

法人ビジネス

地域企業と地域経済の持続的成長をサポート

当行の法人ビジネスは、預金・貸出・決済業務（金融サービス）とソリューション業務（非金融サービス）の両面から、お客さまの生産性向上と事業成長をサポートしています。

事業運営を支える基盤的な金融機能とともに課題解決型のコンサルティング機能を発揮することで、持続的な成長を伴走支援し、地域経済の発展に貢献しています。

地域経済の循環を支える

地域企業の強靱化を後押し

預金・貸出・決済業務

地域経済の循環を支えるインフラ機能

金利環境の変化や原材料費・人件費の上昇、為替・市況変動などを背景に、企業経営に影響を及ぼす要因が多様化するなか、脱炭素化やDXへの対応など、経営に求められる視点は高度化・複雑化しています。人手不足の進行を受けて、経理・財務機能の効率化に対するニーズも増加しています。合理化・効率化を支える金融サービスに加え、経営課題の解決に資する高付加価値の金融サービスへの期待が高まっています。

お客さまのニーズ

- 経理・財務事務を効率化・合理化したい
- 手元資金と借入金の状況を一体的に把握し、将来の資金繰りを見通したい
- 多様なファイナンススキームから資金調達を検討したい

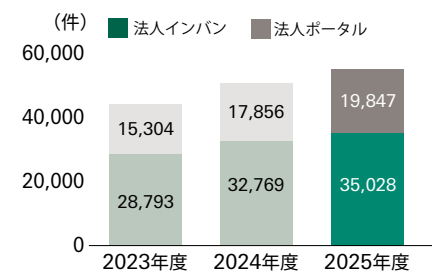
八十二グループの提供するサービス・機能

- 法人向けインターネットバンキング／法人ポータルサービス（請求管理＋資金管理＋業務管理）
- 事業性評価に基づく融資・企業価値担保権
- サステナ活動に取り組む事業者さまを後押しするサステナ関連融資

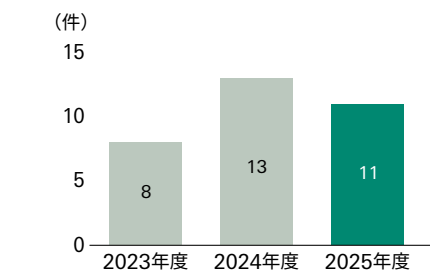


預金、貸出、決済といった伝統的銀行業務を通じて、企業活動に必要な資金の流れを安定的に支え、地域経済の循環を下支えしています。

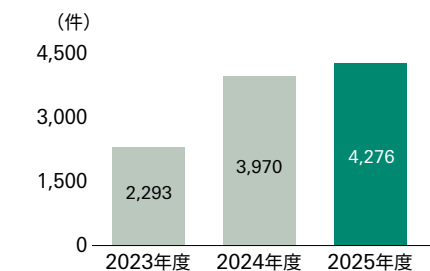
● 法人向けインターネットバンキング契約件数（累計） 法人ポータルサービス契約件数（累計）



● シンジケートローン組成件数



● サステナビリティ関連商品（SLLほか）実行件数



INTERVIEW



執行役員営業企画部長
内久根 慎一

当行の法人分野における使命は、地域企業の事業活動を支える金融機能の提供にとどまらず、非金融領域を含めた総合的な支援を通じて、お客さまの意思決定と持続的な成長を伴走型で支えることにあります。企業を取り巻く環境は、金利変動や人手不足、デジタル化の進展等により複雑化しており、資金供給に加え、経営課題の解決に踏み込んだ支援の重要性が高まっています。

2025年度は、こうした認識のもと、融資を基盤としつつ、事業承継・M&Aやストラクチャー・ドファイナンスの取組みを拡充し、企業の成長・再生・事業転換に応じた支援を進めました。

ソリューション業務

地域企業の強靱化を後押しするコンサルティング機能

中小企業経営者の高齢化が進むなか後継者未定企業は依然として高水準にあり、企業の存続は地域経済の維持に直結する重要な課題となっています。また、業績悪化局面からの再成長計画や、事業成長戦略の構築においては、財務改善やコスト構造の見直しにとどまらず、事業ポートフォリオの再構築、人的資本やDXの活用など、多面的な視点からの検討が求められ、包括的に支援するコンサルティング機能の重要性が高まっています。

お客さまのニーズ

- 後継者不在への不安を解消したい、廃業以外の選択肢（M&A等）を検討したい
- 事業を成長・発展させたい
- 人手不足や新たな経営課題について相談したい
- 業績悪化局面から、再び成長軌道に戻りたい

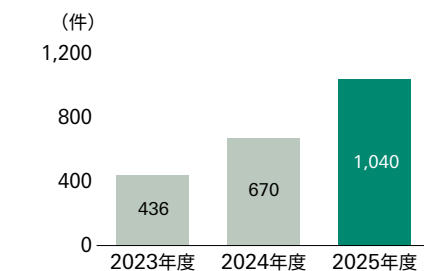
八十二グループの提供するサービス・機能

- 事業承継・M&A
- IT／サステナ／人事／海外展開 コンサルティング
- 中長期ビジョン・経営計画策定支援／経営改善・事業再生支援

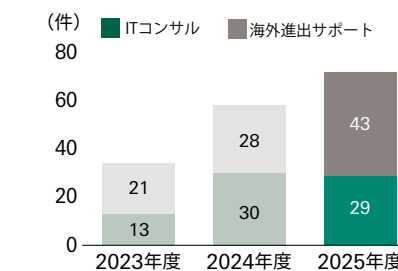


事業承継、成長戦略（人的資本・DX）、再生・再建といった経営課題に深く関与することで、地域企業の成長・強靱化を後押ししています。

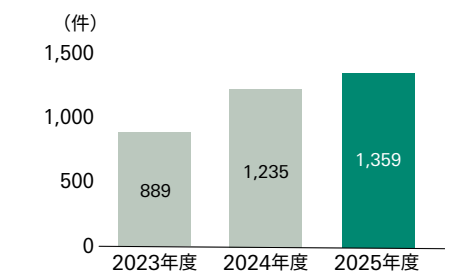
● 事業承継・M&A・転廃業支援件数



● ITコンサル・海外進出サポート



● ビジネスマッチング件数



加えて、外部専門家との連携やグループ機能を活用し、経営課題に即したソリューション提供にも取り組んでいます。これらは地域企業の付加価値向上と持続可能性の確保に資するものであり、当行の企業価値向上にもつながると認識しています。

第1次中期経営計画では、地域中核企業の創出と中小企業の生産性向上を軸に、成長支援、生産性向上支援、金融機能を一体で提供する体制の確立を進めています。さらに、デジタルチャネルの導入支援や間接業務の合理化支援に加え、AI・データ基盤や営業支援システムを活用し、提案の高度化と効率化を図り、支援件数の拡大につなげていきます。

今後も、お客さまの経営課題に応じた付加価値の高い支援を通じて地域企業の強靱化を後押しし、地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

リテールビジネス（個人）

「質的に豊かな生活」をサポート

当行のリテールビジネスは、お客さまの将来不安や日々のお困り事に寄り添い、お一人おひとりの異なる「ゴール（目的）」の実現に貢献することで、「質的に豊かな生活」をサポートしています。

預金・決済・ローン等の基盤的な金融機能に、ライフステージ別の支援を組み合わせることで、金融から毎日のくらしまで、生涯にわたって安心できる生活基盤づくりを支えています。

ライフプランニング型のサポート × 日々のくらし全般をサポート

現役層（資産形成）

金融資産と実物資産を一体で捉えたライフプランニング型のサポート

物価上昇や社会保障制度への将来不安を背景に、家計における資産形成の重要性が高まっています。一方で、投資経験や金融知識の差も大きいことから、現役層では「長期・積立・分散」を基本とした資産形成を安心して始められる環境が求められています。さらに、住宅取得など実物資産の形成は家計の中長期計画と密接に関連するため、金融資産と実物資産を一体で捉えたライフプランニング型の支援が重要となっています。

お客さまのニーズ



- ライフステージ（住宅取得、子育て、老後準備等）に合った資産形成を行いたい
- 長期・安定的に資産を形成したい
- 投資に対する不安や知識不足を解消したい
- 預貯金以外の選択肢も含めて検討したい

ハニグループの提供するサービス・機能

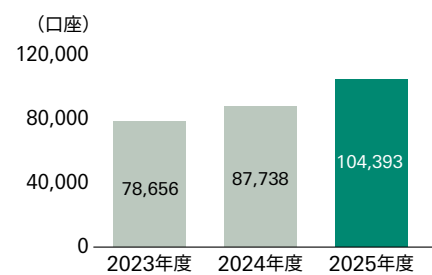


- LPS（ライフプラン・シミュレーション）に基づく資産形成相談
- 個人型確定拠出年金＜iDeCo＞、新NISA（つみたて投資枠・成長投資枠）
- 金融経済教育（セミナー、個別相談等）
- 住宅ローン・マイカーローン等の各種ローン商品の提供（実物資産形成支援）

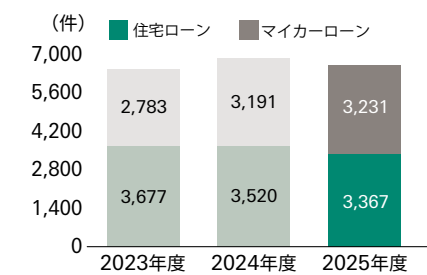


将来に向けた経済的基盤（資産）を形成できるよう、金融資産と実物資産（住宅・自動車等）の運用・取得について、継続性と分かりやすさを重視した機能・サービスを提供しています。

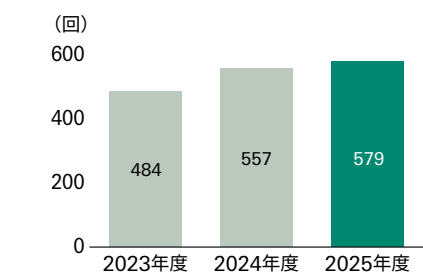
● NISA口座数



● 住宅ローン・マイカーローン実行件数



● 金融セミナー・相談会開催回数



INTERVIEW



営業企画部 副部長
白田 友和

当行の個人ビジネスにおいて、お客さまの大切な資産をお預かりするだけでなく、お一人おひとりの人生に寄り添う「ライフプランニング型のコンサルティング」への転換を進めています。

高齢化の進展や相続資産の増加に加え、近年の物価上昇や金利環境の変化を背景に、「資産を守る」だけでなく、「資産を育てる」「資産を活かす」「資産を次世代へつなぐ」ことへの関心が高まっている中で、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「銀証ワンストップ

シニア層（資産管理・承継）

資産管理に加えて、日々の生活・くらし全般をサポート

家計金融資産の多くを高齢世代が保有する構造が一層明確になっています。関心が高まっている相続に加えて、高齢期を見据えた資産管理・運用、判断能力低下時の資産管理など、資産を「守り、活かし、つなぐ」ためのお悩みも多様化しています。さらに、単独世帯の増加により、資産管理にとどまらず日常生活を含めた支援ニーズも顕在化しており、金融サービスと生活支援を一体で捉えたサポートの必要性が高まっています。

お客さまのニーズ



- 保有資産を安全に管理したい
- 家族に負担をかけずに資産を引き継ぎたい
- 判断能力の低下等に備えた仕組みを整えたい
- 暮らし・住まい・生活面をサポートしてほしい（庭木の手入れ、清掃、食事準備等）

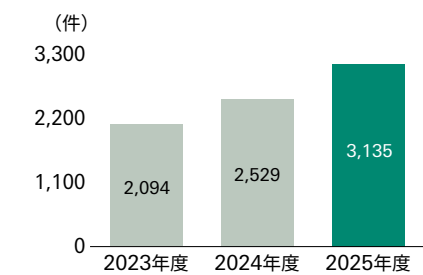


- 相続・遺言・贈与に関するご相談
- 信託機能を活用した資産管理・承継支援
- ライフサポートビジネス（(例)庭木の手入れ、ハウスクリーニング、食事準備等当行取引先(専門業者)をご紹介）

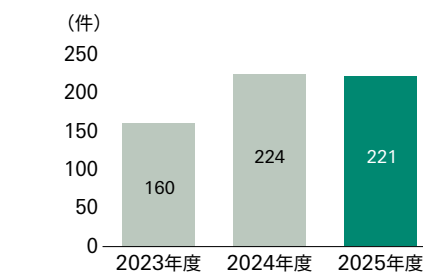


家計の安心と地域社会の持続性を支える資産保全・承継支援のほかに、くらし・住まいなど日常生活に関わる支援も加え、安全と安心に配慮した幅広いサービスを提供しています。

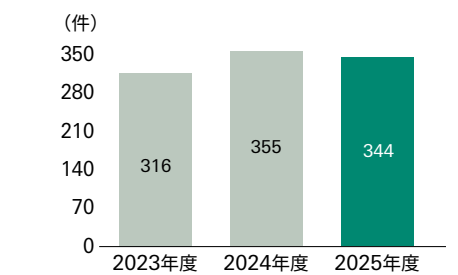
● ライフサポートサービス相談件数



● 個人向け信託商品・サービス成約件数



● 不動産業者紹介業務・取次件数



伴走モデル」の実現を通じて、お客さまとの接点の質と量をさらに高めていきます。

中期経営計画では、お客さまのライフステージに寄り添う総合コンサルティンググループを目指し、お客さま一人ひとりのライフステージや価値観に応じた最適な提案を実践し、資産形成層への長期・積立・分散投資の普及、シニア層の資産管理や承継支援の強化、住宅ローンや各種決済サービスを通じた日常接点の拡充に注力していきます。また、人材育成やデジタルチャネルの充実により、相談機会の拡大にも取り組んでいきます。

地域金融機関として私たちが目指すのは、金融商品を販売することではなく、お客さまの夢や課題に寄り添い、人生の様々な場面で最適な選択を支援することです。これからもお客さまの豊かな暮らしと地域経済の持続的な発展に貢献してまいります。

地域ビジネス

地域価値創造を通じた持続的成長への貢献

当行の地域ビジネスは、地域価値創造を通じて地域経済の活性化を図るとともに、それを支え続ける金融機能の高度化を進めることで、地域の持続的な成長に貢献しています。

地域課題の解決と金融機能・基盤の強化を両輪として、価値創造を継続的に実現し、地域経済の自律的な発展を支えています。

地域課題解決

地域価値の創出を通じた地域経済の活性化

人口減少や少子高齢化の進行により、生産年齢人口の減少や担い手不足が深刻化しています。とりわけ地方圏では、生活サービスやコミュニティ機能の維持など、地域の活力低下が懸念されています。こうした状況下で地域産業が持続的に成長するためには、成長分野への転換や地域資源を活かした価値創造が重要です。自治体や地域企業が主体となり連携し、地域全体で価値創造に取り組む必要性が高まっています。

地域・関係者のニーズ

当行の取組・体制



- 地域産業の持続性を高めたい
- 地域資源を活用し、新たな付加価値を創出したい
- 自治体・事業者・関係機関が連携し、地域全体で課題解決を進めたい
- 脱炭素や環境対応を含め、持続可能な地域社会を実現したい



- 観光産業の総合的支援に向けた観光チームの立上げ
- スタートアップ支援（大学・地域連携を含む）
- PPP／PFIプラットフォームの立上げ支援
- 脱炭素対応支援（Jクレジット活用等）
- サステナブルファイナンスの推進



地域資源の活用を通じ、地域産業の持続性向上と付加価値創出を図るとともに、自治体や事業者との連携による課題解決を通じて、地域の自立的かつ持続的な活性化を支えています。

取組実績

- 観光事業者向け融資商品「観光応援資金」の取扱開始
- 白馬村スキー場における新ゴンドラリフトのシンジケートローン契約締結
- 信州ベンチャーサミットや信州大学へのアプローチ等を通じたベンチャー・スタートアップ支援
- 千曲市戸倉体育館の発掘・案件化（PPP/PFI）
- 長野県林業公社とのJクレジット紹介業務開始
- 長野県と「2050ゼロカーボンの実現に関する協定」締結

INTERVIEW



営業渉外部長
小山 岳史

人口減少等により、地域の担い手不足や活力低下が課題となるなか、地域資源を活かした価値創造と、自治体や地域事業者との連携による地域全体での取組みがこれまで以上に重要となっています。当行では、県医師会と「医業承継等に関する連携協定」を結び承継ニーズのマッチングを通じて医療インフラの維持を図るとともに、県と「2050ゼロカーボン実現に関する協定」を締結し、再生可能エネルギーの普及に取り組むなど、幅広い地域課題の解決に向け取り組んでおります。今後さらなる金融機能の高度化を進めることで、地域価値の創造と地域経済の自立的な発展に貢献してまいります。

地域価値創出による経済活性化

価値創造を支える機能の高度化

地域金融力の強化

地域の価値創造を支え続ける基盤整備

金融サービスに対する期待が高度化するなか、資金供給に加え、事業投資やコンサルティング、デジタル活用など多様な機能の発揮が求められています。一方、銀行単体の機能では対応が難しい領域も拡大しており、外部の専門性や資本を取り込みながら、提供機能の高度化が求められています。人材・デジタル・投資などの経営資源を一体的に強化し、機能を継続的に発揮できる基盤整備が不可欠となっています。

八十二グループが目指す方向性



- 持続性／体制整備
- 機能拡張／外部活用
- 資源活用／価値向上
- DX推進／基盤強化

地域課題の解決を継続的に支える体制を確保したい
金融分野や外部知見を取り込み、提供ソリューションの幅を拡張したい
地域内外の資本や機能を活用し、提供価値を高めたい
デジタル活用とリスク管理の高度化により、安定的な地域金融機能を強化したい

戦略投資を通じて、グループ全体で不足する機能や事業領域を補完・拡張し、価値提供の高度化を進め、地域価値創造を持続的に支える対応力・提供力を強化していきます。

戦略投資プロジェクトチーム

戦略投資の具体化を加速するため、投資方針の策定から案件創出、意思決定までを一体的に推進する専門体制です。部門横断で集中的に議論を行い、投資領域の選定、案件創出、意思決定の迅速化を図ります。

- 役割 ：戦略投資（投資枠：1,500億円）の「検討～実行」を一体運用
- 機能①：投資戦略・基準・評価枠組みの設計
- 機能②：案件創出・選定（トップダウン＋ボトムアップ）
- 機能③：部門横断による迅速な意思決定

INTERVIEW



企画部 戦略投資専任部長
向山 健

地域が抱える課題は年々複雑化しており、課題解決の難易度も高まっています。こうした環境下においても八十二グループが地域の課題解決に貢献し、価値創造を支え続けるには、地域金融機関としての経営体力や専門性を高めていくことが不可欠です。第1次中期経営計画においては、戦略投資の体制強化により戦略策定から具体的な案件管理、投資実行までを一体運営することで、機動的にグループの提供機能の高度化およびビジネス領域の拡大を進めます。持続的に地域金融力を発揮できる基盤を作り、地域の価値向上を将来にわたり支え続けてまいります。

市場運用ビジネス

収益基盤の安定と成長を担う金融機能

当行の市場運用ビジネスは、有価証券運用による基幹収益と、ストラクチャードファイナンスによる付加価値収益を組み合わせることで、収益基盤の安定と成長を担う機能として、当行の企業価値向上を支えています。

市場からの安定的な収益確保と、実体経済への資金供給を通じた収益の多様化を両輪として、収益構造の強靱化と持続的な収益力の向上を図っています。

有価証券運用

市場収益を創出する基幹運用

金利環境の正常化に伴い、市場変動要因が多様化するなか、運用におけるリスクとリターンの管理の重要性が一層高まっています。また、低金利下で縮小していた利息収入が回復する一方、市場変動への耐性を高める観点から、機動的なポートフォリオ運営の重要性が一層高まっています。持続的に収益を確保するため、市場環境の変化に応じた柔軟な運用体制の構築が求められています。

八十ニグループが目指す方向性



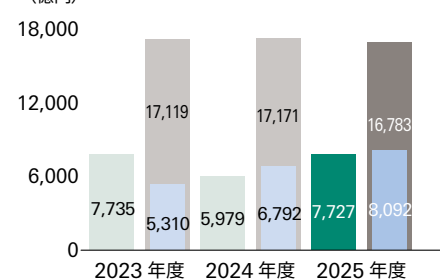
- 市場環境対応／機動運用
- 安定収益／基幹収益
- リスク管理／安定性確保
- 高度化／収益力向上

機動的なポートフォリオ運用による柔軟な対応力の強化
安定的かつ再現性のある収益確保による収益基盤の強化
自己資本・流動性を踏まえたリスク管理による収益変動の抑制
運用ノウハウの蓄積・高度化による継続的な収益力向上

機動的なポートフォリオ運用と適切なリスク管理を通じて、安定的かつ再現性のある収益を確保し、収益変動の抑制と継続的な収益力向上を図っていきます。

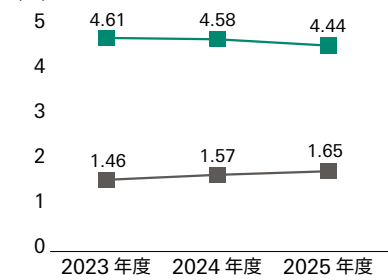
● 有価証券運用残高（株式・債券）

（億円） ■ 株式 ■ 債券 ■ うち国債



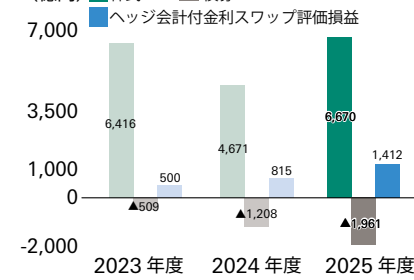
● 有価証券利回り

（％） ■ 国内部門 ■ 国際部門



● 有価証券評価損益

（億円） ■ 株式 ■ 債券 ■ ヘッジ会計付金利スワップ評価損益



INTERVIEW



金融市場部長
宮澤 昌史

金利のある世界が戻り、有価証券運用は当行の収益を支える重要な柱として、あらためてその存在感を高めています。中核となる債券から得られる利息収入に加え、株式やオルタナティブ資産への分散投資を進めることで、市場環境の変化に左右されにくいポートフォリオへの転換を図っています。今後も専門人材の育成や運用手法の高度化を通じて運用力の向上を図るとともに、第1次中期経営計画のもと、健全性を維持しながら再現性と持続可能性のある収益基盤を構築し、グループの安定的な成長を支えてまいります。

安定収益を担う基幹運用

実体経済を支える金融機能

ストラクチャードファイナンス

付加価値収益を創出する高度金融機能

お客さまの資金調達ニーズの多様化が進むなか、伝統的な貸出スキームに加え、事業性やキャッシュフローなどに着目し、長期・大型案件にも対応できる高度なファイナンススキームの構築が求められています。

また、再生可能エネルギーや地域インフラなどの社会的意義を有する事業への資金供給の重要性が高まるなか、外部専門家と連携したリスク分担を通じ、今まで以上の柔軟な対応も求められています。

八十ニグループが目指す方向性



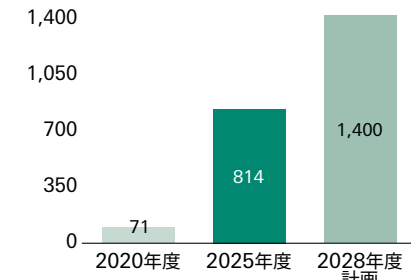
- スキーム構築／案件対応力
- 成長投資／収益創出
- 外部連携／リスク分担
- 資金供給／事業性評価

個別案件に応じた柔軟なファイナンススキームの構築
成長投資・インフラ分野への関与を通じた収益機会の創出
外部パートナーとの連携によるリスク分担と資金供給の高度化
事業性やキャッシュフローに基づく多様な資金供給の実現

柔軟なスキーム構築、外部連携によるリスク分担を通じて、成長投資やインフラ分野での収益機会を創出し、付加価値の高い金融機能の発揮を目指しています。

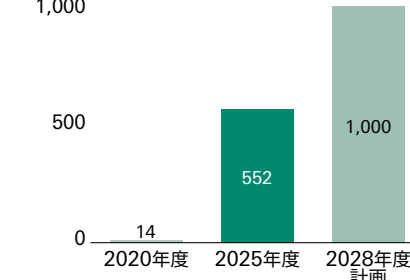
● プロジェクトファイナンス（国内・海外）

（億円）



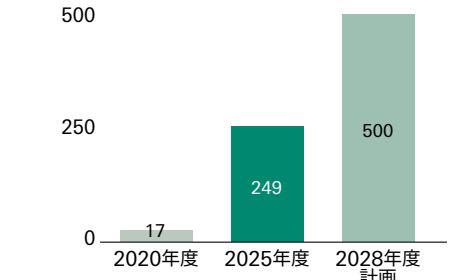
● LBOローン

（億円）



● 不動産ノンリコースローン

（億円）



INTERVIEW



ストラクチャードファイナンス部長
黒岩 武彦

資金調達ニーズの多様化を背景に、案件特性に応じた柔軟なファイナンススキームの構築や、社会的意義を有する分野への高度な金融機能の発揮が求められています。当行では、こうした取組みを強化するため、2026年6月にストラクチャードファイナンス部を新設しました。専門性の高い金融機能を集約し、従来の枠を超えた資金供給体制を整備することで、実体経済に対する価値提供力の強化を図っています。プロジェクトファイナンスやLBO、不動産ノンリコースローンなどの分野で取組みを強化し、お客さまや地域経済へのさらなる付加価値提供と当行収益機会の拡大を推進していきます。

企業価値向上戦略

将来対応力と経営基盤の高度化による企業価値の持続的向上

当行の企業価値向上戦略は、地域金融機関間の連携・アライアンスによる将来対応力の強化と、DX・AI投資による経営基盤の高度化を組み合わせ、持続的な価値創造の実現に取り組んでいます。

外部連携による機能補完・領域拡大を通じて対応力を高めるとともに、データ基盤と業務プロセスの高度化を一体的に進めることで、環境変化に柔軟に対応できる経営基盤を構築しています。

連携・アライアンス

地域金融機関間連携による将来対応力の確保

地域社会の構造変化、システム投資や専門人材確保に伴う負担増加を背景に、地域金融機関を取り巻く経営環境は複雑さが増しています。デジタル化対応や金融機能の高度化に伴い、求められる投資規模・専門性は拡大し、単独で十分な対応力を確保することは難しくなっています。さらに、社会課題の高度化・複雑化に伴い求められる機能は多様化しており、持続的な価値提供を支える対応力の強化が不可欠となっています。

八十二グループが目指す方向性



- 広域連携／価値提供
- 共有／機能補完
- 領域拡張／対応力拡張
- 持続性／将来対応力

広域での連携を通じて、より高度かつ多様な価値を地域に提供したい
金融機関間で経営資源やノウハウを共有し、効率的に機能を補完したい
単独では対応が難しい分野において、取組領域を拡張したい
安定的に価値提供を継続できる環境変化への対応力を強化したい

地域金融機関との連携により、経営資源・ノウハウを共有・補完し、取組領域を拡張するとともに、
安定的な価値提供を支える環境変化への対応力を強化していきます。

● じゅうだん会

当行が開発した共同版システムを利用する地方銀行7行（山形・筑波・武蔵野・阿波・宮崎・琉球）で構成されています。



● 富士山・アルプス アライアンス

静岡銀行・山梨中央銀行とともに、3県人口の増加（社会増減）をKPIとして掲げ、社会価値・企業価値の向上に取り組んでいます。



● TSUBASA・じゅうだん会共同研究会

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て立ち上げました。

- システムタスクフォース
- 業務効率向上タスクフォース
- サイバーセキュリティタスクフォース

環境変化への対応力

経営基盤の高度化

DX・AI（データ基盤）投資

経営基盤の質と持続性を高める高度化

デジタル技術の進展により、金融機関の業務運営や競争環境は大きく変化しました。業務の高度化やリスク管理の厳格化が進むなか、従来の業務プロセスでは迅速かつ高付加価値のサービス提供は困難となっています。データを起点とした意思決定や価値提供の重要性が高まるなか、データ基盤の整備とAIによる業務支援の高度化が不可欠となっています。DX・AI投資は、経営の質と持続性を高める取組みとして重要性が増しています。

八十二グループが目指す方向性



- 業務効率化／自動化
- データ活用／意思決定
- AI活用／業務高度化
- リスク管理／基盤強化

業務プロセスの効率化・自動化を進め、業務運営の生産性を高めたい
データを起点とした意思決定の高度化により、経営の質を向上させたい
AIを活用した業務支援により、対応力と提案力を強化したい
リスク管理や内部統制の高度化を通じて、持続的な経営基盤の確立につなげたい

業務効率化・高度化のほかに、AIによる業務支援、データに基づく意思決定の高度化、
リスク管理・内部統制の強化を通じて、経営の質と持続的な基盤を整えていきます。

● 取組実績

◆お客さま接点のデジタル化

はちのビジネスネットローン（審査AIを活用した事業者向け融資、来店不要、即日融資） ⇒残高約10億円

◆業務プロセス改革

生成AI Microsoft365Copilotの業務への適用開始 ⇒日常的利用50%以上
本部照会ナビ（営業店から本部への問い合わせを電子化） ⇒稼働9ヵ月で3万件

◆戦略投資

第1次中期経営計画：システム投資枠 ⇒200億円（3年累計）設定

INTERVIEW



企画部長
堀 裕

地域金融機関を取り巻く環境が大きく変化するなか、将来の環境変化にも柔軟に対応できる体制の整備が重要な課題となっています。当行は、じゅうだん会や富士山・アルプスアライアンスをはじめとする特色ある広域連携の枠組みを有しており、知見や経営資源の共有・補完を通じて、対応力の強化と価値提供の高度化を進めています。

今後も、地域社会の持続的な発展に貢献するため、企業価値向上を支える強固な経営基盤の構築を目指してまいります。

INTERVIEW



デジタルトランスフォーメーション部長
高井 諭

中期経営計画におけるDX・AI投資は、経営基盤の質と持続性を高めるための重要な取組みと位置づけています。デジタル技術やAIの進展を踏まえ、当行では業務の高度化・効率化に加え、データに基づく意思決定やリスク管理の精度向上を通じて、経営の質を高める取組みを進めています。今後も、データ基盤の整備と利活用の高度化を軸に、安定的な業務運営とガバナンス強化の両立を図り、中長期的な企業価値向上を支える持続的な経営基盤の構築を目指してまいります。

人事部長メッセージ



人と組織の変革を通じて

「総合コンサルティンググループへの飛躍」を実現し、

地域経済・地域社会の質的な豊かさに

貢献してまいります。

執行役員人事部長

池田 亮

地域課題解決を支える人的資本経営

人口減少や産業構造の変化が進むなか、お客さまや地域社会が抱える課題は複雑化・高度化しています。地域金融機関に求められる役割も広がり、金融サービスの提供にとどまらず、さまざまな課題の解決に向けた価値提供が求められています。

こうした環境変化を踏まえ、八十二グループは第一次中期経営計画において「総合コンサルティンググループへの飛躍」を掲げ、各種施策を進めています。この実現に向けて、私たちは人的資本をあらゆる価値創造の源泉と位置付け、人的資本戦略のテーマとして「変革を実現する人材の育成と採用」を掲げました。変革人材、経営人材、専門人材の育成・確保に向けて、多様な経験機会の提供や、経営戦略と連動した人材配置を進めることで、職員一人ひとりの成長と組織力の向上を図り、総合コンサルティンググループへの飛躍

につなげていきます。

人的資本戦略を推進するうえでの人事運営の基本方針として、長期人事方針では「自律的なキャリア形成を通じた自己実現」と「経営戦略の遂行を通じた企業目的の実現」の両立を掲げています。また、この方針のもと、中期重点テーマとして「お客さま起点で動く、学ぶ、挑む」を定め、総合コンサルティンググループへの飛躍に向けて職員に求める行動指針を明確にしました。お客さまを深く理解し、自ら学び、変化を恐れず挑戦する一人ひとりの主体的な行動の積み重ねこそが組織力の向上を支え、お客さまへの提供価値の向上につながると考えています。

また、「総合コンサルティンググループへの飛躍」を実現するためには、その基盤となる人材ポートフォリオの再構築が不可欠です。合併により厚みを増した人的資本を最大限に活かすため、本部ソリューション営業や成長地域営業、戦

略企画などの戦略分野へ約250名を再配置し、人的資本の最適活用と人材ポートフォリオの適正化を通じて、コンサルティング機能の強化と提供価値の向上を図っています。

変革を実現する人材の育成と採用

私たちは、「変革」を特定の人材や組織だけが担うものとは考えていません。お客さまを取り巻く環境や地域課題が絶えず変化するなか、変革はすべての職員が日々の業務の中で実践していくべきものです。

変革を実現するためには、職員一人ひとりが自らの強みを伸ばしながら主体的に学び、成長し続けることが重要です。こうした職員の成長を後押しするため、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、各分野における専門人材や経営人材などの育成を目的として、外部研修や行外出向など、幅広い経験機会の提供を進めています。また、専門分野で高度な知見・経験を有する人材のキャリア採用にも注力し、外部の知見を取り込むことで、新たな発想や挑戦を促し、変革を支える組織風土の醸成につなげていきます。

さらに、中期経営計画では、「挑戦と成果をより高く評価し、組織やお客さまへの貢献に適切に報いる人事制度への刷新」を掲げています。これまでも、複線型コースの導入など、時代の潮流に合わせて人事制度の改正を継続してまいりましたが、総合コンサルティンググループへの飛躍に向けては、挑戦やスピード感のある行動をより一層後押しする仕組みが必要です。

こうした課題を踏まえ、2026年2月に「人事制度・運用改革プロジェクトチーム（人事改革PT）」を立ち上げました。人事改革PTでは、挑戦の結果だけでなく、お客さま起点で主体的に行動したプロセスや学び、新たな価値創造につながる挑戦そのものを評価する仕組みへの転換を進めています。挑戦する人材が正當に評価される環境を整えることで、変革を支える企業風土の醸成につなげてまいります。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現

当行では、2021年に専担部署であるダイバーシティ推進室を設置し、経営戦略の一環としてダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進してきました。柔軟な働き方の

拡充や多様な人材のキャリア形成支援に取り組んできた結果、離職率の低下など一定の成果が現れている一方、女性管理職比率の向上や障がい者雇用の拡大など、継続して取り組むべき課題も残されています。引き続き、「次世代女性リーダー育成プログラム」をはじめとする施策を通じて、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりを進めていきます。

特に、合併を経て、組織内の多様化はこれまで以上に高まっています。こうした環境だからこそ、多様な価値観や経験、考え方を尊重し、相互に高め合う組織風土を醸成することが重要です。多様な人材が活躍する組織は、新たな発想やイノベーションを生み出し、お客さまや地域社会が抱える課題の解決に向けた新たな価値創造につながると考えています。

また、多様な人材が能力を最大限発揮するためには、職員一人ひとりがやりがいや成長実感を持ちながら働ける環境づくりも重要です。当行ではエンゲージメントサーベイを活用し、職員の声を継続的に把握するとともに、対話を通じた組織課題の改善に取り組んでいます。職員と組織の相互理解と信頼関係を深めることで、挑戦を後押しする組織風土を醸成し、一人ひとりの成長と新たな価値創造につなげていきます。

人と組織の成長を地域の価値創造へ

私たちは、中期経営計画に掲げる「変革を実現する人材の育成と採用」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現」「人事制度・運用の改革」を通じて、職員一人ひとりの能力発揮を促し、お客さまへの提供価値の向上を図っていきます。そして、その積み重ねを地域社会の発展と企業価値の向上へつなげていくことが、私たちの目指す人的資本経営です。

これからも、「お客さま起点で動く、学ぶ、挑む」職員一人ひとりの成長を支援するとともに、多様な人材がいきいきと活躍できる組織づくりを進めます。人的資本への投資を通じて組織力を高め、「総合コンサルティンググループへの飛躍」を実現することで、地域課題の解決と企業価値向上の好循環を創出し、地域社会の持続的な発展に貢献してまいります。

人的資本戦略

人的資本は八十二グループの価値創造の源泉であり、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」を体現し続けるうえで、人的資本経営の推進は不可欠です。長期人事方針に掲げる「職員の自律的なキャリア形成を通じた自己実現」と「経営戦略の遂行を通じた企業目的の実現」を両立することで、地域社会やお客さまの期待を超える付加価値の高いサービスを提供できる人材を育成していきます。そして、地域社会の発展とともに当行自身も持続的に成長することで、お客さまをはじめとする多様なステークホルダーの皆様にとっての企業価値の向上を目指します。

長期人事方針

経営理念の実現に向け、人材育成に関する長期方針をその環境整備に関する方針とともに「長期人事方針」として策定しています。長期人事方針においては、職員の行動指針として「求められる人材像」を明示し、職員一人ひとりの主体的な能力伸長や挑戦を促しています。

長期人事方針

人材育成

自律的なキャリア形成を通じた自己実現と、経営戦略の遂行を通じた企業目的の実現を果たすため、職員一人ひとりの多様な価値観や持ち味を活かし、多面的な能力伸長を図る。

人材育成の環境整備

求められる人材の育成基盤として、彩り豊かな発想とお客さま志向にあふれる組織風土を醸成する。

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

中期重点テーマ

第一次中期経営計画では、「総合コンサルティンググループへの飛躍」に向けた戦略テーマの一つとして「変革を実現する人材の育成と採用」を掲げています。

「変革を実現する人材」とは、特定の限られた存在ではなく、日々の業務においてお客さま起点で行動し、学び続け、挑戦し続けるすべての職員であるとの考えのもと、中期経営計画期間における行動指針として、長期人事方針における中期重点テーマを設定しました。

「お客さま起点で動く、学ぶ、挑む」



行動の量と質の向上

- 活動量を増やし、お客さまとの接点を確保することで、**お客さま理解を深化**する。
- お客さまの夢の実現や**金融の枠に捉われない課題解決**に向けて知恵を絞り、実行に向けて伴走していくといった**行動改革**に取り組む。



資格・専門スキルの取得

- 個々の強みを活かした専門性を磨くために、基本的な金融知識は大前提として、年代を問わず**資格取得や専門スキルの習得**に徹底して取り組む。
- 総合コンサルティング支援に向け、環境変化を踏まえ、行外経験やAI活用も取り入れながら、**変革の実現と専門性の向上**を目指し学び続ける。



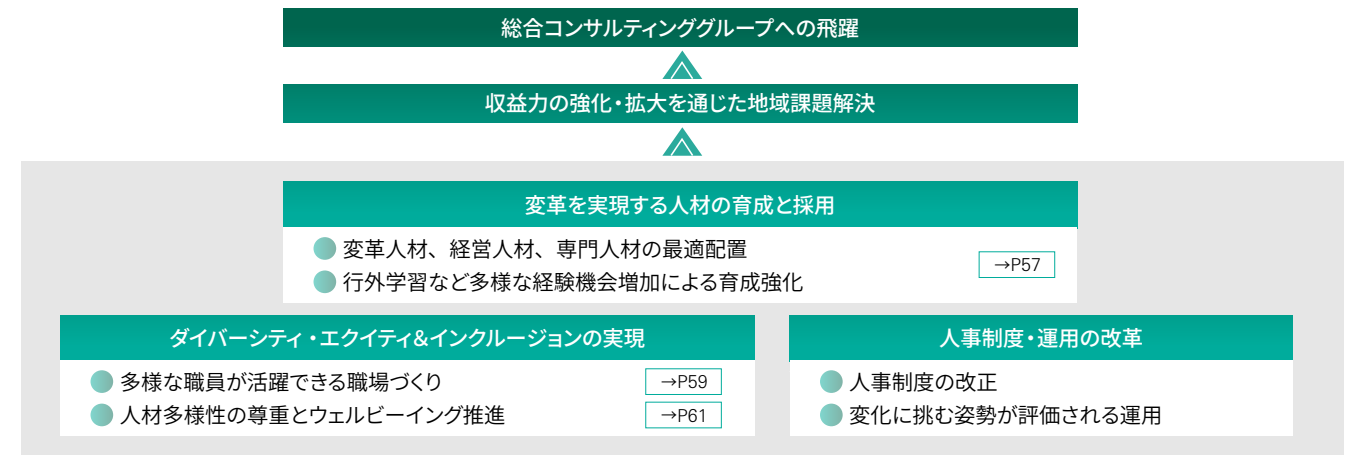
挑戦意欲の強化

- お客さまにどのような新しい価値を提供するのかを起点に**、自身の経験を踏まえてキャリアを描き、その実現に向けて主体的に挑戦していく。
- 多様な知見・経験を持つ人材が活躍できるよう、**挑戦を称え合う風土**を広げていく。

第一次中期経営計画と連動した人事戦略

戦略

経営計画に掲げる「総合コンサルティンググループへの飛躍」の実現に向け、高付加価値なコンサルティング提案を実践できる専門人材や、既存の枠組みを超えて変革を推進できる人材の育成・採用を進めています。これにより、「収益力の強化・拡大を通じた地域課題解決」の実現を図るとともに、総合コンサルティンググループへの飛躍を推進し、その結果として連結ROE8.0%以上の達成を目指します。



経営計画と連動した人材配置

経営計画の達成に向け、本部におけるソリューション営業や戦略企画等の重点分野を中心に人材の最適配置を推進するとともに、専門部署でのOJTや外部出向等を通じて、当該分野を担う人材の育成を進めています。

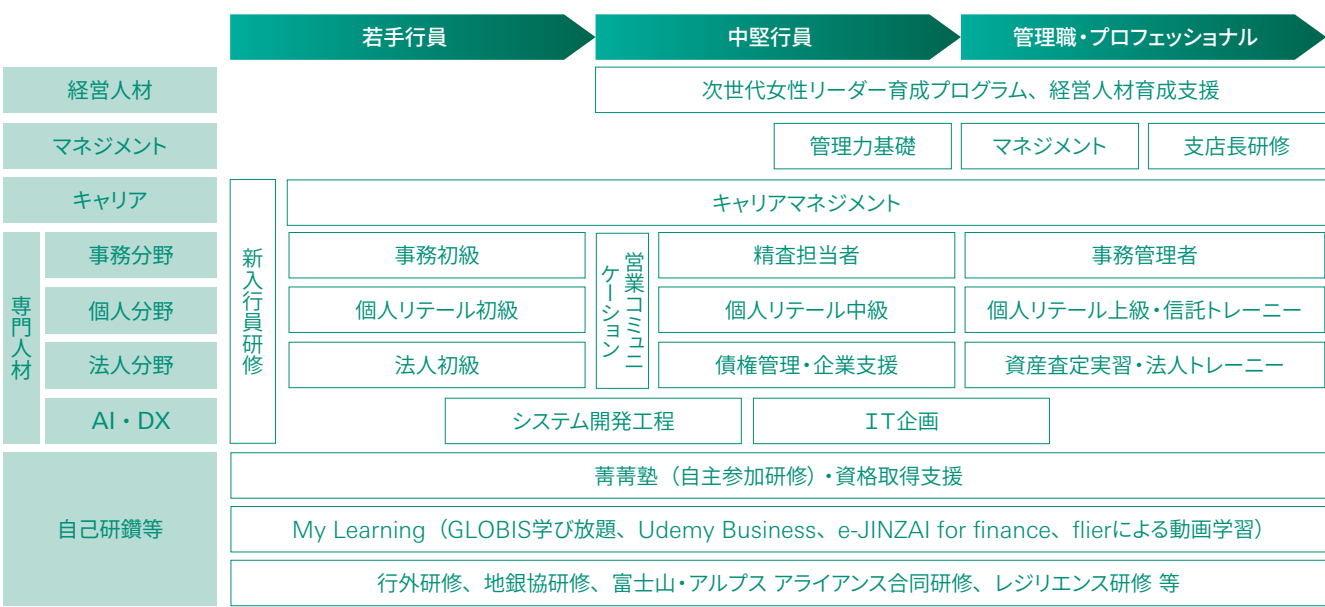
経営目標	連結ROE	8.0%以上
(2025年度比)	法人・個人ビジネス／貸出金	市場運用ビジネス／有価証券
	役務関連利益 +40 億円	ストラクチャードファイナンス (平均残高) +1,800 億円
	貸出金 (平均残高) +2,700 億円	有価証券 (追加投資) +3,000 億円
KPI	総合コンサルティング支援件数 3年間累計 300,000 件	
経営計画と連動した 人材配置 +250名	本部ソリューション営業 +120名 信託・医療・IT コンサル・企業再生・企業調査 ほか	
	成長地域営業 +10名 県内観光地域 ほか	
	市場系 +50名 事業金融・ストラクチャードファイナンス・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	

人的資本戦略

変革を実現する人材の育成と採用

当行が中期経営計画に掲げる「総合コンサルティンググループ」へと飛躍し、お客さまに対して質の高い機能提供を行っていくためには、高付加価値なコンサルティング提案を実践できる高度な専門性を有する人材の確保・育成が不可欠です。また、地域が抱える課題が一層複雑化する中において、金融の枠組みにとどまらず、さまざまな視点から課題解決策を提供していくためには、既存の枠を超えて変革を推進できる人材や、組織全体を俯瞰し戦略的に意思決定を行う経営人材の育成が求められます。これらの人材を育成するため、行外研修や外部派遣等を含む多様な経験機会の拡充による人材育成の強化に取り組んでいます。

● 研修体系図



変革を実現する人材の育成

行外学習など多様な経験機会増加による育成強化

「総合コンサルティンググループへの飛躍」の実現に向けて、既存の枠組みにとらわれず新たな価値創出に挑戦できる人材の育成を進めています。外部出向や行外研修、海外視察等の多様な経験機会を通じて、先進的な知見や専門性の獲得を促進することで組織全体としての変革力の向上につながるよう、2028年度までに累計500名以上の人材に対して行外学習の機会を提供していきます。

キャリアデザインシートの導入

当行では、「変革」は一部の特定人材に限られるものではなく、すべての職員が日常業務において実践すべきものと位置づけています。

職員一人ひとりが自身の経験や強み、価値観を振り返り、ありたい姿とその実現に向けた行動を具体化することで、主体的なキャリア形成と変革意識の醸成を促すため、2026年5月に「キャリアデザインシート」を導入しました。

本シートでは、ありたい姿の実現に向けて活かすべき強みや経験、今後伸長させる能力、具体的なアクションを整理するとともに、各取組みが自己・業務・チーム・組織・地域の変革にどのようにつながるかを可視化しています。これにより、個人の成長を業務の高度化や組織力の向上、お客さま・地域社会への提供価値向上へと結び付け、職員の行動と経営戦略の実行との連動性を高めています。

専門人材の育成

高付加価値なコンサルティング提案を実践できる専門人材の確保・育成に向け、専門部署を対象とした人材公募やOJT、専門的な知識・知見の獲得を目的とした外部研修・出向などの取組みを進めています。

また、職員の自己研鑽支援として、パートタイマーを含む全職員を対象とした自主参加型研修「菁菁塾」の実施に加え、デジタル学習コンテンツ「My Learning」では、外部の動画学習サービス等を希望者に提供しています。さらに、特定の公的資格等の合格者には最大50万円の報奨金を支給するなど、職員の専門性向上を後押ししています。

● 2025年度末時点 資格取得者数

中小企業診断士	FP1級・CFP	証券アナリスト	高度情報処理技術者	ITコーディネータ
75名	154名	53名	157名	71名

経営人材の育成

当行では、サクセッションを見据え、次世代の経営幹部候補の育成を計画的に進めています。具体的には、MBA資格取得に向けたビジネススクールへの派遣や、各職層におけるアセスメントの実施、グループ会社への出向を通じた経営経験の蓄積等により、候補者母集団の拡大と経営人材としての資質向上を図っています。

また、2024年度に開始した「経営人材育成支援」では、さらなる候補者母集団の拡大に向け、管理職手前以上の職層を対象に、外部研修への派遣を実施しています。2025年度は75名の対象者が受講し、2026年度も継続して派遣しています。外部研修を通じた汎用的スキルの習得や最新トレンドへの理解促進に加え、行外人材との交流や他流試合により、新たな視点やアイデアの獲得を目指します。

採用

キャリア採用・アルムナイ採用の促進

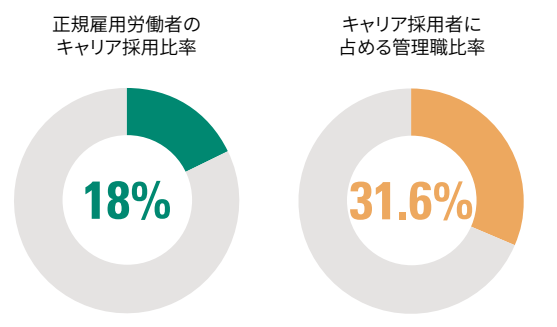
「総合コンサルティンググループへの飛躍」の実現に向けて、キャリア採用においては、高度な専門性を有する人材や専門志向の高い人材の採用に注力しています。また、これらの人材を採用と同時に管理職に登用するなど、能力を最大限に発揮できる土壌を整えています。

また、2024年に新設したアルムナイコミュニティは、長期的な視点で当行を退職した職員（アルムナイ）との接点を確保し、外部で多様な経験を積んだアルムナイの再雇用につなげることを目的としています。2026年5月時点の登録者数は122名であり、導入後、約2年間で3名のアルムナイを再雇用しました。

初任給の引き上げ

将来を担う優秀な人材の確保を目的として、2026年4月に初任給の引き上げを実施しました。

学卒区分	勤務地域制限	変更前	変更後
四大卒	勤務地域制限なし	230,000円	280,000円
	勤務地域制限あり	223,100円	271,600円



人的資本戦略

多様な職員が活躍できる職場づくり

人材の多様化が進展する中、ダイバーシティ&インクルージョンの推進についても、引き続き重点的に取り組んでいきます。性別や年齢、障がい等の多様な特性に関わらず、すべての職員が能力を十分に発揮できる職場環境の整備を進めます。

ダイバーシティ&インクルージョン基本方針

スローガン <多様な持ち味×認め合い×高め合い>

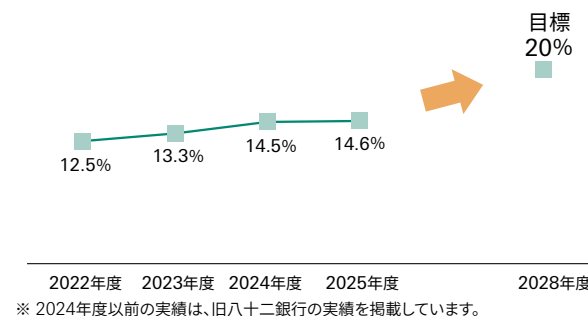
- 多様な持ち味のある職員一人ひとりが、互いを認め合い高め合うことで、
- ①能力を最大限発揮できる組織風土を醸成します。
 - ②職員が自分の意見を素直に表現できる職場環境を創り、前向きな行動を後押しします。
 - ③職員の働きがいと成長意欲を高め、新たな発想や価値を生み出します。

女性の活躍推進

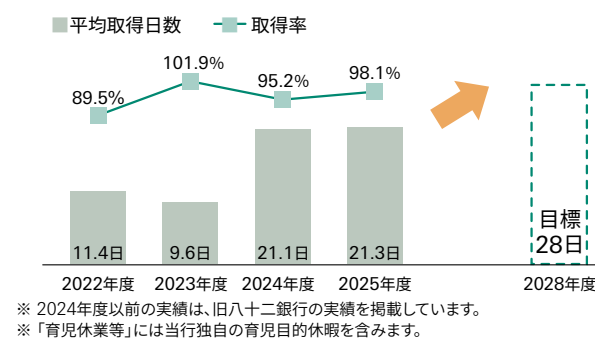
当行の人事構成の約半数を占める女性がさまざまなステージで能力を発揮できる体制を構築し、あらゆる意思決定層に当たり前に女性が参画している状態を実現することで、新たな価値の創造や組織力の向上につなげることを目指し、女性の活躍を推進しています。

数値目標・実績

● 女性管理職比率



● 男性の育児休業等の取得率・平均取得日数



次世代女性リーダー育成プログラム

当行の管理職に占める女性比率は14.6%となっています。上位職になるほど女性比率が低下する傾向は、従来のコース別人事制度の影響や、無意識の役割期待等が背景にあると認識しています。

この課題を踏まえ、2024年度より、女性経営人材・女性管理職の育成を目的とした「次世代女性リーダー育成プログラム」を継続的に実施しています。本プログラムでは、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提供するために、選抜人材に対し、外部研修への派遣や役員・部店長によるメンタリングを実施しています。

2025年9月に開始したプログラムの第2期には、26名の女性職員が参加し、修了後のアンケートでは、8割以上の参加者が「上位職に挑戦する気持ちがポジティブに変化した」と回答しました。



プログラム第2期のエンディング研修

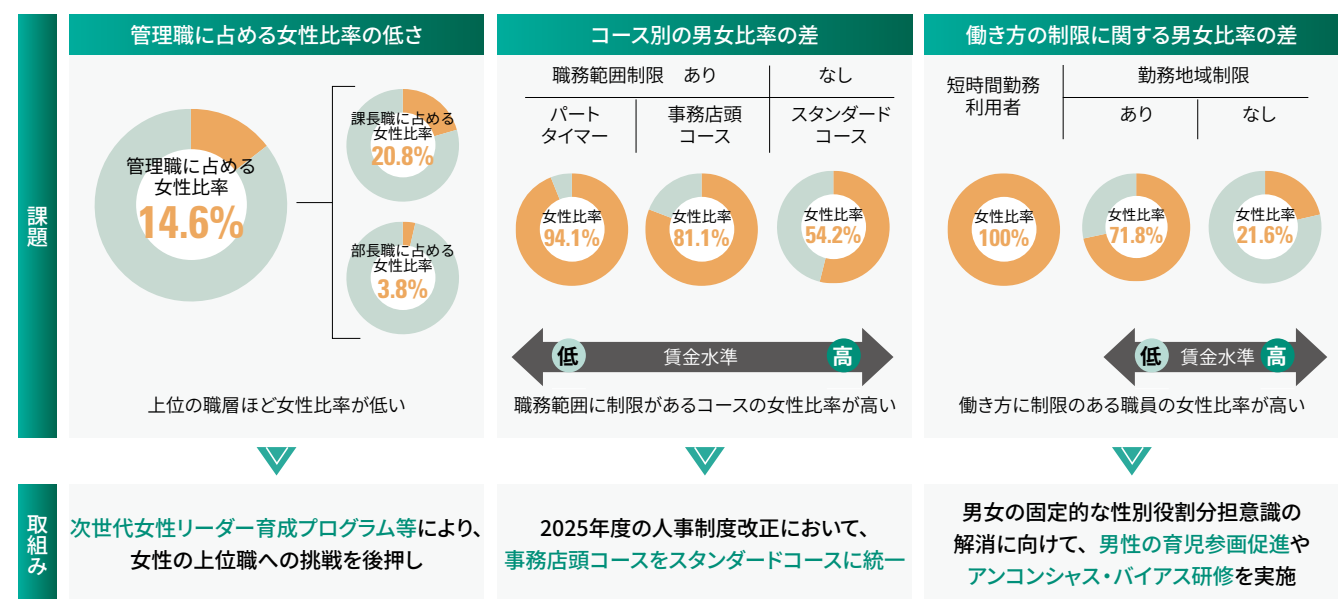
男女間の賃金差異の解消に向けた取組み

当行の男女間の賃金差異の主因は、管理職に占める女性比率の低さやコース別の男女比率の差、働き方の制限に関する男女比率の差であると捉え、男女間の賃金差異の解消に向けた取組みを進めています。

● 2025年度 労働者の男女の賃金の差異*

全労働者	正規雇用労働者	パート・有期雇用労働者
50.1%	58.2%	53.8%

※男性の賃金に対する女性の賃金の割合

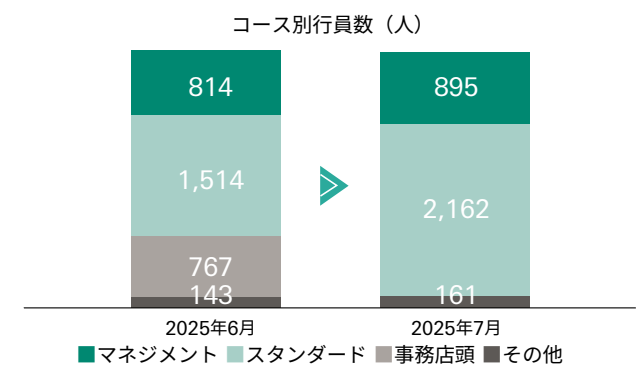


※「コース別の男女比率の差」に関するデータは2025年6月時点、その他のデータは2026年3月時点のデータとしています。

事務店頭コースの

スタンダードコース・マネジメントコースへの統一

2025年7月、それまで主に事務および店頭業務を担ってきた事務店頭コースを、職務範囲に制限のないスタンダードコースおよび主に管理職層を担うマネジメントコースへ統一しました。能力と意欲に応じた役割発揮およびキャリア形成を可能とする制度体系へ転換することで、女性の活躍推進および男女間の賃金差異の是正を図っていきます。



障がい者の活躍推進

当行の障がい者雇用率は2.32%であり、現時点では法定基準を満たしていない状況にあります。主要要因としては、採用市場における適合人材の確保の難しさに加え、業務設計および受入体制の整備が十分でなかったことによるものであると認識しています。

これらの課題を踏まえ、障がい者雇用を人的資本経営における重要課題の一つと位置づけ、業務棚卸を通じた職務の切り出しや新たな就業機会の創出、管理職を含む全職員に対する理解促進・啓発に取り組んでいます。これらの取組みを着実に実行することにより、可能な限り早期に法定雇用率の達成を目指すとともに、職場環境整備や人事制度の改善を継続し、多様な人材が能力を発揮できる包摂的な組織の実現に取り組んでいきます。

人的資本戦略

人材多様性の尊重とウェルビーイング推進

お客さまや地域社会の期待に応えるためには、職員が仕事のやりがいを感じながらいきいきと働ける環境が必要であると考え、エンゲージメントの向上に向けた取組みを進めています。

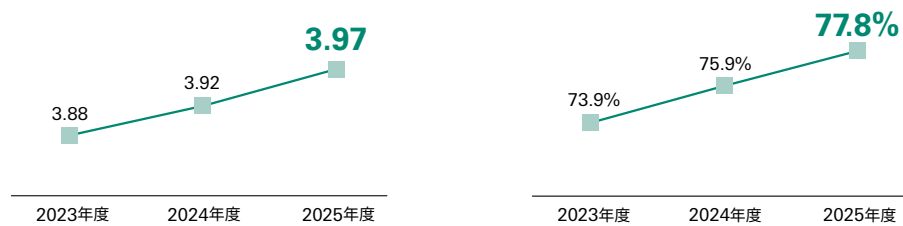
あわせて、職員一人ひとりの心身の健康の保持・増進が能力発揮の基盤であるとの認識のもと、健康経営の推進を継続していきます。運動習慣の促進、メンタルヘルスケアの充実、働きやすい職場環境の整備等を通じて、職員のウェルビーイング向上に取り組んでいきます。

エンゲージメントスコア

職員と組織が同一の方向を目指し、双方の成長に貢献し合う関係の強化を目的として、2023年度より年1回のエンゲージメント調査を実施しています。2025年度調査では、トータルエンゲージメントスコアは3.97（5点満点中）、肯定回答率は77.8%となり、いずれも他社平均の参考値を上回りました（回答者数3,748名、回答率95.5%）。

● トータルエンゲージメントスコア（※1）

● 肯定回答率（※2）



※1 一人ひとりが今の仕事や職場・会社で働くことに意義を感じ、自ら貢献する意思をもって働いているかを示す指標。5段階評価の平均値。

※2 1～5の5段階の選択肢のうち、肯定的回答に該当する「4」または「5」を選択した職員の割合。

自律的なキャリア形成支援

エンゲージメント調査の結果から、自律的にキャリアを形成している職員ほどトータルエンゲージメントスコアが高い傾向があることが確認されました。この結果を踏まえ、職員の自律的なキャリア形成支援に一層注力しています。

キャリアマネジメント研修

職員の自律的なキャリア形成を支援するため、特定の年次・年齢別にキャリアマネジメント研修を定期的を実施し、キャリアビジョンの明確化と主体的・計画的な能力開発を促進しています。

Your Time（1on1ミーティング）

職員の自律的な成長の促進や、働き方が多様化する中でのコミュニケーション機会の創出を目的に、上司・部下間の定期的な面談である「Your Time」を実施しています。上司が部下の強みを伸ばすコーチングを実践し、部下がキャリアデザインシートを活用しながら主体的に能力開発に取り組むことで、職員一人ひとりの能力伸長による組織力向上を目指します。

人材公募

キャリアビジョン実現に向けて、職員が主体的に挑戦するための制度として、定期的に「人材公募」を実施しています。

2025年度は、「経営コンサルティング」や「経営企画部門」等の計34の公募ポストに対し71人の職員からの応募があり、目指すキャリアの実現に向けた具体的な行動につながっています。

公募ポスト例	
経営コンサルティング （営業渉外部）	経営企画部門 （企画部）
ファンドマネージャー （金融市場部）	営業店法人担当 （軽井沢・白馬・新潟）
海外派遣・海外駐在員 （海外提携銀行への出向等）	ビジネススクール派遣 （MBA）

健康経営の推進

健康経営基本方針

八十二グループは、役職員およびその家族の心身の健康保持・増進が、組織の持続的成長に不可欠であるとの認識のもと、健康経営に積極的に取り組み、役職員やその家族のウェルビーイングの実現を支援します。



数値目標・実績

● KGI（2028年度までの最終目標）

指標	目標	2025年度実績
トータルエンゲージメントスコア	4.00	3.97

● KPI（2028年度までの毎年度の目標）

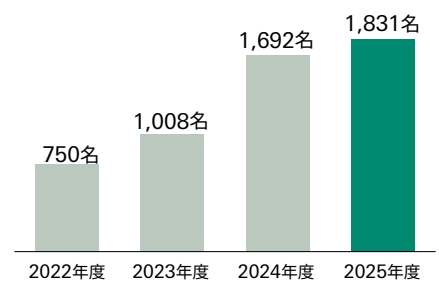
指標	目標	2025年度実績
からだの健康	特定保健指導実施率	70%
	精密検査受診率	90%
	運動習慣者比率	27%
こころの健康	睡眠充足者比率	前年比改善
	有給休暇の平均取得日数	16日
		15.3日

ウォーキングキャンペーン

当行では、運動習慣者比率（週に2回以上、1回あたり30分以上の運動を実施している職員の割合）が23.4%と全国平均と比較して低水準であることを課題と認識し、職員の運動習慣の定着に向けた取組を進めています。

運動習慣の向上を目的として毎年実施している「ウォーキングキャンペーン」について、2025年度は富士山・アルプス アライアンスの提携行と共同で開催しました。チーム賞を設け、受賞チームに対し各地域の名産品を送り合う仕組みとするなど、運動機会の創出に加え、銀行の枠を超えたコミュニケーションの促進にもつながっています。

● ウォーキングキャンペーン 参加者数

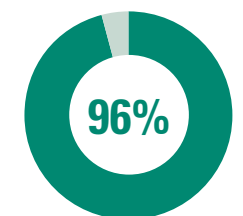


ファイナンシャルウェルビーイングの推進

当行では、職員の中長期的な生活基盤の安定と自律的な資産形成を支援する観点から、持株会制度や財形貯蓄制度、確定給付型の企業年金制度等を整備し、ファイナンシャルウェルビーイングの向上を推進しています。

2026年4月には「グループ従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度」を導入しました。本制度は、八十二グループの従業員持株会会員に対し、これまでの当行に対する貢献度に応じて譲渡制限付の当行普通株式を無償で付与するものです。これにより、職員一人ひとりの経営参画意識を高めるとともに、経済的な充足感の向上を通じてエンゲージメントの強化を図り、グループ役職員が一体となって企業価値の向上を目指します。

● 従業員持株会加入率



● 従業員持株会奨励金

10%
（1口1,000円あたり100円）

Roundtable Discussion
社外取締役座談会社外取締役
金井 孝行社外取締役
小野田 麻衣子社外取締役
神澤 鋭二社外取締役
濱野 京社外取締役
田下 佳代

当行は2026年1月、八十二長野銀行として新たなスタートを切りました。

県内唯一の地方銀行として、地域経済の活性化と地方創生にどのように貢献し、

企業価値の向上につなげていくのか。社外取締役5名が、それぞれの視点から意見を交わしました。

県内唯一の地方銀行として、地域経済の活性化と地方創生の推進を期待

田下 長野銀行との合併について初めて聞いた時には、大変驚きました。取締役会で印象的だったのは、松下前頭取が「日本で一番成功した合併にする」と一貫しておっしゃっていたことです。私も長野県民として大きな期待を持っていました。合併過程は綿密に計画され、ガバナンスもしっかりしており、非常にスムーズに進んだと受け止めています。取締役会では、県民やお客さまに不利益を及ぼさないこと、すなわち顧客に対する不当な不利益防止措置についてかなり慎重に議論しました。

合併の真価が問われるのはこれからです。長野県の地方銀行が一つになったことが地域に与えるインパクトは大きく、その意義を県民に向けて積極的に発信していく必要があるでしょう。

濱野 「日本で一番成功した合併にする」とは何か、取締役会だけでなく様々なレベルで活発な議論が交わされてきました。長野県では少子高齢化、人手不足、事業者数の減少等の課題が顕在化し、またインバウンド・観光客増加、地政学・国際ビジネス環境の変化、気候変動等広域化する課題も増えたため、地域全体で力を合わせて取り組む必要があります。他方、地銀にとっては、規制緩和やデジタル化によって競争領域や競争相手が多様化している状況です。こうした環境下での合併は、健全経営の「守り」となる基盤を固め、さらに「攻め」の経営として、地域に根差す総合コンサルティンググループとなって持続可能な社会の実現をリードしていくというものです。

私も支店見学や行員の自己啓発セミナー等に参加していますが、「お客さまの求めることは何か、自分たちにできることは何か」を真剣に模索している職員の姿を見て、胸が熱くなることがあります。お客さまのニーズをつかみ、自分たちの不足しているところは外部との連携を強め「1件でも多くの相乗効果を出していくぞ」というチャレンジが求められます。



神澤 地域金融や企業経営に関わってきた立場から見ると、地方銀行を取り巻く環境は厳しく、再編の動きも目立っていたので、合併そのものに大きな驚きはありませんでした。ただ、ライバルであった長野銀行との合併となると、両行の経営者の覚悟は相当なものだったと思います。また、システム統合を含め、両行の職員に求められる融合への努力も並大抵ではなかったはずです。

中長期的に見れば、地域の人口動態や産業構造の変化を踏まえ、県内二つの地方銀行が合併することは、健全性や持続可能性を高める結果につながると考えています。お客さまにとっても、信頼性が高まり、より高機能なサービスを受けられるという期待は大きいはずです。県内唯一の地方銀行として、地域経済の活性化と地方創生を推進していきたいと考えています。

職員一人ひとりを主人公にすることが、組織融合の鍵を握る

金井 合併を成功に導くには、組織再編や人材再配置が重要になります。ただ、その前提として忘れてはならないのは、

銀行にとって最も大切な資産は人であるということです。一人ひとりの職員が主人公であり、その人の家族、友人、地域、

社外取締役座談会

そして長野県につながっています。最後に行き着くのは個人であり、そこを抜きにして人事や組織を語ることはいけません。

「人は置かれたところで咲けばいい」という言葉がありますが、本人の意思が置き去りにされたまま「咲け」と言われても、それは違うのではないかと思います。まず、職員一人ひとりがどのような不安や要望を持っているのかに耳を傾けることが重要です。銀行として人を大切に作る姿勢と、本人の意欲が結びつき、納得できる説明があって初めて、人事や配置が意味を持ちます。

特に、八十二銀行と長野銀行では規模に差があります。負荷が大きくなりやすいのは、規模の小さい側の職員であるはずで、システムも八十二銀行側に寄せていく部分がある以上、どちらがより苦労するのかを考えなければなりません。そうした気持ちを持って人事や配置を考えることが、合併を成功させるには不可欠です。

小野田 私が当行に関わるようになったのは合併の最終局面からですが、皆さんのお話を伺う中で、両行の大変な努力の積み重ねを感じました。

私のこれまでの経験上、「もう変わらない」「これ以上は難しい」と思った瞬間に、人は一歩も動けなくなってしまいます。でも、「まだできることがある」「もう少しできるかもしれない」と思っていれば、必ず次の一歩が出ます。これは人だけでなく、地域や企業にも当てはまるはず。人口減少や産業構造の変化の中で課題は多くありますが、「この地域にはまだ可能性がある」と信じることが、新しい挑戦につながります。

「総合コンサルティンググループへの飛躍」を実現するために

田下 合併後の新たな方向性を示すうえで、中期経営計画に掲げる「総合コンサルティンググループへの飛躍」は、今の時代を象徴する、すばらしい目標だと思います。社会は混迷し、地域では人口流出、中山間地域の衰退、人材の確保・育成、さらに気候変動など、多くの課題を抱えています。金融機関に対しても、こうした社会課題の解決のために何ができるのかが問われています。

銀行には多くのステークホルダーがいます。短期的な視点だけではなく、長野県の金融機関としてどの方向を目指し、地域のために何ができるのか。その視点を職員の皆さんが共有することが重要です。



銀行は単にお金を扱う場所ではありません。地域、人、企業を支え、「頑張っていこう」と思える後押しをしていくことが大切です。私自身も、生活者に近い感覚や異なる分野での経験を、経営に活かしていきたいですね。

神澤 この三年間で特に印象に残っているのは、合併前に長野銀行の職員の皆さんと直接対話したことです。社外取締役が長野銀行に出向き、現場の声を聞く機会があったことには大きな意味がありました。長野銀行の皆さんも八十二銀行の皆さんも、合併を前向きに受け止め、何としても成功させたいという意志を持っていることが伝わってきました。

当行には、長い歴史の中で培ってきた人脈や知見という高いポテンシャルがあります。職員の皆さんには、地元の人たちにとって遠い存在ではなく、頼られる身近な存在であってほしいと思います。そこから地域の課題を発見し、どのように解決していくかを考えることが、総合コンサルティンググループへの飛躍につながるのではないのでしょうか。

金井 中計で重要なのは、まずビジョンがわかりやすく、皆が納得できることです。職員全体のベクトルが合わなければ、どれほど立派な計画を作っても実行には移せません。そのうえで、立てた計画を実現するために欠かせないのが、計数です。それがなければ挑戦を具体的に促すことができないからです。

やるべきことは萎縮せずに行うという考え方を組織に浸透させることも、中計の実行に通じる重要な前提です。守るべきことを守るのは当然ですが、失敗を恐れるあまり萎縮してしまえば、本来行うべきお客さまとの交渉や提案までできなくなります。車のハンドルの「遊び」のような余地が、仕事にも必要です。

小野田 変革に向けた挑戦という点では、ワクワクすることが非常に大切です。時代は変わり、AIをはじめ技術の変化も激しくなっています。その中で、人にしか生み出せない価値は、興味やワクワクから生まれるのだと思います。そして、それはどのような人に会い、どのような経験をしてきたかによって育まれます。

「魅力ある未来を地域と共に創る」という長期ビジョンが意味するのは、単にサービスを増やすということではないは

地元企業の海外展開支援やDX・AIへの挑戦も、これからの大きな課題

濱野 地域創生の鍵は「外の活力をどのように域内にとりこむか」です。人材不足、M&A、事業承継、スタートアップ、輸出、海外ビジネス等、お客さまの課題解決には、これまで以上に行政や外部機関、他銀行とのネットワークが不可欠となっています。富士山・アルプス アライアンスによる静岡、山梨との広域連携はまさにその一環で、事業ドメインの拡大に期待しています。

また、地銀にとっては、海外展開が今後の課題であると考えています。海外の活力を域内に取り込むことは簡単ではありませんが、安全策だけでは前に進めません。小さな失敗は恐れずに挑戦してほしいと思います。当行はシンガポール、上海、バンコクに拠点を構え、香港、インド、ベトナム等にも職員を派遣し、いくつかの業務提携銀行もあります。主に海外展開を進めるお客さまに輸出入代金決済等のご支援をしているところですが、当行職員には海外で場数を踏んでネットワークを広げ、お客さまのお役に立っていただきたい。そのためには、出張するだけではなく、現地に住み、生活する中でネットワークを広げ、大きな果実に結び付けてほしい。成長著しい東南アジアやグローバルサウスの一角であるインド等への投資にもチャレンジしてほしいと思います。

金井 取引先が海外に出るのは、自社をさらに成長させるために海外市場をターゲットにしているからです。銀行が支



援するのであれば、少なくとも取引先以上に現地の知識や情報を持っていないければなりません。そのためには、より早く現地に出る、人を派遣するなどの取組みが必要です。

同時に、海外展開は取引先支援だけの話ではありません。もう一つの目的は、当行自身が成長の果実をどれだけ獲得できるかです。人口減少が進む日本、そして地方においては、国内だけで経済活動のダイナミズムを感じ取ること

社外取締役座談会

が難しくなっています。だからこそ、成長するアジアの果実を、自らの将来のために取り込むという積極的な意識が必要です。その意味では、融資だけでなく投資の視点も重要です。取引先を支えるだけでなく、当行自身が成長分野に関わっていく姿勢が問われているのだと思います。

神澤 サービス提供の基盤となるDX・AIの推進も非常に重要です。銀行業務はIT技術と極めて親和性が高く、今後ますます切り離せないものになります。労働力不足への対応、生産性向上、事務効率化、省人化、新たな非対面サービスの提供など、DX・AIによって実現できることは多くあ

ります。お客さまの待ち時間短縮、遠隔地や在宅での申し込み・手続きなど、利便性向上にもつながります。

さらに、効率化によって生まれた人材を、高齢者や来店相談者への対面・訪問サービスに振り向けることができれば、中長期の事業戦略を実現するうえで大きな弾みになります。

一方で、デジタル環境の進展は、ランサムウェアやAIリスクなど、重大な事業継続リスクも伴います。DX・AIの推進と同時に、サイバー攻撃への対策やデジタルガバナンスを確立し、リスクに備える投資も不可欠です。

ガバナンスの実効性を高めるとともに、ステークホルダーへの情報伝達の改善を

濱野 様々な挑戦を持続的な成果につなげるためには、ガバナンスの質を高めることも欠かせません。当行に寄せられたこれまでの信頼はその努力の結果ですが、そのために最も大切なことは人材育成です。お客さまは「あの担当者が言うなら」と信頼して意思決定することがあります。その信頼を担うのは一人ひとりの職員です。当行のパーパスを理解し、働き甲斐を感じながら成長していく人材を育成することが求められます。

合併によって、組織内の多様化が進んだと感じています。その多様な職員のやりがい高め、成長させることがお客さまの多様な課題解決の糸口になり地域貢献につながると思っています。中途採用や外国人、障害のある方の採用も進めています。女性職員は当行職員の半数を占めています。ダイバーシティ&インクルージョンの観点では、次世代女性リーダー育成研修などを通じて、職員の意識が大きく変わってきていると、実感しています。副頭取はじめ役員・部課長、支店長等も参加して女性行員のメンターとなって熱心に伴走育成していただいた結果、「自分の専門性を磨きお客さまのお役に立ちたい」「海外へ研修にいき地域貢献したい」「経営層に進みたい」等々、一人ひとりが様々な目標を掲げ発表するような変化が生まれました。合併によって経営層や専門職を目指す人材層も厚くなってきており、組織力向上につながると感じています。

今中計については社外取締役との間でも、事前説明会、取締役会等で何度も議論したものです。財務的には、2029年3月末に連結純利益850億円以上、ROE8%以上と表明しました。ステークホルダーの皆様には全体に少々



手強い印象があるかもしれませんが、実現に向けて着実に取り組んでいると評価しています。

田下 選任・報酬委員会については、発足当初、どのように実効性を担保できるのか見えにくい部分がありました。大きな転機となったのは、役員候補者の面接です。実際に面接してみると、人となりや、何を考えているのかがよくわかります。

ガバナンス向上のために経営を担う人に求められるのは、役員全体で経営課題について共通認識を持つことです。これまでの成功体験を語るだけでは不十分であり、これからの課題に対して自分が何をやるのかという視点が必要で

す。そうした人材を登用していくうえで、選任・報酬委員会の面接は重要な役割を果たしていると思います。

また、社外役員とプロパーの役員がしっかり対話し、何かが問題で、それをどう解決していくのかを話し合うことも大切です。そうした対話の積み重ねが、ガバナンスの実効性を高めるのではないのでしょうか。

神澤 対外的な発信やIR活動については、株主や投資家に向けた財務情報の説明が中心になりがちです。しかし、中長期的な経営計画の戦略性と、策定したKPIをどのように実現していくのかという関連性やプロセスは、もう少しわかりやすく示せるのではないかと思います。

IRの主な対象である投資家に対してだけでなく、地域の金融機関である以上、お客さまや取引先など、他のステークホルダーにも伝わる説明が求められます。地域での説明会など、直接対話する機会を増やすことも、信頼を高める

うえで有効です。ROEなどの財務指標だけでなく、中長期的な戦略、ESG、環境配慮、地域貢献といった非財務情報を、わかりやすい資料や説明にしていかなければなりません。

株主総会で出た意見に対して改善策を打っているのであれば、それをステークホルダーに伝える工夫も必要です。企業価値や成長戦略をわかりやすく伝え、信頼につなげていくことが求められます。

田下 中計は、機関投資家が読めば理解できる資料にはなっていますが、専門家ではない人にとってわかりやすいかという点では、まだ改善の余地があると思います。誰に対して、どのような情報を発信するのか。そのためにどのような言葉を使うのかを、もっと吟味する必要があります。情報を平面的に並べるだけでは、専門家ではない人には伝わりません。どうしても難しい言葉になりがちですが、だからこそ伝え方の工夫が求められます。

多様性を力に変え、挑戦を後押しする組織を目指して

小野田 多様性を組織の力に変えていくという点では、まったく違う考え方や経験を持つ人たちがいることによって、気付きや新たな視点が生まれると思います。これは私たちボードメンバーにとっても同じで、男女の違いだけでなく、銀行出身者、企業経営経験者、異なる分野の経験を持つ人など、多様な視点があることは非常に重要です。

私のようにまったくの異分野から来た立場でも発言できる雰囲気があり、それを真摯に受け止めてくださる点は、とても大切だと思います。そうした環境があるからこそ、異なる経験や発想が、経営に新しい気付きをもたらすのだと思います。このような対話の場を、社内にも広げていくことができれば、組織全体の力につながるはずです。

そのためには、「したい」ではなく「する」と決めることが重要です。「したい」と言っているだけでは、いつまでも実現しません。するか、しないか。その意思決定を明確にし、期限を決めて取り組むことで、よりよい組織づくりにつながると思います。

濱野 社外取締役からの提案を検討し実行に移す柔軟さという点では、当行は非常に前向きです。以前から考えておられたところに、提案したのがきっかけになったのだと思いますが、女性の役員登用、女性の人材育成研修、外国人職員の採用増、国際情勢に関する職員向け自己啓発セミナー、社外取締役向け業務説明会、すべてスピーディ



に実現していただきました。

小野田 女性をはじめ、多様な人材にもっと前に出てきてもらうためには、登用する側の覚悟も必要です。「失敗したらこちらの責任だから、まずやってみよう」と言える組織になれば、多様な人材がさらに力を発揮できるようになるはずです。

※田下佳代氏は、2026年6月26日開催の第143期定時株主総会をもって退任されました。