


別冊

第31次長期経営計画  
(計画期間 2018年4月～2021年3月)

**変化に挑み、次代を創る**

 **八十二銀行**

# 目次

- 1. 第30次長期経営計画の総括 …③
  - ◆ 定性評価
  - ◆ 定量評価：経営指標
  - ◆ 定量評価：その他 計数目標
  
- 2. 第31次長期経営計画の位置づけ …⑤
  
- 3. 第31次長期経営計画の概念図 …⑥
  
- 4. 第31次長期経営計画の3つのテーマ …⑦
  - ◆ テーマ①：お客さま利益実現のための“対面営業”の強化・拡大
  - ◆ テーマ②：“人財”育成投資・活躍機会の拡大
  - ◆ テーマ③：“営業推進態勢・業務プロセス”の変革
  
- 5. 第31次長期経営計画 主要施策ロードマップ …⑩
  
- 参考：ESGの取組み …⑭

# 1. 第30次長期経営計画の総括

## 定性評価

### 第30次長期経営計画『地域活力創造銀行への変革』の振り返り

#### 「地域活力を創造する」

➡意識改革は進み、定着しつつある

#### 「お客さま利便性を進化させる」

➡着実に取組んできたが、更にスピードアップする

#### 「企業力を向上させる」

➡グループでの連携を更に進める

評価	○	○	△
総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>「工場・研究所等の立地件数」「長野県内創業支援先数」目標を早期達成するなど、全職員に「地域活力創造」の意識が定着するとともに、地域における当行の存在意義を高めることに繋がった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非対面チャネル（インターネットバンキングのレベルアップ、口座開設アプリや非対面無担保ローン導入）は、一定の進化が見られた。</li> <li>対面チャネル（店頭でのカード類即時発行の開始、新営業店端末による対話型事務処理導入）は、お客さま利便性とともに行事務処理効率化の両立が図られた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社との連携は、職員の意識レベルを高めるまでには至らず。</li> <li>従業員の活躍フィールド拡大は、制度変更などを実施した。</li> <li>環境経営においては、営業店のLED化を進めたほか、日経環境経営度調査で4年連続地銀界1位の評価を獲得した。</li> </ul>
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>第31次長期経営計画では明文化しないものの、地方銀行としての普遍的業務と位置付け、「地域活力創造」の取組みを続けていく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第31次長期経営計画においては、IT技術を業務プロセス見直しと組み合わせ、お客さま負担軽減と利便性向上を進める。お客さまのライフスタイル変化に合わせた新たな店舗・営業態勢を強化する。</li> <li>更に、急速な環境変化にも対応出来るスピード感を持った組織構築を目指していく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第31次長期経営計画においても、グループ一体となって「金融サービスの高付加価値化」を継続課題として取り組んでいく。</li> <li>多種多様な人材が活躍出来るよう、新人事制度の運用に取り組んでいく。</li> <li>当行の強みである環境に配慮した経営を実施していく。</li> </ul>

## 定量評価：経営指標

目標項目	目標値 (2017年度)	2017年度	評価
当期純利益（単体）	200億円	227億円	○
連単倍率（当期純利益）	1.2倍	1.13倍	×
株主還元率	40%	41.9%	○

## 定量評価：その他 計数目標

目標項目	目標値	2017年度	評価
長野県内創業支援先数 (3年間累計)	600先	749先	○
工場・研究所等の立地件数 (3年間累計)	30先	37先	○
成長分野関連融資実行額 (3年間累計)	1,500億円	1,690億円	○
温室効果ガス排出量 (2010年度比)	10%削減	18.6%削減	○
女性管理職数 (2015年4月1日比)	40%増加	41.2%増加	○

## 2. 第3 1次長期経営計画の位置づけ

経営理念 『健全経営を堅持し、もって地域社会の発展に寄与する』

### 八十二銀行のありたい姿（長期ビジョン）

#### ▶『日本の真ん中で輝いている銀行』

経済のグローバル化・高度化への対応、八十二銀行ならではの強みの確立、コンプライアンス・内部統制の強化など経営の質向上、職員がいきいきと輝く組織づくりなど、総合的な企業価値の向上に取り組み、永続的に発展する銀行を目指します。

#### ▶『8つの輝き』

八十二銀行の“輝く姿”を、お客さま、地域、財務、組織風土などの視点から捉え、8つの輝きとして掲げます。

「小気味よいお客さま対応」 「地域・県民のよりどころ」 「利用者の立場に立った業務運営」  
「高いコンプライアンス意識」 八十二銀行 8つの輝き 「職員一人一人がいきいきはつらつ責任を持ちスピーディに行動」  
「先進的で誇れるシステム」 「健全そのもの、コンスタントで確実な収益体質」 「確実・効率的で安心な事務・システム、事務態勢」

### 第3 1次長期経営計画『変化に挑み、次代を創る』

お客さま利益実現のための“対面営業”の強化・拡大

“人財”育成投資・活躍機会の拡大

“営業推進態勢・業務プロセス”の革新

#### 計数目標

経営目標

地域活力関連目標

環境関連目標

チャレンジ目標

長期的経営指標

# 3. 第31次長期経営計画の概念図

## 第30次長期経営計画『地域活力創造銀行への変革』の振り返り

「地域活力を創造する」

➡ 意識改革は進み、定着しつつある

「お客さま利便性を進化させる」

➡ 着実に取組んできたが、更にスピードアップする

「企業力を向上させる」

➡ グループでの連携を更に進める

### 課題

収益力低下  
システムコスト増加  
低い生産性  
来店客減少  
将来に対する  
職員の不安  
競争激化

## 第31次長期経営計画『変化に挑み、次代を創る』

お客さま利益実現  
のための“対面営業”  
の強化・拡大

“人財”育成投資・  
活躍機会の拡大

“営業推進態勢・  
業務プロセス”の  
変革

### 外的要因

低金利継続  
少子高齢化  
異業種参入  
働き方改革  
顧客本位  
ESG

### 計数目標

【経営目標】		【地域活力関連目標】		【環境関連目標】	
親会社株主に帰属する 当期純利益(3年後)	250億円	創業支援先数(3年間累計)	1,000社	温室効果ガス排出量削減(3年後)	2013年度比 15%削減
連単倍率(3年後)	1.25倍	ビジネスマッチング(販路開拓支援等)による支援件数(3年間累計)	6,000件	電子交付サービス新規契約件数(3年間累計)	3,000件
配当性向(連結/毎年度)	30%以上	私募債・ファンド等活用件数(3年間累計)	500件	e-リグレ新規契約・切替件数(3年間累計)	10万件
		事業承継・M&A・転廃業支援先数(3年間累計)	1,000先	環境関連投融資件数(3年間累計)	3,000件

### チャレンジ目標

目標項目	2018年3月末	目標値	達成時期
中小企業向け貸出残高	1兆4,315億円	2兆円	10年後
中小企業向け融資先数	25,777先	30,000先	10年後
投資型商品収益(銀行+証券)	68億円	100億円	5年後
OHR(業務粗利益ベース)	65.0%	60%未満	5年後
温室効果ガス排出量削減(2013年度比)	11.2%	30%削減	2030年度

### 長期的経営指標

ROE	5%以上
-----	------

## 4. 第3 1次長期経営計画の3つのテーマ

### テーマ①：お客さま利益実現のための“対面営業”の強化・拡大

- ◆ 【“対面営業”の「量」の強化】
- ◆ 【“対面営業”の「質」の強化】
- ◆ 【“対面営業”の「範囲」の拡大】
- ◆ 【「八十二グループ全体」での“対面営業”の強化】

当行が強みとする“対面営業”を  
さらに強化・拡大する

#### 取組事項

- より多くのお客さまにお会いし、対話するために、「営業人員」と「一人あたり面談先数・時間」をそれぞれ増加させる（“対面営業”の「量」の強化）
- お客さまを深く知るとともに、「店頭営業を含めた“対面営業”力のレベルアップ」「お客さまのニーズに合った最適な金融サービスの提供」にこだわり、お客さまの満足度を高める（“対面営業”の「質」の強化）
- 県外拠点においても、将来の中核取引先を発掘するため、より多くのお客さまと会い、より深くお客さまを知り、より踏み込みを強化し、収益基盤・情報基盤を拡大する（“対面営業”の「範囲」の拡大）
- 成長している海外経済の活力を取込めるよう、国際部門（国内外拠点）では、情報収集・提供機能を充実させ、お客さまの海外進出をより能動的に支援するなど、総合金融サービス機能を向上させる（“対面営業”の「範囲」の拡大）
- 「八十二グループ全体での課題解決」を徹底し、多様なお客さまニーズに的確に応える（“対面営業”の強化）

## テーマ②：“人財”育成投資・活躍機会の拡大

第27次長期経営計画に基づき展開された「長期人財育成プラン」で『八十二銀行に働くすべての人は、“かけがえのない財産＝人財”』と定めた。

- ◆【キャリアパス／人財育成プログラム】
- ◆【年代別の職員支援】
- ◆【グループ間の人事交流】
- ◆【専門分野の人財育成】
- ◆【働き方改革】

一人ひとりの成長や働きがいを重視した  
制度を再構築し、  
丁寧にきめ細かく運用していく

### 取組事項

- キャリアパスや人財育成プログラムを明示し、それに対応した研修や能力開発体系を再構築する
- 30代以降の職員に対するキャリアカウンセリング制度を構築し、きめ細かい支援を実施する
- 55歳以上の職員に対する期待役割を明確に示し、経験値を人財育成・組織活性化に活かしていく
- 主体的・能動的に能力開発に取り組みそれを業務で発揮できている職員や、未経験業務にも挑戦し続けるスピリッツを持った職員に対しては、世代にかかわらず長期的な視点からの活躍機会を一層拡大する
- 若手・中堅職員の外部企業への出向機会や、グループ企業との人事交流を拡大する
- お客さまに対し、より充実したサービスを提供するため、国際・市場・事業承継分野など専門分野の人財育成に特に注力する
- 働き方改革を実践し、フレキシブルな勤務形態（勤務時間・勤務場所等）導入、職場環境・福利厚生設備などの再整備を進める



## テーマ③：“営業推進態勢・業務プロセス”の改革

- ◆【事務集中部門の再編（組織改正・業務見直し・アウトソーシング）】
- ◆【業務プロセス削減】
- ◆【IT活用による効率化】
- ◆【態勢（店舗・人員）の見直し】
- ◆【お客さま負担軽減・利便性向上】

全職員が業務そのものや業務プロセスについて  
**「やめる」「削る」「代える」**ことを、  
スピード感を持って実践する

### 取組事項

#### 【行内業務の効率化と態勢強化】

- 業務そのもの、あるいは業務プロセスについて「やめる」前提で抜本的に見直す
- 事務集中部門の再編（組織改正・業務見直し・アウトソーシング）を完結し、事務コストを5億円削減する
- 業務プロセス削減とIT技術（次期情報系システム、AI、RPA等）を組み合わせ、当行業務の効率化を進める
- 店舗配置・機能見直し、個人営業担当（MA）や法人営業人員の集約により、営業推進態勢を強化する

#### 【お客さま負担軽減・利便性向上】

- タブレットを活用し、各種手続きのペーパーレス化・印鑑レス化・オペレーションレス化を進め、お客さま負担を軽減する
- スマホアプリを中心としたWEBサービス拡充とブランドデビットカードなどの導入により、非対面顧客層の利便性を向上させる

# 5. 第31次長期経営計画 主要施策ロードマップ

※ロードマップは、計画・予定を記載しています

## WEBサービス拡充・キャッシュレス市場への対応・営業支援ツールの充実

対応事項	2018年度		2019年度		2020年度		施策展開の目的 (ゴール)			
	上期	下期	上期	下期	上期	下期				
WEBサービスを中心とした スマホアプリを 中心とした WEBサービス 拡充	投資機能拡充・セキュリティ強化	検討・準備	実施 (11月)				投資信託の画面を見やすく・使いやすくする。更に、パスワードの入力タイミングを見直す。			
	ワンタイムパスワードのスマホアプリ化	検討・準備	実施 (5月)				現在のトークンに加え、スマホアプリでワンタイムパスワードを発行できる仕組みを導入する。			
	インバンへの口座開設機能の追加		検討・準備	実施 (10月)	対象科目の追加準備	実施 (10月)	インバン上で投信口座や定期預金口座の開設を可能にする。			
	スマホアプリの導入	検討・準備	導入 (11月)	追加機能検討・準備	実施 (4月)	追加機能検討	アプリ導入により、インバンをより利用しやすくするほか、インバン+αの機能も搭載する。更に、順次諸届受付機能等を追加していく。			
拡大する キャッシュレス 市場への 対応	ブランドデビットカードの発行	発行準備	発行 (4月)				ブランドデビットカードを発行し、キャッシュレスを促進する新たな決済手段をお客さまに提供する。			
	ブランドデビットカードの利便性を高めるスマホアプリの導入	検討・準備	導入 (7月)	スマホアプリを活用したマーケティング			ブランドデビットカードの利便性向上や利用促進を主な機能とした先進的アプリを導入し、勤労層(若年層)のお客さまとの接点強化、収益化を図る。			
営業支援 ツールの 充実	ローン店頭取引の効率化(タブレット受付) ①住宅ローン事前相談 ②無担保ローン仮申込	①検討・準備	①システム開発	②簡易版の導入準備	導入 (4月)	②完成版のシステム開発	導入 (4月)	導入 (10月)	お客さまの利便性向上とローン店頭取引効率化(ペーパーレス化)を実現するため、タブレット受付の導入を進めていく。	
	ローンWEB完結機能の拡充 ①肩代り住宅ローン事前相談 ②固定金利見直しインバン金利設定 ③目的別ローン	①検討・準備	①システム開発	導入 (4月)	②検討・準備	実施 (2月)	③検討・準備	実施 (10月)	③対応商品の追加準備	追加 (10月)

# ローコストオペレーション（電子化・セルフ化）の促進

対応事項		2018年度		2019年度		2020年度		施策展開の目的 (ゴール)	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期		
電子化	タブレットを利用した新しい事務手続きの実施（店頭・渉外）	ペーパーレス化		生保・投信注文検討 実施（8月）				個人取引の完全ペーパーレス化（伝票・申込書類の作成ゼロ）	
		印鑑レス化		預り記録票の作成・物品管理検討 実施（3月）					
		オペレーションレス化		諸届・口座開設などの受付処理検討	実施（4月）	受付範囲拡大検討			
				電子サインの導入検討	実施（4月）				
				クイックカード暗証の利用拡大検討	実施（4月）	新しい認証方式の導入（公的認証や電子署名等）検討			
				タブレットのオンライン提携検討					
セルフ化	磁気不良カード修復のセルフ化		ATMを利用したカード修復検討						窓口受付業務の省人化・機械化（窓口受付人員ゼロ）
	各種現金処理のセルフ化		大口現金入出金機の導入検討		オープン出納機のお客さま共用化検討				
	各種相談業務の集中化・自動化		遠隔相談の導入検討		AIを利用した応答の自動化検討				

# 営業態勢見直し・人員再配置

対応事項		2018年度		2019年度		2020年度		施策展開の目的 (ゴール)	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期		
営業態勢見直し・人員再配置	82プラザの役割見直し（MAの集約）		準備・検討		実施（4月）				地区のプラザにむけた役割変更
	ローン受付業務の担い手増加と個人担当者の再配置		フェーズⅠ	フェーズⅡ	フェーズⅢ				Ⅰ：小規模店中心 Ⅱ：大規模店中心 Ⅲ：振返りと更なる強化
	法人営業人員の配置見直し		準備・検討		順次実施				営業連携にあわせて人員を大規模店に集約

# 事務集中部門の合理化・事務レベルの向上

対応事項		2018年度		2019年度		2020年度		施策展開の目的 (ゴール)	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期		
事務集中部門の合理化	業務集約化	地区センター業務集約 → 12月(完了)		現金算定業務集約 → 完了(9月)				事務コスト削減 (対2016年度比 ▲5億円/年)	
	外部委託化	行内メール・現送業務の外部委託 →		完了(9月)					
		店舗内ATM現金管理業務の外部委託 →							
	執務室の集約	事務センターおよび融資センター執務室の集約・1フロア化 →		完了(9月)					
	システム化・自動化	各種集中事務のRPAによる自動化	各種集中事務へのRPA(ロボット)の適用 →		適用(9月)				
		振込不能分処理のシステム化	振込管理システムの導入 →		導入(3月)				
		預金調査・差押業務の自動化	地公体とのデータ連携などのシステム対応 →						
各種業務端末システムの共通化による担当者の業務互換性向上		各種業務端末のシステム共通化 →							
事務レベル向上	研修・人材育成プログラムの実施	担当者別スキルレベルの把握と適切な研修 →		事務スキルチェックの定期実施 →				事務課職員の スキルアップ	
	本部による営業店事務課の個別サポート	試行 →	事務サポート地区担当制の導入と拡充 →						

# “人財”育成投資・活躍機会の拡大

対応事項		2018年度		2019年度		2020年度		施策展開の目的 (ゴール)
		上期	下期	上期	下期	上期	下期	
新たな人事体系の構築	求める人財像とキャリアパスの明示	検討	方針公表 (9月)			全体像公表 (4月)		求める人財像とキャリアパスを明確化することにより、職員一人ひとりが自らの将来を見据えた能力開発に主体的に取り組めるようにする
	キャリアパスに対応した研修や能力開発体系の再構築	新入行員研修見直し (4月)	中堅以上の階層別研修見直し	体系公表 (4月)				
	専門分野の人財の輩出、活躍促進						※以降、毎年度継続	
	キャリアカウンセリングの構築とキャリア形成支援		支援策検討		制度・支援			
従業員の活躍機会拡大	55歳以上者の活躍促進	制度改正 (7月)	新目標設定 (10月) 新人事評価 (1月)	人事評価の賞与反映 (6月)				年齢や性別に関わらず、身に付けた「役割を遂行する力」「人間としての魅力」「お客さま利益を実現していく力」「前例を見直す力」の発揮を促す機会を拡大し、職員一人ひとりの働きがいと、企業目標達成を両立させる
	(営業) 業務職の活躍フィールドの拡大	育成手法検討	育成	育成手法見直し		恒常的な育成と配属		
	外部出向・グループ内人事交流による多様な人財の育成	出向先開拓			派遣			
職場環境整備	フレキシブルな勤務形態	在宅勤務検討 時間管理ハンドブック改訂 (6月)	在宅勤務制度 (10月)	サテライトオフィス検討	サテライトオフィス開所 (10月)	フレックス勤務検討	フレックス勤務制度導入 (10月)	勤務形態の多様化と、福利厚生設備・制度再整備により、より多種多様な人財が活躍出来る基盤を構築する
	福利厚生設備・制度の点検・見直し	方針検討			順次展開			

# 参考：ESGの取組み

～持続可能な社会の実現に向けて～

## 環境 (E)

### <生物多様性の保全活動>

⇒ 日本経済新聞社が発表した第21回(平成29年度)「環境経営度調査」の企業ランキングで、4年連続地方銀行界1位(銀行界では2位)となりました。

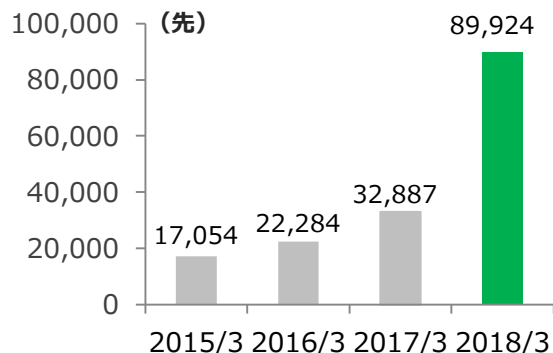


「八十二の森」活動の様子

### <「e-リヴレ」の提案による資源の削減>

⇒ 契約先数は順調に増加

※「e-リヴレ」= 普通預金無通帳口座



## 社会 (S)

### ◆ 行内体制 / 多様な人財の活躍

#### <女性管理職の増加>

⇒ 2015年4月1日比41.2%増加



#### <シニア層のフィールド拡大>

⇒ 2018年7月実施予定

### ◆ 地域社会への貢献

#### <地方創生応援私募債>

⇒ 商品を恒常化し(2018年1月)、多くのお客さまのニーズに応えます。



寄贈先の小学校

## ガバナンス (G)

### <コーポレート・ガバナンスの高度化>

コーポレート・ガバナンスコードに積極的に対応し、取締役会の機能およびガバナンス強化を図っていきます。

### <法令遵守・お客さま保護>

コンプライアンス基本方針に則り、全職員が社会の常識に基づき行動しています。

## 外部機関からの評価

・健康経営優良法人(通称:ホワイト500)の認定を地銀で最初に受賞。2018年も引き続き表彰を受けました。



・ESGインデックスの「FTSE Blossom Japan Index」に地銀として唯一選定されています。



- 本資料は情報提供を目的としたものであり、有価証券の売買を勧誘するものではありません。
- 本資料には将来の業績に係わる記述が含まれています。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、不確実性を内包するものです。将来の業績は経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意下さい。
- 本資料に記載された事項は予告なく修正されることがあります。