

価値創造ストーリーの全体像

当行は、地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさの実現を目指し、外部・内部のさまざまな資本を活かしながら、地域課題の
 当行が築いてきた経営基盤や中期経営ビジョン等の事業活動が当行の価値創造ストーリーとして、企業価値の向上と価値創

解決に継続的に取り組んできました。
 造プロセスのアウトカム実現へと結びついています。

価値創造プロセス…P23～

外部・内部環境資本 (価値創造を支える資本)…P27～

社会関係資本	自然資本
人的資本	知的資本
財務資本	設備資本

アウトカム＜八十二銀行が創出する

価値＞ 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～

地域社会・お客さま

- 地域経済の活性化
 - ― 長野県民一人あたりGDPの成長・資産の増大
 - ― 地域の中核となる企業の成長や新たな企業の育成
- 脱炭素
 - ― 地域の自然環境を活かしたグリーンエネルギーの先進県

株主

- 企業価値のさらなる向上
 - ― ROE、PBRの向上
 - ― 厚い自己資本の効率的活用・成長領域への活用
- 安定配当等の株主還元の充実

従業員

- 多様な活躍機会・成長機会の提供による働きがいの向上
- 企業価値向上に応じた処遇の実現

マテリアリティ…P21～

- E**
 - 気候変動対策
 - 脱炭素化の対応
 - 環境資源の保全
- S**
 - 新産業の創出
 - 基幹産業の振興
 - 少子化／高齢化／過疎化への対応
 - デジタルイノベーションの推進
 - ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
 - 人材育成
- G**
 - データセキュリティの強化
 - 情報開示の充実
 - コンプライアンスの徹底

外部環境

- 少子高齢化・人口減少
- 気候変動問題
- 事業者の高齢化
- 長期にわたる低金利

中期経営ビジョン2021…P43～

「金融×非金融×リレーション」で お客さまと地域を支援する

- テーマ ① 経営の根幹としてのサステナビリティ
- テーマ ② ライフサポートビジネスの深化
- テーマ ③ 総合金融サービス・機能の提供
- テーマ ④ 業務・組織のデジタル改革
- テーマ ⑤ 成長とやりがいを支える人事改革

さらに加速
 企業価値の向上へ

アライアンス、合併から得られる効果

経営の
 効率化

戦略的な
 人材配置

収益力の
 強化

2025年3月
 富士山・アルプス
 アライアンス
 …P62



2026年1月
 長野銀行との
 合併(予定)
 …P55～



八十二長野銀行

ROE 2.9%
 2021年度

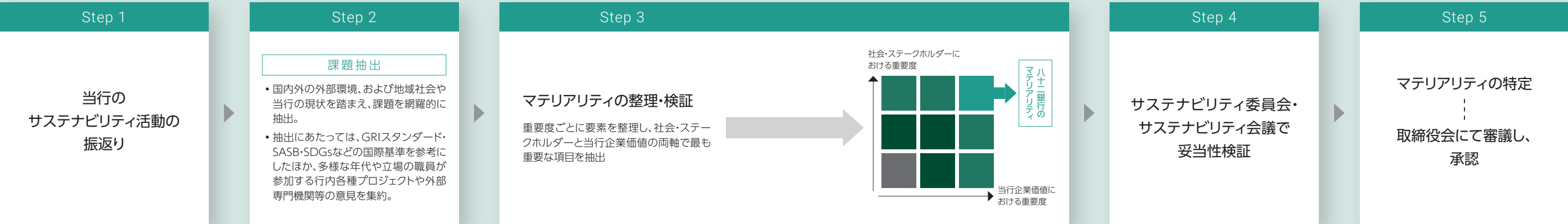
ROE 4.6%
 2024年度

ROE 5%
 2025年度
 ＜2027年度ROE5%目標＞前倒しで達成見込

ROE 8%以上を目指す
 2028年度

マテリアリティ(重点課題)

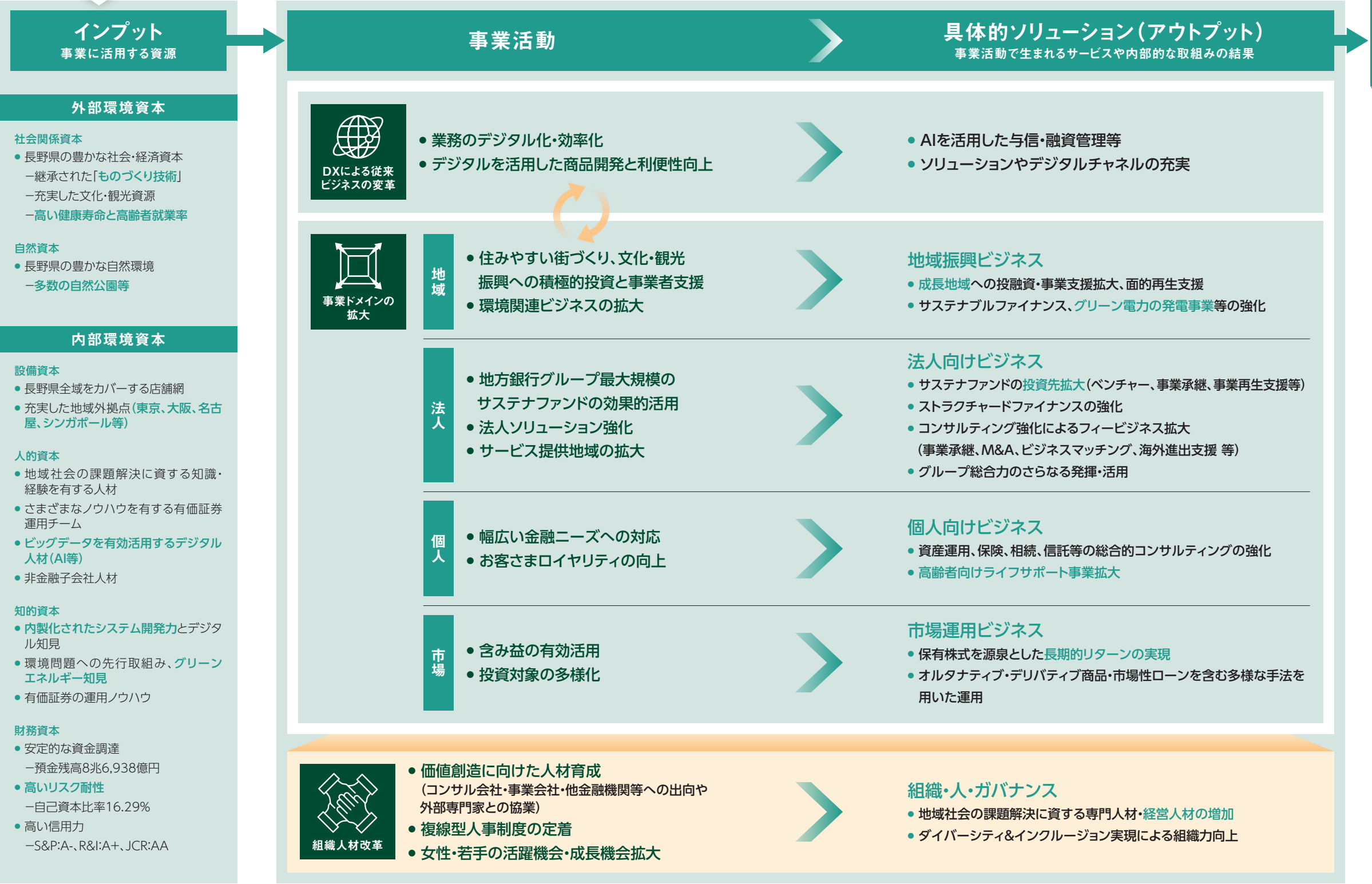
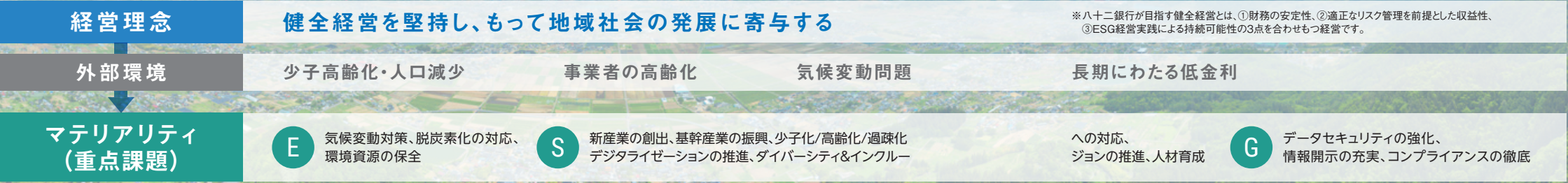
特定プロセス



八十二銀行のマテリアリティ

マテリアリティ		中期経営ビジョン2021	目指す姿	2024年度の主な取組み	長期KPI
E	- 気候変動対策 - 脱炭素化の対応 - 環境資源の保全	テーマ1 経営の根幹としてのサステナビリティ	地域社会の持続的な発展を支援	- 環境目標(中期経営目標)の変更・新設 - 長野県との「2050ゼロカーボン実現に関する協定」締結 - 八十二「地方創生・SDGs応援私募債(脱炭素型)」の取扱開始 - 長野県・新潟県に本社を置くお客さま500社との脱炭素に関する対話 - 当行専用の太陽光発電設備(オフサイトPPA)の稼働 - CDP2024(気候変動)最高ランク「A」獲得(国内銀行初の2年連続) - TCFD提言に基づく対応の高度化 - TNFD提言に基づく分析開始(自然との接点、依存、インパクト、リスク・機会等)	温室効果ガス(CO ₂)排出量(スコープ1、2) 八十二グループ 2025年度 ネットゼロ 2030年度 2019年度比80%削減
		テーマ3 総合金融サービス・機能の提供	お客さまの課題解決を通じて企業や地域の持続的成長を支援		融資先の温室効果ガス排出量算定促進 2025年度 排出量把握先450社 ※スコープ3カテゴリ15(2024年3月末基準)の40%に相当する450社の排出量を把握
S	- 新産業の創出 - 基幹産業の振興 - 少子化/高齢化/過疎化への対応 - デジタルライゼーションの推進 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進 - 人材育成	テーマ1 経営の根幹としてのサステナビリティ	地域社会の持続的な発展を支援	「富士山・アルプス アライアンス(静岡銀行・山梨中央銀行との包括業務提携)」の発足 - ハウスビュー(GMAP)によるお客さまへの情報提供 - 個人のお客さま向け商品・サービス・チャネル機能の拡充 「信州新規事業創出プログラム2024」の実施 - 一般社団法人長野県医師会との「医業承継に関する連携協定」締結 - 生成AIを活用した生産性向上 - 行内のデジタル改革とお客さまのDX支援に向けた人材育成プログラム 「次世代女性リーダー育成プログラム」の開始 - 高度専門人材を育成・確保するための業務スキル研修の充実 「アルムナイコミュニティ」の導入	再生可能エネルギー創出 2024年度から2030年度 事業用再生可能エネルギー発電設備向けサステナブルファイナンス 累計実行額 900億円
		テーマ2 ライフサポートビジネスの深化	コンサルティング強化により幅広い世代の方の豊かな生活を実現		ZEH水準および太陽光発電設備付き住宅ローン・リフォームローン 累計実行件数 10,000件
G	- データセキュリティの強化 - 情報開示の充実 - コンプライアンスの徹底	テーマ3 総合金融サービス・機能の提供	お客さまの課題解決を通じて企業や地域の持続的成長を支援	「富士山・アルプス アライアンス(静岡銀行・山梨中央銀行との包括業務提携)」の発足 - ハウスビュー(GMAP)によるお客さまへの情報提供 - 個人のお客さま向け商品・サービス・チャネル機能の拡充 「信州新規事業創出プログラム2024」の実施 - 一般社団法人長野県医師会との「医業承継に関する連携協定」締結 - 生成AIを活用した生産性向上 - 行内のデジタル改革とお客さまのDX支援に向けた人材育成プログラム 「次世代女性リーダー育成プログラム」の開始 - 高度専門人材を育成・確保するための業務スキル研修の充実 「アルムナイコミュニティ」の導入	サステナブルファイナンス実行額 2021年度から2030年度 1.5兆円 (うち環境分野1兆円)
		テーマ4 業務・組織のデジタル改革	デジタル・データを利活用して地域社会の持続的発展に貢献		
		テーマ5 成長とやりがいを支える人事改革	多様な職員の成長とやりがいの実現による組織力向上	「八十二グループ AIポリシー」の策定 - 会社説明会の実施 - ファイナンスド・エミッションの算定とデータクオリティスコアの向上	
		テーマ1 経営の根幹としてのサステナビリティ	地域社会の持続的な発展を支援		

八十二銀行の価値創造プロセス



アウトカム

八十二銀行が創出する価値

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～

地域社会・お客さま

- 地域経済の活性化
- ―長野県民一人あたりGDPの成長・資産の増大
- ―地域の中核となる企業の成長や新たな企業の育成
- 脱炭素
- ―地域の自然環境を活かしたグリーンエネルギーの先進県
- 生物多様性
- ―自然環境の維持、次世代への継承
- 地域の文化・観光資源の発展と次世代への継承

株主

- 企業価値のさらなる向上
- ―ROE、PBRの向上
- ―厚い自己資本の効率的活用
- ・成長領域への活用
- ・地域経済を支え続ける自己資本の維持
- 安定配当等の株主還元の実現

従業員

- 多様な活躍機会・成長機会の提供による働きがいの向上
- 企業価値向上に応じた処遇の実現



「価値創造プロセス」の策定まで 「価値創造プロセス」～策定までの道のり～

新銀行「八十二長野銀行」が目指すべき羅針盤として、取締役会で策定しました

1. 経営戦略会議での議論

- ・当行・長野銀行両頭取を中心とした両行経営陣による「経営戦略会議」を設置（2023年7月～2024年5月まで計17回開催）
- ・経営理念・マテリアリティから、国内外や地域社会の状況を踏まえた経営課題、事業戦略や資本施策、PBR向上に向けた取組みなど幅広く議論

八十二銀行・長野銀行

新銀行の経営戦略を議論するために設置された両行経営陣による会議体にて、検討を開始。参加メンバー個別に、大切にしているもの、今後の課題として認識しているもの、目指すもの等をヒアリングを実施。

2. 経営会議・取締役会での議論

- ・約1年かけて議論してきた経営戦略会議を起点に、複数の経営会議・取締役会で深化
- ・社外取締役・社外監査役からの多様な意見も反映

八十二銀行

当行の経営会議や取締役会でも複数回議論された。これによりストーリー図等のわかりやすい解説書が作成された。同時に、社外役員の意見も取り入れ、新たに取り組むべき項目が含まれた。

3. 新銀行の経営計画に繋がる 「価値創造プロセス」の策定

- ・経営陣の想いを集積し、当行が目指すべき羅針盤として、取締役会で策定

八十二銀行・長野銀行

議論の成果として経営陣が思い描く当行の社会的価値創造のあるべき姿が示された。両行の経営陣がこうして理念をトップダウン型でアウトプットする機会は今回が初めての試み。

価値創造プロセスのポイント

- ・両行共同で行われた初のトップダウン型の理念発信
- ・PBR向上にむけた取組みや資本効率など幅広く議論

4. 開示

- ・2024年5月開催のインフォメーションミーティングにて開示以降、さまざまな場面でステークホルダーと共有
- ・経営陣による全職員向けのビデオメッセージ（複数回）、当行・長野銀行の地区支店長会議等を通じて、行内浸透

八十二銀行・長野銀行

2024年5月、価値創造プロセスを開示。

- ・価値創造プロセスを羅針盤として、新銀行の経営計画を策定中。

「価値創造プロセス」～事業ドメインの拡大スキーム図～



事業ドメインを拡大するための取組みについては、以下フレームワークを基に議論しました

「地域」ドメインのソリューション

- ・成長地域への投融資・事業支援拡大、面的再生支援
- ・サステナブルファイナンス、グリーン電力の発電事業等の強化

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～

性化と質的豊かさの実現 減少社会への挑戦～

「市場」ドメインのソリューション

- ・保有株式を源泉とした長期的リターンの実現
- ・オルタナティブ・デリバティブ商品・市場性ローンを含む多様な手法を用いた運用

企業の持続的成長

雇用の拡大
所得の向上

貧困対策・
子育て・福祉

人権尊重
環境の充実

地域経済・地域

社会の活性化

地域住民

の増加

住みやすい街づくり
豊かな自然や観光資源の発展・継承

質的に豊かな暮らしの実現

「法人」ドメインのソリューション

- ・サステナファンドの投資先拡大
- ・ストラクチャードファイナンスの強化
- ・コンサルティング強化
- ・グループ総合力のさらなる発揮・活用

「個人」ドメインのソリューション

- ・資産運用、保険、相続、信託等の総合的コンサルティングの強化
- ・高齢者向けライフサポート事業拡大

価値創造を支える資本

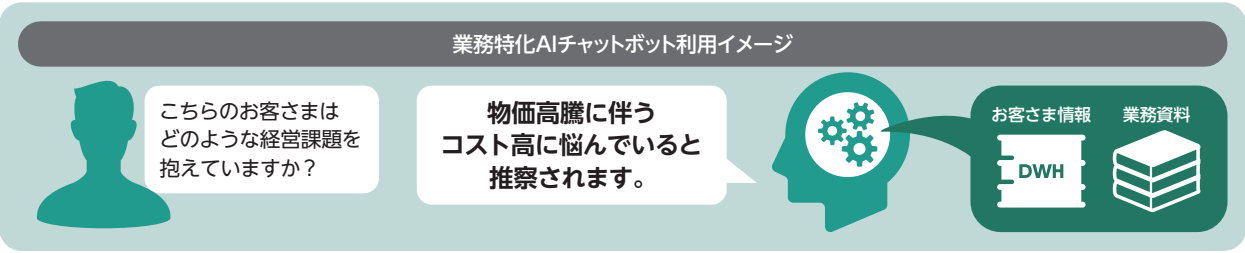
知的資本

地域のニーズに応えられる知見・ノウハウ

○内製化されたシステム開発力とデジタル知見

従来から取り組んでいたターゲティングなどの〈DWH(データウェアハウス)×予測AI〉の活用に加え、足元では〈DWH×生成AI〉の活用にも積極的に挑戦し、銀行業務の効率化と高度化を目指しています。

生成AI取組概要	詳細
当行環境内で使える通常のAIチャットボット導入	● 2023年10月よりセキュリティを施した行内環境上にChatGPTベースのチャットボットシステムを全部店導入 ● 月間利用者数は1,000名超、業務への定着が進行中
当行業務に特化したAIチャットボット導入	● DWHに格納された各種情報を活用し、25年度上期中に融資、ビジネスマッチングなどの業務をサポートする機能を導入予定



○環境問題への先駆的な取組み、グリーンエネルギー知見

ESG評価	CDP2024(気候変動)	A
-------	---------------	---

温室効果ガス排出量のネット・ゼロおよび削減目標の達成(スコープ1、2)

- 八十二銀行単体で「2023年度 ネット・ゼロ」、「2030年度 2013年度比60%削減」目標を早期に達成しました。目標達成に伴い、2024年度に目標範囲をグループ全体に拡大し、「2025年度 ネット・ゼロ」、「2030年度 2019年度比80%削減」とし、さらなる高い目標を設定しています。
- 当行専用の太陽光発電設備(オフサイトPPA)を長野県内3ヵ所で稼働を開始しました。再生可能エネルギー想定発電量は、1,589,000kWh/年。CO₂排出量換算で約750t/年、一般家庭換算で約250世帯に相当します。



サステナブルファイナンス支援

内容	期間	目標値	実績
事業用再生可能エネルギー発電設備向けサステナブルファイナンス	2024年から2030年度	累計実行額: 900億円	累計実行額: 354億円

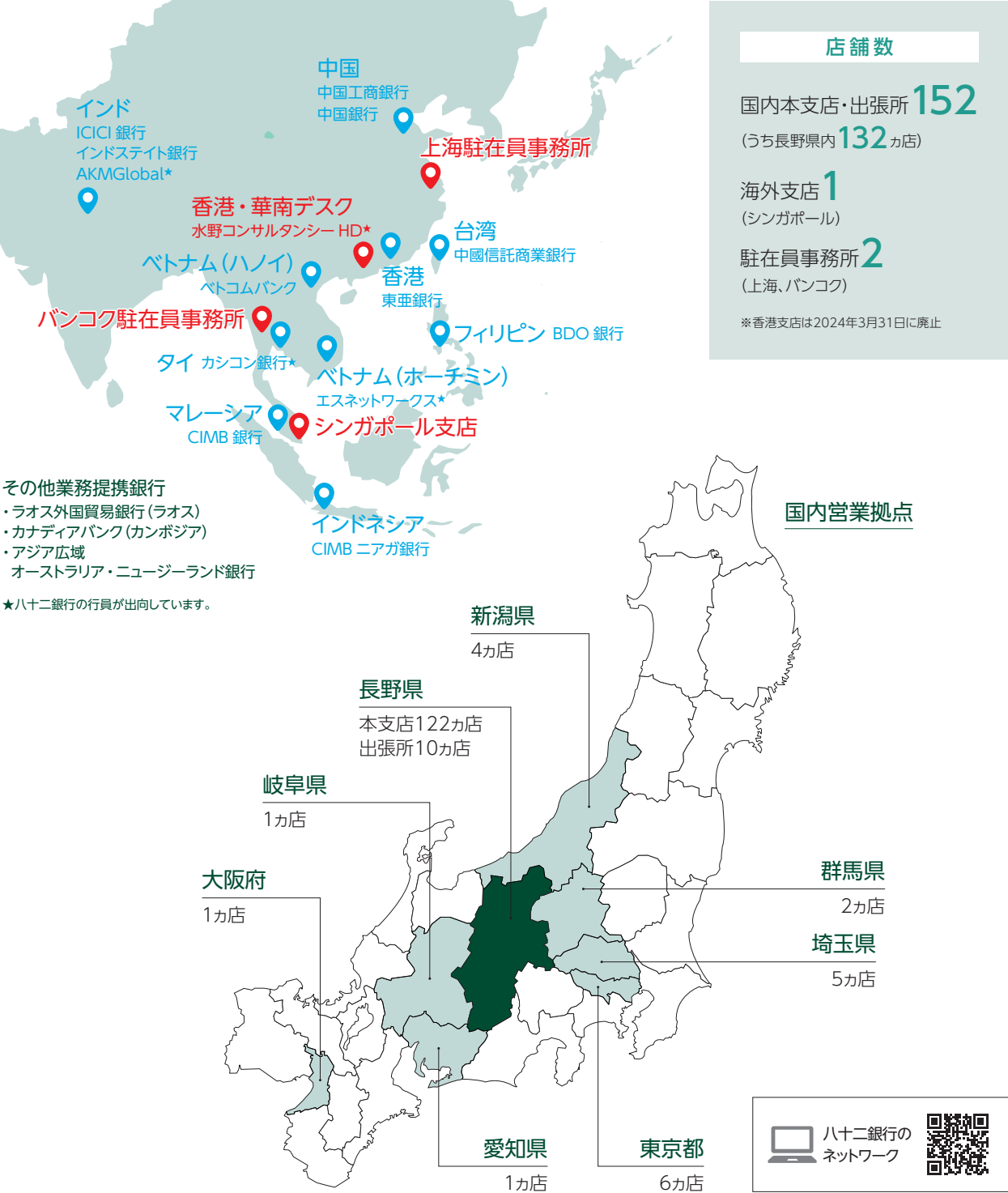
設備資本

強固な営業基盤

○国内外の幅広いネットワーク

当行は、長野県のリーディングバンクとして、長野県内を中心に152店舗を有しています。

また、海外3拠点(シンガポール支店、上海・バンコク駐在員事務所)、香港・ベトナム・インド等への職員派遣を通じ、お客さまの海外での事業展開を積極的に支援し、輸出入代金決済に伴う当行の貿易為替取扱高は地方銀行有数の規模となっています。



価値創造を支える資本

人的資本	総合コンサルティング機能を担う専門人材
------	---------------------

○価値創造に向けた人材育成

価値創造プロセスにおける事業活動「組織人材改革」に基づき、価値創造に向けた人材育成の取組みを進めています。特に、「DXによる従来ビジネスの変革」および「事業ドメインの拡大」の実現に資する高度専門人材については、既存職員の専門性向上に向けた能力伸長支援のほか、キャリア採用による人材確保にも注力しています。

資格保有者数(2025年3月末時点)

DXによる従来ビジネスの変革			事業ドメインの拡大		
高度情報処理技術者	ITコーディネータ	G検定	中小企業診断士	FP1級・CFP	証券アナリスト
128人	68人	58人	62人	152人	52人

自然資本・社会関係資本	長野県のポテンシャル
-------------	------------

○自然資本を最大限活用した産業とビジネス

当行の営業基盤である長野県は、清涼な空気、澄んだ水といった豊かな自然に恵まれています。加えて、日本中部に位置し東京・名古屋から200キロメートル圏内と各主要都市からアクセスしやすい高速交通網の結節点という利便性を併せ持ち、加工組立型産業を中心に経済が発展しています。また、豊かな自然環境と消費地への近さを活かした園芸作物や多様な観光資源も多数保有しています。

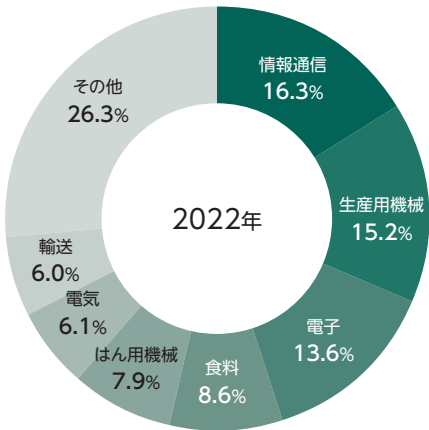
自然	観光
日本百名山の数 全国1位 ※長野県観光部山岳高原観光課調べ	温泉地の数 全国2位 ※2022年温泉利用状況(環境省)
森林面積 全国3位 ※2022年都道府県別森林率・人工林率(林野庁)	スキー場の数 82カ所 ※長野県観光スポーツ部山岳高原観光課調べ
工業	農産物
水素振動子(時計用を除く)出荷額 全国1位 ※経済構造実態調査 2023年確報品目別統計表	ワイン用ぶどう生産量 全国1位 ※2022年特産果樹生産動態等調査(農林水産省)
電子部品・デバイス・電子回路出荷額 全国3位 ※経済構造実態調査 2023年確報品目別統計表	ワイナリーの数 全国2位 ※長野県産業労働部日本酒・ワイン振興室調べ

経済規模とバランスのとれた産業構造

人口(2025年6月1日現在)
197.5万人

県内総生産(名目)(2021年度)
8兆6,243億円

製造品出荷額等(2022年)
7兆1,391億円



製造品出荷額等
7兆1,391億円

豊かな自然資本

健康寿命
全国1位(女性・男性とも) ※2022年平均自立期間都道府県一覧(公益社団法人国民健康保険中央会)



移住したい都道府県
全国1位 ※2025年「田舎暮らしの本」(宝島社)19年連続1位

長野県の基本データ		
面積(全国第4位)	東西	南北
13,561.56平方キロメートル	約120キロメートル	約212キロメートル

企業価値向上 ～PBR向上・ROE改善に向けて～

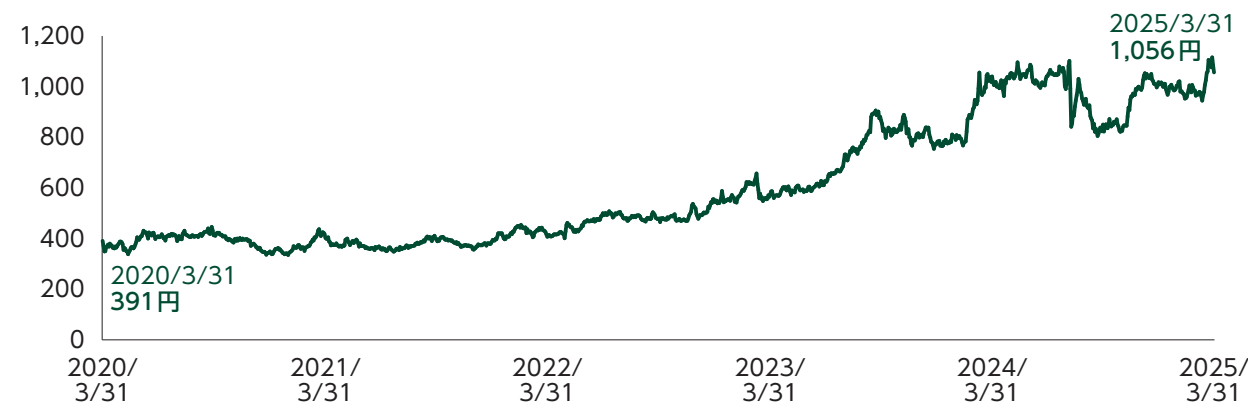
ROE向上に向けて

○現状認識

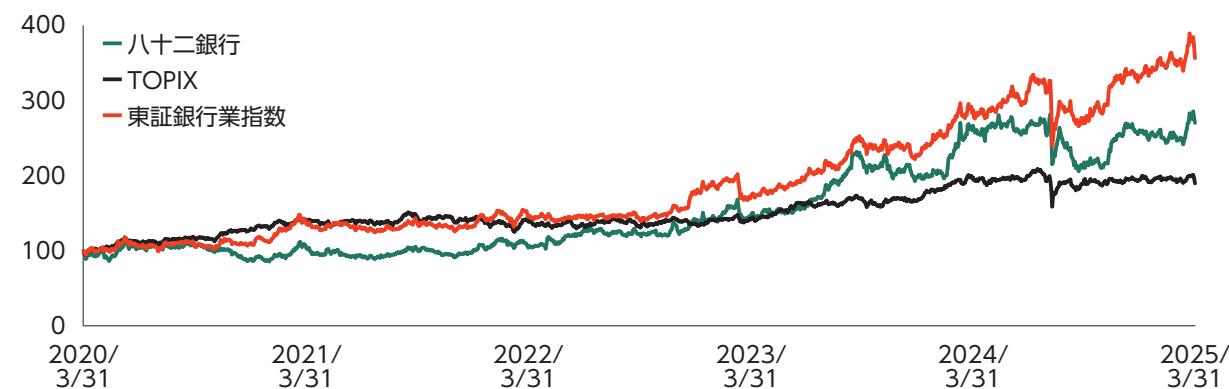
当行の2025年3月末の株価は1,056円と5年前(2020年3月末)の391円から約2.7倍となりました(図1)。上昇率についてはTOPIX対比では優位に推移しましたが、東証33業種別株価指数のうち銀行業セクターの株価動向を示した銀行業指数との比較においては劣後する水準にあります(図2)。

PBRにおいては0.5倍と1倍までは距離があるほか、時価総額の大きな地方銀行平均からも劣後する状態です。当行において、低PBR脱却の重要なドライバーはROEの改善であると認識しています(図3)。

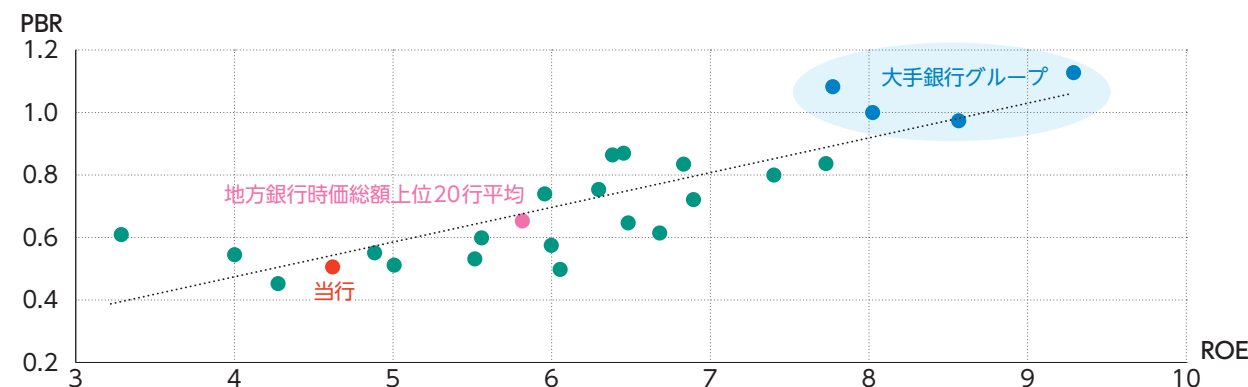
● 図1 株価の推移



● 図2 株価指数との比較(2020年3月末=100)



● 図3 当行の立ち位置 PBRとROEの同業者比較(2025年3月末 地方銀行時価総額上位20行)



○主な取組み

エクイティ・スプレッド改善

一般的にROEと資本コストを比較した場合には「ROE>資本コスト」が望ましい状態とされています。

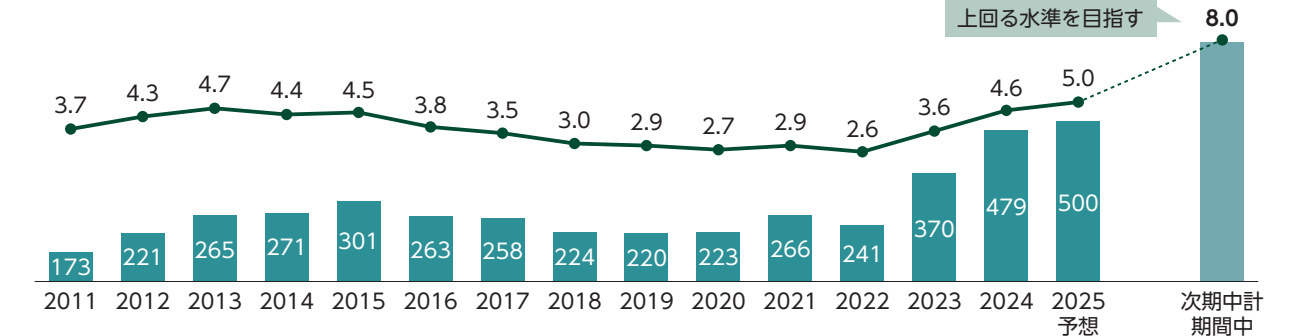
2025年3月末における当行のROEは4.6%となり、2025年度には5%が視野に入る水準まで改善が進んでいますが、それでも資本コスト(当行では株主資本コストを基準としています)を賄えない、いわゆる「ネガティブ・エクイティ・スプレッド」の状況にあると認識しています(図4)。

「ネガティブ・エクイティ・スプレッド」解消に向けては、ROEがドライバーであり、7~8%レベルまで改善させることが必要と考えています。そして、この水準においてようやくPBR 1倍が射程圏内に収まると認識しています。

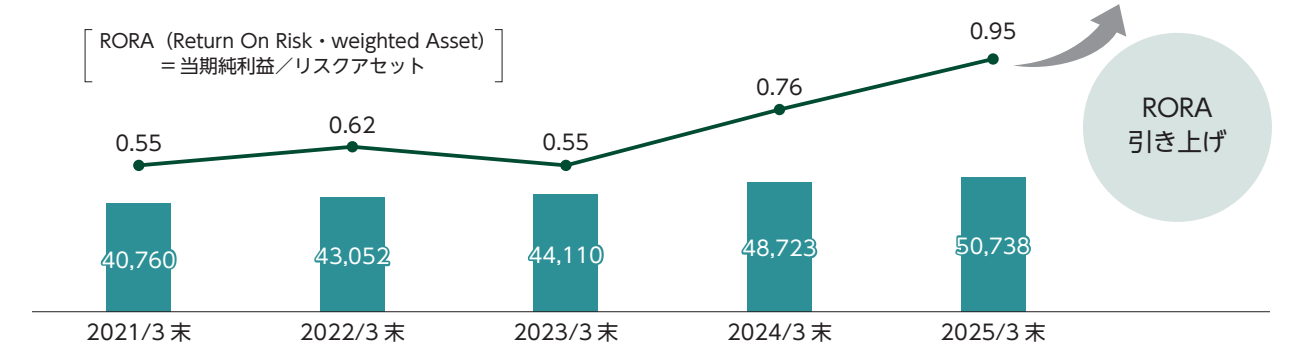
また、当行においてエクイティ・スプレッドを創出するということは、価値創造プロセス(23ページ)におけるアウトカムひいては経営理念を実現させることと密接に関係するものと考えています。

収益力強化と資本効率性の両輪をバランスよくコントロールし、資本コストや株価を意識した取組みを実践していきます(図5、6)。

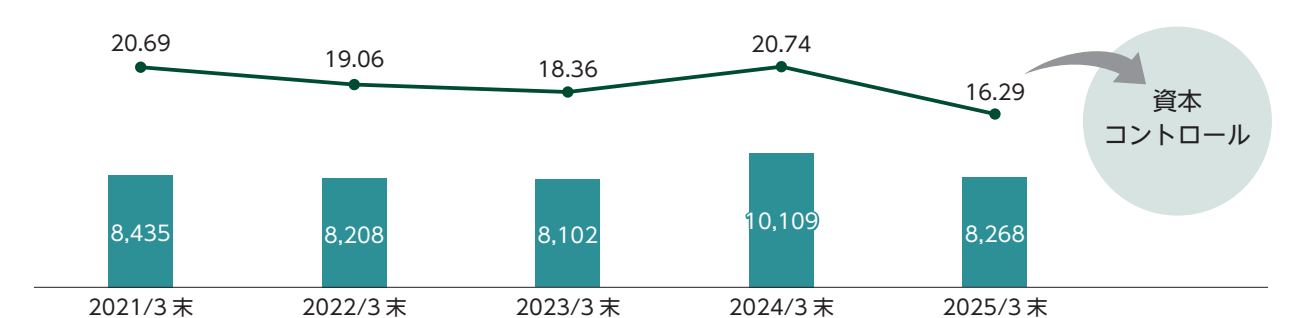
● 図4 ROEの推移 [■連結当期純利益(億円) ●ROE(%)]



● 図5 リスクアセットとRORAの推移 [■リスクアセット(億円) ●RORA(%)]



● 図6 自己資本比率と自己資本額の推移 [■自己資本額(億円) ●自己資本比率(%)]



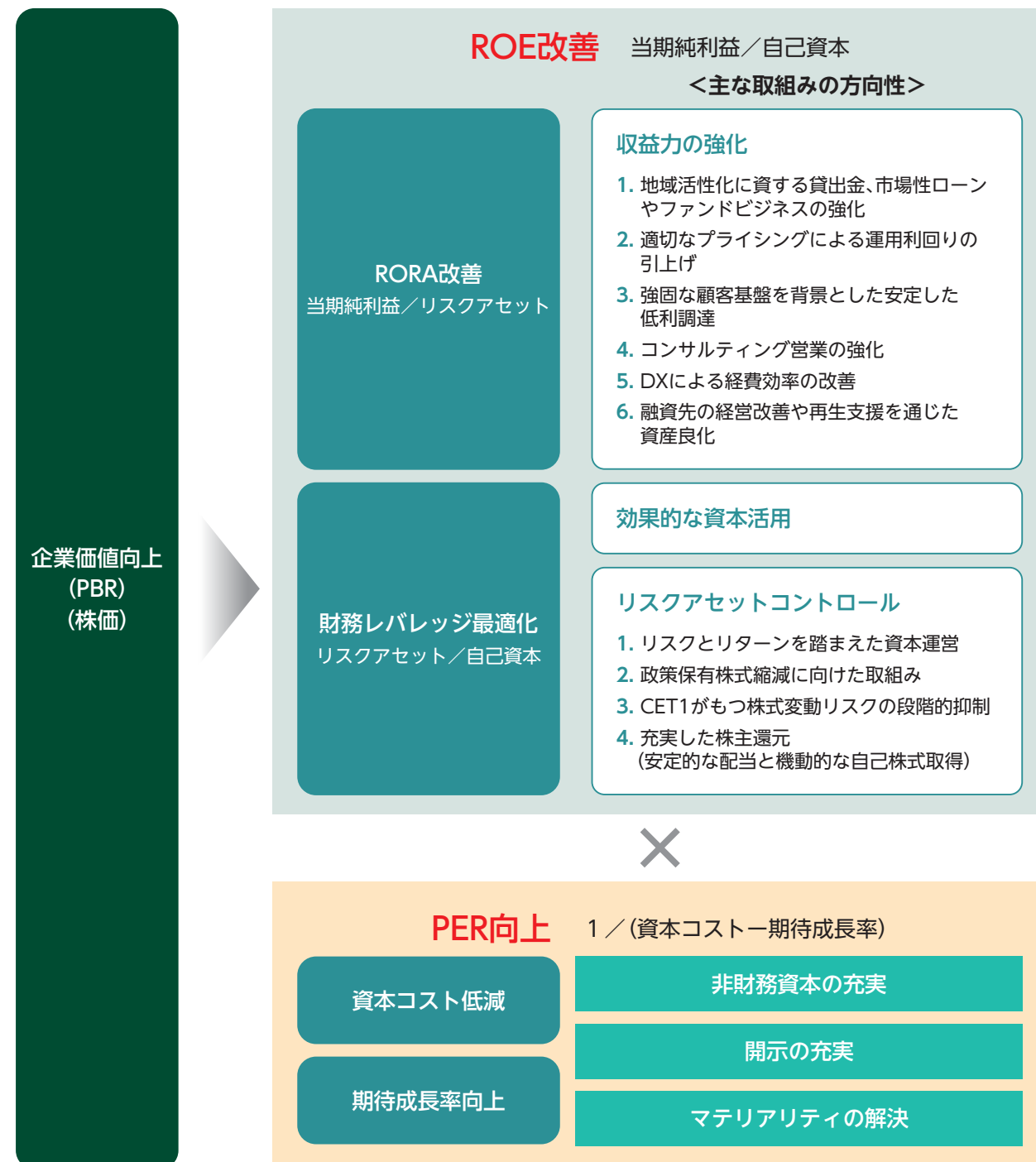
企業価値向上 ～PBR向上・ROE改善に向けて～

価値創造プロセスとの関係性について

当行はPBRや株価といった資本市場における評価を取締役会で共有するとともに、価値創造プロセスを起点とする事業活動を通じて企業価値の向上に努めています。

財務・非財務の双方をバランスよく充実させていくうえで、自律的な改善が見込まれるROEについては、より一層の改善を意識し収益力強化に取り組んでいます。

当行が目指す姿や取組みを多くの投資家さまへお伝えするとともに、さまざまなご意見を事業活動に反映できるよう、資本市場とのコミュニケーションを強化していきます。



社外取締役座談会



社外取締役

金井 孝行

社外取締役

田下 佳代

社外取締役

濱野 京

社外取締役

神澤 鋭二

「八十二グループの未来を語る」

当行の社外取締役が、経営戦略、価値創造、人的資本、経営統合・合併など多岐にわたるテーマについて議論を交わしました。地域社会との共創、未来を見据えた大胆な変革、そして人材の力を軸に、持続可能な成長への覚悟と展望を語っていただきました。

1. 経営戦略と未来展望

まずは経営戦略について伺います。皆さんが考える、現在の戦略の強みや今後の展望について、詳しくお聞かせください。

神澤：現在の経営戦略は、持続的成長と企業価値向上の観点から、非常に適切に実施されていると強く感じています。中期経営ビジョン『『金融×非金融×リレーション』でお客さまと地域を支援する』は、長野という地域性にもしっかり合致しており、各KPIも着実に達成されていると認識しています。特に印象的なのは、職員の皆さんのエンゲージメントが非常に高いことです。職員一人ひとりの成長とやりがい、経営戦略の推進と密接に連動している点は、高く評価すべきポイントだと考えています。組織全体が目標に向かって一体となっている姿は、当行の大きな強みであると言えるでしょう。

濱野：私も同感です。サステナビリティ実現、ライフサポートサービスによる金融・非金融サービスの拡充、コンサルティング機能向上、DX改革、人事改革等々時宜を得た戦略が適切に実施されていると思います。取締役会や支店長会議、勉強会等に出席させていただくと、「地域のリーディングカンパニーとして地域のお役に立ちたい、ともに成長したい」という役職員の皆さんの熱い想いを感じます。こうした想いがモチベーションにつながっており、メガバンク

とはひと味もふた味も違う当行の良さであると思います。また、地域で人口減少が進む中、外部の活力をどう取り込むかが大きな課題ですが、人材や資本の呼び込み、ベンチャー支援、海外展開等の課題を見据え、静岡銀行・山梨中央銀行と包括業務提携を締結したことも高く評価しています。

田下：経営陣には、急速に変化するビジネス環境の中で、常に危機感を持って臨む姿勢が、一層重要になっていると感じています。人口減少や気候変動、国際情勢の変化、さらにテクノロジーの進化など、外部環境はとても不確実で予測が難しい時代ですから、より一層、柔軟かつ先進的な経営判断が求められるでしょう。当行は、強固な財務基盤、長年にわたり地域で築いてきた信用と信頼、そして豊富な情報や人脈といった、本当に大きなポテンシャルを持っています。これは他行にはない、当行ならではの強みです。長野県民の皆さまから寄せられる期待も非常に大きく、今後の長野銀行との合併を通じて、こうした期待にさらに応えていくことが、私たちの重要な使命であると認識しています。地域とともに成長し、新しい価値を創造していく。そのための戦略を着実に実行していくことが、何よりも大切ではないでしょうか。

2. 地域価値創造と競争優位性

地域との関わりや競争優位性について、どのような点が特に重要だとお感じになっていますか。

金井：当行は、強固な財務基盤を有しており、これは地方銀行の中でも非常に有利な立場にあると考えています。このような盤石な基盤があるからこそ、例えば予期せぬ経済変動や、新たな規制導入といった

大きな経営課題に対しても、柔軟かつ安定的に対応できる力を備えています。これは当行の際立った強みの一つでしょう。加えて、長野県の豊かな自然環境は、インバウンド需要の拡大に大きく寄与していますし、観光産業だけでなく、農業や精密機械産業、IT産業など、地域産業の多様性も、当行の競争優位

社外取締役座談会

性を支える重要な要素だと考えています。これらの経営資源は、持続可能な成長と地域社会への貢献を通じて、今後さらに強化していくべき大切な資産であると認識しています。地域の特性を深く理解し、それを最大限に活かすことが、競争優位性を高める鍵となるのではないのでしょうか。

神澤： 当行が長年にわたり継続してきた環境経営は、本当に誇るべき実績ですし、これは明確な競争優位性の一つになっていると考えます。この実績を起点として、サステナビリティ領域全体への展開が可能であると捉えていますし、他行との差別化につながる価値創造の強みとして、今後もさらに伸ばしていくべきでしょう。例えば、再生可能エネルギー関連の投融資や、地域企業の環境配慮型ビジネスへの支援などは、当行だからこそできる貢献だと思います。

それから、地域産業の成長が停滞すれば、地域経済全体の活力が失われかねません。そのため、企業に対しては、単に資金を提供するだけでなく、デジタル化や省人化の支援を通じて生産性向上を図るとともに、人材紹介や経営コンサルティングなど、より踏み込んだ包括的な支援が求められると考えます。個人のお客さまに対しては、少子高齢化や情報格差といった社会的背景を踏まえて、例えば、中山間地域における移動型金融サービスの再構築や、若年層から高齢者まで幅広い世代に向けた資産形成サービスの拡充など、地域に根差した柔軟なサービス提供が必要となってくるでしょう。そして、これらを支えるためには、高度な専門性を備えた人材の育成が不可欠だと感じています。



置、そして地域のお客さまのニーズに応える共創プロジェクトの推進などが着実に進められていると思います。これは本当にスムーズに進んでいる印象です。さらに、地域課題へのソリューションを提供する非金融トータルサービスへの展開は、松下頭取が提唱するサステナビリティ経営の具体的な実践であり、当行の重要な戦略の一つです。例えば、非対面サービスにおいてはAIの活用が不可欠となる一方で、高齢のお客さまに対する対面サービスのあり方も、サステナビリティ経営における重要な課題として捉える必要があるのではないのでしょうか。デジタル化とアナログなきめ細やかさのバランスが重要になってくると思います。

金井： 経営統合・合併は、当行が“先手を打つ”姿勢を体現する、象徴的な取組みであると考えています。多くの課題を伴う合併ではありますが、2026年1月の合併に向けた道筋はすでに明確になっています。今後は、合併後の新たなステージにおいて、どのように成長を実現していくかを“先手を打って”考えていく段階に入っていると思います。単に規模を拡大

するだけでなく、シナジー効果を最大限に発揮し、どのような新しい価値を創造できるか、そのビジョンを明確にすることが大切でしょう。将来的には県外や海外への展開も視野に入れ、より大きな成長機会を捉えていく必要があると考えます。また、システム面では、クラウド化など外部資源の活用による効率化と、ホストシステムの安定性の両立が求められると感じています。安定稼働を確保しつつ、最新のテクノロジーを柔軟に取り入れていくことが、今後の競争力を左右するでしょう。

田下： 合併後の銀行にとって、地域課題の解決に取り組むうえでは、地域の実情を深く理解することが何よりも重要だと感じています。こうした地域密着型の経営を推進するためには、役員や職員が現場に足を運び、住民との対話や視察を重ねることで「実効性ある戦略」を構築することが不可欠だと考えます。かつて夏でも涼しかった高原も、現在では気温が上昇し、山々の荒廃が進んでいます。このような現状を肌で感じることで、気候変動対策や持続可能な地域づくりへの取組みの重要性を再認識できます。

3. 経営統合・合併の意義と展望

長野銀行との経営統合や合併に向けた取組みについて、現状と今後の展望を具体的にどのようにお考えですか。

神澤： 2023年の経営統合から2026年の合併に向けたプロセスでは、例えば店舗の統廃合や商品・サービスの統一による業務効率化、戦略的人員配

社外取締役座談会

机上の議論だけでは不十分であり、現場での経験と継続的な対話を重ねることが、実効性ある解決策につながると考えています。

濱野： 松下頭取は「日本で一番成功した経営統合にする」と宣言しています。地域では不安を感じるお客さまもいらっしゃると思いますが、合併後、八十二長野銀行が地域でますますなくてはならない存在になり、地域社会との共創をさらに進めていけるよう結果を出していかなくてなりません。2つの異なる銀行が1つになることは大変なことではありますが、半面変革するチャンスでもあります。多様な人材が集

4. 未来を見据えた大胆な変革

これからの変化にどう対応していくか、未来を見据えた戦略や変革について、お聞かせください。

金井： 現在の事業戦略に関する議論は、従来の銀行業務の延長線上にあるテーマを中心に、着実に取組みが進められていると感じています。取締役会でも、既存の枠組みに基づいた堅実な議論が行われており、当行の安定的な成長に寄与していると認識しています。一方で、今後の急速な環境変化、例えばAIやブロックチェーンといったテクノロジーの進化を考えると、さらに先を見据えた視点や、従来の枠にとられない新たな発想を取り入れた議論が、より一層重要になってくると考えます。10年後には、銀行という業態そのものが大きく変容している可能性もありますし、例えば決済機能がテクノロジーの進展によって不要になる未来も想定されます。そのような未来に備えるためには、これまでの延長線上ではない新たなビジネスモデルの構築や、組織の枠を越えた大胆な発想と投資が求められると考えています。当行が持続的に成長していくためには、未来志向の柔軟かつ革新的な取組みが不可欠だと感じています。

まり、戦略分野に再配置できますし、店舗の統廃合、システム・事務の見直し、DX化も進んでおり、経営の効率化を進めることができます。実際、私たちを取り巻く環境の変化は目まぐるしいものがありますが、今回の経営統合もチャンスではないでしょうか。改めてお客さまのところに足を運びニーズを汲み上げ、両行の力を合わせコンサル機能を強化し、収益力を上げるような取組みに期待しています。

神澤： そうですね、将来的には「金融業」という枠組みそのものが再定義される可能性があると感じています。ITソリューション業界では、個人や企業の情報を適切に管理・活用する「情報銀行」という制度が注目されています。これは、本人の同意に基づいて情報を第三者に提供し、新たな価値を創出する仕組みです。このような情報活用の考え方は、金融機関においても新たなビジネスモデルの構築を促すものであり、従来の「決済」や「融資」といった金融機能に加え、「情報」や「人材」を中核とした価値提供への転換が求められると思います。特に、地方銀行としてのビジネスモデルを検討するにあたっては、地域の情報とニーズをつなぐハブ機能の強化が不可欠ではないでしょうか。地域に眠る潜在的な価値を発掘し、それを必要とする企業や個人と結びつける役割は、銀行だからこそ果たせるものかもしれません。コンサルティング機能の高度化に加え、地域人材の可視化・活用を支援するスキームの構築は、地域社会の持続的な発展と企業の成長支援を両立する上で、重要な戦略課題であると考えています。

5. 人的資本経営と人材戦略

人的資本の活用や人材戦略について、どのような取組みが重要だとお考えでしょうか。

神澤： 短期間での人材育成には一定の限界がありますから、即戦力となる人材の採用や、グループ内外における人材交流の促進が重要だと考えています。人的資本を最大限に活用するためには、職員の多様性を尊重し、挑戦を支える仕組みづくりが不可欠だと思います。当行では、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進やキャリア形成支援が着実に進んでおり、専門性の高い人材の育成強化や幹部研修など、職員にとって大きな成長の機会が生まれています。今後はグループ横断的な人事施策を通じて、人的資本全体の価値向上を図っていくことが、持続的な組織力強化につながると考えています。

近年、失敗に対する許容度は社内外ともに低下していると強く感じています。企業内では挑戦を促す企業文化の醸成が求められる一方で、社会的には失敗に対する許容度が低く、たとえ社内で許容される

ものであっても、外部からの評価や反応によって訴訟リスクなどにつながる可能性も否定できません。失敗を通じて新たな価値や成果を生み出すことができれば、それは前向きな挑戦として評価されるべきです。しかし、こうした考え方を実現するためには、コンプライアンスに関するガイドラインの見直しや、ガバナンスルールの徹底など、組織としての対応体制を強化する必要があると考えます。挑戦を支える企業文化と、社会的責任のバランスをいかに取るかが、今後の人的資本経営における重要な課題であると認識しています。

それに、若い世代は、地域の豊かさを実現する価値創造プロセスに強く共感しており、地域に貢献したいという思いを持つ職員が多く見受けられます。こうした個人の想いや志を尊重しつつ、給与・待遇・労働環境・働きやすさといった要素とのバランスを適切に取ることが、優れた人材の確保には不可欠だと思います。そのためには、AIをはじめとするシステ



社外取締役座談会



ムによって代替可能な業務は積極的に代替し、職員がより創造的で付加価値の高い業務に集中できる環境を整えることが重要です。テクノロジーの活用と人的資本の融合により、地域社会への貢献と組織の持続的成長を両立させていくことが求められるでしょう。

濱野：経営統合にともなう店舗統廃合や業務効率化により、コンサルティングや戦略分野に配置可能な人員として約200名を確保できる見通しです。こうした人材の再配置に加え、中途採用や他行・企業等との人材交流を進め、収益力を高め中長期成長につなげるのが肝要です。そのためには、職員の意欲や挑戦心を引き出す環境整備、人材育成が重要です。人材育成を進めることにより、当行で培った専門知識、例えば地域の企業に対する環境経営への対応などのアドバイスもそうですが、さまざまな地域支援ができます。また、同調圧力が強くなっている社会ですが、多様な人材が活躍でき、「失敗を恐れず、チャレンジしよう」という組織文化を醸成していかなくてはなりません。そういう点では、当行の女性登用も急速に進んでいます。先日「次世代女性リー

ダー育成プログラム」の最終回に参加しましたが、メンタリングを受けながら、一人ひとりが「当行で〇〇をすることで地域に貢献していきたい」と発表されている姿に感動しました。今後は商工会議所と連携し地域全体での取組みに発展していく予定です。職員が自分を理解してくれる仲間の存在を感じられること、チャレンジできる環境であること、こうした組織のあり方が職員の主体性や創造性を引き出し、組織全体の活力向上にもつながるのではないのでしょうか。

田下：企業においては、経験の継承と課題についての共通認識の形成が、組織の一体感を生み出す重要な要素であると考えています。当行には長年にわたり築き上げてきた知的ノウハウが数多く存在しており、その継承は今後の大きな課題の一つです。これまで蓄積してきた経験を若い世代に伝えていくこと、職員間で共通の問題意識を持つこと、そして共通認識に基づいた活発な議論を行うことは、生産性の向上にもつながると思います。目標や方向性、価値観を組織全体で共有し、それを日々の業務や意思決定に反映させていくことが、当行のビジョンの達

成に向けた重要な取組みであると考えています。

金井：「魅力ある企業」であり続けるためには、常に一定の利益を安定的に確保することが不可欠です。収益がなければ、必要な施策を講じることもできず、持続的な成長に向けた取組みが困難になるでしょう。その意味で、人的資本経営を支えるための収益に関する数値指標は、極めて重要であると考えています。

人材への投資を継続的に行うためには、経営基盤の安定と収益性の確保が前提となります。財務的な健全性と人的資本の充実を両立させることが、企業としての魅力を高め、地域社会やステークホルダーからの信頼につながっていると思います。

6. 持続可能な成長と還元

最後に、持続可能な成長とステークホルダーへの還元について、お聞かせください。

金井：当行は2024年度決算において過去最高益を更新しましたし、2025年度には約500億円の利益を見込んでいます。この好調な業績を背景に、例えば戦略分野への人材投下として約200名を配置するなど、将来を見据えた取組みを積極的に進めています。加えて、社内外のステークホルダーへの還元も、非常に重要なテーマとして位置づけています。人的資本への投資とともに、地域社会やお取引先、そして何よりも日頃から支えてくれている職員に対する価値還元を通じて、持続可能な成長と信頼の構築を目指していきます。収益を社会全体に還元していくという視点が、これからも大切になるでしょう。

神澤：当行では、増配を確実に進めており、現在の配当水準は適正であると判断しています。配当政策においては、配当性向は高ければ良いというものではなく、企業の持続的成長や財務健全性とのバランスを踏まえた判断が必要であると考えます。安定的

かつ適切な利益還元を行うことで、株主をはじめとするステークホルダーの信頼を維持しつつ、将来に向けた投資余力を確保することが、健全な経営の基盤となるでしょう。また、成長投資には、人材、ビジネスモデル、企業提携、システムなど多様な領域がありますが、それぞれの投資対象に対して優先順位を明確にし、限られた経営資源を効率的に配分することが重要です。こうした戦略的な投資判断を通じて、ステークホルダーへの還元をより効果的につなげていくことが、持続可能な企業価値の向上につながるでしょう。

濱野：成長投資と株主還元のバランスは良好だと思います。ステークホルダーへの還元やコミュニケーションは積極的に行っており、皆さまの期待に応え、人材への投資、新たなビジネスモデルの構築、最新システムの導入等多角的な戦略投資を通じて、中長期的な企業価値向上を図っていきます。

本座談会では、八十二グループが直面する環境変化への対応、長野銀行との合併に伴う変革、価値創造プロセスを通じた地域貢献、そして人的資本を核とした未来への布石について、多面的な議論が展開されました。いただいたご意見を基に、地域社会の負託に応えられるよう、職員一同、心を一つに努力を重ねていきます。