

# INTEGRATED REPORT

統合報告書 2022



琉球銀行

# 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

りゅうぎんは、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、りゅうぎんとりゅうぎんグループ各社は、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	43	琉球銀行の収益の特徴
11	価値創造の源泉	45	経営基盤
11	成長の軌跡	45	コーポレート・ガバナンス
13	培ってきた力	49	法令等遵守（コンプライアンス）体制
15	価値創造プロセス	51	リスク管理への取り組み
17	沖縄県の現状	53	働きやすい職場環境づくり
19	琉球銀行のサステナビリティ	54	従業員座談会
19	サステナビリティへの取り組み	57	CSR活動
23	マテリアリティ実現のための取り組み	59	データ・プロフィール
39	中期経営計画	59	財務・非財務実績
39	中期経営計画「SINKA2020」	61	企業プロフィール

# 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：569億6,700万円  
業務内容：銀行業

## リース業



BANK OF THE RYUKYUS GROUP

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

## 信用保証業



BANK OF THE RYUKYUS GROUP

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

## クレジットカード業



BANK OF THE RYUKYUS GROUP

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



BANK OF THE RYUKYUS GROUP

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

## その他



BANK OF THE RYUKYUS GROUP

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



BANK OF THE RYUKYUS GROUP

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

### 編集方針

本統合報告書は、株主・投資家を中心としたすべてのステークホルダーの皆さまに、サステナビリティ課題の解決に貢献し、企業理念「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」を実現するための当行の取り組みをご理解いただくことを目的として作成しました。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

### 報告対象

【期間】2021年4月1日～2022年3月31日（一部、2022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、当行に関する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する情報（将来情報）が含まれています。これら将来情報は、あくまで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・仮定を使用しておりますが、かかる前提・仮定は客観的には不正確であったり、将来実現しない可能性があります。その原因となるリスクや不確実性には様々なものが含まれますが、その詳細については当行の決算短信や有価証券報告書等をご参照ください。なお、当行は本資料に含まれる将来情報の更新はいたしません。





## ➤ 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、地元で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。

# 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



## 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ド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に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<sup>※1</sup>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あって、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、私たちにあ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<sup>※2</sup>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）<sup>※4</sup>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<sup>※3</sup>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。

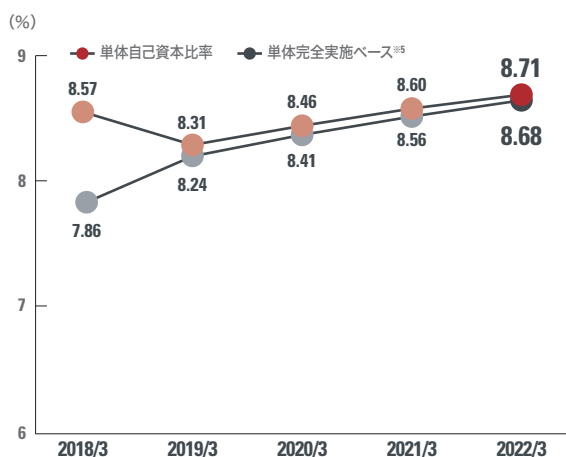
難しい状況下において、新たな収益を生み出すためにフィービジネスの強化に取り組んできました。顧客向けサービス利益は右肩上がりの状況で、2022年3月期には過去最高となりました。就任当初から5～6年かけて取り組んできたストラクチャードファイナンス、M&Aや事業承継などの法人向けサービスの能力アップが、実を結びつつあります。人材育成やキャリア採用により当行グループ内にノウハウを蓄積し、専門家集団を作ることができました。キャッシュレス事業も、初期投資に大



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

融機関として育てて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。

## ■ 単体自己資本比率



※4,5 パーゼル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。

## ■ 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

## ➤ 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

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て、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<sup>※5</sup>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

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はなく、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、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関わらず、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。





# 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

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。

1972年～

## 経営の強化

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。

1984年～

## 金融自由化への対

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

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

「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

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

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

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

1983

1985

1990

1995

2000

## 外部環境

1972

沖縄本土復帰

1973

石油危機  
(オイルショック)

1975

沖縄国際  
海洋博覧会

1985

プラザ合意

1990

バブル崩壊

2005

ペイオフ解禁

応と経営の再構築

2010年～ **新たな収益事業の構築**

一層のSINKAへ

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。

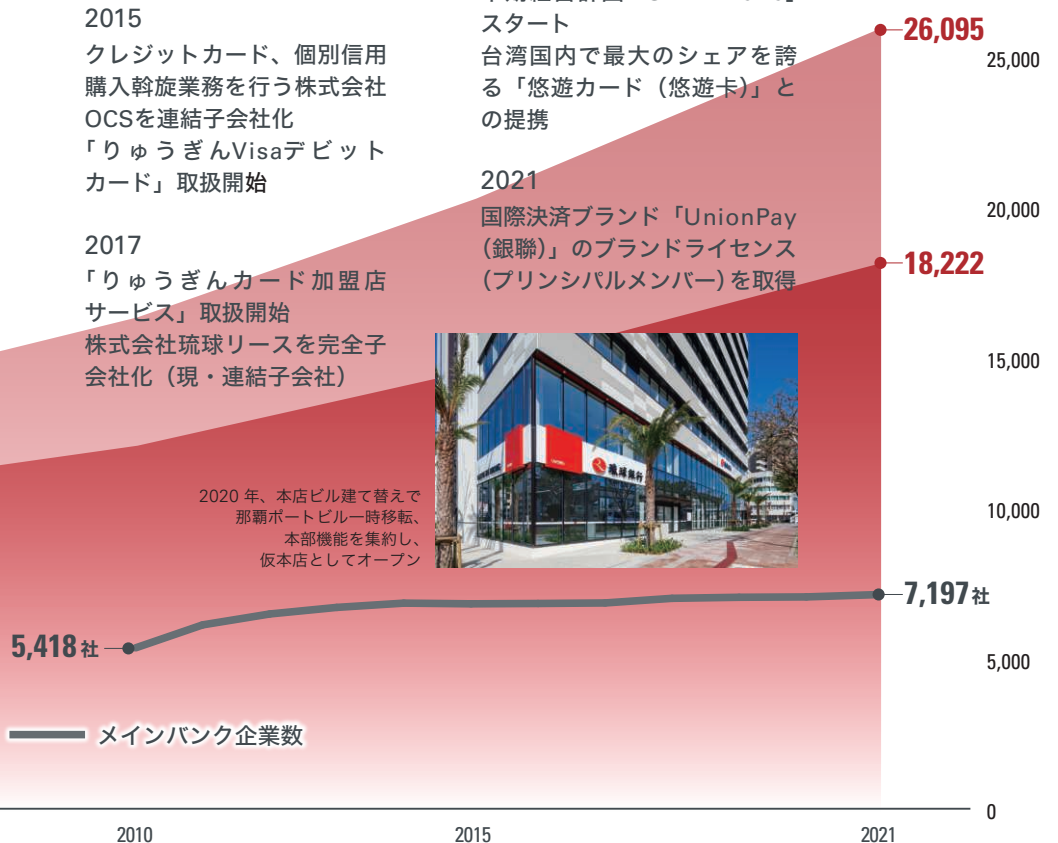
貸出業務を柱に据える一方、コンサルティング業務やカードビジネスなどの新たな収益事業に取り組み、安定して収益を上げるビジネスモデルを築くことを目指して取り組んでいる。

- 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
- 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

- 2014  
リース業務を行う持分法適用関連会社株式会社琉球リースを連結子会社化
- 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）

- 2018  
創立70周年を迎える
- 2020  
中期経営計画「SINKA2020」スタート  
台湾国内で最大のシェアを誇る「悠遊カード（悠遊卡）」との提携
- 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

（単位：億円）  
30,000



— メインバンク企業数

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

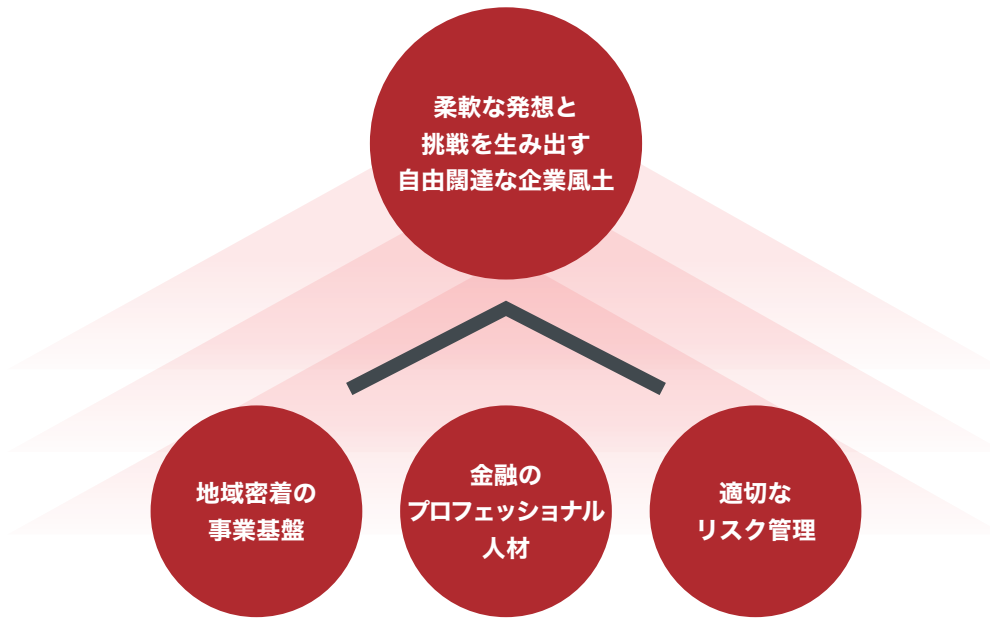
2016  
マイナス  
金利

2020  
新型コロナ  
ウイルスの  
感染拡大

2022  
沖縄  
本土復帰  
50年

# 培ってきた力

琉球銀行は、地域に密着した金融機関として、お客さまに親しまれ、信頼されるための取り組みを行ってきました。これらの取り組みと、それを通じて育まれた自由闊達な企業風土が、現在の琉球銀行の柔軟な発想と挑戦を生み出しています。



## 柔軟な発想と挑戦を生み出す 自由闊達な企業風土



社会や制度、時代が大きく変化してきた中で、琉球銀行は変化を楽しみ、柔軟な発想力で、地域社会の発展に向けて前向きにチャレンジを続けてきました。

活発な議論を行い、互いに指摘しあえるコミュニケーションによるチームワークを活かし、商品やサービスを提供しています。

### ●キャッシュレスアイランド化の推進

沖縄県に訪れる海外・国内の観光客を含めた利用者のカード決済ニーズを満たす利便性の向上により、沖縄県民の地域経済の活性化および住民サービスを向上するため、沖縄県全体のキャッシュレス化を推進しています。

当行のキャッシュレス端末では、業界最多水準の決済手段（2022年3月末時点32ブランド）に対応しています。

### ●海外ブランドのプラットフォームへ

海外ブランドのキャッシュレス決済機能のプリンシパルライセンスを取得し（2020年8月「悠遊カード（悠遊卡）」、2022年2月「UnionPay（銀聯）」カード）、沖縄県外でもサービスを展開しています。

### ●創業・新事業開拓の支援

県内の起業家支援を目的とした「OKINAWA Startup Program」実施など、スタートアップ支援をはじめとした沖縄県での新規事業の支援を行っています。

### ●フルフラット化の推進

将来の銀行窓口のビジネスモデル転換を見据えたコンサルティング営業の強化のため、リテールフィールドの全員営業態勢（フルフラット化）の構築に取り組んでいます。

### ●気候変動への果敢な挑戦

気候変動影響の緩和のため、商品・サービスや様々な企業との連携体制（アライアンス）を通じたZEB・ZEHの拡大に取り組んでいます。

### ●新たなランドマークとなる新本店ビルの活用

「ZEB Oriented（ゼブ・オリエンテッド）」認定を受けた環境配慮型ビルとして建設中の新本店ビルには、上層階にホテル誘致を計画しています。オフィスビルとしての利用にとどまらず、沖縄の新たなランドマークとなって沖縄の魅力や取り組みを発信していきます。



## 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 responding してきました。

- 貸出金残高：18,222億円
- 預金残高：26,095億円
- 株主数：15,444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：1,349名

## 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の育成を行っています。

- コンサルティング人材  
FP1級 74名、中小企業診断士 27名
- IT人材  
ITパスポート保持者 150名
- 多様性のある人材活用  
中途採用者の部長職人数 3名 (20%)  
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、景気変動に依ら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などによる事務処理の正確さ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。

- 健全な財務体質  
自己資本比率：単体 8.71% 連結 9.67% (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)

# 価値創造プロセス

培ってきた力

事業活動

柔軟な発想と挑戦を  
生み出す自由闊達な  
企業風土

地域密着の事業基盤

金融の  
プロフェッショナル人材

適切なリスク管理

中期経営計画SINKA2020  
～地域のためより一層のSINKAへ～

P39

進化

深化

真価

構造改革

IT戦略投資

考勤改革

グループブランド戦略

コンプライアンス・ガバナンスの強化

P21

マテリアリティ

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

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  
投融资活動

金融サービス拡大  
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

外部環境・社会課題

気候変動への対応

沖縄経済の低迷

➤ **モニタリング指標**

➤ **ステークホルダーと  
ともに生み出す価値**

連結当期純利益

**55**億円

連結ROE

**4.2**%

顧客向けサービス利益

**51**億円

単体自己資本比率

**8.68**%

単体コアOHR

**77.16**%

カード加盟店グループ総取扱額

**667**億円

事業性評価シートによる  
ソリューション提案件数

**6,341**件

GHG排出量 (Scope 1・2)

2013年度比で累計

**42.5**%削減

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

デジタル化の進展

高齢化社会

新型コロナウイルスの影響

※ 数値は2022.3.31時点のもの





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。今はコロナ禍の厳しい状況ではありますが、島しょ地域の特性を優位性へと転化し、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、様々な文化・文物が交差する東アジアの一國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、国の重要無形民俗分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植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。現在は新型コロナウイルスの影響により観光客数が減ってはいますが、2018年には145万人の県民に対し年間1,000万人の観光客が様々な国・地域より訪れています。

## 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展のない状況が続いています。

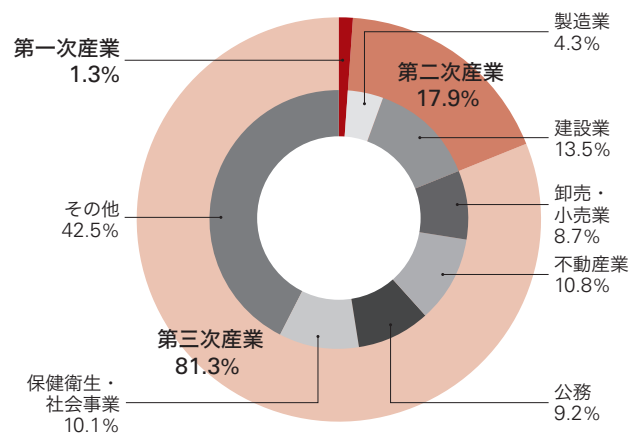
2018年においても沖縄県総生産額に占める第二次産業の割合は18%と低く、第三次産業（同81%）が沖縄県の経済を牽引している状況です。年間数百万人の観光客が訪れる沖縄県においては、宿泊・サービス業だけではなく、運輸・飲食・小売なども少なからず観光業に携わっており、観光業の県内生産額への寄与度は大きいと考えられます。

観光業を主要事業とする第三次産業に大きく依存する経済は新型コロナウイルスの影響を大きく受けました。2020年度は入域観光客数、ホテル稼働率・観光施設入場者数は大きく落ち込み、県内新規求人数、失業率などにも波及、新設住宅着工戸数にも影響しています。

第三次産業は労働集約的であり生産性が低く、コロナの影響も相まって全国最下位が続いている一人当たり県民所得の低さなどの沖縄県固有の様々な社会課題が依然として残る要因とも考えられます。解決に向けては県内経済の発展、すなわち“県内企業の稼ぐ力”を高めることが喫緊の課題と考えています。

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に過度に依存しない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(2018年度県内総生産の産業別構成比、名目)



## 復活の兆し

県内景気は新型コロナウイルスの影響により2022年に入り回復の兆しが見えてきました。

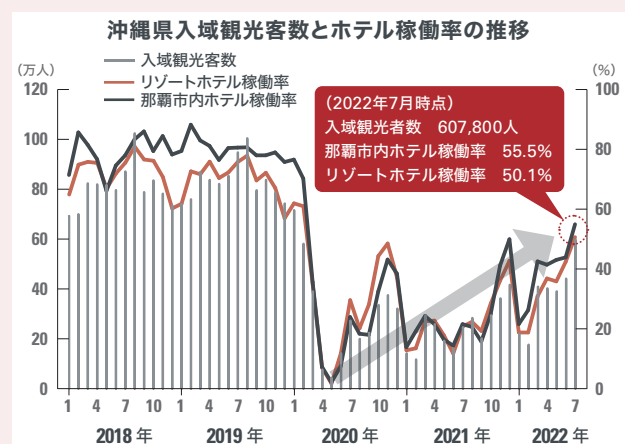
これらの県内景気の回復の兆しを受け、新規求人数は前年同期比16%増、完全失業率は前月より1.2ポイント低下しています。

沖縄県の策定した長期構想「新・沖縄21世紀ビジョン」の中では、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、成長に向けた動きが加速していくと考えられます。

また、総務省の人口推計（2021年（令和3年）10月1日現在）結果では、日本全国で人口が減少している一方、沖縄県は唯一、2年連続での人口増加となりました。人口の増減は経済発展に大きく影響を与えるため、人口の増加による経済成長へのプラスの効果が期待されます。

わたしたち琉球銀行は、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

# 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手を携え合いながら、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生息する動植物など、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一作業部会(WG1)が公表した第6次報告書では「人間の影響が大気・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だと言われています。

私たち金融機関は、投融資を通じ様々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うと考えます。

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様々な企業や人々に多大な影響を及ぼします。

そこで私たち琉球銀行は、“**地球環境の負担軽減・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、地元の様々な企業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まいります。

## サステナビリティ・ポリシー

- 私たち琉球銀行は、“地球環境の負担軽減・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、その実現に挑戦してまいります。
- 金融機関として、地域環境や社会に与える影響を十分に踏まえ投融資活動を行ってまいります。また、地域社会の発展は、沖縄県の企業・人々・自然など様々な豊かさを育む原動力になると考え、これまでになかった新たな金融サービスを提供し地域発展に貢献してまいります。
- 実現に向けての要となるのはやはり人財であり、行員の専門性・課題解決力・リーダーシップの向上に向け尽力してまいります。さらに、成長した行員と地域の皆さまとの密な協働を通じ、地域社会の“仕事をこなす力”の向上にも貢献してまいります。
- 透明性のある健全な企業統治機能を備え、行員共々連携しながらこれらの活動を着実に進めていく所存です。



## ▶ サステナビリティ推進体制

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、サステナビリティ委員会およびサステナビリティ小委員会を設立するとともに、サステナビリティ推進室を新設しました。

取締役会および常務会の監督のもとで、ESG課題に取り組むガバナンス体制を構築しています。

### 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り組み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、取締役会への報告が定期的に行われています。
- 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、当行融資の約6割は、戸建て住宅、マンション、アパート向けの住宅関連であることから、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。

#### 取締役会・常務会

#### 【サステナビリティ委員会】

- 委員長 : 頭取  
 副委員長 : 総合企画部担当役員  
 委員 : 関係各部の部長  
 オブザーバー : ㈱りゅうぎん総合研究所

#### 【サステナビリティ小委員会】

- 委員長 : 総合企画部長  
 委員 : 関係各部の部長

#### 小委員会で議論する主なテーマ

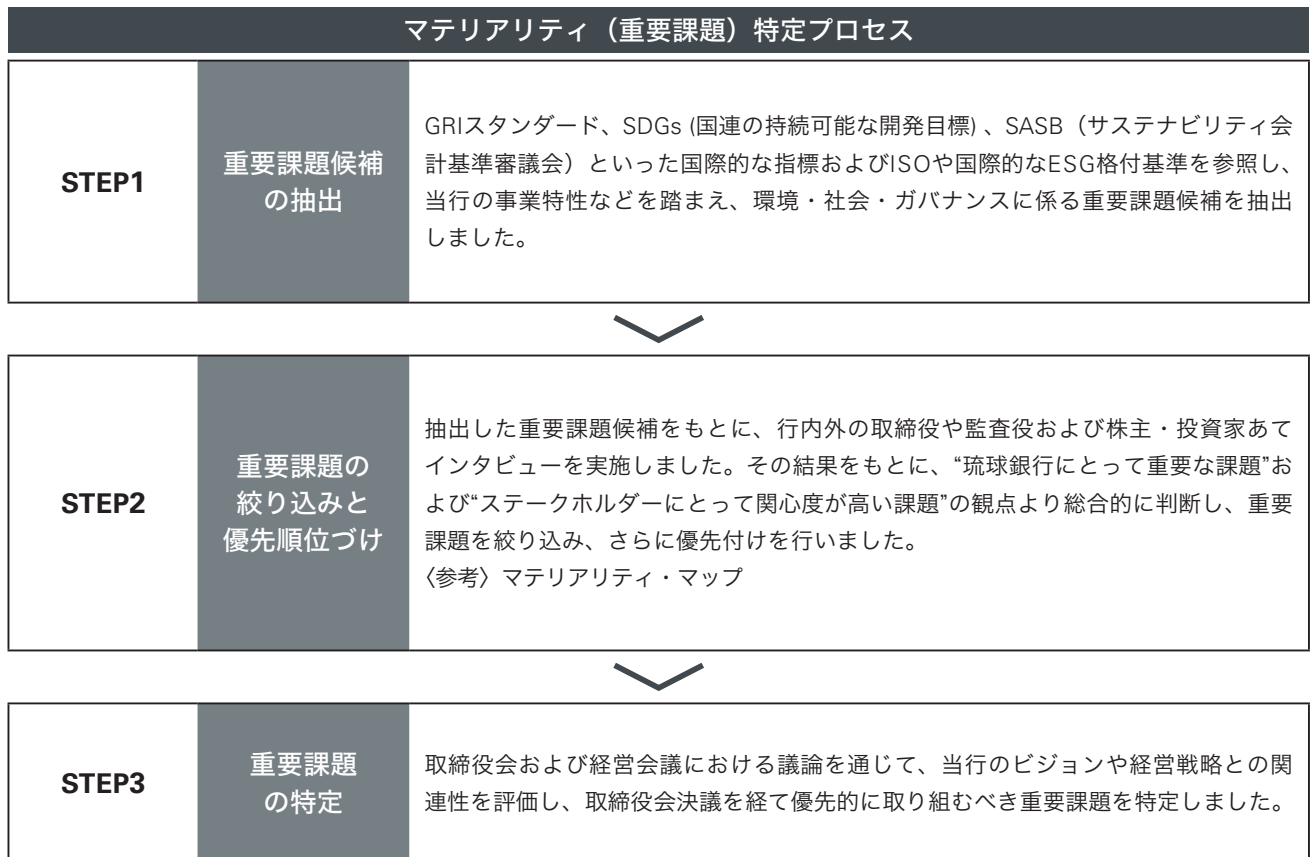
- 県内事業者(個人)の環境対策等に対する取り組み推進
- 環境対策に考慮した商品・サービスの提供
- E ● 産学官との連携による環境問題への対応
- 当行における環境問題に対する対応
- TCFD提言に対応するSCOPE 1～3の開示およびリスク分析
- ダイバーシティ、女性の活躍、働きやすい環境づくり
- S ● 当行役職員(グループ含む)へのサステナ啓蒙活動
- 地域社会への貢献
- コーポレートガバナンスの徹底
- G ● 積極的な情報開示
- TCFD提言への対応



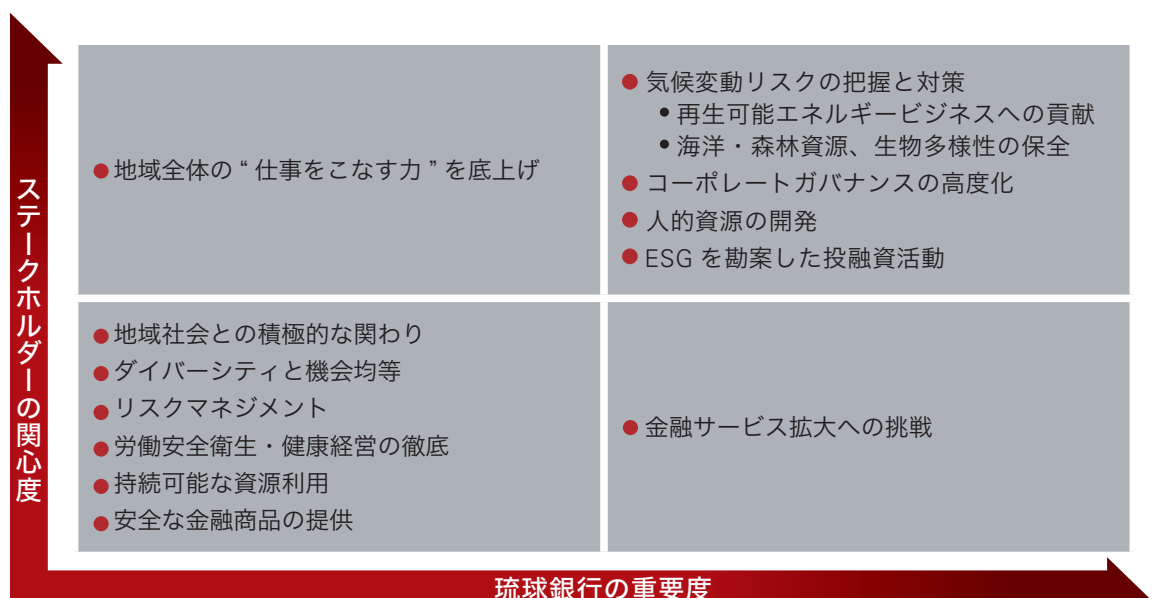
# サステナビリティへの取り組み

## 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を实践に向け、“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。



## マテリアリティ・マップ



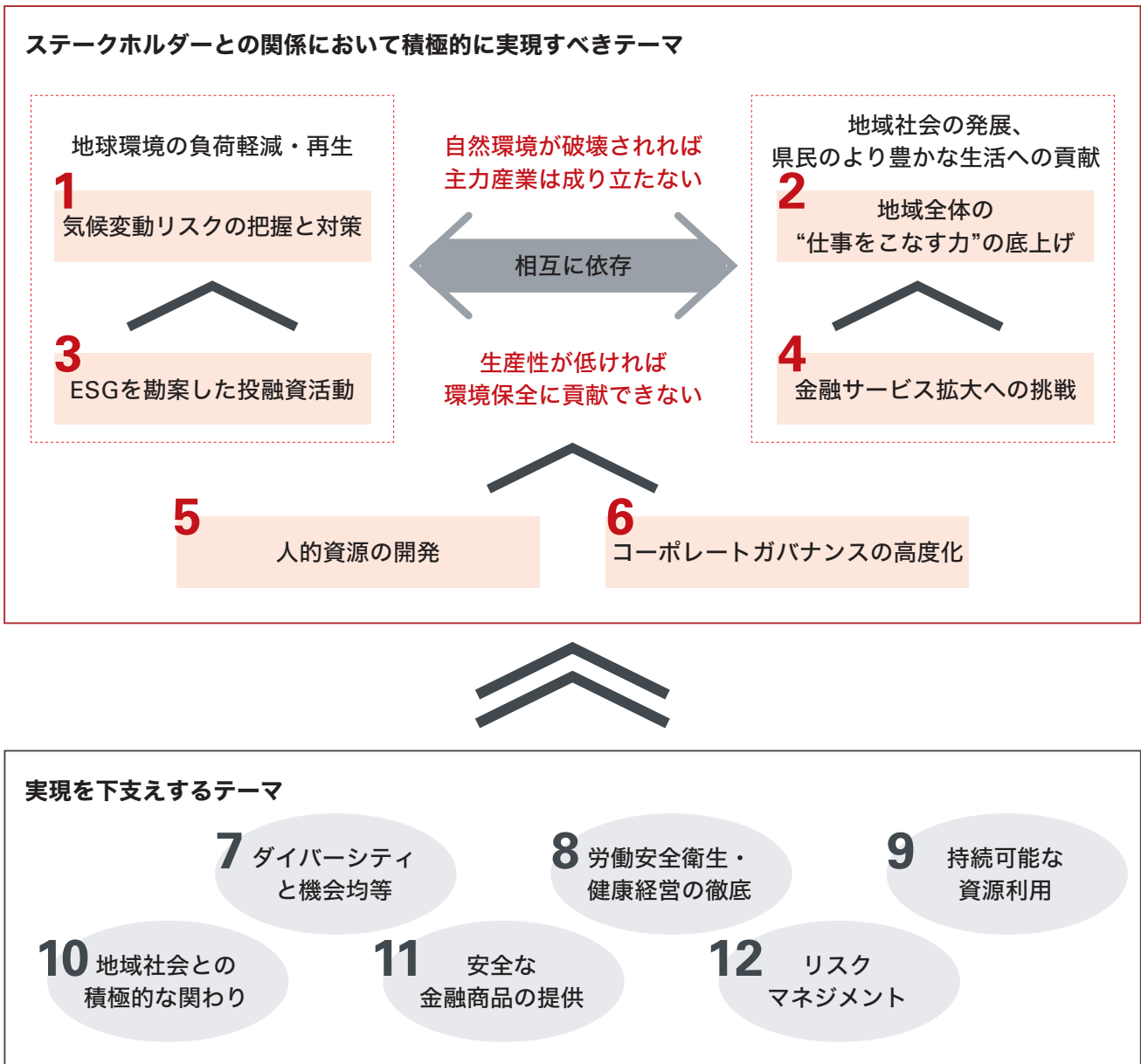
## 主なマテリアリティの関係性

“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是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、これまでになかった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、様々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を勧奨した投融資

活動」「金融サービス拡大の挑戦」「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。



# マテリアリティ実現のための取り組み

## ■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

● 自行に直接及ぶリスク・機会を赤色表記

● それ以外（他者に影響を及ぼすも、結果として自行に跳ね返ってくるリスク・機会）を黒色表記

マテリアリティ	環境認識	リスク	機会
気候変動 リスクの 把握と対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温暖化による台風被害の甚大化、森林・生物多様性への脅威</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 風水被害による与信リスク（法人・個人）の拡大</li> <li>● 風水被害による顧客経営基盤の損失リスク</li> <li>● 投資家からの投資資金撤退（ダイベストメント）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境をテーマとした新たな収益機会発掘</li> <li>● 地域社会の環境意識醸成</li> </ul>
地域全体の ”仕事をこなす力” を底上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低所得・高離職率・貧困など県内固有の社会的課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域全体の生産性低下による低賃金、低税収を要因とした低所得社会への移行</li> <li>● 経営基盤毀損による与信リスクの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地元経営者からの信用向上</li> <li>● 地域経済の商品・サービスの付加価値向上・生産性向上</li> <li>● 地域経済の経営基盤安定、健全な経済発展へ貢献</li> </ul>
金融サービス 拡大への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 県内事業者成長の機会損失</li> <li>● 伝統的金融（預金・融資・決済）機能の競争激化</li> <li>● 高度金融サービス（エクイティファイナンス、PFI等）の総合力向上の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 県内顧客の流出リスク</li> <li>● 県内資産の流出リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度金融サービスを自前で提供</li> <li>● 沖縄県の循環型経済の形成</li> </ul>
人的資源の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子化による人材の減少</li> <li>● 人的資本に関する社会的関心の高まり</li> <li>● デジタル化の進展と顧客行動の変容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能動的な役職員の減少</li> <li>● 地域社会への貢献度の低下</li> <li>● 変化に対応する組織力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度専門性の習得によるサービスの高度化</li> <li>● 顧客のデジタルニーズの取り込み</li> </ul>
コーポレート ガバナンスの 高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本市場からの高度化要請</li> <li>● ステークホルダー資本主義の台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会・取引先からの信用失墜</li> <li>● 行員エンゲージメントの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続・安定かつ挑戦的な銀行経営</li> <li>● 優秀人材の惹きつけ・引き止め</li> </ul>
ESGを勘案した 投融資活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各ステークホルダーのESGに係る関心の高まり</li> <li>● 企業行動が地域社会・取引先に及ぼす影響の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会・取引先との取引中止</li> <li>● 県内観光資源の棄損</li> <li>● 社会的課題の助長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG関連の新たなビジネス機会の創出</li> <li>● 県内自然資源の価値向上</li> </ul>

■ 実現を下支えするテーマ

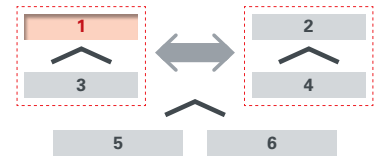
- 自行に直接及ぶリスク・機会を赤色表記
- それ以外（他者に影響を及ぼすも、結果として自行に跳ね返ってくるリスク・機会）を黒色表記

マテリアリティ	環境認識	リスク	機会
地域社会との積極的な関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域経済安定・復興の担い手としての地銀が果たす役割への期待</li> <li>● 沖縄固有の環境（台風・海洋保全）や社会（貧困・離婚率等）の課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会へ配慮した行動、活動が不十分な場合、顧客エンゲージメント低下</li> <li>● 社会課題看過による地域社会の希薄化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな金融ビジネスの発掘による収益確保</li> <li>● 地域社会からの信頼向上</li> <li>● 新たな沖縄県の価値の発見</li> <li>● 地域資源の価値維持・向上</li> </ul>
安全な金融商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会全体の金融リテラシー向上の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進的金融サービス提供機会の欠如</li> <li>● 投資（資産形成）の機会損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ユーザーエクスペリエンスの高まり、若年層の利用拡大、高度なコンサルサービス提供機会の拡大</li> <li>● 資産形成による社会的課題（老後問題）の軽減</li> </ul>
労働安全衛生・健康経営の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍でのコミュニケーション不足（組織に対する不信感助長）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行員エンゲージメントの低下</li> <li>● 金融サービスの正確性・安定性にも支障</li> <li>● 銀行の生産性低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行員のエンゲージメント向上</li> <li>● 銀行の生産性・地域からの信頼向上</li> </ul>
ダイバーシティと機会均等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子高齢化による人手不足</li> <li>● 貧困・高い離職率・シングルマザーを生み出す環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性・シニアの能力を発揮できず、人材育成等への影響</li> <li>● 人材の多様化に変化できない企業としてステークホルダーからの除外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルカンパニーとして優秀な人材の確保</li> <li>● 多様性によりイノベーションが生まれやすい環境の創出</li> </ul>
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型コロナ対策（経営改善）</li> <li>● 気候変動リスク、地政学的リスクの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク顕在化による銀行収益圧迫</li> <li>● 自己資本棄損（健全なリスクテイクに支障）</li> <li>● 投資対象除外リスク（株価低迷）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全で安定的な銀行経営</li> <li>● リスク許容度に応じた攻めの事業展開</li> <li>● 良質な投資家からの資金獲得</li> </ul>
持続可能な資源利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サーキュラーエコノミー転換期</li> <li>● 地理的な制約（本土からの距離）</li> <li>● 島嶼県特有の土地・自然資本の制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 観光資源の棄損による県経済への打撃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の潜在的ポテンシャル（人的・知的・自然・社会）の発揮</li> <li>● 地域資源の付加価値向上</li> </ul>



# マテリアリティ実現のための取り組み

## 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）」<sup>※</sup>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企業

に及ぼすリスク、機会を分析し、短期、長期の期間ごとに、当行経営への影響を経営に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》

取締役会および常務会の監督の下、頭取を委員長とするサステナビリティ委員会において、気候変動に関する議論を行っています。委員会での議論内容は、定期的に取り締役員会および常務会に報告しています。

また、現状の取り組み状況は、関係部署により構成されるサステナビリティ小委員会でも月1回議論し、サステナビリティ委員会に諮問しています。

サステナビリティ推進体制の詳細は20ページをご覧ください。

#### 《戦略》

気候変動への対応は当行にとって非常に重要なテーマであると認識し、マテリアリティの一つに「気候変動リスクの把握と対策」を設定しました。

また、環境関連商品などの環境問題に対する新たなサービスの提供や当行内のエネルギー削減に取り組んでいます。

取り組みの詳細は29ページをご覧ください。

#### 《リスク管理》

気候変動に関する物理的リスクと移行リスクについて、シナリオ分析を実施しました。

あわせて、移行リスク関連資産の割合を算出しました。

これらの気候関連リスクを含む各種リスクを適切に管理するため、取締役会の定めた「融資運用方針」や「信用リスク管理方針」に基づく債務者の支援スキームを策定しています。

気候変動リスクは、銀行経営全般に影響を及ぼす可能性があり、そのリスクが顕在化した場合、信用リスク、市場関連リスク、オペレーションリスクといった各リスク・カテゴリーに波及するという特徴を持っています。当行取締役会は、気候関連リスクのこのような特徴を踏まえ、「信用リスク管理方針」に基づき適切なリスク管理態勢を整備しています。

また、気候変動に関連する物理的リスクや移行リスクに関する定性的および定量的な分析結果を踏まえ、当行取引先の事業活動に及ぼす信用リスクや当行拠点にかかるオペレーションリスクを中心に総合的な管理を実施していきます。

■ 気候変動に関するシナリオ分析

物理的リスク	
<p><b>①物理的リスク</b></p> <p>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。</p> <p>当行では物理的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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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℃シナリオ・4℃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年までの物理リスクの分析を行いました。</p>	
シナリオ	IPCCのRCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）およびRCP8.5シナリオ（4℃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
リスク量	与信関係費用における追加信用コスト：約4億円 支店における設備等への被害額（累積）：約5億円～約11億円

移行リスク	
<p><b>②移行リスク</b></p> <p>脱炭素社会への移行により、当行の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。</p> <p>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。</p> <p>TCFD提言が推奨するセクター等を対象に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「電気・ガス・水道」セクターおよび「飲食・宿泊」セクターを特定しました。</p> <p>「電気・ガス・水道」セクターは、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ること、「飲食・宿泊」セクターは、航空機での移動制限、それに伴う観光客数の減少などを想定しました。</p>	
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の持続可能な開発シナリオ情報
分析対象	「電気・ガス・水道」セクター、および「飲食・宿泊」セクター
分析期間	2050年まで
リスク量	与信関係費用の増加分：最大で約51億円

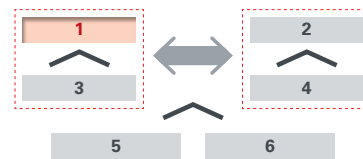
■ 移行リスク関連資産割合（基準日：2022年3月末）

①全体の融資量に占める炭素関連資産割合（「電力・ガス・水道」セクター）	当行の融資量残高に占める炭素関連資産の割合 約0.3%
②全体の融資量に占める移行リスク関連融資割合（「電力・ガス・水道」および「宿泊業」・「飲食業」セクター）	当行の融資量残高に占める移行リスク関連融資割合 約3.5%

# マテリアリティ実現のための取り組み

## 《指標と目標》

GHG（温室効果ガス）排出量の算出と削減に取り組んでいます。



## Scope 1・2のGHG排出量

### ①Scope1・2GHG排出量

温暖化をめぐる世界的な動向では2016年にパリ協定が発効され、世界共通の長期目標として、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く抑え、1.5℃までに制限する努力を追求すること等が掲げられました。

政府はそれを受け、「地球温暖化対策計画」が策定され、2030年度の中期目標として、温室効果ガスの排出を2013年度比26%削減するとともに、2050年までに80%の温室効果ガスの排出削減を目指すとの目標が掲げられました。その後、2020年10月には「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、2021年4月には2030年度46%削減目標を表明したうえ、2021年10月に新たな削減目標を踏まえる形で「地球温暖化対策計画」が改定されています。

当行では積極的に営業店照明のLED化や老朽化空調機を効率化空調機へ更新したこと、ランチ イン ブランチ

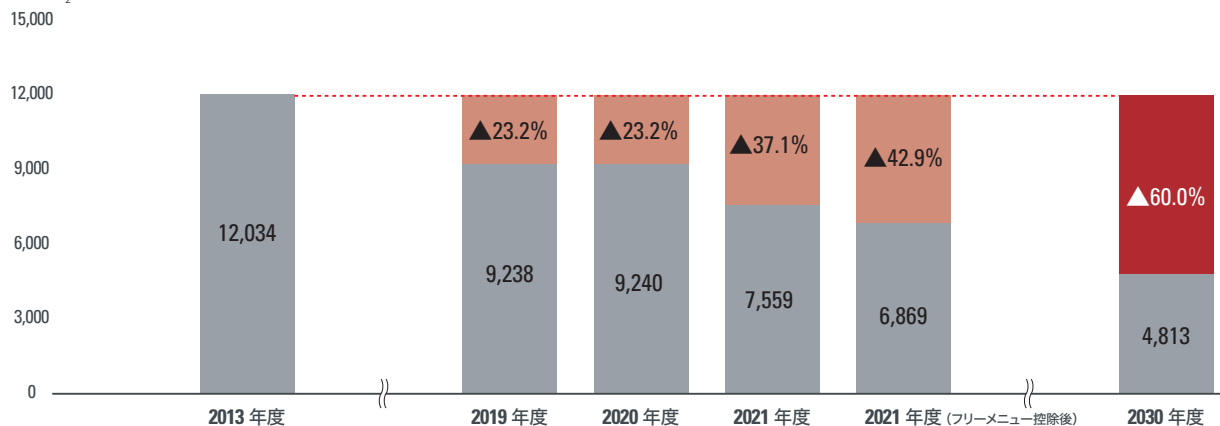
(店舗内店舗)等の施策を展開したことにより、Scope1・2の2021年度CO<sub>2</sub>排出量は2013年度比約37.1%削減となりました。また、2021年11月に導入した沖縄電力が提供する非化石証書を用いた再生可能エネルギー由来の電力「うちな-CO<sub>2</sub>フリーメニュー」を控除した場合には2013年度比約42.9%削減となりました。

### ②削減目標

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

(注) Scope1とは、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)をいい、Scope2とは、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出をいいます。

(単位：t-CO<sub>2</sub>)



## Scope 3のGHG排出量

### ①Scope3 GHG排出量

全国と沖縄県の部門別二酸化炭素排出量(2018(平成30)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特徴から、産業部門が全国では35%を占めているのに対し、沖縄県では12%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45%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。

よって当行では、Scope3のカテゴリ15「投融資の運用に関連する排出量」を算出するにあたり、民生部門である「住宅ローン」や「アパートローン等」の個人向け貸し出しに絞り、PCAF<sup>※1</sup>基準の計算方法を基に住宅1棟あたり

のCO<sub>2</sub>排出量を各二酸化炭素排出係数を用い、みなし測定し算出しました。

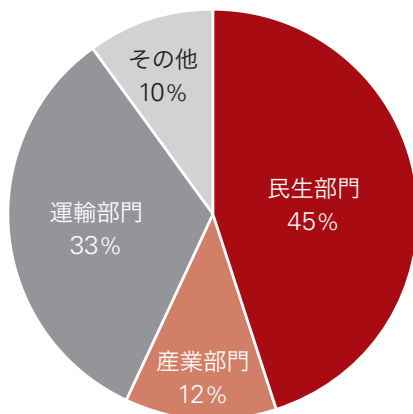
今後は、当行においてネットゼロエネルギーハウス(ZEH)、ネットゼロエネルギービルディング(ZEB)や建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)に合致する建築物向けの融資推進施策を展開し、沖縄県全体のGHG排出量削減に積極的に取り組みます。

### ②削減目標

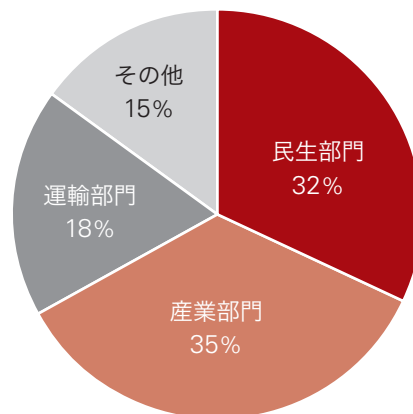
カテゴリ15「投融資」におけるGHG排出量は、金融機関において重要であると認識しています。この計測および削減に向けた目標設定はチャレンジングな課題と考えており、引き続きサステナビリティ委員会で検討や議論を深めたいと削減目標を開示していきます。

(注) Scope3とは、Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)をいいます。

■ 沖縄県の排出構成 (2018年度)



■ 全国の排出構成 (2018年度)



資料：国立環境研究所 温室効果ガスインベントリオフィス

### ■ Scope3カテゴリ15「投融資」<sup>※2</sup>

	2013年度	2020年度	増減
GHG排出量 <sup>※3</sup> (単位：t-CO <sub>2</sub> )	155,634	194,842	125.1%
住宅ローン・アパートローン融資量末残 (単位：億円)	6,507	8,272	127.1%

※1「PCAF」…世界各国の金融機関が加盟する国際的なイニシアティブで、投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する手法を開発しています。

※2 Scope3カテゴリ15「投融資」…算出セクターは当行融資の約60%を占める住宅ローン・アパートローンを対象としています。

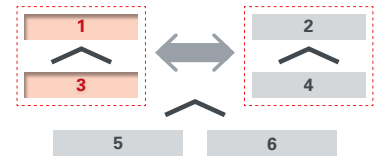
※3 GHG排出量は…PCAFの排出計算基準「財務指標に基づく推定排出量」に準じ、住宅1棟あたりのCO<sub>2</sub>排出量を各二酸化炭素排出係数を用い、みなし測定しています。



# マテリアリティ実現のための取り組み

## 気候変動リスクの把握と対策

ESG投融资活動により社会課題解決を後押しし、気候変動リスクの把握と対策を行うことで、地球環境の負担軽減と再生に貢献



## 現状と課題認識

沖縄県の二酸化炭素排出量の特徴は、民生部門（民生家庭部門、民生業務部門）の占める割合の高さです。民生部門でのエネルギー消費への対策は、一定の二酸化炭素排出量の抑制が期待できると考えています。

当行の貸出金使途別残高割合では、約6割を貸家業等および住宅ローン残高割合が占めています。住宅・建築物が与え

る環境への影響に対して、融資元としてその責任の一端を担うとともに、住宅ローン等の融資商品を販売する金融機能を生かした商品により、お客さまの気候変動課題解決の支援に取り組みます。

あわせて、当行社屋におけるエネルギー削減などの環境負荷の軽減に取り組みます。

## 琉球銀行の取り組み

### 環境関連商品の提供

金利優遇などのインセンティブを付加した商品で、お客さまのニーズと社会課題の解決に取り組んでいます。

- 法人のお客さま向けローンとして、「りゅうぎん ECO POWER」を取り扱っています。（2021年10月開始）事業所の屋根などへの太陽光設備、LED設備やエコ車両など

※1「ZEH」（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）…「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がゼロとすることを目指した住宅」

※2「BELS」…新築・既存の建築物において、省エネ性能を第三者評価機関が評価し認定する制度

の気候変動対策に資する設備資金（事業資金）を必要としている法人に対する金利優遇制度を設けています。

- 個人のお客さまが住宅ローン・アパートローンをご利用の際、環境に配慮した住宅である「ZEH」※1や「BELS」※2の認定を受けている場合には、金利優遇制度の対象としています。（2021年10月開始）

## 様々な企業との連携：ESG金融・SDGsの推進

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CO<sub>2</sub>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みます。

お客さまが抱える課題に対応し、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完しお客さまへの最善なソリューションを提供します。



## 様々な企業との連携：「ZEH」普及に向けた連携体制（アライアンス）の構築

2021年10月に閣議決定された「第6次エネルギー基本計画」では、2030年度以降新築される住宅・建築物について、ZEH・ZEB基準の水準の省エネルギー性能の確保を旨とされており、「ZEH」への注目はますます高まっています。当行が主体となって連携体制（アライアンス）を構築することで、建築業者などによる「ZEH」の技術・ノウハウの獲得を支援し、県内業者を中心としたZEHビルダー<sup>※</sup>とお客さまのニーズを結ぶことで、沖縄県内での「ZEH」普及と沖縄経済の成長を目指します。

※ ZEHビルダー…自社が受注する住宅のうちZEH（Nearly ZEHを含む）が占める割合を2020年度（令和2年度）までに50%以上とする事業目標（以下「ZEH普及目標」という）掲げるハウスメーカー、工務店、建築設計事務所、リフォーム業者、建売住宅販売者等



## 当行内のエネルギー削減推進

本部支店では、沖縄県の金融機関初となる「Nearly ZEB」<sup>※</sup>の認定を受けており、2020年度の年間エネルギー消費量でも、基準建物に対して75.5%削減し、「Nearly ZEB」に該当する店舗であることを検証できました。

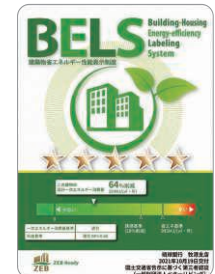
牧港支店でも「ZEB Ready」の認定を受けたほか、2025年竣工予定の新本店ビルでも、省エネルギーや省資源化による環境に配慮し、エネルギー消費量を大幅に抑えた建物として、「ZEB Oriented」<sup>※</sup>の認定を受けています。

### 「Nearly ZEB」を実現した本部支店での具体的な取り組み

1. 放射式冷房システムおよび全熱交換機の導入による空調負荷の低減
2. LED照明や人感センサーなどによる消費エネルギーの削減
3. デマンド監視装置による契約電力の制御
4. 太陽光発電設備（20kw）の導入



新本店ビル



※ 「Nearly ZEB」「ZEB Oriented」…「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、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

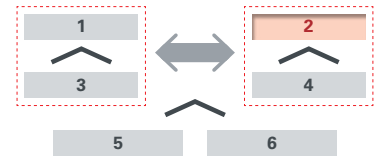
## 関連マテリアリティ：ESGを勘案した投融資活動

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"> <li>● 「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</li> <li>● 「りゅうぎん ECO POWER」による金利優遇</li> </ul>
個人のお客さま向け商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 「ZEH」や「BELS」認定による住宅ローン・アパートローンの金利優遇</li> </ul>
投資活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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債に投資</li> <li>● 当行を含む沖縄県内企業26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・出資し、コロナ化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</li> </ul>

# マテリアリティ実現のための取り組み

金融のプロフェッショナルによる金融サービスを通じて、地域全体の”仕事をこなす力”を底上げし、地域社会の発展と県民のより豊かな生活に貢献します。



## 地域全体の”仕事をこなす力”を底上げ

### 現状と課題認識

沖縄県は米国統治下で基地への依存や輸入に依存する経済構造が構成され、本土復帰後には本土との格差は正や経済の自立化のための諸施策が進められてきました。長年の課題である失業率は改善しつつあるものの、依然として一人当たりの県民所得は低く、継続的な改善が求められています。各社の経営課題を深く掘り下げ、経営者の皆さまとともにその解決に取り組むことで、企業を中心とした地域全体の”仕事をこなす力”を底上げすることが、改善の道筋となります。

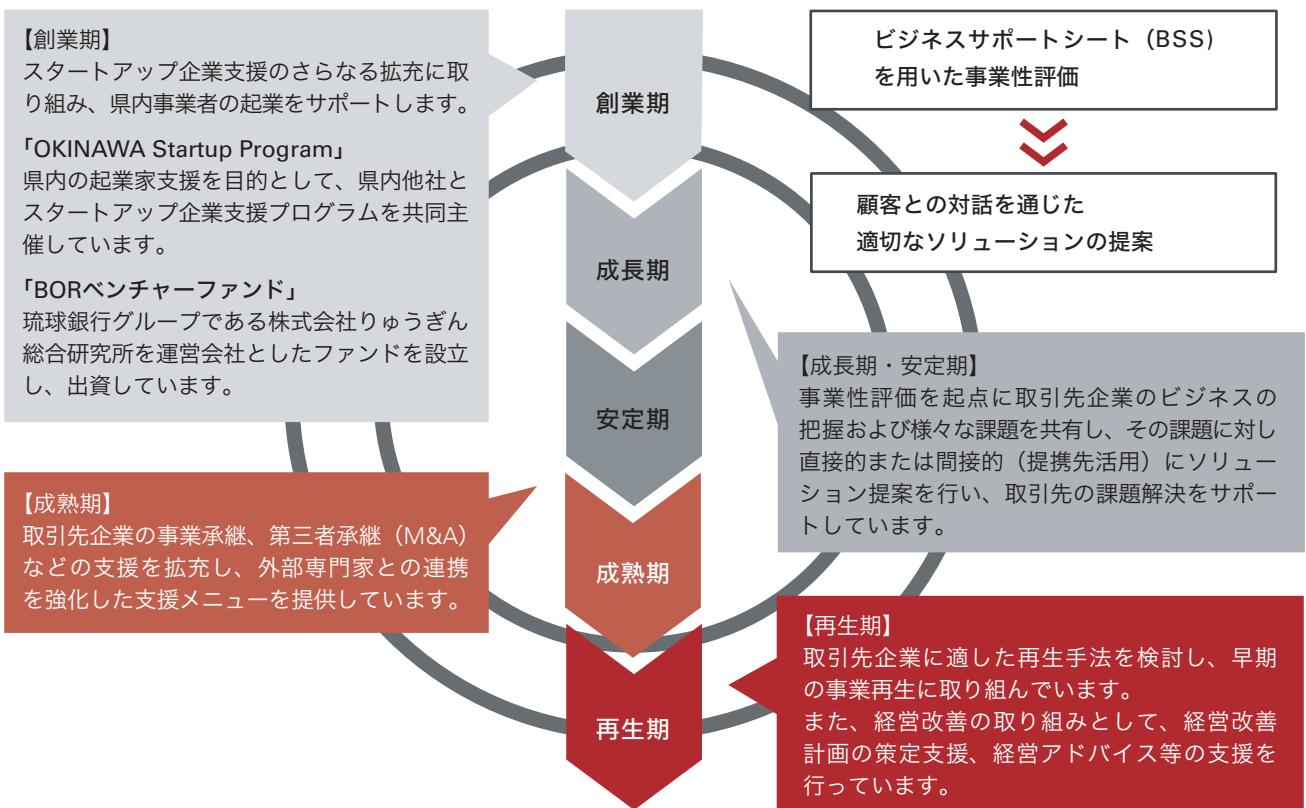
当行は、地域金融機関の使命を、お客さまへの円滑な資金供給など金融仲介機能の発揮と金融サービスの提供を通じて地域経済の発展に貢献していくことにあると考えています。中小企業への経営支援の実績と外部機関等との連携を活かし、経営課題に応じたソリューションを提供することで、地域全体の”仕事をこなす力”を底上げし、地域の活性化・発展に貢献してきます。

### 琉球銀行の取り組み

#### 事業サイクルに応じた適切なソリューションの提供

事業性評価を起点に、事業の将来を見据えた提案を行い、中小企業の経営を支援しています。

経営に必要な知識などの人材育成を含めて経営をサポートし、経営者に寄り添い、企業に伴走して企業経営の向上に取り組んでいます。



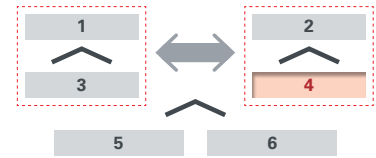
## 金融サービス拡大への挑戦

### 現状と課題認識

地域の“仕事をこなす力”の底上げのため、また、沖縄県固有の社会的課題を解決していくため、法人・個人いずれのお客さまに対しても、これまで県内金融機関を通じて受けられなかったような金融サービスを拡充する必要があると考えています。サービス拡充のためには、顧客ニーズを的

確に把握することが不可欠です。

お客さまのニーズを踏まえた金融サービスを提供し、沖縄県の事業者や県民をサポートすることで、沖縄経済の活性化に貢献します。

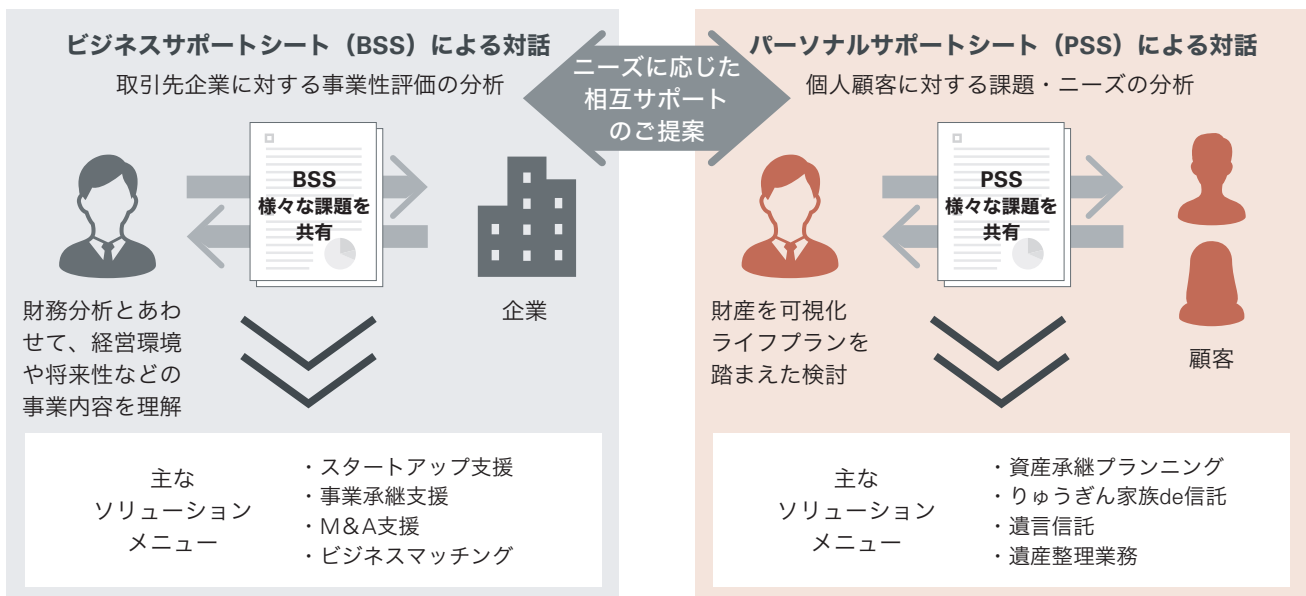


### 琉球銀行の取り組み

#### コンサルティングサービスの高度化

顧客への適切なソリューションの提案のため、コンサルティングサービスの高度化に取り組んでいます。

当行では、独自の評価資料を用いた顧客診断に基づき、深度ある対話を行い、顧客ニーズに即した適切なソリューションを提案しています。



#### BSS (ビジネスサポートシート)

会社概要、財務情報、同業種比較、ロカベン（経産省提供）、ビジネスモデルなど、約8ページから規模に応じて最大約30ページで構成する対話ツールです。

企業情報や役員・株主構成の他、売上高や利益、株主資本が一覧可能。また、事業承継を想定している場合の後継者情報など、対話を通じて得た情報が記載されています。

対話を通じて共有した課題に対して、りゅうぎんができるソリューションメニューを提案。メニューには、事業承継やM&Aなどに係るコンサルティング、提携先とお客さまをつなぐビジネスマッチングなど様々なサービスを準備しています。





# マテリアリティ実現のための取り組み

## 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

に向けて、大きく分けて下記2点に取り組んでいます。

### 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。

現在では、県内主要7社を加えて共同で開催を行っています。

### ■ OKINAWA Startup Program写真



### ■ 直近3年間の応募者数および内訳

	2019年	2020年	2021年
県内	24件	39件	34件
県外	10件	12件	7件
海外	1件	3件	7件
合計	35件	54件	48件

### ②BORベンチャーファンド

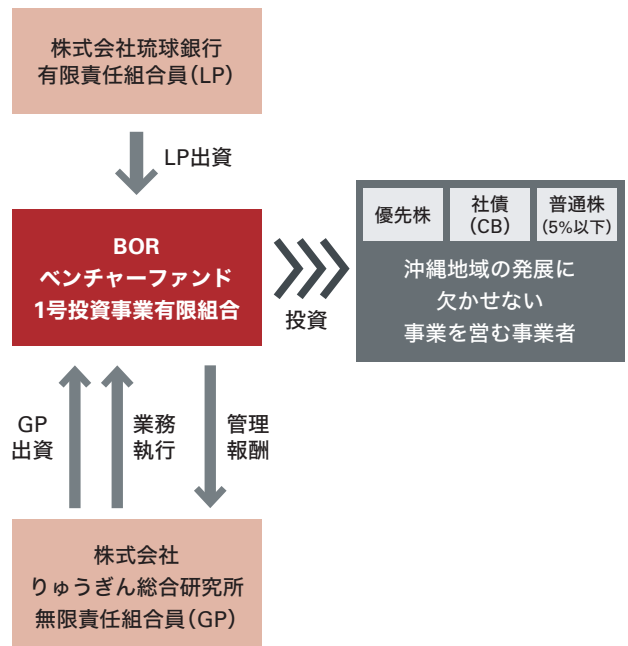
りゅうぎんグループである株式会社りゅうぎん総合研究所を運営会社（無限責任組員：GP）とする、「BORベンチャーファンド1号投資事業有限責任組合（名称：BORベンチャーファンド）」を設立。本ファンドは、成長・拡大が見

込める企業に対して出資を行い、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まいります。

### ■ ファンド概要

名称	BORベンチャーファンド 1号投資事業有限責任組合
ファンド総額	2億円
設立日	2018年2月20日
存続期間	2018年3月1日からの10年間
出資者	株式会社琉球銀行 株式会社りゅうぎん総合研究所
ファンド運営会社	株式会社りゅうぎん総合研究所
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	当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

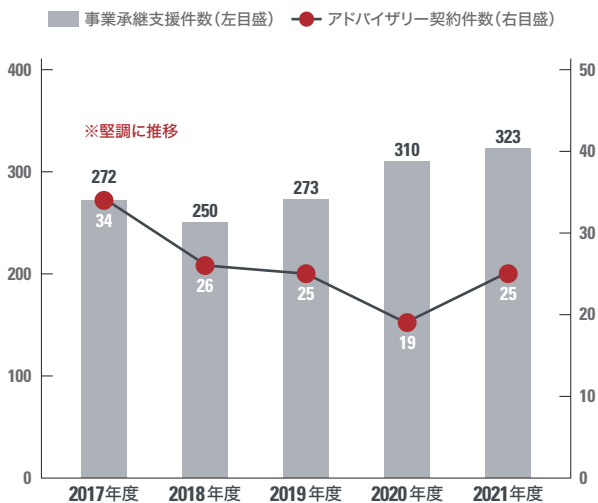


## 事業承継・M&A

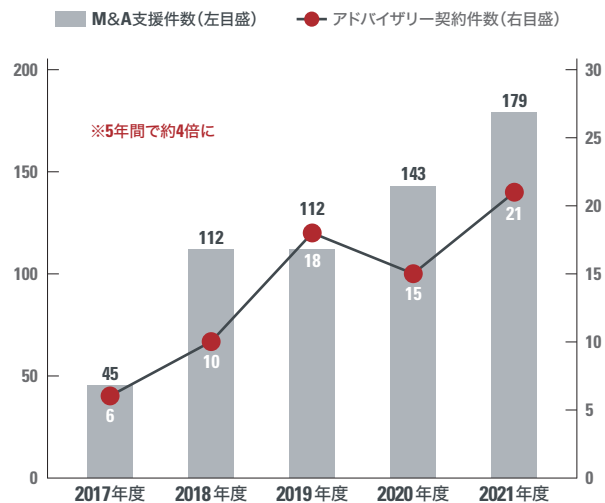
高齢化や後継者不足を背景に、事業承継・M&Aは地域経済の発展における課題の一つとして、年々重要性が増しております。琉球銀行では、お客さまの抱える様々な承継

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、ご支援件数は年々増加しております。

事業承継の支援件数とアドバイザー契約件数



M&Aの支援件数とアドバイザー契約件数



## 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・出資いたしました。

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いたします。

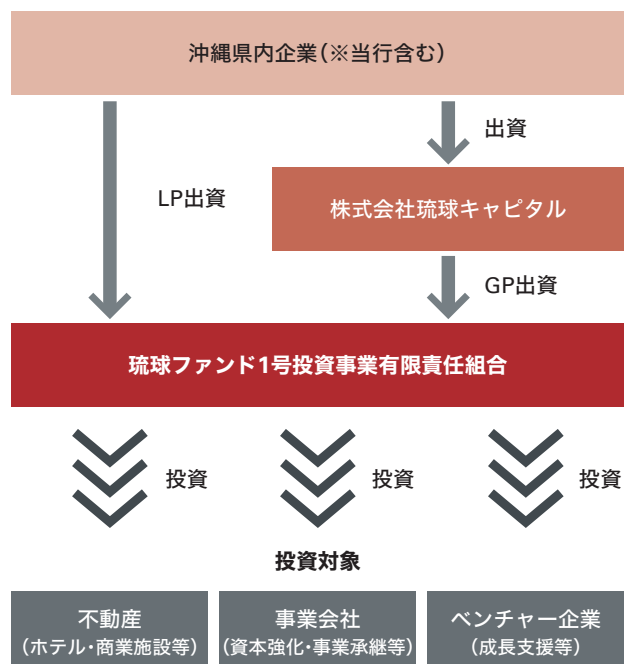
### ■ ファンド概要

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（※2022年9月末現在）

実行件数	金額
5件	約54.4億円

### ■ イメージ



# マテリアリティ実現のための取り組み

## 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。



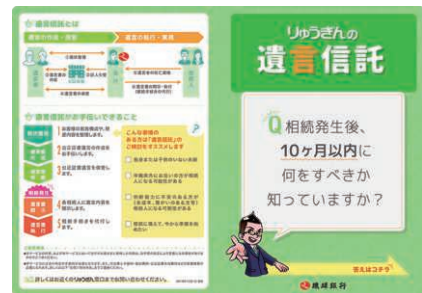
## りゅうぎん家族de信託

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。

## 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。



## のVoice

～お客さま本位の提案に向けて～



諸見支店 中園

### 常にお客さまのためになっているかという目線の徹底

—相続ビジネスの推進において意識していることはありますか？—

相続ビジネスに限ったことではありませんが、営業活動において常に意識していることは、支店長が大切にしている「お客さまのためになる提案かどうか？」という目線です。この目線をより精度の高いものにするために、業推委員会（諸見支店の独自会議で週次開催）にて、提案内容を色々な人の目線で検証しています。お客さま本位の提案をしっかりとすることが、ひいては実績にも着実に結びついていると感じています。



北中城支店 宮平

### DX時代にこそ価値がある相続ビジネス

—相続ビジネスを推進する中で、特に意識していることがあれば教えてください—

相続ビジネスだけではなく、前任者をはじめ本店として築いてきたお客さまとのリレーションを崩さず、次の担当に引き継ぐことも考えた深度化を心がけています。また、昨今のDXが加速するこの時代にこそ、お客さまのことを誰よりも親身に考え、人生のフィナーレという最大のライフイベントに対する想いを形にする相続ビジネスは「人」でしか提供できない温かみのあるサービスだと感じています。

## りゅうぎんSDGs応援サービスを用いた事業性評価

法人・個人事業主のSDGsの推進を支援し、地域社会の課題解決に取り組むため、2022年6月から取引先企業向け「りゅうぎんSDGs応援サービス」の取り扱いを開始しました。

お客さまとの対話を通じ、SDGsに関する取り組みの分析

を行い、SDGs宣言書の策定をサポートします。現在の取り組み状況を見える化し、課題解決のためのソリューションを一体でご提案することで、お客さまに伴走した支援をご提供します。

## デジタル化の推進

### 決済の多様化・高度化（地域活性化支援）

#### キャッシュレス事業の推進

キャッシュレス決済事業を推進し、沖縄県の「キャッシュレスアイランド」の実現に向けて取り組んでいます。

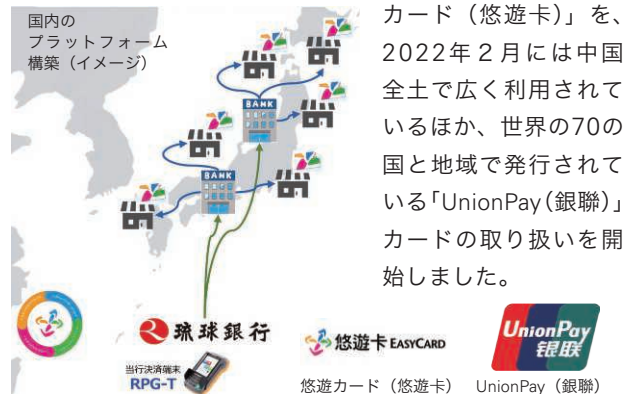
カード業務を営んできたりゅうぎんディーシーとOCS（オークス）を有する琉球銀行グループの強みを生かし、キャッシュレス加盟店契約を締結するアクワイアリング業務と、国際決済ブランドのカードを発行するイシューング業務の両方を行うことで、県民の利便性向上だけでなく、購買データを活用した加盟店への誘客・送客の実現や、国内外から訪れる観光客の決済ニーズにも応えることができ、経済効果による地域活性化の支援につながるものと考えています。

キャッシュレスで重要なことはお客さまと加盟店の利便性の高さです。当グループのキャッシュレス端末は32ブランドが利用可能と業界最多の水準であることに加えて、加盟店の負担が少ない決済ブランド拡張の仕組みとしたことで、2017年にキャッシュレス決済事業を開始してから5年で8,000店を超える加盟店を開拓しました。

#### 海外ブランドのプラットフォームへ

アジア圏における沖縄県の地理的および観光の優位性を活かし、海外決済ブランドを誘致するとともに、国内の金融機関と代理店提携を進め、当行によるプラットフォームの構築を進めています。

2020年8月には台湾国内で最大のシェアを誇る「悠遊カード（悠遊卡）」を、2022年2月には中国全土で広く利用されているほか、世界の70の国と地域で発行されている「UnionPay（銀聯）」カードの取り扱いを開始しました。



### 金融サービスへのアクセス向上

#### りゅうぎんアプリの提供

2021年9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。アプリを利用することで、銀行サービスをいつでも・どこでも受けることができるとともに、外部業者等と提携したサービス提供により、利便性の高い

サービスの提供に取り組んでいます。

2022年4月には琉球銀行間の振込、定期預金の預入・解約機能等を追加しました。

今後も順次、機能拡充・拡張を図ってまいります。

#### リモート相談窓口の運用

外為相談や相続相談などの専門性の高いご相談に対して、場所を限定せずに、常に質の高いサービスをすべてのお客さまに提供するため、「リモート相談窓口」専用ブースを設置しています。

2021年12月から安謝支店および商業団地支店で運用を開始し、順次、対象業務と取扱店舗の拡大を予定しています。

2022年度中には、外国為替送金／相続取引／住宅ローン相談業務等を対象に、外国為替送金店舗（10店舗）すべてで運用を開始する予定です。





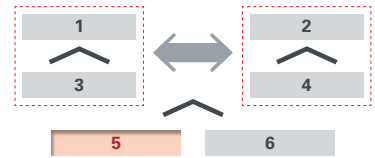
# マテリアリティ実現のための取り組み

## 人的資源の開発

### 現状と課題認識

金融サービスを拡大し、高度なコンサルティングを顧客に提供するためには、顧客に接する行員の人的資源の開発が不可欠です。

顧客のニーズにこた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の育成を目指し、行員一人ひとりが専門性を磨き続ける、成長し続ける環境を構築していきます。



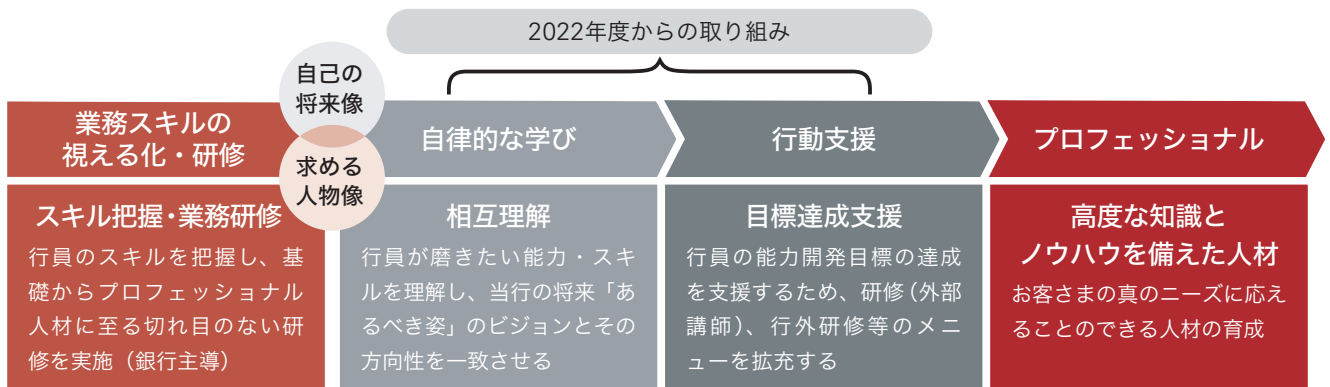
### 琉球銀行の取り組み

#### 人材育成の考え方

行員の自律性・自主性が発揮できるように、昇格基準としての知識要件は緩やかにし、高度な専門知識を習得する時間を確保できるように制度を改定しました。

また、行員一人ひとりが、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、自律的な取り組みを促進する制度「自己啓発計画書」を制定しました。

自律的な取り組みを促進するプログラム ・「求める知識基準」の改定 ・「自己啓発計画書」の制定 ・「自己啓発支援制度」の改定



#### タレントマネジメントの実施

年2回、営業店行員の業務スキル判定を実施しております（質問項目100問程度）。

個々人の業務スキルの可視化を行い、時系列でスキルアップ状況、行員自身の課題（強化ポイント）を把握すること

に活用しております。

また、収集したスキルデータは、研修実施部署と共有して研修カリキュラムの作成等に利用しており、個人別の効果的な育成に活用しております。

#### 全役職員が個性を活かし多様なプロフェッショナルとして活躍

お客さまと対話ができ、顧客理解から課題解決のために考動できる担当者

チームの力を最大限引き出し価値を提供する役席者

高い知見を基にお客さまの価値を創造するプロフェッショナル人材

#### 可視化情報の拡充・研修効果の検証・育成施策の高度化

ヒューマンスキル・コンセプトスキル

研修コンテンツの見直し・充実・体系化

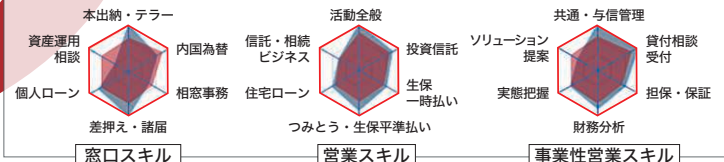
#### スキルの活用

一人ひとりのスキルに応じた研修

フィードバック面談・配置への活用

習熟度に基づく効果的なOJT

#### スキルの共有



**スキルの把握**  
業務スキルの見える化

## フルフラット化の浸透

個人のお客さまを対象としたリテールフィールドの発展のため、窓口行員のメイン業務は顧客とのコミュニケーションと定義し、2020年度から窓口行員が窓口業務と個人営業の両方を担う全員営業態勢（フルフラット化）を導入しました。

制度の導入のため、定型業務の削減や自動化などの業務効率化の促進やタブレット型セミセルフ端末の全店導入などの態勢整備と、行動基準や研修の充実などの窓口行員の人材育成を行ってきました。

現在、制度運用開始から3年が過ぎ、明らかとなってきた個人のスキルレベル向上や適正な人員配置などの課題と

改善策の検証を行う予定です。PDCAサイクルをふまえて制度浸透のための取り組みを行ってまいります。



## 新入行員研修

新入行員は、入行後1年間は営業店へ本配置せず、人事部付研修期間を1年間とし、「事業性フィールド」、「リテールフィールド」の2つの育成プランに基づき、均一化したプログラムの実施で集中的に育成しております。

主な研修プログラムとして、本部各部による業務知識研修、営業店・バックオフィスでの実習等による実務研修等、知識・実践の双方を網羅。

### ■ 研修スケジュール

2022年	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事業性フィールド	テラー・相窓			貸窓	担保評価	DBC 貸窓	預り資産		カード加盟店	法営研修	BSS 保全	
					住宅LC実習		事業性調書作成 自己査定			事業性調書作成 自己査定		
	コンプライアンス研修											
	本部業務研修											

2022年	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
リテールフィールド	端末・OTM			相窓			貸窓 内為 DBC		預り資産	外為 PSS		振り返り
						住宅LC(書記2) 僚店研修(書記1)		カード加盟店	僚店研修(書記2) 事務集中(書記1)			
	コンプライアンス研修											
	本部業務研修											

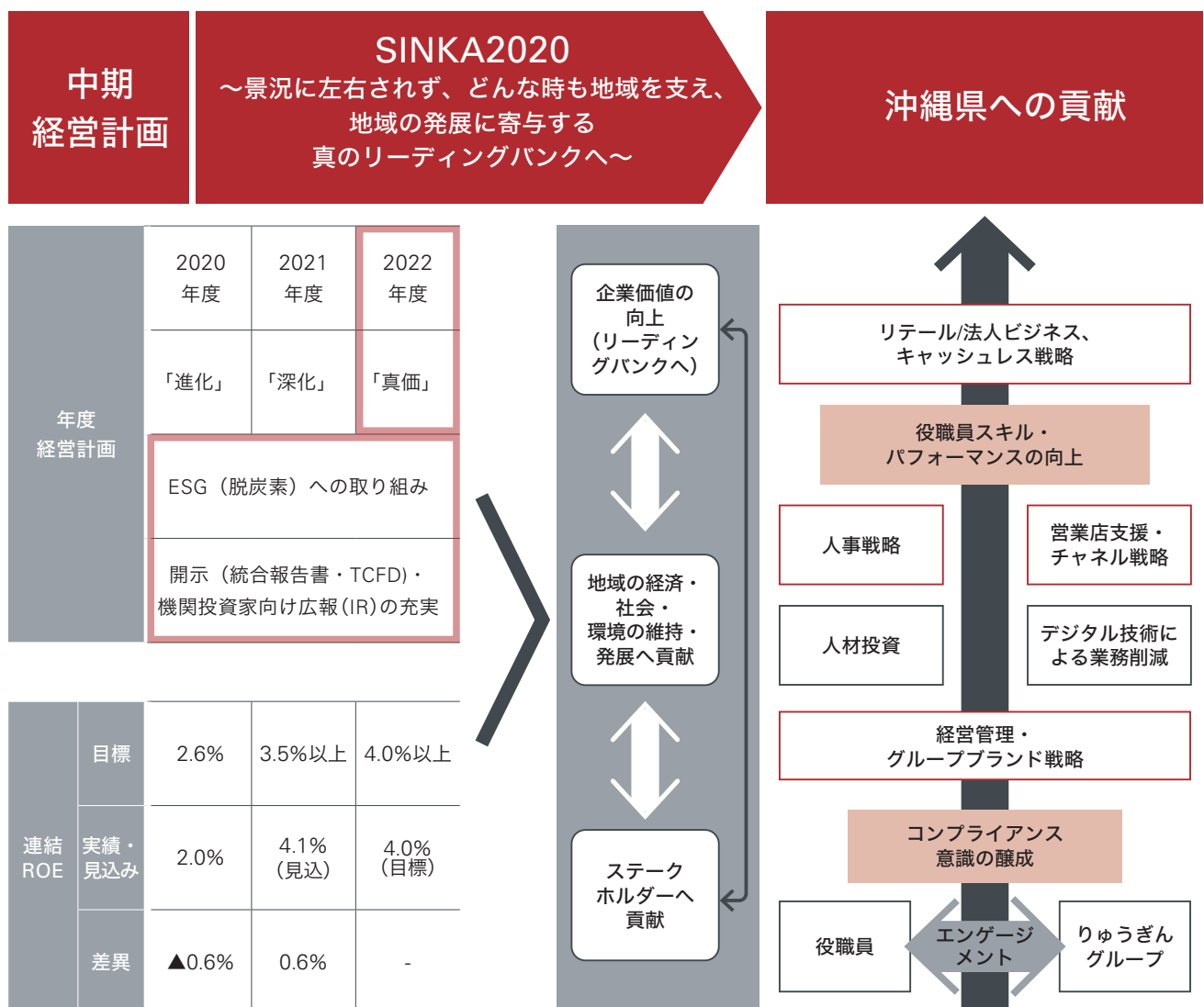
# 中期経営計画 「SINKA2020」

2022年度は、2020年より始まった中期経営計画「SINKA2020」の最終年度です。各戦略の残課題等を確認し、その戦略の方針と重要施策実現に向け注力するとともに次期中期経営計画につなげていく重要な年度となります。新型コロナウイルス拡大や地政学的リスクの深刻化、インフレ懸念が生じるなどこれまでにない厳しい環境ですが、今一度「SINKA2020」の真意を見据え、リーディングバンクとして、地域の発展を念頭に取り組んでいきます。

## ➤ SINKA2020が目指してきたこと

～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～を目指す姿に掲げ、2020年は「銀行本来のコア業務を“進化”」、2021年は

「銀行付随業務を“深化”」、そして2022年度は「“真”のリーディングバンクへ」と、一步一步確実に、地域のためより一層の“SINKA”を進めることを目指してきました。



## ▶ 目標項目の達成状況

2021年度終了時点において、コロナ禍における積極的な顧客支援による貸出利回りの想定以上の低下を踏まえ預貸金収支の目標を引き下げたことや、カードビジネス関連を中心とする役務取引等利益を上方修正したことにより、中期経営計画最終年度の顧客向けサービス利益目標（および連結当期純利益目標）を当初目標値より引き下げました。

修正計画値に対する2021年度の実績は、収益性（連結当期純利益、連結ROE）、健全性（単体自己資本比率）などの目標においてほぼ達成している状況です。

また、最終年度（2022年度）においては、その他目標も含めいずれの目標も達成を見込んでいます。

目標項目	設定目標		実績		2022年度目標	設定目標達成見込
	当初	見直し後	2020年度	2021年度		
連結当期純利益	70億円	55億円	25億円	55億円	55億円	○
連結ROE	5%以上	4%以上	2.0%	4.2%	4%	○
顧客向けサービス利益	70億円	55億円	38億円	51億円	48億円	○
単体自己資本比率	8.2%以上	8.5%以上	8.56%	8.68%	8.74%	○
単体コアOHR	75%以下	79%以下	81.4%	77.1%	78.4%	○
カード加盟店グループ総取扱額	880億円	880億円	572億円	667億円	880億円	○
事業性評価シートによるソリューション提案件数	3,500件	3,500件	4,150件	6,341件	1,700件	○

## ▶ “真”のリーディングバンクを目指し取り組むこと

最終年度（2022年度）は、“真価＝真のリーディングバンク”へと一層の取り組みを強化していく年度となります。ESGの世界的潮流や新型コロナウイルス感染拡大などの大きな環境変化を踏まえ、最終年度の重点課題を設定しました。

昨年度に発生した不祥事件を深く反省し、お客さまの信

頼を損ねるような事態を二度と起こすことのないよう“高い規範・コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。

さらに、デジタルを使った行内業務の効率化を進め、生み出されたリソースで人材投資を行い、「ESG」「地域経済再生」「デジタル化促進」に取り組めます。

### ■ 経営環境の変化と2022年度の重点課題

#### 中計策定時点の環境認識

- 観光や不動産市況の失速懸念
- 低金利の継続や異業種からの金融参入
- 人口動態の変化による顧客ニーズ・
- チャンネルの多様化
- AML/CFT、サイバーリスクの増大



#### コロナ禍などを踏まえた環境変化

- ESGの世界的潮流
- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う景気後退
- 金融環境の先行き不透明感
- 官民挙げたDXの進展
- AML/CFTに対する世界的な監視強化

### 2022年度に取り組むべき重点課題

- |                   |  |
|-------------------|--|
| ESGへの取り組み         | ▶ GHG排出量の削減、気候変動リスク把握、取引先のSDGs経営支援     |
| 地域経済再生への取り組み      | ▶ 事業再生・事業転換支援、長期借入一本化支援、PFI事業への参画      |
| デジタル技術の活用         | ▶ アプリ機能拡充、RPA、SAS等を活用した業務改革、ペーパーレス化    |
| プロフェッショナル人材の育成・確保 | ▶ スキルアップの仕組み確立、専門分野の人材                 |
| コンプライアンス・ガバナンスの強化 | ▶ 不祥事件再発防止、リスクマネジメントの高度化、FD、AMLの体制整備 他 |



# 中期経営計画「SINKA2020」

## 個別戦略の振り返りと最終年度の取り組み

最終年度の2022年度は、新たに「コンプライアンス」と「ESG」を追加し、個別戦略に取り組んでいきます。

個別戦略	中計ビジョン	2021年度までの振り返り／中計ビジョンの進捗状況		2022年度の取り組み	2023年度～
		2020年 進化	2021年 深化	2022年 真価	
コンプライアンス (2022年追加)				<ul style="list-style-type: none"> <li>実効性のあるコンプライアンス体制の確立</li> </ul>	
ESG (2022年追加)				<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的なESG開示</li> <li>地域脱炭素化への支援</li> <li>当行自身の脱炭素化の取り組み</li> </ul>	
営業店の 目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>融資事務の本部集中</li> <li>窓口をお客様とのコミュニケーションの場へ変革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブロック内での事務集中一部移行</li> <li>フルフラットの理念浸透</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リテールフィールドの一体運営</li> <li>徹底的な業務の効率化</li> <li>業務の本部集中化</li> </ul>	
チャンネル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自アプリの構築</li> <li>CRM高度化</li> <li>マーケットに応じた店舗・ATM再構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATM削減は目標どおり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通帳アプリ・モバイルアプリをファーストリリース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アプリとWeb申込の機能拡充</li> <li>データ連携によるマーケティングへの応用</li> </ul>	
リテールビジネス 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>対面・非対面の連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSSを用いた提案営業体制の定着</li> <li>WEB完結ローンの取扱拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>FDに基づいた営業の実践</li> <li>資産承継コンサルの拡大</li> </ul>	
法人ビジネス 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ一体での提案力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BSS起点の提案営業定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A・事業承継業務内製のパイロット案件開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対話力の深化とソリューションの内製化</li> <li>伴走型の経営改善・事業再生支援</li> </ul>	
キャッシュレス 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム構築</li> <li>キャッシュレスアイランド構想</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>加盟店(9,018店舗)、取扱高(667億円)</li> <li>台湾悠遊カードとの提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社との連携促進</li> <li>付随サービス拡大</li> </ul>	
グループブランド 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の事務効率化</li> <li>グループ間シナジーの極大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結子会社の経理事務集約完了</li> <li>リース事業との人材交流開始</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス強化(統括・コミュニケーション強化)</li> <li>脱炭素・ESGにおけるグループ連携</li> </ul>	
人事戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナル人材の育成</li> <li>多様な人材の活躍機会の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメントシステム稼働/ITスキル向上着手</li> <li>フレックス制度・インターバル制度の試行開始</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>自律的な学び、スキルに応じた育成</li> <li>働き続けたい職場の実現</li> </ul>	
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源ポートフォリオの高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物件費配分見直し</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の高度化</li> <li>デジタル活用による本部業務の効率化</li> </ul>	

さらなる成長のための新たなステージへ(次期中期経営計画)

# Topics

## — DXの取り組み —

デジタル技術を活用し、当行はもとより地元企業を含めた地域全体のDXを推進していくことで、より豊かな地域社会づくりに貢献していきます。

現在はお客さま向け・当行内のDX推進に注力していますが、今後は事業者向けのDX支援をはじめ、地域全体にその取り組みを還元していきます。



### DX統一方針

2020年3月に策定した中期経営計画「SINKA2020」に基づき、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していきます。

### DX推進体制

総合企画部のDX専担者が中心となり、各部連携してDXを推進していきます。

主管部署	取り組み事項
総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXに関する調査/研究に基づく当行方針策定</li> <li>本部/営業店業務効率化の統括</li> </ul>
人事部	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX人材像の策定</li> <li>DX人材の確保/育成</li> </ul>
ペイメント事業部	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス関連事業推進</li> <li>顧客向けサービス拡充（アプリ、法人ポータル等）</li> </ul>
法人事業部	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客向けICTコンサルティング</li> </ul>
事務統括部	<ul style="list-style-type: none"> <li>Office 365、Teams等を活用した行内デジタル化推進</li> <li>本部/営業店業務効率化のシステム支援</li> </ul>

### 推進状況

～2021年度  
業務効率化への構造改革  
各種基盤構築

2022年度  
抜本的な業務改革  
お客さまの利便性・生産性向上支援

次期中計～

攻めの業務改革

①りゅうぎんアプリの提供 金融サービスを安心・簡単・便利にご利用できるアプリをお客さまに提供し、お客さまの利便性向上を図る。	KPI① アプリ利用者累計 100,000ユーザー 獲得
②リモート相談窓口の導入 完全予約制による待ち時間軽減や、本部の専門スタッフによる対応により、お客さまの満足度向上を図る。	KPI② リモート相談窓口 10店舗導入
③各種納付書へのバーコード・QRコード読み取り機能の導入 窓口の業務効率化により、営業店窓口の待ち時間短縮化を図る。	KPI③ バーコード・QR付 納付書処理枚数 660,000枚/年

高い  
ITリテラシー

One to One  
マーケティングへ

各種取引の  
非対面化

守りの業務改革

○行内情報共有ポータルを  
Office 365へ移行

すべての業務デバイス（PC・iPad・iPhone）でワークフローと情報共有ツールが利用可能となり、効率的な業務遂行やコミュニケーションが可能な環境を構築。

④ITツールによる業務効率化 ITツールを活用した業務効率化により行員の生産性向上を図る。	KPI④ 本部業務効率化 ▲16,800時間
⑤決裁プロセスの迅速化 行内手続きのペーパーレス化・印鑑シスの推進を実施することで、最終決裁までのプロセスの迅速化を図る。	KPI⑤ 電子ワークフロー 申請数 50,000件/年
⑥行員のITスキル向上 情報を正しく使う能力やITを操作する能力等を高めるため、行員のスキル向上を支援する。	KPI⑥ ITパスポート （上位資格含む） 250名取得

新規事業の創出

キャッシュレス  
アイランドへ

リアルとデジタルを融合したサービスへ

# 琉球銀行の収益の特徴

## 損益の状況

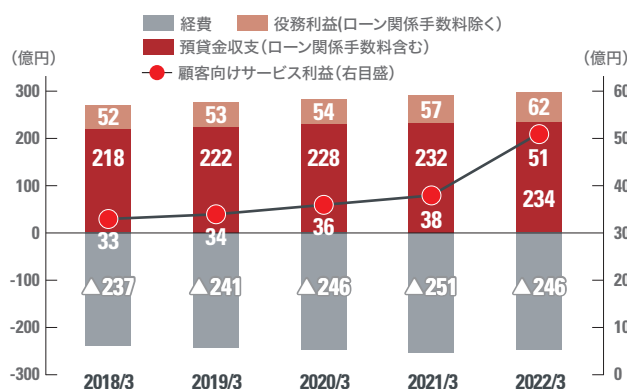
当行の損益は、主に顧客向けサービス利益と市場部門における運用損益で構成されています。

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。

2022年3月期決算では、役務利益が増加した一方経費が減少したことで、顧客向けサービス利益は増加しました。

また、住宅ローン手数料、預かり資産手数料およびカードビジネス手数料が役務利益の増加を牽引しました。

### 顧客向けサービス利益の推移



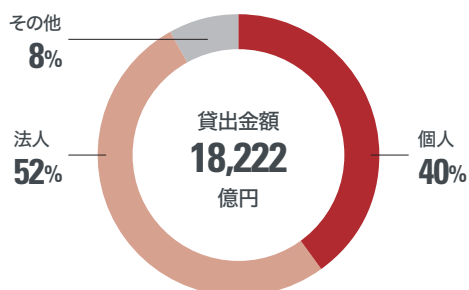
※ 顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費  
 ※ 預貸金収支のうち、預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース

## 預貸金収支の状況

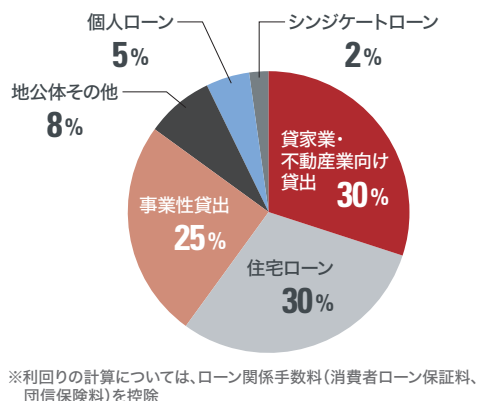
当行の貸出金は2022年3月末時点で約18,222億円となりました。当行は個人および法人に多く貸し出しており、貸出金残高では法人が5割強、個人が4割弱を占めています。貸出金使途別残高では、貸家業・不動産向け貸出しが30%、住宅ローンが30%、事業性貸出が25%を占めています。

2022年3月期は、個人ローンや住宅ローン等は堅調に推移していますが、事業先の資金需要低下等により事業性貸出の残高は減少しました。

### 貸出金貸先別残高割合



### 貸出金使途別残高割合



当行の預金残高は2022年3月末時点で約26,095億円であり、個人の割合が6割以上となっています。

新型コロナウイルス感染症に関連する補助金や資金繰り

支援等の歩留まりが主要要因で、預金残高は増加傾向にあります。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。

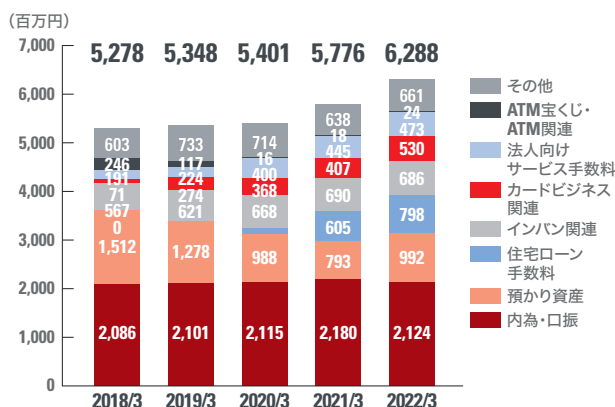
## 役務利益の状況

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、主に住宅ローン手数料、カードビジネス関連や預かり資産等の利益が増加しています。

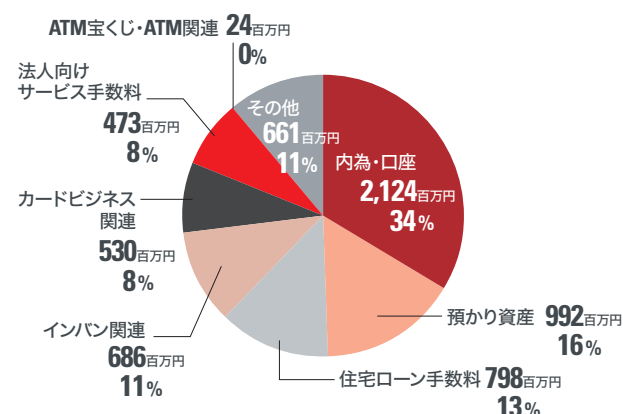
### ■ 役務利益の推移と概要

(団信保険料、ローン関係手数料除く)



### ■ 役務利益の割合

(団信保険料、ローン関係手数料を除く)



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、お客さま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。

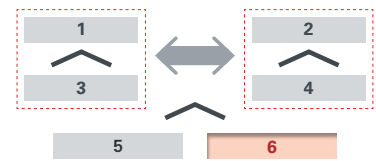


## 基本的な考え方

当行は、経営理念の実現に向けて、株主をはじめお客さま・従業員・地域社会等のステークホルダーに配慮しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを構築し、当行の持続的な成長と企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

なお、コーポレート・ガバナンスの充実にあたっては、以下を基本方針としております。

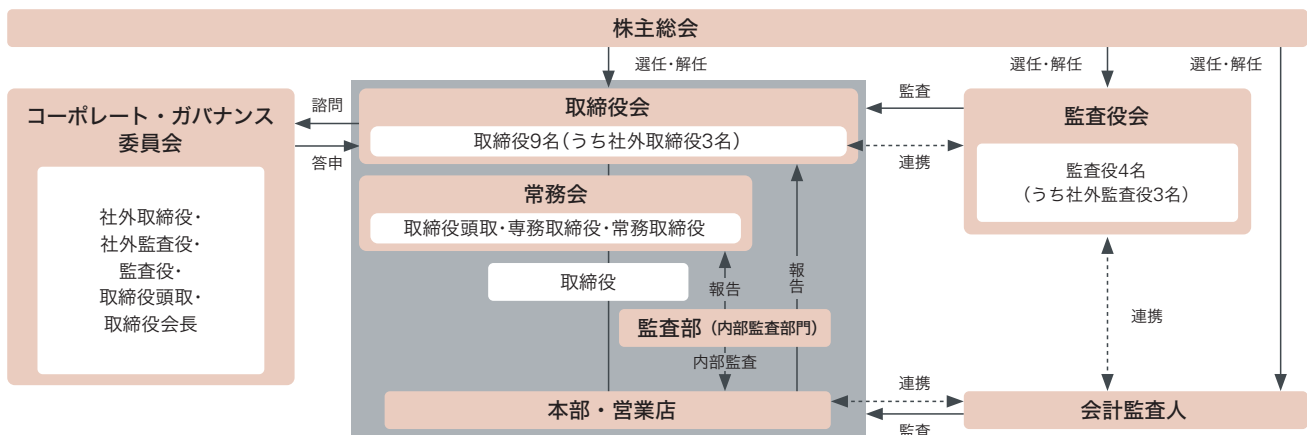
- 当行は、株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができる環境の整備と、株主の実質的な平等性の確保に努めます。
- 当行は、株主、お客さま、従業員、地域社会等の幅広い



ステークホルダーとの適切な協働により、健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努める。

- 当行は、非財務情報を含む会社情報の適切な開示と、経営の透明性・公正性の確保に努めるとともに、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主との建設的な対話に努める。
- 当行は、取締役会および監査役会が株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るとともに、職務執行の監督および監査の実効性確保に努める。

## 体制図



## 機関の概要

### 取締役会

当行の取締役会は取締役9名（うち社外取締役3名）で構成されており、毎月1回、定例の取締役会を開催するほか、必要に応じ臨時取締役会を開催しております。取締役会には監査役4名（うち社外監査役3名）が参加し、取締役および監査役間の十分な討議と意思疎通により、迅速な意思決定と相互牽制機能の強化を図っております。取締役会の権限は定款で定めており、業務執行の決定や法令および定款に定める事項を決し、取締役の職務の執行を監督しています。

### 監査役会

監査役会は監査役4名で構成されており、毎月1回、定例の監査役会を開催するほか、必要に応じ随時開催しております。監査役会は、当行での業務経験が豊かな常勤監査役1名、コンサルタントおよび大学教授としての専門的な

知見がある社外監査役1名、会計の専門家としての豊富な経験と高い見識がある社外監査役1名、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識がある社外監査役1名で構成され、オブザーバーとして社外取締役3名も参加し、取締役会から独立した立場で、内部監査部門や会計監査人と連携して取締役の職務執行を適切に監査しており、経営の監視機能として十分機能するものと判断し、現行の態勢を採用しております。

### コーポレート・ガバナンス委員会

当行のコーポレート・ガバナンスに関わる特に重要な事項を検討するに当たり、取締役会の諮問機関としてコーポレート・ガバナンス委員会を設置しており、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するほか、独立役員間および独立役員と経営陣幹部との連携・認識共有を図っております。

## 取締役会の実効性評価

当行は、2022年5月に全取締役を対象に取締役会全体の実効性について第8回目のアンケートを実施し、その集計結果に基づき2022年6月に開催された取締役会で分析・評価いたしました。その結果、これまでに実施した取締役会実効性向上に向けた取り組み（業務執行報告の一部簡素化等）の効果もあり、当行取締役会全体の実効性は概ね確保

されていると評価いたしました。

その他、審議のさらなる活性化のため、引き続き業務執行報告の簡素化に取り組むことや、経営戦略・投資に係る議論の充実について今後も取り組んでいくことを確認いたしました。

## 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、東証一部上場企業における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おります。「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、自己資本比率の維持を絶対条件としたうえで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おります。「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、年次で支給しております。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おります。

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（2021年度）

(百万円)

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	149	109	12	28
監査役（社外役員を除く）	2	19	19	-	-
社外役員	6	21	21	-	-

## 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/>

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役 2022年6月28日現在



取締役会長  
(代表取締役)  
きんじょう たうけい  
**金城 棟啓**

1977年 4月 当行入行  
2001年 4月 同リスク管理部長  
2004年 6月 同執行役員総合企画部長  
2005年 6月 同取締役総合企画部長  
2008年 6月 同常務取締役  
2012年 4月 同代表取締役頭取  
2017年 4月 同代表取締役会長  
現在に至る



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 同コザ支店長  
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



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



常務取締役  
とかしき やすし  
**渡嘉敷 靖**

1985年 4月 当行入行  
2006年 4月 同普天間支店長  
2009年 4月 株式会社OCS  
専務取締役  
2012年 6月 当行小塚支店長  
2014年 6月 同本店営業部長  
2015年 6月 同執行役員本店営業部長  
2016年 6月 同取締役営業推進部長  
2017年 4月 同常務取締役  
現在に至る



常務取締役  
とよだ りょうし  
**豊田 良二**

1983年 4月 当行入行  
2010年 6月 同事務統括部長  
2012年 6月 同監査部長  
2014年 6月 同リスク統括部長  
2015年 6月 同執行役員リスク統括部長  
2016年 6月 同非常勤執行役員  
2016年 6月 株式会社リコム取締役副社長  
2017年 6月 当行常勤監査役  
2021年 6月 同常務取締役  
現在に至る



常務取締役  
しまぶくろ けん  
**島袋 健**

1987年 4月 当行入行  
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 6月 同常務取締役  
現在に至る



社外  
取締役  
ふくやま まきのり  
**譜久山 當則**

1973年 4月 沖繩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



社外  
取締役  
とみはら かなこ  
**富原 加奈子**

1980年 4月 琉球石油株式会社  
(現株式会社りゅうせき) 入社  
2001年 6月 株式会社りゅうせき経営企画担当部長  
2003年 6月 同取締役管理部長兼秘書室長  
2005年 6月 同取締役事業開発本部長  
2011年 6月 同常務取締役事業開発本部長兼  
ホテル飲食事業部長  
2014年 5月 りゅうせき商事株式会社代表取締役  
2014年 5月 株式会社りゅうせき取締役(非常勤)  
2019年 5月 りゅうせき商事株式会社代表取締役退任  
2019年 6月 株式会社りゅうせき取締役退任  
2020年 6月 当行社外取締役  
2021年 4月 琉球大学非常勤理事  
現在に至る



社外  
取締役  
はなざき せいめい  
**花崎 正晴**

1979年 4月 日本開発銀行  
(現日本政策投資銀行) 入行  
1985年 7月 在パリ経済協力開発機構  
1994年 3月 米国ブルッキングス研究所  
2000年 10月 一橋大学経済研究所助教授  
2007年 10月 日本政策投資銀行  
設備投資研究所長  
2012年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授  
2020年 4月 埼玉学園大学教授  
2020年 6月 当行社外取締役  
現在に至る

(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。

**監査役** 2022年6月28日現在



常勤監査役  
きんじょうひとし  
**金城 均**

2010年 12月 当行人事部人材開発室長  
2013年 11月 同審査部次長  
2015年 4月 同監査部次長  
2017年 4月 同監査部長  
2018年 4月 同総合企画部長  
2018年 6月 同執行役員総合企画部長  
2021年 6月 当行監査役  
現在に至る



社外  
監査役  
たかはし しゆんすけ  
**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



社外  
監査役  
なかやま きょうこ  
**中山 恭子**

2003年 10月 山内真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



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 沖繩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

■ 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	ペイメント 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
金城 棟啓	会長	●		●					●
川上 康	頭取	●	●	●	●			●	
普久原 啓之	専務	●	●		●	●	●		
渡嘉敷 靖	常務	●		●		●	●		
豊田 良二	常務	●						●	●
島袋 健	常務	●	●	●					
金城 均	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	●	●				●	●

(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。)



# 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

琉球銀行は、コンプライアンスに対する基本方針を、経営理念に則り、また全国銀行協会制定の「行動憲章」を踏

まえて策定しています。これらは、琉球銀行の職員が日々の業務を遂行するうえで基本となるものです。

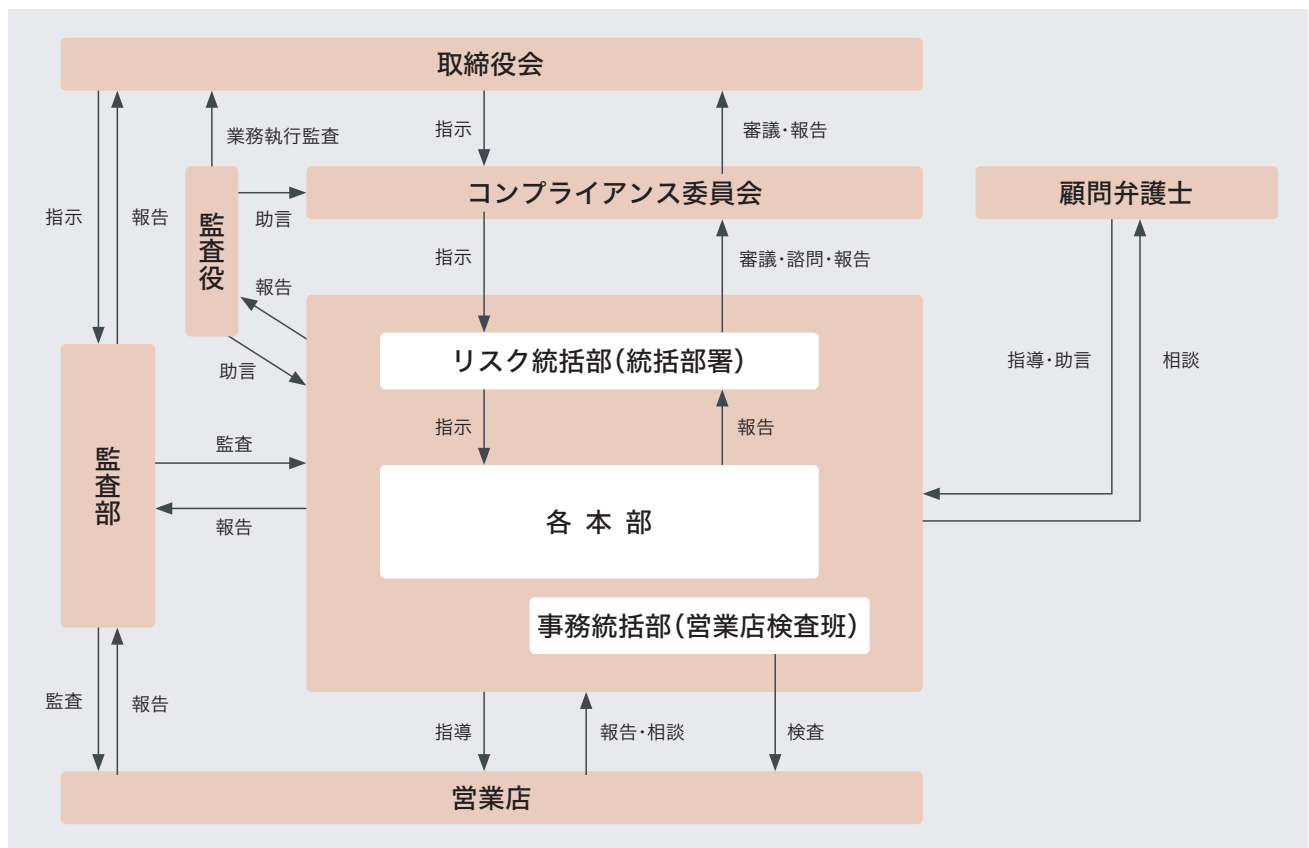
1. 銀行の社会的責任と公共的使命を果たします。
2. 法令やルールを厳格に遵守します。
3. 反社会的勢力との関係遮断を徹底します。
4. 質の高い金融サービスを提供します。
5. 社会とのコミュニケーションを図ります。
6. 役職員の人権等を尊重します。

### コンプライアンス体制

金融取引では、公正な競争の確保、マネー・ローンダリングの防止、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、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



## 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おります。

### 【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おります。

### 【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、ひとり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おります。

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おります。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まいります。

### 【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。

### 【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、対応しております。

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、取引根絶に向けた取り組みを行っております。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。

# 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

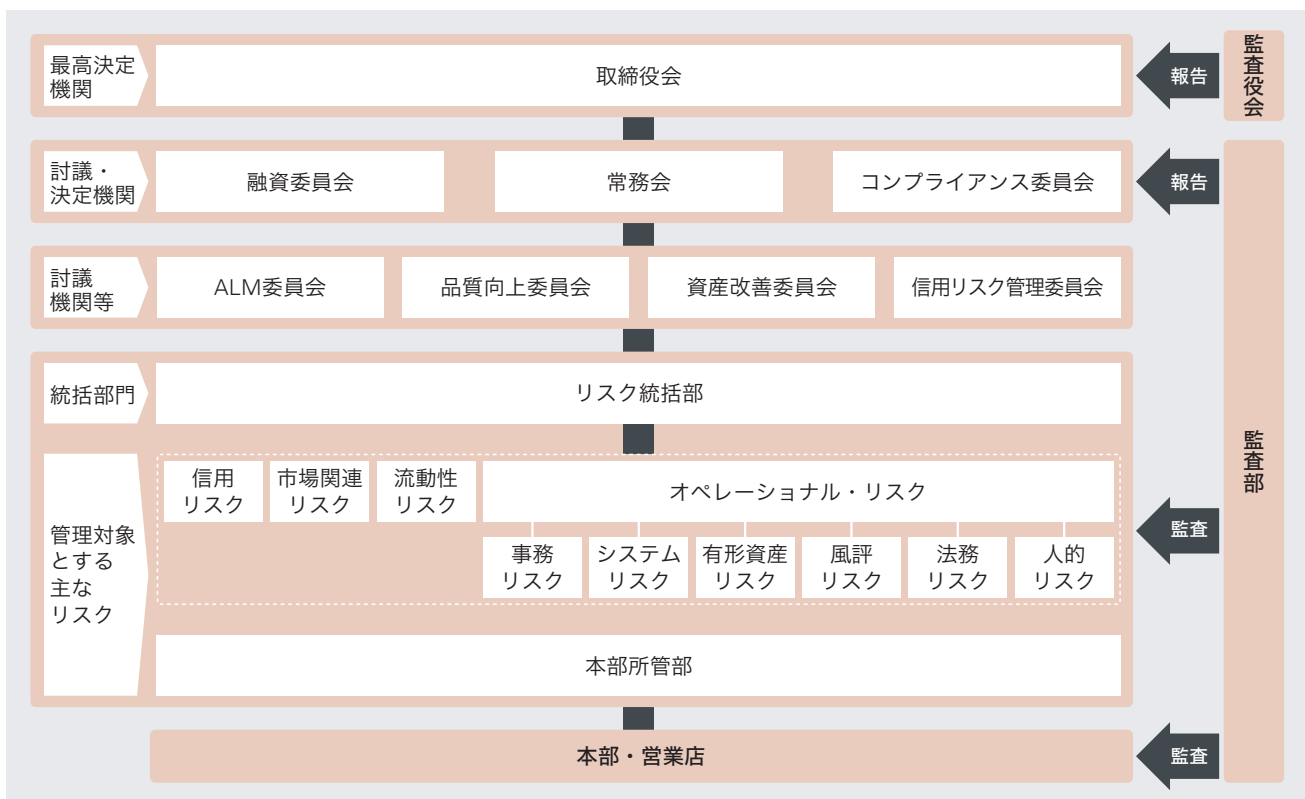
琉球銀行では、「リスク管理態勢の一層の充実・強化」を経営上の重要課題の一つと位置づけ、そのための組織体制を整備・強化するとともに、諸リスクを統合的に管理し、その総量と自己資本を比較・対照することによって、「収益の安定性」と「経営の健全性・適切性」とのバランスを重視した経営を目指すことを基本方針としています。

### 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、統一的な計測手法 (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、半期毎に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) の状況を毎月開催のALM委員会でモニタリングし、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



## 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、「リスク管理基本方針」、「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、管理方法等を定め、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。

各リスクの所管部署は、担当の取締役が管掌しています。

また、各リスクの所管部署は、定期的にリスクの管理状況を取締役会、常務会、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、方針

「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おります。リスクアペタイト指標の設定、実績値のモニタリングと評価というPDCAサイクルを通じて、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まいります。

## ➤ 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おります。

## ➤ 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、価値が減少ないし消失損失を被るリスク
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変動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、金融資産の価値が変動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り不測の損失を被るリスク
	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



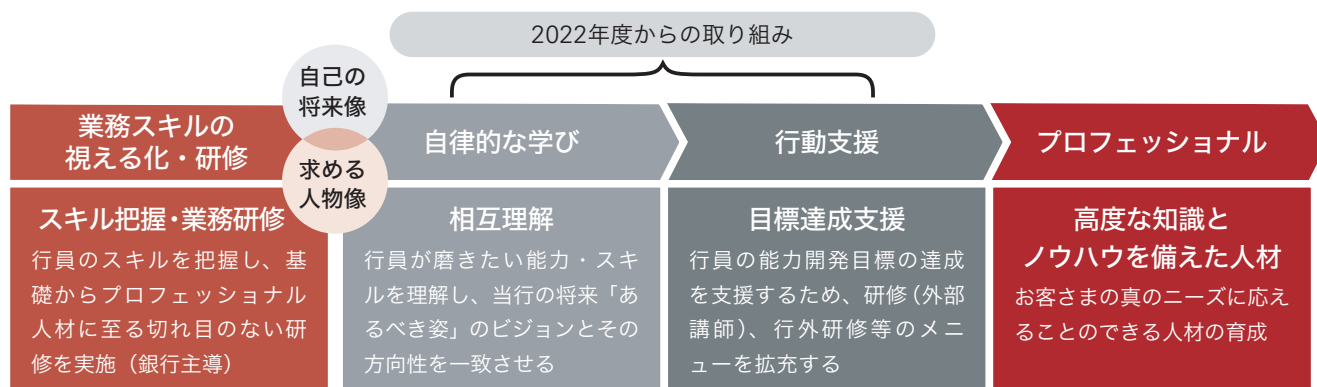
# 働きやすい職場環境づくり

## 人材育成方針・戦略

### 自律的な学びと行動支援

- お客さまの真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育成
- 行員一人ひとりが専門性を磨き続ける、成長し続ける環境を構築

自律的な取り組みを促進するプログラム・「求める知識基準」の改定・「自己啓発計画書」の制定・「自己啓発支援制度」の改定



## ダイバーシティ&インクルージョン

当行では企業体質を強化する経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョンを捉え、積極的に推進しております。その中でも女性の活躍については力を入れるべき課題と捉えており、女性の採用と育成、管理職層の意識改革に取り組んでいます。

「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定し、女性活躍推進度を測るKPIとしては女性管理職割合：26%以上を掲げています。2021年度の実績は23.0%となっており、KPI達成に向け今後も積極的な育成、登用を行ってまいります。

## 健康経営

当行は経営トップをリーダーとした「健康経営宣言」による職員の健康への取り組みが高く評価され2020年から3年連続で健康経営銘柄に認定されました。これからも職員の健康に関する取り組みのさらなる発展を図り、琉球銀行



の経営理念である「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」の実現に努めてまいります。

## エンゲージメント

当行には先人たちが作り上げてきた「自由闊達な企業風土」が存在します。この風通しのいい企業文化を絶やさぬよう、役員と職員の自由闊達な意見交換の場として毎月2回「役員と行員とのランチミーティング」を実施しております。

また全役職員へ毎年実施するストレスチェックを活用して、ワークエンゲージメントや心身の健康向上を図り、活力ある職場環境の実現を目指しております。



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）

琉球銀行の職場環境をどう感じているか、職員の座談会を開催しました。女性役席者、正社員登用者、障がい者雇用者、若手職員（新卒採用）、中堅職員（中途採用）と、キャリアもバックグラウンドも異なる5人の、それぞれの職場環境で感じていることをご紹介します。

### 働く環境について



自分の得意なこと、苦手なことや特性など自分の障がいについて、職場の皆がお互いを知り、コミュニケーションを図ろうとする風土があります。人事異動があり、また一から始めるという苦勞もありましたが、新しい人間関係を構築することができ、自分のリズムやペースに理解を示してくれました。  
（友寄）



直属の上司だけでなく、さらに上席の管理者も部下の仕事振りを気にかけて、声掛けをしてくれています。仕事で困ったことがあった時も相談しやすく、心理的な距離が近いと感じています。  
（照屋）



それぞれの課や担当の業務状況の連携がしっかりできていると思います。組織編制に大きな変更がありましたが、各課の役席者が毎日ミーティングを行い情報を共有していました。仕事のしやすい座席配置の検討や、改善提案など職員の意見にも耳を傾けてくれました。担当ごとの業務繁忙を踏まえて、課内での相互応援を行っており、業務の平準化も図られています。  
（大城&照屋）



友寄



友寄



照屋



大城



伊藤



4月から副業制度が開始になり、行員の声を聞いてくれていると感じました。改善点はありますが、まずは取り組んでみて、トライ&エラーで対応する柔軟さがあります。  
（伊藤）



変更や新しい取り組みに、フレキシブルに対応できる組織だと思います。育児休業からフルタイムに復帰しましたが、負担が大きく時短勤務に切り替えたいと相談した際、このような例はあまりなかったものの、上司を含め周囲が好意的に受け止めてくれたため切り替えることができました。勤続年数の長い女性職員が多く、制度と職場の文化の両面で、仕事と育児が両立できる環境が整っているといます。  
（友寄）



時間単位で年次有給休暇が取得できるようになり、テレワークへの切り替えも可能で、自由な働き方ができると感じています。  
（伊藤）



## 仕事に対する思い



新しいフィールドにチャレンジできる環境があります。自分の所属しているペイメント事業部では、キャッシュレス化を推進するための様々な施策に取り組んでいます。アイデアをどのように事業にしていけるのか、判断スキルも磨かれていくと感じています。琉球銀行は地方銀行ではあるものの、沖縄県にとどまらず、沖縄から日本全国、中華圏に広がるビジネスを考えて仕事をしています。(伊藤)



私は事務集中部という部署で銀行業務の事務処理を行っています。お客さまのお金に関する業務には高い正確性が求められ、遅延や誤りは銀行への信頼に直結するため、琉球銀行にとってなくてはならない重要な部署で働いているという責任とやりがいを感じています。(大城)



銀行には色々な部署がありますが、利益を生み出すための営業活動や新規事業などの部署と、サービス提供のための事務関係の部署の両方があることで、お客さまへのサービスが成り立っていると感じています。お互いの部署が円滑に業務が進められるように、相手のことを考えて仕事をする文化があると思います。(伊藤&大城)



銀行の業務は、法人のお客さまと個人のお客さま、あらゆる業種や年代の方と関わることができます。様々な知識を覚えなければなりません。身に付けた知識や経験が仕事に活かされたとき、成長を感じることができます。(友寄)



自分のできる仕事を一つひとつ増やしていくことで自信がついてきました。障がいがありまだ十分ではないと不安に思うときもありますが、周囲のサポートを受けて、新しい一歩を踏み出すことができます。(友寄)



コロナ禍で法人向け融資の相談が増大し、繁忙で大変でしたが、お客さまから感謝いただけて、地域を支える仕事であることを実感しました。(照屋)

## 将来のキャリアプラン



人事異動があり、新天地と言えるほど異なる部署で働いていますが、学び続けて専門性を身につけたいと考えています。また、仕事と育児の両立をはじめとした周囲のサポートのおかげで今の自分があるので、今度は自分が、してもらった以上にサポートする側になりたいと思います。(友寄)





入行以来、ずっと同じ部署で仕事をしてきました。不安もありますが、色々なことにチャレンジできる環境にあるので、他部署も経験してさらに成長したいです。また、自分が毎日楽しく仕事をするために、周りの人にも「この人と一緒に働きたい」と思われる人になりたいです。(大城)



自分の障がいの特性をふまえて、どうしたら仕事ができるようになるのか、これからは自己管理と自己理解に取り組んでいきます。また、自分でもこれだけ働くことができるんだということを、同じように障がいを持つ人たちに伝えて、誰かの励みになればいいなと思います。(友寄)



入行してから数年が経ち、これまで先輩方から仕事を教えてもらったり、色々な面でフォローを受けてきたことを、今度は自分がする立場になって伝えていきたいです。また、女性の少ない部署にいるため、今のキャリアの継続について結婚や育児などへの不安を感じていましたが、先輩行員をお手本にしてキャリアをしっかりと積んでいきたいと思っています。(照屋)



恵まれた職場環境にいると思うので、チャンスをしっかりとし、より目線を高く、経営の柱になるようなビジネスを作っていきたいです。また、銀行の仕事は幅が広いので、自分のスキルや異なる部署での経験を組み合わせ、新しいビジネスの可能性にも挑戦できたらと考えています。(伊藤)



友寄

友寄

照屋

大城

伊藤



# CSR活動

当行は、「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様々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1,333件、2億3,536万円となりました。(2022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。2021年度は115団体に対し、合計1,012万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起ち上げた事業で、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。

2021年度は、高校生1名、大学院生2名の計3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。2021年度は沖縄県の国際化に寄与する4団体へ、合計170万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、琉球銀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

るに当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まいります。



復刻作品『朱漆牡丹唐草箔絵料紙箱』



商品開発「箔絵名刺入れ」



第30回りゅうぎん紅型デザインコンテスト 表彰式

## ➤ 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おき、特に

沖縄島北部、および西表島を中心とする世界自然遺産推薦地をはじめとする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。



# 財務・非財務実績

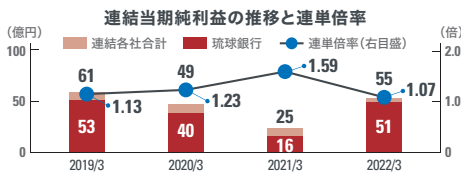
## 一財務ハイライター

### 決算の概要(連結)

減収・増益。銀行単体の経費および与信コストの改善等により連結純利益は増益。

	2022年3月期		2021年3月期
		前年同期比	
経常収益	570	▲2	572
経常費用	490	▲44	534
経常利益	79	41	38
親会社株主に帰属する当期純利益	55	30	25

※前年同期比は表上計算



### 決算の概要(単体)

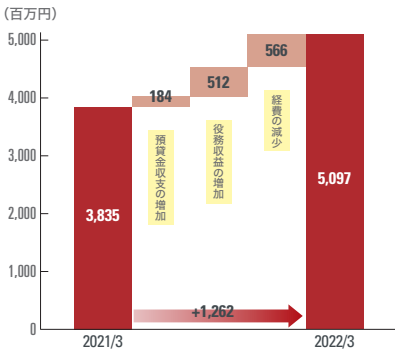
増収増益。2021年3月期のフォワードルッキングな引当導入により、与信コストが反動減。

	2022年3月期		2021年3月期
		前年同期比	
経常収益	386	13	373
業務粗利益 (a)	310	0	310
経費 (b)	246	▲3	249
実質業務純益 (c=a-b)	64	3	61
ネット与信コスト	▲7	▲40	33
その他臨時損益	▲3	3	▲6
経常利益	69	47	22
当期純利益	51	35	16

※前年同期比は表上計算

### 顧客向けサービス利益(単体)

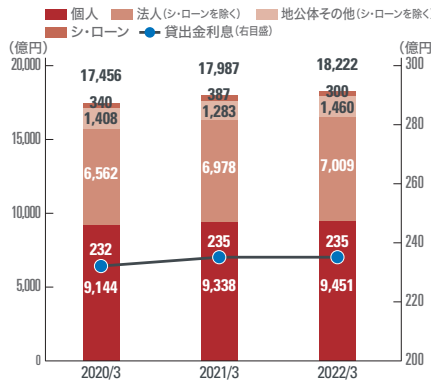
#### 前年同期比増減要因



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

### 貸出金(単体)

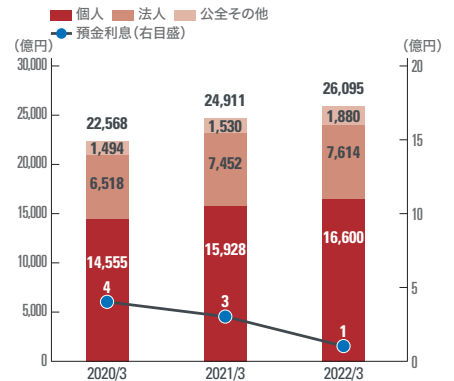
#### 貸出金残高・貸出金利息の推移



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

### 預金等(単体)

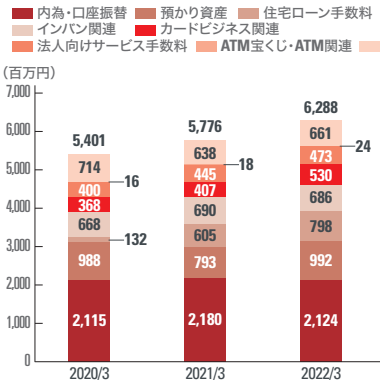
#### 預金等残高・預金利息の推移



※譲渡性預金を含む

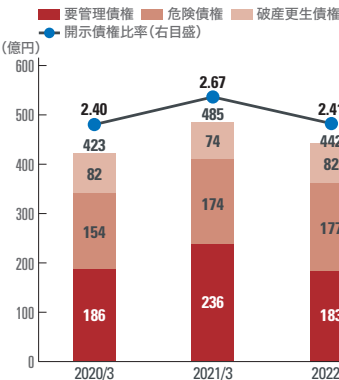
### 役員利益(単体)

#### 役員利益の推移(団信保険料、ローン関係手数料除く)



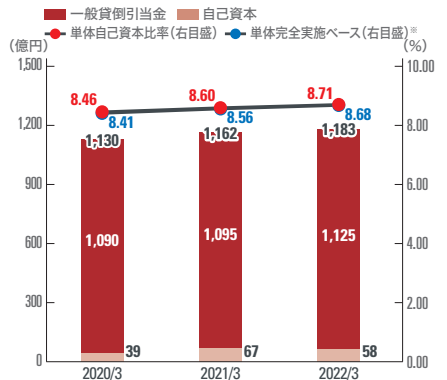
### 開示債権(単体)

#### 開示債権の推移



### 自己資本比率(単体)

#### 自己資本額と自己資本比率の推移

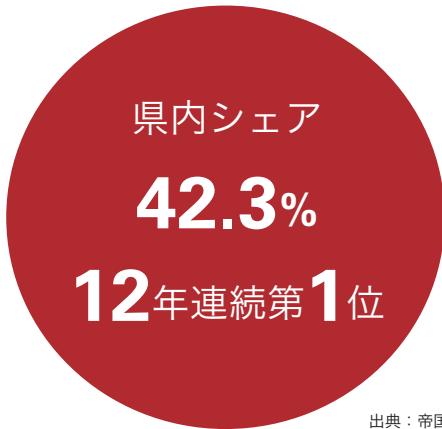


※完全実施ベースは、現行の自己資本比率規制(バーゼルIIIの最終化)が適用されることを想定し、劣後債および土地再評価差額金の資本算入額をゼロとし、無形固定資産および前払年金費用を資本調整額として全額計上するベースで算出



## 一非財務ハイライター

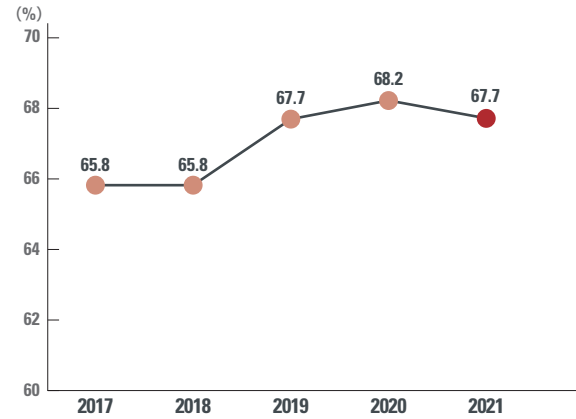
沖縄県メインバンクランキング



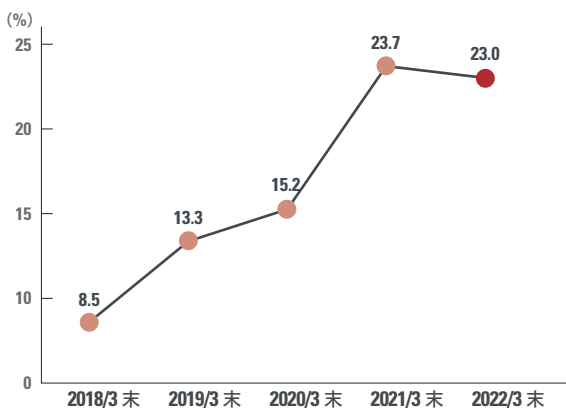
出典：帝国データバンク

## 男女間賃金格差

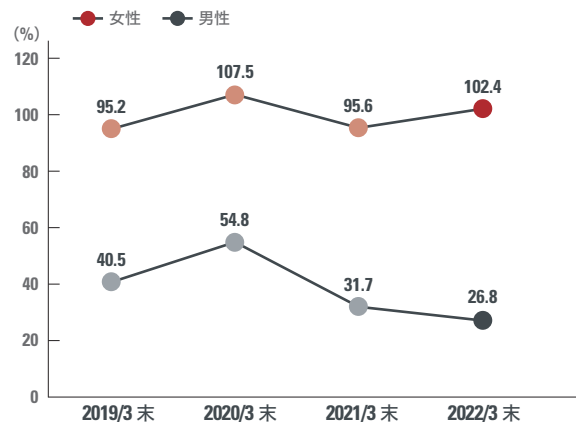
(男性の賃金に対する女性の賃金の割合：全労働者)



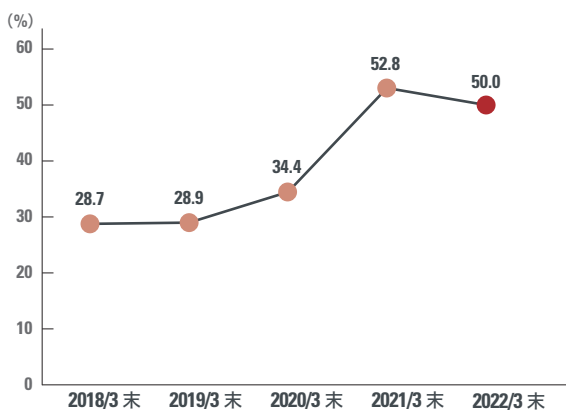
## 女性管理職割合



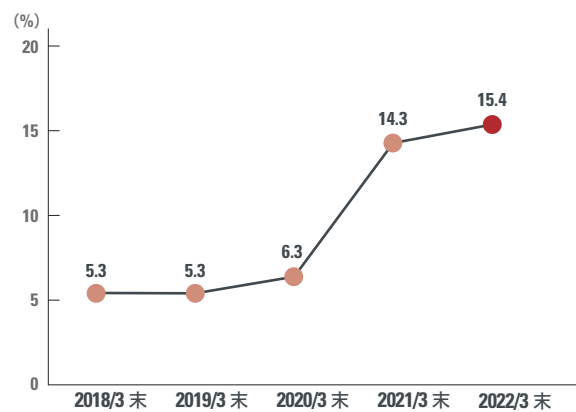
## 育児休業取得率



## 係長級にある者に占める女性労働者割合



## 役員に占める女性割合





# 企業プロフィール

## 当行の概要 2022年3月31日現在

- 設立：1948年5月1日
- 資本金：569億67百万円
- 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
- 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 那覇ポートビル
- TEL：098-866-1212（大代表）
- 店舗数本支店：75カ店
- 従業員数：1,349名
- 株主数：15,444名

### 所有者別状況

2022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		
					個人以外	個人			
株主数(人)	33	34	28	819	111	15	12,281	13,321	—
所有株式数（単元）	3,855	111,939	9,140	89,226	48,022	56	167,124	429,362	172,270
所有株式数の割合（%）	0.89	26.07	2.12	20.78	11.18	0.01	38.92	100.00	—

(注) 1 自己株式690,386株は「個人その他」に6,903単元、「単元未満株式の状況」に86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

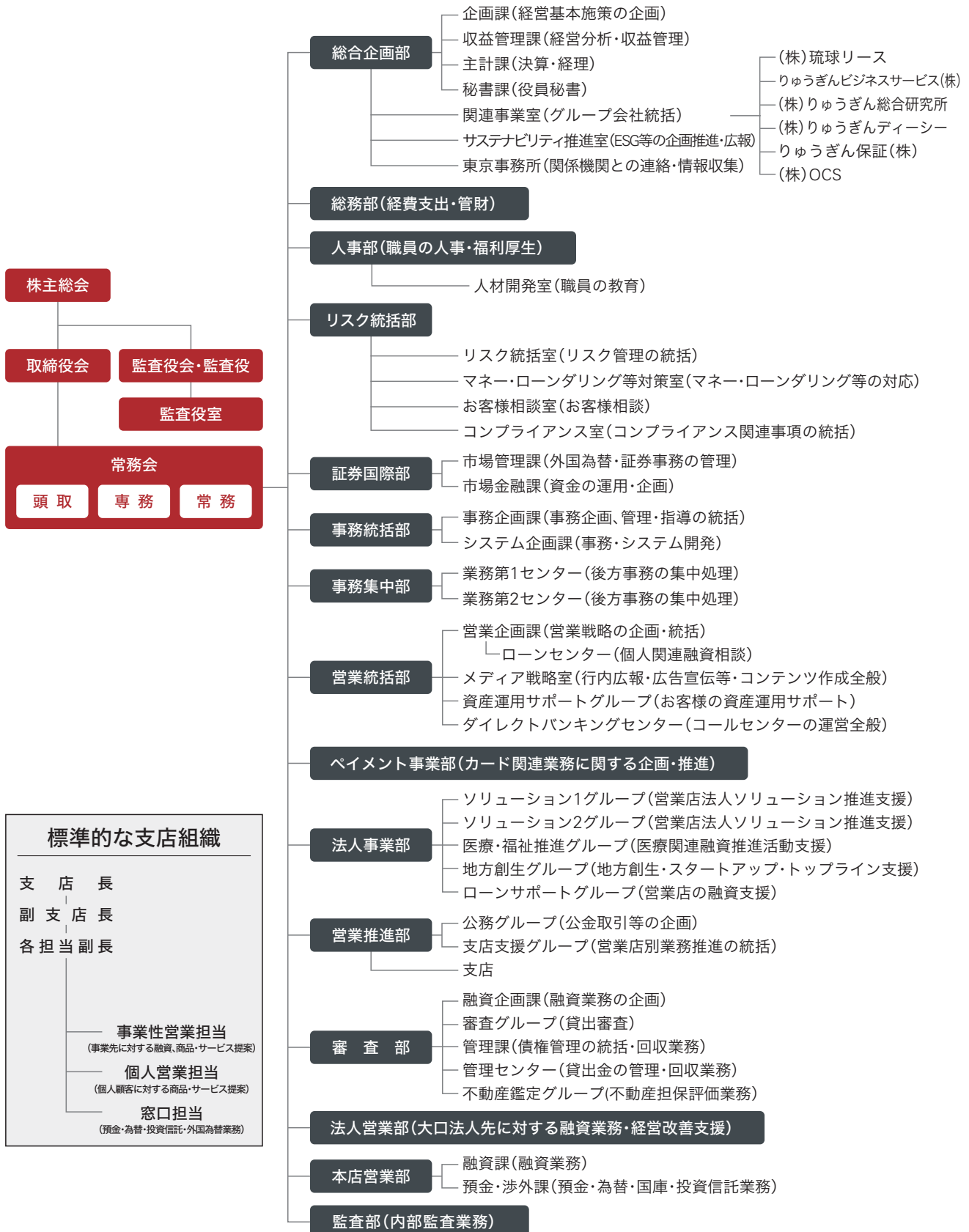
2022年3月31日現在

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	5,996	14.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	2,183	5.14
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	1,058	2.49
豊里 友成	沖縄県浦添市	900	2.12
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)	881	2.07
沖縄電力株式会社	沖縄県浦添市牧港5丁目2-1	689	1.62
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	683	1.61
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	1.14
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	474	1.11
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)	393	0.92
計	—	13,746	32.40

(注) 2018年11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、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者であるみずほ証券株式会社、アセットマネジメントOne株式会社が2018年10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2022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（%）
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5番5号	112	0.26
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5番1号	61	0.14
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	2,397	5.56
合計	—	2,570	5.96

組織図 2022年4月1日現在





琉球銀行グループ  
BANK OF THE RYUKYUS GROUP