

# TOP MESSAGE



変化の時代に挑み、  
地域経済の発展と持続可能な未来を  
目指します。

OKB大垣共立銀行

頭取 林 敬治

## 今回の統合報告書でお伝えしたいこと

2024年6月にOKB大垣共立銀行の頭取に就任し、1年が経ちました。この1年間、OKBグループの企業価値向上に向けて、中期経営計画「Always～変わらぬ想いで、明日を変える～」の着実な遂行に努めてきました。2024年度の日本経済を振り返ると、長期デフレ環境からの脱却が進んでいる一方、米国の関税政策をめぐる不確実性の高まりや物価高の長期化を背景に、先行きには不透明感が残りました。金融市場においては、2024年7月と2025年1月に日本銀行が金融政策を変更し、政策金利は0.50%となりました。本格的に「金利のある世界」に移行しつつあります。

このような環境の中、中期経営計画の初年度を終え、連結当期純利益は前年度比55.3%増の147億円と過去最高益を更新しました。最終年度の財務目標水準にもすでに到達しており、これまでの取り組みの成果が着実に現れています。

今回の統合報告書で読者の皆さまにお伝えしたいのは、地域経済の発展に貢献しながら、持続可能な成長を実現する企業体質へ変革していく、という私の決意です。地政学リスクや各国の通商政策など、不確実性が高まる環境下においても、柔軟かつ迅速な対応を心がけ、2期連続での過去最高益の更新に挑戦していきます。

## 注力していくこと

特に、財務目標として掲げるROE(自己資本利益率)の向上に注力しており、2024年度には4.4%を達成しました。これは中期経営計画の目標である3.5%を上回る結果であり、長期目標として掲げている5%も視野に入ってきています。しかし、私たちはこの水準をあくまで通過点と捉えています。さらなる収益力向上のために、現中期経営計画の3年間で“経営基盤の強化を完遂する変革達成期”、そして“持続可能なビジネスモデルの実現に向けて体質改善

に取り組む基盤構築期”と位置づけ、成長戦略、人財戦略、経営基盤強化に取り組んでいきます。

「地域に愛され、親しまれ、信頼されるOKBグループ」を経営理念に掲げる私たちOKBグループには、地域経済の活性化に貢献する責務があります。地方都市共通の課題である高齢化や人口減少に対してOKBグループ自身がリスクを取って投資を実行していくためにも、これまで以上に強固な財務体質と経営基盤構築に注力していきます。



## 2024年度の振り返り

2024年度は連結当期純利益の過去最高益を更新しました。この成果は、社員一人ひとりの努力と、これまで積み重ねてきた経営改革が結実したものと考えています。振り返ると、今回の業績向上には大きく3つの要因がありました。まず1つ目は、金利環境の変化です。2024年3月に日本銀行が長期にわたるマイナス金利政策を終了し、17年ぶりの利上げを実施しました。この利上げは、OKBの中堅から若手社員にとって初めての経験であり、社内研修を実施するなど営業活動を支援してきました。その結果、適切なプライシングを通じて貸出金利回りが上昇し、資金利益の増加に寄与しました。

2つ目は、前中期経営計画から取り組んできた「営業力を強化する組織改革」の成果です。お客様の多様化、複雑化するニーズに迅速に

対応するため、営業活動の「型」を体系的に学ぶ研修を実施し、行動量のムラをなくす取り組みを進めてきました。また、2024年度から営業店を担当する常務執行役員を3名配置し、専門性の高い業務における専担者の増員も行いました。これらの改革により、お客様の潜在的なニーズまで掘り起こす営業活動を展開することができ、資金収益・役務収益の積み上げにつながりました。

3つ目は、不良債権残高の減少および与信関係費用の減少です。2024年度期末の不良債権比率は1.28%と低水準を維持し、融資先の中小企業の業績改善により、与信関係費用も大幅に減少しました。

こうした複数の要因が重なり合って、今回の業績向上につながったと考えています。

## 2025年度の展望

2025年度は、第3四半期での政策金利0.25%引き上げを前提に、連結当期純利益150億円(前年度比1.9%増)とさらなる成長を目指します。

一方で、慎重に対処すべき課題も多いと認識しています。足元で注視しているのは、各国の通商政策などの動きによる影響です。OKBのお客様には、自動車関連に加え、お酒や刃物など輸出を行う企業も多く、今後の動きによっては地域経済に大きな影響を及ぼす可能性があります。引き続きお客様への丁寧なヒアリングを実施し、影響を受けたお客様に対しては、資金繰りなどのサポートに努めていきます。

また、金利上昇により、個人預金はネット銀行との獲得競争が激化しています。個人のお客様に対しては、金利上乘せキャンペーンを実施するなど預金商品の魅力を高めつつ、非対面チャネルを充実させ、利便性の向上を図っていきます。個人のお客様向けのスマートフォンアプリ「OKBアプリ」は2026年春頃にリニュー

アルを予定しています。認証方式を新しくすることで安全性を強化しながらも、インターネットバンキング機能を加え、利便性を格段に向上させる計画です。

一方で、対面でのサービスの方が安心してお取引いただけるお客様もいらっしゃいます。リアル接点でのサービスの質を維持していくために、この1年、営業店の預金業務やローン業務の効率化につながる取り組みを進めてきました。まだまだ効率化の余地はありますが、それを成し遂げるためにはDXへの取り組みが欠かせません。DXへの取り組みはお客様の利便性向上や社内業務の省力化・省人化にとって極めて重要であると考えています。2025年度は、組織体制を見直し、組織横断的にDXの推進を加速させていきます。

これらの取り組みを通じて、法人・個人のお客様双方にとって価値あるサービスを提供し、地域経済の発展に貢献していきたいと考えています。



### やりがいを感じてお客さまの課題を解決する「自律型人財」の育成

銀行業はお客さまからの信用を基盤として成り立つ事業です。従来は、定められたルールに従い、ミスなく堅確な業務を行うことが求められてきました。しかし、デジタル技術の進展や社会環境の急速な変化に伴い、地方銀行が果たすべき役割も大きく変化しています。従来の業務や事務はデジタル技術で代替可能となり、社員に求められる働き方は、お客さまの課題を解決し、付加価値を創造するソリューション業務へとシフトしています。そうした働き方にやりがいをもって取り組むことができる自律型人財の育成に強いこだわりを持って臨んでいます。

この1年だけでも、社員一人ひとりが自ら考え

行動し、成長できる環境は着実に整えられてきています。もっとも、人財育成は一朝一夕には成し得ません。社員のマインドをどう刺激するかが重要だと思っています。私は社員へ、お客さまがまだ認識していない真のニーズを正しくくみ取ることの大切さを何度も説いています。お客さまから悩みを相談していただくために業務知識や対話スキルを向上させること、そしてお客さまとより深い関係を築くという銀行業務のやりがいを丁寧に話すように努力しています。これからも社員との対話を積極的に重ね、自律型人財の育成に取り組んでいきたいと考えています。

### 株式市場の評価向上に向けた取り組み

私は持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、機関投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視しています。投資家の皆さまからいただくご意見に真摯に耳を傾け、建設的な対話を通じて気づきを得ることが企業価値向上の重要な一歩であると考えています。

最近のIRミーティングでは、近隣の金融機関と比較して1人当たりの収益率がやや劣っているとの指摘をいただくことがあります。この課題に対しては、機動力のある営業体制の構築や渉外

担当の最適な配置を進めるなど、着実に改善を図っているところです。今後もリソースを最適化し、資本効率の向上に努めていきます。

また、株主還元の充実にも注力しています。2025年2月には株主還元方針を策定・公表しました。そして、2025年3月期の期末配当を20円増配し、1株当たり年間配当金を90円としました。今後もこの方針に基づき、株主還元の充実にも努めていきます。

### おわりに

統合報告書を通じて、OKBの取り組みや成果をステークホルダーの皆さまにお伝えすることは、私たちの重要な責務であると考えています。透明性の高い情報開示を実現し、皆さまとの信頼関係をさらに深めていくことが、持続可能な成長の基盤となります。これからも、地域社会の発展に貢献できるサービスを提供するとともに、環境・社会・ガバナンス（ESG）の視点を重視した経営を積極的に推進してまいります。

OKBは2026年3月に創立130周年を迎え

ます。この節目を迎えるにあたり、金融業界を取り巻く環境が急速に変化する中でも、「地域に愛され、親しまれ、信頼されるOKBグループ」であり続けることを目指し、全役職員が一体となって挑戦を続けてまいります。激動の時代を乗り越え、未来に向けた持続可能な価値を創造するためには、皆さまのご支援が欠かせません。今後とも変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2025年7月

# 経営企画担当役員メッセージ



経営資源の最適配置を通じて、  
適切な資本維持とROE向上を両立し、  
企業価値向上に取り組みます

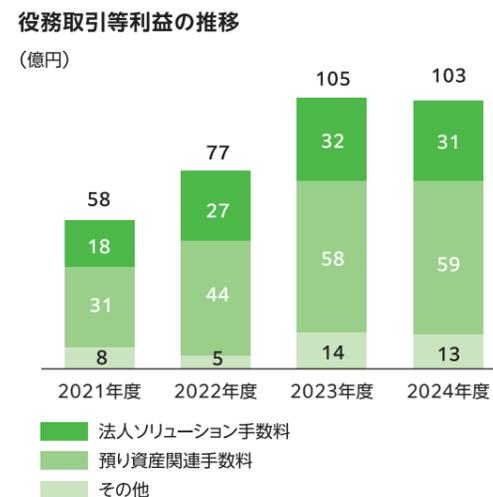
取締役常務執行役員 金森 靖

## 2024年度の振り返り

2024年度は、日本銀行の政策金利の段階的な引き上げなど、金融業界全体の取り巻く環境が大きく変化する1年となりました。国内の金利水準が上昇する中で、初めて「金利のある世界」を経験する社員も多く、お客さまのお取引において適切なお提案ができるよう社員研修の充実を図ると同時に、これまでの「金利のない世界」で培ってきたコンサルティング力をさらに磨き上げることに努めてきました。

こうした取り組みにより、役務取引等利益が堅調に推移したことに加え、資金利益の増加と与信関係費用の減少が主要因となり、単体当期純利益は前年度比49億円増加の132億円となりました。さらに、グループ会社においても証券、保証子会社の業績が堅調に推移したことで、連結当期純利益は52億円増加の147億円となり、過去最高益を更新しました。

(億円)	2024年度	前年度比
コア業務粗利益	563	+43
資金利益	463	+30
うち預貸金利息	360	▲6
うち市場部門	102	+39
役務取引等利益	103	▲1
その他業務利益（除く国債等債券損益）	▲4	+14
経費	401	▲3
コア業務純益	162	+46
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	168	+21
有価証券売買損益	3	▲19
与信関係費用	3	▲19
その他臨時損益	16	+17
経常利益	179	+64
当期純利益（単体）	132	+49
親会社に帰属する当期純利益	147	+52



## 企業価値向上に向けた取り組み

### 認識する課題とこれからの取り組み

OKBは営業基盤拡大を目指し、かねてより「銀行はサービス業」を掲げてきました。お客さまの利便性の向上に取り組むことで、新たな取引を創出し、岐阜県のみならず、愛知県においても営業基盤を拡大させてきました。

競争の激しい愛知県内で営業基盤を拡大していく過程において、当初はトップラインの確保のためにボリュームの拡大を志向し、また、独自性を追求した商品やサービス、店舗の展開を進めてきました。

その結果、愛知県内におけるOKBのプレゼンスは大きく向上しましたが、その一方で、経費が高止まりし、コアOHR（経費÷コア業務粗利益）は依然として高い水準にあります。そして十分な内部留保を積み上げることができないまま、リスクアセットが拡大したため、自己資本比率は長期間にわたり低位で推移している状況です。

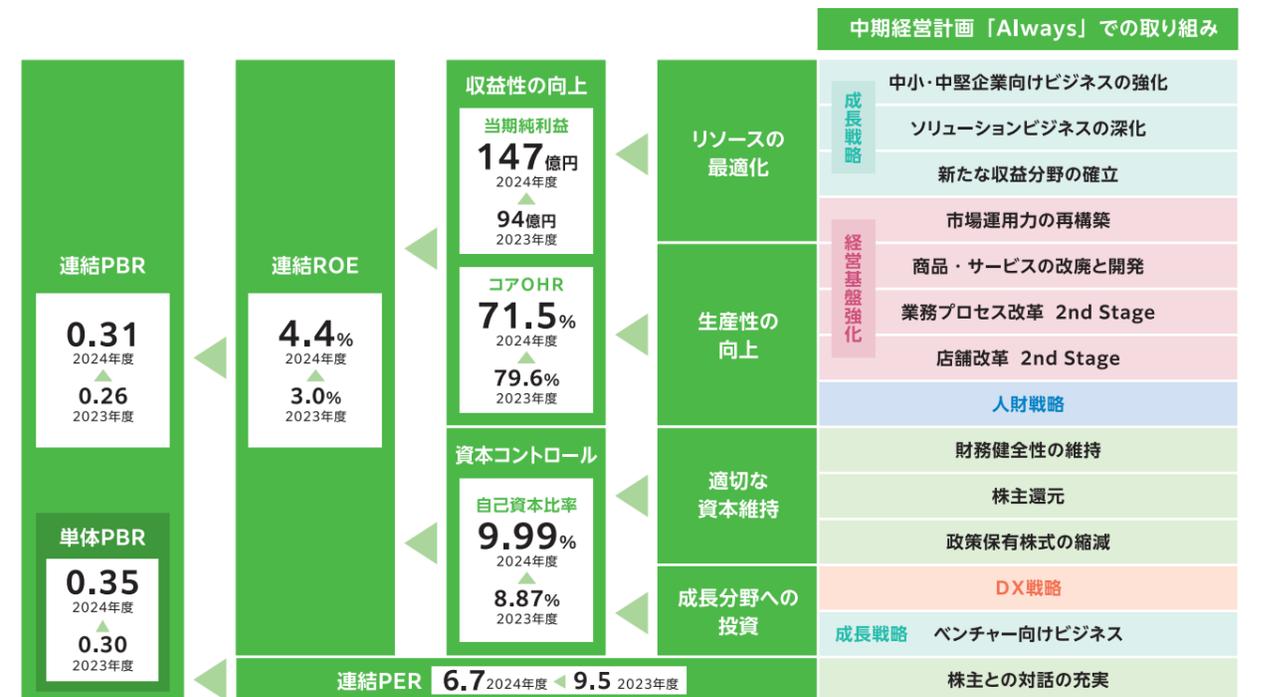
これらの課題を解決するため、現中期経営計画「Always～変わらぬ想いで、明日を変える～」の中でも掲げているように、「選択と集中」による経営資源の最適化、「人的資本価値の最大化」による生産性の向上に、役職員一体で取り組んでいるところです。

これからも「地域に愛され、親しまれ、信頼されるOKBグループ」であり続けるため、現中期経営計画の期間は、経営資源をいかに有効活用して収益を向上させるかを徹底的に見直していくフェーズにあると考えています。



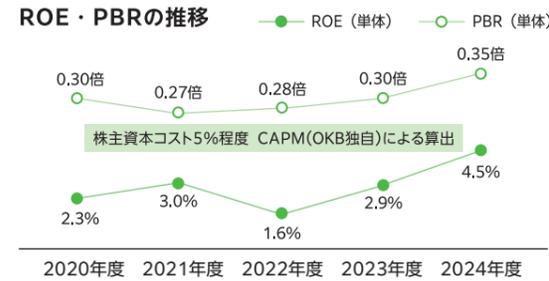
### PBRの改善に向けた取り組み

企業価値向上を測る指標として連結ROEを財務目標に設定しています。そしてROE向上に資する取り組みを「収益性の向上」と「資本コントロール」に分解し、とりわけ収益性の向上に資する取り組みとして、現中期経営計画では「成長戦略」「人財戦略」「経営基盤強化」の基本戦略を掲げ、注力しています。



### 中期経営計画の基本戦略を通じた収益性の向上

基本戦略の「経営基盤強化」(⇒P.57)では、商品・サービスや業務プロセス、店舗網を整備し、効率的な運営体制を実現することでリソースを捻出します。「人材戦略」(⇒P.47)で社員一人ひとりの自律的な能力開発を支援し、人的資本価値を高め、そして「成長戦略」(⇒P.33)でリソースの最適化を実施することによってROEの向上を志向しています。各戦略とも概ね順調に進捗し、ROEは着実に増加しています。



### 資本コントロール

OKBの自己資本比率は、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。

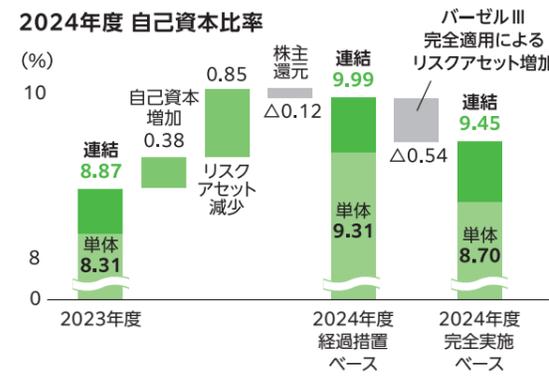
地方銀行として、地元のお客さまが望む際に十分なサポートができるよう、「自己資本の充実による健全性の維持」「持続的成長に向けた投資」「株主還元の実現」の3つの観点で、バランスの取れた資本運営を行うこととしています。



### 健全性の維持

2024年度は連結当期純利益が過去最高益を更新したことで、内部留保の充実が図れたほか、パーゼルⅢ最終化適用を主因にリスクアセットが減少したことなどから、連結自己資本比率は経過措置ベースで9.99%、完全実施ベースでは9.45%となりました。

完全実施ベースの自己資本比率の水準は、依然として十分な水準ではないため、引き続き経済環境がもたらす予期せぬショックにも耐えうる自己資本の維持に努めていきます。



### 株主還元

これまでは安定配当を第一義として1株あたり70円の配当を継続していましたが、2025年2月に株主還元方針を公表し、単体ベースで総還元性向30%程度を目標としています。

引き続き、今後の自己資本比率の水準や業績の見通し、外部環境などを総合的に判断し、株主還元方針に則った株主還元を実施していきます。

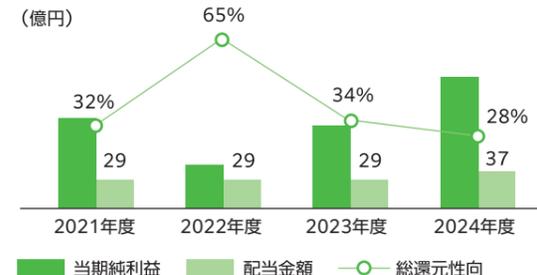
#### 株主還元方針

地域のお客さまの信頼にお応えすべく持続可能な経営基盤を確保するため、内部留保の充実に努めてまいります。それを前提としたうえで、安定配当を基本的な株主還元とし、今後の自己資本比率の水準や業績の見通し、外部環境などを総合的に判断し「配当拡大」や「自己株式の取得」による追加的な株主還元を実施し、総還元性向30%程度を目標とします。

### 配当推移

	中間配当		期末配当		年間配当
	基本的株主還元	追加的株主還元	基本的株主還元	追加的株主還元	
2023年度	35円/株	-	35円/株	-	70円/株
2024年度	35円/株	-	35円/株	20円/株	90円/株
2025年度(予想)	45円/株	-	45円/株	-	90円/株

### 総還元性向の推移

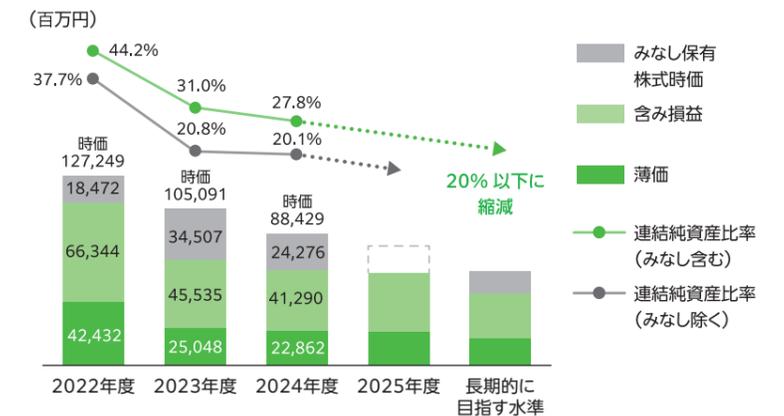


### 政策保有株式の縮減

2024年度は12先との政策保有株式の持ち合い解消を実施し、みなし保有株式を含めた時価ベースで連結純資産比率は31%から27.8%まで縮減しました。

中期経営計画で目標としていた「みなし保有株式を除く連結純資産比率20%」は概ね達成している状況ですが、中長期的には、みなし保有株式を含めた連結純資産比率を20%まで削減することを目標として取り組んでいきます。

### 政策保有株式の連結純資産比率の推移



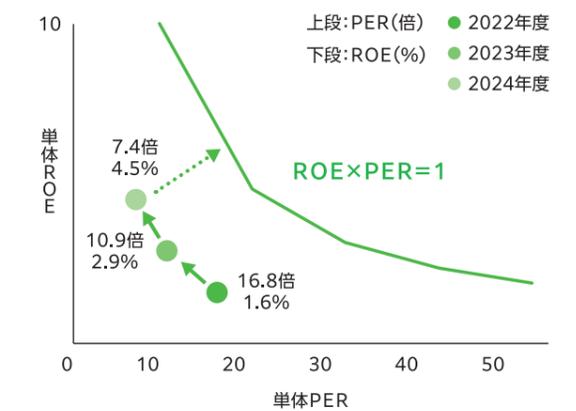
### PER改善に向けた取り組み

PERの改善に向けては、OKBの本来の企業価値を適切にご判断いただくために、開示内容の充実を図るほか、投資家の皆さまとの積極的な対話活動を実施しています。

2024年度は投資家等の皆さまとの対話数が通算34回となり、前年度と比較して概ね3倍に増加しました。対話をさせていただく機会が増えたことにより、得られた気づきも多く、OKBの企業価値の向上へとつなげる取り組みへと反映させています。

引き続き投資家等の皆さまとの対話の機会を大切に、PER改善に努めていきます。

### ROE・PERの推移



## 2025年度業績予想

この1年で国内の金融環境は大きく変わり、今後は預貸金利ざやの改善が期待される環境となりましたが、足元では各国の通商政策などにも動きがあり、今後の展開やそれに伴う経済動向の不確実性は極めて高い状態にあります。

こうした金融・経済環境などを踏まえ、中期経営計画の財務目標については修正を行っていません。しかし、貸出金の積み増しを図るほか、有価証券運用で一部リスクテイクを再開することなどにより、2025年度の連結当期純利益を150億円とし、過去最高益の更新を目指す予想としています。業績予想の達成に向け、役職員一体となって取り組んでいきます。

### 業績予想

(億円)	2025年度	前年度比
コア業務粗利益	625	+62
コア業務純益	201	+39
経常利益	204	+25
当期純利益(単体)	140	+8
親会社に帰属する当期純利益	150	+3

### 中期経営計画の財務目標

(億円)	2023年度	2024年度	目標
(連結)ROE	3.0%	4.4%	3.5%以上
(連結)当期純利益	94億円	147億円	120億円以上
(連結)コアOHR <sup>*1</sup>	79.6%	71.5%	75%以下
(連結)自己資本比率 <sup>*2</sup>	8.87%	9.99%	9.0%以上

\*1 経費÷コア業務粗利益 \*2 パーゼルⅢ最終化経過措置ベース