

經營戰略

おきぎんグループウェイ(基本理念)

① 経営理念 (ミッション)

地域密着・地域貢献

おきぎんは**地域に密着**することで、お客さまに寄り添い、お客さまの課題解決による事業の継続性、良質な資産形成を図ること、地域・社会全体の価値向上（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）を図ることで**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。

② おきぎんグループの 目指すべき姿 (ビジョン)

ICTを活用した技術革新（デジタルトランスフォーメーション）によるサポートをすることで、お客さまの利便性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

③ 行是 (バリュー：価値判断)

使 命 銀行の公的使命を自覚し地域社会の発展に寄与しよう

地域社会との価値向上を図るために公共的な役割を認識し、行動いたします

奉 仕 真心と感謝をこめて顧客に奉仕しよう

お客さまに寄り添い、真心、感謝の精神、笑顔で対応いたします

業績向上 商魂に徹し、業績の向上に努めよう

地域社会の全体の持続的な成長をサポートするために、当行グループも持続的な成長を目指します。

和 秩序を重んじ、和を尊び明るい職場を造ることに努めよう

社会、当行グループにおける秩序を守り、やる気に満ちた明るい職場を作っていきます

自己研鑽 知性を磨き、品性を高め、創意と進取の精神を涵養しよう

お客さまの課題解決、良質な資産形成に寄与するためにも高い専門性と新たな発想で取り組んでいきます

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		2019/3期	2020/3期	2021/3期
収益性	① 連結当期純利益ROE	5.04%	3.77%	4%程度
	② コア業務純益	82億円	81億円	75億円程度
	③ コアOHR	72.0%	72.7%	70%程度
成長性	④ 法人メイン先数 取引先数10%増	8,249先	8,383先	約8,000先
	⑤ 個人メイン先数 取引先数10%増	331,130先	336,029先	約350,000先
健全性	⑥ 開示債権比率	1.18%	1.22%	1%程度
	⑦ 自己資本比率	9.97%	9.91%	9%台

※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。

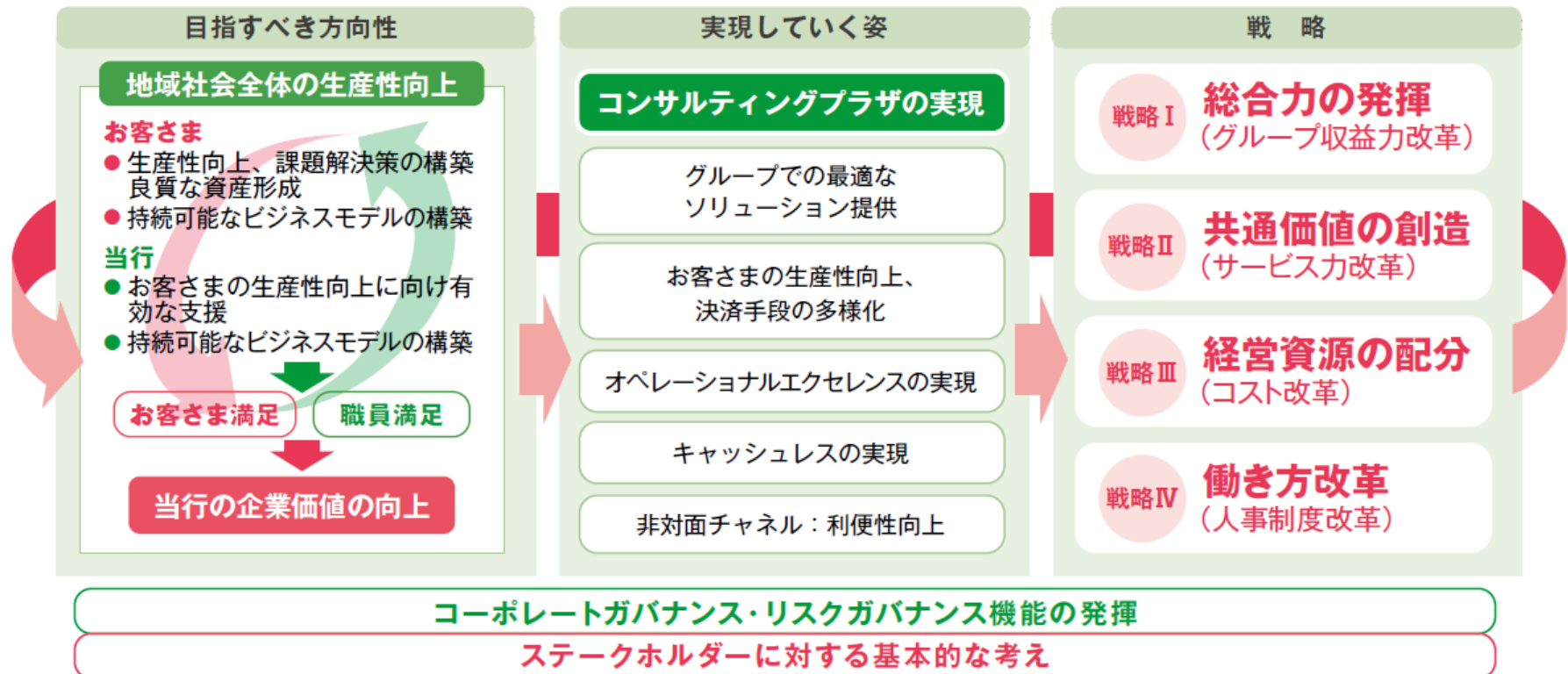
第18次中期経営計画の目指すべき方向性について

1. 第18次中期経営計画で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

おきぎんグループSDGsへの取り組み



今年度の業績見込み

【連結】	2020/3期	2021/3期(計画)	単位：億円 増減
経常収益	521	489	△ 32
経常利益	81	59	△ 22
親会社株主に帰属する当期純利益	55	40	△ 15
【単体】	2020/3期	2021/3期(計画)	前期比
経常収益	370	339	△ 31
業務粗利益	291	282	△ 8
資金利益	279	265	△ 13
役員取引等利益	16	14	△ 2
その他業務利益	△ 4	2	7
経費（除く臨時処理分）	217	223	5
うち人件費	95	97	2
うち物件費	106	109	3
実質業務純益	73	59	△ 14
コア業務純益	81	59	△ 21
うち投資信託解約損益	7	△ 1	△ 8
コア業務純益(投資信託解約損益除く)	73	60	△ 13
一般貸倒引当金繰入額	△ 2	△ 3	△ 1
業務純益	75	62	△ 12
臨時損益	△ 8	△ 11	△ 2
うち償却債権取立益	1	1	△ 0
うち株式等関係損益	△ 3	△ 0	2
うち不良債権処理額	12	15	2
経常利益	67	51	△ 15
特別損益	△ 0	△ 0	0
税引前当期純利益	66	50	△ 15
法人税等合計	17	12	△ 4
当期純利益	49	38	△ 10

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△15億円の40億円を予想

経常収益

貸出金利息及び国債等債券売却益、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

単位：億円

	平残	利回り	利息
貸出金	385	△0.044%	△2
有価証券	△266	△0.244%	△11
預金	387	0.004%	0

コア純益

資金利益及び役員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

有価証券関係損益は増加するものの、コア業務純益の減少に加え、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

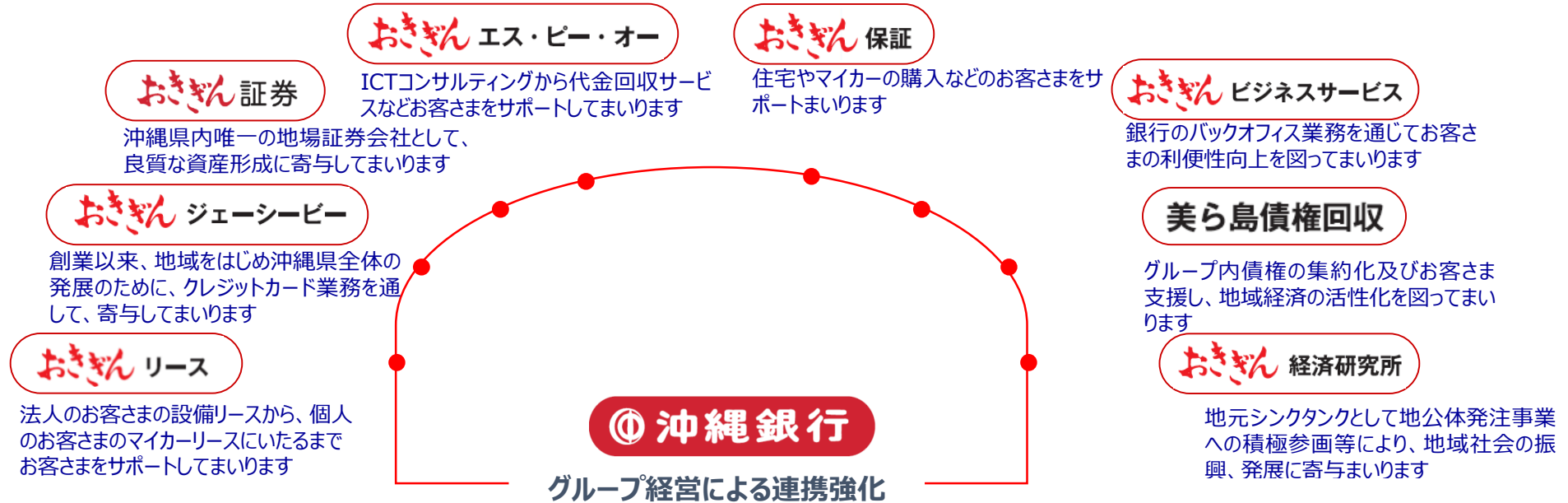
	(単位：百万円、%)		
	2017年度	2018年度	2019年度
① 貸出金平残	1,474,628	1,564,373	1,614,026
② 貸出金利回	1.604	1.560	1.524
③ 預金利回	0.042	0.044	0.053
④ 預貸金利回差 (②－③)	1.562	1.516	1.471
⑤ 役務取引等利益	2,084	1,943	1,650
⑥ 営業経費	21,691	21,582	21,908
⑦ 顧客向けサービス業務の利益 (①×④＋⑤－⑥)	3,426	4,077	3,483
⑧ 預金平残	1,924,919	1,993,637	2,055,095
⑨ 顧客向けサービス業務の利益率 (⑦÷⑧)	0.178	0.204	0.172

※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）

おきぎんグループの総合金融サービス業の総合力の発揮、アライアンスによる付加価値の高い金融サービスを提供することで、お客さまの生産性向上、良質な資産形成に寄与



① 沖縄銀行

三菱UFJ銀行

① 沖縄銀行

福岡銀行

沖縄県の産業振興のため、株式会社三菱UFJ銀行と地方創生に関する包括連携協定を締結し、三菱UFJ銀行が保有する情報や知見、国内外のネットワーク機能と当行が保有するコンサルティング機能及び企業ネットワークを融合することで、官民一体となって地方創生の取り組みを強化

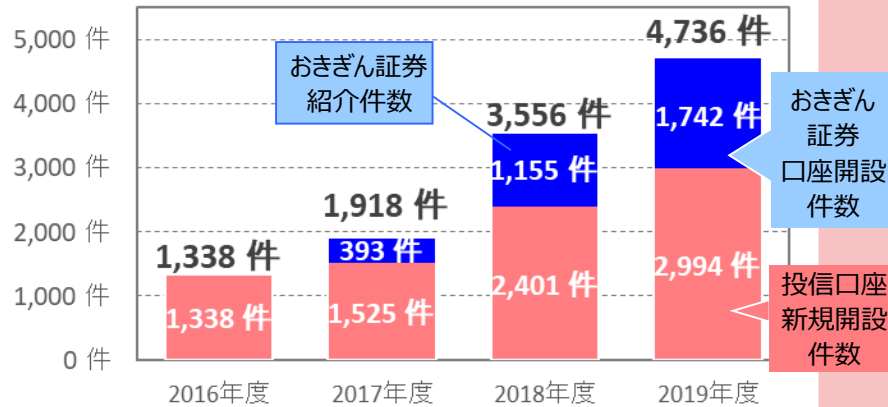
福岡銀行と地域経済活性化に関する連携協定し、お客さまの相互紹介や機能・ノウハウの相互活用など営業面で連携することで、沖縄県と福岡県の経済を繋ぐ役割を果たすとともに、お客さまの事業サポートを通して、地域経済の活性化に貢献

戦略Ⅱ. 共通価値の創造（サービス力改革）

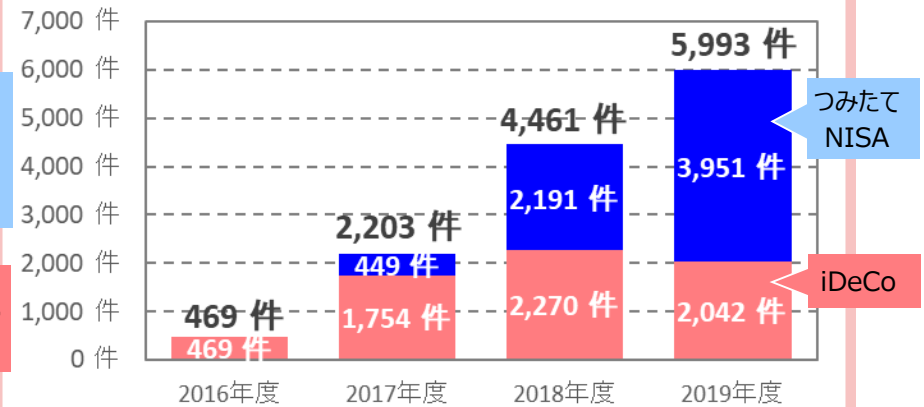
お客様のライフプランに応じた商品・サービスの提供により、お客様の良質な資産形成を図る。



投信口座新規開設件数 + おきぎん証券口座開設件数



iDeCo契約件数 + つみたてNISA



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

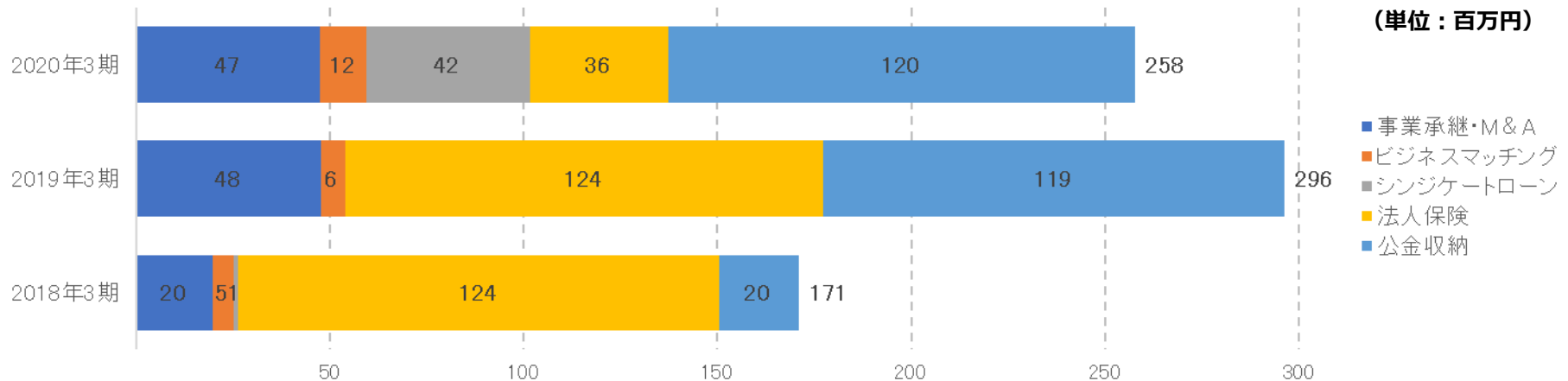
戦略Ⅱ. 共通価値の創造（サービス力改革）

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

ステージ	お客様のニーズ	おきぎんグループのサービス
創業期	<ul style="list-style-type: none"> ・創業・新規事業資金 ・事業計画策定支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援、創業支援資金 ・リース ・ファンドの活用による支援 ・決済の利便性
成長期 安定期	<ul style="list-style-type: none"> ・販路拡大支援、ビジネスマッチング ・生産性向上、収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・CIPSによる事業の見える化と課題解決 ・ビジネスマッチング ・バックオフィスの合理化
低迷期	<ul style="list-style-type: none"> ・経営改善計画策定支援 ・資金繰りの安定 	<ul style="list-style-type: none"> ・改善計画策定支援、外部機関の積極的な活用 ・資本金劣後ローン（DDS）
再生期	<ul style="list-style-type: none"> ・M&A、事業承継 	<ul style="list-style-type: none"> ・M&A支援 ・外部機関を活用した抜本的な事業再生



ソリューション提供の実績



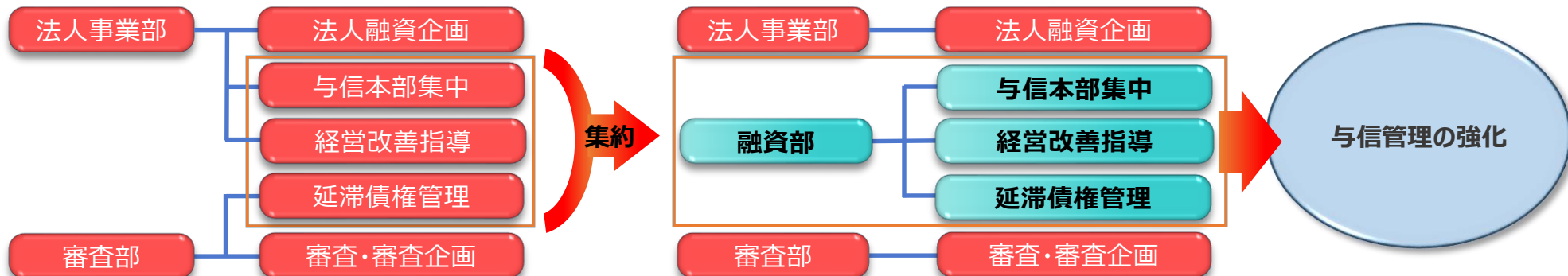
戦略Ⅱ. 共通価値の創造（サービス力改革）

新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたお客さまへの支援策を強化

1 円滑な金融仲介機能の発揮による地域経済の再活性化



2 与信管理の強化によるお客さまとのリレーションを深化



戦略Ⅱ. 共通価値の創造 (DX: デジタルトランスフォーメーション)

非対面チャネルの拡充: お客さまへのサービス提供の品質を落とさずにローコスト運営

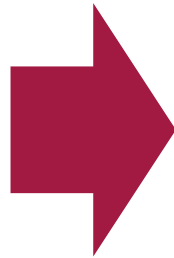
お客さまの利便性向上

営業店事務の合理化

コスト削減

おきぎんアプリ

口座開設・個人ローン申し込みまでスマホひとつで



おきぎんSmart

※DL数: 16,556



- ・残高照会
- ・預金出入明細
- ・振替・少額送金
- ・借入残高・明細確認
- ・住宅ローンの一部繰上げ償還

Wallet+

※DL数: 45,832



- ・残高照会
- ・預金出入明細
- ・目的預金
- ・THEO+
- ・各種クーポン
- ・情報発信

おきぎんStar Pay



- ・スマホ決済用端末
- ① OKI Pay
- ② LINE Pay
- ③ auPay
- ④ PayPay
- ⑤ WeChat Pay
- ⑥ Alipay

OKI Pay

※DL数: 6,694



- ・QRコード決済
- ・利用可能店舗の検索
- ・my Coin連携

【キャッシュレス戦略】

お客さまのキャッシュハンドリングコストを低減することで、お客さまの利便性の向上、当行の事務コストの削減を実現。また、通帳発行に係る費用削減額の一部を当行が沖縄県内の貧困対策等の地域貢献活動を行う団体へ寄付することでSDGsを推進しております。

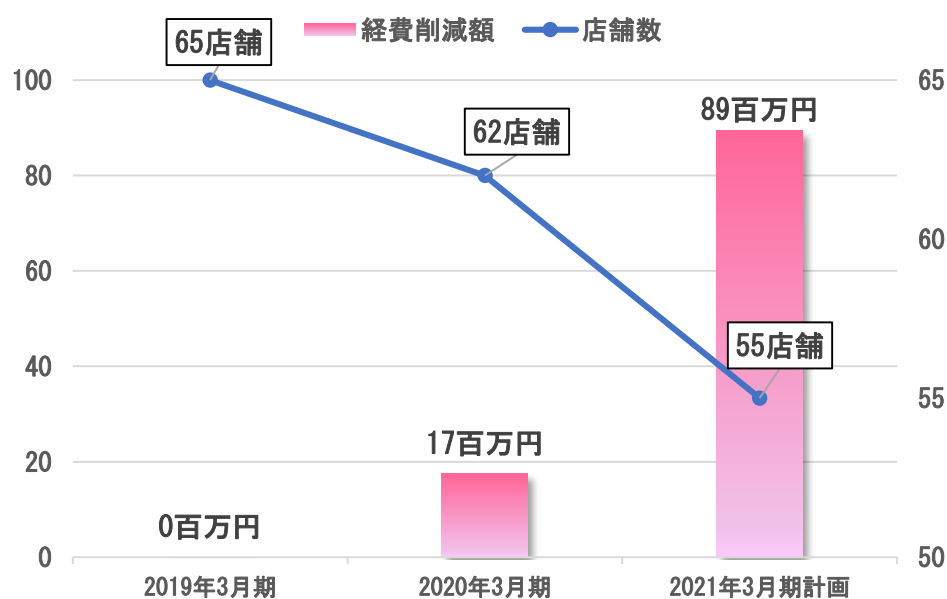
戦略Ⅲ. 経営資源の配分（コスト改革）

店舗網の見直し・業務の効率化

店舗内店舗方式による店舗統廃合への取組み

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)による店舗統廃合を実施し、成長マーケットへ戦略的に人員を配置。

店舗数および削減額の推移



※ ブランチ イン ブランチ店舗は1店舗として店舗数を表記。

業務革新による生産性向上

(1) タブレットの活用(MIRAI)

口座開設や住所変更、カードやインターネットバンキングのお申し込みなど、タブレットで受付できる相談窓口支援システム
「MIRAI」を自行で開発し、導入しています



(2) 営業店事務の本部集中化

融資実行、郵便返戻されているカード等の保管管理業務など営業店事務を本部に集中し、事務の効率化を図っております。

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

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

解決策

- 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）

第18次中期経営計画における働き方改革

大項目	取り組み	実施日	内容
人事評価改革	プロセス評価の導入 検定試験の見直し等	2020年4月	● お客さまの課題解決や良質な資産形成に資する人材を適切に評価・育成し、職員のモチベーション向上を実現するため、プロセス評価を導入

働き方改革への取り組み

人事制度改革

地域総合職の新設、一般職の廃止、ライフプラン休業の新設、職員再雇用の拡大

人材育成改革

個人別キャリアプラン・キャリアゴールの設定、ジョブチャレンジ制度の新設

プロセス評価の導入

お客さまの課題解決や良質な資産形成に資する人材を適切に評価・育成し、職員のモチベーション向上を実現するため、プロセス評価を導入。営業実績のみならず、経営戦略に基づいたお客さまへの貢献活動を適切に評価

「健康経営優良法人2020（大規模法人部門）」の認定



経済産業省が2016年に創設した「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2020（大規模法人部門）」に認定

女性活躍推進





- 女性のネットワーク形成支援（異業種交流、研修派遣・嘱託・パート研修）
- 女性企業系の計画的育成
- 女性経営職養成塾の開催

経営態勢への取り組みについて

お客さまとの長期的な信頼関係の構築

経営管理態勢

コンプライアンス・リスク管理の高度化を図り管理態勢を整備することで、お客さまとの長期的な信頼関係を構築し、当行の長期的なビジネスモデルの再構築に繋げていく

	現 状	今後の方向性
お客さま本位の 業務運営 	<ul style="list-style-type: none"> ●「おきぎんフィデューシャリー・デューティー基本方針」の浸透と定着 ●お客さまの「ワンダフルライフ」実現への取り組み状況公開 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまのライフステージに応じた商品・サービスの提供及び継続的な改善への取り組み ●実行・改善取り組みの見える化(KPIの設定)
リスクガバナンス の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●適切なリスクテイクとリスクコントロール ●コンプライアンス・リスク管理基本方針への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) の導入 ●コンダクトリスクの把握などリスク管理体制の見直し
金融犯罪への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●マネロン・テロ資金供与等金融犯罪への対応 ●反社会的勢力への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●マネロン・テロ資金供与等金融犯罪対策室による対応強化 ●反社会的勢力への対応にかかる基本方針の浸透
コーポレート ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業価値の向上、ROEの向上 ●コーポレートガバナンス向上への取り組み ●安定的な株主還元 	<ul style="list-style-type: none"> ●持続可能なビジネスモデルの構築によるグループガバナンス態勢とグループ総合力発揮 ●任意の諮問委員会設立によるガバナンスの向上 ●安定した配当性向

リスクベース・アプローチに基づく経営管理態勢

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
- 任意の指名・報酬諮問委員会の設置による指名・報酬の決定プロセスの透明性・客観性を担保

(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。

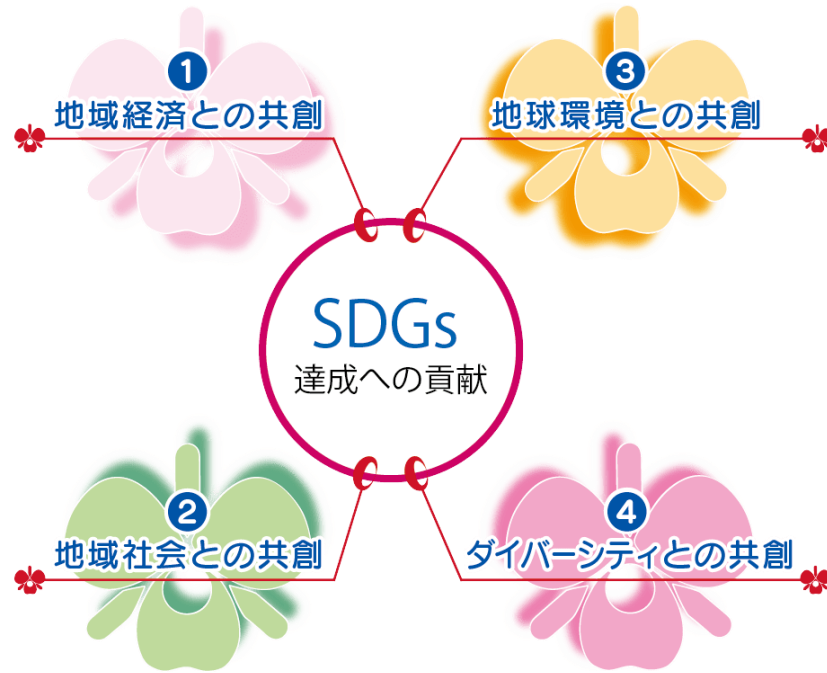
政策株式保有の必要性については、個別銘柄ごとに中長期的な経済合理性や将来の見通し、地域経済との関連性などを資本コスト等に照らすとともに、当行が貸出金として運用する際に期待する基準利回りと比較、検証し、保有する経済合理性が必要ないと判断した株式は縮減を図ってまいります。取締役会において、政策投資株式の保有意義等について、毎年報告し、検証しております

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、2020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	2020年3月	増減
政策保有株式銘柄数	18銘柄	16銘柄	15銘柄	△1銘柄

SDGs (持続可能な開発目標) 深化へ向けた取り組み

2019年3月 おきぎんグループSDGs宣言制定し、持続可能な地域社会の実現に向けた取組みを推進



地域社会との共創



エコノクス甲子園沖縄大会は、高校生の金融経済教育の普及を目的に、第2回より沖縄大会を開催しております。金融教育活動の一環として、高校生が楽しみながら金融経済について学ぶ機会を創出。



地球環境との共創



当行創立記念イベントとして、2019年度新入行員の企画・運営により、おきぎんグループ職員参加の「クリーンビーチ活動」を実施し、環境保全の機会を創出。

地球経済との共創



美ら島商談会は三菱 UFJ 銀行と中小企業基盤整備機構沖縄事務所と連携し、課題を抱えている県内観光事業者とその課題解決を図る県内外ソリューション提供事業者をマッチングの機会を創出

ダイバーシティとの共創

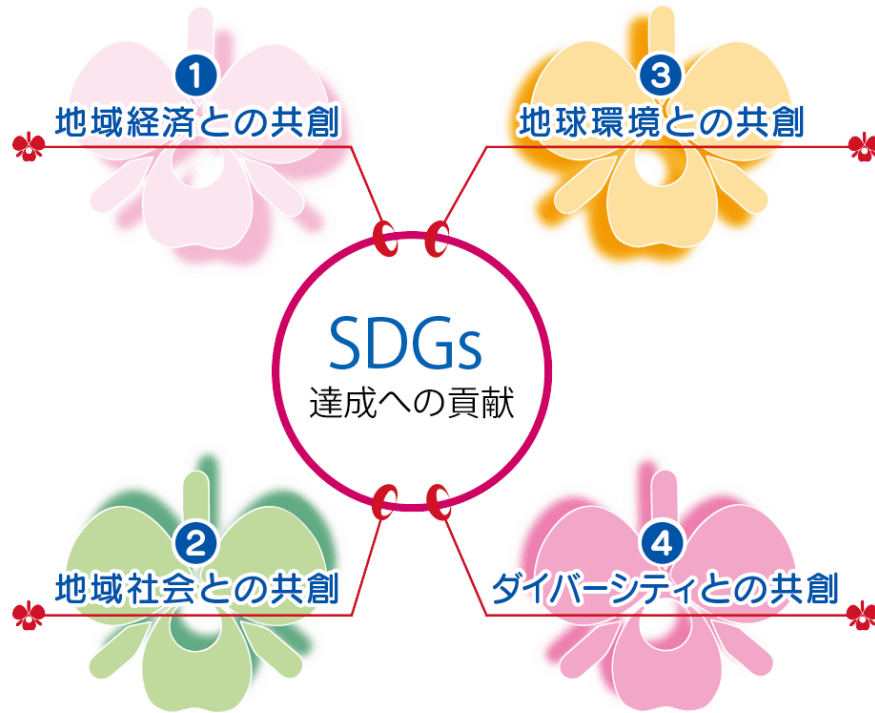


沖縄労働局より「えるぼし認定」を受けました。「えるぼし」は、2016年4月に全面施行された女性活躍推進法に基づく認定制度です。当行では女性活躍推進を推奨し、働き方改革による雇用機会を創出。



SDGsの達成に向けたガバナンス体制

おきぎんグループSDGs宣言の達成に向けたガバナンス体制の見直し

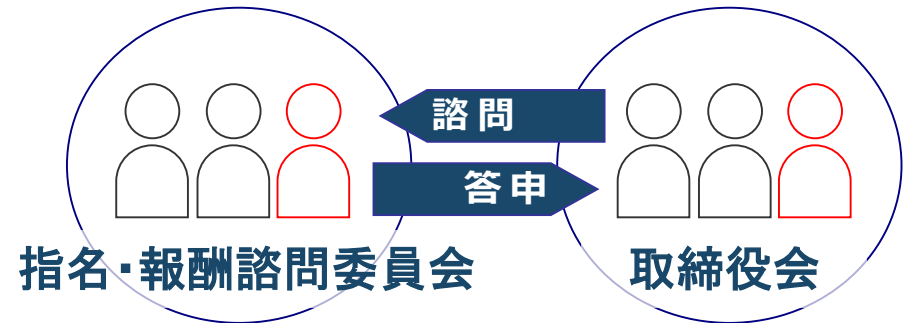


コーポレート・ガバナンス体制の見直し

コーポレート・ガバナンス体制



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指名・報酬諮問委員会を設置



- 取締役会における独立社外取締役は1/3
- 女性の独立社会取締役の登用
- 取締役、監査役の指名・報酬に係る評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保
- 引き続きコーポレート・ガバナンスの強化

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

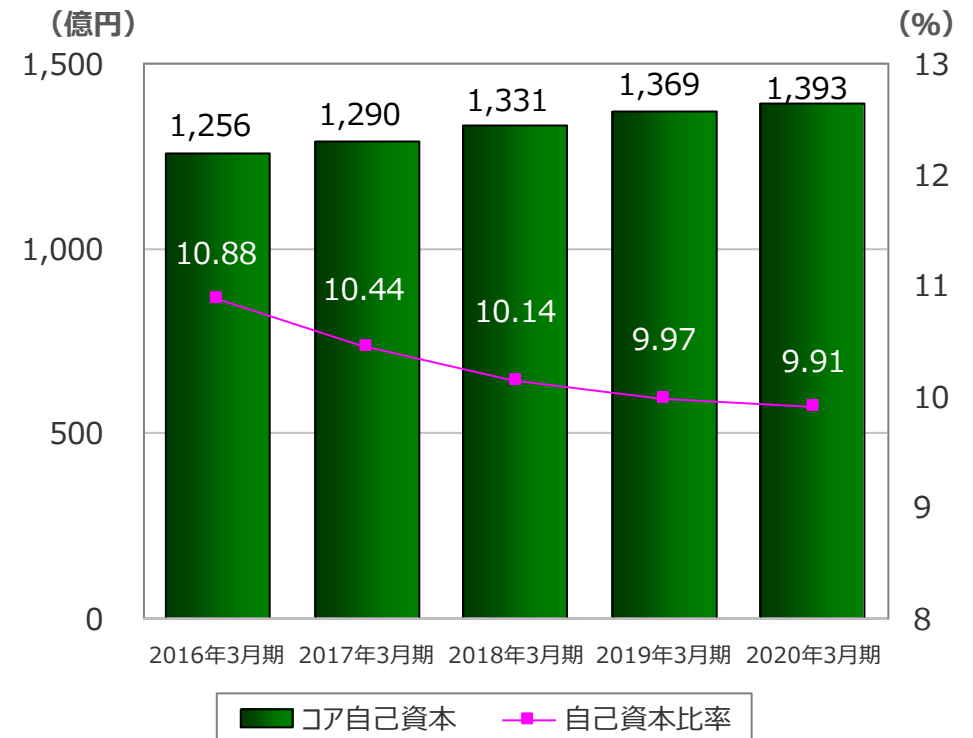
業績連動配当

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。

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
株価（円）	3,695	4,260	4,490	3,445	3,155
普通配当額（円）	70	70	70	70	70
記念配当額（円）	15	0	0	0	0
配当額合計（円）	85	70	70	70	70
配当利回り（%）	2.30%	1.64%	1.55%	2.03%	2.21%
自社株買い（百万円）（注）	467	—	—	—	500

（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）