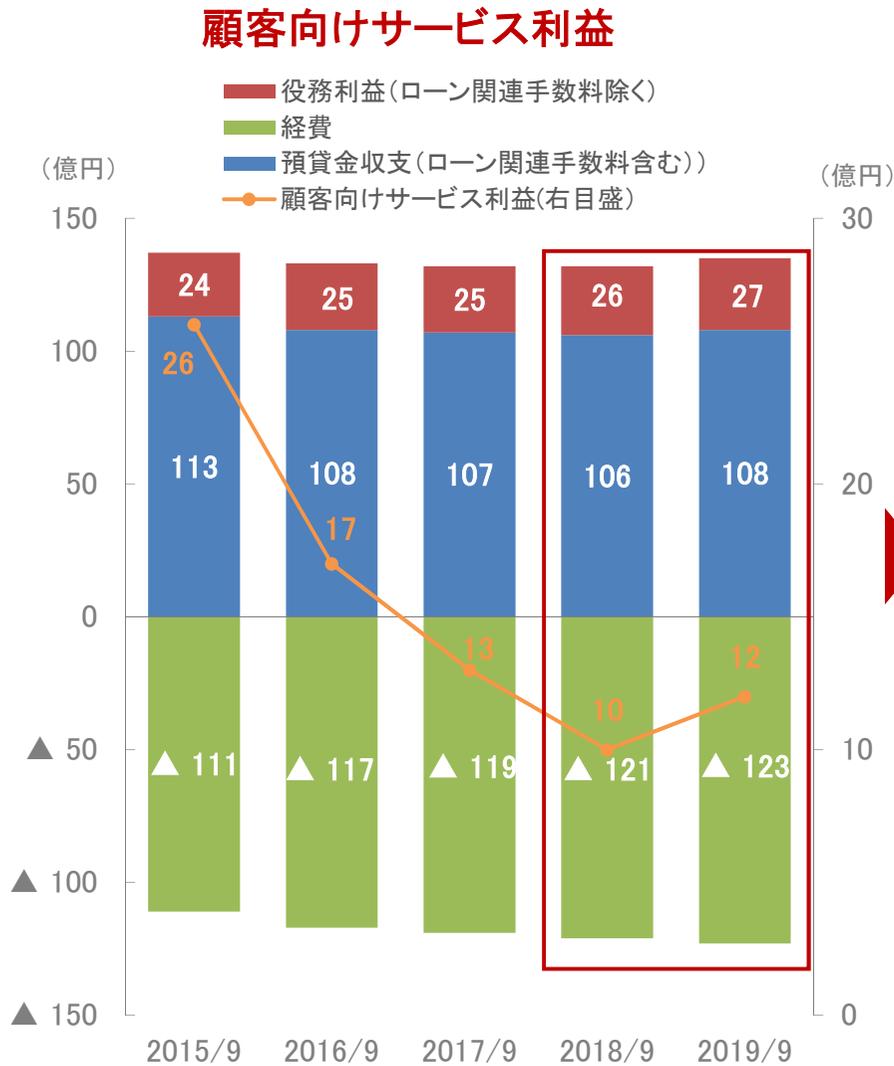
顧客向けサービス利益は増加するも、市場部門損益の減少により中間純利益は減益。



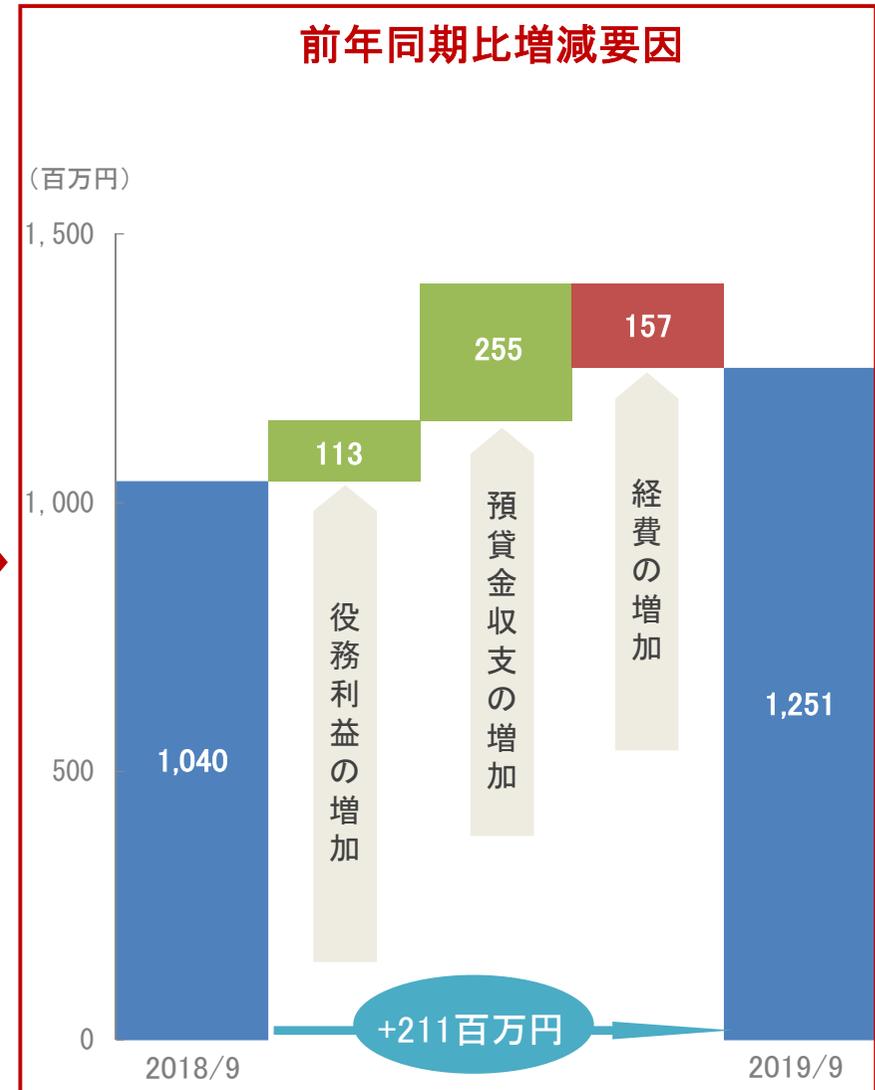
※ 法人税等の増加の項目は、その他損益の増減を含む。

# 顧客向けサービス利益

役務利益および預貸金収支の増加により増益。



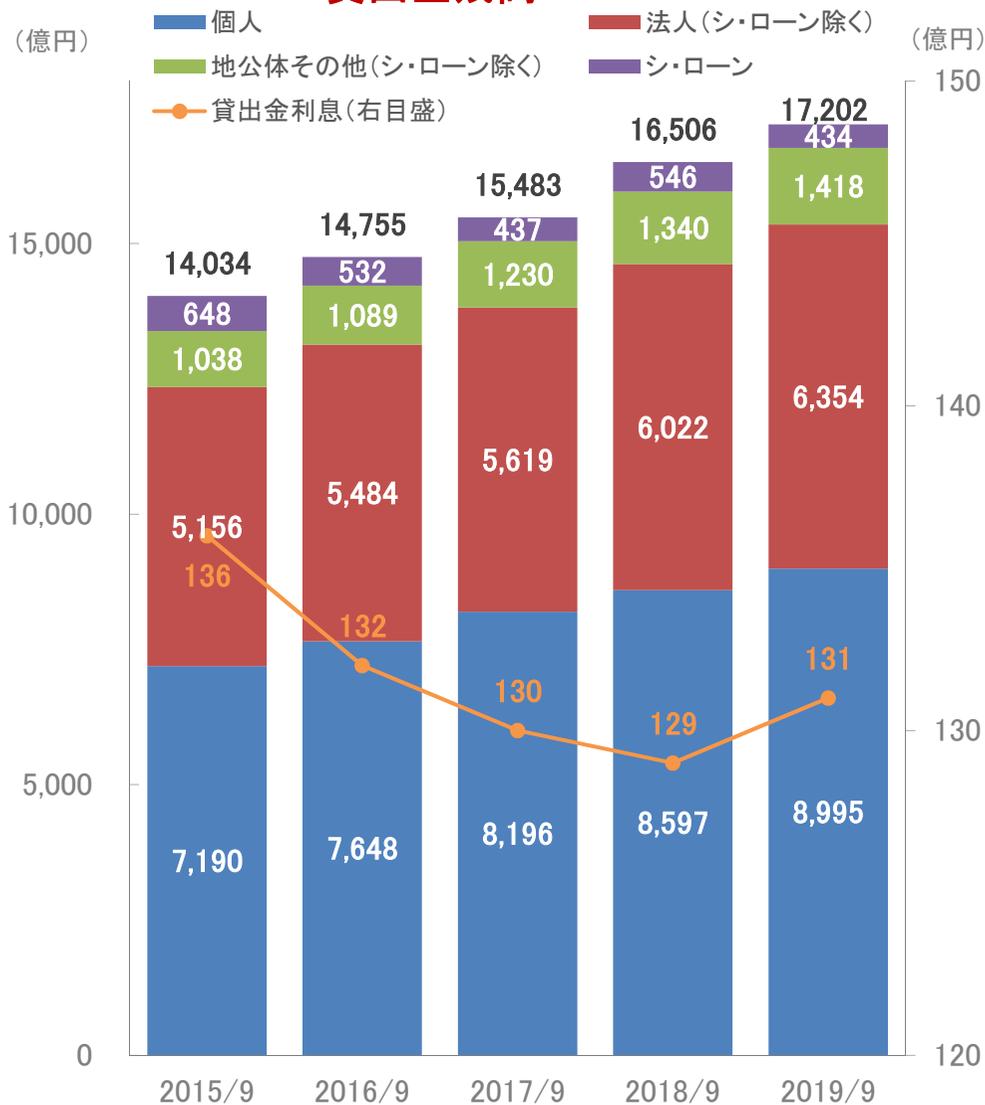
※ 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費



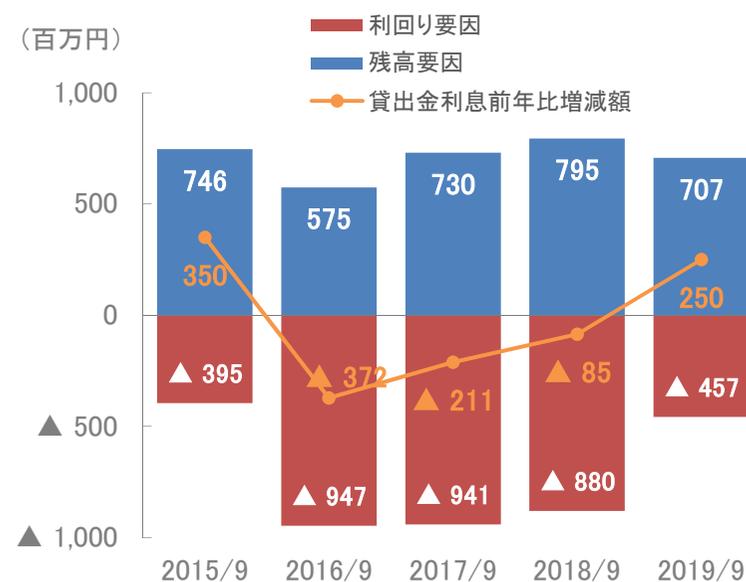
# 貸出金

残高は順調に増加し利回りの低下幅は鈍化、利息収入は増加に転じる。

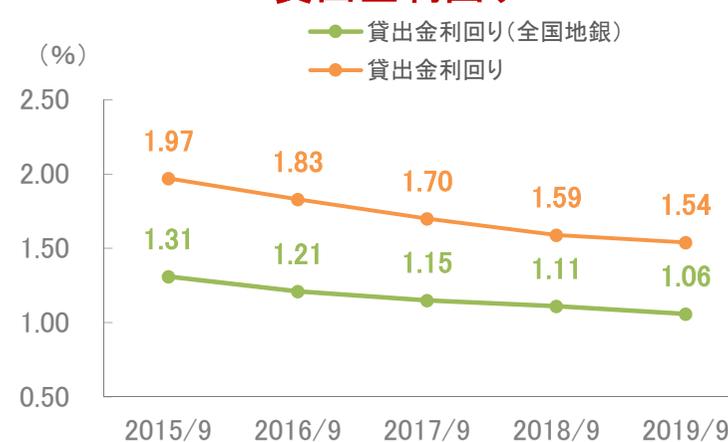
### 貸出金残高



### 貸出金利息の増減要因



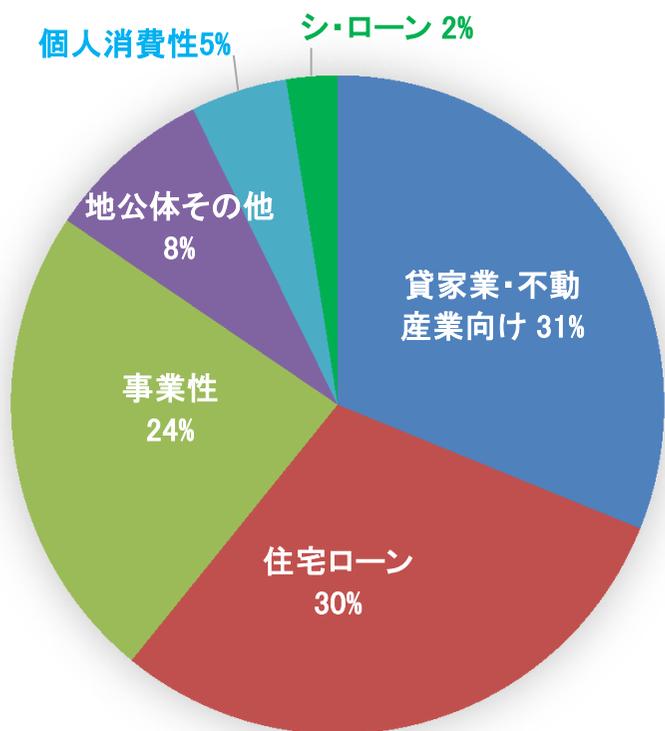
### 貸出金利回り



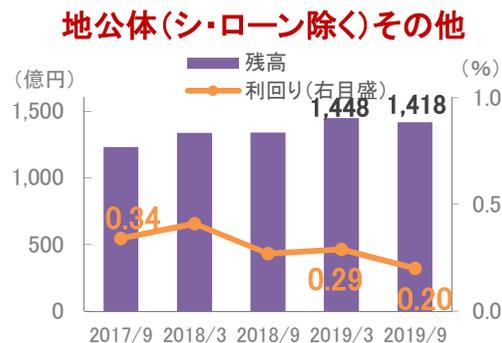
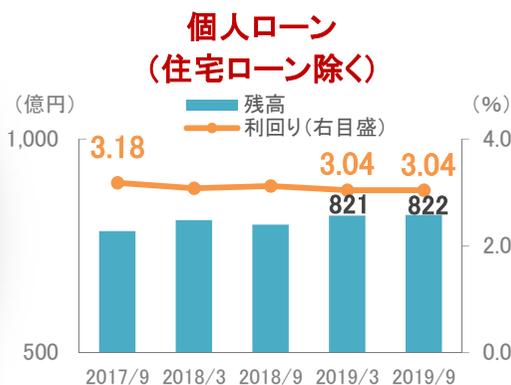
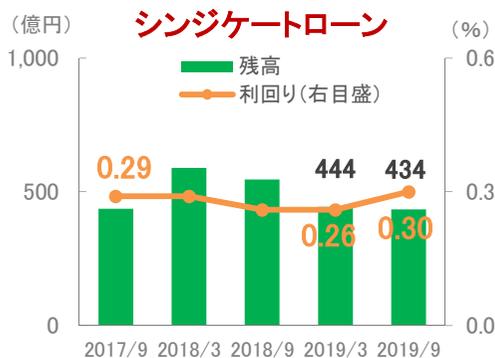
# 貸出金

住宅ローン、不動産向け貸出を中心に増加。

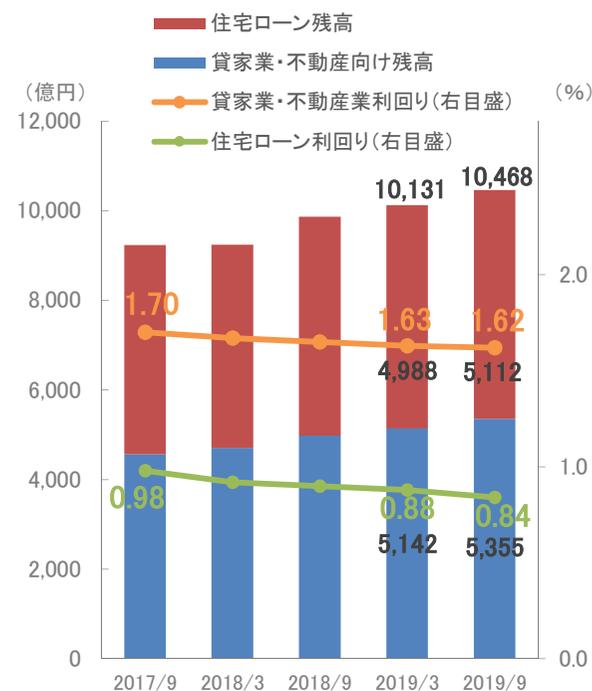
### 貸出金用途別残高割合



※ 利回りの計算については、ローン関連手数料(消費者ローン手数料、団信保険料)を控除。



### 不動産関連貸出



### 事業性貸出 (シ・ローン、不動産関連除く)



# 預金等

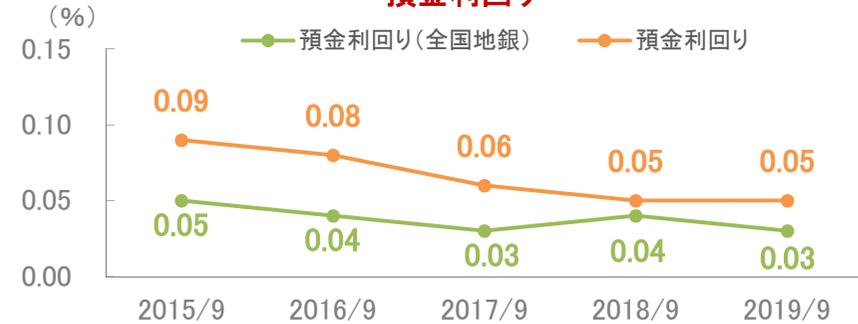
個人預金・法人預金ともに増加。メイン口座数も順調に増加。

## 預金等残高



※ 譲渡性預金を含む。

## 預金利回り



## 流動性、定期性預金平残



※ 譲渡性預金を除く。

## メイン口座数

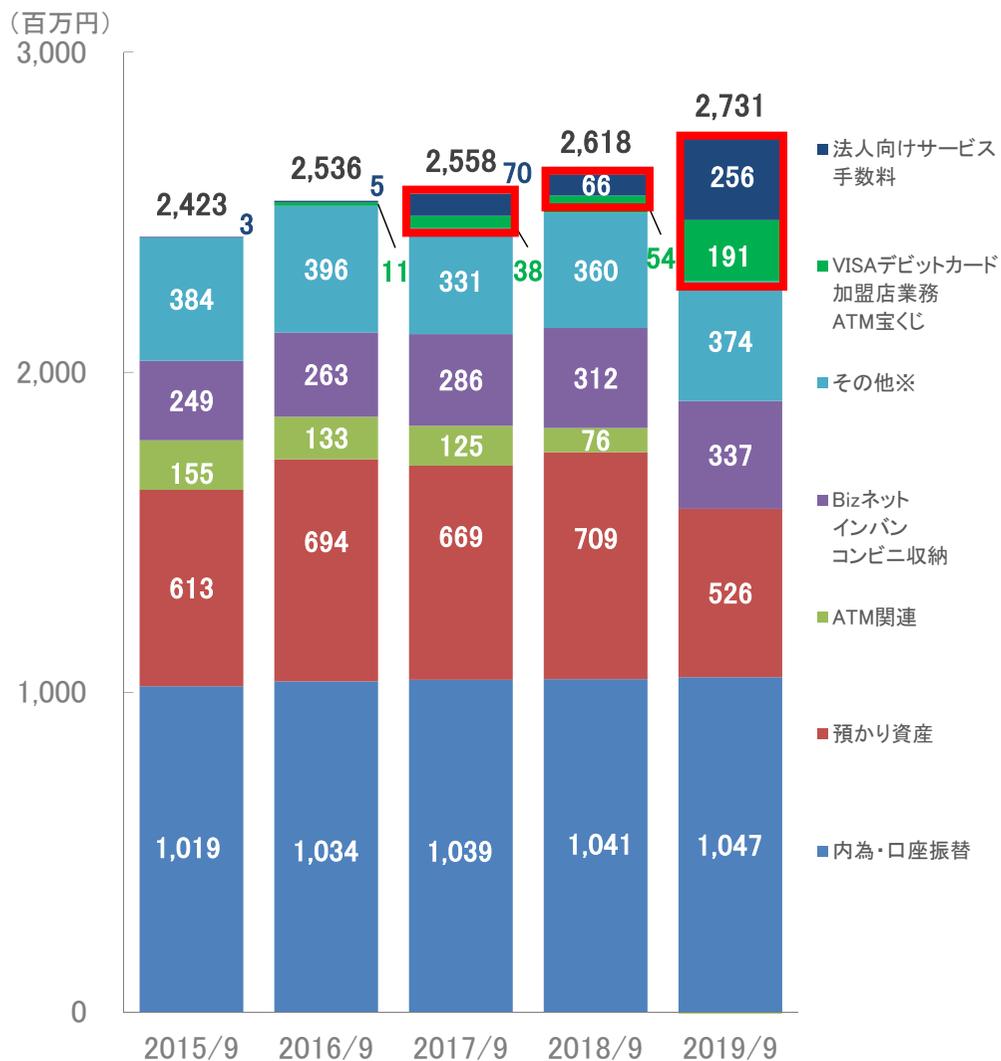


※ メイン口座とは、「給振」、「年金」または「住宅ローン」取引のいずれかに加え、一定のサービス・商品のご利用がある個人口座。

# 役務利益

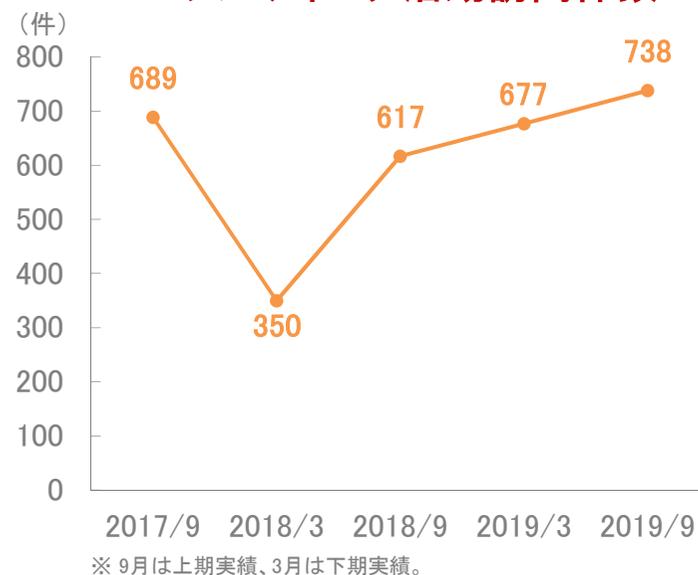
法人向けサービスやカード関連サービスの伸びにより役務利益は順調に増加。

## 役務利益の推移(団信保険料、ローン保証料除く)

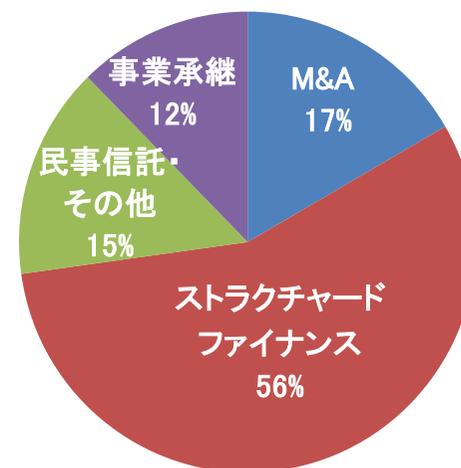


※「その他」は、債務保証料、外為関連手数料、融資関連手数料、貸金庫、夜間金庫、代理貸付事務手数料等。  
なお、今期についてはATM関連(▲4百万円)も「その他」に含めている。

## コンサルティング活動訪問件数



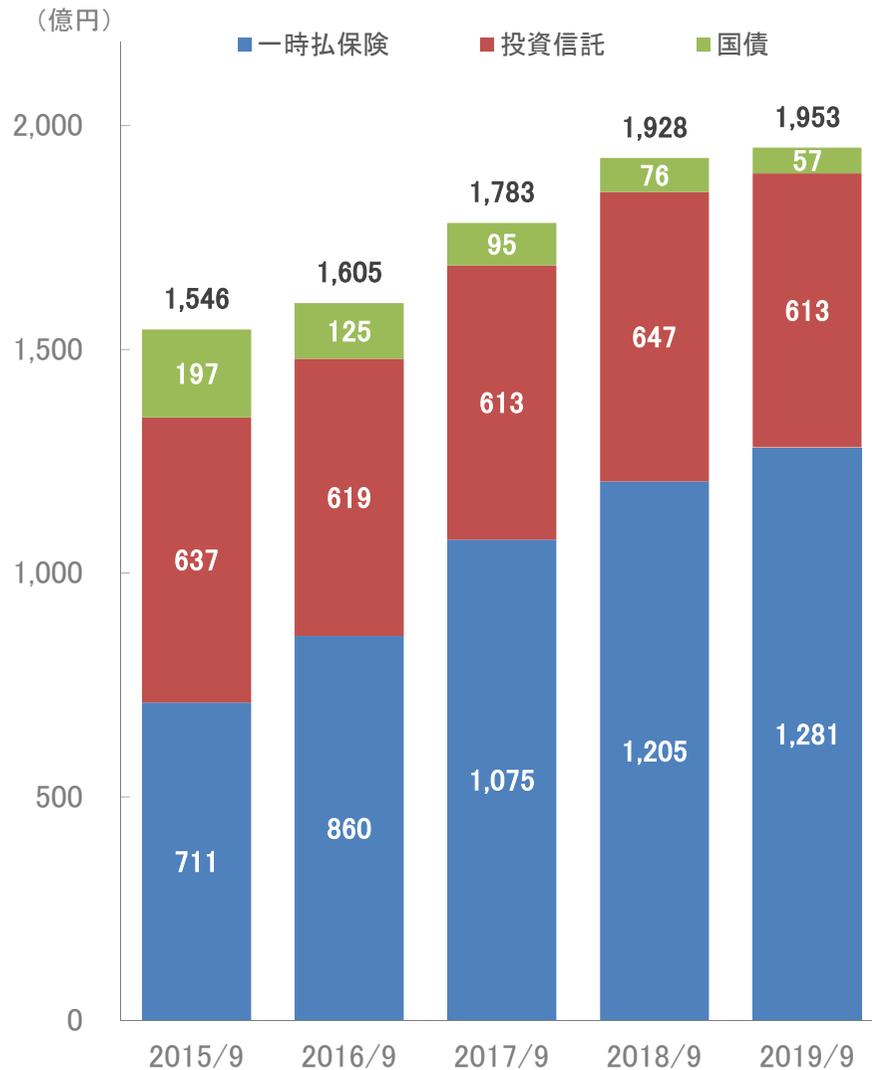
## 法人ビジネス部門別収益割合実績



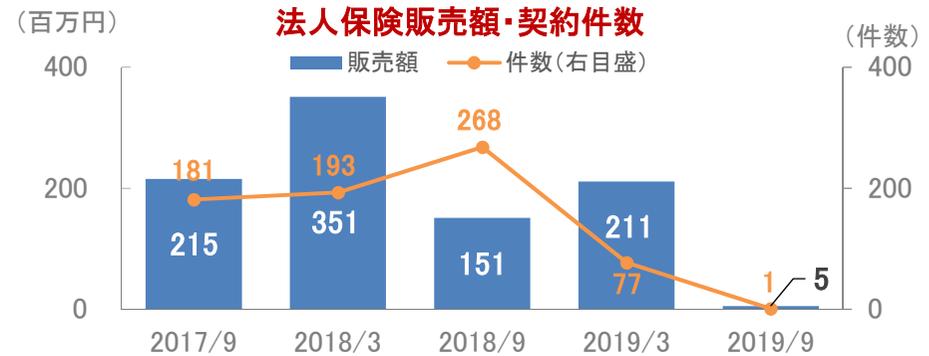
# 預かり資産

一時払保険の伸びにより、残高は順調に増加。

### 預かり資産残高



### 預かり資産販売額



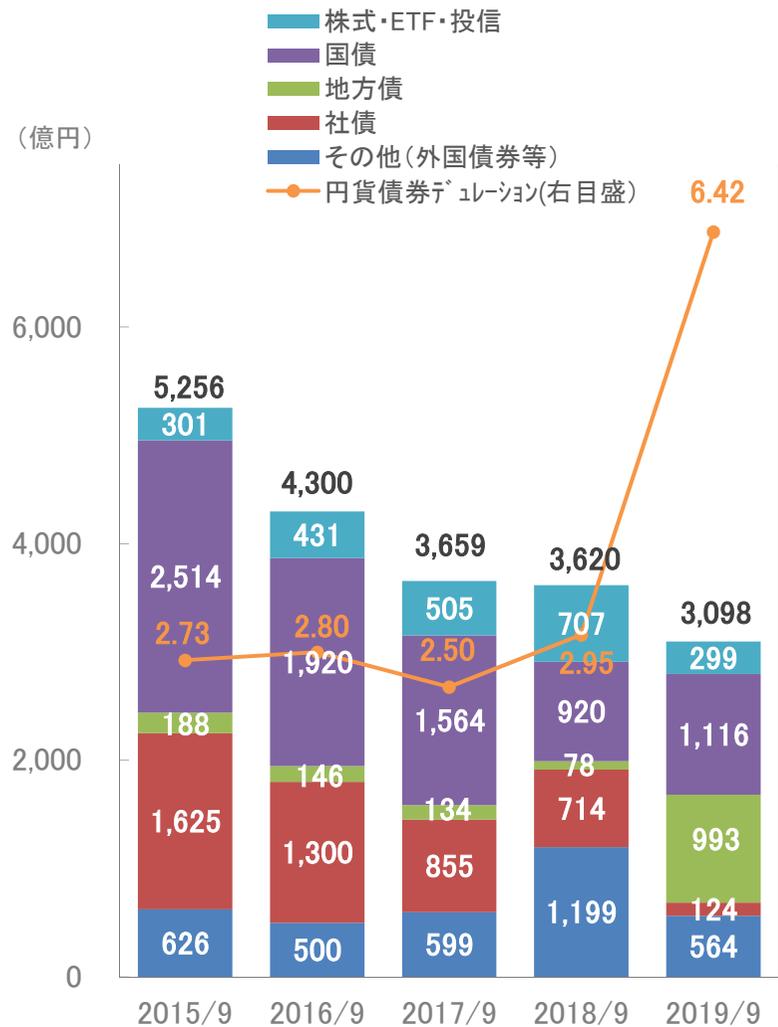
### 投資信託口座(残高有)数



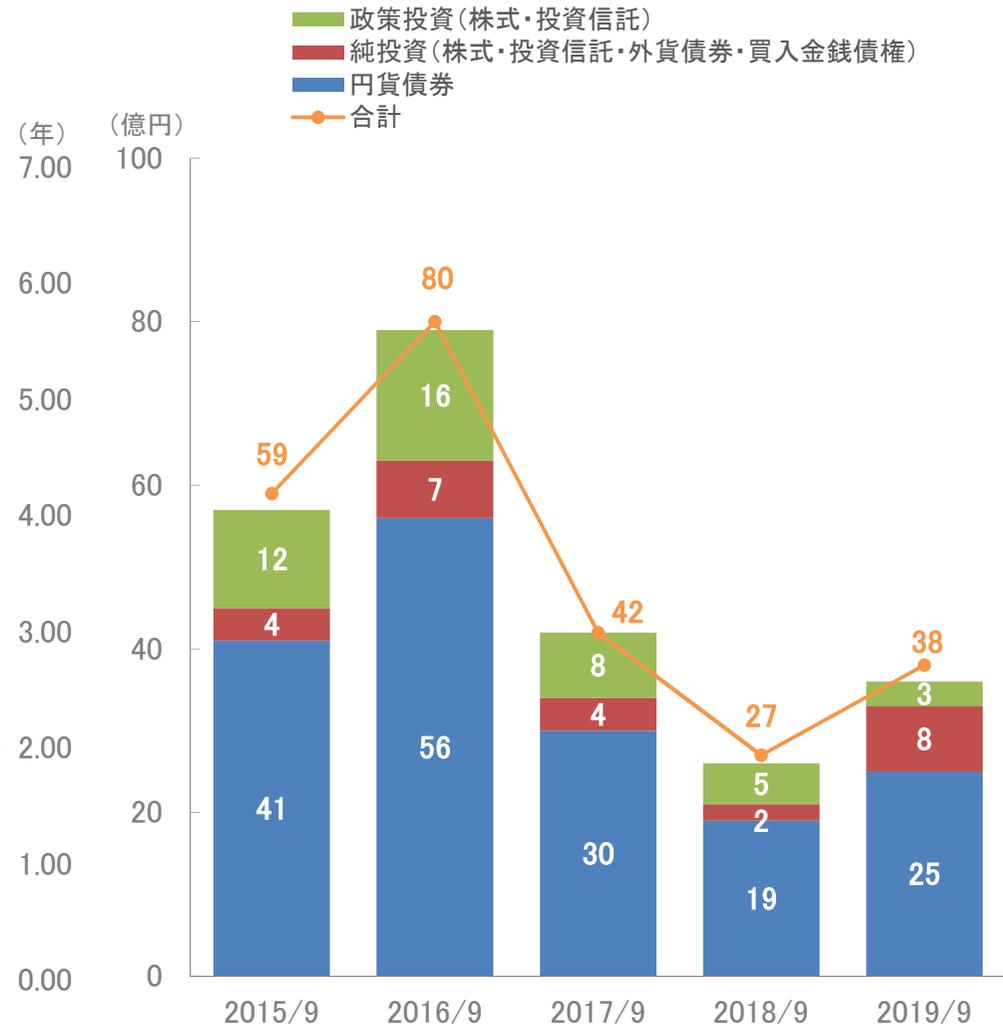
# 有価証券

地方債購入の影響によりデュレーションは長期化。評価損益は拡大。

## 有価証券残高



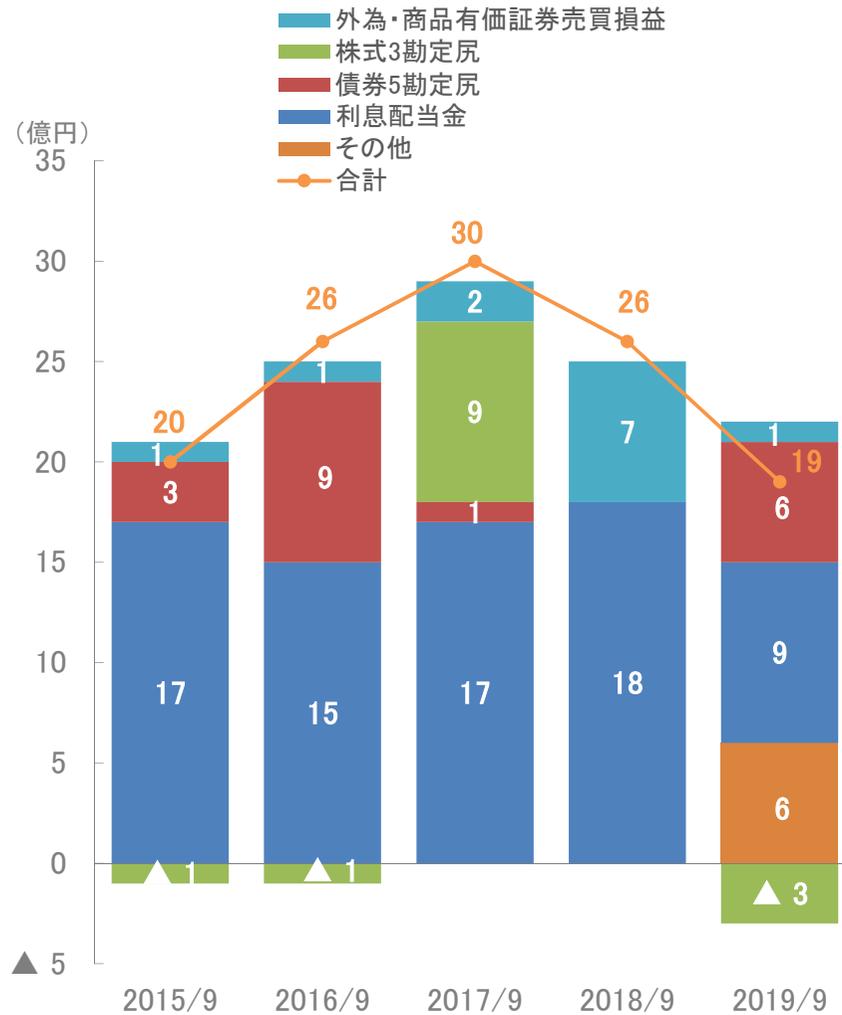
## 有価証券評価損益



# 有価証券

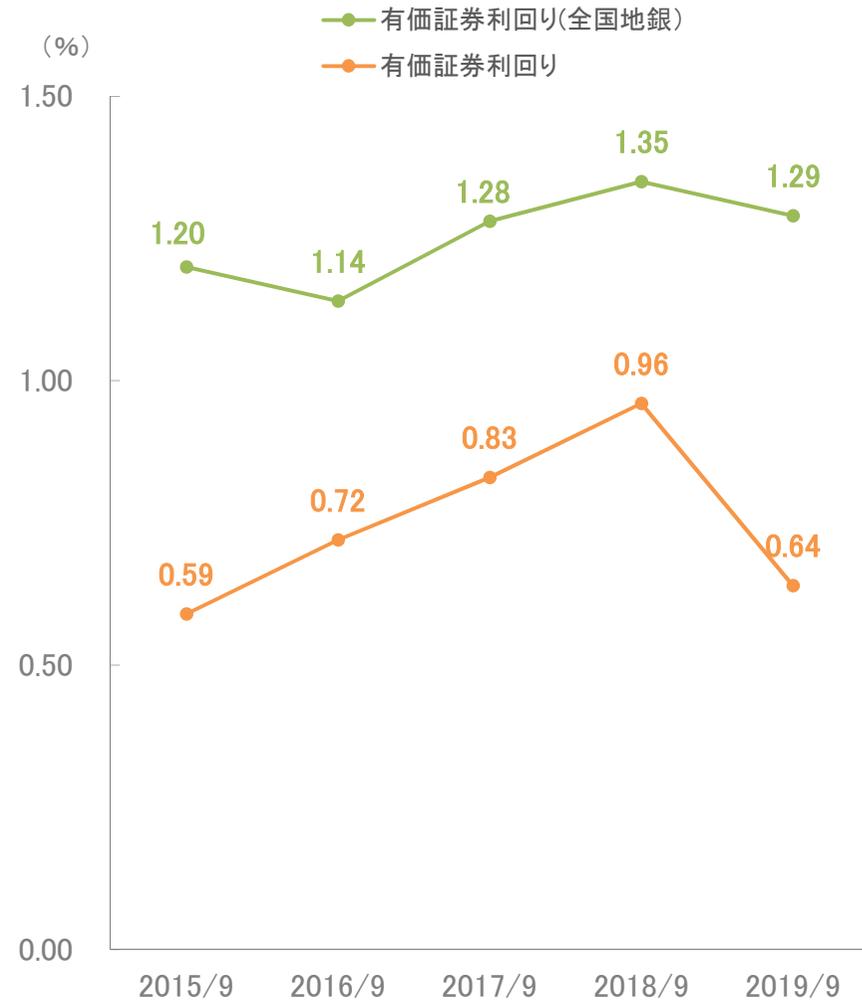
債券5勘定戻は増加するも、利息配当金等の減少により市場部門損益は減少。

## 市場部門損益



※「その他」は、特別金外信託損益、オプション取引損益等。

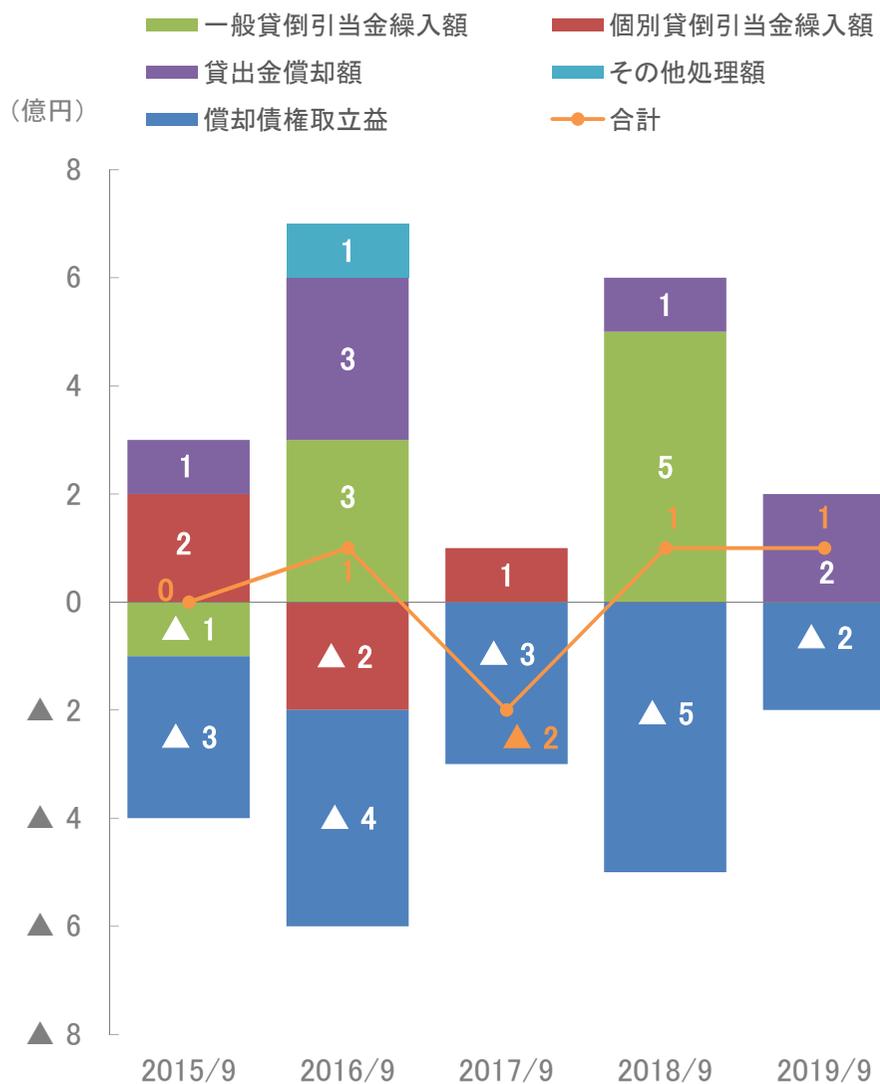
## 有価証券利回り



# 与信コスト・開示債権

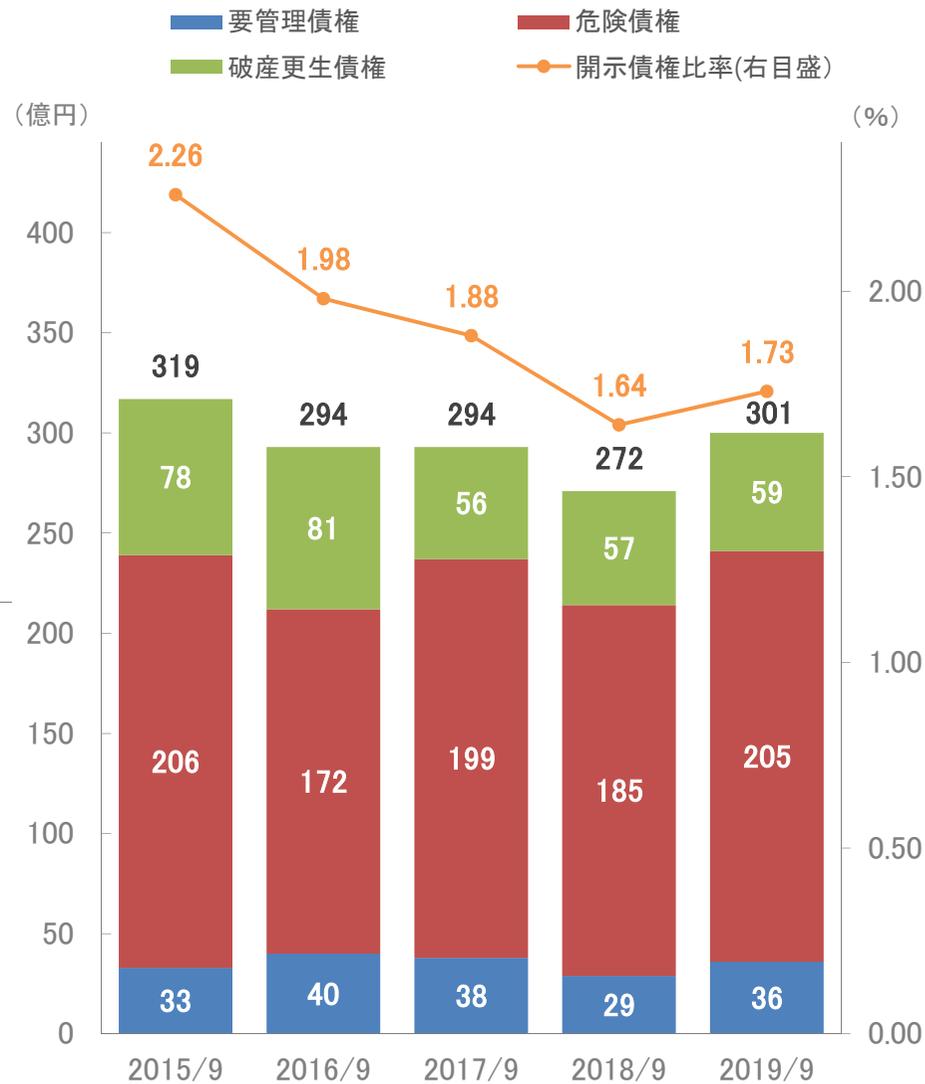
ネット与信コストは横ばい。開示債権比率は6期ぶりに若干の上昇。

## ネット与信コスト



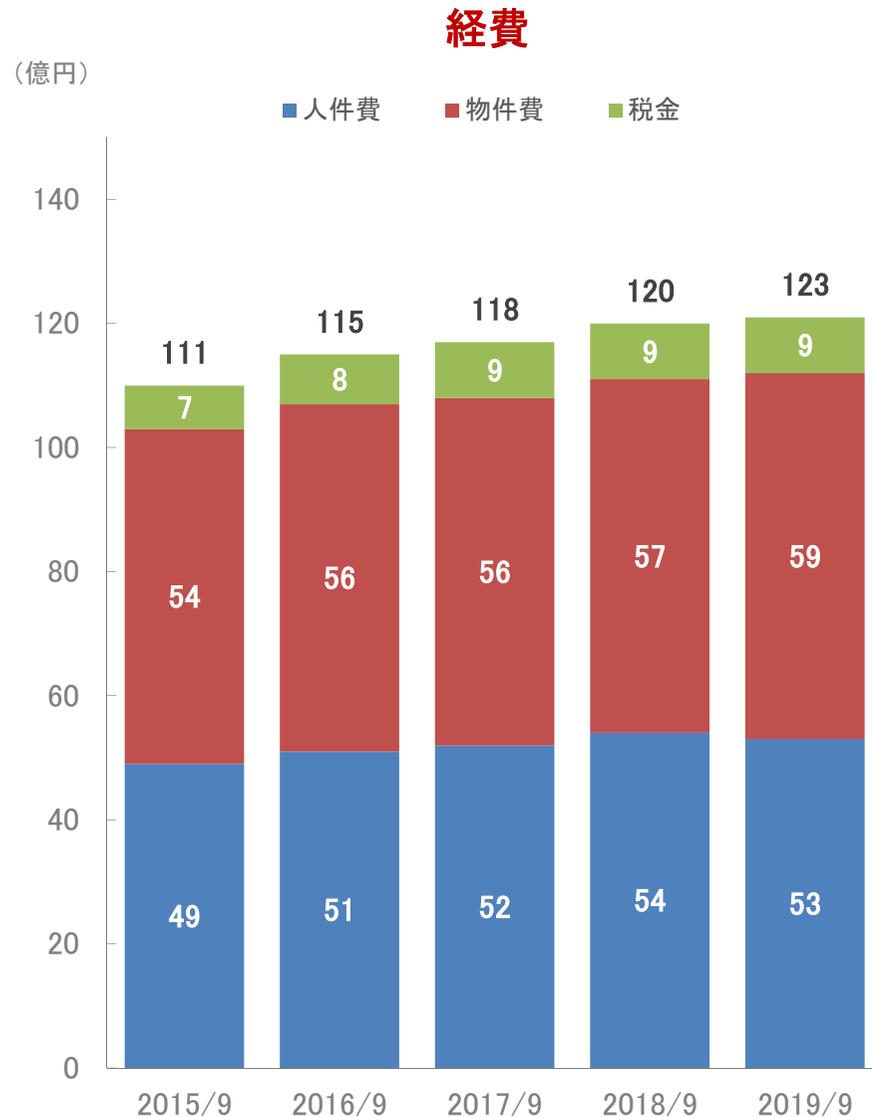
※「その他処理額」は、県信用保証協会の保証に関する当行負担額等。

## 開示債権

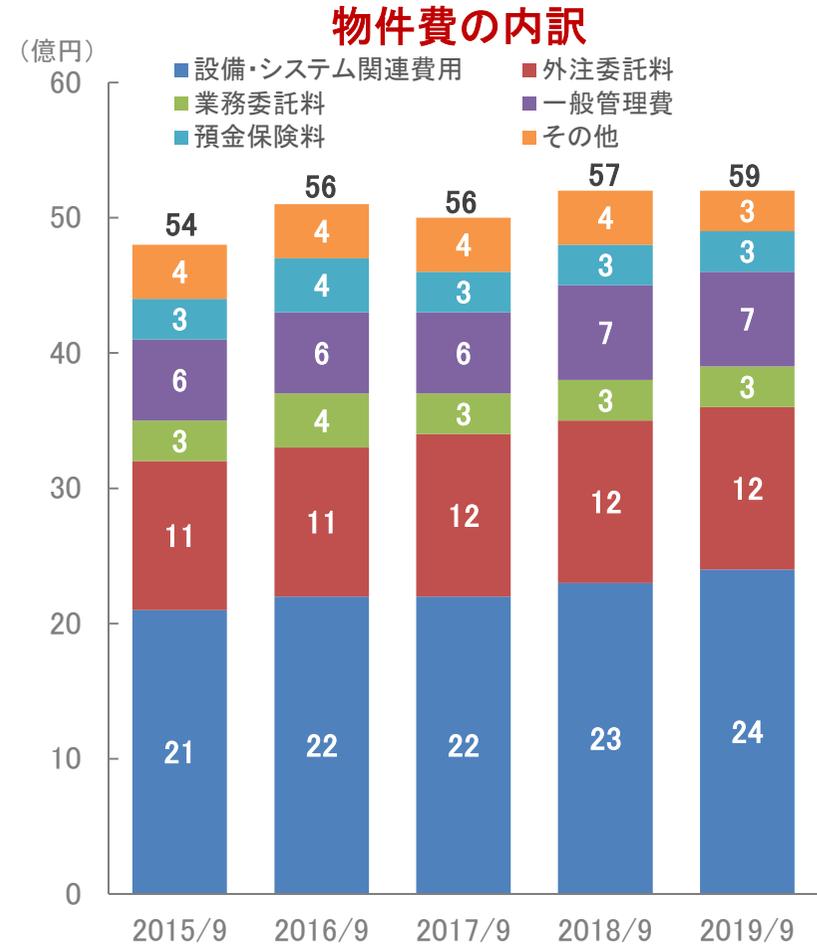


# 経費

人員の減少により人件費は減少。業務効率化に向けた投資により物件費は増加。



※ 人件費には臨時処理分も含む。



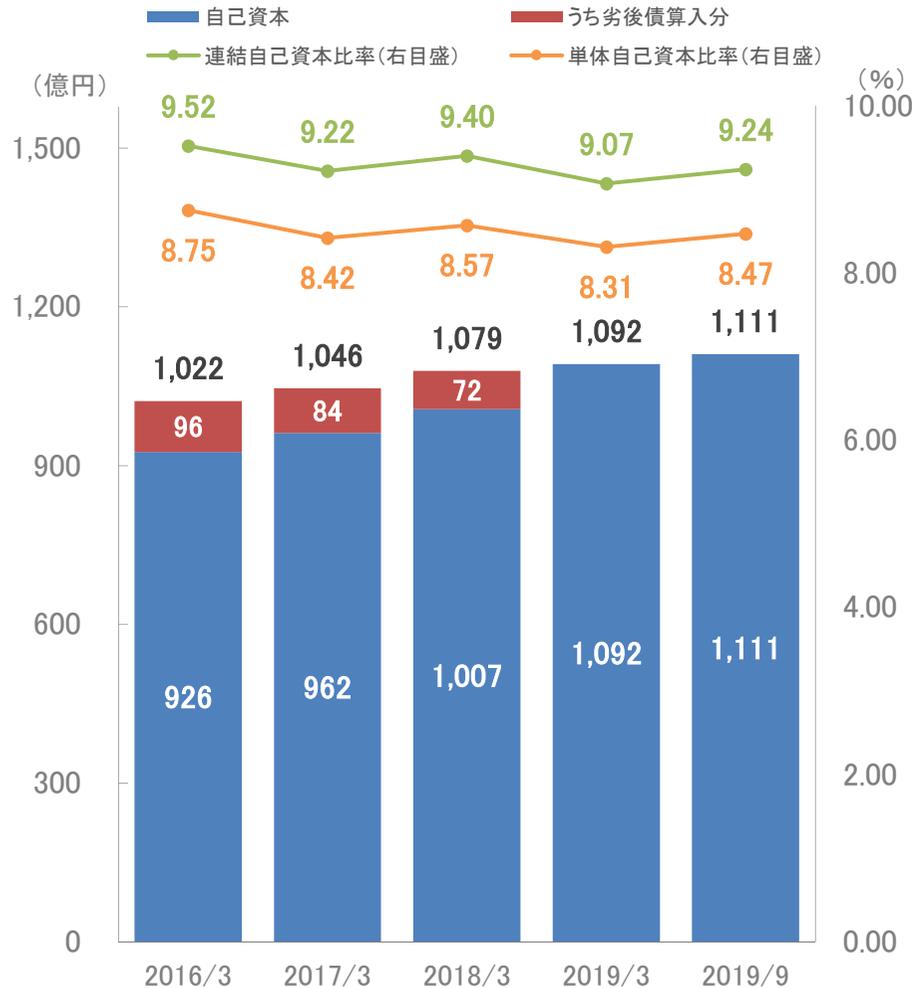
### 2019年度上期実施の主な経費要因

- 次世代営業店端末の導入
- 移転店舗に係る償却費用
- カード加盟店端末の購入
- リスク管理高度化に向けた費用

# 自己資本比率

リスクアセット削減の影響により自己資本比率は上昇。

## 自己資本額と自己資本比率

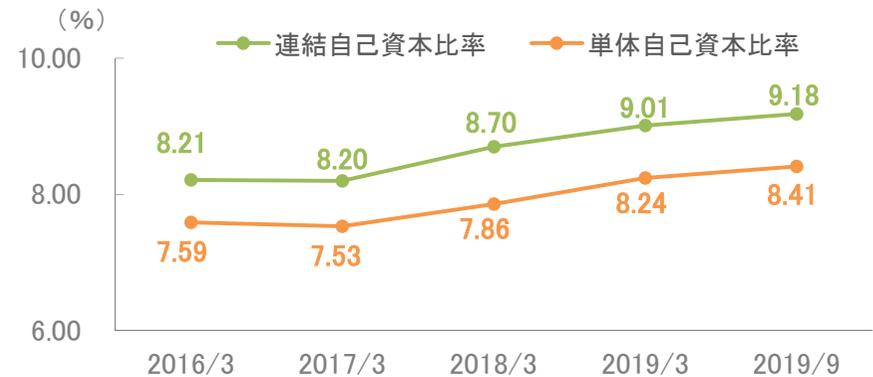


※ 2018/9に公募増資(56億円)を実施。2018/10に劣後債(120億円)を期限前償還。

## リスクアセット



## 自己資本比率(バーゼルⅢ完全実施ベース)



※ 完全実施ベースの自己資本比率は、劣後債及び土地再評価差額金の資本算入額をゼロとし、無形固定資産及び前払年金費用の全額を資本調整額として全額計上するベースで算出しております。

# 2020年3月期業績の見通し

預貸金収支の改善により、単体・連結ともに増益を予想（期初の予想から変更なし）。

## 単体

（億円）

	2020年3月期		2019年3月期 実績
	予想	前期比	
経常収益	402	▲18	420
経常利益	80	+7	73
当期純利益	55	+2	53

## 連結

（億円）

	2020年3月期		2019年3月期 実績
	予想	前期比	
経常収益	602	▲19	621
経常利益	93	+7	86
親会社株主に帰属する 当期純利益	62	+1	61

※ 前年同期比は表上計算。



### 3 經營戰略

# 計数目標(中期経営計画Customer Centric 2017)

現中期経営計画の計数目標の達成に関しては順調に推移。

※計数目標は2019年度の想定値

達成

連結当期純利益  
50億円以上

達成

連結自己資本比率  
8%台

達成

貸出金平残  
1兆6,000億円

2019年度  
達成見込

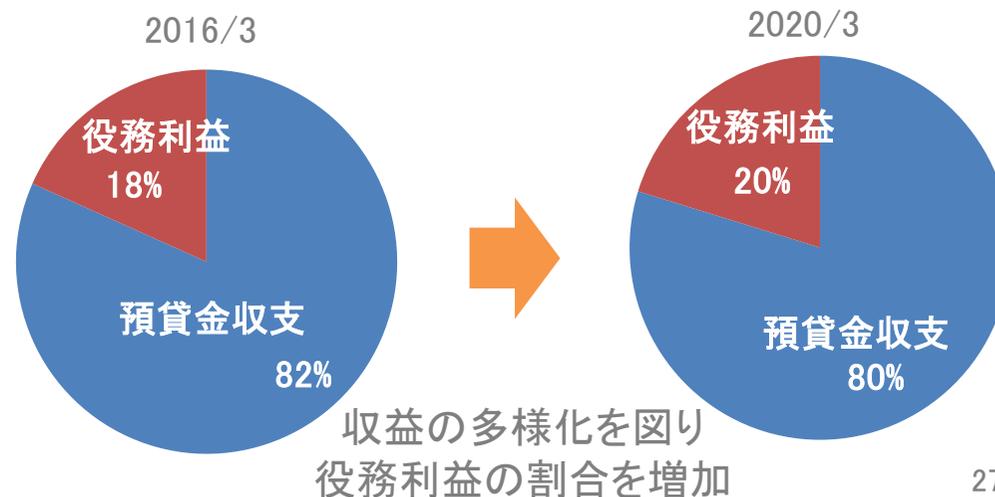
預金等平残  
2兆1,600億円

※預金+譲渡性預金

## 顧客向けサービス利益



## 預貸金収支と役務利益の割合



# 経営戦略サマリー

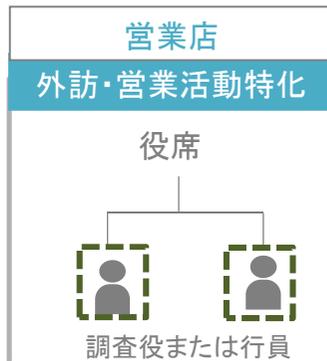
	業務	方向性	特徴的な取り組み
収益拡大策	事業性評価営業		<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業性営業態勢の見直し</li> <li>■独自の事業性評価シートの活用</li> <li>■金利ガイドラインの見直し</li> </ul>
	法人関連ビジネス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■法人事業部の設立(事業承継、M&amp;A、民事信託、ストラクチャードファイナンス)</li> </ul>
	カード関連サービス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■りゆうぎんVisaデビットカードの発行</li> <li>■法人向けビジネスデビットカードの発行</li> <li>■各種団体・地公体との連携による加盟店拡大</li> <li>■地方創生応援私募債の取扱開始</li> <li>■リース媒介業務の開始</li> </ul>
	リテールビジネス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■富裕層向け資産承継コンサルティング業務の開始</li> <li>■遺言信託・遺産整理業務の取扱開始</li> <li>■人材育成体系の見直し</li> <li>■新入行員育成計画の見直し</li> <li>■営業行員の人事異動の廃止</li> <li>■個人消費性ローン・保険商品のアウトバウンドセールス</li> </ul>
経費削減策	店舗戦略		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ランチ イン ブランチ(B in B)による店舗数削減</li> <li>■コミュニケーション指向型の店舗設計の導入</li> </ul>
	システム関連		<ul style="list-style-type: none"> <li>■クラウドサービスの活用</li> <li>■システム経費の適正化、システム予算の運用方針厳格化</li> </ul>
	人件費		<ul style="list-style-type: none"> <li>■FTB(Flexible &amp; Traditional bank)プロジェクト</li> <li>■窓口フラット体制(担当者のマルチスキル化)の構築</li> </ul>
経営環境変化への対応	生産性の向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>■預かり資産販売の効率化(折衝記録録音システムの導入、Azukariアーカイブの導入、目論見書管理発行システムの導入)</li> <li>■多様な人材の活用(役職定年制制度の廃止、継続雇用制度の見直し、中途採用の拡大)</li> <li>■臨時職・女性活躍の促進(臨時職の行員登用推進、昇格要件の見直し、企業主導型保育園の開園)</li> <li>■健康経営の推進(健康経営宣言の策定、卒煙支援および就業時間内禁煙に向けた取り組み、ウェアラブルデバイスの貸与および健康イベントの実施)</li> </ul>
	景気転換への対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>■一般貸倒引当金算定方法の精緻化</li> <li>■ホテル・マンション・アパートローン審査基準の厳格化</li> </ul>

# 事業性評価営業

顧客ニーズの把握と人材育成方法の見直しで、お客様に最適なソリューションを提供。

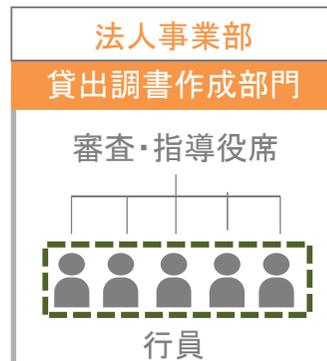
## 事業性営業態勢の見直し(2019/10全店展開)

- 事業性営業担当の業務を、営業店の「営業活動」と本部の「貸出調書作成・自己査定等事務」に分離し、相互の生産性を高める仕組みを構築。
- 本部での集中OJTにより若年行員の能力開発をスピードアップ。
- 2018/10より試行開始、2019/10より全店展開。
- 試行店実績では、貸出調書作成件数は一人あたり3倍、外訪時間については2倍に増加。



目的

- 外訪特化による提案先の増加
- 提案力の向上



目的

- 調書作成のスピードアップ
- 集中OJTによる若手の早期戦力化(育成の標準化)

## 独自の事業性評価シートの活用(2018/2)

- 事業性評価シートは、お客様の財務内容に加え、事業の強み・弱みを、お客様との対話を基に作成。
- 浮かび上がった経営課題に対し、営業店と本部が連携して最善の改善策(各種ソリューション)を提供。
- 2019/4より小口・零細先に対し、定量分析を主体とした簡易版の事業性評価シートを新設。資金繰りの安定化のニーズ発掘に活用。



## 金利ガイドラインの見直し(2019/3)

- 信用リスクに見合った適正金利の確保を徹底する観点から、支店長・本部が遵守すべき金利水準(金利ガイドライン)の引上げを実施。

# 法人関連ビジネス

法人向けの各種コンサルティング業務で手数料収益を上げる態勢を構築。

## 法人事業部の設立(2017/4)

- 法人関係のコンサルティング業務を一元化。
- 手数料体系の明確化により、行員のプロフェッショナル意識の醸成と顧客本位のサービス提供による着実な手数料獲得を図る。
- 公認会計士や中小企業診断士、他金融機関や他業界出身の中途採用者など多彩なプロフェッショナル人材を配置。
- 2019/9末 スタッフ数20名。

## 業務内容

### 【事業承継】

- 経営のバトンタッチ、自社株・事業用資産の引き継ぎを検討したいお客様に対して、経験豊富なスタッフが税理士等と連携して「会社の目指すべき将来像」や「争続の回避」等各種アドバイスを実施。

### 【M&A】

- 親族・社員に事業の後継者がいないお客様に対して、M&Aの進め方や不安・疑問に関するアドバイスを実施。県内外のネットワークを活用して経営を引き継げる企業を紹介し、引継完了までサポート。

### 【民事信託】

- 親族の財産管理に関して悩みを抱えるお客様に対して、信託を利用したスキームの設計・提案等のコンサルティング業務を実施。

### 【ストラクチャードファイナンス】

- 長期の安定した資金の確保を望まれる法人のお客様に対して、私募債の発行に係るアドバイスやシンジケートローンの組成に係るサポートを実施。

### 事業承継手数料実績



### M&A手数料実績



### 民事信託手数料実績



### ストラクチャードファイナンス手数料実績



# 法人関連ビジネス

地域貢献の観点を取り入れた新規商品やグループ会社との連携で手数料収入を拡大。

## 地方創生応援私募債の取扱開始(2018/11)

- 2018年11月より、「りゅうぎん地方創生応援私募債」の取り扱いを開始。2019年1月に第一号案件を受託。
- 「りゅうぎん地方創生応援私募債」とは、私募債を発行する際に、琉球銀行が発行企業から受け取る手数料の一部を、発行企業と琉球銀行で協議の上、沖縄県の学校、教育文化施設または、伝統文化、環境保全、観光推進等の地域貢献、地方創生を目的に設立された団体へ寄付する仕組み。
- 私募債の受託に伴う手数料収入を得るとともに、その一部を地域の団体への寄付することで、SDGsの達成にも貢献。

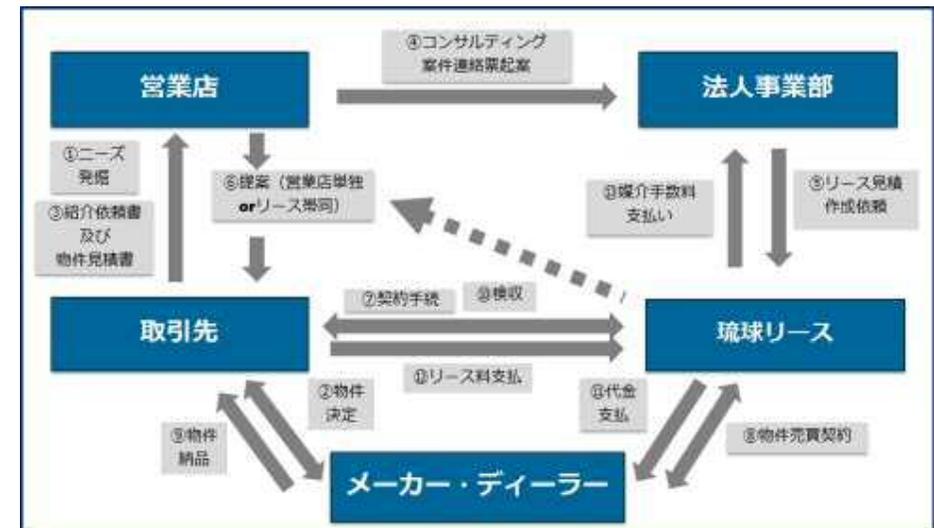


2019/1/11  
「りゅうぎん地方創生応援私募債」  
寄付金贈呈式

## リース媒介業務の開始(2019/11)

- 従来行ってきたグループ会社である琉球リースの紹介に加え、琉球銀行にてリース媒介業務を開始。
- 取引先から設備投資のニーズを発掘・勧誘し、琉球リースへリース案件の媒介をすることで、手数料を収受。
- 銀行の営業基盤を活用し、連結収益の拡大を図る。銀行取引先の確度の高いリース案件の媒介により効率的な営業を行う。
- 取引先に対してグループのサービス(融資・リース等)を一括提案し、法人ソリューション力を強化。

リース媒介業務フロー図



# カード関連サービス(りゅうぎんVisaデビットカード)

VISA、MasterCardの国際ブランドを取得し、カード関連サービスに銀行本体で参入。

## りゅうぎんVisaデビットカードの発行(2015/10)

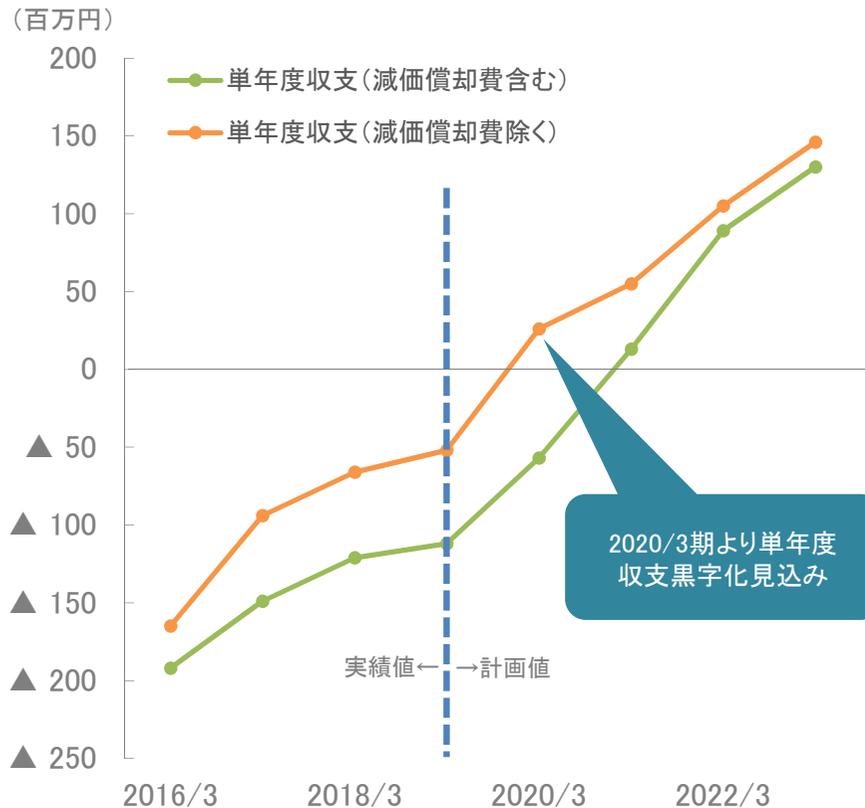
- 2018年3月 3Dセキュアへ対応
- 7月 営業店店頭での即時発行開始
- 9月 法人向け「りゅうぎんVisaビジネスデビットカード」発行
- 2019年9月 発行枚数12万枚突破

## 法人向けビジネスデビットカードの発行(2018/9)

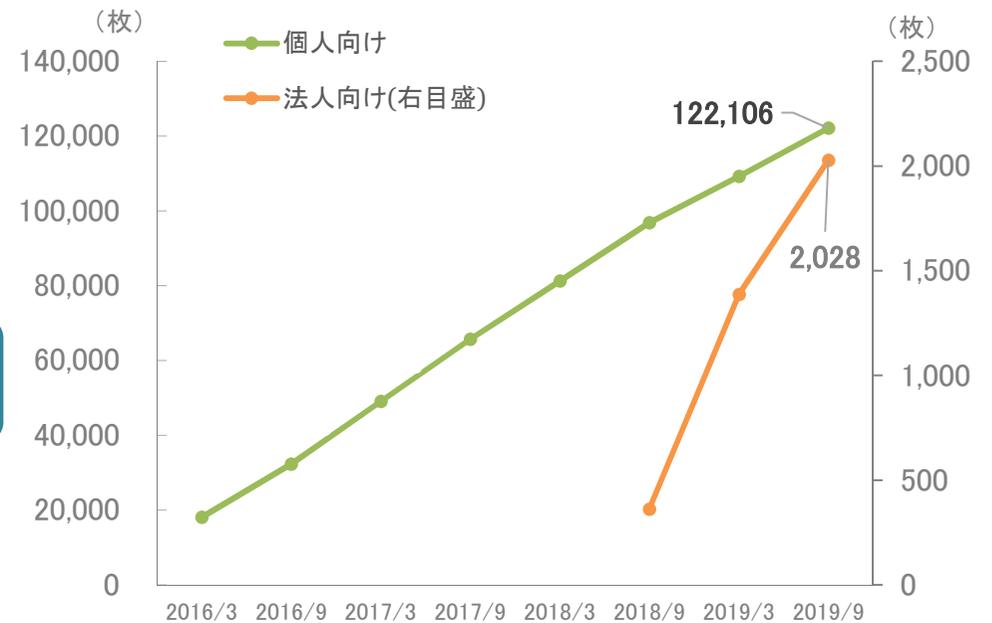
- 法人向けの経費支払事務の効率化、B to B取引の決済効率化を促進。



### Visaデビットカード 収益計画



### りゅうぎんVisaデビットカード累計発行枚数



# カード関連サービス(カード加盟店)

各種団体や地公体との連携によりキャッシュレス化を推進し加盟店数を拡大。

## 各種団体・地公体との連携による加盟店拡大

- 2018年 6月 飛騨信用組合(岐阜県)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
- 11月 石垣島・宮古島・久米島 商工会等との加盟店開拓業務提携開始
- 2019年 4月 「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」として内閣府より表彰
- 7月 与那国町と連携したキャッシュレス推進開始
- 8月 石垣市・竹富町と連携したキャッシュレス推進開始
- 9月 北中城村と連携したキャッシュレス推進開始
- 9月 奄美信用組合(鹿児島県)との加盟店業務の提携開始
- 12月 今帰仁村と連携したキャッシュレス推進開始
- 2020年 1月 久米島町と連携したキャッシュレス推進開始

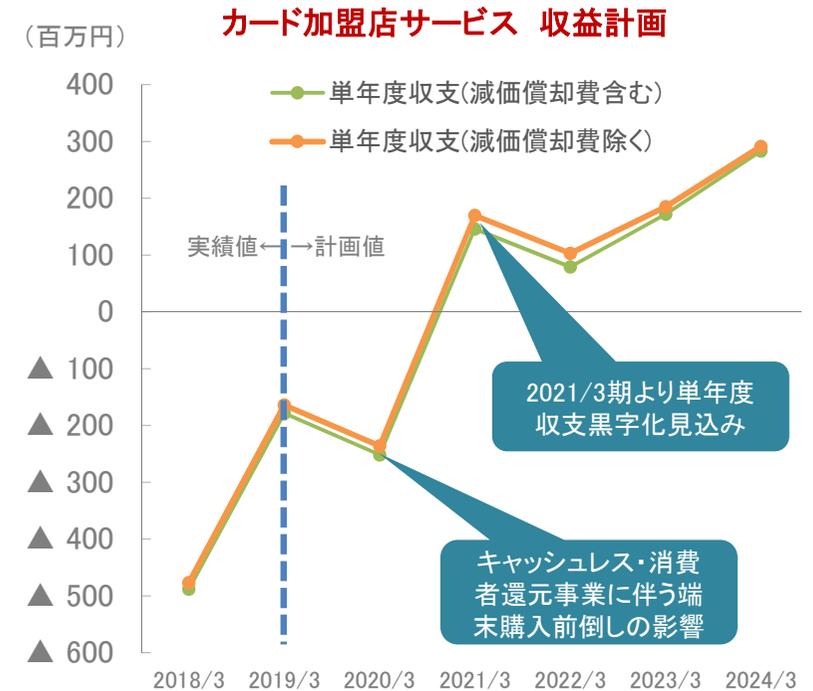
2019/4/16  
「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」表彰式



2019/7/20  
与那国町と連携したキャッシュレス推進開始に係る沖縄タイムス紙記事



2019/5/15  
「奄美信用組合とのカード加盟店サービス提携」記者会見



# リテールビジネス

富裕層向けコンサルティングや遺言信託・遺産整理業務で新規・未開拓顧客へアプローチ。

## 富裕層向け資産承継コンサルティング業務の開始(2018/6)

- ①財産の分割方法、②相続税の納税資金の確保、③節税等のニーズを有する顧客に対して、県内では十分なサービスが提供されていないと考えられることから、資産承継コンサルティング業務に参入。
- 60歳以上で資産3億円以上の富裕層を、主要顧客として想定。
- 個人資産・負債をまとめた「Personal Support Sheet(PSS)」の作成業務を有料サービスとして提供。
- ①遺産分割対策、②納税資金対策、③相続税対策に関して各種アドバイスを実施。
- お客様のご要望に応じて、遺言書作成、生前贈与、資産売却等の実行段階までサポート。

PSS-1  
(現状把握)

PSS-2  
(個別診断)

PSS-3  
(トータルプランニング)



## 遺言信託・遺産整理業務の取扱開始(2019/10)

- 沖縄県内に本店を置く金融機関としては初めて、銀行本体での「遺言信託・遺産整理業務」の取り扱いを開始。
- 今後迎える大相続時代を見据えた相続関連の信託業務へ参入することで、資産移転による次世代とのつながりをキャッチし継続的な取引を可能とする。
- ①県内未開拓のマーケットへの参入、②相続世代およびその家族(次世代)とのリレーション強化、③全資産把握に基づく総合的提案によるCS向上を実現し、他行差別化を図る。

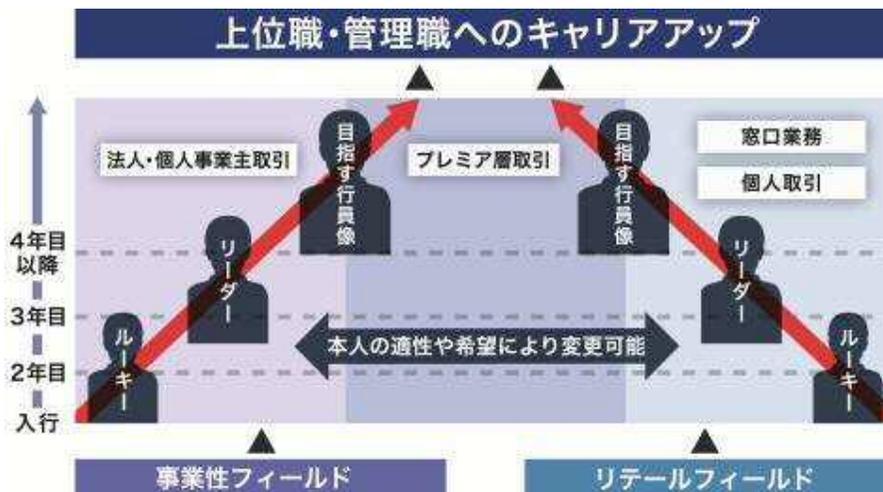


# リテールビジネス

人材育成体系の見直しや人事異動の廃止によりリテール人材の専門性を向上。

## 人材育成体系の見直し(2019/4)

- 総合職、一般職の採用区分を廃止し、事業性及びリテールの2つのキャリアフィールド別の人材育成プランに変更(各自が選択)。
- 人材育成体系をこれまでの入行～5年から、入行～経営者層の全職員層に対する体系へ整備。いずれのフィールドも経営層(支店長以上)へのキャリアアップが可能。
- フィールド別の育成プランに基づくスキル習得等により、全職員を対象に育成の効率化・早期化を図る。



## 新入行員育成計画の見直し(2019/4)

- 2019年度の新入行員より新たな育成計画をスタート。
- 従来3カ月間だった人事部付研修期間を1年間とし、「事業性フィールド」、「リテールフィールド」の2つの育成プランに基づいて、均一化したプログラムの実施で集中的に成長を促す。
- これまでの3カ月の研修期間の後、配属された営業店でのOJTを中心とした育成計画を、本部各部による業務知識研修と、営業店・バックオフィスでの実習等による実務研修等、知識・実践の双方を網羅した内容で1年間かける育成計画に変更。
- 2年目の営業店本配置時には、「単独で業務遂行が可能」な一人前の人材としてお客様のお役に立つことで、行員自身が自らの成長や仕事のやりがいを実感できる。

## 営業行員の人事異動の廃止(2019/4)

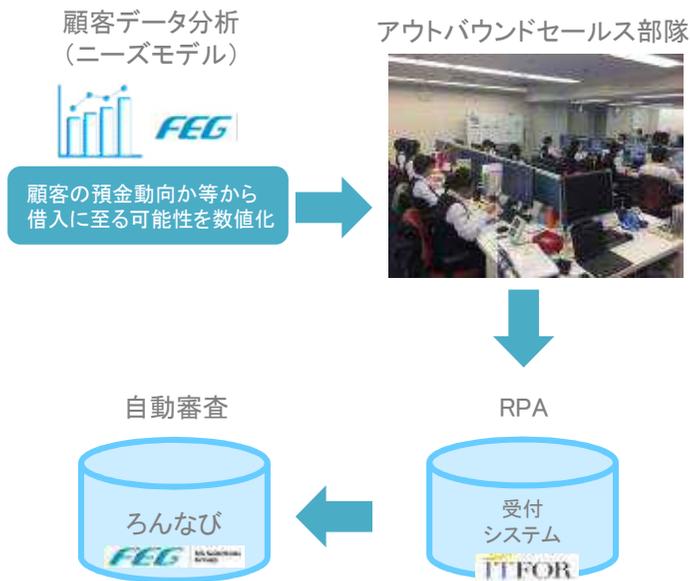
- 顧客とのリレーション強化の観点から、希望する営業行員について、人事異動なしに同一店舗に勤務し続けることを可能とする制度を創設。
- 一方で、牽制機能の強化及び長期配置者のリフレッシュ機能を高める観点から、連続休暇制度を拡充。

# リテールビジネス

ダイレクトバンキングセンター(DBC)による効率的なアウトバウンドセールス。

## 個人消費性ローン・保険商品のアウトバウンドセールス

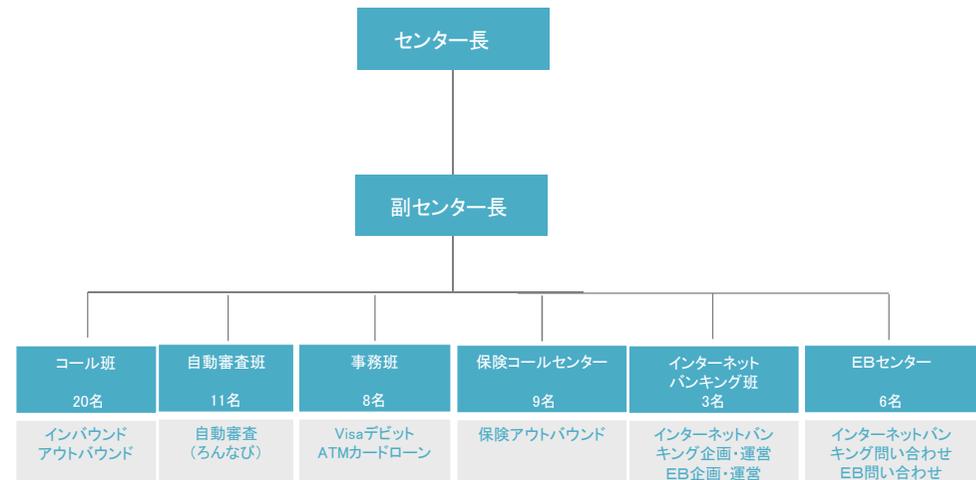
- 外部コンサルの顧客データ分析(ニーズモデル)に基づく、効率的なアウトバウンドセールス。
- コール業務スタッフ(26名)は、専門派遣業者から受け入れ。
- アウトバウンドセールスに合わせて、クロスセル。他商品案内・アップセル(他行借り換え提案等)、在籍確認を実施。



## DBCの沿革

- 1999年 6月 テレホンバンキングセンターを新設
- 2002年10月 「個人無担保ローン」自動審査システム稼働
- 2013年10月 「ろんなび」個人消費性ローン自動審査システム稼働
- 2016年 4月 個人消費性ローンのアウトバウンド業務の開始
- 2017年 4月 保険コールセンター業務をスタート
- 11月 受付システムにRPAシステム「ナイス・リアルタイムソリューション」を導入

## DBCの組織概要・業務内容



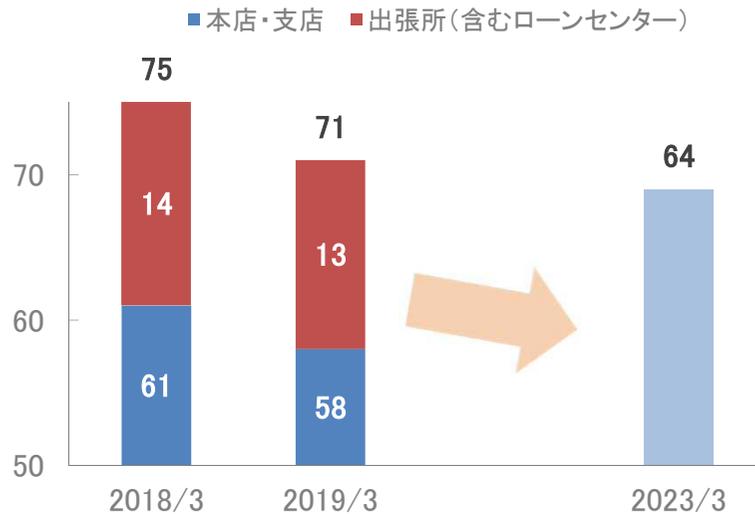
# 店舗戦略

ランチ イン ブランチ(B in B)の活用により店舗数・経費を削減。

## ランチ イン ブランチ(B in B)による店舗数削減

- 新収益管理システムの導入により、店別採算を精緻化。
- 低採算店舗についてはB in Bを進め物件費を抑制、固定費の削減を図る。

### 店舗数計画



※ ブランチ イン ブランチ店舗は1店舗としてカウント。

### 本部支店(2019/3オープン)



## コミュニケーション指向型の店舗設計の導入

- 従来の銀行店舗と異なるデザイン性に優れた店舗とすることで、地域のお客様が集まる場所に。
- 将来の事務量削減やキャッシュレス化の進展を見据え、執務室を極力圧縮し、お客様とのコミュニケーションスペースを拡充。

### GOOD DESIGN AWARD 2017

具志川支店(2017/2オープン)



### GOOD DESIGN AWARD 2018

牧港支店(2018/3オープン)



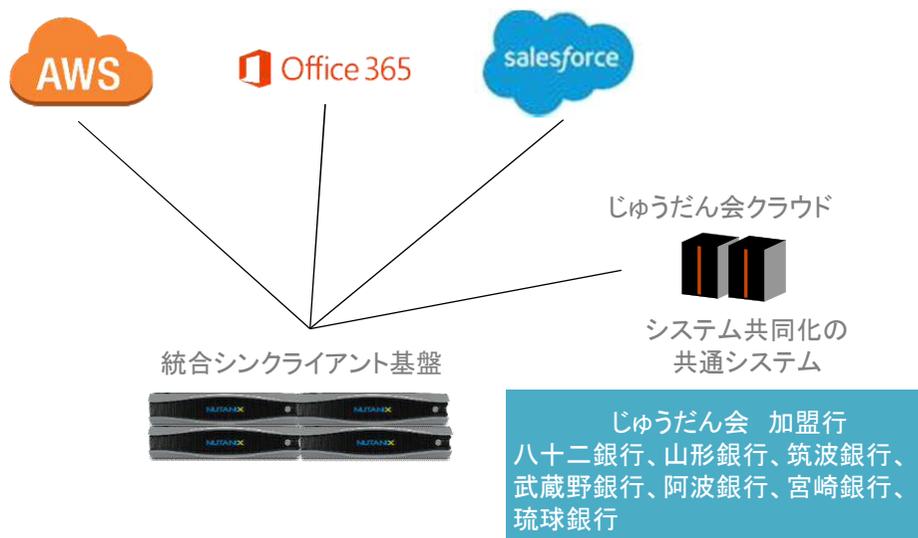
※ 株式会社鳥村鋼一写真事務所提供。

# システム関連

クラウドサービスの有効活用により、システムコストの抑制と開発のスピードアップを目指す。

## クラウドサービスの活用

- 「勘定系・情報系」は従来通りの堅牢性を保ちつつ、サブシステムは積極的にクラウドサービスを活用し、コスト削減、利便性向上、新たな価値の創出を目指す。
- ネットワークはマルチクラウドネットワークとして拡張性を保ち、最適なクラウド環境を選択できる柔軟な構成。



## クラウド化の実績

### ホームページのクラウド化(2018/4)



- アマゾンウェブサービス(AWS)の強固なセキュリティ環境を活用することでDDos攻撃等のサイバーセキュリティ対策を強化。

### 規程サーバーのクラウド活用(2019/4)



- これまで形式がばらばらに収録されていた規程を、いつでも・どこでも、どのデバイス(PC、iPad、iPhone)でも検索・閲覧を可能に。
- 規程管理サーバーと規程公開サーバーをクラウド上におくことで、大容量かつ低コストでのサーバー運用が可能。

### イントラネットのクラウド活用(2019/4より随時稼働)



- サーバー更改時のコスト削減。
- 情報共有の高度化によるコミュニケーションの強化。
- ワークスタイル変革への柔軟な対応。

### Amazon Connect活用による受電集中窓口の開設(2019/7)



- クラウドサービスを活用し、72全支店への電話の一次対応を集約し、事務職の作業負担を軽減。
- クラウド化することでランニングコストや固定電話の削減等のコスト削減が可能。

# システム関連

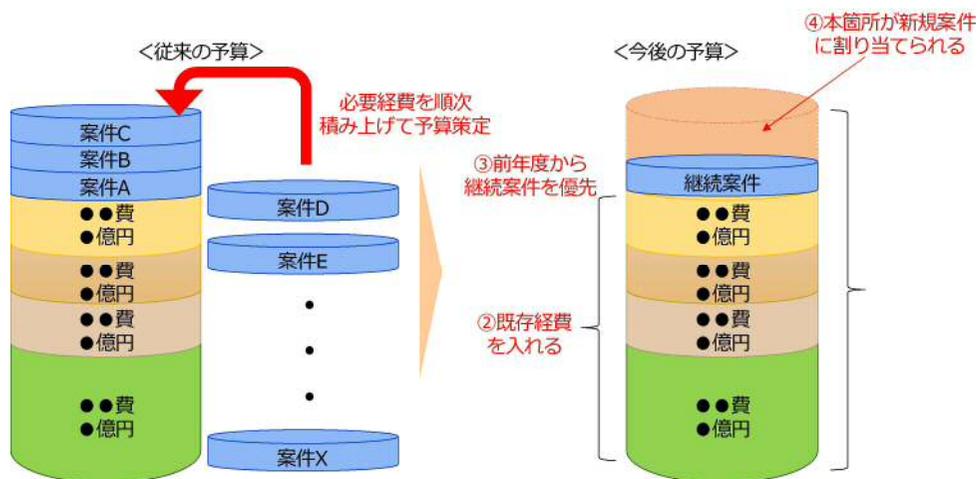
システム投資・経費の抑制に向けて、開発投資に係るルールを厳格運用。

## システム経費の適正化

- 収益向上案件で5年以内の回収が見込めない案件 (ROI20%未満) は原則として差し戻し。
- システム部門を介さずユーザ部門のみでシステムを保有するEUC (End User Computing) を原則禁止。
- ベンダーとの価格交渉には、システム部門の担当者の関与が原則。

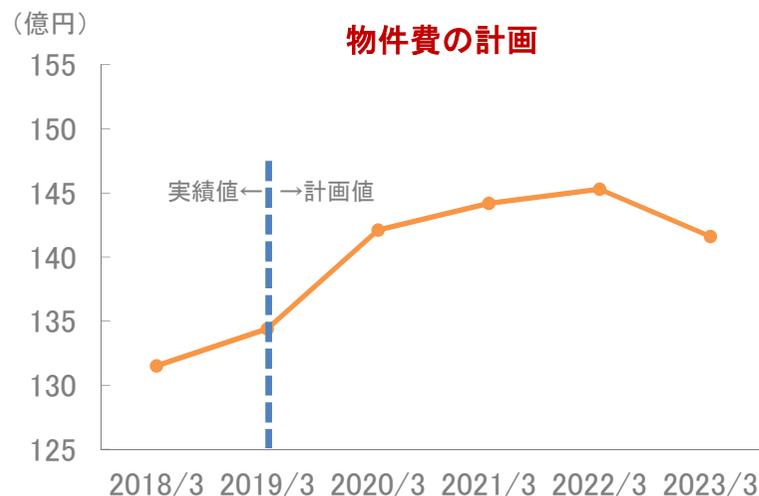
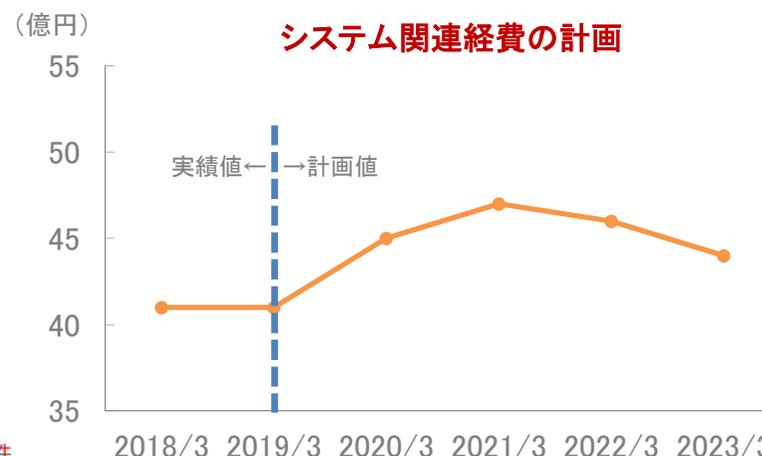
## システム予算の運用方針厳格化

- 経費の上昇を抑制するため、年初にシステム経費の上限を定義し、当該金額の範囲内での運用を行う方針に変更。



## 今後の見通し

- システム関連経費は、当面は大型更新投資の影響で増加するものの、2021/3期でのピークアウトを見込む。
- 物件費についても、店舗展開及びシステム投資に係る経費削減施策により、2022/3期でのピークアウトを見込む。



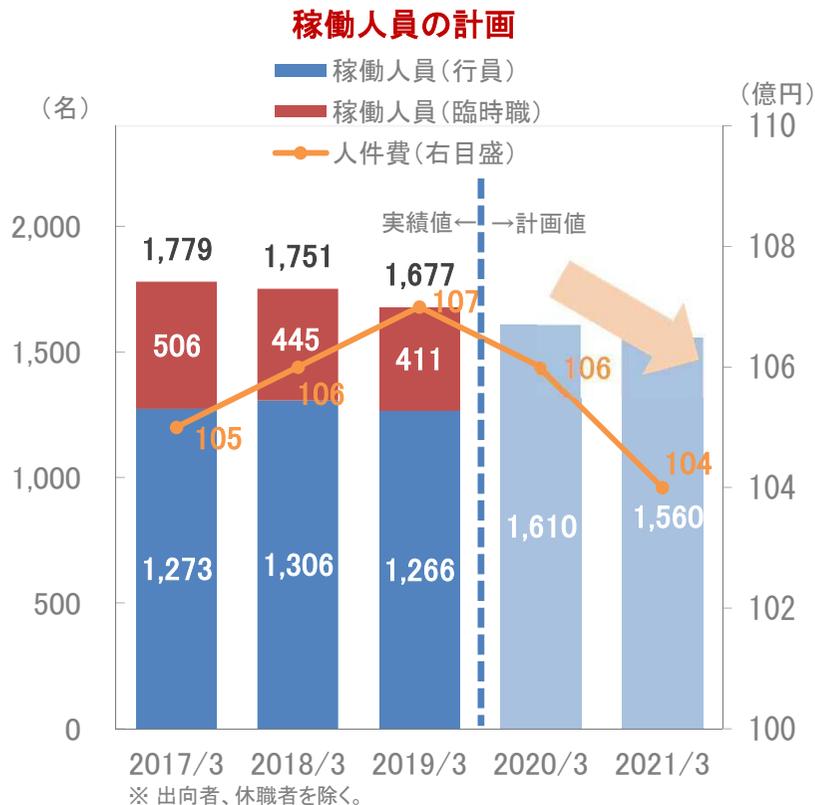
# 人件費

窓口担当要員をスリム化し総人員を圧縮することで人件費削減を図る。

## 人員削減に向けた取り組み

窓口担当要員のスリム化に加え、以下の施策も実施し稼働人員・人件費を削減。

- 新卒採用・臨時職補充採用の抑制。
- 出向・転籍の促進。



## FTB(Flexible & Traditional Bank)プロジェクト (2019/10試行開始、2020年内全店展開)

- タブレット端末を活用し、受信窓口業務の大幅な事務量削減と人員削減を図る取り組み。
- ペーパーレス、印鑑レス、オペレーションレスを実現。



## 窓口フラット体制(担当者のマルチスキル化)の構築 (2018/10)

- 各担当者が全ての窓口関連業務(資産運用相談業務含む)のスキルを保有する体制(マルチスキル化)の構築。
- ①窓口収益力の向上、②事業性営業担当者の窓口非配置による早期戦力化、及び③他部門の窓口応援不要体制を実現。
- 管理職の配置見直しで窓口担当要員をスリム化。

# 生産性の向上(預かり資産販売の効率化)

システムの活用により、預かり資産営業の負担を大幅に軽減。

## 折衝記録録音システム(約定前第三者確認)の導入(2016/10)

- 2016年8月「Skype for Business」を営業店タブレットに導入。
- 2016年10月 折衝記録録音システムを導入し、預かり資産営業における折衝記録作成を省略。
- 第三者の本部専門スタッフがリスク性商品販売時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。
- 音声録音によるエビデンスの強化。
- 営業店へ預かり資産関連の基礎スキル取得の勉強会を実施。

## Azukariアーカイブの導入(2015/5)

- 預かり資産の保存帳票を電子化し運用する仕組み。
- 事務手続きの煩雑を解消し、営業事務の負担を軽減。
- 紙ベースの保管書類の増加を防止。
- 電子化により、監査等の書類調査への負担を軽減。

## 目論見書管理発行システムの導入(2018/8)

- 目論見書について販売の都度、営業店のカラー複合機で印刷し顧客に交付するシステム。
- 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。

## 折衝記録イメージ



# 生産性の向上(多様な人材の活用)

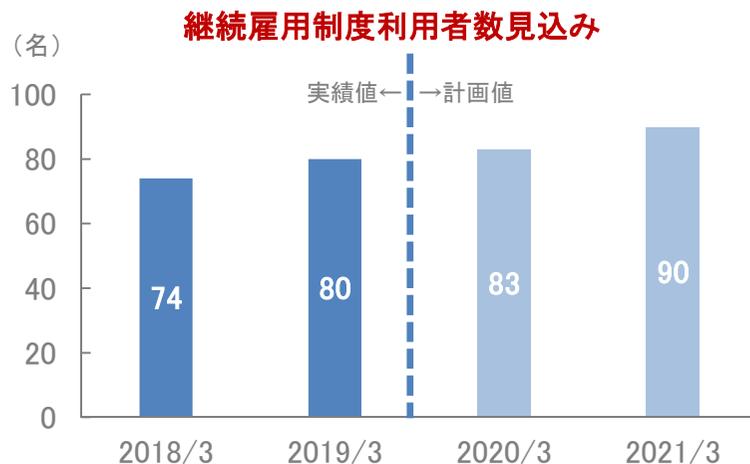
職員のモチベーション向上と人材の多様性確保へ向けた取り組み。

## 役職定年制度の廃止(2018/4)

- 55歳以降も賃金が下がらず、昇格昇給も可能とする制度に変更。
- 役付者層の賃金カーブの上昇をやや緩やかにし、成果配分を大きくすることでメリハリのある賃金体系を確立。

## 継続雇用制度の見直し(2018/4)

- 60歳から65歳までの継続雇用者が対象。
- 人事考課に基き、行員と遜色ない業績を残した職員には、行員並みの年収を確保する制度に見直し。
- メリハリのある処遇とすることでモチベーションの向上を図り、ベテランが力を発揮できる環境を整える。



## 中途採用の拡大

### 目的

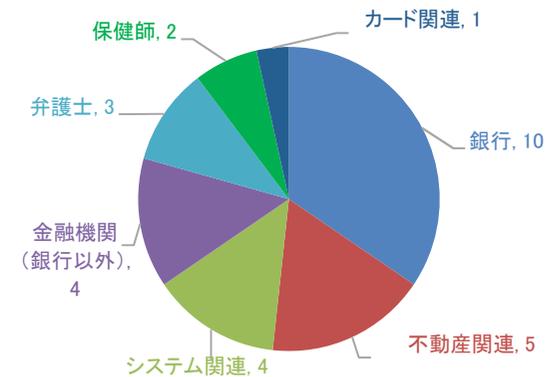
- 専門人材の確保
- 組織の活性化
- 職員年齢構成のひずみの是正

### 活躍事例

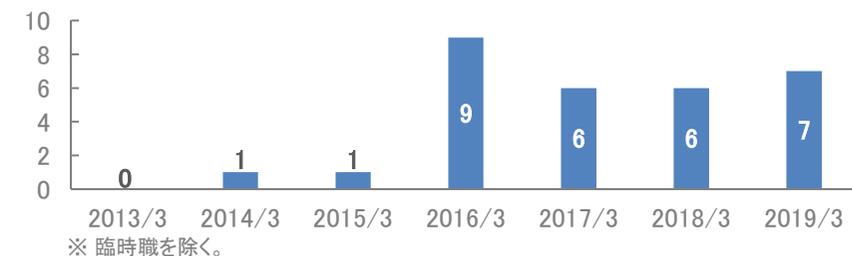
- 審査部長(大手銀行出身)
- リテール事業部長(大手銀行出身)
- 事務統括部システム部門長(地方銀行出身)
- 営業推進部次長(大手生保出身)
- 総合企画部次長(大手銀行出身)

### 前職の状況

直近10年間の  
採用者29名  
※臨時職を除く。



### 中途採用者数



# 生産性の向上(臨時職・女性活躍の促進)

臨時職や行員の過半数を占める女性の活力を組織の活力に結びつける取り組み。

## 臨時職の行員登用推進(2017/7)

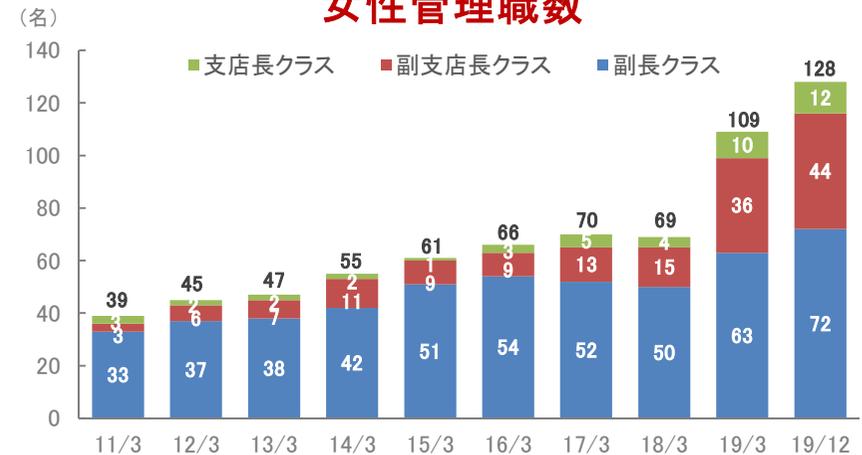
- 行員登用面接の実施を年1回から2回に拡大。
- 資格保有等の昇格要件の明確化と勤続年数制限の撤廃。



## 昇格要件の見直し(2018/4)

- 各資格毎に必要な経験年数に産休・育休期間を加算することとし、子を持つ女性職員の昇格機会を拡充。

## 女性管理職数



## 企業主導型保育園の開園(2019/4)

- 企業主導型保育園「にじいろたまご保育園」を開園。
- 特に待機児童の多い0歳児から2歳児までを保育の対象とし、職員の福利厚生向上や、女性職員のキャリアアプスの解消を支援。



# 生産性の向上（健康経営の推進）

重要な経営資源である職員の健康を維持・向上し、組織活性化・生産性向上に繋げる。

## 健康経営宣言の策定(2019/10)

- 職員の健康を重要な経営資源の一つと捉え、組織として職員の健康管理・健康保持に積極的に取り組むことを定めた健康経営宣言を策定。
- 職員自らが健康管理や健康保持に責任を持ち、主体的に取り組めるよう、「セルフ・ヘルスケア」を積極的にサポート。

## セルフ・ヘルスケア体制の構築



## 卒煙支援および就業時間内禁煙に向けた取り組み(2019/10)

- 喫煙および受動喫煙の及ぼす健康問題を予防し、職員の健康保持・増進を図るため、卒煙サポートおよび就業時間内禁煙(MO! SWANデー)を実施。
- 禁煙外来自己負担分補助や卒煙報奨金を支給する他、禁煙デーを段階的に増加し2020年10月の就業時間内禁煙を目指す。



## ウェアラブルデバイスの貸与および健康イベントの実施(2019/10)

- ウェアラブルデバイスの貸与により、役職員が自身の活動量や睡眠状況を数値化し把握管理するとともに、活動量・睡眠状況の変化が自身の健康数値にどのような影響を与えたか、PDCAサイクルを意識した生活習慣の改善を支援。
- 上記ウェアラブルデバイスを利用した全役職員対抗のウォーキングイベントを開催し、職員の運動習慣作りのきっかけを創出。

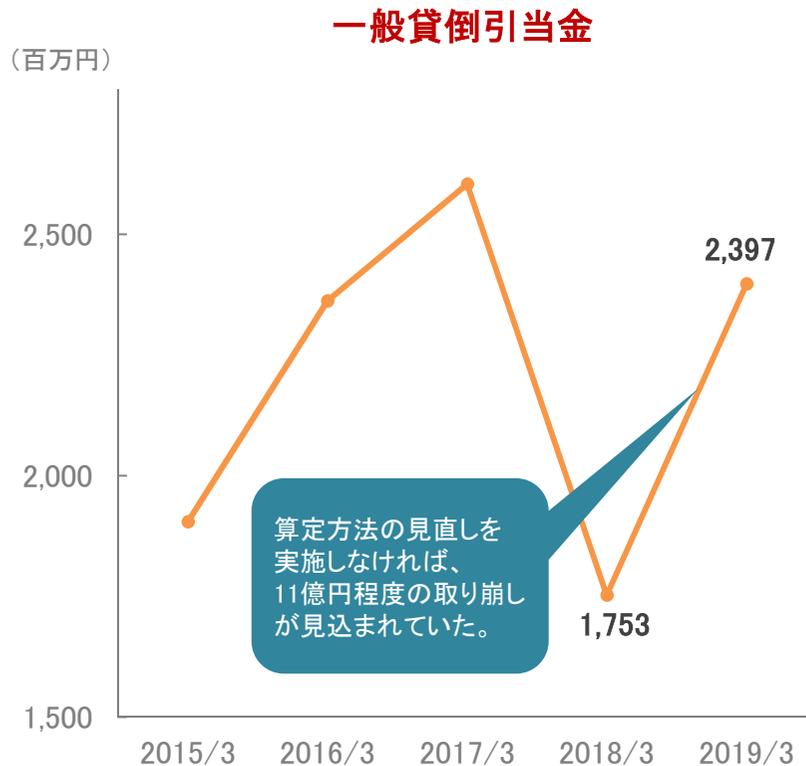


# 景気転換への対応

2～3年後の景気低迷を想定し、早めの対応で備える。

## 一般貸倒引当金算定方法の精緻化(2018/6)

- 従来は5期平均で算定していたところを、景気変動の影響を受けにくい15年平均で算定する方法に変更。



## ホテル・マンション・アパートローン審査基準の厳格化(2018/10)

- 新規ホテル**  
長期融資かつ景気動向のリスクを反映した目線に変更。1億円以上の案件について、期間25年以内を基準に、損益分岐点稼働率、自己資金割合、ADR(1日1室あたりの実質客室単価)・RevPAR(1日1室あたりの客室売上高)等を基準に判定。
- 分譲マンション**  
債務者属性も考慮し、売れ残りリスクに備える。進行中プロジェクトの原価合計の1割以上の資力が目線。案件集中度合(他行スタンス)、周辺類似PJ比較、既往PJの販売状況、消費増税後のプロジェクト保有状況を勘案。
- アパート**  
DSCR・LTV・案件総合ランク指標に基づく審査を開始。併せて「個人の収益物件取得に係る融資」目線の厳格化を実施。

■案件スコアリング表

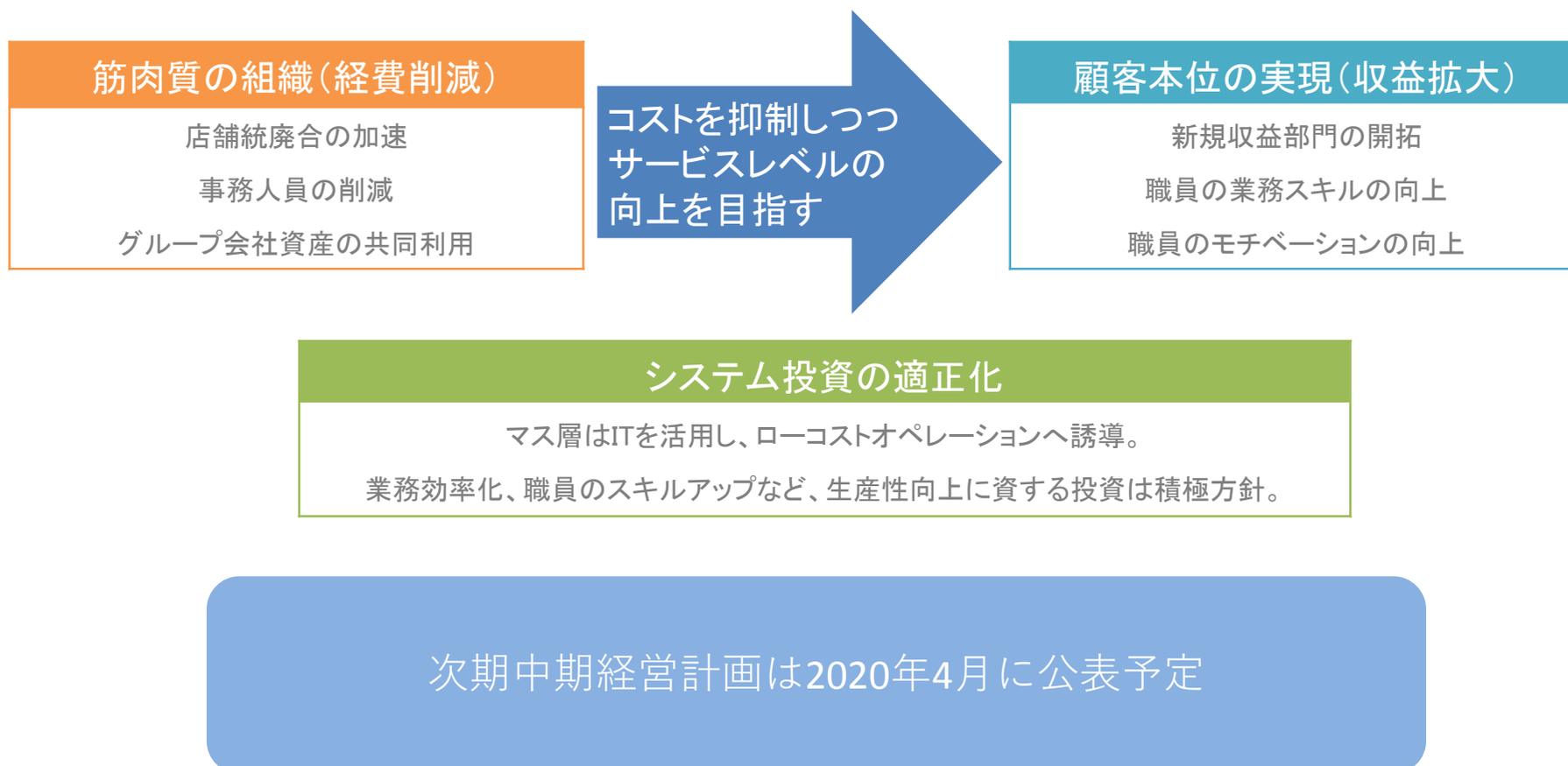
DSCR	LTV					
	150%超	140%超～150%以下	130%超～140%以下	100%超～120%以下	80%超～100%以下	80%以下
1.5以上	75	80	85	90	95	100
1.4以上～1.5未満	70	75	80	85	90	95
1.3以上～1.4未満	65	70	75	80	85	90
1.2以上～1.3未満	60	65	70	75	80	85
1.1以上～1.2未満	55	60	65	70	75	80
1.0以上～1.1未満	50	55	60	65	70	75
0.9以上～1.0未満	45	50	55	60	65	70
0.8以上～0.9未満	40	45	50	55	60	65
0.8未満	35	40	45	50	55	60

DSCR: Debt Service Coverage Ratio (返済元金収入/返済元金支出)  
 LTV: Loan To Value Ratio (借入元金/物件価格)  
 計算式: (返済元金収入/返済元金支出) × 100  
 (借入金比率・資産に対する借入金比率を示す指標)  
 計算式: 借入元金/物件価格

→ 案件ランク

# 次期中期経営計画コンセプト

マイナス金利政策の継続を前提に、顧客向けサービス利益(預貸金収支+役務利益—経費)の着実な増加を目指す。自己資本比率の維持が大前提。



# SDGs / ESGへの取り組み

ESGの観点も踏まえつつ、SDGs宣言に掲げた各種取組みを継続・強化する。

宣言/重点目標	主な取組み	SDGs該当項目
<p><b>&lt;宣言①：金融グループとしての責任&gt;</b></p> <p><b>重点目標①：地域経済活性化への取り組み</b></p>	<p><b>&lt;新産業の創出&gt;</b> 創業・新事業開拓支援、ファンドによる支援、キャッシュレス化の推進</p> <p><b>&lt;地域への還元&gt;</b> りゅうぎん地方創生応援私募債、地域貢献型カード</p> <p><b>&lt;文化振興&gt;</b> りゅうぎん紅型デザインコンテスト、りゅうぎん琉球漆芸技術伝承支援事業</p>	
<p><b>&lt;宣言②：地域社会の持続可能性の確保&gt;</b></p> <p><b>重点目標②：地域社会および職場における平等の確保</b></p>	<p><b>&lt;貧困対策&gt;</b> りゅうぎんユイマール助成会、子ども居場所づくりイベント事業助成金</p> <p><b>&lt;教育支援&gt;</b> りゅうぎんキッズスクール、りゅうぎん海外留学支援事業、大学寄付講座</p> <p><b>&lt;障がい者支援&gt;</b> ナイスハートバザール、海あしびな-SUNフェスタ &lt;障がい者支援&gt;</p> <p><b>&lt;女性活躍推進&gt;</b> 企業主導型保育園（にじいろたまご保育園）、管理職への女性の積極登用</p> <p><b>&lt;健康経営&gt;</b> 卒煙サポート、ウェアラブルデバイス貸与による健康づくりイベント実施等</p>	
<p><b>&lt;宣言③：地球環境保護への貢献&gt;</b></p> <p><b>重点目標③：地球環境保護のための具体的な行動</b></p>	<p><b>&lt;二酸化炭素(CO2)排出抑制&gt;</b> カーボンオフセット実施、ペーパーレス化推進</p> <p><b>&lt;省エネへの取り組み&gt;</b> 太陽光発電設備・LED照明・高効率空調設備の導入推進</p> <p><b>&lt;自然環境・生態系保護&gt;</b> 「国場川水あしび」、「沖縄県植樹祭」へのボランティア派遣</p> <p><b>&lt;環境意識向上に係る周知・啓蒙&gt;</b> 那覇市「環境絵日記」「4R推進ポスター・標語」コンクールへの協賛</p>	
+		
<p><b>ガバナンス態勢の充実</b></p>	<p><b>&lt;コンプライアンス&gt;</b> 職員のコンプライアンス意識醸成と強化、マネーロンダリングおよびテロ資金供与や反社会的勢力への対策実施</p> <p><b>&lt;経営管理&gt;</b> リスクアペタイトフレームワークの構築</p>	

# 本資料について

## 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2020年1月31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。