

## 頭取メッセージ

取締役頭取(代表取締役)  
頭取執行役員

松下 正樹



地域・お客さまと共に成長するために、  
リーディングカンパニーであり続けたい

### 経済活動の復活と新たな課題

2023年5月、新型コロナウイルス感染症の分類が5類に移行したことを受けて、行動制限が解除され、経済活動は上向きになってきました。特に長野県の主要産業の1つである観光業が回復してきたことが大きな流れです。一方で、円安の影響による

輸入原材料価格の上昇や人件費・エネルギー価格の高騰もあり、売上は回復傾向にあるものの収益的には厳しい環境であったと感じています。また、すべての業種に共通し、人手不足や賃上げなどコロナ禍とは違う課題が明らかになってきており、企

業間格差・業種間格差が拡大した1年であったと思います。

当行の経営環境においては、マイナス金利やイールドカーブ・コントロールが解除され、金利のある世界に戻りつつあります。貸出金・預金ともに増加傾向にあり、さらに手数料収入を加えて収益的にはまずまずの成果を上げることができました。特

に運用面では、海外金利や国内金利の上昇に伴い、早めにポートフォリオの入替え等の対策を行ったことで債券の利回りが向上し、貸出金利回りや有価証券利回りは上昇しました。長野銀行との経営統合に伴う負ののれんの計上もあって、2024年3月期は過去最高の連結当期純利益となりましたが、これを除いても相応の収益を確保できたと考えています。

### 合併準備の中で、経営理念の重要性を再認識

2026年1月の長野銀行との合併を見据え、私と長野銀行の西澤頭取を中心に経営戦略会議を設置し、合併行が目指すものや価値観、地域社会やお客さまにどのような価値を提供していくのかについて議論を重ねてきました。その内容は、経営会議や取締役会での複数回の議論を経て、本年5月に「八十二銀行の価値創造プロセス」として公表したところですが、この議論の中で、当行の経営理念「健全経営を堅持し、もって地域社会の発展に寄与する」の重要性を再認識しました。地域社会の発展がなければ、地方銀行としての当行の発展はありません。地域社会を発展させるためにはどのようにすれば良いかを考えると、健全経営は一つの手段であり、目的の一部にもなり得るのではないかと改めて感じました。

環境問題もそうですし、社会的責任もそうですが、問題意識を持ちながら、持続可能な地域社会づくりに貢献していくことが当行の役割だと考えています。その意味で、中期経営ビジョン2021においてサステナビリティを経営の根幹と据えて取り組んできたことは間違っていないと思います。必要な施策はほぼ打てたので、今後はこれをどれだけ深めて次のプロセスにつなげていけるかが重要です。当然のことながら、長野銀行との経営統合によって、長野県内における当行の責任は高まっていると認識しており、銀行としての責任だけではなく、リーディングカンパニーとしての責任をどのように果たしていくのかを常に考えています。

### さまざまな挑戦のストーリーを持っている

そのような中、長野県の状況はどうかというと、少子高齢化は間違いなく進んでいます。地域社会の発展を考えたとき、新しい産業を興していくというやり方もありますが、ヒト・モノ・カネ・情報が集まってくる都会の方がどちらかといえば適しており、地方でそれをやるのはなかなか難しい。では長野県では何ができるのか。長野県は首都圏にも名古屋圏にも近く、交通網から見れば中間に位置しており、株式公開企業も多く存在します。これらの

地域の企業1社1社が大きく成長し、そこに人が集まってくれば地域も活性化していくわけですから、そのお手伝いを通じて、当行も一緒に成長できるのではないかと、そのように考えています。そして、企業が成長するためには、県外や海外にも進出して外の力を取り込むことが必要です。特に製造業のお客さまは、海外進出や海外でのサポートを必要とされており、当行がお客さまと共に成長していくためには、これに対応できる展開が必要と考え

## 頭取メッセージ

ています。県外や海外にも支店がありますが、その位置付けが変わってくるということです。今回の長野銀行との経営統合によって長野県という主要基盤のベースを固めたうえで、次のステップとして、今まで以上に県外や海外に目を向けていく方向性が固まってきました。

環境面では、昨年、中期経営目標として掲げている温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量ネット・ゼロを八十二銀行単体として達成しました。次はグループとしてのネット・ゼロ、そして最終的にはグループでのグロスゼロを目指していきます。そのためには、私たちだけではなく一社でも多くの企業に排出量を測定していただいて、地域一体となって減らしていく環境をいかに早く作れるかが一番のポイントだと考えています。簡単ではありませんが、当行がこれまで多くのお客さまとの長いお付き合いの中で築き上げてきたリレーションを活かしながら、リーディングカンパニーとして取り組んでいかなければならない責務だと思います。また、自然環境保護のためには、どのような原材料や化学薬品を使用

して、自然環境にどのような影響を与えているのかということまで考える必要があります。長野県の豊かな自然環境を守り、共存していくため、TCFDだけではなく、TNFDの取り組みでも先行していきたいと思っています。

もう一つは、長年のお客さまとの取引で蓄積し続けてきた膨大なデータの活用です。これからの勝負の分かれ目になると考えています。そして、当行にはそのデータを活用できる人材や知見があります。元々、総合オンラインシステムを日本で最初に導入したのは当行であり、「じゅうだん会」に参加する複数の他行の皆さまに当行のシステムを使っている関係で、常に行内でシステム要員を育成し続けており、現在は約300名います。これだけのシステム要員を抱えている地方銀行は少ないと思います。蓄積したデータと人材・知見の二つの強みを組み合わせてAIも駆使しながら、営業面・リスク管理面でさまざまな取り組みを行っています。



これは、マネジメントの考えを一人ひとりがしっかり理解し、経営者目線を持って考えて動くということです。そのような意識で行動することで、スピード感を持ってさまざまな方向に進むことができ、結果

としてそれが企業としての強さになります。信じて任せることで自ら考える訓練ができ、働き方も変わります。

## 人的資本経営の一丁目一番地「人材育成」

中期経営ビジョン2021の開始と同時に、行内の業績目標の設定方法を見直しました。以前は、本部で銀行全体の業績目標を立て、それを各営業店に割り当てていましたが、この方法では目標達成が優先され、お客さまの真のニーズに応えようとする姿勢や意識が希薄になってしまうのではないかと考え、従来方法を止めました。各営業店が「お客さまのお役に立つために何をすべきか」を考え、目標を立てて行動する方法に変更しました。3年の歳月を経てようやく定着してきましたが、おかげさまで、これによって収益は落ちていません。真の意味で、お客さまのお役に立てる銀行に変わってきたのではないかと感じています。

また、長野銀行との経営統合も、人的資本を充

実させる好機と捉えています。長野銀行の行員は、個の力に強みがありレスポンスが早いと感じています。八十二銀行の行員は、組織力に強みがあり、じっくり考えてから動く。企業としての風土の違いはあると思いますが、お互いの良いところを融合することで、面白いことができると思います。実際に、両行職員が協働することでお客さまに喜んでいただいた事例が、既に複数生まれています。

私は、以前から組織をどう動かすかということを中心に考えてきました。短期的に業績を上げるにはトップダウンで良いのかもしれませんが、それでは持続性に欠けます。一方で、協調するだけでは前進しないし、スピードも遅くなります。最も良いのは職員の力を信じて任せることだと思っています。そ

## 資本市場に向けたメッセージ／ROEと株主還元で長期目線で取り組んでいく

当行の成長に向けて支援して下さる株主の皆さまがたくさんいらっしゃり、大変ありがたいのですが、そのような株主の皆さまに長く株式を保有していただくためには、一番はROEの向上が大きなポイントになると思っています。事業ドメインの拡大により、リスク量が高い分野にも踏み込んでいきますので、バランスを取りつつ、連結CET1比率15%程度を最低限確保できるように調整しながら、リスクの拡大と縮小の二方面で取り組んでいく

ことになると思います。ROEの向上を第一の目標として戦略を打っていますが、時間的には今年や来年という話ではなく、そこに持っていくための時間は必要だと考えています。

株主還元については、3年連続で増配および100億円の自己株式取得を実施してきました。今後についても、ご満足いただける水準を引き続き目指していきたいと考えています。

## 副頭取メッセージ

# 八十二銀行と長野銀行の 人材を掛け合わせ、 地域になくならない 八十二長野銀行になる

取締役副頭取（代表取締役）  
副頭取執行役員

樋代 章平



### 経営統合の状況について／新銀行創造プロジェクトの立ち上げ

2023年6月1日の長野銀行との経営統合から1年ほど経過したところですが、2026年1月1日の合併に向けて、合併行名やロゴ、店舗統廃合、人事制度、営業窓口・取引一本化などを決定し、着実に前進しています。短期間でよくここまで進めて来たなという思いもあり、両行の役職員の底力を感じています。

経営統合以降、円滑に合併を実行するための「合併プロジェクト」に加え、両行の融和とシナジーの早期創出を目的とした「新銀行創造プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトでは、各作業部会での取り組みに加え「共創プロジェクト」として「営業共創チーム」と「融資共創チーム」での活動を開始しました。両行の職員が協力して、営業共創では、コンサルティング業務を中心とした経営統合の成果をお客さまに実感いただくことを、融資共創では、お客さまの経営改善や事業再生支援などを行っています。フットワークの軽い長野銀行のスピーディーな動きと、八十二銀行の積み重ねてき

たノウハウを融合し、それがお客さまの事業展開や課題解決に結びつき、経営統合の成果を実感していただき喜んでいただいたなど両行の良い点が掛け合わされた事例も複数出てきています。このような取り組みをしっかりと積み重ねていくことで、多くのお客さまに「経営統合の効果」を実感していただけるようにしていきたいと考えています。

合併日は2026年1月1日を予定していますが、システム統合を確実に実施するための準備に時間がかかることがその理由です。ただし、私は既に両行が一つの銀行であるという想いでおり、合併を待たずにできることはすべて実施するつもりです。

営業窓口・取引一本化もその一つですが、これについては、お客さまもさまざまな思いを持っていらっしゃると思いますので、ご要望をお聞きしながら、お客さま本位で丁寧に対応していきたいと考えています。

### 八十二×長野は「競争から共創」／スタート地点は人的資本から

合併行の店舗や商品・サービス、システム・事務手続きなどは、両行の状況等を比較検討して、最適と考えられるものを取り入れる形で決めてきました。八十二銀行の制度や仕組みに寄せられているというイメージがあるかもしれませんが、「どちらかの銀行が」という意識で決定したことはひとつもあ

りません。経営統合により、実質的には同じ銀行になっていますので「八十二長野銀行」としてのベスト・ベターな選択をしているつもりです。ただ、人間ですから、頭で理解していても気持ちがついてこないこともありますので、合併行としての視点で判断していることを伝え続けていくしかないだろうと

思っています。

共創プロジェクトを皮切りに、両行職員が協力してお客さまにソリューションを提供して喜んでいただいたり、共同でセミナーを開催してご満足いただいたりしています。また、勉強会で「八十二銀行ではこんなサービスがあるんだ」と知った長野銀行の職員が、お客さまにすぐに提案し、成約につながった事例もあります。このような具体例がたくさん出てくると、だんだん気持ちもついてくるのではないかと考えています。八十二銀行の職員も長野銀行のスピード感のある対

応に刺激を受けており、やはり、具体的な取り組みを進めることが重要だと、この1年間で強く感じています。昨年12月、合併行名や店舗統廃合の予定などを発表しました。行内では、本年4月に合併行の人事制度を発表しています。なぜこんなに早く発表するのかといったご意見や感想を頂戴することもあります。これは、お客さまに対しても、職員に対しても、早くお知らせすることが大事だと考えているからです。先送りせず、早くお知らせすることで、さまざまなご意見を頂戴し、より良い対応をしていこうという考えで進めています。

### 価値創造プロセスにもとづいた人材戦略の着実な実行

本年5月、長野銀行との合併を見据えて再構築した「八十二銀行の価値創造プロセス」を公表しましたが、これを実現するために必要な人材戦略の概要も策定しています。例えば、長野県の産業基盤を維持し発展させるためには、どのようなソリューションや人材が必要で、その人材をどのような方法や時間軸で育成していくのかなどの計画を立て、これにもとづき、手を付けられるところから具体的な取り組みを開始し

ています。職員の意見もしっかりと聞きながら、合併行が目指す姿をしっかりと示したうえで、ワクワクした気持ちで働ける職場にしていきたいと思っています。

長野県内での社会的な課題もしっかりと把握し、合併行として何ができるかを見極め、変化に対応しながら人材を育成していくことも使命であると考えています。

### 社内と外部の役割分担でビッグデータの活用をリード

DX人材については、3年前に「デジタルトランスフォーメーション部」を新設し、外部志向などで育成したうえで現在は8人を配置していますが、今後もさらに強化していきます。また、システム部内に設置しているAI推進室では、ビッグデータなどを利用してお客さまサービスのモデルを複数作成し、積極的に活用しています。データ蓄積などコアの部分

は内製化し、それ以外は外部の知見を取り入れていくという役割分担ができているのも特徴で、しっかりと連携しながら取り組んでいます。そして、人材が成長するにつれて内製化する範囲を拡充し、外部の専門的なノウハウとのコラボレーションを継続しながら、ビッグデータを活用したお客さまサービスをさらに強化していきたいと考えています。

### お客さま本位の方針と企業風土の基本は新人事制度の定着と改善

合併行の人事制度については、八十二銀行と長野銀行それぞれの良い部分を取り入れ、さらにこれまでに寄せられていた希望も合わせて、2026年1月1日にスタートします。前倒しで実施できる改正は早期に実施し、両行の職員がより働きやすい環境を整えることが目的ですので、メリットを感じてもらえると思っています。

地域金融機関にとって最も重要なことは地域のお役に立つことです。さまざまな視点があるとは思いますが、求める人材像は地域に貢献できる人材です。直接お客さまに接する営業現場の職員や、本部などでそれを支える職員など立場はさまざまですが、地域とお客さまのお役に立ち、行内では同僚や仲

間の役に立つことがお客さまに貢献することにつながります。そのため、「役に立ちたい」という確固たる想いをもち、行動できる人材を求めています。

冒頭で述べたとおり、八十二銀行と長野銀行の役職員の底力を感じていますが、「進取の精神」や「自ら考え行動する」という点においては、まだまだ足りない部分もあります。お客さまにとって最善というレベルまで突き詰められているかといえば、そこまでには至っていないこともあると思います。お客さま本位で考えれば、もっと貪欲に取り組むことができるはずです。そのような風土を定着させることは経営の責任と考えており、これからもしっかりと取り組んでいきたいと思っています。



# 合併へのカウントダウン ~八十二長野銀行へ向けて~



2023年6月に八十二銀行と長野銀行は経営統合しました。  
「日本で一番成功した地域金融機関の経営統合」を目指し、2026年1月1日の合併(予定)に向けて準備を進めています。

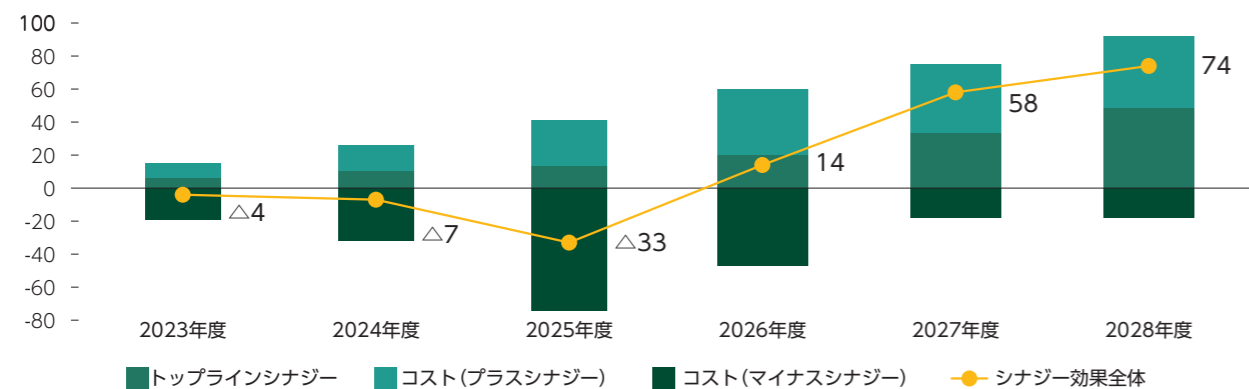
## 経営統合の3つの目的

- 1 経営の効率化**
  - ▶ システム・事務の統一
  - ▶ 店舗統廃合
  - 経営の効率化を進め、人材の創出とコスト削減を実現
- 2 戦略的な人材配置**
  - ▶ 戦略分野への人材の再配置
  - 戦略分野への人材再配置により収益力の強化を図り、中長期的な成長につなげる
- 3 収益力の強化**
  - ▶ 両行のノウハウ共有
  - 地域のお客さまのニーズへの対応
  - 成長分野(コンサルティング・デジタル等)の強化

## 経営統合の計画

- 合併前はシステム統合にかかる費用の増加等によりコスト面におけるマイナスシナジーが先行しますが、合併後となる2027年3月期以降はトップラインシナジーとコスト面におけるプラスシナジーを本格的に発揮させ、シナジー効果全体での黒字幅の拡大を見込んでいます。
- 経営統合からの6年間で、店舗合理化と業務効率化等により人員の大幅な自然減に対応しつつ、コンサルティングやデジタル等の戦略分野へ人材を再配置します。

シナジー効果全体の見通し(単位:億円)



## シナジーの進捗状況

### 共創

2023年6月から、両行のコンサルティング機能を相互に提供し、お客さま支援に取り組む「共創プロジェクト」を開始しました。事業承継・M&Aや海外ビジネス進出等をサポートする「営業共創チーム」、経営改善や経営人材紹介等をサポートする「融資共創チーム」を組成し、両行の力を掛け合わせたお客さま支援を強化しています。

#### ▶ 共創プロジェクト(2023年6月から2024年5月末までの実績)

- 営業共創チーム:** 海外進出支援・シンジケートローン等で19件の案件組成(うち4件実行済)
- 融資共創チーム:** 両行共同支援のお取引先42先に対し、経営改善計画策定支援、資金調達環境の整備、モニタリング支援を実施

### 融和

両行では、統合の基礎となる組織文化の融合や職員同士の融和に向けて、トップダウン・ボトムアップの両面ですさまざまな取り組みに力を入れています。

#### ▶ 合併に向けた活動(2023年6月から2024年5月末まで)

- 経営戦略会議 17回開催
- 統合推進委員会 24回開催
- 合同支店長会議
- 合同入社式
- 営業窓口・取引一本化(一部地域で試行開始)\*

\*「合併に向けたお客さまの不安解消」や「お客さまに経営統合のメリットを早期に実感いただくこと」を目的に、合併に先立ち両行一体となった営業活動を展開。

#### ▶ 活発な職員融和(2023年6月から2024年5月末まで)

- 両行間の出向・兼業
  - 八十二銀行→長野銀行 出向者2名、兼業5名
  - 長野銀行 →八十二銀行 出向者22名、兼業5名、研修出向3名
- 採用共同事業体による2025年卒向け採用活動
- 行内向け共同勉強会 両行職員1,390名が参加
- 合同研修 両行職員237名が参加
- 菁菁塾・ながざん土曜塾 両行職員643名が参加
- お客さま向けセミナーの共同開催 お客さま327名が参加

## 合併に向けた取り組み

経営統合のシナジーを地域やお客さまに実感いただくため、さまざまな取り組みを行っています。

#### ▶ ATM手数料の無料化・統一化

2023年10月、両行のATMをより便利にご利用いただくため、ATMの相互利用に係る提携手数料の無料化、クレジットカード振込手数料の統一を実施しました。

#### ▶ 住宅ローン窓口の一本化

2023年11月、長野銀行の住宅ローン専担者を八十二銀行ローンプラザに集約し、窓口を一本化しました。専門知識を持った担当者を集約し、より質の高いご提案をしていきます。

#### ▶ 合併行名のPR(両行名刺裏面の統一)

2024年2月、合併行名やロゴを周知親しみを持っていただくため、両行の名刺裏面を統一しました。



#### ▶ 共同店舗の営業開始

2024年2月 八十二銀行東京営業部と長野銀行東京支店の共同店舗を開店

2024年5月 八十二銀行信州大学前支店と長野銀行松本北支店の共同店舗を開店

同じ屋根の下で両行職員が連携を強化し、より良いサービスを提供していきます。



## 財務担当役員メッセージ



安定的な利益成長と規律ある資本運営によって、企業価値・株主価値を高め、資本コストを上回るROE実現を目指します。

取締役 常務執行役員

中村 誠

### 1 2023年度業績振り返り

現在八十二グループは、長野県のリーディングカンパニーとして、変化に対応し、持続可能な地域社会の実現に向けて、「中期経営ビジョン2021『金融×非金融×リレーションでお客さまと地域を支援する』」を掲げ取り組んでいます。

中期経営ビジョン2021はコロナ禍における社会・経済の不確実性を背景に「お客さまや時代の変化に合わせ、当行自身が変わらなければならない」という課題認識のもと、目指す姿に向かって臨機応変に対応していくことが必要であるとの考えから2021年6月に策定しました。ビジョンを共有することに重点を置き、そのうえで年度ごとの計画を都度策定し遂行することで機動的な対応を図っています。なお、コロナ禍を乗り越えた今、経済・社会環境の変化を踏まえるとともに、長野銀行との合併後を見据えた新たな経営計画の策定に取り組んでいます。

2023年度の連結決算は、粗利益が1,004億円(前期比+88億円)、経常利益が352億円(同+3億円)、親会社株主に帰属する当期純利益が370億円(同+129億円)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益が大きく増加した要因は長野銀行との経営統合によって発生した負ののれん発生益173億円を計上したものです。

連結決算のうち大半を占める八十二銀行単体の2023年度決算では、本業の収益力を示すコア業務純益(投信解約損益除く)が貸出金利息収入および有価証券利息配当金の増加により395億円(前期比+72億円)となりました。また、経常利益は362億円(同+60億円)、当期純利益は271億円(同+56億円)となりました。

連結(億円)	2022年度	2023年度	前期比
粗利益	915	1,004	88
経常利益	348	352	3
親会社株主に帰属する当期純利益	241	370	129
単体(億円)	2022年度	2023年度	前期比
コア業務純益	323	395	72
経常利益	302	362	60
当期純利益	215	271	56

### 2 2024年度短期経営計画

2024年度短期経営計画においては、「八十二長野銀行としての土台をつくり、お客さまと地域のお役に立つ」を長野銀行との共通方針に掲げました。中期経営ビジョン2021の実現に向けた取り組みの継続に加え、長野銀行との合併シナジーを早期に創出することを目指しています。

2024年度における業績予想は、経常利益が450億円(前期比+98億円)、親会社株主に帰属する当期純利益が310億円(同▲60億円)としています。経常利益増加の主な要因は八十二銀行単体の有価証券運用が挙げられ、債券売却損の減少を見込んでいます。昨年度までに金利変動を見据えたポートフォリオ整理に取り組み、リスク抑制を図ってきましたので、今後は金利上昇を捉えたリスクテイクにより安定的なキャリー収益の確保を目指します。円金利上昇は営業部門においても円貸出金利回りの改善が見込まれているため、利鞘拡大を図るほか、コンサルティングや役務利益の面において長野銀行とのトップラインシナジーの早期創出を目指します。与信費用においては10億円の増加を見込んでいます。既に十分な引当金を計上しており、今後も低位で推移する見通しではありますが、経済情勢には依然として不透明な面があります。加えて、自然災害等の不確実性も高まっていますので、お取引先の経営安定に向けた支援に全力で取り組むことで業績悪化の未然防止や不測の事態への備えの提供に努めていきます。

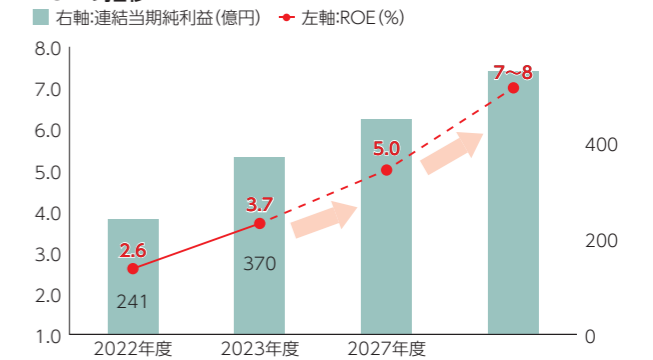
連結(億円)	2023年度	2024年度 通期見込み	前期比
経常利益	352	450	98
親会社株主に帰属する当期純利益	370	310	▲60
単体(億円)	2023年度	2024年度 通期見込み	前期比
経常利益	362	420	58
当期純利益	271	300	29

### 3 ROE向上

1931年の八十二銀行創立以来、当行はいかなる社会・経済環境の変化にも対応し長野県経済の発展と人材育成に注力してきました。価値創造プロセスに示すように、これまで培ってきた財務資本と非財務資本を活用してさまざまな事業活動に取り組んだ成果が、当行が創出する価値(アウトカム)「地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさの実現」につながり、ひいては経営理念「健全経営を堅持し、もって地域社

会の発展に寄与する」の実現につながると考えています。PBRにおいては長らく1倍を下回って推移しておりますが、改善に向けた重要なドライバーはROEにあると課題認識しています。当行のROEは長らく株主資本コストを下回って推移し、ネガティブスプレッドの状態が続いていますので、この事実をしっかりと受け止め、市場参加者の皆さまの期待に応えられるよう株主価値の向上を図っていきます。そのために、2027年度までにまずはROE5%達成を目指します。但し、これではまだ不十分であると認識していますので、そこから先さらに高い水準(7~8%)を目指し、ネガティブスプレッドが解消できるよう継続的な収益力強化に努めていきます。

#### ROEの推移



### 4 収益力強化

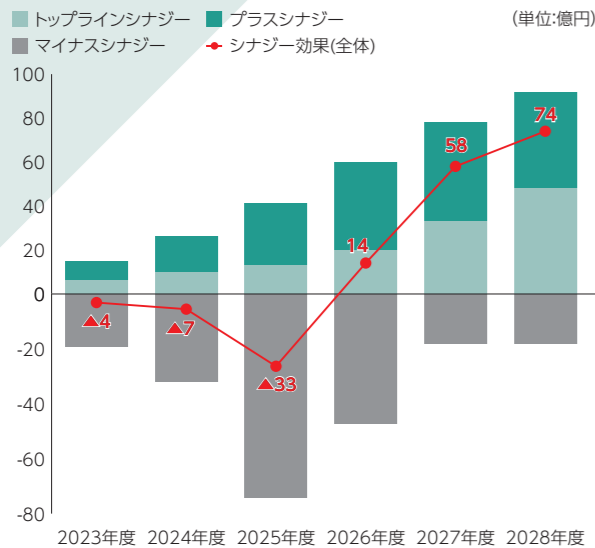
ROE5%目標の達成と更なる改善に向けた収益力強化については、長野銀行との合併に向けた経営戦略会議にて検討を進めており、その検討状況は定期的に取締役会に報告しています。経営戦略会議は八十二銀行、長野銀行の合併プロジェクトの一環として、両行頭取を中心としたメンバーで構成されています。同じ長野県を事業基盤とする両行の現在の事業ポートフォリオや配置人員の状況を踏まえ、さまざまな観点で価値創造に向けた議論を定期的に行っています。具体的な経営計画として公表するのはもう少し先ですが、内容について3点を紹介します。これらの取り組み成果が折り重なることで収益力が強化され、ひいてはROE向上に貢献すると考えています。

1つ目は合併シナジーの実現です。基盤的サービス維持計画(2023年5月)にお示したトップラインシナジーとコストシナジーの早期創出を図り、2029年3月期に74億円のシナジー創出を目指します。トップラインシナジーは人材創出による成長・新規業務強化とノウハウ共有によって営業力を強化します。2023年度より長野銀行取引先に八十二銀行が持つコンサルティング機能を提供し、両行担当者が連携して取引先の経営課題の解決支援を行っていますので、こうした取り組みの常態化と深化を図っていきます。コストシナジーで

## 財務担当役員メッセージ

はシステム統合・店舗統廃合による合理化と人員配置の最適化を目指します。合併時には相応のコストがかかるため、2025年度まではコスト負担が大きくなりますが、それ以降はトータルシナジーとして財務面ではプラスの効果を見込んでいます。こうしたシナジーが早期に発現するよう営業、人事、事務、システムなどすべてが一体となった検討および作業を進めております。

### シナジー効果全体の見通し



2つ目は、合併後に創出する人材の再配置による収益力強化です。これも基盤的サービス維持計画に基づくものですが、店舗合理化や業務効率化が進むとコンサルティングや戦略分野に200名程度を活用できると見込んでおり、その具体的な配置先や注力分野や期待収益などについて、人的資本の観点も含めた人事戦略も合わせて検討を進めています。

大きくは4つの分野を検討しています。①高度で専門的な知識ときめ細かい対応が求められる対面営業分野、②デジタルチャネル等を活用した非対面営業分野、③当行の強みである市場運用分野、④地域の持続的発展や地球環境等の社会的使命に対応するサステナビリティ分野です。これらの分野に再配置する人材に対する研修や外部志向などの育成期間を踏まえ、段階的な収益増強を図っていきます。

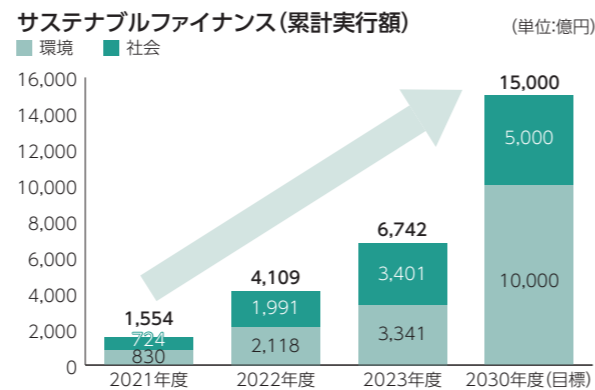
「対面営業分野」では、法人のお客さま向けに事業承継・M&A・海外進出支援・企業再生などのコンサルティング営業やLBO・MBOなどのストラクチャードファイナンスを強化します。個人のお客さま向けには資産運用・保険・相続・信託などの総合コンサルティング機能を強化します。

「非対面営業分野」では、AI分析等を活用したオンラインレンディングやデジタルチャネルを活用した消費者ローンの利便性向上と利用促進によって安定的な残高増強を図ります。また、本邦内に立ち上げた非対面営業部署(お客さまコンタ

クトチーム)においても、デジタルチャネルや電話などで対面営業の比重が高まる営業店の業務負担を側面支援し、お客さまのお役に立つことで収益強化を図ります。

「市場運用分野」では、子会社の八十二アセットマネジメントや有価証券の含み益を活用した中長期視点のポートフォリオを構築するほか、オルタナティブを含めた分散投資とデリバティブ活用による安定性と機動性を意識した運用を強化します。また、シンガポール支店での非日系ローンやストラクチャードファイナンスへの取り組みを強化します。

「サステナビリティ分野」では、取引先の脱炭素化支援やサステナブルファイナンスをさらに強化します。子会社の八十二インベストメントを活用して立ち上げた総枠300億円のサステナビリティ1号ファンドを通じて地域企業を中心とした投資を強化します。



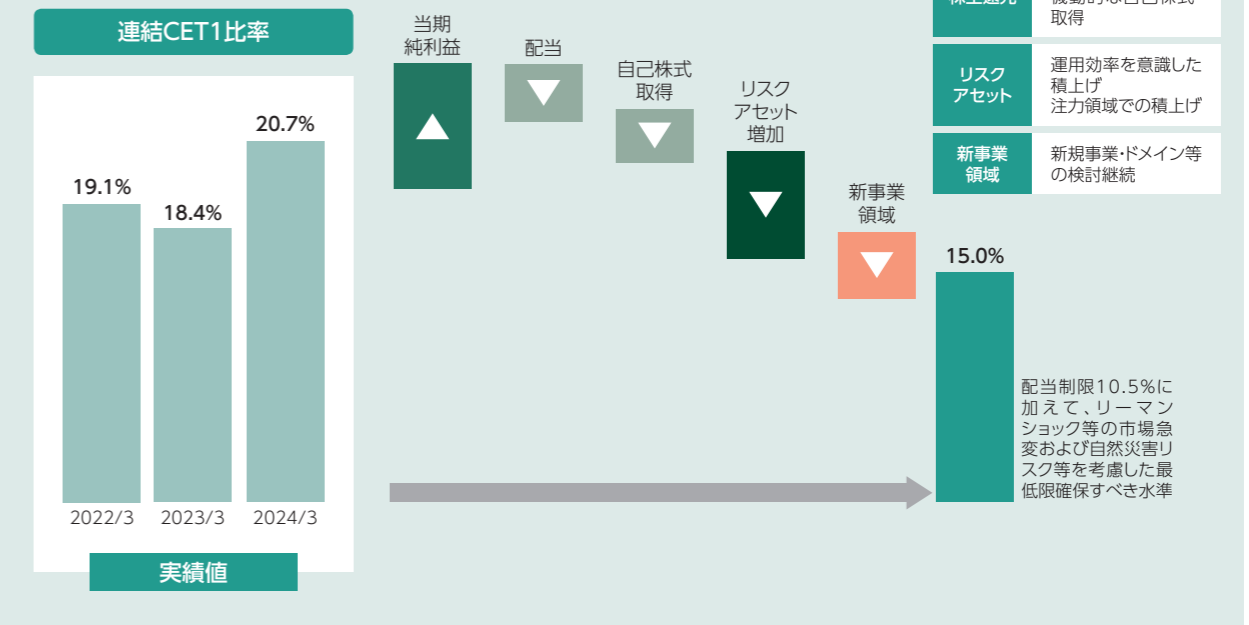
3つ目は、金利上昇を捉えた利鞘の拡大です。2024年3月に2016年から続いたマイナス金利政策が終わり、いよいよ金利のある世界が到来しました。2024年3月末時点において長野銀行を合わせた預金9.4兆円を活用し、リスクリターンに見合った良質な資産ポートフォリオの構築を目指していきます。足元では長野銀行合算の円貸出金6.5兆円のうち約80%が3年以内に金利更改または資金期日が到来しますので、金利変動に応じた貸出金利回りの改善が図られると見込んでいます。

## 5 資本運営

当行の資本運営においては、①安定的株主還元、②充実した自己資本の維持、③収益力強化につながる新事業領域への資本活用が重要と考えています。

株主還元については、配当方針を「1株当たりの配当の下限を5円とし、安定配当と自己株式取得による積極的な株主還元を行ってまいります」としています。この配当方針はいかなる状況下においても実現するという意味での最低限の水準をお約束するものです。現在は中期経営目標として

### 効果的な資本活用・リスクアセットコントロール



「2025年度まで1株当たり年間配当額20円以上」を掲げており、2023年度の年間配当金は24円としました。「中期経営ビジョン2021」の開始時点では「連結配当性向40%」としていましたが、長野銀行との経営統合によるコスト増加等によって一時的な収益下振れも懸念されることから、過去最高を記録した2022年度の1株あたり年間配当額の実績を下限としました。自己株式取得についてはコロナ禍に一時取り組みを抑制しましたが、2022年度より再開し、毎年100億円の自己株式取得を実施しています。これからも配当と自己株式取得を組み合わせた株主還元を継続していきます。

自己資本については、当行では過去から比較的高水準の自己資本を維持しており、強みであると認識しています。経営の根幹に据えたサステナビリティの視点からも、金融システムや地域の皆さまの事業活動および生活に安心感を与えるものと考えていますので、これからもこの強みを維持していく必要があると考えています。そのうえで、過去のリーマンショックなどの市場急変や金利変動下における金利リスク運営に加え、最近では自然災害等の不測の事態に備える観点から15%程度を最低限確保すべき水準と設定しています。2024年3月期の連結CET1比率は20.7%となりましたが、足元で好調な市場環境を背景に有価証券評価益が拡大したことが上昇要因です。その中でも政策保有株式はコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、発行企業との対話を継続しており政策保有銘柄数、簿価ともに着実に縮減を進めています。保有する銘柄の株価上昇により有価証券評価益が拡大しました。掲げている縮減目標「2021年3月期比

▲20%(2026年3月期)」に対しては、2024年3月期において▲14%と順調に進捗していますが、前倒しでの計画達成に向けて、取引先企業との丁寧な対話を継続していきます。

収益力強化につながる資本活用については、最近では子会社3社の設立(八十二インベストメント、八十二アセットマネジメント、八十二Link Nagano)や長野銀行との経営統合を実施しました。現在は新設した3社の事業安定化や長野銀行との合併作業が優先事項ではありますが、制度改正等も含めた事業領域拡大の機会を継続的にうかがっていきます。

収益増強をドライバーとしたROE目標5%を達成しつつも、それが持続可能なものであり続けられるように規律ある資本運営を行っていきます。

## 6 株主価値向上

当行では、積極的に株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話機会を設けております。皆さまに十分な情報提供を行うことによって、当行グループの取り組みに対する理解を深めていただきたいとの考えのもと、財務・非財務の両面からディスクロージャーを継続的に強化してまいります。ステークホルダーの皆さまからいただくさまざまなご意見やご示唆は、当行の企業価値および株主価値の向上に資する大変貴重なものでありますので、今後とも深度のある意見交換を重ねてまいりたいと考えております。