

八十二グループ 第1次中期経営計画

2026年度～2028年度

「総合コンサルティンググループへの飛躍」

01 中期経営ビジョン2021のサマリー

02 八十二グループについて

経営理念 / マテリアリティ / 長期ビジョン

03 第1次中期経営計画

中期経営計画の位置付け / 総合コンサルティンググループとして目指す姿

総合コンサルティングKPI / 戦略的投資 / 5つの戦略テーマ

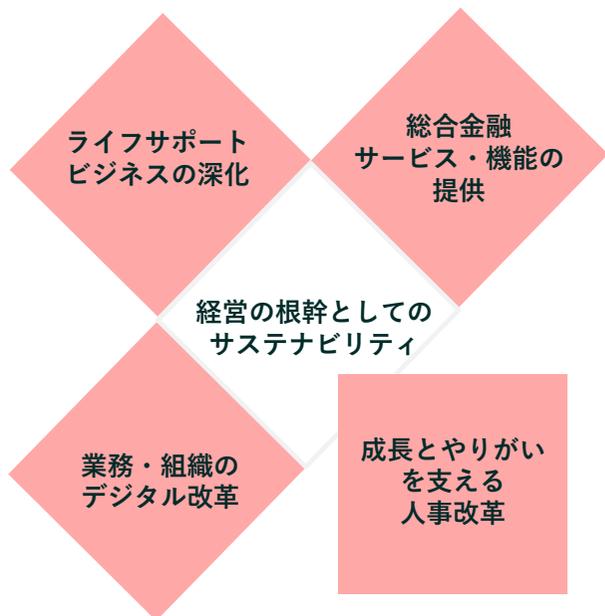
テーマ1（法人ビジネス）（個人ビジネス）（街づくり・市場運用）

テーマ2 / テーマ3 / テーマ4 / テーマ5

経営目標 / 計数計画 / 株主還元方針 / キャピタルアロケーション

経営計画と連動した人材配置

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



経営の根幹としてのサステナビリティ

- ・環境目標を上方修正し、地域の脱炭素化支援を強化
- ・地方銀行最大規模のファンドを設定し、サステナブルファイナンスを強化
- ・3年連続「CDP（気候変動）」＜Aリスト＞選定

ライフサポートビジネスの深化

- ・相続・承継支援のため信託業務拡充
- ・高齢者支援のため終活支援サービス提供開始
- ・Wallet+（資産管理アプリ）の導入

業務・組織のデジタル改革

- ・スマートデバイスの全職員への実装
- ・AIとデータウェアハウスの活用
- ・「FDUAアワード2025」＜データ活用賞＞受賞

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（IT・観光など）
- ・グループ会社設立による機能拡充（投資運用／助言、投資専門、地域商社・電力）
- ・ストラクチャードファイナンスへの取組強化

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
- ・高度専門人材確保に向けた研修プログラムの拡充
- ・女性経営人材候補の育成強化
- ・「プラチナくるみんプラス認定」取得

中期経営目標

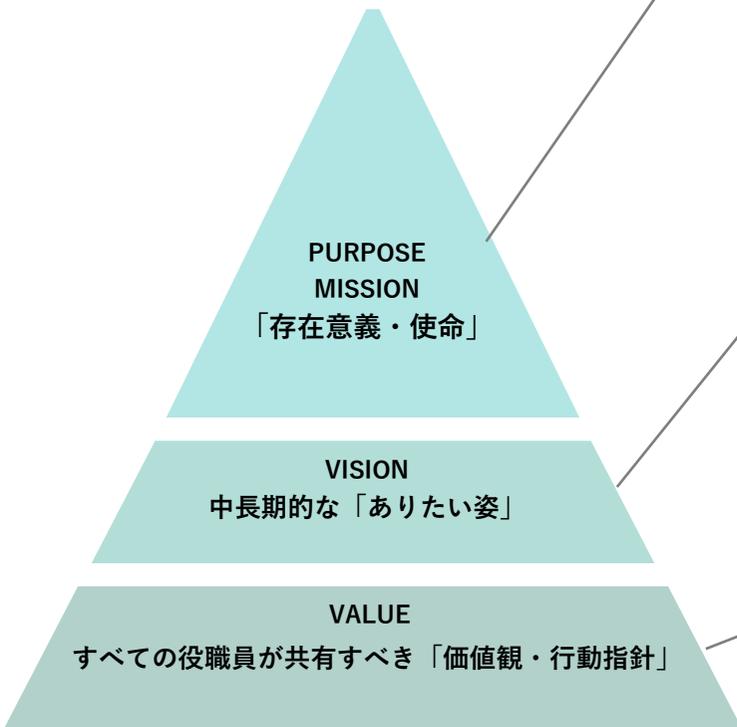
		2025年度見込み
年間配当目標額	2023年度から2025年度まで 毎年度1株当たりの年間配当目標額20円以上	1株あたり年間配当額 50円
温室効果ガス排出量 (スコープ1, 2)	八十二グループ ① 2025年度：ネットゼロ ② 2030年度：2019年度比80%削減	①八十二グループ：ネットゼロ ②2019年度比 76.0%削減
融資先の温室効果ガス排出量算定促進 (スコープ3 カテゴリー15)	2025年度 排出量把握先450社 ※ スコープ3 カテゴリー15（2024年3月末基準）の40%に相当する 450社の排出量を把握	排出量把握先 450先
再生可能エネルギー創出	2024年度から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累計実績 500億円 ②累計実績 3,000件

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

八十二グループは、地域におけるリーディングカンパニーとして、地域の課題に真正面から向き合い、地域社会と世界をつなぐ架け橋となり、地域の持続的な成長を実現します。

また、適切なリスク管理に裏付けられた収益性の確立と盤石な財務基盤の維持発展を通じて、地域社会、お客さま、株主さま、従業員の幸福と繁栄に貢献します。



長期ビジョン2035

「魅力ある未来を地域と共に創る」

価値観・行動指針

求められる人材像

「強みの確立」
「進取の精神」
「自ら考え行動する」

コンプライアンス宣言

「信頼に値する経営と業務遂行」
「よき社会人としての行動」

環境変化に対するリスクと機会を踏まえ、社会の持続可能性と企業価値の向上を両立させるために、八十二グループ全体で取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を見直しました。

グループマテリアリティ

デジタル化とAIを活用した価値創造

地域産業・企業の発展と活気ある街づくり

豊かな暮らしの実現

人的資本経営の実践

気候変動対策と環境保全

サイバーセキュリティの強化

公正で透明な経営



長期ビジョン

重点課題として選定したマテリアリティへの対応が進んだ10年後のありたい姿を示しています

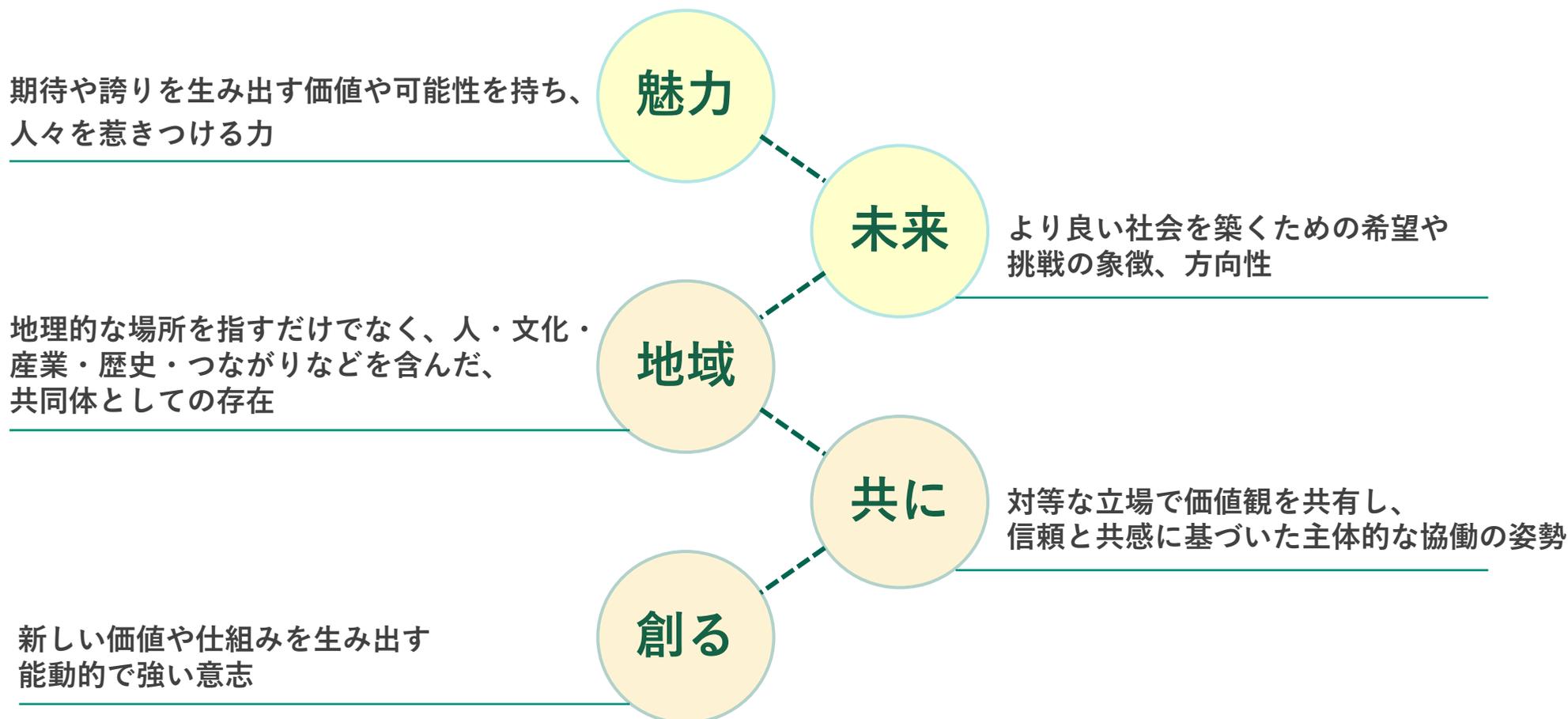


中期経営計画

計画において5つの戦略テーマを設定し、テーマごとの施策への取組みを通じて、長期ビジョンの実現を着実に進めます

長期ビジョン2035 「魅力ある未来を地域と共に創る」

10年後の地域社会を見据え、地域に関わる企業や人々とともに**希望**を創り出していこう
 という想いをこのビジョンに込めました。



長期ビジョン実現に向けた10年間で3期に分け、最初の3ヵ年を第1次中期経営計画として策定しました。

長期ビジョン2035

「魅力ある未来を地域と共に創る」

第3次 中期経営計画 2032年度～2035年度

世界を展望し、金融の枠を超えて事業領域を拡大させる
圧倒的存在感を背景に地域の環境、産業、暮らしなどの
生活基盤を総合的に支え、地域の未来を共に創るグループとなる

第2次 中期経営計画 2029年度～2031年度

グループの活動領域を一段と広げ、海外展開を含めた企業の成長支援と
個人のお客さまのライフスタイルの充実を通じて、地域経済の拡大に貢献する

第1次 中期経営計画 2026年度～2028年度

総合コンサルティンググループへの飛躍

総合コンサルティンググループに進化し、お客さまに質の高い機能提供を行う

- 高付加価値なコンサルティング提案で、地元企業の強靱化と豊かな暮らしの実現を支援する
- 継続的な職員の成長とDX・AI活用による組織の進化を加速する
- 戦略的投資によりビジネス領域を拡大し、広範かつ高度なグループ支援体制を確立する

地域からの期待と私たちが目指す姿

地域が抱える課題がますます複雑化しており、金融の枠を超えたさまざまな課題解決策を提供していくことが八十二グループに期待されています。

活動量を増やしてこれまで以上にお客さまとの接点を増やし、お客さまの想いや状況を深く理解し、その夢の実現や課題解決に向けて知恵を絞り、実行に向けて伴走する。こうした真摯な取組みを積み重ねていくことで私たちは地域からの期待にお応えし、揺るぎない信頼関係の構築につなげていくことができます。

『地域のお役に立つことに真正面から全力で向き合う』

それが、私たちが総合コンサルティンググループとして目指す姿です。

お客さまを深く理解

八十二グループとの取引や対話を通じてお客さまの夢や課題を深く理解する。

解決策の提案

夢の実現または課題の解決に向けた手段や手法を設計し、提案する。

伴走型支援

実行するお客さまに寄り添い、一緒に取り組み、全力で支援する。

支援件数 (3年間累計) 300,000件

	項目	支援件数目標	(2025年度見込)
法人関連	成長を「実現する」支援 <small>事業承継・M&A／IT／サステナ／海外 等</small>	10,000件	2,600件
	生産性を「高める」支援 <small>デジタルチャネル／間接業務合理化 等</small>	20,000件	5,700件
個人関連	資産を「育てる」「守る」支援 <small>資産形成・保障／金融教育 等</small>	100,000件	29,000件
	資産を「活かす」支援 <small>相続・信託／ライフサポートサービス 等</small>	10,000件	3,000件
	デジタルで「つながる」支援 <small>デジタルチャネル 等</small>	160,000件	38,000件 個人アプリのみ

M&A戦略投資

投資枠 **1,500** 億円

目的 コンサルティングの「幅」の拡大
企業価値の向上

グループに不足する機能を補完し、成長を実現するための戦略的な投資枠。
国内に限らず海外も含め、適切なリターンの確保を目指して機動的な投資を実行します。

システム投資

3年累計 **200** 億円

目的 コンサルティングの「質」の向上

AI・データ基盤、新営業支援システム、店頭事務ペーパーレス化等への投資により、業務プロセスを合理化します。
コンサルティング業務に注力する体制を整え、競争優位を確立します。

第 1 次 中期 経営 計画
2026年度 2027年度 2028年度

第 2 次 中期 経営 計画 ~
2029年度~

M & A戦略投資

好機を捉えて機動的に投資

システム投資

中期経営計画期間内での投資・効果発現

総合コンサルティンググループへの飛躍

盤石な経営基盤を土台に、人的資本・DXへの投資とビジネス領域の拡大を通じて総合コンサルティング支援体制を確立し、地域の課題解決を実現します。

コアテーマ

1. 収益力の強化・拡大を通じた地域課題解決

- 法人 企業成長や生産性向上の支援、観光地の魅力向上、地域経済への波及効果創出
- 個人 お客様のライフステージに寄り添い、質的に豊かな生活をサポート
- 地域 誰もが暮らしやすい持続可能な街づくりへの貢献
- 市場運用 市場運用で安定収益を生み出し、成長分野へ積極的に投資

変革・成長 テーマ

2. 変革を実現する
人材の育成と採用

3. DXとAI投資を通じた
競争優位性の確保

4. 企業価値向上を目指した
ビジネス領域の拡大

基盤テーマ

5. 信用と信頼の礎となる経営基盤の強化

八十二グループが地域から求められていることは、まずは地域企業を資金面でしっかりサポートして経営を支えていくことであり、その根幹にあるのが融資です。融資やお客さまとの対話を通じて経営者の夢や想いに寄り添い、金融の枠を超えたソリューションを提案することで、企業の成長や発展、再建を後押しします。こうした一連の取組みにより、地域企業の強靭化を支援し、地域を活性化させていきます。

本計画期間では地域の中核的存在となる企業を増加させることや中小企業の生産性向上に集中的に取り組めます。また、地域において高いポテンシャルを持つ観光産業の活性化や、地域企業へ域外のソリューション機能を橋渡しすることでより深度のあるコンサルティングを実施します。

項目	中計施策
<p>地元企業の強靭化 — 地域中核企業への成長 ※未来共創企業への支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営計画や事業計画の策定、M&A・事業承継の支援 ・ 海外進出と多角化、貿易取引の拡大支援
<p>地元企業の強靭化 — 生産性の向上 — 経営基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタルチャネルの導入・活用支援 ・ 間接業務の合理化支援、人材の獲得・定着支援 ・ サイバーセキュリティ対策支援、リスク管理支援
<p>世界的リゾート地の開発支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然資源を活かしたエリア開発支援 ・ ファンドによる資金供給などの設備投資の後押し
<p>“つなぐ”プロジェクト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元企業に県外・海外企業を紹介するネットワーク拡充 ・ 地域競争力強化のための県外・海外ソリューション活用

一人ひとりが持つ人生観や価値観は千差万別です。だからこそ、お客さまを深く理解するためには対話の積み重ねが欠かせません。これが質の高い提案の基礎となり、末永い信頼関係を築くための第一歩となります。築き上げた信頼関係を基礎として、ライフイベントを充実させるための資産形成やシニア層の幅広い課題等に対して、お客さまが納得する提案を行い、その意思決定を後押しします。またデジタル化社会においてお客さまの暮らしの中に金融が溶け込み、かつ高い利便性を求める声に応えるため、デジタルチャネルの機能拡充とお客さまへの浸透を進めていきます。

項目	中計施策
<p>お客さまの金融資産増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「銀証ワンストップ伴走モデル（※）」による利便性向上（八十二証券） ・新育成プログラム導入による営業担当者の提案力向上 ・職域や教育現場での金融リテラシー向上支援
<p>シニア層の安心安全な暮らしの支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフサポートサービスの拡充 ・相続受託体制の整備と信託商品ラインナップの拡充
<p>金融サービスの利便性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルチャネルの機能拡充 ・ロイヤリティプログラムの導入

（※）銀行と証券が営業窓口や口座管理等の各種機能を統合し、資産形成から資産運用・承継までワンストップで伴走支援するモデル

サステナブルな街づくり

地域の賑わい創出と脱炭素化の取組みを加速させ、次世代へ引継ぐことのできる持続可能な地域社会の実現を目指します。地域や関連機関（長野経済研究所、八十二文化財団、八十二みらい財団）とともに将来像を描き、移住の後押しや魅力ある街づくりを展開するとともに、子育て支援や社会福祉の充実といった地域課題の解決に深く関与し、誰もが輝くことができる社会の構築に貢献します。また、豊かな自然環境の維持と経済成長の両立という目標に向かい、企業の脱炭素経営を支援する多様なソリューションを提供します。

項目	中計施策
魅力ある街づくりへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移住プラットフォームの構築 ・ 子育て支援、社会福祉環境の充実支援 ・ デジタル地域通貨の発行
グリーンな地域社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・ 脱炭素コンサルティングサービスの開発 ・ サステナブルファイナンスの推進強化

市場運用

ストラクチャードファイナンスの強化と八十二アセットマネジメントと連携した有価証券運用の高度化等により、収益基盤の多様化と安定化を実現します。

項目	中計施策
ストラクチャードファイナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門部署の拡大と人材育成 ・ 取組商品多角化（シップファイナンス等）を伴う与信残高の拡大 ・ 地域の課題解決を支援するファイナンスのアレンジ機能強化

八十二グループの持続的な成長を支える根幹は、職員が高い専門性を備え、自律的に成長し続ける組織文化にあります。挑戦が正当に評価され、多様な強みが共鳴し合う環境を構築することで、個人の成長が組織の活力へとつながる好循環を創り上げます。

長期ビジョン2035の実現には、既存の枠組みを超えて変革を推進する人材が不可欠です。挑戦と成果をより高く評価し、その貢献に報いる人事制度へ刷新し、すべての職員が高いエンゲージメントを持って能力を最大限に発揮することができる職場環境を整備します。また、資格取得をはじめとする継続的な自己研鑽を支援するとともに、多様な知見・経験を持つ人材がお互いに高め合うダイバーシティ経営を深化させます。

項目

中計施策

変革を実現する人材の育成と採用

- ・ 変革人材、経営人材、専門人材の最適配置
- ・ 行外学習など多様な経験機会増加による育成強化

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現

- ・ 多様な職員が活躍できる職場づくり
- ・ 人材多様性の尊重とウェルビーイング推進

人事制度・運用の改革

- ・ 人事制度の改正
- ・ 変革に挑む姿勢が評価される運用

すべての職員がAIを使いこなす組織風土を醸成することで生産性と創造性を飛躍的に高め、八十二グループの競争力を強化します。業務の合理化を通じて職員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整え、お客さまとの対話・提案・伴走支援をこれまで以上に深めていきます。

お客さまに質の高い支援を提供するために「AI・データ基盤」を構築し、高度なAI活用を実現します。また、「銀証ワンストップ伴走モデル」へ移行することでお客さまの利便性を高め、新営業支援システムの導入による営業高度化や店頭事務のペーパーレス化を通じた事務負担軽減を進めます。

項目	中計施策
AI活用に向けた基盤拡充	<ul style="list-style-type: none">・「AI・データ基盤」の構築・データマネジメント、AIガバナンスの整備・AIエージェントの開発本格化と実装・AI活用に向けた人材育成
「銀証ワンストップ伴走モデル」への移行	<ul style="list-style-type: none">・営業窓口一本化による営業体制の効率化・お客さまデータの集約による利活用・銀証のシステム統合および口座の一本化
質とスピードを向上させる営業改革	<ul style="list-style-type: none">・新営業支援システムの導入・銀証の新システムと「AI・データ基盤」の連携
業務フロー改革による生産性向上	<ul style="list-style-type: none">・店頭事務のペーパーレス化・ATM、ネットEBの機能拡張

グループ経営の全体最適化とともに事業領域を再構築し、金融の枠を超えてお客さまに最適なソリューション機能を提供する体制を強化します。お客さまの本業支援を通じてグループとして新たな収益機会を創出し、企業価値向上を図ります。

事業承継やM&A等の既存の事業領域に加え、海外や人材といった分野においては、グループの情報連携やアライアンスの活用を通じたワンストップ・ソリューションを提供し、お客さまの成長と夢の実現を支えます。また新規事業についても積極的に挑戦していきます。

項目	中計施策
<p>既存事業の高度化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決済機能の提供（八十二カード） ・ M&A・承継支援（八十二キャピタル、八十二インベストメント） ・ デジタル技術・AI導入支援 ・ 個人ローンの保証範囲拡充による最適な資金供給（八十二信用保証）
<p>事業領域の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外機関との提携や拠点開設等によるネットワーク拡充 ・ 採用から定着まで一貫した人材関連サービスの提供（八十二スタッフサービス） ・ リース隣接分野への事業領域拡大（八十二リース・八十二オートリース） ・ リテール分野の債権管理回収業務の受託（やまびこ債権回収） ・ 電力小売、水力発電事業の促進（八十二Link Nagano）
<p>新規事業への挑戦</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ブランディング・マーケティング支援（八十二Link Nagano） ・ システム開発、他金融機関との連携強化（じゅうだん会ほか） ・ 地元企業の間接業務受託および効率化支援 ・ プラットフォーム提供による移住者支援（富士山・アルプス アライアンス） ・ 街づくりのための不動産活用提案や資金調達支援

多様化・複雑化するリスクに対して万全の備えを講じるとともに、持続可能な社会の実現に向けて主体的に取り組むことで、ステークホルダーからの信頼を一層高めます。また、八十二グループの脱炭素化や地域のネイチャーポジティブ実現に積極的に取組み、社会の持続可能性と企業価値の向上を両立します。

サイバーリスクをはじめとするデジタル時代の脅威に対し、強固なセキュリティ体制を構築することで事業継続力を高めます。あわせて、気候変動への対応や生物多様性の保全を地域・お客さまと連携して推進し、豊かな自然環境を将来世代へ引継ぐ取組みを強化します。

項目

中計施策

リスク管理の高度化

- ・ 経営計画と統合的リスク管理の発展強化による総合的な成長戦略の実行
- ・ リスク管理体制の高度化

サイバーセキュリティの強化

- ・ サイバーセキュリティ体制の強化
- ・ システム基盤の強化・拡充

気候変動への対応

- ・ 温室効果ガス排出量の削減（スコープ1,2）
- ・ サプライチェーンの脱炭素化の支援（スコープ3）

生物多様性への対応

- ・ 事業活動における自然資本への「依存・影響」評価
- ・ お客さまの生物多様性保全・ネイチャーポジティブへの取組支援
- ・ 循環型社会の形成に向けた廃棄物削減や資源循環への取組拡大

	項目	2028年度 目標	2025年度 見込み
財務目標	連結ROE	8.0%以上	5.5%
環境目標	温室効果ガス（CO ₂ ）排出量 （スコープ1，2）	2019年度比 80%削減 （前倒し達成）	2019年度比 76.0%削減
	サステナブルファイナンス 実行額	2021年度からの 累計1.5兆円 （うち環境分野1兆円） （前倒し達成）	12,500億円 （6,170億円）
社会目標	地域（長野県）人口の社会増	“社会増”の継続	4年連続“社会増”

グループ一体となったお客さま支援の強化・金利上昇の捕捉により収益力を高め、ひいては株主資本コストを上回るROEの実現につなげていきます。

中期経営ビジョン2021

第1次中期経営計画

政策金利 1.25%

ROE : 8.0%以上

当期純利益 850億円以上

政策金利 0.75%

ROE : 5.5%

当期純利益 550億円

政策金利 0.50%

ROE : 4.6%

当期純利益 479億円

実績 2024年度

予想 2025年度

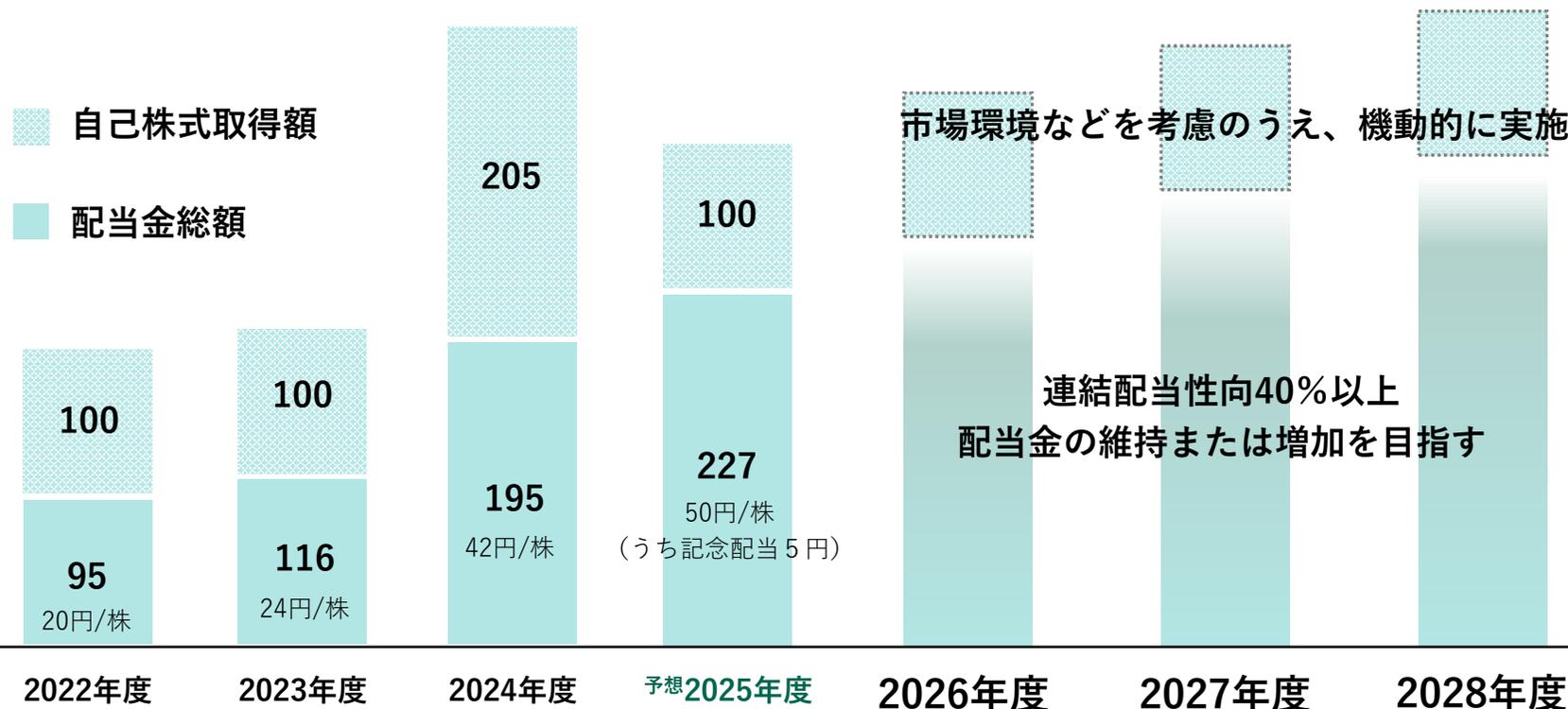
計画 2028年度

主要B/S項目	2028年度	2025年度 見込比
預金・NCD 平均残高	100,000億円	+ 2,800億円
貸出金 平均残高	71,000億円	+ 4,500億円

主要P/L項目	2028年度	2025年度 見込比
資金利益	1,300億円	+ 200億円
役員関連利益	210億円	+ 40億円
関連会社最終利益・合計	40億円	+ 25億円
減価償却費	60億円	+ 20億円

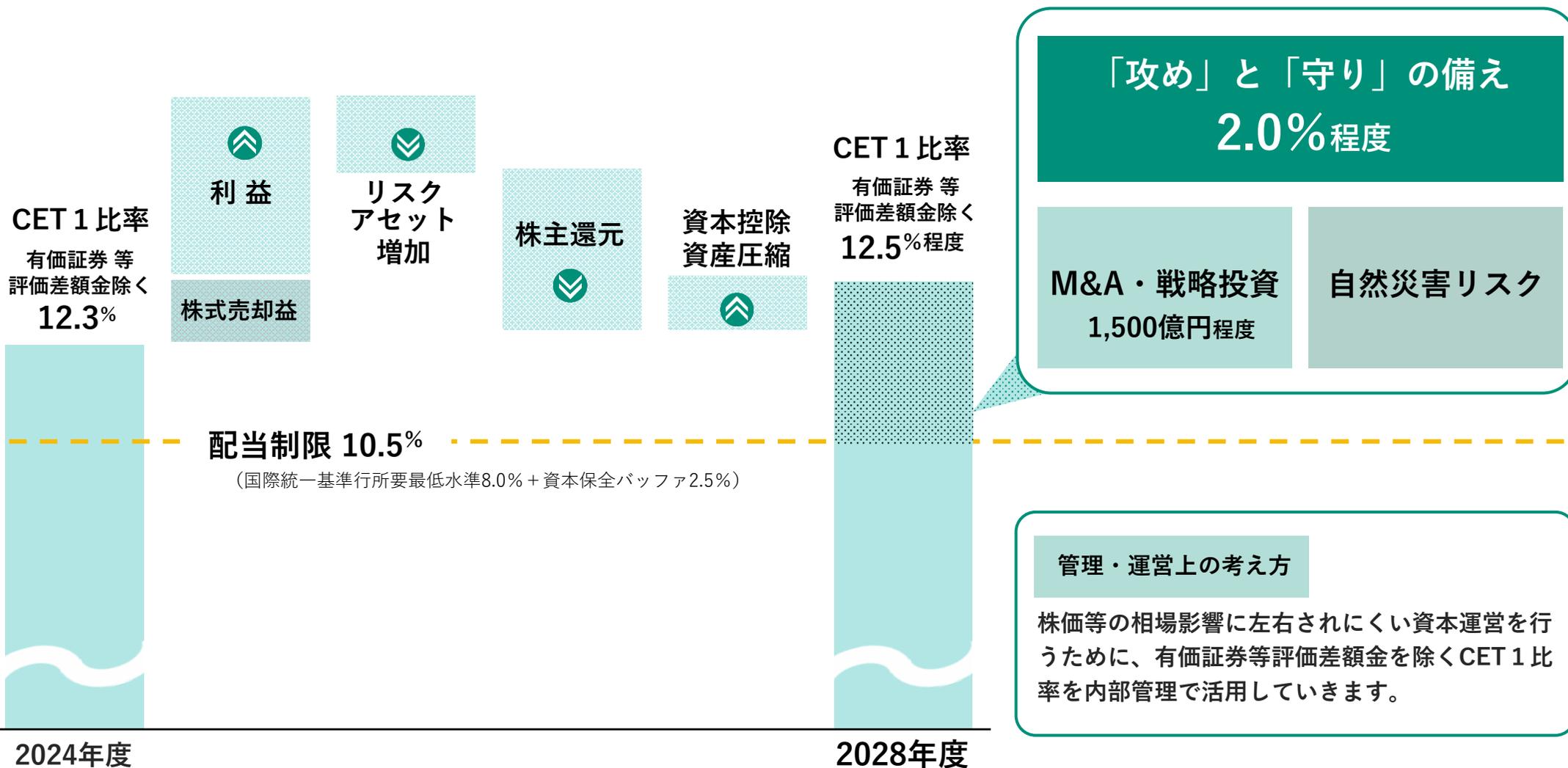
連結配当性向40%以上を目安とし、配当金の維持または増加を目指します。
自己株式取得は市場環境などを考慮のうえ、機動的に実施します。

(億円)



	2022年度	2023年度	2024年度	予想2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
配当性向	40.0%	31.4%	41.4%	41.4%	40%以上		
総還元性向	80%	58%	83%	59%			

CET1比率（有価証券等評価差額金除く）は、配当の必要最低ライン（10.5%）に、M&Aなどの戦略的な投資や自然災害発生時等への備え（2.0%程度）を加えた、12.5%程度を目安とした資本運営を実践します。



経営目標

連結ROE

8.0%以上

(2025年度比)

法人・個人ビジネス / 貸出金

役務関連利益 +40 億円

貸出金（平均残高） +2,700 億円

総合コンサルティング支援件数
3年間累計 300,000 件

本部ソリューション営業 +120名

信託・医療・ITコンサル・企業再生・企業調査 ほか

成長地域営業 +10名

県内観光地域 ほか

市場系 +50名

事業金融・ストラクチャードファイナンス・審査・純投資 ほか

戦略企画 +70名

グループ戦略・DX戦略・法人戦略・個人戦略 ほか

市場運用ビジネス / 有価証券

ストラクチャードファイナンス
（平均残高） +1,800 億円

有価証券（追加投資） +3,000 億円

経営計画と連動した
人材配置

+250名



八十二長野銀行