

**OKB**

**中期経営計画**

*Always*

— 変わらぬ想いで、明日を変える —

**2024年4月～2027年3月**

## I. 前中期経営計画の振り返り

主な実施事項	4
計数目標	5

## II. 長期的に目指すこと

事業環境	7
理念・ビジョン	8
長期的に目指す姿	9

## III. 新中期経営計画の概要

新中期経営計画の位置付け	1 1
新中期経営計画の概要	1 2
財務目標	1 3
非財務目標	1 4
企業価値向上に向けた取り組み	1 5

## IV. 基本戦略

成長戦略	1 7
人財戦略	2 3
経営基盤強化	2 6

## V. DX戦略

OKBグループが取り組むDX	3 1
----------------	-----

## VI. サステナビリティ

気候変動対応・環境保全	3 8
コーポレートガバナンスの高度化	3 9

Always  
～変わらぬ想いで、明日を変える～



**I** 前中期経営計画の振り返り

**II** 長期的に目指すこと

**III** 新中期経営計画の概要

**IV** 基本戦略

**V** DX戦略

**VI** サステナビリティ

# 前中期経営計画「Let's Do It !」の振り返り①

## 前中期経営計画で、営業・顧客接点・業務の3つの「変える」を実施

### コンサルティング型 ビジネスモデルの強化 (営業を変える)

- カウンセリング・コンサルティング・コーチングを通じてお客さまの本業支援・課題解決を図るビジネスモデル構築
- 個人のお客さまのライフステージに合わせて適切な提案を行う体制の強化
- コンサルティング型のビジネスを行うためのスキル明確化と人材育成プラン整備

#### 顧客向けサービス利益



### お客さまとの接点強化 (顧客接点を変える)

- 地域・お客さまのニーズに合わせた店舗の機能別再編
- 非対面チャネル強化およびデータ利活用によるカスタマーエクスペリエンスの向上とお客さま接点の拡充

#### 再編店舗数



#### OKBアプリダウンロード数



### 業務プロセス改革 (業務を変える)

- 業務プロセスの見直し・業務のデジタル化による生産性向上、社員の働き方変革

#### 事務量の削減



#### 預金事務人員数



### グループ戦略

- 関連会社の3C戦略（コラボレーション・クリエーション・コストダウン）を通じ、それぞれの関連会社が外部から収益を上げることのできる企業運営体質を構築するとともに、お客さまへの提案力を増強し、企業グループ価値拡大を目指す

#### 非支配株主に帰属する当期純利益



※すべての国内関連会社との完全支配関係完成  
完全支配関係グループ会社 4社→10社

## 前中期経営計画「Let's Do It !」の振り返り②

### ■ 顧客向けサービス利益(本業利益)の黒字化を達成

■ 欧米の政策金利上昇による外貨調達コスト上昇や外債の含み損実現により利益水準が計画を下回り、連結コアOHR/当期純利益は計画未達

### 計数目標

項目	計数目標	2023/3期 実績	結果
(単体)顧客向けサービス利益	黒字化	35億円	達成見込み
(連結)自己資本比率	8.3%以上	8.52%	達成見込み
(連結)コアOHR	75%台	71.9%	未達成
(連結)当期純利益	95億円以上	48億円	未達成
(単体)役務取引等利益比率	13%以上	13.9%	達成見込み
事業先に対するコンサルティング	3,300件	4,053件	達成見込み
個人に対するコンサルティング	33,000件	40,218件	達成見込み

Always  
～変わらぬ想いで、明日を変える～



**I** 前中期経営計画の振り返り

**II** 長期的に目指すこと

**III** 新中期経営計画の概要

**IV** 基本戦略

**V** DX戦略

**VI** サステナビリティ

- 銀行を取り巻く環境は、常に「機会」と「脅威」が存在し、「機会」をビジネスの好機と捉え、「脅威」に打ち勝ち、持続可能な事業運営を行います
- PBRが低水準であることを課題認識しており、企業価値向上に向けた取り組みを行います
- 今後とも多様で複雑な**地域社会のニーズに応え続けること**がOKBグループの役割だと考えています

環境認識

事業環境	<h3>サステナビリティ</h3> <p>サステナブル投資残高 ※機関投資家による投資残高</p> <p><b>493兆円(2022年)</b> (2020年比159%)</p> <p>※出典 日本サステナブル投資白書2022</p>	<h3>価値観の多様化</h3> <p>これからは、心の豊かさか、 まだ物の豊かさか</p> <p>※出典:国民生活に関する世論調査</p>	<h3>後継者不足</h3> <p>中小企業数</p> <p>2009年→2016年 愛知県 岐阜県 <b>14%減 15%減</b></p> <p>※出典:中小企業白書2023</p>	<h3>人口問題</h3> <p>2020年 → 2050年 人口予想</p> <p>岐阜県 25%減少 愛知県 11%減少 65歳以上人口割合予想 岐阜県 30→40% 愛知県 25→34%</p> <p>※出典:日本の地域別将来推計人口</p>	<h3>キャッシュレス社会</h3> <p>キャッシュレス決済比率</p> <p><b>70.6%</b> (5年前より19%増加)</p> <p>※出典 キャッシュレス決済実態調査2023</p>	<h3>異業種参入</h3> <p>2023年3月末 主なネット銀行の預金量</p> <p><b>36兆1,414億円</b> (年間伸率9.5%)</p>
------	---	--	---	--	---	--

課題認識

企業価値	<h2>PBR</h2> <p><b>0.28倍</b> (2023/3末)</p>	<p>■ PBRが低水準であり、企業価値向上に向けた取り組みが必要である</p>
------	--	--

## 持続可能な事業運営に必要な要素

### 企業力

- 外部環境の影響を耐え抜ける経営基盤
- 持続可能な収益構造
- ステークホルダーから評価される企業グループ

### X社会への対応力

- DX・GX・CX等への対応
- お客さまとの新たな接点の整備
- 多様な価値観への対応

### 人財

- 人口が減少中での人財の確保
- 多様な人財が活躍できる風土の醸成
- 自律的な能力開発への支援

激変する事業環境の中にあっても経営理念を経営の根幹に据え、前中期経営計画「Let's Do it!」で掲げた長期ビジョン「地域と社員を幸せにするOKBグループ」の達成に向け、OKBグループは地域の皆さま、お客さまと新たな価値を共創し、**地域の持続的成長に貢献**していきます

## 経営理念

「地域に愛され、親しまれ、信頼されるOKBグループ」

恒久的に変化しない継承すべき概念

## 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～

～長期ビジョンに込めた思い～

OKBグループは、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”を実現する  
地域に必要とされる存在(=地域を幸せにできる存在)になることで地域とOKBグループの持続可能性を実現する

## OKBグループ職員が共有すべき価値観・行動指針 「OKBグループ行動憲章」

- 一、私たちは、一人ひとりが考え、行動し、時代に挑み続けます
- 一、私たちは、お客さまの喜びを追求します
- 一、私たちは、常に質の高いサービスを提供します
- 一、私たちは、地域とともに歩みます
- 一、私たちは、コンプライアンスを徹底し、誠実・公正に業務を遂行します

# 長期ビジョン

## 目指す姿 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～

### 目指す地域社会像



豊かな地域社会の発展

### 目指すOKBグループ像



付加価値創造企業

### 選択と集中

地域と社員を  
幸せにする  
OKBグループ

#### 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

#### 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

### 目指す組織像



高活力・自律型組織

### 目指す社員像



はたらくしあわせ

## 人的資本価値の最大化

Always  
～変わらぬ想いで、明日を変える～



**I** 前中期経営計画の振り返り

**II** 長期的に目指すこと

**III** 新中期経営計画の概要

**IV** 基本戦略

**V** DX戦略

**VI** サステナビリティ

## 長期的に目指す姿

2024年4月～2027年3月

### 新中期経営計画 「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**

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～

目指す地域社会像



豊かな地域社会の発展

目指すOKB像



付加価値創造企業

目指す組織像



高活力・自律型組織

目指す社員像



はたらくしあわせ

2021年4月～2024年3月

前中期経営計画「Let's Do It!」  
経営基盤強化に向けた**変革期**

3C戦略

- 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



成長戦略

まち・ひと・しごとをつなぎ、  
新たな価値を創造



人財戦略

人のつながりにより、  
社員の幸せと活力ある組織へ



経営基盤強化

強固な経営基盤で未来へつなぐ

DX戦略 地域のイノベーション支援

## サステナビリティ基本方針

OKBグループは、サステナビリティを巡る課題への対応を重要な経営課題として認識し、「地域循環型社会の担い手として、持続可能な地域づくりに貢献する」ことで、OKBグループの経営の基本理念の実現を図ってまいります

- **サステナビリティ基本方針の6つの重点課題(マテリアリティ)を土台**に地域課題の解決を通じ、成長を目指します
- 成長戦略では、まち・ひと・しごとをつなぎ、**地域とOKBグループの持続的な成長**につなげます
- 人財戦略では、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
- 経営基盤強化では、厳しい事業環境を耐え抜ける経営基盤の構築により持続可能性を担保し、豊かな地域社会の発展に貢献します
- 経営計画の進捗を加速させる為、デジタル技術を積極的に活用します

## Always ～変わらぬ想いで、明日を変える～



成長戦略

まち・ひと・しごとをつなぎ、新たな価値を創造

- リソースの最適化による収益性向上
- グループ総合力の発揮



人財戦略

人のつながりにより、社員の幸せと活力ある組織へ

- 自律人財の育成と多様な人財の活躍



経営基盤強化

強固な経営基盤で未来へつなぐ

- 生産性向上
- 市場運用力の再構築

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

- 地域のイノベーション支援
- デジタル基盤整備



サステナビリティ

多様なステークホルダーとつながり、地域に必要とされ続ける存在へ

■ マテリアリティ

- I. 地域経済の持続的成長
- II. 地域のイノベーション支援
- III. 多様な人材の活躍推進

IV. 気候変動対応・環境保全

V. 地域資源の活用

VI. コーポレートガバナンスの高度化

- 収益性・効率性・健全性の追求により、持続可能な事業基盤を確立します
- 長期計数目標を設定することで、持続的な成長を目指します

目標項目		中期経営計画計数目標	長期計数目標
<b>(連結) ROE</b>	<b>収益性</b> 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	<b>3.5%以上</b>	<b>5%以上</b>
<b>(連結) 当期純利益</b>	<b>グループ収益力</b> グループ全体での収益力の強化を図ります	<b>120億円以上</b>	<b>150億円以上</b>
<b>(連結) コアOHR</b> ※経費÷コア業務粗利益	<b>効率性</b> 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	<b>75%以下</b>	<b>65%以下</b>
<b>(連結) 自己資本比率</b>	<b>健全性</b> アセットコントロールに加え、バーゼルⅢ最終化を 見据え適切な資本水準を維持します	<b>9.0%以上</b> バーゼルⅢ最終化 経過措置ベース	<b>9.0%以上</b> バーゼルⅢ最終化 完全実施ベース

※ 2024年度以降はバーゼルⅢ最終化を適用、株式のリスクウェイトが100%から5年かけて250%まで段階的に増加する経過措置あり

# 非財務目標

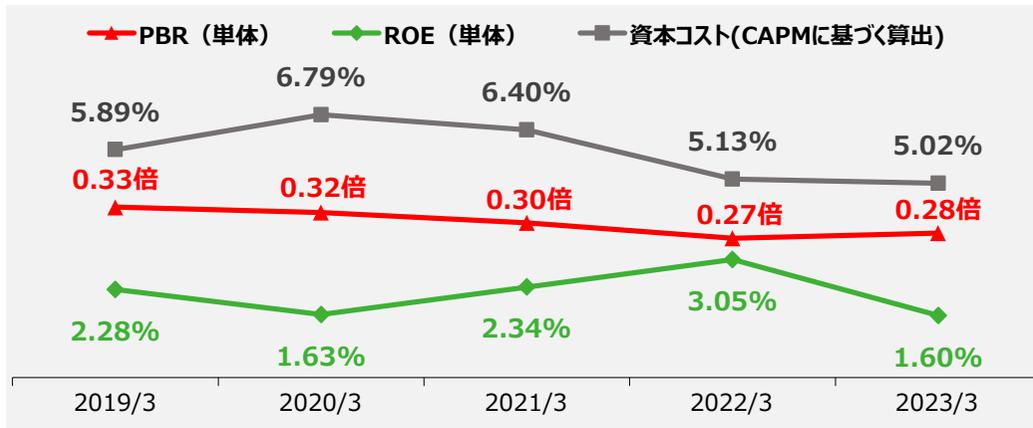
- 豊かな地域社会の発展のために、**非財務への取り組みもより強化**していきます
- 地域課題の解決を通じ生み出される社会的価値は、地域経済の発展の必要事項であり、**将来の経済的価値**につながります
- 非財務の取り組みが経済的価値につながるように、重点的に取り組みする非財務目標を設定しました

		非財務指標			経済的価値へのつながり
テーマ		測定指標	目標値	達成年度	波及効果
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	50%減	2030年度	炭素税導入時の費用負担低減
Social 社会	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年度実行累計額)	1兆2,000億円	2030年度	経済価値創造による利益創出
	地域経済	M&A支援先数(年間) 事業承継支援先数(年間)	600件 1,300件	2026年度	経済価値創造による利益創出 地域経済の発展
Governance ガバナンス	企業風土	エンゲージメントスコア(継続的計測)	常時 68以上	2026年度	エンゲージメント向上による生産性向上
	多様性	多様性向上 女性リーダー職(主任以上)比率	30%以上	2030年度	多様な人財の活躍による組織力向上
	市場対話	投資家等との深度ある対話(年間)	20回以上	2030年度	資本コストの低減

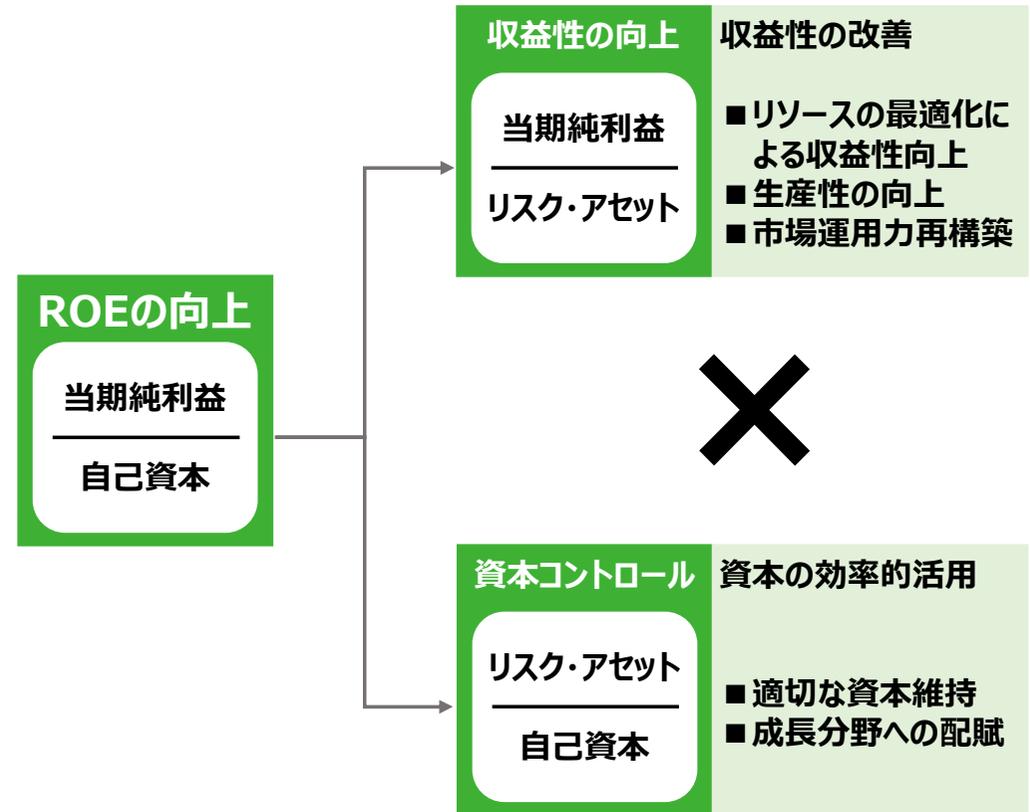
# 企業価値向上に向けた取り組み

- 新中期経営計画においてもPBRの改善に向け、**企業価値を向上させる取り組み**を推進します
- 株主資本コストを下回るROE水準であり収益性の向上を図るべく、限られたリソースを最適化し**収益性の向上**を実現します
- 選択と集中による**生産性の向上**に取り組みし、固定費の削減を行います
- 適切な自己資本を維持する中で、**成長分野への投資や効率的な資本の利用**に努めます

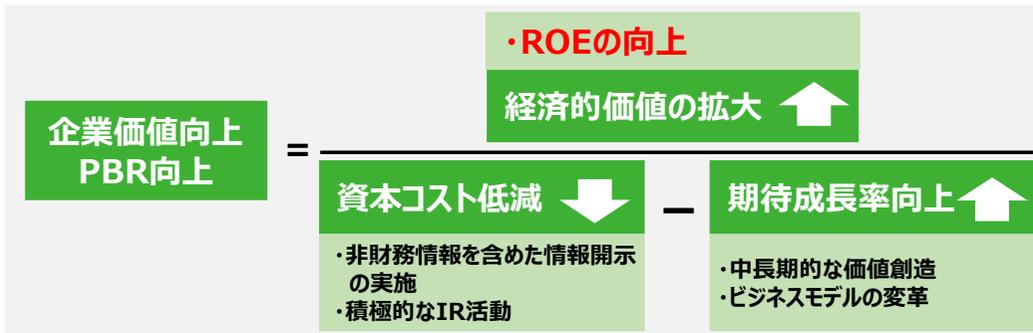
## PBR・ROEの推移



## ROE向上に向けた考え方



## PBRの改善に向けた考え方



Always  
～変わらぬ想いで、明日を変える～



**I** 前中期経営計画の振り返り

**II** 長期的に目指すこと

**III** 新中期経営計画の概要

**IV** 基本戦略

**V** DX戦略

**VI** サステナビリティ

# リソースの最適化



- 成長可能性・収益性・地域特性等を総合的に判断し、OKBグループのリソースを**中小・中堅企業分野へ配分**します
- 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**に貢献していきます
- 法人取引と法人オーナーの個人取引を一体で推進し、様々なソリューションを提案します
- 資本の効率的な利用を図るべくアセットファイナンス分野にリソースを増強し、安定的なキャリアビジネスの新たな柱を構築します
- デジタル技術を利用し、新しい**お客さまの安心・安全・快適・便利・楽しい生活**を提案します

## リソースを配分する分野

ターゲット	取り組み内容	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>■ 戦力維持及び低収益エリアから高収益エリアへ<b>人財の配置転換</b></li> <li>■ 事業承継やM&amp;A等の収益性の高い分野への<b>人財の配置転換</b></li> <li>■ <b>営業店と本部の専門人財との協働</b>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役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 <b>新たな収益分野の確立</b>	

## 効率化を図る分野

ターゲット	取り組み内容	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 <b>新たな価値提供</b>	<b>人的資本利用からデジタル技術利用への転換</b>

# 中小・中堅企業向けビジネスの強化



- 限られた**リソースを最適化**することで、収益性の向上を図ります
- 貸出ビジネスも、貸出金の**量から質へ転換**を図り、且つ**成長地域へリソースを重点的に配分**することで利回りの改善に努めます
- 低採算先については、貸出金利息と非アセット収益での総合採算確保に向けた改善に努め、改善が難しい場合は高採算先へリソースを入替します
- 豊かな地域の発展に向け、地域経済の担い手として地域の産業を守るため、事業承継やM&A業務に注力します
- 岐阜県・愛知県を中心とした営業エリアには企業数が多く、事業承継やM&Aのターゲット先を拡大する為に**人的リソースを配分**します

## 貸出金利回り改善による収益力強化

高利回り期待の高いアセットの積上げ（非効率なアセットとの入替）

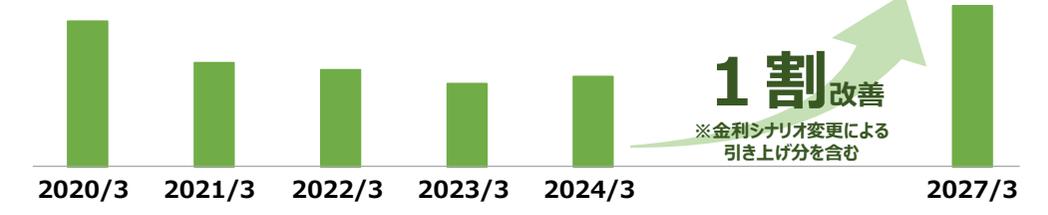
中小・中堅企業向けの貸出金利回り改善に注力し、貸出金全体の利回りを改善



**利回り改善に向けた取り組み**

- 量から質へ  
低採算先から高採算先へのアセット入替
- 成長地域へ社員の適正に合わせた人的リソースの再配置

### 利回り改善イメージ



## 事業承継やM&Aによる地域産業の発展

事業承継とM&Aのターゲット先の拡大

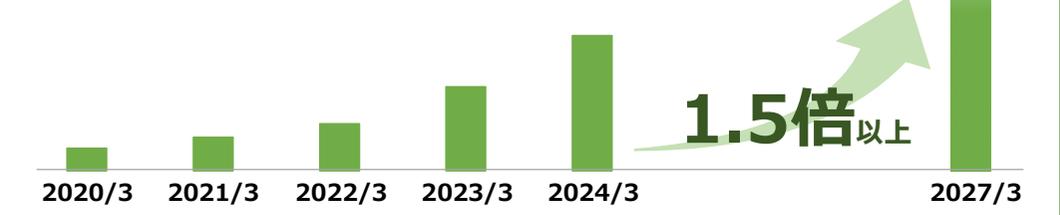


人的リソース投入による**事業拡大**

事業承継・M&A 本部専担者

**7人 → 12人**  
5名増員

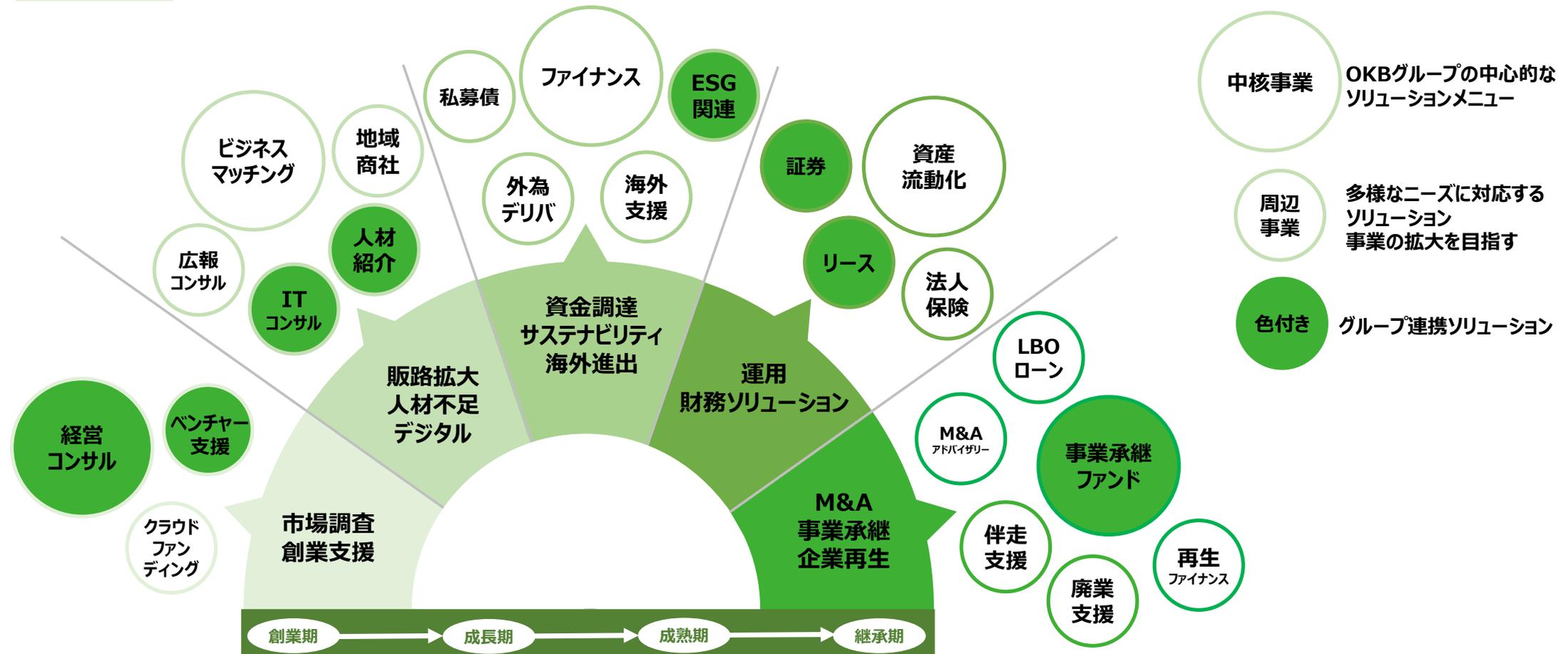
### M&A手数料推移イメージ



# ソリューションビジネスの深化（法人編）



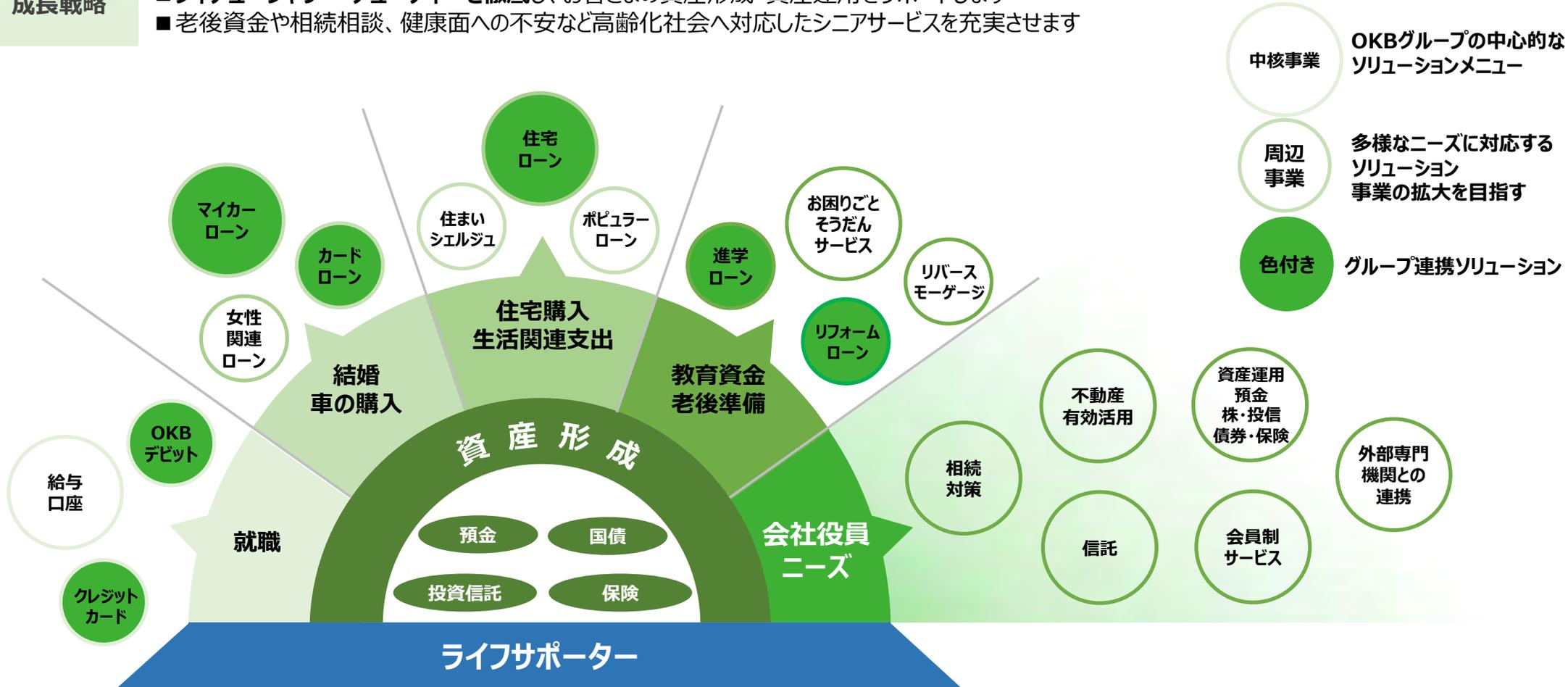
- 地域企業の幅広い経営課題にワンストップで応える**金融機能を持った「地域貢献企業」**として多様化するお客さまの課題・ニーズに対応します
- 営業店・本部・グループ会社・外部提携先との連携によりお客さまの課題解決に努めます
- 事業の「川上」からお客さまのビジネスに関わる**コンサルティング型営業のスタイル**により、お客さまとOKBグループの収益の両立を目指します
- コンサルティング業務を完結できる**人財の育成**、OKBグループにない**専門機能を有するビジネスパートナーとの協力体制の構築**に注力します



# ソリューションビジネスの深化（個人編）



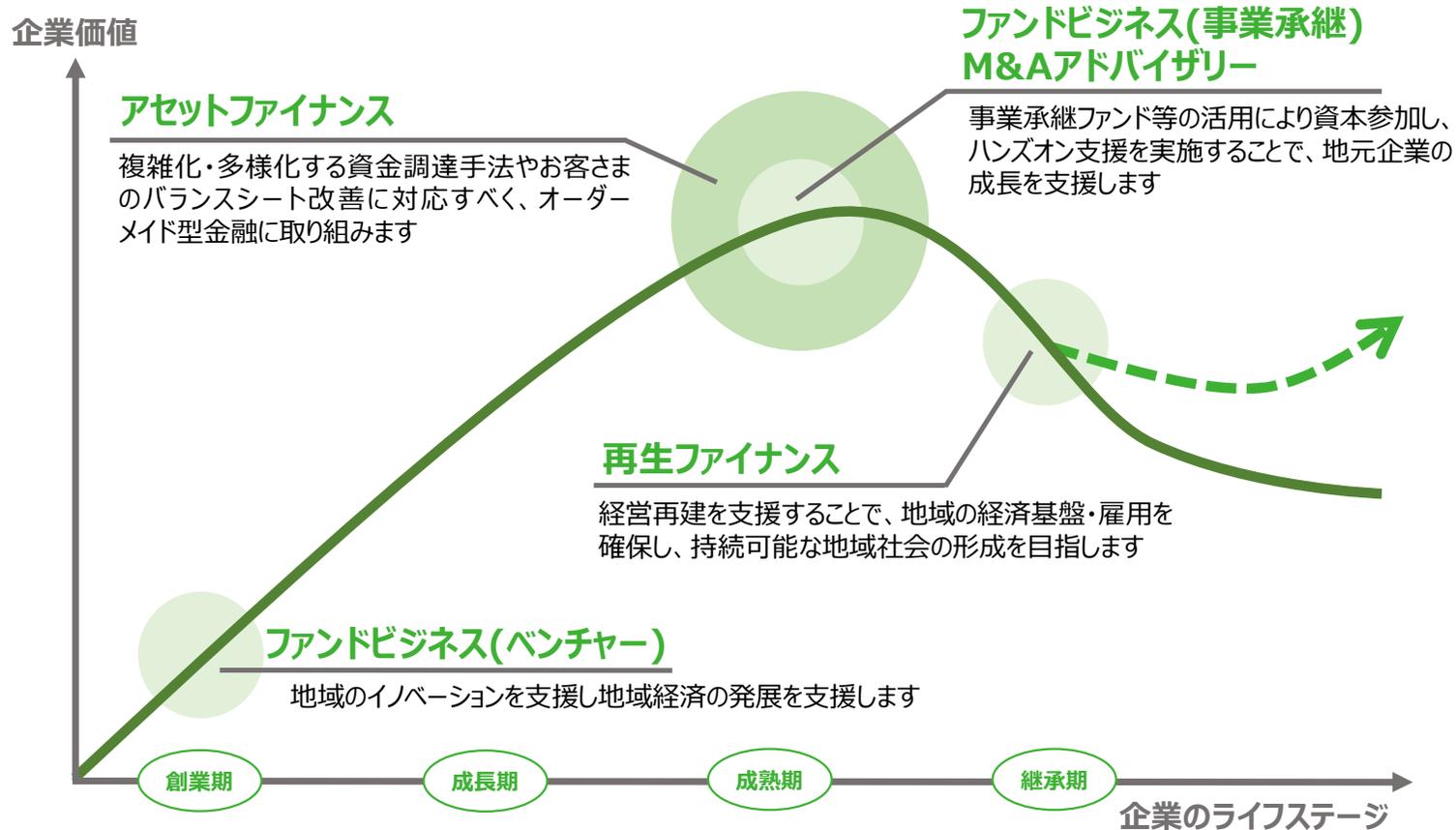
- お客様のライフステージに応じた最適な商品・サービスをライフサポーターが最適なタイミングで提案します
- **法人オーナーを中心とした会社役員との接点強化に努め、信頼関係構築によりビジネスの広がりを目指します**
- 金融・非金融問わず何でも相談できる**金融機能を持った「地域貢献企業」**としてお客さまに安心・安全をお届けします
- **フィデューシャリー・デューティーを徹底し、お客さまの資産形成・資産運用をサポートします**
- 老後資金や相続相談、健康面への不安など高齢化社会へ対応したシニアサービスを充実させます

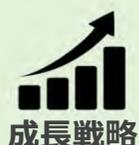


# 新たな収益分野の確立



- **地域経済基盤を発展させること**は地域とOKBグループの共有課題であり、持続可能な社会形成の必須条件と認識しています
- 豊かな地域社会を創造するべく、地域のイノベーションを支援するベンチャー投融資や事業承継ファンド利用による後継者問題解決に対し、**資本参加**をすすめ、地域経済の発展と雇用の確保を実現します
- お客さまの経営課題は複雑化・多様化しており、従来の画一的な金融手法でなく、オーダーメイド型金融で経営課題を解決します
- 資本参加やオーダーメイド型金融による課題解決で、お客さまと価値を共創し、**豊かな地域経済の発展**を目指します





成長戦略

## ■ 関連会社の3C戦略（コラボレーション・クリエーション・コストダウン）の深化（D : deepening）と進化（E : evolution）

- 【コラボレーション】 銀行・関連会社の連携、関連会社同士の連携を強化 ⇒ 連携領域の拡大
- 【クリエーション】 各関連会社が個々の営業力を強化、新たな付加価値を創出 ⇒ 新事業の探索 + 現事業の深堀・再考
- 【コストダウン】 重複する事業の統合・集約、経費削減 ⇒ 生産性の向上

## 3C戦略の深化と進化

### 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



### クリエーション

新事業の探索



- 新たな付加価値の創出
- 地域の課題解決型事業

既存事業の深堀

- 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

### コストダウン

- 重複する事業の統合・集約

経費削減

- グループ各社の経費削減
- グループ全体での経費削減



人財戦略

## 人的資本経営による“高活力・自律型組織”の実現

- 企業と社員の信頼関係を強化し、リテンションの強化を図ります
- **社員の組織に対する自律的な貢献意欲の高揚**を図り、持続的な成長活力を生み出します
- 社員の「**はたらくしあわせ（やりがい・働きがい）**」の実現を目指します
- 「企業価値向上サイクル」への継続的な取り組みを通じ、**人的資本価値の最大化**に努めます

## 目指す姿

- 企業と社員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
- 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



社員の自己実現

ミッション・ビジョンへの共感

事業やサービスへの誇り

新領域・高度業務への挑戦

他部署、上司・同僚との協力

etc



強固な信頼関係

互いの成長に  
貢献し合う関係



OKBのビジネスモデル

キャリア機会の提供

職務上の支援・裁量の付与

成果に対する承認

働きやすい職場環境

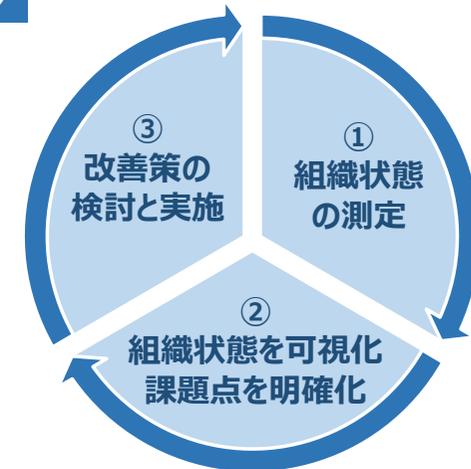
etc

企業活力向上・自律型組織の実現

## エンゲージメントの測定と施策実施・検証のサイクル

- 組織の状態を可視化するツールとしてエンゲージメントの測定を実施し、「企業価値向上サイクル」を通じて、有効な施策の実施につなげます
- 各組織が主体的に組織改善活動を行うことで、上席者と部下ひいては企業と社員との信頼関係を構築し、双方向で成長を促進します
- 定期的なエンゲージメント測定での検証を通じて、諸施策の実効性向上を図ります
- 「企業価値向上サイクル」に継続的に取り組むことにより、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図ります

### 企業価値向上サイクル



# 自律人財の育成と多様な人財の活躍



人財戦略

- 人的資本価値の向上を目指し、**人的資本である社員に積極的に投資**します
- 社員の主体的なキャリアプランの作成、心理的安全性の確保された活躍の場やリスクリングの場を提供することで、社員の自律的な行動での自己実現の具現化を支援し、**自律的な能力開発**を促進します
- 多様な価値観・属性を持つ社員が在籍し、組織として多様性を認めることで、誰もが活躍できる活力ある組織を目指します
- 出産・育児・介護との両立が可能となるようライフステージに合わせたきめ細かい活躍支援を実施します
- 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ます

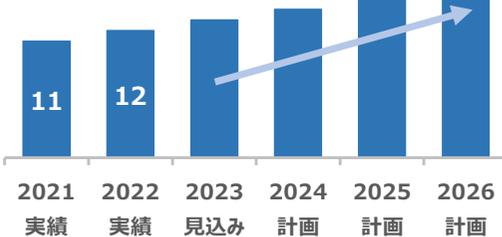
## 自律的能力開発の促進

### ジョブクエスト・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ひとつとして、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」を積極的に運用します

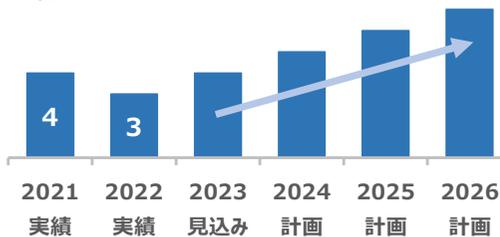
#### ジョブクエスト制度利用者数

単位：人



#### FA制度利用者数

単位：人



### 専門人材・リスクリングへの投資

「社員育成ファンド」の拡充  
社員の自律的なスキルアップ・リスクリング支援

- 支援内容  
外部研修費・取引先の視察交流費・セミナー参加費・資格取得費・e-ラーニング受講費

## 多様な人財の活躍

### ダイバーシティ(多様性)

性別・年齢・国籍・能力・価値観など様々な属性



### インクルージョン(融合)

受け入れる・組み入れる

- 女性活躍推進
  - 重要ポジションを担い得る人財の育成と登用
  - ライフステージに合わせたきめ細かい活躍支援（両立支援）
  - 男性の育児参加促進(育児関連休暇・育児休業の取得促進)
- シニア人財の活躍促進
  - 定年後の再雇用制度の充実
  - 70歳まで働き続けることができる制度の検討
- 専門人財の積極的登用
  - 新卒・中途採用を問わず攻めのリクルートを展開

## マネジメントの高度化

### 管理職のマネジメント力強化

- マネジメントスキル向上のための研修の実施
- 考課者訓練プログラムの導入

### 業績評価基準の追加

- 効率的な組織運営の評価基準の追加【営業店等】
- 効率化施策の企画・運用の評価基準の追加【本部等】



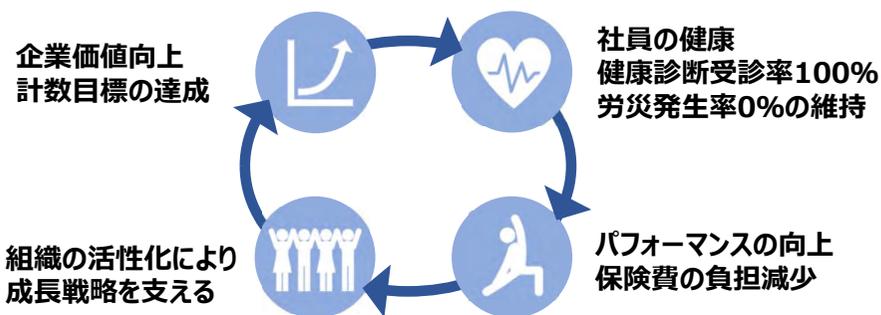
人財戦略

- 社員が健康で幸せに働くことができる環境が「強い人財」の育成につながり、強い人財が集結する組織を構築し**企業価値を向上**させます
- 健康診断受診率の100%の維持、労災発生率の0%の維持への取り組みを通じ、社員の健康経営への意識向上を図ります
- 「働きやすさ」の実現はリテンション効果も見込まれ、優秀な人財を確保する為、引き続き重要項目として取り組みします
- 時間外勤務の削減、柔軟な働き方の推進、有給休暇の取得率の向上に努め、ワークライフバランス実現により**モチベーションの向上を実現**します

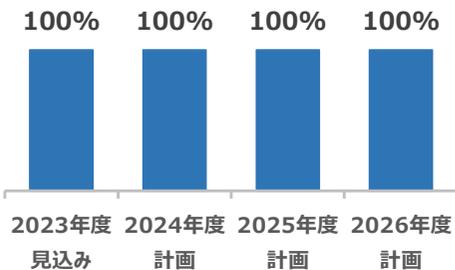
## Good Health

### 健康経営

社員の健康の促進を図ることで社員のパフォーマンス向上を図ります  
全社員の定期的な健康チェックと就業期間中の安全を確保します

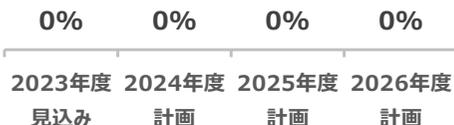


### 健康診断受診率



### 労災発生率(休業災害)

※通勤災害除く

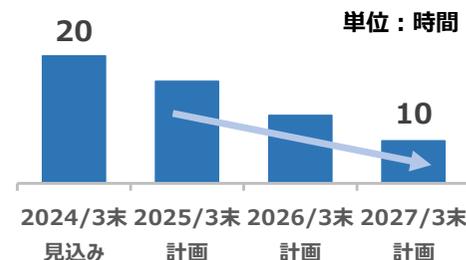


## Well-Being

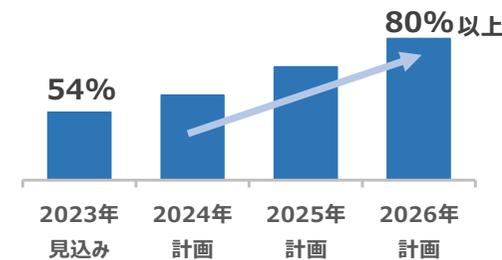
### 働きやすさ

社員の自己実現や自己成長の機会を創出し、多様な経験を業務に活かすことでOKBグループの新たな成長につなげるべく、時間外勤務時間の削減や有給休暇取得率の向上に努めます

### 月あたり平均時間外削減(一人あたり)



### 有給休暇取得率向上



### 柔軟な働き方

多様な働き方の推進

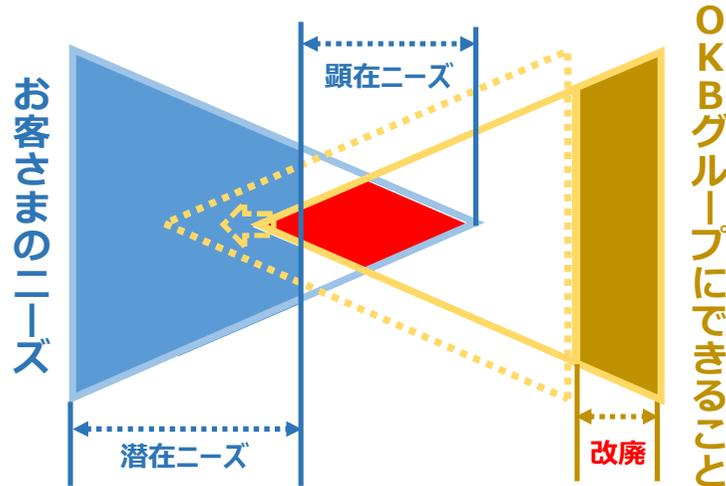
- 効率的な業務運営
  - 時差勤務等諸制度の活用による時間外労働の縮減
- ワークライフバランスの推進
  - 半日有給休暇等諸制度の活用
  - 各種制度休暇の活用



- 経常収益の最大化とコストの最小化を実現すべく、**お客さまニーズとOKBグループにできることが重なる部分を増加**させる事業を展開し、生産性を向上させます
- 時代の変遷により顧客ニーズに合致しなくなった商品・サービスは聖域なく改廃します
- 地域とお客さまにとって必要なモノ、加えて、お客さま自身も気づいていない潜在的ニーズに対応するため、お客さまとのコミュニケーションを充実させ**真のお客さまニーズ**に合致した商品・サービスの開発に努めます

## 既存の商品・サービスの改廃

- お客さまのニーズとOKBグループにできることの重なる部分を増加させるため、お客さまニーズに合致しない商品・サービスは改廃します

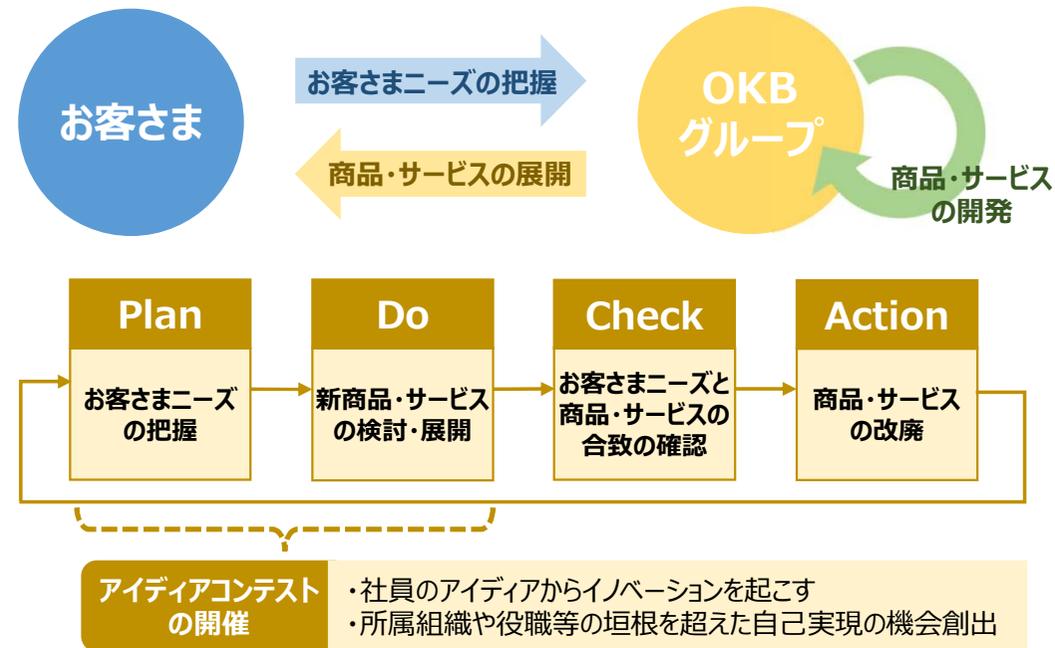


### 提案制度の見直し 社員の声の大きさが経営に届くツールに変革させる

- 1982年10月に発足した提案制度を社内コミュニケーションツールに発展させる
- 営業現場で見聞きしたお客さまの声を本部の施策に適切に反映させる
- システムの「いいね」機能を利用し、社員の声の大きさを把握し見える化することで、社員の改善の声が埋もれてしまうことのない制度に発展させる

## 潜在的ニーズに合致した商品・サービスの開発

- 既存の商品サービスの改廃により生み出されたリソースを、お客さまの潜在ニーズに合致した商品・サービスの提供に振り替えます
- 真のニーズ把握に努め、お客さま自身も気づいていないニーズに対応します
- お客さまニーズに合致した商品・サービスの提供が実施されているか定期的に確認します



# 生産性向上 業務プロセス改革 2nd Stage



- 業務改革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
- 事務処理の中心を営業店から本部の集中部門に、事務処理の担い手を変更する取り組みを継続します
- デジタル化を起点とした業務の見直し、事務手続きの簡略化、業務の担い手の改革を継続・拡大します

## 営業店業務改革プロジェクト

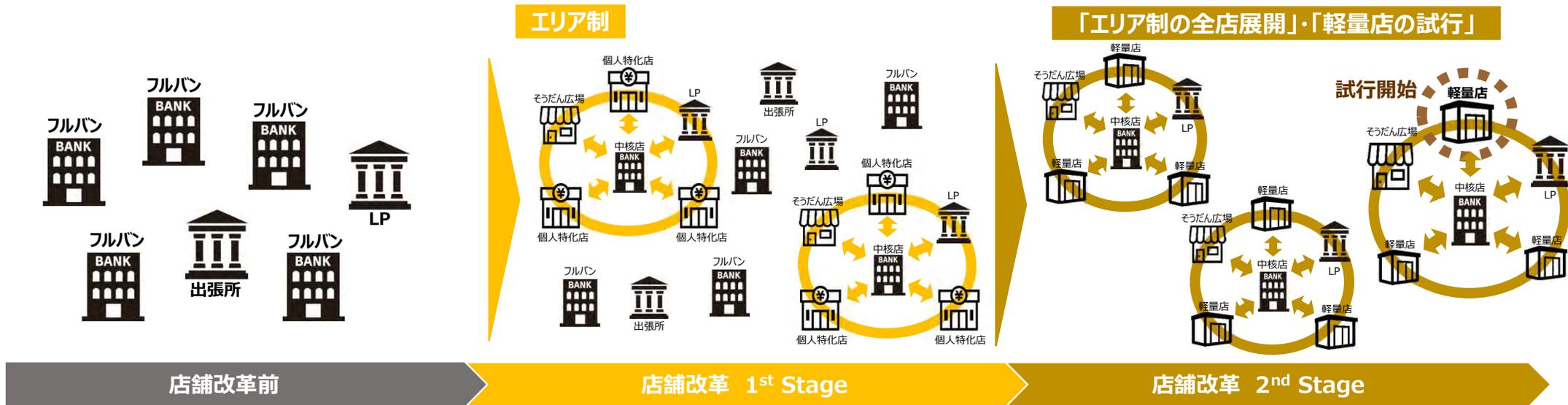
1. 目指す姿：「少人数・低コストでの運営態勢の確立」 ⇒ 営業店を「事務処理する場」から「営業推進する場」へ“変える”
2. ミッション：預金・為替業務の事務量削減 ⇒ 「事務量に応じた適正な人員配置」
3. 基本方針
  - (1) お客様目線・・・ お客様満足度・利便性の向上と業務効率化の両立を図る
  - (2) 事務処理・・・ 事務処理の中心は「営業店」ではなく、「集中部門」で行うものへ変える
  - (3) システム投資・・・ 既存システムの維持ではなく、新たな取り組みへ投資する

主要施策	1st Stage 2021年度～2023年度	2nd Stage 2024年度～2026年度
店頭レイアウト変革	窓口ATM&新型受付票発券機設置	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	事務集約：業務サポートセンター & 相続センター設置	集約業務の拡大・ローン事務本部集中化
非効率業務の削減	集配金業務の削減、EB化推進：サポートチーム設置	EB化・アウトソース化・e-Tax・eLTAX推進継続
アウトソース	ATM管理のフルアウトソース実施	更なるアウトソース業務の検討

# 生産性向上 店舗改革 2nd Stage



- 店舗改革1st Stageでは効率的な営業体制構築を図るため、中核店に機能と人員を集約し各店舗が連携して営業推進する「エリア制」を一部店舗に導入してきましたが、さらなる効率化と営業力強化を狙いとして「エリア制」を全店展開していきます
- また、効率的な営業体制構築をさらに進めるため、お客さまが主に必要としている窓口機能に特化した「軽量店」の試行を開始します
- 軽量店の実現に向け、非対面チャネルの強化・非効率業務の見直しを進めます



## 各々店舗が独立 フルバン+出張所

- 通常の店舗はすべてフルバンキング
- 一部業務制限をした出張所を配置するも、店舗ネットワーク全体で顧客接点を考える視点はなかった

## エリアでの営業体制 (一部地域で実施) 中核店+個人特化店

- 「エリア制」による営業体制効率化と「移転統合」による人員再配置
- 各店舗を機能別に再編。中核店を中心に各店が連携してエリアとして営業推進

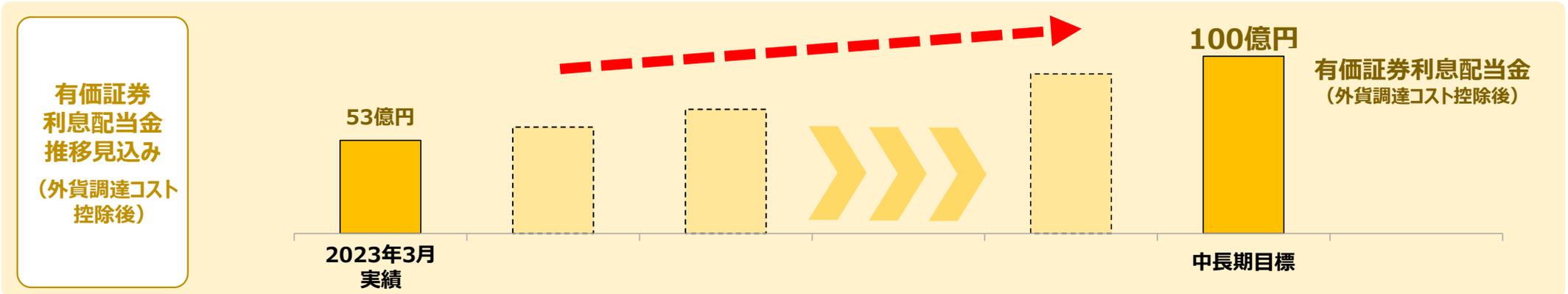
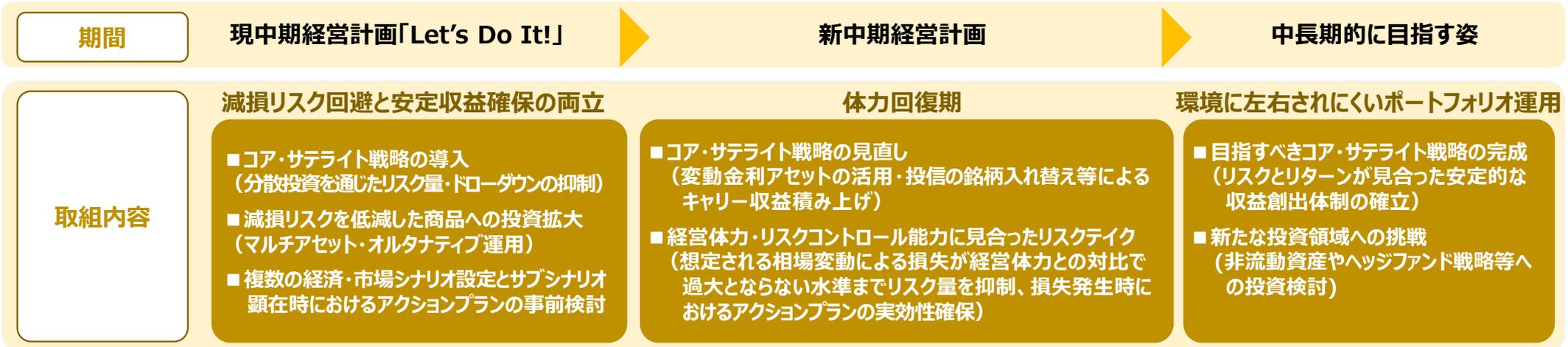
## エリア制全店展開と機能を絞った軽量店の試行 中核店+軽量店

- 1st Stageで実施してきた「エリア制」の全店展開
- ニーズの高い機能に特化した「軽量店」を導入し、効率的な体制を目指す

# 市場運用力の再構築



- 新中期経営計画期間における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**」と位置付けます
- 基本戦略である**コア・サテライト戦略**の見直しにより年間100億円の収益（外貨調達コスト控除後）の創出が可能となる**環境に左右されにくいポートフォリオ**の土台作りを行います
- リスクコントロールの高度化を図り、相場変動による損失抑制態勢を強化します



Always  
～変わらぬ想いで、明日を変える～



**I** 前中期経営計画の振り返り

**II** 長期的に目指すこと

**III** 新中期経営計画の概要

**IV** 基本戦略

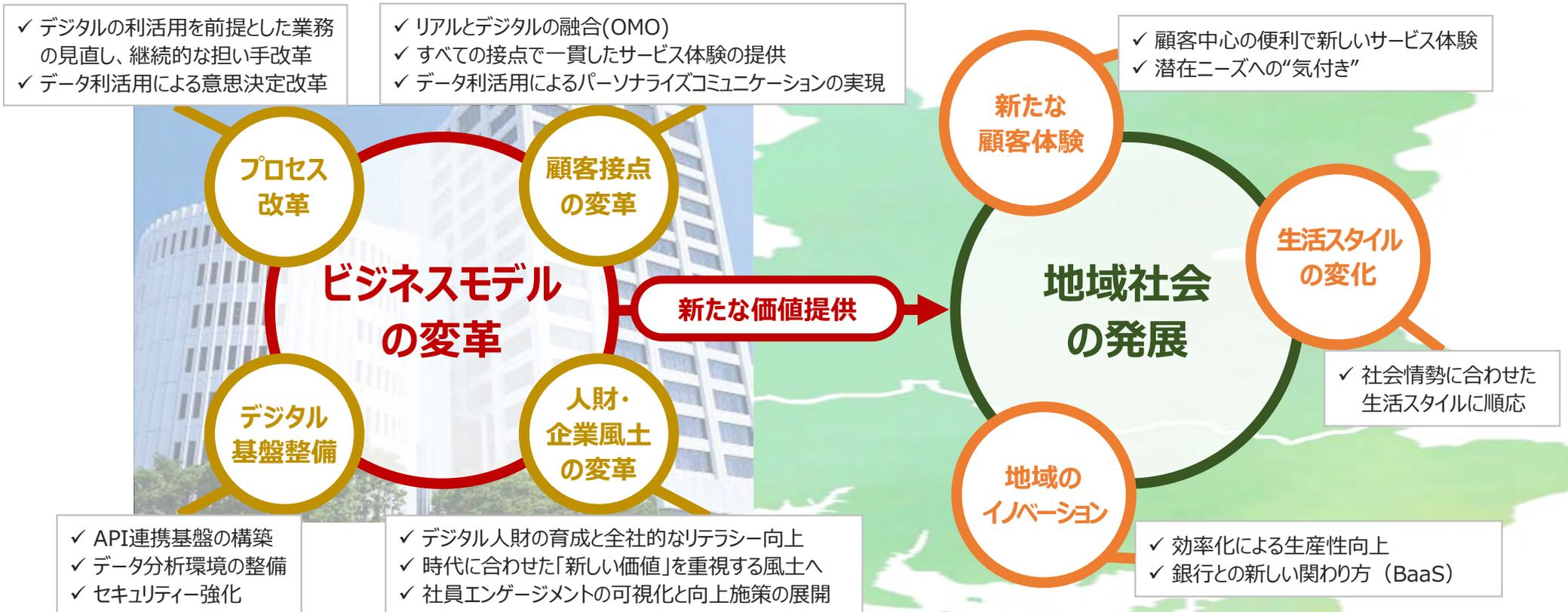
**V** DX戦略

**VI** サステナビリティ



DX戦略

- 地域の人口減少や高齢化に伴うリソース不足をデジタルで支援し、豊かな地域社会の発展に貢献します
- お客さまの選択により、リアルでもデジタルでも一貫したサービスを体験いただけるOMOの世界を実現すべくリアル・デジタル環境を整備します
- 地域のイノベーションを支援し、新たな社会的価値を創造する中でビジネスを展開します
- 地域とOKBグループの持続的な成長を支えるため、デジタル基盤を整備します
- DX戦略を支える人財の育成とともに、デジタル化に伴う様々な価値観の変化を柔軟に受け入れる組織を構築します



# OKBが取り組むDX -デジタルによる顧客接点の変革-



DX戦略

- お客さまとの接点は店頭のみから、複数チャネルで接点を持つことが可能となり、複数チャネルで一貫した顧客体験を提供するOMOの世界を実現することで、日常のあらゆるシーンでOKBグループと接点を確保することが可能となります
- OKBグループに蓄積されたデータを分析し、それぞれのお客さまに有益な情報を提供するパーソナライズドコミュニケーションを実現します
- アプリやWEBのUI/UXの改善に加え、認証基盤の統一を図ることで、利便性の向上を図ります
- 個人・法人取引ともにデジタル起点のアプローチを図り、見込み客の発掘、ニーズの育成から成約までの工程を効率的・効果的に繋げていきます

## アプリ/インターネットバンキング機能の向上

共通IDの導入、バンキングシステムとの連携などにより機能を拡充し、パーソナライズドコミュニケーションを実現します

## 非対面チャネルからのプッシュ

非対面からのお客さまへのアプローチを起点として、リアル・デジタルによらず、お客さまの都合に合わせて、一貫した取引体験をしていただけるようになります

## コンタクトセンター

来店いただけないお客さまと社員が非対面で接する拠点として、従来の問い合わせ対応に留まらず、各種手続き、営業まで行います

## データの利活用/AI・生成AIの活用

OKBグループ内のデータ連携を実現し、最適なタイミングで最適なアプローチをします

## 法人向けポータル

法人とのデジタル接点を活性化します

## BaaS事業の展開

地域企業との協業に取り組み、お客さまのサービスに銀行機能を埋め込むなど、従来の銀行の枠を超えた新たな価値を提供します

## 渉外担当者

リアル・デジタル両面からお客さまと接することができるようになり、効率的・効果的な活動を行います

## 店舗

非対面からのアプローチを受けたお客さまが、店舗でもスムーズに取引できる情報連携体制を整えるとともに、各種受付のデジタル化を図ります

## ATM

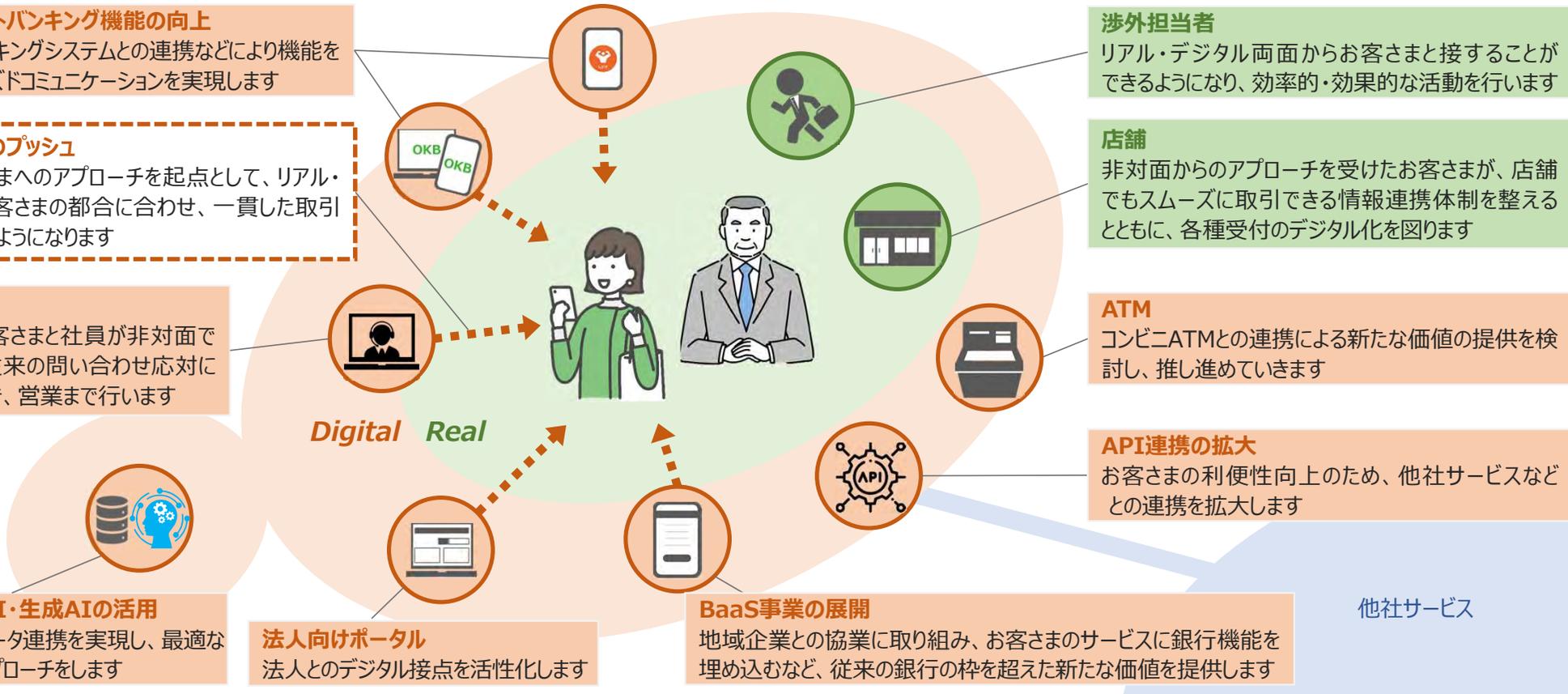
コンビニATMとの連携による新たな価値の提供を検討し、推し進めていきます

## API連携の拡大

お客さまの利便性向上のため、他社サービスなどとの連携を拡大します

他社サービス

Digital Real



# OKBが取り組むDX -プロセス改革-



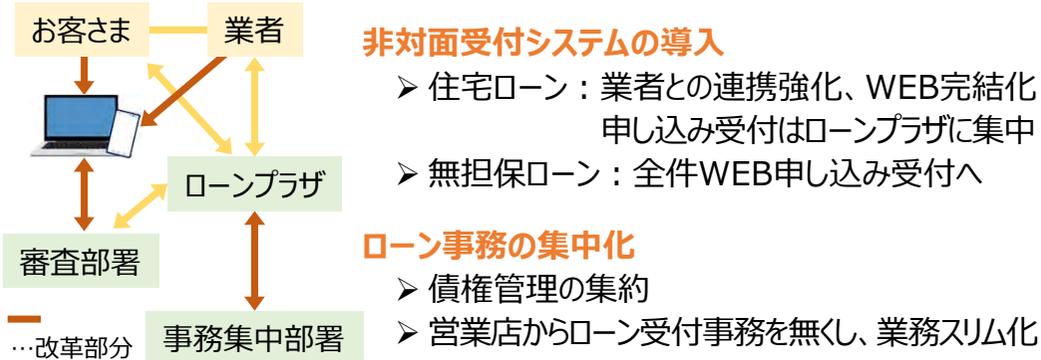
DX戦略

- ローンの新対面受付システムを導入し、お客さまの利便性を強化するとともに、受付業務をWEB中心にシフトします
- 営業店の受付事務にタブレットを導入し、省力化を図りながらも、お客さまにわかりやすい受付体制を構築します
- 法人・個人に関わらず、お客さまにWEBを中心とした非対面チャネルでの取引の利便性を訴求し、誰一人取り残されないよう丁寧なフォローを心掛けることにより、従来店舗で受付していた業務のシフトを図ります
- データドリブンを実現し、意思決定をデジタル化することにより、個々のお客さまに適正なサービスをタイムリーに届けます = サービス力の向上

## 営業店のプロセス改革

## データ利活用による意思決定プロセス改革

### ローン受付業務のデジタル化



### 店舗受付事務の見直しとデジタル化



#### タブレット受付によるワークフローの標準化

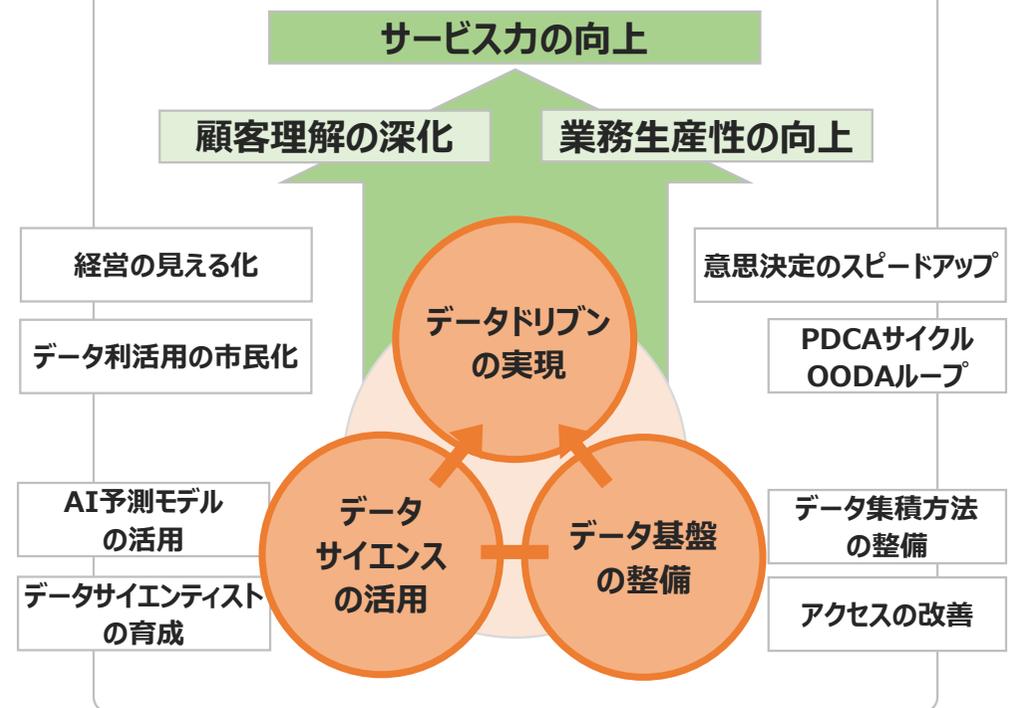
- ▶ お客さまにわかりやすく、簡単に受付できる体制へ



#### WEBを活用した取引の推進

- ▶ お客さまへの利便性の訴求と丁寧なフォロー体制により店舗事務をWEBを中心とした非対面チャネルへとシフト

### 意思決定のデジタル化



# OKBが取り組むDX -デジタル基盤整備-



DX戦略

- 外部環境変化やお客さま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ります
- 生成AIの活用や既存ITシステム資産を有効活用し、更なる業務の効率性向上やコスト圧縮を図ります
- データドリブン経営を恒常化するためのシステム基盤を整備します
- 高度化するサイバー攻撃に備え、サイバーセキュリティの管理態勢を強化します

## 成長を支えるシステム

効率化



- ・生成AIの活用による省力化
- ・業務プロセス改革を支えるシステム構築  
※事務効率化・窓口業務の非対面化
- ・クラウドを活用した基幹・業務システムの移行方針の再整理

持続可能な成長を支えるシステム



お客さまニーズに対応可能なシステム基盤の構築

- ・お客さまの利便性向上(API連携の拡大)
- ・非対面取引の拡充
- ・リアルとデジタルの融合を支える基盤構築

サイバーセキュリティ管理態勢の強化



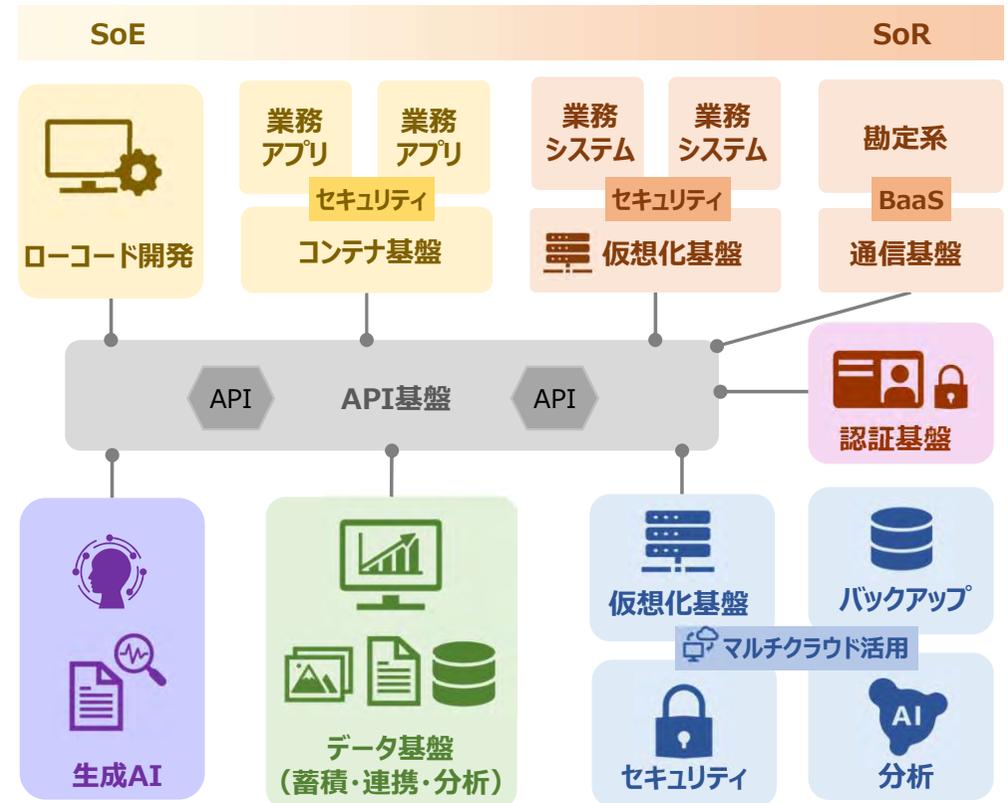
- ・ゼロトラストアーキテクチャの適用拡大
- ・セキュリティ・バイ・デザインの実践
- ・サイバーリスクの可視化と監視・分析体制の高度化
- ・インシデント発生時の迅速・確実なリカバリー体制整備



データドリブン経営

- ・データ蓄積基盤の整備
- ・データの可視化によるお客さま動向の把握
- ・AIなどを利用した蓄積データの分析
- ・分析データに基づく営業戦略の立案

## システム移行方針の整理



# サイバーセキュリティ管理態勢の強化



DX戦略

- クラウドサービスの利用が拡大するなか、ゼロトラストの実現に向けて段階的に適用範囲を拡大していきます
- 刻々と変化していくサイバー脅威の動向をとらえ、適時、リスク状況を評価・可視化するとともに、監視・分析体制の高度化を図ります
- セキュリティ・バイ・デザインを実践し、各システムにおけるセキュリティ水準の均質化を図り、効率的にセキュリティを組み込んでいきます
- インシデントが発生した場合に迅速・確実なリカバリーができる態勢の強化を図ります

## サイバーリスクの可視化、監視・分析体制の高度化

- ・継続的なサイバーリスクの評価
- ・システム、端末、ネットワークの監視体制の強化
- ・各種ログの集積による調査・分析の効率化
- ・運用の自動化 など

運用



操作



可視化



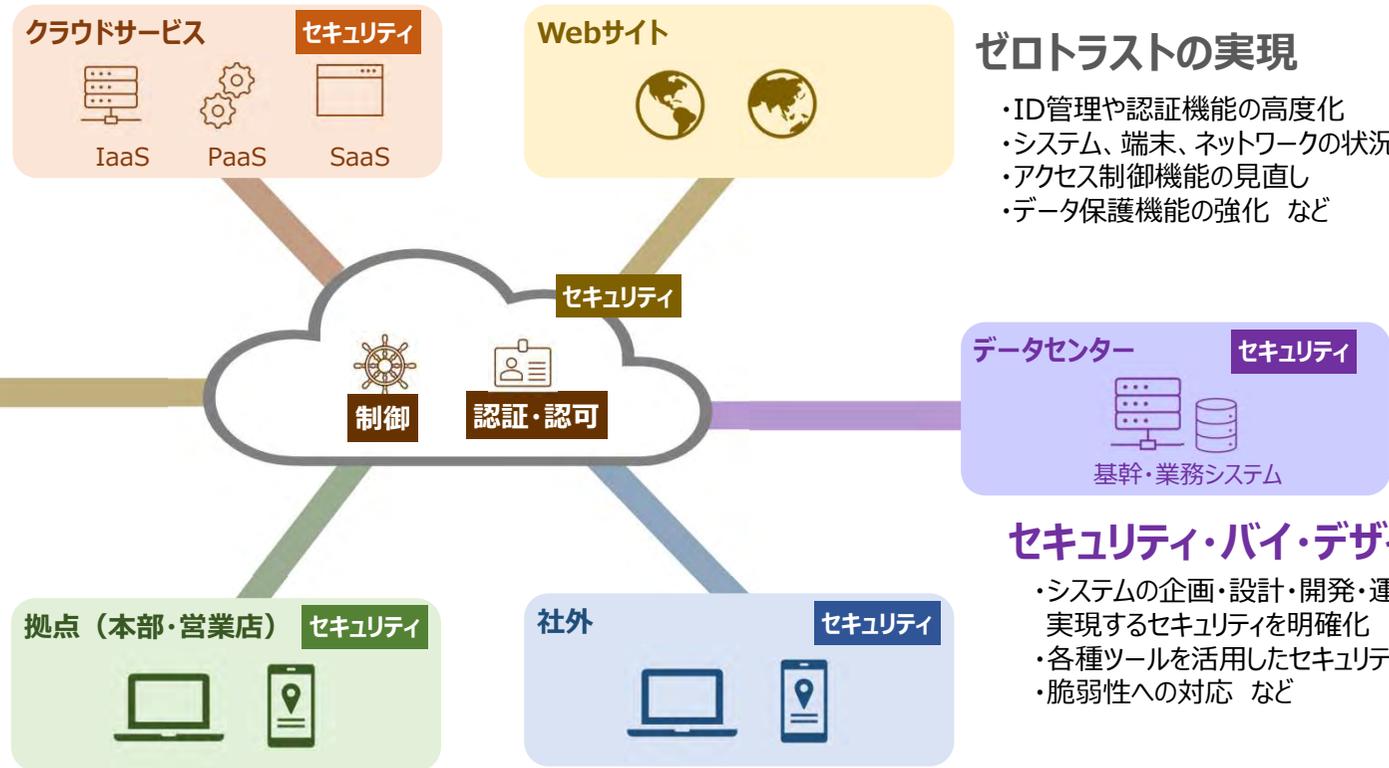
監視



分析

## インシデント発生時の対応力強化 (サイバーレジリエンス)

- ・演習や訓練などを通じた対応力の強化
- ・バックアップの強化
- ・セキュリティ意識向上のための継続的な教育 など



## ゼロトラストの実現

- ・ID管理や認証機能の高度化
- ・システム、端末、ネットワークの状況監視の強化
- ・アクセス制御機能の見直し
- ・データ保護機能の強化 など

## セキュリティ・バイ・デザインの実践

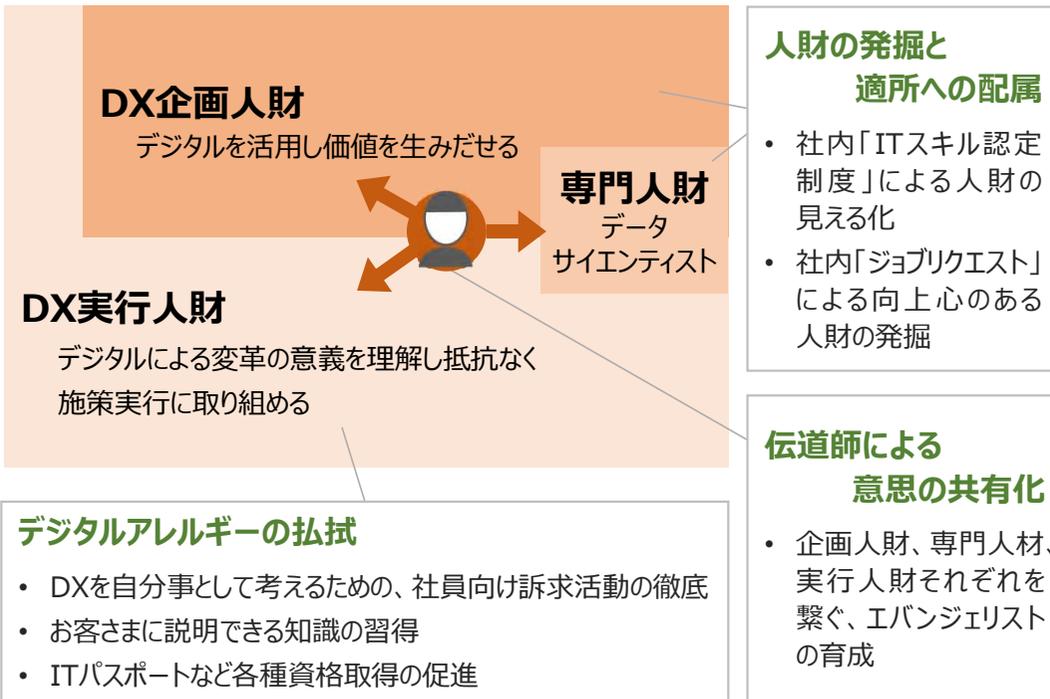
- ・システムの企画・設計・開発・運用の各フェーズで実現するセキュリティを明確化
- ・各種ツールを活用したセキュリティ強度の均質化
- ・脆弱性への対応 など



DX戦略

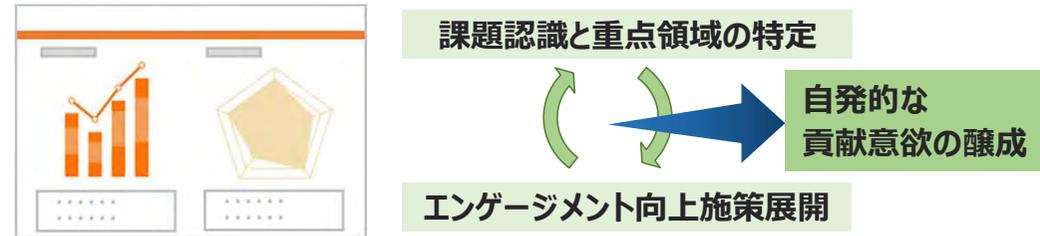
- DXは、その実現性を高めるため経営が先頭に立って推進し、全社体制で推進すべく、各レベルごとの人財の育成と適所への配置を行います
- 社員のエンゲージメントを可視化し、その向上を図ることにより、DX戦略の理解と取組強化が進む環境をつくっていきます
- DXは、OKBグループ一体となって推進する必要があることを認識し、常に変化し続ける必要性を組織で共有します
- 全職員が敏感に社会の風をよみ、過去の成功体験（従来のやり方、従来からのサービス）に固執せず、その時々においてお客さまに最適な価値を提供できるよう柔軟に素早くサービスを展開できる企業風土を目指していきます

## 全社体制でのDXの推進



## 社員エンゲージメント

デジタルを活用し、社員エンゲージメントを可視化



## 時代に合わせた「新しい価値」を重視する風土へ



過去に固執しない、入替を躊躇しない

Always  
～変わらぬ想いで、明日を変える～



**I** 前中期経営計画の振り返り

**II** 長期的に目指すこと

**III** 新中期経営計画の概要

**IV** 基本戦略

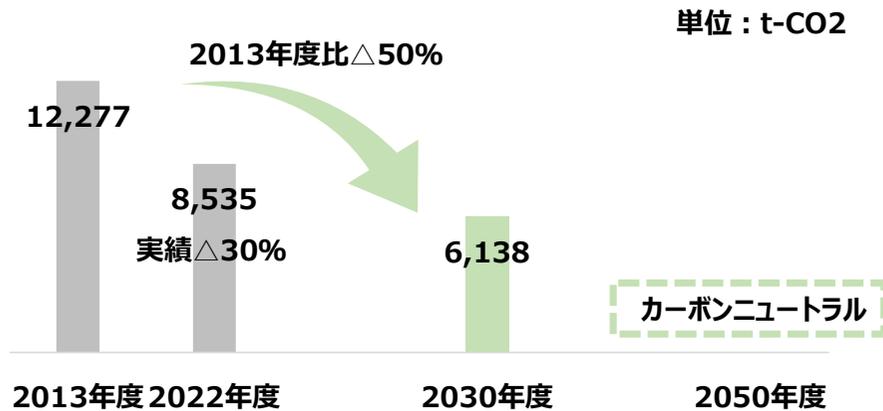
**V** DX戦略

**VI** サステナビリティ



- CO2排出量削減目標「2030年度までに50%削減（2013年度比）※Scope1+Scope2を対象」の達成に向けて、必要な施策を推進します
- 節電・省エネの取り組み強化に加え、営業店への太陽光発電やEV車両の導入を順次拡大します
- グリーン電力への切り替えを進めるとともに、オフサイトPPAの導入検討により、**再生可能エネルギー比率の向上**を図ります
- 店舗の移転・建替え時において、木造化・木質化や省エネ性能の強化、太陽光発電設置等を進め、環境に配慮した店舗を拡大します

## CO2排出量削減目標及び実績



## 直近の主な取り組み内容

- <一宮支店>  
(2023年10月新築移転)
- ・太陽光発電設備を設置
  - ・EV車両導入（2台）及び充電設備設置

- <グリーン電力導入>
- 2024年1月、滋賀県内2店舗で使用する電力を、バイオマス発電及び水力発電由来のグリーン電力に切り替え。

## 今後の方針と主要な施策

項目	内容
省エネ運用・投資の強化	空調設定温度の緩和（クールビズ/ウォームビズ）等
	営業店照明のLED化拡大、最新型空調への更新 等
創エネ/活エネの拡大	営業店への太陽光発電設備の設置拡大
	営業車両のEV化推進
再エネ比率の向上	グリーン電力プランへの切り替え拡大
	オフサイトPPAの導入検討 ※Power Purchase Agreementの略 敷地外の遠隔地に設置された発電設備から再エネ電力を購入する契約
環境配慮型店舗の拡大	木造化・木質化、断熱性・気密性等の省エネ性能強化 太陽光発電・EV車両及び充電設備等の設置

# コーポレートガバナンスの高度化



- 誠実な企業グループとして行動するための**コンプライアンス（法令等遵守）の実践**や**リスク管理の高度化**に努めます
- グループ会社との連携強化、横断的なモニタリングによりグループガバナンス強化を図ります
- 業務執行状況監査を営業店の役割の変化に応じて見直しをすることで、**牽制態勢を維持**します
- 政策保有株式については、取引先との長期的・安定的な取引関係の維持・強化や、当社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、**売却または残高削減を基本方針**としています

## リスク管理の高度化

統合・市場リスク管理の新たな枠組みに基づく管理機能の実効性進化

- リスクテイクの目的・効果に即した感応量コントロール（リスクアペタイト）
- 「許容損失限度額」と「アクションプラン」の新設による損失抑制機能の強化
- 予兆管理の強化（「想定外損失」「想定損失」の見える化）

## 業務監査の高度化

- 内部統制の高度化に資する中期監査計画（3年）の新規策定
- 経営戦略の遂行・浸透状況、経営資源配分の適切性等、経営戦略等を対象とした監査の実施
- 態勢やプロセスに対するアセスメントとフィードバックを重視した新営業店監査の開始
- 内部監査の管理体制、適格性の客観的評価と監査スキル向上を狙いとした外部評価の導入
- グループ会社監査部門との連携強化によるグループ会社全体の監査品質向上およびグループガバナンス強化

## マネー・ローndリング管理態勢の高度化

- 取引モニタリング・取引フィルタリング・顧客管理を一元的に管理
- マネー・ローndリング対策共同機構の活用

## 政策保有株式縮減計画（みなし保有株式除く）

- 保有意義が未充足のお客さまに対しては、丁寧に対話を実施し、取引採算の改善や売却に向けて交渉を実施します
- 2027年3月末までに政策保有株式の連結純資産比率(時価ベース)20%を目途に削減します

