



# 2020年3月期 決算発表



琉球銀行

琉球銀行グループ  
BANK OF THE RYUKYUS GROUP

第28回(2019年度)りゅうぎん紅型デザインコンテスト 技術賞  
「帰り道の花」 喜屋武 滉子



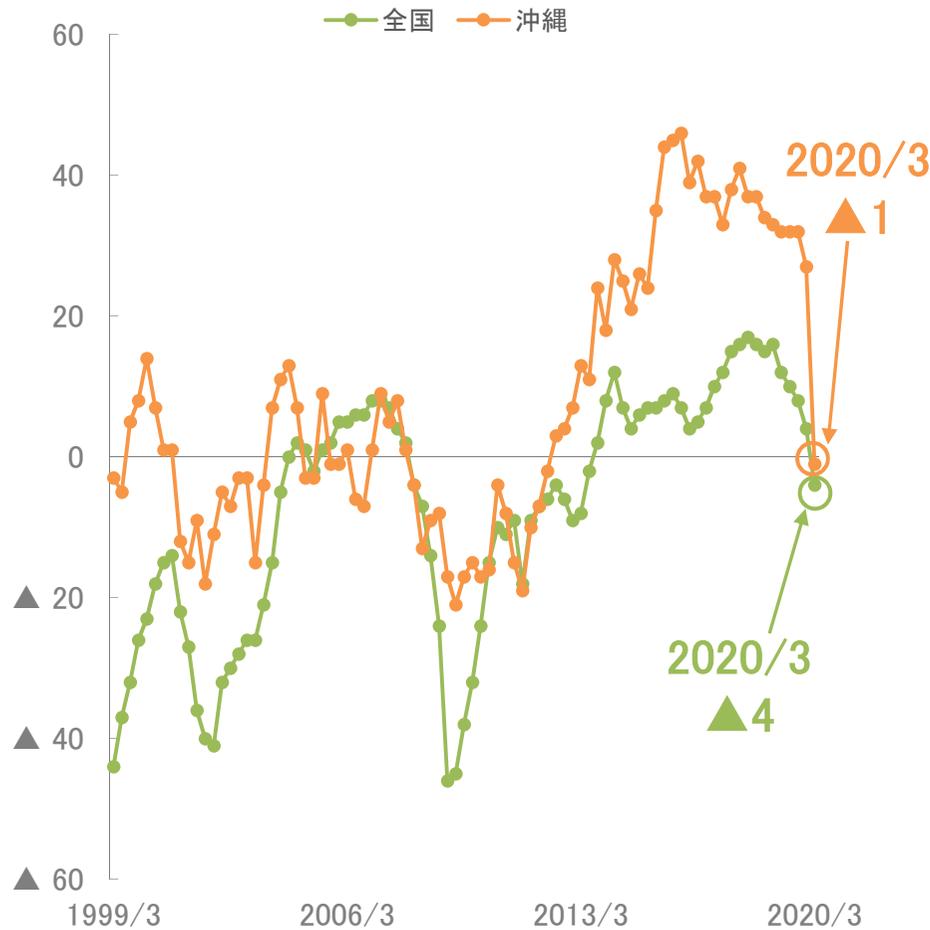
# 1 沖縄経済の概況

※ 年単位の統計指標は暦年ベース。

# 日銀短観

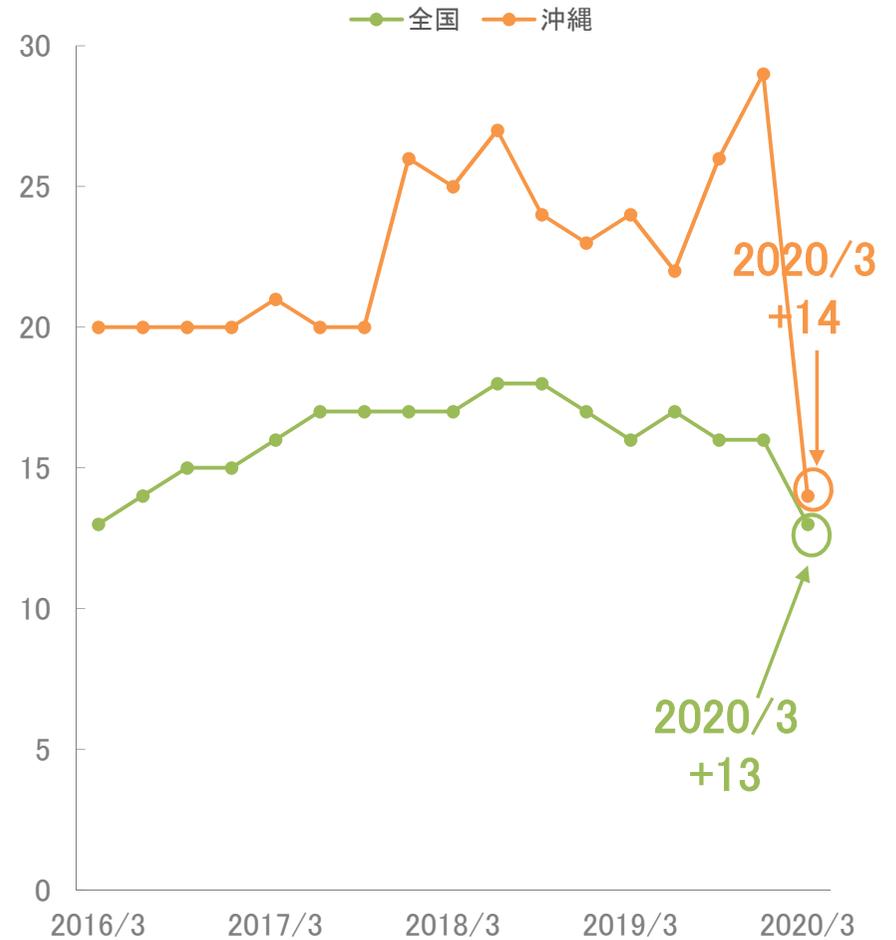
新型コロナの影響により、足元の景況感は全国と同様に大幅に悪化。

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)

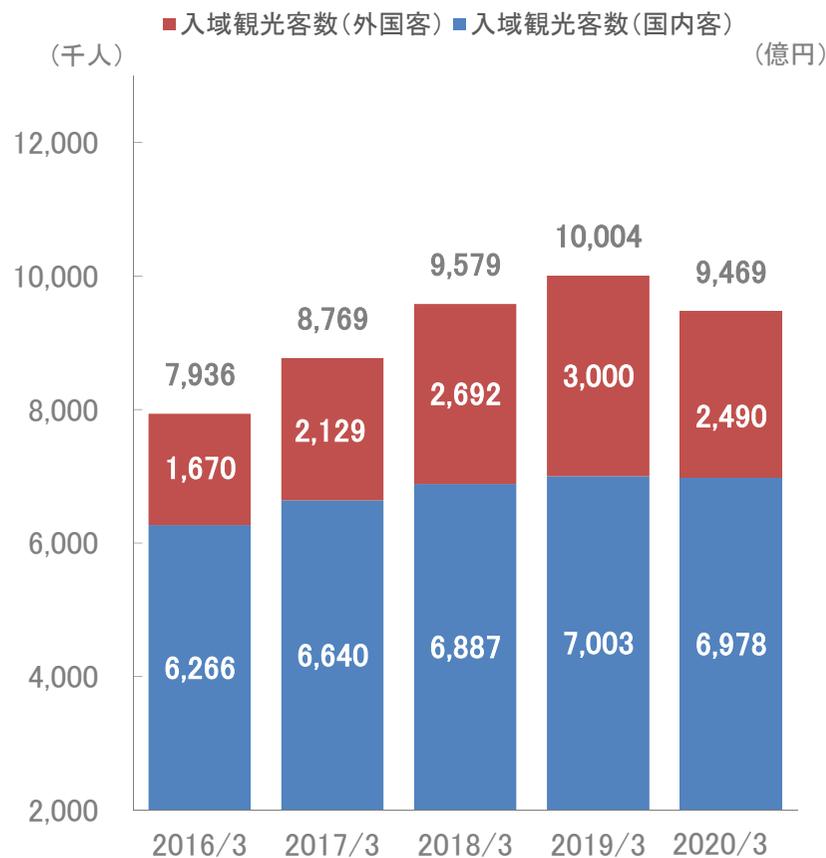


※ 2014/12より「新ベース」の数値にて作成。  
(出所)日本銀行 那覇支店

# 観光

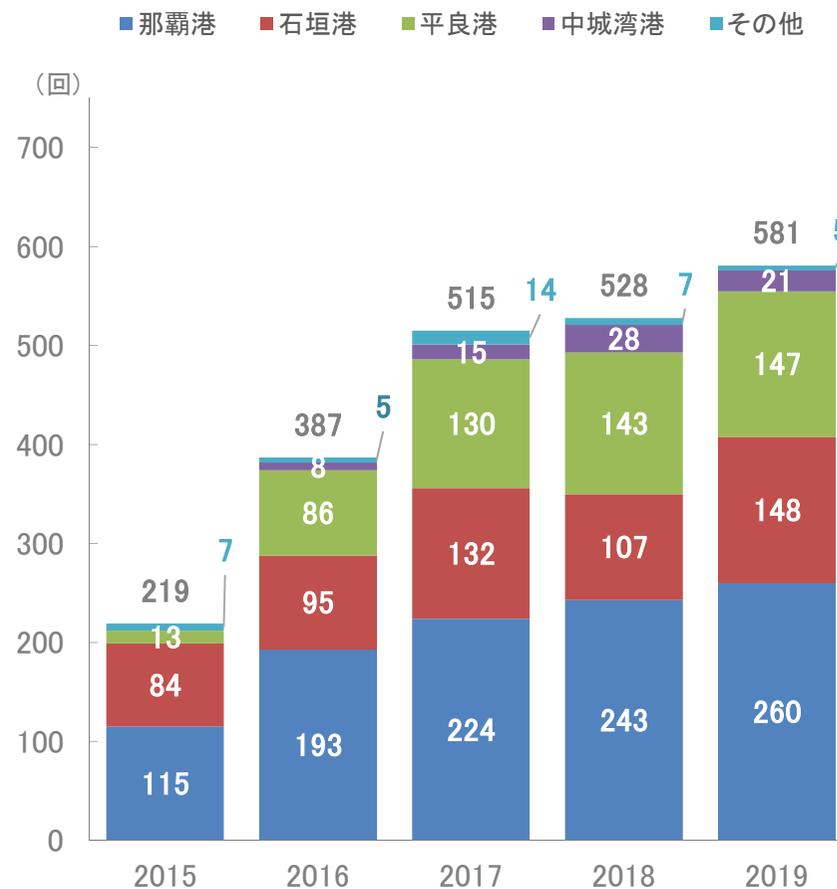
新型コロナの影響により2019年度の入域観光客は前年度より大幅減少。  
クルーズ船寄港回数は2019年(暦年)は過去最高も、今後は減少見込み。

## 入域観光客数



(出所) 沖縄県

## 沖縄県内のクルーズ船寄港回数

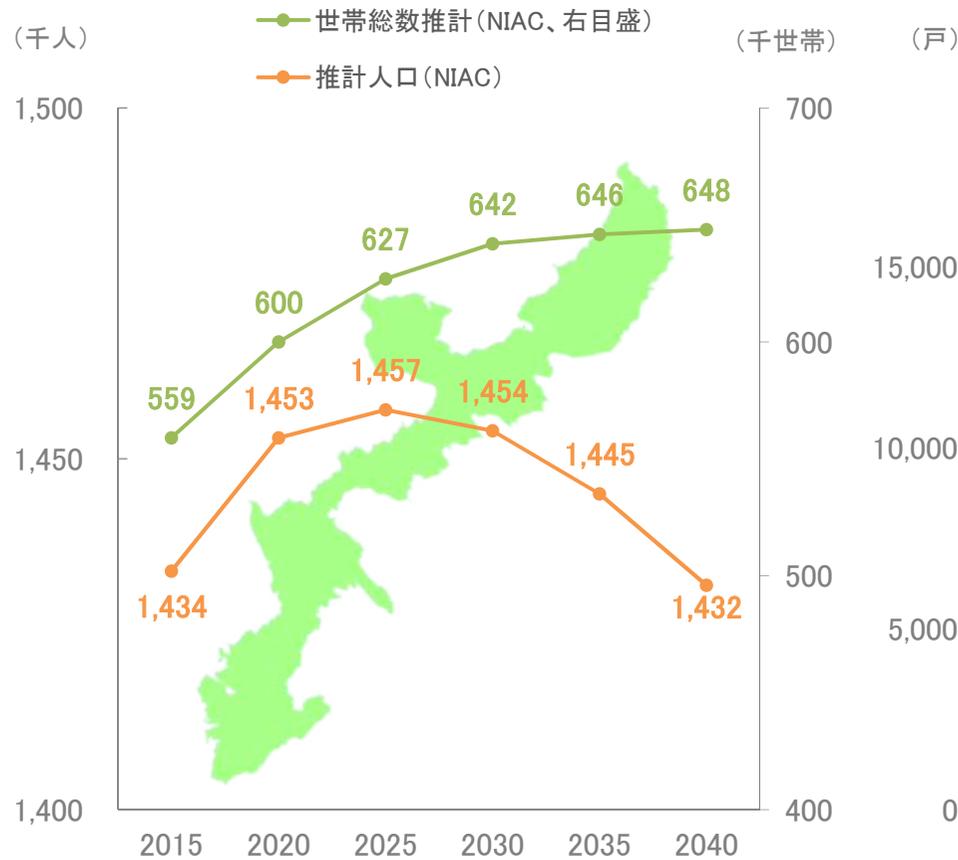


(出所) 内閣府 沖縄総合事務局

# 人口・世帯数・住宅着工数

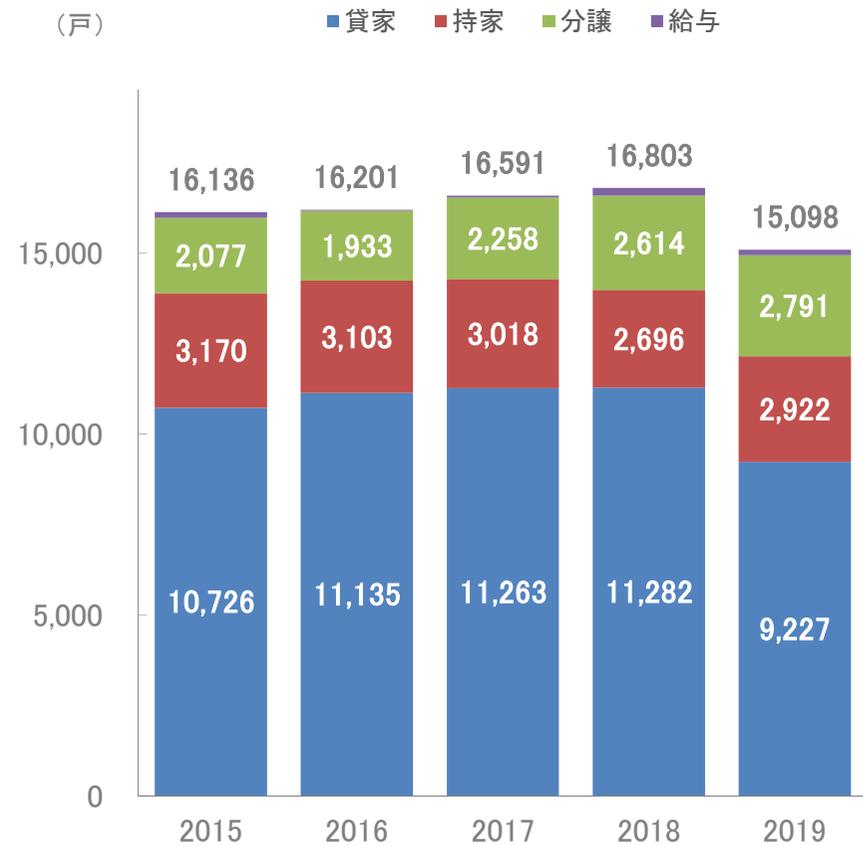
人口は2025年まで、世帯数は継続して増加の見通し。  
住宅着工数は、貸家の大幅減の影響により全体でも減少に転じる。

## 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

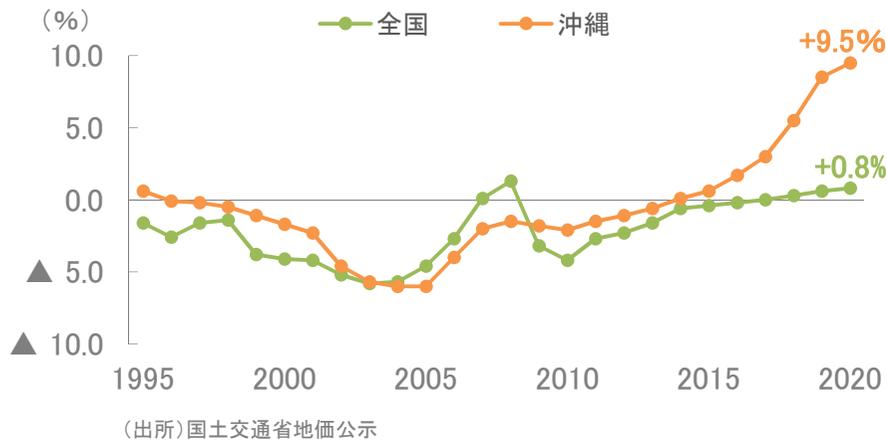


(出所) 国土交通省「住宅着工統計」

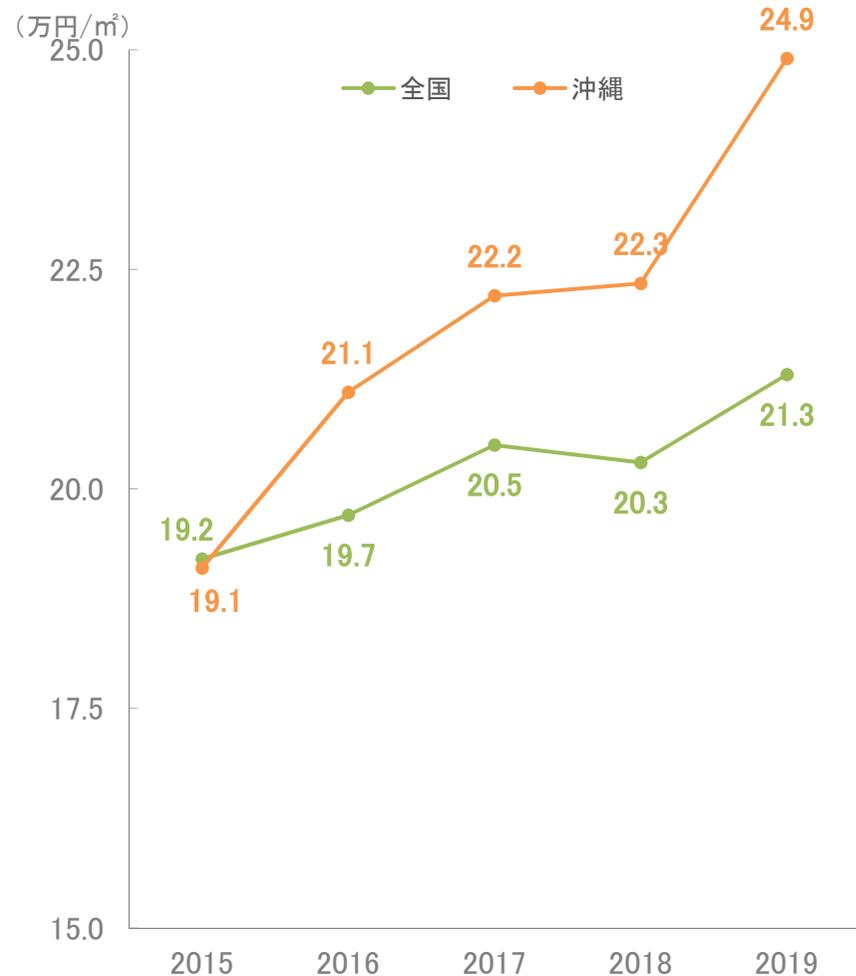
# 不動産

地価・建築単価は、全国平均を上回る上昇。

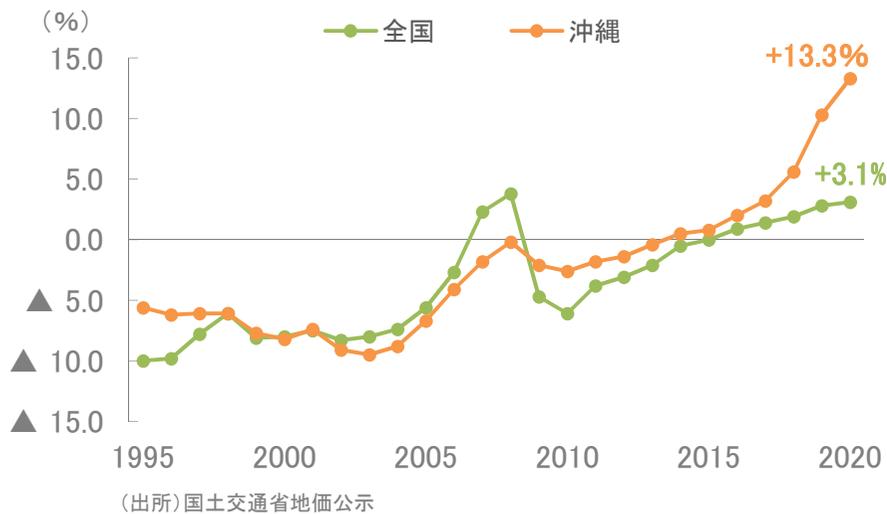
## 住宅地地価上昇率



## 建築単価



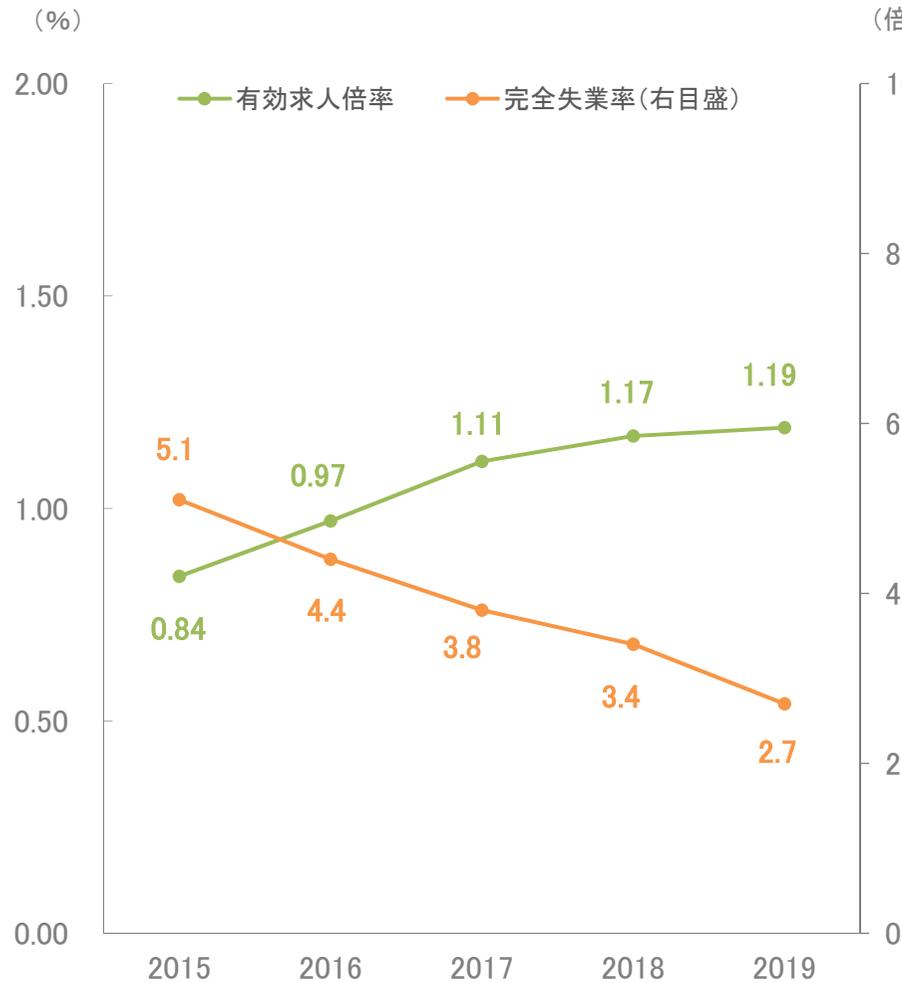
## 商業地地価上昇率



# 雇用

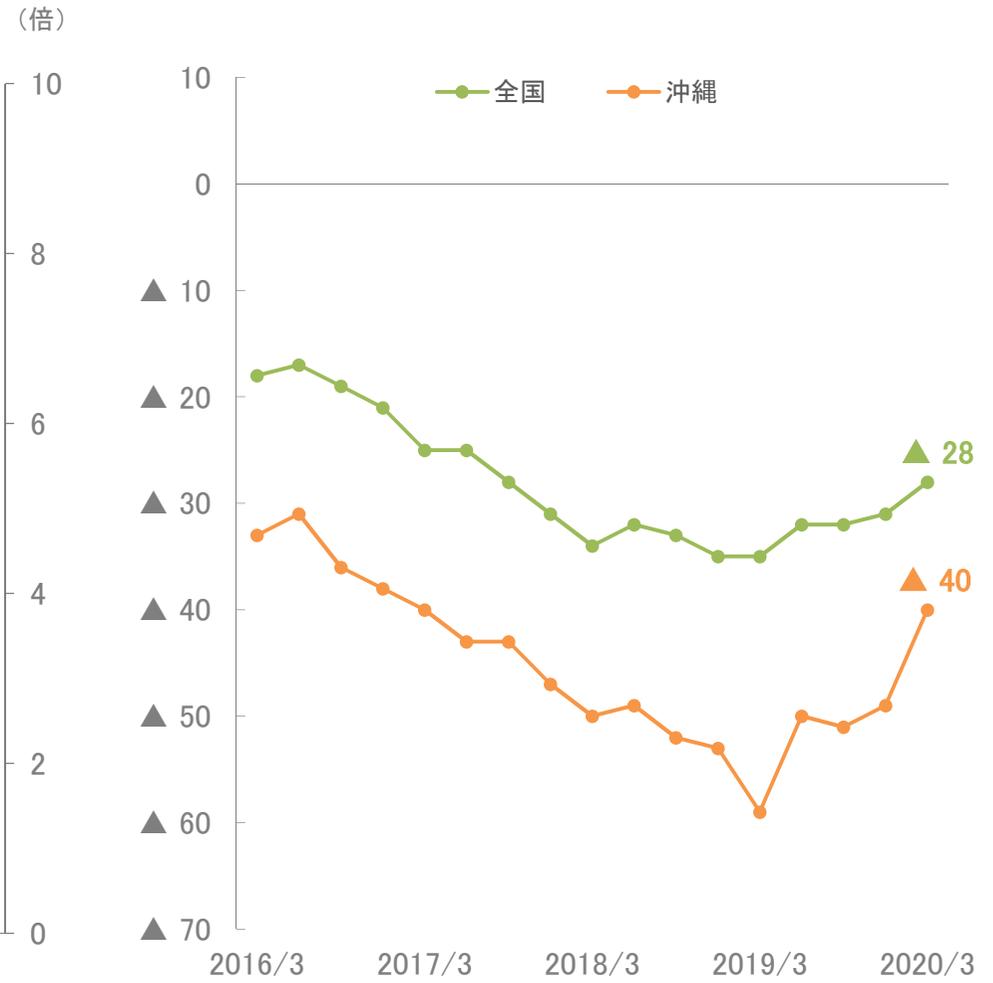
2019年までは失業率が低下し雇用が改善。足元では新型コロナの影響で人手不足が緩和。

### 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

# 足元の県内景気動向

新型コロナの影響を大きく受ける観光関連を中心に、足元(4月)の県内景気は大幅に悪化。

## 県内景気動向調査 (2020年4月)

りゅうぎん総合研究所まとめ

		-	+	
消費関連	百貨店	▲75.1		
	スーパー	既存店		1.6
		全店		3.2
	新車販売台数	▲39.3		
電気製品卸売	▲0.9			
建設関連	公共工事請負金額		37.2	
	建設受注額	P▲7.5		
	セメント	P▲2.9		
	鋼材	▲1.3		
	木材	▲9.8		
観光関連	入域観光客数	▲90.9		
	ホテル	稼働率	P▲70.1	
		売上高	P▲91.5	
	観光施設入場者数	P▲94.6		
	ゴルフ場入場者数	▲44.6		
その他	県内新規求人数	▲42.0		
	企業倒産件数	▲3		
	広告収入	▲7.6		

※広告収入は20年3月分。数値は前年比(%)。ホテル稼働率(%ポイント)、企業倒産件数(件)は前年差。Pは速報値。観光施設入場者数は首里城公園を除く

(出所)琉球新報社提供

### 消費関連

- 百貨店売上高は、新型コロナウイルス感染拡大防止による営業時間短縮や臨時休業の影響などで、11カ月連続で前年を下回った。
- 新車販売台数は、消費税引上げの影響が続くほか、レンタカー需要の低下などから、7カ月連続で前年を下回った。

### 観光関連

- 入域観光客数は、4カ月連続で前年を下回った。国内客は約9割減少し、外国客はゼロとなった。
- 県内主要ホテルは、稼働率、売上高ともに前年を下回った。
- 主要観光施設入場者数は、前年を下回った。
- ゴルフ場入場者数は、前年を下回った。
- 先行きは、全世界に感染拡大している新型コロナウイルスの収束次期が不透明であり、外国客の入国が困難になっていることや、国内客は県をまたぐ移動は自粛傾向にあることから、厳しい状況が続くとみられる。

### 雇用関連

- 新規求人数は、前年同月比42.0%減となり5カ月連続で前年を下回った。宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業、情報通信業などで減少した。



## 2 2020年3月期 決算について

## 決算の概要(単体)

増収・減益、与信コストの増加や市場部門損益の減少により減益。

(億円)

	2020年3月期		2019年3月期
		前年同期比	
経常収益	424	+4	420
業務粗利益 (a)	315	+7	308
経費 (b)	243	+4	239
実質業務純益 (c=a-b)	71	+2	69
ネット与信コスト (d)	8	+10	▲2
その他臨時損益 (e)	▲10	▲12	2
経常利益 (f=c-d+e)	53	▲20	73
当期純利益	40	▲13	53

※前年同期比は表上計算

## 決算の概要(連結)

増収・減益、連結ベースにおいても銀行単体の影響で減益。

(億円)

	2020年3月期		2019年3月期
		前年同期比	
経常収益	627	+6	621
経常費用	558	+24	534
経常利益	69	▲17	86
親会社株主に帰属する 当期純利益	49	▲12	61

※前年同期比は表上計算

# 損益推移ダイジェスト(単体 2016/3～2020/3)

(百万円)

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	前年同期比
顧客向けサービス利益※1	5,312	3,325	3,395	3,472	3,619	+147
うち預貸金収支※2	22,901	22,127	21,890	22,278	22,837	+559
うち役務利益※3	4,849	4,893	5,277	5,347	5,400	+53
うち経費	▲22,438	▲23,694	▲23,772	▲24,153	▲24,618	▲465
市場部門損益	4,171	4,386	4,937	3,238	2,054	▲1,184
証券国際部門損益	4,009	2,828	4,425	1,845	1,778	▲67
うち利息配当金	2,982	3,163	2,911	2,298	1,597	▲701
うち外為・商品売買損益	255	369	▲36	821	149	▲672
うち債券5科目戻	734	▲691	387	▲169	421	+590
うち株式3勘定戻	▲99	▲100	1,123	▲730	▲1,089	▲359
政策投資関連	162	1,537	511	1,393	276	▲1,117
与信コスト関連	▲1,310	▲806	1,808	217	▲869	▲1,086
うち一般貸倒引当金繰入※4	▲787	▲241	850	▲644	▲1,591	▲947
その他・法人税等	▲3,121	▲1,893	▲2,314	▲1,553	▲795	+758
当期純利益	5,052	5,012	7,826	5,374	4,009	▲1,365

※1 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費

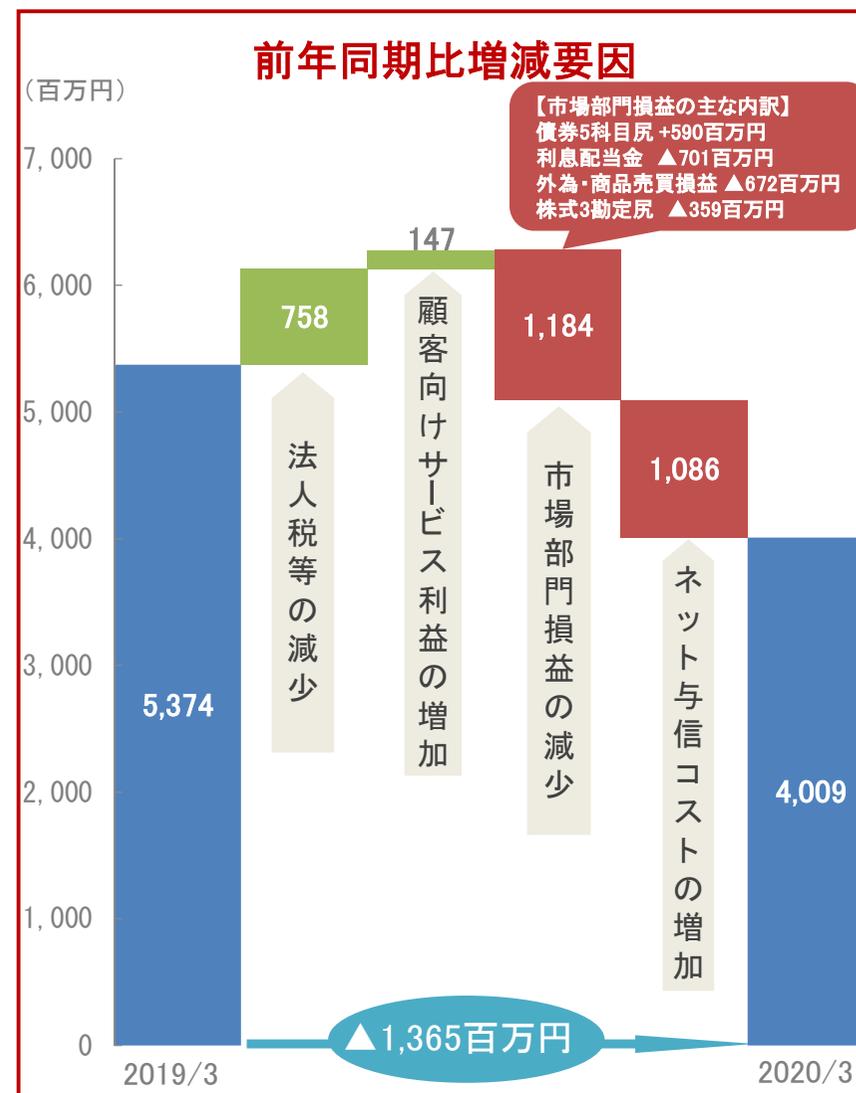
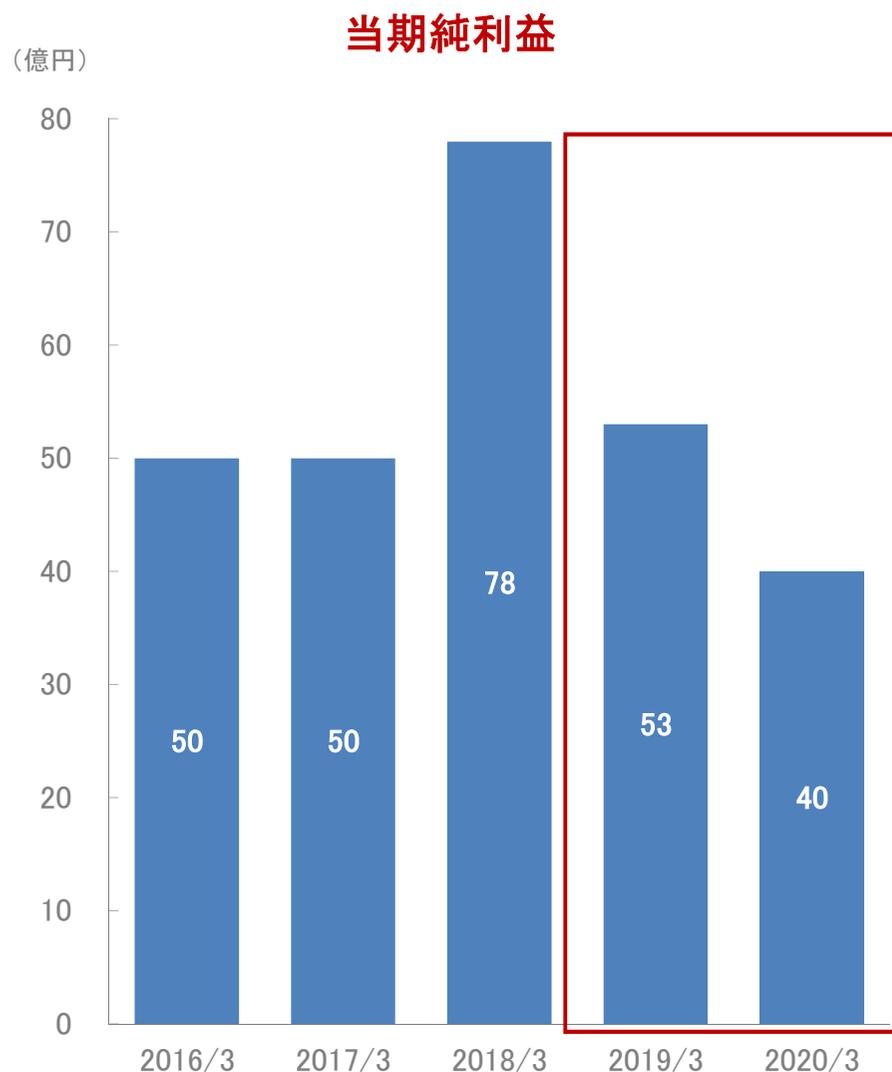
※2 預貸金収支(ローン関係手数料(消費者ローン保証料、団信保険料)含む。預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース。)

※3 役務利益(ローン関係手数料除く。)

※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。

# 2020年3月期の損益状況

顧客向けサービス利益は増加するも、与信コスト増加および市場部門損益減少により減益。

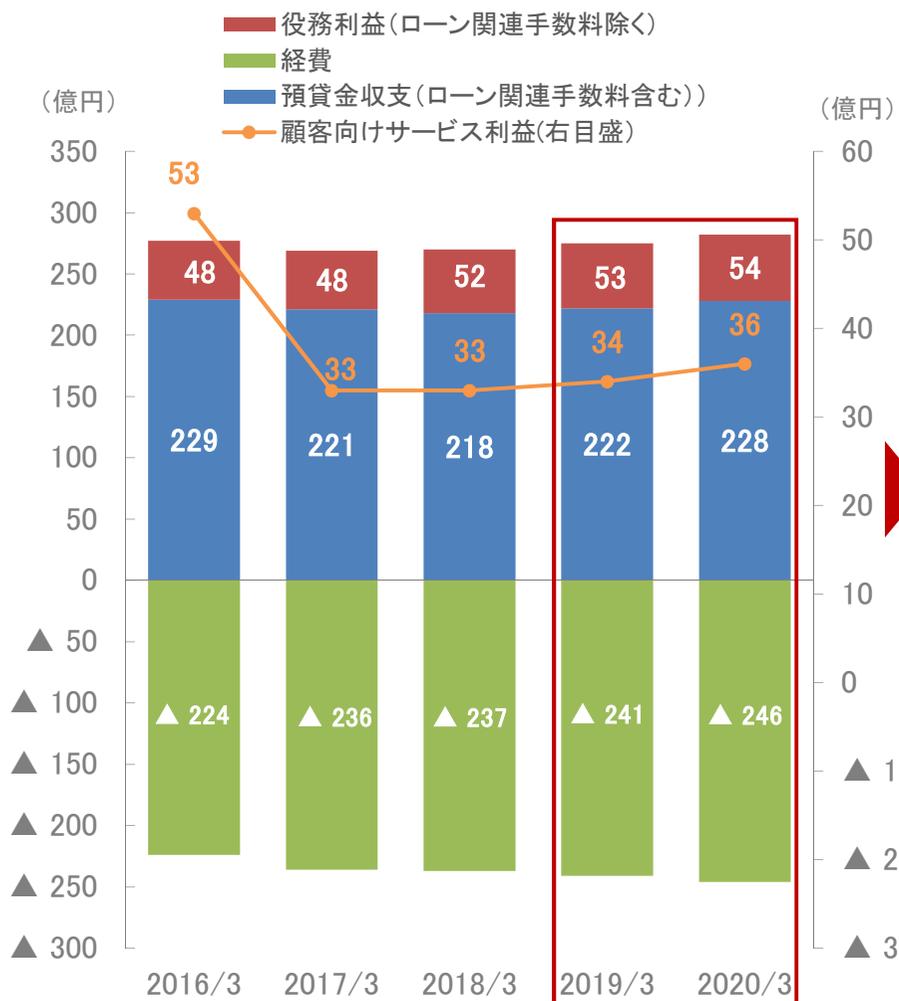


※ 法人税等の減少の項目は、その他損益の増減を含む。

# 顧客向けサービス利益

経費は増加するも預貸金収支および役務利益の増加により増益。

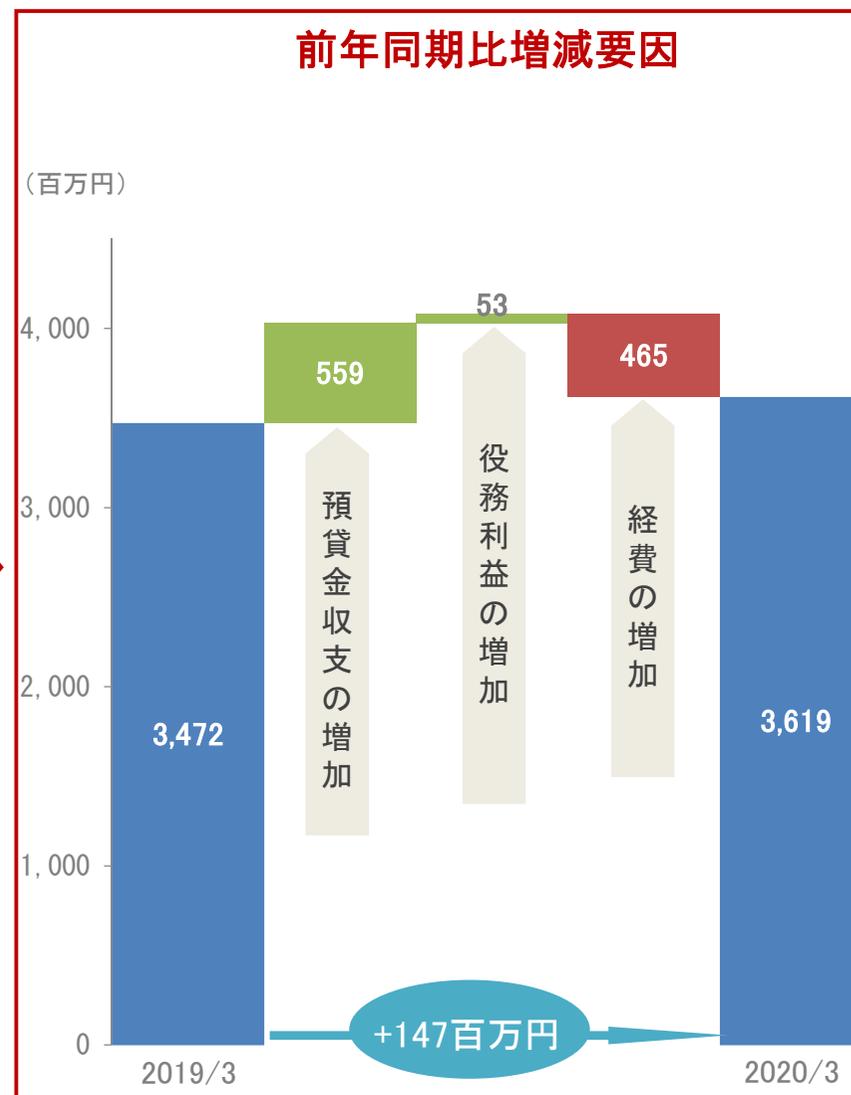
## 顧客向けサービス利益



※ 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費

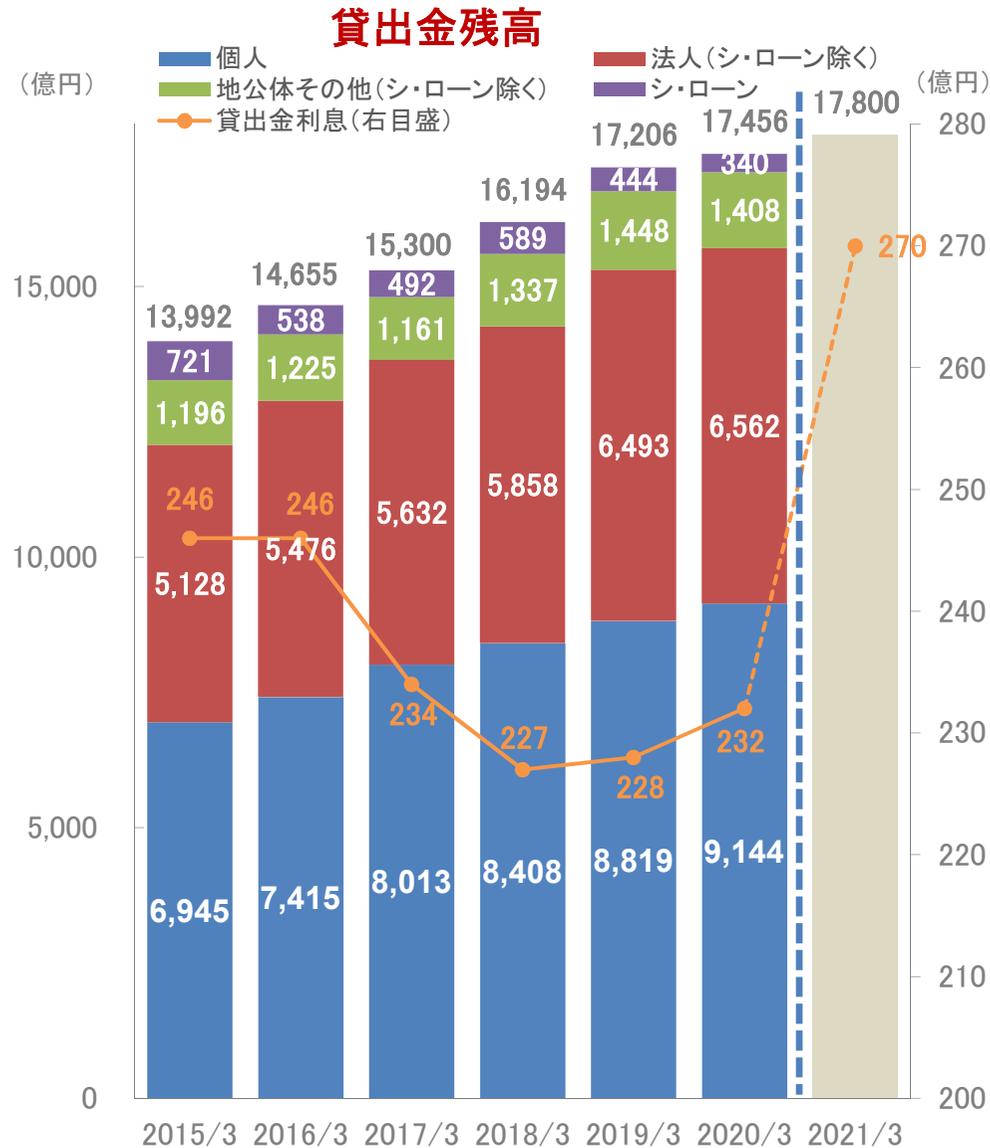
※ 預貸金収支のうち、預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース。

## 前年同期比増減要因

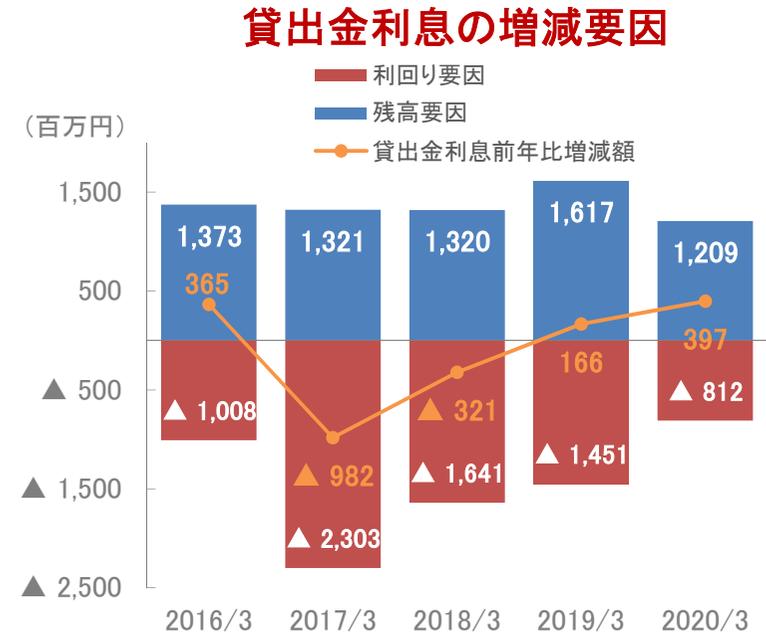


# 貸出金

利回りは低下するも残高は順調に増加し、貸出金利息は2期連続で増加。



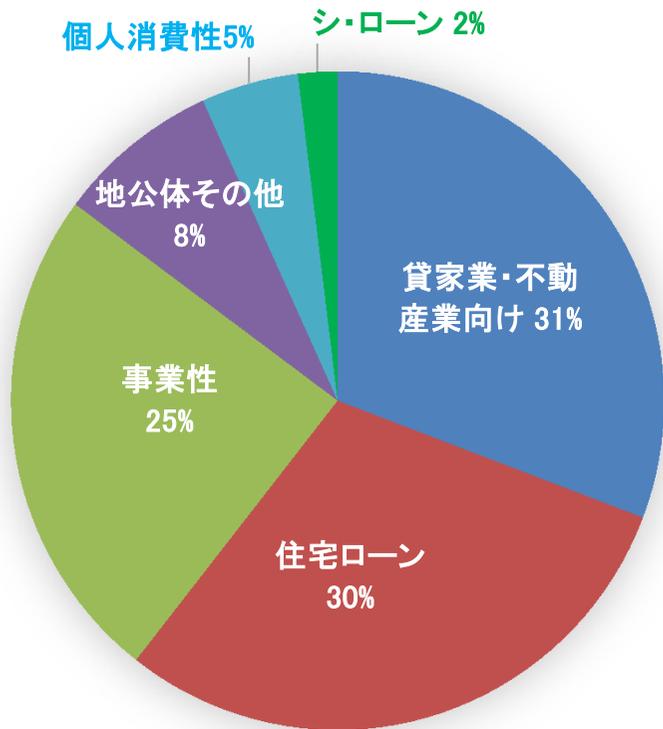
※ 貸出金利息については、ローン関係手数料を控除。



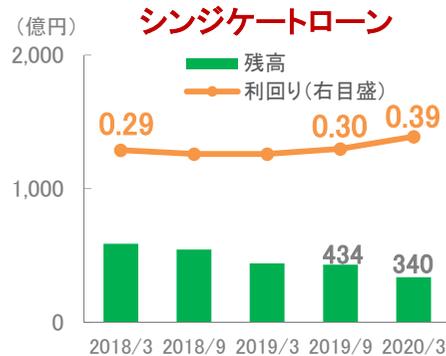
# 貸出金

住宅ローン、貸家業・不動産向け貸出を中心に残高増加。利回り低下も鈍化傾向に。

貸出金用途別残高割合



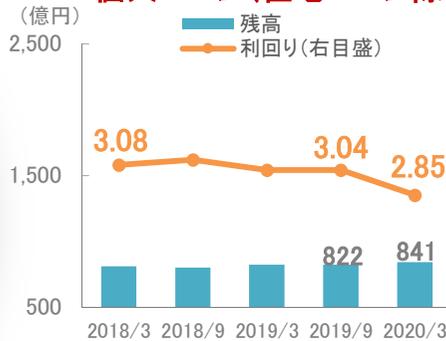
※ 利回りの計算については、ローン関係手数料を控除。



貸家業・不動産向け貸出



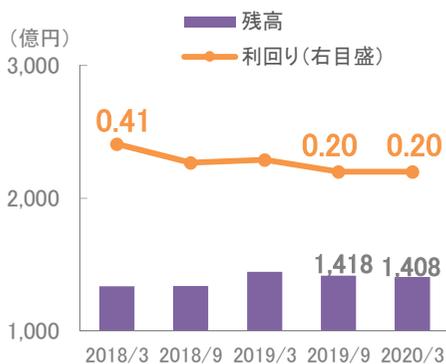
個人ローン(住宅ローン除く)



住宅ローン



地公体(シ・ローン除く)その他



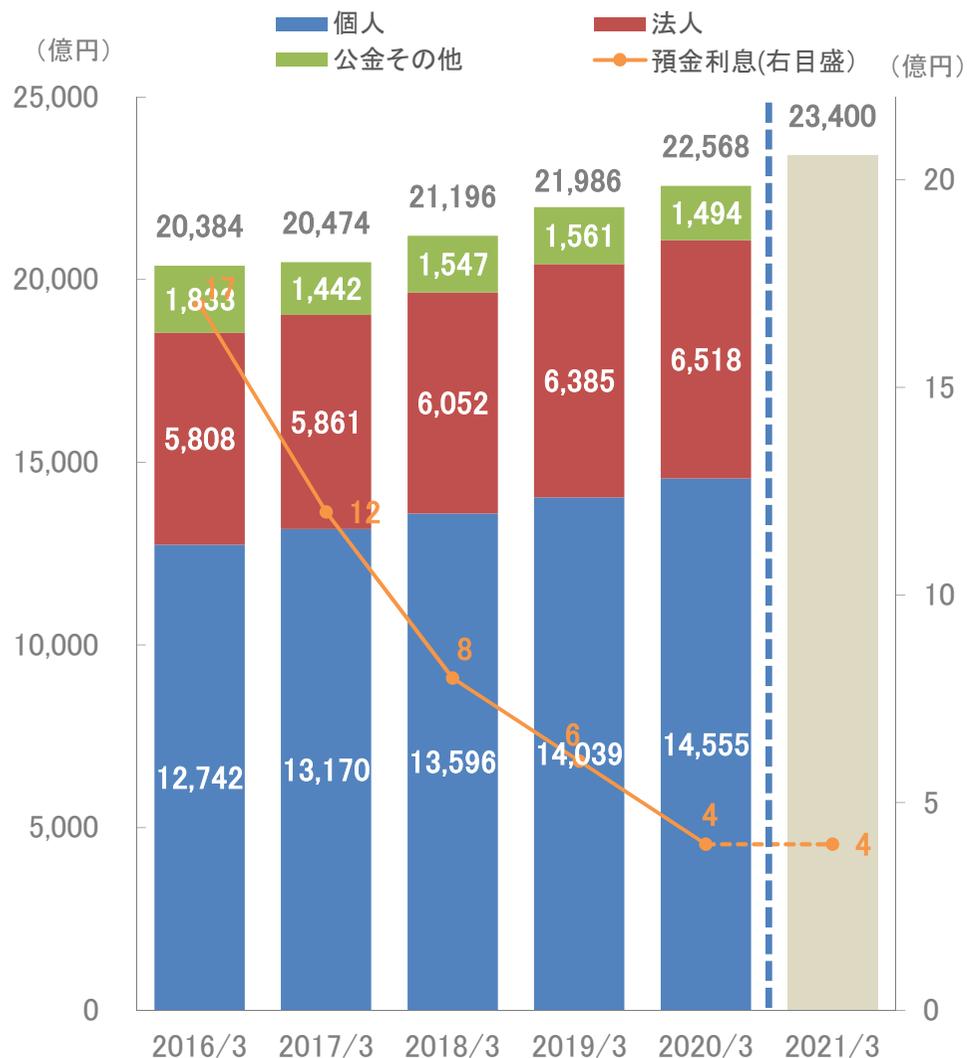
事業性貸出(シ・ローン、不動産関連除く)



# 預金

個人預金・法人預金ともに順調に増加。預金利回りは定期性預金の残高減少に伴い低下。

## 預金残高



※ 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

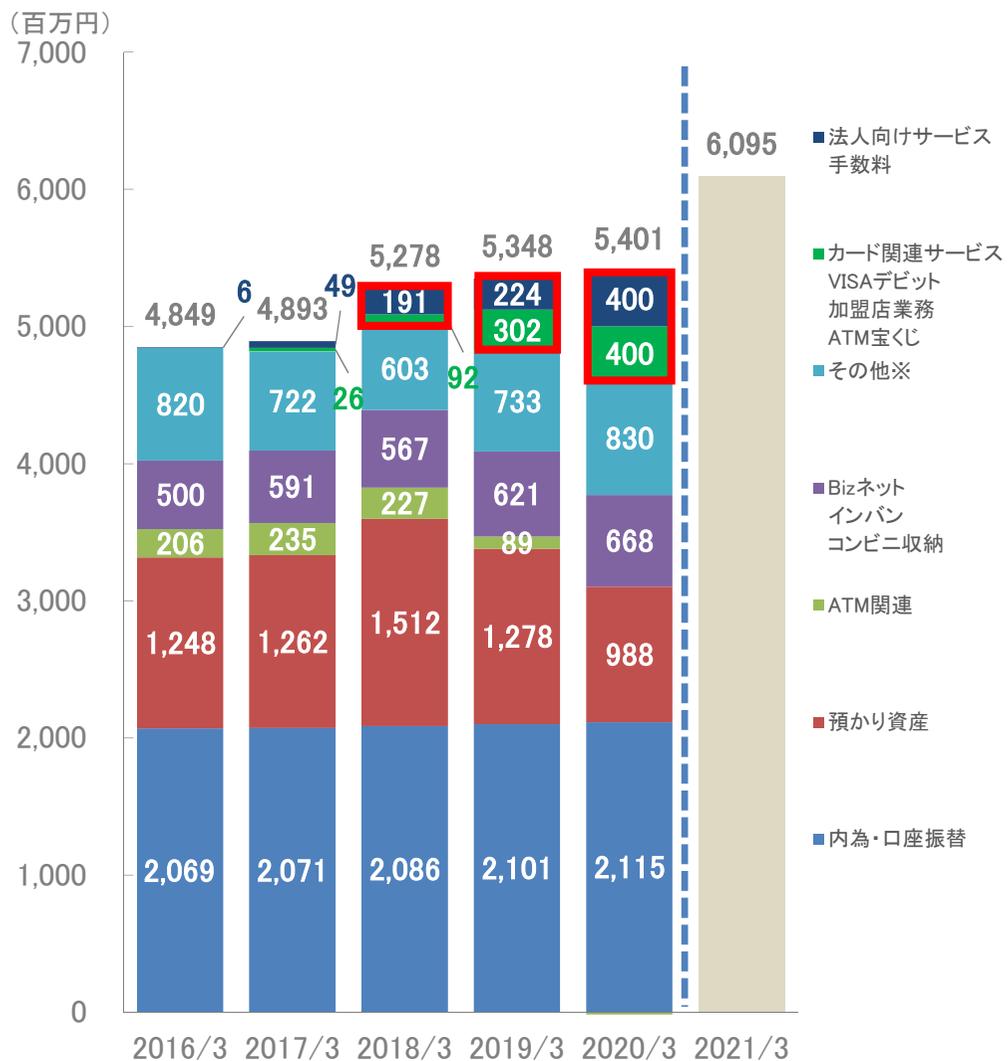


※ メイン口座とは、「給振」、「年金」または「住宅ローン」取引のいずれかに加え、一定のサービス・商品のご利用がある個人口座。

# 役務利益

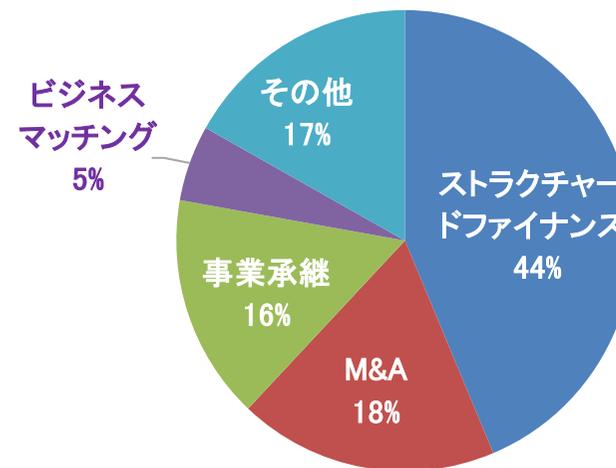
法人向けサービスおよびカード関連サービスの伸びにより役務利益は順調に増加。

## 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、2020/3期はATM関連(▲16百万円)もその他に含めている。

## 法人向けサービス手数料部門別割合



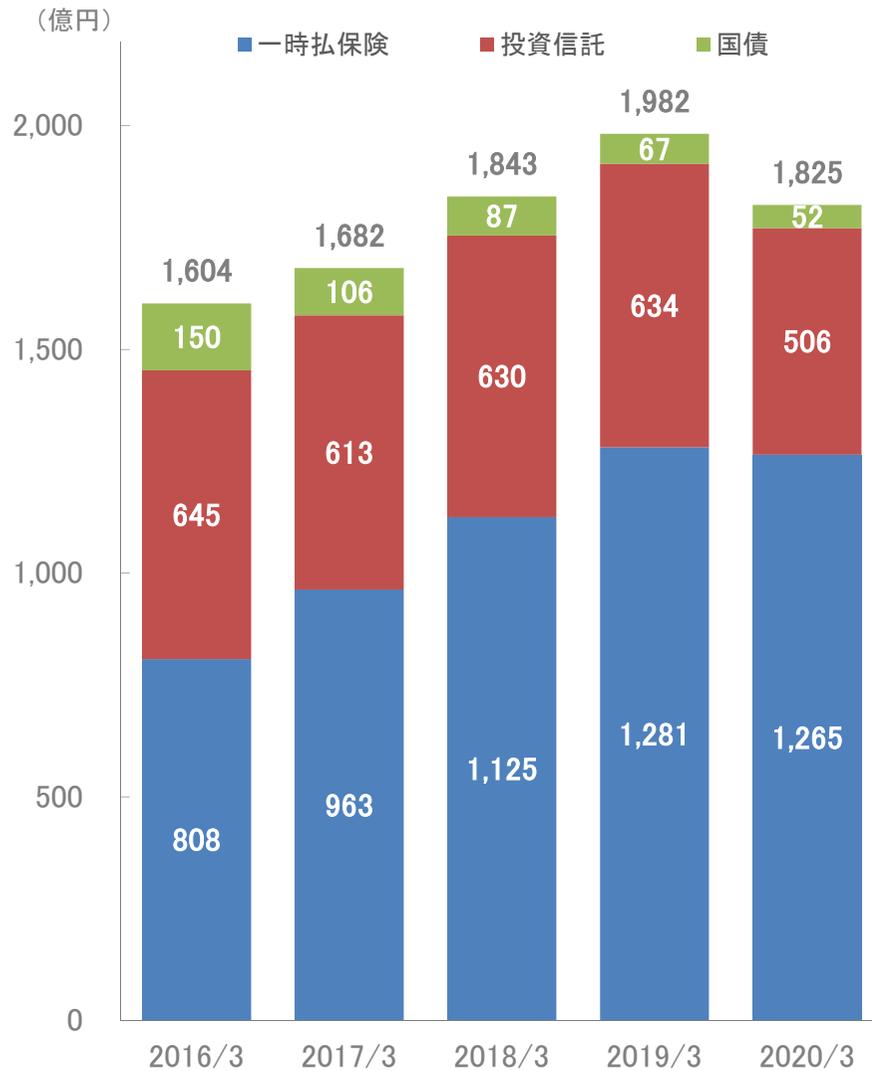
## コンサルティング活動訪問件数



# 預かり資産

投資信託の基準価格下落等の影響により、預かり資産残高は減少に転じる。

## 預かり資産残高



## 預かり資産販売額



## 法人保険販売額

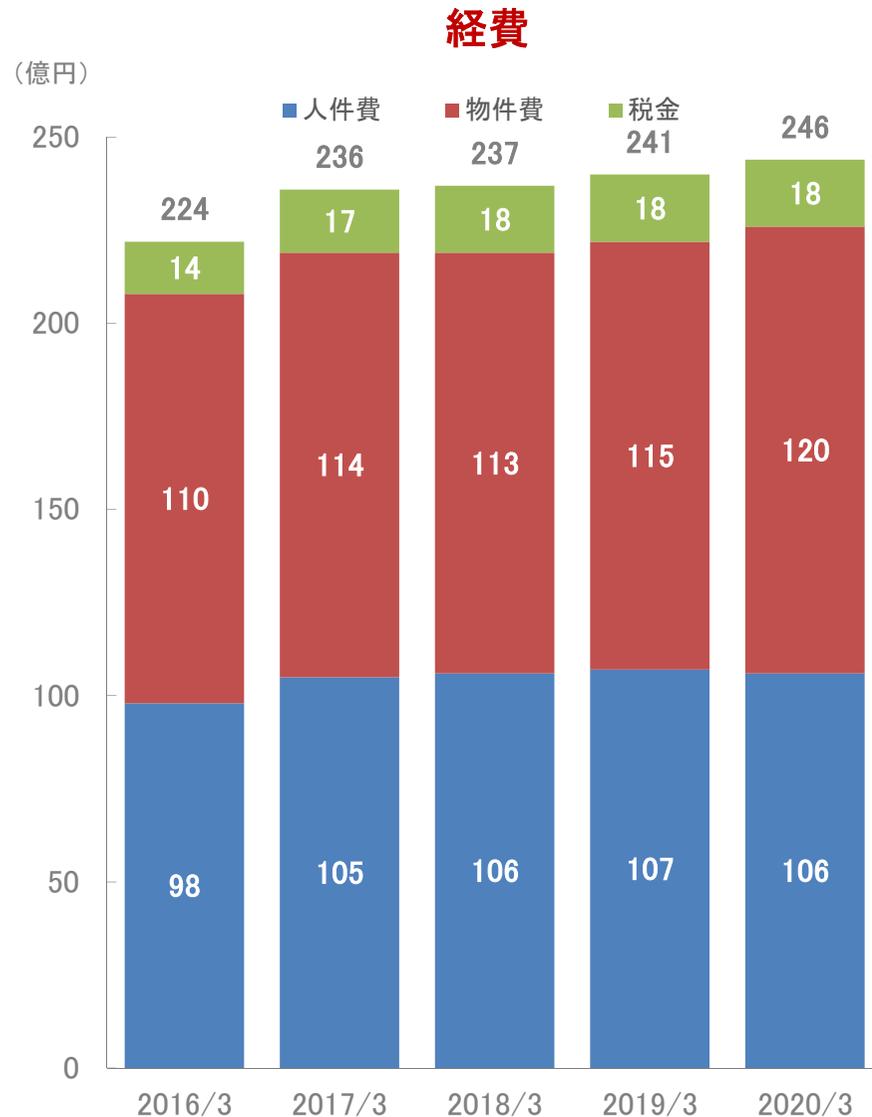


## 投資信託口座数(残高有)

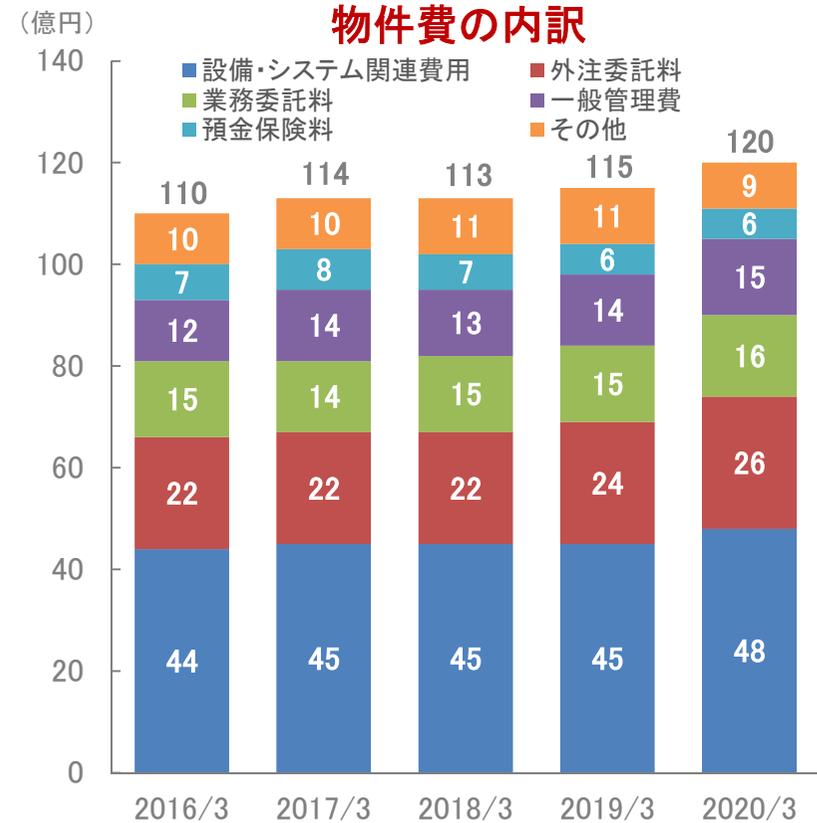


# 経費

人員の減少により人件費は減少。業務効率化、収益多様化に向けた投資で物件費は増加。



※ 人件費には退職給付に係る過去勤務費用および数理計算上の差異の損益処理分を含む。



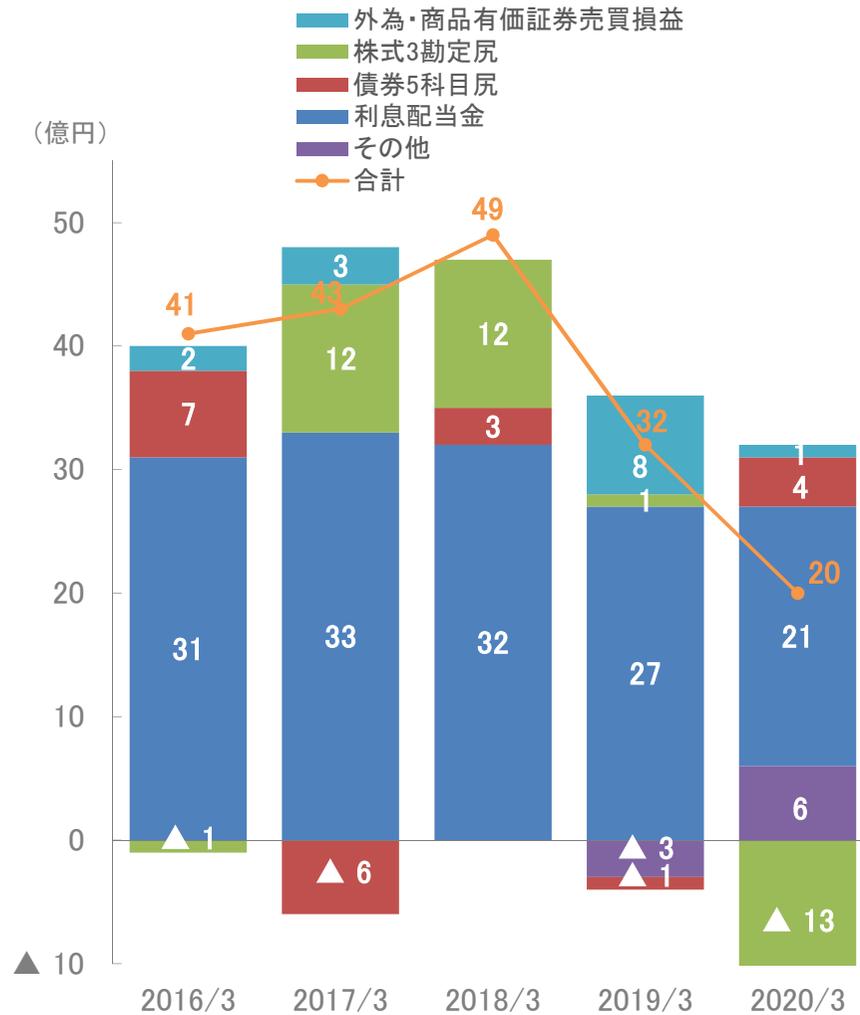
## 2019年度実施の主な物件費増加要因

- 次世代営業店システム(TfACE、FTB等)の関連償却費
- カード決済端末費(消費者還元事業)
- リスク管理高度化へのコンサル費用 等

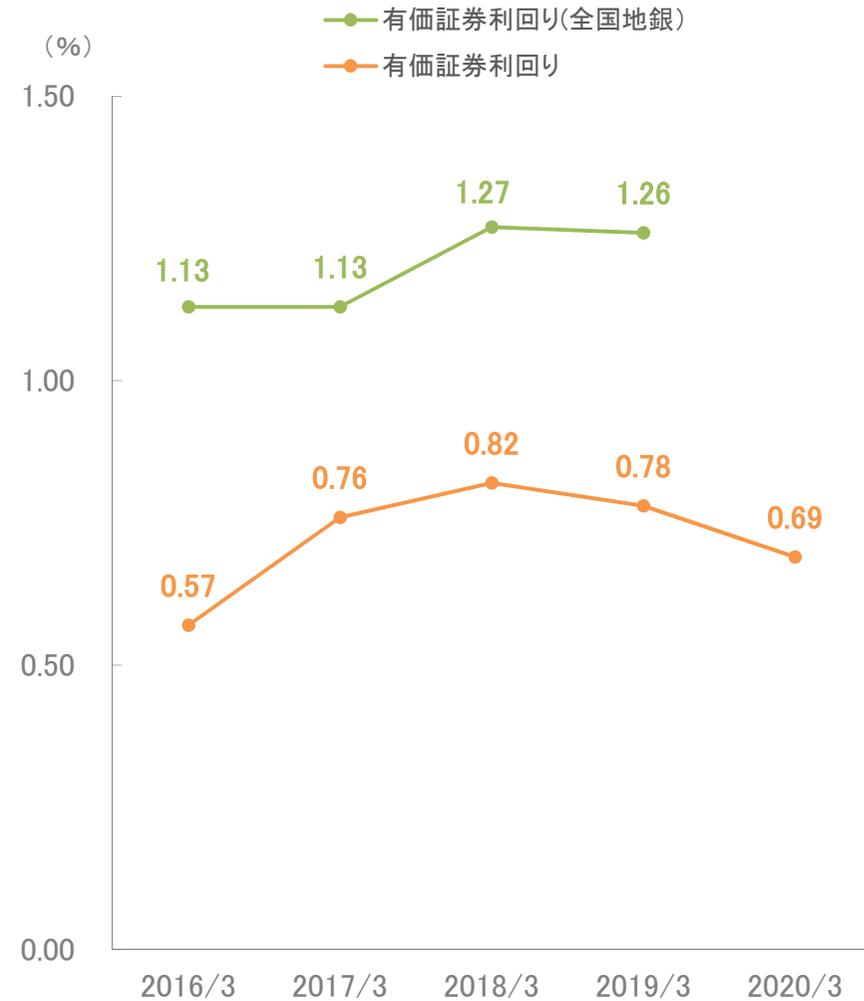
# 有価証券

外為売買益、株式3勘定戻、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



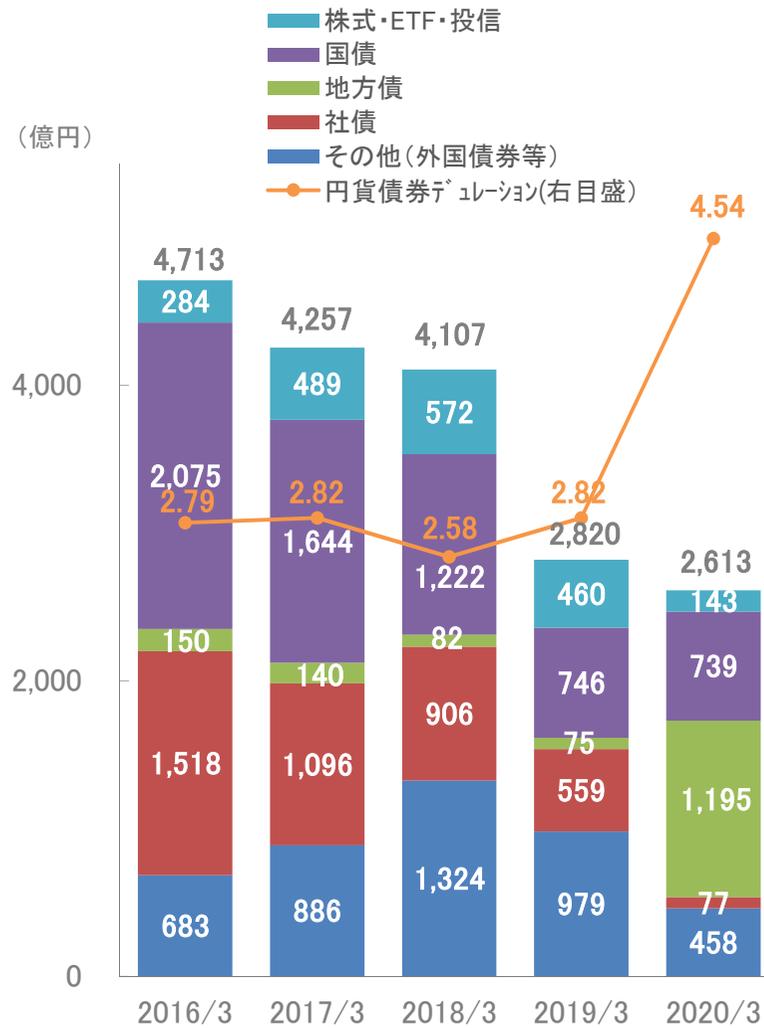
## 有価証券利回り



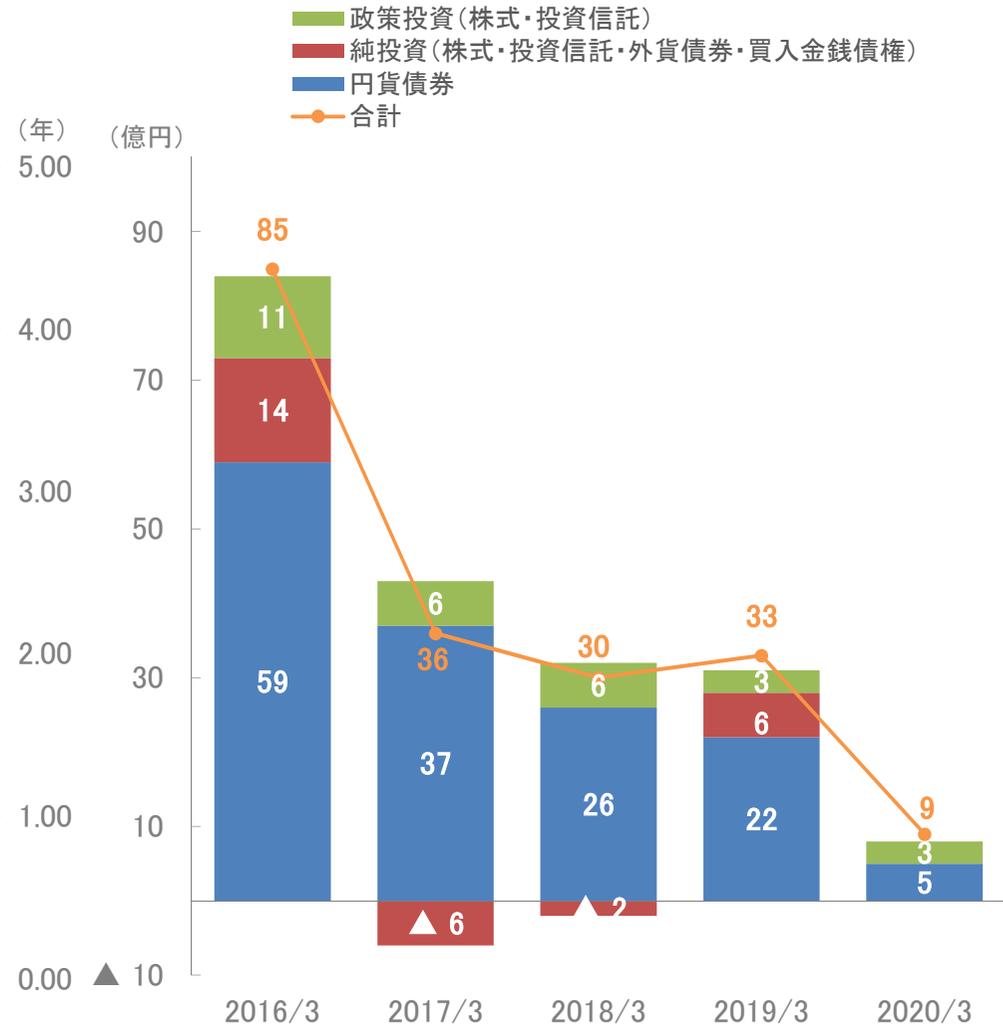
# 有価証券

地方債の増加によりデュレーションは長期化。有価証券残高はリスクオフのポジションへ。

## 有価証券残高



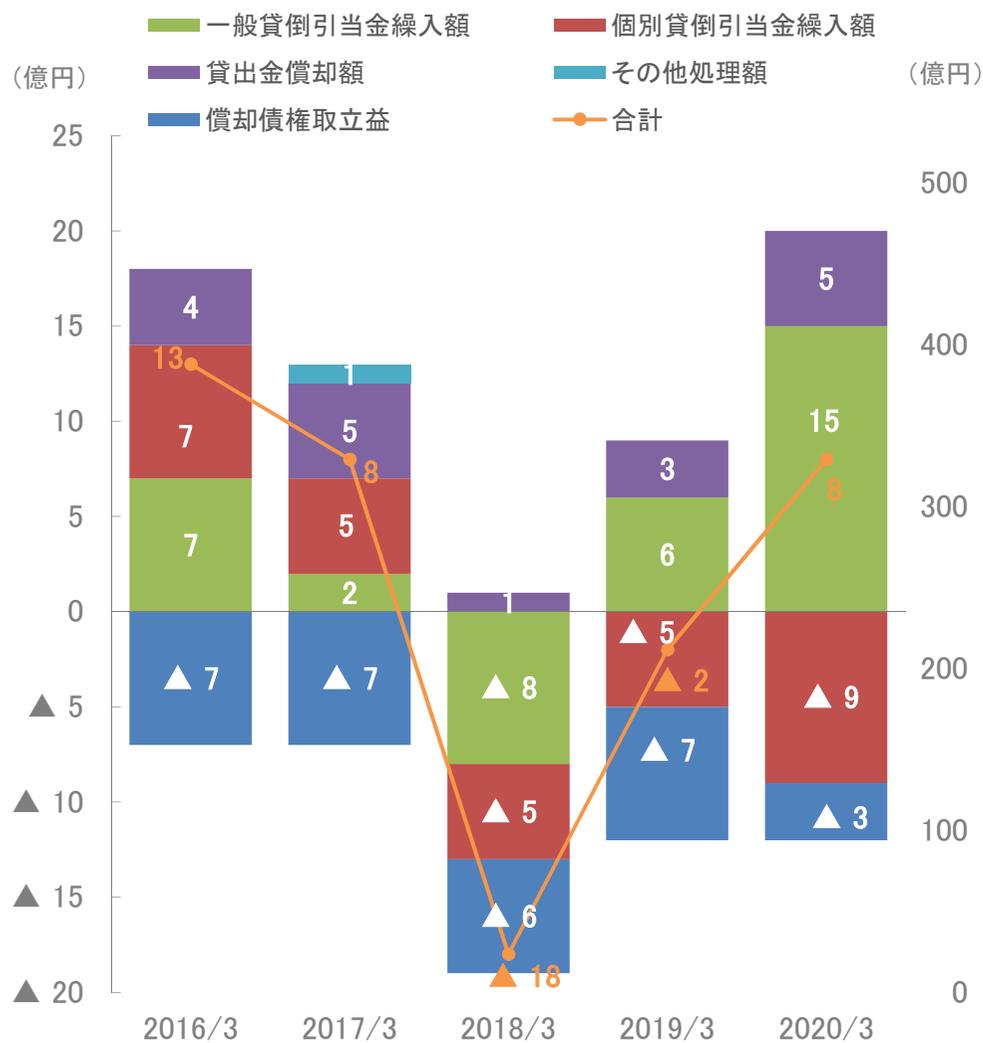
## 有価証券評価損益



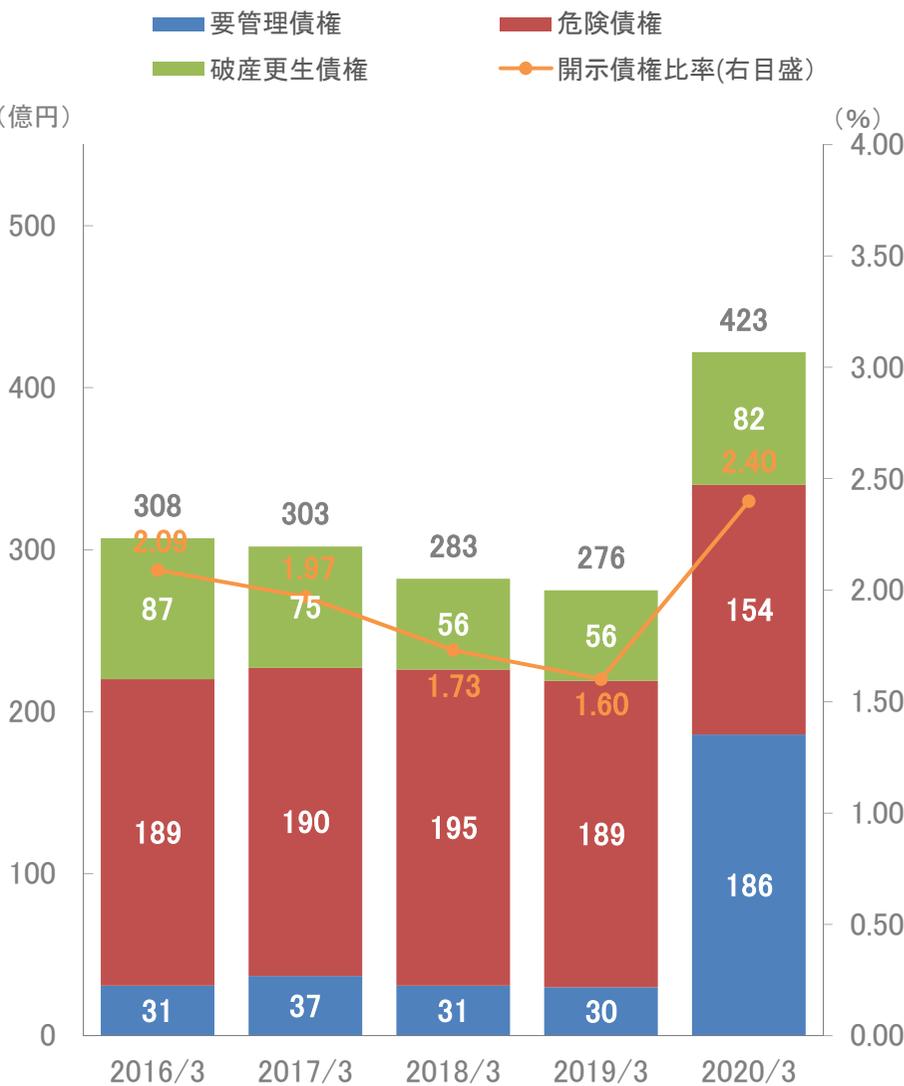
# 与信コスト・開示債権

新型コロナの影響(条件変更等)により一般貸倒引当金繰入額および要管理債権は増加。

## ネット与信コスト



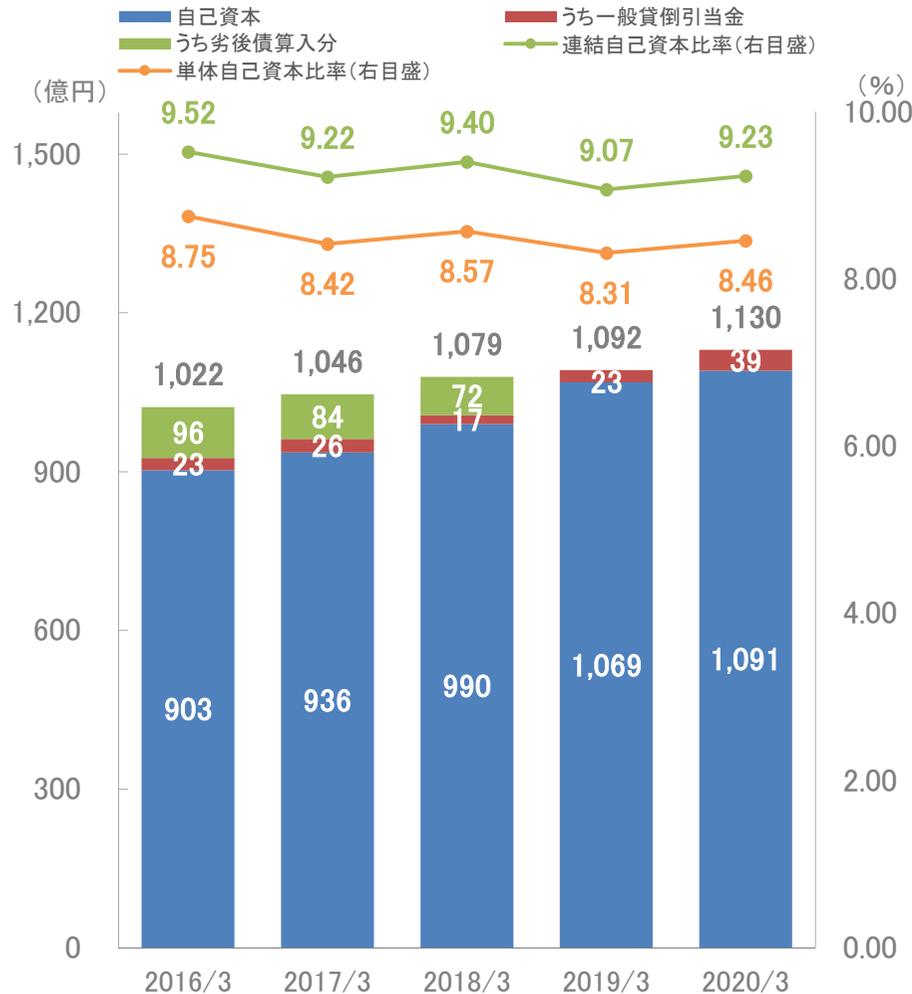
## 開示債権



# 自己資本比率

利益、貸倒引当金の積上げに加え、リスクアセットのコントロール強化により、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)

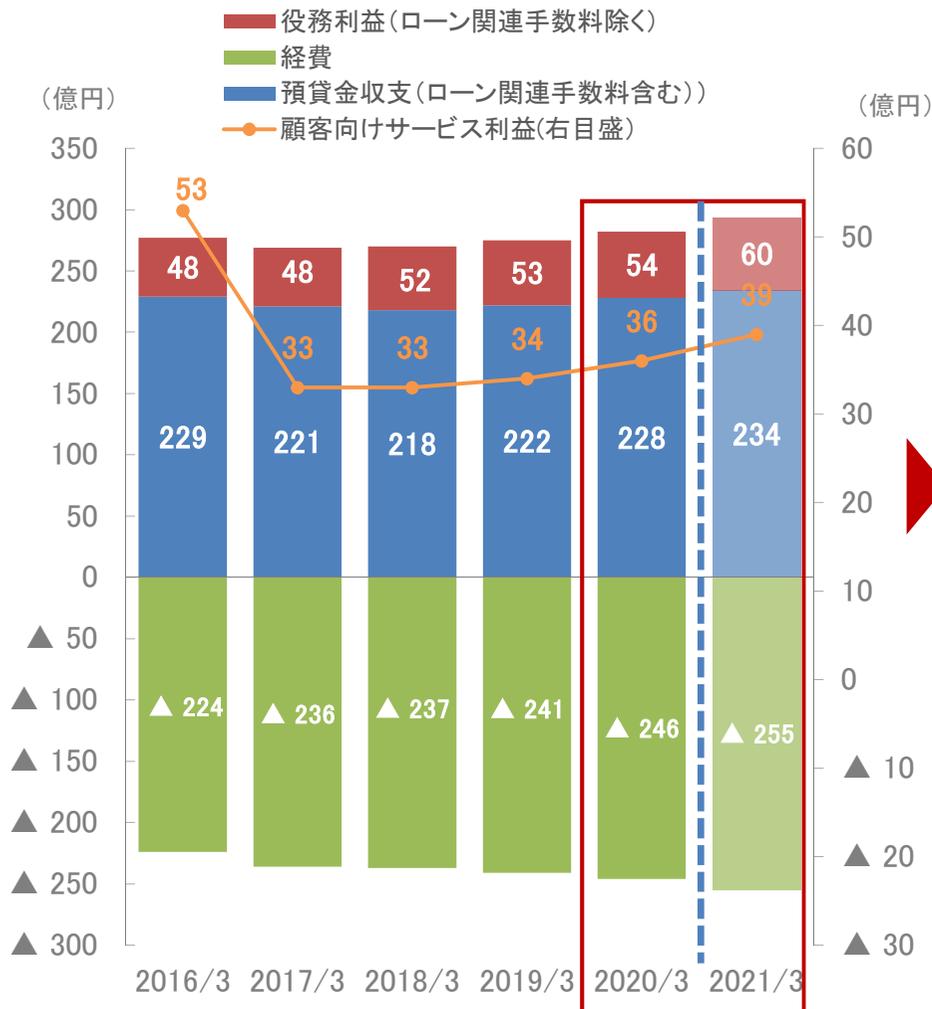


※ 完全実施ベースの自己資本比率は、劣後債および土地再評価差額金の資本算入額をゼロとし、無形固定資産及び前払年金費用の全額を資本調整額として全額計上するベースで算出しております。

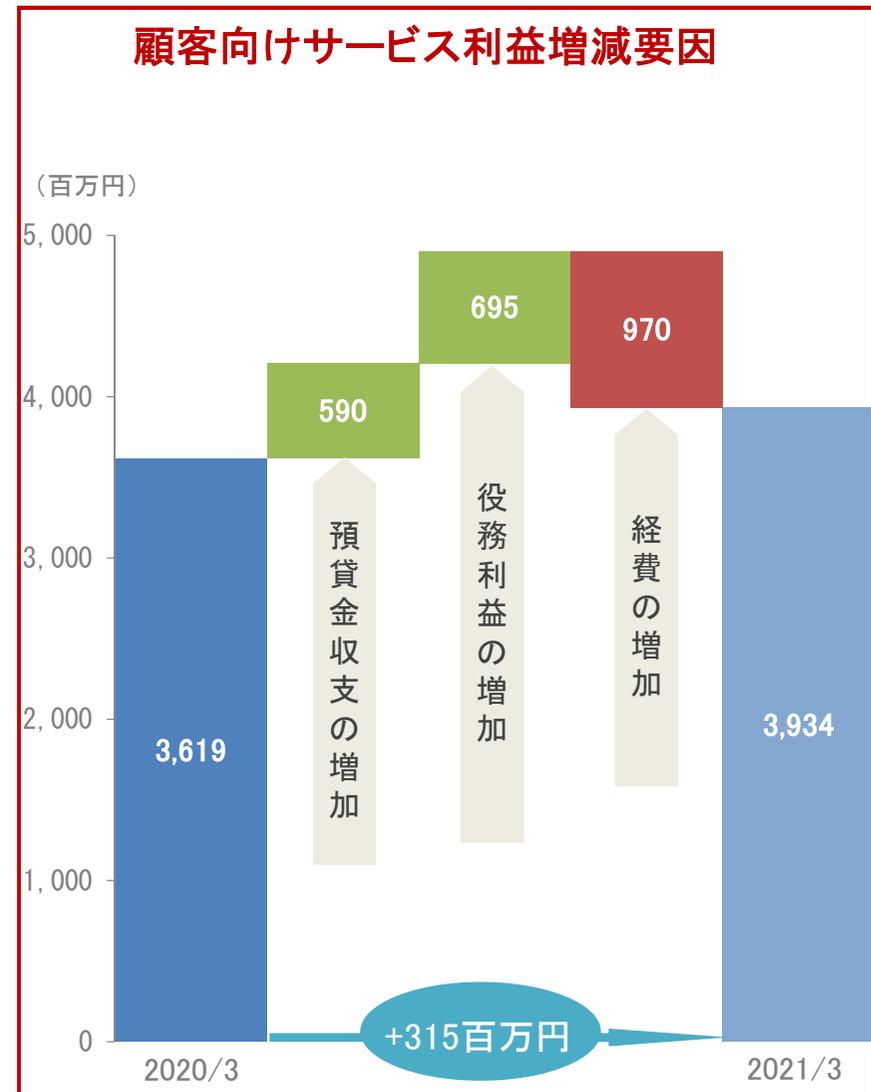
# 顧客向けサービス利益計画

必要な投資の継続で経費は増加するも、預貸金収支および役務利益増加により増益計画。

## 顧客向けサービス利益



## 顧客向けサービス利益増減要因

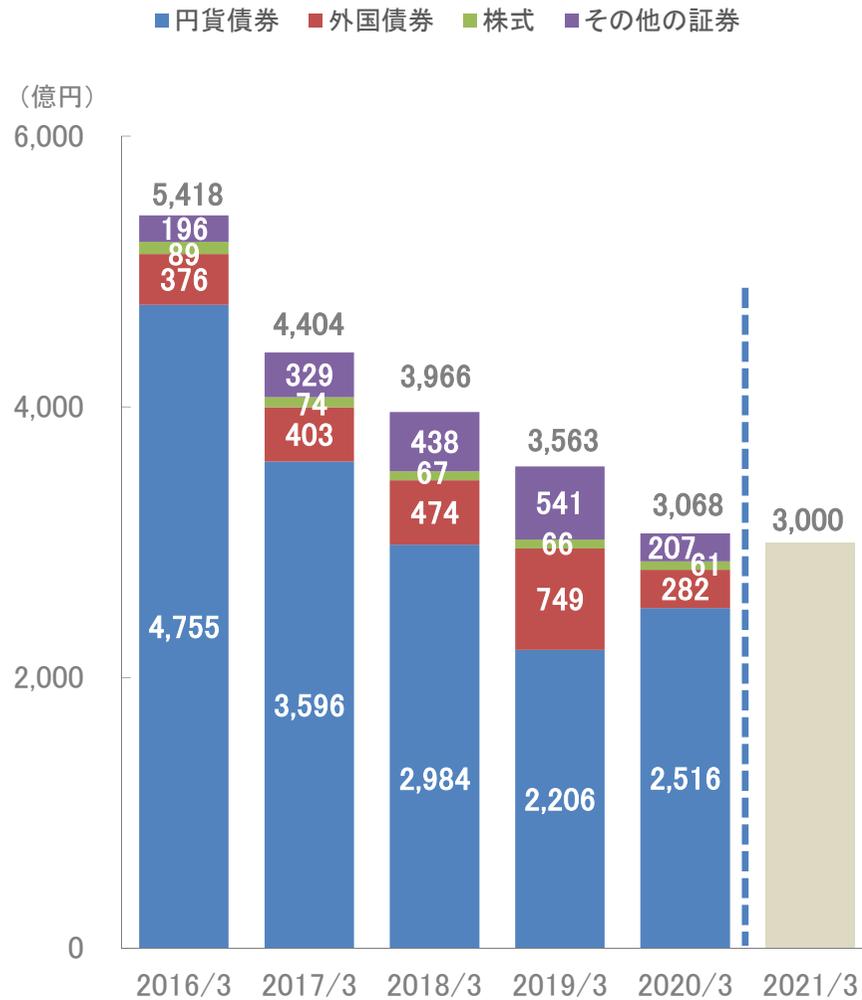


※ 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費。預貸金収支のうち、預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース。

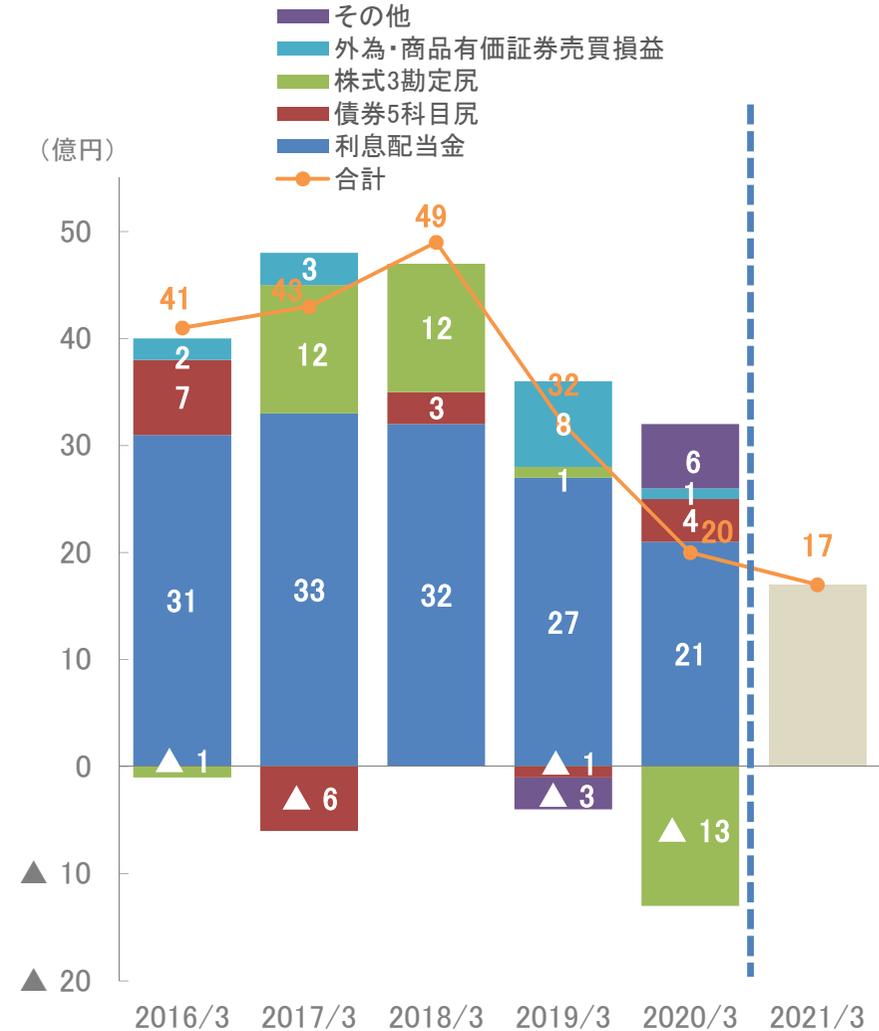
# 有価証券運用の考え方と計画

有価証券運用はリスクを抑制し、より確実な収益確保の態勢へ。

## 有価証券平均残高



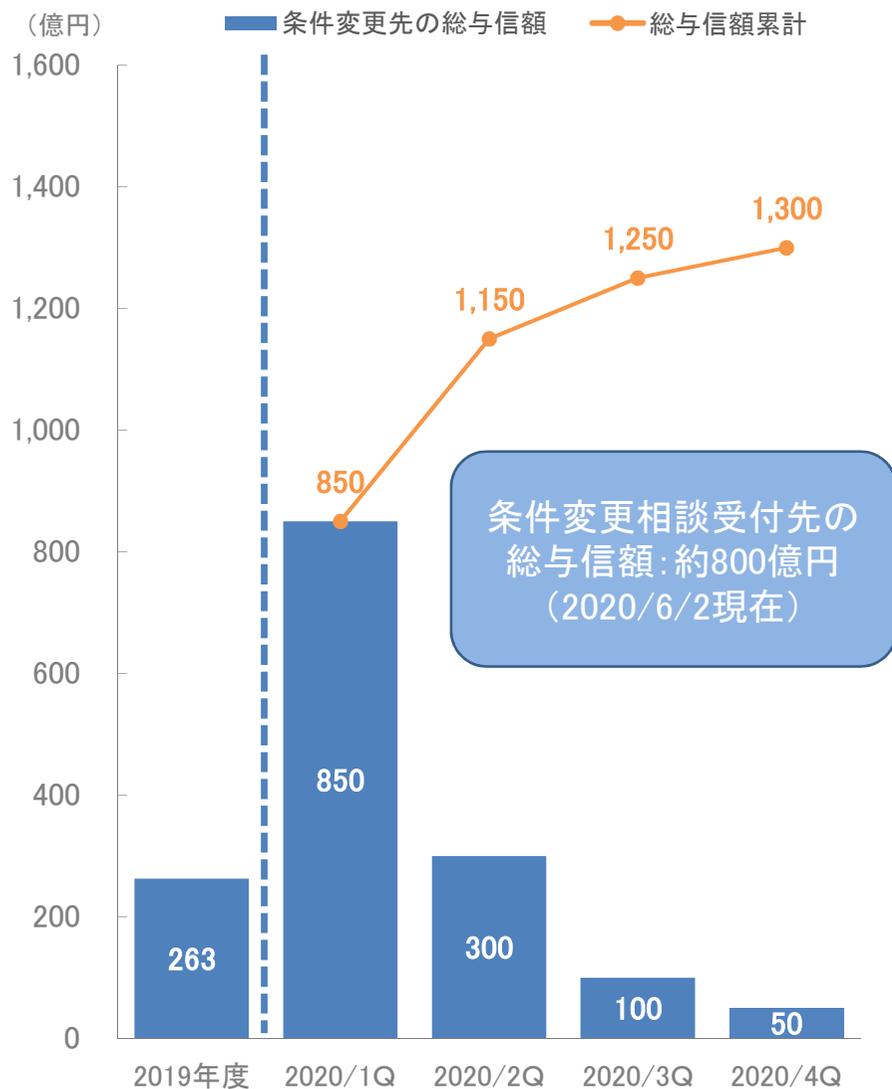
## 市場部門損益



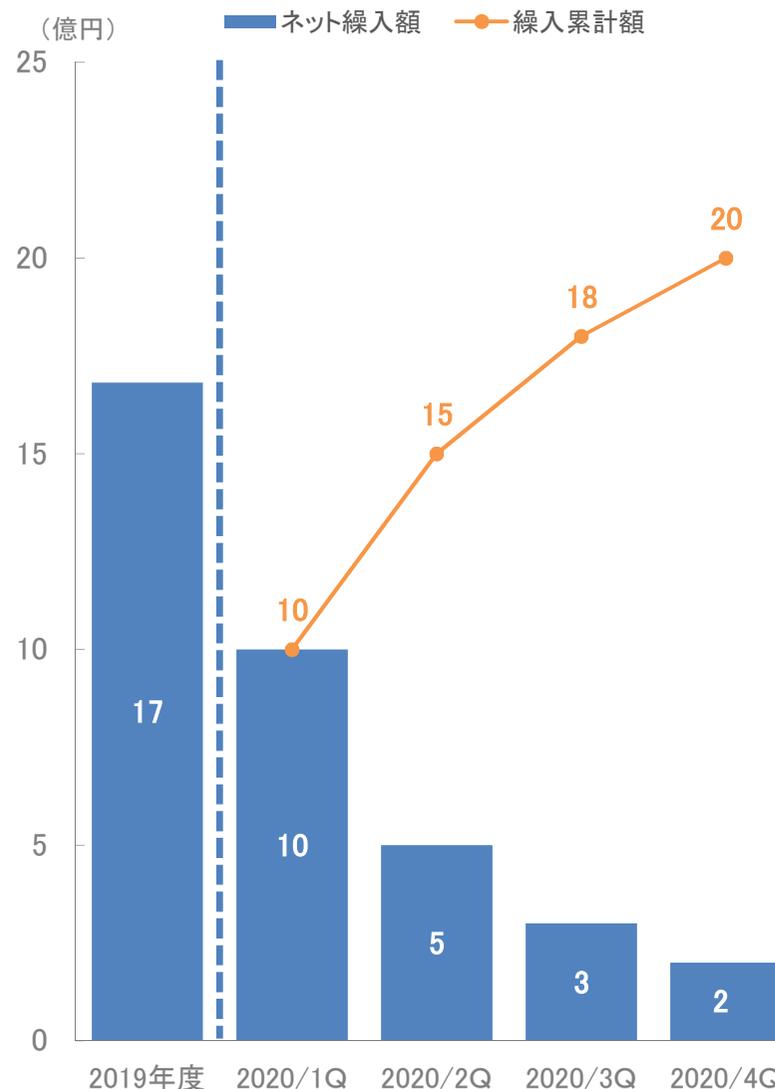
# 新型コロナウイルス感染症への対応状況

お客様の資金繰り支援を積極的に実施。2020年度中は影響が継続すると予想。

## 条件変更対応状況



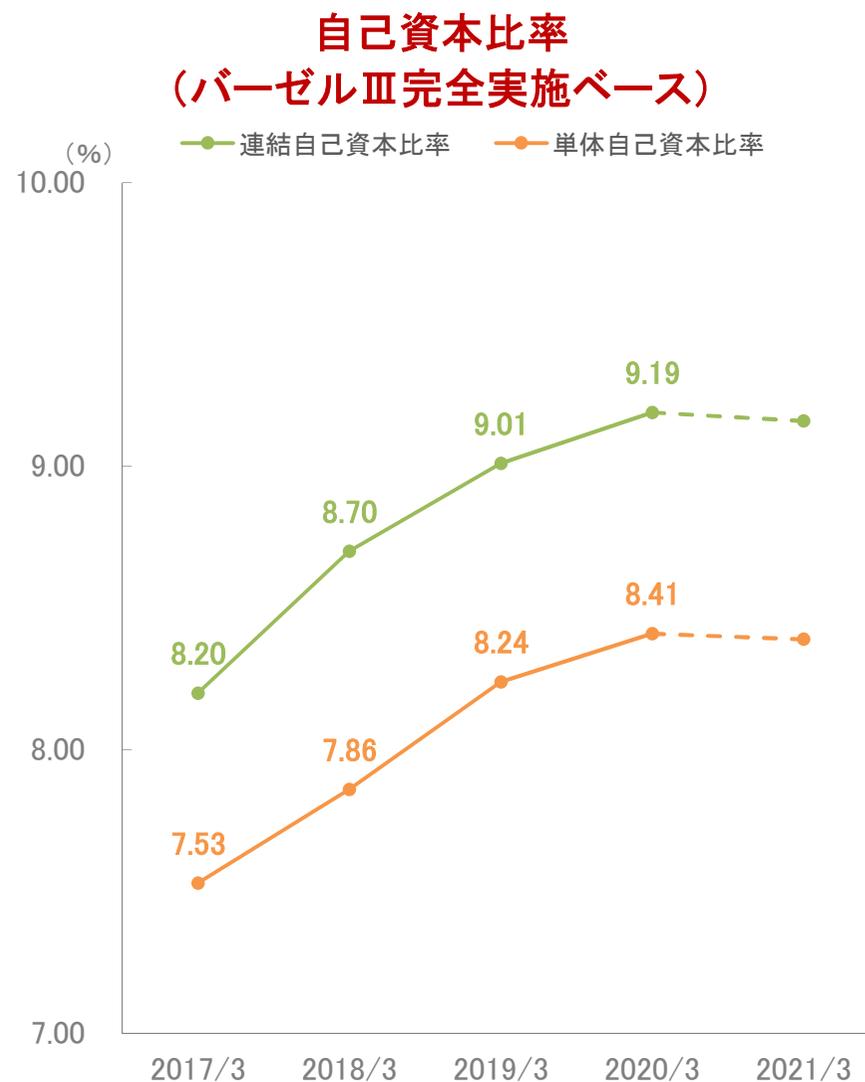
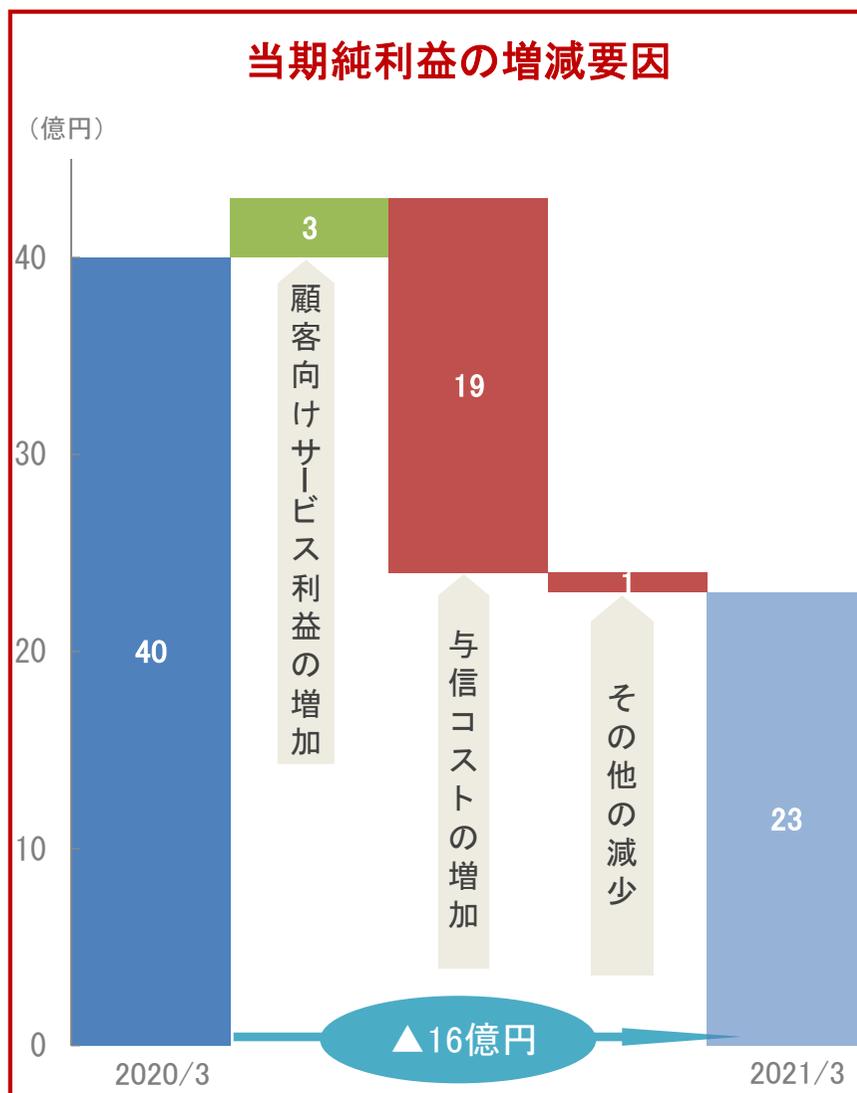
## 一般貸倒引当金繰入額



※2019年度は実績、2020年度は6月2日までの相談状況等から試算を実施。2020/1Qの引当金増減は、2019年度対応分の戻入を加味し、2Q以降は戻入は加味していない。

# 2020年度計画の当期純利益と自己資本比率

当期純利益は減少。自己資本比率はほぼ横ばいに推移する見込み。



# 2021年3月期業績の見通し

新型コロナウイルス感染症の影響により、単体・連結ともに減益見込み。

## 単体

(億円)

	2021年3月期		2020年3月期 実績
	予想	前年同期比	
経常収益	395	▲29	424
経常利益	38	▲15	53
当期純利益	23	▲17	40

## 連結

(億円)

	2021年3月期		2020年3月期 実績
	予想	前年同期比	
経常収益	600	▲27	627
経常利益	50	▲19	69
親会社株主に帰属する 当期純利益	30	▲19	49

※ 前年同期比は表上計算。



# 3 経営戦略

## SINKA2020

計画期間：2020年4月1日～2023年3月31日

# 中期経営計画（SINKA2020の基本戦略）

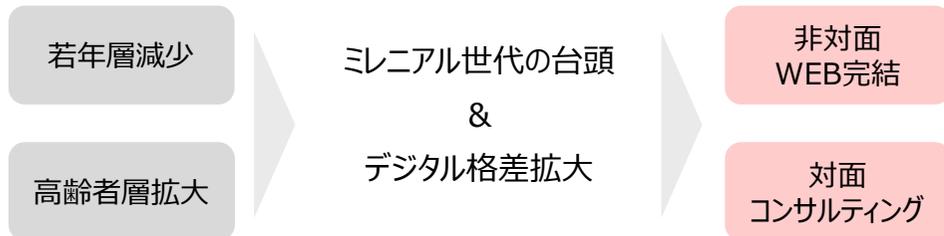
現状認識を踏まえ、中期経営計画では4つの基本戦略に取り組む。

## 現状認識

### 【環境制約】

全国	沖縄	金融環境	リスク管理
高齢化・人口減少	観光失速懸念	低金利継続 規制緩和	AML/CFT
低成長	不動産市況 低迷懸念	FinTech 異業種参入	サイバー攻撃

### 【顧客動向：顧客ニーズ・顧客接点多様化】



### 【当行の課題】

自己資本比率	顧客向けサービス利益	IT投資
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アセットコントロール</li> <li>✓ 収益源の多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 役務収益の拡大</li> <li>✓ 経費削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 積極的な新規投資</li> <li>✓ 既存経費削減</li> </ul>

## 現状認識を踏まえた経営戦略の方向性

### 【基本戦略】

#### 構造改革

- ✓ 経営環境の変化に対応しつつ新たな分野にチャレンジするため、筋肉質の財務体質への変革を図る。

#### 考勤改革

- ✓ 顧客本位の業務運営を徹底するため、研修態勢を充実させるとともに、役職員の意識を変え行動を変える。

#### IT投資戦略

- ✓ デジタル技術を積極的に活用し多様化する顧客ニーズに対応するとともに、行員の働き方もサポート。
- ✓ その一方で、既存システム経費や維持更改費用の削減に取り組みメリハリのあるIT投資を実現する。

#### グループブランド戦略

- ✓ グループ各社の商品・サービスをいつでも受けられる態勢とし、琉球銀行グループのブランド力および企業価値向上に努める。

# 中期経営計画（SINKA2020の個別戦略）

4つの基本戦略に基づき9の個別戦略を策定。

収益部門

1. チャンネル戦略※
2. キャッシュレス戦略※
3. リテールビジネス戦略※
4. 法人ビジネス戦略※
5. 沖縄県への貢献

管理部門

6. 営業店の目指す姿※
7. 人事戦略※
8. 経営管理
9. グループブランド戦略※

## 【4つの基本戦略】

構造		IT投資	
	考動	IT投資	ブランド
構造	考動	IT投資	ブランド
構造	考動		
構造		IT投資	ブランド
構造	考動	IT投資	
構造	考動		ブランド
構造	考動	IT投資	ブランド
	考動		ブランド

<目指す姿>

景況に左右されず、どんな時も地域を支え、地域の発展に寄与する真のリーディングバンクへ

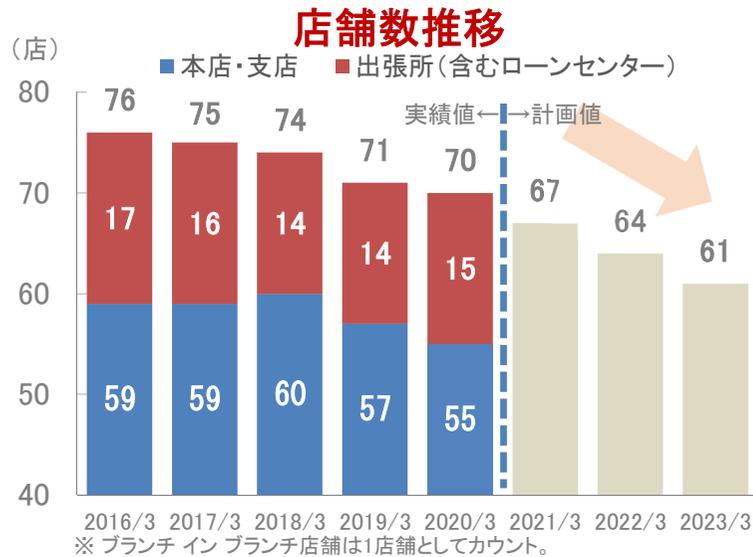
※ 赤字の主要個別戦略については、次頁以降で詳細に説明。

# チャンネル戦略(非対面取引の促進)

ブランチ イン ブランチの推進とモバイル銀行アプリのリリースにより、物件費を削減。

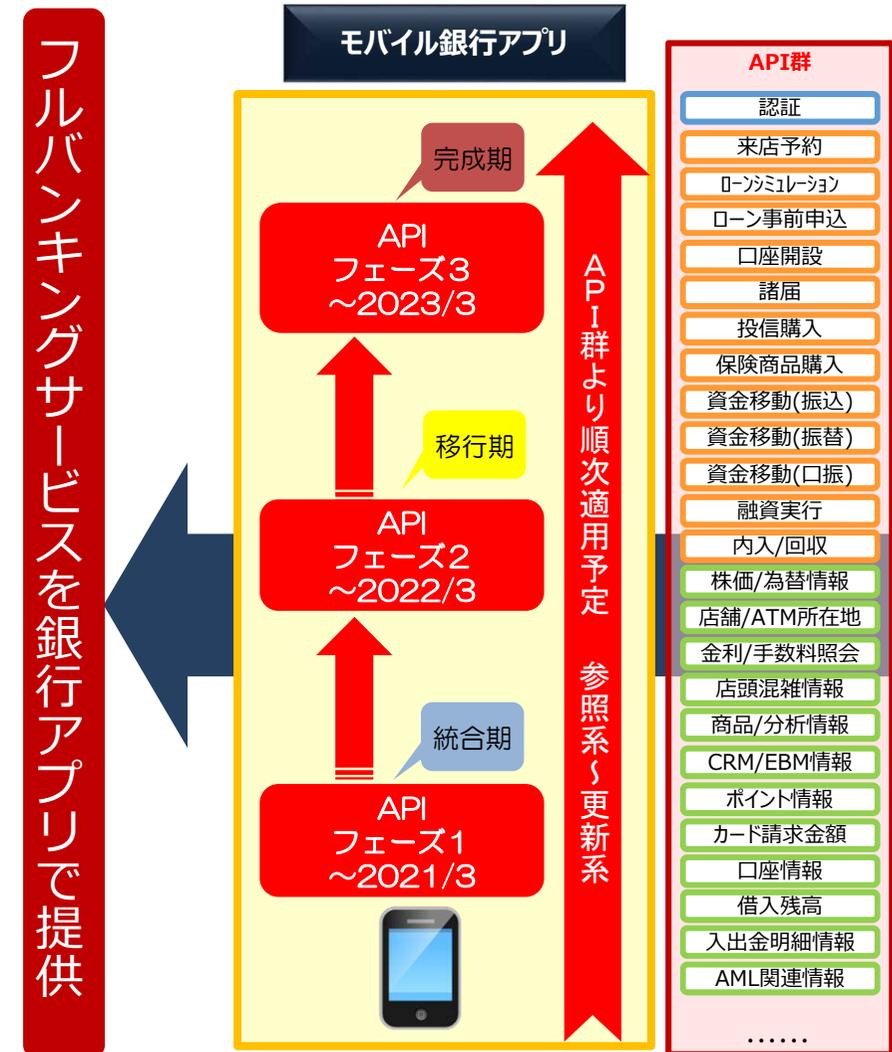
## 店舗とATMの削減

- 低採算店舗についてはブランチ イン ブランチを積極的に推進し、中計期間中に10店舗程度の削減を見込む。
- 他行とのATM提携を活用しつつ、不採算・低稼働のATMを中心に台数を削減。



## モバイル銀行アプリの開発

- 2020/4/27、「TSUBASAアライアンス」に新規加盟。
- 「TSUBASAアライアンス」のAPI基盤を活用し、コストを抑制しつつ、フルバンキングサービスのモバイル銀行アプリ提供を目指す。



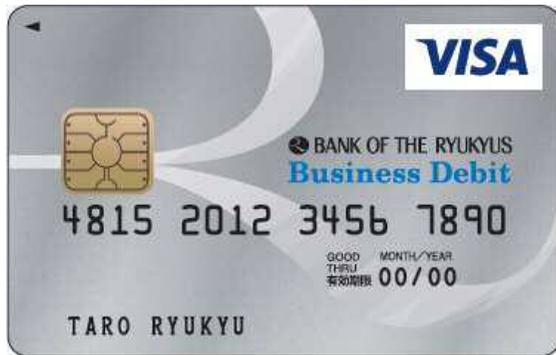
# キャッシュレス戦略(りゅうぎんVisaデビットカード)

法人カードや非接触決済などの新たな機能を搭載し会員数を拡大。

## 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 12月 発行枚数13万枚突破(個人向け・法人向け合計)
- 2020年 7月 Visaタッチ決済対応予定

## 法人向けビジネスデビットカード



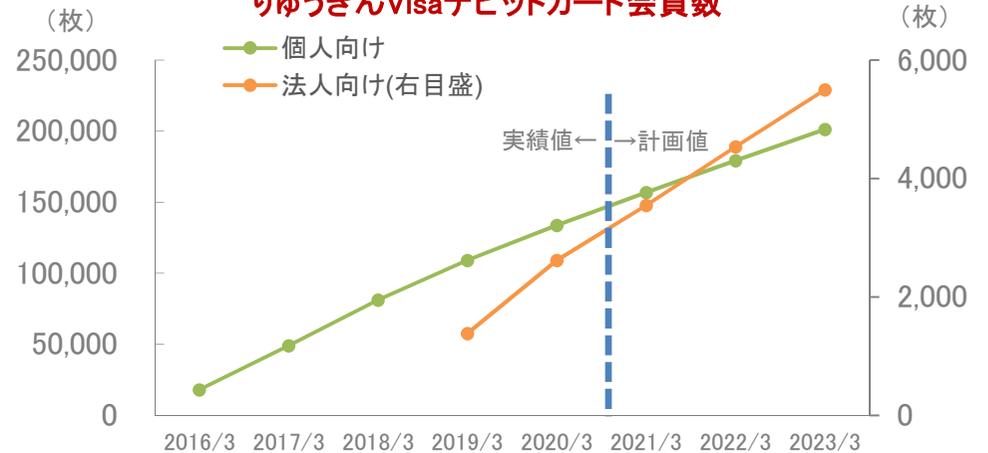
## Visaタッチ決済への対応

**Visa ))) マークのあるお店なら  
Visaのタッチ決済ができます!**

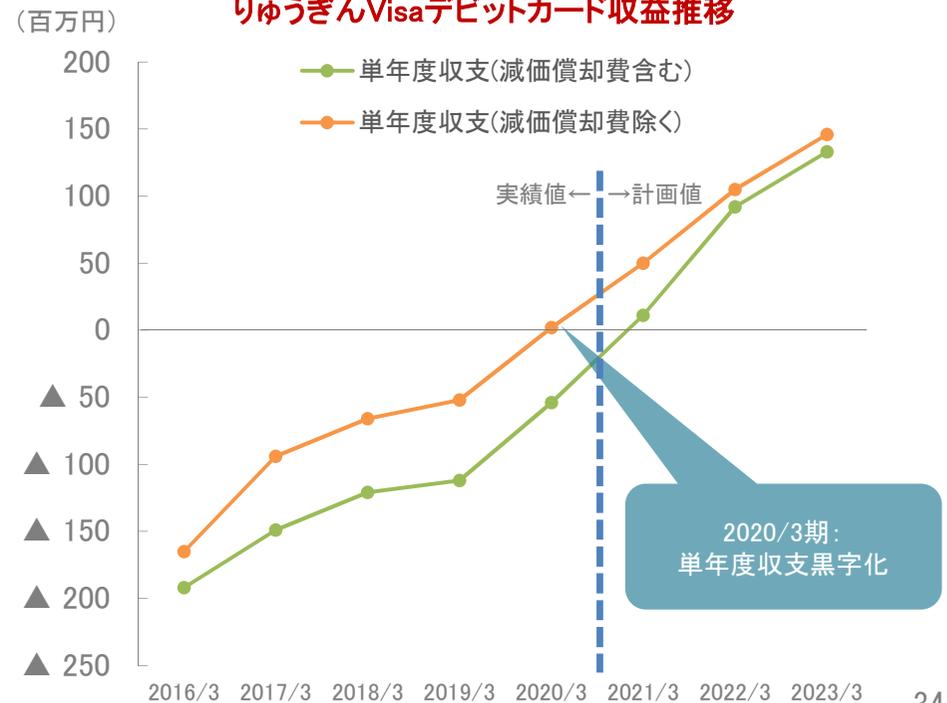
レジにあるリーダーにタッチするだけで、サインも暗証番号も不要でスピーディーにお支払い!



りゅうぎんVisaデビットカード会員数



りゅうぎんVisaデビットカード収益推移



# キャッシュレス戦略(カード加盟店)

「キャッシュレスアイランド」の実現に向け、カード加盟店開拓を加速。

「キャッシュレスアイランド」への取り組み

**アクワイアリング～1台で全ての決済を実現～**  
取扱ブランドは業界トップクラスの30超へ

- 〈既存取扱い機能 (23ブランド)〉
- ✓ カード (クレジット/デビット/プリペイド)
- ✓ 電子マネー
- ✓ QRコード (アリペイ・ウィチャットペイ)
- 〈新規導入予定機能・サービス〉
- ✓ QRコード (国内ブランド)
- ✓ 自動販売機・券売機
- ✓ EC決済



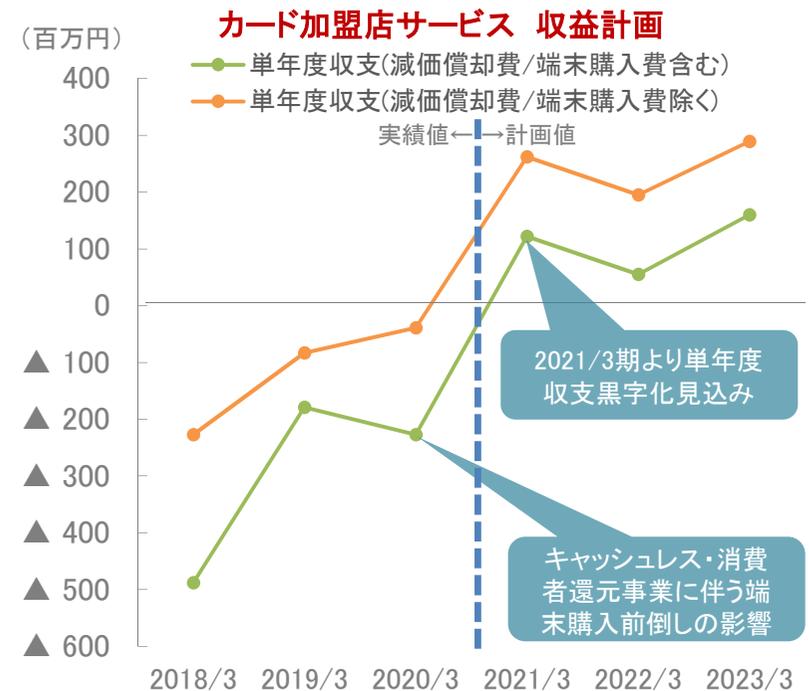
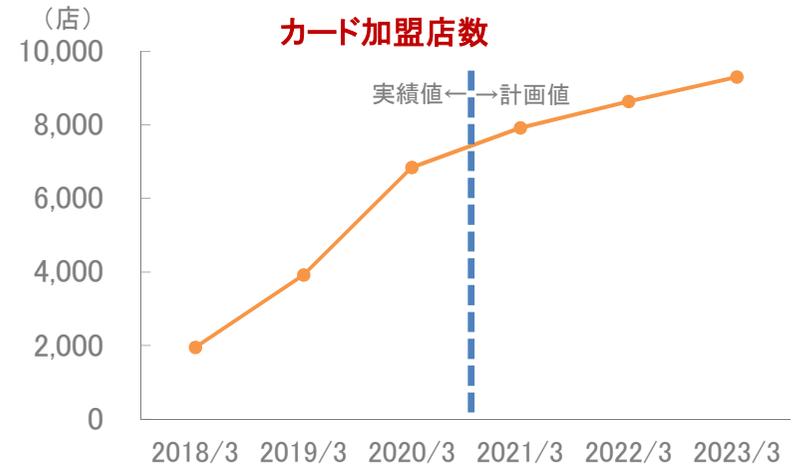
## 加盟店のニーズに応じた多様な振込サイクル

➢ 銀行本体での加盟店業務という特性を活かして、加盟店の資金繰りを改善する毎日締めを実現。

### 【りゅうぎんカード加盟店サービスの締め日】

種類	締切日	お振込日
毎日締め	毎日	ご利用日から4営業日目
6本締め	5日・10日・15日・20日・25日・末日	締切日から6営業日目
3本締め	10日	20日
	20日	末日
	末日	翌月10日
2本締め	15日	末日
	末日	翌月15日

**毎日締め**: Visa、MasterCardのみが対象。

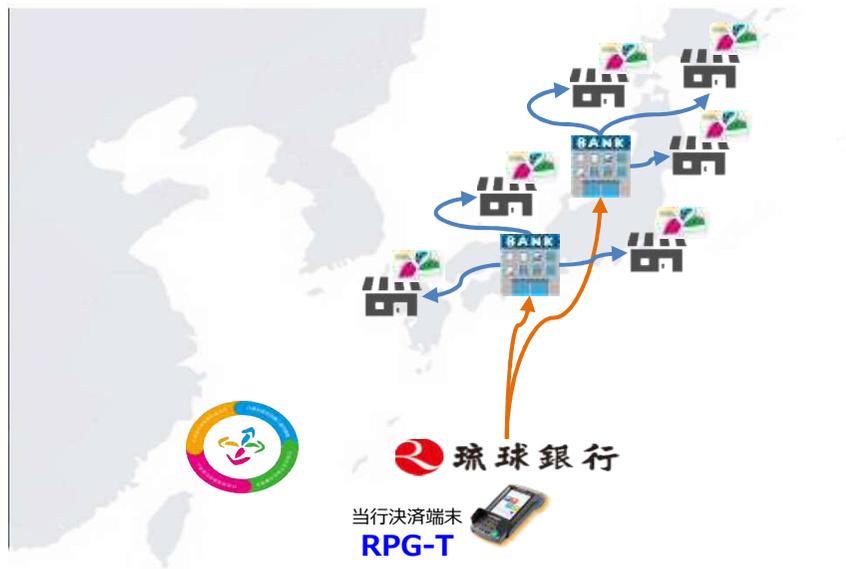


# キャッシュレス戦略(悠遊カード)

台湾国内で最大のシェアを誇る「悠遊カード」を国内誘致し、全国展開を目指す。

## 悠遊カード取り扱いに係るプラットフォームの構築と国内展開

- 「悠遊カード」の利用を可能とする国内ゲートウェイを構築する。
- 県内においては、当行がアクワイアラとなって加盟店開拓を実施。(当行端末「RPG-T」にて決済)
- 県外においては、県外他金融機関等と代理店提携し、全国展開を図る。



### 「悠遊カード」とは

台湾の交通系非接触ICカードで、地下鉄、バス等の利用のほか、コンビニや飲食店等商業利用も進んでいる台湾随一のカード。全国民数3倍超の7,890万枚(2019年9月時点)発行実績がある。運営母体:悠遊卡股份有限公司\*  
\*台北市が39.7%株式を保有する台湾の大手企業。

## 悠遊カードの展開スケジュール(予定)

2020年	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
プラットフォーム開発	→							
加盟店申込受付開始				↔				
カード利用開始						↔		

## 台湾人訪日人数推移



(出所) 日本政府観光局(JNTO)

# リテールビジネス戦略(預かり資産販売の効率化)

新規システムを積極的に導入し、担当者の事務負担を軽減。リソースは営業力の強化へ。

フロントコンプライアンス  
システムの導入(2015/1)

タブレットを活用した意向確認・商品説明



目論見書管理発行システム  
の導入(2018/8)

商品目論見書を印刷・交付



折衝記録録音システム(約定前  
第三者確認)の導入(2016/10)

Skypeにて本部担当者が理解度確認



投信販売時におけるペーパーレス化(2020/8予定)

タブレットにて申込手続き(電子サイン)

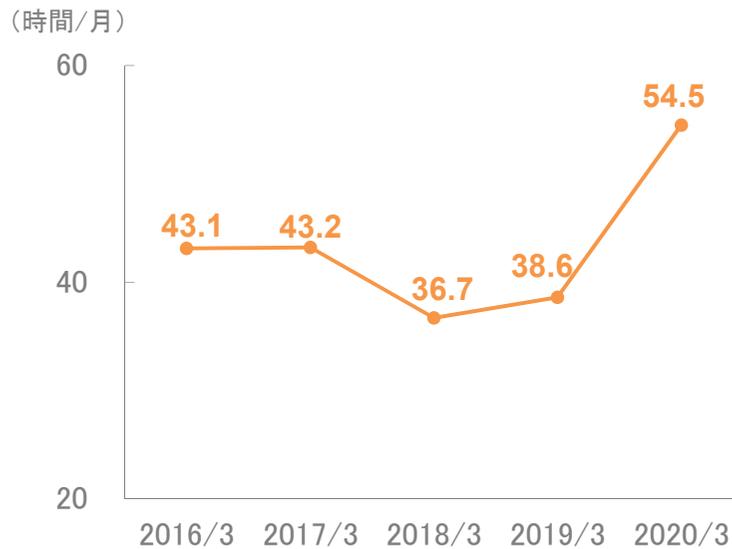


Azukariアーカイブの導入  
(2015/5)

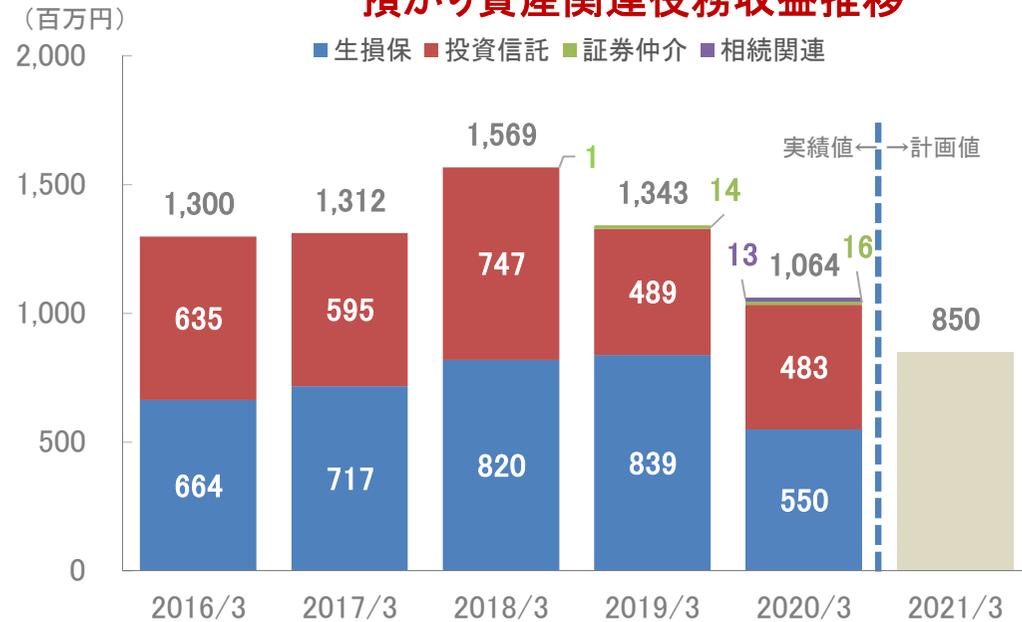
お客様から頂いた書類は電子保存



## 個人営業担当者の外訪時間推移



## 預かり資産関連役務収益推移

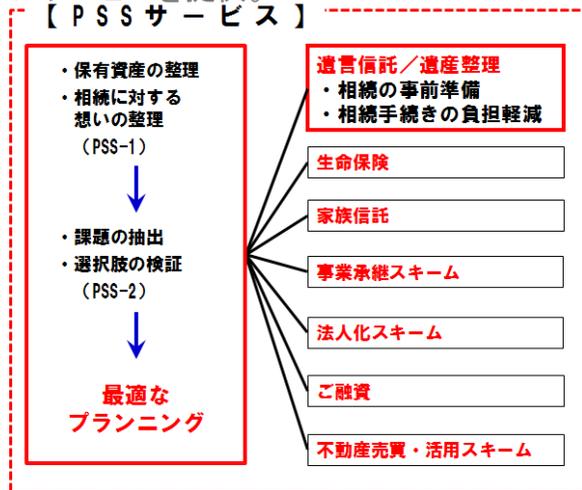


# リテールビジネス戦略(相続ビジネスへの取り組み)

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)

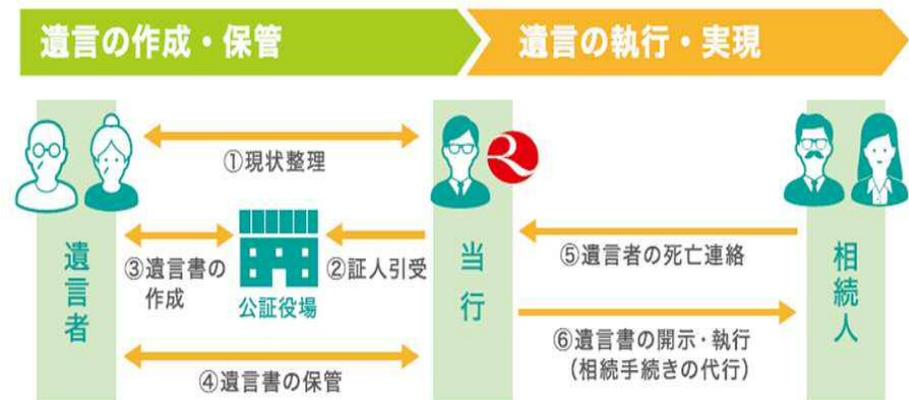
- 資産承継コンサルティング業務に参入し、資産・負債をまとめた「Personal Support Sheet(PSS)」の作成業務を有料サービスとして開始。
- プランニングの結果としての各種ソリューションについても自分で手掛けることで、顧客利便性の高いワンストップサービスを提供。



## 遺言信託・遺産整理サポートの取扱開始(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・遺産整理サポート」の取り扱いを開始。
- 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。
- PSSから得られた情報を積極的に活用し、相続ビジネスでの収益拡大を期待。

### 遺言信託とは



#### <遺言書作成>

- Step1 現状整理 家族構成・財産内容の整理。
- Step2 遺言書作成 公正証書遺言の作成、証人立ち会い。
- Step3 遺言書保管 公正証書遺言の保管。

#### <相続発生>

- Step4 遺言書開示 各相続人への遺言内容の開示。
- Step5 遺言執行 相続手続きの代行。\*

\* 遺言がない場合の相続手続きの代行(財産目録作成および遺産分割協議支援)が「遺産整理」業務となる。



# リテールビジネス戦略(魅力ある商品の開発)

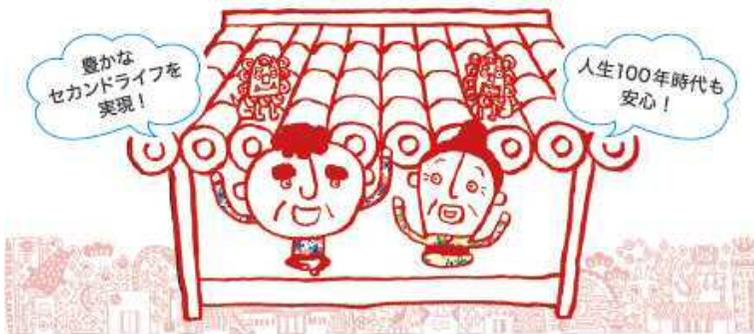
潜在的な顧客ニーズを的確に捉えた新商品を提供し、顧客の裾野を拡大。

## リバースモーゲージ(2015/4)

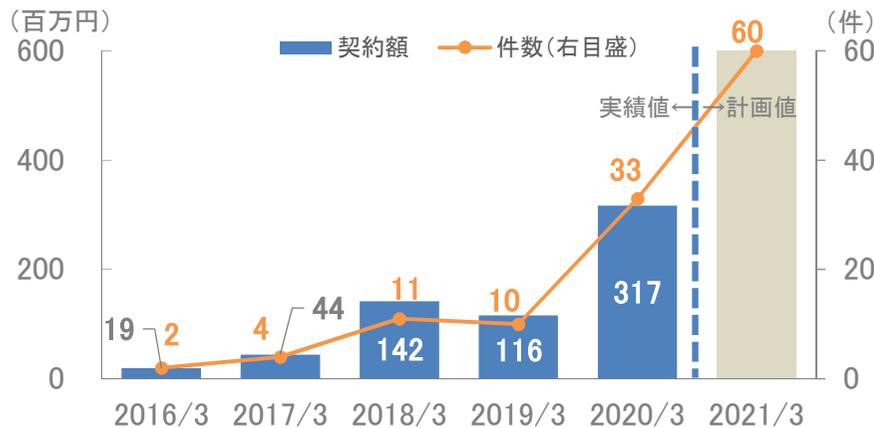
- 60歳以上を対象としたシニア向けローンで年齢上限を撤廃。
- 同居の家族がいても利用可能。
- 自宅以外の不動産も評価額に加算可能。

## リバースモーゲージ ゆうゆう人生60

～60歳からの有担保ローン～

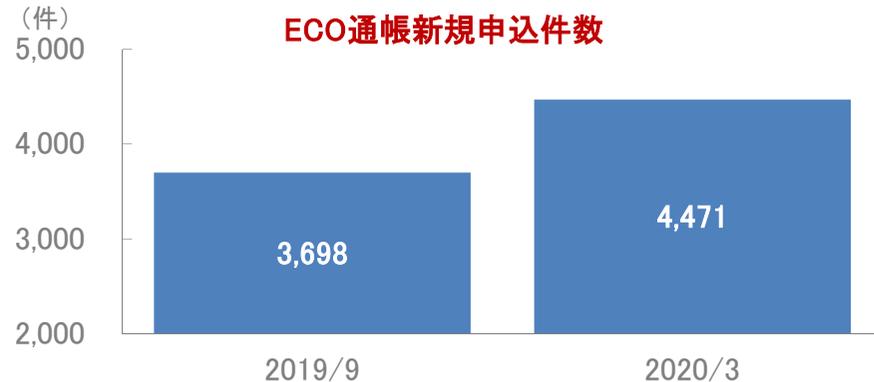


リバースモーゲージ契約実績



## りゆうぎんECO通帳(2019/2)

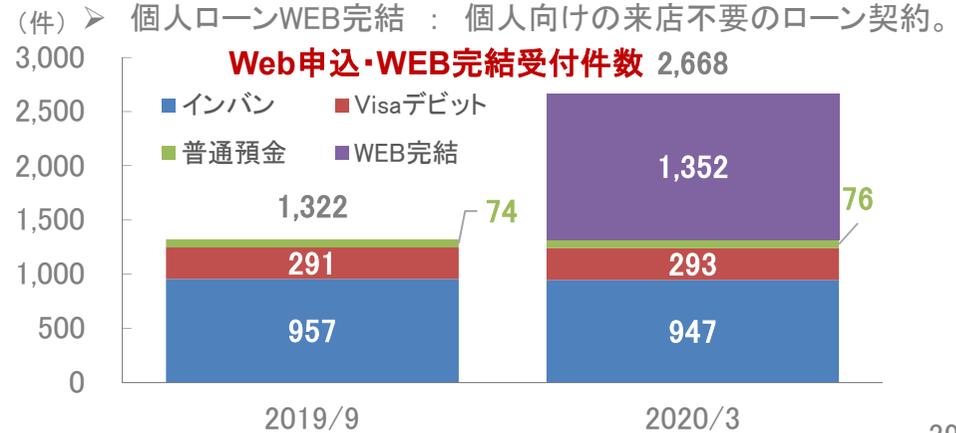
- りゆうぎん「ECO通帳」とは通帳を発行しない普通預金口座。
- スマホアプリから口座残高や取引明細を確認可能に。



※ 9月は上期実績、3月は下期実績。

## りゆうぎんWeb申込サイト(2018/5)、 個人ローンWEB完結(2019/10)

- りゆうぎんWeb申し込みサイト : ①普通預金口座開設、② Visaデビットカード、③インターネットバンキング、④ポイントサービス等の申し込みができるサイト。
- 個人ローンWEB完結 : 個人向けの来店不要のローン契約。



※ 9月は上期実績、3月は下期実績。

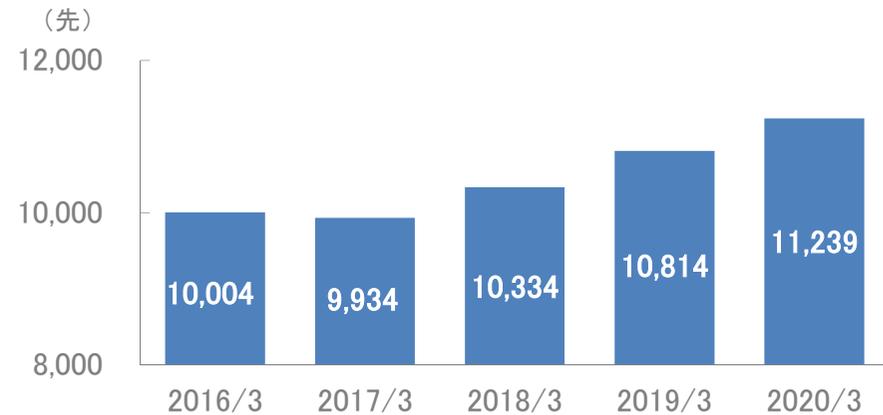
# 法人ビジネス戦略(事業性営業態勢の見直し)

調書作成の本部集中化により営業店は外訪特化。お客様に最適なソリューションを提供。

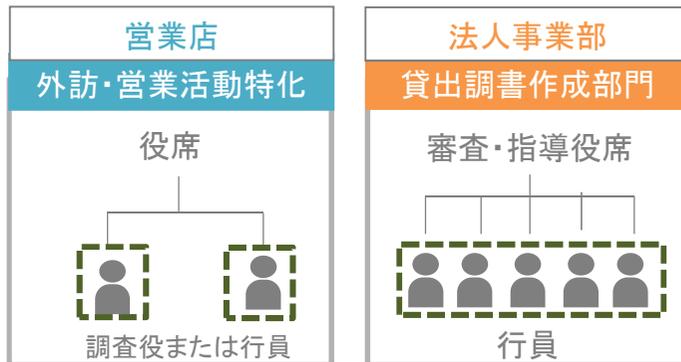
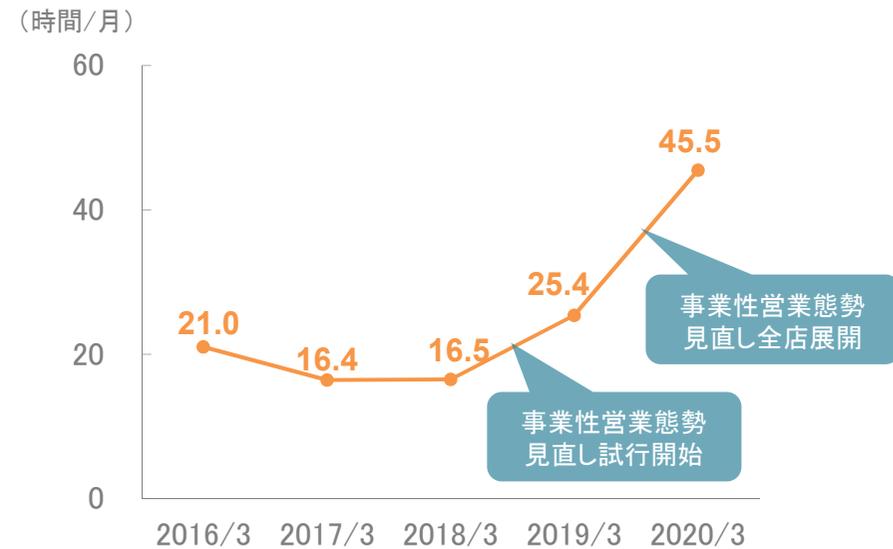
## 事業性営業態勢の見直し(2019/10全店展開)

- 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。
- 一人当たり外訪時間は約2倍に増加し、それに伴い事業性融資取引先数も順調に増加。

## 事業性融資取引先数推移



## 事業性営業担当者の外訪時間推移



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)

# 法人ビジネス戦略(ソリューション営業力の強化)

営業店からの顧客情報を有効活用。コンサルティング業務受託拡大で手数料収益増加。

## 法人事業部の設立(2017/4)

- 法人関係のコンサル業務を一元化。
- 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。
- 2020/3末 スタッフ数23名。

## 業務内容

### 【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】

- 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。

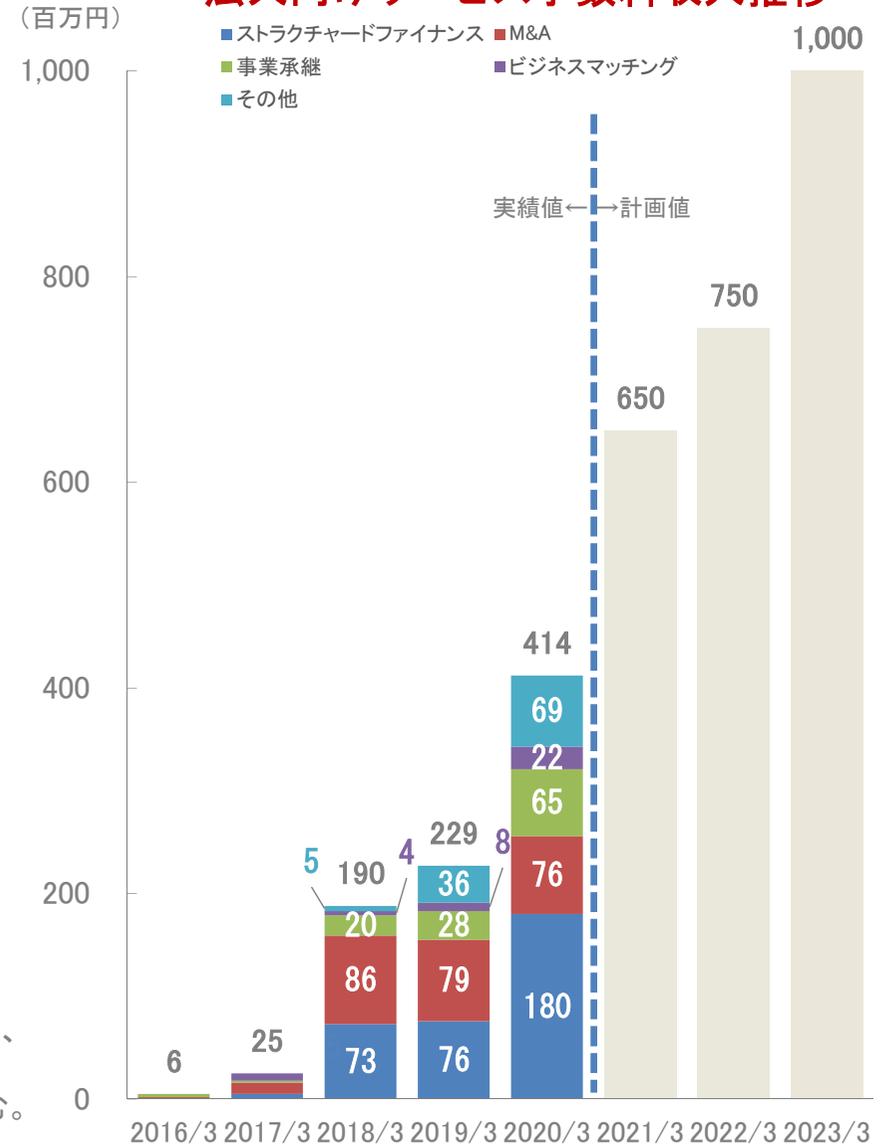
### 【ビジネスマッチング】

- 当行ネットワークを活用して、お客様へ当行の提携先や取引先を紹介し、経営課題解決のサポートを実施。

### 【地方創生】

- 海外展開支援やBORベンチャーファンド、OKINAWA Startup Program、地方公共団体・その他団体との連携により地域の発展に貢献。
- 外国人材の紹介による人材不足解消等、地域の課題解決に取り組む。

## 法人向けサービス手数料収入推移



# 営業店の目指す姿(FTB導入、窓口フラット体制構築)

事務量を徹底的に削減し、人件費抑制と顧客とのコミュニケーション強化を両立。

## FTB(Flexible & Traditional Bank)プロジェクト (2019/10試行開始)

- ▶ 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)

- ▶ 全ての窓口担当者が全業務(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、および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。

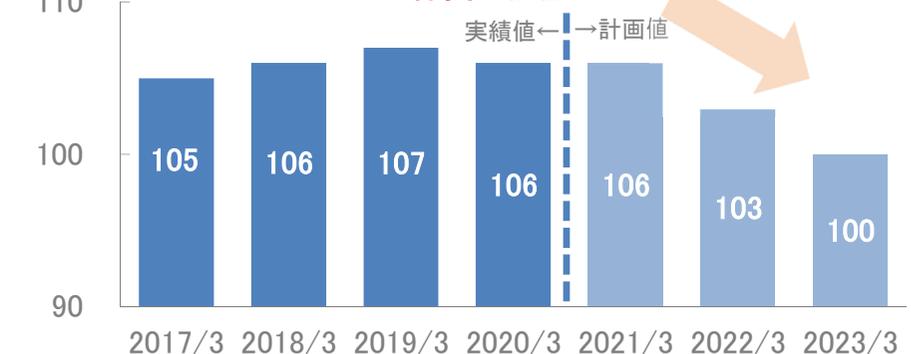
## 人員削減に向けた取り組み

- ▶ 窓口担当要員のスリム化に加え、新卒採用・臨時職補充採用の抑制や、出向・転籍の促進により、稼働人員・人件費を削減。

### 稼働人員の計画



### 人件費の計画

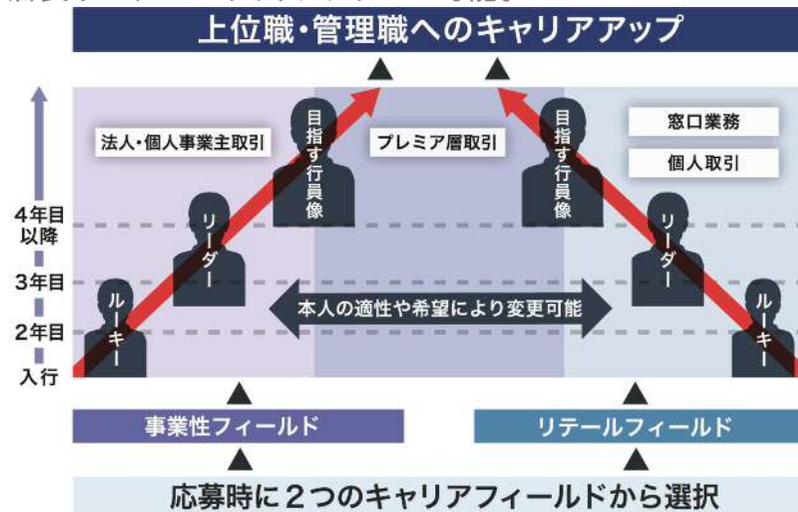


# 人事戦略(人事制度の見直し)

専門性を高めるキャリアパスの導入やダイバーシティの展開で組織を活性化。

## フィールド別の人材育成体系の導入(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。



## ダイバーシティの展開

### 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。

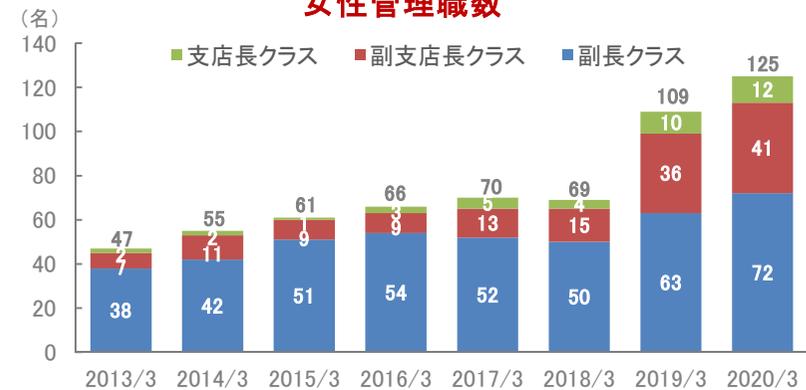
### 昇格要件の見直し(2018/4)

- 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。

### 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。

## 女性管理職数



## 中途採用者数



## 行員登用者数



# 人事戦略(健康経営への取り組み)

職員の健康増進を、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)

- 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。



## 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)

- 全職員へのウェアラブルデバイスの貸与により、従業員が自身の活動量や睡眠状況を把握管理することで、生活習慣の改善を支援。
- 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。

## 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する観点から、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。
- 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。



## 健康経営優良法人の認定取得(2020/3)

- 経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2020」\*の認定を取得。



\*「健康経営優良法人認定制度」とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度。

# グループブランド戦略(新本店プロジェクト)

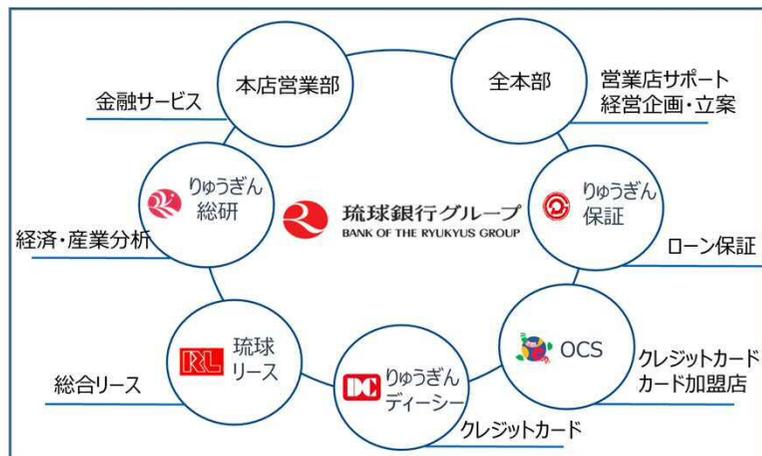
グループの本部機能集約で総合力を発揮。賃貸収入により一定程度の事業費も圧縮。

## 本店ビルの建て替え(2025/1竣工予定)

- 現本店ビルが老朽化したことから、本店ビルを建て替え。
- 本部および本店営業部は2020年11月より仮本店へ一時移転し、2025年4月から新築後の本店に戻移転。

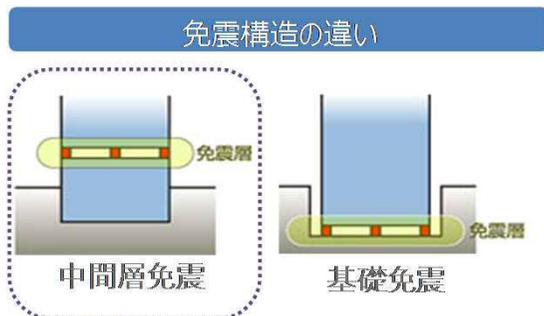
## 本部機能の集約

- 新本店ビルに子会社5社を集約し、グループ各社との連携機能を強化。



## 耐震性および防災機能の強化

- 県内初の中間免震構造を採用し耐震性を強化。
- 非常用発電、受水槽を上層階に設置し、BCPを強化。



## 賃料収入による建築コストの圧縮

- 高度利用地区への指定に伴う、余剰部分の有効活用および新たな収益機会の確保のため、新本店ビルの上層階にはホテルを併設。
- ホテル事業者として三菱地所株式会社と基本合意を行い、同社グループが運営するロイヤルパークホテルズが出店を予定。
- ホテルへの建物賃貸に伴う賃料収入により、建築コストの圧縮が見込める。

### 〈ホテル費用〉

修繕・管理費

減価償却費

ホテル賃料による粗利益

建築コスト圧縮

### 〈ホテル収益〉

賃料収入



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

# 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6月8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。