

成長の軌跡

琉球銀行は、米軍統治下の1948年5月1日に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。沖縄の本土復帰の日を期して「銀行法」に基づく普通銀行として再スタートし、地域の金融インフラを支える存在として、円滑な資金供給と金融サービスを提供することで、沖縄のリーディングバンクとしての責務を果たしてきました。

これからも、地域金融機関の基本的使命を果たすとともに、沖縄県経済の持続的な発展を目指し、地域社会の課題解決に取り組んでいきます。

1948年～ 設立 → 1972年～ 経営の強化 → 1984年～ 金融自由化への対応と経営の再構築 → 2010年～ 新たな収益事業の構築

戦後のインフレ抑制と沖縄経済の正常な発展のため、「金融秩序の回復と通貨価値の安定」の機能を担う。

独立経済圏から一地方経済への移行という沖縄経済の世替わりを支える。商業銀行化による急激な業容拡大や業務内容の変化と多様化に対応し、県内企業初の株式上場を果たす。

金融の自由化と国際化の中、厳しい競争確立するため、収益性の向上と収益機会の拡大や証券業務の導入・拡大、市場金融部額の不良債権により財政が悪化。公的資金を敢行し、経営の再構築に取り組み、完

に勝ち抜く強力な経営体質を創出に取り組み、国際業務の門を充実。バブル崩壊に伴う多を導入したが、厳しいリスト済に至る。

デフレ下の景気低迷や業態を超えた競争の進行など、厳しい経済・金融環境を乗り越えるために新しいビジネスモデルの確立に着手。貸出業務を柱に据える一方、コンサルティング業務やカードビジネスなどの新たな収益事業に取り組み、安定して収益を上げるビジネスモデルを築くことを目指して取り組んでいる。

1948
米国軍政府布令に基づく特殊銀行として設立



創立当時の本店

1972～
自己資本の充実
本部組織の再編成
店舗網の拡大

1983
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)

1984
クレジットカード業務を行う会社として、株式会社りゅうぎんディーシーを設立(現・連結子会社)

1985
債券ディーリング業務開始
東京証券取引所第1部へ指定

1998
証券投資信託の窓口販売業務開始

1999
公的資金400億円(無担保転換社債)導入
経営健全化計画を策定

2015
クレジットカード、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
「りゅうぎんVisaデビットカード」取扱開始

2017
「りゅうぎんカード加盟店サービス」取扱開始
株式会社琉球リースを完全子会社化(現・連結子会社)

2022
台湾国内で最大のシェアを誇る「悠遊カード(悠遊卡)」の利用開始
株式会社りゅうコム(IT事業)を連結子会社化

2023
中期経営計画「Value 2023」スタート

1972
「銀行法」に基づく普通銀行に転換



1966年、久茂地町に新装となった本店


1990
担保付社債信託業務の営業免許を取得

1994
信託代理店業務の認可

2004
法人向けインターネットバンキング「りゅうぎんBizネット」取扱開始

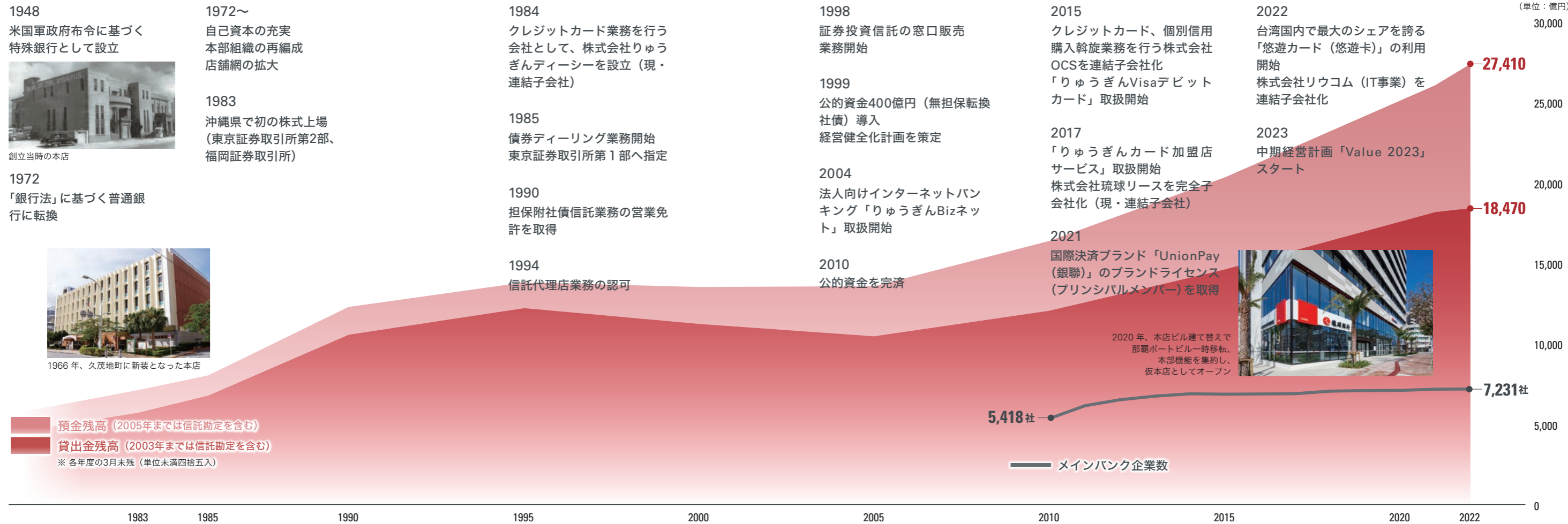
2010
公的資金を完済

2021
国際決済ブランド「UnionPay(銀聯)」のブランドライセンス(プリンシパルメンバー)を取得



2020年、本店ビル建て替えて那覇ポートビルへ時移転、本部機能を集約し、仮本店としてオープン

■ 預金残高 (2005年までは信託勘定を含む)
■ 貸出金残高 (2003年までは信託勘定を含む)
※ 各年度の3月末残 (単位未満四捨五入)



地域への貢献

りゅうぎん国際化振興財団
沖縄県経済の国際化推進のため、諸外国との人的、経済的交流を支援

りゅうぎんユイマール助成会
福祉施設や環境保全団体をさまざまな形で支援

りゅうぎん海外留学支援事業

外部環境

1972 沖縄本土復帰	1973 石油危機 (オイルショック)	1975 沖縄国際 海洋博覧会	1985 プラザ合意	1990 バブル崩壊	2005 ペイオフ解禁	2008 リーマン ショック	2011 東日本 大震災	2013 量的・質的 金融緩和	2016 マイナス 金利	2020 新型コロナ ウイルスの 感染拡大	2023 新型コロナ ウイルス 5類へ移行
----------------	---------------------------	-----------------------	---------------	---------------	----------------	----------------------	--------------------	-----------------------	--------------------	--------------------------------	--------------------------------

琉球銀行の目指す方向

この度、10年後に目指す姿として、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」を定めました。

経営環境が急速に変化し、今後の見通しを立てることが難しい中で企業価値を向上していくために、10年後という長期の目線で目指す方向性を策定しました。そして、その実現にはどのような取り組みが必要かの観点でマテリアリティをふまえて検討(バックカスティング)し、沖縄経済の課題解決に向けて「3つの価値向上」に取り組む中期経営計画を策定しました。

琉球銀行グループは、中期経営計画を通じて「3つの価値向上」に取り組むことで、長期ビジョン実現を目指していきます。



琉球銀行のマテリアリティ(重要課題)

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

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1 気候変動リスクの把握と対策 | 2 地域全体の“仕事をこなす力”の底上げ |
| 3 ESGを勘案した投融资活動 | 4 金融サービス拡大への挑戦 |
| 5 人的資源の開発 | 6 コーポレートガバナンスの高度化 |

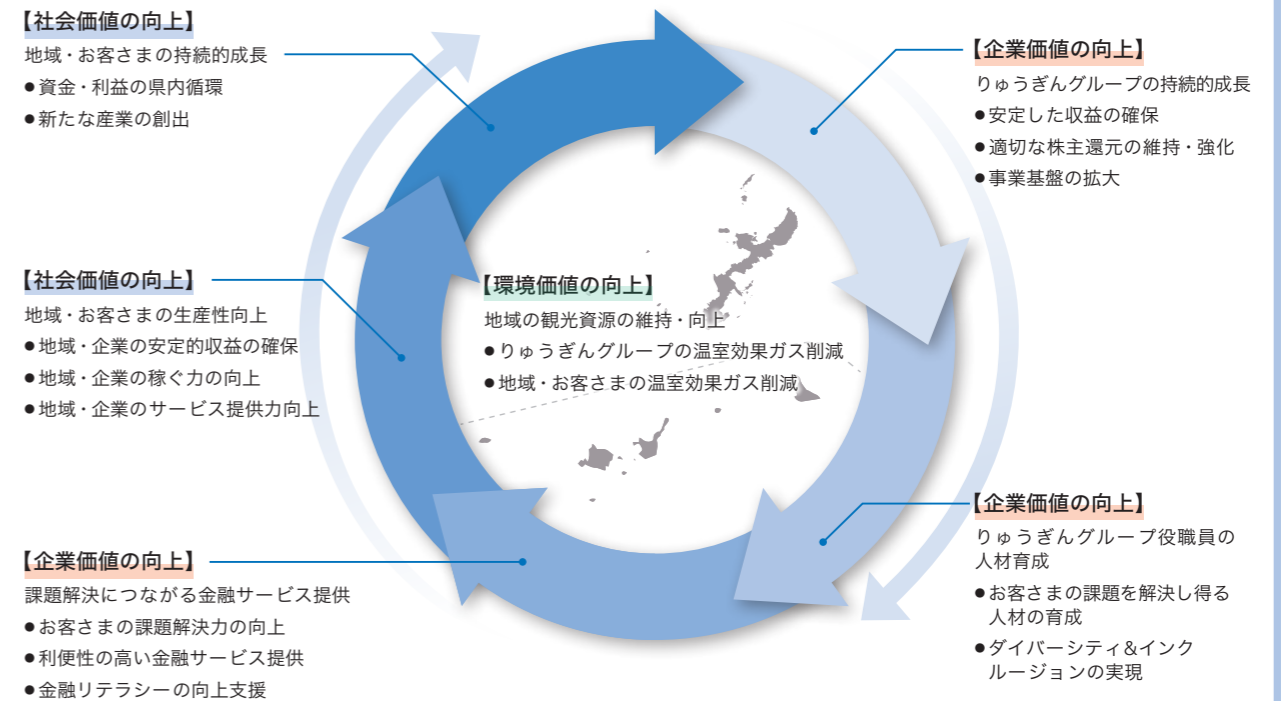
実現を下支えするテーマ

- | | |
|----------------|------------------|
| 7 ダイバーシティと機会均等 | 8 労働安全衛生・健康経営の徹底 |
| 9 持続可能な資源利用 | 10 地域社会との積極的な関わり |
| 11 安全な金融商品の提供 | 12 リスクマネジメント |

長期ビジョン(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

りゅうぎんグループは、金融サービスを拡大・強化し、地域に寄り添い、ともに歩んでいきます。沖縄経済の成長(社会価値)と当行グループの成長(企業価値)、観光資源の維持・向上(環境価値)の好循環サイクルを実現します。



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

次々期

次期

着実に前進

2023年度～2025年度
長期ビジョン実現のスタート期間

中期経営計画Value 2023基本戦略

【事業基盤の拡大】
ソリューション

【ESG経営の実践】
サステナビリティ

【変革への挑戦】
トランスフォーメーション

人的資本経営

人的資本経営の基本的な考え方



**「職員の想いを
実現すること、
それがウェルビーイング
である」**

人事部長
多嘉良 尚子

琉球銀行では、高度な金融サービスの提供により地域経済をリードし、地域社会の発展に貢献するため、地域のニーズ・期待に応える高度な金融サービスを提供できる人材の育成に取り組んでいます。

起点となるのは職員の想いです。当行へはさまざまな人材が毎年仲間に加わります。今までは新卒採用がほとんどでしたが、最近では金融機関以外の社会経験をした若手層のキャリア採用を積極的に行っており多様な経験を積んだ人材がますます増えています。入行者の経歴はそれぞれですが、琉球銀行への志望動機として共通するものに「沖縄県の発展に貢献したい」との熱い想いがあります。そして、その想いは当行の経営理念でもあります。

職員の想いを実現できる力を養うことが当行の人材育成です。職員一人ひとりが自己実現に向けて前向きに継続的に取り組んでいくためには、スキル向上の目標を明確にし、自身の成長を実感していく必要があります。当行ではタレントマネジメントシステムを用いて個々のスキルの可視化を行い、成長度合いを定期的にフィードバックしています。スキル習得の機会としては、スキルの状況を踏まえた研修の

実施や、自律的な自己啓発をサポートする学習ツールや費用の補助を実施しています。

今後も、顧客ニーズの多様化は進み、付加価値の高いサービスの提供が求められてきます。そのニーズに応え続けるためには、これまでの伝統的な金融知識から踏み込んだ、より専門的なファイナンスのスキルや、銀行業務の枠を超えた先端的な専門スキルの習得が必要と考え、他社・異業種への越境学習を目的とした外部派遣を積極的に行います。

加えて、女性活躍推進やシニア層の活躍、育児・介護・治療などの両立も支援しています。テレワークはコロナ禍で導入した制度ですが、育児や介護等の両立に大きく役立っています。

近年力を入れているのは健康経営です。当行の健康課題である肥満・運動不足を解消するため社内スポーツジムの設置やウォーキングイベントの定期開催、クラブ活動の推奨を実施しています。運動にはリフレッシュ効果や体力向上の効果もあり、若手からシニアまで喜ばれる施策となっています。その他、女性保健師4名による女性の健康課題への対応にも力を入れています。このように多様な人材の能力が持続的に発揮できる環境は、良質なエンゲージメントを育み、職員自身の自己実現を後押しするものと考えています。

職員の自己実現は取引先や地域を豊かにし、企業の成長、人的資本への投資を活性化する好循環を生み出します。このような一連の自己実現が「全てにおいて満たされた状態」であるウェルビーイングをつくると考えています。「沖縄県の発展に貢献したい」という熱意を「専門的スキルの向上」で実現することで、職員一人ひとりと地域経済のウェルビーイングの向上に尽力していきます。

沖縄県の価値向上（社会・環境）

長期ビジョンの実現

企業の価値向上

金融機能の高度化
提供サービスの向上

自己実現（ウェルビーイング）

職員の価値向上

自身の成長 専門性の向上 / 地域社会へ貢献 沖縄県・お客さまに価値あるものの追求

自身の力の磨き上げ

- 段階的な研修
- 新入行員研修
 - スキルに応じた研修
 - 自律的な学習・リスクリテラシー

多様な人材の活躍

- 働きやすさの追求とダイバーシティの実現
- 多様な人材の確保
 - 多様な働き方を可能にする環境整備
 - シニア層の活躍
 - 女性の活躍

組織力の底上げ&高度化

パフォーマンスの最大化

個の力を組織の力に

- チームを一丸にするマネジメント
- 管理職のマネジメントスキル強化
 - 対話機会の創出 ・適切な人材配置
 - 自由闊達な企業風土の醸成

長くイキイキと活躍

- 健康経営の取り組み
- セルフ・ヘルスケア
 - 健康イベント推進
 - 禁煙支援

人材育成 ～仕事を通じた自己実現を達成する力を養い職員のウェルビーイングを向上～

自身の力の磨き上げ

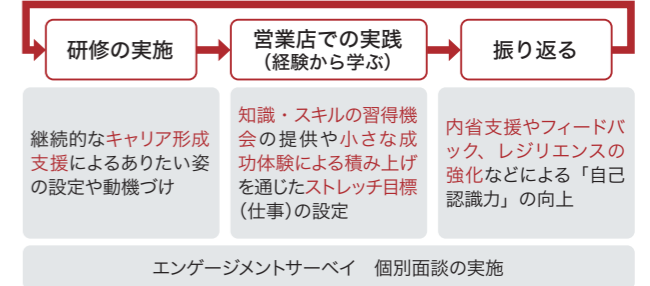
職員一人ひとりの強みを磨き上げ、成長し続けるための人材育成を行っています。育成段階に応じて必要なスキルを身に付けられるよう、効果的な育成施策を実施しています。



新入行員から3年目までの若手研修

新入行員の入社時は今後の成長に向けた基礎固めを行う重要な時期であり、2019年度から特に集中的な研修プログラムを実施しています。プログラムの組成においては、1年目から「事業性フィールド」「リテールフィールド」の2つの育成フィールドに分け、インプットとアウトプットを繰り返して成長の実感を得ながら進めていく実践的な業務研修と、今後の成長イメージを持てる中長期的なキャリア形成も見据えたプログラムを実施しています。

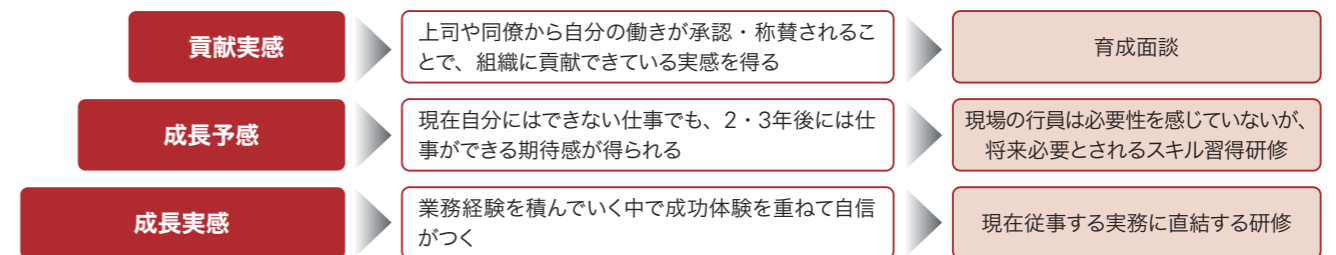
成長循環サイクル



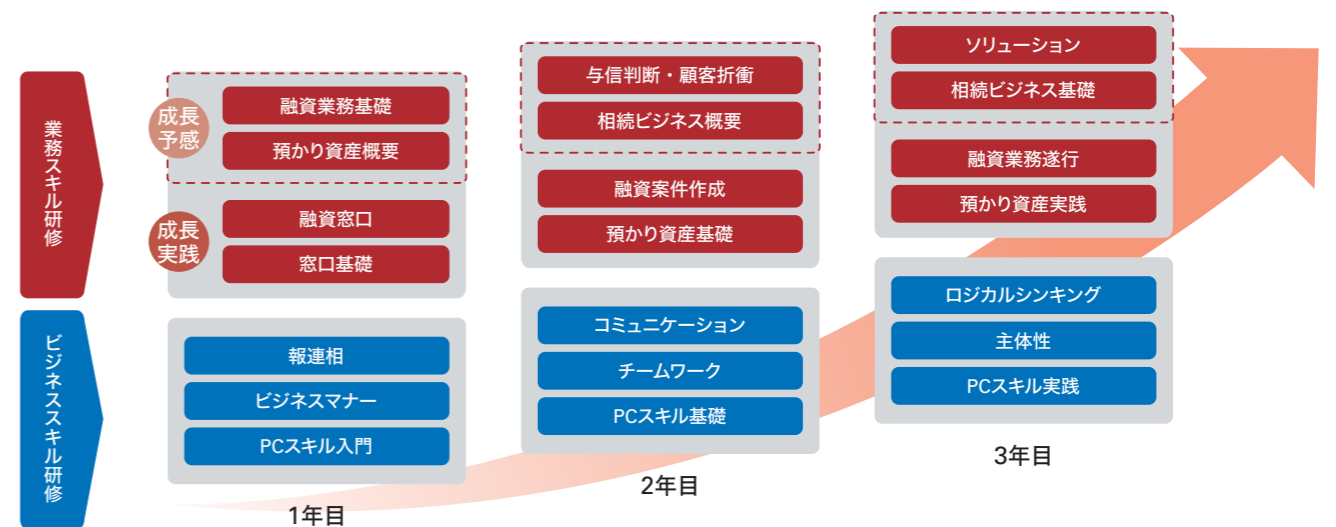
2023年度から新入行員の研修プログラムをブラッシュアップし、1年目の集中期間後も3年目まで段階的にサポートしていきます。

できる業務を増やす“成長実感”と、2～3年後の業務をイメー

ジできる“成長予感”を得られるカリキュラムを実施するとともに、各階層で求められる業務スキルとビジネススキル、ヒューマンスキルの両方を習得できるカリキュラムを実施しています。



1年目 2年目 3年目 成果・効果 研修・手段



人的資本経営

中堅行員へのキャリア形成支援

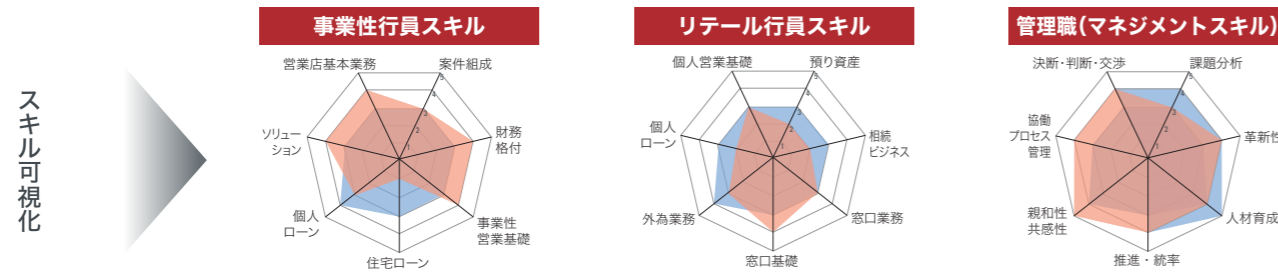
3年目から管理職前までの中堅行員へは、スキルに応じた業務研修以外に、今後のキャリアとライフプランを考える研修も実施しています。また職員が自ら希望する職務へ応募できる公募制による配置も実施しています。

2022年度実績	
キャリアデザイン研修（5～7年目）	123名
ライフプランセミナー（3・4年目、40歳、50歳）	153名
公募制による配置	5名

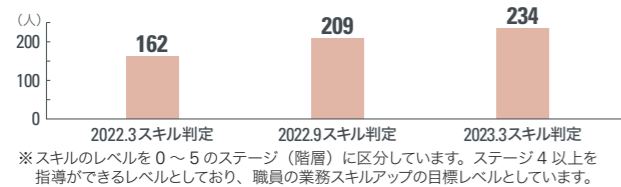
スキル可視化とスキル習得状況に応じた研修実施

- 営業店の全職員層を対象に、営業店で必要とされる業務スキルを「事業性フィールド」「リテールフィールド」のそれぞれの育成フィールドをふまえて96項目に分類し、年2回スキル判定を実施しています。
- 営業店の管理者層に対しては、営業店の管理職に必要なマネジメントスキル等を55項目に分類し、年1回スキル判定を実施しています。
- 上司から行員本人に対して、スキル情報に基づいたフィードバックおよび育成目標の設定を実施しています。
- 可視化されたスキルデータは、行員本人・上司・人材育成担当部署で共有し、研修企画等の人材育成施策に活用しています。
- スキルの状況を反映し、営業体制と成長環境の最適化を目指した人材配置にも役立てています。

■スキル可視化により実践力を把握



■スキル判定によるステージ4以上獲得者累積人数の推移



2022年度行内研修実績	
研修参加延べ人数	3,382名
研修参加者の総受講時間	14,868時間
総人員一人当たりの研修時間	10.1時間

※新入行員研修除く業務時間内の研修

自律的な学習・リスクリングの促進

理論的な知識習得を促すため、さまざまな自己啓発支援策を展開しています。

自律的な学習・リスクリングを支える取り組み	
自己啓発計画書の制定	職員一人ひとりが、高度な専門知識を自律的かつ計画的に習得することを後押しするため、自身で選定した資格取得や講座受講の費用を補助する自己申告制の支援制度を開始【2022年度実績：活用人数：5名 取得資格：CIA・ITコーディネーター・上級ウェブ解析士】
資格・検定試験の受験支援	金融検定やIT関連試験、公的資格取得等の推奨資格取得にかかる受験料や資格維持にかかる費用などを補助【2022年度実績：9,810千円】
Eラーニングの充実	銀行内ポータル動画掲載サイト「RYU-TUBE」にて学習動画を659本掲載。「RYU-TUBE」は職場のPCのみならず、全職員に貸与しているスマートフォンでも視聴することができ、隙間時間で学習できる

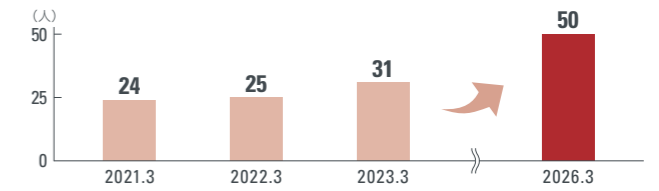
【主な資格取得者数(2023年8月時点)】

1級FP技能士・CFP	83名	宅地建物取引士	95名	クレカカウンセラー	2名
1級金融窓口サービス技能士	57名	不動産証券化マスター	5名	ITパスポート	231名
中小企業診断士	25名	証券アナリスト	6名	キャリアコンサルタント	9名

先端的な専門性を伸ばす取り組み

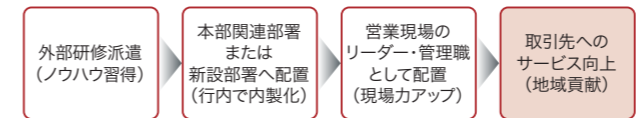
今後は、これまでの銀行業務だけではなく、新規事業領域に挑戦する人材も育成していきます。育成を目的とした外部への出向派遣などの越境学習や他社・異業種との交流を踏まえた研修への派遣などをこれまで以上に実施し、幅広い専門スキルの習得機会を増やします。

■外部研修派遣者数の推移



外部研修派遣者の活躍ステップ

外部で得た知見をもとに、高度金融サービスの内製化を進めます。また、法人向け・個人向けサービスの専門性を高めた職員が、営業店の管理職として活躍することで、各地域でも高度なサービスを提供していくことができます。



■外部研修派遣先内訳(2023年3月時点)

業種・業態	派遣者数	業種・業態	派遣者数
銀行	6名	IT	2名
クレジット	3名	投融資	2名
リース	3名	医療コンサル	1名
官公庁	3名	観光業	1名
シンクタンク	4名	中小企業大学校	3名
運輸業	3名	計	31名

個の力を組織の力に

一人ひとりの磨き上げた力を結束し、チームが一丸となることで、より高いパフォーマンスを発揮させることができます。管理職のマネジメントを中心として、組織と個人のビジョンを重ねるためのコミュニケーションを重視しています。

管理職のマネジメントスキル強化

チームが一丸となるためには、チームの牽引役である管理職の能力が重要であることから、管理職層へのマネジメントスキルアップの取り組みを強化しています。管理職に必要なマネジメントスキルを定義し、経験則だけではない効果的な研修を実施しています。

職位	必要とされるスキルの割合
経営階層	コンセプチュアルスキル(概念化能力)
役員・管理職層	対課題マネジメントスキル
リーダー層	ヒューマンスキル(対人能力)
行員層	対人マネジメントスキル
	テクニカルスキル(業務遂行能力)
	業務スキル

【新任管理職者向け研修プログラム】

- MBTI研修にて、自身の特性と他者を理解する手法を学ぶ、対人面を強化する研修を実施

対話機会の創出

従業員が組織の方向性に納得感をもって働くために、経営層の考えを従業員まで浸透させる施策を実施しています。

- 経営トップの考えを全職員にダイレクトに伝えることを目的として、営業店長会議において頭取が発表する経営方針を動画配信しています。

- 管理職としての問題解決力や意思決定、業績管理を考え抜くインバスケット演習と、部下職員との面談ロウプレ等を踏まえた、実践的なアセスメント研修を実施
- 管理職としての業務PDCAや育成等の体系を学習する動画研修を実施
- 自身の経験を振り返り語る場を設ける、内省の機会の提供

【役員・部長合宿】

毎年1回、全取締役(社外含む)・全監査役(社外含む)・全部長・全グループ会社社長が参加する宿泊研修を実施しています。外部講師による講義に加え、同講義内容に関するグループディスカッション等を行い、各種知見を深めつつ、経営層同士の相互理解や連携強化につなげています。

<テーマ事例>

人材育成と企業経営、フィンテック、生成AIなど



- 組織ビジョンの浸透や経営方針の周知などを目的として、役員が全営業店や本部部署を回り、質疑応答を中心としたディスカッション形式の説明会を開催しています。2022年度は、役員による経営方針に関する説明会を延べ96回開催しました。

人的資本経営

社内環境整備 ～ウェルビーイング向上を支える環境を築く～

多様な人材の活躍

環境の急激な変化に対応するためには、多様な価値観の掛け合わせによって生まれる意見・アイデアが欠かせません。多様な人材が活躍できる環境を整備し生産性を向上させるため、働きやすさやダイバーシティの追求に取り組んでいます。

多様な人材の確保

新卒採用だけでなく、キャリア採用、コア人材のキャリア採用など、採用活動の幅を拡げ多様な人材の獲得に努めています。2022年度のキャリア採用は一括採用を実施し、コア人材のキャリア採用は通年実施しています。他行経験のある職員を「地銀人材バンク」より採用しており、即戦力人材としてだけでなく異なる視点や経験を持つ人材として積極的に受け入れています。また、臨時職の正社員登用を継続的に実施しており、臨時職として採用された多くの職員が正社員として活躍しています。

柔軟な働き方、働きやすさの追求

自宅で勤務することのできるテレワーク制度は、職種や所属部署に関わらず誰でも利用できます。また県内にサテライトオフィスを2カ所設置しており、所属部店以外で働くことのできるオフィスを提供しています。コロナ禍を契機として導入した制度ですが、BCP対策だけでなく、業務に集中する時間の創出や、子育てや介護との両立が可能になるなど組織の生産性向上に役立っています。

休暇制度も充実しており、時間単位で取得可能な年次有給休暇制度の他にも育児・介護にかかる休暇、不妊治療に利用できる休職制度などライフイベントに応じた休暇制度を充実させています。男性が取得する産後パパ育休や育児休業について、経済的負担を軽減するため、休業期間のうち4週間を有給としています。分割取得も可能としており、各自の家庭環境や家族の要望に応じて柔軟に取得できる制度となっています。

近年注目されている副業制度もすでに導入しており、職場以外でも各人の強みや専門的知識、スキルを磨く機会を支援しています。

ダイバーシティの推進

ダイバーシティに関するセミナーを開催し、管理職としての役割や、育児だけでなく介護等で急な休職者が発生した時の職場運営などを学び、組織マネジメントに活かしています。2022年度は、「ダイバーシティマネジメントセミナー」および「男性の育休取得を支援する職場づくり講座」を実施し、延べ183名が受講しました。

また、TSUBASAアライアンス参加行による「TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言」を実施し、参加行共同で研修を開催するなどダイバーシティに関する理解の浸透に努めています。

※TSUBASAアライアンス → P.58参照

2022年度実績	
キャリア採用	19名
コア人材のキャリア採用	3名
地銀人材バンク※のキャリア採用	1名
正社員登用	15名


※地銀人材バンクは、県外への転居により退職となる職員を転居先の地方銀行へ紹介し、キャリアの継続を支援するための制度であり、地方銀行で運用しています。

主なワークライフバランス両立支援						
結婚	出産	育児			介護	服喪
結婚休暇	出産休暇	産後8週	2歳	4歳	就学前	介護休業 介護休暇
		産後パパ育休	育児休業	企業主導型保育園	育児のための勤務制度 短時間勤務、所定外労働の免除等	子の看護休暇
テレワーク制度・時差出勤制度、サテライトオフィス						
副業制度						
年次有給休暇（1日単位・半日単位・時間単位で取得可）						
連続休暇・リフレッシュホリデー						
有給休暇積立制度（最大60日）						
病休休暇・リワーク等の復職支援						
ライフデザイン休職（不妊治療など）						
行員再雇用制度						

TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言

TSUBASAアライアンスは、アライアンスの目的のひとつである地域の持続的な成長を実現するため、ダイバーシティ&インクルージョンを競争力の源泉と位置づけ、積極的に取り組んでいくことを宣言します。

- アンコンシャス・バイアスを乗り越え、多様な個性・価値観を認め合い相互理解を深めます。
- 個の力と意欲を最大限に発揮できる公平性の高い組織・職場環境づくりを進めます。
- 多様な力を結集し、ともに高め合うことで、イノベーションと持続的成長を目指します。
- 各行の相互認識と連携のもとダイバーシティ&インクルージョン推進に率先して取り組み、豊かな地域づくりに貢献します。



TSUBASA ALLIANCE

シニア層の活躍

琉球銀行では55歳になるとポストオフとなるいわゆる役職定年制度を2018年4月に廃止しました。能力に応じて55歳以降も昇格を可能とする人事制度とすることでシニア層のモ

女性の活躍推進

女性管理職者育成を目的として、管理職手前の女性職員を対象としたマネジメント関連の研修プログラムを実施しています。家庭との両立等で時間制約のある女性職員でも受講できるよう、受講者自身が日程や科目を選択できる約半年間の研修プログラムを実施し16名が受講しました。研修期間中に初めて部下をもつ職員もおり、学びと実践を通じたマネジメント力の向上を期待しています。

管理職登用では、出産休暇や育児休業、介護休業の取得が



男女賃金差異への対応

現在、正規雇用労働者67.0%、非正規雇用労働者33.0%、全労働者では58.3%の賃金差異が発生しており、その要因について正規雇用労働者については管理職層の女性割合が低いこと、非正規雇用労働者では賃金の高い定年退職後の継続雇用者に男性が多いこと、全労働者では非正規雇用労働者

従業員エンゲージメント

従業員が仕事を通じて自己実現ができる会社となるためには、現状を分析し、施策の効果測定や解決すべき課題の抽出が必要と考えています。これまでは毎年実施するストレスチェックで簡易的に計測していましたが、より高度な従業員エンゲージメントサーベイの実施に向けて準備を進めています。

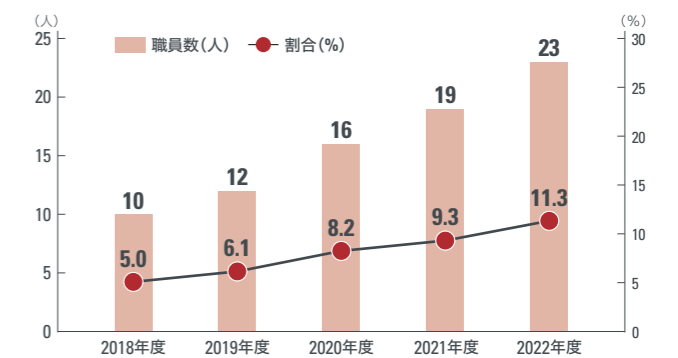
チベーション向上を図っており、60歳の定年退職を超えてもライン長（課長相当）を継続して担うことも可能となりました。

職務経験年数において不利にならない昇格制度に変更するなど、女性職員が積極的にチャレンジできる環境を整えています。その結果、管理職に占める女性職員の割合が2018年3月末17.4%から2023年3月末で23.1%に上昇しました。

これらの取り組みが評価され、2023年4月女性活躍推進企業認定において最上位の「えるぼし認定（3段階目）」を取得しました。



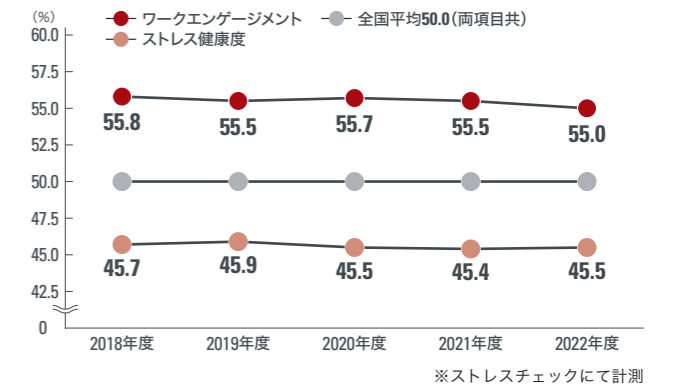
支店長クラス以上の女性職員数および割合



働者における女性割合が大きいことと捉えています。

すでに取り組みを強化している女性職員のキャリアアップ、管理職登用を積極的に推進することが、男女賃金差異の縮小にもつながると考えており、引き続き女性職員がその能力を最大限に発揮できる環境を整えていきます。

ワークエンゲージメントとストレス健康度の年次推移



人的資本経営

健康経営の取り組み

労働人口の減少、育児、介護や治療等と仕事の両立を希望する職員が増加する中で、限られた労働力、労働時間でこれまでと同等、もしくはこれまで以上の成果を出し続けるためには、職員一人ひとりのパフォーマンス向上が重要になります。職員が心身ともに健康で高い意欲を持ち、経営理念である「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」を実現すること、経営理念の実現によって地域経済の課題解決、地域社会の持続的発展に貢献し、企業の社会的責任を果たすことを期待し、健康経営を推進しています。

健康経営全体の具体的な数値目標および目標設定の背景

琉球銀行の健康課題である「運動不足」と「肥満傾向」を解消するため数値目標を設定し取り組んでいます。また、健康経営に期待する効果として職員一人ひとりのパフォーマンス向上を上げており、測定指標としてプレゼンティーズム、アブセンティーズム、ワーク・エンゲージメントの指標を測定しています。

項目	目標値	2022年度
肥満度	35%	37.4%
プレゼンティーズム	80%	78.9%
アブセンティーズム*	58.9日	53.3日
ワーク・エンゲージメント	4.5	4.78

*アブセンティーズムは病休者一人当たりの平均休職日数

健康経営優良法人（大規模法人部門）4年連続認定

これらの健康経営に関する取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」

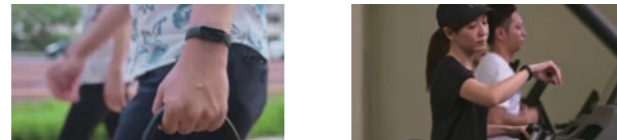
において、「健康経営優良法人」に4年連続認定されました。



セルフ・ヘルスケアの実現

職員自らが健康管理や健康保持に責任を持ち、主体的に取り組む「セルフ・ヘルスケア」を健康経営のテーマとして掲げています。健康づくりのサポートとして、希望する全職員へウェアラブルデバイス(Fitbit)を貸与していますが、職員自身が自分の活動量や睡眠状況を知り健康維持・増進に役立てることを目的としてい

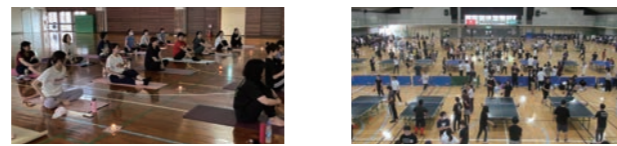
ます。また、職場全体で開催するウォーキングイベントの歩数計測に活用する等、健康増進イベントでも積極的に活用しています。



スポーツに親しめる環境づくり

当行施設内に体育館、スポーツジムを設置しています。スポーツジムでは定期的にトレーナーを配置し、個別のトレーニング指導や集団でのスタジオレッスンを開催しています。また、体育館等を活用したクラブ活動も積極的に推奨しており、活動費などの金銭的支援を行っています。また労働組合主催の卓球大会は、1年に1度、点在している全部店・グループ会社が一堂に会する機会となっており、スポーツを

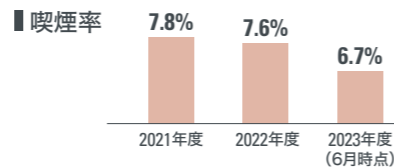
通した共通のコミュニケーションの場となっています。スポーツは、職員の健康維持・増進だけでなく職員間のコミュニケーションの活性化に貢献しています。



禁煙支援

職員本人のみならず、顧客・家族への影響も考慮し、敷地内禁煙、就業時間内禁煙を実施しています。さらに希望する職員の禁煙支援に積極的に取り組んでいます。

その結果、直近の喫煙率は6.7%まで減少しました。



おきなわ健康経営プラス1プロジェクト

沖縄県内の健康経営の普及、質の向上、沖縄県民の健康保持増進および沖縄の健康長寿復活を目指し、沖縄総合事務局と県内企業で実施しているプロジェクト「おきなわ健康経営プラス1プロジェクト」に参画しています。同プロジェク

トでは、健康経営取組事例集の発行等、健康経営に関する取り組み内容について積極的に発信することで、健康経営の普及に取り組んでいます。



非財務情報（3年）

ダイバーシティ

	単位	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数	人	1,368	1,349	1,345
うち女性の従業員数	人	663	653	661
うち女性の従業員比率	%	48.5	48.4	49.1
平均年齢	歳	41歳0カ月	40歳11カ月	40歳9カ月
平均勤続年数	年	17.5	17.1	16.8
うち男性の平均勤続年数	年	17.6	17.6	17.4
うち女性の平均勤続年数	年	17.4	16.6	16.1
管理職に占める女性比率	%	23.7	23.0	23.1
支店長クラス以上の女性比率	%	8.2	9.3	11.3
男女の賃金差異：全労働者	%	-	-	58.3
男女の賃金差異：正規雇用労働者	%	68.2	67.7	67.0
男女の賃金差異：パート・有期労働者	%	-	-	61.6
キャリア採用者に占める管理職比率	%	-	-	6.0
キャリア採用比率（採用年度割合）	%	36.0	26.0	43.0
障がい者雇用率	%	2.5	2.3	2.5
自己都合退職率（退職者数構成割合）	%	51	46	49
有給休暇平均取得日数（全職員）	日	10.1	11.1	12.2
有給休暇取得率（全職員）	%	54.6	60.8	66.6
男性の育児休暇取得率	%	31.7	26.8	66.0

健康経営

定期健康診断受診率	%	100	100	100
定期健診後の精密検査受診率	%	31.1	42.7	48.7
ストレスチェック受検率	%	95.1	92.3	97.7
ウォーキングイベント参加人数	人	473	856	629
特定保健指導実施率	%	19.6	20	-
女性の健康課題に関する施策への参加人数	人	-	-	15
健康施策の従業員満足度（5点満点）	点	-	-	3.9
喫煙率	%	9.8	7.8	7.6
肥満度	%	37.1	37.2	37.4
傷病による休職者の平均休職日数	日	45.4	58.9	53.3
高ストレス者率	%	5.2	5.2	4.5

人材育成

年間の研修参加人数 ^(注1)	人	-	-	3,382
年間の総研修時間 ^(注1)	時間	-	-	14,868
従業員一人当たりの平均研修時間 ^(注2)	時間	-	-	10.1
年間の総研修費用（単位：千円） ^(注3)	千円	56,202	73,458	80,209
従業員一人当たりの平均研修費用 ^(注4)	千円	35	47	52
中小企業診断士資格取得者 ^(注5)	人	26	26	28
FP1級・CFP資格取得者 ^(注5)	人	76	81	85
外部研修派遣者 ^{(注5)(注6)}	人	24	25	31

(注1) 業務時間内で開催した行内研修のみの延べ時間・延べ人数。長期プログラムである新入行員研修は除きます。

(注2) 総研修時間を職員数（臨時職員含む、新入行員・休職・派遣者除く）で割り一人当たりを算出したものです。

(注3) 研修に係る設備費、人件費は除きます。

(注4) 総研修費用を職員数平残（新入行員・臨時職員含む、休職・派遣者除く）で割り一人当たりを算出したものです。

(注5) 年度末時点の取得者数・派遣者数です。

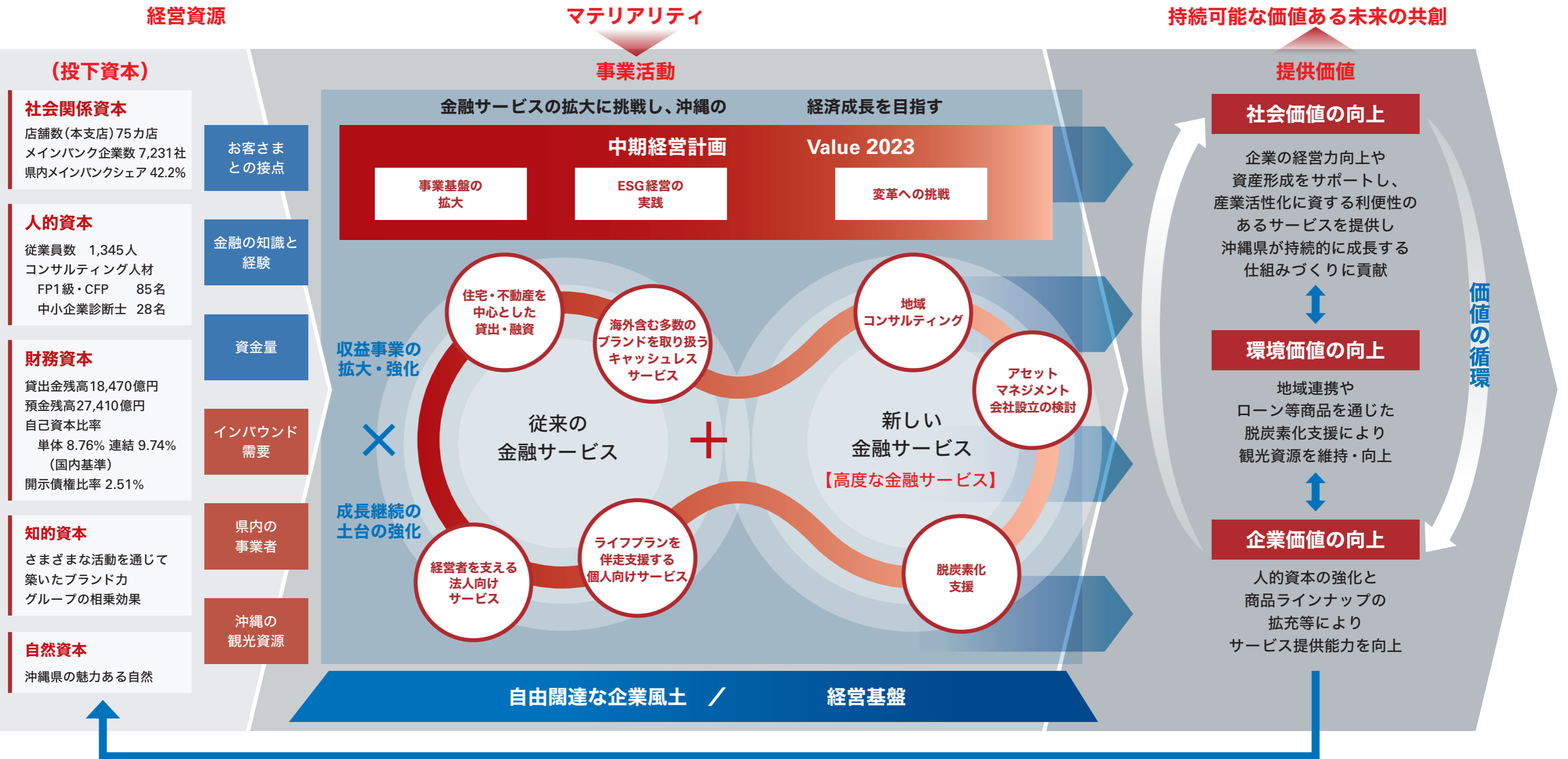
(注6) 副参事未満かつ50歳未満の出向者および長期研修派遣登録者を育成目的の外部研修派遣者としています。（副参事：支店長クラスの経営者層）

価値創造プロセス

琉球銀行グループは、沖縄県と当行グループで育んできた内外の経営資源によって、収益事業の拡大・強化と成長継続の土台の強化を繰り返し、金融サービスを提供してきました。

中期経営計画Value 2023では、さらに金融サービスの拡大・高度化に挑戦し、「企業価値」「環境価値」「社会価値」を向上することで、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な価値ある未来の共創を目指します。

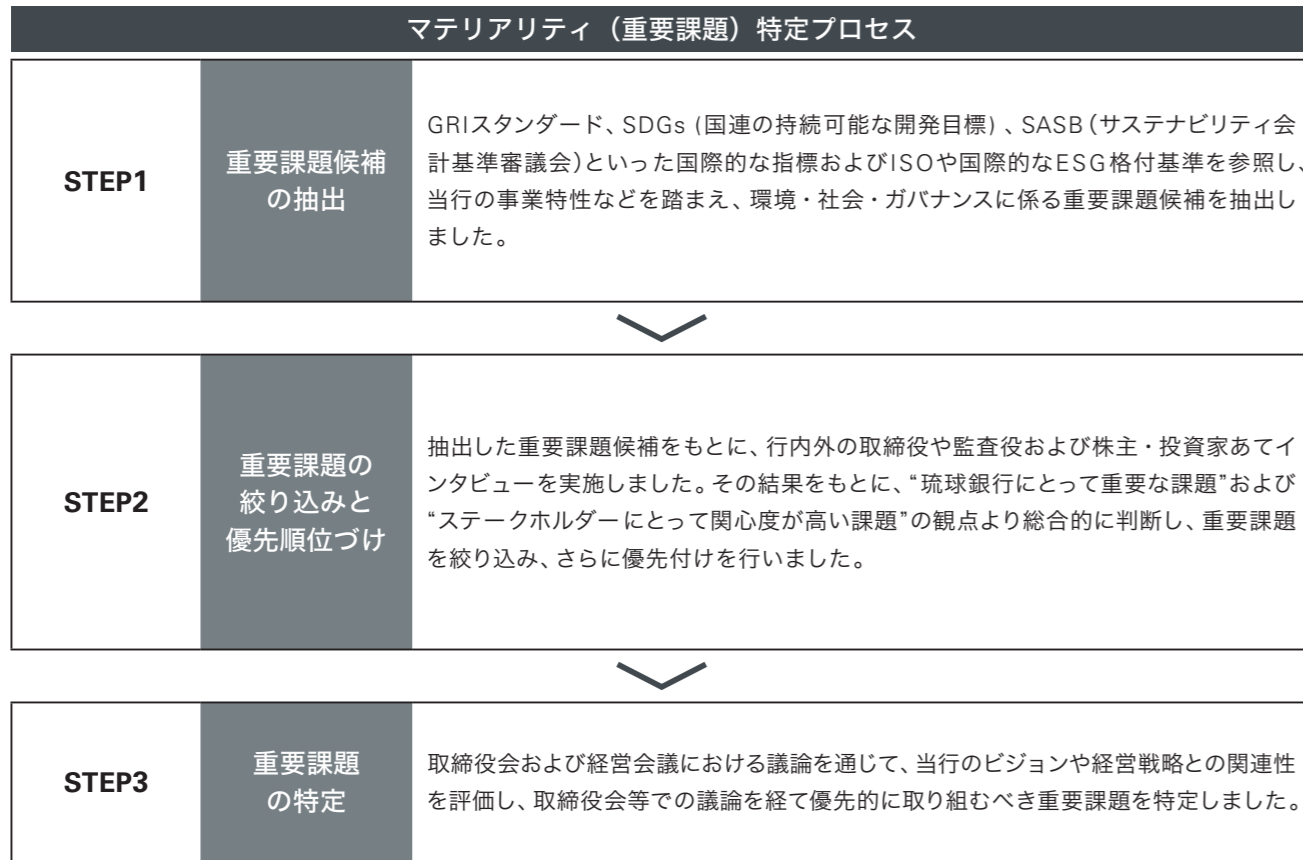
経営理念	地域から親しまれ、信頼され、地域社会の発展に寄与する銀行
長期ビジョン	地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ



マテリアリティ (重要課題)

マテリアリティ (重要課題)

環境・社会・ガバナンスを組み込んだ経営の実践 に向け、“琉球銀行にとって重要な課題”および“ステークホルダーにとって関心度が高い課題”の2つの観点から、取り組むべき12のマテリアリティを特定し、2つのテーマに分類しました。



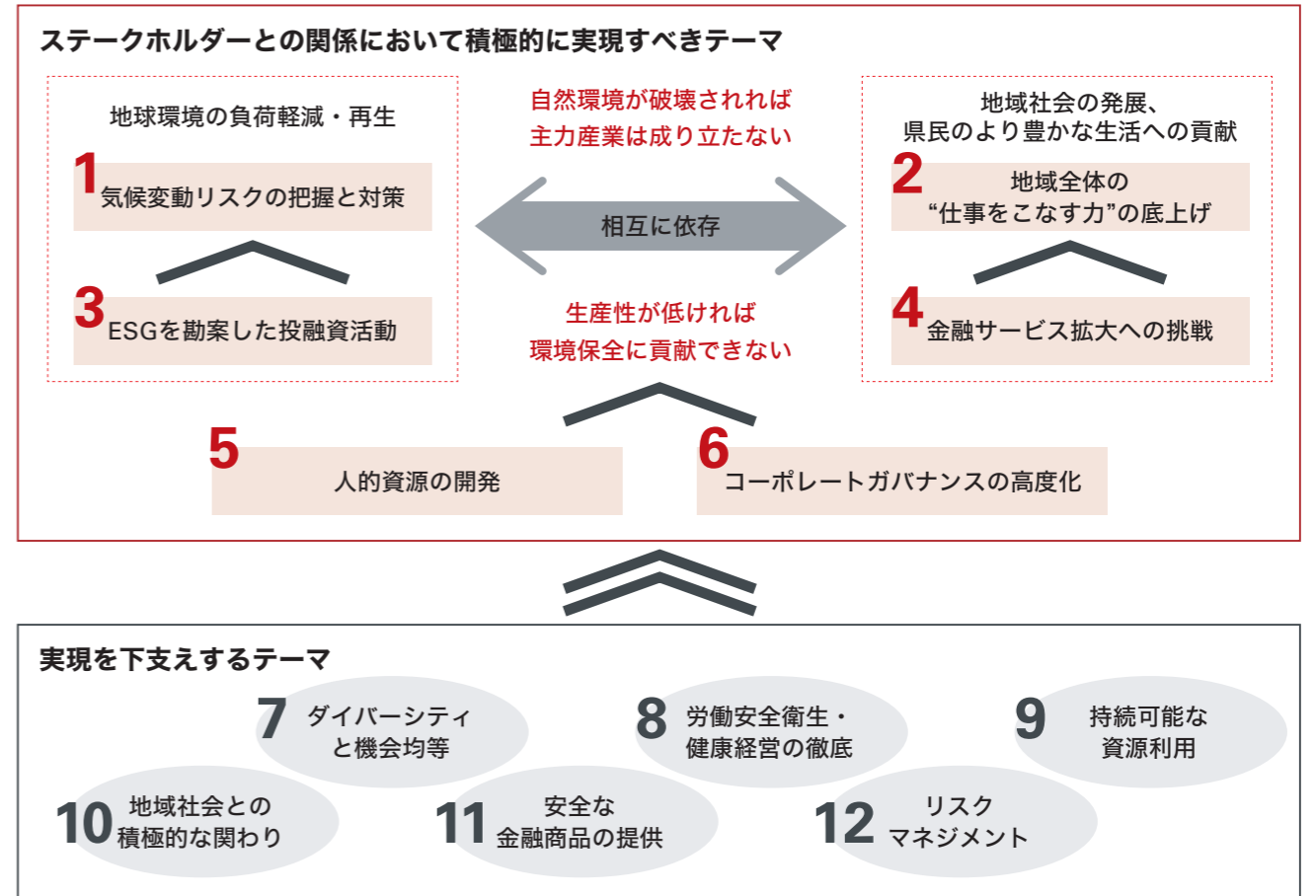
主なマテリアリティの関係性

“地球環境の負荷軽減・再生”と“地域社会の発展、県民のより豊かな生活への貢献”は、相互に依存するものと想定しています。自然環境の破壊は沖縄県の主力産業に多大な影響を及ぼし、結果として貧困・低賃金などを助長する可能性があります。一方、生産性が低ければ十分な環境保全は望めないと考えられます。

環境・社会への影響を十分踏まえた投融資活動を行い、これまでにない金融サービスを提供し、地域社会の仕事をこなす力を底上げし、さまざまな社会的課題の解決を目指すため、当行が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として「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」「ESGを勘案した投融資活動」

「金融サービス拡大への挑戦」「人的資源の開発」「コーポレートガバナンスの高度化」の6つのマテリアリティを定めました。

また、上記6つのマテリアリティ実現に向けての要は、人材であり、高度なガバナンス機能です。その力が発揮されるためには、誰もが平等に安心して働くことができる環境(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)、持続可能な資源利用、地域社会との積極的な関わり、安全な金融商品の提供やリスクマネジメントの徹底が不可欠であり、これら6つを下支えするテーマとしました。



マテリアリティと中期経営計画「Value 2023」の関係性

マテリアリティ	【基本戦略1】事業基盤の拡大				【基本戦略2】ESG経営の実践		【基本戦略3】変革への挑戦			
	ソリューション				サステナビリティ		トランスフォーメーション			
	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	企業ブランド力の強化	地域の脱炭素化支援	人的資本経営の強化	グループ・アライアンスによる相乗効果発揮	お客さまとの接点変革	新規事業領域への挑戦
1. 気候変動リスクの把握と対策					○	○				
2. 地域全体の“仕事をこなす力”の底上げ	○	○	○	○				○		○
3. ESGを勘案した投融資活動						○				
4. 金融サービス拡大への挑戦	○	○	○	○						○
5. 人的資源の開発			○		○		○		○	○
6. コーポレートガバナンスの高度化	○				○		○			
7. ダイバーシティと機会均等					○		○			
8. 労働安全衛生・健康経営の徹底					○		○			
9. 持続可能な資源利用					○	○				
10. 地域社会との積極的な関わり	○		○		○	○		○		○
11. 安全な金融商品の提供	○	○								
12. リスクマネジメント	○				○					

培ってきた力

琉球銀行は、「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」という経営理念の実現のため、取り扱うサービスの幅を広げ、質の向上に取り組んできました。次の成長に向けて、琉球銀行グループの強みである自由闊達な企業風土と地域密着の金融機関に不可欠な力を強化しています。

琉球銀行グループの目指す自由闊達な企業風土

琉球銀行グループにとっての「自由闊達な企業風土」とは、当行グループの強みであり、大切にしている特長です。真の自由闊達な企業風土を目指し、当行グループの強みを強化していくために、2023年に、「企業文化コンセプトマニュアル」を改訂し、目指す企業風土を改めて決めました。

自由闊達な企業風土への再チャレンジ

自由闊達な企業風土は、約40年前、役職員が価値観を共有するために掲げた目指す企業風土です。当時、金融自由化によって銀行業務が多様化する中で、琉球銀行はどのような銀行であるべきかを定めたものでした。今回、グループ一体で長期ビジョンの実現に取り組むという新しい成長のフェーズを迎え、改めて価値観の共有に着手しました。2021年度に発覚した不祥事件が契機となり職場の実態を見つめ直したところ、自由闊達な企業風土が必ずしも十分な状態でないことがわかりました。実態調査では、全体として職場の風通しの良さや経営との距離の近さは実現できているものの、職場によっては上司へ気軽に疑問を投げかけられないなど、セクション毎にばらつきがあることが明らかになりました。

そこで、改めて当行グループの強みである企業風土をもう一段強化し、お客さまから信頼される金融グループとなるために、「企業文化コンセプトマニュアル」の改訂を含め、各種取り組みを開始しました。「企業文化コンセプトマニュアル」では、経営理念の実現のために全役職員が共有する企業文化として、企業風土と行動指針を定めました。具体的には、組織の土台となる自由闊達な企業風土のもとで、お客さま一人ひとりに価値ある金融サービスを提供し(お客さまの最善の利益の追求)、目の業績に捉われずにお客さまや当行グループにとって価値のある行動をすること(真の実績主義)を掲げています。

私たちが考える自由闊達

私たちが考える自由闊達とは、経営理念や経営目標等の共通のゴール達成に向け、率直な意見、素朴な質問、そして違和感を覚えることに対し気兼ねなく伝えあえる職場環境です。単

に自由な職場ではなく、地域社会と琉球銀行グループの発展につながるかを考え、指摘しあえる関係です。互いを高めあい、活き活きと働く職場の土台となるものです。

具体例

- **職場の雰囲気**
職位や所属に関わらず、活き活きと明るく自由に話し合いができる。新しい挑戦を歓迎・推奨される雰囲気、変化を受け入れる態勢がある。
- **チームワーク**
共通の目標に向かって、スピード感を持って業務に取り組むことができる。困難に直面した際に、個人ではなく、チームで建設的に問題解決に取り組むことができる。
- **会議**
前例にとらわれずさまざまな視点で異なる価値観を受け入れ自由に討議する。「だれが言ったかではなく、何を言ったか」を重視する。



強化の取り組み

自由闊達な風土の実現に向けて、次の3つの観点で強化に取り組んでいます。



1 リーダーシップの発揮

自由闊達な企業風土を実現するには、経営陣をはじめとしたマネジメント層が率先して行動することが重要だと考えています。目指す企業風土の浸透のために、各種取り組みを実施しています。

- **頭取のメッセージ発信**
全役職員向けのメッセージに加えて、営業店長会議などの場で営業店・本部の責任者に対して、各種取り組みの推進についてのメッセージを発信しています。
- **職員への経営説明会ならびに意見交換会**
営業店・本部に役員(頭取、専務、常務)が訪問し、役職員との意見交換を実施しています。また、2022年度からは、担当者や副支店長などの役職階層ごとの職員と役員による小規模なミーティングを開催し、職員の率直な意見を引き出せる場を作りました。



【2022年度実績】

役員による経営方針に関する説明会は、延べ96回開催しました。

2 自分ごと化による浸透

- **ワークショップの実施**
本部・営業店の職員が集まり、自由闊達な企業風土を実現するための取り組みを検討するワークショップを実施しました。どうすれば自由闊達になるか、職員が考えた新たな施策を全本部・営業店にて展開しています。

【新たな施策】

- **さん付け運動**
職位や所属に関係ない風通しのよいコミュニケーションを実現するために、さん付け運動を実施しています。
- **会議運営の生産性向上・効率化**
会議では本質的な議論に集中するため、会議アジェンダの設定、時間短縮、議事録定型化などの会議ルールの策定・定着に取り組んでいます。
- **ミドルマネジメントによる発信強化**
朝礼の時間をを使って、役席(管理職クラス)が「企業文化コンセプトマニュアル」を自分の言葉で説明する取り組みをしています。自らの経験に基づいて、どのように考え行動するかを発信しています。

3 考動力の強化

- **職員による意見・提言等の発信**
イントラネットには、だれでも自由に意見・提言ができる掲示板を設けています。書き込みへの返信は本部の担当部署が行い、内容を踏まえて実現・具体化の検討を行っています。また、営業店検査や支店長会議等でも職員からの要望を受け付け、検討を行っています。
- **意見・提言および要望件数** 2022年度 349件

培ってきた力

これまで生みだしてきた商品・サービス

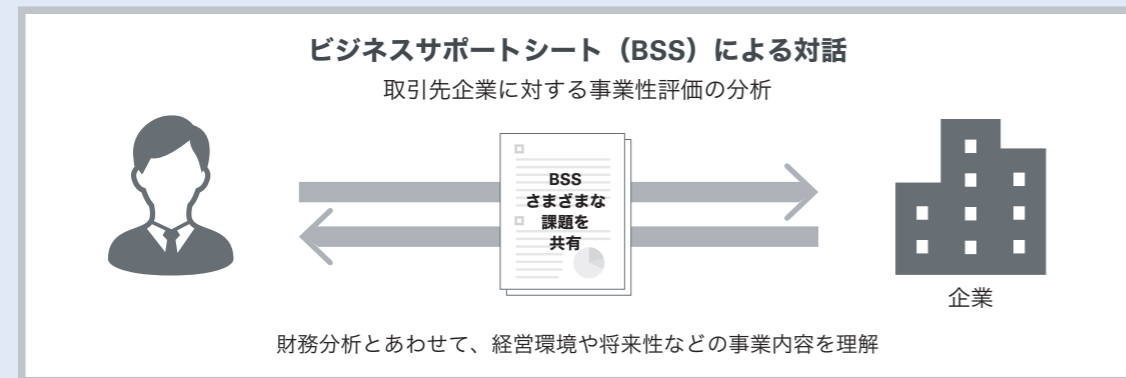
自由闊達な企業風土によって、柔軟な発想と挑戦が生まれ、さまざまな商品・サービスを生み出してきました。

- キャッシュレスアイランド化の推進
- 海外キャッシュレスブランドの国内プラットフォームへの挑戦
- 創業・新事業開拓の支援
- フル・フラット体制の推進^(※)
- 気候変動への果敢な挑戦
- 新たなランドマークとなる新本店ビルの活用
- パーソナルサポートシート (PSS)の開発

※フル・フラット体制→P.63 参照

パーソナルサポートシート (PSS) の誕生

琉球銀行の法人のお客さまはオーナー経営者も多く、事業承継やM&Aを行うことで、個人資産の課題・ニーズが発生します。銀行業界では事業性評価（法人分析）は一般的ですが、個人向けには同様の仕組みはありませんでした。法人から個人へと、当行が一体的にサポートするにはどうしたらよいか。必要なものを考えた職員からの提案により、法人向け事業性評価を応用した個人向けの分析シートとしてPSSが誕生しました。



ニーズに応じた相互サポートのご提案

地域密着の事業基盤

地域経済の浮き沈みのある中でも、お客さまとの密接なコミュニケーションを通して、必要とされる商品・サービスを持続的に提供することで、お客さまの信頼に応えてきました。

- 維持・強化の取り組み ▶▶**
- 金融サービスの拡大・強化による融資量・預金量の拡大
→ P.50 伝統的（預金・融資・有価証券）銀行業務のステージアップ
 - デジタルを活用したお客さま接点の改革
→ P.63 お客さまとの接点変革（戦略な人材配置）
→ P.64 お客さまとの接点変革（データ活用による深度ある対話）

- 貸出金残高 : 18,470億円
- 預金残高 : 27,410億円
- 株主数 : 15,530名
- 拠点数 : 本支店 61カ店、出張所 14カ店（ローンセンター7カ店含む）
- 従業員数 : 1,345名
- メインバンク企業数 : 7,231社（シェア42.2%）13年連続1位

金融のプロフェッショナル人材

顧客のニーズに応えることのできる多様な個性と高度なスキルを持った人材を育成しています。

- 維持・強化の取り組み ▶▶**
- 外部研修へ派遣、業務の効率化による研修時間の増加
→ P.62 人的資本経営の強化（人的投資戦略）

- コンサルティング人材 : FP1級・CFP85名、中小企業診断士28名
- IT人材 : ITパスポート保持者224名
- 多様性のある人材活用（2023年6月末現在）
 - キャリア採用者の役員1名、部長1名、グループ会社社長1名
 - 女性が働き続けられる環境の整備
 - シニア人材の活躍（役職定年廃止）

適切なリスク管理

リスク管理により、「収益の安定性」と「経営の健全性・適切性」を確保し、景気変動に影響されない安定した金融仲介機能を発揮しています。また、お客さまの信頼に応える金融サービスを提供するため、事務の集中化や効率化、事務処理の正確性の確保をはじめとしたオペレーションの改善に取り組んでいます。

- 維持・強化の取り組み ▶▶**
- リスクアベタイトフレームワーク（RAF）の本格運用の開始、信用リスク管理体制の高度化
→ P.50 伝統的（預金・融資・有価証券）銀行業務のステージアップ
 - アライアンス相乗効果の発揮
→ P.65 グループ・アライアンスによる相乗効果発揮

- 健全な財務体質
 - 自己資本比率：単体 8.76% 連結 9.74%（国内基準）
 - 外部格付 : 格付投資情報センター（R&I）「A+」（シングルAプラス）、日本格付研究所（JCR）「A+」（シングルAプラス）
- フォワードルッキングな引当の導入
- 気候変動関連財務情報の開示（TCFD提言に賛同）
- 納付書のバーコードを利用した事務効率化（「RYU-QRサービス（QR付納付書作成サービス）」の提供）

私たち一人ひとりの仕事が目のお客さま、
そして出会ったことのないお客さまの笑顔を作っています。

FOCUS: 職場環境について(従業員の声)



座談会風景

琉球銀行グループでは、職員一人ひとりが能力を発揮できる職場を目指して、自由闊達な企業風土やワークライフバランスを実現できる職場環境の整備を積極的に進めています。

職場の現状や自身のキャリア実現について、琉球銀行の6人の行員が集まり、ディスカッションを行いました。

琉球銀行の特徴として感じることを教えてください。今回集まったメンバーにはキャリア採用の方もいますが、前職との違いを感じることはありますか？

(岡田) 上司・同僚との間では、単に仕事上の関係に限らず、プライベートも含めた密接なコミュニケーションが大切にされていると感じています。私は県外の出身なので、それが沖縄の人の特徴かもしれませんけれど。

(伊賀) 私の職場では、年長者と若手の間の心理的な壁のようなもの、例えば、ベテラン行員に対しては話しかけにくいといった緊張感はなく、支店長に対しても気軽に話しかけられる雰囲気があります。

(松田) 職場での困ったことを上司に相談しやすく、同僚とも休憩時間や懇親会で気兼ねなく相談できるので、風通しがよいという特徴はあると思います。

(渡久地) 当行は特に人間同士のつながりを重視していると思います。一番はお客さまのためにという意識を全員が共有していますので、お客さま対応で困難なことや急を要することが生じた場合、営業店内で支店

長を含めてすぐに相談できたり、本部へ至急の問い合わせをしても、現場の事情をくみ取って、しっかりと対応してくれます。懇親会などの集まりが多くあり、普段からプライベートでも人と人がつながっています。そうしたことも、このような場面で活かされていると感じ

岡田さん(キャリア採用)
証券国際部
預かり資産販売に
関する業務担当



じています。
(伊賀) 入行して間もないですが、先輩が行内のつながりを作る機会を作ってくれて、大変助かっています。こうした集まりには、同じ職場だけでなく、先輩の同期や知り合いといった他の営業店の人が参加されるので、色々な人と知り合うことができます。
(下地) 歓送迎会などのイベントも含めて、当行では特に人とのつながりを大事にしていると思います。
(砂川) 異動した後もそうしたつながり、連携のしやすさはあると思います。

自由闊達な企業風土を掲げていますが、職場のコミュニケーションで実感することはありますか？

(砂川) 私は長年法人向け営業を担当してきました。お客さまへのサービス提供を通じて、どうやったら地域のためになるかを考えて実行する中で、「このお客さまにはこんなご提案はどうだろう」という自発的な動きをすると、上司や先輩は必ず応援してくれます。後押しだけでなく、上手くいかなかったときの振り返りも一緒になって考えてくれて、大変助かっていますし、楽しく仕事ができます。

(下地) 私の職場では、チームとして同じ仲間意識の共有があり、どんな提案でも全体がフラットな関係で同じ土俵で議論を交わすことができている。「この考えはどうか」という問いかけに対して、方向性に同意することも、別の角度から検討してはどうかといった提案もあったりします。より良いものを作り上げていくという意識があると強く感じています。

(松田) 営業店では、目標に対する状況が思わしくないときもあります。そんな時は支店長や役員といった上司が入らない、行員だけの打ち合わせを行って、営業店内の部署間の連携を含めて、お互いフォローして頑張ろうと話合っています。

(伊賀) 支店長に対して行員から「これはもっとやったほうがいい」という意見や提案が行われていて、風通しのよさを感じています。

(岡田) 担当者の意見、ボトムアップが大切にされていると感じています。業務については担当者レベルが一番詳しいということを上司は理解していますし、担当者も上

司が動くには、詳しい情報が必要だとわかっているのですべきことについて多くの意見が出されています。

皆さんのお話からチームワークを大切にしていることがわかりますが、日ごろからどのようなことに取り組んでいますか？

(砂川) 後輩を育てるという意識を全員が共有していると感じています。自分自身も先輩からたくさんご指導いただき、段々と何が必要かわかってきました。これは今のうちに経験させておこうとか、おそらくこれで困っているんだろうとか、後輩の業務の状況をよく見ておこうと同僚ともフォローの仕方について共有しています。

渡久地さん
安波茶支店
事業性営業役員



(渡久地) 上司や先輩が後輩を忍耐強く育ててくれたことをこれからもしっかり引き継いでいかなければいけないという思いがあります。銀行業務は経験がものをいう部分もあるため、経験の浅い社員には難しいことが多々あります。私も担当になったばかりのころは、自分の意見を持たずに丸投げのような質問をしてしまい、上司や先輩から強く注意されたことが何度もありました。しかし、問題が解決できるまで任せてもらったことによって、成長できたのだと思います。今、部下を持つ立場になり、部下に任せるとするのは非常に我慢が必要なことだと実感しています。

(下地) 本部では、業務ごとにユニット制という4~5人の

チームを作ることで、サポートをする仕組みが導入されています。それまでは、部長、役職者の下に多くの担当が配置されていましたが、ユニット制によってチームを作り、孤立しないように工夫がされていると感じています。(岡田)私は今の職場でユニットリーダーをしています。先に述べた担当者からの意見をユニットごとにまとめて上司に報告する仕組みがあります。(松田)最近、営業店のブロック制が復活しました。ブロック制とは、地域ごとに複数の営業店がチームとなり営業目標に取り組むものであり、協力関係が重要になります。ブロックで集まって勉強会をすることがあり、同期との交流や、他店の雰囲気などを知ることができました。(砂川)現在出向している琉球リースは、お客さまの担当の仕方が当行とは異なります。市町村を単位とした広い地域を担当しており、チーム制での情報共有や引き継ぎ、書類の手続きなどをしっかりと行うことが重要になっています。

キャリアが活かされていると感じる瞬間や、これからのキャリア展望について教えてください。

(松田)現在は個人向け預かり資産での訪問営業などを行っていますが、これまで営業店の窓口業務を一通り経験してきました。営業店によっては窓口担当者の人数が多くないこともありますので、窓口業務の応援ができるのは強みだと考えています。また、離島での勤務はいい経験になりました。離島には営業店が1つだけなので、県外からの移住者やビジネスで来ている方への対応があり、地元のお客さまとのコミュニケーションの違いを経験する機会になり、レベルアップできました。(岡田)入行後は有価証券運用などのバックオフィスの事務やシステム案件の開発などを行っていますが、前職でも似たような業務を担当していたので、大きな違和感なく仕事できています。今後、IT系の資格を取得していこうと考えています。転職先として当行を選んだ理由の一つに、IT系に力を入れている印象があったことがあります。これからの時代、金融機関はITに強くなければならないと思います。実際に、取得推奨資格にもIT系の資格が追加されていて、会社からの強いメッセージを感じています。



伊賀さん(キャリア採用)
石嶺支店
窓口担当

(伊賀)前職でも似た仕事をしていたこともありますが、窓口業務に導入されているFTBというタブレット端末のおかげで、業務にすぐに馴染むことができました。画面の表示に従って操作していけばよいので、色々なマニュアルを探す手間が省けています。他業種からの採用も積極的に行っているという話を聞きましたが、経験の浅い人でも仕事ができる環境を作ろうと努めていると感じています。(砂川)私が新人の頃は、窓口業務はすべて紙の書類だったこともあり、記入項目に一つ一つチェックが必要で苦労しました。新入行員にとってはFTBの仕組みは非常にありがたいことだと思います。(下地)私は大学でIT系の基礎を学んで、民間企業や非営利団体でのITに関する実務経験もありましたが、ITはジャンルが幅広いので、不足している部分がありました。入行後の自己啓発に加え、外部研修などを受けさせていただき、必要なレベルには達することができたのかなと考えています。また、何よりも他の業界を経験した視点を活かしていると思っています。先ほどFTBの話がありましたが、これまでは書類に記入して処理することに消費していた時間をITが代行し、空いた時間をお客さまとの面談の機会にすることができます。おそらく他にも営業店や本部で事務手続きに時間を取られてしまっている業務はまだあると思います。これからはITインフラの整備を進めていくことにより当行で働いている人の役に立ち、ひいてはお客さまの役に立つ仕

事をしていきたいと考えています。(砂川)長年の法人向け融資の経験を通じて培った法人の与信判断は、現在出向中の琉球リースの業務にも活かしています。当行の営業店では、媒介業務としてリース関連に力を入れているので、出向復帰後もリースでの経験が活かせると思います。先ほど育成の話をしたのですが、人を育てる環境をうまく作れる人になりたいと考えています。自分自身の成長だけでなく後輩や部下が成長することで、その効果は2倍にも3倍にもなります。自分の知識や経験を伝えて、後輩や部下の成長を支えていきたいです。(渡久地)入行して12年、ずっと営業店の現場で仕事をしてきました。個人向け、法人向けなどさまざまな業務を経験する中で、私は事業性融資に楽しさを感じています。最初は自分には無理ではないかと思い、勉強も必要でしたが、上司や先輩のサポートのおかげで、今では自ら希望して業務を続けています。専門性に特化した本部の業務という選択肢もありますが、幅広い業種のお客さまと接して、広く浅くともお客さまの課題を見つけて、本部などの専門の部署と連携していくのも営業店での仕事のやりがいの一つだと思います。これから先、これが好きというのが見つければ希望を出せる制度もあります。当行は本当に幅広い業務があり、外部出向などの経験もでき、キャリア構築に関して手厚いサポートをしてくれていると思います。

より自由闊達な企業風土に向けて、皆さんからあったらいいなという提案はありますか？

(渡久地)成績の良い営業店や、気兼ねなく意見が言い合えるような職場の特徴を振り返ってみると、そこには支店長の人柄や行動の影響が大きくあるように感じます。過去のブロック制では決起大会を行い、その後の懇親会では余興の出し物が恒例でした。基本的には若手中心で行いますが、支店長も含めたメンバー全員で余興をしている営業店もあり、そういう営業店は業績もよい印象があります。(砂川)支店長が舞台のセンターに立って出し物をするようなところですね。(渡久地)担当者が意見を言いやすいかどうかというのは、こういうところにも一部現れているのではないかと

思います。プライベートな集まりの場でも、支店長、上司や先輩の失敗談を話してもらえると親しみがわきます。(砂川)銀行業というのは経験が重要なので、そうしたエピソードをもっと共有してもらえると、勉強にもなります。当行では全役職員にスマートフォンが配布されており、そこには行内SNSがあって、ベテランでスペシャリストの行員の方が、今では体験できないようなトラブルを経験し、その経験談を投稿していたりします。ベテランの方を中心に、こうした動きがもっと広がると、心理的な壁だけでなく、知識やノウハウの継承になるのではないかと思います。(岡田)部署を超えたメンバーでのプロジェクトや議論の場があってもよいと思います。沖縄県の協議会の集まりに参加した際に、他社ではそうした取り組みが合同で行われていると聞きました。もちろん当行でも、複数の部署が合同でプロジェクトをすることはありますが、少しセクショナリズムを感じる場面があります。本部や営業店、部署の担当業務に関わらず、横断的に話ができる場を作ってはどうか。



下地さん(キャリア採用)
事務統括部
行内システムの構築・
管理業務担当

(下地)ITインフラとして行内SNSなどの仕組みを作っていますが、ジャンルを決めずにブレインストーミングをする場はまだありません。議論をするにあたり、目的は何か、結果をどう出すか、誰が責任者になるのかといったことは確かに重要ですが、単に議論を深め、自由に検討できる場があってもいいと思います。

(砂川) セクショナリズムという観点では、営業店が問い合わせた部署が担当部署でなかった場合、対応に時間がかかってしまったり、担当者によって対応が異なるということが起きていると思います。本部に問い合わせるような内容は複雑なので難しいのですが、この質問ならこの部署に聞けばいいというような、案内人的な機能が発達するのいいと思います。

(下地) FAQをもとにした案内機能は、行内 SNS で特定の部署のものからデータベース化を始めています。今は情報がさまざまなところにあるので、少しずつ整備していくことを考えています。

(渡久地) 現場でも、FAQのデータベースは役に立っていると感じています。本部の問い合わせ先も忙しいときはなかなか電話が通じないので、まずはデータベースを検索します。事務面での簡単な事項をみんながすぐに探しに行ける仕組みは必要です。契約などの重要な部分、最終的な確認は直接の問い合わせも併用しています。

また、電話でもデータベースでも、問い合わせる側の知識は継続して高めておく必要があります。知識がなければ質問したいことが整理できないので、担当者のスキルアップも欠かせません。データベースはスキルアップにも役立っていると思います。



松田さん
那覇新都心支店
個人営業担当

(松田) 匿名で意見を出す仕組みとして、新しく相談のホットラインを設置したのは良いと思います。これまでも同様のアンケートがありましたが、支店名や氏名を記載しないといけなかったので、あまりおおごとにはしたくないけど

になるといった内容は報告しにくいところがありました。行内 SNS でも匿名で意見・提言の仕組みはありますが、全員に公開されることに抵抗感を感じる人もいます。(岡田) 行内 SNS の意見・提言は本当に匿名で、投稿されるまで誰からもチェックは入りません。本部の担当部署は必ず回答しないといけないので、担当者としては負担もありますが、良い仕組みだと思います。

琉球銀行でのワークライフバランスの実現について教えてください。コロナ禍などにより、職場に変化はありましたか？

(下地) コロナ禍もきっかけとなり、最近は営業店、本部ともに、テレワークが導入されて、在宅でも勤務できる環境となっています。

(砂川) これまでは自宅で仕事することを考えられなかったもので、テレワークは画期的でした。

(岡田) 営業店では、お客さま用のリモート相談窓口の設置が進んでいます。相続の相談などを本部のスタッフが受ける仕組みです。

(松田) 窓口にもスタッフがいるのにどうしてリモート相談？と、お客さまから違和感の声をいただくこともありますが、通常の窓口では長時間になりがちな待ち時間も、リモート相談窓口では事前予約でお待たせすることなく案内できます。お客さまのためにもなっていると思います。(砂川) 相続業務など、複雑な対応が必要なものについては、営業店ではスタッフの経験値の差がどうしても出てしまいます。リモート相談窓口では本部のベテラン行員が対応するので、サービスの質を一定に保つこともできると思います。

(松田) 入行時点と比べて、年次有給休暇が取得しやすくなりました。最近は月1回の年休取得の取り組みがあり、特に予定がなくとも年休を取る雰囲気づくり、声掛けがされています。業務の引き継ぎもお互い様の意識で行われています。

(岡田) Teams の導入によって、業務の引き継ぎや不在時の対応がスムーズにできるようになりました。不在時はその旨表示が出るため電話して空振りになることがありません。また、グループチャットを活用すれば、他のメンバーが代理で対応することができるの

で、とても便利です。(下地) 私のユニットでは、月1回の年休予定を立てて、終わったらすぐに次の予定をたてるようにしています。年休を上手に使いながら、自分で立てた業務計画には責任を持って取り組むよう、業務の調整も上手になることを目指しています。

銀行は忙しい業界で、ワークライフバランスを保つのは難しい部分もあると思いますが、会社としても改



砂川さん
総合企画部付外向
琉球リース
(グループ会社) 在籍

善を進めていると感じています。中でも、育児休業を男性も取得しようという動きはすごく良いと思います。(砂川) 私は育児休業を2週間ずつ2回取得しました。出産後と、妻の職場復帰前の慣らし保育でそれぞれ2週間です。4週間は給与の全額支給もあり、妻のサポートを含めて育児に参加できたのは本当に良かったです。琉球リースでも取得するように呼びかけがされています。(渡久地) 私も今年育児休業を取得しました。役席(担当副長)という立場にあり、4週間連続での取得は難しいと思いましたが、支店長には早く取得を進められました。半年前から育休取得の相談をしていたこともあり、役席の対応が必要な業務については、ブロック内の他の営業店や本部からの応援も含めていろいろな調整案をいただきました。下地さんの話にもあったように、私も育児休業に向けて業務スケジュールをしっかり調整して、無事に取得することができました。役席の私でも取得ができたので、部下にも取得を勧められると思います。当行の良い点は育児休業の取得が強制ではないことです。取得したい時に手を挙げれば取れるけれども、業務の調整には責任を持つことも浸透していると思います。



砂川さん 岡田さん 伊賀さん 松田さん 下地さん 渡久地さん

沖縄県の現状

島しょ県の特徴を踏まえた経済発展への挑戦



私たち琉球銀行が事業を営む沖縄県は、複数の島を抱える島しょ地域であり、温暖な気候と豊かな自然に囲まれ、観光産業が発達しているなど、日本の中でも独自性の高い経済活動を行っている地域です。島しょ地域の特徴を活かし、さらなる成長のため取り組んでまいります。

地域の特徴① ~島しょ地域特性が培ってきた沖縄県独自の自然・歴史・文化~

沖縄県は、東西約1,000km・南北約400kmの広域な海域に160個の島々から構成され、我が国唯一の島しょ県としての地理的特性を有しています。

この地の利を活かし、琉球王朝時代より、日本・中国・東南アジア諸国と交易が行われ、さまざまな文化・文物が交差する東アジアの一国として今の沖縄らしさにつながる伝統文化や芸能、伝統行事が生まれ、各地域で脈々と受け継がれ暮らしの中に息づいています。世界文化遺産に登録された首里城を含む“琉球王国のグスクおよび関連資産群”をはじめ、国の重要無形民俗文化財に指定された行事や伝統工芸品も多数あります。

また、沖縄県は、年平均気温が22~23℃と年間を通して暖かく湿潤な亜熱帯海洋性気候に属しています。こうした温暖な気候は、サンゴ礁・マングローブが密生する汽水域やそこに生息する固有種・希少種をはじめとする多くの野生動物を育む、世界でも稀にみる豊かな生物多様性に富んだ自然を形成しています。

これらの独自の自然・歴史・文化が沖縄県の独特かつ魅力ある風土や空気感を創り出し多くの観光客を惹きつけています。新型コロナウイルスの影響で観光客数は一時大幅に減少しましたが、2022年以降は増加に転じています。2023年は回復の動きがより鮮明となっており、観光地としての沖縄のポテンシャルの高さを物語っています。

地域の特徴② ~第三次産業中心の経済・依然として残る社会課題~

沖縄本土復帰から50年の間、格差是正と自律的發展を目標として、政府による“沖縄振興開発計画”が継続・推進されてきました。公共投資や観光産業の進展などにより経済規模は拡大を続けてきましたが、製造業の振興は十分な進捗のない状況が続いています。

2020年においても沖縄県総生産額に占める第二次産業の割合は14.4%と低く、第三次産業が84.4%と、沖縄県の経済を牽引している状況です。コロナ前に年間約1,000万人の観光客が訪れていた沖縄県においては、宿泊・飲食・小売業だけではなく、運輸・リネン・その他サービスなど観光関連産業の県経済への寄与度は大きいと考えられます。沖縄県は空路で4時間圏内にアジア20億人の巨大マーケットを抱えており、将来的にも観光地としてのポテンシャルはますます強まるとみられます。

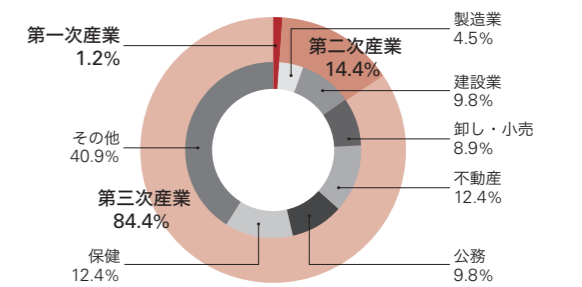
一方で、人流がストップしたコロナ禍においては、第三次産業の構成比が大きいという県内経済の脆弱性も露呈しました。沖縄県では「情報通信関連産業」や「先端医療、健康・バイオ関連産業」を育成して、観光関連産業以外の産業の創出に力を入れております。複数の産業による足腰の強い県経済への転換が課題となっています。

また、最近では県内各地でスタートアップ企業を支援する動きも活発となっており、沖縄科学技術大学院大学

(OIST)などの県内大学との連携による産学官の事業支援の動きも広まりつつあります。全国最下位が続いている県民所得の向上が喫緊の課題となる中、県内での起業による経済(=資金)循環を少しずつ高めて、ザル経済の解決に向けて緒につくことが期待されています。

経済発展に必要なエネルギー問題としては、島しょ県には大規模な発電施設の設置が困難であり、再生可能エネルギー発電の採算性を考慮すると、現時点ではエネルギーの多くを化石燃料に頼らざるを得ない状況にあります。“低炭素島しょ社会の実現”を目指し、「島しょ型スマートコミュニティ実証」など沖縄県の特徴を活かした施策が展開されていますが、当面の対応として、再生エネルギー拡大以外にも何らかの対策が必要であると考えています。

■沖縄県の産業構造(2020年度県内総生産の産業別構成比、名目)



沖縄県データに基づき琉球銀行作成

回復の動き

県内景気は、2022年は新型コロナウイルスの行動制限が緩和されたこと、2023年は新型コロナウイルスが5類に変更されたこと、などで人流が大幅に戻ってきたことから、回復の動きがみえてきました。

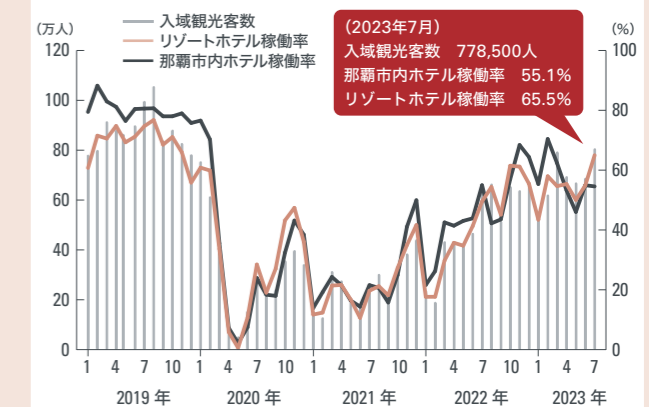
第三次産業の構成比が全国よりも高い沖縄県においては、人流が戻ったプラスの影響はより顕著に表れており、景気ウォッチャー調査や日銀短観、失業率や有効求人倍率など各種経済指標は軒並み回復の動きを示しています。当初は物価高が個人消費に与えるマイナスの影響も懸念されましたが、百貨店・スーパーへの来店客数は衰えず、堅調な動きを示しています。

一方で、総務省の統計(2023年1月1日時点)によると、外国人を含む総人口は東京を除くすべての道府県が前年比で減少しており、沖縄県でも前年比▲0.01%の減少が確認されました。沖縄県の「新・沖縄21世紀ビジョン」では、県民所得の着実な向上につながる企業の「稼ぐ力」の強化が主要な施策の一つに挙げられており、人口減少時代でも成長できる効率化や生産性の向上が求められます。

私たち琉球銀行は、地域金融機関の使命を果たし、地域経

済の発展や地域住民の安全・安心な生活を支援してまいります。島しょ県としての特性を持つ沖縄県では、経済発展の要は独自の自然・歴史・文化の維持・発展であり、銀行として地域と積極的に関わり、“地球環境の保全”、“地域社会発展”を大きな2つの目標に定め実現に向け取り組んでいきます。

■沖縄県入域観光客数とホテル稼働率の推移



沖縄県観光政策課、りゅうぎん総合研究所データに基づき琉球銀行作成

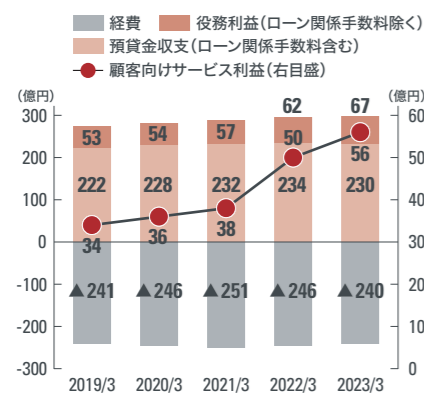
琉球銀行の収益の特徴

損益の状況

琉球銀行の損益は、主に顧客向けサービス利益と市場部門における運用損益で構成されています。顧客向けサービス利益は、預貸金収支(ローン関係手数料含む)および役務利益(ローン関係手数料除く)から経費を差し引いたものです。2023年3月期決算では、顧客向けサービス利益は前年度を5億円上回る56億円となりカード関連、法人向けサービス等が増加を牽引しました。一方、有価証券運用については、

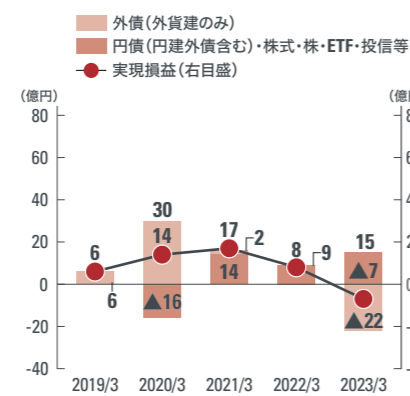
米国、欧州の逆イールドが当面続く見通しであることや次年度以降に安定的な運用収益を確保するポートフォリオ構築のため、年度末に低利回りかつ流動性の低い外国債券を積極的にロスカットを実施し、評価損の圧縮を図りました。有価証券運用については2023年度中も厳しい環境が見込まれますが、中長期的な利回り向上を目指したオペレーションを実施していきます。

顧客向けサービス利益の推移



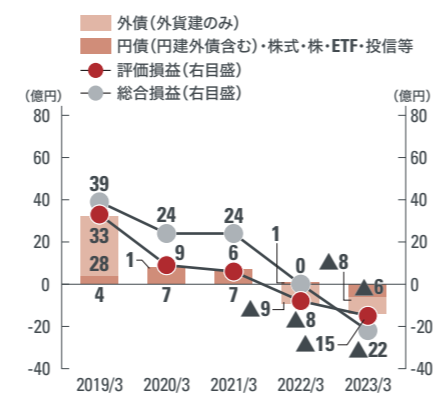
※ 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費
 ※ 預貸金収支のうち、預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース

有価証券実現損益



※ 実現損益=売買損益+利息・配当金-外貨調達コスト

有価証券評価損益



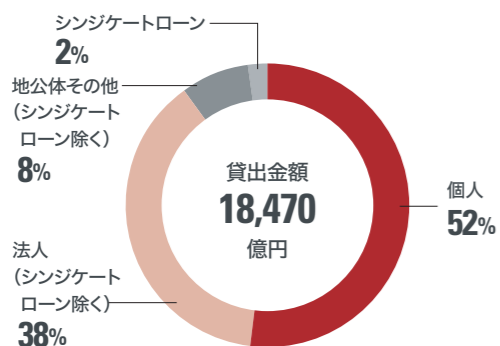
※ 総合損益=実現損益+評価損益

預貸金収支の状況

貸出金は2023年3月末時点で約18,470億円となりました。資金使途別残高では、貸家業・不動産業向け貸出が30%、住宅ローンが30%、事業性貸出が25%を占めています。

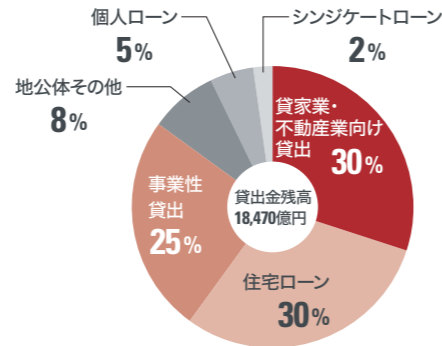
2023年3月期は、事業性貸出や住宅ローン等は堅調に推移しましたが、貸家業・不動産業向け貸出が減少しました。

貸出金貸先別残高割合



預金残高は2023年3月末時点で約27,410億円であり、個人の割合が6割以上となっており、法人預金および公金を中心に全人格で増加しました。なお、マイナス金利に伴って

貸出金使途別残高割合



※ 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

て預金金利が低下したことにより、預金利息は引き続き減少しています。

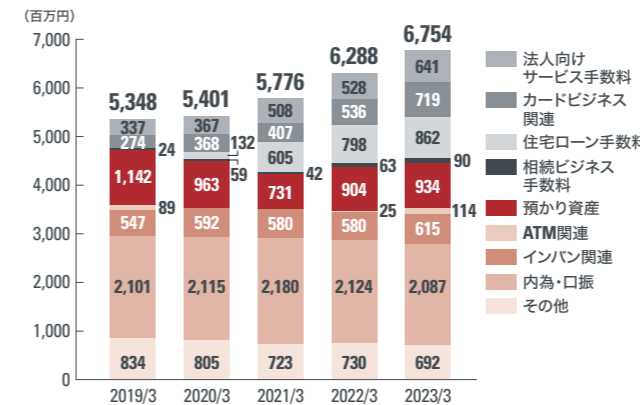
役務利益の状況

役務利益は大きく8つのサービスに分かれており、内国為替・口座振替の他、預かり資産、住宅ローン手数料、インターネットバンキング関連、カードビジネス関連、法人向けサービス手数料等があります。また、当行が近年強化して

いるサービスに関する利益の上昇が大きく、主にカードビジネス関連および法人向けサービス手数料、相続ビジネス手数料等の利益が増加しています。

役務利益の推移と概要

(団信保険料、ローン関係手数料除く)



役務利益のうち、当行が販売や利益の増加を目指すべく特に強化しているサービスは次の4つです。

① 預かり資産

預かり資産の販売態勢の強化を目的として組成された「預かり資産推進チーム」を増員し、預かり資産の販売強化策を実施しています。「預かり資産推進チーム」の活動主体を営業支援からリテールフィールド担当者の育成支援とすることで、お客様のライフステージに応じた最適な商品サービスを提供する人材の育成を進め、相続ビジネスなどの資産承継コンサルティングや資産運用コンサルティングを強化しています。

② 個人向けサービス

2017年度から個人向け資産承継サポートを推進しています。リスク診断、資産承継プランニング、遺言作成支援、遺言信託、遺産整理サポートおよび家族信託といったサービスを提供しています。

③ 法人向けサービス

法人向けサービスは、ストラクチャードファイナンス、M&A、ビジネスマッチング、事業承継および地方創生等の5つのサービスがあります。法人向け各種ソリューションに関する提案力を強化し、グループ一体となった複合的な提案力の強化を進めています。人材育成を通じて、経営改善支援態勢および伴走型金融仲介の強化を図っています。

④ カードビジネス関連

カードビジネス関連では、デビットカードやクレジットカードに代表されるキャッシュレス決済サービスを提供しています。多様な地域および海外の決済ニーズに応えることで、これからもカードビジネス関連サービスの拡大を図っていきます。

役務利益の割合

(団信保険料、ローン関係手数料を除く)

役務利益項目	割合
法人向けサービス	9%
カードビジネス	11%
住宅ローン	13%
相続ビジネス	1%
預かり資産	14%
ATM関連	2%
インバン関連	9%
内為・口振	31%
その他	10%

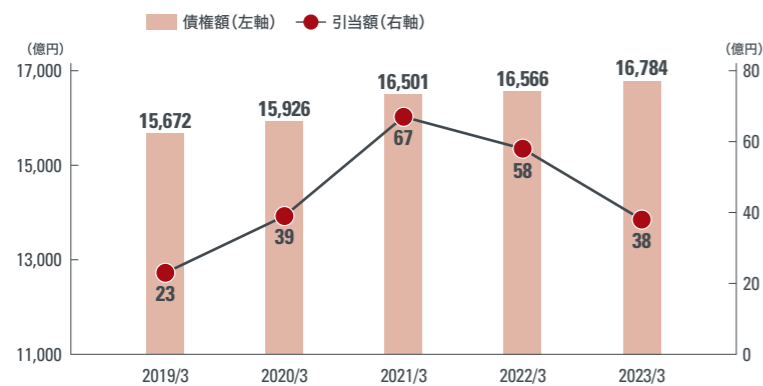
琉球銀行の収益の特徴

債権・引当金の状況 (フォワードルッキングな引当)

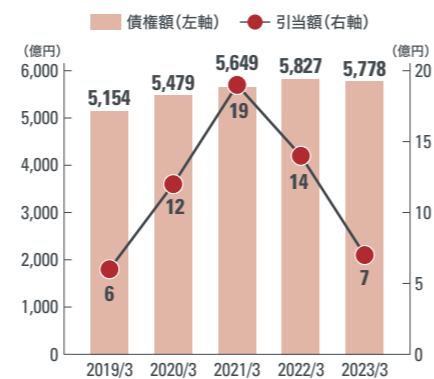
コロナ禍の拡大を受け、2021年3月期にフォワードルッキングな引当を導入しました。導入により先行きの経済環境悪化に対する財務の耐性を高め、前向きな営業活動に専念することが可能となり、追加の与信コスト発生を恐れることなく取引先を支える体制の構築が可能となりました。

現状では県内経済の回復に伴い、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、引当金は減少しました。今後も経済環境の改善が進めばさらなる解除を検討いたします。

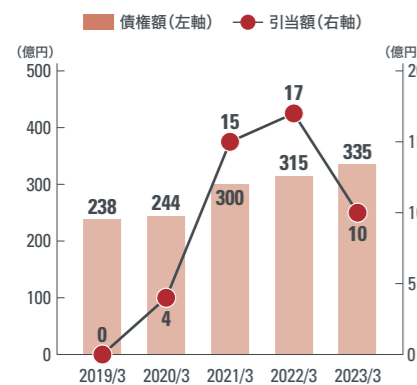
■ 全体



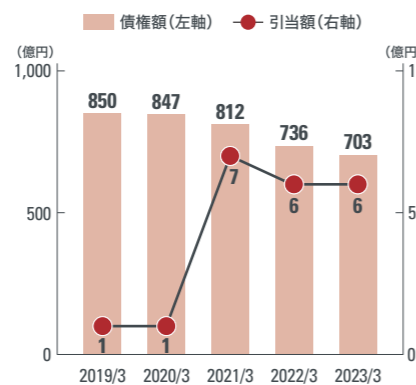
■ 不動産



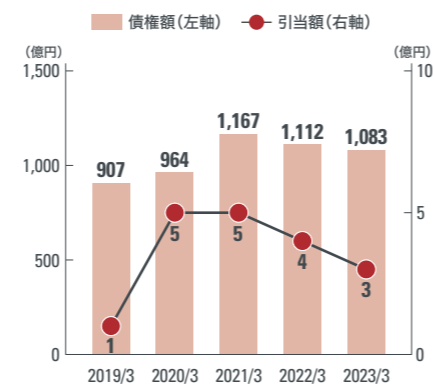
■ 宿泊業



■ 医療・保健業



■ 飲食・その他サービス業



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。

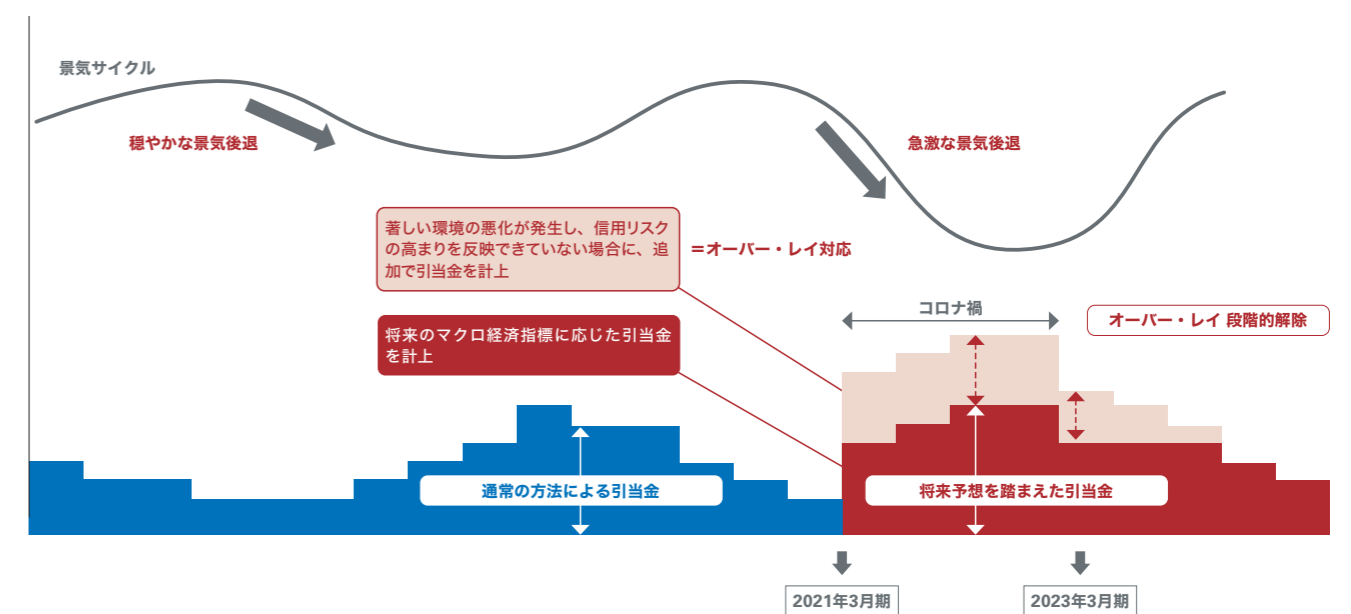
オーバー・レイについて

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

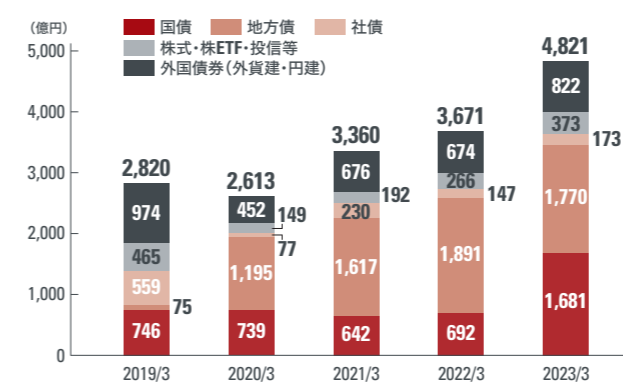


有価証券運用の状況

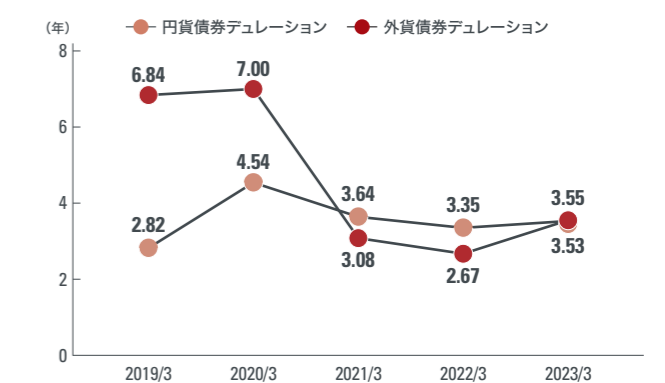
有価証券ポートフォリオは、国内外の国債や地方債、格付の高い社債への投資が中心となっており、債券の保有比率は、保有する有価証券の9割超となっています。2023年3月末時点において保有する円貨債券は約3,900億円であり、その内訳は地方債が約5割、日本国債が約4割を占め、元本

の平均回収期間を示すデュレーションは約3.5年となっています。外貨建債券は米国債を中心に米ドル建ておよびユーロ建ての債券を約560億円保有しており、デュレーションは約3.5年となっています。

■ 有価証券残高



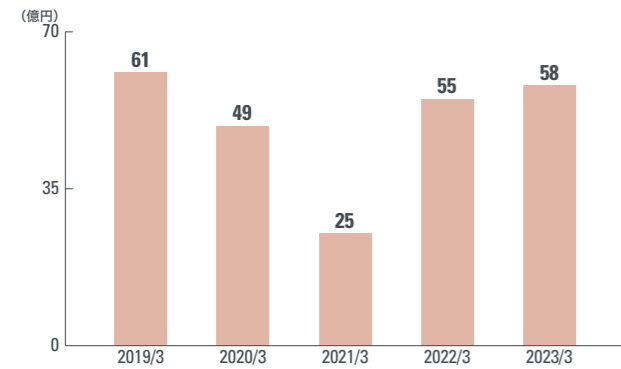
■ 外貨・円貨債券デュレーション



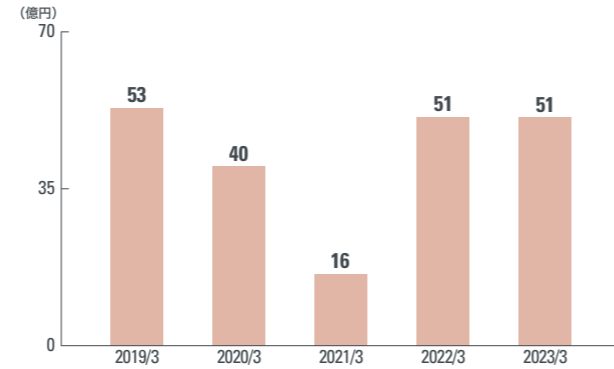
財務・非財務ハイライト

一財務ハイライト

当期純利益（連結）

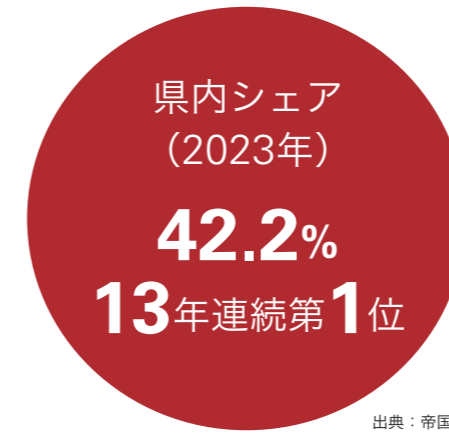


当期純利益（単体）



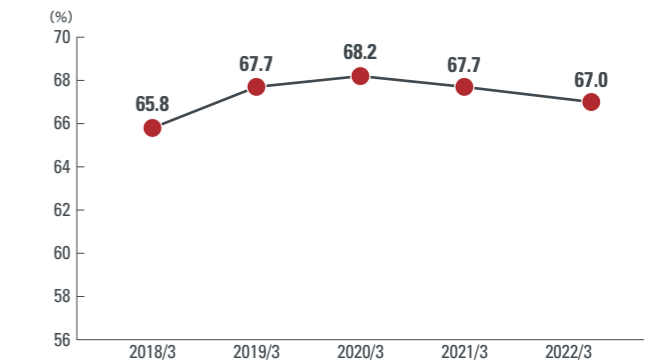
一非財務ハイライト

沖縄県メインバンクランキング

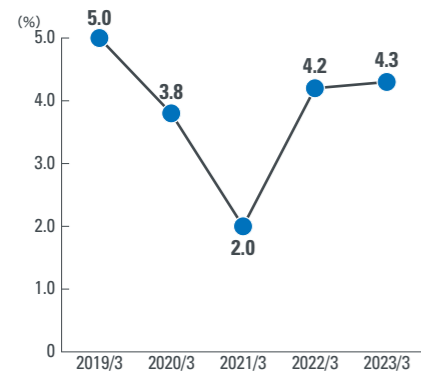


出典：帝国データバンク

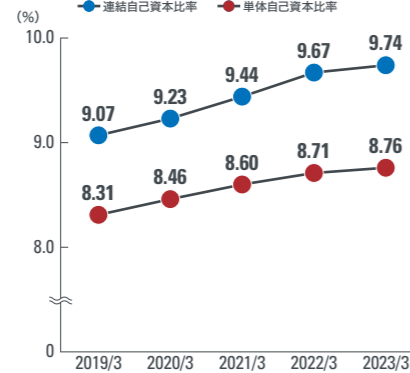
男女間賃金差異
(男性の賃金に対する女性の賃金の割合：正規雇用労働者)



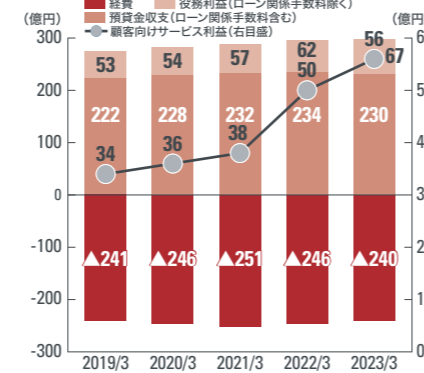
連結ROE



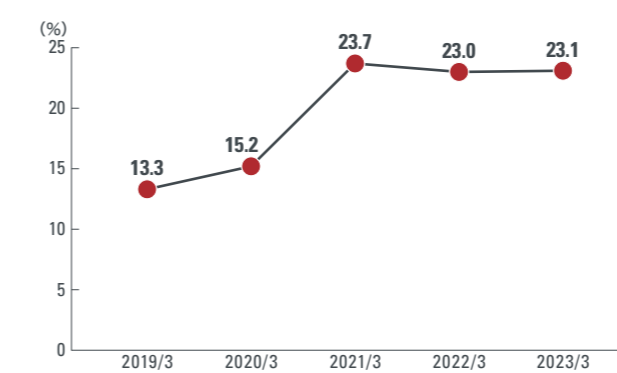
自己資本比率



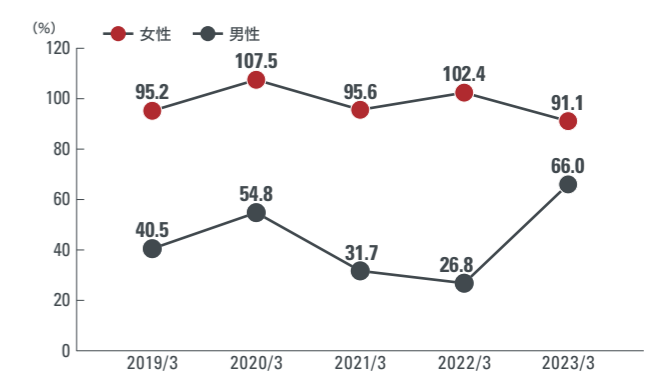
顧客向けサービス利益



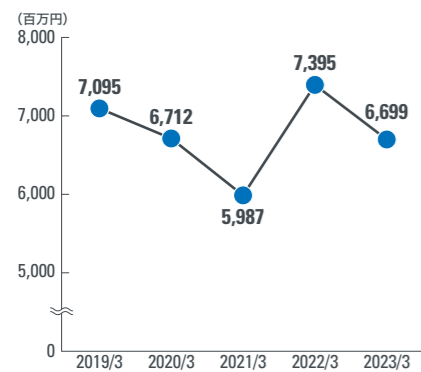
女性管理職割合



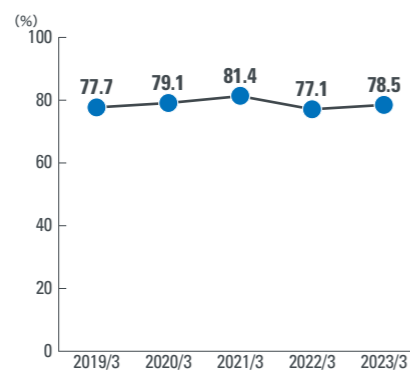
育児休業取得率



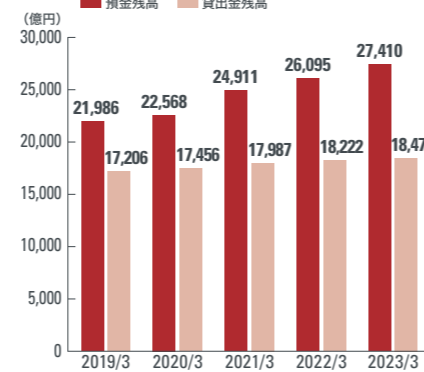
単体コア業務純益



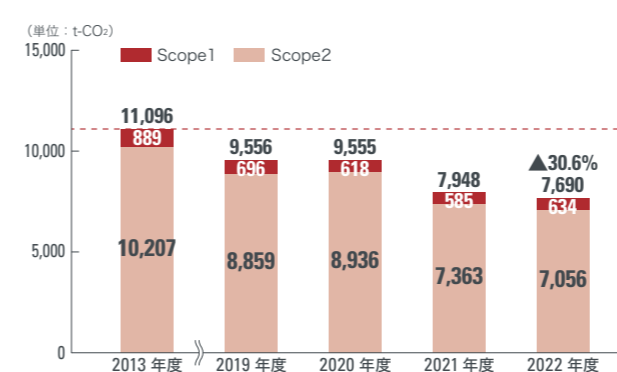
単体コアOHR



預金残高/貸出金残高



GHG排出量



外部表彰・外部認定等

CDPで「B」認定を取得

第4回ESG
ファイナンス・
アワード・ジャパン
間接金融部門で
「特別賞」を受賞

GX
League

GXリーグへの参画