

財務担当役員メッセージ

成長投資の加速と
統合シナジーの発現により
資本コストを上回る
ROEの実現を目指します。



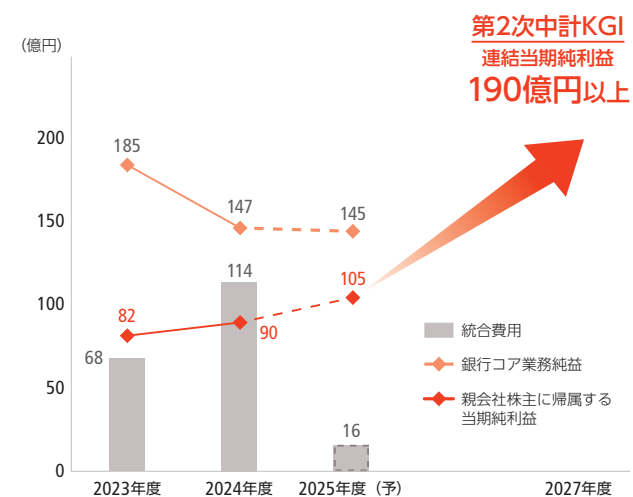
あいちフィナンシャルグループ
取締役常務執行役員
(グループ経営企画部・
グループサステナビリティ経営統括部担当)
伊藤 謙二

2024年度の振り返り

2022年10月のあいちFG設立から、2025年1月には愛知銀行、中京銀行の合併が無事に完了し、あいち銀行が誕生しました。経営統合、合併対応により、2023年度・2024年度は統合関連費用が収益を下押ししていましたが、店舗再編費用の一部は今後も発生するものの、ようやく統合のシナジー効果が財務に現れるステージが始まります。

一方、外部環境については、金融政策に関して2024年度に2度の政策金利の引き上げがあり、「金利のない世界」から「金利のある世界」へと大転換が起きています。従来から進めてきた「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」は今後も加速させていきますが、銀行業の本業である預貸ビジネスの利鞘改善は非常に重要なポイントとなります。

2024年度は統合関連費用を114億円計上しましたが、ソリューション関連手数料や株式等損益の増加などにより、当期純利益は前期比プラス22億円となる90億円となりました。今年度については統合関連費用が16億円まで減少することを見込むものの、市場金利の上昇を受けた預金利息の先行増加や、有価証券ポートフォリオのデフレーションの短

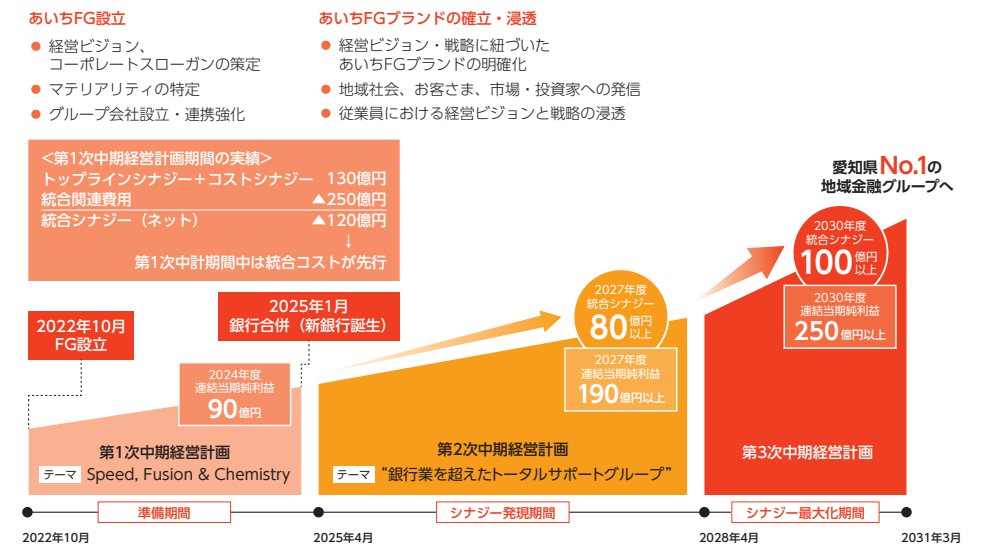


期化、債券投資抑制などのリバランスによる有価証券利息・配当金の減少などから、当期純利益は105億円を見込みます。第2次中期経営計画（以下、第2次中計とします。）最終年度の2027年度には統合シナジーの発揮やさまざまな施策の取組み、金利上昇の効果などにより、連結当期純利益190億円以上を目指しています。

第2次中期経営計画は統合シナジーの発現期間

第1次中計で掲げたゴール：「あいち銀行」スタート時までに成し遂げていることについては、①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完全移行、②新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、③経営の効率化によるシナジー早期発現の3つを掲げていましたが、各種計数目標やKPIについてはいずれも達成しました。これまでに説明している通り、第1次中計は「合

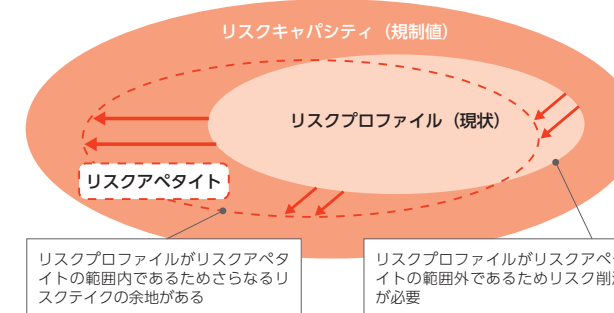
併までの準備期間」、第2次中計は「シナジーの発現期間」、第3次中計期間は「シナジーの最大化期間」としています。さまざまな準備をしながら銀行合併を無事終えたことで、第2次中計ではシナジー発現に向けて施策を加速していきます。



企業価値向上へのプロセス

当社グループのRAF運営

リスクアペタイトの概念図



当社グループでは、2019年からRAF（リスクアペタイト・フレームワーク）の考え方のなかで、自己資本比率（信用リスク）、IRRBB比率（金利リスク）、LCR（流動性リスク）の各種規制指標とのバランスをとりながら、その時々々の環境・状況に基づき「いま、取れるリスクは何か」をテーマにバランスシート計画を立て、収益計画を策定してきました。各規制指標についてターゲットとする水準（リスクアペタイ

ト）を設定し、各リスク量をコントロールしながら収益の最大化を目指しています。

自己資本比率規制は信用リスクを中心として銀行が保有する資産の損失可能性に対して一定の資本を確保することが求められている規制です。IRRBB比率は「銀行勘定の金利リスク」であり、銀行が保有する資産と負債について一定の金利変動に対する金利リスク量を計算し、金利リスク量を自己資本で割って算出します。金利リスクは自己資本比率規制の対象外であることから、別途管理していくためIRRBB規制が導入されています。LCRIは「流動性力バレッジ比率」であり、ストレス下での資金流出に対応するために一定の流動性資産の確保が求められている規制です。

いずれの指標も銀行経営の安定化のために注意深くコントロールすべき指標と捉えています。後述のロジックツリーではROEをRORAの改善と財務レバレッジコントロールに分解していますが、これは自己資本比率規制のリスクアセットを切り口としたものです。

財務担当役員メッセージ

「金利のない世界」では薄い利鞘となることから、貸出金のボリュームを拡大するとともに、有価証券運用においては超過スプレッドを求めて投資信託を中心とした低流動性資産への投資を拡大することで収益を確保していたため、自己資本比率・LCRは低下基調でした。一方、「金利のある世界」では金利の絶対水準が上がり、利鞘の拡大や国債を中心とした流動性アセットへの回帰により、リスクアセットの増加を抑制しつつ収益を拡大していくことが可能となります。資産サイドに注目した場合、金利の上昇は自己資本比率・LCRの上昇要因となりますが、負債サイドに着目すると、預金調達競争が激しくなっています。

調達コストの増加を抑えつつ、調達と運用の長短金利差をどのタイミングでどの程度取るかにより収益性が変わるため、ALM運営がこれまで以上に重要となります。2025年3月末基準のIRBB比率については、金利低下がリスクとなる下方パラレルシナリオの5%と、有価証券のデュレーションの短期化や、新銀行誕生キャンペーンによる定期預金の積極推進により金利上昇リスクを削減し、金利上昇に備えてポートフォリオを変化させてきました。

今後、さらに金利が上昇するタイミングでは、市場動向と

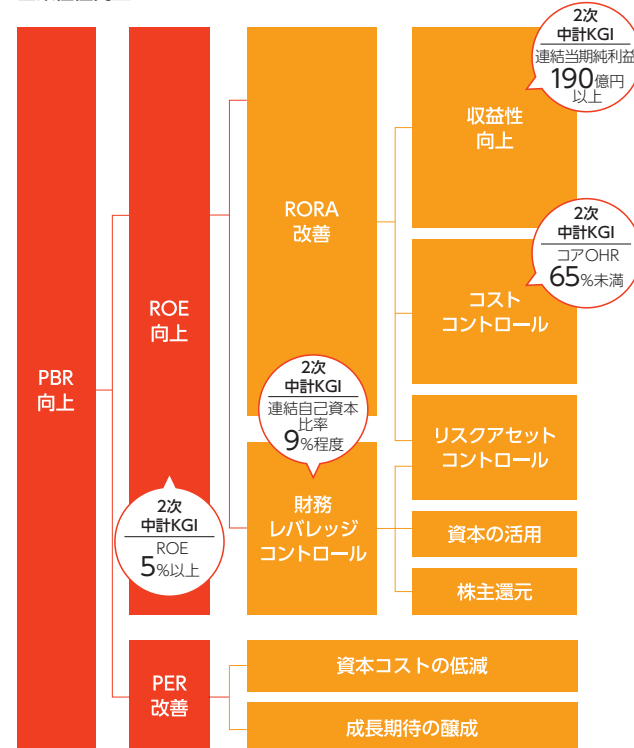
リスク管理に注意しながら長短金利差を再度取ることで、収益を伸ばしていきたいと考えます。

企業価値向上のためのドライバーと第2次中期経営計画

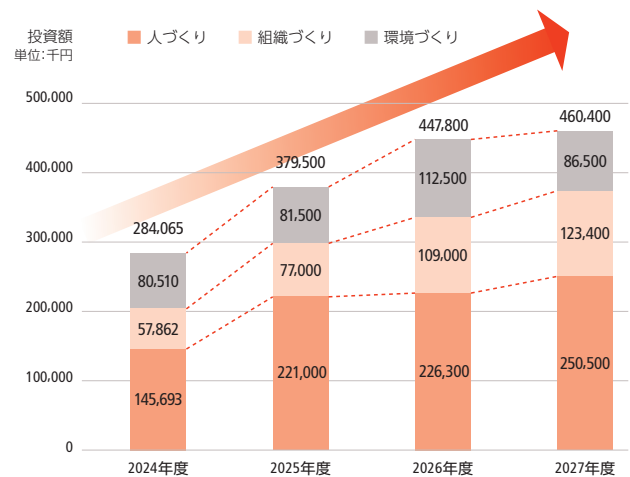
当社グループの第2次中計は“企業価値向上のためのドライバー”と深く結びつけて決定し、企業価値＝PBR向上につながるKGIとして連結当期純利益目標190億円以上（収益性向上）、コアOHR65%未満（コストコントロール）、連結自己資本比率9%程度（財務レバレッジコントロール）、ROE5%以上を掲げています。

「収益性の向上」については、コンサルティングメニューの充実や顧客基盤の拡充、バランスシート拡大による資金利益や役務利益の増強、グループ会社活用による業務領域の拡大、DX戦略の加速化による顧客利便性・先進性の向上など、「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」（第2次中計基本戦略I）によりトップラインの向上を目指します。その実現のためには、人的資本経営の考え方のもと、第1次中計で進めてきた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」の育成や創出をさらに進めていくことが重要であり、人的資本への投資額を第2次中計期間中に2024年度対比で1.6倍程度まで増額していく計画としています。人的資本の強化と戦

企業価値向上ロジックツリー



人的資本投資額



※人づくり：個々の能力・キャリア・健康への投資
能力開発投資…研修、eラーニング、資格支援、外部トレーナー
健康経営投資…健康診断、ストレスチェック、運動促進など

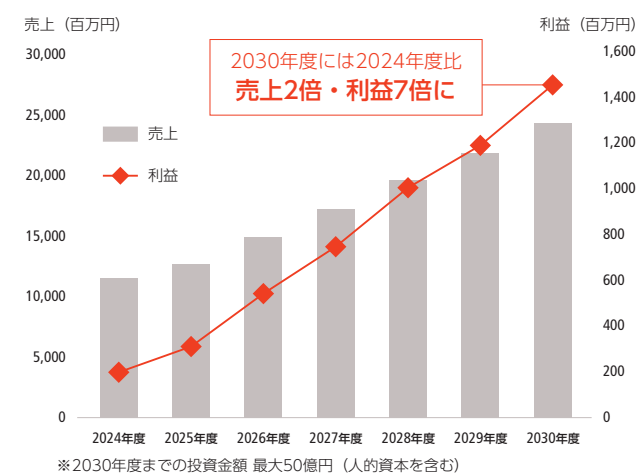
※組織づくり：チーム、部門レベルでの能力向上や制度整備
DE&I推進投資…女性活躍推進、障がい者雇用、補助金制度など
人財採用投資…新卒・中途採用、アルムナイなど
タレントマネジメント投資…人事評価・報酬制度改定、評価者トレーニングなど

※環境づくり：働く環境や企業文化への投資
従業員エンゲージメント向上投資…ESアンケート、福利厚生、表彰制度など
育成関連設備投資…研修センター維持、研修用タブレット購入など

略人財を含めた人財ポートフォリオの最適化を図り、エンゲージメントの向上とともに、従業員一人あたりの生産性を高めていきます。

また、トップラインの向上に向けて「グループ経営基盤の強化」（第2次中計基本戦略II）として、お客さまの課題をワンストップで解決できる体制を目指しており、新分野への進出にも注力していきます。昨年4月に新設したグループ事業戦略部を中心に検討を進め、2024年度はソフトウェア開発と広告・マーケティング分野に進出しました。さらに、第2次中計期間中にはコンサルティング、不動産管理など、新分野での会社設立を検討しています。一般的に、銀行業のROEは他業種と比べて低い傾向にあり、他業種への参入によりグループ全体のROEを高めるポテンシャルは十分にあると考えています。グループ全体に占める銀行以外のグループ会社の利益は、将来的にはグループ全体の利益の1割程度を目指しています。

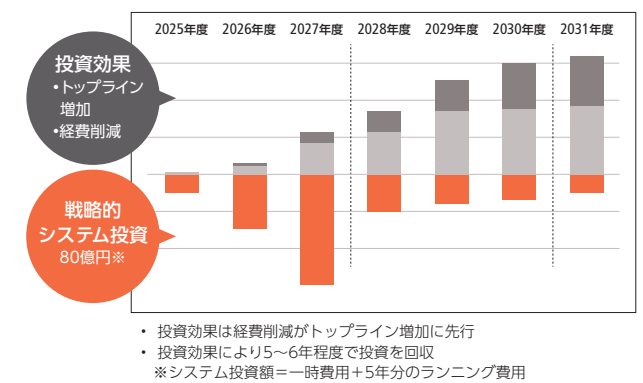
グループ会社の業績シミュレーション



「コストコントロール」については、窓口業務の削減や業務の本部集中化を推進し、営業店事務ゼロ化を目指すとともに、ブロック営業体制を強化し、ブロック単位でのフルバンキング機能を提供する体制を確立することで店舗網のスリム化を行います。合併により一時的にOHRが75%程度まで上昇しましたが、こうした取組みを行うことで第2次中計最終年度では65%未満を目指します。

「収益性の向上」と「コストコントロール」に共通する施策として「DX戦略の加速化」（第2次中計基本戦略III）を進めます。第2次中計の3年間では「戦略的システム投資」とし

戦略的システム投資とROE向上



て約80億円のDX投資を計画しており、将来のトップライン向上と経営効率化につなげるため、2025年4月にはグループDX・業務改革統括部を新設し、体制を強化しました。

「リスクアセットコントロール」、「財務レバレッジコントロール」については、次頁以降に詳しく述べますが、キャピタルアロケーションの考え方のもとでリスクアセットをコントロールし、健全性の確保と利益成長のバランスをとることができ適切な財務レバレッジの水準を目指します。

RORA経営に関していえば、投融資の取組判断時に関連手数料も含めてRORAを判断材料の一つとすることが浸透しつつあります。しかしながら、投融資だけでなくバランスシートの資産に計上される科目は自己資本比率の分母となるリスクアセットに加算されること（自己資本比率の低下）を意識し、すべての資産においてRORAを意識した投資判断を行っていきます。

このような取組みを通じてROEを、第2次中計最終年度では5%以上を目指します。

「PERの改善」に向けては、「資本コストの抑制」と「成長期待の醸成」を目指しています。そのために、本年4月にグループサステナビリティ経営統括部を新設し、気候変動への対応、自然資本・生物多様性の適切な保全、人権尊重への取組強化などのサステナビリティ経営の高度化を進めています。また、従業員エンゲージメントの向上、事業ポートフォリオの再構築による事業リスクの低減や、地域シェアの向上、顧客のメイン化、ブランディング強化などを通じて持続可能な経営基盤の強化を進めるとともに、投資家との対話を重視し、丁寧な情報開示に努めていきます。

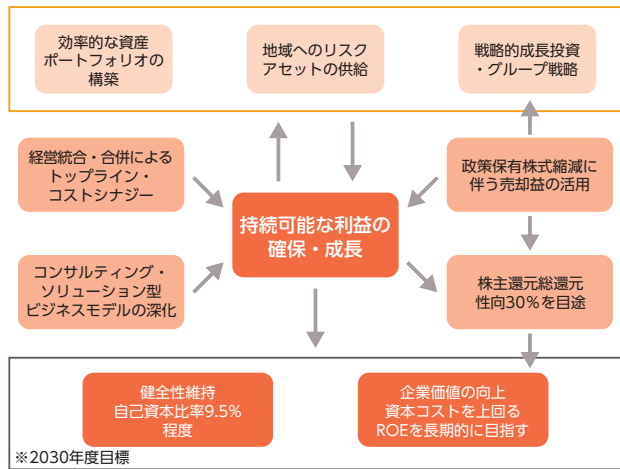
ROEの向上とPERの改善により企業価値を高め、PBRの向上につなげていきます。

財務担当役員メッセージ

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（＝財務レバレッジコントロール）」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。

利益成長のための投資や利益の適正な還元と、健全性維持のバランスを重視

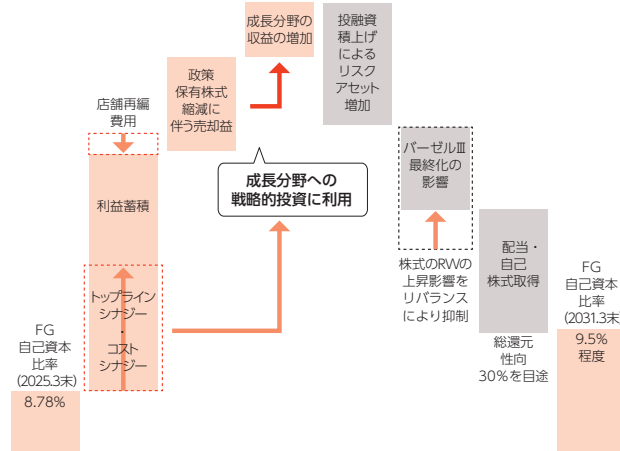


「持続可能な利益の確保・成長」による利益を事業活動に振り向け、さらなる利益・成長につなげる要素として、地域へのリスクアセットの供給や、戦略的成長分野への投資・グループ戦略による収益機会の創出、資産ポートフォリオの効率的なリバランスなどを進めており、地域社会の繁栄が当社グループのサステナブルな経営に強く結びついていると考えています。

加えてガバナンス強化の面から、政策保有上場株式の縮

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）



減目標を「2028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%未満」に変更しており、政策保有上場株式の縮減に伴う売却益を、人的資本経営の強化、DX戦略の加速化など戦略的成長分野への投資に活用し、持続可能な価値創造につなげていきます。

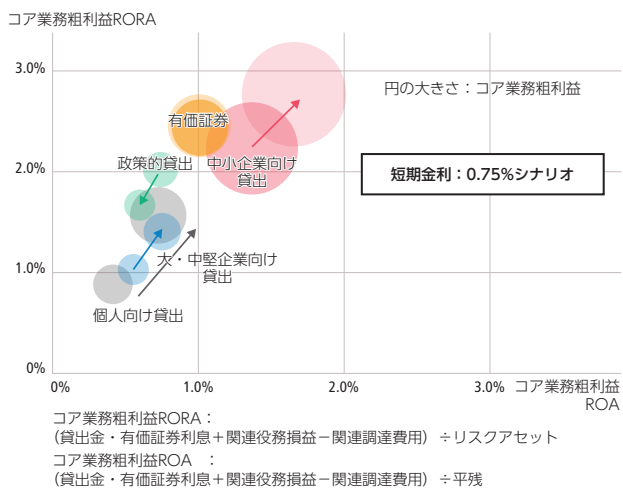
株主への還元方針としては1株あたり100円の年間配当を下限としつつ総還元性向30%程度を目途とし、企業価値の向上と内部留保による健全性の維持を図り、連結自己資本比率は第3次中計最終年度で9.5%程度を目指します。

アセットクラス別の収益状況について

当社グループのアセットクラス別の収益を、コア業務粗利ベースのRORAとROAで整理すると下図のようになります。中小企業向け貸出は、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や、金利上昇によりRORAは2.2%→2.7%、ROAは1.3%→1.6%といずれも向上を見込んでいます。

アセットクラス別粗利RORA・ROA

<2024年度第4Q→2027年度想定>



住宅ローンを主体とした個人向け貸出は、個人基盤強化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がります。変動金利が大半であることから、RORAは0.8%→1.5%、ROAは0.4%→0.7%と向上が期待できます。地域金融グループの使命として、中小企業向け貸出や個人向け貸出へのアセット供給は最優先として捉えています。収益性や預金を含む顧客基盤のバランスを考えな

がらリスクアセットの配分を計画し、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の向上を目指しています。

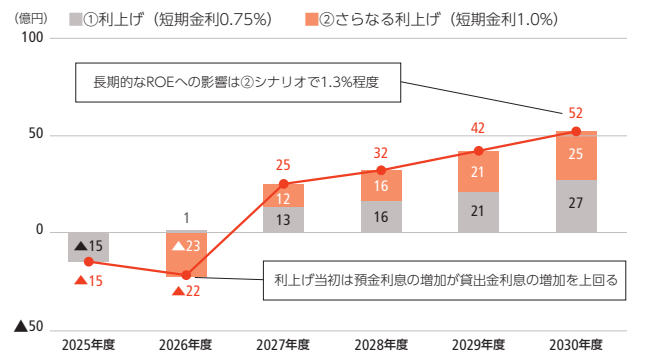
金利上昇の影響は初年度はネガティブも中長期ではポジティブ

2024年度以降、本格的に金利上昇局面へと変化しつつあります。今後さらに金利が上昇する場合の預貸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しています。

2回の利上げが実施されるシナリオでは、利上げ初期は、預金金利が先行して上昇するため預貸金利益は減少しますが、その後徐々に貸出金利も上昇していくことにより、長期的には預貸金利益の改善につながります。2030年度時点のROEへの寄与度は1.3%程度を見込み、金利上昇は当社グループの収益向上に寄与すると想定しています。

金利上昇時の預貸金利益（貸出金利－預金利息）影響イメージ

<短期金利0.50%（横ばい）シナリオに対する預貸金利益の影響>



当地域での存在感を高め、長期的に資本コストを上回るROEを目指す

企業価値を向上させ、PBR1倍を回復するために、ROEは資本コストを安定的に上回る水準が必要となります。当社グループの資本コストは現状6%程度の認識であり、早期にROE6%以上となる収益力への成長を実現するため、第2次中計の取組みを成長投資により加速させ、経営統合・銀行合併によるシナジーの最大化を図っていきます。

当社グループの営業地域は、自動車産業を中心としたものづくり産業が発達しているポテンシャルの高い地域であると認識しています。このような環境において当社グループの地域シェアは未だ20%にも達しておらず、成長余地は十分にあると感じています。当社グループの主要なお取引先企業や、取引を拡大したい顧客層は、ものづくり産業のサプライチェーンにおいて多層的に形成され、部品や素材などを供給する企業として活躍しています。このようなお客さまの課題解決に向け、第2次中計のさまざまな取組みを提案・提供していくことにより、当地域での存在感を高めていきます。1つの例となりますが、当社グループでは当地域において先駆的に2017年から自動車業界をはじめとするものづくり企業に対し、「現場改善アドバイザー」による生産性向上を目指した支援を行っており、2022年には支援体制整

備のため「ものづくり技術サポートチーム」を新設しました。2025年4月には、自動車業界支援を分離独立させ「モビリティサポートチーム」を立ち上げ、当地域の基幹産業である自動車業界への支援を強化しています。この他にもさまざまな取組みを通じ、第2次中計のテーマである「銀行業を超えたトータルサポートグループ」を実現し、企業価値の向上を図ることで、ステークホルダーの皆さまにご支持いただける「愛知県No.1の地域金融グループ」となり、地域社会の繁栄に貢献できるよう努めていきます。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

長期的に目指す姿

