



2020年3月13日

各 位

会社名 株式会社 琉球銀行  
代表者名 取締役頭取 川上 康  
コード番号 8399（東証第一部、福証）  
問合せ先 執行役員総合企画部長 金城 均  
電 話 098-860-3787

## 新中期経営計画「SINKA 2020」の策定について

琉球銀行（頭取 川上 康）は、2020年4月から2023年3月までの3年間を計画期間とする新たな中期経営計画「SINKA 2020」を策定しましたので、概要を下記の通りお知らせします。

### 記

#### 1. 計画期間

2020年4月から2023年3月までの3年間

#### 2. 名称

「SINKA 2020」 ～地域のためより一層の SINKA ～

#### 3. 中期経営計画策定にあたってのコンセプト

当行は中期経営計画「Customer Centric 2017」において、「顧客本位の収益モデルの実現」を経営目標に掲げ、当行の課題解決を図るビジネスモデルの構築に取り組んできました。その取り組みの結果、法人役務収益やカード関連業務の収益が拡大する等、一定の成果をあげることができました。

その一方で、低金利の継続や好調に推移していた県内景況の失速懸念等、当行を取り巻く経営環境は依然厳しさを増しています。このような現状を踏まえ、2020年4月より新たにスタートする中期経営計画「SINKA 2020」では、「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」を目指す姿として掲げました。

新中期経営計画「SINKA 2020」では、前回の中期経営計画の流れを汲みつつ、預金、融資、為替・決済といった銀行本来のコア業務を「進化」させ、新たに取り組んできた銀行付随業務の「深化」を図り、琉球銀行グループ全役職員がチャレンジし続けることで当行グループが「SINKA」していくという思いが込められており、中期経営計画を達成することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

4. 計画の概要（4つの基本戦略）

- ① 構造改革
- ② 考動改革
- ③ IT投資戦略
- ④ グループブランド戦略

5. 目標とする経営指標等

項目	2022年度目標
① 連結当期純利益	70億円
② 連結ROE	5%以上
③ 顧客向けサービス利益	70億円
④ 単体自己資本比率（完全実施ベース）	8.2%以上
⑤ 単体コアOHR	75%以下
⑥ カード加盟店グループ総取扱高 （当行・OCS・りゅうぎんディーシー累計）	880億円
⑦ 事業性評価シートによるソリューション提案	3,500件

※顧客向けサービス利益＝預貸金収支＋役務利益－経費

以上

（お問い合わせ）総合企画部 担当：小林、多和田 電話：098-860-3787

中期経営計画

# SINKA 2020

～地域のためより一層のSINKAへ～

2020年4月～2023年3月

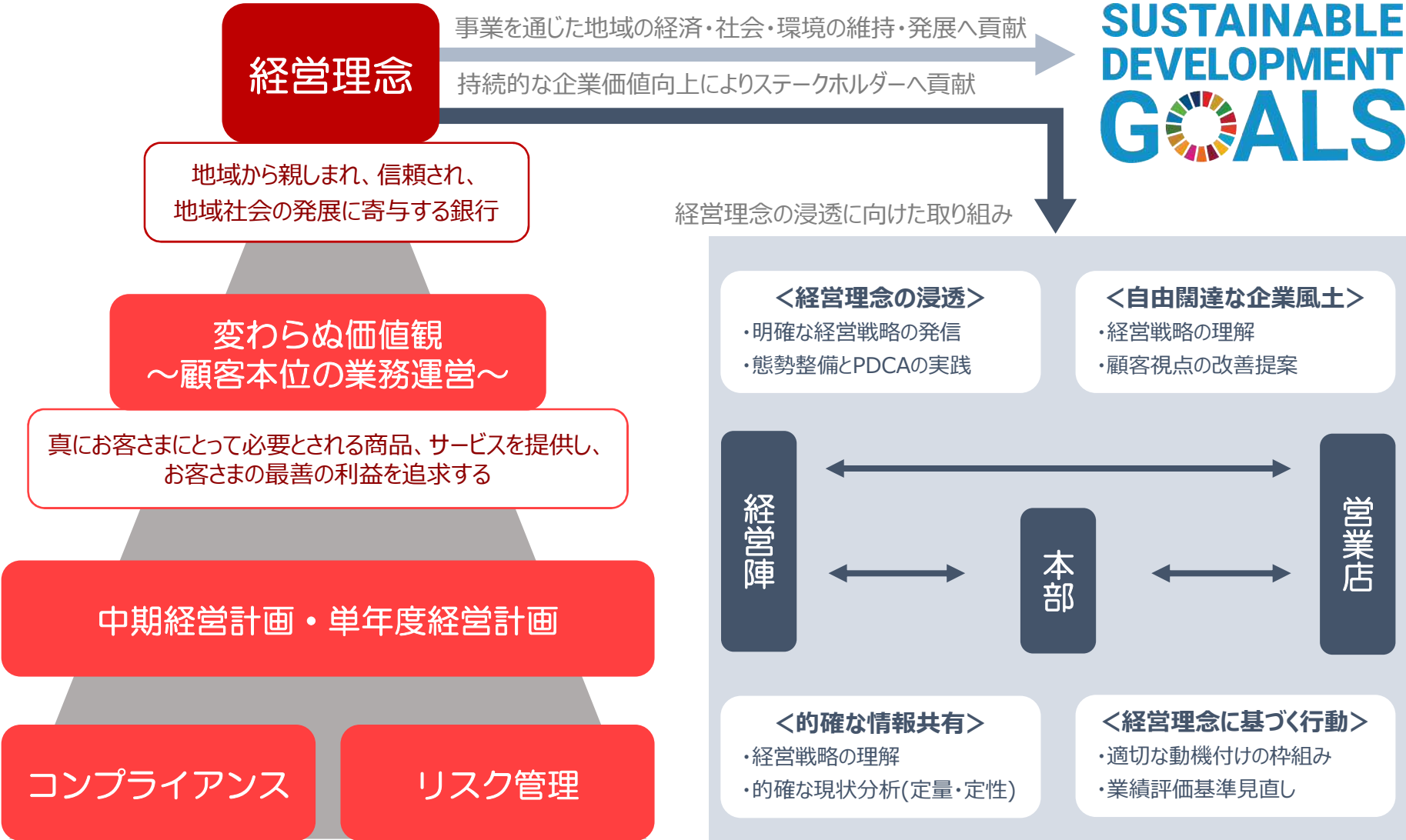


# 目次

■ 地域と共に持続的成長へ	2
■ 前中期経営計画の振り返り	3
■ 現状を踏まえた経営戦略の方向性	7
■ 新中期経営計画の基本戦略（4つのコンセプト）	8
■ 新中計計数目標・収益計画	9
■ 中期経営計画における連結当期純利益	10
■ チャンネル戦略	11
■ キャッシュレス戦略	15
■ リテールビジネス戦略	17
■ 法人ビジネス戦略	19
■ 沖縄県への貢献	20
■ 営業店の目指す姿	22
■ 人事戦略	24
■ 経営管理	27
■ グループブランド戦略	28
■ SDGs/ESG	30
■ 用語集	31

# 地域と共に持続的成長へ

経営理念のもと金融仲介機能を発揮し、地域社会の持続的成長と企業価値向上に取り組む



# お客さまから見た当行のあるべき姿

お客さま一人ひとりにあった商品・サービスを提供へ（プロダクトアウトからマーケットインへ）

## 既存サービスの深化

### 営業店舗



窓口待ち時間が  
従来の半分以下へ短縮



営業店以外でもパソコン  
ティ、ローンセンターで仕事帰  
りや土日でも相談できる

### 商品



オーダーメイドの  
商品・サービスを  
提案してもらえる



キャッシュレスで日々の  
支払いを楽に

### 行員



専門知識を有した金融の  
プロフェッショナルに気軽に  
相談できる



## 新たな金融サービスの提供

### チャネル



銀行サービスが「手のひら」  
でも利用できる

外部サービスと銀行サービスが  
シームレスに活用できる

### 商品



地域ポイントでお得に支払い



海外カードブランドも利用でき、  
海外からの観光客も安心して  
支払いができる

### その他



企業の未来を共に考え  
共に価値を生み出す



琉球銀行グループ  
BANK OF THE RYUKYUS GROUP  
琉球銀行グループの商品・サービス  
をいつでも・どこでも受けられる

# 「Customer Centric 2017」の振り返り (計数関連)

## 中計目標計数

**成果** 中期経営計画で掲げた計数目標は全項目達成する見込み

項目	目標	前中計	Customer Centric 2017			達成見込み
		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(計画)	
連結当期純利益	50億円	64億円	87億円	61億円	62億円	○
連結自己資本比率 (完全実施ベース)	8%台	9.22% (8.20%)	9.40% (8.70%)	9.07% (9.01%)	9.10% (9.04%)	○
貸出金平残	1兆6,000億円	1兆4,692億円	1兆5,429億円	1兆6,390億円	1兆7,153億円	○
預金等平残	2兆1,600億円	2兆0,297億円	2兆0,867億円	2兆1,564億円	2兆1,803億円	○

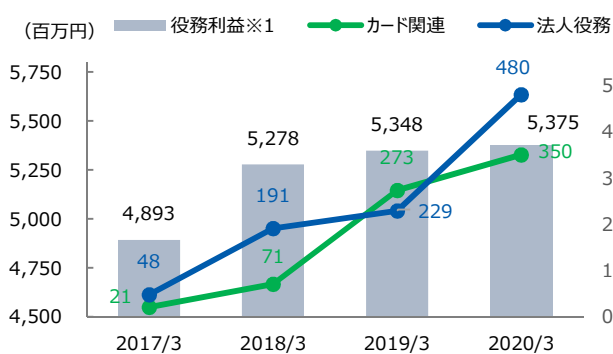
## 重点項目

**成果** 重点項目のカード関連収益、法人役務収益も概ね順調に拡大し役務収益は順調に増加

**課題** 人員削減等に取り組むも経費増加により顧客向けサービス利益は減益

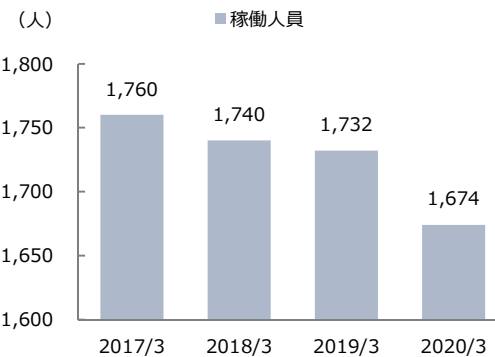
※2020/3の実績は見込み値となります。

役務利益の推移

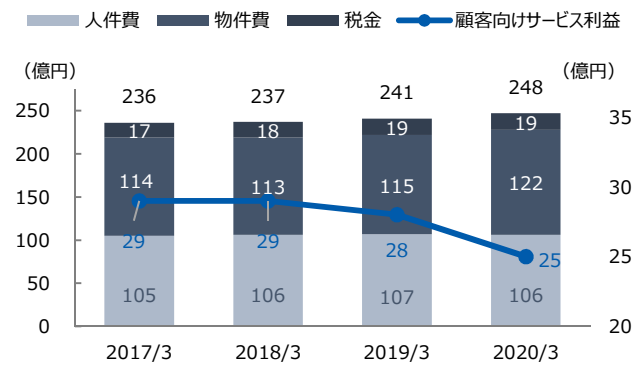


※1. 役務利益は団信保険料およびローン保証料を除く

稼働人員推移



経費および顧客向けサービス利益※2の推移

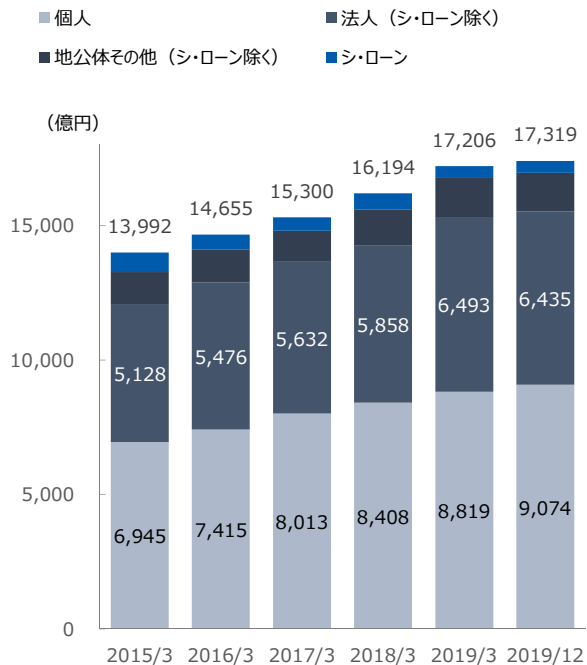


※2. 顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役務利益 - 経費

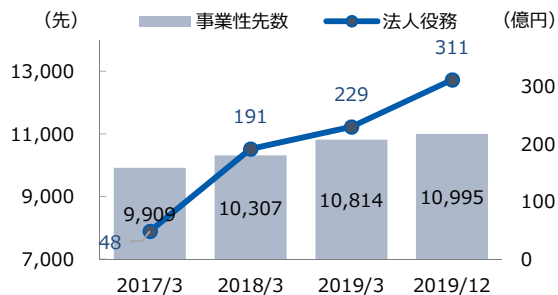
# 「Customer Centric 2017」の振り返り (施策関連)

顧客本位の収益モデルの実現に向けた取り組みは成果が見られた

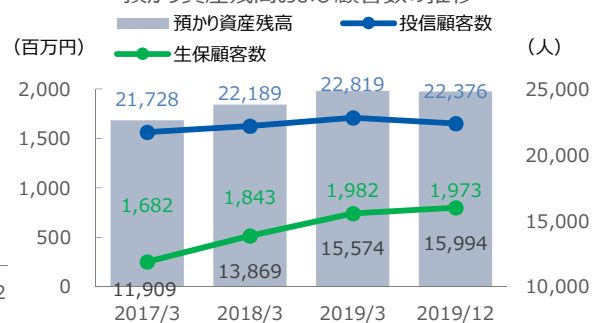
貸出金の残高推移



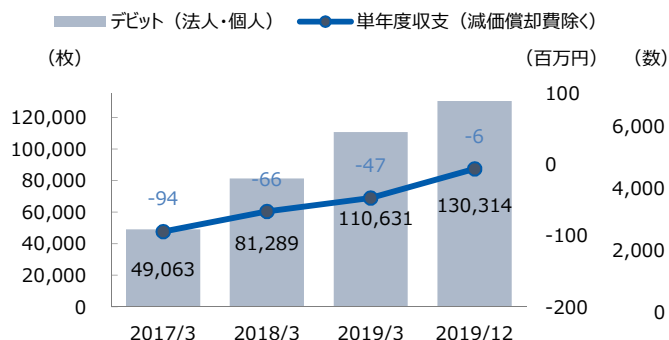
法人役務収益と事業性融資先数の推移



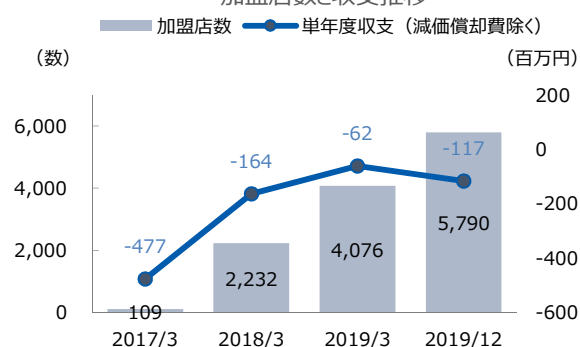
預かり資産残高および顧客数の推移



Visaデビットカード発行累計数と収支推移



加盟店数と収支推移



## 法人ビジネス戦略

- ✓ 事業性融資先数と貸出金が増加
- ✓ 事業性営業態勢を見直し  
(育成と営業力強化を実現)
- ✓ 事業性評価を通じた顧客支援態勢の確立と役務収益の拡大

## 個人ビジネス戦略

- ✓ 個人向けローン残高増加と途上与信管理態勢の構築
- ✓ 預かり資産保有顧客数の増加による貯蓄から投資への流れを加速
- ✓ 信託業務への本格参入

## キャッシュレス戦略

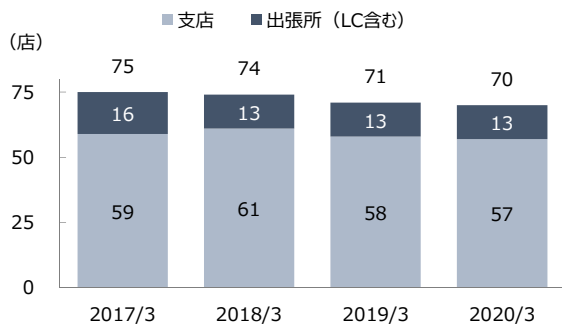
- ✓ Visaデビットカード累計発行枚数は13万枚を突破
- ✓ カード加盟店は6,000店を突破
- ✓ 新中期経営計画期間中には黒字化へ



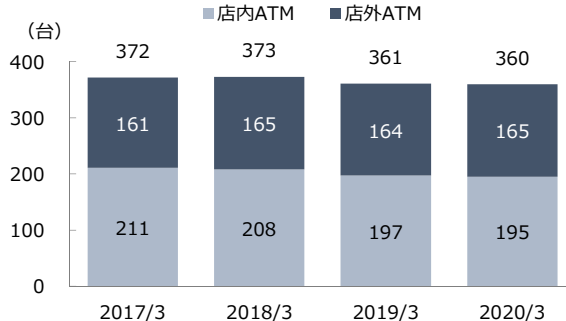
# 「Customer Centric 2017」の振り返り (施策関連)

店舗削減や営業店端末の更改等、変革への取り組みは順調に進捗した

店舗数の推移



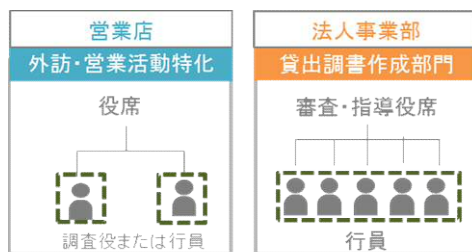
店内外ATMの推移 (コンビニATM除く)



## チャンネル・マーケティング改革

- ✓ BinB(4カ店、2出張所)、支店昇格(2カ店)、新規出店(1出張所)を実施
- ✓ ATM配置の見直し (不採算・低稼働ATMの廃止)
- ✓ 通帳アプリ「りゆうぎんECO通帳」取扱開始

事業性営業態勢の見直し



新営業店端末



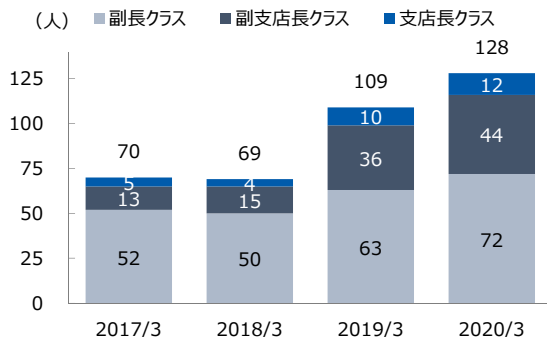
FTBタブレットイメージ



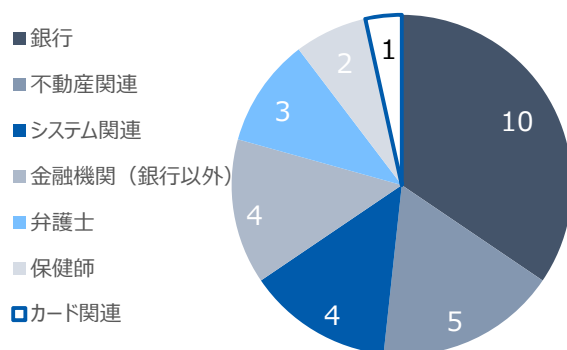
## 営業店現場改革

- ✓ 事業性営業態勢の見直しによる営業力強化と人材育成の強化
- ✓ 新営業店端末とFTBタブレットの導入
- ✓ 新規程閲覧システムの導入

女性管理職数の推移



直近10年間の採用者の内訳 (29名)



## 人材育成・働き方改革

- ✓ 役職定年制度廃止、継続雇用制度改定
- ✓ ダイバーシティの促進と昇格要件改定
- ✓ フィールド別キャリアパスの再構築 (事業性・リテールフィールド)

# 現状を踏まえた経営戦略の方向性

現状認識を踏まえ、次期中期経営計画では4つの基本戦略のもとグループ一体で取り組む

## 現状認識

### 【環境制約】

全国

高齢化・  
人口減少

低成長

沖縄

観光失速  
懸念

不動産市況  
低迷懸念

金融環境

低金利継続  
規制緩和

FinTech  
異業種参入

リスク管理

AML/CFT

サイバー攻撃

### 【顧客動向：顧客ニーズ・顧客接点多様化】

若年層減少

ミレニアル世代の台頭

&

デジタル格差拡大

非対面  
WEB完結

対面  
コンサルティング

高齢者層拡大

### 【当行の課題】

#### 自己資本比率

- ✓ アセットコントロール
- ✓ 収益源の多様化

#### 顧客向け サービス利益

- ✓ 役務収益の拡大
- ✓ 経費削減

#### IT投資

- ✓ 積極的な新規投資
- ✓ 既存経費削減

## 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

# 基本戦略

4つの基本戦略に基づく9の個別戦略

収益部門

1. チャネル戦略
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



<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

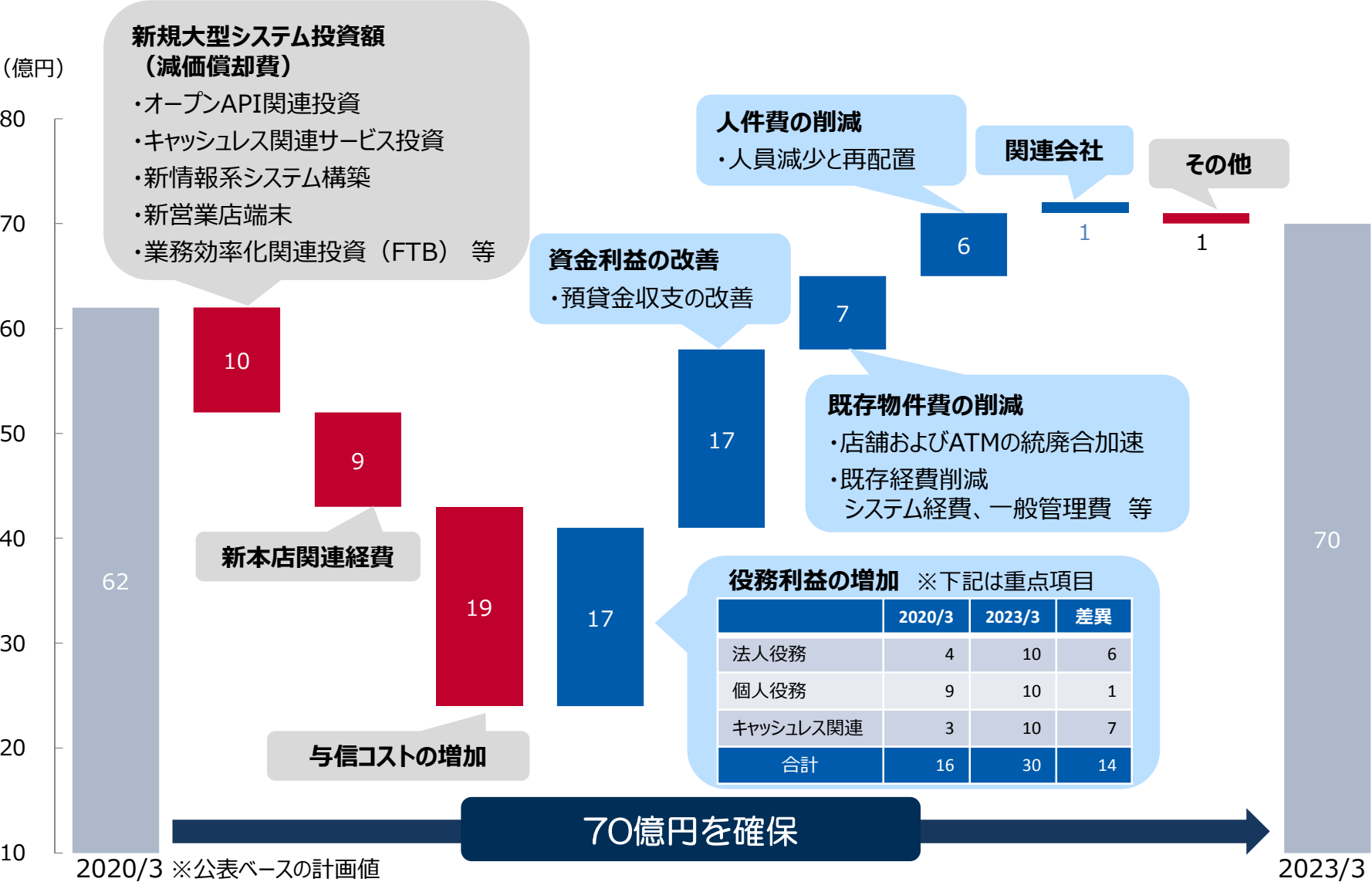
# 新中期経営計画概要

名称	SINKA 2020 ～地域のためより一層のSINKAへ～	
期間	2020年4月～2023年3月（3年間）	
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	
基本 コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 構造改革</li> <li>✓ IT投資戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 考勤改革</li> <li>✓ グループブランド戦略</li> </ul>
項目		2022年度目標
①	連結当期純利益	70億円
②	連結ROE	5%以上
③	顧客向けサービス利益	70億円
④	単体自己資本比率（完全実施ベース）	8.2%以上
⑤	単体コアOHR	75%以下
⑥	カード加盟店グループ総取扱額（当行・OCS・りゅうぎんディーシー累計）	880億円
⑦	事業性評価シートによるソリューション提案件数	3,500件

※顧客向けサービス利益＝預貸金収支+役務利益-経費

# 中期経営計画における連結当期純利益

既存経費の削減に取り組むとともに、将来への投資も並行して実施し企業価値向上を目指す



# チャンネル戦略 (データ利活用)

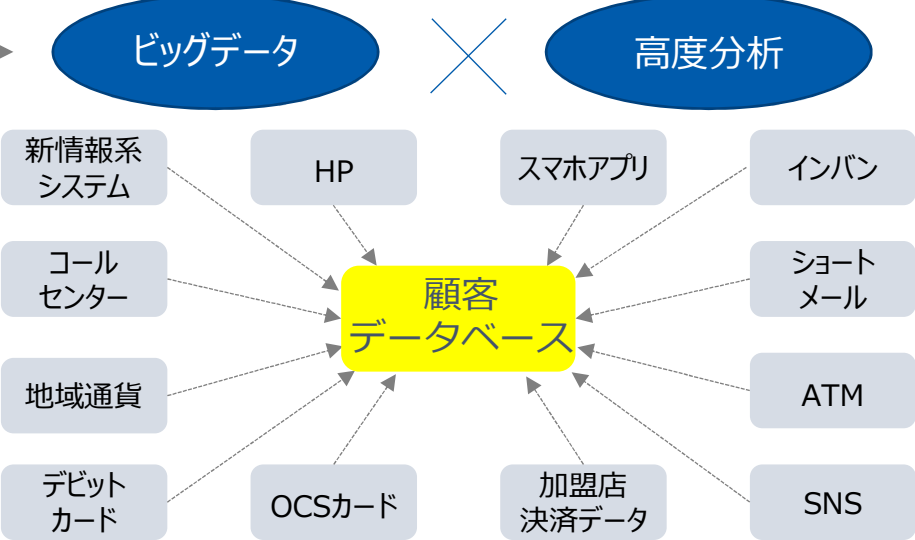
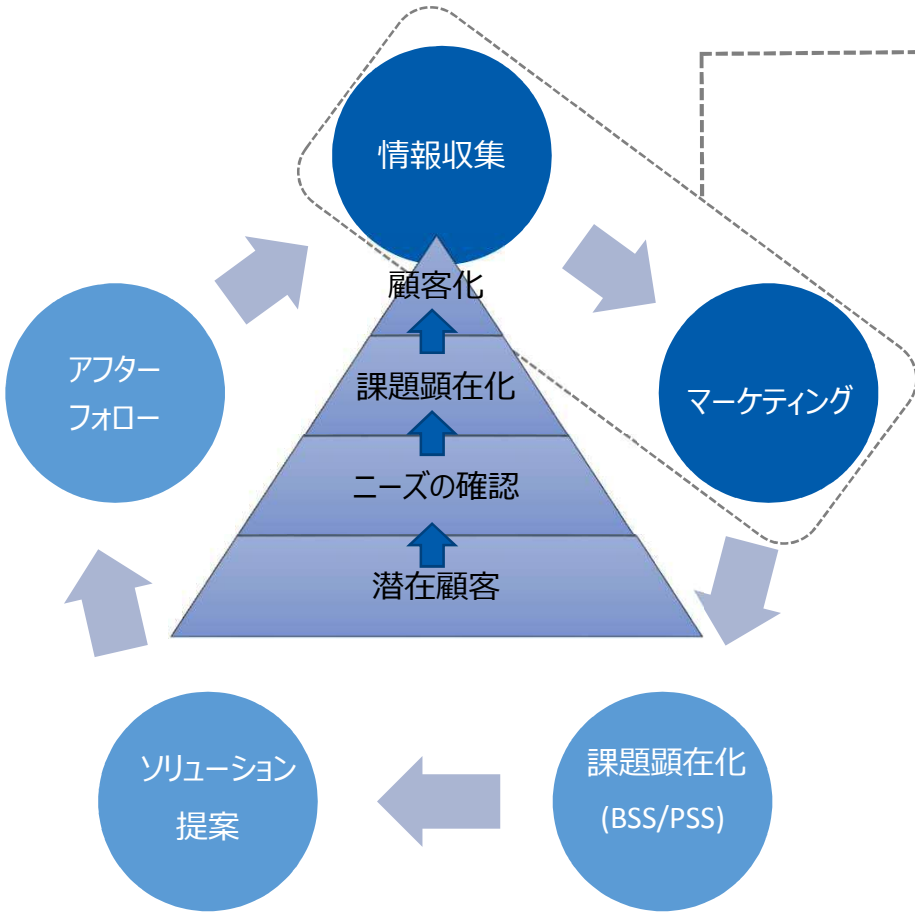
行内のデータを集約しCRMを高度化することでお客さまに最適な商品・サービスを提供

## マーケティングの高度化

➤ お客さまに最適な商品・サービスを提供へ

## 取り組み事項

➤ 過去からの情報を蓄積しデータを活用することで価値あるイノベーションを実現



**新営業店支援システム**  
 ~お客さま1人ひとりにあった最適な提案を実現~

属人的な営業スタイルからの脱却し  
 お客さま1人ひとりに寄り添った営業スタイルへ  
 ~ONEtoONEマーケティングの実現~

# チャネル戦略 (アプリ戦略)

銀行サービスをいつでも・どこでも受けられる独自アプリの構築

他業種との連携を加速させ「非金融+金融」によるエコシステム構築

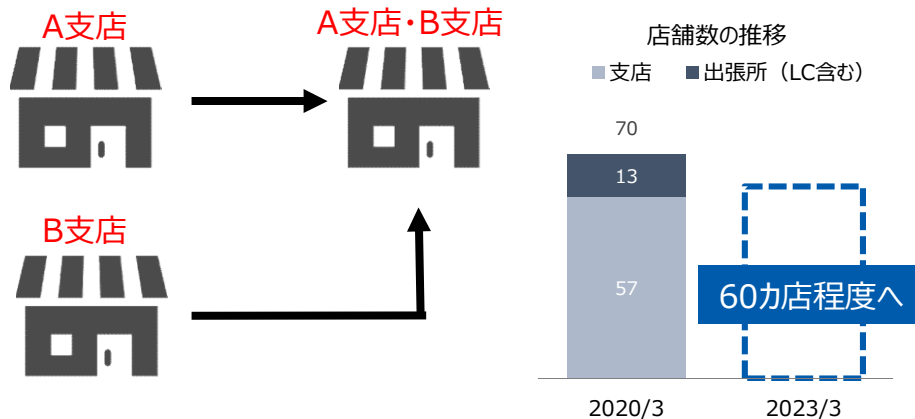


# チャネル戦略 (店舗・ATM)

マーケットに応じた最適な店舗網とATM網を再構築しコスト削減と利便性の確保を両立

## 店舗計画

- 店舗内店舗形式 (BinB) による統合を加速
- 営業時間見直しによる効率的な営業体制へ

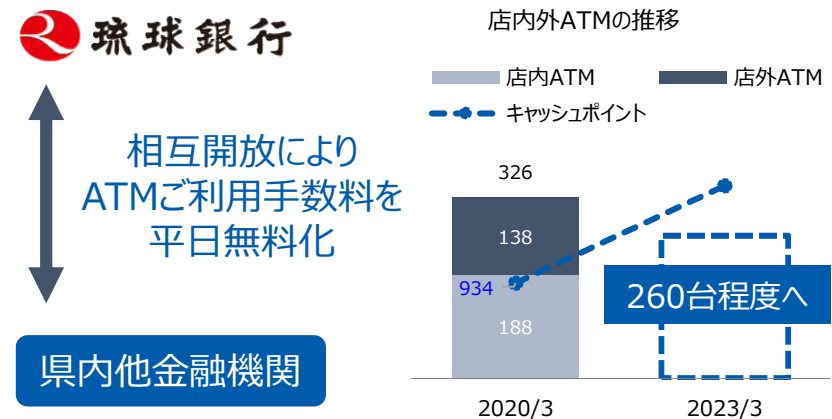


10店舗程度のBinBを実施

店舗関連経費  
年間約150百万円超の削減へ

## ATM計画

- 不採算かつ低稼働ATMの廃止
- 他行との相互開放により利便性は確保



60台超の自行ATMを廃止  
キャッシュポイントは1,000超へ

ATM関連経費  
年間約30百万円超の削減へ  
台数減少することでATM更改費用も削減



# チャネル戦略（人員計画）

定年退職者数増加に伴う人員減少に対応するため、構造改革とシステム投資を加速

働き甲斐のある職場環境の整備に向け、人事諸制度の改定やさらなる処遇改善に取り組む

本部・営業店の最適化・効率化へ

最適化・効率化を図り、本部・営業店合わせ約130名分の事務を削減し、生産性向上に取り組む

次期中計期間：約130名分の業務削減

## 店舗運営の適正化

- 店舗内店舗を加速（BinB）
- 店舗特性に応じた窓口営業時間の柔軟な運用
- 来店予約機能の導入

## 営業店業務改革

- 事務の削減加速
- 本部への業務集中化（融資事務、受電集中等）
- 窓口担当者を1人1役から1人多役へ



## システム投資を加速

- 新営業店端末TFACEの導入
- FTBソリューションの導入
- 行内イントラネットの刷新
- グループ内の社内イントラネット集約による情報共有

## 本部業務改革

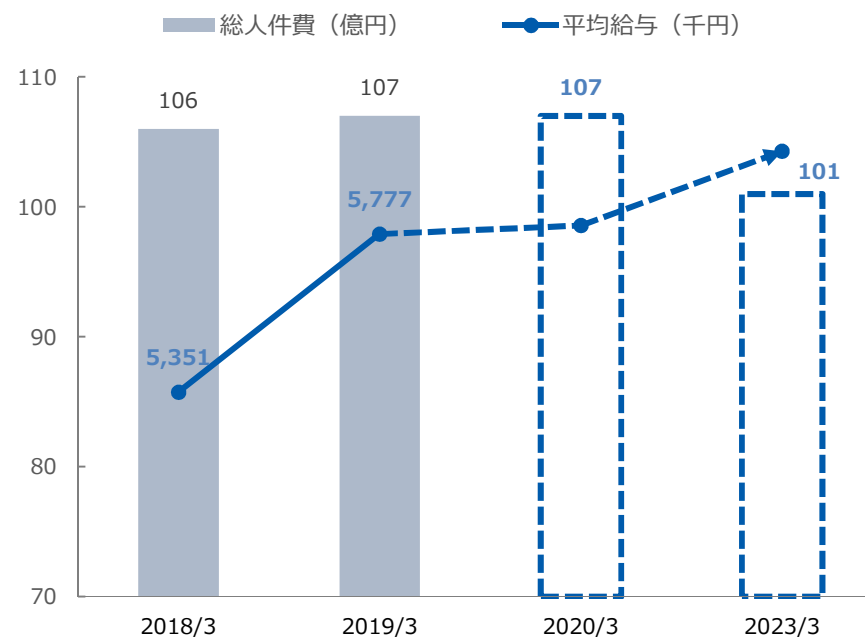
- 不要業務の削減加速
- RPA導入業務の増加
- 本部署員向け研修の高度化
- 新行内イントラネットを活用しどこでも働ける態勢へ

従業員が働きやすい職場へ

総人件費は減少するも、1人当たりの生産性を向上させることで、役職員1人当たりのさらなる処遇改善を目指す

次期中計期間：処遇改善へ

平均年間給与の推移



# キャッシュレス戦略

グループ一体となって地域の決済ニーズに全力で対応し地域活性化に貢献

「キャッシュレスアイランド」への取り組み

2022年度目標

**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

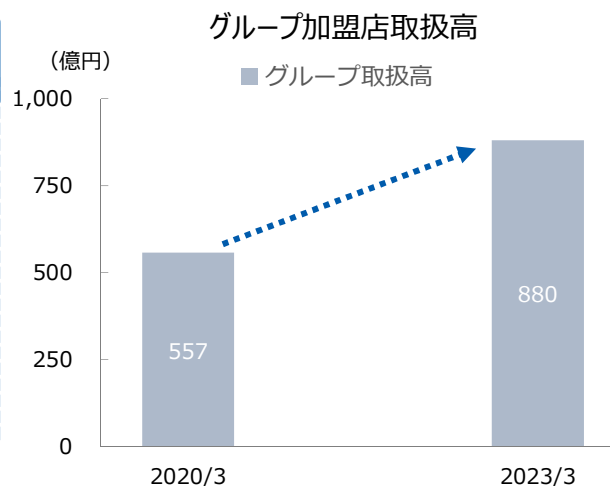
- 〈既存取扱い機能 (23ブランド)〉
- ✓ カード (クレジット/デビット/プリペイド)
- ✓ 電子マネー
- ✓ QRコード (アリペイ・ウィチャットペイ)
- 〈新規導入予定機能・サービス〉
- ✓ QRコード (国内ブランド)
- ✓ 自動販売機・券売機
- ✓ EC決済



- 使える「機能」と「場所」を拡大へ
- 購買データを活用し、当行加盟店へ誘客・送客を実現

**イシューング**～全世界で利用可能～

- 〈グループ取扱カード (法人・個人) 〉
- ✓ りゅうぎんVisaデビットカード
- ✓ OCSカード
- ✓ りゅうぎんDCカード
- 〈新規導入予定機能・サービス〉
- ✓ 非接触決済機能
- ✓ プリペイドカードの発行
- ✓ 地域ポイントの開発

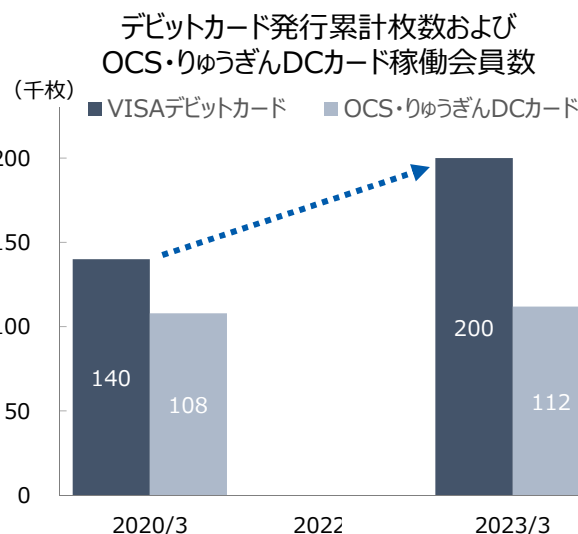


グループ加盟店取扱高

**880億円**

琉球銀行加盟店数

**9,300カ店**



VISAデビットカード  
発行累計枚数

**200千枚**

OCS・りゅうぎんDCカード  
稼働会員数

**112千枚**

# キャッシュレス戦略（海外ブランドとの提携）

## 海外ブランド取扱に係るプラットフォームの構築と国内展開



### 「悠遊カード（悠遊卡）」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



### 海外ブランドを誘致し全国へ展開

- ✓ 沖縄の観光優位性を活かし、日本国内未上陸の海外ブランド（主にアジア圏）を誘致する
- ✓ 国内ゲートウェイを構築の上、県外金融機関と代理店提携し、誘致した各海外ブランドの全国展開を図る
- ✓ 第一弾として台湾国内で最大のシェアを誇る「悠遊カード（悠遊卡）」を本邦で初めて誘致する

### 悠遊卡股份有限公司と業務提携



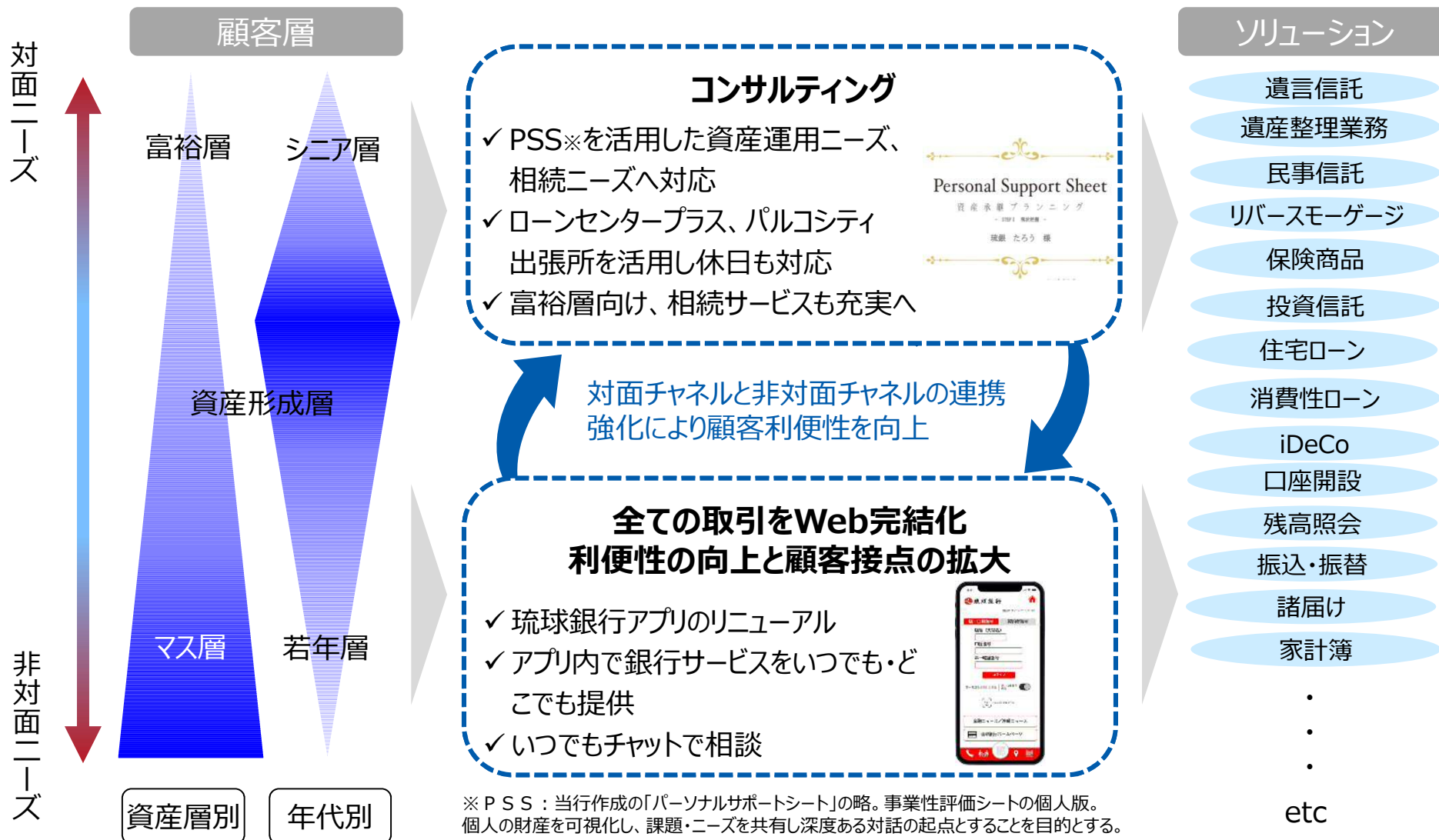
### 2020年8月取扱開始予定

- ✓ 「悠遊カード（悠遊卡）」を誘致し利用環境を整備
- ✓ 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）
- ✓ 日本側のゲートウェイを構築し、他金融機関等への展開も取り組む

### プラットフォームの役割を目指す

# リテールビジネス戦略

お客さまにとって真に必要とされる商品・サービスを提供する営業態勢へ変革



# リテールビジネス戦略（休日チャンネル）

休日チャンネルを最大限活用するため機能拡充を図り、増加する資産形成・相続ニーズへ対応する

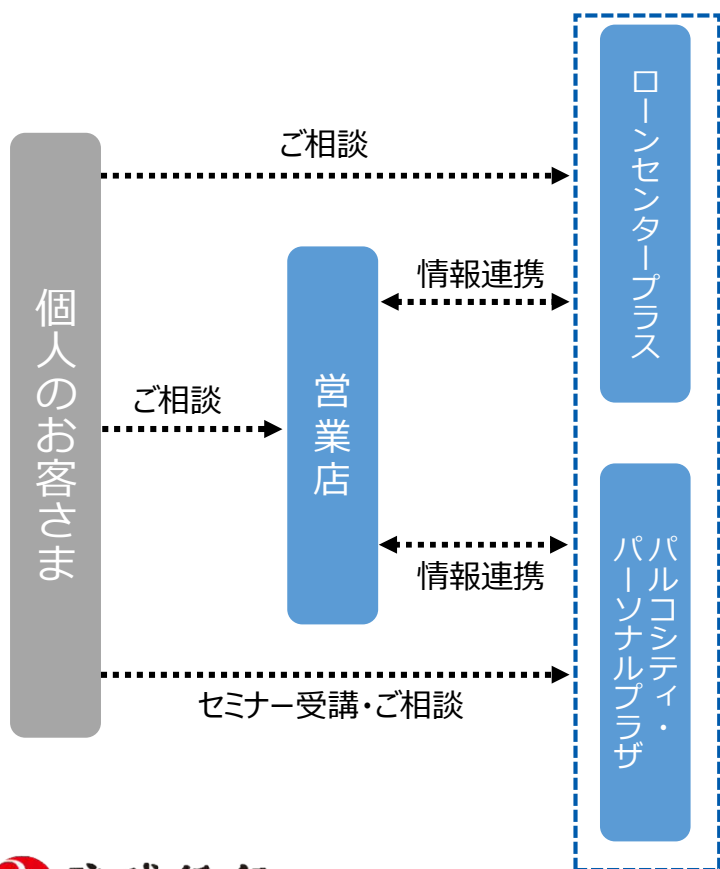
## 休日チャンネルの機能強化へ

＜当行休日対面チャンネル＞

- ✓ ローンセンタープラス（那覇、真嘉比、南部、牧港、北谷、中部、北部）
- ✓ パルコシティ・パーソナルプラザ（パルコシティ出張所）

従来の機能に相続関連サービスを強化

**終活サポートプラザ**



## 住宅ローン中心業務からライフプラン営業へ

＜従来の主要業務＞

住宅ローン

保険商品販売

- ✓ 住宅ローン利用先へのアフターフォロー
- ✓ リバースモーゲージ等を活用した高齢者層へ資産活用相談

- ✓ ライフプラン営業の取り組み強化
- ✓ 投資信託、医療保険見直し提案等

## 相続ビジネスを中心とした個人特化型店舗へ

＜富裕層＞

専門スタッフを常駐させることで、お客さまの終活をサポート

- ✓ 遺言信託、遺産整理業務
- ✓ 家族信託、一時払い保険、投資信託等

＜資産形成層＞

- ✓ 職域セミナーや外部企業と連携したセミナーを随時開催し資産形成をサポート
- ✓ 投資信託、医療保険見直し提案等（一時払い、平準払い、医療保険等）

# 法人ビジネス戦略

本部と営業店との一体推進による各種ソリューション提案力の強化およびグループ一体となった複合的な提案力の強化

## 1. 成長支援

事業性評価シートを起点とした  
顧客との対話力の深化

提案活動に対する  
プロセス評価、業  
績評価の見直し

ライフステージに応  
じた事業性評価の  
高度化

融資事務の本部  
集中化による外訪  
時間の確保

融資業務の  
さらなる高度化

事業性営業担当  
のスキルアップを支  
援する体制整備

本部に融資関連  
事務を集約

ソリューション提案力の強化

顧客ニーズに即し  
た各種ソリューショ  
ン提案力の向上

本部にてキャリアを  
積んだ行員を営業  
店へ積極配置

本部と営業店の  
一体推進

## 2. 経営改善支援先への対応

経営改善支援態勢の強化

予兆管理先：  
事業価値の毀損  
防止

小口与信先：  
よりきめ細かい対応  
策の検討

大口与信先：  
高度な再生スキーム  
の構築

事業価値共有：  
事業価値向上に  
向けた取組強化

伴走型金融仲介の強化

業種別スペシャ  
リストの育成

外部専門機関の  
活用

事業再生企業に  
対するエクイティ戦略

DESの出口におけ  
るキャピタルゲイン  
獲得

事業再生、事業  
承継に関する5%  
ルール緩和の活用

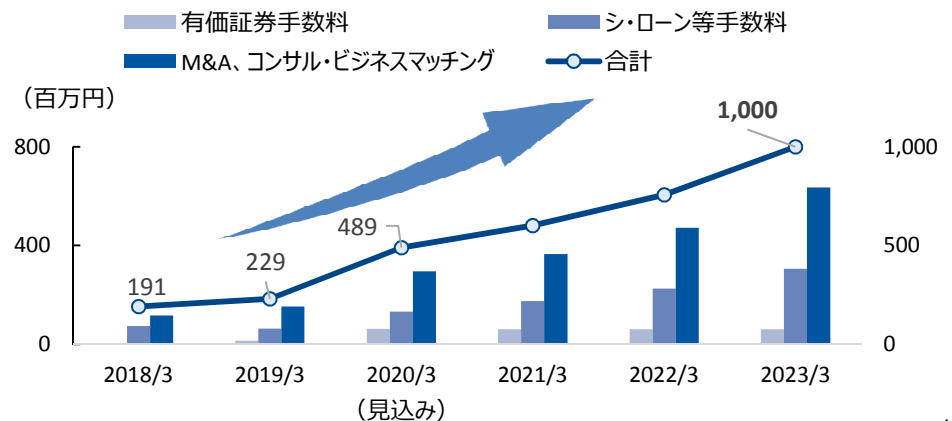
## 3. 琉球リース

金融サービスの一体提案

銀行本体にてリース  
媒介事業の開始

法人ビジネスの  
役務手数料目標

2020/3比  
**約2倍**



# 沖縄県への貢献（地域産業の活性化）

地方創生に向けた積極的な取り組み

事業サイクルに応じた最適なソリューションを提案

創業期

成長期

安定期

成熟期

再生期

創業支援

- ✓ スタートアップ企業支援のさらなる拡充
- ✓ 既存店舗の空きスペースを活用した支援

生産性向上支援

- ✓ 生産性向上支援チームの立上げ
- ✓ 中小企業の実産性向上に向けた支援強化

事業承継支援

- ✓ 事業承継、第三者承継(M&A)支援の拡充
- ✓ 多様な外部専門家との連携強化により各種支援メニューを提供

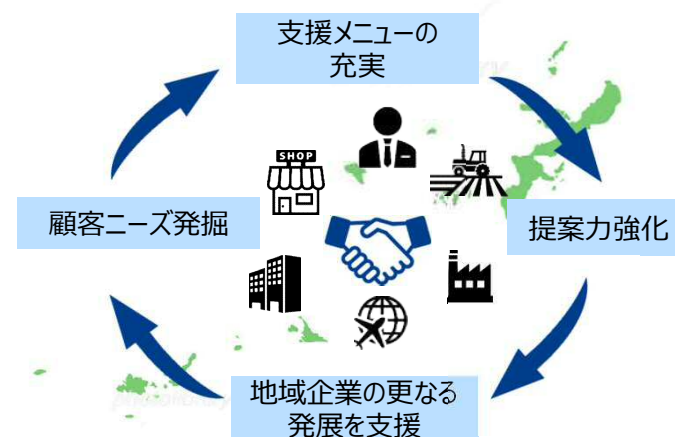
経営改善支援

- ✓ 後継者育成の支援メニュー拡充
- ✓ 事業性評価による経営課題共有

新たな金融機能の提案

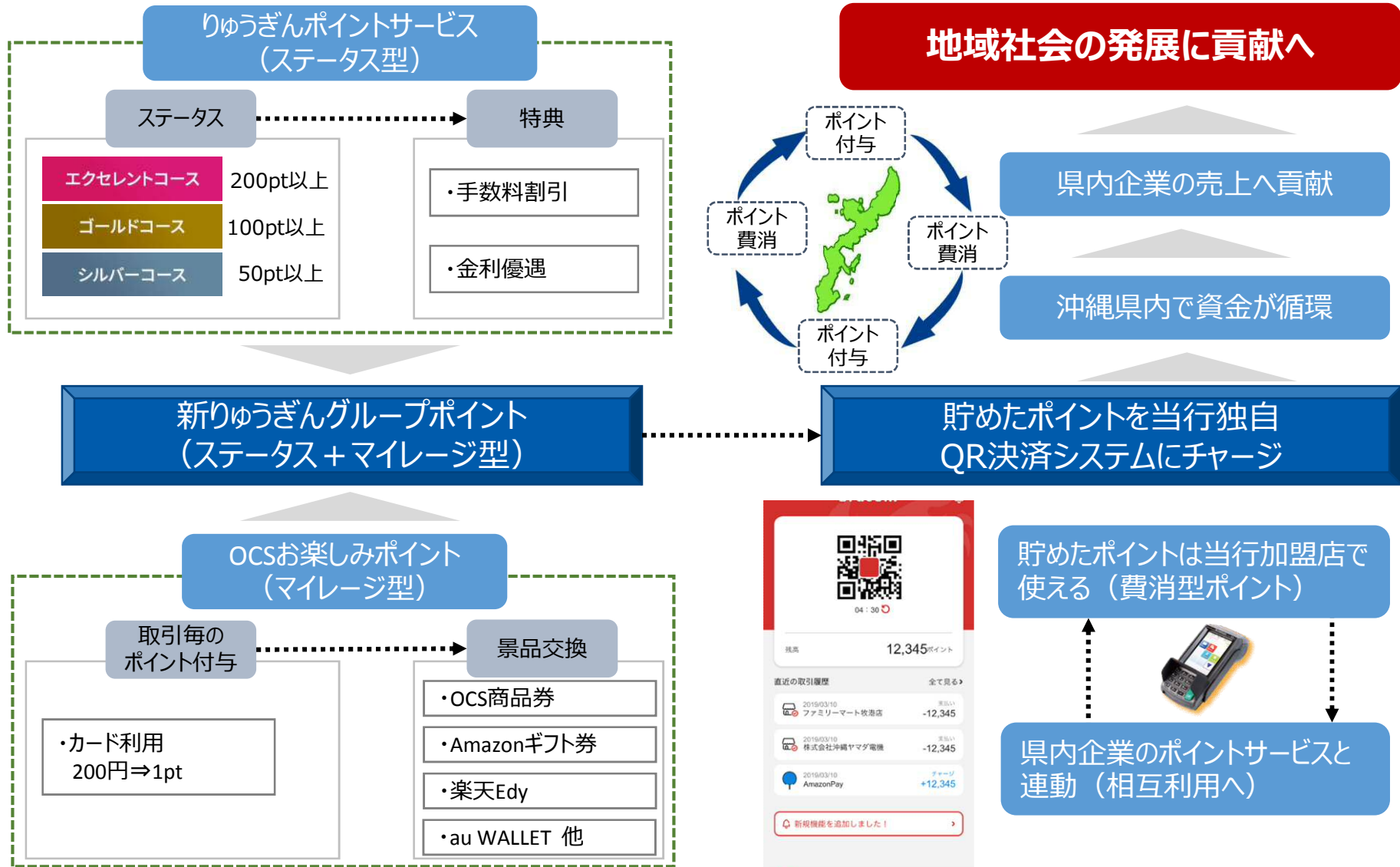
- ✓ ベンチャー、スタートアップ企業へ各種ソリューション提供
- ✓ 県内不動産活用に対応する新しいソリューション提供

- ✓ 大型案件のブリッジ的役割を担うソリューションの提供
- ✓ 新しい地域ポイントの提供



# 沖縄県への貢献（地域ポイント）

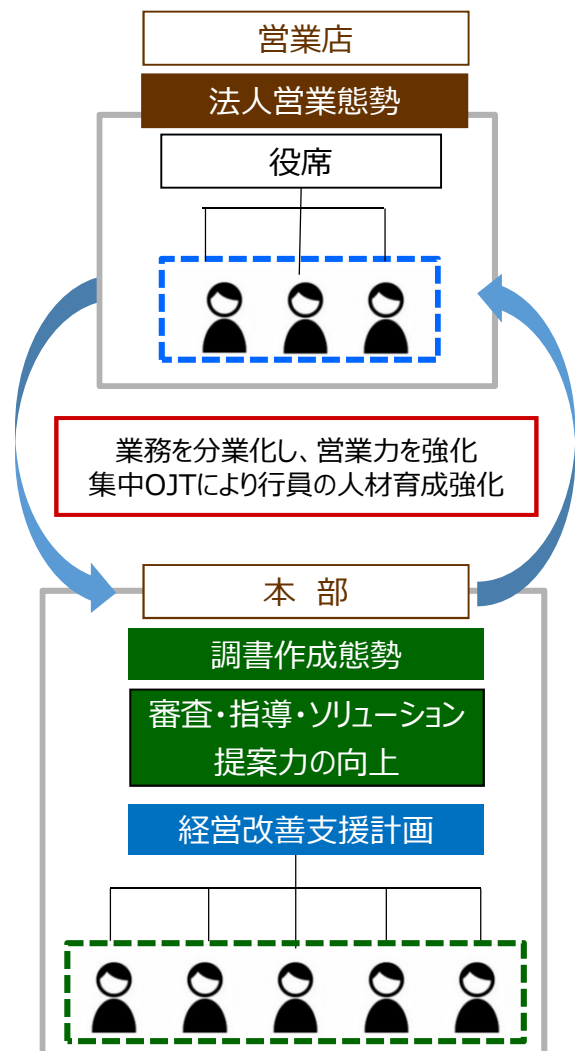
沖縄県内で資金を循環できるようにポイントサービスを見直し、地域社会の発展に貢献へ



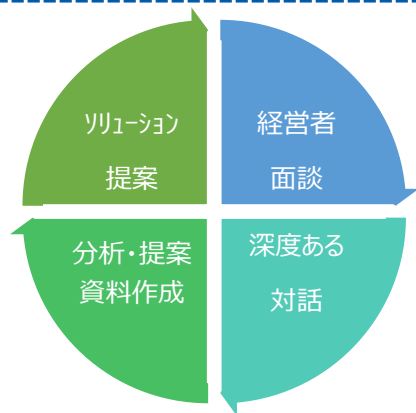


# 営業店の目指す姿（事業性フィールド）

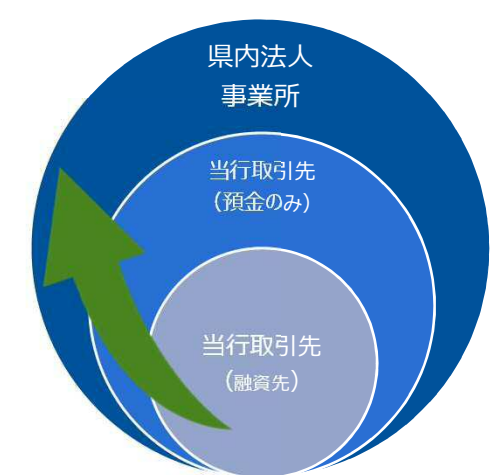
融資関連事務の本部集中化によりお客さまとの面談時間を確保し、深度ある対話の実現を行い法人取引基盤の拡大をはかる



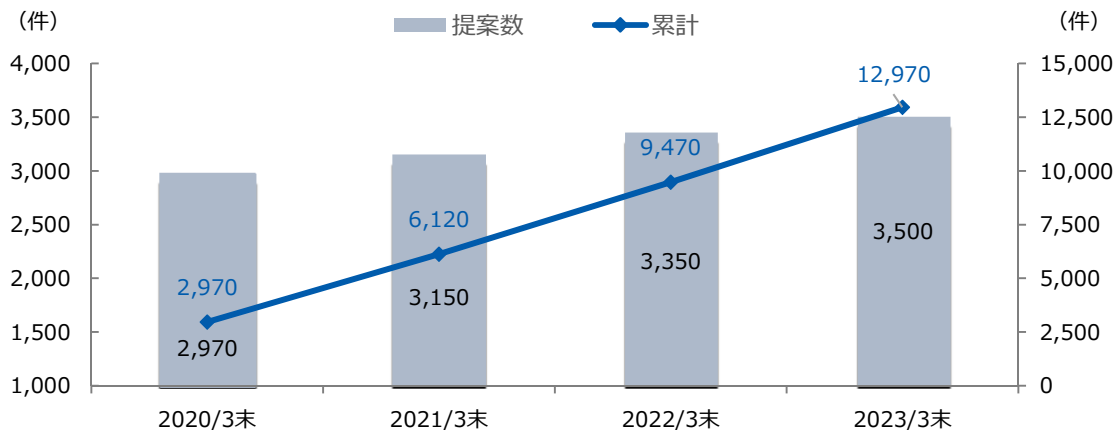
事業性評価を通じ深度ある対話を行い最適なソリューションを提供



法人取引先基盤の拡大



事業性評価シートによるソリューション提案件数



# 営業店の目指す姿（リテールフィールド）

リテールフィールドを発展させ、担当業務を流動的にすることで高能率集団への変革を図る

## 主な変更点

<現状>

受信（窓口業務）

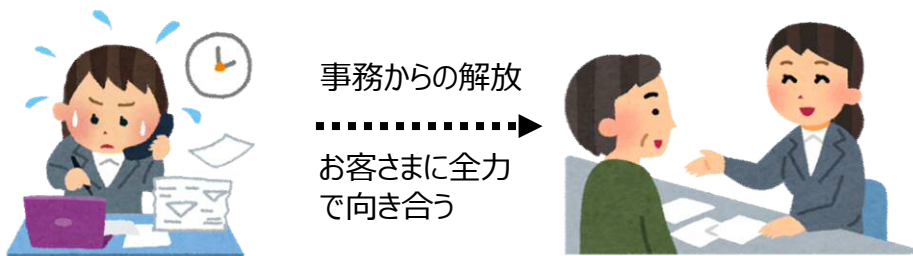


個人営業

<変更後>

## 全員営業態勢へ

業務の繁閑に合わせた流動的な人員配置で  
お客さまに全力で向き合う（窓口業務⇔営業）



<職員の働き方>

メイン業務は顧客との【コミュニケーション】

## 取り組み事項

<リテールフィールド一体運用開始>

人材育成

態勢整備

2020年度

<営業店サポートチームを新規設置>

- ✓ 営業店の業務支援や行動指導、人材育成業務等の専任チームを配置

<行動基準策定>

- ✓ リテールフィールド行動基準を新規策定

<業務効率化>

- ✓ 不要業務削減継続
- ✓ 業務フロー見直し継続

<研修の充実>

- ✓ 窓口行員のコンサルティング力向上
- ✓ 個人営業担当者の事務レベル向上

<IT投資>

- ✓ 非対面サービス（アプリ、インバン等）の充実
- ✓ FTB全店導入

2021年度

<IT投資> FTBの機能を順次拡大

2022年度

全員営業へ

営業店事務量  
25%超削減

※2020/3期比

# 人事戦略（I 育成戦略）

事務主体の業務から脱却し、お客さまとコミュニケーションを取り、真のニーズにお応えできる職員の育成と人員構成の変化に対応し働き続けたい職場環境を構築する

I .スキルに応じた育成制度整備および人員配置実施 ……育成戦略

II .人員構成の変化に対応し働き続けたい職場環境の構築 ……人事戦略

## I 育成戦略 スキルの把握・共有・活用

全役職員が個性を活かし多様なプロフェッショナルとして活躍

- ✓ お客様と対話ができ、顧客理解から課題解決のために考動できる担当者
- ✓ チームの力を最大限引き出し価値を提供する役席者
- ✓ 高い知見を基にお客様の価値を創造するプロフェッショナル人材

レベルの共有・活用を中心とした職員一人ひとりに対応した「伴走型人材育成支援」

### 一人ひとりのスキルに応じた研修

- ✓ 基礎からプロフェッショナル人材に至る切れ目のない研修

初級

初級研修  
基礎プログラム

中級

中級研修  
応用プログラム

応用

ソリューション実  
践プログラム

### フィードバック面談・配置への活用

- ✓ スキル情報に基づいた育成目標の設定および面談実施
- ✓ 人員配置にスキル情報を活用  
職員が能力を発揮し、最大限成長可能な態勢を構築

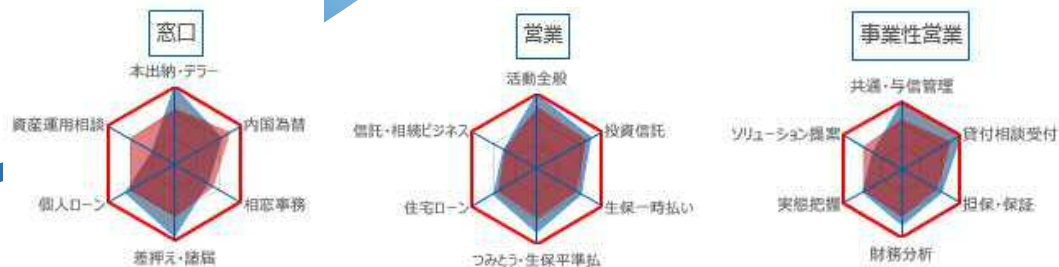
### 高度資格取得のための支援制度

- ✓ 人事制度とリンクした難関資格取得によるインセンティブの付与
- ✓ 土曜講座・eラーニング拡充
- ✓ M B A等スクーリングによる知識習得支援

スキルの把握

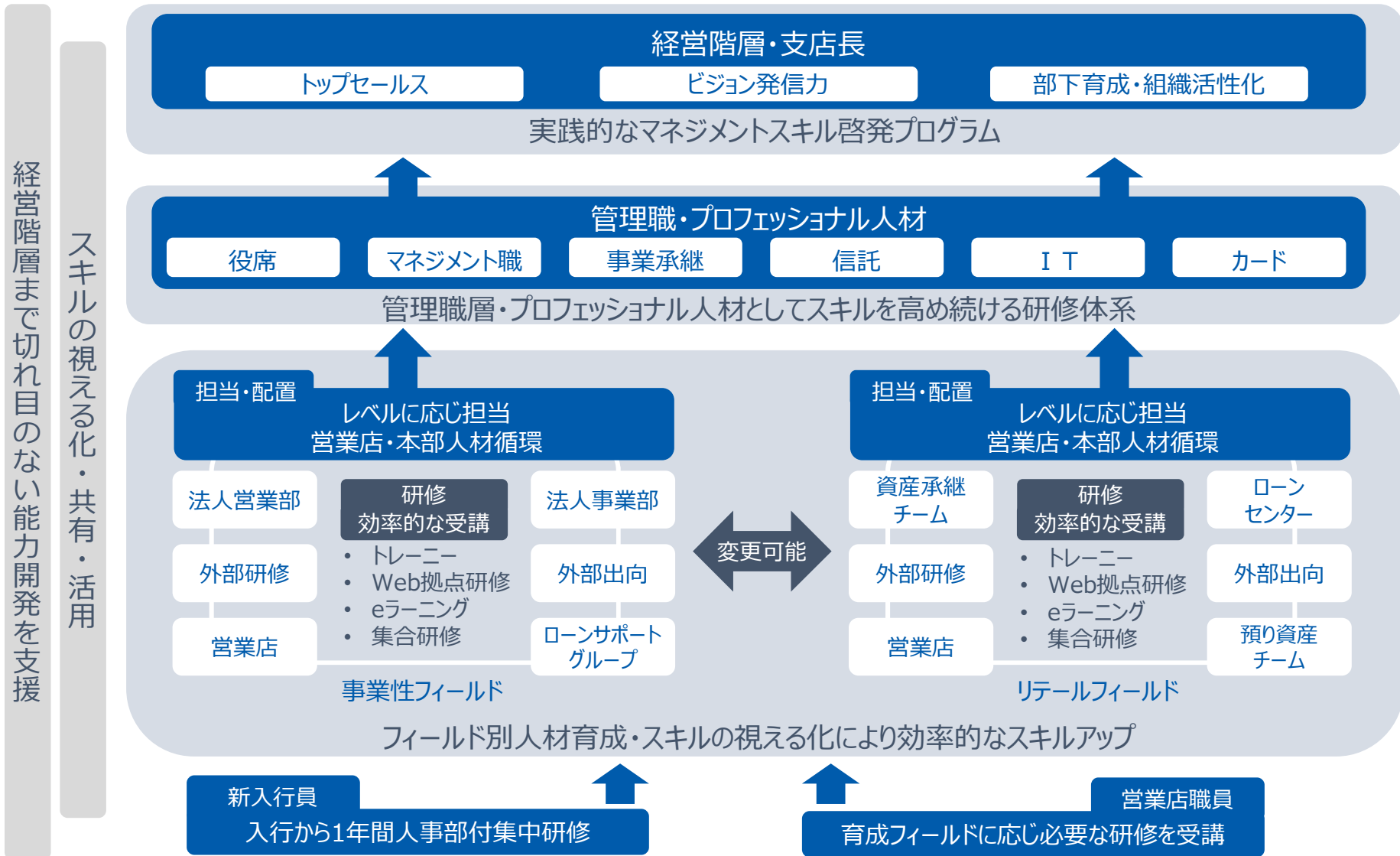
業務スキルの見える化

スキル把握イメージ



# 人事戦略（I 育成戦略）

個々のスキルに応じた切れ目のない研修実施により、職員の成長を支援する



# 人事戦略（Ⅱ 人事戦略）

人員構成の変化に対応し、働き続けたい職場を実現する

## 人員構成の変化への対応

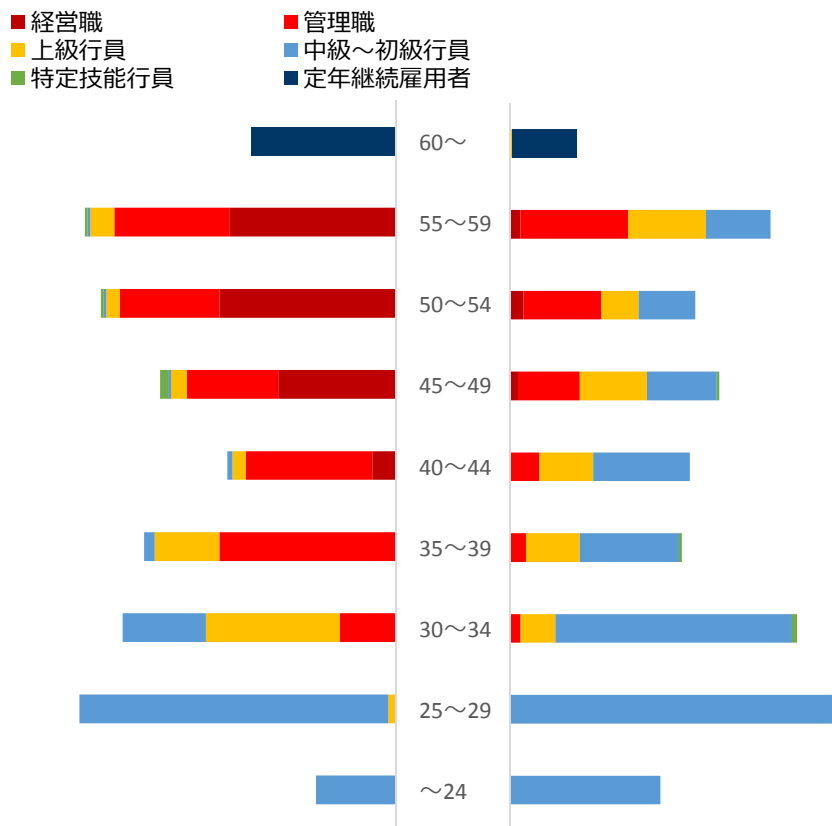
優秀な人材の昇格スピード加速

さらなる女性活躍推進

シニア層の積極活用

臨時職の積極的な上位登用

男女、年齢別の人員構成状況（2020年3月末見込み）



## 働き続けたい職場の実現へ

### 健康経営の展開

- ✓ ウェアラブル端末の活用
- ✓ 職員の健康指標の改善
- ✓ 卒煙サポート
- ✓ アスレチックルームのリニューアル

役職員の健康リスク率低下



### 多様な働き方を追求

- ✓ フレックス制度導入検討
- ✓ テレワーク導入検討
- ✓ インターバル制度導入検討 等

生産性を高める働き方を加速

### 両立支援の継続・強化

- ✓ 仕事と出産・育児・介護の両立支援制度の見直し
- ✓ 企業内保育園の拡充検討

誰もが働きやすい職場環境へ



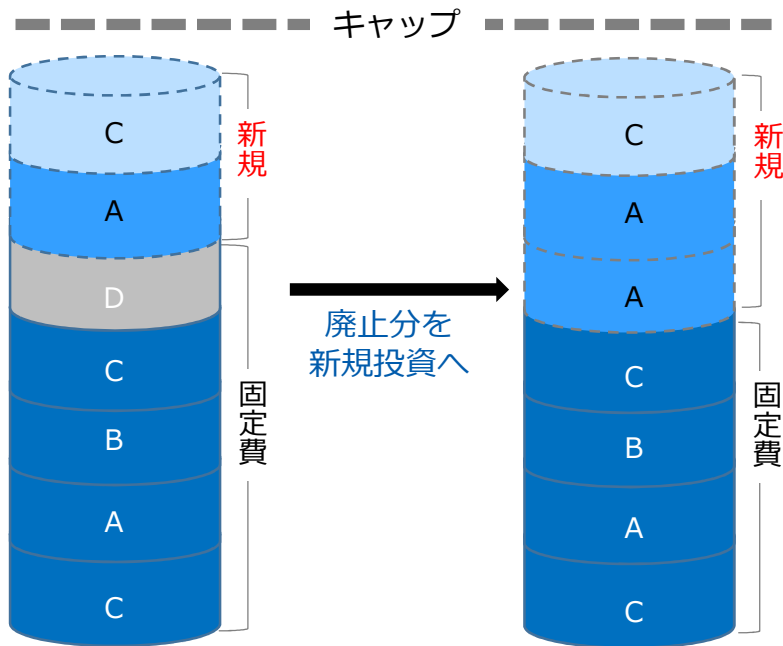
Nijiro Tamago Nursery  
にじいろたまご保育園

# 経営管理 (IT投資戦略)

既存システム経費や維持更改費用の削減に取り組み、余力をデジタル化や新たな収益源へ投資  
全体的な支出増を抑制すべくコスト管理策を強化し「メリハリ」のあるIT投資体制へ

## IT投資管理

投資効果検証を継続的かつ厳格に棚卸を行い、  
不採算投資の徹底した廃止・改善を実行



- A : 業務効率化または収益向上に資する投資 (効果中～大)
- B : インフラ関連投資 (効果中～大)
- C : インフラ関連投資 (効果小～中)
- D : 業務効率化または収益向上に資する投資 (効果小～中)

## 投資方針

### 業務効率化に資する投資

- ✓ 新営業店端末
- ✓ 非対面取引の拡充 (WEB・アプリ)
- ✓ 窓口受付システム (FTB)
- ✓ 融資契約書自動印字システム
- ✓ 本部業務支援投資
- ✓ 営業支援システムの機能拡充



### 新たな収益源への投資

- ✓ キャッシュレス事業への投資 (海外カード誘致等)
- ✓ 新ポイントシステム導入によるサービス向上とカード加盟店支援
- ✓ オープンAPIを活用した他業種との連携

# グループブランド戦略

グループ総合力を発揮するため、各社の強みを最大限発揮する態勢へ

## グループ体制



- ・グループ・ガバナンス
- ・人員の相互派遣
- ・間接、重複部門の集約

### 法人分野

**琉球リース**

- ・総合リース  
(融資とのトータル提案)

**OCS** **りゅうぎんディーシー**

- ・カード加盟店業務
- ・個人ローンサービス
- ・決済サービス拡充
- ・個人ローン保証サービス

※一体運営により生産性向上へ

**りゅうぎん総研**

- ・高度な経済・産業分析

**りゅうぎん保証**

- ・個人ローン保証サービス

### 後方部門

**りゅうぎんビジネスサービス**

- ・後方業務支援

### 個人分野

## 取り組み事項

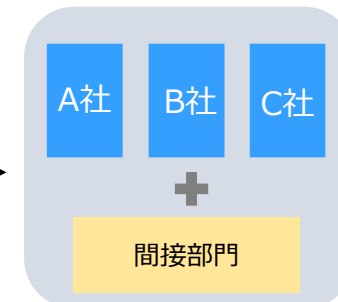
### 間接部門の集約

- ✓ 経理部門の銀行への集中化
  - ✓ 社内イントラネットの集約
  - ✓ 消耗品・機器類管理の集約化
- 等

### <グループ会社>



琉球銀行へ  
業務集約



### 人材の有効活用と営業連携

- ✓ 人材（営業・管理部門）の相互派遣加速  
(銀行⇔各社、連結子会社間)
  - ✓ 合同研修の実施
  - ✓ 銀行でのリース媒介業務開始
  - ✓ カード関連部門の態勢整備
  - ✓ 観光業等の県内主要産業へ支援強化
- 等

# グループブランド戦略

グループ統一の計画期間・基本戦略とし、一体となって計画達成に取り組む

## グループ統一期間と基本コンセプト

期間	2020年4月～2023年3月（3年間）
基本コンセプト	①構造改革 ②考勤改革 ③IT投資戦略 ④グループブランド戦略



名称	Change × Challenge 2020 ～50年の革新～
目指す姿	人と組織が変革し、お客様に選ばれ続ける企業を目指す

項目	目標
①リース割賦取扱高（うち媒介）	毎期190億円 (40億円)
②当期純利益	430百万円
③取引先数	6,000先
④車両保有台数（うちメンテ車両）	13,500台 (4,350台)





名称	新たな事業価値の創造と挑戦 ～営業収益20億円確保に向けて～
目指す姿	地域との強固な信頼関係を構築し、県民から選ばれるクレジット会社を目指す

項目	目標
① 営業収益（各社）	20億円
② 当期純利益（合算）	370百万円
③ カード加盟店取扱高（合算）	300億円
④ カード稼働会員数（合算）	112,000件
⑤ 個人ローン保証残高（りゅうぎんディーシー）	255億円



# SDGs / ESG

ESGの観点も踏まえつつ、SDGs宣言に掲げた各種取り組みを継続・強化する

宣言/重点目標	主な取り組み	SDGs該当項目
<p>&lt;宣言①&gt; 金融グループとしての責任</p> <p>重点目標① 地域経済活性化への取り組み</p>	<p>&lt;新産業の創出&gt; 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>&lt;地域への還元&gt; りゅうぎん地方創生応援私募債、地域貢献型カード</p> <p>&lt;文化振興&gt; 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>&lt;宣言②&gt; 地域社会の持続可能性の確保</p> <p>重点目標② 地域社会および職場における平等の確保</p>	<p>&lt;貧困対策&gt; 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>&lt;教育支援&gt; 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>&lt;障がい者支援&gt; ナイスハートバザール、海あしびな-SUNフェスタ</p> <p>&lt;女性活躍推進&gt; 企業主導型保育園、管理職への女性の積極登用</p> <p>&lt;健康経営&gt; 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>&lt;宣言③&gt; 地球環境保護への貢献&gt;</p> <p>重点目標③ 地球環境保護のための具体的な行動</p>	<p>&lt;二酸化炭素(CO2)排出抑制&gt; カーボンオフセット実施、ペーパーレス化推進</p> <p>&lt;省エネへの取り組み&gt; 太陽光発電設備・LED照明・高効率空調設備の導入推進</p> <p>&lt;自然環境・生態系保護&gt; 「国場川水あしび」へのボランティア派遣</p> <p>&lt;環境意識向上に係る周知・啓蒙&gt; 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>ガバナンス態勢の充実</p>	<p>&lt;コンプライアンス&gt; 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>&lt;経営管理&gt; リスクアペタイトフレームワークの構築、FIRB移行に向けた態勢整備</p>	

# 用語集

用語	解説
BinB	「店舗内店舗」ともよばれる店舗統合手段の一つ。届出上は「店舗の移転」として扱われるため、従来のような店舗統合による口座の移管手続きが発生しない。
プロダクトアウト	会社の方針や作りたいもの、作れるものを基準に商品開発を行うこと。
マーケットイン	プロダクトアウトとは反対に顧客の意見・ニーズを汲みとって製品開発を行うこと。
エコシステム	それぞれの製品からのデータ出力と入力により、全体のITシステムとして連携するさまを指す。
RPA	Robotic Process Automationの略。ホワイトカラーのデスクワーク（主に定型作業）を、パソコンの中にあるソフトウェア型のロボットが代行・自動化する。
ターンアラウンドマネージャー	中小企業の事業再生や事業継承のための実践型の支援や、再建が必要になる前段階で企業の危機を回避するため、企業内部から企業改革を行う企業再建および企業継承のスペシャリストのこと。
DES	Debt Equity Swap（デット・エクイティ・スワップ）の略。金銭債権を有している債権者がその債権を債務者の株式に振り替えることであり、債務者（会社）の側からみると、債務（Debt）を資本（Equity）と交換する（Swap）手法である。
リスクアパタイトフレームワーク（RAF）	経営目標や事業戦略、財務計画などを達成するためのリスクアパタイト（どのような業務に取り組み、どのようなリスクをどこまで取り、どの程度の収益を上げるかに関する中長期的な指針）を明確にし、経営やリスクなどを管理する枠組みを指す。
FIRB	自己資本比率算出の際に用いられる信用リスクの評価手法の一つで、基礎的內部格付手法（fundamental internal rating based approach）の略称。
SDGs	Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略。 2015年9月に国連加盟国で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載の2030年までの国際目標。
ESG	環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ったもの。今日、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方。