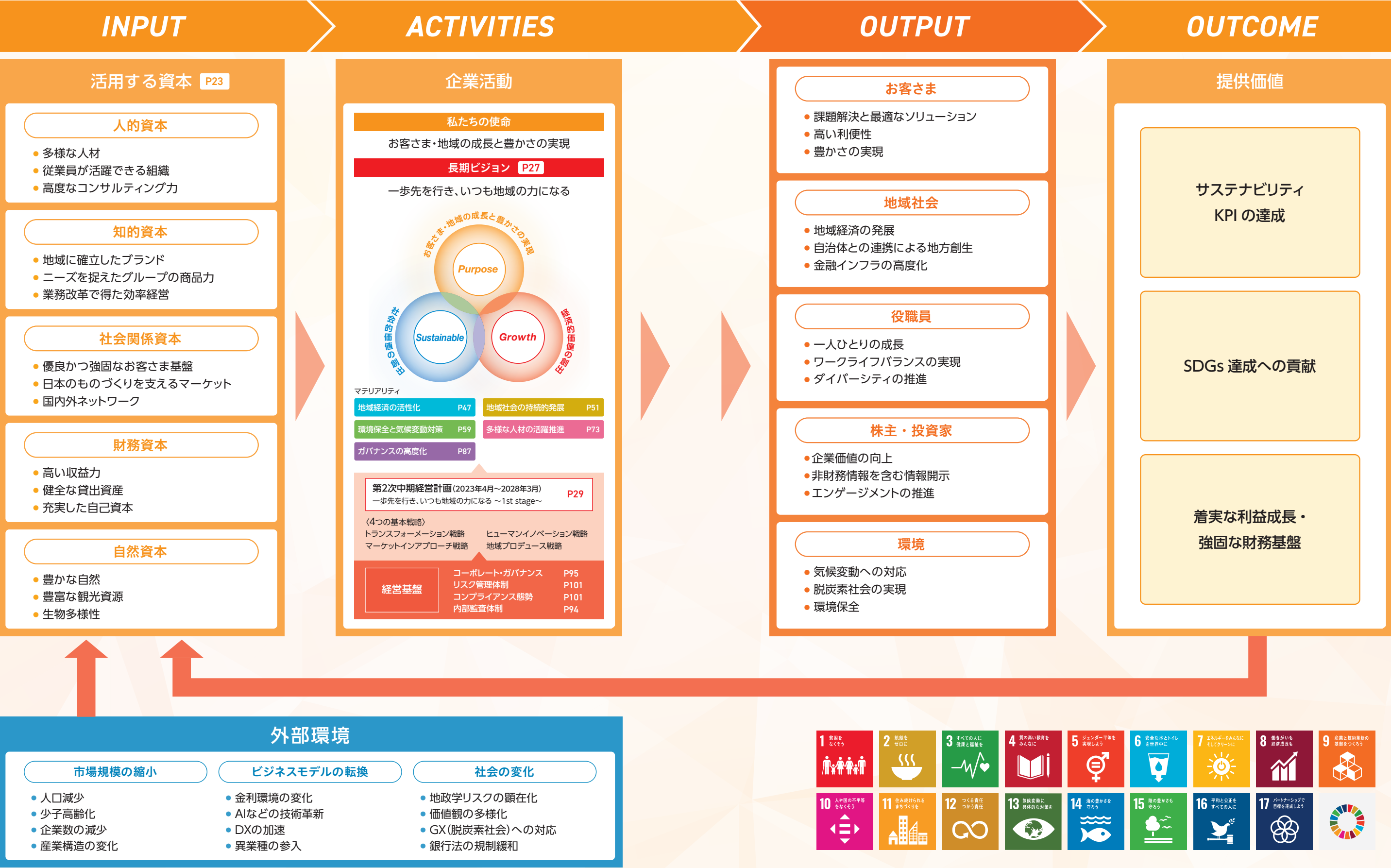


価値創造プロセス



地域とともに築いた歩み

当社は、1877年(明治10年)10月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、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。

1877年 10月

第十六国立銀行創業

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)

地元を支える銀行として創業

地域の発展につながる資金供給

顧客基盤の拡大

1900

1970

1980

1990

1907年 2月

女性行員を初めて採用

1931年 4月

旧本店竣工



旧本店(岐阜市)

～順理則裕～

1931年4月の旧本店竣工時に渋沢栄一氏から寄贈いただいた扁額



1972年 9月

東京証券取引所第1部上場

1975年 3月

十六リース株式会社の設立

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

1979年

1月 十六ビジネスサービス株式会社の設立

5月 十六信用保証株式会社の設立

1980年 4月

女子卓球部の創部

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

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



本店(岐阜市)

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



名古屋ビル(名古屋市)

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

2019年 6月

十六TT証券株式会社の営業開始

2021年 4月

NOBUNAGAキャピタルビレッジ株式会社の設立

グループ総合力の発揮

株式会社十六フィナンシャルグループ設立

2027年10月 創立150周年へ

2021年

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

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

7月 NOBUNAGAサクセッション株式会社の設立

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

11月 「十六銀行ファンドラップ」をリリース

2025年

4月 「じゅうろくアプリ」のサービス提供開始

6月 プロパー女性社員を十六銀行の取締役に登用

2026年

3月 「じゅうろくアプリ」50万ユーザー突破

6月 プロパー女性取締役を十六銀行の代表取締役に登用

6月 チーフオフィサー制度の導入

1

1877年～2021年

創業以来、地域のみなさまに支えられ、地域の発展とともに歩みを重ね、信頼と顧客基盤を築いてきました。



2

2021年10月 十六FG設立

持株会社体制へ移行し、環境変化に柔軟に対応できる経営基盤を構築しました。

【強み】



グループ総合力



異業種連携

3

2027年度(来年度) 創立150周年・新本社開業

これまでの感謝を未来への力に変え、新本社を起点に、地域のみなさまとともに新たな価値を創造し、次の時代へ挑戦します。



新本社イメージ

明治

大正

昭和

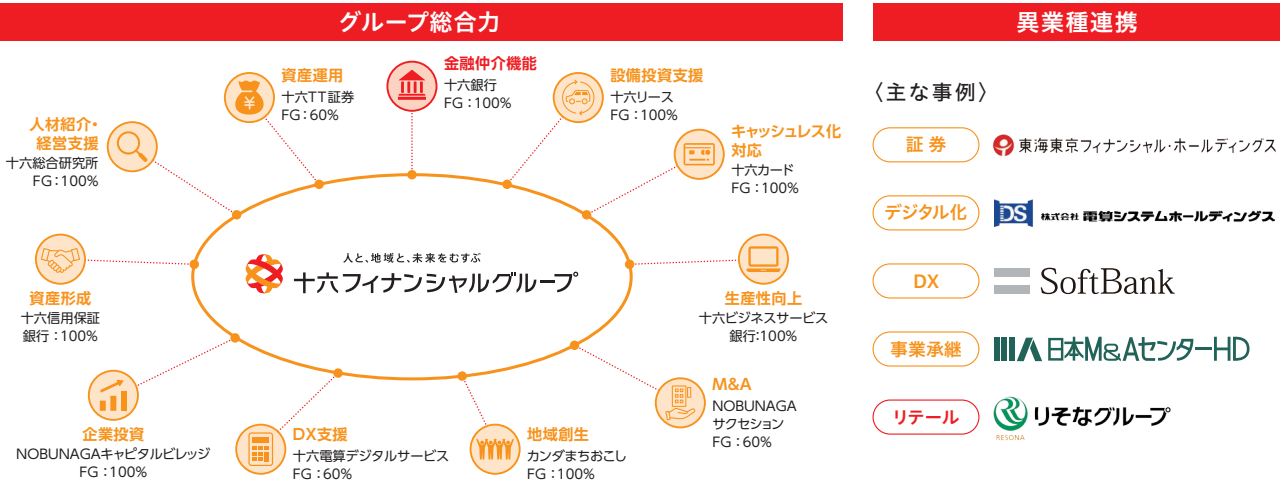
平成

令和

歴史が育んだ価値創造の基盤

知的資本 グループストラクチャー

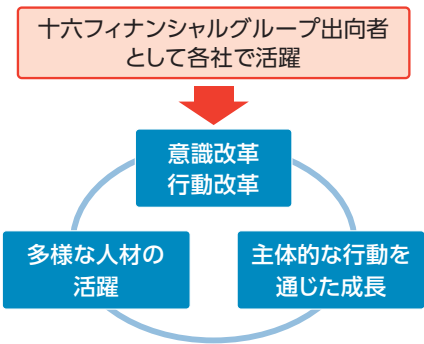
当社グループは、当社および十六銀行を含む連結子会社12社等で構成され、岐阜県・愛知県を主要な営業基盤とする地域総合金融サービスグループです。「グループ総合力」と「異業種連携」を強みに、地域のみならず多様な商品・サービスを提供しています。今後も、地域にとって大切なテーマに真摯に向き合い、お客さまの「一歩先を行く存在」として、信頼される金融サービスを提供し続けます。



人的資本 多様な人材と社員が活躍できる組織

当社グループ各社で勤務する社員は、当社に在籍したまま出向する形態をとっており、人的リソースの最適配分や個々の個性や才能を活かした配置を可能にしています。

また、多様なライフプランに配慮し、社員自らが1歳刻みで定年時期を選択できる「65歳選択定年制」を導入し、柔軟な働き方とキャリア形成をサポートしています。



財務資本 健全な財務基盤

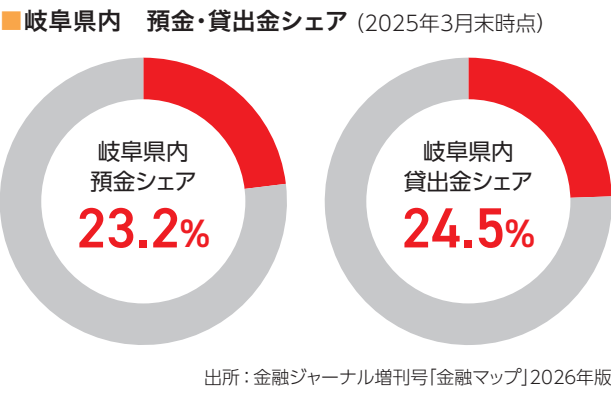
東海3県(岐阜・愛知・三重)の地方銀行グループのなかでトップクラスの収益力を誇っています。また、自己資本比率は11.53%、不良債権比率は1.20%と高い健全性を維持し、外部格付機関による評価は「A+」となっています。

親会社株主に帰属する当期純利益(連結)		不良債権比率(十六銀行単体)	
273億円		1.20%	
自己資本比率		外部格付	
十六FG連結		格付投資情報センター(R&I) 日本格付研究所(JCR)	
11.53%		十六FG	A+ A+
十六銀行単体		十六銀行	A+ A+

(2026年3月末時点)

社会関係資本 強固なお客さま基盤

149年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により、岐阜県における預金・貸出金のシェアは第1位となっています。

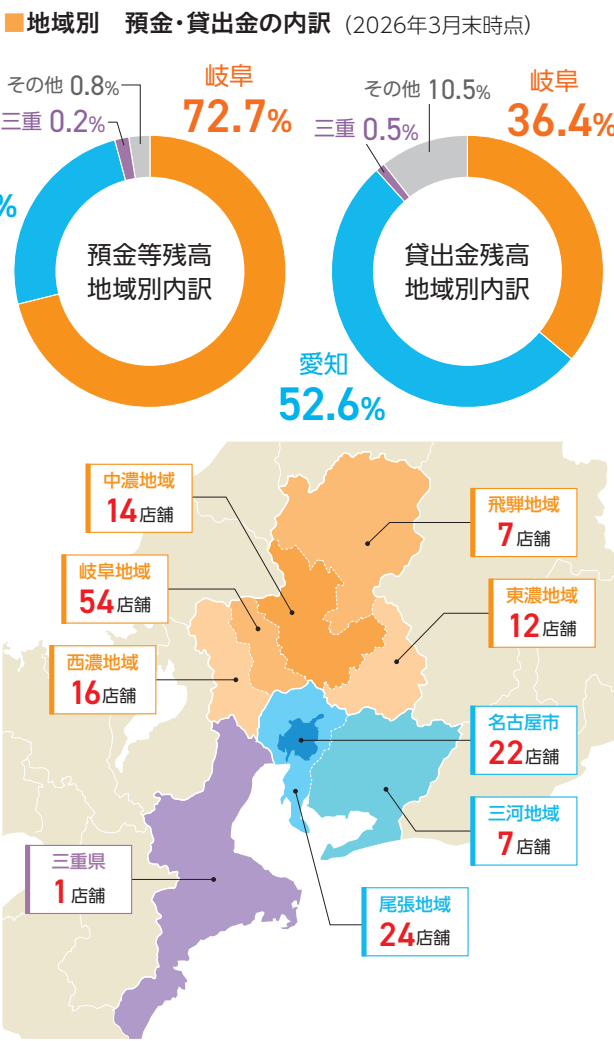


東海3県の店舗数

岐阜県	愛知県	三重県
103店舗	53店舗	1店舗

その他の地域

東京支店	上海駐在員事務所
大阪支店	バンコク駐在員事務所
仮想店舗(3店舗)	ハノイ駐在員事務所



自然資本 豊かな自然と豊富な観光資源

岐阜県は、国土のほぼ中央に位置しており、全国では数少ない内陸県のひとつで、森と清流が織りなす四季折々の美しい景観と多くの観光資源に恵まれています。



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た製造業が集積しており、日本のものづくりを支える地域です。また、自然や文化を活かした観光資源も多く有しています。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産業インフラ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。

岐阜県・愛知県のポテンシャル

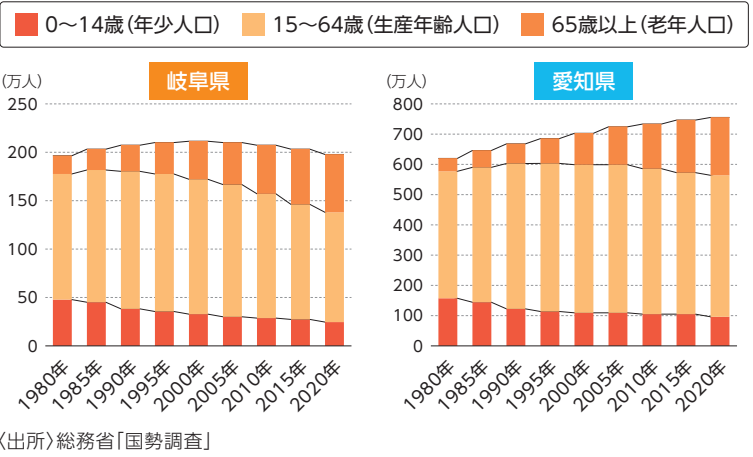
	岐阜県			愛知県		
項目	計数	全国順位		計数	全国順位	
人口	191万人	17位		746万人	4位	
総面積	10,621km ²	7位		5,173km ²	27位	
森林率	81.1%	2位		42.1%	41位	
県内総生産(名目)	82,251億円	20位		430,831億円	3位	
製造品出荷額等	67,202億円	20位		580,218億円	1位	
工場立地	72件	1位		55件	2位	
1人当たり県民所得	319万円	14位		381万円	2位	
新設着工住宅戸数	8,162戸	22位		51,482戸	4位	
持ち家比率	73.7%	6位		59.6%	40位	
						基準日 出所

地域課題

人口減少・少子高齢化

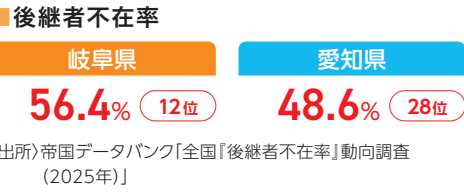
岐阜県は全国と同様、人口減少と少子高齢化が課題となっています。愛知県についても、少子高齢化が進行しており、今後は人口減少も予想されています。

人口推移



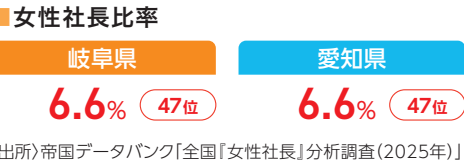
後継者不足

岐阜県における後継者不在率は56.4%と、全国平均の50.1%を上回っています。

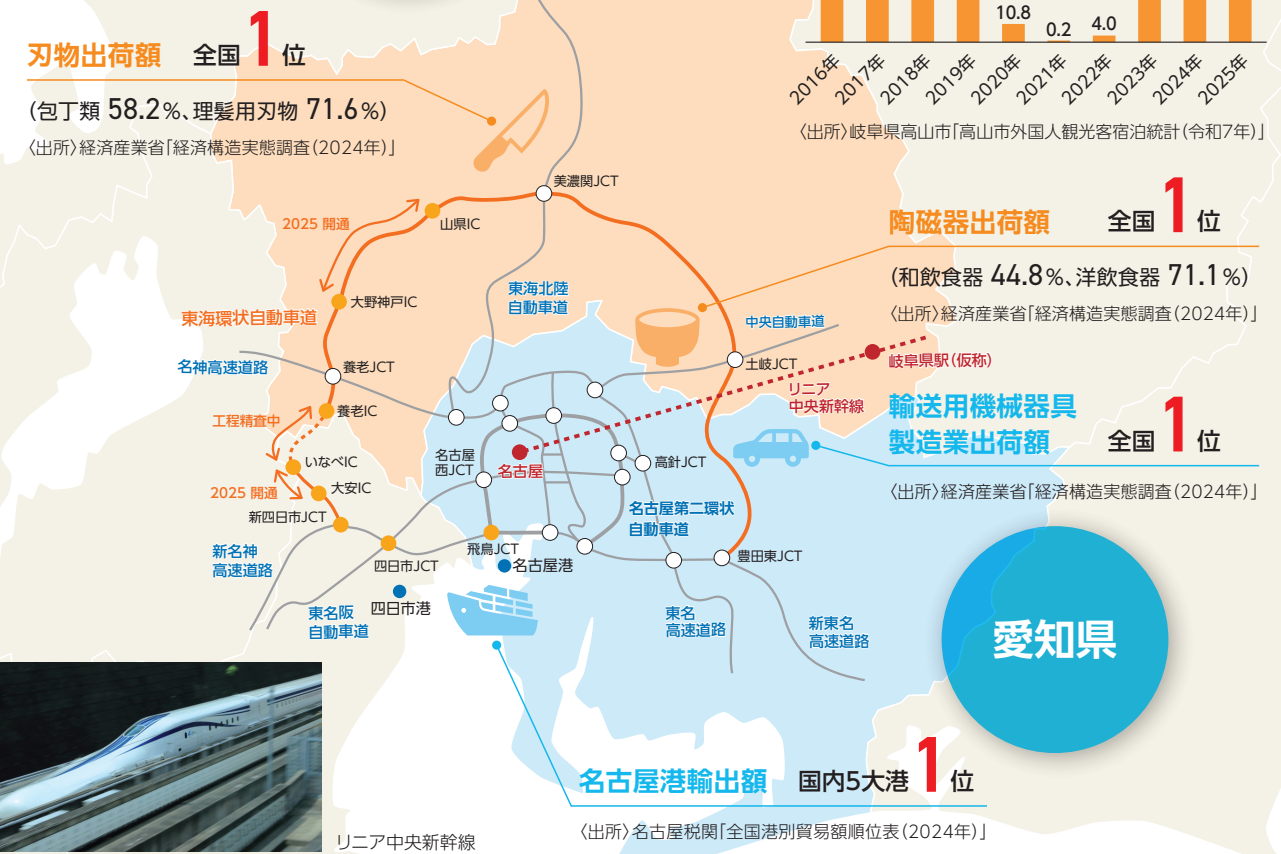


女性活躍

岐阜県・愛知県における女性社長比率はともに6.6%と、全国平均の8.6%を下回っています。



岐阜県・愛知県の地理的特徴



プロジェクトを知る

産業インフラ

東海環状自動車道

- ▶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
- ▶沿線工業団地への自動車関連企業等の進出により、沿線市町では、製造業従業者数と製造品出荷額等が増加するなど、企業活動が向上
- ▶関東、中部および関西をつなぐ物流の大動脈の中間地点に位置していることから、大型物流拠点が続々立地するなど、物流の効率化に寄与

リニア中央新幹線

- ▶東京～名古屋間が最速40分、東京～大阪間が最速67分で結ばれ、移動時間が劇的に短縮
- ▶首都圏、中京圏、近畿圏の三大都市圏が一つになって、人口約6,600万人が集積する巨大都市圏が形成
- ▶東京～岐阜県駅（中津川市）間は60分程度、岐阜県駅～名古屋間は15分程度の所要時間となる予定

次世代産業

アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区

- ▶中部地域は、日本の航空機・部品の約3割、航空機体部品では約6割を生産する我が国随一の航空宇宙産業の拠点
- ▶2011年12月に愛知県・岐阜県が国際戦略総合特区「アジアNo.1航空宇宙産業クラスター形成特区」に指定
- ▶現在、中部5県（愛知・岐阜・三重・長野・静岡）の企業や団体の参加により、フルセットのクラスター形成に向けて前進

Central Japan Startup Ecosystem Consortium

- ▶広域産学官金が連携し、中部圏に「イノベーションのうねり」をもたらすような、スタートアップ・エコシステムの形成に向けた活動を展開
- ▶愛知県、岐阜県、三重県および静岡県内に本社があり、グローバルな活躍を目指す有望なスタートアップ企業を「J-Startup CENTRAL」として選定し集中支援を提供
- ▶当社グループのNOBUNAGAキャピタルビレッジが「サポーター」として参画

長期ビジョン「16Vision-10」

当社グループは、2023年4月より、今後のグループ経営の羅針盤として、10年後の目指す姿である長期ビジョン「16Vision-10」（計画期間：2023年4月～2033年3月）をスタートしました。テーマを「一歩先を行き、いつも地域の力になる」とし、「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「サステナブル（社会的価値の創出）」と「グロース（経済的価値の創出）」を実現していくことで、地域社会（お客さま・役職員・株主）に貢献していきます。

また、当社グループは、今後10年で社会課題の解決と、企業としての持続的な成長や企業価値向上の両立を実現していく方針であり、長期ビジョンで目指す姿として、2032年度には連結当期純利益600億円以上、連結自己資本比率12%以上を確保するとともに、様々な社会課題の解決としてサステナビリティKPI（2030年度目標）の達成を目指していきます。

長期ビジョン

一歩先を行き、いつも地域の力になる

16 Group Energy

存在意義（パーパス）を原動力として、
「サステナブル（社会的価値の創出）」
「グロース（経済的価値の創出）」を実現し、
地域社会（お客さま・役職員・株主）に貢献する。



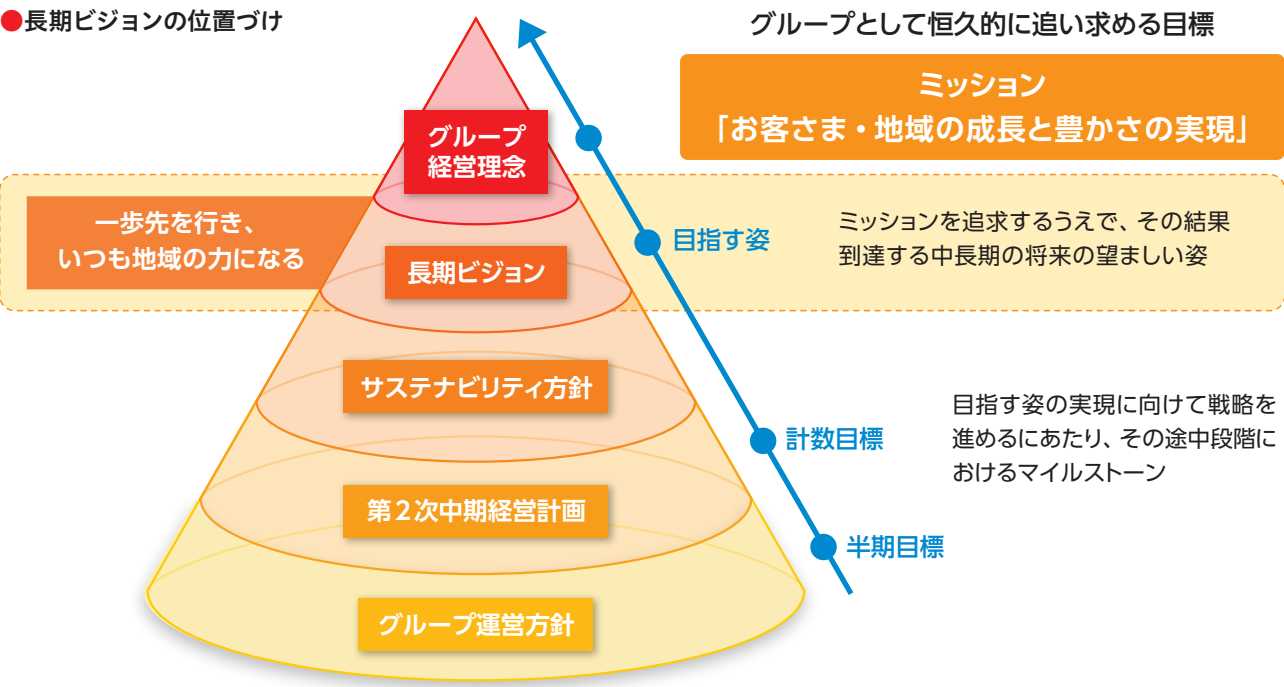
社会課題の解決

- 持続可能な社会づくりへの貢献
- 地域における生活の質の向上

事業の成長

- 新規事業領域へのチャレンジ
- 役職員の成長・活躍

●長期ビジョンの位置づけ



エンゲージメントサイクル



長期ビジョンで大切にする価値観

お客さま

当社グループは、地域で生活するみなさまや、地域に根差して活動を行う方とともに歩みます。
お客さまをよく理解し、自分事として、ともに課題の解決に努めます。

役職員

私たち役職員には、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。
当社グループは、全役職員がこの想いを胸に、最大限に能力を発揮できる環境を醸成します。

私たちが生まれ育ったこの地域で、キラリと輝く人や企業を育てたい！

長期ビジョンで目指す姿

2032年度の目指す水準		様々な社会課題の解決
連結当期純利益	連結自己資本比率	サステナビリティKPI（2030年度目標）の達成
600億円以上	12%以上	

第2次中期経営計画

当社グループは、2023年4月からグループ経営の羅針盤となる「長期ビジョン」(10年間)と、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「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。

第2次中期経営計画では、10年後の目指す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り組みとして推進していくことで、長期ビジョンの実現とともに、2027年度には連結当期純利益350億円以上、連結ROE7%以上、連結修正OHR50%台前半、連結自己資本比率11%以上を目指します。

2027年度の計数目標

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
350億円以上	7%以上	50%台前半	11%以上



未来を切り拓く2つの強み

強み① グループ総合力

グループCOO/グループCSOメッセージ

COO: Chief Operating Officer
CSO: Chief Strategy Officer

グループ総合力で、 お客さま・地域の成長を支える

～グループ各社の専門性を結びつけ、地域課題解決を持続的成長へつなげる～

取締役副社長
グループ COO / グループ CSO
白木 幸泰



複雑化する地域課題に向き合う

当社グループが発揮するグループ総合力とは、銀行を中核とする地域総合金融サービスグループとして、グループ各社の専門性を結びつけ、お客さま・地域の課題に深く入り込み、実効性ある解決策を提供していく力です。

地域社会を取り巻く環境は大きく変化しており、企業が直面する課題は複雑化しています。人口減少や人材不足、経営者の高齢化、デジタル化、脱炭素への対応などにより、企業が抱える課題は一つのテーマにとどまらず、相互に絡み合っています。

こうした変化に応えるため、当社グループは、長年に亘り地域のお客さまと築いてきた接点や信頼関係を土台に、機能と専門性を広げてきました。銀行に加え、1970年代半ばから1980年代前半にかけて、リース、信用保証、事務受託、カードなどの会社を設立し、地域に根差した金融機能を整えてきました。これらの会社も、設立当時の役割にとどまることなく、時代や地域の要請に応じて、脱炭素支援、審査の高度化、生産性向上、キャッシュレス化などへ事業領域を広げています。

さらに、2021年10月の持株会社体制への移行前後には、証券、企業投資、DX支援、地域創生、経営承継支援といった新たな事業領域を担う会社を相次いで設立しました。当社グループの特徴は、「長い歴史のなかで培い進化させてきた機能」と「環境変化を捉えて新たに加えた専門

性」の双方をあわせ持つことにあります。これらをお客さま・地域の課題を起点に結びつけることで、銀行だけでは十分に答えられない課題にも、解決策の幅と深さを広げています。

グループCOOとしての私の役割は、銀行、グループ各社、本部をつなぎ、グループの機能を「実際に動く形」にすることです。グループ各社の専門性が会社ごとの取組みにとどまっていたら、グループ総合力は発揮できません。必要な機能を結びつけ、銀行支店長・営業担当者などが提案できる形に落とし込み、現場で実行する。その実行力を高めることが、私の重要な役割です。

とりわけ、「金利のある世界」では、お客さまの生産性向上や成長に資する提案を通じて、設備資金や運転資金の需要を的確に捉え、預貸金取引を深めることが重要です。さらに、リース、企業投資、DX、地域創生、経営承継などのグループ各社がもつ機能を銀行営業に取り込み、非金利収益機会の拡大にもつなげていきます。

また、グループCSOとしては、こうして生み出したグループシナジーを個別の成果にとどめず、長期ビジョンや第2次中期経営計画へと結びつけていきます。地域課題の解決を、地域企業の成長、地域経済の活性化、当社グループの収益基盤強化へとつなげ、グループ総合力を成長戦略そのものへ高めていきます。

お客さま・地域の成長と豊かさの実現 ↔ 当社グループの持続的成長

1 経営課題を深く理解する

外部環境と地域経済の変化を捉える

外部環境・先行き不透明感

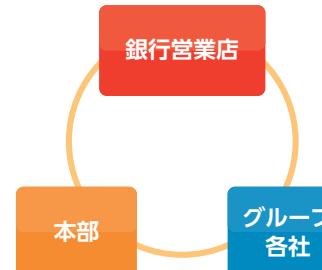
- 地政学リスク
- GX推進
- 金利正常化
- AI革新
- インフレ

地域経済・市場規模の縮小懸念

- 人口減少
- 経営承継
- 人材不足
- 産業構造変化

2 機能をつなぐ

グループ一貫営業でシナジーを生み出す



3 現場で実行する

経営に効く提案として届ける



- 生産性向上
- 事業継続
- 成長支援など

地域課題に深く入り込み、具体的な成果へ

私は、2021年10月から2026年6月まで十六リースの社長を務めました。十六リースは、リースを単なる設備導入の手段として捉えるのではなく、地域企業の設備投資の背景にある経営課題に向き合い、脱炭素、生産性向上、経営高度化へと支援領域を広げています。なかでも、設備投資と密接に関わる脱炭素支援は、その進化を象徴する取組みの一つです。

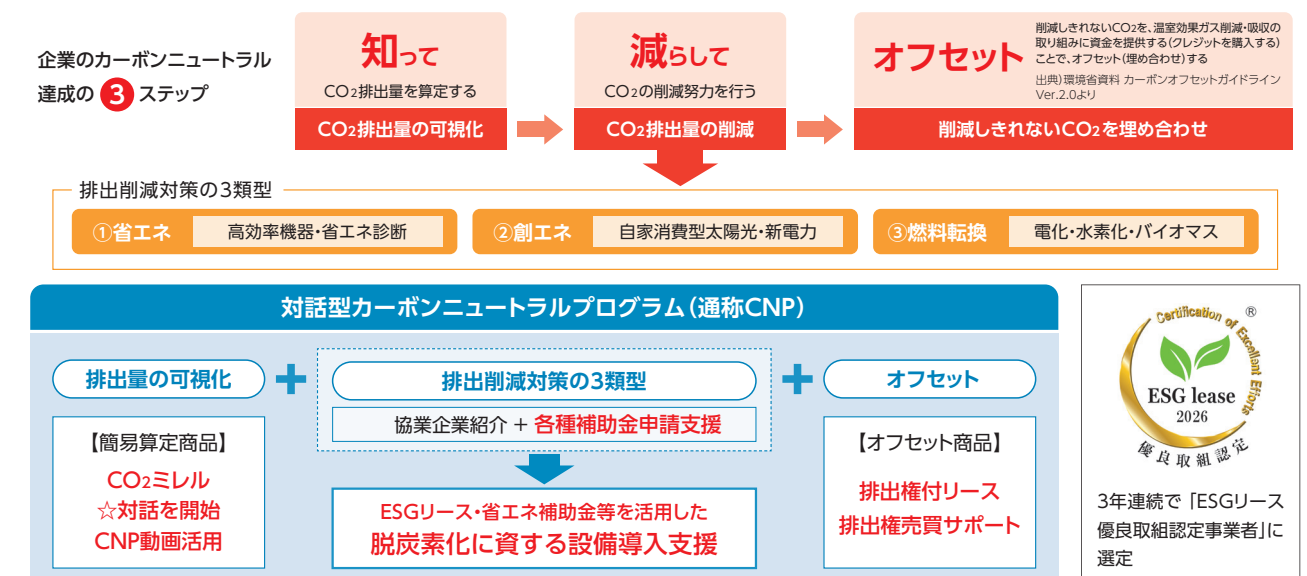
脱炭素は、地域企業にとって重要な経営課題である一方、地域の中堅・中小企業では、日々の事業運営やコスト対応が優先され、必要性を理解していても具体的な取組みに踏み出しにくい面があります。だからこそ、環境対応だけでなく、省エネや電力コスト削減、PL（損益計算書）の改善まで見据え、お客さまの経営に効く提案として届ける

ことが重要です。

例えば、工場の屋根への太陽光発電設備の導入を検討していたお客さまがいました。設備を導入するだけでは、どれだけCO₂を削減できるのか、投資効果がどの程度あるのかは分かりません。そこで、排出量を可視化し、設備導入による削減効果と電力コストへの影響を示したうえで、補助金の活用や、削減しきれないCO₂のオフセットまでを一体で提案しました。こうした一つひとつの課題に必要な機能を組み合わせ、実行まで支える取組みが、十六リースの「ワンストップ支援メニュー」です。

地元中小企業へのこうした取組みが高く評価され、2024年度には、21世紀金融行動原則「最優良取組事例環境大臣賞」を地銀系リース会社として全国で初めて受賞

●ワンストップ支援メニューの内容（脱炭素という一つの課題に対し、金融・非金融の機能を組み合わせる支援した代表的な事例）



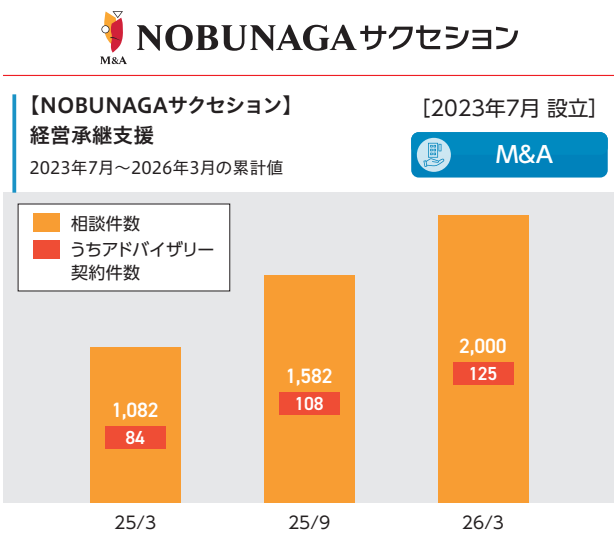
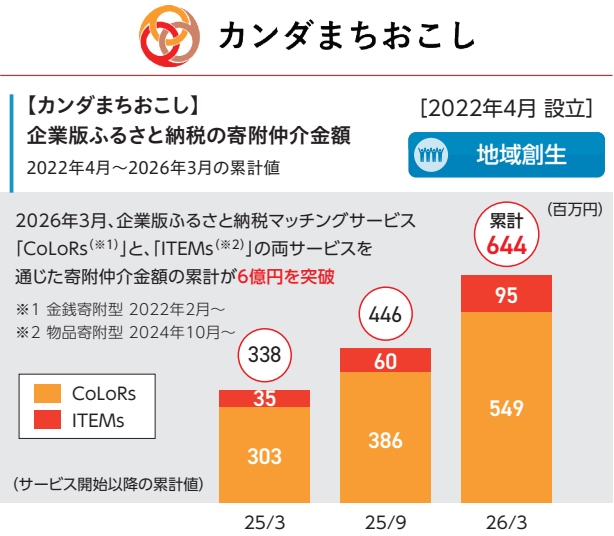
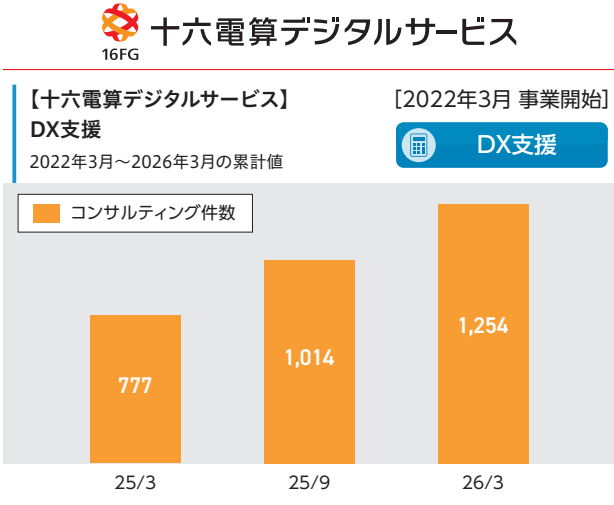
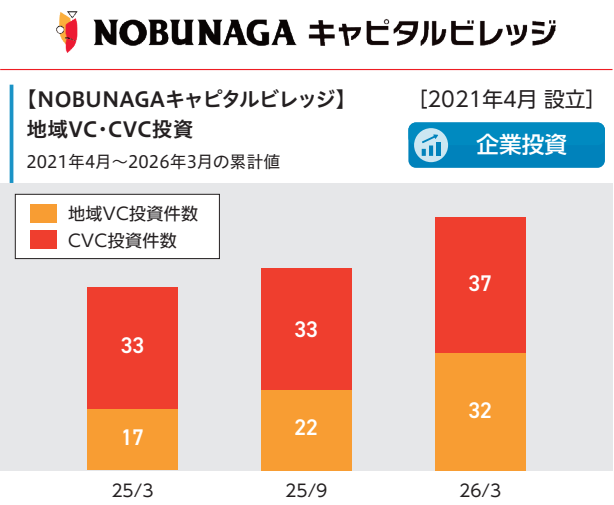
しました。こうした脱炭素支援を継続・発展させ、2026年6月には、環境省のESGリース促進事業において、3年連続で「ESGリース優良取組認定事業者」に選定されました。2026年度の認定事業者のうち、3年以上連続で選定されたのは全国で十六リースを含め4社、東海エリアでは同社のみです。こうした評価は、環境対応と経済合理性を両立させ、お客さまの経営に具体的な効果をもたらしてきた取組みの表れです。

また、経営承継の分野では、NOBUNAGAサクセションが、地域企業の存続と成長に深く入り込んでいます。後継者不足は、一企業の問題にとどまらず、雇用、技術、取引基盤、地域産業の維持に関わる重要な課題です。日本サーチファンドと共同で設立した「NOBUNAGAサーチファンド1号」【P48ご参照】では、経営者を志す人材と、経営承継

課題を抱える地域企業を結びつけ、企業の持続的な成長・発展を目指しています。経営承継を単なる譲渡・譲受の支援にとどめず、次世代の経営人材による成長支援へと広げている点に、当社グループらしさがあります。

地域創生の分野では、カンダまちおこしが、全国的にも先進的な財源開発の仕組みづくりに取り組んでいます。自治体や地域の課題を見える化し、企業や個人の共感を寄付や物品支援につなげることで、地域課題解決に必要な財源を生み出しています。企業版ふるさと納税マッチングサービス「CoLoRs」と物品寄附型サービス「ITEMs」を通じた寄附仲介金額は、累計6億円を突破しました。融資や投資だけではない「寄付」という資金循環を、地域課題解決の仕組みとして広げる、当社グループならではの挑戦です。【P53ご参照】

持株会社体制への移行前後に設立した新たな事業会社（下記4社）は、地域VC・CVC投資、DX支援、地域創生、経営承継の各分野で着実に実績を積み上げています。会社を設立し、機能を加えること自体が目的ではありません。地域課題を事業機会として捉え、収益につながる事業へと育てることで、当社グループの事業基盤を広げ、持続的成長につなげていきます。



銀行を中心に、グループシナジーを生み出す

グループ総合力を成果につなげるうえで重要なのは、グループ会社の商品・サービスを単に並べることではありません。お客さまの課題を起点に、必要な専門機能を組み合わせ、経営に効く提案として届けることです。

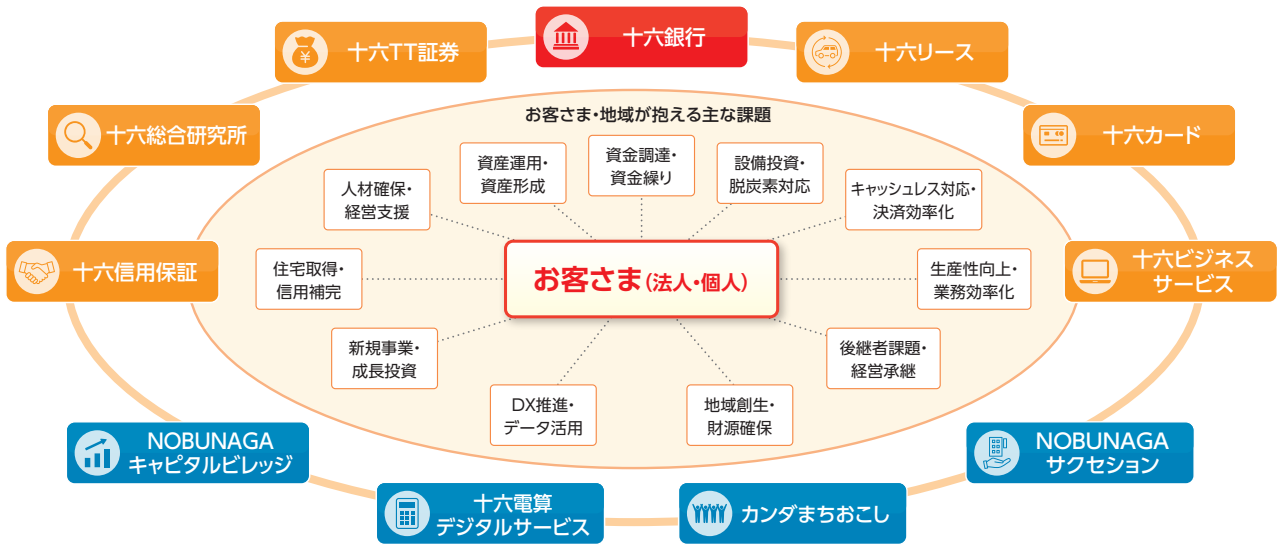
その起点となるのは、「カスタマーセントリック（お客さま起点）」の考え方です。課題解決を一時的に押しつけるのではなく、お客さまの事業内容、収益構造、設備投資計画、将来の成長戦略などを理解し、何がお客さまの生産性向上や成長につながるのかを考え抜く。銀行支店長・営業担当者が当社グループの先頭に立ち、グループ各社のサービスを“鞆に入れて”提案することで、単なる紹介を超えたシナジーが生まれます。

銀行はお客さまとの対話を通じて課題を把握し、グループ各社は専門性を提供し、本部は横断的に支援する。例え

ば、NOBUNAGAキャピタルビレッジはスタートアップへの投資や成長支援の知見を、十六電算デジタルサービスはDXや業務効率化の知見を、カンダまちおこしは自治体や地域課題に対する財源開発の知見を、NOBUNAGAサクセションは経営承継の知見を、それぞれ銀行営業に結びつけています。銀行を起点に、これらの専門機能をお客さまの課題に応じて組み合わせることで、銀行単独では十分に答えられない課題にも、解決策の幅と深さを広げることができます。

こうした取組みは、お客さまの成長を支えるだけでなく、当社グループ自身の成長にもつながります。預貸金ビジネスを基盤に、既存領域を深掘りしながら、新たな課題解決領域を開拓することが、銀行を中心としたグループ総合力の発揮です。

●お客さま・地域の課題を起点に、グループ各社の専門機能を組み合わせる



創立150周年、その先の成長戦略へ

創立150周年は、これまで地域とともに歩んできた当社グループが、地域のみなさまへの感謝を形にし、その先の成長へ踏み出す大切な節目です。周年ブランディングや地域イベントでは、銀行・グループ各社がそれぞれの強みを持ち寄り、グループ一体となって地域のみなさまとこの節目を盛り上げていきます。私自身もグループCOO / グループCSOとして組織の先頭に立ち、各社の力を結集し、150周年をグループ総合力の発揮と次の成長につなげていきます。

さらに、2027年度に開業予定の新本社では、当社グループの機能を集め、グループ会社同士の連携を一段と高めていきます。社員同士、グループ会社同士、お客さま・地域との接点がより密接になることで、各社の機能を日常

的に掛け合わせ、新たな価値を創出していきます。

創立150周年と新本社を新たな出発点として、銀行・グループ各社をつなぎ、地域課題の解決を当社グループの成長へ結びつける。グループ総合力を地域の未来を動かす力へと高め、「一歩先を行き、いつも地域の力になる」存在として、「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」に貢献していきます。

強み② 異業種連携 ～ソフトバンクとの協業～

当社はソフトバンク株式会社(ソフトバンク)とDX推進の協業を進めています。ソフトバンクが有する技術やノウハウを有効活用し、当社グループの生産性向上や、お客さま・地域のデジタル化を支援することで、地域経済の活性化および地域社会への貢献を目指しています。

2020

固定電話を廃止し、全役職員へスマートフォンを配布/電話業務の環境を刷新

2020年9月から全行的に固定電話を廃止し、全役職員にソフトバンクキャリアのスマートフォンを配布しました。各担当者がスマートフォンを保有していることで、取次ぎなくダイレクトにつながり、円滑なコミュニケーションが可能となりました。

2022

ソフトバンクと「DX推進の協業」/人材交流を開始

2022年5月にソフトバンクとDX推進の協業を決定し、人材交流を開始しました。
ソフトバンクの部長級などの人材を受け入れ、当社グループのデジタル化に伴う業務効率化や生産性最大化に向けたプロジェクトを推進するとともに、当社からの出向によるデジタル人材の育成にも力を入れています。

■人材交流の実績 (2026年6月末実績)

ソフトバンクからの受入れ		ソフトバンクへの出向	
2022年5月1日～	累計11名	2024年7月1日～	累計2名

2023

Google Workspaceの導入

ソフトバンクの全面協力により、2023年9月に、新たなグループウェア「Google Workspace」を十六銀行において導入しました。2024年3月には当社グループ全社へ利用を拡大し、円滑な社内外コミュニケーション、スマホ活用による場所にとられないリモートワークや隙間時間の有効活用を定着させました。現在は、グループ間の連携強化とシナジーの最大化を進めながら、業務高度化へ向けた強固なデジタル基盤としてフル活用しています。

2025

生成AIによる業務変革の加速

2025年3月より全役職員で生成AI「Google Workspace with Gemini」、同年6月より「NotebookLM」の活用を開始しました。社内データのRAG活用や議事録作成など業務内での生成AI活用を常態化させることで当社グループのさらなる業務効率化を進めるとともに、「生成AI活用コンテスト」を開催し、全社的なAIリテラシーの底上げとボトムアップの意識改革を推進しています。



ビジネスマッチング契約を締結し、地元企業のDX推進を開始

2025年10月より地元企業をソフトバンクへ紹介し、DXを共同提案するビジネスマッチング契約を締結しました。当社の強固な顧客基盤とソフトバンクの豊富なソリューションを掛け合わせ、地域経済のDXをともに牽引してまいります。

2026



執行役員
グループCDO
浅井 裕貴

執行役員
グループ副CDO
久保田 健司

共創が切り拓く「新しい景色」
—社内DXの進化から地域金融の変革へ—

ソフトバンクとの「DX推進の協業」開始から4年。ソフトバンクの全面協力により、当社グループの生産性は飛躍的に向上し、社内文化も大きく変化しました。

本対談では、当社のDXを統括する浅井グループCDOと、2022年にソフトバンクから出向し、2026年6月に当社へ転籍し、執行役員となった久保田グループ副CDOが登場。「外部人材の知見」と「地域金融の現場力」の融合が生み出すスピード感と、社内DXの取組みで得たノウハウをお客さま・地域へ波及させることにより、どのような新しい景色が創造できるのか、その展望について熱く語り合いました。

—「チーフオフィサー制度の導入」と「転籍」が
象徴するDXへの本気度

浅井 当社とソフトバンクは2022年から協業を開始し、当初は久保田さんを含む2名に出向いただきました。その後もこの4年間で累計11名を受け入れ、ベンダーとしてではなく「同志」として経営の深いレイヤーから一緒に入り込んでいただき変革を進めてきました。

久保田さんの転籍と同タイミングでのチーフオフィサー制度の導入は、この強固な関係とDXへの取組みを継続・発展させていくという当社の本気度の表れです。

久保田 今でこそ、私も「転籍」という形でグループの一員としてより深い信頼関係を感じていますが、この4年間は激動でした。他業界から来て最初に目に留まったのは、アナログな手法が残った非効率な働き方でした。

一例として、会議の日程を決める際、紙の予定表や手帳を見ながら電話をかけ合い調整し、変更があればまた一からやり直すといった具合で、コミュニケーションに対するギャップを感じましたね。

浅井 本当に驚かされていたのをよく覚えています。金融業界のなかから見ると、違和感を覚えなくなっていた部分に対し、久保田さんはじめソフトバンクのみなさんには、そうした金融機関特有の「おかしい」を感じ取る「センサー」の役割を果たしてもらったと感じています。

そこから私たちは働き方の前提を根本から変える決断をし、目指すべき方向性を定め、まず初めに「Google Workspace(GWS)」の導入に動き出しました。導入して終わりではなく、「誰一人取り残さない」「全員が使い倒す」を合言葉(スローガン)にグループ全社で取組みを徹底したことで、デジタル化の遅れをたった4年で埋めることができた。この「異業種の意見を受容する文化」と「圧倒的な団結力」の掛け合わせこそが、私たちの最大の強みであり差別化要因です。

久保田 異業界から来た私が感じた「なぜこうなっているのですか?」という率直な問いかけを十六FGのみなさんが柔軟に受け入れ、すさまじい団結力で使い倒してくれたからこそ成果ですね。

とはいえ、現場からのボトムアップだけでは、これほど大

きな変革は進みません。この驚異的なスピード感を裏で支え、今もなお機能し続けているのが、月に1回、グループCEOや頭取と直接議論する「デジタルブリーフィング」の場です。

浅井 そうですね。何億円もかかるような投資案件について、分厚い説明資料を並べ、何か月もかけて決定していく方法ではなく、実際のデモを経営陣に直接プレゼンし「当社のDXの方向性」を少人数でスピーディに決めていきました。このブリーフィングはGWSの導入にとどまらず、今もあらゆるDX戦略の意思決定エンジンとして続いています。トップの迅速な決断と、現場の圧倒的な実行力。この両輪が揃っているからこそ、私たちは次のステップへ迷いなく踏み込めるのです。

—データ統合基盤と生成AIが変える業務プロセスと「収益への接続」

久保田 協業開始後に描いた全体構想「NEXT 16 プラットフォーム」は、着実にフェーズを移行しています。

まず土台となる銀行のネットワーク回線から改善に着手しましたね。当時閉ざされた環境を前提としていた従来の銀行回線ではGWSの導入に耐えられないとわかり、数億円を投じてネットワーク帯域を増強し、今後のDX推進を支える強靱な土台を構築しました。

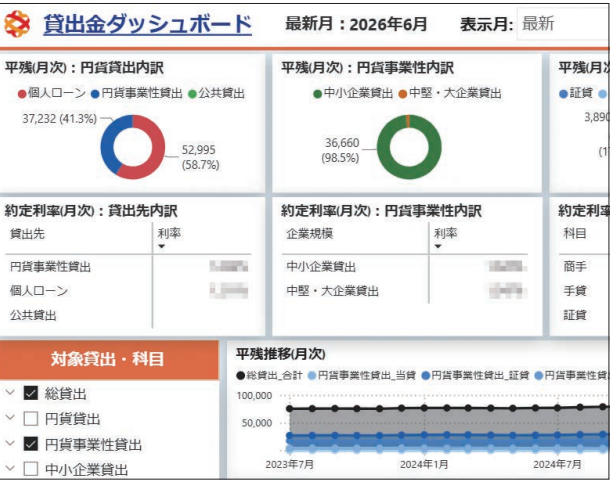
この土台をもとに2025年3月には「統合データ基盤」を構築し、3年にわたるロードマップを策定し歩みを進めています。

浅井 銀行には過去から蓄積された約220のサブシステムが存在し、データが「サイロ化(孤立化)」していました。今回構築した統合データ基盤は、それらのシステムを一元化するための強固な土台です。これまで特定の部署や個人しかデータを活用できなかった状態から、誰もが活用できる状態、いわゆる「データの民主化」を実現できるものです。

すでに預金や貸出実績がダッシュボードで確認できる環境になっており、今後はSFA(営業支援システム)やAIをこ

の基盤に連携することで社員、支店、企業としてのパフォーマンスを多角的に可視化する将来を見据えています。

過去の実績だけでなく、「目標に対して何が足りないか」「次にどんな行動をすべきか」という未来のパフォーマンスをデータドリブンで導き出す。協業開始当初から描いていたデータ基盤の構築が形になり、実際の営業現場で活用できる環境が整ってきました。こうしたDXの力でお客さまへの付加価値を最大化していくプロセスこそが、これまでの銀行のあり方を変える真の営業変革につながると考えています。



久保田 全社員が業務用スマホやPCで生成AI「Gemini」を利用できる環境を整えており、活用も急速に進んでいます。日々の書類作成や会議の要約のほか、お客さまへのご提案の壁打ちなどで、多様な業務の効率化に貢献しています。2026年3月には全社員を対象に「生成AI活用コンテスト」を開催し、なんと1,600件を超えるアイデアが集まりました。

浅井 デジタルリテラシーを底上げする機会として、ソフトバンクにアドバイスをもらい実施しました。驚いたことに、自らシステムを組んで提出してくる社員もいて、現場のポテンシャルとリテラシーは確実に向上していることを実感しました。今後も継続して実施することで、経営陣では考えつかないようなアイデアが生まれてくることを期待して

います。

久保田 汎用的なAIの活用にとどまらず、2026年4月より、iPadを十六銀行の全営業担当者に配布し、お客さまの財務情報や業界動向を分析した「対話ツール」の運用を開始しました。お客さまとの対話時に、個社別にカスタマイズされたグラフ表示や、具体的なヒアリングポイントの提示、トークスクリプトの作成が可能となりました。日々の業務で使用するシステムへ生成AIをビルトインするフェーズまで活用は進んでいます。

今後は、業務特化型のAIエージェントの整備や、職員に一人一体のAIアシスタントがいる未来の実現に向け、引き続きロードマップに沿って着実に歩みを進めていきます。

浅井 もちろん、華やかなDXだけでなく生産性向上にも継続して地道に取り組んでいます。BPR(業務プロセス改革)によって事務部門のさらなる効率化をはかり、創出できた人員・時間を、営業を支える本部機能やグループ会社での高付加価値な業務へと「再配置」していきます。当社グループにおける生産性の最大化を目指し、社内DXは継続していきます。

—トランスフォーメーション戦略の先に目指す「新しい景色」

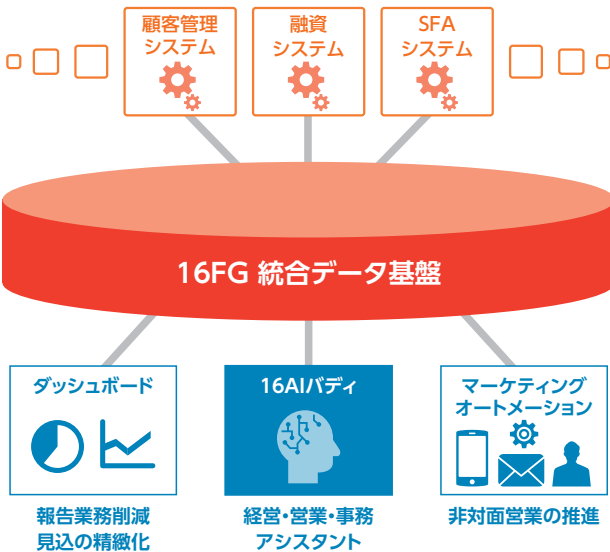
浅井 DXは今やあらゆる戦略の基盤となり、十六FGの成長を下支えする重要な柱となっています。これまでは、社内の生産性を高めてきましたが、次なるステップとして、そこで得たノウハウをもとに地域のDX推進に貢献していくフェーズへと進んでいます。

個人向けには、6月に55万ユーザーを突破した「じゅうろくアプリ」を起点に「デジタルマーケティング」を本格化させていきます。構築したデータ基盤を最大限に活かすことで、個々のお客さまに寄り添った価値を提供していきます。

法人向けには、すでに取り組んでいる十六電算デジタルサービスによる地域密着のDX伴走支援に加え、ソフトバンクと連携し、より先進的なDXソリューションを提供するビジネスマッチングも新たに開始しています。

久保田 十六FGは岐阜・愛知県に確かな顧客基盤を持っています。この強みを活かして地域のお客さまが抱える多様なDXニーズを的確に汲み取り、ソフトバンクの持つ最先端の技術と掛け合わせることで、この地域のデジタル変革をより一層加速させていきます。

地域の事業者さまが、自社の成長ステージに最適化されたDX支援をダイレクトに享受していただけるエコシステムを、十六FGと、ソフトバンクの「EBC(Executive Briefing Center)」や日本最大級のオープンイノベーション拠点「STATION Ai」とも連携しながら、地域社会に実装



していきます。

浅井 当社グループは銀行創立150周年となる2027年度に新本社ビルの開業を予定しています。新本社設計段階から、ソフトバンクに全面協力いただき、次世代スマートビルとして、顔認証セキュリティゲートや最先端のビルアプリを備え、より快適な働き方を目指しています。

また、当社のオフィスであると同時に、地域のみなさまが日常の憩いや居心地のよい時間を分かち合う「開かれた共有空間」として、地域共創を具現化するシンボルを目指しています。デジタルがもたらす豊かな暮らしと、これからの時代の働き方をリアルに体感できる、地域の新たな未来への発信源となるはずです。

久保田 新本社PJには私も企画段階から携わってきたため、非常に楽しみです。

転籍して立場が変わったことで、十六FGの一員として「会社が変わるために必要と思うことは、遠慮せずに言う」という意識がより強くなりました。

十六FGの社員がイキイキと、自分の力を開放して仕事ができるような環境を整え、「新しい景色」を一緒に見届けたいと心から思っています。4年前に描いた構想が着実に形になり、会社が大きく変わっていくこの刺激的な環境に感謝しています。

浅井 十六FGとソフトバンク。お互いの信頼関係が単なるコンサルティングではなく、未来の「地域共創」へ向かうワンチームになりつつあることを実感しています。

経営として、異業種の知見を吸収しながら自走できるDX人材の育成をさらに加速させ、私たちはこれからも、当社の強みである「圧倒的な実行力」を武器に、地域金融の枠を超えた課題解決を牽引し、ステークホルダーのみなさまとともにまだ見ぬ「新しい景色」を実現してまいります。

強み② 異業種連携 ～りそなグループとの協業～

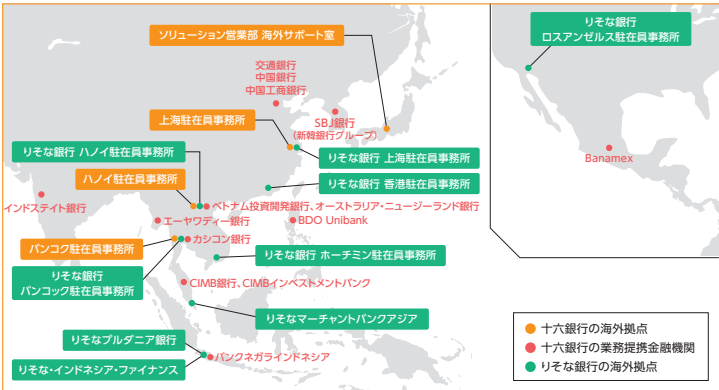
当社は、りそなグループとリアルとデジタルの両面で協力して、情報・ノウハウを相互に活用し、さらなる地域経済への貢献ならびに持続的な成長を目指すとともに、新たなリテールバンキングのあるべき姿に向け、協働しています。

主な協業施策	デジタル領域	●「じゅうろくアプリ」のリリース ●銀行業務支援ツール「Data Ignition」の導入
	リアル領域	●「十六銀行ファンドラップ」のリリース ●りそなアセットマネジメント株式会社が運用する投資信託の取扱い ●「輸出債権保証」・「保証ファクタリング」・「請求書カード払いオンライン」の取扱い ●ファイナンスでの連携(シンジケートローン・ノンリコースローン) ●商談会の開催 ●海外進出分野での連携
	人材育成	●りそなグループへ社員を派遣 ●研修を通じた人員交流
	その他	●法人決済プラットフォーム「FlexPay(フレックスペイ)」への参画

海外進出分野での連携

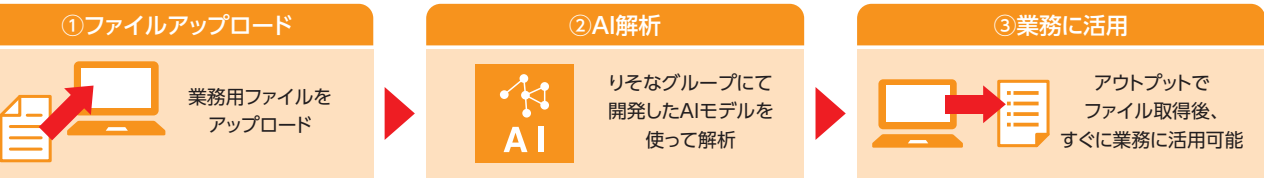
2025年8月、十六銀行と株式会社りそな銀行は、「国際業務における相互連携に関する基本合意書」を締結しました。両行は、それぞれがASEAN地域を中心に築いてきたネットワークやノウハウを相互に活用し、互いの強みを融合することで、より質の高い海外ビジネス支援体制の構築を目指していきます。

主な提携内容	海外現地情報の提供
	海外ネットワークの相互活用
	イベント・セミナーの共同開催
	人材交流



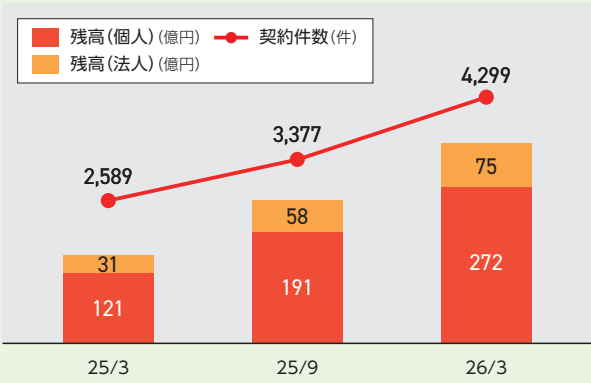
銀行業務支援ツール「Data Ignition」の導入

2025年10月、十六銀行は、株式会社りそなホールディングス(りそなHD)、株式会社りそな銀行および株式会社ブレインパッドが共同で開発した銀行業務支援ツール「Data Ignition」を導入しました。「Data Ignition」は、金融商品に対するお客さまのニーズをスコア化して予測できるシステムです。りそなグループにおいて高い効果を実現したAIに必要なデータを読み込ませることにより、ニーズの高いお客さまへ優先的にアプローチすることが可能となりました。また、契約書の内容を即時にチェックする機能等も実装しており、業務の効率化にも寄与しています。



協業第1弾 十六銀行ファンドラップ

- 2024年11月、協業の第1弾となる「十六銀行ファンドラップ(※)」をリリースし、販売実績は好調に推移しています。
 - 2026年3月末時点で、契約件数が4,299件、預り資産残高が個人272億円、法人75億円と順調に拡大し、資産形成支援に寄与しています。
- ※お客さまが金融機関と投資一任契約を結び、さまざまな金融商品への投資を金融機関に一任するサービス



協業第2弾 じゅうろくアプリ —リリースから約11か月半で50万ユーザー突破—

- 2025年4月、協業の第2弾となる「じゅうろくアプリ」をリリースし、2026年3月に50万ユーザーを突破しました。
- 2026年2月には、2025年にユーザーに最も愛されたアプリを選バイイベント「App Ape Award 2025」において、岐阜に本社を置く企業で初めて「特別賞(地域アプリ賞)」を受賞しました。
- 今後も、新機能の追加や利便性の向上を重ね、地域のみなさまにとってより身近で頼れるアプリを目指していきます。

【機能追加】

2025年7月	住所変更、電話番号追加・変更等
2025年11月	投資信託(購入・解約、投信積立の契約・変更等、運用損益の確認、各種帳票の閲覧)
2026年3月	ファンドラップ残高照会、アドバイス配信

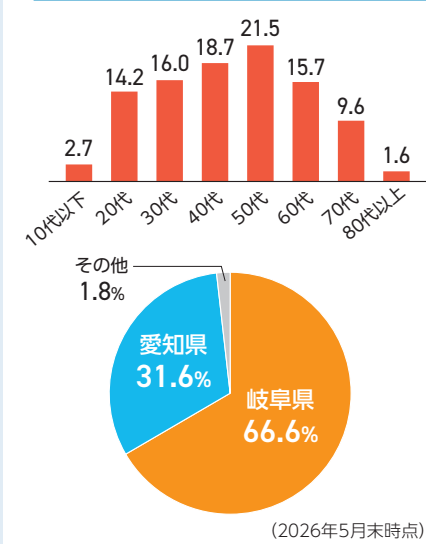


ストア評価 **4.6**
★★★★★
「App Store」での評価(2026年6月30日時点)



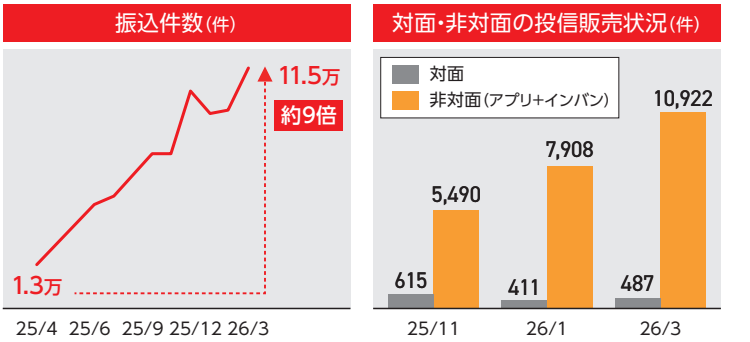
AppApe Award 2025
特別賞「地域アプリ賞」

年代別・地域別の割合 (単位: %)



「じゅうろくアプリ」導入効果

- じゅうろくアプリ経由の振込は、リリースから1年で約9倍へと急増しました。
- 2025年11月のアプリ投資機能追加により、個人非対面の投信販売件数が増加しました。





データサイエンスが結ぶ、 新たな顧客体験の創出

りそなHDとの戦略的業務提携がもたらす 「じゅうろくアプリ」の進化と未来

2026年3月、十六銀行とお客さまをつなぐ非対面チャネルの要である「じゅうろくアプリ」はユーザーが50万人を突破しました。この節目を迎え、さらなる顧客体験の向上と新しいマーケティングモデルの創出を目指し、当社は、りそなHDとの提携に基づく人材交流を活発化させています。りそなHDに出向し、最先端のデジタルマーケティングを学んだ帰任社員・現役出向社員の2名と、十六銀行でアプリ推進を担う専担者が、データがもたらす「リアルとデジタルの融合」の可能性について語り合いました。

テーマ① 異業種からの刺激と「データ駆動」の組織風土

一まず、りそなHDへの出向を通じて、どのような刺激や環境の変化を感じたか教えてください。

足立 一番の刺激であり、十六銀行に最も持ち帰りたいと感じているのは、「データを経営上の重要資産と位置づけ、あらゆる施策の設計から効果検証、その後の改善サイクルに至るまでをデータ前提で行う文化(データドリブン)」が組織全体に深く浸透している点です。部内はマーケティング、AI開発、可視化など分野ごとに分かれているのですが、役職や部門の垣根を越えて非常にフラットに意見交換ができる風土があります。そのため、多様な視点からより良いアイデアが次々と生まれ、早い段階で合意形成がなされて施策がスピーディーに実行されていく環境に、日々大きな刺激を受けています。

横井 本当にその通りですね。私が所属していた部署では、半分以上が転職されてきた非金融業界出身の方で、いい意味で「銀行であって銀行でない」ようなアジャイルな空気感がありました。私自身、本業のなかの10%を本業以外の自由なチャレンジに充ててよい「10%チャレンジ」という制度を利用し、出向中に外部の医療機関やベンチャー企業と共同で、働く人の生産性向上に関する研究プロジェクトを立ち上げ、セミナー開催などを通じて具体的な成果を出すことができました。会社がこうした挑戦を仕組みとして後押しする風土があることで、社員の意識がより能動的に



横井 孝
十六銀行 リテール営業部。大学で学んだデータサイエンスの知識やデジタル分野の強みを活かし、「キャリアチャレンジ」制度を通じてりそなHDデータサイエンス部へ1年間出向。帰任後はその知見を現場へ還元し、新たなマーケティングモデルの創出に取り組む。

変わっていく様を身をもって学べたことは大きな財産です。また、金融リテラシー教育といった地域貢献への取り組み姿勢を非常に重視するなど、どこまでも徹底して「お客さま・地域」を向いた姿勢にも、地方銀行の社員として深く共感するとともに感銘を受けました。

テーマ② 「推進」から「対話」へ。アプリの役割の進化

一口座登録数50万件を突破した「じゅうろくアプリ」の現状の強みと、見えてきた課題をどう捉えていますか。

堀田 リアル(対面)の面から言うと、これまで接点を持つことが少なかったサラリーマン層や主婦層といった幅広いお客さまと、アプリをきっかけに改めてつながることができた点が最大の強みです。デジタル面でも、50万人規模のお客さまの行動やニーズに関するデータを蓄積できる基盤が整いました。しかし、これまでは全員へ向けた一括配信の割合が高く、せっかく蓄積されつつあるデータを、お客さま一人ひとりに最適化されたきめ細やかなマーケティングへどう活かしていくか、という知見やノウハウの蓄積はこれからの大きな課題だと考えています。まさに、アプリを知っていただくフェーズから活用いただくフェーズへの過渡期にあると感じています。

横井 その課題を解決し、アプリを次のステージへ引き上げるための鍵が、お客さまの行動や属性を起点に最適な情報を届ける「アドバイス配信」です。これは単なる商品ありきの推進ツールではありません。利益優先で一律に不要な情報を送りすぎれば、お客さまは「自分には関係ない」と感じて心が離れてしまいます。たとえば、お客さまが自動車税の支払いをアプリでされたという履歴(イベント)を捉え、車の買い替えや今後の維持費を先読みしてマイカーローンのタイムリーな案内を自動配信する。このように、必要な情報を必要としている方だけに届けることで、初めてお客さまに「自分ごと」として受け止めてもらうことができ、

アプリ、ひいては当社グループへのエンゲージメント(愛着)を高める接点へと進化します。

堀田 「商品ありきではなく、お客さま起点でのコミュニケーションツールである」という視点ですね。じゅうろくアプリが目指す最終的なゴールは、日常の決済やお困りごとの解消といった利便性の追求にとどまらず、お客さま自身にもなかったさまざまなライフイベントの「気づき」を最適なタイミングで発信していけるデジタルツールになることです。お二人が出向先から持ち帰るデータサイエンスの知見によって、既存ユーザーの方が「いま、どのような情報を求めているか(あるいは求めているか)」が鮮明に可視化されれば、今後のアプリのあり方も大きく変わってくると確信しています。

テーマ③ LTV(顧客生涯価値)を最大化するデータ駆動の営業

足立 りそなHDのマーケティングで重視されている指標の一つに「LTV(顧客生涯価値)」があります。短期的な収益効果だけを追うのではなく、お客さまと長期的な信頼関係を築き、生涯にわたる取引を通じて価値を最大化していく考え方です。

横井 目先の成果ではなく、お客さまとの長期的な関係を重視するということですね。

足立 そのとおりです。効果検証の結果、お客さまのエンゲージメント低下や負担につながると判断されれば、実施中の施策でも迅速に見直す柔軟な姿勢が徹底されています。こうしたエンゲージメント重視の手法は、十六銀行のデジタル戦略において非常に参考になる視点です。

横井 実際、アドバイス配信の効果検証では、配信したグループとそうでないグループに統計的にも明らかな差が確認されました。これを全社規模でお届けすれば、多くのお客さまの行動変容を後押しできます。これは経験や勘だけでは成し得ない規模感です。

1,000万人規模のお客さまのデータ分析から構築された、りそなHDの先進的なスコアリングモデル「Data Ignition」は、まさに宝の山です。このノウハウを存分に活用し、十六銀行のお客さまのニーズに合わせてブラッシュアップし、地域へ還元していくことが、出向を経験した私たちの使命です。

テーマ④ 「デジタル×リアル」の融合で地域を豊かに

足立 これからの時代は、アプリ単体で完結させるのではなく、対面チャネルと組み合わせた「オムニチャネル(チャネル連携)」の実現が、より重要になると考えています。

例えば、住宅ローンに関心があるお客さまのデータを捉え、アプリで最適な情報を提供して来店につなげたり、コールセンターで電話がつながらなかったお客さまへアプリでフォロー通知を送り、希望者のみに再度対面でアプ



堀田 貴史
十六銀行 リテール営業部 課長代理。じゅうろくアプリの推進専担者として、非対面チャネルの拡充を通じた顧客基盤の強化と、十六銀行でのアプリ活用ノウハウの共有を牽引する。

ローチしたりといった連携です。

横井 デジタルと対面の接点を切り離さず、お客さまの状況に応じて最適なチャネルへつなぐということですね。

足立 そのとおりです。営業エリアが定まっており、地域の店舗密度が高い地方銀行だからこそ、チャネルをまたいでお客さまのデータを一貫して扱い、アプリと営業店がそれぞれの強みを活かして役割分担できることが最大の武器になります。

横井 私も同感です。本部と営業店の距離の近さは大きな強みです。非対面のデジタルと対面のリアルを、全く異なる別個のサービスとして切り離さず、双方がいつでもバトンを渡し合える「表裏一体の連携サービス」として捉え直す必要があります。

本部のデジタル施策が、どのようなデータやお客さまのニーズに基づいているのかを営業店にも丁寧に共有し、お互いが納得感を持って動くことで、対面営業にもポジティブな変化が生まれるはずですよ。

堀田 まさに、本部と営業店が共通認識を持ち、デジタルとリアルを一体で動かすことが重要です。りそなHDとの人材交流によって、データ分析とデジタルマーケティングに対する考え方は、根本から大きく進化し始めています。

これからは、データ分析によって得られた知見や効率化のメリットを、自社のマーケティングや本部の効率化だけに使うのではなく、デジタルとFace to Face、すなわち営業店での対面の両面から、いかにお客さまへ付加価値として還元していけるかが重要です。

デジタルという新しい「懸け橋」と、長年培ってきた「リアルな地域のつながり」を高次元で融合させることこそが、十六フィナンシャルグループの掲げる「お客さま・地域の成長と豊かさの実現」を、非対面時代においても、よりスピーディーに、より深く体現していく確かな原動力になると確信しています。



足立 結佳
りそなHD データ戦略部に出向中。横井のバトンを受け継ぎ、現在進行形で最新のデータ利活用手法やAIエージェントの活用、長期的なエンゲージメント向上を最優先するマーケティングオートメーション(MA)ツールの活用ノウハウを吸収している。