

あなたの、
いちばんちかくで。

あいちフィナンシャルグループ
代表取締役社長執行役員

伊藤行記

新しい金融グループとして 東海エリアにおける存在感を高めて 地域の発展に貢献するとともに 企業価値の向上を目指していきます

あいちFGの目指すべき姿と 経営理念の浸透

当社グループは、達成すべき具体的な目標として「愛知県No.1の地域金融グループ」を掲げています。私がいちフィナンシャルグループ発足当初より社内外に繰り返しお伝えしているのは、「私たちが目指すのは単なる規模のNo.1だけではない」ということです。コーポレートスローガン「あなたの、いちばんちかくで。」に込めた想いとおあり、お客さまに最も寄り添い、真っ先にご相談いただき、最も頼りにされる地域金融グループであることこそが、私たちの目指す真の姿です。

法人・個人を問わず、お客さまが課題に直面された際、いちばんにあいち銀行にご相談いただき、親身な対応と最適な解決策の提示を通じて課題を解決し、「あいち銀行に相談してよかった」「次もあいち銀行に相談しよう」と感じていただく。これこそが「愛知県No.1の地域金融グループ」の実現につながると考えています。そのため、毎期初の全店の支店長を集めた会議では、必ずコーポレートスローガンに込めた想いから話を始めます。組織体制の変更や新たな人財の加入が毎年続くなかで、この精神を社内に根付かせるためには、経営トップとして私から繰り返し発信し続けることが必要不可欠と考えています。

パーパス、ミッション、バリューからなる経営ビジョンについては、社内グループウェアを通じた「社長通信」でも継続的に発信することで、浸透を図っています。毎年実施している「従業員エンゲージメント調査（ESアンケート）」の結果からも、従業員の経営ビジョンに対する理解や浸透が着実に進んでいることを実感しています。今後も、「あなたの、いちばんちかくで。」という精神は、決して揺らぐことなく未来へ引き継がれていくものと信じています。

あいち銀行の始動から1年 第2次中計の成果と統合シナジー

あいち銀行の発足と第2次中期経営計画の始動から約1年が経過し、統合シナジーの発現に向けた施策はいずれも計画を上回るペースで進捗しています。

まず、トップラインシナジーについては、第1次中計で創出した戦略人財の再配置に加えて、グループ会社の増強などによるソリューションメニューの強化を通じて、第2次中計の基本戦略の1つである「コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの深化」を進めており、その効果は資金利益やコンサルティング関連収益などに現れています。

なかでも、「栄町リサーチ&コンサルティング」が着実な成長を遂げています。同社は、従前の社内カンパニーから昨年10月にグループ会社として独立させ、ソリューションメニューの一部を業務移管したことに加え、リサーチ機能を新設し、地方公共団体などからのリサーチ業務の受託を開始しました。M&A・コンサルティング手数料も順調に増加しており、今後もグループ全体で収益を伸ばしていきます。

また、昨年1月に実施したシステム統合は円滑に完了し、店舗統合につきましても合併時にあった154拠点を2027年3月末までに116拠点とする計画に対し、2026年3月末時点で18拠点の統合を実施しました。今後統合を予定している拠点についても、支店長は両拠点の支店長を兼務し、渉外係も執務拠点を集約するなど、計画よりも前倒しで営業体制を整備しています。

店舗統合は、コストシナジーの面で着実な成果が得られているものの、2025年度に店舗統合計画の一部見直しを行いました。計画の策定当初はマイナス金利環境下であったことから効率化を重視していましたが、「金利のある世界」

への移行に伴い預金獲得につながる顧客接点として、地域拠点の重要性が高まったことから、統合店舗数を見直するなど、環境変化に応じて柔軟に対応しています。

一方で、本部組織のスリム化に関しては、まだ道半ばと認識しています。新たな成長分野への人員配置を進めつつ、本部機能のさらなる最適化と効率化を急務と捉え、早急に改善を図っていきます。

加えて、さまざまな施策を進めるため、「戦略リスクリング人財」の育成・創出にも継続して取り組んでいます。2025年度は100人以上の創出をKPIに設定し、107人を認定しました。第3次中計最終年度（2031年3月末）までに延べ700人以上の創出を目指し、引き続き人的資本経営を強化していきます。

統合シナジーの早期発現などにより、2026年3月期は、経常利益309億円（前期比+206億円）、当期純利益218億円（前期比+127億円）となり、1株当たり配当金も110円から135円へと増配しています。

この大幅な増益は、システム統合をはじめとする統合関連費用が一巡したことに加え、「金利のある世界」への移行により貸出金利が想定を上回り、さらに与信関係費用が低水準で推移したことなどが主な要因です。しかしながら、資金利益の伸長が他行と比較して緩やかである点や、役務取引等利益が前期比で減少している点を踏まえると、本業における収益力の強化が今後の課題であると認識しています。

「金利のある世界」は大きな追い風 地政学リスクの取引先への影響に注視

当社グループを取り巻く経営環境は、「金利のある世界」への移行、地政学リスクの高まり、地域金融機関の再編の加速、メガバンクやネットバンクとの競争激化など、大きな変化の局面を迎えています。こうした変化は当社グループにとって無視できないリスクである一方で、ビジネスモデルの変革を促す機会であると認識しています。

「金利のある世界」への本格的な転換は、金融機関にとって大きな追い風です。足元では預金金利回りの上昇が先行する一方で、貸出金利回りの上昇が遅行していますが、このタイムラグを早期に解消するための施策を講じ、今後のさらなる金利上昇局面に備えた収益基盤の強化を図っていきます。

中東情勢の緊迫化などによる地政学リスクの高まりは、エネルギー価格の高騰やサプライチェーンの分断を招いており、地域企業にも影響を与えています。本年4月に実施

したお取引先アンケートにおきましても、運送業や製造業など、業種によっては深刻な影響が生じ始めていることが確認されました。とりわけ中小企業のお客さまにおいては、事業継続に関わる事態に発展する懸念もあることから、今後の動向を注視するとともに、適切な支援策を速やかに検討・実行していきます。

ROE向上に向けた考え方と さまざまな取り組み

・RORAの改善が急務

当社グループのPBRは、2026年4月に0.9倍まで回復し、足元も0.8倍前後で推移しています。PBRの向上に向けて、私たちが取り組むべき課題はROEの向上です。銀行合併に伴う統合関連費用の影響で、2025年3月期のROEは2%台にとどまっていたましたが、2026年3月期に5%を上回る水準まで改善しました。

しかしながら、株主・投資家の皆さまが期待する株主資本コストを上回る水準には達しておらず、さらなる資本効率の向上が急務です。その実現に向けて、私が組織全体に強く働きかけているのが「RORAの改善」です。本部ではRORA改善の意識が浸透しているものの、営業店レベルでは、まだRORA改善に向けた意識の浸透が途上となっています。お取引先のなかには、採算性が十分でないご融資を継続している場合もあり、条件面の見直しや預金を含む基盤取引の改善に向け、お取引先との対話を一層深めていくように現場の意識改革を強く促しています。

個社別のRORAを着実に改善していく地道な取り組みが、全社的な収益力と資本効率の向上につながると考えています。

法人分野では、お客さまの経営多角化や戦略転換、事業承継、M&Aといった経営課題に対し、最適なソリューションを総合的に提案・提供できる体制の強化に取り組んでいます。栄町リサーチ&コンサルティングは、まさにその一翼を担う存在であり、営業店がお客さまの経営課題を把握し、栄町リサーチ&コンサルティングがその解決策を一気通貫で提供することにより、着実に成果を上げています。

一方、個人分野では、富裕層向けのウェルスマネジメント戦略を推進していますが、組織的かつ体系的なアプローチ体制には、まだ改善の余地があると認識しています。今後、パーソナルプラザや資産形成ローンセンターを活用した提案体制の強化などを進めていきます。

・自動車産業のサポート体制を強化

当社グループは愛知県最大の基幹産業である自動車産業のサプライチェーンを支えている企業とも数多くお取引いただいています。現在、これらの自動車関連企業は「電動化」を中心とした産業構造の変化に直面しており、事業の多角化や戦略転換、脱炭素化への対応、生産現場のさらなる生産性向上といった多様な経営課題への伴走支援が、当社グループにとって重要なテーマとなっています。

あいち銀行では、これまでも有力自動車部品メーカー出身の実務経験者を招聘し、生産現場の課題解決を直接支援する「現場改善アドバイザー」、自動車業界特有の情報収集や分析を行う「モビリティサポートチーム」を展開し、同業界への支援体制を強化してきました。2025年10月には、「モビリティサポートチーム」を銀行内から栄町リサーチ&コンサルティングへ移管し、より一層専門性を高めています。

また、さらなる機能拡充として、本年5月にはトヨタ生産方式に基づくコンサルティングの知見を有する「豊田エンジニアリング」がM&Aによりグループインしました。同社はトヨタ自動車出身の専門家を多数擁し、国内外の幅広い企業に対して品質および生産性向上の実践的な指導を行っています。

今回、豊田エンジニアリングを栄町リサーチ&コンサルティングの完全子会社としたことで、今後は同社を中核とした専門組織間の連携を深め、より高度かつ多様なソリューションを通じて、地域の基幹産業である自動車関連企業の変革を後押ししていきます。

・新しいグループ会社も躍進

新しいグループ会社も収益に貢献し始めています。2024年にグループ化したソフトウェア開発のAASTグループや、新設した広告会社のあいちFGマーケティングなどは、銀行の営業部門と連携しながら順調なスタートを切り、想定以上の成果をあげています。

今後の新分野への進出については、銀行業との親和性が高く、地域やお客さまの課題解決

に貢献できる分野を中心に展開を検討していきます。特に非金融分野は金融分野に比べてROEが高いため、お客さまのニーズに基づいた非金融分野のサービス強化には引き続き注力していきます。

・DX・AI活用による業務改革

収益性向上の観点では、DXの推進による業務効率化やお客さまの利便性向上も重要なポイントです。あいち銀行では、第2次中計期間の3年間で170億円のシステム投資（うち戦略的システム投資90億円）を計画しましたが、これは社内の生産性向上と働き方の変革を通じて、最終的にはお客さまへの提供価値を高めるための戦略的な投資と位置づけています。

生成AIをいかに使いこなしていくかは金融機関に限らず、企業にとってはここ数年で一番の課題であると認識しています。当社グループでは昨年11月に生成AI「neoAI Chat」を導入しました。本部・営業店を問わず行員の「調べる・まとめる・書く」業務を支援する基盤として活用を進めています。

営業店のスマート化については、タブレットを活用して窓口業務をデジタル化・ペーパーレス化し、窓口担当者による現金のハンドリングレス化を進めることで、営業店の定型事務を抜本的に減らす取り組みを進めています。

また、DXIによる顧客サービスの強化として、個人のお客さま向けには「あいぎんアプリ」のリニューアルを進めて



いるほか、法人のお客さま向けには、東海三県で初となる無料の簡易版法人IB照会ライトコースのサービスを開始するなど、非対面のサービスを拡充しています。

資本コストを意識した資本政策としての政策保有株式縮減と株主還元

PBRの向上に向けて、ROEを引き上げる一方、株主資本コストの低減についても重要なアプローチと考えています。本統合報告書をはじめとする丁寧な情報開示と積極的な投資家対話を通じ、当社事業への理解を深めていただくことで、資本コストの低減につながるよう目指していきます。

当社グループでは資本効率の改善を目指し、第2次中計において多様な施策を展開しています。その中核として、政策保有株式の縮減を加速させ、創出された資金を戦略的成長分野へ積極的に振り向けています。具体的には、人的資本経営の強化、DX戦略の推進、グループ戦略による事業領域の拡大といった将来への投資に加え、株主還元などへ重点的に資金を配分しています。

株主還元につきましては、現状、総還元性向30%程度を目安としています。これは、経営統合に伴い低下した自己資本比率を回復させ、地域金融機関として強固な財務基盤を再構築するため、足元は内部留保の蓄積を優先し

ていることによるものです。第3次中計の最終年度において連結自己資本比率を9.5%程度へ引き上げる目標を掲げており、財務の健全性向上と持続的な成長を両立させることで、皆さまのご期待に応えてまいります。

ガバナンスの高度化へ社外取締役の構成を変更

当社は監査等委員会設置会社であり、これまで社外取締役5名全員が監査等委員を務め、取締役会などにおいて独立した客観的な立場から忌憚らない意見が寄せられています。

しかし、ガバナンス機能のさらなる向上を図るためには、社外取締役全員が監査等委員を兼ねるこれまでの構成を見直す必要があると判断し、本年6月より新たな体制へ刷新しました。

具体的には、監査等委員でない社外取締役3名と、監査等委員である社外取締役3名の構成としています。前者には企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス」を意識した経営への戦略的助言・提言などの役割を委ね、後者には従来の監督・監査などの役割を担っていただきたいと考えています。

三十三フィナンシャルグループとの経営統合について

2026年5月、あいちフィナンシャルグループと三十三フィナンシャルグループ（以下、三十三FG）は、2027年4月の経営統合に向けて基本合意書を締結しました。本報告書を通じて、その判断に至った経緯や目的についてご説明します。

銀行業において、新たな価値を創出するためには、一定の事業規模と十分な経営資源が必要不可欠です。

当社グループは、2022年10月に旧愛知銀行と旧中京銀行の経営統合により誕生しました。旧愛知銀行頭取として当時の背景を振り返ると、東海三県に本店を置く地銀・第二地銀7行のなかで、総資産において旧愛知銀行は5番目、旧中京銀行は7番目という位置づけでした。マイナス金利環境が継続するなか、従来の預貸金ビジネスに加えてコンサルティング業務やソリューション提供の拡充が急務となっていました。当時は、それに必要な経営資源、とりわけ人的リソースの確保が困難な状況にあり、このままでは愛知県内において勝つ残ることができないという強い危機感から、旧中京銀行との経営統合を決断しました。

その結果、愛知県に本店を置く地域金融機関としては最大規模となり、目論見通り新たな経営資源が創出されたことで、単独では実現困難であった多様な施策の展開が可能となりました。愛知県内における当社グループの存在感や認知度も格段に向上していると感じています。

しかしながら、東海三県全体を見渡すと、上位行とほぼ横並びの3～4位にとどまっており、この地域での存在感を高めていくためには、さらなる規模の拡大が必要でした。そこで、広域での基盤強化を模索するなか、同様の課題認識とビジョンを共有する三十三FGとの間で、経営統合に向けた検討を開始しました。

当社グループも三重県において過去からの基盤やつながりを有しているものの、お客さまへのサポートという点ではさらに深掘りする余地がありました。三重県を強固な地盤とする三十三FGと組むことにより、愛知県と三重県における当社グループの営業基盤は一気に拡大します。統合により生み出される新たな経営資源を活用し、これまで以上に多様な施策を展開していくことが可能となります。

三十三銀行は、高度なファイナンススキルやソリューションビジネスにおいて優れたノウハウを有しており、愛知県内のお客さまにも展開することで、大きなシナジーが期待できます。同時に、三重県内のあいち銀行のお客さま

に対しても、三十三銀行の充実した店舗網を活用し、より手厚いサポートを提供することが可能となります。

本経営統合に関する基本合意を公表した際にも、東海エリアでの基盤強化を目的に「当社グループのビジョンに共感いただける金融機関に対しては常に扉を開いている」旨をお伝えしましたが、今後もこのオープンな姿勢に変わりはありません。

2027年4月を目処に銀行持株会社を合併し、新たな金融グループを発足させる予定ですが、銀行については当面2ブランドを存続させ、それぞれの強みを活かしながら東海エリアにおける競争力強化とプレゼンス向上を図っていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、経営統合、銀行合併、システム統合という大きな変革を地域金融グループとしては異例のスピードでやりきりました。第1次中計期間では銀行合併に伴う統合コストが先行しましたが、現在の第2次中計では「シナジー発現期間」として、企業価値向上に向けた本格的な攻めを行うフェーズに入っています。

「金利のある世界」への移行が進んでいることもあり、当社グループに対する株主・投資家の皆さまのご期待をひしひしと感じていますが、当社グループのポテンシャルに対する評価は道半ばと捉えています。引き続き丁寧な情報開示と建設的な対話を重ねながら皆さまのご期待に応えてまいります。

愛知県は、日本のものづくりをけん引してきた自動車産業をはじめ、多様な産業と豊かな自然資本を有する、ポテンシャルの高い地域です。その中心に拠点を置く金融グループとして、私たちは「この地域の未来に対する責任」を強く感じています。

地域全体の成長と豊かさをともに創っていく――。その役割を担うことができるのは、地域No.1の顧客基盤とグループ機能を持つ、私たちあいちフィナンシャルグループだと自負しています。

地域でいちばんに相談され、いちばん頼りにされる地域金融グループを目指して、持続的な成長を実現することで、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに応えてまいります。引き続き、ご支援を賜りますよう心からお願い申し上げます。

