

## トップメッセージ



株式会社 十六フィナンシャルグループ

代表取締役社長

池田直樹

## 一歩先を行き、 いつも地域の力になる

2023年4月より、長期ビジョン「16Vision-10」と、第2次中期経営計画「一歩先を行き、いつも地域の力になる～1st stage～」をスタートしました。

私たちを取り巻く環境は、人口減少や超高齢社会の進展などの日本固有の課題だけでなく、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による生活様式の変容などにより劇的に変化しており、先が読めない時代に突入しています。こうした時代においては、将来を予測するのではなく、私たち自身の意思で未来を創っていくことが大切です。

このような考えから、第2次中期経営計画の策定にあたっては、既成概念より脱却し、今後のグループ経営の羅針盤となる長期ビジョンを新たに策定することとしました。

10年後のなりたい姿である長期ビジョン「16Vision-10」のテーマは、「一歩先を行き、いつも地域の力になる」としました。

140年超の歴史を有する十六銀行が培った、広く深い顧客基盤や日々集積する情報、張り巡らされた人的ネットワークを活用するとともに、事業領域の拡大などへの環境完備を強みとして、常に一歩先を行き、いつも地域の力になる地域総合金融サービスグループとなることで、「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」に貢献してまいります。

## パーパスを原動力にサステナブルとグロースを実現

長期ビジョン「16Vision-10」を実現するための活動として、新たに「16 Group Energy」を掲げました。

この図が示すように、私たちの大きな志である「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」という存在意義(=パーパス)を原動力として、地域の社会課題の解決に取り組み、社会的価値を創出していくこと(=サステナブル)と、当社グループの事業の成長や私たち自身の成長・活躍により経済的価値を創出していくこと(=グロース)により、地域・社会のフロントランナーとして、一歩先を行き、いつも地域の力になる地域総合金融サービスグループを目指します。

長期ビジョンは、未来の当社グループの姿をデザインし、グループ全役職員が一丸となって前進するための羅針盤となるものです。全員がしっかりと理解し、日々の活動の積み重ねにより、実現していきたいと思えます。

また、この長期ビジョンの前半5か年を計画期間とする第2次中期経営計画を「1st stage」と位置付けました。

10年後のなりたい姿からバックキャストで描いた「トランスフォーメーション戦略」、「ヒューマンイノベーション戦

略」、「マーケットインアプローチ戦略」、「地域プロデュース戦略」の4つの基本戦略を全社的な取組みとして推進していくことで、スピード感のある変革に挑戦し、新たな価値を創造していきます。



## 地域に根差す気持ち

長期ビジョンの策定にあたって、日頃当たり前となっている「お客さま」や「役職員」の在り方を、今一度見つめ直しました。

まず、私たちにとって「コアとなるお客さま」とは、地域で事業や自らの成長のために積極的にチャレンジしたり、リーダーシップを発揮するなど、「地域で生活するみなさま・地域に根差して活動を行う方」です。私たちはこうしたお客さまと、向き合い、つながり、寄り添うことで、お客さまをよく理解し、自分事として捉えていくことが大切です。

次に、お客さまと接する私たちの「共通の願い・想い」について考えました。全役職員が入社時に抱いていた気持ちは、地元を盛り上げたい、地元へ恩返ししたいなどといった「地域に根差す気持ち」であったと思えます。こうし

た願い・想いを持った役職員に対し、当社は最大限に能力を発揮できる環境を提供していきます。

一人ひとりが持てる能力を十分に発揮し、自らチャレンジする。また、地域への願いや想いを込めることで、地域のために主体的に行動する。このように多様性を発揮し、自らの成長を実感するなかで、最終的には地域の生活者として、役職員自身が豊かな人生を実現していただくことが重要です。

こうした価値観を役職員一人ひとりが理解し、共有していくことで、グループ全体で同じベクトルに向かって長期ビジョンの達成を目指していきます。



## キーワードは「感謝」

長期ビジョンは、当社グループの10年後のなりたい姿であり、その実現のためには、職員一人ひとりが「働きがい」を持ってモチベーション高く、業務に取り組んでいくことが大切です。

「あなたにとっての働きがいは?」  
これは「サステナミーティング」で取り上げたテーマの1つです。「サステナミーティング」とは、私と銀行の頭取が、グループの職員とサステナビリティをテーマに意見交換を行うミーティングで、昨年8月からスタートしました。職員一人ひとりの意見をしっかりと聴くことを重視したいと考え、毎回5、6名の参加にとどめ、ごく少人数で開催しています。また、年齢別では、20代、30代の参加者が合わせて90%以上、平均年齢は32歳と比較的若い職員に多く参加してもらっています。少人数で距離感が近いということもあり、本音で意見交換ができていないのではな

かと思っています。  
そうしたミーティングで、参加者に「どんなときに働きがいを感じるか」を挙げてもらったところ、様々な意見のなか、毎回同じような傾向が見受けられました。

キーワードは「感謝」です。  
半数以上が「お客さまから感謝されたとき」と回答しています。また、「お客さまに喜んでもらったとき」、「お客さまの信頼を感じたとき」、「最初に相談されたとき」、「地域に貢献できたとき」など、すべての参加者がお客さまや地域への貢献に関することを働きがいに挙げています。  
職員はお客さまとのコミュニケーション、感謝、笑顔を働きがいと考えている。こうした考え方は、まさにグループ経営理念に掲げる「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」につながるものだと思います。

## 地域の生活者として豊かな人生を実現していくために

当社グループは、2023年4月より新人事制度を導入しました。

導入の目的は3つあります。1つ目は、グループ経営理念に掲げる3つの価値観、「信頼と倫理観」、「創造と革新」、「多様性と受容」をすべての職員で共有し、体現していくことです。2つ目は、チャレンジ・創造・革新といった意識改革・行動改革を醸成すること、そして3つ目は、職員一人ひとりの主体的な行動を促し、自らの成長を実感していくことで、地域の生活者としてかけがえのない豊かな人生を実現してもらうことです。

当社グループが、グループ経営理念に掲げる「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」を果たしていくためには、私たち自身が成長し、豊かな生活を実現していくことが非常に大切です。

私は当社グループの経営者として、全役職員が豊かな

人生を実現できるようコミットしていきます。

当社グループで最も大切な経営資源は人材であり、職員一人ひとりです。その職員一人ひとりの価値観を理解し、個々人が大切にするとグループの経営理念を結び合わせることで、主体的な行動へ変容させるとともに、自身の成長を実感できるようにサポートしていきます。

そのうえで、全役職員がお客さまや地域の成長と豊かさ、サステナビリティの実現に向けて、能力を最大限に発揮し、また、お客さまと信頼関係を構築し、グループの各種戦略に積極的にチャレンジできるよう、人材育成に努めていきます。

企業活動は「人」で動いており、当社グループもまた「人」がいて初めて前進します。ヒューマンイノベーション戦略のもと、この「人」を大切にすることに、グループ全体でしっかりと取り組んでいきます。

## 経営承継支援を通じて地域経済の持続的成長に貢献

2023年7月3日、地域企業の経営承継問題の解決に貢献し、地域経済の持続的成長を支援していくために、株式会社日本M&Aセンターホールディングスとの合併会社として「NOBUNAGAサクセッション株式会社」を設立しました。

当社が営業基盤とする岐阜県・愛知県は、後継者不在などを要因として企業数が減少しています。何もしなければ、地域の活力は失われていきます。

かつて、高山の古い町並みにある創業200年を超える老舗酒蔵は、後継者がおらず廃業を考えていました。私たちの仲介で地元の高級旅館が経営を引き継ぎ、現在の年商は5倍、新たな雇用も生まれ、活気溢れる企業に様変

わりしました。もし廃業を選択していたら、建物は解体され、従業員は職を失っていたでしょう。

このような実体験からも、経営承継はこの地域の成長・豊かさを実現するうえでとても重要なファクターであり、解決すべき社会課題であると考えています。

今回の合併会社の設立は、こうした課題解決にさらなる覚悟を持って取り組もうという意志を示しています。

当社は、信頼関係と相互理解のある異業種パートナーとの協働、合併を成長戦略に掲げています。こうしたなか、今回の合併会社の設立には、より専門的な知見やソリューションを持つパートナーとして、日本M&Aセンターホールディングスに協力いただくこととしました。日本M&Aセンターホールディングスには、十六銀行でM&A業務に取り組み始めた2000年以来、様々な支援をいただき、信頼関係と相互理解を深めてきました。なお、これまで銀行単独での出資による専門会社の設立や業務提携レベルの取組みはありましたが、合併会社の設立は全国でも初の取組みです。

日本M&Aセンターホールディングスが有する経営承継に関する幅広いノウハウと、当社グループが有するこの地域における広く深い顧客基盤や日々集積する情報などを掛け合わせることで、地域の様々なフェーズにおける企業の「経営承継」ニーズに対応し、地域の成長と豊かさを実現していきます。

## 地域のみなさまとともに、未来を創造していきたい

2023年7月6日、当社は、岐阜市が推進する「岐阜市本庁舎跡活用事業」の趣旨に賛同し、公募型プロポーザルへ参加した結果、優先交渉権者に選定されたことを公表しました。

現在の本店ビルは、当時、銀行創立100周年を迎えた1977年に竣工して以来、46年が経過しています。そのため、当社は、来る2027年に十六銀行が創立150周年を迎える節目に向けて、新たな本部ビルの建設を検討していました。こうしたなか、2023年3月に岐阜市より本庁舎跡活用事業の募集要項が示され、内容を検討したところ、岐阜市が掲げる本事業に対する基本的な考え方が、当社グループの経営理念「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」につながると考えられたため、プロポーザルへの参加を決意しました。

コンセプトは、「ともに「#GIFU」の未来を創造する「16FGオフィス&パーク」」としました。「美しく居心地の良い共有空間」と「時代を先取りしたワークプレイス」の両方を備えた拠点を整備し、中心市街地の魅力と回遊性を高めていきます。

本事業は、当社グループの経営理念「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」を具体化する、極めて

重要なプロジェクトです。

私たちは、創業以来、岐阜市民のみなさまとともに歩み、成長を続けてきました。またこれからも、一歩先を行き、いつも地域の力になりたいと考えています。

美しく居心地の良い共有空間、時代を先取りしたワークプレイスを、岐阜市民のみなさまに愛された本庁舎跡に創り出し、地域のみなさまとともに、未来を創造していきたいと思っています。



## Q(質) × A(受容) = E(成果)

2022年5月より当社のエグゼクティブ・アドバイザーにお迎えしている一條和生教授より、「変革の方程式」として「Q×A=E」つまり、「どんなに素晴らしい変革プランであっても人々に受け入れられなければ成果は出ない」という考え方を学びました。「Q」はQuality(質)、「A」はAcceptance(受容)、「E」はEffect(成果)です。

長期ビジョンや第2次中期経営計画に掲げる戦略も、職員一人ひとりが自分事として受け入れることで初めて実行できるものであり、実行なくして、私たちのパーパスである「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」はあり得ません。全役職員でしっかりと共有し、ベクトルを合わせていきたいと思えます。

また、現在、地域社会は様々な問題を内包しており、先が見えない時代に突入しています。こうした時代においては、従来からの既成概念を持って先を見通すことは難しく、全役職員が新たな価値観のもと、同じ方向に向かって心を1つにして前進していかなければなりません。そして、

全役職員がグループとしての信念をしっかりと持ち、リスクも受け止めたうえで、チャレンジ精神溢れるその歩みの先に光が見えてきます。

「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」というパーパスを原動力として、社会的価値・経済的価値の創出という確かな歩みを進めることで、私たち十六フィナンシャルグループは、一歩先を行き、いつも地域の力になる地域総合金融サービスグループとなります。

私たちには、生まれ育ったこの地域に貢献したいという共通の想いがあります。全役職員がこの想いを胸に、「16 Group Energy」を発揮していくことで、ともに成長し、ともに前進していきます。

みなさまにおかれましては、「人と、地域と、未来をむすぶ 十六フィナンシャルグループ」にご期待いただくとともに、今後とも一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

## 会長 × 取締役 対談



石川 直彦  
取締役(監査等委員)

村瀬 幸雄  
代表取締役会長

伊藤 聡子  
社外取締役

柘植 里恵  
社外取締役(監査等委員)

## 地域の多様性を活かし、ともに輝く未来を

地域社会が直面する多様な課題とともに、その解決のカギを握る  
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)をテーマに対談を実施しました。

### 地方創生 × D&I

**村瀬** 少子化が進むなかで、地域の活性化に向け「多様な働き手を積極的に受け入れる環境をどのように作り出すか」が求められています。

**石川** そうですね。当社においても2023年4月よりスタートした新たな人事制度のなかで社員が自分自身の価値を見つけ出し、個性を活かしながら自律して成長していくことを促しています。

**柘植** 人的資本経営の流れが強まっていることから、多様性を受け入れ、全社員の価値を最大限に引き出せる新人事制度は、十六フィナンシャルグループの中長期的な価値向上にもつながりますね。

**伊藤** 現代のビジネスシーンでは、単なる専門知識や技術力だけではなく「感性」が求められるようになってきました。そのためには「豊かな自然や歴史・文化」を身近に感じられる環境がとても大切だと思います。そういう意味では地方の方が「感性」を磨くチャンスは多いと思います。

**石川** 豊かな自然と大都市が隣接するこの地域特有の地理的優位性をビジネスに結び付ける取組みは行われていますが、地域の多様性を高めることが私たちの役割でもありますので「感性」を磨く努力が必要ですね。

**村瀬** 地方にいても自分の力を引き出せる環境が整いつつありますね。地域の文化や価値を理解してビジネスに活かすことで「地域の人々と深いつながり」を築くことができます。より効果的なサービスの提供にもつながりますし。

**伊藤** そのとおりです。昨今、東京の企業が地方にも活動拠点を拡大する動きがあります。地域独自の文化や価値を理解し、それに対応できる能力を高めたいという想いが強いと思います。逆に東京で活躍している方も意外と地方出身者が多いですから、育ってきた環境はビジネスで活躍できる重要な要素だと感じます。

**村瀬** ひと昔前は、地域で完結する仕事が多く、岐阜から東京や海外にビジネスを広げるチャンスも制限されていました。テクノロジーの進歩は地方都市に新たな機会をもたらします。地理的な制約が少なくなることで、異なる背景を持つ人々から多様な視点やアイデアが集まり、より豊かで創造的な解決策も生まれやすくなります。

**柘植** 十六フィナンシャルグループは、ものづくりが盛ん

な愛知県・岐阜県を活動エリアとしているため、一人ひとりの多様な「感性」を地場産業の発展に寄与させることができれば大きな強みとなりますね。

**伊藤** 最近は消費者が質を求める時代になりました。この地域にはプロフェッショナルな人が多いので、消費者のマインドに合わせて本物の技術を販売に結び付けられれば十分にチャンスがあると考えています。

**村瀬** 地場産業は地域の伝統が形になったもので、サステナビリティの象徴とも言えます。都会の若者や外国人などが集まることで革新的なアイデアも生まれやすくなると思います。地域を支える当社としても、地域の持続的成長に積極的に貢献していきたいと考えています。

### 女性の活躍 × D&I

**伊藤** 岐阜県・愛知県にはものづくりの素晴らしい技術がありますが、これからはサービス業的な目線も必要だと感じています。そうした現場に女性が積極的に参加することで、新たなアイデアが生まれ出されるのではないかと期待しています。

**村瀬** 地場産業の発展には女性の活躍が欠かせませんね。こうしたなか、先般、世界経済フォーラムが公表した「ジェンダーギャップ指数2023」において日本は146か国中125位と低調でした。内容を見ると日本では、特に経済分野での格差が目立ちます。

**柘植** 経済については、上場企業へは「女性取締役の比率を30%以上に」などといった基準が課されてきていますが、個人的に政治の分野がまだまだ遅れていると感じています。政治が変わらないと国全体が変わっていかないと思います。

**伊藤** 確かに学生のうちはジェンダーギャップなんて感じていない人が多いと思います。しかし社会に出て働きだした途端に「あれ?何か違うぞ?」と男女間の不平等を感じる人が出てくるのが実態だと思います。

**村瀬** 政治と経済に目を向けると女性がまだまだ少ないことは事実であり、目に見えない明らかなギャップがあるのだと思います。

**伊藤** 女性が子供を産んでもキャリア形成できる環境を企業がしっかりとつくるべきです。しかし現実的には、子育てをしながら今までと同様のキャリアを続けることは無理だと



考える企業は多いのではないのでしょうか。この目線をなんとか改善していく必要があると思います。

**村瀬** 企業は、女性が産休・育休で一度会社から離れてもキャリアダウンしない人事制度をしっかりと整備しないとイケない。男性の育休においても不利にならない仕組みをつくるのが非常に重要であり、企業の成長やイノベーションにもつながると思います。

**柘植** 最近仕事に対して意欲的な女性が増えていて一方で、「上位職には憧れない」という声も聞こえてきます。責任をプレッシャーに感じるという理由よりは、上司が長時間労働をしている姿から「プライベートや家庭生活とのバランスがとりにくい」といったワークライフバランスの欠如などをイメージする女性が多いのではないかと思います。女性の活躍を推進するためには、社内で影響力の強い上位職の人たちへの教育を行い、働き方を変えていただく必要があるのではないのでしょうか。

**石川** 女性の活躍を推進するための取組みが多く行われています。今まで男性が行うイメージの強い業務に就いた女性が「最初は不安でしたが、今は将来の可能性が広がったことに感謝しています。」と話していたと聞いています。

**村瀬** 今後は地域社会・企業ともに「育児制度や育児支援施設の充実、勤務体系の見直し」など、子供を育てやすい環境づくりに積極的に関与し、地域住民や社員がそれらを気軽に選択できるようにしていきたいですね。

**伊藤** 女性が働きやすい環境をつくるには、男性の価値観を変えていく必要性を感じています。職場環境が整ったとしても、家事・育児に対する男性の理解がなければ意味がありません。そこで企業側においても、男性が積極的に家事・育児に携わってもキャリア形成に支障がないよう配慮が必要だと思っています。

**柘植** そのとおりですね。男性の育休取得率を上げていくことは女性の活躍支援の面で有意義ですね。

**村瀬** 十六総合研究所が実施した「2023年度の新入社員の意識調査」のなかで「会社とはどんなところか?」について聞いています。女性のなかで最も多かった回答は「社会貢献の場」でした。女性回答の32%を占め、男性の21%よりはるかに多い結果となりました。

**柘植** 最近意欲的な女性が本当に多いと感じています。私が先日参加したダイバーシティについて議論する集まりでも、高校生や大学生の女性で意識の高い人たちが参加しており、非常に頼もしく感じました。

**伊藤** 同じ設問に対して「収入を得る場」と回答した人は男性33%、女性28%とともによく、現実的ですね。伝統的な価値観だと「男性が稼いで女性は家庭を守る」という風潮が強く男性はプレッシャーに感じていたと思うのですが、女性も同じように働く時代では男性だけが肩肘を張るのではなく、お互いに支え合うことができれば収入もそれなりに確保できるのではないのでしょうか。そういう生活が理想的だと思います。

**ガバナンス × D&I**

**柘植** 日本の企業文化は長い間、男性主導で形成されてきました。自分が思ったことを発言しない、疑問を持たない、昔から慣習的に決まっているなど同質性を重要とする空気が流れていて、不正の原因にもなっていると言われていました。その意味では社外取締役の選任が義務付けられたことは日本企業にとってはとても良いことだと思います。外部の目で見ると、「なぜこんなことをやっているんですか?」みたいなことに気が付きます。社外取締役の役割を学んでいるなかで、いかに空気を読まずに発言するかが重要と教えていただき、それからは私も意識して取締役会に臨んでいます。また、女性の取締役が増えることも、多様な意見



が出されるという面で取締役会の活性化につながるため、非常に意味があると思います。十六フィナンシャルグループで初の女性執行役員が就任されたことは素晴らしいことです。

**村瀬** これからは日本特有の同質性や暗黙などという慣習は捨て、伊藤さんや柘植さんなど社外取締役の方にはもっと自由に発言してもらいたいと考えています。

**石川** まず個人が自分の考えを言うことから始まります。そして議論を繰り返すことにより個人、そして組織において多様性が生まれるのだと思います。



**伊藤** 多様性を受け入れるというのは、個人がそれなりに自己を高めていないと、多様性を認めるスキルもない状態となってしまいます。まずは自分を見つめてしっかり成長していく。成長した自分だからこそ多様性を認められると思うので、自己研鑽は大事だと思います。

**石川** 一人ひとりが自律し、独自性を高めることが企業のガバナンスを高めることにもつながります。柘植さん、伊藤さんはどのように人間力を高められたのですか?

**柘植** 今所属している監査法人の方々や諸先輩方の人間性が素晴らしく、その方達のなかで、人間力を高めるにはどういうことに注力すべきかなどの講演会を聞いたり、ディスカッションをしたりする機会をいただき、とても有益であったと思っています。また、自分でもいろいろなことに関心を持ち、専門分野だけでなく、他の分野のセミナーに参加したり、本を読んだりしながら学ぶ努力をしてきました。そのなかで素晴らしい人との出会いが大きく、いろいろな影響を受けたと思っています。

**伊藤** 私は職業上いろいろな世界の人に会える仕事に就いていたので、仕事を通じて多様な考え方があることを肌で感じつつ毎日過ごしてきました。この結果が今の私の多様性になっていると思います。違う分野にいる方などに出

会える機会があれば、会った方がいいと思うし、どんなことも無駄になることはなく、自分から求めて経験を重ねていると必然的に自分に必要なものがつながっていくのかなと感じています。

**柘植** 若い人たちが育てる立場の人間としては、必要な情報や機会を与えて導いたり、ついてこれない社員がいたら引き上げて支援したりといったサポートは大切かなと思います。

**伊藤** この人と仕事がしたいと思ってもらえる人になるには、究極的には自分の力という魅力が高めることがとても重要となります。そのためには今、自分に与えられたことは一生懸命やり、信頼される人間になること。その積み重ねでいろんな人が受け入れてくれるようになり多様性につながってくると思います。

**村瀬** 昨年5月より当社のエグゼクティブ・アドバイザーに就任いただいているIMDの一條教授が講演で話されていたのですが、ヨーロッパの経営者の人たちが通うIMD経営大学院では毎日の夕方のカリキュラムにカクテルレセプションが2時間あるそうです。ここでは宗教、文化、国が違う人達と初めて会ったときでもコミュニケーションができるように訓練をしており、自分の持っている知識や経験を総動員して、初見の人との関係を構築していくそうです。

**柘植** それには普段からいろいろな引出しを持っていないと会話が続きませんよね。

**村瀬** 自分も人間力を高めるためにそういう研鑽が必要ですね。当社グループの役職員においても人間力を磨くことを通じて、自らの成長を実感し、同じ会社・同じ地域で生活する1人として豊かな人生を実現してもらいたいです。また、それぞれの個性を活かし、この地域のみなさまの力になることで、当社グループの存在感を発揮してほしいと思います。



# 経営・財務ハイライト



十六銀行  
頭取 石黒 明秀  
(十六フィナンシャルグループ 取締役副社長)

## 2022年度の業績

2022年度のわが国経済は、引き続き新型コロナウイルス感染症の拡大による経済活動の制約を受けながらも、企業部門におきましては、経済正常化への期待感などから、コロナ禍で足踏みがみられた設備投資は持ち直しました。また、ウィズコロナに向けて3年ぶりに行動制限のない大型連休や年末年始を迎えたことから人流が戻り、個人消費は緩やかに持ち直しました。

当社グループの主要な営業基盤である岐阜・愛知両県におきましても、年明け以降、生産や設備投資に回復の動きがみられましたが、物価高による仕入コストの上昇分を販売価格へ十分に転嫁できず、中小企業を中心に企業収益に影響を与えました。一方、個人消費につきましては、行動制限の緩和による人流の増加などから、宿泊・飲食サービスを中心に回復の動きがみられました。

こうした経済環境のなか、当社グループは、グループの総合力を発揮し、お取引先の資金繰り支援や本業支援をはじめとしたコロナ禍における幅広い支援、付加価値の高いコンサルティング活動などに努めました。

この結果、当社グループの連結コア業務粗利益は、役員取引等利益が増加したものの、十六銀行において外貨調達コストが増加したことなどから資金利益、国債等債券損益を除くその他業務利益が減少し、前期比37億円減少の745億円となりました。

経費が、人件費、物件費ともに減少し、前期比21億円減少の439億円となったことから、本業の利益である連結

コア業務純益は、前期に続き300億円台の306億円となりました。

国債等債券損益の増加と与信関係費用の減少などから、経常利益は、前期比5億円増加の272億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比15億円増加の186億円となり、いずれも5期連続の増益となりました。

## 十六フィナンシャルグループ連結決算サマリー

	2023年3月	前期比
連結コア業務粗利益	745	△37
資金利益	511	△32
役員取引等利益	187	16
その他業務利益(除く国債等債券損益)	47	△20
経費	439	△21
うち人件費	235	△12
うち物件費	174	△9
連結コア業務純益	306	△15
国債等債券損益	△77	31
連結実質業務純益	229	16
与信関係費用	16	△12
株式等関係損益	36	△29
経常利益	272	5
親会社株主に帰属する当期純利益	186	15

グループの中核企業である十六銀行につきましては、引き続き、預り資産関連と法人ソリューション関連が伸長し、役員取引等利益は、前期比15億円増加の126億円と過去最高を更新しましたが、外貨調達コストが増加したことなどから、コア業務粗利益は、前期比27億円減少の657億円となりました。

経費が前期比23億円減少の371億円となったことから、コア業務純益は、過去最高となった前期に次ぐ、前期比4億円減少の285億円となりました。

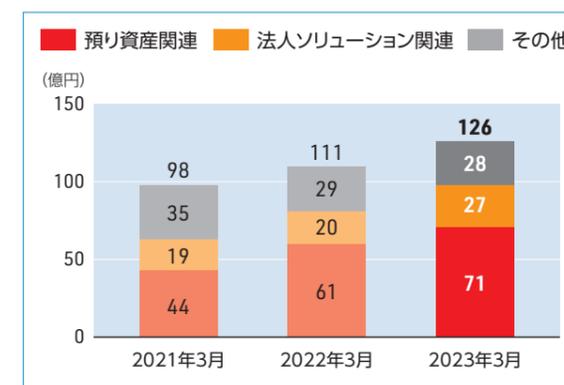
国債等債券損益の増加と与信関係費用の減少などにより、経常利益は、前期比10億円増加の255億円、当期純利益は、前期比6億円増加の179億円となり、いずれも6期連続の増益となりました。

銀行の本業利益として、当社グループの重要指標の1つとしている「顧客向けサービス業務利益」も大きく増加しており、2022年度は、100億円を超えた昨年度の114億円を大きく上回る、153億円となりました。

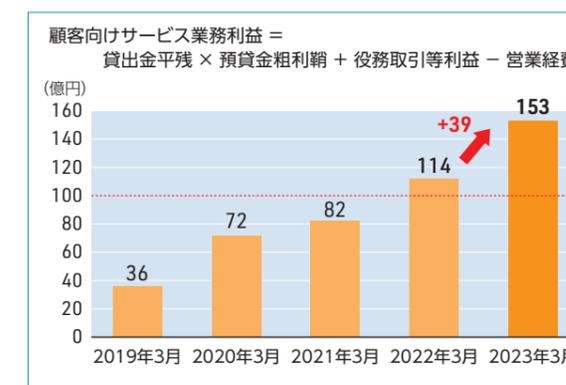
## 十六銀行単体決算サマリー

	2023年3月	前期比
コア業務粗利益	657	△27
資金利益	518	△27
役員取引等利益	126	15
その他業務利益(除く国債等債券損益)	11	△15
経費	371	△23
うち人件費	181	△14
うち物件費	163	△8
コア業務純益	285	△4
国債等債券損益	△77	31
実質業務純益	208	28
与信関係費用	14	△11
株式等関係損益	36	△31
経常利益	255	10
当期純利益	179	6

## 十六銀行単体の役員取引等利益の推移



## 十六銀行単体の顧客向けサービス業務利益の推移



## 2023年度の業績見通し

2023年度は、外貨の調達金利の高止まりにより収益環境は不透明ではあるものの、2022年度に引き続き、貸出金利息や役員取引等利益は概ね堅調に推移する見込みです。一方で、株式等関係損益の減少および与信関係費用の増加から、経常利益は前期比27億円減少の245億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比16億円減少の170億円を見込んでいます。

## 十六フィナンシャルグループ連結業績見通し

	2024年3月(予想)	前期比
連結コア業務粗利益	710	△35
資金利益	500	△11
役員取引等利益	184	△3
その他業務利益(除く国債等債券損益)	26	△21
経費	440	1
連結コア業務純益	270	△36
経常利益	245	△27
親会社株主に帰属する当期純利益	170	△16

株主還元



当社は、金融取引を巡るリスクが多様化するなかにおいて財務体質の一層の向上に留意しつつ、安定的な配当を継続して実施することを基本方針とするとともに、経営環境や利益水準などを総合的に勘案し、総還元性向25%以上を目安として、還元内容を決定していくことを基本的な考え方としています。

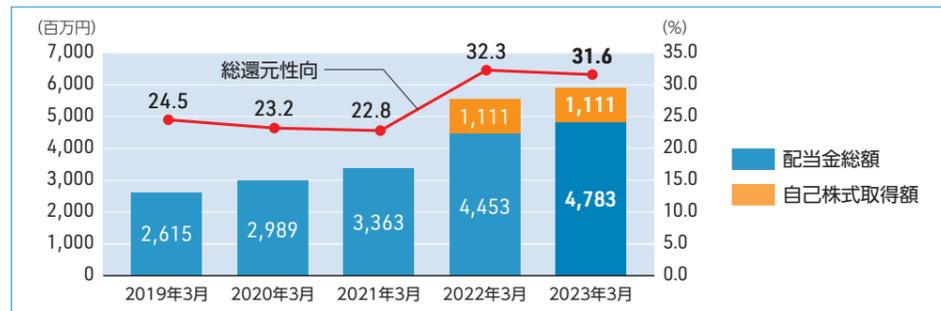
2022年度はこの考え方に基づき、年間配当金を昨年度より10円多い130円としました。また、2022年11月に自己株式の取得を実施しており、これを合わせた総還元性向は、31.6%となりました。

配当の状況

	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月(予想)	
年間配当	70円	80円	90円	120円	130円	130円	
中間	普通配当	35円	35円	35円	50円	50円	60円
	その他	-	-	-	-	10円(記念配当)	-
期末	普通配当	35円	35円	45円	50円	70円	70円
	その他	-	10円(特別配当)	10円(記念配当)	20円(記念配当)	-	-

(※)2021年度中間以前は、十六銀行の配当実績

配当金総額と総還元性向の推移



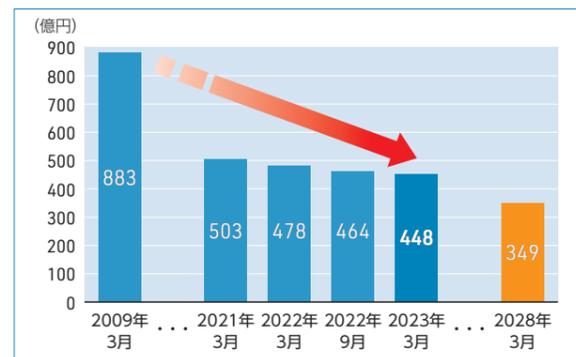
政策投資株式の縮減方針

当社グループでは、2009年度より政策投資株式の縮減に取り組んでおり、上場・非上場を含めた政策投資株式(簿価)の残高は、2009年3月末に883億円であったものが、2023年3月末には448億円まで縮減しています。

また、2022年9月末基準の政策投資株式(簿価)を2028年3月末までに約25%縮減していくことで、ガバナンスのさらなる強化をはかっていく方針です。

今後も、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、上場政策投資株式を保有するすべてのお客さまとの対話を進め、各々を取り巻く環境などを考慮したうえで、継続的な縮減を行ってまいります。

政策投資株式(簿価)の推移



第1次経営計画の振り返り

当社グループは、2021年10月より「第1次経営計画」をスタートしました。

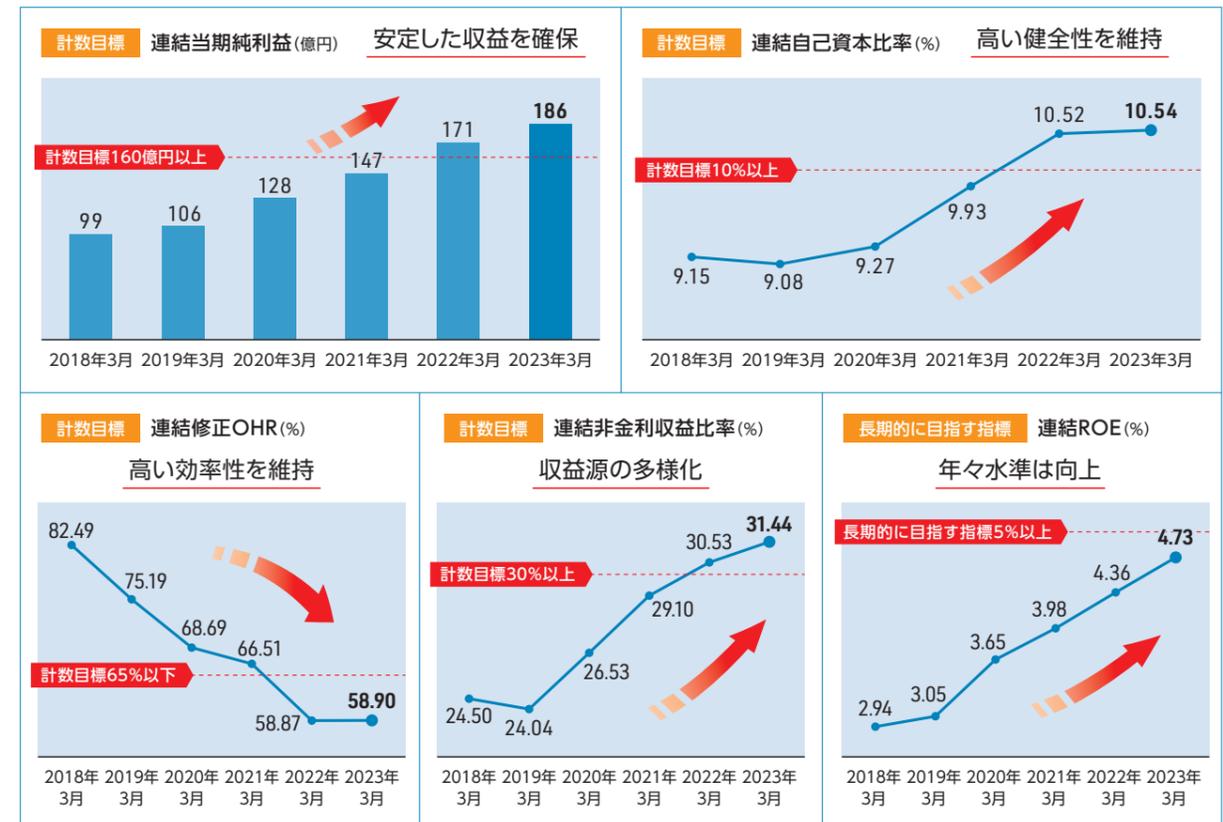
本経営計画では、課題解決力のさらなる発揮を目指す「マーケットインアプローチ戦略」と、快適性・生産性の向上を目指す「DX戦略」、地域のトータルデザインを目指す「地域コミット戦略」の3つの経営戦略に取り組むことで、「ともに地域の未来を創造し、ともに持続的な成長を遂げる総合金融グループ」を目指してきました。

この結果、計画最終年度となる2022年度は、すべての計数目標を達成しました。

また、長期的に目指す指標として掲げる「連結ROE」も大きく伸長するなど、グループの収益性・健全性・効率性は、いずれも着実に向上しています。

私たちのめざす姿

ともに地域の未来を創造し、ともに持続的な成長を遂げる総合金融グループ



じゅうろくのあゆみ

十六銀行は、明治10年(1877年)10月、第十六国立銀行として創業して以来、地域のみなさまから厚い信頼をいただき、着実に成長してきました。

2021年10月には、「地域総合金融サービス業」へとビジネスモデルを転換していくために十六フィナンシャルグループを設立し、持株会社体制へと移行。グループの総合力を発揮し、お客さまや地域の課題解決に取り組むことで、地域の持続的な成長に貢献しています。

- 1896年
  - 3月 本店を中竹屋町に新築移転
  - 12月 株式会社十六銀行と改称



改組後の十六銀行本店(竹屋町時代)

- 1897年10月
  - ふもと 富茂登(現在の岐阜市川原町)に十六銀行初の支店を開設



ふもと 富茂登(現在の岐阜市川原町)

- 1977年
  - 4月 新本店竣工
  - 7月 女性行員を役席者に登用
  - 10月 創立100周年



本店(岐阜市)

- 1993年3月
  - 上海駐在員事務所を設置

- 1985年8月
  - 十六コンピュータサービス株式会社(現 十六電算デジタルサービス株式会社)の設立

- 1984年4月
  - 経営方針の制定

- 1980年4月
  - 女子卓球部の創部

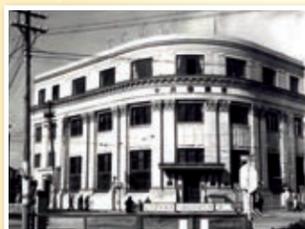
- 1975年3月
  - 十六リース株式会社の設立

1980

1970

1900

- 1931年4月
  - 旧本店竣工



旧本店(岐阜市)

- 1907年2月
  - 女性行員を初めて採用

- 1877年10月
  - 第十六国立銀行創業

- 1972年9月
  - 東京証券取引所第1部上場

- 1966年4月
  - 基本方針・行動指針の制定

- 1982年8月
  - 十六ダイヤモンドクレジット株式会社(現 株式会社十六カード)の設立

1980

1990

2000

2010

2020

2027年10月  
創立150周年へ



16FG

統一化した  
シンボルマーク

- 2023年
  - 4月 長期ビジョン「16Vision-10」の策定
  - 4月 第2次中期経営計画「一歩先をいき、いつも地域の力になる~1st stage~」スタート
  - 4月 新人事制度の導入
  - 4月 十六銀行に籍を置く全社員が十六フィナンシャルグループへ転籍
  - 4月 シンボルマークを統一化
  - 4月 株式会社日本M&Aセンターホールディングスと合併事業の検討にかかる基本合意書を締結
  - 7月 NOBUNAGA サクセッション株式会社の設立

- 2021年
  - 4月 NOBUNAGA キャピタルビレッジ株式会社の設立
  - 8月 株式会社電算システムホールディングスと合併事業の検討にかかる基本合意書を締結
  - 10月 株式会社十六フィナンシャルグループ設立
  - 10月 グループ経営理念の制定
  - 10月 第1次経営計画スタート
  - 10月 十六フィナンシャルグループSDGs宣言の制定

- 2020年
  - 2月 十六銀行グループSDGs宣言の制定
  - 4月 十六銀行第15次中期経営計画スタート

- 1997年8月
  - 十六地域振興財団の設立



名古屋ビル(名古屋市)

- 1994年3月
  - 名古屋ビル竣工

- 2013年6月
  - 株式会社十六総合研究所の設立

- 2015年
  - 3月 バンコク駐在員事務所を設置
  - 3月 シンガポール駐在員事務所を設置

- 2017年10月
  - 創立140周年

- 2019年6月
  - 十六TT証券株式会社の営業開始
- 2018年
  - 3月 東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社との包括的業務提携に合意
  - 3月 ハノイ駐在員事務所を設置

- 2022年
  - 3月 十六電算デジタルサービス株式会社の事業開始
  - 4月 カンダまちおこし株式会社の設立
  - 4月 東京証券取引所プライム市場へ移行
  - 5月 ソフトバンク株式会社とDX推進の協業を開始
  - 5月 サステナビリティ方針の策定
  - 5月 サステナビリティKPIの設定

1979年12月 総預金 1兆円

1987年9月 総預金 2兆円

1990年3月 総預金 3兆円

2010年12月 総預金 4兆円

1983年11月 総貸出金 1兆円

2008年12月 総貸出金 3兆円

2016年12月 総貸出金 4兆円

2012年12月 総預金 5兆円

2020年6月 総預金 6兆円

明治

大正

昭和

平成

令和

# 十六フィナンシャルグループの概要

## グループ経営理念

「グループ経営理念」は、十六銀行の基本理念を受け継ぎ、十六フィナンシャルグループにおける基本的な精神として、全役員活動のよりどころとするものであり、「私たちの使命」、「私たちのめざす姿」、「私たちの価値観」で構成しています。また、これを実践していくための役員活動の具体的な行動を「私たちの行動基軸」としています。



## グループストラクチャー

持株会社体制への移行後、連結収益力やグループガバナンスの強化を目的として、合併会社を除くグループ会社各社を、原則として十六フィナンシャルグループ、または十六銀行の100%子会社とし、グループ経営体制を整備しています。

(2023年7月3日現在)

十六フィナンシャルグループ	出資割合 (FG・銀行)	業務内容
十六銀行	100%	銀行業務
十六ビジネスサービス	100%	事務受託業務
十六信用保証	100%	信用保証業務
十六総合研究所	100%	調査・研究業務、経営相談業務
十六TT証券	60%	金融商品取引業務
十六カード	100%	クレジットカード業務
十六リース	100%	リース業務
十六電算デジタルサービス	60%	決済・デジタルソリューション業務
NOBUNAGAサクセッション	60%	経営承継・M&Aアドバイザリー業務
NOBUNAGAキャピタルビレッジ	100%	投資事業有限責任組合の運営・管理業務
カンダまちおこし	99%	地域活性化に関するコンサルティング業務

## シンボルマーク



### コンセプト

3つのリングはそれぞれ、人のつながり、地域のつながり、グループのつながりから生まれる、あたらしい輪 (= 和) を表現。  
 また、交差する部分の「十」と周囲の「六」つの頂点には、3つの輪が結びつき、絆となって共鳴しあうことで、ともに未来を創り、持続的に成長していくという願いを込めています。  
 また、マークの赤色は積み重ねてきた「歴史」と「伝統」を、オレンジ色は、未来へふみ出す「挑戦心」と「躍動感」を表しています。

## 外部格付

十六フィナンシャルグループおよび十六銀行ともに、株式会社日本格付研究所 (JCR) より、長期発行体格付「A+」を取得しています。

取得会社	十六フィナンシャルグループ	十六銀行
長期発行体格付	A+ (据置)	A+ (据置)
格付の見通し	安定的	安定的
格付取得日	2022年11月9日	

# 地域のポテンシャル

当社グループは、岐阜県・愛知県を主要な営業エリアとしています。自動車関連をはじめとし、刃物・陶磁器・プラスチック製品などの特色ある地場産業も多く、日本のものづくりを支える地域です。今後は東海環状自動車道の全線開通やリニア中央新幹線の開業などのインフラ整備、スタートアップの創出・育成やオープンイノベーションを促進する支援拠点の整備も予定されており、さらなる経済効果が期待されます。



出所：経済産業省 令和3年経済センサス・活動調査



出所：内閣府 県民経済計算(2020年度)

## 岐阜県



## 愛知県



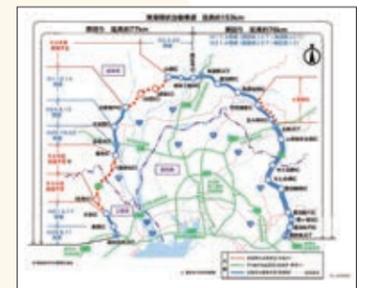
## 数字で知る



## プロジェクトを知る

### 東海環状自動車道の整備

- 愛知県・岐阜県・三重県の3県に跨る延長約153kmの高規格道路。
- 企業活動の向上、物流の効率化、観光活性化等のストック効果が期待される。
- 2026年度に全線開通予定。
- 東名・名神・中央道・東海北陸道における渋滞・事故時の迂回路、大規模災害時の代替路線としての役割も果たすことが可能。



出所：岐阜国道事務所HP

### リニア中央新幹線開通



### STATION Aiの整備

- 2024年10月に名古屋市昭和区に開業予定の国内最大のインキュベーション施設。
- スタートアップの創出・育成やオープンイノベーションを促進するために、国内外のスタートアップ支援機関・大学との連携等を通じて、様々な支援サービスを提供する予定。



出所：株式会社STATION Ai HP

# 数字で見る十六フィナンシャルグループ

## 財務ハイライト

連結当期純利益 **186**億円      連結自己資本比率 **10.54%**



連結修正OHR **58.90%**      連結非金利収益比率 **31.44%**



連結ROE **4.73%**      顧客向けサービス業務利益 (十六銀行単体) **153**億円



## 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量の削減率



サステナブルファイナンスの実行額



DX支援コンサルティングの件数



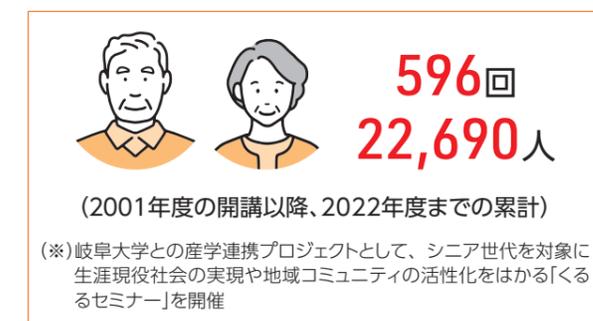
女性管理職<sup>(※)</sup>の比率



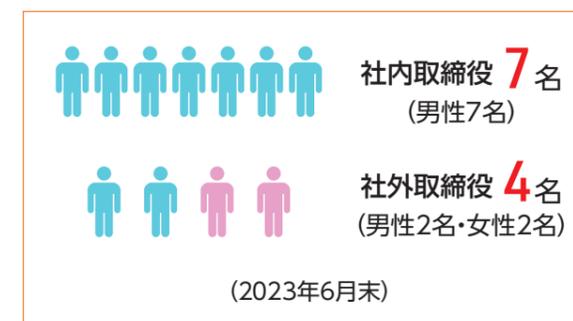
寄贈型私募債の発行状況



シニア向け生涯学習<sup>(※)</sup>の実施状況



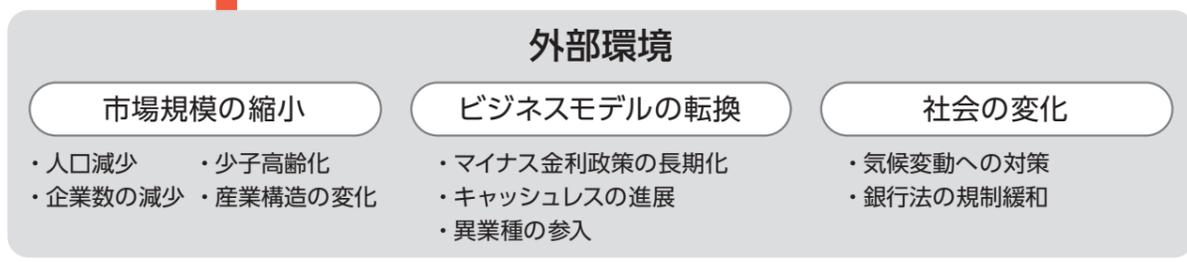
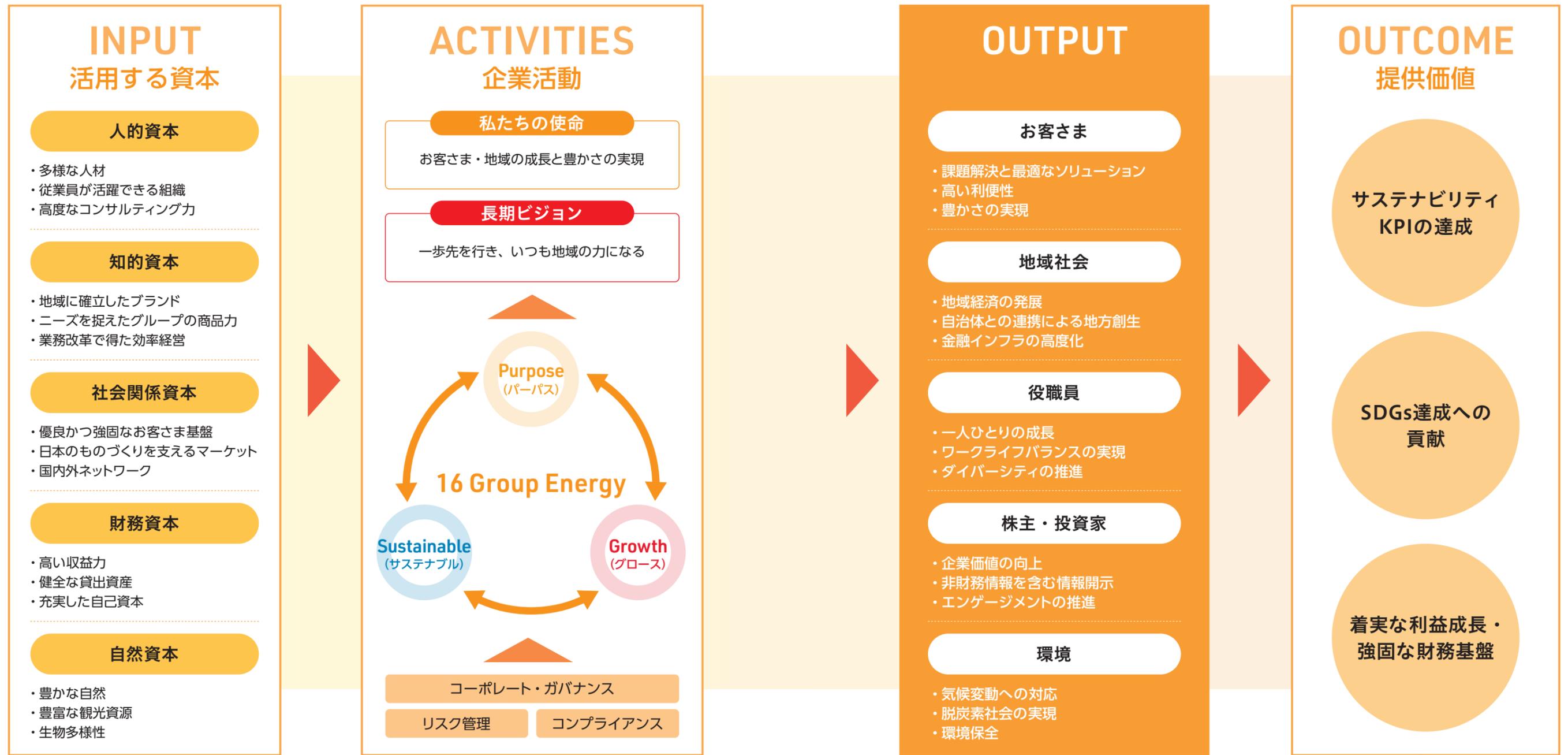
取締役会の構成



外部の評価



# 価値創造プロセス



十六FGの価値創造

十六FGのサステナビリティ

十六FGの成長戦略

十六FGの経営基盤