

中期経営計画の進捗

おきなわフィナンシャルグループは2021年10月から第1次中期経営計画をスタートしました。
4つの戦略の実行により「グループ経営の強化」「事業領域の拡大」を図り、
グループシナジーを拡大させ、中長期的な企業価値向上を目指します。

第1次中期経営計画 (2021年10月～2024年3月)

Create Value & Innovation

～ おきなわの“新しい”をともに創る。～

グループビジョン

金融をコアとした総合サービスグループとして
カスタマー・エクスペリエンス(CX)を実現し、
地域社会のレジリエントかつサステナブルな成長に貢献

基本方針

グループガバナンスの更なる高度化

グループガバナンス

- グループ全社戦略の策定、各社執行状況モニタリング
- 各社への権限移譲による各社業務執行の迅速化

グループシナジー

- ワンストップで提供するプラットフォーム構築
- 外部企業との連携・協業によるオープンイノベーション

リスクガバナンス

- グループ横断的なリスク管理態勢の構築
- サイバーセキュリティ対策の継続強化

コンプライアンス

- プリンシプルベースのコンプライアンスの浸透
- マネロン・テロ資金供与防止対策の継続強化

目標とする経営指標

| | 連結当期純利益 | 連結ROE | 連結OHR | 連結自己資本比率 |
|-----------|---------|-------|--------|----------|
| 2022年度 実績 | 58億円 | 3.70% | 73.88% | 10.77% |
| 2023年度 計画 | 60億円 | 4%程度 | 70%程度 | 10%程度 |

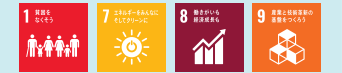
(注)連結ROEは株主資本ベース

グループ戦略の4つの柱と2022年度の取り組み

地域社会を牽引するグループ力

戦略 I

- 持株会社移行によるグループガバナンスの機能強化とグループ連携力の更なる強化
- 金融領域と非金融領域の融合に向け、グループ、他社との連携強化
- 地域開発、地域の課題、生産性の向上など持続的な発展に向けたグループ力を構築



金融面

- グループにおける顧客情報の利活用に向けて、グループ各社と顧客情報管理システム(OCEAN)の共同利用開始
- グループ連携によるキャッシュレス推進(沖縄銀行・おきぎんJCB)、フィデューシャリー・デューティー(お客さま本位の業務運営)の実践(沖縄銀行・おきぎん証券)
- 信用リスク領域と市場リスク領域の一層の成長に向けたリスクアペタイト方針に基づき、貸出および有価証券運用への取り組み強化

非金融面

- 離島における地域振興や地域社会の発展に向けた10離島町村との包括連携協定を締結(各離島町村とのディスカッションを通じて課題を抽出し、解決に向けた取り組みの実施、若手職員合同研修の開催など)
- 地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)を活用した3離島町村への寄付
- 販路拡大支援やコンサルティング事業による地域活性化支援の強化

戦略 II

マーケットインによるサービスの提供

- お客さまのニーズに対応したヒューマンタッチとデジタルサービスの融合
- グループ連携によるソリューションサービスの提供



ESG, SDGs 関連サービス

- ZEH(省エネ住宅)の取得を支援する住宅ローン金利優遇を実施
- おきぎんサステナブルローンの取り扱い開始

デジタル サービス

- インボイス制度に対応した「Mikatano(ミカタノ)」シリーズの提供開始
- スマートフォンでも利用できる事業者向けバンキングサービス「Bizバン」の先行利用開始
- お客さま接点のデジタル化(ローン申込みから契約までのWeb対応開始)

戦略 III

グループ経営資源の最適化

- 経営資源を成長領域へ配分し非金融領域を創出、金融領域の競争力強化
- 業務革新の継続により経営資源をヒューマンタッチへシフト



- 業務改革プロジェクト組成により、グループ横断的な業務改革(ゼロミッション)を実施中
- グループ一体の人事制度改革に向け人事システムを統合

戦略 IV

グループの成長を牽引する人材育成

- 課題解決、良質な資産形成に寄与するコンサルティング能力の向上
- グループでのワンストップサービスを実現するグループ研修体制の構築



- 女性管理職比率の向上を目的とした女性経営級成講座「カトレア・カレッジ」「女性企業係育成講座」を継続実施
- 多様なキャリアゴールを実現するための「ジョブチャレンジ制度」をグループに拡大
- 職員が自律的に生産性を高めることができる環境づくりを目指し「フレックスタイム制度」を導入
- 目指す姿の実現に向けたDX人材を育成するため、ITパスポート取得推進、ITコーディネーター取得研修の実施

その他の 取り組み

- 経営理念である「地域密着・地域貢献」のもと、持続可能な社会の実現に向け、当社グループが取り組むべき重点課題(マテリアリティ)を選定
- おきなわフィナンシャルグループサステナビリティ方針に基づき、環境課題・社会課題の解決に向けたサステナビリティ経営を推進するため、2030年度までのCO₂排出量(Scope1・Scope2)の目標を設定

財務担当役員メッセージ



適切なリスクテイクを通じ、
「金融をコアとした総合サービスグループ」として、
お客さまと地域の持続的成長に貢献します。

代表取締役専務
伊波 一也

2022年度の業績および2023年度の見通し

当社グループを取り巻く市場環境は、沖縄県経済は個人消費が物価高騰の影響を受けつつも緩やかに回復しました。また、主要産業である観光関連においても、全国旅行支援の実施や観光客の増加などから回復の動きが続くものとなりました。このような経営環境下、「第1次中期経営計画（2021年10月～2024年3月）」の2年目である2022年度の業績は、有価証券利息及び配当金、株式等売却益及び役員取引等収益の増加などにより経常収益は526億円、営業経費、株式等売却損が減少したことなどにより経常利益は85億円、親会社株主に帰属する当期純利益は58億円と

増収増益となりました。 [参照 中期経営計画の進捗 ▶ P22](#)

2023年度の見通しは、引き続き厳しい環境下に置かれると予測しているものの、明るい兆しは見えてきており、2023年度の業績は経常収益527億円、経常利益90億円、親会社株主に帰属する当期純利益は61億円を見込んでいます。

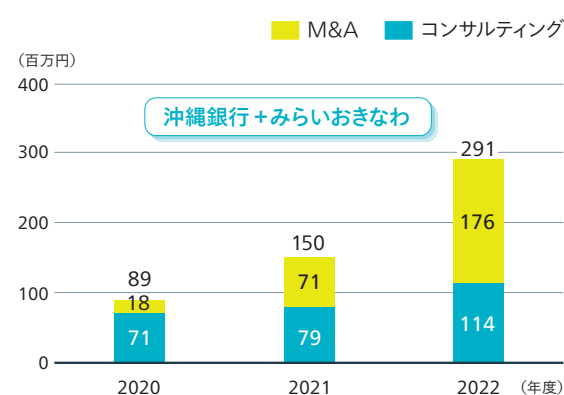
なお、引当金については新型コロナウイルス感染症の与える影響は従前より縮小したものの、今後一定期間は経済への影響が継続すると想定し、十分な積み上げを維持しています。

主要グループ会社の業績概要

(単位:百万円)

| | 経常利益 | | 当期純利益 | |
|--------------|--------|------|--------|------|
| | 2022年度 | 前年度比 | 2022年度 | 前年度比 |
| 沖縄銀行 | 7,219 | 419 | 5,066 | 451 |
| おきぎんリース | 602 | 489 | 513 | 564 |
| おきぎんジェーシービー | 321 | 113 | 207 | △35 |
| おきぎんエス・ピー・オー | 72 | 37 | 48 | 20 |
| おきぎん証券 | 30 | △179 | 4 | △341 |

お客さま支援事業に係る収益の推移



(注) 沖縄銀行の子会社であるみらいおきなわは、2021年6月に設立

お客さまと地域社会の持続的成長に向けて、トップライン伸張に挑戦

ムーンショット目標では、貸出金利および非金利収益の増加に向けた法人営業担当者の倍増、グループ会社を中心としたトップライン伸張により2021年度比で約100億円の増収を目指しています。まずは、グループ全体の生産性向上を目的とした次世代グループ情報基盤などの構築や効率化、経費の削減などの取り組みを進め、法人営業担当者を増やしていきます。そして金融機関としてお客さまの経営課題に寄り添い、課題解決に一緒に取り組むことでお客さまの生産性向上や収益拡大

が実現し、当社グループとのお取引も拡大していくと考えています。

また、上場企業として、市場からの期待リターンである資本コストを意識し、貸付金利増加や生産性の高い業務運営体制へと変革することで、ROE向上につながることを期待できます。資本コストを抑制するうえで、経営方針と投資家の皆さまの理解との間にギャップを生じさせないためにも、非財務情報の開示の充実や投資家の皆さまとの対話を通じ、当社グループの取り組みに共感をいただき、企業価値向上に努めていきます。

資本政策

収益の確保に不可欠なDX化などへの投資やより良い商品開発などに必要な内部留保を念頭に、連結自己資本の充実を図っています。グループ信用力を評価する日本格付研究所(JCR)の格付審査ではA+の高い評価を受けています。一方で、リスクアベタイト・フレームワークの考え方をベースに適切なリスクテイクを行うことで収益を最大化させ、安定的な配当を継続できるよう努めていきます。

理性や将来の見通し、地域経済との関連性などを資本コストなどに照らして保有の意義を検証し、保有する経済合理性がないと判断した株式は縮減を図っていきます。2024年度までに2022年度末時点で保有する株式の簿価の50%相当まで(約44億円)縮減することにより、成長戦略へのリソース配分と株主還元へのシフトを行う予定としています。

■ 株主還元

当社は、安定配当をベースとした業績連動型の株主還元方針を採用しています。この方針のもと、当期純利益が70億円を上回る場合には、特別配当の実施を検討します。また、総還元性向については、当期純利益の30%を目途としていきます。上記方針および当期業績結果を総合的に勘案しています。2023年度は、1株当たり80円(配当性向30.1%)の年間配当額を予定しています。今後も継続的に安定した配当を維持することで、株主資本の効率向上と株主還元の充実を図っていきます。

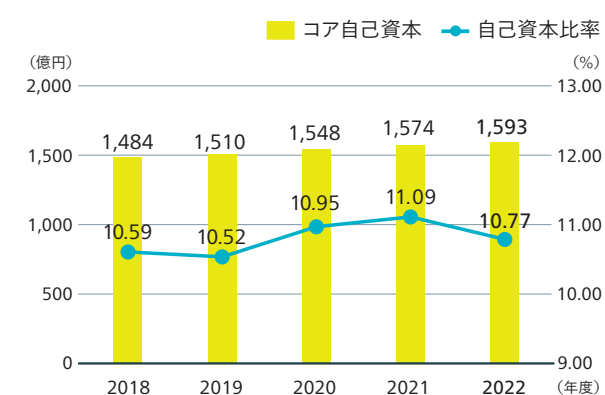
■ 自己資本の状況

2022年度の自己資本比率は10.77%と、国内基準4%を満たしています。またリスクアセットの増加により前年度からは低下したものの、今後の成長に必要な財務の健全性を維持しています。

■ 政策保有株式の縮減

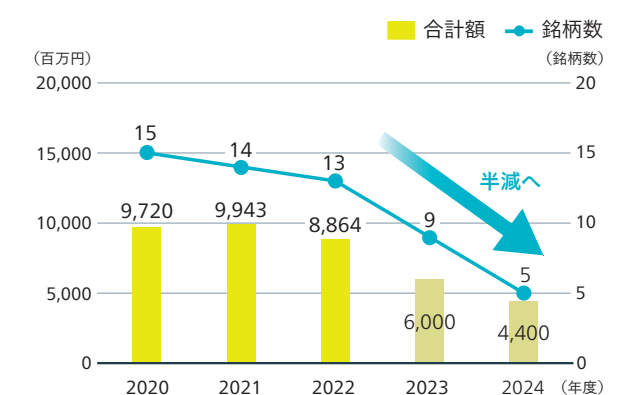
政策保有株式については、個別銘柄ごとに中長期的な経済合

自己資本 / 自己資本比率



(注) 当社は2021年10月1日設立のため、2020年度以前の連結計数は参考として沖縄銀行の連結数値を記載しています。

政策保有株式縮減計画



(注) 年度ごとの推移、2023年度と2024年度は見直し

人的資本経営

人的資本に関する取り組み

おきなわフィナンシャルグループは、人材のスキルや能力を資本と捉えて、最大限その能力を引き出す人的資本経営を実践することが業績の向上につながり、更には企業価値を高めるものと認識しています。人的資本経営を推進していくために、計画的な人材育成や働きやすい職場環境づくりに注力し、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

■ ムーンショット目標達成に資する人材の育成（法人営業担当者の倍増）



※ゼロミッションプロジェクト:業務の効率化やコスト削減により経営資源の最適化を図り、成長分野への人員再配置を行う

■ 人材育成方針

当社は、グループの成長を牽引する人材育成を目指しており、多様なキャリアゴールの実現、働き方改革、ダイバーシティ推進による環境の整備に取り組んでいます。

■ 社内環境整備方針

| | |
|---|--|
| 多様なキャリアゴールに向けた取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ● ジョブチャレンジ制度をグループへ拡充し、グループ会社間の人材配置を実施中 ● 職員が目指したいキャリアゴール到達のためにチャレンジする機会を提供するとともに、グループの人材交流の活性化を促進中 |
| グループ働き方改革促進 制度拡充などによる従業員エンゲージメント向上に資する改革を実施中 | <ul style="list-style-type: none"> ● 平均5%超の賃上げ ● フレックスタイム制度の開始 ● 平均残業時間の削減:1ヵ月当たり約8.6時間の削減(2021年度 20.9時間→2022年度 12.3時間) ● 届出制による副業 ● んまがが休暇※1 ● 男性職員の育児休業 など |
| ダイバーシティ推進 | <ul style="list-style-type: none"> ● 男性職員に対する有給による育児休業取得の義務化 ● 女性管理職※2比率の2024年3月末30%達成に向けた取り組みの強化 グループ全体(2021年度 24.4%→2022年度 27.7%) 沖縄銀行(2021年度 26.4%→2022年度 28.9%) ● 2019年度より、女性経営級育成講座「カトレア・カレッジ」を実施し女性管理職を育成 |

※1「んまがが」は沖縄方言で孫 ※2 係長相当職以上

Dialogue 1

ジョブチャレンジ制度活用者

ジョブチャレンジ制度を 活用した2人の 現在の思いや今後の展望

株式会社みらいおきなわ
高江洲 聖美 調査役
(沖縄銀行→みらいおきなわ)

株式会社沖縄銀行 法人事業部
浦崎 安巴
(おきぎんリース→沖縄銀行)



ジョブチャレンジ制度に応募したきっかけ

高江洲 2013年に沖縄銀行に入行して、支店を5店舗経験し一通りの銀行業務を経験するとともに、お客様の相談に乗り提案する業務にも関わりました。お客様の本業支援にもっと深く関与したいという思いが募り、地域総合商社のみらいおきなわなら、そういった経験をもっと増やしていけそうだなと感じチャレンジしました。

浦崎 2018年におきぎんリースに入社し、4年間営業活動を経験しました。4年目に離島の八重山営業所にいたときに、銀行の人たちと連携する機会が多くなり、銀行員はお客様との距離が近いなと感じました。この差は何だろうと思ったことが、応募のきっかけです。ちょうど八重山営業所が閉じるタイミングだったのもあり、チャレンジしてみようと手を挙げました。

制度を利用した所感

高江洲 これまでの業務との違いは、「ビジネスを作れる」ということです。銀行では、銀行の扱う商品やサービスをお客様のニーズにマッチングさせる業務でしたが、みらいおきなわでは、既存商品がない中でお客様との関係を築き、課題を解決するために何ができるのか?という視点で、お客様に合わせてサービスを企画することから始まるので、やりがいがあります。

浦崎 私は銀行に来て、やはりお客様と行員の距離は近いなと感じました。そのためか情報量も多いですし、ニーズを引き出して、本当に中身の濃い提案をしていると感じます。会話の中でニーズに合わせて提案のアレンジをしていくことができる点が、銀行員の強みかなと感じながら日々学んでいます。

それから、グループ間の人材交流はもっと活性化してほしいと思います。互いの業務や扱っている商品を把握できるだけ

でなく、グループ内とはいえ外から見て自分たちの会社はどう見えているか、良い点も悪い点も外に出て初めて見える景色もあるので、積極的に制度を利用してほしいです。

高江洲 個人的には、人材交流はグループ間だけでなく社内の中でも支店と本部の間で定期的にあると、人脈が広がり業務も進めやすくなるため、キャリア形成を考えるときに可能性が広がる気がしました。

今後の目標

高江洲 アフリカの課題は世界の課題と言われています。将来的にはそのアフリカの課題解決に携わることができればと思っています。みらいおきなわは地域総合商社なので、将来、業務を通じて自分の夢が実現できるかもしれないという希望を持っています。私のように業務を通じて実現できそうな夢を持った同僚がいたら応援したいです。

浦崎 今回ジョブチャレンジを経験して、同じグループ内でも違う文化を感じています。人脈も増え、違った経験ができたことによって、自分から情報発信できる幅も広がったので、銀行とリースの両方の感覚や価値観を踏まえながら、キャリアアップにつなげていきたいです。

高江洲 キャリアアップの観点では、私は銀行員時代から支店長になりたいと思っています。そのために、人材育成やメンバーのポテンシャル最大化といった幅広い経験を積んでいきたいと思っています。

浦崎 私の目標はおきぎんリースの役員になることです(笑)。そのためにも仕事のレベルを上げながら、人との交流を強化して、「おきぎんリースには浦崎がいるよね」と言われるような人材になりたいと思っています。今後は、知見を広げるためにも、経営者の目線などが学べる部署などに行ってみたいですね。

Dialogue 2

男性の育児休業取得者

男性育児休業制度を
活用した2人の
制度活用を通じた気づき

株式会社沖縄銀行 商業団地支店

宮城 智之 支店長

株式会社 おきぎんエスビー・オー

和泉 信太郎 チーフ



制度利用にあたってのフォロー体制

宮城 私は支店長という支店を預かっている立場にあり、1ヵ月以上の男性育児休業取得が義務化したとはいえ、そんなに店を空けて本当によいものか躊躇いがありました。そうした中で、同じエリアの近隣の支店長たちから「サポートするから!」と背中を押してもらえ、気兼ねなく取得することができました。

和泉 私はSEとしてグループ会社や民間企業の業務システムの開発などに携わっています。私の場合、妻の妊娠を所属長に報告した直後から、育児休業取得に向けた調整が徐々に行われました。私と担当者だけでは難しい調整も所属長が旗振り役になって調整してくれ、同僚はじめ周囲もとても協力的でした。

宮城 周囲のフォローが得られたのは、職場環境の改善も大きいと思います。私が入行したころは20時くらいまでの残業は当たり前だったので、働き方改革によって、今は残業もだいぶ少なくなってきました。

和泉 たしかに、業務として繁忙時期が時々ありますが、以前に比べたら働きやすい職場環境になったと感じます。

育児休業取得による気づき

宮城 泣き声や足の強さの変化など、子どもの日々の成長を実感できたのは喜びであり、幸せな毎日でした。今回2人目だったので、上の子の対応もハードで、1日があっという間に過ぎていくのを経験し、育児は父母ともにやらないといけないと感じました。育児に最初から参加できたので、ワンチームというか、いろいろなことが妻と近い視座で話せていると感じています。

和泉 私も今回2人目で、子どもと妻と私、家族全員の家庭環境が変わったこともあり、3人ともどうしてもストレスを感じていました。特に上の子の赤ちゃん返りは大変でしたが、妻と

分担できたこともあり、上の子の変化にも対応できました。上の子のストレスが解消されるとわがままも減って、妻と自分のストレスも薄れたので、本当に1ヵ月取得できてよかったです。

宮城 休業明けにお客さまに挨拶に行った際には、各社の社長さんに肯定的な意見をいただき、大変ありがたかったことを覚えています。また、お取引先さまの中には男性育児休業の導入を検討している先もあり、意識は高いものと感じました。

和泉 私も復帰した際に、「取れてよかったね」とか「どうだった?」と同僚や上司が積極的に声がけしてくれたので、気が引けることもなかったです。

より働きやすい職場環境にしていくために

宮城 今は「生後2ヵ月以内」で育児休業を取得することになっていますが、今回の私の場合は11月末に生まれたので、年末年始の挨拶回りの時期に重なって慌ただしくなっていました。今後、取得の仕方の選択肢が増えるといいなと思います。

和泉 強いて言うなら、「1ヵ月」と明文化されているので、それより長い期間の休業を希望される方も発言しやすい組織風土になると、より魅力的な制度になるのではないのでしょうか。

今後の目標

宮城 銀行員としてのキャリアを積み上げていきたいということはもちろんですが、県内のお取引先さまに、特に育児休業を取ったことで得た自分の経験を伝えていきたいです。

和泉 お客さまに更なる付加価値を提供できるようシステム面からサポートしていくこともさることながら、元々、沖縄銀行で取り組んでいた各制度が、OFGになってグループ各社にも広がっているの、今回経験した育児休業取得の心得や経験の情報発信といったところも積極的に関わっていききたいです。

Dialogue 3

女性管理職

経営級で活躍する2人の
管理職としての心がけや
今後の意気込み

株式会社沖縄銀行

総合企画部 総務担当部長

嘉数 美千恵 部長

株式会社沖縄銀行 経理支店

銘苅 紀乃 支店長



管理職になって苦労したことや変化したこと

嘉数 入行当初は女性支店長がおらず、自身が支店長に就くことが想像できませんでしたが、尊敬している先輩が女性支店長になったことで、「楽しさ」や「やりがい」を示してくださったこと、「挑戦しなさい」と声をかけてくださったことが管理職を目指すきっかけになりました。その後、支店長を経て部長になったのですが、部長との接点はほぼなかったため、要領がわからず意思決定などで苦労しました。更に男性が多い会議の雰囲気にも慣れるのに時間がかかりましたが、自分から積極的に参加していこうと気持ちを切り替えてからは意見も言えるようになり、今では部長職にやりがいを感じています。

銘苅 私は去年、支店長になったのですが、自分の意識が変わりました。支店長はいろいろな決断が必要で、支店長という立場で意見を求められるので、もっと勉強しないと、知見を広げないと、という焦りや責任感が芽生えました。女性支店長に頼りなさを感じるお客さまもいますので、女性支店長へのイメージアップを図ることも大変でしたね。一方で組織的には、意見が言いやすい職場になっている実感があります。私自身、男性にはなかなか伝えにくいこともあったので、いろいろなことを話してもらえるのは、女性ならではの強みなかなと思います。

更なる女性活躍推進に向けて

嘉数 私が入行した当時と比べると、女性がキャリアを築きながら育児との両立を図るための制度が整備され、働き方の選択肢は大幅に広がりました。大きな変化を実感したのは、勤務地域を特定している地域総合職にも支店長への門戸を開く人事制度改革ができたことです。実際に地域総合職

の女性支店長が誕生したときは大変うれしかったです。今後も女性管理職を増やして、ロールモデルを多様化できればと思います。

銘苅 女性の場合、管理職志向の低い人が多いので、自分の働きぶりが意識を変えるきっかけになってくれればと思います。楽しみながら業務に取り組むことを心がけています。「責任が増す」「忙しい」といった管理職のネガティブな印象を払拭していきながら、例えば「支店長になるために役立つ勉強」などといった準備期間を設けたりして、意識変化を促すサポートが組織的にできればと思っています。

嘉数 私は意識変化を促すことも含めて、男女問わず「自分の強みを作りなさい」と伝えています。私自身、ファイナンシャルプランナー1級を取得したことが自信になり、キャリア形成につながりました。資格を取得すると業務の幅や視野も広がることからチャレンジはするように働きかけています。

銘苅 私も、「知識を深めていこう」という意識付けをしています。一対一でお客さまと向き合っている担当者として、責任を持って提案する、そのためには基礎的なことは勉強しないとけないことを伝えています。そうした積み重ねで自信をつけて成長サイクルが回ると、管理職になる不安よりメリットを感じる部分が上回るのかな、と。

今後の目標

嘉数 これからも尻込みせず、「もっとできる!」と思い込みながらキャリアアップしていきたいです。そういう姿を同僚や部下に見せることによって次に続いてきてほしいので、チャンスがあれば断らず頑張っていければと思います。

銘苅 私も少しでも参考になるような姿勢を示すことを意識し、次世代が「私にもできる!」と思ってもらえるように頑張ります。

DX 推進

地域社会のレジリエントかつサステナブルな成長に貢献

おきなわフィナンシャルグループは、ICTを活用したDX(デジタルトランスフォーメーション)によりお客さまの利便性向上を図ることで、おきなわの“新しい”カスタマー・エクスペリエンス(CX)を実現することを目指しています。

DXロードマップ

当社グループは、DXに関わるビジョン、グループの目指すべき姿である「地域社会のレジリエントかつサステナブルな成長に貢献」を実現するためのロードマップを策定しています。現段階の1st Phaseにおいては、お客さまの利便性向上、業務プロセスの変革や経営資源のヒューマンタッチシフトなど業務革新による生産性向上に注力します。2nd Phaseでは、お客さまのデータと再配分した経営資源を活かしたグループのデータ分析基盤構築および“新しい”価値の提供を実施します。3rd Phaseは、2nd Phaseで構築したデータ分析基盤を基にしたビッグデータのAI分析・活用により、グループが提供する価値の拡充を推進し、4th Phaseでグループの目指すべき姿として、内閣府が提唱している日本の目指すべき未来社会の姿であるSociety 5.0*の実現への貢献を目指しています。

※サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会



DX 推進による営業力強化

当社の目指す姿を実現するためには、営業力の強化が不可欠です。トップライン伸張に資する再配置人材をデジタルの力でサポートし、グループ全体の情報連携・情報活用で飛躍的な提案力の向上を図るべく、次世代グループ情報基盤の検討を開始しました。

同情報基盤導入により、データ利活用によるプロモーションの最適化や非対面チャネルの効率化に加え、これまで個人の知見や経験則などに頼っていた営業ノウハウを具体的な数字と関連付けて可視化・共有することで、チーム全体の営業効率をより高めていくといった効果を見込んでいます。



事業者向けバンキングサービスの先行利用開始

沖縄銀行では、事業者向けバンキングサービス「ビズバン」(事業者版おきぎん Smart)の提供を開始しています。パソコンだけでなくスマートフォンでも利用でき、お客さまの利便性向上による顧客基盤の拡大を図ります。



DX 推進サポート体制の強化

グループ全体でお客さまのDX 推進をサポートする人材育成を強化していきます。

- ITパスポート取得者:184名
- ITコーディネーター:11名
- クラウドエンジニア(AWS/Azure 認定取得者):1名
- データサイエンティスト(統計検定取得者):4名
- サイバーセキュリティ人材(情報処理安全確保支援士):2名

2023年3月末時点

気候変動への対応

おきなわフィナンシャルグループは、気候変動がお客さまやグループに及ぼすリスクに対応しながら脱炭素社会の実現に貢献するため、2021年10月に「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言への賛同を表明しました。また、OFGの目指す姿の実現に向け、「気候変動・地球温暖化の加速による影響・リスクの特定と対策」を重要課題と位置付け、取り組みを推進しています。今後もTCFD提言の開示フレームワークに基づき、開示内容の充実を進めていきます。

ガバナンス

当社では、サステナビリティへの取り組み状況を取締役会へ定期的に報告することで、取締役会の監督の下、サステナビリティ推進体制を構築しています。また、その取り組みの確度を高めるべく、「サステナビリティ推進室」を2022年12月に設置しました。気候変動への対応をはじめ、地域社会における課題解決をより推し進め、地域社会との共通価値の創造を果たしていきます。

参照 [サステナビリティ推進体制](#) ▶ P18

戦略

■ 気候変動に関するリスクと機会

当社グループでは、ビジネスモデルおよび今後想定される外部環境などの変化を踏まえ、気候変動に伴うリスクと機会を以下のとおり整理しています。

リスク

| 分類 | 定義 | 種類 | 主な側面や例 |
|--------|-----------------------|--------|---|
| 物理的リスク | 気候変動による「物理的」変化に関するリスク | 急性 | ● 洪水や土砂災害など極端な気象現象の深刻化 |
| | | 慢性 | ● 熱暑による労働生産性の低下や海面上昇など、長期間による気候パターンの変化によるリスク |
| 移行リスク | 脱炭素社会への「移行」に関するリスク | 政策・法規制 | ● 炭素税導入によるGHG排出のコスト増加 ● GHG排出量の報告義務の強化 ● 既存の製品・サービスへの法規制の強化 |
| | | 技術 | ● GHG排出量の少ない製品・サービスへの置き換え ● 新技術への投資の失敗 ● 低炭素技術への移行コストの発生 |
| | | 市場 | ● 顧客行動の変化 ● 市場シグナルの不確実性 ● 原材料コストの上昇 |
| | | 評判 | ● 消費者の嗜好変化 ● 特定セクターへの非難 ● ステークホルダーの懸念の増加・否定的なフィードバック |

機会

| | 側面 | 主な切り口 |
|----|---------|--|
| 機会 | 資源効率 | ● 省資源化(ペーパーレス)の推進による生産性向上およびコスト削減 |
| | エネルギー源 | ● 脱炭素社会への移行に向けた取り組みに伴うお客さまのコスト削減や、設備投資による資金需要の増加 |
| | 製品・サービス | ● 脱炭素社会への移行に向けた取り組みに伴うビジネスマッチングや金融支援の機会の増加 |
| | 市場 | ● 新たな市場・新興市場への投資機会の増加と多様化 |
| | 強靭性(評判) | ● 脱炭素に関連する金融支援や積極的な情報開示による、各ステークホルダーからの評価の向上 |

脱炭素社会の実現に向けては、再生可能エネルギーなど気候変動の緩和に貢献する事業へのファイナンスのみならず、お客さまの脱炭素への取り組みフェーズに合わせたソリューションの提供を拡充させ、サステナビリティ分野におけるお客さまの課題解決に努めます。

■ シナリオ分析の実施

当社グループでは、気候関連リスクが当社グループに及ぼす影響を把握し、戦略のレジリエンスを確立するため、シナリオ分析を活用しています。シナリオ分析の結果を踏まえ、今後は店舗戦略への活用や脱炭素社会への移行に向け、お客さまとの対話(エンゲージメント)を強化し、事業機会の創出やリスクの低減につなげます。

| | 物理的リスク | 移行リスク |
|--------|--|--|
| リスク事象 | 洪水 | 炭素税の導入、政策・法規制や市場環境の変化 |
| 使用シナリオ | IPCC RCP2.6(2°C) IPCC RCP8.5(4°C) | IEA WEO NZE(1.5°C) IEA WEO SDS(2.0°C) |
| 分析期間 | 2050年まで | 2050年まで |
| 分析対象 | ● 担保価値の毀損 ● 休業による財務悪化 ● 当社グループのうち銀行拠点資産の毀損 | ● 電気・ガス業 ● 不動産業 ● 医療・福祉業 |
| リスク指標 | 追加与信関連費用 | 追加与信関連費用 |
| 分析結果 | 累計2億円～4億円(単年当たり最大0.2億円程度) | 累計7億円～52億円(単年当たり最大1.9億円程度) |

■ 炭素関連資産

2022年度に開示した炭素関連対象セクターの与信残高について、2022年度の貸出金におけるシェアは1%以下と限定的となっています。

| 対象セクター | 貸出金残高に占める割合 |
|--------|-------------|
| 電気・ガス業 | 1%以下 |

リスク管理

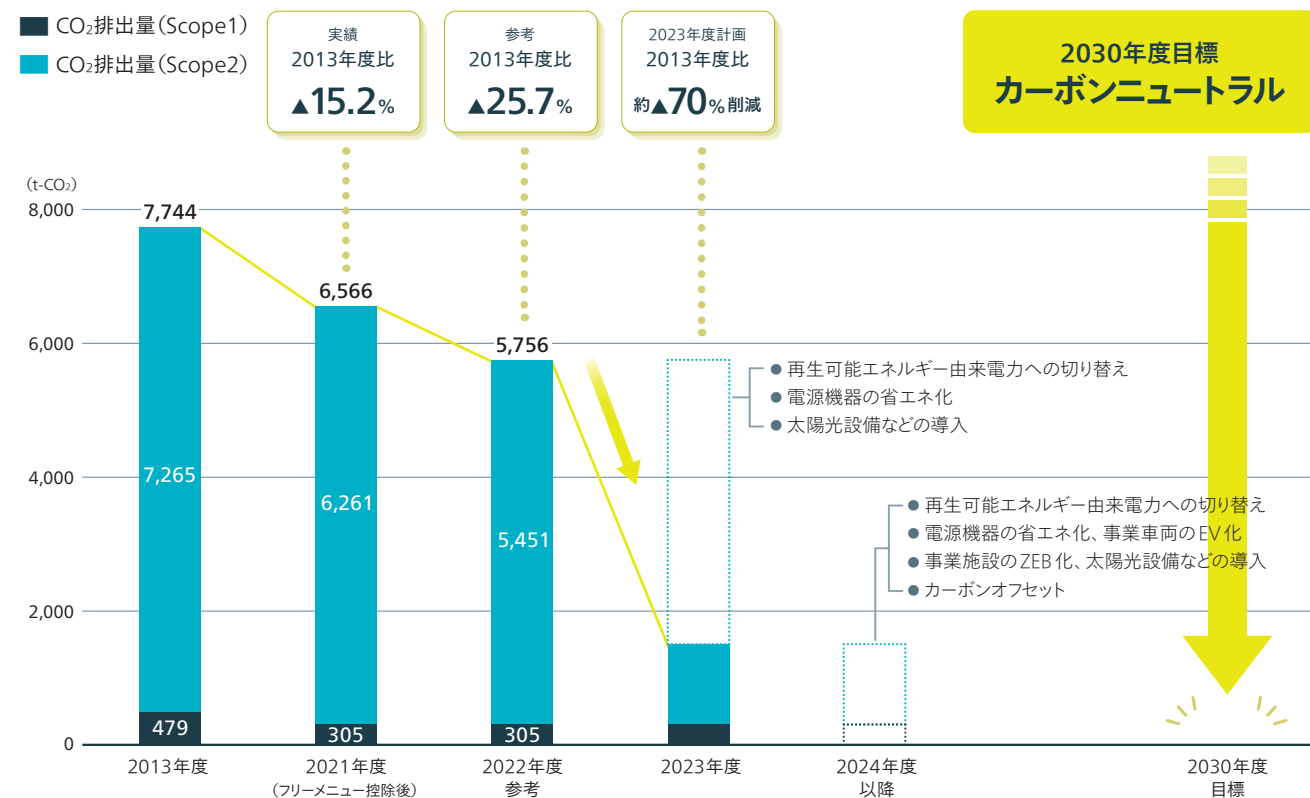
気候変動による異常気象などによって物理的な被害をもたらす「物理的リスク」と、脱炭素社会への移行によってもたらされる「移行リスク」の2つのリスクを認識しています。引き続き、統合的リスク管理の枠組みの中で、「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナル・リスク」等へ分類し、各リスクカテゴリーに応じたリスクの低減・回避などを行うことで、リスク管理態勢を強化していきます。特に、信用リスクに関しては、気候変動が取引先と与える影響を加味したリスク管理を行います。

指標と目標

当社グループでは、地域金融機関として地域の脱炭素化を牽引したく、カーボンニュートラルの達成時期を2030年度とした目標を定めています。これまでに、LED照明、省エネ空調への取り替えや、近年では太陽光設備の導入など、省エネ化に努めています。これらの取り組みに加え、店舗内店舗方式での店舗移転やATM台数の削減などを実施しました。グループ全体で省エネ化に取り組んだ結果、基準年対比でCO₂排出量は削減しています。

また、沖縄電力株式会社との「脱炭素社会の実現に向けた包括連携に関する協定書」に基づく具体的な取り組みの一つとして、CO₂排出量を実質ゼロとした電気料金メニュー「うちな〜CO₂フリーメニュー」を、2021年10月に沖縄銀行本店ビルへ導入しました。2022年度以降のCO₂排出量は大きく削減する見込みです。

なお、Scope3については、カテゴリー15（投融资）を優先に計測を行うとともに、同カテゴリーにて優先的に対応するセクターやGHG排出量削減に向けた取り組みを検討し、開示の準備を行っていきます。

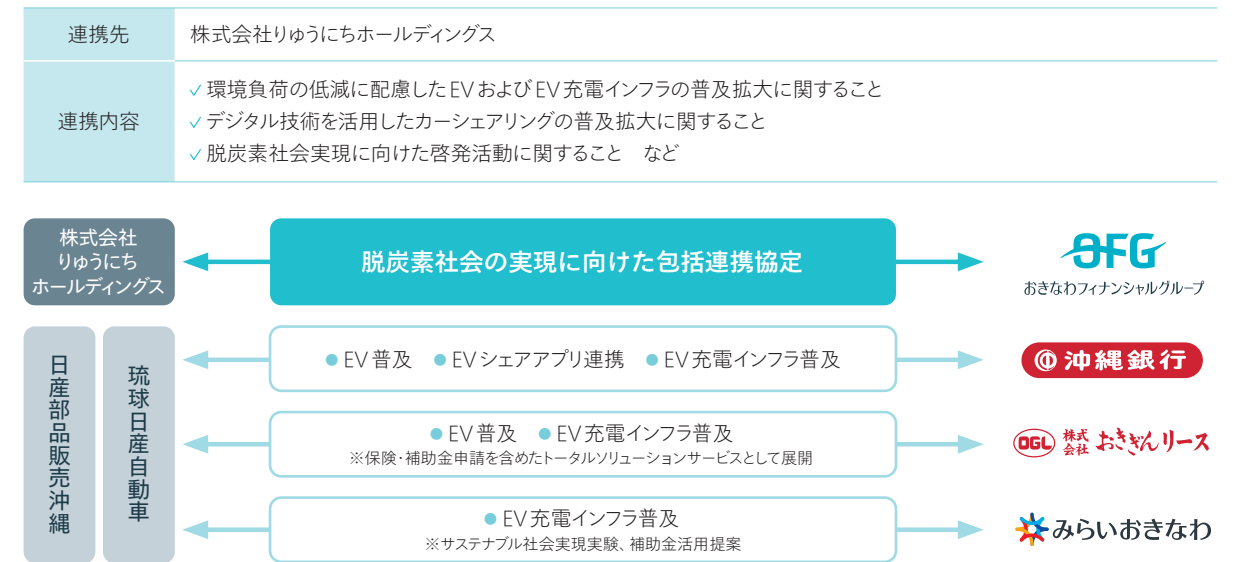


気候変動に伴うリスクと機会への取り組み

当社グループにおける主なサステナブルソリューション

| 当社グループ | 主なサステナブルソリューション |
|--------------|---|
| 沖縄銀行 | <ul style="list-style-type: none"> ● ZEH取得における住宅ローン金利優遇の実施 ● 「おきぎんサステナブルローン」の取り扱い開始 ● 「オール電化住宅ローン」の金利優遇ならびに「かりーるーふ」の利用条件緩和と特典付与 ● ESG関連投資信託の商品拡充（3銘柄） |
| おきぎんリース | <ul style="list-style-type: none"> ● ESGリース促進事業の指定リース会社登録による補助金事業 ● 株式会社りゅういちホールディングスとの包括的連携協定によるEV車およびEV充電インフラ設備導入の提供 |
| おきぎんエス・ピー・オー | <ul style="list-style-type: none"> ● Web会議、Web面談システムの提供による省エネ化、CO₂削減への貢献 ● シンクピア（業務用生ごみ処理機）の提供による生ごみを出さない環境の構築（生ごみを「運ばず・燃やさず・その場で処理」） ● グループウェア Power Eggの提供によるペーパーレス化の実現 |
| みらいおきなわ | <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素、低炭素、省エネ化など、サステナビリティ分野の課題解決実現に向けた商材提供 ● SDGsや脱炭素、省エネなど地球環境に配慮した経営に対するコンサルティングの実施 |

脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定の締結



持続可能な社会の実現に向けた包括連携協定の締結

| 連携先 | 今後の展開 |
|-----------|--|
| 沖縄トヨタグループ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 脱炭素社会の実現へ向けた水素エネルギーの拡充へ向けた協働 ✓ 地域生産性向上へ向けた県内渋滞緩和策の構築 ✓ MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）の構築やデジタル技術を活用したカーシェアリングの普及・拡大など ✓ 海浜清掃活動の共同実施やエコドライブ活動の実施などによる職員の環境リテラシー向上に資する活動 など |

SDGsの取り組み

地域経済の振興

《SDGs宣言》

おきなわフィナンシャルグループは、経営理念である「地域密着・地域貢献」を実践することで、国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献し、地域社会、全てのステークホルダーと持続的な未来を創造し、持続可能な社会の実現を目指していきます。重点的な取り組みは、「地域経済との共創」「地域社会との共創」「地球環境との共創」「ダイバーシティとの共創」をテーマとしています。

SDGsの取り組みの詳細

<https://www.okinawafg.co.jp/sustainability/>



地域経済との共創



■ スタートアップ企業に対し創業融資を実行

沖縄銀行は、2023年4月、中小企業向けに経営管理サポートクラウド「SAIFAR」を開発した株式会社アベンジャーズに対して、沖縄振興開発金融公庫による資本性ローンと当行による創業融資資金(沖縄県信用保証協会保証付)の協調融資を実行しました。「SAIFAR」は、予実管理、決算予測サービスを中小企業向けに低価格で提供することで差別化が図れるサービスであり、今後も機能拡充による競争力維持が見込まれることを評価しました。



■ 知的財産の活用支援に関する包括連携協定の締結

沖縄銀行は、独立行政法人工業所有権情報・研修館 沖縄県知財総合支援窓口(以下、INPIT 沖縄県知財総合支援窓口)と包括連携に関する協定を締結しました。INPIT 沖縄県知財総合支援窓口と沖縄銀行が有する互いの強みや専門性を活かしながら企業における知的財産の活用促進に取り組むことで、地域経済の活性化に寄与していきます。



■ フードロスと旅行需要減少による課題を解決する取り組みを支援

みらいおきなわは、新型コロナウイルス感染拡大による観光客減少に伴う売上減少に悩む菓子製造・販売会社の株式会社ファッションキャンディと、規格外の仕上がりとなった商品のフードロス解消したい塩せんべいメーカーの株式会社サンシオをマッチングし、両社の課題を解決する商品開発を支援しました。引き続き、沖縄県内の事業者同士が伝統文化を継承しながらお互いの課題解決につなげられる連携を支援していきます。



マッチングで実現したコラボ商品「チョコにまみれた塩せんべい『黒い欲望』」

■ 日本M&Aセンターより「地域貢献大賞(九州・沖縄)」を受賞

沖縄銀行は、株式会社日本M&Aセンターが自社との協働実績を基に地方銀行を表彰する「M&Aバンクオブザイヤー」において、地域に最も貢献した提携金融機関に授与される「地域貢献大賞」を受賞しました。今後も県内企業の事業引継ぎ(M&A)をはじめ、事業者さまのライフステージに応じたコンサルティング機能を発揮し、課題解決に向けて積極的に取り組んでいきます。



地域社会との共創



■ おきぎんふるさと振興基金

沖縄銀行は1991年度より公益財団法人「おきぎんふるさと振興基金」を通じて、沖縄の産業・伝統文化の振興、学術研究に励む地域の方々への助成を行っています。助成先は、沖縄銀行Webサイトやテレビ番組「17のたね〜沖縄のみらいを元気に!!〜」で紹介しています。2023年度の助成金額は500万円です。



■ 「外務省本省インターンシップ参加学生」へ参加費用を贈呈

沖縄銀行は、地域社会を担う学生の活力ある未来の実現に向けて、2017年度から外務省本省インターンシップへ参加する学生に対し、インターン実施に要する参加費用(航空券、宿泊費)を贈呈しています。2023年度は4名の学生を支援しました。



■ エコノミクス甲子園 沖縄大会

沖縄銀行は、金融教育活動の一環として、高校生がクイズを楽しみながら金融経済を学び、金融知力を身に付けることができる「エコノミクス甲子園 沖縄大会」を開催しています。時事問題や豆知識など、幅広くお金に関する知識を問うことで、お金との関わりを考えるきっかけをつくります。



地球環境との共創



■ 「おきぎんサステナブルローン」の取り扱いを開始

沖縄銀行は、お客さまの脱炭素経営やESG/SDGsへの取り組みを支援する「おきぎんサステナブルローン」の取り扱いを開始しました。お客さまは、本商品を通じた資金調達を行うことで、脱炭素経営に取り組むことができます。また、沖縄銀行ホームページにおいてニュースリリースを行い、サステナビリティへの取り組みPRを支援しています。

■ 「クリーンエネルギー(小型風力発電)」導入支援を開始

みらいおきなわは、株式会社沖縄トータルロジスティクス・株式会社エネルギーラボ沖縄と連携し、「クリーンエネルギーの普及促進」「島しょ県における災害時の電源確保」など、脱炭素で災害に強い、沖縄らしい島しょ型エネルギー社会を目指し、2023年5月に風力発電用小型風車「マルチレンズ風車®」「災害時電源供給及び生活物資備蓄庫」の取り扱いを開始しました。みらいおきなわは今後も、沖縄県内の脱炭素における更なる取り組みの発展に寄与していきます。



■ おきなわフィナンシャルグループ役員海岸清掃活動

当社グループは、2019年より継続して海岸清掃活動に取り組んでいます。2022年度は県内8カ所・内離島2カ所、県外1カ所で延べ729名が参加しました。今後も重要な観光資源である「海」の美化に貢献し、持続可能な地域社会づくりに貢献していきます。



社外取締役座談会

ムーンショット目標の達成と
マテリアリティの推進

おきなわフィナンシャルグループ(以下、OFG)の
ムーンショット目標の達成とマテリアリティ推進について、
社外取締役4名が座談会を実施しました。



社外取締役(監査等委員)

INPIT 沖縄県 知財総合支援窓口事業責任者

比嘉 満



社外取締役

弁護士

村上 尚子



社外取締役(監査等委員)

一般財団法人 美ら島財団 参与

杉本 健次



社外取締役(監査等委員)

司法書士
税理士

当山 恵子

ムーンショット目標達成に向けたご意見をお聞かせください。

村上 現中期経営計画ではROE目標を4%程度と設定していますが、2027年には2ポイントアップの6%に引き上げることをはじめ意欲的な定量目標を2023年6月の株主総会で山城社長が公表し、経営陣の並々な決意を感じています。グループ全体での目標も設定しているので、全社戦略の必要性については頻りに議論されています。

一方で、経営陣が目標だけを掲げて、現場の職員たちの負担となったり、やらされ感が出たりしてしまうと、実現が難しくなります。ムーンショット目標を掲げた背景や戦略を実行していくことが、職員そしてOFG、更には沖縄県全体の発展につながっていくものだということを現場にきちんと落とし込まないといけません。これは当面の課題と認識しています。

当山 ムーンショットは過去の延長線上にない非常に高いハードルの目標だと思いますが、わかりやすいネーミングで、各種戦略も納得感があります。私は企業価値を生み出す担い手である職員をコストとみなすのではなく、投資対象とみなす人的資本経営が今後の発展の鍵を握っていると思っています。

5%超の賃上げをはじめ、孫を養育する職員を対象とした「んまが休暇」の新設やダイバーシティ推進の各種施策を踏まえると、エンゲージメントの向上に注力していることがわかります。エンゲージメント向上が業績や生産性向上にプラスの影響をもたらすことを実証するデータなども出ていることから、現状の施策が有効であるか定期的にアンケートを実施し、可視化された課題を改善する取り組みを続けると、ムーンショット目標の達成に一層近づくとします。

比嘉 OFGは、金融をコアとした総合サービスグループとなることで、グループ各社における横の連携が以前よりも強化されてきた実感がありますし、グループ間の人事交流も進みつつあります。ムーンショット目標を達成するためにはこうした連携が重要となり、これまでと違う目線で顧客満足度を高めるさまざまなアイデアを出し合う機会が増えてくると思います。更に、高い職員満足度や働きがいのある職場とするため、DX導入などによる生産性の向上、フレックスタイム制度の活用、男性の育休取得、女性登用が進むと、これまでとは異なる

視点や感性が養われていきます。そのような取り組みにより、イノベーションの創出が実現し、ムーンショット目標は射程圏内の数字になると思います。

杉本 将来のあるべき姿を描いて、そこからバックキャストで具体的な計画を立てたムーンショット目標の掲げ方は、従来とは異なる良いアプローチだと思います。目標達成に向けては、来店されるお客さまに対する店頭営業からコンサル機能発揮などの法人営業へのシフトが不可欠な中、100人を超え

る職員を法人営業のフロントに配属するという大胆な施策も示されています。経営陣のほかに、いろいろなグループ会社の人たちともコミュニケーションする場がありますが、中でもムーンショットという言葉がキーワードとして語られていて、かなり浸透してきた印象です。

しかしながら、店頭営業の削減計画や、ポートフォリオの再編については都市銀行と比べるとスピード感に欠けており、もっとドラスティックに進めてよいのではないかと考えています。

選定したマテリアリティを推進していくうえで考慮すべき点はありますか？

村上 マテリアリティの見直しはムーンショット目標も踏まえながら、社内外ステークホルダーの意見を反映して特定されました。

社会が目まぐるしく変わっていく中で、地銀や金融機関が生き残るためには目の前の仕事に真面目にコツコツ取り組んでいくのとは異なる新しいアプローチが必要で、異なるものの見方や意見を尊重し、受け入れられる組織でなければ

企業価値は向上しないだろうと思っています。「ダイバーシティとジェンダー平等の確保に向けた環境整備」が最も優先度の高い課題と認識されたのは、そういう考えを皆さんも持ちだからではないかと思っています。

去年あたりから取締役会でも、性別や年齢と結びついた職種やキャリアートのイメージを払拭する意見が出るようになってきました。



現場の実態も把握しながら、
ムーンショット目標実現につながる
後押しをしていきます。

——比嘉 満

ムーンショット目標に込めた
経営の想いを現場に浸透させ、
共感してもらうことが重要です。

——村上 尚子



当山 「ダイバーシティとジェンダー平等の確保に向けた環境整備」に関しては、女性活躍促進もさることながら少子高齢化の加速を背景に、シニアの人材活用もますます重要になっていきます。職員に長年培ったノウハウを発揮し続けてもらうためにも、役職定年後もモチベーションや主体性を維持できる仕組みをアップデートしていく必要性を感じています。

比嘉 社会課題解決の観点からですと、離島では人口がかなり減少しつつあることもあって、「地域社会・地域コミュニティとの連携」についても OFG が果たす役割は大きいのではないのでしょうか。すでに座間味や渡嘉敷といった近隣の離島(10市町村)の自治体に OFG から人材を派遣して DX 推進支援や人材交流をしているので、離島に関する情報を集約して、それをまたビジネスにつなげることで社会課題を解決してほしいです。

杉本 私は地域社会と OFG の発展に直結する「地域事業者の資本基盤の強化・支援」と、それに関連した「生産性と県民所得の向上を通じた地域社会の価値向上」が特に重要

だと感じています。

これらを推進していくにあたっての懸念として、現場職員の業務負担拡大があります。例えば銀行では、金融庁などのいろいろな規制対応に係る業務が増加しており、お客さまに向き合う時間が削られている印象があります。もし新たな報告事項を1つ増やすのであれば、やらないことを1つ決めないと現場が疲弊してしまうということは取締役会でお伝えしています。優先順位を決め、生産性向上を図っていくことが肝要です。

比嘉 生産性の向上は OFG だけでなく地域事業者の課題でもあります。コロナ禍で離職した職員が戻ってこなくて人手不足に陥っていたり、原料不足が続いたりする中で、生産性の向上が一番の課題だという事業者の声を聞いています。生産性が向上すれば給料も少しずつ上がり、やがては「子どもの貧困問題の解消」にもつながっていくので、OFG が DX や IT の導入支援などの方策に取り組んで、存在感を発揮していくことに期待しています。



みらいおきなわが
役務収益拡大のドライバーになることを
期待しています。

——当山 恵子

グループ会社が存在感を
発揮していくためには、生え抜きの職員が
社長になることが理想的です。

——杉本 健次



取締役会の様子や変化をお聞かせください。

当山 取締役会では決議事項のスリム化を図っており、大筋だけを決めて、細かいことはグループ経営会議で決めるという流れになっています。取締役である村上さんと監査等委員の間に情報格差が生まれないようにする配慮もなされ、透明性の高い円滑な運営がなされていると感じています。

比嘉 取締役会の中で風通しという言葉が頻繁に使われていて、風通しの良さが一つ売りになっていますよね。

また、これまでは取締役会での話し合いだけでしたが、去年初めて子会社に行って、現場の監査の方法を学ぶ機会がありました。今年は研修会にも参加しました。報告が上がってきた事案に意見するだけでなく、現場の状況を知ることも大事だと思っているので、現場訪問の機会をもらえるのはありがたいです。

村上 2022年の8月に取締役会運用方針の見直しが行われ、実際取締役会では、事前説明会で出された質問や意見などを全て踏まえて担当役員の報告が行われるように変わ

りました。それによって、事前説明会と重複した説明や質問への回答がなくなり、取締役会での報告がスリム化しました。決議事項も権限委譲できるものは委譲する方針にしたので、その分、企業価値向上のための戦略的な議論に時間を割けるようになりましたね。

年間計画に基づいて、企業価値向上のためのテーマを取締役会で議論するようになったのも2022年からの変化点です。

杉本 変えてもよいのではないかとという視点でいくと、今は最後に結論が出るテーマが多いのですが、賛否両論が起こって結論が出ないようなテーマも取り上げて、「突拍子もない」とか、「変わったアイデアだ」といった意見が出てきた方が、ブレイクスルーを生む機会につながると私は考えています。

今後の最適なガバナンスの在り方についてはもちろんですが、ムーンショット目標の実現に関する更なる議論の深化にも期待したいと思います。