



# 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

## 伝統を礎に、新時代を拓く 地域総合金融サービスグループへ

当社は、1877年(明治10年)10月に、岐阜市において地元の商工業者・地主によって第十六国立銀行として創業しました。そして、旧本店竣工時に渋沢栄一氏から頂いた扁額「順理則裕」の精神は、現在に至るまで役職員に脈々と受け継がれています。

こうした140年超の歴史のなかで、2021年10月、「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しました。当社グループは現在、当社および中核となる十六銀行を含む全12社で構成しています。

私たちを取り巻く環境は、少子高齢化や労働力不足などの現代社会が直面する課題に加え、テクノロジーの進化やサステナビリティへの意識の高まりを背景に、大きく変化しております。当社グループはこのような環境のなか、「異業種との連携」や「新会社の設立」による事業領域の拡大をはかり、これらを基盤として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～」において、スピーディーな変革に取り組んでおります。

伝統を礎に、新時代を拓く地域総合金融サービスグループへと進化するために、幅広い事業領域を強みに施策と行動を大胆かつ柔軟にChange(チェンジ)し、持続可能な地域社会の形成に向けたChallenge(チャレンジ)を続け、ステークホルダーのみならず、お客さまとの積極的なCommunication(コミュニケーション)を通じて、「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。

### ～順理則裕～

1931年(昭和6年)4月の旧本店竣工時に、渋沢栄一氏が十六銀行のために揮毫し寄贈いただいた扁額で、現在は役員会議室に掲示しています。

「道理に順(したが)って生きることは、すなわち繁栄につながる」という意味の言葉は、同氏の座右の銘として知られており、社員は、この言葉を大切に受け継いでいます。

## 持株会社活かしビジネスモデルを転換

十六フィナンシャルグループの設立から2年半余りが経過し、設立時に掲げた3つの柱である「事業領域の拡大」「グループ経営資源の最適配分」「ガバナンスの高度化」に対しては、大きな手応えを感じています。

まず、「事業領域の拡大」については、DXやまちづくり、経営承継など、企業や地域が抱える課題に対応した事業会社をスピード感をもってつくることができました。また、専門性が高い異業種企業との協業も積極的に行い、大きな効果を生んでいます。パートナーが「日本でトップクラスの会社」であることに意義があり、長年の信頼関係があっはじめて「質の高いサービス提供」が可能になります。変革の時代では、「一歩先を行く」ことがお客さまからの信頼獲得につながります。当社の変化をお客さまに理解いただき、新たな価値を実感いただけるよう、新規事業領域で得たノウハウを活かし取り組んでいきます。

## 一歩先を行く、4つの“C”

不確実性が高まる現代において、まさに今、私たち地域金融機関の真価が問われています。持株会社化によりビジネスモデルを転換してきた当社グループは、環境変化を見極めつつ、施策と行動を大胆かつ柔軟に“Change(チェンジ)”し、不透明な未来に対し常に先手を打つ新たな“Challenge(チャレンジ)”を行い、お客さ

次に、「グループ経営資源の最適配分」については、2023年4月に新たな人事制度を導入し、あわせて全社員が持株会社に転籍しました。社員が「マイビジョン(めざす姿)」を表明し実現したいことを「コミット(目標化)」することで、個人の高い専門性や隠れた才能などを銀行業務の枠を超えて発揮できるようになりました。事業領域が拡大し、多様な社員が地域で活躍するチャンスも増えました。どういう形で地域に貢献したいのか、社員一人ひとりの想いを受け入れ挑戦を支えています。

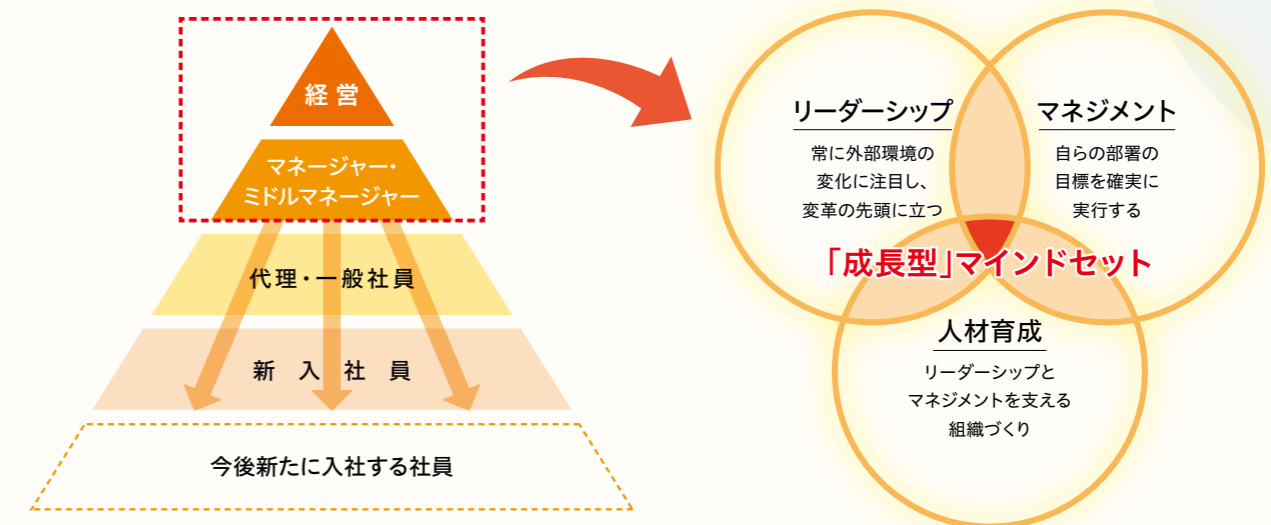
「ガバナンスの高度化」については、2023年度に第三者関与による取締役会の実効性評価を実施し、当社の取締役会が適切に運営されていることを確認しました。さらなる企業価値の向上を目指し、多様なバックグラウンドを持つメンバーを揃え、様々な視点の意見を取り入れることで、意思決定の質をさらに向上させたいと思います。

まや社員同士の積極的な“Communication(コミュニケーション)”をはかっていきます。グループ一体となってこの3つの“C”へ果敢に取り組むことで、“Chance(チャンス)”をつかみ、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へと着実に歩みを進めてまいります。

## 「成長型」マインドセットの醸成

そして、これらの“C”を実行するうえで欠かせないのが「社員の意識改革」です。私たちのすべての活動を支える原点は、お客さまからの信頼にあります。お客さまとの信頼関係を構築するためには、全員が高いモチベーションをもってお客さまと十分に対話していく必要があり、高いモチベーションを維持するためには、一人ひとりがポジティブな「成長型」のマインドセットをもつことが重要です。特に、金利のある世界においては、常に外部環境の変化に注目し変革の先頭に立つ「リーダーシップ」や、自らの部署の目標を確実に実行する「マネジメント」を発揮しつつ、それを支える「人材育成」を行うことで、組織内に「成長型」のマインドセットを醸成していくことが求められます。そのため私たちは、十六銀行の支店長、グループ会社の役員などのミドルマネジメント層を対象とした「リーダーシップ研究会」を今年に入りいち早く

実施し、計6回の講義やグループワーク、プレゼンテーションを通じて、当社グループの目指すべき方向性を一致させるなか、金利のある世界においてコアビジネスに注力していく体制を整えました。

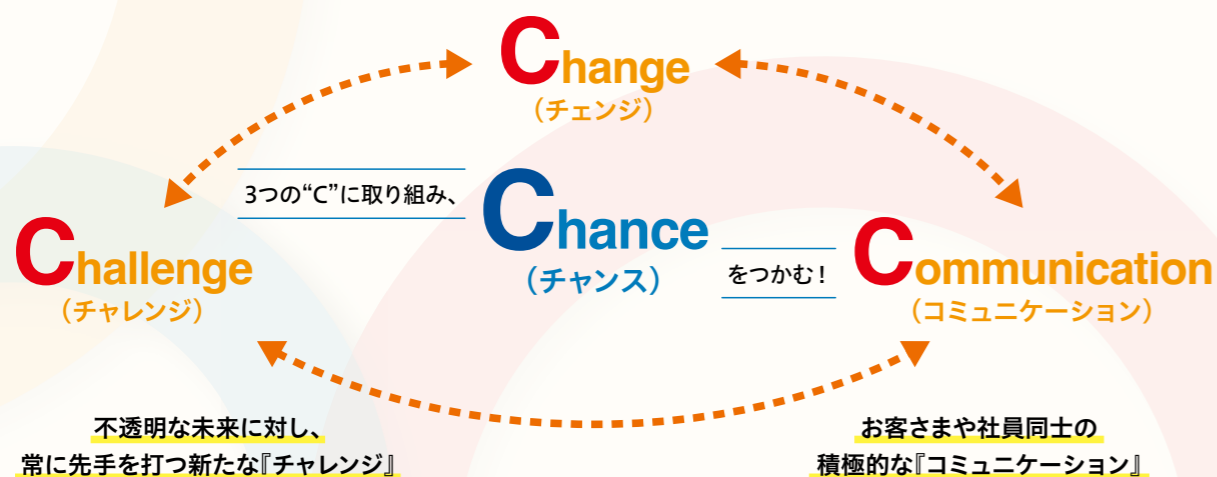


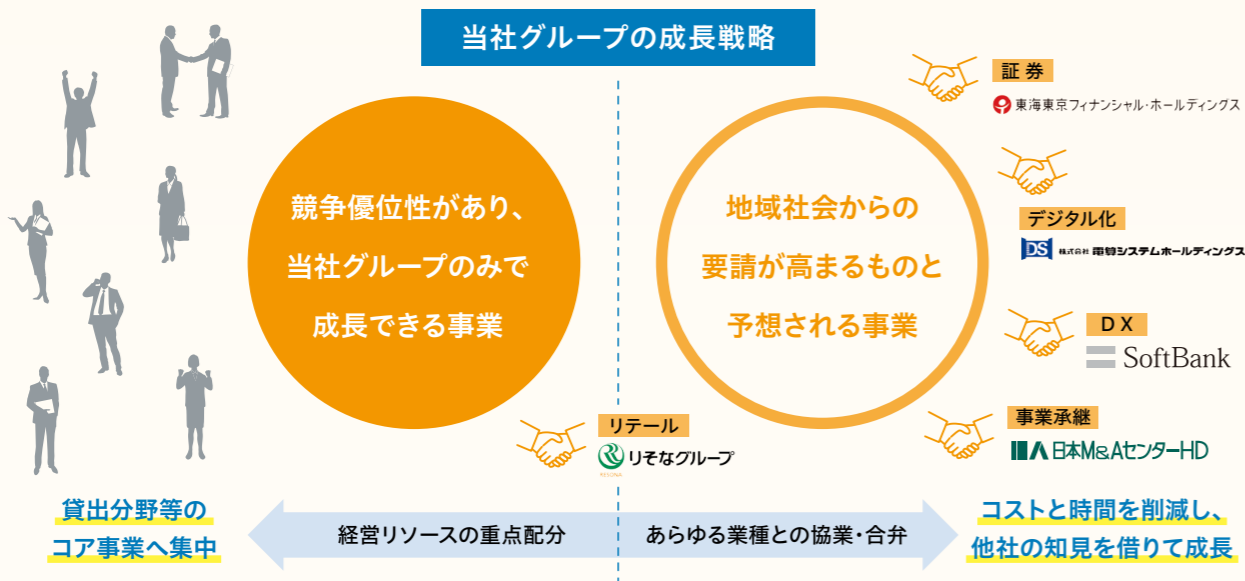
## 当社グループの成長戦略

当社グループの成長戦略については、預貸金など「競争優位性があり、自社のみで成長できるコアビジネス」に対しては、経営リソースを重点配分するなかで成長していきます。一方で、「今後、地域社会からの要請が高まると予想される事業」については、あらゆる業種との協業・合併を行うなかで、コストと時間をかけずに成長していきます。コアビジネスの真価の発揮のためには、お客さまとの十分な対話によるニーズや課題を把握するとともに、こうしたニーズに応える付加価値の高いサービ

スを提供するというマーケットインアプローチの取り組みが重要となります。140年超の歴史を有する十六銀行が培った、広く深い顧客基盤をもとにコアビジネスを深化させ、当社のグループ各社が新規事業領域で蓄積したノウハウを最大限に還元していくことで、「コアビジネスへのグループ一体営業」に努めていきます。金利のある世界では、本気でお客さまと向き合い・つながり・寄り添うことで、自分事のようにお客さまのことを理解できる存在を目指していきます。

環境変化を見極めつつ、施策と行動を大胆かつ柔軟に『チェンジ』





## 異業種との協業により高付加価値提供

### 〈差し迫った重要な地域課題に本腰で取り組む〉

2023年7月、地域の中小企業の経営承継を支援するため、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であるNOBUNAGAサクセッションを立ち上げました。人口減少率や高齢化率で全国平均を上回る岐阜県では、代表者の高齢化や後継者不在から休廃業の増加が著しく、潜在的な経営承継ニーズには限りがありません。日常的に融資を受けている銀行には相談しづらい経営者の心情に寄り添うため「十六」を社名に入れず、銀行本体の業務からも切り離しました。経営者の深く切実な想いを、地域を愛し本気で経営に取り組む人につないでいきます。

### 〈地域にない高品質な金融サービスを〉

2024年2月には、リテール分野において「りそなグループ」との新たな協業を開始しました。保有するノウハウを相互に活用することで、両社の強みを最大限に発揮することを目指しています。2024年秋には、十六銀行でファンドラップの取扱いを開始し、お客様の資産形成サポートの充実をはかります。また、2025年春にはバンキングアプリの提供も開始する予定です。特に、りそなグループのバンキングアプリは、利用者の評価が高く競争優位性も高いため、自社の商品として活用することで地域のあらゆる層のお客さまを囲い込むことが期待できます。お客さまのポケット、スマートフォンの中にアプリとして十六銀行を入れてもらう時代。自社開発の

コストや期間を削減しながら経営資源の最適化をはかるとともに、お客さまに対しては、これまで当地域にはなかったより高品質な金融サービスを提供していきます。

### 〈生産性を向上させ社員の創造力を最大化〉

当社グループはソフトバンクと連携し、DXによる役職員の業務効率化・生産性向上をはかり、コアビジネスへの好循環を目指しています。ソフトバンクから当社に派遣いただいた「部長・副部长級の社員など5名」の方々の全面協力により、2023年9月に十六銀行において新たなグループウェアの「Google Workspace (GWS)」を導入しました。また、2024年3月にはグループ全12社のグループウェアを統一し、コミュニケーションの刷新を通じた「真の変革」に挑戦しています。また、ソフトバンクの子会社が運営している「スタートアップ支援拠点: STATION Ai (国内最大のインキュベーター施設)」が2024年10月に愛知県で開業します。ソフトバンクとのつながりのなかで、当社は2024年4月より当社グループの社員1名を派遣しています。また、「STATION Ai」開業に向け、当社グループの投資専門会社であるNOBUNAGAキャピタルビレッジでは、2023年10月より3回の相談会などを同施設内で実施し、全国から愛知県に集まる有望なスタートアップとの接点を強化しています。スタートアップを起爆剤に愛知県から世界的なイノベーションを創出できるよう積極的に協力していきます。

## 企業価値向上に向けた取組み

当社は、グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目的として、株主・投資家との建設的な対話を行うよう努めています。2023年度は「スモールミーティング」と「1on1ミーティング」を昨年度の2倍となる計30回開催し、ステークホルダーとより多くの接点をもつことに注力しました。対話のなかで出された要望事項については取締役会等で報告し、当社の企業価値向上に向けた今後の取組みについて議論しています。

こうした議論を踏まえて、株主還元の充実に向けては、株主還元方針を「総還元性向25%以上」から「配当性向30%以上」へと変更し、6期連続となる増益の達成とともに5期連続となる増配を実施しました。これにより、配当金総額は5年間で2倍超に増加するとともに、当社株主数も安定的に増加しています。また、政策投資株式の縮減に向けては、2023年度は当社の縮減方針に掲げる計画を上回るペースで対応しています。さらには、TCFD開示の拡充や、カーボンニュートラル達成時期を2050年から2030年に前倒しするなど気候変動対策にも積極的に取り組んでいます。

今後については、連結ROE5%以上の確保を目指していきます。PBRを改善するためには、ROEの向上が重要であり、株主の方々からいただいた資本を活用して中長期的に事業を成長させていく方針です。

金利のある世界におけるコアビジネスの真価の発揮とともに、異業種との協業等グループの成長につながる投資や、DXによる業務効率化に向けた投資などを積極的に行っていくことで、中長期的な視点で着実に収益を向上させていくことが重要です。そのためには、地域のお客さまからの安定した預金調達が必要であり、安全性や健全性の目安となる自己資本比率についても目標を達成していきます。こうした企業価値向上への道筋をしっかりと示したうえで、それを着実に実行していくことが、私に課された役割であり責任だと考えています。



## 多様な社員のチャレンジを後押し

「グループ経営資源の最適化」に向けて、22年ぶりとなる新たな人事制度の導入と全社員の持株会社への転籍を実施し、1年3か月が経過しました。効果としては、グループ経営理念が社員により浸透し、社員が自身の入社からこれまでの歩みを振り返るなかで、お客さまや地域のために何ができるのかをより深く考え、行動する機会が増えたことです。グループ一体経営に重点を置

いたことで、従来ネガティブなイメージがあった銀行以外のグループ会社への出向がポジティブなイメージへと変わっています。いくつかのグループ会社をつくる時、社員が幅広い事業領域でキャリアチャレンジできるよう、社内公募制度を活用しました。例えば、近年の新会社設立時には数名から10名程度の募集に対して、十六電算デジタルサービスで48名、カンダまちおこしで83名、NOBUNAGAサクセッションで61名の応募があり、社員の関心の高さが伺えました。

当社社員の共通の価値を探ると、「生まれ育った地域で暮らし続けたい」と考える社員が多いことが分かりました。地元で働きたくて当社に入社した社員が多いということです。そしてその社員に共通してあるのが「地域の役に立ちたい」という熱い想いです。こうした想いをもった社員が、個性を活かし地域のために自律してチャレンジできるよう戦略的にサポートしていきます。

さらに、D&Iの観点から、「プラス評価」の考え方のもと、上司は部下の想いや個性を受容し、社会人や地域の生活者として豊かな人生を実現できるよう業務以外の趣味や特技、社会貢献活動など踏み込んだ双方向の対話を行うようになり、上司との向き合い方が変わったことが、効果として挙げられます。これからも、社員一人ひとりが高いモチベーションをもって活躍できる組織風土を醸成していきます。

## プロパー女性役員誕生で地域をリードしていく存在に

当社グループは、管理職への女性登用を積極的に行い、将来、管理職への登用が期待される女性リーダーの人材育成も計画的に実施してきました。こうしたなか、本年6月に、東海地区の地銀では初となるプロパーの女性を取締役執行役員に起用しました。サステナビリティなどに対する高い知識と実行力をもつ女性の取締役が意思決定に関与することで、女性目線の斬新なアイデアや創造的な解決策が生まれやすくなり、企業パフォーマンスの向上が期待できます。また、若手女性社員に

とって「自分の未来を見据えるためのロールモデル」があれば大きな励みになり、「自社で長く働きたい」といったマインドの醸成にもつながります。

女性が活躍する場が増える企業は、組織全体の活力も高まります。人口減少が課題となっているこの地域においては、特に女性の活躍は欠かせません。女性社員がキャリアを積みやすい環境を整えていくことで、地域社会の持続的発展に貢献していきたいと思ひます。

## 岐阜県内最大のスポーツイベントにグループ全社をあげて参画

当社グループは、「高橋尚子杯 ぎふ清流ハーフマラソン」に、主要スポンサーとして毎年参画しています。今年の大会では107名が出走し、社員とその家族の約1,000名がボランティアや応援として参加しました。十六銀行140周年にあたる2017年に役員全員で完走を目指したことがきっかけで、それ以降、私自身は毎回ランナーとして参加しており、沿道のお取引先や知り合いと交流しながら楽しく走っています。



この大会は、スポーツを通じて地域の一体感を醸成する重要なイベントであるとともに、県外から集まる人にも岐阜の良さを知ってもらおう絶好の機会にもなります。当社グループのランナーは、自社の企業広告で福地桃子さんが演じる「十六のモモ」のプリントTシャツを着用し、「大好きなこの街の未来をつくろう。」のメッセージを背負いアピールしながら走りました。また、ボランティアや応援者は、十六FGカラーのオレンジTシャツを着て「地域盛り上げ隊」としてランナーに笑顔と声援を届けました。

地元の大会に参加することで、この地域の景色の中に身を置くことの素晴らしさに気づく社員も多いと思います。自分の生まれ育った地域、近い人がいるところで走ったり、応援したりすることの価値観を実感することは、地域に根差し活動する金融機関として大事なことではないでしょうか。役員全員の出走に始まり、グループ全社をあげて大会に参画している意義はそこにあります。

## 持続可能なまちの実現に向けて

十六銀行が創立150周年を迎える節目の年となる2027年に、新たな本部ビル「16FGオフィス&パーク」の建設を計画しています。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」を具現化する、極めて重要なプロジェクトです。コンセプトは大きく2つあり、1つ目は「美しく居心地の良い共有空間」をつくり地域のみなさまに付加価値を提供していくこと。2つ目は「時代を先取りしたワークプレイス」を備えた拠点を整備し、グループ一体でのビジネス推進体制に向け本部機能を集約することです。1階から3階は吹き抜けにしており、自然の風と光が通る屋根のある公園を計画しています。例えば高校生が将来、「学校の帰りに寄ったな」などと記憶に残るような、お洒落で自然と人が集まってくる空間を目指しています。また、オフィスのスマートビル化も検討しており、どこまでできるかわかりませんが、デジタルやロボット技術を活用し、学生に地元に戻って就職したいと思ってもらえる魅力的な職場づくりに挑戦していきたいと思ひます。こうしたコンセ



トのもと、岐阜市が掲げる「持続可能なまちの実現に向けた、活力の源となるにぎわいをつなぎ、にぎわいづくりを支える空間の形成」を実現していきます。

当社グループは、お客さまや地域からの信頼があって初めて存在します。こうしたなかで、「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」というグループのパーパスは、普遍的な価値観です。全社員がこの価値観を胸に、組織一丸となって、10年後のなりたい姿である、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活動していきます。

みなさまにおかれましては、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  
×  
女性取締役  
対談

塩崎 智子  
取締役  
(ファシリテーター)

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)

## 女性リーダーが切り拓く未来

～ 多様性がもたらす企業の成長と地域社会の発展 ～

企業の持続可能な成長と地域の課題解決に寄与する「女性活躍推進とガバナンスの高度化」をテーマに  
対談を実施しました。

### 国際社会・地域社会の今後の 女性活躍推進のトレンドについて

**塩崎** 国際社会や地域社会で女性のリーダーシップがますます重要視されていますが、その背景についてご見解をお聞かせください。

**柘植** 国際的なトレンドとしては、女性のリーダーシップがジェンダー平等を推進し、社会福祉の向上に寄与するという認識が広がっています。クォータ制を先進的に導入した北欧諸国では男女共同参画が進んだことで、みなが住みやすい国になりました。また、紛争解決や平和構築にも女性のリーダーシップが効果的とされており、その重要性は増えています。

**伊藤** 地域社会でも、女性の活躍が重要視されています。日本では「労働力不足やマーケットの縮小」が国の成長を阻んでいる要因となっており、女性の労働参加が不可欠です。そのためには、出産や子育てを経験した女性が「仕事と家庭を両立できる環境」を整え、仕事のやりがいも母になる喜びも、どちらも捨てなくていい状況をつくっていく必要があると思います。

**塩崎** そうですね。女性の活躍推進は、人口減少が深刻化する日本、特に地方において不可欠だと思います。長年に亘り女性の社会進出を支援する政策を実施してきた北欧諸国のように、女性の職場復帰やキャリア継続を支援するための具体的な施策が求められます。育児休業や柔軟な働き方の推進など、ワークライフバランスを重視した

取組みが重要ではないでしょうか。

**伊藤** はい、男女平等の制度づくりは継続していかなければなりませんね。時短勤務も子育て女性にだけ適用されるのは不公平感につながり、逆に女性の肩身が狭くなり続かなくなってしまいます。男女問わず誰にでも適用されるべく効率化・多能工化がはかれることが必要だと思います。

**柘植** 性別にかかわらず、誰でも制度を利用する企業風土の醸成も必要ですね。

**村瀬** そうしたなかで、今年6月に公表された「ジェンダーギャップ指数2024」において、日本のランキングは146ヶ国中118位とG7参加国で最下位でした。特に、政治・経済分野の低迷が続き、男女格差が解消していない現状を再

認識させられます。ジェンダー平等の推進に力を入れている国の先進的な取組みも参考にしつつ、女性の社会進出を支援するための政策を強化していかなければなりません。

**伊藤** その通りですね。今こそ女性の多様な視点を取り入れながらイノベーションを起こしていかないと未来が危うい状況だと思います。

**柘植** まさに本日のテーマである「女性の活躍」が求められる時ですね。女性がリーダーシップを取ることによって、組織や社会全体の多様性が向上し、より包括的な意思決定が可能になると考えます。また、異なる視点や経験が反映され、新たな発想でより効果的な施策が実施できるという利点もあります。



**村瀬** そのためには企業文化の変革や企業内での意識改革が不可欠です。女性がキャリアを積むための制度や環境が整っている企業ほど、結果的に多様な人材が集まり、企業の競争力も向上します。フレックスタイム制度やリモートワークの導入、育児休業の拡充など、柔軟な働き方を積極的に支援していくことが求められます。

### 女性役員・管理職登用の意義や必要性 (企業や地域に与える影響)について

**塩崎** 次に、女性役員・管理職を登用する意義や必要性についてお伺いします。女性のリーダーは、企業や地域にどのような影響を与えるとお考えですか？

**伊藤** 日本人女性は世界トップレベルの学力があると思います。さらにSDGsが経営と深くかかわるようになってきた現代では、女性ならではの共感力やコミュニケーション能力、環境意識、社会貢献の視点などが不可欠で、女性役員や管理職のリーダーシップが強く求められます。

**柘植** おっしゃる通り、優秀な女性が意思決定に関与することで企業に競争力が生まれますが、日本ではまだ女性役員や管理職の割合は低く、とりえず社外役員で対処する企業が大半を占めています。そのような組織では将来、管理職や役員になりたい女性社員の育成にはつながっていかないと思います。

**伊藤** 若い女性社員にとっては「身近なお手本」が必要ですからね。

**柘植** そんななかで、塩崎さんが今回、「十六フィナンシャルグループで初のプロパー女性取締役」になられたことは、とても大きな意義があると思います。今後、管理職や役員を目指して活躍する女性社員が増えるよう「良いロールモデル」になっていただければいいのではないかと期待し

ています。

**塩崎** ありがとうございます。女性役員や女性管理職が増えることで、若い女性社員の挑戦への意欲を引き出し、キャリアアップのモチベーションを高めるきっかけとなれば幸いです。組織にポジティブな影響が広がることで、企業としてさらなる成長が望めます。これからも、女性が活躍できる環境を整え、次世代リーダーの育成に努めていきたいと思っています。

**伊藤** 素晴らしいですね。地方では「女性はこうあるべき」というアンコンシャス・バイアスが強く、キャリア志向の女性は仕事のやりがいを求めて地域から流出していくという大きな課題があります。絶望感を抱く女性も多いのではないのでしょうか。そうしたなか、地元の企業で女性の管理職や役員が誕生していけば、その絶望が期待に変わり、地域にとどまる女性も増えていくと思います。

**柘植** 十六フィナンシャルグループに影響されて、地域の他の企業においても「プロパーの女性取締役を登用する動き」が広がっていくことを期待しています。

**村瀬** みなさんのお話から、「女性役員や女性管理職が、企業や地域経済の持続的成長にとっていかに重要な役割を担っているか」が感じてとれました。特に、全国平均を上回るスピードで人口が減少していく岐阜県において、地域の優秀な女性を多様な場面で柔軟に活用する仕組みができれば、労働市場が活性化し、経済発展にもつながります。こうした背景からも、積極的な女性登用を行っている当社グループとしては、女性社員がキャリアを積みやすい環境をいち早く整え、そのモデルを地域に発信していくことが求められているのです。

### 女性役員登用を進めるための「仕組みづくり」について

**塩崎** 当社グループの女性活躍推進の取組みについてお伺いします。まずは、「評価できる点」について、見解をお聞かせください。

**伊藤** 塩崎さんに続く女性役員や管理職をどんどん登用していくためには、その役職にふさわしい能力と経験を身に付けた女性を増やしていかなければなりません。そういった点では、女性のリーダーシップ育成プログラムとして融資業務の習得のための研修が実施されていることは評価できると思います。

**柘植** 新しい人事制度により柔軟な働き方の推進を具現化している点も優れていると思います。リテンション

制度<sup>(※1)</sup>やジョブリターン制度<sup>(※2)</sup>が実際に活用されていることは、社員が安心して仕事と家庭を両立できる環境を整えている証拠ですね。

**塩崎** 女性役員比率は、2024年3月時点で11.8%となり、ここ3年で1.8ポイント増加しました。管理職だけでなく、将来管理職への登用が期待される女性の人材育成も計画的に実施しています。また、新人事制度において、育児短時間勤務の期間拡充や柔軟な運用へ改善したことなどにより、2023年度だけで104名がリテンション制度を利用しました。さらに、ジョブリターン制度にも2名の応募がありました。今後、さらなる制度の充実をはかっていく必要があると感じています。

**村瀬** ESG経営や人的資本経営を推進する観点からも、女性管理職等の割合は、女性の活躍を端的に表す指標として重要な意味をもっています。それらの比率が高い企業は、社会的責任を果たすだけでなく組織パフォーマンスも向上します。女性主導による地域社会の課題解決に向けた斬新なアプローチも期待できます。

**柘植** その観点では、十六フィナンシャルグループの女性プロジェクトチーム「Jewelica(ジュエリア)」の活動や、NOBUNAGAキャピタルビレッジによる女性起業家の育成を目的としたイベントはとても有意義ですね。

**塩崎** はい、どちらも女性社員が積極的に取り組んでおり、地域社会に対してポジティブなメッセージを伝えられているのではないかと考えています。次に、「課題」について率直なご意見をお願いします。

**柘植** 女性管理職比率の一層の向上を目指してほしいです。女性の登用を進めるためには、企業内での仕組みづくりが不可欠ですが、一つに、出産を経験した女性が育児休業から復帰した後のキャリアパスが不透明であったり、昇進の機会が制限されたりすることへの不安を解消する必要があります。

**伊藤** その通りですね。評価がマイナスの影響を受け、キャリアアップの弊害にならないよう、能力と実績を正しく評価できるようなジョブ型の仕組みも検討していくことが重要だと思います。目に見えない固定観念によってキャリアが閉ざされるようなことがあってはなりません。

**村瀬** 切実な課題であり、具体的な支援策と社員の意識改革が必要となりますね。

**塩崎** 先ほど伊藤取締役がおっしゃられた「女性役員や管理職にふさわしい能力と経験を身に付ける」ことは個人的にも当社の課題だと思っています。長期目線での人材育成や男女平等の働き方に改革していく必要があると考えます。

**伊藤** そうですね。気をつけなければいけないのは、男性社員から「なぜあの女性が登用されるのか？」と不満の声が聞こえてくると本人のモチベーションが低下し、組織がうまく機能しなくなります。「男女平等の制度づくり」と合わせて「長期的な人材育成計画」が必要不可欠ですね。

**塩崎** 次のステップとして、女性管理職へのキャリアアップを支援するスキームの確立が求められています。例えば、2年間職場から離れていた女性社員が、復帰後に男性と同じように昇進していけるような、公平かつ透明性ある昇進プロセスを導入していくことが重要です。女性が自信を持ってキャリアアップできる環境を整えることが、真の男女平等を実現する鍵になると思います。

**村瀬** 課題をまとめると、まずは育児休業後のキャリアパスを明確にし、社員を積極的にサポートする仕組みをつくるのが重要ではないでしょうか。女性社員の不安を軽減し自信をもって仕事に取り組めるよう促すことは大切です。また、当社の人材育成方針にもあるように、性別による職務分担をなくし、女性にも融資や渉外など幅広い職務の経験を積める機会をつくり、管理職を目指すキャリアプランを示していくなどの具体的対策も求められます。女性役員登用を進めるためには、これらの仕組みを組織に浸透させていくことが重要だと思います。



※1 リテンション制度…育児短時間勤務制度、時間外勤務免除制度を小学校3年生修了時まで利用することができます。勤務時間帯も一人ひとりに合わせて設定可能であり、安心して育児との両立ができる体制を整えています。

※2 ジョブリターン制度…結婚、出産などのライフイベントにより、やむなく一旦退職することとなった元社員を再雇用する制度です。

## 次世代の女性リーダーに 伝えたいメッセージやアドバイス

**村瀬** このテーマの最後に、女性取締役のみなさんから「地域で活躍する若手の女性社員に向けたメッセージやアドバイス」をしてください。

**伊藤** みなさんの中には、「管理職を任せられてもできる自信がない。責任を負うのは大変だし、忙しくなって家庭や健康管理を犠牲にするのも不安」と思う人もいます。しかし、例えば、十六フィナンシャルグループが「地域の力になり続ける」には女性の力が欠かせません。その思いを実現させるには、「何がネックになっているのか、どうしたらもっとやりやすくなるのか」など、率直な思いを臆せずに発信してください。また、家庭において子育てや家事は夫婦二人でするもの。お互いに尊重し、支えあえる関係を築くことも大事ですね。

**柘植** 日本での女性活躍推進はまだ始まったばかりですが、少しずつ確実に進歩していると感じます。また、リモートワークの急速な導入拡大により、結婚・出産による女性の働き方の変化にも柔軟に対応することが可能な勤務体系もできつつあります。ぜひこれらの制度も活用し、自分の仕事にやりがいを感じて、キャリアプランをデザインしてほしいと思います。そのためには、子育てで自分の仕事を犠牲にすることがないように「どのようにしたら働き続けることができるか」という観点でいろいろな方法を検討してください。そのために足りない制度があれば、会社へも積極的に提言して行ってください。



**塩崎** これからは、女性が働き続けるだけでなく、男性と同様にキャリアアップができる企業になることを目指していきたいですね。そのためにも、女性社員には新しい仕事や経験のない職務に積極的に挑戦してほしいと思

います。当社は、2030年度までに女性管理職の割合を2割まで増やすというKPIを掲げて取り組んでいます。今後は、様々なキャリアの女性管理職が活躍することで、若い女性たちも自身の将来をイメージしやすくなり、管理職を目指すことが特別なことではなくなってくると思います。当社の女性がリーダーシップを発揮する場を増やし、活躍している姿を地域に向けて発信していければと思います。

## 企業価値向上につながる ガバナンスの在り方

**塩崎** 次に、取締役会が適切に運営されている点や、当社グループの改善すべき課題等について、村瀬会長には取締役会議長としてのお立場で、伊藤取締役、柘植取締役には社外取締役としてのお立場で、見解をお聞かせください。

**村瀬** 企業価値を向上させるためには、取締役会の運営が極めて重要です。私は取締役会議長として、取締役会の実効性が確保されていることを確認するための仕組みを強化しています。2023年度には、外部機関による助言を得て、全取締役を対象に「取締役会実効性評価アンケート」を実施しました。その結果を踏まえ、取締役会機能のさらなる向上や議論の活性化をはかっていきたいと考えています。

**伊藤** 取締役会では、私たちのようなバックグラウンドが異なる社外取締役も自由に発言できる雰囲気があり、闊達な議論がなされていると思います。取締役会の実効性評価においても外部機関によって無記名でのアンケートがなされているので、率直な意見が届く仕組みができおり、スピーディーに改善がはかれる仕組みになっていると思います。

**柘植** そうですね。社外取締役からの意見や質問がしやすい環境を作っていただけており、自由闊達な議論が行われていると私も感じます。審議事項や報告事項に関する資料についてもとても詳細に事前にご準備して送付していただけており、とても助かります。

**村瀬** アンケート結果からは、取締役会全体が適切に機能していることを確認しましたが、取締役会資料の内容の見直しや、社内外の取締役および執行部門とのコミュニケーション機会のさらなる充実をはかる必要があるとも考えています。

**柘植** 確かに、資料の簡素化や複雑な内容の議題に対す

るポイントを絞った説明など、改善の余地はあると感じます。

**伊藤** その他、異業種連携を強化する当社ならではの課題で、新しいグループ会社が次々と誕生するなかで、当社と合併先企業との間で企業文化や目指す方向性の違いが大きくなりリスクにつながることも想定しなければなりません。「どのような状況か、課題はないか、あるとすればどんな対処をしていくべきか」など、取締役会においても報告等の場を設けたほうがよいのかもしれないと感じています。

**柘植** また、当社グループの改善すべき課題として気になっている点は、銀行の業務効率化に伴う営業店舗での顧客対応についてです。他行事例を見ると「店舗利用が不便になっている傾向」にあります。当社グループの十六銀行としては、「地域に根差し、顧客に寄り添った業務運営」を継続してもらいたいと感じています。

**村瀬** 引き続き、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、経営上の重要事項の議論を充実させるとともに、取締役会の運営について社外役員を交え継続的に改善していくことで、取締役会の実効性を一層高めていきます。

## 取締役会の多様性と機能強化

**塩崎** 最後に、今後、取締役会の多様性と実効性を高めるための取組みについて、ご意見をお聞かせください。

**柘植** まず取締役会の多様性の観点で、それぞれが違った分野から社外取締役を選出いただいていることは、実効性を高めるためにも有効であると思っています。一方で、社内取締役については銀行員という同質な方になるので、そのなかで少しでも新しい視点で意見が出せるよう選出を工夫できると効果的ではないかと思っています。

**村瀬** そうですね。取締役会に多様なバックグラウンドをもつメンバーを揃えることは、企業の持続可能な成長に不可欠ですね。多方面からの意見を取り入れることで、リスク管理や意思決定の質が向上します。特に、女性取締役の登用は、企業の社会的責任(CSR)や持続可能性(SDGs)にも大きく貢献しますから。そういった意味では、塩崎さんに期待するところは大きいですね。

**塩崎** 取締役の一員として、また現在担当しているサステナビリティの観点から、企業価値向上に向け、積極的に提言していきたいと思っています。また、取締役会の多様性は、企業の競争力を高めるだけでなく、社員一人ひとりの成長



にも寄与します。すべての社員が自分の意見を言いやすく、働きやすい環境づくりに貢献できるよう、努めていきます。

**伊藤** 私たち社外取締役が踏み込んだ議論を行っていくには、社内でどんな議論があったのかをしっかりと聞いたうえで、それぞれ多様で客観的な立場から率直に質問、意見を発していくことが必要だと感じます。また、社外取締役も、株主を含め、ステークホルダーの方々と接して意見を伺う機会があると、取締役会においてより実効性のある有効な発言ができるのではないかと思います。

**柘植** 私も同感です。定期的な取締役会以外に、理解を深める機会があるとありがたいですね。長期的な経営戦略についても、そのような場で、しっかりと議論していくことが重要だと思います。

**伊藤** 取締役会は「木」の議論より「森」の議論が必要な場だと思います。大枠の方向性についての議題も定期的に取り上げていただき、取締役会での方向性の議論の内容が社員にも伝わるよう工夫してみたいかがでしょうか。社員一人ひとりが経営意識を持ちながら、自己研鑽やチームビルディングの題材にいただけると、当社グループ全体の成長につながるのではないかと感じます。

**村瀬** みなさんの意見をまとめると、取締役会の実効性を高めるためには、多様な意見を取り入れること、長期的な目線で議論はより活発に行うこと、取締役会以外のコミュニケーションも充実させることなどの点で改善の余地があり、検討していきます。私たちが取締役会で行う意思決定により進むべき方向性を示し、社員全員が同じ目標に向かって、共に前進していきましょう。

**塩崎** 長時間に亘る活発な議論をありがとうございました。取締役会の機能強化は、企業の持続的な成長を実現するのに必要不可欠であると実感しました。私も新たなステージでチャレンジしていきたいと思っています。

# 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)

## 2023年度の業績

2023年度のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症が法令上、5類感染症に移行して人流が回復したことなどから、社会経済活動の正常化が一層進みました。これにより、旅行や飲食などのサービス消費が回復し、インバウンド需要も増加したほか、半導体などの部材不足の影響が緩和されたことにより、関連産業の裾野が広い自

動車の生産が増加するなど、企業業績は堅調に推移しました。金融環境においては、2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策の解除を決め、金融政策の正常化に踏み出すなど、大きな転換点を迎えました。

当社グループの主要な営業基盤である岐阜・愛知両県においても、自動車の品質不正問題に伴い、一時的に

### 十六フィナンシャルグループ連結決算サマリー

(単位：億円)

	2024年3月	前期比
連結コア業務粗利益	733	△12
資金利益	528	17
役員取引等利益	185	△2
その他業務利益 (除く国債等債券損益)	18	△29
経費	441	2
うち人件費	234	△1
うち物件費	178	4
連結コア業務純益	292	△14
国債等債券損益	△142	△65
連結実質業務純益	149	△80
与信関係費用	9	△7
株式等関係損益	133	97
経常利益	279	7
親会社株主に帰属する当期純利益	193	7

### 十六銀行単体決算サマリー

(単位：億円)

	2024年3月	前期比
コア業務粗利益	642	△15
資金利益	540	22
役員取引等利益	125	△1
その他業務利益 (除く国債等債券損益)	△23	△34
経費	373	2
うち人件費	178	△3
うち物件費	169	6
コア業務純益	268	△17
国債等債券損益	△142	△65
実質業務純益	125	△83
与信関係費用	5	△9
株式等関係損益	133	97
経常利益	260	5
当期純利益	187	8

下押し圧力を受けたものの、主要産業のひとつである輸送用機械を中心として、生産や輸出が持ち直しました。個人消費については、人流がコロナ禍前の水準に回復し、持ち直しの動きが続くなか、物価上昇に賃金上昇が追いつかず、節約志向も強まっています。

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、資金利益が増加した一方で、外貨調達コストの上昇などによりその他業務利益が減少したことから、前期比12億円減少の733億円となりました。

経費が、戦略的なDX投資の実施などで、前期比2億円増加の441億円となったことから、連結コア業務純益は前期比14億円減少の292億円となりました。

与信関係費用の減少や株式等関係損益の増加などから、経常利益は前期比7億円増加の279億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比7億円増加の193億円となり、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益

ともに6期連続の増益となりました。

グループの中核企業である十六銀行につきましては、貸出金利息や有価証券利息配当金が増加し資金利益が増加した一方で、外貨調達コストの増加によりその他業務利益が減少したことなどから、コア業務粗利益は前期比15億円減少の642億円となりました。経費は前期比2億円増加の373億円となり、コア業務純益は前期比17億円減少の268億円となりました。国債等債券損益は外国債券や投資信託の評価損の処理により減少した一方で、株式等関係損益は、政策投資株式の売却を進めたことにより増加し、経常利益は前期比5億円増加の260億円、当期純利益は前期比8億円増加の187億円となり、経常利益、当期純利益ともに7期連続の増益となりました。

主要な勘定残高につきましては、貸出金残高は、前期比1,454億円増加の4兆8,704億円となり、預金等残高は、前期比1,260億円増加の6兆4,403億円といずれも順調に増加しました。

## 2024年度の業績見通し

2024年度は、2024年3月の日銀のマイナス金利解除・利上げに続き、今後の金融政策や為替相場の動向を勘案し、連結コア業務粗利益は前期比25億円増加の758億円を見込んでいます。一方で与信関係費用を保守的に見積り、経常利益は前期比4億円減少の275億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比3億円減少の190億円と昨年並みの利益水準を維持する予想としています。

### 十六フィナンシャルグループ連結業績見通し

(単位：億円)

	2025年3月(予想)	前期比
連結コア業務粗利益	758	25
資金利益	534	6
役員取引等利益	184	△1
その他業務利益 (除く国債等債券損益)	40	22
経費	447	6
連結コア業務純益	311	19
経常利益	275	△4
親会社株主に帰属する当期純利益	190	△3

## 第2次中期経営計画の振り返り

2023年4月よりスタートした第2次中期経営計画では、テーマを「一歩先を行き、いつも地域の力になる ~1st stage~」として、4つの基本戦略「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」に取り組んでいます。

第2次中期経営計画の初年度の活動の結果、2027年度の計数目標に対しては、連結当期純利益は6期連続での増益となり、連結自己資本比率は10.81%と伸長するなど、いずれの項目も堅調に推移しました。

	収益性		効率性	健全性
	連結当期純利益	連結ROE	連結修正OHR	連結自己資本比率
2027年度計数目標	200億円以上	5%以上	50%台	11%以上
2023年度(計画初年度)実績	193億円	4.62%	60.20%	10.81%

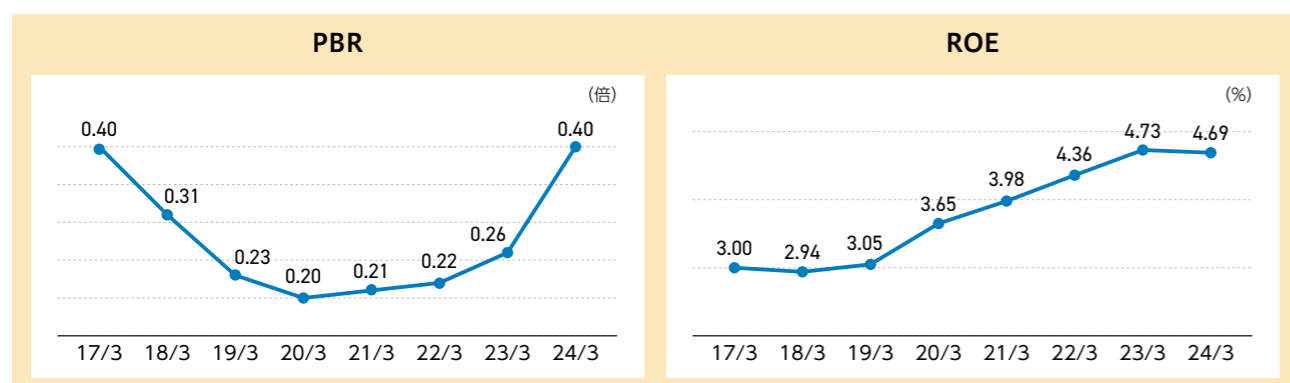


## 企業価値の向上に向けた取組み

### PBR・ROEの推移

マイナス金利導入以降、金融業界を取り巻く環境は逆風が強まり、PBRは低水準となるなか、事業領域の拡大や異業種との協業・合併などにより、収益性の向上やコスト構造の変革に取り組んできました。

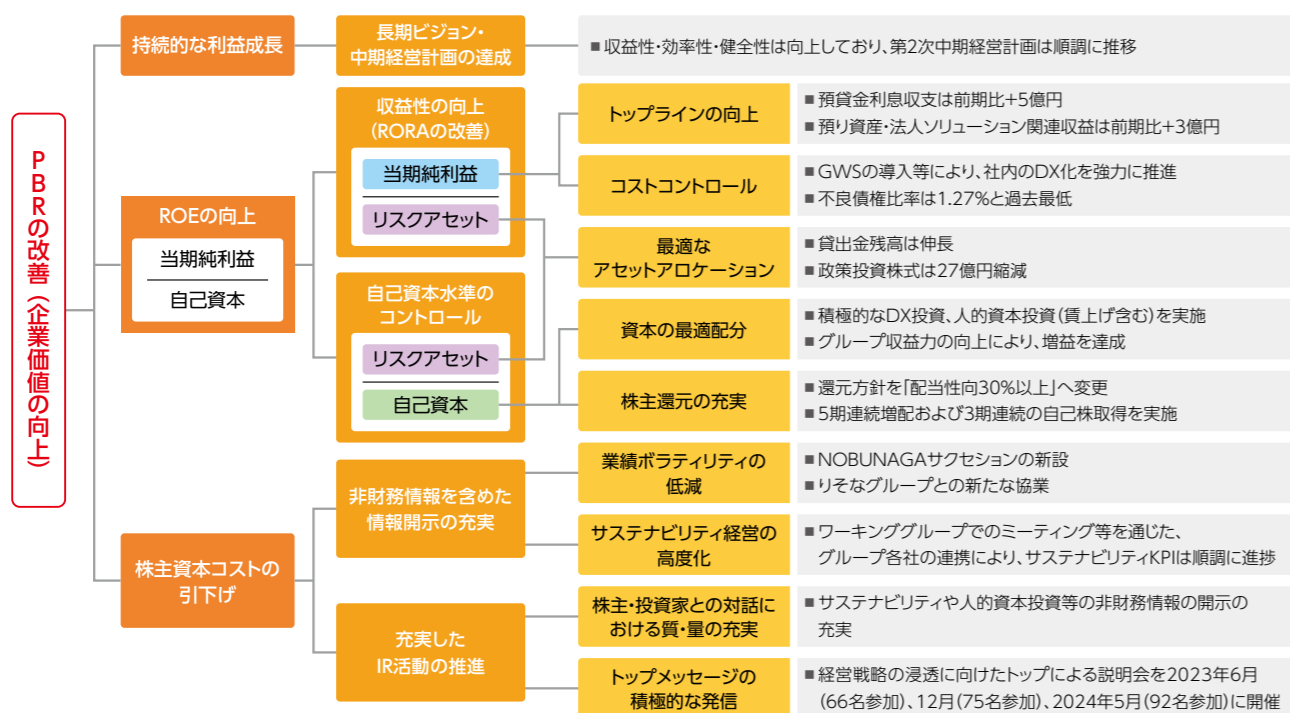
近年のROE向上に加え、2023年度は金融業界に対する収益改善への期待の高まりもあり、PBRは大きく改善することができました。



(※) 2022年3月期中間期以前は、十六銀行を親会社とする十六銀行連結決算の計数を記載

### PBRの向上に向けた考え方

当社グループでは、より一層の企業価値向上を目指し、PBRの改善に向けて、ロジックツリーをもとに「持続的な利益成長」、「ROEの向上」、「株主資本コストの引下げ」につながる取組みを実践しています。



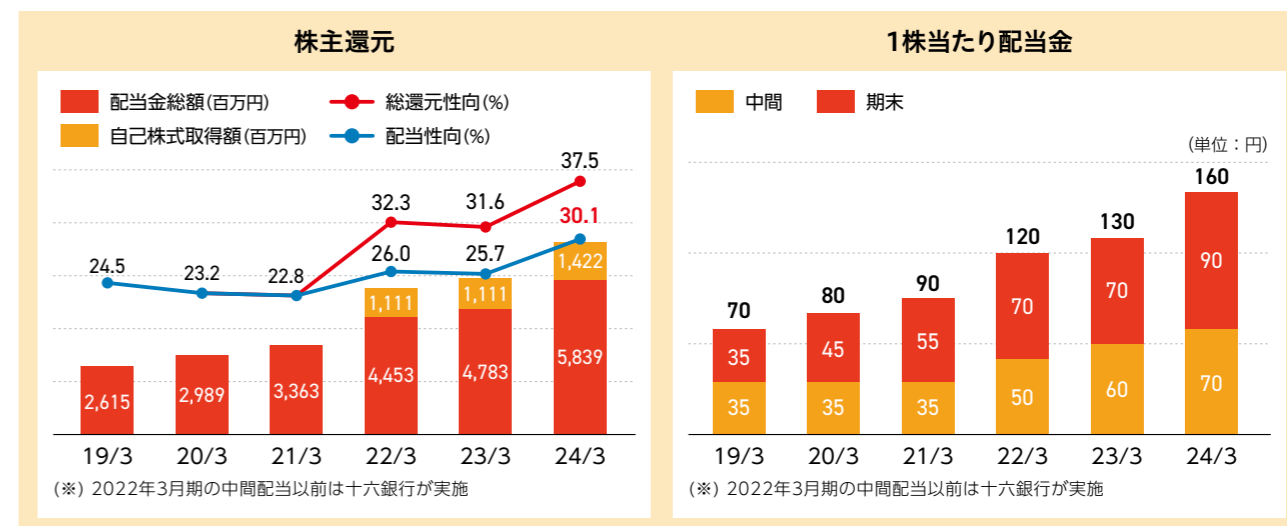
### 株主還元

当社は、株主のみなさまに対する利益還元の一層の充実をはかるため、株主還元方針を「総還元性向25%以上」から「配当性向30%以上」へと変更し、2024年3月期より、配当性向30%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。

2023年度はこの考え方に基づき、1株当たり年間配当金は昨年度より30円多い160円としました。

変更前 総還元性向 **25%以上**  
(総還元性向：配当金+自社株買い)

変更後 配当性向 **30%以上**  
(配当性向：配当金のみ)  
\*2024年3月期より適用



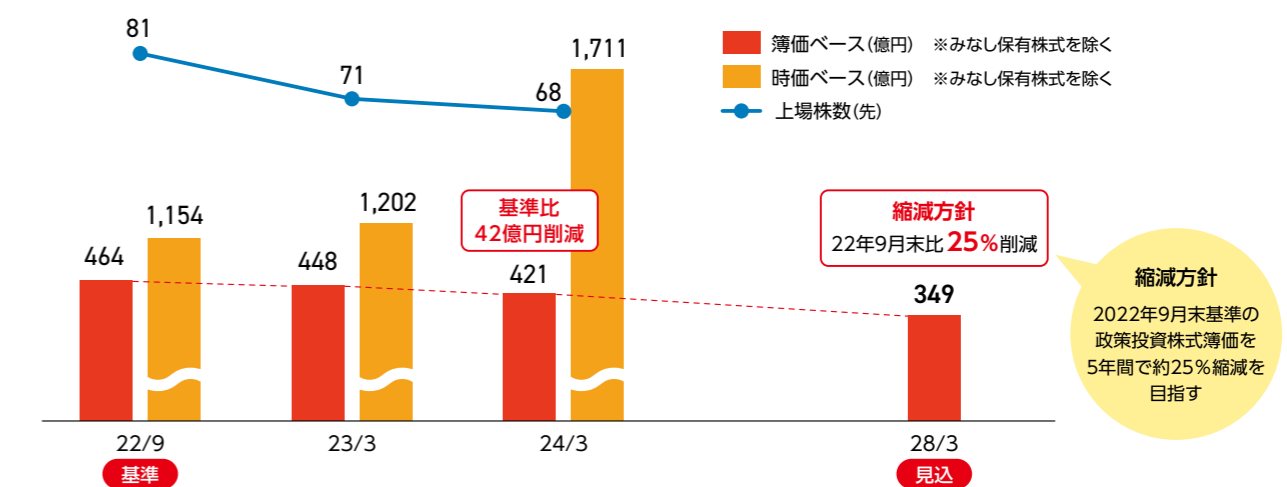
### 政策投資株式の縮減方針

当社グループでは、政策投資株式の縮減方針について「2022年9月末基準の政策投資株式簿価を5年間で約25%縮減を目指す」こととしています。

2024年3月末の政策投資株式簿価は421億円と着実に縮減を進めており、基準より累計で42億円削減し、36.7%の進捗率となりました。

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、継続的な縮減を実施していきます。

#### 政策投資株式会社(簿価ベース・時価ベース)



# じゅうろくのあゆみ

十六銀行は、1877年(明治10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業



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 女性行員を役員者に登用
  - 10月 創立100周年



本店(岐阜市)

- 1975年3月
  - 十六リース株式会社の設立

- 1984年4月
  - 経営方針の制定
- 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

- 1980年4月
  - 女子卓球部の創部

1980

- 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

- 1972年9月
  - 東京証券取引所第1部上場

1970

- 1966年4月
  - 基本方針・行動指針の制定

- 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

1900

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

2000



名古屋ビル(名古屋市)

- 1993年3月
  - 上海駐在員事務所を設置
- 1994年3月
  - 名古屋ビル竣工

- 1997年8月
  - 十六地域振興財団の設立

2010

- 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

- 2012年9月
  - 岐阜銀行との合併
- 2013年6月
  - 株式会社十六総合研究所の設立

2020

- 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

- 2021年
  - 4月 NOBUNAGAキャピタルベリ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

- 2017年10月
  - 創立140周年

- 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

- 2019年6月
  - 十六T T証券株式会社の営業開始

2012年12月 総預金 5兆円

2016年12月 総貸出金 4兆円

2008年12月 総貸出金 3兆円

1989年11月 総貸出金 2兆円

1983年11月 総貸出金 1兆円

2020年6月 総預金 6兆円

2027年10月  
創立150周年へ

- 2024年
  - 2月 株式会社りそなホールディングスとの戦略的業務提携
  - 6月 プロパー女性社員を取締役に登用

- 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

- 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「一歩先を行き、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

明治

大正

昭和

平成

令和