

經營戰略

第18次中期経営計画の進捗状況

Create the Futureで目指すべき経営数値目標

		実績		目標
経営数値目標		2018/3期	2019/3期	2021/3期
収益性	① 連結当期純利益ROE	5.00%	5.04%	4%程度
	② コア業務純益	81億円	82億円	75億円程度
	③ コアOHR	72.4%	72.0%	70%程度
成長性	④ 法人メイン先数 取引先数10%増	7,285先	8,249先	約8,000先
	⑤ 個人メイン先数 取引先数10%増	323,784先	331,130先	約350,000先
健全性	⑥ 開示債権比率	1.37%	1.18%	1%程度
	⑦ 自己資本比率	10.14%	9.97%	10%程度

※連結当期純利益ROEは株主資本ベース

第18次中期経営計画について（基本方針）

第18次中期経営計画の基本方針（名称・ビジョン）

名称

第18次中期経営計画：基本方針

お客さまとともに未来を創る ～Create the Future～

- おきぎんグループの総力により地域社会とともに次世代へ繋ぐ持続的な未来を創造
- 業務革新により生み出された時間と高品質力人材でお客さまとの接点領域を拡大し、価値を共創
- お客さまの良質な資産形成、事業の継続性を支援することでお客さまとおきぎんグループの未来を創造

期間

2018年4月～2021年3月（3カ年）

ビジョン

新たな発想で取組み、お客さまとともに
新たな価値を創造する銀行

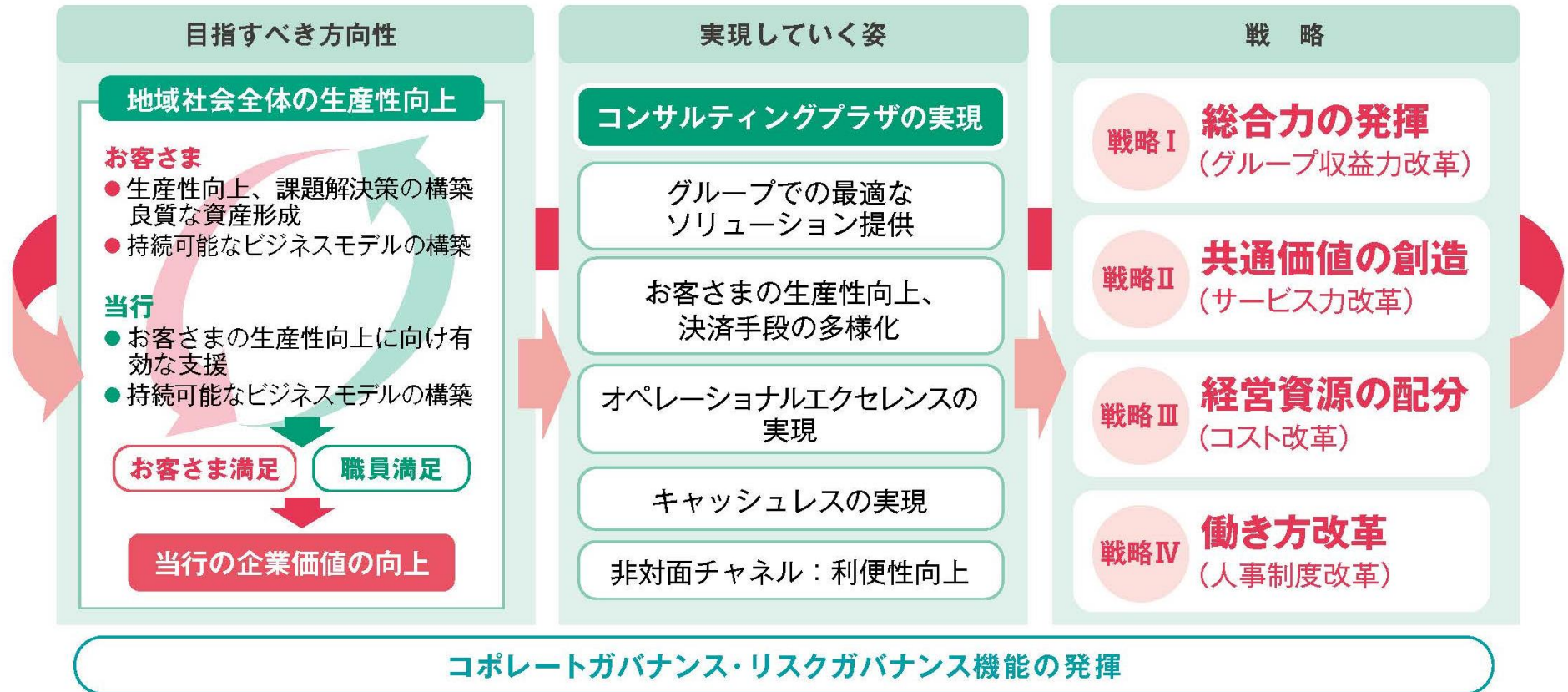


第17次中計の新たな価値創造の考えを踏襲しながら、新たな発想で、事業領域の拡大、おきぎんグループの総合力によるサービスの拡大を図り、地域社会の発展に寄与することを大きな使命とし、お客さまとともに新たな価値を創造する総合金融サービスグループを目指してまいります。

第18次中期経営計画の目指すべき方向性について

目指すべき姿 先進的なICTを活用した地域とともに成長するおきぎんグループ

ICTを活用したデジタルトランスフォーメーションのサポートにより、お客さまの利便性の向上を図るとともに、アナログ（Face to Face）との融合を図ることで、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地域No.1バンクの実現



今年度の業績見込み

【連結】	2019/3期	2020/3期(計画)	単位：億円 増減
経常収益	535	495	△ 39
経常利益	105	78	△ 27
親会社株主に帰属する当期純利益	71	52	△ 19
【単体】	2019/3期	2020/3期(計画)	前期比
経常収益	390	339	△ 51
業務粗利益	287	287	0
資金利益	273	267	△ 6
役務取引等利益	19	17	△ 2
その他業務利益	△ 6	2	8
経費（除く臨時処理分）	212	219	6
うち人件費	94	96	1
うち物件費	102	107	4
コア業務純益	82	68	△ 14
一般貸倒引当金繰入額	0	△ 3	△ 3
業務純益	74	72	△ 2
臨時損益	21	△ 5	△ 26
うち償却債権取立益	2	1	△ 1
うち株式等関係損益	19	0	△ 19
うち不良債権処理額	3	9	5
経常利益	95	66	△ 29
特別損益	0	0	0
税引前当期純利益	94	66	△ 28
法人税等合計	26	19	△ 7
当期純利益	68	47	△ 21

損益のポイント

連結ベース

親会社株主に帰属する当期純利益は単体当期純利益が減少する見込みであることから前年度比△20億円の52億円を予想

経常収益

貸出金利息は増加するものの、国債等債券売却益、株式等売却益の減少に加え、有価証券利息配当金の減少を予想

	平残	利回り	利息
貸出金	366	-0.021%	2
有価証券	-346	-0.149%	-8
預金	633	-0.001%	-3

コア純益

資金利益及び役務取引等利益の減少に加え、人件費、物件費の増加などにより減少を予想

経常利益

コア業務純益及び有価証券関係損益の減少に加え、与信費用の増加などにより減少を予想

顧客向けサービス業務の利益

	2016年度	2017年度	2018年度
① 貸出金平残	1,396,392	1,474,628	1,564,373
② 貸出金利回	1.668	1.604	1.560
③ 預金利回	0.061	0.042	0.044
④ 預貸金利回差 (②－③)	1,607	1,562	1,516
⑤ 役務取引等利益	2,264	2,084	1,943
⑥ 営業経費	21,743	21,691	21,582
⑦ 顧客向けサービス業務の利益 (①×④＋⑤－⑥)	2,960	3,426	4,077
⑧ 預金平残	1,836,628	1,924,919	1,993,637
⑨ 顧客向けサービス業務の利益率 (⑦÷⑧)	0.161	0.178	0.204

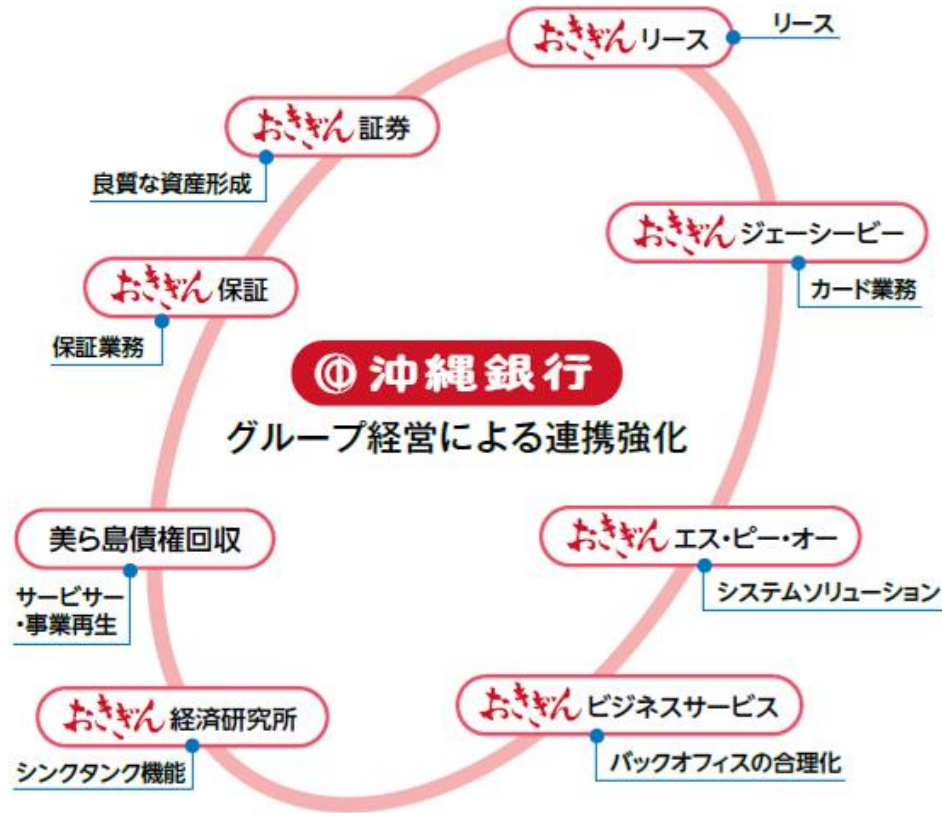
(単位：百万円、%)

※顧客向けサービス業務の利益率 = (貸出残高×預貸金利回り差＋役務取引等利益－営業経費) / 預金(平残) (2016 事務年度 金融レポート P 16より抜粋)

※①～④、および⑧は銀行勘定。

戦略Ⅰ.総合力の発揮（グループ収益力改革）

総合金融サービス業のサービス力強化：お客さまの資産形成、収益機会の確保へ対応



総合金融サービスが提供できる態勢整備

- 当行の強みである総合金融グループを更に強化するため、お客さまへワンストップでサービスを提供できる態勢を構築します。
- 銀行と証券の店舗を併設など、お客さまの資産運用のコンシェルジュ（コンサルティングプラザ）となります

「銀証連携」の取組み徹底

- おきぎん証券への顧客紹介業務の開始（2017年6月）。お客さまの幅広ニーズを掘り起こし
- 当行、おきぎん証券との共同セミナーの開催を通して、貯蓄から投資へのシフトに向け、金融リテラシーの向上を促進していく

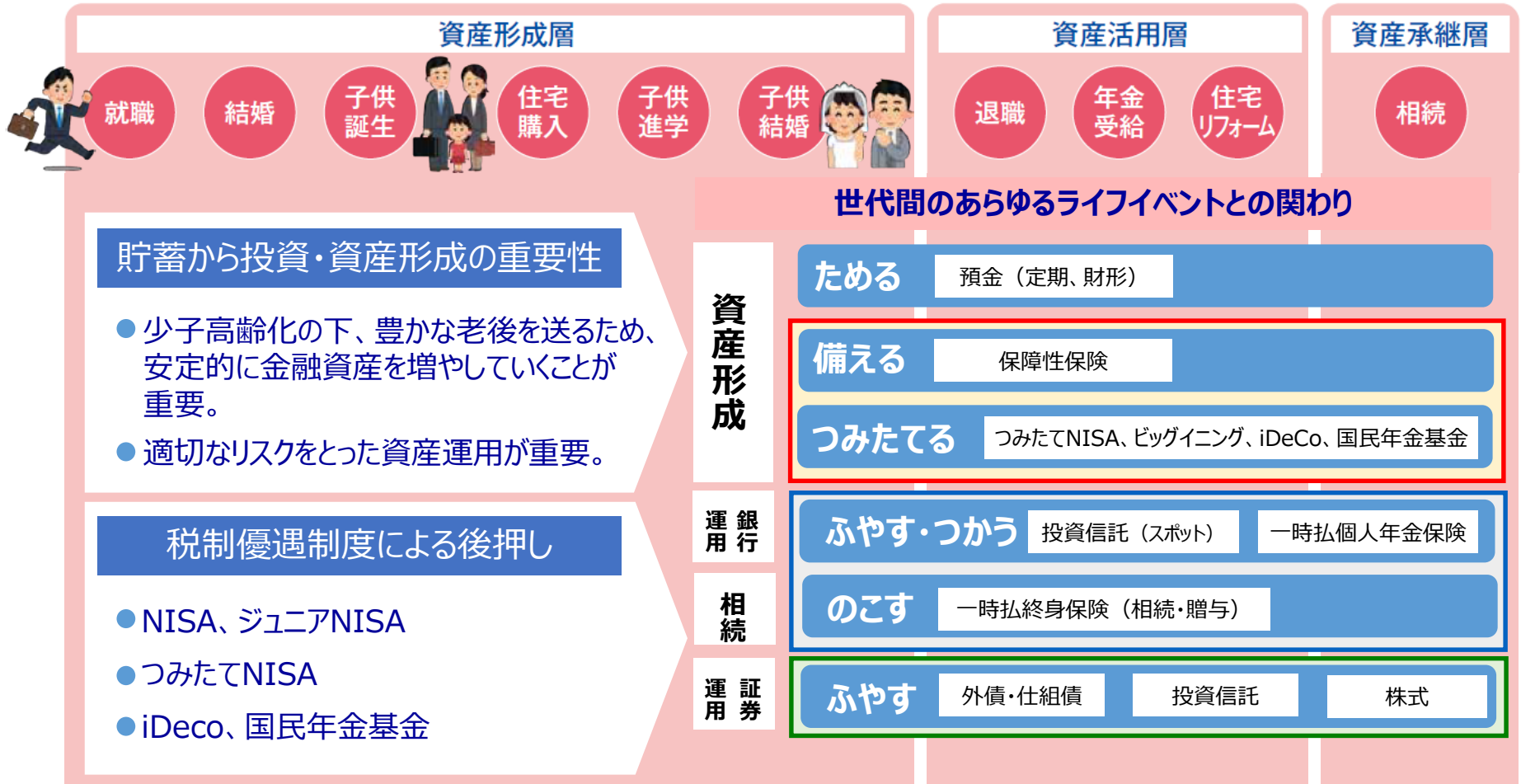


お客さまの良質な資産形成

お客さまの事業の継続性を支援

戦略Ⅱ. 共通価値の創造（サービス力改革）

お客様のライフプランに応じた商品・サービスの提供により、お客様の良質な資産形成を図る。



おきぎんフィデューシャリー・デューティー基本方針の実践：お客様の最善の利益を追求

戦略Ⅱ. 共通価値の創造（サービス力改革）

事業のライフステージに応じた各種ソリューションの提供

専門家・支援機関との連携

- ・ものづくり、商業、サービス経営力向上支援補助金の申請支援
- ・専門家派遣に対する連携や各種ファンドによる支援
- ・事業承継や創業支援に対する支援

2018年度実績

取組項目	
1. 医療向け新規開業支援	15件
2. よろず支援拠点と連携した経営相談会	30回
3. おきぎん経営者塾	全5回

成長に向けた取組（販路開拓支援）

「沖縄大交易会2018」への参加

「おきぎん美ら島商談会」を“オール沖縄”として発展させる事を目的に、全国規模の大型国際商談会「沖縄大交易会」に正会員として継続参加しました。

- ・2018年11月29日、30日に沖縄コンベンションセンターで開催
- ・2日間で約3,100の個別商談が実施。見込みを含む制約率も7.4ptアップの32.5%程度が見込まれます。
- ・沖縄銀行 行員 約100名が商談会運営に参加

経営改善・事業再生支援に向けた取組

- ・当行が有するコンサルティングツールであるCIPS（Consulting & Communication Improve management Proposal Sales）を活用した経営改善支援
- ・外部機関である中小企業再生支援協議会などの外部機関を活用した経営改善・事業再生支援

中小企業再生支援協議会活用状況	2003～2015	2016	2017	2018	総合計
	協議会取扱件数	141件	11件	11件	17件
（うち当行取扱）	81件	5件	9件	10件	105件
当行割合	57.4%	45.5%	81.8%	58.8%	58.3%

「認定支援機関による経営改善計画書策定支援事業」の活用状況	認定支援機関に対する勉強会の開催や沖縄総合事務局経済産業部中小企業課から講師を招聘した全店説明会の実施。 沖縄県全体で295件のうち当行が169件（57.3%）の申請に至っております。
-------------------------------	---

戦略Ⅱ. 共通価値の創造 (サービス力改革)

キャッシュレスの実現へ向けて

おきぎんStarPay® (決済用端末)



加盟店推進を強化



新たなアプリの導入



【主な機能】

1. 預金残高・入出金明細確認
2. お借入の残高・返済予定明細表示
3. ご自分の口座間で振替 (上限金額は1日10万円)
4. QRコードの読取り又はIDの入力により登録したお友達に送金
5. 支店名・支店番号・口座番号の入力による送金が可能 (上限金額は1日3万円)

戦略Ⅲ. 経営資源の配分（コスト改革）

コスト改革ワーキングによるグループ経費の見直し

- ・適正な経費執行を促し、より効果の高い分野へ経営資源を配分していくことを目的に、コスト改革ワーキングを組成。
- ・物件費の削減に取り組み、2021年3月期見込み値より5億円程度の削減を目指す。

増減額	項目	増減要因・施策等
減少 (▲500百万円)	投資関連 (▲300百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ●店舗・A T Mの見直し ●費用対効果測定強化 ●効率化投資による経費見直し
	事務委託費 (▲100百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ●効率化投資による経費見直し ●費用対効果測定強化
	一般経費 (▲100百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ●各部経費の予実管理強化 ●全行的な経費削減運動の展開

戦略Ⅲ. 経営資源の配分（コスト改革）

店舗戦略について

エリアマーケティングによる効率的な店舗配置 お客さまの使いやすさを重視した店舗づくり

- 2018年 5月 東京支店移転
- 2018年 6月 国場支店新築移転
- 2018年 7月 本部支店新築移転

【今後の新築移転予定】

- ◆ 2019年 7月 八重山支店
- ◆ 建築中 与儀支店

こくば
国場
支店



もとぶ
本部
支店



店舗内店舗方式による店舗統廃合への取り組み

マーケット分析に基づき、店舗内店舗方式（ブランチ イン ブランチ）により店舗統廃合を実施。
成長マーケットへ戦略的に人員を配置。

戦略Ⅳ.働き方改革（人事制度改革）

新人事制度の導入

変更前 モチベーションの低下

- 業務の多様化・高度化により現行の総合職、一般職の業務の切り分けが難しくなっている。
 - 総合職、一般職に期待される成果に大きな違いはないが、一般職は昇級の上限がある
- ⇒総合職、一般職におけるモチベーション低下を招いていた

将来像 高品質力人材

- 目まぐるしく変化する環境に適用できる持続可能なビジネスモデルを構築する。
 - 職員一人ひとりが、意欲を能力を発揮できる生産性の高い職場環境
- ⇒高い専門性と職業倫理をもって、お客さまに幅広くコンサルティングができる高品質力人材が必要

解決策

職員一人ひとりのワンダフルライフを実現する働き方改革の実行

- 人事制度改革
(一般職廃止、地域限定総合職の新設、人材育成改革)
- 勤務時間の見直し
- 休暇休業制度の見直し (ライフプラン休業など)

課題

組織風土の再構築

- 現行のコース別で定めた職務内容では、多様化した銀行業務に対応できない。
 - 職員の意欲と能力を活かす機会が限定され、成長の妨げとなっている
- ⇒職員一人ひとりが安心して働き続け、環境に適用し、成長していく組織風土作りを再構築していく必要性

戦略Ⅳ.働き方改革（人事制度改革）

新人事制度の導入

【今年度からの主な取り組み】

取り組み	実施日	内容
一般職の廃止	2019年4月	多様化していくお客さまのニーズに対応するため、業務範囲を限定している一般職を廃止し、総合職として一本化
地域総合職の新設	2019年4月	職員のワーク・ライフ・バランスに配慮し、遠隔地勤務が困難な職員について、勤務地を限定できる地域総合職を新設
人材育成改革	2019年4月	職員一人ひとりが主体的に選択し多様なキャリアゴールを描く研修体系を導入
勤務時間の見直し	2019年4月	特定日を廃止し、一律17時終業へ。始業時間は8時30分とし、1日の所定労働時間は7時間30分へ
ライフプラン休業の新設	2019年4月	配偶者の転勤に同行し転居する場合など、従来離職を余儀なくされていたケースに対応するため、協業制度を新設
職員再雇用制度の拡大	2019年4月	再雇用制度における、年齢等の条件を大幅に緩和し、退職時の処遇にて再雇用を可能とする制度へ改訂
リフレッシュ休暇の新設	2019年4月	年1回2日間の休暇を新設し、必ず休業日（土日祝日等）と組み合わせ4連休以上の休暇を取得できる制度を新設
中途採用の強化	2019年4月	激変していく銀行業界の動向を踏まえ、中途採用を積極的に実施。

コーポレートガバナンスコードへの対応

政策保有株式に関する方針：政策保有株式の縮減を明確化、保有意義を取締役会へ報告
独立した任意の諮問委員会の活用：エクスプレイン(今後、任意の諮問委員会を検討)

(コーポレートガバナンス報告書より抜粋)

【原則1—4】

○政策株式に関する方針

当行は、政策株式について、お取引先並びに当行グループの持続的な企業価値向上に必要と判断される場合に保有いたします。

政策株式保有の必要性については、個別銘柄ごとに中長期的な経済合理性や将来の見通し、地域経済との関連性などを資本コスト等に照らすとともに、当行が貸出金として運用する際に期待する基準利回りと比較、検証し、保有する経済合理性が必要ないと判断した株式は縮減を図ってまいります。取締役会において、政策投資株式の保有意義等について、毎年報告し、検証しております

政策保有株式は資本コスト等に照らすとともに、当行が貸出金として運用する際に期待する基準利回りと比較検証し、年に1回、取締役会へ保有意義等を報告しております。報告に基づき、2019年3月期には政策保有株式の縮減を実施しております。

	2018年3月	2019年3月	増減
政策保有株式銘柄数	18銘柄	16銘柄	△2銘柄

社会貢献への取り組み

SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) の取り組みを強化し、持続可能な社会の創造へ貢献し、企業価値の更なる向上を目指す

おきぎんグループ SDGs 宣言

総合金融サービスグループのおきぎんグループは経営理念である『地域密着・地域貢献』を実践することで、国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献し、地域社会、全てのステークホルダーと持続的な未来を創造し、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

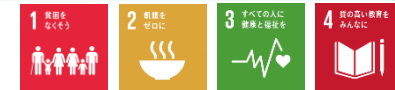
株式会社 沖縄銀行 頭取 山城 正保

おきぎんグループの重点的な取り組み

地域経済との共創：地域経済の持続可能な社会の実現



地域社会との共創：活力ある未来の実現



地域環境との共創：環境に優しい地域社会の実現



ダイバーシティとの共創：多様性を尊重し、共創できる社会の実現



配当方針

経営体質の強化、安定的な配当を継続

経営体質の強化のため健全な自己資本比率を堅持しつつ、資本効率の最適化を目指した機動的な資本活用や安定的な株主還元を実施していく。

配当の基本方針

剰余金の処分につきましては、銀行業としての公共性に鑑み、経営体質の強化を図り、安定的な配当を継続することを基本方針としております。

第18次中期経営計画における株主還元方針

普通配当

普通配当金として業績に関わらず、年間70円の配当を目処とします

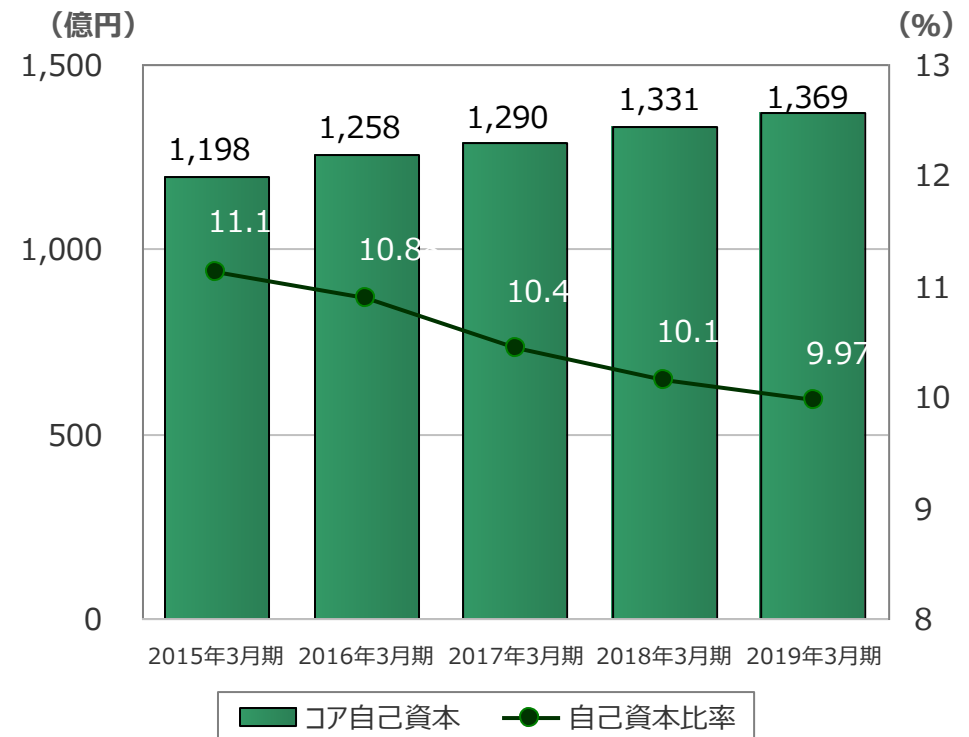
業績連動配当

年度の当期純利益が70億円を上回る場合には、特別配当の実施を検討します

総還元性向

株主還元の合計額については、年度の当期純利益30%を目途とします

自己資本比率の推移



株主還元について

2016年3月期は**創立60周年記念**として15円増配し、85円配当を行いました。
また、2016年7月1日を効力発生日として株式分割（1株に対して1.2株の割合で分割）を行いました。株式分割後も年間配当70円を維持しております。

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
株価（円）	5,040	3,695	4,260	4,490	3,445
普通配当額（円）	70	70	70	70	70
記念配当額（円）	0	15	0	0	0
配当額合計（円）	70	85	70	70	70
配当利回り（%）	1.38%	2.30%	1.64%	1.55%	2.03%
自社株買い（百万円） （注）	1,055	467	—	—	—

（注）自社株買いは取締役会決議によるものを表示。

	所有株式数	年間予想配当（普通配当額）
分割前（16/3期）	100株	7,000円
分割後（17/3期）	120株	8,400円（20%増配）