

# 「経営の健全化のための計画」の概要

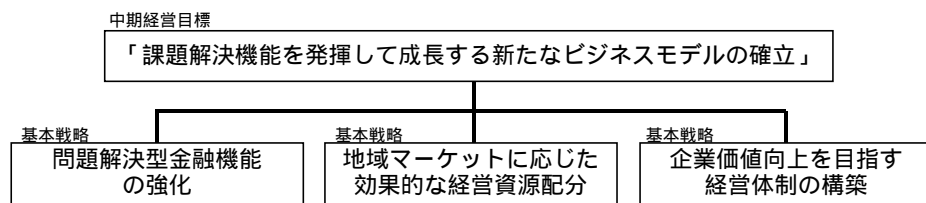
平成 17 年 8 月

琉球銀行

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

平成 17 年 4 月より、新中期経営計画「Leap2005（飛躍 2005）」を開始しました。新計画は、地域の企業や個人の課題解決のために経営資源を集中し、地域のリスクを積極的に取ることによって収益の獲得を目指すものです。同時に、リスクとリターンを適切に評価し、コントロールする経営管理体制を構築し、経営体力を超えるリスクを回避しながら持続的に成長するビジネスモデルを確立します。



### (2) 経営合理化計画

これまでのリストラにより、行員一人当たりのコア業務純益は、平成 11 年 3 月期の 6,213 千円から 17 年 3 月期には 13,847 千円となり、生産性は大幅に向上しています。

今後は、営業力および顧客利便性を維持・向上するための人材、店舗を確保しつつ、業務プロセスの簡素化等により経費の増加抑制に努めます。

| 単位：％  | 17/3  | 18/3  | 19/3  | 20/3  | 21/3  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| O H R | 53.93 | 53.50 | 59.87 | 60.00 | 58.86 |

当行の OHR は、公的資金導入直前の平成 11 年 3 月期から 17 年 3 月期までに 14.68 ポイント改善し、同期間の地銀平均の改善 3.62 ポイントを大きく上回っています。

今後については、システム共同化に伴う機械化関連費用の増加が見込まれますが、収益力の向上により OHR の改善に努めます。

| 単位：億円     | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| 人件費 + 物件費 | 186  | 190  | 192  | 198  | 197  |

平成 18 年 1 月のシステム共同化に伴い機械化関連費用が一時的に増加しますが、その他の物件費および人件費は削減する計画です。

#### 人件費

| 単位：億円、人 | 17/3  | 18/3  | 19/3  | 20/3  | 21/3  |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 人件費     | 96    | 95    | 95    | 95    | 95    |
| 従業員数    | 1,244 | 1,203 | 1,193 | 1,175 | 1,173 |

行員数の削減や賞与支給額の引き下げなどにより人件費の削減に努めた結果、平成 17 年 3 月期の人件費は、ピークである 8 年 3 月期比 38%削減しています。

今後は、引き続き人件費の増加抑制に努める一方、経営戦略に応じた人材を育成・確保し、営業力の維持・向上を図ります。

#### 物件費

| 単位：億円   | 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 |
|---------|------|------|------|------|------|
| 物件費総額   | 89   | 94   | 96   | 103  | 102  |
| 除く機械化関連 | 58   | 58   | 58   | 58   | 57   |

平成 18 年 1 月のシステム共同化に伴い、20 年 3 月期、21 年 3 月期は機械化関連費用が一時的に増加します。機械化関連以外では、新たな業務展開等にかかる増加を除き圧縮に努めます。

#### 子会社・関連会社

りゅうぎんグループの一層の業務効率化、当行の経費圧縮を図る観点から、今後とも継続して関連会社の業務内容を見直していきます。

## 2 . 図表 1 ダイジェスト版

( 単位 : 億円 )

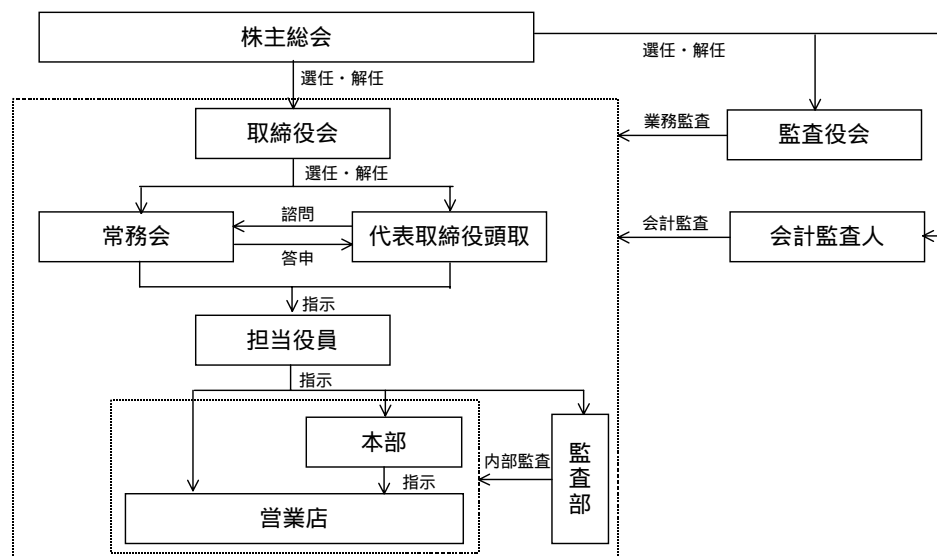
|                | 17/3 月期<br>実績 | 18/3 月期<br>計画 | 19/3 月期<br>計画 | 20/3 月期<br>計画 | 21/3 月期<br>計画 |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 業務粗利益          | 368           | 379           | 341           | 350           | 355           |
| 経費             | 198           | 202           | 204           | 210           | 209           |
| 実質業務純益 ( 注 1 ) | 169           | 176           | 136           | 140           | 146           |
| 与信関係費用 ( 注 2 ) | 109           | 205           | 62            | 32            | 32            |
| 株式等関係損益        | 15            | 28            | -             | -             | -             |
| 経常利益           | 80            | 3             | 78            | 111           | 117           |
| 当期利益           | 58            | 8             | 52            | 72            | 76            |
| O H R          | 53.93%        | 53.50%        | 59.87%        | 60.00%        | 58.86%        |

( 注 1 ) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

( 注 2 ) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

### 3．責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) ガバナンス体制



#### (2) コンプライアンス態勢

コンプライアンス態勢の定着のため、年度毎にコンプライアンスプログラムを策定しているほか、職員への研修や各種案件に対するリスク管理部の事前チェックなどを実施しています。

#### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

当行は、経営の透明性向上こそが信頼づくりの基礎であるとの認識に立ち、積極的な経営情報の開示に努めています。情報開示の方法としては、ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、地域貢献に関する情報開示紙を、全営業店に備え置くとともに、当行のホームページに掲載しています。また、毎期決算毎に株主およびお取引先、地元証券会社などを対象とした経営説明会を開催しており、毎年度延べ2,000名余りの方にご参加いただいています。

### 4．配当等により利益の流出が行われなないための方策等

#### (1) 基本的考え方

金融機関としての公共性・社会性を勘案した自己資本比率の維持・向上および公的資金による優先株式の消却が万全となるよう内部留保の蓄積に取り組み、社外流出については抑制的に対応していきます。

#### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、上記方針に基づき内部留保の充実に努めつつ、業績や金融環境および将来的な株主価値向上の観点等を含め総合的に検討し実施していきます。

役員報酬・賞与総額については、ピークである平成6年度から約60%削減し、また、利益処分による役員賞与は7年度以降支給していません。今後につきましても、業績や財務内容等を勘案し、適切に対応していきます。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取り組み姿勢

当行は、地域の中核的金融機関として、企業および個人のお客様の資金需要に安定的に応えることで、地域の金融システムの安定、ひいては沖縄県経済の発展に貢献していきます。

### (2) 具体的な方策

事業性貸出については、自動審査システムの活用を拡大し、迅速な与信意思決定と担保・保証に過度に依存しない商品の開発等により増強します。

個人向け貸出では、住宅ローンについては、住宅ローンセンターの機能拡充や魅力ある商品の開発等により推進し、その他の個人ローンについても、インターネット等のローン受付チャネルの拡大により、未開拓層の取り込みを図っていきます。

### (3) 組織・体制の見直し

平成 17 年 6 月に本部組織を見直し、融資企画部およびダイレクト営業部を新設しました。

融資企画部では、信用リスク管理態勢を整備、強化するとともに、信用格付を機軸とする融資業務プロセスの再構築に取り組みます。ダイレクト営業部は、これまで事務の集中処理が中心であったダイレクトバンキングセンターおよび住宅ローンセンターを企画推進機能を持った部署とすることで、ダイレクトチャネルを通じたローン推進を強化します。

### (4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

当行はこれまで、中小企業の資金需要に迅速かつ簡易な手続きで対応できるよう、自動審査システムを活用した「無担保」「無保証」「クイック回答」の各種商品を販売してきました。住宅ローンでは、ガン保障特約付住宅ローンなどを発売し好評をいただいています。

今後は各種媒体を活用した広告宣伝を強化することによってその認知度を高めるほか、自動審査システムを活用して、より幅広い顧客層のニーズへの対応を目指します。

## 6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

### (1) 消却、払戻し、償還または返済についての考え方

公的資金にて引き受けていただいている優先株式については、経営健全化計画の着実な履行により積み上げる剰余金によって買入消却することを基本方針としていますが、より一層の収益力向上および市場の評価獲得に努めることで、早期健全化法の趣旨を踏まえた早期の返済を目指します。

### (2) 剰余金の推移

利益剰余金は、平成 22 年 3 月末に 412 億円まで積み上げる計画であり、公的資金返済の原資を確保する見通しです。

#### 剰余金の推移（利益処分前）

（単位：億円）

| 17/3 | 18/3 | 19/3 | 20/3 | 21/3 | 22/3 |
|------|------|------|------|------|------|
| 172  | 159  | 205  | 270  | 339  | 412  |

#### （注）公的資金（優先株）の概要

注入額：400 億円

一斉転換時期：平成 22 年 10 月 1 日

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 資産運用に係る決裁権限の状況

貸出に係る決裁権限については、クレジットライン権限規程に基づき取引先の融資限度額(クレジットライン)を設定したうえで、貸出権限規程に基づき個別案件を検討する仕組みとなっています。

市場運用については、「市場取引運用基準」ならびに「運用方針」を半期毎に常務会の決議により制定し、同方針に基づき運用しています。

### (2) 資産内容

【金融再生法開示債権の状況(単体17年3月末)】 (単位:億円)

| 破産更生等<br>債権 | 危険債権 | 要管理債権 | 小計  | 正常債権   | 合計     |
|-------------|------|-------|-----|--------|--------|
| 264         | 217  | 374   | 856 | 10,565 | 11,422 |

### (3) 償却・引当方針

償却・引当は、資産の健全性を確保し、資産内容の実態を客観的に反映した財務諸表を作成することを目的に、自己査定結果を受け必要と判断される資産について実施しています。平成18年3月期は、自己査定を一層厳格化するとともに担保物件を保守的に評価し、大幅な引当を予防的に実施します。これにより、取引先の事業再生を大胆に進めることが可能になるほか、18年度以降の与信コストは低水準で推移するものと見込まれます。

### (4) 有価証券評価損益の状況(単体17年3月末)

| 単位:億円 | 満期保有目的 |      | 子会社等 |      | その他   |      |
|-------|--------|------|------|------|-------|------|
|       | 残高     | 評価損益 | 残高   | 評価損益 | 残高    | 評価損益 |
| 有価証券  | 397    | 3    | 1    | -    | 1,573 | 43   |
| 債券    | 397    | 3    | -    | -    | 1,159 | 10   |
| 株式    | -      | -    | 1    | -    | 111   | 33   |
| その他   | -      | -    | -    | -    | 302   | 0    |
| 金銭の信託 | -      | -    | -    | -    | 11    | -    |

## 8. 地域経済における位置づけ

### (1) 地域の金融市場における融資比率等 融資比率

沖縄県内における当行の融資シェアは平成17年3月末で25.4%と、沖縄公庫に次ぐシェアを占め、民間金融機関で最も高いシェアとなっています。

| 単位:億円 | 当行     | 他地銀2行  | 沖縄公庫   | その他   | 合計     |
|-------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 残高    | 11,173 | 13,240 | 14,154 | 5,360 | 43,929 |
| 構成比   | 25.4%  | 30.1%  | 32.2%  | 12.2% | 100.0% |

### 預金比率

当行は、店舗やATMネットワーク機能の拡充およびインターネットバンキングなどのダイレクトチャネルの充実等により、お客様の利便性向上に努めており、このような取り組みの結果、県内民間金融機関預金に占める当行のシェアは、平成17年3月末で34.0%となっています。

| 単位:億円 | 当行     | 他地銀2行  | その他    | 合計     |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| 残高    | 13,884 | 16,839 | 10,161 | 40,884 |
| 構成比   | 33.9%  | 41.1%  | 24.8%  | 100.0% |

### (2) 地域経済への貢献

当行は、県民からお預かりした預金の大部分を県内の中小企業や個人に供給し、県経済・社会の発展に貢献しています。

| 単位:百万円 | 県内向け      | 県外向け  | 合計        |
|--------|-----------|-------|-----------|
| 総貸出金   | 1,107,606 | 9,765 | 1,117,371 |
| 構成比    | 99.1%     | 0.9%  | 100.0%    |

以上