



琉球銀行グループの 企業価値向上が沖縄の 価値向上につながる

取締役 頭取

▽) エ 康

R コロナ禍に活かされたバブル崩壊の教訓

2023年度に入り、新型コロナウイルスによる行動制限も解除され、沖縄県への入域観光客数は国内外ともに増加し、県経済は回復基調にあります。しかしコロナ禍の期間中、観光産業を中心とする沖縄県経済は非常に大きなダメージを受けました。改めてコロナ禍の3年間を振り返ると、地域金融機関の役割や実行力が試された時期であったと感じています。

約30年前のバブル経済崩壊の際、リゾート開発を進めた県内事業者の多くは業績が急速に悪化しました。その時、銀行の対応が遅れたという苦い経験が教訓となり、今回のコロナ禍においては、琉球銀行は先手先手の対応を心掛けました。

初期対応としては、事業者の資金繰り悪化を防ぐため、2020年3月の段階で、プロパー融資の返済を猶予する元金据え置きの変更に取引先に提案しました。4月以降は多少時間を要する新規融資などの支援に移りました。続く事業再生フェーズでは、企業の膨らんだ借入金返済負担を軽減するため、他の県内金融機関にも呼びかけ、長期借入金の一本化と返済期限の延長などの各種対策を実施していきました。また2021年3月には「フォワードルッキングな引当^(※)」をい

ち早く導入し、コロナ禍の影響を厳しく見積もり引当金に反映させました。これにより追加の与信コストを恐れることなく、徹底的にお客さまに寄り添い支援する体勢が整いました。

そのほか偶然ではありますが、景気後退に備えた取り組みを準備していたことも奏功しました。コロナ禍直前の2019年頃、県経済は絶好調で景気はまだまだ後退しないという見方が支配的でありましたが、私は、県内景気は遠からず悪化すると予想していました。景気変化の予兆は、2018年7月の入域観光客数が5年10カ月ぶりに前年同月比マイナスになったことや、日韓関係の悪化による韓国人観光客の急減、オーバーツーリズム問題の顕在化、ホテルの建設ラッシュ、建築コスト・地価上昇による不動産投資の運用利回り低下などです。

こうした変化を踏まえ、前中期経営計画(2020年4月～2023年3月)は、景気が後退することを前提に計画を取りまとめていました。県内事業者による投資ファンド「琉球キャピタル」も、景気後退を前提に設立準備を進めていたため、2020年に予定より早く設立することができ、コロナ禍で苦戦している県内事業者を支援することができました。

※フォワードルッキングな引当 → P.41 参照

トップメッセージ

また、行内の事業再生チームを維持してきたこともコロナ禍で奏功しました。事業再生は経済が好調な場面では役割が減少するので、チームの解散を議論した時期もありました。しかし好景気がいつまでも続くと考えるのはまさに

バブル期の二の舞であり、景気はいつか後退すると考え、経営としてチームの維持を決断していました。このことが、コロナ禍での機動的な初期対応につながったと考えています。

琉球銀行グループのあるべき姿の策定

経営の役割は、将来のあるべき姿を想定し、経営環境の変化も予測しながら、経営資源を投入する分野、タイミングを決断することだと考えています。新たな中期経営計画もその観点から策定しています。従来の経営計画は琉球銀行グループの成長戦略にフォーカスしていましたが、今回の新中期経営計画は、最初に沖縄県の中で琉球銀行グループは今後どうありたいかについて、取締役会で議論を重ねました。

琉球銀行は中央銀行としての役割をもって設立され、現在は県内で最大のシェアを持ち、県経済や県民に与える影響が最も大きな銀行です。沖縄県の成長が私たちの成長に直結するという、地域社会と不可分な関係にあります。こうした背景を十分に踏まえて、沖縄県における私たちの役割を明らかにするとともに、目指すべき将来の姿を単なるスローガンで終わらせることなく、具体的にビジネスに落とし込み、実行力を持たせることに注力しました。

長期ビジョンはこうしてできあがりしました。その内容は、琉球銀行グループが「企業価値」「環境価値」「社会価値」

の3つの価値の向上に努めることで、地域社会と琉球銀行グループが共に成長する「地域経済の好循環サイクル」を実現するというものです。

一つ目の価値である「企業価値」は、琉球銀行グループ自身の成長ストーリーです。琉球銀行グループの生産性が向上し、お客さまのお役に立つ商品、サービスの提供がビジネスとして確立することです。私たち自身がサステナブルであることが、お客さまの企業価値向上につながるような関係を実現したいと考えています。

二つ目の「環境価値」は、今回新しく加えたテーマです。今、世界規模で気候変動問題への対応や脱炭素社会実現に向けた動きが加速しています。観光産業を中心に成り立つ沖縄県は、豊かな自然が重要な観光資源であるため、環境価値、観光資源の維持、向上を図らなければ、地域経済の基盤を損なう可能性があります。琉球銀行グループが中心となって、沖縄県を環境先進地域に変えていきたいと考えています。

具体的な取り組みはすでに始動しています。昨年度、「Ryukyu net Zero Energy Partnership」というアライアンスを構築しました。この活動は沖縄県の住宅分野における二酸化炭素排出量を削減するために、琉球銀行が中心となり、県内の住宅建築に関わる事業者のZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）・省エネ住宅に関する建築技術のレベルアップを実現するとともに、ZEH・省エネ住宅の普及を図るものです。この取り組みは2022年度ESGファイナンス・アワード間接金融部門の「特別賞」を受賞しており、今後のビジネスにも繋がる面白い取り組みになると考えています。その他にも二酸化炭素の削減と金融を絡めた新しいサービスの構築を検討しています。

三つ目の価値である「社会価値」は、沖縄県の課題であるザル経済克服への貢献をもう一段ブラッシュアップしていくものです。県内事業者の生産性向上のために私たちが努力していくことを、より強いメッセージとして打ち出しています。

琉球銀行グループが生産性を高め、より良い商品、サービスを提供することで、「環境価値」と「社会価値」が



高まり、私たちのさらなる「企業価値」の向上につながる。それが私たちの掲げた長期ビジョンであり、琉球銀行グループの目指す姿です。

職員と直接対話し価値観を共有

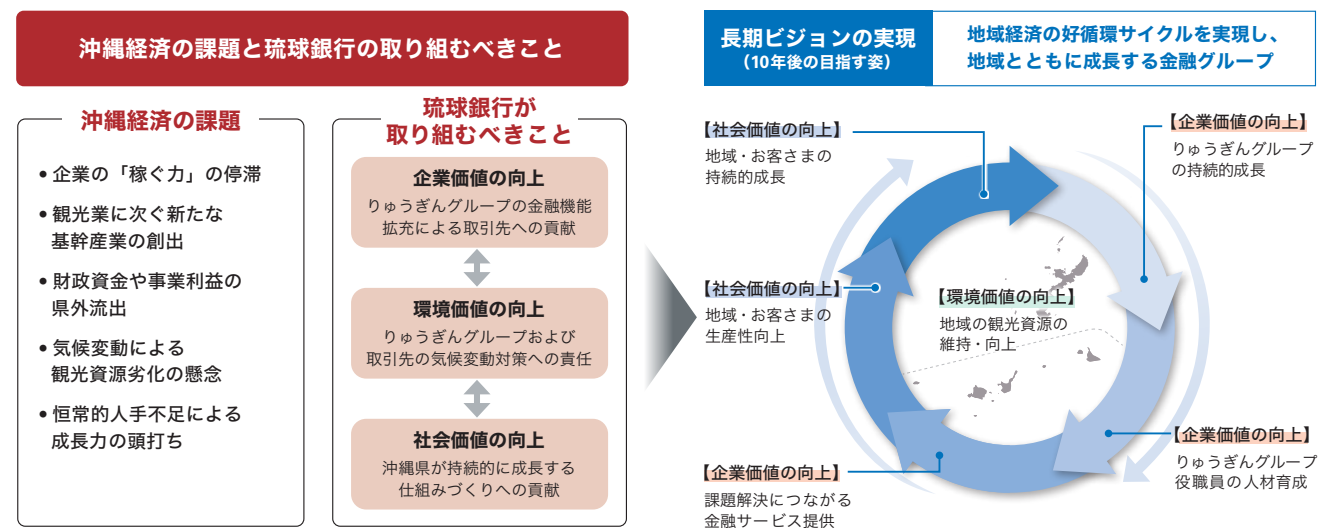
長期ビジョンに掲げた「社会価値」は、琉球銀行の経営理念においても「地域社会の発展に寄与する」と謳っていることから、特段新しい概念ではありません。しかし今回、改めてビジョンに掲げたのは、琉球銀行グループの職員に、より明確に伝える必要があると考えたからです。

私たちはこれまでも、お客さまの役に立つものは何かと考え、法人向け、個人向けフィージビジネスや環境関連ビジネスなど、いくつもの新しいビジネスに挑戦し事業領域を拡大してきました。今では、お客さまにその価値が認められ、適正な対価をいただけるまでに成長してきました。今後、こうした動きを加速させるには、琉球銀行グループの企業価値向上や職員一人ひとりの生産性向上が、お客さまの価値向上、成長に直結しているという実感をグループの全職員に浸透させることが欠かせないと考えています。

琉球銀行では、経営計画の理解浸透を目的として、毎年、常務以上の役員が全営業店、本部各部を訪問し、タウンホールミーティングを開催しています。各都店の職員は事

前に経営計画に関する私の説明動画を視聴し、ミーティング当日は、経営施策の意図や背景について、役員とディスカッションし理解を深めます。新入行員を含めた全職員が対象で、私も毎年10～15カ店舗を訪問しています。現場のさまざまな意見を受け止めながら、経営者としての思いを伝えることが、組織の活性化、モチベーションアップにつながっていると実感しています。

また昨年度は、約40年振りに「企業文化コンセプトマニュアル」を改訂し、「お客さまの最善の利益の追求」「真の実績主義」「自由闊達な企業文化」などの琉球銀行グループの役員が共有すべき価値観、行動パターンを改めて強調しました。2021年度に発覚した不祥事件を踏まえ職場実態を調査したところ、琉球銀行の目指す企業文化の定着にはさらなる努力が必要であると認識したのがその契機です。現在、マニュアルの活用に加え、コミュニケーション改善に向けた様々な施策を展開しており、琉球銀行グループが目指す企業文化への理解が着実に深まっていると感じています。



トップメッセージ

ボトムアップでより良いサービスを創出

将来の姿を想定し、臨機応変に経営資源の投入を決断するのは経営陣の役割ですが、お客さまに必要とされる商品、サービスは、現場の意見なくしては生まれません。経営と現場の直接対話を進めるほかにも、現場の職員が意見をしやすい環境の整備が重要です。例えば、2001年から全役職員が匿名で意見や提言ができるイントラネットを運営

しています。全ての意見に対して本部の担当部署が採用か見送りかなど、その理由を含めてコメントします。実際に、こうした職員からの意見や提言が、PSS(パーソナルサポートシート)^(※)の商品化や法人向けM&A、事業承継ビジネスの拡大、業務効率化などにつながっています。

※ PSS(パーソナルサポートシート) → P.51 参照

長期ビジョン実現のスタート期間となる中期経営計画「Value 2023」

2023年度から開始した3年間の中期経営計画「Value 2023」は、長期ビジョンを実現するためのスタート期間と位置づけています。2026年3月期の連結当期純利益目標は75億円です。2023年3月期の実績が51億円であるため、野心的な目標と写るかもしれません。しかし、経営環境の見通しやビジネスの成長可能性を踏まえた達成の蓋然性が高い計画であると考えています。

「Value 2023」を策定するにあたり、コロナ禍からの経済回復と金利環境の変化を前提条件としました。その上で3つの基本戦略「重点3事業のさらなる成長」「伝統的銀行業務のブラッシュアップ」「次なる成長エンジンの育成」を設定しました。

重点3事業とは、法人向けフィービジネス、個人向けフィービジネス、カード事業の3事業です。これら3事業は5～6年前に新たな収益の柱を育てるために始めた事業で、預かり資産の約10億円の役務利益には及ばないものの、法人向けフィービジネスとカード事業の2023年3月期の役務利益はそれぞれ6～7億円となり、ビジネスの柱といえる規模に成長してきました。個人向けフィービジネスもまだ成長の余地が十分にあると考えており、コロナ禍からの回復のもとで、引き続きの成長を見込んでいます。

預金、貸出、有価証券運用などの伝統的銀行業務は、金利環境の変化に備えてブラッシュアップが必要だと考えています。具体的には、新中期経営計画の期間中に日本銀行の金融政策が修正され、長期金利が上昇することを想定しています。低金利が継続する環境では事業者の貸し倒れリスクはそれほど大きく膨らむことはありませんが、ひとたび金利が上昇局面に入れば、事業者の資金調達コストが増え、貸し倒れが増加する懸念があります。新中期経営計画では、こうしたリスクに備えるため、個別の与信審査と信用リスク全体の管理態勢を高度化する必要があると考えており、FIRB(基礎的内部格付手法)への移行を準備しています。

金利上昇がもたらすもう一つの変化は、有価証券運用の機会拡大です。これまで琉球銀行の課題の一つとして自

己資本比率の低さがありました。損失の許容度が少ない中では、有価証券運用の規模や運用先は抑制的にせざるを得ませんでした。しかし、この数年間で役務利益が安定的に増加し、基礎的な収益力、顧客向けサービス利益は確実に高まってきました。また銀行単体の自己資本比率も9%弱まで向上し、十分な経営体力が備わったことから、有価証券の運用戦略を積極的姿勢に転換することを決断しました。

この転換を表しているのが、新中期経営計画の経営目標として、新たに単体コア業務純益を設定したことです。有価証券運用を収益事業の主要分野として位置づけ、一定水準の利益を追求していきます。その実現には専門人材の確保が必要であり、現在、他金融機関への出向・研修等を含めた人材育成を積極的に進めています。あわせて有価証券運用の本格化を踏まえたリスク管理体制の再構築に取り組んでいます。

役務ビジネスのさらなる成長と有価証券運用の本格化で中期的な収益力強化に取り組む一方、長期にわたる成長の連続性を確保するため、新たな成長エンジンの開発にも着手していきます。重点3事業は、今後しばらくは収益向上に貢献すると見ていますが、それだけで10年先20年

先の成長を担保することはできません。AI、フィンテックの急速な進化と普及が物語るように、金融ビジネスも大きく形を変えていきます。おそらく単純な金融サービスはデジタル・コンテンツで完結する時代が到来するでしょう。今後、私たちは人間だからこそ提供できるコンサルティング的なサービス部門を強化していかなければ生き残ることはできないと考えています。

長期的な新規事業領域として、高度な金融サービス分野の拡大を想定しています。沖縄県内のお客さまが直面する複雑な金融上の課題に、琉球銀行が自前の金融サービスで対応することを目指します。例えば、従来はメガバンクがアレンジャーとして組成したシンジケートローンに参加する形でしたが、今ではアレンジャー業務や投融資コンサルティングなど高度な金融サービスも徐々に自前で提供できるようになってきました。今後はアセットマネジメント会社の設立、メザン投資などの投融資コンサルティング機能、PPP・PFI事業の行政コンサルティングなど高度金融サービスの内製化を目指していきます。それが実現できれば、沖縄県内での資金循環が促進され、ザル経済脱却の一助につながると考えています。

成長戦略を実現するための人的資本経営

人的資本経営は、琉球銀行の成長にとって欠かせない基本戦略であると考えています。高度金融サービスを拡大するには、職員一人ひとりの専門性を高めることが欠かせません。新中期経営計画では、中長期的視点に立った人材戦略を掲げており、KPIとして長期の研修・出向者数の目標を2023年3月末の31名から、約20名増加の50名に設定するほか、一人当たりの研修時間も現在の平均10時間から倍増の20時間に設定しています。

長期の研修・出向者数を増やし、まずは新規業務の運営に必要なチームを組成します。この施策のアイデアは、過去に外部で知見を身につけた専門人材が業務の内製化を実現し、法人向けフィービジネスが成長したことから生まれました。最終的には、専門人材が管理職として営業

店へ異動し、営業店で若手の職員を育成することで、営業店が自律的に案件を獲得できるようになること、銀行グループ全体がレベルアップすることが目標です。専門人材の増加が営業現場のスキルアップにつながるサイクルを作り上げることが、新規事業の成功の鍵になると考えています。

長期の研修・出向者数や研修時間の増加は、非稼働人員の増加につながります。これまでは業務効率化により総人員の削減を実現してきましたが、今後は業務効率化による人員削減を長期の研修・出向に充当していき、総人員は維持する考えです。長期の研修・出向者数の増加により関連経費は増加しますが、そのコストは高品質なサービス提供の拡大により回収する予定です。



トップメッセージ

稼ぐ力の向上と経費圧縮により投資原資を創出

新中期経営計画では、デジタル投資も積極的に進めていきます。2023年度の機械化投資は18億円を予定しています。こうした中長期の成長投資の原資を安定的に確保するためには、稼ぐ力そのものの向上が不可欠です。あわせて経費の圧縮も重要な課題となります。しかし銀行業務には多くの手続きがあり、その正確性や品質はお客様の信頼の基礎となる部分です。今後は、デジタル技術を活用した新しいスキームによって、品質を落とすことなく経費削減

を可能とする方策を検討しています。

また2023年2月に設立した沖縄海邦銀行との共同出資会社「ゆいパートナーサービス(株)」では、現金輸送、行内メール便やATM関連事業などの分野を共同化することでコストを圧縮します。さらに共同化の範囲を拡大することで、大幅なコスト削減を実現することも不可能ではありません。ゆくゆくは県内の金融バックオフィス業務のプラットフォームにしていきたいと考えています。

資本コストを意識し市場の期待に応える経営を実行

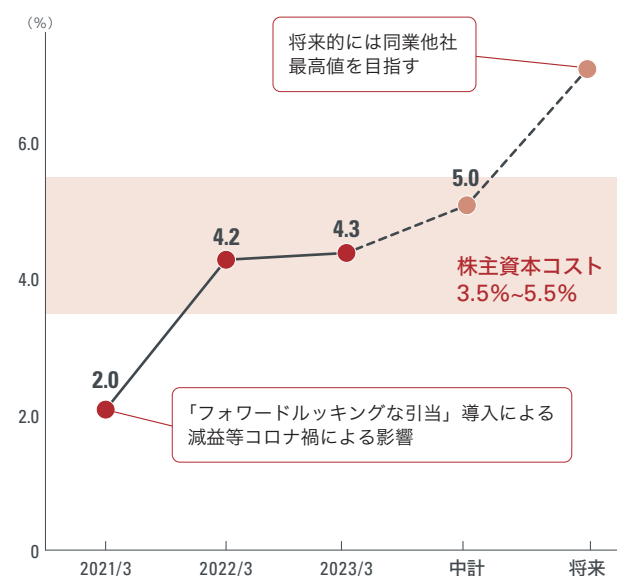
東証プライム市場に上場している企業として、資本コストを意識した経営が必要であると認識しています。CAPMを用いて琉球銀行グループの株主資本コストを算出したところ、3.5～5.5%という結果になりました。2023年3月期の連結ROE4.3%は概ね資本コスト並みの水準にあると認識しています。新中期経営計画の連結ROE目標は5.0%以上としていますが、本来的には株主資本コストを上回る5.5%以上にROEを高め、継続的にPBR改善に取り組んでいく必要があると考えています。

取締役会では、社外役員から時価総額に対する意識の向上についても指摘をいただいています。現在の役員報酬

制度は、賞与の業績連動指標として時価総額を設定していますが、他地銀とのパフォーマンス比較の要素をより強くすることも議論しています。

今後の資本政策として、総還元性向40%を目指す株主還元方針を打ち出しました。これまでは、課題であった自己資本比率改善のため、内部留保を優先していましたが、単体自己資本比率が9%弱まで向上したことから、配当方針を改めて定めることにしたものです。配当、自社株買いなどの還元方法については、株価水準なども考慮する必要があるため、弾力的に運用していく考えです。

■ ROEと株主資本コスト



■ ROE向上によるPBR改善



■ 株主資本コストについて

- 株主資本コストはCAPMで計算。算出するタイミングや前提により変動があることから、当行ではレンジで捉えている。
CAPM=リスクフリーレート+当行β値×エクイティリスクプレミアム
- 計算に用いる指標
 - リスクフリーレート : 10年国債利回り
 - 当行β値 : 対TOPIX
 - エクイティリスクプレミアム : 上場日本株全体の期待収益率
- 指標の期間
 - 当行β値 : 運用資産全体の平均残存期間または5年
 - エクイティリスクプレミアム : 当行一部上場から算出基準日または50年
 ※計算にはいずれも感応度が高い年数を採用

2023年度の業績見通し

2022年度の業績については、有価証券運用においてマーケット環境予測が外れ、想定した成果を上げることができなかったものの、全体としては概ね計画どおりの成果を上げることができました。

2023年度については減益になると予想しています。人件費の上昇やデジタルサイネージをはじめとする大型設備投資の増加が要因です。一時的に経費は増大しますが、将来のビジネスに必要な成長投資の一環であり、役務利益は継続した成長を想定しているため、2024年度以降は収益

を回復できると考えています。

また、今後取引先のゼロゼロ融資の返済が本格化していきますが、琉球銀行はすでに「フォワードルッキングな引当」で十分な引当金を計上しているため、大きな追加引当は生じないと考えています。ゼロゼロ融資対象の事業者に返済可能性等についてのアンケートを実施したところ、1割ほどの事業者は回復までに長期間を要する旨の回答もありましたので、10年単位の時間軸で事業者と一緒に事業再生に取り組み、企業価値向上のお手伝いをしていきます。

ステークホルダーの皆さまへ



これまでご説明したとおり、私たちの事業活動によって生み出す価値を株主・投資家の皆さま、地域社会の皆さまへと還元していくためには、何よりも琉球銀行グループの生産性を高め、「企業価値」を向上させていかなければなりません。そのために職員の力の向上が非常に重要だと考えています。職員の能力を最大限発揮できる環境を作り、事業活動を通じて自己実現できることが、私たちが企業としてお客さまに提供する商品・サービスにつながり、お客さまの事業にプラスになると信じています。この繰り返しによって、「企業価値」の向上、「環境価値」の向上、「社会価値」の向上が実現し、利益を還元していくことが可能になると考えています。

自己資本比率が改善し収益力が向上したことで、成長に向けた地域経済の好循環サイクルの実現に集中することが可能になりました。このサイクルは、順調に動き出していると感じています。好調を持続させ、より加速させていくことで、ステークホルダーの皆さまへの責任を果たしてまいります。