

Investor Presentation

2025年3月期決算発表



第33回（2024年度）りゅうぎん紅型デザインコンテスト 一般枠 大賞「出発」／平良紗矢野

目次

1 ■ 2025年3月期決算

県内経済概況	・・・4
決算の概要	・・・5
損益推移ダイジェスト	・・・6
2025年3月期の損益状況	・・・7
顧客向けサービス利益の状況	・・・8
顧客向けサービス利益の状況 - 預金	・・・9
顧客向けサービス利益の状況 - 貸出金①	・・・10
顧客向けサービス利益の状況 - 貸出金②(使途別状況)	・・・11
顧客向けサービス利益の状況 - 役員利益	・・・12
顧客向けサービス利益の状況 - 経費	・・・13
機械化投資計画	・・・14
有価証券	・・・15
与信コスト・開示債権	・・・16
参考：フォワードルッキングな引当の概要	・・・17
自己資本比率	・・・18
配当および株主還元の状況	・・・19
2026年3月期業績の見通し	・・・20

2 ■ 企業価値向上に向けた取り組み

現状認識および将来イメージ	・・・22
企業価値向上に向けたロジックツリー	・・・23
【預金・融資・有価証券】	
金利上昇による収益への影響	・・・24
リスク・アセットベースの収益性向上	・・・25
【高度金融サービスの提供】	
法人向けコンサルティング	・・・26
個人向けコンサルティング①相続関連	・・・27
個人向けコンサルティング②預かり資産	・・・28
キャッシュレス事業	・・・29
新たな取り組み	・・・30
リスク・ウェイト低減策の実施	・・・31
キャピタルマネジメント	・・・32
地域の脱炭素化支援、ESG評価の向上	・・・33

3 ■ 中期経営計画の概要

中期経営計画の概要	・・・34
-----------	-------

4 ■ 中期経営計画「Empower 2025」

中期経営計画	・・・40
--------	-------

5 ■ 沖縄経済の概況

日銀短観・県内金融経済概況	・・・64
人口増減および世帯数将来推計	・・・65
入域観光客数、ホテル稼働率・客室 単価	・・・66
県内のホテル・テーマパーク開発状況	・・・67
失業率・有効求人倍率、企業倒産	・・・68
公示地価および建築単価	・・・69
公共工事請負額、建設受注における 手持工事額	・・・70
新設住宅着工戸数および消費動向	・・・71

6 ■ 琉球銀行について

琉球銀行の概要	・・・73
琉球銀行の沿革	・・・74
用語集	・・・75
本資料について	・・・76

2025年3月期決算

県内経済概況

沖縄県経済全体で回復の動きが強まっており、旺盛な観光需要を背景に県内経済は拡大基調にある。

業況判断DI（良い－悪い）



(出所) 日本銀行那覇支店

入域観光客数



(出所) 沖縄県

県内金融経済概況

日銀短観における企業の業況判断をみると、旺盛な観光需要を背景に県内経済は拡大基調にある。

先行き予測は「良い」超幅が2025年3月から1ポイント悪化し、33の「良い」超となる見通し。

主要指標の動向

観光

入域観光客数は、国内外とも旅行需要の高まりがみられ、2024年度は2018年度に次ぐ過去2番目の多さとなり、好調に推移した。今後も拡大の動きが強まるとみられる。

消費

消費マインドは底堅い推移が継続しており、今後も回復の動きが強まるとみられる。

建設

民間工事の伸びに鈍化は見られるものの、手持ち工事額が高水準で推移していることから、回復の動きが強まるとみられる。

最近の主な開発事業

施設名	種別	開業予定
JUNGLIA(ジャングリア)	テーマパーク	2025年7月
首里城(復元)	史跡	2026年度
フォーシーズンズリゾートアンドプライベートレジデンス沖縄	ホテル	2027年夏

決算の概要

連結は増収減益、単体は増収増益。最終利益は連結・単体ともに前期比増加。

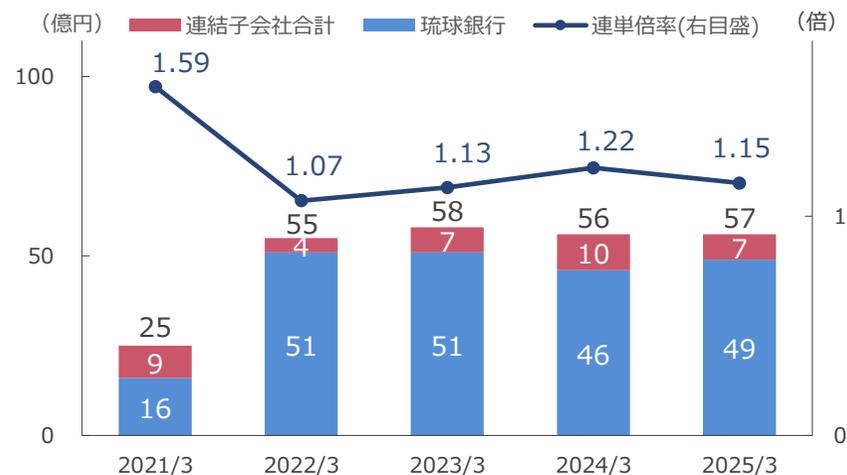
(億円)

【連結】	2025年3月期		琉球銀行		琉球リース		リウコム		OCS		りゅうぎん ディーシー		りゅうぎん保証	
		前期比		前期比		前期比		前期比		前期比		前期比		前期比
経常収益	691	+32	450	+19	186	+14	35	+0	19	+0	21	+2	6	▲0
経常利益	83	▲1	69	+0	5	+0	1	▲0	1	+0	5	+2	5	▲0
親会社株主に帰属 する当期純利益	57	+1	49	+3	3	+0	0	▲0	1	+0	4	+1	3	▲0

(億円)

【単体】	2025年3月期		2024年3月期
		前期比	
経常収益	450	+19	431
経常利益	69	+0	68
当期純利益	49	+3	46

連結純利益の推移と連単倍率



損益推移ダイジェスト

(百万円)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	前期比
顧客向けサービス利益※1	3,835	5,097	5,691	4,884	4,578	▲306
うち預貸金収支※2	23,249	23,433	23,027	22,872	22,759	▲113
うち役務利益※3	5,775	6,287	6,754	7,688	7,769	+81
うち経費	▲25,189	▲24,623	▲24,090	▲25,676	▲25,950	▲274
市場部門損益	1,864	1,302	▲312	540	3,721	+3,181
証券国際部門損益	1,357	537	▲988	384	2,180	+1,795
うち利息配当金	1,201	1,054	1,883	2,934	2,980	+45
うち外為・商品売買損益	115	60	▲919	▲1,161	▲1,315	▲153
うち債券5勘定戻	89	▲818	▲1,690	▲554	▲575	▲21
うち株式3勘定戻	41	▲103	236	773	767	▲5
政策投資関連	506	765	676	155	1,541	+1,385
コア業務純益※4	5,987	7,395	6,699	5,105	7,189	+2,084
与信コスト関連	▲3,313	729	1,913	1,324	▲1,463	▲2,787
うち一般貸倒引当金繰入※5	▲2,751	880	1,987	1,993	▲521	▲2,515
その他・法人税等	▲770	▲1,933	▲2,097	▲2,134	▲1,861	+273
当期純利益	1,616	5,195	5,195	4,614	4,975	+361

※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）

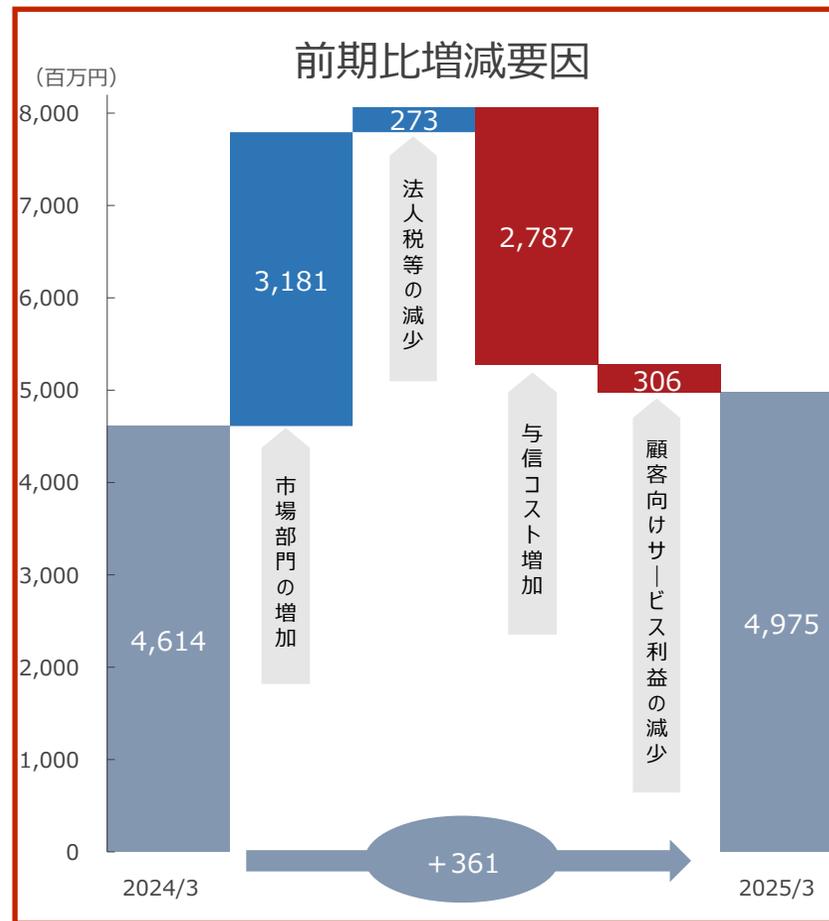
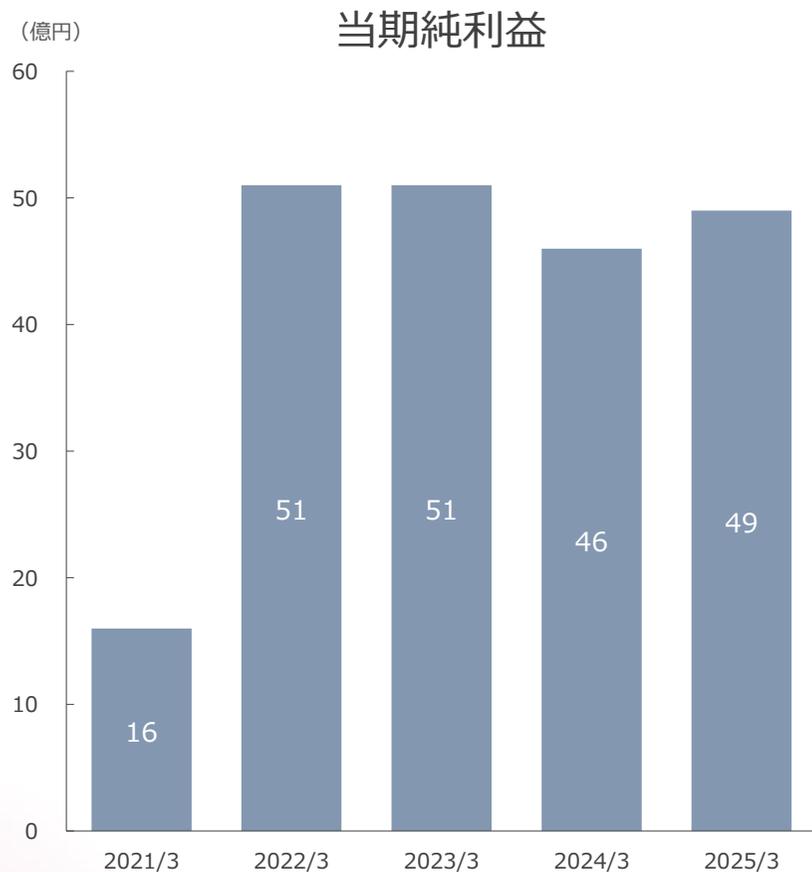
※3 役務利益（ローン関係手数料除く）

※4 コア業務純益（一般貸倒引当金繰入額および国債等債券損益（5勘定戻）を除く業務純益）

※5 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

2025年3月期の損益状況

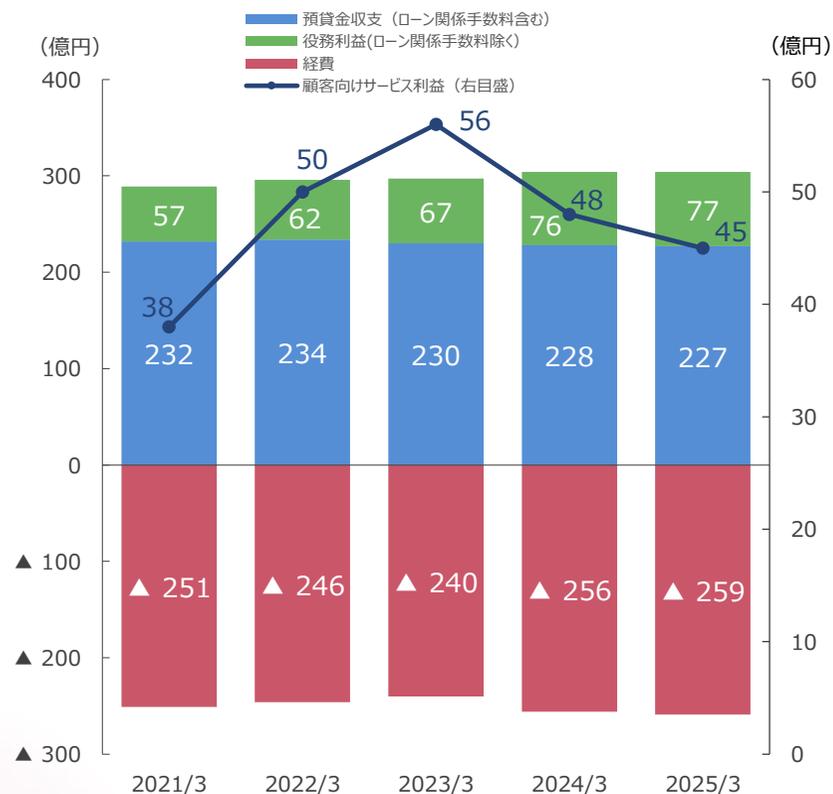
貸倒引当金戻入の反動減等による与信コストの増加があった一方、市場部門が大幅に増加した結果、当期純利益は増益。



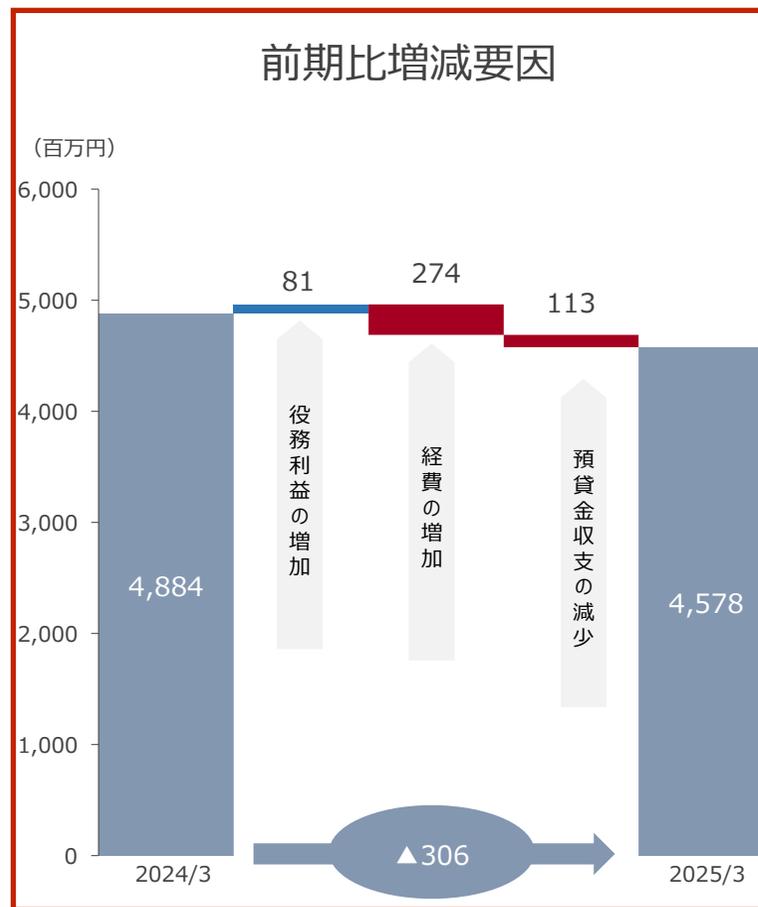
顧客向けサービス利益の状況

役務利益が増加した一方、人件費を中心とした経費の増加および預貸金収支の減少により、顧客向けサービス利益は減少。
 ※預貸金収支はローン関係手数料を含めており、団信保険料の返戻が減少したことを主因に減少となった。ローン関係手数料を除いた場合、預貸金収支は前期比93百万円の増加。

顧客向けサービス利益の推移



前期比増減要因



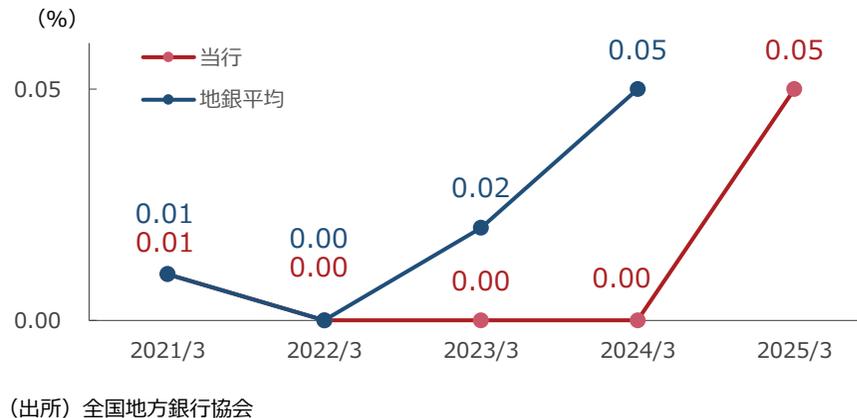
顧客向けサービス利益の状況 - 預金

期末残ベースでは前期比減少、期中平残ベースでは増加。個人預金が好調に推移した一方、指定金融機関の交代時期が重なる等の特殊要因による公金の減少があり末残は減少。

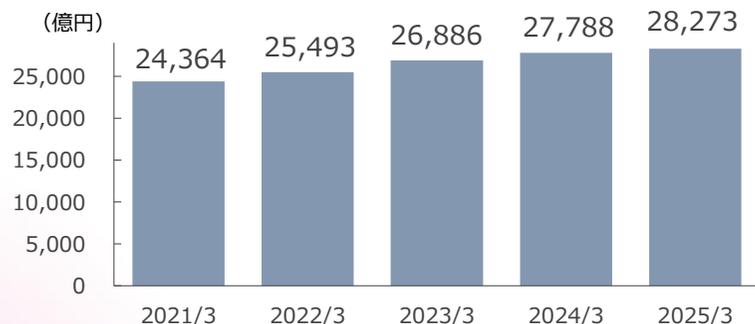
預金等残高



預金等利回り



【期中平残】預金等残高



流動性、定期性預金平残



*「預金等」には譲渡性預金を含んでいます。

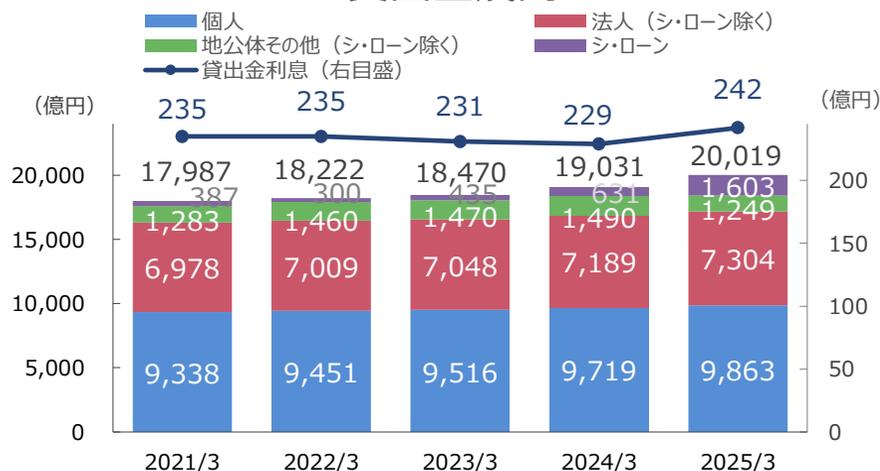
顧客向けサービス利益の状況 - 貸出金①

貸出金残高は引き続き好調に推移し、前期比増加。期末残高は過去最高の2兆円を突破。

貸出金利息も残高の増加および利回りの改善を背景に増加。

※ローン関係手数料を除いた場合、貸出金利息は前年比1,711百万円の増加。

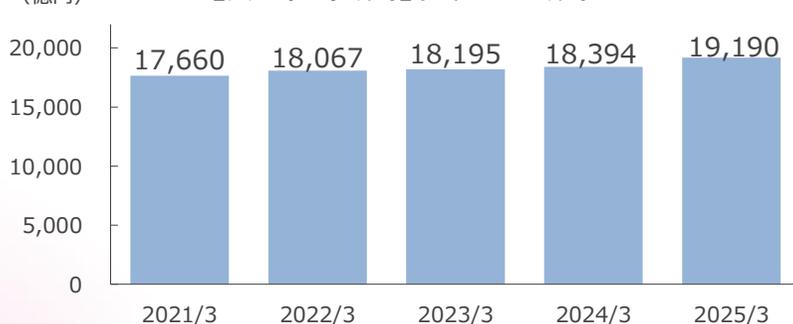
貸出金残高



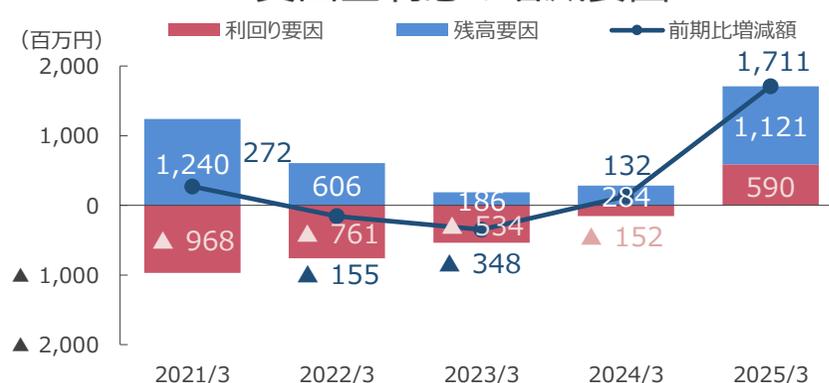
貸出金利回り



【期中平残】貸出金残高



貸出金利息の増減要因

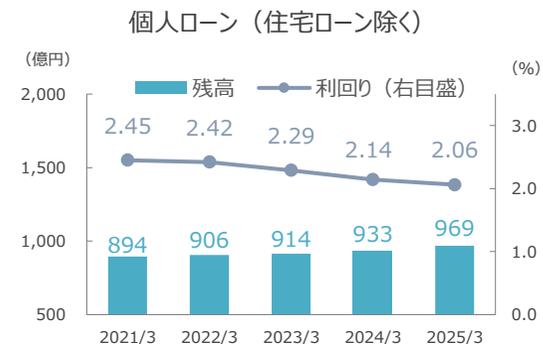
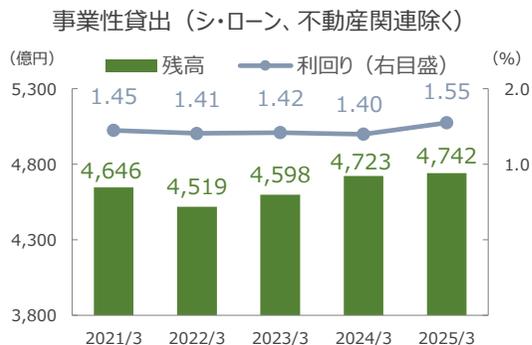
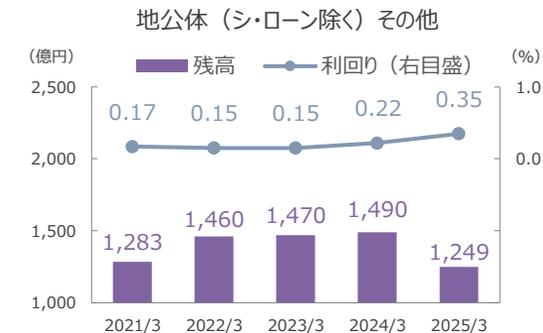
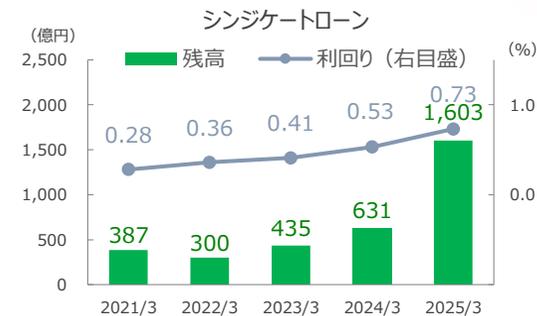
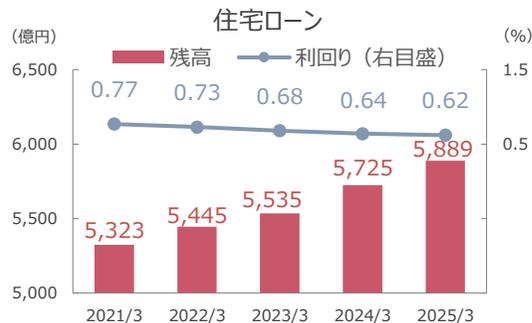
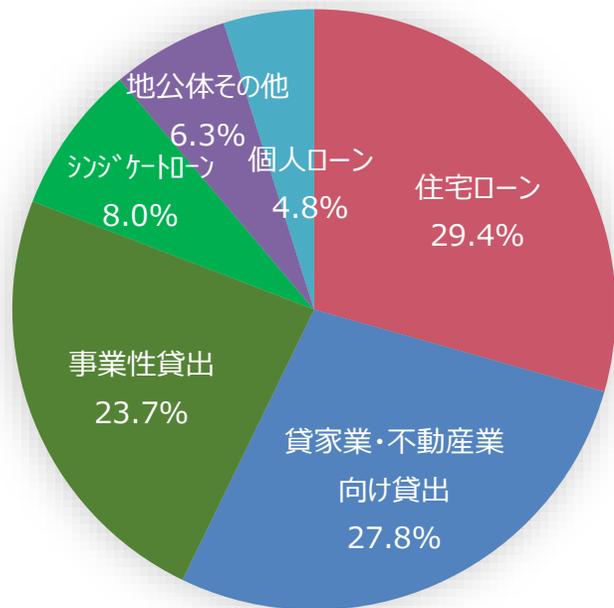


*「貸出金利息の増減要因」グラフ中の貸出金利息は「ローン関係手数料」を含んでいません。よって「貸出金残高」グラフ中の貸出金利息およびP6の「預貸金収支」とは一致しません。

顧客向けサービス利益の状況 - 貸出金②（使途別状況）

「地公体その他」を除く全使途で残高が前年同期比増加。利回りも個人向け貸出を除くすべての貸出で上昇。

貸出金使途別残高割合

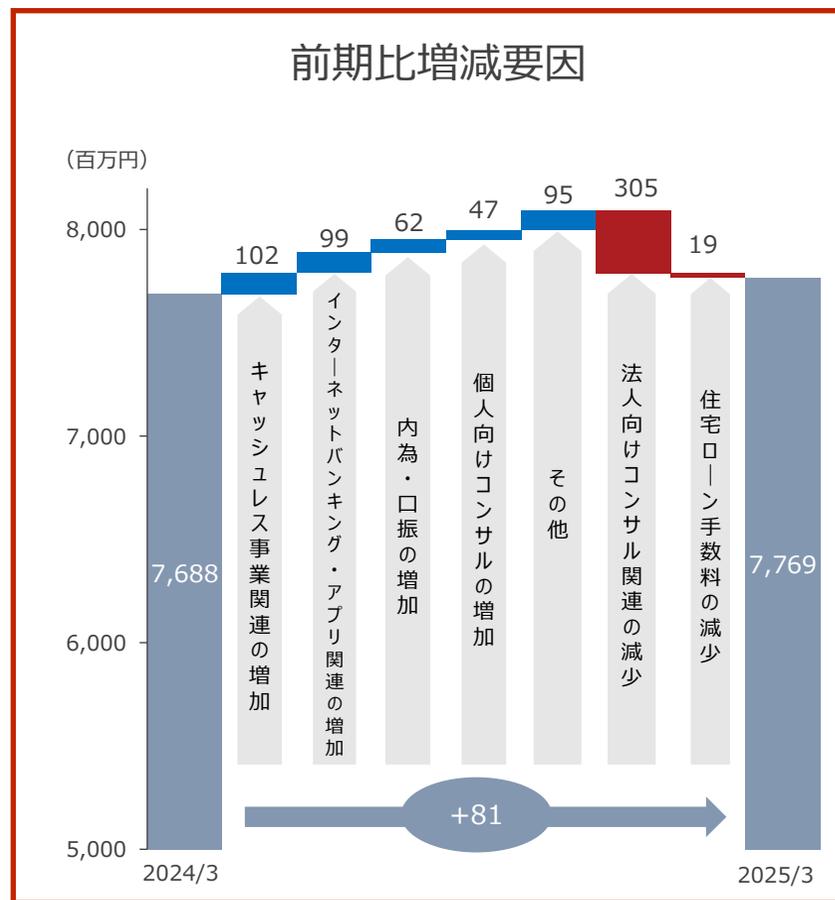
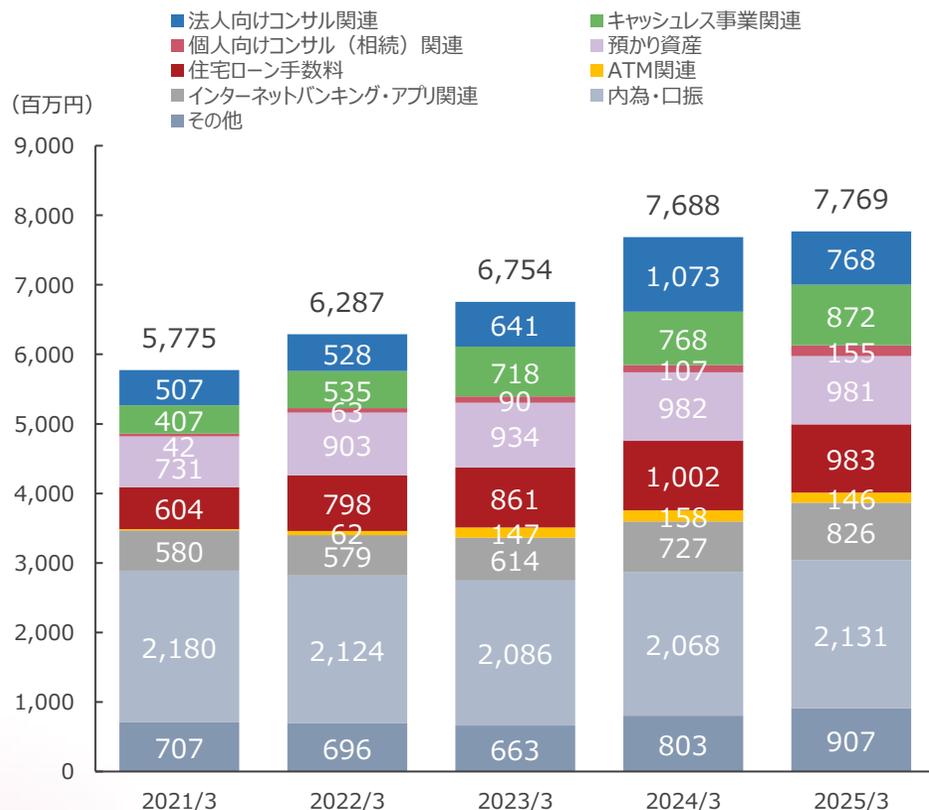


* 利回りは、ローン関係手数料（消費者ローン保証料、団信保険料）を含めておりません。

顧客向けサービス利益の状況 - 役務利益

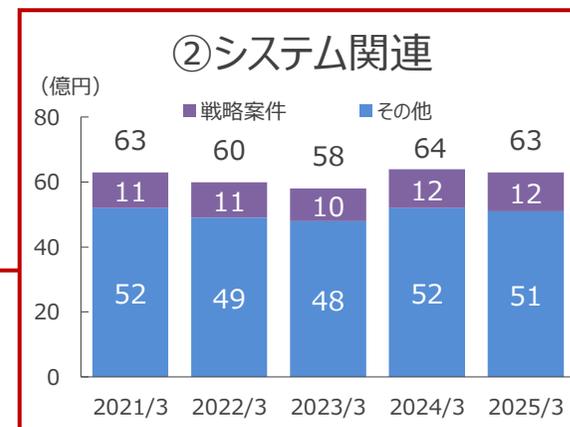
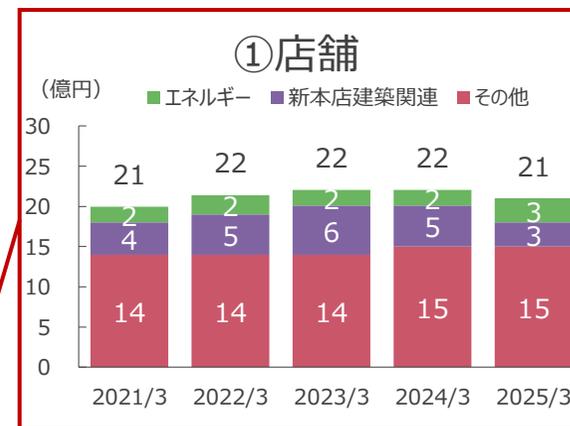
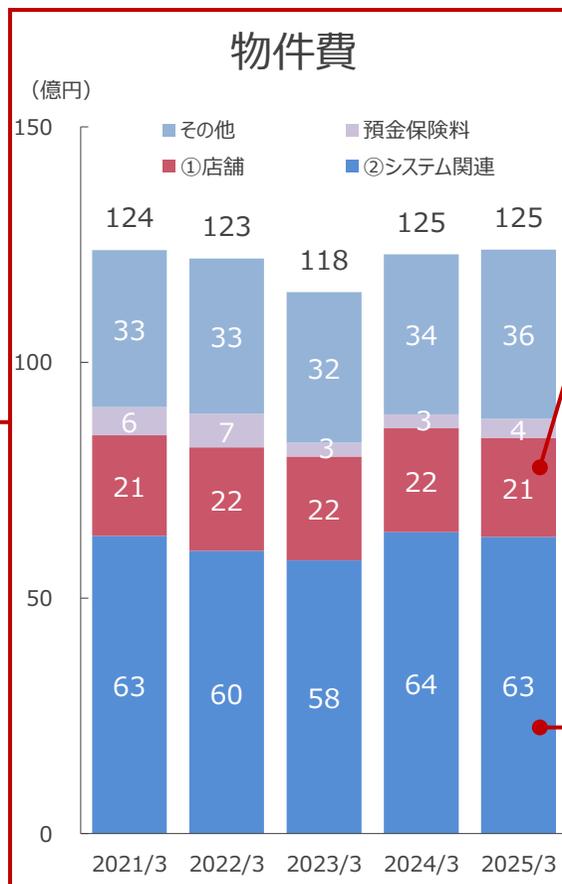
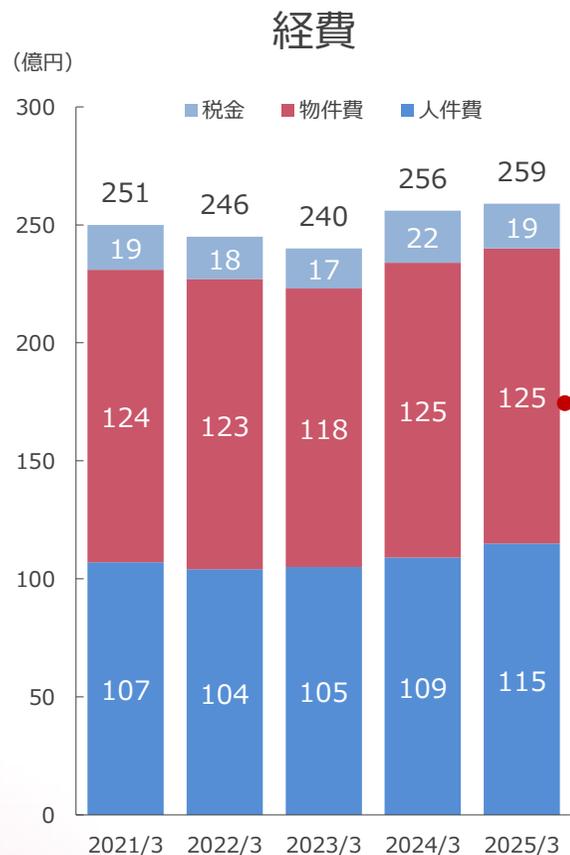
重点3事業（法人・個人向けコンサルティングおよびキャッシュレス事業）のうち、法人向けコンサルティングは前年度大口案件の反動減で減少も、個人向けコンサルティングおよびキャッシュレス事業は堅調に推移。役務利益全体は増加。

役務利益の推移（団信保険料、ローン関係手数料除く）



顧客向けサービス利益の状況 - 経費

ベースアップに伴う人件費の増加で経費は増加。人的資本への投資およびシステム関連（戦略案件）への投資は継続。



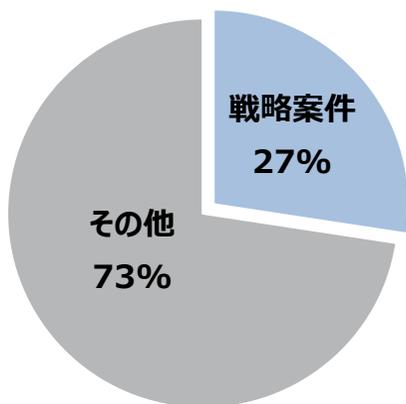
*【戦略案件】顧客サービス・収益向上策等の案件
 (インターネットバンキング、キャッシュレス関連、アプリ他)
 【その他】制度・リスク・基盤・老朽化更改等の案件

機械化投資計画

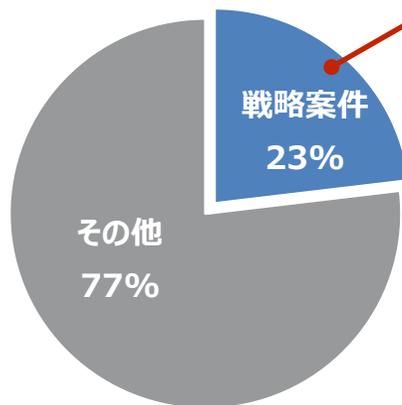
2025年度の機械化投資計画は、顧客サービス・収益向上策等に対する機械化投資が全体の約23%を占める。引き続き戦略的な投資を実施。

2024年度実績と2025年度の機械化投資計画

2024年度実績
総額 6,741百万円

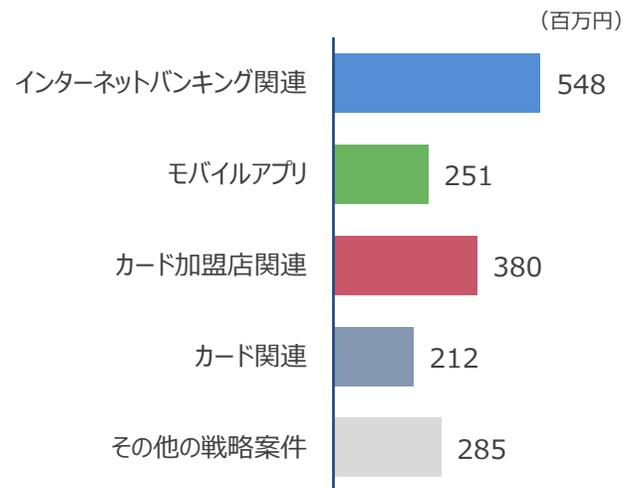


2025年度計画
総額 7,256百万円



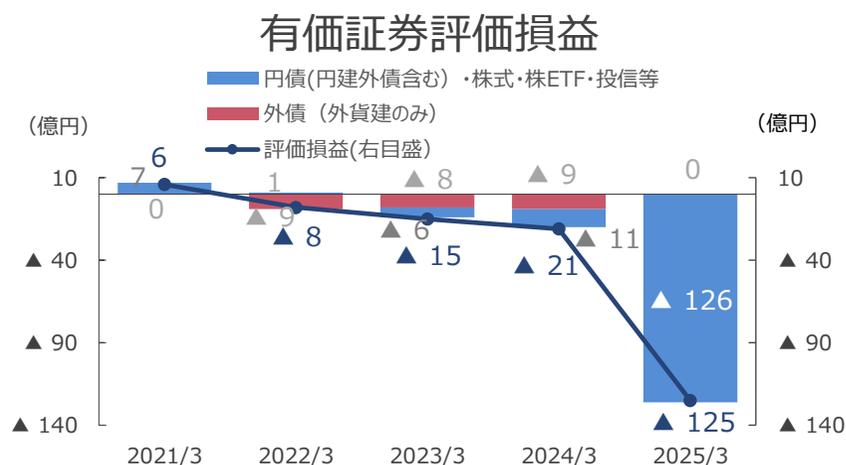
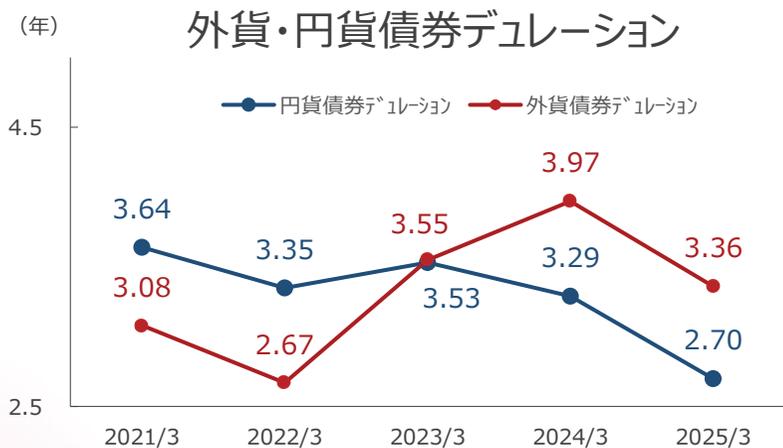
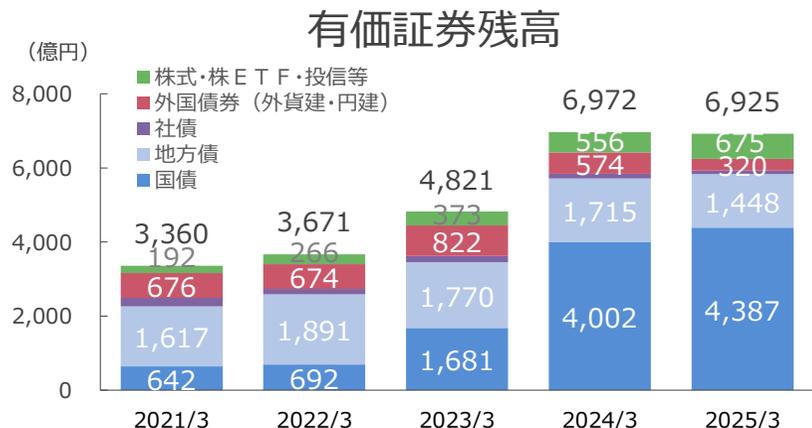
※【戦略案件】顧客サービス・収益向上策等の案件
(インターネットバンキング、キャッシュレス関連、アプリ他)
【その他】制度・リスク・基盤・老朽化更改等の案件

主な戦略案件の内訳



有価証券

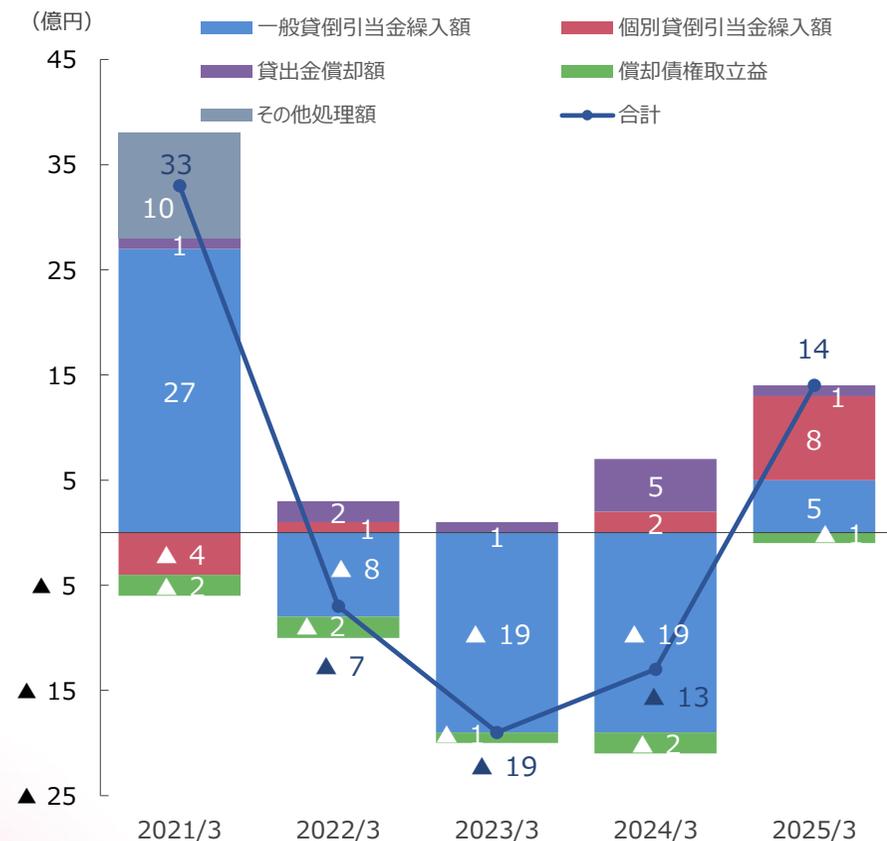
国内金利の上昇を背景に国債を積み増した一方、地方債の償還、低利回りの外国債券の売却等で、有価証券残高は減少。有価証券運用損益は、株式や株式ETFの売却等により収益が改善。



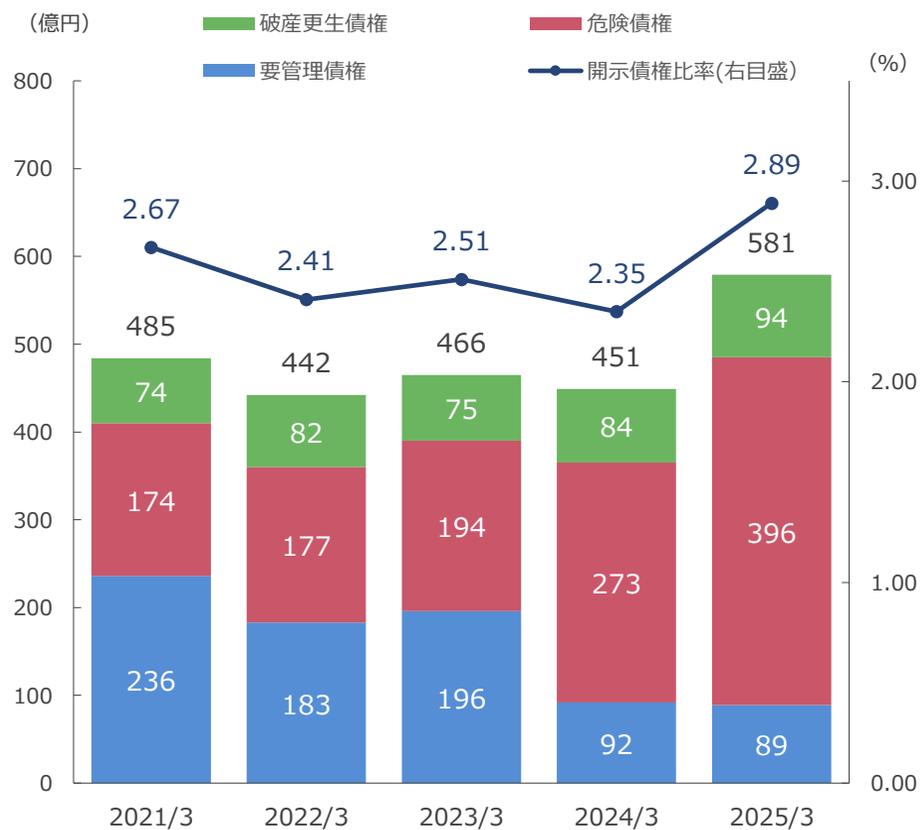
与信コスト・開示債権

一般貸倒引当金は、不確実性が高まった環境を踏まえたフォワードルッキングな引当により繰入へ転換。個別貸倒引当金の増加もあり、与信コストは全体で増加。
 個別融資先の業況悪化に伴う危険債権の増加があり、開示債権も全体で増加。

ネット与信コストの推移



開示債権



参考：フォワードルッキングな引当の概要

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。

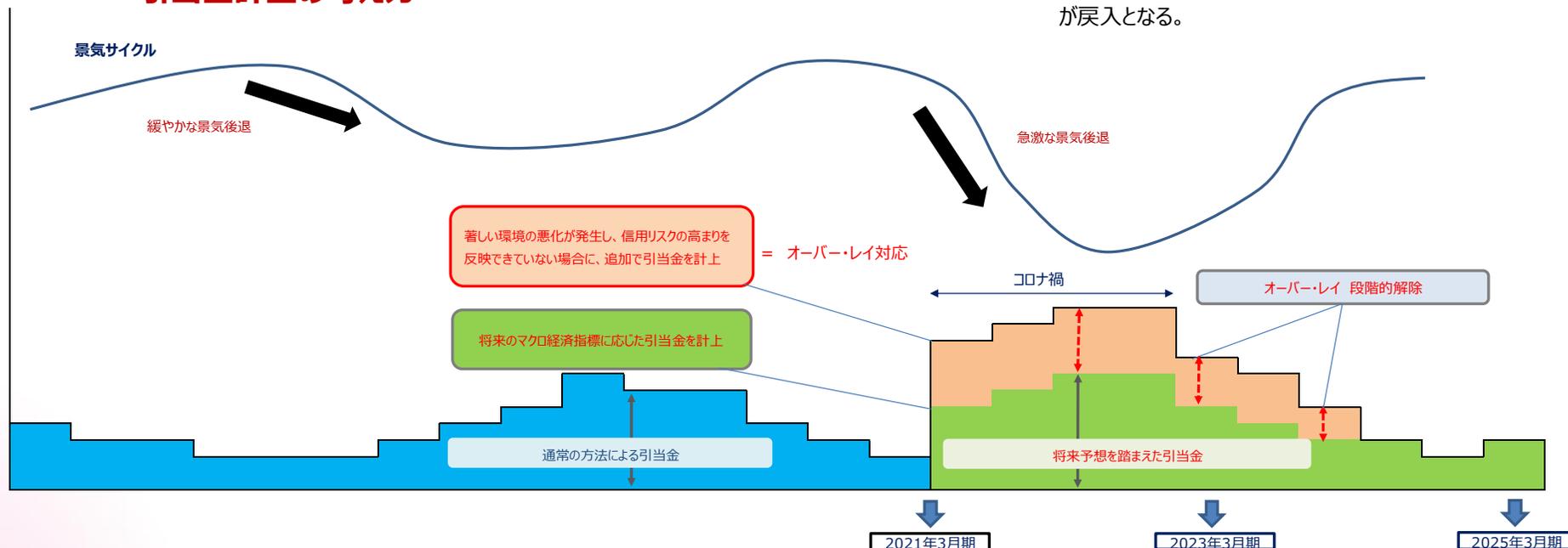
オーバー・レイについて

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。

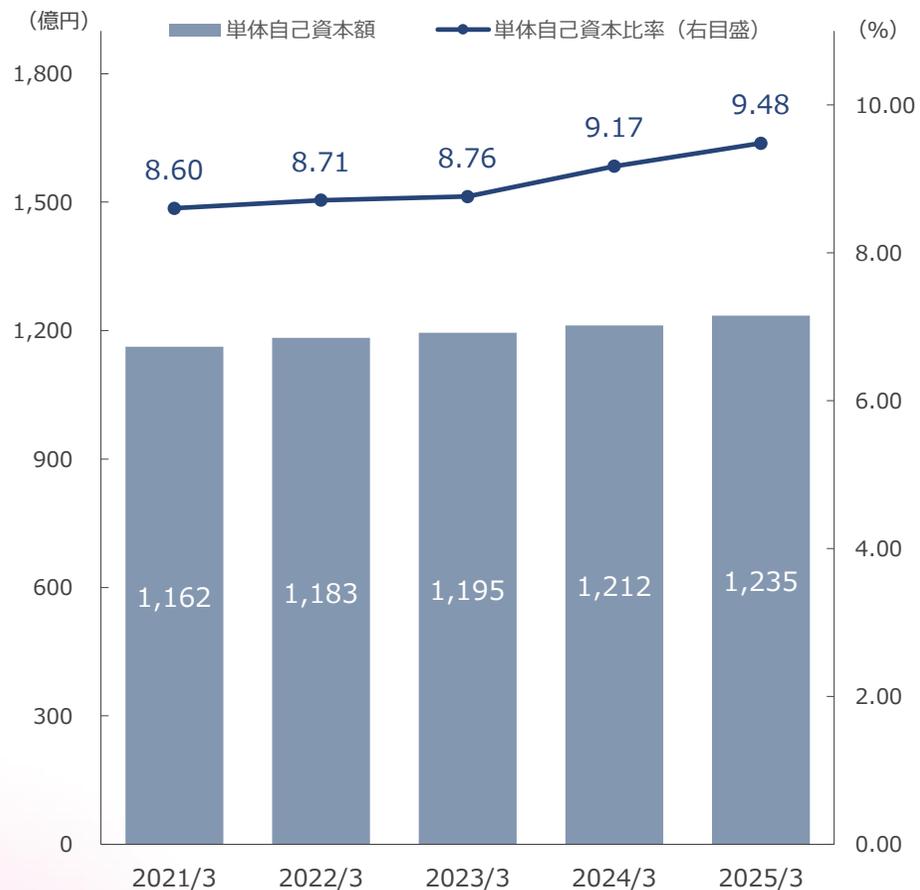
引当金計上の考え方



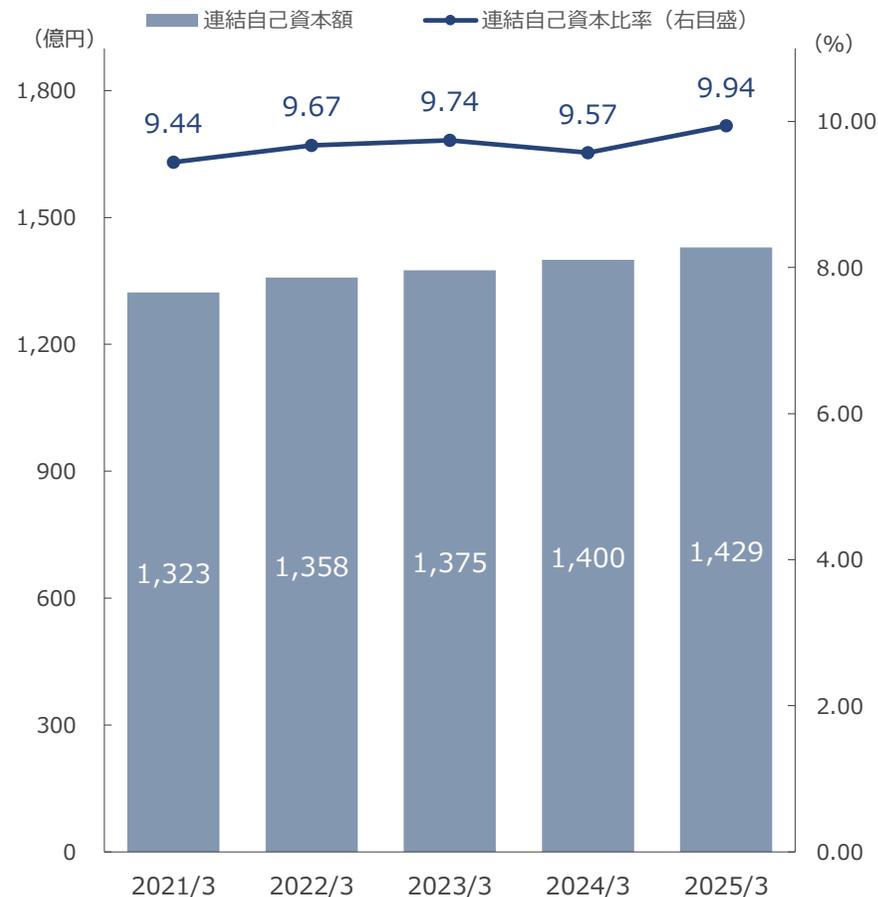
自己資本比率

自己資本比率は単体、連結ともに上昇し9%台を維持。

単体自己資本額と自己資本比率

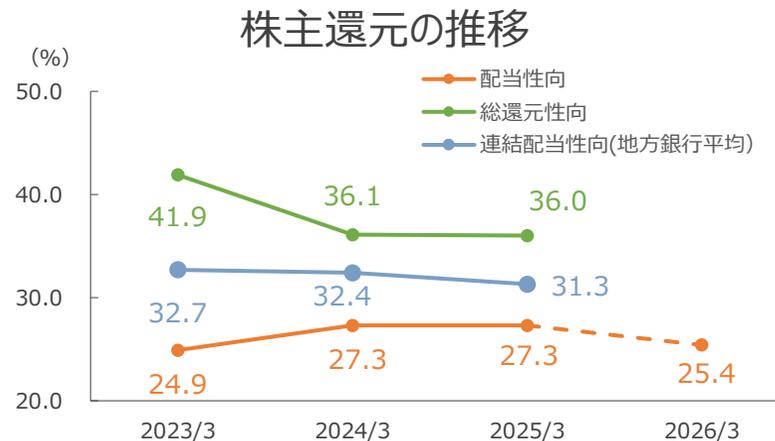
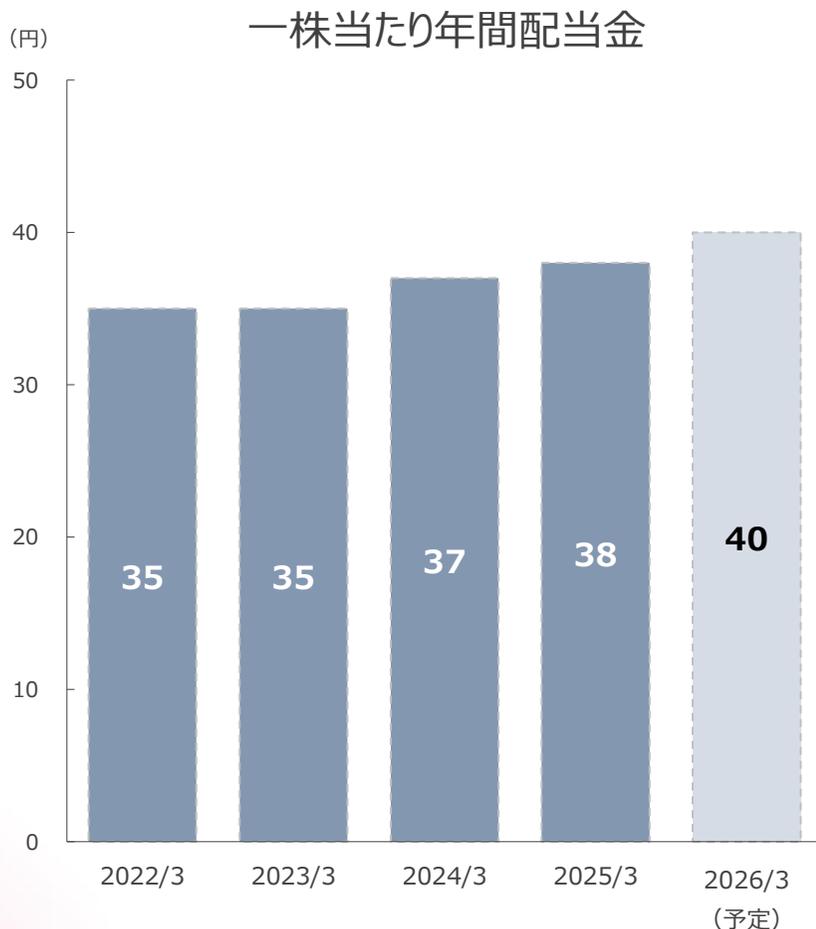


連結自己資本額と自己資本比率



配当および株主還元の状況

安定配当を基本方針とする。利益状況等を鑑み2025年3月期の配当は1円増配。
2026年3月期は2円増配の予定としている。



2025年3月期の配当

2025年3月期は一株当たり年間配当金を38円とし、前年比で1円の増配。

2026年3月期の配当方針

今後の当行業績の将来予想等をふまえ、2026年3月期における年間配当額は一株当たり40円とし、2円増額とする方針。

2026年3月期業績の見通し

ベースアップなどの処遇改善、新本店移転関連費用等により経費は増加予定だが、預貸金収支や有価証券利息配当金が経費の増加を上回ること、2026年3月期は増益を見込む。

(億円)

【連結】

	2025年3月期 実績	2026年3月期		2028年3月期 中計目標
		予想	前期比	
経常利益	83	95	+11	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	57	65	+7	90

(億円)

【単体】

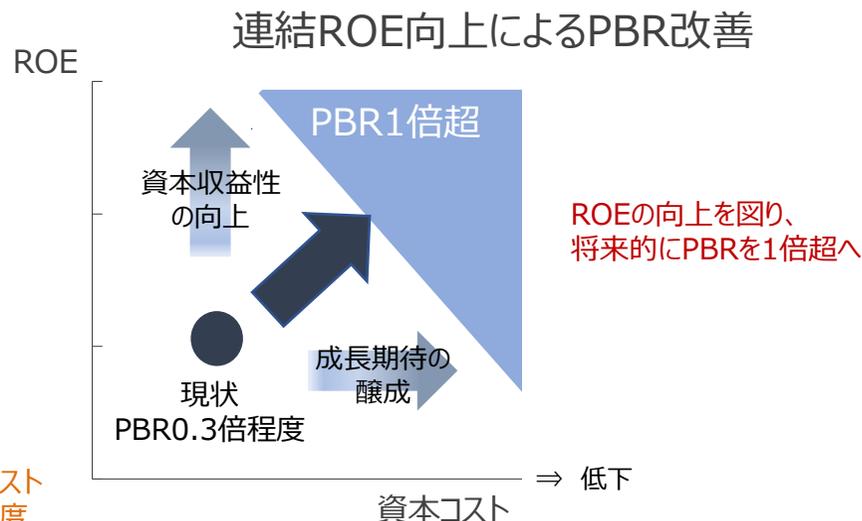
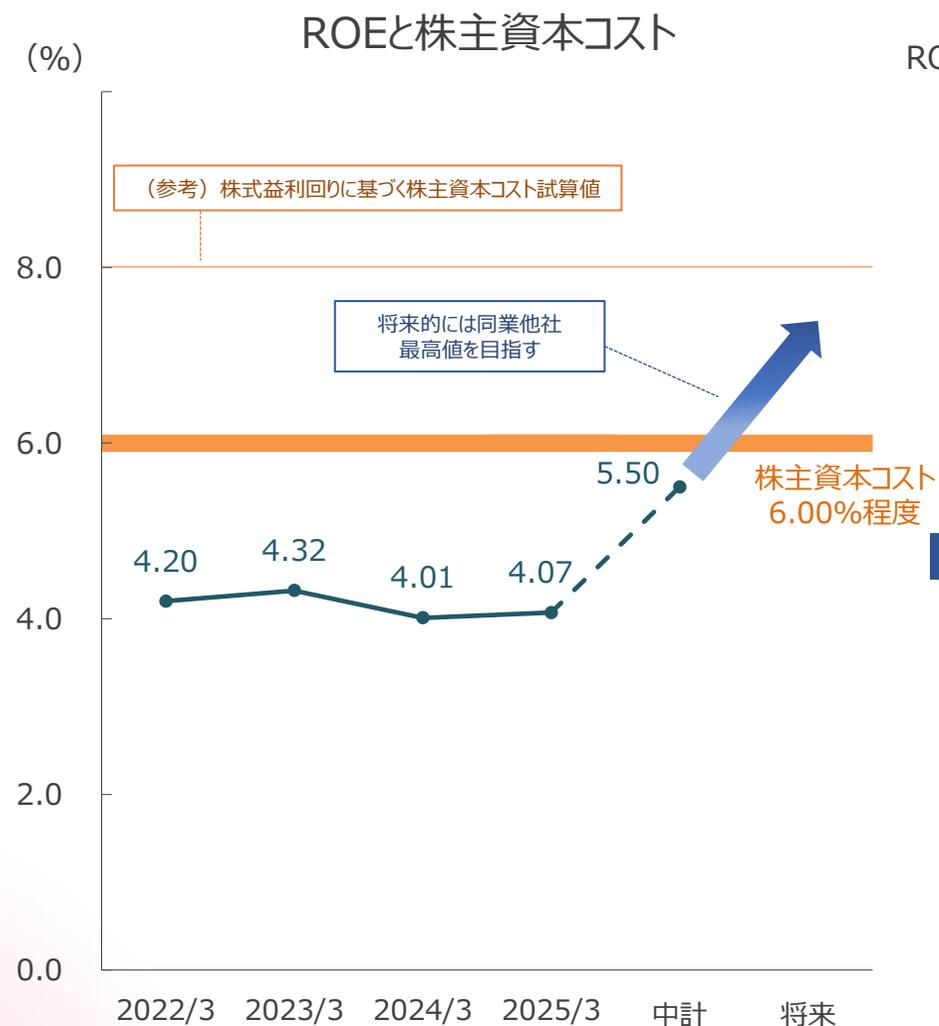
	2025年3月期 実績	2026年3月期		2028年3月期 中計目標
		予想	前期比	
経常利益	69	80	+10	—
当期純利益	49	54	+4	79

企業価値向上に向けた取り組み

現状認識および将来イメージ

ROEは資本コストを下回る水準となっていると認識。

将来的には地銀最高水準のROEを目指し、資本コストを意識しながら継続的に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。
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 : 一定水準以上の期待収益率
- 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
 ※計算には感応度が高い年数を採用

企業価値向上に向けたロジックツリー

利益の質を重視したROEの向上、情報開示等による資本コスト抑制のための施策実行によるPER向上により、企業価値（PBR）の向上を目指す。これらの施策を進めるための戦略的人材ポートフォリオを構築する。

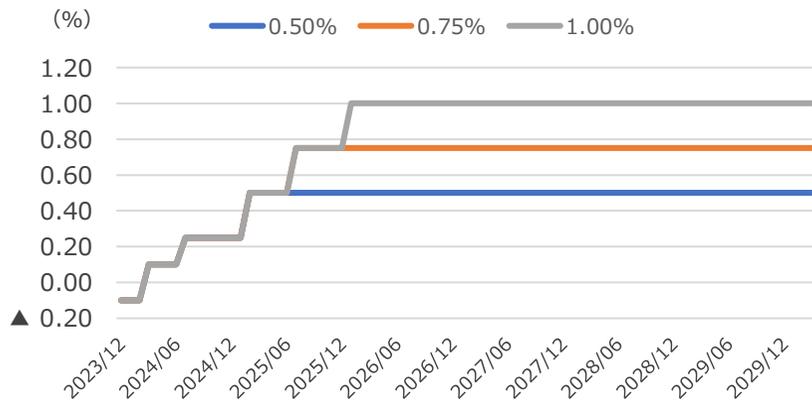
PBR向上	ROE向上	RORA改善	収益力強化	伝統的銀行業務（預金・融資・有価証券）のステージアップ
				リスク・アセットベースでの収益性向上
				高度金融サービスの提供 （法人向けコンサルティング・個人向けコンサルティング・キャッシュレス事業）
		コストコントロール	新たな取り組み	
			事務効率化、他行連携等による経費圧縮	
			経営改善支援を通じた予期せぬ与信コスト発生抑制	
	自己資本比率水準のコントロール	リスク・アセットコントロール	リスク・ウェイト低減策の実施	
		資本の有効活用	キャピタルマネジメント 適宜適切な自己株式の取得や配当水準の継続検討	
	PER向上	企業ブランド力の強化	サステナビリティ経営の実践	地域の脱炭素化支援、ESG評価の向上
			グループブランド戦略	カード・IT・リース事業などのグループ会社一体となった総合力の向上
社会価値の向上		地域経済の活性化	地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化	
戦略的人材ポートフォリオの構築				

【 預金・融資・有価証券 】 金利上昇による収益への影響

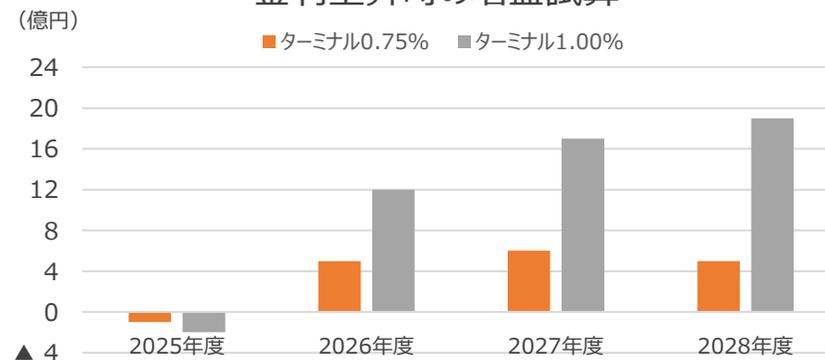
RORA改善
(収益力強化)

想定する金利パスで金利が上昇した場合、一時的に評価損は増加するものの、収益は増加する見通し。

ターミナルレート想定パス

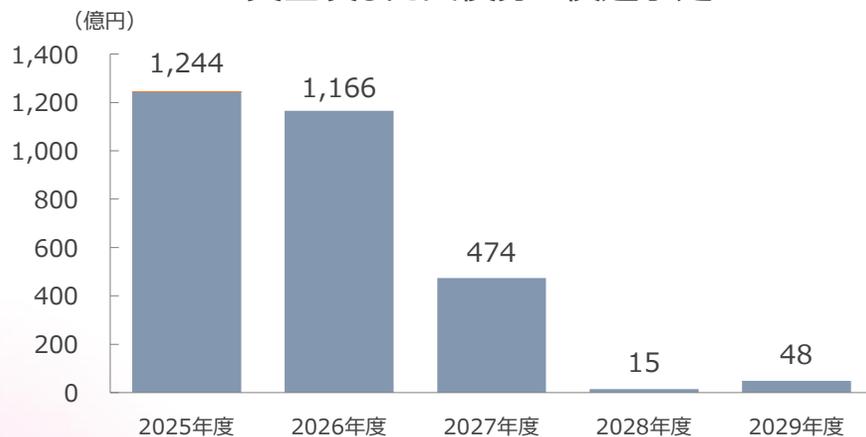


金利上昇時の増益試算



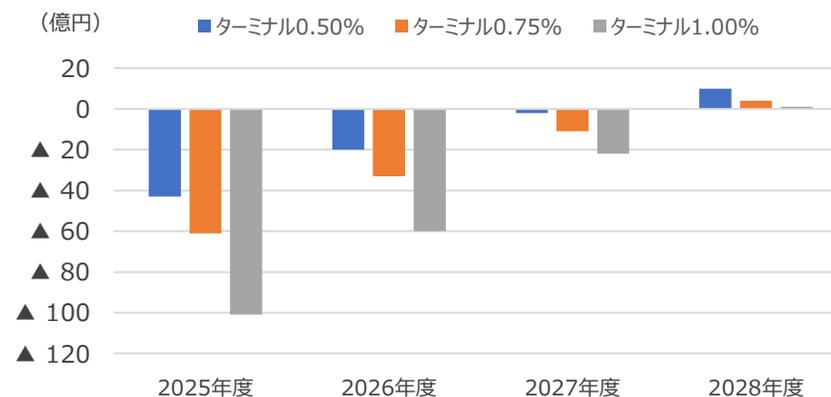
* 預貸金追随率、ボリューム等は当行独自で設定した値を使用

資金潰し円貨債券の償還予定



* 資金潰し債券とは0%程度のクーポン。償還予定は2025年4月以降の債券

金利上昇時の円貨債券の評価損益

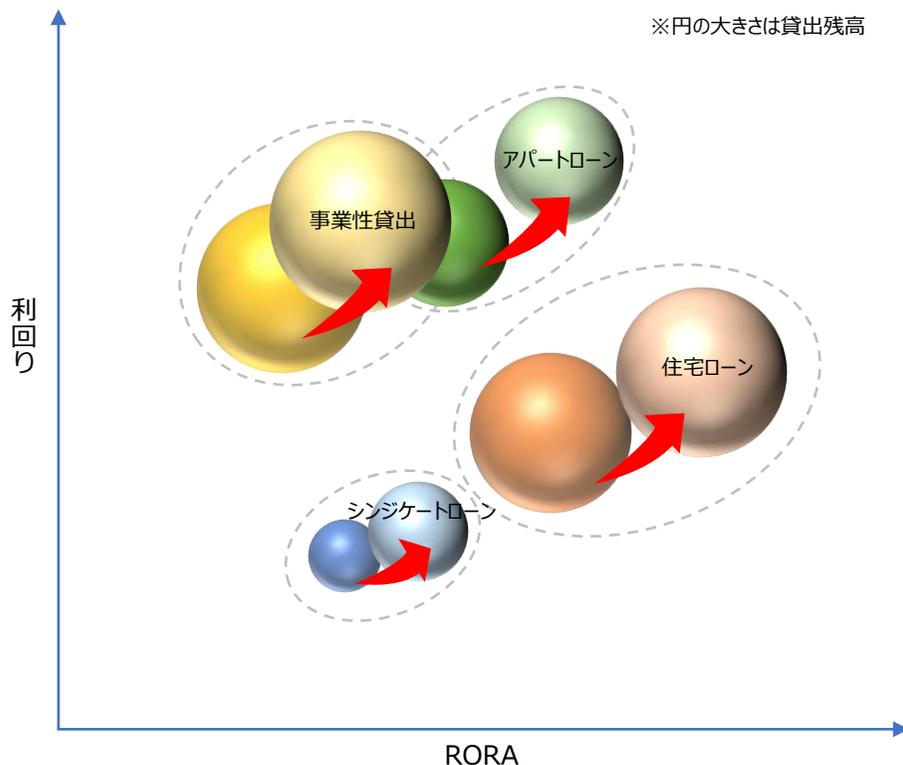


リスク・アセットベースの収益性向上

RORA改善
(収益力強化)

貸出金特性に合わせた方向性をALM委員会やRAF委員会で継続議論。リスク対比収益性の最大化を図っていく。

RORA改善のイメージ



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

ALM・RAF高度化

貸出金区分ごとの取り組み方針

貸出金区分	取り組み方針
①住宅ローン	<ul style="list-style-type: none"> RORAは最も高く収益性は比較的高い。 住宅ローンは世帯メイン化の中核商品と認識。 個人収益の柱として積極的に残高を積み増す。
②アパートローン	<ul style="list-style-type: none"> 世帯数増加の固有地域性に鑑み積極推進。 県内でも地域によって異なる需要を的確に把握。 対象物件に関する情報を精査し、適切なプライシングを実施。
③事業性貸出	<ul style="list-style-type: none"> 景気回復や入域観光客数の増加に伴う積極的な資金需要を後押し。 法人ビジネス分野の長所を生かし課題解決型の営業スタンスを確立。 市場金利連動型商品を導入し、顧客ニーズを積極的に把握。 残高の積み増しと収益力増強の両立を図る。
④シンジケートローン	<ul style="list-style-type: none"> 金利情勢の変化を踏まえ、マイナス金利時は消極対応だったシンジケート・ローンの取り組みについて積極方針へ見直し。 残高積み増しと金利上昇による収益性改善を同時に図る。

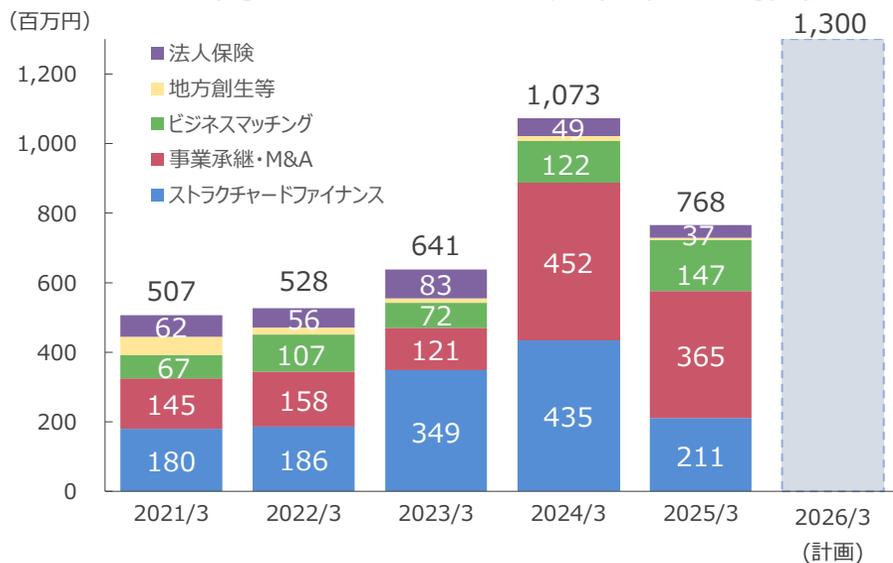
シンジケート・ローン取り組み方針の変更

変更前	変更後
<ul style="list-style-type: none"> 原則マイナス金利抵触を回避する目的で低利回りのアセットをRW（リスク・ウェイト）0%程度で取り組み。 	<ul style="list-style-type: none"> アセットアロケーションの観点から、金利上昇による収益性の拡大を考慮し、資産ポートフォリオとして積極的に積み上げる。

【高度金融サービスの提供】法人向けコンサルティング

ストラクチャードファイナンスにおいて前期大口案件の反動減あるも、事業承継・M&Aを含め、各項目とも堅調に推移。相談件数も好調に推移しており、今後さらなる収益拡大を目指す。

法人向けコンサル関連手数料収入の推移

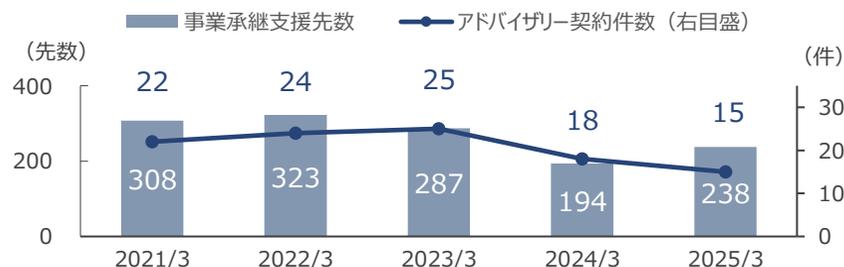


新たな取り組み

【ESG関連】

- 2023年9月に「サステナブルファイナンス・フレームワーク」を策定し、「りゅうぎんグリーンローン」「りゅうぎんソーシャルローン」「りゅうぎんサステナビリティ・リンク・ローン」の取り扱いを開始。以下の通り、それぞれ県内地銀初の契約実績となった。
 - 2023年9月「りゅうぎんサステナビリティ・リンク・ローン」
 - 2024年7月「りゅうぎんグリーンローン」
 - 2024年9月「りゅうぎんソーシャルローン」

事業承継の支援件数とアドバイザー契約件数



M&Aの支援件数とアドバイザー契約件数



ストラクチャードファイナンス相談件数推移

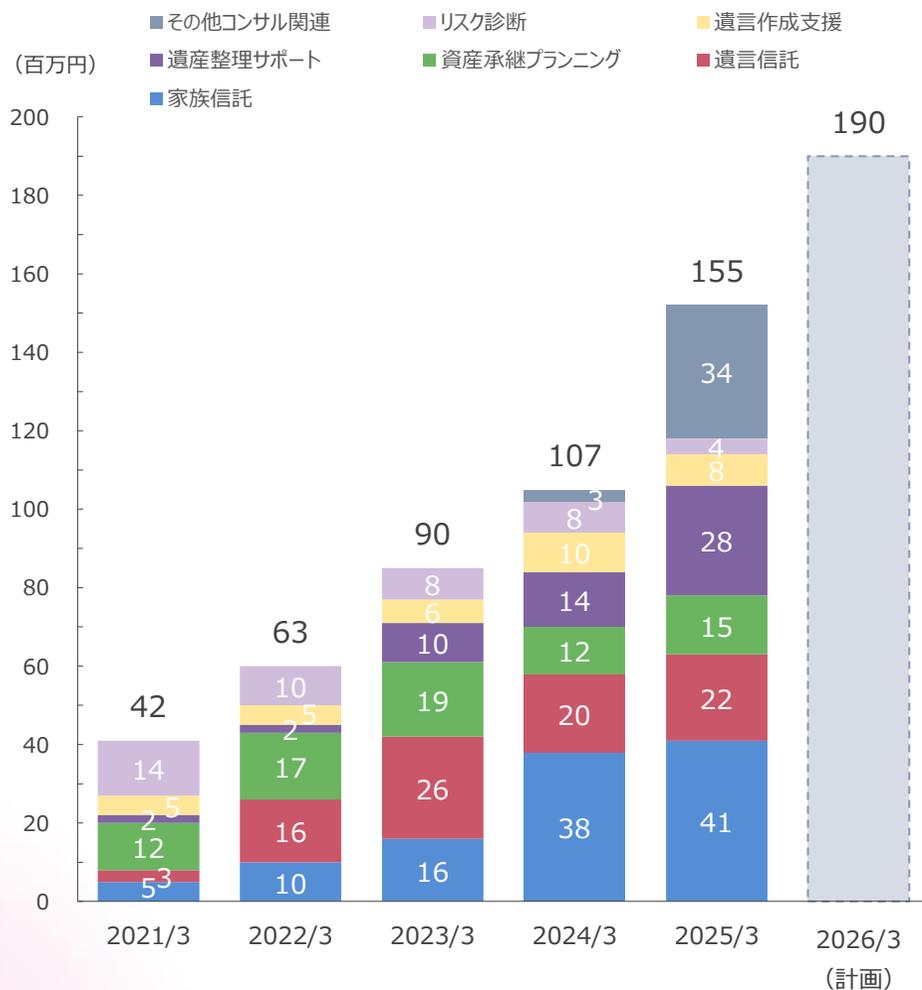


【高度金融サービスの提供】個人向けコンサルティング①相続関連

RORA改善
(収益力強化)

相続ニーズへの取り組みが認知され相談・契約件数は好調に推移。今後もさらなる事業の拡大を目指す。

個人向けコンサル（相続）関連手数料の推移



個人向けコンサルティングの深化・拡大に向けた取り組み

- セカンドライフ診断書の導入
お客様の生活背景や将来の希望、課題を、3つの軸「健康・資金・相続」で整理し、可視化した診断書としてまとめるサービス。2024年下期より試行開始し、2025年度より本格導入。
- 個人向けコンサルティングの深化・拡大を目的に、預かり資産推進チームと相続コンサルティングチームを統合し、資産形成・運用から資産承継までをワンストップで提供できる体制を整備。

※相続に関する商品・取り組みと各取扱開始時期

- 2018年：りゅうぎん家族de信託、リスク診断、資産承継プランニング
- 2019年：遺言信託・遺産整理サポート業務
- 2023年：お金の信託
- 2024年：不動産の信託

参考：相続コンサルティング契約件数推移

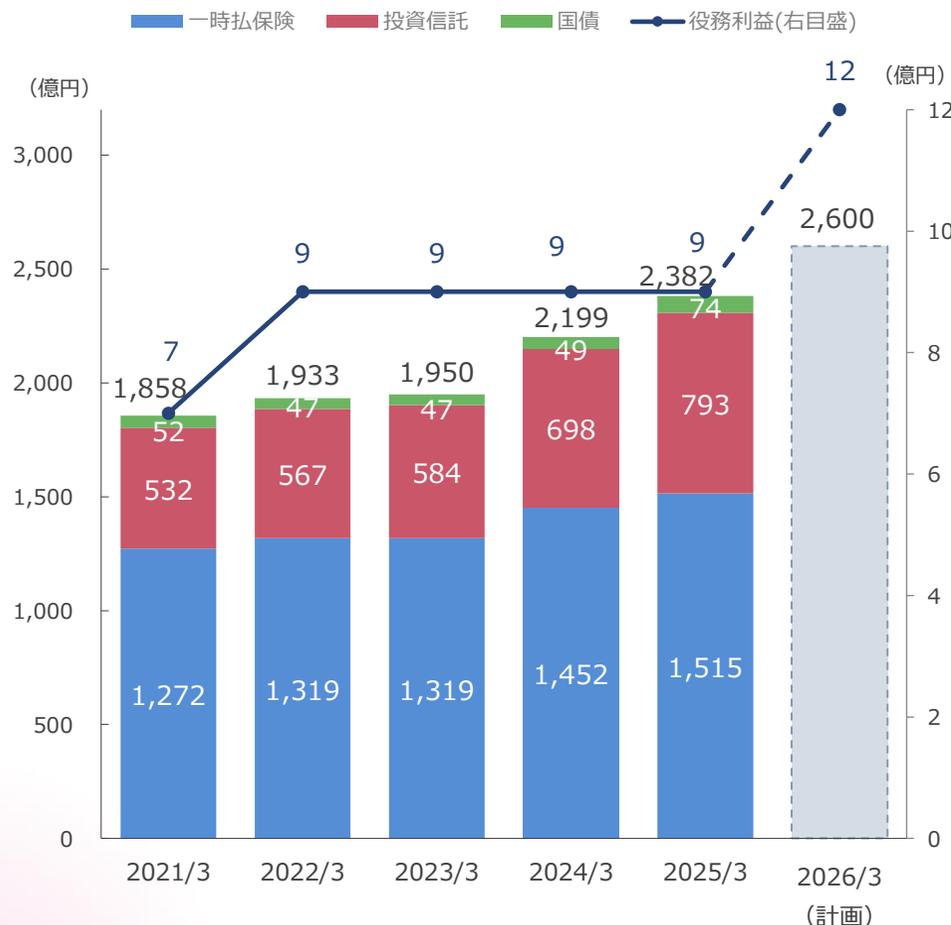


【高度金融サービスの提供】個人向けコンサルティング②預かり資産

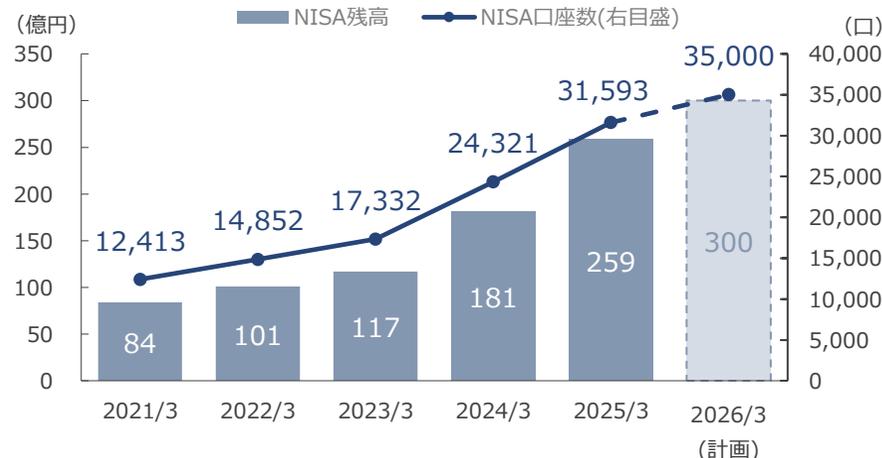
RORA改善
(収益力強化)

提案力強化策が奏功したのに加えマーケットが堅調に推移し、投資信託・一時払保険の残高が増加。引き続きNISA推進をベースに、資産形成・運用から相続対策まで、トータルでライフプランをサポートし、収益の拡大を目指す。

預かり資産残高および利益推移



NISA残高および口座数



りゅうぎんアプリへの投資信託取引機能追加

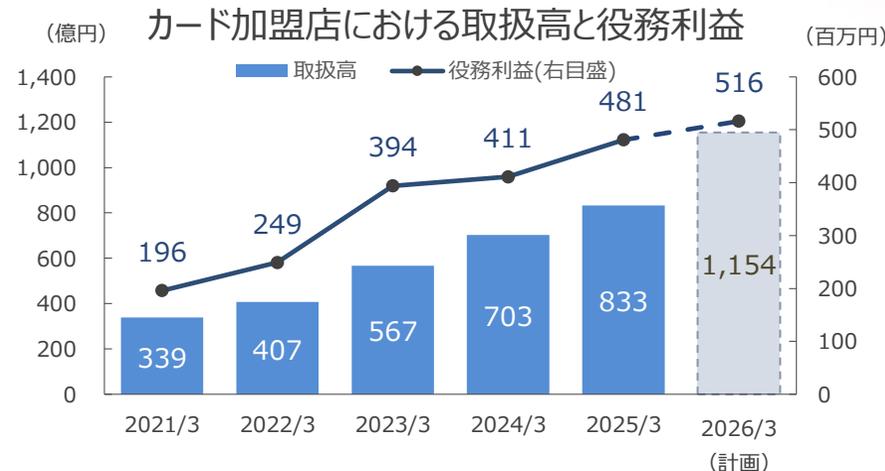
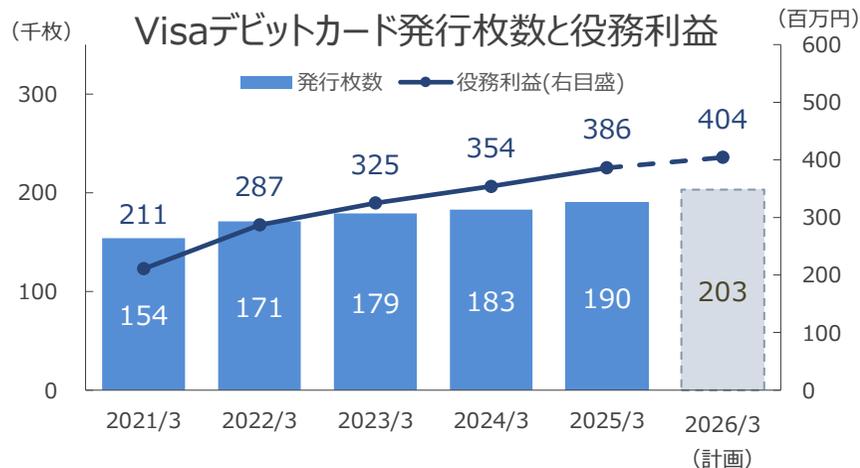
- 2024年8月、スマートフォン向け banking アプリ「りゅうぎんアプリ」に投資信託取引機能を追加。投資信託口座開設、商品の購入・解約、残高照会等一連の取引がアプリ内で完結可能となった。
- NISA口座開設にも対応しているほか、商品購入時の手数料も窓口契約時より割安となっており、NISA残高や口座数の増加に寄与した。

アプリからの投信口座開設件数
(2024/8~2025/3)

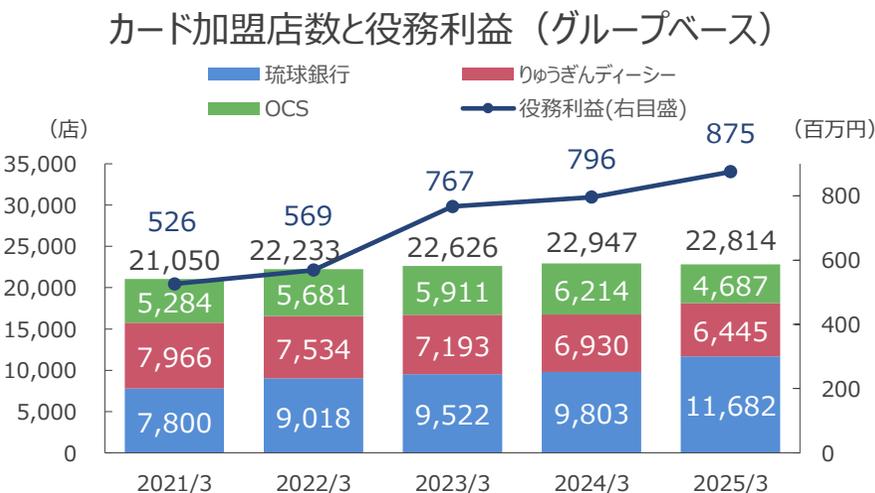
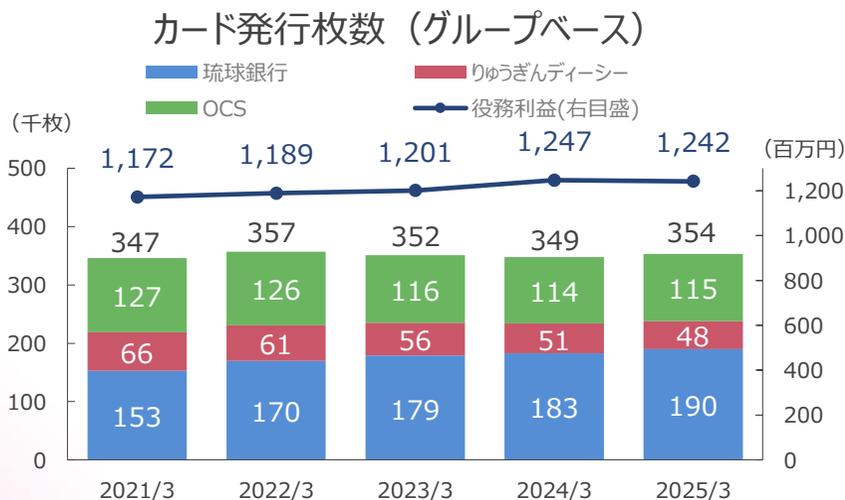
累計
1,808件

【高度金融サービスの提供】キャッシュレス事業

Visaデビットカード発行枚数、カード加盟店における取扱高の増加を背景に、カード利用手数料および加盟店手数料は増加。今後はインバウンドの回復なども背景に、さらなる拡大を目指す。



参考：キャッシュレス事業グループベース（琉球銀行、OCS、りゅうぎんディーシー）



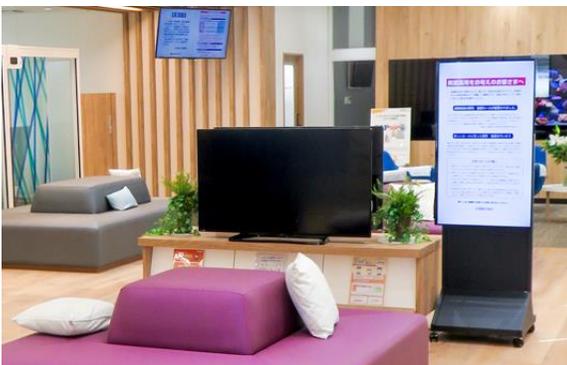
新たな取り組み

高度な金融サービスの提供を目的とした新たな事業への挑戦により事業基盤および収益機会の強化・拡大を目指す。

デジタルサイネージを活用した 企業広告配信サービスの開始

- ✓ 当行サービスのPRおよびインシデント発生時への顧客向け案内を目的に、県内営業店のロビー・ATMコーナーへデジタルサイネージを設置。
- ✓ 既存資産（設置機器・金融機関としての信用力）の有効活用を図る施策であり、取引先企業のトップライン向上に係る支援、および取引先拡大のためのドアノックツールとしての利用を目的とする。
- ✓ 2025年1月より、一部エリアで上記デジタルサイネージに取引先企業の広告を表示する、「企業広告配信サービス」のプレ販売を開始。
- ✓ 2025年3月より全店（県内54店舗）で販売開始。5月より広告配信開始。

【サイネージ設置イメージ】

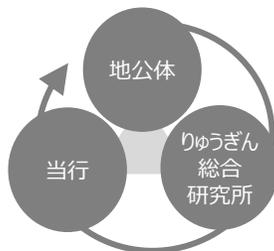


地域コンサルティングへの取り組み

- ✓ りゅうぎんグループにて行政及び民間と連携し、PPP・PFI事業を通じて地域課題の解決を図りつつ、PPP・PFI事業の収益を県内で循環させる体制を構築する。
- ✓ PPP・PFI事業の行政側コンサルティング支援業務を2025年より「りゅうぎん総合研究所」にて担う。
- ✓ 2025年3月に一部の県内自治体より簡易サウンディング業務をりゅうぎん総合研究所が受託。業務進捗中。
- ✓ 今後は複数の県内自治体にて、官民連携事業勉強会を実施予定。

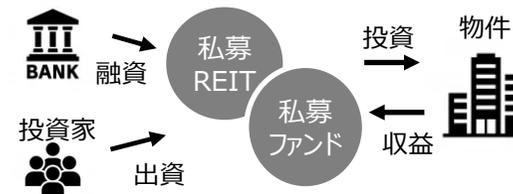
【業務概要】

- ・自治体の課題を認識し、事業発案段階から事業モニタリングまで支援実施
- ・官民連携事業化にあたっては、様々な手法の活用を検討



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や私募運用する子会社設立および専門人材の確保、投資物件パイプラインの拡充の検討。

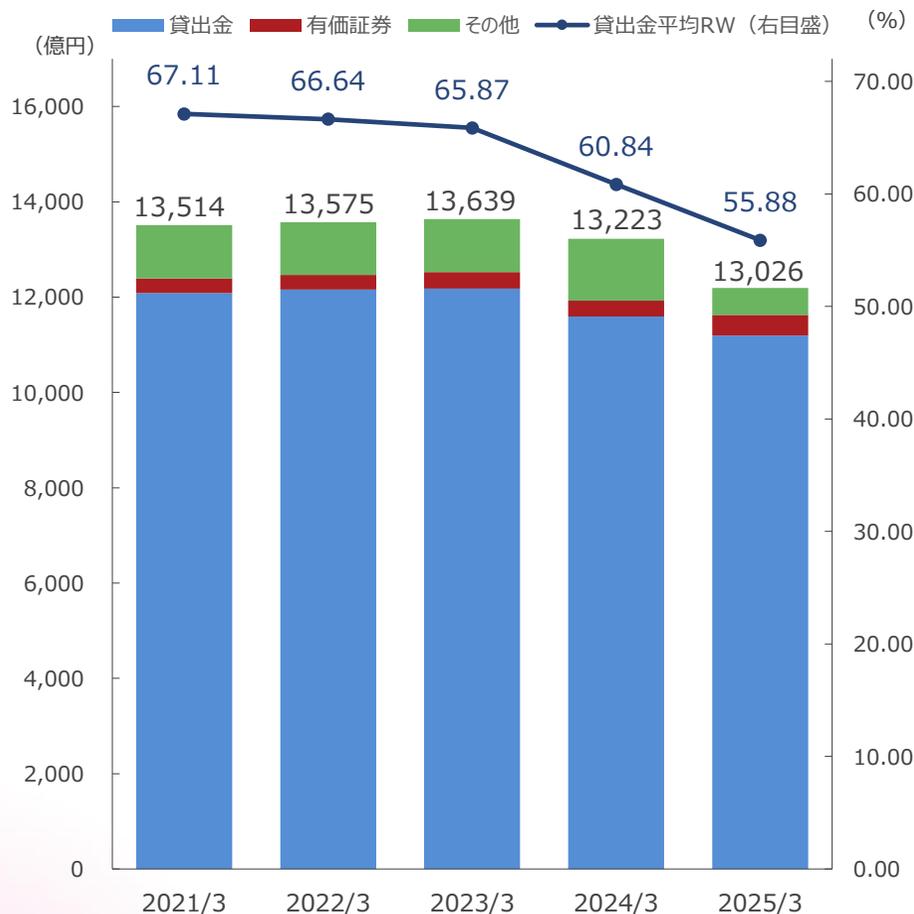


	2024	2025	2026
人材育成等	[Green arrow spanning 2024, 2025, and 2026]		
資産運用会社・投資会社設立等			[Green arrow in 2026]
新会社の運用開始			[Green arrow in 2026]

リスク・ウェイト低減策の実施

リスク・ウェイト（RW）判定の精緻化を図ってきたことでリスク・アセットの効果的な削減を実現、自己資本比率の上昇に寄与。将来的には内部格付手法への移行を目指し、自己資本比率の上昇および効果的なアセット積み増しを図る。

リスク・アセットと平均リスク・ウェイト



* 2025/3はバーゼルⅢ最終化対応の計数。

将来的に目指す姿

取り組み中	内容と自己資本比率上昇効果
①内部格付手法への移行	<ul style="list-style-type: none"> リスク・アセット計測の高度化で債務者ごとに適切なリスク・ウェイトを判定。 低利先へも適切なリスク・リターンで採算性を判断。取引先が拡大し、収益増加にも寄与。
②オペレーショナル・リスク相当額算出方法の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ILM内部算出の適用でリスク・アセットを削減。 当局承認後、比率上昇に寄与。

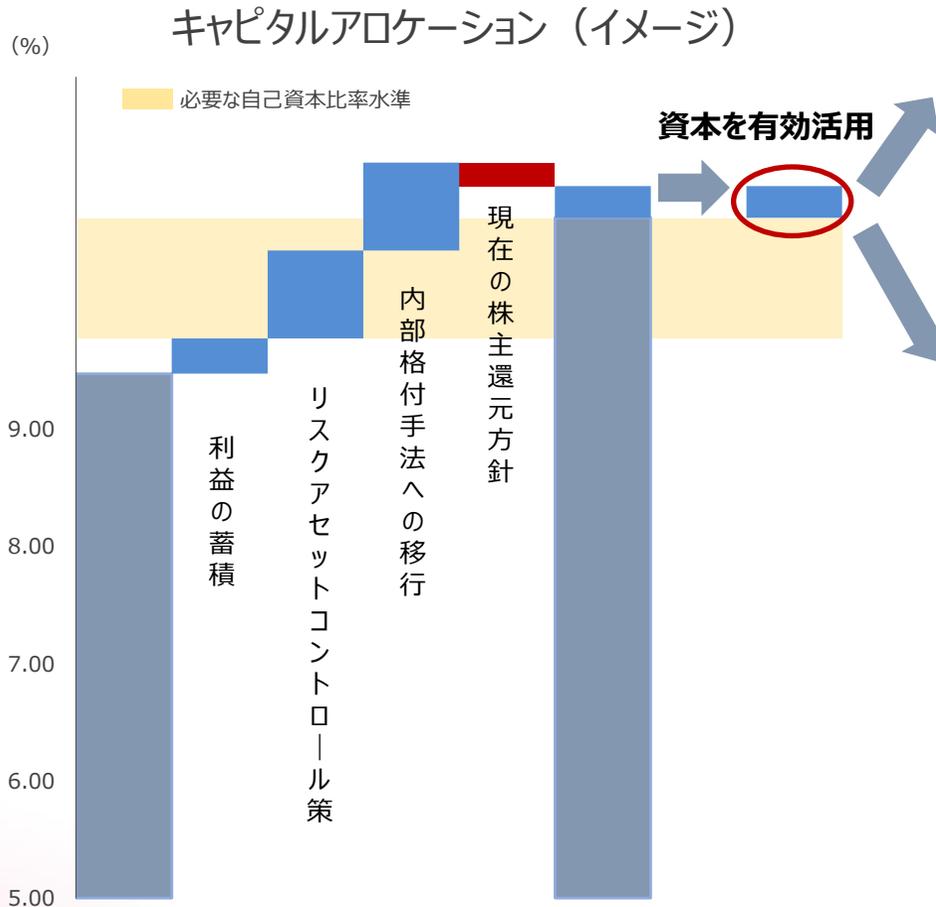
過去の主なリスク・アセットコントロール実施策

実施策	自己資本比率上昇効果
①居住用不動産LTV全件把握	●約0.3%の自己資本比率上昇に寄与。
②連結関連会社外部格付取得	●約0.1%の自己資本比率上昇に寄与。
③CRM適用の精緻化	●約0.6%の自己資本比率上昇に寄与。
④不動産関連エクスポージャーのLTV把握	●約0.2%の自己資本比率上昇に寄与。

キャピタルマネジメント

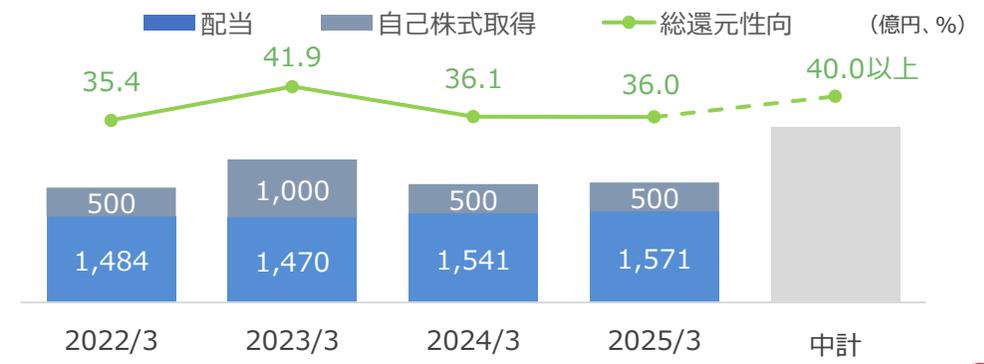
自己資本水準のコントロール
(資本の有効活用)

不測の事態が起こった場合でも、8%以上の自己資本比率が維持される水準を定義。自己資本比率の水準を意識しながら、将来収益最大化へアセットを積み増し、株主還元を積極的に実施していく。



金利上昇局面における対応	
項目	内容
貸出金	•メゾンファイナンス等新たな融資への取り組み
有価証券	•戦略的ポートフォリオの構築と残高の積み増し
新たな事業への投資	•アセットマネジメント会社設立検討等

株主還元の充実	
項目	内容
配当	•安定配当の維持と配当水準の継続的な見直し •将来的な配当基本方針の見直しの検討
自己株式取得	•適宜適切な水準での自己株式取得の継続検討



地域の脱炭素化支援、ESG評価の向上

企業ブランド力の強化
(サステナビリティ経営の実践)

社会課題の解決×経済価値の向上に繋がる取り組みを推進し、気候変動をはじめとしたESG課題の解決に資する商品・サービスの取り扱いを拡大する。

主な商品・サービス ラインナップ



- りゅうぎんSDGs応援サービス
- りゅうぎんサステナブルファイナンス
- りゅうぎんZEH専用住宅ローン

商品・サービス



投資活動

- 琉球ファンド（運営：株式会社琉球キャピタル）
 - 当行を含む沖縄県内企業で組成された琉球ファンドへの参画・出資（資本支援を中心に事業承継や中長期的な事業拡大に資する県内企業への資金供給を担っている）

沖縄県の脱炭素をけん引する主な取り組み



情報開示

- 脱炭素社会への「移行計画」策定
 - 2025年3月発表。県内金融機関初の取り組み
- TNFD開示の実施
 - 2025年3月、県内の金融機関で初めてTNFD提言に基づく情報開示を実施
- CDP「A-」評価に認定
 - 昨年に続き上位から2番目の「A-」評価に認定

サステナビリティ関連の収益実績

【ZEH専用住宅ローン収益推移】



【ZEH住宅ローン】

2022年9月より「ZEH専用住宅ローン」の取り扱いを開始。
2025年3月末時点で新規実行額は460億円を突破した。

【事業者向けファイナンス実績（累計）】



* 2023/4～2025/3までの累計

主なファイナンスとして2023年9月にサステナビリティリンクローンを実行。
また2024年7月にはグリーンローン、10月にはソーシャルローンを実行。

中期経営計画「Empower 2025」の概要

前中期経営計画「Value 2023」振り返り

Value2023の振り返り

【資金利益の増強】

預貸金業務を中心に資産と負債を総合的に管理するALM戦略を浸透させ、資金利益の増強を図りました。リスク・コントロールを行いながら貸出金や有価証券の金利資産ポートフォリオを改善したことで収益性が向上しており、金利環境の変化に柔軟に対応できる体制が整いつつあります。

【役務利益の強化】

重点3事業である法人・個人向けコンサルティングおよびキャッシュレス事業を深化させることができ、役務利益も順調に伸びています。

【人的資本への投資】

上記実績は、各分野における専門人材の育成等の成果と認識しており、今後も人的資本投資を継続し、質の高いサービスソリューションメニューの拡充につなげ、収益の拡大を図っていきます。

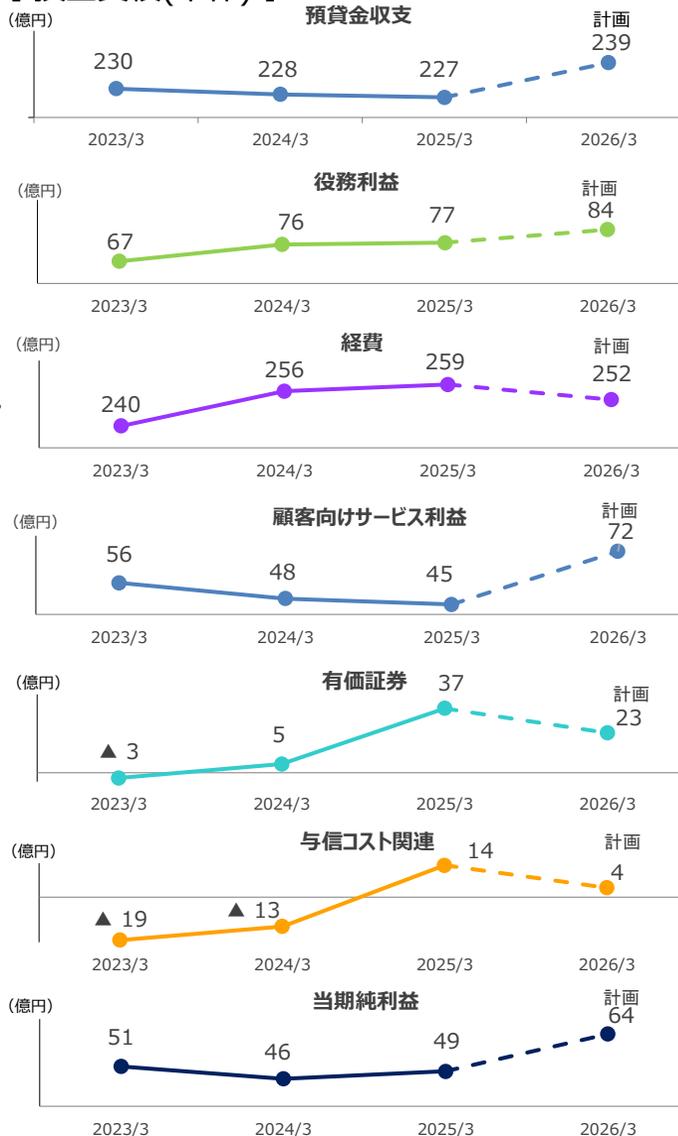
【コスト関連】

人的資本やシステム関連（戦略案件）に投資を継続した一方、各種経費削減策で物件費の抑制に努めました。また与信コストもフォワードルッキングな引き当ての継続により適切に管理できる体制となりました。

【総評と新中期経営計画】

コロナ禍の影響や金利環境の変化はあったものの、その変化に耐えるしっかりとした収益基盤が整ってきたと認識しています。一方、前中期経営計画を策定時に想定していた経営環境は、物価や人手不足・人件費の高騰、金利環境などの面において大きく変化し、世界経済の不確実性も高まりました。この大きな環境変化に適応するため、今回、前中期経営計画を1年前倒しで終了させ、新中期経営計画を策定いたしました。

【損益実績(単体)】



経営目標および実績

項目	2024年 3月期 実績	2025年 3月期 実績	中計 目標 (2026年 3月期)
連結 当期 純利益	56億円	57億円	75億円
連結 ROE	4.01%	4.07%	5.0% 以上
連結自 己資本 比率	9.57%	9.94%	9.7% 以上
単体 顧客向け サービス 利益	48億円	45億円	72億円
単体 コア 業務純益	51億円	71億円	93億円
単体 コア OHR	83.5%	79.4%	73.0% 以下

財務指標

・顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役務利益 - 経費
※詳細については中期経営計画を参照

中期経営計画「Empower 2025」 — すべては沖縄のために —

変化する環境・課題と当行の取り組むべきこと

激しい環境変化に強くしなやかに対応し、長期ビジョンの実現を目指す

環境認識	外部環境			沖縄県の課題	
	人口の減少	金融規制緩和・異業種の参入	金利ある世界への対応	企業の「稼ぐ力」の停滞	資本・利益の県外流出
	気候変動への対応	お客さまの価値観の多様化	デジタル技術の加速度的進化	新たな基幹産業の創出	観光産業の質的発展

< 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

企業価値の向上・環境価値の向上・社会価値の向上

重要課題（マテリアリティ）の整理

ステークホルダーとの関係において積極的に実現すべきテーマ		実現を下支えするテーマ	
気候変動リスクの把握と対策	地域全体の “仕事をこなす力”の底上げ	ダイバーシティと機会均等	労働安全衛生・健康経営の徹底
ESGを勘案した投融資活動	金融サービス拡大（高度化） への挑戦	持続可能な資源利用	地域社会との積極的な関わり
人的資源の開発	コーポレートガバナンスの高度化	安全な金融商品の提供	リスクマネジメント

新中期経営計画への挑戦

**持続可能な
事業基盤の拡大**



琉球銀行グループの総合力を発揮し、新たな分野へ挑戦しながら盤石な営業基盤を構築する

**持続可能な
地域基盤の整備**



地域課題の解決に挑み、企業の成長と県民の豊かさの向上に寄与する

**サステナビリティ
経営の実践**

ESG経営の実践により琉球銀行グループの持続的成長を実現するとともに、地域事業者のESG経営をサポート

中期経営計画「Empower 2025」 — すべては沖縄のために —

概要

中期経営計画「Empower 2025 — すべては沖縄のために —」
2025年4月 ～ 2028年3月（3カ年）

テーマ

沖縄県の成長分野への資源投下

沖縄県の成長
ストーリーをデザイン

地域課題を解決

新たな企業価値を創出

重点戦略

預貸金・ 有価証券運用の強化

- ◆ 集まる預金の仕組みづくり
 - ✓ 提案力の強化、アクティブ口座の拡大
- ◆ 県内資金需要の創出・拡大
 - ✓ マーケット分析による人的リソース投入
- ◆ 戦略的な有価証券運用

地域課題解決の先導

- ◆ 実践的なESG経営
 - ✓ 産官学金連携、J-クレジット事業、ZEP Ryukyuとの連携
- ◆ ソリューションメニューの充実
 - ✓ スタートアップ企業創出、まちづくり支援など
- ◆ 伴走型コンサルティングの実施

グループ連携強化と アライアンス活用

- ◆ 相互連携による収益力向上
 - ✓ 行政コンサルティング、
県外シローン共同組成
- ◆ 業務効率化に向けた相乗効果の発揮
- ◆ 新規事業の共同開発

人的資本投資の増強と最適化

- ◆ 専門性の高い強固な人材の育成と戦略的な配置・循環による店頭サービスレベルの向上
 - ✓ 役職員のリスクリング支援充実、DX人材の育成強化、業務効率化による余力創出と新規領域への挑戦、若手行員の早期育成体制拡充、専門人材の行内還流

中期経営計画「Empower 2025」 — すべては沖縄のために —

当行の目指す姿

経営理念

地域から親しまれ、信頼され、
地域社会の発展に寄与する銀行

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^o

企業文化

役職員が互いに高めあい、生き活きと
働ける「自由闊達な企業風土」

「お客さまの最善の利益の追求」を
共通価値観とした行動

【好循環サイクルのイメージ】



2025年
3月期

Value 2023

Empower 2025

PBR 0.3倍

ROE 4.0%

2028年
3月期

PBR 0.6倍
ROE 5.5%以上

2030年
3月期

PBR 0.8倍
ROE 6.0%以上

中期経営計画「Empower 2025」 — すべては沖縄のために —

【中期経営計画期間中の損益計画（単体）】



【預貸金収支】

県内の資金需要拡大や利回りの上昇等により、貸出金利が増加し、預貸金収支は増加。



【役員利益】

法人・個人コンサル関連、キャッシュレス関連手数料等、主要既存業務の拡大により増加。



【経費】

処遇改善による人件費増加やシステム投資、新店に係る物件費や消費税等の増加により、増加する見込み。最終年度に向け継続して圧縮を図る。



【顧客向けサービス利益】

経費の増加はあるものの、預貸金収支や役員利益の増加により2028年3月期には70億円を上回る水準となる計画。



【有価証券】

外貨調達コストの減少や利回り上昇による利息収入の増加等を見込む。残高の積み上げ等により、最終年度には55億円を上回る水準となり収益の柱に成長。



【与信コスト】

2024年3月期までは一般貸倒引当金の戻入が発生したものの、2025年3月期には繰入に転じており、2026年3月期以降も与信コストの発生を保守的に計画に組み入れ。



【当期純利益】

2026年3月期以降も増加傾向が継続し、2028年3月期は80億円近くに達する計画。

経営目標

財務指標	項目	目標
	連結当期純利益	90億円
	単体コア業務純益	120億円
	単体コアOHR	70.0%以下
	連結ROE	5.5%以上
	連結自己資本比率	10.0%程度
基本戦略指標	サステナブルファイナンス実行額	3,000億円
	沖縄県民のライフサポート件数	35,000件
	県内スタートアップ企業創出数の伸張率	2023年比1.5倍
入域観光客数	1,200万人	

・顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役員利益 - 経費

※詳細については中期経営計画を参照

中期経営計画「Empower 2025」

■ 頭取メッセージ	42
■ 中期経営計画の方向性	
➢ 沖縄県のポテンシャル	44
➢ 変化する環境・課題と当行の取り組むべきこと	47
➢ 新中期経営計画の概要	48
➢ 当行の目指す姿	49
➢ 経営指標	50
■ 重点戦略	
➢ 預貸金・有価証券運用の強化（預貸金の増強）	52
➢ 預貸金・有価証券運用の強化（有価証券運用の拡充）	53
➢ 地域課題解決の先導（個人コンサルティング）	54
➢ 地域課題解決の先導（法人コンサルティング）	55
➢ 地域課題解決の先導（キャッシュレス事業）	56
➢ 地域課題解決の先導（サステナビリティに向けた取り組み）	57
➢ 人的資本投資の増強と最適化	58
➢ グループ連携強化とアライアンス活用	60
➢ 新たな取り組み	61
■ 株主還元策	62

新本店ビル 2026年4月オープン予定



2025年度より、新中期経営計画「Empower 2025」をスタートさせます。前中期経営計画「Value 2023」を前倒しで終了し、新たな計画を策定いたしました。「金利のある世界」の到来に加え、アメリカを中心に世界経済の不確実性が高まり、当行をとりまく経営環境も大きく変化している状況下、当行の経営戦略も見直す必要があると考えました。ただし、当行の長期ビジョン「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」を目指すという大きな方向性は全く変わりません。今後の沖縄県経済の活性化を、当行が様々な取り組みで支えていくのだという強い意思を「Empower」というタイトルに込めました。

地域に寄り添い、地域経済の成長や課題解決に貢献することが地域金融機関である当行の使命であり、その使命を果たすことが当行の企業価値向上にもつながります。

沖縄は大きな成長のポテンシャルを持つ地域です。魅力ある自然や伝統文化を活かした観光業が発展しているほか、東アジアの中心という地理的な優位性を有しており、今後も成長が期待できます。その沖縄に営業基盤を置く地域金融機関として、当行はこれから沖縄が成長していく中で生じる課題の解決に積極的に貢献していかなければならないと考えています。たとえば、「自然」を観光資源とする沖縄の観光業を持続可能なものとするため、当行が先頭に立って、気候変動対策への取り組みに挑戦していきます。当行の取り組みにより沖縄が成長する、その結果として当行も成長し、企業価値が向上するという好循環サイクルの実現を目指します。

すべての取り組みの基礎となるのは人材です。地域の様々な課題に対応するため、当行の強みである分野のステージアップや、新規事業領域への挑戦に向けた人的資本投資を強化します。行員それぞれが、高い専門性を持ち、その能力を十分に発揮して地域の課題解決に貢献する、そういった人材を育成し、個が強い組織であることを当行の強みとしていきます。

「Empower 2025」で掲げた重点戦略は、沖縄の経済的な成長、地域課題の解決に当行がどう貢献していくかを示すものとなっています。「すべては沖縄のために」という考えのもと、当行が沖縄の成長のために中心的役割を果たす決意です。当行は沖縄の地域課題を解決することを通じて、新たな企業価値を創出していきます。

取締役頭取 島袋健

中期経営計画の方向性

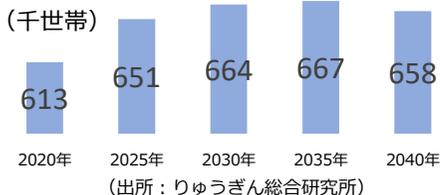
沖縄県は全国の中でも人口動態が安定している地域です。また、沖縄県の魅力として、温暖な気候と豊かな自然環境やアジア諸国との交易により生まれた伝統文化、東アジアの巨大なマーケットの中心に位置する地理的優位性等があげられます。今後、那覇空港の機能強化・拡大構想のもと、新たな産業の集積を図ることで、日本をけん引するゲートウェイへと変容していく地域であると考えています。

人口増減の安定した県

流入もあり全国に比べ人口減少が緩やか

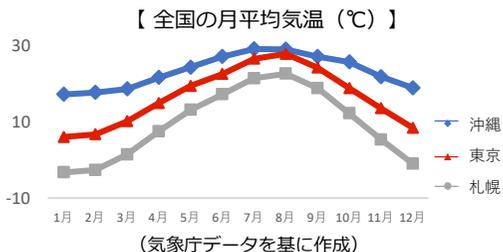


世帯数将来推計



温暖な気候と豊かな自然環境

- 年間を通して温暖な亜熱帯海洋性気候
- 青い海と照葉樹林が広がる島しょ県
- 世界的な生物多様性ホットスポット



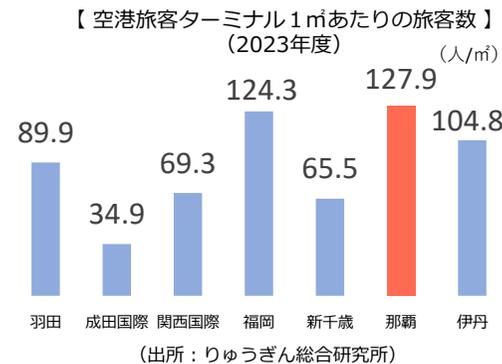
世界へ発信する伝統文化

- 琉球王国のグスク及び関連遺産群 (世界文化遺産)
- 伝統的な染織物や琉球漆器、焼き物
- 宮廷料理や泡盛
- 世界中に広まる「空手」発祥の地



東アジアのハブ

- 主要都市まで空路で4時間圏内
- 旅客数の回復により、那覇空港は全国と比較しても活況

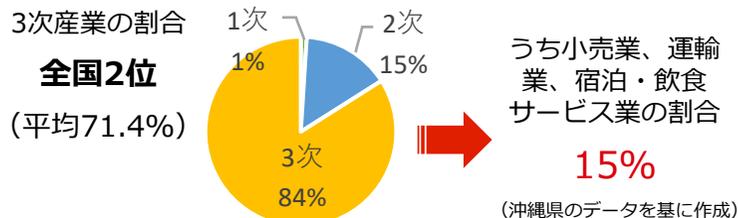


沖縄県の基幹産業である観光関連産業を軸に、県内経済はさらなる成長が見込まれます。北部の大型テーマパーク開業等をきっかけに、観光サービスの量から質への転換、まちづくり等への投資促進や地域住民の生活水準向上につながる好循環モデルの形成が期待されています。

県内総生産の見通し



産業構造



入域観光客数と観光収入



今後の観光関連産業の動き

観光目的税導入

- 安心・安全で快適な観光の実現を図る
- 持続可能な観光経済の実現（オーバーツーリズムの解消）

まちづくり
観光開発

MaaS
構築・拡大

環境保全
脱炭素化

文化・芸術
承継

スポーツ
振興

観光地ブランド化

- 首里城再建とジャングリアのオープン
- リーガロイヤルリゾート（北谷町）やフォーシーズンズ（恩納村）等のリゾートホテル開発

当行グループの取り組み

- ストラクチャードファイナンスの推進
- 観光関連産業に対するキャッシュレス化の提案
- 沖縄県内から生じる収益の県内還流（琉球キャピタルとの連携）
- PFI事業・離島振興のサポート
- 伝統文化継承のサポート（紅型デザインコンテスト等の継続）
- 観光関連産業の調査研究と提言（りゅうぎん総研の活用）



(第33回紅型デザイン展授賞式)

広大な基地返還予定地を中心とした、那覇市・浦添市・宜野湾市の開発が注目されています。同開発を進めていくうえでは、県外・国外から投資や企業を呼び込むことが必要です。地域金融機関として、スタートアップ企業も含めた新たな産業の創出、産業集積につながる仕掛けづくりや県外資本との連携に積極的に挑戦していきます。

沖縄の大動脈に沿った開発とまちづくり

- GW2050PROJECTSの始動
(県内の自治体・企業・団体が一体となった官民のプロジェクト)
- 空港機能の強化や基地返還予定地等の広範囲開発等により国際競争力のある産業を創出
- OISTとの連携を強化しグローバルな発展を目指す

↳ OIST (沖縄科学技術大学院大学)

- 世界最高水準の研究拠点を形成
- アジアを中心とした世界各国から多様な文化や国籍の研究者・学生を受け入れ

那覇市～沖縄市の環境

- 人口：70万人
(県内全土の約50%が集中)
- 面積：144km²
(県内全土の約6.3%)
- 基地返還予定地：800ha (8km²)
(東京ドーム約170個分)
 - ▶ 普天間飛行場
 - ▶ 牧港補給地区
 - ▶ 那覇港湾施設



今後の県経済発展に向けた動き

空港機能強化・拡大

多様な交通機能の導入

グローバル産業集積

新たな産業の創出・活性化

多様な高度人材の育成

脱炭素化に資する新技術

沖縄発スタートアップ創出促進

新産業人材育成の拠点形成

当行グループの取り組み

- 事業の拡大・承継・再生等による経済活性化の先導
- ファイナンス機能の高度化
- スタートアップ企業の創出
- アジア進出支援とPE投資の拡大
- まちづくりのサポート
- 外国人材受け入れのサポート
- 地域の脱炭素化のサポート
- 外国語(英語)人材の輩出



OKINAWA STARTUP PROGRAM
2024-2025
DEMODOY (事業発表)

激しい環境変化に強くしなやかに対応し、長期ビジョンの実現を目指す

環境認識	外部環境			沖縄県の課題	
	人口の減少	金融規制緩和・異業種の参入	金利ある世界への対応	企業の「稼ぐ力」の停滞	資本・利益の県外流出
気候変動への対応	お客さまの価値観の多様化	デジタル技術の加速度的進化	新たな基幹産業の創出	観光産業の質的発展	

< 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
企業価値の向上・環境価値の向上・社会価値の向上

重要課題（マテリアリティ）の整理

ステークホルダーとの関係において積極的に実現すべきテーマ		実現を下支えするテーマ	
気候変動リスクの把握と対策	地域全体の “仕事をこなす力”の底上げ	ダイバーシティと機会均等	労働安全衛生・健康経営の徹底
ESGを勘案した投融資活動	金融サービス拡大（高度化） への挑戦	持続可能な資源利用	地域社会との積極的な関り
人的資源の開発	コーポレートガバナンスの高度化	安全な金融商品の提供	リスクマネジメント

新中期経営計画への挑戦

**持続可能な
事業基盤の拡大**

琉球銀行グループの総合力を発揮し、
新たな分野へ挑戦しながら盤石な営業
基盤を構築する



**持続可能な
地域基盤の整備**

地域課題の解決に挑み、企業の成長と
県民の豊かさの向上に寄与する



**サステナビリティ
経営の実践**

ESG経営の実践により琉球銀行グループ
の持続的成長を実現するとともに、地域
事業者のESG経営をサポート

中期経営計画「Empower 2025 – すべては沖縄のために –」 2025年4月 ~ 2028年3月（3カ年）

沖縄県の成長分野への資源投下

テーマ

沖縄県の成長
ストーリーをデザイン

地域課題を解決

新たな企業価値を創出

重点戦略

預貸金・ 有価証券運用の強化

- ◆ 集まる預金の仕組みづくり
- ◆ 県内資金需要の創出・拡大
- ◆ 戦略的な有価証券運用

地域課題解決の先導

- ◆ 実践的なESG経営
- ◆ ソリューションメニューの充実
- ◆ 伴走型コンサルティングの実施

グループ連携強化と アライアンス活用

- ◆ 相互連携による収益力向上
- ◆ 業務効率化に向けた相乗効果の発揮
- ◆ 新規事業の共同開発

人的資本投資の増強と最適化

- ◆ 専門性の高い強固な人材の育成と戦略的な配置・循環による店頭サービスレベルの向上

経営理念

地域から親しまれ、信頼され、
地域社会の発展に寄与する銀行

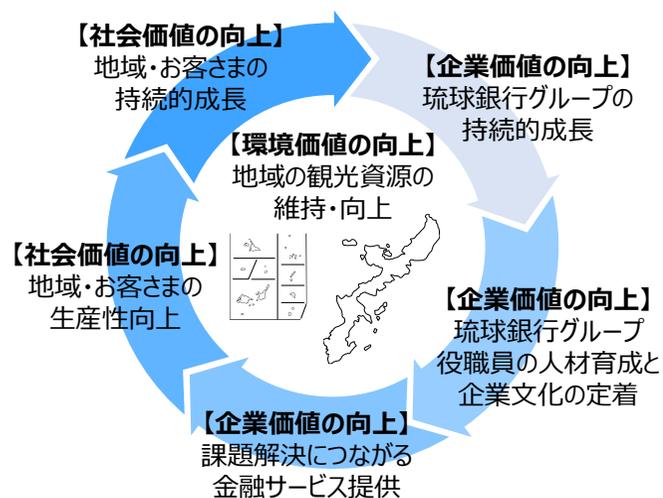
長期ビジョン

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

企業文化

役職員が互いに高めあい、生き生き
と働ける「自由闊達な企業風土」
「お客さまの最善の利益の追求」を
共通価値観とした行動

【好循環サイクルのイメージ】



2025年
3月期

Value 2023

Empower 2025

PBR 0.3倍
ROE 4.0%

2028年
3月期

PBR 0.6倍
ROE 5.5%以上

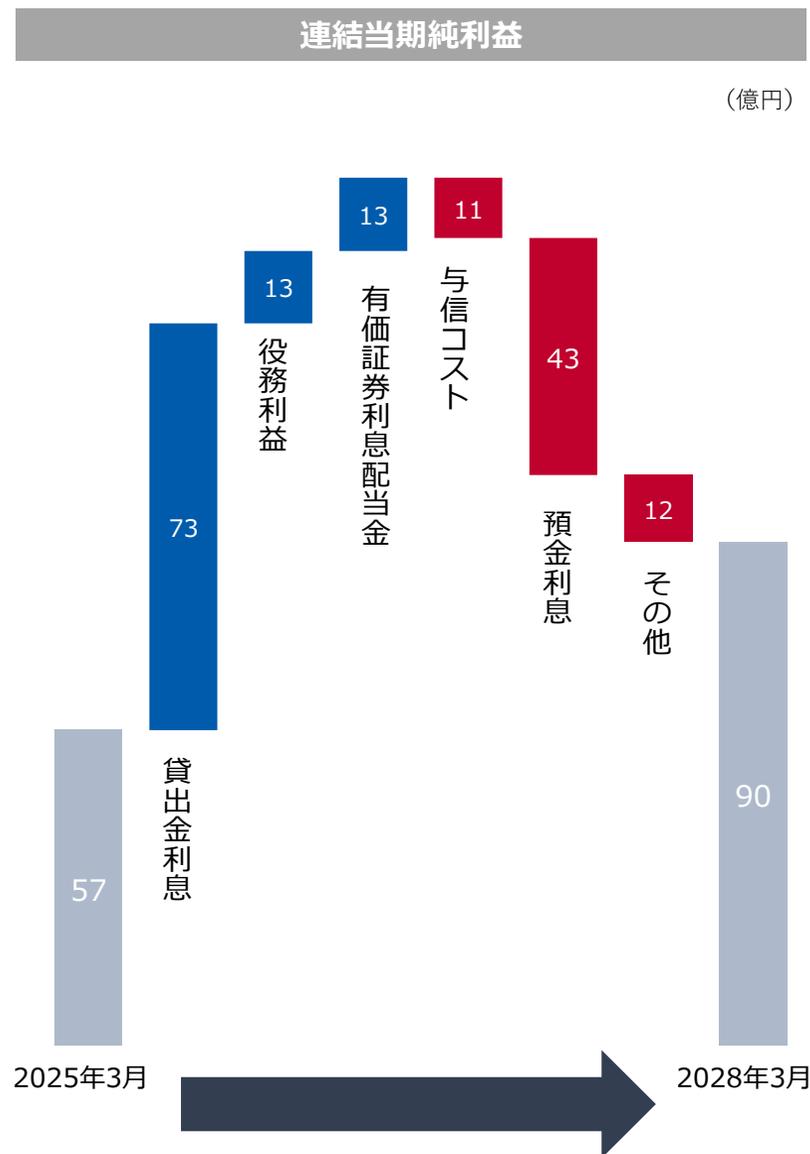
2030年
3月期

PBR 0.8倍
ROE 6.0%以上

長期ビジョンの実現に向け、財務指標と戦略指標ならびに目標値を設定

	指標	2027年度目標
財務指標	連結当期純利益	90億円
	単体コア業務純益	120億円
	単体コアOHR	70.0%以下
	連結ROE	5.5%以上
	連結自己資本比率	10.0%程度
戦略指標	サステナブルファイナンス実行額	3,000億円
	沖縄県民のライフサポート件数（※）	35,000件
	県内スタートアップ企業創出数の伸張率	2023年比1.5倍
	入域観光客数	1,200万人

※個人向けソリューション提案先数（資産形成（NISA、住宅ローン等）、資産承継のサポート）



重点戰略

当行をメイン口座とするりゆうぎんファンを増やすことで安定的な預金調達を図り、最適なアセット運用を行うことで収益基盤の拡充を目指す

粘着性の強い預金口座の獲得

1. ライフイベント／事業イベントに応じた提案力の強化

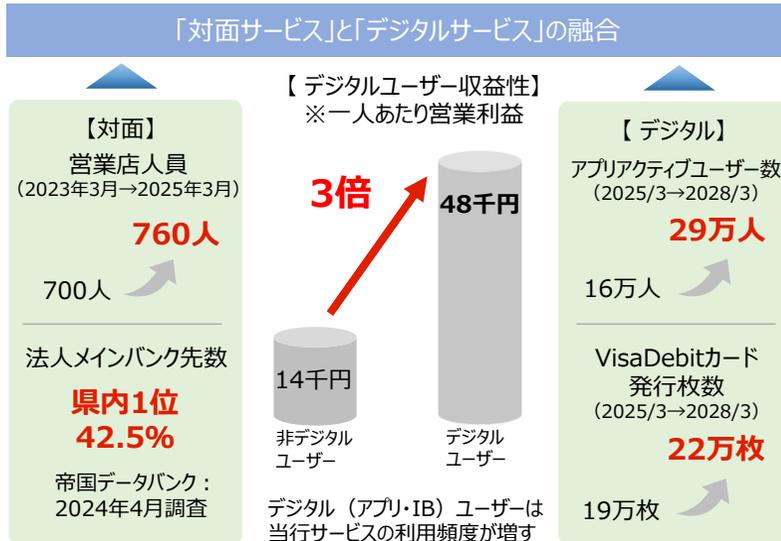
- ・ 対面営業力の強化・維持
- ・ 新営業支援システム（CRM）稼働による適時性向上

2. アクティブ口座の拡大

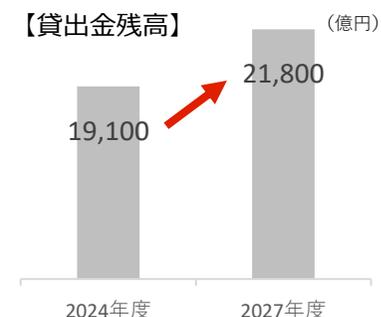
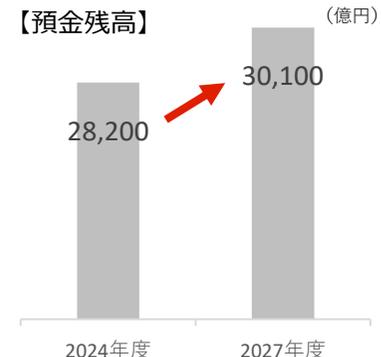
- ・ アプリ利用による顧客の利便性向上
- ・ 収入（給振・年金等）と支出（決済・ローン等）、貯蓄（NISA等）の一元化による口座保有価値向上

3. 法人先起点の取引活性化

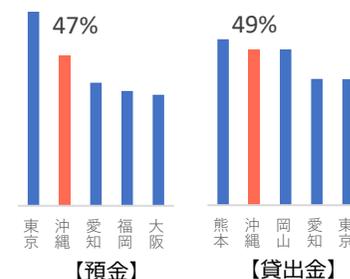
- ・ カード加盟店推進による口座獲得
- ・ 従業員取引の強化



計数計画



(参考) 過去10年間の預貸金増加率 (2014-2024・都道府県別)



貸出金ボリュームの拡大と収益性の高いポート構築

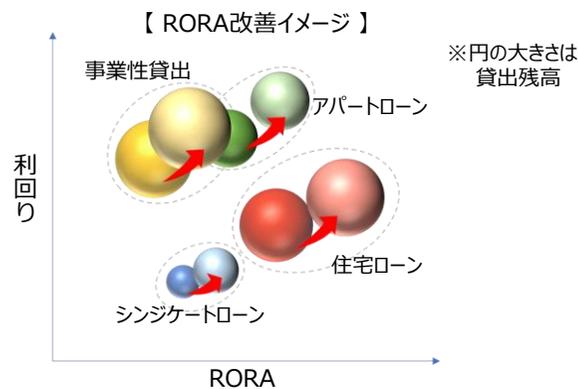
1. マーケット分析による人的リソース投入

- ・ 将来的に資金需要が期待できるエリア
- ・ 将来的に成長が期待できる新規融資先開拓

2. リスクリターン最適化

- ・ RORAを重視した運用および、地域・業種・金利種別の最適な分散
- ・ リスクリターンに応じたダイナミックなプライシング

3. 入域観光客数や世帯数増加を裏付けとしたホテル、貸家・住宅需要への対応



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

預貸金と有価証券運用部門を統合したリスク管理を確立し、経営体力を考慮したリスクテイクを通じて市場での安定的な収益確保を目指す

有価証券運用の拡充

1. ポートフォリオ戦略

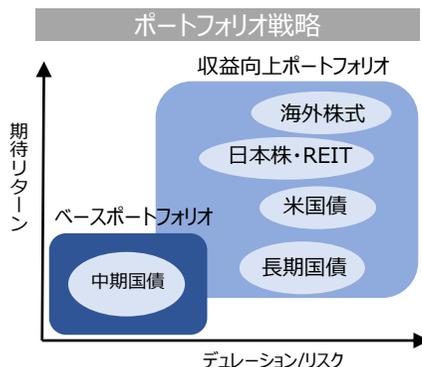
ベースポートフォリオを軸に収益向上ポートフォリオを組み入れ、全体のリスク・リターン改善を図る

2. 円債ポートの構築

- ベースポートフォリオは償還再投資により低クーポン債から高クーポン債への入れ替えを実施
- マクロ・市場シナリオに基づいた戦略的運用を実施
- 金利環境の変化に応じデュレーションを柔軟に調節

3. ファイナンスに強い人材の育成・輩出

- 外部研修の継続
- 運用担当者のローテーション配置
- 行内公募制度の継続



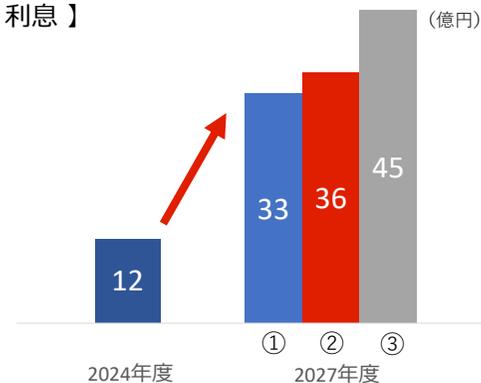
円債ポートシミュレーション

【前提条件】

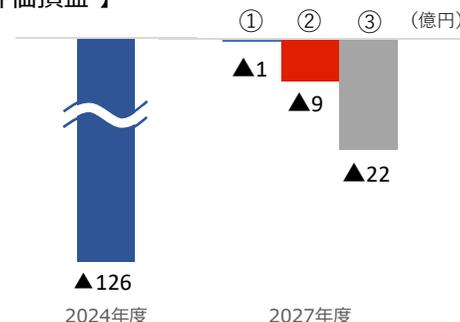
- 毎年の償還分を5年国債に再投資
- 政策金利の引き上げ時期について
 - パターン① 0.50%
 - パターン② 2025年7月に0.75%に上昇
 - パターン③ 2026年1月に1.00%に上昇

政策金利 ■ 0.50% ■ 0.75% ■ 1.00%

【利息】



【評価損益】



債券運用の代替策とした市場性貸出

- 金利環境やスプレッド水準をとらまえ、RORAを意識したシンジケートローン運用を図る
- 高格付、地域・業種等に分散しリスクの低減を図る

市場リスク管理の高度化

- RAF/ALMを通じて資本の適正配賦を行い、効率的で機動的な資金運用を実践する
- 債券運用にコア預金の概念を導入し、より実態に即した金利リスクに基づく資本の効率化を実現する

多様な接点によるゴールベースアプローチの実践により、お客さまからお預かりする資産を積み上げ、育てることにより持続的な収益を生む体質へ変革

ゴールのデザイン

- 新CRM**
 - 取引情報等に加え、お客さまの将来イベント情報を蓄積
 - 適時適切なアプローチを実践
- マーケティング**
 - お客さまのライフプランに則ったウェルスマネジメントを導出

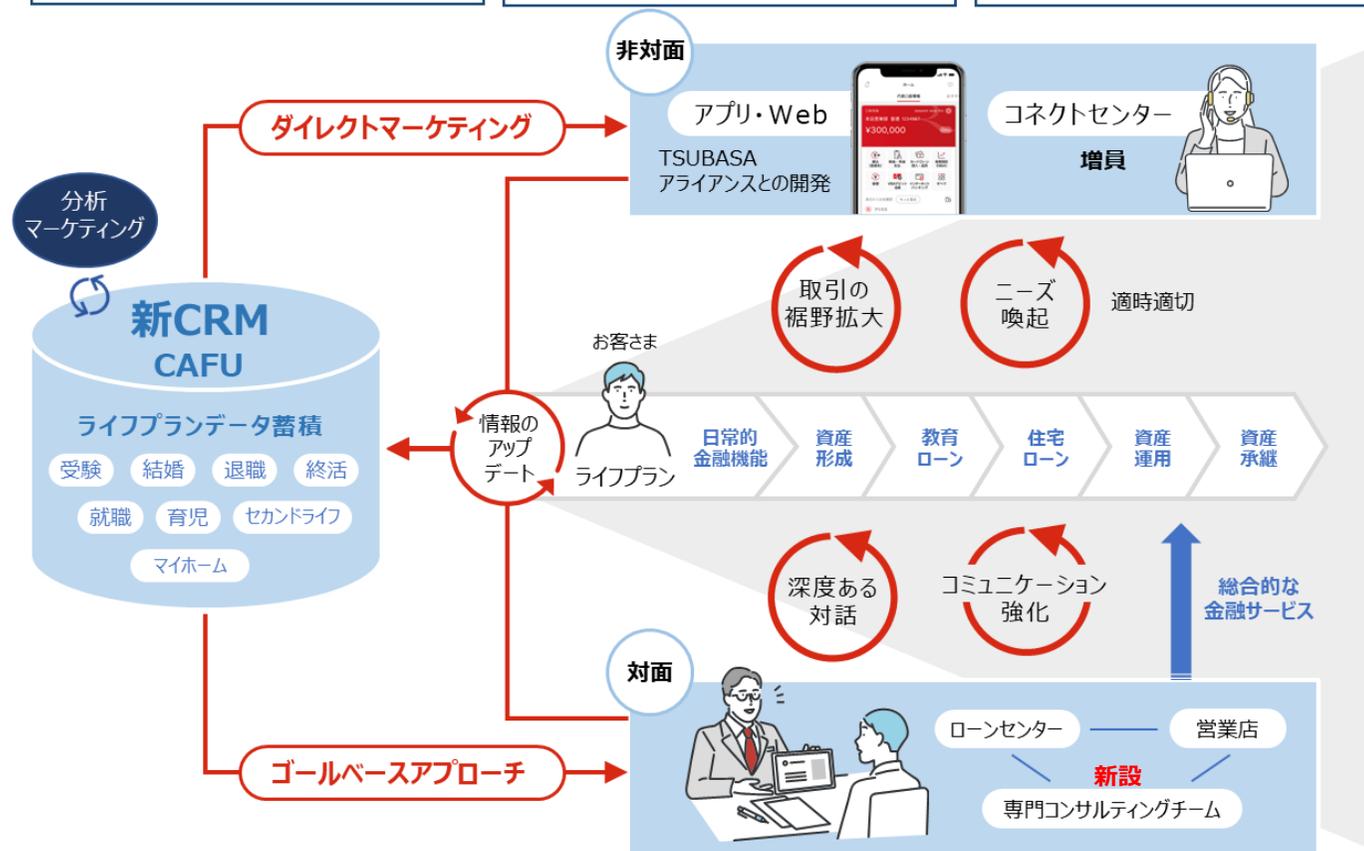
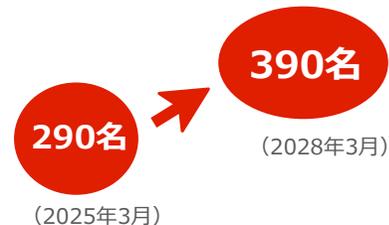
非対面での接点強化

- アプリにより日常的な金融取引の利便性を拡大し取引の裾野を拡大
- コネクセンターにて情報提供とニーズ喚起を行い、NISAを軸とした資産形成を後押し

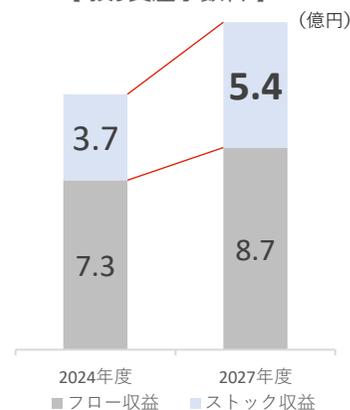
対面での接点強化

- 深度ある対話によりお客さまのゴールを共にデザイン
- 専門的アドバイスにより、資産を育て、次世代へつなぐまでの総合的な金融サービスを提供

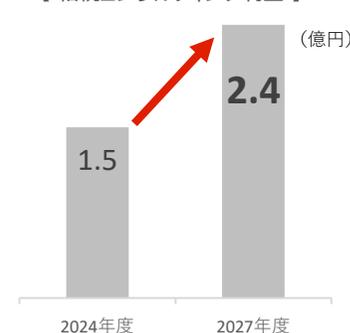
【個人コンサルティング人材数】



【預り資産手数料】



【相続コンサルティング利益】



お客さま数 / 取引深度・満足度の拡大

これまで培った強みをさらに進化させ、課題解決に向けた取り組みを拡げ沖縄県の将来価値創造に寄与する

琉球銀行グループ一体となった取り組みによる沖縄県の将来価値創造への挑戦



	【 地域／事業者の課題 】	【 解決手法 】	【 高度人材数 】			【 法人コンサルティング利益 】 (億円)
			2022年3月	2025年3月	2028年3月	
既存事業の強化	後継者不足	事業承継／M&A	22名	32名	38名	
	財務バランスの改善 地域資産の保全	ストラクチャードファイナンス	7名	9名	14名	
	環境問題への対応 人材不足	サステナブルファイナンス 脱炭素コンサルティング DXコンサルティング		5名	7名	
	事業者の二極化 人材不足、物価高騰 ビジネスモデルの再構築	経営改善のハンズオン支援 再チャレンジ支援	26名	34名	40名	
沖縄県の将来価値創造へ挑戦	県内スタートアップ企業創出	インキュベーション施設開設 スタートアップ創出・呼び込み	2名	5名	7名	
	地域創生 空き家問題	まちづくり支援 行政コンサルティング		6名	8名	
	販路拡大 トップライン拡大	海外進出コンサルティング 貿易業務／越境EC支援	4名	6名	8名	

キャッシュレスアイランドの実現により県民・観光入域客の利便性向上を図りつつ県経済の成長に寄与するとともに、決済プラットフォームの県外への提供により商圈を拡げる

プラットフォームの提供

当行が保有するプラットフォームやライセンス等の提供

- 多様な業界のPOSシステムベンダーや決済事業者との協業による営業基盤の拡大
- プリンシパルライセンスを強みとした連携拡大
- 県外金融機関／事業者への決済事業サポート
- 県内公共交通機関への決済システム導入拡大

全行員での推進体制

- 全営業店におけるサービス展開
- 高度案件に係る本部専担チーム
クレジットカウンセラー2名在→更なる増員

当行が提供するソリューション



POSレジ



決済専用端末機
RPG-T



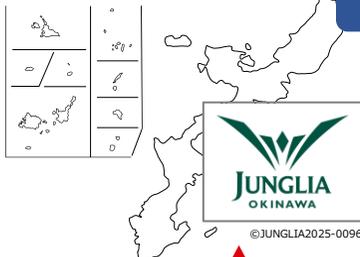
【50種類以上のブランドに対応】

機能提供

県内キャッシュレス市場の基盤拡大

自治体との連携協定
- 19市町村と締結済み -

公共交通の利便性向上



大型テーマパークへの
サービス提供

2025年
3月



沖縄都市モノレールへの導入

更なる拡充へ



路線バス



フェリー



水牛車

多様な交通手段への決済システム提供

3,000億円

好調な県経済の成長、
観光産業の側面支援

【グループのキャッシュレス取扱高】

2022年度
実績

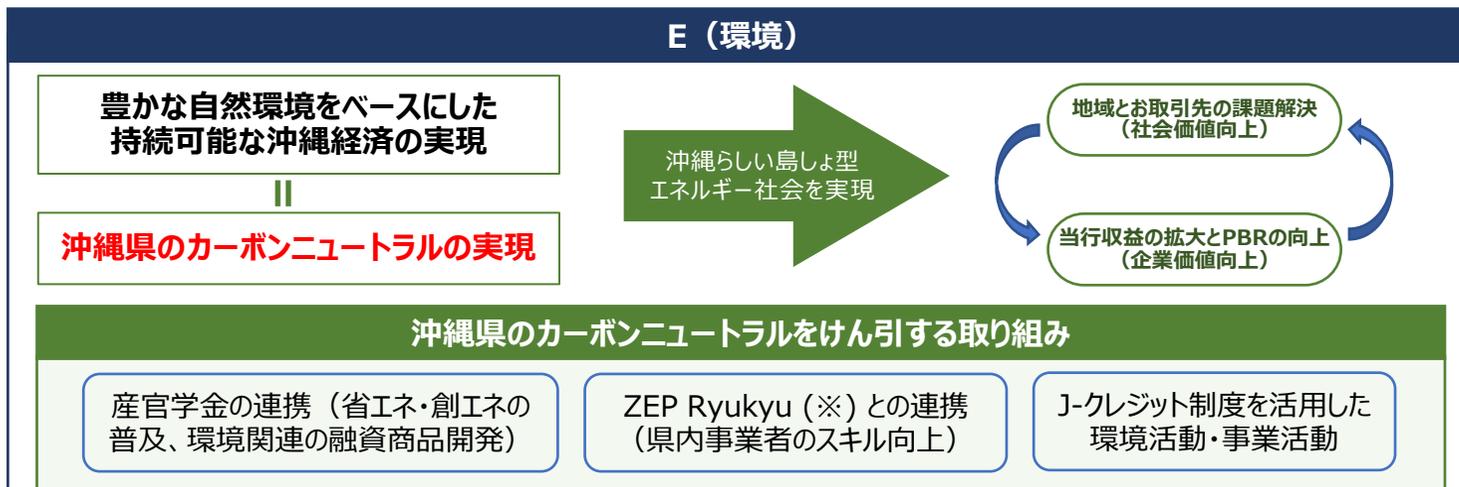
1,640億円

2024年度
実績

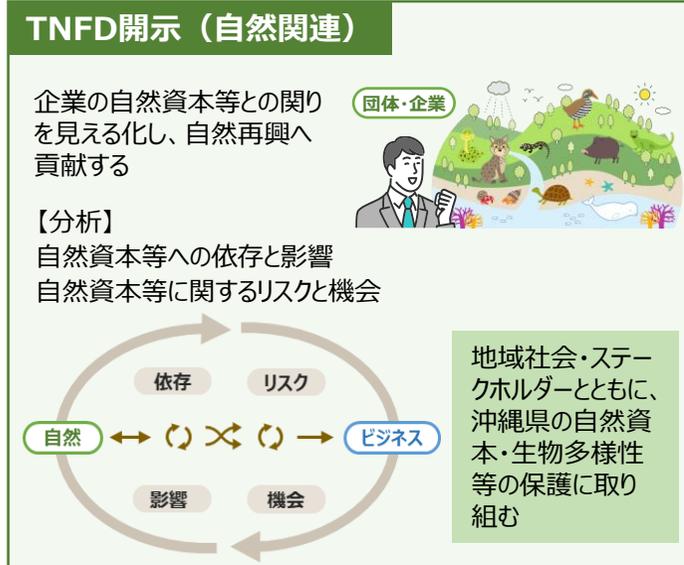
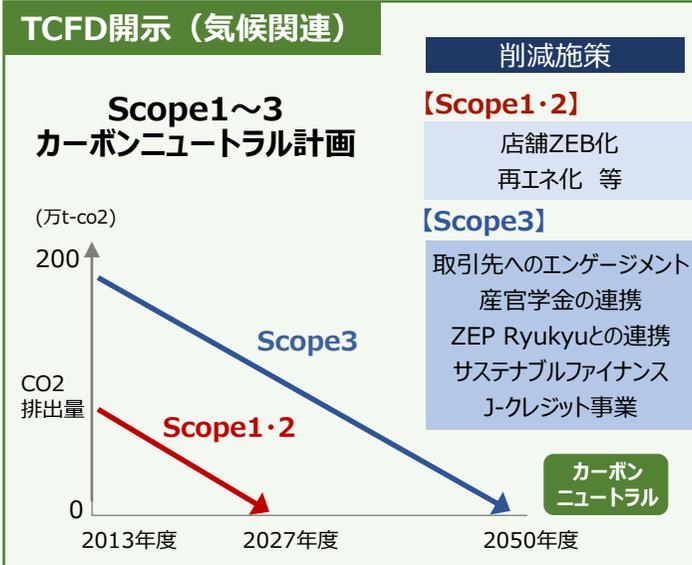
1,990億円

2027年度
目標

カーボンニュートラルへの取り組みをはじめとしたESG経営の実践により、沖縄県の自然環境の保護や持続可能な地域社会の実現に貢献する



※ZEP Ryukyu（ゼップリュウキユウ、Ryukyu net ZERO Energy Partnership）：
 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事業者の連携体制



- S（社会）**
- 人的資本経営の強化（人材育成の取り組み強化とエンゲージメントの向上）
 - 人権方針
 - マルチステークホルダー方針
 - 金融経済教育の拡充（沖縄県民の金融リテラシー向上）
 - 外国語人材の育成（りゅうぎん国際化振興財団）

- G（ガバナンス）**
- 情報開示・投資家等ステークホルダーとの対話の高度化（1on1 面談の拡充）
 - 経営陣と職員との対話機会の充実
 - 企業文化の浸透と定着
 - ESG格付の向上

経営戦略に連動する最適な人材ポートフォリオを設定し、ポート構築に必要な人材への積極的な投資を実施

戦略的人材ポートフォリオ構築に向けた人的投資の基本的考え方

人的投資の目的	投資対象業務	投資手法
盤石な業務基盤構築 当行の強みの ステージアップ	<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 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 	—— 行内人材のリスキリング —— <ul style="list-style-type: none"> デジタル知識の醸成 企画人材の育成（外部委託） 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／出向派遣 語学力（英語）の向上 —— 専門人材の確保 —— <ul style="list-style-type: none"> キャリア採用活動強化 専門人材出向受入 アライアンス活用による知見蓄積
新規事業領域への 挑戦 高度な金融 サービスの自前提供	<ul style="list-style-type: none"> ストラクチャードファイナンス業務 キャピタル業務 海外関連業務 アセットマネジメント業務 その他新規事業領域分野 	

人材活躍ステージの整備

新たな人事運営

- 専門職コースの浸透
- 自律的キャリア形成支援（公募制度・FA制度）
- シニア層の活躍支援
- グループ各社への持株会展開
- アルムナイの導入

女性活躍推進

- 女性管理職割合の向上（34%）
- サクセッションプランの実践
- クロスメンター制度の拡充
- グループ各社への役員派遣
- 企業内保育・病児保育の充実

ウェルビーイング経営の実践

- ホワイト500の認定
- スポーツエールカンパニーの認定
- プラチナえるぼしの取得
- くるみんの取得

DX推進による新規事業挑戦への余力創出

現状の人員構成 (外部研修派遣50名)		目指すポートの人員構成 (外部研修派遣50名)	
稼働人員 1,700名		稼働人員 1,700名	
本部	企画・管理 支店支援部門	本部	企画・管理 支店支援部門
	顧客支援部門		顧客支援部門
営業店		営業店	

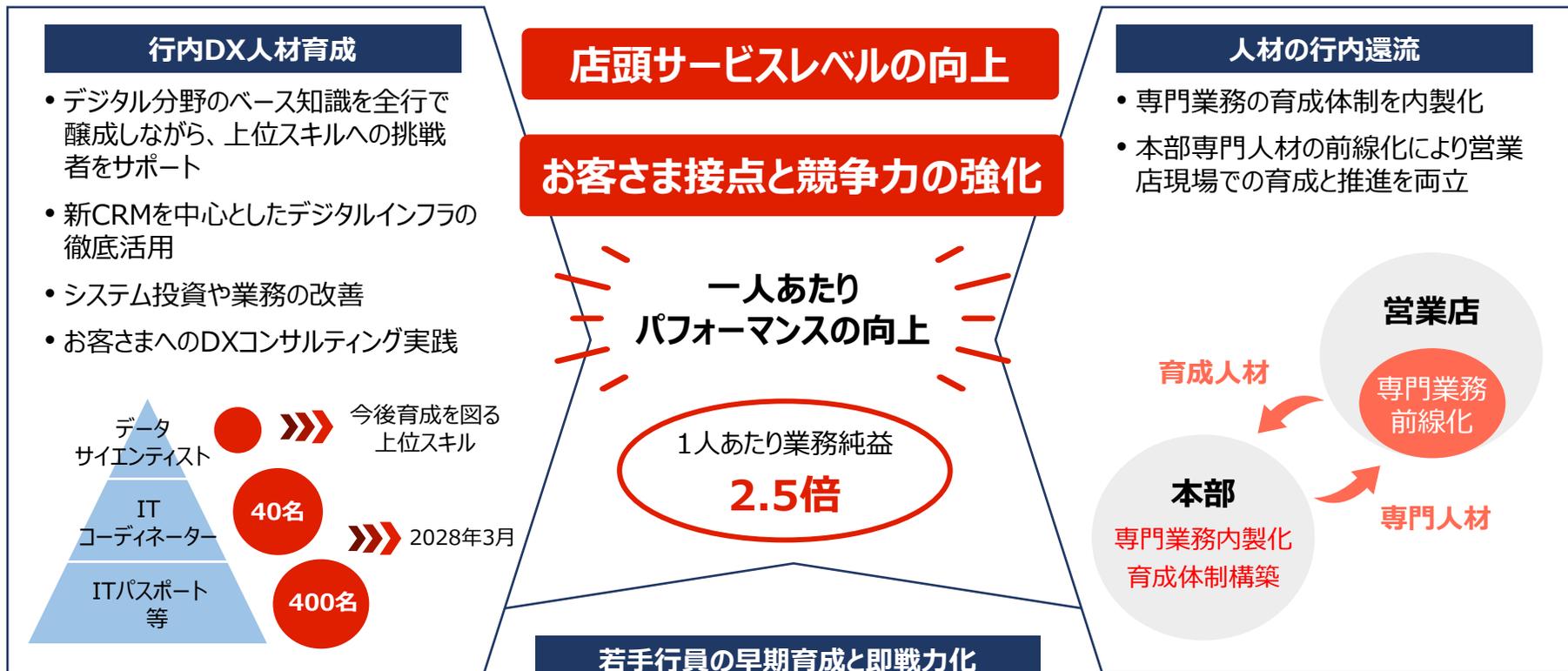
【本部業務における余力の創出】

- BPRとデジタル技術（生成AIやローコード開発）の活用による業務プロセス改革
- データ分析の高度化による意思決定の迅速化

【営業店における業務効率化】

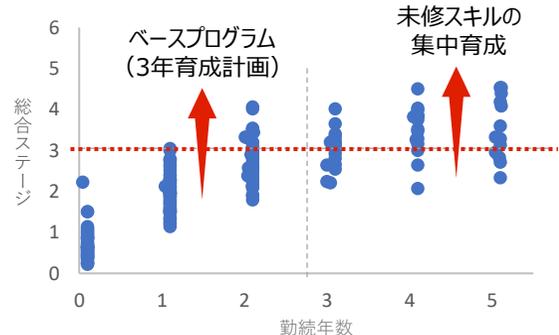
- 生成AIの活用による事務削減
- 新CRM活用による適時性向上

DX人材の育成と若手行員の早期戦力化に取り組むとともに、専門人材の前線化により競争力を高める



- 採用増による営業店人員の増加と若年化
 - 単独で業務遂行できるレベル（※）への早期引き上げに向けた育成体系構築
 - ※タレントマネジメントシステムにより測定した総合ステージ3到達人材
 - ▶ タレントマネジメントシステムにより実態に即した習熟度を測定
 - ▶ 3年育成プログラムの継続改善と短期集中育成プログラムの実施
 - ▶ 習熟度に応じた研修メニュー整備とオンライン研修の拡充
- 中間管理職のマネジメント力の強化
 - ▶ 新任管理職向け研修、ティーチング/コーチング研修

【タレマンスキルと勤続年数のイメージ】



琉球銀行グループの総合力と県内外の広範なアライアンスを活かし、多様なサービスで当行の事業基盤を拡大させるとともに沖縄県の発展に貢献する

グループ総合力の発揮

グループ内での人材交流を通じて情報を集約し、適材適所な人員配置を実現



地域活性化業務



新本店

2026年4月オープン予定
(ホテル併設)

所有不動産の有効活用により
地域活性化に寄与

多様なアライアンスとの相乗効果を発揮

地域連携

ZEP Ryukyu

GW2050PROJECTS

YPS

- ZEHの普及により沖縄県の脱炭素化に寄与
- 沖縄県の価値創造プロジェクトに積極的に関与
- 県内金融機関との共同業務を随時拡大

広域連携

LUUDANKAI

TSUBASA ALLIANCE

BASS

- 人材育成
- 次世代システムやデジタル、セキュリティ、キャッシュレス分野
- シロンの共同組成と地域分散
- 相互の顧客紹介
- 脱炭素・サステナビリティ経営実践

新たな取り組みにより、沖縄県の社会的価値を高めるとともに取引先企業と当行の企業価値を向上させる

創業／スタートアップ

沖縄発スタートアップ企業のサポート

インキュベーション施設開設 →

- ◆ 創業や企業の新事業進出をサポート
- ◆ 学術機関（琉球大学、OIST）との連携によるスタートアップの裾野拡大
- ◆ ベンチャーデット／プライベートエクイティなどの投融資提供

地域活性化への取り組み

まちづくりをサポートすることで、沖縄県の経済発展モデル構築に貢献する

海外ビジネス

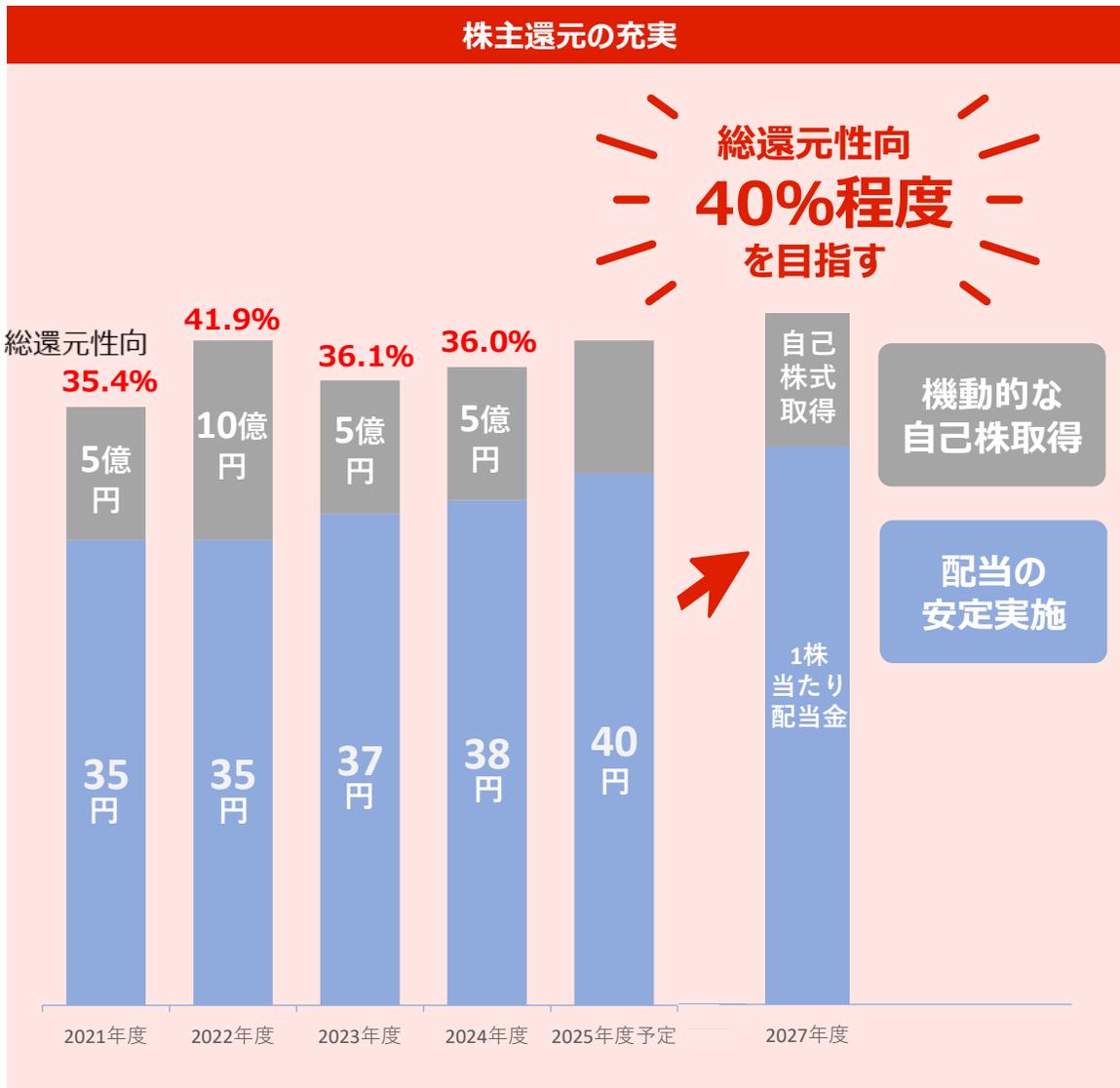
海外（台湾を中心としたアジア）進出のサポート

- ◆ 台湾への企業進出の足掛かりとなる基盤を構築
- ◆ 台湾進出のコンサルティングやビジネスマッチング、貿易業務を提供
- ◆ プライベートアセットへの投資業務検討

沖縄県に与える期待効果

- 新たな産業の創出
- 事業者のトップライン向上
- 地域の雇用創出
- 企業の成長
- 県民所得の向上と地域消費の拡大
- 人口増加（社会増加）
- 県内への投資呼び込み／外部流出防止

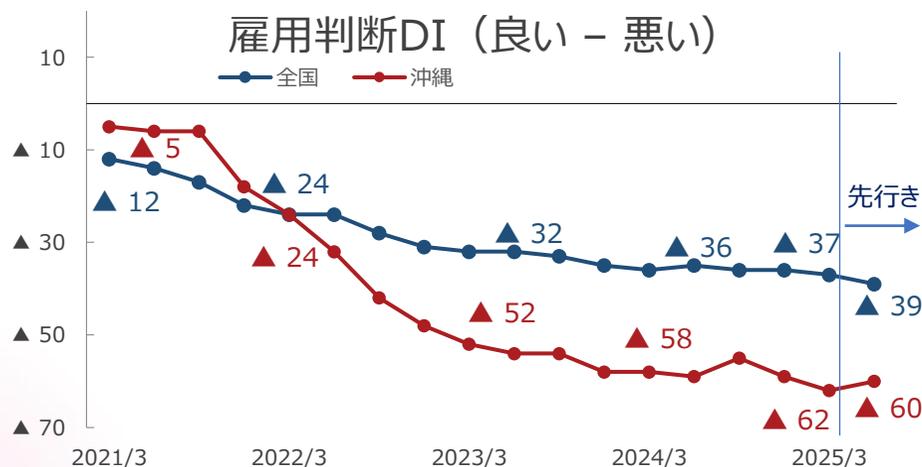
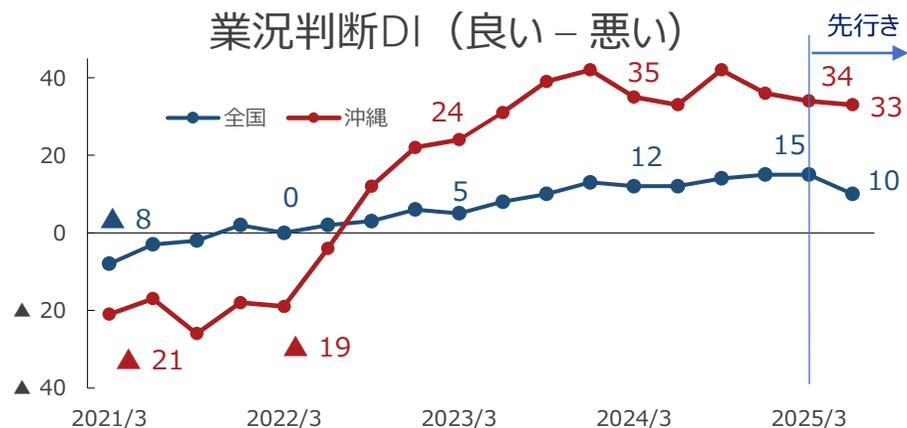
持続的な企業価値の向上を目指し、収益力を高め健全性と成長投資のバランスを踏まえた株主還元の充実を図る



沖縄経済の概況

日銀短観・県内金融経済概況

県内経済は拡大基調にある。



県内金融経済概況

- 日銀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、目先の県内経済は拡大基調が続くとみられる。
- 先行き予測は「良い」超幅が2025年3月から1ポイント低下し、33の「良い」超となる見通し。

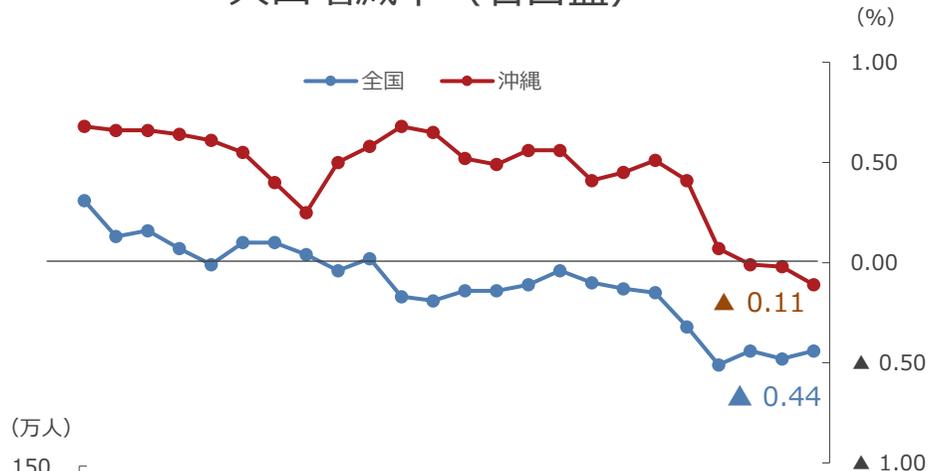
主要指標の動向

- 個人消費は緩やかに増加している。
- 観光は拡大基調にある。
- 公共投資は増加している。設備投資は、持ち直している。住宅投資は、弱めの動きとなっている。
- 雇用判断DIは全国を下回る水準が続いており、企業の人手不足感は解消されていない。

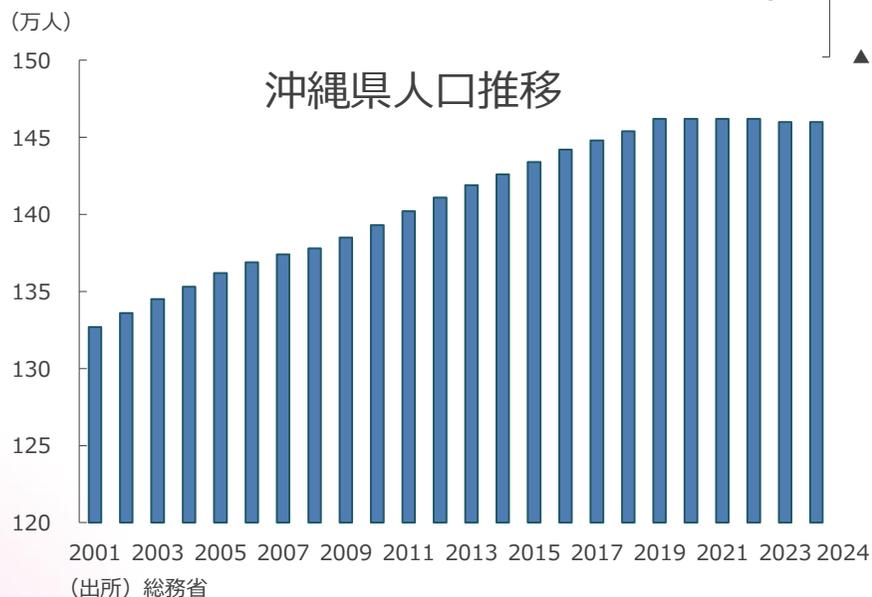
人口増減および世帯数将来推計

県内総人口はほぼ横ばいで推移しているが、2022年以降減少に転じている。一方で、世帯数は当面増加が続く見込みである。

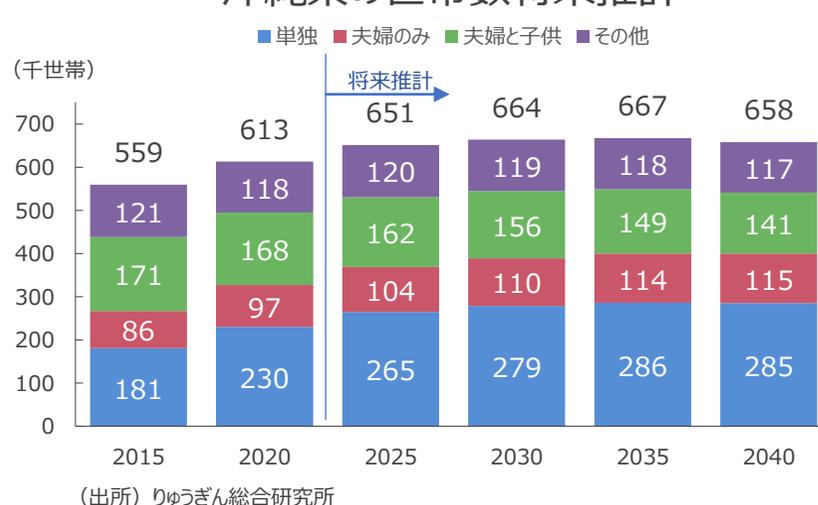
人口増減率（右目盛）



沖縄県人口推移



沖縄県の世帯数将来推計



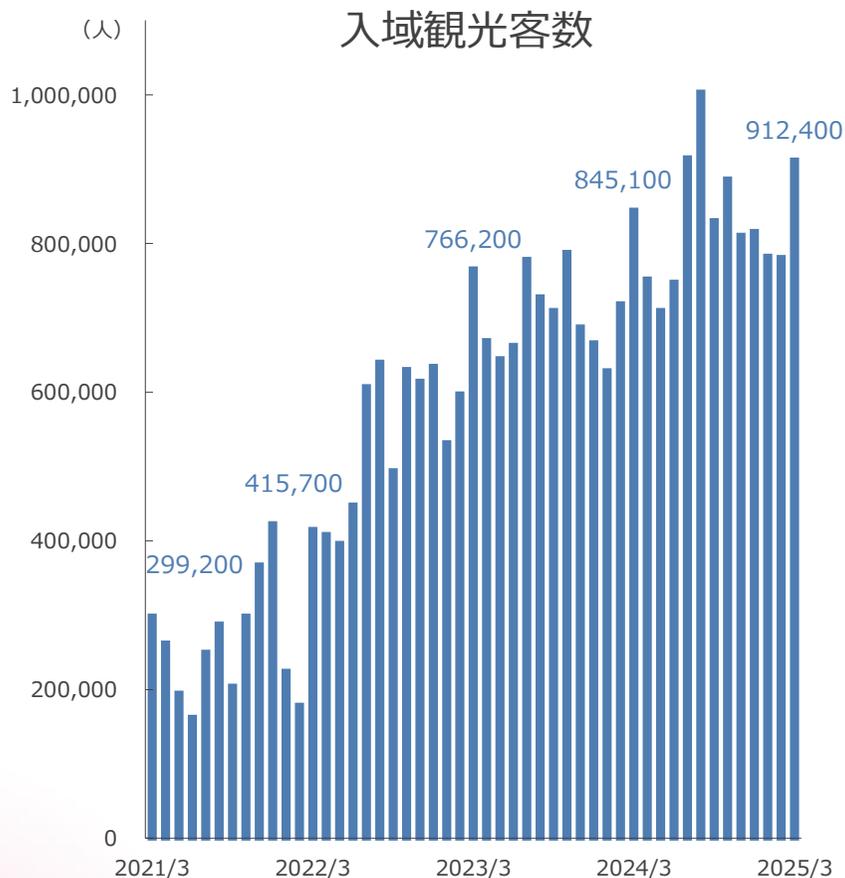
沖縄県の2050年推計人口

- 2050年時点の推計人口を2020年と比較すると、沖縄県の人口減少率は5.2%で全国最小である。東京を除く46道府県で人口が減少する見込み。全国の減少率は17.0%。
- 2050年時点の65歳以上人口の割合は、全国37.1%に対し、沖縄県は33.6%で東京都の29.6%に次いで低い。一方、0歳～14歳人口の割合は2020年以降一貫して全国で最も高く、2050年時点で13.8%（全国9.9%）と推計されている。

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所

入域観光客数、ホテル稼働率・客室単価

観光需要の高まりから観光関連は拡大の動きが強まっている。2024年度の入域観光客数は過去2番目の高水準に達した。



(出所) 沖縄県



(出所) (株) ゆうぎん総合研究所

県内のホテル・テーマパーク開発状況

沖縄への投資は引き続き旺盛であり、今後もラグジュアリーホテルを含め開業が続く見込みである。

開業時期	場所	施設名	客室数等
2025年7月	今帰仁村	JUNGLIA（ジャングリア）	テーマパーク
2026年	恩納村富着	PGMゴルフリゾート沖縄	ホテル 200室
2026年1月	那覇市	アイコニック那覇	ホテル 257室
2026年春	北谷町美浜	北谷町PRJ（仮称）	ホテル 18階建て 209室
2026年度	那覇市	首里城（復元）	史跡
2027年春	恩納村恩納通信所跡地	フォーシーズンズリゾートアンドプライベートレジデンス沖縄	ホテル 280室
2028年夏～秋	那覇市	KOKOHOTEL Premier 那覇	ホテル 17階建て 173室

失業率・有効求人倍率、企業倒産

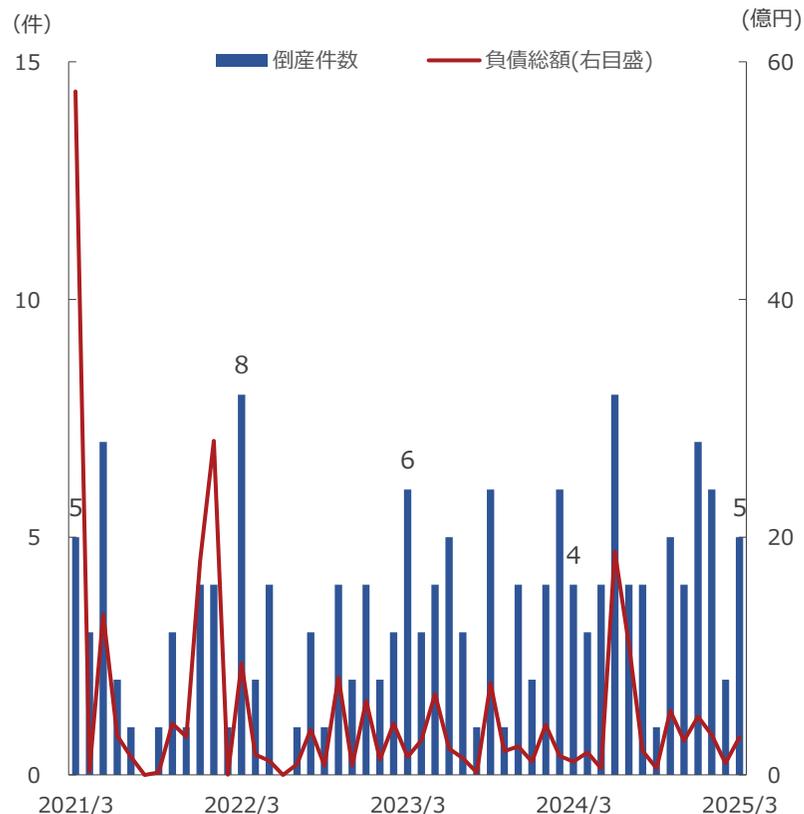
雇用情勢は、有効求人倍率が1倍超を継続している。企業倒産件数は落ち着いた動きである。

失業率と有効求人倍率



(出所) 沖縄県、厚生労働省
2024年以降は新季節指数に遡って改訂

企業倒産件数と負債総額



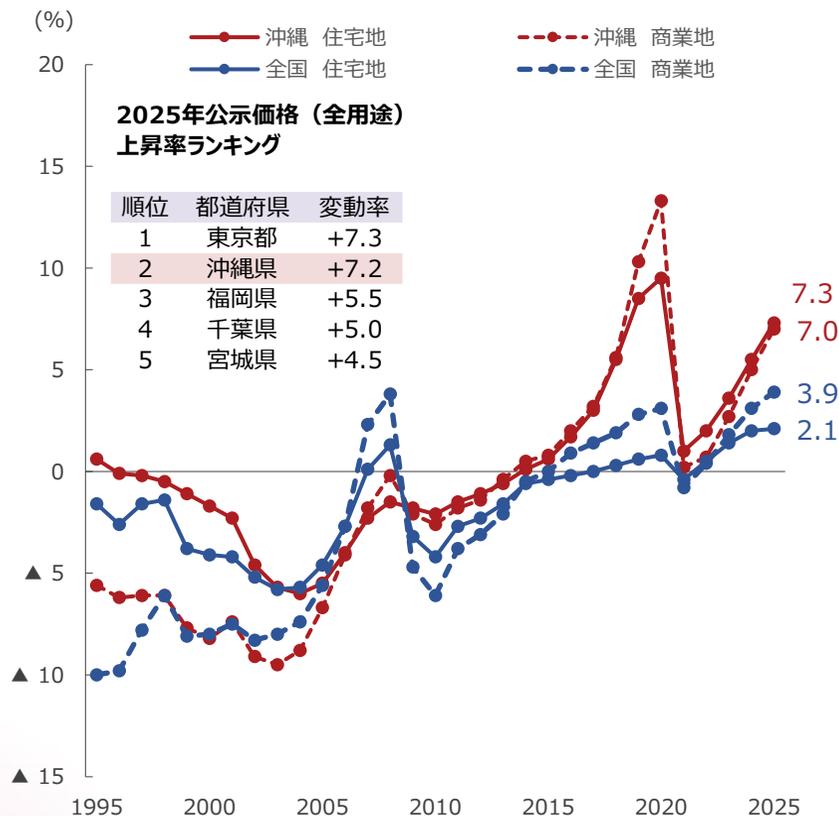
(出所) 東京商工リサーチ

(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

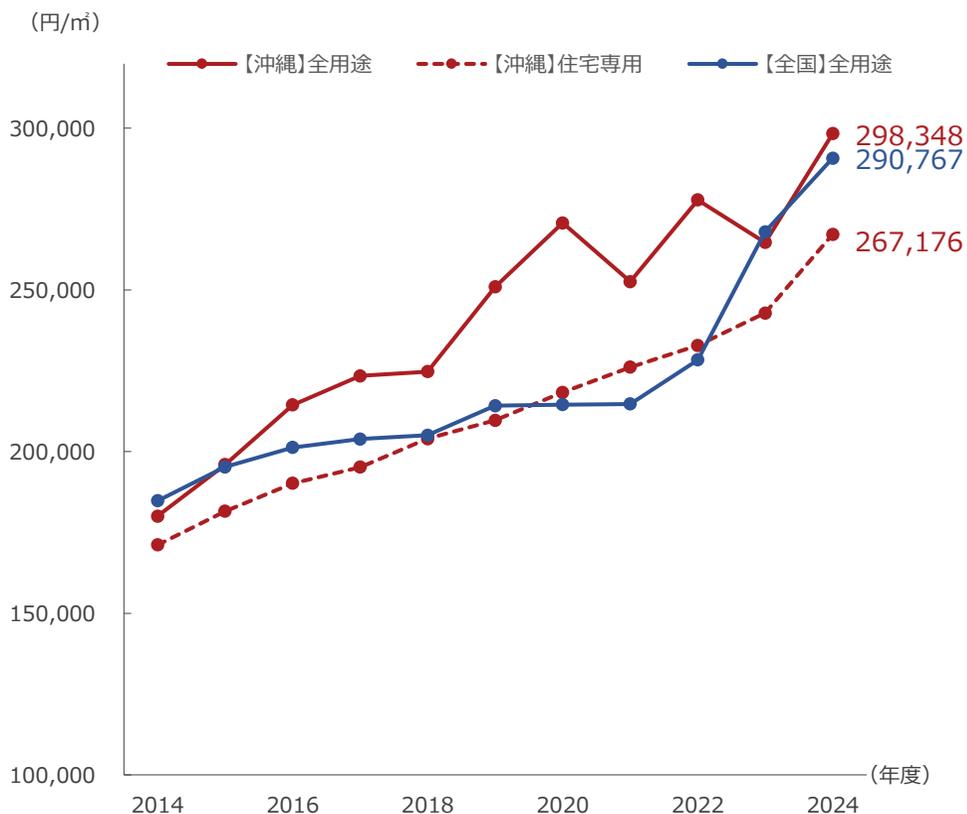
公示地価は全用途平均で前年比7.2%増となり12年連続で上昇、変動率の上げ幅も前年比1.7ポイント増と拡大した。住宅地の伸び率は全国トップとなった。建築単価も全国比高い水準となっている。

公示価格変動率



(出所) 国土交通省

建築単価の推移



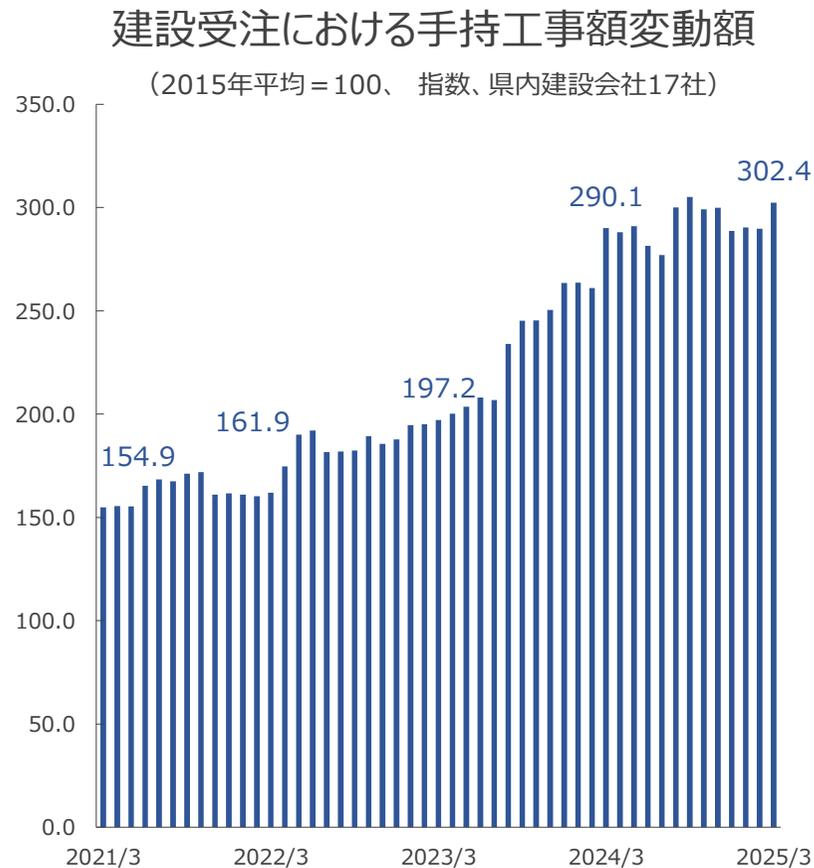
(出所) 国土交通省

公共工事請負額、建設受注における手持工事額

公共工事請負額は堅調な推移が続く。建設受注における手持工事額も好調に推移している。



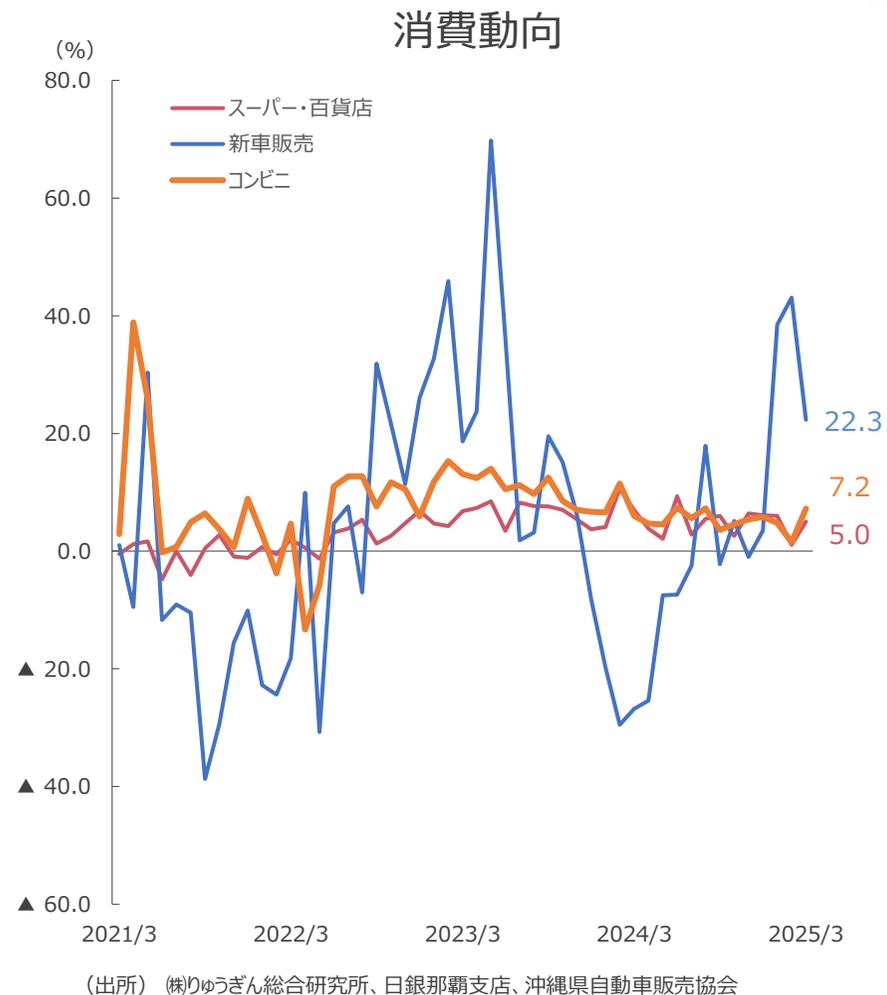
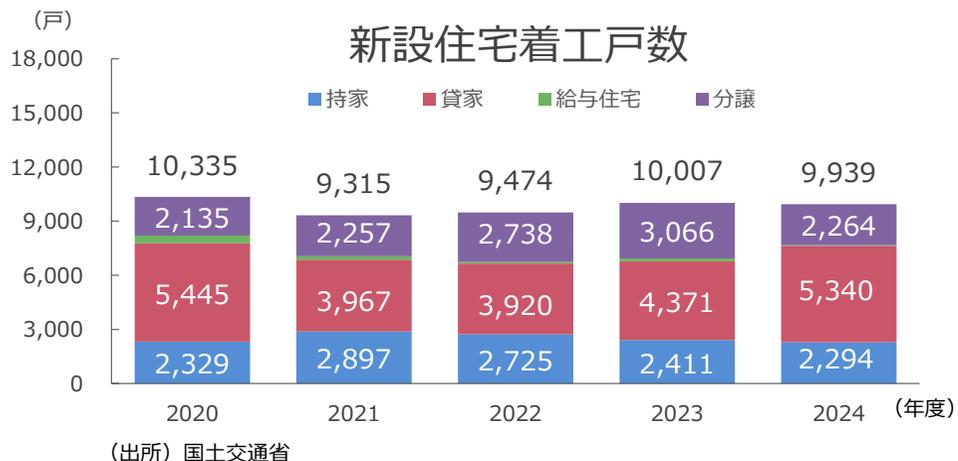
(出所) 西日本建設業保証沖縄支店



(出所) (株)ゆづぎん総合研究所

新設住宅着工戸数および消費動向

新設住宅着工戸数は前年比微減。消費動向は小売業で底堅い動きが継続。



琉球銀行について

琉球銀行の概要

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	2兆9,370億円
貸出金	2兆19億円
預金	2兆7,958億円
従業員数	1,417名
格付	R&I : A+ JCR : A+

関連会社	
 住設資本業務内容 所立 立金 金容	沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号 1972年5月10日 3億46百万円（琉球銀行の株式所有比率100%） 情報関連機器、事務用機器、その他機械設備のリースならびに割賦販売
 住設資本業務内容 所立 立金 金容	沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号 2022年12月1日 50百万円（琉球銀行の株式所有比率100%） システム設計・開発業務、ITインフラサービス業務、ITコンサルティング業務
 住設資本業務内容 所立 立金 金容	沖縄県那覇市松山2丁目3番10号 2008年8月26日 2億79百万円（琉球銀行の株式所有比率100%） 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
 住設資本業務内容 所立 立金 金容	沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号 1984年4月25日 1億95百万円（琉球銀行の株式所有比率100%） クレジットカード業務、ローン業務、信用保証業務
 住設資本業務内容 所立 立金 金容	沖縄県那覇市東町2番1号 1979年7月2日 20百万円（琉球銀行の株式所有比率100%） 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
 住設資本業務内容 所立 立金 金容	沖縄県那覇市壺川1丁目1番地9 2006年6月28日 23百万円（琉球銀行の株式所有比率100%） 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

(2025年3月31日現在)

琉球銀行の沿革

1948年 5月	琉球列島米国軍政府布令第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 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(移行)
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
2024年 3月	PRB(責任銀行原則)に署名および「りゅうぎんカーボンニュートラル宣言」を発表
2025年 3月	移行計画およびTNFD提言に基づく情報を開示
4月	中期経営計画「Empower 2025」スタート

琉球銀行は、米軍統治下の1948年5月1日、米国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%を米国軍政府が出資し、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国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。

2006年1月に、じゅうだん会の「共同版システム」への移行により、最新鋭のコンピューター技術の早期導入が可能となりました。

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、株式会社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。

2025年度より、中期経営計画「Empower 2025」をスタートさせました。引き続き長期ビジョンである「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」を目指し、「沖縄県の成長分野への資源投下」をテーマに、「預貸金・有価証券運用の強化」、「地域課題解決の先導」、「グループ連携強化とアライアンス活用」、そしてこれらを支える「人的資本投資の増強と最適化」に取り組んでいきます。

用語集

顧客向けサービス利益	当行独自で制定した経営として重視している重要指標で、主に営業店等の顧客部門の利益を示す。預貸金収支+役員利益-経費で算出する。
ROE	Return On Equityの略で、株主資本利益率のこと。企業が株主から受け取った資本をどれだけ効果的に活用し、どれだけ利益を出しているかを示す指標。
PBR	Price to Book Ratioの略で、株価純資産倍率のこと。時価総額を会計上の純資産総額で割って求められる株価を評価する指標。
PER	Price to Earning Ratioの略で株価収益率のこと。企業の成長性や将来の利益見通し等、投資家が株式を評価し投資判断を行う指標として用いられる。
CAPM	Capital Asset Pricing Modelの略で、主に企業の資本コストを算出する際に用いられるモデル。ROEとの対比で資本コストを上回る収益性が確保されているかをみる指標となる。
リスクフリーレート	投資家がリスクを負わずに資金を投資できる利回りのこと。通常は国債などの政府債券の利回りをを用いる。
エクイティリスクプレミアム	投資家が株式市場というリスクに投資することで期待できるリターンのこと。株式投資の収益率からリスクフリーレートを差し引いて求められる。
PPP/PFI	PPP (Public Private Partnership) は公共事業を公共団体と民間が連携して行うこと。PFI (Private Finance Initiative) はPPPの枠組みの1つで、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。
ZEB・ZEH	それぞれ、Net Zero Energy Building、Net Zero Energy Houseの略。消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物 (ZEB)、住宅 (ZEH) のこと。
TNFD	「Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)」の略称。自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組みを構築するために設立された国際的組織。2023年9月に開示枠組v1.0が公表された。
CDP	環境評価の情報開示に国際的に取り組む非営利組織。CDPの「気候変動レポート」は、全世界約23,000の企業を対象に調査を行い、企業が気候変動や森林減少、水のセキュリティといった問題にどのように効果的に対応しているかに基づきAからD-のスコアで評価している。

本資料について

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2025年5月13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。