

トップメッセージ

「愛知県No.1の地域金融グループ」に向けて、
すべての課題にスピード感をもって対応しつつ、
統合シナジーを確実に生み出してまいります。

株式会社
あいちフィナンシャル
グループ
代表取締役社長
伊藤 行記

株式会社
あいちフィナンシャル
グループ
代表取締役副社長
小林 秀夫

最適解としての経営統合

株式会社あいちフィナンシャルグループ（以下、あいちFG）は、いずれも愛知県を地盤とする愛知銀行および中京銀行の経営統合により、2022年10月に誕生した両行の持株会社です。両行の主要な営業基盤である愛知県を中心として、グループ全体で成長を図り、ミッションである「愛知県No.1の地域金融グループ」を目指してまいります。

今回、経営統合に至った経緯は、金融業界を取り巻く環境が大きく変わる中、同じ愛知県内で事業を展開する両行が力を合わせることで、営業基盤および人財を含めた経営基盤のさらなる強化が実現できると確信したことから経営統合を決断いたしました。加えて、両行の強みを結びつけることで、新たな金融サービスの提供が可能となり、ひいては持続的な成長に寄与すると考えました。このほか、OHR（経費率）の改善による筋肉質な経営体制の確立など、様々な統合メリットが見込めると判断した点も今回の決断を後押ししました。

一般論として、金融機関の経営統合においては様々なハードルがあり、場合によっては乗り越えるのに長い年月を要します。これに対して、愛知銀行および中京銀行が経営統合に向けた基本合意に至るまで、両行の将来に対する思いが当初から一致していた点が、交渉を円滑に進めることができた理由として挙げられます。また、その後の株式移転比率などの経済条件をめぐる交渉においても、信頼関係のもとで早期に合意に至ることができました。また、あいちFGが新たに掲げた経営理念においても、目指すところに共通点が多く策定がしやすかったといえます。経営ビジョンのパーパスやミッション、バリューの表現については、両行トップ同士などで話し合いを重ね、「誰が読んでもわかりやすく、共感してもらえるものとする」とし、言葉の一つひとつに両行の

願いを込めました。

このほか、基幹システムの統合や本社所在地などの決定においても、基本合意の段階で両行の考え方が同じ方向を向いていたことが、基本合意から共同持株会社の設立まで約10か月という短期間で実現できた要因です。また、両行ともに相互銀行から発展してきた歴史があるうえ、行員の多くが愛知県やその周辺の出身者であり、企業文化という点でも親和性に富んでいることから、今後の両行の融和がさらに進むものと考えます。

なお、経営統合に際しては、お客さまから歓迎と期待の声を多数いただき、またおかげさまで地元メディアをはじめとするマスコミ各社からも好意的に報道していただきました。両行内に、経営統合は予想外だったという声もあったものの、「愛知県No.1の地域金融グループ」になっていくというメッセージを受けて、行員の大多数が統合を前向きに捉えてくれたと判断しています。

2030年、統合シナジーの発揮に向けて

あいちFGが今後、持続的成長を成し遂げていくためには、両行の強みを活かすとともに、シナジーの追求が重要と考えます。その点、愛知銀行および中京銀行を見ると、同じ愛知県中心の事業を展開しながら、実はそれぞれに異なる顧客基盤を有する点が特長の一つです。たとえば、愛知銀行は潤沢な自己資本を活かして個人の住宅ローンなどで強みを発揮してきました。そして近年は、地場の法人のお客さまを積極的に開拓しています。これに対して、中京銀行は旧東海銀行の系譜に基づき、有力な老舗企業もしくは富裕層のお客さまなどとの取引が多いといえます。また、中京銀行は三菱UFJ銀行の持分法適用会社であったことから、同行の優れた人財やノウハウを受け入れてきたことも強みにつながっています。

あいちFGの誕生に伴い、両行ですでに営業面での情報交換を積極的に進めるとともに、協業の可能性を拓くべく取り組んでいます。具体的には、事業承継・M&Aやスタートアップ支援業務などに、それぞれの行員を派遣することで、知識やノウハウの共有



化を進めているところです。

今後、当社グループは、経営統合を通じて早期に、両行の強みを活かした統合シナジーを発揮していく考えです。冒頭でお伝えしたとおり、基本合意からグループ設立まで短期間で実現したことに象徴されるように、何事も遅滞なくスピーディに実現していくことを重視しています。これによって、「FG第3次中期経営計画」のゴールである、2030年度における「統合シナジー100億円以上」という目標をぜひとも達成したいと考えます。

目標達成までには、まず業務の効率化を進めることで、コスト面でのシナジーを追求していきます。システム統合をはじめとして、店舗網の再編、組織のスリム化と、それに伴う新たなビジネスモデルに向けた人財の育成を図ります。2025年1月に両行の合併を予定しており、さらに2027年までの約2年間で業務効率化を実現する計画です。その間は合併にかか

るコストが先行するものの、完了した時点でコストシナジーが発揮されることとなります。

一方、トップラインシナジーに関しては、すでに開始している人財基盤強化の効果を、2025年の合併新銀行発足後、本格的に発揮していく考えです。また合併するまでも両行の協調のもと、スピード感をもってシナジー発現に向けて対処していきます。このコスト・トップライン双方のシナジーが発揮されることで、2030年には「統合シナジー100億円以上」を実現できると確信しています。

合併までの2年半で 新たなビジネスモデルを担う人財を創出

あいちFGの「第1次中期経営計画」につきましては、2025年に向けた「重点4戦略」の取り組みが加速度的に進んでいます。本計画は、両行の合併まで約2年半のうちに、最大のテーマであるコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの確立に向けたもので、実現に向けて現在も突き進んでいる段階です。

「重点4戦略」の一つ目である新たなビジネスモデルの具体的な姿については、ビジネスモデルの確立を急ぐ一方で、少しでも早くお客さまに新しい行風・企業文化を感じていただけるような施策を先行的に実施していく考えです。

「重点4戦略」の二つ目である戦略人財の育成についても、すでに取り組みを開始しています。前述のとおり、店舗網の再編や組織のスリム化に伴って新たな人財が生まれ出されます。しかしソリューション営業に対応した人財を育成するのに、合併してから着手するのではなく、それまでの2年半をかけて新たな人財を生み出すことこそが、「第1次中期経営計画」の要諦であります。そのためにも計画のキャッチフレーズで掲げている「Speed, Fusion & Chemistry」のとおり、両行の行員が互いに敬意を抱きつつ、スピード感を持って両行の融合を図り、さらには組織

の融合がもたらす化学反応（＝シナジー）の具現化に注力していきます。

「重点4戦略」の三つ目では、前述のとおり、経営の効率化によるコストシナジーを図るとともに、トップラインシナジーと合わせて、早期でのシナジー発現に注力していきます。この中では、システム統合についてできることから前倒しで進めていく考えです。

「重点4戦略」の四つ目については、まさにスタートダッシュを象徴する取り組みです。統合効果を最大化するための統合プロセスであるPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）の一環として、「プロジェクト『6』」を立ち上げました。そして、半年間においてシナジーの早期発現と両行の融和を通じて、お客さまの期待に応えるサービスの提供などをはじめとする6項目の重点施策に注力しました。

このプロジェクトは2023年3月に終了とし、4月からはプロジェクトの成果を踏まえて、両行が一体となって人財育成や営業シナジーの発揮に向けた活動を開始しています。具体的には、両行協業の一環として愛知銀行が得意とする住宅ローンの分野で、中京銀行の行員が外向して一体となって営業に取り組んでいます。加えて、M&Aに関するコンサルティングに関しても協業による取り組みが始まっています。また、本部機能においても、外国為替や証券運用の規程や方針において等、両行での統一化に着手しています。

一方で、両行の関連会社を活かして相互に補完する取り組みも広がっています。たとえば、愛知銀行だけが有するリース会社について、中京銀行のお客さまへの営業を開始しました。逆に中京銀行だけが有する集金代行業務について、愛知銀行のお客さまへの提案を始めています。さらには、愛知県が策定した「Aichi-Startup戦略」に即して、スタートアップ支援を通じて新たな事業機会の創出も目指していきます。

そして今後、新たな関連会社の設立を通じて、お客さまに対する提案の幅を広げていく考えです。

以上のような協業もしくは相互補完によって、2025年の合併時にはコンサルティング・ソリューションに向けた体制を確立できるものと考えます。



「Chemistry」は時間とともに自然と発生するものではなく、行員一人ひとりの自覚に基づき、発生させていくものと考えており、経営陣としては行員の自覚を促す環境をつくることが役割と考えます。

真の融合を目指すポジティブな取り組み

あいちFGでは両行の行員に対して、2022年12月に「新ビジネスモデルと求められる人財像」の説明会を開催するとともに、一人ひとりに、今後の自分の役割を決めるように促しています。

また、2022年10月の経営統合以降、あいちFGの社長として、両行の店舗を訪問し、行員と直接、話をする機会を設けています。

営業の現場からは「ソリューション営業に向けてファイナンシャル・プランニング1級を取得しました」「DXに備えてITの資格を新たに取りました」といった

前向きな話が相次いでいます。経営統合を絶好の機会として、自らの飛躍を目指したいという行員が多いことに経営陣としても意を強くしている次第です。定期的に行員意識調査では、統合作業で各人とも仕事の負荷が増しているものの、大半の行員が前向きに捉えているという結果も出ています。

金融機関の統合における大きな課題の一つである店舗網の再編についても、すでに前向きな取り組みが始まっています。目標として40~50店舗の再編を計画しておりますが、距離が近い両行の支店同士では、いずれ一緒になることを想定して支店長から一般行員に至るまで情報交換を活発に行っているほか、研修を合同で実施するといった動きが出ています。店舗再編というと、「自分の仕事場がなくなる」「ポストが減ってしまう」と思われがちですが、そうではなくて、むしろ店舗再編をチャンスとして前向きに取り組もうという行員が多い点が、今後、戦略人財を創出していくうえで大きな強みになると期待しています。

なお、両行の行員の融和については、個別の取り組みに加えて交流の機会も設けており、従来、健康経営の一環として愛知銀行で実施していたウォーキングキャンペーンを昨秋、今春と両行で実施し、また7月には両行の行員およびその家族を招いてあいちFG全体のバレーボール大会を開催します。

時代の変化に応じた新たな事業機会をいち早く捉え、次の成長へ

地方銀行の将来像に対しては、マスコミをはじめとして厳しい見方が多いといえるでしょう。しかし、当社グループに関しましては、画一的な見方は当てはまらなると考えます。まず営業基盤である愛知県は、人口動態に関して人口減少が緩やかなうえ、経済面においても自動車産業をはじめ農業など多岐にわたる産業が重層をなしています。いわば全国の中でも有数の金融マーケットです。このように恵まれた環境

の中で誕生したあいちFGにとって、新たなビジネスチャンスの宝庫であると捉えています。もちろん、かつてのような高度経済成長の時代ではなく、労働生産人口は確実に減り、お客さまも変容していくのに伴って、我々も変わっていかざるを得ません。

肝心なことは、時代の変化に応じた新たな事業機会をいち早く捉え、あいちFGとしての持続的な成長につなげることにあります。「第1次中期経営計画」の期間は、変化にいち早く対応し、コンサルティング・ソリューションを中心とした新たなビジネスモデルをまさにスタートダッシュの段階で確立することにあります。

サステナビリティへの課題にいち早く応え、競争優位を構築

あいちFGが中長期にわたり持続的な成長を実現していくためには、サステナビリティへの取り組みが重要であるのは申すまでもありません。近年、自動車産業を主体とした製造業をはじめ、あらゆる業界においてサステナビリティへの対応がサプライチェーンの一員に加わるうえで必須の条件となっており、金融業界としても重要な経営課題であると認識しています。従来、両行においては、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を筆頭に、ESG（環境・社会・ガバナンス）の各課題について取り組みを進めてまいりました。そして、あいちFGにおいては、2022年10月に策定した「サステナビリティ方針」のもとで取り組みを促進するとともに、必要に応じてお客さまのサステナビリティ経営を支援できる体制の構築を目指しています。具体的な取組状況については「第1次中期経営計画」の期間において順次、公表していく予定です。

サステナビリティ経営に向けては、金融機関として先進的な取り組みが不可欠であるとともに、ESGの諸課題にいち早く対処していくことが、サステナブル



ファイナンスなど新たな事業機会の創出につながり、さらにはあいちFGとしての競争優位の構築につながっていくと考えます。この点についても、「重点4戦略」の展開と同様にスピード感を重視した対応に注力していきます。

ESGの「S」に関しては、戦略人財についてすでに申しましたとおり、人的資本経営の重要性を認識したうえで、教育研修によって行員の成長を支援する一方、健康経営などを通じて働きがいのある職場環境の充実を目指してまいります。女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ&インクルージョンについては、取り組み強化の余地があり、愛知銀行では2022年10月に「ダイバーシティ&インクルージョン推進グループ」を設置しました。あいちFGとしての課題を明確にしつつ、活躍する女性行員のロールモデルを確立するなど課題の解決に向けて着実に取り組んでいきます。

今後、あいちFGとして事業が拡大し、業務の幅が広がっていく中で、仕事やキャリア形成の選択肢が増

えるに伴い、より多様な働き方が可能になっていくことから、多様な人財が機会均等のもとで活躍する場を提供できると考えます。その中には、行員からビジネスアイデアを募り、社内起業を促すといった新たな試みも行っていきたいと考えます。

以上、お伝えしたとおり、あいちFGは経営ビジョンに基づき、「第1次中期経営計画」の着実な実行を通じて、経営目標の達成に注力するとともに、持続的な成長を実現することで「愛知県No.1の地域金融グループ」を目指してまいります。株主還元につきましては、すでに公表しているとおり、1株につき100円の年間配当を下限とする一方、自己株式取得についても柔軟に実施していくことを基本方針とします。これによって、収益基盤の強化に向けた内部留保を確保しつつ、株主・投資家の皆さまに対する還元を通して、資本効率の向上を図ってまいります。つきましては、あいちFGの今後の成長にご期待いただき、ご支援をたまわりますようお願い申し上げます。