

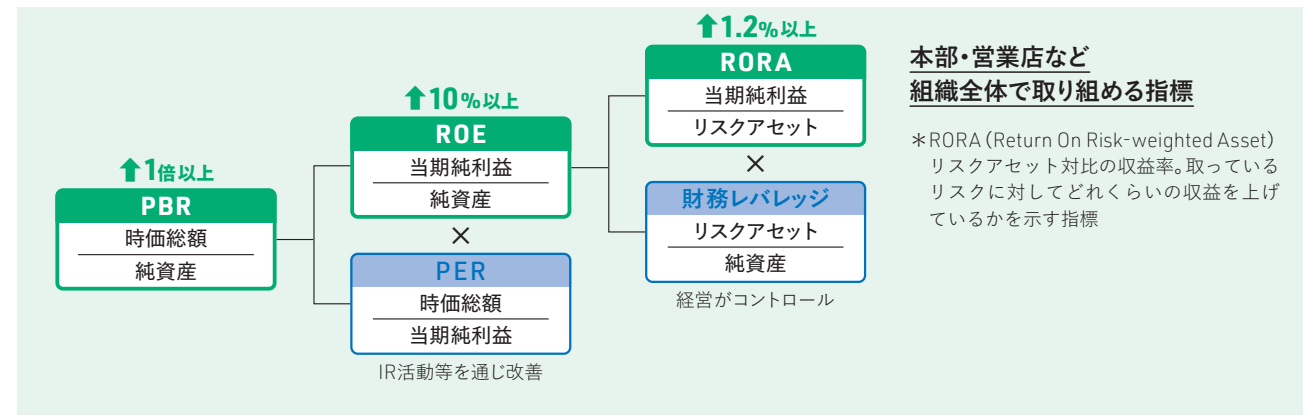
企業価値向上のためのRORA経営

◆ 企業価値向上に向けて

当行グループは、企業価値向上（PBR；株価純資産倍率1倍以上）を目指し、他の地方銀行に先駆けてRORAを意識した経営に取り組んでいます。

PBRの向上には、ROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の改善が必要ですが、PERは外部要因に左右されやすく、コントロールが難しいため、主体的に改善に取り組むことのできるROE向上に重点を置いています。

ROEの向上に向けて、現場の行員も含めた組織全体で改善に取り組むことができるのが、リスク資産対比の収益率を示すRORAです。RORAの向上を通じて、PBRを改善し、企業価値の向上を図っていきます。



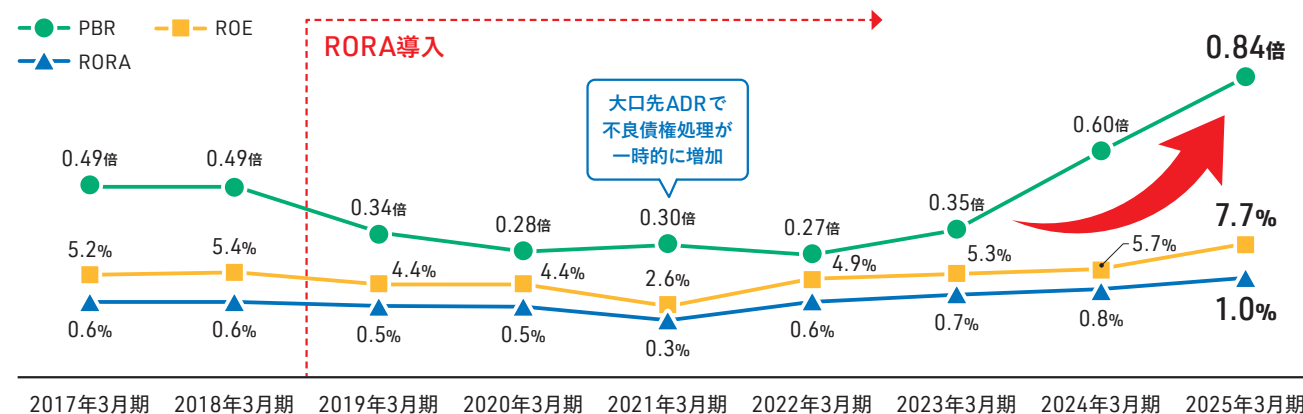
◆ RORA浸透に向けた取組みの変遷

当行では、前々中計（2019年度～）よりRORAを経営目標に掲げるなど、他の地方銀行に先駆けて経営戦略の立案にRORAを活用してきました。営業店においては、RORA目標を取引先ごとの採算目標に変換した「標準利益率」を活用することで、RORAを意識した営業活動を実践してきました。

RORAを意識した経営戦略・営業活動の結果、RORAは上昇基調で推移しており、PBRも順調に上昇しています。

2019年	●前々中計「Innovation新次元」の経営目標として設定（RORA 0.5%以上）
2020年	●案件採算・取引先採算の評価軸としてRORA目標値に基づく「標準利益率」を導入、採算評価シートを活用した営業活動を開始 ●政策店・NY支店・本部貸出（XB・SF）へのRORA管理導入
2021年	●取引先採算を、リース取引利益を含めた「銀行グループ合算利益率」と再定義
2022年	●前中計「Innovation for “Purpose”」においてRORA目標値等を引上げ（RORA 0.7%以上） ●採算ステージ別の目標を新たに定め、ステージアップ運動を開始
2025年	●新中計「Growth with “Purpose”」においてRORA目標値等を引上げ（RORA 1.2%以上）

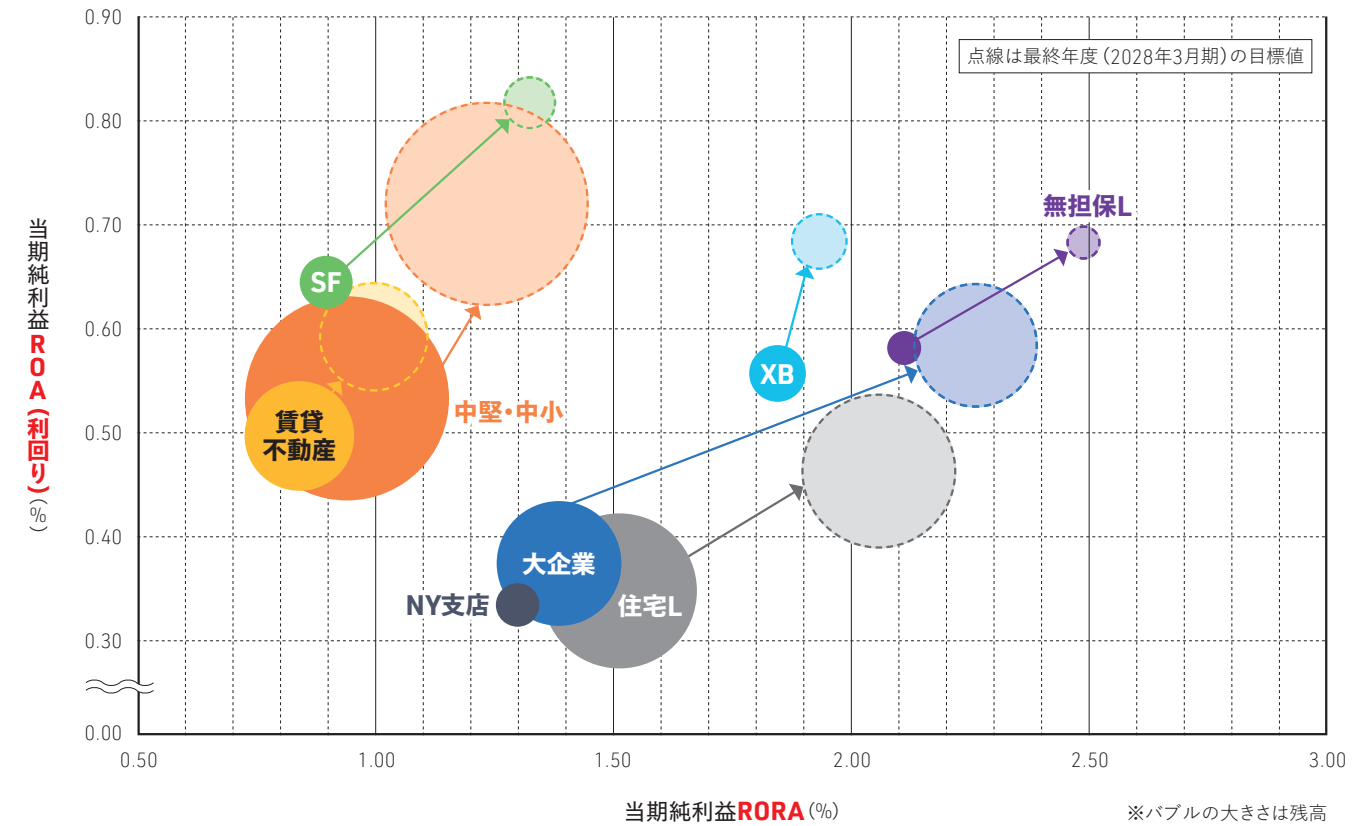
【PBR・ROE・RORAの推移】



◆ RORA向上に向けた取組み

事業分野毎にRORA向上策を講じることで、銀行全体のRORA向上を目指しています。

【事業分野別のRORA・ROAの実績（2025年3月期）】



【RORA向上策】

①高RORA資産の積上げ

大企業・NY支店・SF・XB

・RORAの高い案件を積極的に取り上げ。

住宅L・無担保L

・推進体制強化や新商品導入により残高を積上げ。
・クロスセルを通じライフタイムバリューを上げ、RORAをさらに向上させていく。

②コンサルティングを通じた非金利業務利益増強

・法人向けコンサルティングは「つなぐプロセス」を起点にお客さまのゴール・ニーズを深掘りし、質の高いソリューションを提供していく。

法人向けコンサルティング ▶ P.38

・預かり金融資産は、銀証連携による取組みを通じて、お客さまの資産形成・資産運用や円滑な資産の承継をサポートしていく。

個人向けコンサルティング ▶ P.40

非金利業務利益の増強がRORA向上に寄与。
グループ全体で取り組んでいく。

③良質な資産の積み上げや取引先採算の改善

中堅・中小企業・貸貸不動産

・中堅・中小企業を中心に「標準利益率」をベースとした営業活動が定着。
・貸出案件の取組みや手数料収入によりどの程度採算が改善するかシミュレーションできる「採算評価シート」を活用し、採算改善策の検討を行っている。

標準利益率

・事業性融資先で目指す採算目標のことで、当行グループの目指すRORA（中計目標1.2%以上）に基づき、信用格付別に設定しています。
・取引先によって現状の採算と標準利益率のギャップは異なるため、それぞれの現状に応じた目標（採算ステージ別の目標）も定めています。