

琉球銀行の これまでとこれから

お客様とともに歩み続けるために

頭取就任からこれまでを 振り返ってみての感想

伊波 あらためまして頭取就任おめでとうございます。今年の4月に5年振りの頭取交代となられたわけですが、就任からこれまでを振り返ってみて感想はいかがですか。

川上 ありがとうございます。2月に頭取交代の発表を行ったあとから、新体制の準備に入り、新しい施策や経営の方針を出しました。これまでの路線の延長線上もありますが、かなり変えたこともある中で、少しずつ動き出していると感じています。本格的な結果はまだまだ出てきませんが、これから出てくる結果が楽しみでもあり、緊張もしています。

金融機関を取り巻く環境と 現状について

伊波 金融機関を取り巻く環境が大きく変わったと思いますが、一番変わったところはどのような点でしょうか。

川上 やはり金融機関にとって一番変わったのはマイナス金利ですね。環境は劇的に変わったと言えると思います。一般的には貸出金利が下がることで、収益が厳しい状況となるとお考えだと思いますが、一番大きな影響は、国債の金利がほとんどゼロになってしまい、

国債での運用が出来なくなったことです。

伊波 マイナス金利でお金が借りやすくなったという面もあるかと思いますが。

川上 お金を借りる人・預ける人両方いらっしゃると思いますので、二面性があると思います。いまはお金を借りる人が得をするような国の施策になっています。たくさんさんの設備投資をしてもらって景気を良くしようというのが、政府や日銀の考えです。ただ、設備投資が行われず、お金が余ってしまうと、ますます金利が下がるといった悪循環が起こってしまいます。

伊波 そうなってくると従来通りのビジネスモデルでは金融機関の経営は成り立たないということですか。

川上 その通りですね。すでに日銀や金融庁等も発表を行っていますが、全国の銀行で減収減益が続いていて、あと2025年3月期には半分以上の銀行が貸出などの本業部門では赤字になるだろうと言われています。本業部門以外の手数料収入などもありますので、すぐに赤字とまではいきませんが、従来通りのビジネスが成り立たなくなります。人口減少も大きな要因です。

沖縄県の景況感について

伊波 それは沖縄も同様でしょうか。

川上 沖縄は当面人口が増え続ける見込みであり、相対的には良い状況です。



川上 康

琉球銀行頭取

人口減少が始まっている地域では、従来通りの貸出金利だけのビジネスで儲けようと思っても、人口が減ることで消費者や企業の数も減ってくるわけですから、マイナス金利の影響も重なり、まさにビジネスモデルの岐路に立たされている状況にあります。

新中期経営計画スタートに ついて

伊波 そういった背景がある中で中期経営計画を前倒しされて、今年の4月から新中期経営計画 Customer Centric 2017をスタートさせていますが、具体的にはどのような内容か教えて頂けますか。

川上 一言で言うと経営環境の変化に対応するべく、基本的な商売の仕方を少し変えようといった考え方ですね。当然従来からの貸出業務も一生懸命やりますが、プラスアルファの収益源を作っていくのが今回の新中期経営計画のテーマです。

新計画の根本にある考え方を Customer Centric (顧客本位) という言葉で表現しています。私たちが提供するサービスがお客様にとって価値が

代表取締役頭取
川上 康 (かわかみ やすし)

昭和60年琉球銀行入行。営業統括部長、総合企画部長を歴任し平成26年6月取締役就任、平成29年4月取締役頭取就任。





伊波 紗友里

フリーアナウンサー

あり、手数料を払うに足るものだと理解と納得をして頂けるビジネスモデルを構築したいという思いを込めました。具体的にどのような施策で価値の提供ができるかと申し上げますと、一つは「法人向けの手数料ビジネス」を考えています。例えば『事業承継』ですね。要するに法人の相続です。個人企業やオーナー企業が次の世代にどうやって事業を引き継いでいくか、後継者の育成や会社の株式をどのように引き継ぐかといったこと、税制上のメリットを受けられるようなアドバイスも含め、様々な手法からお客様に即した提案をすることで、お客様に納得して頂いて手数料を頂くビジネスモデルです。二つ目は「コンサルティング業務」ですね。事業拡大、新たな工場や施設を作りたいといった時にどこに作ったら良いのか、どんな組織体系にしたら良いのかを提案して、手数料を頂くといったビジネスを実際に行っています。

伊波 お話を聞いているとかなり幅広く企業の相談を受けていらっしゃいますが、元々このように手厚く窓口を設けていたのですか？

川上 いままでもやっていましたが、今年の4月から組織改正をして、法人関係のコンサルティングや手数料ビジネス

の部署を一元化して「法人事業部」という専担部署を作りました。公認会計士から中小企業診断士など多彩な人材を揃えています。

伊波 中期経営計画の中に「県外の需要を取り込む新しいビジネス」とありますが、具体的にはどのようなビジネスでしょうか。

川上 いくつか準備しているものもありますが、公表できるものとしては、「沖縄大好き」シリーズという商品があります。この商品はその名の通り県外の「沖縄大好き」な方に利用していただく商品です。沖縄県には年間800万人程度の観光客がいらっしゃっています。そのうち600万人~700万人近くが国内からの観光客です。統計データによると約2割の方が10回以上のヘビーリピーターであるといわれています。国内からの観光客を仮に700万人とすると、その2割の140万人の「沖縄県を大好きな人」がいるということになります。これは沖縄県の人口とほぼ同じくらいになります。そのような沖縄ファンの方々を利用して貰えて、沖縄に来て貰える商品があることも地方創生の一部であると考えています。

伊波 また「いままでにない手数料ビジネス」ともありますが。

川上 ATM宝くじという商品をご存知でしょうか。沖縄県で取り扱っているのは琉球銀行だけのサービスです。琉球銀行に口座をお持ちの方がロトくじやナンバーズの宝くじを売り場に並ばずにATMで購入することができ、当選するとそのまま当選者の口座に自動で入金されるサービスです。非常にご好評を頂いております。あとはカードビジネスに非常に注力しています。デビットカードやカード加盟店業務を開始しました。

伊波 カード加盟店業務とは具体的にどのような業務でしょうか。

川上 クレジットカードを使う際に使用される端末機を置く業務を加盟店業務といいます。新しいことには感じないかもしれませんが、これまでは銀行

の子会社であるカード会社がフランチャイズで行ってきた業務でした。今回、私たちは独自でシステム開発を行い、銀行本体で加盟店業務を開始しました。

伊波 銀行が独自でこのような加盟店業務を行うのは全国的に見ても珍しいことではないですか。

川上 全国の地方銀行では琉球銀行を除いて1社だけです。国際ブランドのVISAとMasterCardの両ブランドを取り扱っているのは琉球銀行のみです。沖縄県をキャッシュレスアイランドにしていくのが一つの目標ですね。小売業ですと夜間金庫への入金や翌日の両替などのハンドリングコストや現金を守るためのリスク管理を削減するといったメリットがあります。

伊波 確かに効率的になりますね。

川上 そうですね。お客様の為になる一方で銀行の為にもなります。現金を使う回数が減ることで将来的にはATM台数が減っていくことにつながります。現金が無くなると、将来的には窓口カウンターが無くなるかもしれません。ロビーにあるテーブルでお客様の話しを聞きながら、タブレットで手続きを済ませて、手数料のお支払いはカードでといった時代がくるかもしれません。おそらくそういう風になるだろうと思っています。

伊波 それはそう遠くない未来ですね。

川上 なるべくそれを早めに実現しようと思い、キャッシュレス化を懸命に進めています。

伊波 新しいビジネスをいくつか伺いましたが、コスト削減も重要になってきますよね。

川上 基本的にはこれまでの施策を実現することで、コスト削減にもつながりますし、お客様の利便性も上がるので、できるだけ早く実現していこうと考えています。



伊波 紗友里 (いは さゆり)

平成23年にラジオ沖縄入社。平成25年からフリーアナウンサーとしてTBS「ニュースバード」のキャスターや東京証券取引所にて株式市況中継を担当。平成29年から琉球朝日放送「Qプラス」の月~水曜日のキャスターを担当。

IT技術の急激な進展への 対応について

伊波 コストを削減する上ではテクノロジーの活用という方法もありますが、積極的に導入されていくのでしょうか。

川上 AI^{*1}やRPA^{*2}がよく言われていますが、現実的に導入が一番早いのはRPAだと考えています。例えるならコンピューター上で動くロボットのような感じです。このような技術が広がっていくと、ものすごい効率化につながると考えています。

伊波 なるほど。効率化がかなり期待できますね。話しは変わりますが、名刺へのAR^{*3}導入など面白い技術も導入されていますか。

川上 考えたのは私ではないですよ。行員が出したアイデアです。そういった意味でも組織はなるべく流動的で、あまり一つの考えに凝り固まらずに、いろんな価値観を持った人間がたくさんいる組織が理想であると私は考えています。どんどん環境が変わっていく中で、いろんな価値観や解決手段を持った人間が必要だと考えています。

これから求められる行員像について

伊波 銀行員の業務が効率化される中で、これから求められる行員像をどのようにお考えですか。

川上 Customer Centric（顧客本位）と中計で謳っていますが、私は私たちがやっていることの大半がお客様にとって本当の意味で価値があることなのかと疑問に思っています。窓口に来たお客様に対して、たくさん手続きや確認作業を行うことは、お客様にとって価値の無いことだと考えています。

伊波 確かに待たされますけど、必要なことなのかと感じていました。



川上 お客様にとって必要ではなく銀行員にとって必要なことです。私たちには価値があるが、お客様にとっては価値がないことだと考えています。このような事務手続きをいかに減らすことができるかが、お客様にとっての価値向上であると私は考えています。これまで私たちが正しいと思っていた仕事のやり方が、あまり意味がない仕事であったということになります。機械化もそういうことだと考えています。お客様の価値を最大化するためには、お客様に無価値なことを減らす。そのためには私たちの仕事のやり方を変える。変えるためには、お客様にとって本当に必要な価値に気づくことが大切です。

伊波 見極める力が求められていますね。

川上 これまでの仕事を機械が行うようになった時に、銀行員が何で自分たちの価値を生み出すのかということ私はコミュニケーションだと思っています。お客様と会話を重ねる中で、お客様にとって本当に価値があることを見極めて、納得して頂ける商品やツールを提供するのが私たちの仕事だと考えています。人間としての幅とか業界や商品に対する幅広い知識などが必要になっ

てくると考えています。学ぶべきことはどんどん広がります。

伊波 付加価値を高めていかないといけないですね。

川上 そうです。そのためには行員が自分自身を成長させなければいけない。それを教育していくのが私たち経営の仕事です。これまでは借りたい人にお金を貸すというビジネスモデルでした。これからは経営者が持つ様々な悩みを見極めて、それに対する解決策をこちらからご提案していくという仕事が必要と求められます。

伊波 銀行側からお客様の問題を掘り起こしていくんですね。

川上 そうですね。事業性評価の中でお客様の悩みにヒットする提案を行い、お客様から「手数料を払ってでも任せよ」と言って頂ける仕事を喜んで引き受けさせて頂くビジネスをしていく必要があると考えています。

伊波 なるほどお話しを伺っていると、銀行員の人間性や付加価値が求められていて、すごく人材を大切にしているなという印象を受けました。その一環なのか、コミュニケーションツールとしてワークプレイスというシステムを

*1 AI Artificial Intelligence（アーティフィシアル・インテリジェンス）の略。人間のように自ら学び発達していくコンピューター・プログラムのことで人工知能と訳される。

*2 RPA Robotics Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略で、パソコン上にソフトウェアのロボットを立ち上げ、オフィスワークの業務を自動化する技術のこと。

*3 AR Augmented Reality（オーグメンティッド・リアリティ）の略。現実世界をベースにコンピューターグラフィックス（CG）画像・映像や音響効果などの仮想情報を組み合わせることで一体表示する技術のこと。

導入されたと耳にしましたが、こちら
もかなり珍しい事例だと思いますが、
いかがでしょうか。

川上 ワークブレイスはフェイスブ
ック社のサービスで、現在社内のスマ
ートフォン1,000台に導入していますが、
最終的にはパート職や臨時職の方にも
利用できるようにしたいと考えており
ます。パート職に至るまで全職員が同
じ情報を共有して、仕事をするのが重
要だと考えています。基本的には本人
が望んでいて能力があるのであれば、
パート職には行員になって欲しいとも
考えています。

伊波 すごいですね。パート職から役
員まで基本的な情報に関する格差が全
くなくなりますね。

川上 そうですね。当然共有できない
情報もありますが、少なくとも知ってい
なければならぬことについては皆が
知っている。そうすることで能力があ
る者や活力がある者が表に出てくる。そ
ういった会社になりたいと考えています。

琉球銀行の現状と強みに ついて

伊波 なるほどよくわかりました。続
いては琉球銀行の現状とこれからにつ
いてお伺いしていきたいと思えます。
沖縄県にも県外の銀行が参入してく
ていますが、琉球銀行はどのように差別
化していくのか、琉球銀行の持つ強
みについて教えていただけますか。

川上 県外他行の金利攻勢による提案
に対し、私たちは昔からのおつきあい
を前面に出して、そのアドバンテー

で商売を行っていますが、そのような
商売はこれからの時代長くは続かない
と思っています。他の銀行が5年経ち10
年経ち沖縄県での知見を高めていけば、
私たちが持っていたお客様との過去か
らのリレーションなんて、あまり意味
が無くなってくると考えています。と
いうことは、私たち自身が新しい価値
を生み出さないとはいけません。そう
いう意味で私たちは新しいサービスや戦
略が必要であると考えています。いま
私たちは業界で初というビジネスを結
構やっています。私が当行のスタッフ
に言っているのが、他ばかりを見て
はだめだと、自分の頭で考えて自分
でサービスを生み出そうという気概が
ないといけないと言っています。それ
が差別化だと思っています。具体的に
いいますとカード加盟店業務の
VISA、Master Cardの両
ブランドの加盟店業務も地銀初ですし、
預かり資産の販売において折衝記録を
録音しているのはおそらく国内の銀行
で琉球銀行だけです。これも私たちが
自分で考えて作った仕組みです。
あといくつか現在進行形で進めている
ものもありますが、自分たちの頭で考
えて行動していくことが差別化に繋が
ると考えています。

伊波 どんどん新しいものを取り入れ
ていくということですね。

川上 取り入れもしますし、考えもし
ます。うまくいかないこともいっぱい
ありますけど。

伊波 試行錯誤しながらやっていく
ということですね。

川上 そうですね。

伊波 本当に積極的に色々なことを取
り入れていらっしゃいますね。

川上 一応やっています。どこまで物
になるかはまだわからないですけど。

琉球銀行が目指す姿について

伊波 最後にお聞きしますが、将来目
指す琉球銀行の姿をどのように捉えて
いらっしゃいますか。

川上 私たち金融機関は経済の血液と
して資金をどのように提供するかとい
う重要な役割を担っており、金融機関
の真価というのは景気が悪くなった時
にいかにお客様を支えるかが重要にな
ってくると考えています。その為には
自己資本の充実が一番の鍵になります。
自己資本が充実していないと銀行自体
が持ちません。まさに今が準備の時
です。本音を言えば、不況なんて来て欲
しくないですよ。しかし、何年（10年
～20年）かに1回は来ています。そ
ういった時に非常に広い意味で沖縄県
経済を下支え出来る力を持っていたい
というのが、いまの私の目標です。

もう一つ申し上げますと、いま沖縄
経済は好調なので金融機関だけではなく、
どの業界にも県外企業が参入してい
ます。そのような環境にあっても沖縄
県の経済は県内企業がマーケットの中
で一定のプレゼンスを確立して、沖縄
県民の為に仕事をしているというのが
あるべき姿だと思っています。将来的
に県内企業が県外の大企業の下請け
だけになっているというのはだめだ
と思っています。

伊波 そういった流れを感じます。

川上 そういったことにならないよ
うに県内企業の更なる成長をどうや
ってお手伝いしていくのが、私たち
地域銀行の仕事であり、琉球銀行
としての役割だと思っています。

