



2023年5月12日

各 位

会社名 株式会社 琉球銀行  
代表者名 取締役頭取 川上 康  
コード番号 8399 (東証プライム市場、福証)

## 新中期経営計画「Value 2023」の策定について

琉球銀行（頭取 川上 康）は、2023年4月から2026年3月までの3年間の計画期間とする新たな中期経営計画「Value 2023」を策定しましたので、概要を下記の通りお知らせします。

### 記

#### 1. 計画期間

2023年4月から2026年3月までの3年間

#### 2. 名称

「Value2023」

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」

#### 3. 計画の概要

##### (1) 中期経営計画の目指す姿

高齢化やデジタル化の進展、気候変動問題への対応、そして地政学リスクの高まりなど地域経済を取り巻く環境は急速に変化しつつあります。

このような環境下、新中期経営計画「Value2023」では、「企業価値・環境価値・社会価値」の向上をテーマに、当行グループの持続的成長、役職員の人材育成、金融サービス力の向上を図り、地域社会、お客さまの生産性向上、あわせて地域の脱炭素化を実現することで、長期ビジョンである「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」を実現してまいります。

本計画では長期ビジョンの実現に向けて3つの基本戦略のもと、以下の取り組みを積極的に進めてまいります。

## (2) 基本戦略

### ① 基本戦略1 事業基盤の拡大（ソリューション）

預金、融資、有価証券運用といった銀行本来のコア業務を金融経済環境の変化に合わせてブラッシュアップするとともに、前中期経営計画で成果を上げた役務ビジネスをさらに発展させていきます。また、多様化したニーズに対応するため、質の高いコンサルティング営業を通してお客さまの課題解決に必要な融資や資産形成・運用等の提案につなげてまいります。

### ② 基本戦略2 ESG 経営の実践（サステナビリティ）

当行グループでは地域の脱炭素化への先導的な役割を果たすため、当行の電力消費量の多い IT センターの省エネ化や営業店における ZEB 認証取得の拡大、省エネ設備の導入を加速させてまいります。お客さま向けには前年度に発足した ZEH・省エネ住宅建築に携わる企業との連携をベースに省エネ設備等への導入に向けた支援を充実させてまいります。また、脱炭素化の推進を目的とした環境コンサルティングメニューを充実させて地域の気候変動対策の拡充と連携の推進に努めてまいります。

### ③ 基本戦略3 変革への挑戦（トランスフォーメーション）

当行グループの持続的な成長を支える人材の育成を図るため、職員の自律的なキャリア形成の支援や研修体系の見直しを進めるとともに、人材への投資を拡大してまいります。また、高度な金融サービス提供を可能とする専門人材の育成にも注力し、お客さまの課題解決につながる金融サービスを提供してまいります。

## 4. 目標とする経営指標等

項目	2025 年度目標
連結当期純利益	75 億円
連結 ROE	5.0%以上
連結自己資本比率	9.7%以上
顧客向けサービス利益 ※1	72 億円
単体コア業務純益	93 億円
単体コア OHR	73.0%以下
ライフプランサポート先数 ※2	新規 35,000 先
事業主のお客さまで生産性等が向上した先数 ※3	累計 6,000 先
GHG 排出量 (Scope1・2)	2013 年比 45%削減
職員の 1 人当たり研修時間 ※4	20 時間

※1 顧客向けサービス利益＝預貸金収支＋役務利益－経費

※2 個人向けソリューション提案先

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

※3 事業主向けソリューション提案先

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

※4 新入行員および研修出向派遣者含まず

以上

(お問い合わせ) 総合企画部 担当：大兼久、城間 電話：098-860-3787

中期経営計画

# Value 2023

2023年4月～2026年3月



# 中期経営計画「Value 2023」目次

■ SINKA2020（前中期経営計画）の振り返り	2
■ 当行の目指す方向性	
● 沖縄経済の課題と当行の取り組むべきこと	5
● 長期ビジョン（10年後の目指す姿）	6
● 価値向上ストーリーおよび中期経営計画概要	7
● 中期経営計画 経営指標	8
■ 基本戦略1 「事業基盤の拡大」～ソリューション～	
● 伝統的（預金・融資・有価証券）銀行業務のステージアップ	9
● ライフプランの伴走支援（個人コンサルティングの深化）	10
● 高度金融サービスの提供（法人コンサルティングの深化）	11
● キャッシュレスアイランドのさらなる進化	12
■ 基本戦略2 「ESG経営の実践」～サステナビリティ～	
● 企業ブランド力の強化	13
● 地域の脱炭素化支援	14
■ 基本戦略3 「変革への挑戦」～トランスフォーメーション～	
● 人的資本経営の強化（人的投資戦略）	15
● お客さまとの接点変革（戦略的な人材配置）	16
● お客さまとの接点変革（データ利活用による深度ある対話）	17
● グループ・アライアンスによる相乗効果発揮	18
● 新規事業領域への挑戦	19
■ 用語集	20

◆9ページ目以降、新たに取り組む事項の見出しは以下の表示をしています



語尾に下記の記号を付している用語は20ページ目以降の用語集に意味を記載しています

\* 当行独自の取り組みに関する用語

★ 金融用語・一般用語ほか

前中期経営計画  
策定時の認識

前中期経営計画の概要

評価

## 目指す姿

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

### 構造改革

- ✓ 経営環境の変化に対応しつつ新たな分野にチャレンジするため、筋肉質の財務体質への変革を図る

### 考動改革

- ✓ 顧客本位の業務運営を徹底するため、研修態勢を充実させるとともに、役職員の意識を変え行動を変える

### IT投資戦略

- ✓ デジタル技術を積極的に活用し多様化する顧客ニーズに対応するとともに、行員の働き方もサポート
- ✓ 既存システム経費や維持更改費用の削減に取り組み、メリハリのあるIT投資を実現する

### グループブランド戦略

- ✓ グループ各社の商品・サービスをいつでも受けられる態勢とし、琉球銀行グループのブランド力および企業価値向上に努める

#### 【環境制約】

- **全国**
  - ・ 高齢化・人口減少
  - ・ 低成長
- **沖縄**
  - ・ 観光失速懸念
  - ・ 不動産市況低迷懸念
- **金融環境**
  - ・ 低金利継続、規制緩和
  - ・ FinTech異業種参入
- **リスク管理**
  1. AML/CFT★
    - ・ サイバー攻撃

#### 【顧客動向】

- **若年層減少**
- **高齢者層拡大**
- **非対面、WEB完結**
- **対面コンサルティング**

#### 当行の課題

- 自己資本比率
- 顧客向けサービス利益
- IT投資

#### 評価

- 自己資本比率は収益力の向上、リスクアセットコントロールの徹底により着実に上昇
- 役務収益の多角化を図った結果、顧客向けサービス利益は着実に増加

#### 課題

- 有価証券運用で安定的に収益を確保する態勢の構築には至らず
- アプリを中心とするデジタルチャネル開発は遅延
- 行内でのデジタル技術の活用は一定程度進捗しているものの目標の水準には至らず

# SINKA2020の振り返り（計数関連）

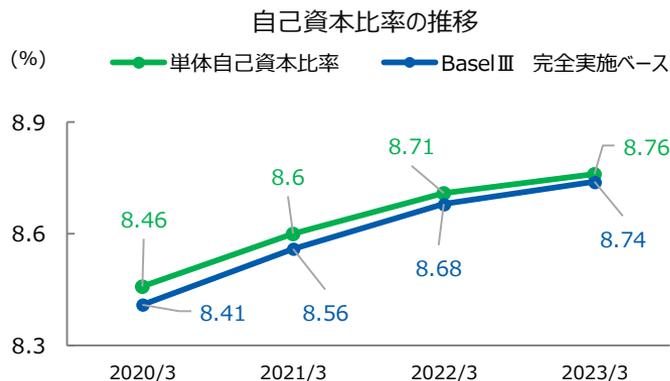
## 前中期経営計画 計数目標達成状況

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

## 重点項目

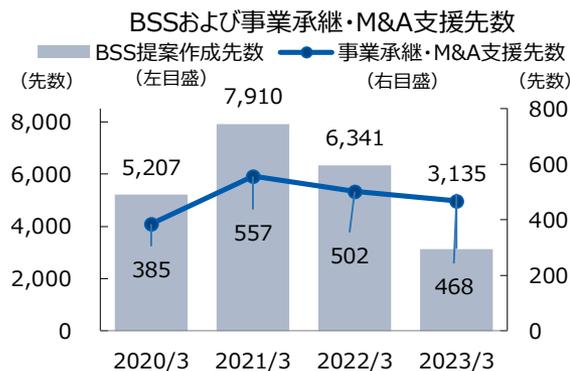
### 成果

経営課題としていた自己資本比率は種々の取り組みにより着実に上昇し、中期経営計画で目標としていた8.5%を上回る水準で推移  
顧客向けサービス利益は法人フィービジネス、カード関連ビジネス、個人相続関連ビジネスで着実に成果を上げ、増加基調



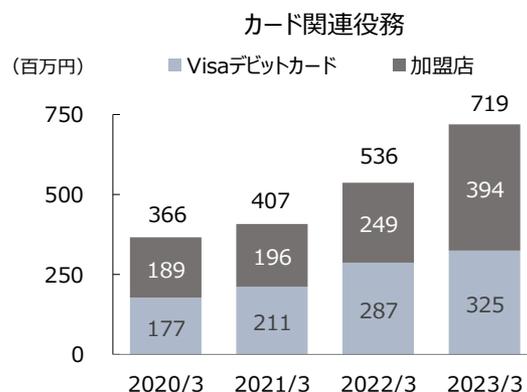
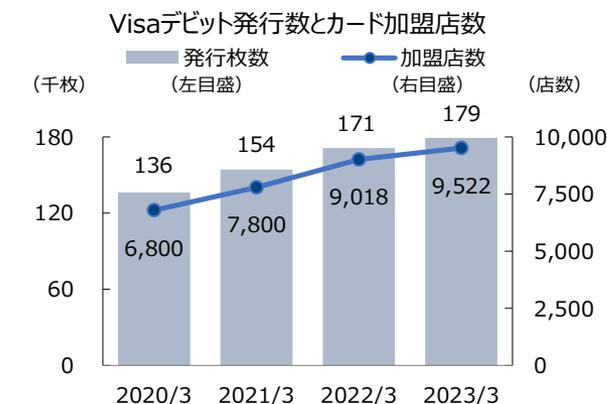
※2.顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役員利益 - 経費

# SINKA2020の振り返り（施策関連）



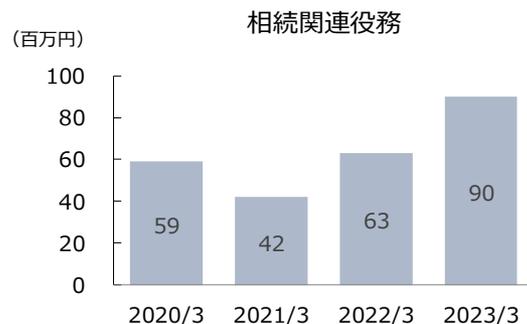
## 法人ビジネス戦略

- ✓ 事業性評価を起点とした提案営業は提案内容の質を重視し、2021年下期より提案件数から、成果を伴う活動へ移行
- ✓ 営業活動において新型コロナウイルスの影響を大きく受けたが、法人役員はストラクチャードファイナンスを中心に増加



## キャッシュレス戦略

- ✓ Visaデビットカード発行数、カード加盟店数は着実に増加
- ✓ 消費活動のキャッシュレス決済の利用が促進されたのを受け、カード関連役員も着実に増加

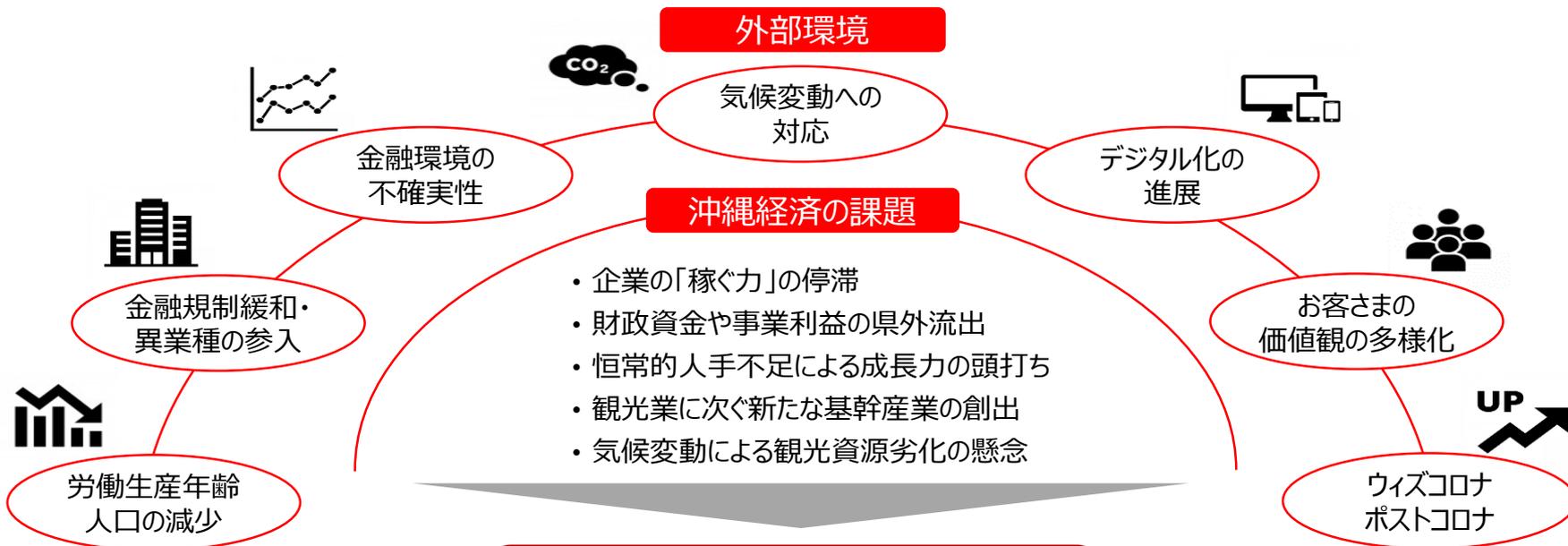


## 個人ビジネス戦略

- ✓ 営業態勢を見直し、預かり資産推進チームの活用を強化したことで、一時払保険、投資信託の残高は増加
- ✓ PSS\*（パーソナルサポートシート）を起点とした資産承継サポートの推進により、相続関連役員は着実に増加

\*パーソナルサポートシート（PSS）：  
お客さまの財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自の  
コンサルティングツール

社会・経済の環境変化を踏まえ、当行の目指す方向性を定める



当行が取り組むべきこと

沖縄経済の課題解決に向けて「3つの価値向上」に取り組む

企業価値の向上

りゅうぎんグループの金融機能拡充による取引先への貢献

環境価値の向上

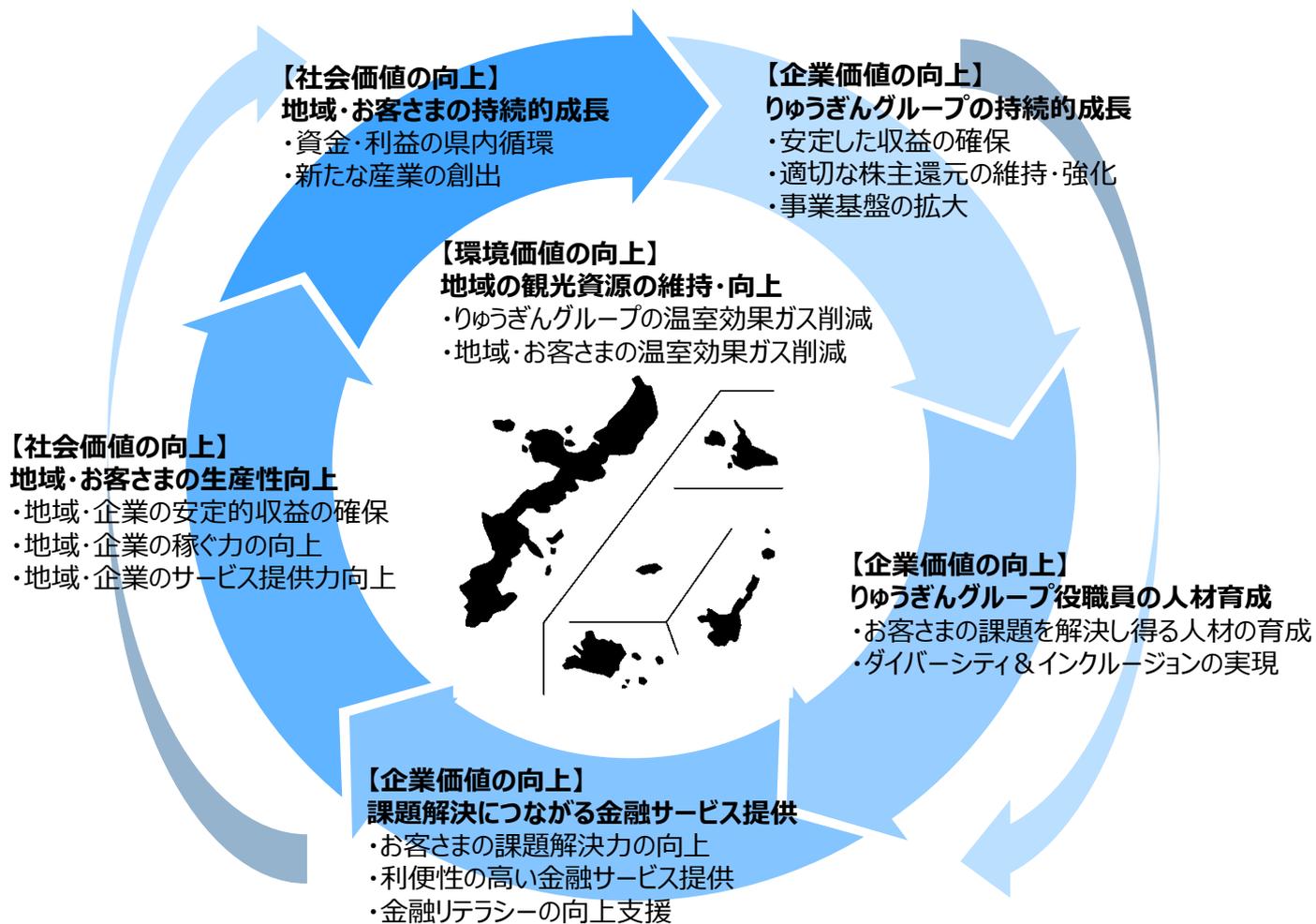
りゅうぎんグループおよび取引先の気候変動対策への責任

社会価値の向上

沖縄県が持続的に成長する仕組みづくりへの貢献

当行の長期ビジョンの実現

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



長期ビジョン「地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ」の実現を目標に「企業価値、環境価値、社会価値」の向上に取り組み、地域社会との協業を通じて、持続可能な価値ある未来を共創する

長期ビジョンの実現： 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

価値向上  
 (持続可能な価値ある未来の共創)

企業価値の向上

りゅうぎんグループの金融機能拡充による取引先への貢献

環境価値の向上

りゅうぎんグループおよび取引先の気候変動対策への責任

社会価値の向上

沖縄県が持続的に成長する仕組みづくりへの貢献

中期経営計画「Value 2023」への取り組み

期間：2023年4月～2026年3月（3カ年）

「基本戦略」

「個別戦略」

● 企業価値の向上 ● 環境価値の向上 ● 社会価値の向上

基本戦略1

【事業基盤の拡大】ソリューション

●●● 伝統的銀行業務のステージアップ

●●● 高度金融サービスの提供

●●● ライフプランの伴走支援

●●● キャッシュレスアイランドのさらなる進化

基本戦略2

【ESG経営の実践】サステナビリティ

●●● 企業ブランド力の強化

●●● 地域の脱炭素化支援

基本戦略3

【変革への挑戦】トランスフォーメーション

●● 人的資本経営の強化

●● グループ・アライアンスによる相乗効果発揮

●● お客さまとの接点変革

●●● 新規事業領域への挑戦

価値向上ストーリー

中期経営計画  
 (経営戦略)

財務指標に長期ビジョンの実現に向けた各基本戦略の指標を追加する

経営目標

項目	目標
連結当期純利益	75億円
連結ROE	5.0%以上
連結自己資本比率	9.7%以上
顧客向けサービス利益	72億円
単体コア業務純益	93億円
単体コアOHR	73.0%以下

・顧客向けサービス利益 = 預貸金収支 + 役務利益 - 経費

基本戦略指標

基本戦略1：ライフプランサポート先数 **新規 35,000先**

※個人向けソリューション提案先

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

2022年度末先数  
42,957先

基本戦略1：事業主のお客さまで生産性等が向上した先数 **累計 6,000先**

※事業主向けソリューション提案先

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

2022年度実績  
2,347先

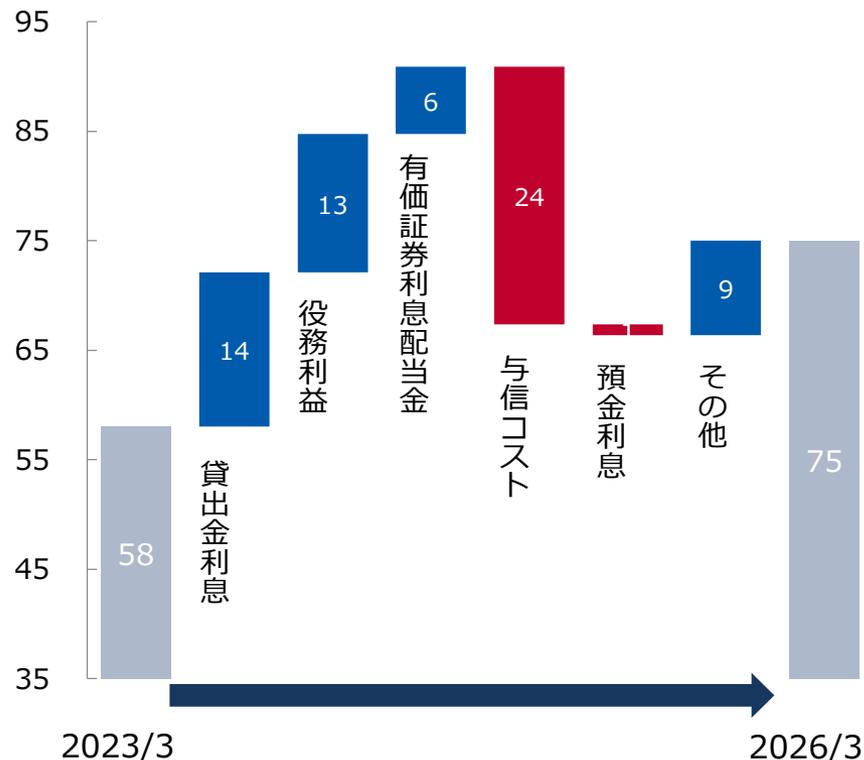
基本戦略2：GHG排出量（Scope1・2） **2013年比 45%削減**

基本戦略3：職員の1人当たり研修時間 **20時間**

・研修時間には新入行員・研修出向派遣者は含まず

連結当期純利益

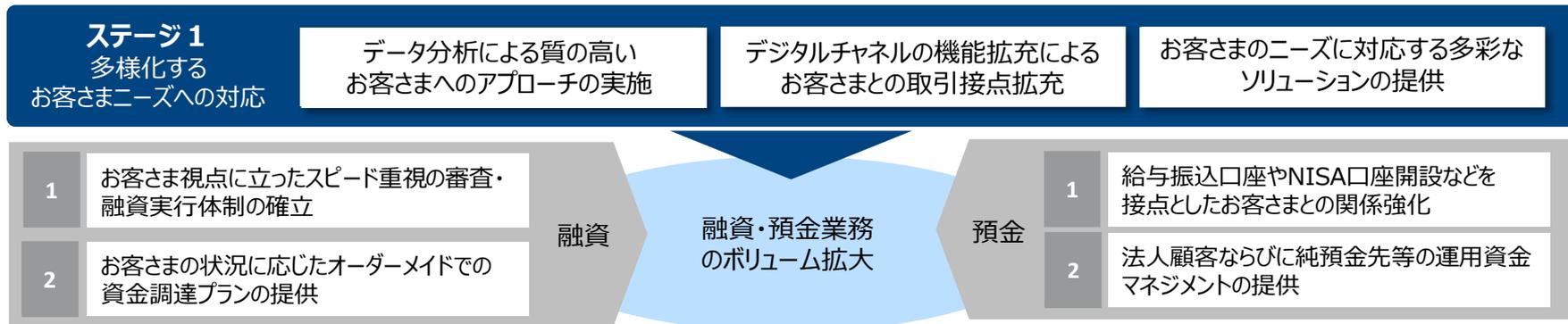
(億円)



株主還元方針

安定配当の維持をベースに利益水準と株主還元のバランスを勘案し、総還元性向40%を目指す

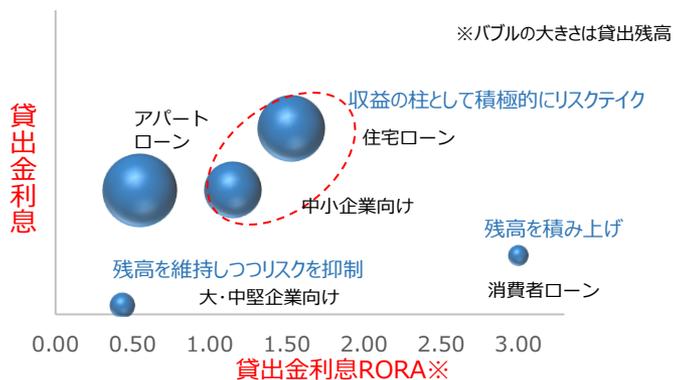
伝統的銀行業務のステージアップにより事業基盤の拡大を実現し、企業価値の向上をはかる



ステージ 2 RAF\*の本格運用を開始 → 「ビジネス戦略」「財務戦略」「リスクテイク戦略」を一体管理

貸出金の収益確保の方向性

特性に合わせた方向性を設定、リスクに見合った収益を確保



新たな有価証券運用方針

経営体力を踏まえたリスクテイクによる  
安定的な有価証券運用収益の確保

ポートフォリオを育てる  
中長期的に利回りを向上させる

経営陣・関連部門

経営体力・収益機会を  
考慮したリスクテイク方針  
を先見的に定め実行  
する組織運営

市場運用部門

シンプル・保守的・堅実  
な運用で説明責任を  
果たす「投資の専門機関」  
を目指す



専門人材の育成・輩出

外部知見活用



ステージ 3

FIRB\*  
(基礎的内部格付手法)  
への移行

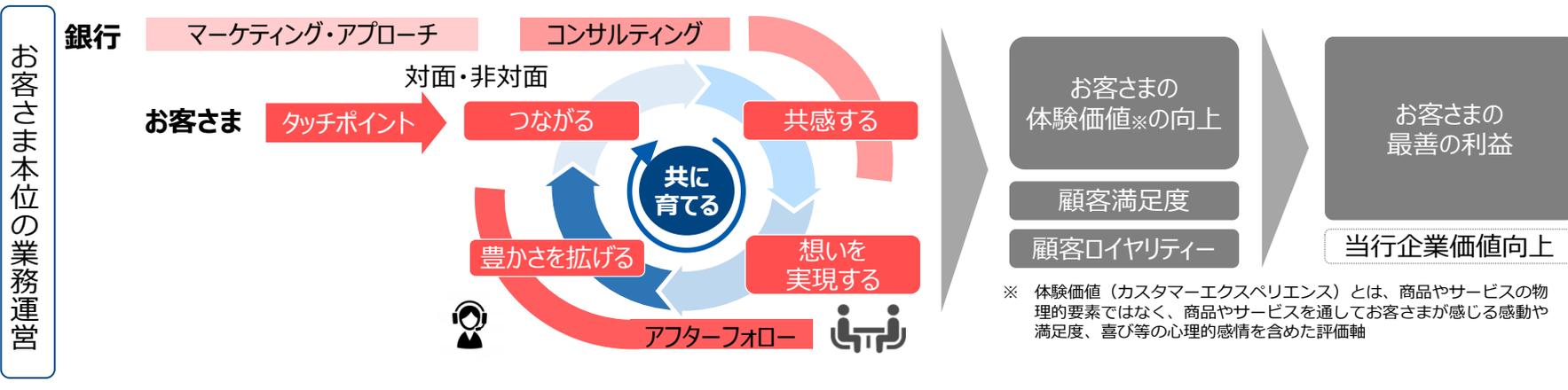
信用リスク管理  
体制の高度化

- ・ポートフォリオのリスク特性を反映し、リスクに見合ったプライシングや資本効率を意識した適切な経営判断とリスクテイク方針を確立
- ・内部統制やリスク管理体制の高度化により強固な経営管理体制を構築
- ・専門人材育成環境の醸成

ライフプランの伴走者としてお客さまを深く理解し、最善の利益を提供する

ライフプランの伴走支援

お客さまへのサービス提供後も継続的にアフターフォローを実施し、ライフプランに沿った支援を通じてお客さまの資産を「共に育てる」



個人コンサルティング業務の深化

「パーソナルサポートシート（PSS）※」等を用いてお客さまの現状を分析し、オーダーメイドの最適なプランを作成する

※パーソナルサポートシート（PSS）：お客さまの財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自のコンサルティングツール

個人コンサルティング

ライフプランコンサルティング

資産形成・運用・資金調達

- ・ 投資信託 / 生命保険
- ・ NISA / iDeCo
- ・ 住宅ローン

相続・資産承継コンサルティング

円滑な資産承継【相続発生前】

- ・ 家族信託（金銭・土地）
- ・ リバースモーゲージローン
- ・ 遺言代用信託
- ・ 遺言作成サポート
- ・ 遺言信託
- ・ 資産活用サポート

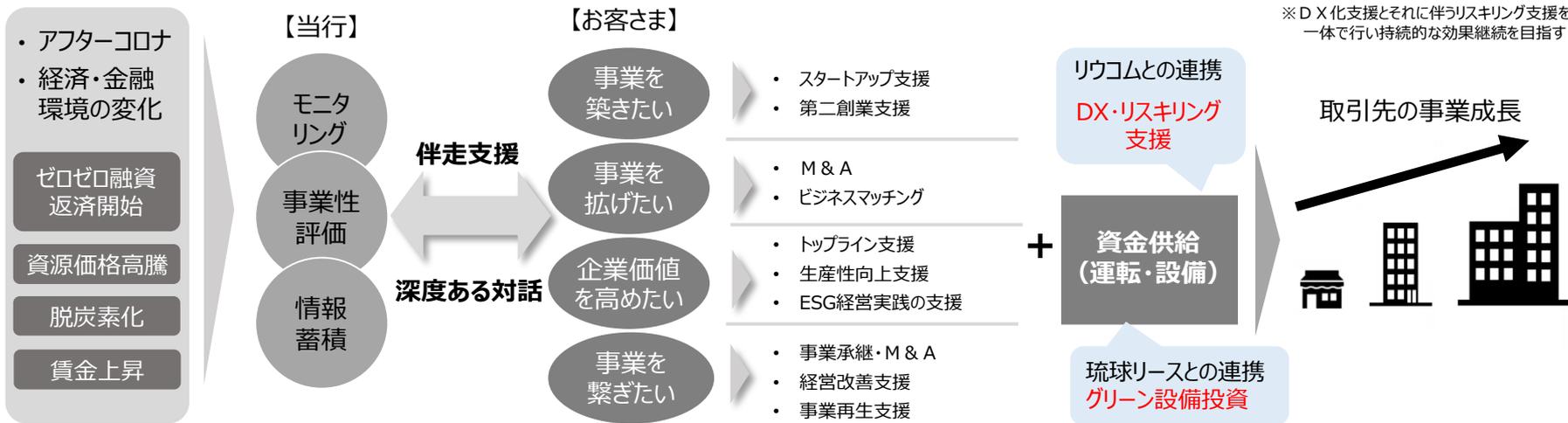
円滑な資産承継【相続発生後】

- ・ 相続ローン
- ・ 遺産整理業務
- ・ 不動産マッチング
- ・ 事業承継コンサルティング
- ・ M&Aコンサルティング

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

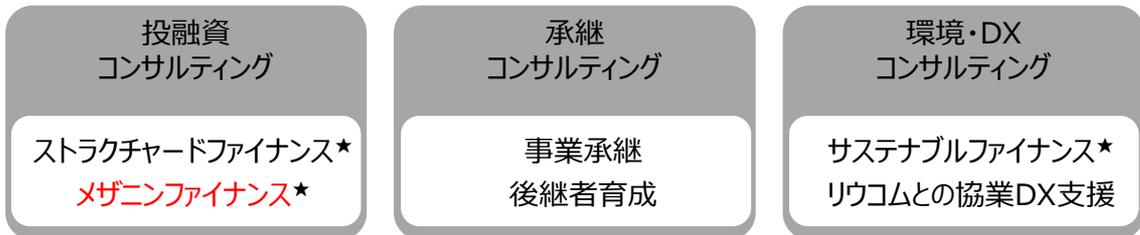
地域の雇用と事業資産を守り、地域経済を活性化

- コロナ禍による過剰債務や資源価格高騰による仕入価格の上昇など、財務内容が悪化したお客さまに対する支援体制を強化
- りゅうぎんグループ（リウコム・琉球リース）との連携により、お客さまの課題解決につながるDX・リスキング支援※体制を強化



ニーズの多様化・高度化に応じたコンサルティング領域の拡大

多様化、高度化する事業者のニーズに応えるため、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

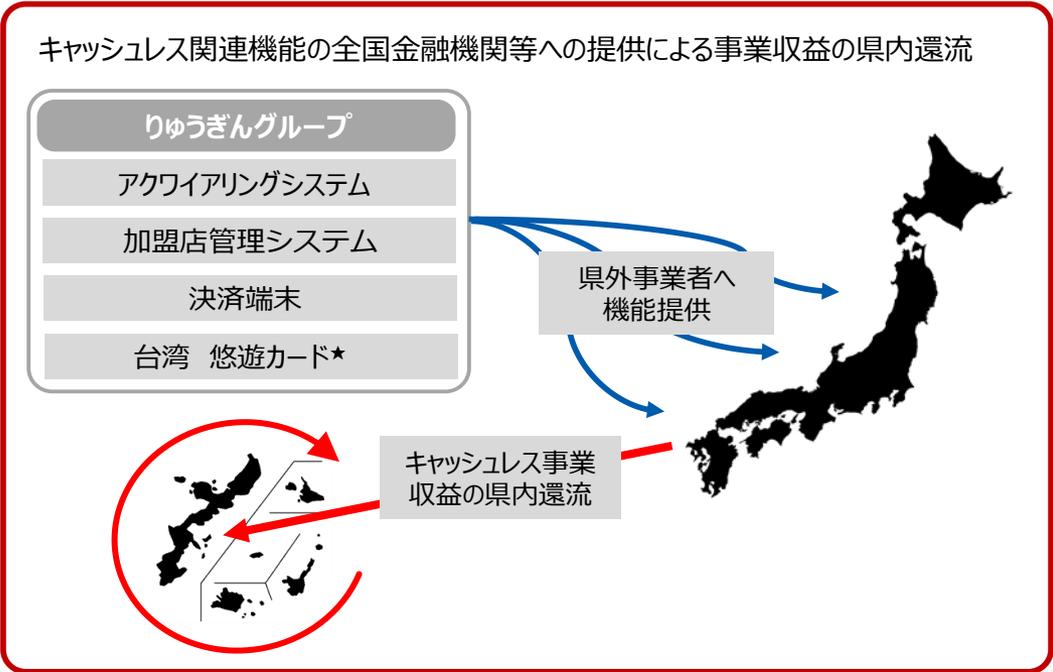


質の高い金融サービスを外部へ委託することなく、りゅうぎんグループ単独で地域のお客さまへ届ける

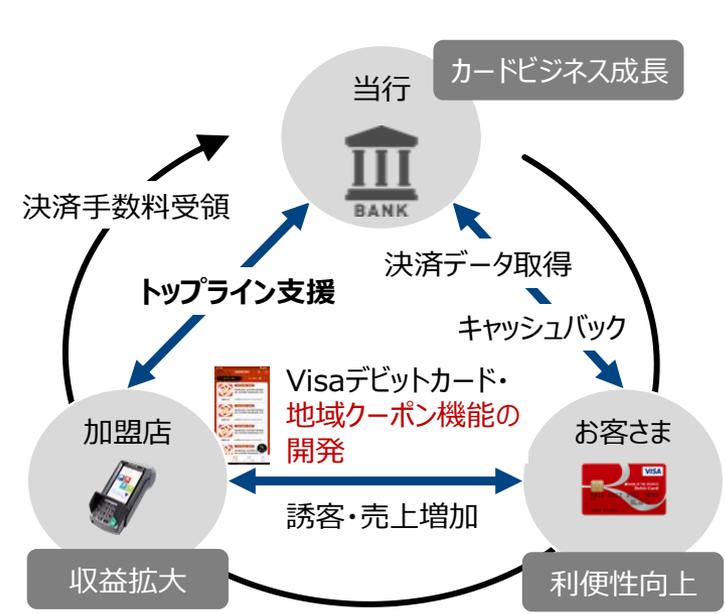


キャッシュレス推進のプラットフォーム提供者として地域の稼ぐ力の向上に貢献する

**キャッシュレスプラットフォームとしての機能発揮**

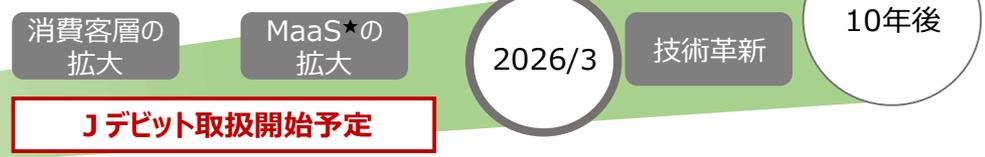
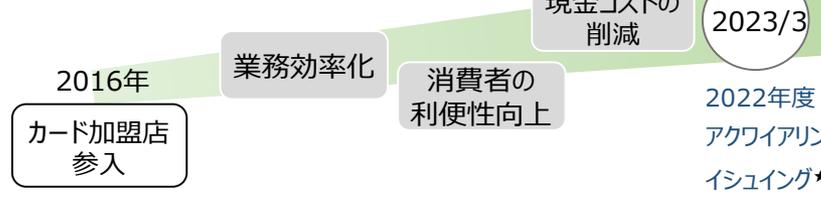


**加盟店との協業によるカード取扱高の拡大**



**キャッシュレスアイランドの推進**

新たな決済手段「**Jデビット**」\*の取り扱い開始によるキャッシュレス決済のさらなる浸透



**2025年度 グループ取扱高目標**  
**アクワイアリング 1,240億円 (+373億円)**  
**イシューング 870億円 (+95億円)**

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

E (Environment) 環境

りゅうぎんグループ自身の脱炭素化

温室効果ガス排出量削減目標の前倒し達成

- 省エネ設備の導入加速
- 浦添ビル (ITセンター) の省エネ化
- ZEB認証店舗の拡大  
※2023年3月時点：4店舗取得済
- PRB\*への署名に向けた対応
- 再生可能エネルギー創出設備の取得検討



【パリ協定】  
2050年  
カーボンニュートラル  
への挑戦

IPCC\*第6次統合報告書の内容を踏まえ着実に削減を推進

スコープ1・2  
CO2排出量  
**60%削減**  
(2013年比)

2030

2025

スコープ1・2  
CO2排出量  
**45%削減**  
(2013年比)



2022年5月  
新本店ビル「ZEB Oriented」\*  
認定取得 (2025年竣工予定)

2022



2022年度  
CDP\*評価「**B**」を取得

S (Social) 社会

- ダイバーシティ推進による組織のパフォーマンス向上
- 安心して働くことができる職場環境の整備
- 働きがいとエンゲージメントの向上
- 地域貢献活動を通じた社会課題解決支援

2022年度の主な事例

- ・ 「副業制度」の導入
- ・ 「TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言」「TSUBASA クロスメンター制度」を開始

G (Governance) ガバナンス

- 経営の透明性強化
- 情報開示・対話の高度化
- 企業文化の浸透・定着
- 経営陣と職員との対話機会の充実
- ESG外部評価の向上

2022年度の主な事例

- ・ 統合報告書の発刊
- ・ 内部通報制度 (コンプライアンス・ホットライン) の改定

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

地域のZEH普及へのリーダーシップ発揮

当行融資ポートフォリオの約6割を占めるレジデンス部門を対象としたCO2排出量削減への取り組み

ZEH普及に関するアライアンス  
「Ryukyu net ZERO EnergyPartnership\*  
(ZEH・省エネ住宅建築に携わる企業連携)」を  
2022年に発足

2025年度までの  
ZEH住宅ローン実行件数  
累計 900件

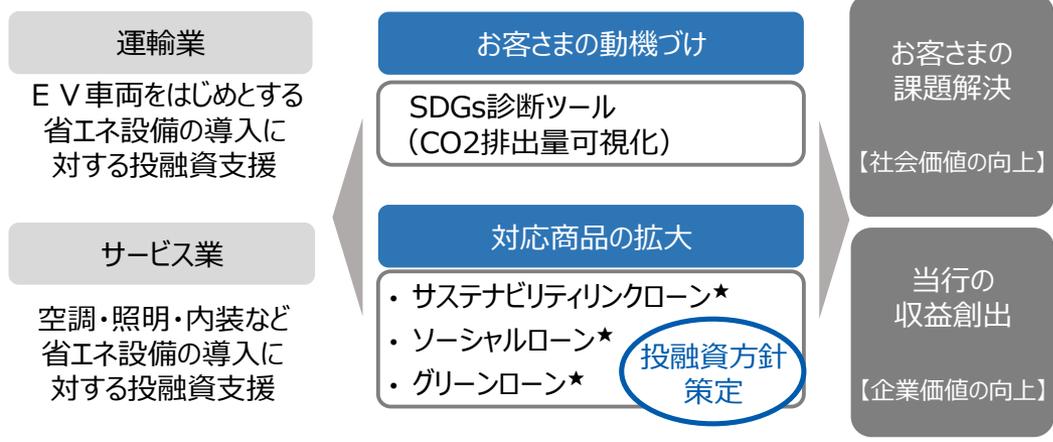
パートナーイメージ



2022年度ESGアワード  
間接金融部門「特別賞」受賞

融資ポートフォリオ上位セクターに対するCO2削減支援

県内でCO2排出量が多いとされる「運輸部門」や当行融資ポートフォリオ上位の「サービス業」をメインターゲットとする地域CO2削減効果の最大化を目指す⇒Scope 3★目標達成



再生可能エネルギー事業への参入検討

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



- 太陽光発電 (PPA※)
- バイオマス発電
- 洋上風力発電
- 水素ステーション

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

J-クレジット運営管理事業への参入

脱炭素化の推進を目的として、J-クレジット※運営管理事業への参入を検討する

※J-クレジット制度：省エネ設備の再生可能エネルギーの活用による温室効果ガスの排出削減量などをクレジットとして国が認定する制度



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

新たな人的投資の考え方

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

人材活躍ステージの整備

女性活躍推進

- 専担者の配置
- 企業内保育所利用
- 育休からの復職支援
- 若手向けキャリア研修
- マネジメント研修
- クロスメンター制度導入

人事制度の充実

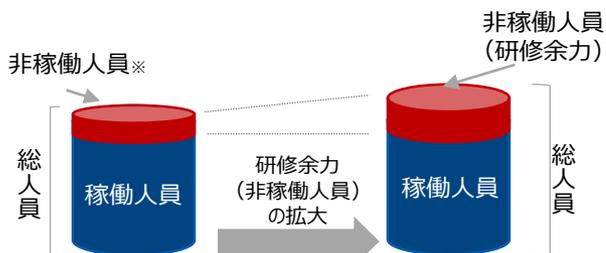
- 複線型人事制度導入
- 継続雇用制度改定
- 従業員株式報酬制度の導入検討
- エンゲージメント向上施策実施
- 自律的キャリア形成支援

健康経営の実践

- 健康経営委員会の発足
- ホワイト500★の取得
- 積極的な情報公開

総人員を増加させ研修受講余力を創出

人的投資効果を企業価値向上につなげる



人的投資により人材の質を高め、総人員増により増加する人件費（人的投資）は提供する高品質なサービスの対価の受領により投資回収を実現する

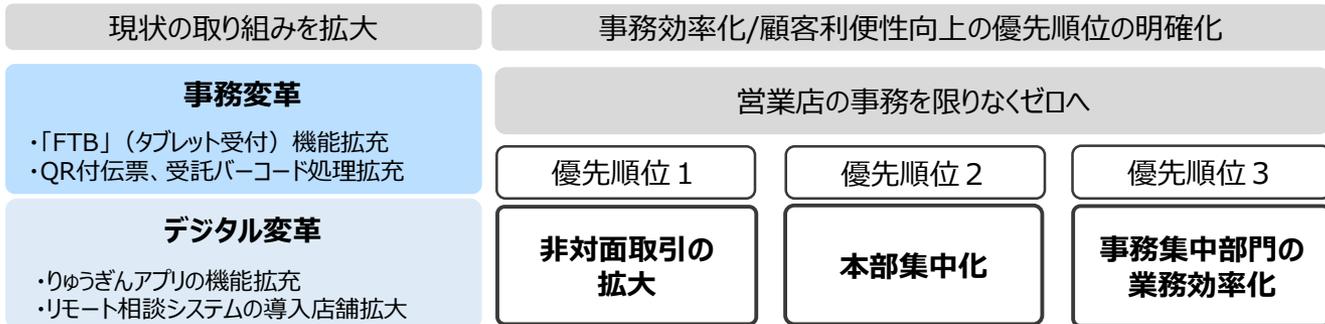
1人当たり 研修時間	10時間/年 (2022年度)	➔	20時間/年 (2025年度)
専門人材研修 出向派遣人数	31人/年 (2022年度)	➔	50人/年 (2025年度)

※ 非稼働人員：産休・育休・病休・一般出向・研修出向者等

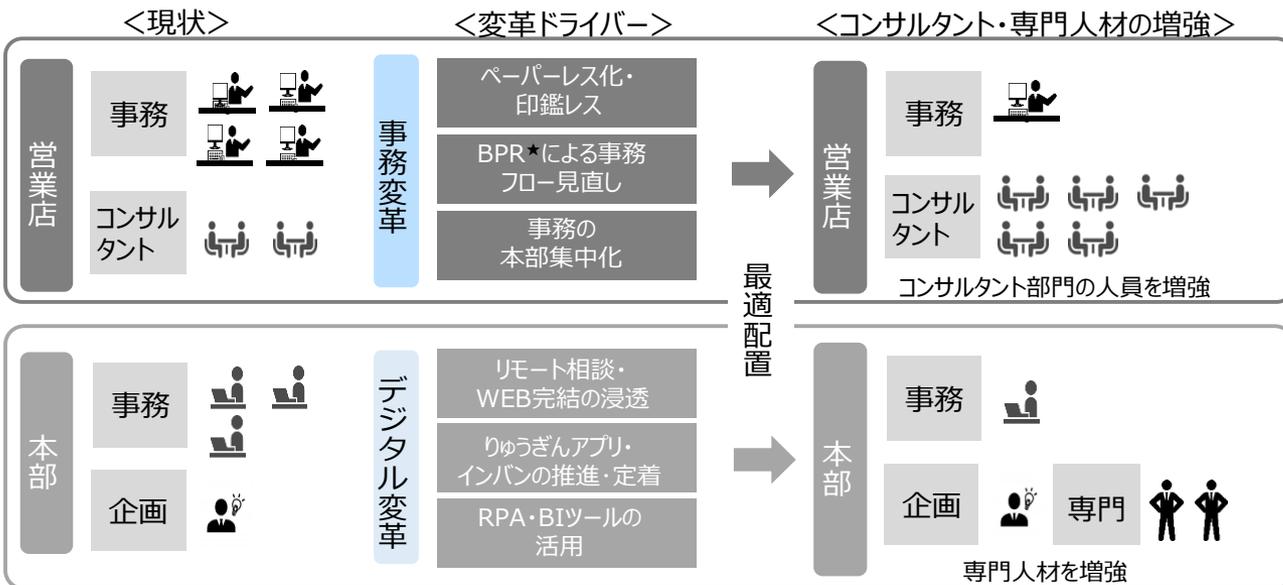
※ 1人当たり研修時間：新入行員および研修出向派遣者含まず

営業店は「お客さまとのリレーションを深める場」へと変革する

事務効率化の方針

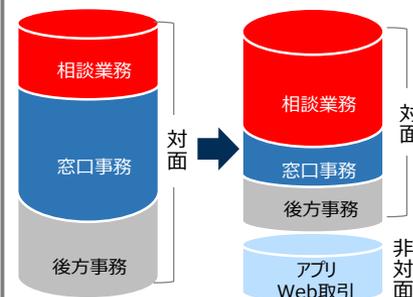


事務効率化実現による戦略的人事配置



目指す営業店の姿

営業店窓口はお客さまとのリレーションを深める場へ



【非対面サービスの高度化】

- ・待ち時間のない非対面チャネルへ誘導
- ・非対面チャネルのサービスレベル向上

- 個人のお客さま：アプリ
- 法人のお客さま：Webサービス

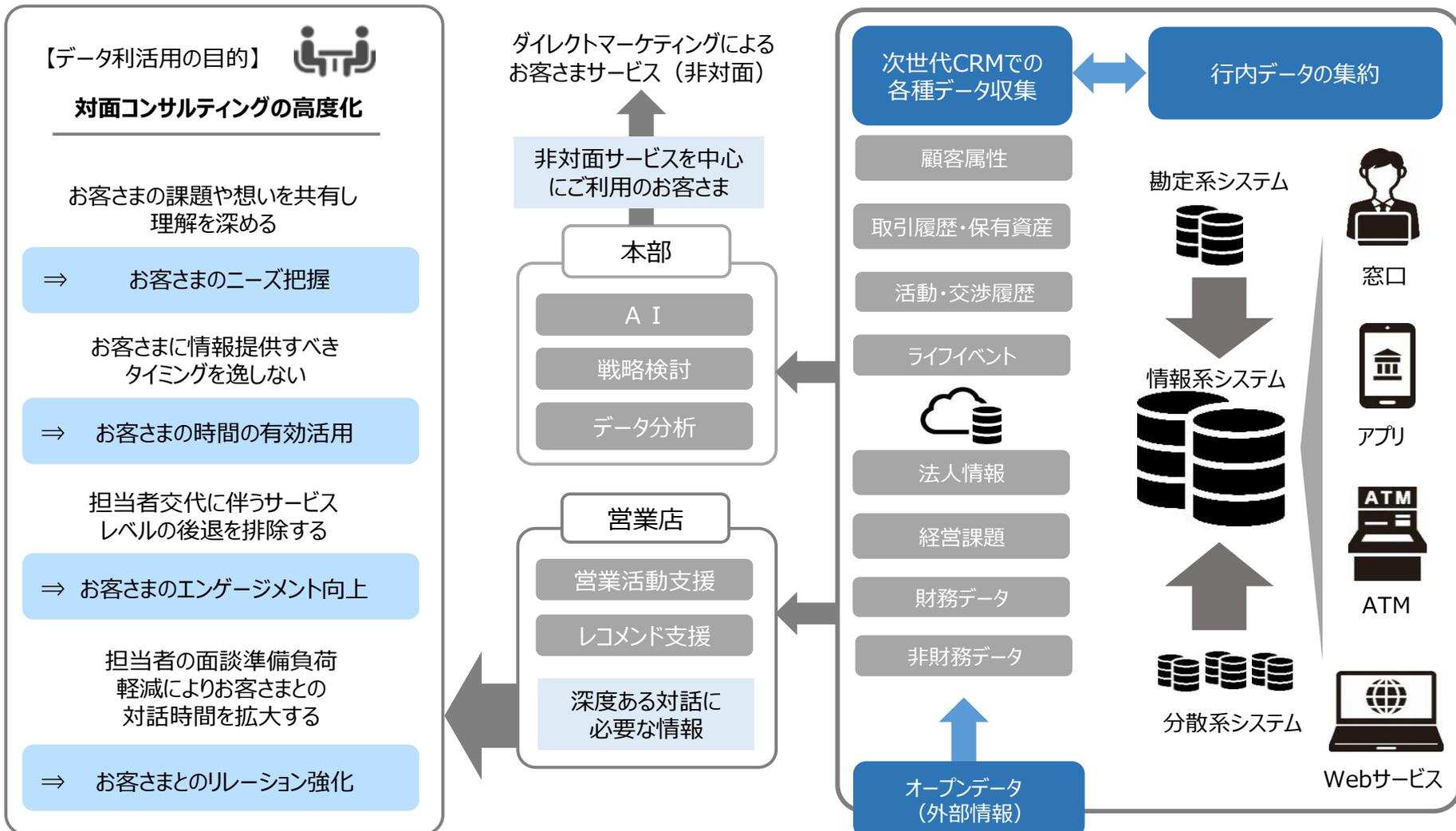
来店予約制度の導入により、お客さまの来店時待ち時間の短縮を実現

営業店では「フル・フラット体制」により、預金・運用・ローン等のお客さまのご相談に一人の担当者がお応えする「ワンストップサービス」を提供

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

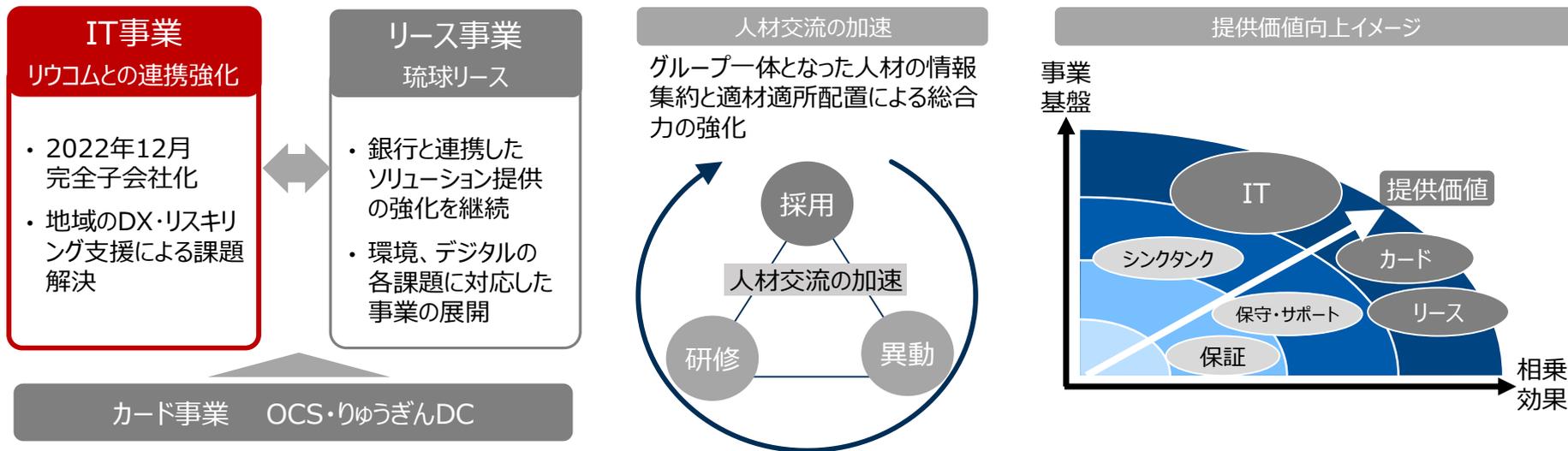
CRM・SFA★の再構築によるデータ利活用により、お客さまの理解を深め課題解決に取り組む

CRM・SFAの再構築によるデータ利活用



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

グループ相乗効果の発揮



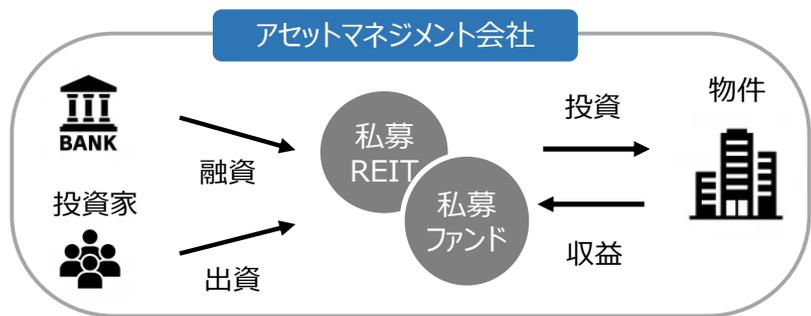
アライアンス相乗効果の発揮



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

アセットマネジメント会社設立の検討

まちづくりや地域活性化に寄与する物件への投資を通じて仕事の創出や観光客誘致など沖縄県の社会的価値の向上を目的とした私募REIT★を運用する子会社設立を検討



広告宣伝会社設立の検討

IR・広報を含めたりゅうぎんグループのPR力の強化やデジタルサイネージを活用したカード加盟店等への集客を通じたトップライン支援など、企業価値の向上を目的とした広告宣伝会社の設立を検討



投融資コンサルティングの領域拡大

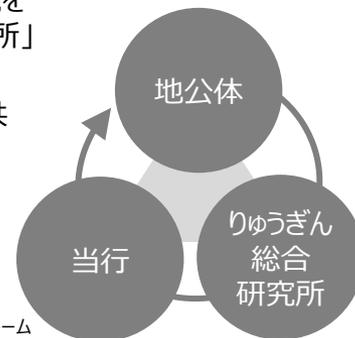
- ✓ ストラクチャードファイナンス、ノンリコースローン★等の事業ファイナンスの強化
- ✓ **メザンファイナンス**を活用したLBO案件や企業成長案件への取り組みを拡充

ベンチャー・スタートアップ向けエクイティファイナンスの拡充

- ✓ ベンチャーキャピタル事業者、スタートアップ起業家・経営者とのコミュニケーション強化によるネットワーク構築
- ✓ 琉球キャピタルなどと連携したスタートアップ企業へのエクイティファイナンスの投資拡充

地域コンサルティングへの取り組み

- ✓ **PPP・PFI**※事業のコンサルティング機能を提供するスキルを「りゅうぎん総合研究所」とともに取得
- ✓ 地公体と連携して地域に安定した公共サービスを届ける



※PPP (パブリック・プライベート・パートナーシップ)  
⇒地公体と連携して公共サービス・施設運営を行うスキーム

※PFI (プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)  
⇒公共施設の設計・建築・運用に民間の資金を活用するスキーム

# 用語集①

\* 当行独自の取り組みに関する用語

用語	解説
AML/CFT	マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策：マネー・ローンダリングは、犯罪行為によって得た収益を合法的な手段に見せかけ、出どころをわかりにくくする行為。テロ資金供与は、テロ行為の実行を目的とした資金をテロリスト等に提供する行為。これらの犯罪行為を未然に防止する対策。
ROE	株主資本利益率：「利益」÷「資本勘定平均残高」で算出される資本活用の効率性を示す指標。株主の持分に対する投資収益率を表すことになり、株主重視の経営が求められる中で重要性が増している
OHR	「経費」÷「業務粗利益」で定義され、一定の業務粗利益を稼ぎ出すのにどれだけ経費をかけたかを示す指標であり、値が小さいほど効率性が高い。
顧客向けサービス利益	「預貸金収支」+「役務利益」-「経費」で算出され、銀行の本業で稼ぐ力を表す。
PSS*	パーソナルサポートシート：お客様の財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自のコンサルティングツール。
悠遊カード	悠遊カード（英語表記：Easy Card）：台湾の交通系非接触ICカードで、地下鉄、バス等での利用の他、コンビニや飲食店等広く商業利用も進んでいる台湾随一の電子マネー。
RORA	Return on Risk-Weighted Assets：自社が取っているリスクに対して収益をどれだけ上げているのかを示す指標。
FIRB	自己資本比率算出に用いられる信用リスクの評価手法のひとつ。基礎的內部格付手法（fundamental internal rating based approach）の略称。
RAF	リスクアベタイト・フレームワーク：長期ビジョンや社会的役割および経営方針に基づき経営が策定した経営戦略の実現のため、リスクキャパシティの範囲内で、取るリスクの種類と水準を決定するプロセスおよびそれを支える内部統制システムから構成される経営管理の枠組み。
ストラクチャードファイナンス	企業活動の特定部分に着目し、仕組みを構築して実行する資金調達の方法。企業が保有する資産に着目した不動産の流動化・証券化、保有する債権に着目した債権流動化、特定の事業に着目したプロジェクトファイナンス、設備利用の形態に着目したリースファイナンスなどがある。
メゾンファイナンス	銀行借入や社債発行などのデットファイナンスと普通株式の発行などのエクイティファイナンスの中間の性質をもつ資金調達手段のこと。劣後ローン、劣後債、優先株式などが該当する。一般的なローンよりも返済順位が劣後し、普通株式よりも配当支払いが優先される。
サステナブルファイナンス	環境（E）・社会（S）、ガバナンス（G）の各課題の解決に資する資金やアドバイスを提供する金融。
アクワイアリング	カード加盟店の募集、カードが利用できる環境の整備（端末設置）、カード売上代金の加盟店への支払い等を行う業務。その対価として、加盟店からカード売上に対する加盟店手数料収入を得る。
イシューング	カード会員の募集、与信、発行、カード利用代金の会員への請求加盟店手数料を徴収する業務。その対価としてカード会社（アクワイアラ）から一定の手数料（インター・チェンジフィー）を得る。

用語	解説
Jデビット	消費者が金融機関のキャッシュカードをそのまま使って、J-Debit加盟店で直接支払いができる即時決済サービス。
MaaS	Mobility as a Service：いろいろな種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合すること。
PRB	正式名称は「Principles for Responsible Banking」で、日本語では「責任銀行原則」という。持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定で定められた目標に沿って、金融機関として社会的な役割と責任を果たしていくための枠組み。
ZEB Oriented	ZEB：年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロまたはマイナスの建築物。ZEB Ready：ZEBを見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率な省エネルギー設備を備えた建築物。ZEB Oriented：ZEB Readyを見据えた建築物として、外皮の高性能化及び高効率な省エネルギー設備に加え、さらなる省エネルギーの実現に向けた措置を講じた建築物。
CDP	CDP（シーディーピー）は環境評価の情報開示に国際的に取り組む非政府組織（NGO）。毎年、企業に「気候変動」、「水セキュリティ」、「フォレスト」に関する調査を実施し、その結果を8段階で評価する。
IPCC	気候変動に関する政府間パネル「Intergovernmental Panel on Climate Change」：世界中の科学者の協力により、人為起源による気候変動とその影響、対応策に関して科学的、技術的な見地から包括的な評価を行い、報告書を作成している。
Ryukyu net ZERO EnergyPartnership * (ZEP Ryukyu)	ZEP Ryukyu：沖縄県の脱炭素社会の実現のため県内でのZEH・省エネ住宅の普及を目的としたZEH・省エネ住宅建築に携わる企業の連携体制。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、住宅建築省エネ計算に係る事業者のご紹介など、ZEH・省エネ住宅建築に係る支援を行う。ZEP Ryukyuでは、住宅を検討中のお客様に対して、補助金、税制優遇、ZEH住宅ローン、建築・設計業者の紹介をはじめ、省エネ住宅・ZEHに関するあらゆる相談に対応する。
Scope3	Scope1：燃料の燃焼、工業プロセス等、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。Scope2：他者から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出。Scope3：Scope1,2以外の間接排出（融資先等の排出）であり、主に企業活動を分類した15個のカテゴリで構成される。
サステナビリティリンクローン	サステナビリティリンクローンは、借り手のサステナビリティ・パフォーマンスの向上を促すために、借り手のESG戦略と整合したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲットを設定し、この達成状況に応じて、借入人にインセンティブやディスインセンティブが発生するローン。
ソーシャルローン	ソーシャルローンは、資金使途を社会面に配慮した事業への用途に限定したローン。
グリーンローン	グリーンローンは、資金使途を環境面に配慮した事業への用途に限定したローン。
PPA	Power Purchase Agreement：企業・自治体が保有する施設の屋根や遊休地を事業者が借り、無償で発電設備を設置し、発電した電気を企業・自治体が施設で使用することでCO2排出を削減する。
J-クレジット	J-クレジット制度とは、省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO2等の排出削減量や、適切な森林管理によるCO2等の吸収量を「クレジット」として国が認証する制度。創出されたクレジットは、カーボンニュートラル行動計画の目標達成やカーボン・オフセットなど、様々な用途に活用可能。

用語	解説
PPP	Public Private Partnership：公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。
PFI	Private Finance Initiative：官の企画・計画した公共施設の建設や運営などを民間企業が請け負うこと。PFIはPPPの代表的な手法の1つで、民間の資金や技術力を活用して良質な公共サービスを提供し、社会資本を整備する。PFIは民間企業が公共事業に投資を行い、公共サービスを提供することを目的としているのに対し、PPPIは民間企業と公的機関が協力して公共サービスの提供を行うことを目的としている。
ノンリコースローン	返済原資として、融資対象物件の賃貸収益や売却収入だけを充当するローンの形態で、ノンリコースローンでは、融資者の求償できる範囲は融資対象物件からの収入に限定され、債務者がそれ以上の返済義務を負うことはない。
ホワイト500	地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する健康経営優良法人認定制度の中で、大規模法人部門の上位法人に付加される冠のこと。
BPR	ビジネスプロセス・リエンジニアリング：業務改革を目的として、既存の業務や組織を抜本的に見直し、プロセスの視点で、職務、業務フロー等を再構築すること。
フルフラット体制*	お客さまに事務手続きと同時にコンサルティングサービスが提供可能なスキルを有した担当者を配置する体制。
CRM/SFA	CRM（Customer Relationship Management）：顧客の氏名や年齢、属性といった基本的な情報をはじめ、購買履歴や志向など、顧客に関わる情報を一元管理し、その蓄積した情報をもとに、マーケティングやサポートを行うための管理ツール。SFA（Sales Force Automation）：営業支援システムと呼ばれ、営業メンバーの行動管理や商談の進捗状況管理などにより営業部門を支援するツール。
じゅうだん会	システム共同化に合意した、山形銀行、筑波銀行、武蔵野銀行、八十二銀行、阿波銀行、宮崎銀行、琉球銀行で構成される。基幹系システムはもとより、可能な限り広範囲のシステムを共同化対象とし、商品・サービス・事務手順の統一によりシステム経費の効率的活用を目指す。
TSUBASAアライアンス	千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、群馬銀行、琉球銀行の10行で構成され、北海道から沖縄まで全国を網羅するネットワークを形成する広域アライアンス。フィンテックや事務・システムの共同化、相続関連業務、国際業務、グループ会社の活用など、幅広い分野で先進的な連携を推し進めている。
私募REIT	非上場の不動産投資ファンド。非上場であることから、金融市場の動向に強く影響されることなく不動産評価を直接に反映した価格形成がなされ、投資リスクの分散効果が期待できる。