

■ トップメッセージ



“創立130周年の節目の年を迎え、
次なる成長ステージへ”
すべての
ステークホルダーへの
“感謝”を胸に、
地域とともに成長し続ける、
金融グループを目指して

株式会社紀陽銀行
取締役頭取

原口裕之

🕒 はじめに

私が頭取に就任し4年が経過しましたが、その間、新型コロナウイルスの蔓延や、ウクライナ・中東情勢の緊迫化、そして我々の経営環境を一変させる“金利のある世界”の到来など、未だかつてない“変化の時代”に直面していると感じています。

そのような中、当行は2025年5月に創立130周年を迎えることができました。これもひとえにステークホルダーの皆さま方のご支援の賜物と心より感謝申し上げます。130年という長い歴史の中で様々な経験を経て、現在の当行グループの経営理念や経営基盤、そして経営戦略があるわけですが、目まぐるしく経営環境が変化するこの時代においては、存在意義や企業価値の源泉など「次世代へ紡いでいくもの」と、変革を恐れず成長に向けて我々自身が「変わらなければならないもの」の両面を持ち合わせていく必要があると考えています。

金利のある世界という新たな経営環境に身を置く中で、我々が思い描く次なる成長ステージ、そして企業価値向上への道筋についてお話しさせていただきます。

🕒 130年の歴史

ー過去の経験が成長の原動力にー

当行グループは、過去バブル崩壊時の不良債権の発生や取り付け騒ぎなど、長い歴史の中で非常に厳しい時代も経験してきましたが、地元地域をはじめとする多くのステークホルダーの方々にご支援いただき、現在の紀陽フィナンシャルグループが存在します。現在、当行グループは中小企業分野を強みとして、同分野への経営資源の集中投下を続けていますが、バブル崩壊後の厳しい時代に培った中小企業取引における本業支援や再生支援などの知識やノウハウは、現在も企業文化として定着しており、中小企業取引における競争優位性の源泉となっています。中小企業分野への経営資源の選択と集中を進めてきた結果、収益性や自己資本比率は、全国の地方銀行の中でも上位の水準まで伸長するなど、当行グループの成長の原動力となっており、経営戦略における中小企業分野の位置づけやあり方については、今後も次世代に紡いでいくべきものと考えています。

その反面、成長を続ける中で課題として見えてきたテーマもありました。過去厳しい時代を経験してきたことから毎年度の着実な業績の伸長に重きを置いてきたように感じる面もあり、環境変化の激しい時代に突入する中、我々自身が変わらなければなら

ないポイントであると認識しています。以前に比べ経営基盤の厚みも増してきたこともあり、業績の伸長をコミットするだけではなく、中長期的な成長ビジョンをステークホルダーの方々にお示しし、企業価値の向上をコミットしていくことが我々経営の大きな役割であると考えています。その一環として、当行グループの中長期的なあるべき姿を行内で議論し、2022年に長期ビジョンを策定しました。そして、長期ビジョンとして目指す10年後のあるべき姿の実現に向け、バックキャストによる経営戦略の策定を行い、そのファーストステップとして2024年4月より第7次中期経営計画を進めています。

🕒 第7次中期経営計画

ー進捗は良好、目指す経営指標を上方修正ー

2025年3月期、第7次中期経営計画の初年度を終えましたが、主要KPIはすべて達成し、本業の収益力を示す「顧客向けサービス業務利益」が過去最高となる169億円を計上するなど、着実な手ごたえを感じています。役務取引等利益についても、過去最高となる95億円を計上し、金利上昇による利益の押し上げ効果だけではなく、本業における営業活動自体も順調であったと評価しています。また、第7次中期経営計画の初年度を終える中、金利環境の変化に加え、本業自体も想定以上に好調であったことから、当初掲げていた最終年度の目指す経営指標についても、大幅な見直しを行いました。^{※1} 特に、企業価値の向上を図る上で重要な要素となるROEについては、拘りをもって取り組んできましたが、初年度の2025年3月期は当初の最終年度「目標」であった7%を上回る7.46%となり、今後の目指すROE指標についても第7次中期経営計画最終年度に8%以上、中長期的には10%以上へと見直しを行いました。

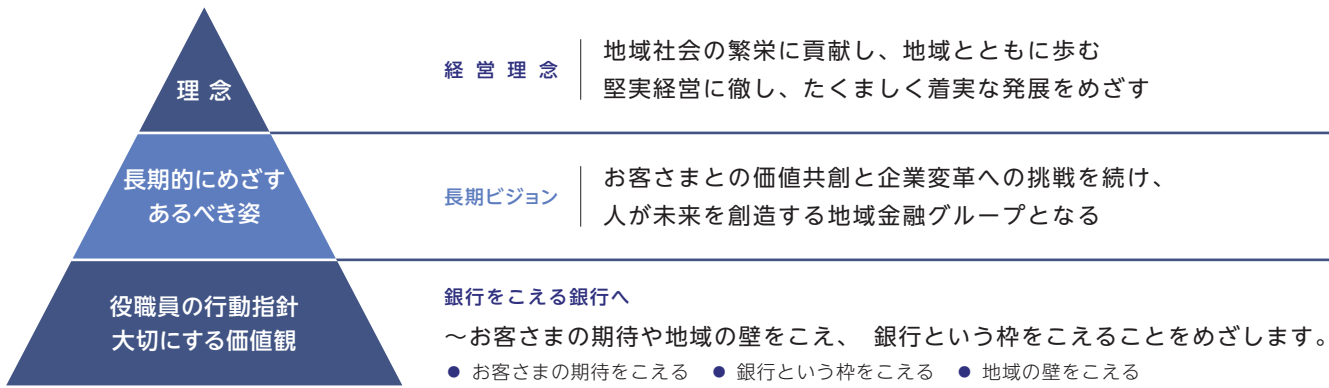
第7次中期経営計画のコンセプトは、“中小企業「取引」を起点としたビジネスモデルへの変革”であり、「貸出」起点という従来の概念からマインドチェンジを行いました。本業支援活動を起点にお客さまのすべてのバリューチェーンに関与していく高付加価値型の営業活動を行うことは、競争優位性に繋がるとともに、本業支援に関する非金利収益の増強など、資本効率という面でも重要な取り組みとなります。そして何より、長期ビジョンに掲げる“お客さまとの価値共創”を実現する上では、質の高い本業支援活動が必要不可欠であり、第7次中期経営計画を通して更なる活動の高度化を進めたいと考えています。

※1 財務担当役員メッセージ □□P.09



④ 長期ビジョン ー現状とのギャップを認識し、着実に前進ー

社会環境はかつてない速さで変化し、価値観の多様化も進んでいます。そのような中、今後の中長期的な成長に向けたあるべき姿を明確化し、ステークホルダーの方々ともビジョンを共有しておく必要があると感じ、2022年に紀陽フィナンシャルグループの長期ビジョンを策定しました。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つの想いが込められています。



お客さまとの価値共創

当行グループの経営理念には、“地域社会の繁栄に貢献し、地域とともに歩む”とありますが、お客さま、そして地元地域との価値共創を通じて、地域社会の成長に貢献したいと考えています。中小企業分野における本業支援活動もその取り組みの一環であり、地域の事業者の成長は、そこで働く従業員の方々の暮らしも豊かにするなど、サステナブルな地域社会を構築していく上で大切な取り組みとなります。

その一方、あるべき姿からバックキャストし課題を抽出する中で、今後の大きなテーマとなるのが、人口減少に伴う地域経済の縮小です。人口減少は、我々の地元地域だけではなく、全国的にも深刻な課題となっていますが、とりわけ地域金融機関という業態は、他業態に比べ影響度は大きいものと考えており、持続的な成長を目指す上で、向き合わなければならない課題であると認識しています。そして、このような背景をもとに130周年事業の一環として2025年3月に開設したのが、スタートアップ支援拠点の「Key Site」です。^{※2} マネーフォワードグループや行政、大学など多くの外部機関と連携し、地域全体が本気となってスタートアップ企業の育成・創出に取り組むことで、地域における雇用の拡大、ひいては人口増加へと繋げていきたいと考えています。

また、地域での“人手不足”という問題も深刻化しており、地域の持続性を考える上で対処すべき課題であると認識し、取り組みを進めています。人手不足に対しては、雇用を確保することも大切ですが、同時にIT技術の活用による業務の生産性向上も重要な取り組みであると考えています。当行グループでは、グループ会社である紀陽情報システムとも連携しながら、和歌山県、堺市からの受託事業として地域事業者のDX診断なども行い、地域全体のDX化に取り組むことで、地域との価値共創を進めています。^{※3}

企業変革への挑戦

当行は過去厳しい時代を経験する中で、営業体制の見直しや店舗機能の見直しなど、他行に先駆けて大胆に実施し、また、そうせざるを得なかった部分もありますが、結果的には資本効率を意識した筋肉質な経営基盤の構築に向けた足掛かりとなり、マイナス金利下でも本業利益を着実に伸長できる体制へと成長しました。引き続き、中小企業分野への経営資源の集中投下を進めながら、営業体制の更なる見直しや、グループ機能の高度化など、コア事業における競争優位性の発揮に向けた挑戦を続けていきます。^{※4}

そして、新たな成長ステージを迎える中で、伝統的な銀行業務の枠にとらわれない、新領域での事業拡大を目的に、2024年4月、経営企画部内に「未来創造室」を新設しました。未来創造室では、新たな収益ドライバーの創出に向けた新規事業の検討を進めているほか、全役職員を対象とした行内起業プロジェクトの実施など、企業変革に向けたグループ全体のマインド醸成にも取り組んでいます。^{※5}

人が未来を創造

無形商材を扱う我々金融機関にとって、最大の資本は「人」であり、行員の成長こそが、長期ビジョンの達成、企業価値の向上に向けた大きな原動力になると考えています。私が頭取に就任した際の役職員に向けた所信表明では、行員にとって「信頼できる会社」、「安定した会社」、「働いてよかったと思える会社」を目指すという想いを伝え、就任以降、取り組みを進めています。私自身も“直接行員の声を聞きたい”、そして“直接行員に伝えたい”という想いから、2024年度より各エリアを訪問し、若手行員との座談会を開催しています。行員一人一人が銀行経営の中でどのような役割を担い、どのように企業価値向上に貢献しているのかについて理解することで、経営の“自分事化”を進め、企業価値向上に向けて同じベクトルを目指す行員を一人でも多く増やしたいと考えています。創立130周年事業として実施予定の、行員への譲渡制限付株式交付もその一環となっています。

また、多様性が求められる社会の中で、価値共創を実現していくためには、性別や年齢などに関係なく、すべての行員が成長・活躍できる組織作りが大切です。

ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて、制度や規則などのハード面の整備は当然のことですが、企業文化などのソフト面にも気を配り、従業員エンゲージメントの向上にも取り組んでいます。^{※6}

⑤ 企業価値の向上 ーまずは早期のPBR1倍達成へー

企業価値の向上は、すべてのステークホルダーに対して果たさなければならない最大のコミットメントであると考えています。現状では、PBR1倍を下回っている状況であり、まずは早期の1倍達成に向けて、第7次中期経営計画を中心に、ロジックツリーに基づく各種戦略を進めています。資本効率を示すROEについては、2025年3月期は7.46%と、計画値を大幅に上回る結果となりましたが、こちらも未だ十分な水準とは考えておらず、中長期的な目標とする10%の早期達成を目指しています。また、持続性のある企業価値向上を目指す上では、政策金利の動向などの外部環境要因を除外した、当行グループ独自の強み・戦略による外部環境要因「+α」の成長ストーリーを明示することが大切であると考えています。2025年3月期の貸出金利利息の増加要因を見ると、残高要因が利回り要因を上回るなど、当行の強みとする“中小企業分野”での競争優位性が発揮されている結果と捉えていますが、今後も自助努力によるROE向上を目指してまいります。

また、PERについては、現在のROE水準と比較すると決して十分な水準であるとは考えておらず、株主還元の実質や戦略的IRの実施など、PER改善に向けた取り組みを進めています。機関投資家の方々との積極的なエンゲージメントにも注力しており、頂いたご意見や課題については、定期的に経営で議論し、企業価値向上に向けた取り組みを進めています。2024年11月に実施した株主還元方針の変更についても、機関投資家の方々とのエンゲージメントを通じて抽出した経営課題の一つであり、企業価値の最大化に向けた還元施策を検討する中で、大幅な還元方針の見直しを行いました。^{※7}

⑥ 成長戦略 ー中小企業分野への選択と集中ー

エリア特性に応じた営業戦略の展開

当行は和歌山市内に本店を置き、2025年5月に創立130周年を迎えましたが、実は大阪エリアへの店舗展開も75年の歴史があり、現在の事業性貸出金残高に占める割合は、和歌山エリアが20%程度に対して、大阪エリアは55%と過半数以上を占めています。当然エリア毎にニーズや、マーケット状況は異なりますので、第7次中期経営計画では、各エリア毎の活動ウェイトイ

※2 スタートアップ支援拠点「Key Site」座談会 [P.37](#)

※3 ステークホルダーとの価値共創_地域社会 [P.56](#)

※4 戦略系グループ会社の取り組み [P.33](#)

※5 未来創造室座談会 [P.49](#)

※6 社外取締役 ダイバーシティ座談会 [P.69](#)

※7 株主還元の充実 [P.42](#)

メージを明確化し、地域のニーズにマッチした営業活動を展開しています。例えば大阪市内を中心とする大阪事業部では、マーケットでのシェアの拡大余地はまだまだ大きいため、事業性取引拡大への活動ウェイトを高めています。一方で、メインバンクシェア率が全国第2位の和歌山事業部では、地域の事業者への成長支援活動に注力し、サステナブルな地域社会の構築に活動の重点を置いています。特性の異なる隣接する2つのエリアを地元とする地方銀行は全国でも珍しく、当行の強みの一つであります。地域特性に応じた活動を展開することで、お客さまとの価値共創を実現するとともに、活動する行員自身のやりがいやエンゲージメントの向上にもつながっています。

また、2018年4月に開始した第5次中期経営計画以降、7年間で大阪エリアの貸出金は約8,000億円増加し、増加率50%以上と大きな伸びとなっていますが、大阪府下における当行の貸出金シェアは依然3%程度となっており、更なる業容拡大の余地は十分にあります。2025年3月には、約5年ぶりに新たな事業性の取引拠点として大阪市内に九条支店をオープンしましたが、金利のある世界を迎える中で、規模拡大の足掛かりにしたいと考えています。今後中長期的な成長を目指す中では、営業エリアの拡大なども検討しながら、当行の強みが最大限に発揮される営業体制の構築を進めてまいります。

事業性分野における競争優位性

競合の激しい大阪エリアで、着実に規模の拡大を図ってきましたが、事業性分野における競争優位性や持続性についてご質問をいただくことが多くあります。事業性取引に関するノウハウを定量的にお示しすることは、なかなか難しい部分もありますが、一つは長い歴史の中で培われた本業支援ノウハウであると考えています。バブル崩壊以降、当行は多くの不良債権を抱えたこともあり、本業支援や再生支援に注力してきた歴史があります。現在も、本業支援を専門とする本部部署である「ソリューション戦略部」には約70名が在籍し、分野ごとに専門知識を有する行員が各営業店と連携しながら、日々お客さまへの本業支援活動を展開しています。

融資部にも経営サポート室を設置し約30名が在籍していますが、同室では財務面・本業面の両面でお客さまのサポートを行っています。また、グループ会社にある、紀陽情報システムも本業支援という面では、他行との競争優位性を発揮する大きな強みとなっています。約270名のIT人材を抱えており、銀行業高度化等会社の認可も取得していますので、IT人材の派遣や、お客

さまからのシステム開発を直接受注するなど、銀行の枠をこえた業務をおこなっています。

そして、当行グループの戦略におけるもう一つの特徴が、事業性取引における「メイン取引化の推進」です。実効性のある本業支援活動を行うためには、お客さまの経営そのものに入り込む必要があり、メイン取引金融機関となっていく必要があります。メイン取引化を推進する上では、適切な資金供給に向けた審査ノウハウや、実効性のある本業支援活動、そして何よりお客さまとの強固なリレーションシップの構築が重要です。当行では、第5次中期経営計画以降、コアカスタマー戦略^{*8}を展開しており、当行の経営資源を優先配賦する層を明確化することで、コアカスタマーとのリレーションを強化し、高付加価値型の営業によるメイン取引化の推進を図り、他行との差別化を進めてきました。本店所在地以外でのメイン取引化の推進は、他行ではなかなか例のない取り組みであります。長期ビジョンであるお客さまとの価値共創に直結する活動であるほか、当行の安定した経営基盤の構築にも大きく貢献しています。大阪エリアでは、事業性取引における規模拡大に向けた経営資本の投下を、和歌山エリアでは、地域経済の持続性向上に向けた経営資本の投下を行い、「安定性と成長性」の両輪を意識しながら、企業価値の向上に取り組んでまいります。



※8 中小企業分野における取り組み □□P.31

サステナビリティ経営 ー地域社会の持続性向上を目指してー

次なる成長ステージを迎える中で、地域社会、そして当行グループの持続性向上に向けたサステナビリティ経営の高度化は、非常に重要な取り組みであり、第7次中期経営計画でも、サステナビリティ戦略を大きな柱の一つとしています。2023年に当行グループの「サステナビリティ基本方針」を策定しましたが、同時に地域社会が抱える課題についても検討し、5つのマテリアリティ（重要課題）としてリスクと機会の特定を行い、解決に向けた取り組みを進めています。^{*9} スタートアップ支援拠点「Key Site」の開設も人口減少というリスクへのアプローチになりますが、その他、気候変動への対応も我々地域金融機関にとっては重要な課題であると認識しています。特に、和歌山県は過去重厚長大型産業が主流であったこともあり、GHG排出量は近畿2府4県で最も多い水準となっています。当行グループのCO₂排出量は、2030年度の目標であった70%削減（2013年度比）を2024年度に前倒しで達成しましたが、更なる削減を進めるとともに、地域金融機関として地域全体の排出量の削減に取り組むことが責務であると感じています。政府が掲げる2050年のネットゼロの実現に向け、当行グループでは、お客さまへの脱炭素コンサルティングの提供や、サステナブルファイナンスの取り扱いなど、様々なメニューを取り揃え、2024年7月には、和歌山市との「和歌山市における脱炭素経営の支援に関する連携協定」も締結しました。足元では、大手製鉄所の一部廃炉や大手石油精製所の閉鎖など、地域産業も大きな転換期を迎えていますので、地域とともに脱炭素に向けた取り組みを進めてまいります。

そして、当行グループでは、2025年6月にTNFD提言にも賛同し、まずは地元地域の自然資本への依存と影響の分析に着手し始めました。特に和歌山エリアは、熊野古道や高野山、南紀白浜など豊かな自然資本を有しており、観光産業への結びつきも深いことから、今後さらに自然資本への理解を深め、サステナブルな地域社会の構築に活かしていきたいと考えています。また、社会分野では、人権課題への対応も重要性を増しています。企業活動における人権尊重は、ESGの観点からも重要な取り組みであり、当行グループでは、2024年5月に「紀陽フィナンシャルグループ人権方針」を策定しました。今後も、持続可能な地域社会の実現に向け、当行グループの役職員をはじめ、ステークホルダーの方々とともに、人権尊重への取り組みを進めていきます。

※9 マテリアリティ(重要課題) □□P.23



ステークホルダーの皆さまへ

2025年5月、お陰様で無事創立130周年を迎えられたことに、改めて感謝申し上げます。バブル崩壊前から、そしてバブル崩壊後にも継続して支えていただいた、お客さま、株主さま、また、当時の当行グループを支えていただいた我々の先輩行員にも改めて感謝申し上げるとともに、当行グループの経営基盤についてもリリースしましたが、これからの10年は次世代に繋がる成長ステージとなります。当行グループの強みである、中小企業分野における競争優位性に磨きをかけながら、企業価値の向上を図るとともに、今後は企業価値の持続性にも重点を置き、サステナビリティ戦略を進めることで、地域社会とともに成長し続ける“紀陽フィナンシャルグループ”を目指します。

今後もステークホルダーの皆さま方とのコミュニケーションを通じて、地域課題の解決や社会価値の創出に取り組み、地域金融機関としての存在意義を発揮することで、長期ビジョンの達成、企業価値の向上を図ってまいります。当行グループの更なる成長に向けて、引き続き皆さま方からの温かいご支援を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ

当行の最大の資本である人的資本の価値を最大化し、当行の強みである「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くことで、和歌山・大阪と環境の異なるそれぞれのマーケットのポテンシャルを引き出し、企業価値の向上とステークホルダーの皆さまへの還元強化を図ってまいります。

取締役専務執行役員 丸岡 範夫

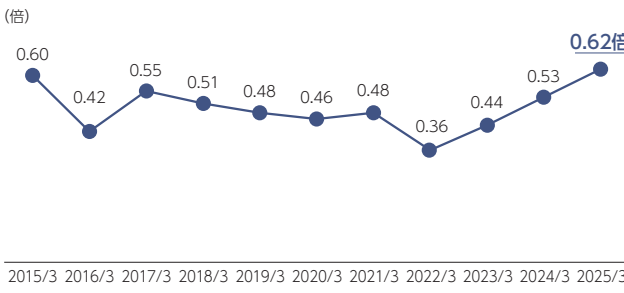


ロジックツリーに基づくPBR向上へ向けた取り組み

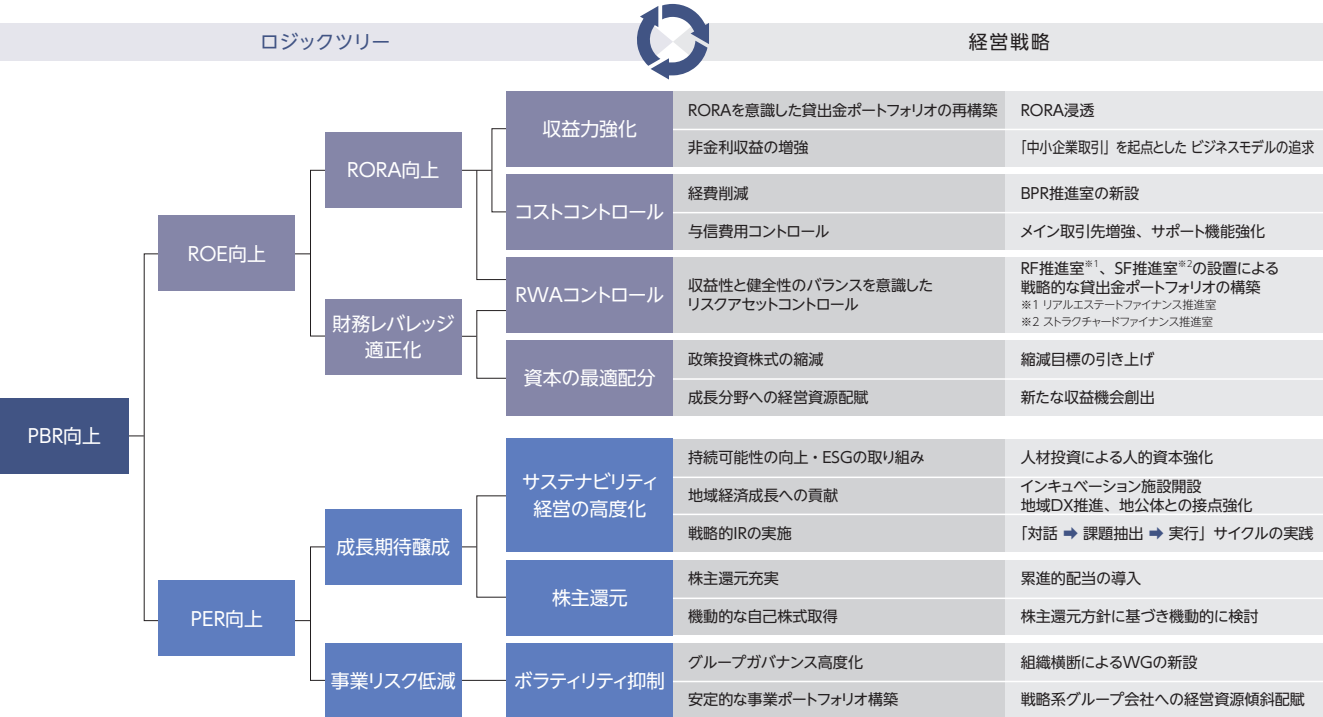
企業価値の向上に向け、当行は中長期的に目指す経営指標としてPBR1倍以上を掲げており、ロジックツリーに基づいた経営戦略、および施策を展開しています。各戦略の有機的な連動が、結果的にPBRの向上に結びつくことを意識しながら諸施策の意思決定を行っています。特に「金利のある世界」に突入したことで経営環境が従前と大きく変化したため、過去の認識を改め、大きく価値観を変化させなければならない分野と、根本的な価値を変えずにより深化させていかなければならない分野がより明確化されたと認識しています。2025年3月末時点のPBRは0.62倍と依然1倍を下回っている水準であり、まずは早期の1倍達成を目指しています。資本コストについては、CAPM（資本資産価格モデル）で6-7%程度と考えており、リスクフリーレートの変化を受け、資本コストも上昇傾向にあると認識しています。今後も環境

変化に対してフレキシブルに対応しながら各施策を展開することで、ロジックツリーと経営戦略の連動性を高め、企業価値の向上に努めてまいります。

● PBRの推移



● PBRロジックツリー

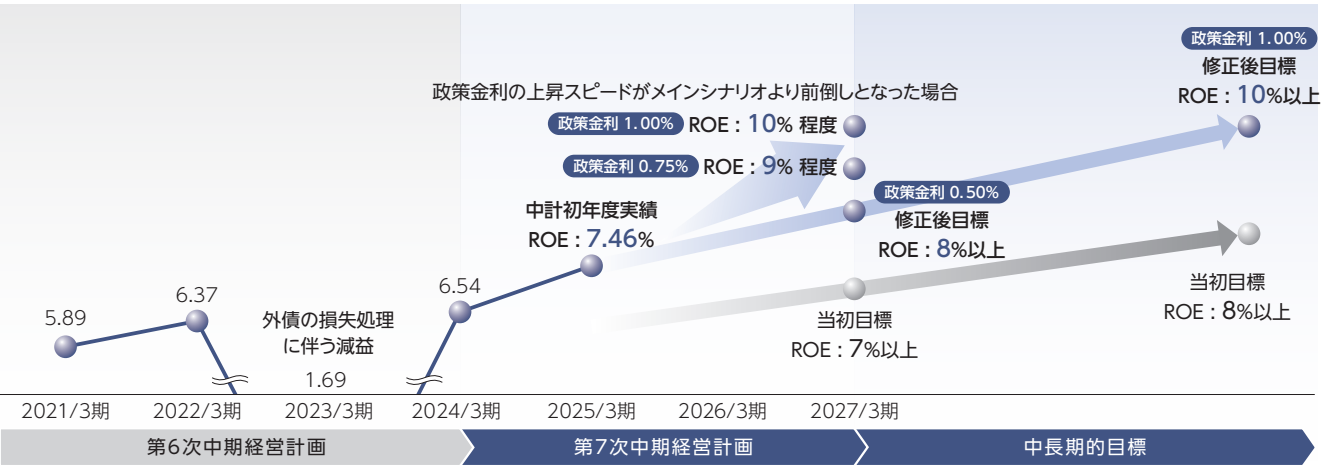


ROE向上に向けた取り組み

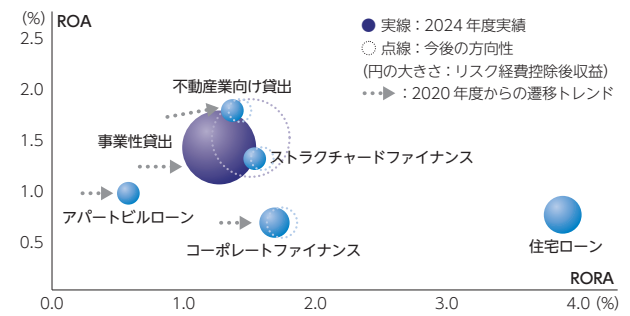
PBRを向上させる上で、業績がストレートに反映するROEの向上が重要であると認識しており、中長期的に目指す経営指標、および中期経営計画の経営指標にそれぞれROEを採用しています。昨年度は中小企業取引を起点としたビジネスモデルの浸透により事業性貸出金を中心に貸出金残高が計画以上に増加したことに加え、政策金利が2度引き上げられたこともあり、本業の業績が順調に推移しました。その結果、ROEについては7.46%となり、中期経営計画初年度で計画最終年度計の目標としていた7%以上を達成したため、計画最終年度の目標値を7%以上から8%以上へと引き上げました。加えて中長期的に目指すROEについても、8%以上から10%以上へと引き上げを行っています。

中長期的なROE目標の達成に向けては、収益性を示す指標であるRORAの向上が不可欠であり、アセットごとのRORAやエリア別のRORA等、それぞれの特性と経営戦略をリンクさせながら主要セグメントのアセットの拡大、およびRORAの改善等、トータルコントロールを意識しています。アセット別のRORAについては、まず当行のコア事業である事業性貸出分野におけるアセットの拡大とRORAの改善が重要テー

● ROE 目標の修正



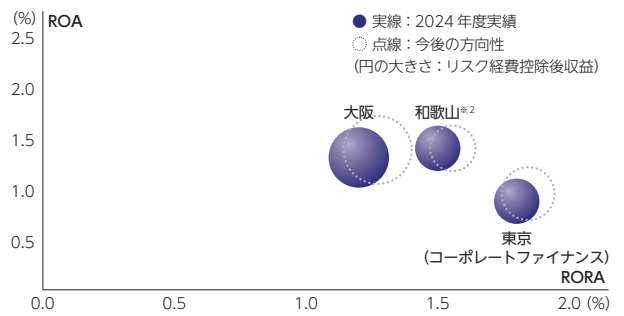
● 主要アセット別 RORA



マと捉えています。地域金融機関として、地域経済の成長といった観点からも一定のリスクテイクを行うことが必要であるとも考えており、収益性と中長期的な成長のバランスを考慮しながら判断し、アセットの拡大とともに、RORAの改善にも取り組んでまいります。事業性貸出分野以外の、コーポレートファイナンス、ストラクチャードファイナンス、リアルエステートファイナンス分野については戦略的な観点のもと、RORAを重視した取り組みを行っています。エリア別RORAについては、和歌山エリアでは地域企業向けの本業支援活動の強化による非金利収益の増強に取り組むことでRORAの改善を図りつつ、地域経済の成長に資する活動を展開しています。一方で、大阪エリア、特に大阪市以北については当行のシェアは依然低く預金・貸出金ともにシェア拡大の余地は大きいと認識しており、積極的に経営資源を投下しながら事業規模の拡大とRORA向上を両立させる取り組みを進めています。

RORAについては、行内での理解も重要であると認識しており、個社別RORAデータの営業店への還元や、一部店舗では目安とするRORA水準を設定するなど、今後も組織全体へのRORA浸透を進めてまいります。

● 事業性貸出エリア別 RORA ^{※1}



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

今後の成長戦略について

当行の特徴は和歌山、大阪という特性の異なる2つのマーケットで事業を展開し、それぞれのエリアのニーズに応じた営業戦略を策定・実行している点にあり、強みである中小企業分野における競争力を最大限に発揮できる体制構築を進めています。第7次中期経営計画ではエリア特性に応じた営業活動のウェイトイメージを設けており、特に大阪エリアでは、事業性取引に注力した貸出金の増強に努めています。

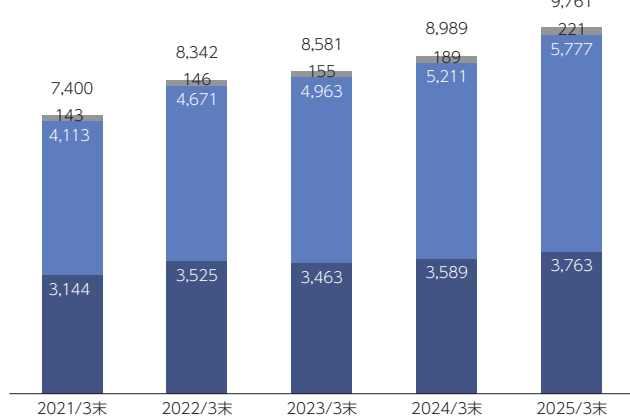
大阪市内を中心に経営資源を集中投下することで、大阪エリアの貸出金は順調に増加していますが、依然シェア拡大の余地は大きく、引き続き経営資源を投下していくことで更なる成長を見込んでいます。

また、第7次中期経営計画では、「中小企業取引を起点としたビジネスモデルの追求」をテーマに掲げ、当行との融資取引の有無にかかわらず、当行営業エリア内の事業者、および地域の

成長・発展に寄与することを目的に、今後も中小企業分野への更なる経営資源の投下を進めていく方針としています。その方針の中心となるのが、2018年4月に導入したコアカスタマー戦略です。コアカスタマー戦略とは取引残高のボリューム基準とOHRの収益基準の2軸で取引先を4領域にセグメント化し、セグメントに応じて当行の経営資源を配賦し、お客さまとの価値共創・当行収益の最大化を目指す戦略であります。その領域のひとつであるコアカスタマー層は収益貢献度が非常に高いとの分析結果が示されており、経営資源を優先的に配賦する対象と設定しています。コアカスタマー戦略の導入後、継続的にコアカスタマー層に経営資源を積極投下した結果、コアカスタマー先数、およびそのセグメント収益も堅調に増加しています。今後もコアカスタマー先数と個社別の採算性の向上にこだわった営業戦略を展開し、「金利のある世界」においてより一層の収益の向上を目指してまいります。

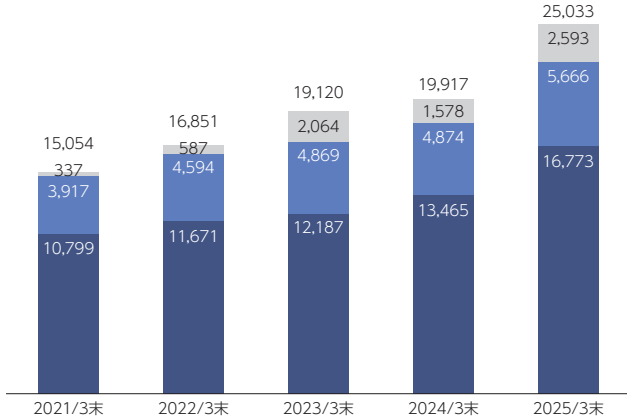
● コアカスタマー先数

(先) ■ 和歌山 ■ 大阪 ■ その他



● コアカスタマー先の収益推移

(百万円) ■ 資金利益 ■ 役務取引等利益 ■ クーポンスワップ収益



2025年3月期決算振り返りと2026年3月期業績見込み（単体）

2025年3月期は第7次中期経営計画初年度でありましたが、当行が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」が過去最高の169億円を計上するなど本業の収益が順調に推移しました。その結果、連結の「親会社株主に帰属する当期純利益」は当初業績予想を31億円上回る176億円となり、第7次中期経営計画を順調にスタートさせることができました。こちらについては、貸出金残高が大阪エリアの事業性貸出を中心に増加し前年比8.2%増加となる3,177億円増加したことや、計画策定時に織り込んでいなかった金利環境の変化により貸出金の利回りが上昇し、資金利益が前期比96億円増加の507億円となったことが主な要因となっています。加えて、役務取引等利益についても事業性取引関連手数料が増加したことにより過去最高となる95億円を計上するなど、本業での収益力が着実に強化されているものと評価しています。

与信コストについては、引当方法の見直しに伴う貸倒引当金戻入益等を計上した結果、1億円の戻入計上となりました。与信コストは一般的に業績へのボラティリティが大きい項目となりますが、当行の強みである中小企業分野における審査ノウハウやお客さまへのサポート体制、またバブル崩壊後の実体験に基づく大口与信先の抑制を目的とした個社別与信残高管理の徹底が与信コストにおけるボラティリティの抑制にも寄与していると考えており、株主資本コストを抑制しつつ、ROEを高めていきたいと考えています（P31 中小企業分野における取り組み）。また、市場部門については、国内金利の上昇を受け保有する国内円貨債券の評価損が拡大していますが、2025年3月期には、貸倒引当金戻入益等、本業のトップラインに基づく収益以外で計上した一時的な益金を活用しながら低利回り債券を中心に一部売却し、ポートフォリオの見直しを行いました。評価損の大半は国内円貨債券で

あるため、基本的には満期まで保有する方針であります。金利情勢を見ながらしっかりとリスクコントロールを行い、本業以外での一時的な益金が発生した場合には、ポートフォリオの見直しを検討する等、資本効率も意識しながら対応してまいります。

2026年3月期の業績予想については、政策金利が現状の0.5%で推移することを前提としていますが、貸出金利回りの上昇に加え、貸出金の増強による貸出金利息の増加、および役務取引等収益の増加を見込んでいます。一方で預金利息について

も増加する見通しであることに加え、人材への投資や物価上昇等の影響を勘案し、経費面についても16億円の増加を見込んでいます。また、創立130周年記念事業の一環として本店の建替を予定しており、旧本店の除却や取り壊し費用の引当、本部部署の引越し費用など、一時的な費用を計上した予想としています。

これらを踏まえ、単体の当期純利益は前期比10億円の増加となる168億円を見込んでいます。

● 2025年3月期決算及び2026年3月期業績予想

単体（単位：億円）	2024/3期	2025/3期	前期比	2026／3期 業績予想
業務粗利益	428	501	73	609
資金利益	411	507	96	519
うち貸出金利息	364	427	62	536
役務取引等利益	88	95	6	100
経費（△）	319	335	16	351
実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	109	165	56	258
うちコア業務純益（除く投資信託解約損益）	189	253	63	262
臨時損益	74	43	△30	10
経常利益	183	208	25	263
当期純利益	139	158	18	168
与信コスト総額（△）	△23	△1	21	30
顧客向けサービス業務利益	146	169	23	202

連結（単位：億円）	2024/3期	2025/3期	前期比	2026／3期 業績予想
連結粗利益	468	545	77	664
経常利益	201	233	31	292
親会社株主に帰属する当期純利益	150	176	25	185

第7次中期経営計画の進捗状況と目指す経営指標の見直し

2024年4月からスタートしている第7次中期経営計画については、2024年7月に、お客さまにご負担をおかけすることなくお客さまの担当店舗を最寄り店舗に移管する「管理移管」という手法により営業体制の最適化を実施し、営業担当者が車等の移動で費やしていた年間約9,400時間の移動時間を、お客さまとのコミュニケーションの時間や本業支援活動を行う時間等に転換することができました。加えて大阪市中心部へ人員の再配置を実施したこともあり、大阪エリアにおけるお客さまからの融資案件の相談件数は増加し、相談金額については約9,500億円と前年に比べ約25%の増加となりました。当行が注力するコアカスタマー先数とその収益額の大

幅な増加を実現し、貸出金利息の増加内訳についても残高要因が利回り要因を上回る結果となっています。

このように本業が順調に推移するなかで、「顧客向けサービス業務利益」は既に第7次中期経営計画最終年度の目標を上回っている状況でもあり、計画最終年度の目標としている4つの指標のうち、連結ROE・親会社株主に帰属する当期純利益・顧客向けサービス業務利益の3項目を以下の通り見直すこととしました。政策金利の上昇を受けた貸出金利息の増加に加え、自助努力が反映される役務取引等利益なども過去最高となる実績を計上するなど、業績が想定以上に順調であることが目標見直しの主な要因と言えます。

● 中計 KPI 見直し（政策金利シナリオ：0.5%）

目指す経営指標	当初計画 (修正前)	修正後	当初 計画比	2025/3期 実績
ROE（連結）	7.0%以上	8.0% 以上	+1.0%	7.46%
当期純利益（連結）	180億円以上	210億円以上	+30億円	176億円
顧客向けサービス業務利益（単体）	150億円以上	220億円以上	+70億円	169億円
自己資本比率（連結）	10－11%程度	(変更なし)	－	12.0%
政策投資株式の縮減額（計画期間中、時価ベース）	40億円	100億円	+60億円	77億円

サステナビリティ戦略（サステナビリティKPI修正）

第7次中期経営計画における経営指標の見直しに伴い、サステナビリティKPIについても一部見直しを実施しました。本業付加価値の増加に伴い、行員の処遇改善や成長機会の提供など様々な取り組みを通じ、人的資本への投資を加速させることで人的資本経営の更なる高度化を目指してまいります。特に当行の独自指標である「本業支援人的資本ROI」^(※)は、人的資本投資の成果や人的資本の成長度合いを示す、一つの重要な指標として考えています。2025年3月期の本業支援人的資本ROIは0.93倍と前期比+0.09ポイントの上昇となりましたが、引き続き積極的な人的資本投資を行い、人的資本の最大化による本業収益の向上に取り組んでまいります。

また、行員のエンゲージメントスコアも上昇傾向にあります。行員のエンゲージメントは業績への影響が大きいものと捉えており、こちらも更なる向上に向けて各種施策を進めてまいります。

(※) 本業支援人的資本ROI＝顧客向けサービス業務利益÷人件費

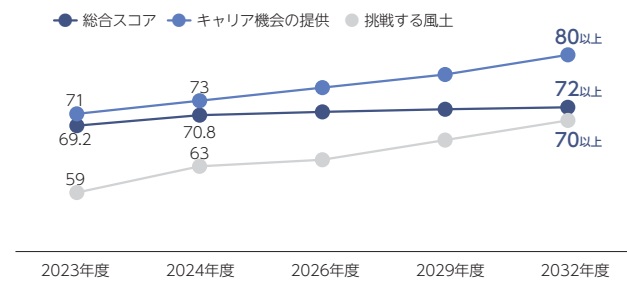
成長分野への投資

成長分野への投資については、2023、2024年度に引き続き2025年度もベースアップや人材育成に資する投資を実施するなど、当行グループの最大の資本である人的資本への投資を積極的に行っています。また、今年度中に2本の新規ファンドの設立を予定する他、業務効率化による生産性向上を目的としたシステム投資等、将来の成長分野に振り向ける経営資源の最大化を目指した取り組みも進めています。

新規事業の検討については、2024年4月に経営企画部内に新事業領域の企画・遂行を行う「未来創造室」を設置しており、行内兼業による新規事業の検討や行内起業プロジェクトなど、

● エンゲージメントスコア

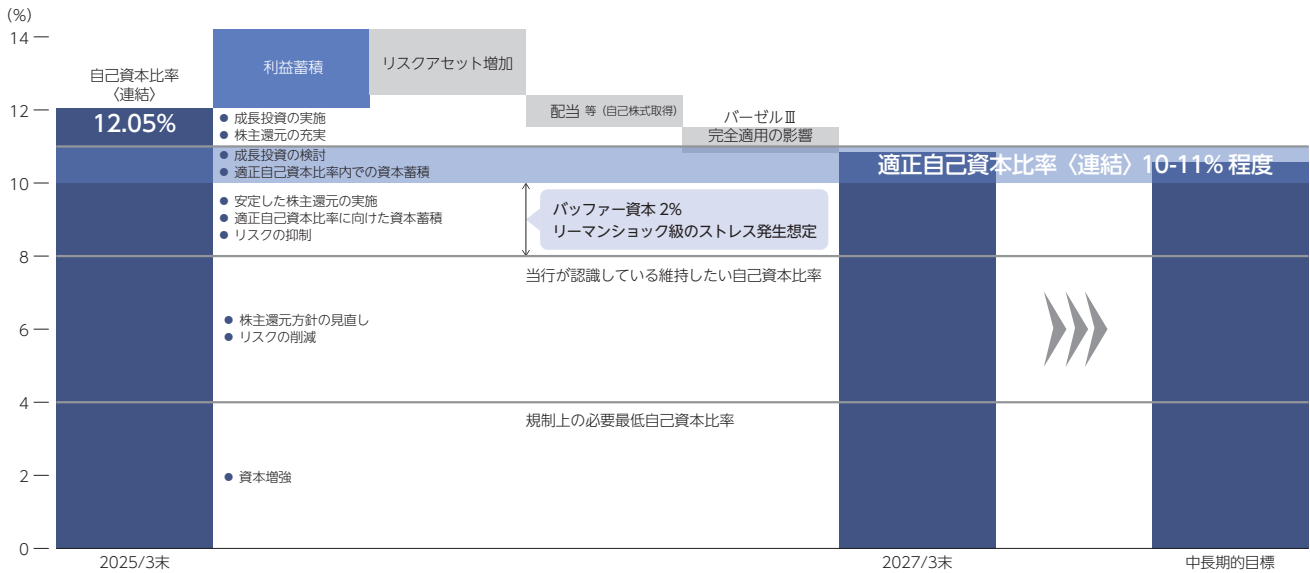
2024年度 ベンチマーク比	総合スコア	キャリア機会の 提供	挑戦する風土
当行	70.8	73	63
金融業界×同規模	68.8	74	64
全業界×全企業規模	72.0	79	70



新たな取り組みを実施しています。年齢・役職を問わず幅広い行員からの参加、応募の中から複数案件の事業化を検討しており、徐々にではありますがイノベーションにつながる組織風土が芽生えつつあると感じています。

また、グループ戦略については、戦略系グループ会社への経営資源の傾斜配賦と連携強化を進めることで、関連会社の連結決算における収益寄与額は着実に増加しています。今後もグループとしての一体感を醸成し、相互連携による課題解決力の向上を目指してまいります。

● キャピタルアロケーションイメージ

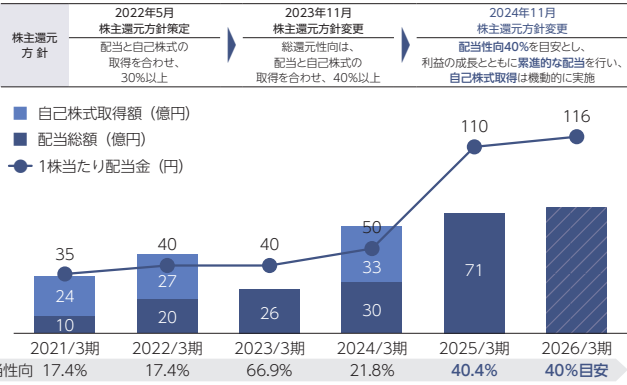


資本政策

資本政策については、株主還元の充実・成長への投資・健全な財務体質のバランスを意識しながら実施する方針としています。2024年11月には株主還元方針を大幅に変更し、配当性向40%を目安とし、利益の成長とともに累進的な配当を行う方針としました。その結果、昨年度は1株当たりの年間配当金を2023年度の50円から110円へ増配し、今年度も1株当たり116円の配当を予定しており、自己株式取得については機動的に実施しながら、今後も株主還元の充実に努めてまいります。

政策投資株式については、地域金融機関として「経営戦略

● 株主還元



ステークホルダーとの対話

株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々に我々の経営戦略、および将来の展望をご理解いただくためには、積極的な情報開示とコミュニケーションの充実が重要であると認識しており、質の高いコミュニケーションを重ねる中で新たな価値が共創されていくものと認識しています。

ステークホルダーの皆さまとの対話は企業価値向上に向けた気付きを得る大変貴重な機会であり、今後も皆さまとの深度あるコミュニケーションを通じて企業価値向上に向けた取り組みを充実してまいりますので、皆さまの一層のご理解とご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

上の必要性」等の保有意義を検証しながら、その意義が認められない場合には取引先企業との対話を行い、縮減を進めていく方針としています。第7次中期経営計画中に「時価ベースで累計40億円程度（10%相当）」の縮減、連結純資産の20%以下の水準を目指す計画としていましたが、昨年度1年間で時価ベース77億円（簿価ベース13億円）の縮減を実現し、その比率についても17.8%となり、初年度で計画数値を達成しました。これに伴い、中計期間中の縮減目標を100億円に変更し、引き続き連結純資産の20%以下の水準を維持していく方針としています。

● 政策投資株式縮減方針の見直し

