

あなたの、いちばんちかくで。

地域社会繁栄への貢献と
グループの持続的な
企業価値向上を目指します

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

経営統合に向けての取組み成果

2022年10月の経営統合から1年半以上が経過し、愛知銀行と中京銀行の合併まで残り半年を切りました。第1次中期経営計画では、「合併新銀行のスタートダッシュに向けた重点戦略の実行」を合言葉に、統合効果をよりスピーディーに発揮するための施策を講じてきました。その結果、さまざまな面で統合効果が発揮され、システム統合を含めた合併作業は予定どおり進捗しており、業績もおおむね順調に推移しています。

ここまで特に重視してきたのは人財の育成です。コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルに不可欠な戦略人財をはじめとして、これからの戦略に必要な人財の育成は、着実に進捗しています。また、併せて重視してきたのが、愛知銀行と中京銀行の「融和」です。以前から開始しているこの取組みは、当初の計画以上の早さで進んでいると思っています。

たとえば愛知銀行が手がけてきたブロック営業体制を、2023年10月より中京銀行も含めて試行し、効果が認められたことから合併前の2024年4月から全面的に導入することとしました。営業活動を通じた活発な人財交流により、両行のノウハウ共有や協業分野の拡大を通じてスキルの向上を図り、トップラインシナジーの早期発現を目指すとともに、お客さまの課題解決についても、これまで以上に取り組んでいます。

また、両行の本部執務拠点についても、2023年11月から順次、システム部門、事務部門、営業部門、市場部門の執務拠点の統合を行い、その他の部門も2024年7月までに執務拠点の統合を完了しています。これにより両行共通のさまざまな取組みを、より一層スピード感を持って実現することができています。

両行の特長、強みを活かした営業が お客さまから高く評価

当社グループは、設立時よりコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの確立を目指しています。従来、銀行のコンサルティングといえば、融資などの資金支援の相談が中心でしたが、最近ではお客さまや地域の課題は資金調達にとどまらず、資産形成、人材確保、デジタル化、事業承継、カーボンニュートラル、サステナビリティ経営などへ、高度化・多様化しています。それにともない、提供するコンサルティングメニューについても一層深化させていく必要があると考えています。銀行業の業務範囲規制の緩和にともない、地域の発展や産業に資する業務について地銀の新たなビジネスモデルとして取組みが可能となっており、関連会社も含めた金融グループ機能の強化を目的としてグループ戦略部を設立しました。こうした観点のもと、2024年4月には独立系ソフトウェア開発事業会社である「AASグループ」の4社をM&Aにて子会社化しました。また、5月31日には、株式会社新東通信との共同出資により、広告会社「あいちFGマーケティング」を8月1日付で設立する旨を発表しました。

グループ戦略部の新設を端緒として、今後も新規事業への参入と既存グループ会社の協業体制の強化を図り、グループ総合力の向上を目指していきます。

加えて、統合によりグループシナジーも現れています。たとえば、中京銀行の関連会社にリース会社はありませんでしたが、統合後は中京銀行のお客さまに対して、愛知銀行の関連会社である愛銀リースがリースの提案を行っています。逆に愛知銀行には集金代行サービスを行う関連会社はありませんでしたが、中京銀行の関連会社である中京ファイナンスが愛知銀行のお客さまに対して集金代行サービスの提案を行っています。また、愛知銀行においては、事業承継・M&Aや人材紹介などの法人ソリューション

トップメッセージ

業務、ローンプラザやローンアドバイザーの効果的な配置による住宅ローン業務に大きな強みがあります。一方で中京銀行においては、富裕層ビジネスのノウハウに長けています。それぞれの関連会社で行っている業務も含めて、より多くのお客さまへサービスや情報をお届けすることで、当社グループの企業価値向上につながっていくものと考えます。こうした統合によるグループシナジーの発揮は、両行のお客さまから高く評価されています。

両行は役職員ともに地元出身者が多く、行風にも親和性があります。一方で、双方に永い歴史を持ち、同じ営業基盤の中で競合する間柄でもありました。地域の課題に応える金融グループとして成長を続けていくうえで、この両行が足並みをそろえて同じ目標に向かうことは、大きな強みとなります。

“いちばんに相談できて、いちばん頼りになるパートナー”を目指す

経営環境と社会課題については、まず日本における金融政策の見直しを注視しています。10年以上にわたり緩和に傾いていた金融政策の方向性が転換したことには大きな意味があるといえます。

大規模な金融緩和が続き、金利が低下して預貸金利鞘が縮小していった局面では、コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルへの移行や、店舗網の再編、DXの推進、経営統合・銀行合併による規模の経済の実現、さらには新事業への参入など預貸金中心のビジネスモデルからの脱却を推し進めてきましたが、この流れ自体は不可逆的なものと考えています。加えて、今後短期金利が継続的に上昇するような動きになれば、利鞘は改善し、従来の預貸金業務についても収支は改善していくものと想定しています。

当社グループの主な営業基盤である愛知県の経済動向については、経済活動の正常化にともない、生産活動や消費において持ち直しの動きがみられ、県内の景気は回復しています。公共投資も持ち直しの

兆しを見せており、今後においてもリニア中央新幹線の開業を見据えた名古屋駅スーパーターミナル化など、当面安定した推移が見込まれています。消費面については、インバウンドを中心に大型小売店販売額が好調に推移していることに加え、雇用や所得環境が改善することにより、持ち直しの動きが続くものと期待しています。

一方で、原材料やエネルギー価格の高騰による仕入れコストや光熱費の上昇、人手不足にともなう人件費上昇による業績圧迫などを背景に、業績が悪化する企業が出てきており、今後の企業倒産件数の増加を懸念しています。このほか、安定的な事業継続という観点において、事業承継を任せることができない人材、後継者不足も大きな課題です。

地域が繁栄していくために、これらの課題に対する確かな答えを出していくことを通じて“この地域でいちばんに相談できて、いちばん頼りになるパートナー”となり、地域No.1と高く評価される金融グループを目指していきます。

企業価値向上に向けて 一資本コストや株価を意識した経営を推進

今後、地域での競争力を高め、収益性を高めていくことで、資本コストや株価を意識した経営を推進していきます。現状においてはPBR、ROEともに株主・投資家のみなさまの期待に応える数値に届いてはおりませんが、経営統合後の店舗再編やグループ戦略を含むトップライン戦略を着実に進めていく中で、統合シナジーを発揮し、みなさまの期待以上の水準へ引き上げていきます。

その中でグループ戦略は重要であり、グループ各社の機能充実に向けた施策を講じていきます。従来とは発想を大きく変えて、ジョブローテーションの観点から若手の優秀な人財をグループ各社に派遣してキャリアアップの機会とします。グループ会社で培ったスキルを銀行に戻った際に発揮するといった人材交流を促進することで、グループ全体で収益性の向

上を図っていきます。

なお、株主資本コストについては6%程度と推計していますが、現状のROEはそれを下回る水準であり、株主資本コストを上回るROEを実現するために今後もRORAの改善に注力し、サステナビリティへの取組みを進めることで、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

愛知県内へのリスクアセットの供給は地域金融グループとしての責務であるとともに、収益性とのバランスも欠かせません。依然として中小企業向け貸出は競争が激しいものの、一方でコンサルティング・ソリューションの基盤となることから、金利だけでなく役務収益や付随取引を加味した総合的な採算を踏まえながらアセットアロケーションを行い、収益性を高めていきます。

コンサルティング・ソリューションのメニューを拡充

2022年10月からスタートした「FG第1次中期経営計画」につきましては、「Speed、Fusion & Chemistry」というスローガンを掲げて、あらゆる課題に迅速に対応し、前述のとおり両行の融和を図りながらシナジーの発揮に向けて着実に前進しているところです。

実際、2024年3月末の時点で、主要KPIのうち中小企業への貸出増加額は、KPI3,000億円増加に対して3,175億円増加と目標を前倒しで達成しています。

一方、現時点の課題は、コンサルティング・ソリューションの取組みを進めるにあたり提案可能なメニューを拡充していくことにあります。両行を挙げて取り組んでいるものの、統合作業と併行して進めることは、実際のところ容易ではありません。そのため、すでに申しあげたとおりグループ戦略を加速し、グループ各社の力を活用することでソリューションメニューの拡充に努めているところです。例えば中小企業のお客さまにとってはハードルが高く感じられ



る広告の活用について、気軽にご相談いただけることを目的とした広告分野への参入は、その一つです。現在、人手不足を背景に求人広告に対する需要が高まっていますが、こうした課題にもグループとしての確に対応していきます。

営業現場の声に、手応え

過去の金融機関における経営統合の事例を調べていきますと、行員の多くが統合作業に時間を取られ、営業活動が思うようにできなかったことも、少なからなかったようです。

当社グループにおいてはこのような課題に対して、ブロック営業体制で営業力をカバーしていることに加えて、2023年10月から両行の営業基盤の維持、強化などを目的として、銀行代理業を開始しています。

これは両行の営業店員が合併を前に一つの銀行として、より効率的に営業活動を行うために開始したものです。両行の営業基盤の維持・強化のほか、お客さまへの総合的な金融サービスの提供や紹介につながっており、統合作業のために営業力が低下したということはありません。むしろ、ブロック営業体制をはじめ、渉外体制や営業店業績表彰、さらには審査基準に至るまで合併前に統一しており、こうした事前の取組みにより、合併と同時にスタートダツ

トップメッセージ



シユで攻めの営業が可能になると期待しています。

また、システム統合に関しては愛知銀行のシステムを用いる計画であることから、どうしても中京銀行側には負担が生じてしまいます。この点についてもブロック営業体制や銀行代理業の仕組みを用いて負担の軽減を図っているほか、両行の近接店舗をパートナー店として定め、システムの移行が円滑にできるよう愛知銀行が中京銀行をフォローするなど、工夫を凝らしています。

現時点でのコストシナジーの見直しについては、システム統合と店舗再編によるものが大きいと考えていますが、すでに共同店舗化をはじめ、本部執務拠点の統合、協業による業務効率化を進めることを通じて、前倒しでシナジー効果を発揮しています。

今後、銀行合併以降、重複店舗の店舗内店舗化や、基幹系システムの統合を中心としたシステムコストの抜本的な削減を進めることで、人員配置の最適化を含めたコストシナジーの本格的な発揮を見込んでいます。そして、統合シナジー目標である2027年度80億円、2030年度100億円を達成すべく、各種施策を着実に実行していきます。

DXの推進は、業務プロセスの改善や新たなビジネスモデルの創出、競争優位性の確立に向けて重要な課題と認識しています。2023年7月にはDX推進

計画を策定し、本格的な取組みを開始しました。前述のとおり、2024年4月には、独立系ソフトウェア開発事業会社である「AASTグループ」を子会社化しました。当社グループに加わった約250名のIT人材を、当社グループの信用力やネットワークに基づく営業に活かしていきます。ITを活用することで、お客様の課題を解決するとともに、グループの生産性や能力向上に取り組んでいきます。

ITを活用したコンサルティングについては、たとえば、ものづくりの省力化や効率化について提案させていただき、その先に、ものづくり補助金の申請やシステム構築に向けた融資など、収益機会の拡大につながっていくため、グループ戦略の一環として着実に育てていく考えです。

私は、時間を見つけては両行の各支店を回って従業員との意見交換を行っています。両行の若い従業員から「経営統合はよかった。特に、IT関連会社のグループ会社化など新しい動きが次々に出てきて期待が持てる」といった声を聞いています。それとともに、従業員が自ら関心のある分野の勉強に取り組んだり、資格取得に動いたりモチベーションの高さを実感でき、明るい未来を感じています。

第1次中期経営計画が着実に進む中で、もっとも手応えを感じているのは、このように営業の現場で、経営統合を前向きに捉えてもらっていることです。

従業員の声を踏まえつつ、サステナビリティ経営を推進

「金融サービスを通じて、地域社会の繁栄に貢献します」というパーパスの実現を目指すうえで、当社グループでは持続可能な社会の実現とグループの持続的な成長のため、サステナビリティへの取組みを重視しています。一方で、あらゆる社会課題や社会要請にすべて対応することは困難です。そうした中で、重点的に取り組むべき課題を特定し、効率的に必要なリソースを分配しながらサステナビリティへの取組みを進めるべく、2023年11月にマテリアリティ(重

要課題)の特定を行いました。

特定にあたっては、SDGsにおける169のターゲットや日本国内の課題、さらには営業基盤である当地域の課題などの中から、当社グループにとって関連性の高い課題を抽出し、さまざまなステークホルダーにとっての重要度などを参考に、経営層や社外取締役の意見を反映し、絞り込みを行いました。加えて、従業員にも納得感をもって主体的に取り組んでもらいたいとの思いから、絞り込んだ課題をもとに職場単位でのアンケートを実施し、その結果を踏まえマテリアリティの特定を行いました。

環境面では、TCFD提言を踏まえカーボンニュートラルに向けた取組みを進めています。2024年6月には炭素会計プラットフォームを活用し、自社排出量およびファイナンスドエミッションの一元算定を開始しました。今後は、製造業を中心としたお客様のGHG排出量の算定や削減ニーズが急拡大することから、お客様と対話を行いながら、GHG排出量の算定に必要なデータの準備から入力、算定・可視化までの伴走支援を行っていきます。

一方、人的資本経営の推進については、人材の育成、そしてダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)の観点から取組みを推進中です。特に「FG第1次中期経営計画」の重点戦略である「コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルに求められる人材像への社員の大規模シフト」に向けて、新しいビジネスモデルに必要とされる「戦略人材」を、期間中に450名創出することを目指し、すでに410名の創出・育成につながっています。

今後、一人でも多くの専門人材が活躍していくことで、周囲に良い影響をもたらす、「自分もさらにかんばってこう」という相乗効果が生まれることを期待しています。

D&Iについては、世代や性別、本部・営業店などの垣根を越えた横断的な組織として、2019年に愛知銀行で始まった「ダイバーシティ推進委員会(通称・

あいち一む)」の取組みを、両行合同で実施しており、さまざまな施策へ展開させています。課題として女性の活躍推進が途上であることから、今後、当社グループとして策定した「女性管理職育成計画」に基づき、女性管理職比率を高める取組みを行っていきます。

コーポレート・ガバナンスについては、前述のとおり「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」が喫緊の課題です。PBR1倍割れを長期的な目線で解消していくため、収益性を高め、株主資本コストを上回るROEを実現することで、企業価値の向上を目指していきます。

また、政策保有株式については、地域金融機関として保有意義および経済合理性を十分に検証し、当社グループの企業価値の維持・向上につながらないと判断された場合は、政策保有先の十分な理解を得たうえで、縮減に努めています。なお、2024年6月に政策保有上場株式の縮減目標を見直し、2030年度末までに時価ベースで連結純資産に占める割合を20%程度へ縮減することを目指しています。

「あなたの、いちばんちかくで。」

繰り返しになりますが、当社グループは経営理念のミッションの中で「愛知県No.1の地域金融グループを目指します」と宣言しています。これは経営統合を経て、単に規模がNo.1になるだけでなく、「いつもお客様のいちばんちかくで、この地域でいちばんに相談できて、いちばん頼りになるパートナー」となることが真の意味です。

私から従業員へ送るメッセージの中でも常々、お客様からの信頼でNo.1を目指すことを伝えていきます。こうしてすべてのグループ従業員が同じ思いを共有し、地域への貢献とグループの持続的な成長を目指していきます。

引き続き、ステークホルダーのみなさまのご支援をたまわりますよう心よりお願い申し上げます。