

2023年3月期 決算発表



こちらから頭取 川上
による説明動画が
ご覧いただけます。

-1-

- 2023年3月期決算
 - 決算の概要（連結・単体） …… 4
 - 損益推移ダイジェスト …… 5
 - 2023年3月期の損益状況 …… 6
 - 顧客向けサービス利益 …… 7
 - 貸出金① …… 8
 - 貸出金② …… 9
 - コロナ禍の金融支援 …… 10
 - 預金等 …… 11
 - 役務利益 …… 12
 - 預かり資産および相続ビジネス …… 13
 - 法人向けサービス …… 14
 - カードビジネス関連 …… 15
 - 有価証券 …… 16
 - フォワードルッキングな引当の概要① …… 17
 - フォワードルッキングな引当の概要② …… 18

- 与信コスト・開示債権 …… 19
- 人員計画 …… 20
- 経費 …… 21
- 機械化投資計画 …… 22
- 自己資本比率 …… 23
- 2024年3月期業績の見通し …… 24
- 配当 …… 25
- ROE …… 26

-2-

- 中期経営計画 概要
 - 沖縄経済の課題と琉球銀行の取り組むべきこと …… 28
 - 中期経営計画「Value 2023」への取り組み …… 29
 - 経営目標（財務指標、基本戦略指標） …… 30

-3-

- 中期経営計画 …… 31

-4-

- 沖縄経済の概況
 - 日銀短観 …… 54
 - 人口増減および入域観光客数 …… 55
 - ホテル稼働率および開業計画 …… 56
 - 失業率・有効求人倍率、企業倒産 …… 57
 - 公示地価および建築単価 …… 58
 - 公共工事請負額、建設受注における手持工事額 …… 59
 - 新設住宅着工戸数および消費動向 …… 60

-5-

- 琉球銀行について
 - 琉球銀行の概要 …… 62
 - 琉球銀行の沿革 …… 63

1 2023年3月期 決算

決算の概要（連結・単体）

連結・単体ともに増収増益。

(億円)

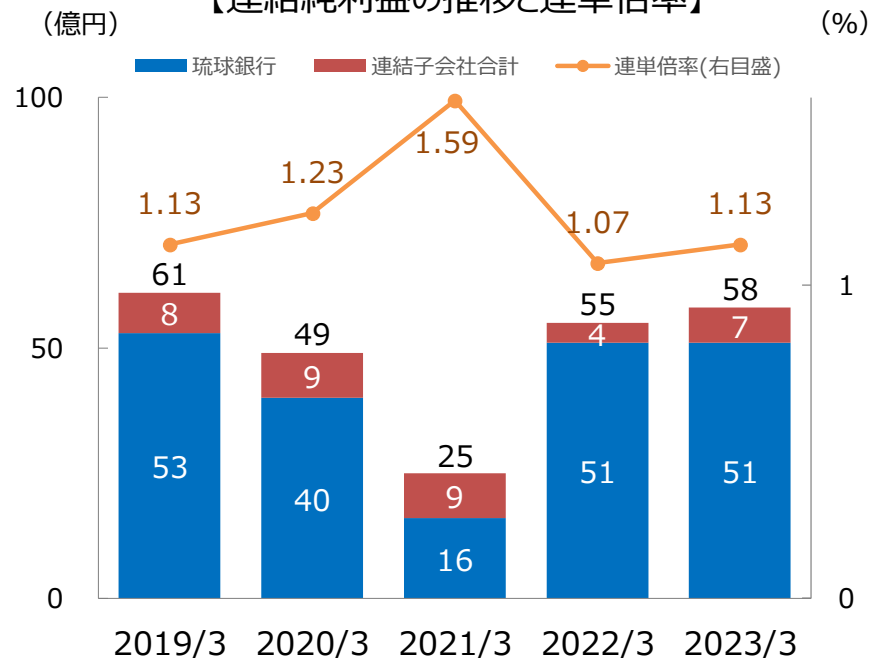
【連結】	2023年3月期		琉球銀行	琉球リース	リコム (4か月間)	OCS	りゆうぎん ディーシー	りゆうぎん保証	その他
	前年 同期比								
経常収益	600	30	407	155	15	18	18	7	▲22
経常利益	84	5	72	5	1	0	3	6	▲4
親会社株主に帰 属する当期純利益	58	3	51	3	0	0	2	4	▲4

(注) その他には内部消去等の他、りゆうぎんビジネスサービス(株)、(株)りゆうぎん総合研究所を含む

(億円)

【単体】	2023年3月期		2022年3月期
	前年 同期比		
経常収益	407	20	386
経常利益	72	2	69
当期純利益	51	▲0	51

【連結純利益の推移と連単倍率】



損益推移ダイジェスト (単体 2019/3~2023/3)

(百万円)

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	前年 同期比
顧客向けサービス利益※1	3,472	3,619	3,835	5,097	5,691	+594
うち預貸金収支※2	22,278	22,837	23,249	23,433	23,027	▲406
うち役務利益※3	5,347	5,400	5,775	6,288	6,754	+468
うち経費	▲24,153	▲24,618	▲25,189	▲24,623	▲24,090	+533
市場部門損益	3,238	2,054	1,864	1,302	▲312	▲1,614
証券国際部門損益	1,845	1,778	1,357	537	▲988	▲1,525
うち利息配当金	2,298	1,597	1,201	1,054	1,883	+829
うち外為・商品売買損益	821	149	115	60	▲919	▲979
うち債券5科目戻	▲169	421	89	▲818	▲1,690	▲872
うち株式3勘定戻	▲730	▲1,089	41	▲103	236	+339
政策投資関連	1,393	276	506	765	676	▲89
与信コスト関連	217	▲869	▲3,313	729	1,914	+1,185
うち一般貸倒引当金繰入※4	▲644	▲1,591	▲2,751	880	1,987	+1,107
その他・法人税等	▲1,553	▲795	▲770	▲1,933	▲2,098	▲165
当期純利益	5,374	4,009	1,616	5,195	5,195	▲0

※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)

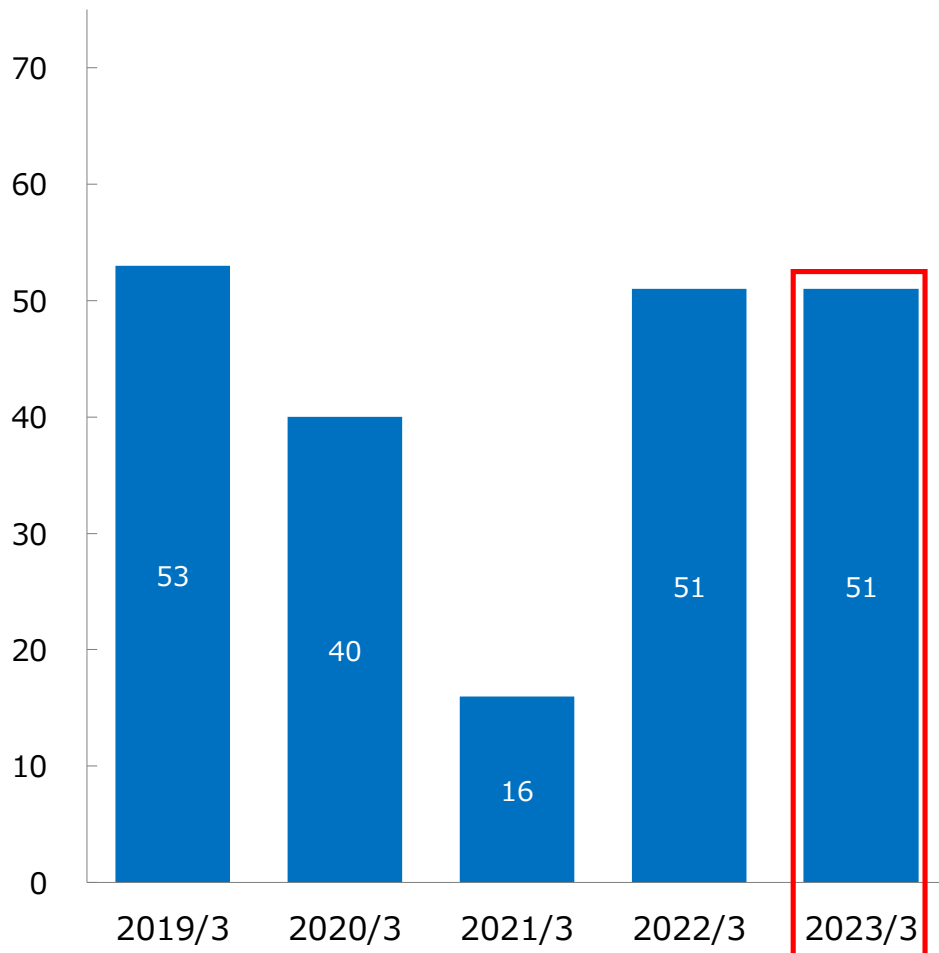
※4 一般貸倒引当金については、繰入は負の表示、戻入は正の表示

2023年3月期の損益状況

与信コストが減少し顧客向けサービス利益も増加したが、市場部門の減少により、当期純利益は前年同期比でほぼ横ばい。

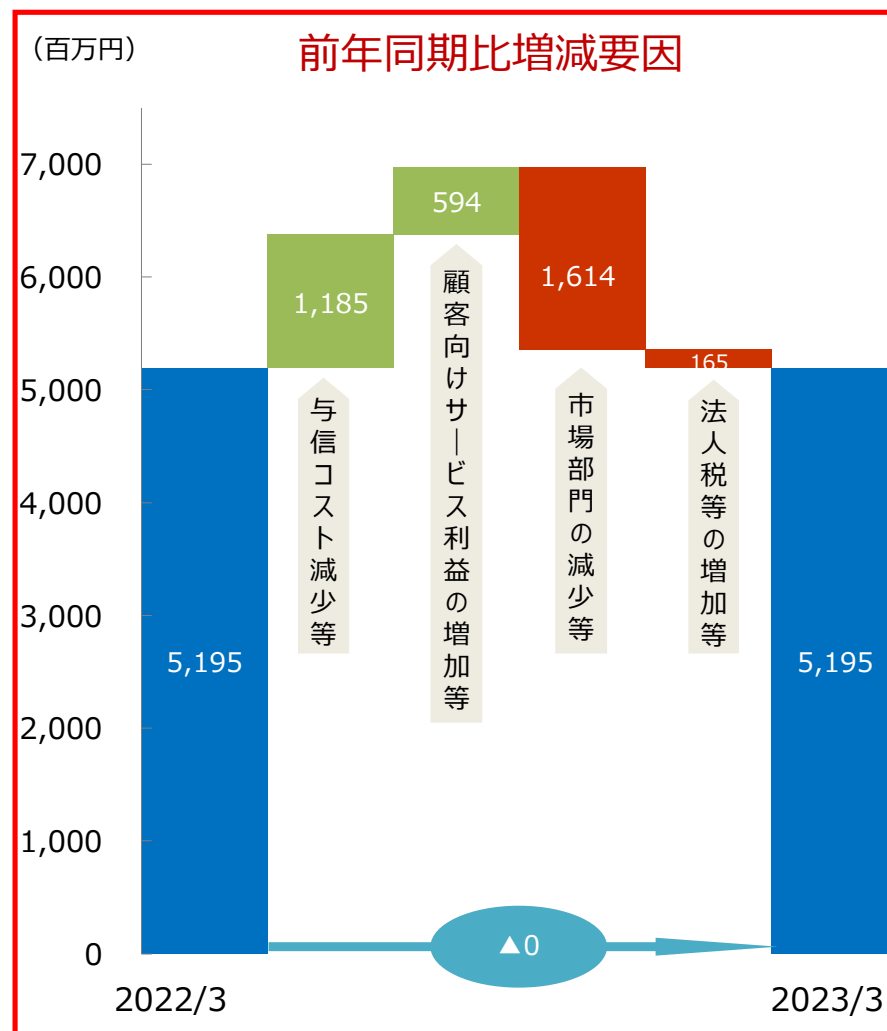
(億円)

当期純利益



(百万円)

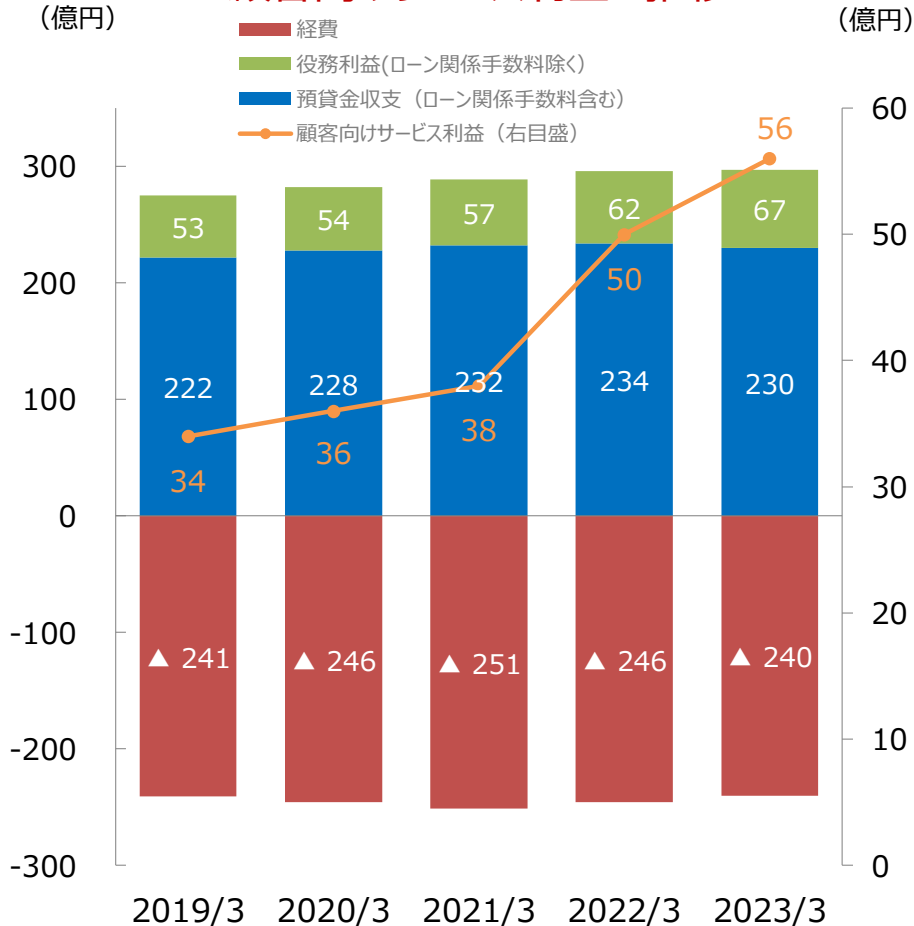
前年同期比増減要因



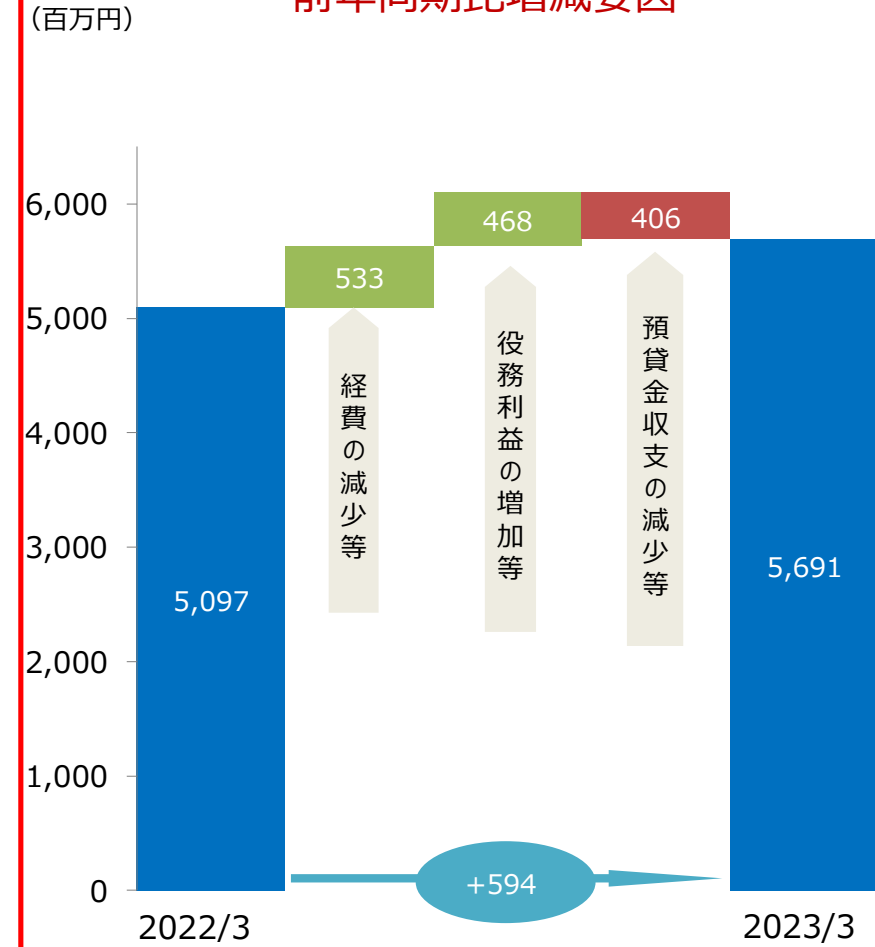
顧客向けサービス利益

預貸金収支は減少するも、経費の減少および役務利益の増加が、顧客向けサービス利益の増加を牽引。

顧客向けサービス利益の推移



前年同期比増減要因

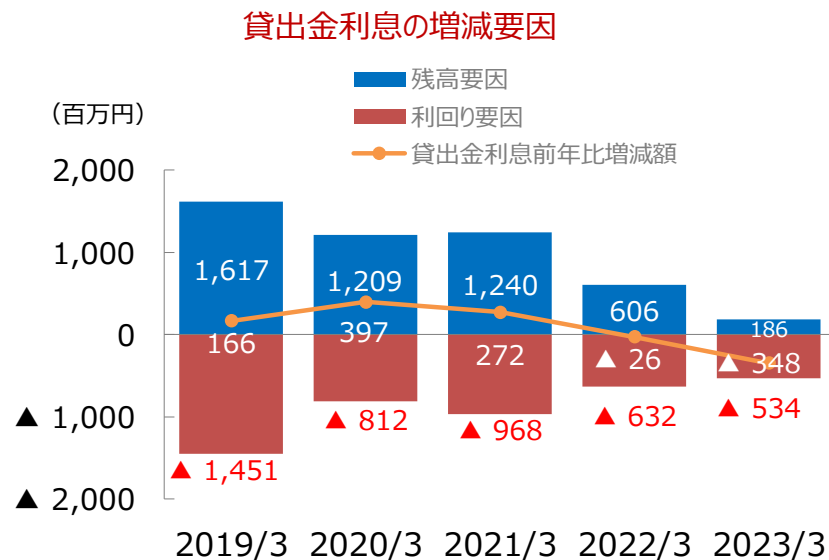
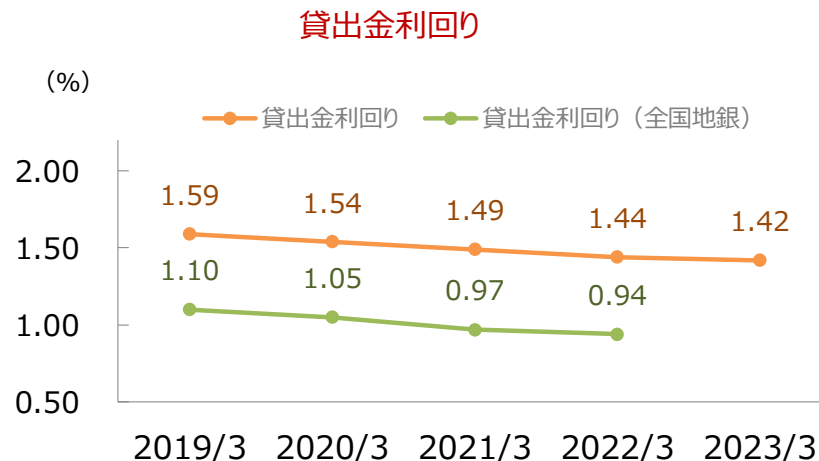
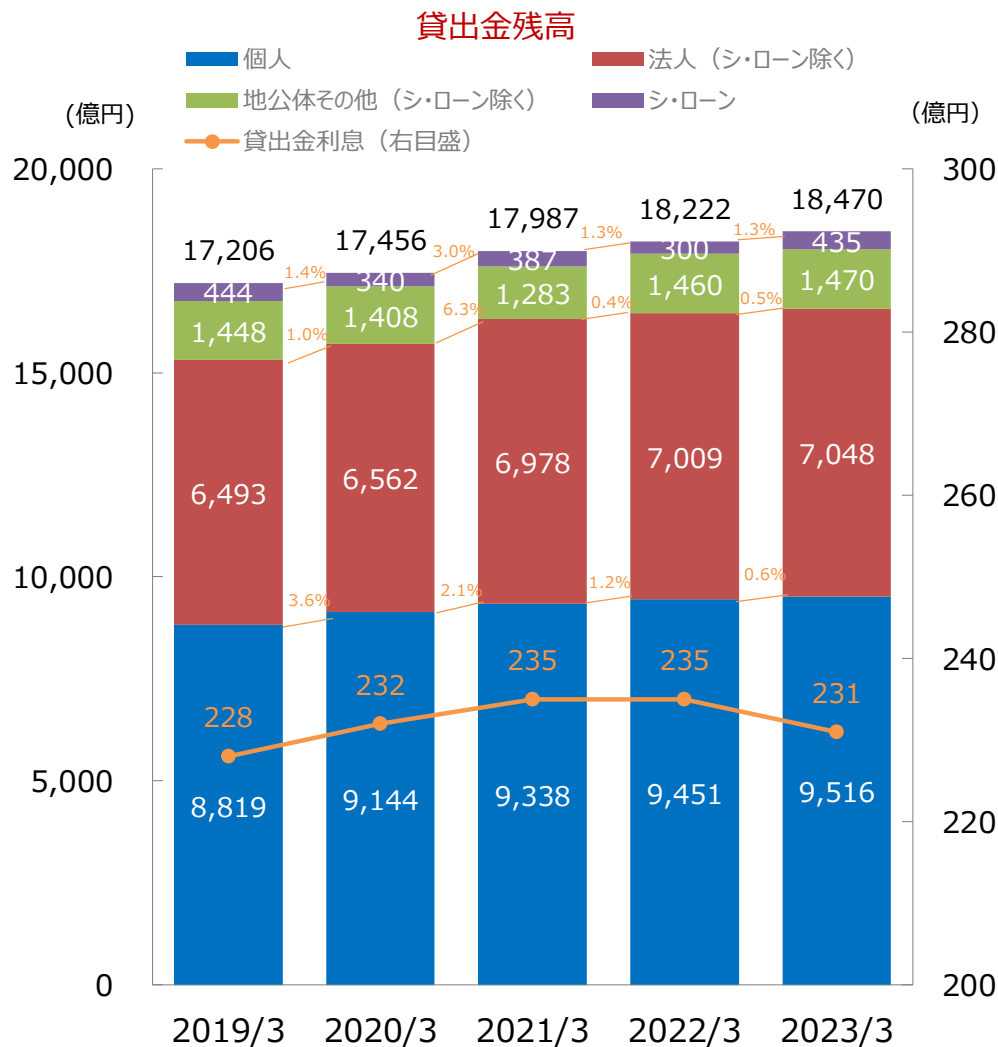


※ 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費

※ 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

貸出金①

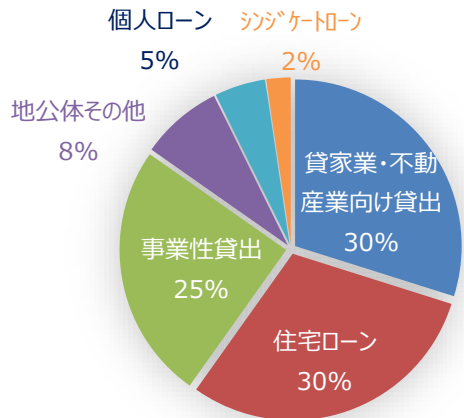
貸出金残高は法人、個人ともに堅調に推移。一方、貸出金利回りの低下により、貸出金利息は減少。



※ 貸出金利息については、ローン関係手数料（消費者ローン保証料、団信保険料）を控除

住宅ローンが好調に推移。貸家業・不動産向け貸出は低調。

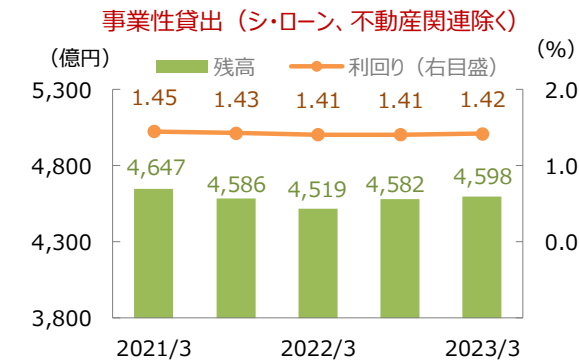
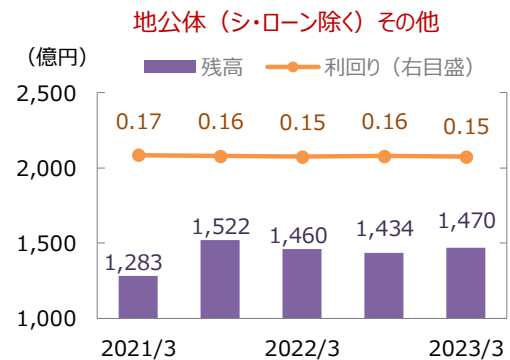
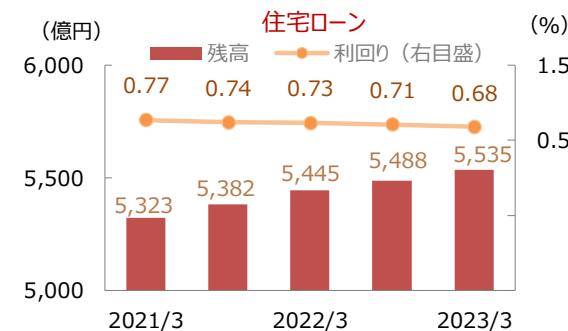
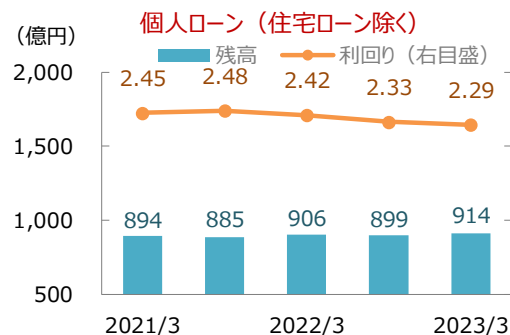
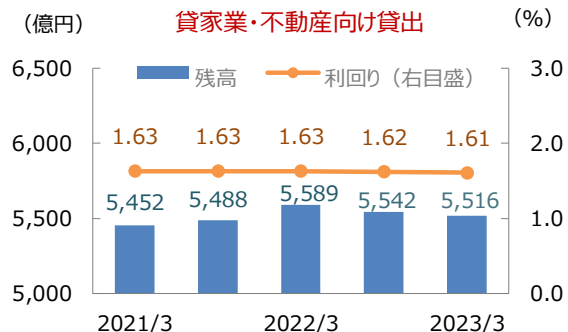
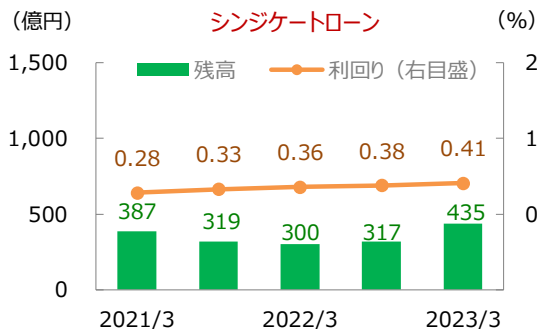
貸出金用途別残高割合



※ 利回りの計算については、ローン関係手数料（消費者ローン保証料、団信保険料）を控除

実質無利子・無担保融資の主な自治体の貸出金利水準

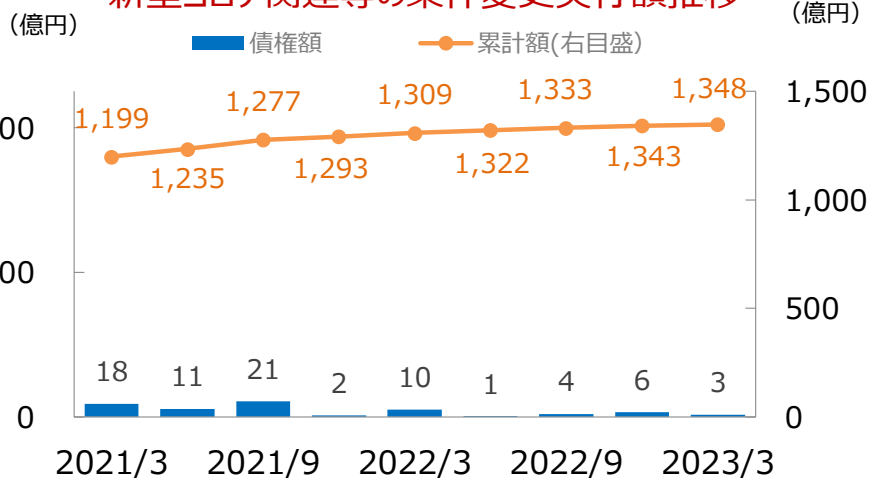
自治体名	基準利率（固定）
東京都	1.7%
奈良県	2.175% (うち、国補給分1.9%)
福岡県	1.3%
鹿児島県	1年以内 1.4% 1年超3年以内 1.6% 3年超5年以内 1.7%
沖縄県	0.8%



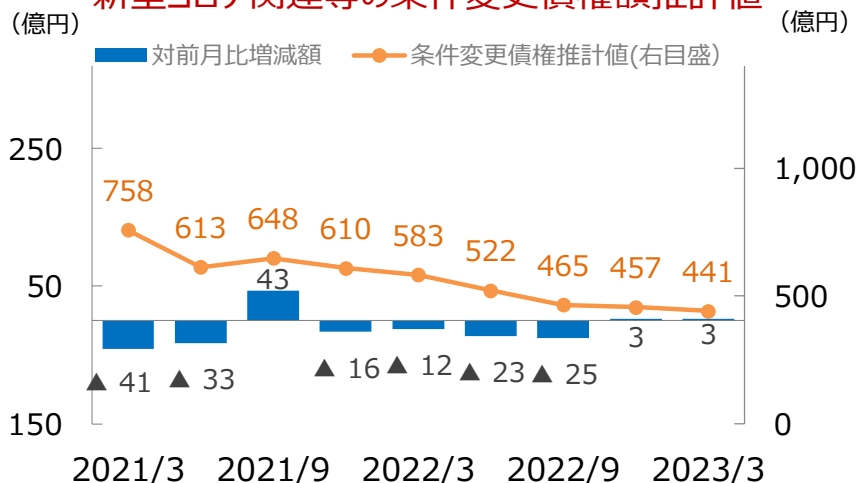
コロナ禍の金融支援

条件変更実行額は社会経済活動の再開等により落ち着いた動き。また当行でゼロゼロ融資先へアンケートを実施したところ約88%の事業者が返済可能と回答。

新型コロナ関連等の条件変更実行額推移

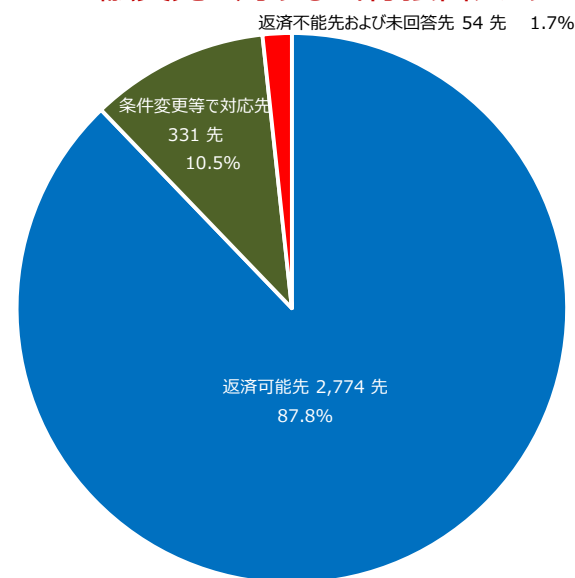


新型コロナ関連等の条件変更債権額推計値



※ 条件変更債権額の推計値は、上記の条件変更対応債権者より条件変更期間が到来し、元金返済を再開した債権額を控除し算出

ゼロゼロ融資先に対する当行独自アンケート



※ 調査は2022年度下期に実施。
※ 調査対象は当行ゼロゼロ融資先4,278先のうち、元金据置期間が残る3,159先

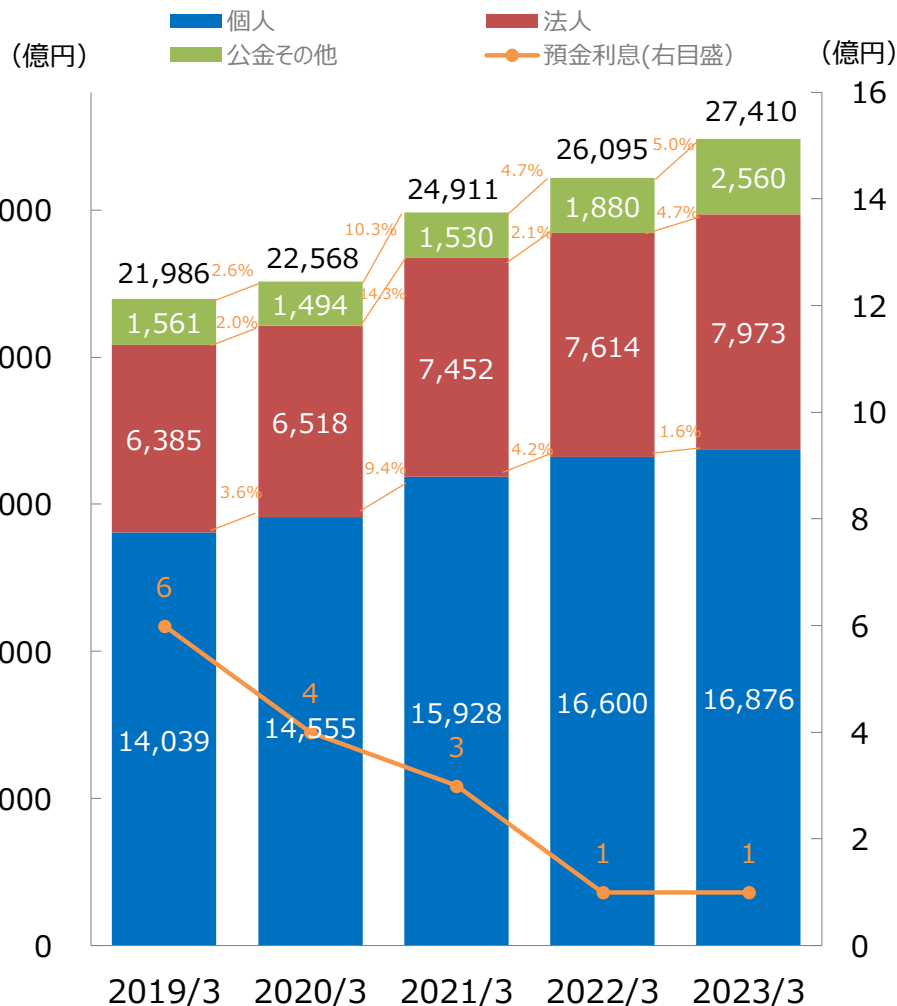
伴走支援型特別保証制度（国）、伴走支援型借換等対応資金（県）の当行融資実行件数、実行額

(件、百万円)

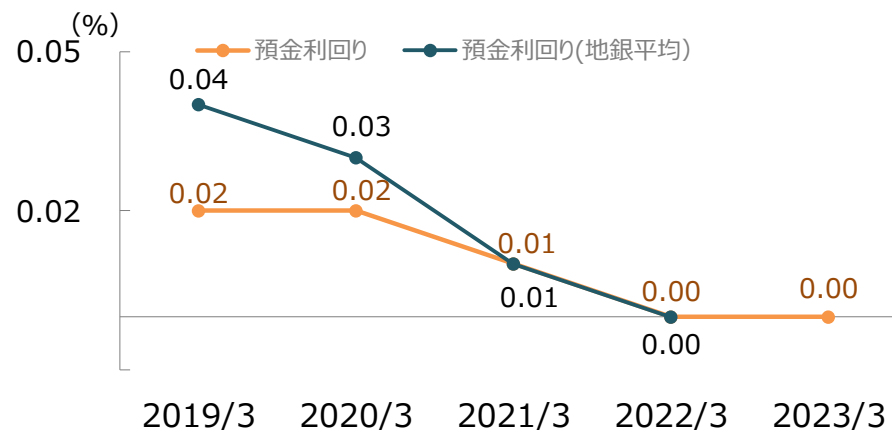
月別	実行件数	実行額
2022年1月	2	33
2023年2月	6	151
2023年3月	26	534
累計	34	719

預金等残高は法人預金および公金を中心に全人格で増加。

預金等残高

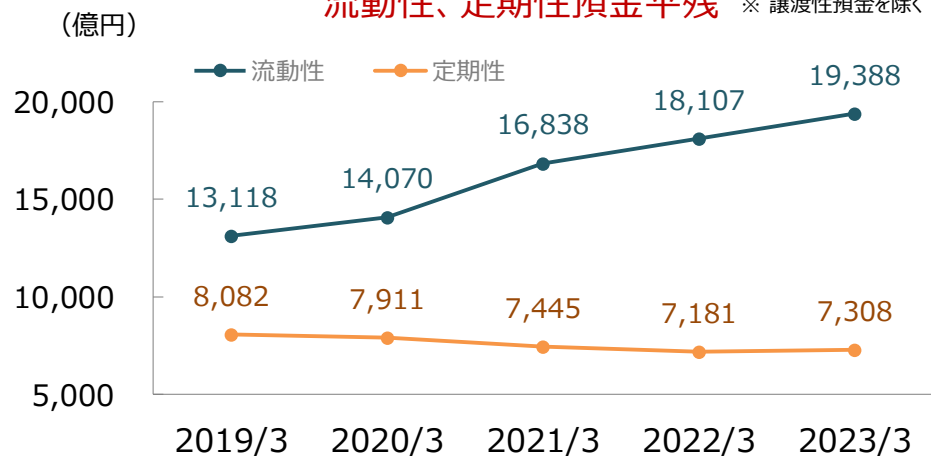


預金等利回り



※ 小数点第3位以下を切り捨て

流動性、定期性預金平残 ※ 譲渡性預金を除く

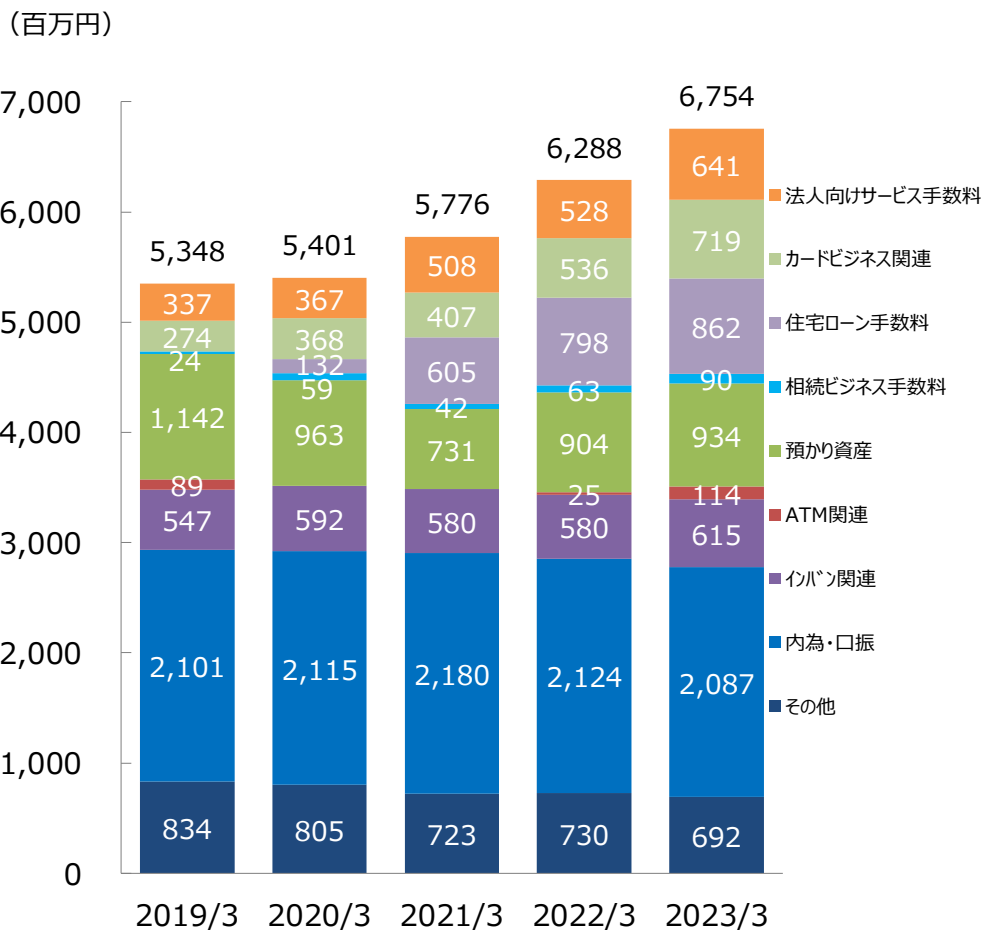


※ 譲渡性預金を含む

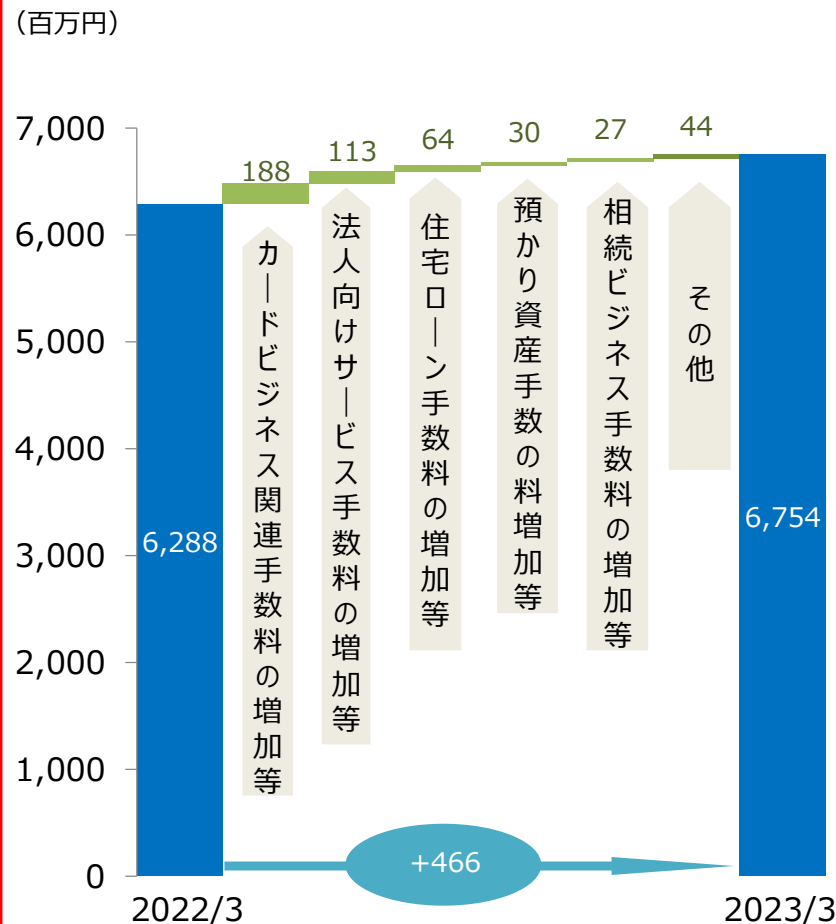
役務利益

カードビジネス関連手数料、法人向けサービス手数料、住宅ローン手数料等が役務利益の増加を牽引。

役務利益の推移 (団信保険料、ローン関係手数料除く)



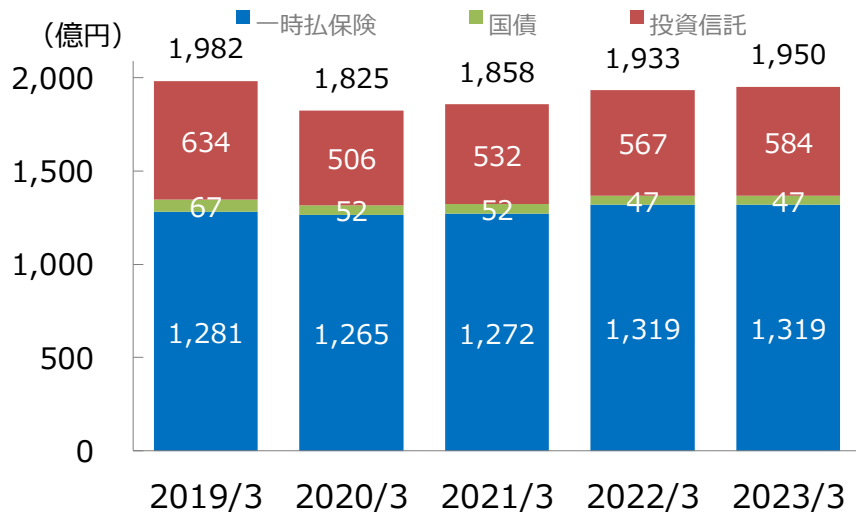
前年同期比増減要因



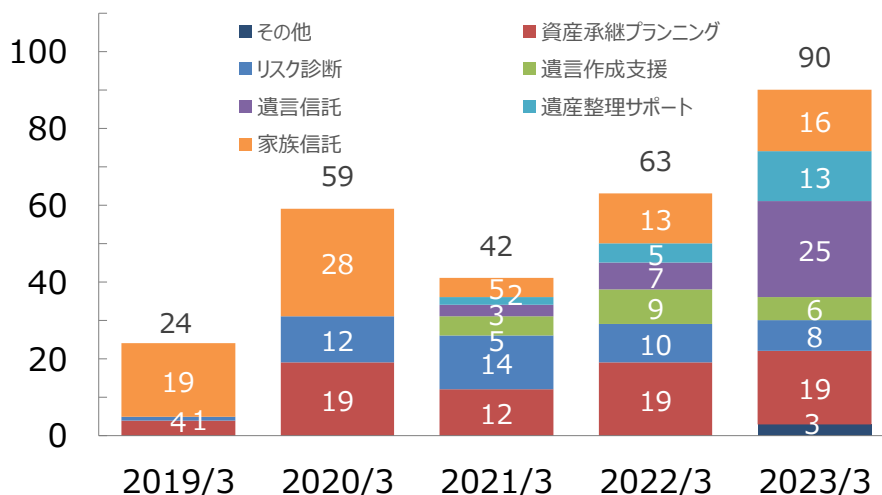
預かり資産および相続ビジネス

預かり資産の販売強化策の展開により投資信託・一時払保険の販売額が増加。相続ニーズへの取り組みが浸透、認知され相談件数および相続ビジネス手数料収入が増加。

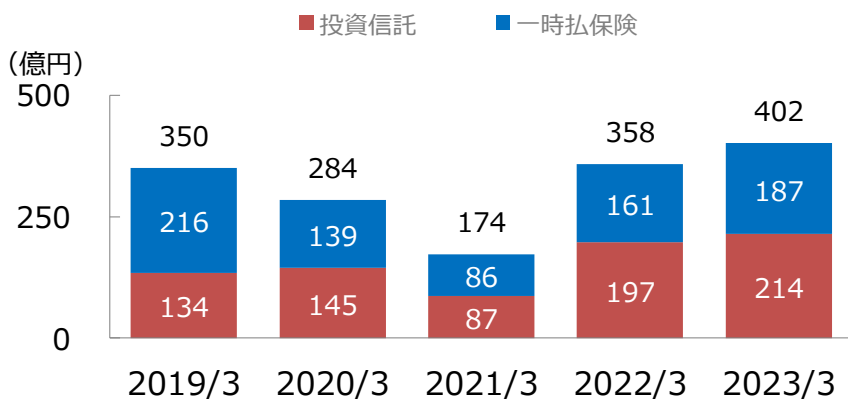
預かり資産残高



相続ビジネス手数料収入の推移 (百万円)



預かり資産販売額



相続ビジネスの実績とノウハウから生まれた「お金の信託」を提供開始

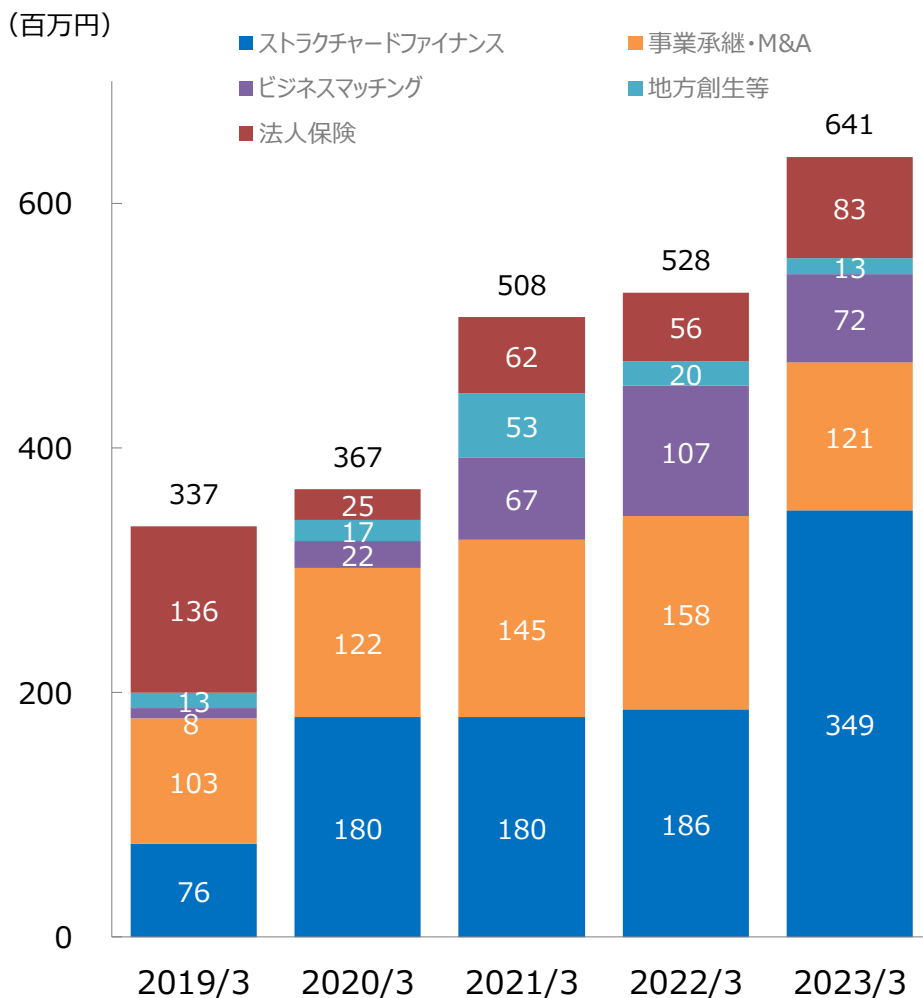
- これまでのコンサルティング経験から、認知症対策等の1つとして金銭に特化した信託商品が必要と判断。
- これまで提供してきた家族de信託よりも低価格かつ所要期間を短縮した「お金の信託」を2023年2月より提供開始。



※相続に関する商品・取り組みおよび取扱開始日
 2018年：りゆうぎん家族de信託、リスク診断、資産承継プランニング
 2019年：遺言信託・遺産整理業務
 2023年：お金の信託

手数料収入は増加基調であり、ストラクチャードファイナンス、事業承継・M&A等が牽引。ESG関連の取り組みもスタートし、環境(E)、社会(S)、組織体制(G)面から事業者を支援。

法人向けサービス手数料収入の推移



主なコンサルティングサービス内容

【ストラクチャードファイナンス】

- 大型PJに伴う多額の資金確保を要する法人のお客さまへ、県内外の金融機関を招聘するノンコースローンやシンジケートローンの組成を実施。

【事業承継・M&A】

- 当行が長年の業務で内製化し培ったノウハウをもとに、親族内・従業員・第三者への経営のバトンタッチ、自社株・事業用資産の引き継ぎについて、各種アドバイスを実施。

【ビジネスマッチング】

- 当行ネットワークを活用して、お客さま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】

- 補助金申請支援の採択率は全国平均よりも高水準で推移。その他、海外展開支援、スタートアップ・ベンチャー支援、地方公共団体等との連携により地域の発展に貢献。

【法人保険】

- 役員退職金準備や従業員の福利厚生を目的とした保険を主体に増加傾向。

新たな取組み

【PPP/PFI】

- 県内PPP/PFI事業に積極的に関与し、県内事業者と共に地域事業を作る取り組みを開始。

【メゾンファイナンス】

- 銀行借入と普通株式の中間に位置するファイナンス。法人のお客さまへの資金提供手段拡大を目的に取り組み開始。

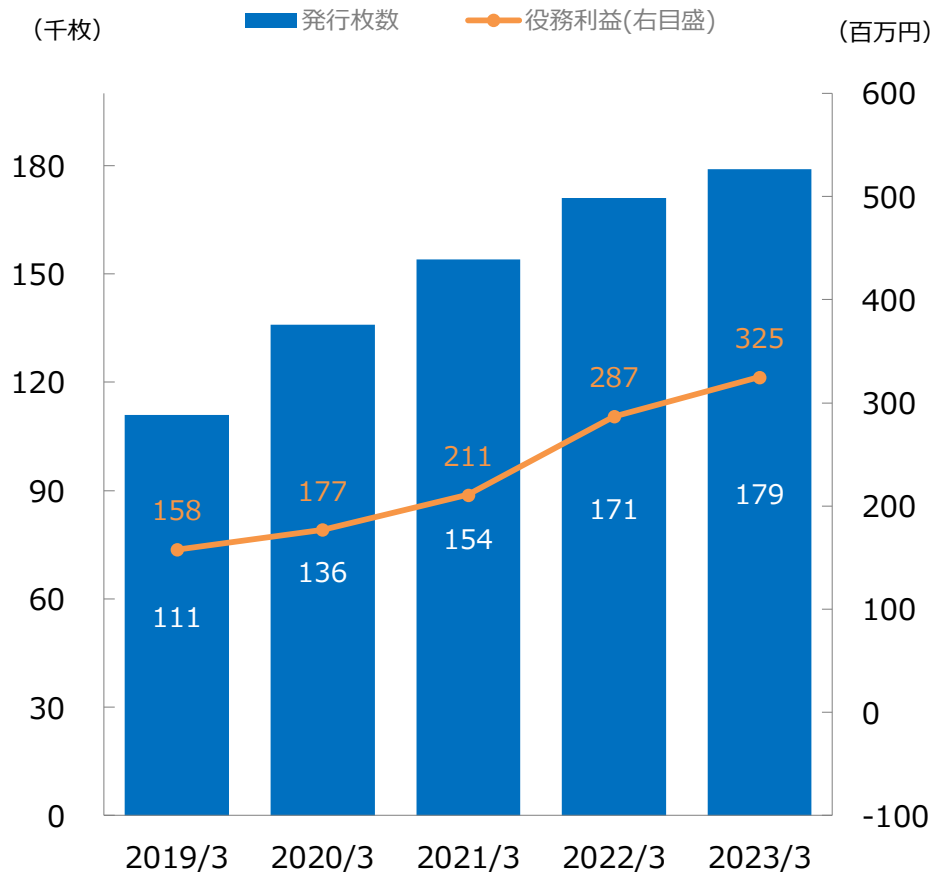
【ESG関連】

- 2023年6月よりお客様のESGの取り組みの可視化および向上を目的に「りゅうぎんSDGs応援サービス」の取り扱いを開始。

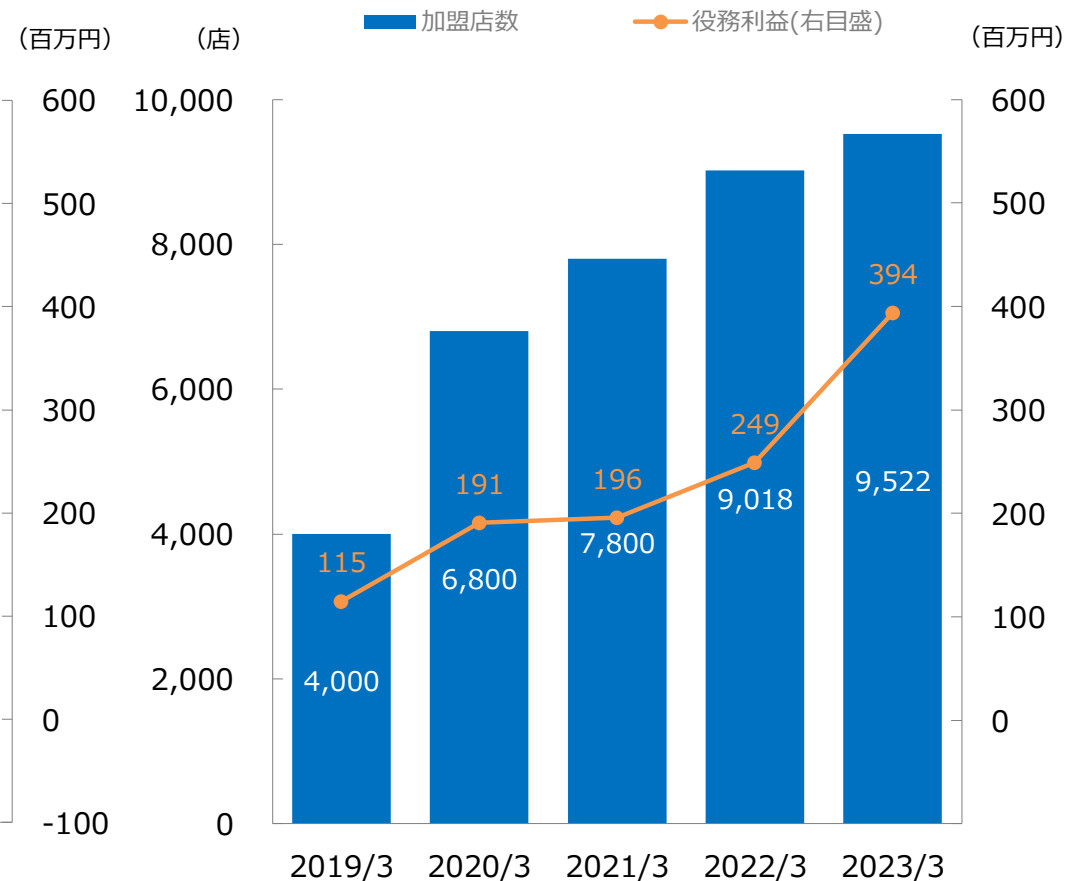
カードビジネス関連

社会経済活動の再開によりVisaデビット発行枚数、カード加盟店数とも順調に増加し、カード利用手数料および加盟店手数料は増加。

Visaデビットカード発行累計数と役務利益



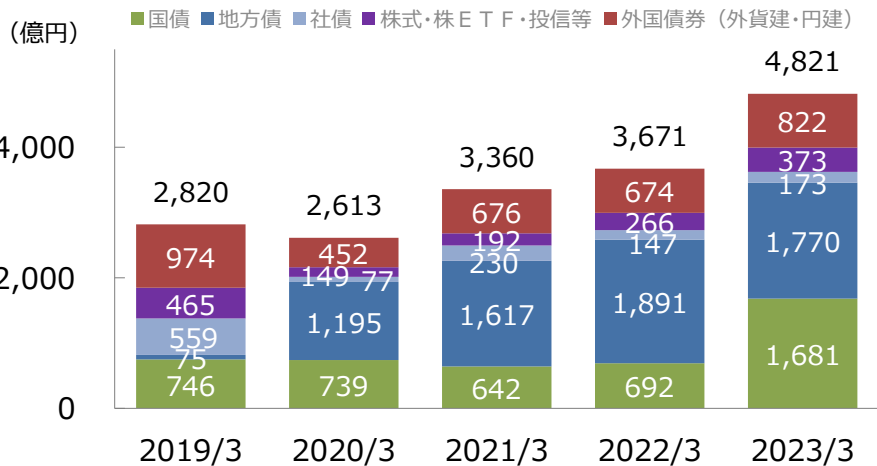
カード加盟店数と役務利益



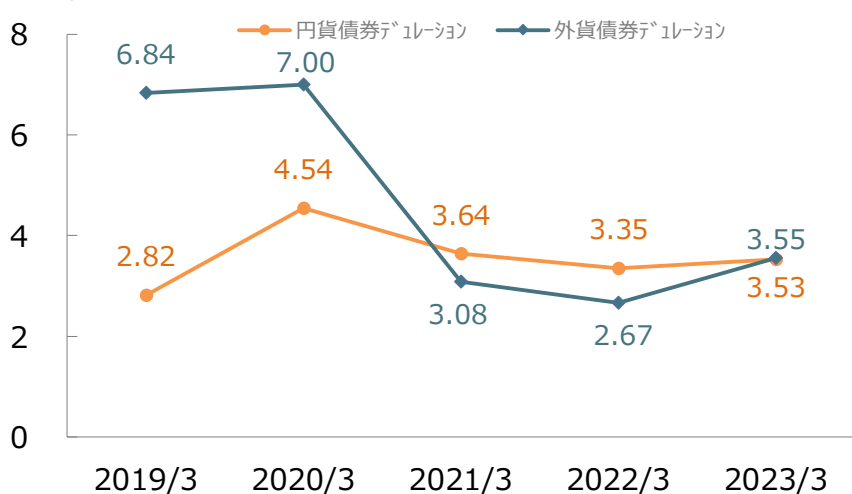
有価証券

デュレーションの長期化は抑制しつつ、中長期的な利回り向上を目指し有価証券残高を戦略的に積み上げ。

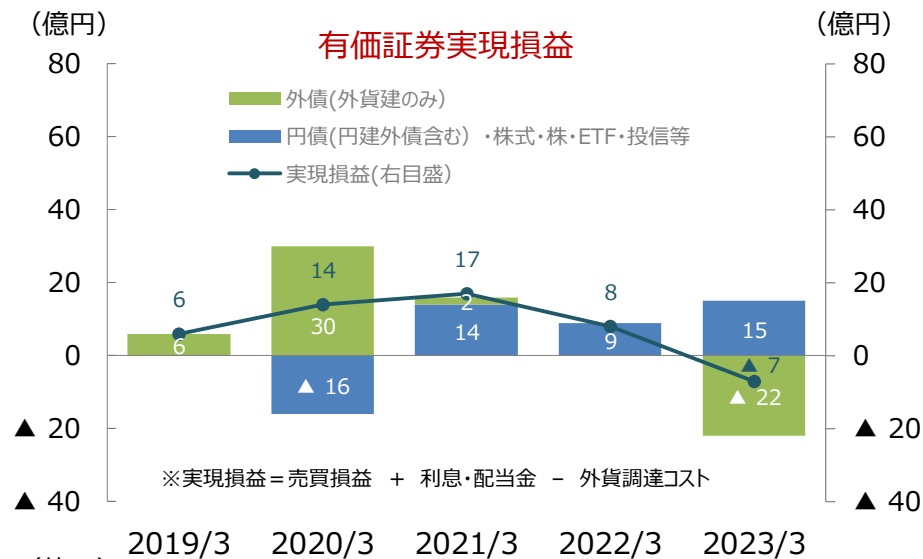
有価証券残高



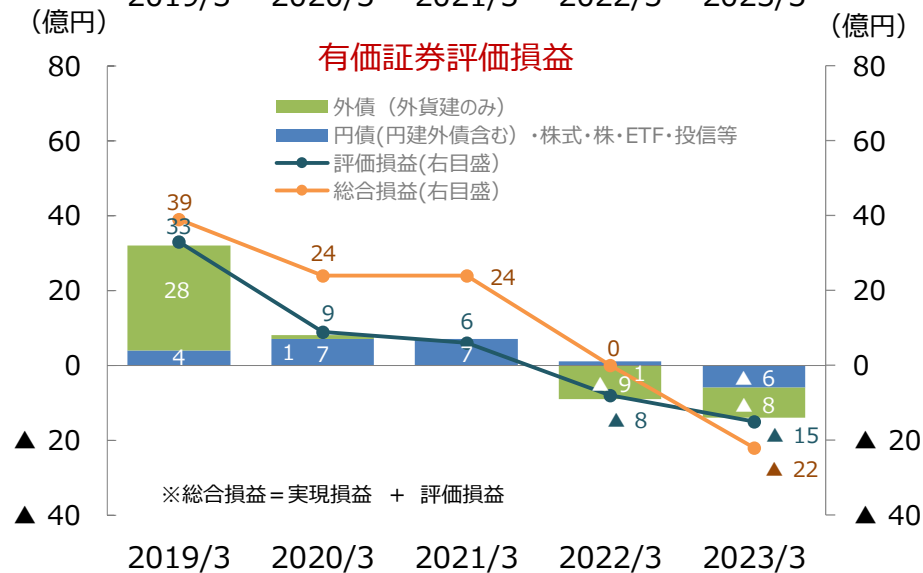
外貨・円貨債券デュレーション



有価証券実現損益



有価証券評価損益



フォワードルッキングな引当の概要①

【フォワードルッキングな引当とは】

将来のマクロ経済指標や景気循環における足元と今後の見通しを踏まえたうえで、将来リスクを合理的に見積もる方法。将来の損失や危機への備えが強化可能となる。

【フォワードルッキングな引当の導入目的について】

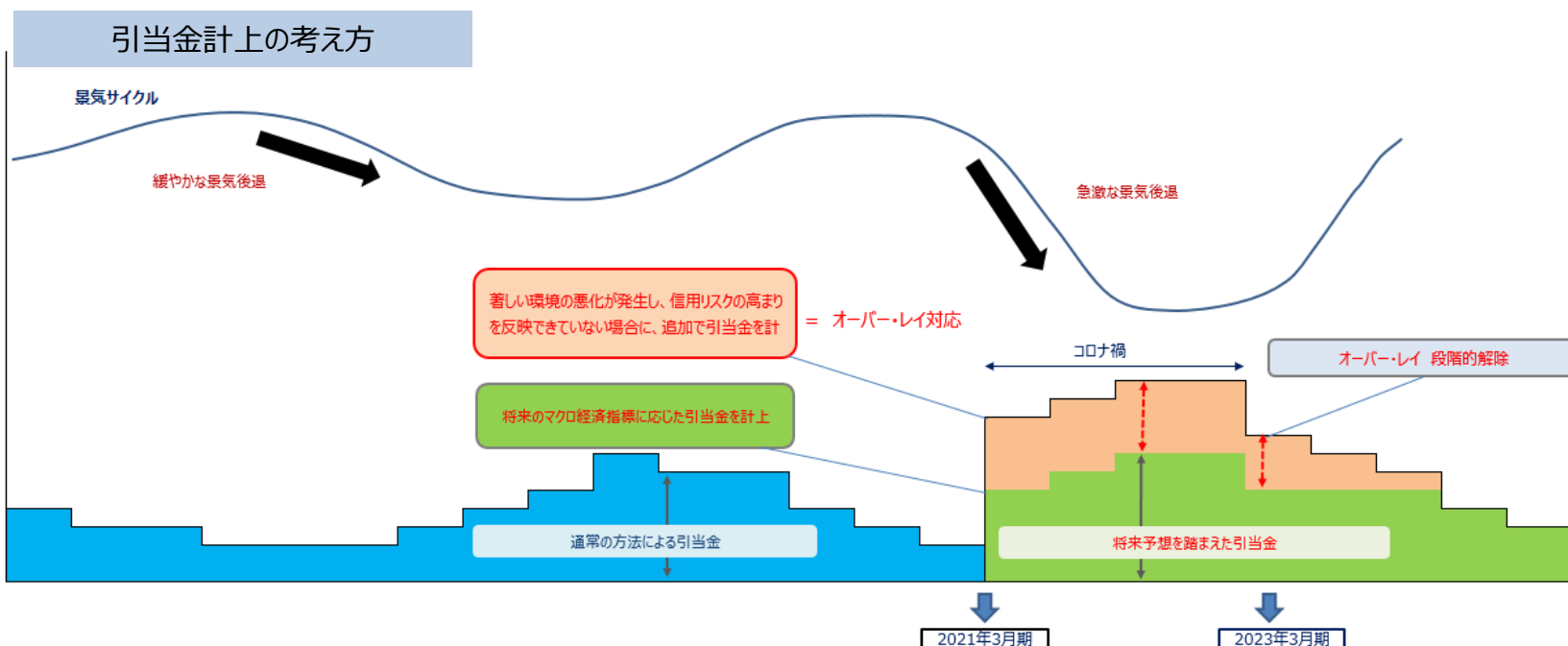
コロナ禍の拡大を受け、2021年3月期に導入。導入により先行きの経済環境悪化に対する財務の耐性を高め、前向きな営業活動に専念することが可能となり、追加の与信コスト発生を恐れることなく取引先を支える体制の構築が可能となる。

【オーバー・レイについて】

外部環境等の著しい環境の変化があった際には特定業種に対して追加で引当金を計上する手法。

【景気改善時の動きについて】

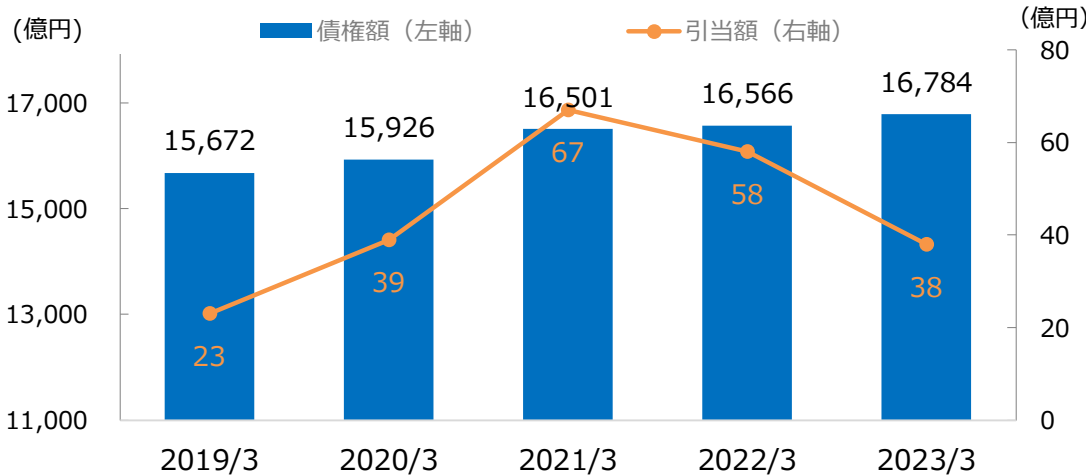
景気指標の改善が進めば将来予測を踏まえた引当金の減少、オーバー・レイ一部解除等により与信コストが戻入となる。



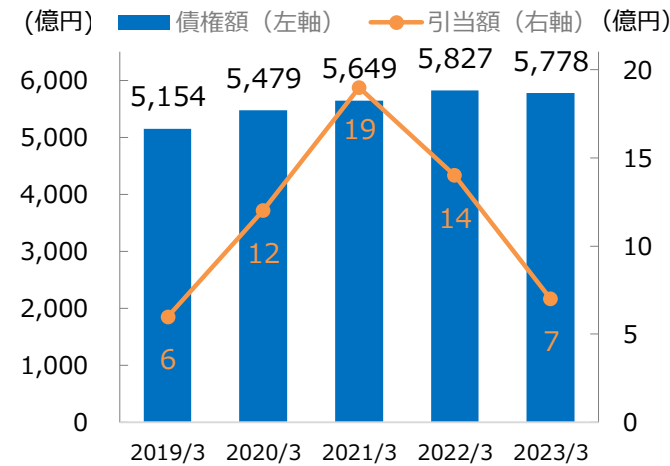
フワードルッキングな引当の概要②

各種マクロ経済指標の改善およびオーバー・レイを適用していた宿泊業、医療・保健業のうち、宿泊業を一部解除したため、引当金は減少。今後も経済環境の改善進めばさらなる解除を検討。

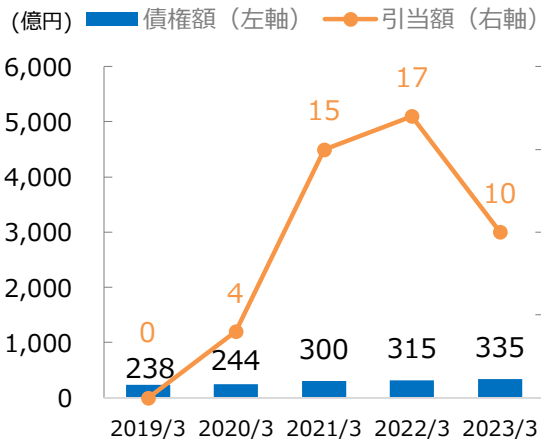
全体



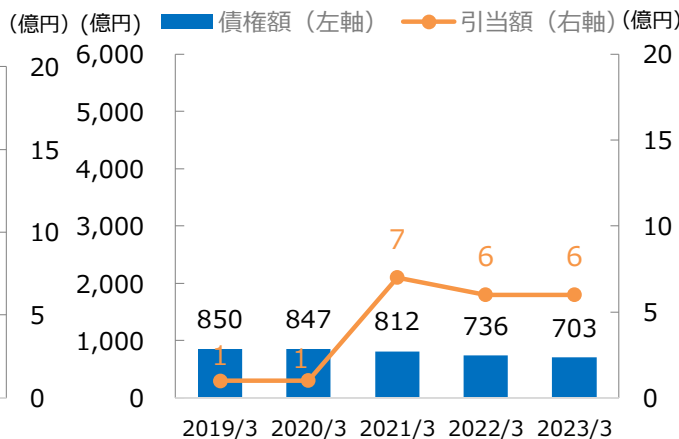
不動産



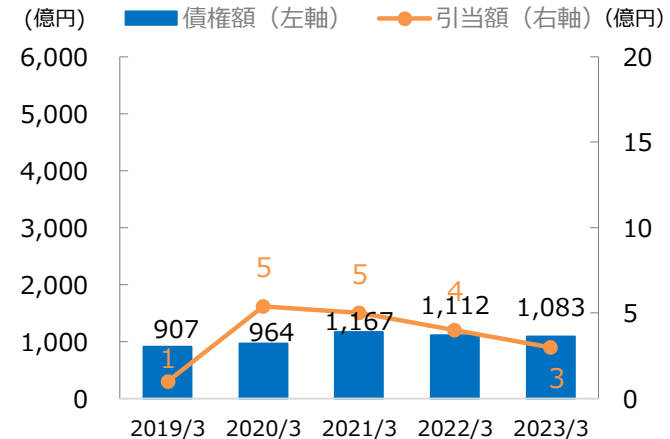
宿泊業



医療・保健業



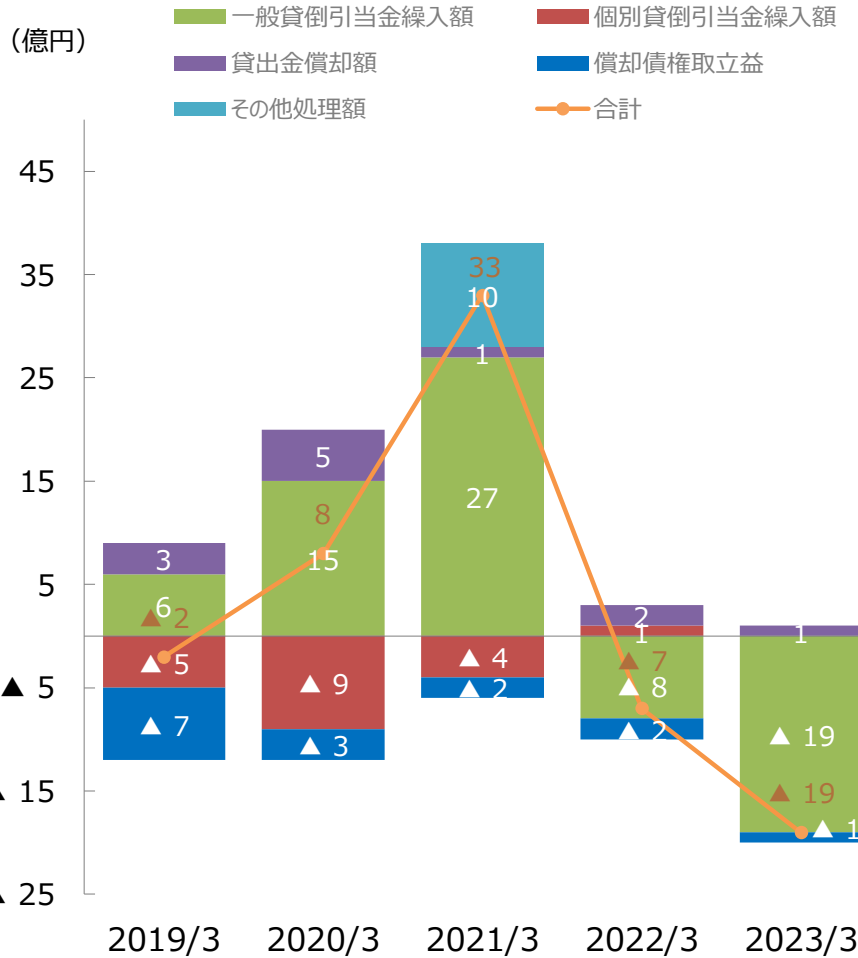
飲食・その他サービス業



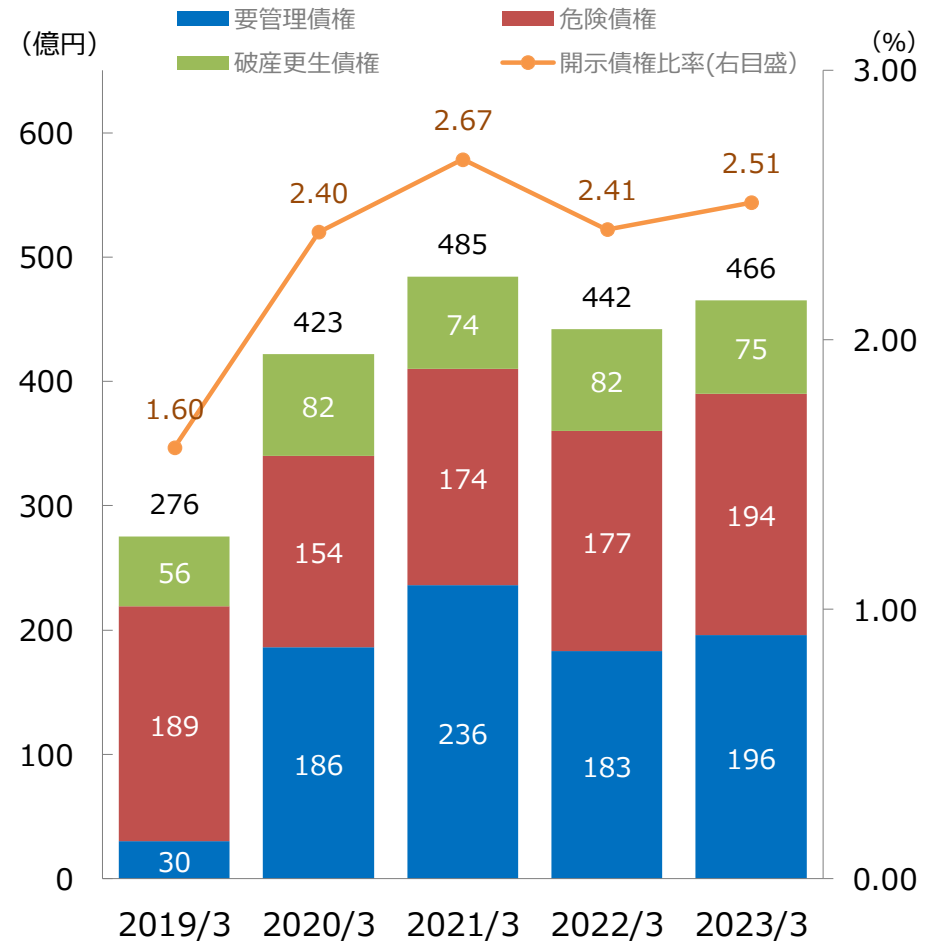
与信コスト・開示債権

宿泊業のオーバー・レイ一部解除に伴う戻入および引当率の改善等によりネット与信コストは減少。

ネット与信コストの推移

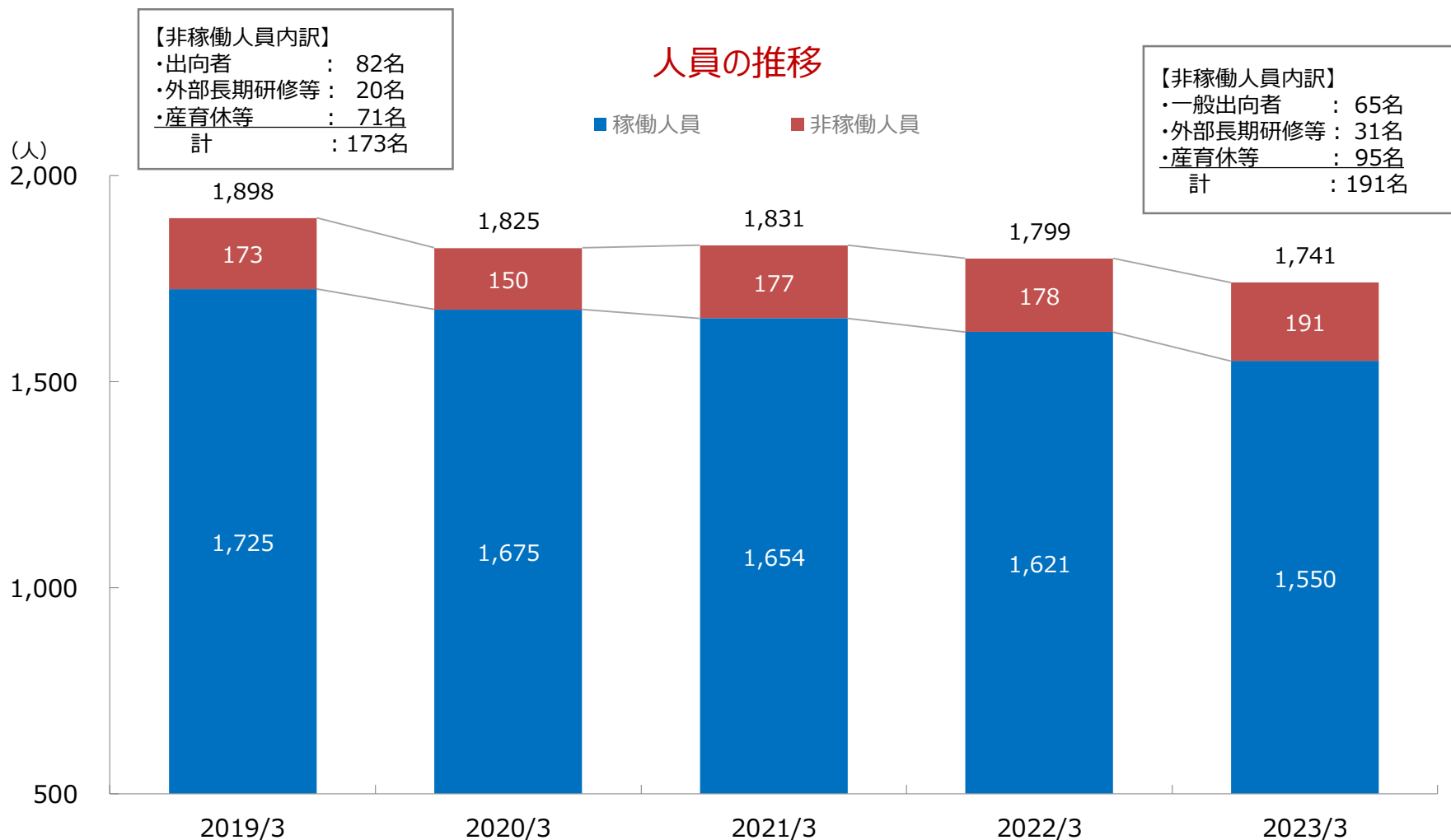


開示債権



人員計画

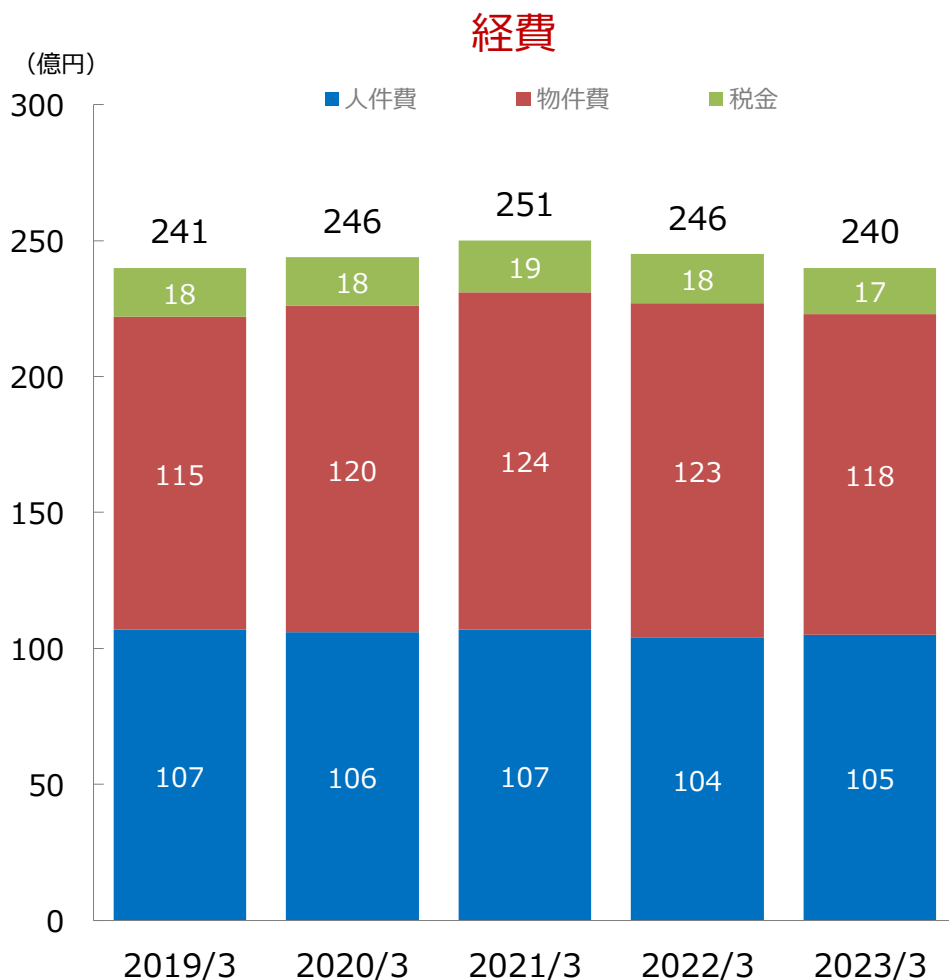
業務効率化の取り組みが進捗したことで稼働人員は減少。一方、非稼働人員は出向および長期研修、産育休等が増加。



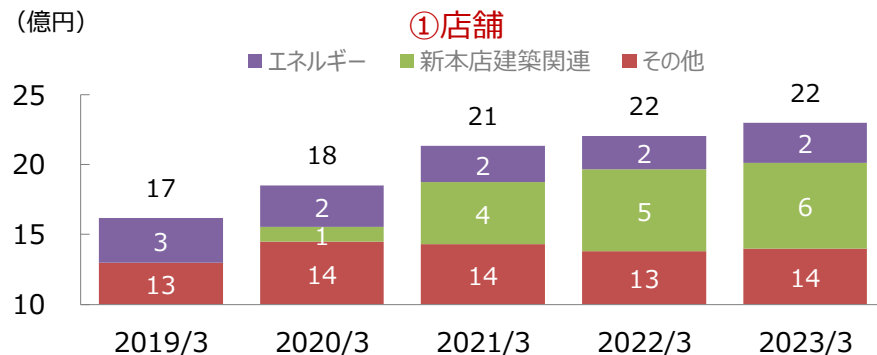
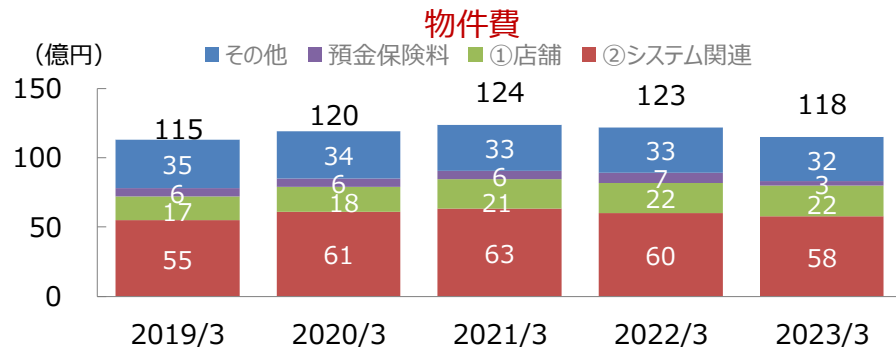
※ 稼働人員：総人員から研修・出向派遣者や休職者等を除き、外部からの出向受入者を加えた人員

※ 非稼働人員：出向者、長期研修、産育休等

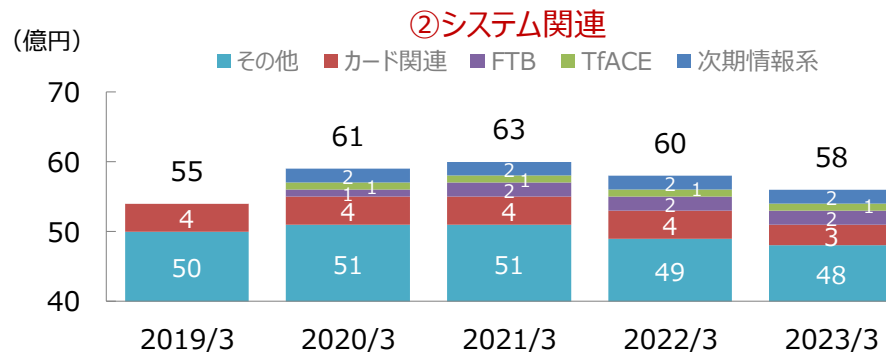
物件費は預金保険料の引下げおよびシステム関連費等の減少により、前年比で減少。



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



※新店建設関連費は2026年3月期まで続く見込み



※FTB：受付窓口のタブレット型セミセルフ端末

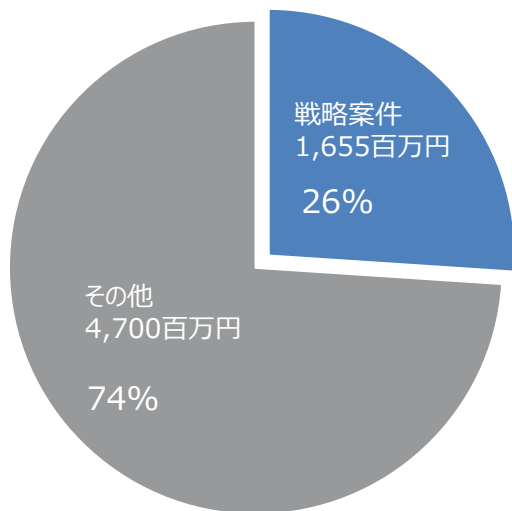
※TFACE：次世代営業店端末

機械化投資計画

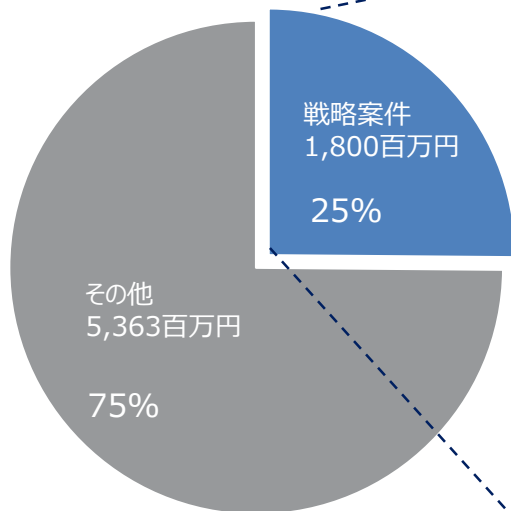
2023年度の機械化投資計画は、顧客サービス・収益向上策等に対する機械化投資が全体の約25%を占める。中期経営計画「Value 2023」で掲げた①事業基盤の拡大、②ESG経営の実践、③変革への挑戦の実現のため、引き続き戦略的な投資を実施。

2022年度実績と2023年度の機械化投資計画

2022年度実績
6,356百万円

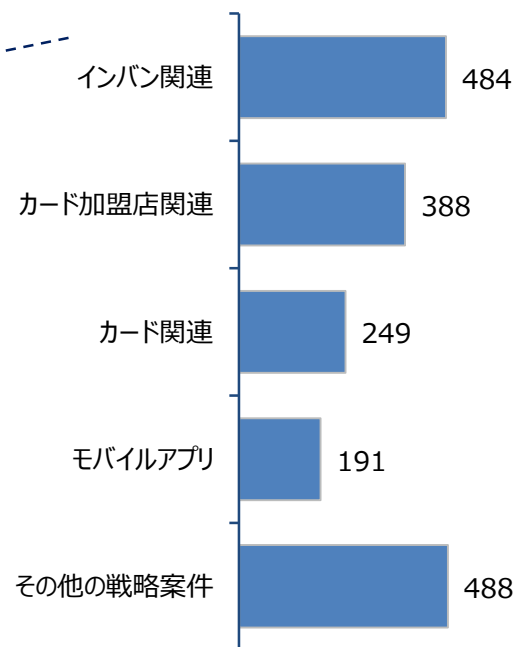


2023年度計画
7,164百万円



主な戦略案件の内訳

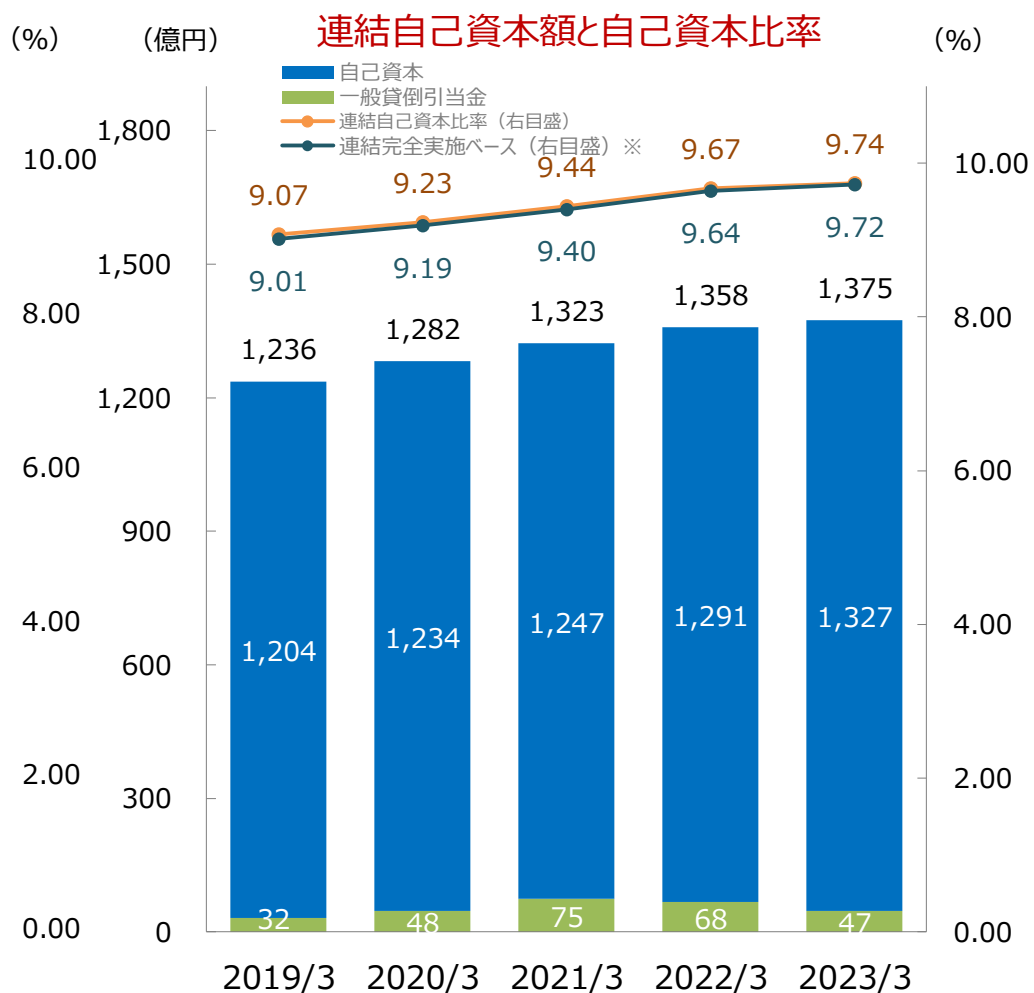
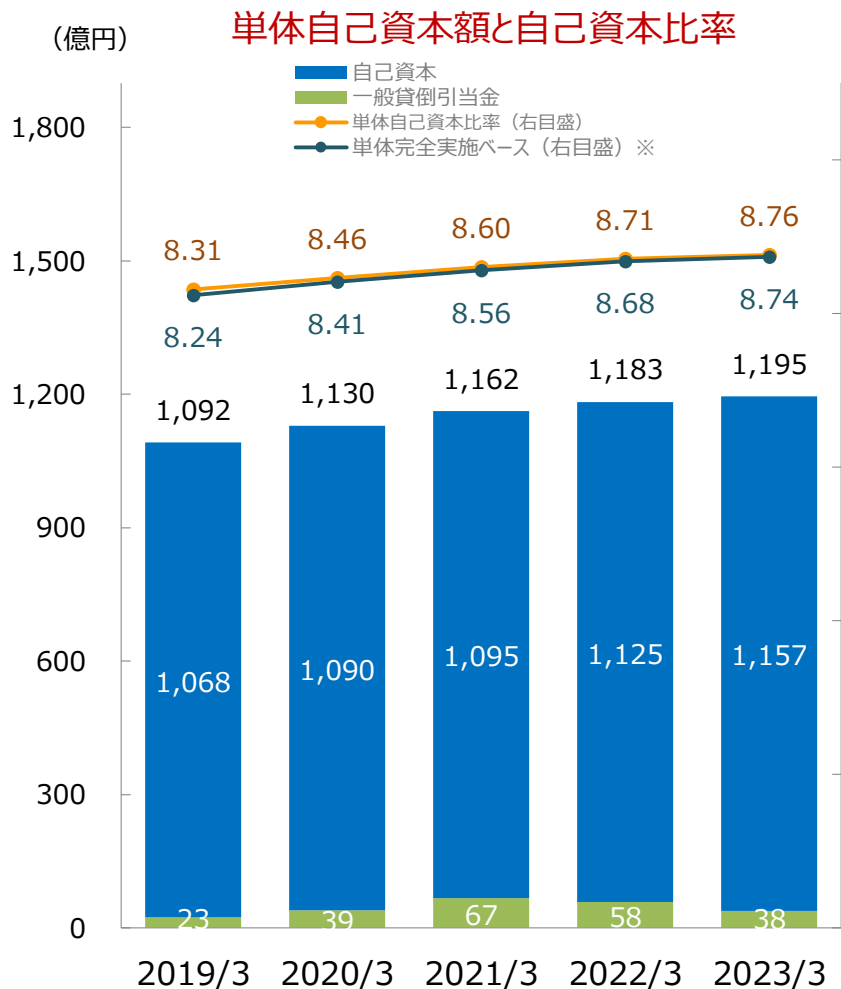
(百万円)



※【戦略案件】顧客サービス・収益向上策等の案件
【その他】制度・リスク・基盤・老朽化更改等の案件

自己資本比率

安定的な利益の積み上げ等により、単体、連結ともに自己資本比率は着実に上昇を続けている。



※完全実施ベースは、現行の自己資本比率規制(パーゼルⅢの最終化)が適用されることを想定し、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、無形固定資産および前払年金費用等を資本調整額として全額計上するベースで算出

2024年3月期業績の見通し

県内景況の回復に伴い貸出金利息や役務利益の増加を見込むが、有価証券の戦略的な積み増しによる調達コストの増加や、処遇改善等による人件費の増加、新紙幣対応に伴う設備投資、ATM等障害発生時の迅速な情報提供を目的とした店外ATMを含む全店へデジタルサイネージの導入等、物件費の増加も見込まれ減益の見通し。

一方、上記支出の増加は一過性の要因もあり、2024年度以降は増益を見込む。

連結

(億円)

	2024年3月期		2023年3月期 実績
	予想	前年同期比	
経常収益	622	22	600
経常利益	74	▲10	84
親会社株主に帰属する 当期純利益	51	▲7	58

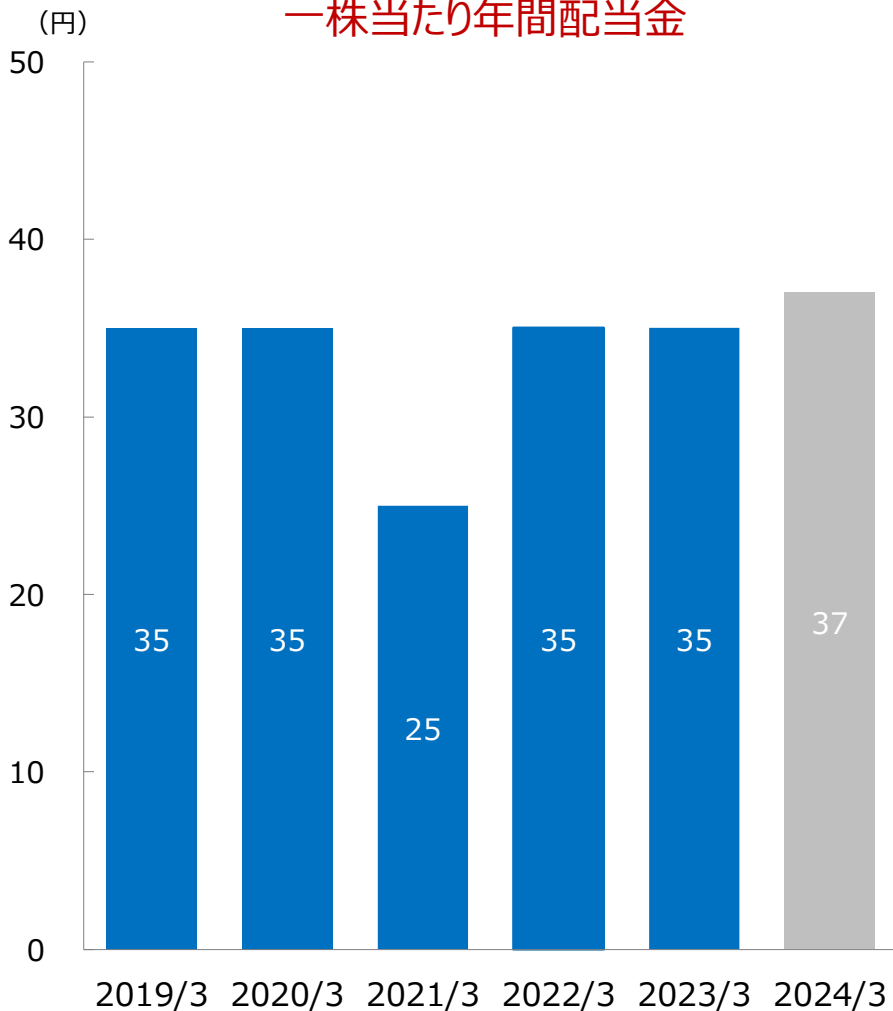
単体

(億円)

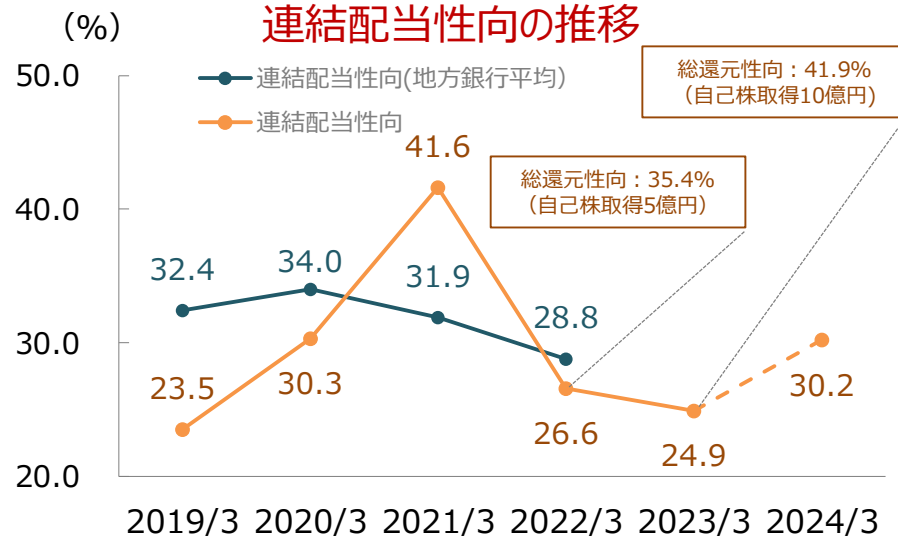
	2024年3月期		2023年3月期 実績
	予想	前年同期比	
経常収益	403	▲4	407
経常利益	58	▲14	72
当期純利益	40	▲11	51

2023年3月期の配当は前期並み配当を予定。
 2024年3月期より一株当たり年間配当は2円増配とする予定。

一株当たり年間配当金



連結配当性向の推移



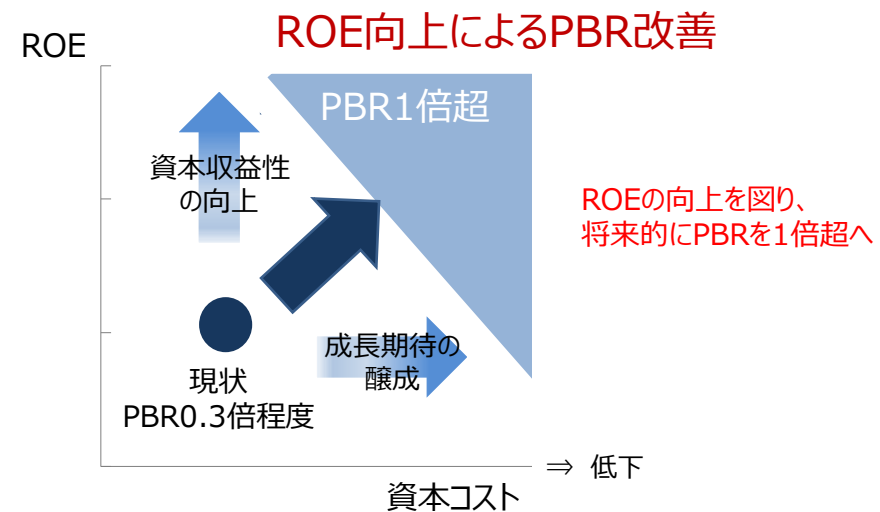
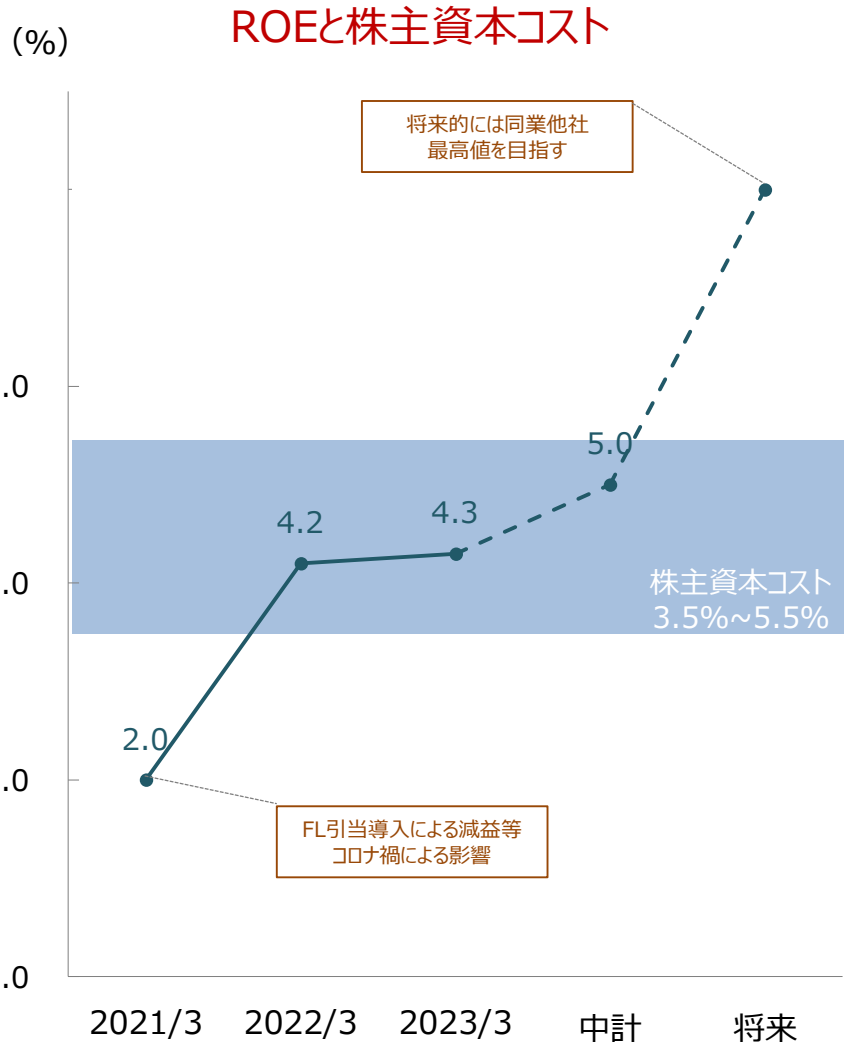
2023年3月期の配当

- 2023年3月期は一株当たり年間配当金を35円とする予定で、2022年3月期と同水準の安定配当を維持。

2024年3月期の配当方針

- 県内景況感が回復基調にあることや、今後の当行業績の将来予想等を踏まえ、株主還元を一層充実させることを目的として、2024年3月期における一株当たりの年間配当額は37円とし、2円増額とする方針。

ROEは概ね資本コスト並みの水準と認識。
株主資本コストを上回るROEを意識し、継続的にPBR改善に取り組む。



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

2 中期経営計画 概要

語尾に下記の記号が付されている場合は、用語集に意味が記載されています

- * 当行独自の取り組みに関する用語
- ★ 金融用語・一般用語ほか

沖縄経済の課題と琉球銀行の取り組むべきこと

沖縄経済の課題

- ・ 企業の「稼ぐ力」の停滞
- ・ 観光業に次ぐ新たな基幹産業の創出
- ・ 財政資金や事業利益の県外流出
- ・ 気候変動による観光資源劣化の懸念
- ・ 恒常的人手不足による成長力の頭打ち

琉球銀行が 取り組むべきこと

企業価値の向上

りゅうぎんグループの金融機能
拡充による取引先への貢献

環境価値の向上

りゅうぎんグループおよび取引
先の気候変動対策への責任

社会価値の向上

沖縄県が持続的に成長する
仕組みづくりへの貢献

長期ビジョンの実現（10年後の目指す姿）： 地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ



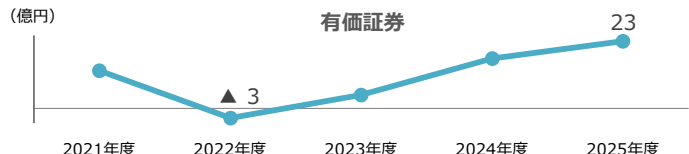
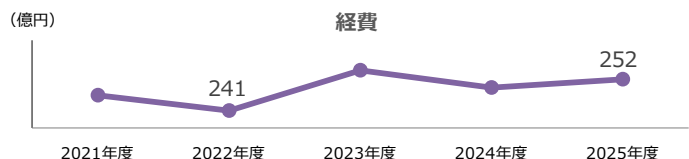
中期経営計画「Value 2023」への取り組み

期間：2023年4月～2026年3月（3ヵ年）

基本戦略	個別戦略	主な取り組み
基本戦略 1 【事業基盤の拡大】 ソリューション	伝統的（預金・融資・有価証券） 銀行業務のステージアップ	多様化するニーズへ多彩なソリューション等に対応し、融資量・預金量の拡大を図る。経営体力を踏まえたりスクイクによる安定的な有価証券運用で、収益を確保する。
	ライフプランの伴走支援 （個人コンサルティングの深化）	パーソナルサポートシート（PSS *）等を用いてお客さまの現状を分析。オーダーメイドの最適なプランを作成し、ライフプランコンサルティングや相続・資産承継コンサルティングを行う。
	高度金融サービスの提供 （法人コンサルティングの深化）	グループ総合力を高めた幅広いコンサルティング機能を整備し、「投融資、承継、環境・DX」に関するコンサルティングを行っていく。ノウハウを蓄積し、質の高い金融サービスを内製化する。
	キャッシュレスアイランド のさらなる進化	キャッシュレス関連機能の全国金融機関等への提供による事業収益の県内還流を行う。新たな決済手段「デビット*」の取り扱い開始によるキャッシュレス決済のさらなる浸透を図る。
基本戦略 2 【ESG経営の実践】 サステナビリティ	企業ブランド力の強化	ZEB認証店舗を拡大し、琉球銀行グループ自身の脱炭素化を図る。ダイバーシティの推進や経営の透明性強化、情報開示・対話の高度化を図り、ESG経営を実践する。
	地域の脱炭素化支援	ZEH普及へのリーダーシップの発揮に加え、運輸部門やサービス業のCO2削減を目指し、サステナビリティリンクローン*など対応商品の拡大を図る。J-クレジット*運営管理事業へ参入する。
基本戦略 3 【変革への挑戦】 トランスフォーメーション	人的資本経営の強化 （人的投資戦略）	総人員の増加により外部専門機関への出向・研修派遣人数の拡充を図るとともに、業務効率化の推進で1人当たりの研修時間を増加させ、お客さまに高レベルのサービスを提供する体制を整える。
	お客さまとの接点変革 （戦略的人材配置・データ活用）	FTB（タブレット受付）やアプリ機能拡充等により、営業店を「お客さまとのリレーションを深める場」へ変革させる。CRM・SFA*の再構築によるデータ利活用により、お客さまと深度ある対話を行う。
	グループ・アライアンスによる 相乗効果発揮	リコム（2022年12月に連結子会社化）との連携で地域のDX・リスティング支援を行う。沖縄海邦銀行との共同出資会社（2023年2月設立）による現金輸送業務などの共同化を実施する。
	新規事業領域への挑戦	高度な金融サービスの提供を目的とした新規事業領域へ挑戦する。アセットマネジメント会社設立の検討、投融資コンサルティングの領域拡大、地域コンサルティングへの取り組みなどを行う。

中期経営計画「Value 2023」概要

【中期経営計画期間中の損益計画（単体）】



【預貸金収支】

景気回復に伴う県内の資金需要拡大等により、貸出金利息が増加し、預貸金収支は増加。

【役員利益】

インバウンド需要の回復・拡大によりペイメント関連が堅調に推移することや、法人ビジネスの取扱分野の拡大ならびに信託業務の浸透等により増加。

【経費】

処遇改善による人件費増加や新紙幣対応等に伴う物件費の増加により、2023年度は一時的に増加する。最終年度に向けては他行連携等により圧縮を図る。

【顧客向けサービス利益】

2023年度は一過性の要因等もあり前年を下回るが、2025年度には預貸金収支や役員利益の増加により70億円を上回る水準となる計画。

【有価証券】

米国の逆イールド解消に伴う外貨調達コストの減少等や戦略的なポート再構築に伴う残高の積み上げ等により、最終年度には収益の柱に成長。

【与信コスト】

2023年度までは景気回復に伴う一般貸倒引当金の戻入が発生するものの、2024年度以降は景気動向は織り込まず、与信コスト率2bp程度の繰入で設定。

【当期純利益】

2024年度以降は反転増加し、2025年度は64億円に達する計画。

経営目標

項目	目標
連結当期純利益	75億円
連結ROE	5.0%以上
連結自己資本比率	9.7%以上
顧客向けサービス利益	72億円
単体コア業務純益	93億円
単体コアOHR	73.0%以下

財務指標

・顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役員利益 - 経費

基本戦略指標

基本戦略1： ライフプランサポート先数	新規 35,000先
基本戦略1： 事業主のお客様で生産性等が向上した先数	累計 6,000先
基本戦略2： GHG排出量 (Scope1・2)	2013年度比 45%削減
基本戦略3： 職員の1人当たり研修時間	20時間

※詳細については中期経営計画を参照

※1 預貸金収支（ローン関係手数料含む。預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース）
 ※2 役員利益（ローン関係手数料除く）

3 中期経営計画

語尾に下記の記号が付されている場合は、用語集に意味が記載されています

- * 当行独自の取り組みに関する用語
- ★ 金融用語・一般用語ほか

前中期経営計画
策定時の認識

前中期経営計画の概要

評価

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

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

考動改革

- ✓ 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
- ✓ 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

評価

- 自己資本比率は収益力の向上、リスクアセットコントロールの徹底により着実に上昇
- 役務収益の多角化を図った結果、顧客向けサービス利益は着実に増加

課題

- 有価証券運用で安定的に収益を確保する態勢の構築には至らず
- アプリを中心とするデジタルチャネル開発は遅延
- 行内でのデジタル技術の活用は一定程度進捗しているものの目標の水準には至らず

【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**
 1. AML/CFT★
 - ・ サイバー攻撃

【顧客動向】

- **若年層減少**
- **高齢者層拡大**
- **非対面、WEB完結**
- **対面コンサルティング**

当行の課題

- 自己資本比率
- 顧客向けサービス利益
- IT投資

SINKA2020の振り返り（計数関連）

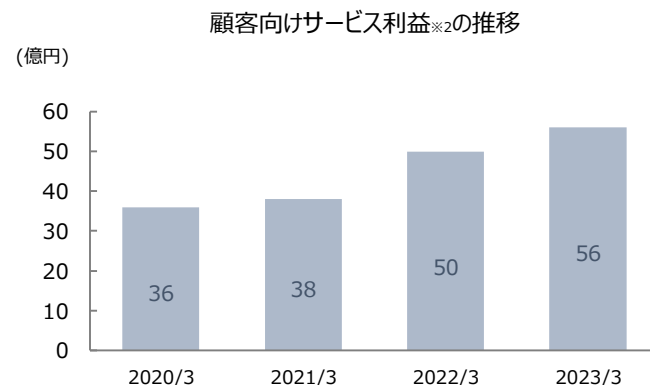
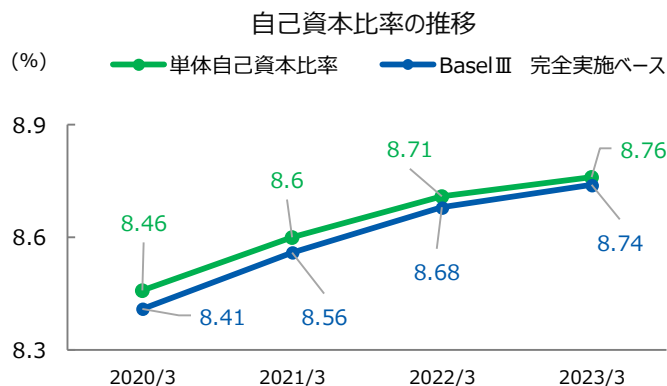
前中期経営計画 計数目標達成状況

項目	目標	SINKA2020		
		2020年度（実績）	2021年度（実績）	2022年度（実績）
連結当期純利益	55億円	25億円	55億円	58億円
連結ROE*	4%以上	2.0%	4.2%	4.3%
単体自己資本比率 （BaselⅢ 完全実施ベース）	8.5%以上	8.60% （8.56%）	8.71% （8.68%）	8.76% （8.74%）
顧客向けサービス利益*	55億円	38億円	50億円	56億円
単体コアOHR*	79%以下	81.4%	77.16%	78.5%

重点項目

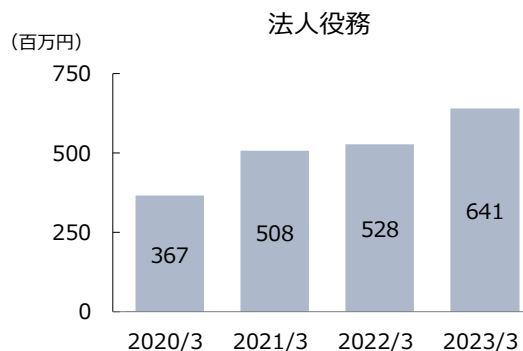
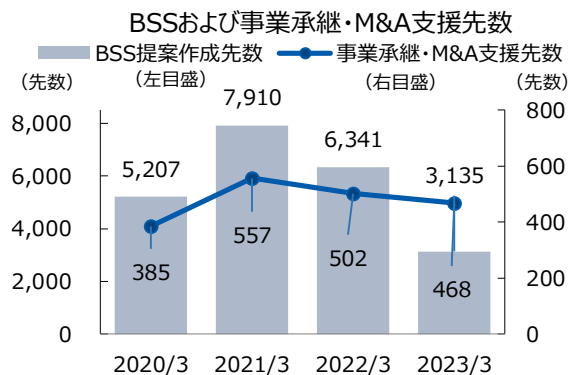
成果

経営課題としていた自己資本比率は種々の取り組みにより着実に上昇し、中期経営計画で目標としていた8.5%を上回る水準で推移
顧客向けサービス利益は法人フィービジネス、カード関連ビジネス、個人相続関連ビジネスで着実に成果を上げ、増加基調



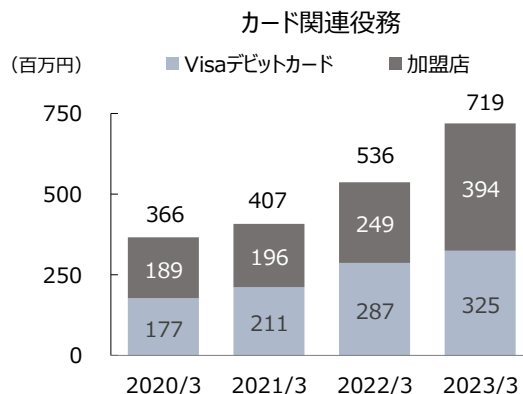
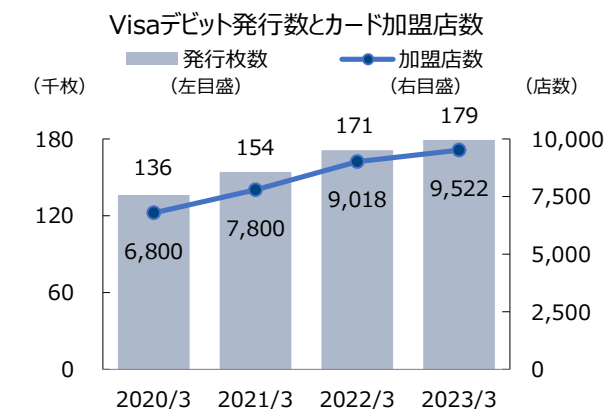
※2.顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役員利益 - 経費

SINKA2020の振り返り（施策関連）



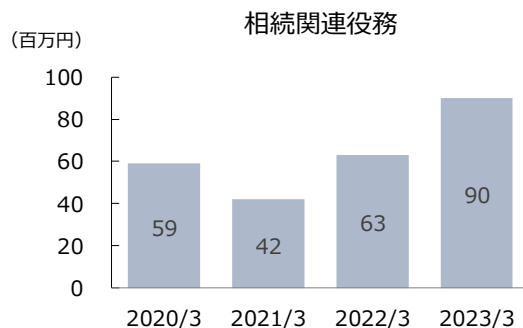
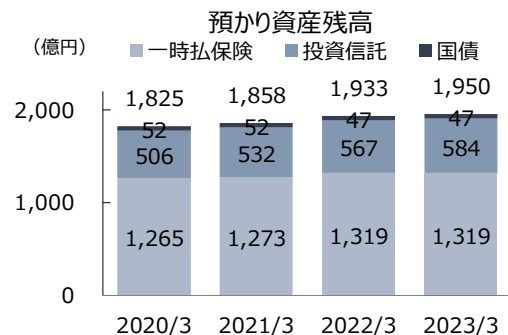
法人ビジネス戦略

- ✓ 事業性評価を起点とした提案営業は提案内容の質を重視し、2021年下期より提案件数から、成果を伴う活動へ移行
- ✓ 営業活動において新型コロナウイルスの影響を大きく受けたが、法人役員はストラクチャードファイナンスを中心に増加



キャッシュレス戦略

- ✓ Visaデビットカード発行数、カード加盟店数は着実に増加
- ✓ 消費活動のキャッシュレス決済の利用が促進されたのを受け、カード関連役員も着実に増加

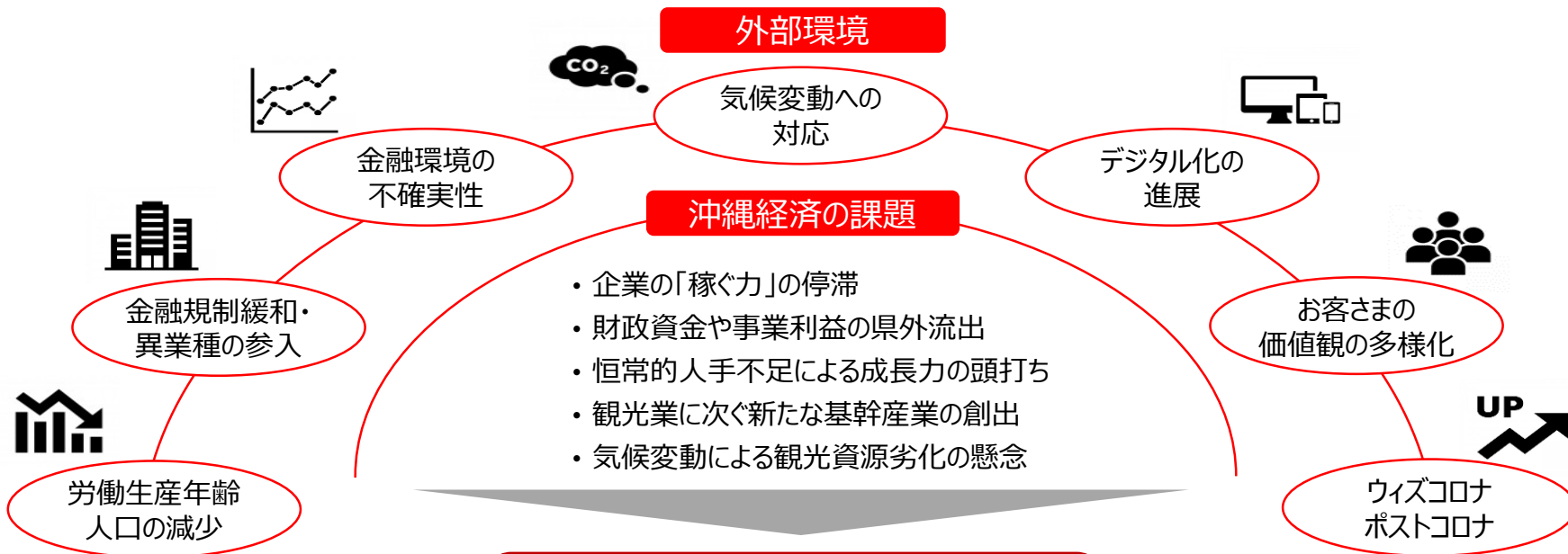


個人ビジネス戦略

- ✓ 営業態勢を見直し、預かり資産推進チームの活用を強化したことで、一時払保険、投資信託の残高は増加
- ✓ PSS*（パーソナルサポートシート）を起点とした資産承継サポートの推進により、相続関連役員は着実に増加

*パーソナルサポートシート（PSS）：
お客さまの財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自の
コンサルティングツール

社会・経済の環境変化を踏まえ、当行の目指す方向性を定める



当行が取り組むべきこと

沖縄経済の課題解決に向けて「3つの価値向上」に取り組む

企業価値の向上

りゅうぎんグループの金融機能拡充による取引先への貢献

環境価値の向上

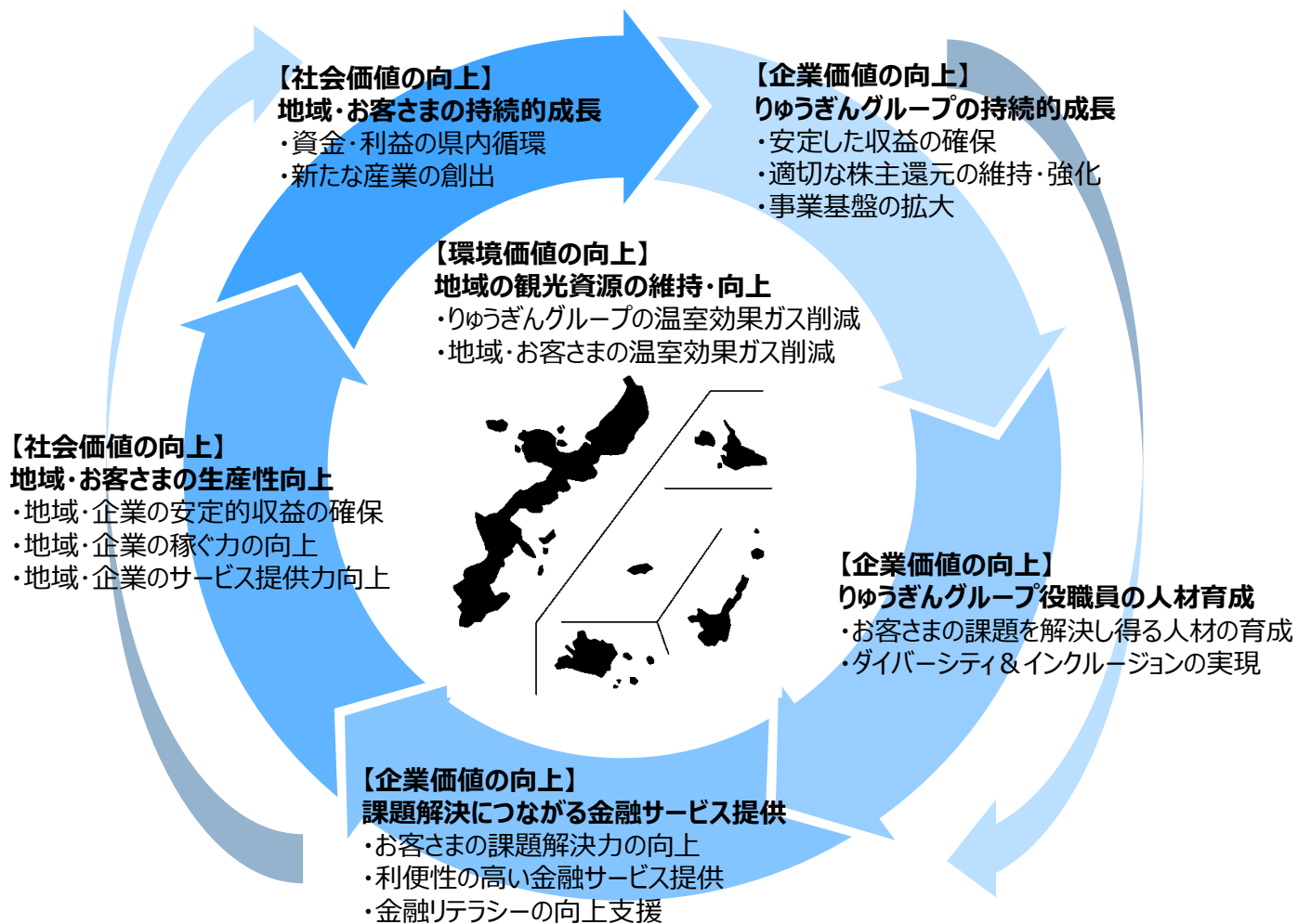
りゅうぎんグループおよび取引先の気候変動対策への責任

社会価値の向上

沖縄県が持続的に成長する仕組みづくりへの貢献

当行の長期ビジョンの実現

地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ



長期ビジョン「地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ」の実現を目標に「企業価値、環境価値、社会価値」の向上に取り組み、地域社会との協業を通じて、持続可能な価値ある未来を共創する

長期ビジョンの実現： 地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ

価値向上
 (持続可能な価値ある未来の共創)

企業価値の向上

りゅうぎんグループの金融機能拡充による取引先への貢献

環境価値の向上

りゅうぎんグループおよび取引先の気候変動対策への責任

社会価値の向上

沖縄県が持続的に成長する仕組みづくりへの貢献

中期経営計画「Value 2023」への取り組み

期間：2023年4月～2026年3月（3カ年）

「基本戦略」

「個別戦略」

● 企業価値の向上 ● 環境価値の向上 ● 社会価値の向上

基本戦略1

【事業基盤の拡大】ソリューション

●●● 伝統的銀行業務のステージアップ
 ●●● ライフプランの伴走支援

●●● 高度金融サービスの提供
 ●●● キャッシュレスアイランドのさらなる進化

基本戦略2

【ESG経営の実践】サステナビリティ

●●● 企業ブランド力の強化

●●● 地域の脱炭素化支援

基本戦略3

【変革への挑戦】トランスフォーメーション

●● 人的資本経営の強化
 ●● お客さまとの接点変革

●● グループ・アライアンスによる相乗効果発揮
 ●●● 新規事業領域への挑戦

価値向上ストーリー

中期経営計画
 (経営戦略)

財務指標に長期ビジョンの実現に向けた各基本戦略の指標を追加する

経営目標

項目	目標
連結当期純利益	75億円
連結ROE	5.0%以上
連結自己資本比率	9.7%以上
顧客向けサービス利益	72億円
単体コア業務純益	93億円
単体コアOHR	73.0%以下

・顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役務利益 - 経費

基本戦略指標

基本戦略1：ライフプランサポート先数 **新規 35,000先**

※個人向けソリューション提案先

- ・ 安定的な資産形成の支援（NISA契約や住宅ローンなど）
- ・ 円滑な資産承継の支援

2022年度末先数
42,957先

基本戦略1：事業主のお客さまで生産性等が向上した先数 **累計 6,000先**

※事業主向けソリューション提案先

- ・ ①売上高、②営業利益率、③労働生産性、④従業員数のいずれかの指標が「前期<直前期」となった先
- ・ SDGs宣言先
- ・ ESG投融資先

2022年度実績
2,347先

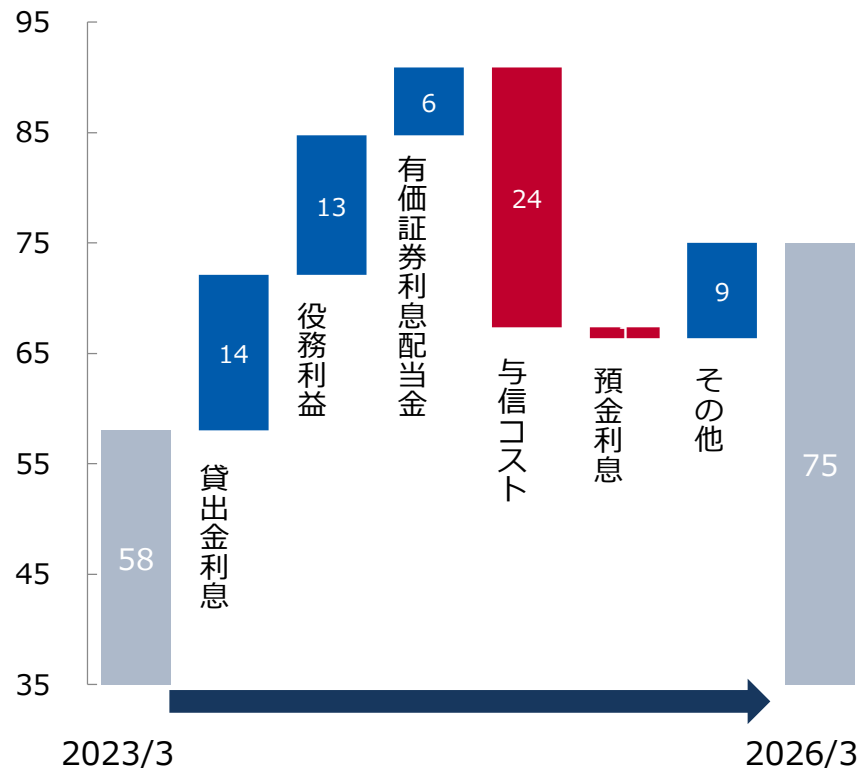
基本戦略2：GHG排出量（Scope1・2） **2013年比 45%削減**

基本戦略3：職員の1人当たり研修時間 **20時間**

・研修時間には新入行員・研修出向派遣者は含まず

連結当期純利益

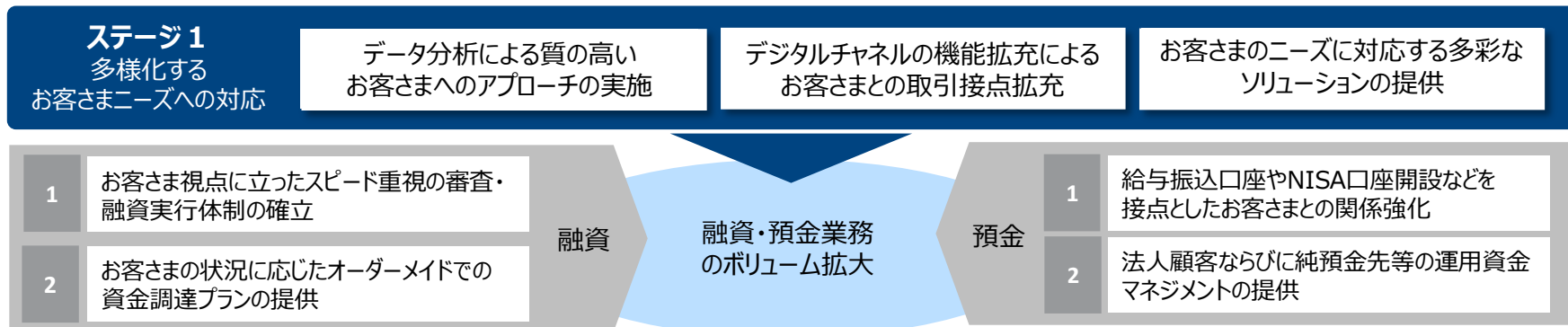
(億円)



株主還元方針

安定配当の維持をベースに利益水準と株主還元のバランスを勘案し、総還元性向40%を目指す

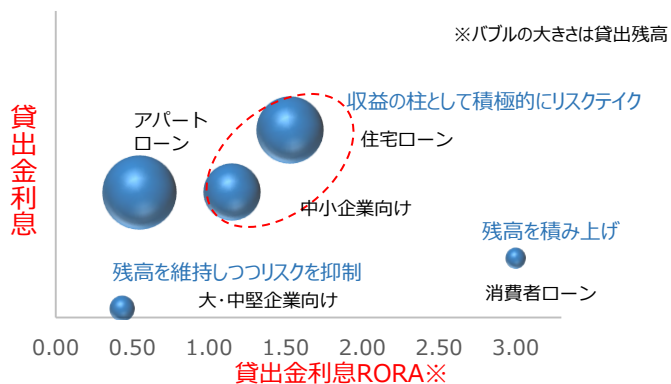
伝統的銀行業務のステージアップにより事業基盤の拡大を実現し、企業価値の向上をはかる



ステージ 2 RAF*の本格運用を開始 → 「ビジネス戦略」「財務戦略」「リスクテイク戦略」を一体管理

貸出金の収益確保の方向性

特性に合わせた方向性を設定、リスクに見合った収益を確保



※RORA = 貸出金利 ÷ ((前年度末リスクアセット + 当年度末リスクアセット) ÷ 2)

新たな有価証券運用方針

経営体力を踏まえたリスクテイクによる
安定的な有価証券運用収益の確保

ポートフォリオを育てる
中長期的に利回りを向上させる

経営陣・関連部門

経営体力・収益機会を
考慮したリスクテイク方針
を先見的に定め実行
する組織運営

市場運用部門

シンプル・保守的・堅実
な運用で説明責任を
果たす「投資の専門機関」
を目指す



専門人材の育成・輩出



外部知見活用

ステージ 3

FIRB*
(基礎的内部格付手法)
への移行

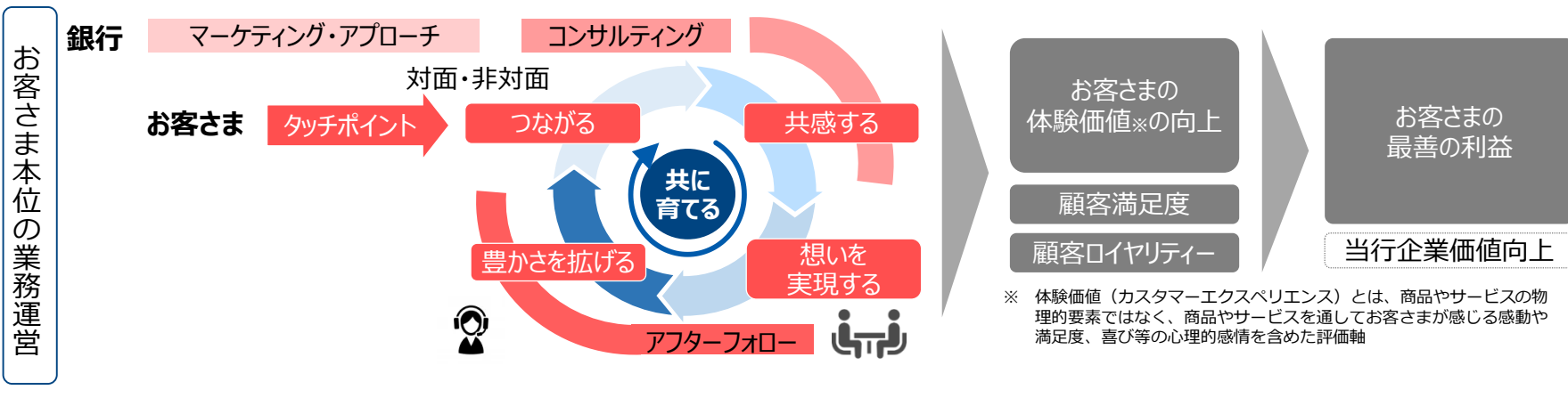
信用リスク管理
体制の高度化

- ・ポートフォリオのリスク特性を反映し、リスクに見合ったプライシングや資本効率を意識した適切な経営判断とリスクテイク方針を確立
- ・内部統制やリスク管理体制の高度化により強固な経営管理体制を構築
- ・専門人材育成環境の醸成

ライフプランの伴走者としてお客さまを深く理解し、最善の利益を提供する

ライフプランの伴走支援

お客さまへのサービス提供後も継続的にアフターフォローを実施し、ライフプランに沿った支援を通じてお客さまの資産を「共に育てる」



個人コンサルティング業務の深化

「パーソナルサポートシート（PSS）※」等を用いてお客さまの現状を分析し、オーダーメイドの最適なプランを作成する

※パーソナルサポートシート（PSS）：お客さまの財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自のコンサルティングツール

個人コンサルティング

ライフプランコンサルティング

資産形成・運用・資金調達

- ・ 投資信託 / 生命保険
- ・ NISA / iDeCo
- ・ 住宅ローン

相続・資産承継コンサルティング

円滑な資産承継【相続発生前】

- ・ 家族信託（金銭・土地）
- ・ リバースモーゲージローン
- ・ 遺言代用信託
- ・ 遺言作成サポート
- ・ 遺言信託
- ・ 資産活用サポート

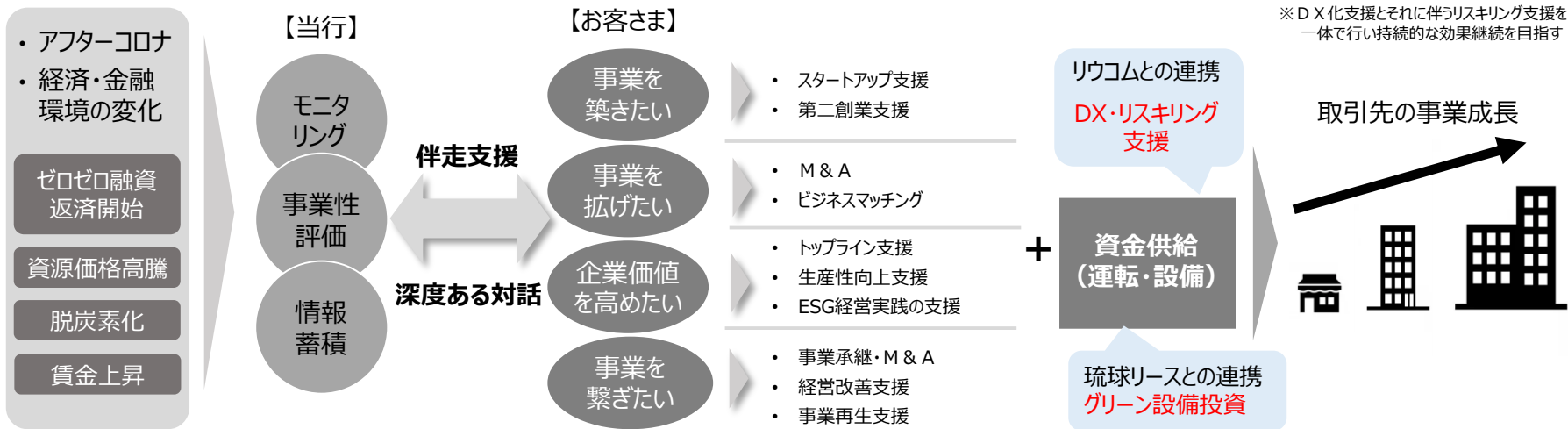
円滑な資産承継【相続発生後】

- ・ 相続ローン
- ・ 遺産整理業務
- ・ 不動産マッチング
- ・ 事業承継コンサルティング
- ・ M&Aコンサルティング

お客さまの多様化するニーズに対応する「質の高いソリューションサービス」を提供し、企業価値の向上につなげる

地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化

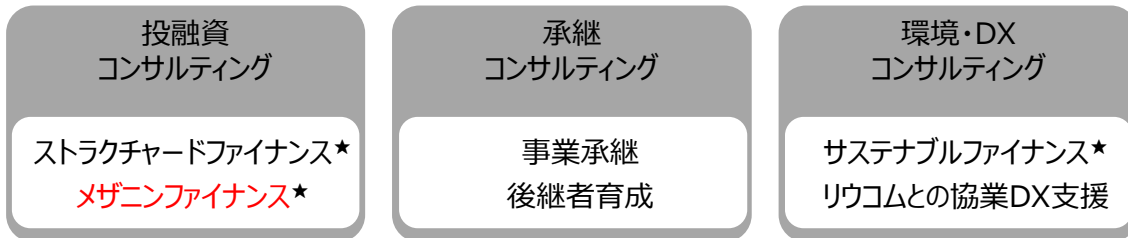
- コロナ禍による過剰債務や資源価格高騰による仕入価格の上昇など、財務内容が悪化したお客さまに対する支援体制を強化
- りゅうぎんグループ（リウコム・琉球リース）との連携により、お客さまの課題解決につながるDX・リスキング支援※体制を強化



※DX化支援とそれに伴うリスキング支援を一体で行い持続的な効果継続を目指す

ニーズの多様化・高度化に応じたコンサルティング領域の拡大

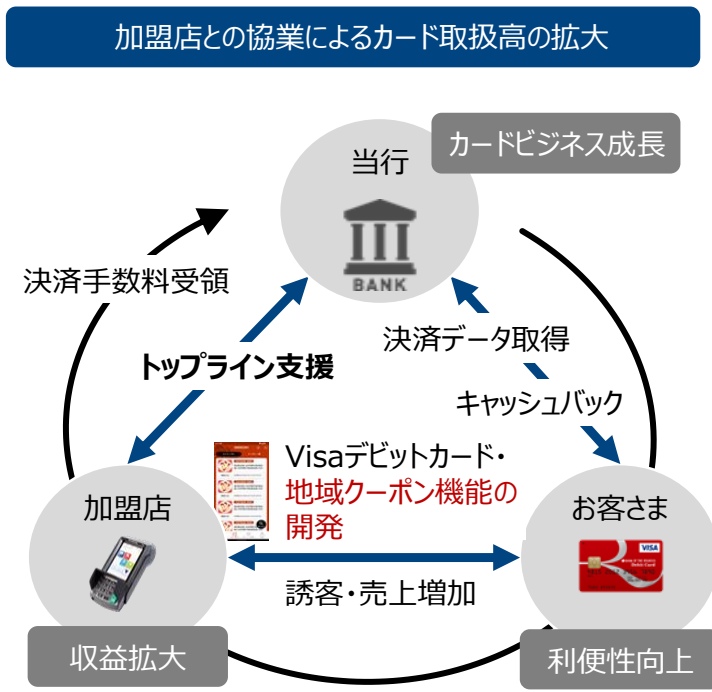
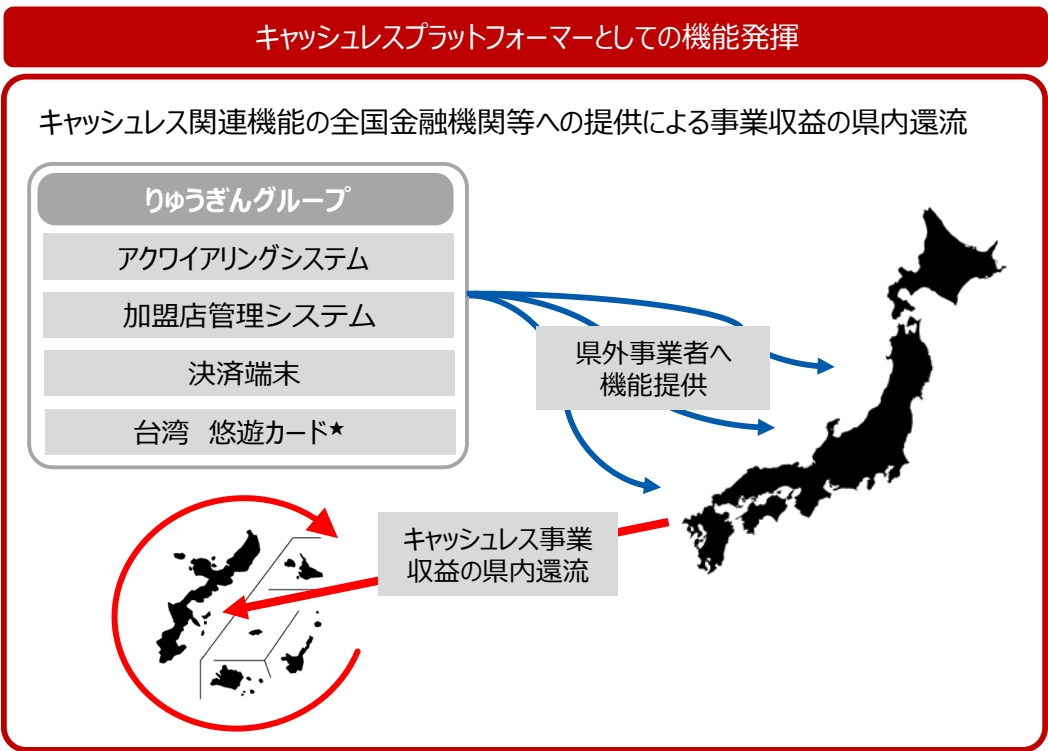
多様化、高度化する事業者のニーズに応えるため、グループ総合力を高めた幅広いコンサルティング機能を整備



質の高い金融サービスを外部へ委託することなく、りゅうぎんグループ単独で地域のお客さまへ届ける

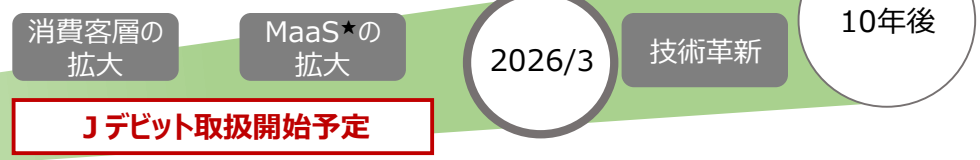
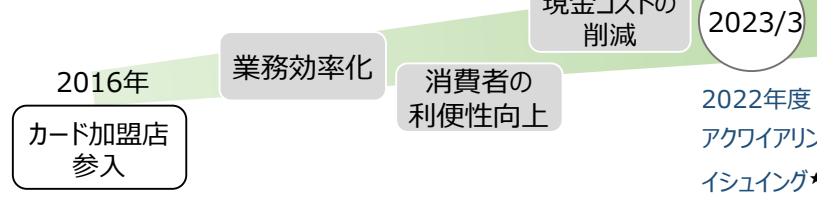


キャッシュレス推進のプラットフォーム提供者として地域の稼ぐ力の向上に貢献する



キャッシュレスアイランドの推進

新たな決済手段「Jデビット」*の取り扱い開始によるキャッシュレス決済のさらなる浸透



2025年度 グループ取扱高目標

アクワイアリング **1,240億円 (+373億円)**

イシューング **870億円 (+95億円)**

ESG経営の実践により「りゅうぎんグループ」の持続的成長を実現し、企業・環境・社会価値の向上につなげる

E (Environment) 環境

りゅうぎんグループ自身の脱炭素化

温室効果ガス排出量削減目標の前倒し達成

- 省エネ設備の導入加速
- 浦添ビル (ITセンター) の省エネ化
- ZEB認証店舗の拡大
※2023年3月時点：4店舗取得済
- PRB*への署名に向けた対応
- 再生可能エネルギー創出設備の取得検討



【パリ協定】
2050年
カーボンニュートラル
への挑戦

IPCC*第6次統合報告書の内容を踏まえ着実に削減を推進

スコープ1・2
CO2排出量
60%削減
(2013年比)

2030

2025

スコープ1・2
CO2排出量
45%削減
(2013年比)

2022年5月
新本店ビル「ZEB Oriented」*
認定取得 (2025年竣工予定)



2022



2022年度
CDP*評価「**B**」を取得

S (Social) 社会

- ダイバーシティ推進による組織のパフォーマンス向上
- 安心して働くことができる職場環境の整備
- 働きがいとエンゲージメントの向上
- 地域貢献活動を通じた社会課題解決支援

2022年度の主な事例

- ・ 「副業制度」の導入
- ・ 「TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言」 「TSUBASA クロスメンター制度」を開始

G (Governance) ガバナンス

- 経営の透明性強化
- 情報開示・対話の高度化
- 企業文化の浸透・定着
- 経営陣と職員との対話機会の充実
- ESG外部評価の向上

2022年度の主な事例

- ・ 統合報告書の発刊
- ・ 内部通報制度 (コンプライアンス・ホットライン) の改定

地域連携や商品ラインナップの拡充によりお客さまの脱炭素化を支援し、環境価値向上を実現する

地域のZEH普及へのリーダーシップ発揮

当行融資ポートフォリオの約6割を占めるレジデンス部門を対象としたCO2排出量削減への取り組み

ZEH普及に関するアライアンス
「Ryukyu net ZERO EnergyPartnership*
(ZEH・省エネ住宅建築に携わる企業連携)」を
2022年に発足

2025年度までの
ZEH住宅ローン実行件数
累計 900件

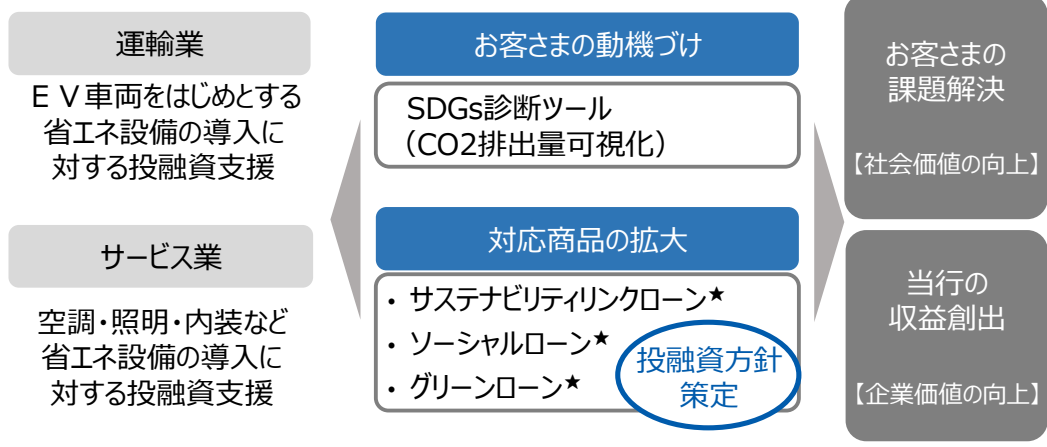
パートナーイメージ



2022年度ESGアワード
間接金融部門「特別賞」受賞

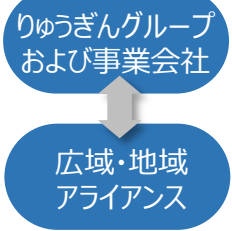
融資ポートフォリオ上位セクターに対するCO2削減支援

県内でCO2排出量が多いとされる「運輸部門」や当行融資ポートフォリオ上位の「サービス業」をメインターゲットとする地域CO2削減効果の最大化を目指す⇒Scope 3★目標達成



再生可能エネルギー事業への参入検討

積極的な行政・異業種とのアライアンスを通じ、再生可能エネルギー関連分野の調査・研究に取り組み、地域に適した再生可能エネルギー導入の可能性を探る



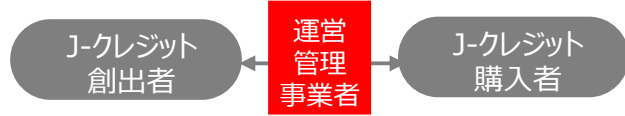
- 太陽光発電 (PPA※)
- バイオマス発電
- 洋上風力発電
- 水素ステーション

※PPA (Power Purchase Agreement) : 企業・自治体が保有する施設の屋根や遊休地を事業者が借り、無償で発電設備を設置し、発電した電気を企業・自治体が施設で使用することでCO2排出を削減する

J-クレジット運営管理事業への参入

脱炭素化の推進を目的として、J-クレジット※運営管理事業への参入を検討する

※J-クレジット制度：省エネ設備の再生可能エネルギーの活用による温室効果ガスの排出削減量などをクレジットとして国が認定する制度



総人員を増加させ研修受講余力を創出することにより、お客さまに高レベルのサービスを提供する体制を整える

新たな人的投資の考え方

人的投資の目的	投資対象業務	投資手法
伝統的銀行業務を ステージアップする	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人・法人コンサルティング業務 ● 証券・市場運用業務 ● リスクマネジメント業務 ● 監査業務 ● キャッシュレス事業 ● ITシステムマネジメント業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行内人材のリスキング <ul style="list-style-type: none"> ・タレントマネジメントシステム ・自律的学習支援 ・外部研修派遣 ・外部出向派遣・受入 ・外部からの知見修得（他流試合）
新規事業領域に 挑戦し高度な金融 サービスの自前提供 を可能にする	<ul style="list-style-type: none"> ● メガコンファイナンス業務 ● アセットマネジメント業務 ● 私募REIT業務 ● PPP/PFIコンサルティング業務 ● データサイエンス業務 ● マーケティング業務 ● その他新規事業領域分野 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門人材の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・経験者採用 ・アライアンス活用による知見蓄積 ・高度人材出向受入 ● 行内人材の集中的育成 <ul style="list-style-type: none"> ・外部出向派遣（越境学習） ・教育機関への派遣

人材活躍ステージの整備

女性活躍推進

- 専担者の配置
- 企業内保育所利用
- 育休からの復職支援
- 若手向けキャリア研修
- マネジメント研修
- クロスメンター制度導入

人事制度の充実

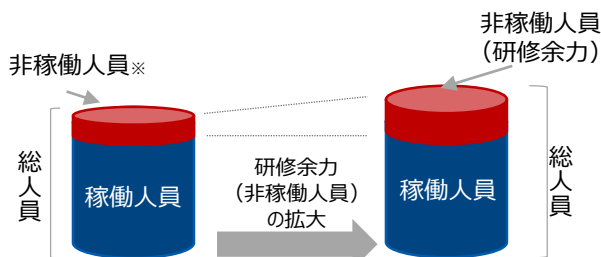
- 複線型人事制度導入
- 継続雇用制度改定
- 従業員株式報酬制度の導入検討
- エンゲージメント向上施策実施
- 自律的キャリア形成支援

健康経営の実践

- 健康経営委員会の発足
- ホワイト500★の取得
- 積極的な情報公開

総人員を増加させ研修受講余力を創出

人的投資効果を企業価値向上につなげる



人的投資により人材の質を高め、総人員増により増加する人件費（人的投資）は提供する高品質なサービスの対価の受領により投資回収を実現する

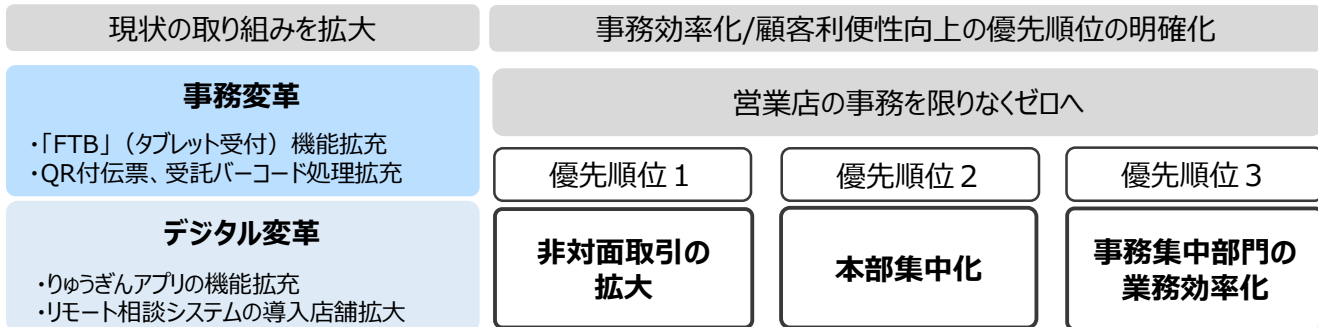
1人当たり 研修時間	10時間/年 (2022年度)	➔	20時間/年 (2025年度)
専門人材研修 出向派遣人数	31人/年 (2022年度)	➔	50人/年 (2025年度)

※ 非稼働人員：産休・育休・病休・一般出向・研修出向者等

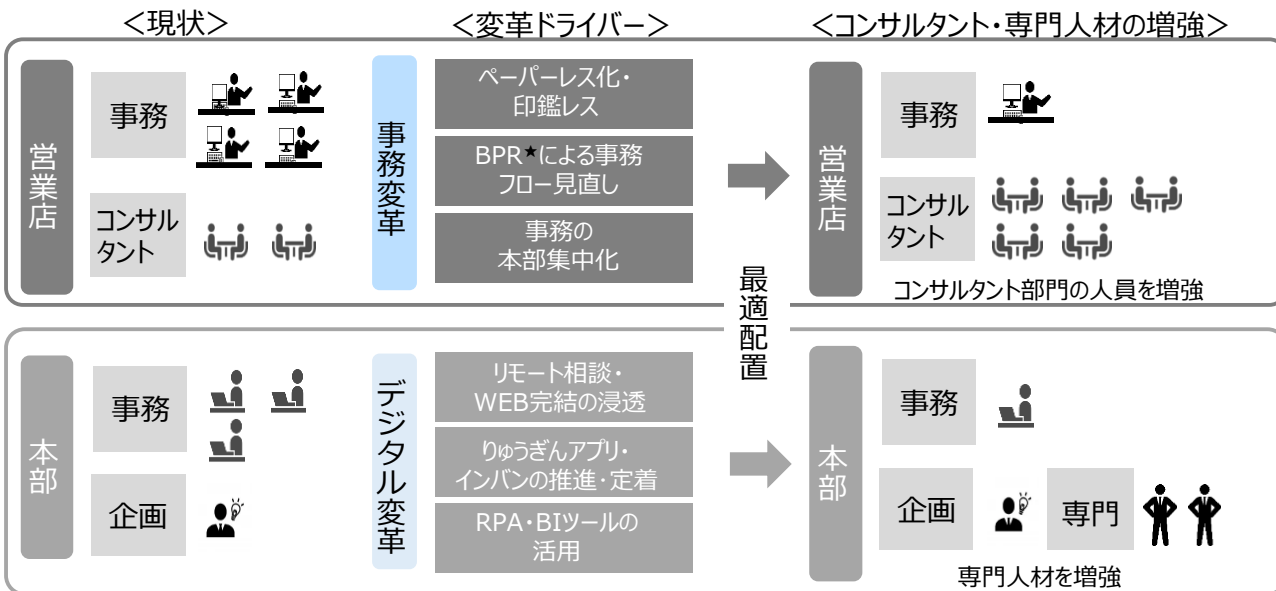
※ 1人当たり研修時間：新入行員および研修出向派遣者含まず

営業店は「お客さまとのリレーションを深める場」へと変革する

事務効率化の方針

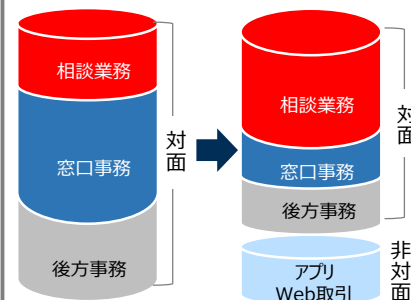


事務効率化実現による戦略的人事配置



目指す営業店の姿

営業店窓口はお客さまとのリレーションを深める場へ



【非対面サービスの高度化】

・待ち時間のない非対面チャネルへ誘導
・非対面チャネルのサービスレベル向上

- 個人のお客さま：アプリ
- 法人のお客さま：Webサービス

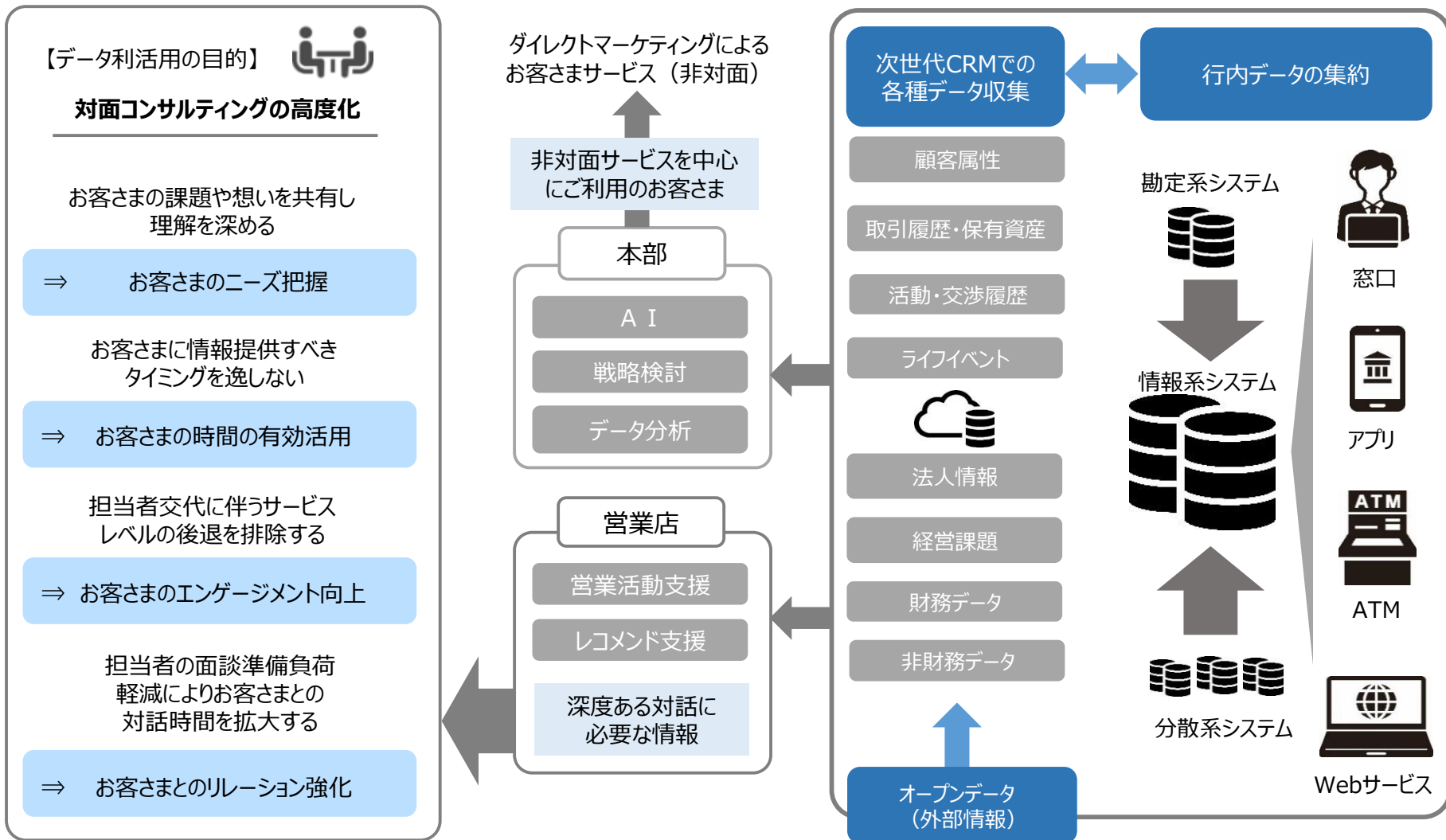
来店予約制度の導入により、お客さまの来店時待ち時間の短縮を実現

営業店では「フル・フラット体制」により、預金・運用・ローン等のお客さまのご相談に一人の担当者がお応えする「ワンストップサービス」を提供

※フルフラット体制：お客さまに事務手続きと同時にコンサルティングサービスが提供可能なスキルを有した担当者を配置する体制

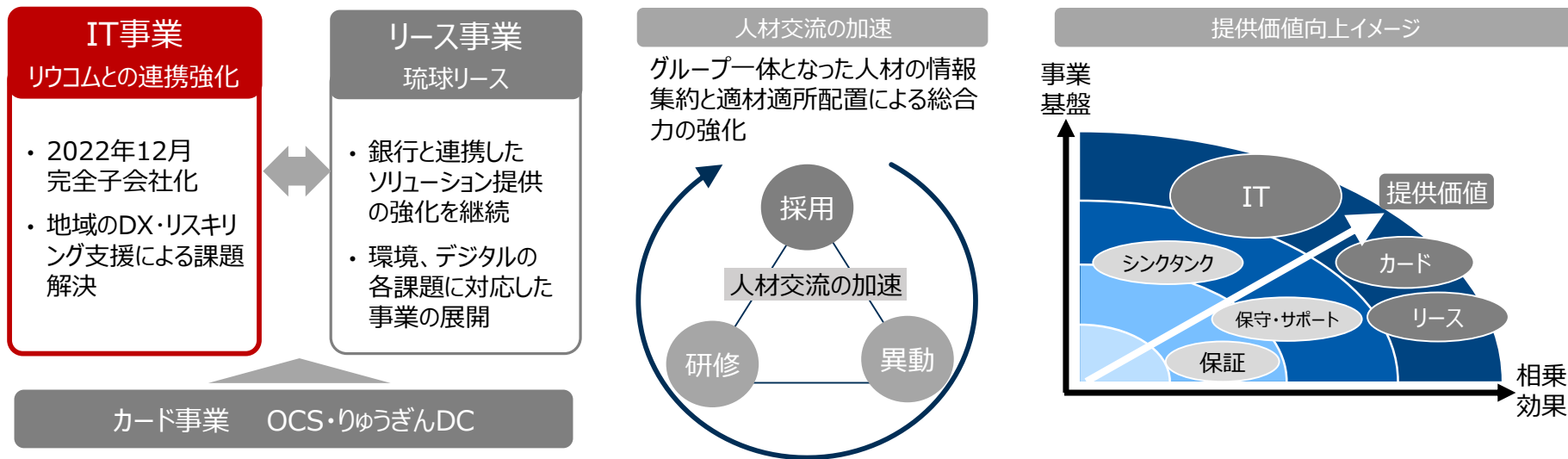
CRM・SFA★の再構築によるデータ利活用により、お客さまの理解を深め課題解決に取り組む

CRM・SFAの再構築によるデータ利活用



りゅうぎんグループ会社および各アライアンスによる相乗効果の発揮により、課題解決力を拡充する

グループ相乗効果の発揮



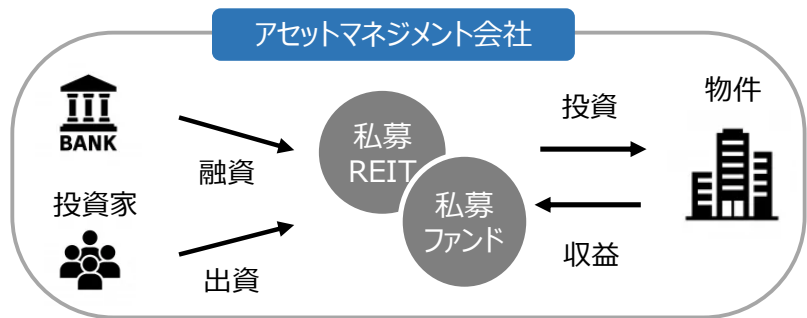
アライアンス相乗効果の発揮



お客さまへの高度な金融サービスの提供を目的とした新規事業領域への挑戦により事業基盤の拡大を目指す

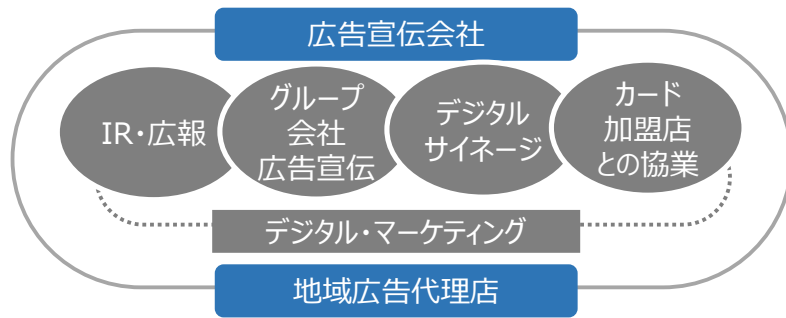
アセットマネジメント会社設立の検討

まちづくりや地域活性化に寄与する物件への投資を通じて仕事の創出や観光客誘致など沖縄県の社会的価値の向上を目的とした私募REIT★を運用する子会社設立を検討



広告宣伝会社設立の検討

IR・広報を含めたりゅうぎんグループのPR力の強化やデジタルサイネージを活用したカード加盟店等への集客を通じたトップライン支援など、企業価値の向上を目的とした広告宣伝会社の設立を検討



投融資コンサルティングの領域拡大

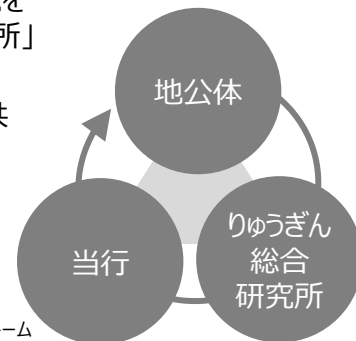
- ✓ ストラクチャードファイナンス、ノンリコースローン★等の事業ファイナンスの強化
- ✓ **メザンファイナンス**を活用したLBO案件や企業成長案件への取り組みを拡充

ベンチャー・スタートアップ向けエクイティファイナンスの拡充

- ✓ ベンチャーキャピタル事業者、スタートアップ起業家・経営者とのコミュニケーション強化によるネットワーク構築
- ✓ 琉球キャピタルなどと連携したスタートアップ企業へのエクイティファイナンスの投資拡充

地域コンサルティングへの取り組み

- ✓ **PPP・PFI**※事業のコンサルティング機能を提供するスキルを「りゅうぎん総合研究所」とともに取得
- ✓ 地公体と連携して地域に安定した公共サービスを届ける



※PPP (パブリック・プライベート・パートナーシップ)
⇒地公体と連携して公共サービス・施設運営を行うスキーム

※PFI (プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)
⇒公共施設的设计・建築・運用に民間の資金を活用するスキーム

用語集①

* 当行独自の取り組みに関する用語

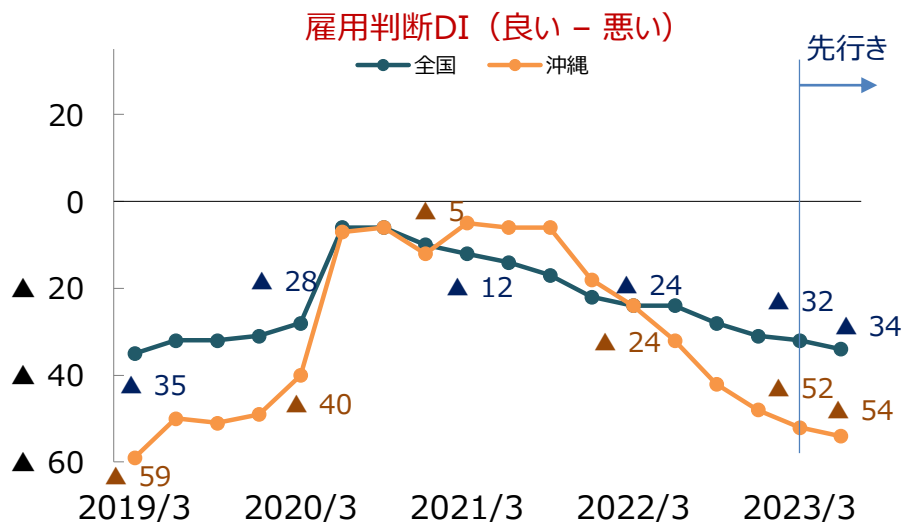
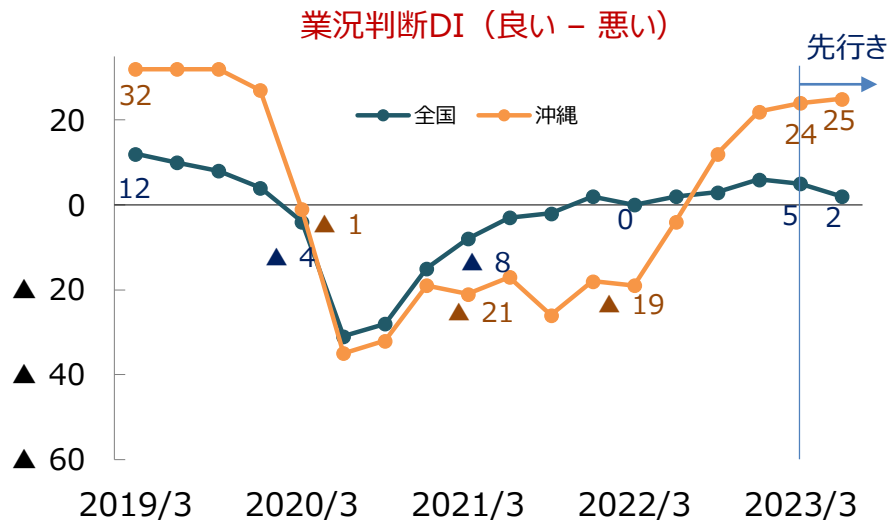
用語	解説
AML/CFT	マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策：マネー・ローンダリングは、犯罪行為によって得た収益を合法的な手段に見せかけ、出どころをわかりにくくする行為。テロ資金供与は、テロ行為の実行を目的とした資金をテロリスト等に提供する行為。これらの犯罪行為を未然に防止する対策。
ROE	株主資本利益率：「利益」÷「資本勘定平均残高」で算出される資本活用の効率性を示す指標。株主の持分に対する投資収益率を表すことになり、株主重視の経営が求められる中で重要性が増している
OHR	「経費」÷「業務粗利益」で定義され、一定の業務粗利益を稼ぎ出すのにどれだけ経費をかけたかを示す指標であり、値が小さいほど効率性が高い。
顧客向けサービス利益	「預貸金収支」+「役務利益」-「経費」で算出され、銀行の本業で稼ぐ力を表す。
PSS*	パーソナルサポートシート：お客様の財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自のコンサルティングツール。
悠遊カード	悠遊カード（英語表記：Easy Card）：台湾の交通系非接触ICカードで、地下鉄、バス等での利用の他、コンビニや飲食店等広く商業利用も進んでいる台湾随一の電子マネー。
RORA	Return on Risk-Weighted Assets：自社が取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているのかを示す指標。
FIRB	自己資本比率算出に用いられる信用リスクの評価手法のひとつ。基礎的內部格付手法（fundamental internal rating based approach）の略称。
RAF	リスクアペタイト・フレームワーク：長期ビジョンや社会的役割および経営方針に基づき経営が策定した経営戦略の実現のため、リスクキャパシティの範囲内で、取るリスクの種類と水準を決定するプロセスおよびそれを支える内部統制システムから構成される経営管理の枠組み。
ストラクチャードファイナンス	企業活動の特定部分に着目し、仕組みを構築して実行する資金調達の方法。企業が保有する資産に着目した不動産の流動化・証券化、保有する債権に着目した債権流動化、特定の事業に着目したプロジェクトファイナンス、設備利用の形態に着目したリースファイナンスなどがある。
メゾンファイナンス	銀行借入や社債発行などのデットファイナンスと普通株式の発行などのエクイティファイナンスの中間の性質をもつ資金調達手段のこと。劣後ローン、劣後債、優先株式などが該当する。一般的なローンよりも返済順位が劣後し、普通株式よりも配当支払いが優先される。
サステナブルファイナンス	環境（E）・社会（S）、ガバナンス（G）の各課題の解決に資する資金やアドバイスを提供する金融。
アクワイアリング	カード加盟店の募集、カードが利用できる環境の整備（端末設置）、カード売上代金の加盟店への支払い等を行う業務。その対価として、加盟店からカード売上に対する加盟店手数料収入を得る。
イシューング	カード会員の募集、与信、発行、カード利用代金の会員への請求加盟店手数料を徴収する業務。その対価としてカード会社（アクワイアラ）から一定の手数料（インター・チェンジフィー）を得る。

用語	解説
Jデビット	消費者が金融機関のキャッシュカードをそのまま使って、J-Debit加盟店で直接支払いができる即時決済サービス。
MaaS	Mobility as a Service：いろいろな種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合すること。
PRB	正式名称は「Principles for Responsible Banking」で、日本語では「責任銀行原則」という。持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定で定められた目標に沿って、金融機関として社会的な役割と責任を果たしていくための枠組み。
ZEB Oriented	ZEB：年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物。ZEB Ready：ZEBを見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率な省エネルギー設備を備えた建築物。ZEB Oriented：ZEB Readyを見据えた建築物として、外皮の高性能化及び高効率な省エネルギー設備に加え、さらなる省エネルギーの実現に向けた措置を講じた建築物。
CDP	CDP（シーディーピー）は環境評価の情報開示に国際的に取り組む非政府組織（NGO）。毎年、企業に「気候変動」、「水セキュリティ」、「フォレスト」に関する調査を実施し、その結果を8段階で評価する。
IPCC	気候変動に関する政府間パネル「Intergovernmental Panel on Climate Change」：世界中の科学者の協力により、人為起源による気候変動とその影響、対応策に関して科学的、技術的な見地から包括的な評価を行い、報告書を作成している。
Ryukyu net ZERO EnergyPartnership * (ZEP Ryukyu)	ZEP Ryukyu：沖縄県の脱炭素社会の実現のため県内でのZEH・省エネ住宅の普及を目的としたZEH・省エネ住宅建築に携わる企業の連携体制。ZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウの向上を図るとともに、住宅建築省エネ計算に係る事業者のご紹介など、ZEH・省エネ住宅建築に係る支援を行う。ZEP Ryukyuでは、住宅を検討中のお客様に対して、補助金、税制優遇、ZEH住宅ローン、建築・設計業者の紹介をはじめ、省エネ住宅・ZEHに関するあらゆる相談に対応する。
Scope3	Scope1：燃料の燃焼、工業プロセス等、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。Scope2：他者から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出。Scope3：Scope1,2以外の間接排出（融資先等の排出）であり、主に企業活動を分類した15個のカテゴリで構成される。
サステナビリティリンクローン	サステナビリティリンクローンは、借り手のサステナビリティ・パフォーマンスの向上を促すために、借り手のESG戦略と整合したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットを設定し、この達成状況に応じて、借入人にインセンティブやディスインセンティブが発生するローン。
ソーシャルローン	ソーシャルローンは、資金使途を社会面に配慮した事業への用途に限定したローン。
グリーンローン	グリーンローンは、資金使途を環境面に配慮した事業への用途に限定したローン。
PPA	Power Purchase Agreement：企業・自治体が保有する施設の屋根や遊休地を事業者が借り、無償で発電設備を設置し、発電した電気を企業・自治体が施設で使用することでCO2排出を削減する。
J-クレジット	J-クレジット制度とは、省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO2等の排出削減量や、適切な森林管理によるCO2等の吸収量を「クレジット」として国が認証する制度。創出されたクレジットは、カーボンニュートラル行動計画の目標達成やカーボン・オフセットなど、様々な用途に活用可能。

用語	解説
PPP	Public Private Partnership：公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。
PFI	Private Finance Initiative：官の企画・計画した公共施設の建設や運営などを民間企業が請け負うこと。PFIはPPPの代表的な手法の1つで、民間の資金や技術力を活用して良質な公共サービスを提供し、社会資本を整備する。PFIは民間企業が公共事業に投資を行い、公共サービスを提供することを目的としているのに対し、PPPIは民間企業と公的機関が協力して公共サービスの提供を行うことを目的としている。
ノンコースローン	返済原資として、融資対象物件の賃貸収益や売却収入だけを充当するローンの形態で、ノンコースローンでは、融資者の求償できる範囲は融資対象物件からの収入に限定され、債務者がそれ以上の返済義務を負うことはない。
ホワイト500	地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する健康経営優良法人認定制度の中で、大規模法人部門の上位法人に付加される冠のこと。
BPR	ビジネスプロセス・リエンジニアリング：業務改革を目的として、既存の業務や組織を抜本的に見直し、プロセスの視点で、職務、業務フロー等を再構築すること。
フルフラット体制*	お客さまに事務手続きと同時にコンサルティングサービスが提供可能なスキルを有した担当者を配置する体制。
CRM/SFA	CRM（Customer Relationship Management）：顧客の氏名や年齢、属性といった基本的な情報をはじめ、購買履歴や志向など、顧客に関わる情報を一元管理し、その蓄積した情報をもとに、マーケティングやサポートを行うための管理ツール。SFA（Sales Force Automation）：営業支援システムと呼ばれ、営業メンバーの行動管理や商談の進捗状況管理などにより営業部門を支援するツール。
じゅうだん会	システム共同化に合意した、山形銀行、筑波銀行、武蔵野銀行、八十二銀行、阿波銀行、宮崎銀行、琉球銀行で構成される。基幹系システムはもとより、可能な限り広範囲のシステムを共同化対象とし、商品・サービス・事務手順の統一によりシステム経費の効率的活用を目指す。
TSUBASAアライアンス	千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、群馬銀行、琉球銀行の10行で構成され、北海道から沖縄まで全国を網羅するネットワークを形成する広域アライアンス。フィンテックや事務・システムの共同化、相続関連業務、国際業務、グループ会社の活用など、幅広い分野で先進的な連携を推し進めている。
私募REIT	非上場の不動産投資ファンド。非上場であることから、金融市場の動向に強く影響されることがなく不動産評価を直接に反映した価格形成がなされ、投資リスクの分散効果が期待できる。

4 沖縄経済の概況

社会経済活動の再開により観光業を中心に回復してきている。



(出所) 日本銀行那覇支店

県内金融経済概況

- 短観における企業の業況判断をみると、2022年3月から回復しており、県内経済は回復が続くとみられる。
- 先行き予測は「良い」超幅が2023年3月から1ポイント改善し、25の「良い」超となる見通し。

主要指標の動向

- 観光は新型コロナウイルス対策の行動制限の撤廃および政府の観光需要の喚起、台湾・韓国・香港からの航空路線の復便が進み、回復している。
- 雇用情勢は観光需要拡大を受け、改善の動きが続いている。一方で、サービス業を中心に企業の人手不足感は強まっている。
- 公共投資は足もとでは増加している。設備投資は、持ち直している。住宅投資は、下げ止まりつつある。

人口増減および入域観光客数

県内総人口はほぼ横ばいで推移しているが、1972年の日本復帰以降で初めて減少した。入域観光客数は新型コロナウイルス対策の行動制限の撤廃、全国旅行支援の継続、海外航空路線の復便（台湾、韓国、香港）等により、好調に推移した。

人口増減率（右目盛り）

● 全国 ● 沖縄

(%)

1.00

0.50

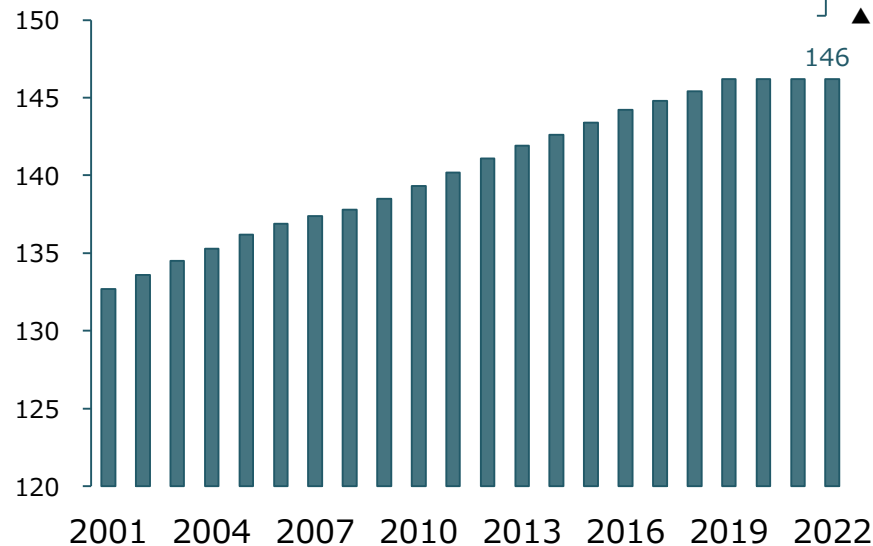
0.00

0.01

▲ 0.50

▲ 1.00

(万人)



(出所) 総務省

(人)

入域観光客数

1,000,000

800,000

600,000

400,000

200,000

0

2019/3

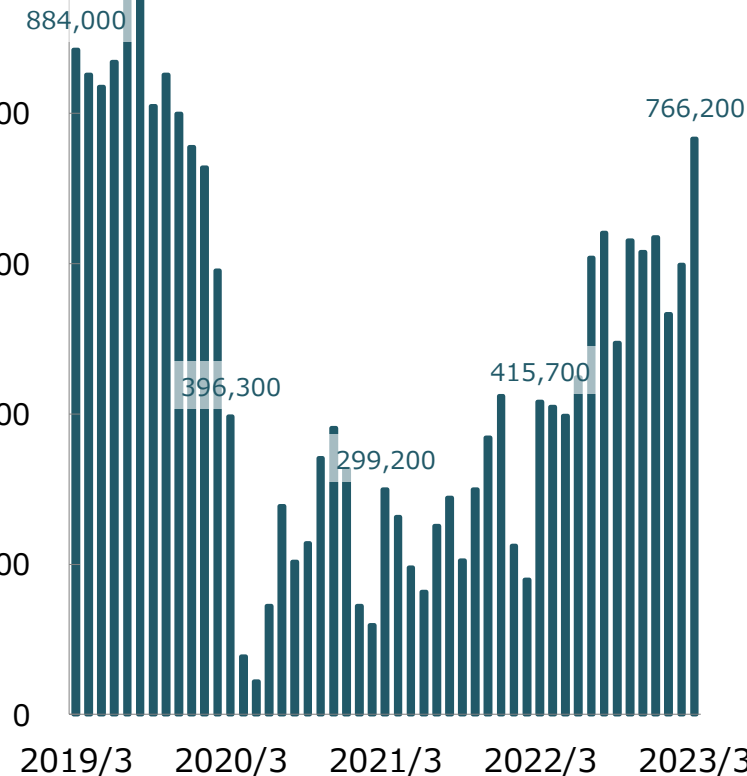
2020/3

2021/3

2022/3

2023/3

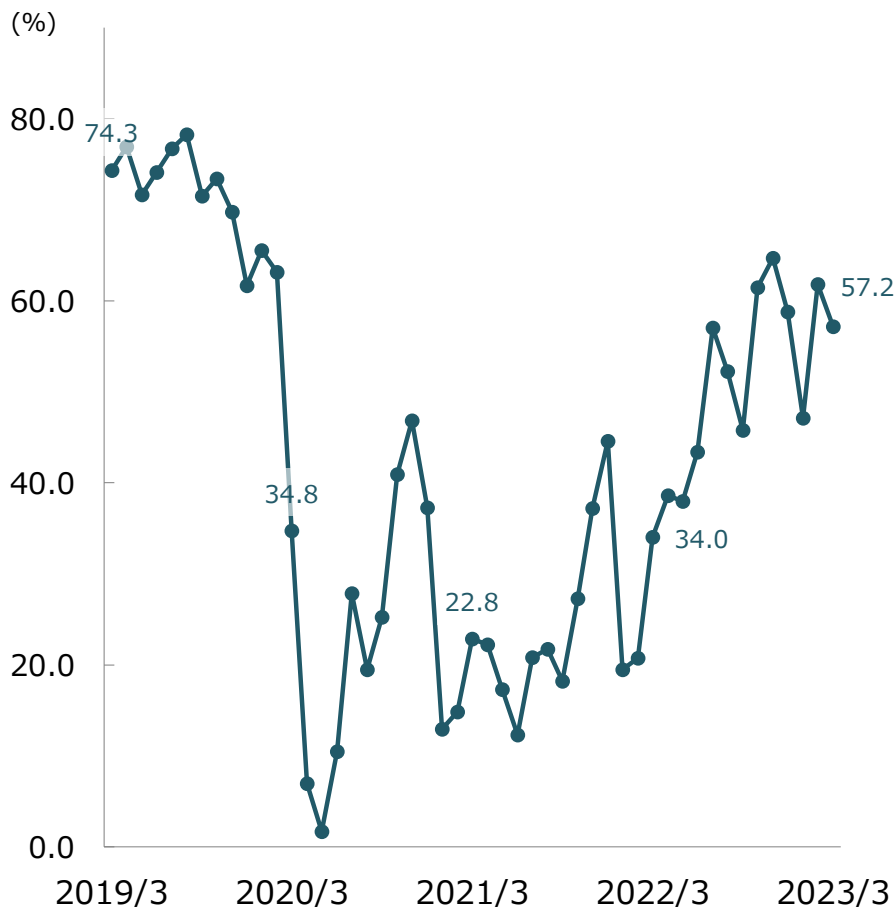
(出所) 沖縄県



ホテル稼働率および開業計画

観光需要の回復でホテル稼働率はコロナ禍前の2019年の水準に戻りつつある。また沖縄への投資も旺盛であり、2023年以降もラグジュアリーホテルの開業が続く見込みである。

県内主要ホテル稼働率



(出所) (株)りゅうぎん総合研究所

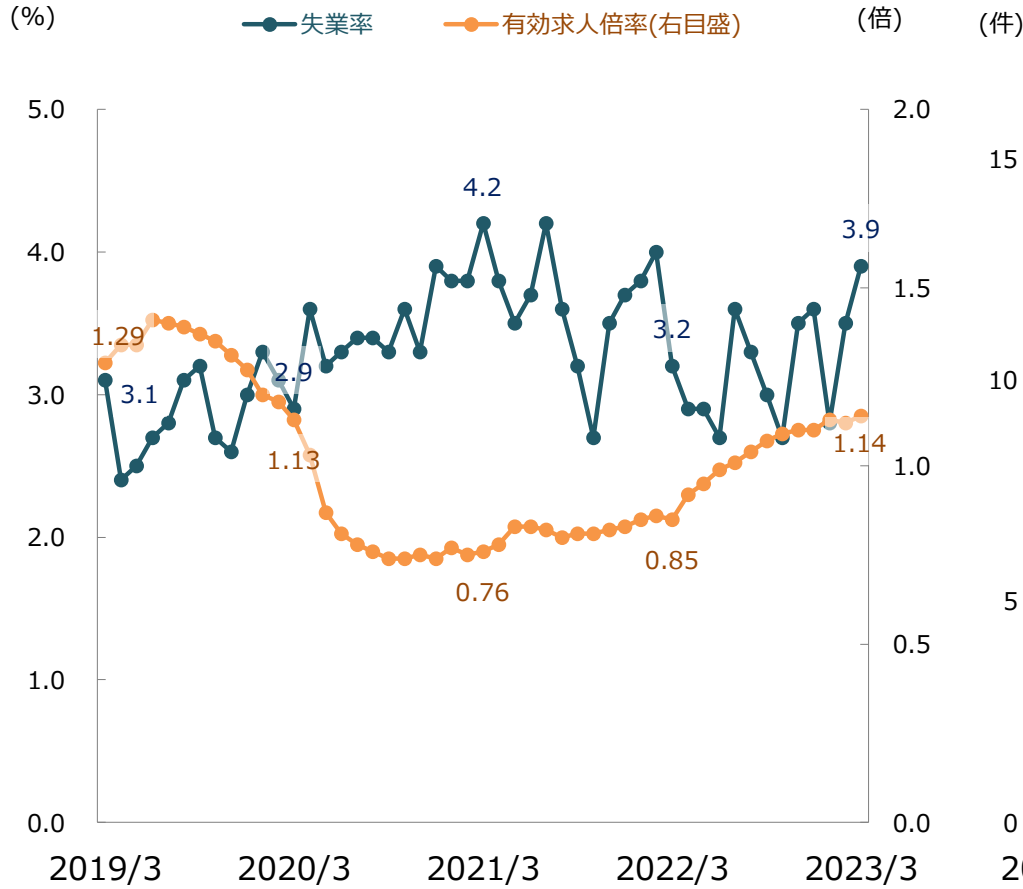
主なホテルの開業状況と今後の計画

ホテル名	場所	開業時期	客室数
プリンスホテル オーシャンビューぎのわん	宜野湾市	22年4月	340室
琉球ホテル&リゾート名城ビーチ	糸満市	22年7月	443室
Southwest Grand Hotel	那覇市	23年6月(予定)	88室
ヒルトン沖縄宮古島	宮古島市	23年6月(予定)	329室
ローズウッド宮古島	宮古島市	24年(予定)	55棟
フォーシーズンズリゾート & プライベートレジデンス 沖縄	恩納村	24年(予定)	278室
PGMゴルフリゾート沖縄(仮称)	恩納村	26年(予定)	200室

失業率・有効求人倍率、企業倒産

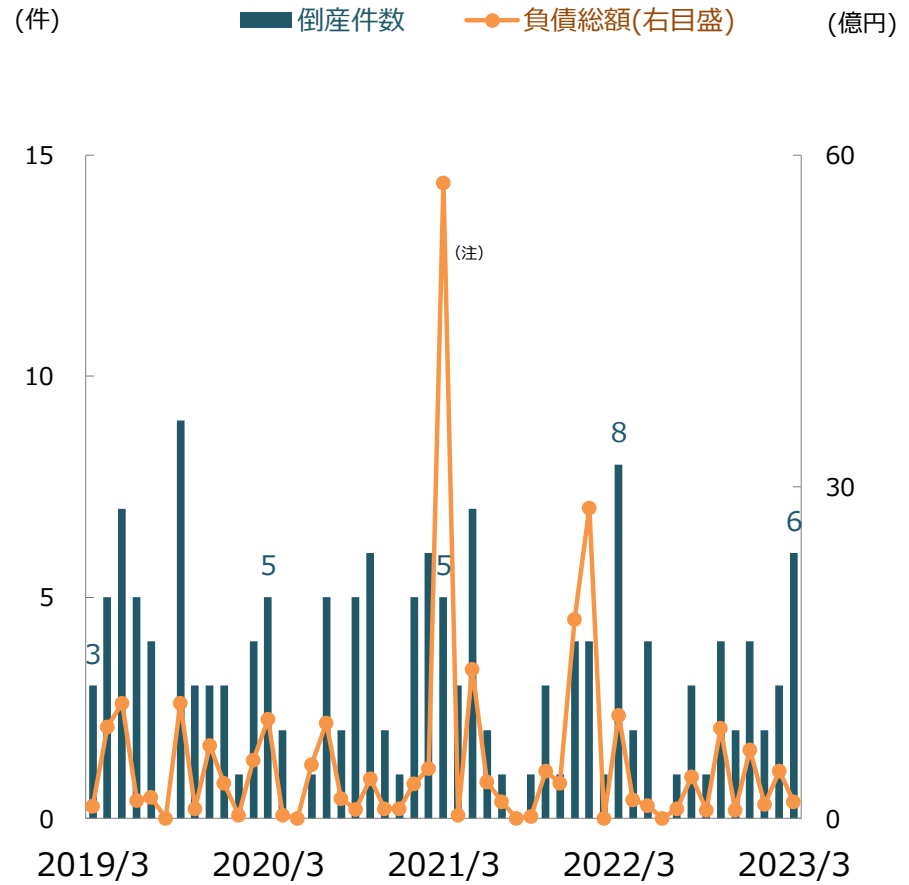
雇用情勢は観光需要の拡大等により有効求人倍率が大幅改善し、コロナ禍前の状況まで回復しつつある。企業倒産件数は落ち着いた動きである。

失業率と有効求人倍率



(出所) 沖縄県、内閣府、総務省

企業倒産件数と負債総額

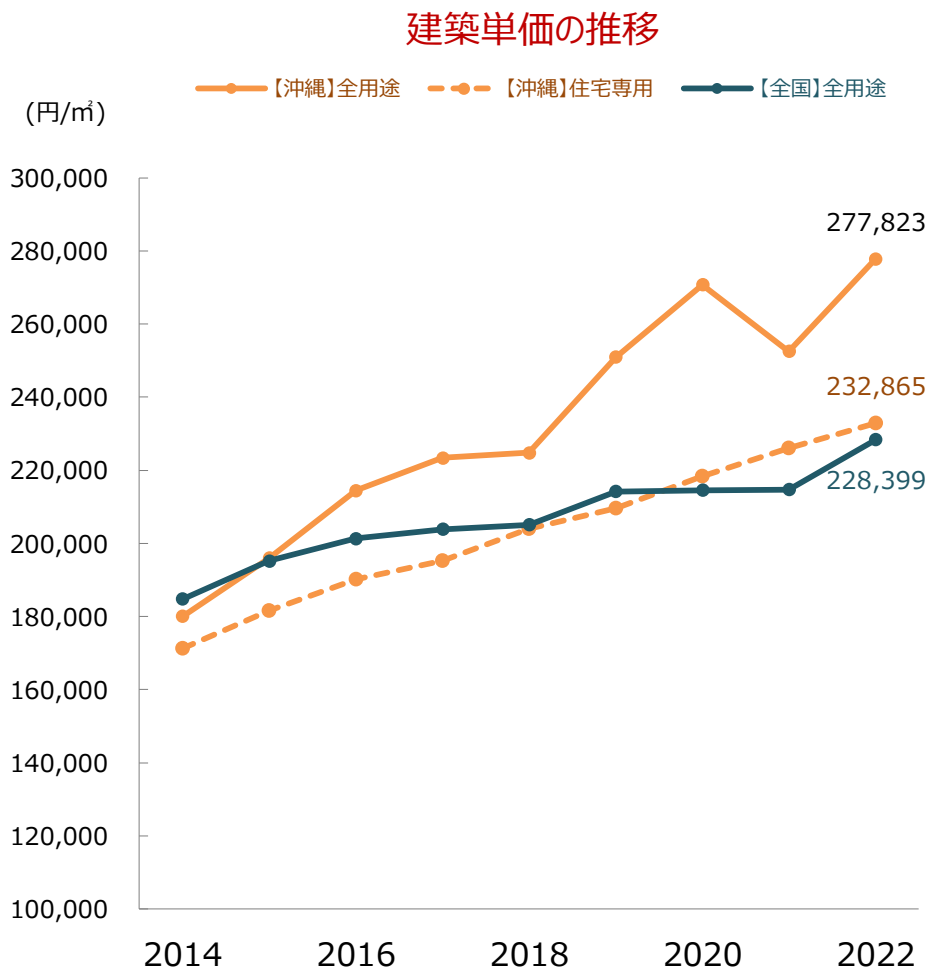
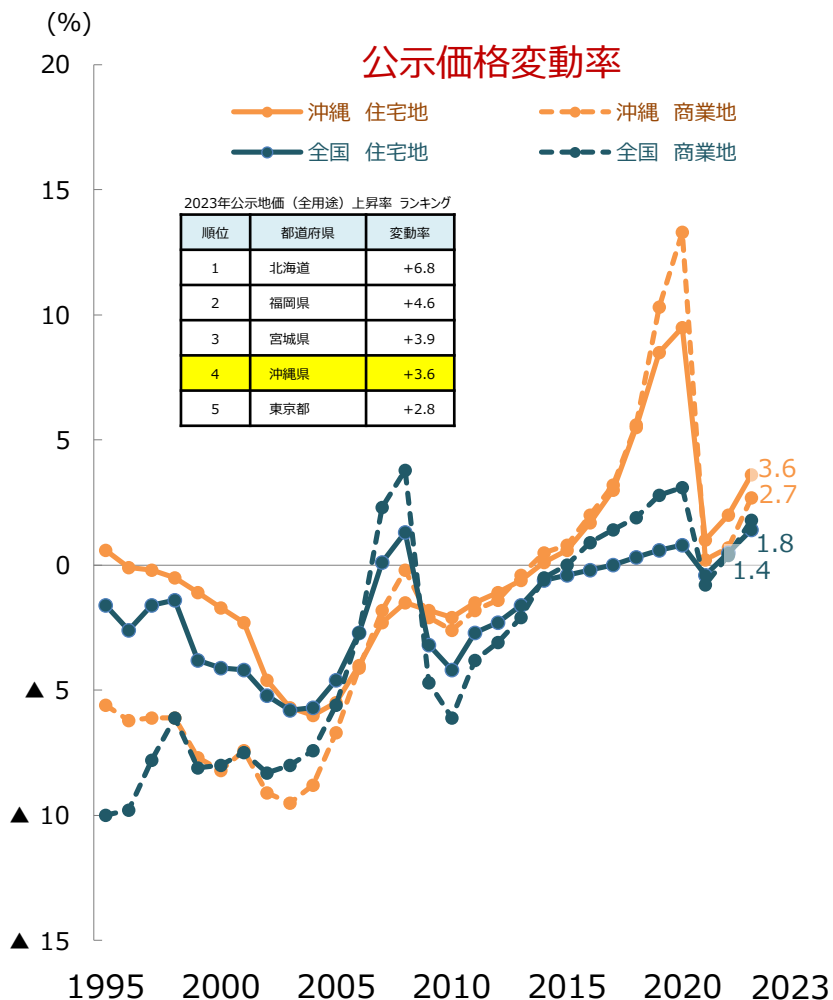


(出所) 東京商工リサーチ

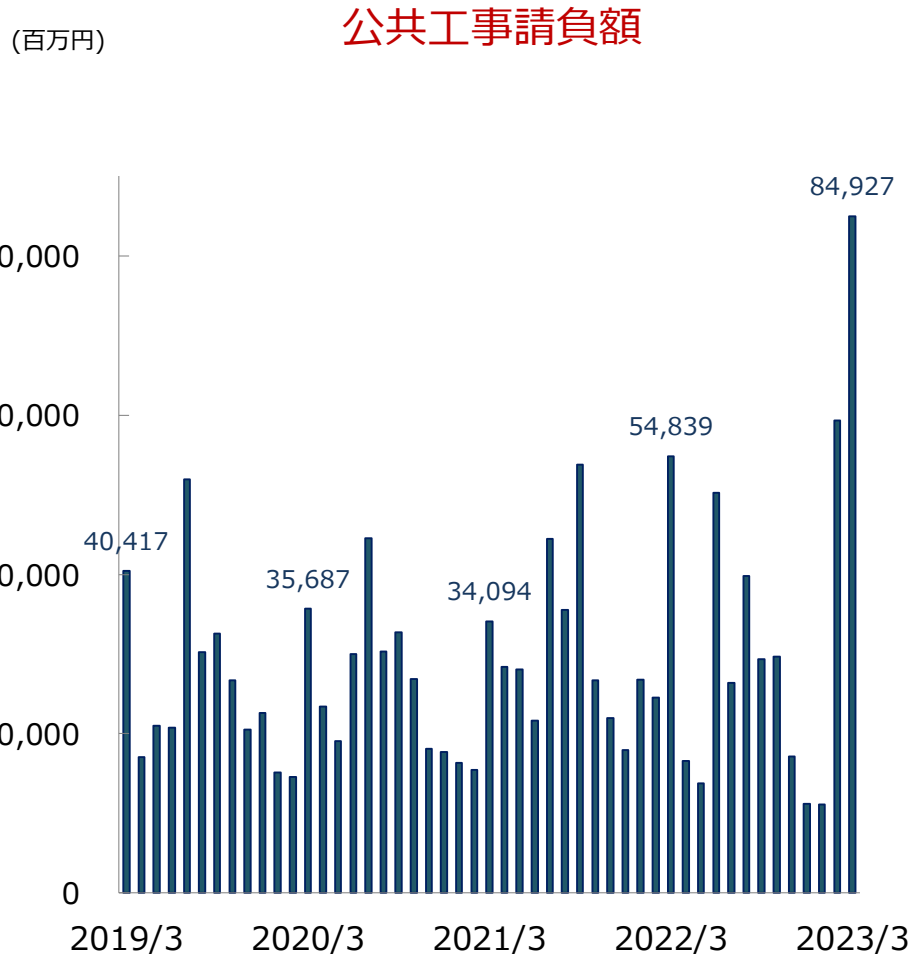
(注) 【2021/3負債総額 約57億円】
* 宿泊業：約36億円
* 化学工業製品製造：約17億円

公示地価および建築単価

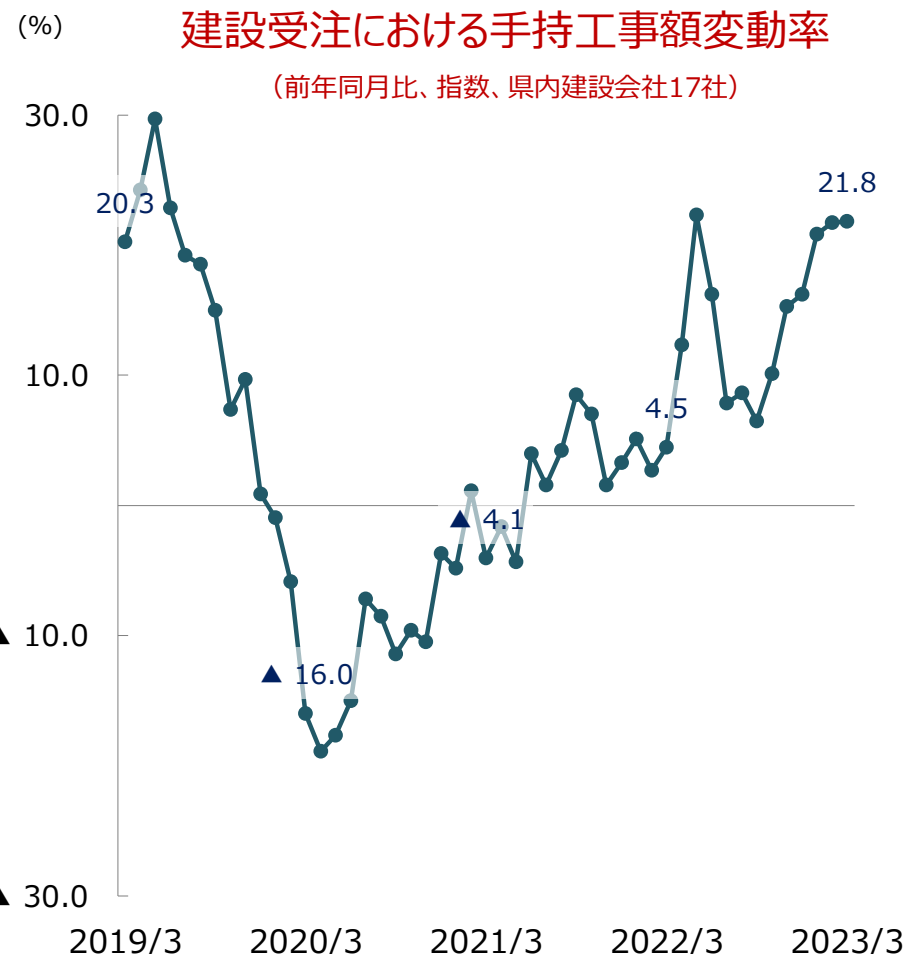
公示地価は全用途平均で前年比3.6%上昇した。上昇は10年連続で、上げ幅も前年比1.6ポイント増と拡大した。建築単価も全国と比較して高い傾向にある。



公共工事請負額はコロナ禍でも堅調に推移しており、足元では大幅に増加。建設受注における手持工事額の変動率も好調に推移している。



(出所) 西日本建設業保証沖縄支店

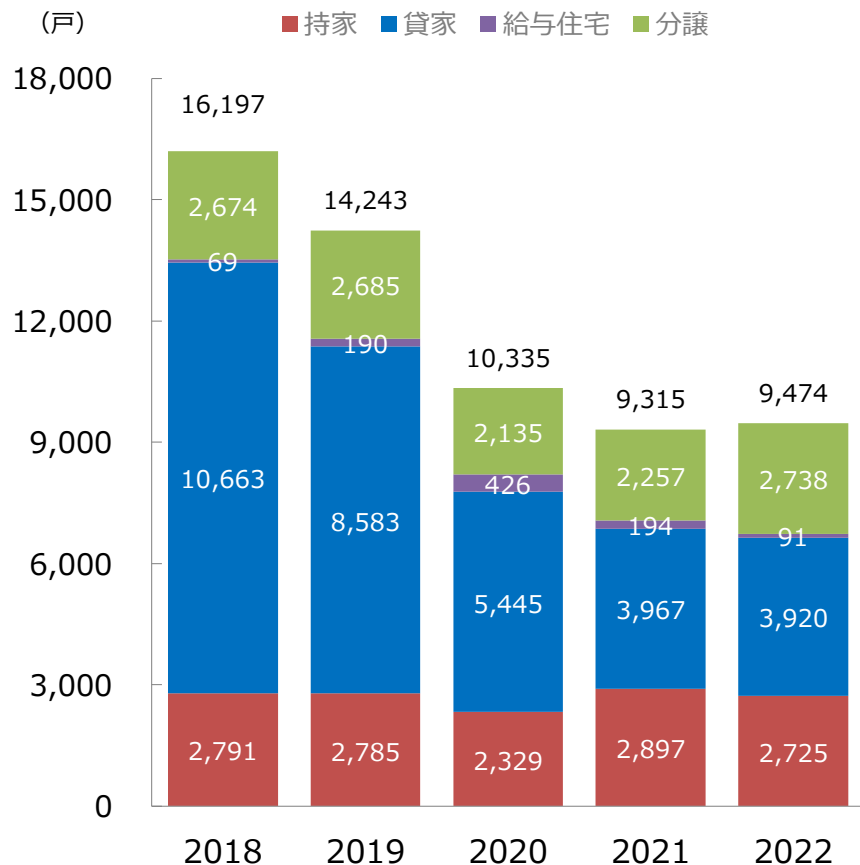


(出所) (株)りゅうぎん総合研究所

新設住宅着工戸数および消費動向

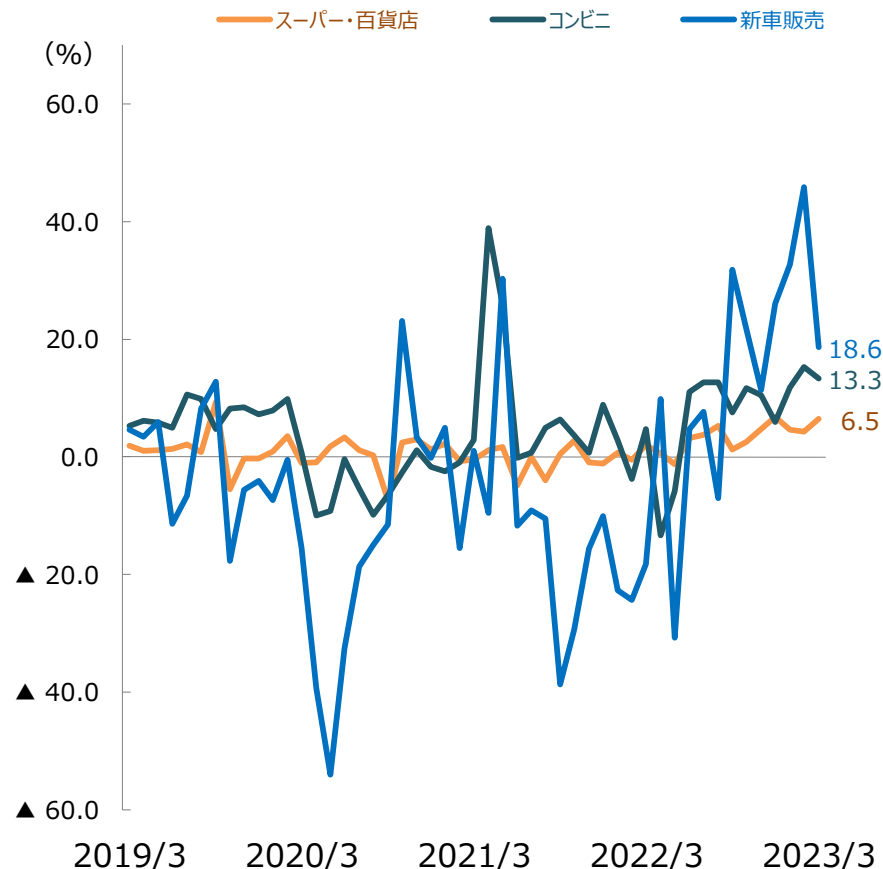
新設住宅着工戸数は5年振りに上昇に転じ、貸家の減少幅も縮小。消費動向は堅調に推移している。

新設住宅着工戸数



(出所) 国土交通省

消費動向



(出所) (株)りゅうぎん総合研究所、日銀那覇支店、沖縄県自動車販売協会

5 琉球銀行について

会社概要

設立	1948年5月1日
資本金	569億67百万円
登記上の住所	〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地1丁目11番1号
一時移転先住所	〒900-0034 沖縄県那覇市東町2番1号
店舗数	沖縄県内74カ店、東京都内1カ店
総資産	3兆0,043億円
貸出金	1兆8,470億円
預金	2兆7,410億円
従業員数	1,345名
格付	R&I : A+ JCR : A+

関連会社

琉球リース

住所	沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号
設立	1972年5月10日
資本金	3億4,600万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	情報関連機器、事務用機器、その他機械設備のリース並びに割賦販売

琉球システム

住所	沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号 琉球リース総合ビル11階
設立	2022年12月1日
資本金	5,000万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	システム設計・開発、ITインフラサービス、ITコンサルティング

OCS

住所	沖縄県那覇市松山2丁目3番10号
設立	2008年8月26日
資本金	2億7,912万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	クレジットカード業務、個別信用購入あっせん業、アクワイアリング受託業務

リゅうぎんディーシー

住所	沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号
設立	1984年4月25日
資本金	1億9,500万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	クレジットカード業務、ローン業務、信用保証業務

リゅうぎん保証

住所	沖縄県那覇市東町2番1号那覇ポートビル7階
設立	1979年7月2日
資本金	2,000万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	不動産金融ならびに消費者金融にかかわる借入債務の保証業務等

リゅうぎん総合研究所

住所	沖縄県那覇市壺川1丁目1番地9りゅうぎん健保会館3階
設立	2006年6月28日
資本金	2,300万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	産業・経済・金融調査、研究業務、講演会・研修などの企画・運営業務

リゅうぎんビジネスサービス

住所	沖縄県浦添市屋富祖3丁目33番1号
設立	1983年9月16日
資本金	1,000万円（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容	現金精査・整理業務、ATMの保守・管理業務、文書などの配送業務

1948年 5月	琉球列島米軍政府布令第1号により設立
1972年 1月	米軍政府布令に基づく特殊法人から商法上の株式会社へ移行し、株式会社琉球銀行と改称
5月	琉球政府立法の銀行法の規定により営業免許を取得 布令銀行から「銀行法」に基づく普通銀行へ転換
1983年10月	沖縄県で初の株式上場 (東京証券取引所第2部、福岡証券取引所) その後1985年9月東京証券取引所第1部指定
1999年 9月	227億円の第三者割当増資ならびに公的資金400億円導入(無担保転換社債)、経営健全化計画を策定
2006年 1月	じゅうだん会(地銀8行)「共同版システム」スタート
10月	公的優先株式400億円のうち、340億円を取得、消却
2010年 7月	公的資金を完済、経営健全化計画完了
2015年 4月	株式会社OCSを連結子会社化
2017年 1月	「りゅうぎんカード加盟店サービス」取扱開始
7月	株式会社琉球リースを完全子会社化
2018年 5月	創立70周年を迎える
9月	56億円の公募増資を実施
2019年11月	りゅうぎんグループSDGs宣言を策定
2020年 4月	TSUBASAアライアンスへ参加
12月	仮本店ビルへ一時移転
2021年 1月	沖縄銀行と沖縄経済活性化パートナーシップを締結
2022年 4月	東証の新市場「プライム市場」に上場
12月	株式会社リウコム(IT事業)を連結子会社化
2023年 2月	株式会社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式会社)の設立
4月	中期経営計画「Value 2023」スタート

琉球銀行は、米軍統治下の1948年5月1日、米軍政府布令に基づく特殊銀行として設立されました。資本金の51%を米軍政府が出資し、米国の連邦準備制度とフィリピンの中央銀行をモデルに設立された当行の設立初期の業務内容は、中央銀行的色彩がきわめて強いものでした。

本土復帰を控えた1972年の春、株式会社へ組織変更するとともに米軍政府が保有していた当行株式を県民へ開放し、復帰の日を期して「銀行法」に基づく普通銀行として再スタートを切りました。1983年には県内企業として初の株式上場を実現しました。

1999年9月には、227億円の第三者割当増資ならびに400億円の公的資金を導入し、資産の健全化と財務体質の強化を図り、2010年7月に公的資金を完済しました。

2015年4月にクレジットカード事業、個別信用購入斡旋業務を行う株式会社OCSを連結子会社化、2017年7月に総合リース業務を行う株式会社琉球リースを完全子会社化するなど、グループ総合力の発揮による顧客提供価値の確立を図りました。

2020年4月に(株)千葉銀行を幹事行とする「TSUBASAアライアンス」に参加しました。また、2022年4月には東証の新市場である「プライム市場」に上場をし、同年12月にはIT事業を営む株式会社リウコムを連結子会社化しました。

2023年4月より、中期経営計画「Value 2023」をスタートさせました。「地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ」を長期ビジョンとし、「事業基盤の拡大、ESG経営の実践、変革への挑戦」の3つの基本戦略で期間中取り組んでいきます。質の高いコンサルティングと脱炭素化への活動、新ビジネス開発、これらを実行するための専門人材育成等を重視し、持続的成長を目指します。

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

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、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2023年5月12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。