



沖縄県経済のために、 成長し続ける 銀行を目指す

代表取締役 頭取

沖縄県の本土復帰50周年への思い

2022年5月15日、沖縄県は本土復帰50年を迎えました。琉球銀行は沖縄県とともに歩んできた歴史があります。当行は第二次世界大戦後、沖縄のインフレ抑制のために中央銀行的な役割を持つ特殊銀行として誕生しました。本土返還により商業銀行となった後も、経済の脆弱性解消や本土経済との格差縮小を目指し、沖縄県経済を振興するため、沖縄県の事業者へ成長資金を供給する役割を担ってきました。

琉球銀行は沖縄県の銀行として役割を果たしてきたのか。この50年を振り返っても、子供の貧困問題や本土との所得格差など、経済格差の問題は依然として残っています。金融機関として経済を十分に成長させることがで

きていなかったのではないかと、忸怩たる思いです。私は、沖縄県で生まれ育ちました。琉球銀行での仕事を通じて、また、ひとりの沖縄県民として、沖縄県経済とともに生きてきました。私は、沖縄県経済の構造的な問題には、財政資金や事業利益が県外資本の企業に流れてしまい、地元へ資金もノウハウも残らない「ザル経済」があると考えています。この「ザル経済」の脱却にどのように尽力するかが、私たち琉球銀行の大きなテーマの一つであると考えています。

自らの力を培うことによるサービス向上と「ザル経済」からの脱却

本土から離れている沖縄には、特有の閉じた世界があります。金融サービスにおいては、県内の金融機関の総合力に課題があり、本土のように大規模な金融機関が提供する様々なサービスを受けられる環境ではありません。県内事業者が十分な金融サービスを受けられないことで、成長の機会を逃してしまうような状況では、沖縄県経済は成長できません。私たちは沖縄県最大の金融機関として、金融サービスの総合力向上に取り組まなければならないと考えています。そのためには、私たち自身が金融サービスの幅を広げ、品質を向上させる必要があります。私は常々、メガバンクで取り扱いができるサービスは、琉球銀行でもできると行員に言い続け、

また、これまではメガバンクのフランチャイズとして行っていたサービスを、当行グループのサービスとして展開できるようチャレンジを続けてきました。

現在、その成果が出つつあります。ストラクチャードファイナンスは、これまではメガバンクが組成した案件への参加がほとんどでしたが、私たちが単独でアレンジャーを務められるようになってきました。キャッシュレス事業でも、独自にライセンスを取得し、自分たちのサービスとして展開を進めています。これからも、自らの力を培い、当行グループで提供できる金融サービスの幅を広げていきます。

当行グループが自らサービスを展開し金融サービスの総合力を高めることは、沖縄県の「ザル経済」脱却の道筋にもなります。例えば、私たちがリードしてストラクチャードファイナンスなどの案件を実施することができれば、実力があるにもかかわらず資金調達力の不足から傍役に甘んじていた沖縄県の事業者活躍の機会を提供することができるかもしれません。こうして生まれる資金循環によって、「ザル経済」の構造を変えることができます。ここで言う沖縄県の事業者とは、沖縄県内で地産地消に取り組む企業であり、資本が県内・県外のどこにあるかは関係ありません。私たちは、沖縄県内で地産地消に取り組む企業を応援することで、沖縄県経済に健全な資金循環を生み出すことができると考えています。M&Aや事業承継の支援、通常資金の融資においても、地元への還元、沖縄県に資する資金なのかを意識しています。

自らにノウハウを積み上げていくような仕事をしなければ、当行グループの成長につながりません。私たち自身が自らの力で金融サービスを提供し、対価として

手数料をいただいて地域に還元する。そうすることで、沖縄県が「ザル経済」構造から脱却する。それこそが、当行グループの成長と地元経済の成長の好循環サイクルであり、私たちが成し遂げるべきサステナビリティ課題への挑戦だと考えています。現在は金融サービスの深化を進めている段階であり、私たちの成長と同様に沖縄県経済の成長には時間がかかると予測していますが、着実に取り組んでいきます。

ただし、自らの力で金融サービスを提供すると言っても、すべてをゼロから自前で賄うという、非効率なやり方を選択するつもりはありません。基本的には自前主義であるべきと考えていますが、保有する経営資源は限られます。よって、選択と集中により、アライアンスも活用しながら、金融サービスを高度化していきます。例えば個人向けスマホアプリビジネスではTSUBASAアライアンス^{*1}のTSUBASA Fintech共通基盤を活用しています。

*1 TSUBASAアライアンスとは、千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、群馬銀行、琉球銀行の10行が参加する地銀広域連携の枠組みのことをいいます。



お客さま目線での価値追求のための人材戦略

社会のデジタル化は急速に進展しています。銀行業界においても、スマホアプリやインターネット手続きが普及し、今後、銀行窓口の業務の効率化はますます進み、大部分がデジタルに移行すると予想しています。営業店への来客数が減少し、銀行窓口という場所はお客さまのニーズをヒアリングする場所になります。しかし、営業店には事務処理に長けた行員が多数いる一方で、コンサルティング能力を持つ営業行員は少ないのが現状です。現在の窓口業務は数年後には極端に減る可能性があり、事務以外にも預かり資産商品の販売を含め様々なコンサルティングができるよう、今から仕事の質を変えていく必要があります。現実となってから業態を転換するのでは遅すぎるため、2020年度からリテールフィールドの全員営業態勢の構築（「フルフラット化」）を進めています。銀行窓口の行員が事務処理とコンサルティングの両方の能力を備え、担当業務を流動化し、業務の繁閑に応じてどちらにも対応可能として、お客さまとのコミュニケーションに注力するため、窓口行員の行動基準の策定、研修の実施、業務効率化、IT投資などに取り組んでいます。

長年従事してきた仕事が変わることへの行員の抵抗は少なからずあります。しかしながら、デジタル化や効率化の流れを止めることはできませんので、「銀行の事務という仕事はいずれ無くなる。だから今、フルフラット化に取り組まなければならない」と、行員へメッセージを発し続けています。銀行窓口の事務に従事する嘱託従業員も、早期に正行員登用の試験を受けられるように制度を変更しました。

サービスの価値は、それを受け取るお客さまが決めることです。無意識のうちに自分が基準となっていたこれまでの価値観に縛られず、発想を転換していかなければなりません。例えば、私たちが来店いただいたお客さまのためにどれだけ正確な事務を行っていても、お客さまにとっては待ち時間にすぎないのです。わざわざ銀行に足を運んでくださるお客さまに、付加価値のあるサービスを提供したい。銀行の目線ではなく、お客さまの目線で価値あるサービスを提供するために、お客

さまにとって価値を感じられない事務の削減に取り組んでいます。そのためにデジタル技術を活用していきます。しかし、単純なRPAの導入は考えていません。なぜなら、それは現在の事務手続きをデジタルに置き換えるだけであり、非効率な行内手続きの温存になる可能性があるからです。それでは本質的な変革を実現できません。「お客さまにとって価値のあることとは何か？」を徹底的に考えて、事務の仕組み自体をゼロから作り直し、顧客本位の業務効率化に挑戦していきます。

取り組みの一つを紹介します。2021年に全営業店に「FTB (Flexible & Traditional Bank) タブレットシステム」を導入しました。受付専用のタブレット端末で、通帳やキャッシュカードからお客さま情報を読み取り、ご希望の手続きに必要な項目をお客さまご自身で入力いただけます。これにより、手続きの効率化・迅速化を実現します。窓口では個人個人の不安や悩みや、本人も気づかないニーズを引き出すなど、お客さまとのコミュニケーションの強化に注力しています。

お客さまニーズを引き出せるかは、行員一人ひとりのスキルにかかっています。これまでは、窓口や人員の削減といった業務効率化により生み出した資金や時間は、主に行員の処遇改善に充てていました。これからは、私たちの成長に欠かせない行員のスキル向上のため、能力開発に充てていきます。

能力開発では、必要なスキルの特定と現状の把握を行い、何が不足しているのかを“見える化”することから着手しました。2020年度に営業店にタレントマネジメントシステムを導入し、スキルを150程度に分類・定義して、習得のためのカリキュラムを策定しました。現在は、スキル評価に基づく個人別の教育研修を展開しています。また、部下のスキルアップが営業店長の仕事という前提に立った営業店長の人事評価や、スキル評価に基づく配置人員と営業目標設定などにも試験的に取り組んでいます。まだ営業店によって多少のばらつきはありますが、能力開発は重要な課題ですので、定着と改善に向けて取り組みを継続します。

沖縄県のサステナビリティの実現

長年、CSRや地域貢献に取り組んできましたが、気候変動と脱炭素に代表される近年の社会課題への対応はそれだけでは十分ではありません。沖縄県は第三次産業が主力であり、豊かな自然が観光資源となり経済を支えています。気候変動は、沖縄県の自然にも経済にも大きな影響を与えます。さらに、今後は、気候変動の問題に取り組まない企業はマーケットにも受け入れられなくなってしまいます。沖縄県経済を礎として事業活動を行う私たちにとって、気候変動に代表されるサステナビリティ課題の解決への取り組みは、まさに当行グループの存続に関わる問題なのです。こうした状況を真摯に受け止め、サステナビリティの実現に向けて、私たちにとっての重要度とステークホルダーの関心度を踏まえて当行グループが取り組むべきマテリアリティを特定しました。気候変動への対応をはじめとした12項目を経営上の重要課題と認識し、取り組みを進めていきます。

金融機関に対しては、特に温室効果ガス排出量のScope 3^{※2}カテゴリー15「投融資の運用に関連する排出量」の削減が求められています。投融資活動を通じてどのような社会インパクトを与えていくかを考える中で、早期のScope 3の削減目標の設定と、将来的には責任銀行原則（PRB: Principles for Responsible Banking)の署名も視野に入れていきます。

2021年度の業績の振り返り

私は、2017年4月の頭取就任以来、2つの大きな目標を掲げてきました。最大の目標は単体の自己資本比率（バーゼルⅢ完全実施ベース）^{※4}の引き上げです。2018年度の増資に加え、利益の積み上げを図ってきたことで、自己資本比率は2018年3月期7.86%から2022年3月期には8.68%と着実に上昇し、今後も安定的に推移すると想定しています。

もう一つは、顧客向けサービス利益の確保です。マイナス金利政策によって貸出業務で利ざやを稼ぐことが

現在の取り組みとしては、当行の貸出金残高の60%を占める住宅関連の建築・不動産分野が、当行グループの事業活動で地域への影響が大きいと考え、その温室効果ガス排出量削減の取り組みに注力しています。沖縄県全体の建築・不動産分野での脱炭素を推進するため、県内の事業会社とアライアンスを組み、ZEH^{※3}住宅の普及に乗り出しました。

また、コロナ禍で影響を受けた沖縄県の事業者の再生支援にも取り組んでいきます。今のところ倒産した事業者はあまり多くはありませんが、コロナ禍で抱えた過剰債務の解消は、長期的な伴走支援を必要とします。お客さまを長い間支え続けていくためには、私たち自身の体力、すなわち財務基盤の安定が不可欠です。その対応として、当行は2020年度にフォワードルッキングな引当を導入しました。今後の経済環境悪化に備えて財務基盤の耐性を高め、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を構築できたと考えています。

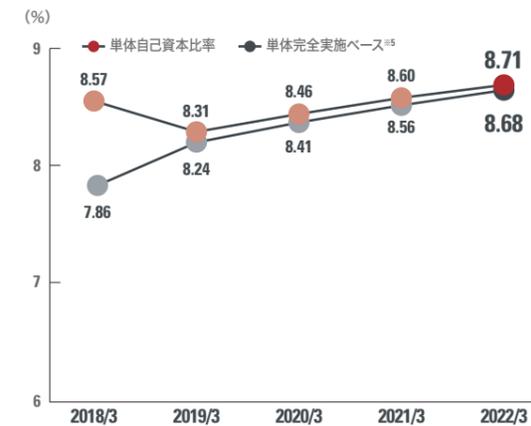
※2 Scope 3とは、温室効果ガス排出量のうち、事業者自らによる直接排出（Scope 1）、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出（Scope 2）以外の間接排出（事業者の活動に関する他社の排出）をいいます。

※3 ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）とは、高効率な設備システムの導入により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現し、再生可能エネルギーを導入することにより、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを旨とした住宅の認定制度をいいます。

難しい状況下において、新たな収益を生み出すためにフィージビリティの強化に取り組んできました。顧客向けサービス利益は右肩上がりの状況で、2022年3月期には過去最高となりました。就任当初から5～6年かけて取り組んできたストラクチャードファイナンス、M&Aや事業承継などの法人向けサービスの能力アップが、実を結びつつあります。人材育成やキャリア採用により当行グループ内にノウハウを蓄積し、専門家集団を作ることができました。キャッシュレス事業も、初期投資に大

きなコストがかかりましたが、県内でのシェアは順調に拡大してきました。キャッシュレス事業の成長の背景には、2015年に連結子会社としたクレジットカード会社OCSの存在があります。OCSが独立系クレジットカード会社として培ってきたノウハウと、琉球銀行が地域金

■ 単体自己資本比率



※4,5 バーゼルⅢ完全実施ベースの自己資本比率とは、劣後債および土地再評価差額の資本算入額をゼロとし、無形固定資産および前払年金費用の全額を資本調整額として全額計上ベースで算出したものをいいます。

今後の課題と成長に向けた施策

マイナス金利政策が修正となれば、金融環境は大きく変わります。これまで当行は積極的な有価証券運用を行っていなかったものの、将来の金融環境の変化に備えて有価証券運用を本格化すべく、人員の増強を始めています。他金融機関への行員派遣や、運用会社との勉強会の開催などを積極的に行い、準備を進めています。これからは顧客向けサービス利益に加えて、コア業務純益も重視していく考えです。

新型コロナが落ち着きを見せる中、観光客数の増加とともに、キャッシュレス需要が増えてきています。2022年度後半には、新型コロナ前に並ぶと予想しています。外国人観光客の受け入れが再開されれば、さらに需要は増加する見込みです。台湾からの観光客の需要を取り込むため、台湾で最大シェアを誇るプリペイド式ICカード「悠遊カード」と提携し、利用開始の

融機関として育んできた顧客基盤の相乗効果によって、現在のキャッシュレス事業の形を作ることができました。キャッシュレス事業は、システム投資の減価償却が終わるとさらに利益率は高まっていきます。

■ 顧客向けサービス利益の状況

コンサルティングサービス実績

手数料収入	2018.3	2022.3
個人向けサービス	3百万円	68百万円
法人向けサービス	191百万円	473百万円

カードビジネス関連実績

	2018.3	2022.3
カードビジネス実績 加盟店数	1,951店舗	9,018店舗
当行マルチ決済端末 対応ブランド数	21	32
当行マルチ決済端末 導入地域（県単位）	全国4都県	全国14都県

準備も進めています。日本国内では琉球銀行のみの独占誘致であり、当行を起点としたブランド利用の拡大も視野に入れていきます。

また、2017年度よりサービスを提供している「個人向け資産承継サポート」にも注力していきます。当行が独自に開発したパーソナルサポートシート（通称：PSS）を活用することで、お客さまご自身の保有資産をはじめ家族構成等の様々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きます。

さらに、次の5年後に向けた成長のエンジンを作ります。現在の収益は、5年前に始めた成長投資の結実ですので、その収益を原資に、次の5年後の成長投資を行います。成長戦略の柱の一つは前述の有価証券運用の本格化であり、もう一つはPFI^{※5}への参入です。地方財政は厳しく地方公共団体発注の公共工事案件は増えずに、PFIの活用が広がると予想しています。公共工事は地元企業に優先発注されていましたが、PFIは県外企業も参加可能であり、状況が異なります。沖縄県の事業者にはPFIの提案ノウハウがあまりありませんので、県内企業がPFIを受注した本土の事業者の下請けに回る「ザル経済」の構造を引き起こしかねません。この「ザル経済」の構造から脱却するために、琉球銀行は、PFIのコンサルティング機能を担い、県内事業者と連携していくべきだ

と考えています。早速、PFIの専門組織を立ち上げ準備を始めました。他にも、エクイティファイナンスやメザニンファイナンスなど、ストラクチャードファイナンスの延長にあるものを、私たちの新たなサービスとして加えていく考えです。エクイティファイナンスでは、当行グループが地元企業の経営改善だけでなく、仲介となって地元企業同士をつなげる役割もできるのではないかと考えています。こうした新しい取り組みは、成果が出るまで5年程度はかかると思いますが、次なる成長フィールドを探すというサイクルを循環することにより成長を続けていきたいと考えています。

※5 PFI (Private Finance Initiative: プライベート・ファイナンス・イニシアティブ) とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う新しい手法であり、国や地方公共団体の事業コストの削減、より質の高い公共サービスの提供を目指して行われるものをいいます。

成長の継続を担保するガバナンス体制

私は、経営陣の方針や指示のもとでグループが一丸となって事業を展開する体制が、琉球銀行とそのグループ会社に求められるガバナンスであると考え、当行グループに適した体制づくりに取り組んできました。そのために、まずは、関連会社社長の人事の変更が必要と考えました。グループ会社の経営陣が同じ視点と価値観のもと、スピード感のある組織運営を行うためには、三役を歴任した元役員が関連会社社長を務めるという従来型の役員人事を変えなければなりません。2022年3月のグループ役員人事では、現役の部長クラスを関連会社の社長とし、グループ各社を銀行の一事業と位置づけて運営、グループ一体となった質の

高い金融サービスを提供できる体制に変更しました。

また社外取締役との連携によりガバナンスの透明性を高めることも重要だと認識しています。社外役員と信頼関係に基づく深度ある議論を行うために、経営上のすべての情報を開示しています。

情報開示は、行員に対しても同様に行っています。自分の勤める企業が何を考え、実行するのか、知ってもらい必要があるからです。嘱託従業員を含めた全行員にiPhoneを配布し、行内資料を閲覧できる環境とし、情報を共有しています。こうしたことが、イノベーションや自由闊達な企業風土につながると考えています。

グループ各社の社長に現役の部長クラスを派遣 (2022年3月)

関連会社	人事異動の内容
株琉球リース	審査部長 (当時) を社長に任命
株りゅうぎんディーシー	ペイメント事業部長 (当時) を社長に任命
株OCS	同上
りゅうぎんビジネスサービス株	安謝支店長兼商業団地支店長 (当時) を社長に任命
りゅうぎん保証株	法人営業部長 (当時) を社長に任命
株りゅうぎん総合研究所	事務集中部長 (当時) を社長に任命

コンプライアンス重視の企業風土へ

2021年度に判明した不祥事件により、お客さまをはじめとする多くのご関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。当行の行員による不適切な金銭の取り扱いは、当行を信頼

しお取引をいただいているお客さまや地域の皆さまの信頼を裏切る行為であり、役職員一同深く反省しております。法令順守体制の確立を最優先の課題として取り組んでいたにもかかわらず、複数の不祥事件の発生を許すこととなってしまいました。二度とこのような事態を起こさないため、第三者・外部の方を加えた「不祥事再発防止にかかる特別委員会」を設置し、原因究明と再発防止策の策定を行ってきました。私を含め役員が営業店を臨店し、行員の声を受け止めてきました。行員へのアンケートを通じて見えてきたのは、立場や周囲への配慮から意見を言いづらい職場の雰囲気があるということです。私たちは自由闊達な企業風土を標榜してきましたが、真の自由闊達とは、快適なコミュニケーションだけでなく、時には厳しい内容であっても発言できる職場でなければなりません。そのためには、職場での心理的安全性が確保されていることが重要です。引き続き一人ひとりの行員と役員が対話する機会を設けながら、職場の心理的安全性を高める対応策に取り組むことで、おかしいことにはしっかり声をあげられるコンプライアンス重視の企業風土を作っていきます。

好循環サイクルの実現

琉球銀行の取り組みのすべては、沖縄県の金融サービスを充実させることに帰結します。お客さま自身も気づいていないニーズを掘り起こし、お役に立つ金融サービスを提供します。そのためには行員のスキルの向上が必要不可欠になります。人材育成への投資を惜しみなく行い、また、その原資の確保のため、稼ぐ力の向上と業務効率化でキャッシュフローと時間を生み出します。このサイクルを回していくことが行員の成長につながり、お客さまの満足度向上にもつながり、沖縄県の経済成長につながると考えます。終わりなき好循環サイクルを実現し、当行の成長と沖縄県の経済成長を目指します。

