

「中期経営ビジョン2021」の進捗

2021年度にスタートした「中期経営ビジョン2021」は、最終年度である2025年度を迎えました。『金融×非金融×リレーション』でお客さまと地域を支援する」を掲げ、5つの重点テーマに基づき地域とともに歩んできた4年間の成果と課題を振り返り、最終年度における目指す姿と基本戦略を示します。変化の時代において、当行は柔軟な対応力とリレーションを強みに、地域に不可欠な存在を目指します。

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

中期経営ビジョン2021策定の背景・目的

長期的な低金利や少子高齢化、コロナ禍、さらにはDXや脱炭素社会への移行など、社会・経済構造が大きく変化するなか、当行には自ら変革し続ける姿勢が求められています。こうした環境を踏まえ、柔軟な対応を重視し、「金融×非金融×リレーション」を軸とした中期経営ビジョン2021を策定しました。

お客さまや地域にとって真に必要とされる存在を目指し、5つの重点テーマに基づく取組みを進めています。

中期経営ビジョン2021の5つの重点テーマ

	目指す姿	目指す姿を実現するための基本戦略
■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	◆ サステナブルファイナンスによる環境課題・社会課題解決に向けたお客さまの取組みを積極支援 ◆ 投資専門子会社による資本性資金の供給とコンサルティングによるお客さま支援 ◆ 豊かな自然環境を活用したグリーン電力の普及促進
■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	◆ 対面・非対面・ハイブリッドでの接点拡大とデータドリブンなアプローチ ◆ ライフデザイン共創シート、テクノロジーを活用したお客さまを知る活動と仮説提案型営業によるパーソナライズされたソリューション提供 ◆ 新NISA、長期・分散積立投資を中心としたストック型ビジネス ◆ 資産承継コンサルの強化 ◆ 非金融サービスの拡充および金融サービスとの複合提案
■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	◆ お客さまの多様化・高度化するニーズへの対応と伴走支援によるリレーションの深化 ◆ 本部担当者や外部専門家等との案件対応を通じた営業店担当者の目利き力・コンサルティング力の向上 ◆ 対面・非対面の営業窓口の連携によるお客さまとの着実な接点確保
■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	◆ 競争優位性の維持・向上に向けたデジタル技術とAI・データ活用に対する継続的投資 ◆ 事務手続きを含めたお客さま向け金融サービスのデジタル化と、行内業務のペーパーレス化・デジタル化による役職員の働き方改革を通じた生産性向上の取組み ◆ 全役職員がデジタル技術やAI・データを利活用するための人材育成 ◆ 地域の皆さまや外部企業との共創を通じたオープンイノベーション
■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	◆ 個々の価値観や持ち味を活かした多面的な能力伸長 ◆ お客さま理解に基づく課題解決力の強化 ◆ 柔軟で外向きの組織風土醸成に向けた心理的安全性の向上

中期経営目標

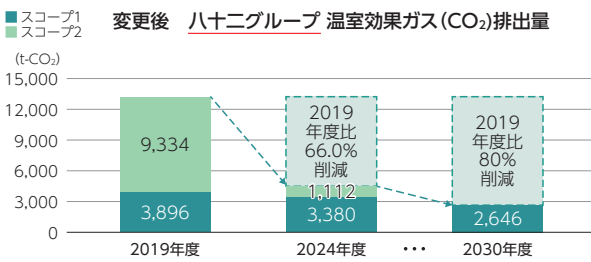
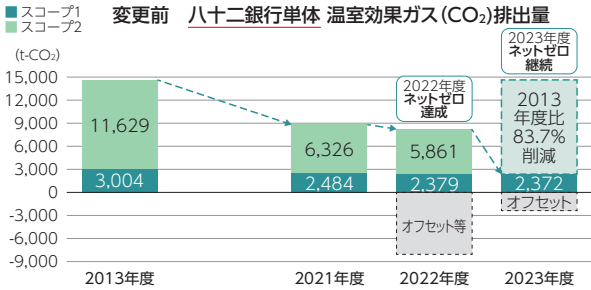
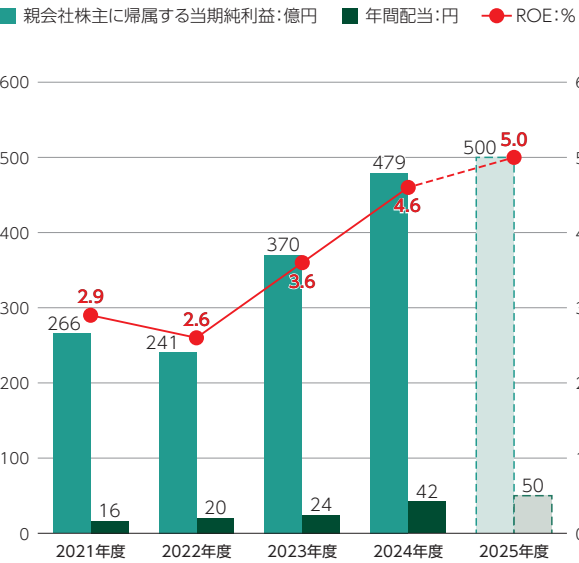
温室効果ガス排出量目標「2023年度ネットゼロ」は2022年度に、「2030年度2013年度比60%削減」は2023年度に達成しました。これを受け、当行のマテリアリティ（重点課題）である「脱炭素化の対応」をさらに推し進めるため、2024年10月に「中期経営目標」を変更しました。

中期経営目標	目標値	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
年間配当目標額	2023年度から2025年度まで 毎年度1株当たりの年間配当目標 額20円以上	—	—	24円	42円
温室効果ガス排出量 (スコープ1、2)	八十二銀行単体 ①2023年度: ネットゼロ ②2030年度: 2013年度比 60%削減	①未達 ②2013年度比 39.7%削減	①達成 ②2013年度比 43.6%削減	①達成 ②2013年度比 83.7%削減(達成)	—
	八十二グループ ①2025年度: ネットゼロ ②2030年度: 2019年度比 80%削減	—	—	—	①未達(八十二銀行単体は ネットゼロ継続) ②2019年度比 66.0%削減
融資先の温室効果ガス 排出量算定促進 (スコープ3カテゴリ15)	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	—	—	—	排出量把握先 381社
再生可能エネルギー 創出	2024年度から2030年度 ①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 ②ZEH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	—	—	—	①累計実行額: 354億円 ②累計実行件数: 1,602件

参考指標

参考指標	目標値	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ROE ※連結・当期純利益ベース	2027年度 ROE: 5%以上	2.9%	2.6%	3.6%	4.6%

中期経営目標・参考指標進捗サマリー



中期経営ビジョン2021

テーマ1 経営の根幹としてのサステナビリティ

目指す姿 地域社会の持続的な発展を支援

メッセージ

当行では、持続可能な地域社会の実現および持続的な企業価値の向上を目指し、役職員一人ひとりが地域とお客さまにとって何が必要かを考え、強い想いで行動し、価値創造プロセスにおける「環境関連ビジネスの拡大」や「サステナファンドの効果的活用」等に基づくソリューションを展開しています。

2024年度は、お客さまの温室効果ガス排出量削減に向けた目標を新設し、対話強化に取り組みました。また、新規事業支援や事業承継等、お客さまの多様な課題解決を目指しサステナファンドの推進にも注力し、順調に推移しました。

これらは、「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」や「地域の中核となる企業の成長や新たな企業の育成」等の価値創造プロセスで示しているアウトカム実現につながるものです。

当行にとって最も大切なことは、こうした取組みを通して地域のお客さまのお役に立ち、必要とされることです。今後も、時代とともに変化する社会課題や地域課題を的確に捉え、マテリアリティ解決による地域社会やお客さまのサステナビリティ実現を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。



執行役員企画部長
木村 岳彦

現状の認識・課題

少子高齢化や人口減少に対する危機感は他の地方と同様ですが、大都市圏に近接する地理的優位性や、人々を魅了する豊かな自然環境や観光資源、住環境などの長野県の実然資本や社会資本は、これらの問題を解決できるポテンシャルを有していると認識しています。これらをいかに地域社会の持続的な発展に結び付けていくかを役職員一人ひとりが考え行動し、地域の活力を創造していくことが当行グループの役割であり、これらができる多様かつ専門的な人材のさらなる育成が急務です。

主な取組み

Pick UP 1 新たな環境目標（中期経営目標）は地域の脱炭素化への挑戦

2021年度に掲げた当行の温室効果ガス（CO₂）排出量（スコープ1、2）削減目標（中期経営目標）「2023年度ネットゼロ」「2030年度 2013年度比60%削減」の早期達成を踏まえ、2024年10月、対象を当行グループに拡大したうえで削減率を上方修正した目標に変更するとともに、「融資先の温室効果ガス排出量算定促進（スコープ3カテゴリ15）」および「再生可能エネルギー創出」の2つの目標を新設しました。

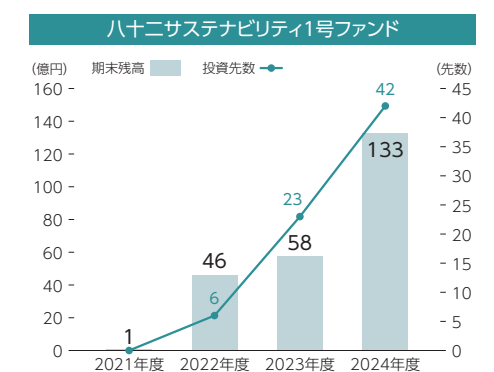
新設したこれらの目標は、お客さまの排出量削減につながるものであり、当行グループが地域社会の脱炭素化を主導していく意思を示すものです。

本目標に基づき、お客さまとのエンゲージメントを通じて、脱炭素の必要性や取り組むことで得られる機会を共有し、お客さま、地域社会のサステナビリティ実現に取り組んでいます。

Pick UP 2 お客さま・地域の持続可能な未来を創造するサステナブルファイナンスの強化

持続可能な社会の実現に寄与するサステナブルファイナンス。その一つが事業承継、新事業・新技術創出、地域活性化事業などを資金面でサポートする「八十二サステナビリティ1号ファンド」です。ファンド運用開始以来、お客さまの多様な課題に寄り添いながら規模を拡大し、多くのお客さまのサステナビリティ実現に貢献してきました。

2024年度は前年度と比べ投資残高が2倍以上に成長するなど、これまでの着実な取組みが成果につながっています。今後もお客さまとともに地域の持続可能な未来へ向け取組みを強化していきます。



2026年へのロードマップ（2025年度 計画）

- ◆ 地域の脱炭素化に向けたお客さまとの対話強化
- ◆ サステナブルファイナンスによる再生可能エネルギーの創出
- ◆ お客さまのサステナビリティ経営実現に向けた課題解決支援の高度化
- ◆ 社会的要請が高まっている生物多様性や人権尊重等の分野への取組強化、お客さまとの協働

目指す姿を実現するための基本戦略

- ◆ サステナブルファイナンスによる環境課題・社会課題解決に向けたお客さまの取組みを積極支援
- ◆ 投資専門子会社による資本性資金の供給とコンサルティングによるお客さま支援
- ◆ 豊かな自然環境を活用したグリーン電力の普及促進

この分野で発揮できる当行グループの強み

- ◆ 長野県内でのトップシェアや規模感を背景に、地域の特性を熟知し、お客さまとの長年にわたるリレーションを活用した幅広いご提案ができることが当行グループの強みです。そして、脈々と受け継がれてきた「進取の精神」に基づき、環境問題等への先行的な取組みで蓄積された人的資本・知的資本を活用して、地域社会やお客さまのサステナビリティ実現に貢献していきます。

2024年度の実績

	計画	進捗
サステナブルファイナンス	2021～2030年度累計実行額：1.5兆円 (うち環境分野1兆円)	2021～2024年度実績：9,621億円
八十二グループ 温室効果ガス(CO ₂)排出量 (スコープ1、2)	2030年度 2019年度比：80%削減	2024年度 2019年度比：66.0%削減
サステナビリティ関連 資格取得・通信講座受講者数	2021～2024年度：2,000人(累計)	2021～2024年度実績：2,250人(累計)

中期経営ビジョン2021

テーマ2 ライフサポートビジネスの深化

目指す姿 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

メッセージ

当行は少子高齢化・人口減少の中、安定的な資産形成や資産運用、資産承継、保険といった「幅広い金融ニーズ」に対応するとともに、「住まいや暮らしに関するお悩み」にも寄り添い、お客さまロイヤリティの向上に努めています。

お客さま本位の業務運営にあたっては、お客さまの最善の利益を追求し、「お客さまお一人おひとり異なるゴール(目的)を実現する」ことを掲げ、全役職員が一丸となって取り組んでいます。

お客さまとの接点拡大における、本部非対面営業部門「お客さまコンタクトチーム」の陣容拡大や、データドリブンなアプローチを対面、非対面、ハイブリッドで実践するとともに、パーソナライズされた情報・商品・サービス提供に取り組んでいます。

今後もお客さまのファイナンシャルウェルビーイング向上を通じて、地域社会の持続的発展に寄与していきます。



執行役員営業企画部長
赤羽 達也

目指す姿を実現するための基本戦略

- ◆ 対面・非対面・ハイブリッドでの接点拡大とデータドリブンなアプローチ
- ◆ ライフデザイン共創シート、テクノロジーを活用したお客さまを知る活動と仮説提案型営業によるパーソナライズされたソリューション提供
- ◆ 新NISA、長期・分散積立投資を中心としたストック型ビジネス
- ◆ 資産承継コンサルの強化
- ◆ 非金融サービスの拡充および金融サービスとの複合提案

この分野で発揮できる当行グループの強み

- ◆ 長野県内でのメインバンク率が高く、世帯情報等を踏まえたお客さまお一人おひとりのライフステージに応じたふさわしい商品・サービスの提供
- ◆ 八十二証券、八十二カードとの連携による幅広い商品・サービスの提供
- ◆ お客さまコンタクトチーム、はちのの保険プラザ、はちのの相続コンサルティングプラザ、ローンプラザ等の多様なアプローチチャネル
- ◆ 保有データとAIなどのテクノロジー活用によるパーソナライズされた提案

2024年度の実績

	計画または前年度末実績	進捗
ライフデザイン共創シート作成件数	2023年度末時点：6,250件	2024年度末時点：9,557件
投資信託残高	(計画) 2024年度末残高：2,495億円	2024年度末残高：2,538億円
終活サポートサービス取扱実績	2024年4月取扱開始	2024年度契約件数：27件

現状の認識・課題

高齢化や人口減少が進む中、資産形成ニーズや生活不安が一段と高まっています。「資産所得倍増プラン」や「金利のある世界」への移行は、お客さまの金融リテラシー向上を促す一方、当行においてはお客さま本位の業務運営の徹底およびストック型ビジネスへの転換が求められています。また、預金獲得競争が激化する現状において、デジタルチャネルとデータ活用による利便性向上とパーソナライズされた提案が不可欠であると認識しています。

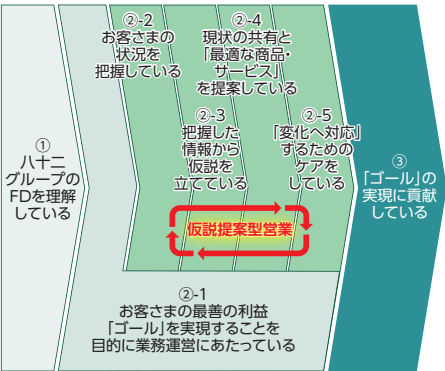
主な取組み

Pick UP 1

お客さま本位の業務運営 (FD) により、お客さまの最善の利益 (ゴール) を実現し、お客さまの資産の増大に貢献する

お客さまの最善の利益の実現および資産の増大に貢献するため、適切な情報提供や仮説提案型営業を実践しています。適切なポートフォリオの構築や長期的な資産形成をサポートするためにハウスビュー (GMAP) を導入し情報提供を始めています。さらには、お客さまの状況および課題をライフデザイン共創シートやライフプランシミュレーション等のツールにより可視化し、必要な対策を検討したうえで最適な提案を実施しています。

これらの実践にあたり、仮説提案型営業の実践意義の伝達や各種ツールの活用方法を習得するための研修を実施しています。今後もお客さまの最善の利益の実現および資産の増大に貢献するため、継続的に営業力強化に努めていきます。

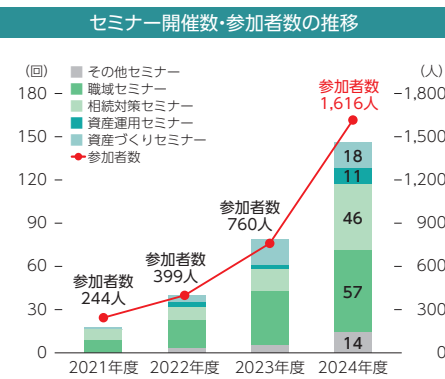


職員に求めるFD実践のステージ

Pick UP 2

商品・サービス・チャネル機能の拡充により幅広いニーズに対応し、お客さまの質的豊かさの実現を支える

お客さまの幅広いニーズに対応するため、商品やサービス等を拡充しています。新NISA開始に伴う資産形成ニーズに対し、八十二銀行、長野銀行、八十二証券での共催セミナーやオンラインセミナーを通じ、商品知識のみならず運用の仕組みや手法等の情報も提供しています。また、高齢化社会が進む中、一人暮らしの方や頼れるご親族がいない等、相続に対する不安解消のため、終活サポートサービスの取扱いを開始しました。さらに、資産家層向けに老人ホームやオーダーメイド旅行のご紹介を開始し、多種多様なご相談にも対応できる非金融サービスのラインナップを揃え、多くのお客さまに利用いただけるよう努めています。



2026年へのロードマップ (2025年度 計画)

- ◆ 営業担当者の営業力向上施策実施およびお客さまコンタクトチームの機能拡充による顧客接点強化
- ◆ 保険プラザ店舗拡大による勤労層への接点機会増強
- ◆ ライフサポートサービスや終活サポートサービス等の拡充によるシルバービジネスへの踏み込み強化

中期経営ビジョン2021

テーマ3 総合金融サービス・機能の提供

目指す姿 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

メッセージ

少子高齢化と人口減少が進む中、地域経済の持続的発展に貢献するため、当行はお客さまの経営課題や持続的な成長を、金融・非金融の両面から支援していきます。

M&A・事業承継、海外進出支援、IT導入支援など、多様化する経営課題に対し、本部担当者を中心に専門性の高いコンサルティングで寄り添い、最適なソリューションを提供することで、お客さまの企業価値向上に貢献します。

また、非金融ニーズへの対応として広告事業を開始し、地域事業者さまの販路拡大を支援し

ていきます。

さらに「信州 新規事業創出プログラム2024」を通じて、地域企業の新規事業開発と人材育成を後押ししました。環境分野では、2024年11月の長野県との「2050ゼロカーボン実現に関する協定」締結を受け、脱炭素化支援の金融商品・ソリューションを拡充しました。

これからも、八十二グループ一体でお客さまの持続的成長を力強くサポートするとともに、地域経済の活性化に貢献していきます。

営業渉外部長
伊藤 秋成

現状の認識・課題

人口と事業所の減少が続く厳しい環境下で、県内マーケットの維持・活性化が重要な課題です。多様化するお客さまニーズに対応するため、本部担当者、外部知見、非金融ソリューションを組み合わせた課題解決が不可欠です。

また、当行の担い手減少も課題です。対面・非対面連携を強化し、営業店や本部への適切なリソース配置を行い、お客さまのお困りごとを的確に把握し、最適なソリューションを提供することで地域経済の発展に貢献していきます。

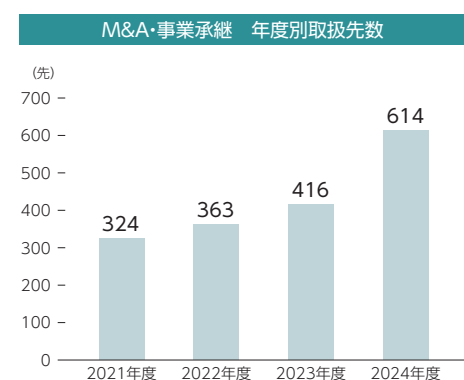
主な取組み

Pick UP 1

お客さまの課題に対し適切な解決策を提供し、ひいては地域経済・地域社会を活性化する

経営者の高齢化や後継者不足により、M&A・事業承継のニーズが高まっています。医療業界も例外ではなく、後継者不在による診療所の廃業が増加している一方で、初期投資を抑えたい新規開業医からは、既存診療所の第三者承継の相談が多数寄せられています。こうした状況を受け、2024年10月に長野県医師会と「医業承継等に関する連携協定」を締結しました。これにより、県内医療機関の円滑な事業承継を促進し、持続可能な地域医療体制の構築に貢献していきます。

また、多種多様なニーズのうち、非金融ニーズへの対応の一環として広告事業を開始しました。店舗に設置したデジタルサイネージやアプリ、インターネットバンキング上でお客さまの広告を配信しています。当行が長年培った信頼と顧客基盤を活かし、お客さまの販路拡大と地域経済の活性化をサポートしていきます。



Pick UP 2

お客さまの事業を伴走支援し、企業の持続的成長を促進する

お客さまの持続的な成長を支援するため、「信州 新規事業創出プログラム2024」を実施しました。オープンイノベーションによる新規事業創出を目的に、外部コンサルティング会社とともに、9ヵ月間にわたり県内4社の新規事業開発を支援しました。今後もお客さまの事業成長と地域経済の活性化に貢献するために、伴走支援体制を強化していきます。

また、地球温暖化対策として温室効果ガス（GHG）削減が求められる中、2024年11月には長野県と「2050ゼロカーボン実現に関する協定」を締結しました。お客さまの脱炭素化への取組みを支援するため、新たな金融商品等を拡充し、持続可能な脱炭素社会の実現に貢献していきます。



信州 新規事業創出プログラムの様子

2026年へのロードマップ(2025年度 計画)

- ◆ 多様化する地域やお客さまニーズに応えるために本部担当者を増員しコンサルティング力を強化
- ◆ お客さまの課題解決のために外部連携先の拡充とコンサルティングメニューの充実
- ◆ 企業の持続的成長を支援するために金融・非金融の両面からの伴走支援の深化

目指す姿を実現するための基本戦略

- ◆ お客さまの多様化・高度化するニーズへの対応と伴走支援によるリレーションの深化
- ◆ 本部担当者や外部専門家等との案件対応を通じた営業店担当者の目利き力・コンサルティング力の向上
- ◆ 対面・非対面の営業窓口の連携によるお客さまとの着実な接点確保

この分野で発揮できる当行グループの強み

- ◆ 多種多様な金融・非金融のニーズに応えるグループ会社や業務提携先を含めた幅広い課題解決力
- ◆ 専門的かつ多岐にわたる分野に対応可能な本部担当者による高いコンサルティング力
- ◆ 対面・非対面の営業窓口のあるハイブリッドな営業体制

2024年度の実績

	計画	実績
M&A・事業承継取扱件数	—	2021～2024年度実績：1,717件
脱炭素取組状況 ヒアリング件数	2024年度：500件	2024年度実績：495件 ^(※) ※残り5社は被買収により対象外となったもの
SDGs取組支援サービス 新規利用件数	2024年下期：2,500件	2024年下期実績：2,833件

中期経営ビジョン2021

テーマ 4

業務・組織のデジタル改革

目指す姿

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

メッセージ

当行は、価値創造プロセスにおける事業活動「DXによる従来ビジネスの変革」に基づき、業務・組織のデジタル改革を推進しています。

2024年度は、お客さま向けサービスや事務手続きおよび行内業務のデジタル化を完了（全77施策中累計71施策導入）するとともに、導入したサービスの利用促進と定着に注力してきました。これらは、お客さまの利便性向上と地域経済活性化、役職員の働きがい向上といったアウ

トカムに繋がり、「地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさの実現」に貢献しています。

2025年度以降も、導入したサービスをご利用いただき、新たな体験価値を実感していただくお客さまの裾野を広げるとともに、AI・データ活用への継続的投資を行い、全社的なデジタル改革を進め、地域・お客さまの期待を超える価値創造を続けていきます。



デジタルトランスフォーメーション部長
(現小諸支店長)
八木澤 一郎

目指す姿を実現するための基本戦略

- ◆ 競争優位性の維持・向上に向けたデジタル技術とAI・データ活用に対する継続的投資
- ◆ 事務手続きを含めたお客さま向け金融サービスのデジタル化と、行内業務のペーパーレス化・デジタル化による役職員の働き方改革を通じた生産性向上の取組み
- ◆ 全役職員がデジタル技術やAI・データを利活用するための人材育成
- ◆ 地域の皆さまや外部企業との共創を通じたオープンイノベーション

この分野で発揮できる当行グループの強み

- ◆ 地域のお客さまと長年にわたり築いてきた信用・信頼関係に基づき蓄積した大量のデータ
- ◆ 蓄積した内部データと外部のビッグデータを利活用できるシステムおよびAIモデルの内製開発力
- ◆ これらのデータとシステム・AIモデル内製開発力を最大限駆使した、質の高いスピーディーな課題解決支援

2024年度の実績

実績・効果		
デジタルツール・サービスの導入・整備状況	中期経営ビジョン2021に基づく計画(77施策)	：累計 71 件完了 (進捗率92.2%)
データサイエンスとAI活用による営業成果	・WEB完結型個人向けカードローン「はちにのかん太くんカード」(2024年度末残高) ・審査AIを活用した事業者向け融資「はちにのビジネスネットローン」(2024年度残高)	：前年度比 11.2 %増 ：前年度比 70.6 %増
社内生成AI[82Copilot]の活用状況	2023年10月～2024年度累計利用者数	： 3,713 名 (パート含む全役職員のうち89.9%)

現状の認識・課題

デジタル技術の進展に伴う他業界からの金融業界参入や資金決済手段の多様化に対し、対面での親身な対応と非対面での便利なサービスを駆使し、お客さまから選ばれ続けるための継続的な変革が必要です。また、生成AIの進化に対するリスクと機会を見極め、人口減少社会に対応し、地域やお客さまの課題解決支援の質とスピードの向上に挑みます。

主な取組み

Pick UP 1

生成AIを活用した生産性向上の取組み

2023年に全役職員がセキュアな行内環境で利用できる生成AI[82Copilot]を導入しました。定期的な行内研修や行内実演会を通じて、文章作成や要約といった汎用的な使い方はもちろん、分野や役職別に特化した業務にも活用できるようなプロンプト例を行内で共有することで、働き方改革を通じた生産性向上に取り組んでいます。行内研修から98件のアイデアが生まれ、そのうち3件を全行展開の試行とし、類似する7件のアイデアを掛け合わせて洗練させた1件を実装しました。また、プロンプト活用で4件の課題解決も実現するなど、AI活用の大きな成果につながっています。今後は、「No AI, No Work.」を合言葉にAIエージェントの開発・試行・個別業務への組み込みを含め、生成AI活用の全社的取組みを加速させ生産性向上と新たな価値創出を続けます。

Pick UP 2

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

当行グループ役職員一人ひとりがデジタル技術やデータ・AIを使いこなし、組織のデジタル改革およびお客さまのDX支援を実現していくために、基本を理解するリテラシー研修と業務に応じた高度専門知識とスキルの習得に向けた取組みを継続的に実施しています。2023年度に実施したIT・データリテラシー研修に加え、2024年度にはAIリテラシー研修を当行全役職員が修了しています。研修修了をきっかけに有志職員が参加した金融データ活用推進協会主催のデータ分析コンペティションでは、地域金融機関部門にて3年連続入賞者を輩出しました。今後も各種資格・検定などへのチャレンジを通じてリテラシーレベルのアップデートを続けていきます。

また、デジタル改革をリードする本部担当者向けのデータ・AIを活用した企画研修や、営業店法人担当者向けのITコンサル提案力強化研修など、業務に応じたより高度な専門知識とスキル習得を進めていきます。

資格・検定名	保有者数 (2023年3月)	保有者数 (2024年3月)	保有者数 (2025年3月)	増減 (対前年度)
ITパスポート	302人	553人	703人	+150人
ITコーディネータ	35人	63人	68人	+5人
情報セキュリティマネジメント	32人	60人	84人	+24人
G検定	19人	43人	58人	+15人

2026年へのロードマップ(2025年度 計画)

- ◆ デジタルを活用した利便性向上によるお客さまの体験価値向上と、地域の活性化・質的豊かさ実現への貢献
- ◆ 預金・為替事務、融資事務、営業活動など従来業務全般を対象にした全社的デジタル・AI改革
- ◆ AI活用に最適なデータ蓄積基盤整備および複数LLM利用環境整備に向けた継続的投資
- ◆ AI活用機会の拡張に合わせた、AIリスクガバナンスの継続的な高度化

中期経営ビジョン2021

テーマ5

成長とやりがいを支える人事改革

目指す姿

多様な職員の成長とやりがいの実現による組織力向上

メッセージ

当行では、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。

2024年度は、新たに「次世代女性リーダー育成プログラム」を立ち上げました。当行の人材構成の半数を占める女性の活躍は「ダイバーシティ&インクルージョン実現による組織力向上」に向けた最重要課題の1つです。あらゆる意思決定層に当たり前に女性が参画している状態を

実現することで、新たな価値の創造や組織力の向上を目指します。

2025年度は、長野銀行との合併により組織内の多様化がさらに進みます。多様な知見と経験を持つ職員がさまざまなステージで活躍できる職場環境整備を加速していくことで、職員の成長とやりがいを高めるとともに、地域社会やお客さまの多様な課題を解決に導く新たな発想や価値につなげていきます。



人事部長
岩淵 裕泰

目指す姿を実現するための基本戦略

- ◆ 個々の価値観や持ち味を活かした多面的な能力伸長
- ◆ お客さま理解に基づく課題解決力の強化
- ◆ 柔軟で外向きの組織風土醸成に向けた心理的安全性の向上

この分野で発揮できる当行グループの強み

- ◆ 長野銀行との合併による組織内の認知的多様性の充実
- ◆ 職場の仲間の成長を相互に支援し合い、切磋琢磨する「人が育つ」組織文化の定着
- ◆ 職員が自律的にキャリアを考え能力開発していくための制度や仕組みの整備

2024年度の取組実績

	計画	進捗
管理職に占める女性比率	2026年度：18%	2021年度：11.5% ▶ 2024年度実績：14.5%
従業員一人あたりの平均研修時間	—	2021年度：18.0時間 ▶ 2024年度実績：26.4時間
トータルエンゲージメントスコア	2024年度：3.88	2023年度：3.88 ▶ 2024年度実績：3.92

現状の認識・課題

地域課題やお客さまのニーズが高度化・多様化する中、その解決に向けては、職員の専門性向上による課題解決力の強化や、多様な価値観や発想を新たな価値につなげるダイバーシティ&インクルージョンの実現が必要です。引き続き職員の自律的なキャリア形成や専門性向上を支援し、多様な職員が能力を最大限発揮できる職場環境を構築します。

主な取組み

Pick UP 1 「次世代女性リーダー育成プログラム」の開始

当行では、あらゆる意思決定層に当たり前に女性が参画している状態を実現することで、新たな価値の創造や組織力の向上につなげることを目指し、女性の活躍を推進しています。

2024年度は、女性経営人材・次世代女性管理職の育成に向けて「次世代女性リーダー育成プログラム」を開始しました。従来の社会的な性別に関する無意識の役割期待等により、女性に不足しがちな経験や人脈形成を補完的に習得する機会を創出するために、選抜人材に対し、外部研修への派遣や役員・部長店長によるメンタリングを実施しています。これらの取組みにより女性の上位職への挑戦を後押しし、管理職・経営職への女性の登用を進めていくことで、価値創造プロセスにおける具体的ソリューションの1つである「ダイバーシティ&インクルージョン実現による組織力向上」につなげていきます。



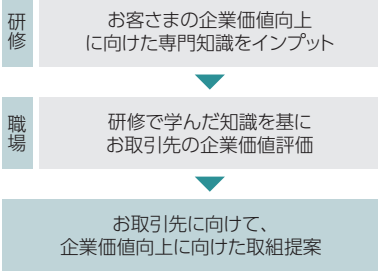
研修の一環として実施した副頭取とのラウンドテーブルの様子

Pick UP 2 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

価値創造プロセスにおける具体的ソリューションの1つである「地域社会の課題解決に資する専門人材の増加」の実現に向けて、2024年度は、専門的なスキルを集中的に学ぶ選抜型研修を実施するなど、業務スキル研修を充実させました。

選抜型の「法人トレーニー研修」では、研修で学んだ専門知識を基に実際のお取引先の企業価値評価を行い、研修成果として企業価値向上に向けた取組提案を実施しました。お客さま理解に基づく課題解決力の強化に直結する実践的な研修内容とし、職員の専門性向上を後押ししています。

「法人トレーニー研修」の概要



2026年へのロードマップ(2025年度 計画)

- ◆ 多様な職員の活躍を促進する人事制度改革
- ◆ 職員の専門性向上に対する支援の継続による「高度専門人材」の育成・確保
- ◆ エンゲージメント向上に向けた自律的なキャリア形成支援の継続
- ◆ 研修・外部出向派遣等を活用した戦略的人員配置

合併へのカウントダウン ～八十二長野銀行誕生に向けて～



2023年6月に八十二銀行と長野銀行は経営統合し、2026年1月1日に合併します(予定)。
「日本で一番成功した地域金融機関の経営統合・合併」を目指し、八十二長野銀行としての新たなスタートに向けて万全な準備に取り組んでいます。

経営統合の意義・背景

長野県は3,000m級の山々と清流に囲まれ、精密機械製造業が経済を牽引しています。豊富な観光資源や独自色豊かな地域文化を有し、さらに日本一の健康長寿県であることも注目を集めています。こうした魅力あふれる長野県に本店を置く両行は、地域とともに歩んできました。

コロナ禍やデジタル技術の進展、気候変動対策などを背景に地域社会が大きな変革期を迎える一方で、低金利による厳しい事業環境下にある両行には、これまで以上の役割が期待されることを認識していました。両行が手を携えることで盤石な経営基盤を築き、金融仲介機能を強化していくこと、持続可能なビジネスモデルを構築していくことが、両行のステークホルダーの皆さまのご期待にお応えするための最適な選択であると判断し、2023年6月1日の経営統合に至りました。



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

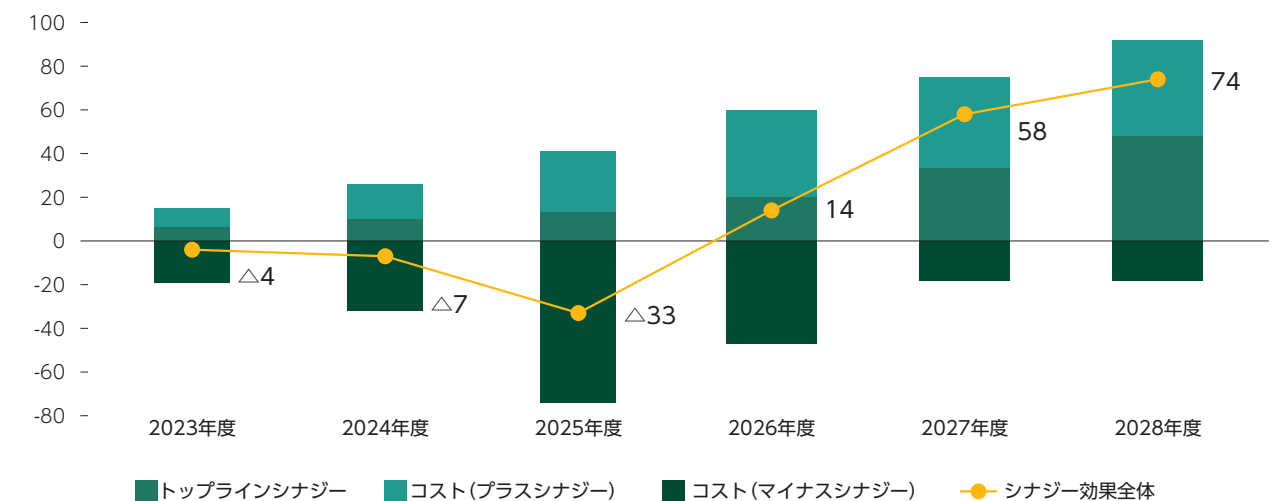
- 地域のお客さまのニーズへの対応
- 成長分野(コンサルティング・デジタル等)の強化

- ▶ 両行の経営統合・合併により、事務・システムの統一化や地域内で重複する店舗統廃合等の措置を講じることで、経営効率の向上を図り、人材創出とコスト削減を実現します。
- ▶ 経営効率の向上により創出した人材を、戦略分野や新規業務の拡大に向けた外部企業への研修参加・出向派遣等に再配置することで、収益力を強化するとともに、中長期目線での人的資本の強化にも取り組んでいきます。

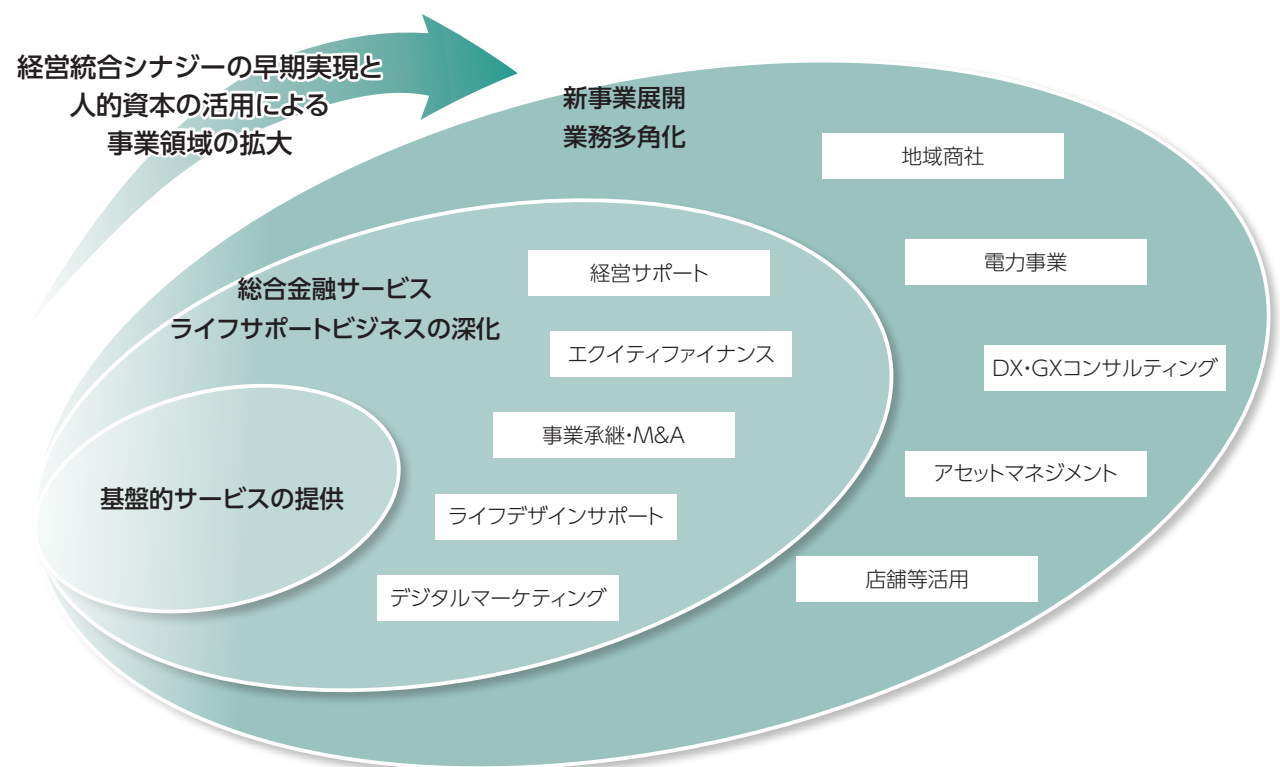
経営統合の計画

- ▶ 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2026年度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し、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)



経営統合シナジーの早期実現と
人的資本の活用による
事業領域の拡大



～八十二長野銀行誕生に向けて～

シナジーの進捗状況

①経営の効率化

▶ 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

▶ 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

▶ 銀行代理業の開始・出向の拡大

2024年9月 お客さまにいち早く合併後の姿を示すことで、安心感・期待感とともに合併シナジーを実感していただくため、営業窓口・取引一本化に合わせ、両行で銀行代理業を開始し、兼務出向を拡大

▶ ローンプラザ移転

2024年10月 八十二銀行豊科支店内から長野銀行豊科支店内へ移転

2025年4月 八十二銀行南松本支店内から長野銀行高宮支店内へ移転

②戦略的な人材配置

5,000 -

4,900

4,800 -

4,600 -

4,400 -

4,200 -

4,000 -

3,800 -

3,600 -

2023年6月

店舗網最適化
▲600

業務効率化等
▲600

コンサルティング
関連業務強化
100

デジタル関連
業務強化
50

新規業務拡大
50

3,900

2029年3月

戦略分野へ
200名を再配置

(人)

▶ 人員の大幅な自然減に対応しつつ、店舗合理化と業務効率化等によりコンサルティングやデジタル等の戦略分野へ200名を再配置

▶ 店舗統廃合等の効果により、2025年3月末時点で、コンサルティング関連業務5名、デジタル関連業務4名、新規業務11名の再配置を実施

③収益力の強化

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やソリューションファイナンスをサポートする「営業共創チーム」、経営改善や外部専門家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。

八十二銀行
コンサルメニュー・
ノウハウ

長野銀行
コンサルメニュー・
ノウハウ

共創プロジェクト

◆営業共創チーム
・事業承継・M&A
・ソリューションファイナンス 等

◆融資共創チーム
・経営改善
・外部専門家紹介 等

長野銀行
お客さま

八十二銀行
お客さま

▶ 2024年度「営業共創チーム」の取組み

「融和」から「連携」フェーズへと移行し、長野銀行（ソリューション営業部）と八十二銀行（営業渉外部）の実質一体化を進めています。本部主導で長野銀行をメイン行とするお取引先との関係強化を図るとともに兼務出向拡大を進めました。

〈主な取組件数〉

分野	内訳	2024/3	2025/3	合計
ソリューション ファイナンス	案件数	17	24	41
	うち成約	12	13	25
事業承継 M&A	案件数	7	44	51
	うち成約	1	11	12
外為 デリバティブ	案件数	43	98	141
	うち成約	23	57	80

▶ 2024年度「融資共創チーム」の取組み

大口支援先への共同支援や取引先に対する経営改善・事業再生支援として両行共通施策を展開しています。「本部機能・運用の一本化」に向けた取組方針を策定し、活動を進めています。

〈主な取組件数〉

分野	2024/3	2025/3	合計
経営改善計画作成支援	8	16	24
外部専門家の紹介	4	12	16
再生ファンドの活用	1	1	2

57 統合報告書 2025

統合報告書 2025 58

～八十二長野銀行誕生に向けて～

合併に向けた具体的な取組み

一体営業体制の構築

合併に向けた準備を前倒しで実施し、万全な状態で2026年1月を迎えるため、「お客さまの不安解消」や「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、営業窓口・取引一本化や銀行代理業の活用等による、一体営業体制の構築を進めています。

▶ 営業窓口・取引一本化

合併に先立ち両行一体となった営業活動を展開しています。お客さまのご理解をいただきながら両行営業担当者の重複解消とコンサルティング業務への人員シフトを進め、両行のノウハウ共有と課題解決提案の高度化に取り組んでいます。

▶ 銀行代理業の開始および出向の拡大

- 営業窓口・取引一本化における契約締結等のお手続きなど、お客さまのご負担を軽減するため、両行それぞれが相手方銀行の「銀行代理業者」となりました。合併に必要な対応を効率的かつ円滑に進めるほか、職員の融和や業務知識習得等を促進しています。
- 合併に向けた各種施策をさらに加速させるため、本部・営業店双方において出向を拡大しています。2025年4月からは、合併前よりシナジー効果を発揮するため、法人・個人担務を問わず営業店職員の再配置を実施しています。

2025年3月末

	兼務出向	完全出向
本部	112名	14名
営業店	178名	32名
合計	290名	46名

両行共同の取組み

▶ セミナーの共同開催

- 両行共同でお客さま向けセミナーを開催しています。創業支援、相続・資産承継など幅広いテーマ・分野について、専門家による講義や実践的なワークショップなど、お客さまの関心事やニーズに合わせて企画しています。お客さまから頼りにされる存在になれるよう、有益な情報提供に取り組んでいます。
- お客さまのご意見・ご要望を幅広くお伺いすることで、商品・機能・サービスの充実にも活かしていきます。



▶ 各種研修の共同開催

- 2023年8月から業務研修やキャリア研修、自主参加型研修「菁菁塾」を共同開催しています。両行の持つノウハウの融合を進めることで、職員の業務スキルの向上を図り、グループ全体のシナジー効果を高めています。
- 研修プログラムを通じて、職員の専門性と総合力を高めることで、お客さまへご提供するサービス品質の向上を図っています。さらに、グループ全体の連携を強化し、シナジー効果を最大限に発揮することで、地域社会への貢献を加速していきます。

▶ 地域行事への共同参加

- 2023年夏から各地区で開催されるお祭りに共同で参加しました。この共同参加は、地域のお客さまに合併をお知らせする機会となったほか、職員間の融和を進め、シナジー効果の素地を整えることができました。
- さらに、スポーツ大会、美術展、ボランティア活動など、さまざまな行内イベントにも合同で参加し、地域社会への貢献と職員の交流の両立に取り組んでいます。

新行名・ロゴマーク・シンボルマーク

2026年1月の合併に伴い、「株式会社八十二銀行」から「株式会社八十二長野銀行」へ商号を変更します。あわせて、企業ロゴマークとシンボルマークも刷新します。これら商号変更やロゴマーク等の刷新は、新銀行としての新たなスタートを象徴するものであり、地域社会とのより一層の連携、信頼関係の強化を目指すものです。新銀行への期待や使命を胸に、地域の皆さまに親しまれる存在となれるよう努力していきます。

▶ 新行名・ロゴマーク



八十二長野銀行

合併後の銀行名は、両行のお客さま、株主の皆さま、職員から多くの意見や要望をいただく中で、検討を重ねてきました。両行を長年にわたって支えてくださったお客さまに馴染みのある両行名を大切に考えたうえで、職員の融和、両行の強みやブランドを承継していく想いを込めて、両行の名称を足し合わせた「株式会社八十二長野銀行」(英文名:Hachijuni Nagano Bank, Ltd.)としました。

▶ シンボルマーク

安定・親しみを感じられる角を落とした三角形を用い、緑豊かな自然に包まれた信州の特徴と、地域に根差した誠実な銀行であることを表現しています。幾重にも重なって広がる三角形には、両行のイニシャルである「H」と「N」が含まれており、信州の山々の重なりを示すとともに、両行が合わさり、新たな領域を創り出す様子を表現しています。



合併に向けたプロモーション

新銀行「株式会社八十二長野銀行」としての新たなスタートにむけて、認知度向上を図るため「合併プロモーション」を開始しました。

TVCMや新聞広告など多くのメディアを通じて、ステークホルダーの皆さまに新銀行を認知していただくとともに、関心・期待を寄せていただけるよう展開しています。高品質な金融サービスを提供し、高度なコンサルティング機能を発揮することで、これまで以上に地域社会の発展に貢献していきます。



TVCM動画

▶ 「地域の未来を、ここから。」

ポスター、TVCMのデザインには「地域の未来を、ここから。」というキャッチフレーズを採用し、八十二銀行と長野銀行を象徴する子どもたちが手を取り合い、先へと向かって歩んでいく姿は、合併後の新銀行が地域とともに進む未来への期待感を込めて描きました。

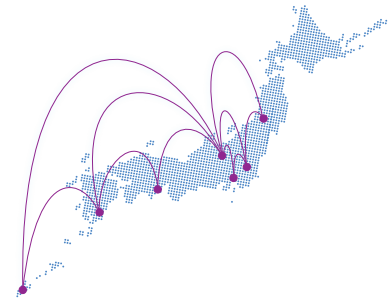
他金融機関との連携

じゅうだん会



じゅうだん会は、システム共同化に合意した、山形銀行、筑波銀行、武蔵野銀行、八十二銀行、阿波銀行、宮崎銀行、琉球銀行で構成されています。

基幹系システムはもとより、できる限り広範囲のシステムを共同化し、効率的なシステム開発・運用を行うこと、さらに、商品・サービス、事務処理手順についても統一化を図り、より一層のシステム共同化効果をあげることを目指しています。



共同化スキーム

- 八十二銀行のシステムを基に、共同化システムとして必要とされる要件と参加行のニーズを組み込んだ共同版システムを八十二銀行が開発し、各行は順次共同版システムへ移行しました。
- 八十二銀行はソフトウェアの使用権を、日本アイ・ビー・エム、キンドリルジャパンに許諾し、参加行は2社に各行システムへの適用を委託しています。
- システム開発案件の協議の場として「システム協議会」を設け開発案件を決定し、八十二銀行がそのシステム開発を担っています。

〈システム共同化のメリット〉

システム開発力の拡大と
スピードアップ

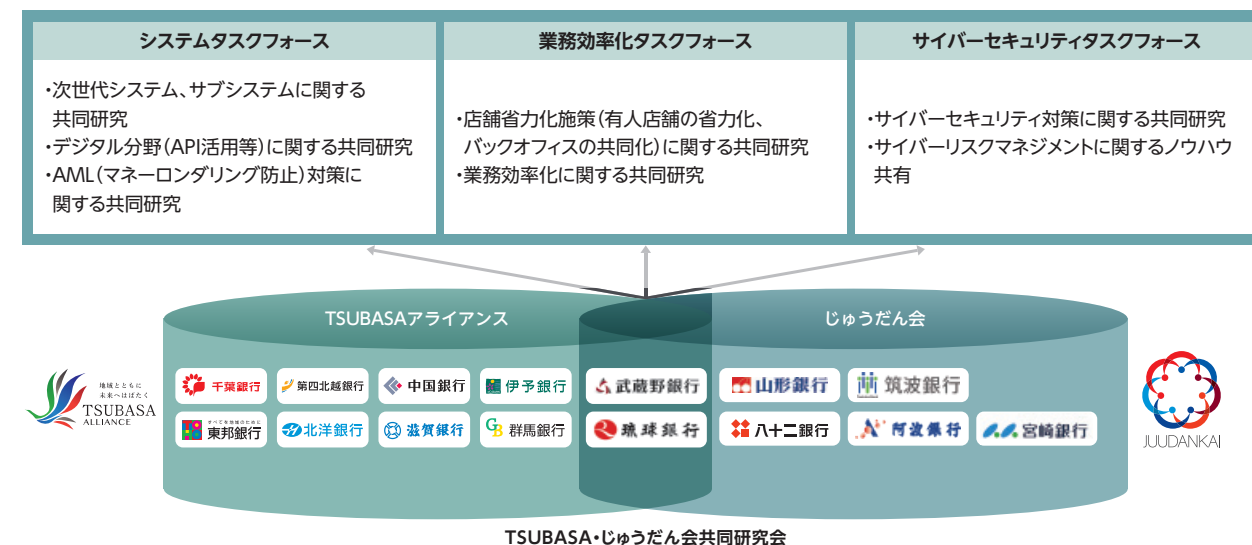
共同化による
システムコスト削減

人材の戦略的配置

TSUBASA・じゅうだん会共同研究会

2024年3月、TSUBASAアライアンスと共同し「TSUBASA・じゅうだん会共同研究会」を立ち上げました。システム関連で親和性のある両グループが知見・ノウハウを共有し、効率的なシステム運用・業務プロセスの実現を目指します。

◎ 本研究会の概要



富士山・アルプス アライアンス

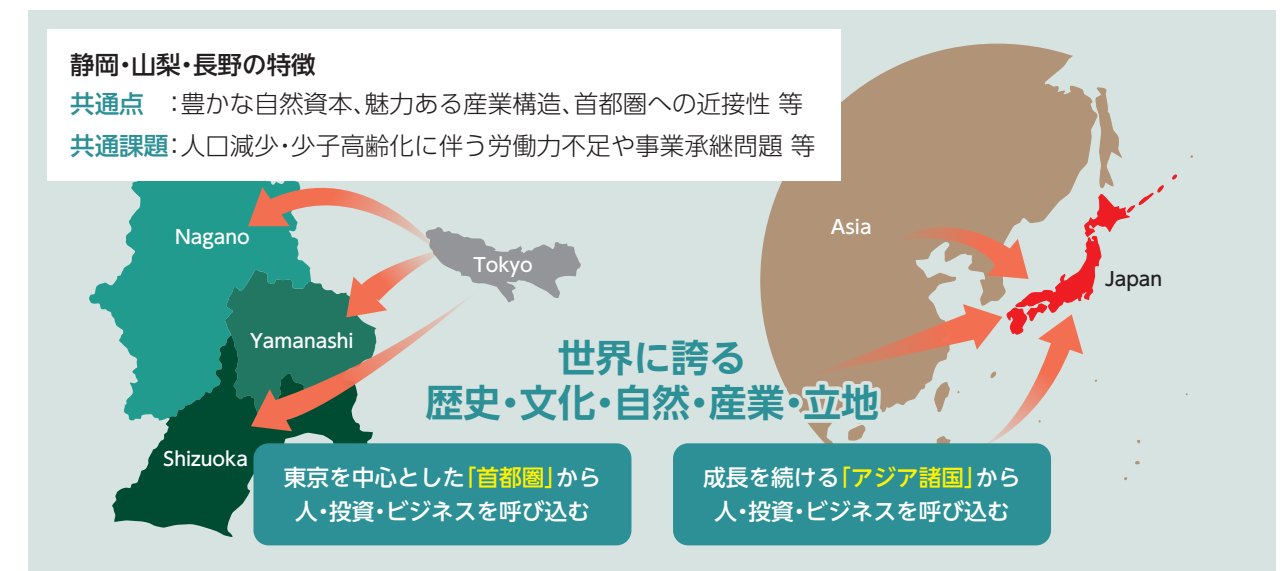


2025年3月27日、静岡銀行、山梨中央銀行と包括業務提携を締結し、「富士山・アルプス アライアンス」を発足しました。各行が築き上げた顧客基盤やブランドを維持しながら、社会課題の解決メニューの拡充とレベルアップを図り、「社会価値創造」と「企業価値向上」の両立に向けた取組みに注力することで、地域社会の持続的な成長に貢献していきます。



◎ 富士山・アルプス アライアンスの目指す姿

地域のポテンシャルを共通にする3行が、新たな価値創造に向け共創し、3県の未来のカタチを世界に向けて発信する。



◎ KPI・重点施策

3県における人口の社会増

3行合算
5年累計200億円の収益効果

重点施策

1. 人口減少・労働力不足に対する関係人口の増加
2. 海外資本・人材を呼び込む新事業の展開
3. 地域経済の持続可能な発展に資するベンチャー・グロース分野の協業拡大やM&A・事業承継の強化

「移住促進事業」の枠組みを3行共同で構築することを目的に、プロジェクトチームを組成