



# INTEGRATED REPORT

統合報告書 2025

琉球銀行 統合報告書 2025

表紙について  
第33回（2024年度）りゅうぎん紅型デザインコンテスト 一般枠 大賞  
「出発」 平良 紗矢野

# 地域から親しまれ、信頼され、 地域社会の発展に寄与する銀行を目指して

琉球銀行は、これまで「地域から親しまれ、信頼され、地域社会の発展に寄与する銀行」を経営理念として事業を展開してきました。今後ともこの経営理念を実現していくために、琉球銀行と琉球銀行グループ各社は、商品、サービスの充実に努め、同時にいかなる経営環境の変化にも対応できるよう、健全経営の確立を図り、地域の皆さまのニーズに対応していきます。

## Contents

トップメッセージ	5
役員メッセージ	13
<b>琉球銀行の価値創造の源泉</b>	
成長の軌跡	15
新日本店	17
沖縄のポテンシャル	19
価値創造プロセス	21
財務・非財務ハイライト	23
琉球銀行の収益の特徴	25
マテリアティ	27
新中期経営計画「Empower 2025」	31
<b>琉球銀行の価値創造</b>	
～企業価値向上への取り組み	
人的資本経営	35
資本政策	47
企業価値向上への取り組み	49
収益力の向上（法人・個人コンサルティング）	51
法人向けコンサルティング	52
個人向けコンサルティング	57
キャッシュレスアイランドの更なる進化	61
新たな取り組み (グループ連携強化とアライアンス活用)	67
<b>琉球銀行の価値創造</b>	
～マテリアリティ解決への取り組み	
サステナビリティ経営の実践	69
ESG実績	71
地域の脱炭素化支援	73
PRB（責任銀行原則）	75
CSR活動	89
<b>経営基盤</b>	
コーポレート・ガバナンス	91
社外取締役／監査役メッセージ	99
法令等遵守（コンプライアンス）体制	101
リスク管理への取り組み	104
<b>データ・プロフィール</b>	
財務実績	107
企業プロフィール	109

編集方針 琉球銀行の統合報告書は、ステークホルダーの皆さんに対し、当行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】2024年4月1日～2025年3月31日（一部、2025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。



# すべては 沖縄の ために。

私たち、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、こうでもないと  
議論し試行錯誤しながら日々向き合っています。  
それがアイディアにかわり、  
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に  
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  
島袋 健



りゅうぎん

## トップメッセージ

「すべては沖縄のために」——。  
引き続きこの想いを胸に、  
地域金融機関としての使命を果たし  
新たな企業価値の創出に挑戦します

### 頭取に就任して1年、成果と改めて感じる人材育成の重要性

#### 「金利のある世界」に向けた対応が決算結果に表れる

琉球銀行の頭取に就任して1年が経ちました。2025年3月期決算は、連結が増収減益、単体が増収増益で、最終利益である当期純利益は連結・単体ともに前期比プラスとなり、約1年前に公表していた業績予想通り(連結)の結果となつたことも踏まえ、一定の評価ができる内容だったと捉えています。

2024年は約17年ぶりの利上げによってマイナス金利が

解除され、「金利のある世界」に突入しました。お客さまだけでなく、当行でも「利上げは初めての経験」という行員がほとんどの中なかで、議論を重ねながら、金利ある世界を想定した体制づくりに尽力するとともに、お客さまに対しても丁寧に説明し、理解を得てまいりました。金利ある世界の到来に一定程度、適切に対応できたことが決算内容にも表れたと認識しています。

#### マイナス金利の環境下で育てた重点3事業の成果が決算の底流に

決算内容には金利環境の変化に加えて、前中期経営計画「Value 2023」のみならず、それ以前から取り組んできた「業務の内製化」によるノウハウの蓄積と活用の効果が、当行の財産となり、着実な成果となって表れはじめています。当行では、法人向けコンサルティング、個人向けコンサル

ティング、キャッシュレス事業の3つの事業を「重点3事業」と位置づけています。

法人向けコンサルティングについては、得意分野としている事業承継・M&Aに加え、ストラクチャードファイナンスにおいてアレンジャーとなることを目指して、前中計、その前

琉球銀行



取締役頭取  
島袋 健

の中計から取り組み、成果として結実しました。今後も沖縄への投資案件の増加を背景に当該業務も伸長させ、地域の持続的な発展につなげていきます。

個人向けコンサルティングにおいては、以前は金融商品の販売といった、いわゆるプロダクトアウト型の預かり資産販売に限られていたが、資産の運用や形成、相続といったお客様のライフイベントを見越したコンサルティングができるところまで整いつつあります。

背景には、お客様のお悩みやご相談内容をパーソナルサポートシートという当行オリジナルの診断シートにまとめ、組織的、定型的に対応するという取り組みがあります。

## 二極化する顧客、それぞれの抱える課題を解決できる人づくりを

このように、この1年で有形無形の成果と手応えを得た反面、経営トップに立ったからこそ見えてきた課題もあります。

コロナ禍から一転、「金利ある世界」へと局面が変わったことで、うまく好循環を維持しているお客様と、なかなかその波に乗り切れないお客様の二極化はさらに進んでおり、特に後者への経営サポートは喫緊の課題です。

今後もインフレ環境がつづくと予想されるなかで、当行として何をすべきかを考えたときに、どちらのお客さまにもしっかりと対応ができるような体制を一層強化する必要があります。

このような体制強化を図る際に、私が常に意識しているのは、「ビジネスの根源は人である」という考えです。「一丁目一

番地」に掲げている「人づくり」を起点に物事を捉えると、組織としての進むべき道筋が浮かび上がります。

当行は元来自由闊達な企業風土があり、行員一人ひとりの能力や意欲を發揮しやすい環境が整っています。とはいっても、長らく続いたデフレ環境に耐えてきた銀行員として、保守的でリスクを過度に避けたがる面があることは否めません。しかし、さまざまな環境が一変し、「金利ある世界」で当行が持続的に成長を続けるためには、外に向けてアンテナを張り、沖縄の置かれた環境、ポテンシャルをしっかりと認識した上で、お客様のさまざまな課題解決に取り組む行員を一人でも多く育成しなければなりません。

## 沖縄の成長ポテンシャルを再定義し、銀行の成長とリンクさせる

こうした思いは、私自身の経験に基づくものもあります。学生時代、日本の南端に位置する沖縄県には、独自の歴史

や文化があるにもかかわらず、私自身、当時はその特異性や魅力に十分な関心を持つことができず、経済や教育の面で本土とは異なる課題に劣等感を覚えることもありました。

ところが、今や沖縄の文化や自然は、日本のみならず全世界に向けて発信できる重要なコンテンツとなりました。美しい自然環境や独自の伝統文化を活かした観光業は、国内外から高い評価を受けており、2024年度には入域観光客数が1,000万人に近い水準に達しました。これはコロナ禍以前の水準までほぼ回復しており、観光収入も地域経済に大きく貢献しています。

さらに、沖縄は日本国内で最も高い出生率(2024年時点では1.54)を誇り、全国的に人口減



少が進む中でも、比較的安定した人口増加率を維持しています。若年層の比率が高いことは、地域の活力と将来の労働力確保の面でも大きな強みです。

地理的には、沖縄は東アジアの中心に位置しており、アジア各国とのアクセスの良さから、国際的な物流・観光拠点としての可能性も広がっています。那覇空港の国際線拡充やクルーズ船の寄港増加など、インフラ整備も進行中です。特に那覇空港は、2023年度の調査によると、国内空港旅客ターミナル1mあたりの旅客数で上位にランクインしていることから、沖縄が国内外から注目されており活況なことが分かります。シンガポール初代首脳リー・クアンユー氏の「島国の経済レベルは、その国の港湾や空港のレベルを超えることはできない」という言葉からも沖縄がアジアの交通・経済のハブとして成長する可能性を示していると再認識させてくれます。今後は、那覇空港の機能強化・拡大構想のもと、旅客数のさらなる増加に加え、新たな産業の集積を図り、日本をけん引するゲートウェイへ変容していく地域を目指しています。

また、米軍基地の返還跡地を活用した再開発も進んでおり、那覇新都心や北谷町美浜地区では商業施設や住宅地、公共施設の整備が進み、地域の魅力と利便性が向上しています。これらの再開発は、新たな雇用創出や地域経済の活性

化にも寄与しています。

近年では、リゾート開発も活発で、恩納村や宮古島、石垣島などでは高級ホテルやヴィラの建設が相次いでおり、富裕層向け観光の受け入れ体制も整いつつあります。さらに2025年7月には、本島北部に新たなテーマパーク「ジャングリア沖縄」が開業しており、地域振興の新たな起爆剤として注目されています。

このように、沖縄は観光・人口・地理・開発の各側面において、持続的な成長が見込まれる地域であり、今後も国内外からの注目が高まることが予想されます。

時代は常に動いています。不利だったり、劣後していたりする要素をも強みに変えていくような逆転の発想こそ、これから時代に欠かせません。昨年の統合報告書でも述べましたが、私自身、沖縄経済の発展に少しでも貢献したいという思いで琉球銀行に入行し、ここまでやってきました。その思いは頭取になって一層強くなっています。

経営トップとして、沖縄の成長のポテンシャルを再定義し、琉球銀行の成長とリンクさせること、そして、それを行員やお客様、株主・投資家といったステークホルダーに伝え、しっかりと浸透させることで、当行のさらなる成長につなげています。

## 1年前倒しで新中期経営計画をスタート 沖縄の成長ストーリーを描き、そのなかに施策を盛り込む

### 経営環境の変化に対応した新中期経営計画を策定

当行は、前中期経営計画「Value 2023」を1年前倒しで終了し、2025年度より新中期経営計画(以下、新中計)「Empower 2025」をスタートさせました。

そのきっかけとなったのは、すでに述べた通り、日銀の金融政策の正常化によるマイナス金利の解除と、約17年ぶりのプラス金利への転換です。これによって、当行の経営環境は大きく変わりました。前中計策定時には想定していなかった物価や人件費などの上昇も加わって、経営計画の見直しを迫られることになりました。

当初は、単に計数計画だけを変更するという選択肢もありました。しかし、そうしなかったのには大きく3つの理由があります。

一つは、前述した通り、沖縄のポテンシャルや成長について改めて考え、定義し、発信していかなければならない、と

いう私自身の問題意識があったことです。

つぎに、計数計画のみを変更するという、いわば小手先での対応では、経営自らが前例を踏襲するという姿を見せることがになり、行員に意識改革を促すことは到底できないという思いがあったことです。

最後に、経営環境が変化するたびに計数計画のみを変えているのは、株主・投資家に説明がつかない、ということです。企業として、業績ボラティリティをできるだけ低減させることができます。環境変化に耐える経営戦略を練り、収益を安定させ、計画した数字を決算の数字としてお示しすることがもって大切です。そのためには、経営計画そのものを定期的に精査しながら、しっかりと業績予想と計数計画をつくるなければなりません。

## 投資家向けの新中計で行員の意識変革もねらう

中期経営計画を見直すにあたって、「だれに見せるためのものなのか明確にしよう」というボードメンバーからの意見も、新中計策定へと舵を切ることに繋がりました。

従来、当行の中計は、投資家と行員の両方を意識しながらボトムアップ型で作ってきました。しかし、今回のように経営環境が一変する状況で発想をすばやく切り換えることは、言葉にする以上に困難です。そこで、経営の役割や責任として、まずはこれからの沖縄のポテンシャルと当行の成長ストーリー描き、それを実現する手段として、個別の施策や計

数計画を織り込んでいくという方式を採用しました。当然、ROEやPBRといったこれまであまりお示しして来なかつた指標についても明確に掲げています。

投資家に向けて新中計を策定することを通じて、行員一人ひとりの意識改革につなげたいという狙いもあります。ROEやPBRなどについても、施策の背景となっている沖縄や当行の成長ストーリーとセットで示すことで、経営の考えが行員のみなさんに浸透し、納得する形で日々の業務に取り組むことができるようになる、という考え方です。

## 新中計の4つの重点戦略

戦略面では、「預貸金・有価証券運用の強化」「地域課題解決の先導」「グループ連携強化とアライアンス活用」と、これらを下支えする「人的資本投資の増強と最適化」という4つの重点戦略を掲げています。

### 「預貸金・有価証券運用の強化」

「金利ある世界」では、預金の重要性がこれまで以上に高まります。とくに粘着性のある預金をいかに確保し、リスクアセットとして効率的に活用することができるかが焦点となります。デフレ環境やマイナス金利環境では、預金の重要性が相対的に低くならざるを得なかったため、この点でも、行員の意識改革を促していくことが重要です。

こうした環境の変化を踏まえ、現在、地域の皆さんからお預かりした預金を、貸出や有価証券運用などを通じて地域に循環させ、地域社会にとって持続可能な価値を創出する仕組みづくりを進めています。ALMの視点から、預金・貸出・運用を一体的に捉えた金利リスク管理や資本配分を適切に行い、ALM委員会での議論を通じて、効率的かつ機動的な運用体制の構築を目指し、地域経済の活性化と金融機関としての健全な成長の両立を図っていきます。

### 「地域課題解決の先導」

#### ●コンサルティング事業 (法人向けコンサル・個人向けコンサル)

沖縄の経済は観光関連産業が主軸です。したがって関連産業をいかに盛り上げていくかが足元の最重要命題であり、当行としてもしっかりと伴走していきます。

当行は、数年にわたり金融の高度な知識と実務経験を備えた人材の育成に注力してまいりました。その成果として、現在ではシングルローンなどのストラクチャードファイナンス等、複雑な金融スキームにおけるアレンジャー業務を担える体制が整っております。実績の一例として、2025年7月に開業した大型テーマパーク「ジャングルア沖縄」に対するファイナンスを実現し、観光資源の保護・発展に貢献いたしました。今後も、ホテルや観光施設をはじめとする多様かつ大規模な資金ニーズに対して、柔軟かつ戦略的なファイナンスを提供してまいります。

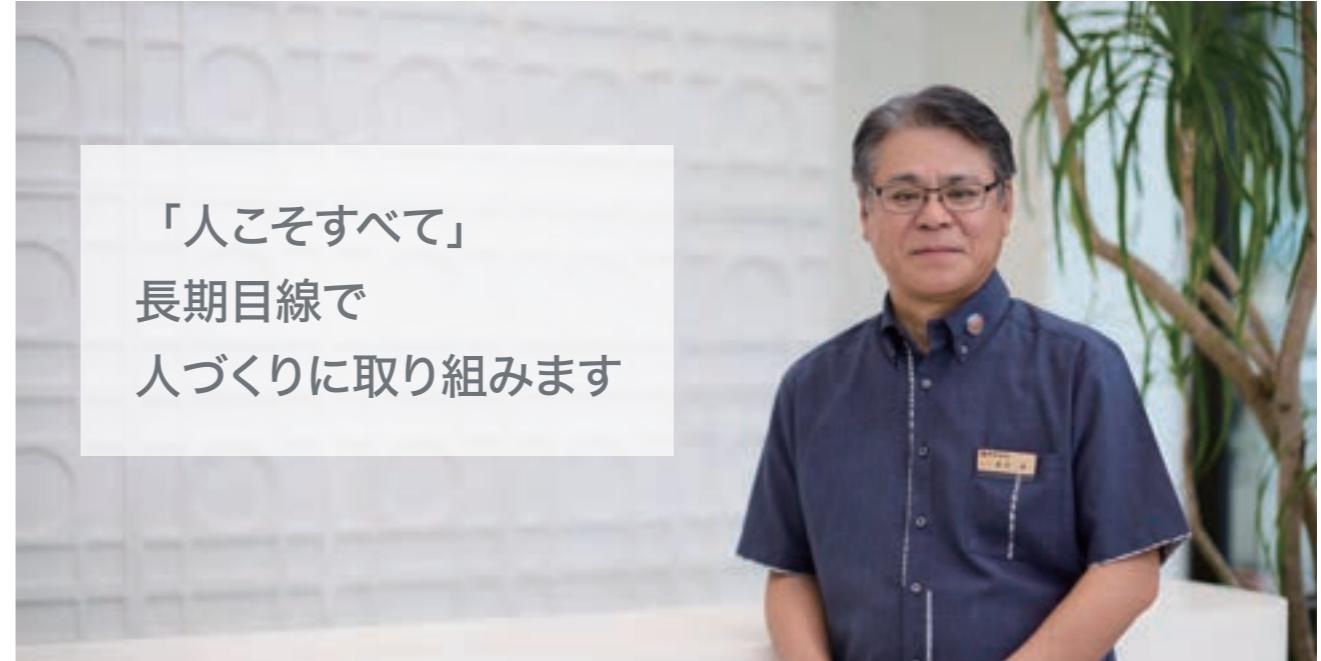
さらに、個人向けコンサルティングにも引き続き注力します。沖縄県でも、非対面であれば、本土と同等の金融サービスを受けることができるようになっていますが、当行がコンサルティングスキルをはじめとする営業力を向上させることで、対面でも高度な金融サービスを提供できるようにしていくというのが、新中計での目指す姿です。

#### ●キャッシュレス事業

重点3事業の1つであるキャッシュレス事業については、加盟店事業を引き続き伸ばしつつ、当行が構築してきたプラットフォームの県外展開を推進します。

ただ、私自身が意識していることは、キャッシュレス事業の社会的な意義や地域貢献といった側面、フロンティア事業領域での実証実験としての役割です。

たとえば店頭での会計をキャッシュレス化してきたことが、人手不足の緩和に思った以上に貢献をしているという事実があります。また当行では、公共交通のタッチ決済を



スタートさせていますが、これは、沖縄県という島しょ性を活かした区切られた空間での実証実験的な意義が非常に大きく、社会の発展に貢献しているという実感があります。キャッシュレスを起点としたさまざまな新しいビジネスアイデアを県外から持ってきてもらい、琉球銀行のプラットフォームを通じて一緒に参画してもらうこともできるでしょう。こうした可能性に気づくことができるのも、キャッシュレス事業を内製化してきたからこそです。

#### ●サステナビリティに向けた取り組み

サステナビリティに向けた取り組みも戦略の大きな柱の一つです。沖縄には製造業が少ないため、他府県に比べてもCO<sub>2</sub>の排出量自体は多くありません。しかし、沖縄の一番の産業である観光業を守り、発展させていく上で、「沖縄が脱炭素化先進地域」というイメージづくりはポジティブに働くはずです。当行として、脱炭素を目指す個人や企業を積極的に支援するため、沖縄県の脱炭素化を引き続き推進していきます。

とくに、ZEH住宅についてはいち早く取り組んできました。今後も沖縄のすべての住宅をZEH水準以上に代えることを目標に、地道に推進していきます。企業向けには、CO<sub>2</sub>の排出量を測定できる「C-Turtle(シータートル)」を無償提供し、排出量削減に向けた支援策やファイナンスを積極的に実施してまいります。

#### 「グループ連携強化とアライアンス活用」

沖縄の産業の主軸が観光関連産業であることはすでに

申し上げている通りです。しかし、より長期的には、観光と並び立つような新たな産業を創出することが欠かせません。

那覇市・浦添市・宜野湾市では、将来的に米軍基地の返還が予定されています。そこで、その跡地を活用した新しい産業集積地をつくろうという構想「GW(ゲートウェイ)2050 PROJECTS」が進行中です。関係自治体だけでなく、経済団体、民間企業も多数参画しており、当行でも同プロジェクトと連携し、今後できること、すべきことを検討しながら、人づくりや組織づくりを進めています。

スタートアップ企業の発掘、育成も進めています。県外・国外から投資や企業を呼び込むだけでなく、沖縄科学技術大学院大学(OIST)と連携して、グローバルに活躍できる高度人材や事業を育成するなど、「沖縄らしい産業の創出」に向けた取り組みを推進します。

日本の南端である沖縄は不利なところはあるかもしれません。しかし、我々が取り組むことで、国内だけでなく、グローバルに渡り合う企業が今後さらに出てくることを信じ、取り組みを続けてまいります。

さらに、アライアンスの活用として、TSUBASAアライアンスとの連携を強化し、すべてを内製化することにこだわるのではなく、内製化すべきものとそうでないものを見極めながら、合理性とスピードを重視した取り組みを推進していきます。各地域の知見やリソースを共有しつつ、沖縄の特性を活かした柔軟かつ戦略的な事業展開を図り、持続可能な地域経済の発展に貢献してまいります。

## 新規事業領域拡大に向けた取り組み

### デジタル広告事業

当行グループ自身の事業ポートフォリオ拡大にも注力しています。

当行のATMコーナーなどに設置しているデジタルサイネージを活用した広告配信サービスを2025年3月から開始しました。業務のデジタル化の一環として導入したこのサイネージを、地域のお取引先さまが手軽に情報発信できる新たなチャネルとして活用することで、これまで対応しきれなかつたニーズに応えることが可能となりました。

前半計から引き継いだこの施策は滑り出しも好調で、地域とのつながりを強化するとともに、当行の新たな事業領域の拡大にもつながる取り組みとして、今後のさらなる展開を期待しています。

### PPP/PFIへの参画

PPP/PFIへの参画もはじめています。各地の学校給食センターなど公共性のある施設の整備事業において、事業計画も運営主体も建設事業者もすべて決まったあと、銀行は最後、融資をするだけでした。一方、県内事業者にとっても、本土事業者の存在が障壁となり、事業になかなか参入できない現実があります。

そこで、当行では、地域課題の解決と県内で仕事の流れを生み出す仕組みづくりを目的に、PPP/PFI事業に関するコンサルティングノウハウの習得と蓄積に努めてきました。2025年3月にはりゅうぎん総合研究所で実際に案件を受託するなど着実に成果が表れています。今後、当行および当行グループが主体となって開発事業を進めていくよう入づくり、体制づくりを強化してまいります。

けつつ、若手行員をマネジメントする能力が求められます。

3つ目は、外部研修の継続的な実施です。メガバンクや環境省などの省庁をはじめ、カード関連企業、政府系金融機関、また県内の大手企業など、毎年50名程度を派遣しています。

当行では従来から積極的に外部へ人材を派遣していましたが、「外の釜の飯を食わせてもらうこと」は非常によいことであると実感しています。私自身も海外を含め、いろいろなところへ研修にいかせてもらった経験が今につながっています。ただし、これはコストが掛かりますし、残された行員にとっては業務負担の増加に直結することですから、経営トップが声高に言い続けなければ、早晚ストップしてしま

うでしょう。ですから私の責任として続けていく覚悟です。

4つ目は、女性活躍の推進です。

将来の経営人材を育てる上で、1つ上の職務にチャレンジさせることは本人にとって貴重な経験となります。そこで、2025年6月、3人の女性行員に、当行の子会社の社外役員に就任してもらいました。従来、経営人材の育成という観点から、専ら執行側の責任者に就かせてきましたが、取締役という立場で経営に携わってもらうとどのように経験値が積み上がるのか、我々にとっても実験的な試みであり、結果を楽しみにしています。

## ボラティリティの低減と投資家との積極的な対話を通じて企業価値向上に取り組む

### ROEの向上を目指し段階的にPBRを改善していく

現在、当行のROEは資本コスト6%を下回る程度の水準にあります。2028年3月期に5.5%以上、将来的には地銀最高水準のROEを目指し、資本コストの低減と資本収益率の向上を両立させながら、現在0.3倍程度のPBRを継続的に改善していく方針です。

一方、資本政策については、自己資本比率を地銀平均の10%程度を維持し、健全性と収益性の確保、成長投資のバランスを踏まえたうえで、株主還元の充実を図っていきます。安定的な配当の実施と機動的な自己株式取得を合わせて、2027年度までに総還元性向40%以上を目指します。

### 琉球銀行の強みを不斷に磨き、企業価値向上を実現する

ただ、こうした計画はあくまでも机上の計算に過ぎません。資本コストをどのように低減させていくのかを考えると、我々の事業計画から生まれる収益について、まずは安定感を持たせるように、日々の営業活動をしっかりとこなしていくことが肝要です。加えて、当行の取り組みについて、株主・投資家のみなさまともっと対話を重ねて参ります。

幸い沖縄県は人口動態も安定しており、世帯数も増えていく傾向にあります。沖縄の成長ストーリーと当行の事業ポートフォリオをどのように描き、それに合わせて人的資本をどのように投入するのかをセットで訴求していくことが投資家からも期待されていることと実感しています。

琉球銀行の最大の強みは人です。「すべては沖縄のために」。引き続きこの想いを胸に、当行は地域金融機関としての使命を果たしながら、新たな企業価値の創出に挑戦してまいります。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 「人こそすべて」 長期目線で人づくりに取り組む

### 10年先、20年先を見据え、常に人づくりに注力する

ここまで、重点3事業を中心にさまざまなコンサルティング事業や新たな取り組みなど、今後の当行の目指すべき方向性と成長のポテンシャルについて説明をしてきました。これらの事業を今後更に強化し、収益の柱に育てていくためには、当行の事業ポートフォリオと人材ポートフォリオをどのようにマッチングさせるかを常に考えながら、最適な人材育成計画を立てることが不可欠です。人材を育成するというは言葉にすると簡単ですが、特定の分野を伸ばすには最低でも4、5年はかかります。我々ボードメンバーは長期目線で人材育成を考えていく必要があります。

### 人づくりの4つのポイント

ポイントは4つあります。

まず若手行員の早期育成です。

世の中がまだ人材の採用を控えていたコロナ禍当時から、当行では「人こそがビジネスの根幹である」という考え方のもと、積極的に採用を実施してきました。その結果、事業性担当行員の平均年齢が28歳という営業店も珍しくなくなりました。そこで、若手行員の早期育成と底上げを目的とし

たプログラムを推進しています。地域の支店がいくつか集まってブロックを作っていますが、そうしたブロックごとに現場自体が自主的に学ぶ体制づくりから始めています。

2つ目は、ミドル層のマネジメント力強化とリスクリキングを含めた学び直しです。これまで述べてきたように、新しい金融手法がどんどん登場し、当行自体もコンサルティング領域へと事業を拡大する中、彼ら自身がそうしたスキルを身につ

# 役員メッセージ



## 現場力のさらなる強化に向けて

社会・経済環境が大きく変化する今、私たちがその使命を果たすためには、営業現場におけるお客さまとの対話を中心とした接点の強化が不可欠だと考えます。お客さまにとっての「真の伴走者」として、長く信頼される存在であり続けるために、これまで培ってきたコンサルティングスキルのさらなる向上と、コンサルティング領域の拡充に取り組むとともに、各業務のスピードアップや利便性向上に資する非対面チャネルの拡充などにも注力し、現場力の一層の磨き上げを進めてまいります。

専務取締役（代表取締役）菊地 毅



## 人的資本を軸とした価値創造企業へ

琉球銀行は長期的かつ持続的な成長を実現すべく、ESG経営の中核に人的資本を位置づけ、職員一人ひとりの可能性を最大限に引き出す人材育成に力を入れています。さらに、「豊かな自然」を観光資源とする沖縄の観光業を発展的かつ持続可能なものとするため、琉球銀行が先頭にたってサステナビリティ経営を推進し、新中期経営計画で掲げる長期ビジョン「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」の実現を目指します。

常務取締役 山入端 裕哉

## 円滑な資金供給と経営支援による県経済への貢献

緩やかな拡大基調が見込まれる沖縄県経済のもと、業容を堅調に拡大している企業がある一方で、物価高や人手不足に伴うコスト上昇分を十分に価格へ転嫁できず、厳しい経営を強いられている中小企業も少なくありません。

琉球銀行では、リスク・リターンに応じた柔軟なプライシングを通じて円滑な資金供給を図るとともに、お客さまそれぞれの経営状況に応じた支援策を継続的に実施することで、沖縄経済の持続的な成長と課題解決に貢献してまいります。



## 新時代の象徴としてー 「琉球銀行新本店ビル」2026年4月グランドオープン

琉球銀行の新たな本店ビルが誕生します。この新本店ビルは、ただの建物ではありません。中間免震構造による高い耐災害性、ZEB Oriented認証取得による環境配慮、WELL認証 v2の取得を目指した快適な職場環境など、将来を見据えた先進的な設計が施されています。さらに、琉球銀行グループの総合力を結集したシナジーがこの空間に息づいています。

私たちはこのビルが沖縄県・那覇市の新たなランドマークとなり、地域の皆さんにとって誇りとなる存在になるよう、準備を進めています。

琉球銀行グループの新たな挑戦に、どうぞご期待ください。

常務取締役 中川 通男

## 金利ある世界に適応した収益向上 ポートフォリオの構築

琉球銀行は、日銀の金融政策の変更に伴う「金利ある世界」への移行を好機と捉え、安定的かつ持続可能な収益基盤の構築に向けて有価証券運用を強化してまいります。債券運用においては償還再投資により高クーポン債への入れ替えを行うほか、デュレーションを柔軟に調整していくなど、ALMやRAFの高度化を通じて、金利上昇局面に即した資産配分の最適化を図り、収益向上に努めてまいります。



常務執行役員 平岡 孝





# 成長の軌跡

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

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

1948年～ 設立 → 1972年～ 経営の強化 → 1984年～ 金融自由化への対応と 経営の再構築 → 2010年～ 新たな収益事業の構築 → 2024年～ 金利ある世界への対応

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、厳しい競争に勝ち抜く強力な経営体質を確立するため、収益性の向上と収益機会の創出に取り組み、国際業務の拡大や証券業務の導入・拡大、市場金融部門を充実。バブル崩壊に伴う多額の不良債権により財政が悪化。公的資金を導入したが、厳しいリストラを敢行し、経営の再構築に取り組み、完済に至る。

デフレや業態間競争など厳しい環境を乗り越えるため、新たなビジネスモデルを構築。貸出業務に加え、法人・個人向けコンサルティングやキャッシュレス事業などの新事業を育てあげ、安定した収益基盤を確立。

約17年ぶりに「金利のある世界」が到来したことに加え、アメリカを中心に世界経済の不確実性が高まるなど、当行をとりまく経営環境が大きく変化。中期経営計画を前倒しで終了させ、新たな中期経営計画を策定。

1948  
米国軍政府布令に基づく特殊銀行として設立

1972～  
自己資本の充実  
本部組織の再編成  
店舗網の拡大  
  
1983  
沖縄県で初の株式上場  
(東京証券取引所第2部、福岡証券取引所)

1984  
クレジットカード業務を行う会社として、株式会社りゅうぎんディーシーを設立（現・連結子会社）  
  
1985  
債券ディーリング業務開始  
東京証券取引所第1部へ指定  
  
1990  
担保付社債信託業務の営業免許を取得

1998  
証券投資信託の窓口販売業務開始  
  
1999  
公的資金400億円（無担保転換社債）導入  
経営健全化計画を策定  
  
2004  
法人向けインターネットバンкиング「りゅうぎんBizネット」取扱開始  
  
2010  
公的資金を完済

2015  
クレジットカード、個別信用購入斡旋業務を行う株式会社OCSを連結子会社化  
「りゅうぎんVisaデビットカード」取扱開始  
  
2017  
「りゅうぎんカード加盟店サービス」取扱開始  
株式会社琉球リースを完全子会社化（現・連結子会社）  
  
2021  
国際決済ブランド「UnionPay（銀聯）」のブランドライセンス（プリシパルメンバー）を取得

2022  
台湾で最大のシェアを誇る「悠遊カード（悠遊卡）」の取扱開始  
株式会社リウコム（IT事業）を連結子会社化  
  
2023  
中期経営計画「Value 2023」スタート  
  
2024  
PRB（責任銀行原則）に署名および「りゅうぎんカードボンニユートラル宣言」を発表  
  
2025  
中期経営計画「Empower 2025」スタート  
  
（単位：億円）  
30,000  
25,000  
20,000  
15,000  
10,000  
5,000  
0  
  
27,958  
20,019  
7,274社  
5,418社  
2020年、本店ビル建て替えで那覇ポートビルへ一時移転、本部機能を集約し、仮本店としてオープン

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

## 地域への貢献

### りゅうぎん国際化振興財団

沖縄県経済の国際化推進のため、諸外国との人的、経済的交流を支援

### りゅうぎん海外留学支援事業

## 外部環境

1972 沖縄本土復帰	1973 石油危機 (オイルショック)	1975 沖縄国際 海洋博覧会	1985 プラザ合意	1990 バブル崩壊	2005 ペイオフ解禁	2008 リーマンショック	2011 東日本 大震災	2013 量的・質的 金融緩和	2016 マイナス金利 政策開始	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	2025 日銀政策金利 追加引き上げ
----------------	---------------------------	-----------------------	---------------	---------------	----------------	------------------	--------------------	-----------------------	------------------------	--------------------------------	--------------------------------	------------------------	--------------------------



# 新日本店

新本店ビルが2026年4月にグランドオープンいたします。新本店ビルは、耐震性および防災機能の強化に加え、那覇市の都市計画を鑑み、オープン空間の創出や観光関連施設として上層階にホテル機能を併設いたします。また、これまで分散していた本部機能やグループ会社を新本店ビルに集約することで、より効率的な業務運営体制を構築し、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

OLD



NEW



## 新本店の特徴

### BCP強化

高い耐震性能や自家発電機によるBCPの強化

### 働き方改革

大空間の執務環境による働き方の改革

### 地域貢献

広場や歩行者専用通路による地域への貢献  
上層階にホテル機能を併設

### 環境への配慮

省エネルギー・省資源化による環境への配慮  
ZEB Oriented認証取得



# 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が営まれている地域です。琉球銀行は、地元沖縄の島しょ地域という特性を活かし、さらなる成長に向けた努力を続けてまいります。



出所：りゅうぎん総合研究所

#### 沖縄独自の文化と精神性

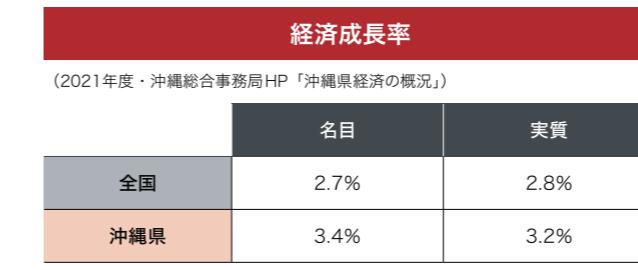
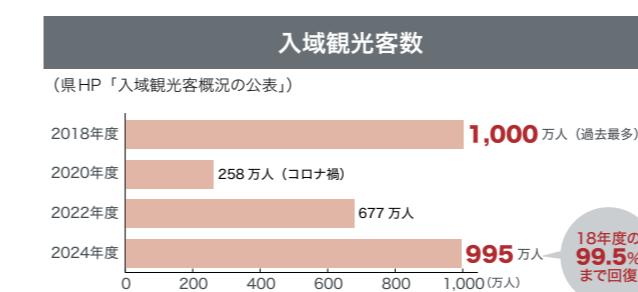
- ◆ 伝統芸能の多様性と持続性
- ◆ 泡盛文化と発酵産業の可能性
- ◆ 地域社会のつながりを大切にする地元愛の強さ

#### 沖縄の気候と自然環境

- ◆ 年間を通じて温暖な気候
- ◆ 避寒地のみならず、花粉症の時期の避粉地としての可能性
- ◆ 世界自然遺産の沖縄県北部および西表島に代表される、豊かな生物多様性の存在

#### 地理的優位性

東アジアの中心に位置し、空路で4時間圏内に約20億人の巨大マーケット



#### 沖縄科学技術大学院大学 (OIST) ：教育・研究起点の存在

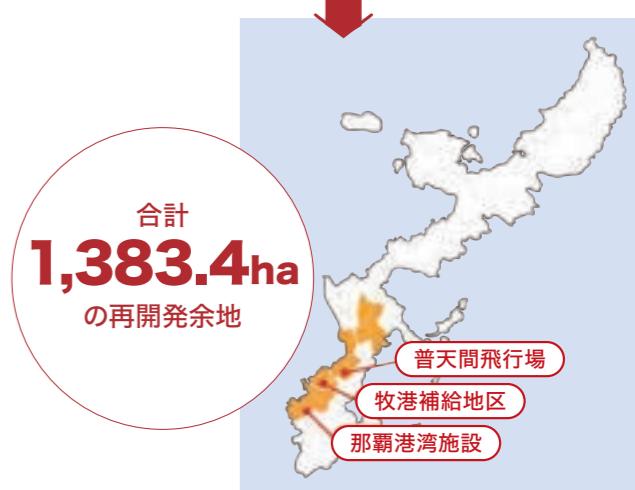
- ◆ 世界最高水準の基礎研究能力・人材が集積
- ◆ 企業支援を行う「イノベーション・スクエア・スタートアップ・アクセラレーター」を運営
- ◆ 沖縄発のディープテック産業を振興しており、将来的な産業多様化への貢献が期待される

#### 道路・交通網などのインフラ整備ほか

- ◆ テーマパーク「ジャングリア沖縄」開業 (=さらなる観光客誘致、北部地域への貢献)
- ◆ 名護東道路延伸計画
- ◆ 南部東道路・那覇空港自動車道整備計画
- ◆ 西海岸地域の一体的な開発整備構想 (GW2050 PROJECTS)

#### 米軍基地跡地の再開発余地

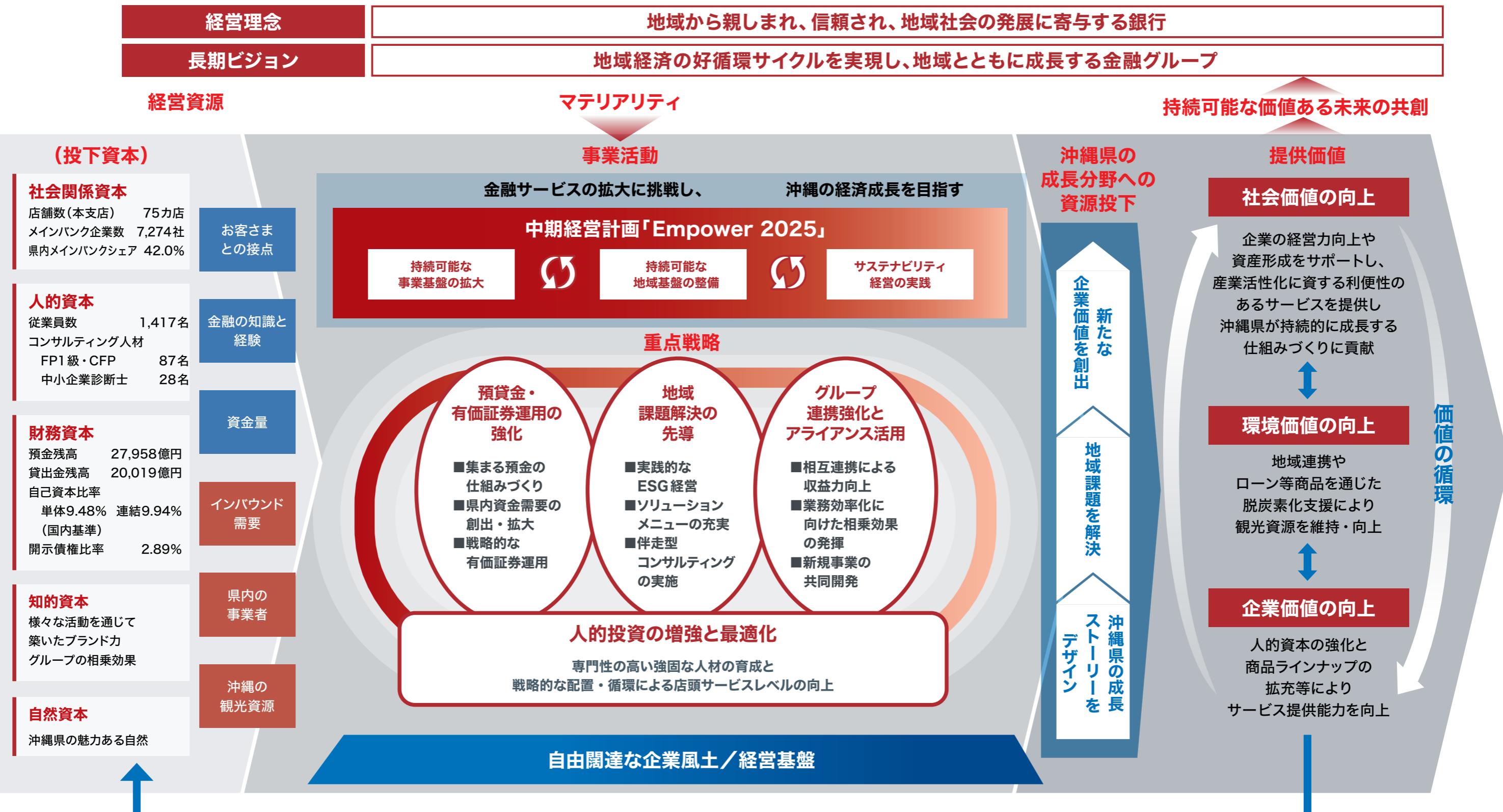
- ◆ キャンプ瑞慶覧 (490.0ha)
- ◆ 普天間飛行場 (480.5ha)
- ◆ 牧港補給地区 (273.7ha)
- ◆ キャンプ桑江南側地区 (67.5ha)
- ◆ 那覇港湾施設 (55.9ha)
- ◆ 陸軍貯油施設第1桑江タンクファーム (15.8ha)



## 価値創造プロセス

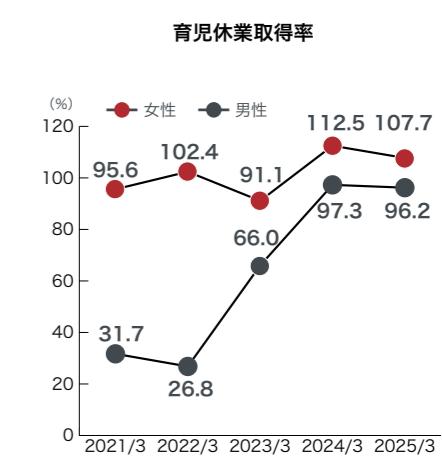
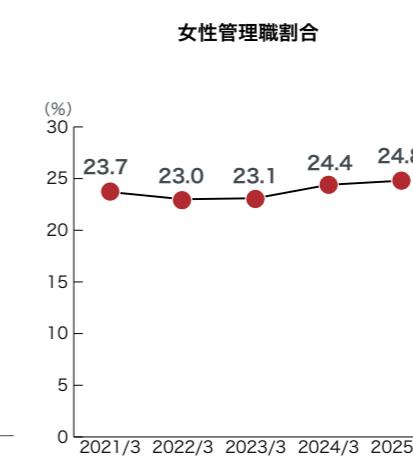
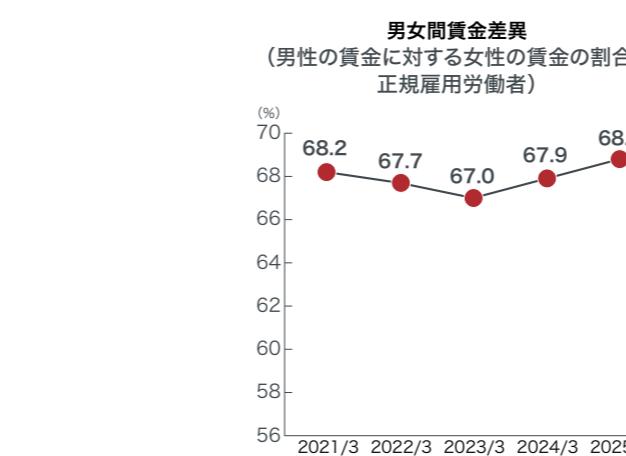
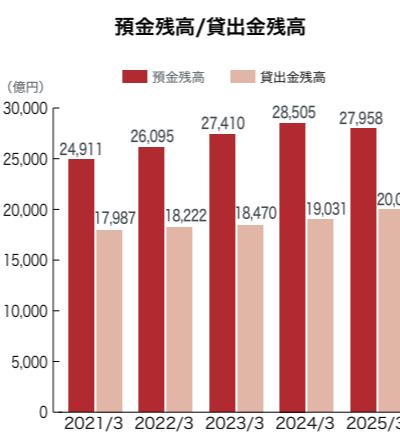
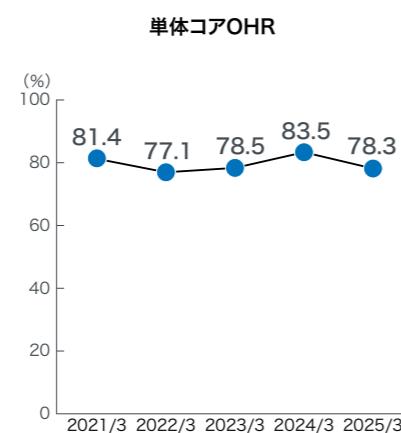
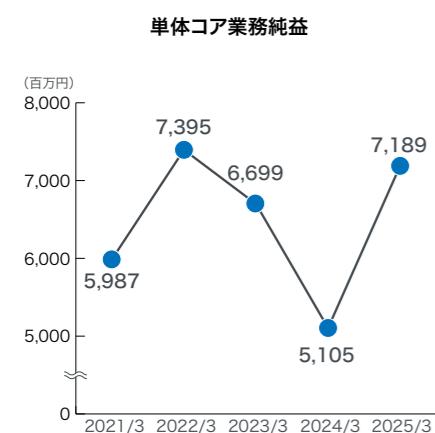
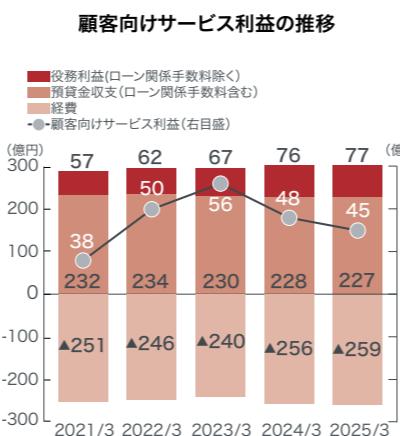
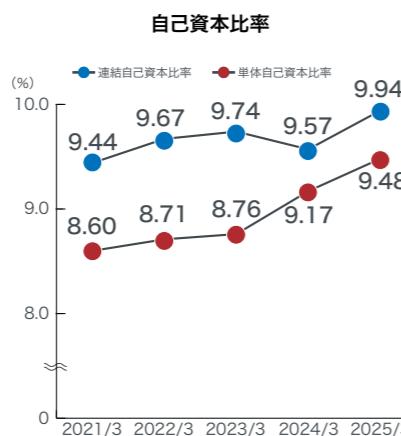
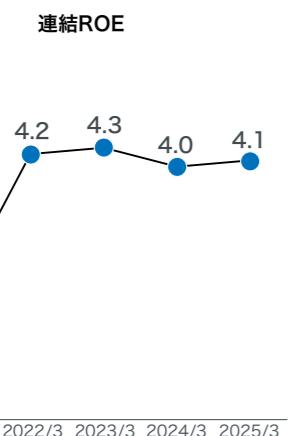
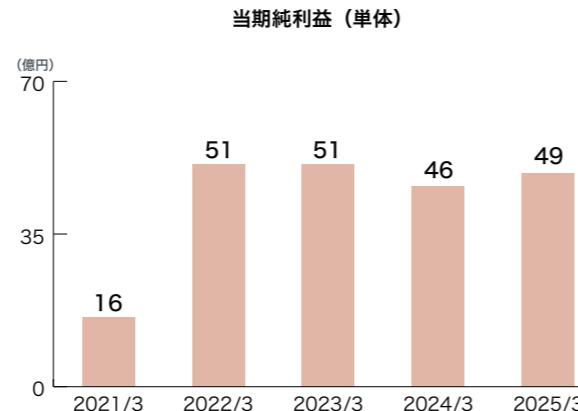
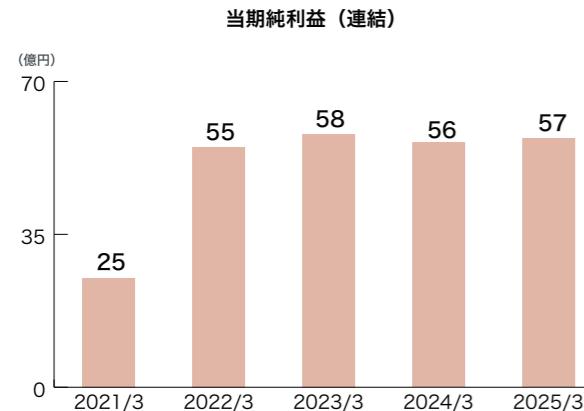
琉球銀行グループは、沖縄県と当行グループで育んできた内外の経営資源をベースに、自由闊達な企業風土のもと、金融サービスの拡大に挑戦してきました。

新中期経営計画「Empower 2025」では、持続可能な事業基盤の拡大・持続可能な地域基盤の整備・サステナビリティ経営の実践に挑戦し、「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んとともに持続可能な価値ある未来の共創を目指します。



# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト

### 賛同するイニシアティブ・外部認定など



#### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定 (ESGスコア「3.0」)



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



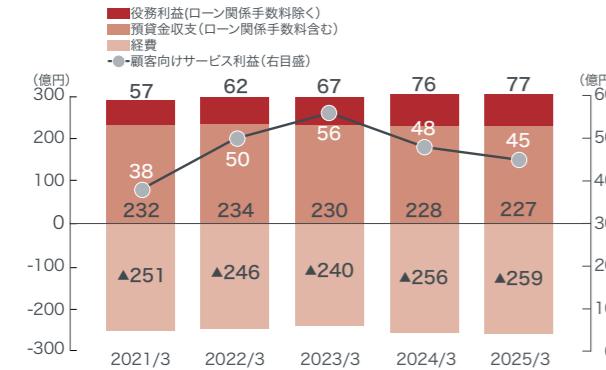


# 琉球銀行の収益の特徴

## 損益の状況

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

### 顧客向けサービス利益の推移



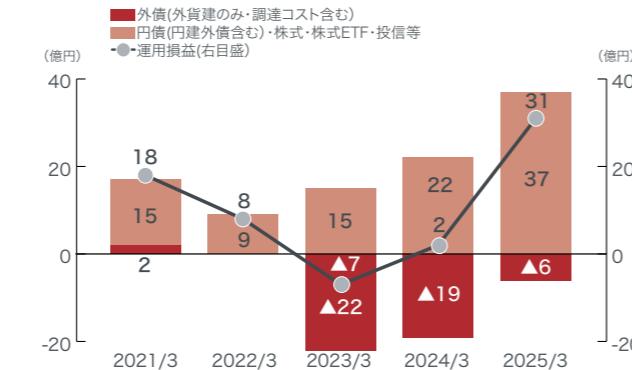
## 預貸金収支の状況

預金の期末残高は2025年3月末時点で約27,958億円と、公金の減少を主因に前期比減少したものの、残高の約6割を占める個人預金は好調に推移しました。(預貸金残高推移グラフはP23参照)

貸出金の期末残高は同時点で約20,019億円と初めて2兆円を

2025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3億円下回る45億円となりました。一方、有価証券運用については株式や株式ETFの売却等により収益が改善しました。

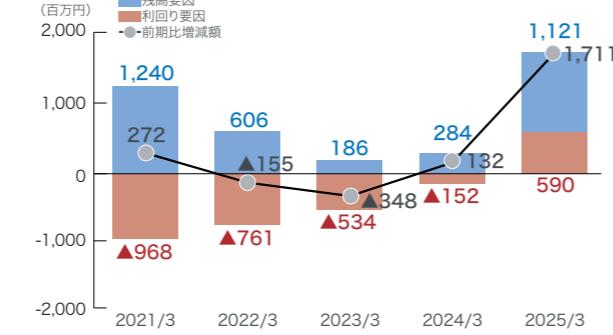
### 有価証券運用損益



突破し過去最高となりました。資金使途別では、「地公体その他」を除く全使途で残高が増加し、利回りも個人向け(住宅ローン、個人ローン)を除くすべての貸出で上昇しました。これにより、貸出金利息<sup>※1</sup>も前年比17億円の増加となりました。

※1:「ローン関係手数料」を含まない金額

### 貸出金利息の増減要因



## 役務利益の状況

役務利益は大きく8つの分野に分けられます。中でも当行が収益の要として販売や利益の増加を目指しているのが「重点3事業」である法人向け・個人向けコンサルティングおよびキャッシュレス事業です。機械化投資や専門人材の育成の成果で、役務利益も順調に伸びています。

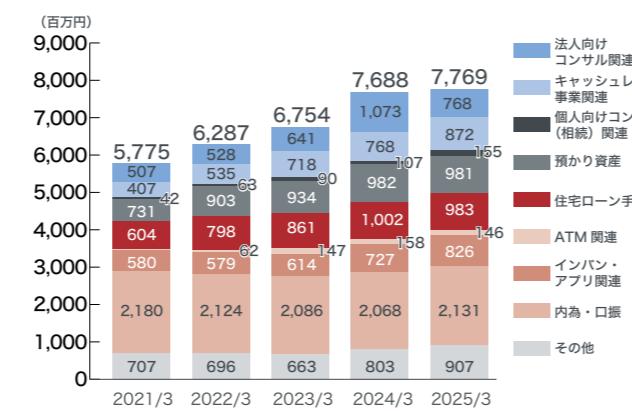
### ①法人向けコンサルティング

法人向けコンサルティングには、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、収益も増加基調にあります。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ます。

突破し過去最高となりました。資金使途別では、「地公体その他」を除く全使途で残高が増加し、利回りも個人向け(住宅ローン、個人ローン)を除くすべての貸出で上昇しました。これにより、貸出金利息<sup>※1</sup>も前年比17億円の増加となりました。

※1:「ローン関係手数料」を含まない金額

### 役務利益の推移



## ②個人向けコンサルティング

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。

お客様のライフステージに応じた最適な商品・サービスを提供する人材の育成をさらに進め、相続関連コンサルティングを強化していきます。

## 化していく

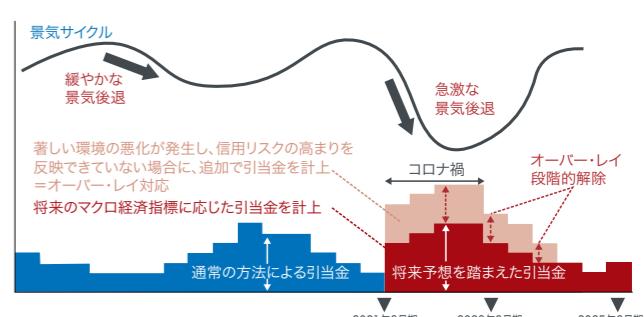
### ③キャッシュレス事業

キャッシュレス事業では、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。自治体との連携や公共交通機関へのタッチ決済導入など、キャッシュレスアイランドの実現を見据えた取り組みを継続していきます。

できました。

2025年3月期は、不確実性が高まった環境を踏まえた引当により一般貸倒引当金は繰入へ転換、個別貸倒引当金の増加もあり、与信コストは全体で増加しました。

### 引当金計上の考え方



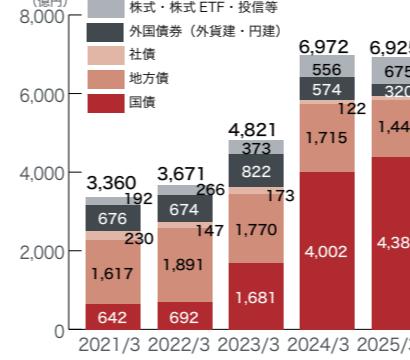
フォワードルッキングな引当: 将来のマクロ経済指標や景気循環における足元と今後の見通しを踏まえたうえで、将来リスクを合理的に見積もる方法。将来の損失や危機への備えが強化可能となる。

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。

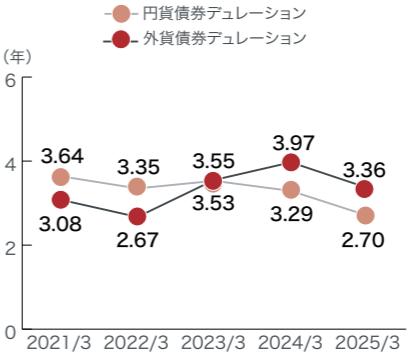
## 有価証券運用の状況

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約9割となっています。2025年3月末時点の保有円貨債券は約6,028億円であり、うち日本国債が7割を超えて、元本の平均回収期間を示すデュレーションは約2.7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221億円保有しており、デュレーションは約3.3年となっています。

### 有価証券残高

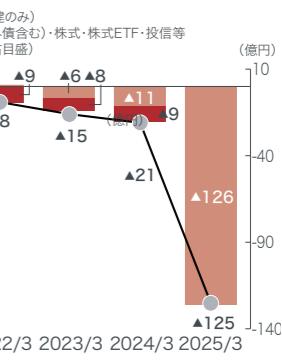


### 外貨・円貨債券デュレーション



市場金利の上昇により、有価証券の評価損は拡大しましたが、デュレーションを短期化した結果、評価損は比較的低水準にとどまりました。今後償還を迎える債券の再投資を進めることで、収益の拡大が見込めます。リスク性資産を増やし分散投資を行うことで、有価証券ポートフォリオの評価損を抑制しながら有価証券利回りの改善に努めます。ポートフォリオの構築は中長期的な視点も取り入れ、安定した期間収益確保を目指します。

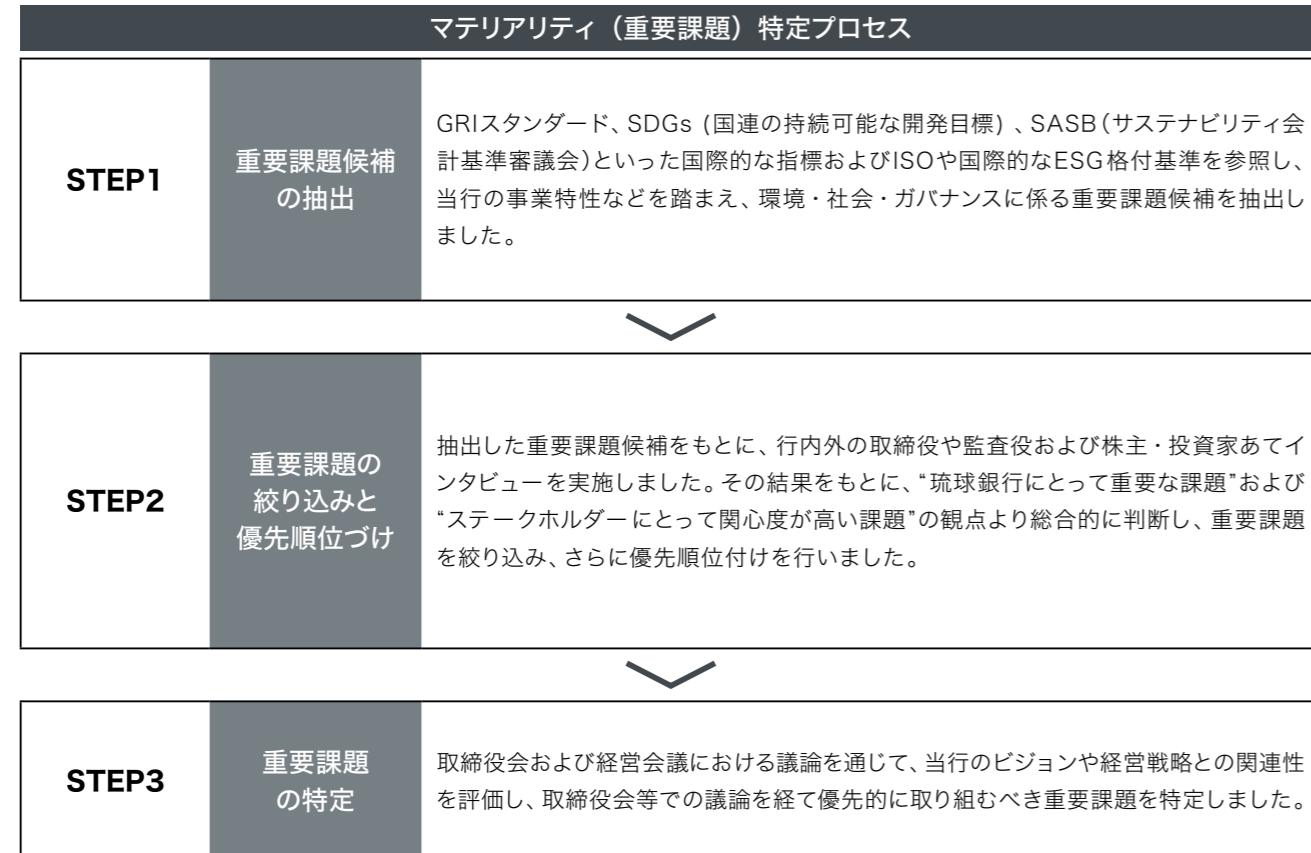
### 有価証券評価損益





# マテリアリティ

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。

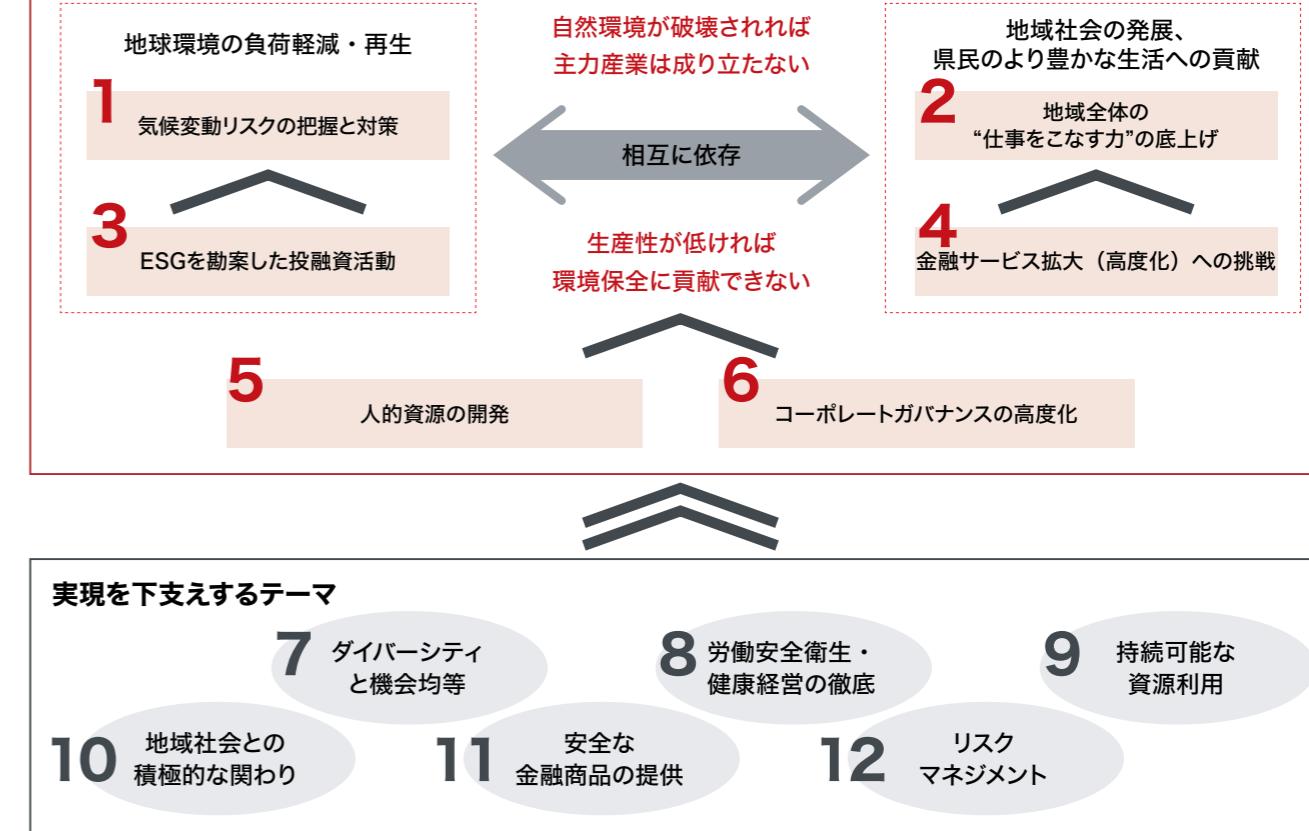
自然環境の破壊は沖縄県の主力産業に多大な影響を及ぼし、結果として貧困・低賃金などを助長する可能性があります。一方、生産性が低ければ十分な環境保全は望めないと考えられます。

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”的底上げ」「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。

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。

## 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



## マテリアリティと新中期経営計画「Empower 2025」の関係性

		(重点戦略) 預貸金・有価証券運用の強化			(重点戦略) 地域課題解決の先導			(重点戦略) グループ連携強化とアライアンス活用			(重点戦略) 人的資本投資の増強と最適化	
		集まる預金の仕組みづくり	県内資金需要の創出・拡大	戦略的な有価証券運用	実践的なESG経営	ソリューションメニューの充実	伴走型コンサルティングの実施	相互連携による収益力向上	業務効率化に向けた相乗効果の発揮	新規事業の共同開発	専門性の高い強固な人材の育成と戦略的な配置・循環による店頭サービスレベルの向上	
ステークホルダーとの関係において実現すべきテーマ	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”的底上げ	○	○			○	○	○		○		
	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				○			○			○	
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	○	○	○	○						○	



## 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

マテリアリティ	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	・サンゴ礁の白化現象 ・台風の頻発と強化化 ・ゲリラ豪雨の頻発	・地域の観光資源の劣化による地域経済の不振 ・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 ・投資家からの投資資金撤退(気候変動問題への未対応による)	・地域社会の環境意識醸成による社会課題の解決 ・サステナブルソリューションの推進 ・環境に配慮した商品開発による収益機会の創出	・SDGs応援サービス ・温室効果ガス算定システム提供 ・サステナブル投融資 ・ZEH普及活動(ZEP Ryukyu) ・ZEH専用住宅ローン ・省エネ設備の積極的な導入 ・J-クレジット運営管理事業の実施 ・再生可能エネルギー事業への参入検討 ・第三者モデル太陽光設備の導入 ・本支店建て替え時のZEB化
地域全体の “仕事をこなす力”的 底上げ	・企業の稼ぐ力の停滞 ・恒常的な人手不足による成長力の頭打ち ・観光業に次ぐ新たな基幹産業の創出	・若年層の県外流出 ・格差社会の拡大 ・外部依存による県経済の収益力の低下 ・経営不振による与信リスクの拡大	・経営基盤安定、健全な経済発展への貢献 ・地元教育機関との連携 ・国際的な交流機会の増加 ・商品・サービスの付加価値向上・生産性向上	・BORベンチャーファンド等、ファンドの組成 ・大型開発案件へのストラクチャーファイナンス ・スタートアップ支援 ・経営改善支援 ・事業再生支援 ・金融経済教育 ・りゅうぎん国際化振興財団
ESGを勘案した 投融資活動	・各ステークホルダーのESGに係る関心の高まり ・企業行動が地域社会・取引先に及ぼす影響の拡大	・県内観光資源の毀損 ・社会的課題の助長 ・地域社会・取引先との取引解消 ・株主からのダイベストメント(撤退)	・県内自然資源の価値向上 ・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	・サステナブル投融資 ・ZEH専用住宅ローン ・りゅうぎんEcoPower ・グリーンボンド債の購入 ・投融資方針の策定
金融サービス拡大 (高度化)への挑戦	・県内事業者成長の機会損失 ・伝統的金融(預金・融資・決済)機能の競争激化 ・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	・地域経済の低成長 ・外部依存による県経済の収益力の低下 ・若年層の県外流出 ・競争激化による経営圧迫	・地産地消による健全な資金循環の創出 ・高度金融サービス提供による収益性の向上 ・地域事業者からの信頼性向上	・キャッシュレス関連事業 ・シングルローンの組成 ・メザンファイナンス ・サステナブル投融資 ・PFI ・事業承継 ・M&A ・相続コンサルティング ・新営業支援システムの開発・導入
人的資源の開発	・少子化による人材の減少 ・人的資本経営に関する社会的関心の高まり ・DX化の進展と顧客行動の変容	・高齢化による労働力不足 ・能動的な役職員の減少 ・地域社会への貢献度の低下 ・変化に対応する組織力の低下	・高度専門性の習得によるサービスの高度化 ・顧客DX化の取り込み	・キャリア採用 ・外部研修派遣者の増員 ・内部研修の充実 ・リスキリングの促進 ・人事制度(専門コースなど)の拡充
コーポレート ガバナンスの 高度化	・資本市場からの高度化要請 ・ステークホルダー資本主義の広がり ・持続可能な経営における重要性	・モラルハザードによる信用失墜 ・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 ・行員エンゲージメントの低下による離職の増加	・持続・安定かつ挑戦し続ける銀行経営 ・優秀人材の惹きつけ・引き止めによる経営基盤の強化	・取締役会実効性評価結果の公表 ・サクセションプランの導入 ・「なんでも相談ほっとライン」の設置 ・ステークホルダーとの対話の充実 ・経営理念の浸透および定着 ・ESG外部評価の向上

●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

## 実現を下支えするテーマ

マテリアリティ	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	・少子高齢化による人手不足 ・貧困・高い離職率・シングルマザーを生み出す環境 ・多様性によるイノベーション創出の必要性	・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) ・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)	・多種多様な人材の確保 ・イノベーションの創出	・DEI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等) ・LGBT対応住宅ローン
労働安全衛生・ 健康経営の徹底	・行員エンゲージメントを支える労働環境整備の必要性	・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 ・労働生産性の低下による収益性への影響	・行員のエンゲージメント向上 ・銀行の生産性・地域からの信頼向上	・健康経営優良法人認定(ホワイト500) ・スポーツエールカンパニー2024認定 ・ウェアラブルデバイス(Fitbit)の役職員への貸与 ・体育館・スポーツジム等の整備 ・定期的なストレスチェックの実施 ・行員エンゲージメントの測定
持続可能な 資源利用	・サーキュラーエコノミー転換期 ・地理的な制約(本土からの距離) ・島しょ県特有の土地・自然資本の制約	・観光資源の毀損による県経済への打撃	・地域の潜在的ポテンシャル(人的・知的・自然・社会)の発揮 ・地域資源の付加価値向上	・J-クレジットの運営管理事業の実施 ・再生可能エネルギー事業への参入検討 ・有性生殖・サンゴ再生支援協議会への参加
地域社会との 積極的な関わり	・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 ・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 ・地域特有の文化・技術の継承者不足	・社会課題看過による地域社会の希薄化 ・地域資源の価値維持・向上 ・新たな金融ビジネスの発掘による収益確保 ・地域社会からの信頼向上	・新たな沖縄県の価値の発見 ・地域資源の価値維持・向上 ・新たな金融ビジネスの発掘による収益確保 ・地域社会からの信頼向上	・琉球銀行グループでの相乗効果の発揮(リース業、IT業、キャッシュレス事業等) ・ZEP Ryukyuの構築 ・金融経済教育 ・ユーマール助成会 ・りゅうぎん国際化振興財団 ・りゅうぎん紅型コンテスト ・りゅうぎん琉球漆芸技術伝承支援事業 ・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
安全な金融商品の 提供	・投資(資産形成・運用)の機会損失 ・先進的金融サービスの提供機会の逸失	・社会全体の金融リテラシー向上の必要性	・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 ・UX(ユーザーエクスペリエンス)の高まり ・若年層の利用拡大 ・高度なコンサルティングサービスの提供機会の拡大	・金融経済教育 ・NISAの提供 ・りゅうぎんアプリの機能拡充 ・相続コンサルティング ・新営業支援システムの開発・導入
リスク マネジメント	・気候変動リスク、地政学的リスクの高まり	・リスク顕在化による銀行収益圧迫 ・自己資本棄損(健全なリスクテイクに支障) ・投資対象除外リスク(株価低迷)	・健全で安定的な銀行経営 ・リスク許容度に応じた攻めの事業展開 ・良質な投資家からの資金獲得	・FIRB導入の検討 ・RAF導入 ・フォワードルッキングな引当の導入 ・ALMの強化 ・TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

●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



# 新中期経営計画「Empower 2025」

琉球銀行の目指す姿

経営理念

「地域から親しまれ、信頼され、  
地域社会の発展に寄与する銀行」

長期  
ビジョン

「地域経済の好循環サイクルを実現し、  
地域とともに成長する金融グループ」

企業文化

- ◆ 役職員が互いに高めあい、活き活きと働ける「自由闊達な企業風土」
- ◆ 「お客さまの最善の利益の追求」を共通価値観とした行動

## 好循環サイクルのイメージ

## 【社会価値の向上】

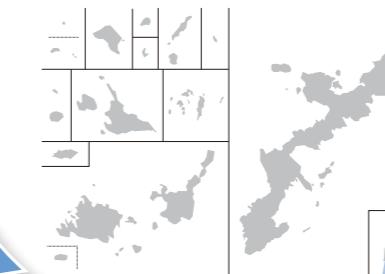
地域・お客さまの持続的成長

## 【企業価値の向上】

琉球銀行グループの  
持続的成長

## 【環境価値の向上】

地域の観光資源の維持・向上



## 【社会価値の向上】

地域・お客さまの  
生産性向上

## 【企業価値の向上】

琉球銀行グループ  
役職員の人材育成と  
企業文化の定着

## 【企業価値の向上】

課題解決につながる  
金融サービス提供PBR 0.3倍  
ROE 4.1%2025年  
3月期2028年  
3月期2030年  
3月期PBR 0.8倍  
ROE 6.0%以上

Value 2023

Empower  
2025PBR 0.6倍  
ROE 5.5%以上



## 変化する環境・課題と当行の取り組むべきこと

琉球銀行は経営環境の変化を受けて、前中期経営計画「Value 2023」を前倒しで終了し、2025年度から新たに「Empower 2025」を開始しました。「Empower」という名称には、沖縄県経済の活性化を銀行の取り組みで力強く支えていくという意思が込められています。

環境認識	外部環境			沖縄県の課題		
	人口の減少	金融規制緩和・異業種の参入	金利ある世界への対応	企業の「稼ぐ力」の停滞	資本・利益の県外流出	新たな基幹産業の創出
気候変動への対応		お客さまの価値観の多様化	デジタル技術の加速度的進化	観光産業の質的発展		

### ＜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  
企業価値の向上・環境価値の向上・社会価値の向上

### 重要課題(マテリアリティ)の整理

#### ステークホルダーとの関係において積極的に実現すべきテーマ

気候変動リスクの把握と対策	地域全体の“仕事をこなす力”的底上げ
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

#### 実現を下支えするテーマ

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	リスクマネジメント

### 新中期経営計画への挑戦

#### 持続可能な事業基盤の拡大

琉球銀行グループの総合力を発揮し、新たな分野へ挑戦しながら盤石な営業基盤を構築する

#### 持続可能な地域基盤の整備

地域課題の解決に挑み、企業の成長と県民の豊かさの向上に寄与する

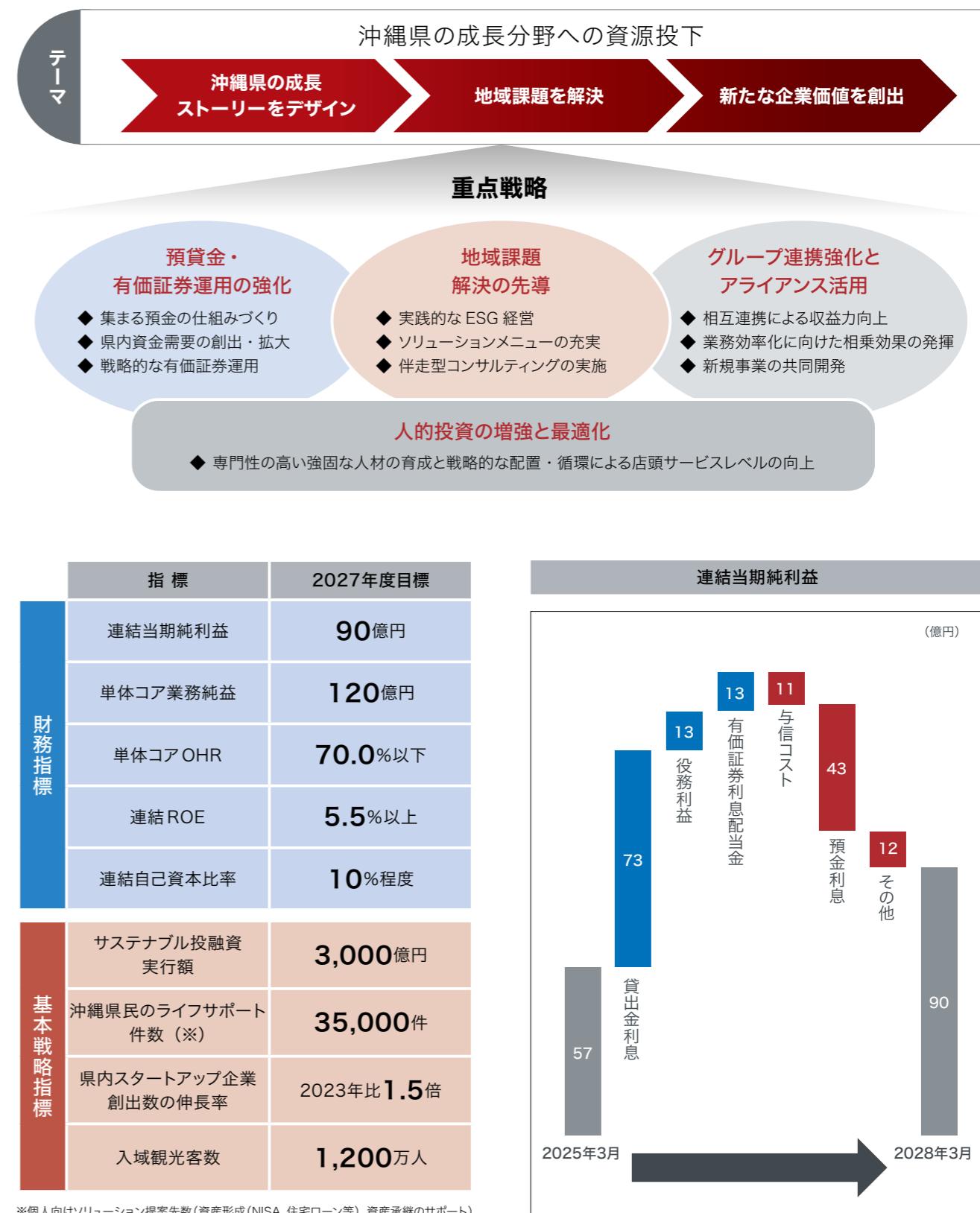
#### サステナビリティ経営の実践

ESG経営の実践により琉球銀行グループの持続的成長を実現するとともに、地域事業者のESG経営をサポート

## 新中期経営計画の概要／経営指標

### 中期経営計画「Empower 2025 – すべては沖縄のために –」

2025年4月～2028年3月(3ヵ年)



# 人的資本経営



人事部長 多嘉良 尚子

## 沖縄県の未来を築く、人材の育成

琉球銀行では人材育成を「一丁目一番地」としています。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 Well-being 向上にも繋がります。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

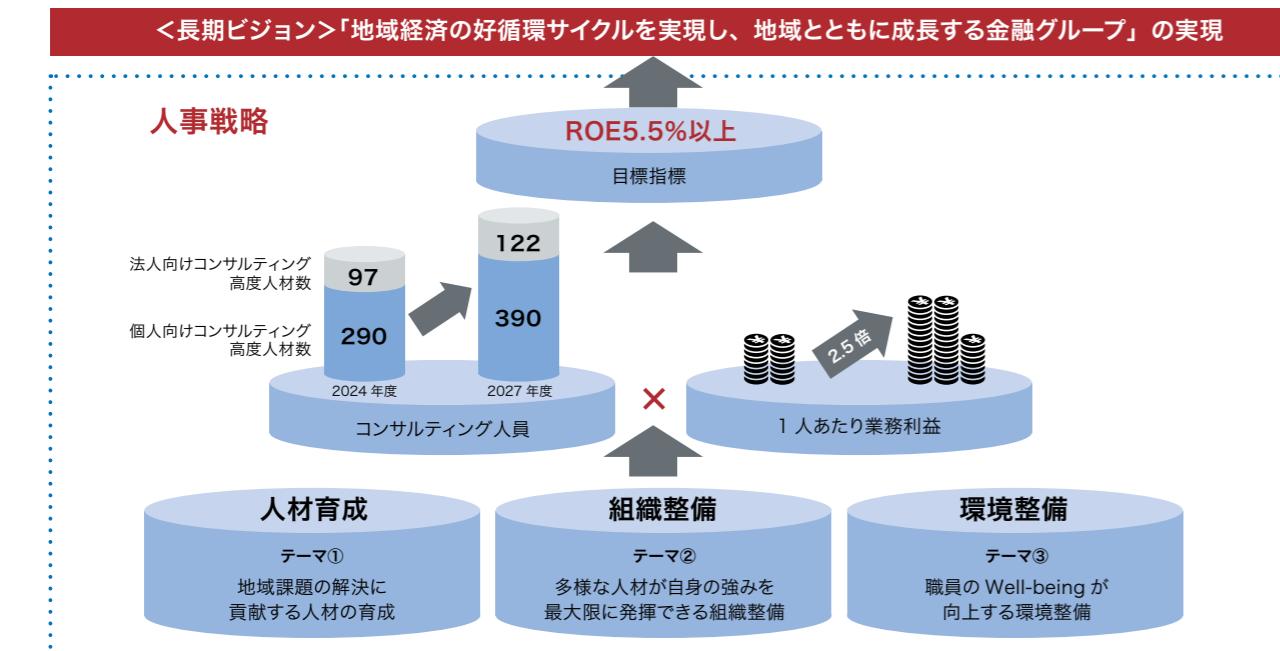
な成長と企業価値の向上には長期的な人材育成、能力開発が欠かせないため、職員のスキル向上を目的とした研修の機会を提供していく方針です。

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。

## 人事戦略の全体像

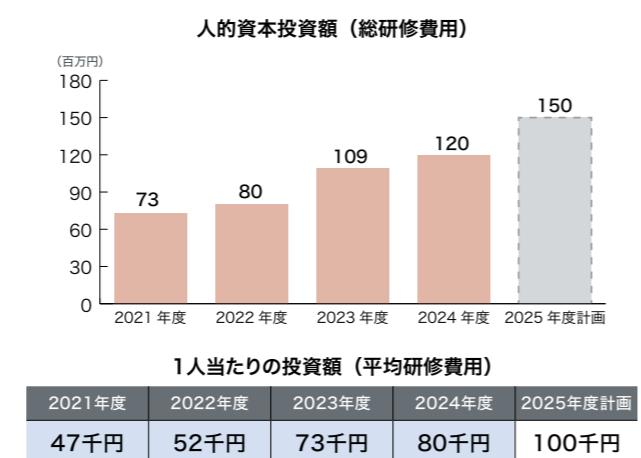
人事戦略の3つの基本テーマとして①地域課題の解決に貢献する「人材育成」、②多様な人材が自身の強みを最大限に発揮できる「組織整備」、③職員のWell-beingが向上する「環境整備」を掲げています。

3つのテーマのもとで、13の主要施策に取り組み、職員1人あたりの業務利益が2.5倍となるよう人材ポートフォリオを構築し、ROE5.5%以上の達成を目指します。



## 人的資本への投資強化

<b>テーマ① 人材育成</b>	(1) 若手育成 (2) 専門人材の育成 (3) 企画人材の育成 (4) 管理職マネジメントスキル強化 (5) 主体的な挑戦・キャリア機会の提供
<b>テーマ② 組織整備</b>	(1) 採用活動の強化 (2) 男性育児休業取得推進 (3) 女性の活躍推進 (4) シニア人材の活躍推進
<b>テーマ③ 環境整備</b>	(1) 健康経営 (2) ワークライフバランス (3) 領取と行員とのランチ会 (4) クラブ活動の活性化

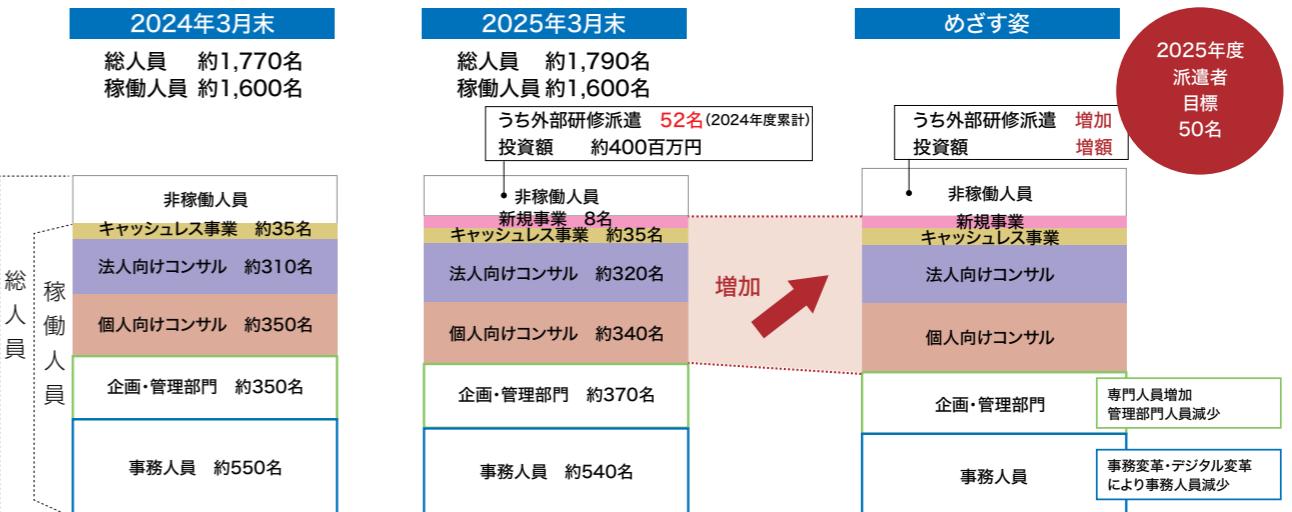


## 経営戦略と人事戦略の連動による組織全体のパフォーマンス最適化

### 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

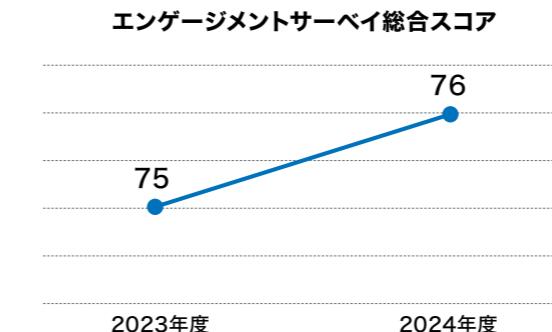
若手育成と経営戦略実現のための能力確保が重要課題だと捉えています。

人材育成委員会は頭取を委員長とし、当行に必要な人材・スキルを可視化し人材ポートフォリオの最適化を図る目的で設置しています。



### 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、2023年度より、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。2024年度総合スコアは76ptと前年度比+1ptとなりました。人事戦略の3つの基本テーマに基



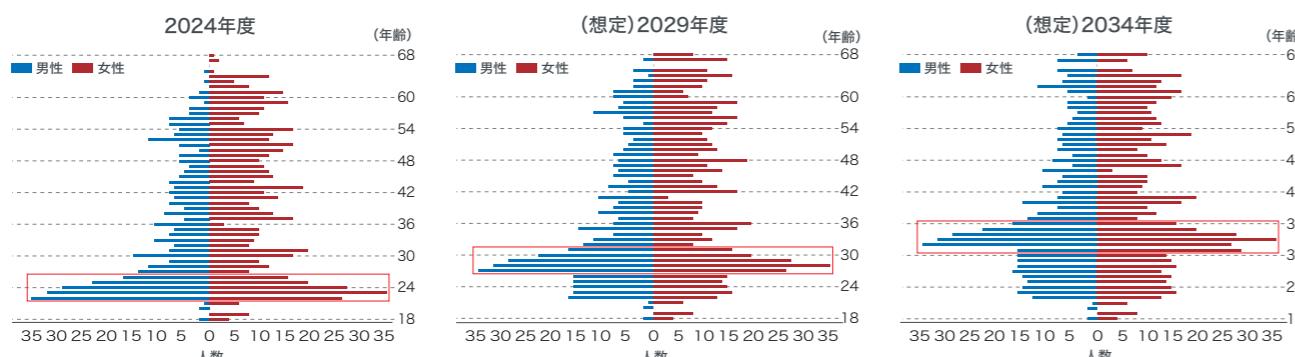
づいた主要施策の実施により、特に課題と認識している項目の改善を図ることで、働きがいのある組織の実現に向けて取り組んでいきます。

項目	スコア(前年度比)	人事戦略テーマ
自己成長	73(±0)	テーマ① 人材育成
組織風土	76(+1)	テーマ② 組織整備
健康	69(+3)	テーマ③ 環境整備

## 人事戦略 ① 地域課題の解決に貢献する 人材育成

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者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育成に取り組んでおり、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。



※営業店人員の年齢・性別分布状況  
2024年度採用人数98名、2025年度採用人数84名(実績) 2026年度以降は60名程度の採用を想定し作成。

### 若手育成

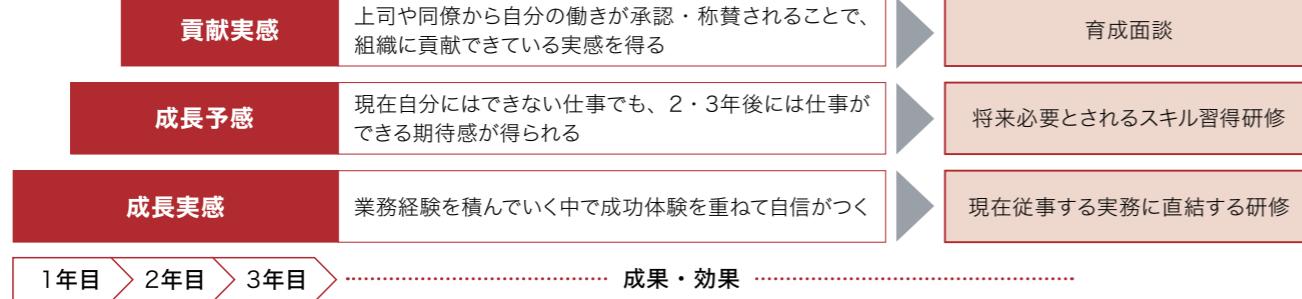
#### ●新入行員から3年目までの若手研修

2023年度から若手行員の研修プログラムをプラスアップし、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。

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、ヒューマンスキルを習得できるカリキュラムを実施しています。



#### ●事業性営業担当者早期育成研修(短期集中プログラム)

事業性営業担当者(若手層)の早期育成を目的に期間4カ月間のインターバル形式で案件組成スキルや自己査定スキル等の研修を実施しています。まず、審査部にて1カ月間のうち3日間の対面研修(インプット)を実施し、残りの期間は営業店実践(アウトプ

ト)を行います。これを4カ月間繰り返すプログラムとなっています。現在は24名(1グループ6名×4)を対象に実施しており、年間約50名を育成する計画です。また、同プログラム内で中堅行員を指導役に任命し、今後のキャリアを見据え、教える役割を経験してもらう場としても活用しています。

スケジュール							
グループ1		グループ2		グループ3		グループ4	
1週目	審査部研修	1週目	営業店実践	1週目	営業店実践	1週目	営業店実践
2週目	営業店実践	2週目	審査部研修	2週目	営業店実践	2週目	営業店実践
3週目	営業店実践	3週目	営業店実践	3週目	審査部研修	3週目	営業店実践
4週目	営業店実践	4週目	営業店実践	4週目	営業店実践	4週目	審査部研修

### 専門人材の育成

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ります。

また、盤石な業務基盤構築のために、他業種の知見を取り入れるなど、より多角的な視点を持つ必要があります。

長期の研修・出向者数を増やすことで、専門性を高めコンサルティングのできる人材を増加させます。コンサルティング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ています。

#### ●積極的な外部研修派遣

##### 【新規事業領域に挑戦する人材の育成】

法人向けコンサルティングやキャッシュレス事業等の専門分野のスキル習得を目的とした派遣を増やしています。

##### 【既存事業領域のレベルアップ】

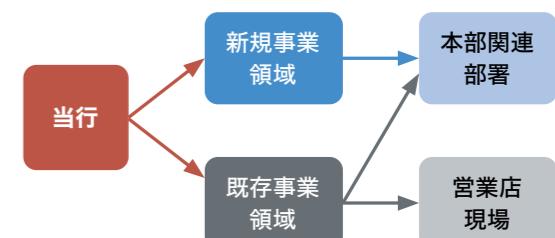
越境学習や、他社・異業種との交流を踏まえた研修への派遣などを継続的に実施し、幅広い専門スキルの習得機会を増やしています。

#### ●派遣終了後の行内での活躍

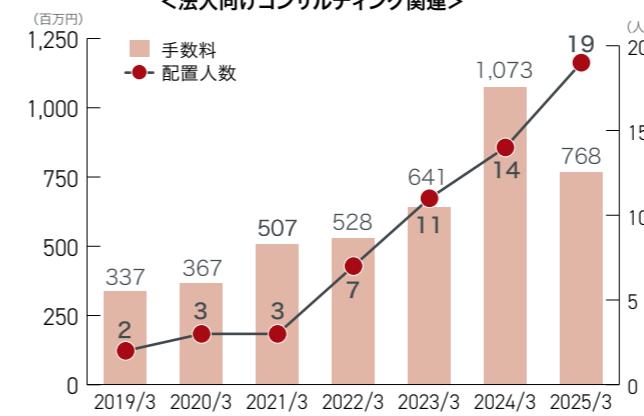
積極的な外部研修派遣により、行内では習得が難しい新たなスキルを身に付けた職員が活躍しています。

継続的な外部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、法人向けコンサルティングやキャッシュレス事業における手数料収入は堅調に推移しています。

新規事業領域		既存事業領域	
業種・業態	派遣者数	業種・業態	派遣者数
銀行	7名	金融業	2名
IT	4名	小売業	1名
投融資	4名	建設業	2名
クレジット	4名	観光業	2名
コンサル業	1名	官公庁	5名
保険業	2名	中小企業大学校	5名
リース	6名	小計	17名
シンクタンク	7名		
小計	35名	合計	52名



#### 外部研修終了後配置人数と関連手数料収入推移



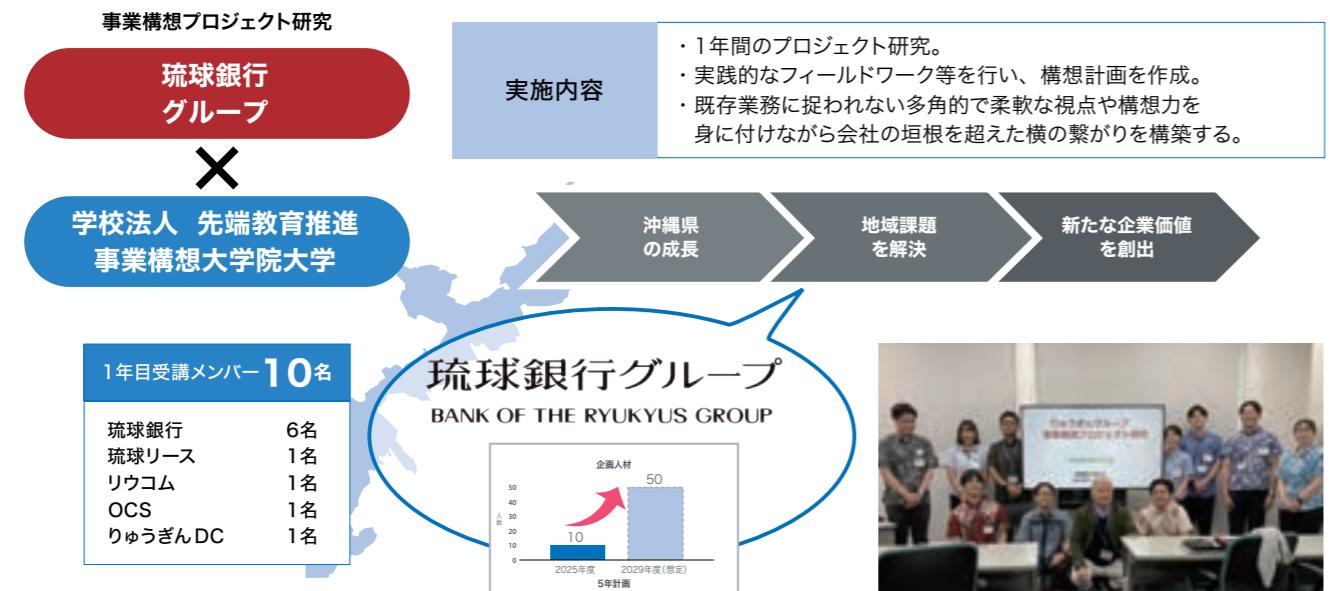
#### 外部研修終了後配置人数と関連手数料収入推移



## 企画人材の育成～琉球銀行グループ連携強化

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目指しています。

グループ企業の連携を強化し、金融機能拡充による取引先への貢献を図るため、新たな取り組みを実施しています。



## 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。

## ●新任管理職研修

初めて部下を持つ管理職を対象に実施しています。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ケット演習などを通年で実施しています。課題レポートや動画研修などを活用し、マネジメントスキルの定着を図っています。

**研修期間 1年間**  
**講義等回数 10回**  
**2025年度 5期目**  
**受講者累計 42名**

## ●経営層向け研修

経営層対象（本部ライン長、支店長等）に実施しています。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ヶ月間で60時間の動画視聴とレポートの提出を行っています。

①PLIアセスメントにて自身の強みや特性、課題を明確化  
②BBTパーソナライズにて、自身の強みや特性の強化、課題の補強に資する動画を視聴  
③BBTパーソナライズの終了レポートにて、学びや気づきを現業にどのように活かすか言語化



## 主体的な挑戦・キャリア機会の提供

地域経済の成長や課題解決に貢献することが琉球銀行の使命であり、その使命を果たすことが琉球銀行の企業価値向上に繋がると考えています。そのため職員一人ひとりが高い専門性を

持ち、その能力を十分に発揮できるよう、主体的にキャリアや業務に挑戦することを推進しています。

## ●自律的に学習する環境整備・リスクリング

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。

2024年度には「学ぶ企業文化の再構築プロジェクト（学P）」を発足し、学びに対する新たな取り組みを実施しています。

## ●学ぶ意欲へのアプローチ

学ぶ企業文化の土台をつくるために一人ひとりの意識や意欲に働きかけるキャリア自律支援の取り組みを実施しています。

## 【学び成長シートの導入】

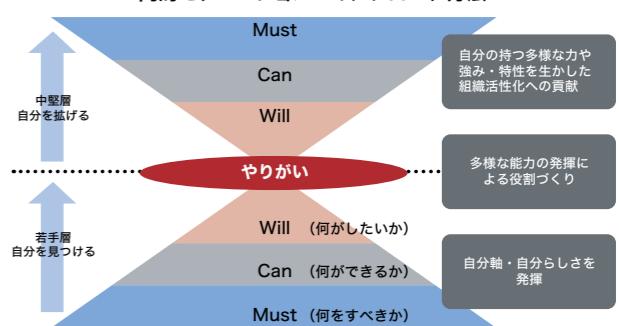
Will・Can・Mustのフレームワークを活用し部下のモチベーションの源泉や持っているスキル、なりたい姿についての棚卸しを行ったうえで取り組む学びを自らが決めていくシートです。

## 【成長支援面談の導入】

「学び成長シート」を基に、上司と部下との面談を行います。年4回（半期に2回）。

本人の成長に焦点を当てシートの深堀りをしたうえで双方で今後取り組んでいく学びについて確認しています。

## 内的モチベーションへのアプローチ方法



## 学ぶ企業文化の再構築プロジェクト（学P）その他の新たな取り組み

施策	目的	概要
F1クラブ設立	高度金融サービスの提供	FP1級の取得を目指す職員を集め、勉強面のサポート、環境面のサポートを行う。また、資格保有者による勉強方法等の伝授を行う。
中小企業診断士クラブ設立		中小企業診断士の取得を目指す職員を集め、勉強面のサポート、環境面のサポートを行う。また、資格保有者による勉強方法等の伝授を行う。
Eラーニングサイトの導入	時間や場所にとらわれない学びの環境	全職員がいつでもどこでも視聴（勉強）できる環境の整備。金融業界に特化した動画（約1万本）で日常業務等への結びつきが強い内容。
「輝く！学び舎プロジェクト」の新設	組織としての学びタテ・ヨコの学びの醸成	特別課題表彰項目として新設。全行をあげて若手育成に取り組む環境づくり、相互に学び合う組織風土の醸成。地域ブロックでの人材育成を表彰。
自主学習スペースの開放	学習の習慣化	琉球銀行の施設を平日夜間や休日に開放。自主学習の場・グループ学習の場を提供し、タテ・ヨコの学びを広げる。職員同士の学びによる繋がりの強化。
休日講座の開催	学ぶ姿勢の定着化	土曜日に公募制で講座を開催。業務外で学びの幅を広げる意識づくり。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度計画	2026年度計画
FP1級・CFP資格取得者	85	88	87	92	97
中小企業診断士	28	28	28	32	36
ITパスポート	227	258	263	340	420

### ●キャリア機会の提供

職員の自己啓発意欲を高め、主体的にキャリア実現(外的キャリア)に挑戦するための公募制度として、「ジョブチャレンジ制度(行内公募制度)」と「フリーエージェント制度(手挙げ制度)」を実施しています。

行内公募制度は本部各部や関連会社出向に限って行っています。

- 本部各部
- 東京支店
- 八重山支店
- 宮古支店
- 久米島支店
- 統括店副長
- 統括店副支店長
- 外部出向ほか

#### ジョブチャレンジ制度(行内公募制度)



したが、2025年度より公募先を拡大し、沖縄本島外店舗、統括店役席への配置や外部出向派遣も実施していきます。また公募先の拡大と併せて、フリーエージェント制度も導入し、一定の資格や経験を有する職員が自ら希望する部署に手を挙げる機会を提供していきます。



専門性の高いスキルを有している職員が、自身の強みをさらに伸ばしていくようキャリアパスや待遇体系を示し、専門人材を強化・育成する基盤を整えています。

#### 専門コース

### ●専門コースの新設

職員一人ひとりの価値観・適性に応じたキャリア形成を支援するため、2025年度に専門コースを新設しました。スタッフ職とし

#### ①エキスパート

デジタル人材や当行経営施策に関する高い知見を有し、スタッフ職として持続的な貢献が期待できると認められる職員が属するパスです。

#### ②プロフェッショナル

「弁護士」「公認会計士」「不動産鑑定士」等の公的士業資格を有し、専ら本資格に係る業務を専門的に行う職員が属するパスです。

### 人事戦略

#### ② 多様な人材が自身の強みを最大限発揮できる組織整備

- 採用活動の強化
- 男性育児休業取得推進
- 女性の活躍推進
- シニア人材の活躍推進

### DEI(ダイバーシティ&エクイティ&インクルージョン)の推進

多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対して最適なソリューションを提供するためには、多様な人材が自身の強みを最大限に発揮できる組織であることが重要です。採用活動の強化

用活動やダイバーシティ&エクイティ&インクルージョンのさらなる推進、シニア層の活躍推進に取り組み、多様な人材が活躍できる組織整備を進めています。

### 採用活動の強化

#### ●新卒採用活動

琉球銀行の取り組みについて効果的に発信していくよう、沖

縄県や県外(東京都・大阪府・福岡県)での合同企業説明会や学内説明会に参加するほか、5Daysインターンシップや会社訪問を

通して琉球銀行で働くリアルな姿に触れる機会を創出しています。また、多くの方に情報を届けるためSNSを活用し、行員の紹介動画や経験談、育成体系やキャリア形成支援に関する情報発信を行っています。

行っています。多様な人材を採用するため、SNSを活用して採用イベントの周知を行い、金融業界に興味が薄い方に対してもアプローチしています。

### リアルな接点の拡大

2024年度採用イベント実施回数43回

### SNS配信回数

2024年度SNS配信回数41回

### フィールド別新卒採用

●事業性フィールド  
●リテールフィールド

### ●行員再雇用制度

採用ルートの多様化に資する取り組みとして「行員再雇用制度」を運用しており、やむを得ない事情で退職した能力のある職員の再雇用を進めています。また、これまで「在籍時の勤続

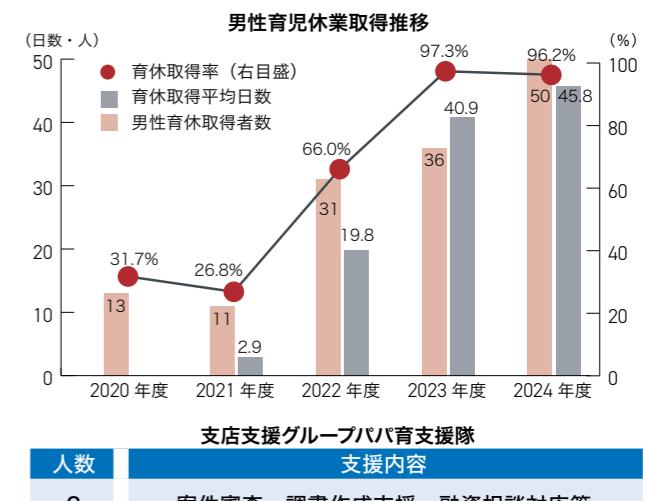
年数を5年以上、退職日からの申込期限を5年以内」と定めましたが、2024年度に制度を改定し、勤続年数や退職後経験年数の制限を撤廃しました。2024年度は本制度を活用し2名の職員を再雇用しました。

### 男性育児休業取得推進

家事と仕事の両立支援として、男性の育児休業取得を推進しています。2024年度は男性育休取得者数50人(前年度比+14人)、平均取得日数45.8日(前年度比+4.9日)と2020年度以降着実に増加傾向にあります。

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するため、2023年10月より本部の支店支援部署へ、営業店管理職経験者を2名配置しています。主に営業店の男性管理職や事業性営業担当者が育休を取得する際、その代替要員として現場で勤務しています。

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。



### Interview

壱屋支店兼牧志市場出張所  
事業性営業担当

幸良 絵美子 (こうら えみこ)

私は行員再雇用制度を利用して再入行し、現在は、営業店にて事業性営業担当として事業者支援(融資・ソリューション提案等)を行っています。退職前も同様に事業性営業担当を担っていましたが、学生時代からの夢であった語学留学を実現したく一度退職しました。語学留学を約1年経た後、語学を活かした企業へ就職するために勉強を重ね、TOEICで940点を取得しました。その後東京へ渡

り、海外に子会社を多数有している企業へ就職し、海外子会社の経理を取り纏める担当として連結決算チームに所属していました。新たな環境でのやりがいもあったのですが、海外や沖縄県外での経験を通じて、沖縄県の美しい自然と独自の文化や人の温かさといった魅力に改めて気づき、地元に貢献したいという想いが強まりました。また、仕事をする上で「地域のお客さまの役に立つこと」が自分のモチベーションであり、それを実現できる琉球銀行への復職を決意しました。琉球銀行の経営理念である「地域社会の発展に寄与する」に共感しており、自身も仕事を通じて生まれ育った沖縄に貢献していきたいと考えています。



## 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認識しています。2025年3月末における女性管理職比率は24.8%、支店長クラス以上の女性比率は13.0%と2020年度以降着実に増加しています。また、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。

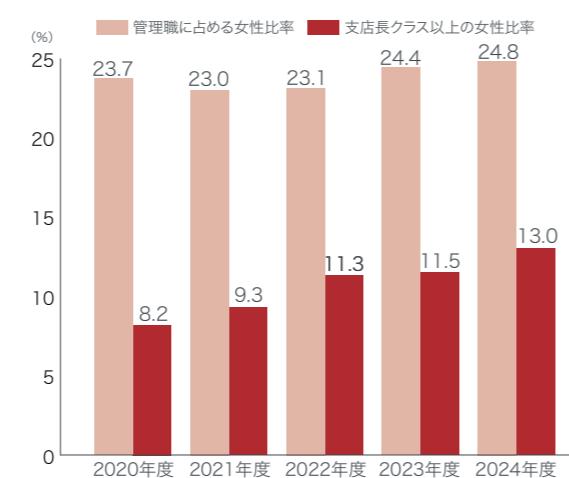
## シニア人材の活躍推進

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。

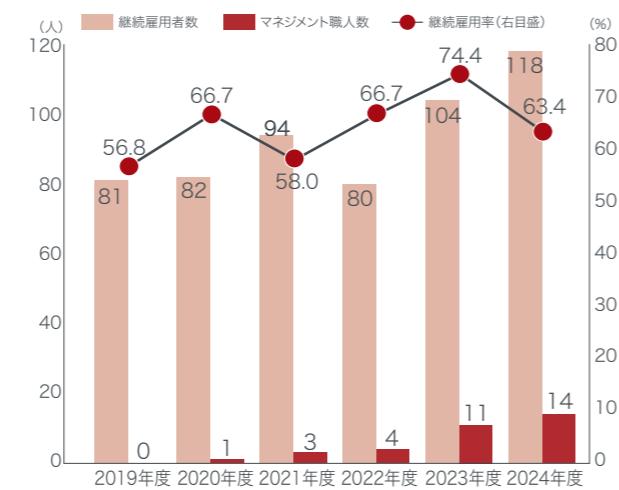
2020年4月には行員の継続雇用制度を見直し、マネジメント職（課長相当以上）としての活躍を可能としました。2023年4月にも同制度を見直し、雇用形態を時給制のパートタイマーから月給制の嘱託へ一律に変更するとともに、賃金水準を26%程度引き上げました。

2024年度に続き2025年度も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。

## 管理職全体および支店長クラス以上の女性比率



## 継続雇用者数および継続雇用率



## 人事戦略 ③

### 職員のWell-beingが向上する 環境整備

- 健康経営
- ワークライフバランス
- 頭取と行員とのランチ会
- クラブ活動の活性化

職員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮するには、自由闊達な企業風土であること、心身ともに健康かつ安心して働く職場環境であることが前提になります。多様なバックグラウンドを持

## 健康経営

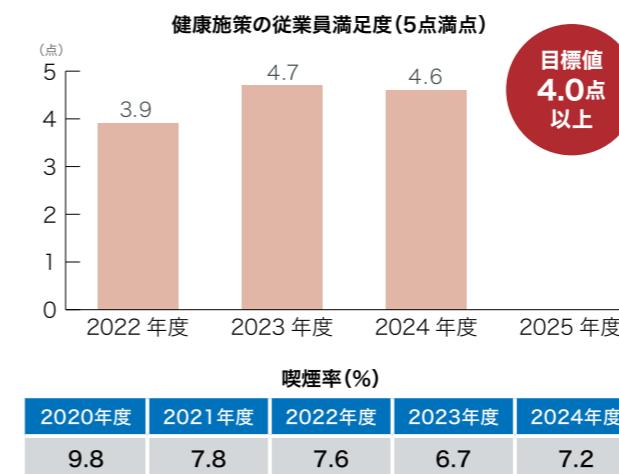
### ●心身ともに健康でいきいきと働ける土台づくり

職員が心身ともに健康な状態で高い意識をもち、経営理念を実現すること、それによって地域経済の課題解決や持続的発展に貢献し、企業の社会的責任を果たすことに期待して、琉球銀行は健康経営を推進しています。

職員一人ひとりのWell-being向上のための環境整備を進めています。

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、琉球銀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2025」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、ラインケアを強化することで、アブセンティズム、プレゼンティズム、ワークエンゲージメント向上に取り組んでいます。その他に、長年にわたり禁煙についての取り組みを推進しており、職員の健康保持、労働生産性向上、快



## ワークライフバランスの推進

### ●子育ての理解を深める土曜講座の開催

子育て中の職員や子育て中の部下を持つ管理職向けに、土曜講座を開催しました。育児休業や時短勤務制度の充実を図るとともに、職員同士の協力体制を強化し、相談しやすい企業文化を育てるための取り組みに力を入れています。子育てを含むライフステージの変化に柔軟に対応し、職員一人ひとりが安心してキャリアを築いていくける環境づくりの一環として、「夫婦会議セミナー」を企画・開催しました。

### 頭取と行員とのランチ会

### ●職員のモチベーション向上の推進

職員のモチベーション向上の取り組みとして、若手層を中心とした行員と頭取とのランチ会(通称「島ランチ」)を開催しています。ランチ会を通じて経営方針の浸透や率直な意見交換を行うことにより、頭取と若手行員とのコミュニケーションの活性化に繋がっ

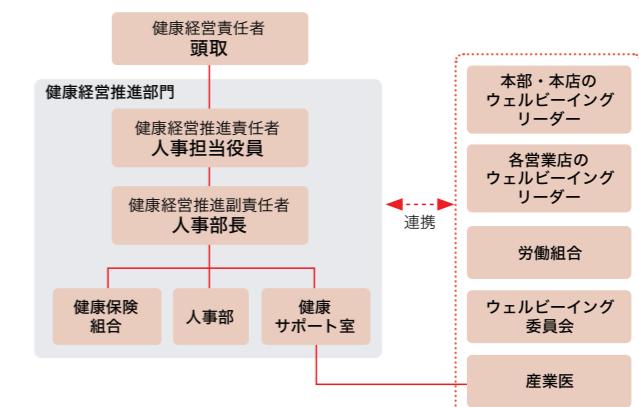


適でクリーンな執務環境の実現に向けて一定の効果をあげています。

こ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6年連続認定されました。また、2024年に続き2年連続で認定法人上位500社を顕彰するホワイト500の認定となりました。

## 健康経営推進体制

健康経営責任者を頭取とした以下の体制により推進します。施策の実行は各部課店の保健委員・衛生推進者や労働組合等と連携します。



オンライン開催の様子

ています。

参加者は頭取、人事部長、秘書課長の3名をホストとし、若手行員4名程度をゲストとした7名のスマートグループです。ゲストは同じテーマで意見交換ができるように営業店行員と本部行員をわけて開催しています。



本部行員との島ランチ

9回

営業店行員との島ランチ

9回

ランチ会（島ランチ）の様子

## クラブ活動の活性化

## ●職員の健康推進

福利厚生の一環として、スポーツや文化などのクラブ活動を通じて、職員同士の親睦を深めることを促しています。

日ごろの運動不足の解消や心のリフレッシュを促すことで、職員が心身ともに健康でいられるようクラブ活動の活性化に取り組んでいます。2024年度は新たに3つのクラブが発足し、現在6つのクラブが活動しています。



## 人的資本関連非財務情報 (2024年度ハイライト)



## 外部からの評価

## えるばし認定

琉球銀行は、2023年度に「えるばし認定(3つ星)」を取得しました。これからも女性職員を含む多様な人材が活躍できる労働環境の構築、維持、発展に取り組んでまいります。



## 健康経営法人ホワイト500

琉球銀行は、2019年より6年連続で健康経営優良法人に認定されており、2024年度からは上位500社のみに認定される「ホワイト500」の称号をいただいています。(2年連続)



## スポーツエールカンパニー

琉球銀行は、2024年度より2年連続でスポーツエールカンパニーに認定されています。「心身の健康は、良い仕事をし、生活を維持するための原動力」であると考えています。



## 人的資本関連非財務情報 (5年)

## DEI(ダイバーシティ&amp;エクイティ&amp;インクルージョン)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数	人	1,368	1,349	1,345	1,381	1,417
うち女性の従業員数	人	663	653	661	682	704
うち女性の従業員比率	%	48.5	48.4	49.1	49.4	49.7
平均年齢	歳	41歳0ヶ月	40歳11ヶ月	40歳9ヶ月	40歳4ヶ月	39歳9ヶ月
平均勤続年数	年	17.5	17.1	16.8	16.2	15.6
うち男性の平均勤続年数	年	17.6	17.6	17.4	16.9	16.3
うち女性の平均勤続年数	年	17.4	16.6	16.1	15.8	14.8
管理職に占める女性比率	%	23.7	23.0	23.1	24.4	24.8
支店長クラス以上の女性比率	%	8.2	9.3	11.3	11.5	13.0
男女の賃金差異:全労働者	%	-	-	58.3	61.7	62.9
男女の賃金差異:正規雇用労働者	%	68.2	67.7	67.0	67.9	68.8
男女の賃金差異:パート・有期労働者	%	-	-	61.6	75.5	71.5
障がい者雇用率(注1)	%	-	2.3	2.5	2.6	2.8
3年以内の離職率	%	-	26.3	15.4	23.1	12.2
有給休暇平均取得日数(全職員)	日	10.1	11.1	12.2	13.0	12.6
有給休暇平均取得率(全職員)	%	54.6	60.8	66.6	72.7	70.3
男性の育児休業取得率	%	31.7	26.8	66.0	97.3	96.2
男性の育児休業取得平均日数	日	-	2.9	19.8	40.9	45.8
中途採用者に占める管理職比率	%	-	-	6.0	6.1	6.0
中途採用比率	%	36.0	26.0	43.0	44.3	20.7

## 健康経営

定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
定期健診後の精密検査受診率	%	31.1	42.7	48.7	43.2	51.3
ストレスチェック受検率	%	95.1	92.3	97.7	95.7	96.4
特定保健指導実施率	%	19.6	20.0	24.0	25.5	-
健康施策の従業員満足度(5点満点)	点	-	-	3.9	4.7	4.6
喫煙率	%	9.8	7.8	7.6	6.7	7.2
肥満度	%	37.1	37.2	37.4	38.0	36.5
高ストレス者率	%	5.2	5.2	4.5	4.9	4.8
プレゼンティズム	%	-	-	78.9	77.9	77.9

## 人材育成

外部研修派遣者(注2)	人	29	31	48	45	52
公募制による配置人数(注3)	人	-	-	5	7	4
年間の研修参加人数(注4)	人	-	-	3,382	5,566	5,569
年間の総研修時間	時間	-	-	14,868	20,195	20,550
従業員一人当たりの平均研修時間	時間	-	-	10.1	13.5	13.7
年間の総研修費用	千円	56,202	73,458	80,209	109,297	120,141
従業員一人当たりの平均研修費用	千円	35	47	52	73	80

## 資格取得

FP1級・CFP資取得者	人	-	81	85	88	87
中小企業診断士	人	-	26	28	28	28
宅地建物取引士	人	-	91	100	101	109
不動産証券化マスター	人	-	4	5	5	6
証券アナリスト	人	-	6	6	6	8
クレカウンセラー	人	-	1	2	2	2
ITパスポート	人	-	150	227	258	263
キャリアコンサルタント	人	-	7	8	12	12

## 琉球銀行グループの実績

管理職に占める女性比率	%	-	-	-	24.2	24.5
女性の従業員比率	%	-	-	-	45.9	45.6
男性の育児休業取得率	%	-	-	-	87.5	91.5
障がい者雇用率	%	-	-	-	2.4	2.6
3年以内の離職率	%	-	-	-	19.7	11.5

(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。

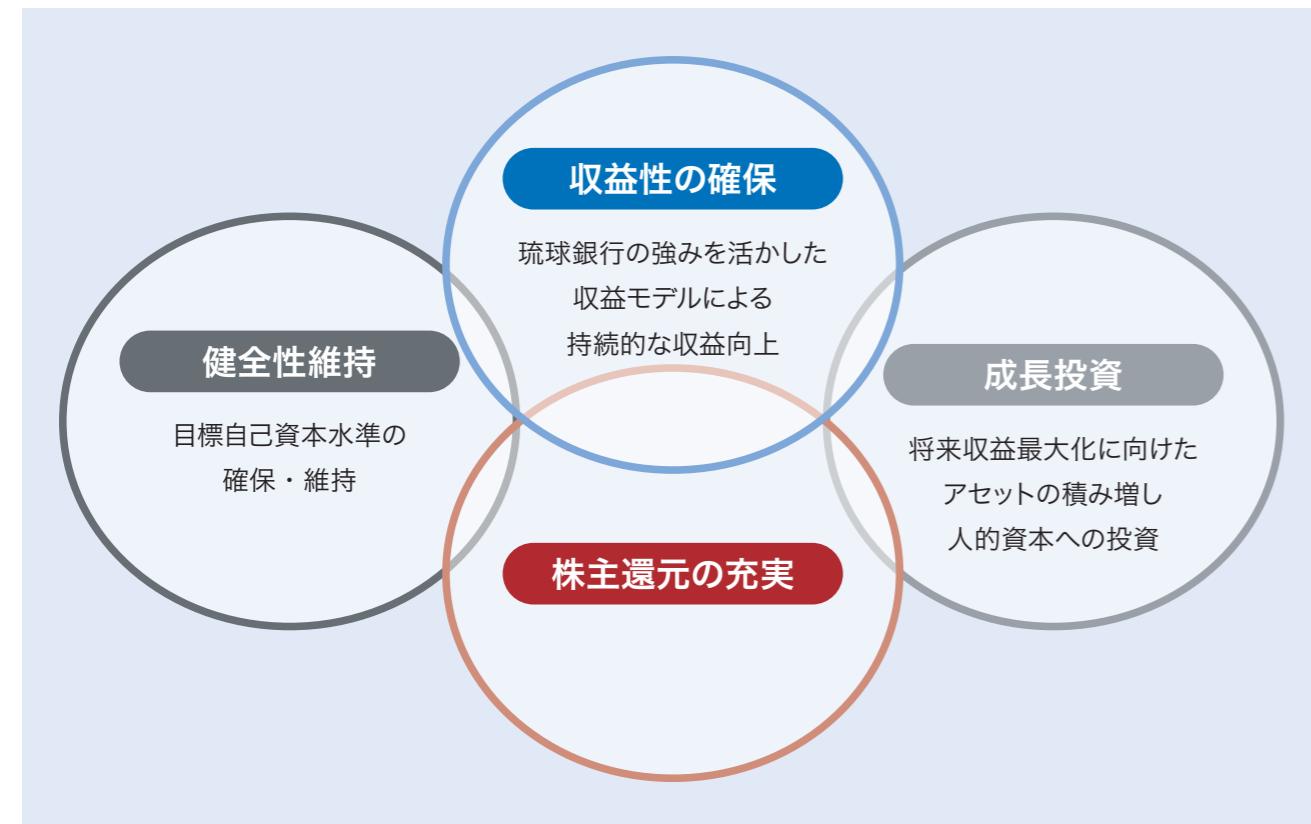
(注2) 外部研修派遣者数は、各年度4月1日から3月31までの出向者のうち、副参事未満かつ50歳未満の出向者および長期派遣者の合計を育成目的の外部派遣者として計上しています。(副参事:支店長クラスの経営者層)

(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。

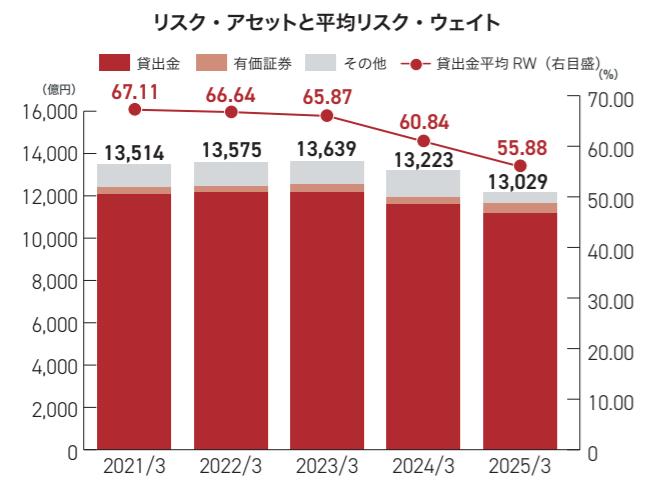
# 資本政策

## 基本的な考え方



## 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。2021年3月末時点では67.11%だった平均リスク・ウェイトは、2025年3月末に55.88%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。



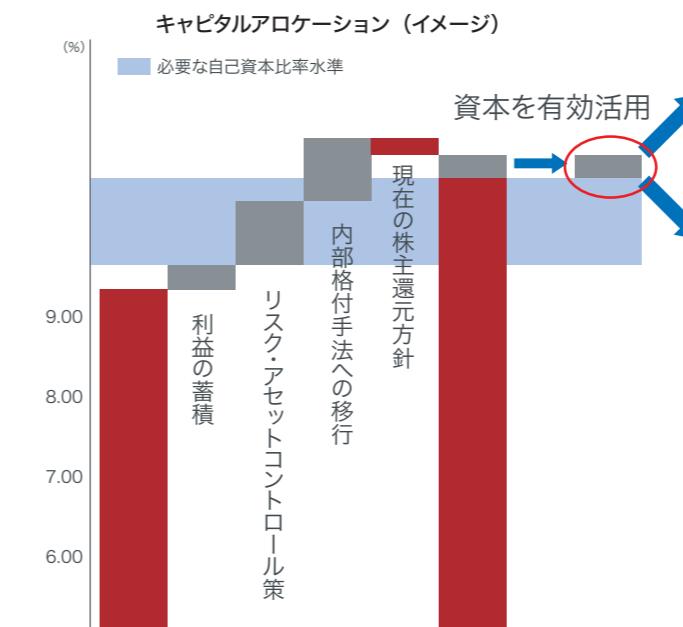
\* 2025/3はバーゼルIII最終化対応の計数。

将来的に目指す姿	
取り組み中	内容と自己資本比率上昇効果
①内部格付手法への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
②オペレーションナル・リスク相当額算出方法の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ILM内部算出の適用でリスク・アセットを削減。</li> <li>当局承認後、比率上昇に寄与。</li> </ul>
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
④不動産関連エクスポートのLTV把握	約0.2%の自己資本比率上昇に寄与

## キャピタルマネジメント

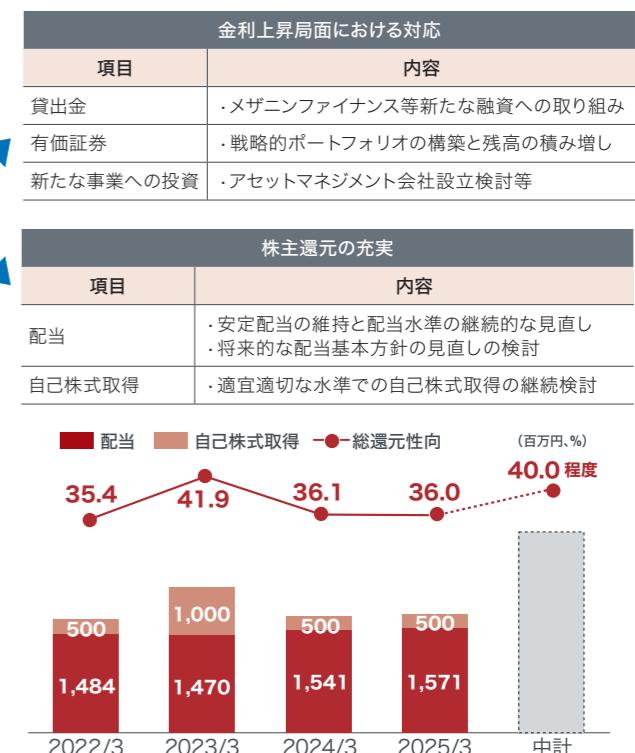
自己資本比率に関しては、安定的な業務運営およびリスク管理の観点から、不測の事態が起った場合でも8%以上を維持できる水準が適切であると考えています。

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、継続した配当水準の見直しや自己株式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、2025年3月期の総還元性向が36.0%となりましたが、新中期経営計画期間中に40%程度を目指しています。

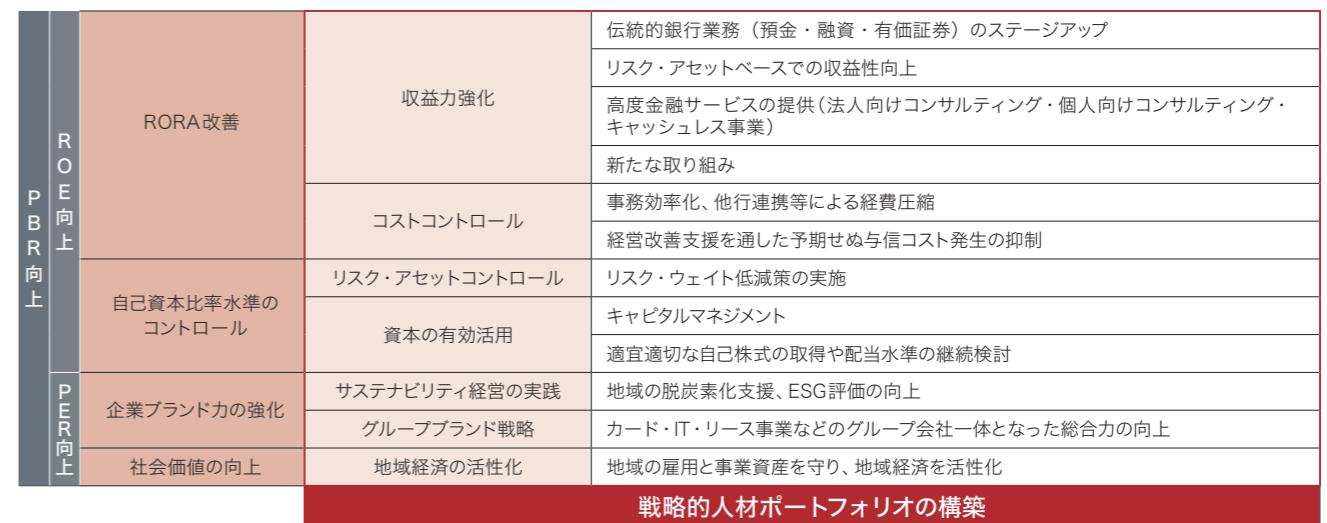
引き続き、資本効率の改善に向け、自己資本比率の適正水準を維持しながら、将来収益の最大化に向けた成長投資と、株主還元を積極的に実施していく方針です。



## 企業価値の向上に向けて

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、企業価値

(PBR)の向上を目指します。併せて、これらの施策を進めるための戦略的人材ポートフォリオを構築していきます。

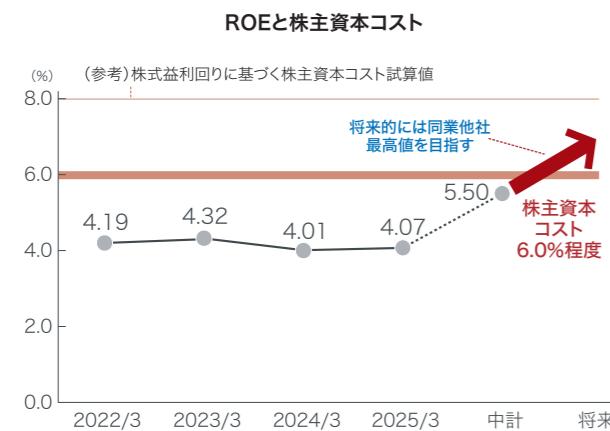


# 企業価値向上への取り組み

— 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

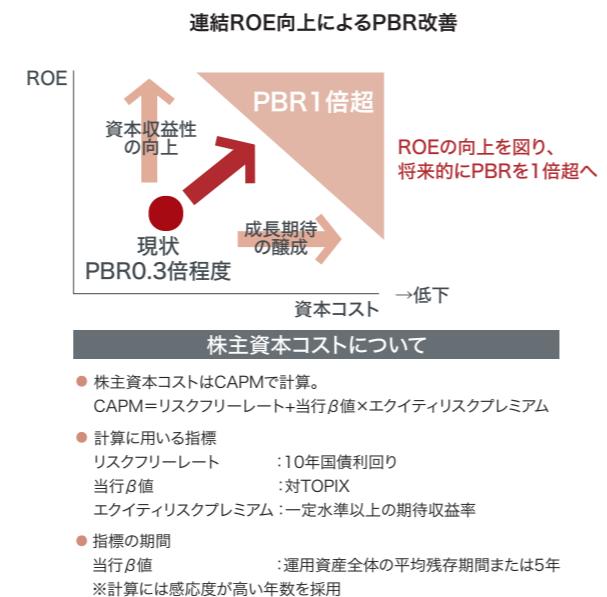
琉球銀行グループは、中長期的な視点で株主資本コストを上回るROE(自己資本利益率)を目指していきたいと考えており、従前よりROEを主要な経営指標として位置づけています。2025年3月期におけるROEは約4.1%でした。株主資本コストはCAPM算定式を採用し、概ね6.0%程度と認識していますが、ROEは同値を下回る状態にあり、株主資本コストを上回るROEを実現する取



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「株式益利回り」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。

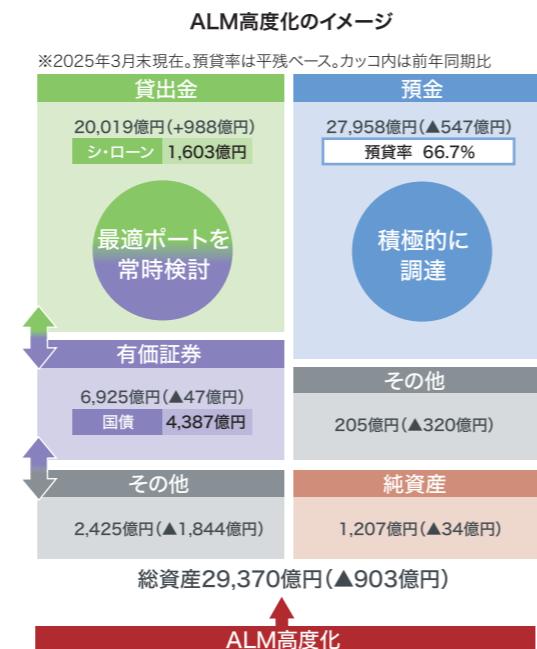


## 伝統的銀行業務のステージアップ

預金・貸出金・有価証券運用といった伝統的銀行業務のプラッシュアップにより事業基盤の拡大を実現します。

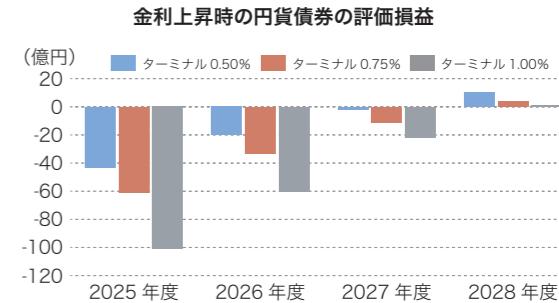
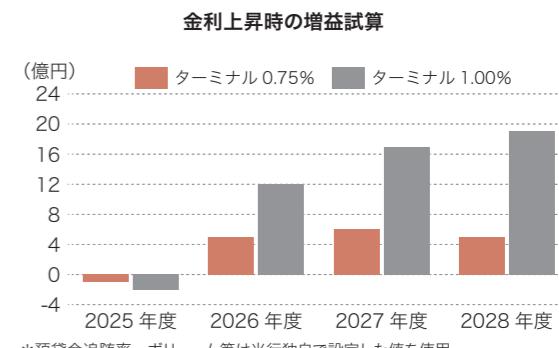
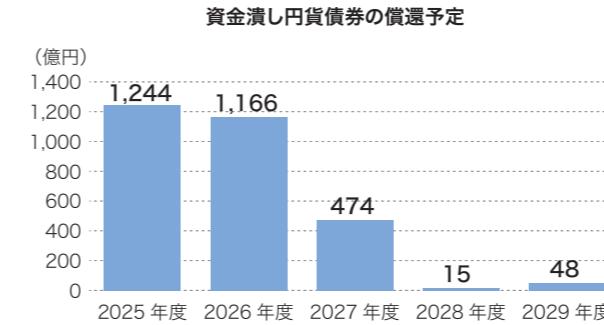
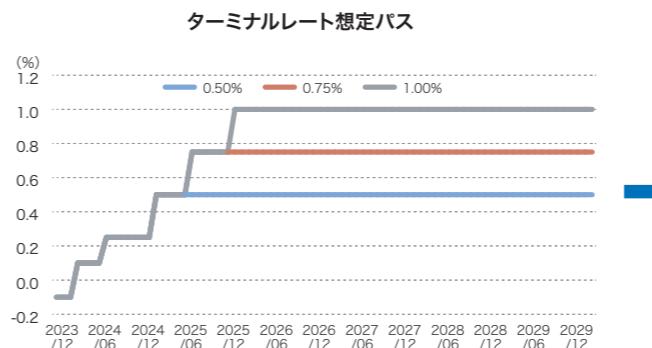
金融政策の変更により到来した「金利ある世界」において、ALM高度化により、金利の状況に即した適切なアセットアロケーションを実現することにより、収益の最大化を図っていきます。

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。



## 金利上昇による収益への影響

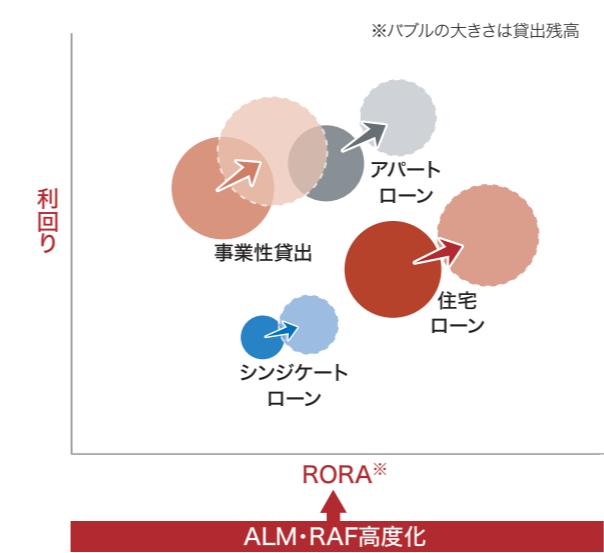
想定する金利パスで金利が上昇した場合、一時的に評価損は増加するものの、収益は増加する見通しです。



## リスク・アセットベースの収益性向上

貸出金特性に合わせた方向性をALM委員会やRAF委員会で継続議論し、リスク対比収益性の最大化を図っていきます。

### RORA改善のイメージ



※RORA = 貸出金利息 ÷ ((前年度末リスクアセット + 当年度末リスクアセット) ÷ 2)

### 貸出金区分ごとの取り組み方針

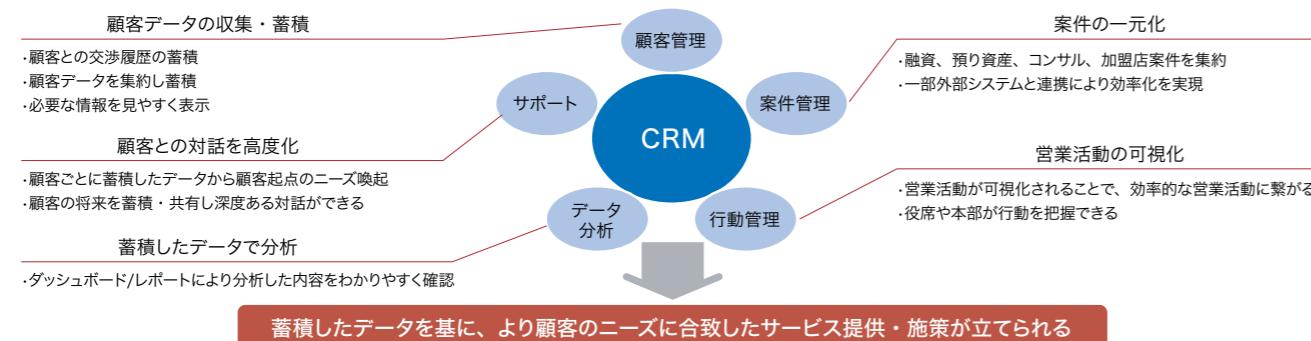
貸出金区分	取り組み方針
①住宅ローン	<ul style="list-style-type: none"> <li>RORAは最も高い収益性は比較的高い。</li> <li>住宅ローンは世帯メインの中核商品と認識。</li> <li>個人収益の柱として積極的に残高を積み増す。</li> </ul>
②アパートローン	<ul style="list-style-type: none"> <li>世帯数増加の固有地域性に鑑み積極推進。</li> <li>県内でも地域によって異なる需要を的確に把握。</li> <li>対象物件に関する情報を精査し、適切なプライシングを実施。</li> </ul>
③事業性貸出	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気回復や入域観光客数の増加に伴う積極的な資金需要を後押し。</li> <li>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。</li> <li>市場金利運動型商品を導入し、顧客ニーズを積極的に把握。</li> <li>残高の積み増しと収益力増強の両立を図る。</li> </ul>
④シンジケートローン	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利情勢の変化を踏まえ、マイナス金利時は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。</li> <li>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。</li> </ul>

### シンジケートローン取り組み方針の変更

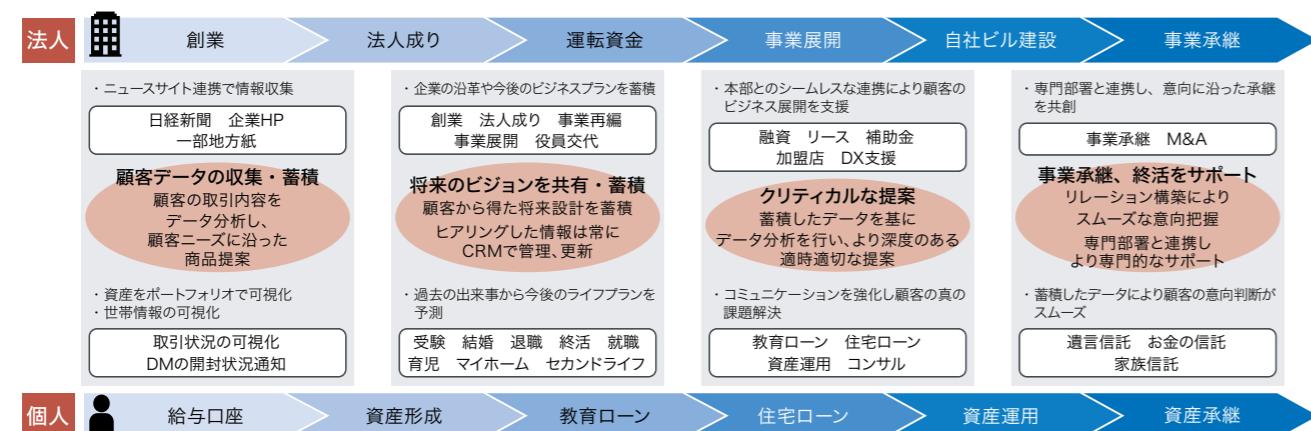
変更前	変更後
原則マイナス金利抵触を回避する目的で低利回りのアセットをRW(リスク・ウェイト)0%程度で取り組み。	アセットアロケーションの観点から、金利上昇による収益性の拡大を考慮し、資産ポートフォリオとして積極的に積み上げる。

# 収益力の向上（法人・個人向けコンサルティング）

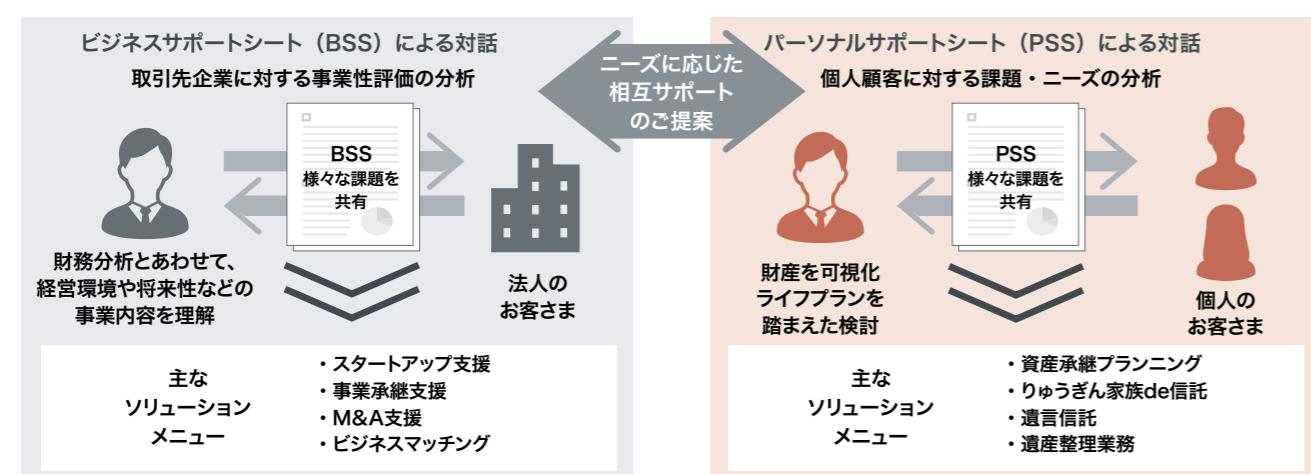
## 新営業支援システム導入による提案力強化



## ライフイベント・ビジネスマイルストーンの登録による提案の最適化



## 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、琉球銀行の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、提携先とお客様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

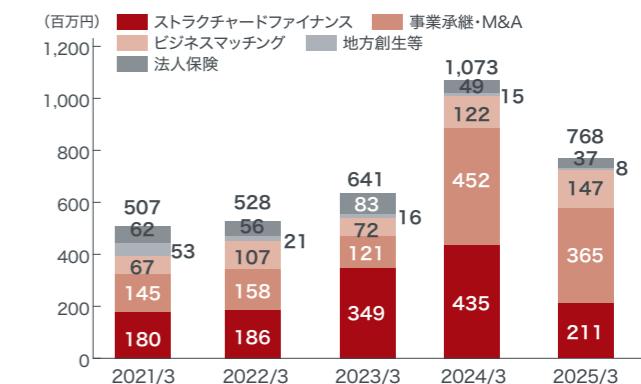
## ニーズの多様化・高度化に応じたコンサルティング領域の拡大

### 法人向けコンサルティング関連手数料収入

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、引き続き「投融資、事業承継、環境、DX」に関するコンサルティングを行っていきます。

これらの質の高い金融サービスは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ており、今後も、外部知見や学びからノウハウを蓄積し、事業の内製化に取り組んでいます。

### 法人向けコンサルティング関連手数料収入の推移

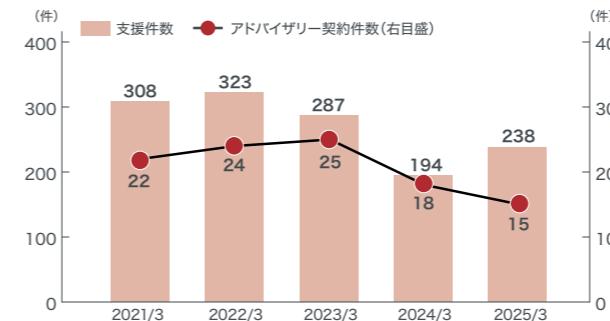


（親族内承継、従業員承継、組織再編、M&Aなど）に対し、ソリューションを提供できる体制を整えています。

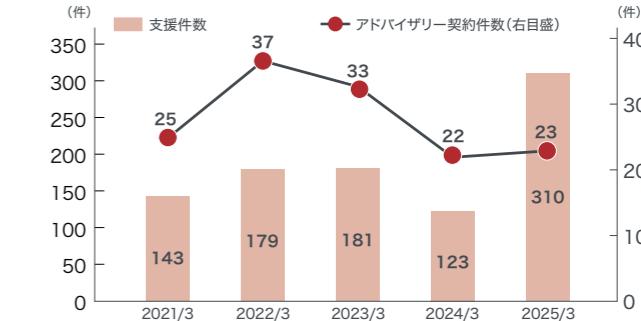
### 事業承継・M&A

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、お客様の抱える様々な事業承継の課題

### 事業承継の支援件数とアドバイザリー契約件数



### M&Aの支援件数とアドバイザリー契約件数



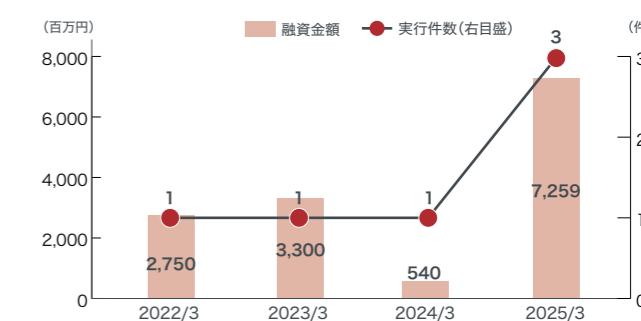
### シンジケートローン・ノンリコースローン

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

琉球銀行のシンジケートローンは、琉球銀行が幹事行として、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。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。

琉球銀行は、お客様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・ノンリコースローンの事例

### ■ JUNGLIA OKINAWA / ジャングリア沖縄

2023年、株式会社JUNGLIA OKINAWA(代表取締役CEO 森岡 肇)が企画・主導し、株式会社ジャパンエンターテイメント(代表取締役CEO 加藤 健史)が運営するテーマパーク(パーク名: JUNGLIA OKINAWA/ジャングリア沖縄、2025年7月25日開業)に対するプロジェクトファイナンスとしてシンジケートローンを組成しました。

本シンジケートローンは、琉球銀行と株式会社商工組合中央金庫(代表取締役社長 関根 正裕)が共同アレンジャーを務め、合計11金融機関の協調により組成しました。なお、本融資はサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)を適用しています。



本シンジケートローンの概要	
組成金額	366億円
共同アレンジャー	琉球銀行、商工組合中央金庫
参加金融機関	沖縄振興開発金融公庫、沖縄銀行、千葉銀行、福井銀行、他 全11金融機関
株式会社ジャパンエンターテイメントの概要	
本社所在地	沖縄県名護市大中1丁目19番24号
代表取締役CEO	加藤 健史(かとう たけし)
設立年月	2018年6月
JUNGLIA OKINAWA / ジャングリア沖縄の概要	
所在地	沖縄県今帰仁村、名護市
開業年	2025年7月25日

### ■ 石垣リゾートホテル (名称変更予定)

2025年2月、琉球ファンド2号投資事業有限責任組合(以下、琉球ファンド)およびALL-JAPAN 観光立国ファンド2号投資事業有限責任組合(以下、観光立国ファンド)が、特別目的会社(SPC)であるヒルギ合同会社を通じて取得した「石垣リゾートホテル(※今後名称変更予定)」に対する不動産ファイナンス(ノンリコースローン)を実行しました。

本件は、沖縄県石垣市の南部エリア、宮良湾に面したリゾートホテルの改修事業であり、全国で高い評価を得ている大手オペレーターを誘致し、全室オーシャンビューのより上質なリゾートホテルへのバリューアップを目指すプロジェクトです。



琉球ファンドの概要	
名称	琉球ファンド2号投資事業有限責任組合
ファンド総額	53億円(2025年1月1日時点)
組成日	2025年1月1日
運営会社	株式会社琉球キャピタル
投資対象	沖縄県内の資源を活用して利益を生み出す各種ビジネス全般
観光立国ファンドの概要	
名称	ALL-JAPAN 観光立国ファンド2号投資事業有限責任組合
ファンド総額	114.1億円
組成日	2023年5月31日
運営会社	地域創生ソリューション株式会社
投資対象	宿泊施設等、企業再生、観光立国支援企業・地域創生支援企業

### ■ フォーシーズンズ・リゾート・アンド・プライベート・レジデンス沖縄 (仮称)

2023年、世界で30以上のホテルを所有・運営するマレーシア有数のコングロマリットであるベルジャヤグループのベルジャヤ・ランド・ベルハドが開発する「フォーシーズンズ・リゾート・アンド・プライベート・レジデンス沖縄(仮称)」を対象に、シンジケートローンを組成しました。

本シンジケートローンは、アレンジャーである琉球銀行が招聘したTSUBASAアライアンス参加行、沖縄銀行、商工組合中央金庫、足利銀行のほか、ファイナンシャルアドバイザー兼アレンジャー兼エージェントである東京スター銀行が招聘した国内外の金融機関と、政府系金融機関を含め全22金融機関が参加しています。これまでに、琉球銀行がアレンジャーを務めたシンジケートローン案件の中でも、参加金融機関および組成金額は過去最大となります。また、本案件がTSUBASAアライアンスで初の全行参加となりました。



本シンジケートローンの概要	
共同アレンジャー	琉球銀行、東京スター銀行
参加金融機関	TSUBASAアライアンス参加行、沖縄銀行、商工組合中央金庫、足利銀行、他 全22金融機関
フォーシーズンズ・リゾート・アンド・プライベート・レジデンス沖縄(仮称)の概要	
所在地	沖縄県今帰仁村、名護市
開業年	2027年秋頃(予定)
TSUBASAアライアンスの概要	
「TSUBASAアライアンス」は、盤石な営業基盤を持つ地域トップバンク10行による国内最大規模の広域連携の枠組みです。	
参加銀行	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

### ■ THE NEST石垣

2025年3月、琉球ファンド1号投資事業有限責任組合(以下、琉球ファンド)などが、特別目的会社(SPC)である合同会社石垣宮良を通じて取得し、今後リブランドを予定している「THE NEST石垣(※2026年冬を目処にリブランド予定)」に対する不動産ファイナンス(ノンリコースローン)を実行しました。

対象不動産は、沖縄県石垣市宮良(南部エリア)の小高い丘にあるリゾートホテルで、沖縄県内をはじめ全国で複数のホテル運営するネストホテルジャパンを新たなオペレーターとして誘致し、大規模な改装を施したうえで、より上質なホテルへのバリューアップを目指すプロジェクトです。



琉球ファンドの概要	
名称	琉球ファンド1号投資事業有限責任組合
ファンド総額	64.1億円
組成日	2020年8月1日
運営会社	株式会社琉球キャピタル
投資対象	沖縄県内の資源を活用して利益を生み出す各種ビジネス全般

## 琉球ファンド1号

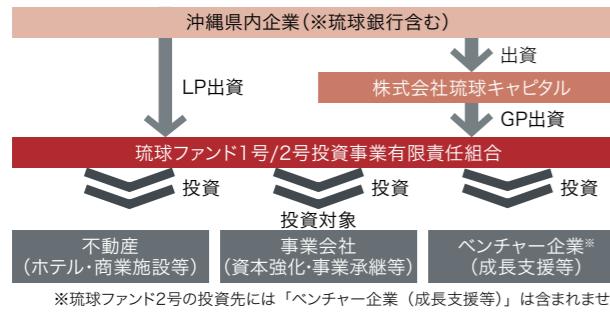
コロナ禍により、多大な影響を受けている沖縄県経済の安定化および下支えを図ることを目的とした琉球ファンドへ参画・出資しました。

県内不動産(ホテル・商業施設・オフィスビル等)から一般事業

### ファンド1号概要

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

### 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。

### 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」)」の後継ファンドです。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

### 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

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。

## 琉球ファンド2号

1号ファンドの趣旨を踏襲しつつ、ザル経済の脱却を図るために沖縄県内で生じた収益の県内還流を目的とした琉球ファンド2号へ参画・出資しました。

県内不動産(ホテル・商業施設・オフィスビル等)から一般事業会社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。

### ファンド2号概要

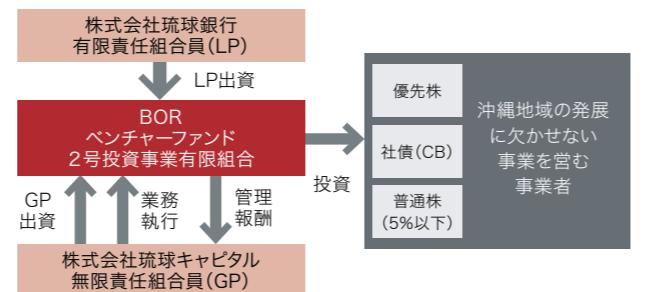
名称	琉球ファンド2号投資事業有限責任組合
組成年月日	2025年1月1日
無限責任組合員(GP)	株式会社琉球キャピタル
有限責任組合員(LP)	株式会社琉球銀行 他沖縄県内企業37社
出資金額	57億円
存続期間	10年間
投資形態	株式・新株予約権・社債・金銭債権・匿名組合契約の出資持分等

## 直近3年間の応募者数および内訳

	2022年	2023年	2024年
県 内	23件	27件	32件
県 外	15件	20件	27件
海 外	5件	3件	1件
合 計	43件	50件	60件

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。本ファンドは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、2025年3月末時点で計9社へ出資しています。

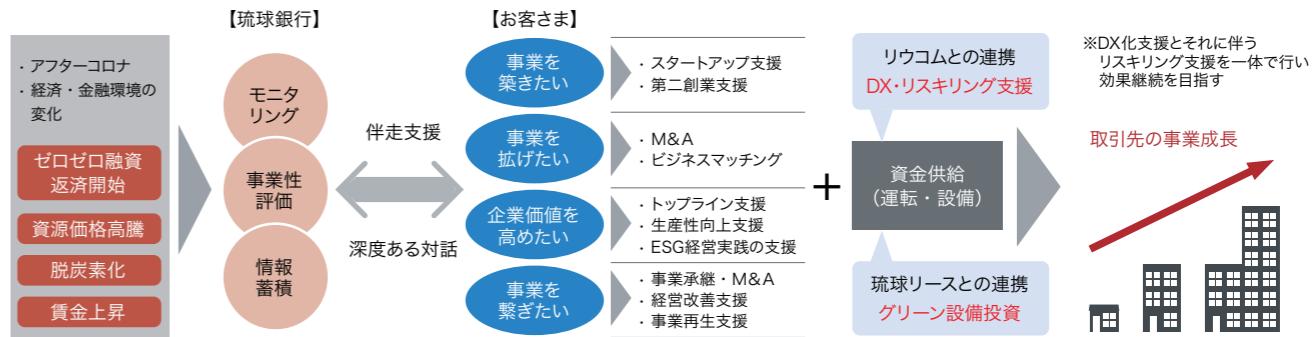
### ファンドスキーム



## 地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化

### DX支援

法人向けコンサルティング分野においては、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・リスクリング支援体制を強化しています。



### PPP/PFI

りゅうぎん総合研究所は、地域経済発展を担う県内地銀系コンサルタントとして、自治体、事業者等と共に事業化支援を実施します。

#### りゅうぎん総合研究所の業務

- ・自治体の課題を認識し、事業発案段階から事業モニタリングまで支援実施
- ・官民連携事業化にあたっては、様々な手法の活用を検討



#### PPP手法(官民連携事業)の例

指定管理者制度	包括的民間委託
PFI手法	公募設置管理許可制度(Park-PFI)
みなど緑地PPP	公有財産利活用



### 外部派遣研修経験者の声

法人事業部  
ソリューション2グループ  
主任

神谷 龍太郎 (かみや りゅうたろう)

外部派遣先：環境省 沖縄奄美自然環境事務所 (2年間)

法人事業部に着任し、お取引先のSDGsに関する取り組みの支援やサステナブルファイナンスの推進や企画など、お取引先さまのサステナブルに関する取り組みの支援業務を担当しております。

外部派遣先では、特に脱炭素に関する分野に従事し、日本全体のマクロ的な視点だけでなく、地域にあった取り組みの重要性を知ることができました。また、直轄事業の団体選定や伴走支援、企業や自治体との交流を通じて、職員一人ひとりの地域への熱い思いを肌で感じることができます。

できました。現在、企業活動を行っていく上では、経済的な価値提供に留まらず、同時に環境や社会に対して企業がどのように貢献・責任を果たしていくかといった点も求められています。外部派遣先で得た知見を活かし、サステナブルな取り組みや事業に対して、円滑なコミュニケーションがでできていると感じています。

外部派遣は、自分自身の視野を広げ、成長に繋がる絶好の機会です。また、外部から自身の組織を見ることで、琉球銀行に対しての期待を強く感じることができました。沖縄の発展に貢献できる誇りのある仕事であることを再認識することができ、これからも沖縄に貢献できる人材となれるよう邁進していきます。



# 個人向けコンサルティング

— 地域金融機関の持続可能性に向けた取り組み —

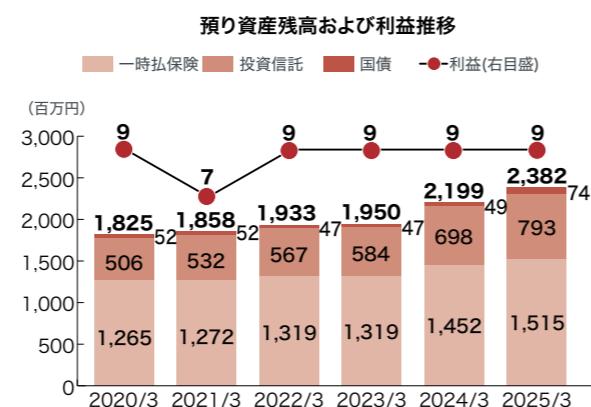
## 「お客様本位の業務運営（FD）」に基づく個人向けコンサルティングの実現

「お客様本位の業務運営」の実現に向け、個人のお客さまへのコンサルティング業務を継続的に強化しています。コネクトセンター、アプリ投資信託機能、「セカンドライフ診断書」（新提案ツール）を2024年7月以降順次導入したほか、販売実績に偏らない業績評価制度の整備にも取り組んでいます。さらに、年に一度の「お客様アンケート」を通じてお客様のニーズや満足度を把握し、業務改善に反映しています。今後も、お客様が思い描く将来の希望を実現していただけるよう、「お客様本位の業務運営」の実践に取り組んでいきます。



## 個人向けコンサルティングの強化による成果（預り資産残高・利益の推移）

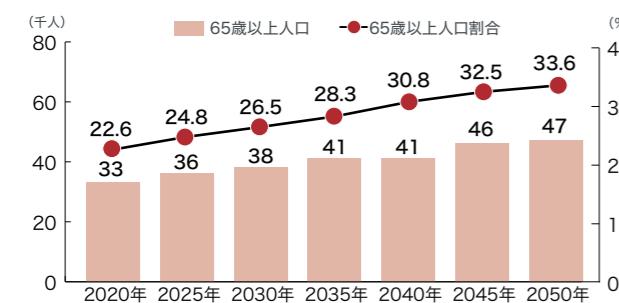
お客様本位のアプローチと対面・非対面チャネルの連携強化により、預り資産残高および利益は着実に拡大しています。お客様との多様な接点を活かしたコンサルティング提案を行い、お預かりする資産を積み上げ、育てることで持続的な収益を生む体質への変革を図っていきます。



## セカンドライフ診断書の導入と背景

沖縄県では高齢化が着実に進んでいます。65歳以上の人口は年々増加し、単身高齢者や高齢夫婦世帯も増えつつあります。一方で、家族構成や住まいの変化により様々な悩みについて「誰に相談したらよいかわからない」「今さら聞きづらい」といった声も多く聞かれます。

### 沖縄県の高齢者割合・人口



出所：沖縄県令和6年度超高齢社会に対応する公共私的連携に関する万国津梁会議

高齢者が抱える悩みは「老後資金に対する不安」「健康への不安」「相続をめぐる家族間の問題」が上位に挙がっています。こうしたテーマに向き合うため、琉球銀行では2025年度より《セカンドライフ診断書》を導入しました。

このツールは、専用のヒアリングシートをもとに、お客様の生活背景や将来の希望、課題を3つの軸（健康・資金・相続）で整理し、可視化された診断書としてまとめるものです。ヒアリングは対面で実施し平均30分の対話を通じて内容を深掘りします。ヒアリング内容をもとに専門スタッフが診断書を作成、診断結果に基づいたファイナンシャルプランニングや資産運用、資産形成、信託、贈与、遺言、保険、不動産組替などを含めた提案へつなげていきます。

## 沖縄県の相続コンサルティングニーズの高まり

現在、高齢化が問題視されている日本ですが、沖縄県も例外ではありません。特に離島部では若年層の流出が増加し、高齢者比率が高まっています。また、沖縄県特有の問題点として、共有名義・未登記の土地の多さや、相続人が本土在住であり相続トラブルが発生しやすいことが挙げられます。

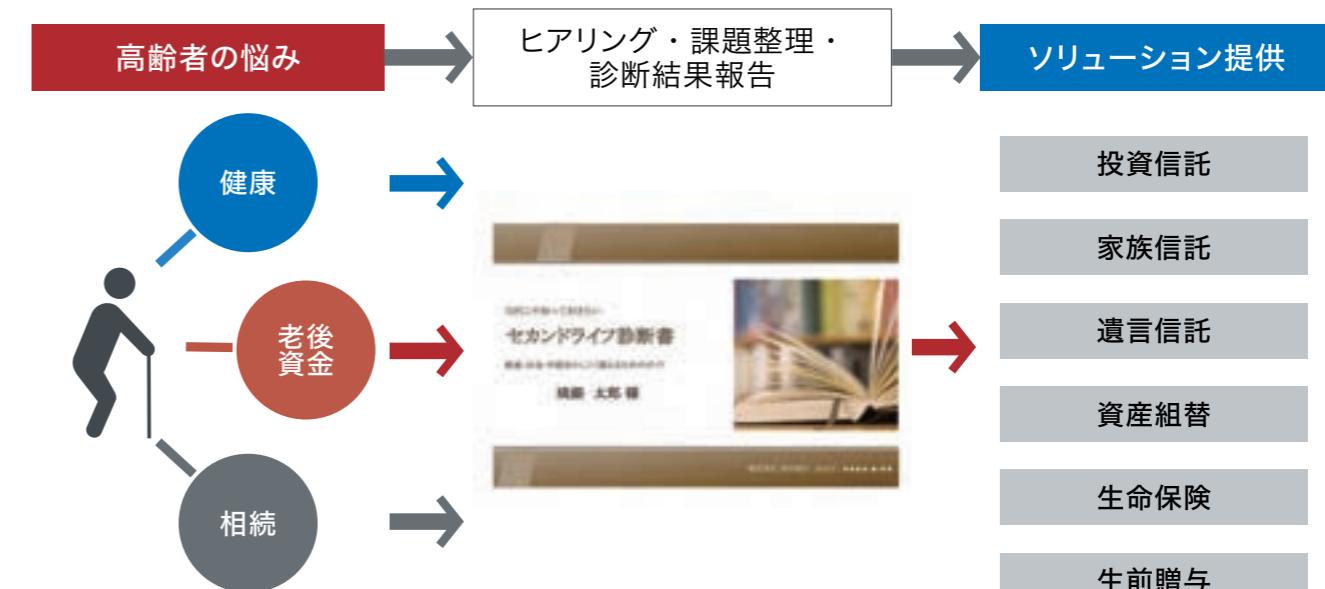
このような不動産の特徴や地元と県外の距離感といった課題を背景に、年々遺産整理などの相続コンサルティングのニーズが高まっている状況です。

当行の相続コンサルティング事業はそのようなニーズをくみ取りながら、年々拡大を続けており、まさに地域の課題に寄り添ったサービスと言えます。

### 高齢者の困っていることランキング

- 1位：病気になる不安
- 2位：介護が必要になる不安
- 3位：認知症になる不安
- 4位：社会的つながりがなくなること
- 5位：収入が減少すること
- 6位：老後資金の不足に対する不安
- 7位：仕事ができなくなること
- 8位：相続問題や財産分与の悩み

出所：朝日新聞Reライフ.netによるアンケートの回答



## 地域への啓蒙活動とCSへの貢献

個別相談にとどまらず、琉球銀行では地域の金融リテラシー向上を目的に、相続分野に特化した啓蒙活動を展開しています。県内各地や離島で開催する相続セミナーは年間12回以上、各回約40人ほどが参加し、「家族と話すきっかけになった」「税制の話が分かりやすかった」との声が寄せられています。地元企業や自治体との連携による講師派遣も進み、地域の高齢者や従業員向け研修にも広がりを見せてています。また、地元紙連載の「相続コラム」も好評で、相談や来店のきっかけとなり、次世代取引や不動産相談など多方面への波及が期待されます。



## 行員の声とエンゲージメントへの貢献

### Interview

諸見支店  
個人営業担当

#### 運天 麻 (うんてん まる)

「相続」は財産額の多少や年齢にかかわらず、誰にとっても必要なものだと考えています。勿論ナイーブなテーマではありますので、気軽にお話しや提案ができる事ではありません。その分、お客さまと信頼関係を構築し、家族構成や財産をお伺いでき、それが適切な提案、契約へと繋がり、お役に立てた際にお客さまからいただける感謝のお気持ちがすぐやりがいになっています。

この業務を提供する中で私自身『お客さまの想い』を最も



大切にしています。  
年齢や置かれている立場によってお客さまの気持ちは異なります。

「家族へ相続の事は話しづらい」「いつまでも家族みんなが仲良くしてほしい」「親が認知症になった時が心配」など様々な悩みを受け、ニーズを確認し、信頼をされたときにはお客さま本人のみならず、そのご家族からも「運天さんが担当で良かった」との言葉をいただき自分の仕事への誇りに繋がっています。

まさに当行経営理念である『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』を目指し、日々業務に向き合っています。

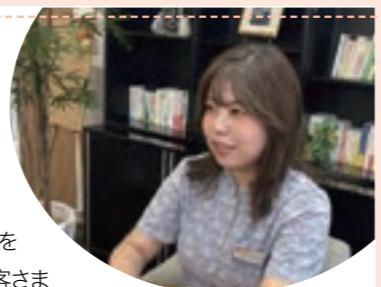
### Interview

営業統括部 資産運用サポートグループ  
個人コンサルティング推進チーム

#### 神谷 真亞子 (かみや まあこ)

私は現在、個人コンサル推進チームの担当として、営業店と連携しながら、お客さまのさまざまなお金に関するお悩み解決に取り組んでいます。もともと「相続コンサルティングチーム」という、相続に特化した支援を行うチームでしたが、現在は「個人コンサル推進チーム」へと進化し、資産形成から相続対策、そして相続発生後の手続きに至るまで、ワンストップで対応できる体制を整えています。

お金に関する悩みは、人が生まれてから死くなるまで、どのライフステージにおいても直面するものです。しかしながら、そうした悩みは他人に簡単に相談できるものではなく、



また正解・不正解といった単純な言葉で片づけられるものでもあります。そして私たちの取り組みは、単に問題を解消するだけでなく、お客さまの人生そのものの悩みに寄り添い、安心や希望をお届けすることにつながると考えています。

提案から解決に至るまでの業務は悩みや苦労が多いですが、お客さまから感謝され、「りゅうぎんに相談してよかった」という温かい言葉をいただくこともあります。また、営業店の行員の皆さんもコンサルティング業務に熱心に取り組む姿を身近に感じ、私自身も多くの刺激を受けています。これからも営業店の皆さんと一緒に、お客さまりゅうぎんの「なが~い、おつきあい」をサポートできるよう日々全力で取り組んでいきます。

お客さまの「本音」に向き合うこのコンサルティング業務は、行員自身のやりがいや働きがいにもつながっています。

このようにコンサルティング業務によるお客さまからの「ありが

とう」を通して、行員のエンゲージメント（満足度や働きがいなど）の向上にも直結しており、キャリアとしての専門性を深めるだけでなく、顧客接点の質を高めるサイクルを生んでいます。

## 収益および地域金融の持続可能性への貢献

2020年度以降、相続関連の相談体制強化によって、個人向けコンサルティングは着実に成果を上げています。

琉球銀行の個人向けコンサルティングは、単なる商品の提供ではなく、お客さま一人ひとりの想いに寄り添う対話型の提案活動を徹底することで成長を遂げきました。遺言信託や不動産組み替え、生命保険、ローン、投資信託など、ライフステージに応じた関連サービスへの展開も進み、総合的な資産承継サポートへと広がりを見せてています。

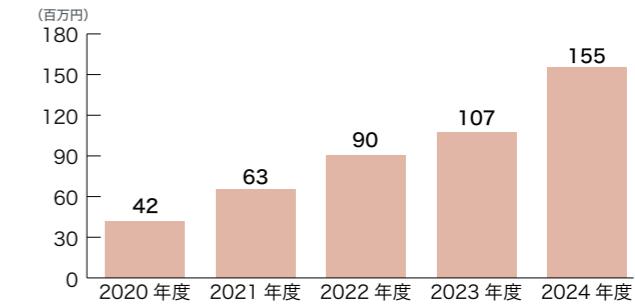
なかでも、相続への備えの支援は、地域のお客さまから「安心して相談できる存在」としての信頼を築くうえで重要な役割を果たしています。相続発生後の手続きにおいても、お客さまやご家族の負担を軽減することで、次世代との新たな接点形成にもつながっています。

こうした一連の取り組みは、お客さまの人生を支えることに加え、人口減少・高齢化・収益の多様化といった地域金融機関が

抱える構造課題に対する具体的な解決策としても機能しています。

お客さまの未来に真摯に寄り添うことで、それは同時に、琉球銀行の持続的な成長と、地域社会の明日を支える原動力であるのです。

### 個人向けコンサル（相続）関連手数料



## コネクトセンターの新設（2025年7月）

お客さまの多様なライフスタイルに対応する新たな接点として「コネクトセンター」を設置しました。コネクトセンターは、電話を通じてお客さまのニーズを把握し、ライフプランや資産形成に関する情報提供を行うとともに営業店や非対面サービス（アプリ等）への橋渡し役を担っています。

これまで少数店舗にて試行運用を行ってきましたが、2025年7月には全店展開を開始しています。より多くのお客さまと琉球銀行を末永く結び架け橋となり、お客さまが思い描く将来の実現に向けて、心地よいサービス・適切なアドバイスを提供できるよう努めています。

### キャリア採用者の声

営業統括部 営業企画課  
コネクトチーム  
マネージャー

#### 高島 聰二郎 (たかしま そうじろう)

キャリア採用：証券会社での経験を経て2024年入行

現在、コネクトチームのマネージャーとして、ライフプラン提案等の架電を通じ、より多くのお客さまの悩みや相談事をくみ取り、適宜、支店担当者へ橋渡しをすることで心地よいサービス・適切なアドバイスを提供する役割を担っています。当初3名でスタートし、1年間のトライアル期間を経て、この7月からは5名増員し、8名のチームで本格稼働しています。

昨年度のトライアル期間は、約2,600件のお客さまと会話ができました。その中でライフプランの考え方や商品に

興味ありというお客さまは支店に橋渡しを行なう、コネクトチームで再度フォロー架電を実施しました。その後、支店の担当者から数多くの成約事例（投資信託、保険、積立投資信託、PSS1・2作成、遺言書作成、家族信託など）とお客さまからの感謝の言葉の報告を受け、私たちの活動がお客さまのお役に立っているという実感を得ています。

本格稼働にあたり、架電ボリュームの増加に伴う支店への橋渡し件数の増加を見込んでいます。

お客さまが「思い描く将来の実現」の為に、日々、新たな顧客接点創出へのチャレンジをし、お客さまと琉球銀行を末永く結びつける（コネクト）役割を担っていけるよう、仕事に真摯に向きあっています。



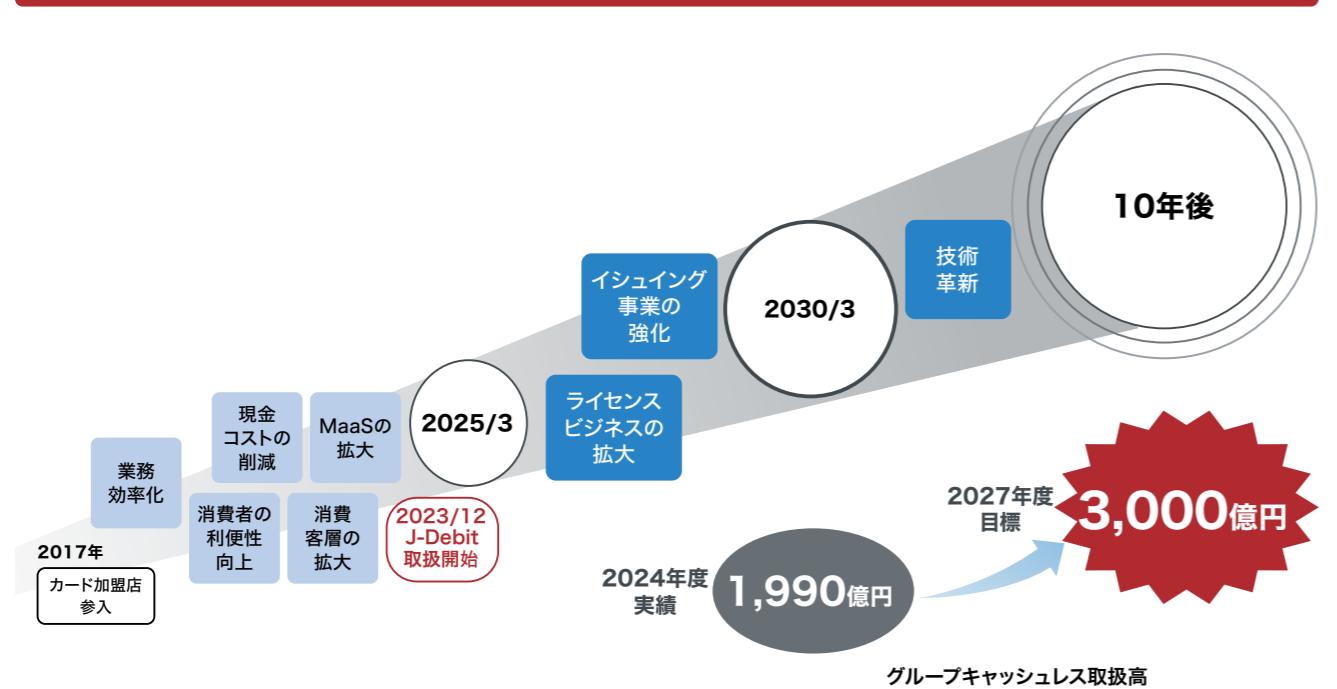
# キャッシュレスアイランドの更なる進化

## 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、カード発行を行いういショウイング事業を両輪で推進し、グループ全体で着実に事業を成長させて

きました。2023年11月にはアクワイアリング事業において新たな決済手段「J-Debit」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。

キャッシュレスアイランドの推進



## 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、琉球銀行グループの総合力による多様なペイメントソリューション提供と収益力向上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(オーケス)、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つつシナジーを発揮し、キャッシュレス決済が利用できる店舗(加盟店)を推進するアクワイアリング業務と、国際決済ブランドのカードを発行するイシュー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。

また、県内外の広範なアライアンスにより、多様な分野で相乗効果を発揮しています。

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



## 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

琉球銀行グループが構築したキャッシュレス関連システムを用いて、2024年10月に佐賀銀行でキャッシュレス包括加盟店サービスを開始しました。

プラットフォームビジネスにより県外展開で得たキャッシュレス事業収益は、県内に還流されます。今後も全国の金融機関等へ

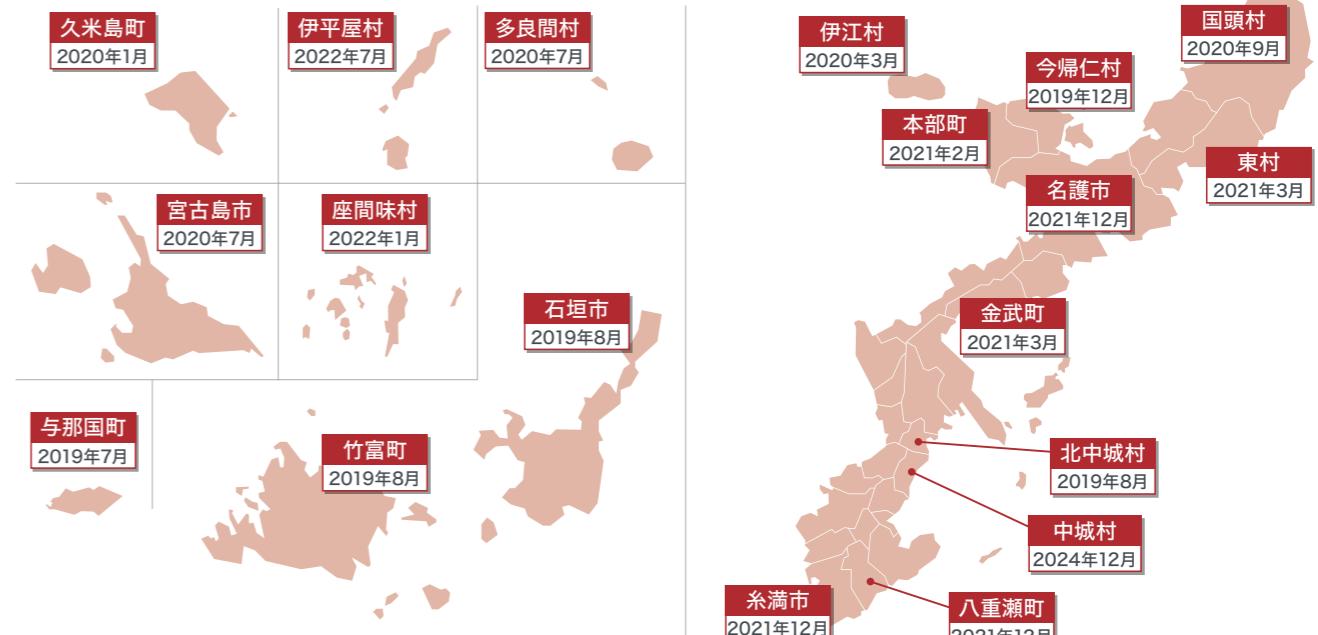
提供できるよう取り組んでいきます。

県内においても、キャッシュレスアイランドの実現に向けて、各市町村と連携し、加盟店の開拓・支援を行っています。これらの取り組みにより、地域経済の活性化やデジタル化の推進に寄与していきます。

琉球銀行が提供するソリューション



## 拡大するキャッシュレス地域連携協定



## 海外ブランドを取り入れた独自のマルチ端末

キャッシュレス決済の利便性向上のため、琉球銀行グループは決済専用端末のマルチ化を進めており、50超のブランドの取り扱いが可能です。

沖縄県の地理的優位性を活かし、海外決済ブランドの誘致にも力を入れています(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)。2023年11月からキャッシュカードでの決済が可能な「J-Debit」の取り扱いを開始。

2025年2月からはJCBブランドの毎日締めや売上明細の一本化に対応し、加盟店の利便性を向上させています。

これらの取り組みにより、2017年にキャッシュレス決済事業を開始してから8年で11,000店\*を超える加盟店を有する状況となっています。

\*店子加盟店含む加盟店数

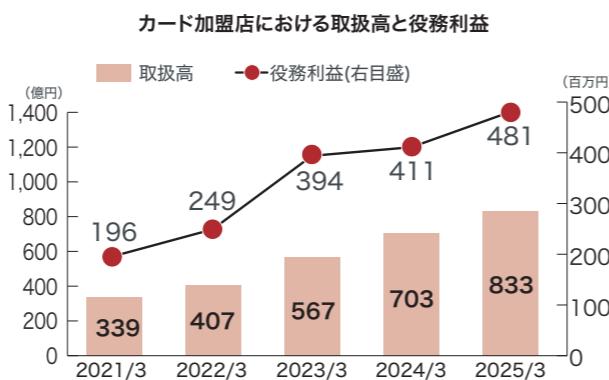
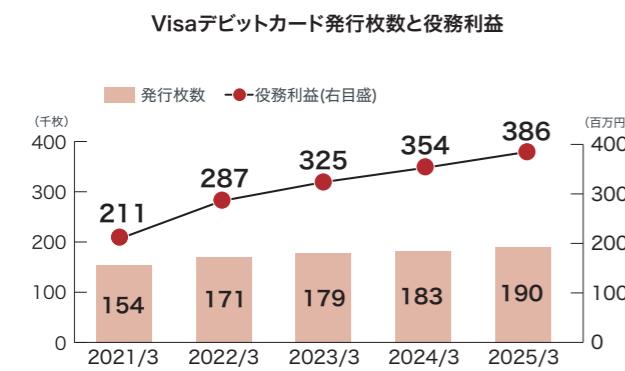


### 決済専用オリジナル端末 RPG-T

RPG-Tは琉球銀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。



## 公共交通機関のキャッシュレス化を推進

県内の公共交通機関でキャッシュレス決済の取り扱いが可能となるよう環境整備を進めています。これは、三井住友カード株式会社との協業で、同社の「steria transit」の仕組みを活用し、国際ブランドのクレジットカード等のタッチ決済による運賃の決済が直接自動改札機やバス車内等でできるようになります。

2022年から開始したこの取り組みでは、2024年3月に八重山エリアのすべての公共交通機関(路線バス・離島船舶)でタッチ決済による乗車・乗船サービスを開始しました。また、同月に沖縄本島においても那覇空港から沖縄自動車道や国道58号線等を走行する一部路線バスへ導入しました。

そして、2025年3月に沖縄県内唯一の鉄道である沖縄都市モノレール「ゆいレール」でも利用できるようになりました。これにより

「ゆいレール」全駅の自動改札機でタッチ決済対応のカード(クレジット、デビット、プリペイド)や、同カードが設定されたスマートフォン等により事前に乗車券を購入することなく乗車できるようになります。

同月に、宮古島市内で同市内の二つの空港(宮古空港、みやこ下地島空港)に乗り入れる路線バスにおいても本サービスを開始しています。

今後も利用が可能となる路線の拡充や、対象の公共交通機関の拡大など、積極的に対応していきます。



## 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。



### 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?



## りゅうぎんアプリ

### りゅうぎんアプリによるいつでもどこでもキャッシングの実現～ポケットに銀行を。～

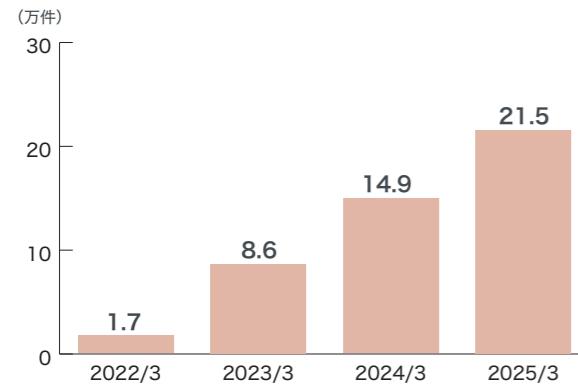
2021年11月にリリースしたりゅうぎんアプリは、2025年3月末時点で21.5万人の登録者を有しており、多くの沖縄県民の方にご利用いただいている。また、AppStoreの評価は☆4.7、GooglePlayStoreの評価は☆4.5と、機能面においても大変高評価をいただいている（2025年6月30日時点）。

「残高照会」や「入出金明細照会」、「振込」などの基本的な金融機能を搭載し、「投資信託口座開設（NISA口座含む）、購

入、解約」や「税金・料金支払い」、「カードローン借入／返済」などのサービスも備え、「スポーツくじ」や「アプリデザイン着せ替え」といった非金融サービスも利用可能となっています。

りゅうぎんアプリ登録者数や利用率は堅調に推移しており、個人のお客さまとの接点拡充のための重要なチャネルと位置付けています。

りゅうぎんアプリ登録数



アプリ着せ替えデザイン



りゅうぎんアプリの利用イメージ



### 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

#### 徳元 昇平 (とくもと しょうへい)

外部派遣先：株式会社OCS（1年間）、  
株式会社コアモバイル（1年間）



ペイメント事業部に着任するまで、これまでに2社へ出向してきました。

1社目のOCSでは、カード加盟店の審査から端末発送に至るまでの業務を担当し、現場の実務を学びました。2社目のコアモバイルは、琉球銀行のカード加盟店業務システムを構築頂いたベンダーであり、そこでシステムの構造や仕組みについて理解を深めました。なお、出向前に営業店でカード加盟店営業も経験しており、現在は企画・推進をしております。

お気づきでしょうか。私のキャリアは、カード加盟店業

務における一連の流れを経験してきたものとなっており、与えられた機会に挑戦し続けた結果、自然とこのような道筋ができていきました。

出向中は、決して平坦な道のりではなく、時には歯を食いしばって取り組む場面もありました。結果として、当初の自分の想像をはるかに超える成長ができたと感じています。

琉球銀行におけるキャッシュレス事業の歴史は2015年から始まっていますが、奇しくも私の入行年次も2015年です。これも何かのご縁かもしれません。今後も、より一層の収益拡大に貢献できるよう、精一杯努めてまいります。

### キャッシュレス推進者の声

ペイメント事業部  
企画・推進グループ

#### 根間 正輝 (ねま まさき)



加盟店開拓ユニットでは、営業店と連携しながら、時には単独で加盟店さまへキャッシュレス決済の導入をご案内しています。新規導入のご提案から導入後のアフターフォローまで一貫して対応することで、加盟店さまとの信頼関係を築いてまいりました。例えば、地域の飲食店さまから「レジでの会計を効率化したい」とのご要望をいただいた際には、キャッシュレス端末とPOSレジの連動を活用したご提案を行いました。導入後には、店舗の回転率や顧客満足度の向上に貢献できたと高く評価いただいております。

また、観光施設様においては、人手不足や外国人対応

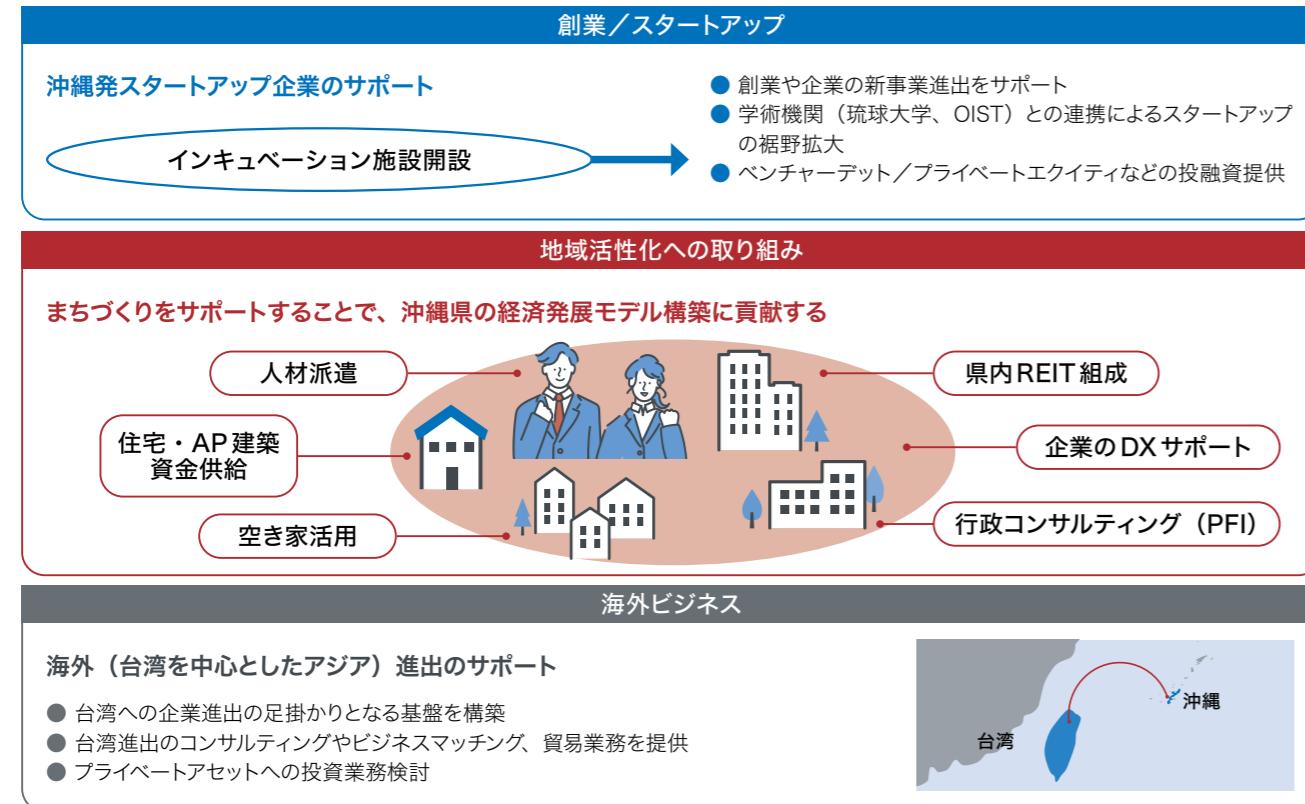
のニーズに応える形で、多言語対応機能付きのキャッシュレス券売機をご提案・支援しました。これにより、利便性の向上と売上増加につながった事例もございます。

私たちは、地元沖縄に根ざした金融機関として、地域の皆さまとのつながりを大切にしながら、加盟店一社一社に寄り添った対応を心がけています。導入前の丁寧なヒアリングから導入後のアフターフォローまで、きめ細やかな支援を通じて「安心して任せられる」とのお声をいただく機会も増えてまいりました。今後も、地域に根差した企業として、より手厚い対応を実現し、選ばれる決済パートナーとしての価値をさらに高めてまいります。



## 新たな取り組み(グループ連携強化とアライアンス活用)

新たな取り組みにより、沖縄県の社会的価値を高めるとともにお取引先企業と当行の企業価値向上へ挑戦します。



### デジタルサイネージを活用した「企業広告配信サービス」の販売開始

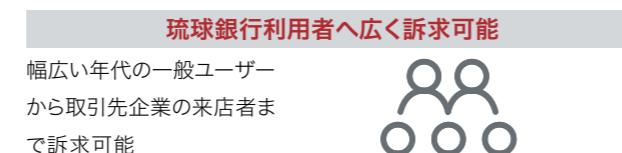
2025年3月18日より、デジタルサイネージを活用した「企業広告配信サービス」の販売を開始しました。当サービスは、琉球銀行店舗に設置しているデジタルサイネージ上で、取引先企業の広告を配信することにより、当該企業のサービスに関する認知度を向上させ、取引先企業のトップライン支援に繋げる



銀行ロビーサイネージ  
銀行窓口のお手続きを待っている  
お客様に視認いただけます。

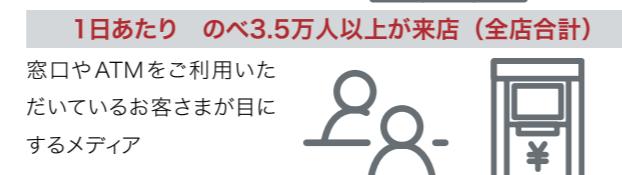


琉球銀行 最大54店舗で放映  
県内9エリアの中から配信  
エリアを選択し、放映可能



琉球銀行利用者へ広く訴求可能

幅広い年代の一般ユーザー  
から取引先企業の来店者まで  
訴求可能



1日あたり のべ3.5万人以上が来店（全店合計）

窓口やATMをご利用いた  
だいているお客様が目にする  
メディア

ATMコーナーサイネージ  
土・日・祝日も放映してい  
るため、銀行休業日でも視  
認いただけます。



### グループ総合力の発揮

グループ内での人材交流を通じて情報を集約し、適材適所な人員配置を実現



- ・新たな保証業務の開発
- ・当行を主軸としたキャッシュレス事業の一体運営



- ・行政コンサルティング事業（PFI）の拡大
- ・地域課題解決に向けた提言



連結当期純利益に  
グループ会社で  
10億円の貢献



- ・グループ内外のDXコンサルティングを推進
- ・グループ各社のシステム関連需要へ内製対応



- ・個人オートリースの強化
- ・グループ各社の設備需要へ内製対応

### 多様なアライアンスとの相乗効果を発揮



# サステナビリティ経営の実践

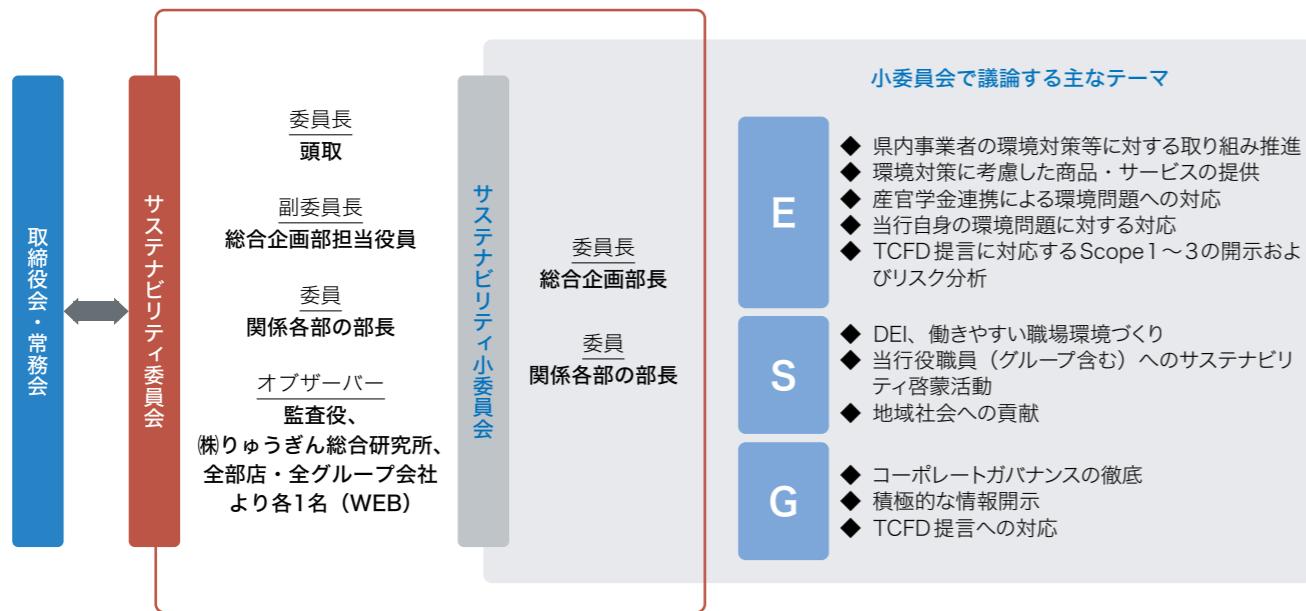
持続可能な社会の実現に向け、脱炭素化に役立つサービスの提供や地域連携等を推進し、地域の気候変動対策や自然資本・生物多様性の保全に取り組んでいます。



沖縄県は世界でも稀にみる豊かな「自然」を有しています。また沖縄県経済は「自然」を観光資源とした観光業が中心であり、沖縄県が持続可能な地域・観光地となるためにも、気候変動対策や自然資本・生物多様性の保全に向けた取り組みが不可欠です。

総合企画部長 比嘉 伸一郎

## ガバナンス



## サステナビリティ委員会

- サステナビリティ委員会は、自然資本を含むESG対策等に関する方針・計画・成果指標の設定および取組状況を確認し協議する機関として2021年10月に設立しました。
- 同委員会では、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せ、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、オブザーバーとして監査役や、琉球銀行グループのシンクタンクであるりゅうぎん総合研究所のほか、全部店・全グループ会社より1名が毎回参加しており、2025年度からは営業担当役員も参加しています。

## サステナビリティ小委員会

- サステナビリティ小委員会は、関係各部で現状の取り組み状況を四半期に2回議論する機関として、2021年11月に設置しました。
- 同委員会では、琉球銀行グループおよび沖縄県の脱炭素化や気候変動の対応、自然資本の保護などのESG対策について議論しています。

## サステナブル投融資方針の策定

琉球銀行グループは、サステナブル投融資方針において、環境に肯定的で前向きな影響を与える事業の方針や、環境に負

の影響を与える可能性が高い事業の方針、セクター全体にかかる取組方針を定め、自然に配慮した投融資を推進しています。

### 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進するため、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。

- 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
- 企業の脱炭素化社会への移行対応
- 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
- 高齢化、少子化等の課題に対応する医療・福祉・教育の充実
- 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。

- 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
- 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・
- 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。

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、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。

所持に関与する先や、国内外の規制・制裁対象となる先、またはそのおそれのある先への投融資は行いません。

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

- 「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。

- 「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。



# ESG実績

## 琉球銀行グループのESG経営の歩み

琉球銀行グループは、持続可能な地域社会を実現するため、経営戦略にサステナビリティを組み込んできました。

環境負荷の低減、透明性の高いガバナンスを基盤に、経済価値創出と社会的価値向上の両立を目指しています。

琉球銀行のESG			
主な取り組み	2021年度～2022年度	2023年度	2024年度
	Step1:開始	Step2:醸成	Step3:拡大
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ZEP Ryukyuの構築</li> <li>● ZEH専用住宅ローンの取り扱い開始</li> <li>● 統合報告書発刊</li> <li>● 本支店のZEB化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブルファイナンスの取り扱い開始</li> <li>● J-クレジット運営管理事業への参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体との連携</li> <li>● 運輸業を中心とした琉球銀行Scope3の削減への取り組み開始</li> <li>● ESG格付の向上</li> </ul>
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度にScope1・2排出量を60%削減する目標を設定（2013年度比）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2050年度におけるScope1・2のカーボンニュートラル目標の設定</li> <li>● 2025年度にScope1・2排出量を45%削減する中間目標を設定（2013年度比） ※Scope1・2の削減目標については2025年4月に見直し（2027年度までのカーボンニュートラルを達成）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2050年度におけるScope3のカーボンニュートラル目標の設定</li> <li>● 2030年度にScope3住宅ローンを35%削減する中間目標を設定（2021年度比）</li> <li>● 2030年度までにサステナブル投融資額累計5,000億円の目標を設定</li> </ul>
指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マテリアリティの特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブル投融資方針の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● りゅうぎんグループ人権方針の策定</li> </ul>
イニシアティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● TCFD提言に沿った情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CDP評価「A-」を取得</li> <li>● PRBへの署名</li> <li>● GX Leagueへの参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定（ESGスコア「3.0」）</li> <li>● CDP評価「A-」を取得（2年連続）</li> <li>● TNFD開示</li> <li>● 移行計画の策定・開示</li> </ul>
中期経営計画	<b>SINKA 2020</b> →		<b>Value2023</b> →

### サステナビリティ関連の収益実績（手数料収益のみ）



### 賛同するイニシアティブなど







## (2) 気候変動に関する当行の重要な移行リスク、物理的リスク、機会の認識

リスク・機会の種類			対応方針
移行リスク	政策・法律	・GHG排出規制の強化等による、建築基準等に変更が生じるリスク(投融資先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損) ・炭素税導入のリスク(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)	・沖縄県の二酸化炭素は民生部門(民生家庭部門、民生業務部門)が52%と最大の排出セクターであり、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る
	市場	・観光客の環境意識の高まりにより、環境に配慮しない観光地や宿泊施設への需要低下のリスク(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加) ・原油価格高騰、感染症等の発生頻度増加による観光客が減少するリスク(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)	・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している ・県内のGHG排出量削減の取り組みとして県内のZEH住宅等の普及を目的としたZEH住宅等建築に携わる事業者の連携体制(ZEP Ryukyu)を構築。ZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウの向上を図るとともに、その他各種支援を行っている(エンゲージメントの強化)
	評判	・沖縄の自然環境を保護するための取り組みが不十分な場合、地域のブランドイメージが低下し観光客が減少するリスク(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)	
	技術	・脱炭素化に向けた技術開発の遅れによる、既存技術陳腐化のリスク(投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加)	
物理的リスク	急性	・台風の大型化による投融資先および当行の営業拠点の毀損による事業継続に支障をきたすリスク	・投融資先および当行に及ぼす影響額の算定 ・投融資先へ物理的リスクの共有および啓発
	慢性	・海面上昇による海岸付近の設備や工場等の水没リスク(投融資先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損)	・投融資先へ物理的リスクの共有および啓発

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高効率化	・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車拡充の検討 ・営業店および社員寮への太陽光発電設備導入
	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 ・サステナブル投融資、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 ・サステナブル投融資、利子補給制度の展開 ・BORAベンチャーファンドによる出資
	強靭性	・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	・サステナブル投融資、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	2025年3月期
エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物	15.0%

## (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、お客様のビジネスに影響が及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

## (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。

- 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。

- 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。
- 突然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110億円 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、突然的な与信関係費用として、約7億円増加する見通し

## (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及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、流域延長が短く降雨は海へ直接流出するという特徴があるほか、流域面積が小さく、貯水能力が小さいことから洪水リスクが存在

します。

よって、台風・豪雨等の風水害による当行不動産(建物)担保の担保価値影響額および当行各営業店における設備等への被害額を分析の対象としました。

ハザードマップ情報、治水経済調査マニュアルのデータや2°Cシナリオ・4°Cシナリオに基づく将来的な台風による被災状況に関する試算等を踏まえ、2050年までの物理的リスクの分析を行いました。

シナリオ	IPCCのRCP2.6シナリオ(2°Cシナリオ) およびRCP8.5シナリオ(4°Cシナリオ)
データ	当行担保物件および台風被害情報、ハザードマップ、治水経済調査マニュアル他
分析対象	台風・豪雨等の風水害による当行不動産(建物)担保の担保価値影響額および当行各営業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8億円 各営業店における設備等への被害額：約4億円～約10億円

## (7) 気候変動リスクの定量評価

### 【参考：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

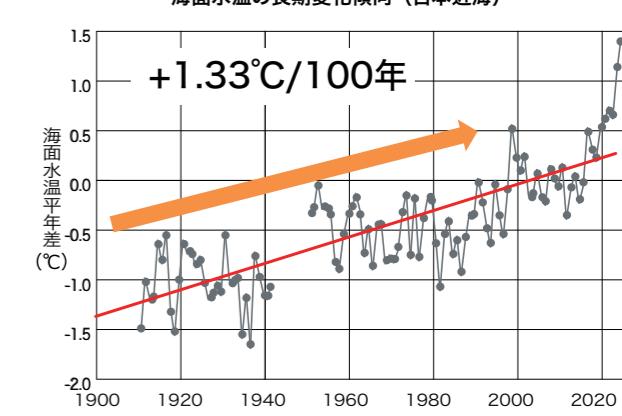
沖縄県は、美しいサンゴ礁に囲まれた160の島々から構成されており、ダイビング等を目的とした観光客も多く来県します。

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及ぶリスクが想定されます。

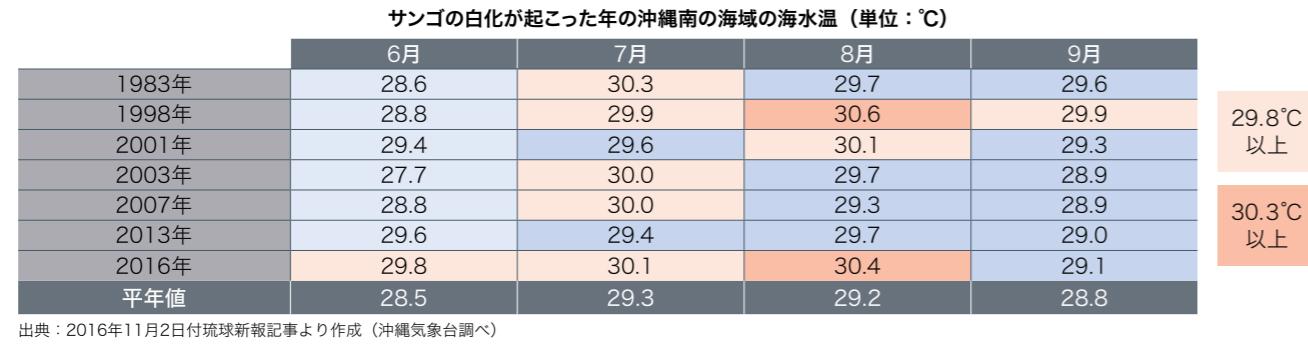
右図の通り、2024年までのおよそ100年間にわたる海域平均海面水温(年平均)の上昇率は、+1.33°C/100年となっており、サンゴの白化が起きた年には平年以上に海水温が高くなっています。

サンゴの白化現象の発生頻度が増加することによる当行への影響額は、移行リスクに伴う与信関係費用の増加分：最大約110億円のうち約12億円と試算しました。

### 海面水温の長期変化傾向(日本近海)



出典：気象庁 ※平年値は1991年～2020年の30年間の平年値



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）

## 指標と目標

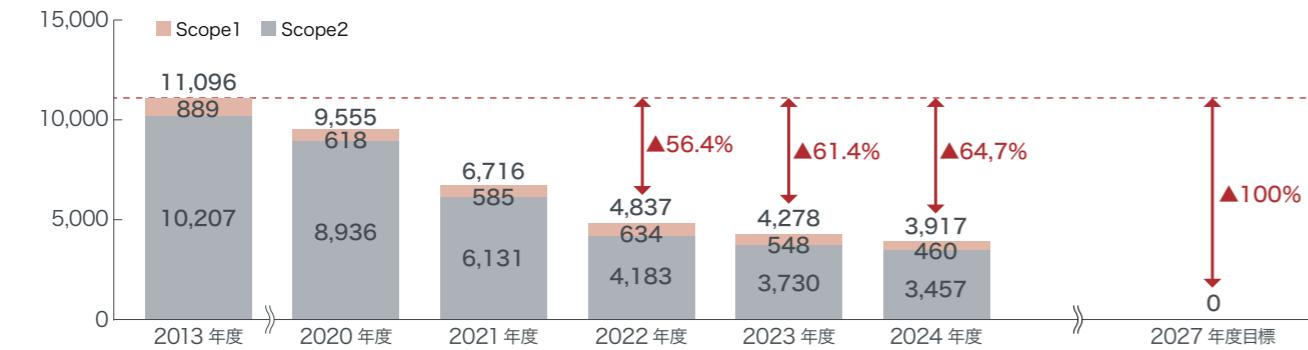
### （1）琉球銀行グループにおけるScope1・2 GHG（温室効果ガス）排出量と削減目標

#### ① Scope1・2GHG排出量

琉球銀行グループでは、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、GHG排出量の削減に積極的に取り組んでいます。

2021年11月に導入した、沖縄電力が提供する非化石証書を

（単位：t-CO<sub>2</sub>）



※2021年度以降のGHG排出量は、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」の使用量を加味した2024年度GHG排出量は3,917t-CO<sub>2</sub>（2013年度比約64.7%削減）となりました。

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」の使用量を加味した2024年度GHG排出量は3,917t-CO<sub>2</sub>（2013年度比約64.7%削減）となりました。

#### ② 削減目標

Scope1・2のGHG排出量を2027年度までに100%削減します。（詳細はP.81参照）

Scope1・2のGHG排出量を2027年度までに100%削減します。（詳細はP.81参照）

### （2）琉球銀行におけるScope3カテゴリー1～15GHG（温室効果ガス）排出量

カテゴリー	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
カテゴリー1（購入した商品サービス）	7,395	5,994	7,298	7,500
カテゴリー2（資本財）	2,248	3,722	8,499	9,069
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）	712	703	660	745
カテゴリー6（出張）	200	229	231	234
カテゴリー7（通勤）	698	795	806	805
カテゴリー15（投融資）	※191,515	1,529,062	1,628,779	353,151
	ビジネスローン	—	1,384,008	1,487,654
	住宅ローン	112,316	87,834	82,216
	商業用不動産	79,199	57,220	58,909
				57,675

※2021年度のScope3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。

※2022～2024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。

※2024年度のGHG排出量は、GHG排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle FE」を利用して算定しました。Scope3カテゴリー15（投融資）の算定で用いる排出係数が2023年度までと異なるため、数値に大幅な変動が生じていますが、今後は2024年度の数字を基準としてGHG排出量を算定し、削減に取り組みます。

### （3）当行におけるScope3カテゴリー15（投融資）GHG（温室効果ガス）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 (DQ)	2023年度		2024年度										
		1～2	— t-CO <sub>2</sub>	3	293 t-CO <sub>2</sub>	4	81,923 t-CO <sub>2</sub>	5	— t-CO <sub>2</sub>	合計	82,216 t-CO <sub>2</sub>	77,474 t-CO <sub>2</sub>	加重平均DQ	スコア： 3.9
住宅ローン														

※2023～2024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 (DQ)	2023年度		2024年度									
		1～3	— t-CO <sub>2</sub>	4	58,909 t-CO <sub>2</sub>	5	— t-CO <sub>2</sub>	合計	58,909 t-CO <sub>2</sub>	57,675 t-CO <sub>2</sub>	加重平均DQ	スコア： 4.0	スコア： 4.0
商業用不動産（アパートローン）													

※2023～2024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】2024年度(TCFDの開示推奨セクターを参考に分類)

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	石炭	旅客空輸・航空貨物	海運	陸運	自動車	鉄道・輸送
Scope1+2	65,374	4,329	0	179	12,715	19,062	672	5,110

（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 <sup>※1</sup>	飲料	食品	農業	紙・林産物	その他
Scope1+2	24,324	4,830	1,929	6,592	3,970	941	5,971	953	215	60,836

※1 住宅ローン、商業用不動産（アパートローン）を除く。

	合計 (t-CO <sub>2</sub> )	加重平均DQ (データクオリティ)
Scope1+2	218,002	3.7

\*Scope3カテゴリー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)

・2024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。

・2024年度のGHG排出量は、GHG排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle FE」を利用して算定しました。Scope3カテゴリー15（投融資）の算定で用いる排出係数が2023年度までと異なるため、数値に大幅な変動が生じていますが、今後は2024年度の数字を基準としてGHG排出量を算定し、削減に取り組みます。

・PCAFスタンダードのメソドロジーの変更・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公開していきます。

・事業ローンの計測については推計値（加重平均DQ: 3.7）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

## (4) 目標

琉球銀行グループはGHG(温室効果ガス)排出量の削減に向けて以下の目標を設定し、段階的な目標達成を目指しています。

Scope1・2の排出量について、2025年4月に削減目標を修正し、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」の導入拡大等により、2027年度までにカーボンニュートラル達成を目標に掲げています。

さらに、Scope3においても、2050年度までにカーボンニュートラルを目標とし、特に住宅ローンに関する排出量については、2030

年度までに2021年度比で35%削減することを掲げています。

加えて、サステナブル投融資についての目標は、2023年度から2030年度までに、累計5,000億円の投融資を行うことを掲げています。

これらの目標は、事業の持続可能性と地域経済の発展を両立させるための重要な指標であり、目標の達成を通じて環境負荷の低減に取り組んでまいります。

開示項目	開示内容
Scope1・2GHG排出量の削減目標	2027年度までにカーボンニュートラル
Scope3GHG排出量の削減目標	2050年度までにカーボンニュートラル
Scope3カテゴリー15のうち住宅ローンの削減目標	2030年度までに35%削減（2021年度比）
サステナブル投融資目標	2023年度から2030年度までの期間に累計5,000億円（うち、環境系3,000億円）

## (5) Scope3カテゴリー15（投融資）GHG（温室効果ガス）の削減に向けた取り組みについて

全国と沖縄県の部門別二酸化炭素排出量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11%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52%と、全国（32%）と比べて高い割合を占めており、家庭から排出される二酸化炭素を抑制することで、一定の排出量の抑制が期待できます。

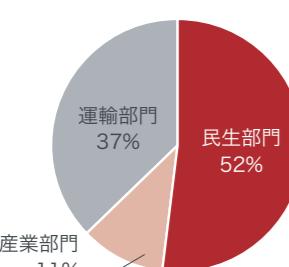
また当行の融資ポートフォリオは住宅ローンおよびアパートローン等のレジデンス関連融資が約6割を占めているため、レジデンス関連融資先のGHG排出量を削減することで社会全体に一定のインパクトが与えられると認識しております。

琉球銀行は沖縄県の特徴、マーケット、課題等に適した脱炭素社会実現への取り組みとして、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。

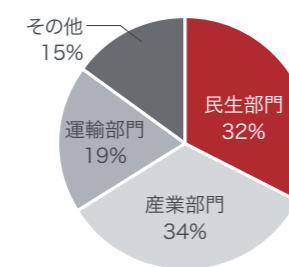
また金融機関において、Scope3カテゴリー15（投融資）GHG排出量削減は重要であると認識しているため、サステナビリティ委員会で検討や議論を重ね、2025年3月にカテゴリー15（投融資）を含めたScope3GHG排出量の削減目標を掲げました。

目標の達成に向け、事業ローンについても、取引先とのエンゲージメントを通じてScope3GHG排出量の削減に努めてまいります。

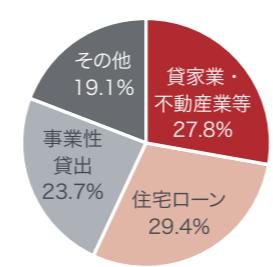
沖縄県の排出構成（2022年度）



全国の排出構成（2023年度）



当行の貸出金使途別残高割合（2024年度）



出典：沖縄県クリーンエネルギー・イニシアティブ  
2024年度進捗状況報告書  
(<https://www.pref.okinawa.jp/machizukuri/energy/1013592/1013593.html>)  
を基に琉球銀行にて作成。

出典：環境省 2023 年度の温室効果ガス排出量及び吸収量（詳細）  
(<https://www.env.go.jp/earth/ondanka/ghg-mrv/emissions/index.html>)  
を基に琉球銀行にて作成。

## 2024年度GHG（温室効果ガス）排出量に関して第三者保証を取得

ソコテック・サーティフィケーション・ジャパンより、2024年度のGHG排出量およびエネルギー使用量（対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日）を対象として、ISO14064-3：2019の保証基準に基づく限定的保証を受けております。



## 算定プロセス

- 1 算定対象範囲の確定
- 2 算定対象活動・排出源の特定
- 3 算定方法の選択
- 4 データ算定体制の構築
- 5 全社レベルでのデータ集計

## 琉球銀行グループ自身の脱炭素化

環境負荷の低減とエネルギー効率の向上を目指し、諸見支店における「ZEB」認定をはじめとして、本支店のZEB化に取り組んでいます。2025年に竣工予定の新本店ビルも「ZEB Oriented」の認定を取得しました。「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。また、北谷支店におけるカーポート型太陽光発電設備の導入や、宮古支店におけるオンラインPPAなど再生可能エネルギーの活用にも取り組んでいます。（「オンラインPPA」とは、発電事業者が、需要家の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用により設置し、所有・維持管理をした上で、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組みのことです）



諸見支店



北谷支店（カーポート）



浦添支店・牧港支店



宮古支店（オンラインPPA）

## 自然資本等に関するリスクと機会の把握～TNFD提言に基づく対応～

自然関連リスク・機会が、琉球銀行の経営や地域社会に与える影響を分析し適切に管理することで、自然資本の保全と持続可能な利用を促進し、“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”的の両立を目指します。



※TNFD：「自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」の略称で、自然資本等に関する企業のリスク管理と開示枠組みを構築するために設立された国際的組織。2019年1月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で着想、2023年9月に開示枠組v1.0が公表された。

### 沖縄県の自然環境

沖縄県は、年平均気温が22～23°C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、サンゴ礁や、マングローブが密生する汽水域、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んでいます。

また、太古の昔には本州やユーラシア大陸と陸続きになったり、切り離



サンゴ礁



マングローブ

ヤンバルクイナ



イリオモテヤマネコ

沖縄県の豊かな自然の中でも、ユネスコ（国際連合教育科学文化機関）が認定する世界自然遺産に登録されている「奄美大島、徳之島、沖縄県北部及び西表島※」は、世界的にも非常に貴重な地域として認められています。

（※奄美大島および徳之島は鹿児島県に属します。）

沖縄県北部は「やんばる」と呼ばれ、やんばるに広がる国内最大級の亜熱帯照葉樹林には、天然記念物に指定されているヤン

参考：沖縄県公式ホームページ <https://www.pref.okinawa.jp/kurashikankyo/shizenseibutsu/1004724/1004727/1004732.html>

出所：沖縄県世界自然遺産ホームページ <https://www.shizen-isan.pref.okinawa.jp/north-iriomote-island/>

出所：環境省西表野生生物保護センター

されたりを繰り返し、南北に広がる現在の島々の姿を形成し、この過程を通じて、本州やユーラシア大陸から渡ってきた生物が各島々に残されたことで、各地で独自の進化を遂げてきたとされています。

これらの地理的・歴史的特徴から、沖縄県は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。

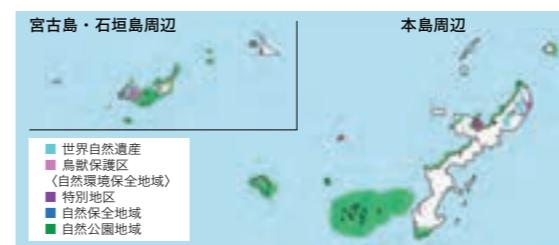
バルクイナやヤンバルテナガコガネ、ノグチゲラなど多くの希少な動植物が生息・生育し、やんばる特有の生態系をつくりつくり、「奇跡の森」と呼ばれています。

西表島は「日本最後の秘境」と呼ばれ、マングローブ林や海岸、湿地帯、太古の昔から続く原生林が広がっており、天然記念物であるイリオモテヤマネコやカンムリワシなどの希少な動植物が生息・生育しています。

沖縄県では、貴重で美しい自然や生態系の重要性から、自然環境や生物多様性の保護などを目的として、多くの地域が世界自然遺産や鳥獣保護区などに指定されています。

私たちは、このように貴重でかけがえのない沖縄県の自然を大切にして、次世代へ引き継いでいかなければなりません。

### 沖縄県の自然環境（イメージ図）



出所：（世界自然遺産）環境省沖縄奄美自然環境事務所ホームページ <https://kyushu.env.go.jp/okinawa/amami-okinawa/heritage-area/index.html>  
 （鳥獣保護区）沖縄県公式ホームページ <https://www.pref.okinawa.lg.jp/kurashikankyo/kankyo/1004582/1004583.html>  
 （自然環境保全地域）沖縄県公式ホームページ <https://www.pref.okinawa.jp/kurashikankyo/shizenseibutsu/1004724/1004725.html>  
 （自然公園地域）沖縄県公式ホームページ <https://www.pref.okinawa.jp/kurashikankyo/shizenseibutsu/1004705/index.html>

※上記を参照の上、琉球銀行作成。  
 ※イメージ図として作成したため縮尺や位置について実際と異なる部分があります。

### 琉球銀行と自然資本との関わり

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、自然を保護していくことが重要です。

琉球銀行は、投融資活動を通じて、この豊かな自然の恵みに依存し、また自然へ影響を与えていました。自然は、投融資先の事業を支え、様々な事業機会を生み出します。一方で、自然資本への依存・影響は投融資先の事業存続リスクなどを通じて琉球銀行の経営にも影響を及ぼします。

琉球銀行は、“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。

地域金融機関として、沖縄県の自然環境を守り持続的な社会を実現するため、サステナビリティ・ポリシー（P87）およびサステナブル投融資方針等（P70）に基づいた投融資活動を行っていきます。



### TNFD一般要件（概要）

琉球銀行として初めて、TNFD提言に基づく自然関連情報の開示を行います。

これにより、琉球銀行の事業活動が自然資本や生物多様性

に与える影響を評価し、透明性のある情報提供を実現します。今後、分析の高度化を図ることで開示情報の充実に取り組んでいきます。

#### TNFD一般要件

01	マテリアリティの適用	自然資本や生物多様性が事業に与える財務的なインパクトと併せて、琉球銀行の事業活動が自然に与えるインパクトの重要性も考慮し、重要な項目を選定しました。
02	自然関連課題がある地域	地域金融機関として、琉球銀行の事業活動の中心である沖縄県を対象にしました。今後、今回の分析結果を踏まえて優先地域の特定などに取り組んでいきます。
03	開示のスコープ	今回の分析では、琉球銀行の融資先の事業活動を通じた間接的な自然への依存と影響を評価しました。また、融資先のうち3業種を選定し、優先的に自然関連リスクを分析しました。今後、分析を高度化するとともに、琉球銀行の「リスクと機会」の分析や「リスクと影響の管理体制」の構築、「指標と目標」の詳細な設定などに取り組んでいきます。
04	他のサステナビリティ関連の開示との統合	本レポートではTNFD提言に沿った自然関連情報のみを開示しています。今後は、自然資本と気候変動が相互に与える影響を考慮し、気候変動関連情報開示（TCFD提言に基づく情報開示）との統合を検討していきます。
05	検討される対象期間	本レポートで分析した定量情報の対象期間は、2023年4月1日から2024年3月31日です。今後、想定される自然関連課題について短期～長期の視点で検討していきます。
06	組織の自然関連課題の特定と評価における先住民族、地域社会と影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント	琉球銀行は、株主、従業員、取引先、顧客、債権者など、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいます。今後、分析を高度化するとともに、ステークホルダーとともに地域社会の環境保全と経済活動の促進に取り組んでいきます。

## 戦略

### (1) LEAPアプローチについて

自然に関する分析は、TNFDによって開発された「LEAPアプローチ」を参考にして実施しました。

LEAPアプローチは、企業がTNFD提言に沿った開示を行う上で自然に関する問題を評価・管理するためのプロセスです。

LEAPアプローチの概要						
スコーピング						
Locate (発見する)		Evaluate (診断する)		Assess (評価する)		Prepare (準備する)
L1	ビジネスモデルとバリューチェーンの範囲	E1	環境資産、生態系サービス、インパクト要因の特定	A1	リスクと機会の特定	P1
L2	依存と影響のスクリーニング	E2	依存と影響の特定	A2	既存のリスク緩和との適合とリスクと機会の管理	P2
L3	自然との接点	E3	依存と影響の測定	A3	リスクと機会の測定と優先順位付け	P3
L4	要注意地域との接点	E4	インパクトのマテリアリティ評価	A4	リスクと機会のマテリアリティ評価	P4
※赤字箇所が今回実施したプロセス						

出所：TNFD「Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: The LEAP approach v1.1」、Figure1を参考に琉球銀行作成

### (2) 琉球銀行の自然に関する依存、影響、リスク、機会の分析について

LEAPアプローチを参考にして、以下のとおり分析を実施しました。

地域性を考慮した「依存と影響」の把握および「リスク」の分析																
◆ 今回の分析では、TNFD 提言 v1.0 を参考に、沖縄県の地域性を考慮したうえで、琉球銀行の融資先の事業活動による自然資本への「依存と影響」の把握および「リスク」の分析を開始しました。																
◆ 今後、分析の高度化を進めることで、琉球銀行の融資先が行う環境保護などへの取り組みを支援する体制の構築を目指します。																
融資先の自然資本への「依存と影響」の分析手法					融資先の自然関連の「リスク」の分析手法											
◆ 琉球銀行の融資活動を通じた間接的な自然への「依存と影響」を把握する必要があると考え、ENCORE <sup>※1</sup> (v4.0, 2024年10月更新版)を活用し、融資先 <sup>※2</sup> のセクターごとの自然資本への「依存と影響」を分析しました。																
※1 ENCORE…グローバル・キャノピー、国連環境計画・金融イニシアチブ、世界自然保全モニタリング（UNEP-WCMC）が共同で開発した分析ツール。セクターごとの自然資本への依存度や影響度などの分析が可能。																
※2 対象とした融資先…琉球銀行の融資先のうち、住宅ローンを含む個人向けローンおよび地方公共団体向け融資などを除いた融資先を分析対象とした。																
◆ 沖縄県の地域性を考慮して、ENCOREでの自然資本への「依存と影響」の分析結果と、琉球銀行の融資金額構成比をもとに以下のセクターを重要な自然関連の影響を有するセクター（優先セクター）とし、WWF Risk Filter <sup>※3</sup> (v2.0) を活用してリスクを分析しました。																
◆ 対象セクター：不動産業、建設業、宿泊・飲食業																
◆ 今後はリスク分析の高度化と合わせて、機会に関する分析にも取り組んでまいります。																
※3 WWF Risk Filter : WWFが開発したツールで、生物多様性や水リスクについて理解、評価することが可能。																

### (3) 融資先の自然資本への依存

ENCOREを用いて融資先の自然資本への依存について分析しました。その結果、建設業、宿泊・飲食業および運輸業等にて

自然資本への依存度が高いことが分かりました。また、文化サービスへ大きく依存している業種が多いことも分かりました。

依存のヒートマップ												
融資割合	気候調整	廃棄物処理	土壌保持	水質浄化	暴風雨緩和	空気ろ過	洪水緩和	水の供給	感覚影響調整	降雨調整	文化サービス	
不動産業	40.4%	VL	—	M	—	L	VL	VL	VL	—	VH	
卸売・小売業	9.6%	VL	—	M	—	M	VL	M	VL	VL	—	
建設業	8.6%	M	VL	H	M	M	VL	M	VL	VH	—	
金融・保険業	7.2%	VL	—	VL	—	VL	VL	VL	—	—	—	
宿泊・飲食業	6.6%	M	M	L	VH	L	VL	VL	M	M	VH	
物品貯蔵・その他サービス業	5.1%	VL	—	L	—	M	—	M	VL	VL	VH	
病院・保健衛生業	3.8%	VL	M	L	VH	H	VL	H	M	VL	—	
社会保険福祉事業団体	3.7%	VL	—	VL	—	VL	—	L	—	VL	—	
運輸業	3.4%	M	—	H	M	H	VL	H	L	—	VH	

※ ヒートマップ作成にあたっての補足  
縦軸：琉球銀行の融資先※1を109のISIC産業セクターに区分して分析を行い、投融資割合の大きい9つの大分類ごとに整理しました。（※琉球銀行の融資先のうち、住宅ローンを含む個人向けローンおよび地方公共団体向け融資などを除いた融資先を分析対象とした）

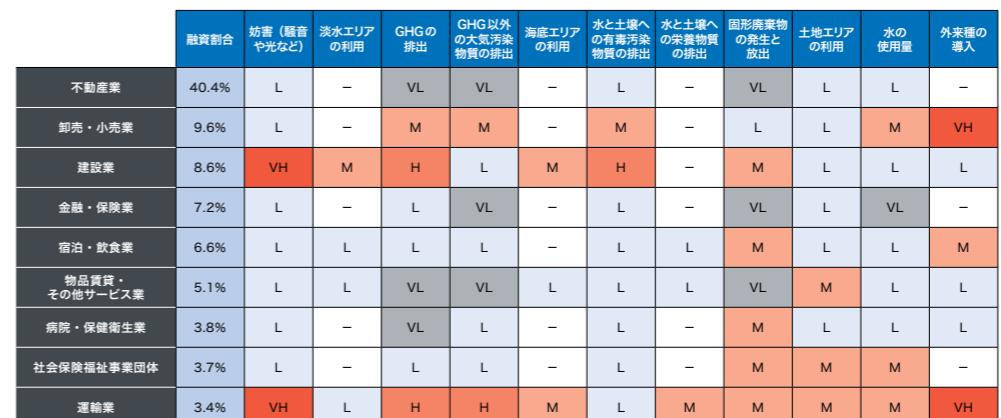
横軸：依存項目は全25項目と多いため、文化サービス4項目を1つに統合し、リスク評価ができない業種が多い項目などは削除しました。

### (4) 融資先の自然資本への影響

ENCOREを用いて融資先の自然資本への影響について分析しました。その結果、全体的な影響度は高くないものの、建設業

や卸売・小売業および運輸業にて影響度が比較的高いことが分かりました。

### 影響のヒートマップ



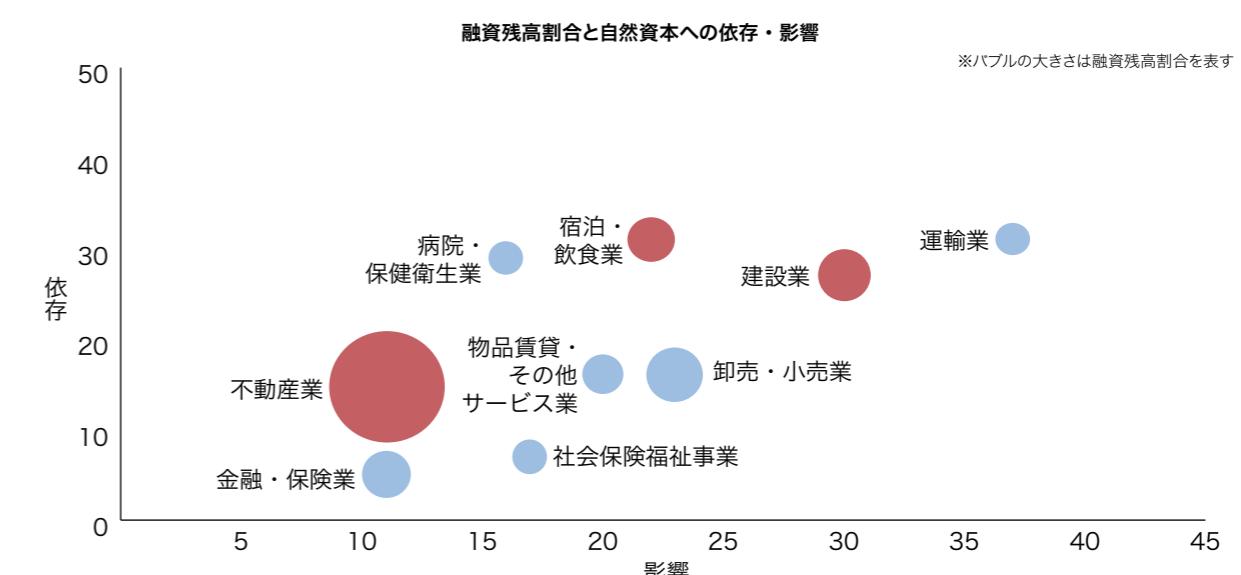
※ ヒートマップ作成にあたっての補足  
縦軸：琉球銀行の融資先※1を109のISIC産業セクターに区分して分析を行い、投融資割合の大きい9つの大分類ごとに整理しました。（※琉球銀行の融資先のうち、住宅ローンを含む個人向けローンおよび地方公共団体向け融資などを除いた融資先を分析対象とした）  
横軸：リスク評価ができない業種が多い2項目は削除しました。

Very High      High      Middle  
Low      Very Low

### (5) 融資先残高割合と自然資本への依存・影響

業種別の琉球銀行融資残高割合と、自然資本への依存・影響のスコアをもとにバブルチャートを作成しました。

今回の分析では、①琉球銀行の融資残高割合、②自然資本への依存・影響のスコア、③沖縄県の観光業を中心とした産業



構造を総合的に考慮して、不動産業、建設業および宿泊・飲食業の3業種を優先してリスク分析を行いました。なお、運輸業については次年度以降、分析を行う予定です。（3業種のリスク分析結果は次頁参照）

### 融資残高割合と自然資本への依存・影響

※バブルの大きさは融資残高割合を表す

※依存・影響のヒートマップのVH=5、H=4、M=3、L=2、VL=1としてスコア化しました。

## (6) 優先セクター（不動産業、建設業および宿泊・飲食業）の自然関連リスク分析

不動産業、建設業および宿泊・飲食業について自然関連リスクの分析をした結果、様々な開発に関わる建設業の各種リスクが高く、宿泊・飲食業のリスクも比較的高いことが確認できました。併せて、不動産業のリスクは比較的低いことが確認できました。

また、酷暑や熱帯低気圧に関連するリスク項目である「3.調

整・緩和サービス」においては、全ての業種で高いリスクを有していました。

この結果から、特に建設業や宿泊・飲食業の自然への影響が重要であると考え、更なるリスク分析の高度化とともにエンゲージメントを進めてまいります。

優先セクターにおける自然関連リスクのヒートマップ

	リスク項目	不動産業	建設業	宿泊・飲食業
物理的リスク	1.生態系サービス（自然資本の利用）	VL	H	M
	2.調整サービス（自然資本の状態）	VL	M	M
	3.調整・緩和サービス（台風や地滑り等の災害）	H	H	H
	4.文化的価値（景観等の文化的資源）	—	VL	M
	5.生物多様性	L	H	M
風評リスク	6.環境要素（保護地域や生態系に関わる風評）	M	VH	M
	7.社会経済要素（社会経済への悪影響）	L	M	L
	8.追加評判要素（メディアや政治等に関わる評判）	L	H	H

Very High    High    Middle    Low    Very Low

※融資先の本社所在地をもとに分析しましたが沖縄県内において差異は見られなかったため、沖縄県全体のヒートマップを作成しました。

## (7) サステナビリティ・ポリシー

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まいります。

## サステナビリティ・ポリシー

◆私たち琉球銀行は、“地球環境の負荷軽減・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、その実現に挑戦してまいります。  
◆金融機関として、地域環境や社会に与える影響を十分に踏まえ投融资活動を行ってまいります。また、地域社会の発展は、沖縄県の企業・人々・自然など様々な豊かさを育む原動力になると考え、これまでにない新たな金融サービスを提供し地域発展に貢献してまいります。

◆実現に向けて要となるのはやはり人材であり、行員の専門性・課題解決力・リーダーシップの向上に向け尽力してまいります。さらに、成長した行員と地域の皆さまとの密な協働を通じ、地域社会の“仕事をこなす力”的向上にも貢献してまいります。  
◆透明性のある健全な企業統治機能を備え、行員共々連携しながらこれらの活動を着実に進めていく所存です。

## (8) りゅうぎんグループSDGs宣言／人権方針

琉球銀行グループは、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を実現するために、「りゅうぎんグループSDGs宣言」および「琉球銀行グループ人権方針」を策定しています。

## りゅうぎんグループ SDGs 宣言

## 01 金融グループとしての責任

りゅうぎんグループは、グループ連携を通じて円滑に金融仲介機能を発揮するとともに、顧客本位のビジネスモデルを構築・実現し、地域経済の持続的な発展に貢献します。

## 02 地域社会の持続可能性の確保

りゅうぎんグループは、性別、国籍、障がいの有無、経済的な格差等による不平等をなくし、持続可能な地域社会を実現するため、地域社会の課題解決に向けた施策を継続的に実施します。

## 03 地球環境保護への貢献

りゅうぎんグループは、地域の持続可能性確保の前提として地球環境の保護が重要との認識のもと、地球温暖化の抑止や自然環境・生態系保護のための活動を積極的に行います。

## 琉球銀行グループ人権方針（抜粋）

琉球銀行グループは、国連の提唱する「SDGs」（持続可能な開発目標）の趣旨に賛同し、地域の皆さまとともに持続可能な社会を実現するため、2019年11月「りゅうぎんグループSDGs宣言」を策定しました。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」との経営理念を掲げ、地域の経済・社会・環境の維持・発展に向け取り組んでおり、こ

れからも沖縄経済の発展と地域社会への貢献を目指しさまざまな活動を展開するうえで、お客様・役職員はじめ、全てのステークホルダーの基本的的人権を尊重し、あらゆる事業活動において人権尊重の取り組みを進めてまいります。

※人権方針全文については、琉球銀行ホームページをご参照ください。  
[https://www.ryugin.co.jp/corporate/about/human\\_rights\\_policy/](https://www.ryugin.co.jp/corporate/about/human_rights_policy/)

## 指標と目標

## サステナブル投融資目標

琉球銀行では、お客様の環境・社会的な課題解決に向けた取り組みや持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを

一層支援していくため、サステナブル投融資目標を設定しています。

## 1.目標内容（2023年度から2030年度までの対象となる投融資の実行累計額）

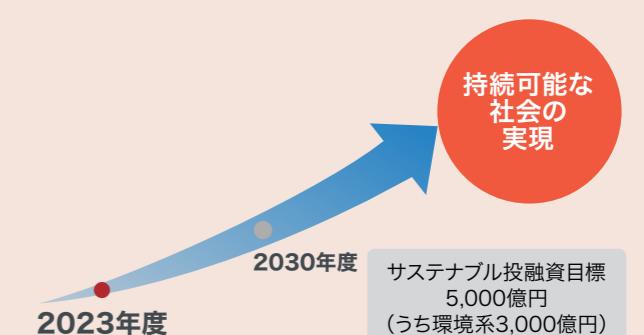
## ◆サステナブル投融資目標 5,000億円（うち環境系 3,000億円）

※脱炭素分野など、自然資本や生物多様性以外の分野を含む。

## 2.サステナブル投融資の定義

◆国際的な原則・国内のガイドラインに準じたファイナンス  
◆ZEH推進に関するファイナンス  
◆創業、事業承継、M&Aによる雇用の創出などに資するファイナンス  
◆その他サステナブルファイナンスの趣旨に合致するファイナンス（リース取引含む）

※琉球銀行グループの取り組みとして琉球リースによるサステナブル投融資の趣旨に合致するリース取引を含む。  
※今後、分析を高度化するとともに、自然に関する詳細な「指標と目標」の設定についても検討してまいります。



# 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会」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。これまで教育機関や地域団体の皆さまからの出前授業の依頼は近隣の営業店に直接ご相談いただきましたが、この度ホームページでの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。



出前授業の様子

## 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、設立からの助成実績は1,633件、2億6,766万円となりました。(2025年3月現在)

## 環境保全活動への参加

沖縄県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ポーション航空株式会社が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、沖縄県内の環境保全・地域振興活動を目的としています。

## 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、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、これまで17名を海外派遣しています。(2025年3月現在)

## 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、定年以後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。

## 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1992年より毎年開催しています。今年で34回を迎え、入賞作品は、琉球銀行がお客様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。

紅型デザインの活用事例として、県内デパートにて2021年より受賞作品の紅型をパッケージに利用した菓子販売も行っており、その売り上げの一部は、首里城復興の支援金として寄付しています。

また、2018年より、紅型ならぶ文化支援事業として、「りゅ

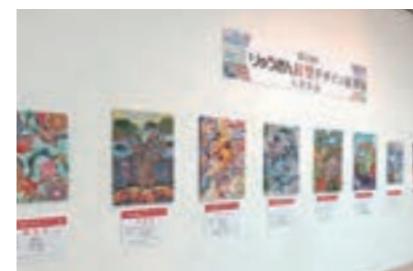
うぎん琉球漆芸技術伝承支援事業」も実施しております。本事業は、博物館や美術館に所蔵されているような、製作するにあたり高い技術が必要となる琉球漆器の復刻を通して、県内の若手作家が技術習得し、沖縄県の伝統工芸である「琉球漆芸」の技術伝承や、産業継続の支援を目的として開催しております。

2025年2月には、復刻作品から学んだ技術を活かし、新商品を制作し、実際の展示販売会も行いました。

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。



樂園百貨店限定「首里城最中」  
(株式会社リウボウインダストリー様／2021年4月～)



## 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、小学生バーレーボール大会等）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2万人のランナーを当日の応援・ボランティア含め、サポートしています。

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いきます。



NAHAマラソン給水ボランティア

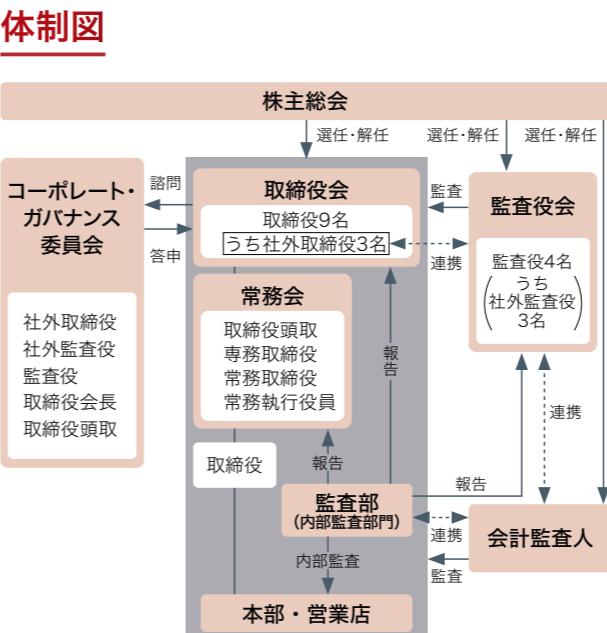
# コーポレート・ガバナンス



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。あわせて取締役会の運営方法についても、質の高い議論が展開されるよう、取締役会の実効性評価なども参考にしながら定期的に見直しています。

取締役会長 川上 康



(2025年6月24日時点)

## 基本的な考え方

琉球銀行は、経営理念の実現に向けて、株主をはじめお客様、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・果断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

- 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。

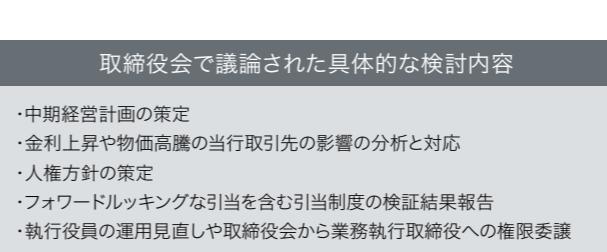
なお、コーポレート・ガバナンスの充実にあたっては、以下を基本方針としています。

  - 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、お客様、従業員、地域社会等の幅広いステークホルダーの立場を尊重し、持続的な成長と企業価値の向上を図ることを基本方針としています。
  - 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。

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を努める。

- 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。



二、關心人：指地上、空氣中、水裏或土壤裏的一種生物，它對生物的生長和發育有影響。

- ・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

## 機関の概要

## 取締役会

当行の取締役会は取締役9名（うち社外取締役3名）で構成されており、毎月1回、定例の取締役会を開催するほか、必要に応じ臨時取締役会を開催しています。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ており、業務執行の決定や法令および定款に定める事項を決し、取締役の職務の執行を監督しています。

## 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DEI（ダイバーシティ&エクイティ&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DEI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。

ヨーポレート・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。

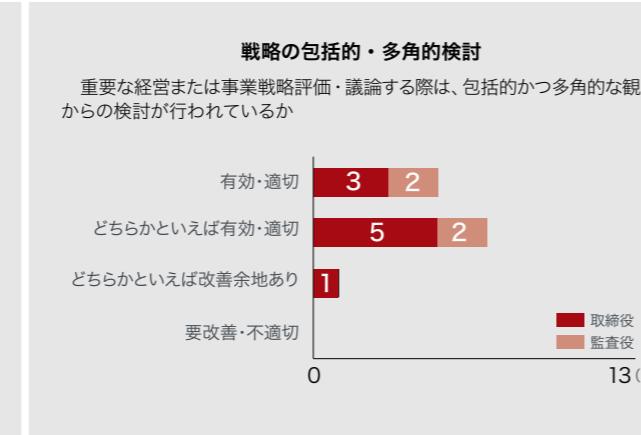
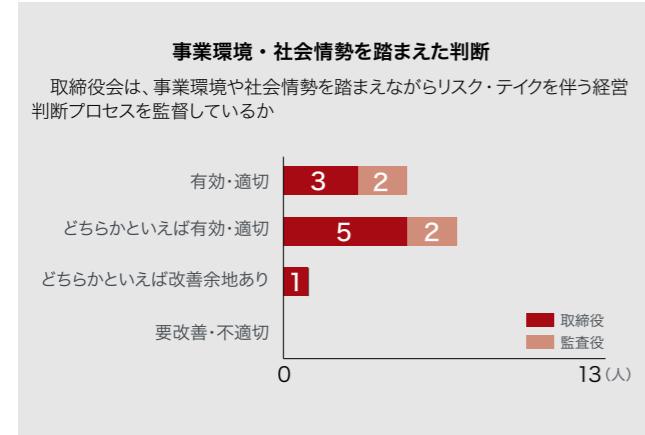
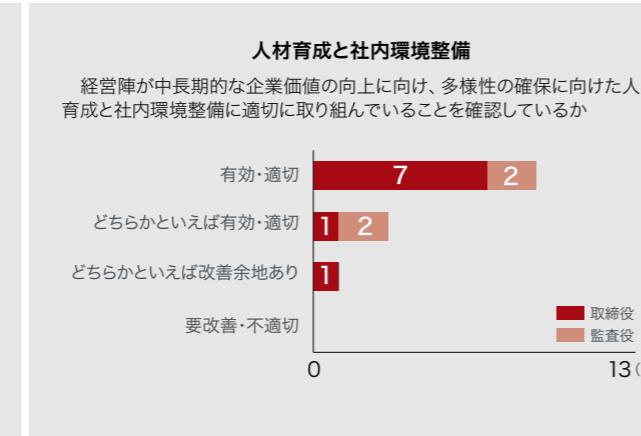
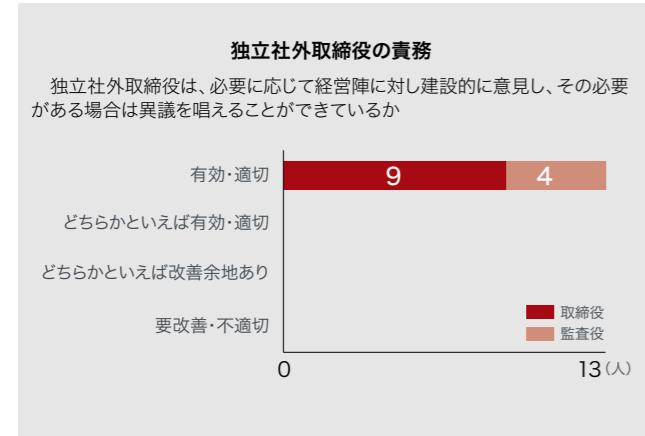
## 取締役会の実効性評価

当行は、2025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11回目のアンケートを実施し、その集計結果に基づき2025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

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



## 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月にサクセションプランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。具体的には半期ごとに社内取締役と本部各部長の面談を実施し、候補者に

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

### 当行の経営陣選解任および取締役・監査役候補指名の方針と手続

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

### 【不適格事由】

- ① 経営陣幹部として不正不當、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ける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

## 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」については、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（2024年度）

（百万円）

役員区分	員数	報酬等の総額	報酬等の総額（2024年度）		
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
固定報酬	役員賞与	譲渡制限付株式			
取締役 (社外役員を除く)	7	171	102	9	59
監査役 (社外役員を除く)	1	20	20	-	-
社外役員	8	25	25	-	-



常勤監査役 伊東 和美

## 攻めと守りのガバナンス

企業の健全で持続的な成長の確保と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を監査役は負うとされています。そのために、専門的な高い知見・経験を有する社外監査役と役職員に一番近い立ち位置にある常勤者とにおいて相互に緊密な連携を図り、社外取締役の意見を取り入れつつ、環境変化激しい金融業界を俯瞰し、どうあるべきかを多面的に捉えていくことが重要であると考えます。

「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り、責務である体制構築に努め、企業の持続的な成長と企業価値の最大化に繋げられるよう取り組んでまいります。

## 機関の概要

### 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、必要に応じ隨時開催しております。監査役会は、当行での業務経験が豊かな常勤監査役1名、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(2025年6月24日現在)も参加し、取締役会から独立した立場で、内部監査部門や会計監査人と連携して取締役の職務執行を適切に監査しており、経営の監視機能として十分機能するものと判断し、現行の態勢を採用しております。

### 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（監査上の主要な検討事項）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

## 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。

## 内部統制

琉球銀行では、「内部統制システムの構築に関する基本方針」を制定し、適時見直しを行うとともに、法令遵守に係る基本方針の策定、内部規定・組織体制の整備、評価・改善活動に積極的に取り組んでいます。

監査役は、これらの取り組みが執行側と監査側との間で適切な情報共有とコミュニケーションを通じて実効性を伴って運用されているかを注視し、監視および助言を通じて内部統制の実効性の向上に努めています。

「内部統制システムの構築に関する基本方針」は当行HP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/>）

### 「内部統制システムの構築に関する基本方針」（抜粋）

1. 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役の職務の執行にかかる情報の保存および管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当行ならびに子会社から成るグループ各社における業務の適正を確保するための体制
6. 監査役の職務遂行を補助すべき使用人を置くことに関する事項
7. 監査役の職務遂行を補助すべき使用人の取締役からの独立性および監査役からの指示の実効性の確保に関する事項
8. 当行の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役・監査役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
9. 監査役の職務執行にかかる費用の処理
10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
11. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

## 取締役 2025年6月24日現在

取締役会長  
(代表取締役)

川上 康

1985年 4月 当行入行  
2010年 12月 同コサ支店長  
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% (16/16回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (9/9回)

取締役頭取  
(代表取締役)

島袋 健

担当部門  
監査部

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% (16/16回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (9/9回)

専務取締役  
(代表取締役)

菊地 肇

担当部門  
営業統括部、営業推進部、  
法人事業部、本店営業部  
担当グループ会社  
琉球リース

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% (16/16回)



常務取締役

渡名喜 郁夫

担当部門  
審査部、法人営業部  
担当グループ会社  
りゅうぎん保証

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  
取締役会 100% (12/12回)



常務取締役

中川 通男

担当部門  
総務部、リスク統括部、  
事務集中部、事務統括部  
担当グループ会社  
リュコム

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 同審査部長兼りゅうぎん保証株式会社  
代表取締役社長  
2022年 4月 株式会社琉球リース代表取締役社長  
2024年 4月 同常務執行役員  
2024年 6月 同常務取締役  
現在に至る  
取締役会 100% (12/12回)

新任  
常務取締役

山入端 裕哉

担当部門  
総合企画部、人事部、グループ統括  
担当グループ会社  
OCS、りゅうぎんDC、  
りゅうぎん総合研究所

1991年 4月 当行入行  
2013年 4月 同坂田支店長  
2015年 4月 同北谷支店長  
2017年 4月 同宮古支店長  
2020年 4月 同本店営業部長  
2022年 4月 同営業推進部長  
2024年 4月 同総合企画部長  
2025年 4月 同常務執行役員  
2025年 6月 同常務取締役  
現在に至る

社外  
取締役

譜久山 嘉則

1973年 4月 沖縄振興開発金融公庫入庫  
1999年 3月 同調査部長  
2003年 3月 同融資第一部長  
2007年 4月 同理事  
2009年 5月 同副理事長  
2012年 7月 同理事長  
2016年 6月 同理事長退任  
2018年 6月 当行社外取締役  
現在に至る  
取締役会 100% (16/16回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (9/9回)

社外  
取締役

富原 加奈子

1980年 4月 琉球石油株式会社  
(現株式会社りゅうせき) 入社  
2001年 6月 株式会社りゅうせき経営企画担当部長  
2003年 6月 同取締役管理部長兼秘書室長  
2005年 6月 同取締役事業開発本部長  
2011年 6月 同常務取締役事業開発本部長兼  
ホテル飲食事業部長  
2014年 5月 りゅうせき商事株式会社代表取締役  
2014年 5月 株式会社りゅうせき取締役 (非常勤)  
2019年 5月 りゅうせき商事株式会社代表取締役退任  
2019年 6月 株式会社りゅうせき取締役退任  
2020年 6月 当行社外取締役  
2021年 4月 琉球大学非常勤理事  
2025年 3月 琉球大学非常勤理事退任  
現在に至る  
取締役会 100% (16/16回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (9/9回)

社外  
取締役

花崎 正晴

1979年 4月 日本開発銀行  
(現日本政策投資銀行) 入行  
1985年 7月 在パリ経済協力開発機構  
1994年 3月 米国ブルッキングス研究所  
2000年 10月 一橋大学経済研究所助教授  
2007年 10月 日本政策投資銀行  
設備投資研究所長  
2012年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授  
2020年 4月 埼玉学園大学教授  
2020年 6月 当行社外取締役  
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% (16/16回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (9/9回)

## 執行役員・監査役 2025年6月24日現在

新任  
常務執行役員

平岡 孝

担当部門  
証券国際部  
ペイメント事業部

1988年 4月 株式会社琉球銀行入行  
2008年 6月 同上ノ蔵支店長  
2009年 6月 株式会社りゅうぎんディーシー  
常務取締役  
2018年 10月 株式会社琉球銀行営業統括部長  
2019年 10月 同ペイメント事業部長  
2022年 4月 株式会社りゅうぎんディーシー代表取  
締役社長兼  
株式会社OCS 取締役副社長  
2022年 6月 株式会社りゅうぎんディーシー代表取締役  
社長兼株式会社OCS 代表取締役社長  
2023年 7月 株式会社琉球銀行ペイメント事業部長  
2025年 4月 同常務執行役員  
現在に至る

常勤監査役  
伊東 和美

いとう かずみ

担当部門  
証券国際部  
ペイメント事業部

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 同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% (16/16回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (9/9回)

社外  
監査役

桑原 康二

担当部門  
証券国際部  
ペイメント事業部

1989年 4月 日本銀行入行  
2004年 7月 同業務局企画部  
2009年 7月 同業務局上席企画役  
2010年 7月 同業務局営業課長  
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 同那霸支店長  
2020年 11月 日本銀行退職  
2022年 12月 株式会社増岡組取締役  
2023年 12月 同顧問  
2024年 6月 当行監査役  
現在に至る  
取締役会 100% (12/12回)  
コーポレート・ガバナンス委員会 100% (6/6回)

社外  
監査役

小池 真由美

担当部門  
監査役

1999年10月 公認会計士試験第二次試験合格会計士登録  
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会計士登録  
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

新任  
社外  
監査役

上野 大

担当部門  
監査役

1985年 4月 千代田生命保険相互会社 就職  
1991年 4月 同社資産運用企画部  
2000年 11月 日本リスク・データ・バンク株式会社  
2005年 7月 金融庁監督局総務課バーゼルII  
推進室  
2007年 8月 AIG株式会社 経営企画部長  
2013年 2月 ブルデンシャル・ホールディングス  
オブ・ジャパン株式会社  
チーフリスクオフィサー リスク  
管理部門担当執行役員  
2017年 6月 ブルデンシャル生命保険株式会社  
チーフリスクオフィサー リスク  
管理部門担当執行役員  
2021年 10月 同社監査チーム担当執行役員  
(2025年6月退任)  
2025年 6月 当行監査役  
現在に至る

## スキル・マトリックス

(社内役員)

氏名	役職	業務関連				ガバナンス関連				
		トライアル ランキング <sup>※1</sup>	法人コンサル ティング <sup>※2</sup>	個人コンサル ティング <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	ステナ ビリティ	市場運用
川上 康	会長	●			●	●		●	●	●
島袋 健	頭取	●				●	●	●	●	●
菊地 肇	専務	●	●	●	●	●	●	●	●	●
渡名喜 郁夫	常務	●			●	●	●	●	●	●
中川 通男	常務	●	●		●	●	●	●	●	●
山入端 裕哉	常務	●					●			●
伊東 和美	監査役	●				●		●		●
平岡 孝	常務 執行役員	●			●				●	●

(社外役員)

氏名	役職	企業経営	

# 社外取締役 / 監査役メッセージ

## 社外取締役



### 沖縄の発展のために全てをかける

このところの沖縄経済は、入域観光客数の着実な増加に牽引され、各産業とも景気拡大基調にあります。コロナ期の苦境を乗り切るために、地域企業と同様に支援してきた当行としても少々安堵しているところです。

しかしながら、足元では事業不景気となった中小企業者への事業承継支援や、原材料高、人手不足対策、DXの加速による中小企業の経営高度化等の課題が山積しています。全てを沖縄経済の好循環に尽くすとする、当行の活動が留まる事はありません。東アジアの中心に位置する沖縄としてはグローバルな展開を図る事業開発も必須の課題です。これらに当行の人的資本が如何に対応していくか問われる状況と認識しています。

社外取締役  
ふくやままさのり  
譜久山 當則

### 沖縄のポテンシャルの最大化をめざして

裾野の広い観光産業が力強く回復しています。アジアの巨大なマーケットの中心に位置する恵まれた立地と自然環境、独自の文化や歴史を背景に、沖縄のさらなる成長とポテンシャルの最大化支援が当行の役割です。

このほど公表された「GW2050 PROJECTS」のグランドデザインと連動させ、グローバル企業の誘致や新たな産業の創出、さらには既存産業の高度化・高付加価値化に地域と一体化して取り組みます。そのためにも、厚みのある若手層を中心に、出向等を通して専門知識を学び、内製化し、高度な金融コンサルティングを実現します。多様なキャリアを持つ社外役員との忌憚のない意見交換を通して、常に沖縄にとってのベストを模索しています。



社外取締役  
とみはらかなこ  
富原 加奈子



### 沖縄の持続的発展を通じて企業価値の向上を図ります

当行は、今年度に新たな中期経営計画「Empower 2025 —すべては沖縄のために—」を策定しました。そのなかで、沖縄が世界の成長エンジンである東アジアの中心に位置し、将来の発展に向けて高いポテンシャルを有していることを示しています。当行は、そのポテンシャルを顕在化するために、既存産業の高度化、ニュービジネスの育成そして高度金融サービスの提供などに積極的に取り組み、沖縄の経済社会を活性化させていきます。同時に、深刻化する気候変動の問題にも一層注力し、沖縄全体の脱炭素化実現に向けて積極的に取り組んでいきます。このような沖縄の持続的発展をサポートする各種の施策を推し進めることによって、当行自身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。

社外取締役  
はなさきまさはる  
花崎 正晴

## 監査役



### 誠実に、ひたむきに

「法人格」という言葉があります。本来の定義とは異なりますが、法人にも人格があると考えています。「社風のこと?」と問われるかもしれません、もっと根源的な「企業の人柄や性根のようなもの」です。

琉球銀行の場合は「正直、誠実、ひたむき」だと思います。これは、かつて経営が苦境に陥り、增资のために県内企業や個人の方々に株式を引き受けたことと無縁ではないはずです。苦難を乗り越えてきたからこそ、誠実に経営を行うことの重要さを体感している。痛みを知るからこそ、お客様に真摯に向き合う。県内の皆さんに支えて頂いた感謝が、頭取の掲げる「すべては沖縄のために」に象徴されています。

その想いが込められた新しい中期経営計画がスタートしました。中央銀行と一般企業での経験を活かし、社外監査役の役割を通じて、琉球銀行はもとより、その先にある沖縄のために貢献していきたいと考えています。

### 沖縄県経済の持続的発展の実現に向けて

琉球銀行は2025年度に新たな中期経営計画「Empower 2025 —すべては沖縄のために—」を策定いたしました。気候変動、人口減少、価値観の多様化などの環境変化を的確に捉え、アジアのハブとしての機能および地理的優位性、温暖な気候、豊かな自然環境などの沖縄県が持つポテンシャルを活かし、地域課題の解決および企業価値の創出、ひいては沖縄県経済の持続的発展に寄与すべく取り組んでいます。

私は社外監査役としての公正な立場から、組織運営の健全性および取締役の職務執行が適切に遂行されているかを監査し、上記計画の実現を目指し、ステークホルダーの皆さんのご期待にお応えすべく、精励いたします。



社外監査役  
こいけまゆみ  
小池 真由美



### 健全なコーポレートガバナンスの実践

当行は地域経済の好循環に寄与し地域と共に成長するという長期ビジョンのもと、当行の企業価値向上に加えて、地域の環境保全や産業創出など社会価値向上への貢献を経営計画に掲げています。この実現に向けては幅広い視点での金融業務への取り組み、新たな業務の統制やリスクへの備えなど、柔軟かつ堅実な経営管理を行っていくことになります。

当行では社内の経営情報の透明性を高め、多様で客観的な視点によるコーポレート・ガバナンス機能を備えることで、こうした企業活動の適切性を確保する体制を採っています。昨今、金融市場を始めとして物事の変化のスピードと振れ幅が増大していますが、変化の時代における舵取りも益々重要になると考えます。お客様や地域社会に貢献する企業活動を支える健全なコーポレート・ガバナンスの実践により、当行および地域の持続的成長を実現してまいります。

# 法令等遵守（コンプライアンス）体制

## 基本的な考え方、コンプライアンス体制、体制図

### コンプライアンス基本方針

琉球銀行では「コンプライアンス基本方針」において以下の内容を定めています。

#### (1) 銀行の社会的・公共的使命

当行は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・発展に努める。

#### (2) 法令やルールの厳格な遵守

当行は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。

#### (3) 反社会的勢力との対決

当行は市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力には、毅然とした態度で対応し、関係遮断を徹底する。

#### (4) 質の高い金融サービスの提供

当行は経済活動を支えるインフラとしての機能だけではなく、創意・工夫を活かしてお客様のニーズに応えるとともに、お客様との取引におけるセキュリティレベルの向上や災害時の業務継続確保などお客様の利益の適切な保護にも十分配慮した金融サービスや環境保全に寄与する金融サービスを提供し、社会、経済の発展に貢献する。

#### (5) 社会とのコミュニケーション

当行は経営等の情報を積極的かつ公正に開示し、社会からの理解と信用を得るとともに、お客様のご意見を広く集め社会とのコミュニケーションを図る。また、社会貢献活動も積極的に取り組む。

#### (6) 役職員の人権等の尊重

役職員の人権、能力、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保する。

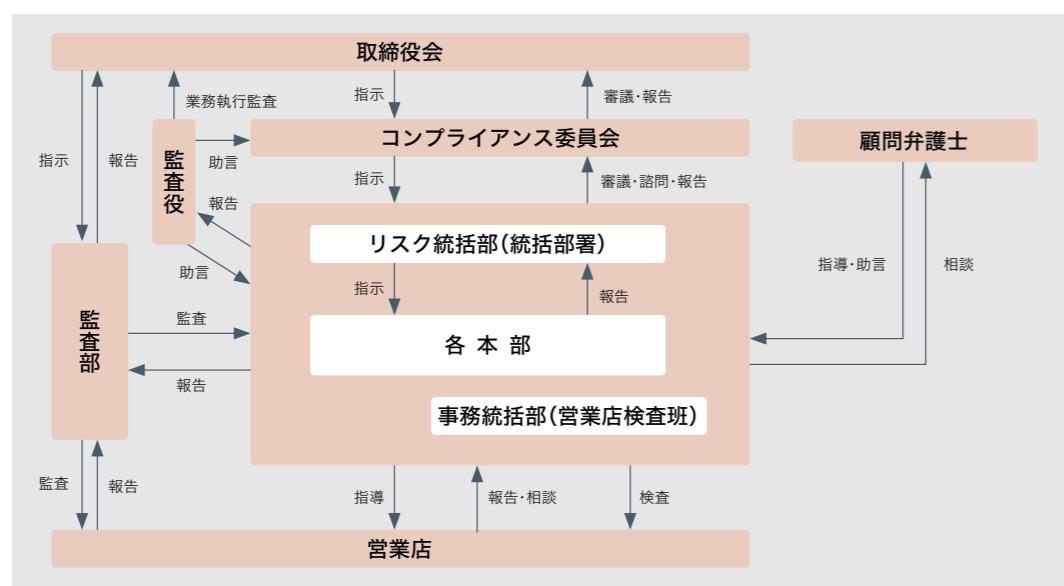
### コンプライアンス体制

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、マナー・ローンダーリングの防止、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ところがないよう、不健全な融資や営業活動を慎み、誠実で公正な行動をとることが求められます。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス体制に関する現状把握および経営指示を適時適切に行い、コンプライアンス推進の実効性を確保するため、また、取締役会に付議するコンプライアンス上の重要事項等について報告・審議・諮詢等を行うため、頭取を委員長とし、専務、常務、監査部長、リスク統括部長を委員とする構成で、定期的に(必要に応じ隨時)開催しています。コンプライアンス統括部署であるリスク統括部の部長が、直接、同委員会で定期的に報告を行います。

取締役会は、コンプライアンスに関する重要事項の決定等を行い、その取組姿勢を役職員に理解させるための具体的方策を講じて実行させ、「琉球銀行職員行動規範」の遵守をはじめとするコンプライアンスの遵守状況について、定期的にまたは必要に応じて随時報告を受けてコンプライアンスに関する業務執行を監督します。コンプライアンスを実現するための年間計画「コンプライアンス・プログラム」を策定し、実施状況のフォローを行います。また、公正な競争の確保、贈収賄などの腐敗行為の禁止、マナー・ローンダーリングの防止、インサイダー取引の禁止その他の社会的規範逸脱の防止に関する態勢や方針等の有効性・妥当性・実効性を検証して監督し、適時に見直しを行います。「コンプライアンス・オフィサー」を務めるコンプライアンス統括部署の担当役員が、直接、取締役会で定期的に報告を行います。

### コンプライアンス体制図



### コンプライアンス研修体制

コンプライアンスを理解させ、実現させるための手引書として「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、コンプライアンスの勉強会や研修の資料としています。内容は定期的に又は随時見直しています。

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。

### コンプライアンス違反の報告・調査・対応

職員によって認識・予見されたコンプライアンス懸念事項は、「コンプライアンス報告ルール」に従い、①所属する部店のコンプライアンス担当者・コンプライアンス統括責任者を通じて、本部の業務所管部署およびリスク統括部コンプライアンス室へ、または②内部通報等の相談窓口を設置するリスク統括部コンプライアンス室へ直接、報告されます。その後、担当役員等へ報告されます。

報告されたコンプライアンス懸念事項は、業務所管部、監査部または人事部に連携され、必要に応じた調査が行われます。特に不祥事件や重大な規程違反等と見られる事象は、規程に従い、監査部長の主導で、現場保持、情報管理等の初動対応について

適切な処置が講じられ、役員、関係部、顧問弁護士、また当局と適宜協議して対処します。

調査の結果、不祥事件や重大な規程違反等のコンプライアンス違反が認定されたときは、事案に応じて、発生原因の分析、再発防止策等を検討した上で、「コンプライアンス委員会」および取締役会への報告、法令に基づく行政当局等への報告が行われるほか、必要に応じ、「人事委員会」による就業規則に基づく懲罰の手続、刑事・民事の手続、公表措置などが講じられます。

「コンプライアンス委員会」で報告された  
コンプライアンス違反事案の件数

2024年度 5件

※個人情報漏えい等事案のうち軽微なものを除きます。

### 行動規範・倫理規定の遵守状況

全職員がセルフチェックで実施する「コンプライアンス・チェック」の結果を分析することでレビューしています。「コンプライアンス・チェック」の各設問では、基本的倫理観、行動規範などに関する遵守事項・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。その分析結果は、コンプライアンス委員会及び取締役会に報告され、監督を受けます。

### 具体的な取り組み

#### 【個人情報保護】

当行は、お客様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遵守し、お客様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、お客様の利益の保護および利便性の向上を図るために、「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、増やしていくことが大切だと考え、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「お客様の最善の利益」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、お客様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」は、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んでおり、公式ウェブサイトで連絡先を公開して広く通報を受け付けています。

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。  
※贈収賄などの腐敗行為を含む
- 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、助けてたいこと、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の認識のもと、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。

具体的にはリスク統括部内に「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。

## 腐敗防止の方針・取り組み

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

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。

(抜粋) 「職員こころえ」

・お客さまとの間で信頼関係を築くことと、馴れ合いになることとは区別する。

・銀行の立場を期待してなされる過度な接待や贈答、特別な便宜等はきっぱりと断る。

・お客さまとの間で、個人的に金銭の貸し借りをしたり、銀行職員の信用を利用したり、お客さまの事業に出資・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。

さらに、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「接待・贈答のガイドライン」を定め、これに従い適切に対応しています。また「コンプライアンス・マニュアル」に接待・贈答をはじめとする腐敗行為の禁止について掲載し、意識啓蒙に取り組んでいます。

「就業規則」、「職員こころえ」、「接待・贈答のガイドライン」、また「コンプライアンス・マニュアル」は、全従業員が閲覧できるようインターネットへ掲載し、これらをコンプライアンスの勉強会や研修で使用したり、定期的に読み合わせを行うことで、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を全従業員へ周知しています。

# リスク管理への取り組み

## 基本的な考え方、リスク管理体制、体制図

### リスク管理の基本方針

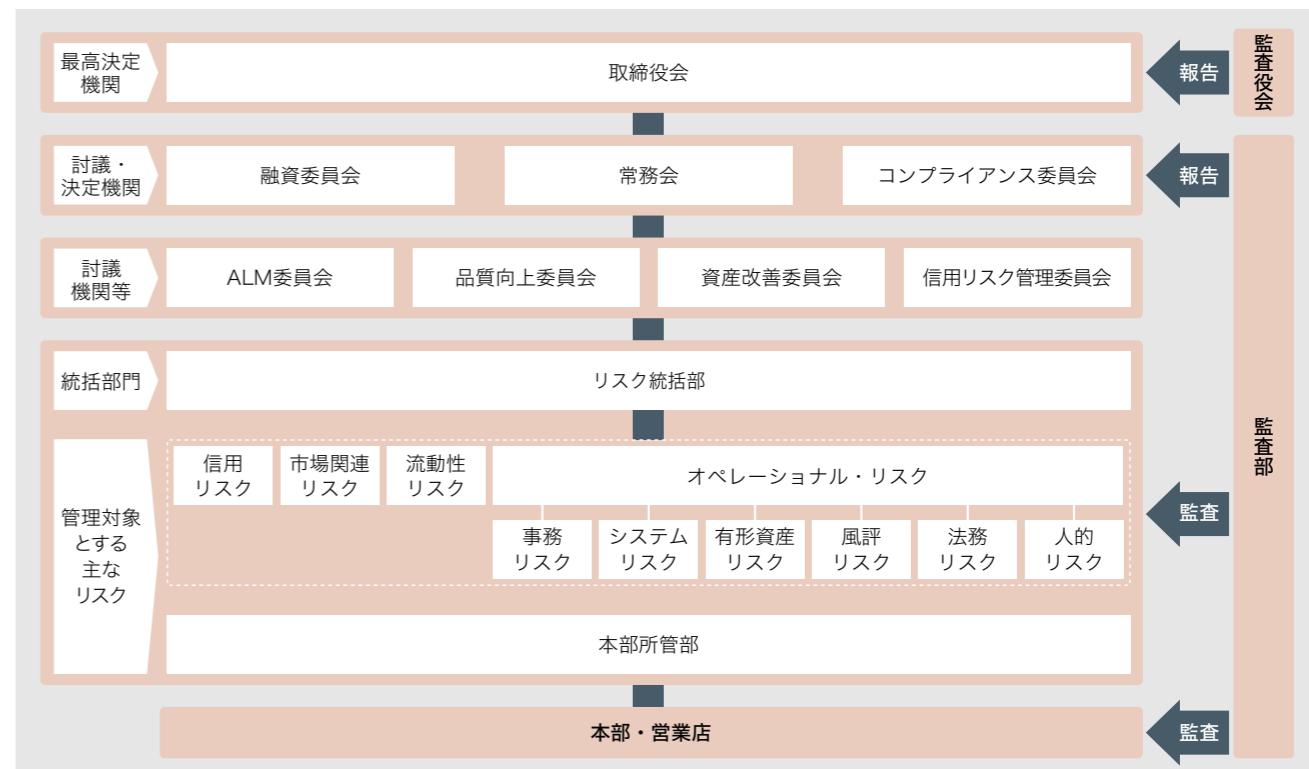
琉球銀行では、「リスク管理態勢の一層の充実・強化」を経営上の重要課題の一つと位置づけ、そのための組織体制を整備・強化するとともに、諸リスクを統合的に管理し、その総量と自己資本を比較・対照することによって、「収益の安定性」と「経営の健全性・適切性」とのバランスを重視した経営を目指すことを基本方針としています。

### 統合的リスク管理

リスク管理基本方針に基づき、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、各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、各リスクのリスク量(VaR)の状況および営業方針等を勘案した所要資本を求め、自己資本から各リスクの所要資本を配賦し、配賦した資本とVaRを対比することで管理しています。配賦した資本に対するVaRの状況は、ALM委員会に毎月報告しています。また、経営計画等の見直しなどで所要資本を見直す必要がある場合は、自己資本から各リスクに配賦する資本についても見直しています。

### リスク管理体制図



### ＜最高決定機関＞

・取締役会

取締役会は、経営の健全性および適切性の確保ならびに安定した経営基盤の確立を目的に、リスク管理体制の整備および強化に努めています。

なお、取締役会を構成する各取締役は、自身が管掌する各リスクの所管部署に常務会や融資委員会等の各種委員会へリスクの管理状況を定期的に報告させているほか、取締役会では各リスクの管理状況を自ら説明しています。

### ＜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います。なお、ALM委員会は、毎月開催しています。

(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、常務執行役員、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

	2022年度	2023年度	2024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)	13	21	18
コンプライアンス基本方針（腐敗防止等）の違反に起因する従業員の処分および解雇件数（人）	0	1	0
腐敗に関連する罰金、罰則、和解金 (円)	0	0	0
1億ドルを超える罰金の件数・総額 (件数／百万円)	0/0	0/0	0/0
1億ドルを超える和解の件数・総額 (件数／百万円)	0/0	0/0	0/0

## ・品質向上委員会

品質向上委員会は、事務事故およびお客様の声（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、（委員）事務統括部次長、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、リスク統括室長、お客様相談室長、事務集中部次長、監査部次長、営業推進部次長

## ・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な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、管理方法等を定め、リスクを適切に管理するとともに、リスク管理体制の整備、強化に努めています。

各リスクの管理部署は、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

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)

（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、常務執行役員、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

## ・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な事項の検討および協議を行っています。なお、信用リスク管理委員会は、毎月開催しています。

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

## 主要リスク一覧

## 管理対象とする主なリスク

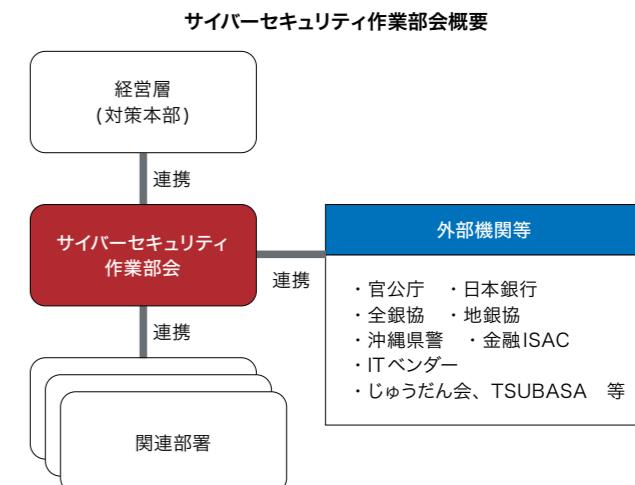
リスクの種類	概要	
信用リスク	お取引先の倒産や経営悪化などにより、貸出金などの元本や利息が当初の契約どおりに返済されないなど、資産（オーバーランス資産を含む）の価値が減少し消失することにより損失を被るリスク	
市場関連リスク	金利リスク	貸出金・投資債券や預金など、資産や負債の価値が金利変動によって減少し損失を被るリスク
	価格変動リスク	株式や投資信託の市場価格が変動することにより、金融資産の価値が減少し損失を被るリスク
流動性リスク	市場環境の悪化などにより、必要な資金が確保できずに資金繰りがつかなくなる場合や、通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリス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

## サイバーセキュリティの対応について

重要な経営資源である「情報資産」の安全性・正当性・機密性を維持するために、さまざまな脅威から情報資産を保護し、リスクの回避・極小化を図る事を基本方針としています。

脅威に対し、未然に防止するとともに、発生時の影響を極小化し、早期の回復を図るための安全対策を講じます。安全対策は、利用状況、直面するリスクの大きさ、保護すべき情報の重要性等に応じ対策を行います。

サイバーセキュリティを統括する「サイバーセキュリティ作業部会」を設置し、サイバーセキュリティ管理態勢の整備・強化を図っています。本部会は、平常時はサイバーセキュリティに関する情報の収集や強化策の推進等を行います。また、緊急対応時には対策本部と連携し、暫定策、本格対応策、再発防止策の策定・実施や、関係各所との情報連携を推進する役割を担います。



達成のための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・ティクとリスク・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。

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:P26参照



# 財務実績

損益関連(単体)

	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	2024年度
業務粗利益	31,741	30,038	30,731	30,893	31,508	31,048	31,092	29,010	30,185	32,560
資金利益	28,507	28,301	28,317	28,156	28,290	27,851	28,216	27,603	27,218	29,841
役務取引等利益	2,264	2,024	2,075	2,092	2,165	2,992	3,633	4,017	4,683	4,557
その他業務利益	969	△ 288	338	645	1,052	205	△ 757	△ 2,610	△ 1,716	△ 1,838
うち国債等債券損益(5勘定戻)	734	△ 691	387	△ 169	421	89	△ 818	△ 1,690	△ 554	△ 575
経費(除く臨時処理分)(△)	22,438	23,395	23,578	23,968	24,374	24,972	24,515	24,001	25,634	25,946
実質業務純益	9,303	6,642	7,153	6,925	7,133	6,076	6,577	5,008	4,550	6,613
コア業務純益	8,568	7,333	6,765	7,095	6,712	5,987	7,395	6,699	5,105	7,189
業務純益	8,516	6,400	7,153	6,281	5,542	3,324	6,577	5,008	4,550	6,092
経常利益	8,302	7,414	10,759	7,397	5,374	2,295	6,996	7,261	6,894	6,965
当期純利益	5,052	5,012	7,827	5,374	4,009	1,616	5,195	5,195	4,614	4,975
ネット与信費用	1,310	806	△ 1,808	△ 217	869	3,313	△ 729	△ 1,913	△ 1,324	1,463

資産関連(単体)

	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	2024年度
<strong>資産の部</strong>										
有価証券	471,309	425,797	410,784	282,070	261,394	336,001	367,133	482,170	697,222	692,551
貸出金	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	2,001,975
資産の部合計	2,202,610	2,216,130	2,321,902	2,351,674	2,396,224	2,739,475	3,027,731	3,004,366	3,027,311	2,937,065
<strong>負債の部</strong>										
預金	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	2,777,217
譲渡性預金	-	22,925	31,042	39,428	38,631	33,807	19,213	28,621	49,365	18,598
負債の部合計	2,104,471	2,117,185	2,216,677	2,236,851	2,280,316	2,623,197	2,908,974	2,883,244	2,903,123	2,816,348
<strong>純資産の部</strong>										
株主資本合計	91,773	95,484	102,181	111,586	114,654	115,135	118,579	121,307	124,567	127,580
評価・換算差額等合計	6,161	3,222	2,806	2,949	1,003	922	△ 1	△ 346	△ 443	△ 6,899
純資産の部合計	98,139	98,945	105,225	114,823	115,908	116,277	118,757	121,121	124,187	120,716
負債及び純資産の部合計	2,202,610	2,216,130	2,321,902	2,351,674	2,396,224	2,739,475	3,027,731	3,004,366	3,027,311	2,937,065

財務指標等(連結)

	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	2024年度
ROA(連結)総資産経常利益率%	0.5	0.4	0.5	0.4	0.3	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3
ROE(連結)自己資本当期純利益率%	9.9	6.0	7.7	4.9	3.8	2.0	4.2	4.3	4.0	4.1
自己資本比率(連結)%	9.5	9.2	9.4	9.0	9.2	9.4	9.6	9.7	9.5	9.9
1株当たり当期純利益(連結)円	271.4	170.5	230.3	149.1	115.4	60.0	131.1	139.3	135.7	139.0
1株当たり純資産(連結)円	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	3,380.5
1株当たり配当金(連結)円	35.0	35.0	42.0	35.0	35.0	25.0	35.0	35.0	37.0	38.0
配当性向(連結)%	12.9	20.5	18.2	23.5	30.3	41.6	26.6	24.9	27.3	27.3

# 企業プロフィール

## 琉球銀行の概要 2025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
- 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

- TEL:098-866-1212（大代表）
- 店舗数本支店：75カ店
- 従業員数：1,417名
- 株主数：13,627名

### 所有者別状況

2025年3月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）							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	計		
個人以外	個人								
株主数(人)	33	28	28	806	108	19	12,605	13,627	—
所有株式数（単元）	3,855	99,427	6,087	84,503	44,054	35	191,407	429,368	171,670
所有株式数の割合（%）	0.89	23.15	1.41	19.68	10.26	0.00	44.57	100.00	—

(注) 1 自己株式1,755,013株は「個人その他」に17,550単元、「単元未満株式の状況」に13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

2025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	5,633	13.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	2,066	4.99
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	3.08
豊里 友成	沖縄県浦添市	1,240	2.99
琉球銀行行員持株会	沖縄県浦添市那覇市久茂地1丁目11番1号	1,112	2.68
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)	555	1.34
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	P.O. 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)	492	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	1.17
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	1.09
野村信託銀行株式会社(投信口)	東京都千代田区大手町2丁目2-2	386	0.93
計	—	13,700	33.13

(注1)2024年9月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、アセットマネジメントOne株式会社及びその共同保有者であるみずほ証券株式会社が2024年8月30日付けで以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当行として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株式等の数 (千株)	株式等保有割合 (%)
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8番2号	1,672	3.88
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5番1号	76	0.18
合計	—	1,748	4.06

(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及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2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株式等の数 (千株)	株式等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1番1号	1,126	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 2025年3月31日現在

