

財務担当役員メッセージ

銀行合併によるシナジーの創出や
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よるRORA向上に努め、
資本コストを上回るROEを目指します。

財務担当役員 取締役
伊藤 謙二



企業価値向上に向けた戦略

2022年6月愛知銀行の財務担当取締役就任後、2022年10月のあいちフィナンシャルグループ設立時から、当社グループの財務担当取締役も兼任しています。財務担当としては2019年6月の総合企画部長就任以降、収益力向上と健全性維持のバランスや、地方銀行としての役割を意識して戦略を構築してきました。

2008年のリーマンショック、2013年の日本銀行による異次元金融緩和の実施、さらには2016年のマイナス金利・イールドカーブ・コントロールの導入を経て、市場金利は低下の一途をたどり、数年間は10年国債の利回りさえもマイナスでの推移となっていました。その間、預貸金利鞘の縮小に伴うROEの低下に歯止めをかけるため、自己資本比率や金利リスク、流動性リスクなどの各種規制指標とのバランスをとりながら、「何が今取れるリスクか」をテーマに収益計画やバランスシート計画を策定してきました。

愛知銀行では、2019年頃からリスクアパタイト・フレームワーク(RAF)の考え方の中で、自己資本比率規制上のリスクウェイト対比のリターンであるRORAに着目し、RORAを高めつつ財務レバレッジを引き上げることでROEの向上を目指してきました。また、リスクアセットを使わない非金利収益も非常に重要となるため、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新規事業参入による役務収益の増加、店舗網の再編を含めた経費のコントロール、またそれらの基礎となる顧客基盤の拡大のため、愛知銀行、中京銀行の経営統合・銀行合併を進めてきました。

市場金利の底打ち・反転期待

前述の通り十数年にわたり本業である預貸金利鞘が縮小する中、サステナブルな経営を目指しROEの維持・向上を進めてきましたが、2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策を解除し、イールドカーブ・コントロールを廃止したことで、本格的に金利上昇局面に入り「金利のある時代」に戻りつつあります。近年推し進めてきた、従来の銀行ビジネスモデルからの脱却は不可逆的なものであり、今後もさらに進めていく必要があると考えていますが、足元ではじまったインフレが継続し、日本銀行において短期金利の引き上げが進む場合には、預貸金業務は中長期的に利鞘の改善を

見込むことができるため、私たち銀行業のバリュエーション改善につながる非常に重要な局面を迎えていると考えています。

第1次中期経営計画(2022年度～2024年度)の進捗状況

第1次中期経営計画(中計)は、当社グループ発足後の最初の中計であり、銀行合併後のシナジー発現に向けた準備期間として始まり、進捗状況はP27・28に記載の通り順調です。銀行合併を待たずに両行の本部機能の統合やノウハウの共有を行ったことで、トップライン目標のうち、貸出金利、ソリューション関連手数料については1年前倒しで中計KPIを達成しています。店舗共同化や各種管理費用の削減などによるコストシナジーも含めると2023年度は統合シナジーが42億円まで積みあがりました。銀行合併後の数年間はコストが先行しますが、合併までに基盤強化につながる重点4戦略を着実に進め、第2次中計最終年度では統合シナジー80億円以上、第3次中計最終年度では統合シナジー100億円以上の創出につなげていきます。

PBR、ROEと株主資本コスト

2023年3月の東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応の要請については、社内で議論を重ねてきた考え方をお示しする機会と捉えています。

当社グループのPBRは低金利環境の中、低下基調でしたが、2021年以降はROEの改善を背景に底打ちし、あいちFG設立後も回復基調ではあるものの、PBR1倍までには、大きな乖離があります。

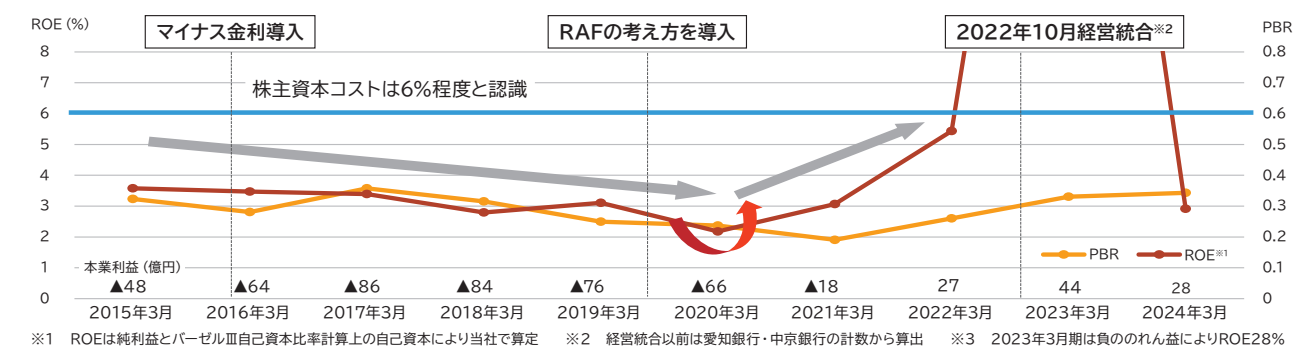
当社の株主資本コストはCAPMや株式利益回りによる推計値で概ね6%程度と認識しています。PBRの水準を引き上げていくために、資本コストを上回るROEを実現できるよう、各種施策に取り組んでいます。

企業価値(PBR)向上ロジックツリー

PBRはROE÷(株主資本コスト×利益成長率)に分解することができ、PBRを上昇させるために「ROEの向上」と「株主資本コストの抑制」を目指しています。

ROEは「RORA」×「財務レバレッジ」に分解する

【PBR、ROE年別推移】



ことができます。さらにRORAは「利益」÷「リスクアセット」に分解することができ、「収益力の強化」と「コストコントロール」、「リスクアセットコントロール」をバランス良く進めることにより「RORA改善」につなげています。

「収益力の強化」については、バランスシート拡大による資金利益の増強や、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よる役務収益の持続的な拡大、グループ会社活用による業務領域の拡大、市場金利の上昇を適切に反映させることによる貸出・有価証券のポートフォリオ全体での利鞘改善に取り組んでいます。特にコンサルティング・ソリューションについては第2次中計に向けて戦略人財を投入し、個人向けに富裕層ビジネスの拡大、法人向けに新たなソリューションメニューの開発を行い持続的な収益拡大を目指しています。

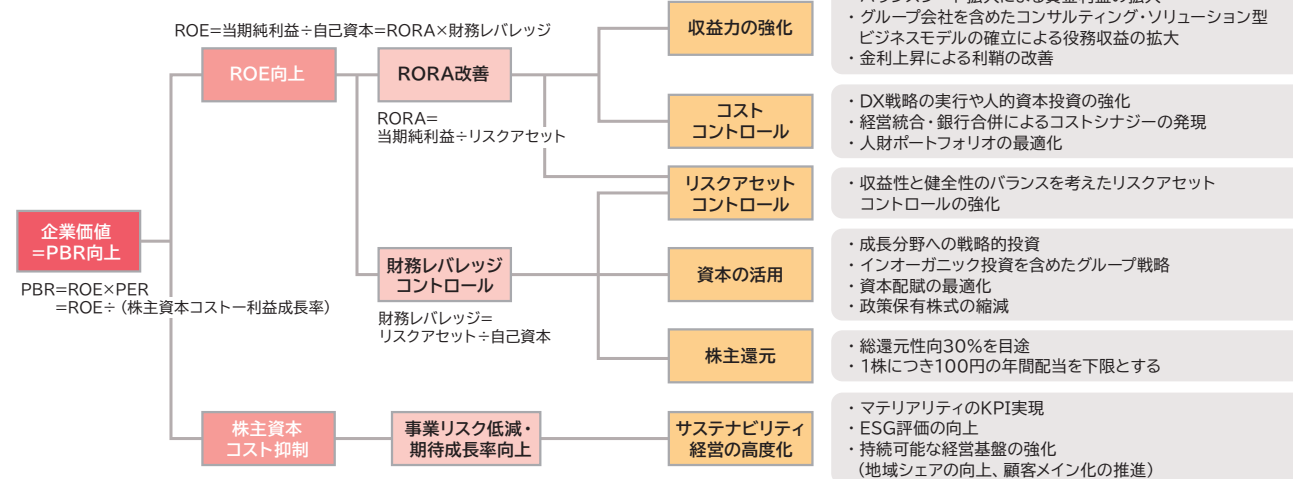
「コストコントロール」については、第一に、人的資本への投資を強化することにより、従業員一人当たりの収益力を高めていきます。第1次中計ではコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルに求められる人財像への大規模シフトを進めていますが、第2次中計以降では、事業環境の変化に応じて拡大されていく新業務にも対応できる戦略人財を持続的に育成し、この戦略人財を含めた人財ポートフォリオの最適化を図ることで、トップラインからのOHR(経費率)改善を目指しています。一方で、物件費についてはDX戦

略を通じた合理化や、スマート店舗への建替による運営コスト削減などを進めます。また、銀行業は一種の装置産業であり、店舗やシステムを中心としたインフラへの大規模投資は避けられない反面、規模の経済を追求しやすいため、経営統合・銀行合併によるコストシナジー創出を目指します。インフレの影響などによるコスト増加要因はありますが、今後の戦略を実行するうえで必要な投資とそれに伴う付加価値増大のバランスを考慮し、当社グループの規模に見合う適切なOHR水準を目指しています。

「リスクアセットコントロール」については、当社グループのPURPOSE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」にある通り、地域社会へのリスクアセットの供給は当社グループの存在意義であり、中小企業向け貸出および個人向け貸出を通じた地域へのリスクアセット供給を最優先として、収益性と健全性のバランスを考慮しつつリスクアセット量をコントロールしています。

「財務レバレッジコントロール」については、キャピタルアロケーションの考え方のもと、健全性を確保するため自己資本比率を中長期的に9.5%程度まで引き上げることを意識し、収益、リスクアセット量、株主還元、内部留保のバランスを取ることで当社グループにとって適切な財務レバレッジの水準を目指します。また、戦略的投資として成長分野やインオーガニック分野などへの資本の活用を検討しています。

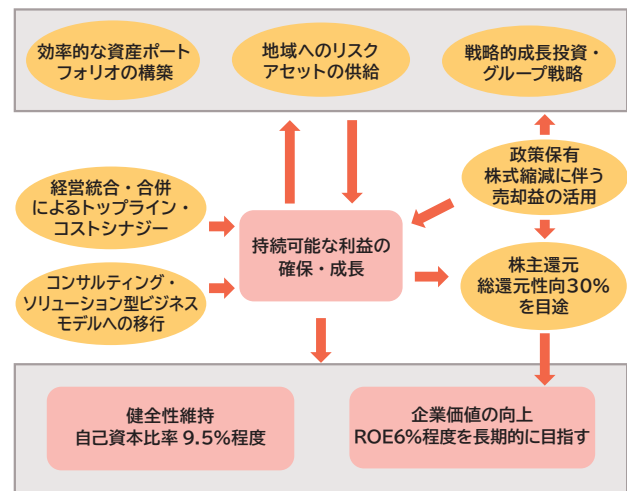
【企業価値(PBR)向上ロジックツリー】



「株主資本コストの抑制」

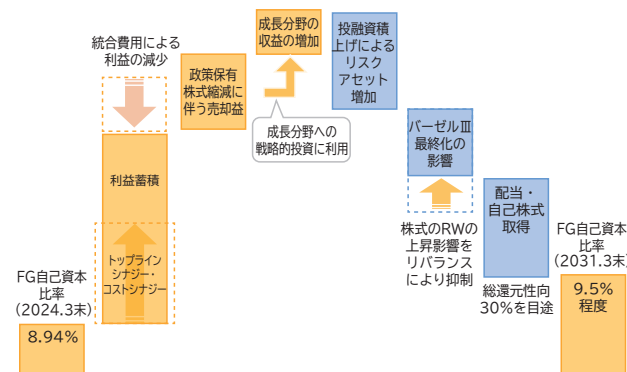
「株主資本コストの抑制」については、事業リスクの低減や持続的な利益成長が必要です。そのためには地域社会繁栄や環境保全などにつながるサステナビリティ経営を高度化するとともに、事業領域の拡大を通じた事業ポートフォリオの再構築による事業リスクの低減と、地域シェアの向上や顧客のメイン化に取り組むことにより持続可能な経営基盤の強化を進め、株主資本コストの抑制を実現していきます。

【資本政策－基本的な考え方（キャピタルアロケーション）】

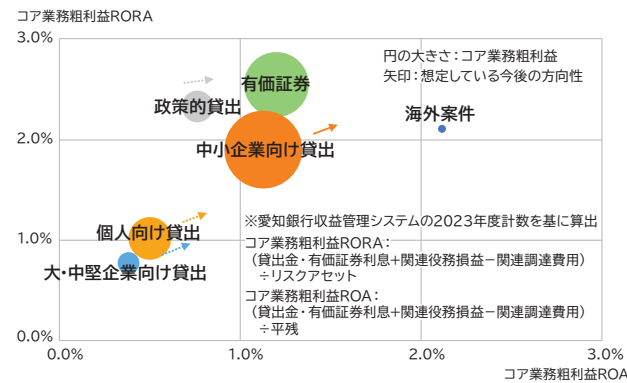


【キャピタルアロケーションイメージ図】

～第3次中計期間（2030年度）



【アセットクラス別粗利益RORA・ROA】



資本政策の基本的な考え方

当社グループにおける資本政策の基本的な考え方として、「持続可能な利益の確保・成長」を実現することで、「健全性の維持」と「企業価値の向上」につなげていくことを目指しています。

「持続可能な利益の確保・成長」による利益を事業活動に振り向け、更なる利益・成長につなげる要素として、地域へのリスクアセットの供給や、戦略的成長分野への投資・グループ戦略による収益機会の創出、資産ポートフォリオの効率的なリバランスなどを進めており、地域社会の繁栄が当社グループのサステナブルな経営に強く結びついていると考えています。

また2022年10月の愛知銀行、中京銀行の経営統合を経て、現在準備を進めている2025年1月の銀行合併による営業基盤および人財を含めた経営基盤の更なる強化と、OHR水準を意識した経営体制の確立によるトップラインシナジー・コストシナジーの発現も「持続可能な利益の確保・成長」に資するものとして決定したものです。その中で、当社グループの第1次中計期間中に進めているコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルへの移行を通じた役務収益の更なる拡大も進めています。

加えてガバナンス強化の面から、政策保有上場株式の縮減目標「2030年度末までに時価ベースで連結純資産額に占める割合を20%程度とすることを目指します。」を掲げ、政策保有上場株式の縮減に伴う売却益を、地域へのリスクアセットの供給や人的資本、DX戦略など戦略的成長分野・グループ戦略への投資に活用し、持続可能な価値創造につなげていきます。

このような取組みを継続することで、株主さまへの還元として「総還元性向30%」程度を安定的に目指し、企業価値の向上、健全性の維持を図っていきます。

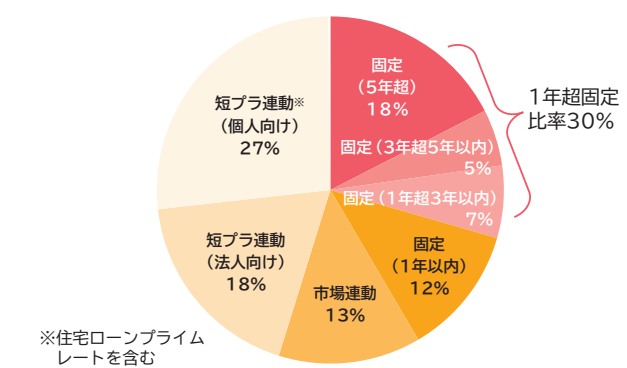
資本政策の基本的な考え方をもとに、左図のとおりキャピタルアロケーションのイメージ図を作成しています。経営統合・銀行合併で一時的な統合費用が膨らみ利益が減少する期間においても、トップラインシナジー・コストシナジーによる底上げで利益を蓄積しながら、政策保有上場株式の売却益も活用し、戦略的成長分野への投資を行うことで利益成長につなげます。現時点では、リスクアセットの積み上げ、パーゼルⅢ最終化の影響はあるものの、1株あたり100円の配当を下限としつつ総還元性向30%を目標とした株主還元を行いながら、第3次中計最終年度の自己資本比率は9.5%程度を目指します。

アセットクラス別のRORA・ROA

現状のコア業務純益ベースでのRORA・ROAをアセットクラス別にみると、左図のようになります。RORAは有価証券や政策的貸出に代表される市場性のアセットが相対的に高位となります。

一方で当社グループが最優先する中小企業向け貸出

【貸出金（2行合算）の金利種類別内訳】



や個人向け貸出は、相対的にRORAは低くなっていますが、中小企業向け貸出については、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により、お客さまのさまざまな課題解決を通じたソリューション収益増加によるRORAの向上が可能です。また住宅ローンを主体とした個人向け貸出についても、当社グループの個人基盤獲得に向けた中心的な取組みであり、消費者ローンや資産形成の取組みにつなげることで、将来的なRORAの向上が期待できます。

ストックベースのRORA水準のみを判断材料とするのであれば、市場性のアセットが最も収益につながっていますが、地域金融グループの使命として、中小企業向け貸出、個人向け貸出へのアセット供給は最優先としています。収益性や預金を含む顧客基盤のバランスを考えながらアセットポートフォリオを構築するとともに、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によるRORA・ROAの向上を目指しており、第2次中計で最も注力していきたい分野と考えています。

金利上昇の影響

前述のとおり、2024年度に入り本格的に金利上昇局面へと変化しつつあります。

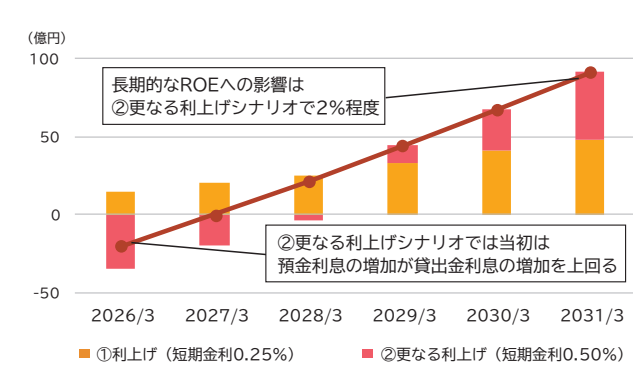
このような金利環境の中、愛知銀行・中京銀行の2行合算での貸出金の金利構成をみると、市場金利との連動に一定の時間を要する、残存1年超の固定金利の貸出金比率は、貸出金全体の30%程度となっています。

また変動金利のうち、住宅ローンプライムレートを含む短期プライムレートに連動する貸出が貸出金全体の45%程度となっており、今後の短期プライムレートの変動により収益性の変化が想定されています。

当社グループでは、金利上昇時の資金利益のシミュレーションを、日本銀行による利上げが1回の場合のシナリオ、2回の場合のシナリオで実施をしています。

2回の利上げが実施されるシナリオでは、日本銀行による利上げ初期は、預金金利が先行して上昇するため資金利益は低下しますが、その後徐々に貸出金利も上昇していくことで、預金利息の増加分を貸出金利

【金利上昇時の資金利益（貸出金利－預金利息）影響イメージ】



の増加分が上回り、長期的には預貸金利鞘の改善につながる結果となりました。2030年度末期時点でのROEへの寄与度は2%程度であり、金利上昇は当社グループの収益向上に寄与する見込みです。

長期的に目指す姿

企業価値を向上させ、PBR1倍を回復するために、ROEが資本コストを安定的に上回る状態となることを「長期的に目指す姿」としています。株主資本コストは現状6%程度の認識のため、ROEは6%程度を安定的に超える水準が必要となります。

これまでに記載したとおり、RORAを踏まえた資金利益の増強やコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの深化による役務収益の拡大、コストやリスクアセットのコントロール、資本の活用、適切な株主還元など、さまざまな取組みを、経営統合・銀行合併によるシナジーの最大化と合わせて、一層強化していくことで、長期的なROEの成長を実現していきたいと考えています。

持続可能な成長により企業価値を向上し魅力ある企業であり続けることで「愛知県No.1の地域金融グループ」となり、当社グループのPURPOSE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」の実現を目指してまいります。

【長期的に目指す姿】

