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」

八十二銀行が目指す「健全経営」とは、

財務の安定性	適正なリスク管理を前提とした収益性	ESG経営実践による持続可能性

これまで一貫して実践してきた健全経営を礎に、
地域に根差した総合コンサルティングカンパニーとして、
持続可能な社会の実現をリードしていきます。

八十二銀行は、長野県の豊かな自然と文化、
多様な産業を支える金融機関として、地域とともに歩んできました。
地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさを実現するべく、
人口減少や少子高齢化、気候変動等、
地域が直面するさまざまな課題の解決に挑み、
地域とともに成長し続ける金融機関を目指します。

長野県松本市 明神池

Contents

八十二銀行の目指す姿
01 経営理念
03 沿革
05 頭取メッセージ
13 財務担当役員メッセージ

価値創造のストーリー
19 価値創造ストーリーの全体像
21 マテリアリティ
23 価値創造プロセス
27 価値創造を支える資本
31 企業価値向上～PBR向上・ROE改善に向けて～
35 社外取締役座談会 「八十二グループの未来を語る」

価値創造に向けた取組み
43 中期経営ビジョン2021
45 中期経営ビジョン テーマ1
47 中期経営ビジョン テーマ2
49 中期経営ビジョン テーマ3
51 中期経営ビジョン テーマ4
53 中期経営ビジョン テーマ5
55 八十二長野銀行誕生に向けて
61 他金融機関との連携

価値創造を支える経営基盤
63 人事部長メッセージ～人的資本経営について～
65 人的資本経営の取組み
73 環境への取組み
81 人権尊重の取組み
83 ステークホルダーエンゲージメント
87 コーポレートガバナンス
95 リスク管理体制
99 役員体制
101 外部評価一覧・イニシアティブへの参画

コーポレートデータ
103 データ集

編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに八十二銀行の持続可能性を高めていくための取り組みを分かりやすくお伝えすることを目的に編集し、経営理念や経営方針、財務情報とともに、ESG・SDGs情報などの非財務情報をお示ししています。

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

本統合報告書は、銀行法第21条にもとづいて作成したディスクロージャー誌です。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

沿革

1931年、第一次世界大戦後に続いた慢性不況と世界恐慌が重なり、長野県経済が逼迫するなか、経済の血流である金融機能を維持し地域社会を安定させるため、八十二銀行は誕生しました。

このような原点を持つ当行は、「私たち自身が健全で盤石な経営基盤を持たなくては、地域社会を支える使命を遂行することはできない」とする考えを今日まで貫き、基本方針としています。

お客さまに寄り添った金融サービスを提供し続けることで信頼関係を築き、多様なニーズにお応えする施策を展開することで競争力を高め、地域社会・地域経済の発展に貢献し続けていきます。

~1931

製糸金融の担い手として“信州から世界へ”を支援

1870年代、産業振興資金の供給と、多額の国債や不換紙幣の整理のため、国立銀行条例が制定され、長野県には第十四国立銀行（松本）、第十九国立銀行（上田）、第二十四国立銀行（飯山）、第六十三国立銀行（松代）、第百十七国立銀行（飯田）などが設立された。

第十九国立銀行本店

第六十三銀行本店
（昭和6年八十二銀行本店となる）

1971

銀行業務に革新の1ページを刻んだ、八十二銀行発・総合オンラインシステム

1965年11月、当行では為替業務の拡大等を背景に、地方銀行初となる為替オンラインがスタート。
1971年4月、長野支店と大町支店を試行店として総合オンラインが開始。

カットオーバーに笑顔がこぼれる
大町支店の職員

1877（明治10）年
前身銀行
第十九国立銀行設立

1878（明治11）年
前身銀行
第六十三国立銀行設立

1931（昭和6）年8月1日
第十九銀行と六十三銀行が
合併し、八十二銀行として設立

1971（昭和46）年
総合オンラインを稼働
東証第2部へ上場

1972（昭和47）年
東証第1部へ移行

1974（昭和49）年
八十二リース株式会社
設立

1981（昭和56）年
八十二ビジネス
サービス株式会社設立

1982（昭和57）年
株式会社八十二ディー
シーカード設立（現社名
株式会社八十二カード）

1983（昭和58）年
八十二信用保証株式会社
設立／八十二システム
開発株式会社設立

1984（昭和59）年
財団法人長野経済研究
所設立／八十二キャピ
タル株式会社設立

1985（昭和60）年
財団法人八十二文化
財団設立

1986（昭和61）年
香港駐在員事務所開設
／八十二スタッフサービ
ス株式会社設立

1989（平成元）年
新総合オンライン
システム稼働

1991（平成3）年
香港支店開設
古紙の回収・再生・利用の一貫
システムを構築【銀行界初】

1992（平成4）年
CD/ATMジャーナル紙に
再生紙を使用【金融界初】

1997（平成9）年
シンガポール駐在員
事務所開設

1998（平成10）年
長野オリンピック冬季競
技大会のゴールドスポン
サー/オフィシャルパンク

2000（平成12）年
やまびこ債権回収
株式会社設立

2001

「じゅうだん会」共同版システム開発着手

2001年4月、当行は自行システムを基に、地方銀行の共通ニーズを組み込んだ共同版システムを開発。これにより迅速な業務・運用を行い、商品・サービス、事務処理手順についても統一化を図り、共同化によるシステムコスト削減と効率化を目指した。山形・筑波・武蔵野・阿波・宮崎・琉球・八十二の7銀行から成る「じゅうだん会」の名称は、日本列島を縦断する仲間という意味から名付けられた。

2023

グループシナジーの最大化へ 株式会社長野銀行と経営統合

2023年6月、八十二銀行と長野銀行は、今まで以上のサービス提供および利便性向上を目的として、八十二銀行を完全親会社、長野銀行を完全子会社とする株式交換により経営統合した。関係当局の許認可等の取得を前提として、2026年1月1日に合併を予定している。

2002（平成14）年
ISO14001認証を
国内全部店に拡大／
上海駐在員事務所開設

2004（平成16）年
銀行界でいち早く
環境会計を導入

2005（平成17）年
八十二オートリース
株式会社設立

2007（平成19）年
バンコク駐在員事務所
開設

2009（平成21）年
「八十二の森」活動開始

2017（平成29）年
内閣府から
地方創生貢献で表彰
【民間金融機関初】

2018（平成30）年
八十二ビジネスサービス
株式会社を吸収合併

2020（令和2）年
TCFD（気候関連財務情
報開示タスクフォース）
提言に賛同

2021（令和3）年
八十二アセットマネジ
メント株式会社設立／
八十二インベストメント
株式会社設立

2022（令和4）年
八十二Link Nagano
株式会社設立

2023（令和5）年
シンガポール支店開設／
八十二システム開発
株式会社を吸収合併

2024（令和6）年
TNFDフォーラムに参画
「TSUBASA・じゅうだん
会共同研究会」発足

2025（令和7）年
「富士山・アルプス
アライアンス」発足

2026（令和8）年
八十二長野銀行
設立予定

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

経営基盤再構築の最終章を迎え、お客さまに貢献する地域金融として、新しい価値創造のステージへ

時代に先駆け発展する長野県とともに、価値創造プロセスに基づく質的豊かさを実現

2025年1月、日本銀行はマイナス金利解除に続き、政策金利を0.5%に引上げました。これにより、日本経済は長らく続いた「金利のない世界」から「金利のある世界」へと大きく転換しました。当行は、これまで極めて厳しい収益環境の中で経営を行ってきましたが、「中期経営ビジョン2021」に基づく経営基盤の強化により、こうした環境変化にも柔軟に対応できる体制を整えてきました。現在では、金利正常化の流れの中で、収益力の向上が着実に進んでおり、持続可能な成長に向けて新たなステージに入ったと認識しています。

2025年度の業績見通しについては、長野銀行との合併に伴う一時的な経費として約100億円を計上する予定ではありますが、2期連続で過去最高益を更新する見込みです。これは、事業革新の取組みが着実に成果を挙げていることの証左であり、経営基盤の強化が実を結びつつあることを示しています。また、「中期経営ビジョン2021」において掲げた2027年度自己資本利益率（ROE）5%という目標についても、現時点での事業進捗を踏まえると、さらなる上積みが可能であると確信しています。当行は今後も、持続的な収益力の向上と資本効率の最適化を両立させる経営を推進していきます。

こうした経済環境の変化を踏まえ、当行は2024年5月に「価値創造プロセス」を開示しました。この価値創造プロセスでは、長野県を基盤とする地方銀

■「中期経営ビジョン2021」の取組みと成果

背景
・COVID-19のパンデミック　・長期にわたる低金利　・マイナス金利政策
先行きが極めて不透明な経営環境

5つのテーマで経営基盤を強化

ライフサポートビジネスの深化
・シニア向け信託業務の拡充
・終活支援サービスの提供
・Wallet+（資産管理アプリ）の導入
・ライフステージに応じた一貫支援体制の構築

経営の根幹としてのサステナビリティ
・GX関連の取組み
・TCFD提言に沿った気候変動対応
・太陽光発電所の稼働
・中長期的視点での事業推進

総合金融サービス・機能の提供
・コンサルティング機能の強化
・グループ会社による機能拡張
・ストラクチャードファイナンスの強化
・非金融領域での総合支援

業務・組織のデジタル改革
・業務ソフトウェアの全面刷新
・スマートデバイスとコミュニケーションツールの導入
・AIとデータウェアハウスの活用
・営業現場の完全オンライン化と電子決済の導入

成長とやりがいを支える人事改革
・複線型人事制度の再構築
・研修プログラムの拡充
・ダイバーシティ推進室の設置と職場環境の革新
・長野銀行との経営統合による人的資本の強化

成果
・過去最高益を達成
・4期連続で増配
・中期経営目標「温室効果ガス（CO_2）削減量」を前倒しで達成
・2027年度ROE5％目標の上回りも視野に
新たな価値創造を実現する強固な経営基盤

長野銀行との経営統合・合併
・経営基盤の強化
・人的資本の拡充

富士山・アルプスアライアンス
・地域を越えた事業ドメインの拡大
・地域企業の広域支援

頭取メッセージ

行としての使命を明確にし、当行が目指すアウトカム（成果）として、「地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさの実現～少子高齢化・人口減少社会への挑戦～」を掲げています。この価値創造プロセスは、当行の事業活動が地域にもたらす価値を可視化し、持続可能な社会の実現に向けた当行の貢献を明確にするものです。今後も、地域の課題解決と経済的価値の創出を両立させることで、地域とともに成長する金融機関を目指していきます。

価値創造プロセスでは、地方銀行としての成長に不可欠な「地域社会の活性化」に加え、「質的豊かさ」も重要な目標として掲げています。これは単なる経済的成長にとどまらず、地域に暮らす方々の生活の質や文化的・社会的な豊かさを高めることを意味しています。長野県は、他地域に比べて時代の変化に対する対応力や柔軟性が高く、向上心を持った人々が集う地域であると、私は胸を張って言えます。耕作地の少ない環境下において、養蚕により生活を補完し、さらに豊富な水と手先が器用な労働者の存在が製糸業を発展させ、日本を代表する輸出産業へと成長させました。その後、化学繊維の登場により製糸業は衰退するものの、当該設備と労働者の存在が戦時中の疎開企業の受け皿となり、主に航空機の部品製造拠点となりました。戦後はこれら疎開企業の技術を受け継ぎ、時計やカメラといった精密部品加工の一大製造拠点となり、その後の時代の要請により、電子部品や自動車関連産業へとシフトし、今や半導体関連産業へとその範囲を拡げています。このような企業が長野県内に多く存在することとなり、現在に至るまで地域経済を支える重要な産業基盤となっています。

このように、長野県は時代の要請に応じて産業構造を柔軟に変化させながら発展してきたという他地域にはない特徴を有しています。当行は、長野県が有する競争優位性と捉え、それを最大限に活かすことで、今後も地域経済の強化と持続的な発展に貢献していくことが、地方銀行としての重要な使命であると考えています。2026年1月1日からスタートする「八十二長野銀行」は現在進行中の「中期経営ビジョン2021」で築いた経営基盤を最大限に活用し、これまで以上に地域社会および地域経済の活性化と質的豊かさの実現に向けて取り組んでいきます。

「中期経営ビジョン2021」策定時の背景

私が頭取に就任して5年目を迎える本年度、就任時に策定した「中期経営ビジョン2021」も最終年度を迎えます。

就任当初は、新型コロナウイルス感染症の拡大という未曽有のパンデミックに直面し、加えて、長期にわたる低金利・マイナス金利政策のもと、先行きが極めて不透明な経営環境にありました。こうした状況下で事業計画を策定するにあたり、従来の預金・貸出金を中心とした伝統的な金融モデルだけでは、当行の持続的成長は困難であるという強い危機感を抱いていました。そのため、地域社会・地域経済発展へこれまで以上に深く関与し、価値を共創していくことが不可欠であるとの認識のもと、「金融×非金融×リレーションでお客さまと地域を支援する」というサブタイトルを掲げ、「中期経営ビジョン2021」をスタートさせました。本ビジョンではこれまでの3年単位の事業計画ではなく、5年という中長期的な視点で事業革新に取り組んできました。ここでは、これまでの取組みと成果について振り返りたいと思います。

事業革新に関わる5つのテーマ

中期経営ビジョン2021の推進にあたり、銀行の事業活動全体を統べる方向性として、5つのテーマを掲げて取り組んできました。

経営の根幹としてのサステナビリティ

当行が掲げる中期経営ビジョンの5つのテーマの中でも、経営の根幹をなす概念は「サステナビリティ」です。従来から強みとしてきた自然環境保全やCO_2排出量削減というグリーントランスフォーメーション（GX）関連の取組みにとどまらず、地域社会の持続的な発展に貢献する広義のサステナビリティを経営の根幹に据えています。この考え方に基づき、当行の各事業は、場当たり的な対応ではなく、常に中長期的な視点から持続可能性を強く意識して推進されています。たとえば、気候変動への対応としては、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った取組みを進めており、当行グループで太陽光発電所を稼働させるなど、当初の目標を上回る成果を既に達成しています。こうした取組みを通じて、当行内では環境問題への対応にとどまらず、サステナビリティ全体に対する高い意識が醸成され、経営や事業活動の根底にその考え方が根付きつつあります。

ライフサポートビジネスの深化

従来の個人向け金融サービスは、住宅ローンや投資信託の商品拡充など、お客さまのニーズに対応する個別サービスの開発や提案が中心でした。しかしながら、こうしたサービスは他行とのメニューの差別化が難しく、当行ならではの強みを十分に発揮することが困難であると認識していました。そこで、お客さまに生涯を通じてお取引きいただける関係を築くため、若年層から高齢層になるまでを一貫して支援する「ライフサポートビジネス」の構築に取り組んできました。特に、少子高齢化が進む長野県においては、これを社会課題であると同時にビジネスチャンスとして捉え、シニア向け信託業務や終活支援サービスの拡充を銀行本体で実現しています。また、若年層のお客さまに向けては、情報系アプリ「Wallet+」を導入し、資産形成、住宅ローン、投資信託といった金融サービスに加え、定年後や終活までを見据えたライフイベントに適した情報サービスを

頭取メッセージ

提供しています。こうした取組みにより、「ライフサポートビジネス」の基盤は着実に整備されており、今後さらなる進化と発展が大いに期待されます。

総合金融サービス・機能の提供

中期経営ビジョン2021で掲げた「金融×非金融×リレーションでお客さまと地域を支援する」というコンセプトを具体化する取組みの一つが、「総合金融サービス・機能の提供」です。この取組みは、法人取引の革新を目指すものであり、従来の預金・貸出金による金融仲介機能に加え、事業承継、M&A、事業再生、補助金申請支援など、コンサルティング機能を強化することで、お客さまの経営課題に対するソリューションを提供し、お客さまの持続的成長をサポートしています。さらに、当行グループ全体のシナジーを最大限に発揮するため、新会社として設立した「八十二インベストメント株式会社」では従来の融資に加え投資機能(資本性資金の提供や成長支援投資など)を担っています。また、「八十二Link Nagano株式会社」では、海外ビジネス支援(現地パートナーとのマッチングや販路開拓支援)や電力事業(再生可能エネルギーを活用した地域電力供給)など、当行グループのビジネスネットワークを活用したサービスを展開しています。いずれも既に積極的な事業活動を開始しており、地域企業の成長を多面的に支援しています。また銀行本体においてもストラクチャードファイナンスの強化を進めており、複雑化・多様化する事業ニーズに対して、柔軟かつ高度な金融ソリューションを提供できる体制を整えています。さらに、非金融領域においても、人材育成・人材紹介、地域資源の活用支援に加え、ITコンサルティング(業務効率化やDX推進に向けた支援)などのソリューションを組み合わせることで、地域企業の経営課題に対する総合的な支援を実現しています。

業務・組織のデジタル改革

中期経営ビジョン2021の推進には、従来の銀行の想定を大きく超える質・量とともに高度な業務遂行が求められ、それに伴いコストも莫大になることが想定されます。その上で、収益性の向上を同時に実現するという、相反する課題の両立こそが中期経営ビジョン2021の本質だと言えます。この実現に向けて「業務と組織のデジタル改革」、すなわちDXの推進による生産性向上が不可欠です。そこで当行では、情報一元化のために業務用ソフトウェアの全面的な刷新を実施し、現場レベルでは、スマートフォンを活用したチャットやテレビ会議の導入により、業務の効率化と柔軟な働き方を実現しています。また、AIを活用した情報伝達と共有の促進および業務効率の向上を図り、業務プロセスの質的および量的拡大に対応しています。当行は長野県のリーディングバンクとして、長期間にわたるお客さまの決算データ、業種・業界のデータ、マクロ経済データなどをデータウェアハウスに蓄積しており、これらのデータとAIを組み合わせることで、見込み客の抽出、お客さまの業況予測や与信審査などの高度な分析が可能となっています。また、営業現場においても、お客さまとの電子契約や電子決済の導入が進み、銀行全体での業務推進ツールの拡充と活用を通じて、徹底した業務効率化を図っています。

成長とやりがいを支える人事改革

中期経営ビジョン2021の各施策を進める中で、当行は人材不足という構造的な課題を抱えていました。この課題に対応するため、2022年7月に人事制度を複線型に再構築し、職員一人ひとりの特性や志向に応じた多様なキャリアパスを整備しました。あわせて、職員の専門性向上と自律的なキャリア形成を支援するため、各種研修プログラムを拡充しています。職場環境の整備においては、福利厚生の充実に加え、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進するため、2021年7月にダイバーシティ推進室を創設しました。「ダイバーシティ&インクルージョン基本方針」に基づき、働き方改革を継続的に進めており、その結果として、職員のエンゲージメント調査では肯定回答率が75%を超えるなど、着実な成果が表れています。

2023年6月に発表した長野銀行との経営統合は、人材不足という経営課題への対応という観点からも、極めて重要な経営判断であったと考えています。ライバル関係にあった両行が一つになるにあたり、単に人材を増やすことを目的とするのではなく、いかに「一つの企業」として職員が協働できる環境をつくるかが重要でした。そのため、相互のリスペクトを重視し、規模の大小にとらわれず、互いに学び合える関係性の構築を目指しました。こうした姿勢が徐々に組織の融和を促し、結果として人的資本の強化につながっていると認識しています。そして、中期経営ビジョン2021の最終年度にあたる2026年1月には、両行が合併することにより、「八十二長野銀行」が誕生します。合併により、職員数が増加するとともに組織内の多様化が進むことで、人的資本の一層の充実が図られ、八十二長野銀行としての持続的成長に向けた強固な基盤が築かれるものと確信しています。

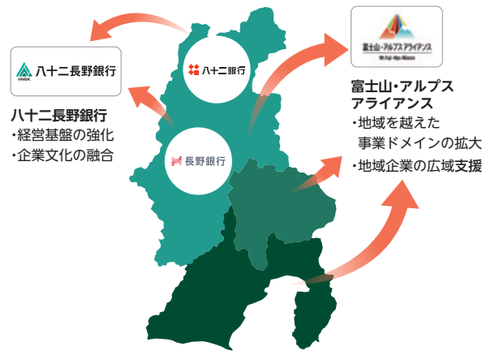
八十二長野銀行と富士山・アルプス アライアンスの方向性について

長野銀行との経営統合が進む中、新たな次期事業計画の策定に向けて、次なる事業の方向性を明確にする必要があります。

中期経営ビジョン2021によって、長野県における一定の経営基盤強化は達成できたと評価していますが、経営統合の過程において、両行の企業文化の違いが明確に浮き彫りとなりました。八十二銀行は組織的な事業推進を得意とする一方で、長野銀行は現場レベルでの職員のスピード感と柔軟な対応力に優れており、それぞれに異なる強みがあります。経営統合に際しては、両行のコスト見直しのほか、同時に、企業文化や職員の意識の違いを乗り越える「事業融合」が最重要課題となりました。こうした違いを早期に認識し、相互リスペクトの姿勢を明確に打ち出したことで、組織内の融合意識が高まり、着実に成果が表れつつあります。

2025年3月に長野県を越えた広域連携として「富士山・アルプス アライアンス」の発足を発表しました。これは、八十二長野銀行誕生以降を見据えた重要な事業戦略であり、地域を越えた事業ドメインの拡大を通じて、お客さまの事業承継やM&Aなどの成長支援をより広範に展開することを目的としています。少子高齢化が進む中、地域経済の持続可能な成長を維持・強化していくためには、地域企業一社一社の競争力強化が不可欠です。そのため、企業間の事業連携や合併による効率化を促進することは、地方銀行の重要な使命であると考えています。こうした背景から、地域企業を支える地元金融機関同士が連携することは極めて有意義であり、参加企業の拡大は有効な戦略であると位置づけています。さらに、長野県は東京圏からの移住候補地としても注目されており人口増を目指す上でも、地方銀行による広域連携・提携戦略は最良の手段です。まさに、

■「合併」により経営基盤を強化し
「広域連携」により長野県を越えて事業ドメインを拡大



頭取メッセージ

価値創造プロセスで掲げた「地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさの提供」を実践するための具体的な取組みがこの3行連携による「富士山・アルプスアライアンス」であると考えています。

当行は地方銀行でありながら、国内市場に留まらず、グローバルな視点を持った経営を重視しています。国際基準行として海外に複数の拠点を有しており、海外の経済成長をいかに長野県という地域に取り込むかも、今後の重要な経営課題です。このような海外戦略も次期事業計画において重点的に検討を進めています。「世界とつながる地方銀行」として、世界とつながるお客さまの事業に寄り添い、伴走型の支援を通じて、経営支援機能を一層強化していきます。

現在は、次の5年・10年を見据えた経営資源の戦略的な投入期間と位置付けており、3行連携「富士山・アルプス アライアンス」や、事業領域の質的かつ地理的な拡大、海外事業の基盤整備など、将来の成長に向けた取組みを着実に進めています。許認可等の関係もあり、すべての施策が計画通りに進むとは限りませんが、2026年1月に予定されている八十二長野銀行誕生を見据え、持続的成長に向けた戦略的準備を着実に進めています。

事業革新の成否を決める人的資本経営とデジタル改革

次期事業計画の方向性についてお話しましたが、当行のような長い歴史のある地方銀行が事業革新を実施するためには、保守的な企業体質の抜本的な改革が不可欠です。事業革新を支える5つのテーマの中でも、人的資本の拡充とデジタル化の推進を通じて、事業ドメインの拡大と収益力の向上を目指していきます。

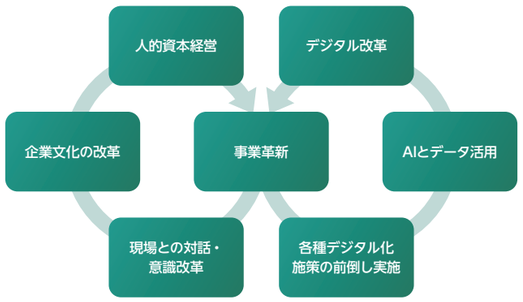
現場主導の変革を促すため、私は各支店を訪問し、「従来の働き方や価値観がお客さま満足の妨げになっていないかを見直してほしい」と繰り返し伝えています。経営陣が方向性を示す一方で、実行の主体は各現場であり、各現場が変革に対する抵抗勢力となってしまえば、組織の成長も、お客さま満足の実現も難しくなります。デジタル化の推進においても人的資本の拡充が不可欠であり、「人」の意識改革を含む人的資本経営は、当行の経営戦略の最重要課題と位置付けています。

実際に、人的資本経営の効果は着実に表れており、中期経営ビジョン2021に関しては、当初5年間での実施を予定していた施策を、前倒しで3年間に集中的に実行し、計画されたすべての取組みを完了しました。たとえば、担当業務に関係なく経営層や管理職を目指せるキャリアコースを整備し、人材育成と経営体制の強化を進めてきました。

現在はこれまでの取組みを組織に定着させ、さらに深化させるフェーズと捉えています。今後は、実績の検証と次期事業計画の策定をすすめ、次の成長ステージへの飛躍を図ります。

また、生成AIを含むデジタル改革は、人口減少社会に対応する人的資本経営の要であり経営判断や業務プロセスの効率化に貢献します。人材育成や設備投資は今後の課題ですが、当行は自行のデータウェアハウスとAIを組み合わせた独自のDXの推進に強みを持ち、他行にはない競争優位性を確立しています。

■ **人的資本経営とデジタル改革の両輪による「事業革新」**



ステークホルダー皆さまへのメッセージ

当行では健全なガバナンス体制のもと、取締役会における活発な議論を通じて、持続可能な成長を目指した経営を推進しています。私は常に「自分の考えは正しいか」と自問し、多様な意見に耳を傾ける姿勢を大切にしています。社外取締役も5名と充実した体制を整えており、当行のガバナンス強化に大きく貢献しています。社外取締役は取締役会での議論に加え、選任・報酬委員会にも参画し、幹事店長会議、支店長会議など、事業推進に関わる重要な場面にも積極的に参画しています。これにより、経営の透明性と客観性が高まり、より実効性のある意思決定が可能となっています。私は頭取として最終的な経営責任を負う立場にありますが、行内外の優れた人材の支えにより質の高い意思決定が実現できていると実感しています。

また、当行の長期人事方針である「強みの確立」「進取の精神」「自ら考え行動する」は、変化の激しい時代においても職員一人ひとりが自律的に成長し、価値を創出するための指針です。AIなどの技術革新が進む中でも、職員にはこの理念を再認識し、自らの強みを磨き、積極的に新たな挑戦に取り組んで欲しいと考えています。その一環として、資格取得などを通じて「自分にできること」を明確にし、自己成長を図ってもらいたいと願っています。

八十二長野銀行誕生を控える中、2期連続となる過去最高益更新を見込むなど、経営基盤の強化が着実に進んでいます。これに伴い、株式配当金の4期連続増配や職員の給与改定など、ステークホルダーへの利益還元も積極的に進めています。

今後も、人的資本の拡充と「人」の意識改革を軸に、職員とのコミュニケーションを一層強化しながら、持続的成長に向けた経営を推進していきます。

さらに、株主、お客さま、職員に加え、地方銀行として忘れてはいけない地域社会という重要なステークホルダーに対しても、自然環境、人権、子育て支援、貧困対策など幅広い社会貢献事業を拡充していきます。

お客さま、株主、そして地域社会とともに、当行が今後も持続可能な成長を遂げるためには、全職員の活躍が不可欠です。お客さま、株主、地域社会とともに歩みながら、当行はさらなる飛躍を目指してまいります。今後とも、皆さまの変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ

八十二長野銀行として
地域に新たな価値をもたらし、
企業価値を向上させていきます

取締役　専務執行役員
中村 誠

1 2024年度の振返り

2024年度は、欧米や中国経済の減速懸念や米国大統領選挙を控えるなか、日本銀行がマイナス金利解除後の追加利上げに踏み切るかどうかといった難しい状況でスタートしましたが、海外経済が想定以上に底堅く推移したほか、日本銀行も結果的に政策金利を0.5%まで引上げるに至り、まさに「金利ある世界」に回帰した年度となりました。

こうした環境下において当行は、合併を控える長野銀行との早期シナジー創出を含めたグループ一体での収益およびROE改善に積極的に取り組み、連結当期純利益は479億円と過去最高益を更新し、ROEは4.6%と足下目標である5%（2027年度）に手が届く水準まで上昇しました。

2 連結決算

連結粗利益は金利上昇を背景とする資金利益が牽引役となり1,132億円（2024年度比+127億円）となりました。

経常利益は連結粗利益の増加に加え、株式売却益の増加により638億円（同+286億円）となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は昨年計上した長野銀行との経営統合による負ののれん発生益(173億円)は剥落しましたが、479億円(同+109億円)となりました。

3 八十二銀行単体決算

本業の収益力を示す「コア業務純益（投信解約損益除く）」は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481億円（2024年度比+72億円）となりました。実質業務純益は348億円（同＋15億円）となりましたが、この中には国債等債券損益を▲119億円計上しており、金利上昇に伴う債券ポートフォリオの良化にも積極的に取り組みました。

経常利益は主に政策保有株式の売却強化によって599億円（同+236億円）、当期純利益は459億円（同+188億円）となりました。

連結（億円）	2023年度	2024年度	前期比
粗利益	1,004	1,132	+127
経常利益	352	638	+286
親会社株主に帰属する当期純利益	370	479	+109

単体（億円）	2023年度	2024年度	前期比
コア業務純益（除く投信解約損益）	408	481	+72
経常利益	362	599	+236
当期純利益	271	459	+188

4 中期経営ビジョン2021

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、変化に対応した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。（詳細は43ページ）

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。具体的な計数や実行計画ではないビジョンを共有することに重点を置き、年度ごとの計画を都度作成し遂行することで機動的な対応を図っています。

なお、現在は長野銀行との合併後の事業計画について、今年中の公表を目指して策定作業を進めていますので、中期経営ビジョン2021は2025年度が最終年度となります。新計画においては、価値創造プロセスに関する具体的な取組みに加え、ROE改善策や株主還元、資本運営などについてもお示しできればと考えています。

5 2025年度短期経営計画

年度方針を「変わらないこと、それは『お客さまのために』～合併に向け全力を尽くし、その先の未来へ～」としました。対処すべき課題はさまざまありますが、当行グループにとっては八十二銀行と長野銀行がいよいよ合併する歴史的な年度ということでこの方針を掲げました。

2025年度の経済見通しは引き続き不確実性が高く、より一層高度な経営のレジリエンスが求められる環境にあると認識しています。特に、米国の関税政策の影響に対しては継続的に注目していく必要があります。足下は市場のボラティリティが高い状況にあり、市場リスクやALMの観点から当行財務に与える影響を注視していますが、今後、信用リスクが拡大する場合への備えもしっかりと行っていきます。

このような状況において2025年度の損益計画は、経常利益を750億円（2024年度比＋112億円）、親会社株主に帰属する当期純利益を500億円（同＋21億円）としています。

不透明な経済環境にあることを踏まえ、ベースシナリオには日本銀行による追加利上げは織り込まずに策定しています。信用リスクおよび市場リスクが安定的に推移し、かつ追加利上げも実施された場合には連結当期純利益が最大で100億円程度ポジティブに作用する可能性はありますが（時期にもよる）、ベースシナリオにおいても２期連続の最高益更新も実現可能であると考えています。

取組みとすると、長野銀行との合併を成功させることをグループ全体の最優先事項として注力していきますが、中期経営ビジョン2021において取り組んできたさまざまな施策効果もしっかりと発現させ、さらなる企業価値の向上を図っていきます。

連結（億円）	2024年度	2025年度	前期比
経常利益	638	750	+112
親会社株主に帰属する当期純利益	479	500	+21

単体（億円）	2024年度	2025年度	前期比
経常利益	599	725	+126
当期純利益	459	490	+31

財務担当役員メッセージ

6 PBR/ROE向上

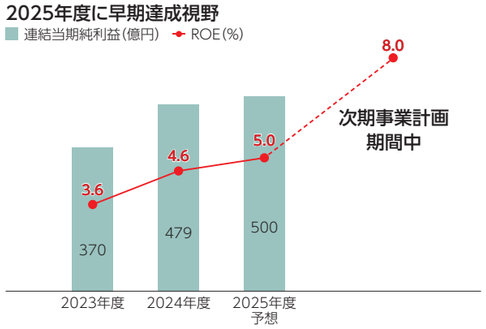
1931年の八十二銀行創立以来、当行はいかなる社会・経済環境の変化にも対応し長野県経済の発展と人材育成に注力してきました。価値創造プロセスに示すように、これまで培ってきた財務資本と非財務資本を活用してさまざまな事業活動に取り組んできた成果が当行が創出する価値（アウトカム）「地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさの実現」に繋がり、ひいては経営理念「健全経営を堅持し、もって地域社会の発展に寄与する」の実現に繋がると考えています。

当行のPBRは約0.5倍（2025年3月期）であり、近時のボトム約0.3倍からは改善していますが、長らく１倍を下回って推移しており「ネガティブ・エクイティ・スプレッド」の状況です。PBRについては、「PBR＝ROE×PER」という関係がありますが、当行がPBR１倍を展望する上での重要なドライバーは低ROEからの脱却にあると認識しています。市場参加者の皆さまの期待に応えられるよう、ROEをドライバーとした株主価値の向上に努めていきます。

低ROE脱却に向けては、2027年度までにまずはROE５％達成を目指すという目標のもと収益力強化に取り組んでいます。2024年度は4.6％まで改善が進み、早期の目標到達が視野に入る水準となりました。当行の純資産には株式市場の変動によって伸縮しやすいことが特性としてありますが、2025年度予想利益が500億円であることを踏まえると、2025年度におけるROE５％実現可能性は現時点において相応に高いものと考えています。

このような認識のもと、現在作成を進めている新銀行の事業計画においては、ROEを８％レベルまで改善させることによって、PBR１倍を射程圏内に収めるべく、各種施策の強度を高めていきたいと思います。

2025年度に早期達成視野



7 収益力強化

特に注力すべきテーマは以下の３点です。これらに注力することによって収益力の底上げを図り、ROEひいてはPBRの改善に繋げていきます。

テーマ1 合併シナジーの早期創出

▶合併関連の詳細は55ページ

基盤的サービス維持計画（2023年5月）にお示し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月期に総額74億円のシナジー創出を目指しています。既に両行職員が一緒になってお取引先の経営課題の解決支援を行っており、引き続き両行がもつノウハウやコンサルティング機能を提供していきます。コストシナジーではシステム統合・店舗統廃合による合理化と人員配置の最適化を目指しています。合併時には相応のコストがかかるため、2026年度あたり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います。

テーマ2 合併後に創出する人材の再配置による収益力強化

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、その具体的配置先や注力分野、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と合わせて施策を進めています。2025年４月時点で累計33名の再配置が完了していますが、合併作業の進捗等も踏まえながら徐々に加速させていく考えです。

再配置する分野には大きく４つの分野を選定しました。①高度で専門的知識ときめ細かな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当行が強みであると認識する市場運用分野、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。これらの分野に配置する200名に対する研修や外部出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、本部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軽減を側面支援し、お客さまのお役に立つことで収益補完を図ります。

「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組みを強化します。

「サステナビリティ分野」では、お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。

テーマ3 金利上昇を捉えた利鞘の拡大

金利ある世界となり、銀行の伝統業務（預金・貸出金）による収益改善が具現化してきました。2025年３月期（連結）の資金利益は前年から165億円増加し、そのうち貸出金利息は727億円（前期比＋80億円）、預金利息は95億円（同＋49億円）となり、預貸金収支は31億円改善しました。これに有価証券利息配当金や日本銀行に預ける預金から得られる利息が増加し大きく改善しました。円貨貸出金のうち約80％が３年以内に金利更改または資金期日が随時到来しますので、将来的にも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。

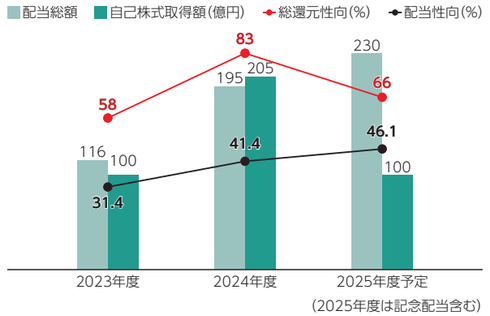
8 株主還元

配当方針では「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う」こととしています。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「2025年度まで１株当たり年間配当金20円以上」のもと、「2024年度の年間配当金42円」とし、2023年度から18円増加しました。また、2025年度は50円（うち記念配当５円）を予定していますので、着実に配当による還元強化を進めています。

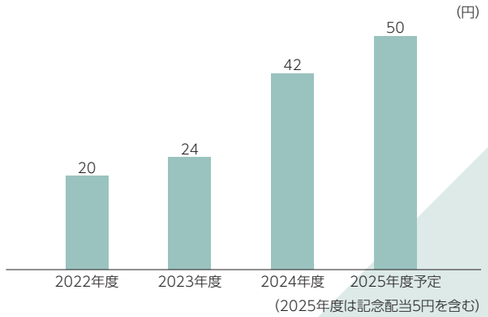
この目標の考え方について補足すると、もともとは「中期経営ビジョン2021」の開始時点において「連結配当性向40％」としていましたが、長野銀行との経営統合によるコスト増加等によって一時的な収益の下振れも懸念されたことから、当時の過去最高を記録した2022年度の１株当たり年間配当金実績を下限に設定しました。

自己株式取得については2022年度以降、毎年約100億円ずつ着実に実施しており、2024年度には合計205億円の自己株式取得を行いました。これからも配当と機動力ある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。

株主還元の推移



1株当たり配当金



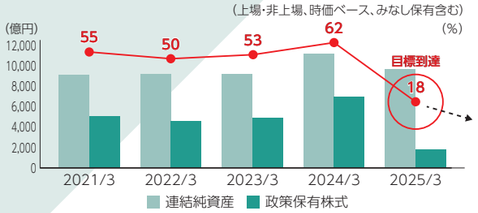
財務担当役員メッセージ

9 政策保有株式

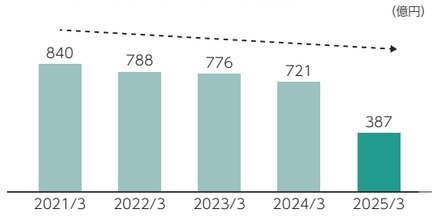
- コーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿って当行が定める「政策保有に関する方針」に基づき、縮減に向けた数値目標を設定し、取り組んでいます。
- 2025年3月末に縮減目標を達成しましたが、今後もさらなる縮減を進めていきます。

■ 政策保有株式の縮減目標および縮減実績

<目標>2030年3月までに純資産対比20%未満



■ 政策保有株式（上場株式）の簿価推移



～政策保有に関する方針～

- 当行は、政策保有株式について投資先との十分な対話を経た上で縮減を進めることを基本方針としています。ただし、当行が政策投資による関係強化を通じて投資先の経営課題解決・企業価値向上を図ることで地域経済の成長に繋がる場合、あるいは業務提携などの経営戦略上の観点から保有の合理性が認められる場合には限定的に保有することとしています。
- 基準日時点で保有している全銘柄については、銘柄毎に投資先から得られる便益やリスクが資本コスト等を考慮した指標に見合っているかという観点で保有の合理性を検証しています。
- 取締役会は、保有の合理性について毎年個別銘柄毎にこれを検証し、適切な方法で検証の内容を開示します。

■ 縮減の考え方

- 縮減に際しては、売却について双方一任を原則とする合意が得られた政策保有株式を純投資目的に変更し、所管部署についても純投資専門部署に変更します。
- 純投資に目的変更後は、当該ポートフォリオについて資本コストを上回るリターン（売却益・配当金）を目指します。

～目的変更後の運用ガイドライン～

- 純投資に目的変更した場合には、ガイドラインに沿った規律ある運用を行います。

■ 保有および取引にあたっての留意点

売買の随意性	発行会社の意向により売買やその時期が制限されていないなど、自由に取引できることを前提とする。 発行会社と随意の売却について合意をしていない限り、目的変更は実施しない。
純投資部門の独立性	投資判断にあたっては、純投資部門の独立性が確保されていることを前提とし、適切な投資判断を行うために必要な組織体制を整備する。
運用規律と経営陣への報告	収益目標を含む計画および方針を設定の上、経営に報告するとともに、取組状況や実績についても定期的に評価の上、経営に報告する。
適切な議決権行使	議決権行使にあたっては、純投資の観点から投資先の企業価値向上に資する適切な議決権行使を行う。

■ 純投資株式に関する議決権行使基準（一部抜粋）

<目的>

純投資として保有する株式の議決権行使につき、株式のアセットオーナーとしての立場から適切な議決権行使を目的とした議決権行使基準を制定し、投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するか否かの観点から議決権行使をする。

判断基準	判断のポイント
剰余金処分	業績や財務内容に照らして適正な株主還元であるかを判断する。
取締役の選任	業績やガバナンスの面から適切な選任であるかを判断する。
監査役の選任	コンプライアンス、ガバナンスの面から適切な選任であるかを判断する。
取締役の報酬	業績などの観点から適切な配分であるかを判断する。

- 上記の項目以外に「社外取締役と監査役の報酬」、「定款変更」、「買収防衛策」、「会計監査人の選任」、「株主提案」などの議決権行使基準も定めています。

純投資に目的変更後は専門部署である金融市場部において、ポートフォリオとして資本コストを上回る持続的な安定収益（配当金・売却益）を実現するための運用を行っています。なお、2024年度において政策保有目的と純投資に目的変更した株式を合わせた株式売却額は約323億円でした。

10 資本運営

当行の資本運営においては、①安定した株主還元、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。

自己資本については、連結CET１比率15%を下限とした運営を図っています。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おり、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%を最低必要水準と設定しています。

2025年３月期の連結CET１比率は16.29%となりました。昨年度からの低下要因は大きく２点と分析しています。一つ目は有価証券評価損益の減少によるもの、二つ目はバーゼルⅢ最終化の段階適用です。有価証券評価損益については、主に株式の評価損益変動によるものですが、計画的な売却によって価格変動リスクを段階的に抑制していく方針です。バーゼルⅢ最終化に際しては、運用効率を意識したリスクアセット運営を継続していきます。

効果的な資本活用・リスクアセットコントロール

11 ステークホルダーコミュニケーション

当行では、既存株主や海外の機関投資家の皆さまとの対話機会を積極的に設けています。私たちの取組みや目指す姿をご理解いただくために、必要な情報をお届けし、直接ご説明することが重要と認識していますので、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いきます。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、今後もIR・SR活動を通じて深度のある意見交換を重ねていきたいと考えています。