

oFG おきなわフィナンシャルグループ
統合報告書 2025

株式会社おきなわフィナンシャルグループ

〒900-8651 沖縄県那覇市久茂地三丁目10番1号

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

編集: 総合企画部 Tel. 098-864-1253

2025年8月

Create Value & Innovation

暮らしに、 未来に、 新しい風を。

ブランドメッセージ

Brand message

私たちは、約束する。

日々の生活を、便利で快適なものにするために。

憧れや夢をかなえ、人生を楽しく豊かなものにするために。

挑戦する人を支え、さまざまなビジネスの力になるように。

いつでも人をやさしく包み、

時には、人生の大事な一歩を踏み出そうとする人の

背中を押す存在として、新しい風を届けていきたい。

CONTENTS

Chapter 1

目指す姿

- 2 グループ・アイデンティティ

Chapter 2

おきなわフィナンシャルグループの価値創造

- 4 トップメッセージ
- 10 おきなわフィナンシャルグループのあゆみ
- 12 価値創造プロセス
- 14 成長サイクル創出に不可欠な経営資本
- 16 ビジネスモデルと今後の方向性
- 18 サステナビリティ経営

Chapter 3

未来創造に向けた取組み

- 22 第2次中期経営計画の進捗
- 26 財務担当役員メッセージ
- 30 財務ハイライト
- 31 非財務ハイライト
- 32 人的資本経営
- 40 DXに向けた取組み
- 42 気候変動への対応
- 48 社外取締役対談
- 50 退任取締役メッセージ
- 51 新任取締役メッセージ

Chapter 4

コーポレートガバナンス

- 52 コーポレートガバナンス
- 58 リスクマネジメント
- 61 コンプライアンス
- 62 ステークホルダーコミュニケーション

Chapter 5

コーポレートデータ

- 63 グループ概要
- 64 外部からの評価・認証
- 65 会社・投資家情報

編集方針

本報告書は、「地域密着・地域貢献」を経営理念とし、地域とともに成長することを旨とするおきなわフィナンシャルグループの持続的な価値創造に向けた取組みを、全てのステークホルダーの皆さまと共有することを目的として作成しています。本報告書が、皆さまと当社グループの新たな対話の機会となれば幸いです。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている将来の見通しに関する記述は、経済情勢や競争環境の変化といったさまざまな要因により、記載内容と異なる結果となる可能性があります。

報告対象期間

2024年4月～2025年3月を対象としています。
一部、当該期間以前および以後の活動を含みます。

報告対象範囲

株式会社おきなわフィナンシャルグループおよびグループ会社

グループ・アイデンティティ

Mission
グループ経営理念

地域密着・地域貢献

おきなわフィナンシャルグループは
地域に密着することで、地域社会の価値向上
(持続可能な社会的価値を創造、暮らしの充実と県民所得の向上)を図り、
地域貢献を果たしていくことが私たちの使命(ミッション)です。

Vision
目指すべき姿

金融と非金融の事業領域でお客さまをサポートすることで、
カスタマー・エクスペリエンスを実現し、
地域とともに成長する金融をコアとする総合サービスグループ

Value & Spirit
行動規範

- 感動** 新たな価値を提供し、あなたの感動をいちばんに考動します
- 創造** 情熱と新たな発想で未来を創造します
- 挑戦** 知性を磨き、品性を高め、創意と進取の精神で挑戦します

Group Slogan
グループスローガンCreate Value & Innovation
おきなわの“新しい”をともに創る

スローガンに込めた想い
事業環境が変わり、変化に適応していく中においても、
わたしたちには沖縄銀行創業以来、受け継いできた変わらない価値観があります。
お客さまへ寄り添いたい、期待に応えたい、地域社会の価値向上に全力を尽くしたい。
その価値観をもって、新たな発想とともに挑戦することをお約束します。
「Create Value & Innovation ～おきなわの“新しい”をともに創る～」は、
お客さま、地域に対して“新しい”を共創し、より視野を広げながら地域の皆さま、
企業の未来を切り拓く存在となることを目指します。

Brand Logo
ブランドロゴ

おきなわフィナンシャルグループ

グループシンボルは、Okinawa Financial Groupの頭文字「OFG」を、
沖縄の海や波、吹き抜ける風から着想したウェーブエレメントがつかなくデザインです。
グループの連帯感、人や企業、地域社会の絆、世界とのつながりの中で、
おきなわの“新しい”をお客さまとともに創っていく、という私たちの決意を表しています。
また、グループシンボルの爽やかなブルー、おきなわフィナンシャルグループの軽やかな書体デザインは、
親しみやすさと進歩的な印象を併せ持つグループの在り方を表しています。

トップメッセージ



「金融をコアとする総合サービスグループ」として、
ムーンショット目標のさらにその先を見据えた挑戦を重ね、
沖縄の未来を切り拓く

代表取締役社長 山城 正保

当社グループを取り巻く事業環境

沖縄は豊かな自然、独自の文化、そして地理的な優位性を持つ地域であり、将来性に溢れています。特に、現在進行中の「GW2050 PROJECTS^{※1}」は、沖縄の未来を大きく変える可能性を秘めています。この計画では、2050年度までに名目県内総生産を現在の約2.2倍となる11兆円程度に引き上げることを目指しており、観光関連産業をはじめとする地域経済の活性化が期待されています。さらに、返還予定の米軍基地800ヘクタールを活用することで、新たな産業基盤を構築し、県民所得を約2.5倍にするという目標が掲げられています。

その反面で、沖縄が抱える課題も見逃すことはできません。人口が減少に転じる中で、貧困問題が依然として深刻であり、全国的に見てもワーストの状況から早期脱却を図る必要があります。また、離島地域は、人口減少や高齢化、経済基盤の脆弱性など、多岐にわたる課題を抱えています。当社グループ(以下、OFG)は、「GW2050 PROJECTS」という壮大なビジョンがもたらす成長の波に乗りつつも、その影に潜む社会課題から目を背けることなく、金融をコアとする総合サービスグループの総力を結集してこれらの課題解決に貢献します。

沖縄の成長をともに創る OFG の挑戦

OFGは2024年4月にスタートした第2次中期経営計画で「ムーンショット目標」の達成を目指し、重要課題(マテリアリティ)の解決と経営理念「地域密着・地域貢献」の実現に取り組んでいます。

私の経営者としての信念は、「挑戦を是とする」姿勢にあります。1982年の沖縄銀行入行以来、数々の困難を経験しました。特にバブル経済が崩壊した1990年代は、資金需要の急激な縮小や不良債権の増加、沖縄県経済の深刻な不況に直面しました。経済の混乱により、お客さまである企業が次々

と倒れる中、眠れない日々を過ごしたことを鮮明に覚えています。この未曾有の危機を通じて、経営の厳しさを痛感するとともに、短期的な利益だけを追求するのではなく、先を見越して行動することが、危機を回避し、未来を切り拓く鍵であると学びました。この教訓は、現在の経営判断においても重要な指針となっています。

例えば、中小企業の事業承継支援や再生可能エネルギーへの投融資といった取組みは、単に目の前の課題を解決するだけでなく、持続可能な社会の実現という長期的な目標を見据えたものです。また、私はこれまで、貧困問題の根本的な原因の一つである金融リテラシーの低さに、特に強い課題意識を抱いてきました。どんなに経済的な支援策が講じられても、お金との向き合い方や未来への貯蓄、投資の知識が不足していれば、その効果は限定的になってしまいます。この課題を解決するため、OFGでは金融経済教育の充実を目指し、J-FLEC(金融経済教育推進機構)と共催で「第2回 金融経済教育シンポジウム」を開催するなど、年間を通じて多くの教育活動を展開し、「安定的な資産形成」の浸透を支援しています。

これらの活動は、地域社会の未来を形づくる挑戦であり、沖縄という地域の発展に寄与する重要な役割を果たしています。OFGは、沖縄の未来の共創パートナーとして、金融の枠を超えた新たなサービスや価値を提供することを使命としています。社会課題の解決に向けた具体的な行動を起こし続けることが、私たちの存在意義を確かなものにしていくと信じています。

持株会社移行後の成果と課題

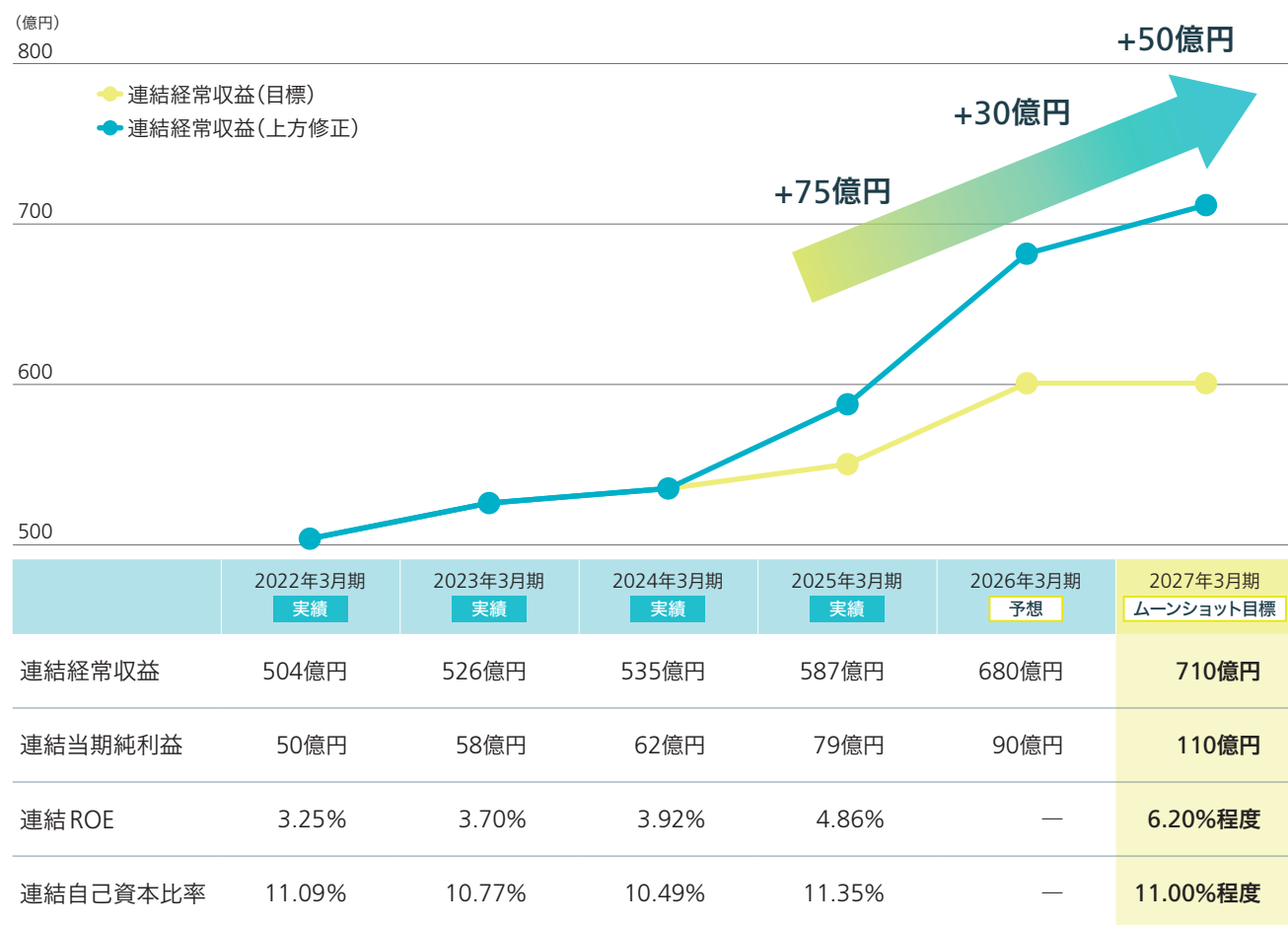
2021年10月に持株会社へ移行したOFGは、「グループシナジーの発揮」と「グループガバナンス強化」を主目的に掲げ、着実に成果を積み上げてきました。「グループガバナンスの強化」に関しては、「OFG情報交換会^{※2}」や「グループ経営戦略会議^{※3}」の開催によって、課題認識を共有し円滑な意

※1 那覇市、浦添市、宜野湾市、沖縄県内の主要企業が中心となって2024年8月に発足したプロジェクト。「那覇空港の機能拡張と、3市の基地跡地開発を2050年までの25年間で一体的に実施し、国際競争力を高める」ことを目指している。詳細は<https://www.gw2050.okinawa/>

※2 OFG常勤役員とグループ各社社長が参加する情報交換会(週1回開催)。

※3 中期経営計画の進捗状況等を報告/議論する会議(各部/各社単位で3か月毎に開催)。OFG及び沖縄銀行の常勤役員、各部署長/グループ各社社長等が参加。

上方修正の内容



思疎通を図ることでグループ全体の方向性を一致させています。同時に、グループ全体の重要事項がグループ各社の視点も踏まえて議論されるため、より実効性の高い経営判断につながっています。

一方で、「グループシナジーの発揮」に関しては、人的交流の促進やノウハウ共有、連携強化を進めてきたものの、連単倍率を向上させるという目的は未だ果たせていません。その背景には、長年の慣習や成功体験が新たな挑戦や変化への抵抗を生み出し、結果として保守的なマインドが組織に停滞感をもたらしているという課題があります。こうした現状を打破するため、戦略的な人員配置や新規事業参入などによる収益源の多様化を図ることでグループシナジーを最大限に発

揮し、連単倍率の向上、ひいては地域社会の持続的な発展に貢献していきます。



沖縄タイムス社提供

第2次中期経営計画の進捗

第2次中期経営計画の進捗は非常に順調であり、1年目を終えた2025年5月には、ムーンショット目標の上方修正を行いました。計画の実現可能性がさらに高まり、OFGの目指す未来が、各種施策の実行によって着実に近づいていることを実感する1年となりました。この1年で特に印象深い出来事として挙げられるのは、10離島町村における地方創生への取組みが評価され、2025年3月に地方創生担当大臣賞を受賞したことです。離島地域は、人口減少や高齢化、経済基盤の脆弱性など、多岐にわたる課題を抱えています。こうした地域の課題に対し、OFGはそれぞれの離島へ行員を派遣し、銀行員としての経験やノウハウを活かしながら、地域の課題解決を支援してきました。実際に離島へ出向した行員たちが地域の課題解決に貢献している姿は、銀行員としての新たな役割を示しています。

また、沖縄電力様や沖縄セルラー様との提携が2年目を迎え、具体的なシナジーを発揮し始めたことも重要な進展として挙げられます。例えば、地域のエネルギー効率化を進めることで環境負荷を軽減しつつ、住民の生活コストを抑える取組みが進行しています。

さらに2025年7月には、後継者不在率が高い沖縄県における事業承継を強化するため、沖縄銀行が株式会社日本M&Aセンターホールディングス様と合併で「株式会社おきぎんサクセスパートナーズ」を設立いたしました。地域経済の活性

※4「高度な融資人材」を育成するための体系的な研修・OJTプログラム(2023年度より実施)。

化と中小企業の持続的な発展に一層貢献していきます。

第2次中計の詳細 ▶ P22

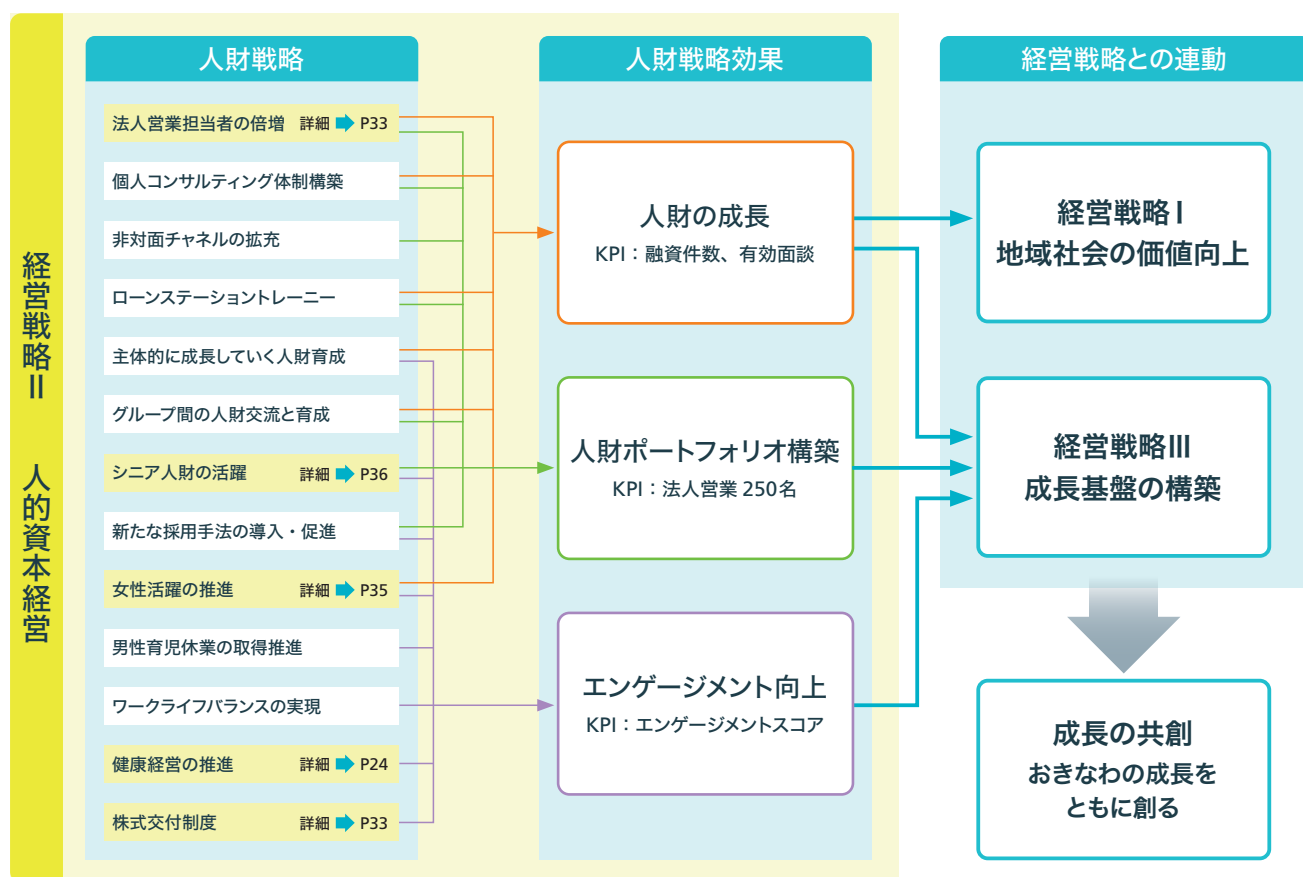
地域金融機関としての競争力を高める取組み

OFGは、地域金融機関としての競争力を一層高めるため、顧客満足度の向上、人的資本経営の実践、そしてDX推進に特に注力しています。

●顧客満足度の向上

沖縄銀行では、「お客様の資金ニーズへの迅速対応」を最大の差別化戦略と位置づけ、法人営業担当者が融資業務に専念できる環境を整備するため、「エリア分室制度」を導入しています。この制度により、営業担当者は煩雑な事務作業から解放され、より高度な融資業務やお客さま対応に集中できる体制が構築されています。また、集中的なOJTを実施し、実務を通じてスキルを磨く機会を提供しています。さらに、「高度融資人材育成プログラム^{※4}」を通じて、専門性の高い人材を育成し、融資業務の質を向上させる取組みを進めています。

併せて、グループ各社の営業力強化とグループ会社間の連携強化にも注力しています。お客さまに対してワンストップでコンサルティングサービスを提供する体制を整備し、金融サービスの幅を広げています。例えば、融資だけでなく、資産運用や保険、事業承継など、幅広いニーズに対応することで、顧客満足度の向上を図っています。



● 人的資本経営の実践

第2次中期経営計画では、ムーンショット目標達成に向けて、経営戦略と人財戦略が連動した「人的資本経営」の各種施策を実施しています。

貸出金利の増強に向けた法人営業担当者の倍増をはじめ、女性活躍推進については、OFGの未来を形作る重要な施策と位置付けています。女性がリーダーシップを発揮できる環境を整えることで、OFGの持続的な成長を支える基盤を強固にしていきたいと考えています。また、OFGでは、職員が安心して長く働ける職場環境の整備に力を入れています。特に、ワークライフバランスの向上を重視し、その取組みの一環としてESOP信託を導入しました。この仕組みにより、離職率の低下を図るとともに、OFG職員が経済的な効果を株主の皆さまと共有し、オーナーシップに満ちた企業文化を醸成することで、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

人的資本経営の詳細 ▶ P32

● 健康経営の推進

OFGが「地域社会の価値向上に全力を尽くし、沖縄の未来を切り拓く存在となる」ためには、グループ会社で働く職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境作りが重要です。特に職員とその家族の健康は、働きがいやエンゲージメント向上に繋がり、企業の持続的な成長と地域社会の価値向上、さらには県民全体の健康増進にも波及する重要な要素だと考えています。社会的ニーズの多様化に応じた進化・変化を加えながら、地域社会とともに歩む企業グループを目指してまいります。

健康経営の詳細 ▶ P24

● DXの推進

OFGはICTを活用したDXによりお客様の利便性向上を図ることで、新しいCX(カスタマーエクスペリエンス)の実現を目指しています。その競争優位性の一つとして、自社開発

力を活かしたアプリ開発が挙げられます。沖縄銀行は1970年代から、行内にシステム部門と技術者を擁し、自前でシステム開発を行ってきた長い伝統を持っています。この「自前主義」により、外部環境の変化に迅速に対応できる柔軟性と、システムの内情を熟知した堅牢な運用を可能にできました。クラウド環境の導入に際しても、外部の開発ベンダーの協力を得ながら短期間で開発ノウハウを習得し、現在では自社でクラウド環境を利用したシステム開発を行える体制を確立しています。このような強みを活かし、お客様の利便性を向上させるアプリケーションの開発を積極的に推進しています。これらの取組みは、システムエンジニアの育成にもつながっています。行内で育成されたエンジニアが、お客さまニーズを的確に反映したシステムやアプリを開発することで、金融サービスの質をさらに高めています。この自社開発力はOFGのDX推進を支え、将来的なビジネスモデルの深化を可能にする重要な基盤となっています。

一方で、デジタル化の進展に伴い、サイバーリスクは当社グループにとって最も重要なリスクの一つとして認識しています。現在、グループ会社間のセキュリティ体制強化を喫緊の課題として捉え、これを解消するための具体的な対策に取り組んでいます。全社的なセキュリティ強化を推進するとともに、リスク管理体制を再構築し、顧客情報やシステムの安全性の確保に努めています。

DX推進は、経営理念の実現に向けた変革のプロセスそのものです。OFGは地域で最もデジタル化が進んでいる総合サービスグループとして、地域のDXもけん引していきます。

DXの詳細 ▶ P40

後継者育成計画

沖縄の未来を共創していくためには、絶え間ない挑戦が欠かせません。この挑戦のバトンを受け継いでいくために後継者育成計画にも取り組んでいます。グループ指名・報酬諮問委員会で議論を重ねており、理想的な人物像としては、将来を見据えたバックキャストの能力、斬新なアイデアを考案する力、周囲からの信頼を得る人間性、そしてリーダーシップを発揮できる資質が挙げられます。

2025年度は、グループ指名・報酬諮問委員会の中で、候補者に関するディスカッションを進めており、その基盤となる部長クラス以上の人財育成についても注力しています。具体的な施策としては、経営塾を年2回開催しており、経営の本質を学び、実践的なスキルを磨く機会を提供することで、次世代のリーダーとしての成長を促進しています。

ステークホルダーの皆さまへ

私にとって沖縄は、単なる事業のフィールドではありません。沖縄の未来を切り拓くことは、私自身の使命であり、強い思い入れを持っています。この地が抱える課題をOFGが解決し、持続可能な発展を実現することは、地域の人々の生活を豊かにするだけでなく、日本全体の成長にも寄与するものと確信しています。

当社グループにかかわるすべてのステークホルダーに共感していただけるよう、これからもサービスの質の向上や企業価値向上に努めてまいります。これからも格別のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



Chapter 2 おきなわフィナンシャルグループの価値創造

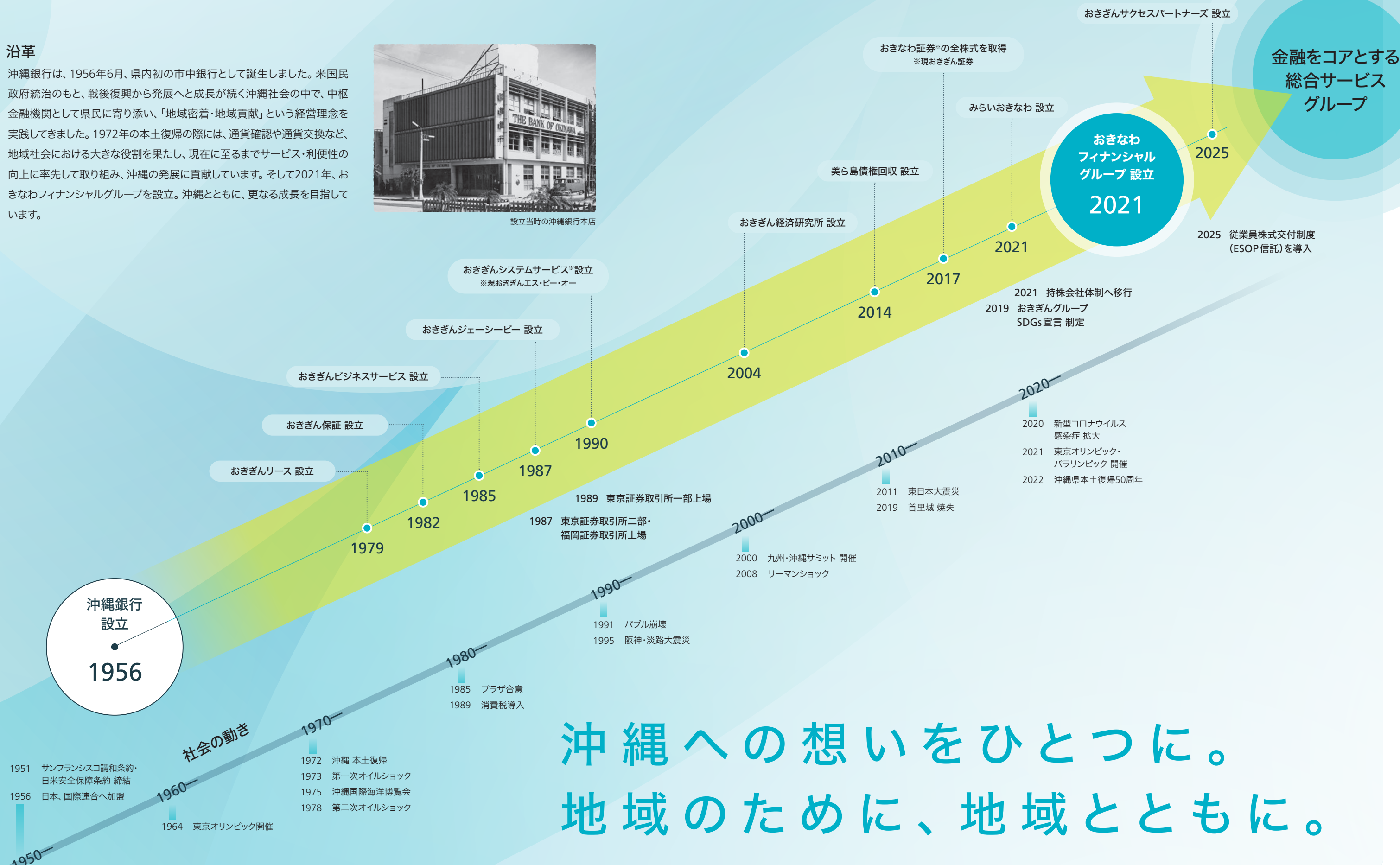
おきなわフィナンシャルグループのあゆみ

沿革

沖縄銀行は、1956年6月、県内初の市中銀行として誕生しました。米国民政府統治のもと、戦後復興から発展へと成長が続く沖縄社会の中で、中枢金融機関として県民に寄り添い、「地域密着・地域貢献」という経営理念を実践してきました。1972年の本土復帰の際には、通貨確認や通貨交換など、地域社会における大きな役割を果たし、現在に至るまでサービス・利便性の向上に率先して取り組み、沖縄の発展に貢献しています。そして2021年、おきなわフィナンシャルグループを設立。沖縄とともに、更なる成長を目指しています。



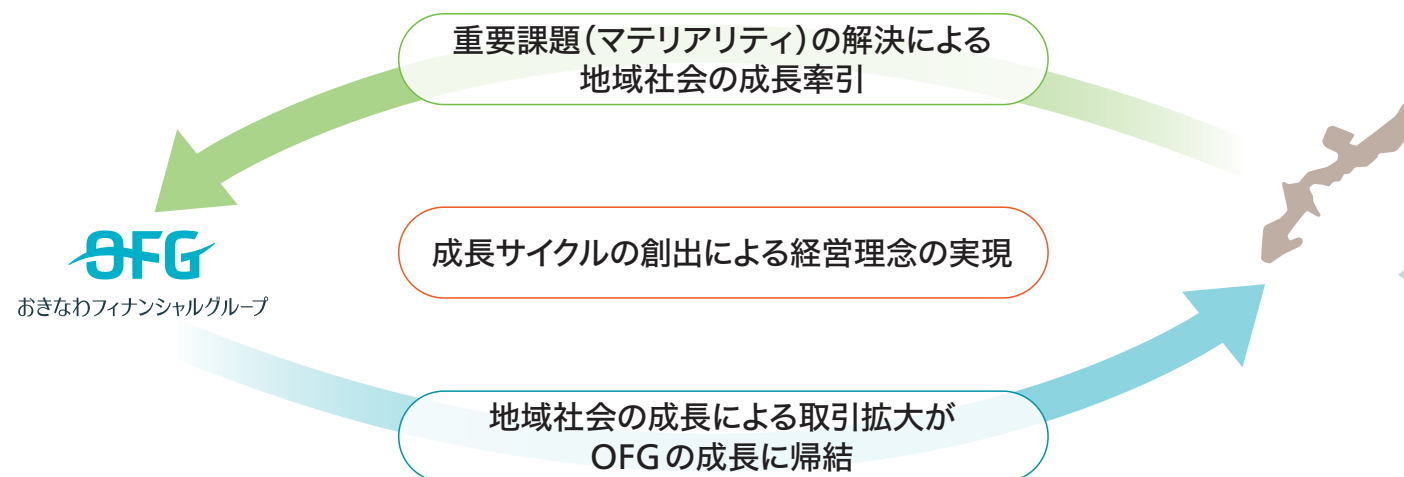
設立当時の沖縄銀行本店



沖縄への想いをひとつに。 地域のために、地域とともに。

価値創造プロセス

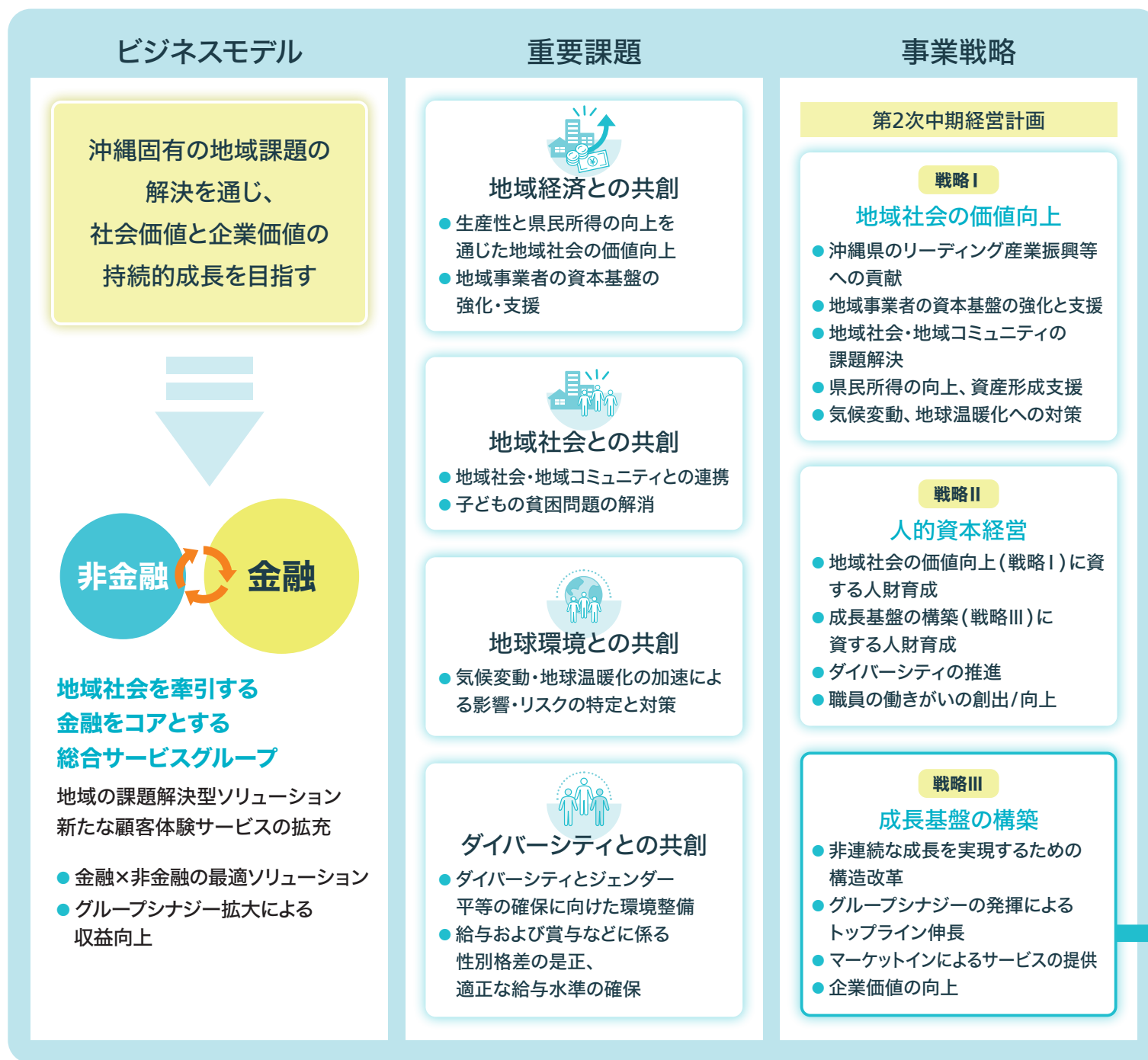
OUTCOME



INPUT

経営資本	
(2025年3月末時点)	
財務資本	
● 預金残高 ^{※1}	2兆7,162億円
● 貸出金残高 ^{※1}	1兆9,566億円
● 自己資本 ^{※2}	1,498億円
● 格付け	A+
社会・関係資本	
● 県内預金シェア ^{※3}	43.4%
● 県内貸出金シェア ^{※3}	43.0%
● 店舗ネットワーク	
● 沖縄県 営業店64店舗 ローンステーション7店舗	
● 東京都 営業店1店舗 ローンステーション1店舗	
人的資本	
● グループ職員数	1,492名
● 法人営業担当者	150名
● 有資格者数	659名
知的資本	
● デジタルサービスの自社開発能力 (おきぎんSmart、Bizパン)	
● 金融×非金融の融合による課題解決能力	
自然資本	
● 沖縄県の美しい海をはじめとする豊かな観光資源	

BUSINESS



OUTPUT

ムーンショット目標への挑戦による成長基盤の構築	
ムーンショット目標 [※] (2027年3月期)	
<small>※2025年5月に上方修正を発表</small>	
財務目標	
連結経常収益	600億円 → 710億円 (2024年度実績 587億円)
連結当期純利益	100億円 → 110億円 (2024年度実績 79億円)
ROE	6% → 6.2%程度 (2024年度実績 4.86%)
自己資本比率	11%程度 (2024年度実績 11.35%)
非財務目標	
女性管理職比率 (課長級以上)	23% (2024年度実績 21.3%)
<small>【参考】女性管理職比率(課長代理・支店長代理級以上) 40% (2024年度実績 33.1%)</small>	
<small>※女性管理職とは「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき算出したものであり、当社グループにおいては課長級(支店長クラス)を指す。課長代理・支店長代理級以上の比率は参考値。</small>	
<p>法人営業担当者倍増 (貸出金の増強)</p> <p>強固な経営基盤</p>	

※1 沖縄銀行単体。信託勘定含む。
 ※2 パーセル規制に基づく沖縄銀行単体の自己資本。
 ※3 期中平均残高に基づき当社にて算出。

成長サイクル創出に不可欠な経営資本

強み 1 グループ総合力

当社グループは、金融をコアとする総合サービスグループとして、ビジネスマッチング、地域商社、人材紹介など、非金融分野の事業も幅広く展開しています。さらに、沖縄県のサス

テナビリティ課題を解決するために、業界や地域を超えた連携を積極的に推進しています。



強み 2 グループと地域社会の成長を支える人財

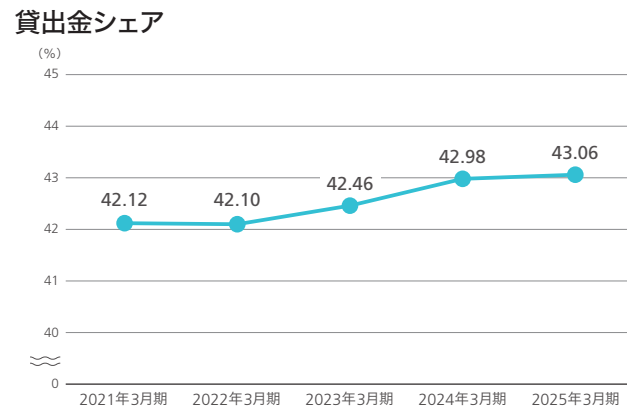
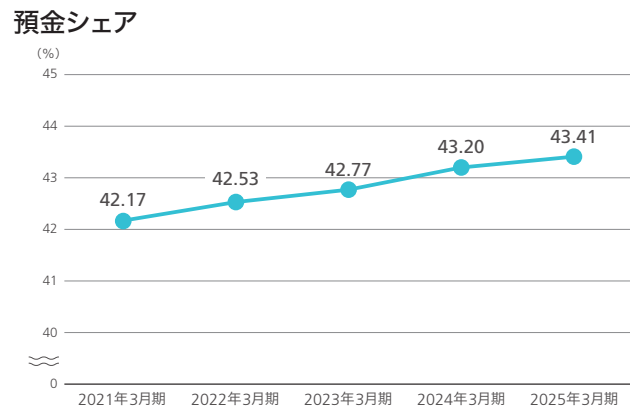
当社グループには、お客さまの多岐にわたる経営課題に寄り添い、最適なソリューションを提供できる高度な専門知識と現場力を持った人財が多数在籍しています。法人営業担当者がお客さまとの対話を重ねる中でニーズを掘り起こし、融

資だけではなく、複雑な事業再編や円滑な事業承継、そしてDXの推進など、お客さまの多様な経営課題を強力にサポートします。

法人営業担当者 150名 ↓ 250名 <small>※2026年1月目標、沖縄銀行</small>	有資格者 証券アナリスト 9名 中小企業診断士 38名 医療経営士(2級3級) 54名 FP1級 56名 <small>※2025年3月時点、OFG全体</small>	女性管理職比率 21.3% <small>※2025年3月時点、OFG全体</small>
	M&Aシニアエキスパート 243名 事業承継・M&Aエキスパート 88名 ITパスポート 141名 ITコーディネーター 30名 <small>※2025年3月時点、OFG全体</small>	

強み 3 確固たるお客さま基盤

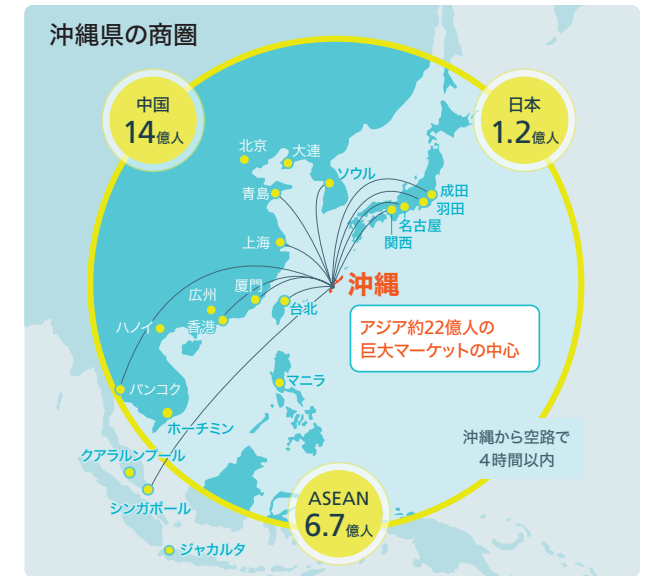
沖縄県内で確固たるお客さま基盤を有しており、預金シェア、貸出金シェアともに高い水準を維持しています。



強み 4 地理的優位性

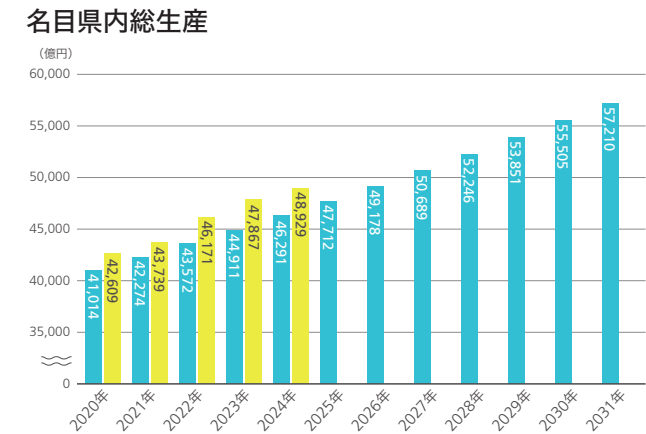
沖縄県は東アジアの中心に位置しており、アジア主要都市が空路で4時間以内にあるため、人口約22億人の巨大マーケットにスピーディーにアクセスすることができます。那覇空港からはアジア7カ国/地域*への直行便が就航しているほか、那覇港からは北米、中国、台湾、フィリピン等への定期航路があり、ヒト・モノ・カネをつなぐ国際ハブとしての優位性を持っています。

※中国、台湾、香港、韓国、シンガポール、タイ、マレーシア(2025年3月時点)



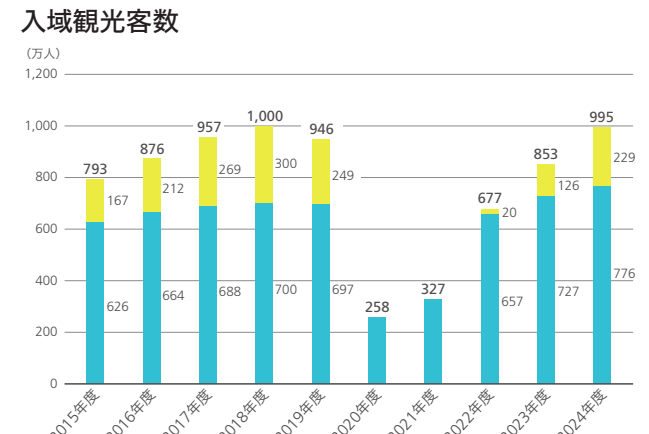
マーケットポテンシャル

●沖縄の特性を活かした観光産業の高付加価値化などにより、名目県内総生産は新型コロナ禍からV字回復



■ 計画 ■ 実績
 出所: 沖縄県「新・沖縄21世紀ビジョン基本計画」、沖縄県企画部「令和6年度 本県経済の見通し」
※ 2020・2031年度の計画値は「新・沖縄21世紀ビジョン基本計画」に基づく当社展望値
 ※ 2021～2030年度の計画値は、当社グループで算出した年平均成長率に基づく推計
 ※ 実績値はすべて沖縄県の公表値。2024年度は見通し、2022～2023年度は実績見込み

●入域観光客数は、新型コロナ禍からのV字回復の最中にあり、国内客は過去最高を更新



■ 国内客 ■ 外国客
 出所: 沖縄県文化観光スポーツ部観光政策課「入域観光客概況の公表」及び「観光収入・経済波及効果」

●2050年までの人口減少率は東京に次いで2番目の低さ
 2020年の人口を100としたときの2050年人口の指数

	年少人口	生産年齢人口	全体
1位	91.8 (東京)	93.7 (東京)	102.5 (東京)
2位	78.5 (沖縄)	82.0 (沖縄)	94.8 (沖縄)
3位	78.4 (神奈川)	81.4 (千葉)	92.3 (神奈川)
全国平均	69.2	73.8	83.0

出所: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)」

Chapter 2 おきなわフィナンシャルグループの価値創造

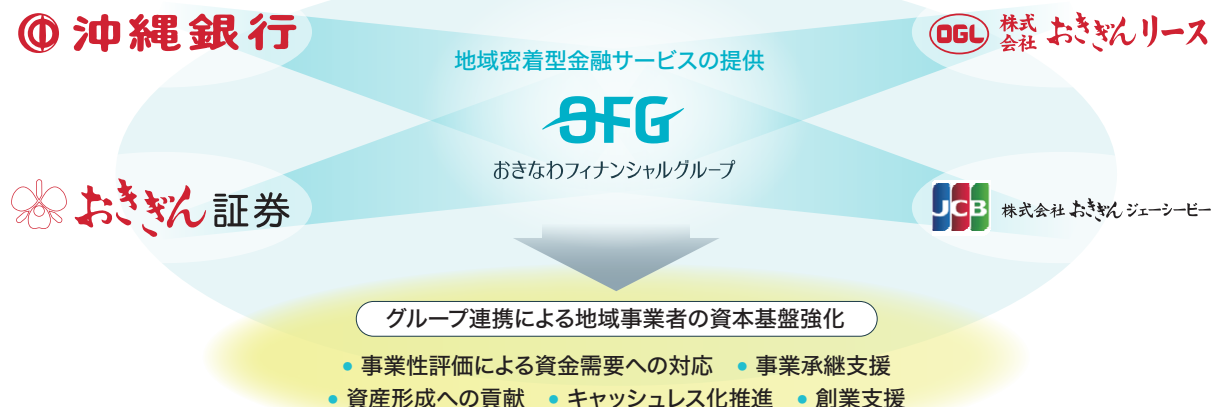
ビジネスモデルと今後の方向性

OFGは金融と非金融の融合により地域の課題解決に向けた最適なソリューションを提供することで、金融をコアとする総合サービスグループを目指しています。今後の大きな方向性として、OFGを取り巻く中長期の事業環境を踏まえて、更なる成長サイクルを創出することで、地域社会の価値向上を牽引し、地域とともに成長してまいります。

金融をコアとした事業展開

おきなわフィナンシャルグループは、沖縄県内を中心に約8,000社のお取引先を有しております。地域密着型金融サービスの提供を通じて、お取引先の資本基盤強化に貢献することで、当社マテリアリティである「地域経済との共創」の解

決に取り組んでおります。とりわけ、当社子会社の沖縄銀行は、東京商工リサーチの2025年「企業のメインバンク」調査において、取引先企業の増収増益率ランキング全国1位に選出されるなど、当社マテリアリティ解決の中心を担っております。

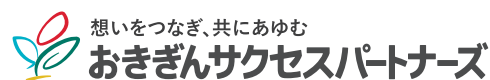


金融と非金融の融合により
課題解決に向けた最適なソリューション

地域を牽引する非金融サービス



2021年6月、地方創生や地域経済の活性化に貢献することを目的として、地域総合商社「みらいおきなわ」を設立しました。グループの金融サービスと地域商社の相乗効果を発揮することで、県内事業者さまの販路拡大を中心とした本業支援を行い、地域の持続的な発展を支援します。



2025年7月、日本M&Aセンターホールディングスと合併で「おきぎんサクセスパートナーズ」を設立しました。当社グループの営業基盤・ネットワークと日本M&Aセンターホールディングスの事業承継に関するノウハウを融合することで、地域企業の事業承継問題の解決に貢献し、地域経済の持続的な成長を支援してまいります。

中長期の事業環境の見通し

2025年度以降も沖縄のマーケットは好調を維持する見通しです。観光客数および観光収入は、新型コロナ禍からV字回復を遂げており、この5年間で、那覇空港の第2滑走路の運用開始(2020年)、北部やんばる地域および西表島の世界自然遺産登録(2021年)、海外からのクルーズ船寄港再開(2023年)と大型イベントが続きました。そして、2025年7月には、北部テーマパーク「JUNGLIA(ジャングリア)」が開業しました。そして最も大きなインパクトを沖縄県に与えるであろう「GW2050」のグランドデザインが2025年5月19日に公表されました。本グランドデザインは、那覇空港から普天間飛行場に至る西海岸地域を価値創造重要拠点と位置づけ、更地からの大規模開発ができる基地返還跡地のポテンシャルを最大限に活かすものです。沖縄の経済発展が、真に日本を牽引することを目指すものであり、県内GDPを大きく押し上げるものと期待されています。



出所:GW2050 PROJECTS (https://www.gw2050.okinawa/)

「GW2050 基本構想(グランドデザイン)」の成長目標

名目県内総生産			一人当たり県民所得		
2024年度	2050年度	年成長率	2024年度	2050年度	対2024年比
4.9兆円	11兆円	+3.2%	254万円	624万円	2.5倍

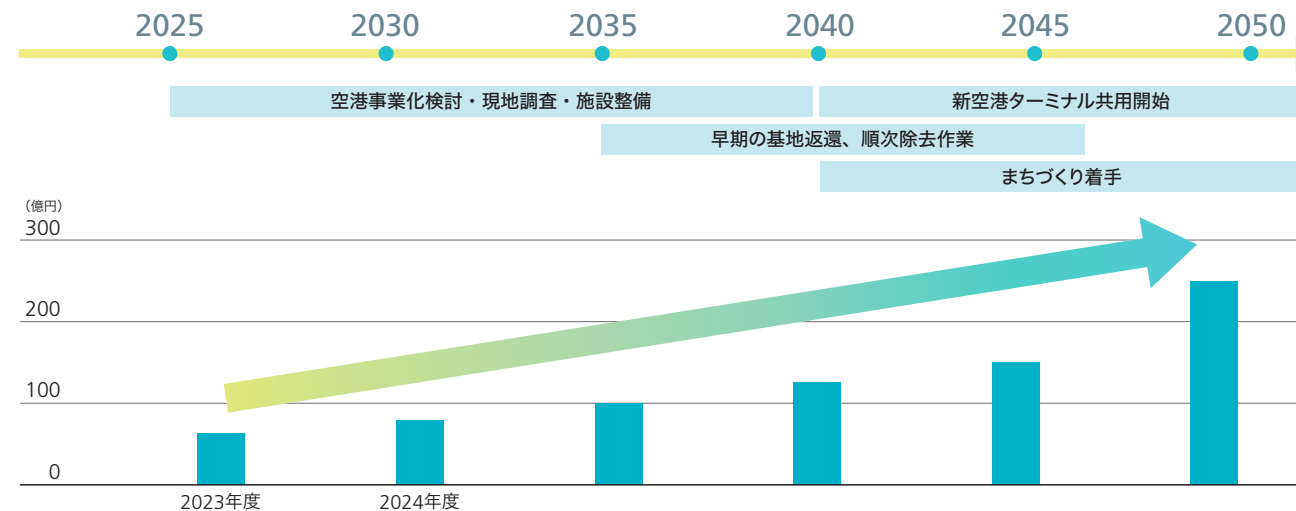
- 既存産業の強化
- 新興産業の創出
- 各拠点での建設投資
- 県内経済の強化

目指す姿の実現に向けて

本グランドデザインが着実に進展していくことで、OFGには資金需要を中心に大きなビジネスチャンスが生まれます。こうした明るい中長期の事業環境見通しを追い風として、今

後とも金融と非金融を融合させた課題解決に向けた革新的なソリューションを生み出していくことで、目指す姿である金融をコアとした総合サービスグループへと進化してまいります。

「GW2050 基本構想(グランドデザイン)」のロードマップ



※グラフはイメージです。

サステナビリティ経営

サステナビリティ方針

おきなわフィナンシャルグループは、持続的な地域社会の実現に向け、本業に加え、グループ経営理念である「地域密着・地域貢献」を実践し、気候変動などの環境問題、公正な取引

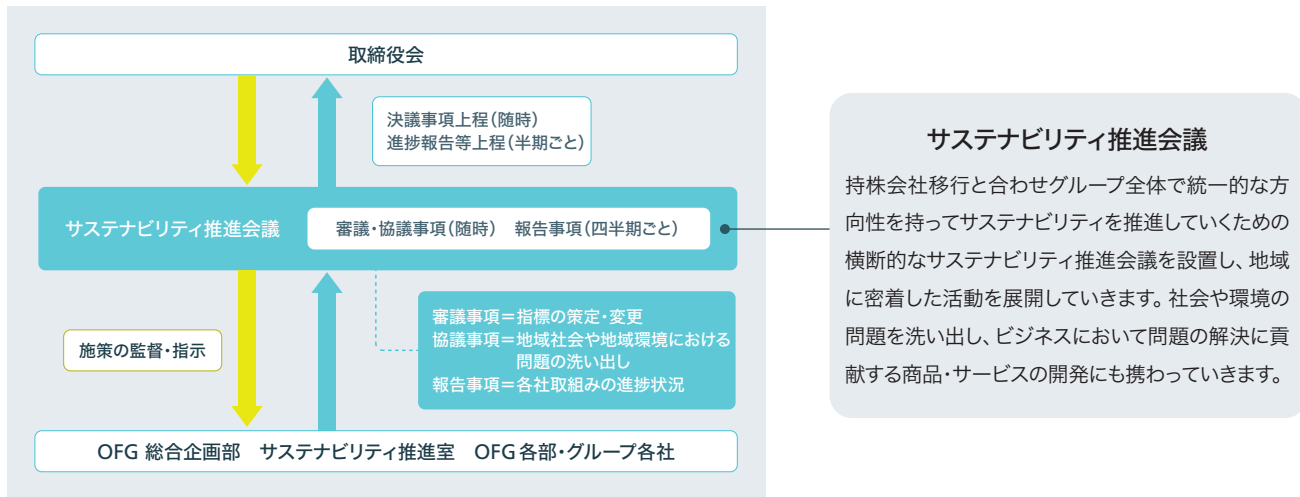
などの社会的問題に取り組み、地域社会価値、経済価値の向上を図る持続可能な経営を目指していきます。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティ方針に基づき、具体的な取組みを行うことを目的として、サステナビリティ推進会議を設置して

います。環境変化に適応し、リスクを成長機会へシフトさせることで、サステナビリティ経営を実現していきます。

サステナビリティ推進会議を中心としたサステナビリティ推進体制



2024年度までのサステナビリティ推進会議審議項目

審議時期	審議・協議・報告事項
2023年4月	● 当社グループにおけるGHG排出量 (Scope1・2) の目標設定
2023年5月	● TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に則ったリスク量の計測結果の報告 ● TCFD 提言に基づく気候変動に関する情報開示について
2023年8月	● 2023年度サステナビリティ関連の取組みの報告 ● 当社グループのマテリアリティ (子どもの貧困問題) への取組みの報告
2023年11月	● 当社グループにおけるGHG排出量の計測結果の報告
2024年3月	● 第2次中期経営計画におけるサステナビリティ関連施策の報告 ● TCFD 提言に則った気候変動リスクの計測結果の報告
2024年5月	● TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく、気候変動に関する情報開示の審議
2024年8月	● 第2次中期経営計画の目標達成に向けたサステナビリティ推進室の取組みの報告
2024年11月	● ESG 外部評価の向上に向けた取組みの報告 ● 金融経済教育の取組み状況の報告 ● 「健康経営優良法人ホワイト500」認定に向けたプロジェクトチーム編成の報告 ● 公共交通機関の利用促進に向けた取組み状況の報告
2025年2月	● CDPスコア向上に向けた取組み状況の報告 ● 「健康経営優良法人ホワイト500」認定に向けた現状課題の把握と取組み状況の報告 ● おきなわフィナンシャルグループ及び沖縄銀行の「健康経営宣言」及び「健康経営推進方針」、「戦略マップ」の策定案の報告 ● 金融経済教育の取組み状況の報告 ● 公共交通機関の利用促進策の報告
2025年3月	● おきなわフィナンシャルグループ及び沖縄銀行の「健康経営宣言」及び「健康経営推進方針」、「戦略マップ」の策定

マテリアリティ特定のプロセス

当社は、企業の持続性(サステナビリティ)を高めるため、社会の課題を起点とした施策を策定し、「企業と社会のサステ

ナビリティ」を同期化させた経営戦略の立案を目指し、2023年に重要課題(マテリアリティ)の再特定を実施しました。

STEP 1 課題の抽出

国際的枠組み・産業別課題分析、前年度の課題分析、また、沖縄県 SDGsアクションプランを踏まえ検討すべき課題を約400件抽出。重要課題候補を基に、社内外の取締役および沖縄県ヘインタビューを実施

STEP 2 回答の定量化

各ステークホルダーによる全ての回答を定量化

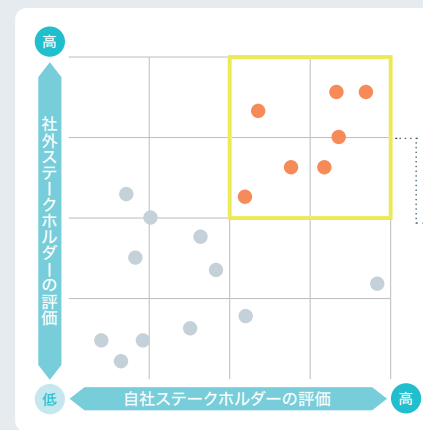
STEP 3 課題の優先順位付け

STEP2の結果を基に、「当社グループにとって重要な課題」および「利害関係者(ステークホルダー)にとって関心度が高い課題」という観点より重要課題を絞り込み、総合的に判断し、更に優先付けを実施

STEP 4 マテリアリティ再特定

サステナビリティ推進会議・取締役会で妥当性の検証を経て、マテリアリティを再特定

当社グループ重要課題 (マテリアリティ)



地域経済との共創

- 生産性と県民所得の向上を通じた地域社会の価値向上
- 地域事業者の資本基盤の強化・支援

地域社会との共創

- 地域社会・地域コミュニティとの連携
- 子どもの貧困問題の解消

地球環境との共創

- 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

ダイバーシティとの共創

- 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
- 給与および賞与などに係る性別格差の是正・適正な給与水準の確保

マテリアリティの解決に向けたアプローチ

OFGでは「地域密着・地域貢献」の経営理念に基づき、金融と非金融の事業領域でお客さまを支援することで、地域社会の価値向上を牽引し、地域と共に成長する総合サービスグループを目指しています。その実現に向けて、金融領域の

深化と事業領域の拡大を進めています。それらを進めるにあたり、マテリアリティに沿った戦略や施策を展開することで、国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成と持続可能な社会の実現をリードしていきます。

区分	重要課題 (マテリアリティ)	リスク	機会	取組み目標
 地域経済との共創	生産性と県民所得の向上を通じた地域社会の価値向上	<ul style="list-style-type: none"> 観光関連産業を中心とした産業構造における県経済の脆弱性 全国よりも低い域内自給率による県内企業成長の阻害 全国平均を下回る事業者の生産性 DX進展による社会・経済構造の変化 中小企業の高い後継者不在率による廃業リスク 全国平均を下回る県民所得 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県のリーディング産業振興や地域開発への貢献 地域エコシステム構築へ域内マッチングの機会増加 課題解決型ソリューションの提供 DXソリューションへのニーズや提供機会の増加 M&A、事業承継ビジネスの展開 良質な資産形成へ向けた支援 人生100年時代における金融資産の安定的な運用 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループお客さま(事業者)の業況改善 当社グループお客さまの後継者不在率の向上 当社グループ投信運用損益率の向上 当社グループ長期分散投資効果向上 DXコンサルティング体制充実 地公体(離島を含む)とのOFGグループ連携によるキャッシュレス環境の拡大
	地域事業者の資本基盤の強化・支援			
 地球環境との共創	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	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動、地球温暖化の加速による地域自然資本の劣化、それに伴う地域事業者の基盤縮小 脱炭素社会への移行に伴う、移行リスクの増大 自然災害などによる取引先の物理的リスクの増大 対応不足や遅れによるステークホルダーの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応の支援による事業機会の創出 GXに伴う補助金等の取り込みによる設備投資の機運上昇 投融资活動を通じ、地場産業の気候変動リスク低減 環境関連規制等へのソリューションの提供 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまのCO₂排出量の削減 自社CO₂排出量の削減 地域特性を勘案した気候変動リスク定量化の実施 住宅ローンによるZEH等省エネ住宅の普及促進 EV等を活用した脱炭素社会インフラの整備
	子どもの貧困問題の解消	<ul style="list-style-type: none"> 教育機会の喪失による失業者の増加 県民所得の更なる低下 	<ul style="list-style-type: none"> 教育機関と連携した金融経済教育の拡大 金融経済教育の普及による当社グループ運用商品の提供機会の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 「くらしとお金の教室」金融経済教育の推奨
 地域社会との共創	地域社会・コミュニティとの連携	<ul style="list-style-type: none"> 将来の人口減少 超高齢化社会の進展 離島と本島の生活格差 	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決型のビジネスへのニーズ増加 地方創生の機会の増加 時間的・距離的格差の是正へ向けた離島地域振興 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のお客さま満足度調査の結果向上 10離島町村における地域の課題解決 各事業拠点における地域の課題解決 デジタルを活用した地域活性化 金融ジェロントロジー(老年学)への取組み
	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	<ul style="list-style-type: none"> 将来の人口減少 職員のモチベーション低下、人財の流出 性別格差や差別等による不合理な活躍機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 職員が活躍する風土の構築による人財の確保 働き方改革へ向けた業務効率化による生産性向上 多様性の確保によるグループ全体の生産性向上 地域社会における女性活躍推進への支援 	<ul style="list-style-type: none"> 職員満足度(NPSなど)の向上 女性管理職比率の向上 男性育児休業取得率の維持・向上 シニア層の多様な働き方に向けた取組み 健康経営の推進
 ダイバーシティとの共創	給与及び賞与などに係る性別格差の是正			

「おきなわ金融リテラシー向上プロジェクト」の発足と金融経済教育の取組み

沖縄県では、学力水準や大学進学率が全国に比べて低く、県民所得も全国最下位であることから、子どもの貧困問題が深刻化しています。また、近年では、投資詐欺や特殊詐欺、さらには偽サイトを経由したフィッシング詐欺など、手口が多様化し、低年齢層の被害も増加しています。こうした背景を踏まえ、高校生が社会人になる前に最低限必要な金融知識を身につけることが重要であり、「お金」について体系的に学ぶ機会の提供が求められています。

「おきなわ金融リテラシー向上プロジェクト」を発足しました。本プロジェクトは、沖縄県民の安定的な資産形成と「子どもの貧困問題の解消」の実現を目指し、賛同企業・団体が有機的に連携・協力して金融経済教育を推進することを目的としています。本プロジェクトを通じて、賛同企業・団体の拡大を図り、沖縄県全体で金融経済教育を実施する体制を構築し、未来を担う世代への教育の充実を通じて「子どもの貧困問題の解消」を目指してまいります。

当社グループは、この社会課題の解決をマテリアリティ(重要課題)として位置付けており、2023年11月に開催した第1回「金融経済教育シンポジウム」を皮切りに、金融経済教育の取組みに注力してまいりました。2024年度は、沖縄県内の高校・中学校・専門学校等64校にて、金融経済教室「くらしとお金の教室」を168回開催し、延べ8,808名が受講しました。さらに、2025年8月1日には、関係各社・団体と連携し、未来を担う世代への金融経済教育の充実と金融リテラシーの向上を目的とす



実施企業(7社)

株式会社おきなわフィナンシャルグループ、株式会社沖縄海邦銀行、沖縄セルラー電話株式会社、大同火災海上保険株式会社、大和証券株式会社 那覇支店、住友生命保険相互会社、SMBC コンシューマーファイナンス株式会社

協賛・協力団体(6団体)

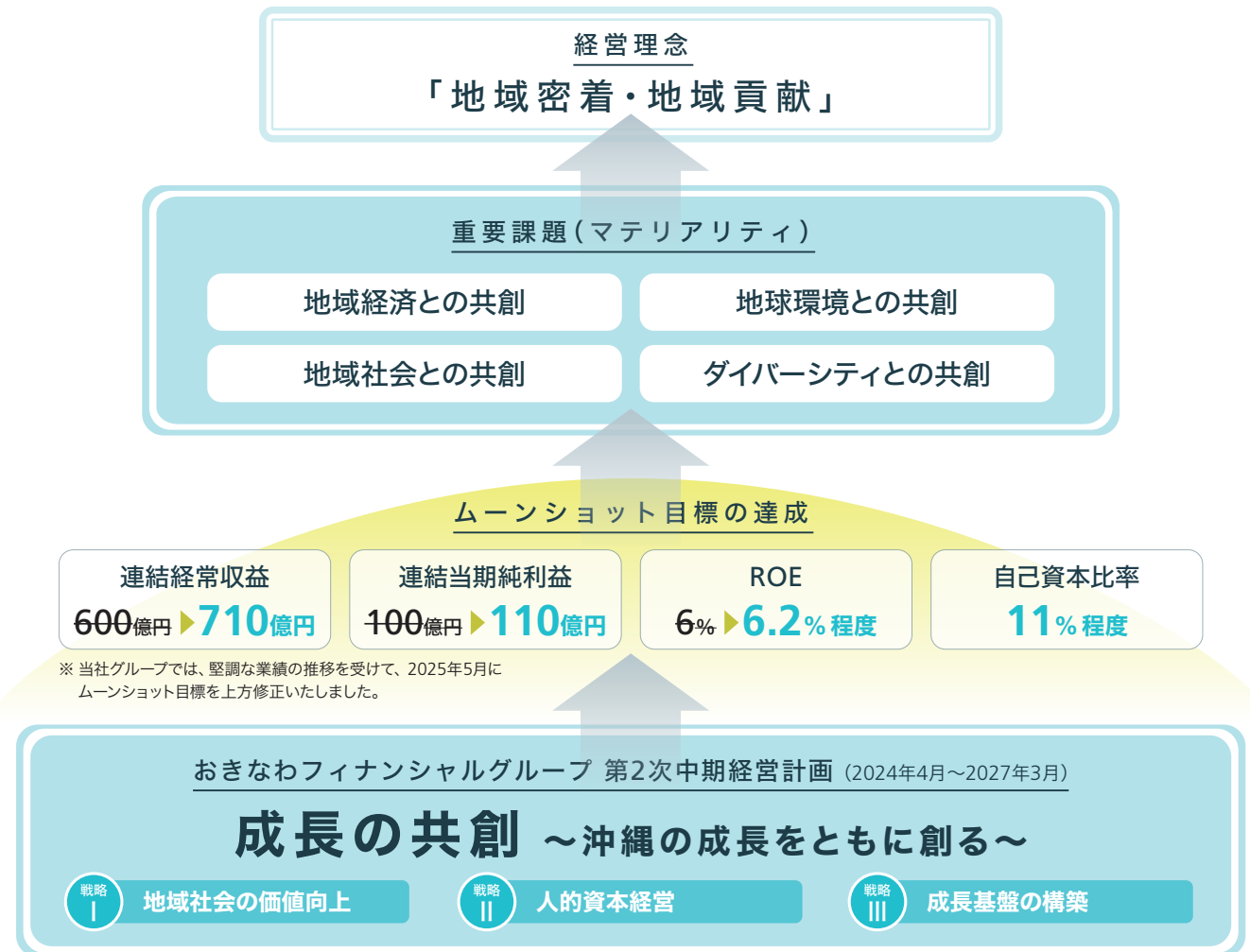
沖縄県、金融経済教育推進機構(J-FLEC)、沖縄県金融広報委員会、一般財団法人 沖縄県私学教育振興会、学校法人 興南学園、中信金融管理学院 沖縄教育センター

第2次中期経営計画の進捗

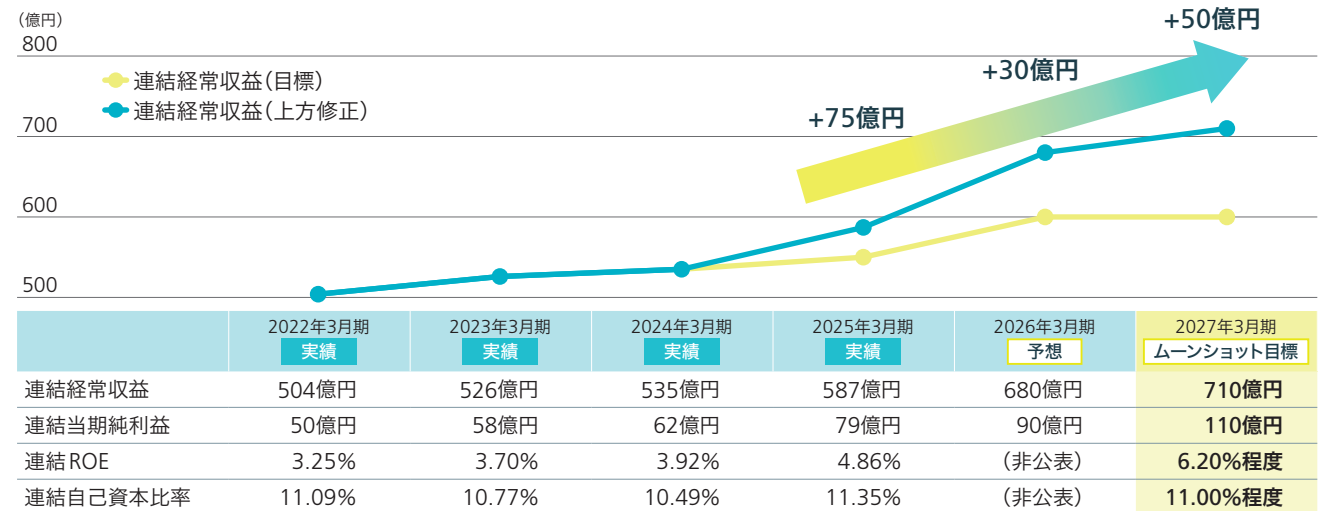
第2次中期経営計画

当社グループは、第2次中期経営計画で「ムーンショット目標※」に挑戦し達成することで、重要課題（マテリアリティ）の共創と経営理念「地域密着・地域貢献」の実現を図ります。

※ 非常に高いハードルであるが、実現すれば大きなインパクトをもたらす壮大な目標と定義



※ 当社グループでは、堅調な業績の推移を受けて、2025年5月にムーンショット目標を上方修正いたしました。



戦略 I

地域社会の価値向上

沖縄県内の大型開発への積極的な関与と地域事業者との連携強化による「ザル経済※」の解消等を目指します。また、事業者の成長支援による給与水準の向上、金融リテラシー

向上等による資産形成支援、気候変動・地球温暖化への対策等による持続可能な社会の実現を図ります。

※県内で発生した売上高や利益が県外へ流出し、地域内の循環率が低い状況

沖縄県のリーディング産業振興等への貢献

- 大規模開発等への対応強化：ストラクチャードファイナンス、プロジェクトリース、PPP、PFI等の組成（沖縄銀行、おきぎんリース）
- 観光関連産業、地方自治体等のキャッシュレス化支援（おきぎんJCB）
- 「GW2050 PROJECTS」への積極的な関与による沖縄の新たな価値創造（グループ全体）

地域事業者の資本基盤の強化と支援

- 事業性評価、企業価値可視化支援（沖縄銀行）
- 伴走型の経営改善支援（沖縄銀行）
- DX促進による経営基盤強化支援（おきぎんSPO）

地域社会・地域コミュニティの課題解決

- 離島を含む地方自治体の課題解決支援（沖縄銀行、おきぎんリース、おきぎんJCB、おきぎんSPO、みらいおきなわ）
- グリーントランスフォーメーション(GX)関連コンサルティングの実施（みらいおきなわ）

県民所得の向上、資産形成支援

- 金融リテラシー向上に向けた学校教育等への支援：出前授業等の実施（グループ全体）
- 金融ジェロントロジー（高齢社会における経済活動の課題解決）に向けた取組み（沖縄銀行、おきぎん証券）

気候変動、地球温暖化への対策

- 2030年カーボンニュートラルの実現（グループ全体）
- サステナブルローン、ZEH住宅ローン等の浸透（沖縄銀行）
- SDGsリース、ESGリースの浸透（おきぎんリース）

離島を含む地方自治体への課題解決支援

2021年度以降、沖縄本島周辺の10離島町村と「包括的連携に関する協定」を締結し、職員の派遣、業務効率化支援、OFGが持つノウハウ共有による課題解決支援を進めてきました。

2024年6月には、OFG、沖縄電力株式会社、沖縄セルラー電話株式会社の3社合同で10離島町村との「離島地域持続可能性推進に関するパートナーシップ協定」を締結し、より緊密な相互連携・協働の取組みを加速させています。

また、地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）を活用し、2023年4月には北大東村・久米島町・座間味村へ総額1,500万円、2024年2月と2025年2月には10離島町村へ

それぞれ総額5,000万円、9,000万円を寄付し、キャッシュレス環境の構築等に貢献しています。こうした特色ある取組みが評価され、2025年3月に内閣府特命担当大臣・地方創生大臣賞を受賞しております。



沖縄タイムス社提供

戦略 II 人的資本経営

職員一人ひとりが、グループと地域社会の成長を支える人財となるべく、多様な価値観を尊重し、それぞれが能力を最大限に発揮することができる組織を目指します。

地域社会の価値向上に資する人財育成

- 地域の脱炭素化を支援する脱炭素アドバイザー資格取得者の拡充(沖縄銀行)
- 女性管理職比率向上に向けた階層別研修の開催(グループ全体)
- 地域社会の価値向上(リーディング産業振興等への貢献や良質な資産形成)へ向けたコンサルティング能力に資する研修の実施(沖縄銀行)

成長基盤の構築に資する人財育成

- 提案力強化、コンサルティング能力向上等に向けた研修の実施、関連資格の取得支援(グループ全体)
- 業務削減/効率化等による職員一人ひとりの生産性向上(グループ全体)

ダイバーシティの推進

- 女性管理職比率向上:2026年度目標23%*(グループ全体) ※課長代理・支店長代理級以上を含めた参考目標は40%
- シニア人材が活躍するフィールドの構築(グループ全体)

職員の働きがいの創出 / 向上

- フレックスタイム制度の活用拡大や休暇制度の拡充によるワークライフバランスの実現(グループ全体)
- グループ内のジョブチャレンジ制度拡充等によるグループ全体のエンゲージメント向上(グループ全体)
- 従業員株式付与制度(ESOP信託)によるオーナーシップの醸成・エンゲージメントの向上(グループ全体)

戦略 III 成長基盤の構築

グループ全体で業務削減/効率化を進めることで人員を創出し、営業力を強化することでムーンショット目標達成に向けた各種施策を展開します。また、デジタル技術の活用やマーケティ

ングオートメーション*によって営業スタイルを変革し、お客さま一人ひとりにあった内容をタイムリーに提案いたします。
※情報提供や提案までのプロセスを自動化し、効果的且つ効率的な営業を行うこと

非連続な成長を実現するための構造改革

- 窓口サービスのデジタル化 / セルフ化による人員創出、法人営業担当者の倍増(沖縄銀行)
- グループ全体の業務集約による人員創出、営業力強化(グループ全体)

グループシナジーの発揮によるトップライン伸長

- 次世代グループ情報基盤の構築によるグループ全体のデータ活用体制の構築(グループ全体)
- 事業領域拡大や地域事業者との連携拡大によるグループ外からの収益増強、連単倍率の向上(グループ全体)
- 新たなビジネスモデルの構築、ビジネスモデルの再構築(グループ各社)

マーケットインによるサービスの提供

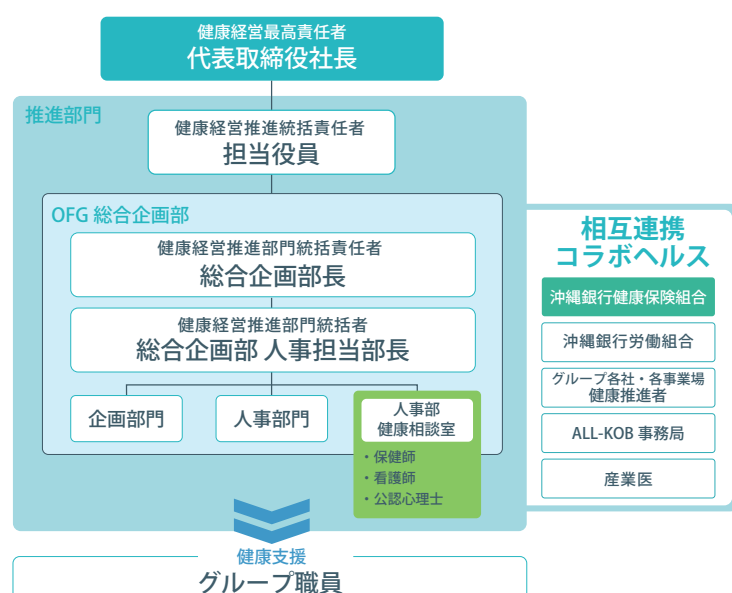
- 個人向けローン手続きのアプリ完結、取引データに基づく非対面チャネルからの提案(沖縄銀行)
- マーケティングオートメーションやデジタル技術を活用した資産運用等の提案(沖縄銀行)
- グループ連携によるトータルソリューションの提供(グループ全体)

企業価値の向上

- PBR改善に向けたROE向上策の実施(グループ全体)
- 信用リスクアセットポートフォリオの最適化等によるリスクアセットコントロール(沖縄銀行)

健康経営の推進

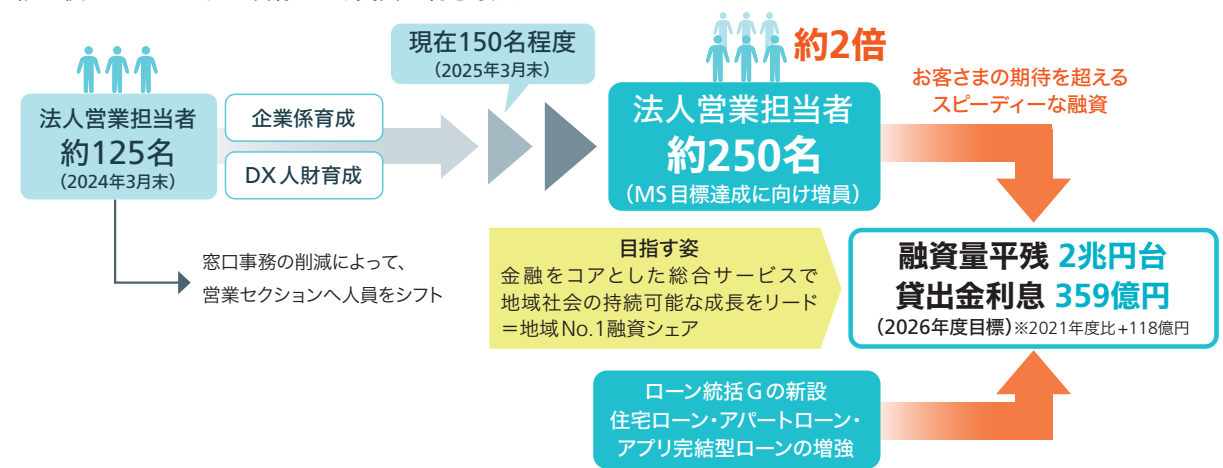
当社グループは「人的資本経営」を経営戦略の中心に据えており、職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、グループと地域社会を支える人財となるためには、職員とその家族が健康であることが重要であり、その土台づくりを重要視しています。職員とその家族の健康は、働きがいやエンゲージメントの向上に繋がり、ひいては企業の持続的な成長と地域社会の価値向上、更に、県民への健康増進の波及に繋がると考えます。こうした方針の下、おきなわフィナンシャルグループとグループ各社で働く職員一人ひとりの健康を経営課題と捉え、これからも健康経営の取組みを進めてまいります。



法人営業担当者の倍増

窓口業務の削減による人員創出、業務負担軽減による少人数の運営体制、キャリアプランのスピードアップによって、2025年度に法人営業担当を倍の人数に増やします。上方修正後のムーンショット目標では、貸出金利収入で100

億円超の増加を目指しており、そのためには平均残高を2兆円台まで伸ばす必要がありますが、法人営業担当者の倍増によって、これらを実現していきます。



Chapter 3 未来創造に向けた取組み

財務担当役員メッセージ



地域とともに新たな飛躍を描き、 企業価値向上を図る

代表取締役専務 伊波 一也

2024年度の業績及び2025年度の見通し

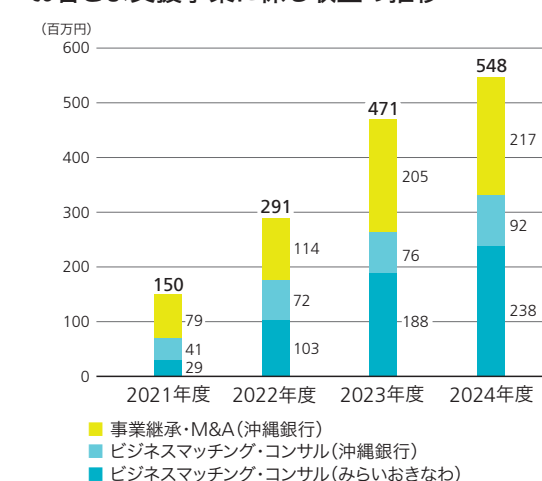
当社グループを取り巻く市場環境は、沖縄県の主要産業である観光関連産業が、団体旅行客や外国人観光客の増加などから回復の動きを示し、個人消費も物価高の影響を受けながらも増加するなど回復の動きとなりました。このような経営環境下、「第2次中期経営計画(2024年4月～2027年3月)」の初年度である2024年度の業績は、資金需要への積極的な取組みを継続して行ったことによる貸出金利息や有価証券利息配当金の増加に加え、グループ連携及び営業推進による役務取引等収益の増加など、本業による収益が増加したことにより、経常収益は587億円(前期比51億円増)、

経常利益は104億円(同16億円増)、親会社株主に帰属する当期純利益は79億円(同16億円増)と3期連続で増収増益となりました。また、グループの中核である沖縄銀行のコア業務純益は、9期ぶりに100億円超えとなり増益となりました。2025年度の沖縄県経済は、堅調な観光関連産業や個人消費に支えられ、プラスの成長となる見込みです。当社グループは、この県経済を背景に貸出金の更なる増強に励むことで、2025年度の業績は、経常収益680億円、経常利益130億円、親会社株主に帰属する当期純利益90億円になると見込んでいます。

主要グループ会社の業績概要

	経常利益		当期純利益	
	(百万円)		(百万円)	
	2024年度	前年度比	2024年度	前年度比
沖縄銀行	9,418	1,970	7,456	1,874
おきぎんリース	300	△319	177	△225
おきぎんジェーシービー	403	91	271	58
おきぎん証券	14	△212	9	△197
おきぎんエス・ピー・オー	170	40	112	21

お客さま支援事業に係る収益の推移



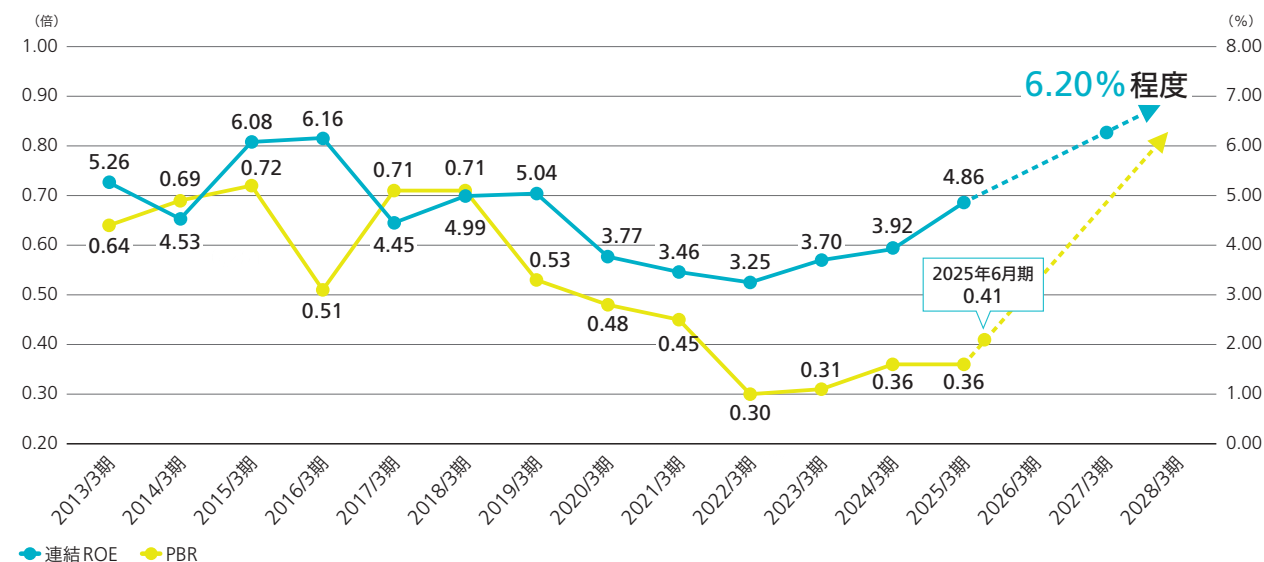
企業価値の向上に向けた取組み

当社グループは、連結ROE(自己資本利益率)を意識した経営を行っています。沖縄銀行における貸出金平残や役務収益の増加、日銀の利上げを受けた2度の短期プライムレートの引上げ等を踏まえて2026年度目標(ムーンショット)を上方修正し、連結ROE6.20%程度を目指しています。グループシナジーを発揮することで地域経済の成長とともに収益を拡大し、企業価値の向上を図ります。

取組み 1 PBRとROEの状況

マイナス金利の導入後の約10年間、金融業界は厳しい環境に直面し、当社グループのPBRも低水準にとどまっておりましたが、足元では2025年6月期で0.41倍とやや改善傾向にあります。更なるPBR改善のために、連結ROEをムーンショット目標である6.20%程度まで引き上げていく必要があると認識しています。2025年3月期の連結ROEは4.86%であり、前年度から約1ptの上昇と順調に推移しています。引き続き貸出金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や、グループ全体の生産性向上を通じて、収益性の向上を図ることで、ROE目標の達成を目指します。

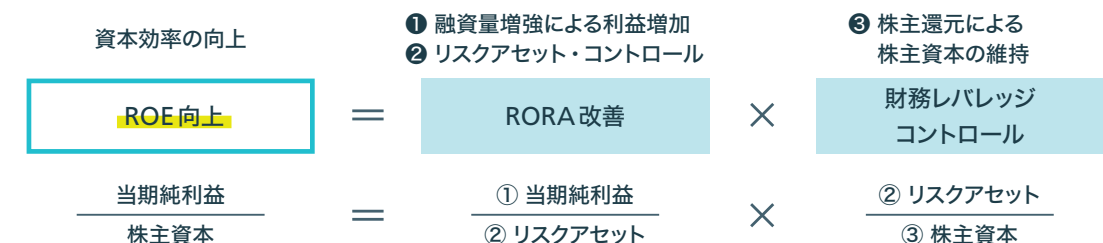
連結ROEとPBRの推移



2 ROEの向上のシナリオ

ROEの構成要素が、当期純利益RORA(当期純利益÷リスクアセット)及び財務レバレッジ(リスクアセット÷株主資本)となっていることを踏まえて、当社グループでは、融資量増強による利益増加とリスク・アセットコントロールによるRORAの

改善、株主還元による財務レバレッジの維持を通じて、ROEの向上を図ってまいります。RORAは0.70%程度への向上、財務レバレッジは現状の9.0倍程度の維持を目指してまいります。



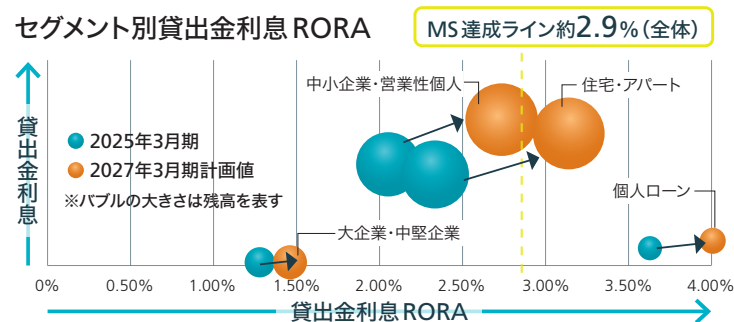
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
ROE	3.70%	3.92%	4.86%	～	6.2%程度
RORA	0.40%	0.42%	0.53%	～	0.70%程度
財務レバレッジ	9.20倍	9.45倍	9.20倍	～	9.0倍程度

※2026年度はパーゼルIII最終化・完全実施基準

3 RORA改善 ～リスクアセット・コントロール～

リスクアセットをコントロールしつつ、融資量増強と利回り向上に取り組むことで、RORA向上と財務レバレッジの目標水準維持を目指します。なお、ムーンショット目標の当期純利益RORA0.70%程度の達成には、貸出金利息RORA2.9%程度が必要であると想定しております。

※貸出金利息RORA = 貸出金利息 ÷ リスクアセット



	特性	今後の取組
大企業・中堅企業	主にシンジケートローンが該当する。パーゼルIII最終化により、外部格付に応じてRWが低減される。	昨今の金利情勢とパーゼルIII最終化の影響を加味し、今後は高格付先を中心に積極的に取り組む。
中小企業・営業性個人	当行の貸出金で最大のセグメント。パーゼルIII最終化によりRWが低減される。	法人営業担当者倍増によるリレーション強化、スピード対応により残高増加と利回り向上の両立を目指す。また、信保付融資への積極対応も含め中小企業・営業性個人向け融資を強化する。
住宅・アパート	担保評価に応じてRWが変動。	融資対応の迅速化、魅力的な商品開発と併せて、ハウスメーカーとのリレーション強化により残高増加と利回り向上の両立を目指す。
個人ローン	個人向け無担保ローンという特性上、利率が高く、最もRORAが高い。	ライフサイクル全体を通じた資金需要に対する推進、Web完結商品「おきざんSmartローン」の投入等利便性の向上、デジタルマーケティングの活用により着実に残高を積み増していく。

4 RORA改善 ～非金利収益の強化と生産性向上～

地域の事業者の方々が資金繰りに奔走することなく、事業や経営に専念できるよう資金需要に対してスピーディに対応するとともに、支援すべく、あらゆるサービスをワンストップで提供するためのコンサルティング体制の強化などを通じて非

金利収益を強化します。さらに、DXによる効率化を推し進め、内部事務の削減にも努めてまいります。こうした金利収益以外の側面からの取組みをも通じて、当期純利益RORAの向上、ひいては、ROE6.20%の達成を目指します。

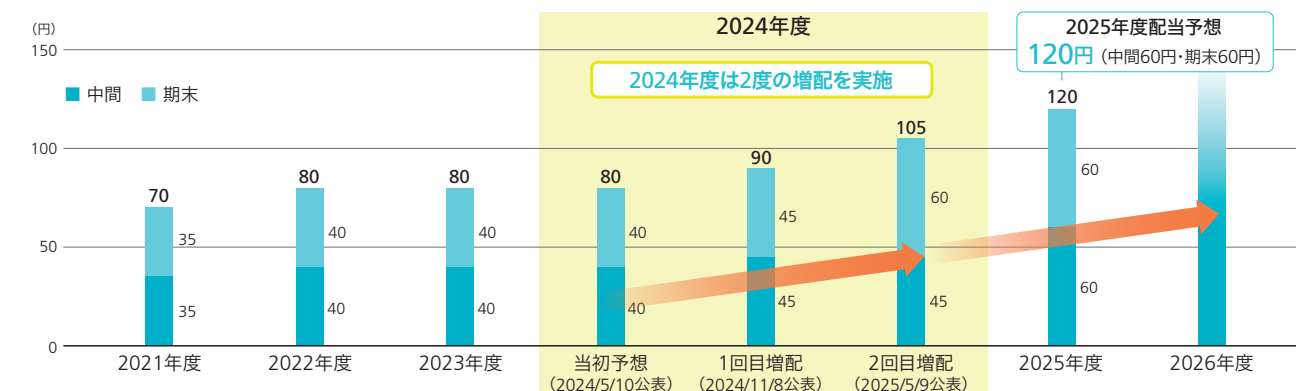
株主還元の充実と、適正な株主資本の維持

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とともに、収益を最大化させ、かつ政策保有株式の縮減により、株主還元の強化や成長領域への投資等に充てていく予定です。

現に向けて、地域社会の成長引に必要な安定した収益と適切な自己資本を確保するとともに、当社株式への投資魅力を高めるための株主還元の実施を基本方針とします。その基本方針に沿って、第2次中計の期間中(2025年3月期～2027年3月期)は、1株当たり年間90円00銭を下限とした安定的な累進配当を行い、更に利益水準に見合う株主還元を機動的に実施します。2025年度は120円の年間配当を予定しています。

1 株主還元の強化

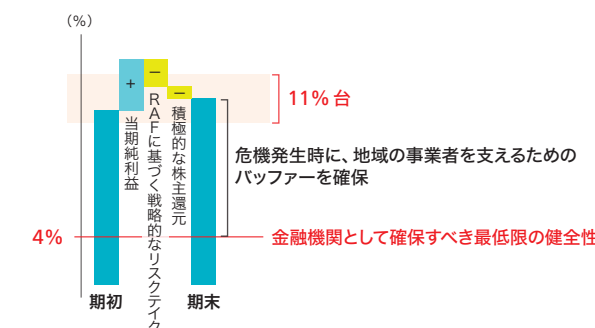
当社グループは、経営理念である「地域密着・地域貢献」の実



【沖縄県】県経済の更なる発展 ▶ 県内企業/事業者の成長 ▶ 県民所得の向上 【OFG】貸出金利息・役員収益・グループ各社収益の伸長 【株主還元】年間配当の維持・向上

2 適正な自己資本の維持

一部の機関投資家からは、現在の自己資本比率は高過ぎるのではないかと声もありますが、リーマンショックやパンデミックなどの危機発生時に、地域の事業者を支える地域金融機関としての役割を果たすためには、必要な水準であると考えています。



ムーンショット目標の先に見据えるもの

地方銀行は地域のGDPに対する責任があると考えています。現中計ではムーンショット目標として、トップラインやROE等の財務指標に挑戦していますが、次の中計策定では、改めてこの地域のGDPという命題を議論していくことになります。

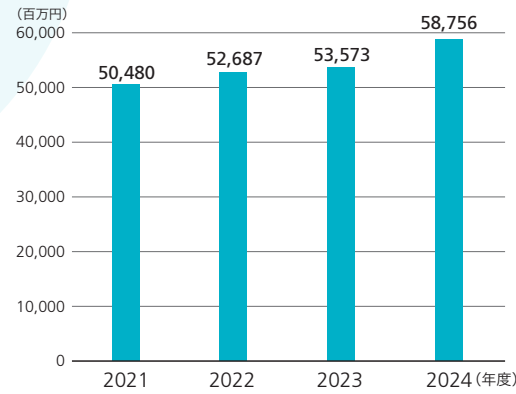
●地域のGDPに対する責任

当社グループでは、現中計において「地域社会の価値向上」を戦略の一つとして掲げ、各種取組みを強化しております。次期中計においては、この戦略をさらに発展・拡張させることで、沖縄県のGDP向上に責任を持つべきと考えています。現在、当社グループの経営環境は追い風です。地

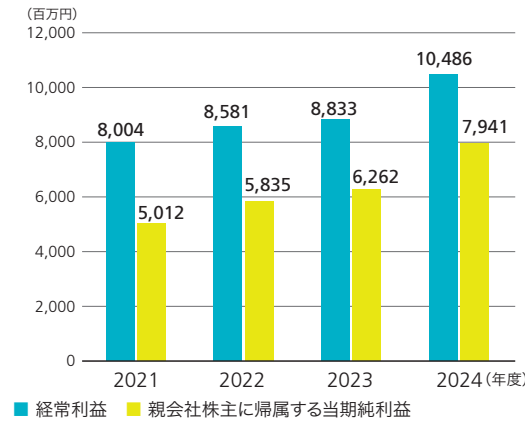
理的優位性や明るいGDPの成長見通し、人口減少率の低さ、GW2050等に見られる大規模開発プロジェクトなど、他地域と比較すると優位性があります。特にGDPの伸びは顕著です。沖縄の特性を活かした観光関連産業の付加価値向上や各産業におけるDXによる労働生産性の向上により、2031年度には5兆7,000億円程度(2024年度4兆8,929億円)になることが見込まれています。この追い風の中で、OFGとして具体的にどのように貢献していくのか、またこの右肩上がりを持続させるために、沖縄という立地を活かし、東アジア市場の資金需要をどう取り込んでいくのかが今後の重要なテーマになってくると思います。

財務ハイライト

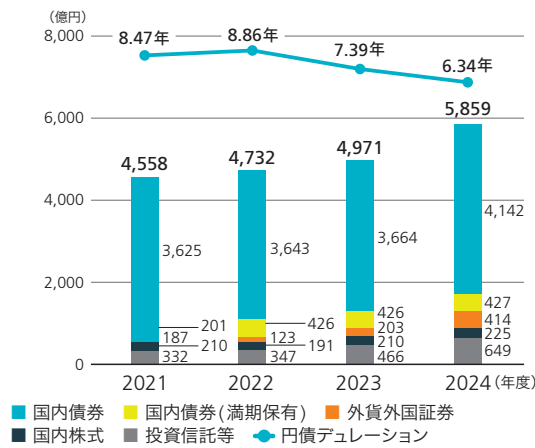
経常収益 (OFG連結)



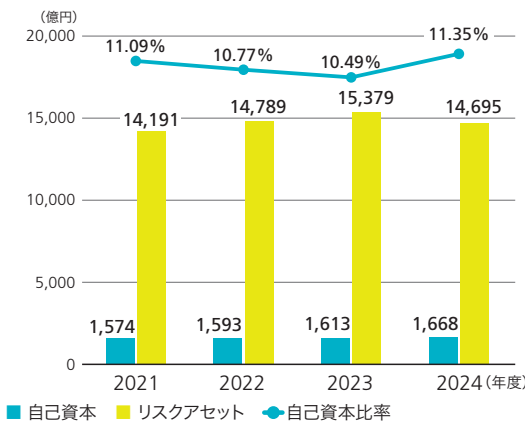
経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益 (OFG連結)



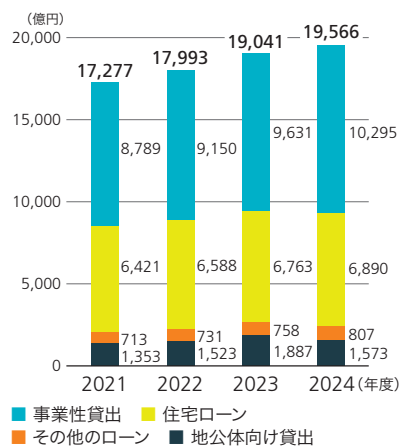
有価証券残高、デュレーション (銀行単体)



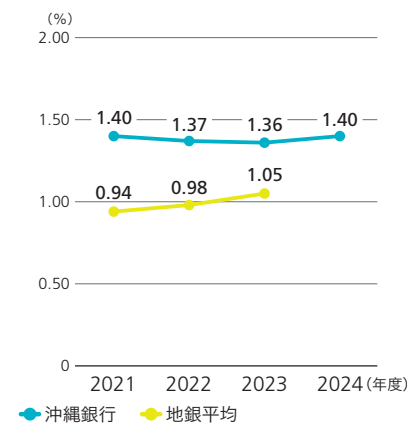
自己資本比率 (OFG連結)



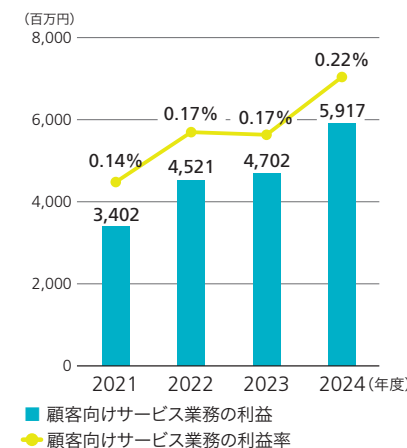
貸出金残高 (銀行単体)



貸出金利回り (銀行単体)



顧客向けサービス業務の利益及び利益率 (銀行単体)



※信託勘定を含んでおります。

※地銀平均は全国地方銀行協会ホームページ「地方銀行の決算の状況」を基に当社にて算出。

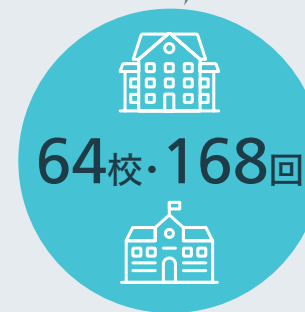
非財務ハイライト

金融経済教育「くらしとお金の教室」実績

おきなわフィナンシャルグループは、2023年11月に開催した「第1回金融経済教育シンポジウム」を契機に、金融経済教育の取組みに注力しております。

2024年度は、沖縄県内の高校・中学校・専門学校等64校にて、金融経済教育「くらしとお金の教室」を168回開催し、延べ8,808名が受講しました。

開催先・開催数



受講者数



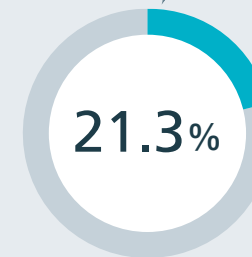
(注)2024年度の実績

女性管理職比率(課長級以上)

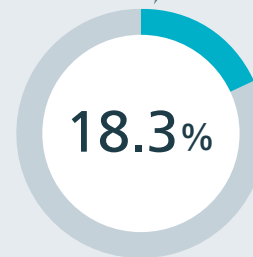
おきなわフィナンシャルグループは、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づき行動計画を策定しています。2027年3月末に女性管理職比率*23%達成を目指しております。

※女性管理職比率とは「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき算出したものであり、当社グループにおいては課長級(支店長クラス)以上の比率を指します。なお、参考として、課長代理・支店長代理級以上も含めた比率も公表しております。

OFG全体



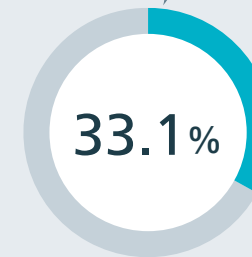
沖縄銀行



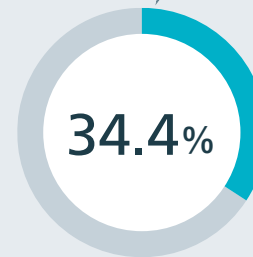
(注)2025年3月期の実績

【参考】女性管理職比率(課長代理・支店長代理級以上)

OFG全体



沖縄銀行



人的資本経営



職員一人ひとりがそれぞれの
能力を最大限発揮する環境を整備し、
グループと地域社会の持続的成長を
目指す

代表取締役専務 伊波 一也

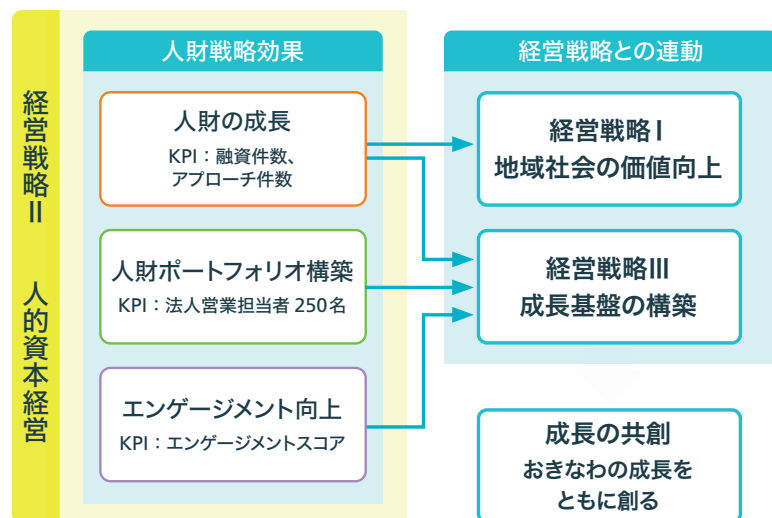
人事担当役員メッセージ

基本的な考え方

OFGでは、「人的資本経営」を第2次中期経営計画の戦略として掲げ、取り組んでいます。「人的資本経営」を通じて、「人財の成長」・「人財のポートフォリオ構築」・「エンゲージメントの向上」の3つを達成することで、同中計における戦略Ⅰ「地域社会の価値向上」及び戦略Ⅲ「成長基盤の構築」を実現し、ひいては、おきなわの成長をともに創る「成長の共創」の実現に繋げてまいります。

具体的には、地域の課題解決を通じて、地域経済の成長を支援し、地元企業や事業者が活性化することを目指しています。

沖縄は、歴史的背景から貧富の差が大きく、賃金も全国ワースト1位という課題を抱えています。子どもの貧困問題の解消や環境問題への対応も急務です。これらの課題を解決するために、私たちは地域社会の価値向上を目指し、その基盤として職員の成長を支える「人的資本経営」を進化させています。「従業員満足度向上」も重要ではありますが、職員個々のスキルアップと成長を後押しし、組織全体にその力を広げ、最終的に地域社会の課題解決と成長に貢献するという考え方がそのベースにあります。



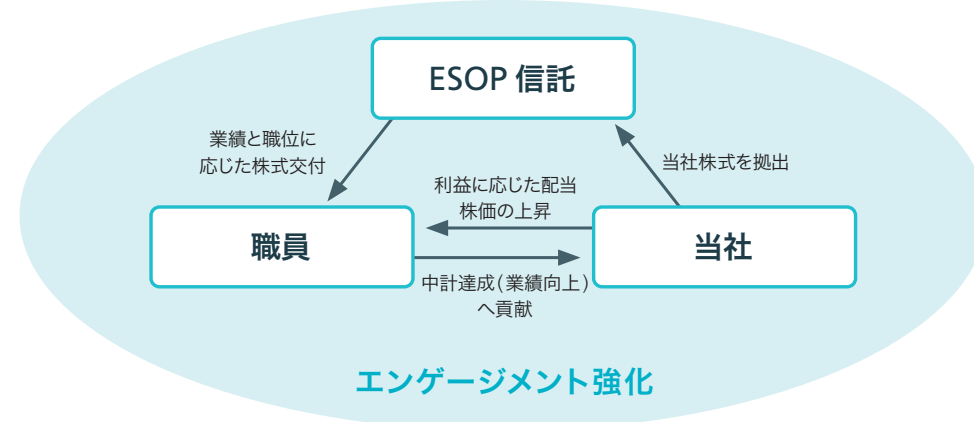
主な施策

人的資本経営の施策としては、まずは専門人財の育成があります。スキル強化のために各種講座や研修を実施していますが、本質的には地域の課題を発見・理解し、それを解決する思考と行動力を持った人財をどれだけ育成できるかが重要だと考えています。次に法人営業担当者の倍増計画があります。これは、既存のお客さまをより手厚く支援し、関係性を強化することを目的としています。業務のDX化や非対面チャネルの拡充により事務部門から営業部門の人員シフトを図っていますが、手厚い研修体制とOJTを組み合わせることで、人員シフトは順調に進んでいると認識しています。また、シニア活躍制度の導入や、女性管理職比率の向上など、多様な人財がその能力を最大限発揮できる環境の整備に注力しています。フレックス制度の導入や業務削減・効率化を通じて、生産性の向上とワークライフバランスの実現につながっています。意外な発見もありました。男性の育児休業取得は、「気配り」

「協調性」「段取り力」といった能力が育われ、個人の成長を促すだけでなく、職場での相互理解につながり、組織力を向上させているという声が主に女性管理職から挙がっています。

株式交付制度を導入

この「人的資本経営」をさらに推進し、エンゲージメントと企業価値の向上を両輪で加速させるために、2024年度より、グループ職員全体の65%を対象に株式交付制度(ESOP信託)を導入しています。当制度は、中期経営計画で掲げた業績目標に連動して職員に株式を付与する仕組みです。職員一人ひとりが「自分ごと」として企業価値向上に貢献する企業文化を醸成していきます。ムーンショット目標達成に向けた戦略を組織として確実に実行することも重要ですが、地域課題の解決や価値向上に向けて、具体的に考えて行動できる職員が一人でも多く育っていただけることを期待しています。



人財戦略

1 「人財のポートフォリオの構築」に資する人財戦略

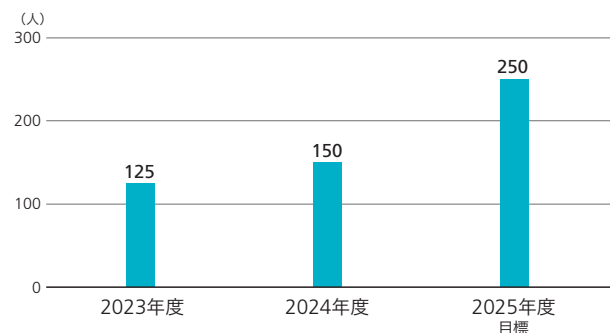
「法人営業担当者の倍増」

営業店と本部が一体となり、事務改革による窓口の事務量削減に努めています。創出された人員をコンサルティング部

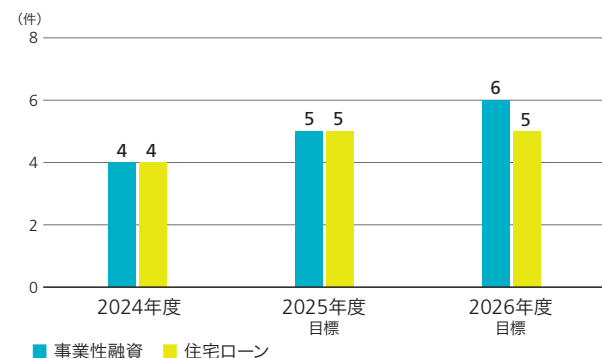
門に配置することで、より一層のお客さまサービス向上に努めています。

配置	業務DX化、非対面チャネルの拡充により事務部門から営業部門へ人員シフト 営業店窓口事務の約30%削減(20万時間/年、職員100名相当)により、人員を創出
育成	融資未経験者をローンステーションに配置し、人材育成と案件対応強化を両立
効果	法人営業担当者の倍増(2025年度中に150名→250名)により、融資対応迅速化

法人営業担当者の推移



担当者1人当たりの月間融資対応件数の実績と目標



2 「人財の成長」に資する人財戦略

職員のキャリアプランを確認し、それを踏まえた人員配置・係替えを実施することで、職員のキャリア形成支援、やりがいの創出に努めています。併せて高度融資人材育成チームを発足

し、現在の法人営業担当者、今後配置予定の法人営業担当者(ネクスト企業係)向けに「高度融資人材育成プログラム」に基づく研修を実施しています。

「専門人材の育成」

企業の経営課題解決や、個人のお客さまの資産運用等のサポートスキルを高める講座や研修を実施することで、専門人材の育成に取り組んでおります。

(単位:人)

	2022年度	2023年度	2024年度
証券アナリスト	8	8	9
中小企業診断士	38	37	38
医療経営士(2級・3級)	56	54	54
FP1級	57	54	56
M&Aシニアエキスパート	233	241	243
事業承継・M&Aエキスパート	88	89	88
ITパスポート	104	126	141
ITコーディネーター	10	26	30

キャリア形成支援に向けた取組み

職員が目指したいキャリアゴール到達のためのキャリア形成支援策の一つとして、働きたい部署へチャレンジできる機会を提供し、働きがい等モチベーション向上を図る「ジョブチャレンジ制度」の公募をグループ全体で実施しています。

配置前研修の実施

職員が事前に必要な知識やスキルを習得することで、配属後の不安を軽減し、自信をもって業務に取り組めるよう、法人営業担当者のみならず、他係についても配置前研修を実施しています。

主な配置前研修

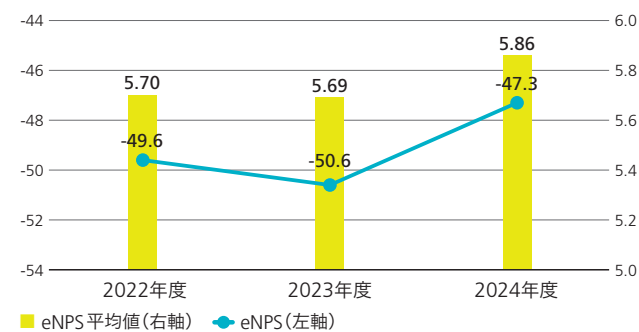
- 渉外係(個人コンサル)の育成に向けた配置前研修
- テラー係向け「預金相談(基礎編・応用編)」研修

3 「エンゲージメント向上」に資する人財戦略

「エンゲージメントスコアの把握」

当社グループでは、職員意識調査を定期的実施しており、エンゲージメントスコアを把握しています。現状のスコアは十分ではないと認識しており、以下の人財戦略を着実に実施していくことで、スコアの改善を図ってまいります。

エンゲージメントスコア



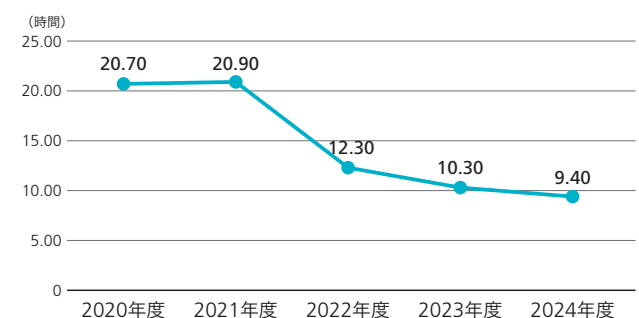
※1 eNPSSM(Employee Net Promoter Score)はペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc. の登録商標です。eNPSは、職員に『あなたはこの会社を友人や知人に勧めたいと思いますか?』という質問をし、0~10のスケールで回答を得た上で、推奨者(9~10点)と批判者(0~6点)の割合から算出される指標です。計算式:eNPS = 推奨者の割合(%) - 批判者の割合(%)

※2 eNPS平均値は上記質問の回答(0~10)の平均値となっています。

「働きやすい環境、ワークライフバランスの実現」

当社グループは、社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、2023年4月より沖縄銀行で、2023年

沖縄銀行の1人当たり時間外勤務の推移(月平均)



7月よりグループ全社でフレックスタイム制度を導入しました。フレックスタイム制度の活用や、業務削減・効率化により、時間外勤務は減少傾向にあり、生産性の向上とワークライフバランスの実現につながっています。

「個人コンサルティング体制の構築」

沖縄銀行では個人コンサルティング体制の構築を進めています。窓口担当者と個人営業担当者をチーム制で統合し、個人コンサルティング担当者として配置することで、より効果的な対応を実現。ベテラン職員と新入者をチームとして配置し、OJTを通じてスキル向上を図るとともに、休暇取得がしやすい体制を整備することで職員のエンゲージメント向上を目指しています。

「人事評価制度に関する取組み」

沖縄銀行は、お客さま本位の業務運営のさらなる浸透を図るために2020年度より人事評価制度を改訂し、プロセス評価を導入しました。具体的には、「住宅ローンの融資額」や「投資信託販売額」といった営業実績評価の割合を縮小し、「お客さまのニーズに応じた最適な商品・サービスを提案する」や「お客さまのニーズにあったコンサルティングサービスの提供を行う」といったお客さまへの貢献活動を評価することにより、お客さま満足度の向上を図るとともに、職員の「働きがい」を高め、お客さまへ貢献する人材を育成します。

「女性活躍推進」

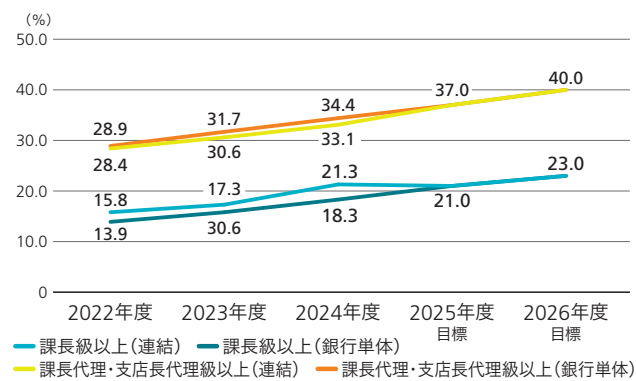
「女性の経営幹部育成」と「地域全体の女性活躍」を目的に、2023年より「女性活躍推進カレッジ」(愛称:フェミエール)を開講しました。

この取組みは、当社グループ内にとどまらず、県内企業からも広く参加者を受け入れることで、沖縄県内における多様性、公平性、包括性(DE&I)の推進を目指しています。

当社グループでは、これまでも女性活躍の推進・支援に取り組み、各種研修の実施を通じて女性管理職比率を年々向上させてきました。しかしながら、管理職の輩出には一定の成果があるものの、沖縄銀行においては役員クラスへの輩出実績がなく、経営幹部を育成する仕組みの構築が課題となっていました。

こうした背景を踏まえ、新たに「女性活躍推進カレッジ」(フェミエール)を開講し、県内外の企業にも広く参加いただく形で展開を進めています。

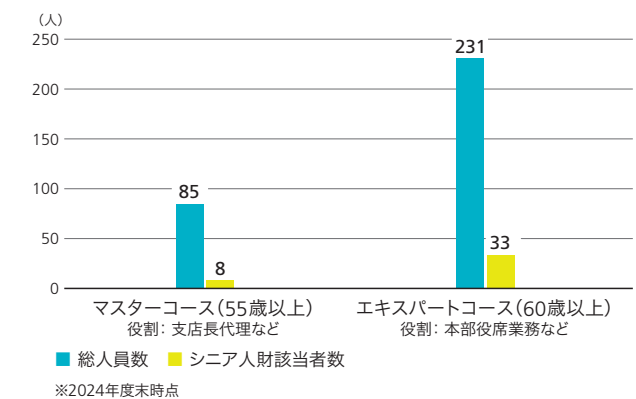
おきなわフィナンシャルグループにおける女性管理職比率の推移



「シニア人財の活躍」

当社グループでは、シニア人財の活躍を推進し、定年後も保有しているスキルや経験を最大限発揮できる環境を整備しています。役席者として登用することで、次世代人財への継承を図り、組織全体の成長に寄与しています。また、手当支給

55歳以上の人員およびシニア活躍人財



による処遇改善を通じて、シニア人財のエンゲージメント向上を実現しています。

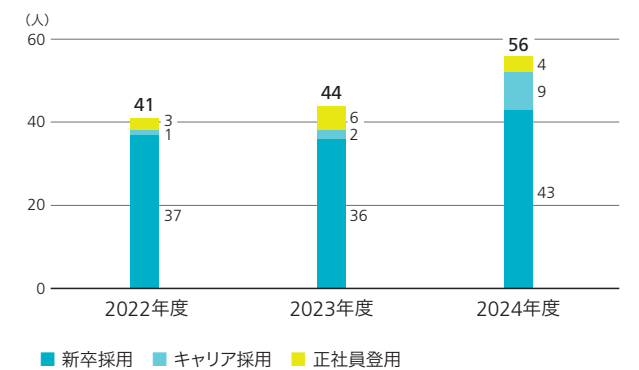
「男性育児休業に関する取組み」

当社グループは、すべての職員が子育てに取り組むことで新たな価値観を形成することを目指し、2022年4月より沖縄銀行において男性職員に対し、有給による1ヵ月の育児休業取得を積極推奨しております。同年7月にはグループ全体に拡大し、男性が本気で育児に取り組むことで、仕事では得ることのできない新しい知識、経験の獲得を後押ししています。「部長・支店長等の部門長」などこれまで育児休業を取得しづらいと考えられていた属性の職員も育児休業を取得しており、誰もが育児に参加する社会の実現に貢献いたします。なお、制度創設以降の取得率は100%となっています。

「新たな採用手法の導入・促進」

人財の多様化に向けて、中途採用の取組みを強化しております。その取組みの一環として、何らかの事情でやむを得ず退職する職員にも再就職の機会を提供するため、2023年11月より、当社グループおよび沖縄銀行において職員再雇用制度として「ウェルカムバック制度」を新設しました。これまで、中途退職者に対する職員再雇用制度は、「結婚・出産・育児その他家庭等の都合」に限定されていました。働き方や生活様式が多様化する中、これらの都合以外の理由による退職者に対しても再雇用の門戸を広げることで、退職後の経験・成果を幅広く取り込み、これまで以上にお客さまへ付加価値の高いサービスを提供していきます。また、2024年8月には、職員による紹介採用制度である「リファラル採用」を開始しており、多様な人財の確保に取り組んでいます。

沖縄銀行における採用者数の推移



対談 1 エリア分室新規配置職員対談 法人営業担当者2人が語るやりがいや今後の意気込み

株式会社沖縄銀行
眞弓 知子 調査役
(島尻中頭エリア エリア企業係)

株式会社沖縄銀行
金城 憲蔵
(浦添エリア エリア企業係アシスタント)



法人営業担当者になった経緯とサポート体制

眞弓 私はもともと千葉県で働いていて、20年前に沖縄県に移住した際にパート社員として採用され、銀行員としてのキャリアをスタートしました。その後、嘱託社員となり、幅広い銀行業務に携わり、自分のキャリアをどうしていくか検討していた矢先、当時の支店長から声がかかり、10年前に晴れて正社員となりました。

金城 私は生まれも育ちも沖縄で、入行6年目になります。入行以来、個人向けの住宅ローンやその他の融資業務を通じ、お客さま一人ひとりのニーズに、どうすれば的確に応えられるかを考えながら日々の業務にあたってきました。一方で私には、法人担当として企業の成長を直接的にサポートするという明確なキャリア目標がありました。法人向けの融資やサービスを提供することで、より広範なビジネスの発展に寄与することに強い魅力を感じていました。これまでの経験も踏まえ、そろそろその時だと考え、昨年、エリア企業係への配属を自ら希望しました。新たに習得することがたくさんあり、慣れるまでは大変でしたが、分室メンバーがしっかりサポートしてくれているので、日々学びながら業務に励んでいます。

眞弓 私は会社の方針として法人営業担当者を増強する動きがあった中で、エリア企業係へ配属されましたが、配属前に女性企業係を養成するための行内研修を受講していたので心の準備をすることができました。配属後は、支店長帯同のOJTを通じノウハウを学びながら、安心して業務に取り組んでいます。

法人営業担当者としてのやりがいと成長を支える環境

眞弓 個人の窓口業務とは異なり、法人営業ではお客さまの潜在的なニーズを発掘し、自ら仕事を創出することにやりがいを感じています。融資の提案だけでなく、OFGのさまざまなサービスを組み合わせ、お客さまの事業成長に貢献できる提案をしていく。このプロセスを通じて、自分自身も日々成長している実感があります。

金城 私も同感です。今は先輩がとってきた案件を形にする役割を担っていますが、社内からの要望でスピードが求めら

れるといった局面もあり、そうした中で迅速に対応できた時には達成感があります。早く自分の担当を持って、OJTで培った知識を実践で活かしたいです。

眞弓 当行のアットホームな企業マインドが、こうした挑戦を後押ししてくれていると感じています。非常に風通しがよく、何かわからないことがあればすぐに相談できる雰囲気なので、「まずはやってみよう」という気持ちになれます。できることから着実にステップアップしていけるような仕組みがきちんと構築されていますね。

金城 同期との絆が強く、いつでも気軽に相談できる関係性が築けているのはとても心強いです。異動後も、前の部署の上司が気にかけてくださり、食事に誘っていただくこともあります。こうした人とのつながりが、私の成長を支えてくれていると感じます。また、私の所属するエリア分室にフォーカスした期間限定のキャンペーンが実施され、その成果に応じて報奨金をいただく機会がありました。こうした取組みが、日々の業務へのモチベーション向上につながっています。

今後の目標

金城 お客さまから「金城さんだからこそ、お願いしたい」と言ってもらえる存在になることが目標です。単なる銀行員としてではなく、お客さまの事業のよき理解者、頼れるパートナーとしての手腕を身につけていきたいです。

眞弓 金城さんの目標に共感します。法人営業の世界には常に競合がいて、時には攻め、時には守りという、戦略的な動きが求められます。お客さまにとって真に価値ある提案とは何かを追求し、選ばれ続ける存在でありたいですね。

対談 女性管理職対談

2 女性管理職が語る、キャリアの軌跡と今後の展望

株式会社沖縄銀行
澁谷 由希子 支店長
 (八重瀬支店)



株式会社沖縄銀行
嘉手苺 紀子 上席業務役
 (営業推進部 預かり資産統括G)



管理職を志した経緯や職場環境

澁谷 私は2008年に入行し、支店の窓口業務からキャリアをスタートしました。これまでのキャリアを振り返った中で印象深いのは、東京の中小企業大学校へ派遣された経験です。さまざまなバックグラウンドを持つ方々と交流し、外部の刺激を存分に受け、視野が広がった実感がありました。そうした経験を活かし「一線で活躍したい」という思いや、周囲からの後押しもあり、管理職の道に進むことになりました。

嘉手苺 私は入行して今年で42年目になります。一般職で入社しましたが、ジョブチャレンジ制度を活用して総合職へ転換し、支店長まで経験しました。現在は、「シニア活躍制度」を利用して営業推進部で後進の育成にあたっています。これまでの経験を活かし、若手のキャリアアップを支援することにやりがいを感じています。

澁谷 職場環境については、育児休業制度が男女ともに充実しています。私も育休を経験しましたが、歴代の諸先輩方の意見を踏まえつつ人事制度面がアップデートされてきたおかげで、育休から復帰しても不利にならない仕組みが今は整っています。

嘉手苺 本当にそうですね。私の時代は今ほど制度が充実していなかったため、今の環境はとてもうらやましいです。入行当時と比べると、男女間の格差もほとんどなくなり、働き方も格段に柔軟になりました。ロールモデルとなる女性管理職も増え、一人で悩みを抱え込む必要のない環境ができたのは、大きな変化だと感じます。

管理職としての挑戦と育成

澁谷 支店での経験が少なく、本部の企画担当一筋だった私にとって、支店長という組織を率いる立場は試行錯誤の連続です。だからこそ、常に話かけられやすい雰囲気や心掛け、常に笑顔でいることを意識しています。

嘉手苺 私は後進育成にあたるうえで、挨拶を大切にすることを心掛けています。若手に対してもリスペクトの姿勢で接し、彼ら彼女らに伴走して成功体験を積み上げていくことが私のミッションです。各行員の能力を的確に見極め、それぞれが最大限に成長できるように支援していきたいです。

澁谷 嘉手苺さんのおっしゃるように、「一人ひとりの成長支援」と「個の尊重」が組織全体の成長につながると考えています。そのため部下には、背伸びせず、あるがままの自分を心掛けるよう促しています。

嘉手苺 多様性を尊重し、個々がチャレンジできる環境こそが、今の時代に求められる組織の強さです。経験豊富なベテラン行員が引き続き能力を発揮する場を提供するシニア活躍制度も導入され、我々の知見が継承されることで組織力の強化につながればと思います。グループの中には多様な働き方の選択肢があるので、年齢に関係なくチャレンジできる組織になってほしいですね。

今後の意気込み

澁谷 嘉手苺さんの長年の経験を踏まえたお話は、今後のキャリアを考えるうえで非常に参考になりました。正直なところ、まだまだ形成途中ですが、これまでのキャリアでは後輩の育成に携わる機会がなかったため、今後は本腰を入れて、次世代行員を育てていくことに注力したいと考えています。私が得てきた学びや経験を継承することで、組織全体の底上げに貢献していきたいです。

嘉手苺 現職で私が担っている行員の成長支援は、まさにこれまで培ってきたスキルや経験を最大限に活かせる場であり、私のキャリアの集大成だと感じています。業務でかかわった後輩たちが、それぞれ思い描くキャリアビジョンを現実のものにできるよう、全力でサポートしていきたいです。

対談 離島出向者対談

3 離島勤務が拓く、キャリアと地域貢献の新境地

株式会社沖縄銀行
大村 昌寛 上席調査役
 (法人事業部付出向 南大東村)



株式会社沖縄銀行
瀬口 航 主任
 (法人事業部付出向 久米島町)



ジョブチャレンジ制度に応募したきっかけ

大村 私は銀行員として様々な現場を経験する中で、中小企業大学校での学びと八重山支店での勤務が転機となりました。多様な価値観に触れ視野が広がる一方、離島での勤務を通じて「沖縄を知っているつもり」だった自分に気づかされ、自然や文化の奥深さに圧倒されました。本島に戻ってからも「より現場に近い場所で経験を活かしたい」との思いが強まり、変化ある環境で自分を再定義したいと考え、離島出向ジョブチャレンジ制度への応募を決意しました。

瀬口 私の場合は祖母が離島出身で、本島と離島とのギャップは身近な問題として実感がありました。入行後、お客さまの資産形成等に携わってきましたが、祖母が住むような離島では本島と同等の金融サービスが十分に届いていないことも少なくありません。そのため「リテールのスペシャリスト」という道を極めることだけでなく、金融の枠を超えた多様な経験を積むことで、より幅広い視点から地域に貢献できるようになりたいという思いが強まったのが応募のきっかけです。

離島での新たな挑戦

大村 銀行では定型業務を習熟し効率的に対応することが求められますが、今は調整役として都度の合意形成を促すことが主な役割です。単に数値を扱うのではなく、関係者の感情や思惑を読み解き信頼関係を築きながら物事を前に進めていくので、銀行員とは異なるスキルセットが求められます。

瀬口 確かに、対人関係の構築の仕方や時間の感覚は銀行員時代とは異なります。銀行業務で重視されるルールの徹底や迅速性よりも、その場の状況や相手の都合に合わせた柔軟な対応が求められます。

大村 日ごろから地域の方々と密なコミュニケーションをとり、信頼関係を築くことが非常に重要ですね。そのため、地域行事にも積極的に参加し、関係性を深めています。実際、離島を本当の意味で経験し、その一員となるために妻子も帯同しました。家族とともに離島の暮らしを肌で感じることで、本島では得られなかった真の地域とのつながりを実感しています。

瀬口 私は出向してから特産品の販路開拓や商店街の活性化といった地域の魅力を高める本来のミッション遂行に注力

していましたが、離島勤務3年目を迎え、地域が抱えるより深い課題への解決意識も強まりました。例えば組織運営や人事制度の未整備といったことにも踏み込み積極的に提言し、私なりの「爪痕」を残そうと尽力しているところです。「離島地域持続可能性推進に関するパートナーシップ協定」の取り組みも体系立ってきており、出向者連絡網等が整備されつつあるので、ネットワークも活用していきたいです。

大村 OFGの山城社長が常々口にしている「当事者意識を持つことの重要性」を、実践しているという実感があります。離島は少子高齢化や人口減少といった、将来的に日本社会全体が直面する社会課題をまさに今、最先端で抱えている地域です。ここで培った知見や解決策は、他の地域にも応用できるはずなので、だからこそパートナーシップ協定も現状の3社にとどまらず、もっと多くの方々に離島の現状に関心を持ってもらい、支援の輪が広がるよう積極的に情報発信をしていきたいと考えています。

今後のキャリアビジョン

大村 離島出向を通じて、地域には医療、防災、教育、産業など多くの要素が絡み合っていることを認識しました。これらの全体像を知ることで視野が格段に広がり、複雑な地域課題を多角的にとらえ、解決へと導くための視点と知見を身につけることができた実感しています。OFGのサービスを今後、地域の実情に合わせた効果的なソリューションにしていく上での強みとなる確信があります。これはキャリアの分岐点ではなく、むしろ「深堀りの加速」ととらえています。本業で何をすべきかという問いに対し、「地域密着、地域貢献」を自分なりに追求していこうと思います。

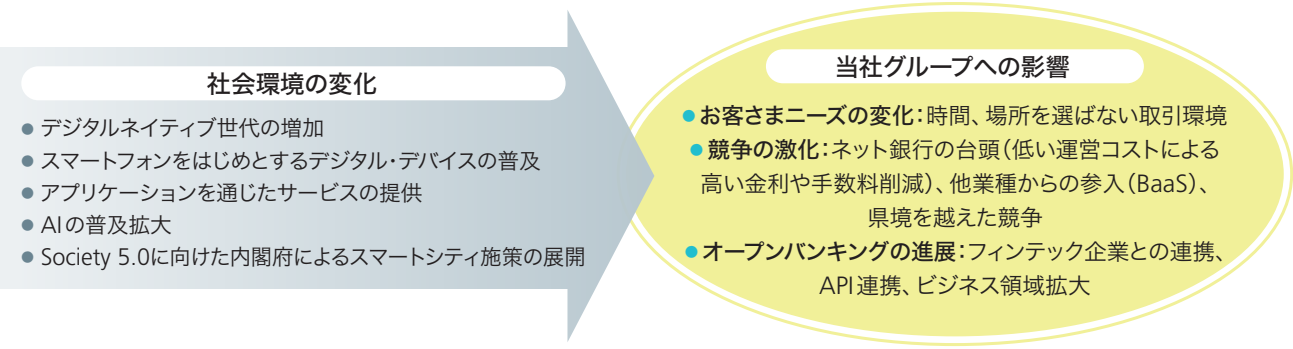
瀬口 私も大村さん同様、地域への興味関心が高まりました。特に、祭事をはじめとする伝承文化や目には見えない無形資産など本島では気づけなかった地域の持つ魅力を改めて実感しています。離島にもまだまだ引き出せる大きなポテンシャルがあるので、将来的には沖縄全体の地域発展に携われたらと考えています。ここでの経験を一過性のものにせず、今後も離島支援に携わりながら、経営理念を実践していきたいです。

Chapter 3 未来創造に向けた取組み

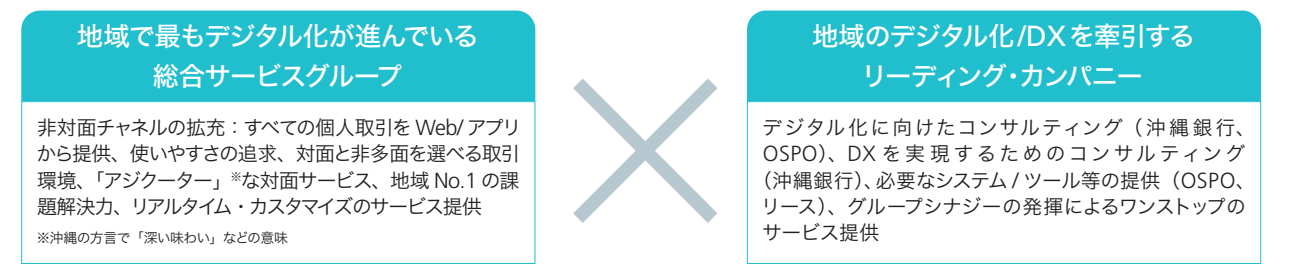
DXに向けた取組み

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。

デジタル化・DXに関する環境認識



DXで目指す姿



目指す姿の実現に向けた施策

	目標	施策
1 取引のデジタル化	個人取引の完全デジタル化、対面/非対面を選べる取引環境の構築	BizPanの提供、おきぎん Smartの機能拡充(投資信託、NISA対応、おきぎん Smartローン)、預かり資産の非対面取引の割合を倍増
2 業務/事務のデジタル化	窓口事務の30%を削減	来店予約サービスの導入、QRコード付伝票 Web 作成サービスの導入、セブン銀行 ATMとの提携、業務削減/効率化による人員シフト(法人営業担当者の倍増)
3 営業スタイルの変革	データ利活用に基づく営業体制の構築、タイムリーなカスタマイズの提案	顧客管理システムのリニューアル、タイムリーな提案、成約率の倍増、グループ連携/グループシナジーの発揮によるコンサルティング機能の強化(地域のDXを牽引)

取引のデジタル化:非対面チャネルの拡充

時間や場所に制限されない取引環境を構築することで取引増加を図るとともに、デジタル技術の活用によって、バックオフィス業務の削減/効率化を図っています。
個人向けスマートフォンアプリ「おきぎん Smart」の登録者数は、2025年3月末時点で27万人を超えました。

また、2024年度より提供を開始した事業者向けバンキングサービス「BizPan」によって、スマートフォンやタブレット端末からも資金管理や振込手続きができます。
いずれも自社開発となっており、お客さまのニーズに応じた機能追加/機能拡充をスピーディに進めていきます。

*「おきぎん Smart」「BizPan」の登録者の推移”は、2025年3月期「決算説明資料」P38をご覧ください。
https://www.okinawafg.co.jp/shareholder_investor/ir_presentation_materials/

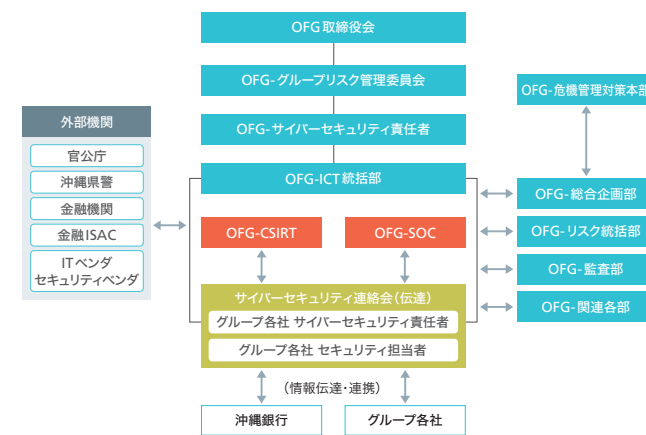
サイバーセキュリティへの取組み

当社グループは、高度化・巧妙化するサイバー攻撃を経営上のトップリスクとして認識し、お客さまが安心してサービスをご利用いただくためにサイバーセキュリティ管理態勢を構築しています。サイバーセキュリティ基本方針に基づき、グループ全体で統一的かつ継続的な対策を推進しており、技術的・組織的な防御体制の強化、従業員への教育・訓練、外部専門機関との連携などを通じて、安全性と信頼性の高いサービス提供に努めています。

サイバーセキュリティ基本方針
<https://www.okinawafg.co.jp/cybersecurity/>

● ガバナンス体制

当社グループのサイバーセキュリティ管理業務全体を統括するグループサイバーセキュリティ責任者を設置しています。グループサイバーセキュリティ責任者はサイバーセキュリティリスク管理や各種対策の推進における責任者として経営会議・取締役会に報告し、経営と一体となりサイバーセキュリティに関する方針や資源配分を適時適切に見直しています。また、グループ各社においてサイバーセキュリティ責任者を設置し、連絡体制を整備することにより、グループ各社におけるサイバーセキュリティ対策状況の把握やインシデント発生時の迅速な情報集約を実現しています。



*CSIRT: CSIRT(Computer Security Incident Response Team)は、サイバーセキュリティインシデントの検出、対応、復旧を行うチームです。主な役割は、インシデント対応、被害の最小化、システムの復旧、また平常時からインシデント防止(情報収集、対策強化、教育)などを行います。
*SOC: SOC(Security Operations Center)は、組織のITインフラを24時間体制で監視し、サイバーセキュリティの脅威を検出、分析、対応する専門チームです。主な役割は、リアルタイムの脅威監視、インシデント対応、セキュリティ対策強化、そして脅威情報の共有です。

● インシデント発生時の対応

SOCおよびCSIRT等の専門部隊を設置し、外部の専門機関とも連携のうえ、インシデント対応を行っています。SOCによる監視体制でインシデントの予兆となる不審なログ等を検知しており、CSIRTはSOCの検知情報をもとに、社内外への情報連携やインシデント発生時の対応・調査・復旧等を実施します。
これら専門部隊は、有事に備え、日頃からサイバー攻撃手法ごとの対応フローを制定し、手続きに沿った対応ができるよう訓練・演習を行っています。

● サイバーセキュリティ対策の状況

グループおよびサプライチェーンを含めたサイバーセキュリティ対策を推進しています。サイバーセキュリティリスクの特定・発現の未然防止のため、公的機関や信頼できるコミュニティ・メディア等から脅威インテリジェンスを収集し、当社に与える影響を踏まえて、優先度をつけた対策を実施しています。

● サイバーセキュリティ人材の育成

経営層を含めたインシデント対応訓練や役職レイヤーごとのサイバーセキュリティ研修、全役員・社員向けに半年に1回以上フィッシングメール訓練を実施する等、社内外の研修・訓練・演習を通して必要な意識、知識、スキル等を役員・社員一人ひとりが身につけています。また、専門資格取得に向けた積極的な支援や外部研修による社員育成のほか、新卒採用ではシステム人材を積極的に採用する等、専門性を持つ人材を獲得し、中長期で育成しています。

Chapter 3 未来創造に向けた取組み

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」を重要課題と位置づけ、取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、開示内容の充実を図っていきます。

ガバナンス

当社では、サステナビリティへの取組みの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、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。
サステナビリティ推進体制 ➡ P18

● 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(時間軸:短期～長期)

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 (時間軸:中期～長期)	● 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(時間軸:短期～長期)

	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。気候変動による異常気象などによって物理的な損失をもたらす「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つを認識しています。「物理的リスク」については、2023年度より、洪水だけでなく「台風(風災)」

による担保価値の損失を追加し、資産損失の計測も銀行のみから「全グループ」へ拡大しています。(2024年度も同様に計測を実施)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・風災	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	● 洪水・台風による担保価値の毀損 ● 休業による財務悪化 ● 当社グループの資産の損失	● 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8億円～10億円(単年あたり最大0.4億円程度)	累計17億円～56億円(単年あたり最大2.2億円程度)

● 炭素関連資産

当社グループの2025年3月末現在の貸出金に占める炭素関連セクターの割合は下表のとおりです。

対象セクター		貸出金残高に占める割合
① エネルギー	② 運輸	37.91% (2025年3月末時点)
③ 素材、建築物	④ 農業・食料・林業	

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。当社グループでは、気候変動リスクをマテリアリティ(重要課題)の1つと位置づけ、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・回避等を行うことで、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、気候変動が取引先に与える影響を加味したリスク管理を行います。

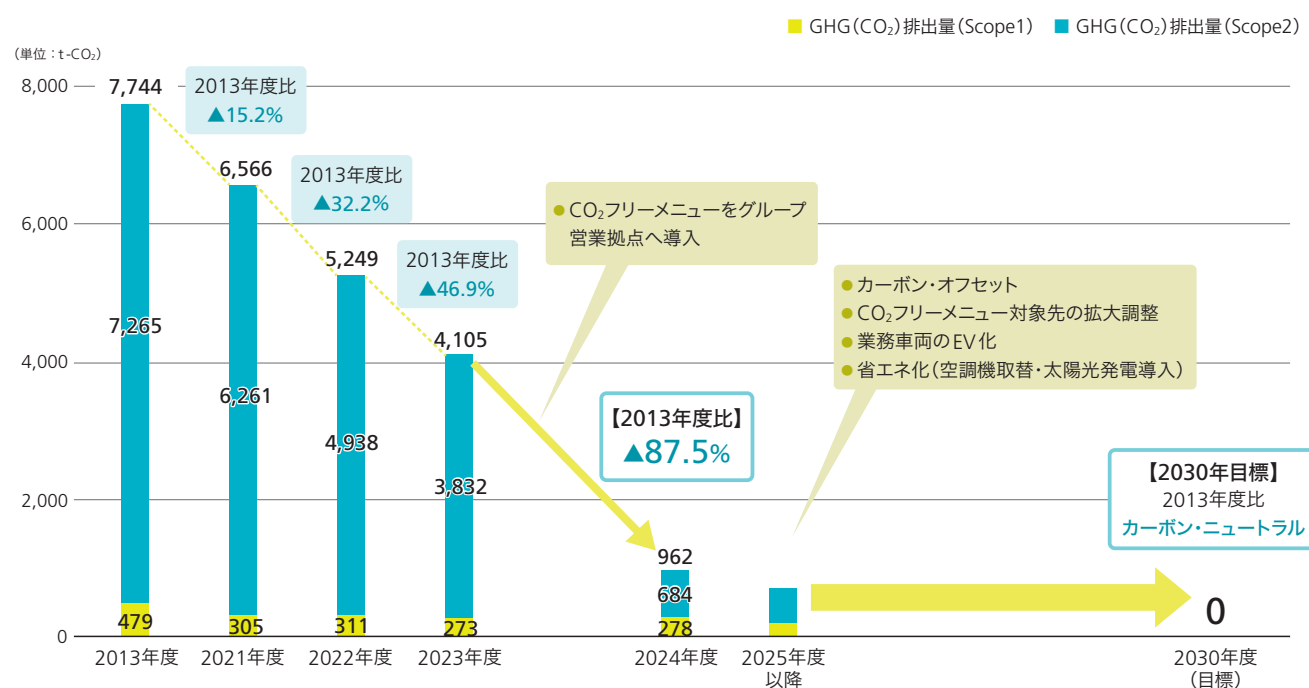
指標と目標

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、省エネ化へ努めています。その取組みに加え、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へ取り組んだ結果、基準年対比でCO₂排出量は削減しています。

また、沖縄電力様との「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、

2023年10月に事務センタービル、2024年3月にグループ拠点48カ所へ導入しました。2024年度は銀行を中心とした各営業所の自社契約電力について再生可能エネルギーの導入を進めた結果、Scope1、2のCO₂排出量は、962t-CO₂(2013年度・基準年度比約87%削減)となりました。また、2025年度はScope3(自社の活動に関連するサプライチェーンのCO₂排出量)については新たにカテゴリ2、3、5、6、7を算定、開示範囲を拡大しました。

今後、その他電源機器の省エネ化、太陽光発電などの導入、営業拠点のZEB化(→P47参照)に取り組み、カーボンニュートラルを実現してまいります。



Scope3 カテゴリ項目	CO ₂ 排出量(t-CO ₂)
カテゴリ2 (資本財)	1,223
カテゴリ3 (Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	491
カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	174
カテゴリ6 (出張)	64
カテゴリ7 (通勤)	1,254
カテゴリ15 (投融資)	641,252
内訳 (ビジネスローン)	225,300
(住宅ローン)	45,911
(商業用不動産)	370,041

※Scope3の算定対象は主要子会社の沖縄銀行としています。また、算定対象の沖縄銀行におけるカテゴリ8〜14の排出量はゼロとなります。

Scope3 カテゴリ15 投融資

●ビジネスローン

主要子会社である沖縄銀行では、事業融資における温室効果ガス排出量(ファイナンスド・エミッション)の算定・削減に向けた取組みが重要であるとの認識から、ビジネスローンにおけるCO₂排出量の算定をPCAFスタンダードの計測手法に基づき行いました。なお、ビジネスローンの計測について

は、概ね推計値(スコア3〜4)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あります。

今後は取引先とのエンゲージメントを通じて、排出量の削減に努めていきます。

	CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	品質スコア	構成(%)
製造業	76,056	3.9	33.8
漁業	594	4.0	0.3
鉱業、採石業、砂利採取業	2,530	4.0	1.1
建設業	5,934	4.0	2.6
電気・ガス・熱供給・水道業	4,311	4.0	1.9
卸売業	3,610	4.0	1.6
小売業	41,076	4.0	18.2
飲食業	22,990	4.0	10.2
金融業、保険業	1,058	3.8	0.5
不動産業	8,018	4.0	3.6
物品賃貸業	1,974	4.0	0.9
宿泊業	12,278	3.9	5.4
情報通信業	1,600	4.0	0.7
運輸業、郵便業	12,184	4.0	5.4
医療・福祉	9,904	4.0	4.4
教育、学習支援業	1,329	4.0	0.6
その他のサービス	12,867	4.0	5.7
農業、林業	1,082	4.0	0.5
学術研究、専門・技術サービス業	2,982	4.0	1.3
生活関連サービス業、娯楽業	2,922	4.0	1.3
総計	225,300	3.9	100.0

(注) 金融向け炭素会計パートナーシップPCAFスタンダード「Partnership for Carbon Accounting Financials」計算式に基づき算定しております。

●商業用不動産・住宅ローン

主要子会社である沖縄銀行では、商業用不動産・住宅ローンにおける融資先のCO₂排出量を算定しました。当社グループでは、環境に配慮した不動産への投融資を推進することで、

沖縄県における民生部門のCO₂排出量低減に向けて取り組んでいきます。

アセットクラス	建物用途	CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	品質スコア	構成(%)
商業用不動産	事務所	12,767	4.0	3.1
	デパート・スーパー	290	4.0	0.1
	店舗・飲食店	12,632	4.0	3.0
	ホテル	26,629	4.0	6.4
	病院	21,036	4.0	5.1
	マンション	38,863	4.0	9.3
	教育・研究施設	1,350	4.0	0.3
	福祉施設	17,534	4.0	4.2
	分類外施設	238,939	4.0	57.5
住宅ローン	住宅用不動産	45,911	5.0	11.0
全体		415,952	4.8	100.0

(注) 1. 商業用不動産は、一般社団法人日本ビルエネルギー総合管理技術協会(BEMA)「建築物エネルギー消費量調査報告」のデータに基づき、CO₂排出量原単位を使用しております。工場・倉庫等の建物用途は、分類外施設に含まれます。
2. 住宅ローンは環境省「令和4年度家庭部門のCO₂排出実態統計調査結果について(確報値)」(2024年3月)を使用して、沖縄県の1世帯当たりの年間CO₂排出量を推計しております。

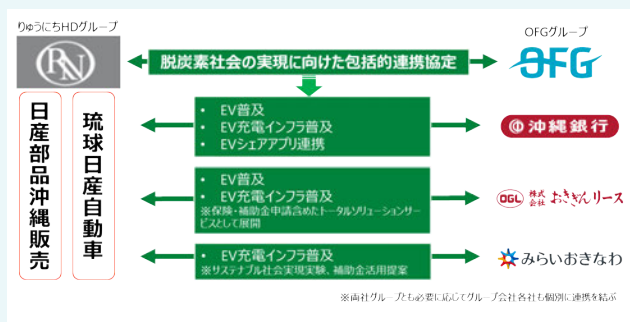
● 当社グループにおける主なサステナブルソリューション

株式会社 沖縄銀行	<ul style="list-style-type: none"> ● ZEH取得・省エネにおける住宅ローン金利優遇の実施 ● サステナビリティ目標の達成状況に応じて貸出金利を優遇する「おきぎんサステナブルローン」の取扱い ● オール電化住宅ローンの金利優遇並びに太陽光発電の第三者所有モデル事業「かりーるーふ」の利用条件緩和特典付与 ● おきぎんSDGsアシストサービス(SDGsへの取組み支援)の取扱い
株式会社 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へ登録による補助金事業 ● りゅうにちホールディングス様との包括的連携協定によるEV車及びEV充電インフラ設備導入の提供
株式会社おきぎん 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 ● グループウェアの提供によるペーパーレス化の実現
株式会社 みらいおきなわ	<ul style="list-style-type: none"> ● 『脱炭素、低炭素、省エネ化』等、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、省エネ等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

取組事例 1

包括連携協定に基づく事業展開

- 当社グループのおきぎんリースでは2024年3月より、りゅうにちホールディングス様との「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」(2022年12月締結)に基づき、「再生可能エネルギー×電気自動車の同時導入による脱炭素型カーシェア事業」を開始しました。
- おきぎんリースが設置した太陽光パネル(カーポート型)から充電器を通してEV車(日産サクラ)へ充電。平日は沖縄銀行の営業車として使用し、土日祝日は地域住民向けカーシェアリングサービスとして提供しています。(りゅうにちホールディングス様が提供する「citras・カーシェアシステム」を利用)



取組事例 2

Sustech様との業務提携による脱炭素化支援サービスの提供

- 当社グループのみらいおきなわでは、2024年9月に脱炭素化支援のソリューションを提供する株式会社Sustech様と県内事業者及び自治体の脱炭素化の支援を目的とした業務提携を開始しました。
- Sustech様が提供する脱炭素化支援プラットフォーム「CARBONIX(カーボニクス)」を活用し、GHG(温室効果ガス)排出量算定から削減ロードマップの策定支援及びソリューションの提供まで、一気通貫でお客様の脱炭素化を支援し、沖縄県における脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

取組事例 3

新店舗におけるNearly ZEB認証の取得

- 当社グループの沖縄銀行は、2025年7月に、北谷支店およびローンステーション北谷店を移転いたしました。
- 新店舗は、高性能窓(Low-E複層ガラス)、高効率空調機、高機能換気設備を含む省エネルギー機器および再生可能な太陽光発電設備を導入しております。
- 新店舗は、一次消費エネルギーを削減した自立型省エネ施設となっております。(Nearly ZEB認証を取得)



新北谷支店オープンの様子

社外取締役対談



社外取締役(監査等委員)
一般財団法人 美ら島財団 常務理事
杉本 健次 氏

持株会社移行から4年近く経過しました。進展が見られた部分や、今後の課題についてお聞かせください。

村上: 取締役会が追認の場から、リスク管理、内部統制のみならず、経営の方向性を定める議論の場へと質的に転換したと感じています。以前の取締役会は執行サイドから報告を受け、社外取締役がそれを追認する、という受け身の姿勢が強かったものの、今は執行サイドに対して厳しいことも積極的に言える雰囲気醸成されました。用意された議題だけでなく、社外取締役から個別テーマを要望し、議論する機会も増えました。例えば、あるべき姿の深掘りや何を検討し、バックカスティングで何に取り組むべきか、そしてどう実現していくのか、ということまで活発に協議することができ、とても有意義なものになりました。

また、取締役会には、各グループ会社の社長がオンラインでオブザーバーとして参加しており、各グループ会社の課題などについても議論ができるようになったことも大きな進展です。

杉本: 取締役会の変化は、心理的安全性が確保されているからこそ生まれたのだと思います。その要因として、やはり議長の存在が大きいですね。議長を務める山城社長による明るい緊張感とほどよいプレッシャーが、議論を活性化させていると感じます。執行役員からの報告では、議長は常に全体の状況を理解したうえで、まずは自身で結論を述べずに意見を丁寧聞き出します。このプロセスが、報告会で終わらせ

グループシナジーを発揮し、地域の成長と企業の成長の好循環サイクルを実現して欲しい

ない緊張感を生み出し、実のある議論へと導いているのだと思います。

持株会社に移行した成果は3つあります。一つ目は外部環境の追い風を確実にとらえ、収益に結び付ける組織・体制を迅速に構築できたことです。これは業績にしっかりと現れています。二つ目は、将来的な成長に向けた種まきが着実に実を結び始めていることです。法人営業担当者の増員やエリア分室制度によって、地域に深く入り込み、お客さまのニーズを掘り起こす体制が整ってきたことは、今後の成長の礎となるでしょう。三つ目は「地域の発展がOFGの成長とリンクしている」というCSV経営^{*}の意識が徐々に浸透してきたことです。

村上: そうですね。一方で、持株会社化した本来の目的は、グループ総合力の発揮、つまりグループシナジーを生み出すことであるのに対し、その成果はまだあまり出ていないと感じています。ここが、グループ経営上の最大の課題です。グループ会社の社長が全員、沖縄銀行出身で、銀行気質が残っていて、殻を破れていない印象を受けます。銀行ではできないことでも各グループ会社であればできることがあるのではないか、そこを探ってほしい、と思っています。

杉本: 同感です。銀行という殻を破ることができず、事業の創造力が不足していると感じています。現状、持株会社もグループ会社も社内登用の役員は沖縄出身という同質性の高い組織となっており、今後非連続な成長を目指すには、異なるバックグラウンドや経験を持つ人財の登用が不可欠です。

取締役会の実効性向上に関してはいかがでしょうか。

村上: 取締役会の実効性に関しては、第2次中計策定時に経営課題を明確にして、それらを解決しようとする姿勢が印象的でした。専門性の異なる社外取締役の意見を参考にしながら議論を進め、意思決定することができていました。敢えて言うと、社外取締役の知見や経験をさらに経営に活かす余地はあると思うので、もっと高度な要求を社外取締役に出示してもらってもよいと思っています。

杉本: 今後、より実効性を高めるためには、事業環境の変化や新しいリスクと機会、あるいは現場で生じている課題など、

トピックス的なテーマについても議論すべきと考えています。また、社外取締役の任期についても、明確な任期を設けるべきではないでしょうか。在任期間が長くなると、どうしても社内事情に詳しくなる一方、違和感を抱く力が鈍ってしまいます。

第2次中期経営計画の進捗状況について、どのような点に注目されていますか。

村上: 人的資本経営が進展している印象です。例えばビジネスカジュアルの導入や、銀行の店舗で「昼休み休業」が拡大するなど、働きやすい環境づくりが進んでいます。さらにダイバーシティ推進の観点では、シニア活躍制度を導入したことで、組織全体の知識とノウハウ継承が強化されているのではないのでしょうか。女性管理職比率の着実な向上も、キャリア形成支援や家庭との両立を図る支援充実による成果として挙げられます。また、みらいおきなわを中心に、地域の他産業・企業と連携できる人材もそろってきたと感じています。

杉本: 新しい制度が次々に導入され、グループ全体が前進していることは私も感じています。しかし、この先、もっとイノベティブな組織へと進化するためには、中途採用や県外出身者の採用者をもっと積極的に増やすべきだと考えています。新しい発想やグループシナジーを生み出すためには、ある程度の割合で外部からの登用を進める必要があるでしょう。次世代を担う人材育成においては、法人営業担当者の強化が肝になると考えています。高度なITリテラシーを身に付け、多様な商品特性を深く理解したうえで、お客さまの潜在的な需要を掘り起こし、ソリューションを提供していく。そうしたデジタルで武装した足腰の強い組織を地道につくっていくべきです。

村上: マテリアリティである「子どもの貧困問題解消」に向けた取組みとして、金融経済教育への注力や企業版ふるさと納税の活用は、地域貢献を具体的に体現しています。短期的な利益には直結せずとも、持続可能な地域社会の実現のためには必要不可欠な投資だと考えています。

杉本: 地域の課題解決という長期的な視点では非常に重要な取組みだとは思いますが、取締役会での議論と、実際に現場で活動する職員の間、ギャップが生じていないかという



社外取締役(監査等委員)
弁護士
村上 尚子 氏

懸念もあります。例えば、金融経済教育の取組みが、予算達成に追われている現場目線からすると日々の業務に上乘せされる負担になっていないか、第2次中計における金融経済教育の意義をしっかりと理解・納得しているか、という視点も必要だと思います。現場が持続可能な形で実行できるかどうかのバランスも意識していくべきでしょう。

OFGへの今後の期待をお願いします。

村上: 第2次中期経営計画では最終年度業績目標の上方修正を発表し、まさに追い風に乗っている状況だと認識しています。この勢いを最大限に活かし、持株会社に移行した本来の目的であるグループシナジーを具体的な成果として形にしていくことが今後、期待するところです。グループ各社の強みを結集し、これまでにはなし得なかった新たな価値創造を実現してほしいですね。

杉本: 沖縄には観光関連産業がけん引する経済成長という光がある一方で、深刻な貧困問題という影も存在します。金融の枠組みにとどまらず、本業で課題を解決し、地域の成長と企業の成長の好循環サイクルを回してほしい。そのためには職員一人ひとりが当事者意識を持ち、自ら課題を発見し、解決策を提案・実行していく。そうした人材による組織こそが、沖縄の未来とともに創造し、持続的な発展を可能にする原動力となるでしょう。

^{*} CSVとは、Creating Shared Value(共通価値の創造)の略で、社会価値と企業価値の両立を目指す経営手法を指します。

Chapter 3 未来創造に向けた取組み

退任取締役メッセージ

地域の課題に寄り添い、
存在感をさらに発揮して欲しい

持株会社化がもたらした新たな価値創造

持株会社化によって、金融サービスの枠組みを超え、地域社会への具体的な貢献を実現する機会が大きく広がったと感じています。特に、「みらいおきなわ」を中心とした離島支援の取組みは、その象徴的な事例と言えるでしょう。地域の特

性を深く理解し、その持続的な発展に資する活動に積極的に参画することで、地域密着型グループ企業としての存在感がさらに増したと思います。

OFGへの期待

現在の超高齢社会において、次世代への配慮と同時に、高齢者の生活を支える金融機関の役割強化は不可欠であると考えています。私自身は税理士・司法書士としての経験を活かし、特に高齢者向けの金融サービスのあり方を提言することに力を入れました。契約者本人が認知能力の低下などにより自ら金融取引を行うことが困難になるケースに備え、第三者が資産運用や資産承継を行えるスキームを構築し、高齢者が金融サービスにより簡単にアクセスできるよう仕組みの簡素化や利便性向上を、継続的に検討してもらえたらと思います。さらに、高齢社会への対応を通じて培われるノウハウは、将来的に高齢化が進む他の国々にとって価値ある先行事例にもなりうるでしょう。そのため、OFGがこうした課題に積極的に取り組むことで、社会的な存在意義をさらに高めていくことを期待しています。

や支援です。これにより、沖縄経済が観光関連産業への依存から脱却し、産業構造の多角化を図る道が拓かれると考えています。

そのためには、専門人財の育成や、INPIT 沖縄県知財総合支援窓口との連携強化が重要です。沖縄銀行が知財専門人財を育成することで、企業の課題解決や事業成長を支援する質の高いコンサルティングの提供が可能になります。これにより、地域企業の競争力向上と沖縄経済の発展に寄与していただければと思います。

OFGへの期待

OFGには、二つの風があると思います。一つは、風通しの良さだと思います。誰もが臆することなく意見を述べることができました。このような開かれた議論の場があったことで、特に人的資本経営において、職員の意向も反映した戦略的な人財配置など、重要な進展があったと感じており、引き続き、風通しの良い組織として発展し続けて欲しいと思っています。

もう一つは、「暮らしに、未来に、新しい風を。」のブランドメッセージの実現。2025年骨太方針にも位置づけられた沖縄の「GATEWAY2050」大規模開発プロジェクトが始動しており、このような新しい風をOFGの総合力で地域経済の成長を牽引する重要な役割を果たすことを期待しています。

知的財産活用支援と新しい風を通じ、
沖縄経済の成長をけん引して欲しい

知的財産活用支援を後押し

私はOFGの社外取締役に就任して以来、沖縄県内企業が知的財産を戦略的に活用する支援をOFGが推進することの重要性を一貫して説いてきました。沖縄県には、沖縄の特徴を生かした伝統工芸品やデザイン、バイオ技術、島嶼環境技術など、革新的なアイデアや豊富な無形資産が存在しています。しかし、現状ではこれらの知的財産を十分に活用できていない企業が多いのが実情です。この課題を克服し、沖縄県の未来を切り拓く鍵となるのが、知的財産を活用した融資

新任取締役メッセージ

地域社会とOFGの
成長サイクル創出実現に貢献します

沖縄への思いを原動力に

私は県外の大学に進学し、東京で就職しましたが、自分が育った地域で働き、微力ながら地域社会に貢献したいという思いから沖縄にUターンし、沖縄県庁の職員として地域社会の発展に寄与することを目指して尽力してまいりました。在職中は、ものづくりや観光関連産業などの振興や市町村財政に関わる業務において、沖縄の多様な課題に向き合い、解決に向け

た取組みを進めてまいりました。これらの経験を活かして、地域社会とOFGが共に成長しあう成長サイクル創出に取り組んでいきたいと思っています。

外部の視点で積極的に発言

取締役会は、グループ全体の舵取りをする重要な場です。私自身、社外取締役として、執行側の役員とは異なる視点からOFGの進むべき道を見極め、意見を述べるのが求められていると考えています。公務員の経験が長かった私にとって、企業価値向上を重視する民間企業の価値観や慣習には馴染みが薄い部分もありますが、むしろその違いを活かし、取締役に新たな視点や刺激をもたらす存在でありたいと思っています。

また、さまざまな社会課題の顕在化により、地方銀行の存在意義も変わってきている印象があります。金融サービスの提供にとどまらず、地域経済の持続的な成長をけん引し、社会課題の解決に貢献する役割も強く求められるようになっていくと感じます。グループ全体の成長と地域社会の価値向上につながる問いを投げかけ、執行側の視野を広げていくことで、より良い未来を築くための一助となればと思っています。

ダイバーシティの推進を通じて、
OFGの企業価値向上に寄与します

OFGの持続的成長に向けて

私はこれまで20年以上にわたり弁護士として活動し、企業法務・一般民事事件・家事事件など幅広く担当し、行政機関等における様々な公職を務めてきました。2024年度は沖縄弁護士会の会長の職も担いました。近年は、社外役員という形で企業に関わる機会が増え、様々な角度から企業法務に

関わらせて頂いております。取締役会では、積極的な議論への参加を通じて取締役会の実効性向上に寄与するとともに、専門性と多様な経験を最大限に活かしながら、多角的な視点で提言していく所存です。

これまで、一県民、一利用者としてOFGグループの経営理念である「地域密着・地域貢献」を具現化する取組みを見てきましたが、今後は、社外役員としての立場で関わることを楽しみにしております。

さらなるダイバーシティ推進を後押し

変化の激しい時代において、OFGが持続的な成長を遂げるためには、組織としての多様性を真に受け入れ、活かしていくことが不可欠です。そのため、OFGグループ内で女性が意思決定の場に積極的に加わり、男性中心の視点では見過ごされがちだったリスクや成長の機会を発見し、よりバランスの取れた意思決定を確保する必要があります。

那覇市男女共同参画会議の会長を務めた経験や、私自身仕事と子育ての両立に悩みながら働き続けてきた経験も踏まえ、法的視点からの助言だけではなく多角的な視点で提言しさらなるダイバーシティ推進を後押しすることで、OFGの企業価値向上に貢献してまいります。

コーポレートガバナンス

マネジメント体制 (2025年6月25日現在)



山城 正保
代表取締役社長



伊波 一也
代表取締役専務



山城 貴子
社外取締役
琉球大学 監事



佐喜真 裕
取締役(監査等委員)



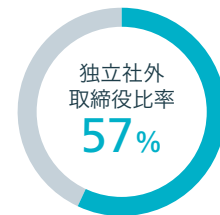
村上 尚子
社外取締役(監査等委員)
弁護士



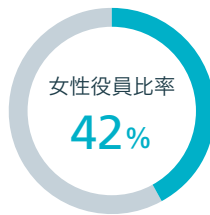
杉本 健次
社外取締役(監査等委員)
一般財団法人
美ら島財団 常務理事



野崎 聖子
社外取締役(監査等委員)
弁護士



女性 3名
男性 1名



女性 3名
男性 4名

スキルマトリックス

氏名	役職	独立・社外	グループ指名・報酬諮問委員	企業経営	経営戦略	財務・会計	コンプライアンス・リスク管理	IT・デジタル	専門領域
山城 正保	代表取締役社長		●		●	●		●	
伊波 一也	代表取締役専務		●		●	●	●		
山城 貴子	取締役	●							● 行政・産官学連携
佐喜真 裕	取締役(監査等委員)				●	●	●		
村上 尚子	取締役(監査等委員)	●	●	●		●	●		● 法務
杉本 健次	取締役(監査等委員)	●	●	●	●	●			● 観光関連
野崎 聖子	取締役(監査等委員)	●	●	●	●		●		● 法務

(注) 1. 「企業経営」は他社での経営経験を有する者
 2. 「経営戦略」は中期経営計画策定の経験を有する者
 3. 「財務・会計」は社内外で決算関連の経験を有する者
 4. 「コンプライアンス・リスク管理」は監査部およびリスク管理の経験を有する者
 5. 「IT・デジタル」はITデジタル部門の経験を有する者

取締役の選任理由・会議出席回数

氏名・役職	選任理由	会議出席回数
山城 正保 代表取締役社長	沖縄銀行において、営業推進部門、経営企画部門等に携わるなど、豊富な業務経験を有しており、2018年より代表取締役頭取として、銀行経営に関して経営手腕を発揮しております。また、2021年より当社の代表取締役社長として、その職務・職責を適切に果たしております。こうしたこれまでの実績を踏まえ、その経験や知識を活かすことにより、当社の経営管理および事業運営の確、公正かつ効率的に遂行するとともに、グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上に貢献できると判断し、選任しております。	取締役会 13/14回(92%) グループ指名・報酬諮問委員会 7/8回(87%)
伊波 一也 代表取締役専務	沖縄銀行において法人営業部門に携わるほか営業店長を務めるなど、豊富な業務経験を有しており、2018年より常務取締役として銀行経営に関して経営手腕を発揮し、その職務・職責を適切に果たしております。また、2021年より当社の常務執行役員、2023年より当社の代表取締役専務として、その職務・職責を適切に果たしております。こうしたこれまでの実績を踏まえ、その経験や知識を活かすことにより、当社の経営管理および事業運営の確、公正かつ効率的に遂行するとともに、グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上に貢献できると判断し、選任しております。	取締役会 14/14回(100%) グループ指名・報酬諮問委員会 8/8回(100%)
山城 貴子 社外取締役	沖縄県庁において、文化環境部平和・男女共同参画課長や商工労働部ものづくり振興課長、沖縄県議会事務局局長を務めるなど、豊富な業務経験を有しております。また、2024年からは琉球大学の監事として監査等の職務・職責を果たしております。こうしたこれまでの実績を踏まえ、その経験や知識を活かすことにより、当社が進めるダイバーシティ推進や人的資本経営、ガバナンス向上等に貢献いただけるものと判断し、選任しております。	(注1)
佐喜真 裕 取締役(監査等委員)	沖縄銀行において、監査部門及び経営企画部門に携わるなど、豊富な業務経験を有しており、2021年より常務取締役として、銀行経営に関して経営手腕を発揮しております。また、2021年より当社の常務執行役員として、その職務・職責を適切に果たしております。こうしたこれまでの実績を踏まえ、その経験や知識を活かすことにより、当社の経営管理および事業運営の確、公正かつ効率的に遂行するとともに、グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上に貢献できると判断し、選任しております。	取締役会 11/11回(100%) 監査等委員会 12/12回(100%) (注2)
村上 尚子 社外取締役(監査等委員)	弁護士として企業法務の実務に携わるとともに、県市町村公職等を務めるなど、豊富な知識と幅広い経験を有しております。2020年より株式会社沖縄銀行の社外監査役、2022年より当社の社外取締役として、その職務・職責を適切に果たしており、その他、当社が進めている女性活躍をはじめとした働き方改革に対しても貢献しております。引き続きその豊富な経験や幅広い見識を活かし、経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献いただける人物と判断し、選任しております。	取締役会 14/14回(100%) グループ指名・報酬諮問委員会 8/8回(100%)
杉本 健次 社外取締役(監査等委員)	JTBグループの会社経営だけでなく幅広い公務経験から観光産業に係る豊富な経験と高い知見を有し、2022年より当社の監査等委員である取締役としてその職務・職責を適切に果たしています。引き続きその豊富な経験や幅広い見識を活かし、経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献できると判断し、選任しております。	取締役会 14/14回(100%) 監査等委員会 16/16回(100%) (注3)
野崎 聖子 社外取締役(監査等委員)	弁護士としての専門知識と幅広い見識に加えて、沖縄弁護士会会長を務めた経験を有しております。更に、株式会社サンエーや沖縄電力株式会社で社外取締役を務めるなど、企業経営に関する高い知識・経験等も有しております。その経験及び見識を活かして、当社の事業領域の進化や拡大、ダイバーシティ推進、人的資本経営、ガバナンス向上等に貢献いただけるものと判断し、選任しております。	(注1)

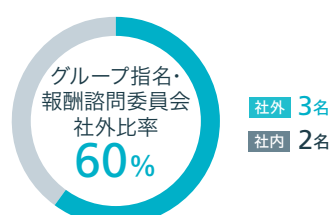
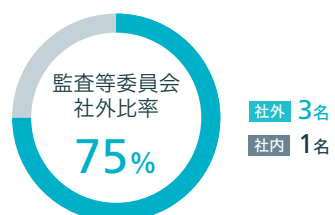
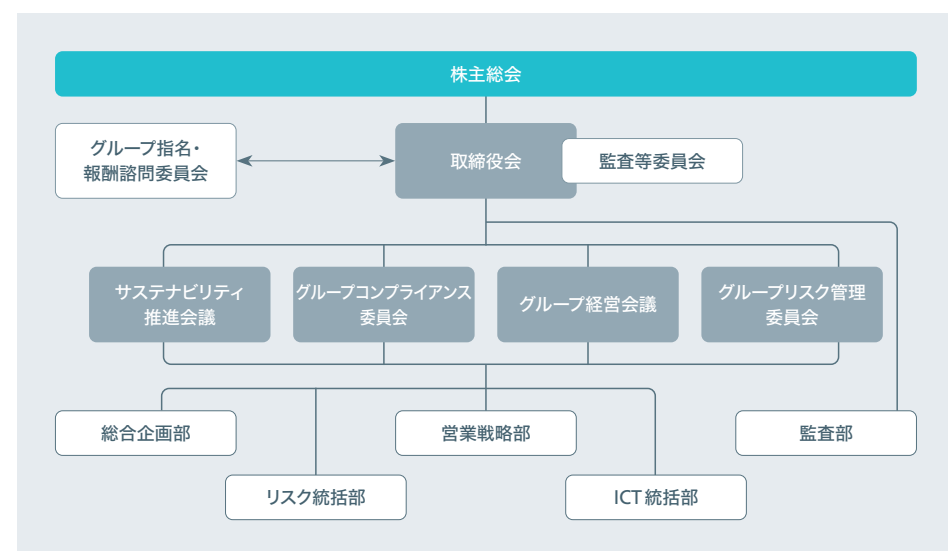
(注) 1. 山城貴子氏及び野崎聖子氏は、2025年6月25日に就任いたしましたので、2024年度の会議への出席はございません。
 2. 佐喜真裕氏は、2024年6月26日に就任いたしましたので、開催回数及び出席回数は就任後のものを記載しております。
 3. 杉本健次氏は、2025年6月25日にグループ指名・報酬諮問委員に選定されましたので、2024年度の同委員会への出席はございません。

基本的な考え方

おきなわフィナンシャルグループは、「地域密着・地域貢献」を経営理念に掲げ、地域経済の発展に努めています。株主をはじめ、お客さま、職員、地域社会などステークホルダーの皆さまの権利・利益を尊重するとともに、その信頼に応えるために、企業統治体制として監査等委員会設置会社制度

を採用し、コーポレートガバナンスの実効性の向上を図っています。また、取締役会規則等において取締役会決議事項の範囲および経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、取締役会がより実効性の高い経営の監督機能を担うとともに、経営陣による迅速な意思決定が図れるよう努めています。

コーポレートガバナンス体制



取締役会は、4名の社外取締役を含む7名の取締役で構成し、経営方針やその他の重要事項を決定するとともに、取締役の業務執行を相互監督しています。

なお、2024年度の主な審議事項は以下のとおりです。

中期経営計画に関する事項

- 第2次中期経営計画・2年目計画について

ESG・サステナビリティに関する事項

- TCFD提言に基づく気候変動に関する情報開示について
- 公共交通機関の利用促進について
- 「健康経営宣言」及び「健康経営推進方針」、「戦略マップ」の策定について

リスク管理・コンプライアンス・内部監査に関する事項

- リスク資本の配賦について
- コンプライアンス・プログラムについて
- 内部監査基本計画について
- サイバーセキュリティ基本方針の策定について

コーポレートガバナンスに関する事項

- 取締役会の実効性評価の実施
- 内部統制の運営状況について
- グループ指名・報酬諮問委員会への諮問について
- 取締役の選任・報酬に関する事項について

取締役会

2024年度開催回数

14回

グループ指名・報酬諮問委員会	取締役等の指名・報酬等に関する取締役会の任意の諮問機関として、グループ指名・報酬諮問委員会を設置し、取締役等の指名・報酬に関するプロセスの透明性や客観性を担保しています。 なお、2024年度の主な審議事項は以下のとおりです。 <ul style="list-style-type: none"> 当社の取締役（監査等委員である取締役を含む）の選任・報酬について 当社の取締役の賞与について 沖縄銀行の取締役及び監査役の選任・報酬について 沖縄銀行の取締役の賞与について グループ指名・報酬諮問委員会の活動状況の振り返り 	2024年度開催回数 8回
監査等委員会	監査方針および監査計画に基づき、取締役会やグループ経営会議への出席をはじめ、さまざまな角度から取締役会の業務執行状況を監査する監査等委員会を設置しています。監査等委員会制度をより有効に機能させるため、監査等委員会室を常設し、専従スタッフが監査等委員である取締役による監査をサポートしています。 なお、2024年度の主な審議事項は以下のとおりです。 <ul style="list-style-type: none"> 監査方針、監査計画、重点監査項目、職務分担に係る事項 監査報告書の作成 取締役会議案に係る事項 会計監査人に係る各種事項（監査報告、解任又は不再任の決定の方針、再任の適否、報酬の同意等） 内部監査部門からの報告事項 	2024年度開催回数 16回
サステナビリティ推進会議	グループ全体のサステナビリティに関する総合的な方針の策定・共有・実践を目的として、社長を議長とした「サステナビリティ推進会議」を取締役会の下部組織として設置しています。	2024年度開催回数 5回
グループコンプライアンス委員会	取締役会の下部組織としてグループコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス態勢の評価、チェックを定期的に行うとともに、半期ごとに「コンプライアンス・プログラム」を策定し、進捗状況も含め、適宜、取締役会へ報告しています。	2024年度開催回数 7回
グループ経営会議	取締役会から委任を受け、取締役会に付議しない重要事項の承認や、取締役会に付議すべき事項の事前協議を行う業務執行の審査機能を有するグループ経営会議を設置しております。グループ経営会議は毎週1回社内取締役出席のもと開催しています。	2024年度開催回数 50回
グループリスク管理委員会	リスク管理が経営の最重要課題の一つであると認識し、各リスクの特性を理解したうえで統合的に管理するために、社長を議長とした「グループリスク管理委員会」を取締役会の下部組織として設置しています。	2024年度開催回数 10回

役員報酬

● 取締役（独立社外取締役を除く）

取締役（独立社外取締役を除く）の報酬等は、以下の基本方針に沿って決定しています。



- 「地域密着・地域貢献」の経営理念の実現に向けた経営陣のインセンティブを高めるものであること。
- 中長期的な企業価値向上を図り、ESGに関する取組み（女性活躍推進、CO₂排出量削減）への貢献意欲を高めるものであること。
- 株主との利益意識の共有を図れるものであること。

● 独立社外取締役および監査等委員

独立社外取締役と監査等委員の報酬については、独立性の観点から、「固定報酬」のみで構成しています。固定報酬の総額水準・個別水準については、ベンチマークである他社とのバランス、業務執行取締役と常勤監査等委員間のバランス、独立社外取締役と独立社外監査等委員間のバランスに配慮し、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、独立社外取締役については取締役会で、監査等委員については監査等委員会での協議により個別報酬を決定しています。

中長期的視点に立脚した経営の重要性に鑑み、固定報酬を約60%、業績連動報酬を約40%としました。報酬水準の妥当性については、同規模他社の水準をベンチマークとして、概ね3年に一度の頻度で検証しています。

役員区分	員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬	業績連動報酬	
				賞与	株式報酬
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	3	41	20	4	16
取締役監査等委員（社外取締役を除く）	2	12	12	—	—
社外役員	4	16	16	—	—

取締役会の実効性評価

当社グループは、取締役会の実効性を分析・自己評価するとともに、その評価結果を踏まえ、更なる実効性向上に向けた取組課題や強化事項等を審議・協議することにより、継続的に取締役会の実効性向上を図ることとしています。

● 2024年度の評価方法

当社グループの実効性評価は、第三者の視点を活用する観点からアンケートとインタビューを実施し、その結果を集計・分析したうえで、自己評価を実施しています。具体的な評価方法は以下のとおりです。

- 1 取締役会の構成員である取締役及び監査等委員である取締役全員を対象に、客観性・透明性を確保するため、第三者機関によるアンケートを実施
- 2 アンケート回答結果等への具体的な意見を確認・収集する観点から、議長および代表取締役、社外取締役に対してインタビューを実施
- 3 上記1および2の結果を集計・分析したうえで、取締役会において、取締役会が果たすべき役割・責務等に照らし取締役会全体として実効的であるかを審議・共有し、自己評価を実施

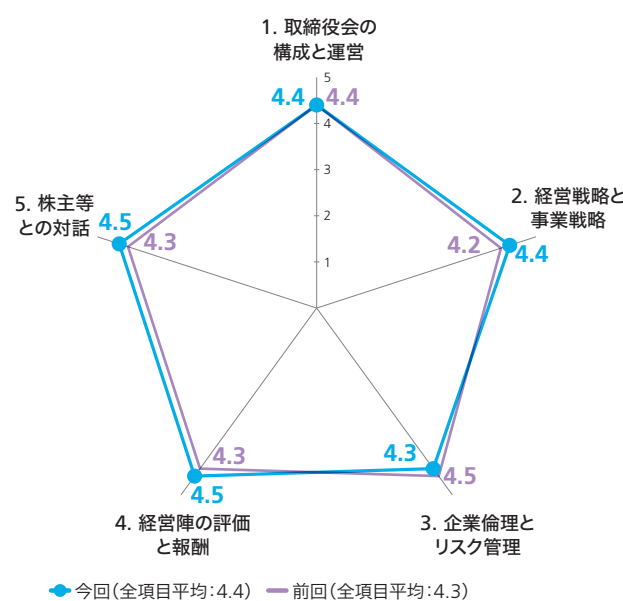
● 2024年度の実効性評価の結果

2024年度は、取締役会が果たすべき役割・責務等に照らし、継続的に取り組むテーマを2点掲げ、取締役会の実効性向上に向けた取組みを進めた結果、「2024年度についても引き続き、取締役会全体として総じて実効的である」と取締役会全体の実効性が確保されていることを確認しました。一方で、課題認識や改善が期待されるコメントに関しては内容を分析し、対応方針を検討していきます。

取組みテーマ

- 1 取締役会における更なる議論の充実を図るため、重要議案の整理、取締役会決議事項の下位会議体への権限委譲の見直しや運営の効率化を継続対応
- 2 第2次中期経営計画における各種戦略、各マテリアリティに対する各種取組み、企業価値向上に資する取組みを実施

大項目の評価(前回評価との比較)



主なアンケート項目と課題認識

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 適切な議案作成と時間配分 | ➡ 相対的に評価が高く、強みと考えられる |
| DX推進による持続的な企業価値向上 | ➡ 相対的に評価が高く、強みと考えられる |
| バランスの取れた経営陣の報酬スキームの採用 | ➡ 相対的に評価が高く、強みと考えられる |
| 役員トレーニング | ➡ 役員トレーニングの更なる充実が必要 |
| 人財戦略 | ➡ 議論を重ねる必要性あり |
| グループ本社の役割 | ➡ グループが目指すべき将来像の議論を行うべき |
| 資本コストを意識した経営 | ➡ 株価の動向についての報告や分析をより充実させるべき |
| 事業環境・社会情勢を踏まえた判断 | ➡ 内部統制・リスク管理の硬直化による現場の活力減退 |
| 後継者計画 | ➡ 後継者の育成プログラムや選定プロセスの策定に課題 |

● 実効性評価における改善に向けた対応について

2025年度については、2024年度の実効性評価を踏まえ、企業の持続的成長の促進と中長期的な企業価値の向上に向けて下記の3点に取り組み、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

- 1 取締役会における更なる議論の充実を図るため、重要議案の整理、取締役会決議事項の下位会議体への権限委譲の見直しや運営の効率化を継続対応
- 2 第2次中期経営計画における各種戦略、各マテリアリティに対する各種取組み、企業価値向上に資する取組みを実施
- 3 資本コストを意識した施策と株価動向などを随時報告し、取締役会において議論の深掘りを行うことで、資本効率の高い経営を目指す

● これまでの取締役会の実効性向上の取組み

当社グループの実効性評価は、第三者の視点を活用する観点からアンケートとインタビューを実施し、その結果を集計・分析したうえで、自己評価を実施しています。具体的な評価方法は以下のとおりです。

- 1 取締役会における議論の充実を図るため、取締役会開催日の概ね1週間前に資料を社外役員に事前送付のう

え、取締役会開催日の概ね2日前に社外役員に対する事前説明会において内容を把握し、取締役会においては議論を中心とした運営を行っています。

- 2 役員トレーニングの一層の充実を図るため、外部セミナーへの参加、グループ各社の視察や意見交換会等を実施しており、今後も、知識の習得に必要な情報提供、研修機会の更なる充実を図っています。
- 3 第2次中期経営計画の策定プロセスにおいて、成長戦略や人的資本経営など、当社グループの企業価値向上に繋がる重要な事項について、社内役員と社外役員との議論を重ねた結果、「人的資本経営」を第2次中期経営計画における戦略の柱(戦略II)に位置付けています。人的資本経営に関しては、ダイバーシティの推進に向けて女性管理職比率目標(2026年度)を課長級^{※1}23%、課長代理・支店長代理級以上40%として向上を図っています。また、シニア人材の活躍など、多様な人材が活躍できる環境の拡大を継続的に取り組んでいます。

※1 子銀行においては、支店長クラスを課長級と定義しております。

- 4 地域社会の持続的な成長を実現するため、当社グループの重要課題(マテリアリティ)を選定し、各マテリアリティの解決に資する具体的な取組みについて第2次中期経営計画に示しており、今後はそれらの実現に向けた取組みを実施しています。

後継者計画

当社グループでは、持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社ならびに主要子会社の経営トップの後継者計画(サクセッションプラン)や選定プロセスの策定に向け、指名・報酬諮問委員会での継続的な議論を通じて、経営トップが備えるべき資質を設定中です。特に重視される資質として、未来を見据えた戦略的思考力、既成概念にとら

われない創造性、組織内外から信頼を得る人間性、そして多様な人材をけん引する統率力が挙げられています。これらの資質は、変化の激しい経営環境において持続的な価値を創出し、リーダーシップを発揮していくために不可欠な要素と位置づけています。

Chapter 4 コーポレートガバナンス

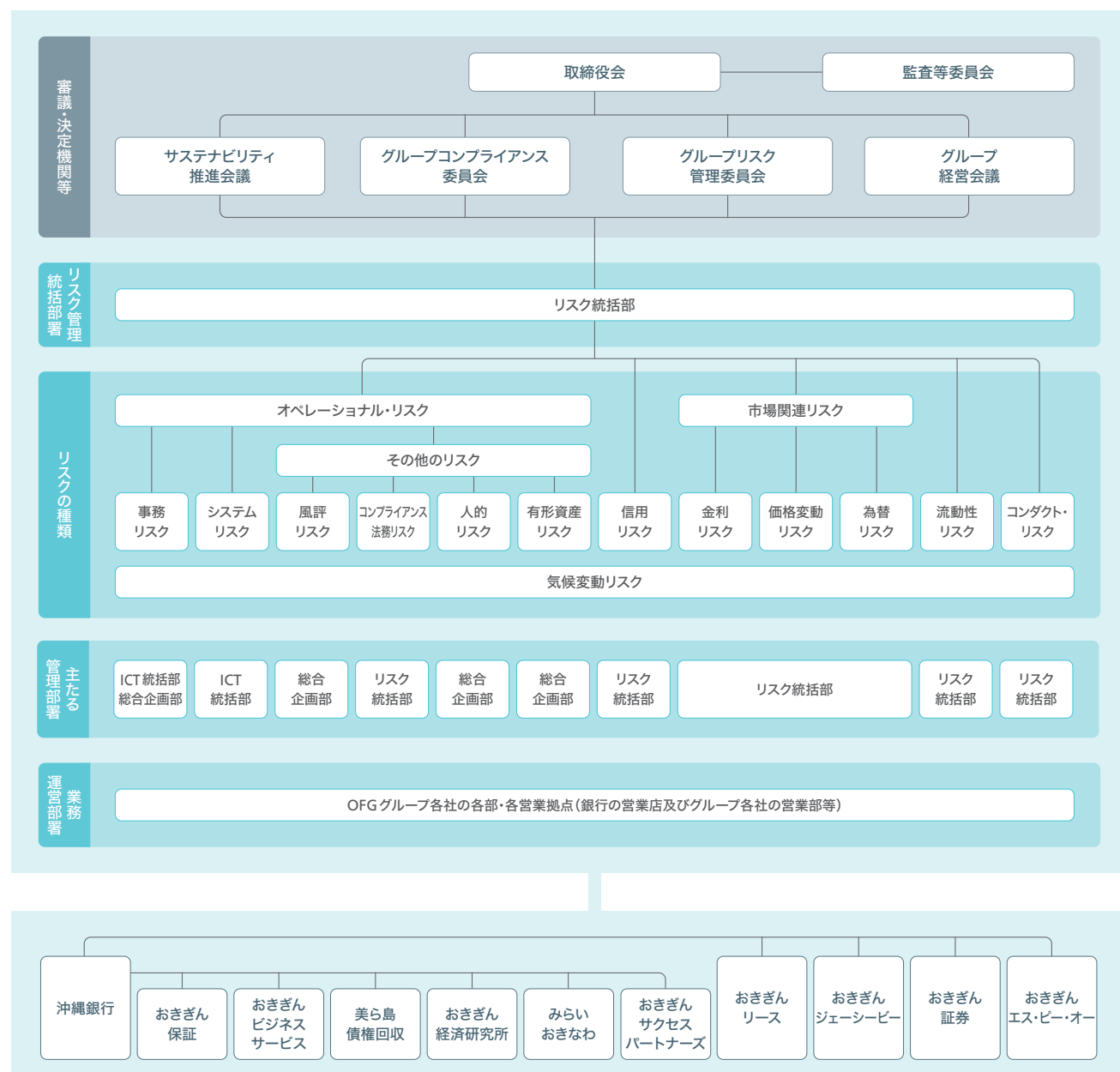
リスクマネジメント

リスクマネジメントに対する基本的な考え方

社会経済情勢の変化に対応して、金融機関は規制緩和に伴う業務領域の拡大が可能となり、ビジネスチャンスが拡大する一方、潜在するリスクは多様化・複雑化しており、自己責任原則に基づくリスク管理の重要性がますます高まっています。このような環境のもと、おきなわフィナンシャルグループでは、各種リスクの統括部署として「リスク統括部」を

設置し、原則毎月開催される社長を議長とした「グループリスク管理委員会」および「グループコンプライアンス委員会」にてリスク全般に関して報告・審議するなど、リスク管理体制の整備に努めています。今後も、リスク管理体制やリスク管理手法の高度化を図っていきます。

リスク管理体制図



統合的リスク管理

当社では、リスクを VaR^{*1}などで計量化してトータル管理できるように、リスク管理の精緻化・高度化に継続的に取り組むとともに、計量化したリスクを基にアセットアロケーション(資産配分)と、リスクキャピタルアロケーション(資本配分)の構

築に取り組んでいます。また、定期的にストレステストを実施して、自己資本の充実度を評価する一方で、オペレーショナルリスク^{*2}管理の高度化に向けた内部体制の整備に取り組み、リスクキャピタルアロケーションを統合的に管理しています。

^{*1} VaR(バリュー・アット・リスク):ポートフォリオを一定期間保有したときに、統計的に一定の確率で発生が予想される最大損失額
^{*2} オペレーショナルリスク:内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外性的事象が生起することから生じる損失に係るリスク

管理項目	リスクの概要	取組み
信用リスク管理	信用リスクとは ご融資先の倒産や財務状況の悪化などにより、貸出金などの元金や利息の回収ができなくなるリスクで、当社グループにとって最も大きなリスクの一つです。	当社では、信用リスク管理体制の充実を図るため、融資審査・管理部門が営業推進部門から影響を受けないように、組織体制を明確に分離・独立させ、相互牽制機能を持たせています。審査にあたっては、特定業種・企業・グループなどの集中リスクを排除するなど、その安全性・収益性・公共性などの観点から、案件ごとに厳正な融資判断を行っています。
市場関連リスク管理	市場関連リスクとは 金利・為替・株価などの市況が変動することにより、保有する資産や収益が悪化するリスクで、金融市場進展に伴い複雑化し、当社グループ経営に与える影響も大きくなってきています。	当社では、経営の健全性と収益の中長期的な安定を確保するため、当社グループが保有する資産・負債の総合管理をリスク統括部が行っています。具体的には、貸出金や有価証券などの資産と預金などの負債の構造を把握・分析し、経済情勢や金利動向予測を踏まえて、グループリスク管理委員会での市場関連リスクの回避策などを検討し、相場急変時や緊急時に、その実施を指示しています。
流動性リスク管理	流動性リスクとは 財務内容の悪化により必要な資金が確保できなくなる「資金繰りリスク」と、市場の混乱により取引ができなくなる「市場流動性リスク」で、全ての業務運営方針に優先して管理すべきリスクです。	当社グループでは、資金調達・運用においては、安定的な県内調達・県内運用を基本方針とし、過度な市場性資金への依存を避けるよう努めるとともに、毎期初にグループリスク管理委員会での審議を経て、流動性リスクの資金繰り逼迫区分を設定しています。また、日々の資金繰りをリスク統括部がモニタリングするとともに、流動性リスクが発生しないように常時厳しく管理しています。
事務リスク管理	事務リスクとは 役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスクで、業務や取り扱い商品の多様化・複雑化に伴い、そのリスクは高まっています。	当社グループでは、基本に則った正確な事務処理を義務付けているほか、事務管理部門に営業店の事務指導を行う専門スタッフを配置して営業店の臨店指導を行い、事務処理能力や事務管理能力の向上に努めています。また、子銀行では営業店による自店検査(定例残高照合など)を実施するとともに、事務指導を年2回行うなど、事務リスク極小化に努めています。
システムリスク管理	システムリスクとは コンピュータシステムのトラブルや不正使用などにより損失が発生するリスクで、銀行業務の大半がコンピュータ処理されている現状から、その社会的な影響も大きなものがあります。	当社では、オンラインシステム障害を防ぐため、常時2台のホストコンピュータによりバックアップ体制を取るとともに、預金元帳なども二重化しています。ホストコンピュータが地震などで使用不能となった場合に備え、遠隔地に共同のバックアップセンターも保有しています。また、アクセス制限による厳格なシステム運用管理、事故発生に備えた事前対策の策定などを行っています。

Chapter 4 コーポレートガバナンス

コンプライアンス

リスクアペタイト・フレームワークの活用

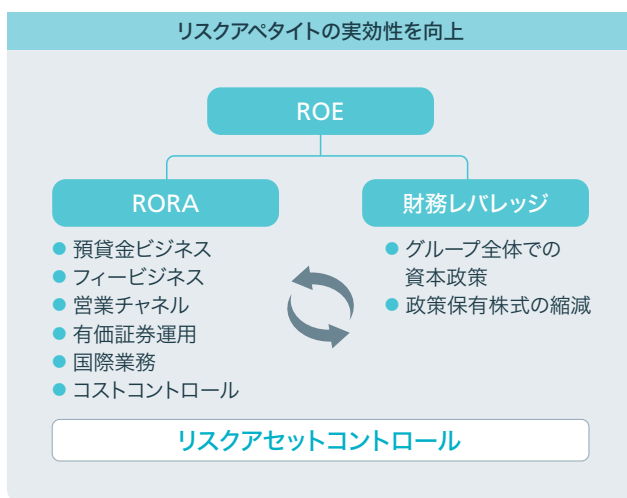
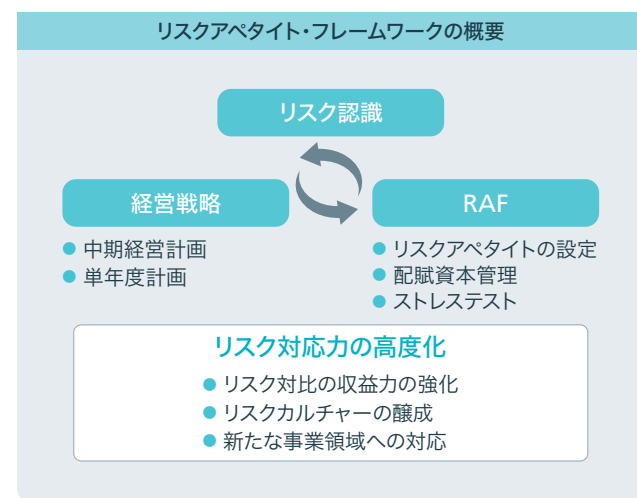
おきなわフィナンシャルグループは、財務の健全性を維持しつつ、持続的な収益力の向上を実現していくことを目的に、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を活用しています。

RAFとは、経営目標・戦略を達成するために、リスクアペタイト(進んで引き受けるリスクの種類と量)を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。

取り巻く外部環境・リスク認識や経営戦略などと有機的に関連付けしたリスクアペタイトを設定することで、適切なリスク

テイクによるより一層の収益機会の拡大が可能となります。なお、2024年度からのRAF運用にあたっては、第2次中期経営計画を踏まえ、リスクアセットに着目したリスクアペタイトの設定に取り組んでおります。

RAFを通じてリスクアセットをコントロールしつつ、融資量増強と利回り向上に取り組むことで、RORAの向上と財務レバレッジの目標水準維持を目指しております。

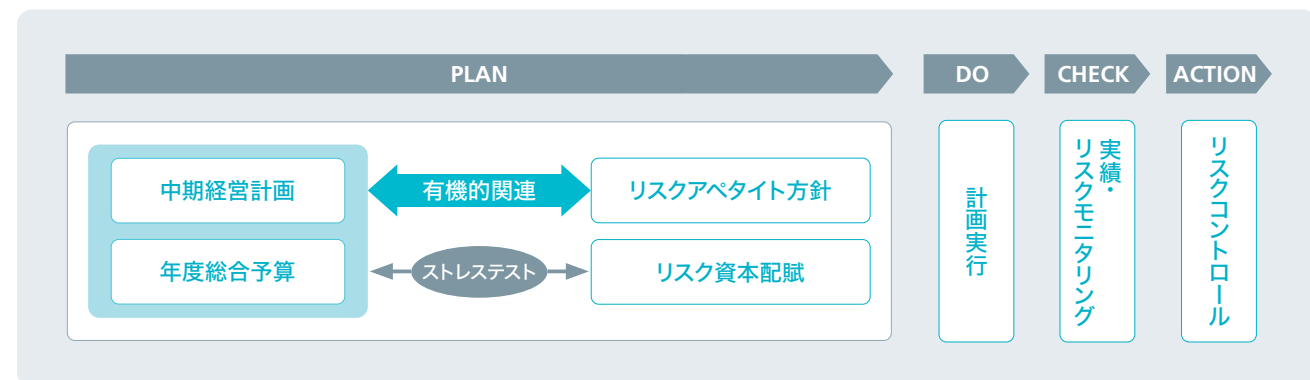


運用プロセス

中期経営計画などと有機的に関連付けしたリスクアペタイト方針を設定し、計画実行、実績のモニタリング、リスクコントロールを進めていくことでPDCAサイクルを回していきます。

財務の健全性の維持を前提として、当社グループの収益基盤

である信用リスク領域と市場リスク領域での一層の成長を図る方針とし、沖縄を中心とした更なる融資増強や有価証券運用の強化へ取り組んでいます。



コンプライアンスに対する基本的な考え方

当社グループは、「地域密着・地域貢献」という経営理念のもと、「法令等遵守要領(コンプライアンス・マニュアル)」において、顧客、取引先、投資家、社会、職員に対する行動規範を定め、各ステークホルダーの立場の尊重について規定し各種施策を実施しています。

● コンプライアンスへの取組み

当社グループは、お客さまの信頼にお応えするための基本として、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと位置付け、法令等遵守の徹底とコンプライアンス体制の整備に取り組んでいます。コンプライアンス体制の具体的施策を検討して浸透を図り、法令等の遵守状況を把握して経営陣に報告する統括部門として、「リスク統括部」を設置しています。また、コンプライアンスに特化して協議を行う機関として、社長を委員長とする「グループコンプライアンス委員会」を毎月開催し、コンプライアンス問題事例の原因分析、再発防止策の策定を行い、法令等違反の未然防止に努めています。更に、コンプライアンスを実践するための計画を定めるため、年度ごとに、法改正への対応計画および職員の研修計画等を取りまとめた「コンプライアンスプログラム」を策定し、これに基づいてコンプライアンス経営の実践を図っています。

● コンプライアンス・マニュアルの整備状況

当社グループは、法令等遵守とコンプライアンス体制の徹底のため、「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、全職員に対し内容の周知徹底を図っています。マニュアルには、当社グループの「コンプライアンス体制」「コンプライアンス上の問題に関する報告・相談ルール」、各ステークホルダーに関する「行動規範」、各業務において最低限遵守しなければならない法令・ルールの解説・実務上の注意点などを記した「解説編」等を収録し、法令等遵守を徹底しています。

● コンプライアンスの実践

コンプライアンスの徹底のため、コンプライアンス責任者を法令遵守の実践にかかる統括責任者として配置、その

補佐として法令遵守担当者を任命しています。これにより各業務をコンプライアンスの観点からチェックすることができ、その遵守状況をリスク統括部に報告しています。また、当社グループは、個人情報保護法ならびに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により、個人情報を適切に保護することが、社会的責務であると認識し、プライバシーポリシーに基づき、個人情報の保護に努めています。

● コンプライアンス研修の開催状況

コンプライアンス上の施策において遵守すべき法令および事務の周知を図るための研修として、職員を対象とする「コンプライアンス研修」や「コンプライアンス勉強会」(毎月)を開催し、法令等違反の未然防止とコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

● 点検および監査の体制

当社グループでは、コンプライアンス上の問題行為を取りまとめた「コンプライアンス・チェック」を用いて法令等遵守状況の自主点検を行っています。更に、内部監査部門による内部監査および監査役による監査を受けることで、異なる視点から法令等遵守状況の点検および監査をしています。万が一、事故や法令等違反が起きたときには、業務部門とは独立した内部監査部門にて調査を行い、リスク統括部が中心となって、原因の究明および再発防止策の策定を行う体制としています。

● 反社会的勢力への対応方針

当社グループは、「反社会的勢力からの攻撃は、企業にとって一つの危機である」との認識のもと、「反社会的勢力への対応にかかる基本方針」を明確にし、組織全体で対応するための社内体制を構築しています。本基本方針では、暴力団、暴力団関係者、総会屋など反社会的勢力への対応方針を定めており、反社会的勢力とは一切の関係を持たないこと、また不当要求にも一切応じないことを明言しています。今後も反社会的勢力の排除に向け体制を整備していきます。

ステークホルダーコミュニケーション

おきなわフィナンシャルグループは、「成長の共創～沖縄の成長をともに創る～」をスローガンに、ステークホルダーの皆さまと新しい価値を共創することを目指しています。そのためには、株主、お客さま、地域社会、職員などのステークホルダーの皆さまとのさまざまなコミュニケーションの機会を通じて、お互いを理解し、健全な関係を維持しつつ、相互の発展を図る必要があると考え、以下の取組みを進めています。

主なステークホルダーとその関係における目的



株主とのコミュニケーション

企業価値向上を図り、安定的な株主還元を継続するため、株主の皆さまとの対話を積極的に進めています。総合企画部担当役員を責任者として、社長や役員も対話の場に参加し、

いただいたご意見は取締役会にフィードバックするとともに、経営と執行業務の改善に反映しています。

2024年度の主な活動

東京IR 説明会	証券会社&保険会社向け説明会	県内IR 説明会 (SR活動含む)	アナリスト・機関投資家との個別ミーティング
開催回数: 1回 参加者: 58名	開催回数: 1回 参加者: 28名	開催回数: 7回 参加者: 932名	開催回数: 16回

対話における主な関心事項

- ムーンショット目標実現に対する手応えと可能性
- ROE、PBR 向上に向けた取組み
- 法人営業担当者倍増の計画について など

お客さまとのコミュニケーション

お客さま満足度の向上と取組み改善のために、沖縄銀行では、お客さまに年1回のアンケート調査を実施し、いただいたご意見を当社グループの事業の改善に活かしています。昨年度、法人のお客さま向けのアンケートを実施し、1,948の法人顧客から444件のご回答をいただき、「満足している」「ある程度満足している」は93.9%となりました。「信頼関

係がある」「事業をよく理解している」「相談しやすい」などのお言葉をいただいた一方、金利条件や事業拡大への貢献などのご要望もいただきました。これらを改善するため、メインバンクとしての信頼性の高い経営支援や金融専門家としての伴走支援の強化に努めます。

職員とのコミュニケーション

経営理念やビジョンについての理解を深め、役職員一丸となってお客さまに付加価値の高いサービスを提供すべく、当社グループ職員の理解と行動を促す「グループ経営意見交換会」を、2021年10月の当社グループ設立時から半期に一度、グループ全社、全支店にて実施しています。OFGの役員や部長、

グループ各社社長が、各部課店の全職員と「おきなわの “新しい” をともに創る。」ため、当社グループの方向性や価値観、ムーンショット目標などを理解・浸透させることを目的としてコミュニケーションを図っています。

グループ概要

グループ会社

(株)おきなわフィナンシャルグループ

(株)沖縄銀行

事業内容…… 銀行業
所在地…… 沖縄県那覇市久茂地3-10-1
資本金…… 22,725百万円
設立年月日…… 1956年6月21日

(株)おきぎんリース

事業内容…… 総合リース業
所在地…… 沖縄県那覇市前島2-21-1
資本金…… 100百万円
設立年月日…… 1979年10月6日

(株)おきぎんジェーシービー

事業内容…… クレジットカード業務
所在地…… 沖縄県那覇市泉崎1-10-3
琉球新報社泉崎ビル8階
資本金…… 50百万円
設立年月日…… 1987年11月2日

おきぎん証券(株)

事業内容…… 証券業務
所在地…… 沖縄県那覇市久米2-4-16
資本金…… 850百万円
設立年月日…… 1960年6月10日

(株)おきぎんエス・ピー・オー

事業内容…… コンピューター関連業務
所在地…… 沖縄県浦添市牧港5-5-2
沖縄銀行事務センター4階
資本金…… 11百万円
設立年月日…… 1990年12月17日

おきぎん保証(株)

事業内容…… 保証業務
所在地…… 沖縄県那覇市牧志1-3-45 牧志ビル5階
資本金…… 70百万円
設立年月日…… 1982年12月15日

おきぎんビジネスサービス(株)

事業内容…… 代行業務
所在地…… 沖縄県那覇市泉崎1-21-13
沖宅第五ビル
資本金…… 10百万円
設立年月日…… 1985年4月1日

美ら島債権回収(株)

事業内容…… 債権管理回収業
所在地…… 沖縄県那覇市牧志1-3-45 牧志ビル4階
資本金…… 500百万円
設立年月日…… 2014年11月19日

(株)おきぎん経済研究所

事業内容…… 金融・経済の調査研究業務、経営相談業務、その他
所在地…… 沖縄県那覇市牧志1-3-45 牧志ビル3階
資本金…… 10百万円
設立年月日…… 2004年1月26日

(株)みらいおきなわ

事業内容…… 販路開拓支援事業、コンサルティング事業
所在地…… 沖縄県那覇市久茂地3-10-1
資本金…… 100百万円
設立年月日…… 2021年6月22日

(株)おきぎんサクセスパートナーズ

事業内容…… 事業承継・M&Aに関するFA業務及び仲介業務
所在地…… 沖縄県那覇市牧志1-3-45 牧志ビル2階
資本金…… 200百万円
設立年月日…… 2025年7月1日

外部からの評価・認証

おきなわフィナンシャルグループは、職員の健康維持や働きがいのある職場づくり、健全な経営体制の向上に努めており、その取組みは外部からも評価されています。

地方創生担当大臣賞の受賞

当社は、10離島町村の包括連携協定等に基づき、当社グループではそれぞれの離島へ出向者を派遣し、ノウハウの共有やDX化の促進等を図り、課題解決支援を行っています。こうした地方創生に資する特色ある取組みが評価され、2025年3月に内閣府特命担当大臣・地方創生大臣より表彰を受けました。

当社グループは、これからもすべての県民が輝けるよう、全ての地域が豊かになるよう、離島を含む地方自治体の課題解決支援を行ってまいります。



沖縄タイムス社提供

健康経営優良法人 大規模法人部門認定

沖縄銀行は、「健康応援バンク」宣言を行っており、「健康づくりは人材づくり」という位置付けのもと、「ALL-KOB(全員が健康応援バンカー)」プランを策定しています。役職員の健康に対する意識を高め、自身と家族、職場、お客さまや地域の皆さま全体の健康増進に努めています。健康経営を通して、職員の更なるライフスタイル改善の支援、働きやすい職場環境の構築、SDGsの目標達成への貢献を目指します。



「えるぼし」認定

沖縄銀行は、女性職員を含む多様な人材が活躍できる組織に向けて、さまざまな取組みを行っています。2026年度までに女性管理職比率[※]を23%に拡大することを目標に、キャリア研修を継続して実施するとともに、管理職に対して労働基準法・男女雇用機会均等法・ハラスメント防止法などの講義を実施することで、女性活躍に関する意識の醸成を図るなど、取組みを推進しています。

[※]女性管理職とは「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき算出したものであり、当社においては課長級(支店長クラス)を指します。

[※]2026年度までに課長代理・支店長代理級以上も含めた女性管理職比率を40%に拡大することも参考目標としております。



沖縄県人材育成企業認証制度

沖縄銀行は、職員一人ひとりのスキルアップと自律的なキャリア形成のための人材育成および支援を行うことで、職員がお客さまの喜びに働きがいを見出し、活き活きと活躍できる職場環境の実現を目指し、さまざまな取組みを推進しています。当行における採用・育成・評価などの人材に関する取組みは、「沖縄県人材育成企業認証制度」が定める「働きがい15項目」の認証基準を満たしています。



DX認定

当社は、DX推進を行える組織体制を整備し、DXロードマップに基づき金融と非金融の融合、対面と非対面サービスの最適化を行うべく、グループのDXと業務革新を行っています。これまでの取組みを活かし、グループスローガンである「おきなわの“新しい”をともに創る」ことを目指し、地域に密着し地域貢献を果たしていきます。



格付情報

当社は日本格付研究所(ICR)より長期優先債務について「A+(シングルAプラス)」の格付評価を取得しています。「A+」は20ランク中上位5番目に位置し、「債務履行の確実性が高い」とされており、財務内容の健全性について高い評価を得ています。

格付

長期:A+ / 見通し:安定的

会社・投資家情報

(2025年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社おきなわフィナンシャルグループ
英文名	Okinawa Financial Group, Inc.
本店所在地	沖縄県那覇市久茂地三丁目10番1号
代表者	代表取締役社長 山城正保(沖縄銀行代表取締役頭取) 代表取締役専務 伊波一也(沖縄銀行代表取締役専務)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 銀行その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理及びこれに付帯関連する一切の業務 前号の業務のほか銀行法により銀行持株会社が行うことができる業務
資本金	200億円
設立年月日	2021年10月1日
決算期	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場、福岡証券取引所本則市場
単元株式数	100株

株式の状況

発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
44,000千株	23,016千株 [※]	9,779名

[※] 自己株式(1,116千株)を含みます。

大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,986	9.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,080	4.93
おきなわフィナンシャルグループ従業員持株会	862	3.93
沖縄土地住宅株式会社	709	3.24
沖縄電力株式会社	592	2.70
日本生命保険相互会社	548	2.50
住友生命保険相互会社	547	2.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・80170口)	449	2.05
宮城 長正	408	1.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	346	1.58

(注)・持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

・持株比率は、自己株式(1,116千株)を控除して計算しております。なお、自己株式数には役員報酬BIP信託が保有する自己株式119千株、株式付与ESOP信託が保有する自己株式449千株は含まれておりません。