

あいちFGのあゆみ

経営理念

金融サービスを通じて、
地域社会の繁栄に貢献します

愛知県No.1の
地域金融グループへ

愛知銀行

- 1910年9月
名古屋市にて日本貯蓄興業株式会社
(後の名古屋無尽) を設立
- 1918年6月
大口町にて愛知無尽を設立
- 1942年2月
愛知無尽株式会社を設立
(名古屋無尽と愛知無尽の2社合併)
- 1944年5月
愛知合同無尽株式会社を設立
(愛知無尽(株)、勸業無尽(株)、東海無尽(株)の3社合併)
- 1951年10月
株式会社中央相互銀行に商号変更
(相互銀行法施行による)



- 1954年9月
現在地へ本店移転
- 1960年9月
創業50周年
- 1964年2月
名古屋証券取引所市場第一部に上場
- 1989年2月
普通銀行に転換、愛知銀行誕生
- 1992年8月
東京証券取引所市場第一部に上場
- 2010年9月
創業100周年
- 2019年3月
「健康経営優良法人2019 (大規模法人部門) ~ホワイト500~」
に初選定
- 2020年1月
「あいぎんグループSDGs宣言」を制定

1900-2000年代

中京銀行

- 1943年2月
八紘無尽と紀勢無尽が合併し、八紘無尽株式会社を設立
- 1945年12月
本店を三重県名張市に移転
- 1951年10月
相互銀行法の施行により
株式会社太道相互銀行に商号変更
- 1961年10月
名古屋証券取引所市場第二部に上場
- 1969年5月
名古屋信用金庫と合併、
株式会社中京相互銀行に商号変更
- 1969年11月
本店を旧中京銀行本店 (現名古屋営業部) に新築移転



- 1970年2月
名古屋証券取引所市場第一部に上場
- 1989年2月
普通銀行へ転換、中京銀行誕生
- 1989年11月
東京証券取引所市場第一部に上場
- 2013年2月
創業70周年
- 2019年10月
中京銀行 SDGs宣言
- 2020年3月
「健康経営優良法人2020 (大規模法人部門)」に初選定
- 2021年12月
経営統合に関する基本同意書締結
- 2022年8月
自己株式公開買付により三菱UFJ銀行が保有する
当行株式のすべてを取得



2022

- 2022年10月
・あいちフィナンシャル
グループ設立
・第1次中期経営計画スタート
・サステナビリティ方針制定
・TCFD提言への賛同表明

**第1次
中期経営計画**
テーマ
Speed, Fusion & Chemistry

準備期間

2022年10月

2025

- 2023年7月
DX推進計画の策定
- 2023年11月
・人権方針策定
・マテリアリティ特定
- 2024年4月
AASTグループ子会社化
- 2024年5月
TNFDフォーラムへの参画

**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"

シナジー発現期間

2025年4月

2028

- 2024年8月
あいちFGマーケティング設立

**第3次
中期経営計画**

シナジー最大化期間

2028年4月

2031年3月

あいちFGの事業基盤

『ものづくり』を中心とした多様な産業構造

愛知県は製造品出荷額等が1977年以降46年連続で全国1位を維持し続けており、工業が盛んな地域として「ものづくり県」と言われています。

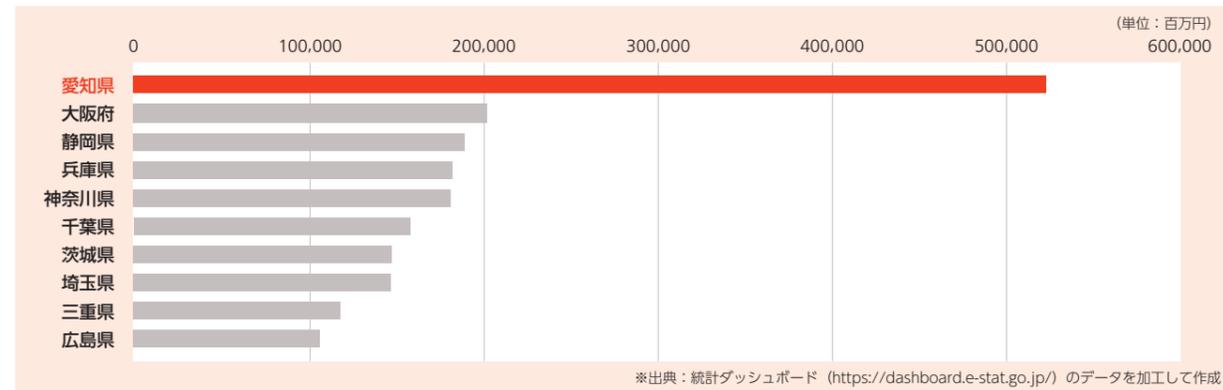
また、製造業に限らず、多様な自然環境や大消費地と産地が近いという地理的条件も相まって、農業算出額は全国8位と長年上位であり、農業においても盛んな地域と認知されています。

愛知県内の主な指標

県内総生産	40兆5,859億円	全国3位	(2021年度)
製造品出荷額等	52兆4,097億円	全国1位	(2022年)
商業年間商品販売額	40兆9,924億円	全国3位	(2021年)
農業産出額	3,114億円	全国8位	(2022年)

※出典：統計ダッシュボード (https://dashboard.e-stat.go.jp/) のデータを加工して作成

製造品出荷額等の全国上位10位との比較



※出典：統計ダッシュボード (https://dashboard.e-stat.go.jp/) のデータを加工して作成

全国トップクラスの人口・人口動態

愛知県は総人口746万人と全国4位に位置し、中部経済圏の中核になっています。また、人口増減率、労働力人口、出生数などの人口動態においても、全国で上位に位置しています。

項目名	愛知県	
	データ	順位
総人口(総数)【人】	7,460,000	4位/47
人口増減率【%】	-0.24	8位/47
労働力人口(国勢調査)【人】	3,728,752	4位/47
就業者数(国勢調査)【人】	3,605,438	4位/47
転入超過率【%】	-0.10	14位/47
出生数【人】	48,402	4位/47

※出典：統計ダッシュボード (https://dashboard.e-stat.go.jp/) のデータを加工して作成



※出典：統計ダッシュボード (https://dashboard.e-stat.go.jp/) のデータを加工して作成

恵まれた交通インフラ網

愛知県は道路、港湾、空港、鉄道の各インフラ網が整備され、陸海空の交通・物流拠点となっています。

道路では、東名・新東名・名神・中央道・東海北陸道などの優れた高速道路のネットワークが形成されています。2025年3月には名古屋市と豊橋市を結ぶ蒲郡バイパスが開通しました。これにより、愛知県内の東西の観光交流、物流、産業の活性化が期待されています。

港湾では、国際拠点港湾である名古屋港が中心となり、国内外を結ぶ流通基地としての役割を果たしています。

空港では、中部国際空港（セントレア）と県営名古屋空港があり、ビジネスや観光ニーズに対応しています。中部国際空港では、2028年3月の供用開始に向けて2本目となる滑走路への着手が予定されており、この滑走路の増設により発着能力が1.2倍に上がることから、旅客路線の拡大が期待されています。

また鉄道では、リニア中央新幹線の計画として東京から名古屋を最短40分で結ぶ計画が進行しており、この計画が実現することにより、愛知県を中心とする当地域の一層の活性化が期待されます。

東海・甲信越・北陸 道路マップ



リニア中央新幹線のルートと駅所在地



今後期待される愛知県の発展トピックス

愛・地球博記念公園（モリコロパーク）に開園した「ジブリパーク」は、2022年11月の開園から2024年10月までの2年間で来場者数が約544万人に上り、インバウンドを含めた愛知県への観光客誘致に貢献しています。また、2024年10月には、日本最大のスタートアップ中核支援拠点「STATION Ai」が開業しました。700社を超える国内外のスタートアップ企業・パートナー企業などが参画し、当地域の既存産業と新規事業を融合させ、新たな価値を生み出すハブになることを目指しており、産業面においてもさらなる期待が高まっています。

2025年7月には、屋内アリーナとしては国内最大級の規模を誇る「IGアリーナ（新愛知県体育館）」の開業が予定されています。スポーツのみならず、音楽などのエンターテインメントイベントの開催も予定されており、国内外からの集客が期待されています。同施設は、2026年に開催される「第20回アジア競技大会」のメイン会場として使用されることとなっており、県内各所でも開催に向けた準備が着々と進んでいます。

このように、今後さらに国内外からのビジネス客・観光客の増加が見込まれることを背景に、新たにホテルの開業が予定されているなど、各地で再開発が進んでおり、さらなる地域の発展、活性化が期待されています。

あいち銀行の強み

貸出金の残高推移

貸出金未残は、積極的な地元中小企業への資金繰り支援や住宅ローンを中心に前年比1,435億円増加の4兆8,547億円となり、また預貸金合計残高は10兆8,004億円となりました。経営統合により、貸出金残高は愛知県の地域金融グループで最大となっています。

貸出金未残の推移



メイン先数の推移

愛知県の企業がメインバンクとしあいち銀行（旧愛知銀行・旧中京の地銀、第二地銀、信用金庫のな

て認識している金融機関の比率は、銀行合算が12.38%と、当地区かでトップシェアとなっています。

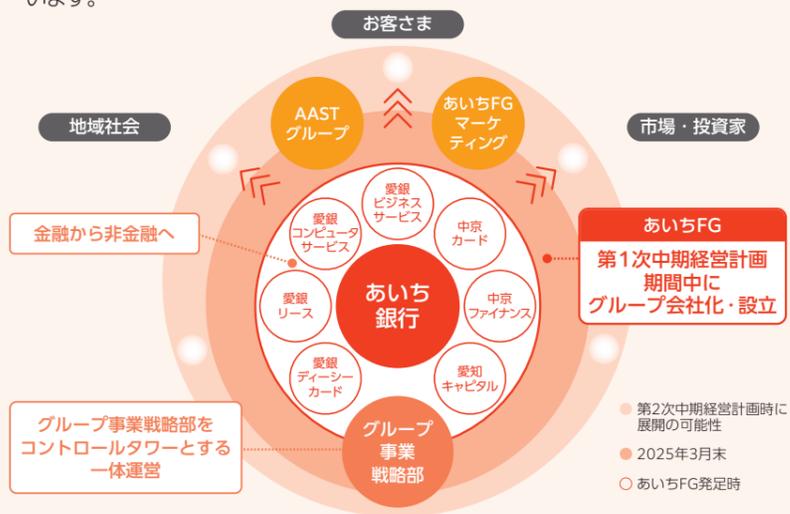
あいち銀行のメインバンクシェア率



※順位は地銀、第二地銀、信用金庫の内
※シェア率は旧愛知銀行と旧中京銀行を合算したものであり、調査結果は合併前の数値です。

多彩なグループ機能の活用

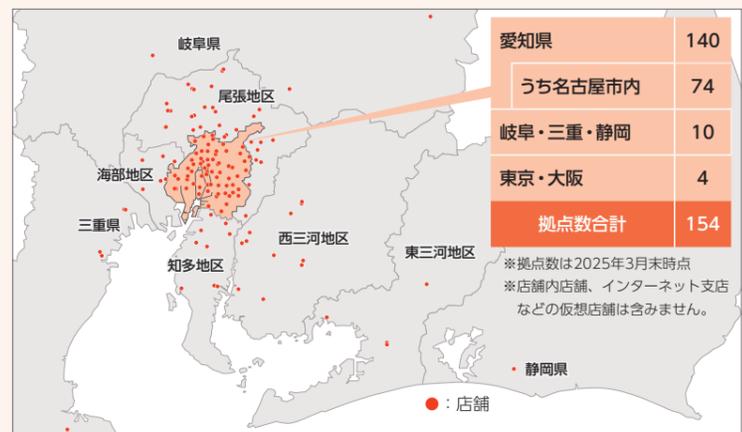
グループ機能の強化・発揮を目指すべく、グループ会社として新たに2社が加わったほか、あいちFG内に「グループ事業戦略部」を設置し、より一層グループ全体でコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルを深化させています。



あいち銀行のネットワーク

あいち銀行の拠点網は、愛知銀行と中京銀行の経営統合により営業基盤が大幅に拡充されたほか、銀行合併により利便性を高めることができている。また、あいち銀行の拠点が位置するマーケットは、ものづくりの中核を担う産業集積地であり、将来的な人口減少を踏まえても成長ポテンシャルは相応にある極めて魅力的な地域です。

こうした恵まれた地域に支えられるだけでなく、地域社会の成長とお客さまのニーズにお応えすることで、持続可能な経営を目指しています。



強みによって生み出される

企業価値

収益基盤の拡大

魅力的なマーケットでより多くの顧客層を獲得し、安定した収益基盤を確立

ブランド力・認知度の向上

地域最大級の規模と広範なネットワークを持つことでブランド力向上と競争優位性を確保

ビジネスチャンスの創出

産業集積地へのアクセスを活かした事業承継・DX支援・サステナビリティ支援などのソリューション提供機会が増加

強みによって生み出される

社会価値

地域経済の活性化

地元企業や個人の資金ニーズに応えることで、地域の産業振興や雇用創出に貢献する

地域の金融インフラとしての役割強化

金融サービスへのアクセスを拡大し、誰もが安心して暮らせる地域社会の形成を支援する

持続可能な社会づくり

地域課題に対する金融支援やコンサルティングを通じて持続可能な地域社会の発展に寄与する

人財力

「コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデル」の深化に向けて、戦略人財の創出に取り組んでいます。2024年度は、専門分野における営業支援スタッフを117名へ増員（前年比+30名）し、営業店支援体制を強化しており、多様なお客さまのニーズに対し、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しています。

「専門分野」における営業支援スタッフ数（2025年3月末時点）

専門分野	人数	24/3末	前年比
M&A	8		
事業承継・コンサル	9		
ブロック支援	12		
不動産コンサル	1		
人材サポート	5		
プライベートバンキング	7		
事業保険	7		
海外ビジネス	13		
ウェルスマネジメント	35		
ファイナンス戦略	18		
愛知キャピタル	2		
計	117	87	+30

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、すべての役職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

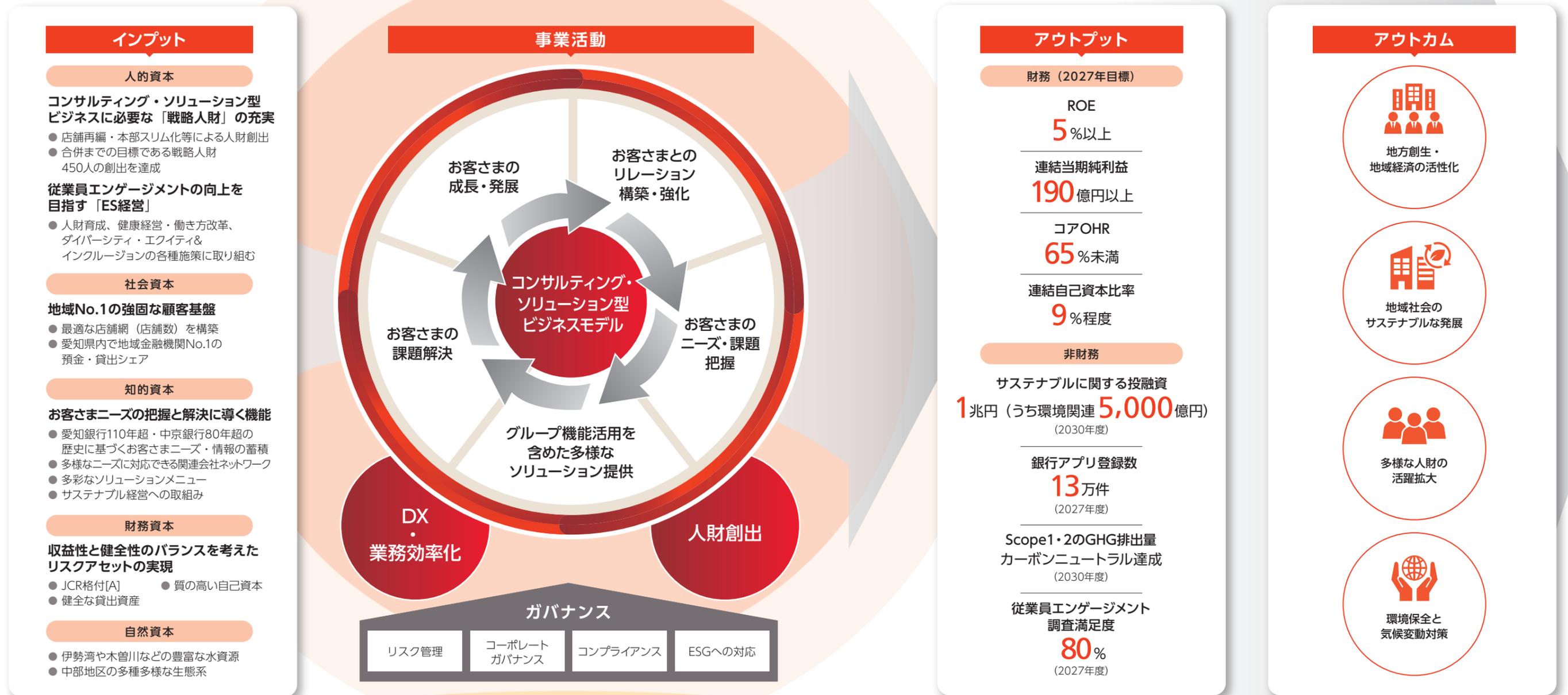
地域社会繁栄への貢献

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
- 生成AI等デジタル技術の進展
- 金利のある世界への転換
- 経営者の世代交代
- 国内における資産運用への意識の高まり
- 多様な価値観の尊重に関する社会的意識の高まり
- 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
- 慢性的な労働力不足

長期計画—2030年に向けて目指すべき姿—

当社グループは2022年10月3日に共同株式移転方式により、愛知銀行と中京銀行の完全親会社として設立しました。第1次中期経営計画では、2025年1月の銀行合併を見据えたなかで、両行の人材レベルの標準化を図るとともに、今後創出されていく再配置人材を戦略的に活用していくために、戦略人材の創出・育成に向けた取組みを進めてきま

した。第2次中期経営計画では、第1次中期経営計画において準備してきた戦略人材を最適配置していくことで、「コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデル」を具現化していくフェーズとなります。高度化・多様化していくお客さまの課題・ニーズに、当社グループ全体でお応えできる組織を目指したいという思いを込めて、第2次中期経営計画の

テーマを『銀行業を超えたトータルサポートグループ』としています。

また、特に力を入れて取り組む3つの基本戦略として、『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』、『グループ経営基盤の強化』、『DX戦略の加速化』を掲げています。この取組みを着実に進め、2028年以降の第3次

中期経営計画でのシナジー最大化に向けた盤石な経営基盤を築くことで、お客さまがいちばんに相談できて、いちばん頼りになる『愛知県No.1の地域金融グループ』を目指していきます。

あいちFG第2次中期経営計画の位置づけ

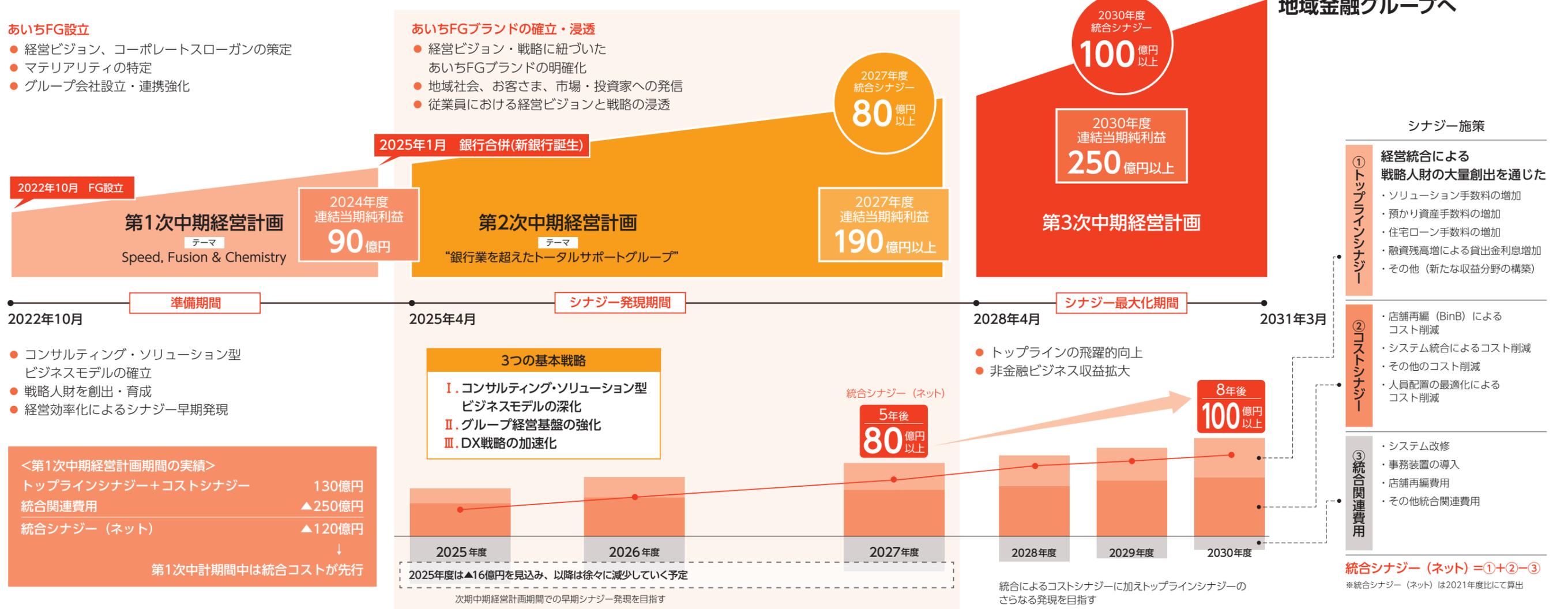
第1次中期経営計画での取組みを土台として、新銀行を中核としたグループ一体経営を確立し、“銀行業を超えたトータルサポートグループ”を実現します。

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

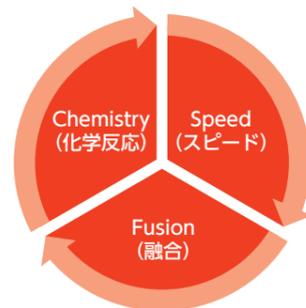
あいちFGブランドの確立・浸透

- 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



第1次中期経営計画の振り返り

第1次中期経営計画テーマ



第1次中期経営計画のゴール

～あいち銀行スタートまでに成し遂げていること～

達成状況	達成	達成	達成
A	お客さまにダイナミックな進化を体験して頂けるコンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの準備完了	新たにグループ会社2社を加え、新グループとしての営業体制も整い、ビジネスモデルの準備は完了	領域のソリューション提案ができる体制を構築、コンサルティング・ソリューション型
B	コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルでの新しい社員像の確立と必要人材数の創出・育成完了	戦略人材創出数KPIは全体として達ビジネスモデルを実行するための	成、コンサルティング・ソリューション型 必要人材の創出・育成完了
C	合併後のシナジー発現に向けた主要KPIの着実な達成	下記記載の通り、主要KPIは概ね	達成

当社グループは、2022年10月3日に共同株式移転方式により、愛知銀行と中京銀行の完全親会社として設立され、2025年1月に傘下2行の合併およびシステム統合を行い、あいち銀行が誕生しました。また、2022年10月から2025年3月までを第1次中期経営計画期間とし、テーマを「Speed, Fusion & Chemistry」と定め、あいち銀行のスタートダッシュに向けた重要な準備期間と位置づけて、各種取組みを進めてきました。第1次中期経営計画策定時に掲げた「あいち銀行スタートまでに成し遂げる3つのゴール」についてはすべて達成することができ、さまざまな面で統合シナジーを発揮することができました。第2次中期経営計画では、第1次中期経営計画での成果を土台とし、あいち銀行を中核としたグループ一体経営の確立を目指していきます。

第1次中期経営計画の目標と実績

項目	2021年度実績	2024年度実績	合併6年後30年度目標
ROE	4.53%	2.48%	6.0%以上*1
連結当期純利益	147億円	90億円	250億円
コアOHR	67.70%	75.77%	60%未満
自己資本比率	9.36%	8.78%	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

項目	2021年度実績 (百万円)	2024年度実績 (百万円)	2024年度目標 (百万円)	達成率
貸出金利息*2	34,567	39,856	36,000	110.7%
役員収益	14,377	16,762	16,000	104.7%
うちソリューション関連手数料	3,051	5,447	3,900	139.6%

*2 貸出金利息の目標値は、第1次中期経営計画発表時点（2022年10月）の金利水準が継続した場合の計数

項目	2024年度実績	2024年度目標	達成率
戦略人材創出数*3	515人	450人	114.4%
中小企業等貸出残高増加額(2021年度対比)	4,101億円	3,000億円	136.7%
中小企業取引メイン先増加数(2021年度対比)	1,015先	1,000先	101.5%
ソリューション提案増加件数(2021年度対比)*3	774件	650件	119.0%

*3 2024年度を達成年度としたマテリアリティKPIとしても設定

マテリアリティ	項目	2024年度実績	2024年度目標	達成率
④マテリアリティKPI*4	銀行アプリ登録数	215,393件	200,000件	107.6%
	スマート通帳登録数	68,447件	45,000件	152.1%
	NISA口座開設件数(2023年4月からの累計)	12,974件	12,000件	108.1%
	IT・デジタル基礎人財	1,146人	1,000人	114.6%
従業員エンゲージメント向上と多様な人材の活躍推進	有休取得率	73.4%	80%以上	91.7%
	従業員ESアンケート実施	1回実施	年1回	100%
ガバナンスの強化	投資家との対話	17先	年10先程度	170%
	コンプライアンス・人権尊重等に関する勉強会	3回開催	年2回以上	150%

*4 達成年度が2025年度以降のマテリアリティKPIの進捗状況はP.48をご覧ください。

項目	2024年度実績 (人)	2024年度目標 (人)	達成率
戦略人材創出数	515	450	114.4%
営業店プロフェッショナルRM	225	200	112.5%
本部ソリューションエキスパート	71	100	71.0%
業務改革社内コンサルスタッフ	58	50	116.0%
戦略リスクリング人材	161	100	161.0%
合計	515	450	114.4%

第1次中期経営計画のゴールに向けた重点4戦略

主な成果

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準備	● 新たにソフトウェア開発会社および広告会社をグループ会社に加え、新領域のソリューション提案 ● 合併前から旧両行の営業体制をブロック営業体制に統一、創出した戦略人材の再配置により本部への移行準備は完了	ができる体制を構築 営業の中核となるソリューション営業部を強化するなど、新ビジネスモデル
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	● 行員の情報収集力・各ソリューション領域に対する知見が向上したことで、お客さまへの提案力が ● 本部において、重複業務の見直しや業務効率化を図るなど、業務改革を推進 ● 指名研修やトレーニー派遣、各種難関資格取得支援などにより行員のリスクリングを促進	向上
③	経営の効率化によるシナジー早期発現	● 第1次中期経営計画期間中の最大のミッションであった銀行合併・システム統合を完遂。店舗統合の基盤を構築 ● 先行して4店舗の共同店舗化を実施し、一部のコストシナジーについて前倒しを表現	に向けた計画・スケジュールを策定し、第2次中期経営計画のシナジー創出
④	プロジェクト「6」FG設立後6か月間の集中PMI6施策	● あいちFG設立後6か月間をPMIの最重要期間として、シナジーの早期発揮、両行の行員融和による展開 ● 6項目の重点施策の取組みを通じて、経営統合後の円滑な体制整備が進み、第1次中期経営計画	り、お客さまの期待に応えられるサービスを提供するためプロジェクト「6」のゴール達成に寄与

取り巻く外部環境を踏まえた経営課題

ソリューションニーズへの対応	効率的な経営資源の配分・活用
デジタル技術を介した各種金融サービス提供	サステナビリティへの対応高度化

第2次中期経営計画に向けた経営課題

顧客基盤の拡大・活用	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、お客さまからいちばん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・個人ともに預金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 ● 事業承継やM&Aといった事業機会を捉え、役員取引等収益を拡大 ● 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
	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 リスクアセットコントロール ● 引き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 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員取引等収益の増加

第2次中期経営計画—新銀行発足によるポイント—

ポイント① 店舗ネットワークの再構築と人財再配置

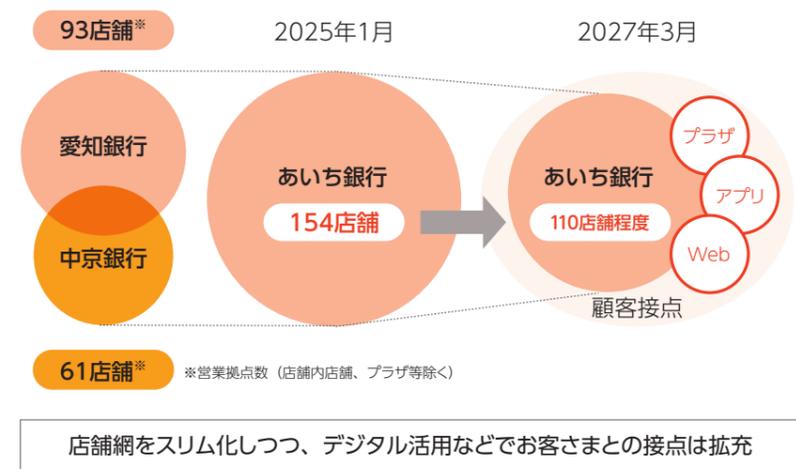
第2次中期経営計画では、経営統合・銀行合併に伴うコストが収まるだけにとどまらず、業務改革を精力的に進めることで大幅な事務量の削減を実現させるとともに、創出された人財を営業分野にシフトしていくことでお客さまとの接点を増やしていきます。

合併後の重要な取組みとして、約40店舗の店舗再編を実施し、現在の154店舗から110店舗程度へのスリム化を図る

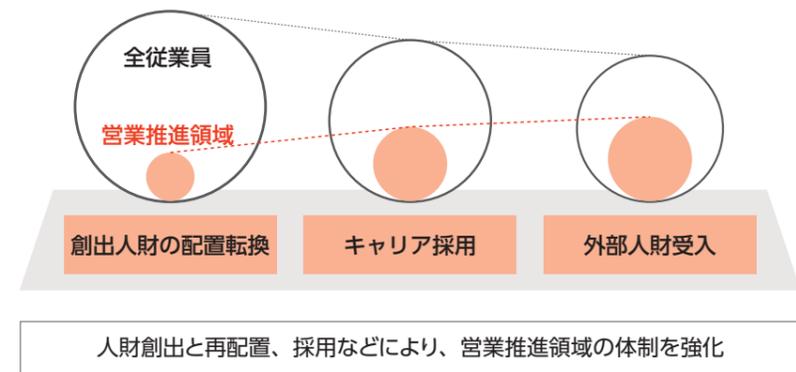
一方、店舗再編で創出された人財を、営業店業務の効率化に向けた業務集約・集中を促進する部門、営業力強化に向けた対面・非対面の分野、そして成長領域へ再配置します。

また、創出人財の再配置だけでなく、キャリア採用や外部人財の受け入れを積極的に実施し、営業推進領域の体制強化を図ります。

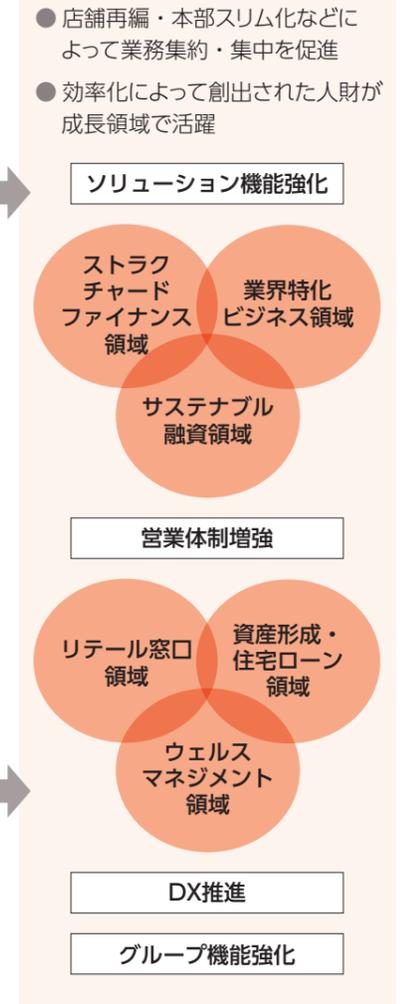
店舗再編の推移 (イメージ)



従業員数の推移 (イメージ)



配置領域



ポイント② 人的資本経営に関する取組み

当社グループは従業員を貴重な資本 (Human Capital) と捉え、その価値の最大化に向け、エンゲージメントの向上を基軸とした「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」に取り組んでいきます。

特に、女性やシニア層の活躍の重要性はこれまで以上に高まっており、リスキング研修や適材配置を実施しモチ

ベーション向上を図るとともに、働き方改革を推進することで、活躍の場の拡充を図っていきます。

また、第1次中期経営計画から取り組んでいる「戦略人財の創出」を一層進め、磨かれたスキルを銀行だけにとどまらず、グループ各社で発揮できるように、これまで以上に育成・強化を図っていきます。

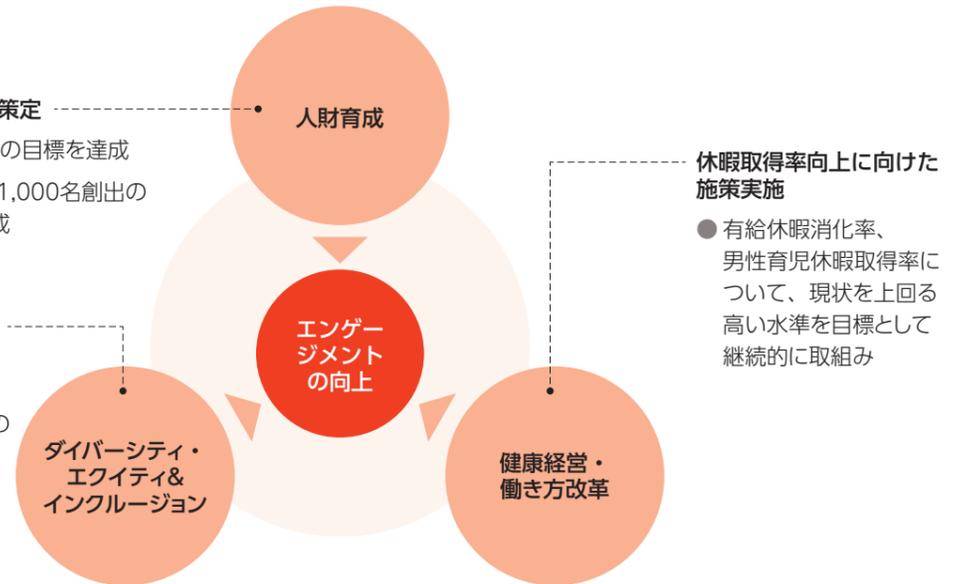
人的資本経営の考え方

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450名以上創出の目標を達成
- 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

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



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的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

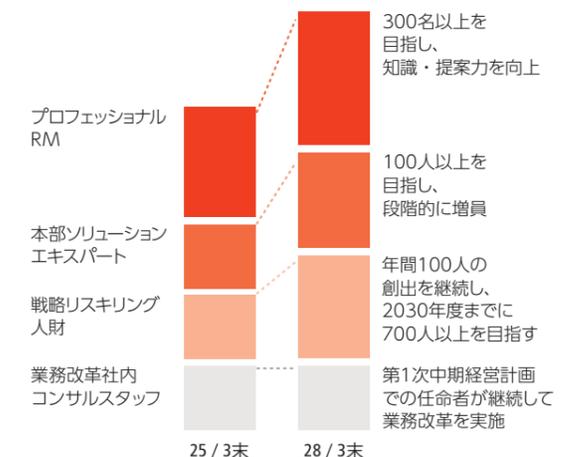
M&A・事業承継・ブロック支援チームなどに配置し、ソリューションメニューの提供価値を向上

戦略リスキング人財

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などで活躍

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



第2次中期経営計画—基本戦略—

内部環境・外部環境を前提とした基本戦略

第2次中期経営計画の策定に際し、当社グループを取り巻く外部環境、内部環境の分析を行い、当社グループにとっての経営課題を特定しています。外部環境では、資本効率を意識した経営が求められることや生産年齢人口の減少、経営者の世代交代などを踏まえ、「経営資源の最適な活用・分配に対する要請への対応」、「アプリ活用・各種金融商品等、金融ニーズの高まりへの対応」、「事業構造転換を迫られるお客さまに対し、高い専門性が求められるサービスの提供」を主な経営課題として捉えています。

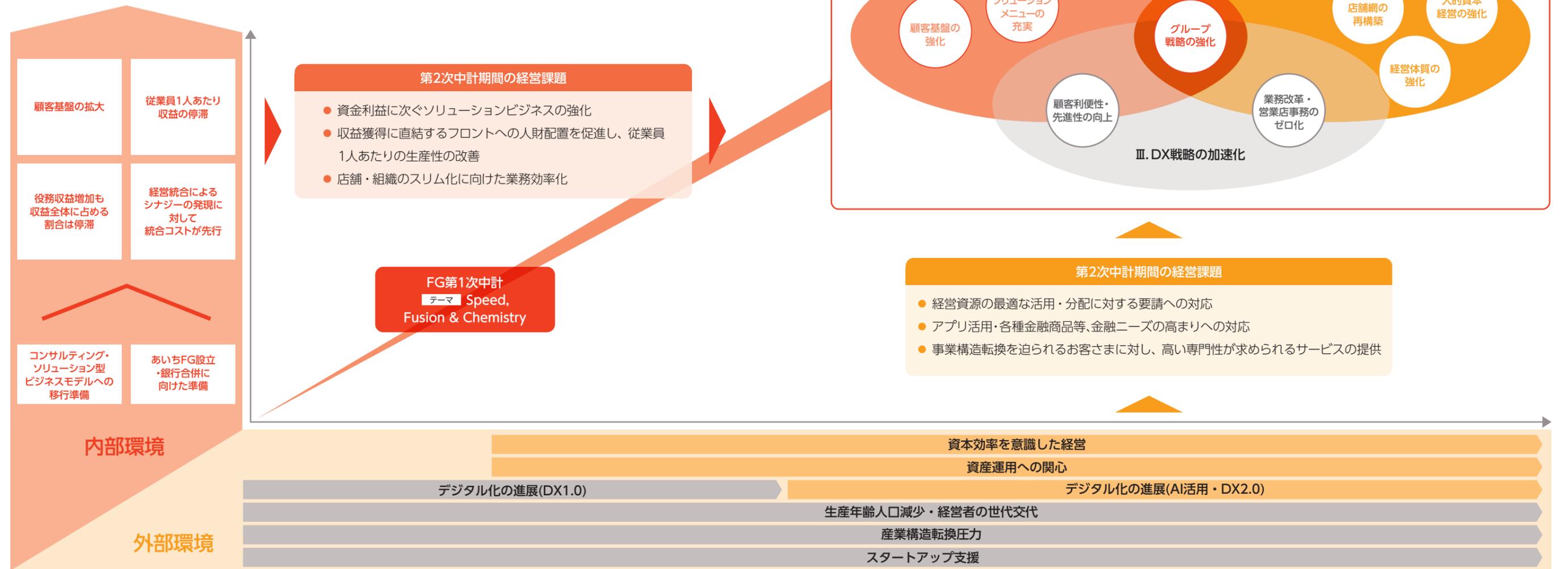
また、内部環境では、合併直後となる現在の状況と、B/S・P/Lの観点での分析を踏まえ、「資金利益に次ぐソリュー

ションビジネスの強化」、「収益獲得に直結するフロントへの人財配置を促進し、従業員1人あたりの生産性の改善」、「店舗・組織のスリム化に向けた業務効率化」などを経営課題として捉え、第2次中期経営計画における3つの基本戦略につなげています。

この3つの基本戦略はそれぞれが独立した個別に取り組むものではなく、「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」させるためには、「グループ経営基盤を最大限活用する」とともに、この取組みを効率的・効果的に推進していくための「DX戦略を積極的かつスピーディーに進めていく」、というように一体的な取組みを行っていきます。

愛知県No.1の
地域金融グループ

FG第3次中計



第2次中期経営計画

トップライン向上とコスト削減に向けた取組み

「トップライン向上」と「コスト削減」は企業価値を高めるための両輪であり、この両面にスポットを当て、意識すべき指標を設定しています。

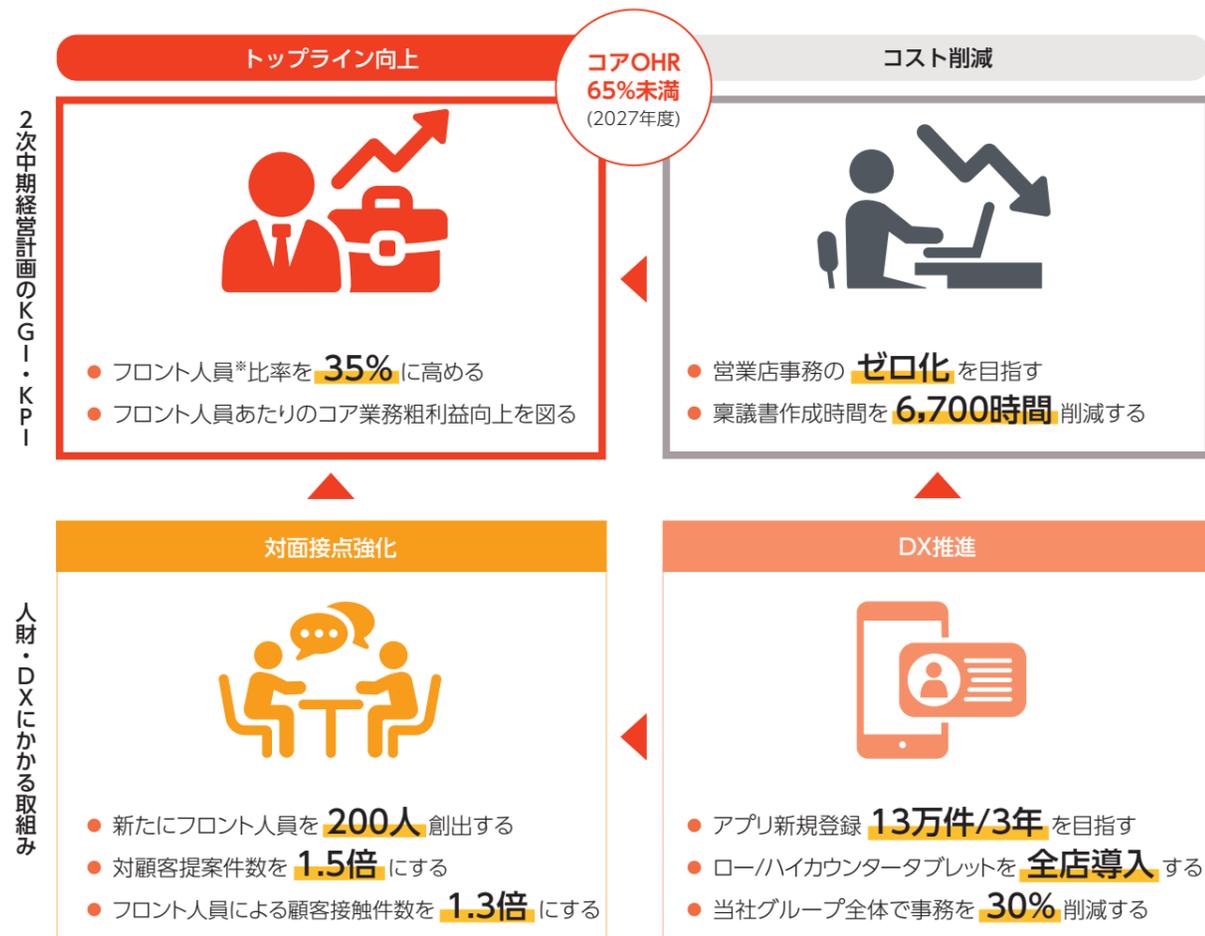
第2次中期経営計画では、経営統合・銀行合併に伴うコストが収まるだけにとどまらず、業務改革を精力的に進めることで大幅な事務量の削減を実現させるとともに、創出された人財を営業分野にシフトしていくことでお客さまとの接点を増やしていきます。

「コスト削減」では営業店事務の“ゼロ化”に向け、営業店事務の本部集中化を進めるとともに、DXにより伝票レス

などを実現していくことで、“No事務、Low事務”を目指していきます。また、融資関連業務についても同様にDXによる効率化を図る計画です。

そして、業務効率化を一層図っていくことで時間と人を生み出し、そのリソースを対面・非対面の営業分野に配分していきます。第2次中期経営計画では、こうした取組みによりフロント人員比率を35%に高めるとともに、フロント人員あたりのコア業務粗利益の向上を図ります。

このように、DXを活用しながら、働き方を深化させていくことでトップライン向上とコスト削減に取り組んでいきます。



*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

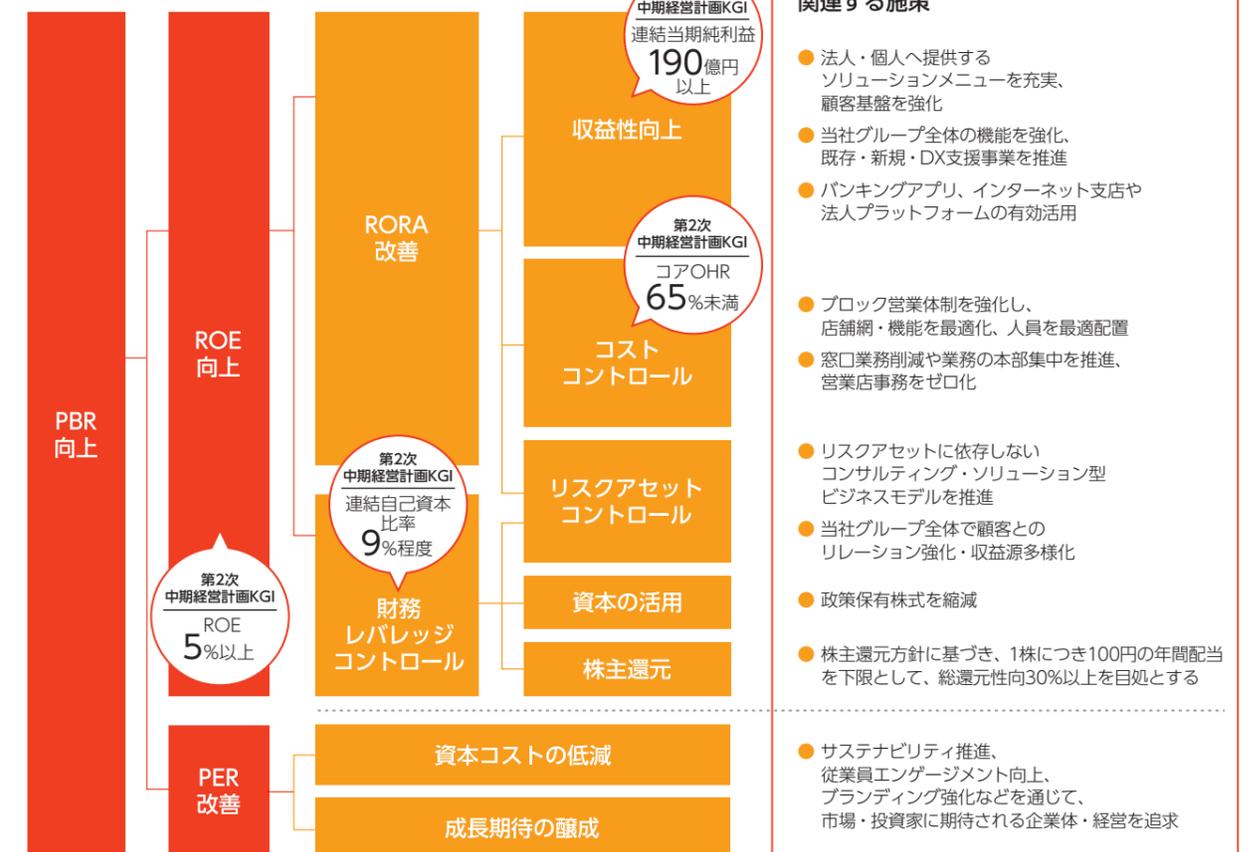
PBR（株価純資産倍率:企業価値）の水準を引き上げるために、RORA改善・財務レバレッジコントロールを意識したさまざまな施策の着実な実施によりROE（自己資本利益率:収益性）向上を図っていきます。

また、サステナビリティ推進や従業員エンゲージメントの向上、ブランディング強化を通じて、ステークホルダーの皆

さまに期待される経営を追求することでPER（株価収益率）の改善にも努めていきます。

そのためのKGIとして、「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%程度」、「ROE5%以上」の4つを掲げています。

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います。

PBR・ROE・株主資本コストの関係性

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

特集 | 合併についての振り返り

システム統合の成功のカギ

当社グループは、2025年1月に旧愛知銀行と旧中京銀行の銀行合併と同時にシステム統合を実施しました。今回のシステム統合では特段大きな障害はなく成功裏に終了し、現在も安定して稼働を続けています。

今回のシステム統合は、経営統合から約2年という短期間での統合であったため、システムリスク、事務リスクを最小限に低減するため、基幹系システムおよび事務処理基準を旧愛知銀行の基準に統一する方針を掲げて取り組みました。

2023年11月には、両行のシステム部門・事務部門の拠点をNTTデータ葵ビルへ統合し、両行行員、システムベンダー、外部委託業者などシステム統合に関わる関係者が同一拠点にてプロジェクトを推進できる環境を整備するとともに行員間の融和を図り、意思疎通と連携を密にしながら統合作業を進めてきました。

こうした取組みにより、システム統合における重要なイベントである総合試験、総合運転試験、データ移行試験、営業店試験などで出た多くの課題に対し、スピード感をもって対処できたことが、スムーズなシステム統合につながりました。

このように「合併計画書」に掲げた基本方針の一つである「当初の計画通りにシステム統合を実現するために、お客さまへの影響を最小限に抑えつつ、システムリスクおよび事務リスクの低減を最重視し、合併後の銀行において安全・確実・円滑に業務を開始できるよう取り組んでいく」を遵守しながらプロジェクトを推進できたことで、システム統合を成功に導くことができました。

今後も引き続き、地域の金融インフラを支えることで、地域社会の繁栄に貢献していきます。



あいち銀行 事務統括部 システム開発グループ
伊藤 健二 グループリーダー (右)
加藤 孝規 調査役 (左)

私たちは旧愛知銀行と旧中京銀行のシステム統合を目的としたプロジェクトを、合併までの約2年にわたり推進してきました。システムの統合は合併を実現するうえで極めて重要なプロジェクトです。本プロジェクトにおいて私たちは、勘定系システムの移行を中心とした「統合対応チーム」として、円滑なシステム統合を目指し両行のシステム部門を取りまとめてきました。両行の業務推進方法や判断基準の相違、取り扱っているサービスの違いなどがあるため、認識のすり合わせや意思の統一を図るべく、多くの対話と調整を重ね、「統合対応チーム」が主体となる会議は、200回を超えました。また、勘定系システムの移行において課題が発生した場合は、その都度、外部委託業者を含めた関係者との個別検討会を開催し、迅速な対応に努めました。限られた人員で運営していたため、私たちは複数のチームを兼任しながらも、風通しの良い職場づくりや課題の早期共有を心掛けて取り組みました。

今回、システム統合プロジェクトを成功へと導いた一つの鍵は、システム・事務・営業の各部門と、外部委託業者を含めた関係者が一体となって強固な連携体制を構築し、部門や立場を越えて協働できたことが大きな力となり、システム統合は計画通り完遂したと思っています。

あいち銀行として新たなスタートを切り、これからも安定したシステム稼働を継続し、お客さまへさらなる価値を提供するべく努めていきます。

合併を振り返って ~インタビュー~

2023年1月から、合併後の円滑な支店運営と早期融和・相互理解を目的として、合併前の近隣支店同士がペアとなり、事務の習得を支援する「パートナー店」制度を展開してきました。

パートナー店として支え合い、シナジーを発揮してきた旧愛知銀行の島田支店および旧中京銀行の島田中央支店のスタッフリーダーにインタビューを実施しました。



旧中京銀行 島田中央支店
神戸 ちあき
スタッフリーダー



旧愛知銀行 島田支店
佐々木 真理子
スタッフリーダー

Q1.行員間の融和はどのように進んだのでしょうか？

合併が決まって間もない頃に意見交換会が開催されました。その時点ではまだ、「同じ会社の一員になる」という実感はありませんでしたが、お客さまや仕事に対する考え方を共有していくなかで、「元は異なる会社でも、同じ銀行員」だなど実感したことを今でも覚えています。パートナー店となり、島田支店との懇親会が定期的で開催されるなど、交流の機会が増えました。おかげで、困ったときには気軽に相談できる土壌が早くから築かれていたと感じています。

Q2.新銀行の事務を教わるにあたり、苦労されたことや悩まれたことはありますか？

合併に伴う事務処理およびシステム変更については事務研修で十分に学んでいましたが、研修が進むにつれ、単に基準が変わるものもあれば、似たような言葉であってもその言葉の示す意味が旧中京銀行とは異なるものが多く存在することに気付きました。数多くの変更点や相違点を目の当たりにし、不安を感じるようになっていました。そのような状況のなか、パートナー店でのトレーニー研修が始まりました。本研修では、営業時間中に実際、勘定系端末や出納機などを操作できたため、新銀行での業務がどのように進んでいくのかを実感することができました。実務を経験できたことによって、不安は減り、前向きな気持ちを持つことができました。

Q3.合併前後でトラブル等ありましたか？どのように乗り越えられましたか？

合併まで入念に準備をしてきたつもりでも、新銀行として営業を開始すると、戸惑う場面も多く発生しました。帳票や記帳方法の変更に加え、職務権限の範囲が変わったため、書類の閲覧順序や検証者が異なり、困惑しました。しかし、合併後の一定期間、旧愛知銀行の行員がサポートに来てくれたため、わからないことは随時教えてもらうことができ、大きなトラブルが発生することなく乗り越えることができました。

Q1.行員間の早期融和とその効果について教えてください

支店長・次長の積極的な働きかけにより、早い段階から両行の営業店を往来したり、家族を含めた懇親会などを定期的開催するなど、積極的にコミュニケーションを取っていました。そのため、トレーニー研修が始まる前から全階層の行員と顔見知りとなり、親交が図れていたことが早期融和につながったと思います。係ごとの信頼関係が構築されていたことで、トレーニー研修が始まってからも、役席を介さずとも、それぞれの担当者同士で気軽に相談や情報共有ができる体制が整っていました。この風通しの良い関係が構築されたことによって、多少困難な局面に陥っても、協力し合い、柔軟かつ迅速に対応することができました。

Q2.旧中京銀行の行員に事務を教えるにあたり、苦労したことはありますか？

旧中京銀行に存在しない事務については、一から説明し、みなさんに理解してもらうことが必要だったため、これらの説明を行うことが一番苦労した点だと思います。また、長年にわたり培われた事務手続きに対する風土の違いもあり、同一の手続きであっても、解釈が異なる点が多々ありました。両行の異なる点の一つずつ説明し、対応していくことに時間を要することもありました。

Q3.旧中京銀行の行員に事務を教えるにあたり、どのような点が良かったですか？

普段の何気ない会話を通じて、お互いの事務処理の違いを発見することができ、それらを随時共有できたことはとても良かった点だと思います。島田中央支店の行員のみなさんが前向きに学ぶ姿勢を見ることによって、私たち旧愛知銀行の行員にとっても非常に良い刺激になり、両行のシナジー効果が発揮されていたように感じています。

特集 | グループ戦略実現に向けた新たなグループ体制

当社グループでは、第2次中期経営計画のテーマ「銀行業を超えたトータルサポートグループ」の実現に向けて、グループ会社の連携強化・機能強化を図っています。

グループ会社の連携強化

グループ機能を強化するため、2024年4月にグループ戦略についての計画立案やグループ会社の経営管理を行うグループ事業戦略部を設置しました。グループ事業戦略部では、あいち銀行以外のグループ会社12社を統括管理するとともに、あいち銀行とグループ会社、お客さまとグループ会社の橋渡しをすることによりグループ内外の連携強化を図っています。

2024年度のグループ会社の機能強化

当社グループは、あいち銀行を中心として、金融関連業務であるリース業務やクレジットカード業務、集金代行業務、ベンチャーキャピタル業務、非金融関連業務であるソフトウェア開発業務や広告・マーケティング業務、グループ会社の間接業務を担う事務代行業務を行うグループ会社13社から構成されています。

2024年度は、お客さまのさまざまなニーズや課題に対して、あいち銀行と連携して金融・非金融両面にて対応すべく、独立系システム開発企業であるAASTグループをM&Aしたほか、株式会社新東通信と共同出資で広告・マーケティング業務を行うあいちFGマーケティングを設立し、ワンストップで解決できる体制構築に取り組んできました。

引き続き、お客さまのさまざまなニーズや課題にタイムリーにワンストップで対応できるようにグループ会社の機能強化を図っていきます。



グループ戦略の強化に伴う成長投資

当社グループでは、グループ戦略を強化するため、成長分野への投資や事業領域の拡大を行っています。2024年度は5社を新たにグループ化しており、2025年度以降も新分野への進出を検討しています。

金融サービスに限らず、非金融サービスへの展開も含め幅広く検討し、当社グループの収益増強を図ります。

2024年度にグループ化した会社

グループ化/設立日	会社名	主要業務	形式
2024年4月2日	AASTグループ4社 株式会社エイエイエスシー 株式会社エイエイエスティ 株式会社エイエイエスティ東京 株式会社アイエスティ	ソフトウェア開発業務 教育事業	M&A
2024年8月1日	株式会社あいちFGマーケティング	広告代理業	設立

今後の新分野への進出の検討

2025年度	リサーチ&コンサルティング
2026年度	不動産管理
2027年度	シェアードサービス

新たな顧客体験について

AASTグループ

AASTグループは、高度なIT技術と人材（SE社員248名）を有しており、当社グループのお客さまへのDX支援にも活かしています。

当社グループの一員となった2024年度は、内閣府が所管する「地域デジタル化支援促進事業」の間接補助事業者として採択され、あいち銀行とAASTグループの「あいちデジタルイノベーション部」がお客さまのシステムに関する課題解決の支援を行いました。お客さまのデジタル技術を活用した業務の効率化や生産性の向上に留まらず、デジタル化を通じたビジネスモデルの変革や競争力の強化に向けたシステム開発をご提案しています。

また、エイエイエスティでは、「エンジニア研修」サービスの提供により、お客さまのSE人材の育成にも注力しています。

あいちフィナンシャルグループのお客さまへの提案実績（2024年4月～2025年3月）：15件

あいちFGマーケティング

愛知県内の有力な広告会社である株式会社新東通信との共同出資により、「あいちFGマーケティング」を設立しました。あいちFGマーケティングでは、広告やマーケティングに関するニーズや課題を抱えるお客さまに対し、解決方法などを提供・提案します。

新聞やTVへの広告出稿のほか、あいち銀行ATMコーナーに設置している現金封筒や、あいち銀行の本支店に設置されているデジタルサイネージなどを活用し、銀行を利用されるお客さまや地域の方々へのアプローチが可能となります。

あいちFGマーケティングでは、企業ブランディングや採用支援などを通して地域社会の繁栄に貢献します。



株式会社あいちFGマーケティング
代表取締役社長
伊藤 公二

当社グループは、2024年8月に当社グループの長期的な広告戦略の立案と、お客さまへ新たなソリューションを提供することを目的に、愛知県内の有力な広告会社である株式会社新東通信との合弁会社としてあいちFGマーケティングを設立し、広告事業に参入しました。地域金融グループと広告会社によるJV（ジョイントベンチャー）の設立は、東海3県で初の取組みとなります。

当社は、地域の最も身近な広告専門会社として単なる広告代理業に留まらず、株式会社新東通信の広告企画力、マーケティング力を活かし、地域企業のブランド構築やデジタルメディア戦略、販路開拓支援などコンサルティング型の事業展開を目指しています。

私自身、これまで培ってきた金融・営業の現場感覚を活かして広告と金融を掛け合わせた新しい価値創造に挑戦しています。まずは、広告付き現金封筒やデジタルサイネージ広告事業からスタートしましたが、今後はATM画面広告・Web広告・DM広告や採用支援・地域密着型プロモーションなど、金融機関ならではのネットワークと信頼を活かした独自の広告サービスを展開していきたいと考えています。

これから、当社の企業価値向上と持続的成長の両立を図り、お客さまから選ばれるマーケティング会社となるべく挑戦を続けていきます。