

○ トップメッセージ



株式会社紀陽銀行
取締役頭取

原口裕之

■ はじめに

新型コロナウイルス感染症が5類に移行されて約1年が経過し、経済・社会活動が正常化する中、大きな時代の変化を感じた1年でした。関西経済においては、インバウンド需要の回復、2025年開催予定の「大阪・関西万博」による経済波及効果の期待など明るい兆しがある反面、資源高・人手不足などお客さまを取り巻く環境は依然として厳しさが残る状況であるため、引き続き地域金融機関として本業支援・資金繰り支援に尽力していきたくと考えております。

一方で、2016年に導入されたマイナス金利政策が解除され、「金利のある世界」の到来により銀行のビジネスにおいて大きな転換期を迎えています。マイナス金利下を振り返ると、銀行の収益面への影響は大きかったものの、その一方で経営の在り方、あるべき姿を徹底的に見直す良い機会だったと捉えています。ある意味変革せざるを得ない状況だったのかもしれませんが、結果的に資本効率の向上を図ることができました。「金利のある世界」は、当行グループの経営にとってプラスの要因と認識はしていますが、一喜一憂せず、長期ビジョンの達成と企業価値の向上に向けた企業変革への挑戦を続けてまいります。

長期ビジョンの達成・ 企業価値の向上に向けた 企業変革への挑戦を 続けてまいります

■ 企業価値の向上に向けて

企業価値という面では、1つの指標としてPBR（株価純資産倍率）がありますが、当行グループは0.5倍程度と地方銀行業界の中では比較的高い水準とはいえ、1倍にはほど遠い水準です。PBRはROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）に分解できますが、前者については現在の収益力や資本効率性、後者は成長性や持続可能性に対する評価と捉えています。ROEについては、外国債券の損失処理を行った2023年3月期を除き、ここ5年ほどは6%前後で推移し、直近の2024年3月期に関しては6.5%と地方銀行業界の中でも上位に位置していますが、決して十分な水準とは考えていません。ROEに関しては、RORA（リターン・オン・リスクアセット）を意識した経営など第7次中期経営計画に掲げた戦略によって、目標の7%は必ず達成できると確信しており、中長期的に目指すROE8%の水準もそう遠くない未来に達成可能だと考えております。

同業他社と比べても、ROEは高い水準を維持しておりますが、一方で株価には思うように反映されず、大きな課題として認識しています。株価は企業業績の影響が大きいことはご承知の通りですが、景気・金利・為替・政策などあらゆる変動要因があり、一概に自社の経営努力のみで上げることは難しい反面、当行グループの成長性・持続可能性を評価いただけていない、あるいは伝えられていない現実もあるように感じています。長い歴史の中で培ったノウハウや事業基盤、高めてきた収益力を裏打ちとした今後の成長ストーリーなど、積極的な対話・開示の充実を図り、PER向上ならびにPBR1倍に向けマーケットに訴求していきます。

加えて、財務諸表にあらわれない非財務資本の価値向上も非常に重要な課題と認識しています。一番は人的資本投資だと思

いますが、これらの価値をいかに企業価値に結び付けていくかが成長性・持続可能性を高める今後のポイントと考えています。

■ 長期ビジョンに込めた想い

当行グループの長期ビジョンには、「お客さまとの価値共創」、「企業変革への挑戦」、「人が未来を創造」、の3つの想いを込めています。

「お客さまとの価値共創」は和歌山県・大阪府を中心に地域のお客さまの持続的な成長と発展のため、新しい価値を創造することで地域経済の繁栄に貢献したいと考えています。この「お客さまの本業を支援し、価値を共創する」という考え方は行内に根付き始めており、日々の営業活動の礎となっています。さらに、ここ数年では評価制度なども含め、お客さまの本業支援に重点を置く営業体制へと変更を加速させており、長期的に目指すあるべき姿に向けた取り組みを進めているところです。

「企業変革への挑戦」についてですが、当行グループは長い歴史の中で、営業体制、店舗機能の見直し、経営サポートの在り方など大胆に変えてきた自負があり、経済・社会の変化に対し、早い段階から順応し、変革することで、経営基盤を強化してきました。この「変革のDNA」は将来に渡って紡いでいかなければならないと思っておりますし、今後も絶えず企業変革に挑戦できるたくましい企業であり続ける必要があります。長期ビジョンに込めた「想い」は不動のものですが、常に最適なアプローチを目指し変革していきたいと考えております。

「人が未来を創造」においては実効性のある人的資本経営の実践が重要です。人的資本経営に関しては、従業員がいかに「働きがい、やりがいを持って働くことができるか」に尽きると思いま

す。以前から我々経営層は、会議や研修、各拠点への訪問など様々な形で従業員と対話を続けてきましたが、まだまだ改善できる点があると感じており、今後の課題と認識しております。

長期ビジョンの策定から約2年が経過し、少しずつではありますが中長期的な目線を意識した活動が浸透してきていると感じています。長期ビジョンの達成には、若手行員を含む全従業員のビジョン・経営戦略への理解が欠かせず、引き続き、対話・コミュニケーションを通じた浸透を図っていきます。

■ 特性の異なる二つの地元営業エリア

当行グループは和歌山県、大阪府を地元営業エリアと位置付け事業展開しております。和歌山エリアに関しては、創業以来129年に渡る歴史のなかで築かれた地域との強固なリレーション、盤石な顧客基盤があり、メインバンクとしてお取引いただいている県内事業所のシェアが63%と帝国データバンクの全国企業メインバンク動向調査において都道府県別第2位の高さです。しかしながら、他の地方都市同様、人口減少など過疎化が進んでいるエリアでもあり、和歌山県唯一の地方銀行として、より深度ある営業活動の展開と地域活性化に向けた取り組みに尽力していく責任があると感じております。

一方、大阪エリアに関しては、人口、事業所数、GDPが和歌

山県のおよそ10倍と関西経済の中心であり、国内では東京都に次ぐ、第2の経済規模を有しています。当行グループは大阪南部を中心に74年前から出店しており、地域に根差した営業活動を展開してきました。堺ビル、大阪ビルに営業推進本部、融資本部など一部の本部機能を設置しており、本部・営業店が一丸となって迅速かつ付加価値の高いサービスをお客さまに提供できる体制を構築しております。

大阪エリアでの貸出金、コアカスタマー数などは順調に伸長し、当行グループの業容拡大に大きく寄与しています。また、大阪エリアでの認知度は高まってきており、特に中小企業のお客さまを中心に、「(お取引をさせていただく)前から、紀陽銀行の評判はよく聞いていましたよ」というお声をいただくようになりました。当行のメイン取引にこだわり、本業を本気で支援するスタイルがしっかりと定着し、お客さまにも伝わっていると感じています。しかしながら、当行の大阪エリアにおけるシェアは和歌山エリアに比べると低く、まだまだ拡大余地があると考えており、引き続き経営資源を投下し、業容の拡大と地元化を図っていきます。

■ 中小企業取引を起点としたビジネスモデル

当行グループの価値創造プロセスにおける強みは、和歌山県・大阪府を中心とした地元エリアの中小企業取引を起点とした

ビジネスモデルです。当行グループにとって中小企業取引が一丁目一番地であり、経営資源を中小企業分野に集中投下しています。貸出金先行型の営業活動を展開していた時代や、バブル崩壊時に不良債権の発生・取り付け騒ぎ等苦しい経験をしたこともありました。また、長年に渡ってお客さまのメインバンクとして、事業環境や経営環境に左右されず、さまざまなフェーズで取り組みを続けてきたこともあり、財務諸表などの定量面、ビジネスモデル、経営者の人柄や先見性など定性面の両面からの審査、与信管理、いわゆる目利き力や、本業支援のノウハウは当行グループの大きな強みとなっています。

今から6年前の第5次中期経営計画より、当行をメインバンクとしてお取引いただく事業者様を「コアカスタマー」と位置付け、経営資源を優先的に投下し、「コアカスタマー」を増加させるメイン取引にこだわった活動をより一層推進してきました。「メインバンクとしてお客さまのことを深く理解することで、適切な資金供給、真の本業支援が可能である」、今ではこの考え方が行内にしっかり浸透しています。

お客さまの期待に本気で向き合い、本業を本気で支援する活動は、地元中小企業の持続的な発展ならびに当行グループの成長に繋がるものと考えており、今後も中小企業取引にはこだわりをもって取り組んでいきます。

■ 顧客向けサービス業務利益が大幅に伸びた第6次中期経営計画

前中計である第6次中期経営計画においては、「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」の追求とコアカスタマー戦略の拡大による収益力の増強を図ってきました。本業での活動が順調に推移し、計画最終年度の目標とした各指標を全て達成することができました。特に、「銀行の本業で稼ぐ力」として当行が重視している「顧客向けサービス業務利益」は146億円となり、目標としていた100億円を大幅に上回ったことには大きな手応えを感じています。マイナス金利導入後、2017年3月期の「顧客向けサービス業務利益」は10億円まで低下しましたが、有価証券部門に頼らない収益基盤の構築に向け、中小企業分野に経営資源を集中投下してきたことにより、この水準まで高めることができました。増加の要因を分析すると、40%程度は主に店舗の統廃合などによるコストダウンによるものですが、残りの60%は中小企業取引を中心としたトップラインの増強によるものです。お客さまの本業支援を進めてきた第6次中期経営計画の大きな成果であり、行員にとっても大きな自信に繋がっています。

当行グループはバブル崩壊やその後の金融危機など苦しい経営状況に陥った際にも、地域のお客さまの温かいご支援により乗り越えることができました。だからこそ、地域とともに歩み、地元地域やお客さまに恩返しをしなければならないという想いが、私たちのすべての考え方の原点になっています。今後も、お客さ

まの本業支援に邁進するとともに、銀行の本業による収益力の強化に努めていきたいと考えております。

業績面は非常に順調に推移した第6次中期経営計画でしたが、新たに認識した課題も多くあります。中長期的な企業価値向上に向けた取り組み、実効性のある人的資本経営、グループ会社を含めた収益の多様化ならびに事業領域の拡大等持続的な成長に向けた取り組みを進めていきます。

■ さらに大きな変革を実現し、新たな成長ドライバーを探す第7次中期経営計画

2024年4月からスタートした第7次中期経営計画は、長期ビジョンに向けたファーストステップと位置づけており、中小企業「取引」を起点としたビジネスモデルへの変革を進めていきます。第7次中期経営計画は「KX(ケイエックス)~Kiyotransformation(キョートランスフォーメーション)」をメッセージとして定め、「長期ビジョンの達成・企業価値の向上に向けた企業変革への挑戦」を続けながら、計画最終年度にはROE7%以上を目指します。

企業変革は容易ではありません。不確実性が高く変化が激しい時代において、経営環境は極めて予想困難であるからこそ、前例に捉われず企業・役員自ら変革し、また組織に変革を起こしていく必要があると考えております。私も含め当行グループ一丸となって企業変革への挑戦を続けていきたいと思っております。

何事にも初速が肝心です。これからの3年間は長期ビジョンの達成に向けたある意味助走期間にあたりますが、助走を失敗すれば目的地に辿り着くことが難しくなります。第7次中期経営計画は、これまで検討してきた戦略・施策の実行フェーズであると同時に中長期的な企業価値の向上、次期中期経営計画に向けた新たな成長ドライバーの準備・検討フェーズでもあり、従来以上の企業変革を求めていきます。2024年4月、経営企画部内に新たに未来創造室を設置し、長期ビジョンに込めた想いを具現化するため、伝統的銀行業務に捉われない事業領域の拡大ならびに中長期的な新たな収益事業の検討を進めていますので、当行グループの今後の取り組みにご期待ください。

第7次中期経営計画においては、主軸の銀行業・中小企業分野の高度化・最適化、グループ事業など成長分野への戦略的投資、DX・GX・スタートアップ支援等を通じ、当行グループ・地元地域双方の持続可能な発展に向け事業展開いたします。

グループ体制においては、第6次中期経営計画より、グループ機能の発揮による収益機会の創出とグループガバナンスの強化を図ってきました。3年前と比べると、着実に収益力が強化されていることに加え、グループ内での意識が大きく変わりました。お客さまへのグループ全体での本業支援、グループ収益を意識した営業活動など行内にしっかり浸透しています。第7次中期経営計画では



“第7次中期経営計画では、新たな成長ドライバーを求めて、企業変革を加速させます”

紀陽リース、紀陽キャピタルマネジメント、紀陽情報システムを戦略系グループ会社として位置づけ、経営資源の優先的配賦や戦略的人員配置など質を高めていく取り組みを進めているところです。

なかでも、システム会社である紀陽情報システムは200人を超えるIT人材が在籍しており、地銀系システム会社の中でも大きい規模に分類されます。当行のシステムだけでなく他の金融機関・地方自治体のシステム開発なども手掛けており、長い歴史と経験を持つ会社です。2021年7月には銀行業高度化等会社の認可を取得し、当行のお客さまのシステム開発等を直接行うことが可能となり、これまでも多くのお客さまの支援に取り組んできました。人口減少が進む中、地域の持続性向上にはDX推進による生産性向上は不可欠です。2024年7月に公表しました当行グループのデジタル戦略2.0では「DXによる価値共創 ～デジタルの力で地域・地元企業・自治体と共創し、持続的な地域活性化に貢献～」をビジョンとして掲げ、紀陽情報システムと連携し「地域のDX推進」・「銀行業の高度化」・「DX人材の育成・確保・展開」に取り組んでまいります。

地方銀行の中でも、中小企業取引に特化することを明確に開示しているのは当行くらいではないでしょうか。今でこそ他の地方銀行も事業再生、事業承継などに力を入れ始めていますが、当行は随分前からお客さまの本業支援に力を入れており、多くの経営資源を投下してきました。今後もこの方向性は変わりませんが、お客さまのニーズや環境に応じて最適な方法を見つけていきたいと思えます。

■ 紀陽流人的資本経営の実践

長期ビジョンの達成・企業価値の向上には当行グループの最大の資本である「人」の価値最大化と持続性向上が欠かせません。当行では2022年4月に約7年振りに人事制度を大きく見直しました。年功的な処遇を見直し、実力本位の登用や役割に応じた処遇、多様な人材の活躍を支援するといった取り組みを通じて、「働きがいを感じ、人が輝く」組織の実現を目指しています。求める人材像を「Be "CHANGE"」と定め、経営戦略である「中小企業取引を起点としたビジネスモデル」との融合を図り、中長期的な観点で取り組んでまいります。「Be "CHANGE"」の育成が先ほど申し上げた新たな成長ドライバーに繋がっていくと考えており、とにかく「私たちは変化を厭わないような人を求めている」と行内にも発信し続けています。

2024年3月に第7次中期経営計画と併せて当行グループの人的資本経営の取り組みについて公表しました。当行グループの価値と収益の源泉は今までもこれからも「中小企業取引」にあります。地元企業や地域に対する本業付加価値の提供をコミットするため、人的資本経営における長期ビジョンの達成を見込んでいる2032年度のKPIを設定しました。特に長期ビジョンKPIでもある「本業付加価値」と「本業支援人的資本ROI」はお客

さまに対する本業支援活動と人的資本投資の両立を図るものであり、今後より一層こだわっていききたいKPIだと考えています。2つのKPIの実現に必要な、長期的に目指す人材ポートフォリオに向け、「ソリューション営業人材」、「経営戦略企画人材」、「本部専門人材」、「戦略系グループ人材」の増強を図ります。なかでも「ソリューション営業人材」は、「中小企業取引を起点としたビジネスモデル」を実現するために主力となる人材ですので、具体的な増員目標も掲げ、その戦力を最大化できるよう取り組んでいきます。

和歌山県に限らず、日本国内では労働力人口が益々減少していく時代です。人材の確保は、各社共通の課題ではありますが、なかでも優秀な人材をどれだけ採用できるか、どれだけ育成できるかが、当行グループにおける今後の重要な経営課題です。キャリア採用の拡大、女性やシニア層、外国人などの活躍できる場を拡大していく必要があり、多様性を高めていく中で組織が活性化され、組織全体のレベルが上がっていくと考えています。「この会社で一生懸命地域やお客さまに貢献したい」と思えるような企業風土を醸成していくことが、我々経営層の大きなミッションであると考えています。採用や研修・育成など、人に関するあらゆる施策をさらに充実させ、従業員エンゲージメントを高め続けていかねばならないと考えています。

■ サステナビリティ経営の高度化

第7次中期経営計画ではサステナビリティ戦略を主要戦略のひとつとして重視しています。2023年6月、当行グループの「サステナビリティ基本方針」策定時に、5つのマテリアリティ（重要課題）を設定しています。今回、経営層で協議のうえ、各マテリアリティのリスクと機会を特定し、それぞれに対する主な取り組みとKPIを設定しました。KPIは第7次中期経営計画最終年度にあたる2026年度、長期ビジョン達成を想定する2032年度に設定し、経営戦略を通じてマテリアリティの解決に向けた取り組みを進めているところです。

当行は和歌山県唯一の地方銀行として、地域金融を支えることはもちろんのこと、当行グループとステークホルダー（地域社会・お客さま・株主・従業員等）双方にとっての重要課題として設定しているマテリアリティの1つである「地域経済の発展」に資する活動を展開していきます。人口減少・少子高齢化に伴う事業者・労働力人口の減少は、地域経済の活力が業績に直結する当行グループにとって経営上の大きなリスクと認識しています。

「地域経済の発展」への取り組みの一環として、創業支援を目的に当行の和歌山市内にある旧店舗を活用したインキュベーション施設の新設を今年度中に予定しています。インキュベーション施設は地元自治体、大学、アントレプレナー育成組織である和歌山イノベーションベース、金融機関等と和歌山県での起業をあらゆる分野から支援し、和歌山県におけるスタートアップの象徴



的な存在として認知されるような拠点にしたいと考えています。

また、「気候変動への対応」についても、脱炭素・カーボンニュートラルに向けた対応・支援は重要な使命のひとつと考えています。和歌山県は、気候変動リスクが高い地域です。2011年の夏には長期間台風が停滞し、当行のある支店においては、腰の高さまで浸水するなど、大きな損害を受けました。また2018年にも台風の影響で、多くの建物が被害を受け、職員の家族を含め大変な思いをしております。このように、気候変動リスクは年々高まっていると我々も肌で感じており、当行のマテリアリティの1つとして「気候変動への対応」を設定いたしました。

また、和歌山県は石油精製や鉄鋼、化学といった重厚長大の事業者が多く、近畿2府4県の中で経済規模あたりのGHG排出量が最も多い地域です。当行グループとして、再生可能エネルギーの利用促進などに努めていますが、金融機関自身はそれほど多くのGHGを排出しておらず、削減できる総量は限られています。むしろ当行グループが取り組むべきは、お客さまの脱炭素を支援していくことだと考えており、自らが排出するスコープ1、2はもちろんのこと、投融資先の排出量であるスコープ3についても対応していく責任があると感じています。

和歌山県は県土の約7割が森林となっていますが、この森林資源は排出権取引などの観点からも大きなポテンシャルを秘めており、今後脱炭素社会へと移行していく中で、必ず地域の強みになると考えています。

地元地域のお客さまや地方自治体と連携していくことで、地域

全体の脱炭素化を後押しし、地域資源を活用しながらサステナビリティ経営の高度化に努めてまいります。

■ ステークホルダーの皆さまへ

私が頭取に就任し、約3年が経過しましたが、改めてステークホルダーの皆さまに支えられていることを実感しております。長期ビジョンの達成・企業価値の向上はステークホルダーとの価値共創なくしては実現できないと考えており、引き続き、皆さまとの対話を重ね経営の高度化を図ります。

当行グループは来年で創立130年と節目の年を迎えますが、経営理念である「地域経済の繁栄に貢献し、地域とともに歩む」は今も昔もこれからも変わらず、企業活動を行う上での根幹の考え方として残り続けています。今後も、「中小企業取引を起点としたビジネスモデル」を研鑽することにより、地元地域との価値共創ならびに地域経済の発展に資する活動を展開するとともに、長期ビジョンに込めた想いのひとつである、当行グループの最大の強みの「人」が未来を創造する地域金融グループを目指し、紀陽流の人的資本経営の実践、企業価値の向上に取り組んでまいります。

当行グループは前例・業界の常識に捉われず企業変革への挑戦を続け、長期ビジョンの達成・企業価値向上に向けて邁進してまいりますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



● 財務担当役員メッセージ

当行グループは「中小企業向け取引」を得意としており、長年に渡り和歌山県と大阪府を中心に中小企業向け取引を起点とした事業展開をおこなってきました。今後も「銀行の本業で稼ぐ力」による企業価値の向上と、ステークホルダーの皆さまへの還元の両立に向け積極的に取り組んでまいります。

取締役常務執行役員
丸岡 範夫

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向け、中長期的に目指す経営指標としてPBR1倍以上、ROE8%以上を掲げております。過去10年間の推移において、PBRは0.5倍前後と1倍の水準に対して不足していることは理解しており、効率性を意識した資本配分によるROEの向上ならびに株主資本コストの抑制・期待成長率の向上によるPERの向上が重要と認識しております。

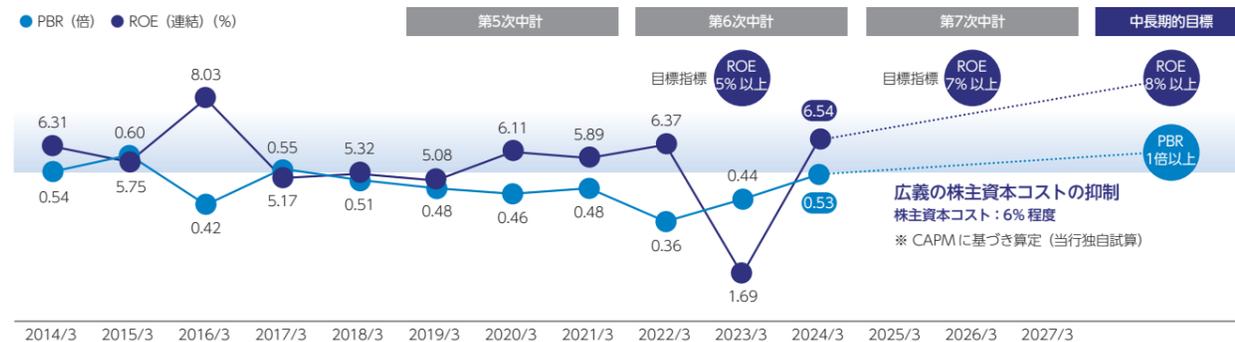
ROEにおいては、2016年のマイナス金利導入以降5%台前半まで下がった時期もありましたが、「銀行の本業で稼ぐ力」の強化に拘り、大胆な選択と集中を進めてきた結果、2024年3月期には6.5%台の水準まで向上しております。まずは、第7次中期経営計画最終年度の目標である7%以上を早期に達成し、東証プライム市場上場企業に求められる8%以上の水準を目指します。ROE8%以上の達成には、前例に捉われない企業変革ならびに選

択と集中を進め、成長分野への投資が重要だと考えております。RORAの向上と財務レバレッジの適正化を従来以上に進め、貸出金ポートフォリオの再構築、前例に捉われない抜本的な業務体制の見直し、企業価値向上に資する人的資本・DX投資など、資本効率と成長性を意識した資本配分を実施してまいります。

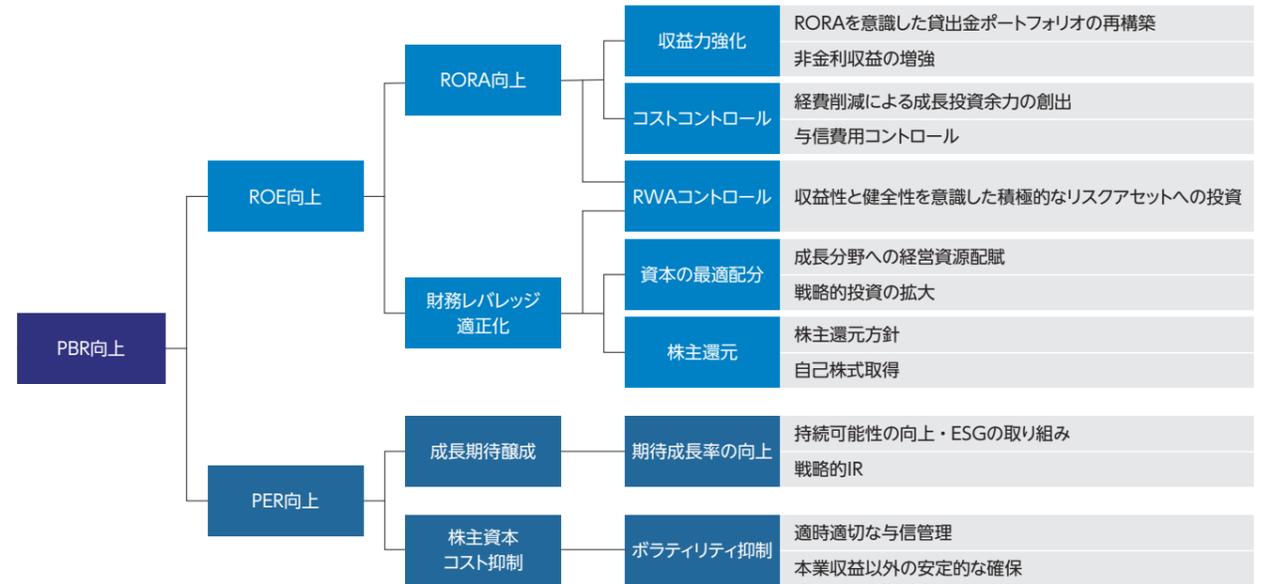
株主資本コストにおいては資本資産評価モデルにより6%程度と算出しておりますが、ROEの水準とPBRに乖離が見られることから、期待成長率を含めた広義の株主資本コストの抑制と継続的な分析・評価の実施が必要だと考えております。

取締役会等で協議し整理したPBRロジックツリーに基づき、自社の経営努力により改善可能なROEの向上ならびに非財務戦略・市場との対話・開示の充実等によるPERの向上に向けた取り組みを進め、企業価値の向上に努めてまいります。

● PBR・ROE 推移



● PBR ロジックツリー



ROE向上に向けた取り組み

当行グループでは、中長期的に目指す経営指標・2024年4月よりスタートした第7次中期経営計画の経営指標としてROEを採用しており、ROEを主眼に置いた経営戦略を策定しております。

ROEの向上においては、収益性の指標であるRORA向上が重要と考えており、貸出金ポートフォリオの再構築、非金利収益の増強、RORAを意識した営業活動の展開等を進めております。今後もRORA・成長性・当行グループの強みを鑑み、アセット別・事業性貸出等エリア別のRORA・リスクアセットの拡大・コントロールを進めてまいります。

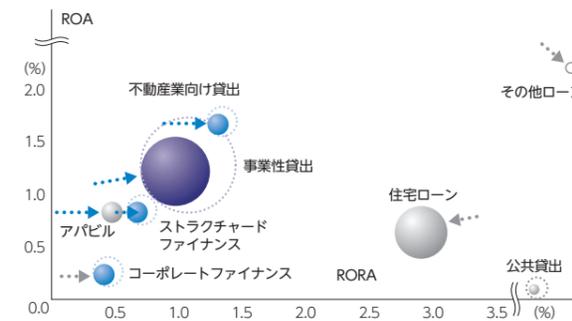
アセット別においては、最も注力すべき分野は事業性貸出分野での収益拡大です。事業性貸出分野以外では、ストラクチャードファイナンス、コーポレートファイナンス、公共貸出等RORAを意

識したうえで取り組みを推進しております。

エリア別RORAでは、エリアによりアプローチは異なります。マザーマーケットの和歌山エリアでは、事業性貸出分野での本業支援体制の強化と非金利収益の増強によりRORAの維持・向上を図ります。また、公共貸出等自治体と連携強化を図り、地元地域の持続可能な経済発展に資する事業を展開いたします。大阪エリアはシェア拡大余地が十分あり、当行グループの経営資源を重点的に投下し、貸出金や非金利収益を中心とした収益力の増強により事業規模の拡大とRORAの向上を図ってまいります。東京エリアでは、ストラクチャードファイナンス、コーポレートファイナンスを中心とした資本効率性を意識した取り組みを進めてまいります。

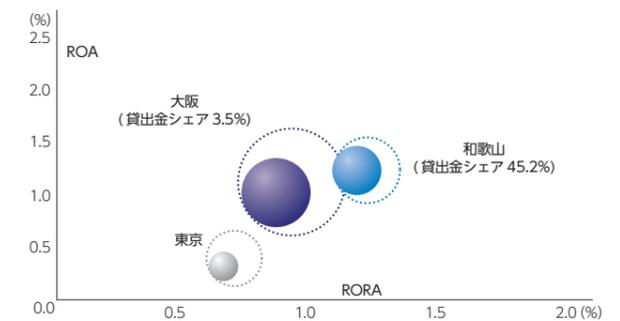
● アセット別 RORA

● 実線：2023年度実績
○ 点線：今後の方向性
(円の大きさ：リスク経費控除後収益)
●→：2020年度からの遷移トレンド



● 事業性貸出等エリア別 RORA

● 実線：2023年度実績
○ 点線：今後の方向性
(円の大きさ：リスク経費控除後収益)



※ 奈良県は和歌山県に含む
※ 事業性貸出・ストラクチャードファイナンス・不動産向け貸出・コーポレートファイナンスの合計

金利上昇による影響

第7次中期経営計画において、貸出金利は金利上昇による増加シナリオとしておりませんが、銀行業界にとって追い風と考えております。

長らくマイナス金利が常態化し、関西地区、特に大阪エリアにおいては地方銀行の低貸出金利による激しい競争が続いてきましたが、そのような環境下においても当行はリスクテイクやソリューション提供に見合った適正な金利水準と収益確保、メインバンク取引を意識した営業活動を展開してまいりました。「金利のある世界」を想定するなか、貸出金利の上昇局面は当行の財務面においてもプラス要因と想定しております。

しかしながら、金利上昇局面を経験した行員は少なく、組織としてしっかりとした対策が必要と認識しており、金利上昇による具体的な影響や対応等について支店長向けの勉強会開催、文書による行内通知等を実施しております。

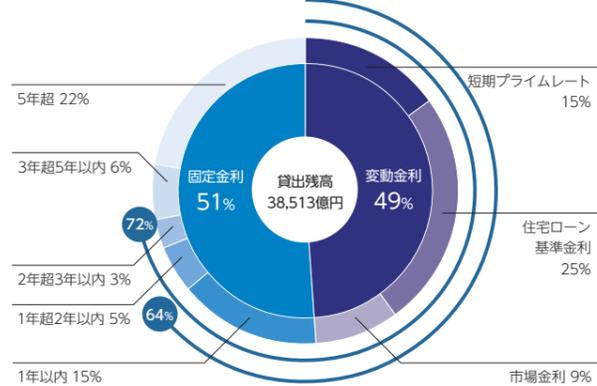
円金利が0.1%上昇した際の貸出金利への影響を試算しております。まず、当行の2024年3月末時点の貸出金ポートフォリオの内、変動金利型が49%、その他1年以内に貸出期間が終了する貸出15%あわせて64%の状況です。仮に市場金利上昇等を受けて貸出金利が0.1%上昇した場合、貸出金利は24億円増加する試算となります。同様に、2年または3年以内に貸出期間が終了する貸出にも着目しますと、それぞれ26億円、28億円の利息増加の可能性があります。市場金利連動貸出等の比較的金利が変動しやすい貸出に注目すると、1年から3年にかけて9億

● 円金利上昇による影響

円金利が0.1%上昇した際の貸出金に対する利息増加額
(2024年3月末時点)

(単位: 億円)	1年目	2年目	3年目
貸出金全体	24	26	28
うち市場金利連動+固定	9	11	12

※ 固定金利貸出は償還を迎えたものを再度貸出
※ 長短金利は平行に上昇し、変動・固定とも金利が上昇した分、貸出金利が上昇



円から12億円増加する可能性があるという試算です。

貸出面ではプラス要因が期待できる一方で、預金確保に向けた取り組みも非常に重要です。メイン取引による決済性預金等の流動性預金の確保、非対面チャネルの活用等により粘着性のある預金の確保に向けた取り組みを進めてまいります。

資本政策

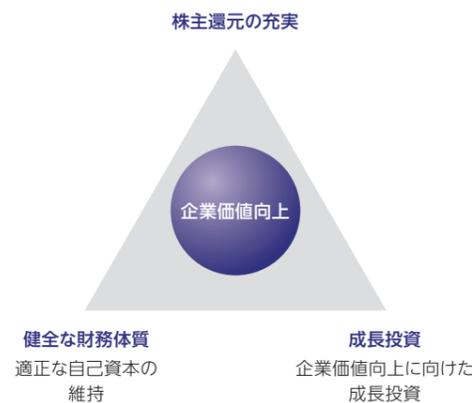
資本政策は株主還元の実施・成長投資・健全な財務体質のバランスを意識して実施しております。

2023年11月に株主還元方針を変更し、総還元性向を30%以上から40%以上に引き上げ、併せて1株当たりの配当金を年間

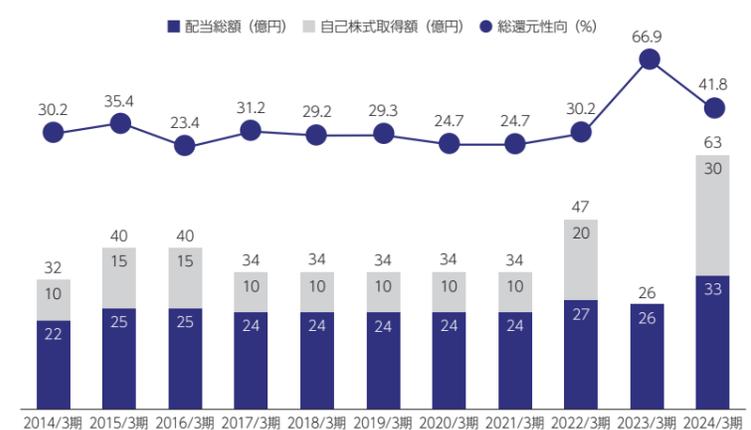
40円から50円に増配しております。

昨年度は、外債の損失処理もあり実施いたしませんでしたが、当行グループは2013年から継続して自己株式取得を実施しており、今年度は2024年5月から2024年12月の間に最大30億円

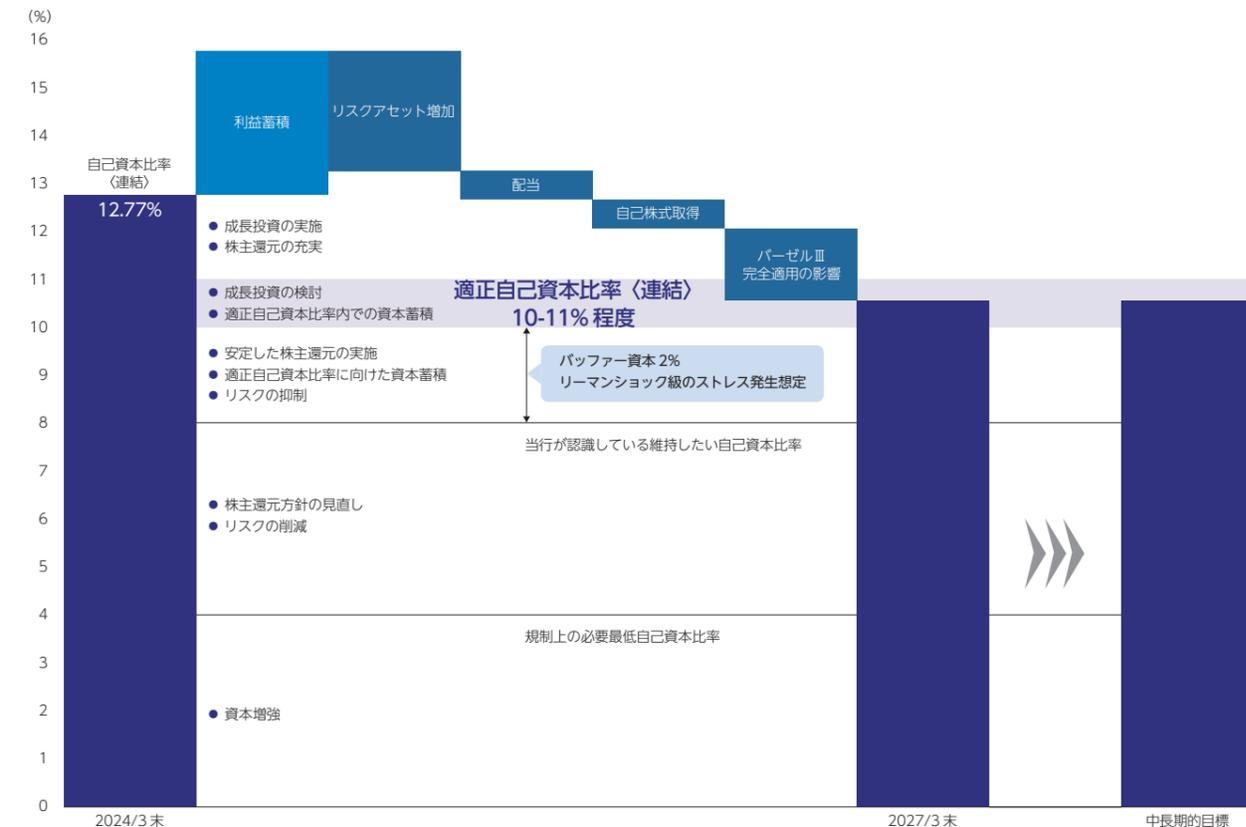
● 資本政策



● 株主還元



● キャピタルアロケーションイメージ



の自己株式を取得します。2024年3月期配当50円と合わせて、総還元性向は41.8%となる見込みであり、引き続き、安定的かつ持続的な配当金ならびに株主還元の実施に努めてまいります。

成長投資においては、2023年に続き2024年においてもベースアップを実施しており、当行グループの最大の資本である人的資本への投資、生産性向上に資するシステム投資等未来に向けた投資を進め、企業価値の向上を図ります。

認識している維持したい自己資本比率8%以上にバッファー資本2%（リーマンショック級のストレス発生を想定）を上乗せした10%～11%程度を適正自己資本比率とし、地域金融機関として中小企業向け貸出を通じ地元企業、地元地域の持続的な成長を支えるとともにRORAを意識した新たな収益機会へのリスクアセット増強等収益性と健全性を意識した積極的なリスクテイクの実施ならびに財務レバレッジの適正化を図ってまいります。自己資本比率が適正レンジを超える場合は、更なる成長投資の実施・株主還元の一層の充実等を検討することとしております。

政策投資株式においては、地域金融機関としての「経営戦略上の必要性」、「取引先に対する営業戦略上の必要性」および「取引の採算性」等を重視し、その保有意義が認められない場合は、取引先企業との十分な対話を経たうえで、縮減を進めて行く方針としております。2024年3月期において政策投資株式（上場）は、取引先企業との対話のなかで簿価17億円（時価44億

● 政策投資株式



円)の縮減に取り組みましたが、株価が上昇した影響により時価ベースの残高は30億円増加しました。第7次中期経営計画においては、引き続き取引先企業との対話を行いながら、3年間で時価ベース累計40億円程度の縮減、連結純資産に対する比率は20%以下の水準を目指してまいります。

2024年3月期決算振り返り

2024年3月期は当行グループ第6次中期経営計画の最終年度であり、目標とした各指標を全て達成することができました。

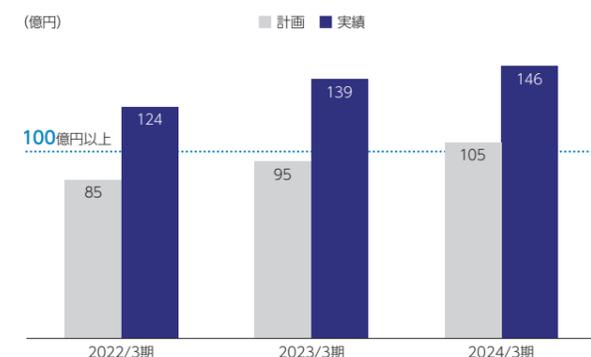
2023年3月期決算においては、逆鞘となった外国債券の損失処理を行ったために、大幅な減益となり、「親会社株主に帰属する当期純利益」と「連結ROE」は未達成となりましたが、思い切った処理を行ったことにより、予定通り2024年3月期は、堅調な本業収益を背景にV字回復を図ることができました。

単体の経営成績におきましては、本業での収益である貸出金

単体決算 (単位: 億円)	2023/3期	2024/3期	前期比
業務粗利益	258	428	+170
経費 (△)	312	319	+7
業務純益	△51	109	+160
臨時損益	80	74	△6
経常利益	28	183	+155
当期純利益	25	139	+114
与信コスト総額 (△)	△3	△23	△20
顧客向けサービス業務利益	139	146	+7

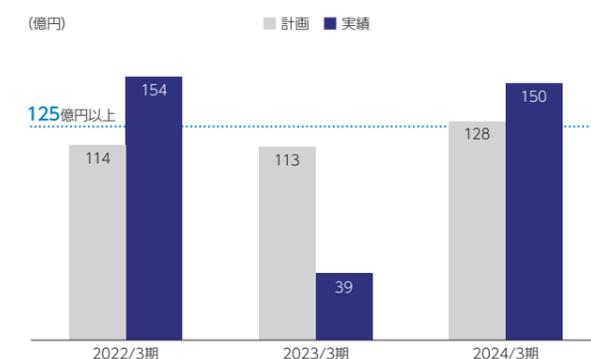
第6次中期経営計画経営指標達成状況

● 顧客向けサービス業務利益 (単体)



※ 顧客向けサービス業務利益=貸出金平残×預貸金利回差+役員取引等利益-営業経費

● 親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)

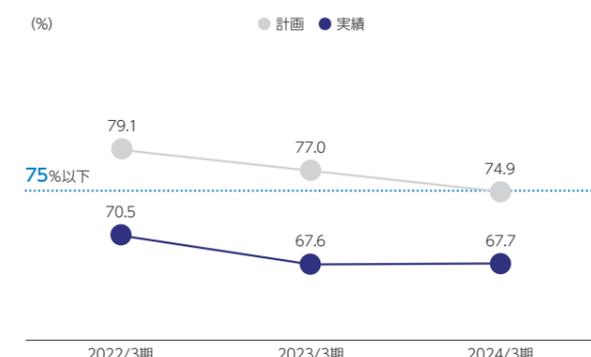


利息や、役員取引等利益の増加により、「銀行の本業で稼ぐ力」を示す重要な指標と位置付けている、顧客向けサービス業務利益は、前期比7億円増加の146億円となりました。

連結の経営成績においては、逆鞘利息の負担を抑制するため、外国債券の損失処理を行った2023年3月期に対して、親会社株主に帰属する当期純利益が前期比111億円増加の150億円となりました。本業での収益力が着実に強化されてきていると評価しております。

連結決算 (単位: 億円)	2023/3期	2024/3期	前期比
連結粗利益	303	468	+165
経常利益	50	201	+151
親会社株主に帰属する当期純利益	39	150	+111

● 本業 OHR (単体)



※ 本業OHR=営業経費÷[貸出金平残×預貸金利回差+役員取引等利益]

● ROE (連結)



第7次中期経営計画

今年度より2024年4月から2027年3月までの3年間を計画期間とした「第7次中期経営計画 KX~Kiyo transformation~」への取り組みを開始いたしました。

第7次中期経営計画は企業価値の向上を従来以上に意識し策定しております。中長期的に目指す経営指標達成に向けたフェーズ1としてKPIを設定しております。

KPIの達成に向け、2024年7月に営業体制の最適化を実施済みであり、事業性融資取引先、全13,990先のうち約10%に当たる1,435先を管理移管 (P.41ご参照) という手法を用いて、お客さまにご負担をおかけすることなく、お客さまの最寄店舗に移管しております。これにより年間9,800時間の移動時間を営業

2025年3月期決算見通し

2025年3月期の業績予想においては、物価上昇、円安による取引先企業の業績へのマイナスの影響が一定程度継続することを前提としております。貸出金利息は、貸出金残高の増加や足元の貸出金利や市場金利の上昇基調等を考慮し増加を見込んでおります。また、有価証券利息配当金においても、追加投資等により増加を見込んでおり、業務粗利益は前期比増加を見込んでおります。

単体決算 (単位: 億円)	2024/3期	2025/3期 (業績予想)	実績比 (前期)
業務粗利益	428	517	+89
経費 (△)	319	335	+16
業務純益	109	177	+68
臨時損益	74	15	△59
経常利益	183	193	+10
当期純利益	139	132	△7
与信コスト総額 (△)	△23	30	+53
顧客向けサービス業務利益	146	136	△10

ステークホルダーとの対話

「銀行をこえる銀行へ」をスローガンとし、地域金融機関として企業価値の向上と地域社会の繁栄に向けた経営を実践しております。企業価値の向上のためには、株主や投資家の皆さまを含めた全てのステークホルダーの方々との対話による新たな価値共

創が不可欠であると考えており、今後も皆さまとの積極的かつ建設的な対話を通じて、地域社会に必要な金融機関として価値向上に努めてまいります。ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を、よろしくお願い申し上げます。

時間に転換するとともに、成長エリアである大阪市中心部に大幅な人員の再配置を実施しております。計画最終年度の2027年3月期においては収益性の指標としてROE (連結) 7%以上、親会社株主に帰属する当期純利益 (連結) 180億円以上 (うちグループ会社寄与額15億円以上)、顧客向けサービス業務利益 (単体) 150億円以上、健全性の指標として自己資本比率 (連結) 10-11%程度を定めております。物価や賃金の上昇トレンドを踏まえ、経費は増加シナリオを想定しており、トップラインの増強、DX等による生産性向上、人的資本等への効果的な投資を進め、資本効率の向上に向けた経営を進めてまいります。

預金等利息においては、2024年4月1日に実施した預金金利の引き上げ等を勘案し、増加、経費においては人材への投資増強、物価上昇等によるコスト増加を勘案し、16億円増加の335億円を見込んでおります。

これらを踏まえ、単体の当期純利益は132億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、145億円を見込んでおります。

連結決算 (単位: 億円)	2024/3期	2025/3期 (業績予想)	実績比 (前期)
連結粗利益	468	562	+94
経常利益	201	211	+10
親会社株主に帰属する当期純利益	150	145	△5