

財務担当取締役メッセージ



過去最高益を通過点に、
人財とDXへの積極的な投資を遂行し、
“末財務”を起点とした持続的な
企業価値向上をめざします。

取締役常務執行役員
岩根 正明

“総合コンサルティング・グループ”への進化が、過去最高益という形で結実

2025年度は、前中期経営計画の最終年度でしたが、掲げていた経営目標をすべて上回ることができました。親会社株主に帰属する当期純利益は188億円となり、過去最高を更新しました。

この成果の背景には、「金利のある世界」への回帰が追い風になったことに加えて、「総合コンサルティング・グループ」の進化が進んだことが挙げられます。

当行は、事業性評価を起点として、お客さまの経営課題に深く向き合い、金融仲介に留まらないソリューション提供力の強化に取り組んできました。こうした地道な活動の積み重ねにより、お客さまとのリレーションが一段と深まり、コンサルティングとファイナンスの相乗効果が生まれ、役務利益と資金利益の着実な増加につながっています。

また、当行の課題であった連結自己資本比率については、利益の積み上げに加えて、算定手法を2026年3月に基礎的内部格付手法へ移行し、内包するリスクを適切に反映させた結果、自己資本比率が大幅に上昇しました。この移行により自己資本比率は今後数期にわたり改善していく見積り

であり、地域やお客さまの課題解決に向けて、より戦略的なリスクテイクが可能となります。

OHRについては、人財への投資やインフレによる物件費上昇を中心に経費は増加しましたが、それを上回る利益成長を実現したことで、目標以下に抑制することができました。

資本効率の改善においても一定の成果を挙げることができ、ROEは長期ビジョンで目標としていた5%を前倒し達成することができました。

●前中期経営計画の経営目標の達成状況

指標	2023年度 (1年目)	2024年度 (2年目)	2025年度 (3年目)	経営目標
連結 当期純利益*	96億円	137億円	188億円	135億円 以上
連結 自己資本比率	9.12%	9.33%	10.41%	9.0% 程度
単体OHR	74.9%	71.6%	62.9%	65.0% 程度

※親会社株主に帰属する当期純利益

連結ROE	3.16%	4.16%	5.29%	—
-------	-------	-------	-------	---

新中計のボトムラインは350億円、ROEは8.0%以上へ

金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。国内金利が上昇局面にあることに加え、人口動態の変化、AI活用の広がり、地政学リスクの顕在化等、経済社会構造が転換点を迎えています。但しこの変化は新たな成長機会と捉

えることもできます。2026年4月にスタートした新中期経営計画では、環境変化と当行の強みを踏まえた経営戦略とロジックツリーの接続を意識することで、企業価値向上を加速させていくこととしました。

●業績推移 ＜単体決算＞

勘定科目（単位：億円）	2023年度 (1年目)	2024年度 (2年目)	2025年度 (3年目)	前年度比
経常収益	735	813	995	182
コア業務粗利益	500	538	647	109
資金利益	381	419	512	93
役務取引等利益	69	66	77	10
その他業務利益（除く債券関係損益）	49	52	57	5
うち外国為替売買益	37	54	50	△3
うち金融派生商品損益	11	△1	7	8
経費	321	328	349	21
コア業務純益	179	210	298	88
債券関係損益	△71	△80	△92	△11
与信関係費用	11	38	67	29
経常利益	132	185	276	91
当期純利益	88	128	180	51

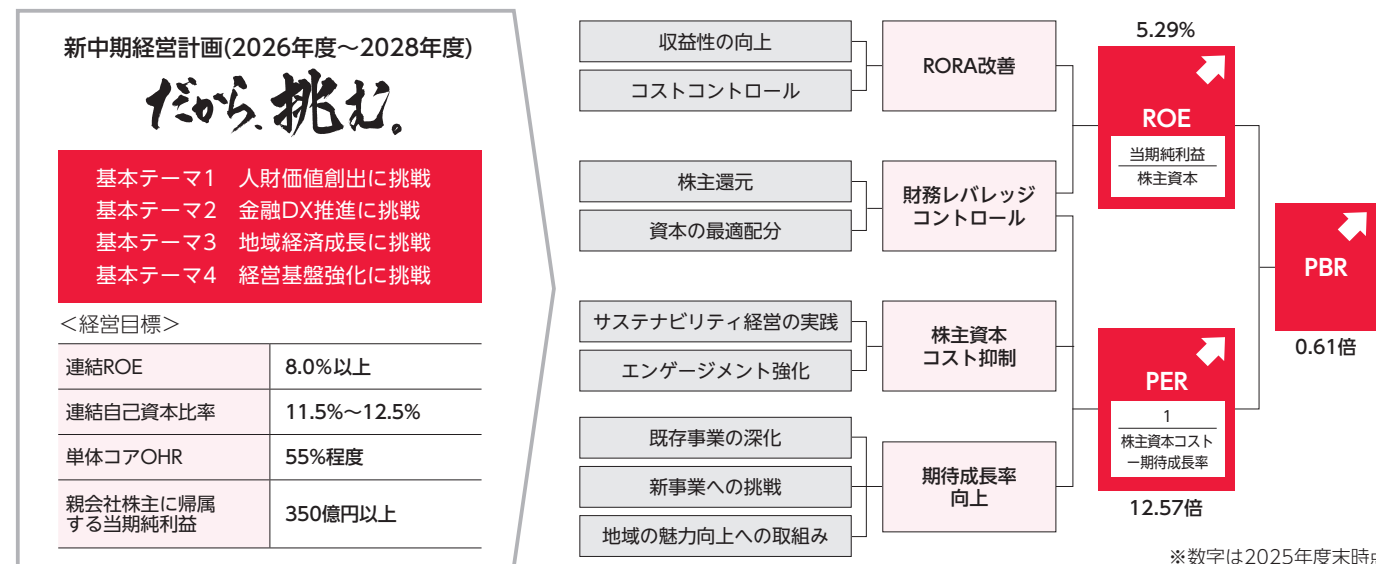
＜連結決算＞

経常収益	821	900	1,085	185
経常利益	145	199	291	92
親会社株主に帰属する当期純利益	96	137	188	51

また、経営目標として、親会社株主に帰属する当期純利益350億円、ROE8.0%以上を掲げました。金利のある世界の中でも、当行の有価証券ポートフォリオは含み益を維持しており健全な状態です。この利益を将来の成長に活用しながら、金利情勢を踏まえて貸出・預金を含む資産・負債の構成全体を継続的に見直すことで、健全性を保ちつつ、資本コス

トを安定的に上回る収益性の実現をめざします。
サステナビリティについては、地域経済を活性化させ、地域の雇用を守り育てることが当行の持続性向上にもつながると認識しています。収益性と地域の持続性を意識しつつ当行の企業価値向上を実現していく経営が、私たちのめざす姿です。

●新中期経営計画と企業価値向上に向けたロジックツリーとの関係



財務担当取締役メッセージ

人財とDXへの集中的な投資を、更なる飛躍の起爆剤に

前中期経営計画を振り返ると、HRX（Human Resources Transformation）とDXについて課題が残りました。金利のある世界となったこと等の環境変化を踏まえ、店舗再編等の戦略を見直し、人員創出が当初計画どおり進まなかったことに加え、DXでは統合情報基盤構築等、行内における基盤の構築に時間を要しました。また、お客さまに提供しているバンキングアプリは利便性向上を進め、APP STOREでも4点台後半の高い評価をいただくまでになりましたが、お客さまへの普及数は目標を下回り、道半ばです。

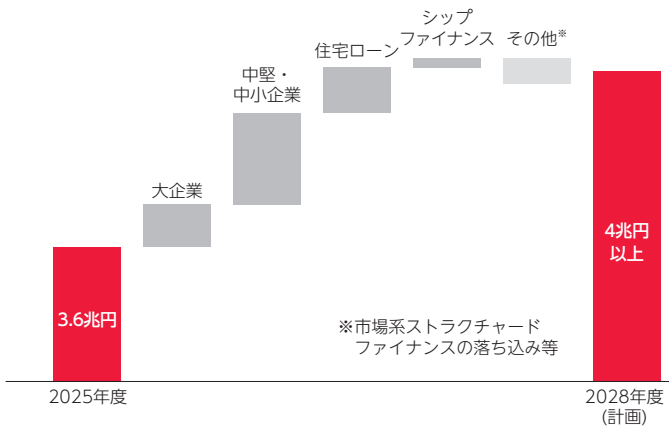
新中期経営計画では、こうした課題の解消に向けて、人財とDXへの集中的な投資を進めます。当行が価値を創造する源泉は「人」であり、職員一人ひとりの挑戦と成長が地域・お客さまへの提供価値を高め、当行の更なる成長につ

アペタイトに基づくリスクテイクで、貸出残高は4兆円をめざす

貸出は、預金等の資金調達コストの上昇を踏まえ、残高の拡大を追い求めるのみではなく、RORAを一つの判断軸としてリスクに見合ったリターンを確保しながら質の高い資産を積み上げていくことを徹底します。古くから広域に店舗展開している当行の強みを活かして各市場の特徴や成長性を見極め、リスクアペタイトに基づく適切なリスクテイクを行っていきます。

主要な貸出先セグメントである中堅・中小企業は「規模」

●貸出残高の増加イメージ



資本効率改善への取組み

資本効率の改善に向けて、政策保有株式の縮減を加速させます。これまで、持ち合い先との対話を重ねながら、着実に縮減を進めてまいりましたが、新中期経営計画ではそのペースをさらに引き上げ、みなし保有も併せた連結純資産比率20%未満を実現します。

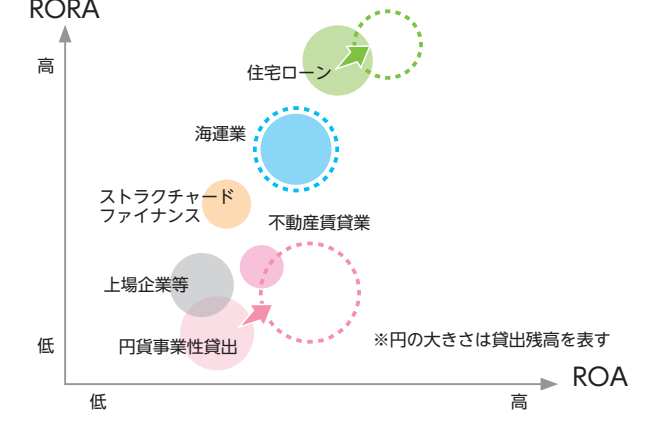
ながるとの考えのもと、人的資本に積極投資し、職員のスキルアップを後押しします。また、挑戦した人が適切に評価されるよう、制度面の改革にも取り組みます。

DX投資については、AIを積極的に業務に組み込み、業務プロセスを集中化・自動化し生産性を向上させます。これにより職員はより付加価値の高い業務に注力できるようになります。また、職員の力を最大化すべく、職員同士が対面のみならず非対面でも助け合う文化への変革をめざしており、それに資するDX投資を行っていきます。

これらの投資は、収益力の強化につながる他、持続的な経営基盤の向上にもつながる重要な成長投資であると位置づけています。

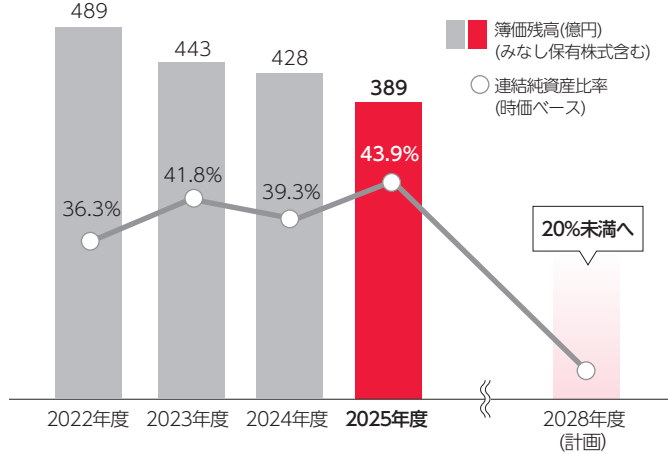
と「成長性」に着目した分析のもと、販路開拓や新たな事業創出等のソリューションを提供し、各社の成長投資に融資で応じることを通じて企業の成長を応援していきます。当行が競争優位性を有するシップライファイナンスは、船舶の大型化等を背景に引き続き旺盛な資金需要が見込まれるため、重点的に取り組んでいきます。住宅ローンについては、地域特性を踏まえ、成長余地の大きいエリアを見極めながら、非対面チャネルも活用することで戦略的な拡大を図っていきます。

●アセットアロケーション

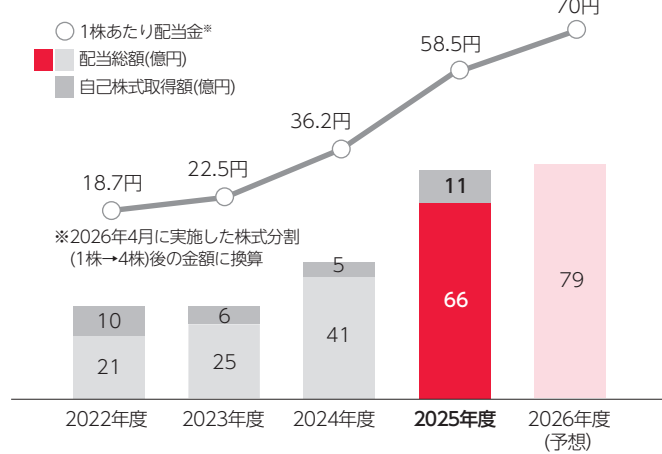


創出した資本は人財やDXといった成長投資や成長領域のリスクテイクへと振り向けるとともに、期間利益は株主の皆さまへ適切に還元していきます。計画期間中に配当性向40%以上とすることを目標とし、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、資本効率の向上と企業価値の持続的な拡大をめざします。

●政策保有株式の縮減計画



●株主還元の推移と見通し



“未財務”を育て、未来世代の揺るぎない資産へ

当行は新中期経営計画において「未財務」という概念を新たに掲げました。これは、現時点では財務指標として表れていないものの、将来的に企業価値へと育っていく“種”を意味します。職員の挑戦と成長、お客さまとの信頼関係、地域・環境へのコミットメント、組織への共感や誇り。こうした目には見えにくい価値の積み重ねこそが、長期的な収益力や持続可能な成長を支える土台になると、私は考えています。そのため、新たに「ウェルビーイング指標」を設定し、未財務

の価値を可視化していきます。一人ひとりのウェルビーイング向上を起点に、地域やお客さまの豊かさへとつなげ、その積み重ねを中長期的な企業価値向上へ結実させてまいります。

●ウェルビーイング指標

職員のエンゲージメントスコア	持続的向上
CO2排出量削減率(2013年度比)	カーボンニュートラル
「法人のお客さまアンケート」評価結果	持続的改善
個人のお客さまNPSスコア	持続的改善

過去最高の更新へ、収益基盤は着実に進化

2026年度の業績は、引き続き堅調な推移を見込んでいます。主な内訳として、人財・DXへの積極的な投資により経費の増加を見込む一方で、政策金利の引上げ効果による資金利益の増加及びコンサルティング収益の積み上げによる役務取引等利益の増加等が経費増加を上回ることにより、親会社株主に帰属する当期純利益及び1株あたり配当金はいずれも2年連続で過去最高を更新する見通しです。

収益力の質的転換は着実に進んでおり、成長投資と資本効率改善の両立によって、企業価値向上に向けた成長サイクルを一層強化してまいります。

●2026年度業績予想<単体決算>

勘定科目(単位:億円)	2025年度	2026年度(予想)	前年度比
経常収益	995	1,067	71
うち資金利益	512	542	29
うち役務取引等利益	77	82	5
経費	349	388	39
経常利益	276	312	35
当期純利益	180	200	19

<連結決算>

経常利益	1,085	1,165	79
経常利益	291	330	38
親会社株主に帰属する当期純利益	188	210	21

開かれた対話が、経営を進化させる

企業価値向上に向けては、資本市場との対話が不可欠であると考えています。新中期経営計画では、ステークホルダーの皆さまとの対話機会を大幅に増やし、当行の戦略や考

え方を丁寧にお伝えしていきます。

対話を通じていただいたご意見を経営へ反映しながら、持続的な成長と企業価値向上の実現をめざしてまいります。