

第2次中期経営計画

～銀行業を超えたトータルサポートグループ～

2025年4月～2028年3月



株式会社あいちフィナンシャルグループ

| | | |
|-----------|-------------------------|-----------|
| 1. | 第2次中期経営計画の位置づけ | 3 |
| 2. | 第1次中期経営計画の進捗・振返り | 4 |
| 3. | あいちFGを取り巻く環境 | 5 |
| 4. | 第2次中期経営計画のポイント | 11 |
| 5. | 第2次中期経営計画の位置づけ | 17 |
| 6. | 第2次中期経営計画の基本戦略 | 19 |
| 7. | 第2次中期経営計画の重点施策 | 21 |
| 8. | マテリアリティKPI | 33 |
| 9. | 価値創造プロセス | 34 |

あいちFG第2次中期経営計画の位置づけ | 2030年に向けて目指すべき姿

- 第1次中計での取組みを土台として、新銀行を中核としたグループ一体経営を確立し、“銀行業を超えたトータルサポートグループ”を実現します

あいちFGブランドの確立・浸透

愛知県No.1の
地域金融グループ

あいちFG設立

- 経営ビジョン、コーポレートスローガンの策定
- マテリアリティの特定
- グループ会社設立・連携強化

- 経営ビジョン・戦略に紐づいたあいちFGブランドの明確化
- 地域社会、お客さま、市場・投資家への発信
- 従業員における経営ビジョンと戦略の浸透

2022年10月
FG設立

第1次中期経営計画
テーマ：Speed, Fusion & Chemistry

2025年1月
銀行合併
(新銀行誕生)

第2次中期経営計画
テーマ：“銀行業を超えた
トータルサポートグループ”

2027年度
統合シナジー
80 億円
以上

2030年度
統合シナジー
100 億円
以上

第3次中期経営計画

準備期間

2022年10月

- 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
- 戦略人財を創出・育成
- 経営効率化によるシナジー早期発現

シナジー発現期間

2025年4月

3つの基本戦略

- I コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの深化
- II グループ経営基盤の強化
- III DX戦略の加速化

シナジー最大化期間

2028年4月

2031年3月

- トップラインの飛躍的向上
- 非金融ビジネス収益拡大

あいちFG第1次中期経営計画の進捗・振り返り

- 2024年度目標としていたトップライン目標、および合併に関するKPIは達成しました。(一部項目は見込み)

| ①財務計数目標 | 項目 | 21年度実績 | 24年度上期実績 | 合併6年後 30年度目標 |
|---------|-------------|--------|----------|----------------------|
| | ROE | 4.53% | 3.81% | 6.0%以上※ ₁ |
| | 連結当期(中間)純利益 | 147億円 | 71億円 | 250億円以上 |
| | コアOHR | 67.70% | 71.20% | 60%未満 |
| | 自己資本比率 | 9.36% | 9.04% | 9.5%程度 |

※₁第2次中期経営計画でのROEの目標は5.0%以上

| ②トップライン目標 | 項目 | 21年度実績 (百万円) | 24年度上期実績 (百万円) | 24年度目標 (百万円) |
|-----------|----------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | 貸出金利息 ※ ₂ | 34,567 | 18,783 | 36,000 |
| | 役務収益 | 14,377 | 8,526 | 16,000 |
| | うちソリューション関連手数料 | 3,051 | 2,606 | 3,900 |

※₂貸出金利息は、第1次中計発表時点(2022年10月)の金利水準が継続した場合の目標値です

| ③合併までの主要KPI (2行合算) | 項目 | 24年度上期実績 | 24年度目標 |
|-----------------------|--------------------------|----------|---------|
| | 戦略人財創出数 | 492人 | 450人 |
| | 中小企業等貸出残高増加額 (2021年度対比) | 3,537億円 | 3,000億円 |
| | 中小企業取引メイン先増加数 (2021年度対比) | 771先 | 1,000先 |
| | ソリューション提案増加件数 (2021年度対比) | 792件 | 650件 |



あいちFGを取り巻く環境

あいちFGを取り巻く外部環境

- 外部環境の変化から重視すべき要素を抽出し、当社グループにとっての経営課題を特定しました

外部環境変化

Politics

- 人手不足や輸出・海外展開への対応を中心に、中堅・中小企業の活性化に向けた支援策の強化
- 官主導でのスタートアップの支援・ネットワークの形成

Economy

- 気候変動に対応した事業構造変革
- 東京証券取引所によるPBR改善要請

Society

- 団塊世代の高齢化、若年層の首都圏への転出
- デフレマインドからの転換、金融資産に対する意識の変化
- 多様なステークホルダーを考慮し、協働する経営への要請

Technology

- デジタル技術やデータを活用した効率的な経営
- AI/IoT技術発展による産業の壁を越えた競争の激化

継続して重要性大

- 政府による事業承継およびM&Aの環境整備
- 政府・愛知県(「STATION Ai」オープン等)によるスタートアップ支援策の強化

近年の変化大

- 自動車産業のカーボンニュートラル・EV化への対応加速
- 資本コストや株価を意識した経営の要請
- 事業承継や資本効率向上を目的としたM&A増加

県土基盤への影響大

- 自動車産業のカーボンニュートラル・EV化への対応加速
- 生成AI等最新技術の活用

重視すべき要素

主な経営課題

ソリューションニーズへの対応

- 事業構造転換や事業承継、DX等、変革を迫られるお客さまに対して、業界に対する専門性に裏付けられたソリューションの提供が求められる

効率的な経営資源の配分・活用

- 人財や資産のポートフォリオ見直し等の取組みを推進することで経営資源の最適な配分・効率的な活用を実現することが期待される

デジタル技術を介した各種金融サービス提供

- お客さまニーズの多様化・変化に対応すべく、デジタル技術を活用し、様々な金融サービスの開発・機能向上を実現する

サステナビリティへの対応高度化

- 当社・お客さまの気候変動対応を継続・強化する
- 気候変動に次ぐテーマとして人権や生物多様性等の社会課題への対応が求められる

あいちFGを取り巻く内部環境 | B/S・P/Lの観点

- 第1次中計期間では収益面が大きく成長しました。一方、経営統合による効果は、収益・費用に対するシナジーの発現よりも統合関連費用が先行しています
- 第2次中計期間では顧客基盤の拡大・活用による収益性強化や、コスト・リスクアセットのコントロールが重要となります

第1次中計期間の振返り

第2次中計期間で重視する観点

収益

- 貸出金残高の増加により、2行合算の貸出金利息は増加
- 役務収益も増加傾向にあるが、収益全体に占める割合は停滞
- 役務収益を中心に、従業員1人あたり収益は低水準

- 第1次中計期間で構築した顧客基盤の維持・拡大と活用の推進

費用

- 統合関連費用の発生により、コアOHRは第1次中計開始時点と比較して増加

- 更なる費用削減の実現

利益

- 第1次中計期間においては、トップラインシナジー・コストシナジーに対して統合コストが先行

- 費用に対する収益性の改善
- 収益性と健全性のバランスを考慮したリスクアセットコントロールの実現

資産

- 地域の中小企業および個人向け貸出へのリスクアセット供給を最優先。RORAは近隣他行と比較すると低水準

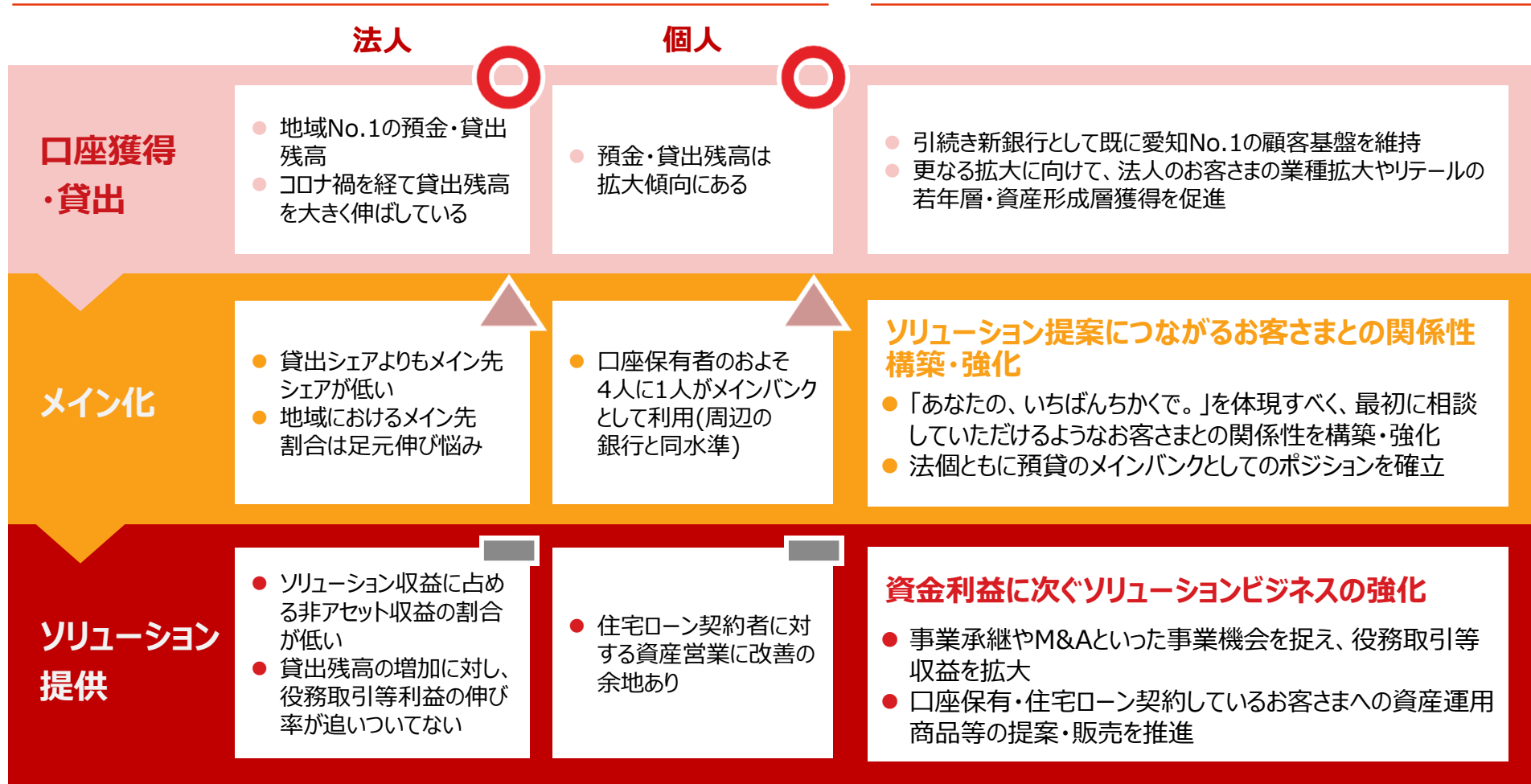
- アセットを用いない手数料ビジネスの拡大

あいちFGを取り巻く内部環境 | 顧客基盤の拡大・活用

- 足元の預金・貸出残高では愛知県に本店を置く金融機関としては地域No.1を実現しています
- ただし、法人・個人ともにメイン先の割合が低いため、メイン先を増やすための施策を推進します

顧客基盤拡大・活用に関する現状

主な経営課題



あいちFGを取り巻く内部環境 | 経営効率化

- DXや人財配置の最適化等を通じたコストコントロールや、リスクアセットコントロールの維持および手数料ビジネスの拡大が経営課題として挙げられます

重視する観点

現状

主な経営課題

費用

費用削減

- 営業収益に占める人件費割合はやや高い水準にある
- 物件費は、統合費用の発生に伴い、第二地銀平均よりも高い水準にある

効率化の促進

- DX推進と業務集約・集中化により、業務の効率化を通じた店舗・組織のスリム化を志向

費用に対する収益性の改善

- OHRは他行比高めである
- 役務収益を中心に、従業員1人あたり収益が低い

人財を最大限活用する経営

- 収益獲得に直結するフロントへの人財配置を促進し、1人あたりの生産性を改善

資産

(リスクアセット)

リスクアセットコントロール

- 地域の中小企業および個人向け貸出へのリスクアセット供給を最優先
- 預貸率が高く、貸出金利息の目標も前倒しで達成

- 引続きリスクアセットをコントロールし、RORAを意識した収益力強化を目指す

アセットを用いないビジネスの拡大

- 役務取引等収益に占める非アセット収益の割合が低い

資金利益に次ぐソリューションビジネスの強化

- アセットを用いない役務取引等収益の増加

あいちFGが捉える課題

- 当社グループは、事業を通じて地域における社会課題の解決に貢献し、サステナブルな地域社会を実現します
- 社会の課題を当社グループの事業機会として捉えながら、自社の経営課題との更なる同期化＝“SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)”を目指します
- 社会・当社グループいずれにとっても重要な課題を、マテリアリティとして設定しています



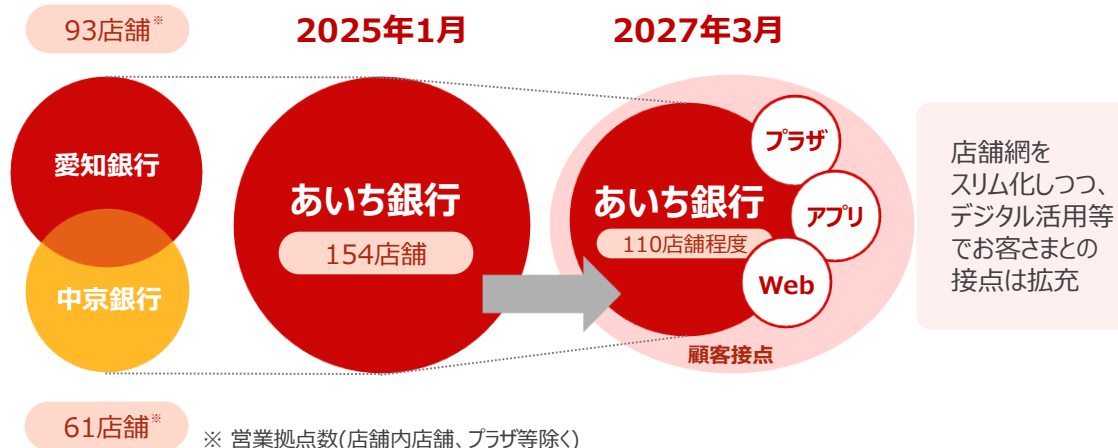


第2次中期経営計画のポイント

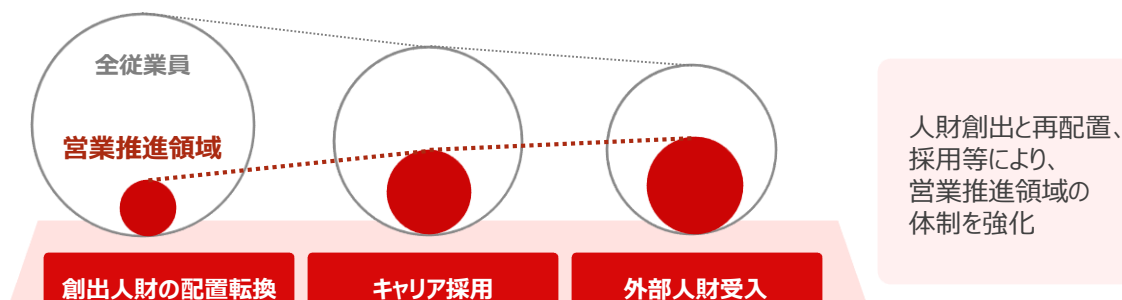
店舗ネットワークの再構築と人財再配置

- 新銀行の店舗(拠点)は110店舗程度にスリム化します
- 店舗機能を見直すことで、複数の店舗を1つの営業体とする「ブロック」単位でフルバンキング機能を提供する体制を確立します

店舗再編の推移(イメージ)



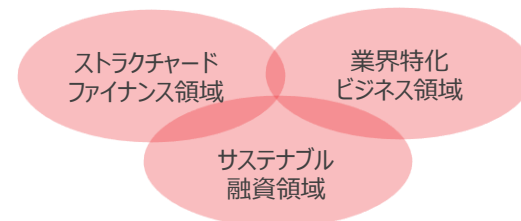
従業員数の推移(イメージ)



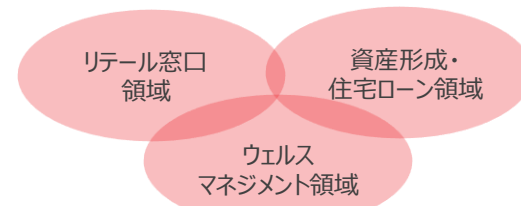
配置領域

- 店舗再編・本部スリム化等によって業務集約・集中を促進
- 効率化によって創出された人財が成長領域で活躍

ソリューション機能強化



営業体制増強



DX推進

グループ機能強化

人的資本経営に関する取組み

- 当社グループの経営ビジョンの実現と企業価値向上の根幹は人財であると考えています
- 当社グループでは従業員満足度の向上を目指したES経営を基軸とし、人財育成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、健康経営・働き方改革の各種施策に取り組んでいます
- 人財関連施策と継続的な採用により戦略人財を創出し、機能強化しつつ適材適所に配置します

人的資本経営の考え方

高スキル人財創出・採用強化および給与制度の策定

- 戦略人財400名以上創出の目標を2024年度上期に達成

人財育成

- IT・デジタル基礎人財約1,000名創出の目標を2024年上期に達成

エンゲージメントの向上

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

健康経営・働き方改革

公募制の女性キャリア形成研修の実施

- 女性管理職比率は2027年度に向けて現状の2倍水準にまで引き上げ

休暇取得率向上に向けた施策実施

- 有給休暇消化率、男性育児休暇取得率について、現状を上回る高い水準を目標として継続的に取り組み

戦略人財創出の考え方

プロフェッショナルRM

渉外集約店やソリューション部署に複数のRMを配置し、お客さまのニーズへの確に応える体制を構築

本部ソリューションエキスパート

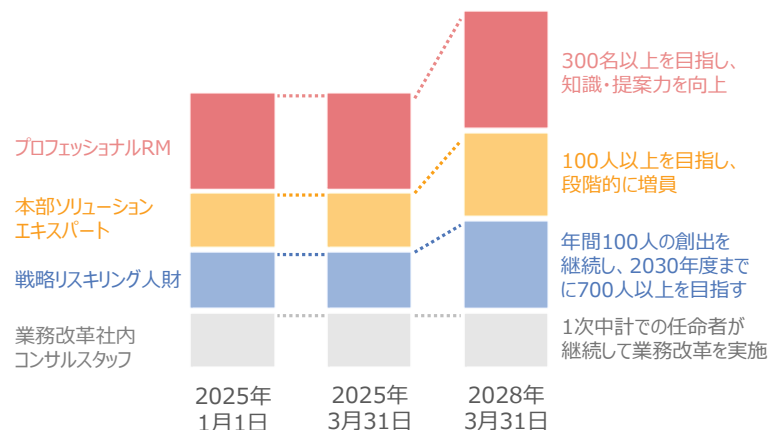
M&A・事業承継・ブロック支援チーム等に配置し、ソリューションメニューの提供価値を向上

戦略リスクリング人財

新規事業の展開、お客さま向けDX支援、グループ会社の営業等で活躍

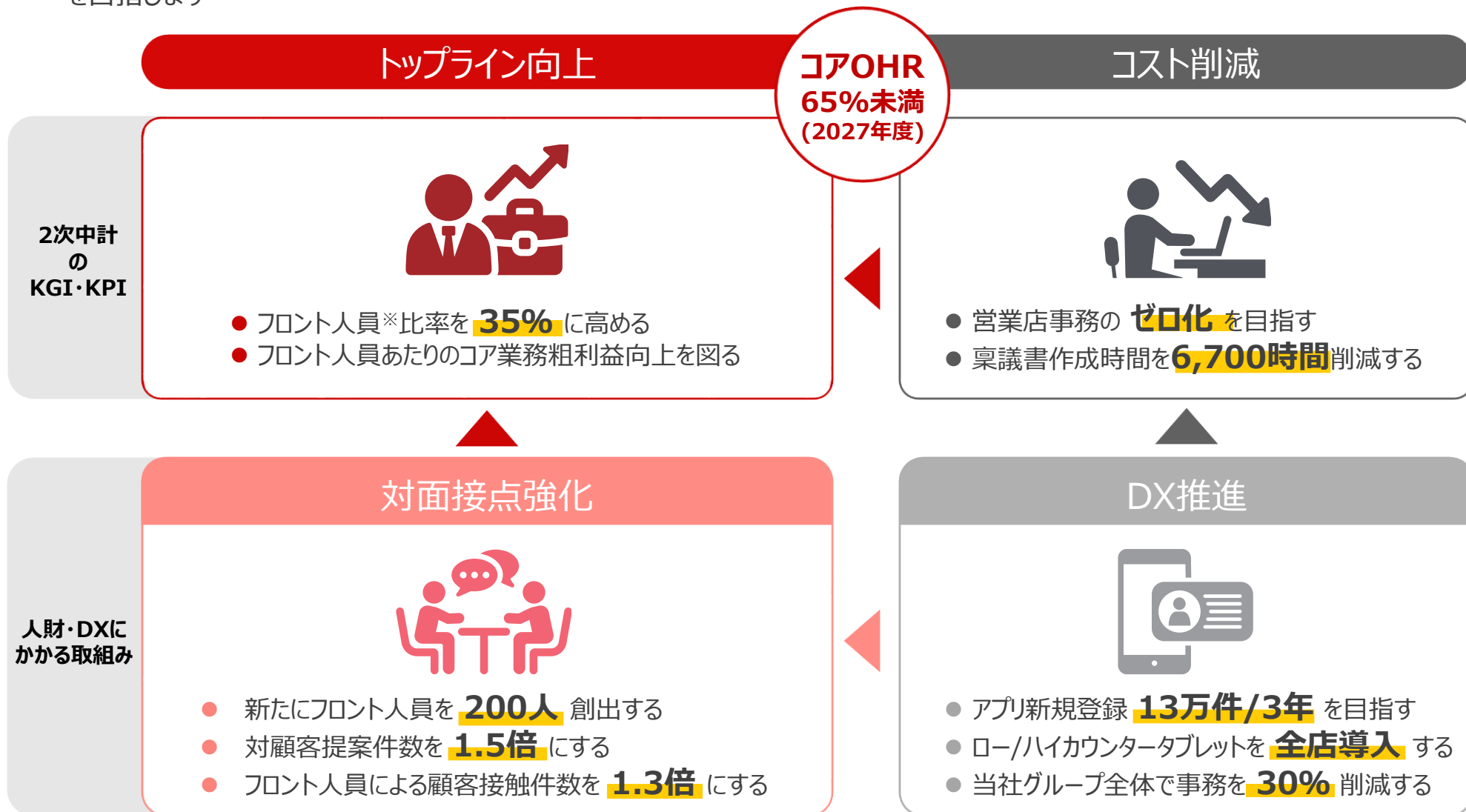
業務改革社内コンサルスタッフ

DX戦略で掲げる業務改革・営業店事務のゼロ化を推進



トップライン向上とコスト削減に向けた取組み

- 当社グループは、人財・DXにかかる取組みを推進し、トップライン向上とコスト削減の両輪で2027年度のKGI・KPIの達成を目指します

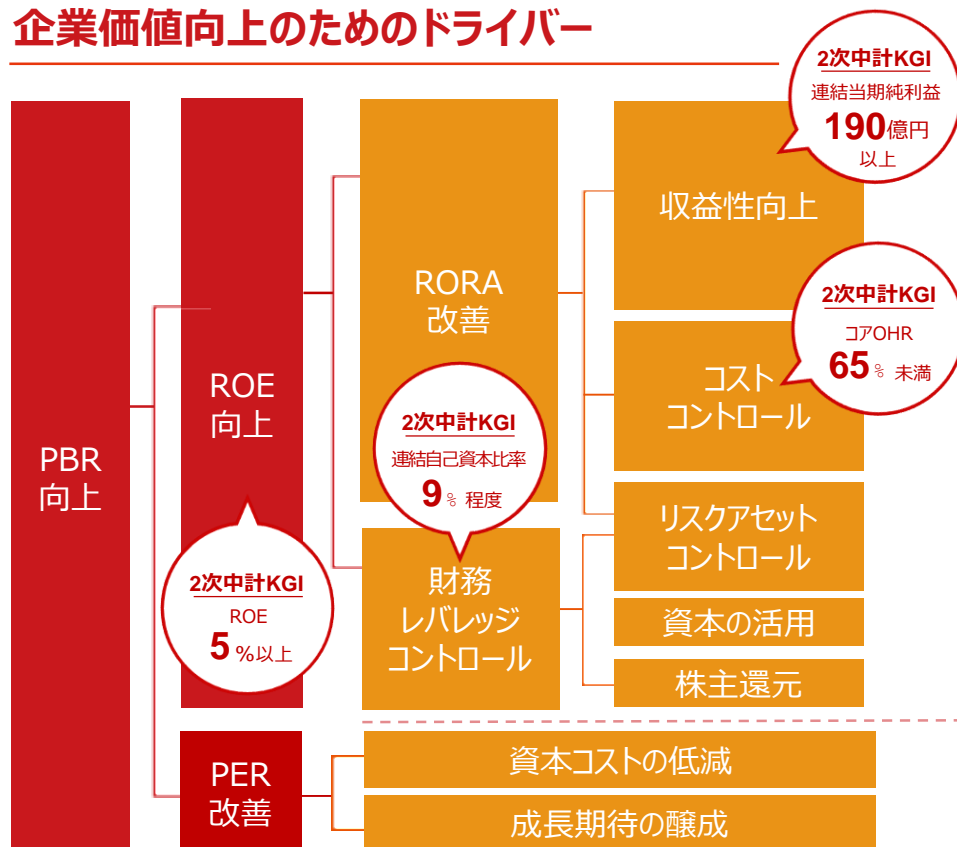


※フロント人員の定義：営業店渉外+本部営業(LA・ソリューション・預かり資産)

企業価値向上に向けた重点施策・取組方針とKGI

- 企業価値向上に向け重点施策に取り組み、2次中計の4つのKGI「連結当期純利益190億円以上」、「コアOHR65%未満」、「連結自己資本比率9.0%程度」、「ROE5%以上」の達成を目指します

企業価値向上のためのドライバー



※本KGIは、現在の金融環境を基に決定しております

関連する施策

- 法人・個人へ提供するソリューションメニューを充実、顧客基盤を強化
- 当社グループ全体の機能を強化、既存・新規・DX支援事業を推進
- バンキングアプリ、インターネット支店や法人プラットフォームの有効活用
- ブロック営業体制を強化し、店舗網・機能を最適化、人員を最適配置
- 窓口業務削減や業務の本部集中を推進、営業店事務をゼロ化
- リスクアセットに依存しないコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルを推進
- 当社グループ全体で顧客とのリレーション強化・収益源多様化
- 政策保有株を縮減
- 株主還元方針に基づき、1株につき100円の年間配当を下限として、総還元性向30%以上を目処とする
- サステナビリティ推進、従業員エンゲージメント向上、ブランディング強化等を通じて、市場・投資家に期待される企業体・経営を追求

PBR・ROE・株主資本コストの関係性

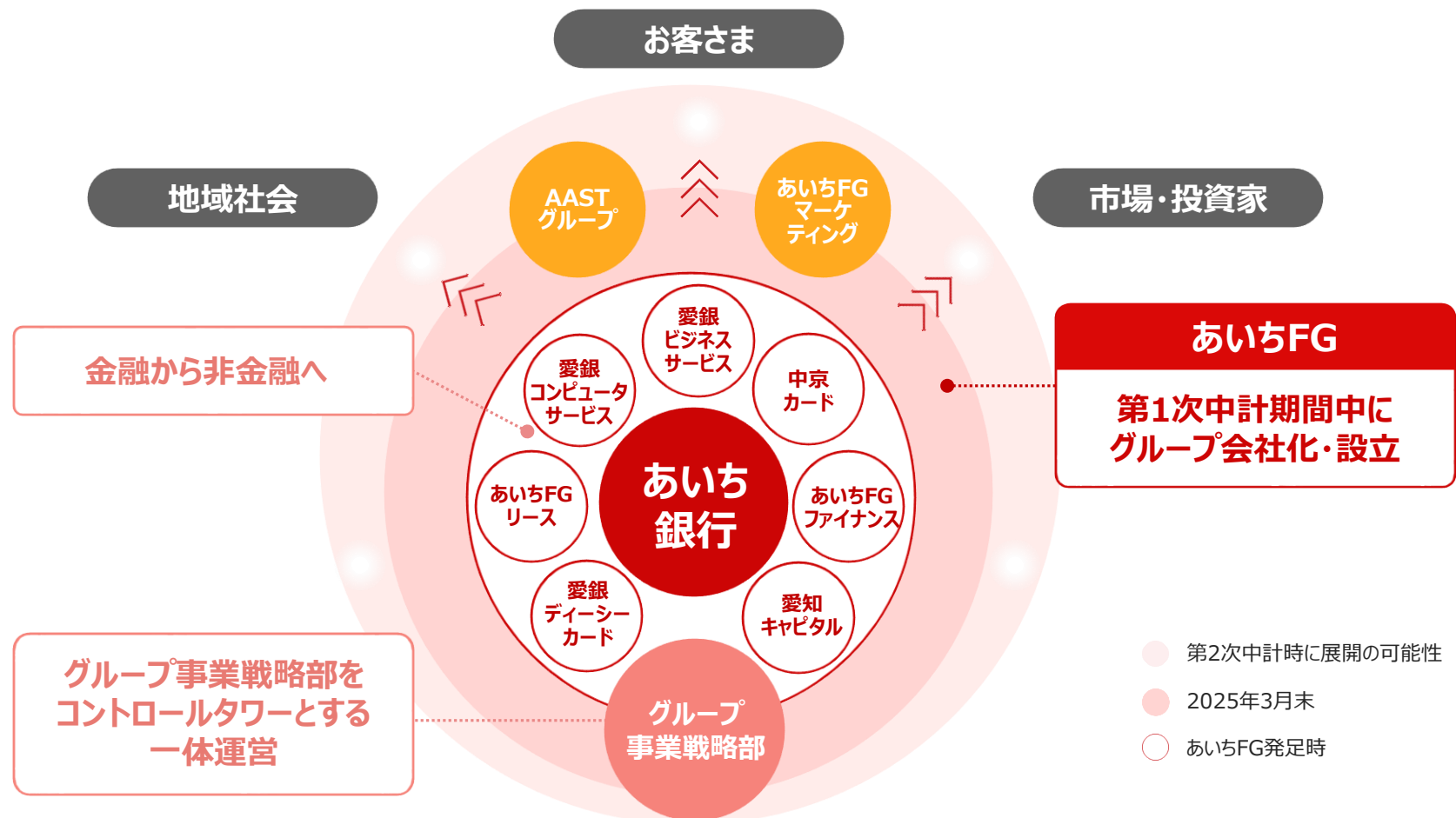
$$\begin{aligned}
 \text{PBR} &= \text{ROE} \times \text{PER} \\
 &= \text{RORA} \times \text{財務レバレッジ} \times \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{利益成長率}}
 \end{aligned}$$



第2次中期経営計画の内容

あいちFG第2次中期経営計画の位置づけ

- 第2次中期経営計画では、第1次中期経営計画で進めてきた統合シナジーの創出や、戦略人財の創出・育成を更に推進します
- また、グループ機能の強化・発揮を目指すべく、グループ会社として新たに2社が加わったほか、FG内に「グループ事業戦略部」を設置しており、より一層グループ全体でコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルを深化させていきます



あいちFG第2次中期経営計画の位置づけ | 2030年に向けて目指すべき姿

再掲

- 第1次中計での取組みを土台として、新銀行を中核としたグループ一体経営を確立し、“銀行業を超えたトータルサポートグループ”を実現します

あいちFGブランドの確立・浸透

愛知県No.1の
地域金融グループ

あいちFG設立

- 経営ビジョン、コーポレートスローガンの策定
- マテリアリティの特定
- グループ会社設立・連携強化

- 経営ビジョン・戦略に紐づいたあいちFGブランドの明確化
- 地域社会、お客さま、市場・投資家への発信
- 従業員における経営ビジョンと戦略の浸透

2022年10月
FG設立

第1次中期経営計画
テーマ：Speed, Fusion & Chemistry

2025年1月
銀行合併
(新銀行誕生)

第2次中期経営計画
テーマ：“銀行業を超えた
トータルサポートグループ”

2027年度
統合シナジー
80 億円
以上

2030年度
統合シナジー
100 億円
以上

第3次中期経営計画

準備期間

2022年10月

- 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
- 戦略人財を創出・育成
- 経営効率化によるシナジー早期発現

シナジー発現期間

2025年4月

3つの基本戦略

- I コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの深化
- II グループ経営基盤の強化
- III DX戦略の加速化

シナジー最大化期間

2028年4月

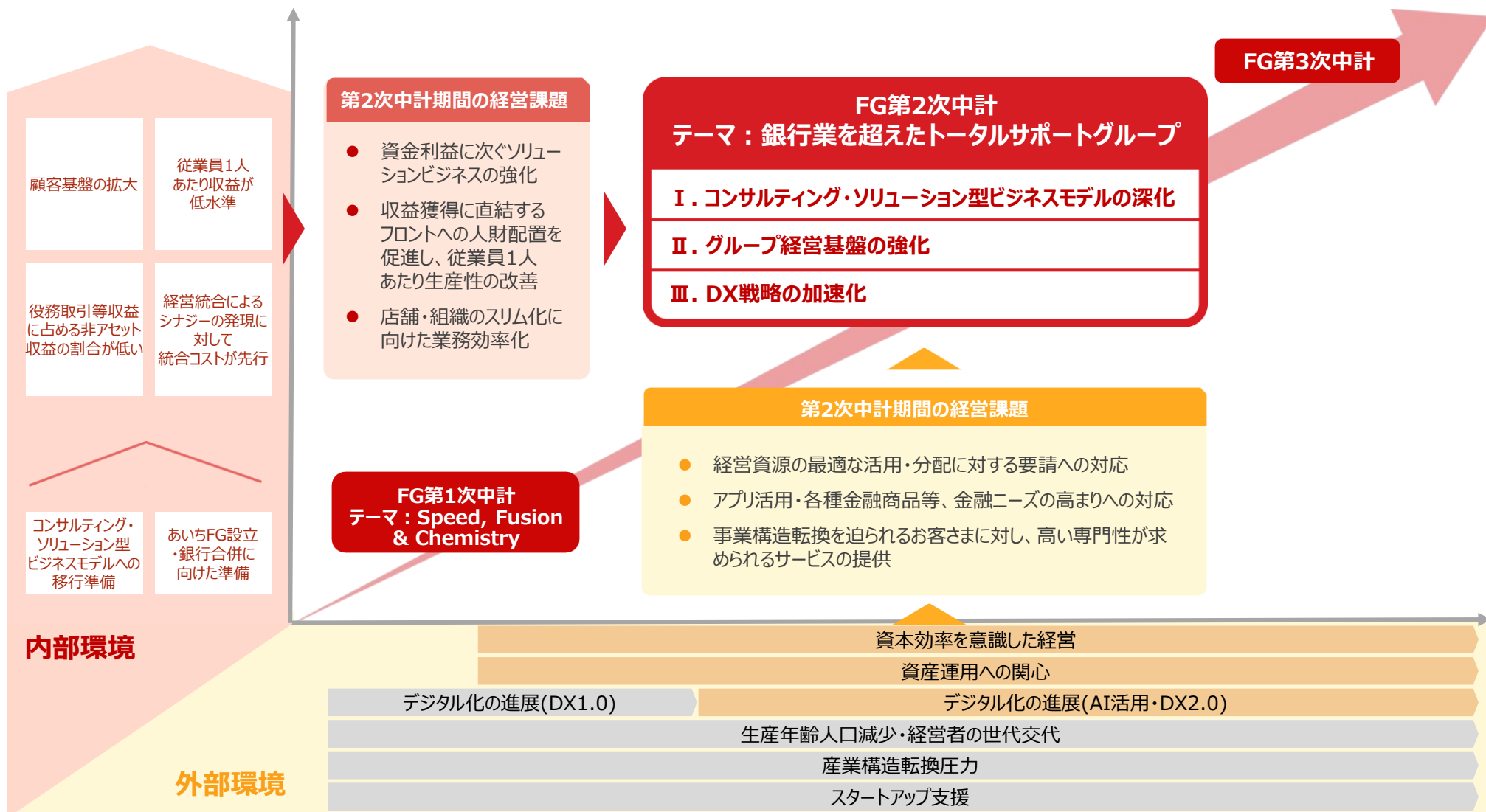
2031年3月

- トップラインの飛躍的向上
- 非金融ビジネス収益拡大

外部環境・内部環境を前提とした3つの基本戦略

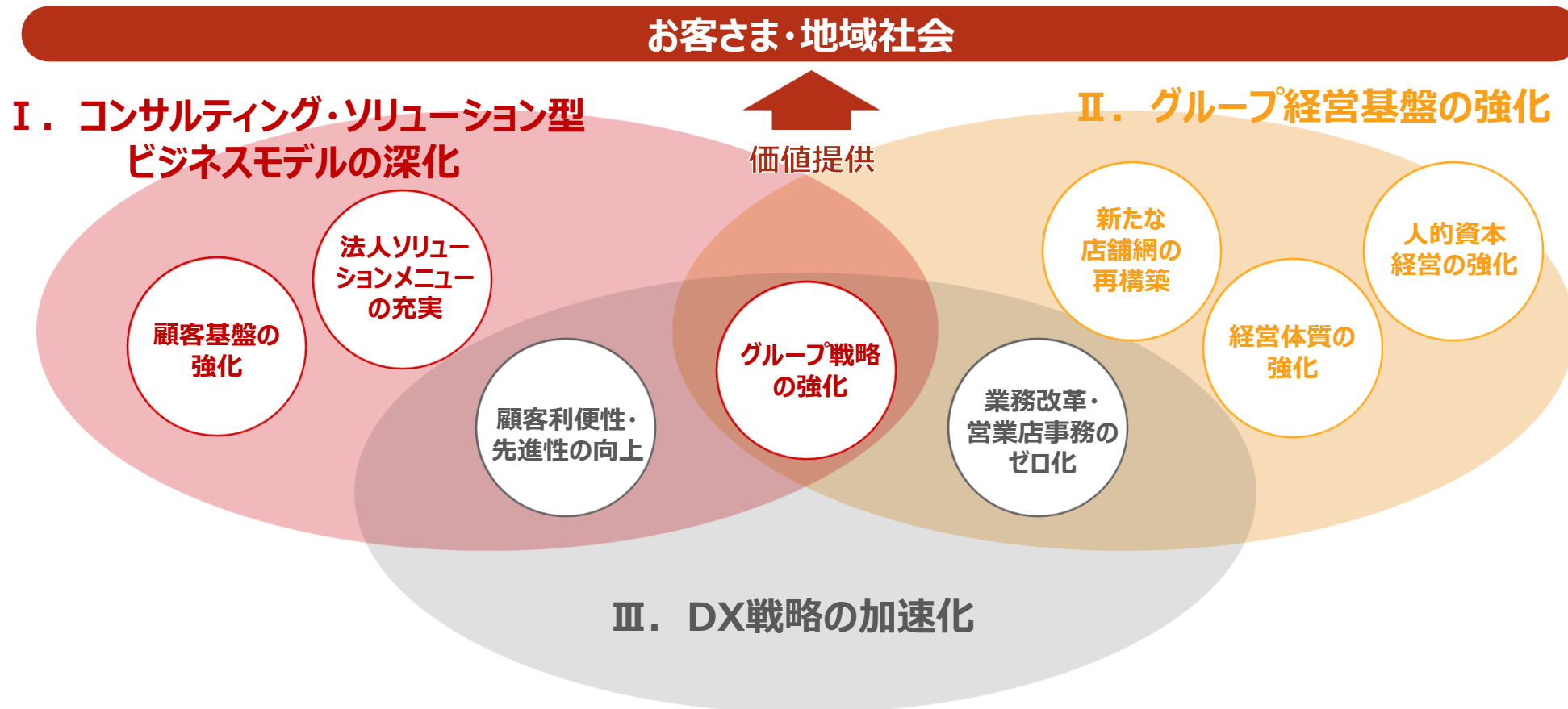
- 当社グループを取り巻く環境下での経営課題を踏まえ、第2次中計期間において3つの基本戦略を掲げます

愛知県No.1の
地域金融グループ



3つの基本戦略と重点施策

- グループとして有する機能を最大限に活用しながら、法人・個人のお客さまのさまざまな課題を解決するためのコンサルティング・ソリューションを提供します(Ⅰ)
- 基本戦略Ⅰを支える体制(店舗チャネル・人財)を再構築・強化し、その体制を適正・適切に運用していくための経営体質の強化を推進します(Ⅱ)
- 顧客メイン化の基本戦略Ⅰ、経営基盤の基本戦略Ⅱをより効率的・効果的に推進するためにDX戦略を加速します(Ⅲ)



基本戦略・重点施策・具体的な取組方針

凡例 基本戦略Ⅰ 基本戦略Ⅱ 基本戦略Ⅲ

左上：主に該当する基本戦略

右下：付随的に該当する基本戦略

| 基本戦略 | 重点施策 | 具体的な取組方針 | | |
|---|--------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 基本戦略Ⅰ コンサルティング・ソリューション型 ビジネスモデルの深化 | ① 法人ソリューションメニューの充実 | 1 経営サポート体制の深化 | 2 ファイナンス手法の高度化と多様化 | 3 サステナビリティ関連ソリューションの拡充 |
| | ② 顧客基盤の強化 | 4 法人顧客基盤の強化 | 5 個人顧客基盤の強化 | 6 営業支援機能の強化 |
| | ③ グループ戦略の強化 | 7 既存グループ機能の活用強化 | 8 新規事業の展開 | 9 顧客向けDX支援体制の強化 |
| | ⑦ 顧客利便性・先進性の向上 | 16 顧客サービスの強化 | | |
| 基本戦略Ⅱ グループ経営基盤の強化 | ④ 新たな店舗網の再構築 | 10 ブロック営業体制の強化 | 11 店舗チャネルの最適化 | |
| | ⑤ 人的資本経営の強化 | 12 人財ポートフォリオの最適化 | 13 エンゲージメントの向上 | |
| | ⑥ 経営体質の強化 | 14 サステナビリティへの取組推進 | 15 政策保有株の縮減 | |
| | ③ グループ戦略の強化 | 7 既存グループ機能の活用強化 | 8 新規事業の展開 | 9 顧客向けDX支援体制の強化 |
| 基本戦略Ⅲ DX戦略の加速化 | ⑧ 業務改革・営業店事務のゼロ化 | 17 窓口業務のIT化・DX化 | 18 本部集中業務の拡大 | 19 融資DXの推進 |
| | ⑦ 顧客利便性・先進性の向上 | 16 顧客サービスの強化 | | |
| | ⑧ 業務改革・営業店事務のゼロ化 | 17 窓口業務のIT化・DX化 | 18 本部集中業務の拡大 | 19 融資DXの推進 |
| | ③ グループ戦略の強化 | 9 顧客向けDX支援体制の強化 | | |

経営課題

RORA向上を意識した収益力強化

- 引続きリスクアセットをコントロールし、RORAを意識した収益力強化

資金利益に次ぐソリューションビジネスの強化

- 事業承継やM&Aといった事業機会を捉え、役務取引等収益を拡大
- 口座保有・住宅ローン契約しているお客さまへの資産運用商品等の提案・販売を推進
- アセットを用いない役務取引等利益の増加

継続的な顧客基盤の維持・拡大

- 新銀行として既に愛知県No.1の顧客基盤を維持
- 更なる拡大に向けて、法人のお客さまの業種拡大やリテールの若年層・資産形成層獲得を促進

ソリューション提案につながるお客さまとの関係性構築・強化

- 「あなたの、いちばんちかくで。」を体現すべく、最初に相談していただけるようなお客さまとの関係性を構築・強化
- 法人・個人ともに預貸のメインバンクとしてのポジションを確立

重点施策

1

法人ソリューションメニューの充実

2

顧客基盤の強化

3

グループ戦略の強化

7

顧客利便性・先進性の向上

具体的な取組方針

1

経営サポート体制の深化

2

ファイナンス手法の高度化と多様化

3

サステナビリティ関連ソリューションの拡充

4

法人顧客基盤の強化

5

個人顧客基盤の強化

6

営業支援機能の強化

7

既存グループ機能の活用強化

8

新規事業の展開

9

顧客向けDX支援体制の強化

16

顧客サービスの強化

重点施策①：法人ソリューションメニューの充実

- 法人顧客のニーズが多様化している中、融資を中心とした金融商品だけでなく、非金融商品も含めて、お客さまの事業発展に資するプロダクトを提供いたします

1 事業成長に資する『経営サポート体制の深化』

- 経営支援メニューを提供することでお客さまとの関係性を強化し、役務収益の拡大を図ります
- お客さまの多様な経営課題に応えるためのソリューションラインナップを充実させ、それらを提供するための人財・体制を整備します

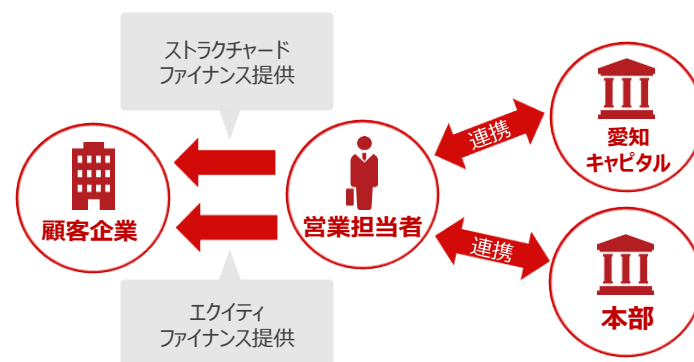
経営支援メニュー

M&A業務
の強化為替
デリバティブ
の取扱いコンサル
ティング
メニュー
の拡充スタート
アップ支援

など

2 顧客の最適な資金調達に向けた『ファイナンス手法の高度化と多様化』

- M&A・大規模設備更新・事業変革等のお客さまのニーズに対応するため、法人向け融資プロダクトの商品改定やファイナンス関連手数料の拡大を図ります
- 営業店と本部およびグループ会社が連携・役割分担しながら、顧客ニーズにあわせた商品を組成します



3 サステナ経営の支援を目的とした『サステナビリティ関連ソリューションの拡充』

- サステナビリティ関連テーマに対するニーズが増加・多様化している中、金融・非金融両面からサステナビリティ関連ソリューションの事業機会を獲得します
- 顧客ニーズに応えられるソリューションラインナップを揃え、本部の支援を受けて営業店がサービス提供する体制を構築します

サステナビリティ関連ソリューション

ポジティブ・
インパクト・
ファイナンスサステナビリティ・
リンク・ローン脱炭素
宣言
+
CO2排出
量算定サステナ
経営応援
ローン

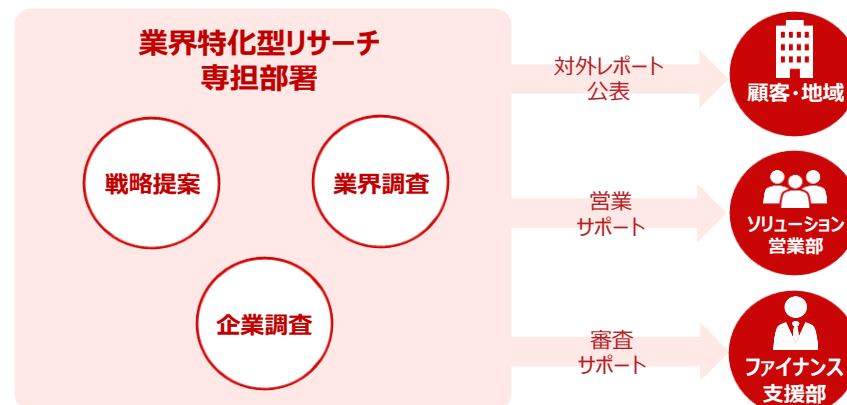
など

重点施策②：顧客基盤の強化

- 多様なソリューションを提供するために、法人・個人ともに顧客数を増加させ、リレーションを強化します

4 業界特化型提案による『法人顧客基盤の強化』

- 特定業界を注力業種として設定し、業界に特化した分析・ソリューション提案を実施します
- 専門性の高い知見を有した業界特化型の専担部署を設置します



5 ライフステージに合わせたコンサルティングによる『個人顧客基盤の強化』

- 「ウェルスマネジメント戦略」および「ローンから資産形成へのアシスト」の2つの領域に注力し、個人の顧客基盤を拡大します
- 「ウェルスマネジメント戦略」に関しては、チーム新設や組織改編により、販売力強化を図ります
- 「ローンから資産形成へのアシスト」に関しては、パーソナルプラザや資産形成ローンセンターの設置により顧客への提案体制を強化します



6 最適な資金調達に資する『営業支援機能強化』

- ファイナンス支援部の営業店支援機能を強化し、営業店にとって「融資に関してなんでも相談できるコンシェルジュ」としての役割を果たします
- ファイナンス支援部の役割強化に向けて、人材育成による高度な与信ノウハウの獲得と審査業務の効率化によるリソース捻出を実現します



重点施策③：グループ戦略の強化

- お客様の課題解決に向け、グループ全体の機能強化を推進していきます

7 既存グループ機能の活用強化

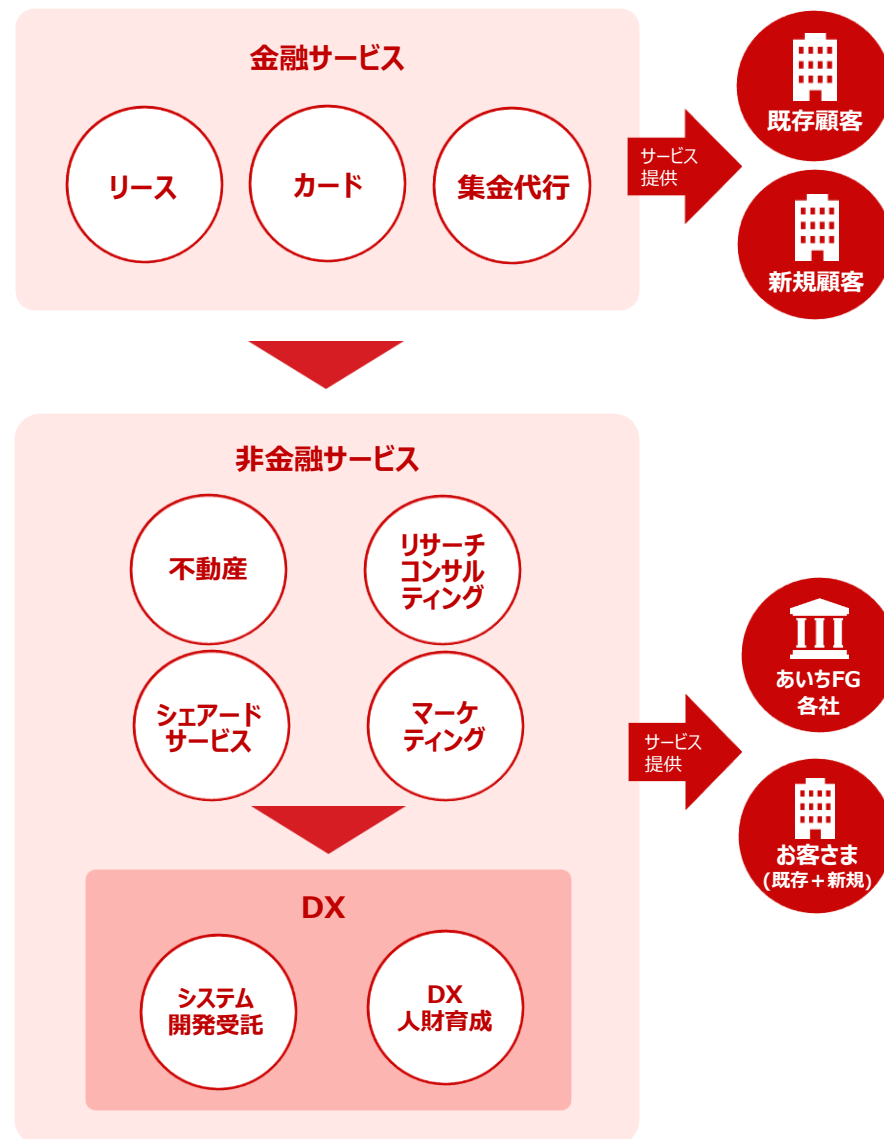
- 当社グループが有する各種金融ソリューションについて、あいち銀行のお客さまに提供し、更に新規顧客へ提供することで顧客基盤の活用・拡大に貢献します
- グループ会社間の連携強化や人財交流を通じてソリューション強化を図ります

8 新規事業の展開

- お客様の多様なニーズに対応するため、当社グループの機能を活用して、不動産や広告事業等の非金融事業を提供します
- あいちFG向けにサービス提供するなかでノウハウを蓄積し、外部展開へつなげていきます

9 顧客向けDX支援体制の強化

- 当社グループのお客さまおよびグループ各社の抱えるDX課題に対して、業務効率化やサービスの高付加価値化に資するDXソリューションを提供します
- AASTグループにおいて、システム開発受託やDX人財育成のサービス提供に向けた体制を強化します



経営課題

| | |
|------------------------------|---|
| 効率的な経営資源の配分・活用 | <ul style="list-style-type: none"> 人財や資産のポートフォリオ見直し等の取組みを推進することで経営資源の最適な配分・効率的な活用を実現することが期待される |
| サステナビリティへの対応高度化 | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループ・お客さまの気候変動対応を継続・強化する 気候変動に次ぐテーマとして人権や生物多様性等の社会課題への対応が求められる |
| ソリューション提案につながるお客さまとの関係性構築・強化 | <ul style="list-style-type: none"> 「あなたの、いちばんちかくで。」を体現すべく、最初に相談していただけるようなお客さまとの関係性を構築・強化 法個ともに預貸のメインバンクとしてのポジションを確立 |
| 資金利益に次ぐソリューションビジネスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> 事業承継やM&Aといった事業機会を捉え、役務取引等収益を拡大 口座保有・住宅ローン契約しているお客さまへの資産運用商品等の提案・販売を推進 アセットを用いない役務取引等利益の増加 |
| 効率化の促進 | <ul style="list-style-type: none"> DX推進と業務集約・集中化により、業務の効率化を通じた店舗・組織のスリム化を志向 |
| 人財を最大限活用する経営 | <ul style="list-style-type: none"> 収益獲得に直結するフロントへの人財配置を促進し、1人あたりの生産性を改善 |

重点施策

| | |
|---|----------------|
| 4 | 新たな店舗網の再構築 |
| 5 | 人的資本経営の強化 |
| 6 | 経営体質の強化 |
| 3 | グループ戦略の強化 |
| 8 | 業務改革・営業店事務のゼロ化 |

具体的な取組方針

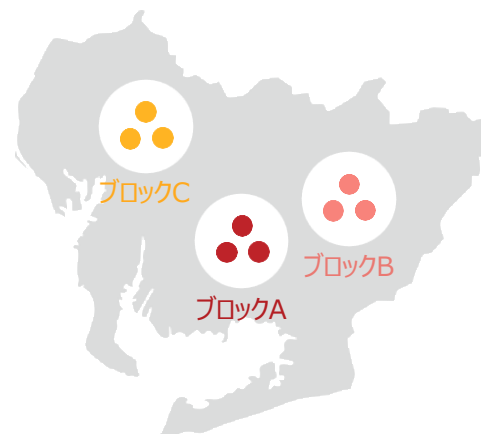
| | |
|----|----------------|
| 10 | ブロック営業体制の強化 |
| 11 | 店舗チャネルの最適化 |
| 12 | 人財ポートフォリオの最適化 |
| 13 | エンゲージメントの向上 |
| 14 | サステナビリティへの取組推進 |
| 15 | 政策保有株の縮減 |
| 7 | 既存グループ機能の活用強化 |
| 8 | 新規事業の展開 |
| 9 | 顧客向けDX支援体制の強化 |
| 17 | 窓口業務のIT化・DX化 |
| 18 | 本部集中業務の拡大 |
| 19 | 融資DXの推進 |

重点施策④：新たな店舗網の再構築

- RORA向上を意識した効率的な経営に向けて、ブロック営業体制強化・店舗の機能を軽量化によって生産性を向上します

10 ブロック営業体制の強化

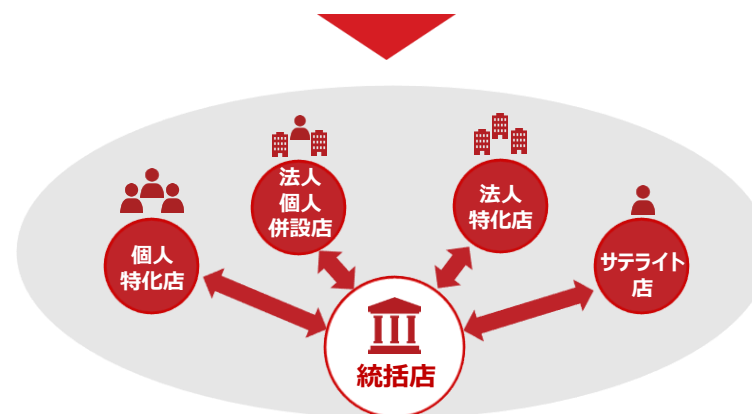
- 愛知県内の営業エリアを、統括店を中心に複数店舗を管理するブロック単位に分ける営業体制を敷きます
- ブロック営業体制においては、ブロック長における決裁権限のもと、適切な顧客管理と収益管理によって、ブロック内の店舗の収益性を向上させます



ブロック長が顧客・収益管理することで、機動的にお客さまへのサービス・機能提供および人財リソースの最適配置を実現

11 店舗チャネルの最適化

- 各店舗のエリア特性を踏まえて店舗の機能を見直し、ブロック単位でフルバンキング機能を提供します
- 法人および個人の特化店、サテライト店等、機能を絞り込んで軽量化、店舗当たりおよび従業員当たりの収益性を向上させます



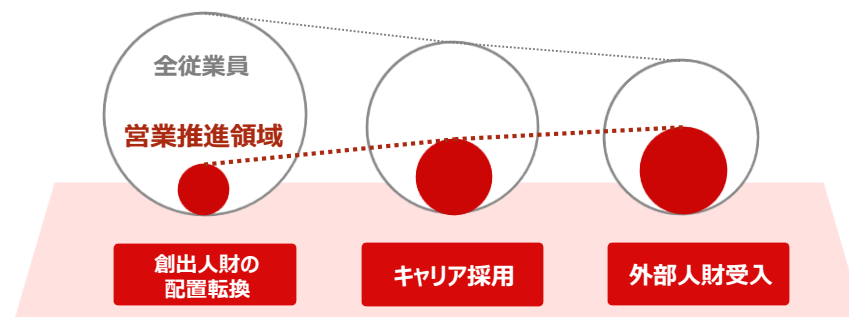
地域の金融ニーズに効率的に対応するために、店舗単位では機能特化を進め、ブロック全体でフルバンク機能を具備

重点施策⑤：人的資本経営の強化

- ひとりひとりが自分らしく能力を発揮し、やりがいをもって働ける職場づくりを目指していきます

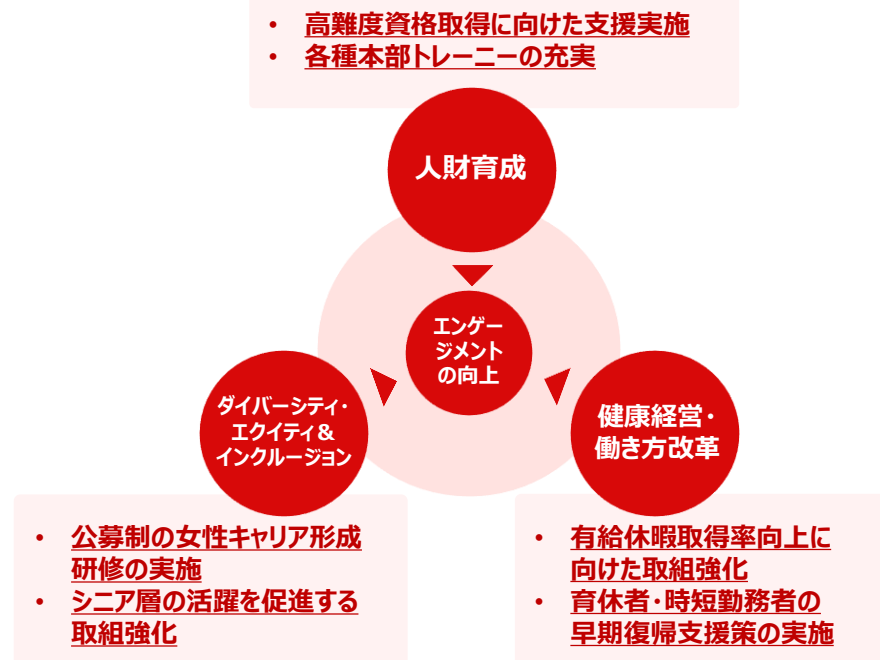
12 人財ポートフォリオ最適化

- トップライン収益強化に繋がる営業推進領域を中心に人財を配置します
- 必要な人財は、キャリア採用や外部人財受入による増強、本部機能統合・店舗再編に伴い創出した人財の配置転換、外部トレーニー等を通じた人財育成により確保します



13 エンゲージメントの向上

- 高度なスキルを持った人財や多様な背景を有する人財が高いエンゲージメントで働くことで組織の活性化を実現します
- エンゲージメントの向上に向けて、女性による上位職位昇任等、公平・公正な人事評価や各種制度の見直しを行います
- 一人ひとりの違いや特性に配慮し、公平となる環境を整備します

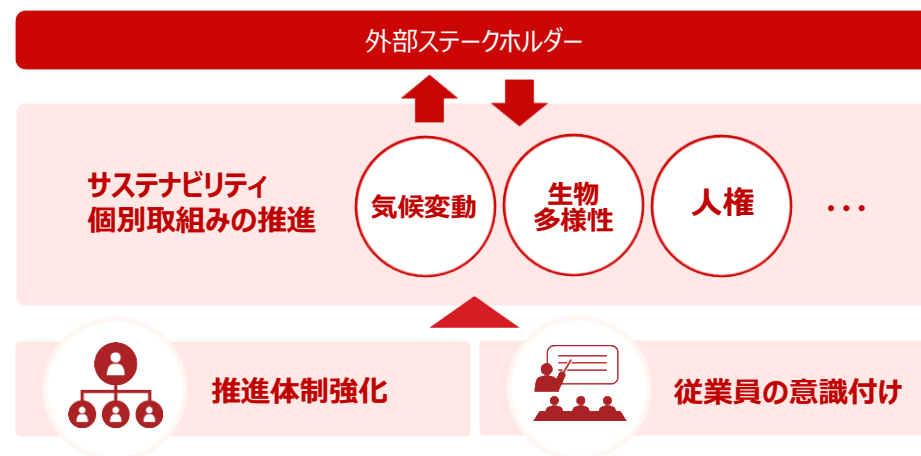


重点施策⑥：経営体質の強化

- 財務・業務プロセス等のあらゆる観点から経営を見直し、多様な顧客に高度なプロダクトを提供するための経営体質を強化します

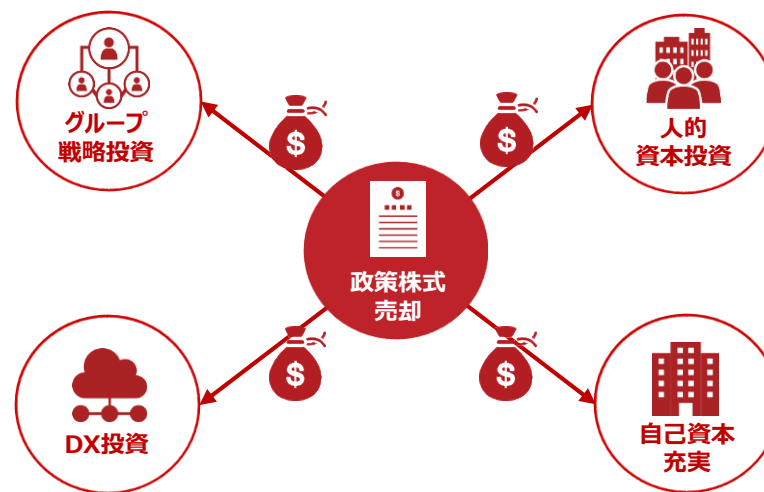
14 サステナビリティへの取組推進

- サステナビリティに関するガバナンス体制を強化し、取組みのPDCA管理をより高度に実行します
- 当社グループに求められている取組み・情報開示を整理した上で、実践内容を十分に発信します



15 政策保有株の縮減

- ガバナンス機能の強化および企業価値向上に向けた資本効率の改善を目的に政策保有株を縮減します
- 縮減によって得られた資金を相対的に収益性の高い成長領域に投資します



経営課題

デジタル技術を用いた各種金融サービス提供

- お客さまニーズの多様化・変化に対応すべく、デジタル技術を活用し、様々な金融サービスの開発・機能向上を実現する

資金利益に次ぐソリューションビジネスの強化

- 事業承継やM&Aといった事業機会を捉え、役務取引等収益を拡大
- 口座保有・住宅ローン契約しているお客さまへの資産運用商品等の提案・販売を推進
- アセットを用いない役務取引等利益の増加

効率化の促進

- DX推進と業務集約・集中化により、業務の効率化を通じた店舗・組織のスリム化を志向

人財を最大限活用する経営

- 収益獲得に直結するフロントへの人財配置を促進し、1人あたりの生産性を改善

重点施策

7

顧客利便性・先進性の向上

8

業務改革・営業店事務のゼロ化

3

グループ戦略の強化

具体的な取組方針

16

顧客サービスの強化

17

窓口業務のIT化・DX化

18

本部集中業務の拡大

19

融資DXの推進

9

顧客向けDX支援体制の強化

重点施策⑦：顧客の利便性・先進性の向上

- デジタルサービスの強化により、すべてのお客さまに便利に使っていただける金融サービスを提供します

16 顧客サービスの強化

- 個人・法人両面でデジタルサービスの強化を図り、これまでリーチできていなかった顧客層の獲得や業務負担の軽減を図ります
- 個人向けにはバンキングアプリ・インターネット支店をリニューアル、若年層等の新たな顧客層へのアプローチを強化します
- 法人向けにはライト版法人IBを導入、他行比で同水準以上の機能・利便性を提供します

デジタルサービスに 関する課題

- サービスラインナップ・コンテンツが限定的
- お客さまにとって使いやすい・親しみやすいUI・UXにする必要がある
- デジタル化されていない周辺事務が存在(法人にて申し込み方法が書面のみ 等)

アプリの機能充実・強化

- アプリのリニューアル
- 収益性の高い機能の追加
- 新たなリワードプログラムの提供
- ストレスフリーなUI/UXの設計

インターネット支店の活用

- 新商品のリリース(専用定期預金・個人ローン等)
- 預金金利の見直し
- 現行システムの課題(全店顧客番号運用等)の改善

法人プラットフォーム機能の強化

- ライト版法人IBの導入
- オンラインでの申し込みフローの新設
- コンテンツ追加(当座貸越Web申し込み、中小企業向け融資 等)
- ストレスフリーなUI/UXの設計

重点施策⑧：業務改革・営業店事務のゼロ化

- 営業店事務を軽量化し、営業店の行員はお客さまへの価値提供に集中できる環境を整備します

17 窓口業務のIT化・DX化

- 新規口座開設や現金のハンドリング等の高頻度・低難度の手続きはセルフ化を目指し窓口業務の負荷を軽減します
- 窓口タブレットの導入、アプリやATM等の機能強化、印鑑レス取引の開始・拡充、各種申込書類のペーパーレス化等の導入で環境を整えます

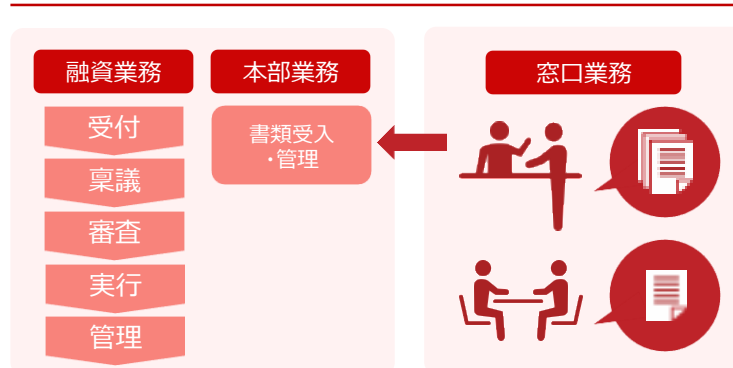
18 本部集中業務の拡大

- 少量多品種の取引を含め、事務手続きは本部集中し、営業店の事務を限りなくゼロに近づけます
- そのために、営業店事務の棚卸と本部集中の方針を検討し、さらに将来的な業務サポートセンター設立の検討を進めます

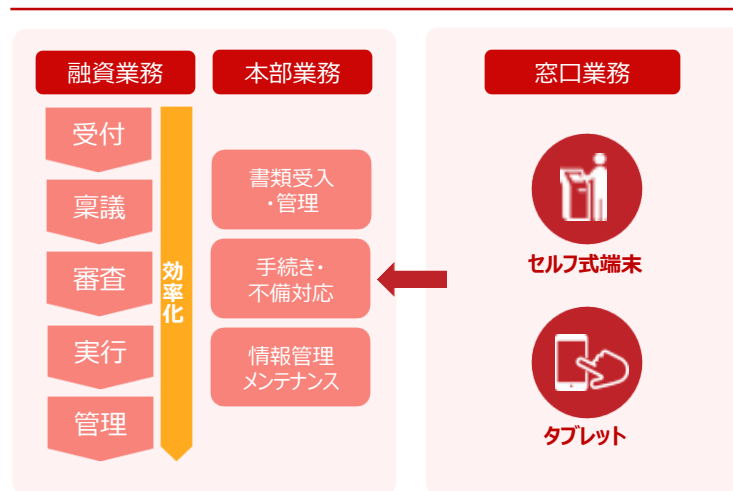
19 融資DXの推進

- 融資プロセスの自動化と債権書類の電子化により、与信事務を効率化し業務負荷を軽減します
- トランザクションモデルの導入や事業性融資契約の電子化を実装する環境を整備していきます

現状の業務体制



目指すべき業務体制



- 窓口業務をIT化・DX化し、本部に業務を集約して効率化
- 本部の融資業務を集約化・効率化して営業店の負荷を軽減

内勤人員
(取組方針#17および#18)

200人の
再配置人材
創出
(FY2027)

稟議書作成時間
(取組方針#19)

6,700時間の
削減
(FY2027)

マテリアリティKPI

- 第2次中計の推進によって5つのマテリアリティのKPIを達成します

| | マテリアリティの概念 | マテリアリティKPI | 期間 / 達成年度 |
|----------------------------|---|---|---|
| ● 地域社会繁栄への貢献 | 当社グループのパーパスである「金融サービスを通じて、地域社会の繁栄に貢献します」に則して、地域社会の課題解決を支援することで、お客さま・地域社会の持続的な成長・繁栄に貢献する。 | <ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルに関する投融資 1兆円 うち環境関連 5,000億円 ● 当社グループが受託する コンサルティング支援件数 300件 ● スタートアップ支援件数 70件 | 2022年 からの累計 / 2030年度 3年間 / 2027年度 |
| ● 金融サービスの高度化 | お客さまニーズの多様化、DXの進展により、さまざまな金融サービスの開発・向上が求められている。お客さま本位の業務運営を徹底し金融サービスの高度化を図っていく。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 銀行アプリ登録数増加 13万件 ● 法人IB契約先数増加 3,500件 | 3年間 / 2027年度 |
| ● 環境保全対応 | 気候変動をはじめとした環境保全への対応は、すべての企業に求められるものであり、当社グループにおいても積極的に取り組んでいく。 | <ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量 Scope1・2 カーボンニュートラル達成 ● 脱炭素支援件数 500件 | - / 2030年度 3年間 / 2027年度 |
| ● 従業員エンゲージメント向上と多様な人財の活躍推進 | 当社グループが掲げるES経営の実践により、従業員のエンゲージメント向上を図る。全従業員が毎日やりがいをもって働くことができる組織を創造することで、多様な人財の活躍を推進する。 | <ul style="list-style-type: none"> ● ESアンケート（従業員エンゲージメント調査）の満足度 80ポイント ● 戦略リスクリテラシー人財 300名創出 ● 女性管理職比率 18% ● 嘱託員のライン職登用比率 10% | 3年間 / 2027年度 |
| ● ガバナンスの強化 | ステークホルダーからの信用・信頼をゆるぎないものとするために、コンプライアンスや人権尊重等の取組みを強化する。 また、適切な情報開示を行い、透明性の高い経営体制を構築することで、健全で公正な企業経営を行っていく。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株の縮減 FG連結純資産に占める割合 20%未満 ● 投資家との対話 年10先程度 ● コンプライアンス・人権尊重等に関する社内勉強会 年2回以上 | - / 2028年度 - / 継続目標 |

あいちFGの価値創造プロセス

経営ビジョン

PURPOSE

金融サービスを通じて、地域社会の繁栄に貢献します

MISSION

愛知県No.1の地域金融グループを目指します

VALUE

- 堅実経営に徹し、ゆるぎない経営基盤を確立します
- 地域社会から信頼される金融グループを目指します
- すべてのお客さまのお役に立てる金融サービスを提供します
- ES経営・健康経営の実践により、すべての従業員の幸せを実現します
- 持続的に成長し、企業価値を向上させることで、魅力ある企業であり続けます

マテリアリティ

地域社会繁栄への貢献

金融サービスの高度化

環境保全対応

従業員エンゲージメント向上と
多様な人財の活躍推進

ガバナンスの強化

外部環境

気候変動の進行
および対策の進展

EV化進展など
自動車産業の大変革

経営者の世代交代
慢性的な労働力不足

多様な価値観の
尊重に関する
社会的意識の高まり

生成AI等
デジタル技術の進展

国内における
資産運用への
意識の高まり

金利のある世界
への転換

生物多様性・人権等
気候変動に
続く社会課題への
対応本格化

インプット

人的資本

コンサルティング・ソリューション型ビジネスに必要な「戦略人財」の充実

- 店舗再編・本部スリム化等による人財創出
- 合併までの目標である戦略人財450人の創出を達成。

従業員エンゲージメントの向上を目指す「ES経営」

- 人財育成、健康経営・働き方改革、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの各種施策に取り組む

社会資本

地域No.1の強固な顧客基盤

- 最適な店舗網（店舗数）を構築
- 愛知県内で地域金融機関No.1の預金・貸出シェア

知的資本

お客さまニーズの把握と解決に導く機能

- 愛知銀行110年超・中京銀行80年超の歴史に基づく（お客さまニーズ・情報の蓄積
- 多様なニーズに対応できる関連会社ネットワーク
- 多彩なソリューションメニュー
- サステナブル経営への取り組み

財務資本

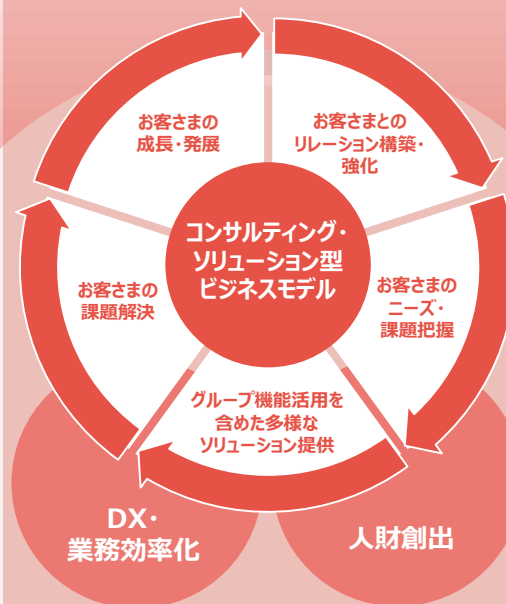
収益性と健全性のバランスを考えたリスクアセットの実現

- JCR格付[A]
- 質の高い自己資本
- 健全な貸出資産

自然資本

- 伊勢湾や木曽川などの豊富な水資源
- 中部地区の多種多様な生態系

事業活動



ガバナンス

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

リスク管理

ESGへの対応

アウトプット

財務（2027年度目標）

- ROE：5.0%以上
- 連結当期純利益：190億円以上
- コアOHR：65%未満
- 連結自己資本比率：9.0%程度

非財務

- サステナブルに関する投融資 1兆円うち環境関連 5,000億円（2030年度）
- 当社グループが受託するコンサルティング支援件数 300件（2027年度）
- 銀行アプリ登録数増加 13万件（2027年度）
- GHG排出量 Scope1・2 カーボンニュートラル達成（2030年度）
- ESアンケート（従業員エンゲージメント調査）満足度 80ポイント（2027年度）
- 戦略リスクインゲ人財 300名創出（2027年度）
- 女性管理職比率 18%（2027年度）
- 政策保有株の縮減 FG連結純資産に占める割合 20%未満（2030年度）
- 投資家との対話 年10先程度（継続）

アウトカム

地方創生・
地域経済の活
性化

地域社会の
サステナブルな
発展

多様な人財の
活躍拡大

環境保全と
気候変動対策

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は経営環境の変化等により、異なる可能性があることにご留意ください。

<お問合せ先>

株式会社あいちフィナンシャルグループ経営企画部

TEL : 052-262-6512

FAX : 052-262-6517

URL : <https://www.aichi-fg.co.jp/>