

中期経営計画

担当役員メッセージ



専務取締役
ふくはら けいし
普久原 啓之

【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

第三次産業の割合の高い沖縄県において、人流抑制を余儀なくされる新型コロナウイルス感染症は、多くの事業者に負のインパクトをもたらしました。前中期経営計画の期間中は、地域金融機関として、県内各事業者の事業継続を支えることを最優先事項と捉え、経営者の皆さまとのコミュニケーションを密にし、借入金の元金支払い条件を柔軟に設定するなど資金繰りの安定を最優先に考え事業の維持・継続に必要なことへのサポートに注力してまいりました。

2023年に入り観光産業の持ち直しが現実のものとなるに従い県経済の回復が一段とみられるようになり、一部厳しい状況の取引先は残るものの、多くの事業者がこの厳しい局面を乗り越えつつあるように感じられます。

新たな中期経営計画においては、さらに金融機関のしっかりとした事業者への支援が必要と考えています。厳しい局面を一旦乗り越えたとはいえ、決して未だ万全な状況ではなく回復には相応の時間が必要です。まずは地域金融機関

の原点に立ち返り、お客さまが必要なタイミングで必要な資金の調達ができるよう、引き続きお客さまとのコミュニケーションを密にとりながら伴走型で支援し、成長資金も積極的に供給してまいります。またコロナ禍においても従前と変わらず旺盛であった住宅・アパート建築需要への対応も引き続きしっかりと対応してまいります。

新たな中期経営計画では、これまで以上にスピード重視の審査・融資実行体制を確立していくと同時に、高度化・多様化するファイナンス手法を自行での展開が可能となるよう、しっかりと人材育成を行い、事業性融資体制のステージ向上を着実に図ってまいります。

与信管理についても、これまでとは一段違う体制構築、高度化に向けた取り組みもしっかりと進めていきたいと考えています。沖縄県経済の発展を当行がこれからもしっかりと支え続けられるよう改めて本業である与信業務の強化に努めてまいります。



常務取締役
ちばな けんじ
知花 健二

【担当部門】
人事部
リスク統括部
事務集中部
事務統括部

【担当グループ会社】
リウコム
(システム部門)

琉球銀行は人材への投資を積極的に行っており、その結果として法人向けのコンサルティングサービスや、キャッシュレスサービスなどの専門的な業務を、外部委託せず内製化したうえで業務展開しています。今回の新中期経営計画は、その「人材への投資」のさらなる積極化を主とした「人的資本経営」が大きな柱となっています。

新中期経営計画における大きな方向性として、各種重要施策は、引き続き「自前」主義で展開していきます。伝統的な銀行業務(預金・融資・有価証券運用)における、収益管理・信用リスク管理の高度化や、PPP・PFI関連事業など新規事業領域を「自前」で実施していくためには、さらなる人材確保が前提条件となります。まず減少トレンドであった総人員を維持する方向に転換することで人員的な余力を生み出し、加えて事務の効率化によって業務の時間的余力も生み出します。これらの人的・時間的余力をベースに、これまで以上の人数を外部専門機関へ長期派遣し、また行内における研修時

間も倍増させ、高度人材を増強していきます。また、キャリア採用(中途採用)、女性の活躍、シニア層の活躍、障がい者の活躍など、ダイバーシティ&インクルージョンも引き続き推進し、積極的に外部の知見や多様な価値感を経営にいかしつつ、その多様な人材が活躍するための各種人事制度の充実や健康経営の実践を着実に進めていきます。

今後の琉球銀行の営業店は「お客さまのリレーションを深める場」へ変革することを目指しており、営業店・本部ともに、コンサルタントや専門人材等が増強されている姿を目指しています。付加価値の高い業務に行員を注力させるために、新たにグループ会社となったIT企業の株式会社リウコムとも密に連携し、営業店の事務を限りなくゼロに近づけるための事務改革やデジタル変革等も進めてまいります。

新中期経営計画のもと、琉球銀行の人的資源を最大限に有効活用して、アフターコロナの沖縄県経済を強力にバックアップしていく所存です。



常務取締役
しまぶくろ けん
島袋 健

【担当部門】
総合企画部
総務部
証券国際部
グループ統括

【担当グループ会社】
りゅうぎん総合研究所
りゅうぎん
ビジネスサービス

新中期経営計画「Value 2023」は、沖縄経済の課題に対して琉球銀行グループが取り組むべきことに基づき策定されました。地域課題を解決し事業者の安定的な収益を確保することにより、企業価値・環境価値・社会価値の向上を図ります。

琉球銀行グループの目指す方向性の一つとして、有価証券部門の強化を掲げています。安定的な収益の確保を目指して、新たな有価証券運用方針のもとで戦略的にポートフォリオを構築し、中長期的な利回りを向上させていきます。不足するノウハウなどは外部の知見を活用しながら専門人材を育成することで強化し、収益の新しい柱としての成長を見据えています。

ESG経営の実践も目指す方向性の一つです。環境・社会・ガバナンスに配慮し、地域社会の持続的な発展への寄与を目指します。具体的には環境に配慮した店舗の拡大や、脱炭素関連の商品を提供することで、当行グループ、事業者の社会価値、ひいては沖縄県の環境価値向上を実現します。また、安心して働くことができる職場環境の整備、企業文化の浸透・定着等に引き続き取り組

むことで、持続的に成長できる基盤を整備します。

グループの総合力を発揮するために、グループガバナンスの強化にも注力しています。各グループ会社の代表に琉球銀行の部長級の人材を登用し、琉球銀行の取締役が各グループ会社の経営管理を担当することで、意思決定の迅速化や業務の効率化を確立していきます。

加えて、PBRやROEの向上も重要な経営指標と位置づけ、株主資本コストを上回るROEを意識し、資本収益性を向上していきます。また株主還元方針として「総還元性向40%を目指す」旨を初めて明記しました。この方針に基づき、積極的な情報開示と投資家との対話により企業価値の向上をお示しし、持続的な成長への確信を持っていたりながら、継続的にPBR改善に取り組めます。

地域の皆さまに対して、私たちの中期経営計画「Value 2023」が持続的な社会の実現に向けた取り組みであることを体現するとともに、『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』という長期ビジョンの実現を目指して邁進してまいります。



常務取締役
きくち けんじ
菊地 毅

【担当部門】
営業統括部
営業推進部
法人事業部
ペイメント事業部

【担当グループ会社】
琉球リース
OCS
りゅうぎんディーシー
リウコム(営業部門)

新たな中期経営計画「Value 2023」では、地域経済の好循環サイクルの実現に向け、当行グループが使命感とスピード感を持って取り組む戦略を掲げております。お客さまと共に価値の向上を目指す営業部門として、伝統的銀行業務のさらなる進化を前提とした各種ソリューションの提供による「事業基盤の拡大」に注力してまいります。

個人のお客さまに対しては「ライフプランの伴走者」として、お客さまに対する深い理解に基づき、資産を共に育て最善の利益を追求する体制を強化します。法人のお客さまに対しては、法人コンサルティングを通じた「高度金融サービス」を提供してまいります。事業承継、ストラクチャードファイナンス、DX支援など、質の高い金融サービスを外部に依存せず、当行グループが「自前(内製化)」で提供することにより、より柔軟で迅速なサービスをお届けできると考えます。この内製化の実現のため、行員の出向や長期研修などのスキル吸収機会を増やし、お客さまの期待を超える「高度金融サービス」をご利用

いただける体制の整備を進めています。

また、当行は沖縄県におけるキャッシュレス推進の先駆者と自負しており、今後のさらなる「キャッシュレスアイランドの進化」も我々の使命であると考えております。キャッシュレス関連機能を県外事業者へ提供し、これまで域外に流出していた事業収益を沖縄県内に還流させ、約1万店の当行加盟店のトップライン増強支援につなげ、地域経済のさらなる活性化を目指す方針です。

さらに、アセットマネジメント会社の設立、PFI事業のコンサルティング機能の取得、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充実などの新規事業領域へのチャレンジを並行して進め、地域・お客さまに提供できる金融サービスの領域拡大に取り組んでまいります。

これらの取り組みを通じて、沖縄経済の輝かしい未来のために「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」を体現してまいります。

中期経営計画

【前中期経営計画】 2020年4月～2023年3月

SINKA2020 基本方針

「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」

基本方針

SINKA2020では、安定した自己資本比率の引き上げ、顧客向けサービス利益の向上、IT投資の強化という当行の課題克服のため、4つの基本戦略の実行に取り組みました。

【課題】

- 自己資本比率（健全性の確保）
安定した地域支援のため、アセットコントロールと収益源の多様化に取り組む
- 顧客向けサービス利益の向上（収益性の向上・多様化）
低金利環境が続く中、安定的な利益として、貸出業務に続く新たな収益事業を創出する
- IT投資の強化（経営資源の強化）
多様化する顧客ニーズや顧客接点に対応するIT化、業務効率化・既存経費削減のためのIT化を進める

成果と課題

◆経営目標を達成

コロナ禍で影響を受けた沖縄県の事業者を支えるための積極的な支援により、貸出金利回りが想定以上に低下したことから、預貸金収支目標の引き下げ等を行いました。これに伴い、中期経営計画の各目標値を2021年度終了時点で修正しました。修正後の計数目標はいずれも達成しました。

◆自己資本比率の向上、役務収益の多角化の進展

自己資本比率は、収益力の向上とリスクアセットコントロールの徹底により、修正前目標を上回っての達成となりました。

【計数目標達成状況】

| 項目 | 2023年3月期 目標（変更前） | 2023年3月期 目標（変更後） | SINKA2020 | | |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | 2020年度（実績） | 2021年度（実績） | 2022年度（実績） |
| 連結当期純利益 | 70億円 | 55億円 | 25億円 | 55億円 | 58億円 |
| 連結ROE | 5%以上 | 4%以上 | 2.0% | 4.2% | 4.3% |
| 単体自己資本比率 (Basel III 完全実施ベース) | 8.2%以上 | 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 | 70億円 | 55億円 | 38億円 | 50億円 | 56億円 |
| 単体コアOHR | 75%以下 | 79%以下 | 81.4% | 77.16% | 78.5% |

【基本戦略】

| 構造改革 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 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、筋肉質な財務体質への変革を図る |
| 考動改革 |
| <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| <ul style="list-style-type: none"> 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 |

した。役務収益の多角化により、顧客向けサービス利益も着実に増加しています。

◆有価証券運用態勢の未整備、IT化の目標水準未達

一方で、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りませんでした。アプリを中心とするデジタルチャネルの開発遅延があり、また行内のデジタル技術活用の目標水準に達することができませんでした。引き続き新中期経営計画でIT化を推進していきます。

【新中期経営計画】 2023年4月～2026年3月

中期経営計画 Value 2023

長期ビジョン「地域経済の好循環サイクルを実現し、地域とともに成長する金融グループ」の実現を目標に、「企業価値、環境価値、社会価値」の向上に取り組みます。

Value 2023はそのスタート期間と位置づけています。

基本方針

従来の金融サービスの一層の深掘りと新しい金融サービスの創出を目指し、収益事業の拡大・強化と成長継続の土台の強化のため、3つの基本戦略と各個別戦略に取り組みます。前中期経営計画の成果と進捗を踏まえ、前中期経営計画で掲げた「健全性の確保、収益性の向上・多様化、経営資源の強化」は、引き続き維持・強化していきます。

経営環境認識

コロナ禍からの景気回復による県内資金需要の拡大、インバウンド需要の回復・拡大が見込まれ、経営環境は改善の見込みと考えています。また、金利環境の変化にも備えた体制づくりを行っていきます。

【Value 2023の全体像】



還元方針

還元方針は、安定配当の維持を前提として、利益水準と株主還元のバランスを勘案して決定します。株主還元の充実のため、総還元性向40%を目指します。2024年3月期は、県内景況感が回復基調にあることや、今後の当行グループ業績の将来予想等を踏まえ、株主還元を一層充実させることを目的として、一株当たり年間配当額は2023年3月期から2円増額した37円とする方針です。

【経営指標】

財務指標に加えて、各基本戦略ごとの非財務指標を設定し、長期ビジョン実現に向けて取り組んでいきます。

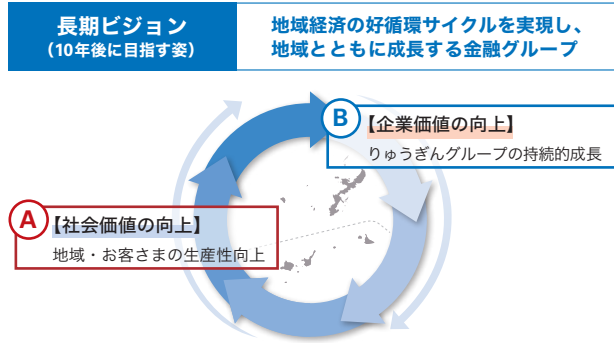
| 経営目標 | |
|----------------------------|-------------|
| 項目 | 目標 |
| 連結当期純利益 | 75億円 |
| 連結ROE | 5.0%以上 |
| 連結自己資本比率 | 9.7%以上 |
| 顧客向けサービス利益 | 72億円 |
| 単体コア業務純益 | 93億円 |
| 単体コアOHR | 73.0%以下 |
| ・顧客向けサービス利益=預貸金収支+役務利益-経費 | |
| 基本戦略1：ライフプランサポート先数 | |
| | 新規35,000先 |
| 基本戦略1：事業主のお客さまで生産性等が向上した先数 | |
| | 累計6,000先 |
| 基本戦略2：GHG排出量（Scope1・2） | |
| | 2013年比45%削減 |
| 基本戦略3：職員の一人当たり研修時間 | |
| | 20時間 |

※詳細については中期経営計画を参照

中期経営計画

中期経営計画 基本戦略 1 【事業基盤の拡大】ソリューション

銀行本来のコア業務のブラッシュアップと役務ビジネスのさらなる発展に取り組みます。
また、多様化したお客さまのニーズに対応するため、質の高いコンサルティング営業によりお客さまの課題解決に必要なサービスを提案し、お客さまの最善の利益や満足度の最大化に努める活動を実践します。



A 従来の金融サービスをより成長させることで、地域・お客さまの生産性を向上し、社会価値向上を目指す

【沖縄県の現状と課題】
経済の長期的な低成長に加え、コロナ禍やウクライナ情勢の影響もあり、観光業中心の沖縄県経済は2022年まで不安定な状況が続いていました。2023年に入ってから回復の動きが強まっているものの、人手不足が大きな課題となっています。企業経営はコロナ禍で二極化が進んでおり、合理化により回復する企業がある一方で、体質改善が進まず、需要の回復が売りに結びついていない企業が存在しています。りゅうぎんグループは、金融サービスの提供によってこれらの課題解決に取り組んでいきます。

| 沖縄県の価値向上に必要なもの | りゅうぎんグループのサービス【基本戦略での取り組み】 |
|--|----------------------------------|
| 事業活動に必要な資金ニーズ、経済活動に必要な決済ニーズの充足 | 融資・預金サービス【伝統的銀行業務のステージアップ】 |
| 個人の所得の低さの解消、金融リテラシーの向上、高度金融サービスのニーズの充足 | 一人一人に適した資産のサポート【ライフプランの伴走支援】 |
| 企業の「稼ぐ力」などの向上 | 成長につながる経営サポート【高度金融サービスの提供】 |
| 決済手段の利便性向上 観光客の決済ニーズと加盟店の収益向上 | キャッシュレスサービス【キャッシュレスアイランドのさらなる進化】 |

B 従来の金融サービスをより成長させることで、持続的に成長し、企業価値向上を目指す

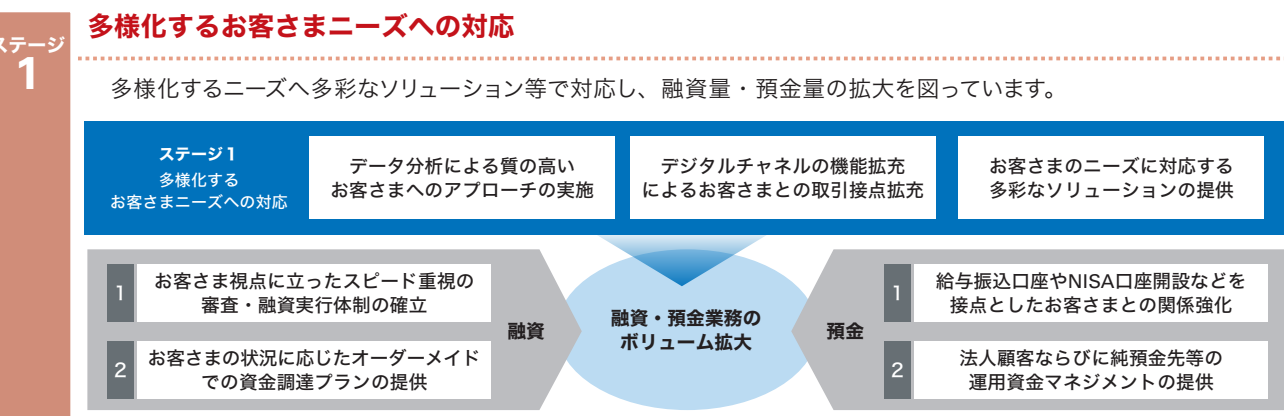
【りゅうぎんグループが取り組む理由】
沖縄県の低成長は銀行業を営む当行グループにとっても重大なリスクです。地域事業者の稼ぐ力や個人の所得向上は、当行グループの持続的成長にとっても欠かせないものと考えています。
持続的に成長するには、当行グループ自身も強い体質

に変わる必要があります。収益性の向上と多様化のため、役務ビジネスのさらなる成長に取り組みます。また、金利環境の変化を想定し、中長期の利回り向上のため、これまで積極的にには行っていなかった有価証券運用を強化し、信用リスク増加への対応も行っていきます。

| りゅうぎんグループの価値向上に必要なもの | 基本戦略での取り組み |
|---------------------------------|---|
| 有価証券運用の本格化と金利環境変化に伴う信用リスク増加への対応 | 収益管理・信用リスク管理体制の高度化を実施（RAFの本格運用、FIRBへの移行）【伝統的銀行業務のステージアップ】 |
| 役務ビジネスのさらなる成長 | 個人コンサルティング・法人コンサルティングの深化、キャッシュレス事業の推進を実施【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】 |

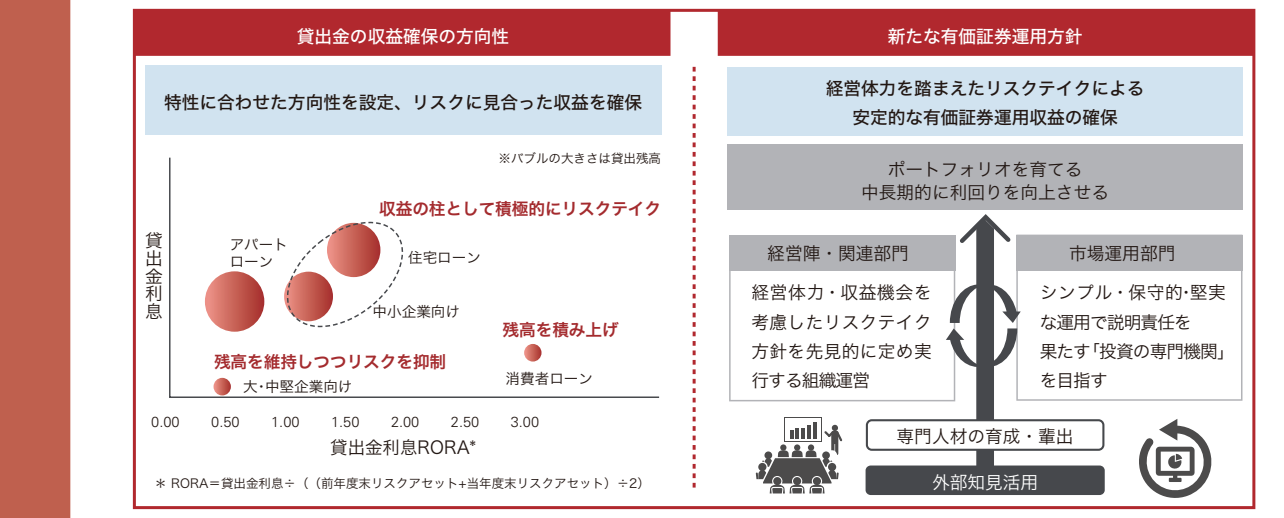
伝統的（預金・融資・有価証券）銀行業務のステージアップ

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、企業価値の向上を図る



りゅうぎんA I レンディング「電光石火」の取り扱いを開始
りゅうぎんA I レンディング「電光石火」は Dayta Consulting 株式会社のA I 審査モデルのスコアリングを基に、融資可能額、金利の条件を決定する、従来の財務ベースの与信判断・債権管理に替わる新しい融資商品です。多様化するお客さまのニーズへ対応するためお客さま視点に立ったスピード重視の審査・融資実行体制の確立に努めてまいります。

RAFの本格運用を開始
RAF を本格運用することで、「ビジネス戦略」「財務戦略」「リスクテイク戦略」を一体管理し、貸出金のリスクに合わせた収益確保と安定的な有価証券運用収益の確保を目指します。



FIRB（基礎的内部格付手法）への移行
将来的には FIRB へ移行することで、信用リスク管理体制の高度化を目指しています。
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します。また、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の構築を目指します。

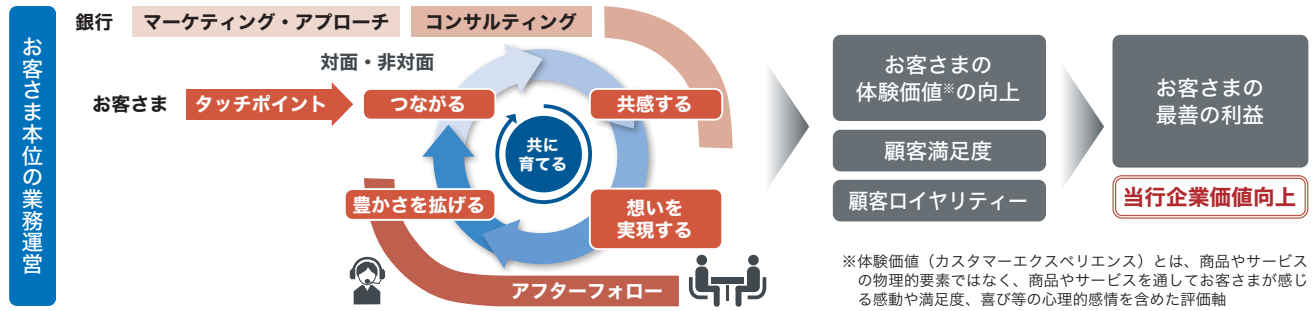
中期経営計画

ライフプランの伴走支援 (個人コンサルティングの深化)

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

個人コンサルティングでは、お客さまへのサービス提供後も継続的にアフターフォローを実施し、ライフプランに沿った支援を通じてお客さまの資産を「共に育てる」伴走支援を行っています。



個人コンサルティング業務の深化

お客さまの現状を分析し、オーダーメイドの最適なプランを作成することで、ライフプランコンサルティングや相続・資産承継コンサルティングを行っています。

お客さまの財産を整理し、今後の課題を可視化する当行独自のコンサルティングツール「パーソナルサポートシート (PSS)」等の導入と人材育成により、コンサルティング力を強化しています。

PSS (パーソナルサポートシート)

個人のお客さまを対象とした顧客診断サービスで、保有資産をはじめ家族構成等のさまざまな観点からお客さまが抱える、または将来的に訪れる課題を可視化することが可能となります。

PSSの診断結果を踏まえ、真のお客さまのニーズに合わせたオーダーメイドのコンサルティングサービスを提供しています。なお、お客さまの課題に合わせ、専門家も交えた総合的コンサルティングサービスも提供しています。

りゅうぎん家族de信託

お客さまの資産について承継や有効活用を円滑に行えるよう、民事信託スキームの検討ならびに構築、契約書の作成、不動産の信託登記、専用口座の開設、ご融資の検討などをサポートしています。

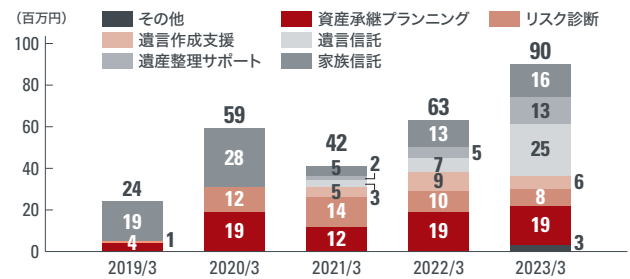
本サービスはオーダーメイドで対応しています。

自のコンサルティングツール「パーソナルサポートシート (PSS)」等の導入と人材育成により、コンサルティング力を強化しています。

遺言信託・遺産整理

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

■相続ビジネス手数料収入の推移



指標 ライフプランサポート先数

新規 **35,000**先

対象:個人向けソリューション提案先

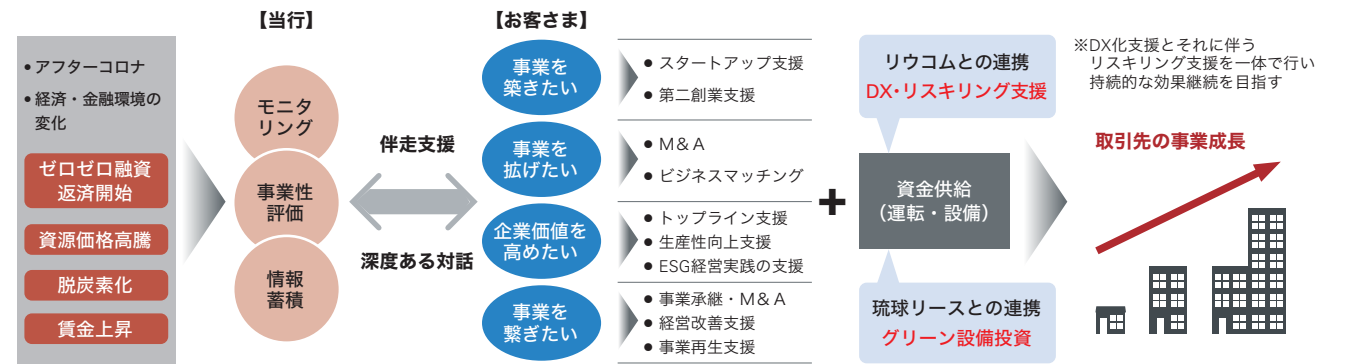
- ◆安定的な資産形成の支援 (NISA 契約や住宅ローンなど)
- ◆円滑な資産承継の支援

高度金融サービスの提供 (法人コンサルティングの深化)

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

法人コンサルティングでは、コロナ禍の影響などにより財務内容が悪化したお客さまに対する支援体制を強化しています。また、グループ力の発揮により、お客さまの課題解決につながるDX・リスクリング体制を強化しています。

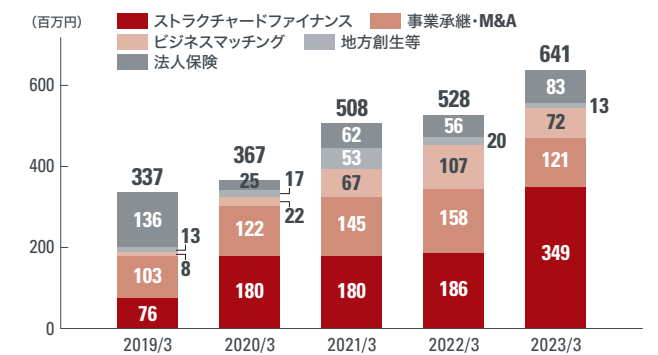


ニーズの多様化・高度化に応じたコンサルティング領域の拡大

多様化、高度化する事業者のニーズに応えるため、新しいコンサルティング領域への拡大と、グループ総合力を高めた幅広いコンサルティング機能を整備し、「投融资、承継、環境・DX」に関するコンサルティングを行っています。

これらの質の高い金融サービスを外部に委託することなく、りゅうぎんグループ単独で地域のお客さまへ届けるため、外部知見や学びからノウハウを蓄積し、事業の内製化に取り組んでいます。

■法人向けサービス手数料収入の推移



指標 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

対象: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 投資先

中期経営計画

スタートアップ支援

琉球銀行はスタートアップ支援として、沖縄県内のスタートアップエコシステムの構築および地域経済の活性化

に向けて、大きく分けて下記2点に取り組んでいます。

①OKINAWA Startup Program

2016年より、沖縄から革新的で競争力のあるスタートアップを創出するプログラム「OKINAWA Startup Program」の運営を開始しました。

現在、県内主要企業8社共同で開催しています。

■OKINAWA Startup Program写真



■直近3年間の応募者数および内訳

| | 2020年 | 2021年 | 2022年 |
|----|-------|-------|-------|
| 県内 | 39件 | 32件 | 23件 |
| 県外 | 12件 | 9件 | 15件 |
| 海外 | 3件 | 7件 | 5件 |
| 合計 | 54件 | 48件 | 43件 |

②BORベンチャーファンド

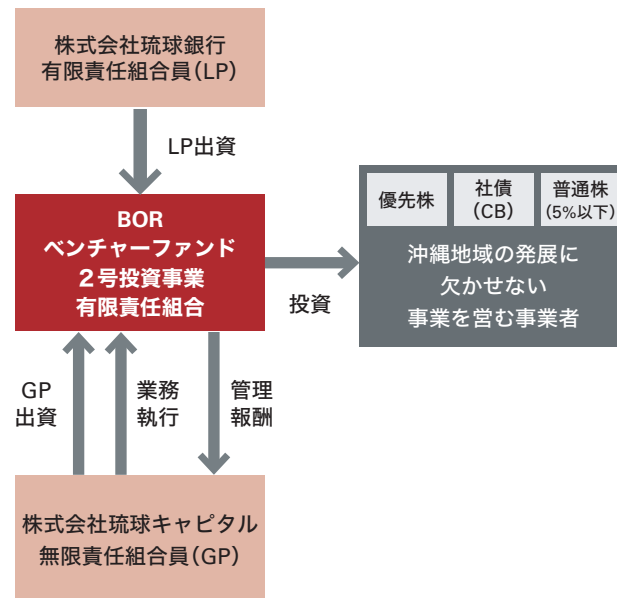
2023年2月に株式会社琉球キャピタルを運営会社(無限責任組合員:GP)とする「BORベンチャーファンド2号」を設立しました。本ファンドは、2018年2月に設立した「BORベンチャーファンド1号(以下、「1号ファンド」)」の後継ファンドとなります。1号ファンドは、累計9社へ出資し、

琉球銀行グループのリソースを活用した事業連携の推進や各種サポートを行ってきました。1号ファンド同様に、成長・拡大が見込める企業に対して出資し、地域の発展に貢献していくものです。「OKINAWA Startup Program」とも連動させて運用していきます。

■ファンド概要

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

■ファンドスキーム



琉球ファンド

新型コロナウイルスの感染拡大長期化により、多大な影響を受けている沖縄県経済の安定化および下支えを図ることを目的とした琉球ファンドへ参画・出資しました。

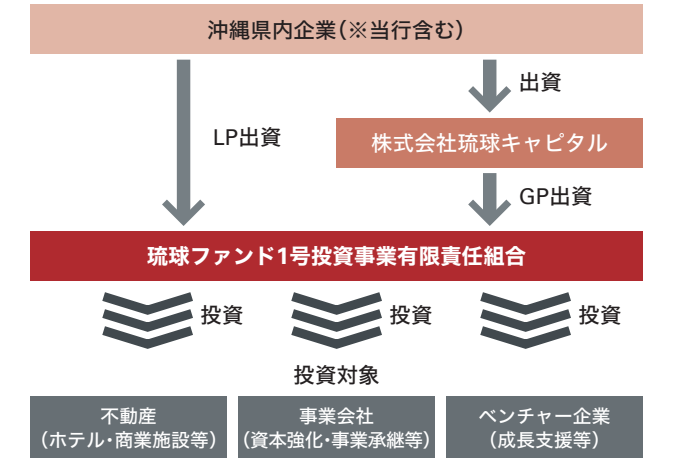
県内不動産(ホテル・商業施設・オフィスビル等)から一般事業会社、ベンチャー企業と幅広い投資対象に対して、コ

ロ禍における資本支援を中心に円滑な事業承継や中長期的な事業拡大に資する県内事業者様への資金供給を担う本ファンドと連携を図ることで県経済の安定化および持続的成長に尽力します。

■ファンド概要

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

■イメージ



■投資実行件数・金額(※2023年6月30日現在)

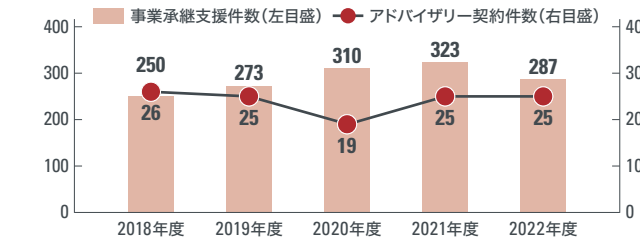
| 実行件数 | 金額 |
|------|------|
| 5件 | 55億円 |

事業承継・M&A

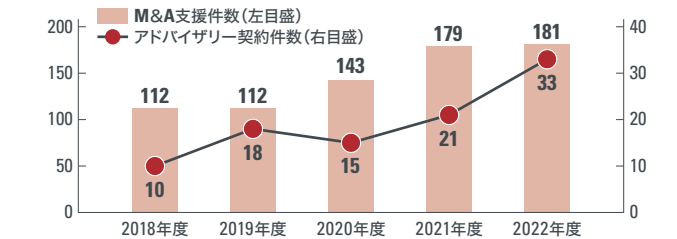
高齢化や後継者不足を背景に、事業承継・M&Aは地域経済の発展における課題解決策の一つとして、年々重要性が増しています。琉球銀行では、お客さまの抱えるさまざま

な承継課題(親族内承継、従業員承継、組織再編、M&Aなど)に対し、ソリューション提供できる体制を整えております。

■事業承継の支援件数とアドバイザー契約件数



■M&Aの支援件数とアドバイザー契約件数



ノンリコースローン・シンジケートローン

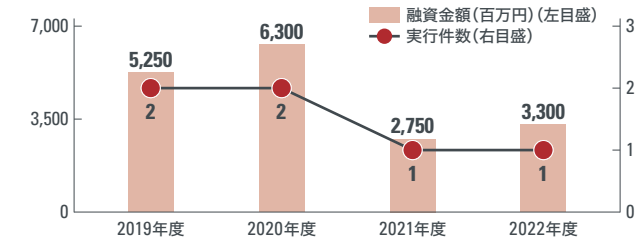
県内地方銀行で唯一、県内の大型プロジェクトに対してノンリコースローンまたはシンジケートローンを組成しファイナンスを提供しています。

当行のノンリコースローンは、主に不動産を対象とし、対象不動産のキャッシュフローのみを返済原資としたローン

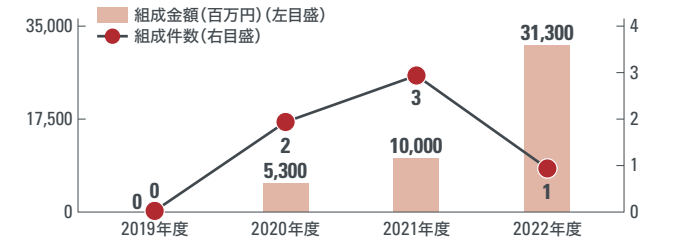
になります。シンジケートローンは、当行が幹事行として、複数の金融機関を招聘し、同一の契約で実施するローンになります。

琉球銀行は、お客さまのニーズに柔軟に対応できるように、今後も多種多様なファイナンスを提供していきます。

■ノンリコースローン



■シンジケートローン



中期経営計画

キャッシュレスアイランドのさらなる進化

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

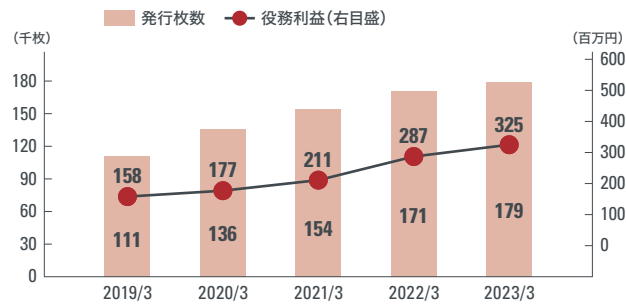
キャッシュレスアイランドの実現に向けて

国際ブランドのプリンシパルライセンスを活かし、カード加盟店を募集するアクワイアリング事業と、カード発行を行うイシュー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。

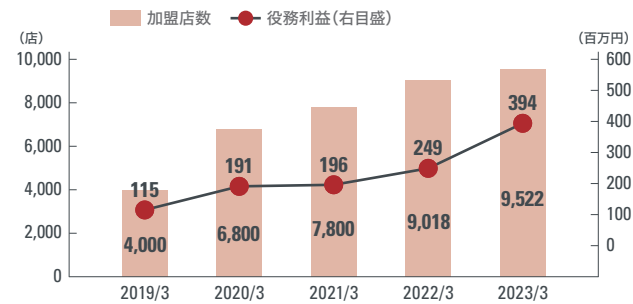
2023年11月には新たな決済手段「Jデビット」の取り扱いの開始を予定しています。今後も技術革新に合わせたサービスの拡大に取り組んでいきます。



■ Visaデビットカード発行累計数と役務利益



■ カード加盟店数と役務利益

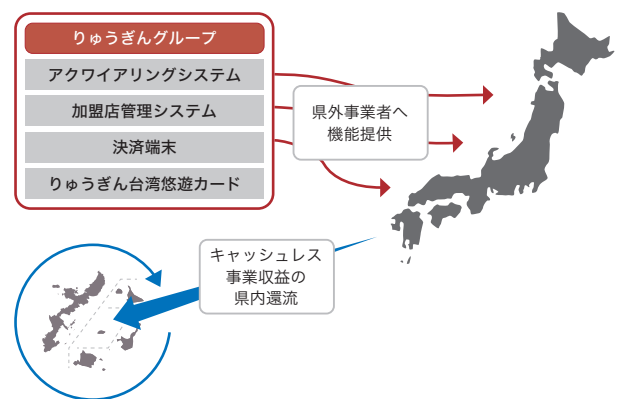


加盟店との協業によるカード取扱高の拡大

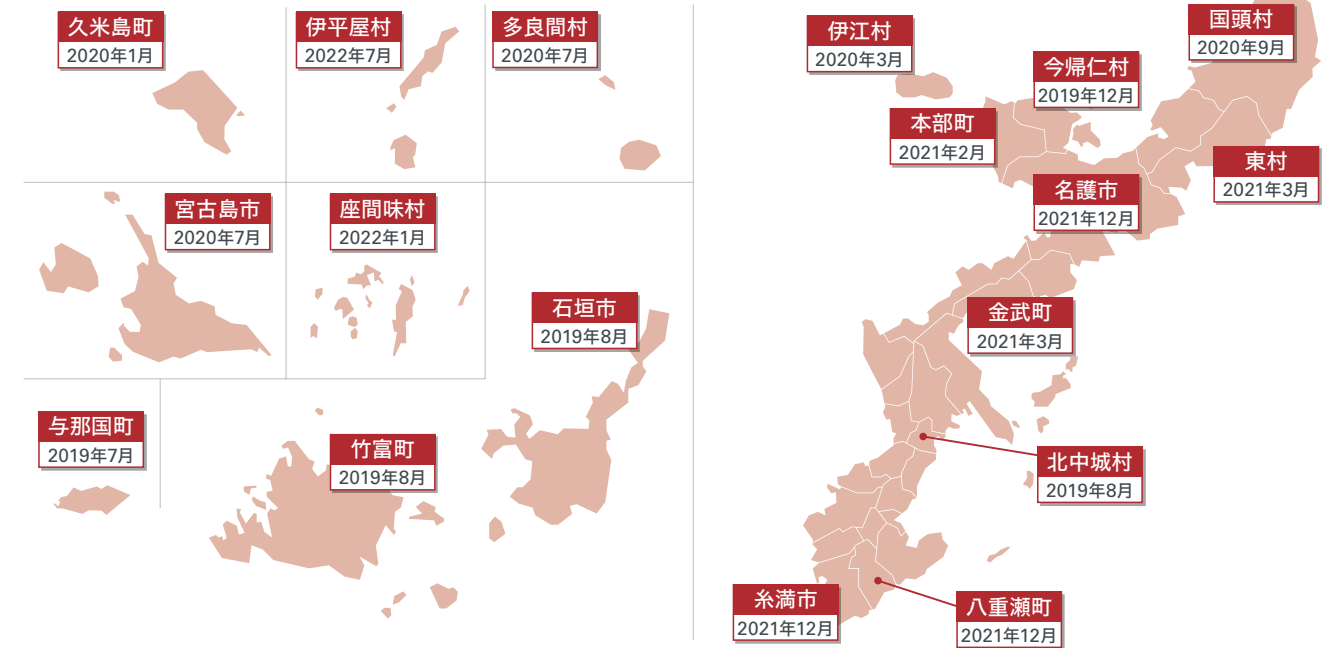
カード加盟店利用者に対する地域クーポン機能の開発やポイントの提供、広告宣伝会社を設立した集客など、カード加盟店と協業し、誘客や売上増加につながる取り組みを検討しています。

キャッシュレスプラットフォームとしての機能発揮

りゅうぎんグループが構築したキャッシュレス関連機能を、全国金融機関等へ提供し、県外でもキャッシュレス事業を展開することによって、事業収益の県内還流に取り組んでいきます。



■ 拡大するキャッシュレス地域連携協定



キャッシュレス事業の推進

観光立県である沖縄を「キャッシュレスアイランド」にするため、グループあげてキャッシュレス決済事業の推進に取り組んでいます。

銀行本体ならびに連結カード子会社であるりゅうぎんディーシー、OCS(オークス)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イング業務の両方を行うことで、県民の利便性向上に努めています。

将来的には購買データを活用した加盟店への誘客・送客を通じ、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。

独自海外ブランドを取り入れたマルチ端末

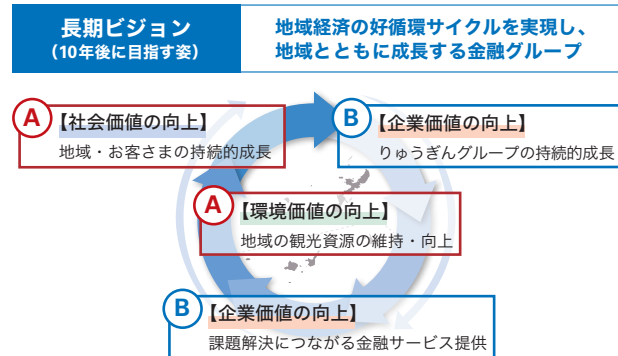
キャッシュレスの決済シーンにおけるお客さまと加盟店の利便性向上に資するため、決済専用端末のマルチ化を進めています。当行グループのキャッシュレス決済端末は33ブランドの取り扱いが可能で業界最多の水準にあります。特にアジア圏における沖縄県の地理的優位性および多くのインバウンド観光客が来訪する優位性を活かし、海外決済ブランドの誘致にも努めており、2022年2月には中国全土のほか世界の70の国と地域で発行されている「UnionPay(銀聯)」、2022年11月には電子マネーで台湾最大のシェアを誇る「悠遊カード(悠遊卡)」の取り扱いを開始しました。そうした特色に加え、加盟店負担が少ない決済ブランド拡張の仕組みを構築したこと等により、2017年にキャッシュレス決済事業を開始してから6年で8,500店を超える加盟店を有する状況となっています。



中期経営計画

中期経営計画 基本戦略 2 【ESG経営の実践】サステナビリティ

地域の脱炭素への先導的な役割を果たすため、りゅうぎんグループの施設や設備の省エネ化を進めています。また、脱炭素の推進に役立つサービスをお客さまに提供し、地域の気候変動対策の拡充と連携の推進に努めていきます。



A 地域事業者とともに脱炭素を進め、地域・お客さまの持続的成長とともに、地域の観光資源の維持・向上を図り、社会価値向上と環境価値向上を目指す

【沖縄県の現状と課題】
 沖縄県の自然環境は、産業を支える観光資源であり、気候変動の影響を防ぎ資源を維持・向上する必要があります。また、気候変動対策の潮流は県内事業者にも影響が及ぶことが想定されます。2025年以降の新築住宅には一定基準の省エネ性能が求められますが、ZEHなどの省エネ性能住宅は県外事業者の建築割合が高い状態で、県内事業者の底上げが必要です。さらに、サプライチェーンからの脱炭素の要請は全事業者に想定されます。脱炭素の取り組み次第では、販路縮減のリスクとなる一方、競争優位性の構築や販路を拡大する機会となります。脱炭素の取り組みは、光熱費・燃料費などのエネルギーコストの削減にもなります。また、企業がESGに取り組むことは、従業員のエンゲージメントや人材獲得力の強化につながるといわれています。りゅうぎんグループは、金融サービスの提供によって脱炭素化の支援に取り組んでいきます。

| 沖縄県の価値向上に必要なもの | りゅうぎんグループのサービス【基本戦略での取り組み】 |
|----------------------|---|
| ZEH普及に向けた住宅建築事業者の底上げ | Ryukyu net ZERO Energy Partnership (リュウキュウ ネット ゼロ エネルギー パートナーシップ) 【地域の脱炭素化支援】 |
| 新たな脱炭素手法の導入 | 脱炭素化を推進する環境コンサルティングメニュー 【地域の脱炭素化支援】 |

B 地域事業者とともに脱炭素を進め、持続的成長と、課題解決につながる金融サービスを提供し、企業価値向上を目指す

【りゅうぎんグループが取り組む理由】
 脱炭素に対応しない企業はマーケットに受け入れられなくなるため、気候変動への対応は事業継続上の重要な課題です。地域経済の原動力である金融機関としても取り組むべき課題であると認識しています。また、脱炭素支援をビジネスとして具体化することは、社会価値の向上とともに、りゅうぎんグループの収益力向上・差別化につながるものだと考えています。さらに、環境をはじめとしたESGに取り組むことは、リスクを低減し持続的成長の実現につながるものと考えており、ESG経営の実践に取り組んでいきます。

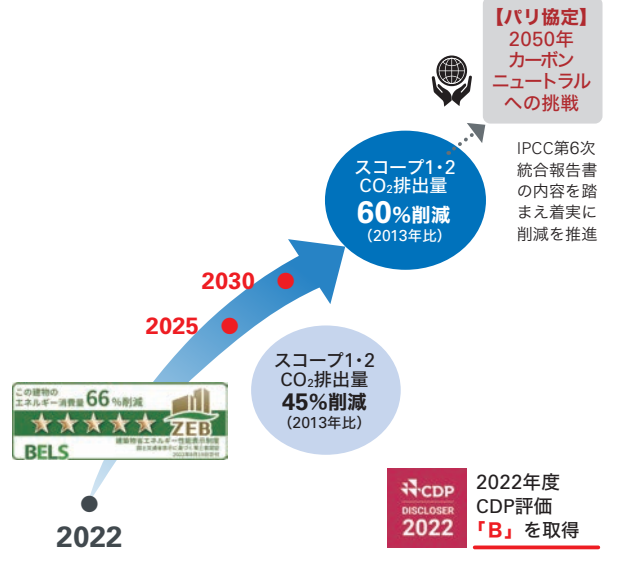
| りゅうぎんグループの価値向上に必要なもの | 基本戦略での取り組み |
|----------------------|---------------------------|
| りゅうぎんグループの脱炭素化 | 削減目標達成の取り組み推進【企業ブランド力の強化】 |
| 企業・環境・社会価値の向上 | ESG経営の実践【企業ブランド力の強化】 |

企業ブランド力の強化 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



本支店のZEB化



「ZEB」とは、ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディングのことをいいます。エネルギー消費量の削減率に応じ、基準建物に対し年間エネルギー消費量を100%以上削減したものを「ZEB」、75%以上を「Nearly ZEB」、50%以上を「ZEB Ready」、40%以上を「ZEB Oriented」と4段階に区分しています。当行では本部支店、具志川支店、浦添支店・牧港支店、北谷支店にてZEB認定を取得しました。また2025年に竣工予定の新店ビルも「ZEB Oriented」の認定を取得しました。

S (Social) 社会

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

「TSUBASA クロスメンター制度」の開始

「TSUBASA アライアンス」*1参加行は、2022年4月に共同で制定した「TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言」に基づく連携施策として、役職員を対象としたクロスメンター制度を開始しました。クロスメンター制度とは、メンターとメンティーを参加行内で組み合わせ(クロス)する制度で、自行以外の経営層との対話を通じ、多角的な視点から幹部候補層となる女性のキャリア形成やリーダーシップ向上を目指す育成プログラムとなっています。
 *1 千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、琉球銀行、群馬銀行の10行が参加する地銀広域連携の枠組み。

G (Governance) ガバナンス

- ガバナンスと情報開示の強化に取り組んでいきます。
- 経営の透明性強化
 - 情報開示・対話の高度化
 - 企業文化の浸透・定着
 - 経営陣と職員との対話機会の充実
 - ESG外部評価の向上

「なんでも相談ほっとライン」を設置

これまでの内部通報窓口が抱えていた課題を踏まえ、より認知される制度・より安心して使える制度とするために、この度、内部通報制度の機能を果たす「なんでも相談ほっとライン」を設置しました。
 ※内部通報制度 → P.76 参照

中期経営計画

地域の脱炭素化支援

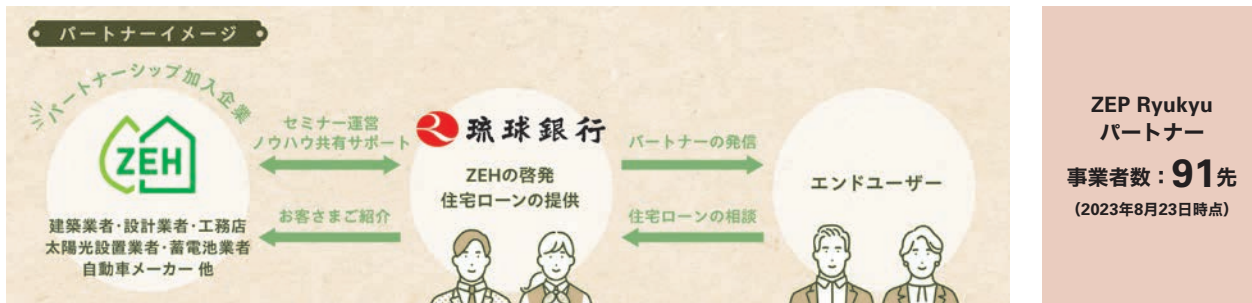
地域連携や商品ラインナップの拡充によりお客さまの脱炭素化を支援し、環境価値向上を実現する

地域のZEH普及へのリーダーシップ発揮

沖縄県内でのZEH・省エネ住宅の普及を目的として、2022年9月にZEH・省エネ住宅建築に携わる事業者の連携体制「Ryukyu net ZERO Energy Partnership (リュウキュウ ネットゼロ エネルギー パートナーシップ、ZEP Ryukyu)」を構築しました。琉球銀行が主体となることで、住宅建築業や設計業の事業者と連携し、ZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウの向上のため、セミナー開催等を通じZEH・省エネ住宅建築に係る支援を行っています。

また、パートナー事業者が携わるZEH・省エネ住宅を取得するエンドユーザー向けに省エネ住宅推進ローン（ZEH専用住宅ローン）をご提供するなど、ZEH・省エネ住宅に関するあらゆるご相談に対応しています。

沖縄県での最大のCO₂排出部門は民生部門（民生家庭部門、民生業務部門）であり、当行の融資ポートフォリオの6割を占める住宅関連で脱炭素化を進めることで、沖縄県の脱炭素化に貢献していきます。

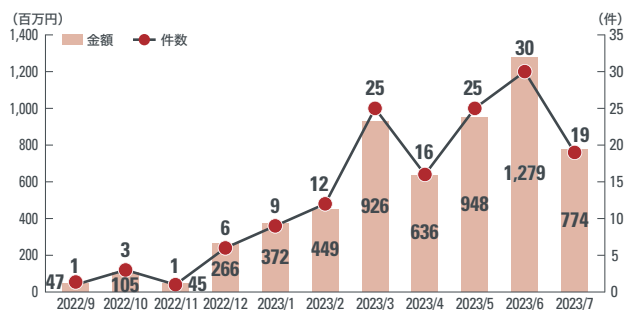


りゅうぎんZEH専用住宅ローン

実行実績（2023年7月31日現在）

●全体：147件 5,847百万円

■実行推移



第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン（間接金融部門）」において「特別賞」を受賞



地域を巻き込んだ脱炭素経営の取り組みが評価され、環境省が主催する第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門で特別賞を受賞しました。

ZEP Ryukyuの詳細については、当行のホームページをご参照ください。 https://www.ryugin.co.jp/kariru/jutaku_loan/zepryukyu/

法人向けセミナーの開催

- 目的：県内事業者のZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウ共有のため
- 参加者累計：148名
- 法人向けセミナーを3回実施
 - ・第1回 ZEH・省エネ住宅の基礎知識
沖縄県における建築物省エネ法
 - ・第2回 ZEHを取り巻く諸情勢
 - ・第3回 ZEH営業推進方法
(参加者の声)
- 変化や新制度の多い省エネ住宅について理解が深まった。
- 沖縄の住宅建築に向け、良い取り組みだと感じた。
- 各社の考え、取り組み意識、自身の勉強へとつながった。



セミナー風景

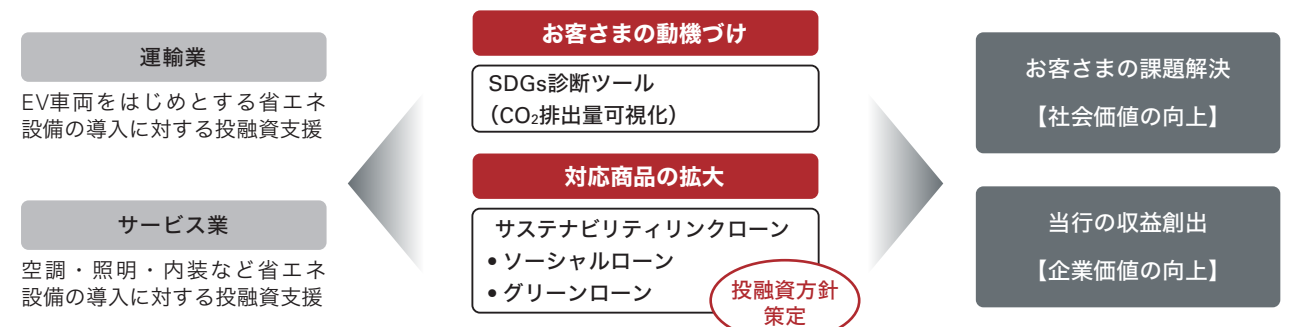
融資ポートフォリオ上位セクターに対するCO₂削減支援

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します。

お客さまの省エネ設備等の投資戦略の検討には、まず自社のCO₂排出状況を知ることが効果的であるため、CO₂排出量

可視化サービスを提供しています。また、脱炭素化の投融资ニーズに対応する商品を拡大していきます。

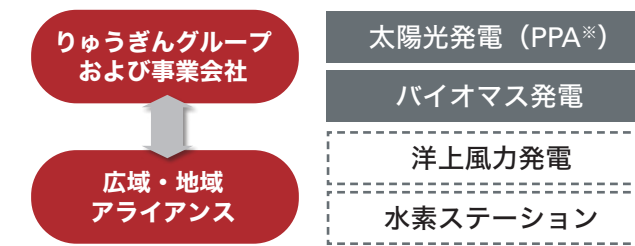
2023年6月には、環境・社会・経済の価値向上への取り組みを強化するため、サステナブル投融资方針を策定しました。
※P.81～P.90参照



再生可能エネルギー事業への参入検討

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

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

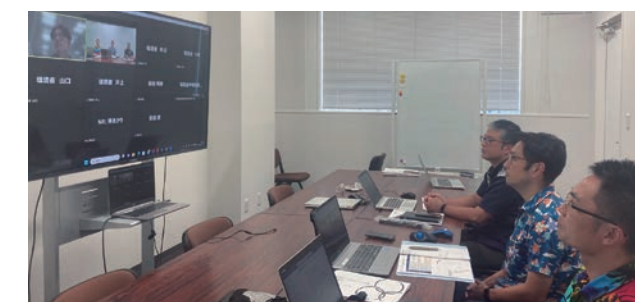


J-クレジット運営管理事業への参入

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しています。

2023年7月には、環境省の「令和5年度ESG地域金融促進事業」の支援先金融機関に採択され、J-クレジットを活用した地域経済循環の創出のための検討を進めています。
(取り組み内容)

- 多様な地産地消・地域循環型クレジット活用のモデルを形成するため、沖縄における脱炭素の必要性やメリット等効果的な活用方法を模索し、事業者に対しニーズ調査等を実施。
- ニーズ調査等を踏まえ沖縄地域の特性を活かした地産地消・地域循環型クレジットのあり方を検討し、ビジネスモデルを構築。

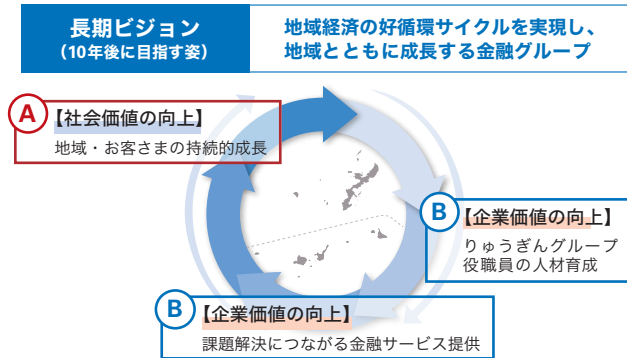


中期経営計画

中期経営計画 基本戦略 3 【変革への挑戦】 トランスフォーメーション

りゅうぎん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、自律的なキャリア形成支援や研修体系の見直し、人材への投資を拡大します。

また、高度な金融サービス提供を可能とする人材育成にも注力し、お客さまの課題解決につながる金融サービスの提供を目指します。



A 地域・お客さまの持続的成長により、社会価値向上を目指す

【沖縄県の現状と課題】

沖縄経済の課題である企業の「稼ぐ力」の停滞を打破し、ザル経済を克服するためには、事業者の複雑化した経営課題の解決への支援が必要とされています。

より高度な金融サービスを、地域の金融機関から提供できるよう、りゅうぎんグループは、自前でのサービスの拡大に努めていきます。

| 沖縄県の価値向上に必要なもの | りゅうぎんグループのサービス【基本戦略での取り組み】 |
|--------------------|--------------------------------|
| 身近な地域金融からの高度サービス利用 | りゅうぎんグループの新たな金融サービス「新事業領域への挑戦」 |

B りゅうぎんグループ役職員の人材育成により、課題解決につながる金融サービスを提供し、りゅうぎんグループ自身の企業価値向上を目指す

【りゅうぎんグループが取り組む理由】

中長期の成長を確かなものにするためには、高度金融サービス開発を含めたさらなる金融サービスの強化と、それを自前で提供できる人材が不可欠です。専門人材の質と量を確保するために、人的資本投資を強化していきます。また、実践機会の創出や、顧客ニーズを察知し提案

力を強化するために、効率化やデジタル化によりお客さまとの接点を変えていきます。

人的資本をはじめとした経営資源の強化には、外部ノウハウも活用し、相乗効果を発揮していきます。

そして、新たなビジネス領域を開発し、5年～10年先の成長の柱を育てていきます。

| りゅうぎんグループの価値向上に必要なもの | 基本戦略での取り組み |
|--------------------------|--|
| 人的資本の強化 | 研修強化、余力創出のための総人員増加【人的資本経営の強化(人的投資戦略)】 |
| コンサルティングに注力するための戦略的な人材配置 | デジタル化、事務効率化、非対面サービスの高度化【お客さまとの接点変革(戦略的な人材配置)】 |
| データ活用により、お客さま理解を深める | デジタル化(CRM・SFAの再構築)【お客さまとの接点変革(データ活用による深度ある対話)】 |
| グループ内外のノウハウ活用 | グループ一体経営の強化、アライアンスの活用【グループ・アライアンスによる相乗効果発揮】 |
| 新たな成長の柱の創出 | 新会社設立、コンサルティングサービスの拡大【新規事業領域への挑戦】 |

人的資本経営の強化 (人的投資戦略)

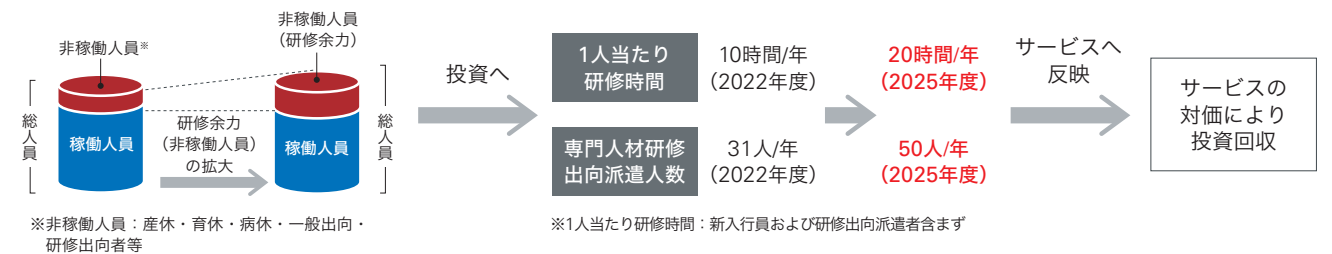
総人員を増加させ研修受講余力を創出することにより、お客さまに高レベルのサービスを提供する体制を整える

新たな人的投資の考え方

人的資本投資の対象を明らかにし、外部派遣研修や専門人材の確保によって、従来の金融サービスと新しい金融サービスの両面のレベルアップを図ります。

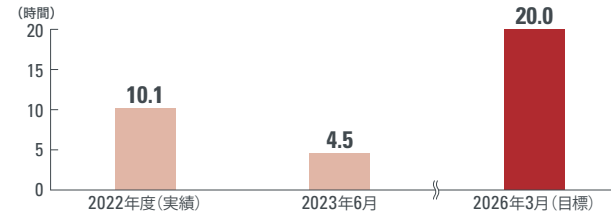
| 人的投資の目的 | 投資対象業務 | 投資手法 |
|--------------------------------|---|---|
| 伝統的銀行業務をステージアップする | <ul style="list-style-type: none"> 個人・法人コンサルティング業務 証券・市場運用業務 リスクマネジメント業務 監査業務 キャッシュレス事業 ITシステムマネジメント業務 | <ul style="list-style-type: none"> 行内人材のリスキリング タレントマネジメントシステムの活用 自律的学習支援 外部研修派遣 外部出向派遣・受入 外部からの知見習得(他流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

研修時間の増加と業務運営を両立するために、業務の効率化とあわせて総人員を増加させ、研修余力を創出します。総人員増により増加する人件費(人的投資)は、人材の質の向上によって高品質なサービスを提供することによって回収します。



指標 職員の一人当たり研修時間

研修時間



※研修時間は、業務時間内に開催した行内研修の参加者の研修延べ時間を対象職員数で割り、一人当たりの研修時間を算出したものです。
※研修時間の対象職員数とは、新入行員・出向者・退職者・派遣受入者、出向受入者を除いた職員数の平準です。

人材活躍ステージの整備

人材の能力が最大限に発揮できるよう、女性活躍推進、人事制度の充実、健康経営の実践などの活躍ステージを整備していきます。

中期経営計画

お客さまとの接点変革 (戦略的な人材配置)

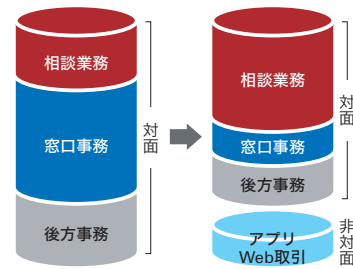
営業店は「お客さまとのリレーションを深める場」へと変革する

目指す営業店の姿

待ち時間のない非対面チャネルへの誘導や来店予約制度による待ち時間短縮を実現し、営業店窓口の業務はお客さまとの相談業務を行う場へのシフトを目指します。

営業店では「フル・フラット体制*」により、預金・資産運用・ローン等のお客さまのご相談に一人の担当がお応えする「ワンストップサービス」の提供を目指します。

* 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



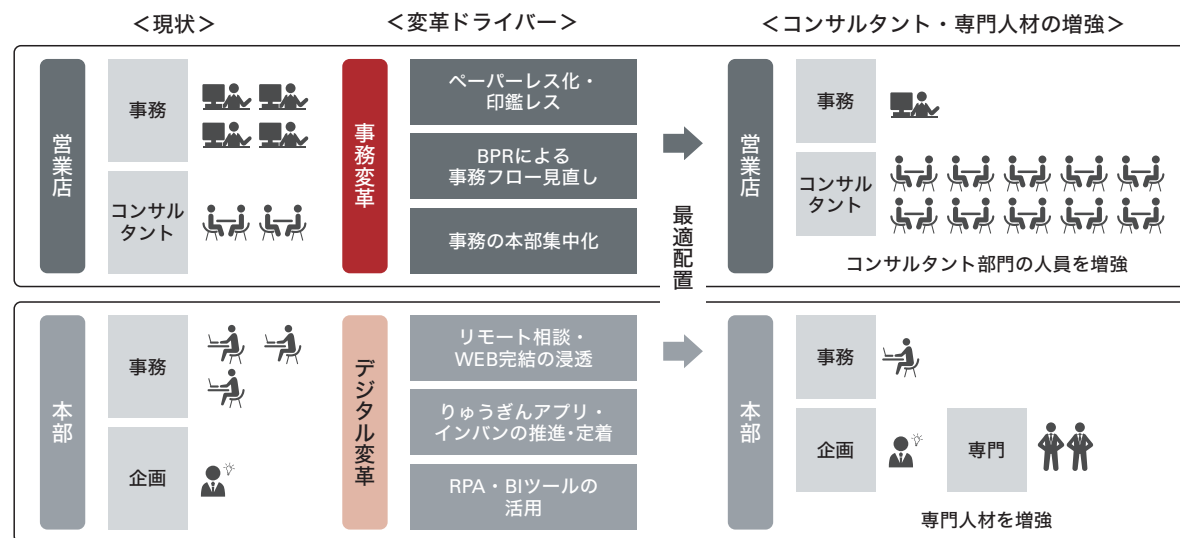
事務効率化の方針

事務効率化と顧客利便性向上の優先順位を明確にし、事務改革とデジタル改革に取り組むことで、営業店の事務を限りなくゼロに近づけます。

| 事務変革 | 営業店の事務を限りなくゼロへ | | |
|---|----------------|--------|--------------|
| | 優先順位 1 | 優先順位 2 | 優先順位 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> 「FTB」(タブレット受付)機能拡充 QR付伝票、受託バーコード処理拡充 | | | |
| デジタル変革 | 非対面取引の拡大 | 本部集中化 | 事務集中部門の業務効率化 |
| <ul style="list-style-type: none"> りゅうぎんアプリの機能拡充 リモート相談システムの導入店舗拡大 | | | |

事務効率化実現による戦略的人事配置

事務変革とデジタル変革により、営業店のコンサルタントや本部の専門人材の人員を増強します。



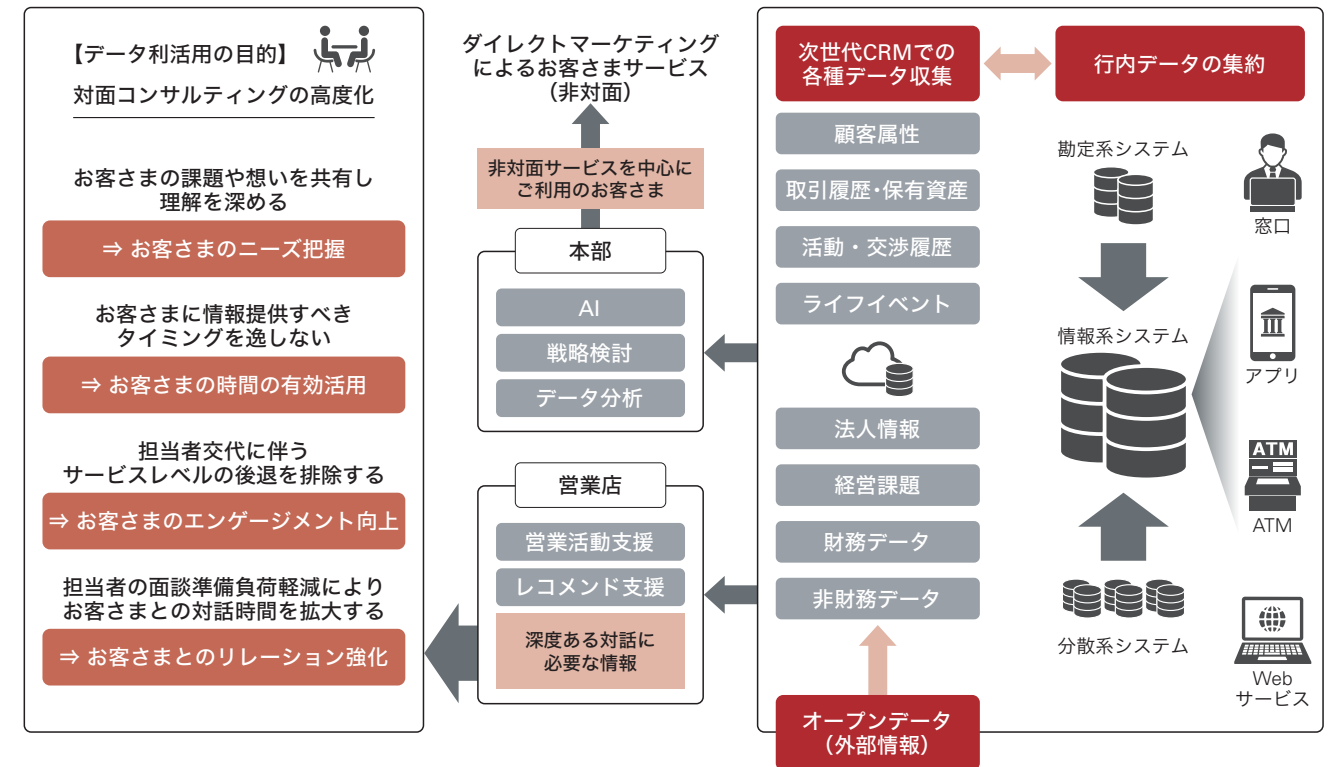
お客さまとの接点変革 (データ活用による深度ある対話)

CRM・SFAの再構築によるデータ活用により、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活用

対面コンサルティング機能の高度化を目的としたCRM・SFAの再構築を行っています。

また、非対面サービスの高度化により、対面・非対面でのチャネルの最適化に取り組んでいます。



りゅうぎんアプリの提供

2021年11月に当行独自のアプリ「りゅうぎんアプリ」の提供を開始しました。以降順次当アプリでご利用いただけるサービスの拡充を図っており、2022年4月に定期預金の預入・解約機能を、同10月には他行振込、カードローンの借入と返済、直近では2023年4月に税金や公共料金等が即時に支払える

機能を追加しました。

引き続き利便性の高いサービスを拡充していくとともに、どこでも気軽に利用できるアプリを通じて、銀行サービスをより身近なものにしていきたいと考えています。

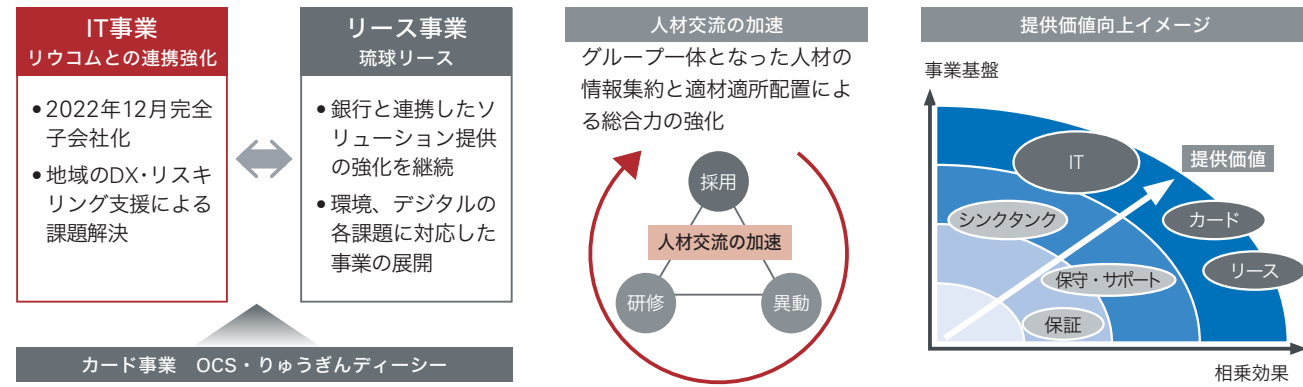
中期経営計画

グループ・アライアンスによる相乗効果発揮

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

IT 事業やリース事業、カード事業を手掛けるグループの総合力により、DX やグリーン化などの課題解決に貢献するサービスを提供していきます。



アライアンス相乗効果の発揮

アライアンスを活用して、当行グループだけでは解決が難しい課題に対応していきます。



新規事業領域への挑戦

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

新しい成長の柱の創出

人的資本への投資効果と合わせて、高度金融サービスへと事業領域を拡大し、5年～10年後の新たな成長の柱を創出します。

