

おきなわフィナンシャルグループのムーンショット戦略：地方銀行がアジアで成長・DX・地域活性化を推進する方法

おきなわフィナンシャルグループは、大胆な「ムーンショット目標」、デジタルトランスフォーメーション、そして地域密着型の実践的取り組みを活用し、**収益性の向上、株主還元力の強化、地域社会の活性化を推進**している。それにより、この革新的な地域銀行は日本と広域アジア太平洋地域を結ぶ新興金融ハブとしての地位を確立しつつある。

まず、御社第2次中期経営計画についてお伺いしてもよろしいでしょうか。2023年度に2027年度の業績目標を設定しましたが、当初は極めて野心的な計画と認識されていました。目標には連結当期純利益100億円、連結経常収益600億円、自己資本利益率（ROE）約6%などが含まれていました。貴社はROE目標の達成に注力すると同時に、資本効率性や持続可能な株主還元に関するコミュニケーションを強化し、投資家の信頼向上に努めてこられました。

こうした文脈において、まずおきなわフィナンシャルグループの足元の財務状況をお聞かせください。

ご質問ありがとうございます。まず、3月に終了した直近の決算についてご説明いたします。連結営業収益は588億円、連結経常利益は105億円、連結当期純利益は79億円となりました。**収益・利益ともに3期連続の成長**を達成いたしました。さらに、**本年6月期第1四半期（2025年度第1四半期）においても増収増益を達成**しております。

それは目覚ましい進歩ですね。では、いわゆる「ムーンショット」構想についてお伺いします。この言葉自体は、ジョン・F・ケネディ大統領が人類を月へ送るという挑戦を掲げたことに由来しています。なぜ「ムーンショット」という概念を採用されたのか、また貴組織にとってどのような意味を持つのかご説明いただけますか？

ムーンショット構想は、過去からの延長ではなく、月を目指すかのように大胆で変革的な経営という、根本的に新たな軌道を追求する決意を体現しています。

我々は現在増収増益で成長を続けていますが、**今後も持続的に成長していくためには、従来の経営手法を継続するだけでは不十分**だと考えています。

具体的には、この枠組みのもとで連結経常収益を当時の実績 504 億円に対して、約 100 億円増の 600 億円としました。当期純利益目標についても当時の実績 50 億円に対し 2 倍の 100 億円としました。これらの目標は当初、2027 年 3 月を目標年度とする 3 カ年中期計画の一部として設定されていました。しかし、進捗が非常に順調であるため、これらを 1 年前倒しとなる 2025 年度末までに達成できる見込みです。

これを受け、**ムーンショット目標を再度上方修正しました。経常収益目標を 710 億円、当期純利益を 110 億円、ROE を 6%から 6.2%に引き上げたのです。**これがムーンショットの本質的な根拠です。

それらの目標は確かに印象的です。達成に向けて、どのような取り組みを進めていますか？貴行が具体的に実施している施策をいくつかご紹介いただけますか？

銀行の利益の大部分は貸出から生じます。この分野を強化するため、デジタルトランスフォーメーション（DX）を活用して管理機能を効率化し、バックオフィス業務の人員を削減しました。これにより解放された人的資源を、融資と営業に注力するフロントラインへ再配置しています。

その結果、沖縄全域の融資需要をこれまで以上に効果的かつスピーディに捉えられるようになり、収益基盤の拡大につながりました。コスト面では、徹底した効率化策を推進。貸出収益の増加と大幅なコスト削減が相まって、ムーンショット目標の達成に向けて確かな軌道に乗っており、この進展により目標をさらに引き上げることができました。

株主還元強化にも注力しています。例えば、年間 80 円だった 1 株当たり配当金は、前年度に 105 円へ 25 円増額しました。最低 90 円を維持し、段階的に増配する方針のもと、前年度の 105 円から本年度は 120 円へさらに増配予定です。

インタビュー後情報

取材のあと、おきなわフィナンシャルグループは増配を公表しました。1 株当たり年間配当予想をさらに 20 円引き上げ、140 円としています。

さらに、投資家の信頼強化には強固なコーポレートガバナンスが不可欠です。このため監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の実効性を高めました。社外取締役の積極的な参画により、**取締役会での議論の質が大幅に向上。事前説明プロセスも改善し、取締役会での意思決定を迅速化しました。これによりガバナンスと経営の迅速性が実質的に向上しています。**

このような好調な業績を受けて、海外投資家からの関心や問い合わせが増えていますか？

確かに海外投資家からの接触が顕著に増加しています。重要なのは、**これらの問い合わせの一部が、これまで当社と関わりのなかった全く新規の投資家からのものである点**です。こうした国際的な関心の高まりは歓迎すべき進展です。

先ほど、DX によってバックオフィス業務から融資業務へ人員を再配置できたとおっしゃっていました。業務効率化以外に、DX をどのように活用されていますか？また、貴社では人事革新などの分野にも取り組まれていると伺っています。詳しくお聞かせいただけますか？

もちろんです。沖縄ではデジタルトランスフォーメーションが日本の他地域ほど進んでいません。そこで当社では自社業務への DX 導入だけでなく、地元企業や地方自治体への普及促進も開始しました。金融機関は県内における DX 導入のリーダーとしての役割を期待されており、企業・自治体・個人を問わず広く専門知識を共有することが使命と考えています。

こうした取り組みを通じて、企業の経営課題解決を支援し、地域発展全体を支えられます。沖縄のもう一つの喫緊課題は事業承継問題です。現在、当県は承継不足率で全国ワースト 5 位ですが、10 年前は全国最下位でした。後継者不在率は、2021 年から 2020 年までは 80% 台で推移していたが、現在は約 65% に改善。M&A の活発化やコロナ禍での自然淘汰が主な要因です。とはいえ、依然として深刻な課題です。

この課題に対応するため、当社は強力な M&A アドバイザリー機能を構築しました。現在、243 名の認定 M&A シニアエキスパートを擁しており、後継者不在の事業主が持続可能な道筋を見出すための重要なリソースとして展開しています。また、**国内最大手の M&A 仲介機関である日本 M&A センターとの合併事業「おきぎんサクセスパートナーズ」を運営しています。このプラットフォームを通じ、沖縄全域で事業承継ソリューションを積極的に推進しています。**

地域活性化について伺います。日本全国で「地方創生 2.0」政策が展開されていますが、貴団体は沖縄の活性化にどのように取り組んでいますか？

日本全体が長年、東京を中心に高度に集中してきた。岸田首相を含む政府は、全国的な人口減少を踏まえ、地域活性化の重要性を繰り返し強調している。沖縄も約 3 年前から人口減少に転じた。

県は貧困と人口減少という二重の課題に直面している。沖縄は日本国内でも貧困率が高い地域です。また人口減少は地方や離島に集中しており、沖縄県でも、那覇市とその周辺地域を除けば人口が急速に減少しており、特に多くの離島ではそれが顕著に見られます。

地域銀行としての我々の使命は、こうした地域を直接支援することだ。例えば、沖縄の離島 10 自治体では、人員不足が行政の直面する課題の一つになって

いる。これに対しおきなわフィナンシャルグループは社員 13 名をこれらの自治体に派遣した。彼らは自ら志願した「ジョブチャレンジ」プログラムで地域に溶け込み、DX や企画立案など必要とされる専門知識を提供している。

当初、地域社会は出向社員を歓迎したものの、どこか、彼らが外から来た人と捉えるような感覚があったかもしれない。しかし時が経つにつれ、**地域に貢献したいという彼らの真摯な思いが住民の心に響き、信頼を得て完全に受け入れられるようになった。今では、彼らは地域社会にとって貴重な一員となっている。これにより、より広範な協議と協働の道が開かれた。**このような取り組みは全国的にも稀であり、長崎や鹿児島など、沖縄県と同様に離島地域を抱える県という点で、同様の課題を抱える他県にとってモデルとなり得ると考えている。

また、企業版ふるさと納税を通じて、県内の協力企業と連携し年間総額 9,000 万円を拠出しています。これらの資金は 10 の島嶼自治体に配分され、地域インフラ整備に活用されています。

昨年には、こうした取り組みが評価され、**内閣府特命担当大臣・地方創生大臣より表彰**を受けました。

脚注：日本の「企業版ふるさと納税」

企業が政府認定の地域開発プロジェクトに対し税額控除対象となる寄付を行うことを可能にする制度です。この取り組みは、地方自治体が地域の人口減少や経済活性化に取り組むことを支援すると同時に、企業が持続可能な地域社会の成長に積極的に貢献することを可能にします。

最後に、おきなわフィナンシャルグループの理念をより深く理解するため、二つの質問をさせてください。仮に 5 年後に再びインタビューを行うとしたら、その時に共有したい成果や夢、野心は何でしょうか？

強調したい点が二つあります。第一に、沖縄は現在、日本で最も高い貧困率を記録しています。5 年以内にこの不名誉な状況を脱却したいと考えています。最高になることは難しいかもしれませんが、**最下位から脱却すること自体が大きな前進**となるでしょう。

次に、5 年以上の時間を要するかもしれませんが、沖縄がアジアの中枢拠点となるという大きな夢です。地理的優位性を活かせば、沖縄は 20 億人の市場へ 5 時間以内の飛行圏内に位置します。例えば沖縄からシンガポールへは格安航空会社で直行便が就航していますが、東京からは不可能です。沖縄がシンガポールのようなハブとして成長し、アジアを結ぶ国際的な注目を集められると確信しています。

沖縄は確かに自然の美しさと温かく迎えてくれる人々に恵まれています。しかし、沖縄がアジアのハブとなるために、まだ何が不足しているとお考えですか？

最も不足しているのは、沖縄の強みを外部に伝える能力です。より強力なコミュニケーションとストーリーテリングの能力を構築できれば、沖縄の地理的優位性は国際的にはるかに明確になるでしょう。

最後に、ニューズウィークの国際的な読者に向けて、特に沖縄をアジアのハブとすることご自身のビジョンを踏まえ、おきなわフィナンシャルグループを一行で表現するとしたら、どのように表現されますか？

難しいリクエストですーすべてを一行でまとめるのは。しかし、簡潔に言うならばこう表現します：私たちは「ベスト・リージョナルバンク」を目指しています。