



OKB大垣共立銀行

頭取 林 敬治

TOP MESSAGE

社会的価値を創造し、
「地域と社員を幸せにするOKBグループ」を目指していきます

2024年6月にOKB大垣共立銀行の頭取に就任した林敬治です。私は、1982年にOKBに入社し、営業店業務に加えて経営企画部門、商品開発部門、グループ会社や不動産事業会社の経営に携わり、新規事業の立ち上げを担うなど、一般の銀行員とは異なる経験を積んできました。

私には仕事をしていくうえで大切にしていることが2つあります。一つ目は「頭の中はポジティブシンキング」ということです。迷ったら一歩、半歩でも常に何らかのアクションを起こすことを

心がけてきました。この不確実性の時代、社員に対しては、迷って留まってしまうよりも、「何か行動を起こそう」と呼びかけたいと思います。二つ目は「体は自然体」ということです。虚勢を張るのではなく、自然体で行動するのが結果的に無理なく物事を進められるのではないかと考えています。これらを引き続き大切にしながら、地域をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできるよう、精一杯取り組んでまいります。

〈撮影場所〉OKB SCLAMB（OKB岐阜大学プラザ内）

価値観

私自身の強みは、冒頭で申し上げたように銀行支店長の視点と事業会社社長の視点の双方を併せ持つところにあると思います。双方に共通して得た教訓は“組織は人なり”です。銀行の支店長時代は支店内の社員のモチベーションをいかに高めることができるかを心がけてきました。一人でできることは限られており、チームプレイを大切にしなければ物事は思うように進展しません。それぞれ個性のある社員をどう束ね、いかに仕事に熱意をもって取り組んでもらうかを常に考えてきました。

事業会社の社長時代は、銀行を俯瞰することができ、お客さま目線に近い新たな視点を手に入れることができました。新規事業の立ち上げではうまくいかないこともありましたが、これもまたチームプレイで乗り越えたことで、改めて人の大切さを実感しました。これまでの経験を活かし、社員の持つ力を最大限引き出すことができるよう、マネジメントに注力していきたいと思っています。

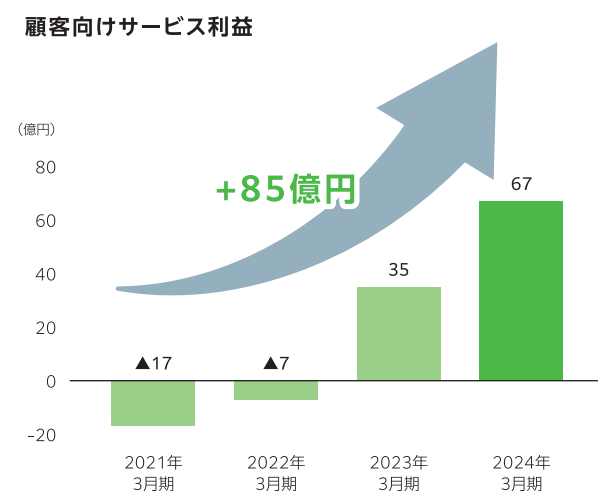
OKBグループのあるべき姿

人口減少や高齢化などの社会構造の変化は、私たちの営業基盤でも顕著に現れていると実感しています。地方で活躍する人財が減少する中、地域のお客さまにより豊かさを実感していただけのような取り組みを継続することが私たちOKBグループのあるべき姿だと認識しています。時代の変化が激しい昨今、お客さまを取り巻く環境は刻々と変化しています。物事を迅速に進めていくためには“意思決定のスピード感”を意識した経営が重要だと考えています。私たちの目指す方向性は長期ビジョンとして社員に

浸透していますので、具体的なアクションについてはミスを恐れず、グループ一体となって挑戦していきたいと考えています。

2023年度の振り返り

2023年度は、前中期経営計画「『Let's Do It!』～社員輝き 地域伸びゆく～」の最終年度として、「コンサルティング型ビジネスモデルの強化」「お客さまとの接点強化」「業務プロセス改革」を積極的に推進してきました。社員の頑張りにより、その成果は着実に現れています。特に計数目標の1つとしていた「顧客向けサービス利益（本業利益）の黒字化」は1年前倒しで達成することができ、2024年3月期の実績は67億円と大幅な増益で着地することができました。この1年間、OKBグループの社員一人ひとりが本当によく頑張ってくれたと思います。



一方、当初想定していなかった欧米金利上昇による外貨調達費用の増加や含み損を抱えた外国債券の売却により利益水準が計画を下回り、コアOHRと当期純利益については未達となり



ました。ただ、好調な企業業績を背景として株価が上昇したことで、保有株式の含み益を活用して外国債券の処理を進めることができました。外部環境の変化がありながらも、2024年3月期の決算が大幅な増益となったのは、社員の頑張りがあったからこそその結果だと思っています。また、2024年3月に日本銀行が長年のマイナス金利政策を解除しました。これは私たち銀行のビジネスにとって大きな転換点になるだろうと思っています。金利が上昇していく過程では、たちまち収益環境が良化するとは限りません。取り巻く環境を見極めながら、変化をポジティブに捉え、そしてスピード感を意識した舵取りを行っていきます。

OKBグループの取引先である中小企業のお客さまでは、原材料や人件費などのコストアップが経営を圧迫する状況が続いています。地域金融機関として、より一層お客さまに寄り添って対話をすることを大切にし、資金面のサポートに留まらずさまざまな面からサポートしていけるよう、前中期経営計画でも取り組んできたコンサルティング型ビジネスモデルの強化に今後も注力していきます。

「選択と集中」と「人的資本価値の最大化」

2024年4月からスタートした新中期経営計画「Always ～変わらぬ想いで、明日を変える～」の策定にあたっては、「次期経営計画策定プロジェクト」を発足させ、現場で働く社員にも策定プロセスに参加してもらいました。過去から中期経営計画は、経営陣と本部の企画部署を中心に策定していましたが、日々現場でお客さまと接し、さまざまな変化を肌で感じている社員の視点や感覚も取り入れるべきとの観点から、幅広い世代の社員の有志を募り、プロジェクトを構成しました。プロジェクトの中で長期ビジョン「地域と社員を幸せにするOKBグループ～お客さまからの『ありがとう』の追求～」を設定し、達成に向けて長期的に「選択と集中」「人的資本価値の最大化」に取り組んでいくことを決めました。この2つを推進していくため、新中期経営計画の成長戦略・人財戦略・経営基盤強化の3つの基本戦略およびDX戦略を強力に進めていきます。

リソースを最適配分する「選択と集中」により、



限られた財務・人的資本などを成長分野に戦略的に投下していきます。また、デジタル化が急速に進む中でも、伝票を用いた事務など伝統的な銀行業務はまだ残っています。生産性を向上させていくには業務をどんどんデジタル化していく必要があります。一方で、お客さまのニーズに対してオーダーメイドで適切な商品・サービスを提案する資産運用相談業務やコンサルティング業務などは、今後も対面中心で人が担っていくべきだと思います。そしてデジタル化による事務の削減から生まれた人的リソースを人が担うべき重点分野に配賦することで、効果的な価値創造を行っていきます。

また、お客さまのニーズや時代に合わない商品・サービスの改廃も進めていきます。地域のニーズに合致した活動はお客さまに喜ばれ、社員としてもやりがいになる。これが結果的に人的資本価値を高めることにもつながると考えています。「選択と集中」「人的資本価値の最大化」この2つをリンクさせながら、地域と社員を幸せにするOKBグループを目指していきます。

ビッグデータの活用

お客さまにサービスをタイムリーにお届けするには、個々のお客さまのニーズを的確に捉え、より効率的・効果的なマーケティングを実施していくことが大切です。お客さまの課題解決のためには、まずニーズをお聞きし、それに対してグループ一体でコンサルティングを行い、ビジネスマッチングなどさまざまなソリューションを提供しますが、お客さまのニーズが多様化し、幅広くなればなるほどデータを活用して真のニーズを見える化する必要があります。銀行にはビッグデータがあり、さまざまな情報を各部門で持っていますが、このデータを活用できるシステム基盤の構築を戦略として新中期経営計画に取り入れています。データを分析しながら、変化を見て、仮説を立てて「このお客さまにはこの分野でアプローチするといひかもしれない」というようなPDCAサイクルがこれからは必要と考えています。このデータドリブンを実現するために、デジタル基盤をしっかりと整備し、お客さまの期待に応え続けていきます。

企業価値の向上を目指して

資本コストや株価を意識した対応がますます重要になっています。企業価値の向上には、サステナビリティ経営はもちろんのこと、PBRの改善に資するROEの向上が喫緊の課題であると認識しています。持続可能な収益体質を確立させるため、新中期経営計画ではROE（連結ベース）3.5%以上を財務目標の1つとして取り入れており、長期的には5%以上を目標としています。前述した「選択と集中」により、資本効率を高め収益性を強化し、企業価値の向上を目指すとともに投資家の皆さまとの積極的な

コミュニケーションや情報の適時・適切な開示を進めていきたいと考えています。

また、この先も“地域とともに”“お客さま目線”を大切にする想いは変わりません。OKBグループ一体となって地域に社会的価値を創造する取り組みを進めてまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

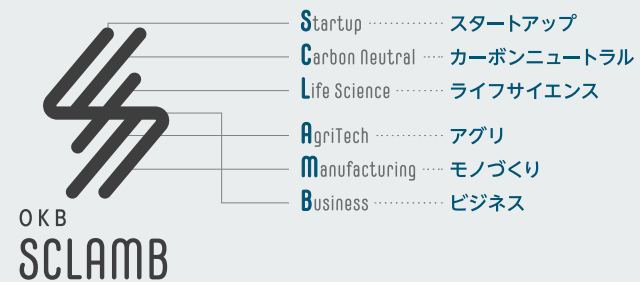
2024年7月

スクラム 【撮影場所】OKB SCLAMB

「OKB SCLAMB」は、国立大学法人東海国立大学機構が岐阜大学内に開設したオープンイノベーション拠点「Tokai Open Innovation Complex 岐阜サイト（TOIC岐阜サイト）」の2階に入居しているOKBのオープンイノベーション創出支援拠点です（2024年4月開設）。

SCLAMBは、重点領域（スタートアップ、カーボンニュートラル、ライフサイエンス、アグリ、モノづくり）に注力して新たなビジネスを創出することを目指し、それぞれの英語の頭文字をとった造語です。OKBは本拠点がオープンイノベーション創出の中核的な拠点となることを目指し、産学官マッチングによる共同研究や企業の新事業創出をサポートすることで、地域の経済成長・雇用創出・社会課題解決を図っていきます。

また、TOIC岐阜サイトのネーミングライツを取得し、「OKB岐阜大学プラザ」と命名しました。



OKB岐阜大学プラザ



OKB SCLAMBの内観

経営企画担当役員メッセージ



取締役常務執行役員
五藤 義徳

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「『Let's Do It!』～社員輝き 地域伸びゆく～」(2021年度～2023年度)では「コンサルティング型ビジネスモデルの強化」「お客さまとの接点強化」「業務プロセス改革」の3つの基本戦略を積極的に推進することで収益構造の改革を図ってきました。

その結果、計数目標としていた「本業利益の黒字化」は1年前倒しで達成し、最終年度は大幅増益で締めくくることができました。一方で当初想定していなかった欧米金利上昇によって含み損を抱えた外国債券の売却により、当期純利益は計画未達となりました。

計数目標

計数目標	目標値 (2024年3月期)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	
(単体) 顧客向けサービス利益 (本業利益) ^{※1}	黒字化	▲7億円	35億円	67億円	達成
(連結) 自己資本比率	8.3%以上	8.74%	8.52%	8.87%	達成
(連結) コアOHR ^{※2}	75%台	75.7%	71.9%	79.6%	未達
(連結) 当期純利益 ^{※3}	95億円以上	106億円	48億円	94億円	未達
(単体) 役務取引等利益比率 ^{※4}	13%以上	10.2%	13.9%	20.1%	達成
事業先に対するコンサルティング提案件数 ^{※5}	3,300件以上	4,020件	4,053件	5,270件	達成
個人に対するコンサルティング提案件数 ^{※6}	33,000件以上	32,352件	40,218件	71,301件	達成

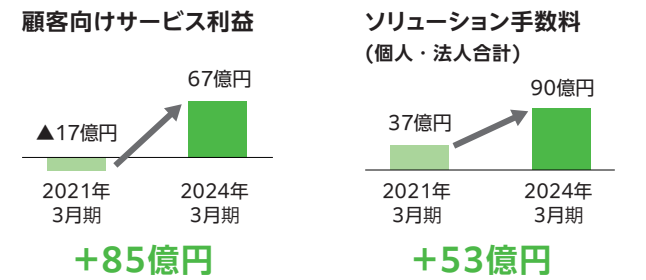
※1 預貸金利息+役務取引等利益-経費
※2 経費÷コア業務粗利益
※3 親会社株主に帰属する当期純利益
※4 役務取引等利益÷コア業務粗利益
※5 事業計画策定支援件数、事業承継相談件数、ビジネスマッチング商談設定件数、医療・介護・教育事業者にかかる有益情報取得件数 など
※6 預り資産提案件数・信託提案件数 など

本業利益向上に向けた取り組み

全社統一の営業手法・管理手法を導入し、営業のムリ・ムラ・ムダをなくすことで行動量の底上げと効率化を図るとともに、OJTの活用を通じて営業力を強化し、お客さまのニーズを踏まえたコンサルティング営業を行う体制を構築してきました。その結果、法人ソリューション手数料と預り資産関連手数料を合わせたソリューション手数料は3年間で53億円増加しました。

法人営業に関しては、店舗ネットワークの再構築に併せて各店舗に分散していた営業人員を集約することで効率的な営業体制を構築するとともに、相互研鑽によるスキルアップとモチベーション向上を図り、個々の営業人員の営業力強化につなげてきました。また、本部営業体制の強化も図り、高度化・多様化するお客さまのニーズに応えられる専門人員の育成、本部と営業店が連携した一体営業を推進してきました。

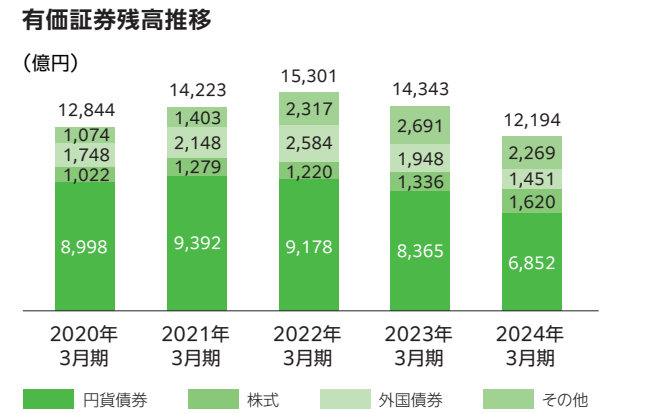
個人営業に関しては、預り資産販売において営業人員の増員および個々のスキルアップを図ることで提案力を強化しています。また、証券子会社であるOKB証券との連携



有価証券運用の状況

有価証券運用は、2021年度については国内金利が低水準で推移する中、将来の収益につながる有価証券ポートフォリオの構築を目指して、円貨債券よりも高い利回りが狙える投資信託や外国証券を中心に残高を積み上げました。

しかし、欧米の急速な利上げにより、保有する外国証券の含み損が拡大し、外貨調達コストと利回りの「逆ざや」が

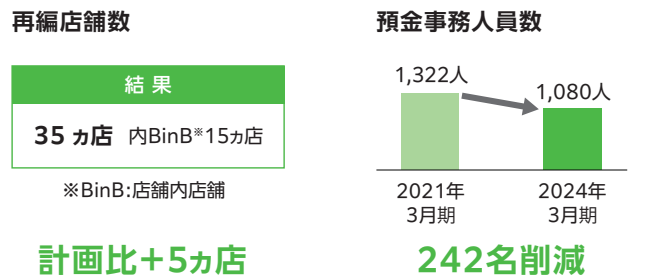


による取り扱い商品の拡充・多様化も合わせ、ライフコンサルティングの推進により、お客さまの志向とニーズにお応えする体制の強化を図ってきました。

キャッシュレス化の進展などにより、銀行店舗に求められる役割が大きく変化する中、拠点の効率化による経営資源の最適な配分を行うため、複数の店舗が同じ建物内で営業する「店舗内店舗」化や、中核店舗に機能と人員を集約して営業力強化を図る「エリア制」の拡大など、さまざまな取り組みを実施してきました。

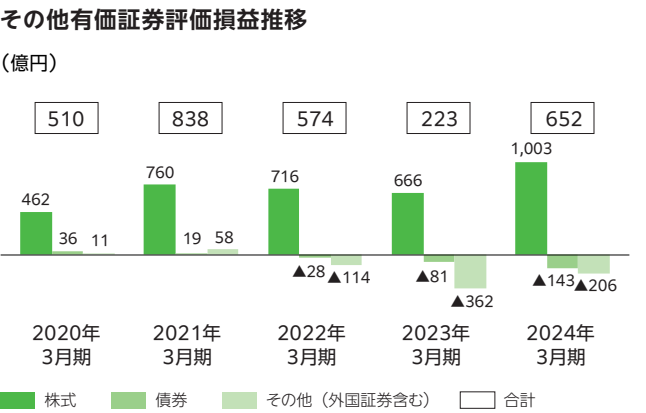
また、「営業」と「事務」が混在していた営業店業務を「営業」中心にシフトするとともに、少人数であってもこれまで以上にお客さまからのご相談・ご要望などにお応えできる店内体制を構築するため、店頭レイアウトの見直しや、後方事務の本部集中化などを実施しました。

これらの施策により、少ない人員でもコンサルティング営業を行える体制を構築し、顧客向けサービス利益は3年間で85億円の増加となりました。



発生したことから、保有株式の含み益を活用しながら、含み損を抱えた外国債券を売却し、有価証券ポートフォリオの適正化・健全化を進めました。

その結果、有価証券残高は3年間で2,029億円減少しました。その他有価証券の評価損益は2022年度に223億円まで減少しましたが、2023年度には652億円まで回復しました。



新中期経営計画における取り組み

企業価値向上の取り組み

PBRはROEと相関があり、ROE向上による経済価値の拡大と資本コストの低減および期待成長率の向上によって、PBRの改善が図られるものと認識しています。

OKBは「地域とともに」「お客さま目線」を徹底し、お客さまのニーズにお応えするとともに営業基盤の拡大に努めてきました。OKBのPBRは1倍割れの状況が続いていますが、これまでの取り組みで構築してきた、お客さまや地方公共団体、さまざまな企業との強固なネットワークを最大限活用しつつ、選択と集中によりリソースの再配置を徹底し、業務効率を高めることで、より多くのお客さまに寄り添い、お客さまの発展に寄与できるよう努めていきます。そこで得られるお客さまからの「ありがとう」の言葉の積み重ねが、OKBの企業価値向上につながると考えています。



ROE向上

ROE向上に向けてROEを「収益性の向上（RORAの改善）」と「資本コントロール」に分解し、リソースの最適化による収益性向上や適切な資本維持に努めていきます。

財務目標

中長期的に資本コスト以上のROE水準を確保することを目指し、新中期経営計画では、財務資本に加えて、人的資本を効果的に活用しながらお客さまに対するサービス提供を推進することで企業価値の向上と社会的価値の創造を追求し、その成果を安定的に株主に還元していくことを目指していきます。収益面では連結ROE3.5%以上、連結当期純利益120億円以上、連結コアOHR75%以下の達成を目指していきます。また財務健全性の観点では、連結自己資本比率9%以上（パーゼルⅢ最終化経過措置ベース）を確保したうえで、変化する経済環境がもたらす予期せぬショックにも耐えられる財務資本の維持に努めていきます。

目標項目		中期経営計画数目標	長期数目標
(連結)ROE	収益性 持続可能な収益体質の確立、資本の効率的運営により収益性の向上を図ります	3.5%以上	5%以上
(連結)当期純利益	グループ収益力 グループ全体での収益力の強化を図ります	120億円以上	150億円以上
(連結)コアOHR ※経費÷コア業務粗利益	効率性 経費コントロールにより効率化を図り、持続的成長に向けた投資資金を確保します	75%以下	65%以下
(連結)自己資本比率	健全性 アセットコントロールに加え、パーゼルⅢ最終化を見据え適切な資本水準を維持します	9.0%以上 パーゼルⅢ最終化 経過措置ベース	9.0%以上 パーゼルⅢ最終化 完全実施ベース

リソースの最適化による収益性向上

2024年3月にマイナス金利政策が解除され、預貸ビジネスの収益環境は大きく変わろうとしています。変化の過程では預貸金利鞘が縮小することなどが想定されますが、これまで行ってきたソリューションビジネスを深掘りするとともに有価証券運用におけるポートフォリオの見直しを行うなど、金利動向に大きく左右されにくい収益構造への見直しを行うことによって、OKBの成長を確かなものとしていきます。

ソリューションビジネスは前中期経営計画期間中に事業先や個人先へのソリューション提案件数が大きく増加し、コンサルティング営業を行う体制が構築されました。今後もより多くのお客さまの発展に寄与するため、リソースを配分する分野を明確にし、商品・サービスの見直しや店舗改革によるリソースの最適化を進めていきます。そして、お客さまにとって真に価値あるソリューションの提供に努めることで、役務取引等収益の拡大につなげていきます。

有価証券ポートフォリオの見直し

有価証券運用においては、新中期経営計画期間中は「体力回復期」と位置づけ、基本戦略であるコア・サテライト戦略の見直しにより市場環境に左右されずに安定的な収益の創出が可能となるポートフォリオの土台づくりを行います。

中長期的な観点から目指すべきアセットアロケーションに基づき、伝統的資産（株・債券など）中心の分散投資を行うコアポートフォリオと、市場の相場変動にかかわらず絶対的なリターンを狙うアクティブ運用としてのサテライトポートフォリオにより、リスク・リターンのバランスが取れたポートフォリオ構築を目指していきます。

適切な資本維持、株主還元

OKBグループがこの先も地域の持続的な成長に貢献していくためには、適切な資本水準の維持が必要であると認識しています。自己資本比率は連結で8.87%と国内基準の4%を大きく上回る水準を維持していますが、業界水準と比較して決して満足できる水準ではありません。収益性の向上を図りながら、自己資本比率の向上を実現していくことが必要であると同時に、企業価値の向上と社会的価値の創造に向けたリスクテイクも必要だと認識しています。経営資源の最適配置を実施することで、資本の健全性と効率性のバランスを図り、地域金融機関の社会的使命を果たしていきます。

余剰金の配当については、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本としていますが、今後の成長に必要な内部留保の充実などを総合的に勘案し決定していきます。

政策保有株式に関する方針

政策保有株式については、保有便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを踏まえつつ、個別に中長期的な経済合理性や将来の見通しの検証を定期的に行っています。経済合理性の検証にあたっては収益性・健全性の観点による検証を実施しています。その結果、地域金融機関として取引先との長期的・安定的な取引関係の維持・強化や、OKBの事業戦略上の事由などから保有の適否を総合的に判断し、保有の意義が認められない銘柄については、売却または残高圧縮を基本方針としています。

2023年度は、検証の結果、保有の妥当性が認められなくなった19先との政策保有株式の持ち合い解消を実施し、連結純資産比率は時価ベースで21%まで低下しました。

ステークホルダーとの対話の充実

OKBの本来の企業価値を適切にご判断いただくために、非財務情報も含めたディスクロージャーの充実を図るとともに、投資家の皆さまなどとの積極的な対話活動を実施しています。

ステークホルダーとの対話状況を測る指標として、非財務目標の一つに「投資家等との対話」を設定しており、継続的な対話活動の中でいただくご評価を真摯に受け止めながら、企業として持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

		平残	方針
コアポートフォリオ	円債	➡	金利上昇リスクを勘案し、短めのデュレーションを維持
	外国債券	➡	変動債への入れ替えにより、金利上昇リスクを抑制
	国内株式	➡	リスク・アセットを踏まえた収益性や評価損益率の高い銘柄を保有
サテライトポートフォリオ投資信託		➡	収益性の高い銘柄への入れ替えを実施

