



**oFG** おきなわフィナンシャルグループ  
**統合報告書 2026**

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3丁目10番1号

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

編集：総合企画部 Tel. 098-864-1253

2026年9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、人生の大事な一步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
- 33 財務ハイライト
- 34 人的資本経営
- 42 DXに向けた取組み
- 46 気候変動への対応
- 50 社外取締役座談会

### Chapter 4

#### コーポレートガバナンス

- 54 コーポレートガバナンス
- 60 リスクマネジメント
- 63 コンプライアンス
- 64 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

- 65 グループ概要
- 66 外部からの評価・認証
- 67 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目指す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

2025年4月～2026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、より視野を拡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なぐデザインです。  
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



代表取締役社長 山城 正保



## 「金融をコアとした総合サービスグループ」として、 「成長の共創」を通じて豊かな沖縄の実現に貢献

### 沖縄経済の成長を県民の豊かさへつなぐ

2026年、日本は本格的な「金利ある世界」に入りました。政策金利は31年ぶりに1%へ到達し、企業も金融機関も資本効率や収益性をこれまで以上に問われる時代になっています。これからは「どれだけ効率的に資本を活用し、持続的な価値を生み出せるか」という事業の採算性と生産性が重視されます。

その中で、沖縄は全国的に見ても大きな成長ポテンシャルを秘めています。入域観光客数は過去最高水準で推移しており、2025年度は過去最高を更新しました。大型テーマパークの開業をはじめ、大型観光投資やインフラ整備も進み、国内外から多くの資本と人財を呼び込んでいます。さらに、沖縄の長期成長戦略「GW2050 PROJECTS」では、2050年までに名目県内総生産(GDP)を11兆円へ引き上げ、1人当たり県民所得を約2

倍にするという高い目標が掲げられています。さらに主要なアジア都市と4時間圏内で結ばれている地理的優位性を活かし、人、モノ、資本、情報が行き交うアジアの結節点として発展できるポテンシャルもあります。私は、沖縄には、アジアと日本をつなぐゲートウェイとしての未来があると考えています。

一方で、私は沖縄が真に目指すべき姿は、単なる経済規模の拡大ではないと考えています。観光客や投資が増え、表面的な経済規模が拡大したとしても、その成果が県民一人ひとりの所得向上や生活の豊かさにつながらなければ意味がないからです。現実として、沖縄県の県民所得は依然として全国下位の水準にとどまっており、経済成長の恩恵を地域の人々が十分に実感できているとは言い難い状況にあります。

いま沖縄に求められているのは量の拡大ではなく、地域全体の「稼ぐ力」を高めることです。成長の果実を地域全体に循環さ

せ、一人ひとりの暮らしの豊かさへ結び付けていく仕組みを構築しなければなりません。例えば観光業であれば、観光客数や客室数を追うのではなく、旅行者1人当たりの消費額を高め、地域事業者の収益向上につなげることが重要です。宿泊施設も価格競争に巻き込まれるのではなく、沖縄ならではの付加価値の高いサービスや感動体験を提供し、「価格」ではなく「提供価値」で選ばれるビジネスモデルへ転換することが求められます。設備投資についても投資額の大きさではなく、生産性向上や長期的な収益力向上につながるかを見極めなければなりません。企業一社一社の企業価値を高め、地域全体の稼ぐ力を底上げし、その成果を県民一人ひとりの豊かさへとつなげていくことが重要です。地域と企業、そしてOFGがともに成長する「成長の共創」によって、沖縄の持続的な発展を実現します。

### 金融の枠を超えたパートナーとしての役割

金利ある世界への移行は、地域金融機関に求められる役割を大きく変えています。これまでは資金を供給すること自体が金融機関の重要な役割でした。しかし今後は、その資金がどのような価値を生み出し、企業の成長や収益力向上につながるかがこれまで以上に問われます。資金調達コストが上昇する環境では、企業にとっても投資の成果や資本効率がより重要になるためです。

そのため、これからの地域金融機関は「資金を貸して終わり」では務まりません。事業計画の妥当性を確認するだけでなく、生産性向上、事業承継、人財確保など、企業が抱える経営課題の解決とともに挑むパートナーであることが求められます。物価高や人手不足、金利上昇など、環境の変化は激しさを増しています。私たちは、成長を目指す企業には資金供給に加えて成長戦略支援で飛躍を後押しし、課題を抱える企業には経営改善や事業承継、生産性向上などの伴走支援に注力していきます。

さらに、支援の対象は企業だけにとどまりません。私たちは地域そのものの持続可能性にも向き合います。沖縄には観光需要が著しい宮古島や石垣島のような成長エリアがある一方で、人口減少や人財不足が深刻化する小規模離島も存在します。そうした地域では、収益性だけを尺度に判断するのではなく、

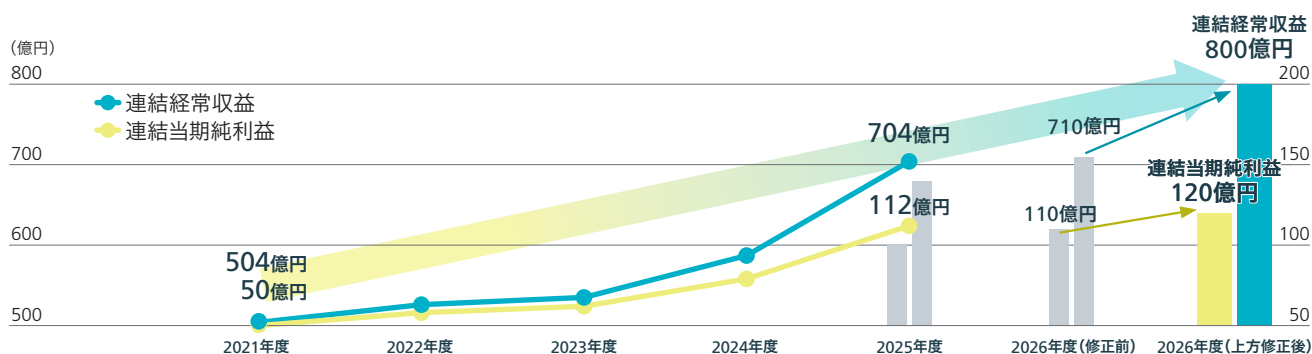
生活インフラや行政機能を維持し、地域社会を持続可能なものにしていく視点が欠かせません。

私たちは、こうした地域ごとの特性を踏まえたビジネスモデルを構築しています。成長エリアでは、旺盛な観光需要や関連投資を背景に、宿泊施設や観光関連事業者をはじめとするお客さまの成長ニーズに対し、融資や各種ソリューションの提供を通じて地域経済の発展を支援しています。一方で、小規模離島では異なるアプローチが求められます。現在、OFGは包括的パートナーシップ協定を締結している離島10町村へ職員を派遣し、DX推進、観光振興をはじめとする行政運営の現場に入り込んで地域課題の解決を支援しています。また、企業版ふるさと納税なども活用しながら、金融の枠を超えた地域づくりに取り組んでいます。

現場で地域の課題や可能性と向き合う経験は、職員の視野と実践力を養うとともに、地域との信頼関係を深め、新たな価値創造の基盤にもなっています。実際に首長の皆さまからは「もう一年派遣を延長してほしい」とのお声をいただく機会も増えており、こうした信頼関係の深化は数字だけでは測ることのできない大きな成果だと感じています。短期的な利益に結び付く



## 上方修正の内容



|          | 2021年度<br>実績 | 2022年度<br>実績 | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>実績 | 2025年度<br>業績予想 | 最終年度目標<br>修正前 | 最終年度目標<br>上方修正後 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------|-----------------|
| 連結経常収益   | 504億円        | 526億円        | 535億円        | 587億円        | 704億円        | 680億円          | 710億円         | 800億円           |
| 連結当期純利益  | 50億円         | 58億円         | 62億円         | 79億円         | 112億円        | 100億円          | 110億円         | 120億円           |
| 連結ROE    | 3.25%        | 3.70%        | 3.92%        | 4.86%        | 6.61%        | (非公表)          | 6.20%程度       | 6.70%程度         |
| 連結自己資本比率 | 11.09%       | 10.77%       | 10.49%       | 11.35%       | 11.36%       | (非公表)          | 11.00%程度      | 11.00%程度        |

ものではありませんが、地域の暮らしや所得の向上を通じて将来の事業機会や金融需要の創出につながる投資だと考えています。県民の皆さまからお預かりした預金や資本を活用して事業を行う以上、その成果を地域へ還元することも私たちの使命です。利益を創出することと地域の価値を高めることは、決して相反するものではありません。むしろ、地域価値の向上こそが長期的な企業価値向上の源泉です。「誰一人取り残さない」という信念のもと、すべての地域が将来に希望を持てる環境づくりに貢献していきます。

### 経営基盤の強化から収穫のステージへ

第2次中期経営計画では、「地域社会の価値向上」「人的資本経営」「成長基盤の構築」を3つの戦略の柱に掲げ、将来の成長に向けた経営基盤の強化に取り組んでいます。金利環境の追い風もありましたが、貸出金残高の着実な積み上げや金利交渉の推進による貸出収益の拡大や役務収益の増加に加え、持株会社体制移行後に進めてきたグループ構造改革の成果

も着実に表れています。同時に、営業体制の再構築や長年取り組んできたDXによる業務効率化が収益力向上を後押しし、環境変化を成長機会として取り込むことができたと考えています。

その結果、2025年度には第2次中期経営計画で掲げた最終年度目標のうち、連結当期純利益、連結ROE、連結自己資本比率を1年前倒しで達成しました。こうした進捗状況を踏まえ、最終年度目標についても上方修正を行い、連結経常収益は710億円から800億円へ、連結当期純利益は110億円から120億円へ引き上げました。さらに、連結ROE目標についても6.2%程度から6.7%程度へ見直しています。

これらの経営成果に加え、2026年4月には沖縄銀行が米国経済誌Forbesの「World's Best Banks 2026」に選出されました。2024年に続く2度目の受賞であり、推奨度や信頼性、デジタルサービス、金融アドバイスなどの評価項目において高い評価をいただいたものです。また、当社グループの地域課題の解決や地方創生に向けた取組みは、米国の有力メディアであるLos Angeles TimesやNewsweekにおいても特

# Los Angeles Times



# Newsweek



集記事として紹介されました。事業承継支援やDX推進、金融経済教育、離島支援などを通じた地域社会への貢献や「成長の共創」に向けた取組みが国際的な視点から評価されたものと受け止めています。私は、これらの評価を、お客さま本位の業務運営と地域に根差した課題解決への取組みの成果であると考えています。

一方で、課題も残っています。離島支援や地域課題解決の取組みをさらに幅広く展開し成果を可視化していくこと、DX・AIを活用した営業・審査プロセスの高度化、PPP/PFIへの参画やコンサルティング機能の強化などは、次の成長ステージに向けた重要なテーマです。

加えて、脱炭素社会への移行や再生可能エネルギーの導入促進など、環境課題への対応も重要性を増しています。沖縄の豊かな自然環境は、観光をはじめとする地域経済や県民の暮らしを支える大切な資産です。サステナビリティファイナンスやコンサルティング機能を通じて、お客さまの脱炭素への取組みを支援するとともに、環境課題の解決を新たな成長機会へとつなげていきます。

第3次中期経営計画は、こうした取組みをさらに強化し、これまで蒔いてきた種を实らせる「収穫の3年間」にしていきたいと考えています。

## 人こそが最大の成長ドライバー

OFGの中核企業である沖縄銀行は、2026年に創立70周年という節目を迎えました。70年の歴史を振り返る中で、私が改めて実感しているのは、これまでの発展の原動力は「人」だということです。地域社会の価値向上も、お客さまへの提案力の向上も、新たな事業の創出も、すべては人から始まっています。

第2次中期経営計画においても人的資本経営を重要な戦略の柱として位置付け、投資を強化しています。4年連続となる5%超の賃上げに加え、業績目標の達成度に応じて社員に株式を交付する従業員株式報酬制度(ESOP信託)を九州・沖縄地域の地方金融機関として初めて導入しました。また、職員が希望する部署に挑戦できる「ジョブチャレンジ制度」の活用、女性活躍推進、グループ会社間の人財交流など、職員の成長と挑戦を後押しする環境整備を進めています。加えて、従業員エンゲージメントの向上にも継続して取り組んでいます。社員一人ひとりが成長や働きがいを実感し、自らの力を発揮できる環境を整えることが、今後の成長ドライバーになるからです。

私が特に大切にしているのは、一人ひとりの能力だけではなく、それぞれの力が一体となって発揮される組織文化です。沖縄銀行時代から受け継がれてきた風通しの良い企業風土は、持株会社体制への移行後もグループ全体に根付き、グルー

ブ各社の情報共有や経営方針の浸透が進んだことで一体感  
はさらに高まっています。

人財への投資を通じて個の力を高めること、そして組織全体が  
同じベクトルで行動すること。その両輪が揃うことで、私たちは  
より大きな価値を創造することができます。ワンチームで挑戦  
し続ける組織であることが、私たちの競争力の源泉だと考えて  
います。

### DX・AI活用で実現する生産性向上とお客さま価値の向上

OFGではこれまでもDXを通じた業務改革を進めてきました。  
これによって創出された時間や人財を、営業やコンサルティング  
など、お客さまと向き合う領域へ振り向けることで、生産性  
向上と収益力強化の両立を図っています。特に「金利ある世界」  
においては、貸出金利収益の拡大に加え、お客さまの経営課  
題解決を伴走支援するコンサルティング機能の強化が重要と  
なります。私たちは、DXを活用して業務の効率化を進めることで、  
より多くの人財を付加価値の高い提案業務へシフトし、コンサ  
ルティング力の向上につなげています。

また、お客さまへの提供価値向上に向けたデジタルサービ

スの拡充にも取り組んでいます。個人向けバンキングアプリ  
「おきぎん Smart」の利用者数は33万人を超え、事業者向け  
バンキングサービス「ビズバン」の有料登録件数も12,500件  
を超えるなど、デジタルサービスは多くのお客さまに着実に  
浸透しています。こうした取組みは、お客さまとの接点を広げ  
るだけでなく、より迅速で利便性の高い金融サービスの提供  
につながっています。

さらに現在は、AIの活用を新たな段階へ進めています。社内向  
けAIアシスタント「Aile(エール)」を内製開発し、活用を開始し  
ました。営業活動や提案業務を支援することでお客さまへの  
提案品質、サービス向上を図るほか、今後は稟議書作成をは  
じめとするさまざまな業務への活用を進めていきたいと考えて  
います。また、地域総合商社であるみらいおきなわにおいても、  
離島支援や地域課題の解決に向けた取組みの中で、AI活用の  
可能性を模索しています。人の経験や知見にAIが持つ幅広い  
情報や分析力を掛け合わせることで、お客さまや地域社会にこ  
れまで以上に付加価値の高いソリューションを提供できる体  
制を目指します。(Aile(エール)の詳細 ➡ P.43)

### ステークホルダーの皆さまへ

OFGは地域金融機関の枠を超え、「金融をコアとした総合  
サービスグループ」としての進化を目指しています。銀行、コ  
ンサルティング、M&A、地域商社、DX支援など、グループ各  
社の専門性とグループ総合力を結集することで、お客さまや  
地域社会が抱える課題の解決に取り組み、新たな価値を創  
造していきます。事業承継やM&Aをはじめとするコンサルティ  
ング機能をさらに強化し、お客さま、地域社会、そしてOFG  
がともに発展する成長の共創を実現していきます。

そして、その原動力となるのは人です。一人ひとりの職員が成  
長し、グループ全体が同じベクトルで挑戦を続けることで、よ  
り大きな価値を生み出すことができます。地域の成長なくして、  
私たちの成長はありません。地域密着・地域貢献という理念  
のもと、沖縄の持続的な発展と県民所得の向上に貢献してい  
くこと。それがOFGの使命であり、私自身の変わらぬ想いです。  
ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これからも格別  
のご支援・ご愛顧を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



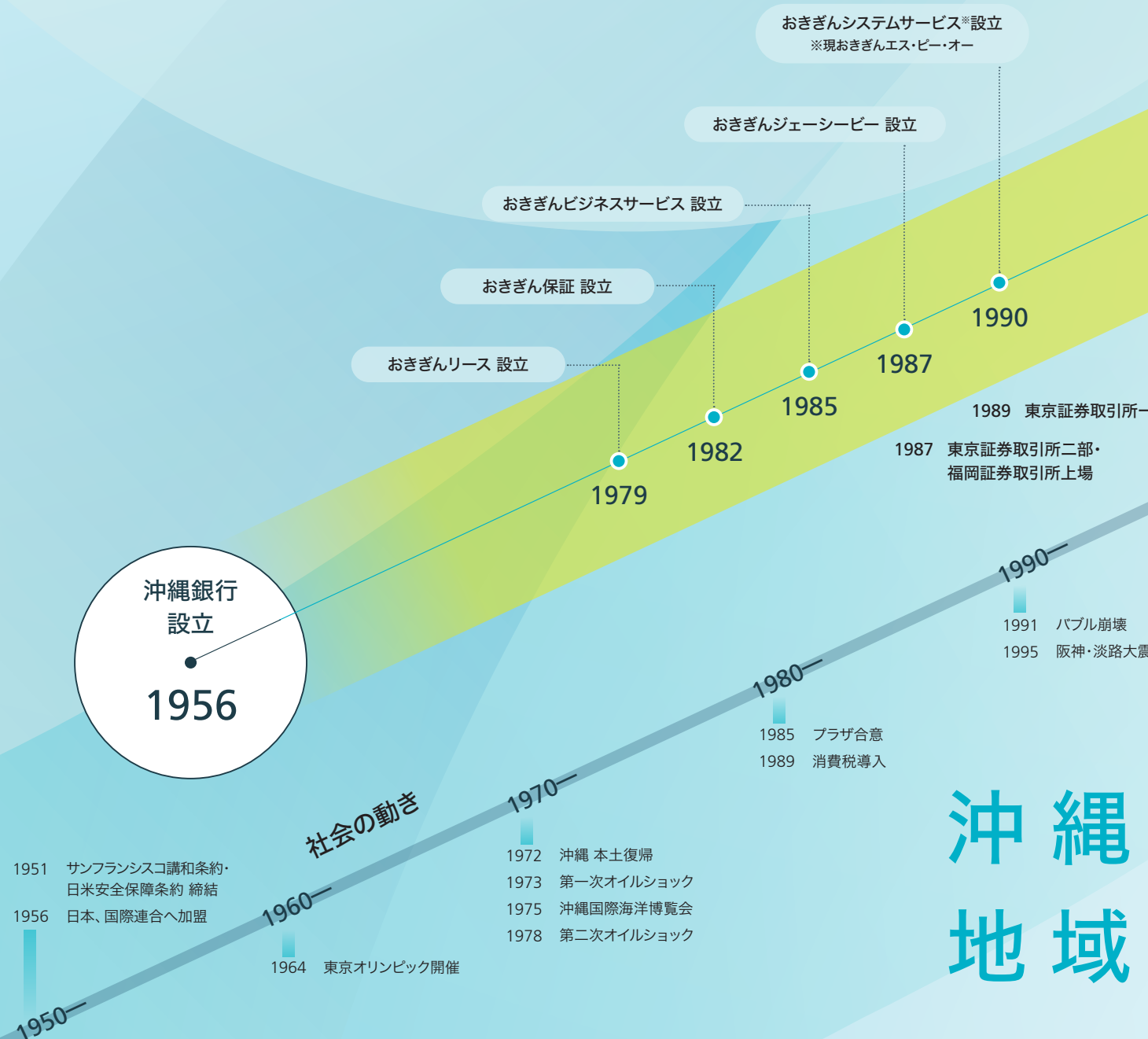
# おきなわフィナンシャルグループのあゆみ

## 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 地域



への想いをひとつに。  
のために、地域とともに。

# 価値創造プロセス

## INPUT

### 経営資本

(2026年3月末時点)

#### 財務資本

- 預金残高※1 2兆6,627億円
- 貸出金残高※1 2兆283億円
- 自己資本※2 1,569億円
- 格付け A+

#### 社会・関係資本

- 県内預金シェア※3 42.7%
- 県内貸出金シェア※3 42.8%
- 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 1,513名
- 有資格者数 665名

#### 知的資本

- システム・アプリの自社開発能力  
(おきぎん Smart、ビズバン、Aile)
- 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



おきなわフィナンシャルグループ

## OUTCOME

重要課題(マテリアリティ)  
地域社会の成長

成長サイクルの創出に

地域社会の成長に  
OFGの成長

## BUSINESS MODEL

### ビジネスモデル

沖縄固有の地域課題の  
解決を通じ、  
社会価値と企業価値の  
持続的成長を目指す

非金融 ↔ 金融

地域社会を牽引する  
金融をコアとする

総合サービスグループ

地域の課題解決型ソリューション  
新たな顧客体験サービスの拡充

- 金融×非金融の最適ソリューション
- グループシナジー拡大による  
収益向上

### 重要課題

#### 地域経済と社会

- 生産性と県民所得  
地域社会の価値向上
- 地域事業者の資本  
支援

#### 地域社会と環境

- 地域社会・地域コミュニティの  
活性化
- 子どもの貧困問題  
の解消

#### 地球環境と社会

- 気候変動・地球温暖化  
の影響・リスクの特定

#### ダイバーシティと社会

- ダイバーシティと  
インクルージョンの  
確保に向けた環境  
整備
- 給与および賞与の  
適正な決定

※1 沖縄銀行単体。信託勘定含む。

※2 パーゼ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。

リテリ)の解決による  
成長率引

による経営理念の実現

による取引拡大が  
成長に帰結

NESS

課題

との共創  
の向上を通じた  
向上  
本基盤の強化・支

との共創  
コミュニティとの連携  
の解消

との共創  
暖化の加速によ  
特定と対策

イとの共創  
ジェンダー平等の  
整備  
などに係る性別格  
給与水準の確保

事業戦略

第2次中期経営計画

戦略Ⅰ

地域社会の価値向上

- 沖縄県のリーディング産業振興等への貢献
- 地域事業者の資本基盤の強化と支援
- 地域社会・地域コミュニティの課題解決
- 県民所得の向上、資産形成支援
- 気候変動、地球温暖化への対策

戦略Ⅱ

人的資本経営

- 地域社会の価値向上(戦略Ⅰ)に資する人財育成
- 成長基盤の構築(戦略Ⅲ)に資する人財育成
- ダイバーシティの推進
- 職員の働きがいの創出/向上

戦略Ⅲ

成長基盤の構築

- 非連続な成長を実現するための構造改革
- グループシナジーの発揮によるトップライン伸長
- マーケットインによるサービスの提供
- 企業価値の向上

法人営業担当者強化・育成  
(貸出金の増強)

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)

※2026年5月に上方修正を発表

財務目標

連結経常収益 **800億円**  
(2025年度実績 704億円)

連結当期純利益 **120億円**  
(2025年度実績 112億円)

連結ROE **6.70% 程度**  
(2025年度実績 6.61%)

連結自己資本比率 **11% 程度**  
(2025年度実績 11.36%)

非財務目標

女性管理職比率  
(課長級以上) **23%**  
(2025年度実績 22.9%)

【参考】女性管理職比率(係長級以上) 40%  
(2025年度実績 36.1%)

※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。係長級(課長代理・支店長代理クラス)の比率は参考値。

強固な経営基盤

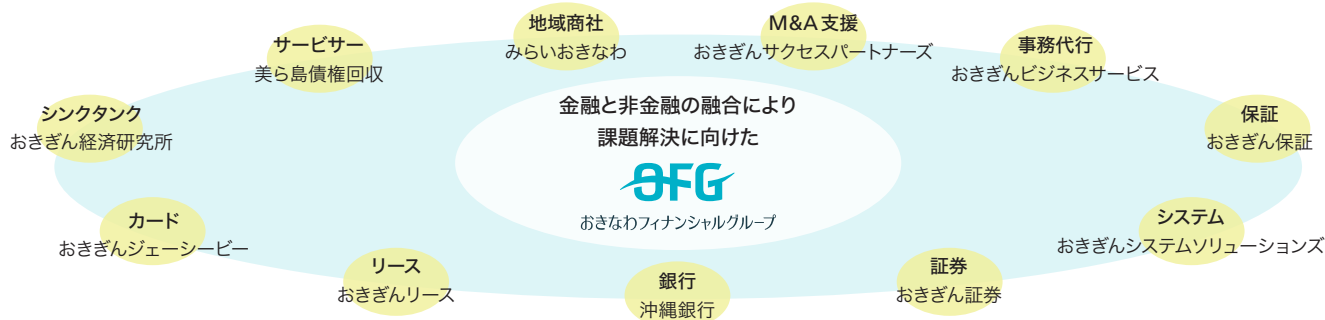
# 成長サイクル創出に不可欠な経営資本

## 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、人財紹介など、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。

#### 有資格者

|              |     |                |      |
|--------------|-----|----------------|------|
| 証券アナリスト      | 9名  | M&Aシニアエキスパート   | 239名 |
| 中小企業診断士      | 38名 | 事業承継・M&Aエキスパート | 84名  |
| 医療経営士(2級・3級) | 57名 | ITパスポート        | 143名 |
| FP1級         | 59名 | ITコーディネーター     | 36名  |

※2026年3月時点

#### 女性管理職比率

22.9%

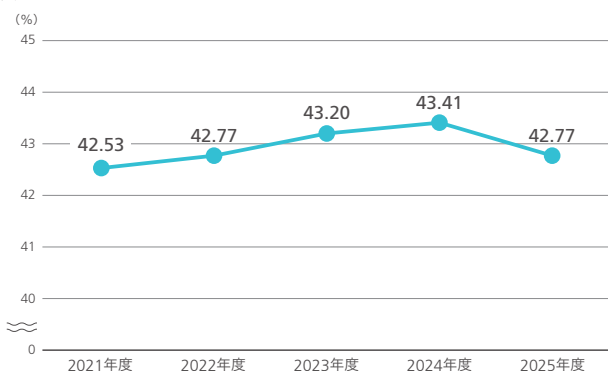
※2026年3月時点

## 強み 3

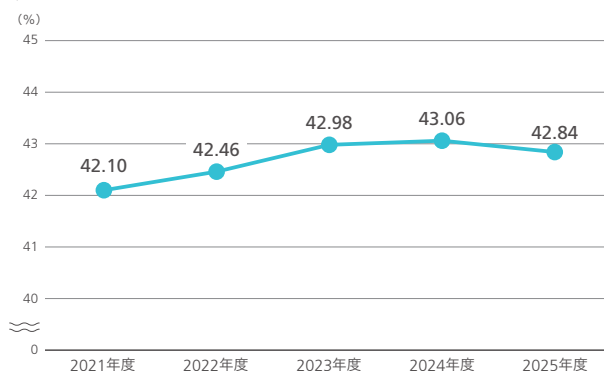
### 確固たるお客さま基盤

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。

#### 預金シェア



#### 貸出金シェア



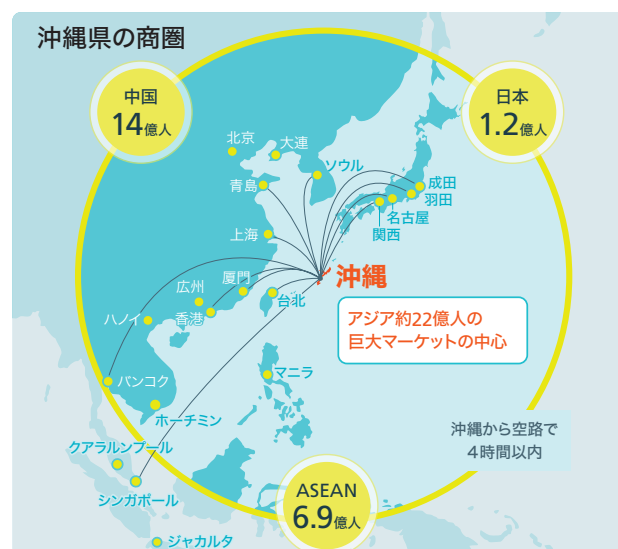
強み  
4

## 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を有しています。

さらに、2027年3月には那覇－サンフランシスコ間の定期直行便の就航が予定されており、沖縄の国際航空ネットワークは北米まで拡大する見込みです。アジアと北米をつなぐ結節点として、ヒト・モノ・カネ・情報を結ぶ国際ハブとしての優位性が高まっています。

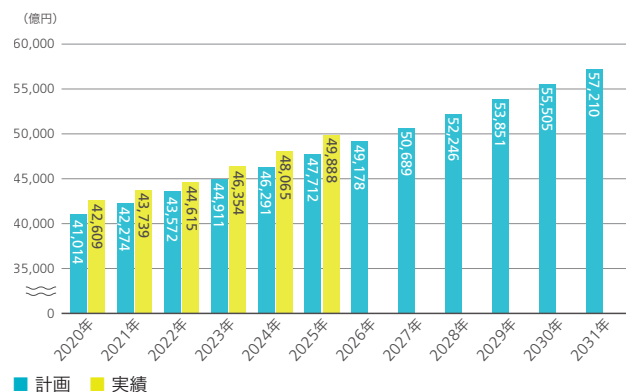
※中国、台湾、香港、韓国、シンガポール、タイ、マレーシア(2026年3月時点)



## マーケットポテンシャル

● 沖縄県による基本構想「新・沖縄21世紀ビジョン基本計画」において、名目県内総生産は、沖縄の特性を活かした観光産業の付加価値化や各産業のDX推進による労働生産性の向上などにより、2031年度には5兆7千億円程度となることが見込まれています。現在は、新型コロナ禍からV字回復を遂げており、現時点で計画値を上回る実績見込み及び実績見通しが発表されています。

## 名目県内総生産



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」に基づく当社展覧値  
 ※ 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。2023～2024年度は実績見込み、2025年度は見通し

● 2050年までの人口減少率は東京に次いで2番目の低さ

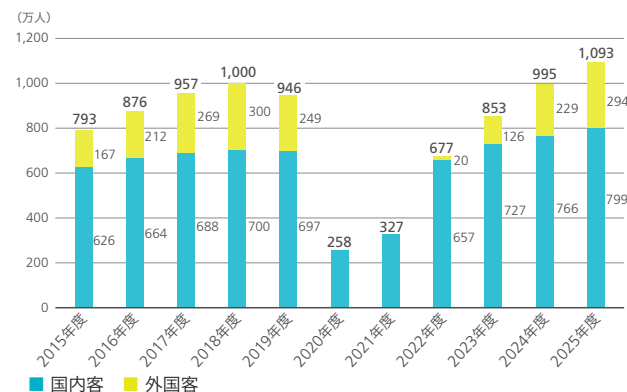
## 2020年の人口を100としたときの2050年人口の指数

|      | 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)」

● 安定的な国内需要に加え、インバウンド需要の回復により、2024年度の観光収入は過去最高の9,820億円となったほか、2025年度の入域観光客数も過去最高の1,093万人を記録しております。

## 入域観光客数



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」

## 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

OFGは、沖縄県内を中心とした強固な顧客基盤を有し、事業性評価を起点とした資金供給に加え、資産形成支援やキャッシュレス化推進など、お客さまの成長ステージに応じた多様なソリューションを提供しています。また、2026年には台湾大手金融グループである中国信託商業銀行(CTBC)

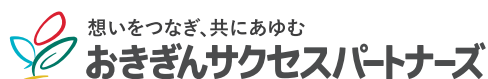
を親会社に持つ東京スター銀行と「地域経済活性化に関する連携協定」を締結しました。本協定を通じて、台湾をはじめとするアジア市場への進出支援やスタートアップ企業の海外展開支援、大型案件への対応力強化など、お客さまの成長機会を国内外へ拡大する体制を構築しています。



### 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、地域経済の持続的成長を支援してまいります。



# 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

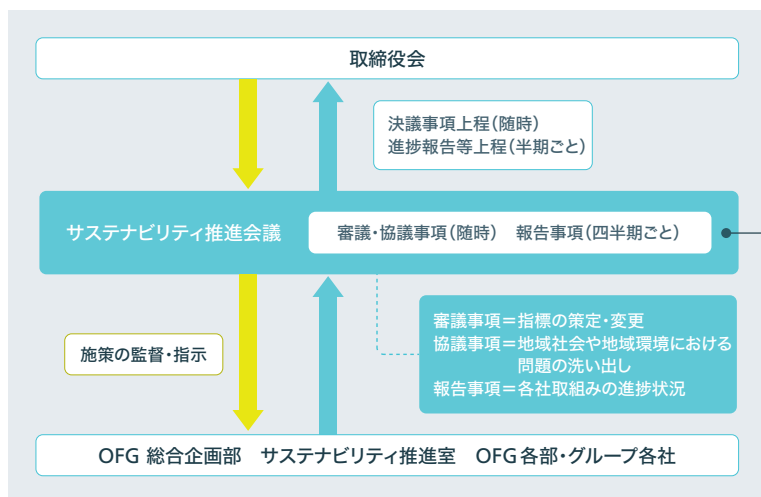
などの社会的問題に取り組み、地域社会価値、経済価値の向上を図る持続可能な経営を目指していきます。

## 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



### サステナビリティ推進会議

持株会社移行と合わせグループ全体で統一的な方向性を持ってサステナビリティを推進していくための横断的なサステナビリティ推進会議を設置し、地域に密着した活動を展開しております。社会や環境の問題を洗い出し、ビジネスにおいて問題の解決に貢献する商品・サービスの開発にも携わっております。

## 2025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年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG 排出量削減目標の設定・実績報告</li> <li>TCFD 提言対応(リスク・機会分析および情報開示)</li> <li>サステナビリティ関連施策の推進状況報告</li> <li>マテリアリティ(子どもの貧困問題)への取組み報告</li> </ul>                                              |
| 2024年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD 提言対応および気候変動リスク分析</li> <li>第2次中期経営計画におけるサステナビリティ施策の進捗報告</li> <li>ESG 評価向上およびCDP 対応の取組み報告</li> <li>金融経済教育の推進状況報告</li> <li>健康経営(ホワイト500認定、健康経営宣言・戦略マップ策定等)の推進状況報告</li> </ul> |
| 2025年度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動関連情報開示およびGHG 排出量管理の高度化</li> <li>CDP スコア向上に向けた取組み報告</li> <li>サステナビリティ投融資方針の策定</li> <li>金融経済教育の推進状況報告</li> <li>健康経営推進体制の構築およびホワイト500認定に向けた取組み報告</li> </ul>                   |

## 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

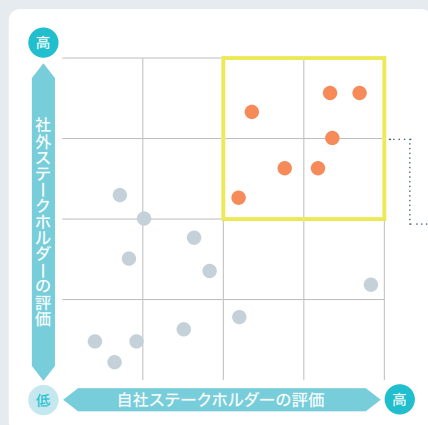
### STEP 3 課題の優先順位付け

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」の経営理念のもと、地域社会が抱える様々な課題の解決に取り組み、地域社会価値と経済価値の向上を両立する持続可能な経営を実践しています。沖縄県では、県民所得の向上や地域事業者の成長支援、子どもの貧困問題への対応、少子高齢化の進展、人財

不足への対応など、多様な社会課題への対応が求められています。当社グループは、これらの課題を成長機会と捉え、金融機関としての機能発揮に加え、地域社会との連携や人的資本への投資を通じて、持続可能な地域社会の実現に取り組んでいます。

| 区分                                                                                                        | 重要課題<br>(マテリアリティ)                                           | リスク                                                                                                                                                                                                                      | 機会                                                                                                                                                                                                                                                       | 取組み目標                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>地域経済との共創</b>      | <p>生産性と県民所得の向上を通じた地域社会の価値向上</p> <p>地域事業者の資本基盤の強化・支援</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>全国よりも低い域内自給率による県内企業成長の阻害</li> <li>全国平均を下回る事業者の生産性</li> <li>DX進展による社会・経済構造の変化</li> <li>中小企業の高い後継者不在率による廃業リスク</li> <li>全国平均を下回る県民所得</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>沖縄県のリーディング産業振興や地域開発への貢献</li> <li>地域エコシステム構築へ域内マッチングの機会増加</li> <li>課題解決型ソリューションの提供</li> <li>DXソリューションへのニーズや提供機会の増加</li> <li>M&amp;A、事業承継ビジネスの展開</li> <li>良質な資産形成へ向けた支援</li> <li>人生100年時代における金融資産の安定的な運用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループお客さま(事業者)の業況改善</li> <li>当社グループお客さまの後継者不在率の良化</li> <li>当社グループ投信運用損益率の向上</li> <li>当社グループ長期分散投資効果向上</li> <li>DXコンサルティング体制充実</li> <li>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</li> <li>サステナビリティ投資方針に沿った、地域課題解決に資する投融資の拡大</li> </ul> |
| <br><b>地球環境との共創</b>    | <p>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</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>脱炭素社会への移行に伴う、移行リスクの増大</li> <li>自然災害などによる取引先の物理的リスクの増大</li> <li>対応不足や遅れによるステークホルダーの信頼低下</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応の支援による事業機会の創出</li> <li>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</li> <li>投融資活動を通じ、地場産業の気候変動リスク低減</li> <li>環境関連規制等へのソリューションの提供</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまのCO<sub>2</sub>排出量の縮減</li> <li>自社CO<sub>2</sub>排出量の縮減<sup>※1</sup></li> <li>地域特性を勘案した気候変動リスク定量化の実施</li> <li>住宅ローンによるZEH等省エネ住宅の普及促進</li> <li>EV等を活用した脱炭素社会インフラの整備</li> </ul>                                                    |
| <br><b>地域社会との共創</b>    | <p>子どもの貧困問題の解消</p> <p>地域社会・コミュニティとの連携</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>教育機会の喪失による失業者の増加</li> <li>県民所得の更なる低下</li> <li>将来の人口減少</li> <li>超高齢化社会の進展</li> <li>離島と本島の生活格差</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>教育機関と連携した金融経済教育の拡大</li> <li>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</li> <li>課題解決型のビジネスへのニーズ増加</li> <li>地方創生の機会の増加</li> <li>時間的・距離的格差の是正へ向けた離島地域振興</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>「くらしとお金の教室」金融経済教育の推奨</li> <li>U-FLECによる全県体制での金融経済教育<sup>※2</sup></li> <li>地域のお客さま満足度調査の結果向上</li> <li>離島10町村における地域の課題解決</li> <li>各事業拠点における地域の課題解決</li> <li>デジタルを活用した地域活性化</li> <li>金融ジェロントロジー(老年学)への取組み</li> </ul>                  |
| <br><b>ダイバーシティとの共創</b> | <p>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</p> <p>給与及び賞与などに係る性別格差の是正</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の人口減少</li> <li>職員のモチベーション低下、人財の流出</li> <li>性別格差や差別等による不合理な活躍機会の喪失</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>職員が活躍する風土の構築による人財の確保</li> <li>働き方改革へ向けた業務効率化による生産性向上</li> <li>多様性の確保によるグループ全体の生産性向上</li> <li>地域社会における女性活躍推進への支援</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>職員満足度(NPSなど)の良化</li> <li>女性管理職比率の向上<sup>※3</sup></li> <li>男性育児休業取得率の維持・向上</li> <li>シニア層の多様な働き方に向けた取組み</li> <li>健康経営の推進<sup>※4</sup></li> </ul>                                                                                     |

【主要目標(定量・定性)】

※1. 2030年度:カーボンニュートラルの達成 ※2. 2031年度:金融リテラシー調査における正答率・全国平均以上の達成 ※3. 2026年度目標:女性管理職比率23%

※4. 健康経営優良法人ホワイト500の取得

## アプローチ① 金融機能を活用した地域経済の課題解決

当社グループは、2025年度に「サステナビリティ投融資方針」を策定し、地域課題の解決に資する事業への投融資を推進しています。金融仲介機能を通じて社会課題の解決と地域経済の持続的な成長を支援し、持続可能な地域社会の実現を目指しています。（詳細は[こちら](#)をご参照ください）

### サステナビリティ投融資重点分野



- 観光
- 創業支援
- 事業承継

#### 地域経済との共創



- 再生可能エネルギー
- 省エネルギー

#### 地球環境との共創



- 医療・福祉
- PPP/PFI

#### 地域社会との共創

## アプローチ② 地域社会との連携による社会課題の解決

当社グループは、「子どもの貧困問題の解消」や「地域社会・コミュニティとの連携」を重要課題として位置付け、自治体や教育機関、企業・団体との連携を通じた地域課題の解決に取り組んでいます。金融経済教育では、「くらしとお金の教室」を継続的に実施し、2025年度は398回開催、延べ14,963名が受講しました。また、「うちなー金融リテラシー向上コミュニティ(U-FLEC)」の設立に参画し、沖縄県全体で金融経済教育を推進しています。さらに、「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」を通じて、離島地域の振興や地域社会の発展に取り組んでいます。今後も、多様なステークホルダーとの連携を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

## アプローチ③ 健康経営による持続的成長基盤の構築

当社グループは、多様な人財が健康でいきいきと働ける環境づくりを持続的な企業価値向上の基盤と考え、健康経営を推進しています。2025年度には、経営トップを最高責任者とする推進体制を整備し、企画部門と人事部門が連携して目標設定やKPI管理、施策立案を一体的に推進する体制を構築しました。また、各事業場・営業店の所属長を「健康推進者」として配置し、健康データ分析やメンタルヘルス支援、健康意識向上施策を展開しています。今後も職員の健康増進と働きがい向上を通じて、持続的な成長基盤の強化に取り組んでまいります。

### 離島10町村との連携による地域課題の解決

沖縄県では、離島地域における人口減少や担い手不足、生活インフラ維持などが課題となっています。こうした課題の解決に向け、当社グループは沖縄本島周辺離島10町村と民間企業が連携する「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」に参画しています。

2026年3月には、株式会社りゅうせきが新たに協定へ加わり、沖縄電力株式会社、沖縄セルラー電話株式会社とともに連携体制を強化しました。また、4社共同で企業版ふるさと納税による寄附を実施し、離島10町村へ総額1億1,000万円(各町村1,100万円)を寄附するなど、地方創生事業を支援しています。

当社グループは、協定先自治体への出向者派遣を通じて、地域の魅力発信や課題解決を推進しています。今後も自治体や協定参画企業との連携を通じて、離島地域の持続的な発展と地域社会価値の向上に貢献してまいります。

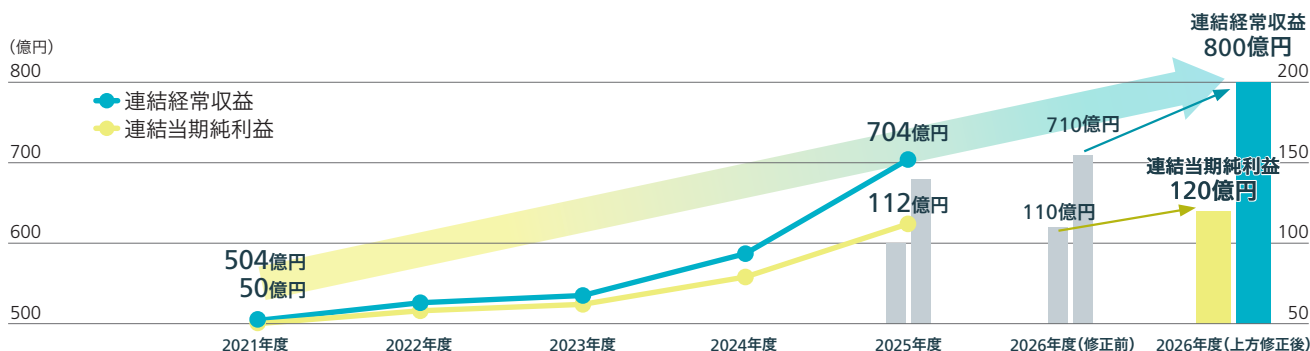


## 第2次中期経営計画の進捗

### 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



|          | 2021年度<br>実績 | 2022年度<br>実績 | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>実績 | 2025年度<br>業績予想 | 最終年度目標<br>修正前 | 最終年度目標<br>上方修正後 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------|-----------------|
| 連結経常収益   | 504億円        | 526億円        | 535億円        | 587億円        | 704億円        | 680億円          | 710億円         | 800億円           |
| 連結当期純利益  | 50億円         | 58億円         | 62億円         | 79億円         | 112億円        | 100億円          | 110億円         | 120億円           |
| 連結ROE    | 3.25%        | 3.70%        | 3.92%        | 4.86%        | 6.61%        | (非公表)          | 6.20%程度       | 6.70%程度         |
| 連結自己資本比率 | 11.09%       | 10.77%       | 10.49%       | 11.35%       | 11.36%       | (非公表)          | 11.00%程度      | 11.00%程度        |

## 戦略

## 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

### 気候変動・地球温暖化への対応、持続可能な地域社会の形成 サステナビリティ推進活動の拡充

- CDPスコアの向上:2026年度中のスコア「A」取得（グループ全体）
- サステナブルファイナンス、ZEH対象住宅ローン、SDGs関連リース等の提供拡大（沖縄銀行・おきぎんリース）
- SDGs関連コンサルティングの強化:脱炭素、再生可能エネルギー、健康経営優良法人等（沖縄銀行・みらいおきなわ）

### 地域社会・地域コミュニティの課題解決支援 地方自治体の課題解決支援

- ストラクチャードファイナンス、プロジェクトリース、PFI等の組成（沖縄銀行・おきぎんリース・みらいおきなわ）
- 離島10町村を含む地方自治体の課題解決支援（みらいおきなわ・おきぎんシステムソリューションズ・おきぎんJCB・沖縄銀行等）

### 県民所得の向上、資産形成支援 金融経済教育の拡充

- 金融経済教育「くらしとお金の教室」の開催（グループ全体）
- 「うちなー金融リテラシー向上コミュニティ（略称 U-FLEC）」を牽引し、沖縄県民への金融経済教育の浸透を図り、金融リテラシー調査における沖縄県の順位向上を図る（グループ全体）

### 沖縄県の持続可能な発展を支える 地域社会の成長戦略をリード

- 県内プロジェクトやPFIの支援・融資案件対応（沖縄銀行・みらいおきなわ）
- 県内スタートアップ支援の取組み強化（沖縄銀行）
- 「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）
- 沖縄科学技術大学院大学（OIST）、琉球大学との連携強化による新たな技術・国際競争力等の創出支援（グループ全体）

## 東京スター銀行との「地域経済活性化に関する連携協定」の締結

2026年8月、沖縄銀行は東京スター銀行と「地域経済活性化に関する連携協定」を締結しました。本協定の締結により、両行が持つ知見やネットワークを活用し、県内企業の成長支援と地域経済の活性化を目指します。本協定では、台湾を中心とした海外展開支援や経済交流の促進に加え、ストラクチャードファイナンス等の高度な金融サービスの提供、スタートアップ支援や事業共創などを連携分野としています。東京スター銀行が有する広域ネットワークと専門的なノウハウに、沖縄銀行の地域密着型の金融機能を組み合わせることで、県内企業の多様化・高度化する経営課題の解決を支援していきます。沖縄銀行をはじめとする当社グループは、今後も外部パートナーとの連携を積極的に進めながら、地

域企業の挑戦を支援し、沖縄県経済の持続的な成長と地域社会の価値向上に貢献してまいります。



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。

戦略Ⅰ. 地域社会の価値向上に資する人財育成  
コンサルティング能力の向上

- 地域事業者の売上向上・従業員の所得向上に資するコンサルティング人財の育成(グループ全体)
- AI活用の拡大・浸透による提案の質の向上(グループ全体)
- 資産形成支援コンサルティング能力の向上: 預かり資産研修の強化、コンサルティングツールの導入(沖縄銀行)

戦略Ⅲ. 成長基盤の構築に資する人財育成  
お客さまニーズを超える人財の育成

- 事業性新規融資案件の審査期間短縮(沖縄銀行)
- 審査システムのリニューアルによる個人ローン審査期間の短縮(沖縄銀行)
- 専門人財育成: ITコース、監査キャリアパスの設定による高度専門人財の成長支援(沖縄銀行)

職員の働きがいの創出/向上  
ウェルビーイング※の実現

- 「健康経営優良法人(大規模法人部門(ホワイト500))」の認定取得(おきなわフィナンシャルグループ、沖縄銀行)
- 職員エンゲージメント調査の実施、スコア向上策の実施(グループ全体)
- 業務スクラップおよび生産性向上による長時間労働の削減(グループ全体)

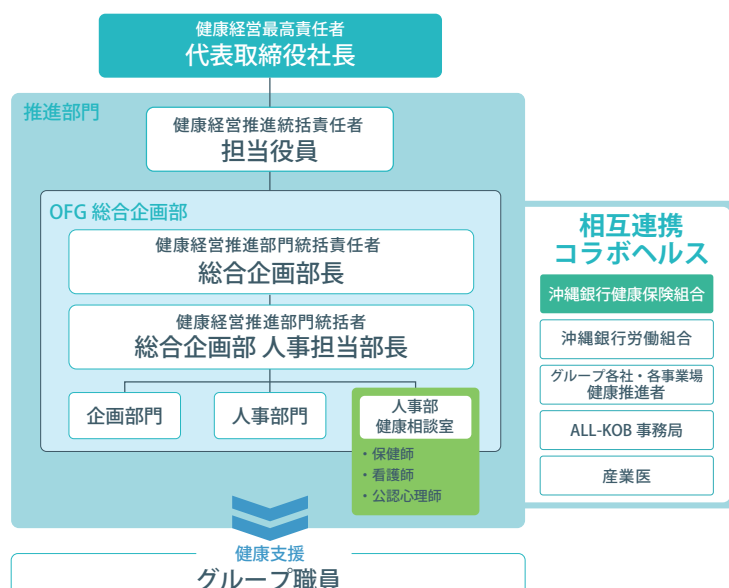
ダイバーシティの推進  
女性活躍・シニア人財活躍の推進

- 女性管理職比率の向上  
目標: 課長級23.0%、係長級40.0%
- シニア人財活躍の基盤整備等
- 男性育休の取得: 取得率100%の継続

※ ウェルビーイング: 従業員が心身ともに健康で、働きがいや幸福感を感じながら働ける状態

## 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り組みを進めてまいります。



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

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  
グループを支える収益力の強化

- 預金増強の取組み強化: 粘着性預金の増強、バンキングアプリの利便性向上(沖縄銀行)
- 貸出金増強の取組み強化: 貸出審査のスピード対応、データの利活用による営業推進体制の効率化、ローン商品の拡充(沖縄銀行・グループ各社)
- 有価証券運用体制の強化・高度化(沖縄銀行)

デジタル・トランスフォーメーションへの取組み強化  
DXによる競争優位性の向上

- AIを活用した業務改革: ユースケースの設計(グループ全体)
- 営業推進におけるデータ利活用に向けた基盤整備(グループ全体)
- 自動審査システム更改による個人ローン審査スピードの向上(沖縄銀行)
- AIの活用等によるサイバーセキュリティの強化(グループ全体)
- AI駆動開発の環境構築(おきぎんシステムソリューションズ)
- Microsoft ツールを活用したDXコンサル(みらいおきなわ)

グループシナジーの発揮による経営効率の向上  
連結単体倍率の向上に向けた取組み

- 営業店窓口・渉外係・企業係等との連携強化によるワンストップのトータルソリューション提供(グループ全体)
- グループ各社の構造改革による収益力向上
- 営業人員の創出(おきぎんリース)、高収益商品の推進強化(おきぎんジェーシービー)、動的人財ポートフォリオの構築(おきぎん証券)、採算性の向上・新サービス導入(OSS)

企業価値の向上  
ROE、PBRの向上

- ROE6.7%以上、PBR1倍以上に向けた株価向上の取組み強化
- IR・SR活動の拡充(投資家向け説明会/1on1 MTG等の拡充)
- 株主/投資家の満足度向上に向けた資本政策の検討・実施
- RAFによる資本効率の向上(沖縄銀行、グループ全体)

## お客さまに寄り添い進化を続ける「おきぎんSmart」

沖縄銀行では、戦略III「成長基盤の構築」の取組みの一環として、デジタル技術を活用したサービスの高度化とお客さまの利便性向上に取り組んでいます。なかでも個人向けバンキングアプリ「おきぎんSmart」は、2019年のリリース以来、自行開発の強みを生かしながら進化を続けてきました。自行開発により、お客さまから寄せられるご要望や金融制度の変更に迅速に対応できることが大きな特長です。近年では、新NISA開始に合わせた投資信託・NISA口座の開設や取引機能の追加をはじめ、アプリ上で申込みから融資まで完結できる「おきぎんSmartローン」、投資信託関連書類の電子交付サービス、財形預金の払出機能、定期預金の作成・解約機能、Pay-easy収納機能など、継続的な機能拡充を実施してきました。こうした機能追加により、お客さまは来店することなく、預金取引や各種料金の支払い、ローンの申込み、資産形成に関する手続きまでスマートフォンで完結でき

るようになりました。利便性の向上に加え、お客さまの多様化するニーズに応え続けることで、より身近で使いやすい金融サービスの実現を目指しています。当社グループは今後も、「おきぎんSmart」の機能向上を通じてお客さま体験の向上を図るとともに、デジタルを活用した新たな価値提供に取り組む、持続的な成長基盤の構築を進めてまいります。



- ✓ 投資信託口座開設
- ✓ NISA口座開設
- ✓ 投資信託お取引(購入・解約)
- ✓ 投信積立お取引(新規申込・変更・解除)
- ✓ 残高・取引照会・投資収益管理

## 財務担当役員メッセージ

改革の成果を

次なる成長につなぎ、

企業価値向上を実現します

代表取締役専務 我那覇 健



### 2025年度業績および2026年度の見通し

2025年度は、連結業績が過去最高益を更新するなど、第2次中期経営計画で取り組んできた各種施策の成果が着実に表れた一年となりました。長く続いた低金利環境から「金利ある世界」への移行はOFGにとって追い風となりましたが、その環境変化を成果につなげることができた背景には、これまで進めてきた法人営業の強化やグループ収益力強化の取組みがあります。営業体制の見直しを進め、お客さまとの接点の拡大を図った結果、貸出金は着実に増加し、貸出金平残は年間で800億円超増加しました。また、各種ソリューション提案を通じた非金利収益の拡大にもつながっています。本業である法人取引の強化が、収益力向上の土台になったと認識しています。グループシナジーの発揮は発展途上ではありますが、これまで積み上げてきた取組みが業績面に表れ始めており、その成果を確認できた一年でもありました。

このような取組みにより、グループ連結ベースで、経常収益は704億円、親会社株主に帰属する当期純利益は112億円となり、当社設立前（沖縄銀行上場時）を含め、16期ぶりに過去最高益を更新しました。第2次中期経営計画の最終年度にあたる2026年度の業績目標については、上方修正を行っ

ており、2期連続の最高益更新を見込んでいます。一方で、「金利ある世界」は機会と課題の両面を持っています。貸出金収益の拡大余地がある一方、預金を巡る競争の激化や調達コスト上昇も想定されます。こうした環境下では、総合取引の深化による預金の粘着性強化や、銀行・証券・リースを含めたグループ一体での取引拡大を進めることで、お客さまとの取引をグループ内に維持・拡大しながら持続的な収益成長につなげていくことが重要になります。今後は収益拡大だけでなく、調達と運用のバランスを意識した経営を一層強化し、地域経済の成長を着実に取り込みながら、本業収益力のさらなる向上と企業価値向上につなげていきます。

### OFG（連結）業績ハイライト

（百万円）

|                     | 2024年度<br>実績 | 2025年度<br>実績 | 前期比    |
|---------------------|--------------|--------------|--------|
| 経常収益                | 58,756       | 70,417       | 11,661 |
| 経常利益                | 10,486       | 15,799       | 5,312  |
| 当期純利益               | 7,941        | 11,302       | 3,361  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 7,941        | 11,292       | 3,351  |

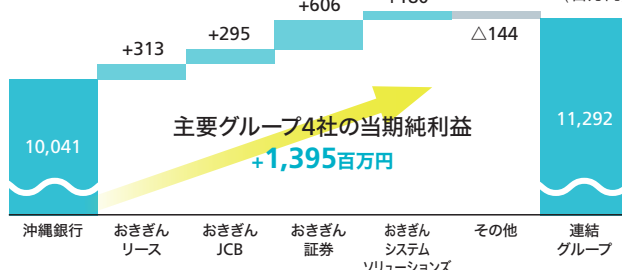
## 2025年度 主要グループ会社の損益

(百万円)

|       | おきぎん<br>リース | おきぎん<br>JCB | おきぎん<br>証券 | おきぎん<br>システム<br>ソリューションズ |
|-------|-------------|-------------|------------|--------------------------|
| 経常収益  | 12,405      | 1,919       | 1,812      | 2,486                    |
| 経常利益  | 392         | 430         | 681        | 268                      |
| 当期純利益 | 313         | 295         | 606        | 180                      |

## 2025年度 OFG(連結)親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



※「その他」には内部消去等の他、㈱おきなわフィナンシャルグループ他グループ会社6社が含まれています。

## 企業価値向上に向けて

## PBRとROEの状況

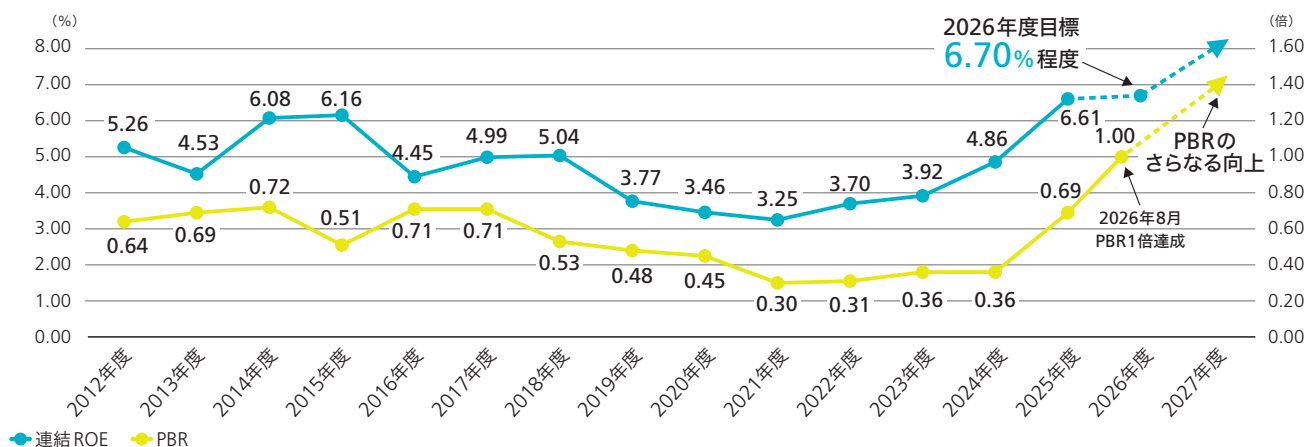
過去最高益の達成やROEの改善は、企業価値向上に向けた取組みの成果であると考えています。しかし、私たちが目指しているのは利益や指標の改善そのものではなく、その成果を持続的な企業価値向上につなげていくことです。近年、資本市場ではPBR改善や資本コストを意識した経営が求められており、OFGとしても優先的に取り組むべき経営課題の一つとして認識しています。

企業価値の向上においては、PBRをROEやPERといった要素に分解し、改善施策を整理するだけでなく、投資家の皆さまにご理解いただくため、そのロジックの実現性や成長ストーリーを投資家の皆さまにご理解いただくことが重要です。そ

うえて、企業価値向上の進捗を測る指標の一つが、資本コストを上回る収益性の実現であると認識しています。OFGが認識する株主資本コストは8%程度※であり、2025年度のROEは6.61%でした。現時点では資本コストを上回る水準には至っていませんが、第2次中期経営計画で進めてきた収益力向上や事業・アセット両面でのポートフォリオ改革の成果により、ROEは着実に改善しています。今後は、収益力の向上と資本効率の改善を通じて、エクイティスプレッド(ROE－株主資本コスト)を安定的にプラスとすることを、企業価値向上に向けた一つの到達点と位置づけています。

※CAPM等による算定値及び機関投資家が日本企業に求める一般的な水準等を踏まえて、株主資本コストを8%程度と想定しています。

## 連結ROEとPBRの推移

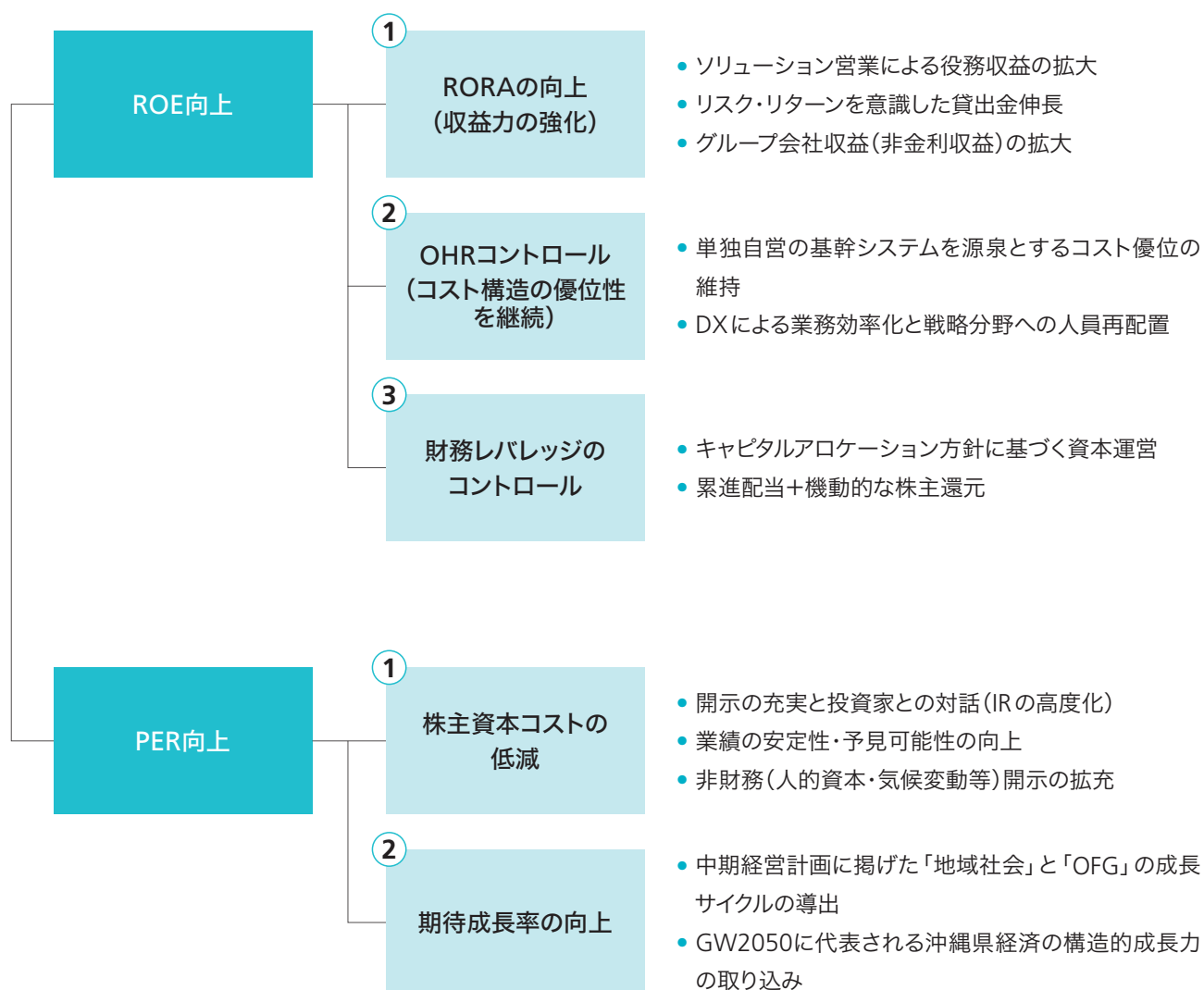


## PBR向上のロジックツリー

OFGは、2026年8月にPBR1倍を達成いたしました。OFGは、今後のさらなる企業価値向上のための体系的な道筋として、今回の統合報告書から「PBR向上のロジックツリー」を開示します。PBRは、ROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)に分解され、PERは理論上「 $1 \div (\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率})$ 」で近似されます。すなわち、PBRの向上には、①ROEを高めること、②株主資本コストを引き下げること、③期待成長率を高めること、の三つが必要です。OFGは、それぞれに対応する施策を明確化し、その進捗を継続的に開示してまいります。

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

( $\text{PER} \approx 1 \div (\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率})$ )



## ROE 向上施策 ① RORA 向上による収益力強化

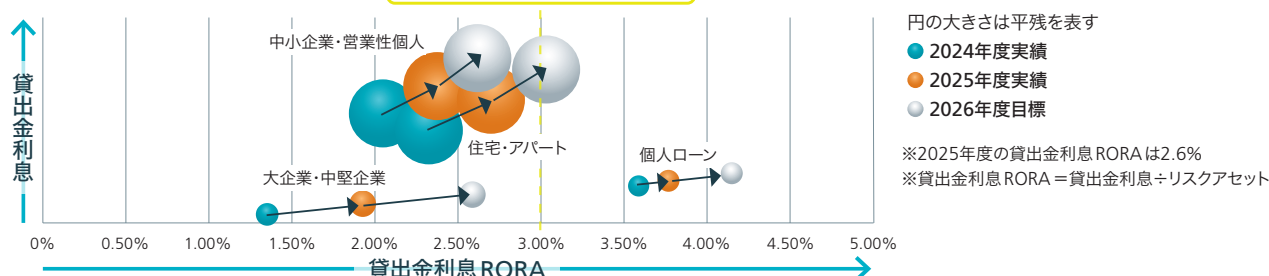
ROE 向上の中核となるのが、RORA 向上に向けた取組みです。

OFG では近年、RORA の精緻化を進めてきました。これまでも収益性を意識した運営は行っていましたが、重要なのは、貸出金残高の拡大そのものではなく、リスクアセットに見合ったリターンを確保することです。

そのため、大企業・中堅企業向け融資、中小企業向け・営業性個人向け融資に加え、住宅・アパートローンについても、それぞれのリスク・リターン特性を比較しながら管理を行っています。限られた経営資源をどの分野へ投入することが最も効率的かを見極めながら、ポートフォリオ全体の最適化を図っています。

### セグメント別貸出金利息 RORA

目標達成ライン約 3.0% (全体)



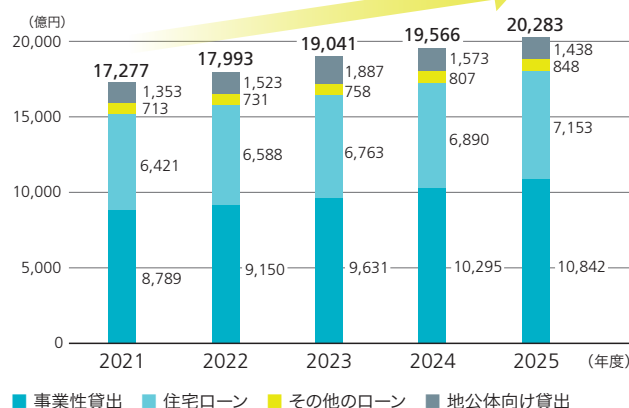
|            | 特性                                               | 今後の取組                                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 大企業・中堅企業   | 主にシンジケートローンが該当する<br>外部格付に応じて RW (リスクウェイト) が低減される | 昨今の金利情勢とバーゼルⅢ最終化の影響を加味し、高格付先を中心に積上げに取り組む                                                  |
| 中小企業・営業性個人 | 当行の貸出金で最大のセグメント<br>資金用途および担保評価等に応じて RW が変動       | 法人営業におけるリレーション強化、融資対応の迅速化により残高増加と利回り向上の両立を目指す。また、信用保証協会保証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と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「おきぎん 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 |

RORA 向上を支えているのが法人営業の強化です。営業体制の見直しを進めたことでお客さまとの接点が拡大し、貸出金は着実に増加しました。重要なのは単に融資量を増やすことではなく、リスクとリターンを意識しながら質の高い貸出を積み上げてきたことです。加えて、持株会社化以降取り組んできたグループシナジーの成果も徐々に表れ始めています。銀行単体の収益拡大だけでなく、グループ会社を含めた収益力向上にもつながっており、RORA 向上を支える重要な要素になっています。

また、有価証券運用についても、金利環境の変化を踏まえながらポートフォリオの見直しを進めています。貸出・有価証券の両面でリスクとリターンのバランスを意識した運営を徹底することで、収益力の安定化と向上を図っています。

今後も、金利収益と非金利収益の双方を成長させながら、本業収益力の向上と RORA 改善に取り組んでいきます。

### 貸出金末残の推移



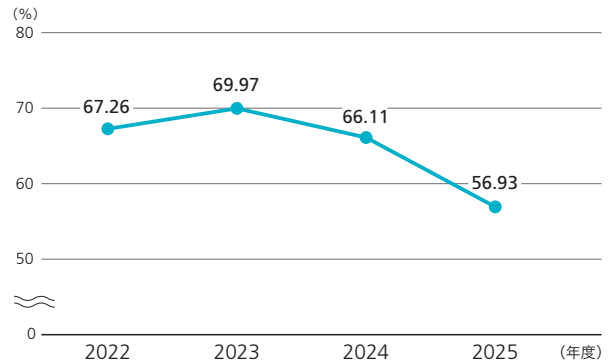
## ROE向上施策 2 OHRコントロール

OFGでは、DXを活用した業務改革に加え、フレックスタイム制度の活用を進め、2025年度のコアOHRは56.93%となり、取組みが結果につながる形となりました。一人ひとりが働き方を自ら考える取組みを進めた結果、残業時間も減少しており、経費改善にもつながっています。

また、単独自営の基幹システムを有していることはOFGの大きな強みです。外部ベンダーや共同センターの価格改定に左右されないシステム運営により、中長期的なコストコントロールが可能であることに加え、制度改正や新サービスへの対応を迅速かつ柔軟に行うことができます。また、システム開発・運用を通じて蓄積した人財・ノウハウは、グループ全体のDX推進やシステム関連事業の展開にも活用されています。豊富なシステム人財・ノウハウを活用し、業務システムやお客さま向けアプリを迅速に提供・改善することで、お客さまの利便

性向上と業務効率化の両立を図っております。こうした取組みは、営業の効率化や事務コストの削減につながり、OHR改善を支える重要な要素となっています。

### コアOHR



計算式：経費÷コア業務粗利益

## ROE向上施策 3 財務レバレッジコントロール

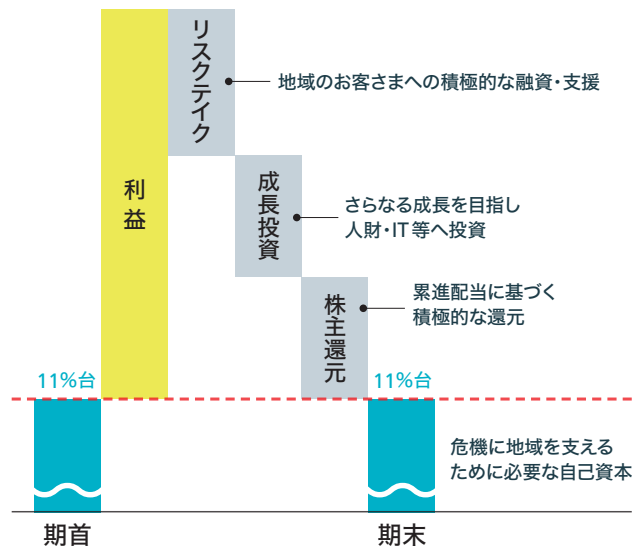
OFGでは、リスクアセットコントロールを通じて財務レバレッジの適切な水準を維持することを重視しています。リスクアセットを適切に管理しながら資本効率の向上に取り組む一方で、地域金融機関としての健全性と安定性を確保することも重要な使命であると考えています。

一部の機関投資家からは、現在の自己資本比率は高い水準にあるとのご意見をいただくことがあります。しかし、私たちはリーマンショックやパンデミックなどの危機発生時においても、地域の事業者を支え続けることができるよう、一定水準の自己資本を維持することが必要であると考えています。自己資本は、金融機関として確保すべき健全性の基盤であると同時に、有事において地域経済を支えるためのバッファでもあります。

そのうえで、資本を単に積み上げるのではなく、安定的な利益成長や戦略的なリスクテイク、成長のための投資、さらには適切な株主還元を通じて資本効率の向上を図ることが重要です。当社グループは経営理念である「地域密着・地域貢献」の実現に向け、地域社会の成長を支える金融仲介機能を発揮しながら、安定した収益と適切な自己資本を維持し、株主の皆さまへの還元強化にも取り組んでいます。

その基本方針に基づき、第2次中期経営計画期間中は、1株当たり年90円を下限とする安定的な累進配当を実施するとともに、利益水準に応じた機動的な株主還元を行う方針としています。その結果、2025年度は年間120円を予定していた配当を二度にわたり増額し、年間170円の配当を実施し

### キャピタルアロケーション (当社グループの資本活用イメージ)

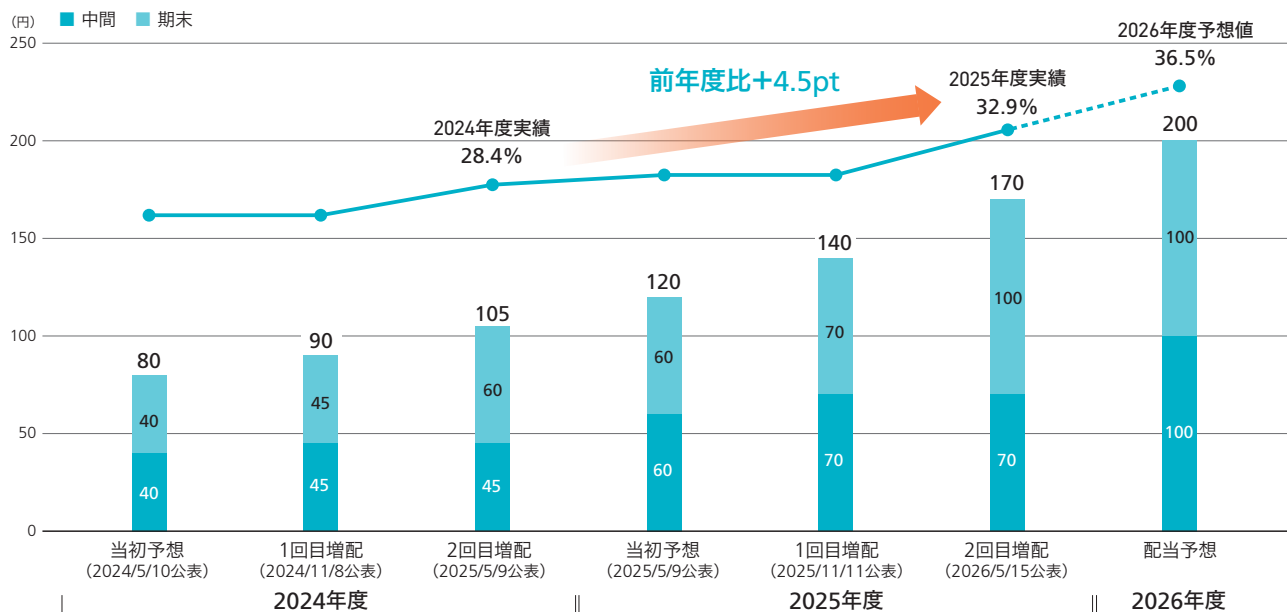


ました。2026年度については、さらに増配し、年間200円の配当を予定しています。

また、今後の事業環境においては、貸出や有価証券運用のみならず、預金調達を含めたバランスシート全体を最適に運

営していくことが一層重要になると認識しています。OFGでは、金利リスクや流動性リスクにも十分配慮しながら、調達と運用のバランスを適切にコントロールし、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

## 1株あたりの配当金額と配当性向の推移



## PER 向上施策 ① 株主資本コストの低減

ROE 向上による収益性改善に加え、企業価値向上を実現するためには、市場からの評価を高めていくことも重要です。そのため OFG では、PER 向上に向けた取組みとして、株主資本コストの低減と期待成長率の向上の両面から施策を進めています。

株主資本コストの低減に向けては、投資家との対話を重視しています。OFG では機関投資家との 1 on 1 ミーティングを継続的に実施しているほか、各種説明会などを通じて経営方針や事業戦略について情報発信を行っています。

投資家との対話を進めるなかで感じるのは、財務情報だけでは十分な理解を得ることは難しいということです。収益目標や経営指標を示すだけでなく、その目標をどのように実現していくのか、その前提となる事業環境や成長機会につい

て丁寧に説明していくことが重要であると考えています。

また、資本市場から適切な評価を得るためには、業績の安定性や収益成長の予見可能性を高めていくことも重要です。OFG では、本業収益力の強化を通じて持続的な利益成長を実現するとともに、その進捗や考え方について分かりやすく発信することで、投資家の皆さまとの相互理解の向上に努めています。

さらに近年は、非財務情報(人的資本・気候変動)開示の充実に加え、OFG の戦略や取組みについて分かりやすく発信していくことも重要であると考えています。

## PER 向上施策 ② 期待成長率の向上

期待成長率の向上について、OFGには他の地域金融グループにはない明確なストーリーがあります。それが、第2次中期経営計画の基本的な考え方である「地域社会とOFGの成長サイクル」です。

OFGは、法人営業改革や事業承継支援、M&A支援などを通じて地域企業の成長と課題解決を支援しています。その結果として地域社会が成長し、その成長がOFGの収益拡大につながる。さらに、その成果を地域へ還元することで、地域とOFGがともに成長する好循環を生み出しています。戦略1である「地域社会価値の向上」と戦略3である「成長基

盤の構築」は、この成長サイクルの両輪です。

また、沖縄県経済には、県内で生み出された付加価値が県外へ流出する「ザル経済」という課題があります。OFGは、地域企業への伴走支援やグループ機能の活用を通じて地域内の経済循環を強化し、県民所得の向上と沖縄経済の持続的な発展に貢献していきます。

足元ではグループ各社の収益力向上が着実に進んでいますが、グループシナジーの発揮はなお発展途上にあります。今後はグループ連携をさらに深化させることで、この成長サイクルを一段と加速させていきます。

## 次期中期経営計画に向けた展望

第2次中期経営計画は2026年度に最終年度を迎えます。ムーンショット目標の達成が視野に入りつつある今、私たちはその先の成長を見据えた議論を進めています。鍵となるのは、「地域社会とOFGの成長サイクル」という考え方のさらなる発展です。第3次中期経営計画では、当期純利益やROEといった財務指標の向上に加え、地域社会や地域経済への貢献をどのように経営目標へ反映するかということについても検討しています。

今後は、これまで培ってきた収益力という「質」を維持・向上させるとともに、「量」の成長にもこだわっていきます。金利ある世界においては、良質な貸出の積み上げによるボリューム拡大が収益成長につながります。一方で、RORAを軸としたリスクアセットコントロールや、預金調達を含めたALM運

営の高度化も欠かせません。調達と運用、収益性と健全性のバランスを取りながら、バランスシートと損益計算書を一体でマネジメントする経営を進めていきます。

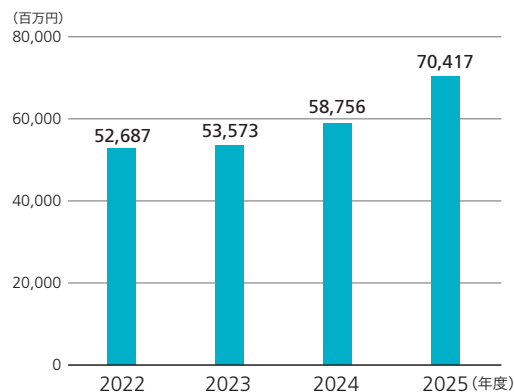
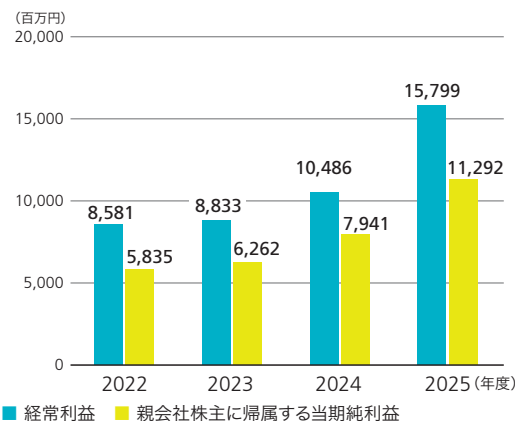
また、この成長サイクルを支える基盤となるのが人的資本経営です。これまで進めてきた人財育成や専門性向上の取り組みをさらに発展させ、一人ひとりの職員が自ら考え行動し、お客さまや地域の課題解決に貢献できる組織づくりを進めていきます。

収益力や資本効率の向上を通じて企業価値を高めるとともに、地域社会の発展に貢献していくことが、私たちの目指す姿です。これまで築いてきた成長基盤を土台に、地域とともに持続的な成長を実現してまいります。

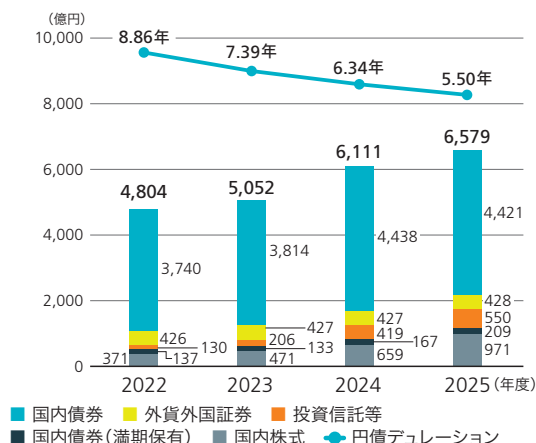
## Chapter 3 未来創造に向けた取組み

## 財務ハイライト

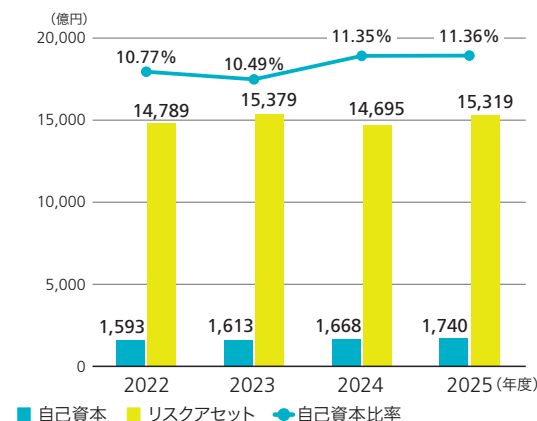
## 経常収益 (OFG連結)

経常利益、  
親会社株主に帰属する当期純利益 (OFG連結)

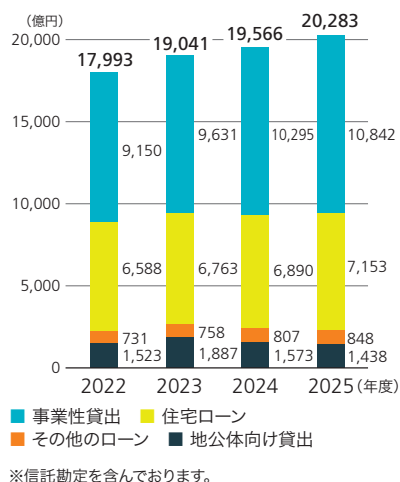
## 有価証券残高、デュレーション (銀行単体)



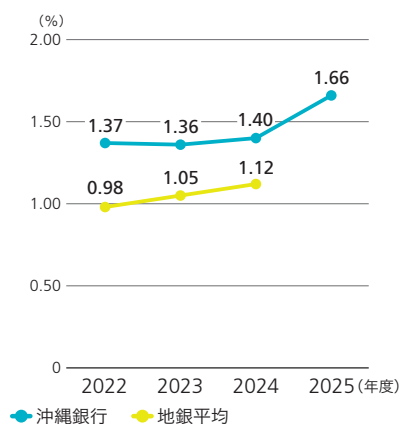
## 自己資本比率 (OFG連結)



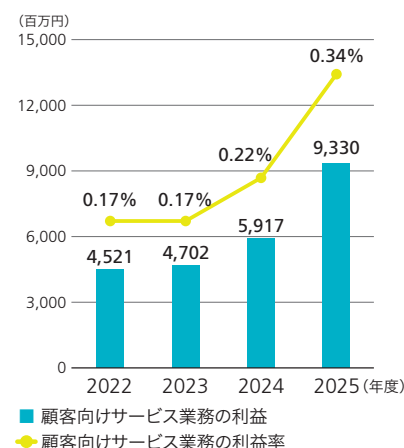
## 貸出金残高 (銀行単体)



## 貸出金利回り (銀行単体)



※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。

顧客向けサービス業務の  
利益及び利益率 (銀行単体)

# 人的資本経営

職員一人ひとりの専門性と  
自律性を高め、  
地域価値創造を支える組織へ

代表取締役専務 我那覇 健



## 人事担当役員メッセージ

### OFGらしい人的資本経営を再定義する

第2次中期経営計画では「地域社会の価値向上」と「成長基盤の構築」の中心に人的資本経営を位置付けました。これは、人財こそが地域金融グループの競争力の源泉であるという考えに基づくものです。

一方で、この数年間の取組みを振り返ると、営業体制改革、人財ポートフォリオの整備、女性活躍推進、人財育成など、さまざまな施策を進めてきたものの、「私たちが目指す人的資本経営とは何か」という問いに対する答えを十分に示せていたとは言えないと考えています。施策は進めてきましたが、それらがどのような人財像や組織像につながるのかというストーリーを、まだ明確に描き切れていないことが現在の課題です。そして金利環境の変化や少子高齢化、地域経済の構造変化を背景に、地域金融機関には単なる資金供給にとどまらず、地域企業の価値向上や地域課題解決を支える存在としての役割が求められています。具体的には、中堅・中小企業の成長支援、事業承継・M&A、人財確保支援、DX推進、スタートアップ支援、さらには官民連携による地域課題解決など、その期待は従来以上に広がっています。

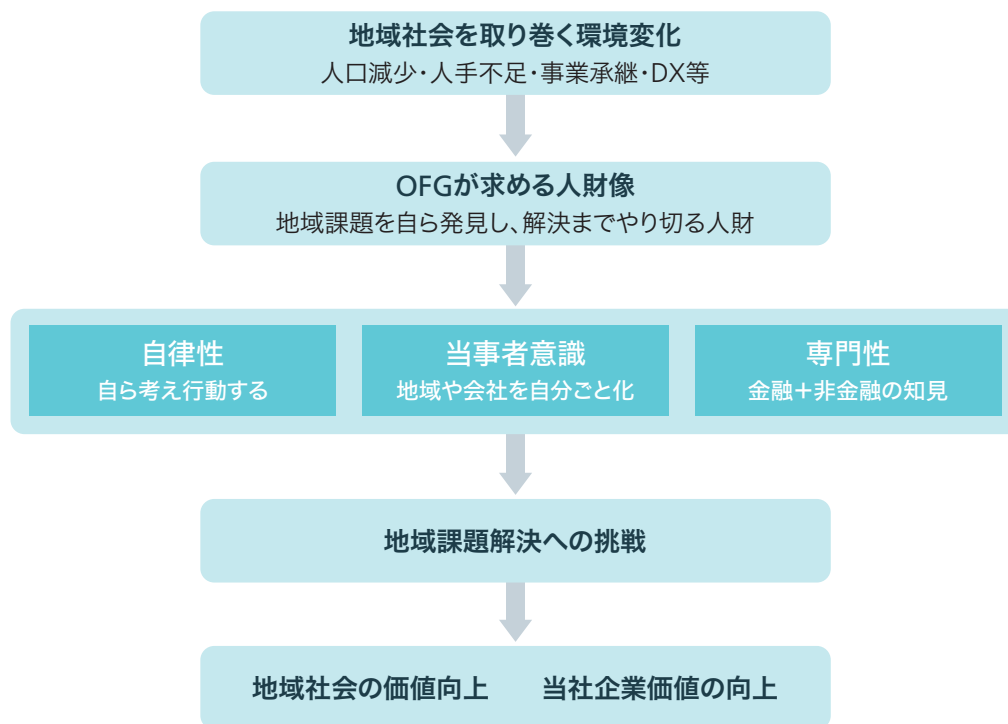
こうした環境変化を踏まえると、私たちが育成すべき人財も変化していかなければなりません。人的資本経営という言葉は広く使われていますが、その定義は企業によって異なりま

す。だからこそ、私たちは次期中期経営計画の策定に向けて、OFGらしい人的資本経営とは何か、また、その先に目指す組織の姿やエンゲージメントのあり方とは何かを改めて整理していきたいと考えています。

現時点で私が一つの方向性として考えているのは、地域の課題を自ら発見し、解決策を考え、実行までやり切る人財を増やしていくことです。そのためには、自ら考え行動する自己解決能力・自律性、地域やグループの成長を自分ごととしてとらえる当事者意識、そして、ベースとなる金融・非金融の知見を併せ持つ専門性が重要になると考えています。こうした人財像を起点に、今後、OFGらしい人的資本経営の姿をより明確にしていきたいと思います。また、人的資本経営と並行して、私たちが目指すエンゲージメントのあり方も改めて整理していきたいと考えています。エンゲージメントは、職員一人ひとりが経営の方向性を理解し、自らの役割を主体的に果たそうとする状態であるべきだと考えています。

### 自己解決能力を高める組織への変革

私が次期中期経営計画で特に重視したいのが、職員一人ひとりの自己解決能力の向上です。銀行という組織は、長年にわたり正確性と確実性を重視してきました。リスクを丁寧に確認し、間違いのない判断を行う文化は金融機関としての強みです。

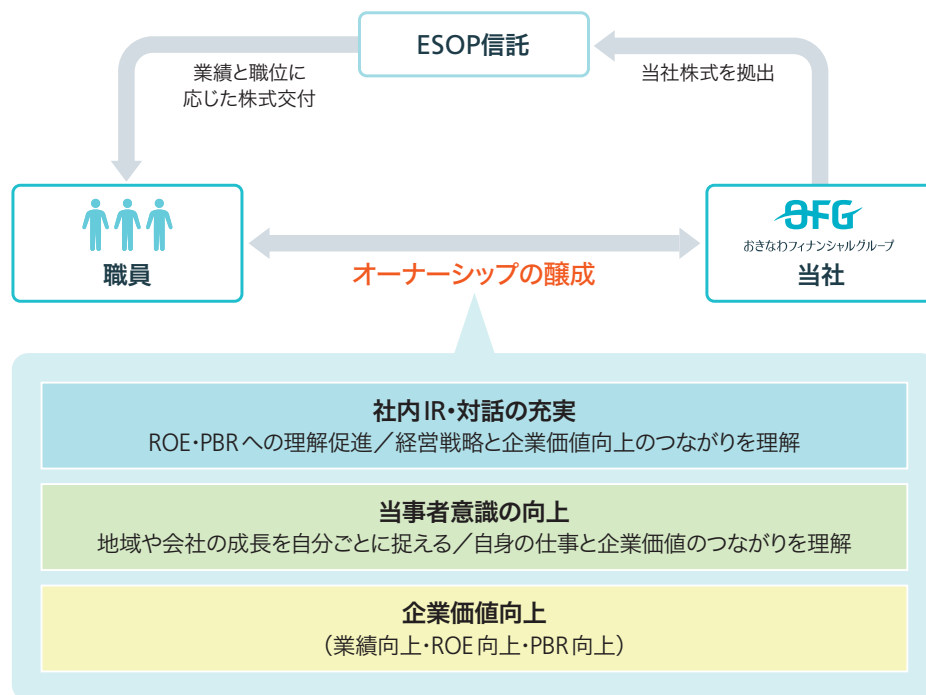


しかし今、私たちが向き合っている地域課題には教科書も前例もありません。人口減少、人手不足、事業承継、DX 対応、地域産業の競争力強化など、多くの課題は従来の延長線上では解決できないテーマばかりです。そのために必要なのは、「できない理由」を探すのではなく、「どうすればできるか」を考える発想です。私はこれを自己解決能力の本質だと考えています。OFG では、「非連続性」という言葉を一つのキーワードとして掲げています。これは、これまでの延長線上にない新しい発想や挑戦によって、地域やグループの未来を切り拓こうという考え方です。私たちは、「新しい風」を吹き込むことを目指し、この考え方を大切にしています。

地域金融機関を取り巻く環境が大きく変化するなか、従来と同じ発想だけでは地域課題の解決も、新たな成長機会の創出も難しくなっています。だからこそ、「前例がないからできない」ではなく、「どうすれば実現できるのか」「実現するためには何が必要なのか」を考える姿勢が必要です。もちろん、こうした意識改革は決して容易ではありません。しかし、一人ひとりが従来の延長線にとらわれない発想を持ち、自ら挑戦する組織へと進化することができれば、これまで見えなかった景色が見えてくるはず

です。私は、そのような挑戦を通じて自己解決能力を備えた人財を育み、地域課題の解決につなげていきたいと考えています。こうした力を育むために重要なのが、「Why」の共有です。OFG では役員や部長クラスが全営業店を訪問し、経営方針や施策について直接説明する意見交換会を継続しています。施策そのものではなく、その背景や目的を理解してもらうことが重要だからです。職員が施策の意義に腹落ちした時、人は指示される前に動き始めます。

さらに、心理的安全性の高い職場づくりも欠かせません。自由に意見を言える環境があつてこそ、新しい発想や挑戦が生まれます。上司と部下が率直に対話し、一緒に解決策を考える文化を定着させることで、自律的な組織への転換を図っていきます。また、挑戦した職員が正当に評価される仕組みも重要です。結果だけではなく挑戦の過程も評価し、たとえ失敗してもそこから得た学びを組織の財産として共有する。挑戦する人が報われる環境づくりは、経営の重要な責務だと考えています。加えて、挑戦と成長がキャリア形成や登用機会につながることを明確に示していくことで、組織全体の前向きな行動変容を促していきたいと考えています。



## オーナーシップを育み企業価値向上につなげる

人的資本経営を推進する上で、もう一つ重要なテーマがオーナーシップの醸成です。

OFGでは従業員株式報酬制度(ESOP 信託)を導入し、職員自身が株主としての視点を持てる環境を整えてきました。その効果として、株価や経営指標への関心は確実に高まっていると感じています。しかし、制度を導入するだけでオーナーシップが育つわけではありません。重要なのは、自分の仕事と企業価値向上のつながりを理解することです。そのために今後は社内IRの充実にも取り組みたいと考えています。決算やPBR、ROEといった投資家向けの情報だけでなく、それらが現場の活動とどのようにつながっているのかを分かりやすく共有していきます。

私が目指しているのは、職員が株価やROEを「経営が気にする数字」ではなく、「地域企業や地域社会に提供した価値の結果として現れる数字」としてとらえる状態です。そのような意識が組織全体に浸透した時、企業価値向上への取り組みはより大きな推進力を持つと考えています。

## 挑戦と成長が循環する組織を目指して

環境変化が加速するなか、学び続ける姿勢はこれまで以上に重要になっています。私は人事担当役員として、主体的に自己研鑽に取り組む文化を醸成したいと考えています。OFGにはもともと資格取得への意欲が高い文化があります。中小企業診断士やM&A 関連資格、IT 関連資格などを取得する職員も多く、大きな強みととらえています。今後は、その学びを個人のキャリア形成とより強く結び付けていきたいと考えています。そのためには、どの部署でどのようなスキルや経験が求められるのかを見える化し、自分の将来像を描きやすくすることが重要です。ジョブチャレンジ制度や資格取得支援、グループ会社間の人財交流などを活用しながら、一人ひとりが専門性を向上させ、主体的にキャリアを築ける環境を整備していきます。

また、挑戦や成長が適切な評価や登用につながる仕組みも強化していきます。実際に OFG では、制度改革を通じて女性の管理職や支店長が数多く誕生し、多様な人財が活躍できる環境が着実に広がっています。これからは女性活躍や多様性推

進に加え、中途採用人財や専門人財も含めた多様なキャリアの実現を後押ししていきます。

AIやデジタル技術が急速に進化する時代であっても、地域のお客さまに選ばれる理由の最後には必ず「人」があります。事業者の悩みに寄り添い、地域の未来を共に考え、信頼関係を築くことは、人にしかできない価値です。

だからこそ私たちは、人への投資を続けます。自律性、当事者

意識、専門性を備え、自ら学び、自ら挑戦し、自ら未来を切り拓く人財を育てる。そして挑戦した人が報われる好循環を生み出す。その積み重ねこそが地域金融力の向上につながり、地域企業の価値向上、地域社会の持続的発展、そしてOFGの企業価値向上につながると確信しています。人的資本経営をグループ成長の中核に据え、次の成長ステージに向けた取組みをさらに進化させていきます。

## 第2次中期経営計画における人財戦略

第2次中期経営計画では、法人営業担当者の育成や専門人財の拡充、女性活躍推進などの施策を実施してきました。各施策の成果は着実に表れつつありますが、今後はそれらの人財像や組織像と結び付けた人的資本経営全体のストーリーとして整理し、KPIとの連動をさらに高めていく必要があると認識しています。2027年4月開始予定の次期中期経営計画では、「自律性」「当事者意識」「専門性」を備え、地域課題の解決に挑戦する人財の育成を人的資本経営の中核に据え、人財戦略・評価制度・キャリア形成施策を一体的に再構築していきます。

### 「人財のポートフォリオの構築」に資する人財戦略

#### ● 法人営業担当者の育成

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。

### 「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。併せて高度融資人財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「高度融資人財育成プログラム」に基づく研修を実施しています。

#### ● 専門人財の育成

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、専門人財の育成に取り組んでおります。

(単位:人)

|                | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|----------------|--------|--------|--------|
| 証券アナリスト        | 8      | 9      | 9      |
| 中小企業診断士        | 37     | 38     | 38     |
| 医療経営士(2級・3級)   | 54     | 54     | 57     |
| FP1級           | 54     | 56     | 59     |
| M&Aシニアエキスパート   | 241    | 243    | 239    |
| 事業承継・M&Aエキスパート | 89     | 88     | 84     |
| ITパスポート        | 128    | 145    | 143    |
| ITコーディネーター     | 26     | 31     | 36     |

## ● キャリア形成支援に向けた取組み

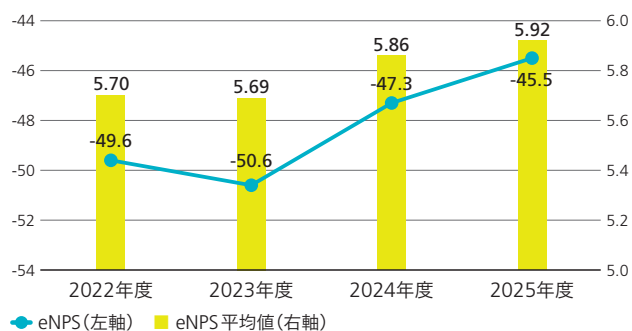
職員が目指したいキャリアゴール到達のための キャリア形成支援策の一つとして、働きたい部署へチャレンジできる機会を提供し、働きがい等モチベーション向上を図る「ジョブチャレンジ制度」の公募をグループ全体で実施しています。

## 「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に行っており、エンゲージメントスコアを把握しています。エンゲージメントスコアは、「現在の自分の仕事はやりがいがある」「私は、当社にいて成長できる」「私は、今後も当社で働きたい」「私は、当社に将来性を感じている」などの設問と相関関係があることから、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



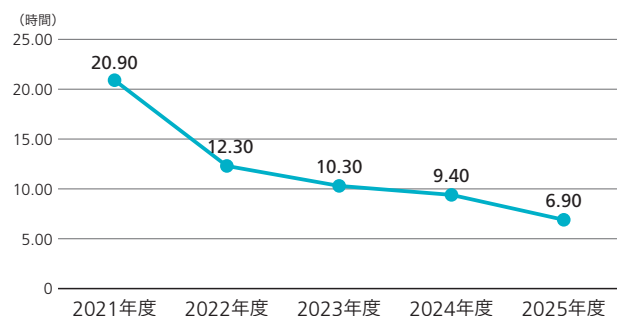
※1 eNPS<sup>SM</sup>(Employee Net Promoter Score)はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc. の登録商標です。eNPSは、職員に『あなたはこの会社を友人や知人に勧めたいと思いますか?』という質問をし、0～10のスケールで回答を得た上で、推奨者(9～10点)と批判者(0～6点)の割合から算出される指標です。計算式: eNPS = 推奨者の割合(%) - 批判者の割合(%)

※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。

## 沖縄銀行の1人当たり時間外勤務の推移(月平均)



### ● 女性活躍推進

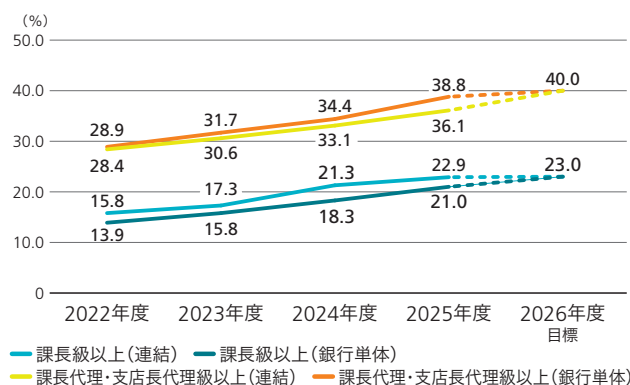
「女性の経営幹部育成」と「地域全体の女性活躍」を目的に、2023年より「女性活躍推進カレッジ」(愛称:フェミエール)を開講しています。

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、県内他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



対談  
1

DX・セキュリティ人材対談

## AI×セキュリティ最前線の現場が語る挑戦と展望

株式会社沖縄銀行  
池原 幸宏 主任  
(DX戦略部 AI企画グループ)



株式会社おきなわフィナンシャルグループ  
大城 歩 調査役  
(DX統括部 DX企画グループ 兼務  
沖縄銀行システム部 システム企画グループ)



## AI活用を支えるセキュリティとの連携

**池原** DX戦略部のミッションはAI活用の推進と業務改革です。生成AIのアプリ開発はOFG内でも大きな期待を集めています。前例が少なく試行錯誤の連続ですが、誰もやっていない仕組みを自分たちで形にしていける点にやりがいを感じています。先端技術にいち早く触れ、その可能性を具現化できるのはこの仕事の醍醐味ですね。一方でAIは便利な反面、情報漏えいなどのリスクも隣り合わせです。システム部やセキュリティチームと連携し、「安全に使える環境」の担保を前提に導入を進めています。

**大城** 実際のAI導入においては、入力データが他に使われない設定を強制するなど、セキュリティを担保した上で社内を展開しました。職員の利便性を追求しつつ、裏では厳格な統制を敷く。まさにDXとセキュリティを両立した好例だと考えています。セキュリティの仕事は直接的な成果が見えにくいものの、組織の信用を守る「最後の砦」です。近年は、生成AIの広がりによって新たなリスクも増えており、技術の理解に加えて、経営や業務への影響を踏まえた説明力も求められるようになりました。こうした役割を担うことに、専門職としてのやりがいや誇りを感じています。

**池原** 「攻め」と「守り」のバランスがカギになりますね。AI活用を推進する私たちと、リスク管理を担うセキュリティ側が、お互いに納得しながらプロセスを進めることが不可欠です。セキュリティの評価を受けて初めて、金融機関として安心して活用展開できます。

**大城** 当チームもAIのヘビーユーザーです。従来は、端末の通信量などから異常を検知していましたが、現在はAIがユーザーごとの行動パターンを学習し、普段と異なる不審な動きを検知する仕組みへと進化させました。さらに、膨大なログ分析や脆弱性情報の整理にもAIを活用することで、業務効率と精度が飛躍的に向上しています。限られたリソースでも高度なセキュリティ体制を維持できるようになりました。

**池原** 開発現場でも同様で、生成AIを活用することで開発スピードは圧倒的に速くなりました。従来は1週間かかっていた作業が1日で完了することもあり、開発プロセスそのものが変わりつつあります。組織面でも、DX戦略部とシステム部が同

じ統括下にあるため、連携が非常にスムーズです。スピードと統制を両立できる体制が整ってきていると感じています。今後は、各部門の業務課題を起点にしたAI活用を広げ、現場主導の改善サイクルを回していきたいですね。

**大城** 技術の進化に伴ってリスク管理も高度化していく中で、セキュリティの在り方も常に見直し続ける必要があります。現場が安心してAIを活用できる環境を整えることが、結果として組織全体の変革を支える基盤になります。今後も、DX推進と歩調を合わせながら、信頼を揺るがすことのないよう取り組みを進めていきたいと考えています。

## OFGのさらなる進化に向けて

**大城** 沖縄銀行の強みは自行開発と自社データの保有にあります。これらをAIと組み合わせることで、顧客情報や取引履歴を活用した高度な分析や提案が可能になります。例えば、顧客番号を入力するだけで必要な情報が瞬時にインテグレートされるような仕組みを実現できると考えています。ただ、こうした情報はひとたび外部に流出すれば取り返しがつかず、その影響は極めて大きいものになります。OFGは地域から厚い信頼を寄せられていることもあり、その信頼を支える基盤として、セキュリティの最前線で責任を果たしていきたいと考えています。

**池原** DX戦略部は現状少人数での立ち上げフェーズですが、今後は複数のAIプロジェクトを並行して推進できる体制へと拡大し、知見を蓄積していきたいと考えています。開発ノウハウをドキュメント化し、属人化を防ぎながらチームとして成果を出せる組織を目指すとともに、銀行のデータを活用して回答や文書を自動生成するAIを実現し、業務全体を変革していきたいです。

また、OFG全体でAI活用を盛り上げる一環として、コンテストの開催も検討しています。楽しみながらスキルを高め、実践的なノウハウを共有できる仕組みも構築していきたいですね。こうした取り組みを通じて、個人のスキルアップにとどまらず、組織としてAIを使いこなす力を底上げしていきたいと考えています。

## 金融をコアとしたサービスで地域の未来を形にする

株式会社みらいおきなわ

川上 大樹 調査役  
(地域振興部)



株式会社沖縄銀行

島袋 拓也 調査役  
(成長戦略部 ストラクチャードファイナンスグループ)



### 金融機関に求められる役割の多様化

**川上** これまで営業店や本部業務、海外トレーニー、労働組合の専従など幅広い経験を積んできましたが、現在は地域総合商社であるみらいおきなわで、離島を含む自治の課題解決に注力しています。

特に印象深かったのは、渡名喜島への出向経験です。現地で生活を共にする中で、人口減少や高齢化、労働力不足といった社会課題が日常に直結していることを肌で実感しました。同時に、祭りや伝統文化といった目に見えない地域固有の資産を次世代へつないでいく重要性も再認識しました。こうした地域固有の価値や歴史にも目を向けつつ、自治体や事業者と同じ目線で課題に向き合いながら継続的に伴走していくことが、金融機関に求められる役割だと感じています。

**島袋** 私も営業店で法人営業を担当していた頃、資金提供だけではお客さまの課題を本質的には解決できないと痛感していました。現在はストラクチャードファイナンスに携わっていますが、金融機関の役割は資金供給から、事業を持続可能な形で成立させる仕組みを構築することへと広がっていると実感しています。

特に地方では、人口減少や産業構造の変化により、民間資金だけでは成立が難しい案件も多く存在します。だからこそ、地域特性を最も理解するOFGには多様なステークホルダーをつなぐハブとなり、リスクを適切にコントロールしながら、資金面からプロジェクトを支えることで、新たな価値創造を後押しすることが求められていると感じています。

### 地域理解を起点とした実行力の強化

**川上** 現場に入ると、机上では見えなかった課題や、地域ごとの価値観の違いに気づかされます。例えば移住促進施策ひとつをとっても、単純に人口を増やすのではなく、その地域の暮らしや文化に適合するかどうか重要です。そのため、まずは課題を正しくとらえ、関係者と共有することが出発点になります。現場で得られる一次情報をもとに、自治体や事業者と対話を重ねながら、現実的な選択肢へと落とし込んでいくプロセスが重要だと感じています。

**島袋** そのようにして現場から抽出された課題を、実際のビ

ジネスとしていかに成立させるか、そのファイナンススキームを設計するのが私たちのミッションです。地域ごとに前提条件が異なるため、画一的な手法は通用しません。例えば離島と本島では、物流や市場規模といった事業環境が大きく異なり、プロジェクトの成立要件も変わります。そのため、案件ごとにキャッシュ・フローやリスク構造を分析し、関係者の意向を調整しながら、その地域で実際に機能する形に設計していきます。

**川上** 現場レベルでの地域理解と金融機能が結びつくことで、初めて実効性のあるソリューションになると感じています。個別の課題に対応するだけでなく、複数の関係者や取組みをつなぎ合わせることで、より広がりのある価値創出につながると思います。

**島袋** まさにその通りです。構造的なアプローチによって、従来は資金調達が難しかった高難易度のプロジェクトを具体化し、地域に新たな資金循環と持続可能な事業基盤をもたらすことができます。さらに、複数のプロジェクトが相互に関連することで、地域全体の価値向上へと発展していきます。

**川上** 私自身、離島出向を通じて、医療、防災、産業といった多角的な要素が地域の発展には欠かせないものなのだと実感するとともに、「点」での支援から「面」での価値創出へと視点が変わってきました。同時に自分の業務が地域社会の将来に直結していることは、大きなモチベーションです。今後は、こうした経験と現場での知見を掛け合わせることで、より広いネットワークを活用した価値創出に挑んでいきます。

**島袋** 私も実務や外部研修を通じて、専門性の深化だけでなく、案件を構造的に捉え、多様な関係者を巻き込むプロジェクト推進力の重要性を学びました。今後は、ストラクチャードファイナンス分野における専門性をさらに高めるとともに、地域創生に資するプロジェクトを主体的に推進できる人財へと成長することを目指しています。金融スキームを組成するだけでなく、事業の本質的な価値を見極め、関係者をけん引できる存在となり、金融の力で、持続可能な地域社会の実現に貢献していきたいです。

対談  
3

女性リーダー対談

## 多様な人財と連携がもたらす組織力の向上

株式会社沖縄銀行  
比嘉 公子 上席業務役  
(証券国際部 市場事務グループ)



株式会社沖縄銀行  
中田 知恵子 支店長  
(高橋支店)



## 多様な人財の活躍や組織力向上で意識していること

**中田** OFGが持続的な成長を実現していくためには、多様な属性やバックグラウンドを持つ人財が力を発揮できる環境づくりは欠かせないと感じています。私が入行した平成の初めは、男女で役割が分かれていたり、担当業務に違いがあったりと、どこか固定的な枠組みがありました。今は自分の意思でキャリアを選択できる環境に変わりました。こうした変化によって、個人の能力がより発揮されやすくなっていると感じます。

**比嘉** 現在は属性や年次に関係なくキャリアの選択機会が広がり、一人ひとりが主体的に力を発揮できるようになりましたよね。私の部署では中途採用比率が増え、スキルや経験の違うメンバーから刺激を受ける機会も増えています。これまでの経験だけでは通用しなくなるかもしれないと危機感を覚える場面もあり、自ら学び続ける姿勢の重要性を実感しています。最近では、自分の経験をもとに即断するのではなく、一度立ち止まり、「本当にこれが最適か」と問い直しながら、メンバーと一緒に考えて進めるようにしています。

**中田** 多様性が広がる中では、日々の関係性づくりがより重要になります。価値観、キャリアパス、雇用形態が異なるメンバー同士が力を発揮するには、互いを理解し、意見を出しやすい環境を整えることが欠かせません。そのうえで一人ひとりが力を発揮することが、組織全体のパフォーマンス向上につながるのではないのでしょうか。

その意味でも、特に支店長になって以降は、自信を持てず一歩踏み出せない後輩に対して、「自分にもできる」と感じてもらえるよう、行動で示しながら背中を押していくことが、自分の役割だと思っています。

**比嘉** 「やってみてよかった」という成功体験は、その後の行動を変えますよね。私自身も、そうした経験の積み重ねが自信となり、次の挑戦につながってきました。そのため、「まずやってみよう」と声をかけ、挑戦しやすい雰囲気をつくることを意識しています。そうした前向きな経験や積み重ねが、個人の成長だけでなく、組織全体を底上げする原動力になると感じています。

**中田** また、制度面の充実も重要な要素です。勤務時間や場所、日数を柔軟に選べる仕組みがあれば、ライフスタイルや価値観に応じた多様な働き方が可能になります。これにより、これまでフルタイム勤務が難しく応募をためらっていた層にも門戸が開かれ、優秀な人財の確保や活躍の幅の拡大につながるのではないかと考えています。

**比嘉** あわせて、キャリア後半においてもモチベーションを維持しながら活躍し続けられる設計を強化させる必要性を感じています。年齢に関わらず活躍できる環境がある一方で、役割や処遇の変化によって働き方や期待との間にギャップを感じるケースも一部見受けられます。そうした中で、現状よりさらに長期で活躍できる人事設計になれば、人財の定着だけでなく、経験や知見の組織内への還元強化にもつながると感じています。

## 連携強化とチーム力向上に向けた取組み

**比嘉** 現場運営の観点からは、チーム全体で回していく体制づくりが重要だと考えています。誰かが急に不在となった場合でも対応できるよう、業務の見える化や役割の共有を進め、互いに補完し合える状態をつくることを意識しています。

**中田** 男性職員育休取得やフレックス制度の定着といった働き方の変化によって、日頃から情報やノウハウを共有する意識が高まり、自然にフォローし合える体制が根付いてきたと感じています。一方で、組織内の連携にはまだ改善の余地もあります。部署ごとに業務や情報が分かれていることで、「どこに何を確認すればよいのか分かりにくい」と感じる場面もあり、そこに時間や手間がかかっているのが実情です。

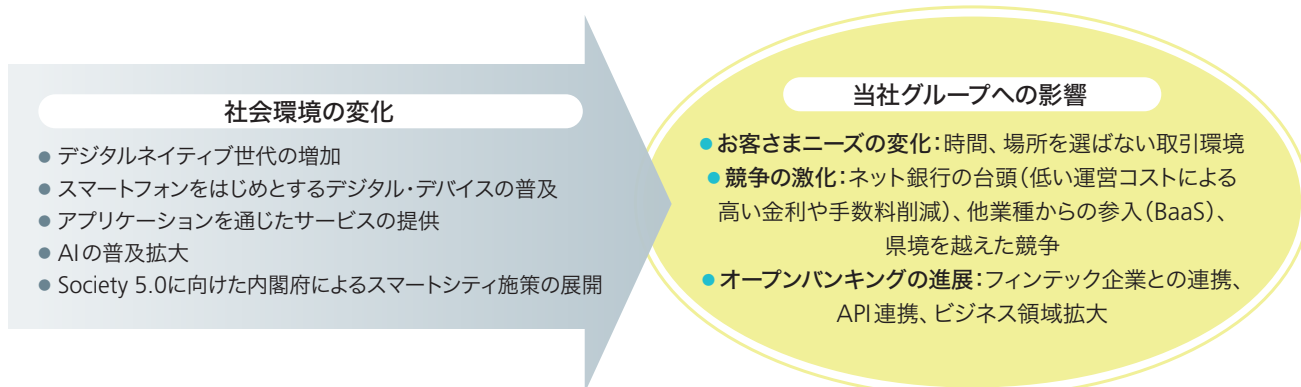
**比嘉** 実務面でも、担当領域に対する認識の不一致や、確認や調整に余計なやり取りが発生することがありますね。こうした点は、情報が整理され一元的に共有される仕組みを整えることで、大きく改善できると感じています。

**中田** そうした無駄を減らしていくことで、一人ひとりがより付加価値の高い業務に集中できるようになり、お客さまへのサービスの質の向上につながっていくのだと思います。今後も、連携の強化を通じてチーム全体の力を高めながら、OFGの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

# 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。その原動力となっているのが、勘定系システムを単独自営で運営してきた歴史のなかで培われた、当社グループ独自の「自社開発力」です。

## デジタル化・DXに関する環境認識



## DXで目指す姿

### 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

非対面チャネルの拡充：すべての個人取引を Web/ アプリから提供、使いやすさの追求、対面と非対面を選べる取引環境、「アジクーター」※な対面サービス、地域 No.1 の課題解決力、リアルタイム・カスタマイズのサービス提供

※沖縄の方言で「深い味わい」などの意味



### 地域のデジタル化/DXを牽引する リーディング・カンパニー

デジタル化に向けたコンサルティング（沖縄銀行、OSS）、DXを実現するためのコンサルティング（沖縄銀行）、必要なシステム/ツール等の提供（OSS、リース）、グループシナジーの発揮によるワンストップのサービス提供

## 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       | ビズバンの提供、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（法人営業担当者の増強） |
| 3 営業スタイルの変革   | AI・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

時間や場所に制約されない取引環境を構築することで、お客さまの利便性向上を図っています。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2026年3月末時点で33万人となり、県内ユーザー数 No.1\*のバンキングアプリとなりました。また、事業者向けバンキングサービス「ピズバン」は、自行開発により、お客さまの声を機能改善へ迅速に反映できる体制を構築しています。当社グループでは、デジタルサービスをお客さまの生産性向上を支える重要な基盤と位

置付けています。おきぎん Smart やピズバンの活用により、お客さまは来店することなく各種取引や手続きを行うことが可能となり、移動時間や待ち時間の削減につながっています。また、自行開発による内製化は、お客さまのニーズへの迅速な対応に加え、システム関連コストの抑制にも寄与しており、利便性向上と経営効率化の両立を実現しています。

(OHRコントロールの詳細 ➡ P.30)

※2026年3月末時点。当社調べ。

※「おきぎん Smart」「ピズバン」の登録者数の推移は、2026年3月期「決算説明資料」P23をご覧ください。

[https://www.okinawafg.co.jp/shareholder\\_investor/ir\\_presentation\\_materials/](https://www.okinawafg.co.jp/shareholder_investor/ir_presentation_materials/)

## DXを支える自社開発力

当社グループのDXは、システムの企画・開発・運用を外部に委ねず、自ら担う体制に支えられています。長年にわたる単独自営の歴史のなかで蓄積されたシステム人財と技術基盤は、当社グループが地域のデジタル化を牽引するうえでの競争優位の源泉であり、容易に模倣されない無形の資本です。

### ● 単独自営の歴史

多くの地方銀行がコスト削減を目的に勘定系システムの共同化を進めるなか、沖縄銀行は1989年の第3次オンライン稼働以来、一貫して単独自営を選択してきました。

共同センターの標準仕様や他行との合意形成に制約されることなく、自社の判断だけで商品・サービスを設計し、開発の優先順位を決められることが単独自営の最大の価値です。地域のお客さまの声を起点に、必要なものを、必要なタイミングで形にする——この機動力が、前掲の「目指す姿の実現に向けた施策」を支えています。

一方、単独自営はシステム投資と人財育成を自ら負い続ける

ことを意味します。当社グループは、これを負担ではなく地域金融機関としての存在価値を左右する戦略投資と位置づけ、長期にわたり維持してきました。

### ● 豊富なシステム人財

自社開発力の実体は人財であり、当社グループには、システムの企画・開発・運用に携わる職員が約100名在籍しております。これは同規模の地域金融機関のなかで高い水準にあります。

単独自営を続けてきたことで、業務を知る人財が、そのままシステムを設計するという体制が自然に形づくられてきました。本部や営業店経験を持つ職員がシステム部門で開発に携わることで、現場の課題を的確に捉えたシステムを生み出しています。

さらに、各種資格取得支援や研修等の充実、システム人財の新卒採用枠の設定など、次世代の育成にも継続的に取り組んでいます。

## 開発実績

### ● AIアシスタント「Aile(エール)」

2026年7月、営業活動を支援するAIアシスタント「Aile(エール)」の利用を開始しました。自行で開発したCRM(顧客情報管理システム)と連携し、顧客情報や取引履歴等のデータ

と生成AIを掛け合わせることで、職員一人ひとりの提案品質を高め、お客さまの体験向上と新たな価値提供につなげるものです。2026年度中には貸出稟議書の作成支援へと機

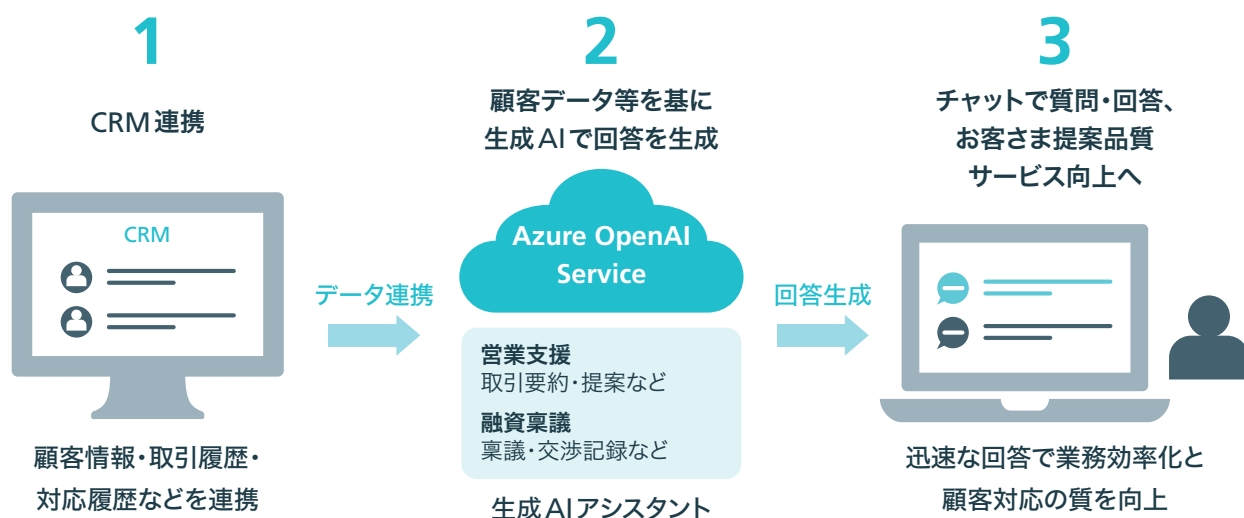
能を拡大する予定です。

生成AIの基盤にはAzure OpenAI Serviceを採用する一方、CRMとの連携、行内データの取扱い、業務プロセスへの実装は、すべて当行職員の手による内製開発です。何をAIに委ね、何を人が担うのかの線引きを、外部ベンダーではなく、業務を知る当行自身が設計しています。

自行で開発したCRMだからこそ、データ構造を熟知した職員が最短距離でAIと接続できました。共同利用型のシステムを基盤とする場合、参加行間の合意形成や共通仕様の制約から、こうした個別実装を短期間で実現することは容易ではありません。単独自営と自社開発力の組み合わせが、この機動力を可能にしています。

## データ連携の仕組み(生成AIアシスタントの利用イメージ)

※行内Azure環境(外部に出ない領域内)



## Aile(エール)という名前に込めた想い



「エール」=応援・声援の意味を持つ日本語と、フランス語で「翼(Aile)」の意味を持つ言葉を重ね合わせた愛称です。

AIが職員一人ひとりの翼となり、地域とお客さまの未来をともに創るパートナーであることを表現しています。

### その他の開発実績

#### おきぎん Smart

2018年に提供を開始した個人向けバンキングアプリです。リリース以来、自社開発により機能拡充を重ねており、現在、口座開設から資金移動、投資信託・NISA、住宅ローンの繰上返済まで来店不要で完結できます。

#### ビズバン

2024年度に提供を開始した事業者向けバンキングサービスです。パソコンだけでなく、スマートフォンやタブレット端末からも資金管理・振込手続を実施できます。

## 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。

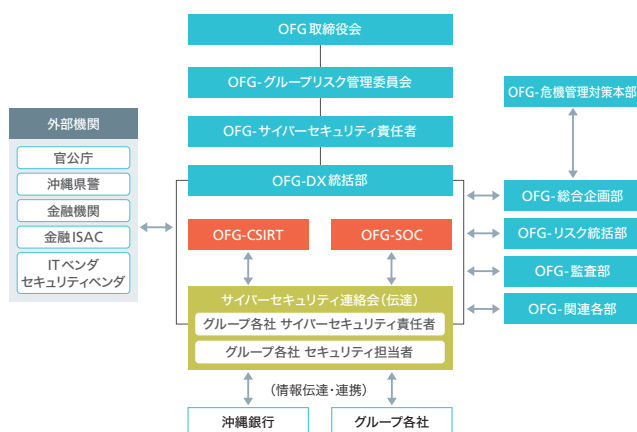
サイバーセキュリティ基本方針

<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。

# 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<br>(時間軸:中期～長期) | ● 炭素税導入によるGHG排出のコスト増加<br>● GHG排出量の報告義務の強化<br>● 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<br>● 新技術への投資の失敗<br>● 低炭素技術への移行コストの発生    |
|        |                       | 市場                    | ● 顧客行動の変化<br>● 市場シグナルの不確実性<br>● 原材料コストの上昇                         |
|        |                       | 評判                    | ● 消費者の嗜好変化<br>● 特定セクターへの非難<br>● 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                       |
|    | 強靱性(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)<br>IPCC RCP8.5 (4°C)                                                                           | IEA WEO NZE (1.5°C)<br>IEA WEO SDS (2.0°C)                                                   |
| 分析期間   | 2050年まで                                                                                                          | 2050年まで                                                                                      |
| 分析対象   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 洪水・台風による担保価値の毀損</li> <li>● 休業による財務悪化</li> <li>● 当社グループの資産の損失</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電気・ガス業</li> <li>● 不動産業</li> <li>● 医療・福祉業</li> </ul> |
| 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12億円～14億円（単年あたり最大0.6億円程度）                                                                                      | 累計23億円～55億円（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2026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       | 38.40%<br>(2026年3月末時点) |
| ③ 素材、建築物 | ④ 農業・食材・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。

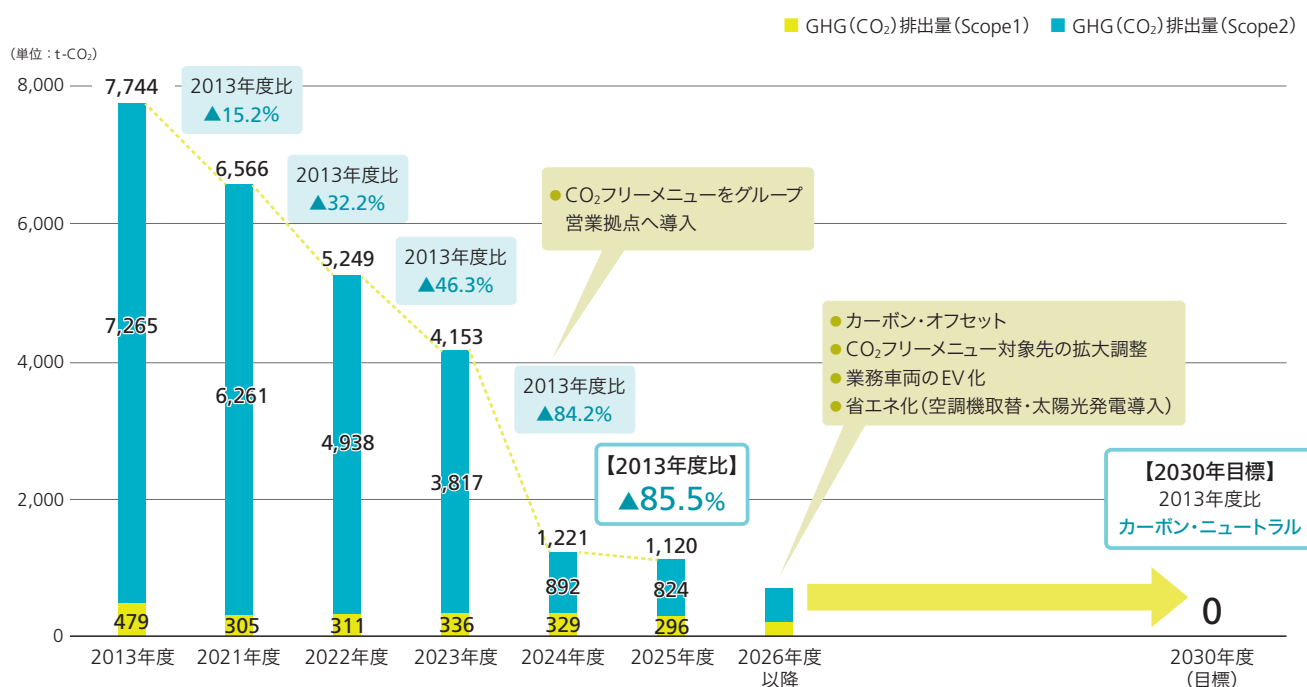
## 指標と目標

当社グループでは、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、省エネ化へ努めております。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いたしました。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CO<sub>2</sub>排出量は大幅に削減しております。

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、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロとした電気料金メニュー「うちな〜CO<sub>2</sub>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箇所へ導入いたしました。

2025年度のCO<sub>2</sub>排出量は、1,120t-CO<sub>2</sub>(2013年度・基準年度比約86%削減)となりました。



| Scope3 カテゴリ項目 |                                | CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) |
|---------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| カテゴリ2         | (資本財)                          | 3,597                                   |
| 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) | 477                                     |
| カテゴリ5         | (事業から出る廃棄物)                    | 183                                     |
| カテゴリ6         | (出張)                           | 75                                      |
| カテゴリ7         | (通勤)                           | 597                                     |
| カテゴリ15        | (投融資)                          | 586,685                                 |
| 内訳            | (ビジネスローン)                      | 170,711                                 |
|               | (住宅ローン)                        | 41,500                                  |
|               | (商業用不動産)                       | 374,474                                 |

※ Scope3の算定対象は主要子会社の沖縄銀行としております。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 カテゴリー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・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CO<sub>2</sub>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 <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) | 品質スコア      | 構成(%)        |
|-----------------|-----------------------------------------|------------|--------------|
| 製造業             | 58,480                                  | 3.9        | 34.3         |
| 漁業              | 276                                     | 4.0        | 0.2          |
| 鉱業、採石業、砂利採取業    | 2,226                                   | 4.0        | 1.3          |
| 建設業             | 4,331                                   | 4.0        | 2.5          |
| 電気・ガス・熱供給・水道業   | 4,519                                   | 4.0        | 2.7          |
| 卸売業             | 2,888                                   | 4.0        | 1.7          |
| 小売業             | 33,813                                  | 4.0        | 19.8         |
| 飲食業             | 14,971                                  | 4.0        | 8.8          |
| 金融業、保険業         | 1,076                                   | 3.8        | 0.6          |
| 不動産業            | 6,324                                   | 4.0        | 3.7          |
| 物品賃貸業           | 1,620                                   | 4.0        | 0.9          |
| 宿泊業             | 8,227                                   | 3.9        | 4.8          |
| 情報通信業           | 1,240                                   | 4.0        | 0.7          |
| 運輸業、郵便業         | 8,442                                   | 4.0        | 4.9          |
| 医療・福祉           | 5,317                                   | 4.0        | 3.1          |
| 教育、学習支援業        | 940                                     | 4.0        | 0.6          |
| その他のサービス        | 11,282                                  | 4.0        | 6.6          |
| 農業、林業           | 650                                     | 4.0        | 0.4          |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 2,373                                   | 4.0        | 1.4          |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 1,716                                   | 4.0        | 1.0          |
| <b>総計</b>       | <b>170,711</b>                          | <b>3.9</b> | <b>100.0</b> |

(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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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 <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) | 品質スコア      | 構成(%)        |
|-----------|-----------|-----------------------------------------|------------|--------------|
| 商業用不動産    | 事務所       | 12,322                                  | 4.0        | 3.0          |
|           | デパート・スーパー | 287                                     | 4.0        | 0.1          |
|           | 店舗・飲食店    | 13,853                                  | 4.0        | 3.3          |
|           | ホテル       | 28,757                                  | 4.0        | 6.9          |
|           | 病院        | 16,761                                  | 4.0        | 4.0          |
|           | マンション     | 58,670                                  | 4.0        | 14.1         |
|           | 教育・研究施設   | 1,211                                   | 4.0        | 0.3          |
|           | 福祉施設      | 16,227                                  | 4.0        | 3.9          |
|           | 分類外施設     | 226,385                                 | 4.0        | 54.4         |
| 住宅ローン     | 住宅用不動産    | 41,500                                  | 5.0        | 10.0         |
| <b>全体</b> |           | <b>415,974</b>                          | <b>4.8</b> | <b>100.0</b> |

(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、CO<sub>2</sub>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5年度家庭部門のCO<sub>2</sub>排出実態統計調査結果について(確報値)」(2025年3月)を使用して、沖縄県の1世帯当たりの年間CO<sub>2</sub>排出量を推計しております。

## 社外取締役座談会 ～OFGの現在地とさらなる飛躍への期待～



### グループシナジーの発揮と課題解決力の高度化による 持続的成長を後押し

#### 新たな社外取締役の参画がもたらす取締役会の変化ならびにOFGの印象

**村上:** まず、女性の割合が増えたというのは大きいと思います。OFGの取締役の半数を女性が占める構成となり、取締役会の「景色」は明らかに変わりました。議論そのものが急に大きく変わったわけではありませんが、従来の男性中心の構成から脱却した意義は大きく、意思決定の視野の広がりにもつながっていると評価しています。一方で、社内取締役は依然として全員男性であり、多性の確保を社外に依存している側面があることも事実です。今後は、この変化を社内にも波及させ、組織の多性を底上げしていくことが、取締役会ひいてはグループ全体がさらに進化するための重要な経営課題であると考えています。

**杉本:** 新たな社外取締役が2名加わったことで、改めて感じたのが、取締役会における心理的安全性の高さと、議論の広がりです。さまざまな観点から率直な問いが投げかけられることで、従来当然とされてきた経営上の前提についても、その合理性や背景が改めて言語化され、自分自身の理解も深まる場面がありました。一定のサイクルで新しい視点が加わることで、思考が固定化せず、議論の質が継続的に高められている状態にあると感じています。

**山城:** 就任してまず感じたのは、取締役会の運営が非常に

丁寧であり、安心して発言できる環境が整っているという点です。事前の情報提供や会議運営のプロセスがしっかりと整備されていることで、議題に対する理解を深めたうえで議論に臨むことができ、前向きに参加できる環境が醸成されていると感じています。

また、当初想定していた以上に、リース・カード・証券など多様な事業が有機的に連携し、顧客に対して一体的に価値を提供している点も印象的でした。事業の集合体ではなく、機能の組み合わせによって顧客価値を生み出している組織であると認識しています。

**野崎:** 着任して実感したのは、グループ全体としての勢いです。現在の好調な事業環境の後押しもあるとは思いますが、業務報告などを確認していると、数年前から継続してきた取組みが確かな成果として表れてきている印象を受けています。また、効率性と収益性を重視する「筋肉質」な経営体質が、組織に定着している点も、持続的な成長を支える基盤として評価しています。

#### 第2次中期経営計画の進捗と課題

**山城:** 第2次中期経営計画の進捗については、ほとんどの項目で業績目標を達成、または達成が確実に見込まれる状況にあります。さらに、東京商工リサーチによる2025年全国「メ

インバンク」調査において、沖縄銀行がメインとして取引する企業の増収増益率が全国トップとなったことも踏まえると、全体として明るい兆しが表れていると感じています。

**村上:** 同感ですね。第2次中期経営計画の業績目標のほとんどの項目を1年前倒して達成するなど、計画自体は順調に進んでいます。2025年度は、第2次中期経営計画の早期終了や新中計の前倒しスタートなどについて、活発な議論を実施し、社外取締役からも様々な意見が出ましたが、最終的には現行計画の達成に注力する判断に至りました。その過程で社内外の視点がしっかり反映されたと思います。一方で、営業店のあり方や法人営業体制の議論は今後を左右する重要テーマで、引き続き議論を深めていく必要があります。また、今回の好調な業績の背景にはマーケット環境の好転という外部要因も大きく、銀行業界全体が業績を伸ばしている中での結果である点は、冷静に見ておく必要があると思います。

**野崎:** ご指摘の通り、成長の質を冷静に見極めていくことが重要ですね。また、計画を進める中で見えてきている課題については、現場で適切に修正・対応が行われているかという観点で引き続き確認していく必要があると考えています。一方で、まだ顕在化していないリスクへの備えも今後、不可欠になってくるのではないのでしょうか。特に新しい取組みを進める局面では、目に見える課題だけでなく、「まだ見えていないリスク」をどうとらえるかが重要になりますので、この点も含めて引き続き議論を深めていきたいところです。

**山城:** リスクという点では、まだ道半ばの課題もありますね。



グループ全体の一体感や  
相乗効果を一層高めていくため、  
現場の温度感も含めてモニタリングしつつ、  
必要に応じて提言していきたい



県民所得の向上と  
OFGの持続的成長の実現に向け、  
自らの経験を最大限に活かして  
貢献していきます

例えば、女性管理職比率については達成には至っていません。環境整備は進展しているものの、出産や育児等によるキャリア形成上の制約等を踏まえた支援のあり方について、さらなる検討余地があると認識しています。

**村上:** 加えて、グループ全体としての価値創出、いわゆるシナジーの発揮については、今後の重要な論点であると認識しています。各社の成果がグループとしての競争力にどのように結実しているかについては、現時点では十分に見えていない部分もあり、引き続き検証していく必要がありますね。

**杉本:** 持株会社体制をとっている以上、単なる数字の積み上げではなく、より高いレベルの相乗効果が求められますよね。その点でいえば、最近はグループ会社で成果を上げた人財が本体に戻り経営に関わるといった人財循環が生まれつつあり、こうした流れがグループ全体の一体感を高めていく上で重要になると感じています。

また、第2次中期経営計画の進捗という点では、離島への人財派遣や金融経済教育といった取組みも進展しています。これらの取組みは短期的な利益には直結しませんが、「地域の発展があってこそ、OFGの発展がある」という考え方のもとで取り組まれており、現場の職員にも浸透している点は非常に意義があると思います。

**野崎:** 私は離島出身でもありますので、これまでの感覚としては、採算性の観点から切り捨てられても仕方がないという諦めもどこかにありました。そうした中で、OFGが離島の課題に正面から向き合い、実際に人財を送り込んで地域の維持・発展にコミットしている姿勢には、本当に胸が熱くなります。現地

赴任した職員の成長や視野の拡大にもつながっていて、まさに数字には表れにくい価値を生んでいると実感しています。

**村上:** 沖縄の発展を考える上で、離島を切り離して語ることにはできませんからね。その意味で「どこもやっていないことに挑戦している」ということに、大きな価値があります。

**杉本:** 本当にそうですね。だからこそ、次のステップとしてこうした取組みを今後どう収益化していくのかという視点も重要になってきます。従来の銀行ビジネスの枠にとらわれず、新しい形で価値を生み出していく必要があり、ある意味で「ゼロから新しいビジネスをつくる」フェーズに入っているのではないのでしょうか。

### 組織変革と人的資本・経営人財育成

**杉本:** 組織のあり方を時代に合わせて柔軟に変えている点は高く評価できます。持株会社体制への移行、地域総合商社であるみらいおきなわの設立、事業承継・M&A 専門会社であるおきぎんサクセスパートナーズの設立、エリア分室制度の開始など、環境変化に応じてスピーディーに形を変え、完成形を固定しない姿勢が見えます。

**村上:** 今後の成長を見据え DX 戦略部の設置や AI 活用など、デジタル領域にも積極的に踏み込んでいる点も特筆に値すべき取組みだと思います。

**山城:** DX 推進において印象に残っているのは、大規模なシステム投資の審議です。自社開発という全国的には少数派

の選択について、その妥当性を含めて非常に丁寧に議論されました。多額の投資を伴うテーマであるだけに、慎重かつ多角的な検討が行われた点は評価できます。

**杉本:** 人的資本の観点では、若手の定着率の高さが非常に印象的です。一般的に入社3年以内で多くが離職する中で、定着しているということは、やりがいや待遇の両面で評価されているのでしょう。

**村上:** 人事におけるダイナミズムは格段に高まりましたね。グループ会社の社長と銀行の幹部クラスの間で人財が行き来するなど、従来の年功的な運用から変わり、若手登用も進んでいます。

女性活躍の推進についても、目標数値の到達には至っていないものの着実に前進はしていますね。特に、複数人を同時に支店長に登用するアプローチは、新任者に過度なプレッシャーがかからないよう配慮された設計といえます。今はまさに次世代の経営人財を育成している段階で、5年、10年後を見据えた布石が打たれていると感じています。

**野崎:** 今後の飛躍のためには、高度専門人財の確保も重要だと感じています。中途採用を含め、多様なバックグラウンドを持つ人財が入りやすい環境づくりが必要ではないでしょうか。

沖縄の上場企業は定着率が高い反面、人財が流動しにくく閉鎖的になるリスクもあります。「海は守ってくれるが、閉じることにもなる」という意識を持ち、外部の視点を積極的に取り込んで組織を活性化していくことが、今後の競争力を左右するでしょう。

**杉本:** 野崎さんの問題意識に共感します。社員が辞めないのはよいことですが、現在の取締役会メンバーを見ても、同じようなルートを歩んできた生え抜きが中心です。これは組織の同質化というリスクにも該当するので、あえて異なるタイプの人財を採用するなど、多様性を確保する仕組みが重要です。また、もう一つの課題は、コンサルティング力のさらなる高度化です。金融はあくまで手段であり、本質は顧客課題の解決にあります。「何が課題か」を見極め、最適なソリューションを組み立てる力こそが、飛躍の鍵になると考えています。

**村上:** 今後の飛躍に不可欠な高度な専門性や課題解決力を持った人財の確保、そして同質化リスクといった課題に対して、次世代リーダー育成に向けた「後継者計画」がこの1年で大きく前進した点は特筆すべきだと思います。明確なタイムスケジュールのもと、育成プロセスが体系的に設計され、着実に実行されています。

特に、グループ指名・報酬諮問委員会を中心に、社外取締



「外部からどう見えているか」を  
組織に正しく還元し、  
内輪の論理にとらわれない  
健全なガバナンスの発展に寄与します

役も関与しながら、候補者の資質や思考力を把握するための取組みを行いました。具体的には、経営課題をテーマとしたディスカッションを設定し、候補者同士で議論してもらう様子を観察し、フィードバックを行う機会を複数回設けています。

このプロセスは、選抜ではなく「育成」を目的としている点が重要であり、トップからもその趣旨が明確に示されています。参加したメンバーにとっても大きな刺激となり、成長機会として機能していると感じます。また、地方銀行の中でもこのように体系的な後継者育成プログラムを整備している例は限られており、先駆的な取組みと言えます。今後も社外取締役が積極的に関与しながら、継続的な高度化が期待されます。

### さらなる飛躍に向けて

**山城:**やはり沖縄の持つ課題にどう向き合うかが、OFGの企業価値向上の本質だと考えています。特に生産性の向上は重要で、個々の企業の課題解決を積み重ねた先に、県民所得の向上という大きなテーマがあります。その実現に向けて、グループの総合力を発揮していくことが期待されます。

また、産官学金連携の強化も地域との共創における一つの大きな可能性です。大学側のシーズと企業ニーズを結びつける役割をOFGが担うことで、新たなイノベーションが生まれる余地があります。私自身も、これまでの行政・大学との関わりの中で得た知見を活かし、そうした橋渡し役として貢献していきたいと思っています。

**村上:**先程も申し上げましたが、やはりグループシナジーの強化が鍵になると感じています。個々の会社の取組みは進んでいるものの、まだ銀行中心の構造に依存している部分があり、OFGとしての一体感や相乗効果を、さらに高めていく必要があります。

加えて、人財面では非常に良い取組みが進んでいる一方で、それが現場職員にどう伝わっているかをしっかり見ていくことも重要です。中期経営計画の全体像や各戦略の意図が腹落ちしているのか、日々の業務とどう結びついているのか。私は社外の立場として、現場の温度感も含めてモニタリングし、必要に応じて提言していきたいと考えています。また、後継者育成についても、グループ指名・報酬諮問委員会の一員として引き続き関与し、次世代経営人財の育成を後押ししていきたいと思っています。

**杉本:**OFGの原点に立ち返ると、「金融をコアとする総合サー



### 弁護士として

組織の常識に縛られない視点を強めとし、  
率直な発言を通じて組織の視野拡大に  
貢献していきます

ビスグループ」を目指しているという点が非常に重要です。金融サービスにとどまらず、課題解決型のソリューションを提供できているか、常に問い続ける必要があります。その中で不可欠なのが、コンサルティング力と発想力です。これまでの成功を支えた考え方を踏まえつつも、それを超える新しい価値を生み出していく。そのためには多様性の確保や外部視点の取り込みが重要であり、例えば職員の他業界への出向などを通じた知見の獲得も一案と考えられます。私自身の役割としては、外部から見た評価や市場とのギャップを伝えることだと考えています。内部では当たり前になっていることが、外からはどう見えているのか。その“物差し”を提供し続けることで、経営の質を高めていく一助になればと思います。

**野崎:**私もやはりコンサルティング力の強化が最も重要だと感じています。お客さまはすでに一定の情報を持っている時代ですので、それを超える付加価値を提供できるかが問われています。法人・リテールを問わず、顧客視点に立った提案力を高めていく必要があります。

私自身は、弁護士という立場で組織の“常識”に縛られていない視点を持っていることが強みだと思っています。ユーザー目線や他業界の考え方を踏まえつつ、忌憚のない意見を伝えていくことで、組織の視野を広げる役割を果たしていきたいと考えています。

# コーポレートガバナンス

マネジメント体制 (2026年6月25日現在)



山城 正保  
代表取締役社長



我那覇 健  
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)



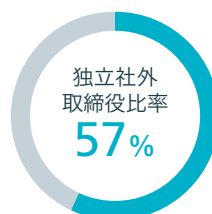
村上 尚子  
社外取締役(監査等委員)  
弁護士



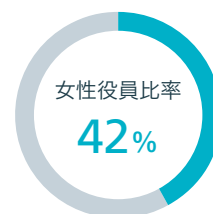
杉本 健次  
社外取締役(監査等委員)  
一般財団法人  
美ら島財団 常務理事



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 | DX戦略 | 専門領域          |
|-------|------------|-------|---------------|------|------|-------|----------------|------|---------------|
| 山城 正保 | 代表取締役社長    |       | ●             |      | ●    | ●     |                | ●    |               |
| 我那覇 健 | 代表取締役専務    |       | ●             |      | ●    | ●     | ●              |      |               |
| 山城 貴子 | 取締役        | ●     |               |      |      |       |                |      | ●<br>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) | ●     | ●             | ●    |      | ●     | ●              |      | ●<br>法務       |
| 杉本 健次 | 取締役(監査等委員) | ●     | ●             | ●    | ●    | ●     |                |      | ●<br>観光関連     |
| 野崎 聖子 | 取締役(監査等委員) | ●     | ●             | ●    | ●    |       | ●              |      | ●<br>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.「DX戦略」はシステムおよびデジタル関連の経験を有する者

## 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                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>山城 正保</b><br>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を的確、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。                               | <div>取締役会</div> 14/14回(100%)<br><div>グループ指名・報酬諮問委員会</div> 6/6回(100%)                                               |
| <br><b>我那覇 健</b><br>代表取締役専務        | 沖縄銀行において、人事部門、審査部門、経営企画部門等に携わり、営業店長を務めるなど、豊富な業務経験を有しており、2024年より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、2024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を的確、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、取締役候補者として選任しております。 | (注1)                                                                                                               |
| <br><b>山城 貴子</b><br>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人物と判断し、社外取締役として選任しております。                                                                | <div>取締役会</div> 11/11回(100%)<br>(注2)                                                                               |
| <br><b>佐喜真 裕</b><br>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を的確、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。                                    | <div>取締役会</div> 14/14回(100%)<br><div>監査等委員会</div> 13/13回(100%)                                                     |
| <br><b>村上 尚子</b><br>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、沖縄弁護士会会長を務めるなど、豊富な知識と幅広い経験を有しております。2020年6月より株式会社沖縄銀行の社外監査役、2022年6月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、監査等委員である社外取締役として選任しております。             | <div>取締役会</div> 14/14回(100%)<br><div>監査等委員会</div> 10/11回(91%)(注3)<br><div>グループ指名・報酬諮問委員会</div> 6/6回(100%)          |
| <br><b>杉本 健次</b><br>社外取締役(監査等委員) | JTグループの会社経営や幅広い公務に携わった豊富な経験から、沖縄県の基幹産業である観光関連産業に関する高い知見を有しております。また、2022年6月からは当社の監査等委員である社外取締役として、その職務・職責を適切に果たしております。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、監査等委員である社外取締役として選任しております。                                                         | <div>取締役会</div> 14/14回(100%)<br><div>監査等委員会</div> 12/13回(92%)<br><div>グループ指名・報酬諮問委員会</div> 5/5回(100%)(注4)          |
| <br><b>野崎 聖子</b><br>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。さらに、株式会社サンエーや沖縄電力株式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人物と判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。                                                                             | <div>取締役会</div> 11/11回(100%)(注5)<br><div>監査等委員会</div> 11/11回(100%)(注5)<br><div>グループ指名・報酬諮問委員会</div> 5/5回(100%)(注4) |

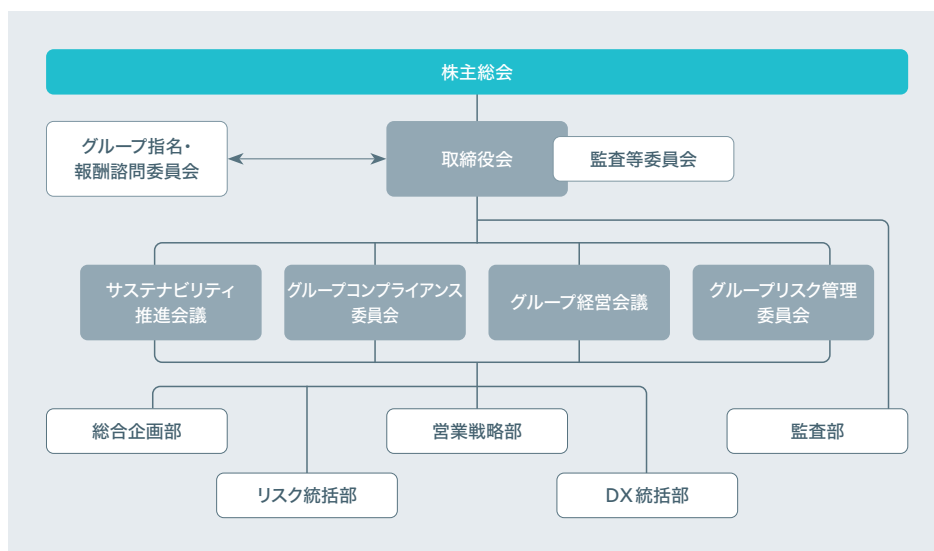
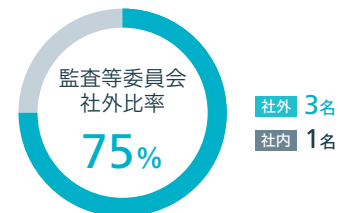
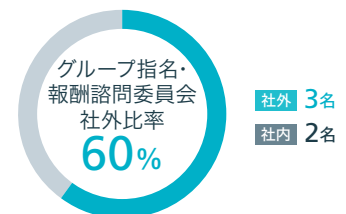
- (注) 1. 我那覇健氏は、2026年6月25日に取締役に就任いたしましたので、2025年度取締役会への取締役としての出席はございません。(常務執行役員としては、14回全てにオブザーバー参加)
2. 山城貴子氏は、2025年6月25日に取締役に就任いたしましたので、取締役会の開催回数および出席回数は就任後のものを記載しております。
3. 村上尚子氏は、2025年6月25日に監査等委員である取締役に就任いたしましたので、監査等委員会の開催回数および出席回数は就任後のものを記載しております。
4. 杉本健次氏および野崎聖子氏は、2025年6月25日にグループ指名・報酬諮問委員に選定されましたので、グループ指名・報酬諮問委員会の開催回数および出席回数は選定後のものを記載しております。
5. 野崎聖子氏は、2025年6月25日に監査等委員である取締役に就任いたしましたので、監査等委員会の開催回数および出席回数は就任後のものを記載しております。

## 基本的な考え方

OFG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、2025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・3年目計画について

### 経営戦略・営業戦略に関する事項

- DX戦略強化、地域活性化等を目的とした組織再編について
- 次期基幹システムの選定について
- 新会社設立について

### ESG・サステナビリティに関する事項

- サステナビリティ投融资方針の策定について
- 健康経営について

### 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
- サイバーセキュリティについて

### コーポレート・ガバナンスに関する事項

- 内部統制の運営状況について
- 取締役の選任・報酬に関する事項について

取締役会

2025年度開催回数

14回

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| グループ指名・報酬諮問委員会  | <p>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、取締役会の指名・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。</p> <p>なお、2025年度の主な審議事項は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 当社の取締役の賞与について</li> <li>● 沖縄銀行の取締役及び監査役の選任・報酬について</li> <li>● 沖縄銀行の取締役の賞与について</li> <li>● グループ指名・報酬諮問委員会の活動状況の振り返り</li> <li>● サクセッションプラン（後継者計画）について</li> </ul>                         | 2025年度開催回数<br>6回  |
| 監査等委員会          | <p>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。</p> <p>なお、2025年度の主な審議事項は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査方針、監査計画、重点監査項目、職務分担に係る事項</li> <li>● 監査報告書の作成</li> <li>● 取締役会議案に係る事項</li> <li>● 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）</li> <li>● 内部監査部門からの報告事項</li> </ul> | 2025年度開催回数<br>13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。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2025年度開催回数<br>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。                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2025年度開催回数<br>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、原則として毎週1回、社内取締役出席のもと開催しています。                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2025年度開催回数<br>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とともに、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。                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2025年度開催回数<br>12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。

- ① 「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。
- ② 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、CO<sub>2</sub>排出量削減）への貢献意欲を高めるものであること。
- ③ 株主との利益意識の共有を図れるものであること。

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。

固定報酬  
約60%

業績連動報酬  
約40%

株式報酬：約30%  
賞与：約10%

### ● 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。

| 役員区分                    | 員数<br>(名) | 報酬等の総額<br>(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） | 2         | 47              | 26   | 9      | 12   |
| 取締役監査等委員（社外取締役を除く）      | 1         | 10              | 10   | —      | —    |
| 社外役員                    | 7         | 16              | 16   | —      | —    |

## 取締役会の実効性評価

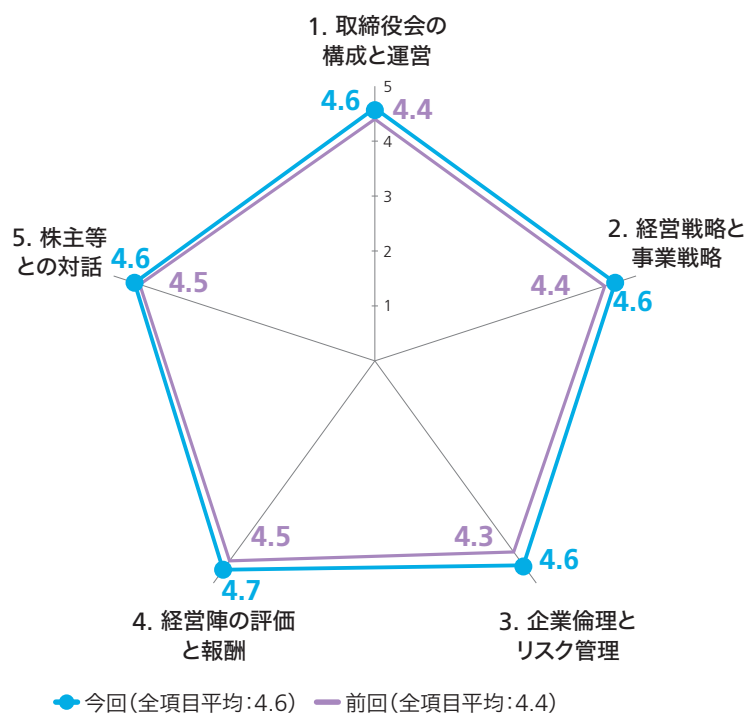
当社グループは、取締役会の実効性を分析・自己評価するとともに、その評価結果を踏まえ、更なる実効性向上に向けた取組課題や強化事項等を審議・協議することにより、継続的に取締役会の実効性向上を図ることとしています。

### ● 2025年度の評価方法

取締役会の実効性評価については、客観性・透明性を確保する観点から、第三者機関を活用し、取締役および監査等委員である取締役に対するアンケートを実施しました。また、その結果を集計・分析したうえで、取締役会において評価結果や課題認識について議論し、取締役会全体の

実効性を検証しました。評価項目は「取締役会の構成と運営」「経営戦略と事業戦略」「企業倫理とリスク管理」「経営陣の評価と報酬」「株主等との対話」の5項目28設問で構成されています。

大項目の評価(前回評価との比較)



### ● 2025年度の実効性評価の結果

評価の結果、全設問平均は5点満点中4.6点となり、ポジティブ評価(4点・5点)が94.5%を占めました。また、昨年度平均の4.4点から改善がみられ、取締役会が果たすべき役割・責務を踏まえたうえで、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認しました。特に、「サイバーセキュリティ管理体制の構築・運用」「企業価値向上に向けた取組の十分性」「戦略のモニタリング」「経営陣の評価・報酬に対する独立社外取締役の関与」について高い評価を得ており、取締役会による監督機能およびガバ

ナンス体制が有効に機能していることを確認しています。一方で、「人財戦略の在り方の適切な監督」「役員トレーニング」「後継者計画」については、更なる議論や取組の充実が期待される分野として認識されました。課題認識を踏まえ、今後、人財戦略や中長期的な経営戦略に関する議論の深化、役員への継続的な学習機会の充実、後継者計画の運用高度化について継続的に取り組んでいく方針です。

## ● 実効性評価における改善に向けた対応について

2026年度は、実効性評価結果を踏まえ、以下の事項に重点的に取り組みます。

- ① 第3次中期経営計画の策定を見据え、中長期的な経営戦略や人的資本戦略に関する議論の充実
- ② 社外役員への情報提供や役員トレーニング機会の拡充による監督機能の強化

- ③ 後継者計画の運用・育成プロセスの更なる高度化
- ④ 株主・投資家との対話内容を踏まえた企業価値向上に関する議論の深化

これらの取組みを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する実効性の高い取締役会運営を目指してまいります。

## 後継者計画(サクセッションプラン)

当社グループでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、経営トップを対象とした後継者計画(サクセッションプラン)を推進しています。グループ指名・報酬諮問委員会を中心として、社外取締役の関与のもと、経営トップ候補者の育成および選定プロセスの整備に取り組んでいます。

## ● 2025年度の主な取組み

- ① 後継者に求める指標の策定  
2025年度は、後継者計画を本格的に推進するため、グループ指名・報酬諮問委員会および取締役会において議論を重ね、経営トップ候補者の育成・選定に活用する「後継者に求める人材像」を策定しました。これにより、後継者計画を進めるうえでの基本的な考え方を整理し、育成・選定プロセスの透明性および客観性の向上を図っています。
- ② 後継者候補によるディスカッションの実施  
グループ指名・報酬諮問委員および社外役員が、後継者候補の資質や経営視点を多面的に把握するとともに、候補者自身の成長機会とすることを目的として、「後継者候補によるディスカッション」を2回開催しました。ディ

スカッションでは、「OFGが長期的に目指す姿」や「次期中期経営計画」、「地方創生」、「AI活用」、「地域金融機関再編への対応」など、当社グループの将来に関する重要テーマについて活発な議論を行いました。

- ③ フィードバックを通じた後継者育成  
ディスカッション終了後には、グループ指名・報酬諮問委員および社外役員による評価・助言を候補者へフィードバックしました。これにより、候補者の更なる成長を促すとともに、次世代の経営人財育成に向けた取組みを進めています。また、社外役員によるグループ経営戦略会議へのオブザーバー参加を実施し、候補者の経営への関与状況やリーダーシップを確認する機会を設けました。

## ● 今後の方針

2025年度は、後継者計画の運用を本格的に開始した年度となりました。取締役会実効性評価においても、後継者計画の取組みは進展しているとの認識を共有する一方、今後は育成プロセスや選定プロセスの更なる高度化を図っていくことが重要であると認識しています。当社グループでは、

現時点を「後継者の選定」ではなく「後継者の育成」の段階と位置付けています。今後もグループ指名・報酬諮問委員会のもと、候補者育成の取組みを継続し、透明性・客観性の高い後継者計画の実現に努めてまいります。

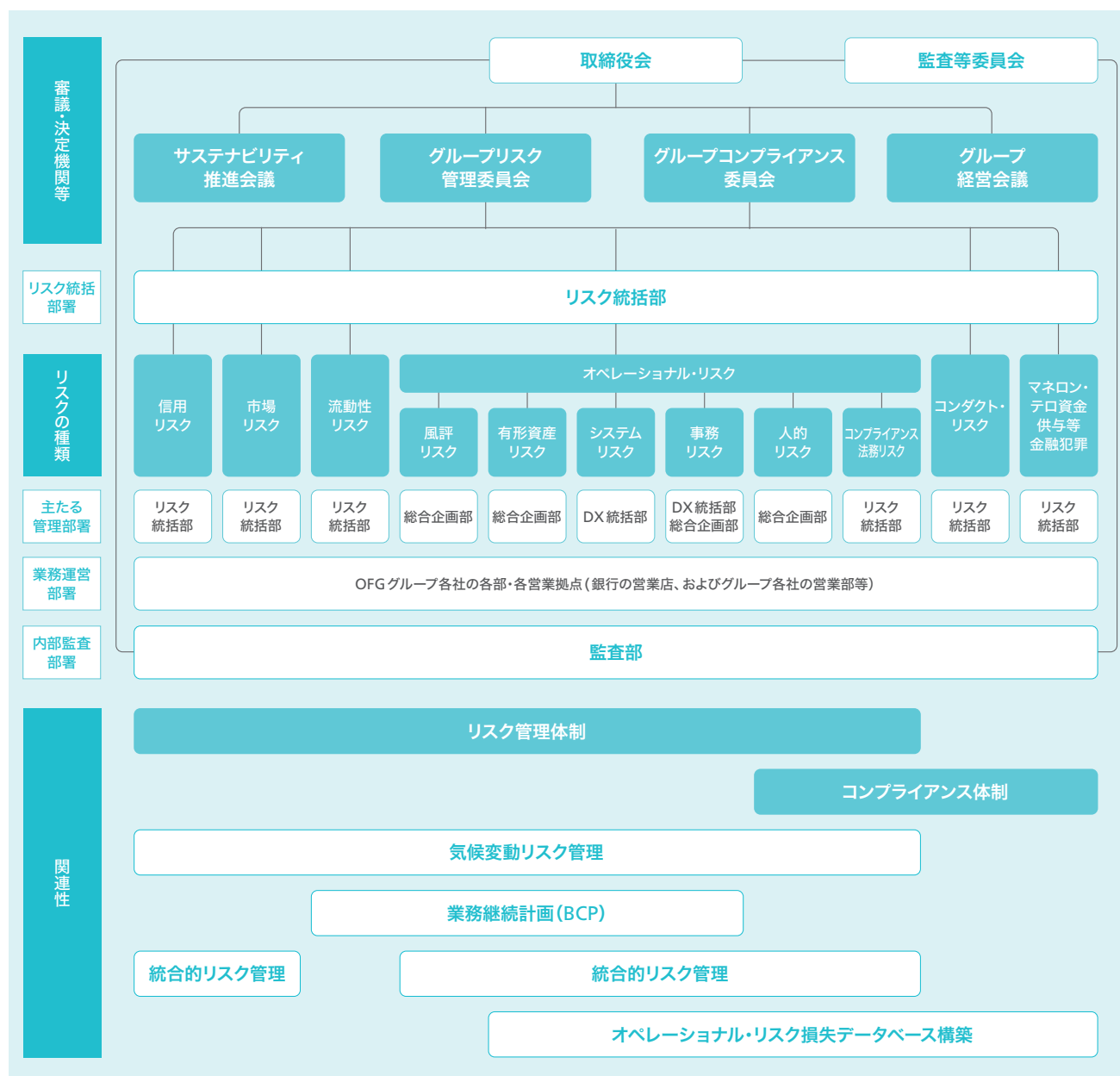
# リスクマネジメント

## 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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、または外的事象が引き起こす損失に係るリスク

| 管理項目      | リスクの概要                                                                                                       | 取組み                                                                                                                                                                              |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 信用リスク管理   | <b>信用リスクとは</b><br>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 | <b>市場関連リスクとは</b><br>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  | <b>流動性リスクとは</b><br>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   | <b>事務リスクとは</b><br>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 | <b>システムリスクとは</b><br>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。  |

## リスクアペタイト・フレームワークの活用

OFG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。

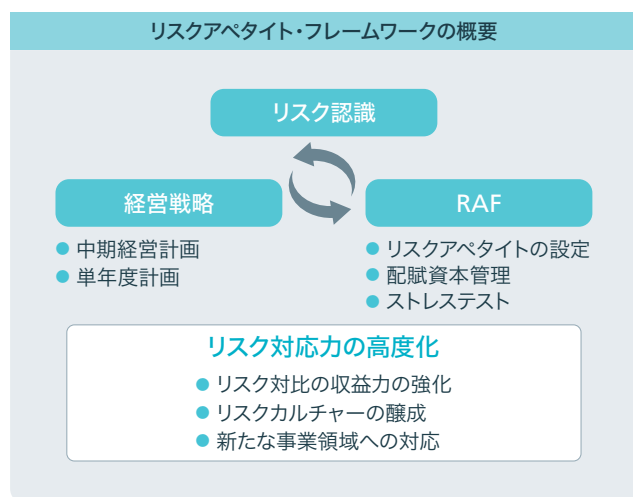
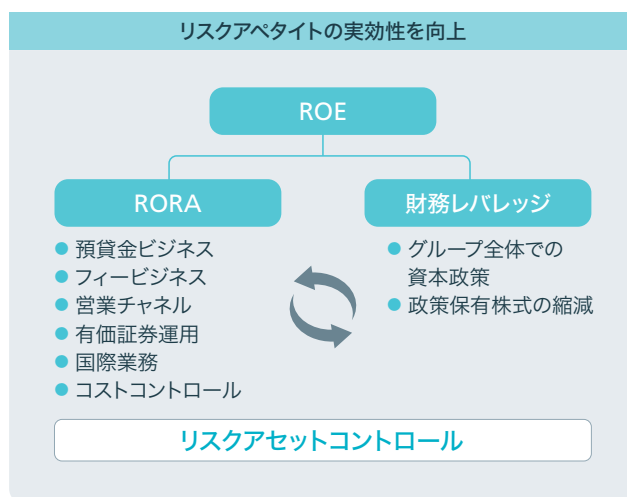
RAFとは、経営目標・戦略を達成するために、リスクアペタイト(進んで引き受けるリスクの種類と量)を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。

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。

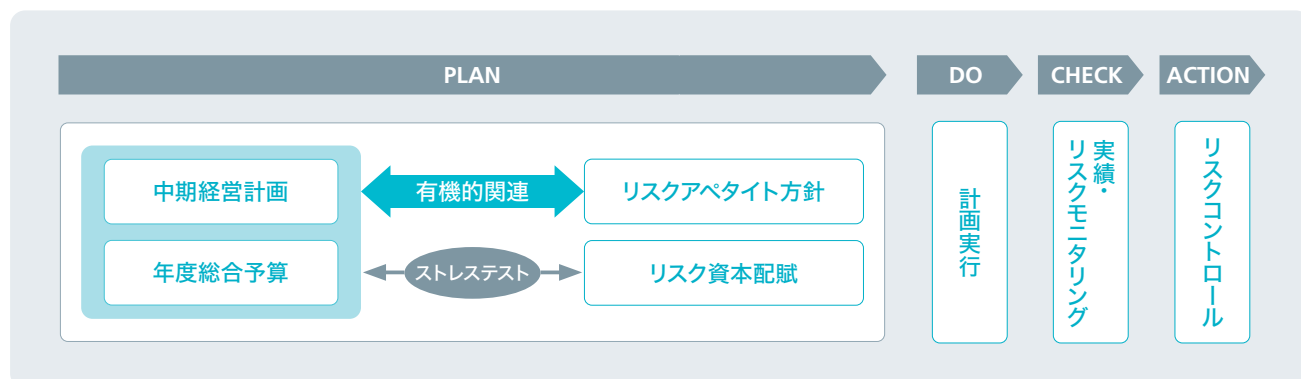
RAFを通じてリスクアセットをコントロールしつつ、融資量増強と利回り向上に取り組むことで、RORAの向上と財務レバレッジの目標水準維持を目指しております。



## 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。



## Chapter 4 コーポレートガバナンス

## コンプライアンス

## 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

当社グループでは、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おります。

組織的な取り組みとしては、コンプライアンス体制の具体的な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」を設置しております。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」を原則毎月開催し、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。

さらに、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及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」を策定しています。これに基づいてコンプライアンス経営の実践を図り、進捗状況の評価、チェックを行っています。

## ● コンプライアンス・マニュアルの整備状況について

当社グループでは、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。

コンプライアンス・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」、各業務ごとに最低限遵守しなければならない法令・ルールの解説・実務上の注意点を記した「解説編」等を収録し各業務に関わる法令等遵守を徹底しています。

## ● コンプライアンスの実践について

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

を法令等遵守の実践にかかる統括責任者として設置、その補佐として法令等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、その遵守状況は、リスク統括部に報告されています。また、当社グループは、個人情報保護法並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について

コンプライアンス上の施策において遵守すべき法令及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」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醸成・向上に取り組んでおります。

## ● 点検および監査の体制について

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。さらに、内部監査部門による内部監査及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及び監査をしています。また、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、原因の究明及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について

当社グループでは、「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」との認識のもとに、「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。「反社会的勢力への対応にかかる基本方針」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まいります。

# 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。

### 2025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<br>参加者: 57名 | 開催回数: 1回<br>参加者: 32名 | 開催回数: 8回<br>参加者: 1,065名 | 開催回数: 31回             |

### 対話における主な関心事項

- 沖縄経済の足元の状況と中長期的な成長見通し
- 金利上昇が業績・収益に与える影響
- 有価証券ポートフォリオ運営の方針
- ROE向上および株主還元強化に向けた取組み
- 高い収益性を支える競争優位性と生産性向上施策 など

## お客さまとのコミュニケーション

沖縄銀行では、お客さまから寄せられたご意見・ご要望・苦情等を経営に活かすため、「お客さま経営委員会」を原則毎月開催しています。頭取をはじめとする経営陣が、お客さまの声や営業現場から寄せられた課題を共有し、商品・サービ

スや業務運営の改善につなげています。お客さまとの日常的な対話を通じて寄せられた声を、経営の重要なインプットと位置付け、継続的な改善活動に取り組むことで、お客さま満足度の向上、価値あるサービスの提供に努めています。

## 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。

## Chapter 5 コーポレートデータ

## グループ概要

グループ会社 (2026年3月31日現在)

## (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)おきぎんシステムソリューションズ

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……………沖縄県浦添市勢理客4-17-11  
 リウエンリースビル2階  
 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、その取り組みは外部からも評価されています。

### Forbes「WORLD'S BEST BANKS 2026」への選出、海外メディアからの注目

2026年4月に、顧客利便性に優れた金融サービス等が評価され、沖縄銀行が米国の経済誌Forbesによる「WORLD'S BEST BANKS 2026」を受賞しました。(2024年に続き2度目の受賞)  
また、当社グループ特色ある地方創生の取り組みは海外メディアから高い評価を受けております。  
2025年12月および2026年8月には米国の経済誌Newsweekにて、2026年6月には米国の日刊紙ロサンゼルス・タイムズにて、特集記事が掲載されました。



### 健康経営優良法人 大規模法人部門認定

当社および沖縄銀行は、職員一人ひとりが心身ともに健康で活力をもって働ける環境づくりを重要な経営課題と位置付け、「みらいを創る健康経営」を推進しています。働きやすい職場環境の整備に向け、フレックスタイム制度などの柔軟な働き方の推進や、育児・介護との両立支援、健康セミナーの開催による健康リテラシー向上に取り組んでいます。また、健康アプリの活用や各種健診の受診促進による身体の健康増進、エンゲージメント向上やメンタルヘルス施策による心の健康づくりにも注力しています。こうした取り組みが評価され、当社および沖縄銀行は「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。



### 「えるぼし」認定

沖縄銀行は、女性職員を含む多様な人財が活躍できる組織に向けて、さまざまな取り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指し、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、取り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。当社は女性管理職比率を2026年度までに23%に拡大することを目指してまいります。

※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、さまざまな取り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り組みは、「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。これまでの取り組みを活かし、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

当社および沖縄銀行は、日本格付研究所(JCR)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

## Chapter 5 コーポレートデータ

## 会社・投資家情報

## 会社概要 (2026年6月30日現在)

|         |                                                                                                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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3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)<br>代表取締役専務 我那覇健(沖縄銀行代表取締役専務)                                                                                    |
| 事業内容    | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |
| 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 (2026年3月31日現在)

| 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※ | 9,851名 |

※ 自己株式(1,116千株)を含みます。

## 大株主の状況 (2026年3月31日現在)

| 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)                    | 2,118     | 9.67    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 967       | 4.41    |
| おきなわフィナンシャルグループ従業員持株会                      | 803       | 3.66    |
| 沖縄土地住宅株式会社                                 | 709       | 3.24    |
| 沖縄電力株式会社                                   | 592       | 2.70    |
| 住友生命保険相互会社                                 | 564       | 2.57    |
| 日本生命保険相互会社                                 | 548       | 2.50    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 477       | 2.18    |
| 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)           | 445       | 2.03    |
| 野村信託銀行株式会社(信託口)                            | 408       | 1.86    |

(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107,826株、株式付与ESOP信託が保有する自己株式445,501株は含まれておりません。