

(特集) 座談会 副社長×社外取締役(監査等委員)



「あいちフィナンシャルグループの企業価値向上に向けて」

新銀行の設立に向けた取組みを加速させるあいちフィナンシャルグループが直面する経営課題とは何か。あいちフィナンシャルグループ小林副社長がこれらの課題について、社外取締役(監査等委員)と対談を行いました。



新銀行の設立に向けた取組み

江本 あいちフィナンシャルグループ(以下、あいちFG)が誕生しておよそ2年、愛知銀行・中京銀行の両行行員が一丸となって、2025年1月の両行合併に向けて着実に前に進んでいると感じています。一方で、本来の業務に加えて統合に向けた作業が現場の負担になっているため、引き続き経営陣には現場の実状に応じた配慮をお願いしたいと思います。

村田 私が課題と認識していたのは、両行行員の

融和がうまく進むかということでしたが、業務や研修の現場を拝見して、行員同士が意思疎通を図りつつ、協業体制を築いていることが確認でき安心しました。たとえば、住宅ローン業務に関して両行が協業することで、業績を伸ばしています。また、ソフトウェア開発業や広告業など、従来の金融機関のイメージを超えた事業領域拡大への挑戦に対して、新たな可能性を実感しています。

我妻 私もこれまでの経緯を見て、新銀行の名称が「あいち銀行」へ決定した時期を起点として両行の行員が同じ方向を目指し、取組みが加速していると思います。基幹システムの統合をはじめとして両行の負担は大きいものの、限られた人員の中での的確に対応しています。今回、中京銀行が愛知銀行のシステムに合わせるということで、中京銀行の統合対応に一定の負担があり、また、支援する愛知銀行の負荷も小さくありませんが、両行一体となり取り組んでいる姿は十分評価できます。

江本 みなさまのお話のとおり、融和を含めて銀行合併に向けて着実に進んでいることは間違いありません。加えて、あいちFG内に、グループ会社機

能の最適解を追求する部署として「グループ戦略部」を新設したことにより、これから先、グループ全体の収益向上につながると期待しています。

村田 今後、事業領域拡大など、グループ戦略はますます重要になっていきます。各社の機能を1+1=2ではなく、3にも4にも高めていく…、この積み重ねが愛知県No.1の地域金融グループにつながるのではないのでしょうか。

我妻 グループ戦略として特に注目しているのは、IT企業であるAASグループの子会社化です。これは英断といってもよい画期的な取組みと評価しています。今後、地域金融グループとして資金とサービス、そして情報の3点セットでお客さまに提供できる強みを活かして、更なる成長を目指すことができます。この点は、より強化していくべきだと思います。

小林 貴重なご意見、ありがとうございます。社外取締役のみなさまから銀行合併に向けた取組みが順調であるとともに、両行の融和が進んでいると客観的な評価をいただき、2025年1月の新銀行設立に向け、意を強くしています。経営統合の発表以降、あいちFG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」を実現するため、両行を挙げて取組みを強化してきました。新生「あいち銀行」の誕生に向けて伊藤社長のリーダーシップのもと、しっかりと対応していきます。また、社外取締役のみなさまのご意見のとおりグループ戦略は重要であり、今後、愛知県を中心に地域社会の繁栄に貢献していくため、合併で生まれるリソースを活かし、DXによる事業の効率化や事業承継・M&A、スタートアップ支援などを含めて、グループの総合力を結集していきたいと考えています。



あいちフィナンシャルグループが果たすべき使命

柴田 あいちFGが地域経済を支えるという大きな使命を担っている中で、優先課題は地元企業の後継者問題と認識しています。これは業種を問わず共通した課題といっても過言ではありません。その点、あいちFGの広範なネットワークを活用した経営人材の紹介や事業承継・M&Aのサポートなど、多様な提案が後継者問題の解決に役立つものと考えます。また、カーボンニュートラルへの貢献といった社会課題に向けての取組みをあいちFGが支援していくことは、お客さまの企業価値の向上に寄与していくことであり、大きな使命であると考えます。



板倉 おっしゃるとおり、後継者問題を含めて、人材不足の解消は地域における重要な課題です。特に中小企業は若手の人材確保にたいへん苦勞されています。柴田取締役のご意見のとおり、あいちFGのネットワークを活かすことで、企業と求職者との橋渡しをすることも使命の一つではないかと考えます。お客さまに信頼されているあいちFGだからこそ、求人活動に対する助言などのサポートも行えると思います。

我妻 私なりにあいちFGの使命を考えると、経営統合により確固たる経営基盤を構築することで、お客さまに安心して取引していただける点が大きいと思いますが、それ以上にいかにお客さまが望むきめ細やかなサービスが提供できるかに尽きると考えています。柴田取締役や板倉取締役が挙げている多様な課題に対して、お客さまがどこに相談しようかと考えたときに、「あなたの、いちばんちかくで。」のスローガンのとおり、あいちFGの名前

(特集) 座談会 副社長×社外取締役(監査等委員)

を真っ先に思い浮かべて声をかけていただける存在となることが重要です。それに向けてグループ全体で取り組んでおり、私も社外取締役としても積極的に提言を行っていききたいと思います。

小林 あいちFGの使命について、ご意見をありがたく受け止めたいと思います。従来の地域金融機関はお客さまに対する資金供給が主な使命でしたが、今後はフィナンシャルグループの名のとおり、情報や人材など多角的な面から高い付加価値を提供することが使命であると心得ています。愛知県No.1の地域金融グループとは、単に事業規模だけではなく、お客さまのお役に立つことでもNo.1を目指すという志を持ち、地域社会の繁栄に貢献していきたいと思っています。



サステナビリティをめぐる諸課題に対する提言

柴田 あいちFGの使命を踏まえると、今後は2023年11月に特定したマテリアリティ(重要課題)への取り組みがますます重要になると考えます。地域社会繁栄への貢献、金融サービスの高度化に向けた取り組み、カーボンニュートラルをはじめとする環境保全への対応、従業員とのエンゲージメント、ガバナンスの強化、さらにはサイバーセキュリティ体制の強化など、サステナビリティ経営の推進に向けて、課題はたくさんあります。これらの課題をあいちFGの企業価値の向上にどのようにつなげていくか、真剣に考えていくことが必要です。

村田 サステナビリティに関してさまざまな課題がある中で、大切なことは長期的な視点に立って物事を考えることだと思います。多岐にわたる課題に対応するため、長期的な視点のもと経営資源

を重点的に投下する領域を定め、あいちFGとして「ここに注力していく」というグループとしての姿勢をより明確にする必要があると感じています。こうした点について議論を深めるため、社外取締役として提言に努めていきたいと考えています。

板倉 サステナビリティ経営を推進するうえでは、人的資本経営の取組みが不可欠です。第1次中期経営計画の中でコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの構築に向けて戦略人材の育成が進んでおり、この取組みは今後も着実に前に進めるべきだと考えています。一方で、知識や資格の取得自体が目的とならないための配慮が必要です。取得した知識や資格を実際の業務においてどのように活かすことができるのか、そのイメージを共有することが大切です。また、実際に業務へ活かすことができれば、更なる行員のモチベーションアップやスキルアップにつながるのではないかと考えます。

江本 人材の登用に関して、グループ会社に若手の優秀な人材を派遣するということで、グループ総合力の強化が大いに期待できます。また、人材の育成という面でも有意義であるとともに、グループ各社の経営力を強化することにもつながり、相乗効果を発揮できると思います。

板倉 人材の課題について、もう一つ申しますと、ダイバーシティ&インクルージョンの取組みをさらに推進していくことです。特に課題である女性管理職比率の向上に向け、取組みを加速していく必要があります。管理職としての活動支援、育児との両立支援などを組織として今まで以上にしっかり取り組んでいくことが欠かせません。この点、性別の問題だけでなく、シニア人材の活用という点でも同様の発想が必要で、組織全体の課題として取り組むことが、人口減少時代を踏まえた人的資本経営に資すると思います。

江本 女性管理職の課題については、役員などの一定数に女性を割り当てるクォータ制の導入などを真剣に議論してはどうでしょうか。なかば強制力のある施策を講じていかないと議論は前に進まないのではと考えます。

加えて申しますと、柴田取締役もご意見されていたコーポレート・ガバナンスに関しても、一層の強化を図る必要があります。たとえば現在、社外

取締役の比率は取締役全体の3分の1となっていますが、社外取締役が過半数を占める上場企業の割合が増加傾向にある状況を踏まえた議論を始めてもよいかと思います。

小林 女性活躍推進については、当社グループとして女性管理職の登用は進めているものの、まだ十分とはいえません。多くの女性がキャリアアップしたいと思える風土の醸成と、仕事と家庭の両立支援など女性が能力を最大限発揮できる環境整備を、これまで以上に進めていく必要があると思います。今後、クォータ制の導入や取締役会の構成なども含めて社外取締役のみならずとも議論を重ねたうえで、方向性を示していきたいと考えています。

あいちフィナンシャルグループのあるべき姿とは

村田 あいち銀行発足に向けて各種取組みが活発になっている中、経営に資する提言に努めていく考えです。新たな時代に向けてリスクをとって挑戦する姿勢は大切ですが、これまで培ってきた堅実経営を大切にしながら、地域から信頼される金融グループであり続けてほしいです。

江本 堅実経営ということでは、弁護士の立場としてコンプライアンスは引き続き徹底していただきたいと思っています。コンプライアンス委員会での報告を確認しますと、多くはありませんが軽微な課題はあります。たとえ小さなトラブルであってもそれを繰り返すことのないように再度防止措置を講じ続けてほしいと思います。

板倉 あいちFGという大きな組織ではありますが、社員一人ひとりが魅力ある存在となり、お客さまから信頼されることで企業価値の向上につな



がっていくと思います。若い頃から私が肝に銘じていることは、会社の肩書きがなくなったとしても信頼される人物を目指すということです。各自が意識を高く持って、地域からいちばん頼りにされる金融グループを目指していただきたいと思っています。

柴田 社員一人ひとりが仕事の価値を高めていくとともに、時代が目まぐるしく変わり、市場のあり方も変わっていく中で、その変化をいち早く察知してお客さまへのサービスに反映していくことが求められています。このような意識をグループ全体で共有していくことが大切です。

我妻 最後に内部統制について一言、申しあげます。現在、両行の監査部門による共同監査が実施されており、監査結果は良好であると判断しています。ただし、リスクのスコアリングにとらわれすぎると物事の本質を見誤るということがあり得ます。情報セキュリティやマネー・ローンダリングなどスコアリングが難しい課題もあることから、現状に甘んじず内部統制の強化に向けた取組みを進めていただきたいと考えます。経営とはリスクマネジメントであり、すなわちリスク判断というのは経営トップがなすべき課題です。

小林 みなさま、貴重なご意見の数々、誠にありがたく思います。新銀行発足に向けてグループを挙げて邁進していますが、ご意見のとおり経営課題はまだ多くあることをあらためて認識しました。いただいたご意見は預かって終わりではなく、今後、取締役会などさまざまな会議体でしっかり議論を行い、課題解決に向けた各種施策に反映し、あいちフィナンシャルグループをより良い方向に進め、企業価値の向上とガバナンスの強化につなげていきたいと思っています。