

グループCEO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 グループ CEO

池田直樹

大きな飛躍へのステップ ～変革の5年、その先の150周年へ～



2021年10月、当社は十六フィナンシャルグループとして新たな一歩を踏み出しました。先行きの不透明感が増すなか、いかなる環境変化にも備えられるよう、持株会社体制のもと変革を進めてまいりました。

その歩みは、まもなく5年の節目を迎えます。この間、私たちは新規事業会社の設立と異業種連携を通じて機能と専門性を広げ、地域総合金融サービスグループの基盤を着実に築いてきました。目指してきたのは、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、信頼されるサービスを提供し続けることです。こうした一歩一歩の積み重ねが、当社グループの成長を支えています。

「金利のある世界」が定着しつつある現在、預貸金ビジネスを中心とする本業の重要性は一段と高まっています。この機会を持続的な成長へとつなげるため、本年6月、十六銀行の新頭取就任とチーフオフィサー制度の導入により、新たな経営体制を始動しました。グループ総合力と異業種の知見を基盤に、人的資本を成長エンジンとして本業をさらに進化させ、地域課題の解決と当社グループの企業価値向上を両立させてまいります。

そして、いよいよ来年度は銀行創立150周年を迎えます。これまで当社グループを支えてくださったお客さま、地域のみなさま、株主・投資家のみなさまに、心より感謝申し上げます。同じ2027年度に開業を予定している新本社ビルは、地域のみなさまと築いてきた信頼を未来へつなぎ、新たな挑戦を形にする拠点です。アートを体現した「美しく居心地の良い共有空間」を創出し、人々の交流とにぎわいを通じて、街の活性化につなげます。

こうした未来を見据え、当社グループは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いています。2026年度は、大きな飛躍へと弾みをつける第二步「ステップ」を刻み、新経営体制のもと、グループ12社の総力を結集して、銀行創立150周年、そしてその先の未来へ確かな歩みを進めてまいります。

FG設立5周年 ― 地域を支える使命を次の成長へ

持株会社体制への移行後、当社が進めてきたのは、単なる組織変更ではありません。従来の金融サービスの枠を越え、お客さまが抱える課題をより幅広く、より深く支える。そうした覚悟をもって進めてきた変革でした。

その根底にあるのは、創業以来、地域とともに歩んできた当社の変わらぬ姿勢です。十六銀行は、岐阜県が誕生して間もない1877年、地元の商工業者が地域のためにつくった「第十六国立銀行」を起源としています。以来、地域産業の発展、商業や観光の広がり、災害からの復興など、地域が変化する節目に寄り添い、資金供給を通じて地域経済を支えてきました。私たちが大切にしてきたのは、地域を部分的にではなく、丸ごと支えるという考え方です。誤解を恐れずに申しあげれば、地域に必要なことを採算だけで判断することはできません。地域が厳しい時こそ踏ん張り、必要な機能を欠かさない。それが、地域と苦楽をともにしてきた当社の使命です。その使命のもと、預金や融資にとどまらず、地域の企業や個人に必要な金融・非金融サービスを「フルメニュー」で備えてきました。

現在は、人口減少・人材不足・経営承継・産業構造の変化など、地域が抱える課題は一段と複雑になっています。この変化をいち早く捉え、当社グループは、企業投資、DX支援、地域創生、経営承継支援を担う会社を矢継ぎ早に設立してきました。さらに、各分野で高い専門性をもつ

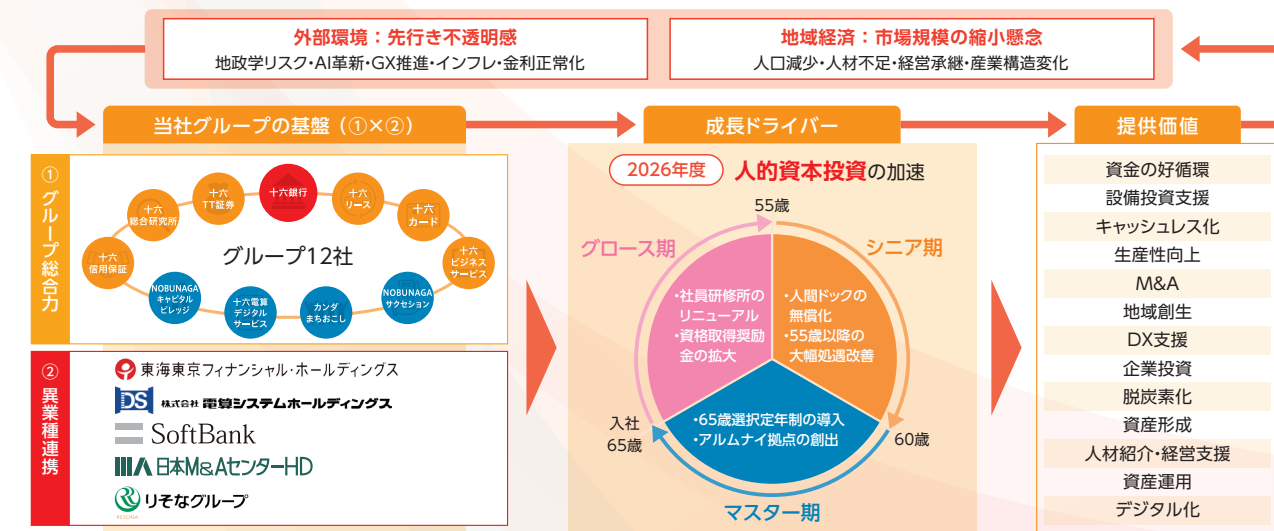
大手企業との連携を通じて、当社だけでは得られない知見も取り込んできました。こうした取組みを通じて、2021年10月のFG設立以降、現在までの株価は5倍以上となり、これまで進めてきた変革に対し、市場から一定の評価をいただいているものと受け止めています。

しかし、私は現状に満足しているわけではありません。グループ各社の機能や、異業種連携を通じて得た専門性やノウハウは、揃えるだけではお客さまへの価値になりません。社員一人ひとりがそれらを使いこなし、お客さまの課題に結びつけ、具体的な解決策として届ける。築いてきた基盤を社員の手で成果に変えていくことが、これからの重要な課題です。その実行力を高めるため、2026年度は人的資本投資を加速し、社員一人ひとりの専門性、提案力、実行力を高めていきます。

当社には、この街に根差し、その力になりたいという想いをもつ社員が多くいます。その社員の手で付加価値を届け、お客さまが抱える課題の解決を通じて、この街の成長と当社グループの企業価値向上を両立させていきます。

FG設立5周年を控え、銀行創立150周年を目前にした今、2026年度を「ステップ」の年として、地域を丸ごと支える覚悟を次の成長につなげ、150周年、そしてその先の未来へ向けて、確かな歩みを進めてまいります。

【当社グループの成長戦略】



長期ビジョンで目指す姿、第2次中期経営計画の計数目標見直し

こうした変革を支えてきたのが「長期ビジョン(10年)」と、その前半5か年を計画期間とする「第2次中期経営計画」で掲げる「4つの基本戦略」です。次ページ上段の図のとおり、各戦略に基づく取組みを着実に進めてきた結果、

当社の業績は順調に推移しています。2026年3月期は、十六FG連結、十六銀行単体ともに、コア業務純益、経常利益、当期純利益が過去最高となりました。連結当期純利益は273億円、連結ROEは6.16%となり、第2次中期経営計

2023年
4月

2025年度(創立148年)

2026年度(創立149年)

2027年度(創立150年)

長期ビジョン「一歩先を行き、いつも地域の力になる」(2023年度～2032年度)

第2次中期経営計画(2023年度～2027年度) 3年度目終了 / 残り2年度

《4つの基本戦略》

①トランスフォーメーション戦略

“変革”から“創造”へ

②ヒューマンイノベーション戦略

人材の価値を最大限に引き出す

③マーケットインアプローチ戦略

お客さまの期待を超えるサービスを!

④地域プロデュース戦略

地域を巻き込み新たな力になる

長期ビジョンで目指す姿、
第2次中期経営計画の計数目標の見直し

長期ビジョンで目指す姿

2025/11 2026/7
連結当期純利益
300億円以上 400億円以上 ▶ 600億円以上

第2次中期経営計画の計数目標

2025/11 2026/7
連結当期純利益
200億円以上 280億円以上 ▶ 350億円以上

連結ROE5%以上 6%以上 ▶ 7%以上

連結修正OHR50%台 50%台 ▶ 50%台前半

ホップ

ステップ

創立150周年

ジャンプ

飛躍への第二歩

画で掲げていたROE6%以上の水準にも到達しています。

こうした成果と「金利のある世界」の定着を踏まえ、2025年11月の見直しに続き、2026年7月には、長期ビジョンで目指す姿、および第2次中期経営計画の計数目標を再び見直しました。長期ビジョンでは、2032年度の連結当期純利益を600億円以上に、第2次中期経営計画では、2027年度の連結当期純利益を350億円以上、連結ROEを7%以上に見直しました。あわせて、収益性の向上を踏まえ、修正OHRの目標も50%台前半へ引き下げました。

今回の見直しは、金利上昇による追い風を織り込んだだけのものではありません。預貸金ビジネスを中心とする

本業の力を一段と高め、地域課題の解決を通じて、当社グループの企業価値を持続的に高めていくという意味を、より高い目標として示したものです。

当社の長期ビジョンのテーマは、「一歩先を行き、いつも地域の力になる」です。「金利のある世界」では、お客さまとの対話を深め、資金需要を的確に捉え、本業の力で地域企業の成長を支えることが、これまで以上に重要になります。そのうえで、お客さまや地域が直面する課題の一歩先を見据え、グループ内外の機能を結びつけ、ともに解決策をつくっていく。その積み重ねが、地域の持続的な成長と当社グループの企業価値向上につながると考えています。

【P16ご参照】

金融再編の時代 ― 地域にとって最善の選択を

金融再編を巡る議論が活発になっています。同業再編による資産規模の拡大や経営効率の向上は、地域金融機関にとって重要な選択肢の一つです。経営基盤の強化など一定のメリットがあることも事実です。当社としても、同業との連携や統合を否定するものではありません。ただし、再編は目的ではなく、あくまで手段です。大切なのは、その組み合わせが「中長期的に価値を生み出せるのか」、

「お客さま、地域、社員、投資家・株主をはじめとするステークホルダーのみなさまにとって、納得できる選択となるのか」という点です。

規模を大きくするだけで、地域から選ばれる金融機関になれるわけではありません。「経済圏のつながり」、「商流・人流の親和性」、「地域との一体感」、「企業文化の相性」があってこそ、統合の効果は地域に還元されます。短期的な資本効率だけではなく、地域やステークホルダーのみなさまに中長期的な価値をもたらす選択であるかを見極める必要があります。

当社が目指すのは、岐阜県・愛知県を中心とする地域において、お客さまや地域社会から選ばれ続ける地域総合金融サービスグループです。同業再編がその実現に資するのであれば、当然、選択肢の一つとして検討すべきものです。

一方で、当社は、持株会社体制への移行前後から一貫して、銀行単体の枠にとどまらない成長のあり方を追求して



きました。「地域に必要な機能は何か?当社だけでは足りないものは何か?それを誰と組むことで最も早く実効性あるサービスとして地域に届けられるのか?」。私自身こうした問いを重ねながら、グループ会社の機能を拡充し、異業種の知見やノウハウを取り込み、当社らしい成長モデルを磨いてきました。

■ 当社独自の異業種連携 ― 信頼が生み出す地域価値

私が異業種との連携で最も大切にしているのは、「人と人とのつながり」です。ビジネス上の関係にとどまらず、経営トップ同士が対話を重ね、互いの考え方や目指す方向を理解する。その信頼関係があってこそ、各分野の専門性や先進的な知見を、地域のために活かすことができます。

ソフトバンクとの連携は、その象徴の一つです。2022年に協業を開始した際、私がまず重視したのは、社内DXを優先して進めることでした。いきなり外向けの新サービスをつくるのではなく、まず当社自身の業務の進め方、情報共有、データ活用を変える。そこが整って初めて、お客さまに新たな価値を届けられると考えたからです。

ソフトバンクの知見を取り入れたことで、社内DXは着実に進みました。コミュニケーションや情報共有のあり方が変わり、データを活用するための基盤も整いつつあります。さらに、営業活動や店舗ごとのパフォーマンスを可視化し、現場の行動につなげる仕組みづくりも進んでいます。

今後は、AIを単なる業務効率化の手段にとどめることなく、「人とデジタルを融合させた新たな金融価値の創出」に挑戦していきます。AIの活用によって、お客さまとの対話を一層深め、これまで見えにくかった変化や潜在的な課題に早く気づき、課題解決につながる提案へと結びつけていく。これが、ソフトバンクとの連携を通じて当

経営統合の動きが注目されるなかで、当社の戦略に対して「このままで十分なのか」と見られることもあるかもしれませんが、異業種連携は一過性の選択肢ではなく、当社が自ら考え、磨き上げてきた成長戦略です。この軸をぶらすことなく、地域にとって最善の選択を追求していきます。

社が目指す次のステージです。【P35～38ご参照】

こうした外部の知見を当社の現場に取り入れ、お客さまへの価値に変えていく考え方は、りそなグループとの連携にも共通しています。

「じゅうろくアプリ」は、りそなグループとの連携から生まれた代表的な取り組みです。私たちが重視したのは、単にアプリの仕組みを導入することではありません。りそなグループがリテール分野で積み上げてきた実績や利用データ、運用上の経験を学び、それを当社の営業現場で徹底して実践することでした。実際に成果を上げてきた確かな経験に基づくからこそ、迷いなく取り組むことができました。

その展開にあたっては、りそなグループとの協業に加え、イメージキャラクターの発信力や営業現場の社員によるお客さまへの丁寧なご案内を重ねながら、地域への浸透をはかってきました。30万ユーザー突破時には、りそなグループの南昌宏社長にご参加いただき、両グループの協業の絆と成果を共有しました。50万ユーザー突破時には、イメージキャラクターの福地桃子さんとともに、お客さまへの感謝や、アプリの価値を伝えてきた現場の努力を、より身近な形で届ける場としました。こうした節目をメディアを通じて地域にお伝えしてきたことも、アプリを日常に根づく金融接点として育てていくうえで大きな意

味があったと考えています。

異業種連携は、規模の拡大だけでは生み出しにくい価値を、地域に取り込むための重要な戦略です。外部の力

を当社の力へと変え、お客さま・地域に届けていく。その積み重ねが、当社グループならではの成長につながっています。【P39～42ご参照】

■ 「じゅうろくアプリ」―「金利のある世界」における預金基盤の柱

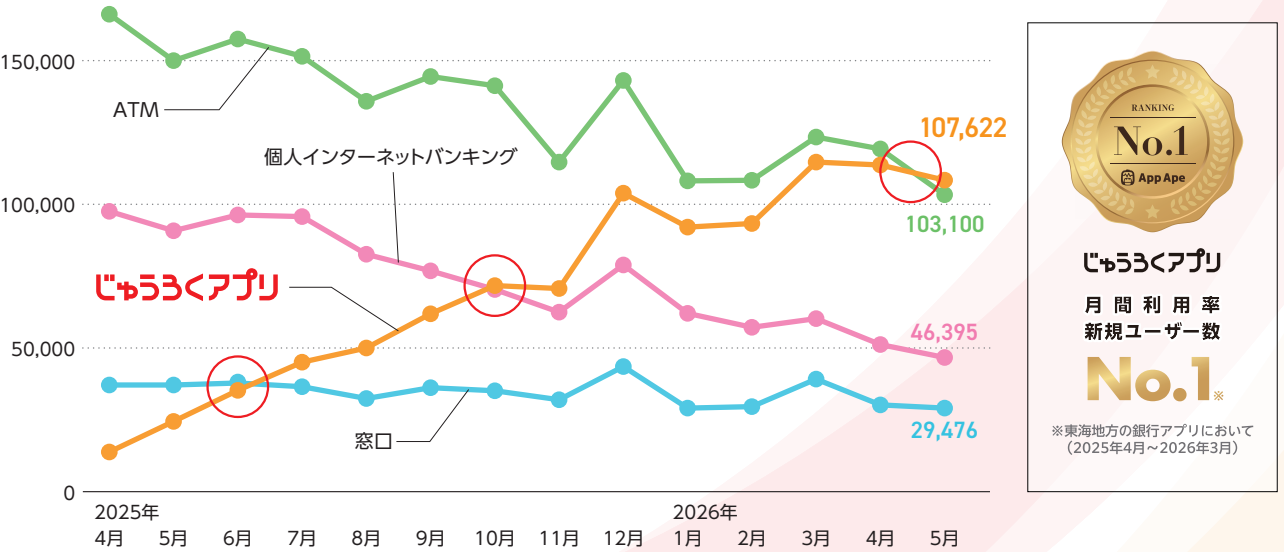
「じゅうろくアプリ」は、今年度中に70万ユーザー、最終的には100万ユーザーの獲得を目指しています。預金口座と結びつき、日々の暮らしのなかで利用される金融接点が広がることは、「金利のある世界」における安定した預金基盤の強化にもつながります。

こうした利用の広がりは外部からも評価されています。フラール株式会社が手がけるアプリ市場分析サービス「App Ape」において、東海地方の銀行アプリのなかで月間利用率および新規ユーザー数がNo.1となり、「App Ape Award 2025 特別賞(地域アプリ賞)」を受賞しました。地域のお客さまの日常に、アプリが着実に根づきはじめていることの表れです。

実際に、「じゅうろくアプリ」による振込件数は、2025年7月に窓口を、同年10月に個人インターネットバンキングを、2026年5月にはATMを上回り、個人振込で最も利用されるチャネルとなりました。資産形成の分野でも、アプリを通じて投資信託などの取引を始めるお客さまが増えています。

さらに、各種手続きや情報提供に加え、特殊詐欺被害の防止につながる仕組みなど、安心して使い続けていただくための機能も備えています。便利だけでなく、安心を日常のなかで届けることも、デジタルを活用した大切な寄り添い方です。

【個人のお客さま チャネル別振込件数】



2026年5月、個人振込件数はATMを抜いて「アプリが最も利用される」チャネルに

一般的には、デジタルでの取引が広がれば店舗の役割は小さくなると思われがちです。しかし、私はむしろ逆だと考えています。なぜならば、デジタルで便利さが高まるほど、人生や経営の大切な場面では、人に相談する安心感や、一人ひとりに寄り添う丁寧な対応が、これまで以上に求められるようになるからです。だからこそ、デジタルの接点が広がるほど、リアルな接点の価値は高まります。

当社は、マイナス金利という厳しい収益環境のなかでも、効率化だけを優先して店舗を減らすのではなく、お客さまとの接点を大切に、店舗網を維持してきました。そ

して今、その判断が生きています。日常の取引はアプリで便利に行い、住宅ローン、相続、資産運用、経営承継などの大切な節目には、店舗で担当者に相談いただく。デジタルで接点を広げ、リアルで信頼を深め、その後もアプリを通じて関係をつないでいく。この循環が当社らしいリテール戦略です。

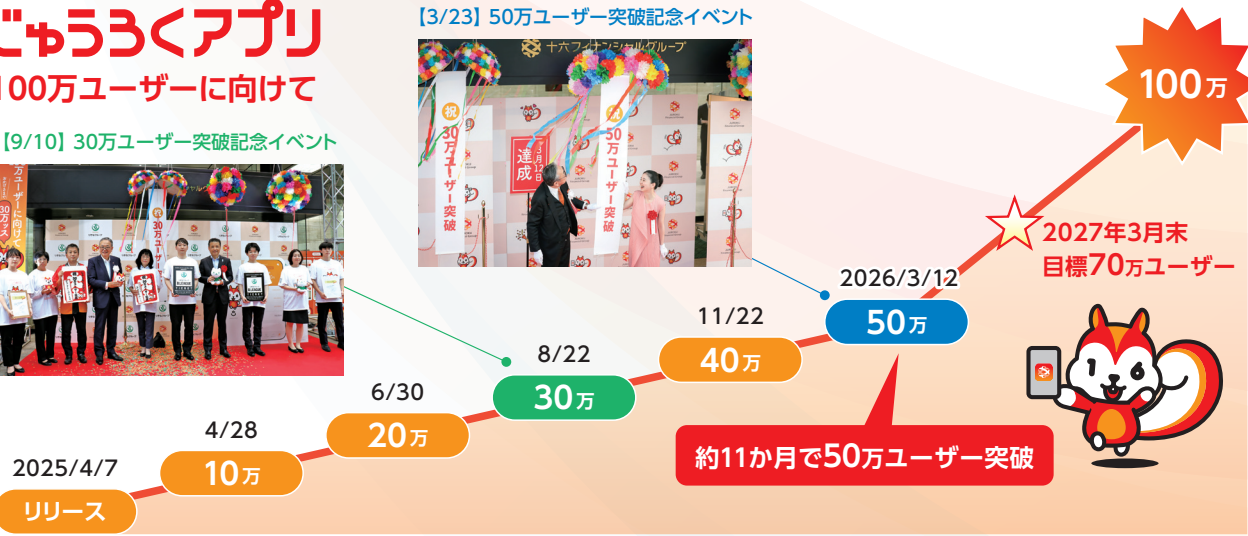
将来は、店舗をより相談しやすく、心地よく過ごしていただける空間へと進化させ、専門性対話力を備えた社員による安心感のある相談を通じて、デジタルとリアルを行き来する当社らしいリテール戦略をさらに高めていきます。

じゅうろくアプリ
100万ユーザーに向けて

【9/10】30万ユーザー突破記念イベント



【3/23】50万ユーザー突破記念イベント



2026年度の成長エンジン ― 人的資本経営



これまで述べてきたグループ総合力、異業種連携、「じゅうろくアプリ」を起点としたリテール戦略を、実際の成果につなげるのは人です。どれだけ優れた機能や外部パートナーを持っていたとしても、お客さまの課題に結びつけ、具体的な解決策として届けなければ、価値にはなりません。

社員の力を成長戦略の実行力へ変えていくために、当社は人的資本経営を一段と強化しています。人的資本経営は、人事制度の話にとどまりません。社員が自ら学び、考え、お客さまの課題を見つけ、グループ内外の機能をつないでいく力を高めるものです。

地域金融機関である当社にとって、社員自身もまた地域の生活者です。この地域で暮らし、地域のお客さまと同じ生活感覚を持っているからこそ、経営や暮らしの悩みを自分ごととして受け止めることができます。この地域に根差した感覚は、当社の大きな財産です。

一方で、人柄の良さや地域への想いだけでは、お客さまの複雑な課題に応えることはできません。金融にとどまらず、事業承継、資産運用、デジタルなど、求められる知識や提案領域は広がっています。お客さまから信頼されるためには、温かさと専門性の両方が必要です。

チーフオフィサー制度導入 ― 戦略を動かす経営体制へ

これまで述べてきた成長戦略を確実に実行していくためには、経営体制そのものも進化させる必要があります。2026年6月、十六銀行では1996年入行・52歳の種村京平が新たに頭取に就任しました。あわせて、当社グループではチーフオフィサー制度を導入し、150周年、そしてその先を見据えた新たな経営体制を始動しました。

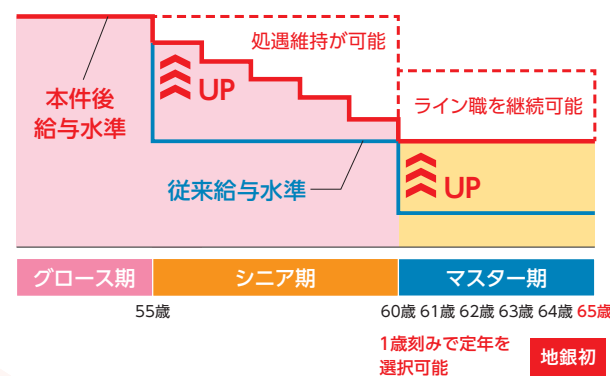
チーフオフィサー制度の導入は、単なる肩書の変更ではありません。グループCEOの統括のもと、各経営機能の権限と責任を明確にし、意思決定を迅速かつ専門的に進めます。また、十六銀行では、グループCEOを補佐する新頭取のもと、預貸金ビジネスを中心とする本業を一段と強化し

そのため、当社は「ずっと元気で、もっと豊かに、ここで働く」というコンセプトを策定し、65歳選択定年制や55歳以降の処遇改善、ナレッジポイントステージ認定制度などを導入しました。長く働ける仕組みをつくるだけでなく、長く学び、長く成長し、長く地域に貢献できる組織をつくるのが目的です。

65歳選択定年制では、従来60歳としていた定年を2026年度より1歳ずつ段階的に引き上げ、65歳まで延長するとともに、社員自らが1歳刻みで定年時期を選択できる仕組みとしています。あわせて55歳以降の処遇も見直し、年齢によらず、役割や貢献に応じて力を発揮し続けられる人事体系へ変えていきます。

シニア社員の経験、若手の感性、女性の視点、外部人材やデジタル人材の知見を組み合わせ、多様な人材が力を発揮することで、お客さまに提供できる価値は大きく広がります。

「金利のある世界」における本業の強化も、異業種連携による新たな価値創出も、「じゅうろくアプリ」と店舗網を結びつけたリテール戦略も、成果を左右するのは社員一人ひとりの実行力です。多様な人材の力を引き出し、地域課題の解決を当社グループの成長につなげていくことが人的資本経営の役割です。【P73～84ご参照】



ます。銀行、グループ会社、異業種パートナーの機能を結びつけるには、従来の縦割りだけでは限界があります。各経営機能を横串でつなぎ、経営資源を機動的に配分することで、グループの力を最大限に発揮し、成長戦略の実行力を高めていきます。

具体的には、CEOがグループ経営全般を統括し、COOが業務執行全般を、CFOが財務・資本政策・IRを、CSOが成長戦略を、CDOがデジタル・先端技術の活用を、CAOが人事・採用・人材育成を、CSuOがサステナビリティを、CROがリスク管理を、CAEが内部監査を担います。各チーフオフィサーへの実務執行権限の委譲等により、環境変化に対する

即応性を高めます。

また、当社グループでは、持続的な企業価値向上に向け、将来の経営を担う人材を継続的に選抜・育成する「サクセッションプログラム」を実施しています。2022年からは、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教授が指導にあたり、直近1年間では14名の執行役員を対象に、延べ7日間のケーススタディや合宿、プレゼンテーションを行いました。こうした継続的な育成・評価を進めるなか、今回は新頭取を選定するとともに、東海地区の地銀で初となるプロパーの女性代表取締役を登用しました。あわせて、柔軟な人材活用の一環として、ソフトバンク出身者を執行役員グループ副CDOに登用するなど、従来の枠にとらわれない人材活用も積極的に進めています。

創立150周年と新本社 ― 地域と歩み続ける覚悟を形に

その先に迎える2027年度は、大きな飛躍を遂げる「ジャンプ」の年です。当社グループは創立150周年を迎え、同じ年度には新本社ビルの竣工も予定しています。創業地に近い場所へ戻り、次の150年に向けた新たな歩みを始めます。

地域金融機関である当社にとって、地域は、事業環境が変わったからといって別の場所に置き換えられるものではありません。岐阜県・愛知県を基盤として、この地域とともに歩み続けるという経営の軸に方向転換はありません。地域社会の持続可能性は、当社グループの持続可能性であり、この地域で暮らす社員やその家族の未来にも直結しています。

中心市街地に新たな人の流れを生み出し、にぎわいを取り戻すことの難しさは十分に認識しています。それでも、この地域に根を張る当社として、経営者や世代が変わっても、地域の未来に関わり続けていく。その覚悟を形にしたいという想いを、新本社に込めています。

目指すのは、都心の一等地に建つ建物のように、規模や豪華さ、効率性を競うことではありません。岐阜の街に根差し、ここにしかない価値を生み出す、地域に必要な「場」をつくることです。公共の公園でもなく、商業施設でもない、雨風をしのぎながら自然の光や風を感じられる「美しく居心地の良い共有空間」と、社員やグループ各社、外部パートナー

計画を立てるだけでなく、現場を動かしお客さまへの価値に変える。各チーフオフィサーが連携し、グループ12社の総力を結集することで、2026年度の「ステップ」を確かなものとし、成長戦略を実行していきます。



が集い、交わることで、新しい発想や事業が生まれる「時代を先取りしたワークプレイス」を備えます。水・緑・光・アートが調和し、建物そのものが一つのアートとなって、街の新たな風景をつくる拠点にしたいと考えています。

1階から3階までは、地域のみなさまとの共有空間として「書店やカフェ、アートギャラリー」などを設ける構想を進めています。高校生が放課後に立ち寄り、友人と語り、ときにはデートを楽しむ。地域内外から岐阜を訪れた方にも、心地よい時間を過ごしていただきたいと考えています。ここで過ごした若者が、将来、地元を離れたとしても、ふと思い出し、また帰りたと思える場所にしたい。こうした人の流れを生み出し、市街地の魅力と回遊性を高める一助にしたいと考えています。【P110ご参照】

創立150周年は、当社がこれまで何を大切にしてきたのか、そしてこれから何を目指すのかを、地域のみなさまに自分たちの言葉でお伝えできる大切な機会です。当社は、地域のみなさまに支えられ、150年の歩みを重ねてきました。150周年はゴールではありません。周年の終わりは、これからの始まりです。新本社を新たな出発点として次の150年もこの地域とともに歩み、「一歩先を行き、いつも地域の力になる」存在であり続けます。





十六銀行 新頭取

グループCEO補佐 / グループCAOメッセージ

CEO : Chief Executive Officer
CAO : Chief Administrative Officer

十六銀行 頭取
十六フィナンシャルグループ 取締役執行役員
グループCEO補佐 / グループCAO

種村 京平

149年の信頼を、150周年とその先の成長へ 新経営体制のもと、銀行本業を磨き、 お客さまとの接点を進化させる

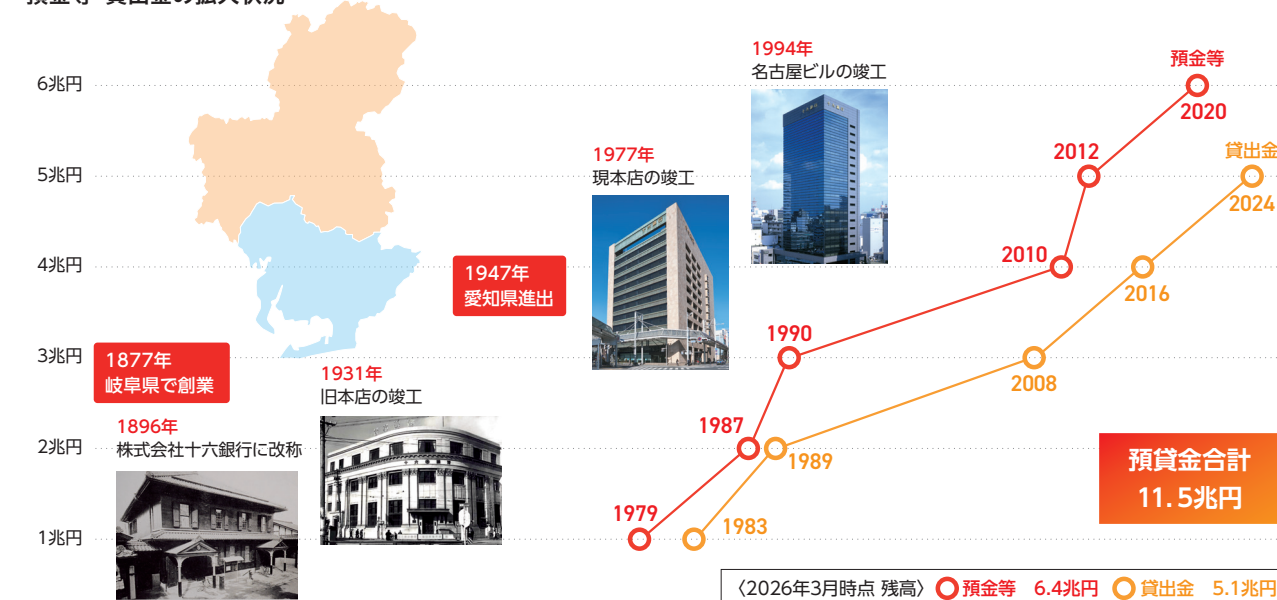
私は、2026年6月19日、十六銀行の頭取に就任するとともに、十六フィナンシャルグループのグループCEO補佐 / グループCAOに就任しました。十六銀行の経営を担うと同時に、グループの中核企業である銀行の立場から池田グループCEOを補佐し、その方針を銀行の経営と営業現場で着実に実行していきます。

十六銀行は、創業から100年を迎えた1977年に、現在の本店に移転しました。当時、預金・貸出金はいずれも1兆円に満たない規模でしたが、現在では預金等が6兆円を超え、貸出金も5兆円規模となっています。この歩みは、単なる規模の拡大ではなく、地域のお客さまから大切な資金をお預かりし、必要とする企業や個人のお客さまへお届けしてきた、地域金融機関としての役割の積み重ねにほかなりません。

その149年の歩みを受け継ぐ第14代頭取として、私の責任は、これまで築いてきた地域からの信頼を守り、次の成長へつなげることにあります。ただし、信頼の守り方は変わりつつあります。預金をお預かりし、融資を行うという従来の銀行業務だけで、地域から選ばれ続ける時代ではありません。環境変化を一步先に捉え、お客さまの挑戦や課題解決の先頭に立つことが求められています。

次の時代の十六銀行をつくるため、地域に根差したお客さま基盤、店舗網、社員の力、地域の情報を次の成長へつなげ、企業価値向上を実現していく。その実行に、頭取として、またグループCEO補佐として、真正面から向き合っています。

預金等・貸出金の拡大状況



新経営体制のもと、世代と専門性のシナジーを実行力に変える

私が頭取に就任したことについて、若さという点がクローズアップされることがあります。しかし、今回の新体制の本質は、若い頭取の誕生だけではありません。若い頭取と、チーフオフィサー制度を軸とする新たな経営体制が同時に動き出したことに大きな意味があります。十六銀行が創立150周年とその先を見据え、変化を先取りし、組織全体で次の成長をつくりだす意思を示すものです。

十六フィナンシャルグループでは、各分野を担う役員が明確な責任のもとでそれぞれの役割を果たします。若い世代の感度やスピード感、経験を積んだ経営陣の判断力、各分野の専門性、営業現場がお客さまと向き合う力を束ね、世代や役割の違いを実行力に変えていくことが、新経営体制の狙いです。

私はこれまで、経営企画部門を中心に、岐阜銀行との合併、十六TT証券の設立、持株会社体制への移行、その後の4つの新会社の設立、異業種連携、中期経営計画の策定など、当社グループが変化に対応するための基盤づくりに携わってきました。これからは、その経験を銀行本体の成長と営業現場の実行力強化に結びつけるとともに、グループCAOとして、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる組織づくりを進めていきます。

預金・貸出金を中心とした本業を磨き、お客さまとの接点を深め、営業店の社員が力を発揮できる環境をつくる。新経営体制のもと、銀行本体の現場力、営業力、収益力を高め、変化を成果につなげていくことが、頭取としての私の使命です。

「金利のある世界」で、預貸金ビジネスを企業価値向上の軸にする

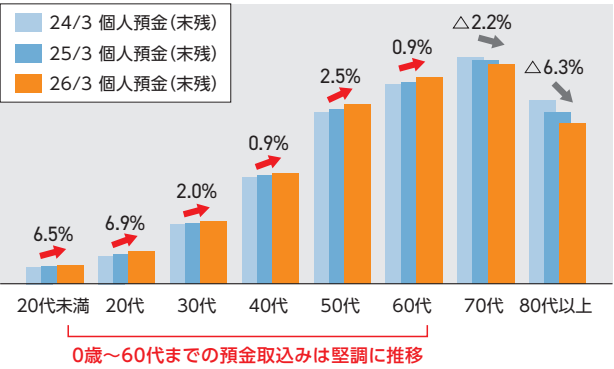
「金利のある世界」において、預金・貸出金を中心とした銀行本業の力を高めることは、当社の企業価値向上に直結します。そのために重要なのは、単に金利環境の追い風を受けるのではなく、お客さまとの接点を深め、預金と貸出金を持続的に積み上げることです。

2026年3月期の十六銀行単体の貸出金末残は、前期比831億円増加し、5兆1,158億円となりました。事業性貸出、住宅ローンなどが増加し、貸出金と預金等の利回り差も、2026年3月の四半期ベースで0.931%、前年同期比0.110ポイント改善しました。預金をお預かりし、貸出を通じて地域に資金を循環させる力をさらに高めることが、銀行本体の収益力を支える重要な柱になります。

一方で、預金は自然に集まるものではなくなくなっています。資産形成への関心の高まり、相続による資金移動、ネット銀行を含む競争環境の変化などにより、お客さまのお金の置き方、動かし方は変わっています。だからこそ、金利だけで一時的に預金を集めるのではなく、日常の利便性を高め、安心して相談できる環境と的確な提案を通じて、長く取引をいただける関係を築く必要があります。

当行の個人預金を年代別に見ると、20代未満から60代までの幅広い層で預金の取込みが進んでいます。一方、70代以上、とりわけ80代以上では預金が増加しており、相続に伴う資金の域外流出は、当行にとって明確な課題です。

個人預金 年代別推移

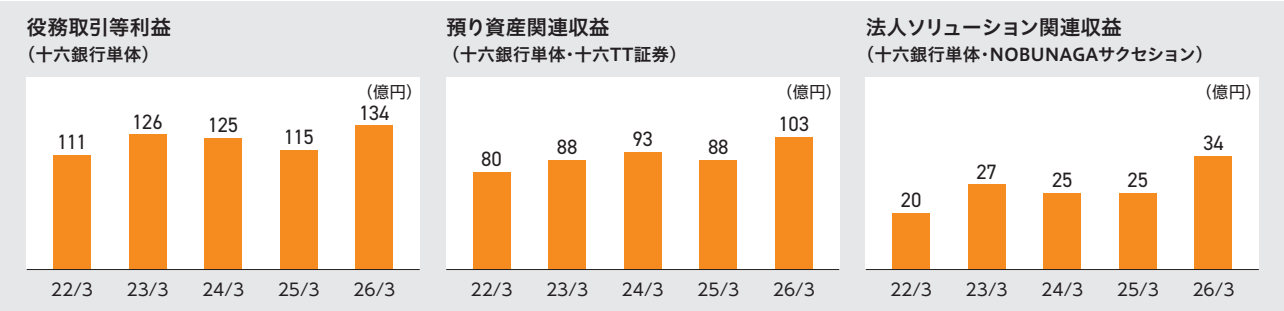


若年層・現役世代には、「じゅうろくアプリ」を起点に日常取引を便利にし、生活口座として自然に使っていただく。資産形成層には、十六銀行や十六TT証券を通じて、預金にとどまらない運用・資産形成の選択肢を提供する。高齢のお客さまに対しては、相続が発生してから対応するのではなく、資産承継や運用、次世代への資金移転について早い段階からご相談いただける関係を築き、ご家族も含めて継続的に取引いただけるよう取り組みます。世代ごとのニーズに応じた関係を築き、相続後もお客さまとの接点を途切れさせないことが、これからの預金基盤の強化

預金・貸出金に加え、預り資産と法人ソリューションを伸ばす

本業収益力の強化は、預金・貸出金だけで完結するものではありません。資産形成への関心が高まるなかで、預金から投資信託や証券取引へ向かう資金の受け皿を、十六銀行と十六TT証券をはじめとする当社グループのなかでしっかりと担っていくことも重要です。

十六銀行単体の役務取引等利益は、2026年3月期に134億円となり、前期から19億円増加しました。十六銀行と十六TT証券を合わせた預り資産関連収益は、ファンドラップを含む投資信託販売などが好調で、前期比15億円増加の103億円となりました。銀行と証券がそれぞれの専



営業現場とベクトルを合わせ、人的資本を最大限に発揮する

こうした本業収益力の強化を実現するのは、お客さまと日々向き合う営業店の社員です。一人ひとりが経営の方

につながると思っています。

店舗もまた、預貸金ビジネスを進化させる重要な接点です。アプリで日常につながり、店舗と人で人生や企業経営の節目に深く寄り添う。こうした役割分担により、預金・貸出を基盤に、資産形成や相続、事業承継、DX支援などへと取引を広げていきます。

私が目指すのは、金利だけで選ばれる銀行ではありません。日常的に使いやすく、困ったときに相談したくなり、大切な判断を安心して任せられる銀行です。お客さまとの取引が自然に根付き、預金と貸出を中心とした銀行本業が強くなる。その循環をつくることが、十六銀行の持続的な成長につながります。



門性を発揮し、お客さまの幅広い資産形成ニーズに応えています。

法人ソリューション関連収益は、十六銀行とNOBUNAGAサクセッションを合わせて前期比9億円増加の34億円となりました。M&Aや事業承継をはじめ、地域企業の経営課題に応じた提案が、着実に成果につながっています。

預金・貸出金を中心に、預り資産、法人ソリューションをバランスよく伸ばし、お客さまとの取引をより長く、複合的なものにしていくことで、十六銀行を起点としたグループの収益基盤を一段と強化していきます。

向性を自分の仕事として腹落ちさせ、同じ方向を向いて行動することが不可欠です。そのために、私自身も支店長

をはじめとする営業現場との対話を重ねています。就任後、岐阜・愛知県内の支店長との面談や、新入社員への講話などを通じて、私が大切にしたい考え方を直接伝えてきました。今後も、預金・貸出金を伸ばす意義を、社員全員が自分の言葉で語れるようにしていきたいと考えています。

当社にとって最大の財産は「人」です。知識と対話力を磨いた社員が、デジタルやデータを活用しながら、お客さまの変化に気づき、必要な提案を先回りして行う。その力を十分に発揮できる環境を整えることも、頭取である私の重要な役割です。

同時に、私自身の課題も明確です。本部・企画部門での経験が長かった分、お客さまと直接お会いし、関係を深める機会は、営業現場で長く経験を積んできた役員や社員ほど多くはありません。だからこそ、頭取就任後は、できる限り多くのお客さまに直接お会いし、私自身を知っていただくことから始めています。

営業店の社員が前向きに力を発揮できるよう、私自身も十六銀行の顔として地域に出向きます。企画部門で

創立150周年とその先へ、挑戦を企業価値向上につなげる

頭取就任内定の記者会見からわずか3日後、私は「ぎふ清流ハーフマラソン」に参加しました。当日は、十六フィナンシャルグループから約130名のランナーと、1,000名を超えるボランティアが参加し、私自身も「新頭取」のたすきをかけて走りました。正直に申しあげれば、走る前は、地域のみなさまからどのような声をかけていただけるのか、不安がありました。しかし、いざ走り始めると、沿道や会場から想像以上に温かい声援をいただきました。手を振り、挨拶をしながら走るうちに、胸が熱くなるほどの感動を覚え、十六銀行がこの地域に支えられてきたことを、体で感じる機会となりました。

そのときに改めて胸に刻んだのは、「この街への感謝であり、みなさまへ恩返しをしていきたいという想い」です。創立150周年は、これまでの歩みに感謝をお伝えする大切な節目です。同時に、これからの十六銀行がどのように変わり、お客さまとともに成長していくのかを示す機会でもあります。



培ってきた構想力を、これからは現場の実行力と結びつけていきます。

その実行にあたっては、岐阜県と愛知県それぞれの地域特性を踏まえることが重要です。岐阜県では、長年に亘り築いてきたお客さまとの信頼関係と高い取引基盤をさらに深め、預金・貸出金を中心とした取引をより強固なものにしていきます。一方、愛知県は、当行にとって大きな成長余地のあるマーケットです。「じゅうろくアプリ」を通じて十六銀行を身近に感じていただき、より深い相談が必要になったときには、店舗や担当者による提案につなげていく。デジタルで接点を広げ、リアルで信頼を深めることで、預金・貸出金の基盤を着実に広げていきます。

当行は、効率化だけを優先するのではなく、地域に看板があり、店舗があり、人がいることを大切にしてきた銀行です。「金利のある世界」が定着しつつある今、その判断が改めて意味を持つ局面に入っていると感じています。店舗と人という強みをデジタルと組み合わせ、岐阜県でも愛知県でも、十六銀行ならではのお客さま接点を磨いていきます。



これからは頭取として、自ら地域に出向き、お客さまと直接向き合う対話を本格化させていきます。だからこそ、150周年を記念の年にとどめず、声を伺い、十六銀行が次の時代にも必要とされる存在であり続けるための出発点にしたいと考えています。

次の時代の十六銀行をつくるために、「金利のある世界」で預金・貸出金を中心とした本業をさらに強くし、お客さまとの接点を日常的で価値あるものへ進化させ、営業現場が力を発揮できる基盤を整える。そして、岐阜県では長年の信頼関係をさらに深め、愛知県では成長余地を捉えて新たな接点を広げていく。お預かりした預金を地域企業への融資につなげ、設備投資、雇用、賃上げ、経営承継、事業の成長へと循環させていきます。

グループCEOが決断した新経営体制のもと、現場を支え、お客さまとの信頼を広げ、十六銀行の成長を確かな成果につなげるために、私は先頭に立って挑戦を続けてまいります。



グループCFOメッセージ

CFO: Chief Financial Officer

資本効率を高める財務戦略で
持続的な企業価値向上を実現する

～最適なバランスシート構築と資本配分を通じて成長を支える～

取締役執行役員
グループ CFO
沖本 直

企業価値の向上に向けて

「金利のある世界」が定着するなか、グループCEOが掲げる成長ストーリーを財務戦略の面から力強く牽引していきます。企業価値の持続的な向上には、資本コストや株価を強く意識し、「持続的な利益成長」「資本効率(ROE)の向上」「株主還元の実現」をバランスよく実現していくことが不可欠です。

足元では、「長期ビジョン」および「第2次中期経営計画」の目標を上方修正しました。RORAの改善と自己資本水準的確なコントロールを通じ、これまで以上に資本効率を意識した運営を徹底していきます。

あわせて、収益性・リスク・資本効率の観点から、銀行を中心と

した最適なバランスシートの構築を進めます。

運用面では中小企業向け貸出や住宅ローンの質的向上をはかり、調達面では「じゅうろくアプリ」を通じた個人預金の増強や法人預金シェアの拡大により、安定的な資金利益を確保する強固な収益基盤を確立します。

さらに、株主資本コストの引下げに向け、非財務情報を含む積極的な開示と資本市場との建設的な対話を一層充実させます。

みなさまの期待に応えるべく、誠実かつ透明性の高い財務運営に努め、ステークホルダーに支持される企業価値向上に全力を尽くしてまいります。

2025年度の業績

連結コア業務純益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高

2025年度は、日本銀行による追加利上げなどにより、「金利のある世界」が定着するなかでの財務運営となりました。

連結コア業務粗利益は、十六銀行の資金利益の増加などにより、前期比103億円増加の871億円となりました。経常利益は、連結コア業務純益の増加に加え、株式等関係損益の増加などから115億円増加の427億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、65億円増加の273億円となり、連結コア業務純益、経常利益とともに過去最高となりました。

また、銀行以外のグループ会社による連結決算に寄与した当期純利益は、着実に増加しています。加えて、2021年以降設立した4社^(※)は、いずれも黒字化を達成し、順調に利益貢献を拡大するなど、グループ会社収益に占める存在感は高まっています。

(※)十六電算デジタルサービス、NOBUNAGAサクセション、NOBUNAGAキャピタルビレッジ、カンダまちおこし

●十六フィナンシャルグループ連結

	2025年度実績
連結コア業務粗利益	871 (+103)
資金利益	621 (+77)
役務取引等利益	203 (+28)
その他業務利益(除く国債等債券損益)	45 (△4)
経費	471 (+24)
連結コア業務純益	399 (+78)
経常利益	427 (+115)
親会社株主に帰属する当期純利益	273 (+65)
自己資本比率	11.53 (+0.30)
ROE(純資産ベース)	6.16 (+1.35)

(カッコ内は前期比)

「長期ビジョン」で目指す姿、「第2次中期経営計画」の計数目標見直し

2023年4月に「長期ビジョン『16Vision-10』」および「第2次中期経営計画」をスタートして以降、日本銀行によるマイナス金利政策の解除や政策金利の引上げなど、金融政策の転換を背景に、マーケット環境が大きく変化したことなどから、「長期ビジョン」で目指す姿、および「第2次中期経営計画」の計数目標を見直しました。

長期ビジョンで目指す姿は、2032年度の「連結当期純利益」を600億円以上へと見直しました。また、第2次中期経営計画の計数目標は、2027年度の「連結当期純利益」を350億円以上へ、「連結ROE」は7%以上へ、「連結修正OHR」は50%台前半へ、それぞれ上方修正しました。

長期ビジョン (2032年度目標)	2032年度 目指す姿	《当初》		《2025年11月見直し》	《2026年7月見直し》
		連結当期純利益	300億円以上		
		連結自己資本比率	12%以上		600億円以上 12%以上(変更なし)
第2次中期経営計画 (2027年度目標)	収益性	連結当期純利益	200億円以上	《2025年11月見直し》	《2026年7月見直し》
		連結ROE	5%以上		
	効率性	連結修正OHR	50%台	《2025年11月見直し》	《2026年7月見直し》
		連結自己資本比率	11%以上		
				280億円以上 6%以上 50%台 11%以上	350億円以上 7%以上 50%台前半 11%以上(変更なし)

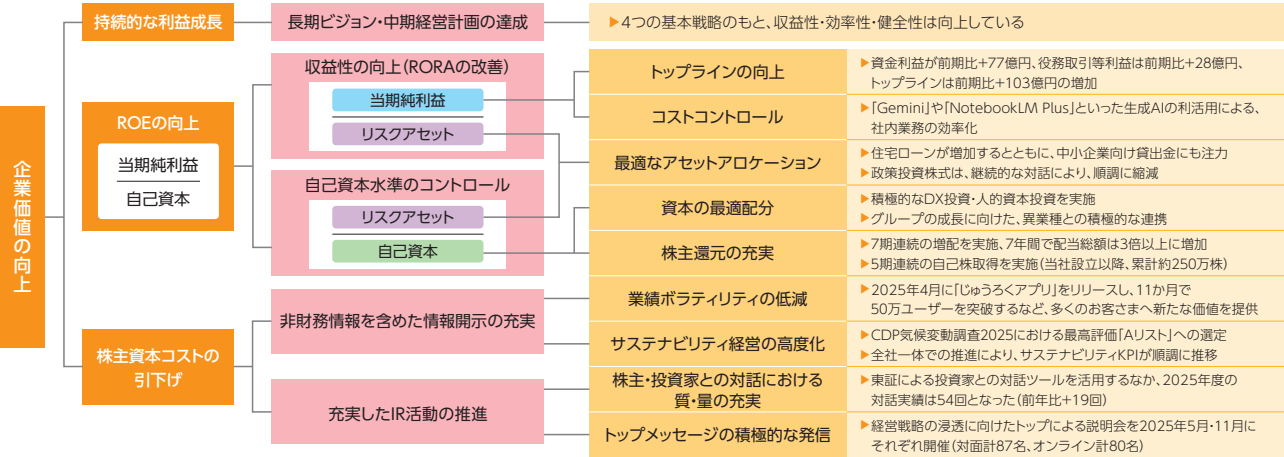
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

企業価値の向上に向けて、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きます。

2026年7月には、経営環境の好転を的確に捉え、「第2次中期経営計画」の計数目標を上方修正し、連結ROEの目標を7%

以上としました。

ROEの向上に向けて、「RORAの改善」と「自己資本水準のコントロール」を通じて、資本効率の一層の強化をはかっていきます。あわせて、非財務情報を含めた積極的な情報開示に取り組むとともに、資本市場との対話の充実に努めます。



金利のある世界での最適な運営

収益性・リスク・資本効率の観点から、最も効果的なバランスシートの構築をはかっていきます。

運用サイドにおいては、中小企業向け貸出金を中心とした質の高い貸出金の増強に取り組んでいきます。住宅ローンについても、新規実行レートの改善により、さらなる質の向上をはかります。

また、調達サイドでは、個人預金については、「じゅうろくアプリ」の一層の浸透をはかり、2026年度末で累計70万ユーザーの獲得を目指すとともに、給与振込や年金、住宅ローンといったアプリと親和性の高い取引を推進することで、個人預金の増加につなげていきます。法人預金については、貸出金シェアに見合った預金シェアの確保をはかるとともに、新規取引先に対するアプローチを強化していきます。

●連結バランスシート [2026年3月期 円貨平残ベース]

総資産7.5兆円(2026年3月期)			
《運用サイド》		《調達サイド》	
貸出金 5.0兆円	事業性 2.3兆円	個人預金 4.4兆円	預金 6.3兆円
	個人ローン 2.2兆円		
	地方公共団体 0.5兆円		
有価証券 1.0兆円		法人預金 1.7兆円	公金 0.2兆円
その他運用合計 1.5兆円		市場性調達 0.1兆円	
日銀預け金 1.0兆円		その他調達合計 0.7兆円	資本合計 0.4兆円
		資本合計 0.4兆円	

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。

また、当社設立以降5期連続で自己株式の取得を実施しており、2025年度の総還元性向は42.1%、配当性向は31.3%となりました。

2026年度における1株あたり年間配当金は、8期連続の増配となる53円を予定しています。

株式分割および株主優待制度の拡充

2026年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行い、株式の流動性向上と投資家層のさらなる拡大をはかっています。

また、株主優待制度では、対象となる保有株式数を見直し、分割前よりも少額の投資で「高賀の森水」や「カタログギフト」を受け取ることを可能とし、制度の拡充をはかりました。

●株式分割の内容

〈分割前株式〉	〈分割後株式〉	基準日	2026年 3月31日
1	対 5	効力発生日	2026年 4月1日

政策投資株式の縮減

2023年4月より、政策投資株式の縮減目標を設定し、政策投資先との継続的な対話を通じて、縮減を進めてきました。2024年11月からは、「政策投資株式貸借対照表計上額(みなし保有株式含む)の対連結純資産比率を2028年3月末までに15%未満とすることを目指す」とし、政策投資株式の縮減を一層進めています。

2026年3月末における政策投資株式の対連結純資産比率は、15.7%となりました。投資目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更した銘柄については、配当や株価の水準を見ながら純投資部門の判断において売却を進めています。

引き続き、「2028年3月末までに15%未満とすることを旨とする」縮減目標に向け、計画的な縮減を進めていきます。

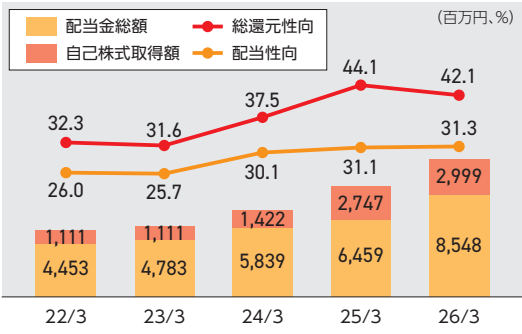
2026年度の業績予想

2期連続となる最高益

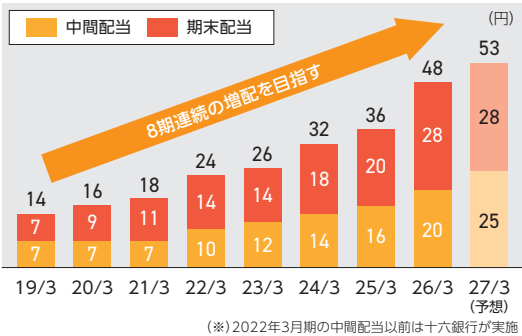
2026年度は、中東情勢の行方、金融資本市場の変動、米国の通商政策をめぐる動向など、先行きの不透明感には十分な注意が必要です。預貸金ビジネスの深化をはじめとした地域総合金融サービス機能の発揮と、第2次中期経営計画における経営戦略を着実に遂行することで、経常利益は前期比13億円増加の440億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比27億円増加の300億円と、引き続き最高益を更新する計画としています。

「金利のある世界」が定着するなか、預金・貸出金の重要性が増しており、中核会社である十六銀行を中心にお客さまの資金ニーズに迅速、柔軟にお応えしてまいります。

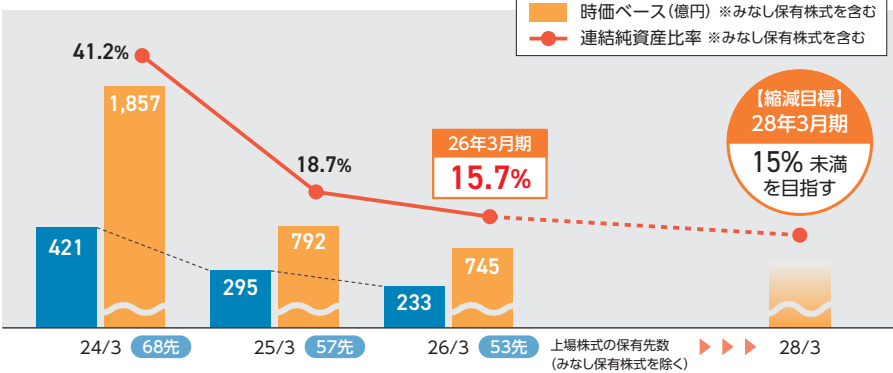
●株主還元の推移



●1株当たり配当金の推移(株式分割後換算)



●政策投資株式(簿価ベース・時価ベース)の推移



●十六フィナンシャルグループ連結

	2026年度予想
経常利益	440 (+13)
親会社株主に帰属する当期純利益	300 (+27)

(カッコ内は前期比)

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスの高度化と価値創造への提言

グループ横断的なガバナンスの深化を見据え、次なる成長へのリスクテイクと、健全なブレーキ機能のバランスを監督する

チーフオフィサー制度の導入とグループ経営の高度化

十六フィナンシャルグループがチーフオフィサー制度を導入することは、グループ経営の高度化と、持続的な企業価値向上に向けた重要な取組みであると考えています。私は2023年6月に社外取締役に就任して以来、取締役会での議論を通じて、当社グループが地域金融グループとしての使命を果たしながら、次の成長ステージに向けて経営体制を進化させようとしている姿勢を見てまいりました。今回のチーフオフィサー制度は、その進化を一段と加速させる経営基盤になるものと受け止めています。

金融機関を取り巻く環境は、金利のある世界への回帰、人口減少、デジタル化の加速、サステナビリティへの要請の高まりなど、大きく変化しています。こうしたなかで、従来の延長線上にとどまらず、変化を的確に捉え、迅速に意思決定し、実行へ移す体制を整えることは極めて重要です。

チーフオフィサー制度の意義は、各領域における権限と責任を明確にし、意思決定の質とスピードを高める点にあります。グループCEO、グループCOOを中心に、財務、戦略、デジタル、サステナビリティ、人事総務、リスク・コンプライアンス、監査などの重要領域ごとに統括責任者を配置することで、グループ全体の指針策定と結果責任が明らかになります。これにより、部門やグループ会社の垣根を越えた連携が進み、専門性を実行力へと結び付ける力が高まることを期待しています。

個別最適を防ぎ、グループ全体の価値向上へ導く

一方で、チーフオフィサー制度は制度を導入するだけで実効性が担保されるものではありません。各チーフオフィサーの役割、権限、責任、評価のあり方を明確にし、グループ経営会議や取締役会において、進捗と課題を継続的に確認していくことが重要です。特に、各領域の専門性が高まるほど、個別最適に陥る可能性もあります。だからこそ、それぞれの判断や取組みが、グループ全体の企業価値向上という共通目的に沿っているかを確認することが欠かせません。

社外取締役としては、執行側の挑戦を尊重しながらも、客観的かつ中長期的な視点から監督と助言を行っていきたいと考えています。私自身、生命保険会社において収益管理、



社外取締役 上田 泰史

アクチュアリー、リスク管理、財務といった領域に携わってきました。その経験も踏まえ、資本効率と健全性のバランス、リスクとリターンの見極め、財務・非財務の両面から見た企業価値向上、人的資本や組織文化が実行力を支える基盤となっているかといった観点を重視してまいります。

創立150周年と次の成長ステージに向けた監督

十六フィナンシャルグループは、2027年度に新本社ビルの開業、そして十六銀行創立150周年という大きな節目を迎えます。この節目は、これまで地域とともに築いてきた信頼を礎に、次の成長ステージへ進む好機です。チーフオフィサー制度を通じて、地域・お客さま・社員・株主さまをはじめとするステークホルダーに、より高い価値を提供していくことを期待しています。

地域のお客さまに対しては、金融にとどまらない課題解決力を発揮し、地域経済の持続的な発展に貢献すること。社員に対しては、専門性を磨き、主体的に挑戦できる機会を広げること。そして株主さまに対しては、健全なリスクテイクと資本効率の向上を通じて、中長期的な企業価値向上を示していくことが求められます。

チーフオフィサー制度が真に機能することで、当社グループは変化に的確に対応し、地域社会とともに持続的に成長する経営体制を確立できるものと確信しています。社外取締役として、取締役会での建設的な議論を通じてその進化を後押しし、企業価値向上に貢献してまいります。