

# 中期経営計画の位置づけと長期ビジョン

中期経営計画「Always～変わらぬ想いで、明日を変える～」は、OKBグループが設定した長期ビジョン「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～」の達成を目指すべく、バックキャストで策定した計画です。前中期経営計画「Let's Do It!」では、経営基盤強化に向けた変革期として計画を進め、現中期経営計画はその経営基盤強化を完遂する変革達成期と位置づけるとともに持続可能なビジネスモデルの実現に向けた基盤構築期としています。長期ビジョンの達成を目指し、限られたリソースを効果的に配置する「選択と集中」と、その価値を生み出す最大の源泉である社員の「人的資本価値の最大化」に取り組んでいます。DX戦略においては、中長期的に取り組む戦略として位置づけ、OKBのビジネスモデルを変革させていきます。

バックキャストで  
戦略を策定

中期経営計画  
**Always**  
～変わらぬ想いで、明日を変える～

経営基盤強化を完遂する変革達成期  
持続可能なビジネスモデルの実現に向けた基盤構築期

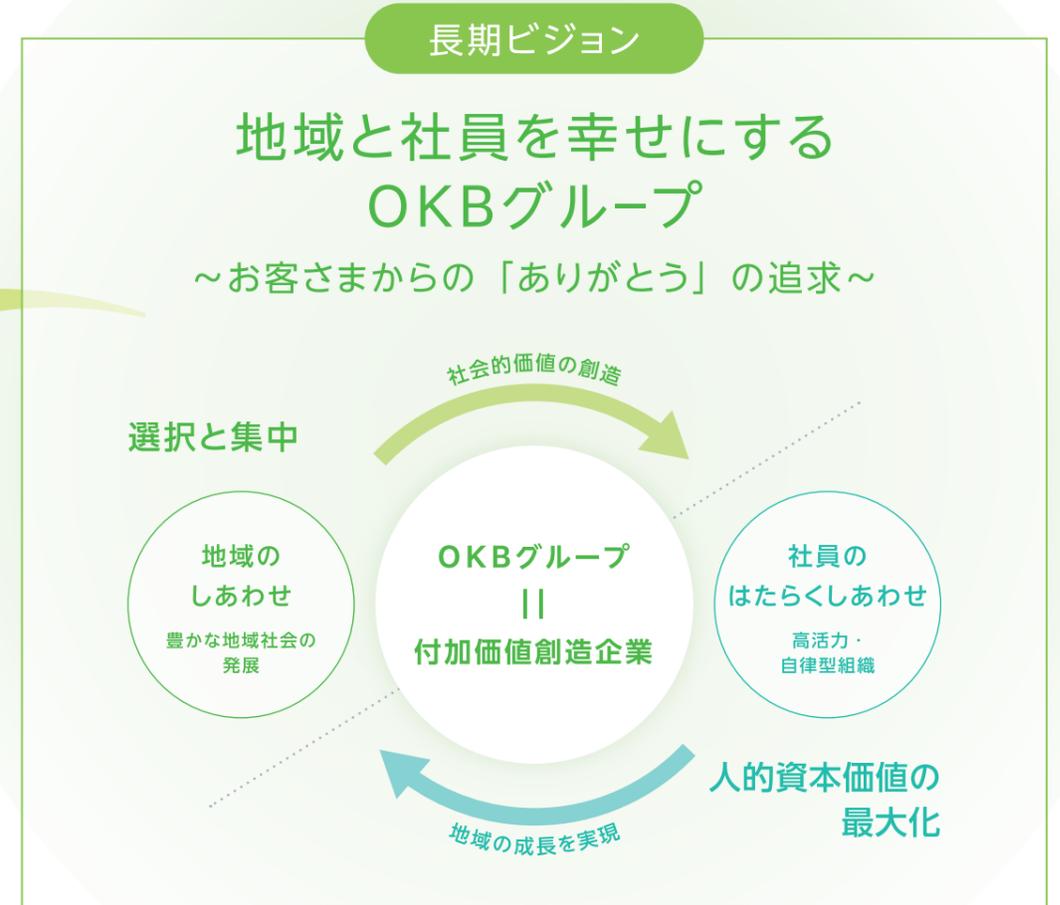
成長戦略

人財戦略

経営基盤強化

前中期経営計画  
**Let's Do It!**

経営基盤強化に向けた  
変革期



## 選択と集中

地域を幸せにする取り組み

- 経営資源の最適配置による効果的な価値創造
- 地域のイノベーション支援
- 地域産業・雇用・暮らしの発展への貢献

## 人的資本価値の最大化

社員を幸せにする取り組み

- 会社と社員の目指す価値の共有による信頼関係構築
- 信頼関係を土台にした高活力・自律型組織の実現
- エンゲージメント測定結果に基づく継続的な改善を実施し、エンゲージメントの向上を図る

DX 戦略

サステナ ビリティ基本方針

2021 - 2023

2024 - 2026

2027

2028

2029

2030

...

中期経営計画

# Always ~変わらぬ想いで、明日を変える~

中期経営計画はサステナビリティ基本方針において特定している6つのマテリアリティ（⇒P.25）を土台に、地域課題の解決を通じ、成長を目指すものです。成長戦略・人財戦略・経営基盤強化の3本柱を基本戦略に据え、中長期的に取り組むDX戦略によりOKBのビジネスモデルを変革させるとともに地域のイノベーションのサポートにも取り組むことで、豊かな地域社会の発展に貢献します。収益性・効率性・健全性を追求し、企業価値向上に向けた取り組みも強化していきます。

## 3つの基本戦略とDX戦略

### 1 成長戦略

多様で複雑なニーズに対応するため、リソースを最適化し変化を続けることで「豊かな地域社会の発展」に貢献します

まち・ひと・しごとをつなぎ、新たな価値を創造

### 2 人財戦略

人的資本経営により、社員の組織に対する自律的な貢献意欲の高揚を図り、「はたらくしあわせ」の実現を目指します

人のつながりにより、社員の幸せと活力ある組織へ

### 3 経営基盤強化

経営資源の最適な配分を実施することで、OKBの持続的な成長を支える強固な経営基盤の構築を目指します

強固な経営基盤で未来へつなぐ

### DX戦略

デジタルイノベーションにより地域の成長につなげる

## 財務・非財務目標

### 財務目標

目標項目	中期経営計画数目標	長期数目標	2024年度実績
(連結)ROE 収益性 <small>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を向上</small>	3.5%以上	5%以上	4.4%
(連結)当期純利益 グループ収益力 <small>グループ全体での収益力の強化</small>	120億円以上	150億円以上	147億円
(連結)コアOHR ※経費÷コア業務粗利益 効率性 <small>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</small>	75%以下	65%以下	71.5%
(連結)自己資本比率 健全性 <small>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</small>	9.0%以上	9.0%以上	9.99%

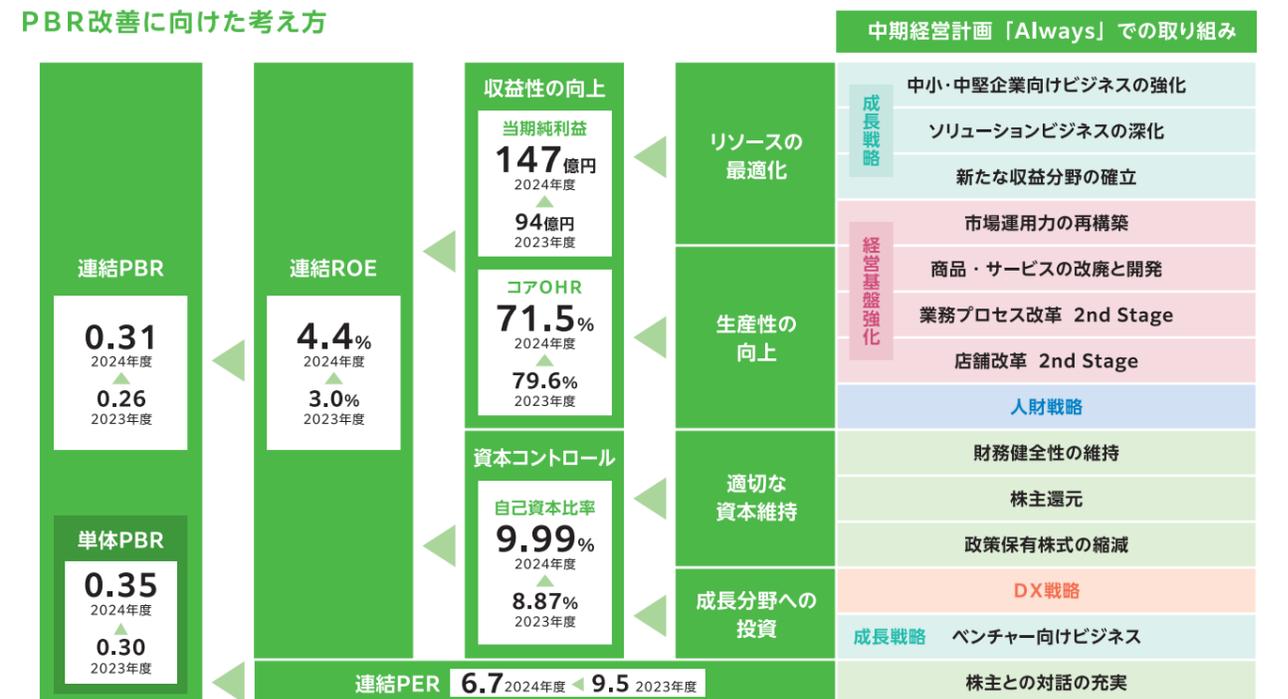
### 非財務目標

テーマ	測定指標	目標値(達成年度)	2024年度実績
Environment 環境	気候変動 CO <sub>2</sub> 排出量削減(2013年度比) ※OKBグループ目標	75%減(2030年度)	40.7%減
	金融仲介 サステナブルファイナンスの実行金額 ※OKBグループ目標(2022年度~2030年度累計実行額)	1兆2,000億円(2030年度)	4,385億円
Social 社会	地域経済 M&A支援先数(年) 事業承継支援先数(年)	600先 (2026年度) 1,300先	790件 1,180件
	企業風土 エンゲージメントスコア	68以上(2026年度)	69
Governance ガバナンス	多様性 女性リーダー職(主任以上)比率	30%以上(2030年度)	28.7%
	市場対話 投資家等との対話(年)	30回以上(2030年度)	34回

## 企業価値向上に向けた取り組み

中期経営計画「Always」では、成長戦略、人財戦略、経営基盤強化の取り組みによってROEの向上に努めるとともに、株主との積極的な対話やサステナビリティへの取り組みを通じてPERの改善に努めることで、企業価値の向上を目指しています。

### PBR改善に向けた考え方



# 成長戦略

## 基本的な考え方 まち・ひと・しごとをつなぎ、新たな価値を創造

多様で複雑なニーズに対応するため、リソースを最適化し変化を続けることで、地域社会の発展に貢献していきます。

### OKBグループと地域が共存し、成長する。そんな夢ある未来を実現するストーリーが成長戦略です。

OKBグループの事業環境は、他業態からの参入に伴う競争激化やキャッシュレス社会の進展といった金融業界の情勢に加えて、人口減少や高齢化、これらに伴う中小・中堅企業の後継者不足などの社会問題も深刻化しており、厳しさが一層増えています。

こうした環境下、中期経営計画の基本戦略の一つである成長戦略では、「まち・ひと・しごとをつなぎ、新たな価値を創造」することを基本的な考え方にしています。

これまで地域とともに歩んできたOKBグループが果たすべき役割は、地域やお客さまをサポートしながら地域経済の成長に貢献する取り組みに積極的に参画し、地域産業の高付加価値化を実現することだと考えています。

そして、この役割を全うするためには、OKBグループ自身も地域経済の成長に貢献する取り組みを通じて、収益力や健全性の向上に努めて成長を続けていく必要があります。

そこで特に注力していくのが「リソースの最適化による収益性向上」と「グループ総合力の発揮」です。

リソースの最適化では、OKBグループがさらに成長していくためにリソースを配分する分野を明確にし、より効率的に営業力強化を図ります。グループ総合力の発揮では、それぞれ業務領域が異なるOKBグループ12社が力を合わせて一体となり、地域のありとあらゆる課題やニーズを解決することを目指します。成長戦略を通じてOKBグループと地域が共存し、お互いに成長していく未来の実現を図っていきます。

取締役常務執行役員 五藤 義徳

## リソースの最適化

成長可能性・収益性・地域特性などを総合的に判断し、中小・中堅企業分野に対して重点的にリソースを配賦し、取引強化を図ります。また、有形・無形を問わず資本の効率的利用を通じて、豊かな地域社会の発展に貢献するとともに、お客さまの安心・安全・快適・便利・楽しい生活を提案していきます。

### 重点分野

ターゲット	取組内容	人的リソースに対する考え方
中小・中堅企業	貸出金利回り改善による収益力強化（量から質への転換）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■戦力維持および低収益エリアから高収益エリアへの人財の配置転換</li> <li>■事業承継やM&amp;Aなどの収益性の高い分野への人財の配置転換</li> <li>■営業店と本部の専門人財との協働によるビジネスの展開</li> </ul>
	事業承継やM&Aによる地域産業の発展	
	ソリューションビジネスの深化による地域課題の解決 法人：多様化・複雑化する企業の経営課題の解決 個人：法人オーナーを中心とした会社従業員のニーズへの対応	
	アセットファイナンス等の強化による新たな収益分野の確立	

### 効率化を図る分野

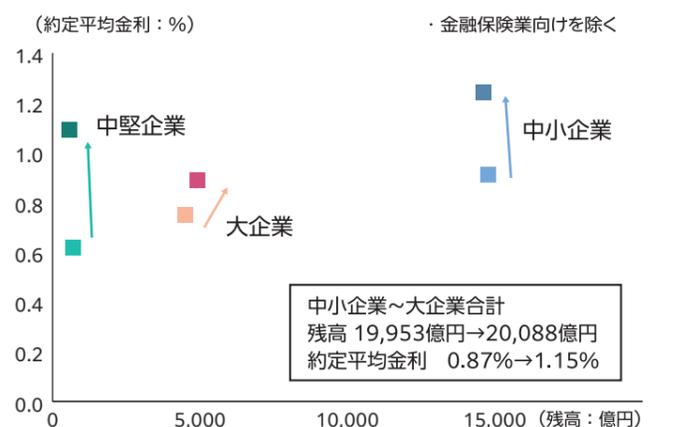
ターゲット	取組内容	人的リソースに対する考え方
マスリテール	デジタル技術による新たな価値提供	人的資本利用からデジタル技術利用への転換

### 貸出金利回り改善による収益力強化（量から質への転換）

国内金利が上昇した環境下、お客さまとのリレーションを深める中で適切なプライシングを実施してきたことや高採算のアセットへの入替を進めてきたことで、貸出金利回り改善を実現しました。特に、ターゲットとする中小・中堅企業に対する利回りは大きく改善しました。

一方、これからの「金利のある世界」においては、量拡大（残高増加）を伴った質向上（利回り改善）へと発展を遂げ、さらなる収益力強化を実現したいと考えています。

事業規模別の貸出金の推移（2024年3月末⇒2025年3月末）

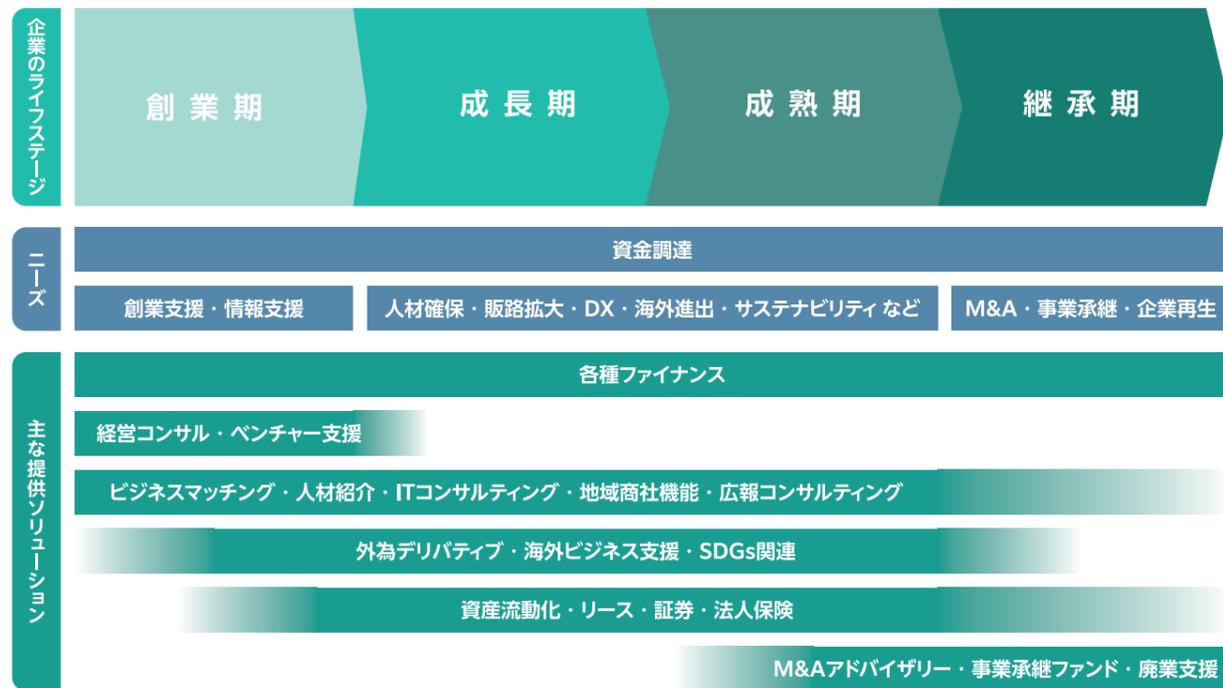


ソリューションビジネスの深化 — 法人編 —

昨今、企業を取り巻く環境は急速に変化しており、注視すべき外部要因がますます増加しています。地球規模での気候変動や社会的課題への対応、技術革新の加速、規制の強化、さらには消費者の価値観の多様化など、企業が持続的な成長を遂げるためには、これらの外部要因を的確に捉え、柔軟に対応していくことが求められています。

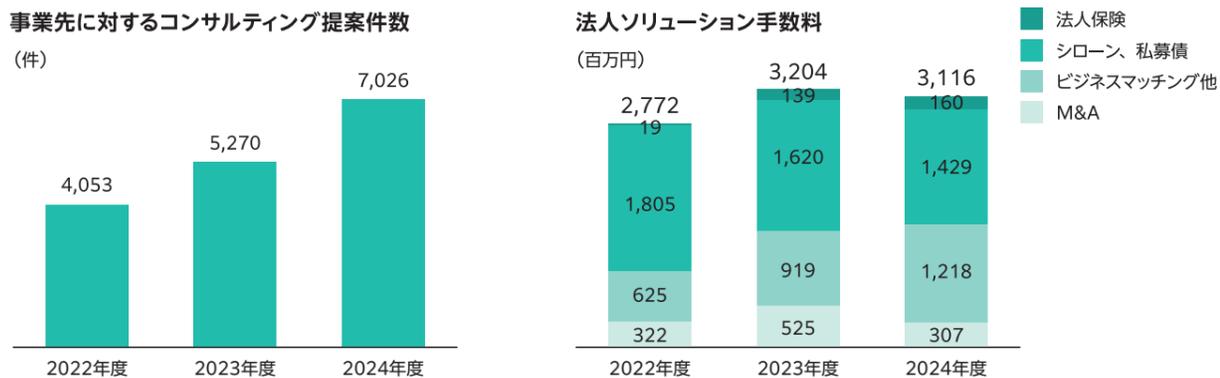
こうした状況の中で、OKBグループは、お客さまのステージに応じた最適なソリューションを提供できるよう、コンサルティング業務を完結できる人財の育成や、OKBグループにない専門機能を有するビジネスパートナーとの協力体制の強化に努めています。

企業のライフステージと主な提供ソリューション



法人ソリューション手数料

地域企業の幅広いニーズにワンストップでお応えできるような体制整備が進んだことで、お客さまへの提案件数は増加し、法人ソリューション手数料は堅調に推移しています。

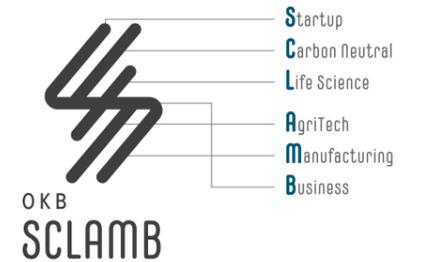


スタートアップ支援によるオープンイノベーションの創出

地域企業の成長や新産業の創出、さらには地域経済の活性化のために、スタートアップ企業の支援やオープンイノベーション創出機会の提供は、地域金融機関として欠かせない取り組みと捉えています。OKBは有望な研究シーズを有する地元大学内に拠点を設け、各種プログラムの実施やスタートアップ企業への投融資も行うなど、グループ一体となった支援を展開しています。

OKB SCLAMB

2024年4月、国立大学法人東海国立大学機構が岐阜大学内に設置した産学融合拠点「Tokai Open Innovation Complex 岐阜サイト(愛称:OKB岐阜大学プラザ)」内にオープンイノベーション創出支援拠点「OKB SCLAMB」を開設しました。本拠点が地域の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スタートアップ企業の支援、地域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・社会課題解決に貢献していきます。



OKB SCLAMBアクセラレーションプログラムの実施

2024年7月から9か月間、起業志向や有望な事業アイデアを持つ岐阜県内の学生を対象にした「OKB SCLAMBアクセラレーションプログラム」を実施しました。採択された5チームは、事業開発やビジネスモデル構築などの起業の基礎を学びながら、メンターや先輩起業家、地元産業のプレーヤーなどから助言やサポートを受けました。今後も本プログラムの実施を通じて、当地区の起業機運を醸成するとともに、将来産業を担う若手起業家の育成を力強くサポートし、地域経済の活性化や雇用創出に貢献していきます。



VOICE

土木業界の変革を目指して

～OKB SCLAMBアクセラレーションプログラム採択者の声～

土木業界を変えることを目指して会社を立ち上げましたが、2024年5月時点では事業の形も見えず、スタートアップとして厳しい状況でした。そんな中、OKBさんからお声がけいただき、「OKB SCLAMBアクセラレーションプログラム」に参加しました。

参加していなければ、事業の方向性を明確にして、今のようにビジネスモデルを確立することはできていなかったと感じています。特に、こちらが望む企業を探して課題ヒアリングの場を設けてくださったことに感謝しています。事業構築から検証・投資フェーズまで進められたのはこのプログラムのおかげであり、今後も継続していただきたいです。

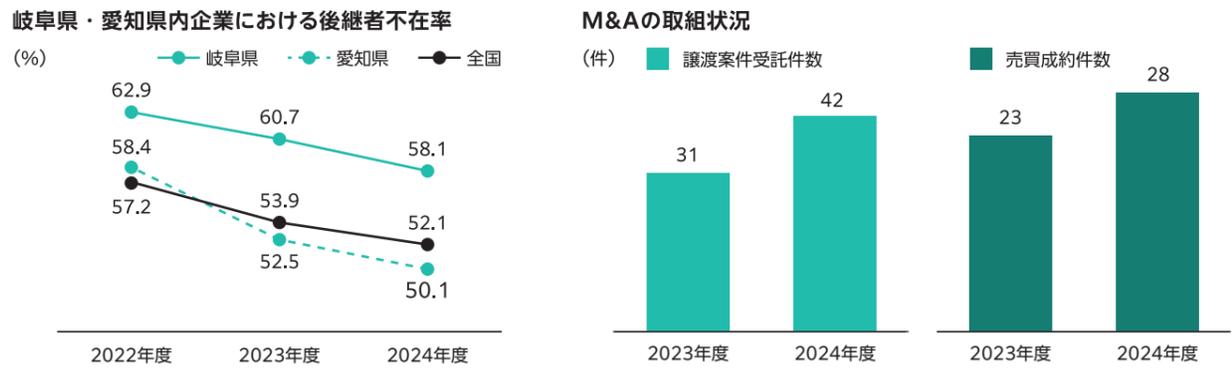


岐阜大学 4年生  
小和田 仰生 様

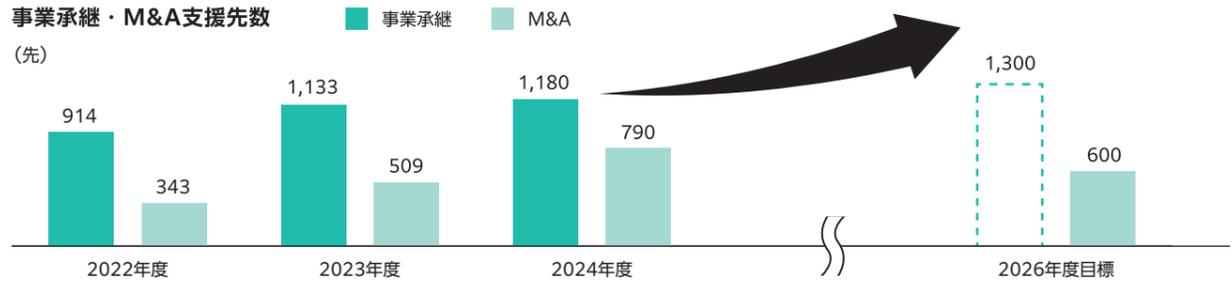


事業承継・M&Aのサポート

中小企業経営者の高齢化が社会問題となるなか、事業承継は企業の大きな経営課題となっています。OKBグループの営業エリアである岐阜県・愛知県の後継者不在率は、特に岐阜県が全国平均と比べて大きく上回っています。この状況を踏まえて、地域経済の持続的発展に寄与するべく、事業承継・M&Aの本部専担者を7名から12名に増員しました。お客様の事業承継に対する考えや将来の企業ビジョンを共有し、親族・従業員への承継やM&Aなどの事業承継の選択肢について専門スタッフがともに考え、その解決をサポートする体制を整えています。事業承継課題の解決のため、必要に応じ専門家（税理士・M&Aコンサルティング会社など）と連携しながらお客様のニーズに迅速にお応えしており、企業の譲渡を希望している事業者の受託件数やM&Aの成約件数は年々増加しています。



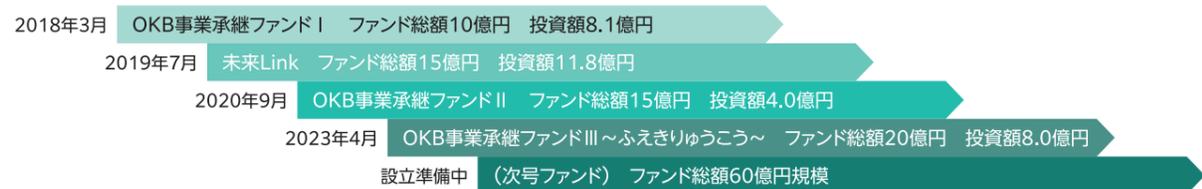
引用元：帝国データバンク全国「後継者不在率」動向調査（2024年）



事業承継ファンドの活用

OKBグループの投資専門子会社であるOKBキャピタルは、過去からの事業承継ファンドの運営で培ってきた知見やノウハウを活かし、地域経済の事業承継課題の解決に取り組んでいます。2023年4月に設立した「OKB事業承継ファンドⅢ～ふえきりゅうこう～」では、対象企業の議決権の過半数を取得し、企業内部から経営体制の強化や生産性の向上などをサポートすることで持続的な事業成長に貢献しています。2025年3月までに地域企業3社に総額8億円の投資を実行し、伴走支援を行っています。さらに、2024年度からは、OKBキャピタルの事業承継分野に特化した専任体制を拡充し、より専門性の高い支援体制を整備しています。

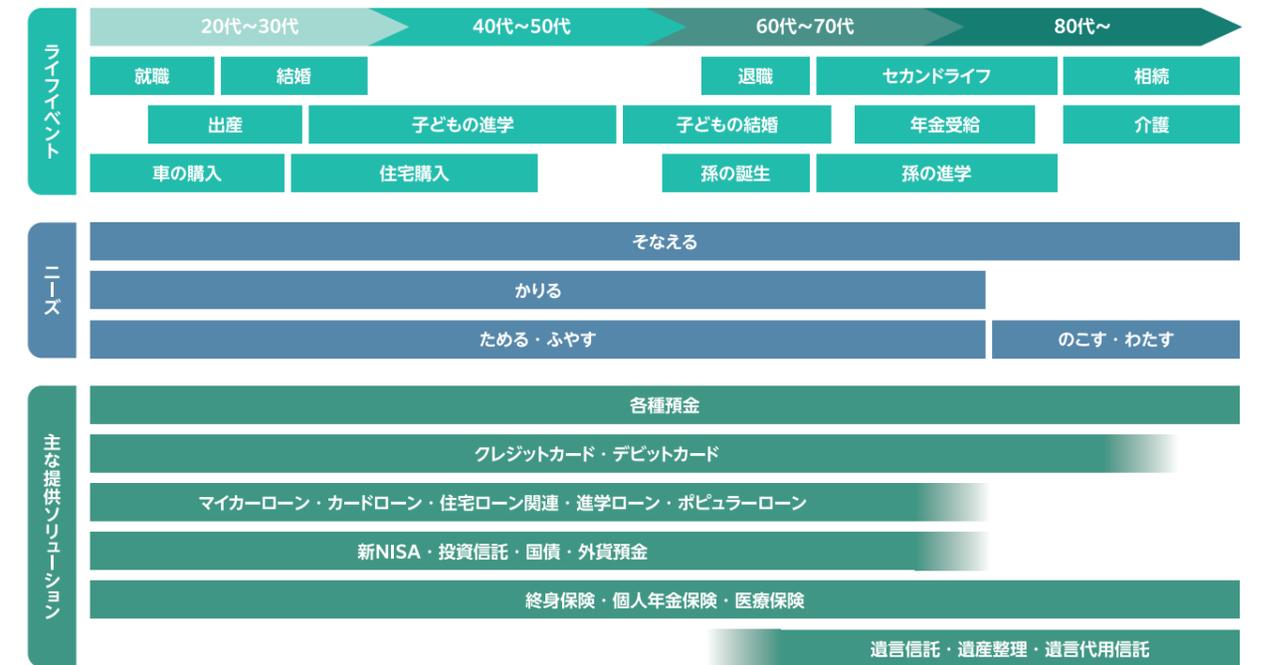
OKBキャピタルの主な事業承継ファンド実績



ソリューションビジネスの深化 — 個人編 —

OKBグループでは、預り資産、住宅ローン、相続に備えた信託、さらには生活にまつわるご相談まで、お客様のあらゆるライフイベントと一緒に考えて、最適なご提案ができるように努めています。今後もフィデューシャリー・デューティー（FD）を徹底し、お客様の最善の利益を追求していきます。

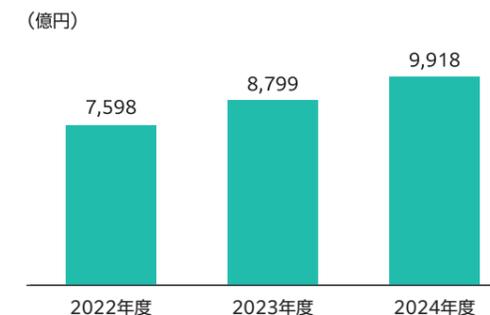
個人のライフイベントと主な提供ソリューション



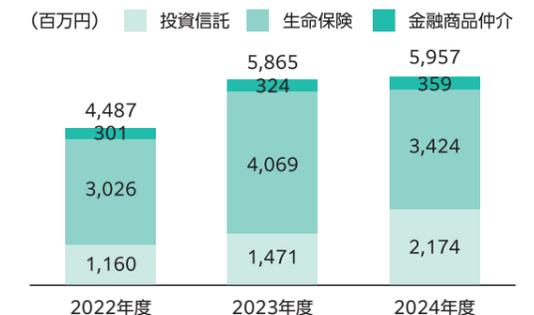
預り資産残高

資産形成から資産承継に至るまで、お客様のライフステージ・ライフプランに応じた最適な金融商品をご提案するコンサルティング営業に注力しています。また、法人オーナーを中心とした会社役員との接点強化にも努め、信頼関係を構築するなかで資産運用や信託、不動産活用などのソリューションビジネスの広がりに注力しています。その結果、個人向け預り資産残高は増加し、預り資産関連手数料も堅調に推移しました。

個人向け預り資産残高



預り資産関連手数料

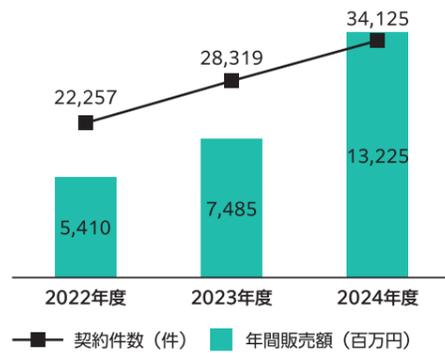


資産形成のサポート

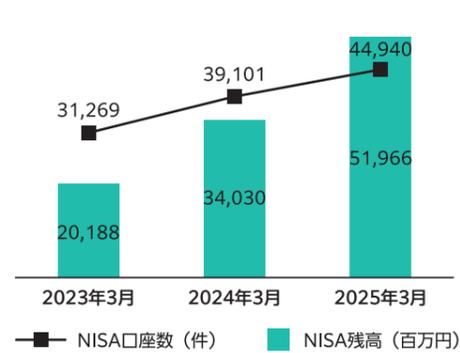
OKBグループでは、人生100年時代を見据えた資産形成の方法として「投資信託定額購入サービス」および「NISA」の活用を積極的に提案しています。投資信託定額購入サービスは、投資信託を定期的に一定額を継続購入する仕組みで、資産運用の大原則である「資産分散」「時間分散」「長期投資」を兼ね備えた運用手法です。NISAは2024年1月より新制度がスタートし、非課税保有期間の無期限化や制度の恒久化など、お客さまにとってメリットが大きくなりました。

投資信託定額購入サービス、NISAともに積極的なご提案を展開してきた結果、ご利用いただいているお客さまは着実に増加しています。

投資信託定額購入サービス販売実績



NISA口座数と残高推移



VOICE お客様の将来をより豊かにするために

私は現在、マネーコンサルタントとして主に個人のお客さまの資産運用に関するコンサルティング業務に従事しています。昨今の物価上昇や金融政策の変更などさまざまな環境変化がある中、「資産運用」という言葉に不安を感じるお客さまもいらっしゃいますが、人生100年時代を見据えた資産形成の必要性を分かりやすく丁寧にお伝えすることを心がけています。資産運用は一喜一憂するものではなく、長期的な目線

でリスクと上手く向き合っていく必要があります。お客さまの将来がより豊かなものになるよう、一人ひとりに寄り添い、ライフプランやニーズに合った情報提供を日々欠かさず行うことを意識しています。「OKBに相談してよかった!」と思っていただけるような最適なお提案を今後も継続して行い、より一層信頼していただけるよう日々精進していきます。

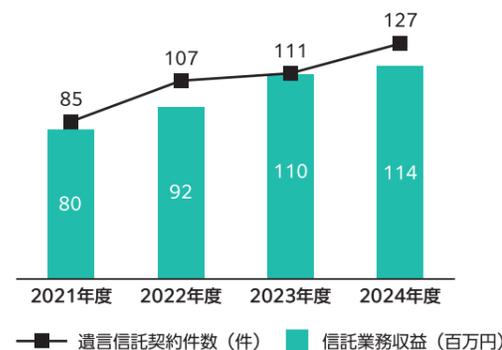


穂積支店  
マネーコンサルタント(主任)  
高尾 つかさ

信託業務

2019年に東海地区の金融機関で初めて信託業務の兼営認可を取得したOKBは、お客さまの相続・承継に関する課題解決において多くの実績とノウハウがあります。OKBに多数在籍する1級ファイナンシャルプランニング技能士の有資格者を中心として、お客さまの“想い”を第一に課題解決に取り組み、さまざまなニーズに柔軟に対応しながら、オーダーメイド型の遺言信託や遺産整理のサービスを提供しています。

遺言信託契約件数と信託業務収益の実績

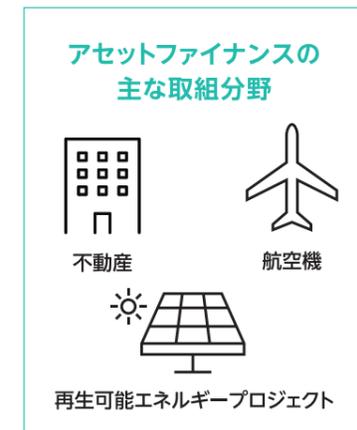
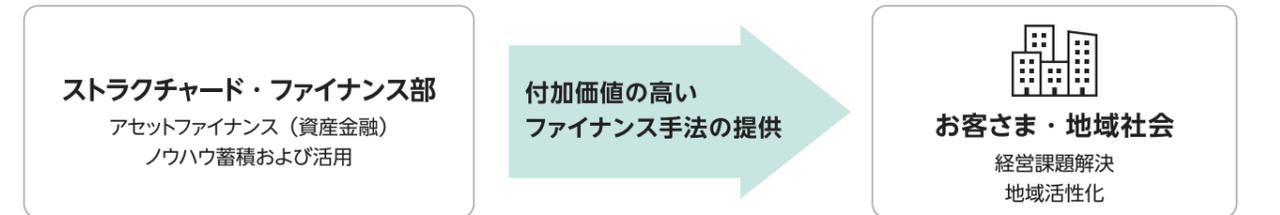


新たな収益分野の確立

アセットファイナンスのノウハウ蓄積

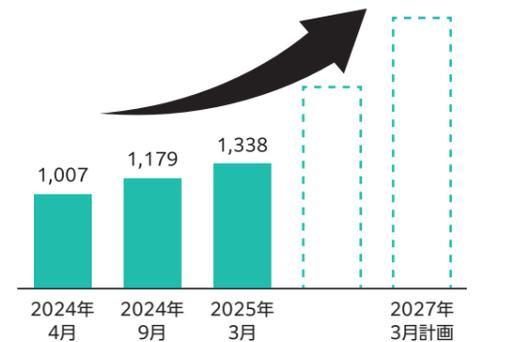
運用手法の多様化、高度化を目的としてアセットファイナンスの専任部署「ストラクチャード・ファイナンス部」を2024年4月に新設し、付加価値の高いファイナンスの提供に積極的に取り組んでいます。

アセットファイナンスのアレンジのノウハウを蓄積していくとともに、協業パートナーとの連携を深め、地域の開発投資案件に対しても多様な資金供給手段の提供を目指していきます。



アセットファイナンスの残高および推移(億円)

	残高
不動産	516
航空機等	380
再生関連	125
ABL等その他	316
合計	1,338



グループ総合力の発揮

前中期経営計画で推進してきた「グループ会社における3C戦略(コラボレーション、クリエーション、コストダウン)」を継続し、3C戦略の“深化”と“進化”を図っていきます。これらグループ会社の3C戦略を推し進め、さらに深めていくことに加えて、それぞれの分野で強みを持つOKBグループ内の人材が得意分野でその力を発揮することにより、地域の発展にも寄与していく。その結果として、グループ各社の収益力を高め、グループ全体の「利益の積み上げ」を目指します。

クリエーション

- 新事業の探索
- 既存事業の深掘り
- 新たな付加価値の創出
- 地域の課題解決型事業
- エクイティビジネス強化による収益化
- キャッシュレス推進
- コンサルティング事業の強化



コラボレーション

- 銀行とグループ会社
- グループ会社間
- グループ会社と新たなパートナー

コストダウン

- 重複する事業の統合・集約
- グループ各社の経費削減
- グループ全体での経費削減

特集 座談会

# オープンイノベーション創出に向けて

2024年4月に岐阜大学内に設置したオープンイノベーション創出支援拠点「OKB SCLAMB<sup>スクラム</sup>」は、学生、研究者、スタートアップ、地域事業者、自治体など、さまざまな方々に出会いの場を提供し、共創することで、地域のオープンイノベーション創出を目指しています。

今回は、OKB SCLAMBの開設から1年が経過したことを踏まえ、岐阜大学高等研究院教授／起業部顧問の上原雅行様、岐阜大学発スタートアップのUmai Japan株式会社 代表取締役 杉本稜太様をお招きし、OKBグループの社員2名とともにオープンイノベーションの創出やスタートアップ支援の取り組みなどについて語っていただきました。



OKB大垣共立銀行  
OKB SCLAMB プロジェクトディレクター  
高田 智彦

2009年、OKB大垣共立銀行入社。営業店勤務後、広報部を経て法人営業部医療チームに赴任。医療・介護分野の開業支援、M&Aなどに従事し、現在はOKB SCLAMBのプロジェクトディレクターとしてオープンイノベーション創出支援に取り組む。

岐阜大学高等研究院  
教授 起業部顧問  
上原 雅行

2007年、大阪大学大学院 医学系研究科博士課程修了。博士(医学)。ポスドク後、大手電機メーカーにて新規事業の立ち上げに従事。信州大学医学部PIを経て、2017年より岐阜大学。教育・研究に加え、産学官連携促進・起業家育成・大学発スタートアップ創出等、大学運営業務に携わる。2020年、大学公認の起業部を学生と創設(中部地域初)、顧問教員。岐阜大学協会の理事、NPO法人東海生理事などを兼業。そのほか、2013年に生命科学教室を創設。

Umai Japan株式会社  
代表取締役  
杉本 稜太

福井県出身。福井県の農業高校卒業後、岐阜大学応用生物科学部に進学し、起業部に入学。農業について学んでいくうちに日本の農産物の魅力を知るとともに高齢化・担い手不足など日本の農業が直面している課題に危機感を覚える。大学3年生時に大学を休学し、農家やフードテックスタートアップで修業を重ね、2023年7月にUmai Japan株式会社を設立。自社生産した柿などの農産物を国内をはじめ北米や東南アジアなどに輸出し、日本の農産物の魅力発信に取り組んでいる。

OKBキャピタル  
ベンチャー投資チームディレクター  
古川 諒太

2012年、OKB大垣共立銀行入社。営業店勤務後、支店部(現:法人営業部)にてM&A、LBOファイナンス、スタートアップ支援業務を担当。2022年からOKBキャピタルに参画し、スタートアップ投資に取り組む。



## OKB SCLAMBを岐阜大学内に開設した狙いとは?

**高田** 地域金融機関である私たちOKBグループにとって、持続可能な地域がなければ事業は成り立たないため、地域経済の持続的な発展に資する取り組みを展開していく必要があります。その手段の一つとして、産学官が連携して新しい技術や知識を取り入れ、新たな価値を創出するオープンイノベーションが重要になってくると考えています。岐阜大学では、工学や医療、食品、農業、生命科学など幅広い分野で研究が行われており、たくさんの研究シーズが存在しています。また、これらの研究をもとにした大学発スタートアップも数多く生まれています。私たちOKBが地域企業のニーズと大学の研究シーズの出会いを促して新たな事業や製品・サービスを生み出すお手伝いができれば、地域に刺激をもたらすことができると考えています。岐阜大学はオープンイノベーションを起こすうえで必要な連携先であり、こうした思いから、本拠点を大学内に開設しました。

**上原** 高田さんがおっしゃったように、岐阜大学に蓄積されている研究成果や技術、ノウハウは、しっかりと社会還元していく必要があります。岐阜大学としては、オープンイノベーション創出に向けて企業との接点を拡大することが課題でした。その中で、OKBのネットワークを活用して普段接点のない企業とつながる機会ができたのは非常にありがたく思っています。また、こうした企業との連携・共同研究で得られた成果を、スタートアップとして社会実装していくことにも期待しています。

**高田** ありがとうございます。2024年度は、共同研究のご相談を17件いただきました。少しずつこの数を増やし、イノベーションの可能性を広げていきたいと考えています。また、本拠点の認知度を高めるためのイベントも多数開催しました。地域企業の方々をお招きして、岐阜大学の研究者による研究シーズの発表や、スタートアップと地域企業の交流会など、さまざまな角度からイベントを実施してきました。

**古川** この1年間の活動を通じて、この地域には本当に有望な研究シーズが数多く存在するを実感しました。また、多くの地域企業がスタートアップなどとの連携によるイノベーション創出を求めていることも分かりましたね。OKB SCLAMBが、スタートアップ支援や産学官連携支援を担うオープンイノベーション創出支援拠点として走り出したことは、すごく意義深いと感じています。

**高田** そうですね。ありがたいことに、本拠点の活動に賛同いただいた多くの地域企業の皆さまにサポーターとしてご協力いただいていますし、岐阜県をはじめさまざまな自治体とも連携させていただいています。本拠点をハブにそれぞれの強みを活かしながら共創し、イノベーションの創出に向けて一体となれるよう、努めていきたいと思えます。

**杉本** 私たちスタートアップにとっても、さまざまな機関と連携できる機会をいただけることはありがたいですし、こうした動きがこの地域で広がりつつあるのを実感していますね。

**古川** 各支援機関の得意領域や果たす役割はいろいろありますし、ワンチームで支援する流れができてきているのは良い傾向ですね。また、この1年間は起業部とも一緒にさまざまな活動をさせていただきました。

**上原** そうですね。OKB SCLAMBは学内にありながらも学外のような存在です。さまざまな方との接点が豊富で、学生にとっても世界が大きく広がるような場所ですよ。チャレンジできる機会も増えていると思えます。

**杉本** このような拠点が大学内にあるのは本当にありがたいです。社会経験がないまま起業して、分からないことが多い中で、授業終わりにそのまま立ち寄り、金融や事業で困っていることの相談ができるのは非常に助かっています。それに、この場所に来れば起業部のメンバーが誰かしらはいて、近況報告や情報交換もできる。自然とみんなが集まる場所になっていますね。

**高田** それはうれしいお言葉です。どんどん活用してください。ところで、起業部は中部地域初として創部されましたが、大学ではどのような存在なのでしょう?



**上原** もともと「起業部をつくろう」と言って始まったわけではないんですよ。岐阜大学では、スタートアップの取り組みを2つの層で進めています。一つは教員発スタートアップで、研究成果やシーズをもとに、スタートアップとして事業化し、社会へ還元していくものです。もう一つが学生発スタートアップ、または学生向けアントレプレナーシップ教育ですね。その中で、チャレンジングで意識の高い学生の「同じ志を持つ仲間たちのコミュニティがほしい」というニーズに応えたのが「起業部」の原点なんです。創部から5年が経ち、実際に起業する学生はもちろん、就職先で新規事業を立ち上げる人もいます。今では学部を問わず学生が集まってくるような情熱あふれるコミュニティに成長したと感じています。

## スタートアップと連携したイノベーション創出

**古川** オープンイノベーション推進に際して、スタートアップとの連携事例が増えてきていますが、上原教授は地方におけるスタートアップの重要性をどのようにお考えでしょうか？

**上原** 一般的には、地域産業の活性化や雇用創出への貢献が期待できますが、私は特に「地方ならではの社会課題の解決」が地方でのスタートアップの大きな役割だと考えています。それは医療の問題かもしれないし交通の問題かもしれません。東海地域は、自動車をはじめ工作機械や航空宇宙など、ものづくり産業がとてみ発展しており、世界的な製造業の集積地として知られています。一方で、新たな産業が芽吹きにくいという課題もあると思います。その中で新産業を興し、産業構造を良い方向へ転換することが、この地域でスタートアップに求められる役割だと考えています。

**古川** 中部エリアでは、ものづくり産業と親和性があるスタートアップが活躍している印象がありますね。企業側も自前主義から脱却し、スタートアップを含めた外部

パートナーと連携して新たな事業を創出させていくという意識が高まっています。これはスタートアップにとっても、成長しやすい環境が整ってきているということだと思いますが、杉本さんはどう感じていますか？

**杉本** 私もそう感じています。当社は自社農地を持ち、スマート農業機器などを活用して富有柿を生産しています。「Umai KAKI」という独自ブランドで、日本国内だけでなく、アメリカを中心とした海外にも輸出していますが、連携先が増えれば、販路拡大などの面でも非常にありがたいです。実際にOKBとも連携させていただき、地元の飲食店や和菓子屋などとの取引につながりました。

**上原** 生産した柿がJAL（日本航空）の機内食にも採用されましたよね。

**杉本** はい。大学生が日本の農作物を海外へ届けているという点と、「Umai KAKI」の魅力の評価をいただき、JALの国際線ファーストクラスの機内食に採用いただきました。その際、初めて自社でプレスリリースを出したのですが、その内容や発信方法についてもOKBにサポートしていただきました。新聞などの多くのメディアに取り上げてもらうことができたので、とてもうれしかったですね。

**古川** 杉本さんのように有望な事業アイデアを持つ学生はたくさんいますし、地域経済が持続的に成長していくためにも、岐阜県からもっと多くの起業家を輩出していく必要があります。2024年度、起業家エコシステム形成の一環として、岐阜県内の大学生を対象に「OKB SCLAMB アクセラレーションプログラム」を9ヵ月間にわたり実施しました。5名の学生を採択し、先輩起業家や地元企業の経営者など総勢20名の方にメンターとしてご参加いただきながらさまざまなサポートを行いました。起業部の学生の方にもご参加いただきましたが、上原教授はどのように評価されていますか？

**上原** 参加した学生の成長を感じていますね。岐阜大学は、大学発スタートアップを生み出すことに力を入れており、3年前は9社、2年前は4社、2024年度は7社の（いずれも文部科学省が定義する）スタートアップが立ち

上がっています。特に学生発のスタートアップが多いのが大きな特徴で、杉本さんのようなロールモデルも生まれていますし、起業機運の高まりを肌で感じています。ただ、岐阜大学として「起業後の支援」が課題となっていました。私たちでは難しいサポートをこのプログラムを通じて実施いただき、ありがたく思っています。

**高田** プログラム期間中に、実証実験の機会を地元企業にお願いする機会があったのですが、「ぜひ一緒に取り組みたい」と非常に前向きに受け入れてくださいました。企業としては何か成功を求めているわけではなく、学生と一緒に事業について考える時間そのものが非常に有意義だというお声をいただきましたね。

**古川** 積極的に行動する学生たちの姿勢には、サポートする側の私たちも学ばせていただくところがありましたね。熱量や力量を高め合いながら、お互いに成長できた期間でした。今後もアクセラレーションプログラムを継続していく予定ですし、さらにコンテンツを磨いていながら、起業部とも連携し、より多くの学生の皆さんに参加していただけるよう取り組んでいきます。

## それぞれの目指す姿とは

**高田** 起業部には、やはり起業マインドの高い学生が集まってきていると思いますが、上原教授が目指す起業部の理想の姿をお聞かせいただけますか？

**上原** 「起業部」という名前ではありますが、私は「起業しようぜ」と呼びかけているわけではないんですよ。自分自身で課題を見つけ、それを解決するために行動や挑戦をし、新しい価値を創り出すことが大切だと考えています。先ほどもお話しした通り、起業部の学生の中には実際に起業する人もいれば、地元企業や自治体で新規事業を立ち上げることを期待されて就職する人もいます。どのようなことでもいいので、部活動で学んだことや培った力をさまざまな場所で発揮していただければ、

すごうれしいですね。

**高田** 楽しみですね。杉本さんは今後の目標など何かありますか？

**杉本** 当社のミッションは、「地域が一体となって農業を活性化させJapan Qualityを世界へ発信する」ことです。今は日本国内への出荷に加え、アメリカを中心に輸出しています。今後はタイやシンガポール、マレーシアなど、東南アジアやヨーロッパへの輸出にもチャレンジし、岐阜県の柿を届けられたらと思っています。

**高田** すばらしい目標ですね。私たちにできることがあれば、ぜひサポートさせてください。

**古川** 冒頭でも申し上げましたが、多くの地域企業がスタートアップなどとの連携によるイノベーションの創出を求めていることから、2025年2月に「OKB SCLAMB オープンイノベーション創出ファンド」をOKBキャピタルが創設しました。地銀系ファンドとしては珍しく、外部企業からの出資も募り、OKBを含め計5社、総額7億円のファンドを運営しています。お預かりした資金を有望なスタートアップへ投資しながら、出資企業や地域企業とのコラボレーションによる新規事業の創出にも資することをコンセプトとしていますので、OKBグループとしてもエッジを効かせた取り組みとして進めていきたいと考えています。

**高田** オープンイノベーションを創出するためには、産学官連携による共同研究や、スタートアップとの連携など、さまざまな手法があります。どちらか一方に偏るのではなく、どちらも支援できる体制を、今後私たちが整えていく必要があると考えています。そのためにも、企業のニーズと研究者やスタートアップのシーズをしっかりと把握し、出会いの精度を高めていきたいですね。それこそがOKB SCLAMBに求められている役割だと思います。この地域から5年後、10年後に新たな産業が生まれたら非常にうれしいですし、それを目標に今後も挑戦していきたいと思っています。

# 人財戦略

## 基本的な考え方 人のつながりにより、社員の幸せと活力ある組織へ

多様な人財が活躍できる「場」の整備を行い、  
自律的な「個」の集合体としての自律型組織で成長戦略を支えます。



### 人的資本である社員に積極的に投資し、 高活力・自律型組織を実現します

変化の激しい時代、お客さまがOKBに求める期待も変化していきます。各社員のこれまでの経験や知識は大きな財産であり、誰からも奪われるものではありません。しかし、これまでの経験、知識だけでは対応できないことが増えていることも事実です。過去の経験や知識だけで勝負するのではなく、新たな知識を貪欲に学び、前向きに突き進むことが求められており、何歳になっても、どんな役職になっても学びが必要とされます。

経営上最も大切な要素である「人」を、「人財」として育成し、これまで以上に積極的に投資をします。また各施策に対し自ら手を挙げる社員に対して、その意欲に応えられるよう、積極的に機会を付与し、登用していく方針です。

社員一人ひとりがそれぞれの立場で考え、自分事として行動し、成長できる環境を整備していくことで、多様化するお客さまのご要望にお応えすることができると考えています。

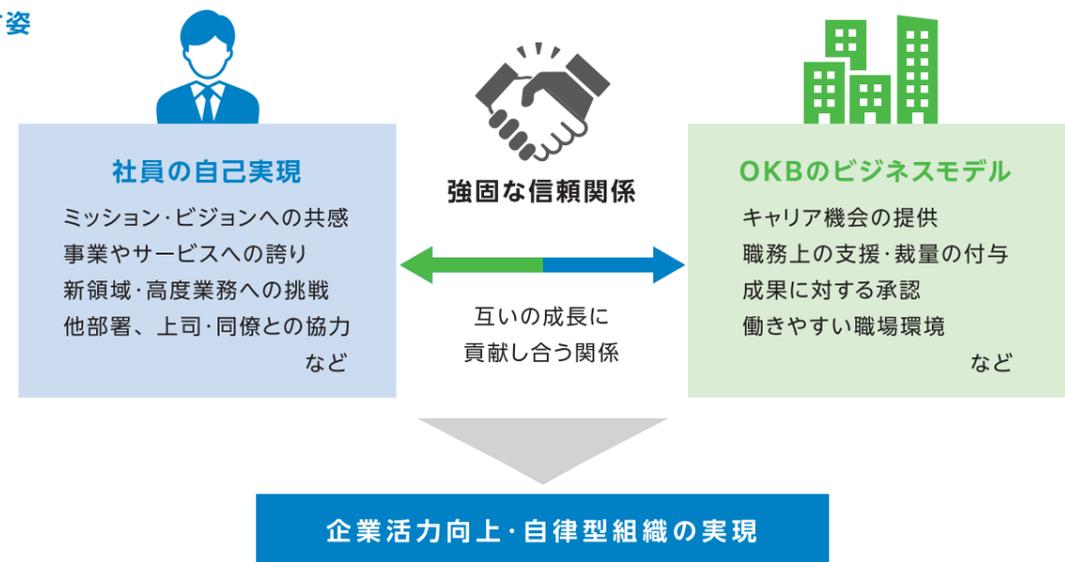
各職場の管理職には、限られた経営資源の中で生産性を意識し、成果を最大限発揮できるようリーダーとして引っ張っていくことが求められています。また、さまざまなバックグラウンドを持った社員が活躍できるよう、環境を整えていく必要もあります。マネジメントスキルの向上に向け、研修を継続的に実施することに加え、各社員間の意見交換の場やともに高め合う場も用意し、「人財」「組織」ともに成長できるよう努めていきます。

執行役員 人事部長 小池 剛

## 人的資本価値の最大化

「社員」は地域とOKBグループの持続可能性を実現するための重要な「人財」であり、付加価値創造企業を目指す上で積極的に投資すべき「資本」です。また、社員の組織に対する主体的な行動を活性化し、自律的な貢献意欲を高め、「はたらくしあわせ(やりがい・働きがい)」を追求していくことは、OKBの持続的な成長活力の創出につながるものと認識しています。社員とOKBが各々目指している目標の達成・成長に向けて、互いに貢献し合う関係となり、強固な信頼関係を構築します。その上で、構築した信頼関係を土台に、社員自らが課題意識と改善意識を持って主体的に挑戦する「活力ある組織」「自律型組織」の実現を目指します。

### 目指す姿



### 人財戦略における中期経営計画期間中のKPI

項目	中期経営計画期間中の目標値	2024年度実績
育成ファンド投資額（年間）	50百万円	25百万円
ジョブリクエスト・FA制度	応募(累計)	288名
	登用(累計)	52名
女性リーダー職（主任以上）比率	30%以上	28.7%
男性の育児休業等取得率	100%	103.7%*
時間外労働時間数（月平均）	10時間以下	17.0時間
有給休暇取得率	80%以上	75.6%
障がい者雇用率	2.5%	2.93%
エンゲージメントスコア（Wevox）	68以上	69

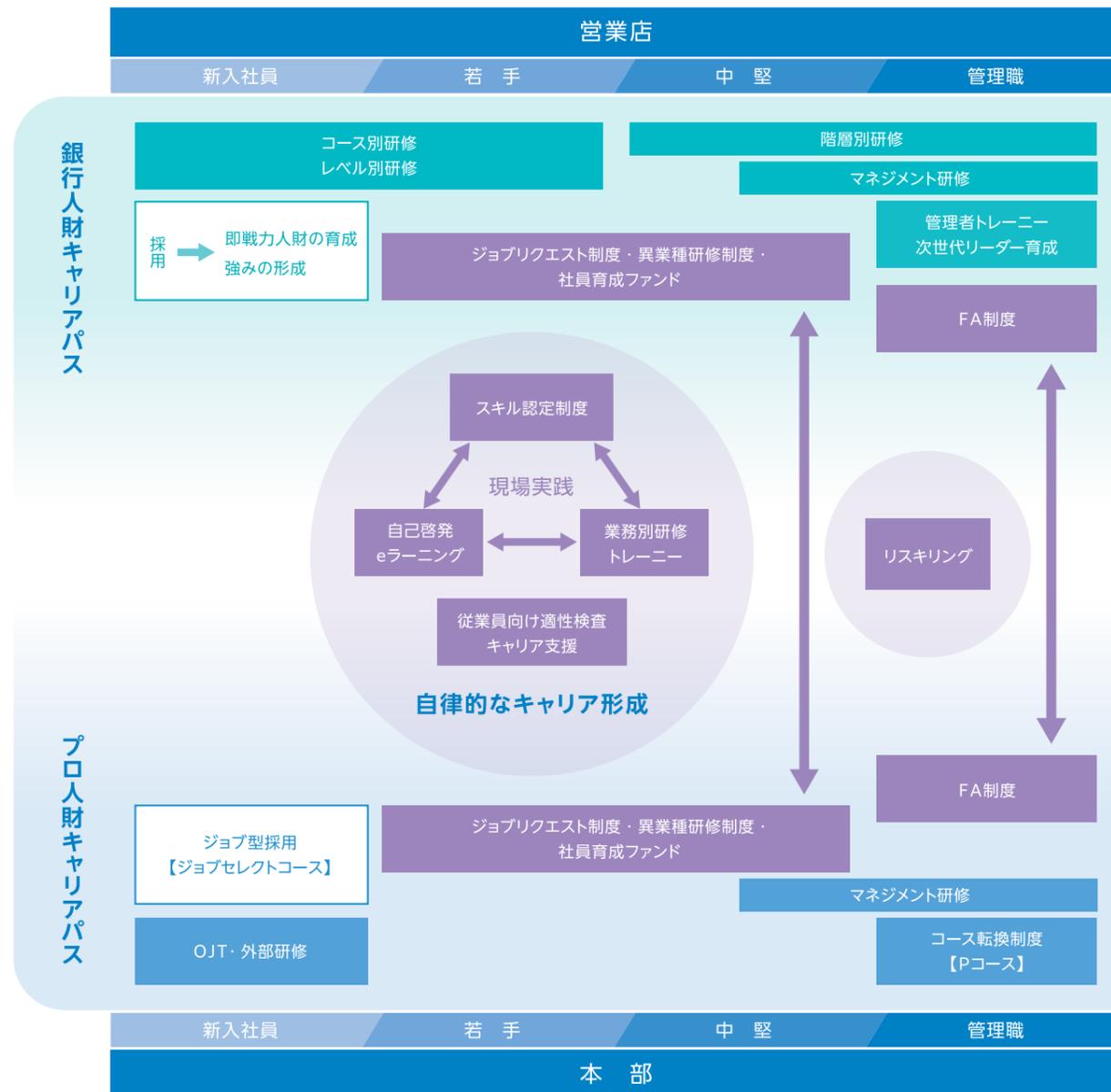
\*公表前事業年度に配偶者が出産し、翌年度に育児関連休暇を取得した従業員は、翌年度の同取得率の分子に含み、分母は含まないため、年度によっては同取得率が100%を超える可能性もあります

## 自律人財の育成と多様な人財の活躍

OKBでは、社員の自律的なキャリア形成を支援すべく、キャリアパスを明確化し実現に向けた研修や制度を充実させています。そして、さまざまな価値観・属性を持つ社員の多様性を認め、誰もが活躍できる活力ある組織を目指しています。

### OKBのキャリアパス

社員の自律的なキャリア形成を支援すべく、入社後に法人営業コース・リテール営業コースを自身で選択するコース別研修をはじめ、キャリアパスを明確化し実現に向けた研修や制度を充実させています。

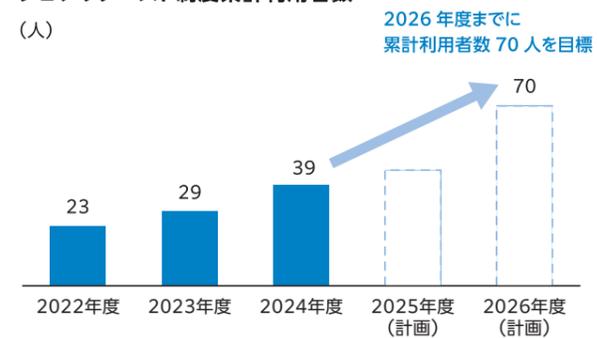


社員のキャリアビジョン実現をサポートする主な人財育成制度	
業務別研修トレーニー	一定期間、現状の業務を離れ、本部の他部署で実際に具体的な案件などに携わりながら、特定分野における専門能力を高める制度
スキル認定制度	自身の業務スキルのレベルを客観的に把握できる制度で、業務の習熟度や資格の取得状況に応じてスキルを認定し、モチベーション向上につなげる
ジョブプリクエスト制度	希望する仕事やプロジェクトへの参加を自らリクエストできる制度で、意欲や能力のある社員へ活躍の場を提供
FA制度	自らの能力を会社に売り込み、新たな付加価値の提供を表現し実現できる制度

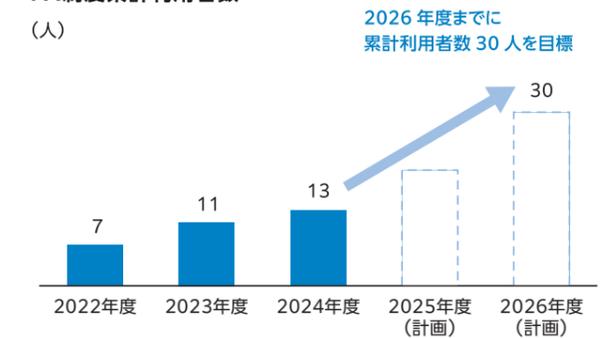
### ジョブプリクエスト・FA制度の活用

自律人財に対し活躍のプラットフォームの提供の一つとして、また挑戦の機会を拡大するため、社内の求人に応募できる「ジョブプリクエスト制度」、すべての配属先・役職に応募できる「FA制度」を積極的に運用しています。

ジョブプリクエスト制度累計利用者数 (人)



FA制度累計利用者数 (人)



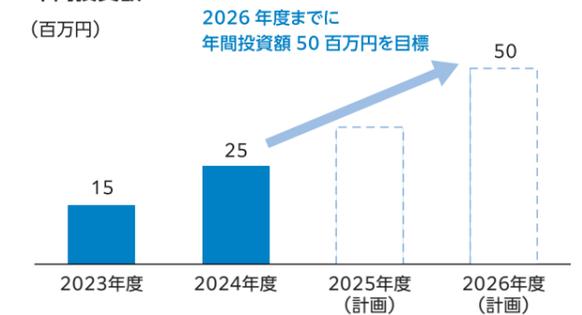
### 育成ファンドの活用

専門人財の育成強化とリスクリングを目的とした、「育成ファンド」を活用し、人的資本である社員に積極的に投資しています。これにより、社員が地域やお客さまにとってさらに必要な人財になることを目指しています。

#### 社員の自律的なスキルアップ・リスクリングを支援

- 資格取得費
- 外部研修費
- 取引先の視察
- セミナー参加費
- など

年間投資額 (百万円)



DE&I / 多様な人財の活躍



OKBが目指すDE&I

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の理念を通じて、多様な価値観や背景を持つ社員一人ひとりが公平・公正な成長機会を得ながら、自分自身の能力を最大限に発揮できる組織づくりを目指しています。社員が働きがいを持てる職場環境を実現することで、企業価値の向上と社員の幸せを追求します。

また、地域とともに歩む金融機関として地域の多様性にも寄り添い、地域社会の持続的な発展と幸せの実現に貢献していきます。

人事部 部長代理 ダイバーシティ事務局 山藤 恵

OKB DE&Iポリシー

OKBグループは、DE&Iの推進により、一人ひとりの色（=個性・価値観）を尊重し、“社員の幸せ(やりがい・働きがい)”の醸成を通じて、“地域の幸せ”を実現していきます。

また、企業の競争力向上の原動力となり得る女性や中途採用者などの中核人財の登用等における多様性の確保により企業価値の持続的な向上を目指します。

●Diversity：『一人ひとりの個性を認め、尊重しよう』

文化、宗教、経験、性的指向、性自認、人種、国籍、言語、性別、年齢、障がい、社会的地位、ライフスタイルなどの多様性を踏まえつつ、個々の内面や価値観、無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）をすべての役職員が認識し、一人ひとりの個性を受け入れ、お互いに尊重します。

●Equity：『一人ひとりに対し公平・公正に活躍できるチャンスと環境を提供する』

すべての役職員が挑戦を続け、一人ひとりの能力を最大限に発揮・活躍し、地域社会に貢献できるよう、平等かつ公平な機会や制度、仕組みなどの態勢を整備します。

●Inclusion：『一人ひとりの特性や能力、価値観をお互いが尊重しながら成長する組織を目指す』

一人ひとりの個性や価値観を受け入れ、相互理解・尊重のもと、働きがいと成長意欲を高める組織を目指し、地域社会に貢献してまいります。

OKBのDE&Iの全体像

OKBグループが特定しているマテリアリティの解決に向け、「多様な人財の活躍推進」「女性活躍推進」「多様な機会の公平性の確保」「相互理解・尊重」に重点的に取り組み、その結果として「OKBと地域の持続的成長」と「人的資本価値の最大化」を目指します。

OKBと地域の持続的成長・DE&I推進を通じた人的資本価値の最大化



DE&I推進プロジェクトチーム「OKB TOIRO」の発足

2024年10月、DE&Iを一層推進するためのプロジェクトチーム「OKB TOIRO」を発足させました。本プロジェクトチームは、世代や性別、キャリアなどさまざまなバックグラウンドを持った社員を公募し、本部・営業店の20名で構成しています。

プロジェクトでは、下記のロードマップに基づいてDE&Iに資する施策の企画立案などに取り組み、すべての従業員が自律的にいきいきと働くことができる職場環境を整備しています。



DE&I推進に向けたロードマップ

	2024	2026	2028	2030
	第1期 女性活躍推進から DE&I推進へ		第2期 経営戦略としての DE&I推進へ	
	第3期 DE&I推進による 新たな価値創造			
多様な働き方 多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポジティブアクションの強化</li> <li>女性管理職の登用・育成の推進</li> <li>育児休業者の支援拡大</li> <li>男性育児休業の取得推進</li> <li>キャリアデザイン研修の拡充</li> <li>生産性向上・働き方改革の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児・介護の両立支援制度・サポートの充実</li> <li>個々の強みを伸ばす育成と戦略的配置</li> <li>キャリアプラン実現に向けた取り組みの拡大</li> <li>シニア層のキャリア充実</li> <li>柔軟な働き方の促進</li> <li>中途採用の強化と定着に向けた取り組み</li> <li>障がい者の活躍に向けた更なる環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性・中途採用者の管理職登用・育成の一層の推進</li> <li>意思決定層の多様化</li> <li>全社員の働き方改革の浸透</li> <li>男性育児休業長期取得の定着</li> <li>個人の成長とあわせの両立</li> <li>キャリアオーナーシップの定着</li> </ul>	OKBの持続的成長・企業価値の向上
役職員への意識改革・行動改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;Iの認知向上</li> <li>意識改革・行動変容を促す取り組み</li> <li>TOIRO REPORTの発信</li> <li>OKBサステナブルサークルとの連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の多様性マネジメントスキルの向上</li> <li>様々な価値観を持つ社員の認知拡大(LGBTQ+等)</li> <li>グループ全体の意識改革・行動改革</li> <li>OKBサステナブルサークルとの連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化としてのDE&amp;Iの定着</li> <li>アンコンシャス・バイアスによる偏った判断や行動を減らし組織全体のパフォーマンスを向上させる</li> <li>誰もが性別を意識することなく活躍できる企業文化の定着</li> </ul>	
外部評価 組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I推進チーム発足・WG始動</li> <li>経営層による社内外への積極的な発信</li> <li>外部有識者(アドバイザー)の参画</li> <li>えるぼし(2段階)の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラチナくるみの取得</li> <li>経営層による社内外への継続的な発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域とのDE&amp;I推進による連携強化</li> <li>プラチナくるみ(プラス)の取得</li> <li>えるぼし(3段階)の取得</li> <li>新・ダイバーシティ経営企業100選選出</li> </ul>	

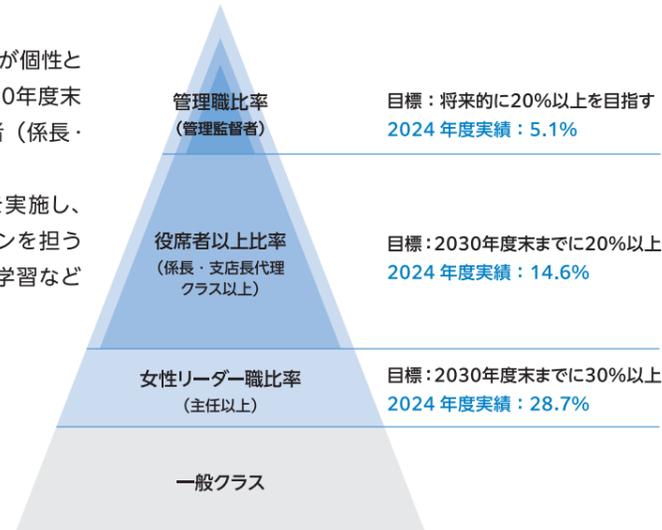
女性活躍推進

女性活躍推進を重要な経営戦略の一つと捉え、女性社員が個性と能力を十分に発揮できる組織づくりを目指しています。2030年度末までに女性リーダー職（主任以上）比率30%以上、役席者（係長・支店長代理クラス）以上比率20%以上を目指しています。

女性リーダー研修や女性社外取締役との座談会などを実施し、キャリア形成支援を行うとともに、将来の重要ポジションを担う人財を育成するため、ビジネススクールや他社への越境学習など幅広い研修を実施しています。



▲女性リーダー研修の様子



育児休業中社員への支援

女性社員の5人に1人が育児休業中であり、仕事と育児の両立を目指す社員が活躍し続けられるよう、育休中および復帰後の社員に対して、キャリアプランや仕事と育児の両立などの不安解消に向けた「育休復帰サポート研修」を実施しています。さらに、育休から職場へ復帰した“先輩ママ”との交流をできる場や育休者が集う場を設けています。

また、男性の育児関連休暇の取得も推進しており、育休を希望する社員が取得しやすい環境整備に努めています。



▲育休復帰サポート研修の様子

研修の全体像

管理職	越境学習	地銀協研修	外部指名研修	ビジネススクール	アンコンシャス・バイアス※研修
役席者	女性リーダー研修			外部有識者によるキャリア支援	
主任				社内キャリアコンサルタントによるキャリア支援	
若手社員	女性得意先座談会			キャリアデザイン研修	
全女性社員	女性社外取締役との座談会		外部有識者との座談会		
育休者	なでしこネット（育休中プログラム・復帰者研修）		接点強化のための情報発信		
役員、全社員					

※アンコンシャス・バイアス：無意識の偏ったものの見方

VOICE

育児休業から復帰し、女性リーダー研修を経て

私は2度の育児休業を取得し、現在は営業店の預金役席として窓口の運営、部下社員の指導・育成、営業推進のサポートを行っています。復職して仕事と育児の両立に励みながらも、将来のキャリアに対する漠然とした不安を感じていた中、女性リーダー研修に参加しました。

研修では、リーダーに求められるスキルをはじめ「仕事のやりがい」を考える機会があり、参加者との交流を通じて、私にとってのやりがいは「お客さまからの“ありがとう”」であることに

気づきました。仕事と育児に追われる日々の中、立ち止まって自分の仕事を見つめ直す貴重な時間となり、家族やお客さま、そしてOKBへの感謝の気持ちも改めて芽生えました。この想いを胸に、OKBがこれからも地域に愛され続けるよう、現場目線でできることを考え、業務に尽力していきたいと思えます。

OKBには、仕事と育児の両立をはじめ社員の「頑張りたい!」を応援する研修や制度が多くあります。さまざまな機会を成長のチャンスと捉え、今後も挑戦を続けていきます。

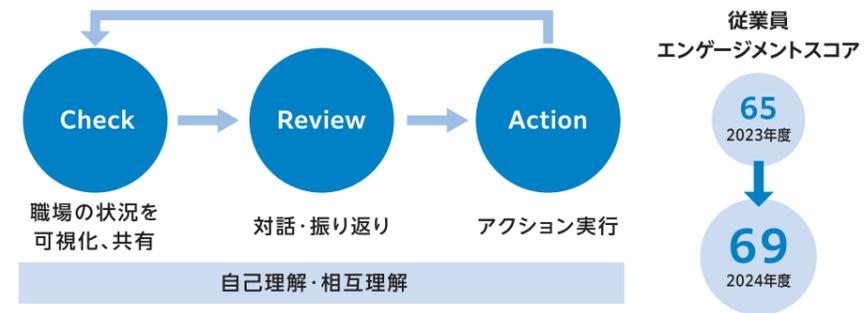


東海支店 主任  
加畑 あゆみ

エンゲージメントの測定

組織の状態を可視化するツールとして社員のエンゲージメントを測定し、その結果から改善策を実施する「企業価値向上サイクル」に取り組んでいます。

企業と社員の信頼関係を強化し、社員の組織に対する自発的な貢献意欲を高め、社員の「はたらくしあわせ（やりがい・働きがい）」を実現するためには、エンゲージメントの向上が不可欠です。具体的には、定期的なエンゲージメント測定を実施し、スコアをベースに職場の状況について対話・振り返りを行うことで、気づきを共有し改善アクションにつなげています。この取り組みを通じて、挑戦する組織風土を醸成し、企業活力の向上や自律型組織の実現を目指しています。



▲各職場でエンゲージメントの振り返り会を行う様子

マネジメントの高度化

限られた経営資源で持続的な成長を実現するため、管理職のマネジメント力強化に加え、社員評価に効率的な業務運営の項目を追加し、取り組みを強化しています。

マネジメントの高度化に向けた施策

管理職のマネジメント力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントスキル向上のための研修を実施 限られた人財を育成し、限られた時間の中で成果を出していくためのマネジメント力向上 社員の自発的なキャリア形成を支援するためのスキル向上</li> <li>● 考課者訓練プログラムの導入 部下社員を適正に評価し動機付けしていくためのスキル向上</li> </ul>
業績評価基準の追加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 効率的な組織運営の評価基準の追加【営業店など】 注力すべき業務を適切に取捨選択し、限られた資源で成果を出す</li> <li>● 効率化施策の企画・運用の評価基準の追加【本部など】 全社的な業務効率化や組織運営効率化に資する施策を企画し、スピード感を持って展開していく</li> </ul>

# Good Health & Well-Being

## 健康経営

「強い人財」の育成と強い人財が集結する組織を構築し企業価値を向上させるには、社員が健康で幸せに働くことができる環境が重要と考えています。

こうした考えのもと、人事担当役員を健康経営の最高責任者として、健康保険組合などと連携しながら、社員の健康経営への意識向上を図っています。OKBではこれまで、健康診断受診率100%の維持をはじめ、労災（休業災害）発生率（通勤災害除く）0%の維持、制度有給休暇の拡充、有給休暇の取得促進など「からだの健康推進」「こころの健康推進」「働きやすさの環境整備」の面から社員の健康推進を図ってきました。2025年度からは就業時間中の全面禁煙を実施し、喫煙率の減少にも努めています。こうした取り組みが評価され、経済産業省および日本健康会議が実施する、健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。

「働きやすさ・柔軟な働き方」の実現はリテンション効果（人財流出の防止）も見込まれることから、優秀な人財を確保するため、引き続き「健康経営」を重要項目として取り組んでいきます。



## 推進体制



## 戦略マップ

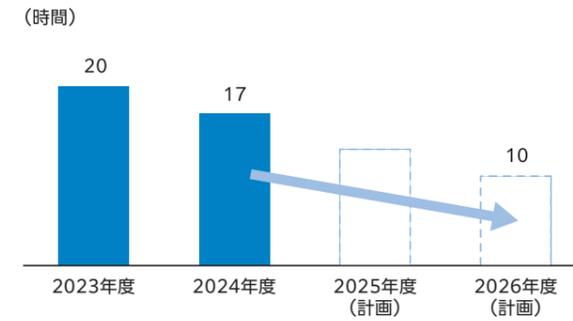
健康経営で解決したい経営課題とそれを解決するための手段を整理した「戦略マップ」に基づき、施策を推進しています。

健康投資	健康投資効果			健康経営で解決したい経営課題
	健康投資施策の取組状況に関する指標	従業員等の意識変容・行動変容に関する指標	健康関連の最終的な目標指数	
<b>からだの健康推進</b> ・生活習慣病・がんの予防 ・ハイリスク者・ハイリスク予備軍への対応 ・ヘルスリテラシーの向上 ・禁煙の推進 ・生活習慣の改善	・健康診断の受診率 ・特定検診の受診率 ・再検査・検診の受診率	生活習慣関連の指標改善 (運動習慣、睡眠、喫煙率)  特定保健指導対象者の減少	<b>プレゼンティーズムの改善</b>	<b>社員一人ひとりが健康で幸せに働く</b>  <b>地域と社員を幸せにする企業</b>
<b>こころの健康推進</b> ・メンタルヘルス不調の未然防止 ・メンタルヘルス不調の早期発見 ・支店巡回によるフォロー ・ラインケア	・ストレスチェックの受検率 ・支店巡回の実施回数 ・早帰り日・早帰り週間の実施回数	平均時間外労働時間の減少	<b>アブセンティーズムの改善</b>	
<b>働きやすさの環境整備</b> ・長時間労働の抑制 ・有給休暇の取得率向上 ・社内コミュニケーションの活性化 ・安心安全な職場環境の整備	・年次有給休暇の取得率 ・休業損害の発生率 ・エンゲージメントスコア振り返り会の実施回数	エンゲージメントスコア支援の向上  高ストレス職場の減少	<b>エンゲージメントの向上</b>	

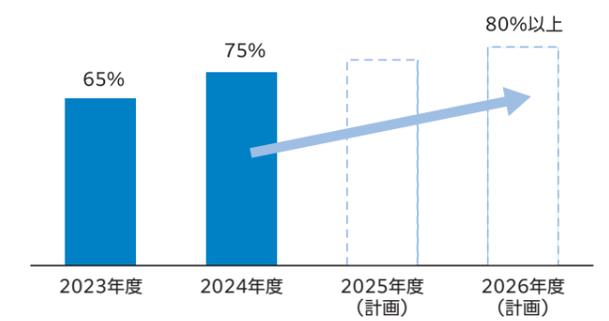
## 働きやすさ・柔軟な働き方

業務の生産性向上やワークライフバランスの実現を図るべく、時差勤務などの各種制度を活用した長時間労働の抑制および各種休暇制度の取得を推進し、働きやすい環境を整備しています。

### 時間外労働時間数(月平均)



### 有給休暇取得率



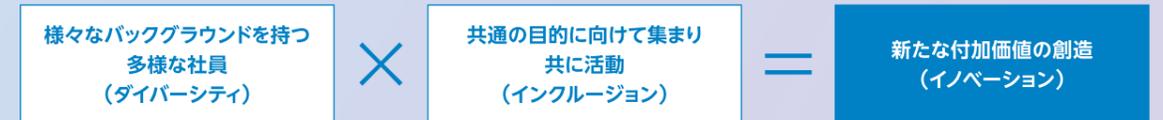
## TOPICS

### OKBサステナブルサークル

2024年7月、社員が主導して重点課題（マテリアリティ）の解決に取り組み、持続可能な社会、地域を築きながら（社会価値の向上）、ビジネスチャンスを探しOKBの新たなビジネスへと昇華させていく（経済価値の創出）ための機会の一つとして「OKBサステナブルサークル」を発足させました。

社員が自らサークルを立ち上げて有志の社員を集め、自身の「自己成長」とOKBの「企業価値向上」の両方に貢献することをミッションに活動しており、サステナビリティの推進をリードするとともに、自律型人財としての社員の成長実現を目指しています。いきいきと活気のある職場を実現するための取り組みを企画・実践する「働きがい向上サークル」、各自治体や高校などから要請のある「金融教育」の授業を実施し、地域社会の金融リテラシー向上を図る「金融教育サークル」など2025年3月末時点で計14のサークルが設立されています。

本取り組みはボトムアップ型のダイバーシティ&インクルージョン施策であり、将来的には多様な社員が属するサークルから生み出される新しいアイデアなどを会社に取り入れることで、イノベーションが起きやすい組織環境を作るとともに、社員一人ひとりに「自分の意見が会社を変える」という意識を醸成し、主体性を発揮する経験を通じて、失敗を恐れず挑戦する風土の醸成につなげています。



# 経営基盤強化

## 基本的な考え方 強固な経営基盤で未来へつなぐ

厳しい事業環境を耐え抜ける強固な経営基盤の構築は、OKBグループの持続的な成長による企業価値向上に向けた戦略の基礎的な部分であり、経営資源の最適配置により具現化します。

### 地域とOKBグループの未来へ確実にバトンをつなぐため、厳しい事業環境を耐え抜ける強固な経営基盤を構築します。

OKBグループを取り巻く事業環境が、異業種からの金融業への参入をはじめ、価値観の多様化、人口減少、後継者不足、急速なデジタル技術の進展などにより大きく変化中、過去の延長線上に未来を描くことが難しくなっています。

経営基盤強化では、地域とOKBグループの未来へ確実にバトンをつなぎ、持続可能な地域づくりに貢献していくため、主に生産性の向上と市場運用力の再構築の取り組みを進めています。

生産性の向上では、商品・サービスの改廃や前中期経営計画から実施している業務プロセス改革・店舗改革を引き続き進めます。

お客様のニーズに合致しなくなった商品・サービスの改廃を進め、生み出されたリソースを、お客様のニーズに合致した次の時代の商品・サービスの開発に投資するため、アイデアコンテストを実施し、社員のアイデアからイノベーションを起こす取り組みを進めています。

また、前中期経営計画で目指してきた効率的な営業体制の構築を一段と進めるため、業務プロセス改革や店舗改革の取り組みを「2nd Stage」と位置づけ、「事務処理の場」から「営業推進の場」へ変革する施策を継続し、営業店事務の効率化・削減により営業時間の創出に努め、営業体制の見直しにより点在する周辺店舗の経営資源を集約することで営業力・サービスの質を高めています。

市場運用力の再構築では、経営体力に見合うリスクテイクによって、キャリア収益中心のポートフォリオ構築を目指しています。足元では経済動向の不確実性が高い状態にあるため、臨機応変なリスクテイクを行っていきます。

OKBグループは、これまでも中長期的な視座に立ちながら、地域と私たちの持続的な成長に必要な取り組みを実施してきました。

持続可能なビジネスモデルの実現に向けては、将来の不確実性に対応できる強固な経営基盤の構築が必須であると考えており、OKBグループ 一体となって取り組みを進めていきます。

取締役常務執行役員 土屋 諭

## 強固な経営基盤の構築

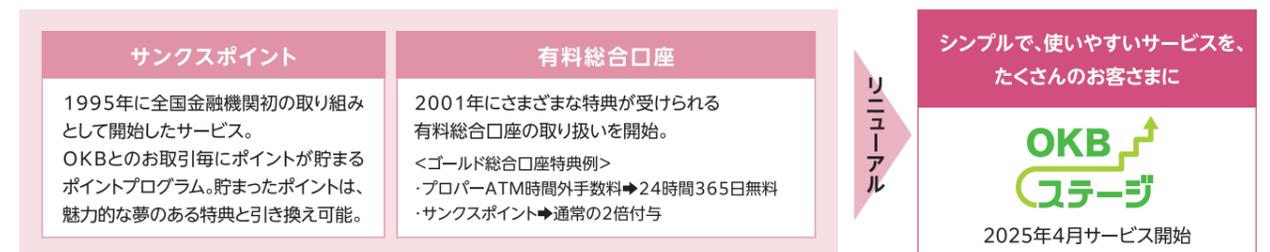
外部環境の変化により、銀行を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。どのような事業環境であっても、地域とOKBグループが持続的に成長できるよう、強固な経営基盤の構築を進めています。



## 商品・サービスの改廃と開発

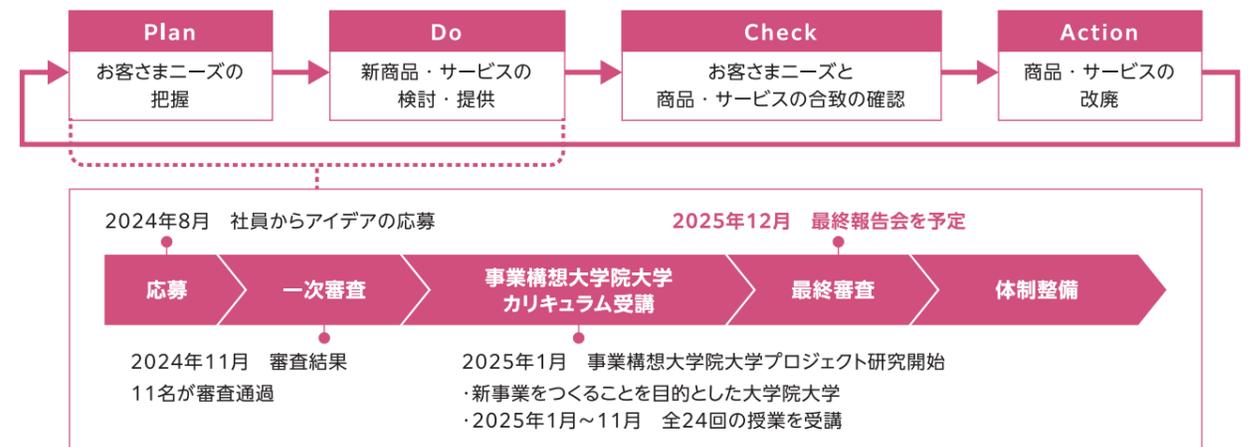
時代の変遷によりお客様ニーズに合致しなくなった商品・サービスの改廃を実施しています。2024年度は、商品・サービス197件のうち3分の1程度を廃止する方針としました。また、既存の商品・サービスをお客様のニーズに合致した商品・サービスにリニューアルする取り組みも進めています。

### 個人向け商品サービスのリニューアル



### アイデアコンテストの開催

常にお客様ニーズに合致した商品・サービスを提供できる状態を維持するため、PDCAの仮設・検証プロセスを循環させるなかで、社員のアイデアを新商品・サービスの開発に生かすためにアイデアコンテストを実施し、従来の枠組みを超えたイノベーションの創出を目指しています。



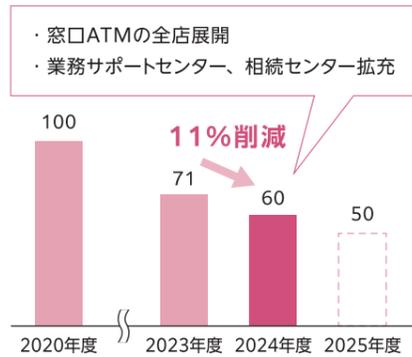
## 業務プロセス改革 2nd Stage

業務の生産性向上のため、2021年度から営業店業務改革に取り組んでいます。事務と営業が混在していた従来の営業店の体制を大きく見直すことでお客さまの待ち時間を短縮するとともに営業店の事務負担を軽減し、「営業の人員・時間の捻出」につながってきました。

2nd Stageでは1st Stage同様、営業店を「事務処理の場」から「営業推進の場」へ変えるべく、営業店事務の効率化・削減により営業推進時間を創出する取り組みを継続します。

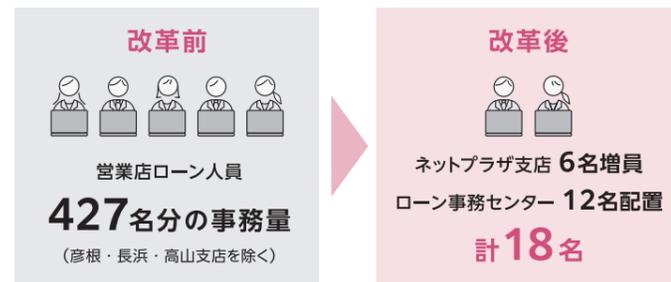
主要施策	2nd Stage (2024年度~2026年度)
店頭レイアウト変革	受付事務負担削減：窓口タブレット導入等店頭完結施策実施
後方事務の集約化	集約業務の拡大、ローン事務の本部集中化
非効率業務の削減	EB化・e-Tax・eLTAX推進継続
業務のアウトソース	さらなるアウトソース業務の検討

営業店預金事務量 (2020年度の事務量を100として算出)



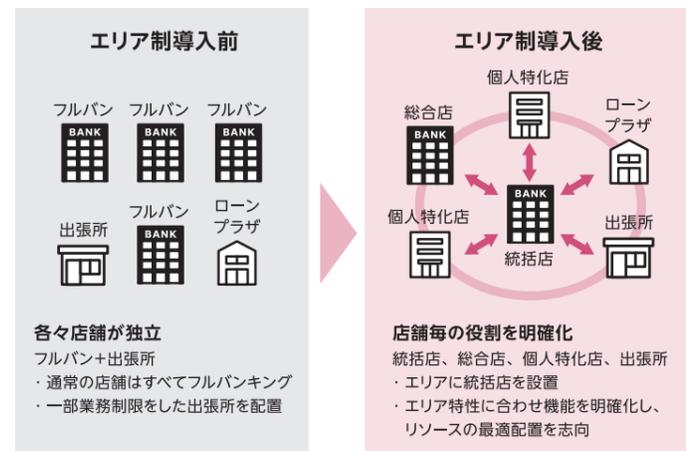
ローン事務の本部集中化

無担保ローン受付業務をネットプラザ支店に、住宅ローン事務（協議・実行処理）をローン事務センターに集約

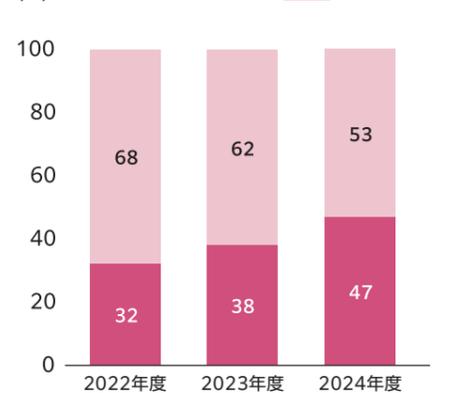


## 店舗改革 2nd Stage

営業力・サービスの質を高めるために、近隣店舗同士の役割を明確化し、エリア内の人的リソースの最適配置を実現しています。今後も店舗機能を見直しながら、エリア制を全店展開することで、運営体制の効率化と顧客接点確保の両立を志向していきます。



エリア制導入店舗の割合 (%)



## 市場運用力の再構築

### 基本方針

中期経営計画期間中の市場運用については、リスクオフ局面からポートフォリオ再構築に向けたタームである「体力回復期」と位置づけ、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にくく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。

また、経営体力・リスクコントロール能力に見合ったリスクテイク体制とすべく、許容損失限度額管理や投資信託に対するモニタリングの強化などを通じてリスクコントロールの高度化を図ります。

### 2024年度の運用実績

2024年度は、株式売却益を活用しながら銘柄入替によるアプローチを中心としてリスク量を削減しつつ利回り改善を図るなどポートフォリオの質を改善しました。

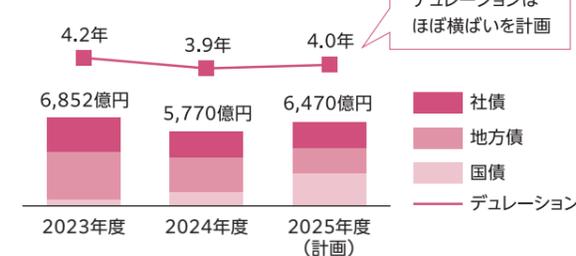
### 2025年度の運用方針

金利上昇局面にある円債と逆ざやの残る外債について変動債比率を引き上げるとともに、株式を含めた臨機応変なリスクテイクにより運用利回りを引き上げ、キャリアー収益中心のポートフォリオ構築を目指します。

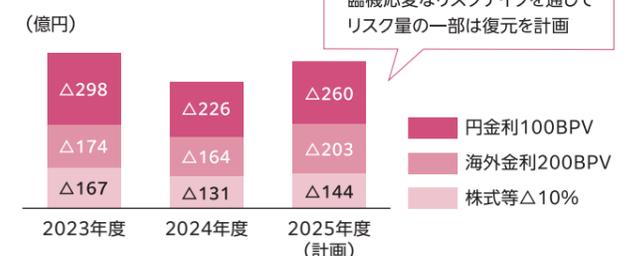
### 2025年度のアセット別運用方針

アセット	運用方針
円債	運用スタンスをリスク回避スタンスから転換し、変動債の活用によってリスクをコントロールしつつ、償還額相当の再投資により利回りを引き上げる
外債	安定的にキャリアー収益が確保できる変動債の積み増しや固定債の入れ替えにより利回りアップを進め、着実に逆ざや解消を進める
株式	中長期的な含み益づくりを目的とした投資を行う
投資信託	低パフォーマンス銘柄から高パフォーマンス銘柄への入れ替えにより、利回りを引き上げる

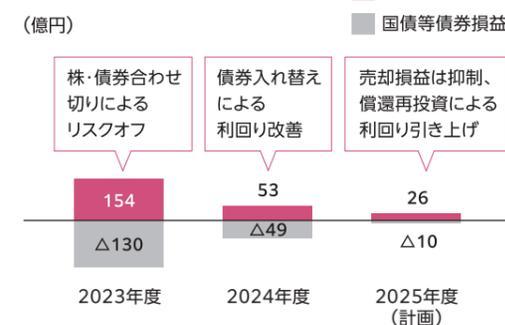
### 国内債券残高(末残)とデレージション



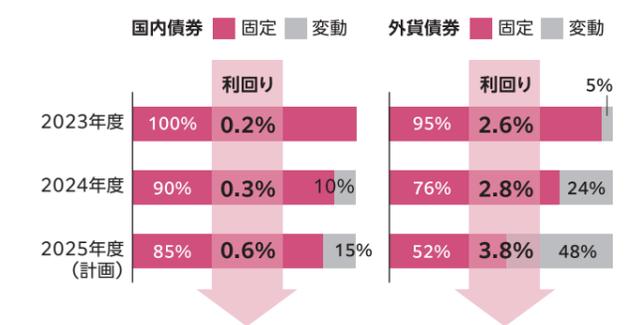
### リスク量の推移



### 有価証券関係損益の推移



### 債券残高に占める変動債比率と利回り



# DX戦略

## 基本的な考え方 地域社会の発展に貢献するため、自身のDXに取り組む

DX戦略は中長期的に継続して取り組む戦略として位置づけ、OKBのビジネスモデルを変革させていきます。

### 「デジタルによる変革」と「人の価値の最大化」

刻々と変わる社会情勢に応じて現れるお客様の新しいニーズの波。OKBが将来にわたって地域に必要な存在となるためには、この波を真正面から受け止められるようにならなければなりません。そこで、OKBでは2024年に掲げたDX戦略のもと「変化に柔軟かつ継続的に対応できる態勢」の構築に取り組んでいます。

例えば、さまざまな業態で非対面での取引が一般化していますが、もちろん銀行も例外ではありません。直接会えないお客様が増加する中、お客様との関係を深め、そのニーズを把握するためには、デジタル上でも接点を拡充して、コミュニケーションを実現することが喫緊の課題となります。

お客様一人ひとりに最適化された価値を提供していくためには、お客様を理解すること、つまり、さまざまなコミュニケーションから得られたデータの有効活用が必要となります。DX戦略1年目は、お客様の理解を深めるための基盤構築に着手し、大きな一歩を踏み出すことができました。取り組むべきことはまだまだ山ほどありますが、今後も「デジタルによる変革」に向け柔軟に、着実に歩を進めていきたいと思えます。

時代とともに起こる新たなニーズ。そして、お客様の理解。多様化するニーズにお応えしていくにはやはり「人の価値の最大化」が欠かせません。「デジタルによる変革」を進めると同時に、創出された時間や機会の活用を通じて、人にしかできない価値を高め、お客様から選ばれる、地域とともに成長するOKBを目指していきます。

執行役員 共立コンピューターサービス株式会社 社長  
安田 次朗



## デジタルによる顧客接点の変革

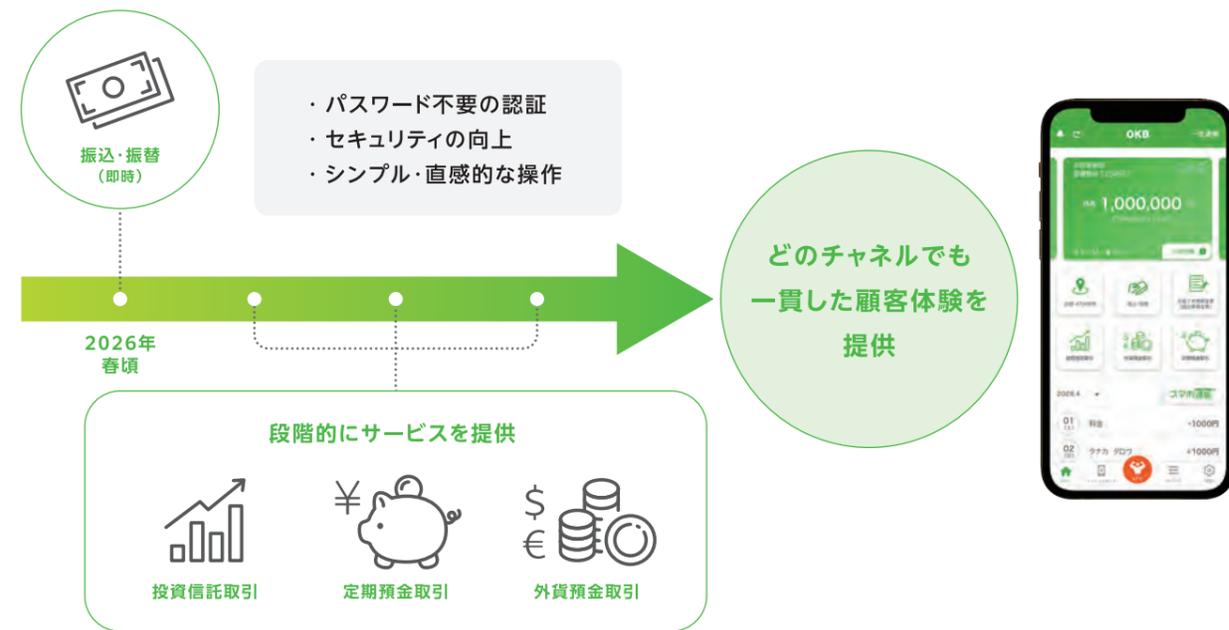
### OKBアプリの機能拡充

個人向けのスマートフォンアプリ「OKBアプリ」をさらに快適・便利・安心・安全にご利用いただけるサービスへと進化させるため、2025年3月からSBIネオバンキングシステム株式会社および日本電気株式会社と共同開発を開始しました。

お客様の生活スタイルや多様化するニーズに応えるため、いつでもどこでも窓口と同様のサービスをご利用いただけるよう、まずは、ニーズの高い「振込・振替」サービスの提供を2026年春頃に開始し、順次、「定期預金」や「投資信託」などのサービスメニューを提供していきます。

また、シンプルかつ直観的に操作できる画面デザインに加え、顔認証などの生体認証のみで完結するパスワードが不要な認証方法を実現し、優れたUI/UXと高いセキュリティを提供します。

将来的には今回開発するパスワードが不要な認証方法をパソコンや店舗窓口、ATMなどさまざまなお客様との接点にも展開し、印鑑やキャッシュカードが不要な取引を可能とする環境の構築を進めていきます。

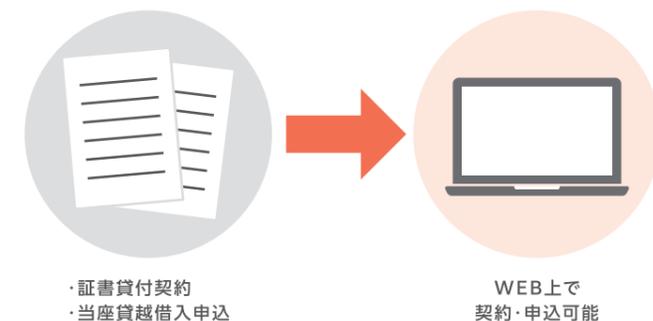


### 事業性融資に関するデジタル化

お客様の利便性向上を目的に、インターネット上で事業性融資取引の契約ができる「OKB電子契約サービス」および、契約締結済みの当座貸越においてインターネット上で借入申込ができる「OKB当座貸越WEB申込サービス」の取り扱いを2025年1月から開始しました。

事業性融資に関する手続きの印鑑レス・ペーパーレス化を実現し、お客様の自署・捺印などの負担を軽減するとともに手続きの迅速化を図っています。

### 印鑑レス、ペーパーレス化を実現

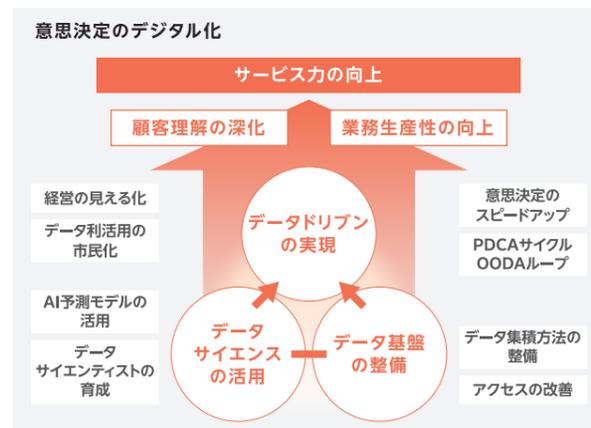


## データドリブンの実現

### データ利活用による意思決定のプロセス改革

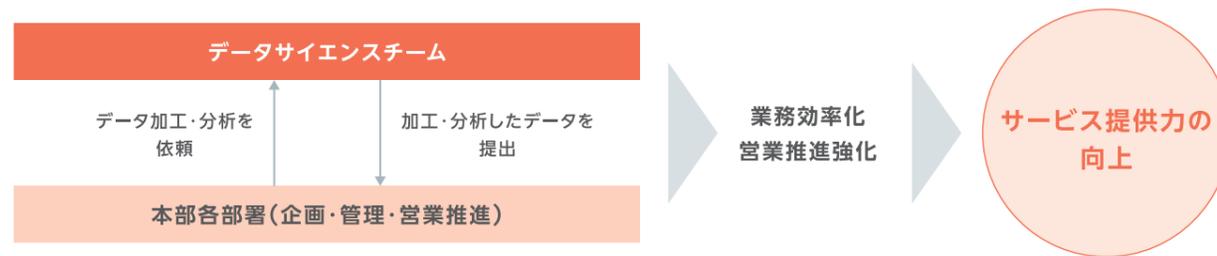
個々のお客さまに適正なサービスをタイムリーに届けられるよう、蓄積されたデータを分析し「根拠ある事実」に基づいて意思決定や企画立案などを行える体制を目指しています。

このデータドリブンを実現するため、さまざまなマーケティング施策に対応できるデータ基盤を整備するとともに、社員による生成AIなどのテクノロジーの積極的な活用やデータサイエンティストの育成にも注力しています。経営の見える化やデータ利活用が可能な人財の拡充を図り、意思決定サイクルの回転スピードを向上していきます。



### データサイエンティストチームの発足

データドリブンを実現するため、2025年4月にデータ分析を専門に行う「データサイエンティストチーム」を発足し、各種データ活用・支援を行う体制を整備しています。本部の各部署におけるデータ活用ニーズに対して、本チームのデータサイエンティストが「データ加工」や「分析」などを行ったデータをアウトプットすることで、より効率的・効果的なデータ活用の実現を目指しています。また、アウトプットされたデータの内容や分析にかかる専門用語を各部署の社員が理解できるよう、データサイエンティストと円滑な意思疎通を行い、データ活用を通じて業務に良いインパクトを与える役割を担う「トランスレーター（翻訳者）」を各部署に設置しています。



### DX人財の育成

DXを組織的に推進していくには、DX戦略を支えていく人財の育成が必要です。デジタル化に伴うさまざまな価値観の変化を柔軟に受け入れる企業風土を醸成するとともに、デジタル人財の育成と全社的なITリテラシー向上に努めています。

**DX人財育成の取り組み**

- ・ リスキリングの機会として、IT企画・ITコンサルティング部署へのトレーニー公募
- ・ 業務研修生として滋賀大学大学院にて「経営分析学（MBAN）」の履修
- ・ 社内向けIT関連研修の実施
- ・ ITパスポートなどのデジタル関連資格の取得推奨
- ・ e-ラーニングでの学習環境の提供

## デジタル基盤整備

外部環境の変化やお客さまのニーズへの迅速かつ柔軟な対応を可能とするシステム基盤・開発態勢へのシフトを図るとともに、生成AIや既存のITシステムを有効活用し、業務の効率性を向上しています。

### システムのモダナイゼーション

#### ● 効率的な業務アプリ開発

社内業務の効率化やデータを可視化する業務アプリの開発においては、ローコード開発の仕組みを導入し、迅速かつ柔軟なアプリ開発に取り組んでいます。今後もローコード開発を一層拡大していくほか、コンテナ技術の活用により、開発の効率化に取り組んでいきます。

#### ● クラウドの活用

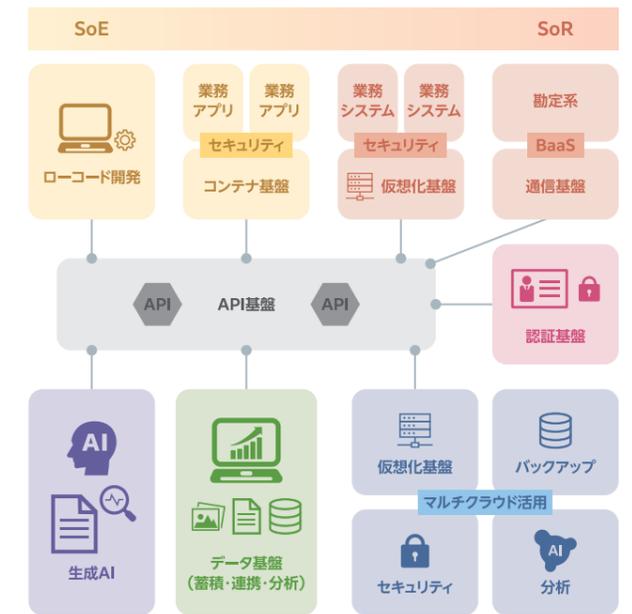
業務やシステムの特長を踏まえながら、システムのクラウド移行を進め、一層の効率化を図っていきます。

#### ● API連携の拡大

お客さまの利便性向上や業務の効率化などを図るため、社内外のさまざまなシステムをAPIにより連携できる仕組みへと変革していきます。また、ニーズへの迅速な対応ができるよう、効率的なAPI開発を実現していきます。

#### ● データの活用

データドリブンを実現するため、点在するデータの集約・蓄積、さまざまな情報の可視化・分析に取り組んでいます。今後はお客さま一人ひとりに最適な価値を提供していくことができるよう、AI活用による蓄積した情報の分析環境を整備し、データ活用の拡大に取り組んでいきます。



### 生成AIの業務活用

業務効率化や生産性向上を目指して、2024年9月から生成AIが利用できる「OKB Generative AI」（社内向けの生成AI利用環境）を全従業員向けに導入しています。

OKB Generative AIは、生成AIの一般的な機能である文章生成に加え、社内の諸規程などの情報を検索して回答する機能も備えています。

従業員は、業務における文章の作成や要約などに活用し、業務の効率化を図るとともに、本ツールの活用を通じて生成AIを利用するスキル（プロンプトの設計）の向上にもつなげています。

