

トップメッセージ

©じゅうろくアプリス

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

150周年への第一歩 ——グループの力で挑む「ホップ」の年

当社は、1877年に岐阜市で創業した「第十六国立銀行」を起源とし、全国16番目に誕生したナンバーバンクとして、そのままに社名を受け継ぐ日本最古の金融機関です。創業以来、いかなる時代の変化にあっても、地域のみならず、そして岐阜・愛知の歴史とともに、変わらぬ姿勢で地域金融を担い続けてまいりました。

一方、近年は地域経済を取り巻く環境がかつてない速さで変化し、不確実性も一段と高まっています。こうした状況をいち早く捉え、当社は2021年10月、持株会社体制へと移行しました。現在は、中核の十六銀行をはじめとする12社で構成される地域総合金融サービスグループとして、「グループ総合力」と「異業種連携」を強みに、新たな価値の創出に挑んでいます。地域にとって大切なテーマに真摯に向き合い、お客さまの「一歩先を行く存在」として、信頼される金融サービスを提供し続けています。

そうした取組みの象徴が、今年4月にりそなグループとの協業でリリースした「じゅうろくアプリ」です。スマートフォンを通じて銀行機能を日常のポケットに収めたこのサービスは、地域のお客さまにとって新たな金融の入り口であり、将来に亘り当社グループを支える次世代型プラットフォームでもあります。こうした一つひとつの取組みを積み重ねながら、私たちは未来に向けて確かな歩みを進めています。

2027年度には、いよいよ創立150周年の節目を迎えます。この節目に向けて当社は2025年度からの3年間で「ホップ・ステップ・ジャンプ!」する成長イメージを描き、大きな飛躍を実現してまいります。そして、今年度は力強い第一歩を踏み出す「ホップ」の年。伝統を礎に、グループ一丸となって、全社員が確かな進化を遂げるチャレンジングな一年としてまいります。

不確実な時代に備えたグループ成長戦略

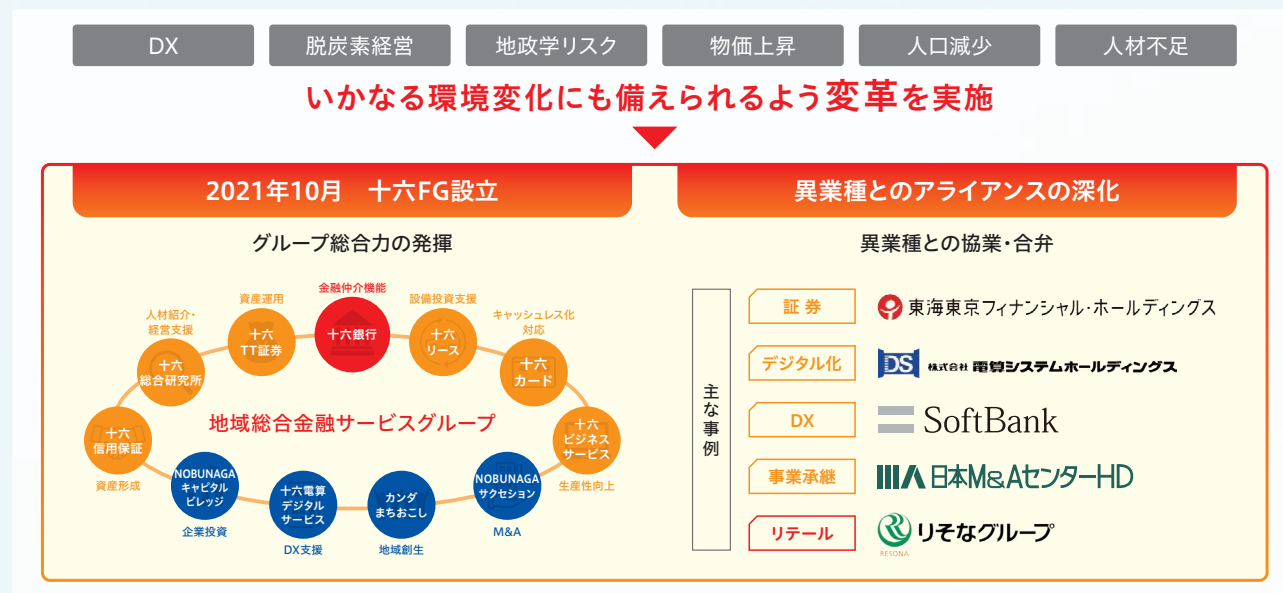
当社グループは、2023年4月にスタートした「長期ビジョン」(10年後のなりたい姿)の実現に向け、その前半5か年を計画期間とする「第2次中期経営計画」を策定し、着実に実行してまいりました。スタートから2年が経過した現在、連結当期純利益、連結修正OHR、連結自己資本比率は2027年度の目標水準を上回って推移しています。**【P18ご参照】**こうした進捗の一方で、DXや脱炭素経営の急速な進展、地政学リスクの高まり、物価上昇、人口減少・人材不足といった構造的課題により、外部環境の不確実性はかつてないほどに高まっています。私たちは、いかなる環境変化にも備えられるよう体制そのものを見直し、変革を実施してきました。

その出発点となったのが、2021年10月の持株会社体制への移行です。これを契機に、事業領域の拡大に本格的に取り組み始めました。ベンチャー支援の「NOBUNAGA キャピタルビレッジ」、地域企業のDXを支援する「十六電算デジタルサービス」、まちづくりを担う「カンダまちおこ

し」、経営承継支援の「NOBUNAGAサクセッション」と、4つのグループ会社を短期間で立ち上げました。これらは単なる子会社ではなく、地域の構造課題に本気で向き合い、持続可能な地域づくりを支える専門機能として、当社グループの価値創出の中核を担っています。**【P29～32ご参照】**

また、これらの新会社を通じて得られた知見・ネットワークなどを、本業である金融サービスに還元することで、コアビジネスのさらなる充実につなげています。これこそが、地域とともに成長していく「グループ総合力」の真価を発揮する姿であり、当社ならではの経営基盤です。

さらに、高度で専門的なニーズに迅速かつ的確に応えるため、「異業種との連携」にも注力しています。ソフトバンクやりそなホールディングスなど、各分野のトップランナーとの協業を通じて、金融の枠を超えた価値を地域に提供し、本業とも連動した先進的なサービスの創出を進めています。



伝統を礎に、新時代への大きな飛躍 ～ホップ・ステップ・ジャンプ！～

これら一連の取組みは、常に「一歩先を行く」地域総合金融サービスグループとしての姿勢を体現しており、取組みの積み重ねこそが現在の成長を支える原動力となっています。

そして、それを可能にしてきたのは、私たちが地域とと

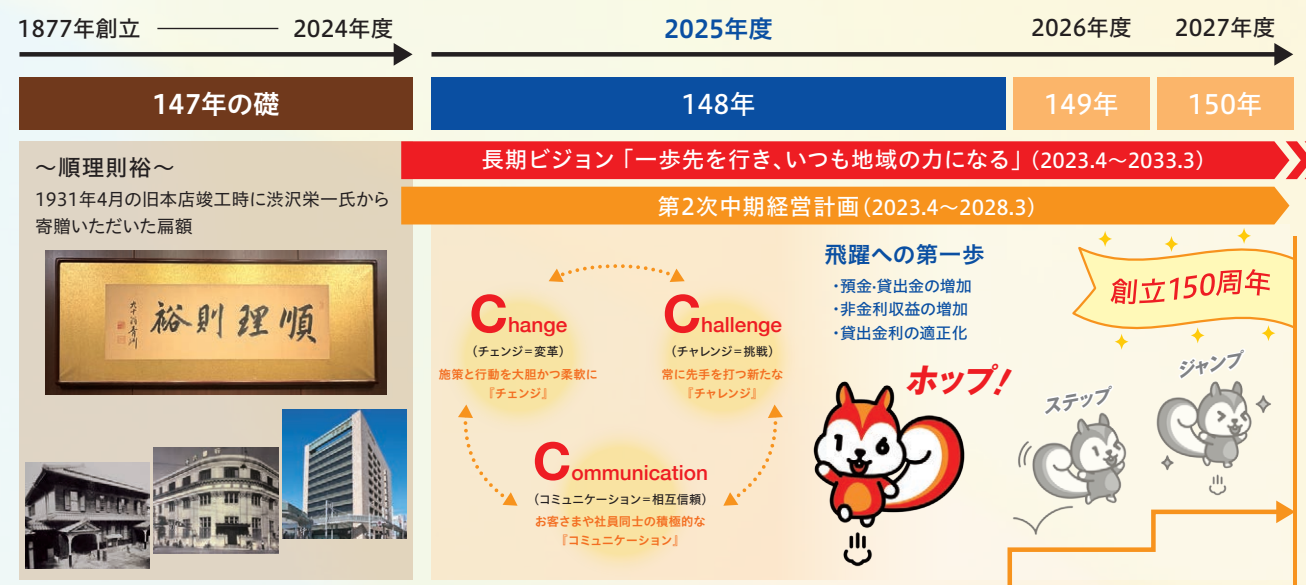
もに歩んできた確かな歴史と、その中で培ってきた信頼です。中核の十六銀行は、岐阜県誕生の3年後の1877年に「第十六国立銀行」として岐阜市で創業しました。全国16番目のナンバーバンクとして地域密着の金融を貫き、日本最古の歴史を誇ります。

1931年、本店移転時に渋沢栄一翁より贈られた扁額「順理則裕」には、「道理に順(したが)って生きるとは、すなわち繁栄につながる」との精神が込められています。この教えは今も当社の経営の根幹を支えています。こうした歴史と理念があるからこそ、私たちは変革の道を選びました。長年積み上げてきた信頼と実績を土台に、2021年10月の持株会社体制への移行を、ビジネスモデル転換の「起爆剤」として位置づけ、大きな一歩を踏み出しました。

そして現在、2027年度の銀行創立150周年に向けて、「ホップ・ステップ・ジャンプ!」という3年間の成長ストーリーを描いています。2025年度は力強い第一歩を踏み出す「ホップ」の年。147年の歴史を力に、私たちはすでにこの

最初の飛躍を未来に向けて踏み出しました。

また2025年度は、不確実性が一層高まるなかで、地域金融機関としての真価が問われる年でもあります。私たちは2024年度から継続している「3つのC」(Change・Challenge・Communication)に引き続き取り組み、変化に柔軟に対応し、挑戦を恐れず、対話を通じて信頼と共感を育んできました。その先に生まれる“Chance(機会)”を確実に捉え、「一歩先を行き、いつも地域の力になる」存在へ。ナンバーバンクとしての誇りを胸に、私たちはこれからも未来へ向けて変化し続けるグループでありたいと考えています。



人とのつながりを大切に——異業種連携の原点

私が異業種との連携を進めるうえで最も大切にしているのは、「人と人とのつながり」です。ビジネス戦略や業務拡大といった表面的な動きの背後には、誠実な対話の積み重ねと、時間をかけて築かれた信頼関係があります。そこにこそ、当社の異業種連携の本質があります。

たとえば、ソフトバンクの宮川潤一社長との関係は、同氏が名古屋でインターネット事業を立ち上げた頃に始まり、20年以上に亘る誠実な交流を重ねてきました。この信頼が、現在の社内DX推進における技術連携や人材交流に結びつき、業務の効率化や社内コミュニケーションの活性化といった現場での成果に直結しています。**【P35～36ご参照】**

また、日本M&Aセンターホールディングスの三宅卓社

長とは、地域企業の経営承継という共通課題に取り組むなかで、本音で語り合える関係を築いてきました。そのなかで生まれた「本気で地域に向き合う」という想いの共有が、2023年7月の合併会社「NOBUNAGAサクセッション」の設立につながり、現在、地域の課題解決に向けた実践の場として機能し始めています。**【P32ご参照】**

こうした長年のつながりがある一方で、りそなグループとの提携は、ここ数年の対話を通じて築かれてきた新たな関係です。南昌宏社長とは幾度も対話を重ね、信頼関係を築いてきました。りそなグループが掲げる「リテールNo.1」という旗印、そして南社長が語る「フロントランナーとして地域に貢献していく」という姿勢には、当社が掲げる長期ビジョン「一歩先を行き、いつも地域の力になる」と

深く通じるものがありました。こうした価値観の共有から始まった協業は、エリアを超えた信頼に基づくパートナー関係へと発展しています。

昨年11月には、協業の第1弾として「十六銀行ファンドラップ」の取扱いを開始し、資産形成支援の分野で着実な成果を上げました。続く今年4月には、第2弾として新たな

バンキングアプリ「じゅうろくアプリ」をリリースし、地域で「一歩先を行く」という私たちの想いを、日常の金融体験を通じて発信しています。【P33～34ご参照】

私たちが大切にしてきた「人とのつながり」は、今こうして新たな価値を生み出す具体的なカタチとして結実しつつあります。



「じゅうろくアプリ」——金利のある時代における預金基盤の柱

「じゅうろくアプリ」は、スマートフォン一つでストレスなく銀行サービスをご利用いただける、新しい時代の金融接点です。単なる利便性の提供にとどまらず、お客さまと継続的につながることで、預金の安定的な確保につながる「粘着性のある預金」の形成を目指す、戦略的な取組みです。

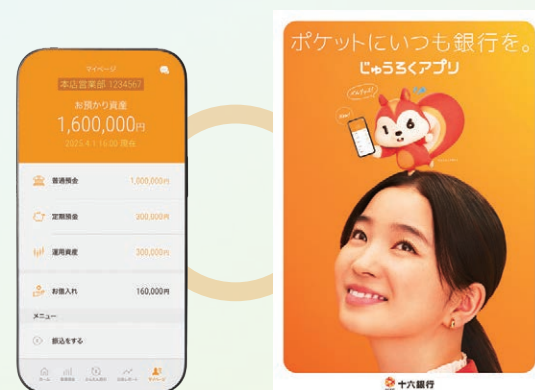
金利のある時代において、いかにお客さまとの接点を持続させるかが、地域金融機関にとってこれまで以上に重要となっています。当社ではこのアプリを中核施策と位置づけ、全社を挙げて推進しています。プロモーションから導入支援まで、営業店と本部が一体となって動いているのは、その成果が預金基盤の強化に直結すると確信しているからにほかなりません。

逆説的な言い方かもしれませんが、私たちがアプリを導入したのは、地域のお客さまとの関係を「変えない」ためでもあります。もしデジタルの時代を迎えていなければ、親から子へ、子から孫へと、地域に暮らすお客さまが自然に十六銀行を利用し続けてくださったことでしょう。当社はまもなく創立150年を迎えますが、「お母さんやおじいさん

が使っていた銀行」として、今も選ばれてはいたはずで

す。しかし今では、ネットバンクや商業施設内の住宅ローン窓口など、多業態のサービスが地方にも浸透し、若い世代が最初からネットバンクを選ぶケースも増えています。そうしたなかで、地域との関係が希薄になると懸念しています。だからこそ、アプリは、これまで築いてきた関係を「維持・継続」するためのものと捉えています。

十六銀行は150店舗超のリアル店舗網を維持していますが、それだけでは今のお客さまに十分な価値を提供しき



れない時代になりました。スマートフォンが幅広い世代に浸透した今、リアルに加え、日常に寄り添うデジタル接点をもつことが、これからの地域金融機関に求められる姿だと考えています。もちろん社内的には、トランザクション処理

を効率化し、コンサルティング営業の質と量をも高める効果も期待していますが、本質は、デジタルの力で「リアルだけでは支えきれない」お客さまとの関係を補完することにあると考えています。

「ポケットにいつも銀行を。」——地域に広がる「じゅうろくアプリ」のある暮らし

こうした想いを原動力に、私たちはいま、「じゅうろくアプリ」を広めるプロモーション活動に全力で取り組んでいます。

テレビCM、Web・交通広告などの各種メディアを活用したプロモーションに加え、全営業店でのアプリ専用ブースの設置や地域イベントへの参加を通じ、社員一人ひとりが広報活動を担っています。5年間で100万ユーザーの目標に対し、リリースから約2か月半で既に20万ユーザーにご利用いただき、個人預金の取込みにもつながる順調なスタートを切っています。

これまでも当社グループは、地域金融機関として地域の活性化やにぎわい創出に積極的に関わってきました。たとえば岐阜市中心部で開催される「道三まつり」や、岐阜県

最大級のスポーツイベント「高橋尚子杯 ぎふ清流ハーフマラソン」には毎年参加し、地域に根ざしたリアルな交流を大切に育んできました。

今年4月の「ぎふ清流ハーフマラソン」では、私をはじめ109名の社員がランナーとして出場し、1,000名を超える社員とその家族が沿道応援やボランティアとして参加しました。アプリオリジナルキャラクター「じゅうろくアプリ」のメッセージ入りTシャツを着用することで、地域イベントの熱気のなかでアプリの存在感が一気に高まりました。これからも「ポケットにいつも銀行を。」を合言葉に、「じゅうろくアプリ」のある暮らしを、もっと多くの方に届けてまいります。



企業価値向上に向けた取組み

金利のある世界が定着するなか、企業には短期的な利益ではなく、中長期的な視点で企業価値を高める力が求められています。当社グループでは、「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」という理念のもと、ROEの改善、政策投資株式の縮減、資本配分の最適化などを進め、収益性・健全性・成長性のバランスを重視した経営改革に取り組んでいます。

①コアビジネスの深化

地域金融機関としての本源的な価値があらためて問わ

れています。資金提供にとどまらず、財務・非財務を含む経営課題に寄り添う姿勢が、地域企業の持続的成長を支えるうえでより重要になってきました。当社グループでは、企業の資金調達環境が変化する金利上昇局面において、資金ニーズへの対応に加え、経営全体を見据えた丁寧な対話と提案を重ねています。

地域企業の声にしっかり耳を傾け、日々のやりとりのなかから課題や気づきを捉え、グループ一体で対応力を高めていく。そうした地道な積み重ねを通じて、コアビジネスの深化をこれからも追求してまいります。

②資本効率と財務健全性の両立

企業価値の持続的な向上には、資本効率の改善と財務健全性の維持が不可欠です。当社グループでは、連結ROEの向上をはじめ、政策投資株式の着実な縮減、資本配分の最適化に取り組んでいます。2024年度にはROEが5%に迫る水準へと改善し、自己資本比率も連結で11%超を維持するなど、着実に成果が現れています。また、2025年3月末時点で政策投資株式の保有割合を20%未満に引き下げ、2028年3月末には15%未満とする目標に向けて、引き続き丁寧な対話を重ねながら取り組んでいます。



株主還元についても、6期連続の増配と4期連続の自己株式取得を実施し、持続的かつ安定的な還元姿勢を示しています。【P20ご参照】

こうした資本戦略を通じて、地域社会からの信頼に応え、企業価値の持続的向上を目指してまいります。

③脱炭素経営で環境大臣賞、2年連続受賞

当社グループは、地域の持続可能な発展に向けて、脱炭素を中核とした経営支援に取り組んでいます。2024年度には、十六リースが地銀系リース会社として全国で初めて、「21世紀金融行動原則」に基づく「環境大臣賞(最優良取組事例)」を受賞しました。前年に十六銀行が同賞を受けており、グループとして2年連続の受賞となります。また、十六銀行では環境省が主催する第6回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において銅賞も受賞しており、専門部署と営業店が連携した脱炭素支援の取組みが外部から高く評価されました。【P56ご参照】

脱炭素支援は、地域企業に寄り添う経営支援であり、当社グループの企業価値を支える重要な柱です。今後もこの視点を大切に、地域と信頼を築きながら持続可能な未来に貢献してまいります。

変革の時代を切り拓く、多様なリーダーたち

制度や戦略をどれほど整えても、それを動かすのは「人」の力に他なりません。当社グループでは、変化の激しい時代において、一人ひとりが自ら考え、動き、学び続ける組織風土の醸成に取り組んでいます。とりわけ、地域金融のリーディングカンパニーとして、多様な人材が活躍できる環境づくりや、次世代を担うリーダーの育成を進めることは、企業価値を高めるうえでも不可欠なテーマです。

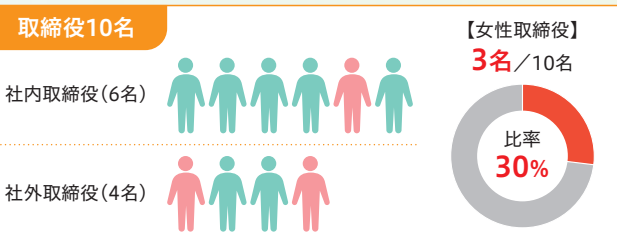
①女性登用がもたらす変化と未来

当社グループでは、2024年6月、東海地区の地銀として初めて、プロパーの女性を取締役執行役員に起用しました。さらに、今年6月にはグループ中核企業の十六銀行においても、プロパー女性を取締役常務執行役員に起用しました。現場で挑戦を重ねてきた女性社員の努力と成長が、経営の中枢で活かされるステージへとつながっていることを示すものです。【P15～16ご参照】

また、2025年6月には、当社の取締役占到める女性比

率が30%に到達しました。多様な視点が経営に加わることで、企業文化やガバナンスの進化が加速し、対話力や課題解決力の強化にもつながっています。【P91ご参照】

こうした変化をさらに確かなものにするため、私と頭取がサステナビリティをテーマに直接対話するミーティングを定期的に開催しています。昨年11・12月には、女性管理職限定で「女性が活躍できる会社とは？」をテーマに活発な議論を交わしました。こうした実践を通じて、多様性を尊重した経営の姿を地域社会に発信し、変革のモデルとなることを目指します。今後もすべての社員が個性を活かし挑戦できる環境を整え、地域とともに成長してまいります。



②「アニマルスピリッツ」で挑む、自分らしいリーダーシップ

制度や仕組みだけではなく、変化に立ち向かう「人の力」に重きを置いた組織づくりを進めています。その一環として、自ら手を挙げたミドルマネージャーを対象に、当社グ



ループのエグゼクティブ・アドバイザーであり世界的経営学者でもある一條和生IMD教授を講師に迎え、研修「リトリート・ワークショップ」を実施しました。そこでは、「自分らしさを貫く生き方」を起点に、「共感力」をもって人と向き合い、「前に立つリーダー」としてチームを支え、そして「先頭に立つ勇氣」をもって困難に挑む姿勢が語られました。これは役職や肩書きにとらわれず、自ら動き、周囲を動かす新しいリーダー像を示すものです。【P79～82ご参照】

私自身、「一人ひとりのアニマルスピリッツこそがリーダーシップの源泉である」と考えています。当社グループでは、銀行という枠を超えて、グループ全体で挑戦する人材を後押しし、多様な人材が自分らしいリーダーシップを発揮できる風土づくりを進めています。これからも「一歩先を行き、いつも地域の力になる」という長期ビジョンのもと、変革をリードする人と組織を育ててまいります。

Challenge with the Region —— 持続可能なまちの実現に向けて

創立150周年という節目を見据え、当社グループでは新たな本社拠点「16FGオフィス&パーク」の建設プロジェクトを本格的に始動しました。「地域のみなさまが気軽に集い利用できる施設」と「当社およびグループ各社の本部が入居するオフィス」の複合ビルとして、2027年度の完成を目指しています。【P104ご参照】

吹き抜けを活かした自然光あふれる共有空間、水景・植栽による潤いのある環境、カフェやベーカリー、ブックストアやギャラリーなど気軽に立ち寄れるにぎわい施設を通じて、新たな地域の交流を生み出します。また、ソフトバンクの知見を取り入れたスマートビルとして多様な働き方に対応する快適なオフィスを整備し、井水熱を活用した空調や免震構造により、環境配慮と災害対応も両立しています。

地域の新たなランドマークとなるこのプロジェクトは、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」にも呼応し、次世代を担

う若者たちにとっても「地元で働くことが誇り」となるような拠点づくりを進めています。

このプロジェクトは、創立150周年という大きな節目の年に完成を予定しています。当社グループにとってこの新拠点は、150年の歩みを未来へとつなぐ象徴であり、次なるステージへの出発点です。これからも私たちは、「一歩先を行き、いつも地域の力になる」存在として、伝統を礎に進化を重ね、地域とともに持続的な成長を実現してまいります。

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。



取締役会議長 × 監査等委員 座談会

～監査等委員の多様な視点で捉える、
実効性と透明性のあるガバナンス～

山下 明人
取締役
(監査等委員)

村瀬 幸雄
代表取締役会長
(取締役会議長)

石原 真二
社外取締役
(監査等委員)

柘植 里恵
社外取締役
(監査等委員)

取締役会の実効性対話の深化

―取締役会での議論の進め方やテーマの深まりについて

山下 2024年度は私にとって監査等委員としての初年度でした。取締役会では経営の根幹に関わるテーマについて社内外問わず率直で建設的な意見交換がなされ、非常に密度の高い議論が展開されていると感じました。なかでも

「16FGオフィス&パーク」に関する議論は、今後のグループの方向性に直結する重要なテーマであり、社外取締役の多様な視点が加わることで、対話の質が一層高まったと実感しています。

石原 この1年で特に感じたのは、議論すべきテーマが明確に設定され、議長の議事運営が非常に的確だったことです。議論の焦点が整理されていて、私のように金融の専門ではない立場からでも、内容をしっかり把握したうえで意見を述べやすい環境が整ってきたと受け止めています。

山下 当社では全取締役が「取締役会の実効性評価に関するアンケート」に基づき自己評価を実施し、取締役会の諮問機関である経営諮問会議に諮問したうえで、取締役会にて審議しています。2024年度の自己評価結果は、「適切なテーマ設定がなされている」、「議論の内容が明快である」といった項目で高い評価を得ており、取締役会の質が年々着実に向上していることが確認されました。

柘植 私も取締役会の実効性評価の結果には共感しています。「率直に意見を交わせる雰囲気」や「建設的な対話の深化」といった点は、まさに私自身が出席するなかで感じていることです。単なる報告の場にとどまらず、戦略の本質に踏み込むような議論が自然と行われるようになってきており、そうした姿勢が少しずつ取締役会に根づいてきているのを実感しています。

石原 発言が自然に促される環境が整ってきたのは、大きな変化だと感じています。一方で、より議論に集中しやすくするためにも、資料構成にはもう一工夫あると、さらにより場になるのではないかと期待しています。

村瀬 みなさんのお話を伺いながら、改めて、取締役会の活性化が一層深まっていると実感しています。当社の取締役会は、形式的な審議にとどまらず、本質に踏み込んだ対話を重ねることで、着実に前進してきたと感じています。議論すべきテーマが明確になり、社外取締役の多様な視点が自然に引き出される環境が整ってきたことは、私たちが目指すガバナンスの姿に確実に近づいている証と言えるでしょう。取締役会の実効性評価で、議論の深さや率直な意見交換について高く評価された点は、大きな励みになりました。一方で、資料の構成や事前共有の在り方についてのご意見も、今後の議論をより深めていくうえで大切な視点だと捉えています。引き続き社外取締役のみなさんと連携し、多様性と透明性を兼ね備えた、実効性の高い取締役会を築いていくことが、意思決定の質をさらに高める土台になると考えています。

柘植 議論の在り方そのものも、少しずつ変わってきたと感じます。発言が一方通行で終わるのではなく、互いの意見に耳を傾けながら対話を重ねていく、そんな空気が自然に育ってきましたね。そのような質の変化が、企業価値を持続的に高めていく力になっているのではないかと思います。サステナビリティや人的資本といった中長期的なテーマも、構えることなくごく自然に議論されるようになってきました。

山下 私のような社内出身の取締役が、現場の実情や肌感を届けることで、社外のみなさんの視点と交差し、議論に厚みが増しているのを強く感じます。

石原 そうですね。社内外の多様な視点が交わることで、新たな気づきが生まれ、それが実行段階での改善や改革につながっています。取締役会が単なる監督機能にとどまらず、経営とともに未来を構想し、つくり上げていく場へと進化しているのを、私自身、強く感じています。

村瀬 みなさんのお話をお聞きするなかで、取締役会の一層の機能向上など期待は大きいと感じました。私たちはこれからも対話を大切にしながら、よりよい取締役会運営を追求していきたいと思っています。

一現状を踏まえ、よりガバナンスを強化するための課題について

石原 これまでの議論でも触れられましたが、全体として改善が進む一方で、今後さらに議論の質を高めるためには、限られた時間のなかで何に焦点を当てるか、その絞り込みがより重要になると感じています。

柘植 おっしゃる通りです。特に資料の設計やテーマ設定において、全体像と重点ポイントがひと目で把握できるよう整理されていると、議論がより本質的な方向へ進みやすくなると考えています。情報量とわかりやすさのバランスを工夫すること、形式的な報告に終始せず、対話の余地を柔軟にもたせることも重要です。

村瀬 お二人のご意見にあるように、すでに取締役会の質は着実に高まっていますが、より実効性を高めていくためには、限られた時間のなかでどこに重点を置き、どのように議論を組み立てていくかが、これからさらに問われることになるでしょう。その進め方やメリハリのつけ方を意識しながら、今後も改善を積み重ねていきたいと考えています。



監査等委員会設置会社としての 監査・監督機能の強化

―監査等委員会の活動状況(ガバナンスへの貢献 内容など)について

山下 監査等委員会設置会社へ移行した目的の一つに、監査・監督機能の強化および業務、執行のスピード向上という、明確な目的がありました。私たち監査等委員も、その趣旨を十分に理解したうえで、グループの持続的成長や中長期的な企業価値の向上に貢献できるよう、日々の活動に取り組んでいます。この点について、石原取締役はどのように感じていらっしゃいますか。

石原 私も同じ認識をもっています。監査等委員会には、経営の牽制役であると同時に、建設的な対話のパートナーとしての役割も求められています。当社では、社内外の委員が多様な視点を持ち寄り、現場の実情を踏まえながら、経営陣と率直に意見を交わす姿勢が根づいてきました。そうした対話の積み重ねが、リスク対応やグループ経営に関する議論の深まりにつながっていると感じます。制度の枠を超えて、実効性のある監査・監督が機能している好例ではないでしょうか。

柘植 まさに、見た目の整備だけでなく、実際に機能することが求められているのが監査等委員会だと感じています。私自身も、リスクの特定や内部統制の運用状況を確認する際、単に整備状況を見るのではなく、それが現場で実際に機能しているのかという点に注目するようにしています。限られた経営資源のなかで、どこに注力すべきかを見極め、より精度の高い監査につなげていくことが大切だと思います。まさに、そうした積み重ねこそが、ガバナンスの実質を支える土台になると考えています。

村瀬 みなさんのご意見を踏まえ、監査等委員会の果たす役割が、当社にとって一層重要性を増していると改めて認識しています。制度として執行と監督を分離しているこ

とに加え、現場の情報や課題が委員のみなさんを通じて的確に経営に反映されている点は、当社のガバナンスにおける大きな強みといえます。形式にとどまらず、実効性をいかに高めていくかがこれからの鍵です。監査等委員会の機能をさらに磨き上げ、実質を伴った監督体制を築いていきたいと考えています。

―報酬等諮問委員会の活動状況について

石原 2024年度は、譲渡制限付株式報酬にESG要素を組み込む制度設計を進めたことが、報酬等諮問委員会の大きな取組みの一つでした。報酬制度は、取締役の意識や行動にも影響を与える重要な仕組みであり、実効性のある設計を目指して議論しました。2025年度以降は、譲渡制限付株式報酬の一部をサステナビリティKPIと連動させる仕組みとすることで、制度が経営の方向性を明確に示し、社内外の理解と納得が得られるよう工夫しています。

村瀬 報酬制度にESGの視点を取り入れること自体が、まさにグローバルなガバナンストレンドに沿った取組みです。当社としても、制度を通じて経営理念や持続可能な成長への姿勢を明確に示すことができると感じています。報酬は処遇にとどまらず、取締役の意思決定にも大きく関わる要素です。

石原 報酬制度は経営と監督の接点でもあります。社外取締役や監査等委員には独立性を重視し、対象から外す一方で、執行側には成果に応じた設計とすることで、バランスの取れた制度を目指しました。

村瀬 今後は、制度が実際にどう機能し、行動につながっているかを丁寧に見ていくことが重要です。報酬制度を企業価値向上につながる仕組みとして、これからも磨いていきたいと考えています。



この先の期待に対するメッセージ

―当社グループにおけるガバナンスの今後の進化 に向けて

石原 当社グループにとって、ガバナンスは単なる制度ではなく、「文化」として根づかせていくことが重要だと考えています。規程や体制の整備はもちろん大切ですが、最終的にはそれを運用する「人」の姿勢や行動が組織の質を決めます。

柘植 おっしゃるとおりですね。制度の整備はあくまで出発点であり、むしろその後の運用にこそ本質があります。

石原 多様性の推進も含めて、一人ひとりがどう考え、どう動くかにかかっているという点は、ますます重要になってきていると感じます。私自身、取締役会や監査等委員会での議論が社内の風土形成にも波及していることを意識しながら、今後も独立した視点で問いを投げかけていきたいと思っています。

柘植 近年は「守り」だけでなく「攻めのガバナンス」も求められていますし、私自身、社外取締役・監査等委員として、経営の意思決定に建設的に関与していく意識を強めています。当社が地域の課題に向き合いながら、SDGsやGXといった文脈のなかで企業価値を高めようとしている姿勢には、大きな可能性を感じています。色々なチャレンジが地域貢献にもつながるという実感があり、そうした意識を現場の社員にも少しずつ広げていけたらと思っています。

山下 はい、私もその考えに深く共感します。ガバナンスの進化には、人的資本の育成と経営理念の浸透が不可欠だと思います。当社は2027年度に創立150周年を迎えます。その節目に向け、社員一人ひとりが自律的に動き、組織としての結束をさらに高めていくことが、次の成長ステージに向けた鍵になると感じています。

最近では、現場でも経営の背景や意思決定のプロセスに関心をもつ声が徐々に聞かれるようになり、意識の変

化が芽生え始めていると感じています。今後は、現場での実践を通じた学びや、身近なロールモデルの存在などを通じて、次世代のガバナンス人材の育成にもつなげていきたいと考えています。

柘植 まさにその「次世代への継承」こそが、これからのガバナンスにおける大きなテーマだと思います。私たちが培ってきた経験や気づきを、いかに社内還元していくか。若手や中堅社員がガバナンスをリアルに体感できる機会をどう設けていくかが問われていると感じます。

石原 それこそが文化の定着につながっていくのではないのでしょうか。ガバナンスを制度として整えるのではなく、社員一人ひとりの意識のなかに息づく文化として根づかせることが、これからの組織に求められていると思います。

村瀬 みなさんのご意見に、これからのガバナンスの方向性が凝縮されていると感じました。私は、ガバナンスの根底には「信頼」と「透明性」があると考えています。その信頼は、制度が真摯に機能し、それを支える企業価値向上の礎が社内に根づくことで生まれます。

石原 おっしゃる通りで、制度を活かすためには、日常の意識や行動にまで落とし込まれていくことが重要だと感じています。

村瀬 当社では、制度の整備だけでなく、対話や実践を重ねることで、健全経営の基盤として根づかせていく努力を続けてきました。企業文化は、各社が目指す風土や価値観によって異なるものであり、当社らしさをどう体現していくかが問われています。今後、多様性の進展により、組織の構成や価値観も変化していくでしょう。だからこそ、どのような環境下でもガバナンスが一貫して機能するように、当社らしいスタイルを定着させることが重要です。

ガバナンスは一過性のものではなく、継続的に維持・進化させていくべきものであり、議長としての責任を果たしながら、みなさんからのご意見を今後の取組みに活かしてまいります。



社内

取締役インタビュー

取締役
塩崎 智子

女性活躍推進

「女性活躍」という共通

社内・社外取締役それぞれの視座から

社外

取締役インタビュー

取締役
伊藤 聡子地方で女性が挑戦続けられる社会へ——
育成と活躍を広げるために必要な変革とは？

地方で女性が挑戦を続けていくには、日々の現場で「挑戦してよかった」と実感できる機会の積み重ねが大切だと感じています。私自身、女性として初めて任される役割を経験することも多く、そのたびに周囲の期待を意識しながら引き受けてきました。将来が想像できず不安を抱えた時期もありましたが、支えてくれる上司や仲間が存在が大きな力になりました。

地方では依然として「都市部の方が成長の場が多い」と考えられる傾向があります。当社グループの十六総合研究所が今年4月に実施した調査でも、都市部でキャリアを積みみたいと考える若年層が一定数存在しています。特に女性は、仕事の機会に加え、家庭や育児との両立に対する不安が将来設計に影響を与えているのが実態です。

だからこそ、私たち地域金融グループが果たすべき役割は、「地方でも専門性を磨き、挑戦を続けられるキャリアがある」という実績を積み重ねていくことだと考えています。実際に前例が生まれ、挑戦の姿が身近に見えることが、次世代の背中を押す大きな力になります。私自身も、挑戦する姿を見せることで誰かの背中を押せたらという思いをもち、目の前の役割に誠実に向き合ってきた結果、少しずつ道が開けてきた実感があります。

女性リーダーの挑戦を支えるために——
当社が築くべき組織の仕組みと課題とは？

働き続けられる制度や環境は整ってきました。育児短時間勤務の柔軟化や企業内保育施設「じゅうろくスマイルルーム」の運営、男性社員の育児休業取得率95.4%など、両立支援の実績も着実に積み上がっています。最近では、育児に限らず介護に関する悩みを抱える女性社員も増えており、ライフステージに応じた制度づくりは今後さらに重要です。

そのうえで、意欲ある女性が男性と同様にキャリアアップできる「チャンス」をしっかりとつくることも重要です。現在、次世代リーダー研修や女性管理職向けの専門研修、職

務ローテーションなどを通じて挑戦機会を積極的に提供しており、2024年度末時点で女性管理職比率は11.2%となりました。2030年度の20%達成に向けた取組みを継続していますが、その先を見据えるには、女性が着実にステップアップできる道筋を組織として明確に描き、進化させていく必要があります。

制度や機会が整っていても、挑戦をためらう場面は少なくありません。私も管理職の打診を受けた際、不安を抱いたことを覚えています。「リーダーはこうあるべき」という固定観念があったのかもしれませんが。リーダー像は一つではなく、前に立って牽引する人もいれば、周囲を支えながらチーム全体を活かしていく人もいます。多様なリーダー像を認め合い、安心して挑戦できる風土を育てていくことが、これからの組織にとって欠かせないと感じています。

次世代が一步踏み出すために——
若手女性へのメッセージをお願いします

「自分にできるだろうか」と迷うのは自然な感情です。私も若い頃は、目の前の仕事に精一杯で、将来のキャリアを描く余裕はありませんでした。ただ、今振り返って感じるのは、「やってみなければ見えない景色がある」ということです。

役割に就いたその時点で自信が備わるわけではなく、経験を積み、小さな成功を重ねながら、自分なりのリーダー像が少しずつ育っていきます。完璧でなくて構わない。誠実に考え続け、一步を踏み出す姿勢こそが、次の誰かの挑戦を生み出します。

私もこれまで、先に道を拓いてくれた方々に背中を押されてきました。今度は私がみなさんの挑戦を支える存在でありたいと思っています。地方でも、女性が自らの可能性を伸ばし、挑戦を積み重ねていける環境をつくることは、地域金融機関で働く私たちの重要な使命のひとつです。これからも制度整備と現場の声の両輪を大切にしながら、挑戦の連鎖が自然に続いていく組織を育てていきたいと考えています。

そして、ぜひみなさん一人ひとりがその新たな挑戦の担い手となり、未来の地域をリードしてってください。

のテーマをもとに、
語る——リーダーシップと多様性地方で女性が挑戦続けられる社会へ——
育成と活躍を広げるために必要な変革とは？

地方から女性が離れてしまう背景には、生きにくさを感じやすいという現実があります。「女性はこうあるべき」、「家事・育児は女性の役割」、「上に立つのは男性、女性は支える存在」といった固定観念を、地域社会全体で見直し、取り除いていく取組みが求められます。学校教育はもちろん、職場においても世代や性別を問わず意識を変えていく研修が必要ではないでしょうか。可能であれば、社員のご家族も巻き込んだ働きかけも大切です。たとえ職場で女性を評価し、活躍の場を整えても、家庭で夫婦が家事・育児を分担しなければ、女性に負担が集中し、仕事をあきらめざるを得ないからです。

地域の労働力不足が深刻化するなか、男性だけで企業や地域経済を支えることはもはや困難です。女性の感性や共感性、コミュニケーション能力は、企業の商品・サービス開発で競争力となるだけでなく、組織でもチームワークを生み出し、成長の原動力となります。そうした力を正しく理解し、女性が「自分は会社や社会に必要とされている」と実感できる環境を整えることが、地域と企業の持続的成長には不可欠だと感じています。

女性リーダーの挑戦を支えるために——
当社が築くべき組織の仕組みと課題とは？

当社でも、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の視点から女性の活躍推進が進んでいますが、こうした取組みを真に組織の成長につなげるためには、エクイティ(公正性)を重視する意識が大切です。すべての人に同じ機会を与えるのではなく、一人ひとりの事情や状況に応じて配慮し、公平な環境を整えることが、当社のように多様な人材が力を発揮し合う組織づくりには欠かせないと感じています。例えば、出産・育児や介護などで一時的に職場を離れるとキャリアが遅れがちになり、復帰後も出社できなかつたり残業できなかつたり、家庭の事情で働き方に制約を受けることがあります。そうした状況を踏まえ、

力を発揮できる環境を整える必要があります。リモートワークや社内託児所の整備もその一例でしょう。

男女問わず、誰もがどんな状況でもキャリアを途切れさせず、スタートラインを同じにしたうえで、適切に評価・登用されることが望まれます。また、社員の意欲やスキルを引き出し挑戦を後押しするには、自由に意見が言え、否定されない職場風土が大切です。挑戦を評価し、失敗も学びとして共有できる、思いやりのある組織づくりを進めていくことも管理職の重要な役割だと考えます。

次世代が一步踏み出すために——
若手女性へのメッセージをお願いします

みなさんがなぜ十六フィナンシャルグループで働きたいと思ったのでしょうか。おそらく、岐阜が好きで、岐阜の未来のために何か貢献したいという思いがあったのではないのでしょうか。その志に真剣に向き合えば、リーダーになることは決して負担ではなく、夢に近づく道だと感じられるはずです。責任ある立場に就くことで、自分が果たすべき役割がより明確になり、仕事のやりがいや生きがいも、これまでとは全く異なるものになるでしょう。

「リーダーは先頭に立って部下を引っ張る存在」と思うと「自分に務まるだろうか」と不安に感じるかもしれませんが、その感覚こそが今の時代に合ったリーダー像に近いのではないのでしょうか。明確な答えがない時代に必要なのは、対話を重ね、共感しながら組織を導いていく力です。これは、女性がもつ共感性や生活者としての視点に根ざすものであり、まさに時代が求めている力だと感じます。

あなたの中にある気づきや優しさ、直感、これからの時代において不可欠な資質です。成功も失敗もすべてを学びに変えながら、しなやかでたくましい、新しい時代のリーダーを目指して歩んでいきましょう。あなたのその一歩が、組織を変え、そして社会を変えていきます。こうした取組を通じて、多様な人材が安心して能力を発揮できる環境が整い、それが当社の持続的な成長へとつながっていくことを期待しています。

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)

2025年3月期の業績

当期のわが国経済は、マイナス金利の解除や物価上昇などデフレからの脱却を実現しつつ、緩やかな回復基調を維持しました。企業部門においては、価格転嫁の進展などにより収益が堅調に推移し、脱炭素化や自動化・DX化への設備投資が幅広い分野で進みました。鉱工業生産は弱含みの業種がみられたものの、インバウンド需要は好調を維持しました。金融環境においては、日本銀行による段階的な政策金利の引上げにより、日本は長らく続いた超低金利の状況から脱し、「金利のある世界」へ回帰しつつあります。

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、大手自動車メーカーの一部車種の生産停止があったものの、設備投資は堅調に推移し、輸送用機械を中心に生産や輸出が増加しました。

さらに、インバウンド需要の増加により、飲食や観光などのサービス業が復調するなど、地域経済全体としては緩やかな回復が続きました。

こうした経済環境のなか、当社グループの連結コア業務粗利益は、資金利益およびその他業務利益が増加したことなどから、前期比35億円増加の768億円となりました。経費は、ベアの実施や戦略的なDX投資の実施などにより、6億円増加の447億円となり、連結コア業務純益は、29億円増加の321億円となりました。経常利益は、連結コア業務純益の増加などにより33億円増加の312億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、15億円増加の208億円となり、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに7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)

(単位：億円)

	2025年3月期実績	2026年3月期予想
連結コア業務粗利益	768 (+35)	825 (+57)
資金利益	544 (+16)	587 (+43)
役務取引等利益	175 (△10)	183 (+8)
その他業務利益(除く国債等債券損益)	49 (+31)	55 (+6)
経費	447 (+6)	480 (+33)
連結コア業務純益	321 (+29)	345 (+24)
経常利益	312 (+33)	315 (+3)
親会社株主に帰属する当期純利益	208 (+15)	215 (+7)

(カッコ内は前期比)

グループの中核企業である十六銀行につきましては、コア業務粗利益は、貸出金利息や預け金利息の増加などによる資金利益の増加と、外貨調達コストの改善などによるその他業務利益の増加などで、23億円増加の665億円となりました。経常利益は、与信関係費用が増加したものの、株式等関係損益が増加したことなどから、19億円増加の279億円、当期純利益は22億円増加の209億円となり、経常利益、当期純利益ともに8期連続の増益となりました。

●十六銀行(単体)

(単位：億円)

	2025年3月期実績	2026年3月期予想
コア業務粗利益	665 (+23)	—
コア業務純益	284 (+16)	315 (+31)
実質業務純益	128 (+3)	280 (+152)
与信関係費用	10 (+5)	25 (+15)
経常利益	279 (+19)	295 (+16)
当期純利益	209 (+22)	210 (+1)

(カッコ内は前期比)

2026年3月期の業績見通し

2026年3月期は、2025年3月に実施した利上げにより資金利益の増加を見込むことなどから、連結コア業務粗利益は前期比57億円増加の825億円を見込んでいます。経常利益は前期比3億円増加の315億円、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215億円と経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに増益を見込んでいます。

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、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」をグループの全社的な取組みとして推進しています。

2025年3月期は、計数目標としている「連結当期純利益」、「連結修正OHR」、「連結自己資本比率」が2027年度の目標水準に前倒しで到達し、「連結ROE」についても、目標の5%が目前に迫っています。

「連結ROE」を早期に5%以上確保することで、計数目標を前倒しで達成し、さらなる成長と企業価値の向上に向けて、目標の見直しを行っていきます。

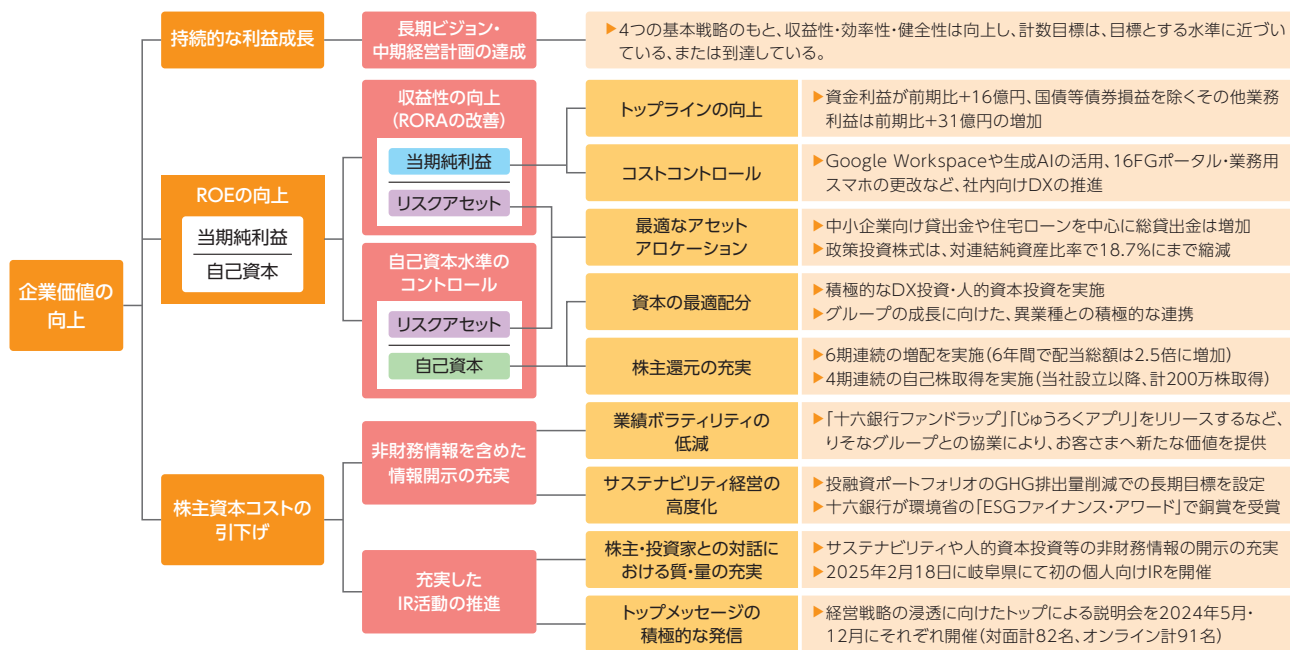
「第2次中期経営計画」期間

計数目標	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2028年3月期目標
連結当期純利益 (億円)	171	186	193	208	200億円以上
連結ROE (%)	4.36	4.73	4.62	4.81	5%以上
連結修正OHR (%)	58.87	58.90	60.20	58.17	50%台
連結自己資本比率 (%)	10.52	10.54	10.81	11.23	11%以上

企業価値の向上に向けた取組み

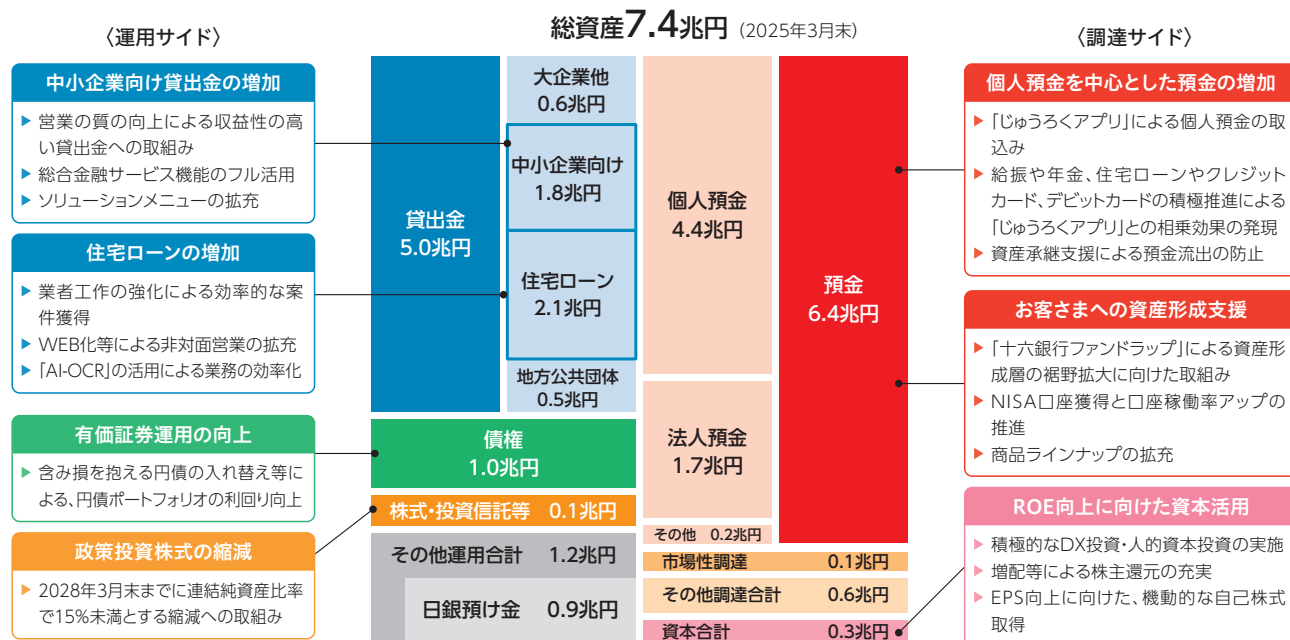
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社グループは、より一層の企業価値向上を目指し、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」につなげる取組みを実践しています。



金利のある世界での最適な運営

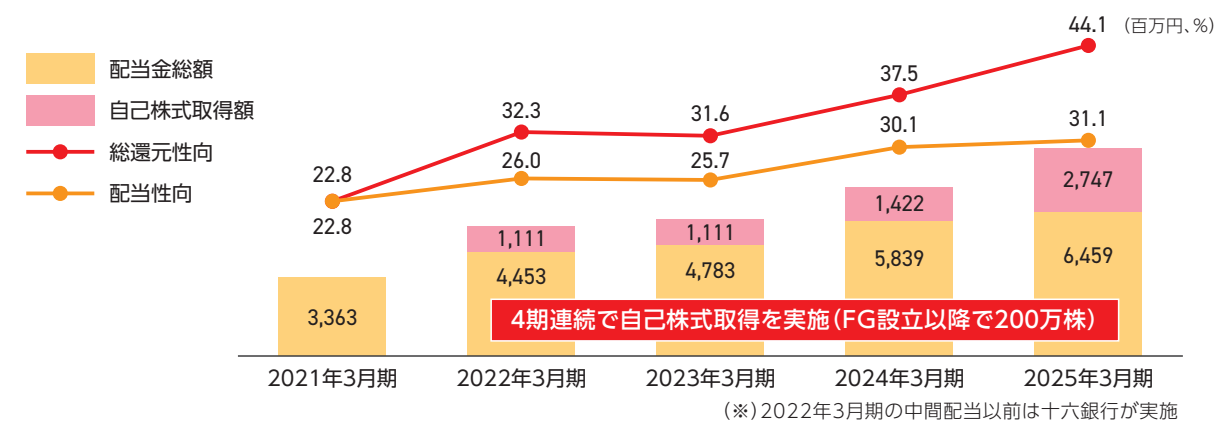
当社では、金利のある世界でグループ層の成長を目指し、最も効果的なバランスシートの構築をはかっています。運用サイドにおいては、中小企業向け貸出金や住宅ローンの増加に向け、積極的な活動を展開しているほか、有価証券運用の向上や政策投資株式の縮減に向けた取組みを行っています。また、調達サイドでは、バンキングアプリ「じゅうろくアプリ」による個人預金の取込みなど、預金の増加や、お客さまへの資産形成支援の取組みを行うとともに、ROE向上に向けた資本の活用を行っています。



株主還元の充実

当社は、金融取引を巡るリスクが多様化するなかにあっ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もに、経営環境や利益水準などを総合的に勘案し、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。

2025年3月期はこの考え方に基づき、1株あたり年間配当金は2024年3月期より20円多い180円としました。



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1株あたり配当金	90円	120円	130円	160円	180円
配当金総額	3,363百万円	4,453百万円	4,783百万円	5,839百万円	6,459百万円
配当性向	22.8%	26.0%	25.7%	30.1%	31.1%
自己株式取得額	—	1,111百万円	1,111百万円	1,422百万円	2,747百万円
総還元性向	22.8%	32.3%	31.6%	37.5%	44.1%

政策投資株式の縮減

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、十六銀行が保有する政策投資株式の縮減目標を、「簿価」ベースから「時価」ベースへと変更しました。変更後の縮減目標は、対連結純資産比率を「2025年3月末に20%未満」、第2次中期経営計画最終年度末の「2028年3月末までに15%未満とすることを目指す」としています。

2025年3月期の時価ベースの政策投資株式は、792億円と縮減を進め、2025年3月末に20%未満とする目標を達成しました。

引き続き、2028年3月末までに15%未満とすることを目指し、取引先企業との十分な対話を行いながら、政策投資株式の縮減を進め、ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

政策投資株式(簿価ベース・時価ベース)の推移

