



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2023

表紙について
第32回(2023年度)りゅうぎん紅型デザインコンテスト 一般枠 大賞
「美ら海へ探検 新たな発見を求めて!」 赤嶺 耕平

地域から親しまれ、 信頼され、 地域社会の発展に 寄与する銀行を目指して

琉球銀行は、これまで「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」を経営理念として経営活動を展開してきました。今後ともこの経営理念を実現していくために、琉球銀行と琉球銀行グループ各社は、商品、サービスの充実に努め、同時にいかなる経営環境の変化にも対応できるよう、健全経営の確立を図り、地域の皆さまのニーズに対応していきます。

Contents

03	トップメッセージ	45	中期経営計画
11	琉球銀行の価値創造	67	経営基盤
11	成長の軌跡	67	コーポレート・ガバナンス
13	琉球銀行の目指す方向	73	社外取締役／監査役メッセージ
15	人的資本経営	75	法令等遵守（コンプライアンス）体制
23	価値創造プロセス	78	リスク管理への取り組み
25	マテリアリティ（重要課題）	81	TCFD提言に基づく対応
27	培ってきた力	91	CSR活動
31	従業員座談会	93	データ・プロフィール
37	沖縄県の現状	93	財務実績
39	琉球銀行の収益の特徴	95	企業プロフィール
43	財務・非財務ハイライト		

琉球銀行グループ BANK OF THE RYUKYUS GROUP

銀行業



住所：沖縄県那覇市久茂地1丁目11番1号
設立：1948年5月1日
資本金：569億67百万円
業務内容：銀行業

リース業



住所：沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号
設立：1972年5月10日
資本金：3億46百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：情報関連機器、事務用機器、
その他機械設備のリースならびに割賦販売

IT事業



住所：沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号
設立：2022年12月1日
資本金：50百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：システム設計・開発業務、
ITインフラサービス業務、
ITコンサルティング業務

信用保証業



住所：沖縄県那覇市東町2番1号
設立：1979年7月2日
資本金：20百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：不動産金融ならびに消費者金融にかかわる
借入債務の保証業務等

クレジットカード業



住所：沖縄県那覇市松山2丁目3番10号
設立：2008年8月26日
資本金：2億79百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：クレジットカード業務、個別信用購入あっせん業、
アクワイアリング受託業務



住所：沖縄県那覇市久茂地1丁目7番1号
設立：1984年4月25日
資本金：1億95百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：クレジットカード業務、ローン業務、
信用保証業務

その他



住所：沖縄県那覇市壺川1丁目1番地9
設立：2006年6月28日
資本金：23百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：産業・経済・金融調査、研究業務、
講演会・研修などの企画・運営業務



住所：沖縄県浦添市屋富3丁目3番1号
設立：1983年9月16日
資本金：10百万円
（琉球銀行の株式所有比率100%）
業務内容：現金精査・整理業務、ATMの保守・管理
業務、文書などの配送業務

編集方針

琉球銀行グループの統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに対し、当行グループの経営方針や成長戦略等をご理解いただき、建設的な対話を促進するためのコミュニケーションツールと位置づけています。編集にあたっては、IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

報告対象

【期間】2022年4月1日～2023年3月31日（一部、2023年4月以降の情報を含みます）
【範囲】別途記載のある場合を除き、琉球銀行単体を対象としています。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書は、琉球銀行に関する予想、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、あくまで本報告書の作成時点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・仮定を使用していますが、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さまざま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しません。



琉球銀行グループの 企業価値向上が沖縄の 価値向上につながる

取締役 頭取

▽) エ 康

R コロナ禍に活かされたバブル崩壊の教訓

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

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

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

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

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

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

※フォワードルッキングな引当 → P.41 参照

トップメッセージ

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

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

琉球銀行グループのあるべき姿の策定

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

職員と直接対話し価値観を共有

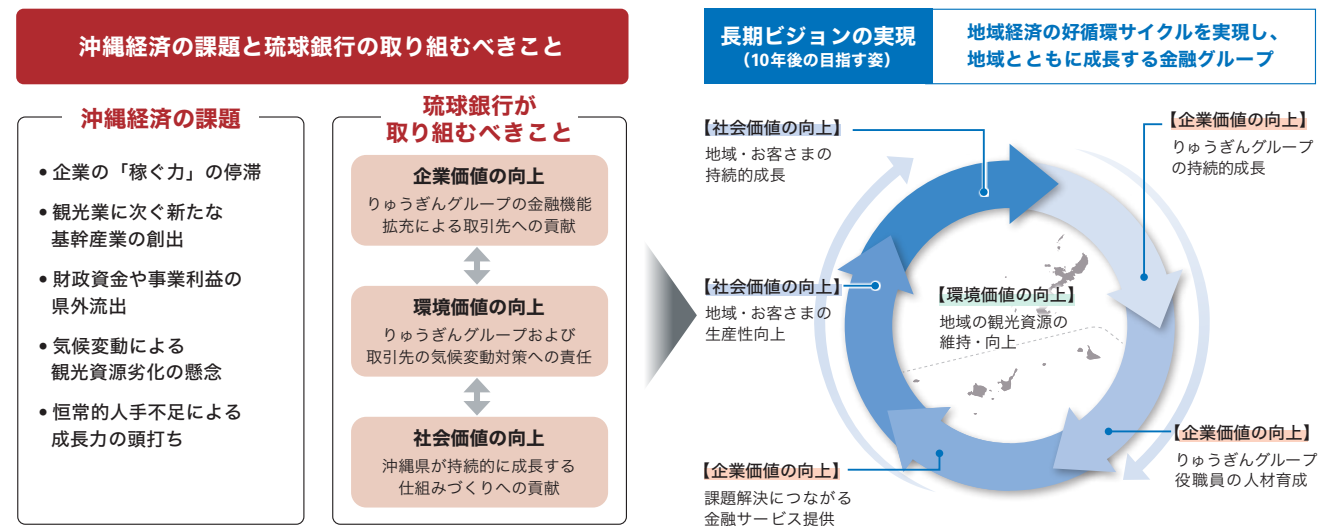
長期ビジョンに掲げた「社会価値」は、琉球銀行の経営理念においても「地域社会の発展に寄与する」と謳っていることから、特段新しい概念ではありません。しかし今回、改めてビジョンに掲げたのは、琉球銀行グループの職員に、より明確に伝える必要があると考えたからです。

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

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

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

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



トップメッセージ

ボトムアップでより良いサービスを創出

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

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

※ PSS(パーソナルサポートシート) → P.51 参照

長期ビジョン実現のスタート期間となる中期経営計画「Value 2023」

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

成長戦略を実現するための人的資本経営

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

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

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

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

トップメッセージ

稼ぐ力の向上と経費圧縮により投資原資を創出

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

を可能とする方策を検討しています。

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

資本コストを意識し市場の期待に応える経営を実行

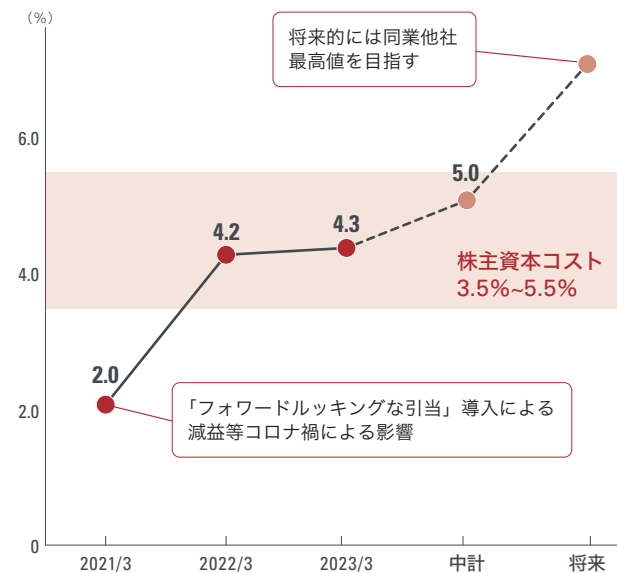
東証プライム市場に上場している企業として、資本コストを意識した経営が必要であると認識しています。CAPMを用いて琉球銀行グループの株主資本コストを算出したところ、3.5～5.5%という結果になりました。2023年3月期の連結ROE4.3%は概ね資本コスト並みの水準にあると認識しています。新中期経営計画の連結ROE目標は5.0%以上としていますが、本来的には株主資本コストを上回る5.5%以上にROEを高め、継続的にPBR改善に取り組んでいく必要があると考えています。

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

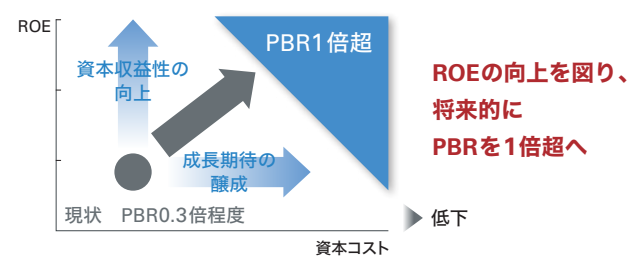
制度は、賞与の業績連動指標として時価総額を設定していますが、他地銀とのパフォーマンス比較の要素をより強くすることも議論しています。

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

■ ROEと株主資本コスト



■ ROE向上によるPBR改善



■ 株主資本コストについて

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

2023年度の業績見通し

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

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

を回復できると考えています。

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

ステークホルダーの皆さまへ



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

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

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




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

年	出来事
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 |

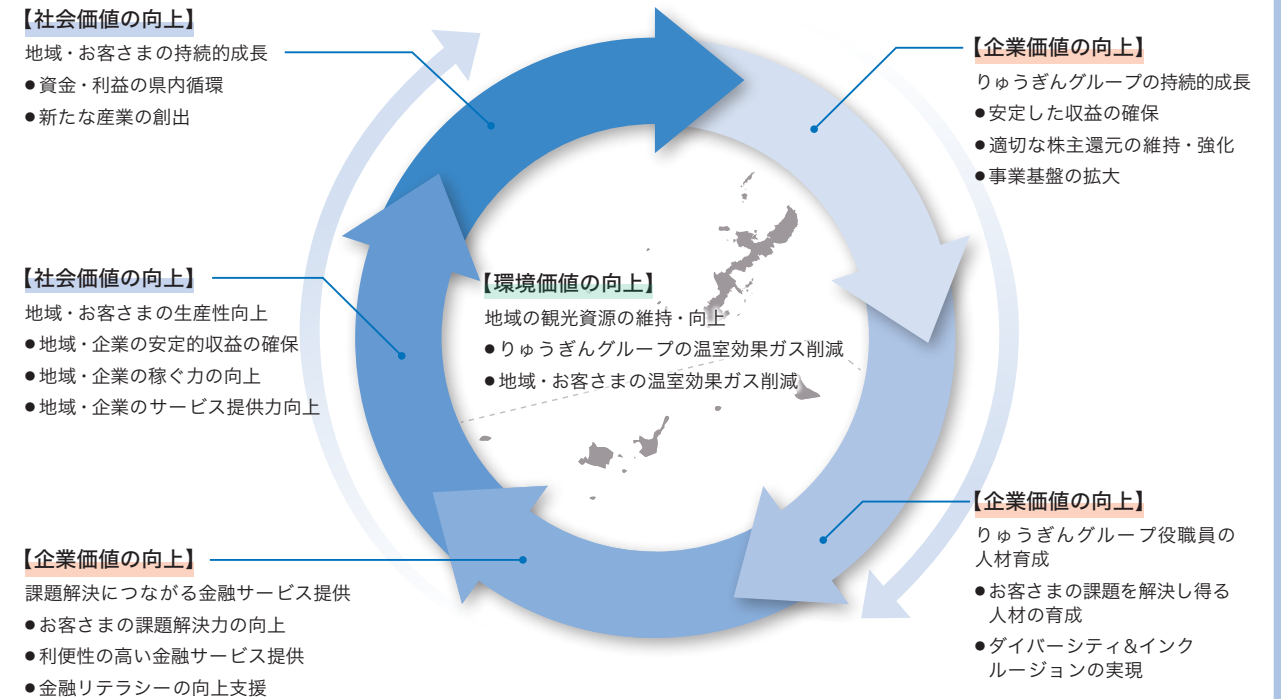
実現を下支えするテーマ

- | | |
|----------------|------------------|
| 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 専門性の上昇 / 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

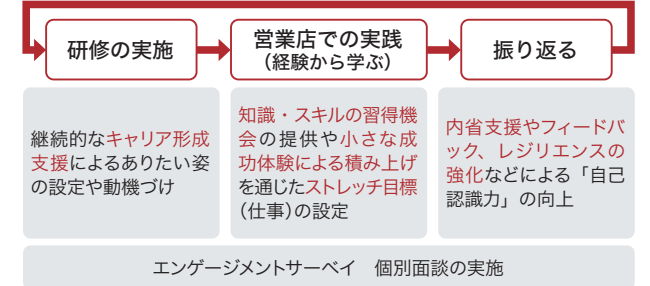
新入行員の入社時は今後の成長に向けた基礎固めを行う重要な時期であり、2019年度から特に集中的な研修プログラムを実施しています。プログラムの組成においては、1年目から「事業性フィールド」「リテールフィールド」の2つの育成フィールドに分け、インプットとアウトプットを繰り返して成長の実感を得ながら進めていく実践的な業務研修と、今後の成長イメージを持てる中長期的なキャリア形成も見据えたプログラムを実施しています。

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。

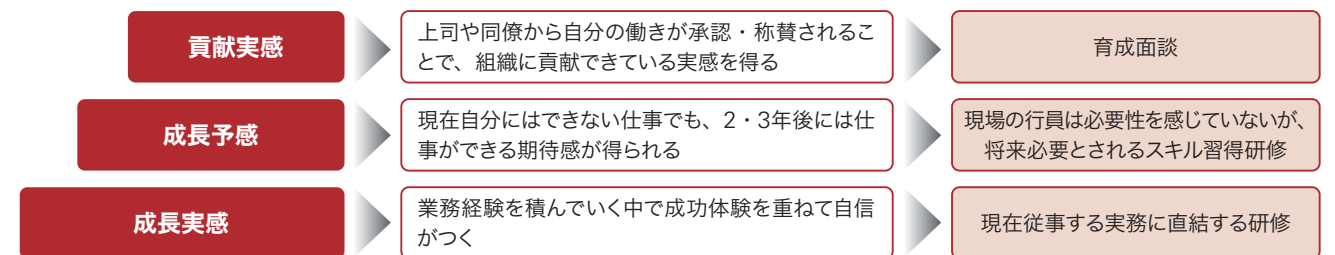
できる業務を増やす“成長実感”と、2～3年後の業務をイメー



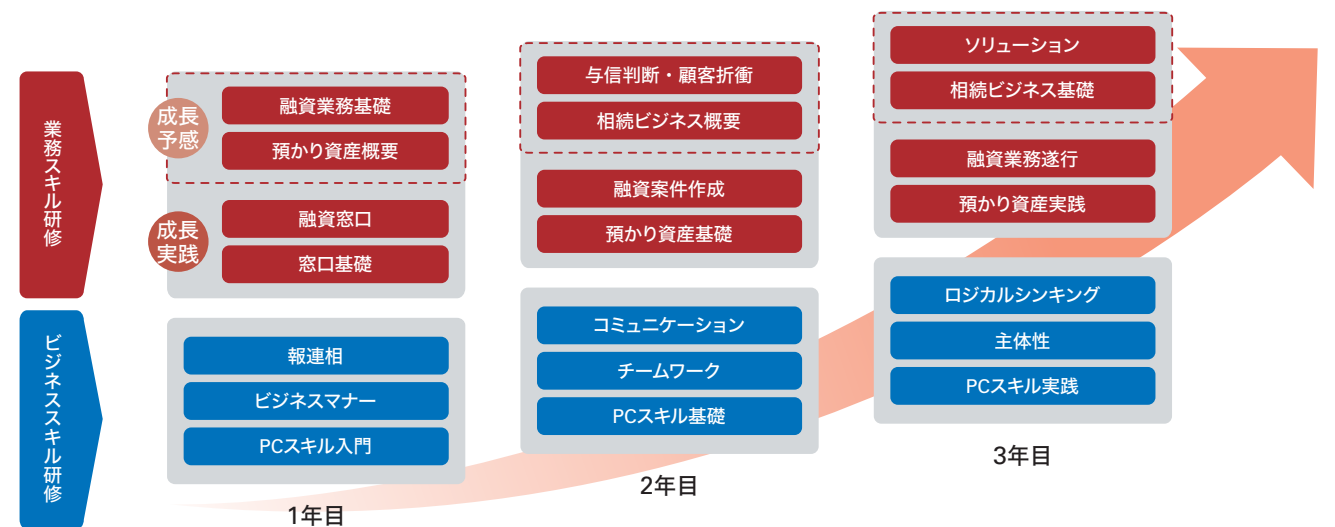
成長循環サイクル



じできる“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

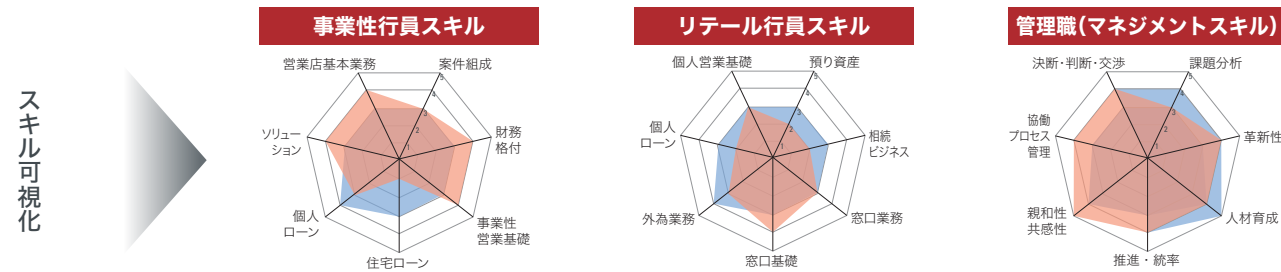
3年目から管理職前までの中堅行員へは、スキルに応じた業務研修以外に、今後のキャリアとライフプランを考える研修も実施しています。また職員が自ら希望する職務へ応募できる公募制による配置も実施しています。

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

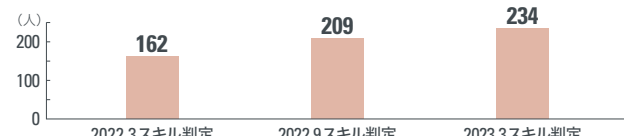
スキル可視化とスキル習得状況に応じた研修実施

- 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



※スキルのレベルを0～5のステージ(階層)に区分しています。ステージ4以上を指導ができるレベルとしており、職員の業務スキルアップの目標レベルとしています。

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)】

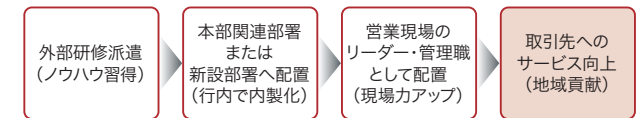
1級FP技能士・CFP	83名	宅地建物取引士	95名	クレカカウンセラー	2名
1級金融窓口サービス技能士	57名	不動産証券化マスター	5名	ITパスポート	231名
中小企業診断士	25名	証券アナリスト	6名	キャリアコンサルタント	9名

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。



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】

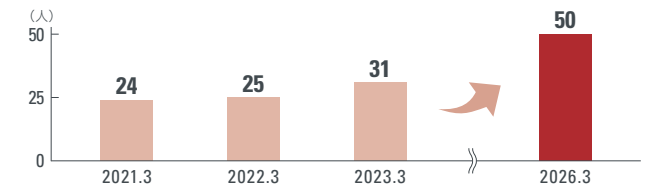
- MBTI研修にて、自身の特性と他者を理解する手法を学ぶ、対人面を強化する研修を実施

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。

■外部研修派遣者数の推移



■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

- 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ケット演習と、部下職員との面談ロプレ等を踏まえた、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
		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
				介護休業 介護休暇	服喪休暇
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。

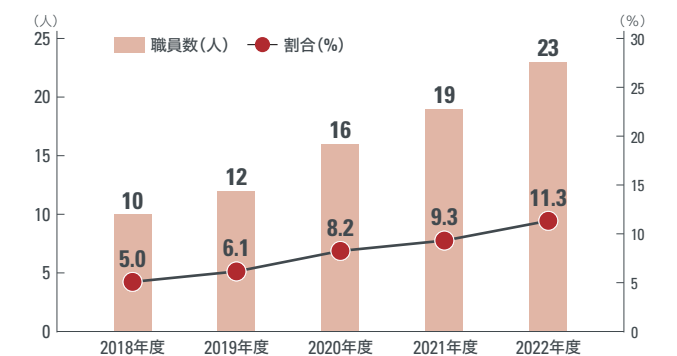
チベーション向上を図っており、60歳の定年退職を超えてもライン長（課長相当）を継続して担うことも可能となりました。

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。



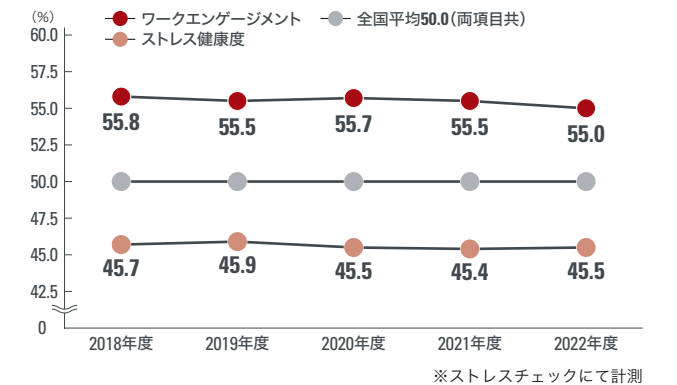
支店長クラス以上の女性職員数および割合



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」

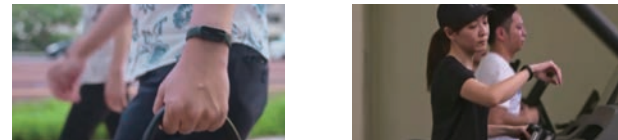
において、「健康経営優良法人」に4年連続認定されました。



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

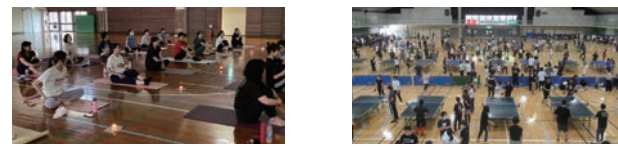
ます。また、職場全体で開催するウォーキングイベントの歩数計測に活用する等、健康増進イベントでも積極的に活用しています。



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ます。スポーツを

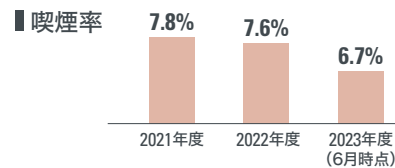
通した共通のコミュニケーションの場となっています。スポーツは、職員の健康維持・増進だけでなく職員間のコミュニケーションの活性化に貢献しています。



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。

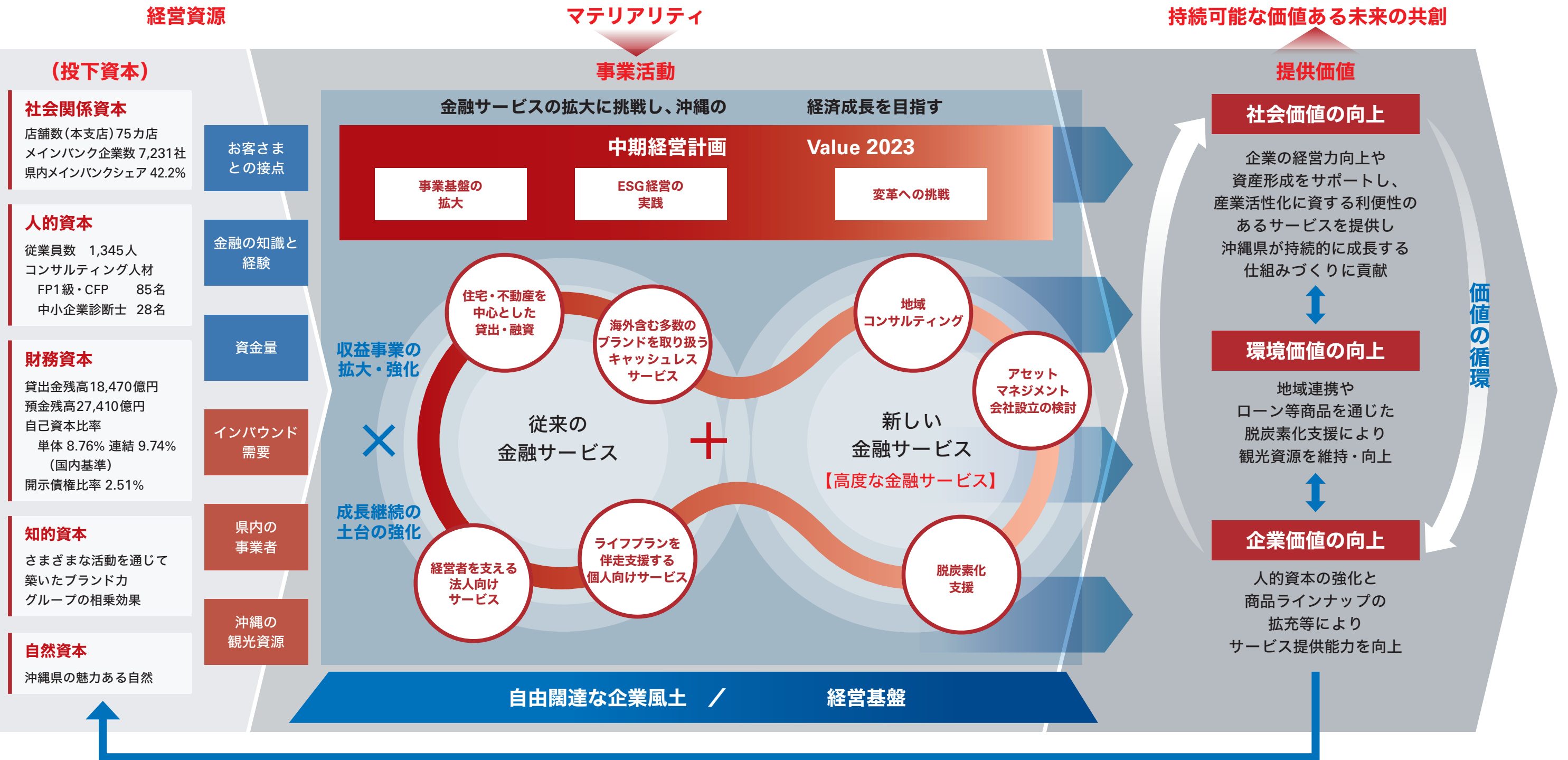
(注6) 副参事未満かつ50歳未満の出向者および長期研修派遣登録者を育成目的の外部研修派遣者としています。（副参事：支店長クラスの経営者層）

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。

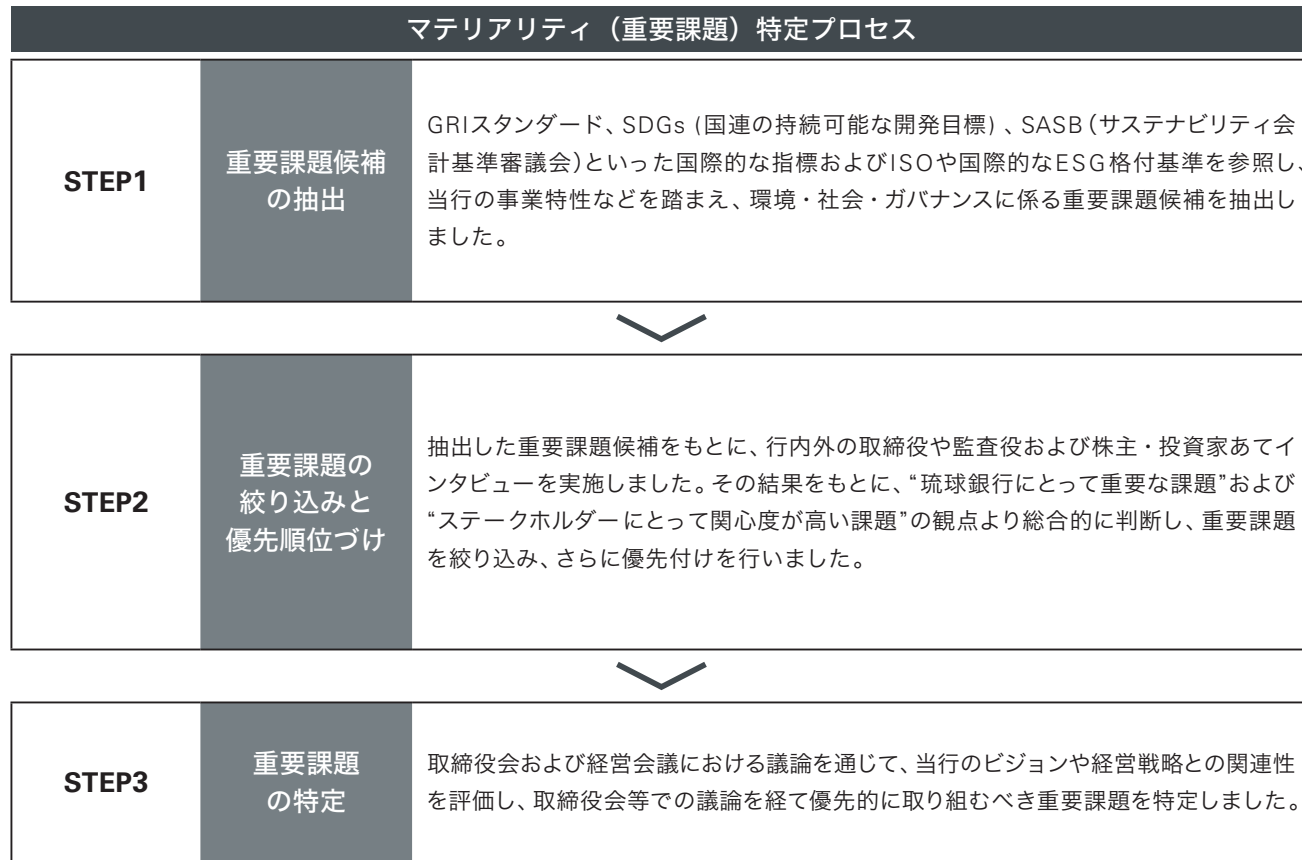
経営理念	地域から親しまれ、信頼され、地域社会の発展に寄与する銀行
長期ビジョン	地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ



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。



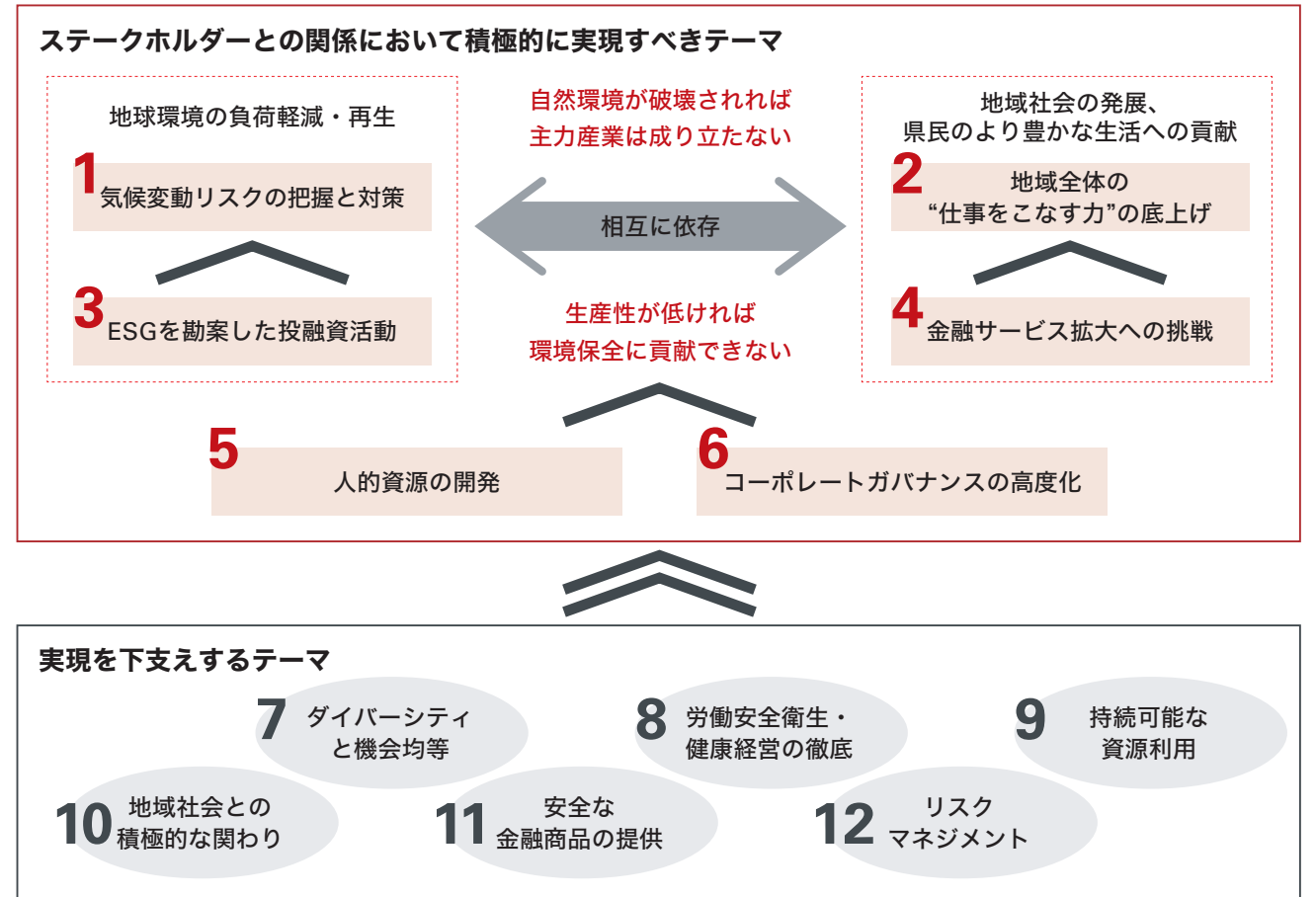
主なマテリアリティの関係性

“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、人財であり、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

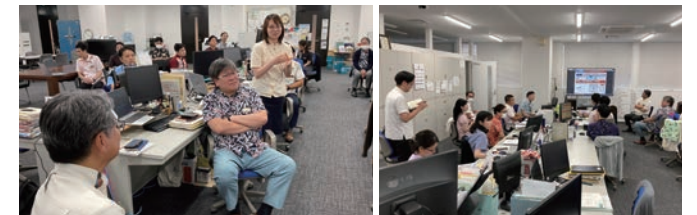
自由闊達な風土の実現に向けて、次の3つの観点で強化に取り組んでいます。



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

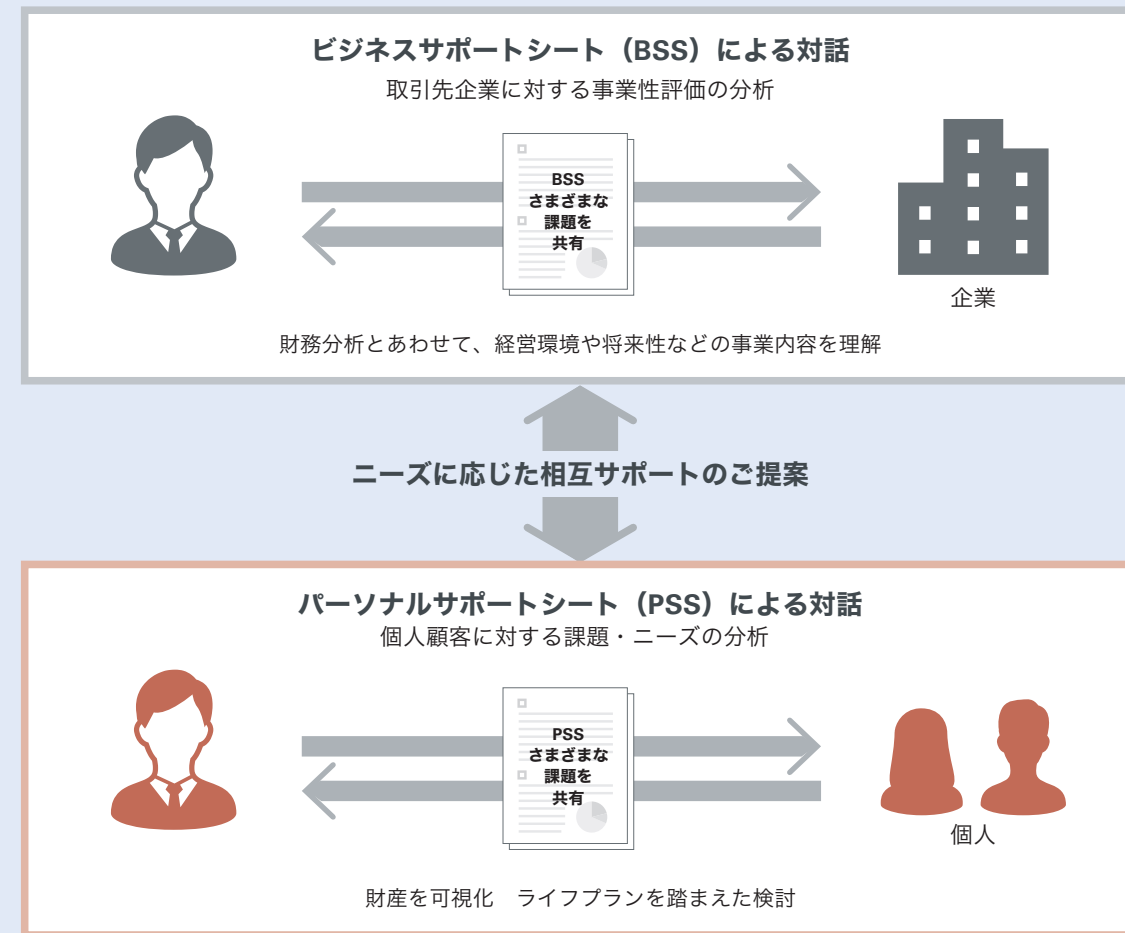
自由闊達な企業風土によって、柔軟な発想と挑戦が生まれ、さまざまな商品・サービスを生み出してきました。

- 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。



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。後押しだけではなく、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、部下に任せるという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のですが、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ての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立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られています。(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。

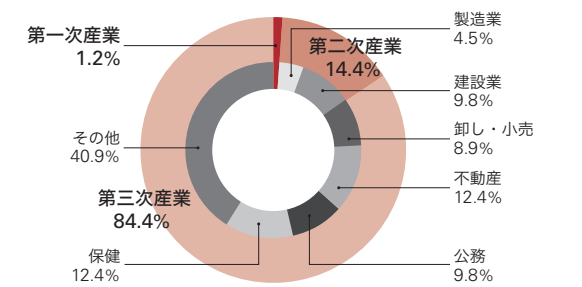
一方で、人流がストップしたコロナ禍においては、第三次産業の構成比が大きいという県内経済の脆弱性も露呈しました。沖縄県では「情報通信関連産業」や「先端医療、健康・バイオ関連産業」を育成して、観光関連産業以外の産業の創出に力を入れております。複数の産業による足腰の強い県経済への転換が課題となっています。

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。

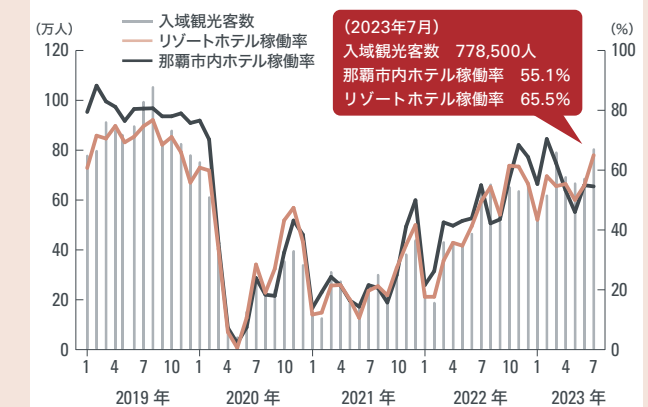
第三次産業の構成比が全国よりも高い沖縄県においては、人流が戻ったプラスの影響はより顕著に表れており、景気ウォッチャー調査や日銀短観、失業率や有効求人倍率など各種経済指標は軒並み回復の動きを示しています。当初は物価高が個人消費に与えるマイナスの影響も懸念されましたが、百貨店・スーパーへの来店客数は衰えず、堅調な動きを示しています。

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

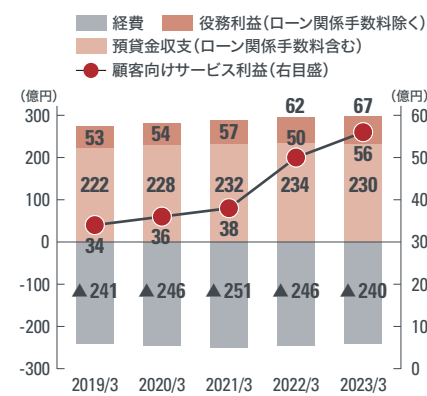
琉球銀行の収益の特徴

損益の状況

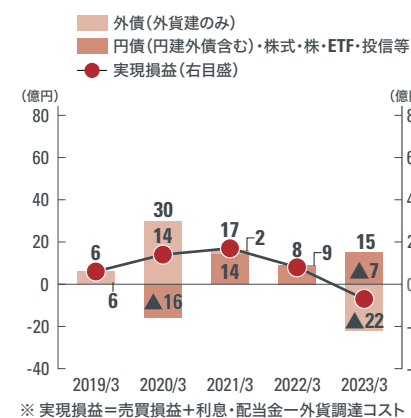
琉球銀行の損益は、主に顧客向けサービス利益と市場部門における運用損益で構成されています。顧客向けサービス利益は、預貸金収支(ローン関係手数料含む)および役務利益(ローン関係手数料除く)から経費を差し引いたものです。2023年3月期決算では、顧客向けサービス利益は前年度を5億円上回る56億円となりカード関連、法人向けサービス等が増加を牽引しました。一方、有価証券運用については、

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。

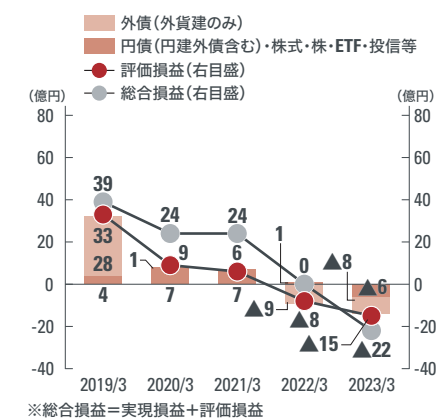
顧客向けサービス利益の推移



有価証券実現損益



有価証券評価損益



※ 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

※ 実現損益=売買損益+利息・配当金-外貨調達コスト

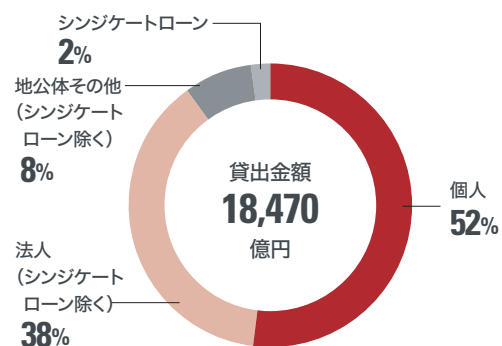
※ 総合損益=実現損益+評価損益

預貸金収支の状況

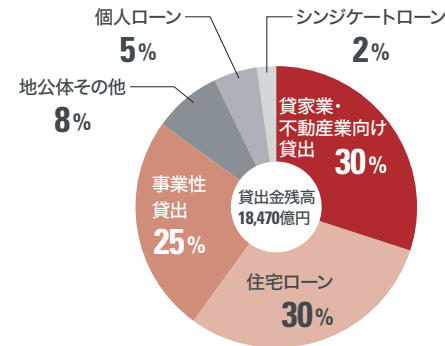
貸出金は2023年3月末時点で約18,470億円となりました。資金使途別残高では、貸家業・不動産業向け貸出が30%、住宅ローンが30%、事業性貸出が25%を占めています。

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



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

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。

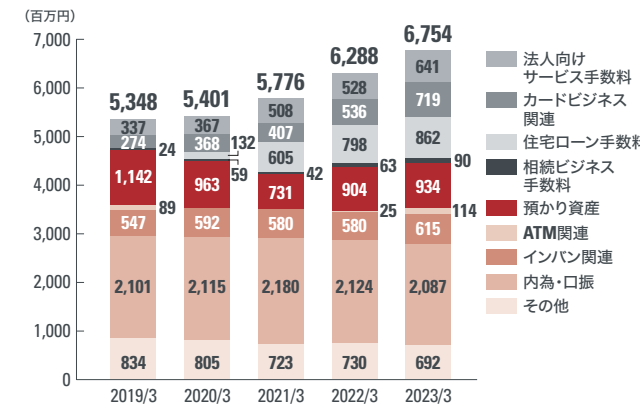
役務利益の状況

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%

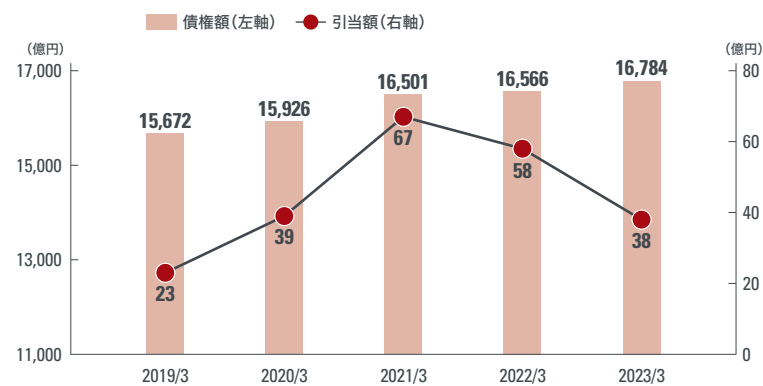
琉球銀行の収益の特徴

債権・引当金の状況 (フォワードルッキングな引当)

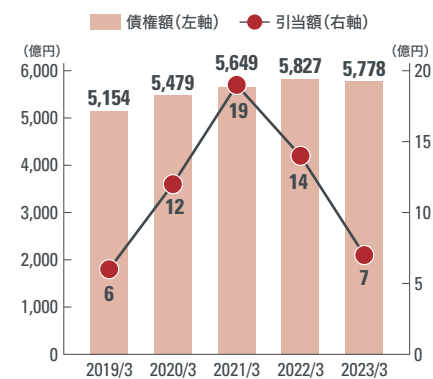
コロナ禍の拡大を受け、2021年3月期にフォワードルッキングな引当を導入しました。導入により先行きの経済環境悪化に対する財務の耐性を高め、前向きな営業活動に専念することが可能となり、追加の与信コスト発生を恐れることなく取引先を支える体制の構築が可能となりました。

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。

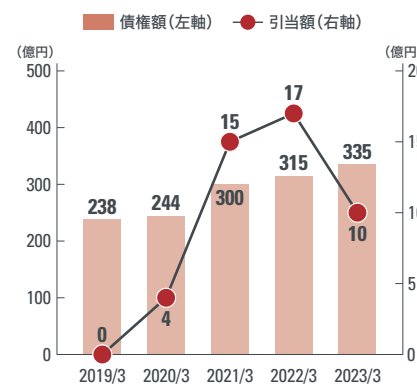
■ 全体



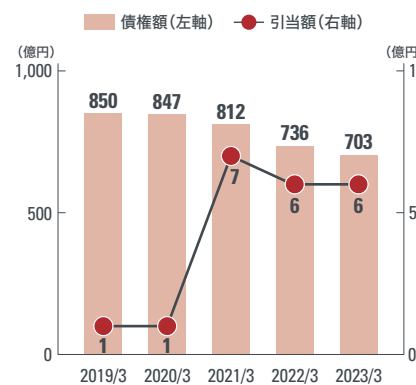
■ 不動産



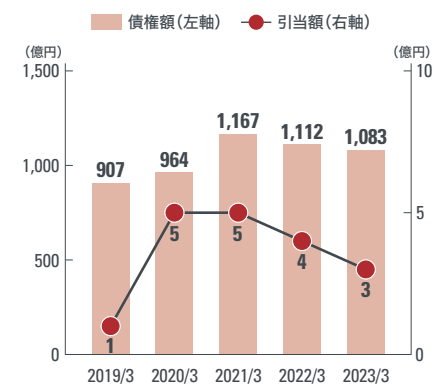
■ 宿泊業



■ 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。

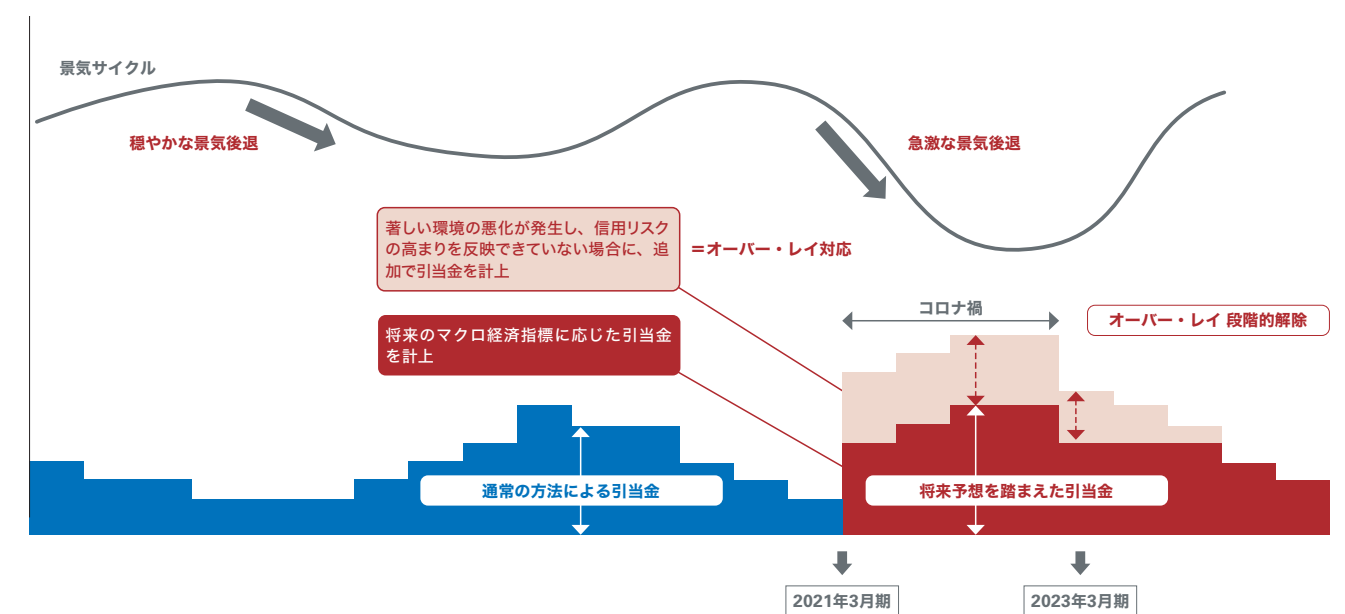
オーバー・レイについて

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

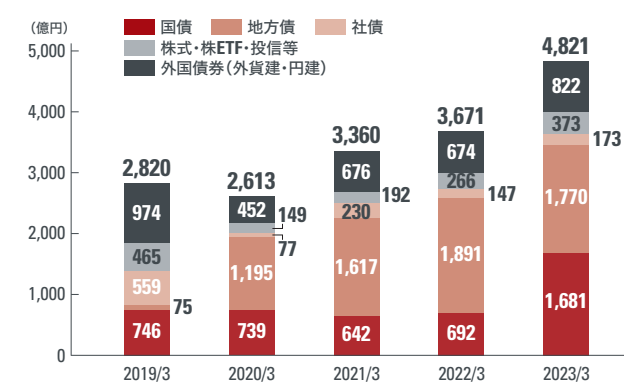


有価証券運用の状況

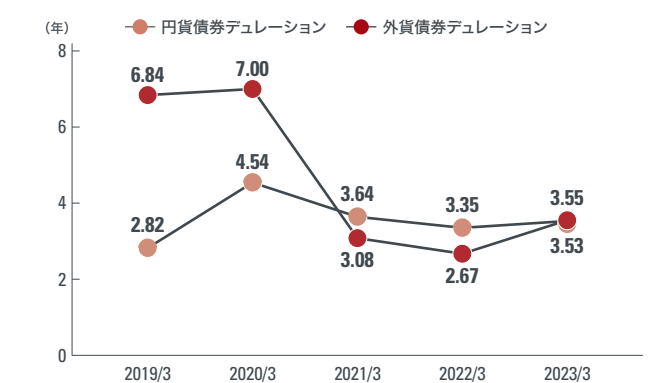
有価証券ポートフォリオは、国内外の国債や地方債、格付の高い社債への投資が中心となっており、債券の保有比率は、保有する有価証券の9割超となっています。2023年3月末時点において保有する円貨債券は約3,900億円であり、その内訳は地方債が約5割、日本国債が約4割を占め、元本

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



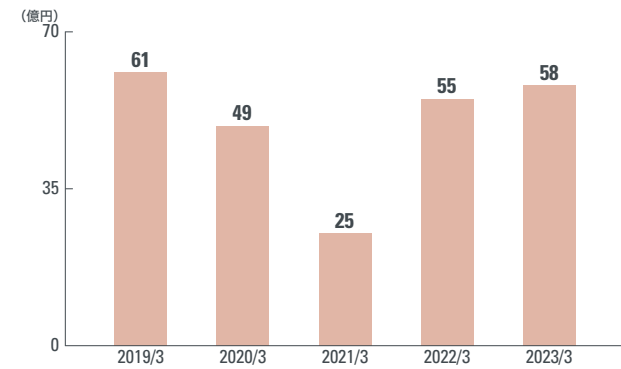
■ 外貨・円貨債券デュレーション



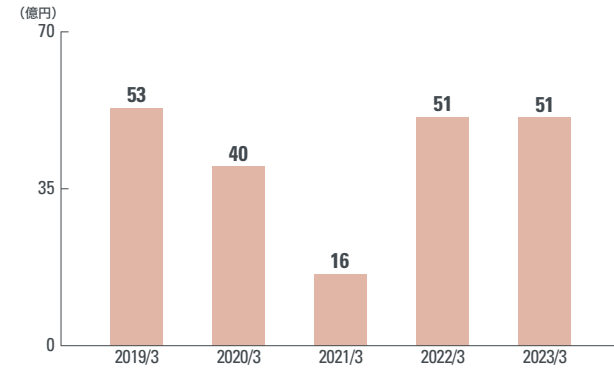
財務・非財務ハイライト

一財務ハイライト

当期純利益（連結）

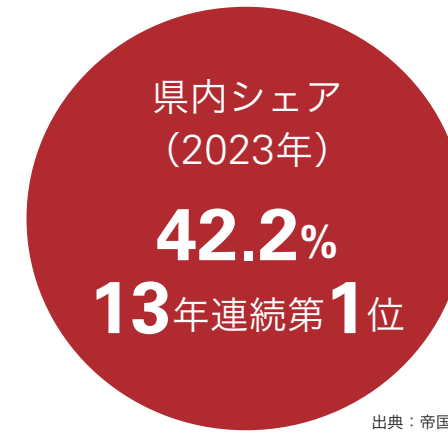


当期純利益（単体）



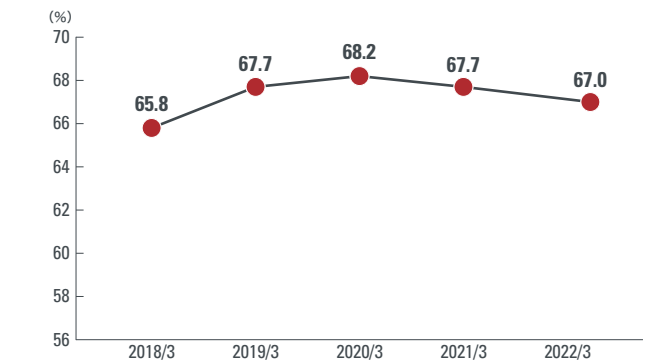
一非財務ハイライト

沖縄県メインバンクランキング

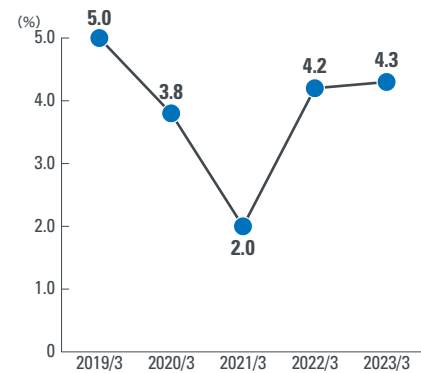


出典：帝国データバンク

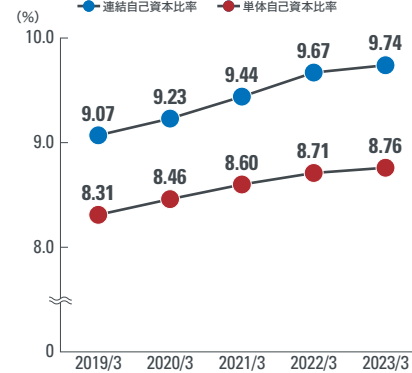
男女間賃金差異
(男性の賃金に対する女性の賃金の割合：正規雇用労働者)



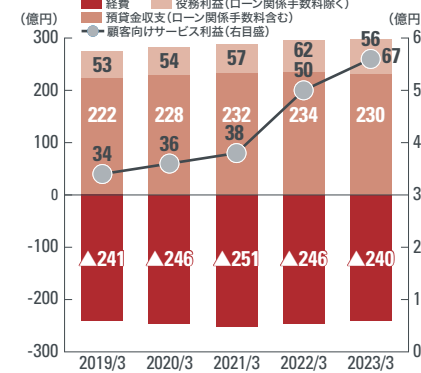
連結ROE



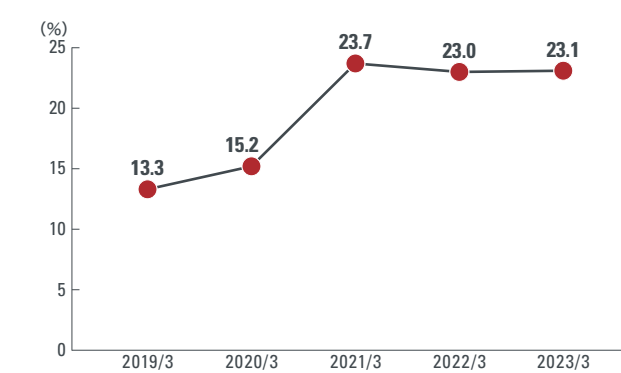
自己資本比率



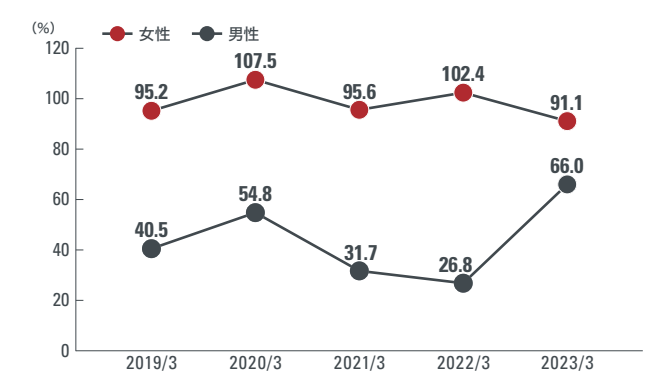
顧客向けサービス利益



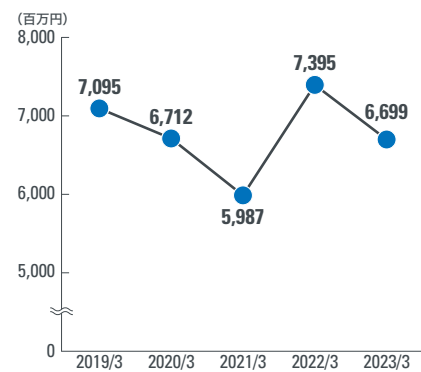
女性管理職割合



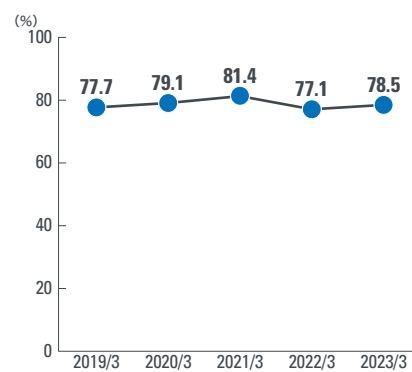
育児休業取得率



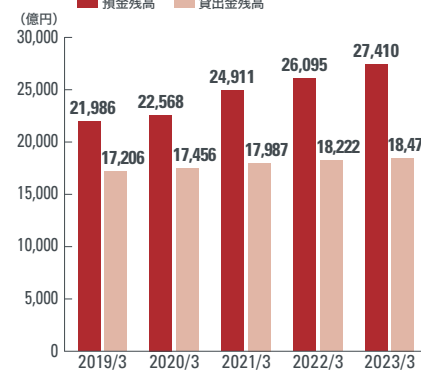
単体コア業務純益



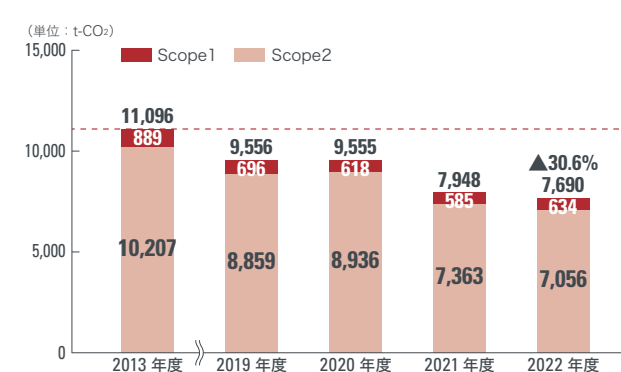
単体コアOHR



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

中期経営計画

担当役員メッセージ



専務取締役
ふくはら けいし
普久原 啓之

【担当部門】
審査部
法人営業部

【担当グループ会社】
りゅうぎん保証

第三次産業の割合の高い沖縄県において、人流抑制を余儀なくされる新型コロナウイルス感染症は、多くの事業者にも負のインパクトをもたらしました。前中期経営計画の期間中は、地域金融機関として、県内各事業者の事業継続を支えることを最優先事項と捉え、経営者の皆さまとのコミュニケーションを密にし、借入金の元金支払い条件を柔軟に設定するなど資金繰りの安定を最優先に考え事業の維持・継続に必要なことへのサポートに注力してまいりました。

2023年に入り観光産業の持ち直しが現実のものとなるに従い県経済の回復が一段とみられるようになり、一部厳しい状況の取引先は残るものの、多くの事業者がこの厳しい局面を乗り越えつつあるように感じられます。

新たな中期経営計画においては、さらに金融機関のしっかりとした事業者への支援が必要と考えています。厳しい局面を一旦乗り越えたとはいえ、決して未だ万全な状況ではなく回復には相応の時間が必要です。まずは地域金融機関

の原点に立ち返り、お客さまが必要なタイミングで必要な資金の調達ができるよう、引き続きお客さまとのコミュニケーションを密にとりながら伴走型で支援し、成長資金も積極的に供給してまいります。またコロナ禍においても従前と変わらず旺盛であった住宅・アパート建築需要への対応も引き続きしっかりと対応してまいります。

新たな中期経営計画では、これまで以上にスピード重視の審査・融資実行体制を確立していくと同時に、高度化・多様化するファイナンス手法を自行での展開が可能となるよう、しっかりと人材育成を行い、事業性融資体制のステージ向上を着実に図ってまいります。

与信管理についても、これまでとは一段違う体制構築、高度化に向けた取り組みもしっかりと進めていきたいと考えています。沖縄県経済の発展を当行がこれからもしっかりと支え続けられるよう改めて本業である与信業務の強化に努めてまいります。



常務取締役
ちばな けんじ
知花 健二

【担当部門】
人事部
リスク統括部
事務集中部
事務統括部

【担当グループ会社】
リウコム
(システム部門)

琉球銀行は人材への投資を積極的に行っており、その結果として法人向けのコンサルティングサービスや、キャッシュレスサービスなどの専門的な業務を、外部委託せず内製化したうえで業務展開しています。今回の新中期経営計画は、その「人材への投資」のさらなる積極化を主とした「人的資本経営」が大きな柱となっています。

新中期経営計画における大きな方向性として、各種重要施策は、引き続き「自前」主義で展開していきます。伝統的な銀行業務(預金・融資・有価証券運用)における、収益管理・信用リスク管理の高度化や、PPP・PFI関連事業など新規事業領域を「自前」で実施していくためには、さらなる人材確保が前提条件となります。まず減少トレンドであった総人員を維持する方向に転換することで人員的な余力を生み出し、加えて事務の効率化によって業務の時間的余力も生み出します。これらの人的・時間的余力をベースに、これまで以上の人数を外部専門機関へ長期派遣し、また行内における研修時

間も倍増させ、高度人材を増強していきます。また、キャリア採用(中途採用)、女性の活躍、シニア層の活躍、障がい者の活躍など、ダイバーシティ&インクルージョンも引き続き推進し、積極的に外部の知見や多様な価値感を経営にいかしつつ、その多様な人材が活躍するための各種人事制度の充実や健康経営の実践を着実に進めていきます。

今後の琉球銀行の営業店は「お客さまのリレーションを深める場」へ変革することを目指しており、営業店・本部ともに、コンサルタントや専門人材等が増強されている姿を目指しています。付加価値の高い業務に行員を注力させるために、新たにグループ会社となったIT企業の株式会社リウコムとも密に連携し、営業店の事務を限りなくゼロに近づけるための事務改革やデジタル変革等も進めてまいります。

新中期経営計画のもと、琉球銀行の人的資源を最大限に有効活用して、アフターコロナの沖縄県経済を強力にバックアップしていく所存です。



常務取締役
しまぶくろ けん
島袋 健

【担当部門】
総合企画部
総務部
証券国際部
グループ統括

【担当グループ会社】
りゅうぎん総合研究所
りゅうぎん
ビジネスサービス

新中期経営計画「Value 2023」は、沖縄経済の課題に対して琉球銀行グループが取り組むべきことに基づき策定されました。地域課題を解決し事業者の安定的な収益を確保することにより、企業価値・環境価値・社会価値の向上を図ります。

琉球銀行グループの目指す方向性の一つとして、有価証券部門の強化を掲げています。安定的な収益の確保を目指して、新たな有価証券運用方針のもとで戦略的にポートフォリオを構築し、中長期的な利回りを向上させていきます。不足するノウハウなどは外部の知見を活用しながら専門人材を育成することで強化し、収益の新しい柱としての成長を見据えています。

ESG経営の実践も目指す方向性の一つです。環境・社会・ガバナンスに配慮し、地域社会の持続的な発展への寄与を目指します。具体的には環境に配慮した店舗の拡大や、脱炭素関連の商品を提供することで、当行グループ、事業者の社会価値、ひいては沖縄県の環境価値向上を実現します。また、安心して働くことができる職場環境の整備、企業文化の浸透・定着等に引き続き取り組

むことで、持続的に成長できる基盤を整備します。

グループの総合力を発揮するために、グループガバナンスの強化にも注力しています。各グループ会社の代表に琉球銀行の部長級の人材を登用し、琉球銀行の取締役が各グループ会社の経営管理を担当することで、意思決定の迅速化や業務の効率化を確立していきます。

加えて、PBRやROEの向上も重要な経営指標と位置づけ、株主資本コストを上回るROEを意識し、資本収益性を向上していきます。また株主還元方針として「総還元性向40%を目指す」旨を初めて明記しました。この方針に基づき、積極的な情報開示と投資家との対話により企業価値の向上をお示しし、持続的な成長への確信を持っていただきながら、継続的にPBR改善に取り組みます。

地域の皆さまに対して、私たちの中期経営計画「Value 2023」が持続的な社会の実現に向けた取り組みであることを体現するとともに、『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』という長期ビジョンの実現を目指して邁進してまいります。



常務取締役
きくち けんじ
菊地 毅

【担当部門】
営業統括部
営業推進部
法人事業部
ペイメント事業部

【担当グループ会社】
琉球リース
OCS
りゅうぎんディーシー
リウコム(営業部門)

新たな中期経営計画「Value 2023」では、地域経済の好循環サイクルの実現に向け、当行グループが使命感とスピード感を持って取り組む戦略を掲げております。お客さまと共に価値の向上を目指す営業部門として、伝統的銀行業務のさらなる進化を前提とした各種ソリューションの提供による「事業基盤の拡大」に注力してまいります。

個人のお客さまに対しては「ライフプランの伴走者」として、お客さまに対する深い理解に基づき、資産を共に育て最善の利益を追求する体制を強化します。法人のお客さまに対しては、法人コンサルティングを通じた「高度金融サービス」を提供してまいります。事業承継、ストラクチャードファイナンス、DX支援など、質の高い金融サービスを外部に依存せず、当行グループが「自前(内製化)」で提供することにより、より柔軟で迅速なサービスをお届けできると考えます。この内製化の実現のため、行員の出向や長期研修などのスキル吸収機会を増やし、お客さまの期待を超える「高度金融サービス」をご利用

いただける体制の整備を進めています。

また、当行は沖縄県におけるキャッシュレス推進の先駆者と自負しており、今後のさらなる「キャッシュレスアイランドの進化」も我々の使命であると考えております。キャッシュレス関連機能を県外事業者へ提供し、これまで域外に流出していた事業収益を沖縄県内に還流させ、約1万店の当行加盟店のトップライン増強支援につなげ、地域経済のさらなる活性化を目指す方針です。

さらに、アセットマネジメント会社の設立、PFI事業のコンサルティング機能の取得、ベンチャー・スタートアップ向けエクイティファイナンスの充実などの新規事業領域へのチャレンジを並行して進め、地域・お客さまに提供できる金融サービスの領域拡大に取り組んでまいります。

これらの取り組みを通じて、沖縄経済の輝かしい未来のために「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」を体現してまいります。

中期経営計画

【前中期経営計画】 2020年4月～2023年3月

SINKA2020 基本方針

「景況に左右されず、どんな時も地域を支え、地域の発展に寄与する真のリーディングバンクへ」

基本方針

SINKA2020では、安定した自己資本比率の引き上げ、顧客向けサービス利益の向上、IT投資の強化という当行の課題克服のため、4つの基本戦略の実行に取り組みました。

【課題】

- 自己資本比率（健全性の確保）
安定した地域支援のため、アセットコントロールと収益源の多様化に取り組む
- 顧客向けサービス利益の向上（収益性の向上・多様化）
低金利環境が続く中、安定的な利益として、貸出業務に続く新たな収益事業を創出する
- IT投資の強化（経営資源の強化）
多様化する顧客ニーズや顧客接点に対応するIT化、業務効率化・既存経費削減のためのIT化を進める

成果と課題

◆経営目標を達成

コロナ禍で影響を受けた沖縄県の事業者を支えるための積極的な支援により、貸出金利回りが想定以上に低下したことから、預貸金収支目標の引き下げ等を行いました。これに伴い、中期経営計画の各目標値を2021年度終了時点で修正しました。修正後の計数目標はいずれも達成しました。

◆自己資本比率の向上、役務収益の多角化の進展

自己資本比率は、収益力の向上とリスクアセットコントロールの徹底により、修正前目標を上回っての達成となりました。

【計数目標達成状況】

項目	2023年3月期 目標（変更前）	2023年3月期 目標（変更後）	SINKA2020		
			2020年度（実績）	2021年度（実績）	2022年度（実績）
連結当期純利益	70億円	55億円	25億円	55億円	58億円
連結ROE	5%以上	4%以上	2.0%	4.2%	4.3%
単体自己資本比率 (Basel III 完全実施ベース)	8.2%以上	8.5%以上	8.60% (8.56%)	8.71% (8.68%)	8.76% (8.74%)
顧客向けサービス利益	70億円	55億円	38億円	50億円	56億円
単体コアOHR	75%以下	79%以下	81.4%	77.16%	78.5%

【基本戦略】

構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境の変化に対応しつつ新たな分野にチャレンジするため、筋肉質な財務体質への変革を図る
考動改革	<ul style="list-style-type: none"> 顧客本位の業務運営を徹底するため、研修態勢を充実させるとともに、役職員の意識を変え行動を変える
IT投資戦略	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を積極的に活用し多様化する顧客ニーズに対応するとともに、行員の働き方もサポート 既存システム経費や維持更改費用の削減に取り組み、メリハリのあるIT投資を実現する
グループブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の商品・サービスをいつでも受けられる態勢とし、琉球銀行グループのブランド力および企業価値向上に努める

した。役務収益の多角化により、顧客向けサービス利益も着実に増加しています。

◆有価証券運用態勢の未整備、IT化の目標水準未達

一方で、有価証券運用で安定的に収益を確保する態勢の構築には至りませんでした。アプリを中心とするデジタルチャネルの開発遅延があり、また行内のデジタル技術活用の目標水準に達することができませんでした。引き続き新中期経営計画でIT化を推進していきます。

【新中期経営計画】 2023年4月～2026年3月

中期経営計画 Value 2023

長期ビジョン「地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ」の実現を目標に、「企業価値、環境価値、社会価値」の向上に取り組みます。

Value 2023はそのスタート期間と位置づけています。

基本方針

従来の金融サービスの一層の深掘りと新しい金融サービスの創出を目指し、収益事業の拡大・強化と成長継続の土台の強化のため、3つの基本戦略と各個別戦略に取り組みます。前中期経営計画の成果と進捗を踏まえ、前中期経営計画で掲げた「健全性の確保、収益性の向上・多様化、経営資源の強化」は、引き続き維持・強化していきます。

経営環境認識

コロナ禍からの景気回復による県内資金需要の拡大、インバウンド需要の回復・拡大が見込まれ、経営環境は改善の見込みと考えています。また、金利環境の変化にも備えた体制づくりを行っていきます。

還元方針

還元方針は、安定配当の維持を前提として、利益水準と株主還元のバランスを勘案して決定します。株主還元の充実のため、総還元性向40%を目指します。2024年3月期は、県内景況感が回復基調にあることや、今後の当行グループ業績の将来予想等を踏まえ、株主還元を一層充実させることを目的として、一株当たり年間配当額は2023年3月期から2円増額した37円とする方針です。

【Value 2023の全体像】



【経営指標】

財務指標に加えて、各基本戦略ごとの非財務指標を設定し、長期ビジョン実現に向けて取り組んでいきます。

経営目標		
項目	目標	
連結当期純利益	75億円	
連結ROE	5.0%以上	
連結自己資本比率	9.7%以上	
顧客向けサービス利益	72億円	
単体コア業務純益	93億円	
単体コアOHR	73.0%以下	
・顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費		
財務指標	基本戦略1：ライフプランサポート先数	新規35,000先
	基本戦略1：事業主のお客さまで生産性等が向上した先数	累計6,000先
	基本戦略2：GHG排出量（Scope1・2）	2013年比45%削減
基本戦略指標	基本戦略3：職員の一人当たり研修時間	20時間

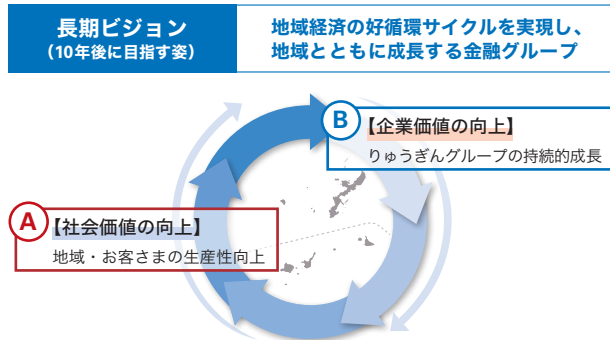
※詳細については中期経営計画を参照

中期経営計画

中期経営計画 基本戦略 1 【事業基盤の拡大】ソリューション

銀行本来のコア業務のブラッシュアップと役務ビジネスのさらなる発展に取り組みます。

また、多様化したお客さまのニーズに対応するため、質の高いコンサルティング営業によりお客さまの課題解決に必要なサービスを提案し、お客さまの最善の利益や満足度の最大化に努める活動を実践します。



A 従来の金融サービスをより成長させることで、地域・お客さまの生産性を向上し、社会価値向上を目指す

【沖縄県の現状と課題】

経済の長期的な低成長に加え、コロナ禍やウクライナ情勢の影響もあり、観光業中心の沖縄県経済は2022年まで不安定な状況が続いていました。2023年に入ってから回復の動きが強まっているものの、人手不足が大きな課題となっています。企業経営はコロナ禍で二極化が

進んでおり、合理化により回復する企業がある一方で、体質改善が進まず、需要の回復が売りに結びついていない企業が存在しています。りゅうぎんグループは、金融サービスの提供によってこれらの課題解決に取り組んでいきます。

沖縄県の価値向上に必要なもの	りゅうぎんグループのサービス【基本戦略での取り組み】
事業活動に必要な資金ニーズ、経済活動に必要な決済ニーズの充足	融資・預金サービス【伝統的銀行業務のステージアップ】
個人の所得の低さの解消、金融リテラシーの向上、高度金融サービスのニーズの充足	一人一人に適した資産のサポート【ライフプランの伴走支援】
企業の「稼ぐ力」などの向上	成長につながる経営サポート【高度金融サービスの提供】
決済手段の利便性向上 観光客の決済ニーズと加盟店の収益向上	キャッシュレスサービス 【キャッシュレスアイランドのさらなる進化】

B 従来の金融サービスをより成長させることで、持続的に成長し、企業価値向上を目指す

【りゅうぎんグループが取り組む理由】

沖縄県の低成長は銀行業を営む当行グループにとっても重大なリスクです。地域事業者の稼ぐ力や個人の所得向上は、当行グループの持続的成長にとっても欠かせないものと考えています。

持続的に成長するには、当行グループ自身も強い体質

に変わる必要があります。収益性の向上と多様化のため、役務ビジネスのさらなる成長に取り組みます。また、金利環境の変化を想定し、中長期の利回り向上のため、これまで積極的にには行っていなかった有価証券運用を強化し、信用リスク増加への対応も行っていきます。

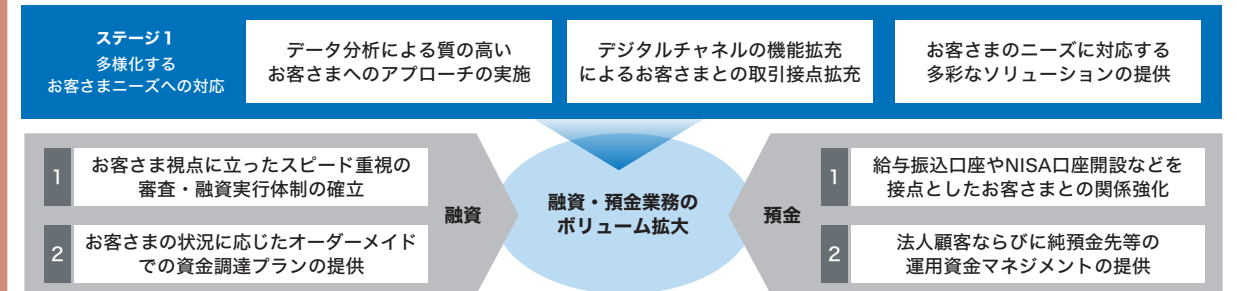
りゅうぎんグループの価値向上に必要なもの	基本戦略での取り組み
有価証券運用の本格化と金利環境変化に伴う信用リスク増加への対応	収益管理・信用リスク管理体制の高度化を実施（RAFの本格運用、FIRBへの移行）【伝統的銀行業務のステージアップ】
役務ビジネスのさらなる成長	個人コンサルティング・法人コンサルティングの深化、キャッシュレス事業の推進を実施 【高度金融サービスの提供】【ライフプランの伴走支援】【キャッシュレスアイランドのさらなる進化】

伝統的（預金・融資・有価証券）銀行業務のステージアップ

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

ステージ 1 多様化するお客さまニーズへの対応

多様化するニーズへ多彩なソリューション等で対応し、融資量・預金量の拡大を図っています。

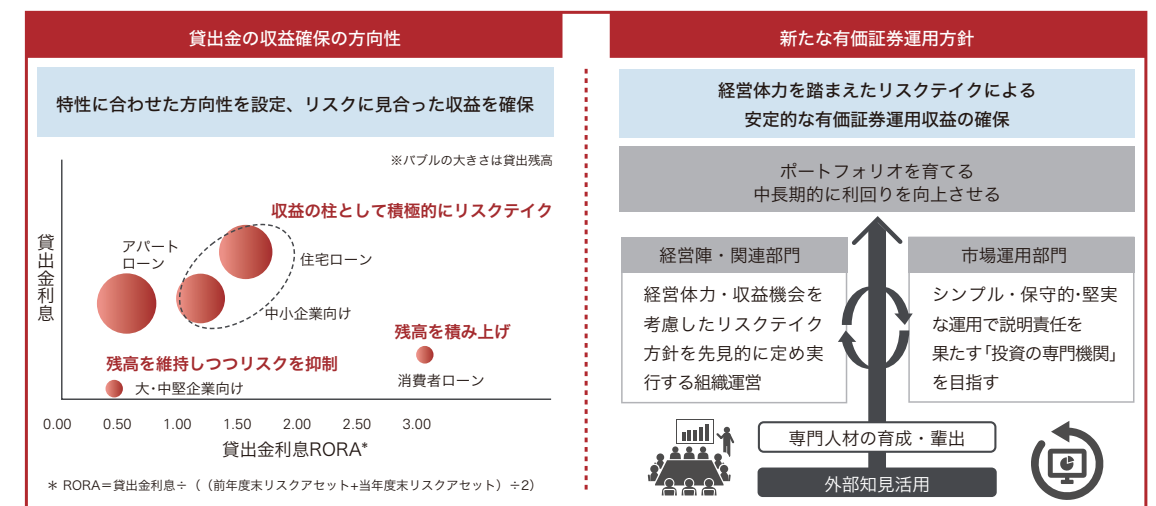


りゅうぎんA I レンディング「電光石火」の取り扱いを開始

りゅうぎんA I レンディング「電光石火」は Dayta Consulting 株式会社のA I 審査モデルのスコアリングを基に、融資可能額、金利の条件を決定する、従来の財務ベースの与信判断・債権管理に替わる新しい融資商品です。多様化するお客さまのニーズへ対応するためお客さま視点に立ったスピード重視の審査・融資実行体制の確立に努めてまいります。

ステージ 2 RAFの本格運用を開始

RAF を本格運用することで、「ビジネス戦略」「財務戦略」「リスクテイク戦略」を一体管理し、貸出金のリスクに合わせた収益確保と安定的な有価証券運用収益の確保を目指します。



ステージ 3 FIRB（基礎的内部格付手法）への移行

将来的には FIRB へ移行することで、信用リスク管理体制の高度化を目指しています。

ポートフォリオのリスク特性を反映し、リスクに見合ったプライシングや資本効率を意識した適切な経営判断とリスクテイク方針を確立します。また、内部統制やリスク管理体制の高度化により強固な経営管理体制の構築を目指します。

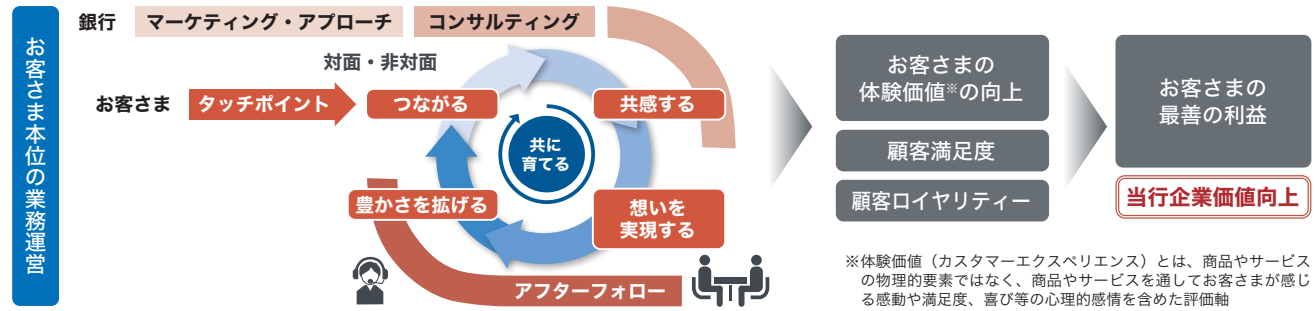
中期経営計画

ライフプランの伴走支援 (個人コンサルティングの深化)

ライフプランの伴走者としてお客さまを深く理解し、最善の利益を提供する

ライフプランの伴走支援

個人コンサルティングでは、お客さまへのサービス提供後も継続的にアフターフォローを実施し、ライフプランに沿った支援を通じてお客さまの資産を「共に育てる」伴走支援を行っています。



個人コンサルティング業務の深化

お客さまの現状を分析し、オーダーメイドの最適なプランを作成することで、ライフプランコンサルティングや相続・資産承継コンサルティングを行っています。

お客さまの財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自のコンサルティングツール「パーソナルサポートシート (PSS)」等の導入と人材育成により、コンサルティング力を強化しています。

PSS (パーソナルサポートシート)

個人のお客さまを対象とした顧客診断サービスで、保有資産をはじめ家族構成等のさまざまな観点からお客さまが抱える、または将来的に訪れる課題を可視化することが可能となります。

PSSの診断結果を踏まえ、真のお客さまのニーズに合わせたオーダーメイドのコンサルティングサービスを提供しています。なお、お客さまの課題に合わせ、専門家も交えた総合的コンサルティングサービスも提供しています。

りゅうぎん家族de信託

お客さまの資産について承継や有効活用を円滑に行えるよう、民事信託スキームの検討ならびに構築、契約書の作成、不動産の信託登記、専用口座の開設、ご融資の検討などをサポートしています。

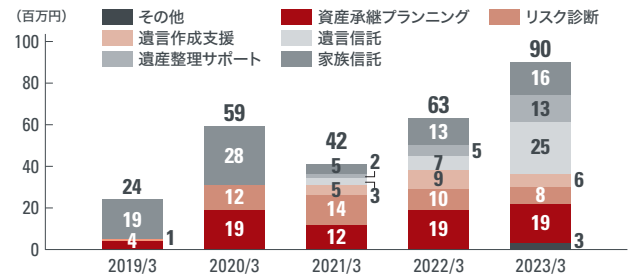
本サービスはオーダーメイドで対応しています。

自のコンサルティングツール「パーソナルサポートシート (PSS)」等の導入と人材育成により、コンサルティング力を強化しています。

遺言信託・遺産整理

お客さまのニーズにきめ細かく、かつスピーディーにお応えするため、相続・資産承継に関するご相談から、遺言書の作成サポートと管理、相続開始後の遺言執行と遺産整理等のサービスを提供しています。相続に関するお手続きの一貫したサポートはお客さまにご好評いただいています。

■相続ビジネス手数料収入の推移



指標 ライフプランサポート先数

新規 **35,000**先

対象:個人向けソリューション提案先

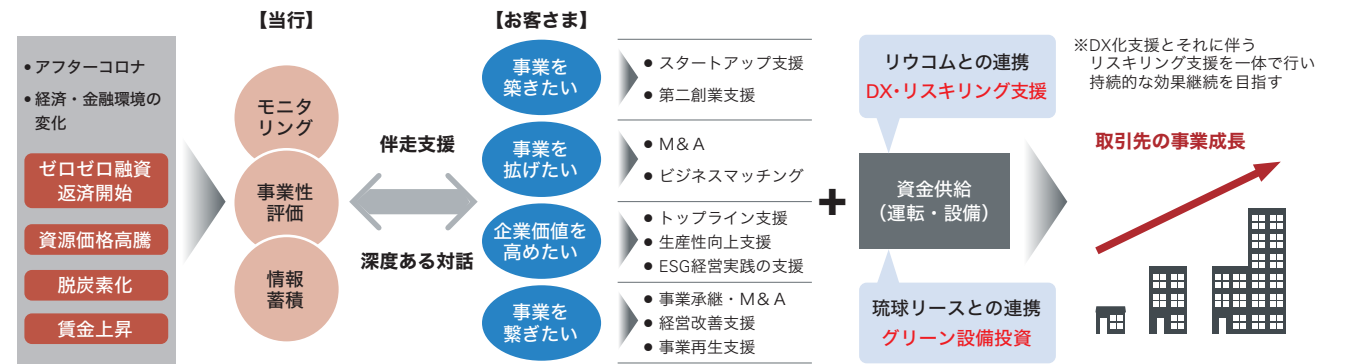
- ◆安定的な資産形成の支援 (NISA 契約や住宅ローンなど)
- ◆円滑な資産承継の支援

高度金融サービスの提供 (法人コンサルティングの深化)

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

地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化

法人コンサルティングでは、コロナ禍の影響などにより財務内容が悪化したお客さまに対する支援体制を強化しています。また、グループ力の発揮により、お客さまの課題解決につながるDX・リスクリング体制を強化しています。

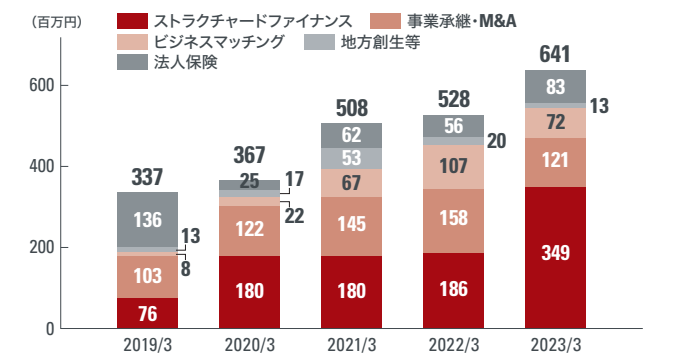


ニーズの多様化・高度化に応じたコンサルティング領域の拡大

多様化、高度化する事業者のニーズに応えるため、新しいコンサルティング領域への拡大と、グループ総合力を高めた幅広いコンサルティング機能を整備し、「投融资、承継、環境・DX」に関するコンサルティングを行ってまいります。

これらの質の高い金融サービスを外部に委託することなく、りゅうぎんグループ単独で地域のお客さまへ届けるため、外部知見や学びからノウハウを蓄積し、事業の内製化に取り組んでいます。

■法人向けサービス手数料収入の推移



指標 事業主のお客さまで生産性等が向上した先数

累計 **6,000**先

対象:事業主向けソリューション提案先

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

中期経営計画

スタートアップ支援

琉球銀行はスタートアップ支援として、沖縄県内のスタートアップエコシステムの構築および地域経済の活性化

①OKINAWA Startup Program

2016年より、沖縄から革新的で競争力のあるスタートアップを創出するプログラム「OKINAWA Startup Program」の運営を開始しました。

現在、県内主要企業8社共同で開催しています。

■直近3年間の応募者数および内訳

	2020年	2021年	2022年
県内	39件	32件	23件
県外	12件	9件	15件
海外	3件	7件	5件
合計	54件	48件	43件

に向けて、大きく分けて下記2点に取り組んでいます。

■OKINAWA Startup Program写真



②BORベンチャーファンド

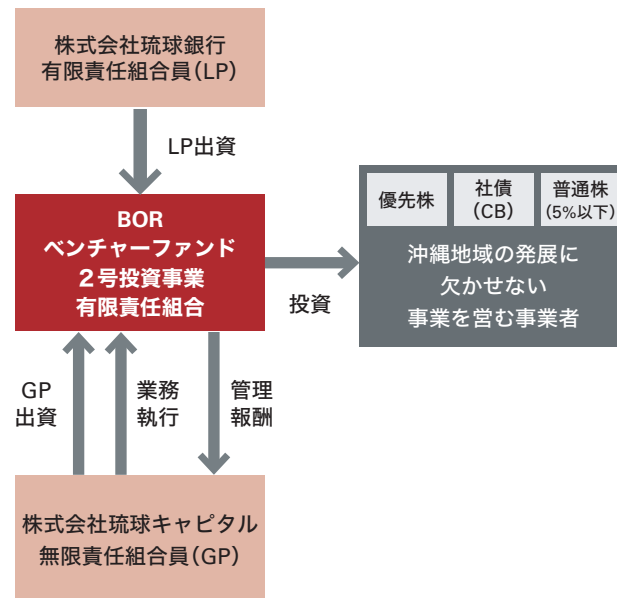
2023年2月に株式会社琉球キャピタルを運営会社(無限責任組合員:GP)とする「BORベンチャーファンド2号」を設立しました。本ファンドは、2018年2月に設立した「BORベンチャーファンド1号(以下、「1号ファンド」)」の後継ファンドとなります。1号ファンドは、累計9社へ出資し、

琉球銀行グループのリソースを活用した事業連携の推進や各種サポートを行ってきました。1号ファンド同様に、成長・拡大が見込める企業に対して出資し、地域の発展に貢献していくものです。「OKINAWA Startup Program」とも連動させて運用していきます。

■ファンド概要

名称	BORベンチャーファンド2号投資事業有限責任組合
ファンド総額	2億円
設立日	2023年2月17日
存続期間	2023年3月1日からの10年間
出資者	株式会社琉球銀行、株式会社琉球キャピタル
運営会社	株式会社琉球キャピタル
投資形態	株式による出資(株式・種類株・新株予約権付社債等)
投資対象	琉球銀行の営業エリア内で事業を営む未上場企業のうち、将来性のある企業や地域活性化につながる事業に取り組む企業等

■ファンドスキーム



琉球ファンド

新型コロナウイルスの感染拡大長期化により、多大な影響を受けている沖縄県経済の安定化および下支えを図ることを目的とした琉球ファンドへ参画・出資しました。

県内不動産(ホテル・商業施設・オフィスビル等)から一般事業会社、ベンチャー企業と幅広い投資対象に対して、コ

■ファンド概要

名称	琉球ファンド1号投資事業有限責任組合
組成年月日	2020年8月1日
無限責任組合員(GP)	株式会社琉球キャピタル
有限責任組合員(LP)	株式会社琉球銀行 他沖縄県内企業29社
出資金総額	64億1,000万円
存続期間	10年間
投資形態	株式・新株予約権・社債・金銭債権・匿名組合契約の出資持分等

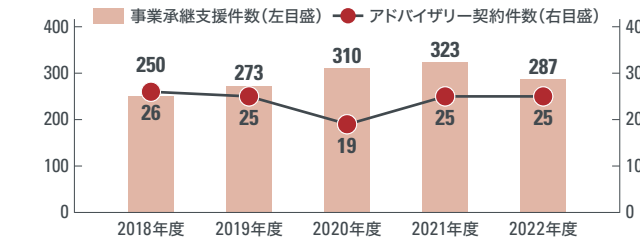
■投資実行件数・金額(※2023年6月30日現在)

実行件数	金額
5件	55億円

事業承継・M&A

高齢化や後継者不足を背景に、事業承継・M&Aは地域経済の発展における課題解決策の一つとして、年々重要性が増しています。琉球銀行では、お客さまの抱えるさまざま

■事業承継の支援件数とアドバイザー契約件数

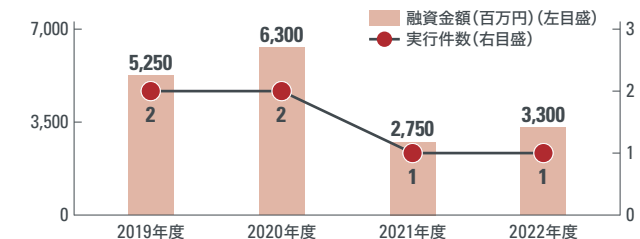


ノンリコースローン・シンジケートローン

県内地方銀行で唯一、県内の大型プロジェクトに対してノンリコースローンまたはシンジケートローンを組成しファイナンスを提供しています。

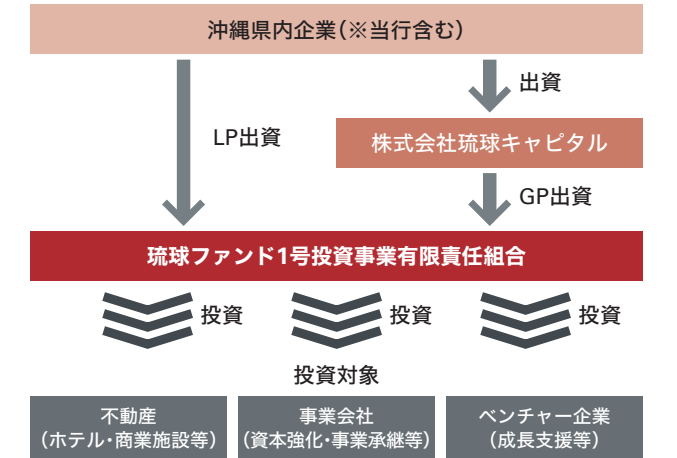
当行のノンリコースローンは、主に不動産を対象とし、対象不動産のキャッシュフローのみを返済原資としたローン

■ノンリコースローン



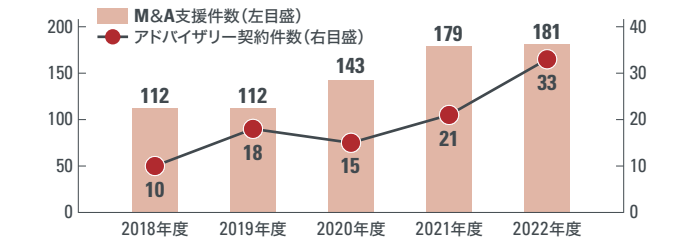
ナ禍における資本支援を中心に円滑な事業承継や中長期的な事業拡大に資する県内事業者様への資金供給を担う本ファンドと連携を図ることで県経済の安定化および持続的成長に尽力します。

■イメージ



な承継課題(親族内承継、従業員承継、組織再編、M&Aなど)に対し、ソリューション提供できる体制を整えております。

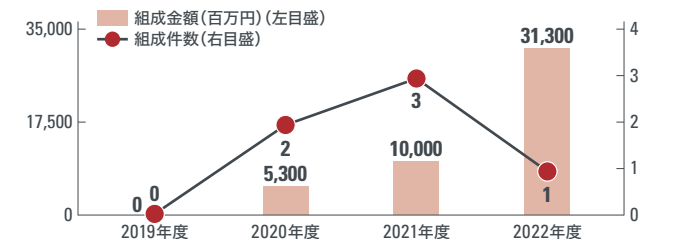
■M&Aの支援件数とアドバイザー契約件数



になります。シンジケートローンは、当行が幹事行として、複数の金融機関を招聘し、同一の契約で実施するローンになります。

琉球銀行は、お客さまのニーズに柔軟に対応できるように、今後も多種多様なファイナンスを提供していきます。

■シンジケートローン



中期経営計画

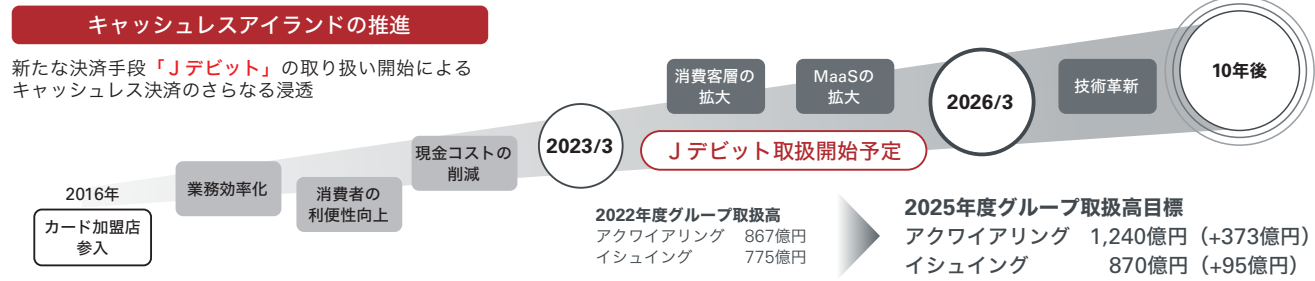
キャッシュレスアイランドのさらなる進化

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

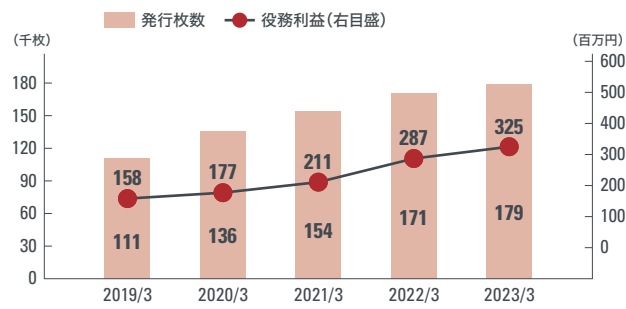
キャッシュレスアイランドの実現に向けて

国際ブランドのプリンシパルライセンスを活かし、カード加盟店を募集するアクワイアリング事業と、カード発行を行うイシューイング事業を両輪で推進し、グループ全体で着実に事業を成長させてきました。

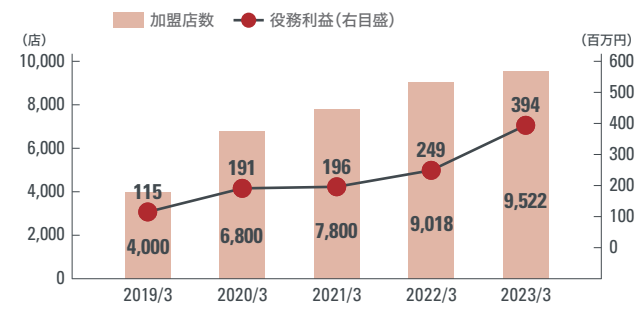
2023年11月には新たな決済手段「Jデビット」の取り扱いの開始を予定しています。今後も技術革新に合わせたサービスの拡大に取り組んでいきます。



■ Visaデビットカード発行累計数と役務利益



■ カード加盟店数と役務利益

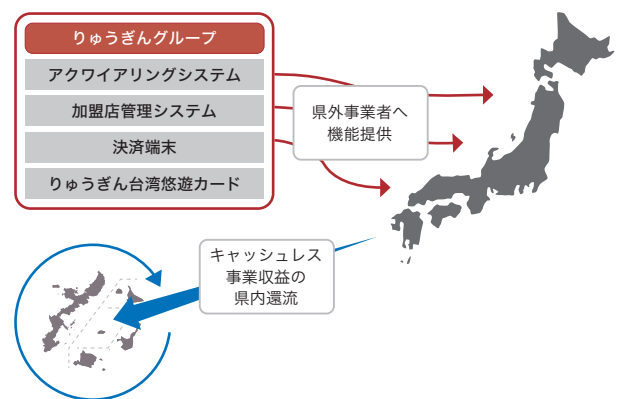


加盟店との協業によるカード取扱高の拡大

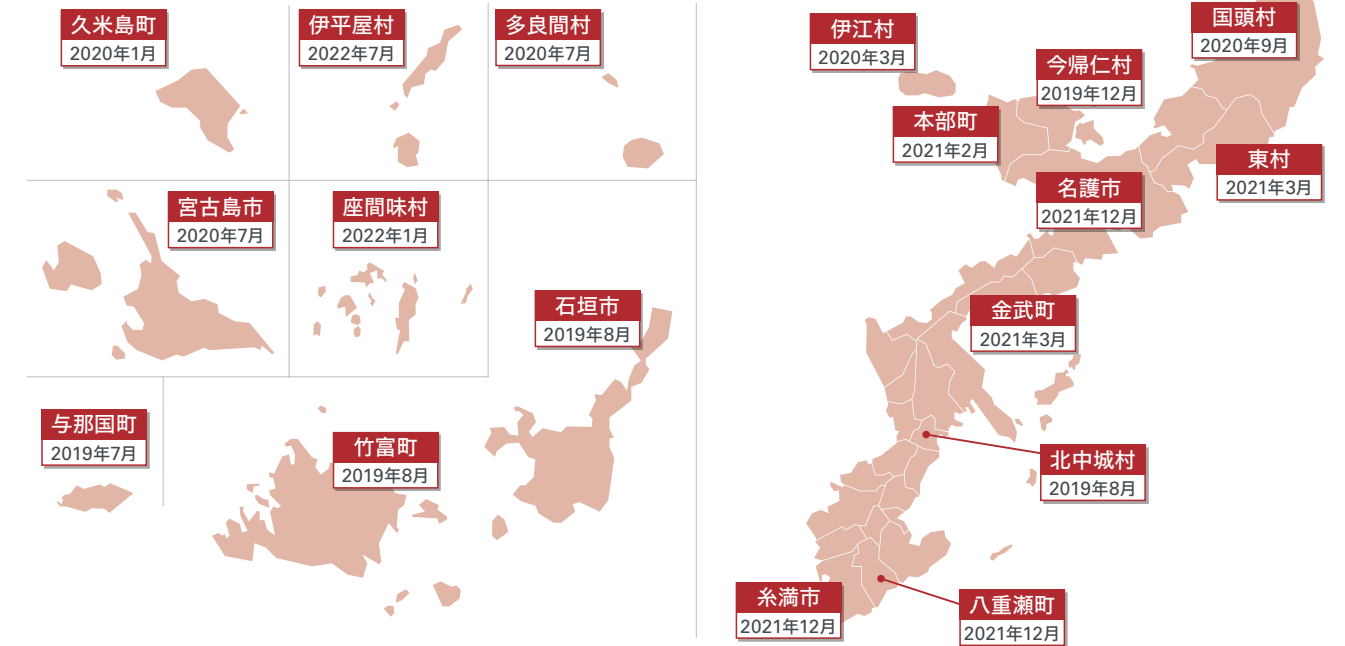
カード加盟店利用者に対する地域クーポン機能の開発やポイントの提供、広告宣伝会社を設立した集客など、カード加盟店と協業し、誘客や売上増加につながる取り組みを検討しています。

キャッシュレスプラットフォームとしての機能発揮

りゅうぎんグループが構築したキャッシュレス関連機能を、全国金融機関等へ提供し、県外でもキャッシュレス事業を展開することによって、事業収益の県内還流に取り組んでいきます。



拡大するキャッシュレス地域連携協定



キャッシュレス事業の推進

観光立県である沖縄を「キャッシュレスアイランド」にするため、グループあげてキャッシュレス決済事業の推進に取り組んでいます。

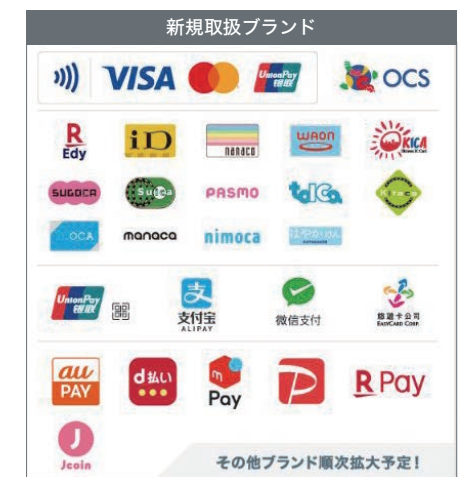
銀行本体ならびに連結カード子会社であるりゅうぎんディーシー、OCS(オークス)の3社がそれぞれの強みを活かしたシナジーを発揮し、キャッシュレス決済が利用できる店舗(加盟店)を推進するアクワイアリング業務と、国際決済ブ

ランドのカードを発行するイシューイング業務の両方を行うことで、県民の利便性向上に努めています。

将来的には購買データを活用した加盟店への誘客・送客を通じ、加盟店ならびに国内外から訪れる観光客のニーズに応えることで、より大きな経済効果、地域活性化の支援につなげたいと考えています。

独自海外ブランドを取り入れたマルチ端末

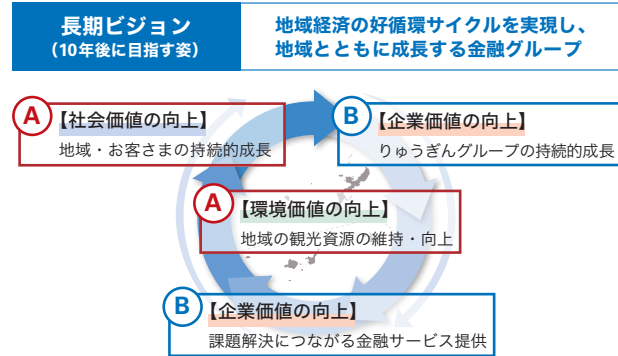
キャッシュレスの決済シーンにおけるお客さまと加盟店の利便性向上に資するため、決済専用端末のマルチ化を進めています。当行グループのキャッシュレス決済端末は33ブランドの取り扱いが可能で業界最多の水準にあります。特にアジア圏における沖縄県の地理的優位性および多くのインバウンド観光客が来訪する優位性を活かし、海外決済ブランドの誘致にも努めており、2022年2月には中国全土のほか世界の70の国と地域で発行されている「UnionPay(銀聯)」、2022年11月には電子マネーで台湾最大のシェアを誇る「悠遊カード(悠遊卡)」の取り扱いを開始しました。そうした特色に加え、加盟店負担が少ない決済ブランド拡張の仕組みを構築したこと等により、2017年にキャッシュレス決済事業を開始してから6年で8,500店を超える加盟店を有する状況となっています。



中期経営計画

中期経営計画 基本戦略 2 【ESG経営の実践】サステナビリティ

地域の脱炭素への先導的な役割を果たすため、りゅうぎんグループの施設や設備の省エネ化を進めています。また、脱炭素の推進に役立つサービスをお客さまに提供し、地域の気候変動対策の拡充と連携の推進に努めていきます。



A 地域事業者とともに脱炭素を進め、地域・お客さまの持続的成長とともに、地域の観光資源の維持・向上を図り、社会価値向上と環境価値向上を目指す

【沖縄県の現状と課題】

沖縄県の自然環境は、産業を支える観光資源であり、気候変動の影響を防止資源を維持・向上する必要があります。また、気候変動対策の潮流は県内事業者にも影響が及ぶことが想定されます。2025年以降の新築住宅には一定基準の省エネ性能が求められますが、ZEHなどの省エネ性能住宅は県外事業者の建築割合が高い状態で、県内事業者の底上げが必要です。

さらに、サプライチェーンからの脱炭素の要請は全事業者に想定されます。脱炭素化の取り組み次第では、販路縮減のリスクとなる一方、競争優位性の構築や販路を拡大する機会となります。

脱炭素の取り組みは、光熱費・燃料費などのエネルギーコストの削減にもなります。また、企業がESGに取り組むことは、従業員のエンゲージメントや人材獲得力の強化につながるといわれています。りゅうぎんグループは、金融サービスの提供によって脱炭素化の支援に取り組んでいきます。

沖縄県の価値向上に必要なもの	りゅうぎんグループのサービス【基本戦略での取り組み】
ZEH普及に向けた住宅建築事業者の底上げ	Ryukyu net ZERO Energy Partnership (リュウキュウ ネット ゼロ エネルギー パートナーシップ) 【地域の脱炭素化支援】
新たな脱炭素手法の導入	脱炭素化を推進する環境コンサルティングメニュー 【地域の脱炭素化支援】

B 地域事業者とともに脱炭素を進め、持続的成長と、課題解決につながる金融サービスを提供し、企業価値向上を目指す

【りゅうぎんグループが取り組む理由】

脱炭素に対応しない企業はマーケットに受け入れられなくなるため、気候変動への対応は事業継続上の重要な課題です。地域経済の原動力である金融機関としても取り組むべき課題であると認識しています。

また、脱炭素支援をビジネスとして具体化することは、

社会価値の向上とともに、りゅうぎんグループの収益力向上・差別化につながるものだと考えています。

さらに、環境をはじめとしたESGに取り組むことは、リスクを低減し持続的成長の実現につながるものと考えており、ESG経営の実践に取り組んでいきます。

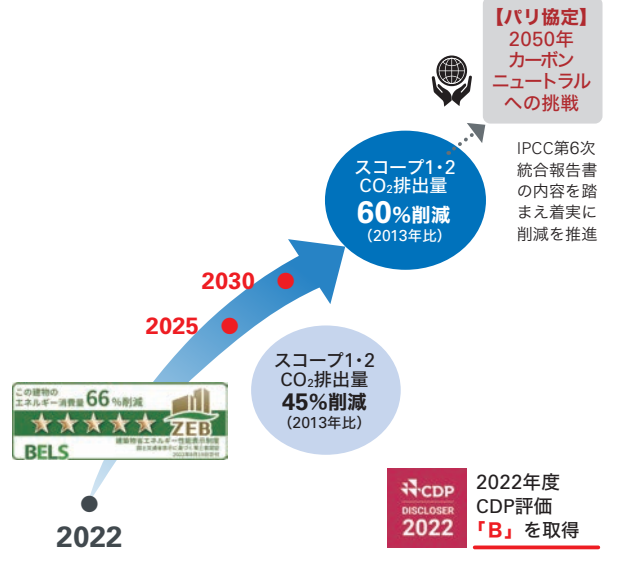
りゅうぎんグループの価値向上に必要なもの	基本戦略での取り組み
りゅうぎんグループの脱炭素化	削減目標達成の取り組み推進【企業ブランド力の強化】
企業・環境・社会価値の向上	ESG経営の実践【企業ブランド力の強化】

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

E (Environment) 環境

りゅうぎんグループ自身の脱炭素化

- 温室効果ガス排出量削減目標の前倒し達成
- 省エネ設備の導入加速
 - 浦添ビル(ITセンター)の省エネ化
 - ZEB 認証店舗の拡大 ※2023年3月時点:4店舗取得済
 - PRB への署名に向けた対応
 - 再生可能エネルギー創出設備の取得検討



本支店のZEB化



「ZEB」とは、ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディングのことをいいます。エネルギー消費量の削減率に応じ、基準建物に対し年間エネルギー消費量を100%以上削減したものを「ZEB」、75%以上を「Nearly ZEB」、50%以上を「ZEB Ready」、40%以上を「ZEB Oriented」と4段階に区分しています。

当行では本部支店、具志川支店、浦添支店・牧港支店、北谷支店にてZEB認定を取得しました。また2025年に竣工予定の新店ビルも「ZEB Oriented」の認定を取得しました。

S (Social) 社会

- グループ内の人的資本経営の強化の取り組みとともに、地域社会貢献活動に取り組んでいます。
- ダイバーシティ推進による組織のパフォーマンス向上
 - 安心して働くことができる職場環境の整備
 - 働きがいとエンゲージメントの向上
 - 地域貢献活動を通じた社会課題解決支援

「TSUBASA クロスメンター制度」の開始

「TSUBASA アライアンス」*1参加行は、2022年4月に共同で制定した「TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言」に基づく連携施策として、役職員を対象としたクロスメンター制度を開始しました。クロスメンター制度とは、メンターとメンティーを参加行内で組み合わせ(クロス)する制度で、自行以外の経営層との対話を通じ、多角的な視点から幹部候補層となる女性のキャリア形成やリーダーシップ向上を目指す育成プログラムとなっています。

*1 千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、琉球銀行、群馬銀行の10行が参加する地銀広域連携の枠組み。

G (Governance) ガバナンス

- ガバナンスと情報開示の強化に取り組んでいきます。
- 経営の透明性強化
 - 情報開示・対話の高度化
 - 企業文化の浸透・定着
 - 経営陣と職員との対話機会の充実
 - ESG 外部評価の向上

「なんでも相談ほっとライン」を設置

これまでの内部通報窓口が抱えていた課題を踏まえ、より認知される制度・より安心して使える制度とするために、この度、内部通報制度の機能を果たす「なんでも相談ほっとライン」を設置しました。

※内部通報制度 → P.76 参照

中期経営計画

地域の脱炭素化支援

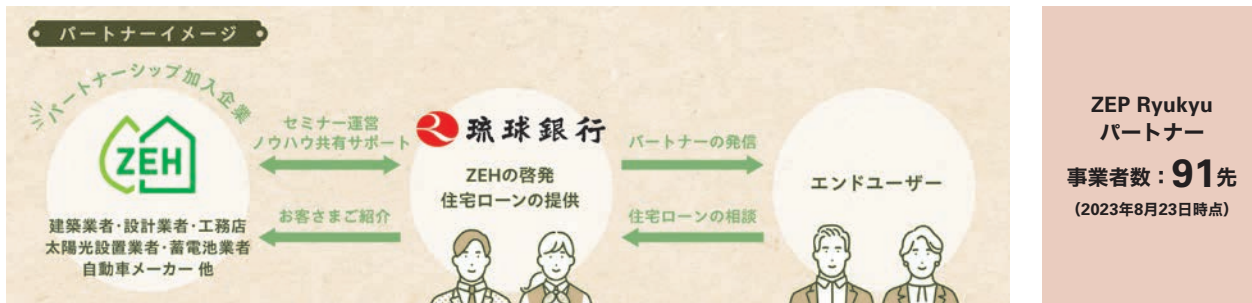
地域連携や商品ラインナップの拡充によりお客さまの脱炭素化を支援し、環境価値向上を実現する

地域のZEH普及へのリーダーシップ発揮

沖縄県内でのZEH・省エネ住宅の普及を目的として、2022年9月にZEH・省エネ住宅建築に携わる事業者の連携体制「Ryukyu net ZERO Energy Partnership (リュウキュウ ネットゼロ エネルギー パートナーシップ、ZEP Ryukyu)」を構築しました。琉球銀行が主体となることで、住宅建築業や設計業の事業者と連携し、ZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウの向上のため、セミナー開催等を通じZEH・省エネ住宅建築に係る支援を行っています。

また、パートナー事業者が携わるZEH・省エネ住宅を取得するエンドユーザー向けに省エネ住宅推進ローン（ZEH専用住宅ローン）をご提供するなど、ZEH・省エネ住宅に関するあらゆるご相談に対応しています。

沖縄県での最大のCO₂排出部門は民生部門（民生家庭部門、民生業務部門）であり、当行の融資ポートフォリオの6割を占める住宅関連で脱炭素化を進めることで、沖縄県の脱炭素化に貢献していきます。

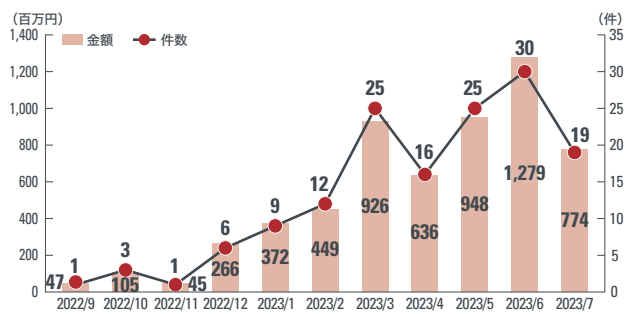


りゅうぎんZEH専用住宅ローン

実行実績（2023年7月31日現在）

●全体：147件 5,847百万円

■実行推移



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



地域を巻き込んだ脱炭素経営の取り組みが評価され、環境省が主催する第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門で特別賞を受賞しました。

ZEP Ryukyuの詳細については、当行のホームページをご参照ください。 https://www.ryugin.co.jp/kariru/jutaku_loan/zepryukyu/

法人向けセミナーの開催

- 目的：県内事業者のZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウ共有のため
- 参加者累計：148名
- 法人向けセミナーを3回実施
 - ・第1回 ZEH・省エネ住宅の基礎知識
沖縄県における建築物省エネ法
 - ・第2回 ZEHを取り巻く諸情勢
 - ・第3回 ZEH営業推進方法
- (参加者の声)
- ・変化や新制度の多い省エネ住宅について理解が深まった。
- ・沖縄の住宅建築に向け、良い取り組みだと感じた。
- ・各社の考え、取り組み意識、自身の勉強へとつながった。



セミナー風景

融資ポートフォリオ上位セクターに対するCO₂削減支援

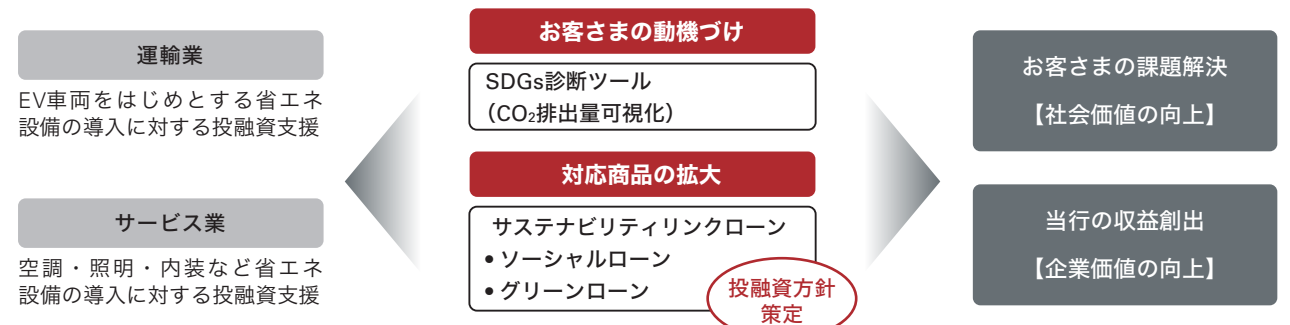
県内でCO₂排出量が多いとされる「運輸部門」や当行融資ポートフォリオ上位の「サービス業」をメインターゲットとする地域CO₂削減効果の最大化を目指します。

お客さまの省エネ設備等の投資戦略の検討には、まず自社のCO₂排出状況を知ることが効果的であるため、CO₂排出量

可視化サービスを提供しています。また、脱炭素化の投融资ニーズに対応する商品を拡大していきます。

2023年6月には、環境・社会・経済の価値向上への取り組みを強化するため、サステナブル投融资方針を策定しました。

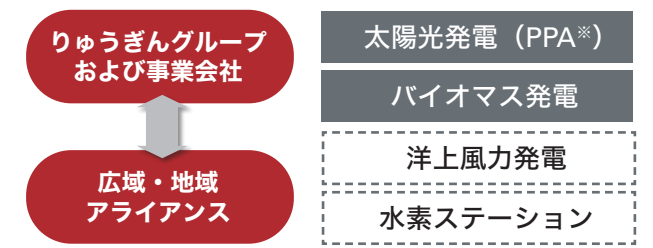
※P81～P90参照



再生可能エネルギー事業への参入検討

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

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

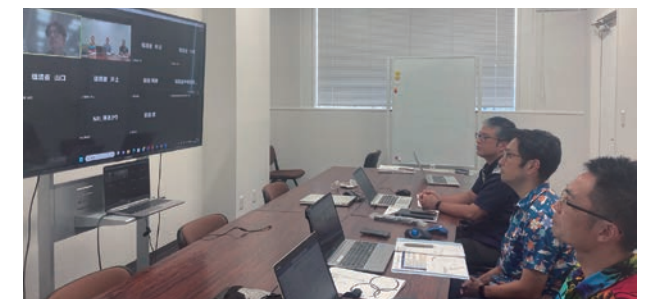


J-クレジット運営管理事業への参入

脱炭素化の推進を目的として、J-クレジット運営管理事業への参入を検討しています。

2023年7月には、環境省の「令和5年度ESG地域金融促進事業」の支援先金融機関に採択され、J-クレジットを活用した地域経済循環の創出のための検討を進めています。

- (取り組み内容)
- 多様な地産地消・地域循環型クレジット活用のモデルを形成するため、沖縄における脱炭素の必要性やメリット等効果的な活用方法を模索し、事業者に対しニーズ調査等を実施。
 - ニーズ調査等を踏まえ沖縄地域の特性を活かした地産地消・地域循環型クレジットのあり方を検討し、ビジネスモデルを構築。

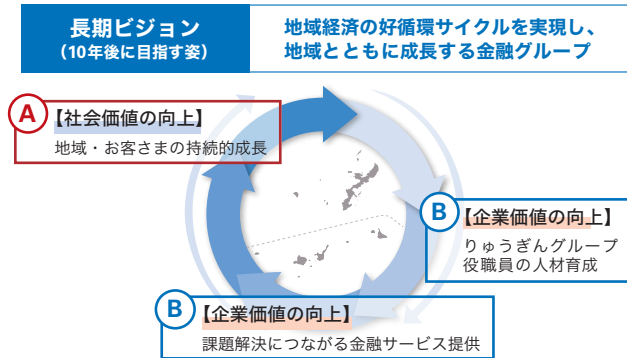


中期経営計画

中期経営計画 基本戦略 3 【変革への挑戦】 トランスフォーメーション

りゅうぎんグループの持続的な成長を支える人材の育成を図るため、自律的なキャリア形成支援や研修体系の見直し、人材への投資を拡大します。

また、高度な金融サービス提供を可能とする人材育成にも注力し、お客さまの課題解決につながる金融サービスの提供を目指します。



A 地域・お客さまの持続的成長により、社会価値向上を目指す

【沖縄県の現状と課題】
 沖縄経済の課題である企業の「稼ぐ力」の停滞を打破し、ザル経済を克服するためには、事業者の複雑化した経営課題の解決への支援が必要とされています。

より高度な金融サービスを、地域の金融機関から提供できるよう、りゅうぎんグループは、自前でのサービスの拡大に努めていきます。

沖縄県の価値向上に必要なもの	りゅうぎんグループのサービス【基本戦略での取り組み】
身近な地域金融からの高度サービス利用	りゅうぎんグループの新たな金融サービス「新事業領域への挑戦」

B りゅうぎんグループ役職員の人材育成により、課題解決につながる金融サービスを提供し、りゅうぎんグループ自身の企業価値向上を目指す

【りゅうぎんグループが取り組む理由】
 中長期の成長を確かなものにするためには、高度金融サービス開発を含めたさらなる金融サービスの強化と、それを自前で提供できる人材が不可欠です。専門人材の質と量を確保するために、人的資本投資を強化していきます。また、実践機会の創出や、顧客ニーズを察知し提案

力を強化するために、効率化やデジタル化によりお客さまとの接点を変えていきます。
 人的資本をはじめとした経営資源の強化には、外部ノウハウも活用し、相乗効果を発揮していきます。
 そして、新たなビジネス領域を開発し、5年～10年先の成長の柱を育てていきます。

りゅうぎんグループの価値向上に必要なもの	基本戦略での取り組み
人的資本の強化	研修強化、余力創出のための総人員増加【人的資本経営の強化(人的投資戦略)】
コンサルティングに注力するための戦略的な人材配置	デジタル化、事務効率化、非対面サービスの高度化【お客さまとの接点変革(戦略的な人材配置)】
データ活用により、お客さま理解を深める	デジタル化(CRM・SFAの再構築)【お客さまとの接点変革(データ活用による深度ある対話)】
グループ内外のノウハウ活用	グループ一体経営の強化、アライアンスの活用【グループ・アライアンスによる相乗効果発揮】
新たな成長の柱の創出	新会社設立、コンサルティングサービスの拡大【新規事業領域への挑戦】

人的資本経営の強化 (人的投資戦略)

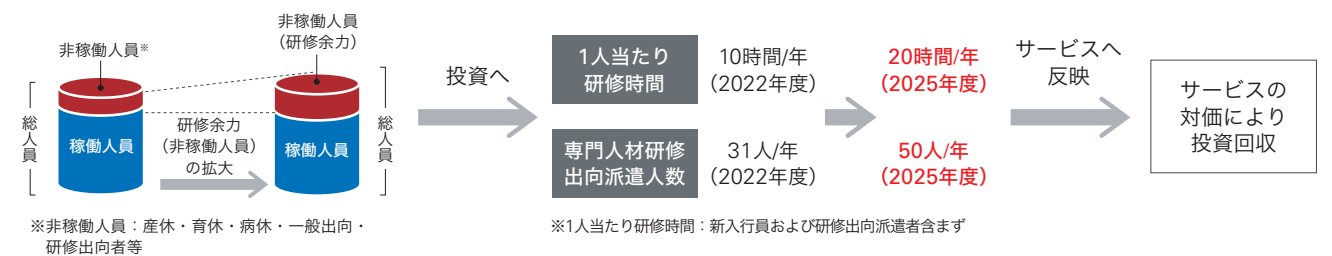
総人員を増加させ研修受講余力を創出することにより、お客さまに高レベルのサービスを提供する体制を整える

新たな人的投資の考え方

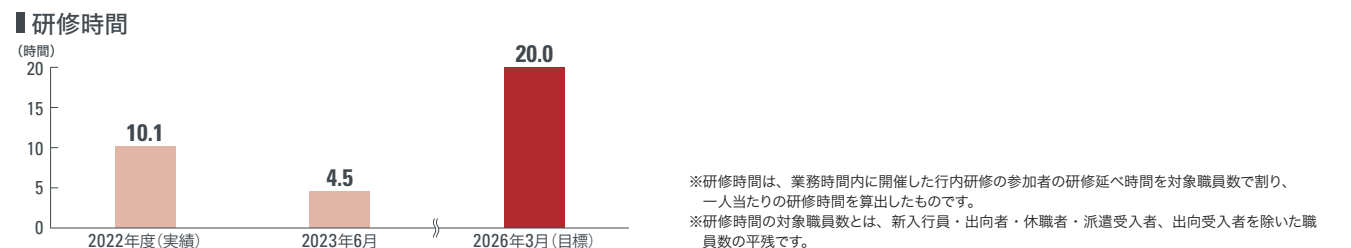
人的資本投資の対象を明らかにし、外部派遣研修や専門人材の確保によって、従来の金融サービスと新しい金融サービスの両面のレベルアップを図ります。

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

研修時間の増加と業務運営を両立するために、業務の効率化とあわせて総人員を増加させ、研修余力を創出します。総人員増により増加する人件費(人的投資)は、人材の質の向上によって高品質なサービスを提供することによって回収します。



指標 職員の一人当たり研修時間



人材活躍ステージの整備

人材の能力が最大限に発揮できるよう、女性活躍推進、人事制度の充実、健康経営の実践などの活躍ステージを整備していきます。

中期経営計画

お客さまとの接点変革 (戦略的な人材配置)

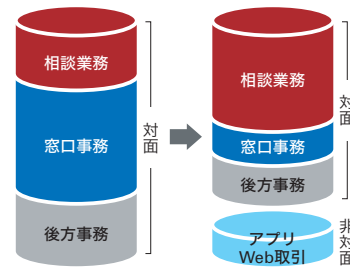
営業店は「お客さまとのリレーションを深める場」へと変革する

目指す営業店の姿

待ち時間のない非対面チャネルへの誘導や来店予約制度による待ち時間短縮を実現し、営業店窓口の業務はお客さまとの相談業務を行う場へのシフトを目指します。

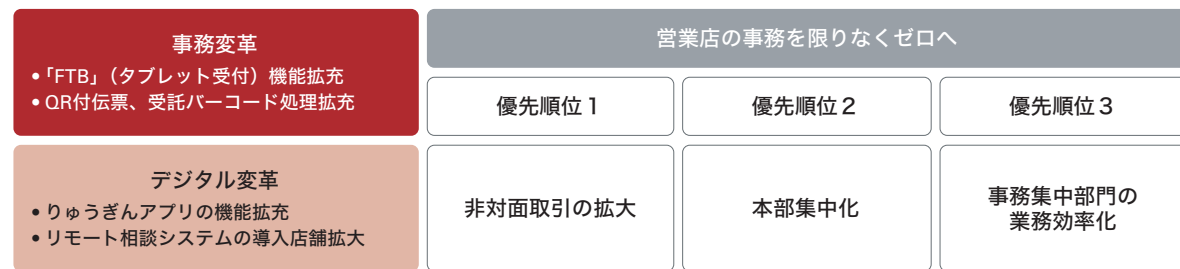
営業店では「フル・フラット体制*」により、預金・資産運用・ローン等のお客さまのご相談に一人の担当がお応えする「ワンストップサービス」の提供を目指します。

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



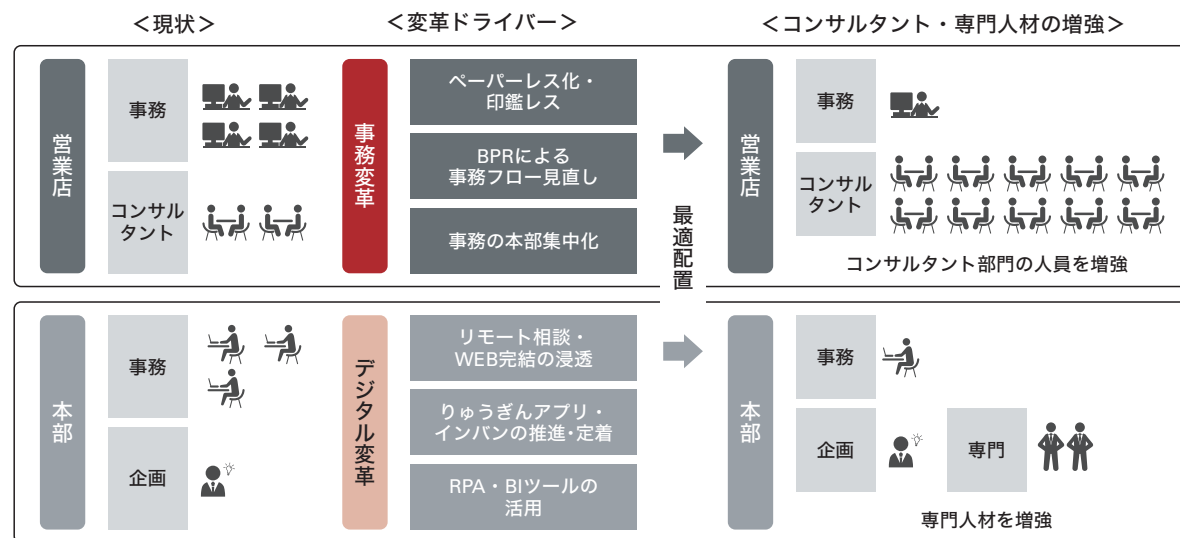
事務効率化の方針

事務効率化と顧客利便性向上の優先順位を明確にし、事務改革とデジタル改革に取り組むことで、営業店の事務を限りなくゼロに近づけます。



事務効率化実現による戦略的人事配置

事務変革とデジタル変革により、営業店のコンサルタントや本部の専門人材の人員を増強します。



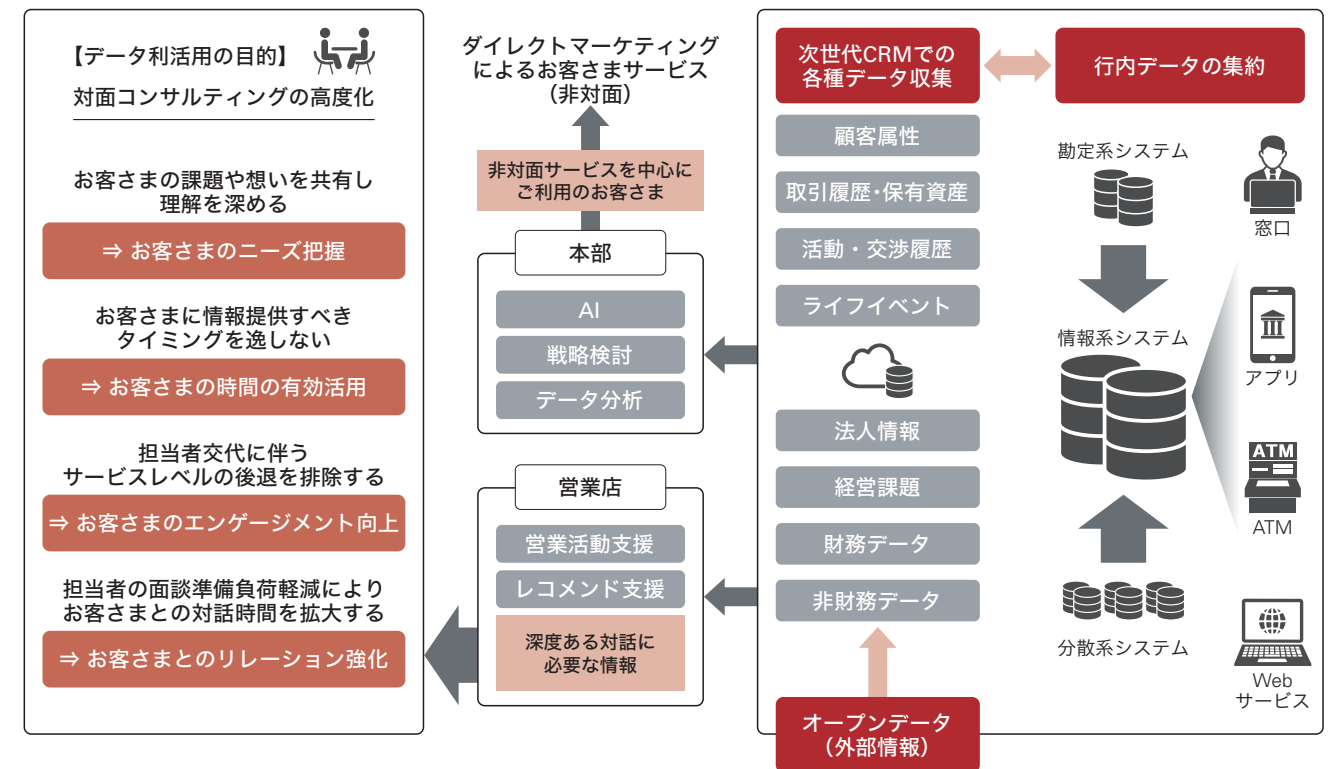
お客さまとの接点変革 (データ活用による深度ある対話)

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

CRM・SFAの再構築によるデータ活用

対面コンサルティング機能の高度化を目的としたCRM・SFAの再構築を行っています。

また、非対面サービスの高度化により、対面・非対面でのチャネルの最適化に取り組んでいます。



りゅうぎんアプリの提供

2021年11月に当行独自のアプリ「りゅうぎんアプリ」の提供を開始しました。以降順次当アプリでご利用いただけるサービスの拡充を図っており、2022年4月に定期預金の預入・解約機能を、同10月には他行振込、カードローンの借入と返済、直近では2023年4月に税金や公共料金等が即時に支払える

機能を追加しました。

引き続き利便性の高いサービスを拡充していくとともに、どこでも気軽に利用できるアプリを通じて、銀行サービスをより身近なものにしていきたいと考えています。

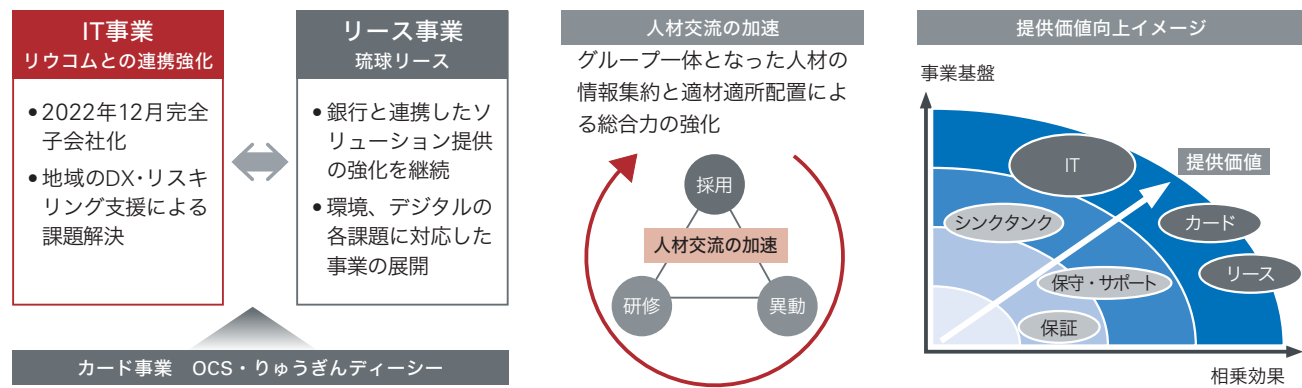
中期経営計画

グループ・アライアンスによる相乗効果発揮

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

グループ相乗効果の発揮

IT 事業やリース事業、カード事業を手掛けるグループの総合力により、DX やグリーン化などの課題解決に貢献するサービスを提供していきます。



アライアンス相乗効果の発揮

アライアンスを活用して、当行グループだけでは解決が難しい課題に対応していきます。

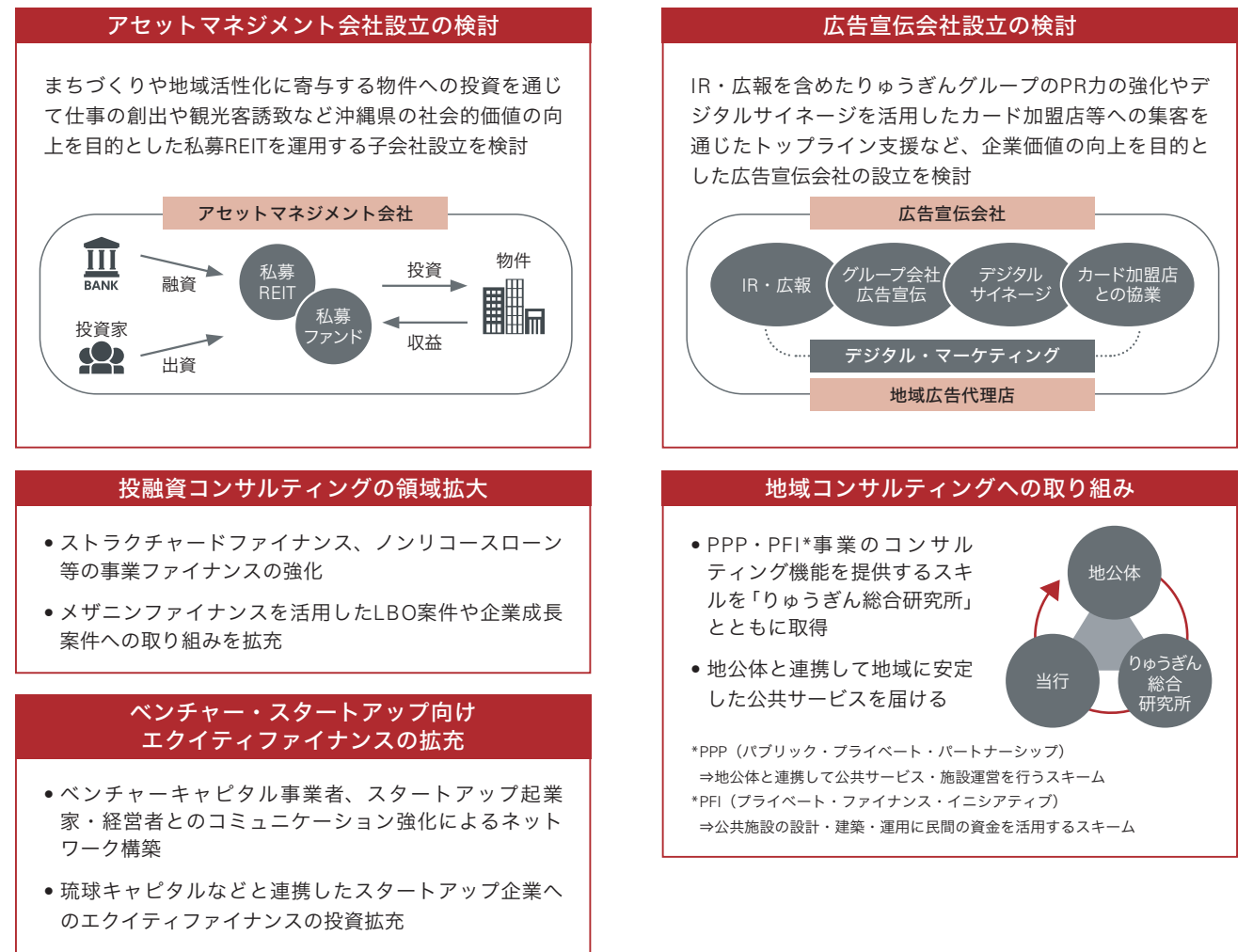


新規事業領域への挑戦

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

新しい成長の柱の創出

人的資本への投資効果と合わせて、高度金融サービスへと事業領域を拡大し、5年～10年後の新たな成長の柱を創出します。



コーポレート・ガバナンス

取締役 2023年6月22日現在



取締役頭取
(代表取締役)
かわかみ やすし
川上 康

1985年 4月 当行入行
2010年 12月 同コソ支店長
2012年 6月 同営業統括部長
2013年 6月 同執行役員営業統括部長
2014年 6月 同取締役営業統括部長
2015年 6月 同取締役総合企画部長兼
関連事業室長
2016年 6月 同常務取締役
2017年 4月 同代表取締役頭取
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (6/6回)



専務取締役
(代表取締役)
ふくはら けいし
普久原 啓之

1984年 4月 当行入行
2007年 6月 同名護支店長
2010年 6月 同コンサルティング営業部長
2012年 6月 同人事部長
2014年 6月 同執行役員人事部長
2015年 6月 同取締役営業統括部長
2016年 6月 同取締役総合企画部長兼
関連事業室長
2017年 4月 同常務取締役
2021年 6月 同代表取締役専務
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)



常務取締役
しまぶくる けん
島袋 健

1987年 4月 当行入行
2005年 6月 同証券国際部市場金融課長
2012年 6月 同泊支店長
2014年 6月 同人事部長
2017年 4月 同人事部副部長
2017年 11月 同総務部長
2021年 4月 同総合企画部長
2022年 4月 同常務執行役員
2022年 6月 同常務取締役
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)

監査役 2023年6月22日現在



新任
常勤監査役
いとう かずみ
伊東 和美

1987年 4月 当行入行
2005年 6月 同本店営業部預金課長
2006年 4月 同事務統括部事務企画課長
2011年 6月 同人事部次長
2014年 6月 同宜野湾支店長
2016年 4月 同首里支店長
2017年 4月 同人事部長
2020年 4月 同事務集中部長
2021年 4月 株式会社りゅうぎん総合研究所 代表取締役社長
2023年 4月 当行執行役員
2023年 6月 同常勤監査役
現在に至る



社外
監査役
たかはし しゅんすけ
高橋 俊介

1993年 7月 ワトソンワイアット株式会社
代表取締役社長
1997年 7月 ビーブル・ファクター・
コンサルティング設立
2000年 5月 慶應義塾大学大学院政策・
メディア研究科教授
2011年 11月 同特任教授
2016年 6月 当行監査役
2022年 4月 慶應義塾大学SFC研究所上席所員
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (6/6回)



社外
監査役
なかやま きょうこ
中山 恭子

2003年 10月 山内眞樹公認会計士事務所入所
2003年 12月 税理士登録
2007年 5月 公認会計士登録
2016年 6月 当行監査役
2019年 2月 J T S 税理士法人代表社員
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (6/6回)



新任
常務取締役
ちばな けんじ
知花 健二

1988年 4月 当行入行
2009年 6月 同東京支店長
2011年 11月 同城間支店長
2013年 11月 同人事部人材開発室長
2016年 4月 同豊見城支店長
2018年 4月 同総務部次長
2019年 8月 同法人営業部長
2022年 4月 同審査部長兼りゅうぎん保証株式会社
代表取締役社長
2023年 4月 同常務執行役員
2023年 6月 同常務取締役
現在に至る



新任
常務取締役
きくち たくし
菊地 毅

2007年 4月 当行入行
2010年 6月 同営業統括部リアル業務課長
2014年 6月 同泊支店長
2016年 4月 同西原支店長
2018年 4月 同営業推進部次長
2020年 4月 同人事部長
2022年 4月 同総合企画部長
2023年 4月 同常務執行役員
2023年 6月 同常務取締役
現在に至る



社外
取締役
ふくやま まさのり
譜久山 當則

1973年 4月 沖縄振興開発金融公庫入庫
1999年 3月 同調査部長
2003年 3月 同融資第一部長
2007年 4月 同理事
2009年 5月 同副理事長
2012年 7月 同理事長
2016年 6月 同理事長退任
2018年 6月 当行社外取締役
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (6/6回)



社外
監査役
きたがわ ひろし
北川 洋

1973年 4月 株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行) 入行
2000年 3月 第二電電株式会社(現KDDI株式会社) 入社
2000年 6月 同取締役
2004年 4月 同執行役員カスタマーサービス本部長
2008年 4月 同コンシューマ営業統括本部 副統括本部長
2008年 6月 沖縄セルラー電話株式会社 代表取締役社長
2016年 6月 同特別顧問
2017年 6月 同特別顧問退任
2017年 6月 当行監査役
現在に至る
取締役会 100% (16/16回)
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (6/6回)

■スキル・マトリックス

(社内役員)

氏名	役職	トラディショナル バンキング ^{※1}	人材開発/ ダイバーシティ	サステナ ビリティ	ヘイメント 事業 ^{※2}	法人 コンサルティング (事業承継・M&A・ ストラクチャード ファイナンス等)	個人 コンサルティング (富裕層向け コンサル・相続 関連ビジネス等)	DX/IT	コンプライアンス /リスク管理	市場運用
川上 康	頭取	●	●	●	●			●		●
普久原 啓之	専務	●	●		●	●	●		●	
島袋 健	常務	●	●	●				●		●
知花 健二	常務	●	●			●			●	
菊地 毅	常務	●	●	●			●	●		
伊東 和美	監査役	●	●					●	●	

※1 経営企画・営業・審査等の従来型の銀行業務部門 ※2 イシューング・アクワイアリング等のキャッシュレス関連事業

(社外役員)

氏名	役職	企業経営	金融	人材開発/ ダイバーシティ	サステナビリティ	財務/会計	DX/IT	地域経済
譜久山 當則	取締役	●	●					●
富原 加奈子	取締役	●		●				●
花崎 正晴	取締役		●		●	●		
高橋 俊介	監査役	●		●	●		●	
中山 恭子	監査役			●		●		●
北川 洋	監査役	●	●				●	●

(注) 取締役譜久山當則、取締役富原加奈子、および取締役花崎正晴の3名は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

(注) 監査役高橋俊介、監査役中山恭子、および監査役北川洋の3名は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

(取締役・監査役が有するすべての専門性・知見を網羅するものではありません。)

コーポレート・ガバナンス

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当行は、企業統治にかかる機関設計として監査役会設置会社を採用し、監査役会は、社外監査役の強固な独立性と常勤の監査役が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせ、内部監査部門や会計監査人と連携を図りつつ、取締役の職務執行に対する監査機能を実効性高く発揮してきました。

取締役会については、取締役の1/3以上を独立社外役員で構成するほか、多様性の観点から女性取締役1名を選任し、経営に対する監督機能を強化してきました。

2015年11月には、独立役員が過半数を占めるコーポレート・ガバナンス委員会を設置し、経営陣幹部・取締役

の指名・報酬等、当行のコーポレートガバナンスに関する特に重要な事項を検討するに当たって、独立役員との適切な関与・助言を得る態勢としました。

このように、当行では、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能を強化することで、実効性のあるコーポレートガバナンスが確保されるものと判断し、現状の体制を採用しています。

今後につきましては、2015年11月に策定した「琉球銀行コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、さらに実効性の高いコーポレートガバナンス体制を構築し、経営理念の実現を目指していきます。

社外取締役のサポート体制

当行では、社外取締役・社外監査役の指示を受けて当行の情報を適確に提供できるよう行内との連絡・調整にあたる者として、社外取締役については総合企画部企画課長、社外監査役については監査役室長を選任しています。

取締役会の開催に際しては、社外取締役・社外監査役に対し、原則として開催日前日までに、取締役会事務局が議案の事前説明会を開催、本部各部長が議案の説明を実施しています。

【社内取締役との面談】

年に1回、社外役員全員と社内役員の個別面談を実施しています。面談では経営計画の進捗確認や管轄部署の経営方針・

施策等の共有をしています。

【ワーキングランチの実施】

毎月、監査役会の当日昼食時に、社外役員に対し各部の部長が部の業務内容や施策について意見交換を実施しています。

【職員との勉強会】

社外取締役と職員との勉強会を開催しました。2022年度は全7回開催し、「変化する金融機関の経営環境」、「地域金融機関の戦略と将来像」等多様なテーマのもと、社外取締役とのフリーディスカッションも交えながら当行の将来的方向性等を考える場となっています。

サクセッションプラン（最高経営責任者等の後継者計画）

当行は、役員候補者について、職務能力・経験・実績等を勘案して適当と認められる者の中から選定することを確認しており、2020年3月にサクセッションプランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。具体的には半期ごとに社内取締役と本部各部長の面談を

実施し、候補者について、本人の育成状況および業務成果などを確認します。当該面談の結果については社外役員が委員長を務めかつ過半数を占めるコーポレート・ガバナンス委員会に報告され、後継者の選定に係る議論の基礎資料としています。

当行の経営陣選解任および取締役・監査役候補指名の方針と手続

- ・経営陣幹部の選任について、コーポレートガバナンス・ガイドライン第25条に基づき、銀行業としての特性を踏まえつつ、法令等に規定された欠格事由に抵触しておらず、当行内または当行外での職務経験、実績等を総合的に勘案し選任しています。
- ・経営陣幹部の解任について下記不適格事由に1つでも該当した場合に、コーポレート・ガバナンス委員会の審議を経て、取締役会において決議します。

【不適格事由】

- ① 経営陣幹部として不正不当、または背信を疑われる行為があったとき
- ② 経営陣幹部としての適格性に欠けることがあったとき
- ③ 経営陣幹部の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が本人を引き続き経営陣幹部としての職務におくことが不適切であると判断したとき
- ④ その他経営陣幹部としてふさわしくない行為または言動があったとき

株主との建設的な対話に関する方針

株主からの対話（面談）の申し込みに関して、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みを以下のとおり定めています。

- ① 株主との対話（以下「IR」という）全般について統括する取締役を総合企画部担当役員とし、建設的な対話の実現できるよう目配りに努めています。
- ② IRを担当する部署を総合企画部とし、行内関係各部等の有機的な連携を図るなどIRを促進するための体制を整備しています。

- ③ 株主との実際の対話（面談）について基本的に総合企画部が窓口となり対応しています。
- ④ 個別面談以外の対話の手段として、経営トップによる経営説明会や東京でのラージミーティングを定期的に開催し、その資料を当行ウェブサイトに掲載する等により、IR活動の充実に取り組んでいます。
- ⑤ IRにより把握された株主の意見・懸念等は、速やかに経営陣幹部にフィードバックするほか、必要に応じて取締役会等に報告しています。

役員報酬

報酬制度が当行の持続的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、当行の取締役報酬を固定報酬と業績連動報酬のバランスを勘案しつつ、「基本報酬」（固定）、「賞与」（短期業績連動）および「株式報酬」（株価および中長期業績連動）の3種類により構成し、各報酬割合を概ね6：1：3となるような構成としています。

取締役（社外取締役を除く）に当行の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、上記の報酬枠とは別枠で、対象取締役に対して、新たに譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとし、その総額は年額80百万円以内、付与する株式数の上限は年間8万株以内としています。

「基本報酬」につきましては、東証プライム市場に上場している企業の社長の報酬総額も参考にしつつ頭取の報酬水

準を定め、他の取締役については役位または役割に基づき一定の割合を乗じて傾斜配分を行い月次で支給しています。「賞与」につきましては、単年度業績を反映した金銭報酬として、各種目標指標を設定し、当該目標の達成状況により算定された支給総額を、対象取締役に対して傾斜配分により年次で支給しています。「株式報酬」につきましては、中長期的な企業価値の向上につながるよう、株主の皆さまと取締役との価値共有促進の観点から、対象取締役の役位または役割に基づき支給株数を固定し、年次で支給しています。なお、「株式報酬」にかかる譲渡制限につきましては、任期満了を含む正当な理由により当行の取締役を退任したことをもって解除することとしています。

なお2019年度において取締役、監査役および執行役員に対するストック・オプション報酬制度を廃止し、以降は新たな発行を行っていません。

■ 報酬等の総額（2022年度）

役員区分	員数	報酬等の総額	基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
			固定報酬	役員賞与	譲渡制限付株式
取締役（社外役員を除く）	7	145	106	12	27
監査役（社外役員を除く）	1	19	19	-	-
社外役員	6	21	21	-	-

(百万円)

内部統制

「内部統制システムの構築に関する基本方針」は以下のサイト内にある「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に記載しています。

<https://www.ryugin.co.jp/corporate/about/policy/>

社外取締役／監査役メッセージ

社外取締役



社外取締役
ふくやま まさひろ
譜久山 當則

沖縄の経済社会は、本土復帰以来、社会資本の整備が進み、観光産業の成長等により、活気のある地域に発展してきました。他方、依然として全国最下位の一人当たり県民所得や、低い生産性など、なお解決すべき多くの課題を抱えています。

この間、当行はコロナ禍で打撃を被った地域経済の下支えを行いつつ、沖縄の優位性を活かした「県内企業の稼ぐ力」を高めることが喫緊の課題としてきました。私としては、コロナ禍がもたらした社会変容やDXの加速、脱炭素化など新たな時代潮流も踏まえ、例えば観光産業では、高付加価値商品の創出と提供による生産性の向上が肝要であり、関連産業への提案と伴走支援が、当行の役割と考えています。



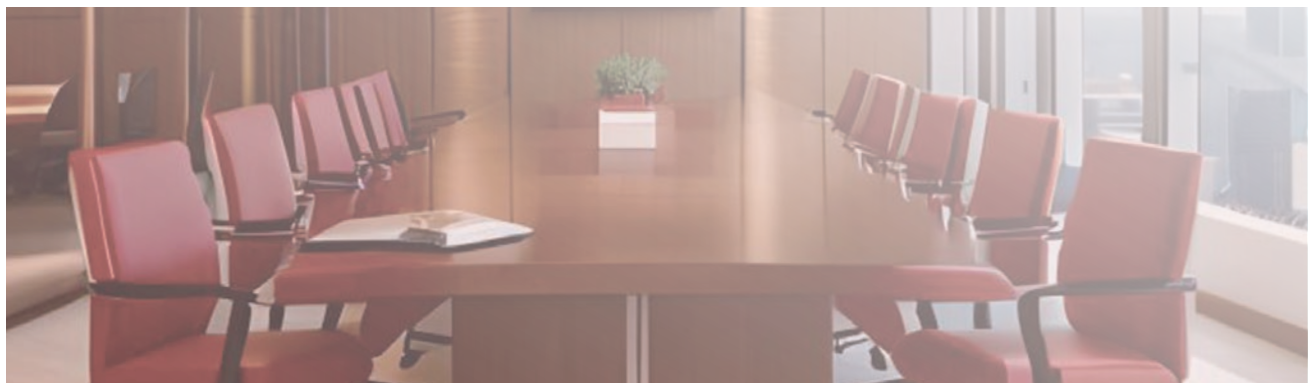
社外取締役
とみはら かなこ
富原 加奈子

社外役員は多様な分野から構成されており、忌憚のない意見交換から私自身も学ぶことが多くあります。また当行も、社外役員から提起される率直な意見を真摯に受け止め、経営に活かそうとする姿勢が一貫しています。新中期経営計画では、「地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化させる」という目標の下、コロナ後の地域事業者を支える多様な支援策に加え、グループ会社と連携したDX化やこれに伴うリスク管理支援等、実効性の高い細やかなサポート体制が心強いです。また、当行の女性管理職比率は23.1%と金融・保険業平均を10%以上上回り、女性部長も複数誕生。今後はさらに担当職種を広げた登用の加速化を期待しています。



社外取締役
はなざき まさはる
花崎 正晴

当行は、今年度に新たな中期経営計画「Value 2023」を策定しました。その柱の一つが、「ESG経営の実践」です。気候変動は地球温暖化および異常気象を惹起する最重要課題であり、サステナビリティを確保するためには脱炭素に向けての取り組みが必要不可欠です。当行は、昨年「Ryukyuu net ZERO Energy Partnership」を発足させ、住宅を対象に省エネ化を推進するとともに太陽光発電パネルの設置を推奨しています。今後も、融資先のCO₂排出削減支援に積極的に取り組むとともに、J-クレジット運営管理事業や再生可能エネルギー事業への参入などの脱炭素関連施策を強力に推し進めるとともに、それらを有効にビジネス化することによって、当行の収益性ひいては企業価値の向上を実現していく所存です。



監査役



常勤監査役
いとう かずみ
伊東 和美

ステークホルダーとなるすべての方々から求められるものには、「企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」があるとされています。当行は、経営陣を先頭に全役職員が創設以来担ってきた地域金融機関としての役割を認識しつつ、VUCAと称され加速していく経営環境の中にあっても進取の気性を持ち、目標(期待)の達成に向かって軌を一にしながら、さまざまな分野にチャレンジに取り組んでいます。その企業活動からもたらされる効果が最大限に発揮され、かつガバナンスが有効に機能するよう、監査役としての職責に取り組んでまいります。



社外監査役
たかはし しゅんすけ
高橋 俊介

当行のサステナビリティへの取り組みの最も重要な柱の一つが、いうまでもなく人材です。高度な価値を提供し、沖縄県経済の活性化や気候変動対策に資する各種金融サービスなど、伝統的な銀行業とは異なるノウハウや人材を必要とする分野で、人材育成が確実に進捗しつつあり、それが当行の業績にも表れ始めています。

当行の社外取締役・監査役は、それぞれが高度な専門分野や経験を保有しており、当行のサステナビリティ推進にまさに合致したものだと考えられます。私自身の専門の人材の面から当行の経営を支援していく所存です。



社外監査役
なかやま きょうこ
中山 恭子

経営環境が変化する中で、当行が持続的に成長しながら将来にわたって地域金融機関としての役割を果たす前提として、コンプライアンス経営が重要です。そして、経営陣の適切なリスクテイクを支え、積極的な事業遂行を促進するためには、実効性のある監査体制の構築が必要です。私たち監査役は会計監査人と定期的に意見交換を行い、また、内部監査部門である監査部と常に課題を共有し、相互の連携を強化しています。従業員が当行を誇りに思い、各ステークホルダーから信頼され必要とされる企業を目指し、今後も監査品質の向上のために尽力いたします。



社外監査役
きたがわ ひろし
北川 洋

琉球銀行の目指している持続的な成長と社会貢献は透明性と公正性の高いガバナンスによって支えられなければなりません。トップダウンの組織ではなく、意見を集約し、多様性を尊重する文化が大切です。正確な情報開示と適切な情報共有は、信頼を築くために重要です。当行では社外役員にも的確な情報が開示されております。また、当行の企業価値観を共有する「企業文化コンセプトマニュアル」が刷新され、リスク管理上の基本となっております。決められた規則の中だけではなく、人間として個々人が私心なく、信頼と透明性のある行動ができ、次代への発展へつなげられることを期待しております。

法令等遵守（コンプライアンス）体制

基本的な考え方、コンプライアンス体制、体制図

コンプライアンス基本方針

琉球銀行では「コンプライアンス基本方針」において以下の内容を定めています。

銀行の持つ社会的責任、公共的使命の重みを常に認識し、公正性と透明性を堅守した健全な業務運営を通じて、ゆるぎない「信頼」の維持・発展に努め、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範に背くことのないよう誠実かつ公正な企業活動を遂行すること。また、当行職員の基本的遵守項目「職員こころえ」の中では以下のように定め、贈収賄を含む腐敗行為を禁止しています。さらに、贈収賄を含む腐敗行為の禁止について記載している就業規則や「職員こころえ」を特定の年次や階層別の集合研修で使用したり、全従業員が閲覧できるようイントラネットへ掲載したり、全部店で冊子状にしたものを配布し定期的に読み合わせを行うことで、全従業員に対する贈収賄を含む腐敗行為の禁止についての企業の考え方および方針の周知に取り組んでいます。

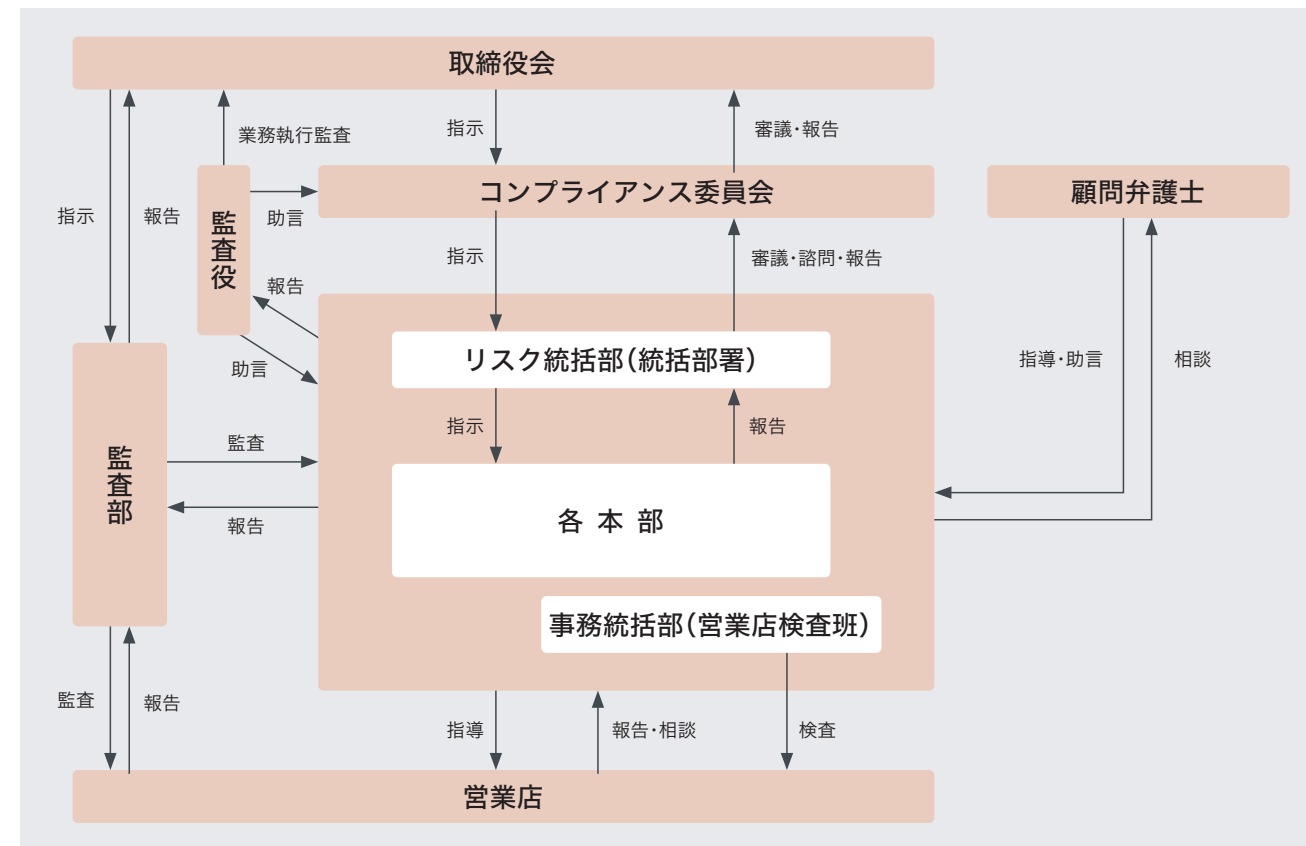
【職員こころえ(抜粋)】

- ・お客さまとの間で信頼関係を築くことと、馴れ合いになることとは区別する。
- ・銀行の立場を期待してなされる過度な接待や贈答、特別な便宜等はきっぱりと断る。
- ・お客様との間で、個人的な金銭の貸し借りをしたり、銀行職員の信用を利用したり、お客様の事業の出資・関与したりすることなどの個人的な利害関係をもたない。

コンプライアンス体制

金融取引では、公正な競争の確保、贈収賄などの腐敗行為の禁止、マネー・ロンダリングの防止、インサイダー取引の禁止など、遵守すべき法令やルールが多数存在するほか、社会的規範を逸脱することがないように、不健全な融資や営業活動を慎み、誠実で公正な行動をとることが求められます。

■コンプライアンス体制図



コンプライアンス研修体制

役員向けのコンプライアンス研修を毎年のコンプライアンス・プログラムの施策の1つとしており、全取締役に対して、リスクへの対応や管理に関する事項およびコンプライアンスなどの研修を実施しています。

特定の年次や階層別の集合研修、全部店での読み合わせをするなど、贈収賄を含む腐敗行為の禁止について周知に取り組んでいます。

2022年度「コンプライアンス委員会」で報告された事案の件数

当行では、規程化された「コンプライアンス報告ルール」に従い、内部通報制度の機能を果たす「なんでも相談ほっとライン」や現場から報告されたコンプライアンス懸念事項はリスク統括部に集約され、業務所管部または監査部によって真相究

明の調査が行われます。その後、関係部と協議のうえ、必要な是正措置について対応や指示がなされます。人事処分が必要な場合は、頭取を含む常勤取締役によって構成される「人事委員会」において処分内容が決定されます。

- ・2022年度「コンプライアンス委員会」で報告された事案の件数：5件

※個人情報漏えい等事案のうち軽微なものを除きます。

行動規範・倫理規定の遵守状況

全職員がセルフチェックで実施する「コンプライアンス・チェック」の結果を分析することでレビューしています。「コンプライアンス・チェック」の各設問では遵守事項・違反事項が特定され、回答者は自身にあてはめて遵守状況を回答します。四半期毎に実施したレビュー結果を関係部と共有し、リスク状況の把握に努めています。

具体的な取り組み

【個人情報保護】

当行は、お客さまの個人情報の取り扱いに関し、「個人情報の保護に関する法律」、「行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」および業界ガイドライン等の規範を順守し、お客さまより取得した個人情報を適切に管理するため、組織的・物理的・人的・技術的な安全管理措置を講じ、個人情報への不正アクセス、個人情報の紛失、改ざんおよび漏えい等の防止ならびに是正に取り組んでいます。

【顧客保護】

当行は、お客さまの利益の保護および利便性の向上を図るため、「顧客説明管理」、「顧客サポート等管理」、「顧客情報管理」、「外部委託管理」の適切性を確保し、顧客保護等管理態勢の確立に努めています。

【顧客本位の業務運営】

当行は「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」という経営理念に基づき、沖縄の地域社会の発展には、一人ひとりのお客さまの金融資産をお守りし、増やしていくことも大切だと考え、資産形成から資産運用、資産継承までライフステージや目的にあわせたコンサルティング提案を行っています。

当行は「お客さまの最善の利益」の実現を金融面でサポートすることが役割であると考え、その役割を果たすために必要な知識の取得に努めています。また、お客さまの資産の形成や運用等に関する考えを対話を通して共有し、最適な商品の提供を行っています。

【内部通報制度の整備と見直し】

法令等違反行為の未然防止または早期発見・是正を目的として、内部通報制度の態勢整備をしています。また、アンケート等で寄せられる役職員の要望や意見を踏まえ、役職員にとってより利用しやすい制度となるよう、制度設計の見直し、周知方法・啓蒙活動の見直しに取り組んでいます。

内部通報制度の機能を果たす「なんでも相談ほっとライン」を設置しました。専用フォーム/メール/電話で匿名利用ができ、制度上・システム上の機密性を確保しています。利用対象者は行内役職員のほか、退職者(1年以内に限らない)、業務委託事業者の職員等も含まれます。

本制度は、以下のいずれかに該当する場合(事実関係が確定的でない場合も含む)の相談または通報に対応しています。

- ① 法令、就業規則その他の社内規程に違反する行為・状況、またはそのおそれがある行為・状況を知った場合。
※贈収賄などを含む
- ② 上記①の他、広く琉球銀行グループの信用を損なうおそれのある行為・状況を知った場合。
- ③ 自分や身の回りの人のコンプライアンス、職場環境、業務上・生活上の悩みなどに関して、気になっていること、助けたいこと、改善したいこと等を相談したい場合。
※いじめやハラスメントに関する通報・相談も対象となります。

法令等遵守（コンプライアンス）体制

【マネー・ローンダリング等防止への取り組み】

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下マネロン等）対策の重要性が近年高まっています。マネロン等は世界共通の課題であると認識の下、経営の重要課題の一つとして位置づけ、関係法令等を遵守し、対応しています。

具体的にリスク統括部内に「マネー・ローンダリング等対策室」を設置し、対応方針・規程整備、システム等による異常取引の検知、疑わしい取引の届け出、役職員への各種研修や関連資格の資格推奨に取り組んでいます。

【反社会的勢力排除の取り組み】

社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力と対決し、関係を遮断するための態勢を整備し、取引根絶に向けて取り組んでいます。具体的には、反社会的勢力に対する基本方針、規程整備、普通預金等の規約への暴力団排除条項の導入等、取引排除に向けた対応を強化しています。

贈収賄防止に向けたガイドライン

当行では、贈収賄を含む腐敗行為の禁止について就業規則に記載しています。具体的には、お客さまより金銭物品を借り入れまたは取引先に対し自己または自己と関係のある第三者のために、債務を負うべきことを依頼すること等を禁止しています。また、お客さまとの接待・贈答の在り方については、公務員との関係を含めガイドラインに従い適切に対応を行っています。

（抜粋）就業規則 第1節 一般事項

第9条 職員は次に掲げる行為をしてはならない。

- ①取引先より金銭物品を借り入れ、または、取引先に対し自己または自己と関係のある第三者のために、債務を負うべきことを依頼すること
- ②自己または第三者の利益を図るため、当行行員の地位を利用し、金銭の貸付、金銭貸借の媒介、債務の保証を行うこと
- ③取引先に対し法令・関連諸規定に違反して便宜を与えること
- ④直接・間接を問わず当行の取引先に対し、贈与・饗応を要請し、取引先から金銭等を受け取ること

	2020年度	2021年度	2022年度
政治献金の実績（円）	0	0	0
NGO/NPO、コミュニティへの寄付金額（百万円）	18	15	13
コンプライアンス基本方針（腐敗防止等）の違反に起因する従業員の処分および解雇件数（人）	0	1	0
腐敗に関連する罰金、罰則、和解金（円）	0	0	0
1億ドルを超える罰金の件数・総額（件数/百万円）	0/0	0/0	0/0
1億ドルを超える和解の件数・総額（件数/百万円）	0/0	0/0	0/0

リスク管理への取り組み

基本的な考え方、リスク管理体制、体制図

リスク管理の基本方針

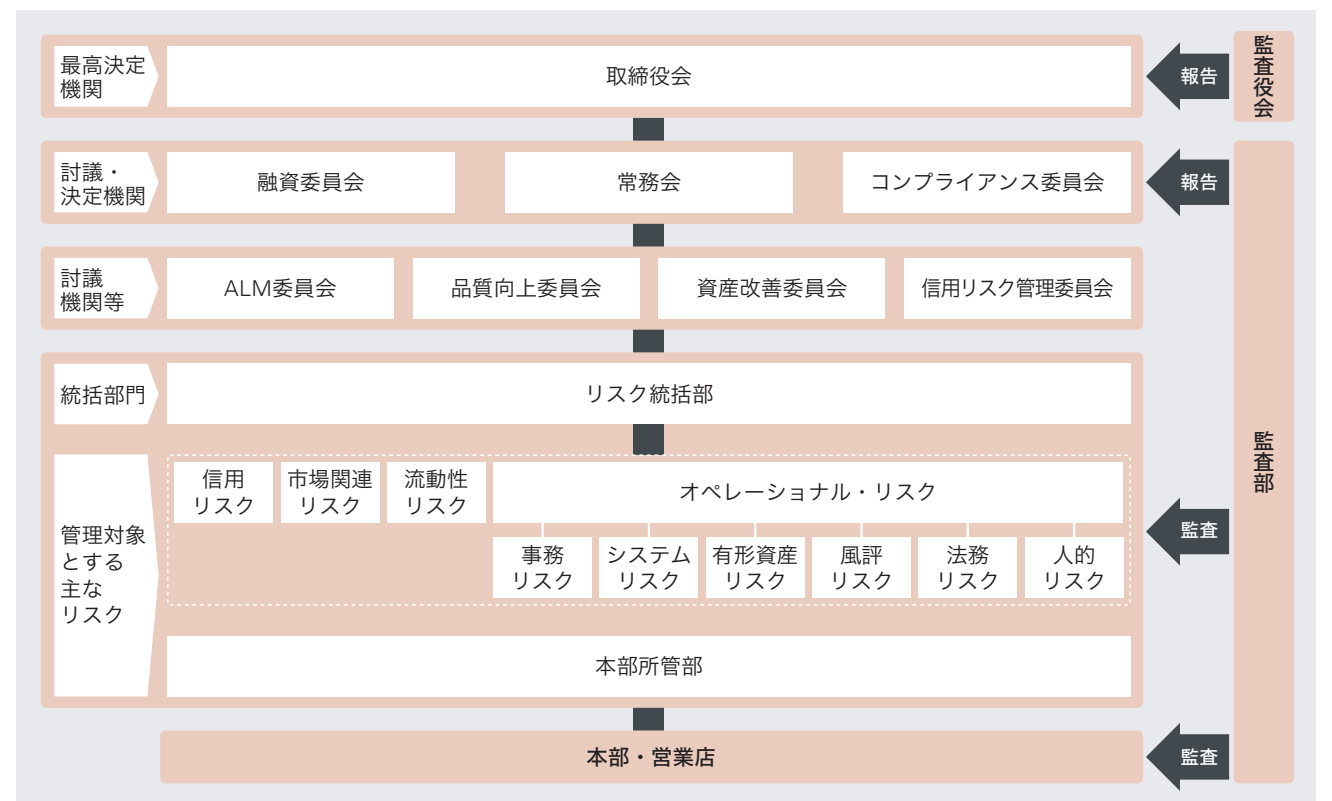
琉球銀行では、「リスク管理態勢の一層の充実・強化」を経営上の重要課題の一つと位置づけ、そのための組織体制を整備・強化するとともに、諸リスクを統合的に管理し、その総量と自己資本を比較・対照することによって、「収益の安定性」と「経営の健全性・適切性」とのバランスを重視した経営を目指すことを基本方針としています。

統合的リスク管理

リスク管理の基本方針に基づき、2007年度より、統合的な計測手法（VaR）により信用リスク、市場関連リスク等を計測し、それぞれのリスクに対して資本を配賦する「統合的リスク管理」を実施しています。

具体的には、年1回以上、自己資本を各リスクに配賦し、配賦した資本に対する各リスク・カテゴリーのリスク量（VaR）の状況を毎月開催するALM委員会でモニタリングを行い、必要に応じて配賦する資本の見直しを実施し、リスクのコントロールを行っています。

リスク管理体制図



<決定機関>

- ・コンプライアンス委員会

リスク統括部担当取締役が「コンプライアンス・オフィサー」として配置され、取締役会、コンプライアンス委員会、ALM委員会、信用リスク管理委員会等に所属しています。四半期に一度、取締役会でリスクへの対応方針や取り組み状況、法令順守状況を報告しています。

<討議機関>

- ・ALM委員会

ALM委員会は、ALMに関する業務執行上の重要事項の検討および協議を行っております。なお、ALM委員会は、毎月1回の定例開催となっています。

（委員長）取締役頭取（副委員長）総合企画部担当役員（委員）専務取締役、常務取締役、総合企画部長、リスク統括部長、営業統括部長、審査部長、証券国際部長、委員計11名（委員長、副委員長含む）ただし、必要に応じてその他の関係部長を出席させることができます。

リスク管理への取り組み

・品質向上委員会

品質向上委員会は、事務事故およびお客さまの声(苦情)に関する事務リスクの分析、改善に向けた協議等を行っています。なお、品質向上委員会は、毎月1回の定例開催のほか、必要に応じ随時開催しています。

(委員長)事務統括部担当役員(副委員長)事務統括部長、営業推進部長(構成員)事務企画課長、融資企画課長、市場管理課長、リスク統括部次長、お客様相談室長、事務集中部次長、監査部次長、監査役室長、委員計11人

・資産改善委員会

資産改善委員会は、与信管理に関する業務執行上の重要事項の検討および協議を行っています。なお、資産改善委員会は、毎月1回の定例開催のほか、必要に応じ随時開催しています。

(委員長)取締役頭取(副委員長)審査部担当役員(委員)専務取締役、常務取締役、常勤監査役、審査部長、法人営業部長、総合企画部長、リスク統括部長、本店営業部長、委員計11名

・信用リスク管理委員会

信用リスク管理委員会は、信用リスクに関する業務執行上の重要事項の検討および協議を行っています。なお、信用リスク委員会は、毎月1回の定例開催のほか、必要に応じ随時開催しています。

(委員長)リスク統括部担当役員(委員) リスク統括部長、審査部長、監査部長、証券国際部長、委員計4名(ただし、証券国際部長は四半期毎の出席)

危機管理活動

経営の健全性および適切性の確保、安定した経営基盤の確立を目的に、「リスク管理統括規程」および関連方針や関連規程等を制定し、各リスクの管理部署、管理方法を定め、リスクを適切に管理するとともに、リスク管理体制の整備、強化に努めています。

各リスクの管理部署は、担当の取締役が管掌しています。また、

各リスクの管理部署は、定期的にリスクの管理状況を取締役会や常務会または各種委員会等に報告することとしています。

不測の災害や事故等については、緊急措置ならびに行動基準を規定する「危機管理計画」を定め、被害の最小化や必要業務の迅速かつ効率的な再開に備えています。

リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク(以下、RAFという)」とは、経営目標を実現するために、自ら進んで受け入れるリスクの種類と総量(リスク・アペタイト)を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みのことをいいます。

当行では、リスク・ガバナンスの強化、経営計画・収益・リスクの一体管理の強化を図るため、RAF構築に向けた態勢整備に取り組んでいます。当該取り組みの一環として、取締役頭取を中心に2021年度より四半期ごとに委員会を試行して開催しています。

試行中のRAF委員会においては、収益の源泉となるビジネスラインを商品性等をもとに設定し、当該ビジネスラインに合

わせた収益達成のための取り組み目標(以下、KPIという)のほか、対比すべきリスク指標(以下、KRIという)の状況をモニタリングし、銀行全体として収益目標達成のためのとるべきリスクについて議論を行っています。

本試行を通じ、将来的にはより具体的なリスク・アペタイト指標を設定し、リスクの状況とその有効性、それに伴う収益実績と評価、各種指標の再設定というPDCAサイクルを確立し、より適切なリスク・テイクとリスク・コントロールを行い、経営管理の高度化を図っていく考えです。本格運用については2024年度を予定しています。

フォワードルッキング(※) な引当

当行では2021年3月期より一般貸倒引当金の算出方法を過去の貸倒実績に基づく予想損失額の見積もり方法から、将来の予測を貸倒引当金に反映させる手法(フォワードルッキン

グな引当)を導入し、予見される信用リスクをより適時・適切に引当金へ反映させ、将来の損失への備えを強化しています。

※フォワードルッキングな引当:P41参照

主要リスク一覧

管理対象とする主なリスク

リスクの種類		概要
信用リスク		お取引先の倒産や経営悪化などにより、貸出金などの元本や利息が当初の契約どおりに返済されないなど、資産(オフバランス資産を含む)の価値が減少ないし消失することにより損失を被るリスク
市場関連リスク	金利リスク	貸出金・投資債券や預金など、資産や負債の価値が金利変動によって減少し損失を被るリスク
	価格変動リスク	株式や投資信託の市場価格が変動することにより、金融資産の価値が減少し損失を被るリスク
流動性リスク		市場環境の悪化などにより、必要な資金が確保できずに資金繰りがつかなくなる場合や、通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク
オペレーショナル・リスク		業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスクであり以下のリスクをいう
	事務リスク	役職員が事務処理を誤ったり、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスク
	システムリスク	コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システムの不備等に伴い損失を被るリスクと、コンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク
	法務リスク	当行が関与する各種取引や訴訟等において、法律関係に不確実性や不備等があることにより損失を被るリスク、ならびに法令等遵守態勢の未整備や遵守基準の不徹底等により損失を被るリスク
	風評リスク	評判の悪化や風説の流布により当行の信用が著しく低下し、預金流出、株価下落、顧客取引消失等により経営危機につながるリスク
	有形資産リスク	災害や犯罪または資産管理の瑕疵等の結果、有形資産の毀損や執務環境等の低下等により損失を被るリスク
	人的リスク	重大な就業規則違反や法令等遵守の観点から問題となる行為および職場環境の悪化による健康障害等により損失・損害を被るリスク

TCFD提言に基づく対応

気候変動リスクの把握と対策～TCFD提言に基づく対応～

近年、世界中で異常気象や自然災害による被害が甚大化しており、気候変動への対応は企業経営の大きな課題となっています。当行は、「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)」*の提言に、2021年7月に賛同表明を行い、当行のビジネス活動に影響を及ぼす気候変動の財務上の影響について分析を行ってきました。

引き続き、環境の変化や気候変動問題が当行や取引先事業

者に及ぼすリスク、機会を分析し、短期・中期・長期の期間ごとに、当行経営への影響を織り込んで開示していきます。

また、2022年度からは環境情報開示に関する国際的なNGOである「CDP」の調査への回答を行い、情報開示の充実に努めています。

こうした取り組みが、広く地域社会、環境の持続的な発展に貢献し、中長期的には琉球銀行のマーケットおよびシェアの拡大、企業価値向上につながるものと考えています。

※ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)とは、G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、2015年12月に金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および気候変動への金融機関の対応を検討するために設立されました。TCFDは企業等に対して、自社のビジネス活動に影響を及ぼす気候変動の「リスク」と「機会」について把握し、経営戦略とリスク管理へ反映させるとともに財務上の影響を予測し財務情報として開示することを推奨しています。



TCFDの開示推奨項目

項目	開示推奨項目
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する
戦略	気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要（マテリアル）な場合は、開示する
リスク管理	組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかを開示する
指標と目標	その情報が重要（マテリアル）な場合、気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標を開示する

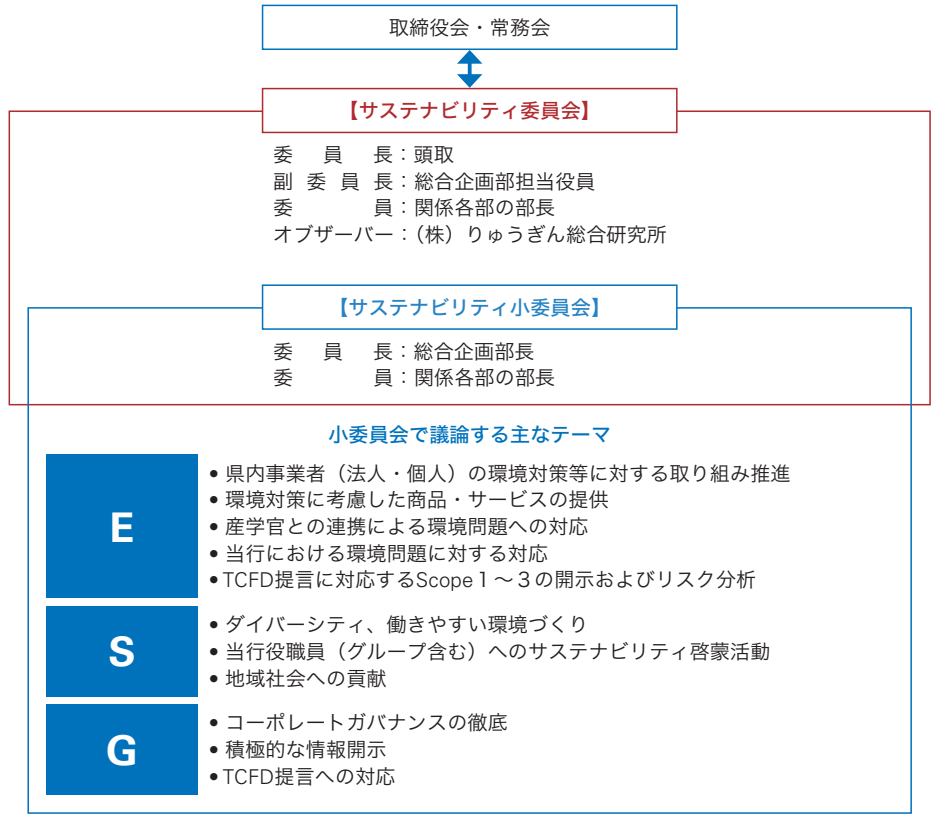
ガバナンス

気候関連等の問題に対応するガバナンス体制

- ①サステナビリティ委員会
- サステナビリティ委員会は、ESG対策等に関する方針・計画・成果指標の設定および取組状況を確認し協議する機関として2021年10月に設立しました。
 - 同委員会は、頭取を委員長、総合企画部担当役員を副委員長、委員に関係各部の部長を任じ、ESG対策等の諸課題について四半期に1回議論され、取締役会への報告も四半期に1回行われています。
 - また、当行グループのシンクタンクである株式会社りゅうぎん総合研究所がオブザーバーとして毎回参加しており、県内・国内を取り巻く環境問題について幅広く情報提供が行われています。

- ②サステナビリティ小委員会
- サステナビリティ委員会に諮問する前に、現状の取り組み状況を月1回議論するため、2021年11月にサステナビリティ小委員会を設置しました。
 - 同委員会では、ネット・ゼロ・エネルギーハウス(ZEH)、ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング(ZEB)や建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)に合致する建築物向けの積極的な融資推進施策や、省エネ建築、設備事業者との連携強化による県内におけるZEB・ZEH推進施策などを議論しています。
- ③組織改正
- 気候変動課題への対策や従来から展開してきた地域貢献活動等をより推し進めるため、2021年10月にサステナビリティ推進室を新設しました。

ESG対策におけるガバナンス体制



- 小委員会で議論する主なテーマ**
- E**
 - 県内事業者（法人・個人）の環境対策等に対する取り組み推進
 - 環境対策に考慮した商品・サービスの提供
 - 産学官との連携による環境問題への対応
 - 当行における環境問題に対する対応
 - TCFD提言に対応するScope 1～3の開示およびリスク分析
 - S**
 - ダイバーシティ、働きやすい環境づくり
 - 当行役職員（グループ含む）へのサステナビリティ啓蒙活動
 - 地域社会への貢献
 - G**
 - コーポレートガバナンスの徹底
 - 積極的な情報開示
 - TCFD提言への対応

戦略

サステナビリティへの取り組み

- 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」の経営理念のもと、地域社会の皆さまとともに、地元発展のため企業活動を行っています。
- 当行の営業基盤である沖縄県は、四方を海に、また豊かな森林やそこで息する動植物など、多種多様な自然環境に恵まれ、観光業を中心に第三次産業を基盤とする経済圏を形成しています。
- 一方近年は気候変動の影響を受け、沖縄県においても少なからず自然環境が破壊されています。
- 2021年、IPCCにおける気候変動の自然科学的根拠を担当する第1作業部会(WG1)が公表した第6次評価報告書では「人間の影響が大气・海洋・陸域を温暖化させたことは疑う余地がない」と記載され、この気候変動は人為的な影響に基づくものと断言されています。
- また2023年3月にはIPCCによる第6次評価報告書統合報告書の政策決定者向け要約が公表され、「人間活動が主に温室効果ガスの排出を通して地球温暖化を引き起こしてきたことは疑う余地がない」、「継続的な温室効果ガスの排出はさらなる

地球温暖化をもたらし、短期のうちに1.5℃に達する」との厳しい見通しが示されました。

- 私たち金融機関は、投融資を通じさまざまな企業および個人の活動の原動力となっています。そこで、金融機関が温暖化抑制・廃棄物削減など環境に配慮した健全な投融資活動を行えば、環境保全に大きく貢献できる一方、配慮しなければ環境破壊を助長することになってしまいますと考えます。
- 環境破壊は、観光業やサービス業などの第三次産業はもちろん、建設業、不動産業、製造業、農業、金融機関などにも波及しさまざまな企業や人々に多大な影響を及ぼします。これは、貧困など沖縄県が抱える社会的な問題の悪化を助長する可能性があります。つまり、ここ沖縄県においては、環境破壊は環境問題だけでなく社会的な問題に深刻につながっていくということです。
- そこで私たち琉球銀行は、「地球環境の負荷軽減・再生」、「地域社会の発展、県民のより豊かな生活への貢献」を目標とし、地元のさまざまな事業者や人々と協力しながら、環境と社会という密接に関連する2つの課題解決に果敢に挑戦していきます。

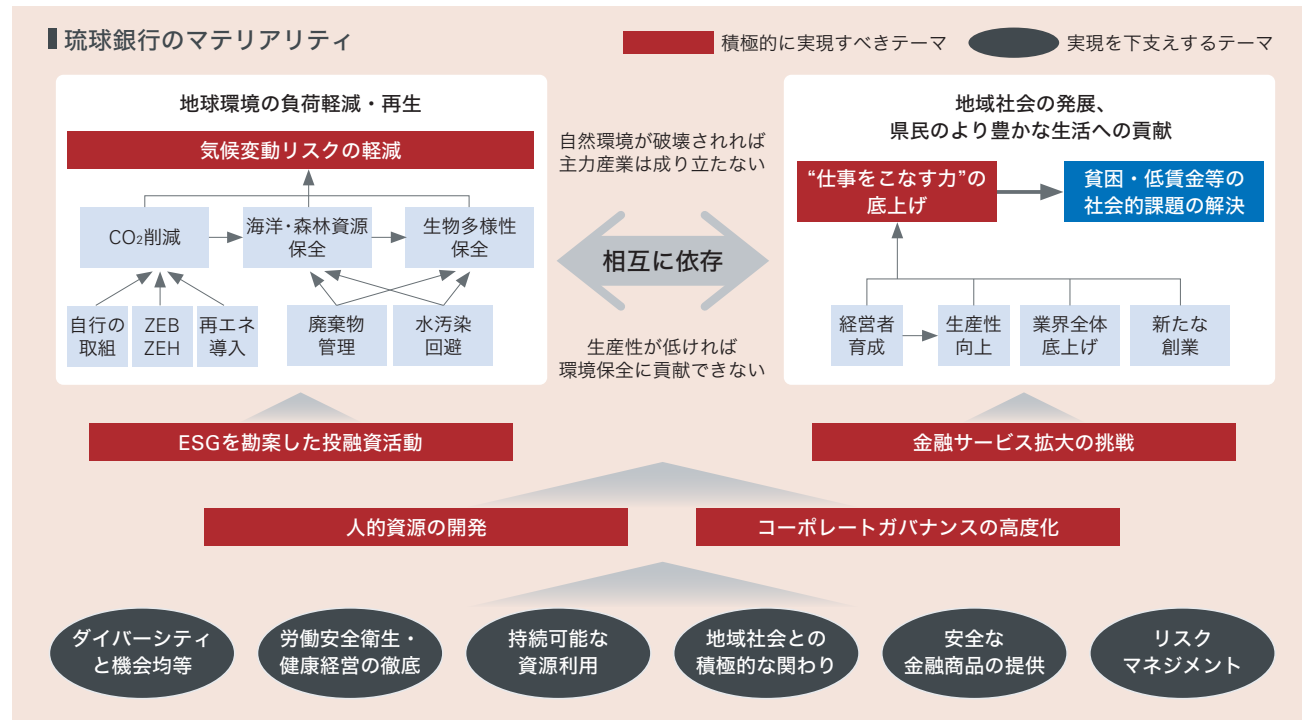
TCFD提言に基づく対応

1 重要課題(マテリアリティ)と関係整理

- “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。
- 琉球銀行は、環境・社会への影響を十分踏まえ投融資活動を行います。また、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します。

- 実現に向けての要は、人財であり、高度なガバナンス機能です。誰もが平等に安心して働くことができる環境、持続可能な資源利用、積極的な地域社会との関わり、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と考えます。



2 気候変動に関する当行の重要な移行リスク、物理的リスク、機会の認識

	リスク・機会の種類	対応方針
移行リスク	政策・法律	GHG排出規制の強化等による、建築基準等に変更が生じるリスク。(投融資先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損) 炭素税導入のリスク。(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)
	市場	観光客の環境意識の高まりにより、環境に配慮しない観光地や宿泊施設への需要低下のリスク。(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加) 原油価格高騰、感染症等の発生頻度増加による観光客が減少するリスク。(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)
	評判	沖縄の自然環境を保護するための取り組みが不十分な場合、地域のブランドイメージが低下し観光客が減少するリスク。(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)
	技術	脱炭素化に向けた技術開発の遅れによる、既存技術陳腐化のリスク。(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)
物理的リスク	急性	台風の大型化による投融資先および当行の営業拠点の毀損による事業継続に支障をきたすリスク。(投融資先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損)
	慢性	平均気温および海水温の上昇によるサンゴの白化現象に起因した観光客の減少および地域ブランドイメージが低下するリスク。(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)

	リスク・機会の種類	対応方針	
機会	資源効率	省エネ設備の導入によるエネルギー使用の効率化	新店舗のZEB化
	エネルギー源	エネルギー源のシフトによる調達コストの低下	営業車両のEV化の検討 営業店および社員寮への太陽光設備導入
	製品・サービス	環境に配慮した金融商品・サービス開発による投融資先支援・新市場の創出	SDGs応援サービスの展開 ESG関連融資制度、利子補給制度の展開
	市場	環境に配慮した金融商品・サービス開発による投融資先支援・新市場の創出 環境保全プロジェクトへの投資などの機会の拡大	SDGs応援サービスの展開 ESG関連融資制度、利子補給制度の展開 BORファンドによる出資
	強靱性	台風等の風災対策のためのインフラ投資等によるファイナンス機会の拡大	ESG関連融資制度、利子補給制度の展開

3 TCFD提言の定義を踏まえた貸出金ポートフォリオに占める炭素関連資産の割合

対象セクター	2023年3月期
エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物	17.1%

4 移行リスクの重要セクター選定

- 脱炭素社会への移行により、お客さまのビジネスに影響がおよぶリスクが想定されます。
- 当行では移行リスクを対象としたシナリオ分析を実施し、2050年までの影響を評価しました。沖縄県は亜熱帯海洋性気候の下、美しいサンゴ礁が発達した青い海と多様な野生生物が生息・生育する緑豊かな160の島々から構成され、国内有数の

観光リゾート地であり観光産業を基幹産業としていることも考慮しました。

- 上記内容を踏まえ定性的な分析を行った結果、最も移行リスクの高いセクターとして「観光産業(宿泊業、飲食業、道路旅客運送業)」セクターおよび「電気・ガス・水道」セクターを特定しました。

5 重要セクターごとのシナリオ策定、気候変動リスク推移の定量評価

【移行リスク】

- 「観光産業(宿泊業、飲食業、道路旅客運送業)」セクターについて、以下のシナリオを想定しました。
 - 原油価格高騰による航空運賃の増加や飲食・宿泊代金の上昇に伴う観光コストの増加。
 - 地球温暖化に伴い、新型コロナウイルスのような、疫病・感染症等の発生頻度が増加。

- 「電気・ガス・水道」セクターについては以下のシナリオを想定しました。
 - 炭素税導入によるコスト増、エネルギー転換による大幅なビジネスモデルの転換や設備投資が急務であり移行リスクが大きいと考えられます。

シナリオ	IEAのネットゼロ排出シナリオ
データ	当行の与信コストデータ、マクロ経済指標、IEAの「ネットゼロ排出シナリオ」情報
分析対象	「観光産業(宿泊業、飲食業、道路旅客運送業)」セクターおよび「電気・ガス・水道」セクター
分析期間	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加分：約30～80億円 また、新型コロナウイルスのような感染症が発生・拡大した場合には、突発的な与信関係費用として、さらに約9億円増加する見通しです。

TCFD提言に基づく対応

6 気候変動リスクの定量評価

【物理的リスク】

- 気候変動に伴う異常気象の増加により、当行のお客さまのビジネスにおよぶリスクや当行所有の各営業店設備に対するリスクが想定されます。
- 沖縄県は北西太平洋や南シナ海で発生した台風が接近するため風水被害が多い土地です。また、河川は他都道府県と比較し、流路延長が短く降雨は海へ直接流出するという特徴があるほか、流域面積が小さく、貯水能力が小さいことから洪水リスクが存在します。

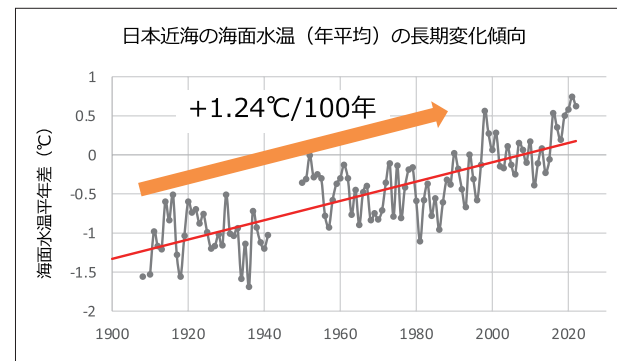
- よって、台風・豪雨等の風水害による当行不動産（建物）担保の担保価値影響額および当行各営業店における設備等への被害額を分析の対象としました。
- ハザードマップ情報、治水経済調査マニュアルのデータや2°Cシナリオ・4°Cシナリオに基づく将来的な台風による被災状況に関する試算等を踏まえ、2050年までの物理的リスクを分析しました。

シナリオ	IPCCのRCP2.6シナリオ（2°Cシナリオ）およびRCP8.5シナリオ（4°Cシナリオ）
データ	当行担保物件および台風被害情報、ハザードマップ、治水経済調査マニュアル 他
分析対象	台風・豪雨等の風水害による当行不動産（建物）担保の担保価値影響額および当行支店における設備等への被害額
分析期間	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加分：約3億円 支店における設備等への被害額：約5億円～約11億円

7 気候変動リスクの定性評価

【物理的リスク】

- 沖縄県は、美しいサンゴ礁に囲まれた160の島々から構成されており、ダイビング等を目的とした観光客も多く来県します。
- 地球温暖化に伴う海水温の上昇によりサンゴの白化現象の発生頻度が増加した場合、それに伴う観光客の減少が懸念され、投融資先のビジネスに影響がおよぶリスクが想定されます。
- 右図のとおり、2022年までのおよそ100年間にわたる海域平均海面水温（年平均）の上昇率は、+1.24°C/100年となっており、サンゴの白化が起こった年には平年以上に海水温が高くなっています。
- サンゴの白化現象の発生頻度が増加することによる当行への影響額は現時点では未算定となっており、今後定量化の方法を検討していきます。



出典：気象庁 ※平年値は1991年～2020年の30年間の平年値。

■サンゴの白化が起こった年の沖縄南の海域の海水温（単位：°C）

	6月	7月	8月	9月	
1983年	28.6	30.3	29.7	29.6	29.8°C以上
1998年	28.8	29.9	30.6	29.9	
2001年	29.4	29.6	30.1	29.3	
2003年	27.7	30.0	29.7	28.9	30.3°C以上
2007年	28.8	30.0	29.3	28.9	
2013年	29.6	29.4	29.7	29.0	
2016年	29.8	30.1	30.4	29.1	
平年値	28.5	29.3	29.2	28.8	

出典：2016年11月2日付琉球新報記事より作成（沖縄気象台調べ）

リスク管理

【サステナブル投融資方針の策定について】

- 気候変動問題、少子高齢化や人口減少による地域活力の低下、事業後継者不足による廃業の増加など、環境・社会的な課題が地域の持続可能性を脅かすものとなりつつあります。
- 琉球銀行グループは、これまでも持続可能な地域社会の実現に取り組んできましたが、この取り組みをさらに力強く推し進めるため、今般、「サステナブル投融資方針」を定め、これに基づいた投融資を推進します。

1 環境・社会・経済に肯定的で前向きな影響を与える事業への方針

- 以下に例示する事業等に対しては、積極的に投融資を行います。
 - ①気候変動リスクを低減する省エネルギー・再生可能エネルギー事業
 - ②企業の脱炭素化社会への移行対応
 - ③地域経済の持続的発展に資する創業・イノベーション創出・事業承継
 - ④高齢化、少子化等の課題に対応する医療・福祉・教育の充実
 - ⑤持続可能な社会の形成にポジティブな影響を与える事業

2 環境・社会・経済に負の影響を与える可能性が高い事業への方針

- 以下に基づき適切に対応することで、環境・社会への影響を低減・回避するよう努めます。
 - ①石炭火力発電事業
 - 沖縄県では地理的・地形的、ならびに系統規模の制約から水力・原子力発電等の開発が難しいため、火力発電に頼らざるを得ないことや、再生可能エネルギーの出力変動性を補う調整力や慣性力対応として一定規模の火力発電が必要であることから、石炭火力発電は引き続き重要な役割を果たすと考えられます。新たな石炭火力発電所建設事業に対する投融資は原則として行いませんが、沖縄エリアの構造不利性を踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資は、環境、地域、社会への影響や発電効率性能等CCUS*1、混焼等の技術などを総合的に勘案したうえで、慎重に取り組むを検討します。
 - ②兵器製造関連事業
 - 核兵器・化学兵器・生物兵器等の大量破壊兵器や対人地雷・クラスター弾等の非人道的な兵器の開発・製造・所持に関与する先や、国内外の規制・制裁対象となる先、またはそのおそれのある先への投融資は行いません。
 - ③パーム油農園開発事業・森林伐採事業
 - 環境保全や人権保護の観点から、パーム油農園開発事業への投融資については、RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）等の認証取得状況などを考慮し慎重に判断します。
 - 森林伐採事業に対する投融資に関しては国際認証の取得状況や環境に対する配慮などを考慮し慎重に判断します。

*1 二酸化炭素回収・利用・貯留技術（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）

3 セクター全体にかかる取組方針

- ①「人身売買等の人権侵害への加担」や「児童労働や強制労働」への直接的または間接的な関与が認められる企業との投融資取引は行いません。
- ②「ラムサール条約指定湿地」「ユネスコ指定世界遺産」に重大な負の影響を及ぼす事業、「ワシントン条約」に違反する事業には投融資は行いません。

TCFD提言に基づく対応

指標と目標

1 当行グループにおけるScope1・2GHG(温室効果ガス)排出量と削減目標

①Scope1・2GHG排出量

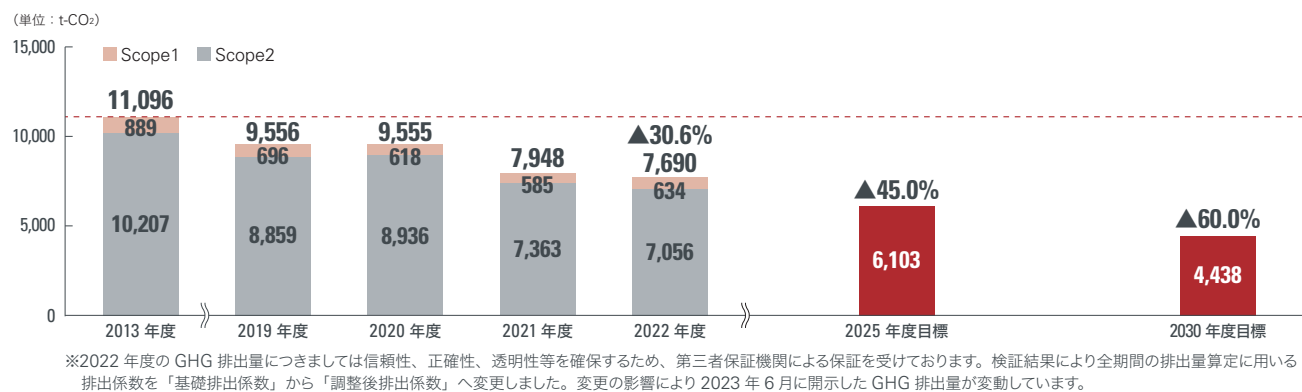
当行グループでは積極的に営業店のZEB化や営業店照明のLED化、老朽化空調機を効率化空調機へ更新するなどの施策を展開したことにより、Scope1・2の2022年度GHG排出量は2013年度比約30.6%削減となりました。また、2021年11月に導入した沖縄電力が提供する非化石証書を用いた再生可能エネルギー由来の電力「うちな-CO₂フリーメニュー」を控除した場

合の2022年度GHG排出量は4,817t-CO₂(2013年度比約56.5%削減)となりました。

またTCFD開示基準に準拠し、Scope1・2のGHG排出量算定範囲を単体ベースから連結ベースへ変更しました。

②削減目標

Scope1・2のGHG排出量を2025年度までに2013年度比45%削減、2030年度までに2013年度比60%削減します。



2 当行におけるScope3カテゴリ1~15GHG排出量

(単位: t-CO₂)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
カテゴリ1(購入した商品サービス)	7,008	8,054	7,395	5,994
カテゴリ2(資本財)	6,188	5,789	2,248	3,722
カテゴリ3 (Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	785	774	712	703
カテゴリ4(輸送・配送(上流))	-	-	-	-
カテゴリ5(事業者からでる廃棄物)	-	-	-	-
カテゴリ6(出張)	203	202	200	229
カテゴリ7(通勤)	795	704	698	795
カテゴリ8(リース資産(上流))	-	-	-	-
カテゴリ9(輸送、配送(下流))	-	-	-	-
カテゴリ10(販売した製品の加工)	-	-	-	-
カテゴリ11(販売した製品の使用)	-	-	-	-
カテゴリ12(販売した製品の廃棄)	-	-	-	-
カテゴリ13(リース資産(下流))	-	-	-	-
カテゴリ14(フランチャイズ)	-	-	-	-
カテゴリ15(投融資)	-	※194,842	※191,515	28,515,955

※2020年度、2021年度のカテゴリ15(投融資)の排出量は住宅ローンおよび商業用不動産(アパートローン)のみ算出しています。
 ※2022年度のGHG排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、第三者保証機関による保証を受けています。

3 当行におけるScope3カテゴリ15(投融資)GHG排出量

※対象としたセクター:住宅ローン、商業用不動産(アパートローン)、事業ローン

【住宅ローン】

	2022年度	
GHG排出量(データクオリティスコア:1)	-	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:2)	-	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:3)	43	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:4)	87,791	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:5)	-	t-CO ₂
合計	87,834	t-CO ₂
加重平均データクオリティスコア	3.9	

※【住宅ローン】のGHG排出量につきましては、当行住宅ローンにおけるZEH専用住宅ローン(データクオリティスコア:3)の割合を高めることで削減に努めていきます。
 ※【住宅ローン】のGHG排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、第三者保証機関による保証を受けています。

データクオリティ	カテゴリ	具体例	アプローチ
Score 1	開示情報に基づく排出量	実際の排出量データ(第三者機関認証あり)	個社ベースアプローチ
		実際の排出量データ(第三者機関認証なし)	
Score 2	活動量データに基づく推定排出量	エネルギー消費量等のデータに基づく推定排出量	
		生産量などデータに基づく推定排出量	
Score 3	財務指標に基づく推定排出量	各企業の売上高データに基づく推定排出量	セクター平均アプローチ
		各企業の資産データに基づく推定排出量	

4 当行におけるScope3カテゴリ15(投融資)GHG排出量

※対象としたセクター:住宅ローン、商業用不動産(アパートローン)、事業ローン

【商業用不動産(アパートローン)】

	2022年度	
GHG排出量(データクオリティスコア:1)	-	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:2)	-	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:3)	-	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:4)	57,220	t-CO ₂
GHG排出量(データクオリティスコア:5)	-	t-CO ₂
合計	57,220	t-CO ₂
加重平均データクオリティスコア	4.0	

※【商業用不動産(アパートローン)】のGHG排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、第三者保証機関による保証を受けています。

データクオリティ	カテゴリ	具体例	アプローチ
Score 1	開示情報に基づく排出量	実際の排出量データ(第三者機関認証あり)	個社ベースアプローチ
		実際の排出量データ(第三者機関認証なし)	
Score 2	活動量データに基づく推定排出量	エネルギー消費量等のデータに基づく推定排出量	
		生産量などデータに基づく推定排出量	
Score 3	財務指標に基づく推定排出量	各企業の売上高データに基づく推定排出量	セクター平均アプローチ
		各企業の資産データに基づく推定排出量	

TCFD提言に基づく対応

5 当行におけるScope3カテゴリ15（投融資）GHG排出量

*対象としたセクター：住宅ローン、商業用不動産（アパートローン）、事業ローン

【事業ローン】2022年度（GICSコードをベースに、TCFDの開示推奨セクターに分類）

炭素関連資産	エネルギー		運輸				素材・建築物				農業・食料・林産物			
	石油・ガス等	エネルギー設備等	航空	海運	陸運	自動車	金属・鉱業	化学	建材	資本財	不動産管理・開発 ^{#2}	飲料	食品	紙・林産物
Scope1+2 (Mt-CO ₂) ^{*1}	3.072	2.930	0.019	1.179	1.010	0.207	3.398	0.212	1.493	1.884	0.684	0.076	0.711	0.134
計測カバー率	100	100	92	92	92	98	96	96	96	97	99	99	99	96
データクオリティスコア	4	3.9	4	4	4	4	4	4	4	3.9	4	4	4	4

^{*1} 1 Mt-CO₂=1,000,000 t-CO₂
^{*2} 住宅ローン、商業用不動産（アパートローン）を除く。

Scope1+2 (Mt-CO ₂)	消費者サービス	素材	ヘルスケア機器・サービス	一般消費財・サービス流通・小売	耐久消費財・アパレル	生活必需品流通・小売	メディア・娯楽	ソフトウェア・サービス	商業・専門サービス	金融サービス(新名称)	医薬品等・ライフサイエンス	保険	電気通信サービス	銀行
	Scope1+2 (Mt-CO ₂)	2.565	0.128	0.225	5.119	0.844	2.276	0.016	0.051	0.093	0.018	0.012	0.008	0.005
計測カバー率	97	96	93	98	96	99	95	96	100	89	87	100	100	100
データクオリティスコア	3.9	4	3.9	4	3.9	4	4	3.9	4	4	4	4	4	4

*Scope3カテゴリ15計測に関する補足（住宅ローン、商業用不動産（アパートローン）、事業ローン）
 ・Scope3カテゴリ15（投融資）につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、第三者保証機関による保証を受けています。
 ・PCAFスタンダードのメソッドロジーの変更・高度化や、計測・目標設定上の実務的な基準（各種定義・計測範囲・時点等）の明確化等により、将来的に計測方法を変更する可能性があります。その場合には、変更点を明らかにしたうえで計測結果を開示していきます。
 ・事業ローンの計測については概ね推計値（Score3~4）となっているため、取引先の実際の排出量とは少なからず乖離があります。今後は取引先とのエンゲージメントを通じてGHG排出量の削減に努めていきます。

6 環境問題に対する新たなサービスや当行自身の取り組み状況

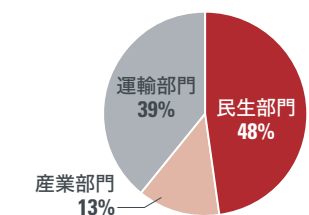
住宅ローン、商業用不動産（アパートローン）のScope3削減について

- 全国と沖縄県の部門別二酸化炭素排出量（2020年度）の排出構成を比較すると、沖縄県の産業構造が全国と比べて製造業の割合が小さいという地域性から、産業部門が全国では46%を占めているのに対し、沖縄県では13%となっています。
- 一方、沖縄県では民生部門（民生家庭部門、民生業務部門）が48%と、全国（32%）と比べて高い割合を占めており、家庭から排出される二酸化炭素を抑制することで、ある一定の排出量抑制が期待できます。
- また当行の融資ポートフォリオは住宅ローンおよびアパートローン等のレジデンス関連融資が6割を占めているため、レジデンス関連融資先のGHG排出量を削減することで社会全体に

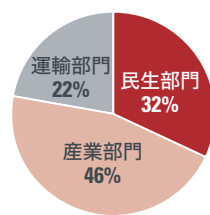
インパクトが与えられると認識しています。

- 当行は沖縄県の特徴、マーケット、課題等に適した脱炭素社会実現の取り組みとして、ネット・ゼロ・エネルギーハウス（ZEH）、ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング（ZEB）や建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）に合致する建物建築を推進することで、沖縄県全体のGHG排出量削減に寄与していきます。
- また金融機関において、投融資先のGHG排出量削減は重要であると認識しています。
- 計測および削減に向けた目標設定はチャレンジングな課題と考えており、引き続きサステナビリティ委員会で検討や議論を深めたくうえで削減目標を開示していきます。

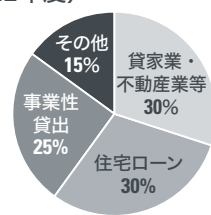
■ 沖縄県のCO₂排出構成（2020年度）



■ 全国のCO₂排出構成（2020年度）



■ 当行の貸出金使途別残高割合（2022年度）



出典：沖縄県クリーンエネルギー・イニシアティブ 2022年度進捗状況報告書、資源エネルギー庁

具体的施策（事例）

中期経営計画「Value 2023」での取り組みのほか、さまざまな施策を展開しています。 ※中期経営計画での取り組みはP58~60参照

ESGを勘案した投融資活動

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していきます。

法人のお客さま向け商品	<ul style="list-style-type: none"> ● 「りゅうぎんSDGsローン」による融資実行総額の0.10%相当分を、世界遺産（首里城復興、やんばる・西表島）の管理団体等へ寄付 ● 「りゅうぎん ECO POWER」による金利優遇 ● 環境省地域脱炭素融資促進利子補給事業に係る指定金融機関へ採択 ● 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
個人のお客さま向け商品	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資信託「グローバルESGバランスファンド」による当行および委託会社（野村アセットマネジメント株式会社）が本商品により得られる収益の一部を沖縄県が実施するSDGs関連事業に寄付 ● 「ZEH専用住宅ローン」による金利優遇
投資活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球温暖化対策や再生可能エネルギーなど、環境保全に取り組む資金を調達するために発行されるグリーンボンドに投資 ● 当行を含む沖縄県内企業30社で組成された琉球ファンド（運営：株式会社琉球キャピタル）に参画・出資（コロナ禍における資本支援を中心に円滑な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う） など

さまざまな事業者との連携

2022年2月、三井住友海上火災保険株式会社および東京海上日動火災保険株式会社と「ESG金融・SDGsの推進に関する包括連携協定」を締結しました。

両社と連携することで、銀行ビジネスの一環として、脱炭素化をはじめとした企業のSDGsの達成に向けた取り組みを支援し、社会全体のSDGs課題解決への取り組みを加速させます。

また、2022年6月には、沖縄電力株式会社と「脱炭素社会の実現に向けた包括提携協定」を締結しました。

両社のノウハウの連携により、沖縄県のCO₂排出ネットゼロの実現と持続可能な社会の実現に向けて、企業の脱炭素ソリューションを提供するとともに、当行での再生可能エネルギーの利用による温室効果ガス削減に取り組めます。お客さまが抱える課題や、お客さまの社会課題解決への

取り組みを支援するため、様々な企業と連携し、お互いのソリューションを補充しお客さまへの最適なソリューションを提供します。



2022年度温室効果ガス排出量に関して第三者保証を取得

● CO₂排出量の計測・開示にあたり、数値の信頼性を確保するため、2022年度（Scope1:634t-CO₂、Scope2:4,183t-CO₂、Scope3:28,527,397t-CO₂）の排出量については、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン（株）による独立した第三者保証を取得しています。

独立した第三者保証報告書



主題情報	
GHG 排出量データ	企業のバリューチェーンで発生するその内閣検 GHG 排出量
期間：2022年4月1日～2023年3月31日	Scope3：28,527,397 t-CO ₂ e
エネルギー起源 CO ₂ 排出量	内訳(t-CO ₂ e)
Scope1：	Scope1-1：5,994 Scope1-2：3,722 Scope1-3：703
Scope2：ロケーション基準	Scope2-6：229 Scope2-7：795
市場ベース	Scope2-15：28,515,955
Scope2：ロケーション基準	Scope2-15における資産クラスごとの内訳
市場ベース	Scope2-15：28,370,901 商業不動産融資：57,220 住宅ローン：87,834

第三者保証の詳細については、当行のホームページをご参照ください。

<https://www.ryugin.co.jp/corporate/ir/tcfd/>

CSR活動

琉球銀行は、「りゅうぎんユイマール助成会」を中心とした助成活動のほかにもさまざまな社会貢献活動を展開しています。沖縄の国際化への支援、大学での寄付講座、小学生への金融教育、美化活動の推進、伝統文化・芸能やスポーツなどのイベントを通して住みよい地域づくりを目指しています。

りゅうぎんユイマール助成会

「りゅうぎんユイマール助成会」は、1993年に琉球銀行の創立45周年を記念して設立した基金です。毎年、役職員に募金を募り、さらに同額を銀行が寄付することで基金を造成します。

設立からの助成額は1,443件、2億4,571万円となりました。(2023年3月現在)

「りゅうぎんユイマール助成会」を通じて、地域の社会福祉活動や環境保全活動を支援しています。2022年度は110団体に対し、合計1,035万円の助成金を贈呈しました。



贈呈式写真

りゅうぎん国際化振興財団

海外留学支援事業

2018年3月から沖縄県内の学生等の諸外国への留学支援のため「りゅうぎん海外留学支援事業」を開始しています。「りゅうぎん海外留学支援事業」は、当行の創立70周年事業の一つとして開始した事業で、返還義務のない奨学金を提供し、経済的な理由で留学が困難な学生および専門性の高い学業を目指す学生や社会人を支援すること、および人材育成を通して社会の発展に寄与することを目的としています。

2022年度は、高校生2名、大学・大学院生2名の計4名の留学派遣予定者が決定しました。



海外留学支援

助成事業

当行の創立40周年を記念して設立した「一般財団法人りゅうぎん国際化振興財団」は、諸外国との人的、経済的交流に資する事業等の実施および助成を行うことを通じて、国際相互理解を図り、沖縄県の国際化に寄与することを目的としています。2022年度は沖縄県の国際化に寄与する7団体へ、合計310万円の助成金を贈呈しました。



国際化振興財団

りゅうぎん紅型デザインコンテスト/りゅうぎん琉球漆芸技術伝承支援事業

伝統文化支援事業として、紅型デザインの向上を図る「創造的な場」を紅型作家や愛好家に提供することを目的に「りゅうぎん紅型デザインコンテスト」を毎年開催しています。入賞作品は、当行がお客さまに配布するカレンダーや通帳、広告物等に幅広く活用されています。

また、博物館や美術館に所蔵されているような、製作す



りゅうぎん紅型デザインコンテスト

るにあたり高い技術が必要となる琉球漆器の復刻を通して、沖縄県の伝統工芸である「琉球漆芸」の技術伝承や、産業継続の支援を目的とした「りゅうぎん琉球漆芸技術伝承支援事業」を実施しております。

今後も沖縄の伝統文化の伝承に貢献できるよう、積極的に支援活動を展開していきます。



りゅうぎん琉球漆芸技術伝承支援事業

環境保全活動への参加

当行は、沖縄の豊かな海を次世代に引き継ぐために一般社団法人水産土木建設技術センターと日本トランスオーシャン航空株式会社を中心となり設立された「有性生殖・サンゴ再生支援協議会」に協賛企業として参加しています。

有性生殖法とは、サンゴをより自然に近い形で効率よく受精させ、大量の種苗を生産できる、多様性に富んだサンゴ増殖方法です。

同協議会では、国内で初めて「実用レベルで海域での有性生殖サンゴ増殖」を実施する八重山漁業協同組合を支援します。

また、2019年5月より「世界自然遺産推進共同企業体」へ参加しています。

本企業体は、奄美大島、徳之島、沖縄島北部および西表島の世界自然遺産への登録を念頭に設立された団体で、沖縄県内での環境保全・地域振興活動を目的としています。



地域雇用への貢献

当行は、地域のリーディング企業として、高卒採用を含めた新卒採用・キャリア採用活動を通じて、地域の雇用安定化に貢献しています。

また、パートタイム労働者も採用しており、積極的に正社員登用可能なキャリア形成を推進しています。

さらに、ベテラン人材の活躍を促進するため、2018年4月から役職定年制度を廃止し、加えて2023年4月に継続雇用制度の見直しを図り、定年以降も継続して働く機会を提供し、幅広い経験と知識を持つ人々が貢献できる環境を整備しています。

財務実績

損益関連(単体)

(単位: 百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業務粗利益	30,281	31,223	31,741	30,038	30,731	30,893	31,508	31,048	31,092	29,010
資金利益	27,704	28,197	28,507	28,301	28,317	28,156	28,290	27,851	28,216	27,603
役員取引等利益	2,209	2,426	2,264	2,024	2,075	2,092	2,165	2,992	3,633	4,017
その他業務利益	366	598	969	△ 288	338	645	1,052	205	△ 757	△ 2,610
うち国債等債券損益(5勘定戻)	64	△ 21	734	△ 691	387	△ 169	421	89	△ 818	△ 1,690
経費(除く臨時処理分)(△)	21,717	22,056	22,438	23,395	23,578	23,968	24,374	24,972	24,515	24,001
実質業務純益	8,564	9,167	9,303	6,642	7,153	6,925	7,133	6,076	6,577	5,008
コア業務純益	8,499	9,189	8,568	7,333	6,765	7,095	6,712	5,987	7,395	6,699
業務純益	8,818	9,243	8,516	6,400	7,153	6,281	5,542	3,324	6,577	5,008
経常利益	6,363	8,048	8,302	7,414	10,759	7,397	5,374	2,295	6,996	7,261
当期純利益	3,414	4,296	5,052	5,012	7,827	5,374	4,009	1,616	5,195	5,195
ネット与信費用	2,520	1,589	1,310	806	△ 1,808	△ 217	869	3,313	△ 729	△ 1,913

資産関連(単体)

(単位: 百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
資産の部										
有価証券	525,515	577,666	471,309	425,797	410,784	282,070	261,394	336,001	367,133	482,170
貸出金	1,330,007	1,399,237	1,465,549	1,530,073	1,619,489	1,720,644	1,745,613	1,798,768	1,822,200	1,847,029
資産の部合計	2,009,623	2,167,169	2,202,610	2,216,130	2,321,902	2,351,674	2,396,224	2,739,475	3,027,731	3,004,366
負債の部										
預金	1,882,837	1,967,206	2,038,488	2,024,515	2,088,580	2,159,185	2,218,250	2,457,386	2,590,292	2,712,401
譲渡性預金	-	-	-	22,925	31,042	39,428	38,631	33,807	19,213	28,621
負債の部合計	1,921,620	2,072,965	2,104,471	2,117,185	2,216,677	2,236,851	2,280,316	2,623,197	2,908,974	2,883,244
純資産の部										
株主資本合計	85,028	87,872	91,773	95,484	102,181	111,586	114,654	115,135	118,579	121,307
評価・換算差額等合計	2,805	6,135	6,161	3,222	2,806	2,949	1,003	922	△ 1	△ 346
純資産の部合計	88,003	94,203	98,139	98,945	105,225	114,823	115,908	116,277	118,757	121,121
負債及び純資産の部合計	2,009,623	2,167,169	2,202,610	2,216,130	2,321,902	2,351,674	2,396,224	2,739,475	3,027,731	3,004,366

財務指標等(連結)

(単位: %、円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ROA(連結)総資産経常利益率	0.4	0.5	0.4	0.4	0.5	0.3	0.2	0.1	0.2	0.2
ROE(連結)自己資本当期純利益率	5.6	5.9	10.1	6.0	7.7	4.9	3.8	1.9	4.1	4.3
自己資本比率(連結)	10.8	9.5	9.5	9.2	9.4	9.0	9.2	9.4	9.6	9.7
1株当たり当期純利益率(連結)%	130.6	146.2	271.4	170.5	230.3	149.1	115.4	60.0	131.1	139.3
1株当たり純資産(連結)円	2,368.9	2,567.2	2,780.0	2,842.3	3,078.1	2,982.6	3,021.5	3,061.4	3,178.8	3,321.4
1株当たり配当金(連結)円	30.0	35.0	35.0	35.0	42.0	35.0	35.0	25.0	35.0	35.0
配当性向(連結)%	23.0	23.9	12.9	20.5	18.2	23.5	30.3	41.6	26.6	25.1

企業プロフィール

当行の概要 2023年3月31日現在

- 設立：1948年5月1日
- 本店所在地（登記上の住所）：〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地1丁目11番1号
- TEL：098-866-1212（大代表）
- 資本金：569億67百万円
- 一時移転先住所（2020年12月14日～）：〒900-0034 沖縄県那覇市東町2番1号
- 店舗数本店：75カ所
- 従業員数：1,345名
- 株主数：15,530名

所有者別状況 2023年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）							計	単元未満株式の状況（株）
	政府および地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他		
株主数（人）	33	31	29	814	99	19	12,231	13,256	—
所有株式数（単元）	3,855	105,221	6,624	83,611	43,532	56	186,466	429,365	171,970
所有株式数の割合（%）	0.89	24.50	1.54	19.47	10.13	0.001	43.42	100.00	—

(注) 1 自己株式1,559,153株は「個人その他」に15,591単元、「単元未満株式の状況」に53株含まれております。
 2 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が2単元含まれております。

大株主の状況 2023年3月31日現在

氏名または名称	住所	所有株式数（千株）	発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	5,580	13.43
株式会社日本カスティ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	2,711	6.52
QRファンド投資事業有限責任組合	石川県金沢市武蔵町1-16	1,277	3.07
琉球銀行行員持株会	沖縄県那覇市久茂地1丁目11番1号	1,154	2.77
豊里 友成	沖縄県浦添市	950	2.28
株式会社オーエスジー	沖縄県浦添市勢理客4丁目18番5号	485	1.16
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	463	1.11
大同火災海上保険株式会社	沖縄県那覇市久茂地1丁目12番1号	452	1.08
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	PALISADES WEST 6300, BEE CAVE ROAD BUILDING ONE AUSTIN TX78746 US (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	375	0.90
沖縄電力株式会社	沖縄県浦添市牧港5丁目2-1	344	0.83
計	—	13,795	33.20

(注1) 2023年2月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、アセットマネジメントOne株式会社が2023年1月31日付けで以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当行として2023年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株式等の数（千株）	株式等保有割合（%）
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8番2号	2,058	4.78
合計	—	2,058	4.78

(注2) 2021年1月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社およびその共同保有者である日興アセットマネジメント株式会社が2021年1月15日付けで以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当行として2023年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株式等の数（千株）	株式等保有割合（%）
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1番1号	1,552	3.60
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7番1号	627	1.46
合計	—	2,179	5.06

組織図 2023年4月1日現在

