

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

トップメッセージ

すべてのステークホルダーの
期待を胸に、
地域との価値共創で実現する
持続的な企業価値の向上をめざして

株式会社紀陽銀行
取締役頭取

原口裕之



I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

環境認識

変化を力にかえて

前年度のトップメッセージでも、「未だかつてない“変化の時代”に私たちは直面している」とお伝えしました。そして、改めてこの1年を振り返ると、その言葉どおり、いやそれ以上に、変化のスピードと振幅は一段と加速したと実感しています。

マクロ環境に目を向けると、物価や金利の上昇など、国内経済の構造変化が着実に進んでいます。また、中東情勢の緊迫化による原油高騰など、地政学リスクが地域経済に及ぼす影響も大きくなっており、地域金融機関である私たちにとっても、避けては通れない変化です。

私たちの地元エリアである、和歌山、大阪エリアでも新たな変化の兆しがみえつつあります。和歌山エリアは世界遺産の熊野古道やリゾート地として有名な南紀白浜など、豊富な観光資源が強みの一つです。コロナ禍収束以降、順調に観光需要は回復傾向にあり、足元ではラグジュアリーホテルの開業が決まるなど、地域産業に弾みをつけるポジティブな変化がみられます。大阪エリアについては、昨年「大阪・関西万博」が盛況のうちに閉幕となりました。私も何度か訪れましたが、会場の熱気には驚くものがあり、地域がもつ成長ポテンシャルはまだまだ大きいと確信しました。そして、次に控えるのが、2030年開業予定の統合型リゾート（大阪IR）です。すでに主要エリアの再開発や鉄道網の拡張などが進んでいます。大阪エリアだけではなく、関西全域への大きな経済波及効果が期待されています。

業界内の変化も目まぐるしいものがあります。地方銀行の

再編や異業種との連携が加速しており、経営の選択肢も多様化しています。本質的な企業価値の向上に向けた最適解を常に模索し、スピード感をもって検討・対応していくことが求められています。また、AI技術の進展も避けては通れません。業務の高度化や生産性の向上など、前向きな利用はもちろんのこと、複雑化するサイバー攻撃への備えも企業価値の持続性を担保するうえで重要なテーマとなります。

私たちは一段と変化するこの事業環境に挑み、いま迎えている成長機会を地域とともに最大化していきたいと考えています。当行グループの第7次中期経営計画も最終年度を迎えました。不確実性が高まるこの時代にどのような経営を進めていくのか、順を追ってお伝えしたいと思います。

中期経営計画の進捗

長期ビジョンの実現に向けて 着実に前進

2024年4月、計画期間3カ年の第7次中期経営計画^{*1}をスタートさせました。現在、2年目を終え、最終年度を迎えています。昨年5月には、目指す経営指標の最終年度目標の上方修正を行いました。結果的には1年前倒しとなる2026年3月期に最終年度目標を達成することができました。前倒しで目標達成できたことについては、政策金利が引き上げられたことも当然影響していますが、当行グループの自力がついていた面も大きいと私は評価しています。そう感じるポイントの一つが、役務取引等利益が過去最高を計上した点です。

第7次中期経営計画では、ビジネスモデルの起点を従来の「中小企業“貸出”」から「中小企業“取引”」へと拡大することをコンセプトに進めてきました。その中で、特に注力してきたのが、お客さまの本業の成長をサポートする本業支援活動^{*2}です。

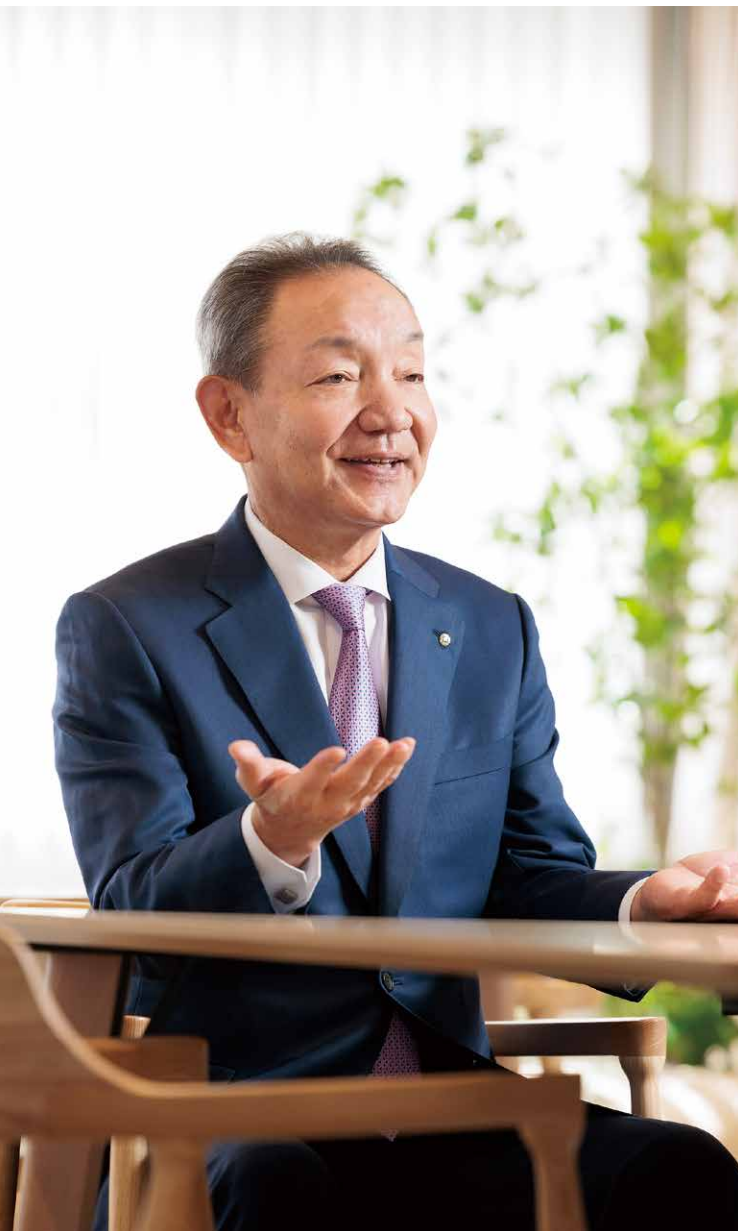
実際に、本部から本業支援をサポートするソリューション戦略部の強化や、本業支援に特化した行内の案件相談会の新設など、ソフト・ハードの両面でリソースを投下し、取り組んできました。その結果、事業性取引関連の手数料収入は増加傾向にあり、中計施策がしっかりと業績に結び付いていることに手ごたえを感じています。そしてなにより、お客さまからいただく声にも変化がありました。頭取就任以降、定期的に各エリアのお客さまを訪問していますが、当行の本業支援活動に対する前向きなお声をいただく機会が年々多くなってきました。これは、組織としてのビジョンや戦略がしっかりと営業店の行員まで浸透し、私たちの長期ビジョンとして「お客さまとの価値共創」の実現に向けて、着実に前進している証と捉えています。

中小企業分野への選択と集中は、マイナス金利政策導入直後の第5次中期経営計画から本格的に進めてきました。現在もその路線を崩さず継続する中、過去からの戦略が有機的に結びつき、現在の収益性が確保できているものと考えています。特にROEについてはこだわりをもって取り組んでいます。2026年3月期は、9.04%と中計最終年度目標であった8%以上を1年前倒しで達成することができました。次なる目標は、中長期的な目標である10%の早期達成です。足元の業績推移をみる中では、目標達成が十分に視野に入る水準で推移しています。次項でお伝えする成長に向けた課題にしっかりと対応し、成長速度を一段と加速させたいと考えています。

*1 第7次中期経営計画 [P.32](#)

*2 主要戦略① 営業戦略（本業支援活動） [P.36](#)

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造



次期中期経営計画への課題

「生産性の向上」を
ドライバーにさらなる成長を

次期中期経営計画の策定に向け、行内では経営陣と各部を交えながら議論を進めています。大枠の考えは、私たちの強みである「中小企業分野」をさらに磨き上げていくこと、これこそが企業価値の最大化、そして持続性向上に向けた現時点での最適解であると認識しています。しかしながらこの戦略は、他の地方銀行でも同様に進められるものとは考えていません。安定基盤である和歌山、そして成長余地の大きい大阪の両マーケットを経営基盤とする当行だからこそ実現できる戦略です。過去のトラックレコードから見ても、再現性・蓋然性の高いエクイティストーリーであると考えています。

次期中期経営計画での更なる成長に向け、最も取り組まなければならないと考えているのが、「生産性の向上」*3です。大阪エリアという成長余地の大きいマーケットを経営基盤とし、事業性分野における競争優位性を有する当行にとって、今後の成長速度を決定づけるものは、投下できる経営リソースの総和であると考えています。現在、次期中期経営計画での本格始動に向けた抜本的な営業体制の見直しなど、企業変革ともいえる大きな取り組みを進めていますので、次項でお伝えさせていただきます。

第7次中期経営計画の主要戦略の一つであるグループ戦略については、戦略系グループ会社*4への経営資源の優先配賦や、グループガバナンスの強化に向けた組織横断によるワーキンググループの新設など取り組みの進展があった反面、新たな

収益ドライバーの創出という点は、今後に残る課題です。現在、行内起業プロジェクトで選出された事業案「投資助言業」について、年度内の事業化に向けて準備を進めています。次期中期経営計画では、本事業のマネタイズ化を含め、しっかりと事業化した意義を明確にし、グループ収益の強化を図りたいと考えています。

有価証券運用については、中期経営計画という枠組みにとどまらず、継続的に高度化が求められる分野であると考えています。足元では、円債の評価損を抱えておりポートフォリオの改善が課題となっていますが、中長期的な取り組みとして運用体制の高度化なども含め、今後の取り組みを強化してまいります。

企業変革への挑戦

前例にとらわれない
中長期的視点での経営戦略

長期ビジョンの一つに「企業変革への挑戦」を掲げています。これは、当行の歴史的背景からも過去から大切にしている考えであり、長い歴史の中で紡がれてきた当行のDNAであると感じています。バブル経済崩壊以降、当行も多くの不良債権を抱え、自己資本比率も一時6%台まで低下した時期もありました。その中で、期間損益で不良債権を処理していくために、変革をいわず、収益性の向上に当時より取り組んできましたし、当時は取り組まざるを得ない状況だったと思います。また、マイナス金利政策導入時にも、経営戦略の大

*3 主要戦略① 営業戦略（生産性向上に向けた取り組み） □□P.40

*4 主要戦略② グループ戦略 □□P.41

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

きな転換を行いました。当時、私は営業推進本部長として営業戦略の旗振りを行っていましたが、コアカスタマー戦略の導入や他行に先駆けて行った店舗の統廃合など、規模の拡大から収益性重視の筋肉質な経営へと早期に戦略転換を決断しました。前例にとらわれない抜本的な変革姿勢とその実行力、そして何よりスピード感が重要です。これらの歴史の積み重ねが、現在のROE水準にも繋がっていると考えています。

そして、今まさに新たな企業変革ともいえる大きな取り組みを行内で進めています。その一つが、事業性分野における営業体制の大幅な見直しです。当行では、長らく営業課と融資相談課の2部門体制が続いてきました。お客さまと接する営業担当者と、行内で融資稟議などの資料を作成する担当者が分かれている状態であり、業務の効率性や人材育成を考える上で、以前から課題として認識していました。そして、今回この2部門の垣根を撤廃し、全員営業体制の構築を進めています。抜本的な組織体制、育成体系の見直しであり、移行期には一定の負担が生じることも想定していますが、あるべき人材像や目指す人材ポートフォリオからバックキャストする中、中長期的な企業価値の向上に寄与する取り組みと判断し、次期中期経営計画での本格始動に向けて現在試行運用を開始しています。

そして、営業体制のスムーズな移行には、「生産性の向上」が必要不可欠です。当行では昨年4月にBPR推進室を新設しました。現在、外部コンサルティングを交えながら、実に十数年ぶりとなる抜本的なBPR施策に取り組んでいます。過去の業務フローを踏襲するのではなく、外部の知見も交えながらゼロベースで考え、時には業務自体を「捨てる」ことも一つの選択肢とするよう私からも呼びかけ、抜本的な改革を進め

ています。

冒頭の環境認識でお伝えしたサイバーセキュリティ対策の高度化についても、次期中期経営計画では注力したいポイントの一つです。お客さまの大切な資産や情報を扱う私たち金融機関にとって、サイバー攻撃は最大のリスクであると認識しています。サイバーセキュリティ分野だけの話ではありませんが、システム運営など非競争分野については、他金融機関とのアライアンスなども模索しながら、高度化を図りたいと考えています。

人的資本経営

エンゲージメント向上に向けた本質的な取り組み

前年度のトップメッセージでもお伝えしましたが、当行最大の財産は“人”であるということに変わりはありません。行員の成長や働きがい・やりがいの向上は、お客さまに提供する付加価値の向上につながり、結果的に企業価値の向上に大きく寄与するものと考えています。当行でも行員エンゲージメントスコア^{*5}の計測を定期的に行っていますが、計測結果については取締役会にも報告し、当行の良い面、悪い面の両面を理解したうえで、エンゲージメントが高まる組織の在り方について日々議論しています。

人的資本経営の一環として、私自身も新たに始めた活動があります。行員のエンゲージメントや帰属意識の向上、経営の“自分事化”などを目的に、2024年度より若手行員向け

の座談会を各エリアで定期的に行い、意見交換を行っています。行員全員が“企業価値の向上”という同じベクトルに向けて業務に邁進している組織、このような状態が行員のやりがい・働きがいの創出という面からも理想的であると考えています。しかしながら、所属部店や担当業務は千差万別であり、一朝一夕には実現しません。行員一人ひとりが企業価値の向上を“自分事化”するためには、画一的な方法はなく、経営層と行員の本質的な対話など、地道な取り組みが重要であると考えています。草の根活動にはなりますが、今後も一人でも多くの行員との対話を通じ、本質的なエンゲージメントの向上、人的資本経営の高度化に取り組んでまいります。

また、エンゲージメントの向上は人的資本投資やマインドセットだけで実現するものではありません。先ほども申し上げた「生産性の向上」が大切な取り組みであると考えています。お客さまのニーズの多様化に伴い、当行も深度ある本業支援活動を展開する中、以前に比べて行員の業務範囲、そして求められる知識レベルは格段に高まっています。生産性の向上に取り組み、限られた業務時間の中で、いかにお客さまとのコミュニケーションの時間を拡大できるか、自身の成長に向けた時間を確保できるかが、やりがい・働きがいの観点からも重要です。当行の新入行員と毎年話をする機会がありますが、皆さん志高く、地域の事業者支援や地方創生・地域貢献活動に熱意をもって入社されます。このような熱い想いを実現するためにも、昨年より取り組んでいるBPR施策については、実効性あるものとなるよう、私自身、強い信念をもって進めていきたいと考えています。

*5 人的資本経営の高度化（エンゲージメント向上に向けた取り組み） □ P.59

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

お客さまとの価値共創

地域DXのフロントランナーをめざして

当行の長期ビジョンには、3つの想いが込められています
が、「お客さまとの価値共創」もその一つです。地域金融機関
である私たちにとって、お客さまの成長が地域の成長となり、
ひいては当行の企業価値の向上へとつながります。ここでは、
当行の強みの一つであり、私が個人的にも特に力を入れてい
きたいと考えている、「DX分野」での取り組みについてお伝
えさせていただきます。

私自身、16年前に事務システム部長として、初めてシステ
ム関連の部門に配属されました。そこで気づかされたのが、
銀行経営におけるIT部門の重要性であり、頭取という立場に
なった今もこの当時の知識や経験が大きく活かされています。
当行のグループ会社には、システム子会社である「紀陽情報シ
ステム」*6があり、昨年設立40周年を迎えました。約280名
のIT人材を抱え、協力会社要員を含めると実に400名を超え
る陣容です。地方銀行のシステム子会社としてはトップクラ
スの規模を誇り、当行グループの大きな財産であり、競争優
位性の源泉ともなっています。事務システム部長を経験して
感じた一つの気づきは、この紀陽情報システムの競争優位性
について、行内でも理解している行員が少ないということ
です。地域DXの推進や銀行業務の高度化を図るうえで、紀陽情
報システムは当行独自の成長ドライバーとなることを確信し
ていますので、行員をはじめステークホルダーの方々にしっ
かりとお伝えしていきたいと考えています。

この紀陽情報システムをハブに進めていきたい取り組みの

一つが、“地域DXの推進”*7です。全国的に人手不足が深刻
化する中、DXの推進による地域全体の生産性向上は必ず進め
ていきたいテーマです。本年1月には、和歌山市で初めて大規
模なDXフェアを開催し、当日は400名を超える事業者の方々
に会場いただきました。私も会場を訪れましたが、「DXを考
えるきっかけづくりとなった」など、前向きなお声をいただ
き、地域DXが着実に進展していることに手ごたえを感じてい
ます。全国の中小企業では、同様の経営課題を抱える事業者
が多くいると思います。当行グループが地域DXのフロントラ
ンナーとなり、成功モデルを構築することで、全国の中小企
業の成長の一助となることをめざしています。

そして、銀行業務の高度化に向けた行内DXの推進にも注力
しており、特に力を入れているのがAI技術の活用です。行内
ではAI活用に向けたロードマップを定めており、現在は“活
用領域拡大期”と位置づけ、昨年よりAIツールの導入を順次
進めています。次年度以降は、“自社開発期”と想定しており、
紀陽情報システムの強みを活かしながら、当行の業務フロー
に合った独自のAIツールの開発も視野に検討を進めています。

一方で、多くの職業がAIに置き換わるといわれていますが、
私たちの本業支援活動など対面だからこそ気づき・感じるこ
とは多数あり、地域金融機関にとって“人”にしかできない
業務は必ず存在します。AI技術をうまく活用し、「人が価値共
創する業務」へのリソースの再配賦、これが最も重要な取り
組みであると考えています。今後もAI技術の活用を含め、行
内のDX推進に積極的に取り組むことで、お客さまとの価値共
創の最大化をめざしてまいります。

サステナビリティ経営

地域社会との価値共創で実現する
持続的成長

第7次中期経営計画の策定時に、銀行をあげて力をいれて取
り組もうと決めたのが、サステナビリティ戦略です。短期的
な業績の追求だけではなく、持続性の向上も重要なミッシ
ョンであるということを行内外に改めて発信する意味も含めて、
第7次中期経営計画では主要戦略の一つに据えることとしまし
た。その中でも特に注力して取り組んでいるのが、地域にお
けるスタートアップの支援*8です。

和歌山県は、近畿エリアの中でも開業率が非常に低く、地
域事業者の減少が続く中、創業支援・スタートアップ支援は
地域全体の課題となっていました。私たちも地域金融機関と
してこの状況を何とか打破したいと考え、自治体をはじめと
する様々な外部機関の方々と意見交換を行いました。その中
で見えてきたのが、皆さんが同様の課題認識をお持ちである
こと、そして私たちも含め単独のリソースやノウハウだけで
は、実効性のある取り組みが難しいと感じていることでした。
そこで当行が和歌山におけるスタートアップ支援のハブとな
ることを決意し、昨年3月にインキュベーション施設「Key
Site」を開設しました。開設からの1年を振り返ると、初年度
のミッションとしていた“地域でのスタートアップへの意識
醸成”は着実に進んだものと評価しています。まずは、地域
の方々にスタートアップに興味を持っていただくことが重要
であり、実に2日に1回のペースでイベントの開催を行いま
した。その結果、年間の施設来場者数も8,000人を超えるなど、

*6 主要戦略② グループ戦略（紀陽情報システム株式会社） □□P.41

*7 主要戦略③ デジタルバンキング戦略 □□P.45

*8 主要戦略④ サステナビリティ戦略 □□P.47

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

年間計画を大幅に上回る実績となり順調なスタートを切ることができました。このような取り組みが行えているのも、和歌山県や和歌山市をはじめ、和歌山大学や和歌山イノベーションベース（スタートアップ支援団体）など、「ALL和歌山」のメンバーが「Key Site」で様々なイベントを開催して下さったおかげです。地域が一体となり、同じ志を持って取り組めたことこそが、成功の大きな要因であると考えています。今年度は、開設2年目を迎えますが、ミッションは“事業化支援”のフェーズと位置付けています。「Key Site」がスタートアップ支援の“シンボル”で終わることのないよう、引き続き外部機関の方々ともしっかりと連携しながら着実に実績を積み重ね、施設目標である「10年後までにIPO企業5社の輩出」をめざします。

サステナビリティ経営を進める上で、2026年度は脱炭素経営についても、一段とギアを上げて取り組んでいきたいと考えています。本年5月にはサステナビリティKPIとしている、CO₂排出量削減割合目標*⁹について、カーボンニュートラルをめざす時期を2050年度から2030年度へと前倒しすることを表明しました。和歌山県は森林面積が広大なこともあり、Jクレジットの創出にも大きな可能性を秘めています。自然資源が豊かな私たちの地元エリアにとって、気候変動に対応した脱炭素社会の実現は意義深い取り組みであると考えていますので、地域金融機関として地域をリードするような取り組みを進めてまいります。



ステークホルダーの皆さまへ

すべてのステークホルダーの期待にコミットできる企業価値向上をめざして

東京証券取引所から資本コストや株価を意識した経営に関する要請が出されて以降、私たちの意識に変化があったのは事実です。現在もPBRやROEを意識した経営を続けていますが、行内向けIRを開始するなど、企業価値向上に向けた社内の意識は、着実に醸成され、よい方向に向かっていていると感じています。また、投資家の方々との対話の機会の充実にも取り組んでいます。頂いたご意見については定期的に取り締役に報告し、議論を重ねていますが、行内だけでは気づけない観点のご意見も多くあります。企業価値の定義はステークホ

ルダーの立場によって、若干なりとも異なる部分はありますが、すべてのステークホルダーにとって最善の企業価値の最大化、これを常に考えながら経営を進めてまいります。

また、短期的な業績追求だけではなく、企業価値やROEの持続性向上という観点も、今後さらに重視していきたいポイントです。冒頭でもお伝えしたように不確実性が高まる社会となっています。いかなる状況においても持続的な成長を通じて企業価値の向上を図り、株主への利益還元や取引先への資金供給、行員の処遇改善など、ステークホルダーとの価値共創を役職員の先頭に立って実現していくことが私の役割であり、使命です。

当行グループの更なる成長に向けて、引き続きご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

*⁹ 環境への取り組み（指標と目標） □□P.67

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

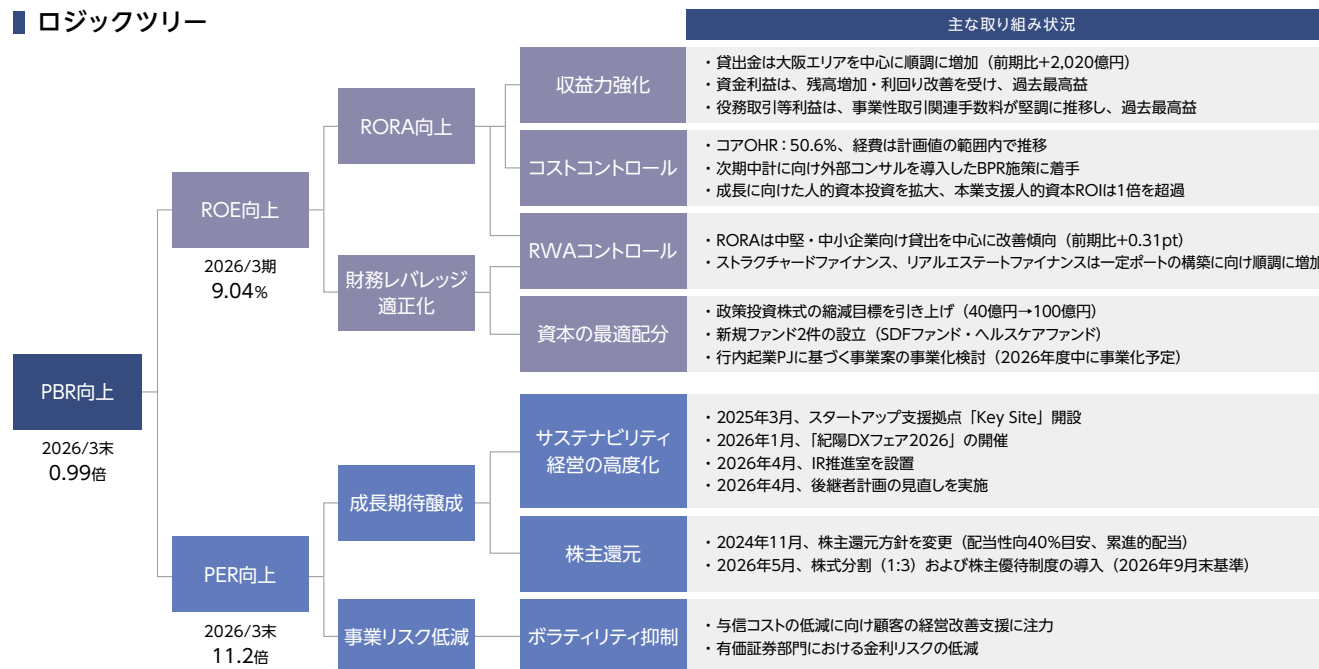
財務担当役員メッセージ

和歌山・大阪という特性の異なる経営基盤が有する成長ポテンシャルを最大限に活かし、中小企業分野に経営資源を重点的に投下するとともに、成長投資と株主還元の両立を図ることで、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

取締役専務執行役員 丸岡 範夫



ロジックツリー

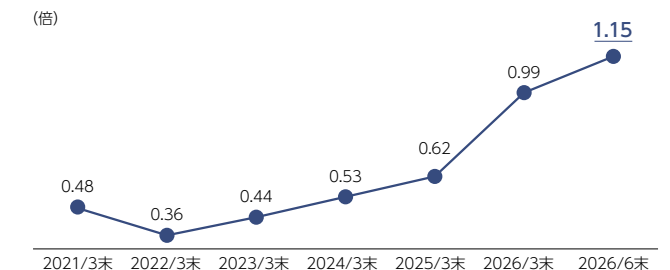


企業価値向上へ向けた取り組み

当行では目指す経営指標としてPBR1倍以上を掲げ、ロジックツリーに基づく経営戦略を展開しています。政策金利をはじめ、経営環境が大きく変化するなか、当行のPBRは2026年3月末時点で0.99倍、その後は概ね1倍を超える水準を維持しています。ただ、1倍水準への到達は一つの通過点に過ぎないと考えており、現在も更なる向上をめざして取り組みを進めています。

地方銀行の中でも早期にPBR1倍超えを達成できた背景には、従来より高いROE水準を維持してきた点が市場から評価されたものと認識しています。マイナス金利政策導入以降、収益性を意識した経営への抜本的な転換を進めており、コアカスタマー戦略*の導入や営業拠点の最適化等、大幅な構造改革を進めてきました。その結果、2026年3月期のROEは9.04%となり、中計最終年度目標であった8%以上を1年前倒しで達成することができました。「金利のある世界」を迎えたいま、当行の強みがより発揮できる環境に突入したと考えています。マイナス金利下で構築を進めてきた筋肉質な経営体制をベースに、中小企業分野でのさらなるトップラインの向上を図り、中長期的な目標としているROE10%以上の早期達成をめざしてまいります。

PBR



I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

ただし、高いROE水準に対してPERが低位となっている点が課題であると認識し、情報開示の充実や投資家の皆さまとのエンゲージメントの強化に取り組んでいます。足元ではPERは上昇傾向にあり、投資家の皆さまとの接点も増加するなど、徐々にではありますが手ごたえを感じています。今後も投資家の皆さまとのエンゲージメントの充実を図り、情報の非対称性の解消や認知度の向上に努めるなど、ROE・PER双方からのアプローチを通じた企業価値の向上に取り組んでまいります。

* ボリュームと収益性の2軸で取引先をセグメント化し、コアカスタマー層を中心に当行の経営資源を集中投下する戦略 □ P.37

ROE向上に向けた取り組み

PBRのさらなる向上には、自助努力で伸長可能なROEの向上が重要であると考えています。当行の強みとする中小企業分野での取引拡大による、顧客向けサービス業務利益の増加をROE向上のメインシナリオとしていますが、本業収益の成

長には、バランスシートコントロールとRORA向上に向けた取り組みがポイントとなります。

まずはバランスシートコントロールですが、本格的な金利のある世界に突入し、ALM管理の重要性はこれまで以上に高まっています。バランスシートの運用サイドでは、当行の強みである中堅・中小企業向け貸出を中心とした貸出金の増強に注力しています。有価証券運用については、本業を補完する余資運用の位置付けとしており、現在円債の評価損を抱える中、ポートフォリオの再構築を図る方針としています。

また、貸出金が順調なペースで増加するなか調達サイドのコントロールが重要であり、預金獲得が今後の成長を大きく左右するテーマであると認識しています。前期は、営業活動において預金獲得のウエイトを大幅に高め、重点的にリソースを投下した結果、貸出金の増加を上回るペースの預金増加となりました。最も大きく増加した法人部門では、融資シェアに応じた預金シェアの獲得交渉に注力していますが、従来よりメイン取引化を図ってきたこともあり、順調に当行への

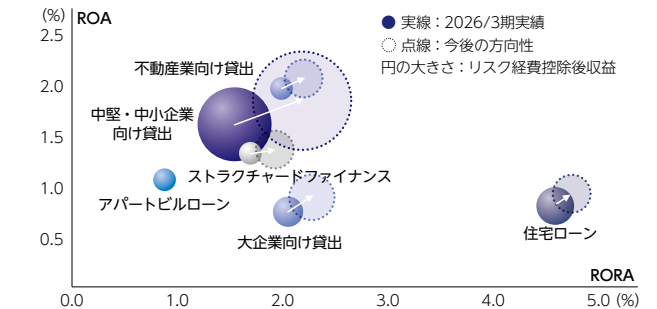
■ 円貨バランスシート（単体／主要項目抜粋）

（2026年3月末時点）

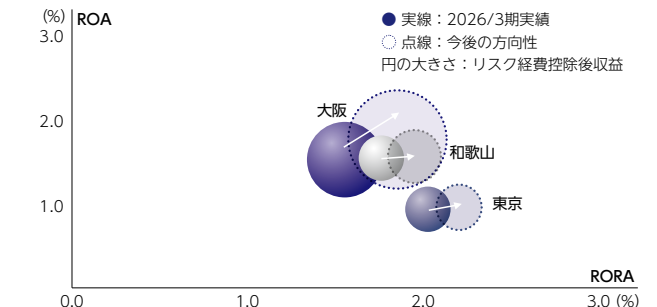
運用	調達
総資産 6.1兆円	総負債 6.1兆円
貸出金 4.3兆円 25/3-26/3 増減実績 +2,020億円	預金 4.9兆円 25/3-26/3 増減実績 +2,087億円
事業性貸出 2.6兆円 25/3-26/3 +1,627億円	個人預金 3.2兆円 25/3-26/3 +674億円
消費者ローン 1.3兆円 25/3-26/3 +470億円	法人預金 1.3兆円 25/3-26/3 +1,159億円
公共貸出 0.4兆円 25/3-26/3 △79億円	公共・金融預金 0.3兆円 25/3-26/3 +254億円
有価証券 0.8兆円 25/3-26/3 △367億円	日銀借入金 0.7兆円
日銀預け金 0.7兆円	その他負債 0.3兆円
その他資産 0.3兆円	自己資本 0.2兆円

■ 貸出金 RORA

〈主要アセット別 RORA〉

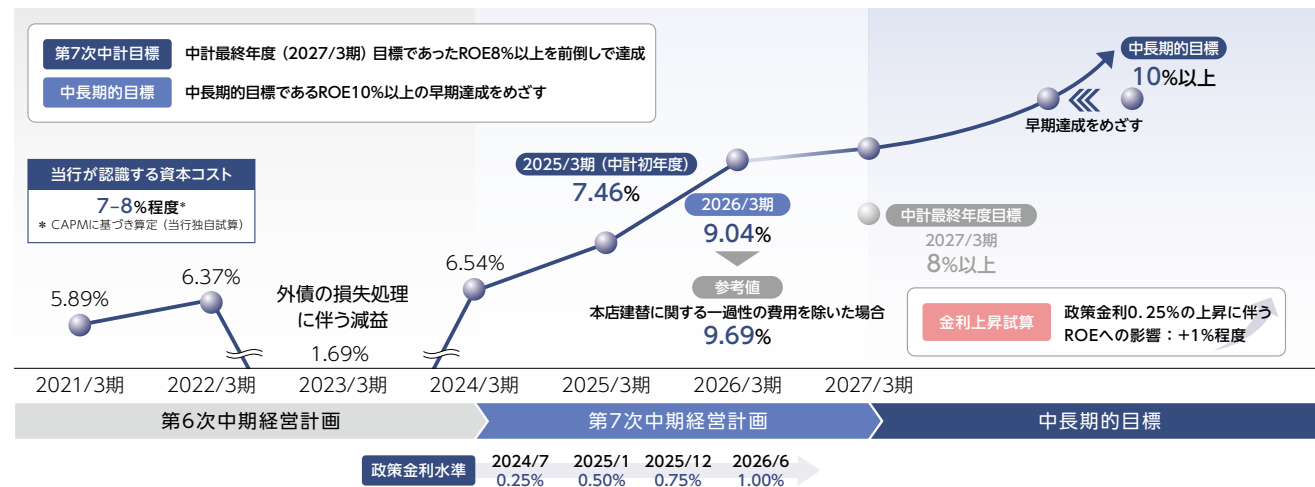


〈エリア別 RORA〉



* 中堅・中小企業向け貸出・ストラクチャードファイナンス・不動産業向け貸出・大企業向け貸出の合計

■ 目指すROE指標



I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

預金シフトが進んでいます。また、預金商品の開発にも注力しており、金利以外の当行ならではの付加価値を付与した定期預金の開発なども行い、調達コストを抑制した粘着性の高い預金の獲得を図っています。今後も調達サイドについては、預金獲得を主軸に置きつつ、その他の調達手法についても研究を進め、預貸金双方のバランスの取れた規模の拡大をめざしてまいります。

RORA向上に向けた取り組みも進めています。足元では各アセットごとの貸出金RORAは順調に上昇傾向にあります。2026年4月には、貸出金ガイドライン金利の更新を実施し、プライシングの強化を図っています。また、エリアに応じた取り組みとしては、和歌山エリアでは、本業支援活動などを通じた役務取引などの非金利収益の拡大、大阪エリアでは貸出金増強によるトップラインの向上をメインテーマとしています。今後も地元の中堅・中小企業向け貸出を中心にリスクアセットを配賦し、地域金融機関としての役割の発揮と資本効率向上の双方を意識したポートフォリオの構築をすすめてまいります。

成長投資の拡大を通じた今後の成長戦略

長期ビジョンである「お客さまとの価値共創と企業変革への挑戦を続け、人が未来を創造する地域金融グループとなる」の実現に向けては、高度な金融サービスを提供できる人材の育成・確保が不可欠となります。当行では長期的に目指す人材ポートフォリオ（□P56）を設定し、めざす姿からバックキャストする形でソリューション営業人材やDX人材など、計画的な人材育成に取り組むとともに、積極的な人的資本投資による人的資本価値の最大化をめざしています。具体的には、行員の処遇改善に向けた4年連続のベースアップの実施や教育投資の拡大、130周年記念事業の一環として行ったRS株式の

交付などがありますが、今後も積極的な人的資本投資を行い、お客さまに提供する付加価値の最大化をめざしてまいります。

□P57

また、生産性の向上や提供サービスの高度化という観点から、IT投資についても積極的に行う計画としています。今年度は、CRMシステムやバンキングアプリの高度化対応を予定していますが、ソリューション営業人材の生産性向上や預金獲得の強化など、いずれも重点テーマと位置付けている取り組みに寄与する施策となっています。またAIの活用についても生産性向上には欠かせない取り組みであると考えており、既に試行しているAI商談記録をはじめ様々なツールの試行導入を順次進めています。□P46

第7次中期経営計画では、グループ戦略を主要戦略の一つとして位置づけ、戦略系グループ会社の成長促進にも取り組んでいます。現在、昨年度の行内起業プロジェクトで選ばれた投資助言を行う新会社の設立準備を進めており、積極的な成長投資を通じて、新たな領域での収益機会の拡大をめざしてまいります。

資本政策

資本政策については、「成長への投資」「株主還元の充実」「財務体質の健全性」の3つのバランスを意識しながら実施しています。今年度のキャピタルアロケーションは、中堅・中小企業向け貸出の拡大によるリスクアセットの増加や株主還元方針に基づく株主還元の実施、バーゼルⅢ早期適用の影響などがありますが、11%程度の着地を見込んでおり、第7次中期経営計画で定める適正な自己資本比率「10-11%」のレンジに向けて推移しています。

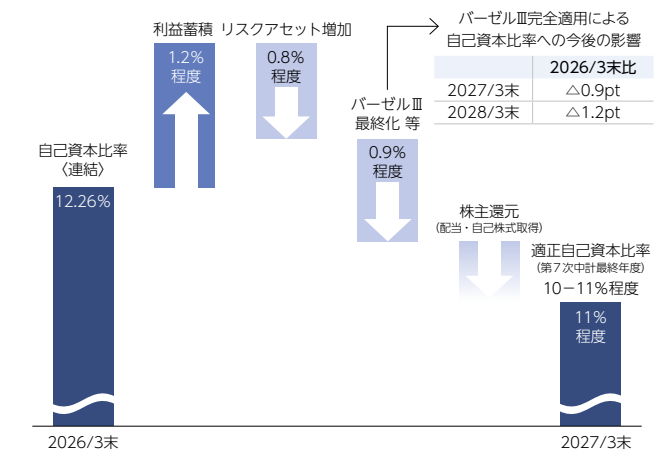
株主還元については、2024年11月に株主還元方針を変更し、現在は「配当性向40%を目安、累進的な配当を行い、自

己株式取得は機動的に実施」としています。株主還元方針の変更および本業利益の成長に伴い、一株当たり配当金は4期連続の増配予想となっています。大阪エリアでの貸出金の順調な増加など、本業収益が堅調に拡大する中、本業である中小企業向け貸出を中心にリスクアセットを重点的に配賦し、本業収益の成長を通じて、株主還元の充実と持続的な向上をめざしてまいります。□P54

また、当行では株式流動性が他の地方銀行に比べて低い水準にあり、適正な株価形成を図るうえで、一つの課題として認識していました。今年度実施する株式分割についても、株式流動性の向上に向けた取り組みの一環であり、2026年9月末を基準に、1株につき3株の割当てとなります。

政策投資株式については、2026年3月末時点で連結純資産比16.3%、現中計期間中の縮減額は時価ベースで94億円となっています。中計期間の縮減目標である「時価ベースで100億円の縮減」に向け保有意義の検証と保有先企業との対話を継続するとともに、資本効率を意識した経営を進めてまいります。

■ キャピタルアロケーション



I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

2026年3月期決算の振り返りと 2027年3月期業績見通し

第7次中期経営計画2年目となる2026年3月期決算は、連結の当期純利益や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」をはじめ、主要な項目において過去最高を更新しました。連結当期純利益は218億円となり、第7次中計最終年度目標である210億円を前倒しで達成する結果となり、中計最終年度である今年度は更なる増益を計画しています。好調な業績の背景には、貸出金残高の増加や政策金利の上昇に伴う利回りの改善に加え、過去最高となった役務取引等利益の増加も大きく貢献しています。これは政策金利の上昇要因だけではなく、中小企業取引を起点とする当行グループの営業活動がお客さまからご支持いただいている結果であると捉え、私たちの自信にもつながっています。

経費面については、ベースアップの影響などを受け人件費を中心に増加していますが、マイナス金利下で他行に先行して実施した営業拠点の最適化など、早期からコストコント

ロールに取り組んできた結果、コアOHRは全国の地銀平均を下回る水準となっています。与信コスト総額については、前期比24億円の増加となっていますが、2025年3月期は貸倒引当金の計上方法の見直しに伴い、貸倒引当金戻入益を計上したためであり、今期の与信費用は2026年3月期並みの計画としています。今後、中東情勢の影響が顕在化する懸念もありますが、当行の強みである本業支援活動や経営サポート活動に注力することで、お客さまの事業成長を支援し、与信コストの抑制につなげてまいります。

有価証券運用については、低利回り債券の入れ替えを行った結果、国債等債券損益は△70億円の計上となりました。引き続き、金利情勢と期間損益改善とのバランスを見ながら機動的に有価証券ポートフォリオの改善に努めてまいります。

2027年3月期の業績予想については、政策金利を業績予想策定時の0.75%としており、その後の利上げは織り込んでいない数値となっています。今期も貸出金残高の増加や利回りの上昇による貸出金利息の増加に加え、役務取引等利益の増加も見込んでおり、連結当期純利益は過去最高を更新する250億円の計画としています。なお、政策金利の上昇が与えるP/Lへの影響試算を行っていますが、仮に政策金利が0.25%上昇し、その影響が業績に通年寄与すると仮定した場合、資金利益で40億円程度、当期純利益で30億円程度の増加を見込み、ROEについては1%程度上昇する試算となっています。

第7次中期経営計画の進捗状況と 第8次中期経営計画へ向けて

現在進行中の第7次中期経営計画は今年度が最終年度となります。最終年度にて目指す経営指標のうち、自己資本比率を除く3項目（ROE＜連結＞、親会社株主に帰属する当期純利

益＜連結＞、顧客向けサービス業務利益＜単体＞）については計画2年目の前期において前倒しでの達成となりました。この結果については、先ほど申し上げた役務取引等利益が過去最高を更新したことなども踏まえると、第7次中期経営計画で掲げる「中小企業“取引”」を起点としたビジネスモデルへの変革がうまく進んでいるものと評価しています。

そして現在、次期中計の策定に向けた行内での議論を進めていますが、第8次中期経営計画では当行グループの強みの「再定義」と「最大化」を実現したいと考えています。既に新たな営業体制の試行やBPR施策の実施等、中小企業取引の更なる深化に向けた、経営リソースの創出や最適配賦、本業支援機能の強化など、さまざまな取り組みを進めています。

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当行の強みや今後の成長への展望をご理解いただくためには、相互のコミュニケーションの充実が重要であると考えています。その取り組みの一環として、2026年4月に経営企画部内にIR推進室を新設し、人員の増強を図るなか、今後も情報開示の充実とエンゲージメントの強化に注力してまいります。また、ステークホルダーの皆さまとの対話は、当行から情報をお伝えするだけではなく、当行にとっても企業価値向上に向けた多くの示唆をいただく大変貴重な機会であると考えています。いただいたご意見は取締役会等でも共有し、経営での議論を踏まえながら施策にも反映させてまいりますので、忌憚のないご意見をいただけますと幸いです。

今後も皆さまと深度あるコミュニケーションを重ねながら、企業価値向上に向けた取り組みを着実に進めてまいります。引き続き、皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

■ 2026年3月期決算及び2027年3月期業績予想

単体（単位：億円）	2025/3期	2026/3期	前期比	2027/3期 業績予想
業務粗利益	501	626	125	683
資金利益	507	592	85	606
うち貸出金利息	427	552	125	667
役務取引等利益	95	99	4	105
経費（△）	335	353	18	378
実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	165	273	108	305
うちコア業務純益（除く投資信託解約損益）	253	321	68	329
臨時損益	43	31	△12	44
経常利益	208	306	98	344
当期純利益	158	206	48	234
与信コスト総額（△）	△1	23	24	30
顧客向けサービス業務利益	169	228	59	250

連結（単位：億円）	2025/3期	2026/3期	前期比	2027/3期 業績予想
連結粗利益	545	674	129	732
経常利益	233	323	90	366
親会社株主に帰属する当期純利益	176	218	42	250

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

特集 社外取締役インタビュー

社外取締役

対談

紀陽銀行の企業価値向上に向けた
取り組みと今後への期待社外取締役
監査等委員

足立 基浩

社外取締役
監査等委員

藤原 敏正

第7次中期経営計画の最終年度を迎える紀陽銀行ですが、PBRが1倍水準を超過するなど、中期経営計画をはじめとする各種施策の効果が着実に表れています。

地方創生を専門分野とされる足立社外取締役（監査等委員）と、インフラ分野における公益性の高い事業の経営に長年携わられてきた藤原社外取締役（監査等委員）のお二人に、それぞれの専門的バックボーンから見る紀陽銀行の強みや課題、次期中期経営計画に向けた展望、そして「銀行をこえる銀行へ」というブランドスローガンの実現に向けた期待を語っていただきました。

Q まず最初にご自身の専門性から、紀陽銀行の経営に社外取締役としてどのような役割や期待が寄せられているとお考えでしょうか？

足立 私は和歌山大学副学長として長年、地方創生や関西・和歌山地域の活性化を専門に研究を続けています。紀陽銀行では、その知見を最大限に活かし、当行が地域経済においていかなるプレゼンスを発揮し、エコシステムの構築に向けてどのような役割を果たすべきかについて、取締役会等で多角的な提言を行うことが私の果たすべきミッションであると認識しています。日本国内の企業の90%以上は中小企業によって構成されており、まさに日本経済を根底から支える屋台骨といえます。しかしながら、日本を支える中小企業の事業者は、資金繰りなどの財務面の課題のみならず、人手不足や新たなビジネスチャンスの捉え方など、中小企業特有の多角的な悩みを抱えているのも事実です。これからの金融機関は、単に資金を提供するだけでなく、時代の変化に合わせたトランスフォーメーションを後押しするための深度ある経営アドバイスが求められます。当行の強みである本業支援ノウハウを発揮し、地元企業に伴走型の支援を継続することが、金融インフラを担う当行の重要な役割だと考えています。

その中で特に重要となるのが、大学が持つ“知の結集”、当行の“資金力”、そして“情熱を持った経営者”の三者が一体となって地域を支えていくエコシステムの強固な構造を構築することです。現に、和歌山市でのDXフェアの開催やスタートアップ支援拠点「Key Site」の運営を通じ、そうした産学官の連携が強化され、我々の地元エリアでは、人が集まり新たな価値を生み出す場が着実に形成されつつあります。

藤原 私は昨年6月に就任しました。それまで大阪ガスグループに40年以上在籍し、役員・グループ会社の経営者という立場か

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

ら公益事業の発展に取り組んできました。特に、都市ガス・電気事業の全面的自由化という大きなうねりの中で、国内外で電気をはじめとする新たなサービスを次々と展開していく変化の激しい時代を経験してきました。地域社会に密着し、幅広いお客さまに不可欠なサービスを提供するという点で、銀行業と公益事業は重なる部分が多く、就任以降、当行には親近感を抱いています。紀陽銀行では、事業会社で長年培った知見を還元し、事業戦略やガバナンス体制の高度化に寄与することが私の使命であると感じています。就任して強く印象に残ったのは、組織全体が極めて堅実に、そして心からお客さまに寄り添うという姿勢です。懇親会の席で、役員から和歌山の特産品である梅が雹（ひょう）の甚大な被害を受けた際の写真を見せいただき、即座に相談窓口を設置されたというエピソードを伺いました。ただお金を貸すだけではない、お客さまを何よりも大切にする地域金融機関としての姿勢が表れており、深く感銘を受けました。

私自身の公益事業における経営の経験値を活かし、銀行法という厳格な規制の枠内でありながらも、経営陣がダイナミックな事業変革へ踏み出せるよう、客観的な視点から後押しすることを目指しています。単に当行がお金を融資する関係を超え、お客さまの事業成長をサポートし、お預かりする預金の増加や新たな融資需要を生むという好循環を、ワンストップアプローチやグループ全体のシナジーとして実現するためのガバナンス体制の構築のお役にたちたいと考えています。

Q

第7次中期経営計画の進捗評価と、
「金利のある世界」に向けた
新たな課題についてお聞かせください。

足立 第7次中期経営計画の進捗状況を見ると、経営の効率化が着実に進み、ROEや経常利益が大きく伸びている点を高く評価しています。しかし一方で、本格的な「金利のある世界」の

到来にともない、足元の資金利益が大きく押し上げられていることも事実であり、業績伸長の要因が外部環境の変化によるものであるかを冷静に見極める必要があります。金利上昇に起因する収益改善に甘んじることなく、一歩先を見据える姿勢は、全国すべての金融機関において不可欠です。金利の追い風を超えて、当行が掲げる『銀行をこえる銀行へ』のブランドスローガンの通り、地域社会に対する知恵袋やシンクタンクとしての本質的な役割を果たし、お客さまの本業価値の向上を伴走型で支援する姿勢をより一層強めていくことが、今後の持続的な成長に向けた真の課題です。また、これからのデジタル化の進展に対するバランス感覚も極めて重要です。効率化を重視するあまり、すべてをインターネットで完結させてしまうと、当行がこれまで築き上げてきた、お客さまと相対で心を通わせる営業という本来の強みが阻害されかねません。ビジネスの根本は、やはり人の顔が見える信頼関係にあります。

藤原 現時点における第7次中期経営計画の進捗について、当行が掲げた経営指標を着実に達成していることは、率直に評価しています。過去の厳しい時期を耐え忍び、コアカスタマー戦略をはじめとする様々な施策の種をまいてきたことが見事に開花したのと感じています。当期純利益が過去最高を記録したのも、お客さまからの揺るぎない信頼の獲得、業務の効率化にひたむきに取り組んで来られた役職員の皆さんのおかげです。しかし、これからの「金利のある世界」は非常に複雑で、右肩上がりの外部環境が続いてきた時代とは異なります。今後の経済サイクルが下降局面に転じた場合にも、安定した収益を確保できるよう、よりレバレッジの効いた事業ポートフォリオの構築が次期中期経営計画における最大の課題と認識しています。前職の大阪ガスは、海外事業など新規事業分野を大きく拡大させた時期がありましたが、結果的に厳しい国内事業をカバーし、強靱な体制の構築を目指すためでした。当行においても、コア事業である銀行業



を中心に据えつつ、グループ企業の収益力をさらに高め、どのような環境下でも株主やお客さまの期待を裏切らない盤石な企業体へと進化していくことが必要です。多角化の芽を次期中期経営計画においてどのように結実させ、グループ収益のレバレッジとして機能させていくかが執行側の大きな課題になると考えています。

Q

将来を見据えた成長投資や
人的資本投資の拡大など、
次期中期経営計画において継続すべきテーマや
さらに深化させるべきテーマについて
お聞かせください。

足立 次期中期経営計画に向けて引き継ぐべき点として、何より強調したいのは、やはり当行の最大の美德であるコツコツと

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造



実直に経営を進める真面目さです。真面目さや実直さ、お客さまの個別相談等に細やかに対応してきた堅実な経営姿勢は、確実に引き継ぐべき財産です。地域との強固な信頼関係を大切に引き継いだ上で、次期中期経営計画ではさらに一步踏み込んだ人材教育への投資を深めるべきです。銀行の最大の経営資本は“人”に他なりません。激しい時代の変化の中で、行員のエンゲージメントを高め、自律的にソリューションを提案できるプロフェッショナル集団へとボトムアップさせていく必要があります。AIなどの技術が進化する中、どの業務を効率化し、どの業務に人の温もりや伴走型支援を注力させるか、次期中期経営計画では最適な人材配置と教育の高度化に真剣に向き合う必要があります。専門人材の育成には、行員一人ひとりが自律的に考え挑戦できる環境が不可欠です。本業支援人的資本ROIをKPIに掲げ、ソリューション営業人材の増強を進めている方向性は極めて正しいと認識しています。人とテクノロジーの融合を次期中期経営計

画のコアな戦略としてさらに深めていくべきです。

藤原 経営理念でもある堅実経営をベースに据えながら、第7次中期経営計画で蒔いた先行投資の種を、次期中期経営計画の中でさらにステップアップさせ、力強くビルドアップしていくという姿勢が極めて重要になります。特に深めるべきは、ソリューション営業体制の強化と経営資源の最適な配分です。ソリューション営業を強化するには、多様なバックボーンを持つ人材の育成・確保が急務です。例えば、優れた技術を持ちながら販路に悩む和歌山のお客さまと、強い商流を持つ大阪のお客さまを繋ぐようなビジネスマッチングによる付加価値の高いビジネスを拡大するためには、人員の体制を含めた経営資源の最適な配分を次期中期経営計画でさらに明確化する必要があります。そうした経営基盤の強化があつてこそ、事業化に向けて現在準備を進めている投資助言会社や紀陽キャピタルマネジメント等の戦略系グループ会社の活用、スタートアップ支援拠点「Key Site」の取り組みなど、将来を見据えた先行投資をスケールアップさせる挑戦が可能となります。「Key Site」は初年度の施設利用者数が8,000名を超えるなど、確かな手応えがあると聞いています。すぐに巨大な収益を生むものでなくとも、こうした果敢なチャレンジが次期中期経営計画で確かな広がりとして結実することを大いに期待しています。



PBRが1倍を超過する水準となりましたが、マーケットが評価する当行独自の強みや、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて教えてください。

足立 資本市場における企業価値の向上という点にフォーカスしたとき、当行の特徴であり最大の強みは、お客さまとともに新しい価値を創造していく、価値創造のプラットフォームとしての機能にあります。当行は和歌山と大阪の両エリアを地元エリアとし

ていますが、2つのエリアを経営基盤とすることはリスク分散の効いた強靱なポートフォリオの形成につながっています。和歌山はメインバンクシェア63%と高水準を誇る一方、技術力はあるが後継者問題に悩む企業も多く、深い経営課題に親身に寄り添う支援が不可欠です。

一方、大阪は中小企業が密集し、当行は府外に本店を置く地域金融機関としてはトップのメインバンクシェアを有しており、貸出金も順調に増加しています。このように、和歌山での強固な顧客基盤を維持しながら、大阪の巨大マーケットで果敢にシェア拡大を図るという「攻守の絶妙なバランス」こそが、当行の企業価値を構造的に底上げしています。その結果、中長期的目標であったPBR1倍を超える実績を達成できたことは我々としても一つの自信に繋がっており、配当性向40%を目安とする積極的な株主還元策と堅実な姿勢が市場から高く評価された証左といえます。

藤原 企業価値の向上には、「株主」「お客さま」「従業員」「地域社会」という四つのステークホルダーに提供する価値をバランスよく並立させることが極めて重要です。時に相反するこれら四者の期待、たとえば従業員はより良い待遇を望み、地域は持続的かつ実効性のある貢献や寄付を期待し、株主は安定的で魅力ある配当を望む中、それぞれのステークホルダーの期待や望みを共通価値の創出に向け、一つの太い線として統合し、中長期的な企業価値の向上につなげていくことが重要であると認識しています。

近江商人の「三方良し」の精神にも通じる、こうした価値を体现することこそが、当行の真の企業価値向上への取り組みであると考えます。安定した預金調達力を持つ和歌山と、成長余地の大きい大阪という異なる特性を持つ二つの基盤を有することは、この価値創出において大変有利に働いており、独自の成長モデルを確立していると実感しています。私は就任当初、「紀陽銀行は和歌山の銀行」というイメージがありましたが、経営陣から和歌山・大阪のそれぞれの経営基盤や戦略について話を聞き、

I. 紀陽フィナンシャルグループの価値創造

その明確なエリア戦略に非常に感銘を受けました。競合の激しい大阪マーケットで他行と切磋琢磨することが、サービス向上とさらなる成長に繋がるはずです。今回、資本市場から高い評価をいただけたのは、収益性を着実に高めてきたことに加え、適切な配当や機動的な自社株買いといった株主還元策、そして適正自己資本比率10%から11%に向けたキャピタルアロケーションを明確に示し、トップ自らがIR活動に参加し、投資家に発信し続けた成果であると考えています。

Q

「銀行をこえる銀行へ」の実現に向け、事業変革と組織風土の刷新を牽引する執行側に期待することは何でしょうか？

足立 地方創生の本質を私は「地域の宝探し」だと捉えています。和歌山県には民間初のロケット発射場「スペースポート紀伊」をはじめ、クエやマグロの養殖といった高度な水産資源、豊かな農林産物など、磨き上げれば光り輝く宝が数多く眠っています。日本の人口の1割は東京に集中していますが、裏を返せば9割の地域にこそ未知の宝が存在するのです。これからの不確実性が高まる社会においては、単にリスクを回避するだけではなく、あえて計算されたリスクを取り、それをビジネス化していく攻めの姿勢が必要です。その一つとして、地方における中堅企業の育成は、重視したいポイントです。M&Aなどの高度なアドバイスを通じ、中小企業をもう一回り大きな企業体へと成長させ、地域経済を牽引するリーダーを育てる手厚い支援が求められます。日本経済全体が今後目指すべきは、地域ごとの個性を磨き上げ、付加価値を高めていく社会へとシフトするブランド化モデルです。当行の経営陣は実直かつ堅実に舵取りを行っているが高く評価しています。このスピード感を維持し、次期中期経営計画での地域との更なる価値共創の実現に向けて社外取締役として全力でサポートしたいと考えています。

藤原 執行側の皆さまに強く申し上げたいのは、「チェンジ・オア・ダイ（変わらなければ生き残れない）」という強烈な危機感を常に抱いていただきたいということです。お客さまの預金を守り、地域経済を循環させるという金融業の使命は揺るがしてはなりません、サービスの手法などは時代に合わせて大胆に変革していく必要があります。現在、行内では求める人材像を「Be “CHANGE”」と定め、意識改革が進められていることは大変心強いです。当行の堅実さは素晴らしい長所ですが、見方を変えれば同質性が高い側面もあります。だからこそ、リスクテイクを促すためには、失敗を許容する文化の醸成が欠かせません。現場の前向きな挑戦を後押しし、1度や2度の失敗は貴重な学びとして受け入れる組織文化が真のイノベーションを生み出

します。初めて開催された行内起業プロジェクトには62件ものアイデアが寄せられ、実際に投資助言会社の事業化へと繋がるなど、行員の熱意が着実に形になりつつあります。次期中期経営計画において、こうしたボトムアップによる挑戦の芽が経営戦略の随所に散りばめられれば、投資家や行内に対しても「紀陽銀行は絶えず新しいことにチャレンジする企業だ」という前向きなメッセージとして強く伝わるはずですが、これまでの堅実な歩みを確固たる土台としつつ、計画から少し外れてでも新たな領域へと踏み出す勇氣を持つこと。それが『銀行をこえる銀行へ』というブランドスローガンの真髄であると考えています。今後も、社外取締役という客観的立場から当行を多角的に捉え、持続的な企業価値向上に貢献したいと考えています。

