



# INTEGRATED REPORT

統合報告書 2024

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 奨励賞  
「青に舞う」 山城 美枝



# 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」を经营理念として経営活動を展開してきました。今後ともこの经营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。

## 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」等を参照しています。

## 報告対象

【期間】2023年4月1日～2024年3月31日（一部、2024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。

## Contents

<b>トップメッセージ</b>	5
<b>琉球銀行の価値創造の源泉</b>	
沖縄のポテンシャル	13
琉球銀行の目指す方向	15
価値創造プロセス	17
マテリアティ	19
人的資本経営	23
成長の軌跡	35
培ってきた力	37
財務・非財務ハイライト	39
琉球銀行の収益の特徴	41
<b>琉球銀行の価値創造</b>	
企業価値向上への取り組み	43
マテリアリティ解決への取り組み	65
中期経営計画の進捗状況	77
<b>経営基盤</b>	
コーポレート・ガバナンス	79
会長 / 社外取締役 / 監査役メッセージ	85
法令等遵守（コンプライアンス）体制	87
リスク管理への取り組み	90
<b>データ・プロフィール</b>	
財務実績	93
企業プロフィール	95



# すべては 沖縄の ために。

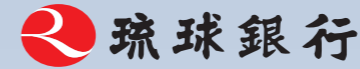
私たちは、対話を大切にしています。  
地域や企業の皆さまが  
「困っていないか?」「何が必要か?」  
ああでもない、こうでもない  
議論し試行錯誤しながら日々向き合っています。  
それがアイデアにかわり、  
皆さまの力となることを信じているからです。  
私もその一員。  
これからも頼りにされる銀行であり続けるため  
ながーいおつきあいの中で  
行員たちと、地域と、すべてのお客様と対話を重ね  
これからの沖縄を形づくっていきたいと思います。

琉球銀行 頭取  
長袋 健



## 琉球銀行グループ BANK OF THE RYUKYUS GROUP

銀行業



リース業



IT 事業



信用保証業



クレジットカード業



リサーチ・企画運営業



保守・管理業







「すべては沖縄のために」を合言葉に、  
地域の発展に貢献し、  
琉球銀行グループ全体の企業価値向上を目指します

取締役 頭取  
島袋 健



## トップとして果たしたい役割

この度、頭取に就任しました島袋健です。沖縄県経済を支える琉球銀行のトップとして責任の重さを感じつつ、琉球銀行らしさを大切にしながら全力で職務に取り組む所存です。私たちの使命は、「すべては沖縄のために」を合言葉に、地域金融機関として沖縄県経済をけん引し、地域の発展に貢献することです。

琉球銀行は、沖縄県経済の発展のために、預貸金業務のほか、法人・個人向けコンサルティングやキャッシュレス事業等を展開し、強固な経営基盤のもと、未知の分野にも積極的に挑戦する風土を大切にしています。「お客さまから信頼される銀行であり続けたい」という強い気持ちや「挑戦す

る精神」は、役職員の心に根付いており、これが琉球銀行らしさ、強みとなっています。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」にも、そのことが表現されており、まさに私たちが目指すべき姿です。

沖縄県経済の発展および企業価値向上のためには、私は「人への投資」が不可欠だと考えています。私の使命は、長期ビジョン実現に向けて、10年先を見据えた人材育成を進めていくことです。多様なバックグラウンドを持つ人材も大いに活躍する自由闊達な職務環境を維持・発展させつつ、経営戦略と連動した人材育成を進め、沖縄県経済および琉球銀行グループの持続的な成長を目指します。



## 沖縄、そして琉球銀行への想い

私は中学・高校と沖縄県外で過ごし、大学も東京に進学しましたが、就職の場面では、故郷である沖縄への想いが芽生え、沖縄県の発展に寄与するため、1987年に琉球銀行へ入行しました。

入行後は、沖縄市在のコザ支店で国際色豊かな地元ビジネスの支援を通じて、貿易業務に興味を持ちました。その後、アメリカへの留学にチャレンジし、イリノイ州立大学大学院にて金融を中心に経営学を学び、経営学修士を取得。帰国後は証券国際部に配属となり、本格的に外国為替業務や市場運用業務に携わり、その他一連の経験を通じて、金融仲介業としての役割を深く理解し、経済の発展に寄与するためのスキルを磨きました。証券国際部に18年間在

籍し、その後、支店長として泊支店で2年間、人事部、総務部、総合企画部と様々な経験を積みました。

頭取として、これまでの自身の業務経験や国際的な視点を活かし、琉球銀行の強みをさらに伸ばしていきたいと考えています。まず足もとでは、金融仲介業としての本来の業務を強化し、「金利ある世界」でのビジネスモデルを再構築することが最優先事項であると認識しています。お客さまとのコミュニケーションを密に、様々なサポートメニューを提供しつつ、的確に資金ニーズへ対応することで、「金利ある世界」においても、しっかりと地域経済の発展に貢献してまいります。

## 沖縄県経済の成長性・発展性

沖縄県は観光業が経済の中心となっており、地理的特徴として、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いる地域です。コロナ前には年間約1,000万人の観光客が訪れており、人流が止まったコロナ禍では厳しい局面もありましたが、2022年の行動制限解除や、2023年の新型コロナウイルスの5類への変更で、人流が大幅に戻ってきており、国内客はコロナ禍前またはそれ以上の水準まで回復し、インバウンドも右肩上がり回復しています。那覇空港における国際線の増加やクルーズ船寄港の拡大、

ラグジュアリーホテルやテーマパークの開業、首里城正殿の復元など、観光客増加につながる沖縄への投資や開発計画等がまだまだ控えており、基地返還跡地利用も含め、今後も沖縄県経済の成長は大きく期待できる状況となっております。また、例にあげたラグジュアリーホテルやテーマパークの大型開発案件の資金面も、私どもでファイナンスのアレンジをさせていただきましたが、今後もこの沖縄県の成長性・発展性をしっかり支える役割を琉球銀行は果たしていきたいと考えています。

## 経済環境変化への対応

地元沖縄のお客さまに支えられ、琉球銀行は昨年、創立75周年を迎えることができました。民間業者のメインバンク調査でも沖縄県内で14年連続1位の評価をいただくなど、これまで様々な環境変化もありましたが、地元沖縄の皆さまとしっかりと歩んでいくことができたことと認識しています。

そのようななかで日本銀行がマイナス金利政策を解除し、「金利ある世界」が到来しました。私たちにとっては、とても大きな環境変化となります。マイナス金利は、金利収益を商売とする銀行にとっては非常に厳しい環境でした。一方、今後の「金利ある世界」において、どのような収益構造をつくっていけるかは、私たちのこれからの行動にかかっています。

「金利ある世界」においては、市場金利の動きに連動した預金および貸出金のプライシングを検討していくことになり

ます。ビジネスの原資として預金をもつことが重要となり、調達した資金をどれだけ効率的に運用できるかが勝負となっていきます。それに備え、昨年度ALM改革の準備を始めました。これからは、リスクを適正にコントロールしつつ、有価証券だけでなく貸出を含めた資産と負債の最適なポートフォリオを構築していきます。その実現に向けて、私の証券国際部での経験等もいかしながら、全体の経営戦略を検討し、個別の営業戦略に落とし込む体制を整えていきます。

例えば、琉球銀行の貸出のほとんどは短期プライムレート連動型の金利ですが、短期プライムレートは預金の調達金利や銀行経費等の様々な要素を総合的に判断して決定しているため、市場金利が上昇しても、それがすぐに反映されるものではありません。改善策として、市場金利連動型貸出を

増やしていくなど、貸出ポートフォリオの多様化、再構築を検討しています。

非金利収入では、マイナス金利の環境下で育て上げた法人・個人コンサルティングおよびキャッシュレス事業などの役務ビジネスが引き続き順調に伸びており、収益の柱となっています。今後は、これまで築いてきた地元沖縄のお客さまとの強固なリレーションをベースに、「金利ある世界」における収益の拡大に加え、役務ビジネスのさらなる拡大で、琉球銀行にしかない強い収益構造が構築できると考えています。

また、銀行間の連携でも、琉球銀行は大きな特徴を持っています。沖縄県内の地銀同士では非競争分野での連携を進めており、特に最近では沖縄海邦銀行様とバックオフィス業務の統合を目指し、「ゆいパートナーサービス(株)」という共同出資会社を設立しました。具体的に、「現金輸送業務」などは既に統合済みで、現在、「現金整理業務」など、その他の業務の統合を進めており、削減できたコストはお客さま向けサービスへ仕向ける方針です。また、私どもは全国の様々な地方銀行と交流するなかで、「TSUBASAアライアンス」と「じゅうだん会」という2つのアライアンスに加盟するなど、全国の金融機関との広域連携に力を入れています。特に当該2つのアライアンスにおいては、計14行と密接なやりとりを通し、各行の「強み・弱み」を互いに補完しあいつつ、新たな法律等への



素早い対応や新規プロジェクトの共同開発、今回のような大きな環境変化時の積極的な情報交換など、様々な分野で協力しあっています。結果として、高度な金融サービスを地域へ提供できる一つの大きな背景となっており、今後も地元沖縄の成長著しい経済活動や安心・便利な暮らしを支えるためにも、このような広域連携も大きな強みの一つとして、維持・発展させていきたいと思っています。

このように、琉球銀行のもつ全ての力・強みなどを連動させた総合的な取り組みで、足もとや将来の経済環境の変化にしっかりと対応していきたいと思えます。

## 長期ビジョン（10年後の目指す姿）に向けた成長戦略

昨年度より中期経営計画「Value 2023」をスタートさせ、長期ビジョンとして「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」を掲げました。

この長期ビジョンの実現に向けて、私たちは「3つの価値向上」に取り組んでいます。1つ目は企業価値向上として、「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」です。2つ目は環境価値向上として、「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」を担うことです。3つ目は社会価値向上として、「沖縄県が持続的に成長する仕組みづくりへの貢献」をすることです。地域社会との協業を通じて、持続可能な価値ある未来の共創に努めてまいります。

琉球銀行が長期ビジョンの実現に向けて、さらなる飛躍を遂げるためには、組織力を高めていく必要があります。そのためには従業員エンゲージメントの向上が不可欠です。私たちは自由闊達な企業風土を大切にしており、役員室も常にオープンにしています。毎年全部店に対しタウンホールミーティングを開催しており、役員が直接経営方針を説明し、

若手職員を含めた各職員の素直な疑問やアイデアを受け、真摯に対応することを心掛けています。そのほか、職員と経営陣の距離を縮めるため、職員とのランチ会や懇親会、卓球大会、バーベキュー大会など、あらゆる機会を捉えて職員と交流し、経営陣の想いを直接伝えることに努めています。その場では職員の想いや現場の課題、現場ならではの新しいアイデアもしっかり受け止めており、このような活動全てが、ビジョンの共有・浸透、モチベーションアップにつながっていると認識しています。

琉球銀行は、上下関係にとらわれず、行員同士で意見を交わし、新しいアイデアを生み出す環境が整っています。これは前任の川上会長から受け継いだものですが、さらに高めていくことが私の役割だと考えています。「ワイガヤ」と呼んでいますが、成長戦略の実現に向け、ワイワイガヤガヤと建設的な意見を言い合い、議論を尽くして決まったゴールに向かって一体となって取り組むことが重要です。経営陣も自由闊達な議論を歓迎し、企業文化の定着に向けた継続的な



取り組みを推進しています。

その一環として、例えば、ナレッジ(情報)共有の重要性を認識しており、本部と営業店が密に連携し、施策の背景や進捗状況を共有することで、組織全体の一体感を高めています。また、管理職のマインドセットの改善も重要な課題です。

## 中期経営計画の進捗

2024年度は、長期ビジョンの実現に向けた第一歩である中期経営計画「Value 2023」の2年目に突入し、計画達成に向けた取り組みを加速させています。

冒頭申しあげたように、私たちは沖縄県経済の発展に寄与することを最優先に考えています。沖縄県経済の中心は観光業であり、その観光業の持続可能な発展を支えるためにも、私たちはキャッシュレス事業の推進など様々な金融サービスを提供して、地域企業の発展に力を注いでいます。また、新しい本店の建設やPPP/PFIなど、地域と密接に連携したプロジェクトも進めており、これらが長期的な成長につながると考えています。

今後の法人向けビジネスにおいては、特にPPP/PFIなど

彼らには、各種研修の機会の提供もそうですが、先ほどお話ししたあらゆる交流の機会においても、人材育成の重要性を伝え、組織目標に向かって一丸となって動けるよう、マネジメント能力の向上に努めています。

の分野で、自治体からのニーズに応えるための人材育成に力を入れています。これまで融資の担い手としてのみ参画してきたところを、今後は企画段階から積極的に関わり、沖縄県内の地域づくり・まちづくりに貢献していきたいと考えています。また、アセットマネジメント事業においても、持続可能な地域づくりに貢献することを目指しています。個人向けビジネスでは、お客さまのニーズに応えるために、相続に関するコンサルティングサービスを提供しています。お客さまが安心して相談できる地元金融機関ならではのサービスを提供し、お客さまに喜んでいただくことを目指しています。これは行員にとっても大きなやりがいとなり、今後もこの分野は伸ばしていく方針です。

## 機械化投資計画の推進

事業環境の変化として、非対面での取引ニーズは高まり、商品・サービスのデジタル化の流れはさらに加速していくと考えています。AIを活用した融資申請書の作成や次世代CRMシステム導入による各種データ分析の高度化等も検討していく必要があります。他方で、新型コロナ後、リアルなコミュニケーションの重要性も再認識されています。あらゆるものがデジタル化していく中で、リアルの空間でいかに高品質の価値を提供できるかが問われる時代となり、私

## 人的資本経営の強化

私は頭取就任時に、「人への投資」を最優先課題としてあげました。地域の発展に貢献するためには、その担い手となる役職員がそれぞれの特性、経験に応じた強みを持つ必要があります。高い専門性、スキルを各役職員が身につけることで、お客さまとの質の高い面談活動ができるようになり、複雑化・高度化する地域課題への対応ができるようになります。それが組織の強みとなるわけです。そのために、役職員が自律的に学ぶ体制、自己啓発の支援体制の充実を図っています。

高い専門性を身につけさせるため、過去より職員の越境学習に力を入れてきましたが、今後はそれをさらに強化します。法人コンサルティングやキャッシュレス事業などといった、今では私どもの収益の柱となった特徴あるビジネスも、過去に職員の外部派遣を積み重ね、時間をかけて人材を育て、ここまでできています。今後は新規ビジネスの展開や既存ビジネスの高度化に向け、越境学習を2023年度の36人からさらに50人程度まで増やし、強化していく方針としています。

## 企業風土の向上

私たちは、昨年、企業文化コンセプトマニュアルをリニューアルし、琉球銀行の経営理念実現に向けた重要なポイントとして「お客さまの最善の利益の追求」「真の実績主義」「自由闊達な企業風土」を記載しました。特に、自由闊達な企業風土の確立においては、「いつでも、誰でも気兼ねなく伝え合える職場環境」を目指すべき企業風土として定めました。

企業風土の定着には、マニュアルを策定して終わりではなく、継続的な取り組みが必要です。コンセプトマニュアルは冊

たちがこれまで内製化を進め培ってきたコンサルティング能力を発揮する場面が増えています。CRMやSFAの再構築によるデータ利活用を進め、お客さまへの理解を深め、課題解決に取り組んでいきます。

なお、機械化投資の金額については、2024年度もインターネットバンキングやキャッシュレスサービス、アプリ関連を中心に16億円程度の投資を予定しています。

また、ここ数年で新卒・第二新卒の採用者を増やしたこともあり、営業店の人員が若年化していく予定です。貴重な若手人材を活かす意味でも、やはり人材育成は重要な課題です。初任者研修だけでなく、中堅行員向けの研修、管理職向けの部下育成に関する研修を継続的に行い、人材を育成していきます。また、社内公募制度の定期的な実施やシニア層のリスキリング研修により、役職員の自律的なキャリア形成を促していきます。

最終的には役職員が有するスキルや経験を細かく把握し、経営戦略と連動した人材ポートフォリオづくりを進めることで、各人のスキル・特性を発揮しやすくし、人的資本の価値を高めていく計画です。各役職員の自律的な学びと、人材ポートフォリオをベースにした人材育成が組み合わせることにより、「個が強くなる組織」「現場が動ける組織」を目指します。念願であった健康経営優良法人「ホワイト500」の認定もあり、今後も多様な人材の活躍を促しつつ、役職員がいきいきと自身の強みを活かせるWell-beingな環境づくりを進めてまいります。

子だけでなく、ポータルサイトや携行カード、ポスターなどに掲載し、役職員がいつでも確認できるようにしています。業務の折に触れて確認し、定着する仕組みづくりを実践しています。

また、琉球銀行の文化である自由闊達な企業風土は、お互いにコミュニケーションをとって議論しやすい雰囲気を作り出しています。自由に議論しながら新しいモノを作ったり、改善したり、そうした中で、より良いものを創造することが





できます。議論の末、沖縄経済のためにやるべきことが、1つの方向性に決まったら、一丸となって同じ方向を目指して

## ESG経営の実践

気候変動対策など地域社会の課題に貢献するサステナブル経営が世界的な潮流となっています。特に沖縄県は「自然」を観光資源とした観光業が中心の経済圏であるため、持続可能な地域・観光地となるためにも、脱炭素社会を実現しなければなりません。地域金融機関として、持続可能な地域経済構築のため、そしてステークホルダーから選ばれるためにも、琉球銀行は主体的、積極的にこの課題に取り組んでいく必要があります。また同時に、その取り組みは私どもにとっても持続可能なものでなくてはなりません。地域社会の課題を解決することが当行の収益にもつながるよう、ビジネスとしても練り上げていく必要があります。

具体的には、地域のZEH普及に取り組んでおり、私どもの融資ポートフォリオの約6割を占めるレジデンス部門を対象としたCO<sub>2</sub>排出量削減の支援をしています。2023年度までのZEH専用住宅ローン実行件数は累計で約500件の実績をあげています。また、CO<sub>2</sub>排出量が多い運輸業

## 資本政策・株主還元

琉球銀行は現在、資本コストの低減とROEの向上に努めております。

CAPMを用いて算出した株主資本コストは6.0%程度と認識しており、2024年3月期の連結ROE 4.0%は資本コストを下回る水準であると認識しています。中期経営計画の連結ROE目標は5.0%以上としています。将来的には地銀最高水準の連結ROEを目指します。利益の質を重視したROEの向上、情報開示等による資本コスト抑制のための施策実行によるPER向上により、PBRの向上を目指していきます。これらの施策を進めるためにも人的資本経営で述べたとおり、戦略的人材ポートフォリオの構築を進めていきます。

ROE向上においては、伝統的銀行業務(預金・融資・有価証券)の収益力強化、リスク・アセットベースでの収益性向上に加え、法人・個人コンサルティングやキャッシュレス事業等の役務収益の強化、新規事業領域への挑戦、事務効率化や他行連携等によるコストコントロールによりRORAの改善を図っていきます。また、リスク・アセット削減等の継続

進んでいくことができる組織、それが琉球銀行グループであると自負しています。

や融資ポートフォリオ上位のサービス業に対して、CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた取り組みへの支援を進めています。

ESG経営の取り組みとして、琉球銀行グループ自身の脱炭素化にも取り組んでいます。2025年度までにスコープ1・2のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で45%削減し、2030年度には60%、2050年度には100%削減する目標を掲げています。温室効果ガス排出量の削減目標達成のため、省エネ設備の導入加速やZEB認証店舗の拡大を図っており、建設中物件を含めすでに6店舗で認証を取得しました。また、さらなる取り組みとして、2024年3月にPRB(責任銀行原則)への署名を行いました。これは、琉球銀行が沖縄県のカーボンニュートラルの実現、社会課題解決に向け責任ある役割を果たすことを表明するものです。今年度以降、琉球銀行の投融資が沖縄県の社会、経済、環境にどのようにインパクトを与えるのかを分析・評価し、さらなる取り組みにつなげていきます。

実施やキャピタルマネジメントにより自己資本比率のコントロールを行っていきます。一方、PER向上においては、企業ブランド力の強化に向け、地域の脱炭素化支援やESG評価向上などのサステナブル経営の実践はもちろん、カード・IT・リース事業などのグループ会社一体となったグループブランドの向上、そして、地域の雇用と事業資産を守り、地域経済の活性化による社会価値向上を目指していきます。

配当および株主還元については、安定配当を基本方針とし、2023年度は自己株取得により、総還元性向は36.1%となりました。株主還元を一層充実させるため、2024年度の配当方針は県内景気の回復基調や今後の業績の将来予想等を踏まえ、年間配当額は1円増配の1株当たり38円を予定しています。

株価向上のためには、投資家との対話を増やし、琉球銀行の取り組みを知ってもらうことも重要ですので、IR活動、特に投資家の皆さまとのエンゲージメント活動の強化も実施してまいります。

今後も地域貢献と収益のバランスを取りながら、沖縄のた

めにどうするかを常に考え、資本政策に取り組んでいきたいと思えます。

## 2024年度の業績見通し

2023年度の業績については、連結子会社化した株式会社リウコム(IT総合サービス)における売上計上や有価証券利息の配当金等の増加などにより概ね計画通りの成果をあげることができました。

2024年度の沖縄県経済は、物価高騰や人手不足の影響があるものの観光関連を中心に経済は活発化しており、予定される開発事業を踏まえ、回復基調が続くと考えております。こうした変化の時代を好機ととらえ、県内企業の成長に結びつく取り組みを強化していきます。業績の見通しについては、ベースアップなどの処遇改善等により経費は増加予定ですが、預貸金収支や有価証券利息配当金が経費の増加を上回ることで増益を見込んでおります。

## ステークホルダーの皆さまへ

マイナス金利政策解除および追加利上げの動きにみられるように、これからの金融経済環境は大きく変化していきます。そうした中でも、琉球銀行グループの目指すべき姿が、地域・お客さまから頼りにされる存在であり続けることに変わりはなく、私たちは訪れる変化を敏感に察知し、柔軟に・迅速に対応していく必要があります。そのためには地域のため、お客さまのために何をすべきか、役職員一人ひとりの自律的な「考動」が求められます。「個が強い組織」「現場が動ける組織」を作り上げることで、お客さまとの関係を深化させ、琉球銀行グループの総合力をもって「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」を体現していきます。

最後にトップとして皆さまにお伝えしたいことは、「すべては沖縄のために」という心からの想いです。入行当時の情熱と誓いを忘れず、琉球銀行グループ全体の企業価値向上に向けた施策をしっかりと進めてまいります。また、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じた企業価値の向上に継続して取り組んでまいりますので、長期ビジョン実現を目指す私たちを引き続きご支援くださいますよう、よろしくお願いたします。





# 沖縄のポテンシャル



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。島しょ地域の特性を活かし、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の広大な海域に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。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、格差是正と自立的発展を目標として、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。

2021年度においても沖縄県内総生産額に占める第二次産業の割合は15.6%と低く、第三次産業が83.3%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。

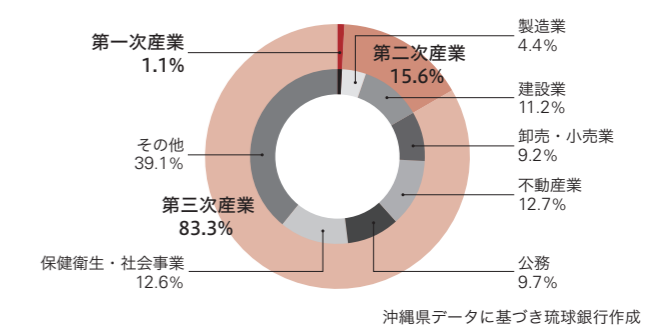
一方で、人流がストップしたコロナ禍においては、第三次産業の構成比が大きいという県内経済の脆弱性も露呈しました。沖縄県では「情報通信関連産業」や「先端医療、健康・バイオ関連産業」を育成して、観光関連産業以外の産業の創出に力を入れています。複数の産業による足腰の強い県経済への転換が課題となっています。

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た具体的な一歩となる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」など沖縄県の特性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、再生可能エネルギーの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(2021年度県内総生産の産業別構成比、名目)



## 》沖縄のポテンシャル

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、緩やかに拡大しています。

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います。個人消費関連は賃上げやインバウンド需要の回復により百貨店・スーパーへの来店客数は衰えず、回復の動きが強まっています。建設関連はホテル・マンションのほか貸家の動きが活発化しており、回復の動きが強まっています。観光関連は国内客・インバウンドが戻り、緩やかに拡大しています。

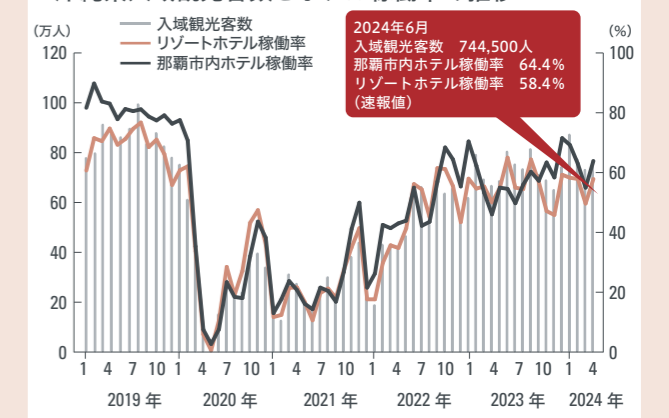
県内においては、2020年3月に那覇空港第二滑走路が供用開始されました。当時は新型コロナウイルス感染拡大の影響でその機能を十分に発揮したとは言えませんが、人流が戻る中で滑走路増設の効果が徐々に始まっています。2025年にテーマパークであるジャングリアが新規開業し2026年には首里城正殿が復元されます。今後はますます観光需要が高まることが期待されます。

また将来的に嘉手納基地以南の米軍基地の返還が実現すると、約800ヘクタールの広大な土地が開発されることになります。県内、県外、海外からの膨大な投資が期待され、日本の南の玄関口

として沖縄のポテンシャルはさらに高まることが期待されます。

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、“地球環境の負担軽減・再生”、“地域社会の発展”という2つの大きな目標の実現に向け取り組んでまいります。

■沖縄県入域観光客数とホテル稼働率の推移





# 琉球銀行の目指す方向性

中期経営計画「Value2023」の策定にあたり、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(高度化)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    |

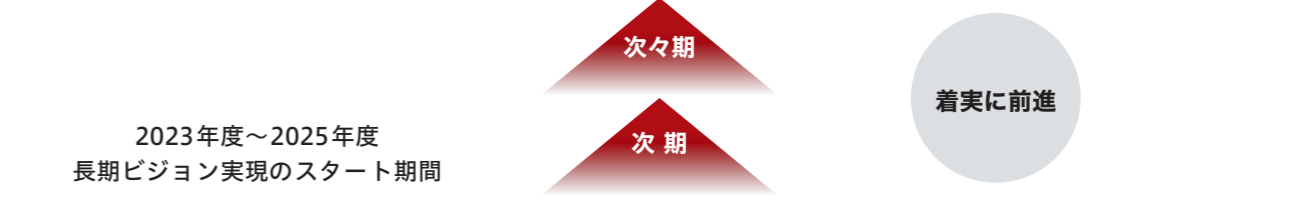
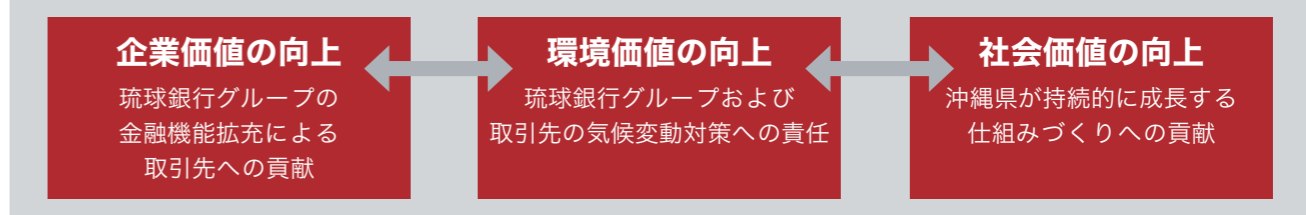
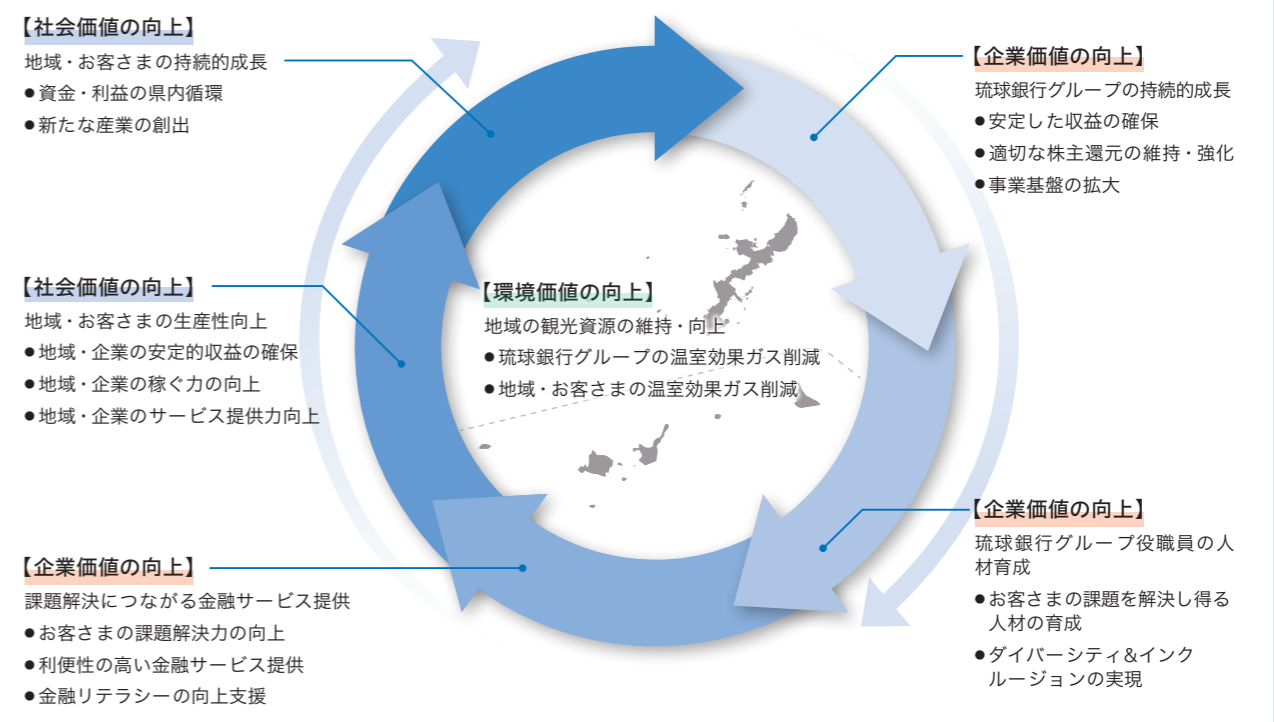
実現を下支えするテーマ

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| 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

琉球銀行グループは、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。



## 中期経営計画Value 2023基本戦略

- |                      |                        |                          |
|----------------------|------------------------|--------------------------|
| 【事業基盤の拡大】<br>ソリューション | 【ESG経営の実践】<br>サステナビリティ | 【変革への挑戦】<br>トランスフォーメーション |
|----------------------|------------------------|--------------------------|

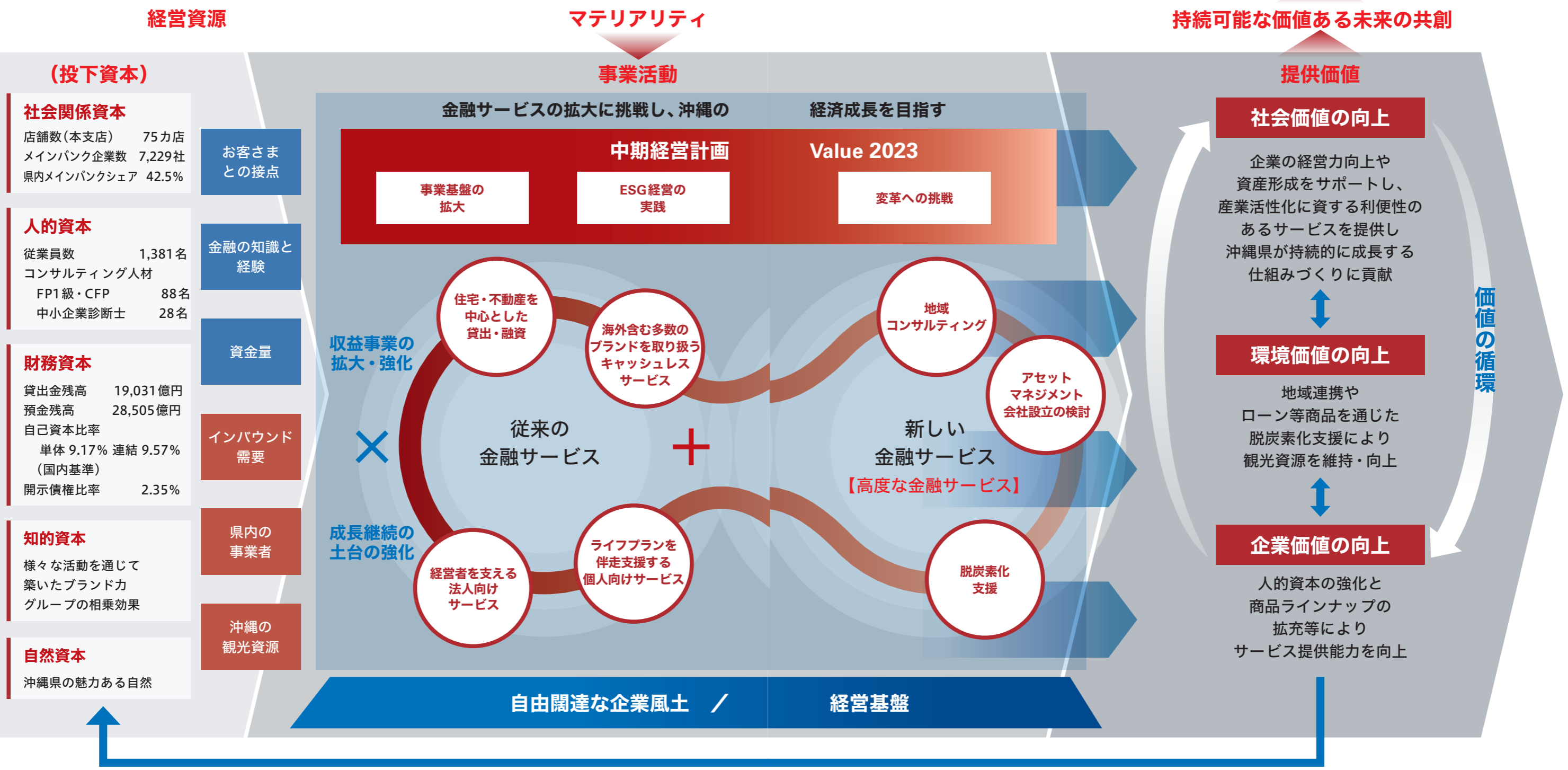


# 価値創造プロセス

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。

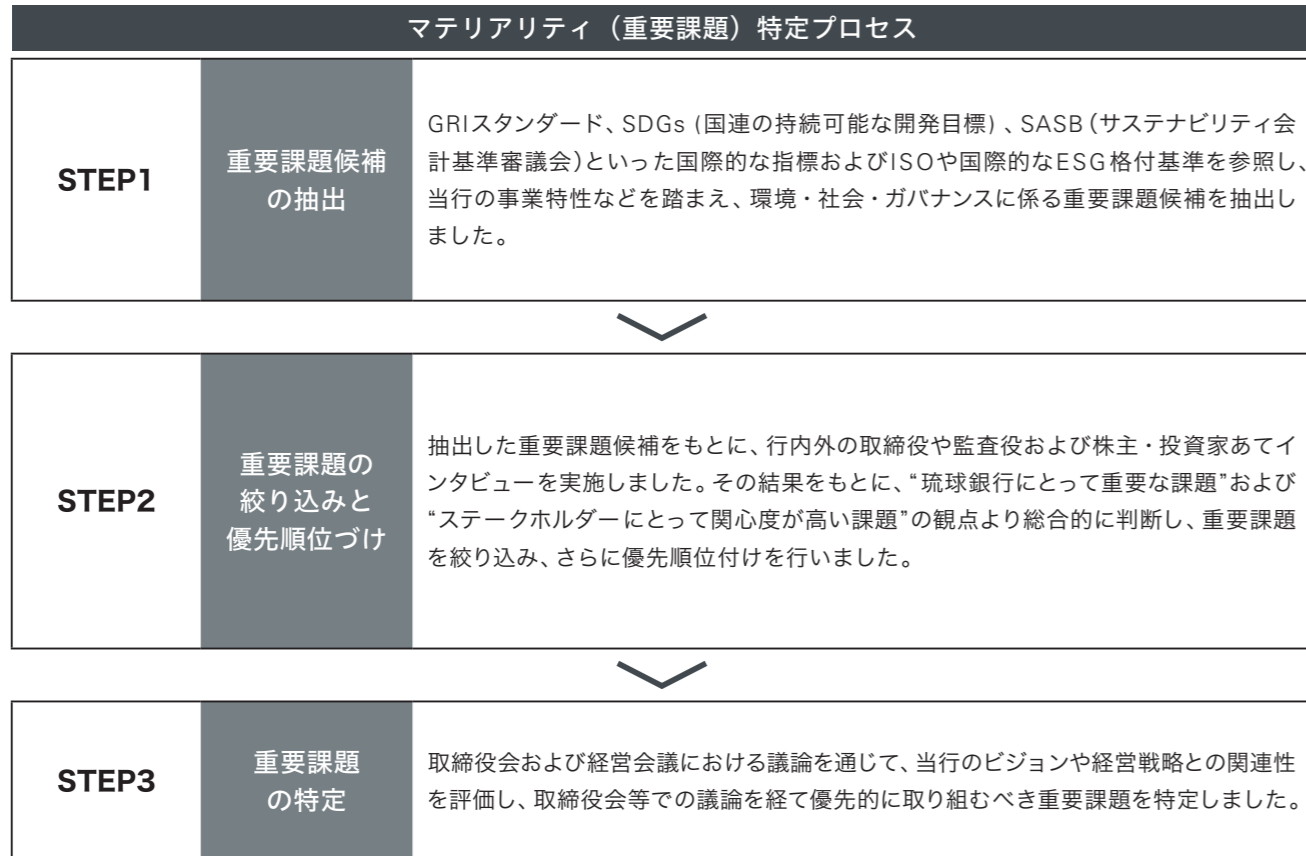
<b>経営理念</b>	地域から親しまれ、信頼され、地域社会の発展に寄与する銀行
<b>長期ビジョン</b>	地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ





## マテリアリティ (重要課題)

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。



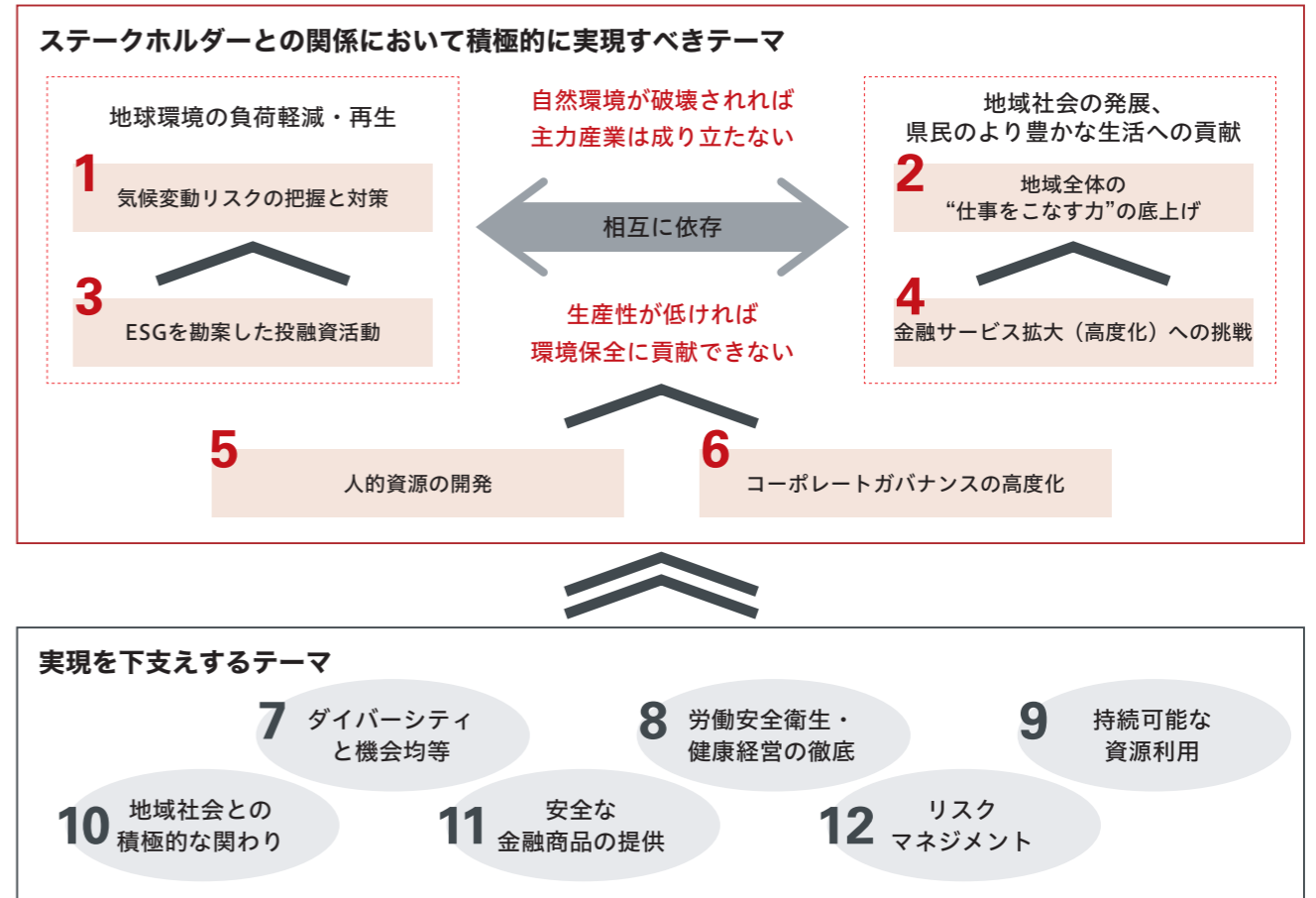
## 主なマテリアリティの関係性

“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、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を勘案した投融資活動」「金融サービス拡大(高度化)への挑戦」「人的資源の開発」「コーポレート

ガバナンスの高度化」の6つのマテリアリティを定めました。

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



## マテリアリティと中期経営計画「Value 2023」の関係性

マテリアリティ	【基本戦略1】事業基盤の拡大				【基本戦略2】ESG経営の実践		【基本戦略3】変革への挑戦			
	ソリューション				サステナビリティ		トランスフォーメーション			
	伝統的銀行業務のステージアップ	ライフプランの伴走支援	高度金融サービスの提供	キャッシュレスアイランドのさらなる進化	企業ブランド力の強化	地域の脱炭素化支援	人的資本経営の強化	グループ・アライアンスによる相乗効果発揮	お客さまとの接点変革	新規事業領域への挑戦
1. 気候変動リスクの把握と対策					○	○				
2. 地域全体の“仕事をこなす力”の底上げ	○	○	○	○				○		○
3. ESGを勘案した投融資活動						○				
4. 金融サービス拡大(高度化)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	○				○					



## ■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（候補）	環境認識	リスク	機会	当行取り組み
気候変動 リスクの 把握と対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>サンゴ礁の白化現象</li> <li>台風の高頻発と強大化</li> <li>ゲリラ豪雨の高頻発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の観光資源の劣化による地域経済の不振</li> <li>風水被害による与信リスク（法人・個人）の拡大および顧客経営基盤の損失</li> <li>投資家からの投資資金撤退（気候変動問題へ未対応による）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の環境意識醸成による社会課題の解決</li> <li>エコツーリズムの推進</li> <li>環境に配慮した商品開発による収益機会の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs応援サービス</li> <li>温室効果ガス可視化サービス</li> <li>サステナブルファイナンス</li> <li>ZEH普及活動（ZEP-Ryukyuu）</li> <li>ZEH専用住宅ローン</li> <li>省エネ設備の積極的な導入</li> <li>J-クレジット運営管理事業への参入</li> <li>再生可能エネルギー事業への参入検討</li> <li>第三者モデル太陽光設備の導入</li> <li>本支店建て替え時のZEB化</li> </ul>
地域全体の “仕事をこなす力”の 底上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の稼ぐ力の停滞</li> <li>恒常的な人手不足による成長力の頭打ち</li> <li>観光業に次ぐ新たな基幹産業の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年層の県外流出</li> <li>格差社会の拡大</li> <li>外部依存による県経済の収益力の低下</li> <li>経営不振による与信リスクの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営基盤安定、健全な経済発展へ貢献</li> <li>地元教育機関との連携</li> <li>国際的な交流機会の増加</li> <li>商品・サービスの付加価値向上・生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BORベンチャーファンド等、ファンドの組成</li> <li>大型開発案件へのストラクチャードファイナンス</li> <li>スタートアップ支援</li> <li>経営改善支援</li> <li>事業再生支援</li> <li>金融経済教育</li> <li>りゅうぎん国際化振興財団</li> </ul>
ESGを勘案した 投融资活動	<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>県内観光資源の毀損</li> <li>社会的課題の助長</li> <li>地域社会・取引先との取引解消</li> <li>株主からのダイベストメント（撤退）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県内自然資源の価値向上</li> <li>ESG関連の新たなビジネス機会の創出による収益機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルファイナンス</li> <li>ZEH専用住宅ローン</li> <li>りゅうぎんSDGsローン</li> <li>EcoPowerグリーンボンド債の購入</li> <li>投融资方針の策定</li> </ul>
金融サービス拡大 （高度化）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（ストラクチャードファイナンス、PFI等）の総合力向上の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済の低成長</li> <li>外部依存による県経済の収益力の低下</li> <li>若年層の県外流出</li> <li>競争激化による経営圧迫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消による健全な資金循環の創出</li> <li>高度金融サービス提供による収益性の向上</li> <li>地域事業者からの信頼性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス関連事業</li> <li>シンジケートローンの組成</li> <li>メザンファイナンス</li> <li>サステナブルファイナンス</li> <li>PFI</li> <li>事業承継</li> <li>M&amp;A</li> <li>相続コンサルティング</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>人的資本経営に関する社会的関心の高まり</li> <li>DX化の進展と顧客行動の変容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化による労働力不足</li> <li>能動的な従業員の減少</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DX化の取り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア採用</li> <li>外部研修派遣者の増員</li> <li>内部研修の充実</li> <li>リスクリングの促進</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広がり</li> <li>持続可能な経営における重要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モラルハザードによる信用失墜</li> <li>ステークホルダー（株主、地域社会、取引先、従業員等）との関係悪化による取引解消</li> <li>行員エンゲージメントの低下による離職の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続・安定かつ挑戦し続ける銀行経営</li> <li>優秀人材の惹きつけ・引き止めによる経営基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価結果の公表</li> <li>サクセッションプランの導入</li> <li>「なんでも相談ほっとライン」の設置</li> <li>ステークホルダーとの対話の充実</li> <li>経営理念の浸透および定着</li> <li>ESG外部評価の向上</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（候補）	環境認識	リスク	機会	当行取り組み
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> <li>多様性によるイノベーション創出の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性・シニア層等が能力を発揮できない（経営基盤の毀損リスク）</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のダイベストメント（撤退）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多種多様な人材の確保</li> <li>イノベーションの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの促進（女性活躍、シニア層の活躍、キャリア採用の強化および活躍の機会の提供）</li> <li>LGBT対応住宅ローン</li> </ul>
労働安全衛生・健康経営 の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>行員エンゲージメントを支える労働環境整備の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行員エンゲージメントの低下による金融サービスの正確性・安定性への影響</li> <li>労働生産性の低下による収益力性への影響</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人認定（ホワイト500）</li> <li>スポーツエールカンパニー2024認定</li> <li>ウェアラブルデバイス（Fitbit）の従業員への貸与</li> <li>体育館・スポーツジム等の整備</li> <li>定期的なストレスチェックの実施</li> <li>行員エンゲージメントの測定</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>島しょ県特有の土地・自然資本の制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光資源の毀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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-クレジットの運営管理事業への参入</li> <li>再生可能エネルギー事業への参入検討</li> <li>有性生殖・サンゴ再生支援協議会への参加</li> </ul>
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> <li>地域特有の文化・技術の継承者不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題看過による地域社会の希薄化</li> <li>地域特有の文化・技術の消滅</li> <li>取引の解消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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> <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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>琉球銀行グループでの相乗効果の発揮（リース業、IT業、カード事業等）</li> <li>ZEP-Ryukyuuの構築</li> <li>金融経済教育</li> <li>ユイメール助成会</li> <li>りゅうぎん国際化振興財団</li> <li>りゅうぎん紅型コンテスト</li> <li>りゅうぎん琉球漆芸技術伝承支援事業</li> <li>グローバルESGバランスファンド（投資信託商品）による寄付</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>投資（資産形成・運用）の機会損失</li> <li>先進的金融サービスの提供機会の逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産形成による社会的課題（自立する力の育成、貧困・格差の解消等）の軽減</li> <li>UX（ユーザーエクスペリエンス）の高まり</li> <li>若年層の利用拡大</li> <li>高度なコンサルティングサービスの提供機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融経済教育</li> <li>NISAの提供</li> <li>りゅうぎんアプリの機能拡充</li> <li>相続コンサルティング</li> </ul>
リスク マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIRB導入の検討</li> <li>RAF導入の検討</li> <li>フォワードルッキングな引当の導入</li> <li>ALMの強化</li> <li>TCFD提言に基づく情報開示</li> </ul>





### 未来を築く、人材の育成

琉球銀行では人材育成を「一丁目一番地」の重要テーマと捉えています。職員一人ひとりの知識力や人間力を高める戦略的な人材育成は、業務スキルだけでなく、エンゲージメントやウェルビーイング向上にもつながります。10年前の新しい業務が今、成果をあげつつあるように、当行の持続的な成長と企業価値の向上には長期的な人材育成、能力開発が欠かせません。今後も地域社会の発展に寄与できる多様な人材の獲得と育成に尽力してまいります。

常務取締役  
**知花 健二**

### 》 人的資本経営の主要テーマ



### 一人ひとりのWell-beingが長期ビジョンの実現につながる

事業活動と人材をつなぎ、当行の長期ビジョンを実現するため「人材ポートフォリオ」「専門人材」「エンゲージメント」「Well-being」の4つに焦点をあて、取り組んでまいります。

#### 1. 人材ポートフォリオ

新規ビジネスへの挑戦や働き方改革等に対応するため近年採用人数を増加させており、若年層の健全な早期戦力化が重要性を増しています。また、多様な地域課題、顧客ニーズに対応するため様々な専門スキルをもつ人材の育成に取り組んでおり、当行の人材ポートフォリオに占める専門人材の割合は今後増加していく見込みです。

#### 2. 専門人材

これまでの銀行業務だけでなく、新規事業領域に挑戦する人材の育成として、他社・異業種への積極的な外部研修派遣を行っています。研修終了後は、行内の専門部署や営業部門のマネージャーとして活躍しており、法人向けサービスやカードビジネス関連における手数料収入は増加しています。

#### 3. エンゲージメント

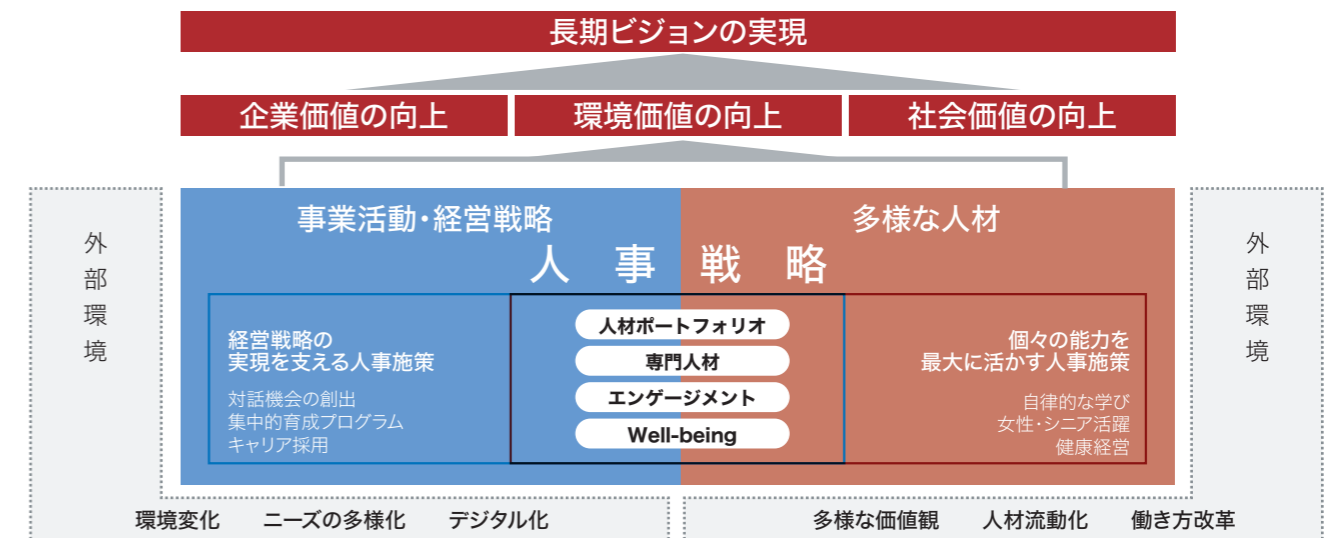
経営層・マネージャー層の多様性の確保や、男女賃金差異の縮小には女性幹部候補の育成が重要です。また、多様な働き方、ワークライフバランス推進施策として男性育児休業の取得促進や健康経営にも積極的に取り組んでいます。このような施策の効果を図るため定期的なエンゲージメントサーベイを実施しており、より効果の高い施策展開を予定しています。



人事部長 **多嘉良 尚子**

#### 4. Well-being

今後、働くうえで職員一人ひとりのウェルビーイング向上に企業が積極的に関わっていくことが、重要だと考えています。仕事に誇りを持ち、エンゲージメントの高い状態であるか、職場の人間関係や労働環境は良好か、ビジネススキルの向上と適切な処遇によるキャリアの達成感を感じているか、などの各要素に真摯に対応することです。職員のウェルビーイングが高まると、生産性が向上し顧客サービスの質が向上することが期待できます。これからも、職員一人ひとりの熱意と成長を支援し、地域経済の発展と職員のウェルビーイング向上に尽力してまいります。



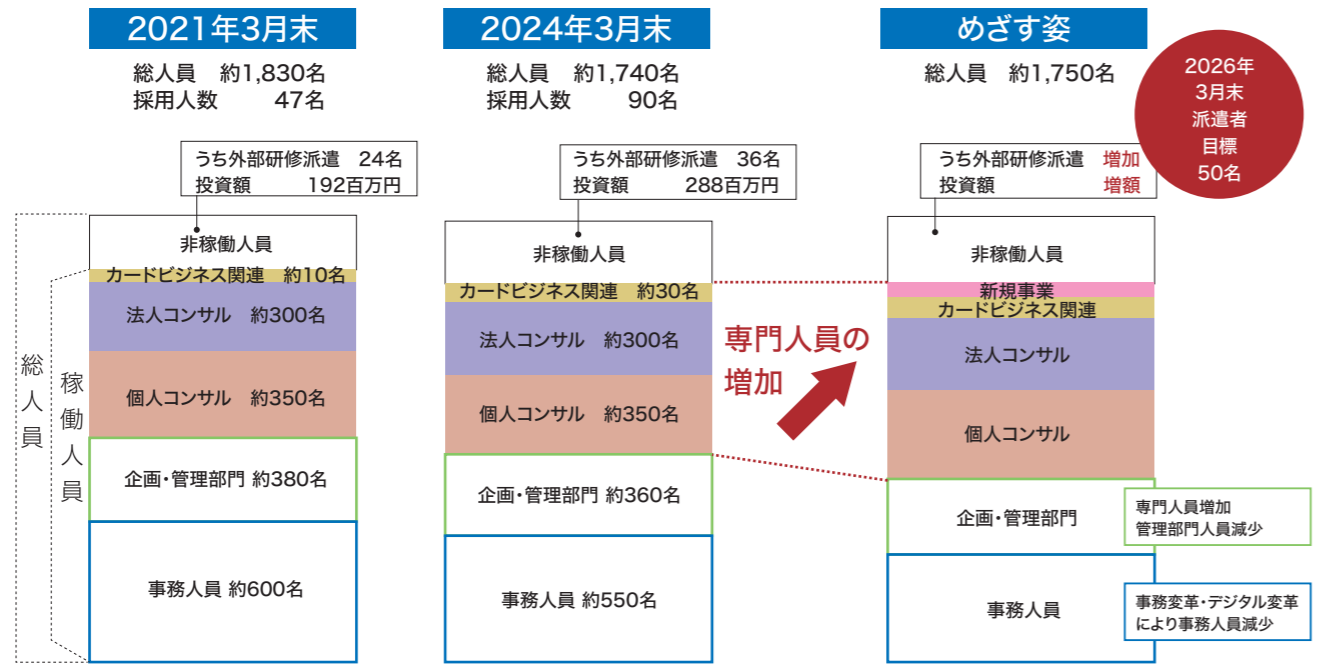


## 》経営戦略と人事戦略の連動

事業環境の変化、顧客ニーズの多様化が加速する中で、経営理念を実現するための経営戦略も絶えず進化を続けています。経営戦略と連動した人事戦略実践のため、価値の源泉である人材の獲得、専門人材への育成、戦略的配置による人材ポートフォリオの最適化、高度化を図ります。また、多様な価値観やライフスタイルを持つ職員のエンゲージメント、ウェルビーイングの向上も経営理念の実現に欠かせない要素であると位置づけ、各種人事施策を展開しています。

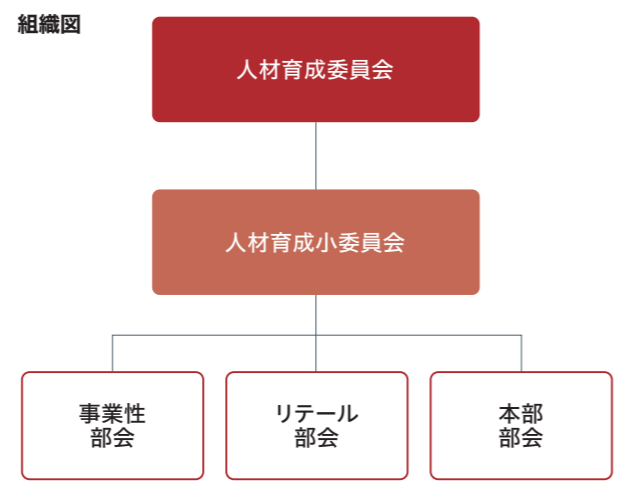
## 戦略的人材ポートフォリオの構築

高度金融サービスの提供や新規事業領域への挑戦に向け、研修目的の外部出向を増やすなど職員の幅広い専門スキル習得機会を増やしています。2026年3月末には研修派遣者目標を50名としており専門人員は増加、同時に事務変革・デジタル変革により管理部門や事務人員は減少する見込みです。このような戦略的育成により人材ポートフォリオの最適化、高度化を図ります。



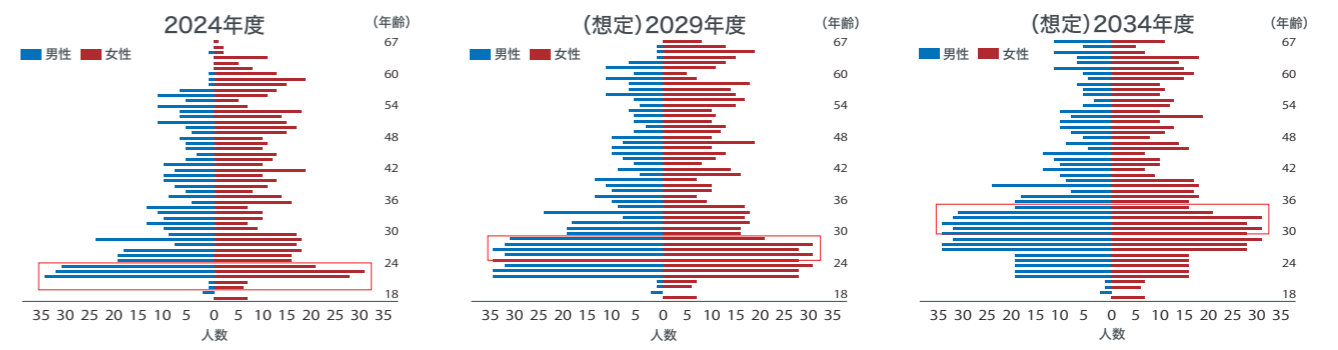
## 人材育成委員会の設置

若手育成と経営戦略実現のための能力確保が重要テーマだと捉えています。経営層と人材育成担当部署とのコミュニケーションの場とするため、頭取を委員長とした人材育成委員会を設置しています。当行全体で人材育成の目線を統一することで、積極的な人的投資につなげていきたいと考えています。また、営業店の意見を反映させるため、人材育成小委員会を設置し、本部各部長に加え、支店長を協議メンバーとすることで、効果的な育成につながる仕組みを作っています。人材育成において、業務スキルのみならず、思考力・発想力等の育成を行い、当行を進化させる力の獲得を図っていきます。さらに、琉球銀行の職員として誇りを持ち、価値観を共有することで、全職員が自身のライフプラン実現を目指す仕組みを作り、時代の変化に対応できる人材の育成を行っています。



## 》人材育成

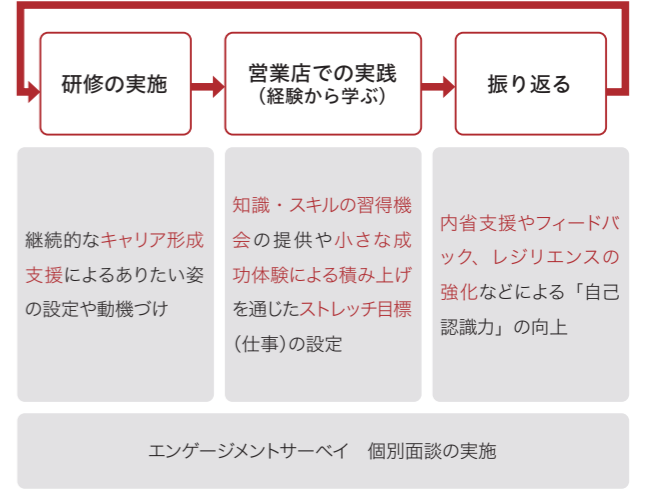
職員一人ひとりの強みを磨き上げ、成長し続けるための人材育成を行っています。近年の採用者増により経験の浅い若手層が厚みを増しています。その若手層の健全かつ早期育成が、5～10年後の組織を強く、安定させます。また、育成段階に応じて必要なスキルを身につけられるよう、効果的な育成施策を実施しています。階層に応じたスキル研修のみならず、当行が目指す高度金融サービスの内製化やソリューションの源泉である専門人材の育成にも注力しています。



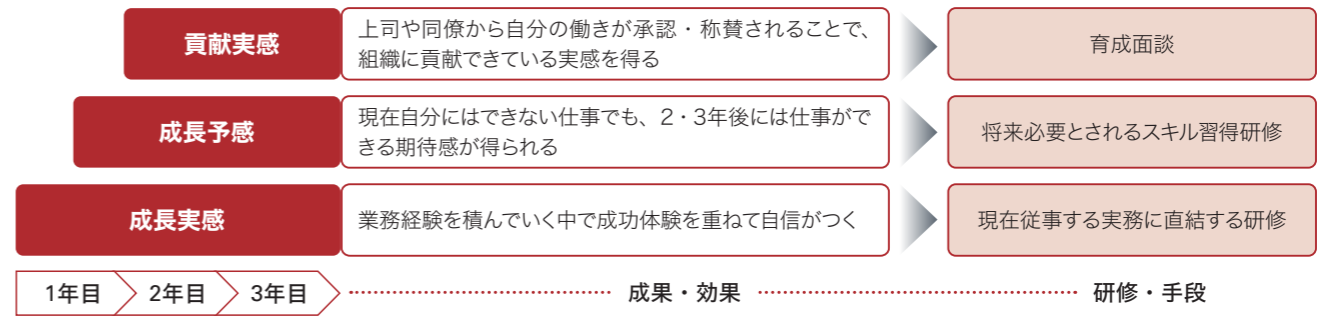
## 若手育成 —— 新入行員から3年目までの若手研修

2023年度から若手行員の研修プログラムをブラッシュアップし、1年目の集中的な研修プログラム実施期間後も、3年目まで段階的に育成をサポートしています。プログラム組成において、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、成長実感を得ながら進めていく実践的な業務研修と、今後の成長をイメージできる中長期的なキャリアを意識したプログラムを実施しています。また、PCスキルなどのビジネススキル研修の実施等、現場実践でカバーできない業務スキルや教養を習得する場を設けています。新入行員に対しては、年5回のフォローアップ面談を人事部および営業店で実施し、成長をサポートしています。

### 成長循環サイクル



■できる業務を増やす“成長実感”と2～3年後の業務をイメージできる“成長予感”を得られるカリキュラムを実施するとともに、各段階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。





## 専門人材の活躍と収益との連動

経営戦略に必要な人材(能力)を明確にし、人材育成(能力確保)を行っています。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必要があると考えています。

専門人材の増加が営業現場のスキルアップにつながり、銀行全体のレベルアップにつながると考えるため、長期の研修・出向者数を増やしています。

### ●積極的な外部研修派遣

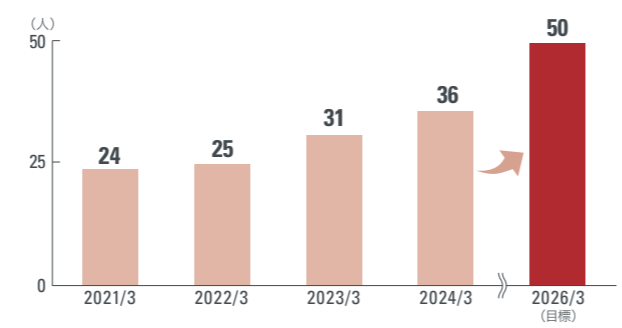
これまでの銀行業務だけでなく、新規事業領域に挑戦する人材も育成していきます。

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。

### ●派遣終了後の行内での活躍

積極的な外部研修派遣により、行内では習得が難しい新たなスキルを身に付けた職員が活躍しています。継続的な研修派遣により高度な専門スキルを持つ職員が増加しており、法人向けサービスやカードビジネス関連における手数料収入は増加しています。

■外部研修派遣者数の推移



業種・業態	2024年3月末時点派遣者数	業種・業態	2024年3月末時点派遣者数
銀行	7名	IT	4名
クレジット	3名	投融資	2名
リース	3名	建設業	2名
官公庁	3名	観光業	1名
シンクタンク	3名	中小企業大学校	2名
運輸業	1名	保険業	2名
小売業	1名	コンサル業	1名
不動産業	1名	計	36名

### ●法人向けサービスにおける人材育成

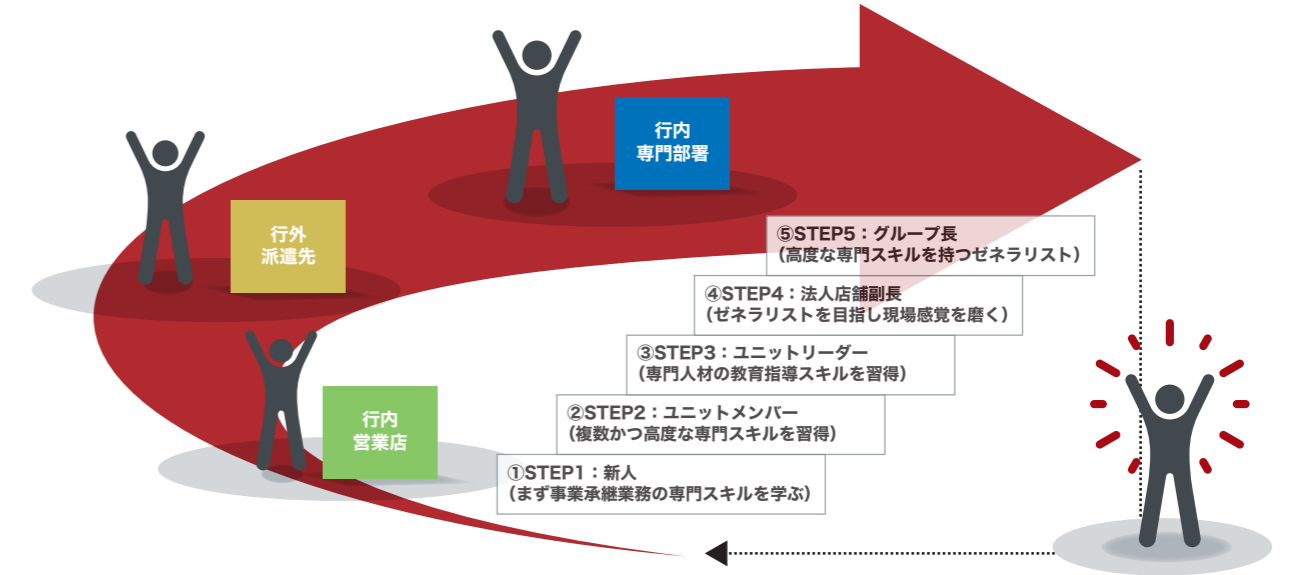
ストラクチャードファイナンス、M&A、ビジネスマッチング、事業承継および地方創生等5つのサービスがあります。法人向け

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強化を進めています。

### 【活躍ステップ】

事業承継やM&Aなどのソリューションの実践においては、法的根拠やスキームを高いレベルで説明できる高度な専門スキル(提案力)に加え、案件(面談)全般を主導するリーダーシップや相

手の本音を聞き出したり、面談時に臨機応変な対応ができるか等、高度な業務遂行能力、会話力、営業力、共感性等の幅広い総合的な能力が必要だと考えています。



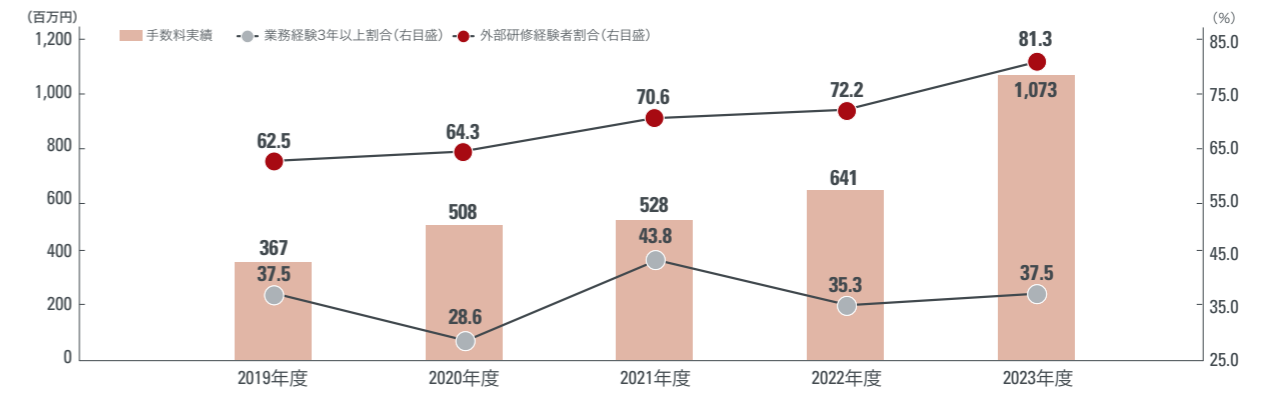
### 【教育体制の構築と営業店への高スキル者輩出】

法人事業部ソリューショングループでは、外部派遣研修終了直後の若手行員を受け入れ、実務経験を積んだ「業務経験3年以上」の行員を法人営業の最前線である営業店へ輩出しています。7年間で延べ15名の法人事業部担当者が営業店で活躍しています。その結果、ソリューショングループ内の業務経験3年以上

の行員の構成比は横ばいで推移しましたが、若手外部研修経験者は年々増加し、収益推移とリンクしています。

このことから、収益拡大には経験年数より教育水準が重要であり、営業体制は本部と営業店の両輪での活動が有効だと考えています。

### ■法人事業部ソリューショングループの人員構成推移と収益の連動



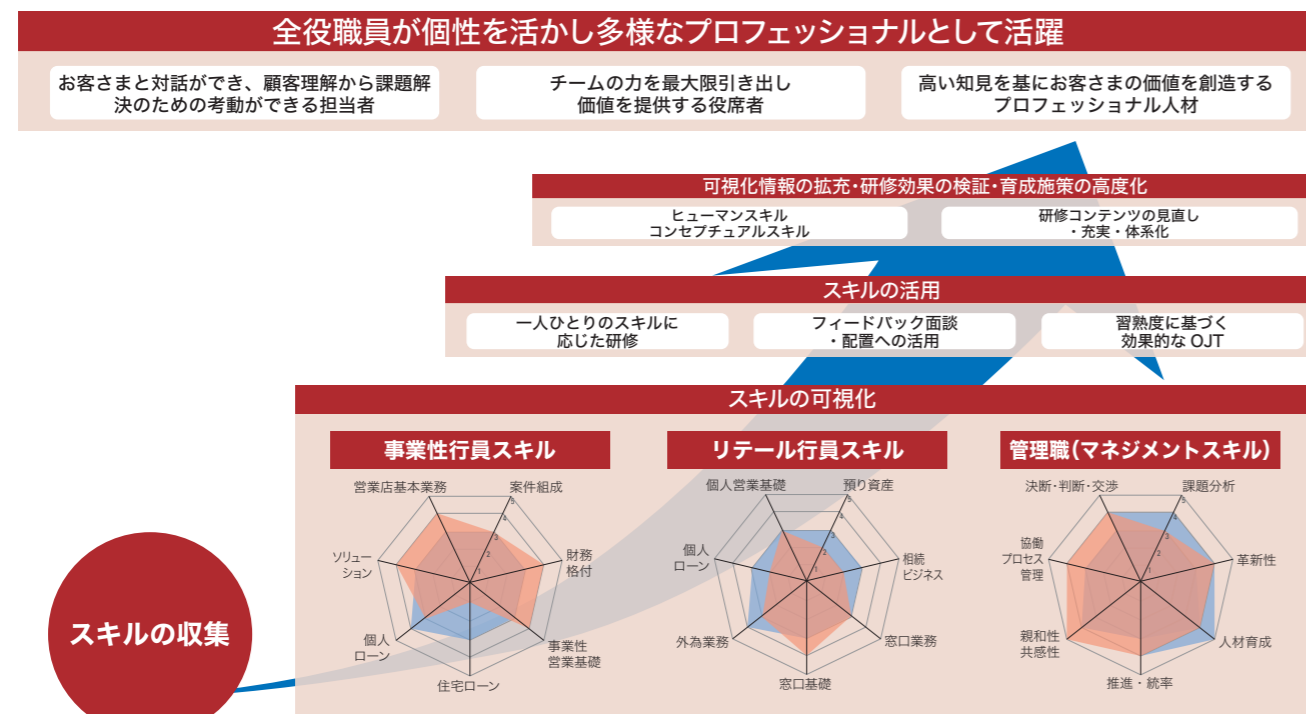


## 人材育成の深化

人材育成の深化が個の能力を向上させ、組織全体の能力向上につながると考えています。自身の能力を認識・共有し、主体的に能力向上に取り組み、その能力を伸ばす環境を整備しています。また、チームを牽引し能力向上をサポートする管理職の育成にも力を入れています。

### ●タレントマネジメントシステム活用による目指す姿

タレントマネジメントシステムを用いて、営業店の職員層・管理職層のスキルを収集しています。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に活用しています。



## 自律的に学習する環境整備・リスキリング

銀行内の研修プログラム以外にも、職員が自律的に学習する環境整備を進めています。自律的に学ぶ体制、自己啓発の支援策も充実させており、学び続ける職員と学びを応援し続ける会社が伴走することで、学びの持続性を高めています。

取り組み事項	取り組み内容
キャリア開発支援	若手研修の際にキャリアを意識したプログラムの実施や30代を対象にキャリア研修を実施
自己啓発計画書	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に、自身で選択した資格取得や講座受講の費用補助する自己申告の支援制度
資格・検定試験の受験支援	当行が推奨する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
50歳以上対象施策	50歳達齢者に60歳からの働き方を考えるライフプランセミナーを実施しています。また、マネジメント力向上のために金融業を超えた幅広い知見や視座の獲得を図る研修を実施

### ●管理職マネジメントスキル強化

チームの牽引役である管理職の能力が重要となることから、管理職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。

対象	主な研修内容
新任管理者	管理職として必要となる問題解決力や意思決定、業績管理を考え抜くインバスケツト演習などを通年で実施。課題レポートや動画研修などを活用し、マネジメント力の定着を図っている
本部長課長	組織実行力における課題発見を目的として、組織の課題に気づき、行動変化を促すプログラムを実施
新任部長 営業店ブロック長	経営の視野を広げ、視座を高めることを目的に、アセスメント結果に基づいた個別プログラムを実施。3ヵ月間で60時間の動画視聴とレポートを提出
役員・部長合宿	社外含む全役員（取締役・監査役）、全部長、全グループ会社社長が参加する宿泊研修。講義やグループディスカッションにて各種知見を深めつつ、経営層同士の相互理解や連携強化と機会として実施



本部長課長研修



役員・部長合宿



## Well-being

様々な価値観やバックグラウンドを持つ職員が、自身の強みを最大限発揮し活躍できる組織であり続けるため、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の取り組みを強化しています。

また、仕事や職場を通じたウェルビーイングの向上は、個人のエンゲージメントや職場全体の生産性向上につながります。人材育成を通じたビジネススキルの向上や主体的なキャリア形成、DE&Iの推進による多様な働き方の実現等を通じて、職員のウェルビーイング向上を目指しています。

## DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進

### ●男性育児休業取得推進

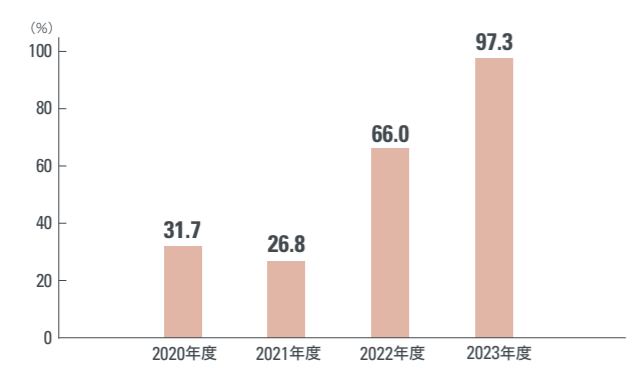
家庭と仕事の両立支援として、男性の育児休業の取得を推進しています。当行では、男性が取得する産後パパ育休や育児休業について、経済的負担を軽減するため、休業期間のうち4週間を有給としています。分割取得も可能としており、家庭環境や家族の要望に応じて柔軟に取得できる制度となっています。

2023年10月には本部の支店支援部署へ、営業店管理職経験

者を2名配置しました。主に営業店の男性管理職が育休を取得する際、その代替要員として現場で勤務することで、限られた人員の中でも性別を問わず安心して育児休業を取得できる環境を整備しています。

また、全営業店長向けに「DE&I視点で考えるイクボス推進セミナー」を実施するなど、職員の多様な価値観、働き方を理解し、個の能力が最大限発揮できる組織づくりに努めています。

### ■男性育児休業取得率



全支店長等を対象として実施したイクボスセミナー

### ●女性の活躍推進

経営層・マネージャー層の多様性の確保や、男女賃金差異の縮小には女性活躍推進が重要であると捉えています。

当行の女性管理職比率は2024年3月末で24.4%と、2019年度の19.4%から着実に上昇しています。支店長クラス以上の女性割合も堅調に推移していますが、組織の意思決定に関与する上級管理職以上の多様化をより進めていくため、役員がメンターとなり女性管理職を指導・育成する役員メンター制度を導入しています。毎月のメンタリングで、経営層の経験や知見に触れ、さらに



えるぼし認定(3つ星)を取得

### ●シニア人材の活躍推進

個の強みを活かせる職場づくりとして、シニア層の活躍の場を広げる取り組みを開始しています。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、能力に応じて55歳以降も昇格を可能とする人事制度へ見直しを行いました。

2020年4月には行員の継続雇用制度を見直し、マネジメント職（課長相当以上）としての活躍を可能としました。2023年4月にも同制度を見直し、雇用形態を時給制のパートタイマーから月給制の嘱託へ一律に変更するとともに、賃金水準を26%程度引き上げました。

2024年4月には行員のベースアップと合わせた処遇改善を実施するなど、時代に合わせた見直しを行うことで、シニア層のモチベーション向上を図っています。

高い視座での考え方の習得やリーダーシップ向上を目指しています。

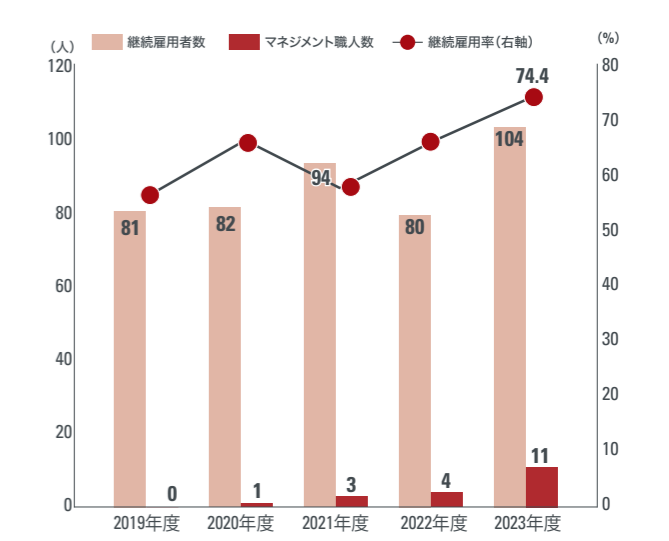
育児休業や介護休業については、昇格に必要な経験年数から休業取得期間を差し引かないよう昇格制度の見直しを行いました。ライフイベントとの両立を図り、だれもがキャリアアップに積極的にチャレンジできる環境を整えています。

これらの昇格制度の改定や管理職育成への取り組みが評価され、女性活躍推進企業として「えるぼし認定(3つ星)」を取得しています。



役員メンター制度キックオフ

### ■継続雇用者数および継続雇用率



※継続雇用者数は、制度利用者の総数  
※継続雇用率は各年度で定年を迎える職員を分母とし算出



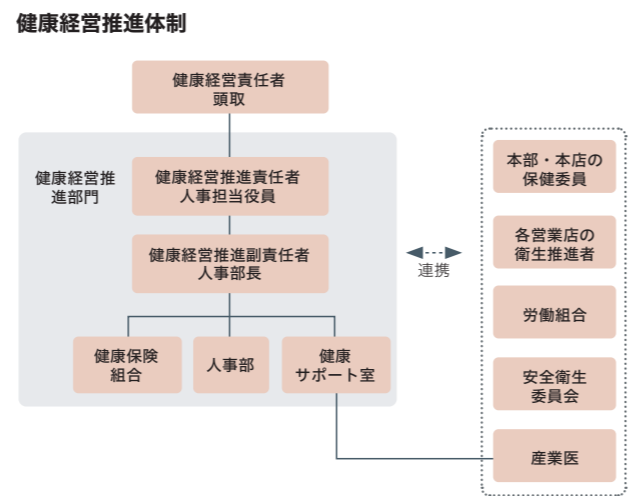
## 健康経営

### ●心身ともに健康でいきいきと働ける土台づくり

職員が心身ともに健康で高い意識をもち、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、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。

当行の健康課題である「運動不足」と「肥満傾向」の解消に向け、運動習慣の醸成を図る取り組みを中心とした健康経営を実践しています。主な施策として、希望する全職員へのウェアラブルデバイス(Fitbit)の貸与、当行施設内に設置された体育館、スポーツジムを活用したスタジオレッスンなどを行っています。これらのスポーツに親しめる環境整備の結果として「スポーツエールカンパニー2024」の認定を受けました。また、健康経営の効果として職員一人ひとりのパフォーマンス向上も期待しています。定期的なストレスチェックの実施や、メンタルヘルス関連の研修受講を促し、個人のレジリエンス、ラインケア<sup>(注1)</sup>を強化することで、アブゼンティイズム<sup>(注2)</sup>、プレゼンティイズム<sup>(注3)</sup>、ワークエンゲージメント向上に取り組んでいます。

それらの取り組みが評価され、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5年連続認定されました。また、2024年は認定法人上位500社を顕彰するホワイト500の認定となりました。



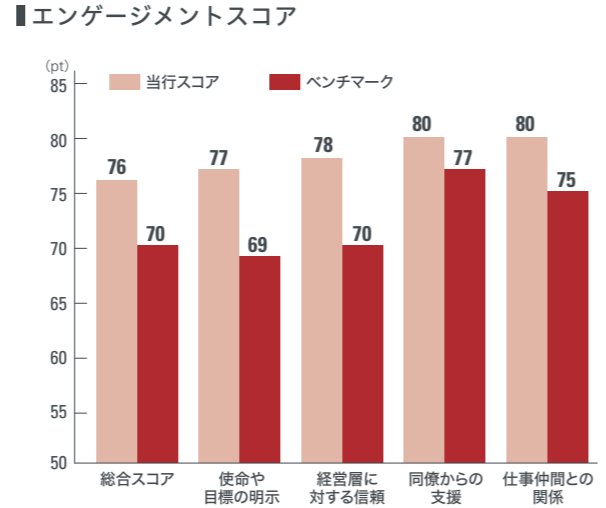
(注1) 管理職による部下の心のケアや職場環境の改善  
 (注2) 何らかの健康問題により仕事を休職している状態  
 (注3) 出勤はしているものの何らかの健康問題により生産性が低下している状態

## エンゲージメントサーベイ

### ●働きがいのある組織の実現

職員が職場や仕事に誇りを持ち、主体的に取り組める組織を維持するため、2024年2月より、全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを開始しました。直近の総合スコアは、業種別平均スコア(ベンチマーク)+6ptの76ptとなりました。特に、周囲からの支援や人間関係、理念戦略の項目はベンチマークと比較し高スコアとなっており、当行の「自由闊達な企業風土」を実現するための取り組みが、サーベイ結果に結びついていると考えています。

今後継続して測定し、変動要因について分析を行うことにより、職場環境の改善に向けた施策等の実施に取り組んでまいります。



## 人的資本非財務情報（3年）

### ダイバーシティ

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	人	1,349	1,345	1,381
うち女性の従業員数	人	653	661	682
うち女性の従業員比率	%	48.4	49.1	49.4
平均年齢	歳	40.11	40.9	40.4
平均勤続年数	年	17.1	16.8	16.2
うち男性の平均勤続年数	年	17.6	17.4	16.9
うち女性の平均勤続年数	年	16.6	16.1	15.8
管理職に占める女性比率	%	23.0	23.1	24.4
支店長クラス以上の女性比率	%	9.3	11.3	11.5
男女の賃金差異：全労働者	%	-	58.3	61.7
男女の賃金差異：正規雇用労働者	%	67.7	67.0	67.9
男女の賃金差異：パート・有期労働者	%	-	61.6	75.5
障がい者雇用率 <sup>(注1)</sup>	%	2.3	2.5	2.6
3年以内の離職率	%	26.3	15.4	23.1
有給休暇平均取得日数(全職員)	日	11.1	12.2	13.0
有給休暇平均取得率(全職員)	%	60.8	66.6	72.7
男性の育児休暇取得率	%	26.8	66.0	97.3
中途採用者に占める管理職比率	%	-	6.0	6.1
中途採用比率	%	26.0	43.0	44.3

### 人材育成

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
外部研修派遣者 <sup>(注2)</sup>	人	25	31	36
公募制による配置人数 <sup>(注3)</sup>	人	-	5	7
年間の研修参加人数 <sup>(注4)</sup>	人	-	3,382	5,566
年間の総研修時間	時間	-	14,868	20,195
従業員一人当たりの平均研修時間	時間	-	10.1	13.5
年間の総研修費用	千円	73,458	80,209	109,297
従業員一人当たりの平均研修費用	千円	47	52	73

### 資格取得

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
FP1級・CFP資取得者	人	81	85	88
中小企業診断士	人	26	28	28
宅地建物取引士	人	91	100	101
不動産証券化マスター	人	4	5	5
証券アナリスト	人	6	6	6
クレカカウンセラー	人	1	2	2
ITパスポート	人	150	227	258
キャリアコンサルタント	人	7	8	12

### 健康経営

	単位	2021年度	2022年度	2023年度
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	%	42.7	48.7	43.2
ストレスチェック受検率	%	92.3	97.7	95.7
特定保健指導実施率	%	20	24	-
健康施策の従業員満足度(5点満点)	点	-	3.9	4.7
喫煙率	%	7.8	7.6	6.7
肥満度	%	37.2	37.4	38.0
高ストレス者率	%	5.2	4.5	4.9
プレゼンティイズム	%	-	78.9	77.9

(注1) 厚生労働省へ報告する障がい者雇用率は2.5%（2024年6月1日基準）となります。  
 (注2) 外部研修派遣者数は、2024年3月時点の outgoing のうち、副参事未満かつ50歳未満の outgoing および、研修登録している長期派遣者の合計を育成目的の外部派遣者として計上しています。（副参事：支店長クラスの経営者層）  
 (注3) 公募制による配置人数は、行内の公募制を活用して異動配置を行った人数を計上しています。  
 (注4) 行内開催研修の参加人数（延べ人数）は、業務時間内に開催した研修の参加人数について、研修後の受講報告件数をもとに算出した人数を計上しています。



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**      **応と経営の再構築**      2010年～ **新たな収益事業の構築**

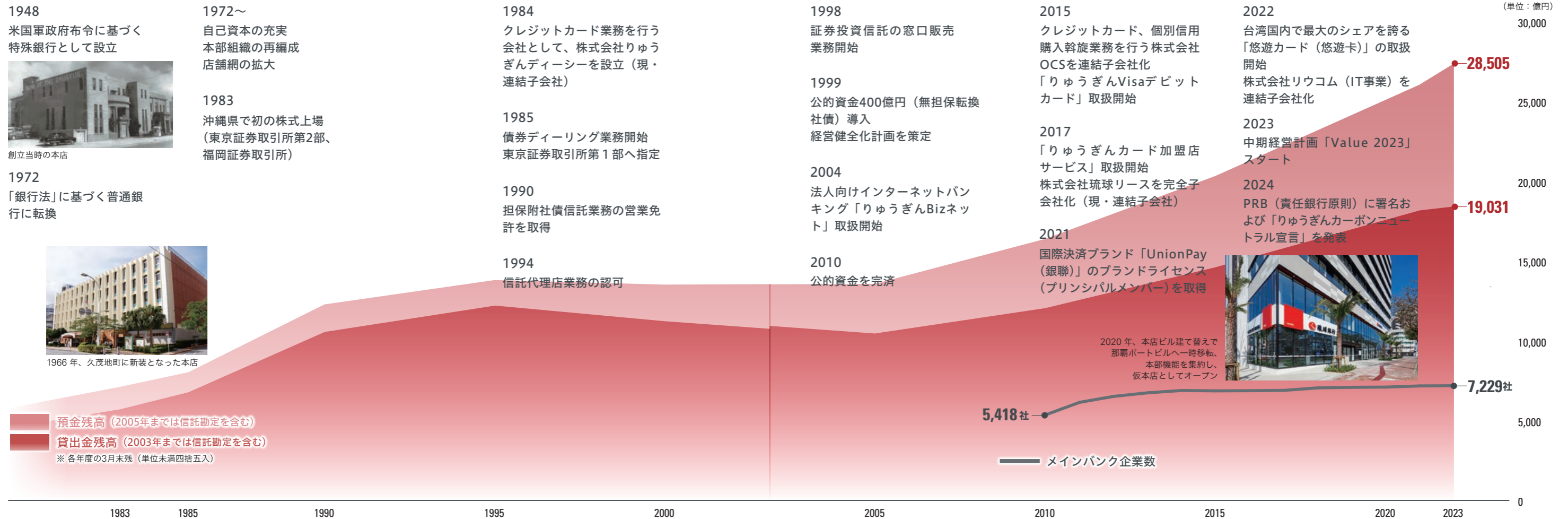
戦後のインフレ抑制と沖縄経済の正常な発展のため、「金融秩序の回復と通貨価値の安定」の機能を担う。

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。公的資金ラを敢行し、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額を導入したが、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事業にも注力し、新たな収益源を確立することで、さらに安定した収益基盤の構築を目指す。



**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      りゅうぎん海外留学支援事業

**外部環境**      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様々な形で支援

- 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
- 2024 マイナス金利政策解除



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

### 自由闊達な企業風土

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。2023年、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、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」を改定しました。

新「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）、目先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、生き活きと働く職場の土台と

なるものです。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おり、目指す企業風土の浸透のために、各種取り組みを継続して実施していきます。

#### ● 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。営業店長会議での頭取のメッセージは全部店に動画を配信しています。

#### ● 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。



#### 【2023年度実績】

役員による経営方針に関する説明会は、延べ93回開催しました。

#### ● 頭取と行員とのランチ会（意見交換会）

若手行員の発想や意見を経営に活かすことを目的に、営業店・本部の若手行員と頭取のランチミーティングを実施し、気軽な雰囲気の中で意見交換や懇談ができる場を設けています。それぞれが新しい視点を得る機会や、さらなる自由闊達な企業風土の実現につながることを期待しています。2024年度は18回開催予定です。



## 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、様々な商品・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：事務手続きとコンサルティングサービス双方のスキルを有した担当者を配置し、お客さまにワンストップサービスを提供する体制

## 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.43 伝統的（預金・融資・有価証券）銀行業務のステージアップ
  - コンサルティング業務の深化による高度金融サービスの提供
    - P.46 法人向けコンサルティング
    - P.49 個人向けコンサルティング

- 預金残高 : 28,505億円
- 貸出金残高 : 19,031億円
- 株主数 : 15,391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 : 1,381名
- メインバンク企業数 : 7,229社（シェア42.5%）14年連続1位

## 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、事務処理の正確さ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。

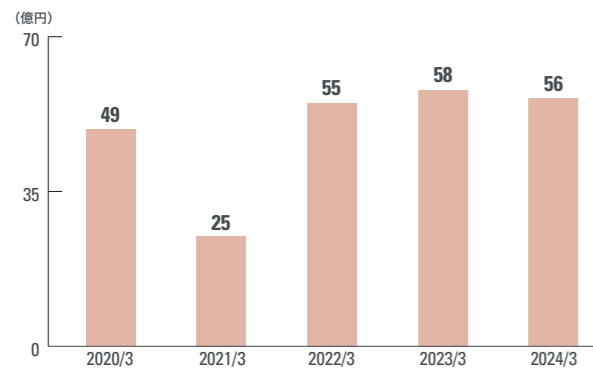
- 維持・強化の取り組み ▶▶**
- リスクアベタイトフレームワーク（RAF）の本格運用の開始、信用リスク管理体制の高度化
    - P.90 リスク管理の取り組み
  - アライアンス相乗効果の発揮
    - P.64 グループ・アライアンスによる相乗効果発揮

- 健全な財務体質
  - 自己資本比率：単体 9.17% 連結 9.57%（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）

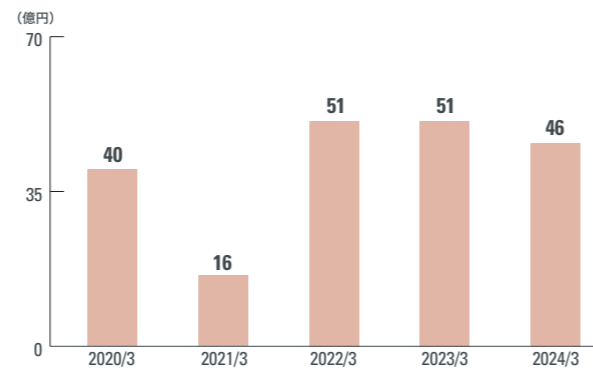


## 一財務ハイライト

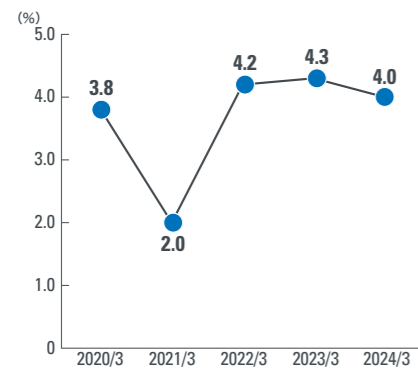
■当期純利益（連結）



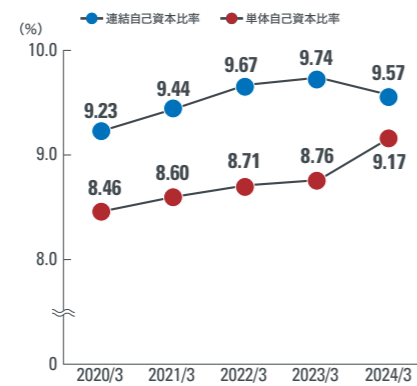
■当期純利益（単体）



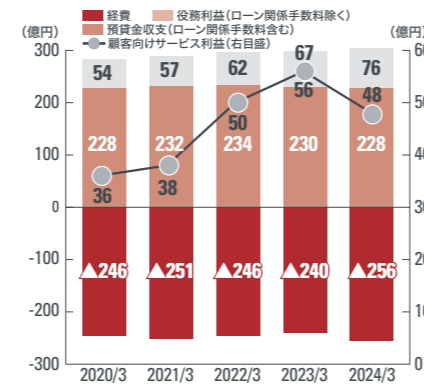
■連結ROE



■自己資本比率

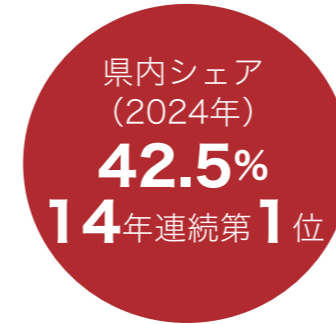


■顧客向けサービス利益の推移



## 一非財務ハイライト

■沖縄県  
メインバンクランキング

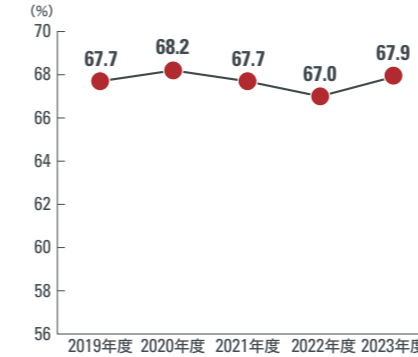


出典：帝国データバンク

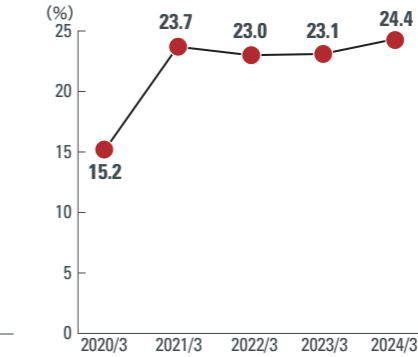
■各種ランキング



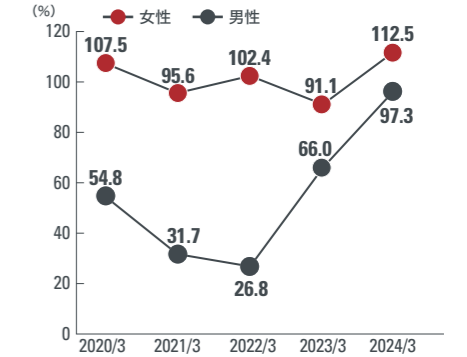
■男女間賃金差異  
(男性の賃金に対する女性の賃金の割合：正規雇用労働者)



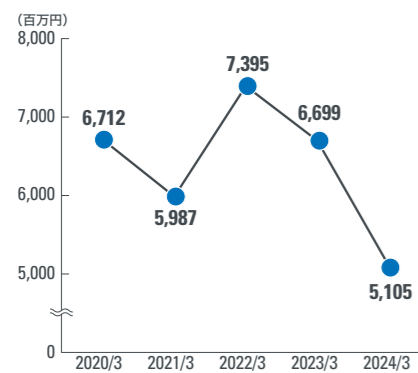
■女性管理職割合



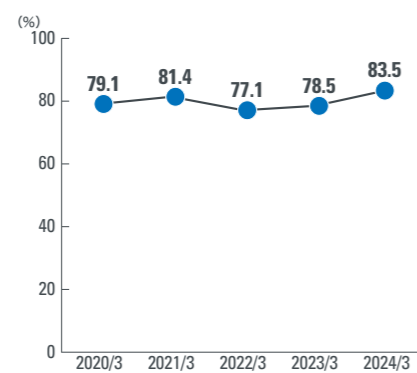
■育児休業取得率



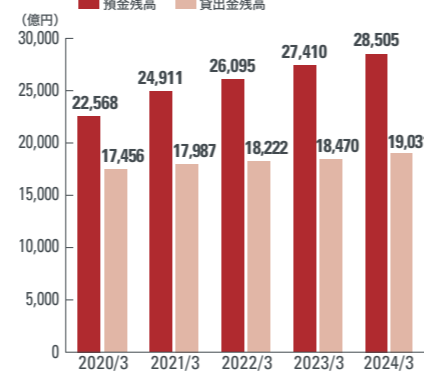
■単体コア業務純益



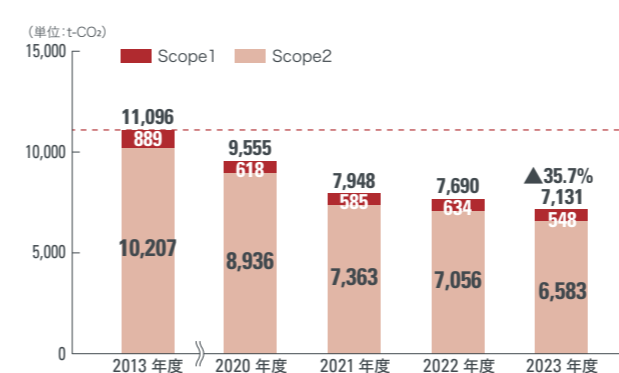
■単体コアOHR



■預金残高/貸出金残高



■GHG排出量



外部表彰・外部認定等

CDPで「A-」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リーグへの参画

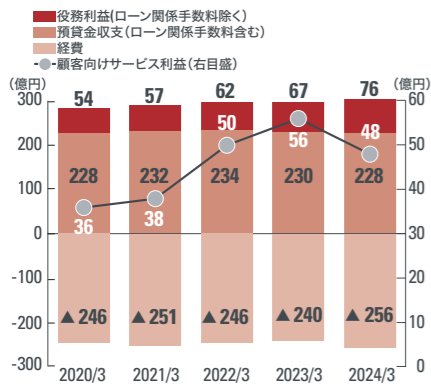


## 損益の状況

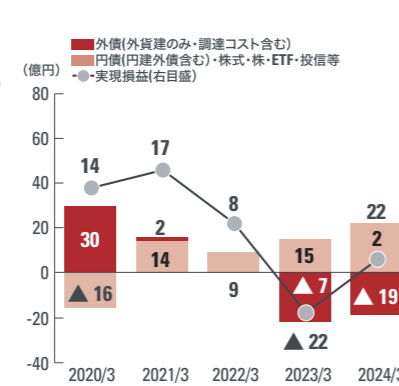
琉球銀行の損益は、主に顧客向けサービス利益と市場部門における運用損益で構成されています。顧客向けサービス利益は、預貸金収支（ローン関係手数料含む）および役務利益（ローン関係手数料除く）から経費を差し引いたものです。

2024年3月期決算では、顧客向けサービス利益は、経費の増加等から前年度を8億円下回る48億円となりました。一方、有価証券運用については、低利回り外債の売却を進めながら、株式ETFの売却等により収益を確保しました。

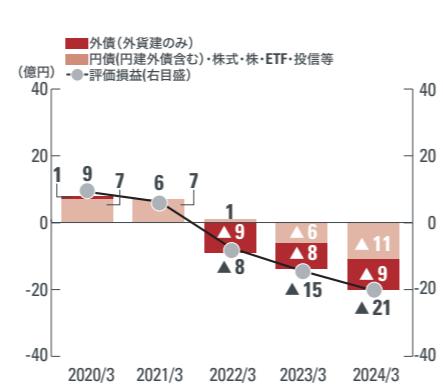
### 顧客向けサービス利益の推移



### 有価証券実現損益



### 有価証券評価損益

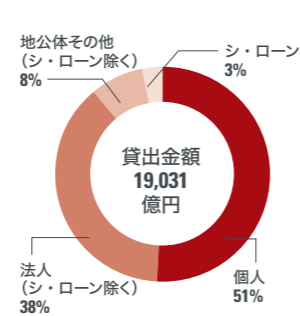


## 預貸金収支の状況

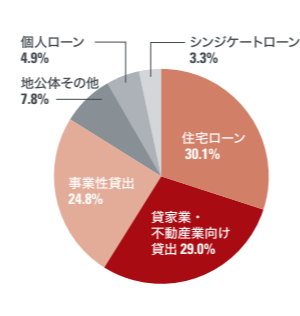
預金残高は同時点で約28,505億円と、前年度に続き全人格で増加しました。個人預金が6割以上と依然高い割合を占めています。

貸出金残高は2024年3月末時点で約19,031億円となりました。資金使途別では、住宅ローンが30%、貸家業・不動産業向け貸出が29%、事業性貸出が25%を占めています。住宅ローンを中心に個人向け貸出が好調だったほか、法人向けも県内観光需要の回復に伴う資金需要の増加、県外シンジケートローンの取り組みもあり増加しました。

### 貸出金貸先別残高割合



### 貸出金使途別残高割合



## 役務利益の状況

役務利益は大きく8つのサービスに分けられますが、中でも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なっており、収益の要となっています。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3つです。

### ①法人向けサービス

法人向けサービスには、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が含まれます。

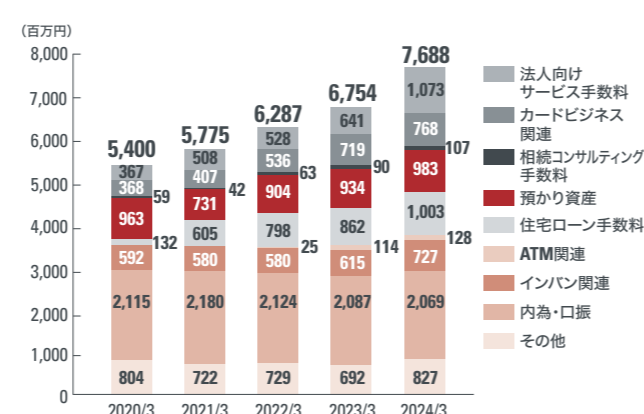
法人向け各種ソリューションに関する提案力を強化し、グループ一体となった複合的な提案力の強化を進めており、2024年3月期には、法人向けサービス手数料が初の10億円を超えました。引き続き、経営改善支援態勢および伴走型金融仲介の強化を図っていきます。

### 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。

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。

### 役務利益の推移と概要



### ③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。

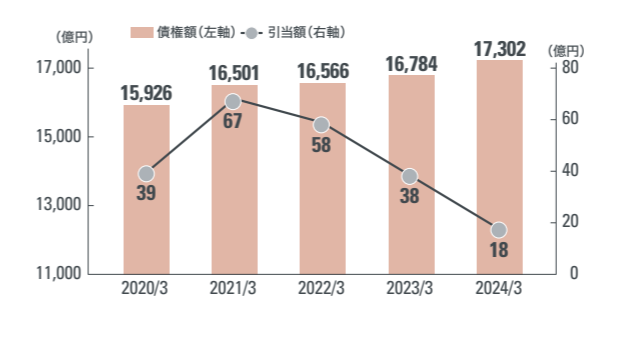
マイナス金利の状況下、こうしたサービスを収益の柱とするべ

く、当行グループ一体となって、機械化投資や人材育成に注力してきました。役務利益は毎年順調に増加しており、着実に実績に結び付いています。「金利ある世界」となる今後は、預貸金収支の改善に加え、これまで培ってきたコンサルティング業務の一層の深化により、収益の向上を図るとともに、お客さまとの更なる信頼関係構築に努めていきます。

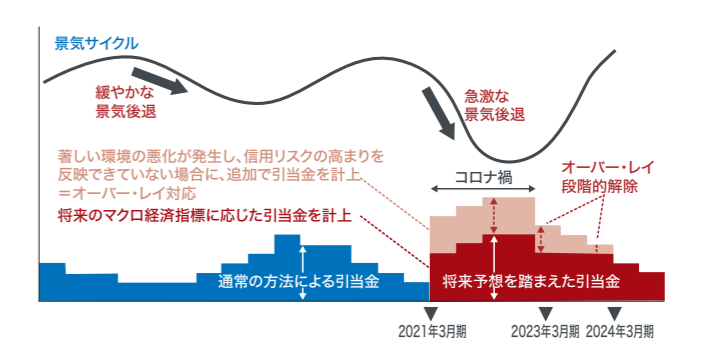
## 債権・引当金の状況(フォワードルッキングな引当)

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。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。

### 全体



### 引当金計上の考え方



フォワードルッキングな引当: 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: 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。

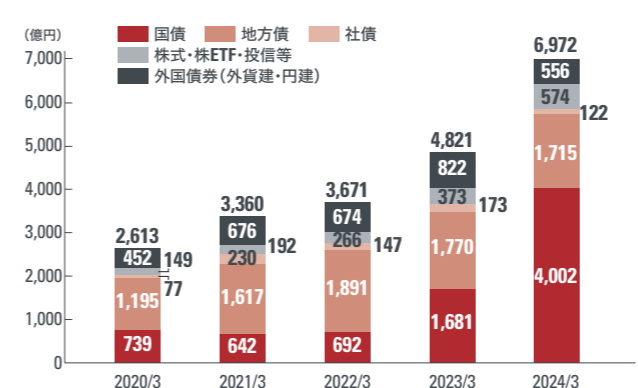
## 有価証券運用の状況

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。2024年3月末時点の保有円貨債券は約5,700億円であり、うち日本国債が約6割弱を占め、元本の平均回収期間を示すデュレーションは約3.3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

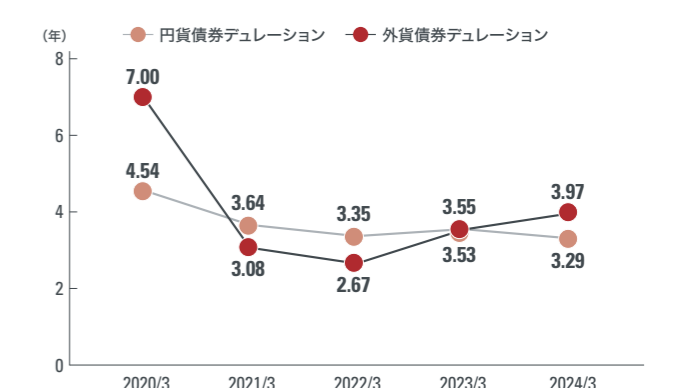
の債券を約560億円保有しており、デュレーションは約4年となっています。

今後、有価証券は市場金利の上昇により収益の拡大が見込まれることから、リスク性資産も含め戦略的に残高を積み上げ、中長期的な視点に立ち、安定的な期間収益確保を目指します。

### 有価証券残高



### 外貨・円貨債券デュレーション



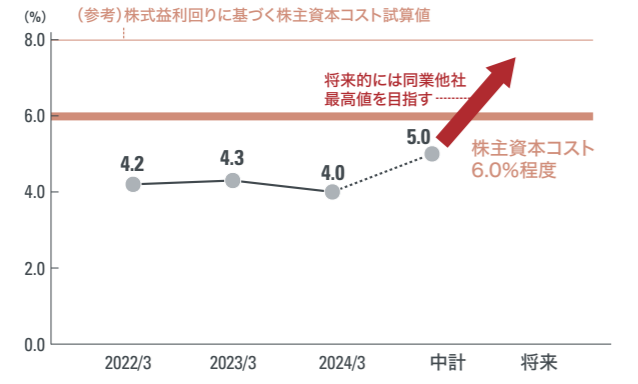


## 伝統的銀行業務・リスクアセットベースの収益力向上

### 現状認識および将来イメージ

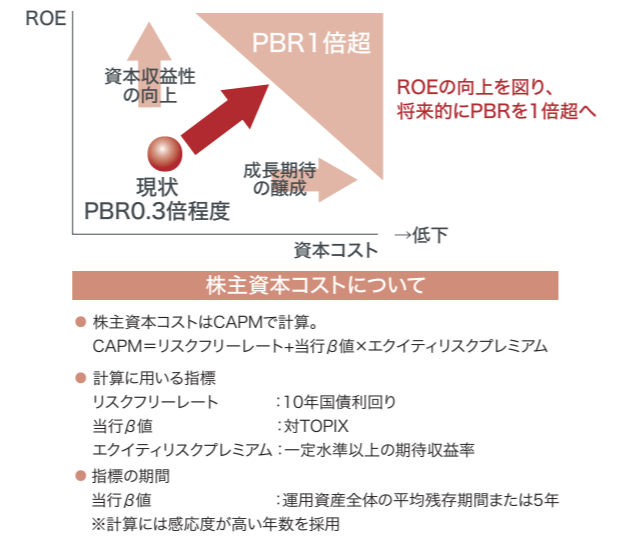
当行グループは、中長期的な視点で株主資本コストを上回るROE(自己資本利益率)の向上を目指していきたくと考えており、従前よりROEを主要な経営指標として位置づけています。2024年3月期におけるROEは4.0%でした。株主資本コストはCAPM算定式を採用し、概ね6.0%程度と認識していますが、ROEは同値を下回る状態にあり、株主資本コストを上回るROEを実現する

#### ROEと株主資本コスト



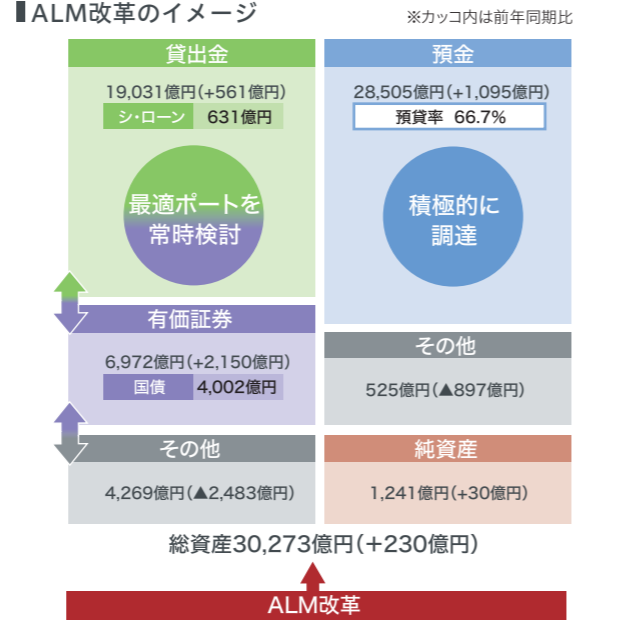
取り組みを行っていくことが必要不可欠との認識です。また、参考値として「株式益回り」による資本コストを8%程度と試算しており、将来的なROEを目指す水準として活用しています。今後も、諸施策を着実に実行することで、ROEの継続した上昇および将来的なPBRの向上を目指します。

#### 連結ROE向上によるPBR改善



### 伝統的銀行業務のステージアップ

預金・貸出金・有価証券運用といった伝統的銀行業務のブラッシュアップにより事業基盤の拡大を実現します。金融政策の変更により到来した「金利ある世界」において、ALM改革の実現により、金利の状況に即した適切なアセットアロケーションを実現することにより、収益の最大化を図っていきます。預金はビジネスの起点として積極的に調達しながら、貸出、有価証券運用等、アセットの最適化と適正なリスクコントロールにより、収益性の拡大と健全性の確保を両立させ、安定収益の確保に向け取り組んでいます。

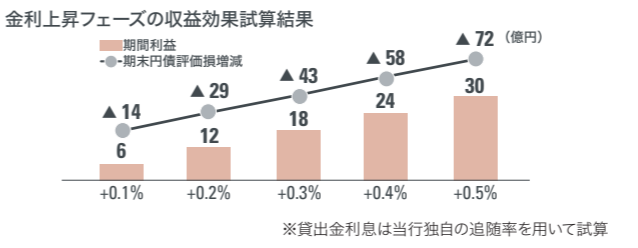


これまでのマイナス金利の状況下において、当行における有価証券やローン債権の運用は比較的短めのデュレーションとなっていました。

なかでも、マイナス金利の抵触を回避する目的で取り組んだ低利回り債権等は、本年度中に約986億円、次年度中に1,257億円が償還を迎えます。この資金を原資として、「金利ある世界」で適切に再投資していくことで収益の積み上げにつなげていきます。

#### 金利変動に伴う資金利益への影響

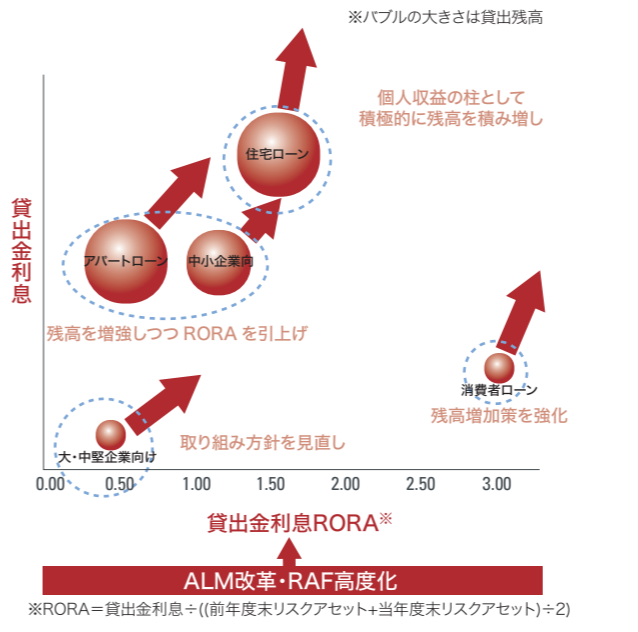
<前提条件>  
・2024年度短期計画のポートをベースに金利上昇ごとの収益性を年換算で試算。  
・預金、貸出金、有価証券、短期運用資産がシミュレーションの対象。



### リスクアセットベースの収益性向上

貸出金は、リスクアセットベースでのリスク対比収益性の最大化に向け、総資産利益率(RORA: Return on Risk Assets)の改善に重点を置いて推進しています。ALM改革・RAF高度化を通じた議論を重ねながら、貸出金の特性に合わせた方向性を設定し、リスクに見合った収益確保を図っています。

#### RORA改善のイメージ

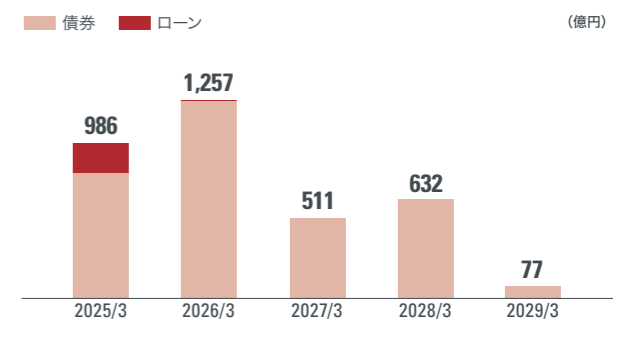


#### 円金利上昇の収益資産

金利イベント	内容・影響
① YCC撤廃	・新規の債券投資の利回り上昇 ・市場性の固定金利貸出の新発レートが上昇
② マイナス金利解除	・短期資金の利回り上昇 ・日銀当座預金残高も収益化
③ 政策金利の更なる引上げ	・市場金利貸出の金利更改の都度利回りが上昇 ・預金、短プラベース貸出も利回りが上昇

#### 低利回り債権の償還予定

・マイナス金利抵触を回避する目的で0%程度で取り組んだ債権。  
・償還状況に応じて金利のあるアセットに仕向ける。



#### 貸出金区分ごとの取り組み方針

貸出金区分	取り組み方針
① 住宅ローン	・RORAは中位程度で収益性は比較的高い。 ・住宅ローンは世帯メイン化の中核商品と認識。 ・個人収益の柱として積極的に残高を積み増す。
② アパートローン	・世帯数増加の固有地域性を鑑み積極推進。 ・県内でも地域によって異なる需要を的確に把握。 ・家賃状況を注視し、適切なプライシングを実施。
③ 中小企業向け	・景気回復による積極的な資金需要を後押し。 ・法人ビジネス分野の長所を生かし課題解決型の営業スタンスを確立。 ・残高の積み増しと収益力増強の両立を図る。
④ 消費者ローン	・最もRORA高いが商品特性上残高が少ない。 ・新商品を含めた商品性の見直し等を実施し顧客ニーズに沿った商品ラインナップを図る。 ・上記により的確に需要を捉え、残高を積み増す。
⑤ 大・中堅企業向け	・金利情勢から、これまで消極対応だったシンジケート・ローンの取り組みについて積極方針へ見直し。 ・市場金利変動型商品を導入し顧客ニーズを積極的に把握。 ・残高積み増しと金利上昇による収益性改善を同時に図る。

#### シンジケート・ローン取り組み方針の変更

変更前	変更後
・原則マイナス金利抵触を回避する目的で低利回りのアセットをRW(リスク・ウェイト)0%程度で取り組み。	・アセットアロケーションの観点から、金利上昇により収益性が拡大している点を考慮し、資産ポートとして積極的に積み上げ。



## 収益力の向上（法人・個人コンサルティング）

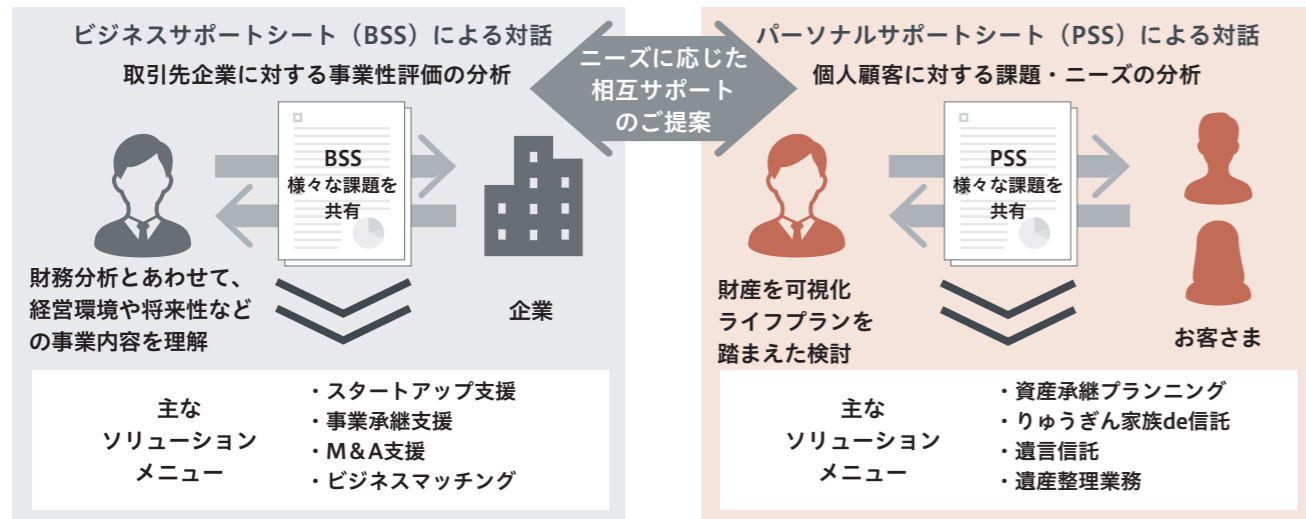


### コンサルティング業務の更なる高度化へ

金融のプロとして沖縄県内のお客さまへの高度な金融サービスの提供を目指し、コンサルティング業務の幅を拡げ、質を高める活動を展開してまいりました。お客さまそれぞれのゴール(目標)達成のために、積み上げてきた「スキル」を地域経済の発展に貢献するという高い「熱量」とともにお客さまにお届けします。

専務取締役  
菊地 毅

## コンサルティングの深化



BSS (ビジネスサポートシート) と PSS (パーソナルサポートシート)

BSSは、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。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。

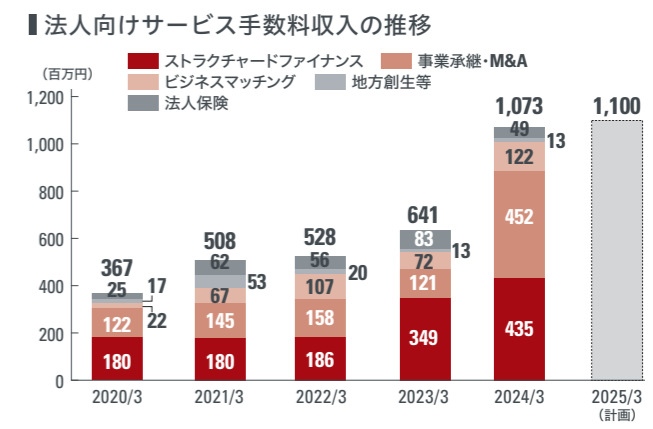
PSSは、職員からの提案により、BSSを応用した個人向けの分析シートとして誕生した対話ツールです。

## 法人向けコンサルティング

### 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、琉球銀行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。

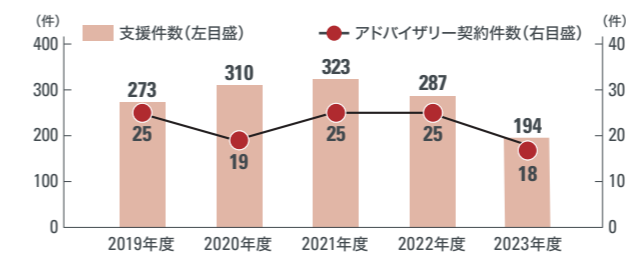


### 事業承継・M&A

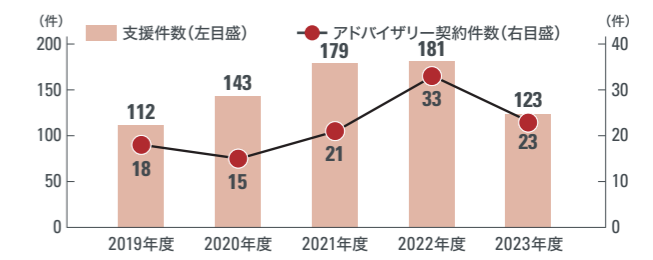
高齢化や後継者不足を背景に、事業承継・M&Aは地域経済の発展における課題解決策の一つとして、年々重要性が増しています。琉球銀行では、お客さまの抱える様々な事業承継

の課題(親族内承継、従業員承継、組織再編、M&Aなど)に対し、ソリューションを提供できる体制を整えています。

### 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



### ノンリコースローン・シンジケートローン

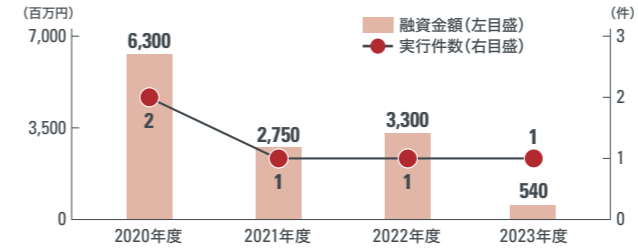
県内地方銀行で唯一、県内の大型プロジェクトに対してノンリコースローンまたはシンジケートローンを組成しファイナンスを提供しています。

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

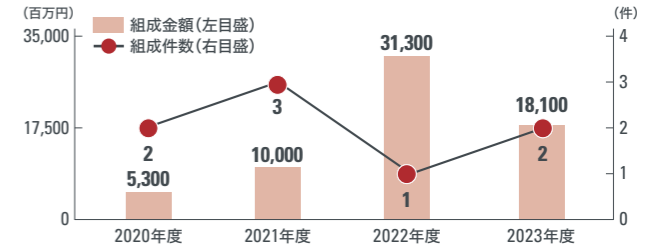
になります。シンジケートローンは、当行が幹事行として、複数の金融機関を招聘し、同一の契約で実施するローンになります。

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。

### ノンリコースローン



### シンジケートローン





## 琉球ファンド

コロナ禍により、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

### ■ファンド概要

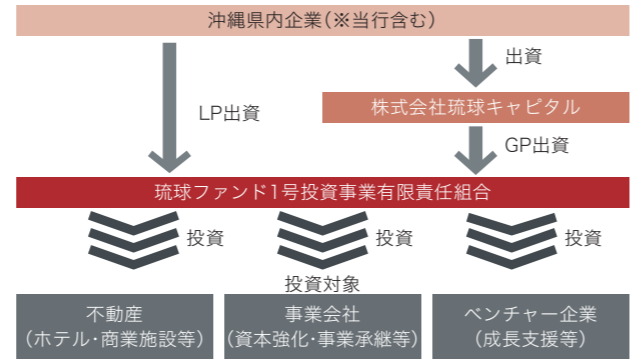
名称	琉球ファンド1号投資事業有限責任組合
組成年月日	2020年8月1日
無限責任組合員(GP)	株式会社琉球キャピタル
有限責任組合員(LP)	株式会社琉球銀行 他沖縄県内企業29社
出資金総額	64億1,000万円
存続期間	10年間
投資形態	株式・新株予約権・社債・金銭債権・匿名組合契約の出資持分等

### ■投資実行件数・金額 (※2024年3月31日現在)

実行件数	金額
5件	51.6億円

事業会社、ベンチャー企業と幅広い投資対象に対して、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



## スタートアップ支援

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」の運営を開始しました。

現在、県内主要企業7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

	2021年	2022年	2023年
県内	32件	23件	27件
県外	9件	15件	20件
海外	7件	5件	3件
合計	48件	43件	50件

### ②BORベンチャーファンド

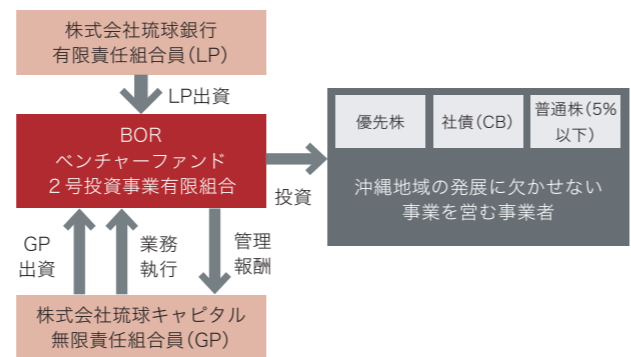
2023年2月に株式会社琉球キャピタルを運営会社(無限責任組合員:GP)とする「BORベンチャーファンド2号」を設立しました。本ファンドは、2018年2月に設立した「BORベンチャーファンド1号(以下、「1号ファンド」)」の後継ファンドとなります。1号ファンドは、累計9社へ出資を行い、琉球銀行グループのリソースを活用した事業連携の推進や各種サ

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。2号ファンドは、2024年3月末時点で計5社へ出資しています。

### ■ファンド概要

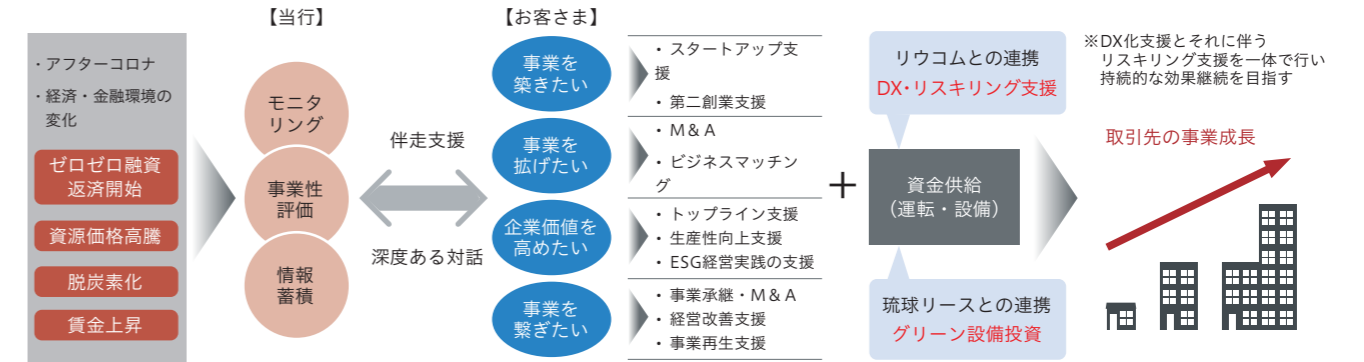
名称	BORベンチャーファンド2号投資事業有限責任組合
ファンド総額	2億円
設立日	2023年2月17日
存続期間	2023年3月1日からの10年間
出資者	株式会社琉球銀行、株式会社琉球キャピタル
運営会社	株式会社琉球キャピタル
投資形態	株式による出資(株式・種類株・新株予約権付社債等)
投資対象	琉球銀行の営業エリア内で事業を営む未上場企業のうち、将来性のある企業や地域活性化につながる事業に取り組む企業等

### ■ファンドスキーム



## 》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。

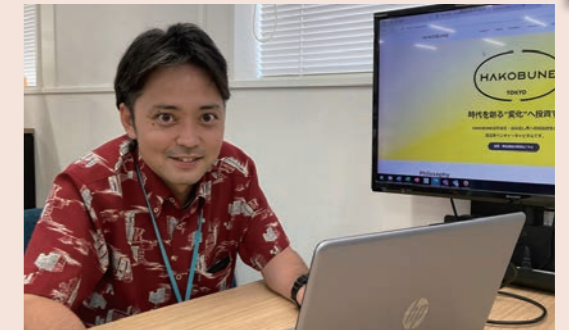


## 外部派遣研修経験者の声

法人事業部  
ソリューション1グループ  
調査役

新田 耕太郎 (にった こうたろう)

外部派遣先：株式会社三菱UFJ銀行 (1年間)  
HAKOBUNE株式会社 (半年間)



現在、事業承継コンサルティングやM&Aアドバイザー業務を担当し、お取引先へのソリューション提案に従事しています。企業にとって事業承継は避けて通れない課題であり、その解決に向けて支援しています。また、銀行側のBORベンチャーファンドの担当として、地域や社会課題の解決を目指すスタートアップ企業への対応や、ビジネスマッチング支援や当行を通じたネットワーク提供により企業成長に向け取り組んでいます。

2020年から派遣された三菱UFJ銀行では、事業承継に関する知見やノウハウを学ぶことができ、帰任後すぐに

一担当者として自立して業務を遂行できたと感じています。また、HAKOBUNE(株)ではベンチャーキャピタル業務全般を学び、スタートアップ目線での対話やマインドセットの重要性も理解できました。

派遣先での業務はどれも未経験で苦労しましたが、多くの学びと人との繋がりを得ることができました。これらの経験で得られたノウハウやネットワークは、銀行員としても個人としても得難いもので、日々の業務に直結するとともに、自分の成長に繋がっていると感じています。

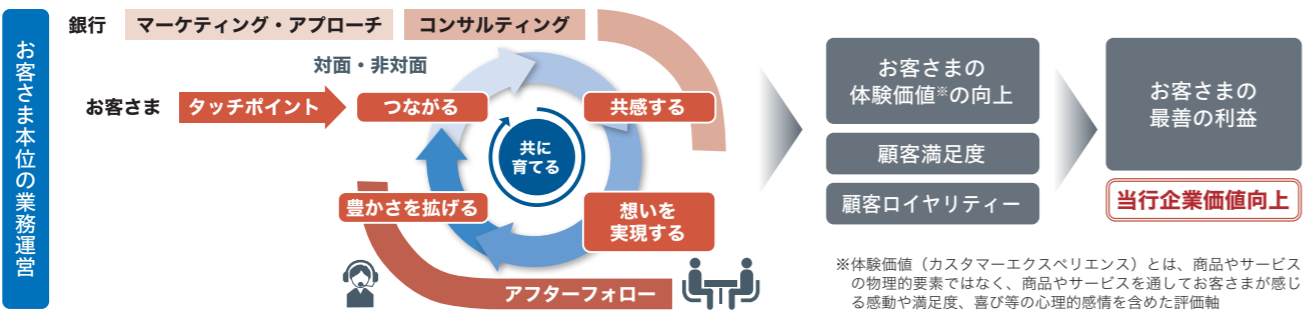


# 企業価値向上への取り組み

## 個人向けコンサルティング

### 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。

#### 「りゅうぎんのライフプランガイド」作成（2024年2月）

「りゅうぎんのライフプランガイド」は、お客さまのライフステージ（就職・結婚・住宅購入・子育て・教育・セカンドライフなど）ごとに必要な商品選びをお手伝いするため、発行した冊子です。

それぞれのライフステージで必要となる費用、資産運用の必要性、金融商品（投資信託や保険商品など）の特徴を比較した内容などを記載しています。



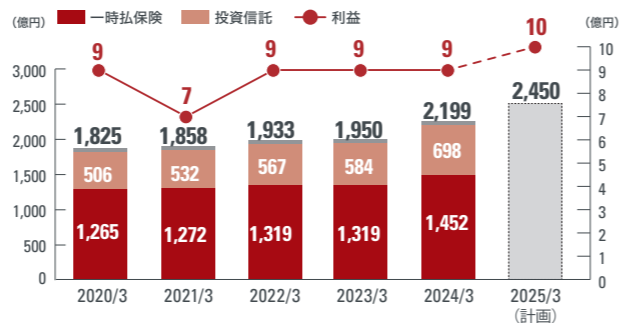
#### りゅうぎんアプリへの投資信託取引機能追加（2024年8月）

スマートフォン向けバンキングアプリ「りゅうぎんアプリ」に投資信託取引機能を追加いたしました。

本機能の導入により、NISA口座を含む投資信託口座開設から、商品の購入・解約、積立契約などのお取引、残高照会までの一連の流れをりゅうぎんアプリ内で完結することができるようになりました。

商品購入時の手数料も窓口契約時よりも割安となっており、今後ますます資産形成や資産運用の必要性が高まっていくなかで、来店不要で投資信託取引がより手軽に行えるようになっています。

#### 預かり資産残高および利益推移



### 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。

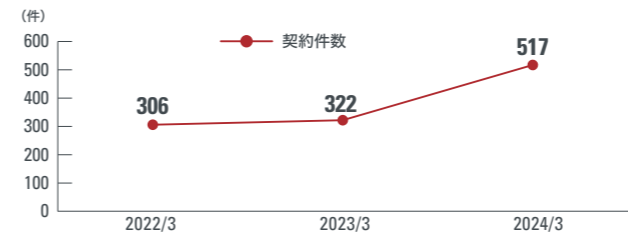
#### お金の信託（2023年2月取扱開始）

「お金の信託」は、お客さまの大切な預金に関して将来的に発生しうる認知症などの様々な不安を、民事信託スキームを活用しながら公正証書（契約書）の作成、専用口座の開設などにより解消していただくことを目的に開発した商品です。

信託対象財産を預金に限定し、かつ一定の条件内で公正証書（契約書）が作成可能な場合には「りゅうぎん家族de信託」よりも利用しやすい料金体系としています。

取り扱い開始以降多くのお客さまにご利用いただいております。当行相続関連サービスの軸に位置づけています。

#### 相続コンサルティング契約件数推移



### 遺言信託・遺産整理

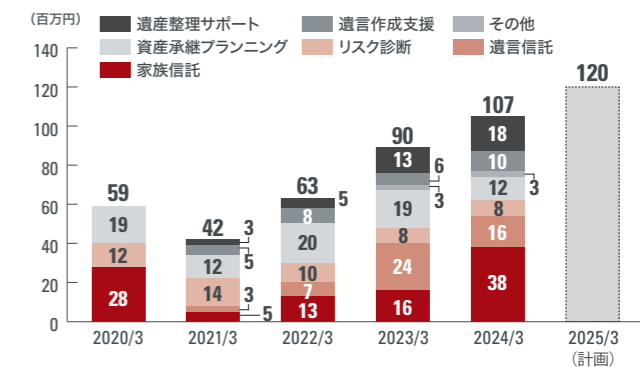
お客さまのニーズにきめ細かく、かつスピーディーにお応えするため、相続・資産承継に関するご相談から、遺言書の作成サポートと管理、相続開始後の遺言執行と遺産整理等のサービスを提供しています。相続に関するお手続きの一貫したサポートはお客さまにご好評いただいております。

#### 不動産の信託（2024年4月取扱開始）

「不動産の信託」も、「お金の信託」同様、民事信託スキームの活用や公正証書（契約書）の作成などにより、お客さまの資産（不動産）に対する将来の不安を解消していただくための商品です。

この商品の信託対象財産は不動産となっており、公正証書（契約書）が作成可能など一定の条件を満たせば「りゅうぎん家族de信託」より手数料を抑えることができ、今後、加速していく高齢化社会において、より多くのお客さまにご利用いただきやすい内容となっています。

#### 相続コンサルティング手数料収入の推移



### キャリア採用者の声

営業統括部  
資産運用サポートグループ  
調査役

大城 祐喜 (おおしろ ゆうき)

キャリア採用：金融機関での経験を経て2016年当行入行



現在、相続コンサルティング業務の企画と推進を担当しています。最初は2名で始まったこの業務も、今では9名体制となり、年間1億2000万円の収益を上げるまでに成長しました。当初あった「相続の話をお客様に切り出すのは気が引ける」という行員の意識を払拭するために、全営業店で勉強会を開催するなどし、今では「どこでも・だれでも・いつでも、お客様の相続に関する相談に乗れる銀行」として体制を整えることができました。

今の業務を担当する前に携わっていた貸付業務経験や、前職で培ったビジネススキルや多様な価値観に触れていたことが、現在の企画や講師業務にも活かせていると感じています。チャレンジ精神に溢れた環境の中で、より良い仕事を行い、満足を超える感動を提供できるように、日々、仕事に向き合っています。



## キャッシュレスアイランドの更なる進化



### キャッシュレスアイランドへの挑戦に終わりはない

琉球銀行は2015年のVisaデビットカードの発行業務をかわきりに、2017年にはカード加盟店業務に参入し、以来フロントランナーとして沖縄県のキャッシュレス化を牽引してまいりました。現在もタッチ決済などサービスの多様化、県外や国外のパートナーとの多様な連携など、新たな挑戦を続けています。今後も進化し続ける琉球銀行にご注目ください。

常務取締役  
中川 通男

## グループ一体となった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、グループを挙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、OCS(オクス)、りゅうぎんディーシーの3社がそれぞれの強みを活かしてつなごうを発揮し、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

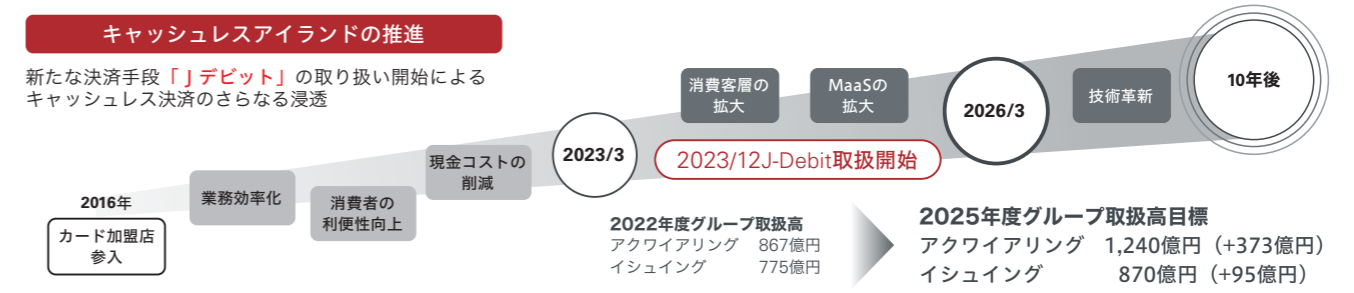
発行するイシューング業務の両方を行うことで、県民の利便性向上に努めています。

将来的には購買データを活用した加盟店への誘客・送客を通じて、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。

## 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。

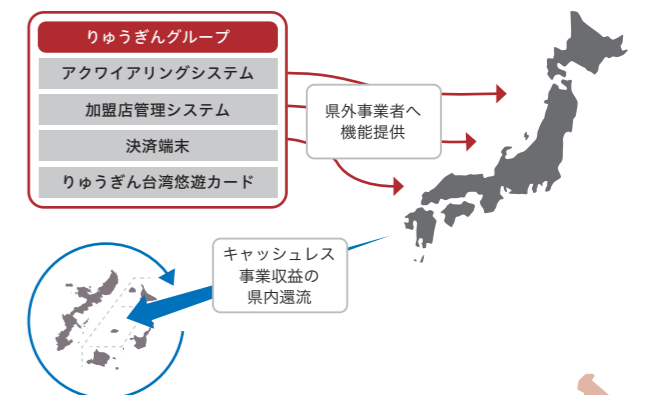
2023年12月には新たな決済手段「Jデビット」の取り扱いを開始いたしました。今後も技術革新に合わせたサービスの拡大に取り組んでいきます。



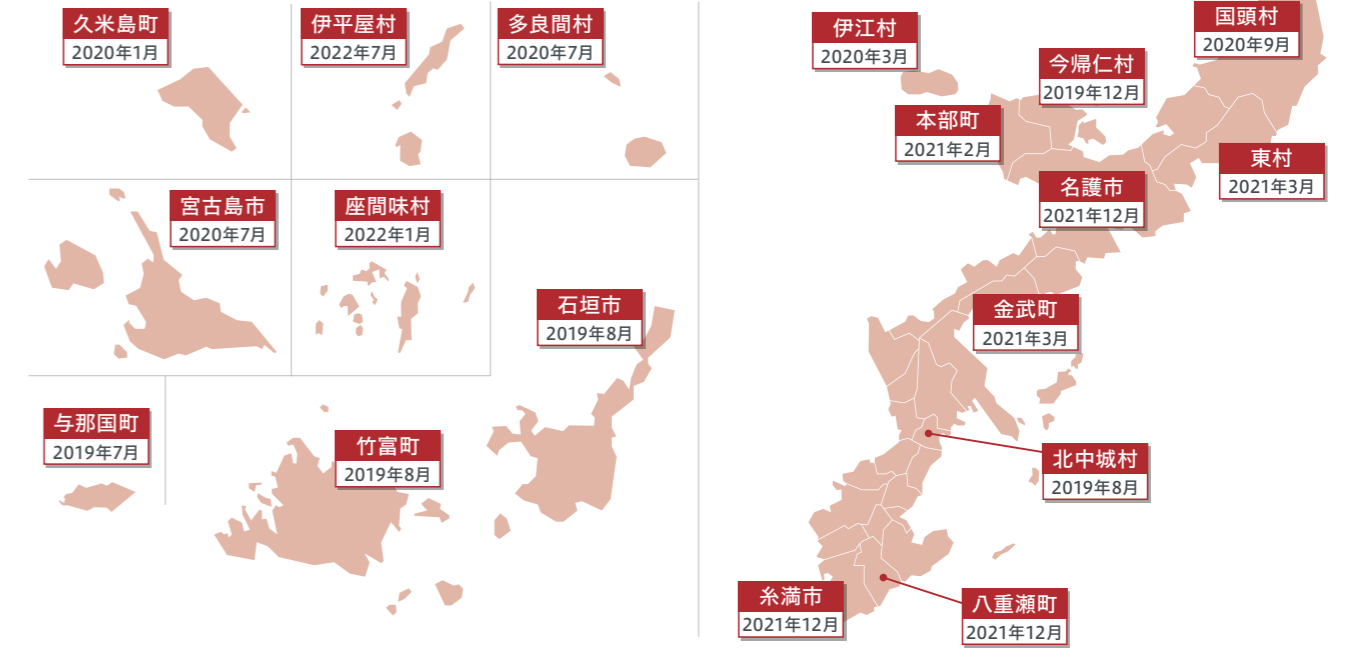
## キャッシュレスのプラットフォーマーとしての機能発揮

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(アクワイアリングメインシステム、業務フローシステム、端末提供機能等々)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  
キャッシュレス関連機能の全国金融機関等への提供による事業収益の県内還流



## 拡大するキャッシュレス地域連携協定





## 》 業界最多水準のブランド取り扱いが可能な独自マルチ端末

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49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います。(2022年2月「UnionPay(銀聯)」、2022年11月「悠遊カード(悠遊卡)」、2023年10月「Alipay+」の取り扱いを開始)

また、キャッシュレス決済の裾野を広げるため2023年11月より「J-Debit」の取り扱いも開始しました。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7年で9,800店を超える加盟店を有する状況となっています。



## 》 公共交通機関のキャッシュレス化を推進

当行は、2020年6月にVisaデビットカードにタッチ決済機能を搭載したほか、加盟店に提供している決済端末RPG-Tについてもタッチ決済機能を実装しております。また、一般小売店に限らず、公共交通機関においてもキャッシュレス決済が可能となるよう環境整備を進めています。

公共交通機関でのタッチ決済対応機器の導入にあたっては、三井住友カードとの協業で「stera transit」を活用したスキームの推進を行っています。2023年4月には、西表島島内で運行する路線バスにタッチ決済の仕組みを本格導入しました。その後、2023年9月に名護市内を運行するコミュニティバスへ導入、2023年10月

には国際通り入口から那覇空港、瀬長島を經由し糸満方面への路線バスにも導入しました。

2024年3月には八重山エリアの公共交通機関(路線バス・船舶)でクレジット決済等による乗車・乗船サービスを開始。これにより、石垣空港から石垣港までの路線バスと、竹富町の島々をつなぐ離島航路の船舶を、キャッシュレスでスムーズにご利用いただけるようになり、八重山エリアに年間約119万人(2023年)訪れる観光客や地元のお客さまの利便性向上が図られました。その他、那覇空港から国道58号線を走行する一部路線バスへもタッチ決済を導入し好評を得ています。

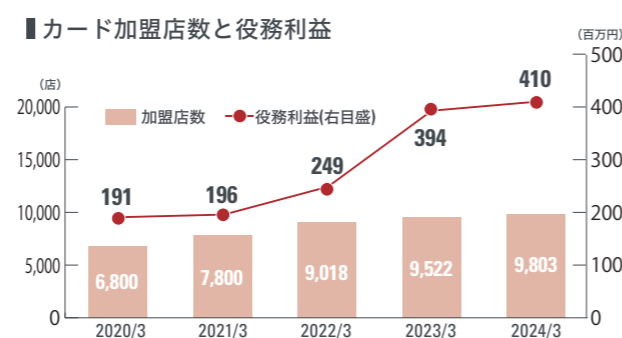
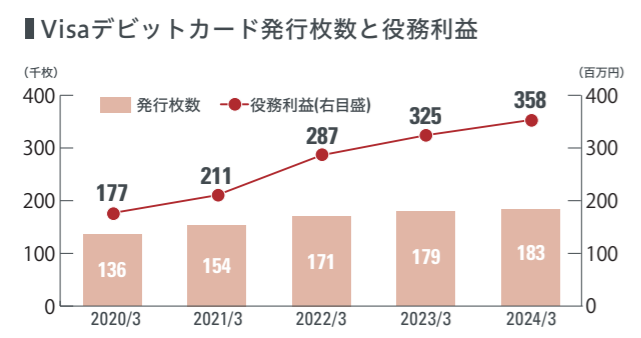


### 決済専用オリジナル端末 RPG-T



RPG-Tは当行が独自に開発した決済専用端末です。国際ブランド他、国内主要電子マネー、国内および海外QRコード決済に対応したオールインワン端末であり、また、日本国内で唯一「悠遊カード(悠遊卡)」に対応しており、その他にもJ-DebitやOKICA等、多様な決済手段を提供しています。RPG-Tは Ryugin Payment service Gateway Terminal の頭文字から命名しました。

Visaデビットカード発行枚数、カード加盟店数とも順調に増加を続けています。カード利用手数料および加盟店手数料も増加基調にあり、インバウンドの回復なども背景に、今後さらなる拡大を目指していきます。



## 》 キャッシュレス関連ソリューションを提供



### キャッシュレス機能付き券売機

2021年3月、「TSUBASAアライアンス」で連携している千葉銀行および東芝テック(株)と「キャッシュレス機能付き券売機」を共同開発し、提供を開始いたしました。大きなディスプレイでメニューを選び、券売機に組み込まれた専用端末RPG-Tで決済すると、食券等のチケットがプリントアウトされる仕組みです。国内外の複数種類の決済手段に対応可能で、多言語対応も図られていることから、訪日外国人旅行者が多い飲食店などでは、顧客対応も効率化できるメリットがあります。導入第一号の那覇市役所のハイサイ市民課や市民税課は、住民票や印鑑証明書の発行手数料の徴収をキャッシュレス化し、業務の合理化につなげています。

トがプリントアウトされる仕組みです。国内外の複数種類の決済手段に対応可能で、多言語対応も図られていることから、訪日外国人旅行者が多い飲食店などでは、顧客対応も効率化できるメリットがあります。導入第一号の那覇市役所のハイサイ市民課や市民税課は、住民票や印鑑証明書の発行手数料の徴収をキャッシュレス化し、業務の合理化につなげています。

### 加盟店専用ECモール

加盟店支援策として、2022年7月に当行加盟店専用のECモール「結 - YUI - モール」を立ち上げました(運営会社は(株)コアモバイル)。初期費用や月額費用を無料とし、大手のECモールに出店するよりもはるかに低コストで始められる点が特長で、加盟店のEC事業進出をサポートし販路拡大に貢献しています。

初期費用0円でネット販売を始めませんか?





## 外部派遣研修経験者の声

ペイメント事業部  
企画・推進グループ  
調査役

安慶名 俊平 (あげな しゅんへい)

外部派遣先：株式会社OCS (2年間)  
（一社）日本クレジット協会 (2年間)



ペイメント事業部に着任して4カ月、外部企業との加盟店契約締結業務やデビットカード推進キャンペーン企画など、ペイメント関連の多岐にわたる業務に携わっています。通算4年間に渡る外部派遣では、異なる視点や新しい挑戦を通じて、自分の限界を押し広げることができました。特に日本クレジット協会では、クレジット業界を取り巻く企業との協働により、業界の課題解決に向けた取り組みを通じて、精神面や知識面において、これまでにない成長を実感できました。初めての業務ばかりで慣れるのに苦労しましたが、それぞれの派遣先で温かく指導していただき、

業務を遂行することができました。また、派遣先で働くことができた人との繋がりが、現在の業務に直結しており、非常に助けられています。外部派遣は、自分のスキルを磨き、成長する絶好の機会であり、同僚や後輩にも強くお勧めしたいです。新しい環境での経験は視野を広げ、将来の可能性を無限に広げてくれます。現在の業務はチャレンジする機会に恵まれているので、素晴らしいメンバーとともに、地域社会の発展に貢献する成果をあげていきたいです。

## キャリア採用者の声

ペイメント事業部  
企画・推進グループ

高嶺 綾 (たかみね りょう)

キャリア採用：行政機関、民間企業での経験を経て、交通系ICカードの立ち上げに従事。2020年当行入行



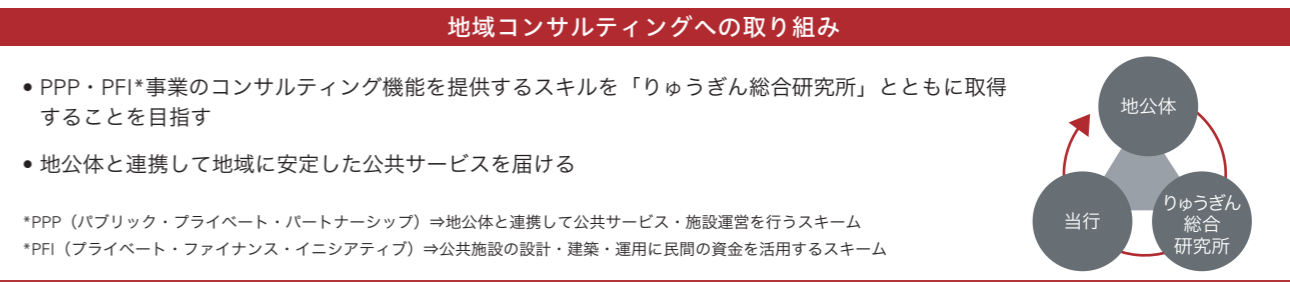
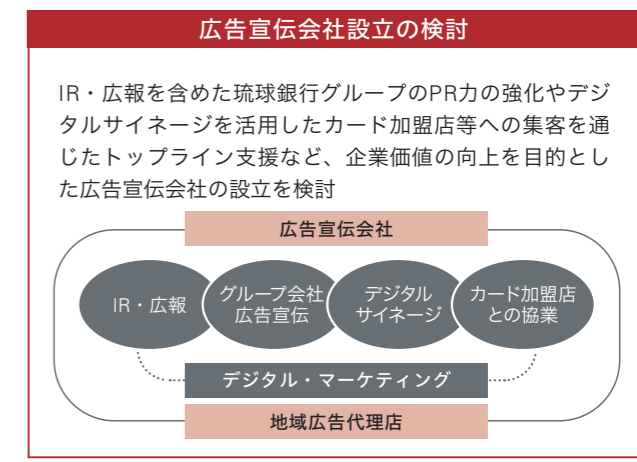
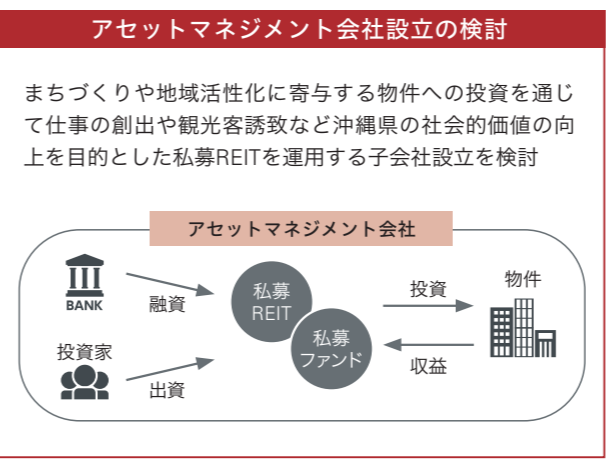
ペイメント事業部では、主にキャッシュレス決済の業務を行っており、その中でも非対面決済システムの企画と運用を担当しています。当行における非対面決済の事業としては、加盟店さまの販路拡大支援を目的に立ち上げた、ECモール(結-YUI-モール)内での決済システムがあります。入行する前は、一般的な銀行のイメージとして、硬直的で、柔軟性に欠けるものだと思っていましたが、当行では失敗を恐れずに挑戦する姿勢が奨励され、新たな提案が積極的に受け入れられています。

これまで、多様な立場を活かして仕事をしてきたことにより、多くの人脈を作ってきました。困難に直面した際に、内部、外部問わず相談できる相手がいることは、業務を進める上で、とても強みになっていると思います。また、新しい事業の立ち上げに携わった経験は、現在の業務でも自ら道筋を作り、前進する力となっていると感じています。これまで培ってきた知識と経験を活かし、沖縄県をキャッシュレスアイランドにするべく、地域社会におけるキャッシュレス化の推進に貢献したいと思います。

## 新規事業領域への挑戦

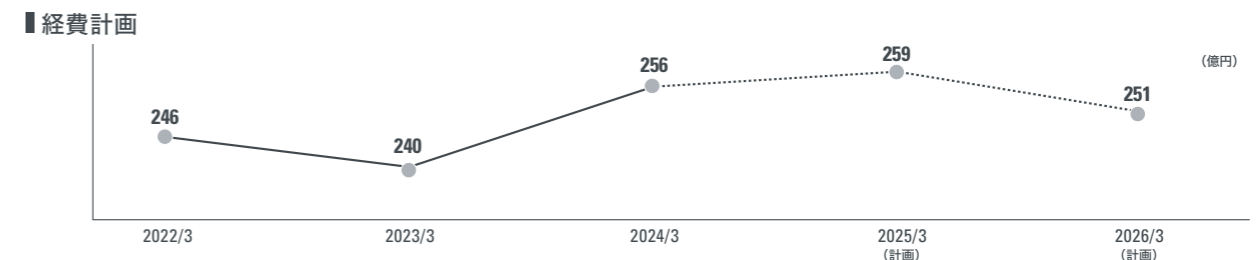
お客さまへの高度な金融サービスの提供を目的とした新規事業領域への挑戦により事業基盤の拡大を目指します。

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。



## コストコントロール

システム関連費用、人件費のベースアップ、那覇ポートビル購入による消費税増加等により経費は計画比で増加。中期経営計画最終年度に向けては他行連携等により経費の圧縮を図ります。

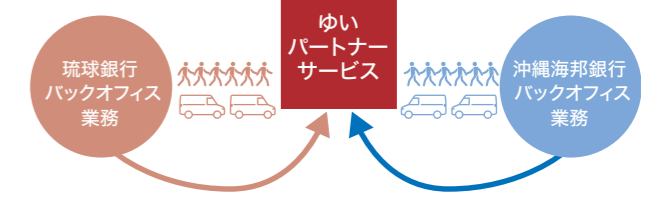


## 株式会社沖縄海邦銀行との共同出資会社の設立

両行の現金輸送・行内メール便等の業務を受託する共同出資会社を設立することにより、両行の業務を集約・再編、効率化することで、現金やメール便の配送コスト等の削減を目指すもので、

現金輸送業務等は集約化を実施済みです。両行の現金輸送等の運行頻度の減少により、沖縄県におけるCO<sub>2</sub>排出量削減にも寄与します。なお、現在は現金整理業務の集約化を進めています。

商号	ゆいパートナーサービス株式会社
所在地	沖縄県浦添市屋富祖三丁目33番地1号
事業内容	一般貨物自動車運送事業、警備等
資本金	1,000万円
設立日	2023年2月
業務開始日	2023年12月
株主および持株比率	琉球銀行：50%、沖縄海邦銀行：50%





## リスク・アセットコントロール、キャピタルマネジメント



### 当行の持続的な成長、一層の企業価値向上に努めます

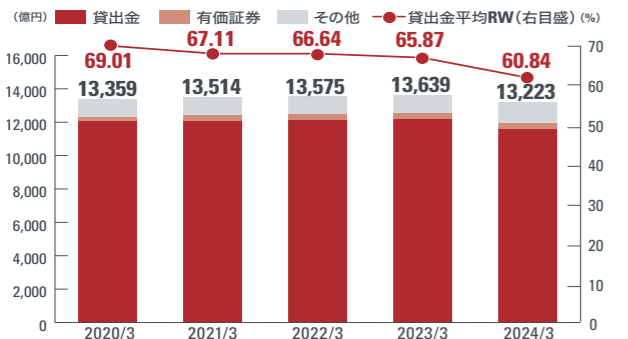
各施策の着実な実施による収益性の向上に加え、適切な自己資本比率の水準を見据えた資本効率の最適化により、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。株主や投資家の皆さまとの対話も重ねながら、ご期待に応えるべく、努力を続けてまいります。

常務取締役  
渡名喜 郁夫

## リスク・アセットコントロール

当行は、継続してリスク・ウェイト(RW)判定の精緻化を図ることで、リスク・アセットの効果的な削減を実現してきました。2020年3月末時点で69.01%だった平均リスクウェイトは、2024年3月末に60.84%まで低下しています。この取り組みは自己資本比率の上昇にも寄与し、健全な財務体質の維持につながっています。

### リスク・アセットと平均リスク・ウェイト



過去の主なリスク・アセットコントロール実施策	
実施策	自己資本比率上昇効果
①居住用不動産LTV全件把握	約0.3%の自己資本比率上昇に寄与
②連結関連会社外部格付取得	約0.1%の自己資本比率上昇に寄与
③CRM適用の精緻化	約0.6%の自己資本比率上昇に寄与

最終化規制にかかるリスク・アセットコントロール対応策	
対応策	内容と自己資本比率上昇効果
①不動産関連エクスポージャーのLTV把握	・不動産関連エクスポージャーのLTVを正確に把握。 ・全件対応すれば比率低下を防止できる。
②オペレーショナル・リスク相当額算出方法の高度化	・ILM内部算出の適用でリスク・アセットを削減。 ・当局承認後、比率上昇に寄与。

将来的に目指す姿	
取組み中	内容と自己資本比率上昇効果
①内部格付手法への移行	・リスク・アセット計測の高度化で債務者ごとに適切なリスク・ウェイトを判定。 ・低利先へも適切なリスク・リターンで採算性を判断。取引先が拡大し、収益増加にも寄与。

全て実現した場合の効果  
自己資本比率 +2.0%程度 (過去の施策を含む)

## キャピタルマネジメント

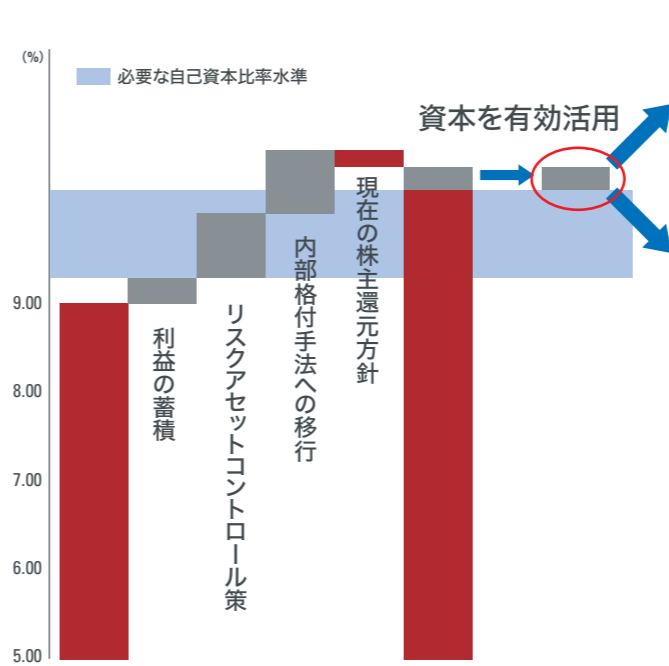
自己資本比率に関しては、安定的な業務運営およびリスク管理の観点から、不測の事態が起こった場合でも8%以上を維持できる水準が適切であると考えています。

この水準を超えていくような局面においては、将来的な収益の確保に向け、貸出金や有価証券の積み増し、新規事業への投資などによるアセットの増加策や、継続した配当方針の見直しや自

己株の取得等の株主還元の充実を図っていきます。

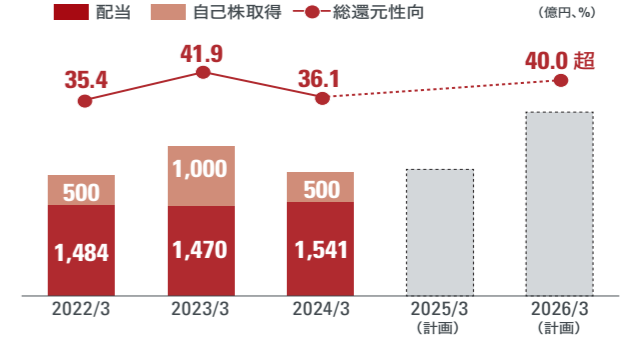
株主還元については、2024年3月期の総還元性向が36.1%となりましたが、2026年3月期には40%超を目指しています。

引き続き、資本効率の改善に向け、自己資本比率の適正水準を維持しながら、将来収益の最大化に向けた成長投資と、株主還元を積極的に実施していく方針です。



金利上昇局面でのチャレンジ	
項目	内容
貸出金	・メザンファイナンス等新たな融資への取り組み
有価証券	・戦略的ポートの構築と残高の積み増し
新規事業への投資	・アセットマネジメント会社設立検討等

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



## 企業価値の向上に向けて

利益の質を重視した収益力強化や適切な自己資本比率の維持によるROEの向上施策に継続して取り組むとともに、情報開示

の充実等による資本コスト抑制のための施策等により、引き続き企業価値の向上を目指していきます。

ROE向上 PBR向上 PER向上	RORA改善	収益力強化	
		収益力強化	コストコントロール
		伝統的銀行業務(預金・融資・有価証券)のステージアップ リスク・アセットベースでの収益性向上 高度金融サービスの提供(法人コンサル・個人コンサル・カードビジネス関連) 新規事業領域への挑戦(アセットマネジメント会社および広告宣伝会社設立の検討等)	事務効率化、他行連携等による経費圧縮 経営改善支援を通じた予期せぬ与信コスト発生抑制
	自己資本比率水準のコントロール	リスク・アセットコントロール	リスク・アセット削減策の継続実施
		資本の有効活用	キャピタルマネジメント 適時適切な自己株式の取得や配当水準の継続検討
	企業ブランド力の強化	サステナビリティ経営の実践	地域の脱炭素化支援、ESG評価の向上
		グループブランド戦略	カード・IT・リース事業などのグループ会社一体となった総合力の向上
	社会価値の向上	地域経済の活性化	地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化

戦略的人材ポートフォリオの構築



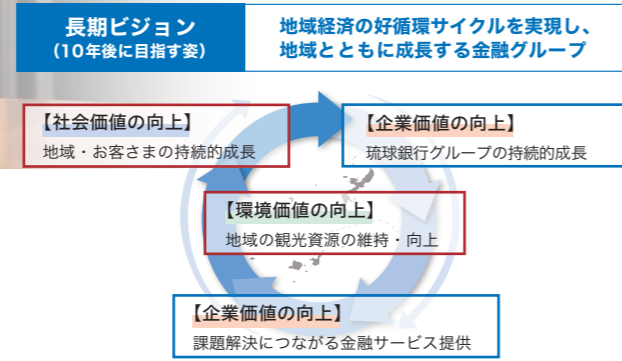
## サステナビリティ経営の実践



### 沖縄の自然環境と経済を支えるサステナビリティ経営

沖縄県は独自の自然環境と文化を持つ地域であり、琉球銀行グループは地域社会の持続的な発展を支える責任を強く認識しています。「気候変動リスクの把握と対策」を「マテリアリティ(重要課題)」として特定し、2024年3月には国際的な持続可能な金融の枠組みである「責任銀行原則(PRB)」に署名しました。地域社会の持続可能な発展に向けた取り組みを一層強化してまいります。

総合企画部長  
山入端 裕哉



地域の脱炭素への先導的な役割を果たすため、脱炭素推進に役立つサービスの提供や、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。

また、琉球銀行グループにおいても施設や設備の省エネ化を進めています。

**地域事業者とともに脱炭素化を進め、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します**

**【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ぎ資源を維持・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、事業者がESGに取り組むことは、従業員のエンゲージメント向上や人材獲得力の強化につながるといわれています。琉球銀行グループは、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	琉球銀行グループのサービス
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) ZEH専用住宅ローン
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

**地域事業者とともに脱炭素化を進め、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します**

**【琉球銀行グループが取り組む理由】**

脱炭素に対応しない事業者はマーケットに受け入れられなくなる可能性があるため、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、琉球銀行グループの収益力向上・差別化にもつながるものだと考えています。

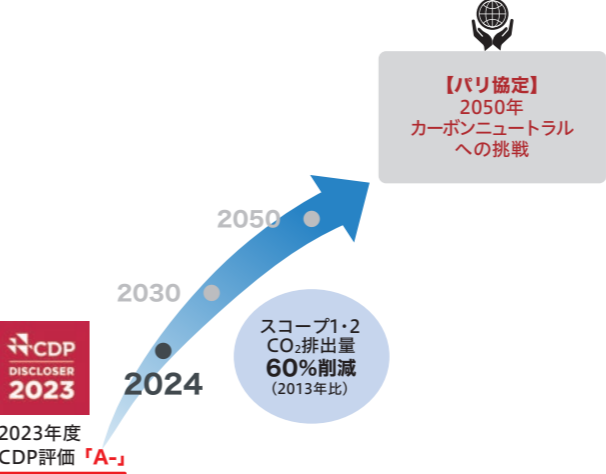
さらに、環境をはじめとしたESGに取り組むことは、リスクを低減し、琉球銀行グループの持続的成長の実現にもつながるものと考えており、ESG経営の実践に取り組んでいきます。

琉球銀行グループの価値向上に必要なもの	琉球銀行グループでの取り組み
琉球銀行グループ自身の脱炭素化	削減目標達成の取り組み推進
企業・環境・社会価値の向上	ESG経営の実践

## E (Environment) 環境

### 琉球銀行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達成を目指す
- 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 \*2024年7月時点:6店舗取得済
  - 再生可能エネルギー創出設備の取得検討
  - りゅうぎんカーボンニュートラル宣言



### 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、諸見支店にて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。



# R 企業価値向上への取り組み

## 》 S (Social) 社会

グループ内の人的資本経営の強化に取り組むとともに、地域社会貢献活動に取り組んでいます。

- DE&I 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

## 》 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

### 「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。

### 「なんでも相談ほっとライン」を設置

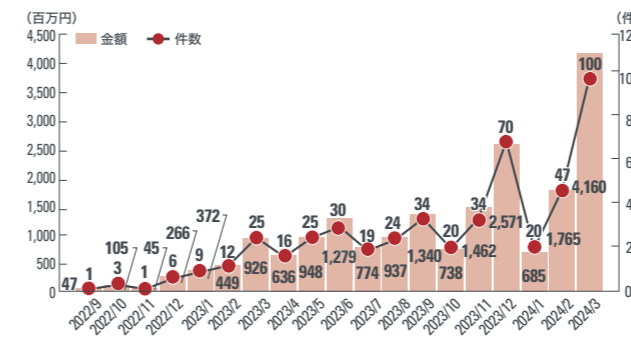
これまでの内部通報窓口が抱えていた課題を踏まえ、より認知される制度・より安心して使える制度とするために、2022年に内部通報制度の機能を果たす「なんでも相談ほっとライン」を設置しています。

※内部通報制度 → P.88 参照

### りゅうぎんZEH専用住宅ローン

実行実績 (2024年3月31日現在)  
全体：496件 19,506百万円

#### ■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/](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：192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
  - 第4回 2025年度省エネ基準適合義務化について (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

## 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します

## 》 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CO<sub>2</sub>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。



**ZEP Ryukyu**  
パートナー  
事業者数：121 先  
(2024年7月末時点)

## 》 融資ポートフォリオ上位セクターに対するCO<sub>2</sub>削減支援

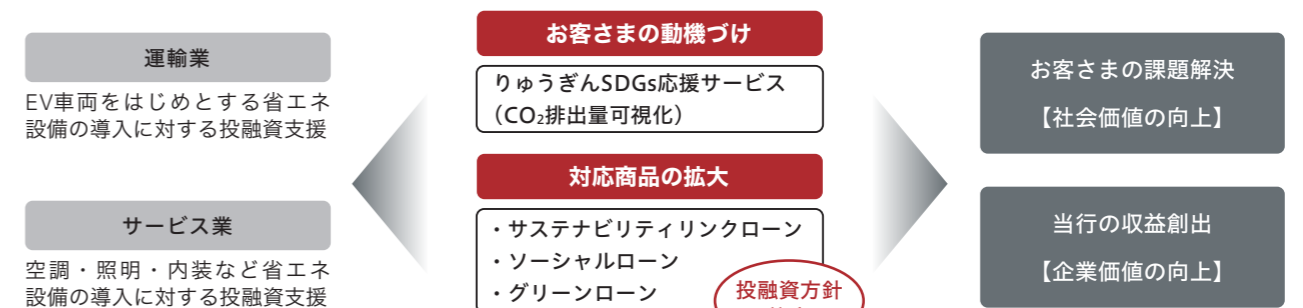
県内でCO<sub>2</sub>排出量が多いとされる「運輸部門」や当行融資ポートフォリオ上位の「サービス業」をメインターゲットとする地域CO<sub>2</sub>削減効果の最大化を目指します。

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CO<sub>2</sub>排出状況を知ることが効果的であるため、CO<sub>2</sub>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。

※P.71参照





# 企業価値向上への取り組み

## 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。

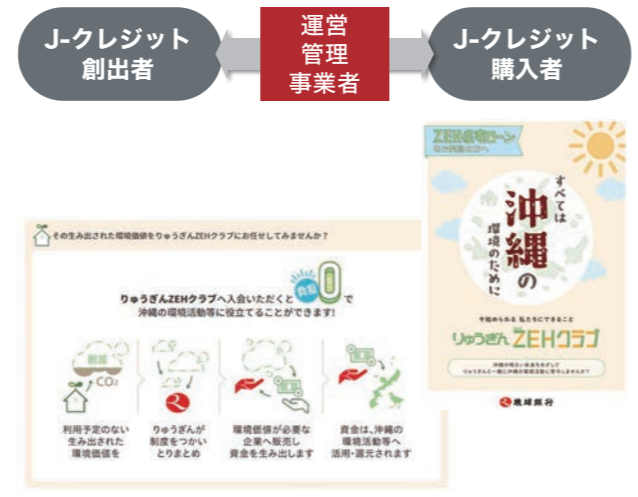
※PPA (Power Purchase Agreement): 企業・自治体が保有する施設の屋根や遊休地を事業者が借り、無償で発電設備を設置し、発電した電気を企業・自治体が施設で使用することでCO<sub>2</sub>排出を削減する



## 全国銀行初 J-クレジット運営管理事業への参入

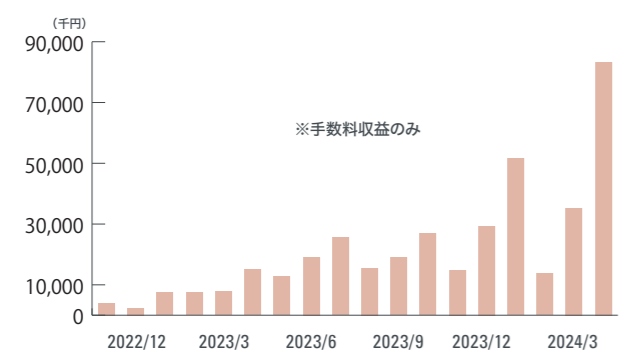
2023年11月に、ZEH専用住宅ローンをご利用のお客さまに向けた「りゅうぎんZEHクラブ」の取り組みを開始しました。具体的には、ZEP Ryukyuのエンドユーザーである当行のZEH専用住宅ローン利用者が削減した温室効果ガスの量を収集し、クレジット化して、排出権を必要とする地域の事業者へ売却します。その売却資金は、沖縄県の脱炭素化に再投資され、さらに温室効果ガスの排出削減を促進するサイクルを実現します。同クラブを通じて、お客さまに環境貢献の機会を提供するとともに、銀行の本業活動が社会課題の解決および経済価値の創出につながる取り組みとなっています。当行は引き続き、J-クレジットを活用し、社会課題の解決と経済価値の創出を実現していきます。

※J-クレジット制度：省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用による温室効果ガス等の排出削減量や、適切な森林管理による温室効果ガス等の吸収量を「クレジット」として国が認証する制度



## 収益実績

### ZEH専用住宅ローン収益推移



2022年9月より「ZEH専用住宅ローン」の取り扱いを開始しました。ESG関連融資の収益として堅調に推移しています。

### 事業者向けファイナンス収益



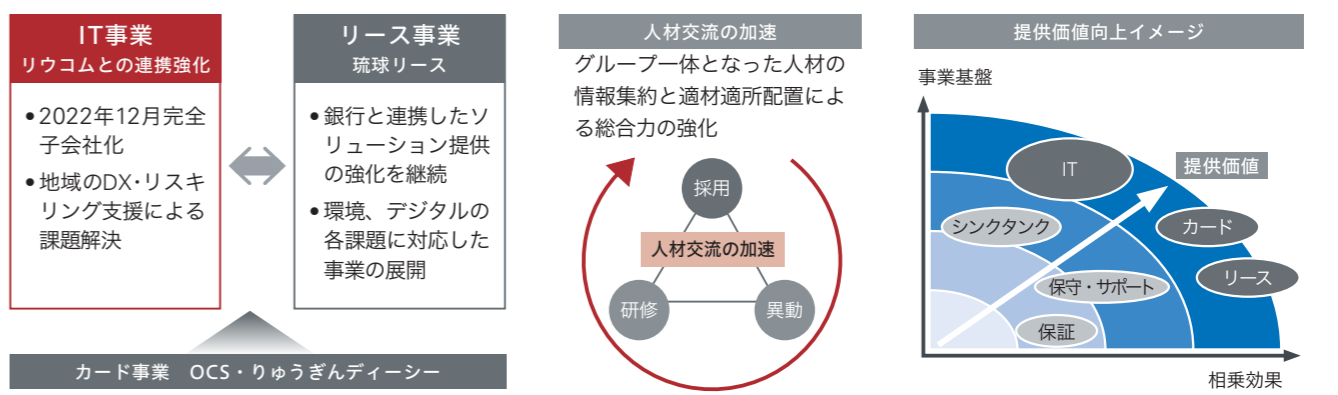
2023年9月より「サステナビリティ関連ファイナンス」の取り扱いを開始しました。主なファイナンスとして2023年9月にサステナビリティリンクローンを実行。また2024年7月にはグリーンローンを実行しました。両ローンはともに沖縄県内初の対応となりました。

## グループ・アライアンスによる相乗効果発揮

琉球銀行グループ各社および各アライアンスによる相乗効果の発揮により、課題解決力を拡充します

### 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。





# マテリアリティ解決への取り組み

## PRB（責任銀行原則）

琉球銀行グループは、“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、その実現に向け挑戦しています。

琉球銀行は、2024年3月にPRB（Principles for Responsible Banking、責任銀行原則）に署名し、地域社会の持続可能な発展に向けた取り組みを一層強化しています。

PRBは銀行の戦略や実務が、持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定で定められた将来の社会のビジョンに沿ったものであることを確認するための独自の枠組みです。本原則に署名した銀行は、自らの活動がもたらす環境や社会へのインパクトを測定し、最も大きなインパクトを与える分野に目標を設定して、目標達成に向けて行動を起こし、その進捗状況を定期的に公表します。具体的には次の4つの重要ステップ（①インパクト分析、②目標設定、③実行、④説明責任）を進めていきます。

①インパクト分析では、琉球銀行の活動、サービスから生じる、社会的、経済的、環境的に最も重大なポジティブ要因とネガティブ要因の分析・特定を行います。

②目標設定においては、インパクト分析の結果に基づき、重大な影響と事業環境を考慮して、琉球銀行独自の目標設定を行います。

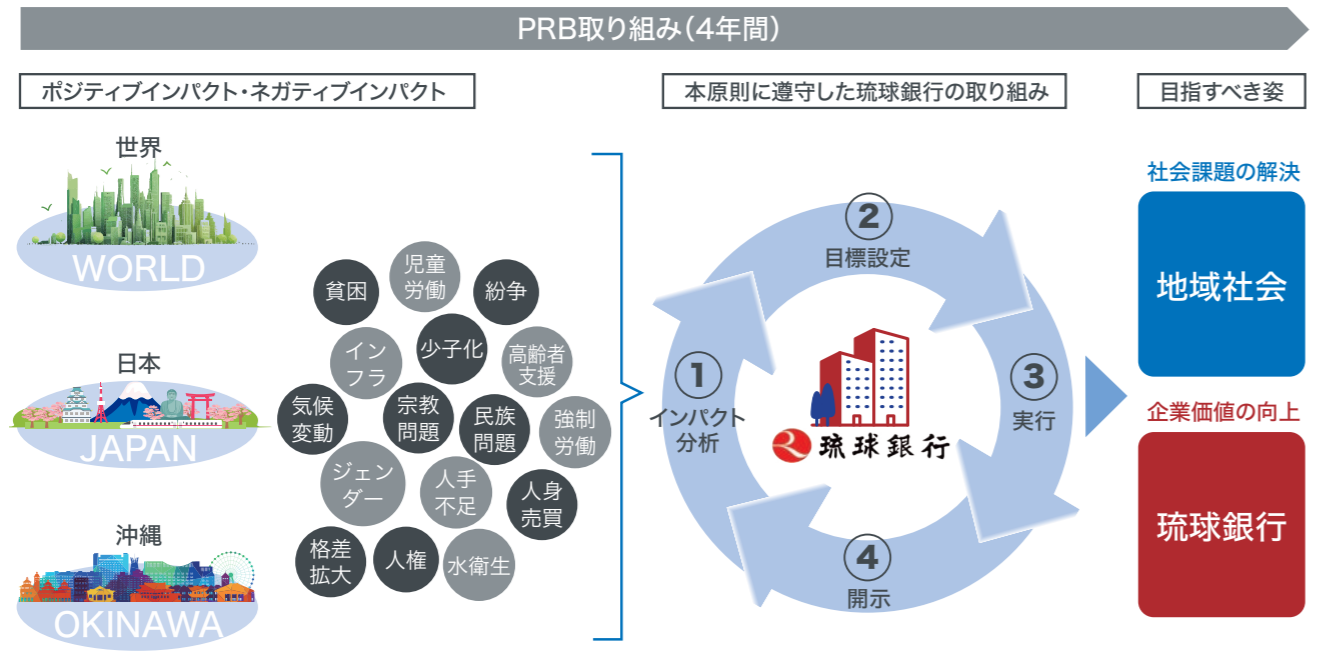
③実行においては、設定した目標に対して具体的な実行施策を立案し、効果的かつ迅速に実施します。

④説明責任では、PRBに沿った取り組みを自己評価して、透明性の観点から第三者保証を取得し、その情報を開示します。

署名機関は、①～④の取り組みを署名から4年以内に実施しなければならず、順守できていないと判断された場合は除名される可能性があります。

琉球銀行はPRB署名機関として、サステナビリティをビジネスの中心に据え、持続可能なビジネス機会を創出し、地域社会と共に歩み、持続可能な発展を推進していきます。

これにより、地域金融機関として、持続可能なビジネス機会を創出し、地域社会と共に歩み、未来に向けて持続可能な発展を推進していきます。



## 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

## 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更なる地球温暖化をもたらす、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。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いきます。



## 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。

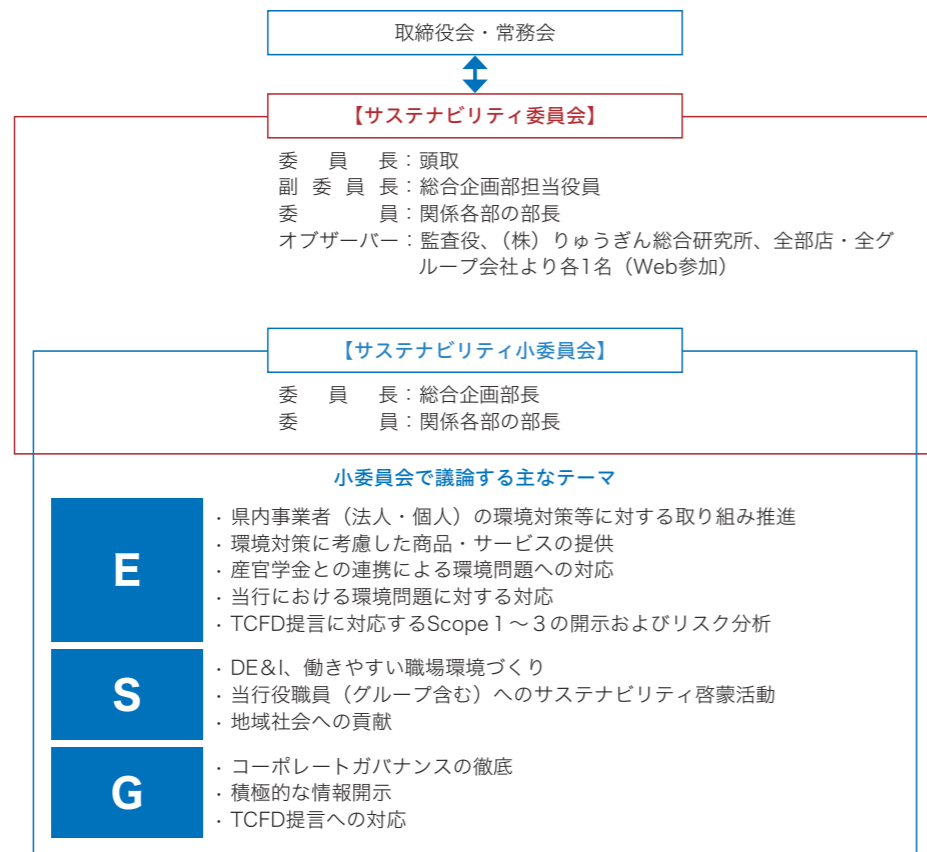
#### ②サステナビリティ小委員会

- 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、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、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

- 気候変動問題への対策や従来から展開してきた地域貢献活動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

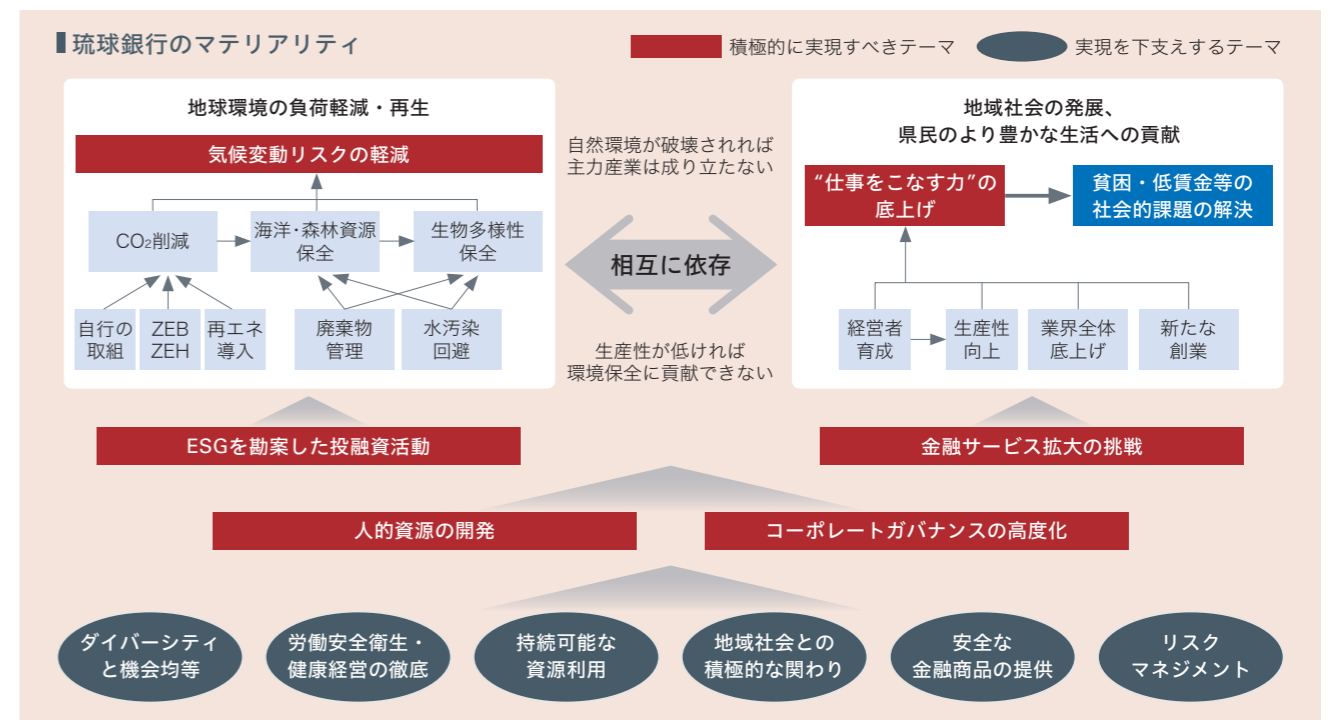


## 戦略

### 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”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资活動を行います。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、様々な社会的課題の解決を目指します。
- 実現に向けての要は、人材であり、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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(投融资先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損)</li> <li>炭素税導入のリスク(投融资先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)</li> </ul>
	市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>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(投融资先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)</li> <li>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(投融资先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)</li> </ul>
	評判	<ul style="list-style-type: none"> <li>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(投融资先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)</li> </ul>
	技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>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(投融资先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)</li> </ul>
物理的リスク	急性	<ul style="list-style-type: none"> <li>台風の大規模化による投融资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</li> </ul>
	慢性	<ul style="list-style-type: none"> <li>海面上昇による海岸付近の設備や工場等の水没リスク(投融资先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損)</li> </ul>



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	2024年3月期
エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物	15.1%

### 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。
- ・4つのシナリオを複合的に考慮した観光客減少シナリオ。
    - ・原油価格高騰による航空運賃の上昇に伴う観光コストの増加。
    - ・航空運賃以外の飲食・宿泊代金等の上昇に伴う観光コストの増加。
    - ・海外政府による渡航規制や海外旅行に対する世界的なマインドの低下。
    - ・サンゴの白化現象の発生頻度の増加に伴うダイビング等を目的とした観光客の減少。
  - ・突発的に発生する与信関係費用
    - ・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：最大で約117億円 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、約8億円増加する見通しです。

### 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℃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年までの物理的リスクの分析を行いました。

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
分析結果	与信関係費用の増加分：約5億円 各営業店における設備等への被害額：約7億円～約18億円

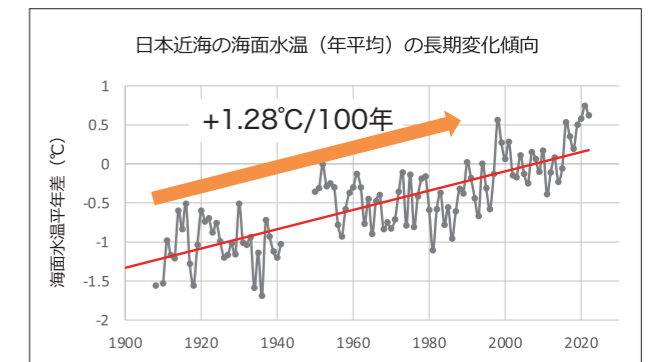
### 7 気候変動リスクの定量評価

【移行リスク】

■サンゴの白化現象の発生頻度の増加に伴う影響の定量評価

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。

右図の通り、2023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、+1.28℃/100年となっており、サンゴの白化が起こった年には平均以上に海水温が高くなっております。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、移行リスクに伴う与信関係費用の増加分：最大約117億円のうち約19億円と試算しました。



出典：気象庁 ※ 平均値は1991年～2020年の30年間の平均値。

#### ■ 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：℃)

	6月	7月	8月	9月	
1983年	28.6	30.3	29.7	29.6	29.8℃以上
1998年	28.8	29.9	30.6	29.9	
2001年	29.4	29.6	30.1	29.3	30.3℃以上
2003年	27.7	30.0	29.7	28.9	
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	
平均値	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いたします。

### 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、積極的に投融資してまいります。

- 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(注1)、混焼等の技術など)を総合的に勘案したうえで、慎重に取り組みを検討します。

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

- 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。

### 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。

## 》 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

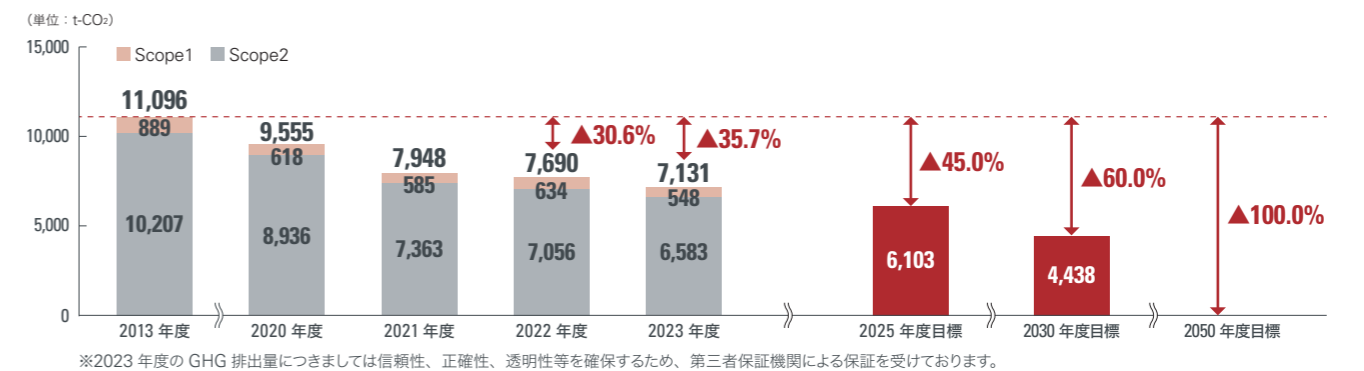
#### ①Scope1・2GHG排出量

琉球銀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2023年度GHG排出量は2013年度比約35.6%削減(前年度比▲5ポイント)となりました。また、2021年11月より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「うちなーCO<sub>2</sub>フリーメニュー」

を控除した場合の2023年度GHG排出量は4,278t-CO<sub>2</sub>(2013年度比約61.4%削減)となりました。

#### 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、2050年までに2013年度比100%削減します。



### 2 当行におけるScope3カテゴリー1～15GHG排出量

(単位: t-CO<sub>2</sub>)

カテゴリー	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
カテゴリー1(購入した商品サービス)	8,054	7,395	5,994	7,298
カテゴリー2(資本財)	5,789	2,248	3,722	8,499
カテゴリー3 (Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	774	712	703	660
カテゴリー6(出張)	202	200	229	231
カテゴリー7(通勤)	704	698	795	806
カテゴリー15(投融資)	※194,842	※191,515	1,529,062	1,628,779
カテゴリー15(投融資)内訳	ビジネスローン	—	—	1,384,008
	住宅ローン	112,155	112,316	87,834
	商業用不動産	82,687	79,199	57,220

※2020年度、2021年度のカテゴリー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。  
 ※2023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おります。

### 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

#### ①【住宅ローン】

アセットクラス	データクオリティ (DC)	2022年度	2023年度
住宅ローン	1~2	— t-CO <sub>2</sub>	— t-CO <sub>2</sub>
	3	43 t-CO <sub>2</sub>	293 t-CO <sub>2</sub>
	4	87,791 t-CO <sub>2</sub>	81,923 t-CO <sub>2</sub>
	5	— t-CO <sub>2</sub>	— t-CO <sub>2</sub>
	合計	87,834 t-CO <sub>2</sub>	82,216 t-CO <sub>2</sub>
	加重平均DC	3.9	3.9

※2023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おります。  
 ※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まいります。

#### ②【商業用不動産(アパートローン)】

アセットクラス	データクオリティ (DC)	2022年度	2023年度
商業用不動産(アパートローン)	1~3	— t-CO <sub>2</sub>	— t-CO <sub>2</sub>
	4	57,220 t-CO <sub>2</sub>	58,909 t-CO <sub>2</sub>
	5	— t-CO <sub>2</sub>	— t-CO <sub>2</sub>
	合計	57,220 t-CO <sub>2</sub>	58,909 t-CO <sub>2</sub>
	加重平均DC	4.0	4.0

※2023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おります。

#### ③【事業ローン】2023年度(TCFDの開示推奨セクターを参考に分類)

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

炭素関連資産	エネルギー			運輸				
	電力・ユーティリティ	石油・ガス等	石炭	旅客空輸・航空貨物	海運	陸運	自動車	鉄道・輸送
セクター								
Scope1+2	62,575	98,298	0	5,133	16,195	98,024	16,702	6,157

※2 住宅ローン、商業用不動産(アパートローン)を除く。

(単位：t-CO<sub>2</sub>)

炭素関連資産	素材・建築物				農業・食料・林産物					
	金属・鉱業	化学	建材	資本財	不動産管理・開発※1	飲料	食品	農業	紙・林産物	その他
セクター										
Scope1+2	30,913	4,584	35,417	338,078	25,394	17,971	73,547	4,022	4,953	649,673

※1 住宅ローン、商業用不動産(アパートローン)を除く。

※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おります。  
 ・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上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推計値(score4)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ございます。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まいります。

### 4 環境問題に対する当行内の取り組み状況

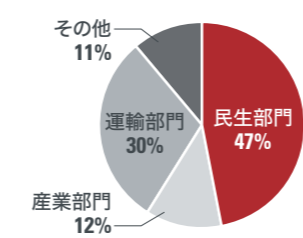
#### 住宅ローン、商業用不動産(アパートローン)のScope3削減について

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34%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47%と、全国(33%)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

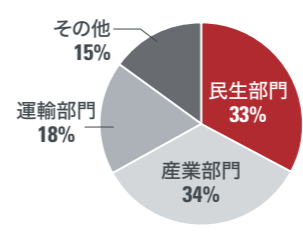
関連融資先のGHG排出量を削減することで社会全体にインパクトが与えられると認識しております。

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まいります。  
 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いと見做してまいります。

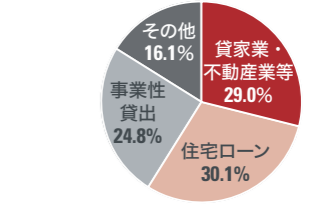
■ 沖縄県の排出構成 (2020年度)



■ 全国の排出構成 (2020年度)



■ 当行の貸出金使途別残高割合 (2023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

### 2023年度温室効果ガス排出量に関して第三者保証を取得

GHG排出量およびエネルギー使用量計測・開示にあたり、数値の信頼性を確保するため、2023年度のGHG排出量およびエネルギー使用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。





# マテリアリティ解決への取り組み

## CSR活動

琉球銀行は、金融経済教育や「りゅうぎんユイマール助成金」を中心とした助成活動のほか、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、大学での寄付講座や小中高生への金融経済教育、地域の環境保全活動や雇用への貢献、伝統文化・芸能やスポーツなどのイベントの支援等を通して住みよい地域づくりを目指しています。

### 金融経済教育

地域貢献活動の一環として金融経済教育を実施しています。出前授業については、これまでは教育機関や地域団体の皆さまからの授業依頼は近隣の営業店に直接ご相談いただいておりましたが、Web申込を開始し、利便性を向上させ、これまで以上に本部と営業店が一体となって金融経済教育に取り組む体制を整えました。

琉球銀行の職員が子どもたちの理解しやすい内容で、将来の豊かな人生設計に役立つ金融・経済に関する基礎知識などを解説し、早期から金融リテラシーを身に付けることを後押しします。琉球銀行は、これからも未来を担う子どもたちの金融リテラシー向上に貢献していきます。



高校での出前授業

### 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、役職員から寄付金を募り、さらに同額を銀行が寄付することで基金を造成します。

地域の社会福祉活動や環境保全活動を支援しており、2023年度は100団体に対し、合計1,060万円の助成金を贈呈しました。また、設立からの助成実績は1,543件、2億5,630万円となりました。(2024年3月現在)



ユイマール助成会贈呈式

### りゅうぎん国際化振興財団

琉球銀行の創立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。

海外留学支援事業として、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」を実施しています。この事業は、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おり、2023年度は高校生2名、大学・大学院生1名の計3名の留学派遣予定者が決定しました。

助成事業については、2023年度は沖縄県の国際化に寄与する9団体等へ、合計390万円の助成金を贈呈しました。また、設立からの助成実績は、186件、3,960万円となりました。(2024年3月現在)



海外留学支援

### 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

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

### スポーツ振興支援活動（プロスポーツ・地域スポーツ大会）

琉球銀行では、地域のスポーツを支援するため、沖縄県のプロスポーツチーム（琉球ゴールデンキングス、FC琉球OKINAWA、琉球コラソン等）や、地域のスポーツ大会（NAHAマラソン、小学生バレーボール大会等）を応援しています。

国内を代表する市民マラソン大会「NAHAマラソン」は、第8

回大会（1992年）より、支援しており、約2万人のランナーの皆さまを当日の応援・ボランティア含め、サポートしております。

地域経済の活性化や、県民の健康増進、青少年の健全育成など、地域の誇りと一体感の醸成に寄与できるよう、今後とも様々な形で支援してまいります。



### 環境保全活動への参加

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。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ています。

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

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推進するため、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。



## 【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。

### 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バランスを勘案して決定します。株主還元充実のため、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円といたしました。

### 経営環境認識

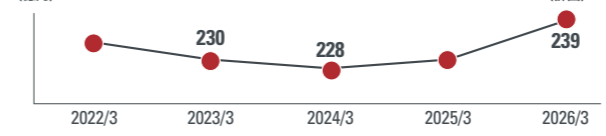
コロナ禍からの景気回復による県内資金需要の拡大、インバウンド需要の回復・拡大が見込まれ、経営環境は改善の見込みと考えています。また、金利環境の変化にも柔軟に対応する体制を作っております。

### 【Value 2023の全体像】



## 損益計画の進捗状況および見通し

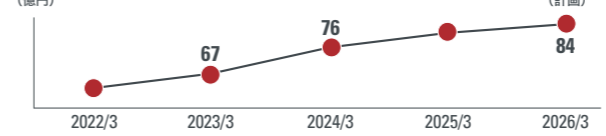
### 預貸金収支



#### 【預貸金収支】

景気回復に伴う県内の資金需要拡大等により、貸出金利息が増加し、預貸金収支は増加。

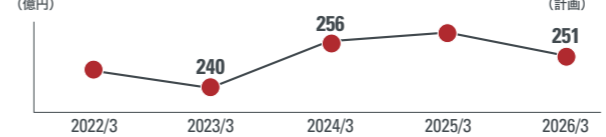
### 役員利益



#### 【役員利益】

カードビジネス関連、法人向けサービス、個人向けコンサル関連手数料等主要既存業務の拡大により増加。

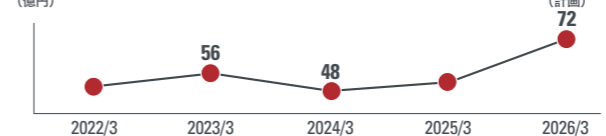
### 経費



#### 【経費】

処遇改善による人件費増加やシステム投資に伴う物件費の増加により、増加見込み。最終年度に向け継続して圧縮を図る。

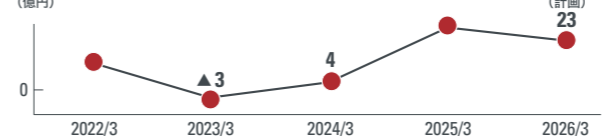
### 顧客向けサービス利益



#### 【顧客向けサービス利益】

経費の増加はあるものの、預貸金収支や役員利益の増加により2026年3月期には70億円を上回る水準となる計画。

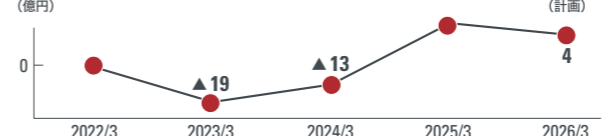
### 有価証券



#### 【有価証券】

外貨調達コストの減少等や利回り上昇による利息収入の増加を見込む。残高の積み上げ等により、最終年度には収益の柱に成長。

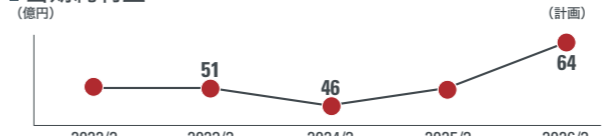
### 与信コスト関連



#### 【与信コスト関連】

2024年3月期までは景気回復に伴う一般貸倒引当金の戻入が発生したものの、2025年3月期以降は与信コストの発生を保守的に計画に組み入れ。

### 当期純利益



#### 【当期純利益】

2025年3月期以降は反転増加し、2026年3月期は64億円に達する計画。

※ 預貸金収支(ローン関係手数料含む。預金利息は資金スワップ収益を加味した実質ベース) ※ 役員利益(ローン関係手数料除く)

### 経営目標および実績

財務指標	項目	中計目標(2026年3月期)	2024年3月期実績
		連結当期純利益	75億円
	連結ROE	5.0%以上	4.0%
	連結自己資本比率	9.7%以上	9.57%
	単体顧客向けサービス利益	72億円	48億円
	単体コア業務純益	93億円	51億円
	単体コアOHR	73.0%以下	83.5%

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



## 取締役 2024年6月25日現在



**取締役会長**  
(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  
2024年 4月 同代表取締役会長  
現在に至る

取締役会 100% (15/15回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (7/7回)



**取締役頭取**  
(代表取締役)  
しまぶくろけん  
**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 同人事部次長  
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  
2023年10月 同代表取締役専務  
2024年 4月 同代表取締役頭取  
現在に至る

取締役会 100% (15/15回)



**専務取締役**  
(代表取締役)  
きくちたけし  
**菊地 毅**

2007年 4月 当行入行  
2010年 6月 同営業統括部リテール業務課長  
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  
2024年 4月 同代表取締役専務  
現在に至る

取締役会 100% (11/11回)

## 監査役 2024年6月25日現在



**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

取締役会 100% (11/11回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (5/5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 第二電機株式会社(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% (15/15回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (7/7回)



**新任**  
**社外**  
**監査役**  
くわはら こうじ  
**桑原 康二**

1989年 4月 日本銀行入行  
2004年 7月 同業務局企画役  
2009年 7月 同業務局上席企画役  
2010年 7月 同業務局営業業務課長  
2011年 2月 同大阪支店業務課長  
2013年 9月 同決済機構局業務継続企画課長  
2015年 5月 同業務局統括課長  
2017年 3月 同水戸事務所長  
2018年 5月 同那覇支店長  
2020年11月 日本銀行退職  
2020年12月 株式会社増岡組取締役  
2022年12月 同常務取締役  
2023年12月 同顧問  
2024年 6月 当行監査役  
現在に至る



**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

取締役会 100% (11/11回)



**新任**  
**常務取締役**  
たなき いくお  
**渡名喜 郁夫**

1992年 4月 当行入行  
2013年 3月 同真嘉比支店長  
2014年12月 同石川支店長  
2017年 4月 同与那原支店長  
2018年 7月 同総合企画部次長兼関連事業室長  
2020年 4月 同監査部長  
2021年 4月 同事務統括部長  
2023年 4月 同総合企画部長  
2024年 4月 同常務執行役員  
2024年 6月 同常務取締役  
現在に至る



**新任**  
**常務取締役**  
なかがわ みちお  
**中川 通男**

2007年 4月 当行入行  
2015年 4月 同商業団地支店長  
2017年 4月 同普天間支店長  
2018年 4月 同審査部長  
2022年 4月 株式会社琉球リース代表取締役社長  
2024年 4月 当行常務執行役員  
2024年 6月 同常務取締役  
現在に至る



**新任**  
**社外**  
**監査役**  
こいけ まゆみ  
**小池 真由美**

1999年10月 公認会計士試験第二次試験合格会計士補登録 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2003年 4月 公認会計士試験第三次試験合格公認会計士登録  
2011年 3月 沖縄県立芸術大学あり方検討委員会委員  
2012年 3月 沖縄県事業棚卸し委員  
2013年 3月 沖縄県企業局経営評価委員会委員  
2013年 6月 日本公認会計士協会沖縄会幹事  
2015年 9月 沖縄県特別職議員報酬等審議会委員  
2016年 2月 小池公認会計士事務所(現小池真由美公認会計士事務所)開業  
2016年 4月 琉球大学監事  
2018年 4月 沖縄総合事務局開発建設部コンプライアンス・アドバイザリー委員会委員  
2018年 5月 株式会社金秀本社(現金秀ホールディングス株式会社)取締役  
2021年 5月 金秀ホールディングス株式会社監査役  
2024年 6月 当行監査役  
現在に至る

(注) 監査役北川洋、監査役桑原康二、および監査役小池真由美の3名は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

## スキル・マトリックス

(社内役員)

氏名	役職	業務関連				ガバナンス関連					
		トラディショナル バンキング <sup>※1</sup>	法人コンサル ティン <sup>※2</sup>	個人コンサル ティン <sup>※3</sup>	ペイメント 事業 <sup>※4</sup>	コンプライ アンス	リスク管理 <sup>※5</sup>	人材開発/ ダイバーシティ	サステナ ビリティ	市場運用	DX/IT
川上 康	会長	●			●	●	●	●	●	●	●
島袋 健	頭取	●					●	●	●	●	●
菊地 毅	専務	●	●	●	●		●	●	●	●	
知花 健二	常務	●	●			●	●	●			
渡名喜 郁夫	常務	●				●	●		●		
中川 通男	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 事業承継・M&A・ストラクチャードファイナンス等 ※3 富裕層向けコンサル・相続関連ビジネス等  
※4 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 ※5 信用リスク、金利リスク、流動性リスク、風評リスク管理

(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		●		●	●		
北川 洋	監査役	●	●	●			●	●
桑原 康二	監査役	●	●					●
小池 真由美	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。)



**社外**  
**取締役**  
ふくやま まさきのり  
**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% (15/15回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (7/7回)

(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。



**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

取締役会 100% (15/15回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (7/7回)



**社外**  
**取締役**  
はなざき まさはる  
**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 米國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所教授  
2020年 4月 埼玉学園大学教授  
2020年 6月 当行社外取締役  
2023年 4月 埼玉学園大学経済経営学部 学部長  
現在に至る

取締役会 100% (15/15回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 71% (5/7回)

## 基本的な考え方

琉球銀行は、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います。

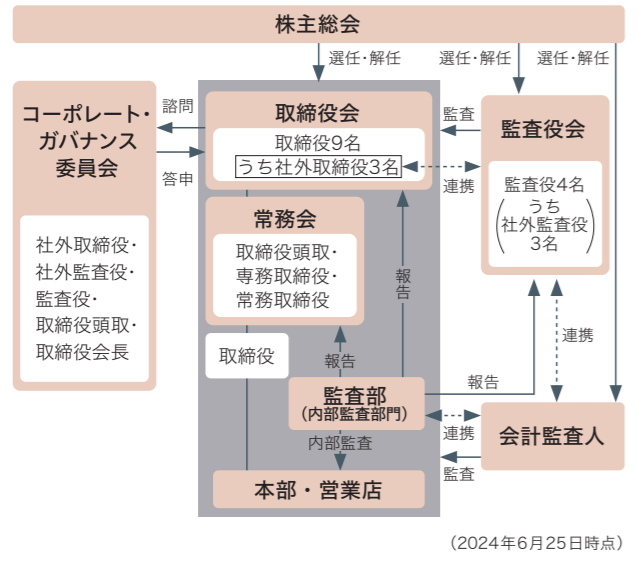
なお、コーポレート・ガバナンスの充実にあたっては、以下を基本方針としています。

- 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る。
- 当行は、株主、お客さま、従業員、地域社会等の幅広いス

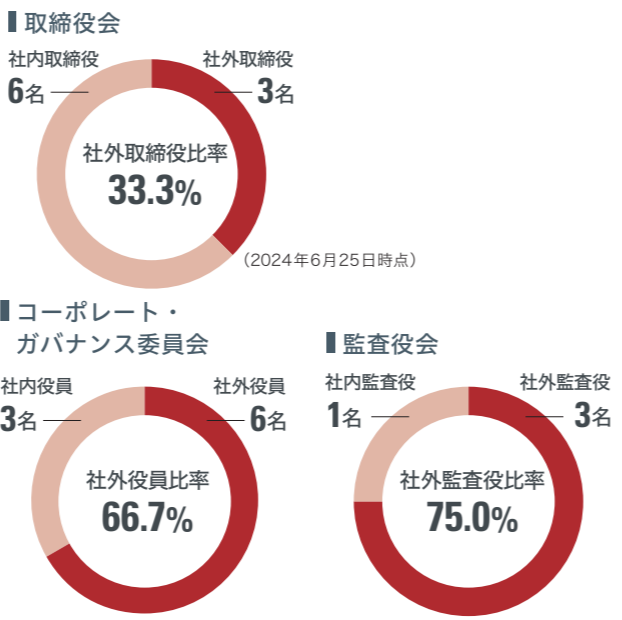
テークホルダーとの適切な協働により、健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努める。

- 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



## 構成比



## 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、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。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います。取締役会の権限は定款で定められており、業務執行の決定や法令および定款に定める事項を決議し、取締役の職務の執行を監督しています。

### 取締役会のバランス、多様性および規模に関する考え方

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、定款に定める取締役の員数の範囲において多様性と適正規模を両立させる形で構成し、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保するため、当行が定める「独立役員の独立性判断基

準」を満たす独立社外取締役を3名選任(うち1名は女性)しています。なお当行は企業体質を強化する経営戦略の1つとしてダイバーシティ&インクルージョンを軸におき、積極的に推進しています。その中でも特に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、管理および経営層の意識改革に取り組んでいます。取締役会においてもダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて、ジェンダーを含む多様性の確保を目指して取り組んでいきます。

取締役会で議論された具体的な検討内容	
・ サステナブル投資方針の策定	・ 女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法にかかる行動計画の策定
・ 当行本店営業部および本部部署が入居している那覇ポートビルの購入	・ PRB (責任銀行原則) への署名
・ フォワードルッキングな引当の検証等	・ 当行を取り巻く経済・金融環境の変化を踏まえた各種取り組み等

### 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います。監査役会は、当行での業務経験が豊かな常勤監査役1名、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、日本銀行の支店長経験に基づく金融全般に関する豊富な経験と高い見識がある社外監査役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、現行の体制を採用しています。

### 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あたり、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・認識共有を図っています。

監査役会で議論された具体的な検討内容
・ 営業店業務監査結果
・ 本部・子会社業務監査結果 (サステナビリティ関連項目含む)
・ 常勤監査役と代表取締役等との意見交換会概要
・ KAMへの対応
・ 会計監査人との監査計画に関する意見交換
・ 社外監査役および社外取締役と代表取締役等との意見交換会概要
・ 内部通報制度の相談事例等

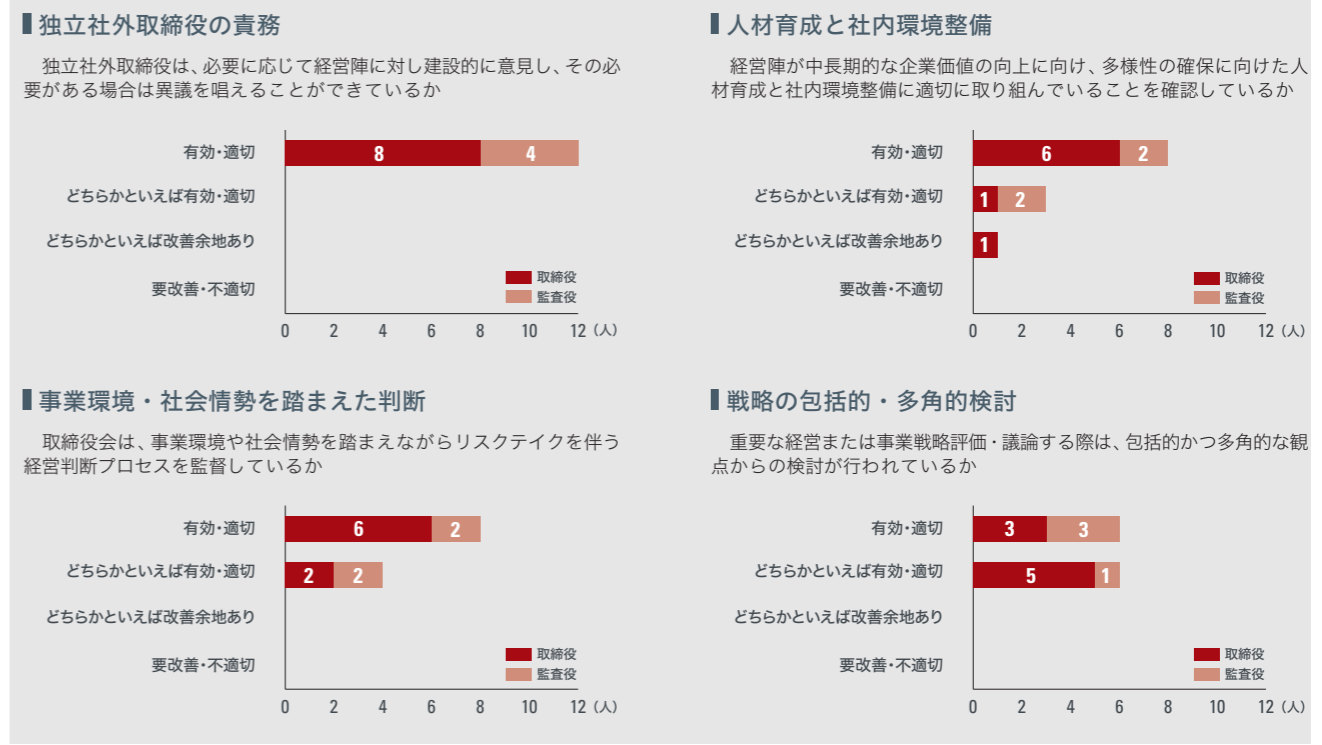
コーポレート・ガバナンス委員会で議論された具体的な検討内容
・ 役付取締役の選任
・ 取締役報酬の支給 (譲渡制限株式の割当含む)
・ 役員賞与に係るKPIの設定
・ 後継者計画 (サクセッションプラン) の運用状況
・ 次期役員・部長体制等

## 取締役会の実効性評価

当行は、2024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10回目のアンケートを実施し、その集計結果に基づき2024年6月に開催された取締役会で分析・評価しました。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

評価しました。その他、審議のさらなる活性化のため、取締役会の付議基準の見直しや、外部環境の変化を踏まえた経営戦略・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しました。

### 【アンケート結果：抜粋】 \* 本年は設問を変更して実施





## 》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あたって、独立役員の適切な関与・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実施しています。「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」、「サステナビリティ経営」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实

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、建設的な対話が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」については、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」については、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いては、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（2023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）	8	133	87	10	36
監査役（社外役員を除く）	2	20	20	-	-
社外役員	6	24	24	-	-

(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/>

# 会長 / 社外取締役 / 監査役メッセージ

## 》 会長



会長  
かわかみ やすし  
川上 康

### 経営情報の開示徹底により、社外役員との高い信頼関係を構築

私は、優れたコーポレート・ガバナンスを実現するキーポイントは、取締役会の活性化にあると考えています。そこでの議案審議にあたっては、全役員が企業の長期的成長にとって最適な戦略であるか否かをそれぞれの見識、専門性に立脚したうえで確認する姿勢が欠かせません。こうした議論を可能とする前提条件は、常勤役員と非常勤役員が、行内外の重要な経営情報を同じレベルで共有することです。私は取締役会議長として、社外役員に対して、定量的情報のみならず、アクセスしづらい定性的経営情報についても包み隠さず開示しています。また常勤役員に対しても、議案の背景にある経済情勢等について、経営者としての見通しを明確に表明するよう促しています。

## 》 社外取締役



社外取締役  
ふくやま まさのり  
譜久山 當則

### 沖縄の立ち位置をさらに活かす為に

我が国南西に位置する沖縄は、豊かな自然環境や独自の歴史文化、アジアとの交流拠点としての地理的特性等大きな可能性を秘めた地域と考えています。復帰後の社会資本整備進展を踏まえた観光産業の成長、最近のインバウンドの急回復はこれらの特性がもたらしたものでしょう。

他方低い県民所得や生産性等の諸課題に立ち向かうにはなお一層沖縄の強みを活かしていくことが肝要です。地域を支える銀行としては、長期を見通した本島縦貫交通網の整備等への提案や、県内企業が抱える足下の原料高、人手不足等の経営課題への対処にはDXの加速や高付加価値商品開発等の伴走支援への傾注が必須と考えます。



社外取締役  
とみはら かなこ  
富原 加奈子

### 最大の強みは「人」です

社外役員へのガラス張りの情報共有、取締役会での忌憚のない意見交換や提案に対する積極的な対応。そこで感じる当行の最大の強みは、やはり「人」にあるのではないかと思います。何事にも真正面から真摯に取り組む姿勢が「社風」として現れています。さらに中期経営計画でも打ち出している「人的資本経営の強化」により、出向や研修派遣を通して習得する高度な金融サービス等もお客さまの課題解決はもちろん、当行の業容拡大という成果に着実に繋がっています。沖縄県はあらゆる面で、大きなポテンシャルを秘めている地域です。それを最大限に活かしチャレンジできるよう、世界も注目する存在として成長できるよう、地域と共に取り組んでいきます。



社外取締役  
はなざき まさはる  
花崎 正晴

### 脱炭素関連ビジネスを積極的に推進して収益性と企業価値の向上を図ります

沖縄県では、本格的なポストコロナ期を迎え観光需要の全面的回復など明るい要素が広がるなか、県経済の持続的発展や気候変動などの中長期的課題において、当行が果たすべき役割は大きいと考えています。当行は、「人的資本経営」を推進して、各種研修制度を拡充して行員のスキル向上に積極的に取り組み、県民の皆様から信頼される銀行に成長してまいります。気候変動に関する取り組みでは、「Ryukyuu net ZERO Energy Partnership」による太陽光発電普及促進に加え、取引先のCO<sub>2</sub>排出量削減支援、J-クレジット運営管理事業そして再生可能エネルギー事業などに積極的に取り組み、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

### 「攻めと守り」

企業が持続的に成長し、中長期的な企業価値を向上させていくためには、築き上げてきた経営基盤を土台にしつつ、柔軟な発想と果敢なチャレンジ精神をもってトライすることが組織にとっては必要な要素の一つと考えます。

その際、監査役が果たすべき役割という大きな命題に対し、役職員に一番近いところにいる常勤者は、日頃から判断のプロセスを確認できる立ち位置であることを認識し、いわゆる「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」の双方の視点をもって事に当たることが肝要ではないかと考えます。「余計なお世話かもしれないが…」精神で、ガバナンスが有効に機能する態勢の維持、向上に向け、職責を十全に果たせるよう取り組んでまいります。



社外監査役  
きたがわ ひろし  
北川 洋

### 限りなき透明なガバナンスをめざして

琉球銀行の目指している「持続的な成長と社会貢献」とは当行の企業価値向上が沖縄の価値向上に繋がるというメッセージであり、その達成には透明性と責任、そして公正性の高いガバナンスが不可欠でしょう。近年、当行はトップダウンの組織ではなく、役職員の意見を集約し多様性を尊重する文化が育まれてきております。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あり、当行ではそれら情報が社外役員にも透明度の高い確かな状態で開示されており、ガバナンスの効いた経営判断がなされております。行員各自が決められたルールのみならず自分の判断で社会人としての正しい行動ができれば、自ずと企業価値は上がり、次代への発展へ繋がれることでしょう。



社外監査役  
きはら こうじ  
桑原 康二

### りゅうぎんの先にある沖縄県のために

マクロ的には、地域金融機関の経営は地域経済の動向を反映します。東京を除き、沖縄県にのみ拠点を持つ琉球銀行は、沖縄県民や企業と一蓮托生であり、その使命は極めて明確です。

2019年の米国経済団体の声明や2020年のダボス会議等を契機に、「シェアホルダー資本主義からステークホルダー資本主義へ」という考え方が注目されました。しかし、両者は二項対立ではありません。当行がその使命を果たすための原資(資本)を提供して下さる株主や市場の評価を得るよう努めるのは当然です。資本や(お客様から預かる)預金を活かし、株主を含む様々なステークホルダー(お客様、地域社会、環境、職員など)の経済厚生向上等に貢献していくことが当行の使命です。

新たに務める社外監査役の役割を通じて、琉球銀行はもとより、その先にある沖縄県のために貢献して行きたいと考えています。



社外監査役  
こいけ まゆみ  
小池 真由美

### 監査はステークホルダーのために

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」を長期ビジョンに掲げ、企業価値・環境価値・社会価値の向上に取り組んでおります。監査役監査はそれらの目的を実現するために、取締役の職務執行が法令及び定款に遵守して適切に遂行されているか、開示すべき財務情報・非財務情報が適切に作成され、適時に開示されているかを監査します。私は社外監査役の立場からその妥当性を監査し、また内部監査部門及び会計監査人との緊密な連携により、効率的かつ効果的な実施に取り組めます。



# R 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。

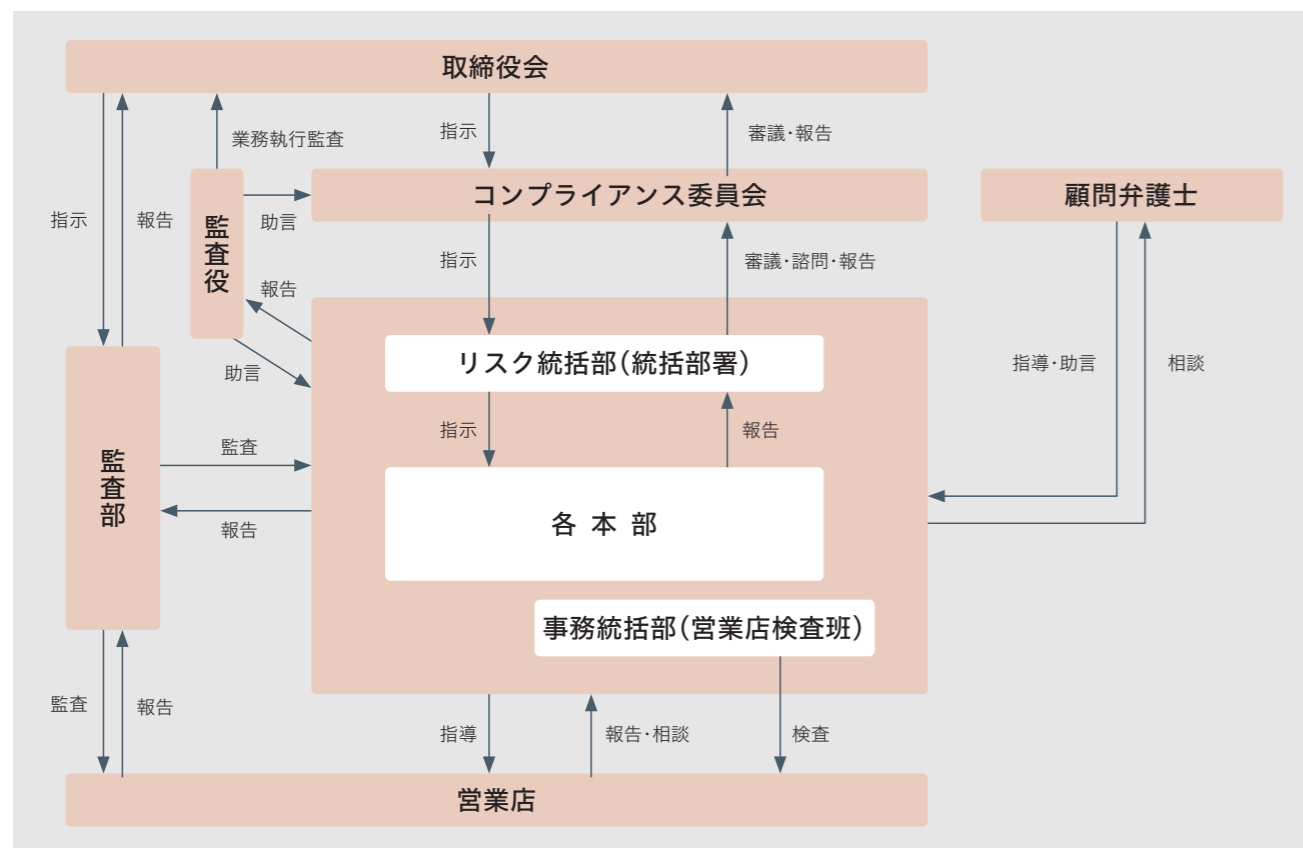
### 【職員こころえ(抜粋)】

- ・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。
- ・お客さまとの間で、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、お客さまの事業の出資・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・ローリングの防止、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、誠実に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。

### 2023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。

・2023年度「コンプライアンス委員会」で報告された事案の件数:6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。



## 【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もと、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しています。

（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

	2021年度	2022年度	2023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）	15	13	21
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）	1	0	1
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

## 》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

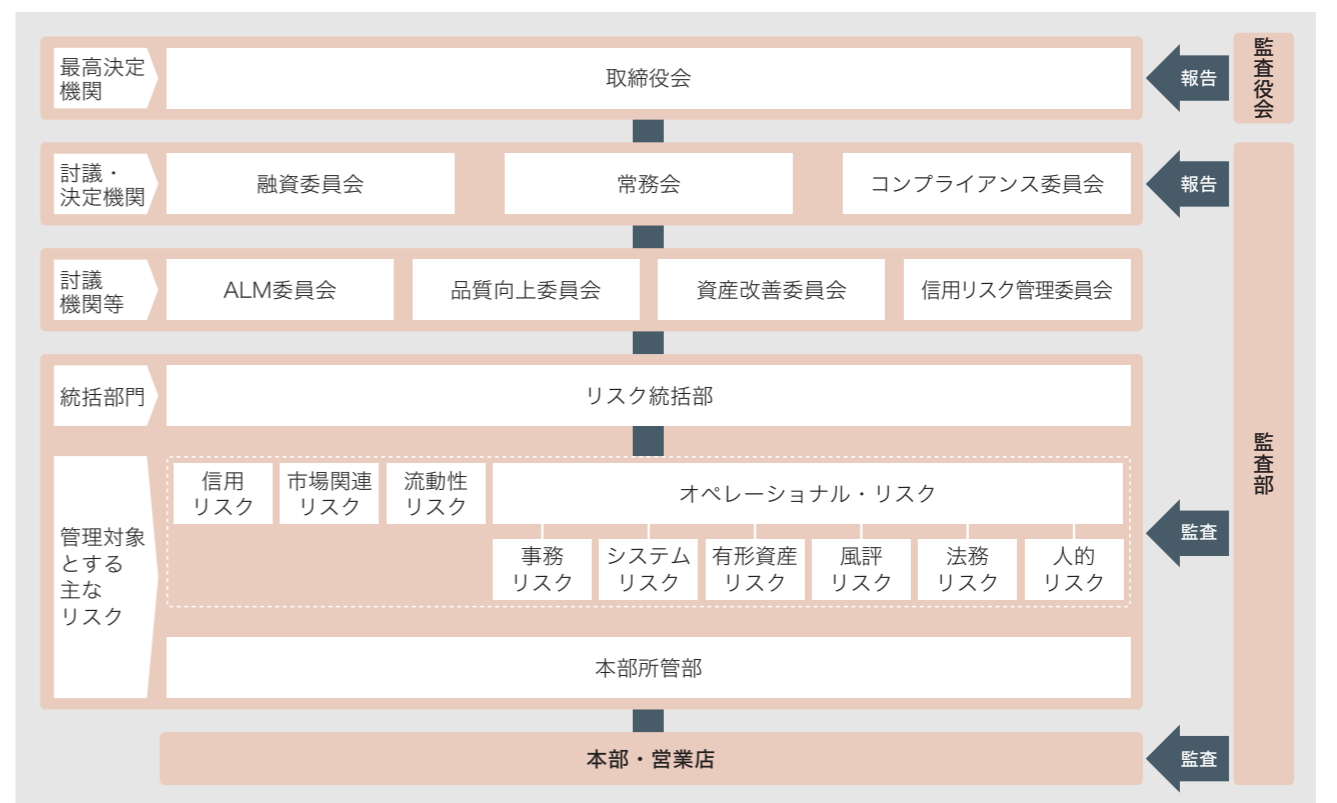
琉球銀行では、「リスク管理態勢の一層の充実・強化」を経営上の重要課題の一つと位置づけ、そのための組織体制を整備・強化するとともに、諸リスクを統合的に管理し、その総量と自己資本を比較・対照することによって、「収益の安定性」と「経営の健全性・適切性」とのバランスを重視した経営を目指すことを基本方針としています。

### 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、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10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。



# R 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。

## 》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、

## 》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。当該取り組みとして、2021年度より委員会を試行して開催しておりましたが、2024年度より主要委員会の一つと位置づけ、本番運用を開始しました。

RAF委員会は、四半期ごとに開催し、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(KPI)のほか、対比すべきリスク指標(KRI)の状況をモニタリングし、銀行全体として収益目標

(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、審査部担当役員、審査部長、監査部長、証券国際部長、委員計6名(ただし、証券国際部長は四半期毎の出席)

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。

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。

また、RAF委員会では、2021年度の試行開始以降継続して高度化を図っており、2024年度の委員会資料からビジネスラインごとの人員および人件費を集計し、より詳細に収益性を把握しうる指標の活用を開始しました。足元では、物件費の配賦についても管理会計制度の活用を検討しており、人員や経費等の経営資源を戦略的に議論する場へ転換していく予定です。

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。

## 》フォワードルッキング<sup>(※)</sup>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：P.42参照

## 》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、従業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	従業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

**損益関連(単体)**

(単位:百万円)

	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	2023年度
業務粗利益	31,223	31,741	30,038			30,731	30,893	31,508	31,048	31,092	29,010	30,185
資金利益	28,197	28,507	28,301			28,317	28,156	28,290	27,851	28,216	27,603	27,218
役務取引等利益	2,426	2,264	2,024			2,075	2,092	2,165	2,992	3,633	4,017	4,683
その他業務利益	598	969	△ 288			338	645	1,052	205	△ 757	△ 2,610	△ 1,716
うち国債等債券損益(5勘定戻)	△ 21	734	△ 691			387	△ 169	421	89	△ 818	△ 1,690	△ 554
経費(除く臨時処理分)(△)	22,056	22,438	23,395			23,578	23,968	24,374	24,972	24,515	24,001	25,634
実質業務純益	9,167	9,303	6,642			7,153	6,925	7,133	6,076	6,577	5,008	4,550
コア業務純益	9,189	8,568	7,333			6,765	7,095	6,712	5,987	7,395	6,699	5,105
業務純益	9,243	8,516	6,400			7,153	6,281	5,542	3,324	6,577	5,008	4,550
経常利益	8,048	8,302	7,414			10,759	7,397	5,374	2,295	6,996	7,261	6,894
当期純利益	4,296	5,052	5,012			7,827	5,374	4,009	1,616	5,195	5,195	4,614
ネット与信費用	1,589	1,310	806			△ 1,808	△ 217	869	3,313	△ 729	△ 1,913	△ 1,324

**資産関連(単体)**

(単位:百万円)

	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	2023年度
<b>資産の部</b>												
有価証券	577,666	471,309	425,797			410,784	282,070	261,394	336,001	367,133	482,170	697,222
貸出金	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	1,903,134
資産の部合計	<b>2,167,169</b>	<b>2,202,610</b>	<b>2,216,130</b>			<b>2,321,902</b>	<b>2,351,674</b>	<b>2,396,224</b>	<b>2,739,475</b>	<b>3,027,731</b>	<b>3,004,366</b>	<b>3,027,311</b>
<b>負債の部</b>												
預金	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	2,801,171
譲渡性預金	-	-	22,925			31,042	39,428	38,631	33,807	19,213	28,621	49,365
負債の部合計	<b>2,072,965</b>	<b>2,104,471</b>	<b>2,117,185</b>			<b>2,216,677</b>	<b>2,236,851</b>	<b>2,280,316</b>	<b>2,623,197</b>	<b>2,908,974</b>	<b>2,883,244</b>	<b>2,903,123</b>
<b>純資産の部</b>												
株主資本合計	87,872	91,773	95,484			102,181	111,586	114,654	115,135	118,579	121,307	124,567
評価・換算差額等合計	6,135	6,161	3,222			2,806	2,949	1,003	922	△ 1	△ 346	△ 443
純資産の部合計	<b>94,203</b>	<b>98,139</b>	<b>98,945</b>			<b>105,225</b>	<b>114,823</b>	<b>115,908</b>	<b>116,277</b>	<b>118,757</b>	<b>121,121</b>	<b>124,187</b>
負債及び純資産の部合計	<b>2,167,169</b>	<b>2,202,610</b>	<b>2,216,130</b>			<b>2,321,902</b>	<b>2,351,674</b>	<b>2,396,224</b>	<b>2,739,475</b>	<b>3,027,731</b>	<b>3,004,366</b>	<b>3,027,311</b>

**財務指標等(連結)**

(単位: %、円)

	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	2023年度
ROA(連結)総資産経常利益率	0.5	0.4	0.4			0.5	0.3	0.2	0.1	0.2	0.3	0.3
ROE(連結)自己資本当期純利益率	5.9	10.1	6.0			7.7	4.9	3.8	1.9	4.1	4.3	4.0
自己資本比率(連結)	9.5	9.5	9.2			9.4	9.0	9.2	9.4	9.6	9.7	9.5
1株当たり当期純利益率(連結)%	146.2	271.4	170.5			230.3	149.1	115.4	60.0	131.1	139.3	135.7
1株当たり純資産(連結)円	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	3,419.9
1株当たり配当金(連結)円	35.0	35.0	35.0			42.0	35.0	35.0	25.0	35.0	35.0	37.0
配当性向(連結)%	23.9	12.9	20.5			18.2	23.5	30.3	41.6	26.6	24.9	27.3



## 当行の概要 2024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
- 店舗数本支店：75カ店
- 従業員数：1,381名
- 株主数：15,391名

## 所有者別状況 2024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	27	814	95	15	12,033	13,048	—
所有株式数（単元）	3,855	105,805	10,261	83,390	43,027	34	183,010	429,382	170,270
所有株式数の割合（%）	0.89	24.64	2.38	19.42	10.02	0.00	42.62	100.00	—

(注) 1 自己株式1,440,541株は「個人その他」に14,405単元、「単元未満株式の状況」に41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 2024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)	東京都港区赤坂1丁目8番1号	5,169	12.40
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	3,025	7.25
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	3.06
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	1,143	2.74
豊里 友成	沖縄県浦添市	995	2.38
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)	501	1.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	PO. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	499	1.19
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
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
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人香港上海銀行東京支店)	ONE CONGRESS STREET,SUITE 1,BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都中央区日本橋3丁目11-1)	354	0.85
計	—	13,903	33.36

(注1) 2023年10月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、アセットマネジメントOne株式会社が2023年10月13日付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2024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、大量保有報告書の内容は以下のとおりです。

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	2,163	5.02
合計	—	2,163	5.02

(注2) 2023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、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2023年10月31日付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2024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	1,126	2.61
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	596	1.38
合計	—	1,722	4.00

## 組織図 2024年4月1日現在

