財務担当役員メッセージ

企業価値向上に向けて

当社グループは、企業価値の向上を目指し、統合シナジーの発現期にあたる第2次中期経営計画（以下、第2次中計とします。）に基づき、各種施策を進めています。企業価値はPBR（株価純資産倍率）で測られますが、その向上のためには、ROEを持続的に高めることに加え、資本市場からの期待値であるPERを改善し、資本コストを安定的に上回る収益力を確立することが必要です。本メッセージを通して、企業価値向上ロジックツリーに沿って、各指標の推移を振り返るとともに、当社グループが取り組む具体的な施策とその背景となる考え方についてご説明します。

2025年度の振返り

第２次中計のKGIの一部を前倒しで達成しROEなどの目標を上方修正

2022年10月のあいちフィナンシャルグループ設立以来、着実に統合プロセスを進め、2025年1月には旧愛知銀行と旧中京銀行の合併が無事に完了し、新生「あいち銀行」が誕生しました。この新たな体制の下、堅固な事業基盤を構築できたことを、改めてご報告申し上げます。

2025年度は、統合関連費用の一巡に加え、経営統合・銀行合併によるシナジーの発現、金利上昇に伴う資金利益の改善が寄与し、連結当期純利益は大きく伸長、ROEも大幅に上昇しました。この結果、第2次中計で掲げたKGIの一部を2年前倒しで達成することができ、目標を上方修正する運びとなりました。

KGI	2024年度実績	2025年度実績	中計目標（2027年度）
ROE	2.48%	5.56%	6.0%以上 5.0%以上 → 6.0%以上
連結当期純利益	90億円	218億円	270億円以上 190億円以上 → 270億円以上
コアOHR	75.77%	66.99%	65%未満
連結自己資本比率	8.78%	8.83%	9.0%程度

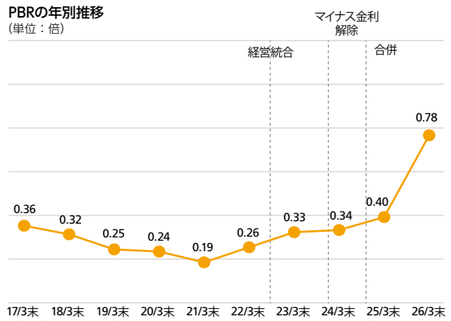
2024年のマイナス金利解除以降「金利ある世界」が到来し、銀行を取り巻く環境は大きな変革期を迎えています。当社は、この新たな環境へ迅速かつ的確に対応するため、持続的な規模の拡大とポートフォリオの質的改善を一段と進めていきます。統合・合併がもたらすシナジー効果を最大限に発現し、資本コストを上回るROEの早期実現に向けて、さまざまな施策に取り組んでいきます。

企業価値向上ロジックツリーの各指標の現状分析

PBRは上昇基調を継続

企業価値を図る重要な指標のひとつであるPBR（株価純資産倍率）は、ROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）に分解して捉えることができ、なかでもROEやDOE（純資産配当率）と強い連動性を有しています。当社のPBRは、ROEの上昇に加え、金利上昇局面における収益の改善期待、都市型地銀としての特性、さらには業界再編への期待感といった要因が複合的に作用し、PERが上昇したことにより、一時的には1倍に近い水準まで回復しました。特に、統合関連費用により当期純利益が一時的に下振れした時期においても、統合前の配当水準を維持した経営判断は、株主の皆さまに対する持続的な企業価値向上へのコミットメントとして機能し、PBRの上昇基調に大きく寄与したと認識しています。

PBRの年別推移
（単位：倍）

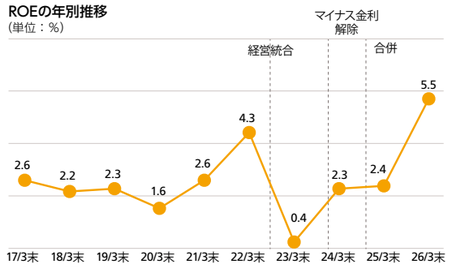


※期末株価 ÷ 期末１株純資産で算出　2022年3月以前は旧愛知・中京の合算

ROEは着実に改善

ROEについては、マイナス金利環境下では低迷が続いていましたが、経営統合の前には底打ちし、上昇傾向に転じました。その後、経営統合・銀行合併に伴う統合関連費用もあり一時的に低下したものの、2026年3月期には5.5%と、経営統合前の水準を上回る結果となり、着実に収益性が改善していることを示しています。

ROEの年別推移
（単位：%）

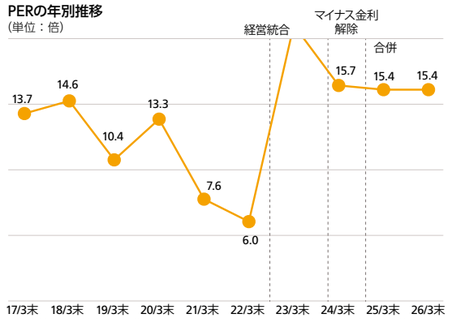


※期末の２期平均純資産より算出
2022年3月以前は旧愛知・中京の合算、2023年3月は負ののれん益を除いた計数

PERは経営統合後高水準

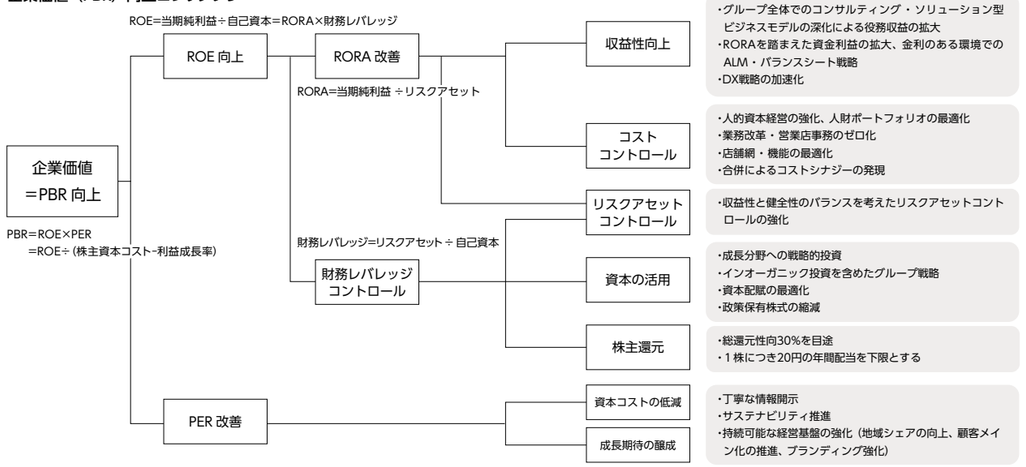
一方、PERについては、経営統合前は、利益成長に対し株価が相対的に低い評価にとどまる傾向にありました。しかし、経営統合後は一転し、利益成長以上に評価いただいています。これは、銀行合併によるシナジー効果の発現、金利上昇による収益力向上といった本源的な企業価値向上への期待に加え、業界再編への期待や、時価総額増加と流動性向上に伴い多様な投資家層からの注目が集まっていることなど、当社に対する株式市場からの期待が非常に高まっていることの表れであると認識しています。

PERの年別推移
（単位：倍）



※期末株価 ÷1 株当たり当期純利益で算出　2022年3月以前は旧愛知・中京の合算
本ページの PER は「負ののれん益」を除いた前提で算出しているため、2023年3月の PER は異常値となります。

企業価値（PBR）向上ロジックツリー



現状の資本コストは6%から9%程度と認識

当社の資本コストは、資本資産価格モデル（CAPM）を用いた算出では9.2%程度（2026年3月末実績値：2025年9月末比+1.7%）と評価されており、リスクフリーレートやTOPIXに対するベータ値の上昇により上昇傾向にあります。一方で、株式益利回り（PERの逆数）ではPERの上昇によって6%程度に低下しています。これらの視点から、現下の当社の資本コストは6%から9%程度の水準にあると認識しています。

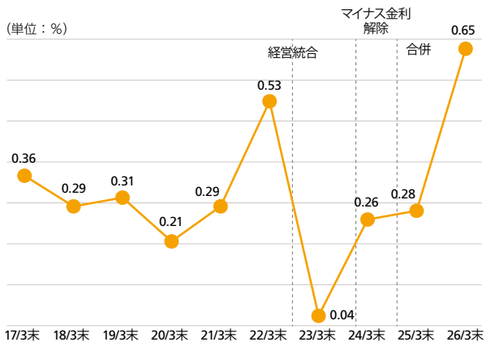
ROEは着実に上昇しているものの、現状では、いまだ資本コストに届いていない状況にいます。私たちは、この課題に対し真摯に向き合い、引き続きロジックツリーに基づいてROE向上に対して取組みを継続し、資本コストを上回るROEの実現を早期に達成することを目指していきます。

ROE向上にはRORAの改善が不可欠

ROE（自己資本利益率）を「RORA×財務レバレッジ」に分解し、その向上に取り組んでいます。ROEの持続的な向上には、RORAの改善と財務レバレッジの適切なコントロールが不可欠です。

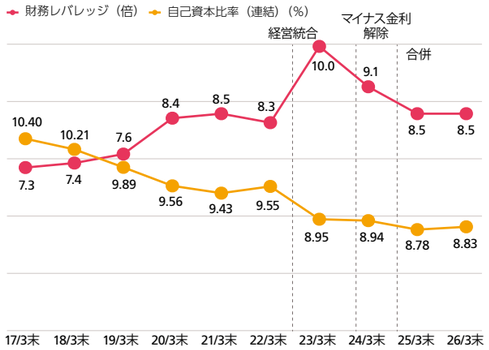
これまでのマイナス金利環境下においては、RORAの低下に対して財務レバレッジの拡大（すなわち自己資本比率の低下）によりROE水準の維持を図ってきました。しかしながら、当社は地域への安定的なリスクアセットの供給を図るため、自己資本比率9.5%を長期的なターゲットとしており、財務レバレッジの拡大を継続できない状況です。したがって、当社が持続的にROEを向上させるためには、これまで以上にRORAの大幅な改善が喫緊の課題となり、その実現に向けた取組みを強力に推進していきます。

RORAの年別推移



※当期純利益と期末の2期平均リスクアセットより算出
2022年3月以前は旧愛知・中京の合算
2023年3月は「負ののれん益」を除いた計数

財務レバレッジと自己資本比率の年別推移



※財務レバレッジは期末の2期平均純資産とリスクアセットより算出
2022年3月以前は旧愛知・中京の合算

ROE向上に向けた取組み

ROE向上に向けて、第2次中計で取り組みしている内容をロジックツリーに基づき、収益力向上、コストコントロール、リスクアセットコントロールの観点からご説明します。

地域へのリスクアセット供給を最優先とし、収益性との両立を目指す

地域金融グループとしての使命を果たすべく、中小企業向け貸出や個人向け貸出へのリスクアセット供給を最優先事項と位置づけています。地域の資金が円滑に循環するよう、預金を含む顧客基盤とのバランスを考慮し、リスクアセットの最適な配分に基づいたポートフォリオを構築していきます。

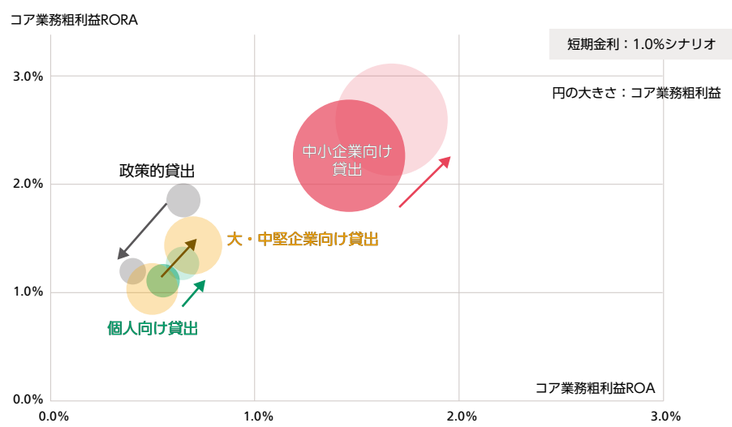
当社グループは、第2次中計の基本戦略である「コンサルティング・ソリューション型ビジネスモデルの深化」、「グループ経営基盤の強化」、「DX戦略の加速化」を通じた顧客利便性・先進性の向上などによりソリューション収益を中心とした役務利益の増強や、バランスシートの改善による資金利益の拡大を通じてトップラインの向上を進めています。

RORAの改善は「金利上昇」と「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」がドライバー

中小企業のお客さまの資金需要にしっかりとお応えしていくことで、ソリューション収益の増加と金利上昇の恩恵を受け、RORAの向上を見込んでいます。一方で、貸出金利が相対的に低く預金獲得につながりにくい東京・大阪の大企業向け貸出や政策的貸出については、抑制していくことでRORAの改善を図っていきます。

個人向け貸出の主力である住宅ローンは、単独では低採算となるものの、個人顧客基盤強化に向けた戦略的な取組みであり、消費者ローンや資産形成の取組み、将来的な預金獲得につながるものと考えています。また、変動金利が大半であることから、金利上昇の恩恵を受けやすく、RORAの改善が期待されます。

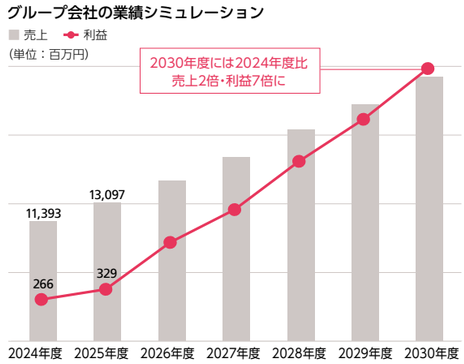
貸出金ポートフォリオの粗利益RORA・ROAシミュレーション
2025年度下期→2027年度想定



グループ全体の機能強化を通じた収益力の向上

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図るべく、既存グループ機能の活用に加えて、事業領域の拡大を進めています。2025年にはコンサルティング会社を社内カンパニーから独立させ、コンサルティング部門と同時にリサーチ部門を立ち上げました。さらに、2026年5月には製造業向けコンサルティングを手掛ける豊田エンジニアリングを新たにグループに迎え入れるなど、当社グループは銀行を含め13社体制となり、お客さまの課題をワンストップで解決できる態勢整備を進めています。一般的に銀行業のROEは他業種と比べて低い傾向にあるため、他業種への参入にはグループ全体のROEを高める十分な効果があると考えています。将来的には、グループ全体の利益に占める銀行以外の利益の割合を引き上げることを目指していきます。

グループ会社の業績シミュレーション



調達手段の多様化の取組みとしてRMBSを発行

リスクアセットを持続的に供給するためには、安定した資金調達が不可欠です。あいち銀行は、マイナス金利の解除以前より預金獲得に注力し、バランスシートの拡大を図ってきました。しかし、金利のある世界への移行に伴い、預金獲得競争は一層激化しています。このような状況に対応するため、調達手段の多様化と長期安定資金の確保を目的として、RMBS（住宅ローン担保証券）の発行を通じて500億円の資金を調達しました。調達の大半を占める預金は、獲得競争の過熱によりコスト増大と不安定化を招く可能性があります。そのため、預金以外の調達手段を確保することは、資金調達の安定化とコスト削減、ひいては地域へのリスクアセット供給に貢献するものと考えています。今後も、変化する金融環境への対応として、RMBSのみならず、市場からの調達や、保有資産の有効活用について、積極的に検討を進めていきます。

人的資本投資やDX投資などの成長投資を進める

収益力の強化とコストコントロールに共通する施策として人的資本投資とDX投資に注力しています。トップラインの向上には、事業環境の変化に応じて、拡大していく新業務に対応できる「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、第2次中計の最終年度では、人的資本への投資額を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。

第2次中計の期間中には、銀行で170億円規模のシステム投資を行う方針であり、そのうち約90億円を「DX戦略の加速化」に直接的に寄与する「戦略的システム投資」と位置づけています。この投資から生み出される新たなサービスや機能を活用し、顧客の利便性を高めることによるトップラインの向上と、合理化によるコスト削減を通じた将来的な利益増加を目指しています。

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、外部トレーニー
- 健康経営投資：健康診断、ストレスチェック、運動促進など

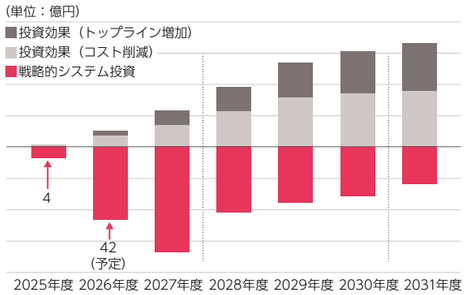
組織づくり チーム、部門レベルでの能力向上や制度整備

- 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

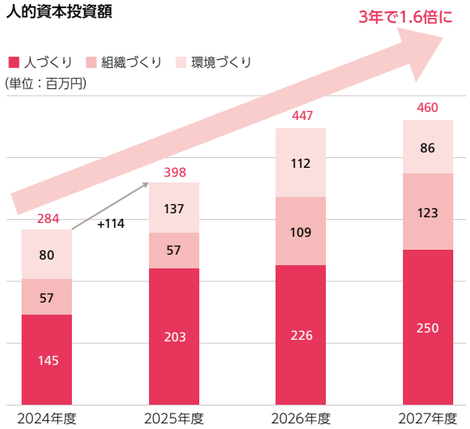
環境づくり 働く環境や企業文化への投資

- 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

戦略システム投資と投資効果



人的資本投資額



店舗網の最適化と業務効率化による合併シナジーの最大化

コストコントロールについては、第2次中計期間を通じて店舗戦略を進めていくことに加えて、窓口業務のIT化・DX化や生成AI活用による各種業務の効率化、および業務の本部集中化を推進し、営業店における事務の“ゼロ化”を目指しています。同時に、ブロック営業体制を強化し、ブロック単位でフルバンキング機能を提供する体制を確立することで、店舗網の最適化を図ります。これにより創出された人財は、営業部門や成長領域へと戦略的に配置していきます。

人財の再配置領域

- 店舗再編・本部スリム化などによって業務集約・集中を促進
- 効率化によって創出された人財が成長領域で活躍

コアOHRは65%未満へ

2025年度のコアOHR実績は66.99%となり、前年度の75.77%から大幅に改善しました。これは、第2次中計のKGIである65%未満の達成まで、あと一歩の水準に迫るものです。各種の成長投資に加えて、インフレによるコスト増加の影響はあるものの、統合・合併によるシナジー効果がトップラインとコストの両面に現れています。

KGIの達成に向けて堅調な推移であると認識しているものの、現状に満足することなく、引き続き業務効率化と生産性向上を追求し、コアOHRのさらなる引き下げに強い意欲をもって取り組んでいきます。

PER改善に向けた取組み

サステナビリティの推進と情報開示、積極的な投資家対話により資本コストの低減につなげる

昨年4月には、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、人権尊重への取組み強化など、サステナビリティ経営の高度化を進めてきました。特に、「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と多様な人財の活躍推進」「ガバナンスの強化」の5項目をマテリアリティ（重要課題）として特定し、その実践と積極的な情報開示を進めています。これにより、非財務情報の透明性を高めるとともに、当社グループの主要マーケットである愛知県の発展に貢献することで、将来的な収益の持続可能性と収益向上のポテンシャルを拡大させ、結果として当社の資本コスト低減にも寄与すると考えています。

投資家の皆さまとの対話も積極的に進めています。マテリアリティKPIでは年間30回程度の面談を目標としていましたが、2025年度は46回の実施となりました。2022年10月に時価総額約800億円でスタートしたあいちFGは、その後1,000億円、2,000億円、そして3,000億円へと成長しています。地方銀行業界全体への注目度が高まっていることもありますが、特に外国人投資家との面談回数が大幅に増加しています。一方で、当社グループからの発信や対話が十分でなく、当社グループの強み・戦略や、地方銀行業界、ならびに愛知県における当社グループの位置づけなどについて、情報が行き届いていない面もありました。IR活動を一層強化し、理解の深化と評価の向上を通じて、資本コストの低減につなげていきます。

マテリアリティ	マテリアリティKPI	目標	実績	進捗率
地域社会繁栄への貢献	●サステナブルに関する投融資	2030年度までに1兆円※1 うち環境関連5,000億円	4,220億円 うち環境関連2,356億円	42.2% うち環境関連47.1%
	●当社グループが直接受託するコンサルティング支援件数	2027年度までに300件※2	120件	40.0%
	●スタートアップ支援件数	2027年度までに70件※2	25件	35.7%
金融サービスの高度化	●銀行アプリ登録数増加	2027年度まで175,000件※2	61,220件	35.0%
	●法人IB契約先数増加	2027年度までに4,900件※2	1,901件	38.8%
環境保全対応	●GHG排出量Scope1・2カーボンニュートラル達成	2030年度までに達成	2013年度比削減率79.5%	79.5%
	●脱炭素支援件数	2027年度までに700件※2	426件	60.9%
従業員エンゲージメントと多様な人財の活躍推進	●ESアンケートの満足度	2027年度までに80pt	78.5pt	前年度比+0.2pt
	●戦略リスキリング人財の創出	2027年度までに300名創出※2	107名	35.7%
	●女性管理職比率	2027年度までに18%	13.3%	前年度比+1.5pt
	●嘱託員のライン職登用比率	2027年度までに10%	7.1%	前年度比+0.1pt
ガバナンスの強化	●政策保有株式の縮減FG連結純資産に占める割合	2028年度までに20%未満	23.4%	前年度比▲1.3pt
	●投資家との対話	年30回程度	46回	153.3%
	●コンプライアンス・人権尊重に関する社内勉強会	年2回実施	3回	150.0%

※1 2022年4月からの累計　※2 2025年4月からの累計

経営基盤の強化や成長分野への投資で成長期待を醸成する

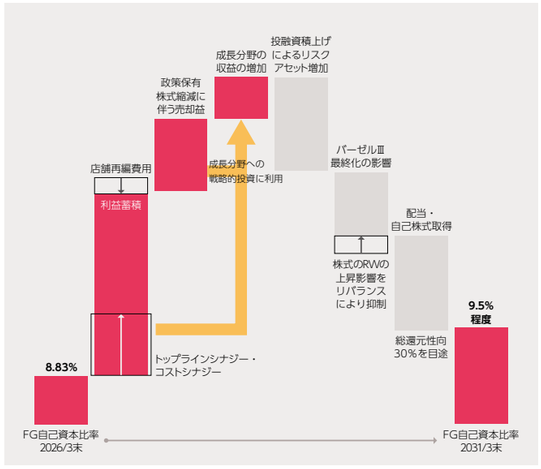
地域シェアの向上、顧客のメイン化、ブランディング強化を図ることで、強固な経営基盤を確立し、事業ポートフォリオを改善することで事業リスクの低減を図ります。また、すでにROE向上の取組みのなかでも言及しましたが、グループ経営基盤の強化や、人的資本投資、DX投資などの成長投資を通じて持続的な成長を実現します。こうした取組みを行い、資本コストの低減と成長期待の醸成によるPERの改善を目指します。

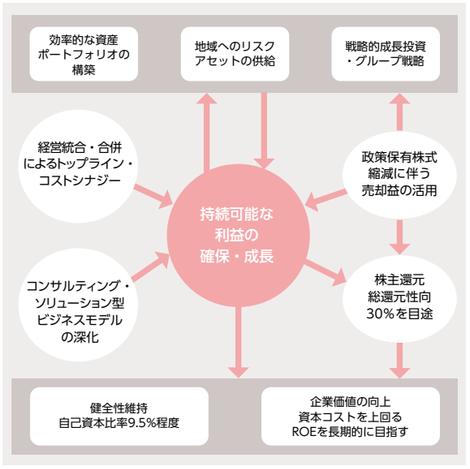
資本政策の基本的な考え方

資本政策と持続的な企業価値向上へのコミットメント

当社の資本政策は、地域金融機関としての責務を果たすために、健全性の基準として自己資本比率9.5%を確保しつつ、持続的な利益成長を通じて、企業価値を最大化することを基本方針としています。ロジックツリーでは財務レバレッジコントロールとして位置づけていますが、これは短期的にROEの向上へ寄与するだけでなく、その実行プロセスと戦略的な意思決定が、資本コストの低減と将来の成長期待の醸成を通じて市場からの評価（PER）を高め、結果として持続的な企業価値向上につながるものと認識しています。獲得した利益は、さらなる成長の源泉として再投資しています。具体的には、地域経済の活性化に不可欠なリスクアセットの供給、多様な収益機会を創出する戦略的成長分野への投資やグループ戦略の推進、そして資産ポートフォリオの改善を進めています。これらの戦略的な投資は、単なる利益の再配分にとどまらず、将来の利益成長への期待を高めるとともに、事業基盤の強化を通じて経営の持続可能性を一層確かなものとします。

キャピタルアロケーション イメージ図





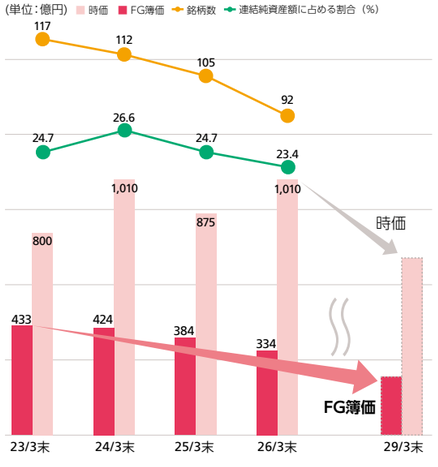
政策保有上場株式の縮減による売却益の活用を進める

ガバナンス強化の一環として、政策保有上場株式の縮減を重要な経営課題と位置づけています。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%未満とする目標を掲げ、着実に進めています。この縮減により得られる資金は、人的資本経営の強化やDX戦略の加速化といった戦略的成長分野への投資に重点的に活用し、将来に向けた持続的な価値創造へとつなげていきます。

持続的な企業価値向上と財務健全性の確保を踏まえた株主還元

株主還元については、1株あたり年間20円（2026年4月株式分割後）を下限としつつ、総還元性向30%程度を目途とし、企業価値向上と内部留保による健全性維持を両立させながら、積極的な利益還元を図ります。総還元性向30%は、同業他社と比較して抑制的な水準であると認識していますが、これは地域への安定的なリスクアセット供給を図ることを目的に自己資本比率9.5%達成を目標としているためです。当社は、最適な株主還元策について常に検討していきます。

政策保有上場株式の縮減状況（FGベース）



中長期的に資本コストを上回るROEを目指す

ものづくりを支え、地域社会の繁栄を共創することが、当社の持続的な成長につながる

当社グループが主たる営業基盤を置く愛知県は、自動車産業を中心としたものづくり産業が集積し、極めて高いポテンシャルを秘めています。この恵まれた環境において、あいち銀行の愛知県内地域シェアは依然として20%未満であり、持続的な成長の実現に向けて大きな成長余地があると考えています。

当地域では、ものづくり産業のサプライチェーンが多層的に構成され、部品や素材などを供給する企業が多くあります。こうしたお客さまの競争力強化と構造転換をいかに強力に支援できるか、それが地域金融グループである当社グループに課せられた重要な使命であると認識しています。

私たちは、第2次中計で掲げた「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、グループ一体となってお客さまの課題解決に資する多様なソリューションを提案・提供することで、地域における存在感を一層高めていきます。

改めて申し上げますが、当社グループのパーパスにもあるとおり、私たちは、地域社会の繁栄に貢献することが存在意義であり、ひいては、当社グループの持続可能な成長と強く結びついていると考えています。

持続的な企業価値向上を目指し、三十三フィナンシャルグループとの経営統合に向けた基本合意に至る

この度、当社は三十三フィナンシャルグループとの間で、経営統合に関する基本合意書を締結しました。

成長ポテンシャルの高い東海地域における競争力強化を図るうえで、三十三フィナンシャルグループが有する高度なファイナンススキルや多様なソリューションメニュー、さらに統合による規模拡大のメリットを最大限に活かしていきたいと考えています。

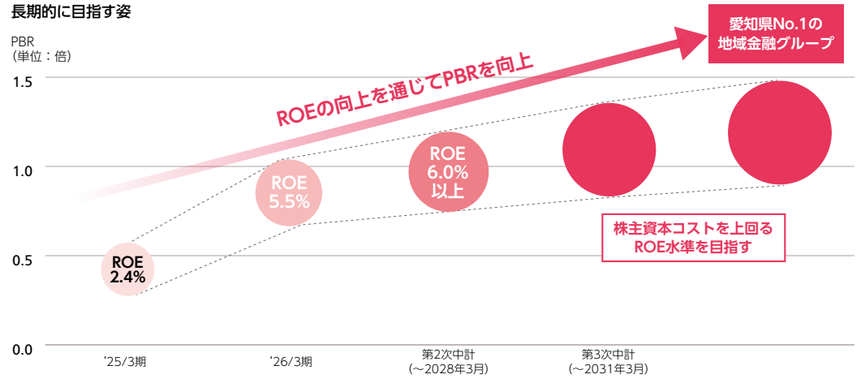
経営統合が実現すれば、資産規模は11兆円を超えることになります。金利のある時代となり、質を維持しながら規模の拡大を実現するためには、経営統合が最も効率的な選択であると判断しました。経営統合直後には一時的なコスト増加が見込まれますが、持続的な利益成長と企業価値向上を目指していく所存です。

また、本件にとどまらず、今後の市場環境や事業戦略に応じ、他金融グループとの戦略的な連携強化や経営統合の可能性も排除することなく、企業価値の最大化を目指しあらゆる選択肢を検討していきます。

財務健全性を維持しながら持続的な利益成長を目指す

当社は、強固な財務基盤の維持と持続的な利益成長を両輪としながら、実効性の高い資本政策を推進していきます。これらの取組みを通じて、企業価値のさらなる向上を図り、株主の皆さま、地域の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまから揺るぎないご支持をいただける存在となることを目指していきます。

財務担当役員として、私は「愛知県No.1の地域金融グループ」という目標を財務面から確実に支え、地域社会の持続的な繁栄に貢献するという重責を深く認識しています。健全な財務体質を堅持しつつ、資本効率の向上と株主還元の最大化に取り組むことで、皆さまのご期待に応えられるよう、全力を尽くしてまいる所存です。

今後とも、当社グループの成長にご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

長期的に目指す姿