



発行：株式会社 八十二長野銀行
〒380-8682 長野市大字中御所字岡田178番地8
TEL：026-227-1182
URL：<https://bank.82group.jp/>

株式会社 八十二長野銀行
統合報告書〈ディスクロージャー誌〉
2026



INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書〈ディスクロージャー誌〉

Opening a NEW ERA

魅力ある未来に向け、
皆さまとともに歩みを進めてまいります

平素より八十二グループの経営に対し、格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2026年1月に長野銀行との合併を完了して迎えた本事業年度は、「八十二長野銀行」を中核とする八十二グループが新たな歩みを開始する節目の年となりました。グループ役職員が一体となり、皆さまに新しい価値をお届けすることで、地域社会への貢献をさらに深化させてまいります。

この節目にあたり、両行が培ってきたDNAや想いを継承し、私たちの使命と存在意義を明確にした八十二グループ経営理念（パーパス）を策定しました。地域におけるリーディングカンパニーとして地域課題に真正面から向き合い、持続的な成長に貢献することで、企業価値の向上を図ってまいります。

八十二グループでは、長期ビジョン2035「魅力ある未来

を地域と共に創る」を掲げ、10年後の地域社会を見据えた経営を展開しています。2028年度までを計画期間とする第1次中期経営計画に基づき、地域が抱えるさまざまな課題を解決できるよう、総合コンサルティング支援体制の確立に取り組んでまいります。

2026年6月より、松下正樹が取締役会長 会長執行役員に、樋代章平が代表取締役頭取 頭取執行役員に就任し、新たな経営体制が発足しました。パーパスおよび長期ビジョンに基づき、経営の連続性と変革の両立を図ってまいります。

本統合報告書を通じて、私たちの考え方と目指す方向性について、ご理解を深めていただければ幸いです。

今後とも、皆さまのご期待に応えるべく、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



取締役会長 会長執行役員 松下 正樹

代表取締役頭取 頭取執行役員 樋代 章平

八十二グループ
経営理念体系

存在意義・ありたい姿・行動の基盤となる考え方を体系化した“思考の土台”です

PURPOSE/MISSION
存在意義・使命VISION
ありたい姿VALUE
価値観・行動指針存在意義・使命
PURPOSE/MISSION
経営理念ありたい姿
VISION
長期ビジョン2035価値観・行動指針
VALUE
長期人事方針 求められる人材像

コンプライアンス宣言



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。



魅力ある未来を地域と共に創る



「強みの確立」「進取の精神」「自ら考え行動する」



「信頼に値する経営と業務遂行」「よき社会人としての行動」

八十二長野銀行 統合報告書2026 読者ガイダンス

邦銀トップクラスの強固な財務基盤を築き上げてきた「健全経営」と、
地方銀行界初を次々と切り拓いてきた「進取の精神」。
この『守り』と『攻め』のDNAがいかに生まれ、融合し、
地域を支えてきたのか、その歴史を紐解きます。

I

Our Value Creation History

私たちはどのように価値を創造してきたのか

- 1 Opening a NEW ERA
- 2 八十二グループの経営理念体系
- 3 読者ガイダンス
- 4 目次

- 5 八十二グループのプロフィール
- 7 At a Glance 数字で見る、八十二長野銀行のいま
- 9 八十二長野銀行のDNA 健全×進取
- 11 八十二長野銀行のMarket 深耕×拡大
- 13 八十二長野銀行のBusiness 伝統×革新
- 15 価値創造を支える資本

人口減少等の課題に対し「総合コンサルティンググループ」への飛躍を掲げる
トップの強い覚悟を表明します。
長期ビジョン2035の実現に向けた価値創造プロセスと、
規律ある資本配分による持続的な企業価値向上への道筋を示します。

II

The Will

私たちは何をを目指すのか

- 17 頭取メッセージ 「お役に立ちたい」という思いを原動力に
- 25 八十二グループの価値創造プロセス
- 27 八十二グループ「長期ビジョン2035」と第1次中期経営計画の位置づけ
- 29 八十二グループ「第1次中期経営計画」
- 31 八十二グループ マテリアリティ
- 33 企業価値向上～PBR向上・ROE改善に向けて～
- 35 財務担当役員メッセージ

法人・個人・地域・市場運用の各ビジネス、戦略的投資や経営計画と連動した人材配置など、
地域課題解決と収益拡大を両立させる確かな施策と体制整備の状況を示します。

III

Our Strategy for Growth

どのように実現するのか

- 43 法人ビジネス
- 45 リテールビジネス（個人）
- 47 地域ビジネス
- 49 市場運用ビジネス
- 51 企業価値向上戦略
- 53 人事部長メッセージ
- 55 人的資本戦略
- 63 社外取締役座談会

実効性の高いコーポレートガバナンスやリスク管理体制、
気候変動・人権などのサステナビリティへの取組みを通じ、
経営の透明性と健全性を担保する当行の姿勢を詳しく解説します。

IV

Governance & Foundation

どのように持続性を担保するか

- 69 コーポレートガバナンス
- 79 リスク管理体制
- 81 サイバーセキュリティへの取組み
- 83 サステナビリティ
- 93 地域社会・お客さまとのエンゲージメント
- 95 法令遵守・お客さま保護体制
- 96 金融犯罪未然防止への取組み

Appendix

- 97 データセクション

編集方針
IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考に、財務
情報と経営理念・経営計画・ESG情報（環境・社会・ガバナ
ンス）などの非財務情報を統合的に編集しています。

●報告対象
期間：2025年4月～2026年3月
（一部、2026年4月以降の情報を含みます）
範囲：八十二長野銀行および子会社・関連会社

●発行時期
2026年7月

見通しに関するご注意
本報告書には将来の業績に係る記述が含まれていますが、こ
れらの記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスク
や不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境
の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

別冊のご案内
銀行法施行規則第19条の2第1項および同第19条の3各号に定められた指標等、同第19条の2第1項第5号二等の規定に基づき2014年金融庁告示第7号に定められた自己資本の充実の状況、ならびに同第19条の2第1項第6号等の規定に基づき2012年金融庁告示第21号に定められた報酬等に関する開示事項等については、別冊を作成しています。別冊は、八十二長野銀行ホームページに掲載しています。

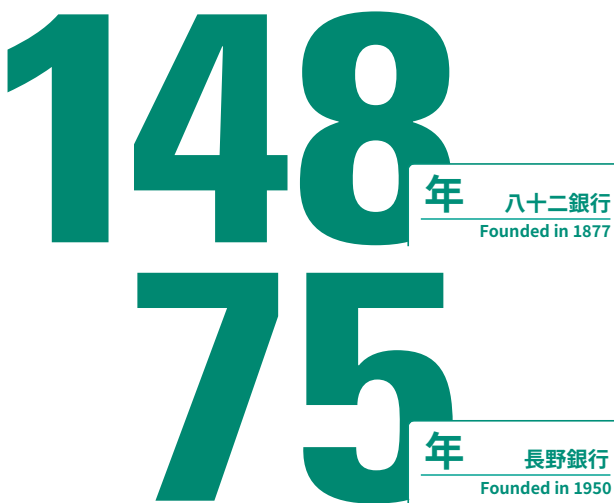
●本資料に掲載してある計数は、原則として単位未満を切り捨てのうえ表示しています。

●国内業務部門は国内店の円建取引、国際業務部門は国内店の外貨建取引および海外店の取引です。ただし、円建対非居住者取引、特別国際金融取引勘定分等は国際業務部門に含めています。

八十二グループのプロフィール

(2026年3月31日現在)

創業



従業員数



拠点数



時価総額



総資産	預金残高	貸出金残高
13兆5,544億円	9兆5,520億円	6兆7,119億円
親会社株主に帰属する当期純利益	総自己資本比率(国際統一基準)	格付
645億円	16.72%	S&P:A- R&I:A+ JCR:AA

グループ会社

		資本金	当行出資比率
銀行	株式会社八十二長野銀行	52,243百万円	—
	八十二リース株式会社	200百万円	100%
リース	株式会社ながぎんリース	34百万円	87%
	八十二オートリース株式会社	100百万円	0% (八十二リース100%出資)
カード	株式会社八十二カード	30百万円	100%
	長野カード株式会社	30百万円	100%
投資	八十二キャピタル株式会社	200百万円	10%
	八十二アセットマネジメント株式会社	200百万円	100%
	八十二インベストメント株式会社	30百万円	100%
その他金融	八十二証券株式会社	3,000百万円	100%
	八十二信用保証株式会社	30百万円	100%
	やまびこ債権回収株式会社	510百万円	99%
その他非金融	八十二スタッフサービス株式会社	20百万円	100%
	八十二Link Nagano株式会社	100百万円	100%

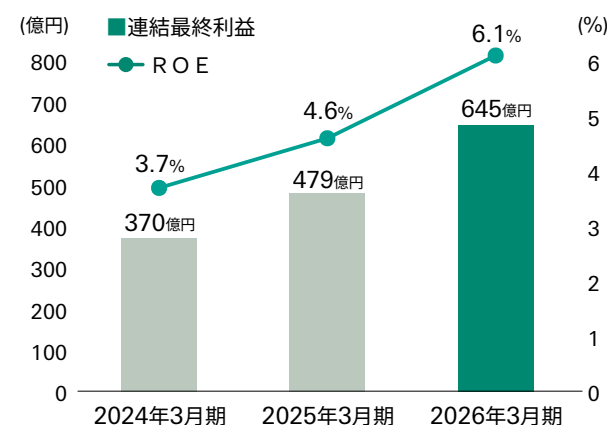
関連機関

機関名	(一財)長野経済研究所	(公財)八十二文化財団	(公財)八十二みらい財団
所在地	長野市大字中御所字岡田 178番地13	長野市大字中御所字岡田 178番地13	長野市大字中御所字岡田 178番地13
主要事業内容	地域社会の振興と発展に貢献するシンクタンクとして設立。調査研究活動、経営相談・研修事業、情報提供事業等を実施。	芸術・文化面から地域社会に寄与することを目的に設立。地域文化に関連した調査・研究活動等を実施。	少子高齢化・人口減少社会における豊かさの実現に寄与することを目的に設立。長野県内の教育および社会福祉の環境充実に関連する事業を実施。
設立年月日	1984(昭和59)年3月	1985(昭和60)年3月	2025(令和7)年12月

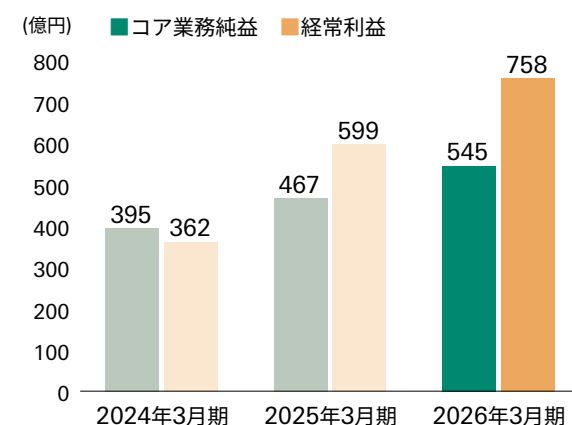
At a Glance 数字で見る、八十二長野銀行のいま

財務

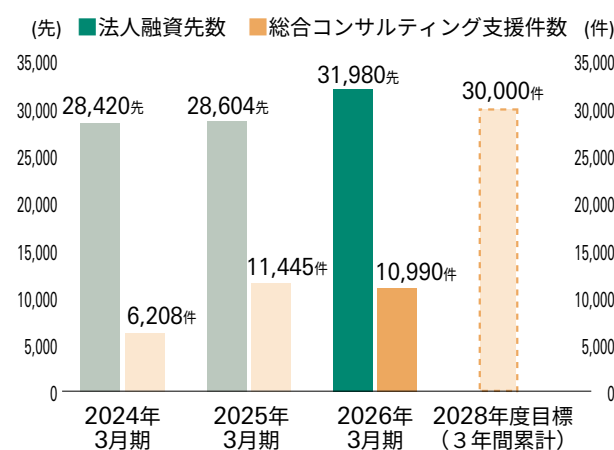
連結最終利益&ROE



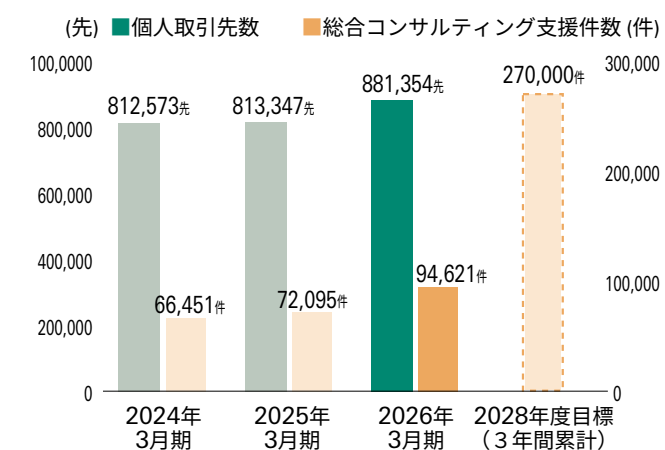
コア業務純益&経常利益



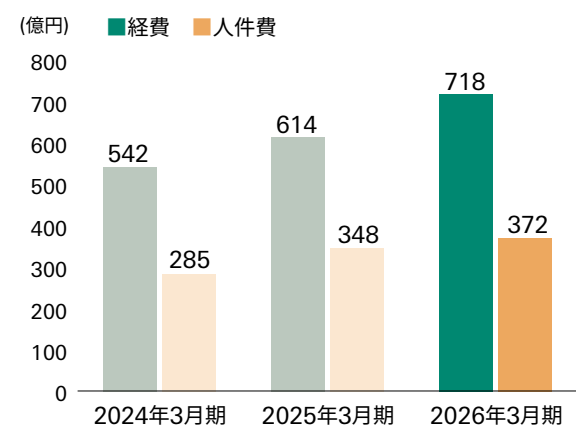
法人融資先数&総合コンサルティング支援件数



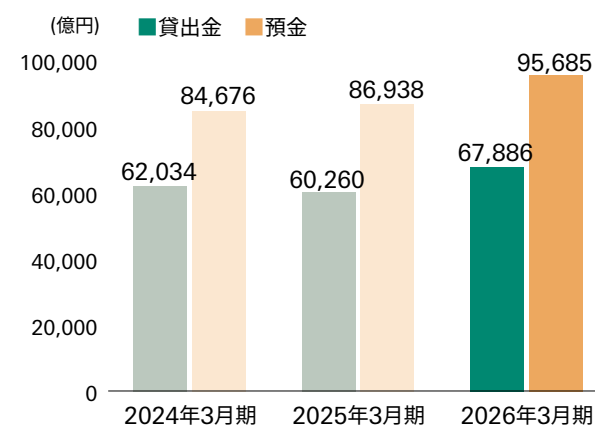
個人取引先 (給与振込指定+年金受取指定(60歳以上))数&総合コンサルティング支援件数



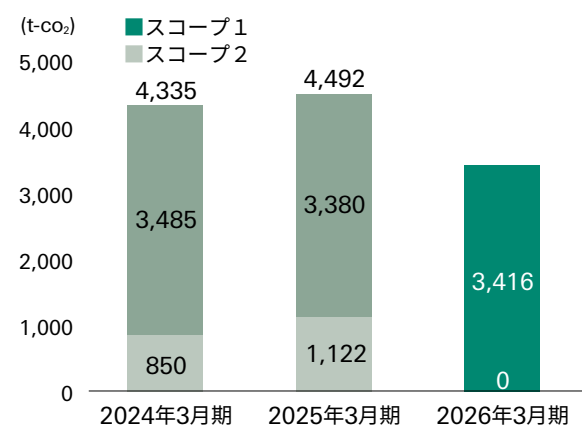
経費&人件費



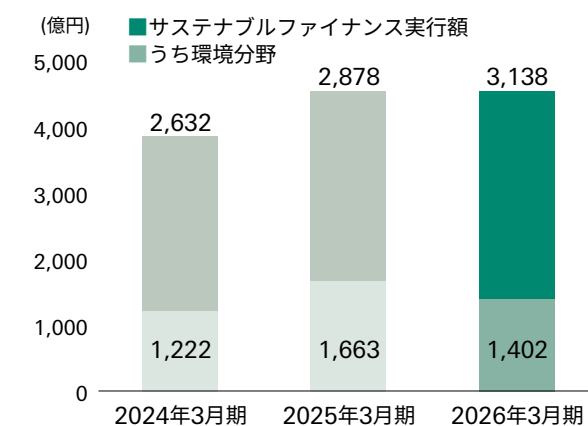
貸出金&預金



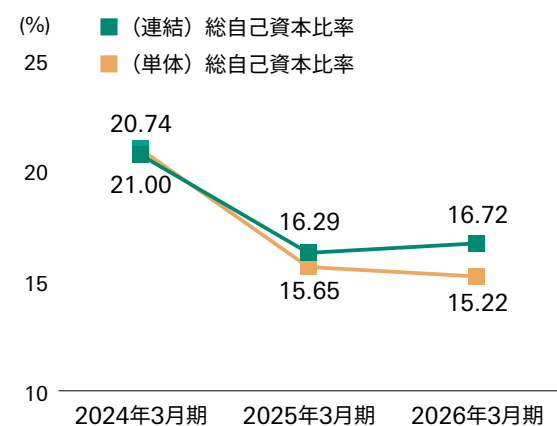
スコープ1,2 (八十二グループ全体)



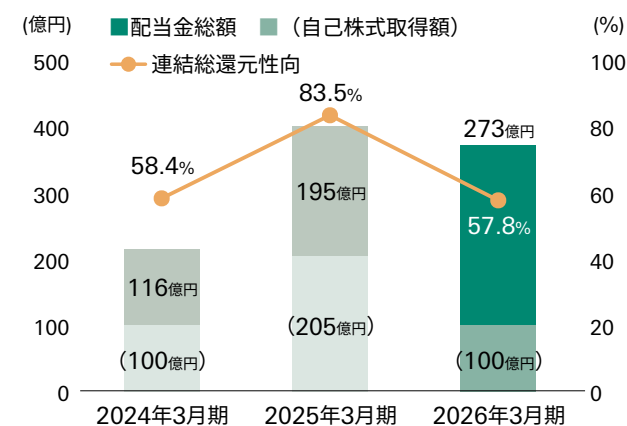
サステナブルファイナンス実行額



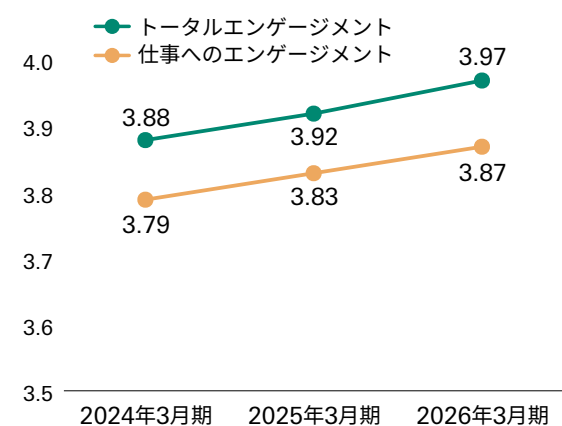
自己資本比率



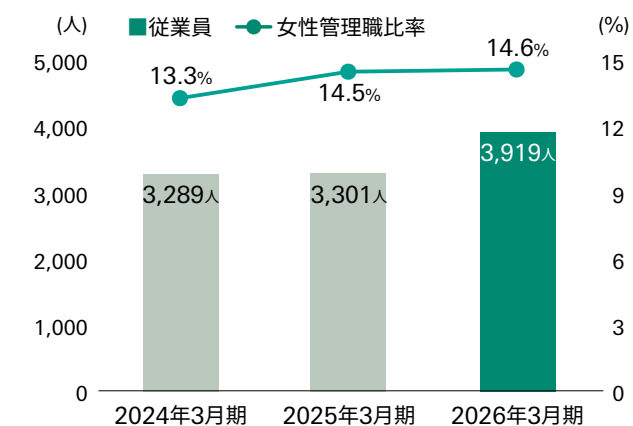
配当金&総還元性向



エンゲージメントスコア



従業員&女性管理職比率



八十二長野銀行のDNA

健全

Soundness

不透明な時代にこそ真価を発揮する、揺るぎない経営の土台

Enterprising

進取

伝統を守るために変革に挑む姿勢

＝「守る力」と「変える力」を併せ持つ実行力

八十二長野銀行のDNAは、財務・経営の健全性を揺るぎない前提として堅持する「健全」と、時代や環境の変化に応じて自らを変え続ける「進取」によって形成されています。安定した経営基盤の維持と変革の継続により、環境変化への対応力が高まり、持続的な経営を支えています。健全と進取を掛け合わせることで、戦略を着実に実行する力を発揮しています。

| 「健全経営」を原点とする存在意義 |

第一次世界大戦後の慢性不況と世界恐慌により経済が逼迫するなか、長野県内では銀行の休業が相次いでいました。地域社会の安定には、信用不安の鎮静化と金融機能を確実に維持することが不可欠であるとの認識のもと、1931年、第十九銀行と六十三銀行の合併により、八十二銀行が誕生しました。「私たち自身が健全で盤石な経営基盤を持たなければ、地域社会を支える使命は果たせない」という創業以来実践してきた姿勢は、1968～1970年の長期経営計画の策定にあわせ、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」として明文化されました。健全経営と地域社会の発展への貢献は、当行の使命・存在意義として位置づけています。

| 「健全経営」を構成する考え方 |

八十二長野銀行が目指す「健全経営」とは、「①財務の安定性」、「②適正なリスク管理を前提とした収益性」、「③ESG経営実践による持続可能性」の三つを併せ持つ経営であると定義しています。この三要素を備えた健全経営は、十分な財務基盤を土台に、リスクとリターンのバランスを適切に管理し、地域経済や環境、社会との中長期的な関係性を踏まえた経営を可能とし、地域社会の安定を支えると考えています。健全経営がもたらす高いリスク耐性は、社会・経済環境や金融情勢が大きく変化する足元の局面においても、短期的な判断に偏ることなく、中長期的な視点での経営判断を支える基盤として機能しています。

| 財務基盤を起点とした価値創造 |

これまでに培ってきた強固な財務資本と、多様な人材やネットワークといった非財務資本を掛け合わせた事業活動を通じて、価値創造プロセスにおけるアウトカム「地域経済・地域社会の活性化と質的豊かさ」の実現に取り組んでいます。財務基盤を起点とした価値創造の好循環により、地域経済の活性化のほかにも、自然環境の維持や、文化・観光資源の発展・継承などの持続可能な地域社会づくりに貢献しています。株主の皆さまには、自己資本を効率的に活用することでROEや企業価値のさらなる向上に努め、安定的な配当を基本とした株主還元の実現を目指しています。

| 変わり続けることを選び続ける思想 |

「健全経営」を維持し、将来にわたり地域を支え続けていく。その原動力となっているのが、当行内で長年にわたり受け継がれてきた「進取の精神」です。この精神は、八十二グループにおいて、すべての役職員が共有すべき価値観であり、行動指針として明確に位置づけています。既存の手法や慣習に捉われることなく、常に新たな発想の創出に挑戦し、必要に応じて自ら変革へ踏み出す行動を重視しています。同時に、「業界初」「地方銀行初」「県内初」に象徴される先進性の実現にこだわり、一人ひとりが高い志を持って挑戦し続ける姿勢を求めています。こうした価値観は、変革と挑戦を評価する組織文化として定着しています。

| 業界に先駆けた挑戦の積み重ね |

当行は創業以来、中長期的な社会的意義と持続可能性を重視し、時代の変化を先取りする変革に取り組んできました。その代表例がシステム分野における取組みであり、1971年には地方銀行で初めて総合オンラインシステムを稼働させました。現在も約300名のシステム要員を擁し、高度なAI・デジタルの知見・技術力では優位性を保っています。

環境分野においても、当行は環境経営のトップランナーとして業界をリードしてきました。1991年に銀行界初となる古紙の回収・再生・利用の一貫システムを構築して以来、1992年のCD／ATMジャーナル紙への再生紙使用（金融界初）、1999年のISO14001認証取得（地方銀行初）、2005年の環境会計の公表（銀行界初）など、先進的な取組みを一貫して積み重ねてきました。

| 変革を加速する基盤 |

2019年に稼働したデータウェアハウス（DWH）を基盤とするAIモデルの内製化は、データ蓄積や分析基盤といった中核領域を自行で担いつつ、外部知見を柔軟に取り入れることで、他行にはない競争優位性を確立した取組みです。さらに、2023年から全行で推進している生成AIの活用では、第1次中期経営計画において、AI・データ基盤の構築を含む200億円のシステム投資を実行し、さらなる競争力の強化を図ります。あわせて、従来の銀行の枠にとらわれない挑戦を加速するため、同計画期間中に累計500名以上を外部出向や行外研修、海外視察など多様な経験機会に派遣し、先進的知見と専門性の獲得を後押しすることで、組織全体の変革力向上を推進します。

八十二長野銀行のMarket

深耕

Deepening

地域に根差した信頼と情報が支える、価値創造の基盤

Expansion

拡大

広域ネットワークと戦略的連携がもたらす、新たな成長機会

＝ 長野県から広がる価値創造の好循環

八十二長野銀行のMarketは、地域に深く根差して基盤を磨き上げる「深耕」と、外部の活力や機会を取り込む「拡大」によって形成されています。地域の課題と外部資源を結び付けることで、価値創造の機会が広がり、新たな価値の流れが生まれています。深耕と拡大を掛け合わせることで、地域内外に価値を循環させる市場構造が形づくられ、価値創造の好循環へとつながっています。

| 地域経済を起点とした関係性 |

当行の源流である第十九銀行は、長野県の基幹産業であった蚕糸業に対し、融資にとどまらず、繭倉庫の設立や経営支援を通じて地域の産業全体を支える役割を担ってきました。金融機能を通じて地域産業の発展に直接関与してきた実績は、地域経済とともに成長する当行の原点です。金融恐慌期においては、信用不安の鎮静化と金融機能の維持を通じて地域経済の安定に寄与し、1998年長野オリンピックでは、国際イベント開催に向けたインフラ整備をはじめ、オフィシャルバンクとして大会の成功を支えました。地域経済の変化や節目にリーディングバンクとしての使命を果たすことで、地域との関係性をより強固にしてきました。

| 地域全体へと広げる接点 |

当行は、長野県におけるリーディングバンクとして、預金・貸出金ともにトップシェアを有し、地域経済の中核を担っています。また、長野県民の半数以上の皆さまに給与受取口座として利用いただいており、生活に密着した金融インフラとして機能しています。

このほかにも、2009年から「八十二の森」活動に取り組み、県内各地で下草刈りや間伐などを実施しているほか、棚田保全活動などを通じて、地域の自然資本の維持にも取り組み、金融の枠を越えた地域との関わりを深めています。

支店などの営業拠点にとどまらず、自然資本をはじめとする多様な領域へ接点を広げることによって地域全体を俯瞰し、地域社会やお客さまの変化をいち早く捉えた課題解決に取り組んでいます。

| 地域の未来を見据えた関わり |

当行は、地域の将来を見据え、次世代や社会構造の変化に真正面から向き合い、地域課題やマテリアリティに掲げる重点課題の解決に取り組んでいます。1985年に設立した（公財）八十二文化財団を通じて、伝統芸能や郷土食などの継承に向けた活動資金の助成などを行い、地域文化の振興に貢献しています。合併記念事業として2025年に設立した（公財）八十二みらい財団では、「返済義務のない奨学金給付事業」などを通じて、地域の未来を担う子どもたちを支援していきます。

第1次中期経営計画では、「長野県人口の社会増」の継続を経営目標に掲げ、地域社会の構造自体へ関与していく方針を明確にしています。地域の自然・産業・暮らしを一体として捉える取組みが地域との関係性を深め、「一次情報」を蓄積し続ける基盤を築いています。

| 長野県外との接続による機会の取り込み |

当行の前身銀行は、明治期に日本の輸出と外貨獲得を支えた製糸業（養蚕・生糸）の振興に尽力し、生糸商との連携強化や出荷保証を通じて市場流通を支えることで、海外市場への展開を後押ししてきました。地域産業の発展を通じてわが国経済を支えてきた歴史を背景に、当行には地域外の活力を取り込み、地域の発展へと繋げる考え方が根付いています。現在、当行は東京、名古屋、大阪といった主要都市に県外拠点を配置し、長野県と各地を結ぶネットワークを構築しています。県外のビジネス機会や人材、情報などを長野県へ還流させることで、県外資源を活用した成長機会の創出に取り組んでいます。

| 海外との接続による市場の広がり |

県内企業の海外進出や外貨取引の支援にとどまらず、地域経済を海外市場へと繋ぐ機能を強化しています。1984年に当行初の海外拠点となるニューヨーク駐在員事務所を設置し、1986年に香港、1989年にロンドンへと段階的に拡大してきました。現在は成長著しいアジア地域にフォーカスし、シンガポール支店、上海およびバンコク駐在員事務所の3拠点体制としています。さらに、アジア主要国の金融機関との業務提携や人材交流を通じて海外との接点を確保しています。2022年設立の子会社「八十二Link Nagano」では、地域商社機能として、地域企業の海外進出と企業価値の向上を金融・非金融の両面から後押ししています。

| 戦略的連携による成長機会の創出 |

外部と連携し、八十二グループ単独では実現できない価値創造にも挑戦しています。当行が開発した基幹系システムを地方銀行7行で共同利用する「じゅうだん会」では、コスト削減や運用効率の向上に加え、広域ネットワークを活かしたビジネスマッチングを通じて、取引先の事業機会創出にも取り組んでいます。

2025年には静岡銀行、山梨中央銀行とともに「富士山・アルプス アライアンス」を発足し、関係人口の増加や海外資本・人材の誘致、M&Aや事業承継、ベンチャー・グロース分野での協業など、地域経済の持続的な発展に向けた取組みを推進しています。

これらの連携は、八十二グループの機能補完にとどまらず、外部資源を取り込み、地域経済に新たな成長機会を創出しています。

八十二長野銀行のBusiness

伝統

Tradition

地域と向き合い続ける金融の責任

Innovation

革新

付加価値創出に向けた構造の高度化

＝ 信頼を起点とする持続的な価値創造

八十二長野銀行のBusinessは、金融仲介機能を通じて培ってきた信頼と関係性を土台とする「伝統」と、支援領域の拡張を進める「革新」によって形成されています。信頼に応え責任を果たす営みが、課題解決提案へと昇華し、価値創造の幅を広げています。伝統と革新を掛け合わせることで、信頼を起点とする価値創造の持続的な進化を支える構造を形づくっています。

｜ 金融仲介機能を担う責任 ｜

企業活動と人々の暮らしを支える金融インフラを担う地域金融機関にとって、その維持は責務そのものです。長年にわたる取引関係に基づき地域の実情を的確に把握している当行は、必要な金融サービスを確実に地域にお届けしてきました。2019年の台風19号災害では、当行店舗が被災する状況下においても特別相談窓口を設置し、金融インフラの機能維持を通じてお客さまの生活と事業の継続を支えてきました。コロナ禍においては、審査手続の簡素化により申込当日の融資実行も可能とするなど、急増する資金需要に迅速に対応しました。地域が危機的な局面に見舞われるなかでも、地域社会を支える金融機関としての責任を果たし続けています。

｜ 対話を通じて鍛えられたお客さま理解力 ｜

当行は、金融仲介機能を担うなかでお客さまとの対話を重ね、事業や暮らしへの理解を深めてきました。事業者のお客さまに対しては、財務情報や過去実績といった定量情報にとどまらず、事業内容や競争力、成長戦略、課題を多面的に捉える「事業性評価」を実践し、経営計画の策定支援などを通じて本業に踏み込んだ提案へと深化させ、中長期的な事業成長につながる支援を行っています。また、個人のお客さまに対しては、ライフプランシミュレーション(LPS)を通じて将来の資金需要や生活設計を可視化し、ニーズや意向に即した提案を行っています。こうした対話を起点とした理解の積み重ねにより、お客さまの夢の実現を後押ししています。

｜ 地域から託された役割 ｜

当行は、危機局面においても金融仲介機能を維持し続ける責務を果たすとともに、対話を通じてお客さまの事業や暮らしへの理解を深めてきました。こうした歩みが当行への信頼として結実し、地域から役割を託される基盤となっています。第1次中期経営計画において3年間累計30万件を掲げる総合コンサルティング支援は、この信頼に応え、その価値をさらに高めるための取組みです。法人のお客さまに対しては、事業の成長と生産性向上に資する支援を、個人のお客さまに対しては、資産を育て、守り、活かす提案を行っていきます。これまで培ってきたお客さまへの深い理解を基盤に、地域と向き合い続ける金融の責任を、今後も着実に果たしていきます。

｜ 従来モデルへの問題意識 ｜

少子高齢化や人口減少、産業構造の変化を背景に、地域やお客さまが抱える課題は高度化・複雑化しています。個人のお客さまにおいては資産承継や資産形成、暮らしに対する不安が広がり、事業者のお客さまにおいても人材不足や生産性向上に加え、デジタル化やカーボンニュートラル対応など、新たな経営課題への対応が求められています。こうした環境変化を踏まえ、当行はマテリアリティを見直しました。従来のビジネスモデルの延長では十分な価値提供が困難であるとの認識のもと、金融仲介機能を基盤としつつ、その枠組みを超えた付加価値創出へと構造転換を図るべく、第1次中期経営計画を策定しました。

｜ 課題解決型ビジネスへの展開 ｜

当行は、金融仲介機能の高度化を基軸に、資金供給にとどまらない課題解決型ビジネスへの展開を段階的に進めてきました。2025年度をもって計画期間を終えた中期経営ビジョン2021では、M&Aや事業承継支援、ITコンサルティング、人材紹介など、お客さまの課題に直接踏み込む支援を拡充するとともに、八十二インベストメントによるリスクマネー供給や八十二Link Naganolによる海外展開支援など、新たな子会社の設立を通じてグループ機能を強化してきました。第1次中期経営計画では、これらの蓄積をコンサルティング機能の強化へと昇華させ、課題解決そのものを価値として提供するビジネスモデルへの進化を図っています。

｜ 総合コンサルティング体制の確立 ｜

総合コンサルティング体制は、複雑化する経営課題にお応えし、付加価値を創出する基盤です。当行は、課題解決型ビジネスを持続的に実行する中核として、その構築を進めています。中小企業診断士やITコーディネーター、FPなどの専門人材の育成に加え、外部機関への出向やキャリア採用を通じて知見の高度化を図っています。また、長野銀行との合併により厚みを増した人材を活用し、コンサルティングやデジタルなどの戦略分野へ約250名の再配置を進めています。さらに、1,500億円の成長戦略投資と200億円のAI・システム投資によりコンサルティング機能強化を図り、人的資本とシステムの一体的な高度化を通じて、付加価値創出に向けた体制の高度化を進めていきます。

価値創造を支える資本

当行の価値創造を支えているのは、長年にわたり培ってきた多様な資本です。社会・経済構造の変化や技術革新の進展に伴い、価値創造に求められる資本のあり方も変化しています。

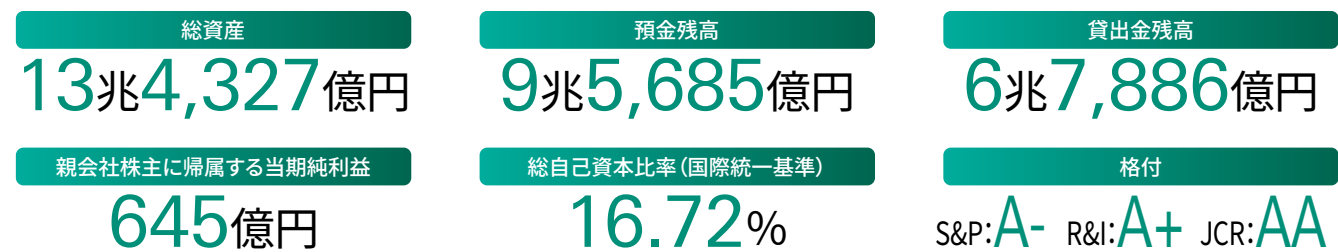
各資本の強化を通じて価値創造力を高め、中長期的な企業価値向上と地域社会の持続的な発展を目指しています。

財務資本 安定した経営基盤

健全な資本構成

邦銀トップクラスの自己資本比率を維持しており、金融機関として安定した財務体力を確保しています。

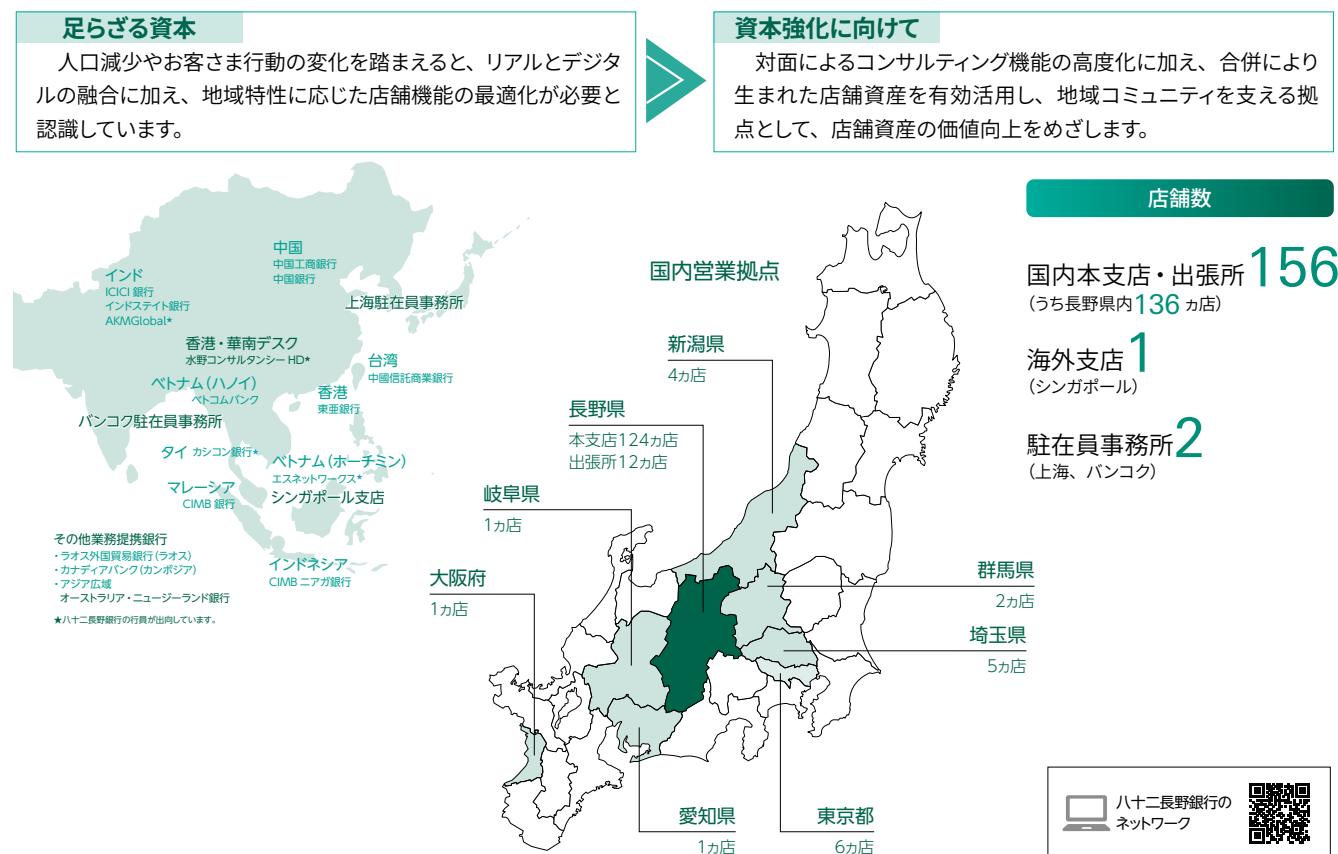
地域経済の発展に貢献することにより、地域からの信頼を得るとともに、顧客基盤の安定化が図られています。



設備資本 強固な営業基盤

国内外の幅広いネットワーク

長野県のリーディングバンクとして、長野県内を中心に156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。



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

職員の専門性向上に向けた能力開発支援やキャリア採用を通じて、DX・AIの活用や事業領域の拡大を担う高度専門人材の充実を図っています。また、長野銀行との合併により厚みを増した人材を活かし、成長領域への250名配置に向けた取組みを進めています。



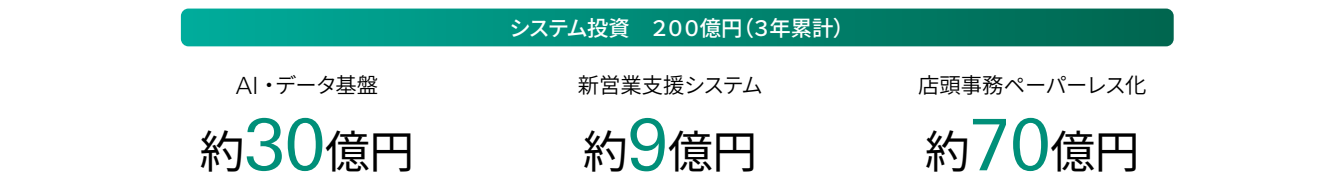
資格取得者数（2026年3月末時点）



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

生成AIの活用により、銀行業務の効率化・高度化を進めています。また、約300名のシステム要員による高い内製開発力を強みに、現場ニーズを踏まえたデジタル活用を推進しています。



環境問題への先駆的な取組み・脱炭素化の知見

1990年代から環境経営に先駆的に取り組み、脱炭素化の知見・ノウハウを蓄積してきました。オフサイトPPAによる再生可能エネルギー活用などを通じて温室効果ガス排出量(スコープ1,2)のネット・ゼロを達成し、CDP(気候変動)では国内銀行初の3年連続「Aリスト」に選定されています。今後は、培った知見をお客さま支援に活かし、融資先排出量の2021年度比27%削減(2028年度目標)を目指します。

- ESG評価 CDP2025(気候変動) 3年連続「Aリスト」<国内銀行界初>
- 八十二グループ 温室効果ガス(スコープ1,2) ネット・ゼロ達成
- 八十二グループ専用の太陽光発電設備(オフサイトPPA) 4カ所 (想定発電量 約4,063,000kWh/年)

融資先の温室効果ガス排出量削減支援	<NEW> 融資先の排出量削減目標
2025年度 排出量把握先 554社	2028年度 2021年度比 27%削減 ※排出量の推計値から実績値への更新による変動を含む

頭取メッセージ



取締役頭取(代表取締役)
樋代 章平

「お役に立ちたい」という思いを原動力に
八十二グループは
総合コンサルティンググループへと飛躍します

2026年6月26日に、株式会社八十二長野銀行の代表取締役頭取に就任いたしました。

経済環境が大きく変化する中、地域社会を支える金融機関の舵取りを任される責任を重く受け止めています。地域のため、お客さまのため、そしてすべてのステークホルダーの皆様のために、持続的な地域社会の発展と中長期的な企業価値の向上に向けて全力を尽くしてまいります。

頭取メッセージ

「日本で一番成功した合併」に向け発進

2026年1月1日、システム、店舗、人事の同時統合という高いハードルを乗り越え、「新生八十二長野銀行」としてトラブルなくスタートダッシュを切ることができました。

当行グループは、従前より「日本で一番成功した合併を成し遂げる」と宣言してきました。先行事例を見ても、システムや店舗の統合は段階的に行うのがセオリーとされる中で、私たちが敢えてこの困難な「同時統合」という道にこだわったのには明確な理由があります。それは、地域社会やお客さまに合併前よりも大きな価値をいち早くお届けするためであり、統合プロセスを長引かせてお客さまにご不便を強いることは許されないという、経営陣と現場職員による強い使命感によるものでした。

統合プロジェクトの責任者として私がもっとも心を砕き、最優先に据えたのは人的な融和です。旧長野銀行の支店長会議に何度も足を運び、現場の疑問や不安の声に直接耳を傾け、対話を重ねました。初めは戸惑いの声もありましたが、対話を重ねる中で、根底にある「地域やお客さまのお役に立

原点は「お役に立ちたい」という思い

私のこれまでの銀行員人生の原点、そして行動原理として常に心に抱き続けてきたのは、お客さまや職場の仲間の「お役に立ちたい」という純粋な思いです。

当行に入行したばかりで、一人前の銀行員を目指して学びを重ねていた新入行員時代、お客さまが真剣にお金や経営の相談をしてくださったことがありました。それは私個人の力ではなく、「八十二銀行」という看板、すなわち「先達」が成功や失敗を繰り返しながら築き上げてきた信頼とノウハウの蓄積（資産）があったからです。自分さえ必死に勉強し行動すれば、この強固な基盤を活用して必ずお客さまのお役に立てるのだと気づいたことが、私の銀行員としての出発点です。

その「お役に立ちたい」という思いを行動へと移した一例が、今から約20年前に私が開発を主導した「格付・自己査定システム」です。当時、営業現場の職員は年に何ヶ月もの間、

ちたい」という思いが同じであることを確認し合い、最後は同じ目標に向かって力強く歩み出してくれた職員の姿に、私は新生八十二グループの大きな可能性と組織の力を確信しました。

また、この合併の真の力は、ただ経営の基盤が整ったことだけに留まりません。地方銀行の強みの一つは、社会に溢れる二次情報ではなく、生の「一次情報」をお客さまとの深い接点から直接得られる点にあります。これまでは両行が個別に保有していたこの一次情報が統合されたことにより、お客さま同士のビジネスマッチングや、複雑な経営課題に対するソリューションの精度がさらに高まるものと考えています。

「日本で一番成功した合併」になったかどうかを決めるのは、私たちではありません。これからの活動を通じて、お客さまにどれだけの価値を感じていただけるか。1+1を単なる2ではなく、それ以上の価値へと昇華させるための挑戦は、これからが本番です。

膨大な紙の書類による自己査定作業に忙殺されていました。私が何より問題だと感じたのは、もっとも時間を割くべき「お客さまのもとへ足を運び、課題に向き合う時間」が奪われていたことです。内部的な作業の時間を極力減らし、時間を創出することでお客さまにしっかりと寄り添える環境を取り戻すこと。それが真の目的でした。

当初は「金融検査マニュアルに書いてあるのか」、「前例がない」と周囲から懐疑的な目を向けられました。しかし、「ない」からできないのではなく、仲間とお客さまのために必要だからこそ、自分たちで新しいやり方を作るのだと突き進みました。評価や失敗を恐れることなく、周囲を巻き込みながら、最終的には当行独自のノウハウとして特許を得るシステムを完成させることができました。

激しく変化し、これまでの常識が通用しなくなるこれから



の時代において求められるのは、前例にとらわれず、新たな課題に挑戦する進取の精神と行動力です。数々の難局に立ち向かってきた経験を活かし、新生八十二グループのさらなる成長を支えてまいります。

また、お客さまや地域のお役に立ちたいという原点を職員

一人ひとりが共有し、それぞれの行動につなげていくため、長期人事方針における中期重点テーマとして「お客さま起点で動く、学ぶ、挑む」という職員の行動指針を掲げました。私自身もその実践者として、この行動原理を組織全体に根付かせてまいります。

人口減少の未来に対する当行の回答 ― コンサルティンググループへの飛躍

八十二グループは、10年後のありたい姿を長期ビジョン2035「魅力ある未来を地域と共に創る」としました。このビジョンには、10年後の地域社会を見据え、金融サービスを提供するだけでなく、地域に関わる企業や人々と「価値観を共有し、信頼と共感に基づいた主体的な協働の姿勢」をもって、未来を共に創っていく強い思いが込められています。

このビジョンの出発点にあるのは、人口減少という統計に基づく厳しい未来予測です。現在の人口構成が過去の推計データと概ね一致していることを踏まえると、今後の人口

減少のスピードはさらに早まるかも知れません。厳しいシナリオに基づけば、これからの長野県は、急速な少子高齢化と人口減少の進行により、地域経済の縮小、深刻な人材不足、地域企業の競争力低下が同時に進むことも考える必要があります。我々が従来の事業モデルの延長線上に留まっていたのは、地域経済の活力を維持することはできず、当行の存在意義も問われることとなります。この現実を前にしたとき、「この地域とお客さまのお役に立ち続けるためには、我々は何をすべきか」を真剣に考えることが必要でした。

頭取メッセージ

一方で、私たちの主要な営業基盤である長野県は、豊かな自然環境や観光資源、上質な農産物に加え、「ロジカルに考え抜く真面目な県民性」に支えられた世界に誇る製造業が県内各所に集積しているなど、高いポテンシャルを有しています。避けがたい人口減少・人手不足の中で、この地域の優れた技術や営みを残し、お客さまの課題に深く伴走し続けるための最適解は何か。そうして導き出した回答こそが、第1次中期経営計画で掲げた「総合コンサルティンググループへの飛躍」です。

私たちが目指す「総合コンサルティンググループ」とは、単に従来の銀行業務の傍らでコンサルティング業務を行って収益の多様化を図る、といったものではありません。それは、地域に生きる金融機関としての存在意義を改めて見つめ直し、

飛躍を具現化する「30万件」の活動量

この「真っ先に相談され、定着まで伴走する」という私たちが
ありたい姿を、きれいごとのスローガンで終わらせないた

新たに生まれた八十二長野銀行が踏み出す大きな一歩です。人口減少が加速するこれからの時代、お客さま自身も認識されていない潜在的な課題や、ビジネスの夢に対して、当行から積極的に働きかけ、共に知恵を絞る存在へと進化していく必要があります。

私たちが目指すのは、お客さまが「困ったとき、迷ったとき、一番最初に顔が浮かび、真っ先に相談される存在」になることです。そして、当行が提供するコンサルティングの最大の強みは、課題解決の実現だけでなく、その後の定着まで長期的に伴走できることです。融資をはじめとする金融機能を活かしながら、世代を超えてこの地域に貢献し続けるという覚悟。これこそが、八十二グループが体現する総合コンサルティングの真の姿です。

めに、3年間で累計30万件の総合コンサルティング支援件数
を目指すという、KPIを掲げました。



この30万件という数字は、単なる件数目標ではありません。合併によって統合された両行が蓄積してきた膨大な「一次情報」を基に、私たちがお客さまとの対話を通じて地域全体へ価値をお届けしていくための活動量を示したものです。地域の課題と技術や資本、人と人をつなぎ、課題解決や新たな価値創造につなげていく。そのためには、地道に足を運び、お客さまの声に耳を傾ける日々の活動の積み重ねが何より大切だと考えています。

具体的な取組みとして、法人ビジネスにおいては、融資などの金融機能をしっかりと発揮したうえで、事業承継やM&A、海外進出など「事業成長を実現する」支援（10,000件）と、間接業務合理化などの「生産性を高める」支援（20,000件）に注力します。このほかにも長野県が持つポテンシャルを活かした世界的リゾート地の開発支援や、地元企業に県外・海外のソリューション機能を橋渡しする「“つなぐ”プロジェクト」を強力に推進します。

中期経営計画達成に向けた課題と戦略的投資

お客さまや地域の期待にお応えし続けるため、そして中期経営計画に掲げる成長を実現するために、私たちには乗り越えなければならない課題があります。

第一に、「さらなる収益力の強化」です。伝統的な金融分野と多岐に亘る非金融分野で、地域やお客さまへの価値提供を持続的に実践していくには、強固な財務基盤を維持していくとともに、収益基盤の多様化も図りながら収益力を強化していく必要があります。中期経営計画では、ストラクチャードファイナンス分野の残高を約2,000億円増加させることを目指しています。同分野への取組みを強化して、しっかりとノウハウを蓄積し、マーケットから評価されるプレイヤーとなることで良質な案件を取り込んでいきたいと考えています。また、我々の収益の源泉である「預金」についても従来以上に重点を置いて取り組んでいく必要があります。

預金を取り巻く環境に目を向けると、デジタルサービスの利便性を強みに利用者を拡大するネット銀行の存在感が高まっており、地域金融機関を取り巻く競争環境も大きく変化し

個人ビジネスにおいては、お客さまの人生観や価値観を理解するため、対話を重ねることから始めます。ライフイベントを充実させるための資産形成など「資産を育てる・守る」支援（100,000件）や、相続・信託商品のラインナップ拡充を通じて、「資産を活かす」支援（10,000件）に取り組み、お客さまのライフステージに寄り添ってまいります。

私たちが考える総合コンサルティングとは、高度なM&Aや資産運用だけを指すものではありません。庭木の剪定など日常の小さなお困りごとに真摯にお応えすることもまた、地域とともに歩む当行にとって大切なコンサルティングです。お客さまに寄り添い、ともに課題の解決に取り組むという姿勢に変わりはありません。

お客さまを起点に考え、真摯な対話を重ねながら課題解決に取り組む日々の活動の積み重ねこそが、当行の存在価値であり、地域の持続的な成長と価値の向上につながると考えています。

ています。そのような中、当行はデジタルチャネルの機能強化を図るとともに、地域に根差した活動を通じて、お客さまに最も近い距離でサービスが出来るという強みを活かし、お客さまから選ばれ続ける銀行を目指します。

「この土地でこういう生活をおくりたい、こういう事業がしたい」といった、お客さま一人ひとりの具体的な悩みに対面で向き合い、解決をサポートできることは、私たちの大きな強みです。非金融サービスを生活・事業を支えるインフラとして提供することで、お客さまとの関係性を育み、強固な取引基盤の構築につなげていきます。

第二に、「企業風土の変革」です。戦略を着実に推進していくためには、当行がこれまで培ってきた健全性や堅確性を大切にしながらも、変化に迅速・柔軟に対応し、新たな挑戦に前向きに取り組む企業風土を構築していく必要があります。「お客さま起点で動く、学ぶ、挑む」を基本姿勢に、まず行動し、その過程から学びを重ね、周囲を巻き込みながら挑戦を続ける風土を組織全体に根付かせていきます。

頭取メッセージ

先日、以前お世話になったお客さまから、従来のやり方では対応が難しいご相談をいただきました。関係部署が部門を横断した連携をし、「どうすれば実現できるか」という視点で検討を行い、かなり速いスピードで解決に向けた道筋を見出すことができました。当行にはすでに、部門や立場を越えて知恵を持ち寄り、変化に柔軟かつ迅速に対応する素地があります。今後はこうした強みをさらに伸ばし、お客さまや地域の期待に応えていきます。

第三に、「圧倒的な活動量」の実践です。職員との対話を重ねる中で、「高度な提案が求められる総合コンサルティングが、自分にできるだろうか」と不安の声を耳にすることがあります。私たちが目指す総合コンサルティングは、お客さまのもとへ足を運び、声に耳を傾けることから始まります。お客さまとの接点を圧倒的に増やすことで課題や可能性を見出し、その解決に向けて伴走する。この積み重ねが、お客さまや地域に新たな価値を生み出し、真にお役に立つ提案や支援につながると考えています。

こうした変革を支えるためには、担い手となる人材の育成と確保が欠かせません。職員一人ひとりの挑戦や成長を後押しする人事制度への見直しを進めるとともに、中期経営計画と連動し、本部ソリューション営業(120名)、戦略企画(70名)、市場運用・成長地域営業(60名)をはじめとする重点分

野に約250名を再配置します。既に半分近くの配置を実施していますが、さらに専門性を高めながら組織力を強化し、お客さまや地域の課題解決にこれまで以上にお役に立てる体制を整えていきます。

持続可能な地域社会の実現も重要なテーマです。当行グループは2025年度に温室効果ガス排出量のネットゼロを達成しました。さらに、企業の脱炭素経営を後押しするサステナブルファイナンス(累計1.5兆円目標)の推進や、子育て支援、社会福祉環境の充実など魅力ある街づくりへの貢献を通じて、次世代へより良い地域を引き継いでいけるよう、持続可能な地域社会の実現に取り組んでいきます。

これらの課題を乗り越え、コンサルティング機能の充実や新たな事業領域への挑戦を支えるため、戦略的な投資も進めていきます。システム投資(200億円)では、AI・データ基盤の構築や店頭事務のペーパーレス化、新たな営業支援システムの導入などを進めます。業務の効率化を進め、職員がお客さまと向き合う時間と、その質をさらに高めていきます。また、M&A戦略投資枠(1,500億円)は、新規事業などへの挑戦を含め、コンサルティング機能のさらなる充実を図り、お客さまに提供できる機能や価値の幅を広げるためのものです。お客さまや地域のお役に立ち、中期経営計画の実現につなげるための積極的な投資に取り組んでいきます。

あり、健全性を維持しながら成長を支えるための資本運営の基準です。生み出した収益を、株主・投資家の皆様への還元と次の成長に向けた戦略的投資にバランスよく配分し、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

当行の健全な財務基盤は大きな強みです。一方で、健全な財務基盤という強みを将来の成長や価値創造にどのようなにつなげていくのかについて、市場の皆様には十分お伝えできていなかったことも、当行の課題であったと認識しています。そこで、今回の中期経営計画では、初めてバックキャストिंगの思考で長期ビジョンと経営目標を掲げるとともに、資本運営の考え方を明確にしました。健全性を維持しながら適切

にリスクをコントロールし、成長と企業価値向上の実現に努めてまいります。

長年にわたり、お客さまや地域との間で築いてきた信頼もまた、当行の成長を支える基盤であると考えています。足元の業績において最高益を連続して更新している事実は、金利環境の変化によるものだけではありません。長く続いた「金利のない世界」において、私たちは地域やお客さまのお役に立つことを第一に考え、試行錯誤を重ねながら課題解決に取り組んできました。その積み重ねによって築かれたお客さまとの信頼という資産が、現在

結びに

激しく変化するこれからの時代において、新たな挑戦を続けていくことが重要だと考えています。今回の合併を通じて、職員は環境変化に柔軟に対応しながら、力強く前へと進んでいく姿を示してくれました。この力を最大限に引き出すことこそが、私の重要な役割であると考えています。

私たちは、まだ「日本で一番成功した合併」を実現していません。その評価は、お客さまや地域社会、株主・投資家の皆様

の強固な取引基盤につながっています。金利環境の変化による影響も、こうした基盤があってこそ収益として結実しているものと考えています。地域金融機関としての役割を果たし続けることは、時として短期的な評価だけでは測りきれない側面もあります。お客さまや地域と真摯に向き合い、信頼を積み重ねていくことこそが、長期的な企業価値の向上につながるものと考えています。

健全な財務とお客さまとの信頼という二つの基盤をさらに磨き上げながら、中期経営計画の実現に向けて着実に取り組んでまいります。

に判断していただくものです。これからの活動を通じて、お客さまや地域にどのような価値をお届けできるか。その積み重ねによって、皆様からの信頼や期待にお応えしてまいります。

「お役に立ちたい」という思いを原動力に、お客さまから真摯に相談される存在を目指して歩み続けます。今後も地域やお客さまとともに価値を創りながら、持続的な成長に取り組んでまいります。



八十二グループの価値創造プロセス



アウトカム

八十二長野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

八十二グループ「長期ビジョン2035」と「第1次中期経営計画」の位置づけ

10年後のありたい姿として「長期ビジョン2035」を定め、地域とともに価値を創出する将来像を掲げています。
長期ビジョン2035の実現に向け、第1次から第3次までの中期経営計画を通じ、段階的な成長と変革を進めます。

長期ビジョン2035

「魅力ある未来を地域と共に創る」

魅力

期待や誇りを生み出す価値や可能性を持ち、人々を惹きつける力

未来

より良い社会を築くための希望や挑戦の象徴、方向性

地域

地理的な場所を指すだけでなく、人・文化・産業・歴史・つながりなどを含んだ、共同体としての存在

共に

対等な立場で価値観を共有し、信頼と共感に基づいた主体的な協働の姿勢

創る

新しい価値や仕組みを生み出す能動的で強い意志

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

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	お客さま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

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

5 信用と信頼の礎となる経営基盤の強化

● 経営目標

	2028年度	参考：2025年度
財務 連結ROE	8.0%以上	6.1%
環境 温室効果ガス（CO ₂ ）排出量 サステナブルファイナンス実行額	2019年度比 80%削減 2021年度からの累計 1.5兆円（うち環境分野1兆円）	2019年度比 74.1%削減 1兆2,759億円（6,406億円）
社会 地域（長野県）人口の社会増	“社会増”の継続	4年連続 “社会増”

● 計数計画

	2028年度	参考：2025年度
連結当期純利益	850億円以上	645億円
預金・NCD 平均残高	100,000億円	91,363億円
貸出金 平均残高	71,000億円	62,912億円
役員関連利益	210億円	171億円

● 総合コンサルティングKPI < 支援件数 3年間累計：300,000件 >

	2028年度	参考：2025年度
法人 成長を「実現する」支援（事業承継・M&A／IT／サステナ／海外 等）	10,000件	2,402件
生産性を「高める」支援（デジタルチャネル／間接業務合理化 等）	20,000件	8,588件
資産を「育てる」「守る」支援（資産形成・保障／金融教育 等）	100,000件	30,213件
個人 資産を「活かす」支援（相続・信託／ライフサポートサービス 等）	10,000件	3,838件
デジタルで「つながる」支援（デジタルチャネル 等）	160,000件	60,570件

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として私たちが目指す姿

地域が抱える課題は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。

収益力の強化・拡大を通じた地域課題解決(法人ビジネス)

地元企業の経営を融資取引によって資金面から支えるとともに、取引を通じて共有した事業者さまの夢や想いの実現に向け、金融の枠を超えたソリューションを提供することで、より深度のあるコンサルティングを展開します。あわせて、地域の中核的存在となる企業の成長や、中小企業の生産性向上を集中的に推進し、強靱化を支援するとともに、観光産業の振興や域外のソリューション機能を地域企業へつなぐことで、地域の活性化に貢献します。

地元企業の強靱化 ― 地域中核企業への成長(未来共創企業への支援※1)

・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

地元企業の強靱化 ― 生産性の向上
― 経営基盤の強化

・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

世界的リゾート地の開発支援

・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

“つなぐ”プロジェクト

・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

収益力の強化・拡大を通じた地域課題解決(個人ビジネス)

お客さまとの対話を通じて価値観や人生観まで深く理解し、築いた信頼関係のもとライフイベントの充実につながる資産形成やシニア層の幅広いお困り事を解決できる提案を行い、意思決定を後押しします。また、デジタルチャネルの機能拡充により利便性を高め、暮らしに寄り添った金融サービスを提供します。

お客さまの金融資産増加

・「銀証ワンストップ伴走モデル※2」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

シニア層の安心安全な暮らしの支援

・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

金融サービスの利便性向上

・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

収益力の強化・拡大を通じた地域課題解決(街づくり・市場運用)

サステナブルな街づくり 地域や関連機関とともに将来像を描き、魅力ある街づくりや社会福祉の充実など地域課題の解決に深く関与していきます。また、企業の脱炭素経営を支援することで環境保全と経済成長の両立に貢献します。

市場運用 ストラクチャードファイナンスの強化と有価証券運用の高度化により、収益基盤の多様化と安定化を実現します。

魅力ある街づくりへの貢献

・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

・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

ストラクチャードファイナンスの強化

・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

変革を実現する人材の育成と採用

変革を推進する人材の育成に向け、挑戦と成果を高く評価し、貢献に報いる人事制度へ刷新するとともに、すべての職員が高いエンゲージメントのもと能力を発揮できる職場環境を整備します。また、継続的な自己研鑽を支援するとともに、多様な知見・経験を持つ人材が互いに高め合うダイバーシティ経営の深化を図ります。

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

DXとAI投資を通じた競争優位性の確保

すべての職員がAIを使いこなす組織風土を醸成し、生産性と創造性を高めることで、八十二グループの競争力を強化します。あわせて、業務の合理化を通じて付加価値の高い業務に集中できる環境を整備し、お客さまとの対話・提案・伴走支援のさらなる深化を図ります。また、お客さまに質の高い支援を提供するため、「AI・データ基盤」を構築し、高度なAI活用を実現します。あわせて、「銀証ワンストップ伴走モデル」への移行により利便性を高めるとともに、新営業支援システムの導入や店頭事務のペーパーレス化を通じて業務の高度化と負担軽減を図ります。

AI活用に向けた基盤拡充

・「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

・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

・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

・店頭事務のペーパーレス化
・ATM、ネットEBの機能拡張

企業価値向上を目指したビジネス領域の拡大

グループ経営の全体最適化を図りつつ事業領域を再構築し、金融の枠を超えた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。あわせて、お客さまの本業支援を通じて新たな収益機会の創出を図り、企業価値の向上につなげます。

また、事業承継やM&A等の既存の事業領域に加え、海外や人材の分野については、グループの情報連携やアライアンスを活用したワンストップ・ソリューションを提供することで、お客さまの成長と夢の実現を支援します。さらに、新規事業への挑戦を通じて、さらなる価値創出を図ります。

既存事業の高度化

・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)

事業領域の拡大

・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)

新規事業への挑戦

・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

信用と信頼の礎となる経営基盤の強化

サイバーリスクをはじめとするデジタル時代の脅威を含め、多様化・複雑化するリスクに対し、万全の備えとして強固なセキュリティ体制を構築し、事業継続力の強化とステークホルダーからの一層の信頼向上を図ります。

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

※1 未来共創企業:「100億宣言」企業等、地域の中核的存在への成長を志向する企業

※2 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

営業基盤とマテリアリティ

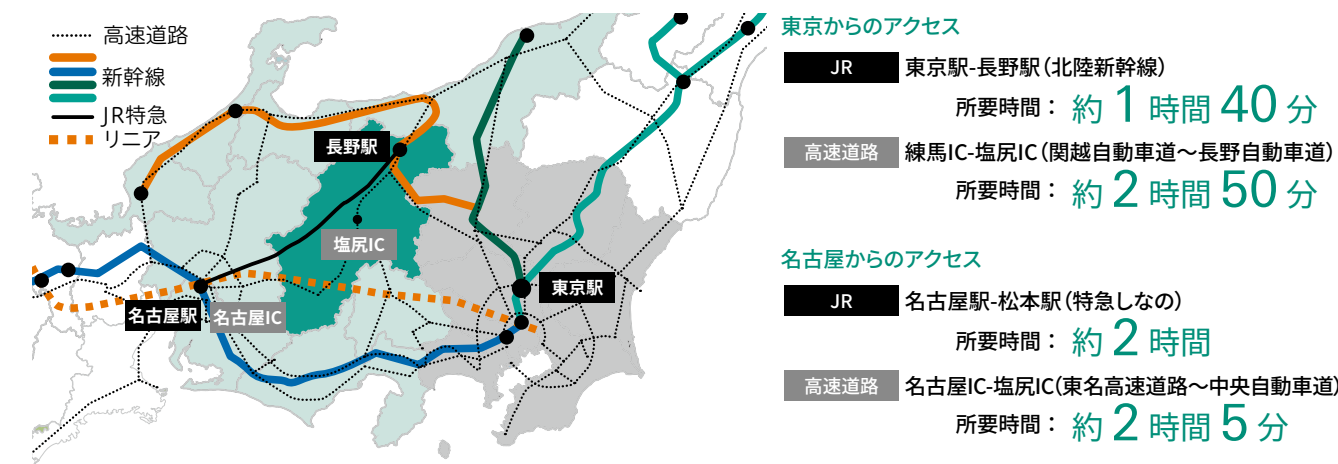
マテリアリティの見直し

当行では、2022年に12項目のマテリアリティを特定し、各課題の解決に向けた取組みを進めてきました。新銀行発足を契機にグループ経営のさらなる深化に向けて、地域社会を取り巻く環境や社会構造の変化を踏まえ見直しを実施しました。

長年にわたり地域とともに歩むなかで培ってきた地域への理解は、マテリアリティの特定と価値創造に向けた取り組みの基盤となっています。

長野県の地理的特長

長野県は日本中央部に位置し、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もしやすく、高速交通網の結節点として発展してきました。



マーケットのポテンシャルと地域課題

長野県は、豊かな自然資源と首都圏・中京圏に近接する地理的優位性を背景に、園芸作物や観光業に加え、精密機械産業を中心とした製造業が集積するなど、多様な産業基盤を有し、高い成長潜在力を備えています。

一方で、出生率の低下や都市部への人口流出を背景とした人口減少、少子高齢化の進行は、地域社会および地域経済の持続性に影響を及ぼすことが懸念されます。

● マーケットポテンシャル

暮らし 移住したい都道府県：全国 1 位 ※ 2026年「田舎暮らしの本」(宝島社) 20年連続 1 位	健康寿命：全国 1 位 (女性)、全国 1 位 (男性) ※ 2023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)
自然 日本百名山の数：全国 1 位 ※ 長野県観光スポーツ部山岳高原観光課調べ	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)
観光 温泉地の数：全国 2 位 ※ 2023年度温泉利用状況 (環境省)	スキー場の数：全国 2 位 ※ 長野県観光スポーツ部山岳高原観光課調べ
工業 印刷装置出荷額：全国 1 位 ※ 経済構造実態調査2024年確報品目別統計表	顕微鏡・拡大鏡出荷額：全国 1 位 ※ 経済構造実態調査2024年確報品目別統計表
農産物 ワイン用ぶどう生産量：全国 2 位 ※ 2022年特産果樹生産動態等調査 (農林水産省)	エリンギ・えのきたけ・ぶなしめじの生産量：全国 1 位 ※ 2024年特用林産物生産統計 (林野庁)

● マーケットリスク

出生率の低下
都市部への人口流出
人口減少
少子高齢化
etc

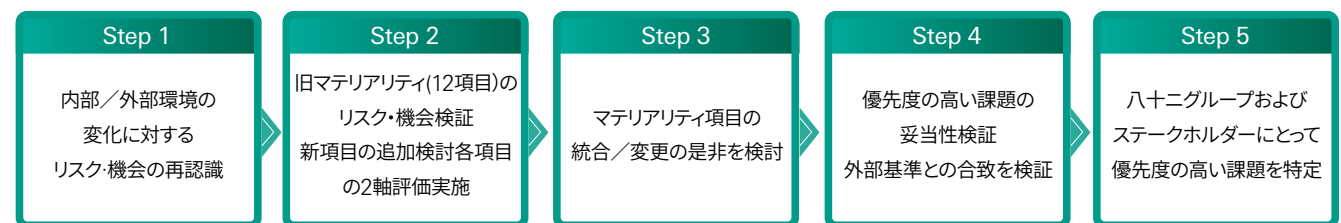


グループマテリアリティ

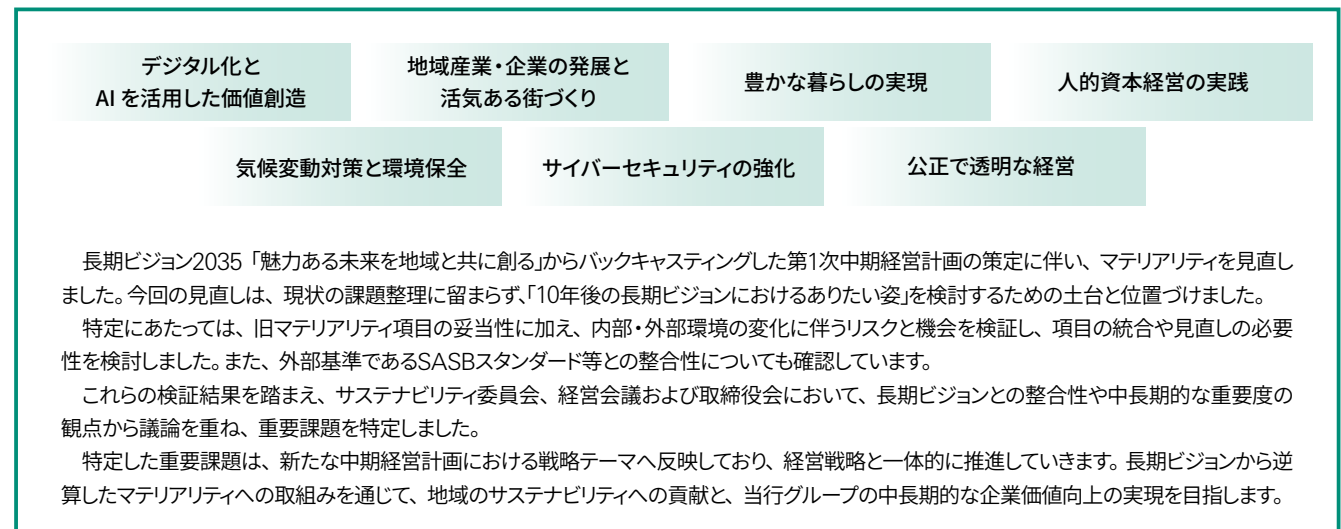
新銀行発足を契機として、企業価値および社会・ステークホルダーにおける重要度を改めて検証し、八十二グループ全体で取り組むべき重点課題「グループマテリアリティ」として特定しました。

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

● マテリアリティの特定プロセス



● 見直し後のグループマテリアリティ



長期ビジョン2035

「魅力ある未来を地域と共に創る」

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。

➡P27

第1次中期経営計画（2026年度～2028年度）

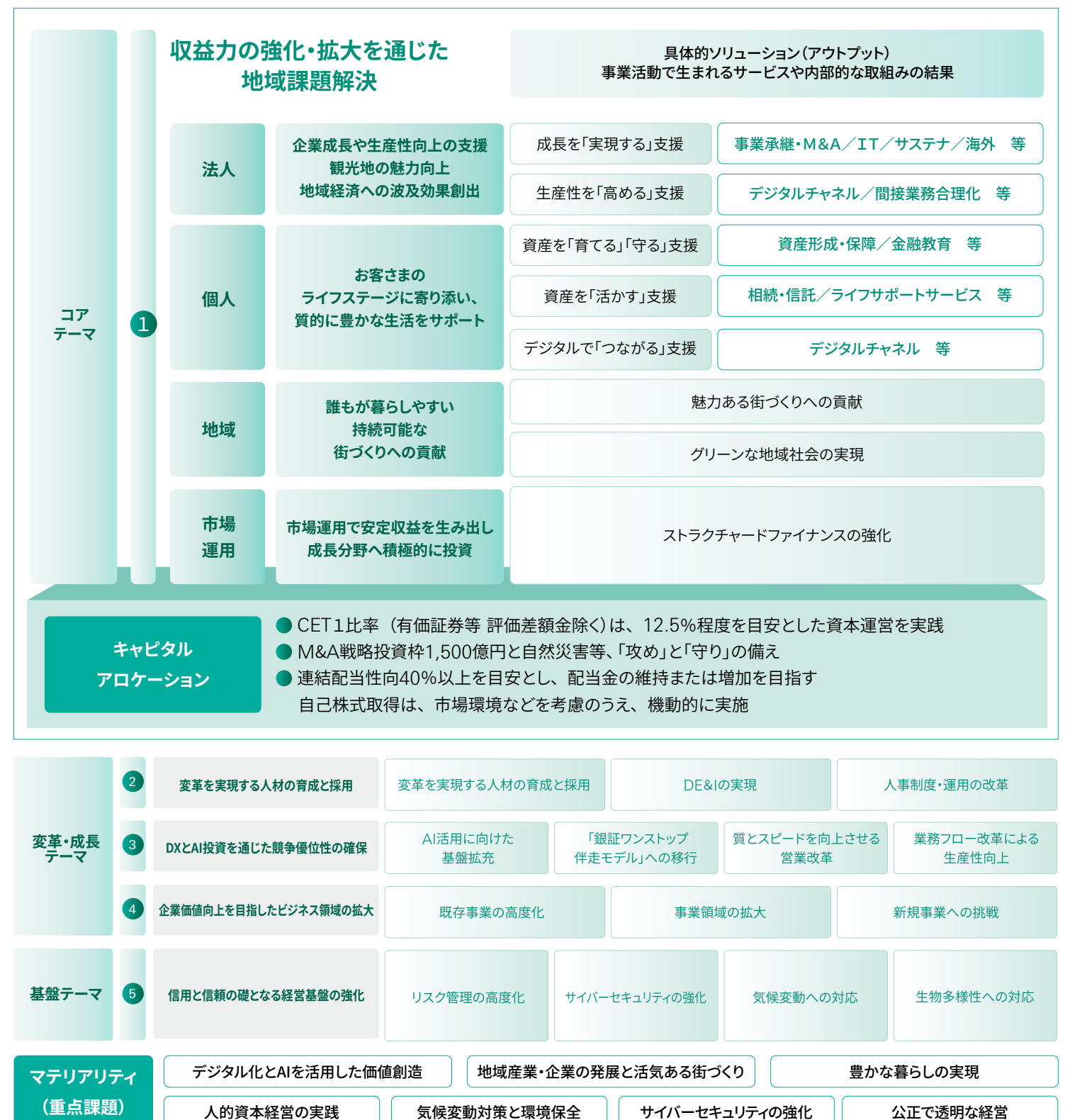
総合コンサルティンググループへの飛躍

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。 ➡P29

企業価値向上～PBR向上・ROE改善に向けて～

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ことで、中長期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。



財務担当役員メッセージ



持続的な収益力の強化と
資本効率の向上を通じて、
企業価値の一層の向上を
実現してまいります

常務執行役員
木村 岳彦

1. 2025年度の振返り

2025年度は、米国の新政権発足に伴う政策動向や欧米・中国経済の減速懸念を背景に、日本銀行が追加利上げの影響を慎重に見極める局面から始まりました。下期には、中東情勢の悪化による地政学リスクの高まりから、先行きの不透明感が意識される場面もありましたが、海外経済は総じて想定を上回る底堅さを維持しました。こうした環境のもと、日本銀行は段階的な政策金利の引き上げを進め、政策金利は0.75%に達し、「金利ある世界」が本格的に定着した一年となりました。

このような事業環境の変化を踏まえ、グループ一体で収益力向上とROEの改善に取り組んだ結果、連結当期純利益は645億円と過去最高益を更新し、連結ROEは6.1%となりました。この業績は、低金利環境下において、事業承継・M&Aやデジタル化支援など、お客さまの課題解決につながる取組みとともに、それを支える人材や組織の強化に継続して取り組んできた成果の一つであると考えています。「中期経営ビジョン2021」のもとで進めてきた非金融サービスの機能拡充と、金利環境の変化による資金利益の改善が寄与し、業績の伸長につながったものと認識しています。

引き続き、安定的な収益構造の構築を進めるとともに、第1次中期経営計画で掲げる連結ROE8.0%以上(2028年度)の達成に向け、各種施策を着実に進めていきます。

2. 連結決算

連結粗利益は、利回り改善を背景とした貸出金利息および有価証券利息配当金の増加により、資金利益の改善が牽引役となり、1,280億円(2024年度比+147億円)となりました。

連結粗利益の増加に加え、株式売却益の増加も寄与し、経常利益は815億円(同+176億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は645億円(同+165億円)と、いずれも過去最高益を更新しました。

連結(億円)	2024年度	2025年度	前期比
粗利益	1,132	1,280	147
経常利益	638	815	176
親会社株主に帰属する当期純利益	479	645	165

3. 八十二長野銀行単体決算

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を主因として544億円(2024年度比+63億円)、実質業務純益は381億円(同+32億円)となりました。

また、政策保有株式の売却を進めたことなどにより、経常利益は758億円(同+158億円)、当期純利益は665億円(同+205億円)となりました。

単体(億円)	2024年度	2025年度	前期比
コア業務純益(除く投信解約損益)	481	544	63
経常利益	599	758	158
当期純利益	459	665	205

4. 八十二グループ第1次中期経営計画

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ることで、地域の持続的な成長に貢献することを目指しています。その実現に向け、第1次中期経営計画「総合コンサルティンググループへの飛躍」を策定しました。この計画は、長期ビジョン2035「魅力ある未来を地域と共に創る」からバックキャストした最初の3カ年を計画期間としています。

人口減少や産業構造の変化により地域課題が一層複雑化するなか、当行グループには、金融サービスの枠を超えた実効性ある支援が求められています。この認識のもと、約100年にわたり地域とともに歩んできた金融機関として、お客さまとの圧倒的な接点からニーズや状況を的確に捉え、グループ一体での課題解決支援を可視化する指標として、総合コンサルティングKPIを設定しました。

事業者の皆さまに対しては、成長を「実現する」支援や生産性を「高める」支援を、個人のお客さまに対しては、資産を「育てる」「守る」「活かす」支援に加え、デジタルで「つながる」支援を提供していきます。これらのサービス・機能提供を3年間で累計30万件実行し、地域の持続的な成長への貢献と、当行グループの収益力強化の両立を図ります。

財務担当役員メッセージ

5. 2026年度短期経営計画

2026年度の経済環境は、引き続き不確実性の高い状況が見込まれます。新たな関税措置を巡る通商政策の動向や、地政学リスクに起因するエネルギー価格の上昇、さらには輸送コストの増加や供給制約によるサプライチェーンの混乱など、複合的なリスク要因が内在しています。加えて、市場のボラティリティは高水準で推移しており、先行きについては一層慎重な見極めが求められます。

こうした環境下、2026年度は第1次中期経営計画「総合コンサルティンググループへの飛躍」に向けた重要な初年度となります。本年度の方針は、「～想いを行動に～ お客さまとの接点を強化し、結果を残す」と定め、総合コンサルティングKPIの達成に向け、各分野において活動量の増加を図り、地域社会の持続的な成長を支える取組みを着実に進めていきます。

単体損益計画は、経常利益1,010億円(2025年度比+252億円)、当期純利益700億円(同+35億円)としています。ベースシナリオでは、日本銀行による追加利上げを期中2回(上期1回、下期1回)見込むとともに、市場リスクについては安定的に推移することを前提としています。当行試算では、政策金利が0.25%上昇した場合、資金利益は約100～150億円の増加が期待され、こうした結果も踏まえ、親会社株主に帰属する当期純利益は730億円と4期連続の最高益更新を見据えています。

一方で、市場環境や金利動向は不確実性を伴います。環境変化に適切に対応できるよう機動的なALM運営を通じて、安定的に収益力および資本効率の改善につなげていきます。企業価値と市場評価を適切に結び付けるため、各施策の質と成果が財務指標にどのように反映されるかを重視し、持続的な価値創造へとつなげていきます。

連結（億円）	2025年度	2026年度（計画）	前期比
経常利益	815	1,060	245
親会社株主に帰属する当期純利益	645	730	85

<前提：政策金利 年度末時点「1.25%」>

単体（億円）	2025年度	2026年度（計画）	前期比
経常利益	758	1,010	252
当期純利益	665	700	35

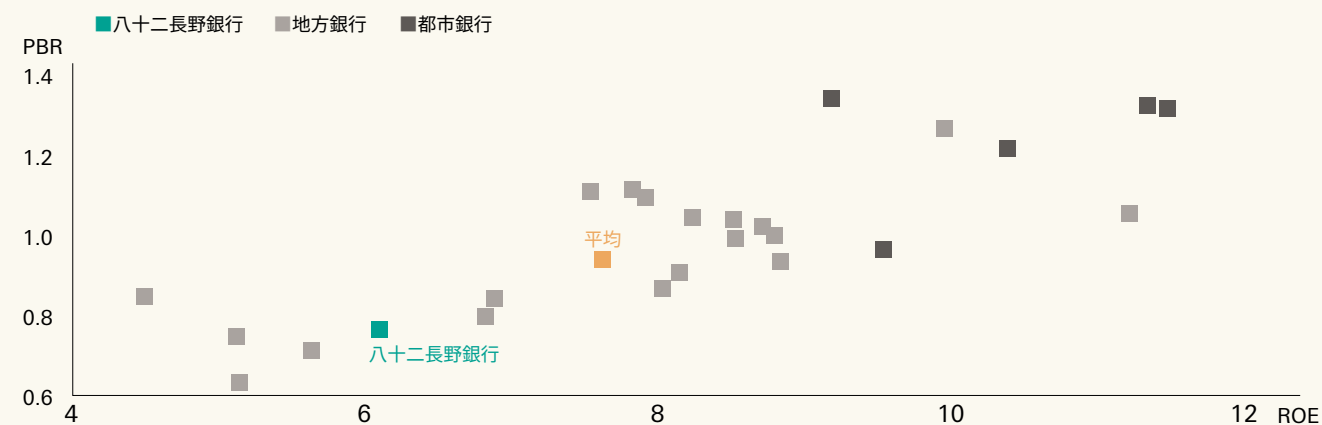
<前提：政策金利 年度末時点「1.25%」>

6. 市場評価（PBR）に対する認識

市場からの評価は結果であると同時に、当行の財務運営や戦略実行力を映す重要な指標であると認識しています。なかでもPBRは、収益力と資本効率に対する市場の評価を端的に示す軸であり、当行が志向する企業価値を市場評価として定着させていくうえで、継続的に向き合うべき指標です。当行が重視するのは、収益力の強化と資本効率の改善を再現性高く積み上げ、その成果としての市場評価を基盤に、お客さまへのサービス提供や地域への貢献を持続的に拡大していく好循環を実現することです。

PBRは「ROE×PER」の関係で整理されますが、当行における改善の核心はROEの水準とその持続性にあると捉えています。第1次中期経営計画では、連結ROE8.0%以上を目標に掲げ、収益力と資本効率の向上を通じたROEの改善を財務運営の中核に据えています。あわせて、人的資本をはじめとする非財務資本の充実やマテリアリティへの取組みを通じて成長期待を高め、PERの改善にも取り組んでいきます。

PBRとROEの比較（2026年3月末 地方銀行時価総額上位20行）



7. ROE向上に向けた取組み

ROEは、収益力、資本配分、株主還元といった財務運営全体の結果として表れる指標であり、当行の経営の質を映し出す重要な尺度です。当行が重視するのは、ROEを一時的に高めることなく、収益力の強化と資本効率の改善が企業価値向上につながる好循環を確立することです。そのため、収益力の強化・資本配分の最適化・規律ある株主還元を個別の施策としてではなく、財務運営を貫く一体的な枠組みとして推進し、持続的なROE向上を実現していきます。

8. 収益力強化

ROE向上の鍵は、収益力の質の高度化にあると認識しています。「金利ある世界」が定着するなか、従来の預貸金ビジネスに加え、付加価値の高い金融機能を発揮する領域への取組みを一段と強化しています。

その一環として、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。人的基盤の強化と審査・リスク管理体制の高度化を両輪として推進することで、収益源の多様化と収益性の向上を図っています。さらに、合併により厚みを増した人材を戦略分野へ再配置し、コンサルティング機能の高度化と一体で運用することで、収益基盤の一層の強化を進めていきます。

9. 成長期待を高める

マイナス金利環境下においては、OHR改善や役務収益の強化を通じたROE向上が大きなテーマであり、企業価値向上の主要な論点でした。一方、金利正常化が進むなか、市場が企業を評価する視点は、より多面的になっていると認識しています。足元の収益力だけでなく、その収益力が将来にわたり持続し、成長していく可能性も重要な評価対象となっています。こうした観点から、PBR改善に向けては、ROE向上に加え、その持続性を支える人的資本、ガバナンス、サステナビリティへの取組みを着実に進めることが欠かせません。また、これらの取組みや戦略的な投資について積極的な情報開示を行い、将来の収益力や成長可能性に対する市場の理解を深めていくことも不可欠であると考えています。

当行は合併を経て、財務資本と非財務資本の両面で経営基盤を一層強固なものとししました。これらの資本を一体的に活用し、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。当行が目指すのは、企業価値の向上を通じて、お客さまや地域により大きな価値を提供することです。「お客さまのための企業価値向上」の実現に向け、持続的な価値創造に取り組んでいきます。

財務担当役員メッセージ

10. 資本配分

株価等の相場変動に左右されにくい資本運営を継続的に実践するため、有価証券等評価差額金を除くCET1比率を内部管理指標として活用しています。

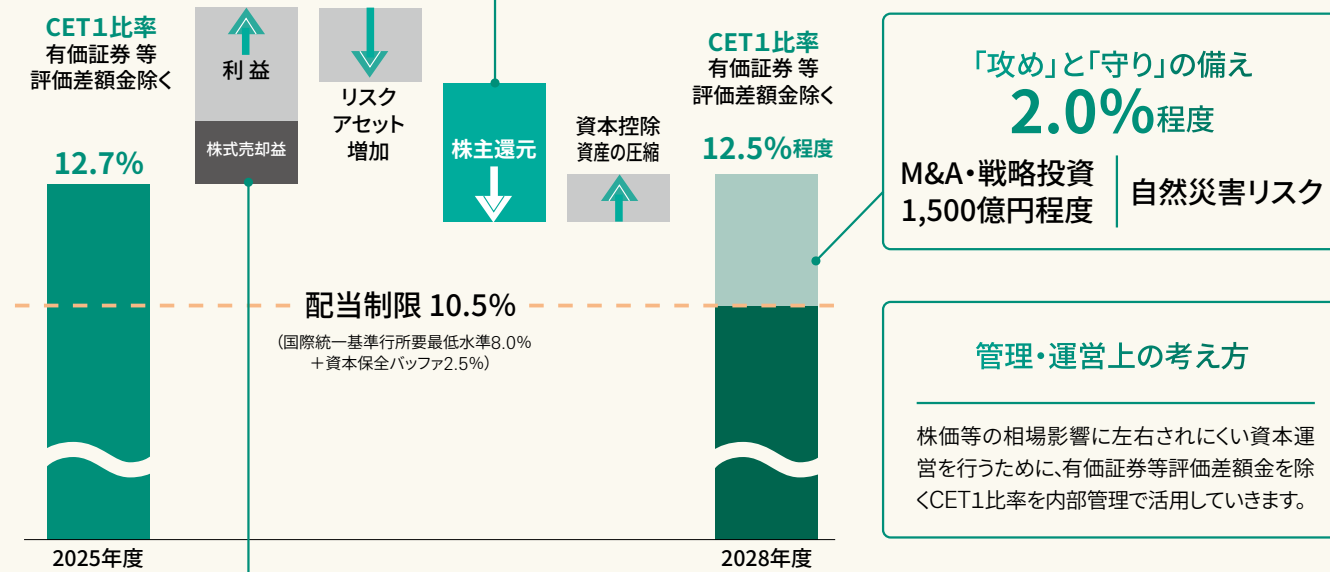
目安とする水準は、配当の必要最低ライン(10.5%)に、M&A等の戦略的投資や自然災害等への備え(概ね2.0%程度)を加えた12.5%程度とし、健全性を確保しながら、最適な資本運営を推進していきます。

ROE改善に向けて ～効果的な資本活用～

配当の必要最低ライン(10.5%)に、M&Aなどの戦略的な投資と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。

■ ご参考 ■ 株主還元方針

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。



■ ご参考 ■ 株式売却益 (純投資移行株式ポートの運用について)

純投資移行株式ポート(政策保有株式から純投資へ移行した株式群)は、ROE目標達成に向けた安定的な実現益(目標リターン:ポート時価残高の7~8%)を目指し、中長期的に持続可能なポート運用を図っていく方針です。

目標リターン

株主資本コスト超を目指す

約**7~8%**

(1) 政策株式の縮減

「政策保有に関する方針」に基づき、政策保有株式の縮減を着実に進めています。縮減目標として掲げている「2030年3月までに純資産対比20%未満」については、計画的な取組みの結果、2024年度に前倒しで達成しました。

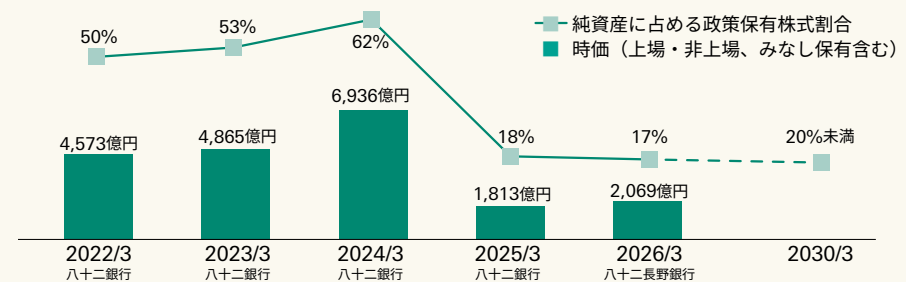
今後も、取引関係の在り方や経済合理性を踏まえつつ、資本効率向上の観点から、政策保有株式の縮減に取り組んでいきます。

また、純投資に保有目的を変更した株式については、専門部署である金融市場部において一元的に管理し、資本コストを上回る持続的かつ安定的な収益(配当金および売却益)の確保に向けた運用を行っています。

2025年度における純投資に保有目的を変更した株式ならびに政策保有株式の売却額は、合計で約396億円となりました。

目標

2030年3月までに純資産対比20%未満 時価(上場・非上場、みなし保有含む)



(参考)
2025年度の政策保有株式
および
純投資に目的変更した株式の売却額
約396億円(時価)

		2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
銘柄数	八十二銀行	229	221	205	177	183銘柄
	長野銀行*	64 (25)	65 (26)	60 (23)	54 (23)	
取得原価(簿価)	八十二銀行	951	939	886	491	438億円
	長野銀行	52	53	26	19	

※()内は、八十二銀行と重複しない銘柄数

政策保有に関する方針 (コーポレートガバナンス・コード原則1-4)

- 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うえで縮減を進めることを基本方針としています。
- 当行が基準日時点で保有している全銘柄(簿価10百万円未満の非上場株式を除く)については、取締役会において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。また、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。
- なお、取締役会は保有の合理性についての検証内容を毎年適切な方法で開示します。

政策保有株式の縮減目標

- 「政策保有に関する方針」に基づく縮減目標を「2030年3月までに純資産対比20%未満」と設定し、縮減に取り組んだ結果、2024年度において到達しました。さらなる縮減を進めてまいります。

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である金融市場部に変更しています。
- 純投資に目的変更後は、ガイドラインに沿った規律ある運用を行い、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。

財務担当役員メッセージ

(2) 戦略投資

将来の収益力および競争力の強化に向け、当行グループはM&Aおよびシステム投資を戦略的に推進しています。

M&Aに係る戦略投資については、1,500億円の投資枠のもと、コンサルティング機能の拡充やグループ内に不足する機能の補完を通じて、事業基盤の強化を図ります。また、200億円のシステム投資は、業務効率の向上と提案力の高度化を支える基盤と位置づけ、2028年度末までに計画的に実行していきます。いずれの投資についても、リスクとリターンを慎重に見極め、規律ある運営を徹底することで、総合コンサルティンググループとしての支援体制の強化につなげていきます。

ビジネス領域拡大に向けた戦略的投資

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

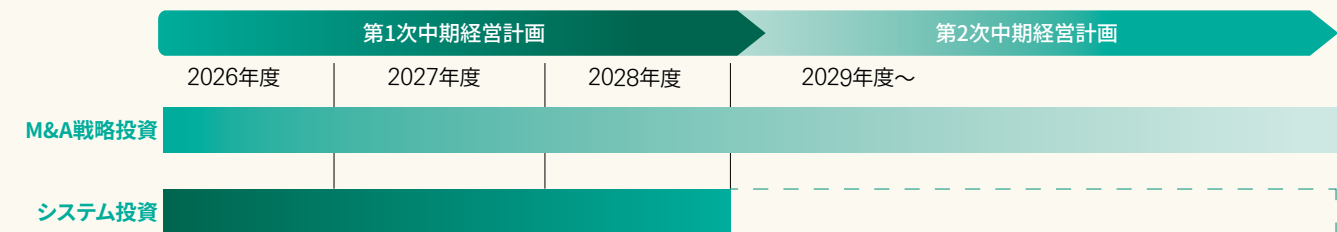
グループに不足する機能を補完し、成長を実現するための戦略的な投資枠。国内に限らず海外も含め、適切なリターンの確保を目指して機動的な投資を実行します。

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

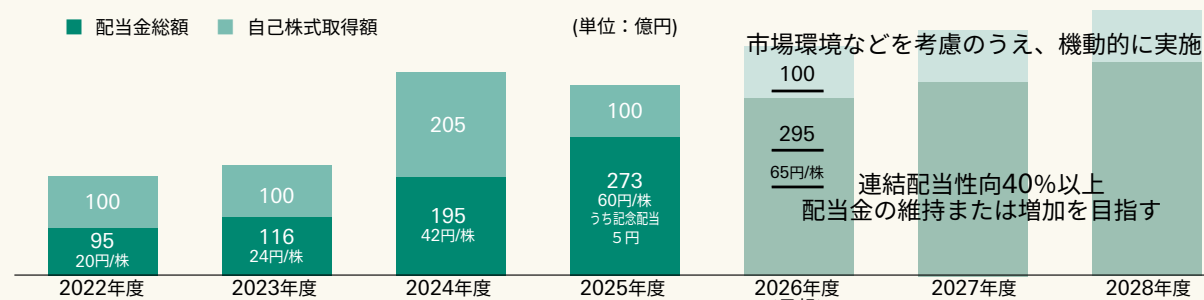
AI・データ基盤、新営業支援システム、店頭事務ペーパーレス化等への投資により、業務プロセスを合理化します。コンサルティング業務に注力する体制を整え、競争優位を確立します。



11. 株主還元

収益力の強化と資本配分の最適化を通じてROEの向上を図り、創出した価値を適切に株主の皆さまに還元していくことが重要であると認識しています。第1次中期経営計画期間中における株主還元方針としては、連結配当性向40%以上を目安とし、安定的な配当を基本に、配当金の維持または増加を目指す方針としています。また、自己株式取得については、市場環境や資本状況を踏まえ、資本効率の向上に資する施策として機動的に実施していきます。

これらの取組みを通じ、ROE改善を軸とした企業価値の向上と株主価値の最大化の両立を実現していきます。



連結配当性向	40%	31%	41%	42%	40%以上
連結総還元性向	80%	58%	83%	57%	

12. ステークホルダーコミュニケーション

PBRやROEといった市場評価が八十二グループの実態を反映したものとするためには、各種施策の着実な実行が不可欠です。あわせて、経営の健全性・透明性を担保する適時適切な情報開示と、株主・投資家の皆さまとの対話の質の向上が重要です。

特に、これまで多くの投資家の皆さまと対話を重ねるなかで、ROEの持続可能性に対する理解を深めていただくことの重要性を強く認識しています。財務・非財務双方の情報開示について充実を図るとともに、収益構造、資本配分、リスク管理の考え方に加え、中長期的に目指す姿を一貫したロジックで継続的に発信していきます。

八十二グループが目指す企業価値を市場評価へ適切に結び付けるため、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を積み重ね、PBRの持続的な向上につなげていきたいと考えています。

情報開示に関する方針



(本ディスクロージャー誌は、「情報開示に関する方針」に則し、経営陣等を含めた行内体制で確認し開示しています)

インサイダー情報の管理

インサイダー取引防止にかかる規程を定めており、適切な情報管理体制を整備しています。

株主・投資家の皆さまとの対話

取締役頭取、財務担当役員が統括し、対話の充実に努めています。

また、法令等で義務付けられた情報開示のほか、株主・投資家の皆さまに対する説明会を定期的に開催しています。

建設的な対話を促進するための行内体制

IR担当部署である企画部が対話の窓口となり、当行内の関連部署と連携のうえご説明しています。

株主・投資家の皆さまからの意見の行内へのフィードバック

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて得られた意見等については、経営陣に報告し、経営に活かしています。

活動実績

株主総会	決算説明会 (アナリスト・機関投資家向け)	アナリスト・機関投資家との 個別面談件数
参加者数：161名	開催回数：2回 参加者数：179名	延べ78回

株主・投資家との対話＜主な対応者と活動実績＞

対応者	活動実績
代表取締役	株主総会、決算説明会(3回)、SR(1回)
財務担当役員	株主総会、SR(27回)
企画部	SR(51回)、個別面談(27回)

アナリスト・機関投資家との対話回数

2023年度	2024年度	2025年度
27回	36回	78回

株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応

- ・純投資に保有目的を変更した株式の運用状況が知りたい ⇒ インフォメーションミーティング資料にて開示
- ・純投資に保有目的を変更した株式の議決権行使状況が知りたい ⇒ インフォメーションミーティング資料にて開示
- ・資本を活用した経営戦略について知りたい⇒第1次中期経営計画にて「M&A戦略投資」および「システム投資」を開示

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

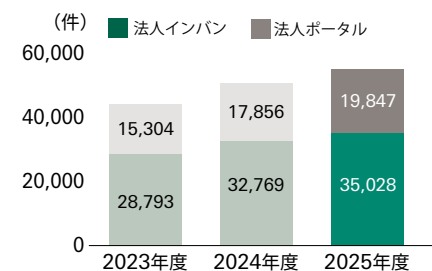
八十二グループの提供するサービス・機能

- 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

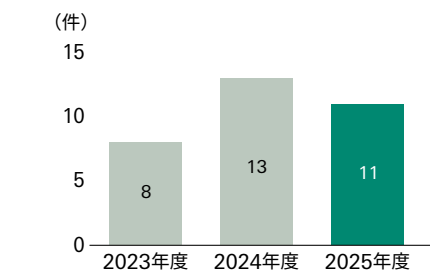


預金、貸出、決済といった伝統的銀行業務を通じて、企業活動に必要な資金の流れを安定的に支え、地域経済の循環を下支えしています。

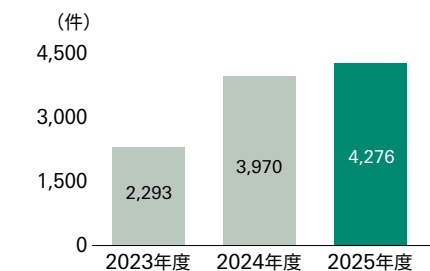
● 法人向けインターネットバンキング契約件数（累計） 法人ポータルサービス契約件数（累計）



● 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

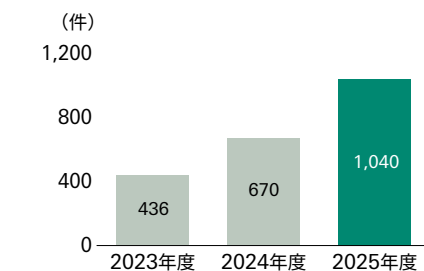
八十二グループの提供するサービス・機能

- 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

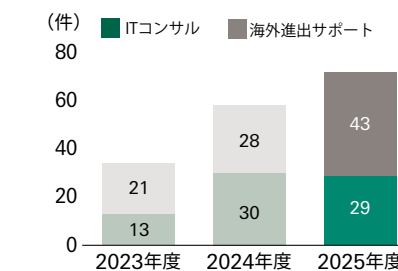


事業承継、成長戦略（人的資本・DX）、再生・再建といった経営課題に深く関与することで、地域企業の成長・強靱化を後押ししています。

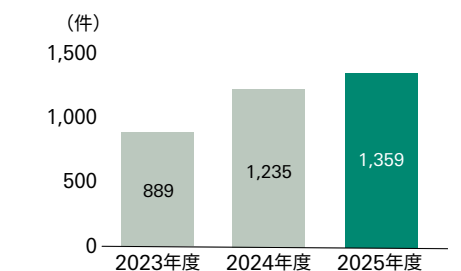
● 事業承継・M&A・転廃業支援件数



● 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

八十二グループの提供するサービス・機能

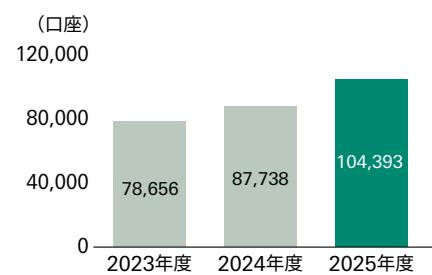


- LPS（ライフプラン・シミュレーション）に基づく資産形成相談
- 個人型確定拠出年金＜iDeCo＞、新NISA（つみたて投資枠・成長投資枠）
- 金融経済教育（セミナー、個別相談等）
- 住宅ローン・マイカーローン等の各種ローン商品の提供（実物資産形成支援）

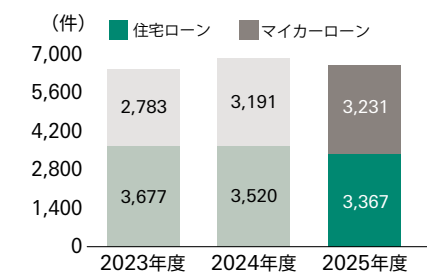


将来に向けた経済的基盤（資産）を形成できるよう、金融資産と実物資産（住宅・自動車等）の運用・取得について、継続性と分かりやすさを重視した機能・サービスを提供しています。

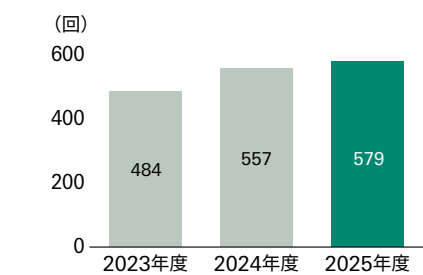
● NISA口座数



● 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）

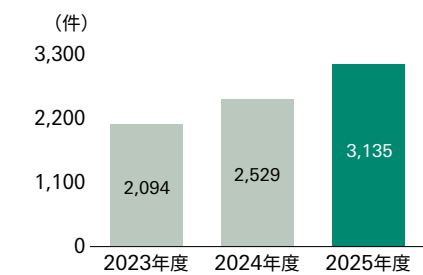


- 相続・遺言・贈与に関するご相談
- 信託機能を活用した資産管理・承継支援
- ライフサポートビジネス（(例)庭木の手入れ、ハウスクリーニング、食事準備等当行取引先(専門業者)をご紹介）

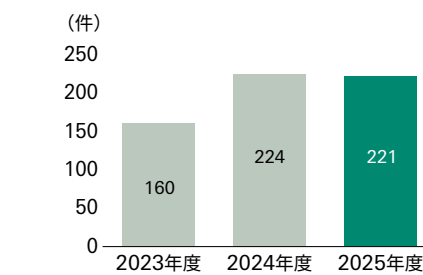


家計の安心と地域社会の持続性を支える資産保全・承継支援のほかに、くらし・住まいなど日常生活に関わる支援も加え、安全と安心に配慮した幅広いサービスを提供しています。

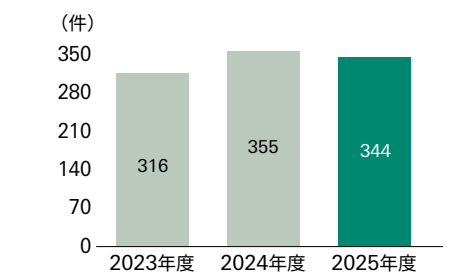
● ライフサポートサービス相談件数



● 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。

安定収益を担う基幹運用

実体経済を支える金融機能

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



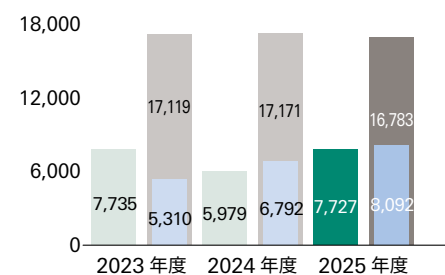
- 市場環境対応／機動運用
- 安定収益／基幹収益
- リスク管理／安定性確保
- 高度化／収益力向上

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。

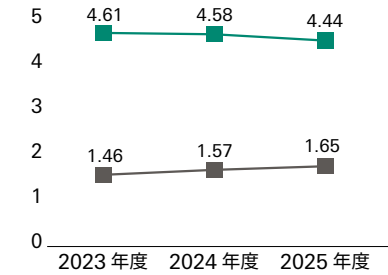
● 有価証券運用残高（株式・債券）

（億円） ■ 株式 ■ 債券 ■ うち国債



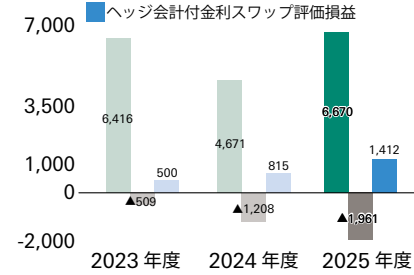
● 有価証券利回り

（％） ■ 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。

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



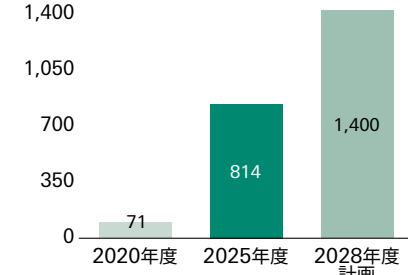
- スキーム構築／案件対応力
- 成長投資／収益創出
- 外部連携／リスク分担
- 資金供給／事業性評価

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。

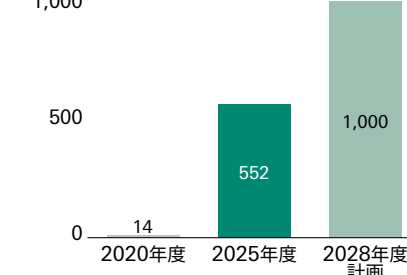
● プロジェクトファイナンス（国内・海外）

（億円）



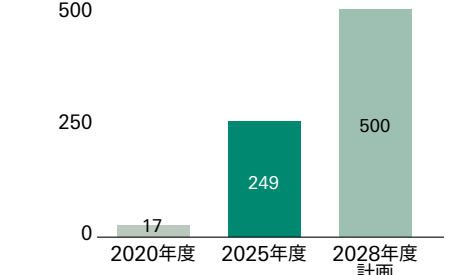
● LBOローン

（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えています。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。



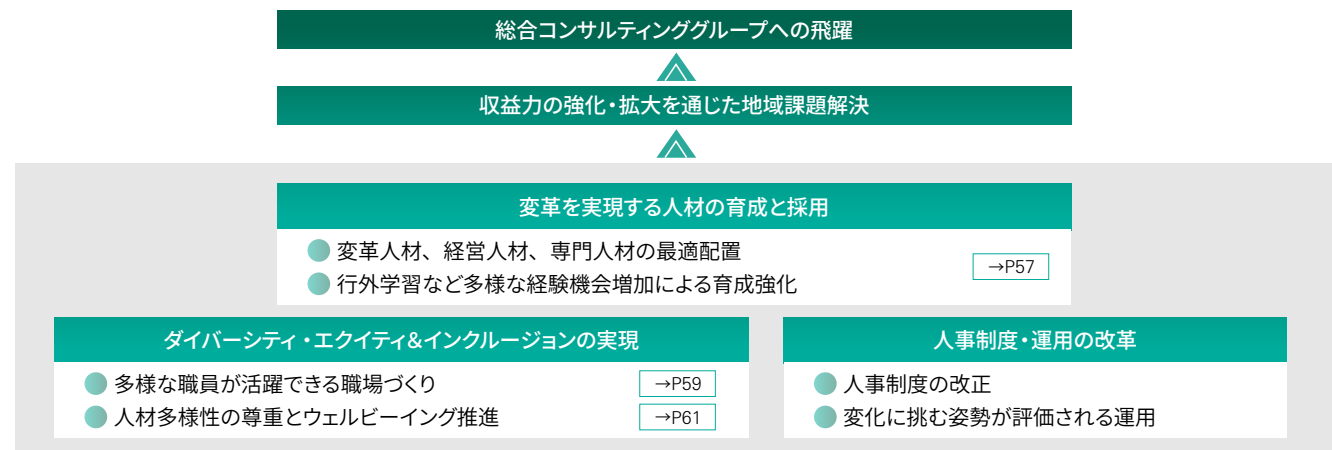
挑戦意欲の強化

- 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。

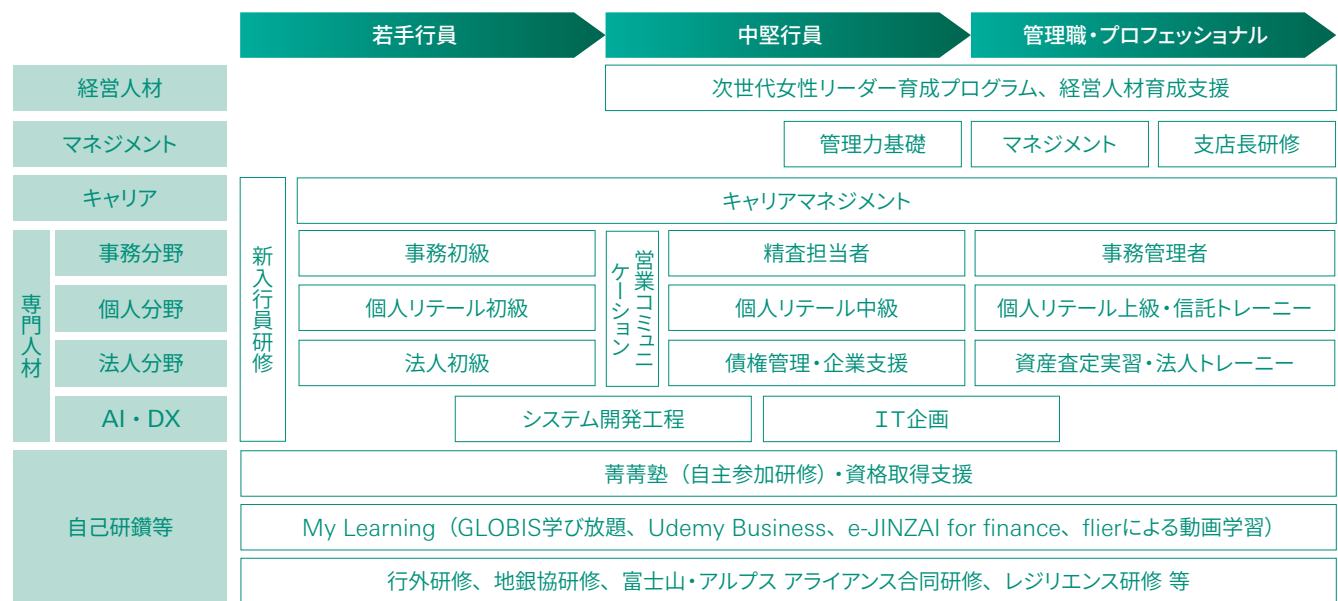
経営目標	連結ROE	8.0%以上
(2025年度比)	法人・個人ビジネス／貸出金	市場運用ビジネス／有価証券
	役務関連利益 +40 億円	ストラクチャードファイナンス (平均残高) +1,800 億円
	貸出金 (平均残高) +2,700 億円	有価証券 (追加投資) +3,000 億円
KPI	総合コンサルティング支援件数 3年間累計 300,000 件	
経営計画と連動した 人材配置 +250名	本部ソリューション営業 +120名 信託・医療・IT コンサル・企業再生・企業調査 ほか	
	成長地域営業 +10名 県内観光地域 ほか	
	市場系 +50名 事業金融・ストラクチャードファイ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



※主な研修を抜粋して掲載しています

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。

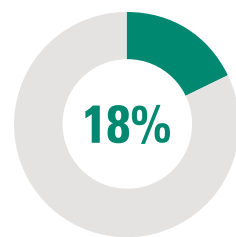
また、2024年に新設したアルムナイコミュニティは、長期的な視点で当行を退職した職員（アルムナイ）との接点を確保し、外部で多様な経験を積んだアルムナイの再雇用につなげることを目的としています。2026年5月時点の登録者数は122名であり、導入後、約2年間で3名のアルムナイを再雇用しました。

初任給の引き上げ

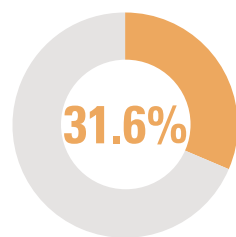
将来を担う優秀な人材の確保を目的として、2026年4月に初任給の引き上げを実施しました。

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

正規雇用労働者の
キャリア採用比率



キャリア採用者に
占める管理職比率



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>

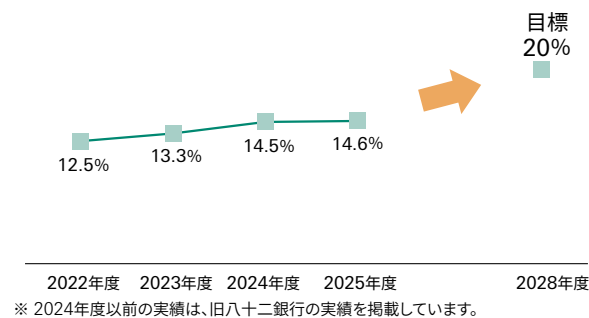
- 多様な持ち味のある職員一人ひとりが、互いを認め合い高め合うことで、
- ①能力を最大限発揮できる組織風土を醸成します。
 - ②職員が自分の意見を素直に表現できる職場環境を創り、前向きな行動を後押しします。
 - ③職員の働きがいと成長意欲を高め、新たな発想や価値を生み出します。

女性の活躍推進

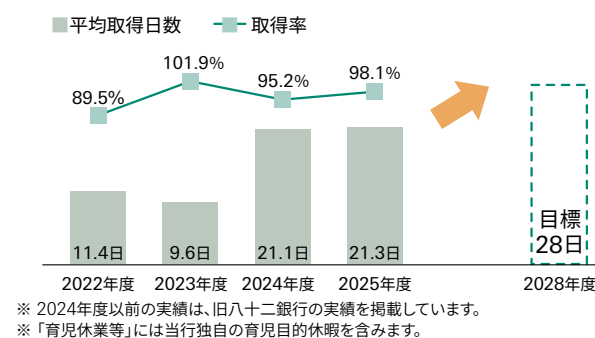
当行の人事構成の約半数を占める女性がさまざまなステージで能力を発揮できる体制を構築し、あらゆる意思決定層に当たり前に女性が参画している状態を実現することで、新たな価値の創造や組織力の向上につなげることを目指し、女性の活躍を推進しています。

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

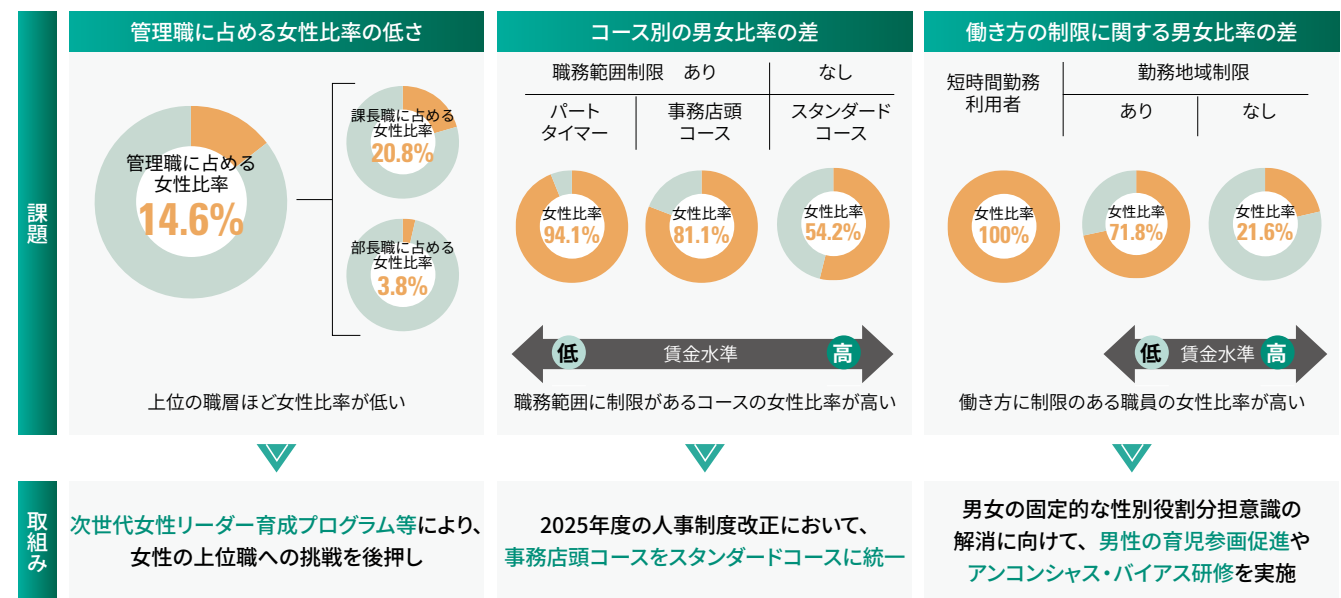
男女間の賃金差異の解消に向けた取組み

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

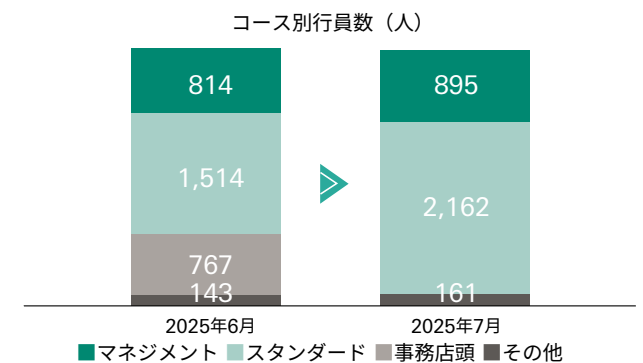


※「コース別の男女比率の差」に関するデータは2025年6月時点、その他のデータは2026年3月時点のデータとしています。

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。

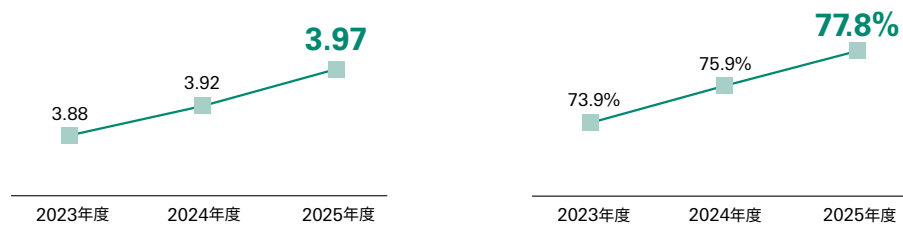
あわせて、職員一人ひとりの心身の健康の保持・増進が能力発揮の基盤であるとの認識のもと、健康経営の推進を継続していきます。運動習慣の促進、メンタルヘルスケアの充実、働きやすい職場環境の整備等を通じて、職員のウェルビーイング向上に取り組んでいきます。

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 to 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）

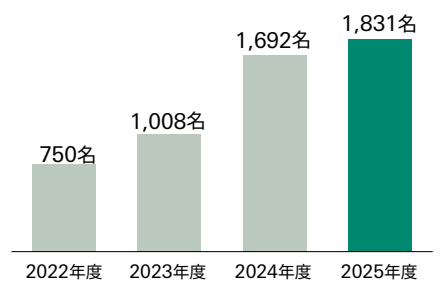
指標		目標	2025年度実績
からだの健康	特定保健指導実施率	70%	65.6%
	精密検査受診率	90%	84.1%
	運動習慣者比率	27%	23.4%
こころの健康	睡眠充足者比率	前年比改善	69.1%
	有給休暇の平均取得日数	16日	15.3日

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

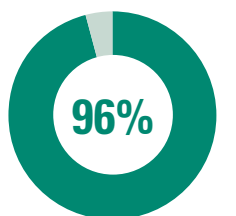


ファイナンシャルウェルビーイングの推進

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てていただきたい。そのためには、出張するだけでなく、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いえます。

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。

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ



新体制への移行に込めた想い (経営統合作業を踏まえた人事の狙い)

システム・店舗・人事を含む経営統合作業を計画通りに進め、2026年1月に八十二銀行と長野銀行の合併を完了することができました。今回の統合は、将来を見据えて地域とともに成長していくための経営基盤を整える取組みであり、当行グループにとって重要な節目であったと考えています。業務運営体制や意思決定プロセスの整理・統合も完了し、今後の成長に向けた土台を整えることができました。

新銀行として取組みを開始した第1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」を掲げ、当行グループが目指す姿と、その実現に向けた方向性を明確にしました。現在は、計画に基づく活動の一つひとつを具体的な成果へと結びつけていく段階に入っています。こうした状況を踏まえ、取締役会は新たな成長フェーズに向けた体制を

新たな経営体制のもと、取締役会議長として
八十二グループの持続的な成長と
企業価値向上に貢献してまいります

取締役会議長
松下 正樹

整備しました。

新体制への移行は、合併完遂と新中期経営計画の始動という現在地を踏まえた、計画的かつ戦略的な判断です。取締役会として、経営のバトンを適切なタイミングでつなぐことが、当行グループの持続的な成長と企業価値の向上につながると考えています。

取締役会議長としての責任 (取締役会の運営方針)

私は、代表権を持たない立場で取締役会議長を務めています。頭取を中心とする執行部が日々の業務執行と経営判断を担う一方、取締役会は中長期的な視点から経営の方向性や戦略の妥当性を確認し、必要な助言を行う役割を担っています。合併の完了と新中期経営計画の始動を受け、取締役会の議論に求められる内容も変化していると認識してい

ます。これまでは統合プロセスの着実な遂行に重点を置いてきましたが、今後は成長戦略やその実現に伴うリスクについて、より中長期的な視点から議論を深めていくことが重要です。多様な経験や知見を持つ取締役それぞれの視点を生かしながら、成長に向けた挑戦と健全なリスク管理の両立について、実効性の高い議論が行われる環境を整えることが、取締役会議長としての重要な役割であると考えています。

ガバナンスに完成形はなく、経営環境や組織の変化に応じて、その在り方を不断に見直していく必要があります。取締役会議長として、取締役会が実効性の高い議論の場として機能し続けるよう、その運営に責任を持って取り組んでまいります。

監督機能の強化としての自身の役割 (内部監査機能の位置づけと狙い)

当行グループが持続的に成長していくためには、事業の拡大や新たな取組みを進めていくとともに、経営の健全性を支えるガバナンス機能が有効に機能していることが不可欠です。経営統合による組織再編を経て、さらなる事業領域の拡大を目指すうえで、取締役会として、監督機能の実効性を一層高める必要性を強く認識しています。

この認識のもと、当行では、内部監査機能を取締役会の監督のもとで運営する体制とし、執行から一定の距離を保った客観的なモニタリングを行う仕組みを整備しています。内部監査が、短期的な業績や個別部門の事情に左右されることなく、経営全体を俯瞰した視点から課題を把握し、是正につなげていくことを目的としています。

取締役会議長として、私は、内部監査機能が適切に機能しているかを確認するとともに、内部監査からの報告・提言を取締役会での議論や執行への助言に生かし、多角的な監督機能を支える役割を担っています。

当行の業務やリスク特性に関するこれまでの経験を踏まえ、内

部監査を通じて把握した課題やリスクを適切に見極めることで、形式的な確認にとどまらないモニタリングにつなげています。これは、執行部との健全な緊張関係のもとで経営判断の質を高め、組織の硬直化や内向き志向を防ぐための実践的な取組みです。

当行が長年にわたり大切にしてきた「健全経営」の考え方を、現代の経営環境に即した形で維持・強化していくことが、取締役会および議長としての重要な責任であり、役割であると考えています。

長期ビジョンの番人として (持続的な企業価値向上へのコミットメント)

当行グループは、長期ビジョン2035の通り、地域とともに持続的に成長する企業グループを目指しています。取締役会および議長としての私の役割は、短期的な業績や一時的な環境変化に左右されることなく、この長期的な方向性が着実に維持されているかを見守ることにあります。

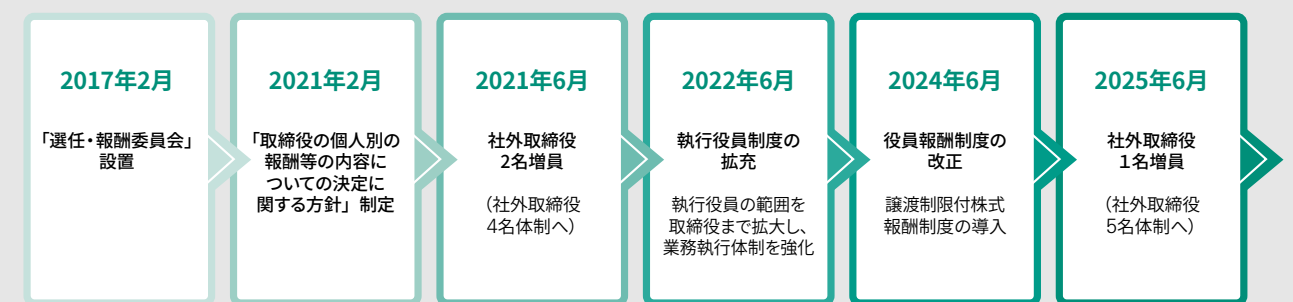
第1次中期経営計画で掲げた取組みが、当初の目的から逸れることなく推進されているか、また、資本コストを意識した経営や収益力の向上に向けた施策が、中長期的な企業価値の向上につながっているかについて、取締役会として継続的に確認していきます。

株価や各種指標は経営の成果を示す重要な要素ではありますが、それ自体を目的とするのではなく、地域社会、株主・投資家の皆さま、そして職員一人ひとりの信頼関係を基盤としながら、持続的に価値を創出できる企業体質への進化を支えていくことが重要であると考えています。

新体制のもとで、頭取を中心とする執行部が中期経営計画の実行に取り組んでまいります。私は、取締役会議長として、その取組みを中長期の視点から支え、必要な助言と監督を行うことで、八十二グループの持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

コーポレートガバナンス向上のための主な取組み

(2026年6月26日現在)



基本的な考え方

当行では、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」を実現するために、当行が行うすべての企業活動を律し、八十二グループの存続および企業価値の向上と社会的責任を果たすための基本原則として、「コーポレートガバナンス原則」を定め公表しています。

「コーポレートガバナンス原則」においては、「お客さま」「株主」「地域社会」「職員」の各ステークホルダーに対する基本姿勢および企業統治、法令遵守と企業倫理、情報開示にかかる基本姿勢等を定めています。

また、適切な経営管理のもと、当行およびその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するための体制の整備と適切な運用に向けて「内部統制システムの整備に関する基本方針（業務の適正を確保する体制）」を定めています。

コーポレートガバナンス原則



内部統制システムの整備に関する基本方針
(業務の適正を確保する体制)



体制の概要

組織形態

監査役会設置会社

役員報酬の構成

確定金額報酬
業績連動型報酬
譲渡制限付株式報酬

(2026年6月26日現在)

取締役会

- ・定款上の定数・・・12名以内
- ・定款上の任期・・・2年
- ・取締役会の議長・・・取締役会長

社外（うち女性3名）

5名

取締役
9名

社内
4名

社外取締役比率 55.5%
女性取締役比率 33.3%

監査役会

- ・定款上の定数・・・6名以内
- ・定款上の任期・・・4年

社外（うち女性1名）

3名

監査役
5名

社内
(うち女性1名)
2名

女性役員比率
35.7%

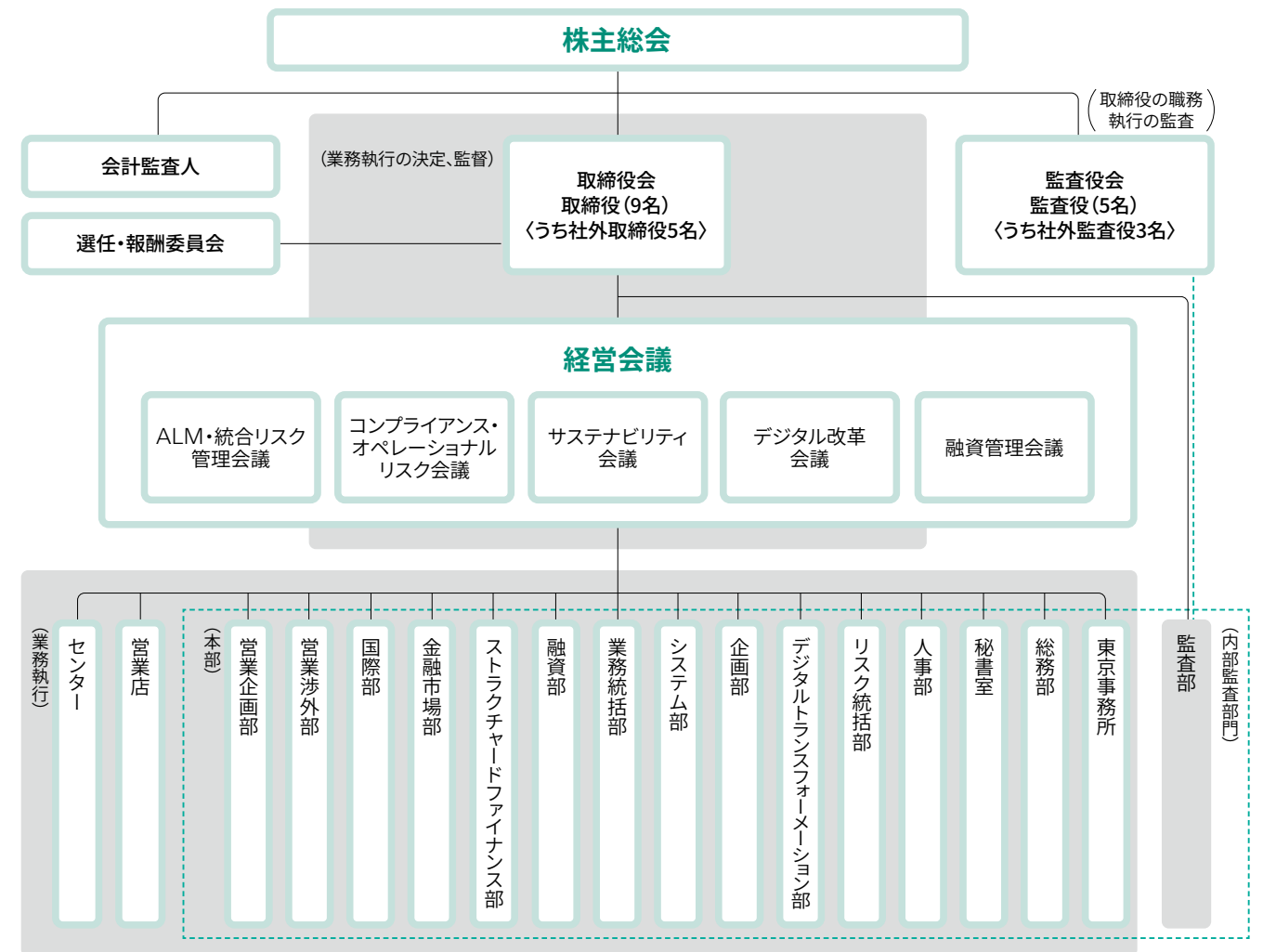
取締役会の審議事項

2025年度の取締役会においては、主に以下のような議案について審議しました。

決議事項: 株式会社長野銀行との吸収合併契約書の締結、社会貢献事業を目的としたグループ法人の設立、
八十二グループ第1次中期経営計画の策定、自己株式取得枠の決定、各種リスク管理方針の策定 等

報告事項: TCFDおよびTNFDの取組状況と今後の対応、富士山・アルプス アライアンスの取組状況、人的資本経営に関する
現状と今後の方向性、短期経営計画の実行状況、コンプライアンスやアンチマネーローダリング等の管理状況、お
客さま本位の業務運営の取組状況、取締役会の実効性評価に関する事項 等

コーポレートガバナンス体制



(2026年6月26日現在)

取締役会

15回（2025年度開催回数）

原則毎月1回以上開催しています。実質的な議論を行うとともに、相互に業務執行状況を監督し、適正な業務執行体制を確保しています。

監査役会

15回（2025年度開催回数）

原則毎月1回開催し、各監査役は取締役会から独立した立場で、会計監査人や内部監査部門とも連携して取締役の職務執行を適切に監査しています。

経営会議

54回（2025年度開催回数）

日常的な業務執行の決定ならびにそれら業務執行の監督に当たすることを目的として、経営会議を設置しています。原則毎週開催し、経営上の重要事項について協議・決定するほか、その事前審議を経て取締役会において執行決定を行っています。執行業務の内容に応じ、ALM・統合リスク管理会議、コンプライアンス・オペレーショナルリスク会議、サステナビリティ会議、融資管理会議、デジタル改革会議を設けています。

選任・報酬委員会

6回（2025年度開催回数）

取締役会の諮問機関として、取締役・監査役等の選解任や報酬、後継者計画等について審議しています。独立性確保の観点から、委員の過半数を独立社外取締役としているほか、独立社外取締役が委員長を務めています。

監査部

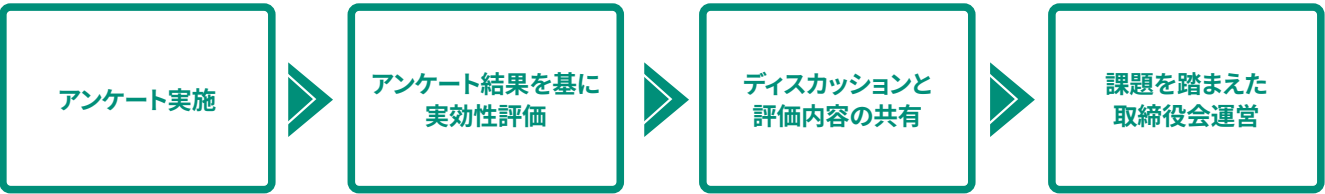
内部監査部門である監査部は、取締役会の直属組織とした約30名体制で、毎年度取締役会で決議した内部監査方針に基づき内部監査を実施しています。

会計監査人

有限責任監査法人トーマツと監査契約を結び、会計監査を受けています。

取締役会の実効性評価

毎年、当行の取締役会の規模・構成・運営方法・審議状況・支援体制・その他取締役会がその役割・責務を果たすうえで重要と考えられる事項に関して、各取締役・監査役の自己評価を踏まえ、取締役会の実効性について分析・評価を行うとともに課題の共有化を図っています。



2025年度は、前年度の実効性評価で認識された課題である「議論の充実のための効率的な議事運営と効果的な資料作成」および「事前勉強会・説明会のさらなる充実」に対し、以下の取組みを進めました。

主な取組み

(1)「議論の充実のための効率的な議事運営と効果的な資料作成」

2025年8月より社外役員宛の資料配布を完全電子化し、議事録の確認を含めてすべて電子データでの取扱いとしました。これにより、従来より資料閲覧可能時期が早まり、機動的な資料の追加・修正が可能となりました。また、取締役会付議基準を見直し、一部決裁区分を経営会議へ委譲したことにより、第1次中期経営計画の策定等、長期的戦略に関わる審議を充実させました。

(2)「事前勉強会・説明会のさらなる充実」

議論の充実に向け社外役員を対象とした説明会・現場視察・職員との意見交換会等を継続的に実施しました。

これまでと同様、取締役・監査役が「取締役会の実効性に関するアンケート」に基づき自己評価を実施したうえで、その評価結果を取締役会で審議いたしました（2026年2月）。あわせて代表取締役等と社外役員との面談機会を設け、取締役会の実効性向上等に向けた意見交換を行いました。これらの取組みを通じ、「全体として当行の取締役会は機能している」との評価となった一方で、引続き効率的な議事運営と効果的な資料作成の必要性が認められました。この結果を参考としながら、実効性の高い取締役会に向けた各種施策を進める方針です。

取締役・監査役のスキルマトリックス

当行は、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役会を構成するメンバーとして当行の業務やその課題に精通する行内の人材が一定数必要であることに加え、取締役会を構成するメンバーの知識・経験・能力の多様性を確保することも重要であると考えています。

このような観点から、当行は、多様な知見やバックグラウンドを有する人材を、取締役・監査役として選任することを基本方針としています。

取締役・監査役のスキルマトリックスは次頁のとおりです。

氏名	地位	性別	特に専門性を発揮することが期待される分野							
			企業経営 組織運営	グローバル	金融 マーケット	営業戦略 企業支援	法務 リスク管理	DX・IT テクノロジー	人事 ダイバーシティ	地域社会 環境
松下 正樹	取締役会長	男性	●			●	●			
樋代 章平	取締役頭取	男性				●	●	●		
中村 誠	取締役	男性		●	●	●				
西澤 仁志	取締役	男性	●		●			●		
濱野 京	社外取締役	女性	●	●					●	
神澤 鋭二	社外取締役	男性	●					●		●
金井 孝行	社外取締役	男性	●	●	●					
小野田 麻衣子	社外取締役	女性						●	●	●
黒川 伊保子	社外取締役	女性	●					●	●	
峰村 千秀	常勤監査役	男性		●		●	●			
伊東 清美	常勤監査役	女性				●	●		●	
田中 隆之	社外監査役	男性		●	●					●
堀 浩	社外監査役	男性	●		●	●				
神戸 美佳	社外監査役	女性					●		●	●

(注) 各氏の有するすべての知見・経験を表すものではなく、各氏の経験等を踏まえて特に専門性を発揮することが期待される分野を一人あたり3つずつ記載しております。

各分野で求められる主な知識や経験

企業経営 組織運営	◦ 企業等の経営・組織運営 ◦ 全社的かつ中長期的な視点での経営戦略立案	法務 リスク管理	◦ 法制度・各種規制に関する専門的知見 ◦ 企業活動全般に関するリスクマネジメント
グローバル	◦ 海外事業所や国際金融・貿易に関する 事業部門のマネジメント ◦ グローバルな視点での戦略立案	DX・IT テクノロジー	◦ ITやデジタルトランスフォーメーション、 科学技術に関する専門的知見 ◦ システムの企画・運用・管理
金融 マーケット	◦ 金融市場全般に関する知見、有価証券運用等 ◦ 金融業界・金融行政全般の動向	人事 ダイバーシティ	◦ 人事管理、人材育成、報酬・給与、福利厚生等、人事全般 ◦ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
営業戦略 企業支援	◦ 営業企画、マーケティング、新規事業開発 ◦ 企業審査、ビジネスマッチング、事業再生支援、 事業承継・M&A	地域社会 環境	◦ 地域社会の歴史・文化・経済等に関する知見 ◦ 環境問題や環境経営への取組み

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由	2025年度 取締役会 出席状況
濱野 京	独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）では初の女性理事を務め、長年企業の海外市場開拓支援や地域創生に従事されており、豊富な経験と幅広い知見を有しています。事業会社社外取締役としての経験もあり、経営監視機能の一層の強化が図られるものと判断し、社外取締役に選任しています。	15回／15回
神澤 鋭二	キッセイコムテック株式会社代表取締役としての業務を執行されており、デジタル化推進に関する豊富な知見を有しています。会社経営者としての経験と高度な見識から多様な視点で意見をいただけると判断し、社外取締役に選任しています。	15回／15回
金井 孝行	株式会社あおぞら銀行業務執行役員、西本Wismettacホールディングス株式会社代表取締役社長COOなどを歴任されており豊富な知見を有しています。金融分野のみならず会社経営者としての経験と高度な見識から多様な視点で意見をいただけると判断し、社外取締役に選任しています。	15回／15回
小野田 麻衣子	芸能界での豊富な経験と、研究者として予防医学やロボット工学の専門的な知見を併せ持ち、特に高齢者の健康維持に貢献するロボット「ロコピョン」の開発で社会的意義が高く評価されています。また、会社経営者としての経験と高度な見識から多様な視点で意見をいただけると判断し、社外取締役に選任しています。	11回／11回 [※]
黒川 伊保子	人工知能研究や脳科学・コミュニケーション科学を基盤とした感性分析の分野で豊富な経験を有しております。また、企業のネーミングやコミュニケーションに関するコンサルティング実績も豊富であり、多様な視点から組織課題に向き合う見識を有しておられます。これらの専門性と経験から、多様な視点で意見をいただけると判断し、社外取締役に選任しています。	—

※ 小野田麻衣子は、2025年6月20日付で当行取締役に就任したのちの取締役会を対象としております。

社外役員のサポート体制

社外取締役に対するサポートは、企画部が担当しています。また社外監査役に対するサポートは、監査役会事務局に専任の補助使用人を配置しています。

金融機関経営および銀行業務固有の事項や取締役会で審議される議案に関する事項等について、社外役員の理解の一助として、業務に関する説明会・行内見学会・職員との意見交換等を随時実施しています。



サクセッションプラン

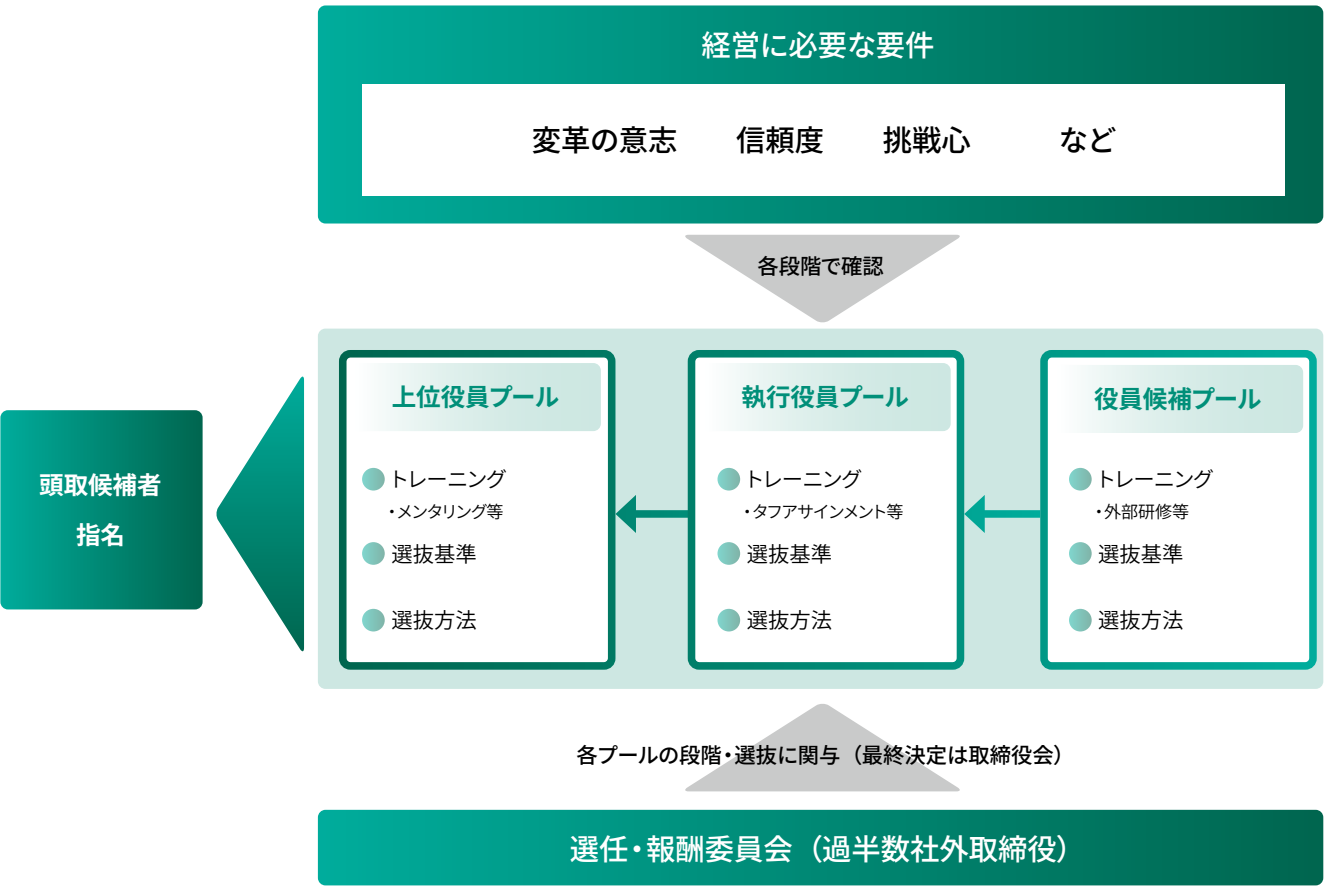
当行では、後継者を計画的に育成・選定することにより、経営の安定性および継続性を確保し、市場変動に柔軟に対応しながら持続的な成長の実現を目指しています。

また、選任プロセスの客観性および透明性のさらなる向上を図るための仕組みを構築し、当行の持続的成長と中長期的な企業価値向上につなげるべく、後継者育成計画を策定しています。

本計画においては、経営者に求められる要件を明確化するとともに、役員選抜の各段階に応じた人材プールを設け、各プールごとにトレーニング内容ならびに選抜基準・方法を定めています。

各プールの状況については、独立社外取締役が議長を務め、かつ委員の過半数を独立社外取締役で構成する「選任・報酬委員会」に対し、定期的に報告しています。

また、各プール間の選抜にあたっては、代表取締役が選抜基準に基づき候補者を提案し、選任・報酬委員会メンバーである独立社外取締役が面接等を通じて関与したうえで、最終的に取締役会において決定しています。



役員の報酬等

取締役

当行は「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を取締役会で決議しています。なお、本方針の決定にあたっては「選任・報酬委員会」へ諮問し、答申を受けています。「選任・報酬委員会」は、独立社外取締役を含む取締役3名以上により構成されている取締役会の諮問機関です。本方針の内容は以下のとおりです。

1. 基本方針

当行の取締役の報酬は、取締役が業績向上と企業価値向上への貢献意欲、ならびに株主重視の経営意識を高めて経営を行うためのインセンティブとなる体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各取締役が果たすべき職責やその成果等を踏まえ適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、確定金額報酬、業績連動型報酬および非金銭報酬により構成する。なお、社外取締役については、その職務に鑑み、確定金額報酬のみを支払うこととする。

2. 各報酬の内容および算出方法の決定に関する方針等

報酬種類		報酬額・数の算出方法	報酬枠	支給時期
確定金額報酬（固定報酬）	現金	役位、職責、在任年数に応じて、当行業績や他社水準等を総合的に勘案して決定	月額25百万円以内	月例
業績連動型報酬（短期インセンティブ報酬）	現金	親会社株主に帰属する当期純利益（連結当期純利益）を業績指標として算出	連結当期純利益に応じて0～90百万円	毎年一定の時期
非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）	株式	役位別に定める基準・職責を考慮して算出	年額100百万円以内（15万株以内）	毎年一定の時期

3. 個人別の報酬額等の内容の決定については取締役会決議に基づき取締役頭取がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の確定金額報酬の額および業績連動型報酬の額ならびに譲渡制限付株式の割当数とする。なお、選任・報酬委員会は、取締役の報酬に関する事項について審議し、取締役会に対し助言・提言を行うものとし、取締役頭取は、その助言・提言を踏まえて各取締役の確定金額報酬の額および業績連動型報酬の額ならびに譲渡制限付株式の割当数を決定する。

監査役

監査役の報酬は確定金額報酬とし、月額8百万円以内とすることを株主総会で決議しており、その配分は監査役会の協議に一任されています。

選任・報酬委員会

社外取締役 選任・報酬委員会 委員長 濱野 京

選任・報酬委員会では独立社外取締役が中心となって、当行の経営陣の選任や報酬について積極的に関与し、議論の質と透明性の確保に努めています。

本委員会では、当行の持続的な成長と企業価値の向上を実現していくうえで、最も重要な要素の一つが経営を担う人材の在り方であると認識しています。経営環境の変化が激しさを増す中、後継者計画は単なる人事施策ではなく、組織の将来を方向づける重要な取組みです。当行では、求められる経営者像を明確化し、段階的な人材プールのもと計画的な育成・選抜を進めることで、継続性と柔軟性を兼ね備えた体制の確立を図っています。

報酬制度については、短期的な業績のみならず中長期的な企業価値向上を重視し、株主との価値共有を意識した体系としています。これらの取組みにあたって、今後も本委員会では、経営の健全性と成長の両立を支えるガバナンスの中核として、その役割を果たしてまいります。

役員体制

取締役



取締役会長/会長執行役員

松下 正樹

1982年 4月 当行へ入行
2004年 2月 長野南支店長
2006年 2月 坂城支店長
2008年 6月 企画部長
2011年 6月 執行役員諏訪エリア諏訪支店長
2013年 6月 常務執行役員東京営業部長
2014年 6月 常務執行役員本店営業部長
2015年 6月 常務取締役松本営業部長
2017年 6月 取締役副頭取
2021年 6月 取締役頭取
2022年 6月 取締役頭取頭取執行役員
2026年 6月 取締役会会長会長執行役員(現職)



取締役頭取(代表取締役)/頭取執行役員

樋代 章平

1988年 4月 当行へ入行
2010年 3月 リスク統括部副部長
2013年 2月 東京事務所長
2015年 6月 南松本エリア南松本支店長
2017年 6月 企画部長
2018年 6月 執行役員企画部長
2019年 6月 常務執行役員本店営業部長
2021年 6月 常務取締役
2022年 6月 専務取締役専務執行役員
2023年 6月 取締役副頭取
副頭取執行役員
2026年 6月 取締役頭取頭取執行役員(現職)



取締役(代表取締役)/副頭取執行役員

中村 誠

1990年 4月 当行へ入行
2007年 6月 企画部副部長
2009年 6月 香港支店長
2013年 6月 上田東支店長
2016年 6月 大町支店長
2018年 6月 金融市場部長
2019年 6月 執行役員金融市場部長
2020年 6月 執行役員業務統括部長
2021年 6月 常務執行役員本店営業部長
2023年 6月 取締役常務執行役員
2025年 6月 取締役専務執行役員
2026年 6月 取締役副頭取執行役員(現職)



取締役/副頭取執行役員

西澤 仁志

1985年 4月 株式会社日本興業銀行
(現株式会社みずほ銀行) 入行
2013年 7月 株式会社みずほ銀行
業務監査部次長
2014年 4月 株式会社長野銀行
証券国際部副部長
2015年 6月 同行 取締役証券国際部長
2016年 7月 同行 常務取締役証券国際部長
2017年 6月 同行 常務取締役
2019年 6月 同行 取締役頭取および
代表取締役(2025年12月退任)
2023年 6月 当行 取締役
2026年 1月 当行 取締役副頭取執行役員(現職)



取締役※

濱野 京

1979年 4月 日本貿易振興会(ジェトロ) 入会
2013年 7月 独立行政法人日本貿易振興機構
(ジェトロ) 理事
2015年 10月 同機構 参与
2016年 4月 同機構 評議員(2025年9月退任)
内閣府知的財産戦略推進事務局
政策参与(2019年9月退任)
国立大学法人信州大学 理事(現任)
2020年 6月 株式会社グローセル 社外取締役
(2024年6月退任)
2021年 6月 当行 社外取締役(現職)
2025年 6月 サクサ株式会社社外取締役(現任)

(※) 会社法第2条第15号に定める社外取締役



取締役※

神澤 鋭二

1980年 4月 当行へ入行(1986年1月退社)
1986年 3月 キッセイコムテック株式会社入社
1988年 5月 同社 取締役
1990年 5月 同社 常務取締役
1992年 5月 同社 代表取締役常務
1994年 5月 同社 代表取締役社長
2018年 5月 一般社団法人長野県情報サービス
振興協会 会長(現任)
2018年 6月 公益財団法人長野県テクノ財団
理事長(2022年3月退任)
2021年 6月 当行 社外取締役(現職)
2022年 6月 キッセイコムテック株式会社
代表取締役会長最高経営責任者
(CEO)(現任)



取締役※

金井 孝行

1982年 4月 株式会社日本債券信用銀行
(現株式会社あおぞら銀行) 入行
2008年 10月 同行 業務執行役員
(2010年9月退任)
2010年 10月 西本貿易株式会社 専務取締役
2012年 3月 同社 代表取締役社長
(2019年1月退任)
2017年 3月 西本Wismettacホールディングス
株式会社代表取締役社長COO
(2020年3月退任)
2020年 6月 亀田製菓株式会社社外取締役
(現任)
2022年 6月 当行 社外取締役(現職)



取締役※

小野田 麻衣子

1983年 2月 芸能活動開始
2017年 6月 株式会社ライスタッフ
代表取締役(現任)
2019年 1月 株式会社エクサウィザーズフェロー(現任)
2021年 10月 株式会社マイカンパニー
代表取締役(現任)
2021年 12月 株式会社タスキ社外取締役(2024年3月退任)
2022年 5月 株式会社リソー教育社外取締役(現任)
2024年 4月 株式会社タスキホールディングス
社外取締役(現任)
2025年 4月 東京大学大学院理学系研究科研究生
情報経営イノベーション専門職大学教授(現任)
洗足学園音楽大学客員教授(現任)
2025年 6月 当行 社外取締役(現職)



取締役※

黒川 伊保子

1983年 4月 株式会社富士通ソーシャルサイエン
スラボラトリ(現富士通株式会社) 入
社(1996年2月退社)
1996年 9月 株式会社CAI 常務取締役(1998年
1月退任)
1999年 1月 有限会社音相システム研究所客員
研究員(2003年8月退任)
2003年 8月 株式会社感性リサーチ代表取締役(現任)
2008年 4月 倉敷芸術科学大学 非常勤講師
(2011年3月退任)
2015年 4月 日本感性工学会 評議員(2017年3
月退任)
2018年 11月 一般社団法人日本ネーミング協会理事
2025年 4月 同 会長(現任)
2026年 6月 当行 社外取締役(現職)

執行役員

役職	氏名
取締役会長	松下 正樹
会長執行役員	
取締役頭取	樋代 章平
頭取執行役員	
取締役	中村 誠
副頭取執行役員	
取締役	西澤 仁志
副頭取執行役員	
常務執行役員	吉田 秀樹
常務執行役員	馬場 智義
常務執行役員	赤羽 達也
常務執行役員	木村 岳彦
常務執行役員	北山 良一
常務執行役員	伊藤 啓悟
常務執行役員	増田 哲
執行役員	出澤 英則
執行役員	中村 勝哉
執行役員	鹿野 厚至
執行役員	西澤 健二
執行役員	池田 亮
執行役員	西澤 賢
執行役員	宮沢 幸一
執行役員	宮本 聡太
執行役員	内久根 慎一

監査役



常勤監査役

峰村 千秀

1988年 4月 当行へ入行
2009年 2月 小諸支店副支店長
2009年 4月 小諸エリア小諸支店副支店長
2012年 6月 飯田駅前支店長
2015年 6月 市場国際部長
2017年 6月 リスク統括部長
2020年 6月 常勤監査役(現職)

(※) 会社法第2条第16号に定める社外監査役



常勤監査役

伊東 清美

1992年 4月 当行へ入行
2015年 10月 東和田エリア朝陽支店長
2018年 6月 長野南支店長
2020年 6月 大町支店長
2022年 6月 人事部長
2023年 6月 執行役員監査部長
2026年 6月 常勤監査役(現職)



監査役※

田中 隆之

1981年 4月 株式会社日本長期信用銀行
(現株式会社SBI新生銀行) 入行
1998年 10月 同行 調査部副参事役
(1999年3月退職)
1999年 4月 専修大学経済学部専任講師
2001年 4月 同大 経済学部教授
2002年 4月 京都女子大学非常勤講師
(2009年3月退任)
2012年 4月 ロンドン大学客員研究員
(2013年3月退任)
2022年 9月 学校法人専修大学理事
専修大学経済学部長・教授(現任)
2023年 6月 当行 社外監査役(現職)



監査役※

堀 浩

1986年 4月 日本開発銀行
(現株式会社日本政策投資銀行) 入行
2011年 6月 同行 資金運用グループ長
2013年 6月 DBJアセットマネジメント株式会社
代表取締役専務
2016年 4月 同社 代表取締役社長(2017年6月退任)
2017年 6月 丸紅フィナンシャルサービス株式会社
取締役総務経理部長(2021年6月退任)
2021年 6月 相模鉄道株式会社常勤監査役(2025年6月
退任)
2023年 6月 当行 社外監査役(現職)
2025年 6月 東京都市開発株式会社 常務取締役(現任)



監査役※

神戸 美佳

1990年 4月 大正海上火災保険株式会社(現三井住友
海上火災保険株式会社) 入社(1997年8
月退社)
2004年 10月 長野県弁護士会登録
久保田法律事務所 入所(2008年3月退所)
2008年 4月 神戸法律事務所 所長(現任)
2011年 6月 株式会社長野銀行 社外監査役
(2025年12月退任)
2023年 6月 株式会社ヤマウラ 社外取締役監査等委員
(現任)
2023年 10月 長野県人事委員会 委員(現任)
2026年 6月 当行 社外監査役(現職)

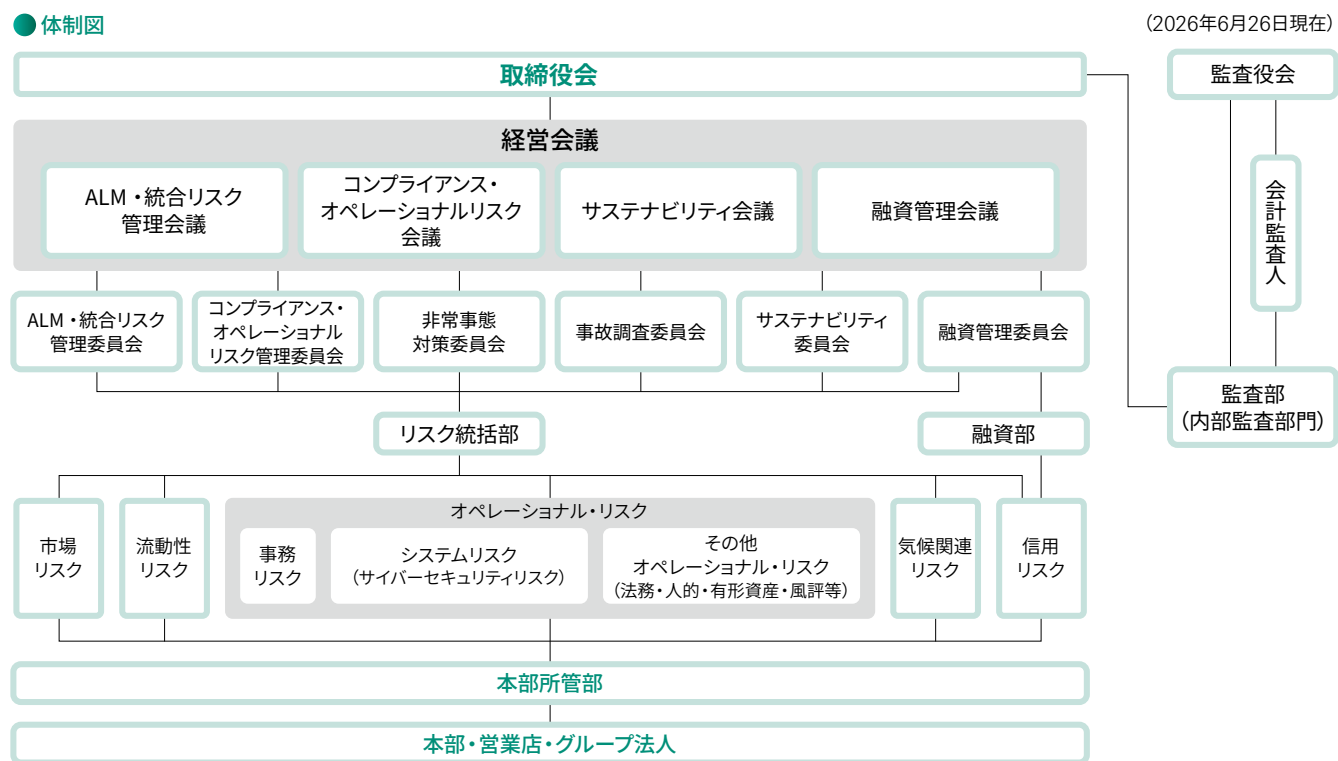
リスク管理体制

基本的な考え方

当行では、経営の健全性および業務の適切性を確保するため、統合的リスク管理に関する基本方針を経営会議で定めています。管理対象とする主要なリスクは、下図の市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、気候関連リスク、信用リスクです。また、経営会議の特定目的会議としてALM・統合リスク管理会議を設置しています。金利・経済環境の予測を基に、市場リスク（金利・価格変動・為替など）を的確に把握するとともに、信用リスクについても定量的に把握し、適切なリスクコントロール策を協議しています。このほかにも、コンプライアンス・オペレーショナルリスク会議、サステナビリティ会議、融資管理会議を設置し、経営体力に見合った適正なリスク制御を図るとともに、リスクの状況に応じた収益計画や経営資源の配分を行っています。



● 体制図



業務継続体制の整備

当行は、銀行業務の公共性を踏まえ、地震や風水害などの自然災害、サイバー攻撃、金融危機が発生した場合においても、預金の払戻しや資金決済などの重要業務について、継続または早期に再開・復旧ができるよう、業務継続計画（BCP）を策定しています。さらに、業務継続計画の充実に向け、リスクアセスメントに基づく改善活動を年度ごと計画的に進めるとともに、非常事態対応訓練を定期的に実施し、実効性の向上を図っています。

市場リスク管理

当行では、リスクとリターンのバランスを適切に保ち、リスクテイクを適正規模に管理するため、市場環境や経営体力などを勘案し、半期ごとに市場リスク管理方針を定めています。市場リスク管理方針においては、取引の種類やお取引先ごとに取り扱うリスクの最大量や損失限度額などを定め、取引担当部署はこれらの範囲内で業務を遂行するとともに、リスクの状況を日次で担当役員に報告し、迅速かつ適切に対応しています。また、業務管理面では、取引執行部署（フロントオフィス）、当該取引にかかる事務処理部署（バックオフィス）、リスク統制・管理部署（ミドルオフィス）を明確に分離し、相互に牽制機能が働く体制を構築しています。

流動性リスク管理

当行では、取り巻く環境変化を踏まえ、流動性リスクに影響を与える要因の特定・分析・評価に基づき、リスクの顕在化抑制を目的として、年度ごとに流動性リスク管理方針を定めています。流動性リスク管理方針では、管理上の限度額などを定めるとともに、流動性リスク統括部署であるリスク統括部が、市場調達額が過大とならないよう日次で管理しています。また、短期間で資金化可能な資産を一定額以上保有することで、金融市場環境の急変などの不測の事態においても、円滑な資金繰り運営が行えるよう万全の体制を整えています。

オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスク管理基本方針を定め、事務リスク、システムリスクおよびその他オペレーショナル・リスク（法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク等）に分類して管理しています。対処すべきオペレーショナル・リスクを適切に把握・評価するため、年度ごとにリスクアセスメントを実施し、各業務所管部がリスク低減に向けた取組みを行っています。業務管理面では、オペレーショナル・リスク管理の統括部署であるリスク統括部が各業務所管部の管理状況を監督し、リスク管理の実効性と内部牽制体制の確保に努めています。

気候関連リスク管理

当行では、気候関連リスクを重要なリスクの一つと位置づけ、気候変動がお客さまに与える影響を信用リスク等の枠組みの中で管理しています。また、気候変動にネガティブな影響を与える可能性の高いセクターについては、「八十二グループ サステナブル投融资方針」に基づき、取組方針を定めています。

信用リスク管理

当行では、信用リスクを内包する資産の健全性の維持・向上を図るため、国内外およびグループ全体の信用リスクについて把握・管理する体制を整備しています。具体的には、リスク統括部信用リスク管理グループが、債務者格付制度を含む「内部格付制度」の「企画・設計」および「運用の監視」ならびに過度の与信集中排除を柱とした「ポートフォリオ管理」を統括しています。また、融資部融資企画・査定グループが「内部格付制度」の「運用」を担い、融資部審査グループを中心とした関係部門が「適切な個別与信管理」を行う体制としています。信用リスク管理の適切性については、監査部が各部門の業務監査を通じて検証しています。

債務者格付制度

財務状況や資金繰りなどのデータに基づき、与信取引先を13区分の格付に分類し、定期的な見直しを実施しています。

与信ポートフォリオ管理

大口先や特定業種への与信集中の状況を月次で計量的に把握するとともに、半期ごと経営会議に報告し、過度なリスクの発生抑制に努めています。

個別与信管理

審査部門を営業推進部門から分離し、相互牽制機能が適正に働く体制を構築しています。さらに、取引先に対する途上与信管理の徹底により、債権の劣化防止に努めています。

サイバーセキュリティへの取組み

ガバナンス体制

サイバー攻撃の高度化・巧妙化を踏まえ、関連法令・規制に基づき基本方針を定め、サイバーセキュリティ管理態勢を継続的に整備しています。

経営会議における定期的な状況報告を通じて経営層がリスク動向や対策状況を確認・評価し、必要な方針決定を行うとともに、取締役会への報告を通じた重要事項の監督により、ガバナンスの実効性を確保しています。

インシデント対応態勢

金融庁「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」や「サイバーセキュリティセルフアセスメント(CSSA)」、外部専門家による脆弱性診断等を踏まえ、サイバーセキュリティ対策の高度化に向けた取組みを継続しています。

SOC（Security Operation Center）による24時間365日の監視によりサイバー攻撃の兆候を早期に検知し迅速に対応するとともに、多層防御に基づく対策の整備と継続的な検証・改善、全システムを対象としたリスク評価による対策強化を通じ、安全・安心な金融サービスの提供に努めています。

役職員向けの教育・訓練

全役職員のサイバーセキュリティリテラシー向上に向け、経営層向け研修やシステム部門向け専門研修、新入行員向け研修の実施を通じ、役職や業務に応じた教育体系を整備しています。

研修や不審メール訓練などの教育・啓発活動に加え、国家サイバー統括室（NCO）や金融ISACが主催する各種訓練・演習への参加を通じ外部機関と連携し、実践的な対応力の強化を図ることで、組織全体のサイバーセキュリティ対応力の向上に努めています。

サイバーセキュリティ管理基本方針

1. 経営陣によるコミットメント

- (1) サイバーセキュリティリスクを経営上の重要課題の一つとして位置づけます。
- (2) 経営陣自らがリーダーシップを発揮し、管理態勢を整備します。
- (3) 方針や管理態勢を継続的に見直し、改善を図ります。

2. サイバーセキュリティリスクの把握と対応計画策定

- (1) 八十二グループを取り巻く内外の環境変化を踏まえ、サイバーセキュリティリスクの網羅的な識別に努めます。
- (2) サイバーセキュリティリスクの影響度や残存リスクを適切に評価し、必要な対策を盛り込んだ具体的な計画を策定します。

3. サイバーセキュリティ管理態勢強化に必要な経営資源の確保

- (1) サイバーセキュリティ管理態勢を強化するため、必要な予算・人員等のリソースを十分に確保します。
- (2) 専門性を持つ人材を計画的に育成し、適正に配置します。
- (3) 防御・検知・復旧の各対策において先進技術を活用し、サービスの安全性・信頼性を維持・向上させます。

4. サイバーセキュリティ対策の実効性検証と継続的改善

- (1) サイバーセキュリティに関する教育・訓練・演習を定期的 to 実施し、緊急対応・復旧手順の実効性を確保します。
- (2) 内部監査に加え外部専門家による評価を継続的に受け、客観性を担保します。
- (3) 評価結果を踏まえ、規程・基準・マニュアルおよび技術的対策を改善します。

5. ステークホルダーへの対応と社会的責任の遂行

- (1) サイバーセキュリティの確保を通じて、お客さまへの安心・安全なサービス提供と、株主を含むステークホルダーからの信頼の維持・向上に努めます。
- (2) 金融インフラを担う立場として、地域のサイバーセキュリティ向上に積極的に貢献します。
- (3) 関係官庁・組織・団体等と連携し、サイバーセキュリティに関する情報共有を行うとともに、要請事項に適切に対応します。

データ基盤の整備とAI活用

(1) DWH×AI

2019年3月、当行のあらゆるデータを長期的かつ一元的に管理し、正確なデータを継続して蓄積する「データウェアハウス(DWH)」の稼働を開始しました。

データ分析の中核となるDWHに蓄積されたデータの活用を通じ、AIの迅速かつ効率的な運用を可能とする体制を整備しています。

(2) AI・データ基盤

当行業務全体にAI技術を安全かつ迅速に展開するため、「AI・データ基盤」を構築しています。データ管理やセキュリティ・ガバナンス機能を一元化することで、変化に柔軟に対応できる持続的なAI開発・運用環境の確立を目指していきます。

AIガバナンス

AI利活用においては倫理面への配慮が不可欠であることから、国内外の規制動向や当行の価値観を踏まえ、2024年5月に八十二グループの「AIポリシー」を策定・公表し、各テーマにおいて同ポリシーに基づく運用を徹底しています。

生成AIの高度化に伴い、新たに顕在化するリスクにも適切に対応していくため、引き続き、ガバナンス体制の高度化を推進していきます。

AIポリシー

1. 持続可能な地域社会の実現

当グループは、人間の尊厳と多様性を尊重し、AI（人工知能）を積極的に活用して企業価値の向上に努め、お客さまのウェルビーイングと持続可能な地域社会の実現に貢献します。

2. 公平性

当グループは、AIの判断に偏りが生じる可能性に留意し、特定の個人や集団が不当に差別されないよう配慮します。

3. 透明性・説明責任

当グループは、AIの判断プロセスにおける透明性を確保し、その利活用による影響について説明責任を果たすよう努めます。

4. 安全性・プライバシー保護・セキュリティの確保

当グループは、ステークホルダーの財産等の安全性確保とプライバシー保護に配慮し、AIのセキュリティ確保に努めます。

5. 人材育成

当グループは、AIを正しく理解し、社会的に適切な利用ができる知識と倫理観を備えた人材を継続的に育成します。

サステナビリティ ■環境への取組み～TCFD・TNFD提言に対する取組み

当行は、2020年3月にTCFD提言に賛同し、2021年度から提言に沿った気候変動への対応・開示を進めています。また、2024年3月にTNFD提言に賛同し、2024年度から提言に沿った自然資本・生物多様性への対応を開始しました。

気候変動や自然資本・生物多様性にかかるリスクと機会を的確に捉え経営戦略に反映させるサイクルを繰り返すことで、脱炭素化社会への移行や自然資本・生物多様性保全に向けた社会的責任を果たすとともに、企業としてのレジリエンスを高めていきます。

気候変動への対応（TCFD提言に対する取組み）

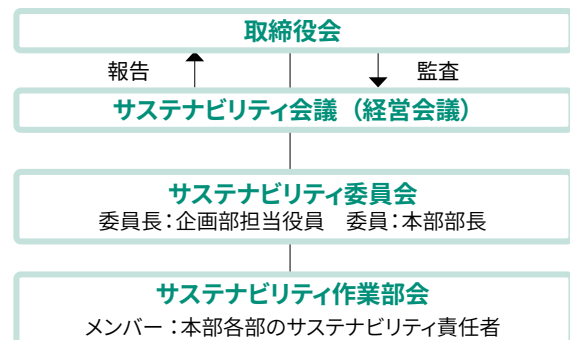
移行計画（取組の全体像）

当行は、「気候変動対策と環境保全」をマテリアリティ（重要課題）としたうえで、当行自身の温室効果ガス排出量（スコープ1,2）削減に加えてお客さまを含むサプライチェーンの温室効果ガス排出量（スコープ3）削減に取り組んでいます。

基礎	八十二グループ 環境方針 		
実行戦略	当行グループの脱炭素 ・車両の電動化、空調の電化 ・店舗のZEB化 ・再エネ電力の活用	商品・サービス ・サステナブルファイナンス ・気候変動に関するソリューションメニューの整備	方針 ・八十二グループサステナブル投資方針  ・八十二グループサステナブル調達方針  ・八十二グループSDGs宣言・重点テーマ 
エンゲージメント戦略	お客さま ・ファイナンスド・エミッション上位先(500社)とのエンゲージメント ・GHG排出量算定サービス、各種コンサルティングの提供		地域・業界・行政 ・連携協定の締結等による地域とのエンゲージメント（長野県との「2050ゼロカーボン実現に関する協定」等） ・業界団体等への参加（PCAF、GXフューチャー・リーグ等）
指標と目標	当行グループの温室効果ガス排出量 【八十二グループ スコープ1,2】 2028年度 2019年度比80%削減（2030年度達成から前倒し）	融資先の温室効果ガス排出量 【融資先の温室効果ガス排出量削減目標】 2028年度 2021年度比27%削減	サステナブルファイナンスほか 【サステナブルファイナンス】 2021年度～2028年度（2030年度達成から前倒し） 累計実行額1.5兆円（うち環境分野1兆円） 【再生可能エネルギー創出】 2021年度～2030年度 再生可能エネルギー発電向けサステナブルファイナンス900億円 ZEH水準および太陽光発電付き住宅ローン・リフォームローン10,000件
ガバナンス	取締役会による監督 サステナビリティ経営の推進体制に基づき、執行側の議論を経て報告された内容を取締役会が監督		企業文化・スキル サステナブル専門人材育成に向けた、各種研修の実施や資格取得の推奨

ガバナンス

サステナビリティ経営の推進体制



本部内に「サステナビリティ会議」「サステナビリティ委員会」「サステナビリティ作業部会」の3つの組織を設置し、気候変動への対応を含むサステナビリティへの取組みについて議論しています。サステナビリティ会議の審議内容は取締役会に報告され、取締役会がサステナビリティの取組みを監督する体制としています。執行側の十分な議論と取締役会の監督の両輪で、サステナビリティ経営を推進しています。

2025年度 主な議論テーマ

「TCFDの取組状況と今後の対応方針」
「スコープ3カテゴリー 15の排出量削減目標の策定」

戦略

気候変動の深刻化に伴い、自然災害や異常気象が企業活動に与える影響は拡大しています。また、カーボンニュートラルの実現に向け、政策・規制の強化や技術革新、消費者・投資家の意識変化が進んでいます。当行では、こうした変化を的確に捉え、気候変動が事業に与えるリスクと機会を特定し、経営戦略に反映させて取組みを進めています。

リスクと機会の特定

炭素関連資産(2026年3月末)	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物	その他
当行貸出金残高に占める割合	2.44%	4.31%	24.26%	3.31%	65.68%
ファイナンスド・エミッションの構成比	5.65%	7.14%	46.11%	11.73%	29.37%

シナリオ分析

気候変動は幅広い業種に影響を及ぼし、その内容や程度、時期は業種ごとに異なるとの認識のもと、毎年、気候変動の影響を受けやすい業種を重要セクターとして選定し、シナリオ分析を実施しています。2025年度は各セクターの移行リスク・機会および当行の貸出金残高等を踏まえ、「エネルギー」「運輸（自動車・部品・トラックサービス）」を対象に分析しました。

● 分析結果

お客さまの業績変化等により、与信関係費用は昨年度の分析と比べ、移行リスクで176億円、物理的リスクで17億円程度増加しましたが、全体への影響は限定的にとどまっています。なお、本分析は対象範囲を限定し、一定の仮定に基づいて実施しているため、当行のリスク全体を評価するものではありません。今後さらなる分析の精緻化を進めていきます。

移行リスク	内容等	物理的リスク	内容等
シナリオ	1.5℃シナリオ (IEA Net-Zero Emissions by 2050 Scenario および NGFS Net Zero 2050を参考)	シナリオ	4℃シナリオ (IPCC RCP8.5を参考)
対象セクター	エネルギー 運輸（自動車・部品、トラックサービス）	対象地域	長野県、新潟県、群馬県
		対象先	事業性融資先
分析結果	2050年までの累計で最大465億円程度の与信関係費用増加	分析結果	2050年までの累計で48億円程度の与信関係費用増加 (お客さまの事業停滞に伴う業績悪化、担保価値の毀損等)

特定したリスクと機会

シナリオ分析の結果等を踏まえ、毎年、気候関連のリスクと機会の見直しを行っています。

	種類	事業へのインパクト	時間軸
移行リスク	政策・規制、市場	気候変動対策の広がりによる事業活動や市場の変化により、投融資先の事業悪化等が生じることに伴う当行の与信関係費用の増加	中期～長期
	評判	気候変動対策の広がりによる事業活動や市場の変化により、当行保有株式・債券等の資産価値の低下	
物理的リスク	急性リスク	ステークホルダーからの期待の高まりに当行の気候変動対応の取り組みが追いつかないことによる評判の悪化や取引機会の逸失	短期～中期
	慢性リスク	気候変動による自然災害（洪水等）の増加により、投融資先の業績悪化等が生じることに伴う当行の与信関係費用の増加	短期～長期
		気候変動による自然災害（洪水等）の増加により、当行保有資産（店舗等）の毀損を通じた、オペレーションの停止、資産価値の減損等	
機会	政策・規制、市場	気候変動による自然災害（洪水等）の増加により、投融資先の業績悪化等が生じることに伴う当行の与信関係費用の増加	短期～長期
	技術、製品・サービス	気候変動対策の広がりによる事業活動や市場の変化により、市場から求められる新たなビジネスや業態の増加・多様化	短期～長期
	評判	気候変動対策のための設備投資や商品開発等にかかる資金需資の増加	短期～長期
		気候変動への対応により、地域の脱炭素化に貢献する金融機関として企業価値向上に伴うビジネス機会の増加	中期～長期

サステナビリティ ■環境への取組み～TCFD・TNFD提言に対する取組み

リスクと機会に対応した取組み

八十二グループの脱炭素化（スコープ1,2）

八十二グループでは、スコープ1,2について「2025年度ネットゼロ」および「2030年度 2019年度比80%削減」を目標に掲げ、その達成に向けた取組みを進めてきました。

2025年度の取組み＝「2025年度ネットゼロ」目標達成

- 八十二グループ専用の太陽光発電所の稼働開始
当行が所有する運動場（長野県東筑摩郡麻績村）跡地に設置した発電所はグループ会社である八十二Link Naganoが設置・発電事業者となっています。長期安定的な再生可能エネルギー電力の確保が可能となりました。
- 伊那北支店の新築移転
9月にオープンした伊那北支店は、長野県産木材および最新省エネ技術を活用した木造のZEB店舗として整備しました。



麻績運動場に設置した八十二グループ専用の太陽光発電所



八十二長野銀行伊那北支店内

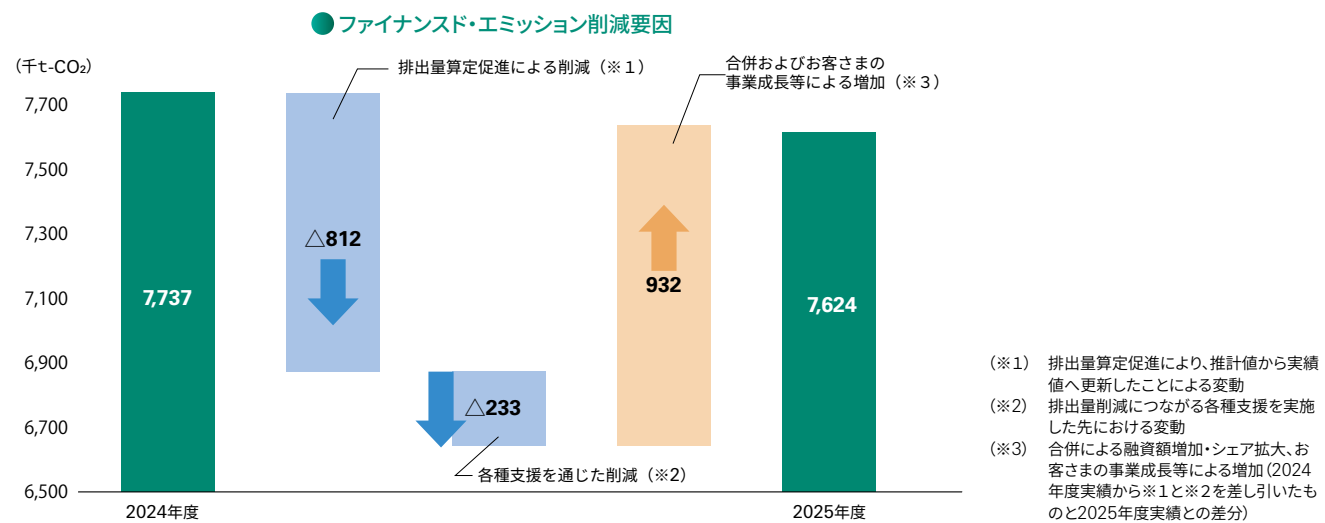
第1次中期経営計画では、当初2030年度の達成を目指していた「2019年度比80%削減」について、2028年度への前倒し達成を目標としました。目標の達成に向け、さらなる削減に取り組んでいきます。

サプライチェーンの脱炭素化（スコープ3）

● お客さまの脱炭素化

〈温室効果ガス排出量算定促進〉

法人のお客さまの多くが、温室効果ガス排出量削減の前提となる自社排出量を把握できていない状況を、地域の脱炭素化に向けた重要な課題と捉えています。この課題に対応するため、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」を目標に掲げるとともに、長野県・新潟県に本社を置く融資先のうち、ファイナンスド・エミッション上位500社を対象にエンゲージメントを強化しました。その結果、2025年度は554社の排出量を把握し、目標を達成するとともに、PCAFが定める排出量データの信頼性・精度を示す「データクオリティスコア」も向上しました（2024年度約2.79、2025年度約2.69）。今後も、お客さまの排出量算定および排出量削減に向けた取組みを支援し、地域の脱炭素化に貢献していきます。



〈温室効果ガス排出量削減支援〉

お客さまの排出量削減に向け、サステナブルファイナンスの推進や事業用再生可能エネルギー発電設備、ZEH水準住宅、太陽光発電設備付き住宅の普及など、多様なソリューションを提供しています。グループ会社の八十二Link Naganoでは、PPAスキームを活用した再生可能エネルギーの導入拡大に取り組んでいます。また、政府や長野県によるZEH基準義務化の動きを見据え、環境に配慮した住宅を取得されるお客さま向けに、特別金利を適用する「サステナ住宅応援ローン」の取扱いを開始しました。

お客さまの脱炭素化支援を一層強化するため、排出量の把握を進めるとともに、新たに融資先の温室効果ガス排出量削減目標として「2028年度 2021年度比27%削減」を策定しました。

商品・サービス		概要
算定促進	温室効果ガス排出量可視化サービス	お客さまが登録する請求書等の情報をもとに自動で温室効果ガス排出量を算定し、クラウド上で可視化するサービス
削減支援	サステナビリティ・リンク・ローン	お客さま自身が設定した、サステナビリティに関する野心的な挑戦目標の達成状況に応じて金利等の融資条件が変動する商品
	はちのにサステナビリティ・リンク・ローン＜未来へ＞	お客さまにサステナビリティ経営実現に繋がる目標を選択いただき、選択したSPTの達成状況に応じて金利引き下げ等のインセンティブを設定する商品
	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	お客さまの事業活動を通じてお客さまの環境・社会・経済に与えるインパクトを分析し、特定されたインパクトの増大または低減に向けた取組みを資金面から支援する融資商品
	SDGsローン	お客さま自身が設定した、SDGsに関連する目標の達成状況に応じて金利が変動する商品
	PPA	発電事業者（八十二Link Nagano）が太陽光発電設備を設置し、太陽光で発電されたグリーン電力をお客さまへ供給するサービス
	J-クレジット紹介業務	公益社団法人長野県林業公社が創出したJ-クレジットをお客さまにご紹介するサービス

● サプライヤーの皆さまの脱炭素化

「八十二グループ サステナブル調達方針」に基づき、脱炭素化への取組状況を把握するなど、アンケートを通じた対話を実施しました。サプライヤーの皆さまとの対話を継続・強化することで、地域の脱炭素化に向けた取組みを進めていきます。

● 地域の脱炭素化

〈脱炭素事業促進諏訪地域コンソーシアム〉

長野県諏訪地域で環境省が設立した「地域コンソーシアム形成等を通じた地域脱炭素投融资促進事業」に基づく「脱炭素事業促進諏訪地域コンソーシアム」に参画し、新たなビジネスの創出に向けて地方公共団体や地域の事業者の皆さまと協働して取り組みました。

〈2050ゼロカーボン実現に関する連携〉

長野県と「2050ゼロカーボン実現に関する協定」を締結し、使用エネルギーの再エネ化やサステナブルファイナンスの普及促進、脱炭素化に資する新たな金融商品やソリューションの拡充等に取り組んでいます。2025年度は中堅・中小企業のお客さまのサステナビリティの取組みを促進するため、長野県と連携し設計した融資商品「はちのにサステナビリティ・リンク・ローン＜未来へ＞」の取扱いを開始しました。

〈森林由来のJ-クレジット〉

長野県内の森林整備促進を目的に、長野県県有林J-クレジット創出プロジェクトを購入し、カーボン・オフセットに活用しています。また、お客さまに長野県の森林由来のJ-クレジットの紹介も行っています。

サステナビリティ ■環境への取組み～TCFD・TNFD提言に対する取組み

リスク管理

当行は、特定した気候関連のリスクを信用リスク等の枠組みで把握しています。2025年度からは統合リスク管理の枠組みにおいて、気候変動リスクの影響も考慮しています。

また、「八十二グループ サステナブル投融资方針」において、環境・社会・経済にポジティブな影響を与える事業に対しては積極的に投融资を行っていく方針とし、環境・社会にネガティブな影響を与える可能性が高い特定セクターへの投融资に関しては、本方針に基づき適切に対応することで、環境・社会への影響を低減・回避するよう努めています。なお、本方針制定後、石炭火力発電所向け投融资は行っていません。

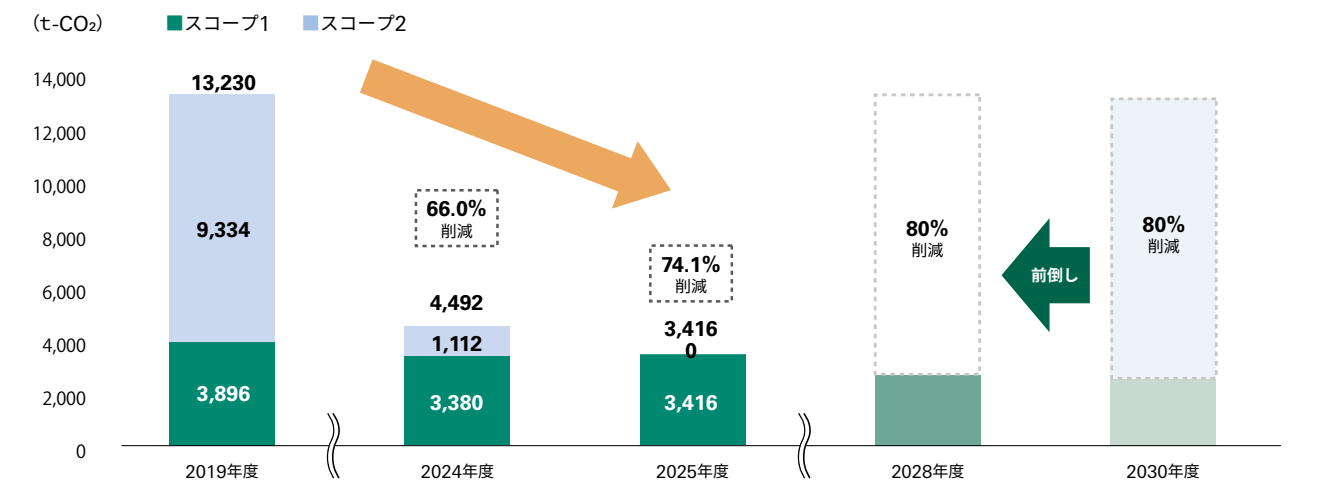
指標と目標

八十二グループの脱炭素化（スコープ1,2）

2021年度に策定した温室効果ガス（CO₂）排出量目標「2023年度ネットゼロ（単体）」は2022年度に、「2030年度 2013年度比60%削減（単体）」は2023年度に達成しました。これを受け、2024年度に対象をグループ全体に拡大したうえで、「2025年度ネットゼロ」「2030年度 2019年度比80%削減」に上方修正しました。

さらに2026年2月に策定した第1次中期経営計画では、「2028年度 2019年度比80%削減」と2030年度での達成目標から前倒しの目標としており、達成に向けた取組みを進めています。なお、「2025年度ネットゼロ」については目標を達成しました。

八十二グループ目標	実績（2025年度）
①2025年度ネットゼロ ②2028年度 2019年度比80%削減（2030年度達成から前倒し）	①ネットゼロ達成 ②2019年度比 74.1%削減



サプライチェーンの脱炭素化（スコープ3）

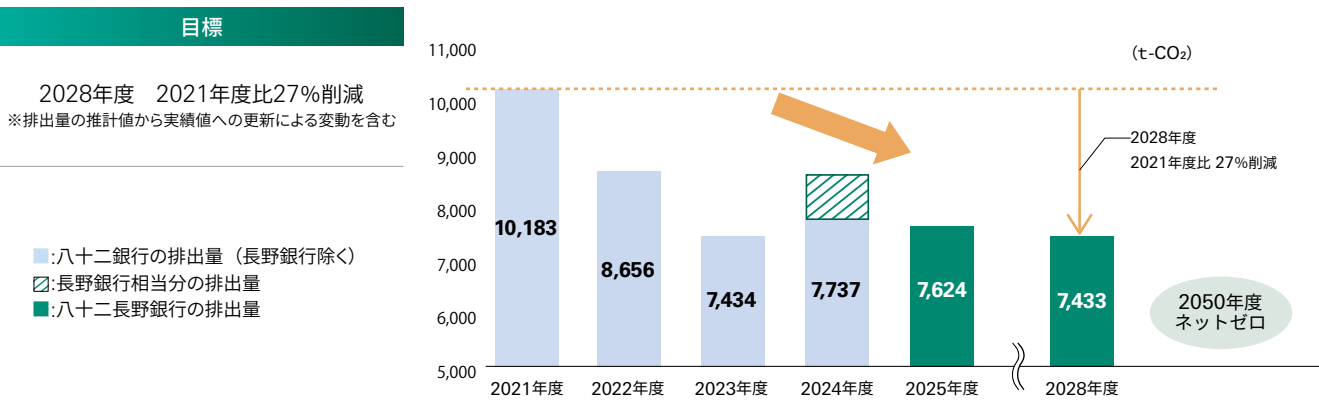
融資先の温室効果ガス排出量算定促進

融資先の温室効果ガス排出量削減に向けて排出量把握目標を策定し、2025年度に達成しました。

目標	実績（2025年度）
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	554社

融資先の温室効果ガス排出量削減支援

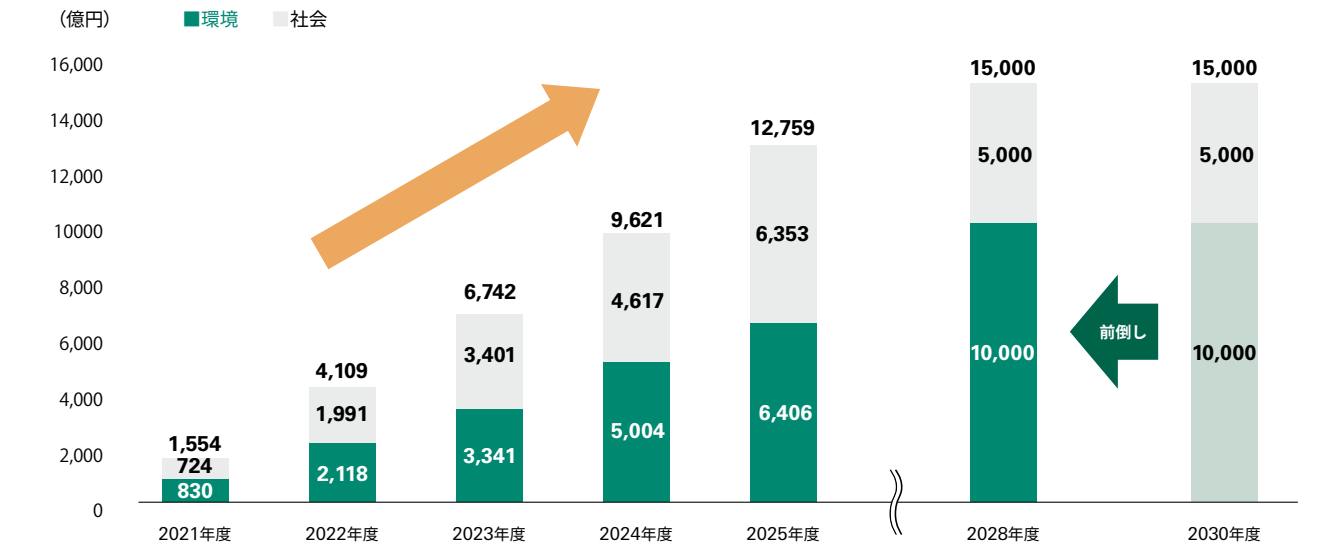
融資先の温室効果ガス排出量算定促進目標「2025年度 排出量把握先450社」を達成したことを踏まえ、当行がお客さまの排出量削減の取組みをより強力に後押しするため、融資先の排出量削減目標を新たに策定しました。



サステナブルファイナンス

環境問題や社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に資するサステナブルファイナンスの実行目標を掲げています。第1次中期経営計画期間では、「2021年度から2028年度累計1.5兆円（うち環境分野で1兆円）」と2030年度での達成目標から前倒しの目標としており、取組みを加速させていきます。

2021年度から2028年度目標	実績（2025年度）
累計1.5兆円（うち環境分野で1兆円） （2030年度での達成目標から修正）	累計1兆2,759億円 （うち環境分野6,406億円）



再生可能エネルギー創出

個人のお客さまを含め、地域社会の脱炭素化を進めるため、以下の目標を策定し、取組みを進めています。

2024年度から2030年度目標	実績（2025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 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	①522億円 ②3,075件

サステナビリティ ■環境への取組み～TCFD・TNFD提言に対する取組み

自然資本・生物多様性への対応（TNFD提言に対する取組み）

豊かな自然環境に恵まれた長野県に基盤を置く当行は、環境に配慮し、自然と共存しながら地域社会とともに発展することを目的に、いち早く環境問題に取り組んできました。昨今、世界的な危機が急速に高まっている自然資本や生物多様性の損失に対しても、「八十二グループ 環境方針」のもと、「八十二グループ 生物多様性保全基本姿勢」や「八十二グループ サステナブル投融資方針」を定め、対応を進めています。



八十二グループ
生物多様性保全基本姿勢

ガバナンス

自然資本・生物多様性への対応については、「サステナビリティ委員会」および「サステナビリティ会議」での議論を経て、取締役会へ定期的に報告し監督を受ける体制としています。2025年度は、「TNFD提言への対応を踏まえた分析結果および今後の対応方針」について取締役会に報告し、監督を受けています。

戦略

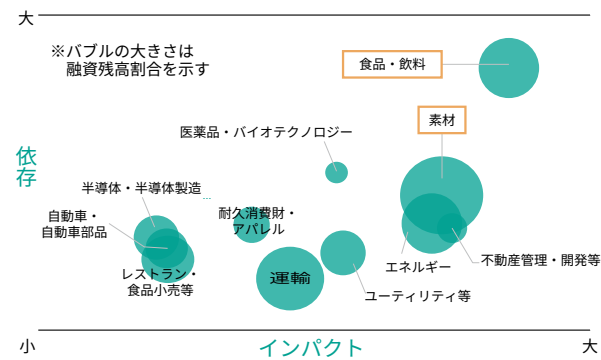
自然資本や生物多様性への対応を進めるにあたっては、関連するリスクと機会を適切に把握し、各種施策につなげていくことが重要と認識しています。自然資本に関するリスクおよび機会は定量的な把握が難しいことから、TNFD提言のLEAPアプローチ（Locate・Evaluate・Assess・Prepare）を活用し、分析を実施しました。

LEAPアプローチによるリスクと機会の特定

融資ポートフォリオ分析 (Locate)

金融機関の自然資本への依存・インパクトの多くは投融資を通じて生じることから、融資ポートフォリオを対象にENCORE※に基づく分析を実施しました。その結果、自然資本との関係性が特に大きいセクターとして、「食品・飲料」に加え、2025年度は新たに「素材」を追加しました。

※セクターや地理情報に基づいて、自然への依存とインパクトの大きさを把握するツール



食品・飲料/素材セクターの代表企業の拠点と自然との接点 (Evaluate)

ポートフォリオ分析 (Locate)の結果を踏まえ、自然資本との関係性が大きい「食品・飲料」および「素材」セクターに着目し、融資残高や拠点情報等を勘案して代表企業を選定しました。2025年度は、「Aquiduct」等の広域データでは十分に把握できなかった地域特性を捉えるため、新たに「IBAT」および「WWF」を活用した詳細分析を実施しました。分析の結果、一部の代表企業拠点では「生物種数が多い」「保護区域に隣接している」などの特徴が確認され、自然資本との関係性における地域ごとの違いが明らかになりました。

拠点	IBAT			WWF					
	生物多様性の重要性			生物多様性リスク			水リスク		
	生物種数	絶滅危惧種数	保護区数	物理的	評判	保護区域	物理的	評判	
A	729	29	134	3.8	2.8	1.5	1.0	2.6	2.3
B	1,180	86	120	3.8	2.8	1.5	1.0	2.6	2.3
C	750	29	151	3.9	3.4	3.5	5.0	2.3	2.8
D	730	29	130	3.3	2.5	1.5	1.0	2.5	2.3
E	1,183	81	134	3.3	2.4	1.5	1.0	2.0	2.3

食品・飲料/素材セクターにおける自然関連リスクと機会の特定 (Assess)

分析の結果、当行の融資先企業の事業活動は、地域ごとの自然環境の特性や自然資本の変化の影響を受け得ることが明らかとなりました。これを踏まえ、以下の自然関連リスクおよび機会を特定しています。

種類		事業に与えるインパクト
移行リスク	政策リスク	取水制限やGHG排出量、廃棄物管理等の規制厳格化、義務化等による対応コストの増加
	市場リスク	規制要件がある市場での操業許可の喪失
	市場リスク	消費者が、より環境負荷の低い製品や原料の使用を 선호ようになることによる市場シェアの喪失
	技術リスク	自然に優しい技術革新(水の使用/再利用の削減、化学物質の使用、持続可能な包装、再生可能エネルギー)の失敗と市場シェアの喪失
物理的リスク	レピュテーションリスク	事業による地下水汚染、富栄養化、プラスチック汚染、森林減少、GHG排出などの基準を満たしていないことによる評判の低下、風評被害
	急性リスク	洪水等自然災害による設備の故障や事業停止リスクの増加
	慢性リスク	農産物の不安定性による生産・調達コストの増加
	慢性リスク	農地の生産性の低下による農地および農産物サプライヤーの移転に伴うコスト増加
機会	市場	取水水質の悪化
	市場	移行リスクへの対応によるESG評価の向上
	市場	自然に配慮した技術を持つ企業と連携し、新しい市場を開拓
	評判資本	環境負荷の少ない企業としてのブランドの確立によるロイヤルカスタマーの獲得
生態系の保護、復元、利用	生態系の保護、復元、利用	安定した事業環境の維持と水供給生態系サービスの改善の鍵となる、生物多様性の高い地域の保全と回復のための取組みへの投資
	生態系の保護、復元、利用	持続可能な水利用を支援するための、流域保護と水の補充活動への取組み

リスクと機会に対応した取組み

お客さまとの対話

代表企業の拠点と自然との接点に関する分析 (Evaluate)の結果を踏まえ、特徴が見られたお客さまとの対話を開始し、事業に影響を及ぼし得るリスクの共有や、自然資本の価値を活かした事業展開の可能性について意見交換を行いました。

自然資本・生物多様性の保全に取り組むお客さまには、サービスや支援策の提供を通じてネイチャーポジティブの実現を後押しし、今後も、お客さまとともに自然資本の維持・活用と事業成長の両立を目指していきます。

八十二グループの環境保全活動

特定したリスクと機会を踏まえ、水資源や生物多様性などの自然資本を、持続的な事業活動を支える重要な基盤と位置づけています。八十二グループ役職員が参加する「八十二の森活動」や「棚田保全活動」を通じて、生息域の確保や水源涵養機能の維持に取り組む、自然資本の保全に貢献しています。

当行が、棚田パートナーシップ協定を締結している「稲倉の棚田（長野県上田市）」は、2026年6月に環境省「自然共生サイト」に認定されました



八十二の森活動

森林本来の機能を保全し、さらに高めるため、長野県内の5カ所で、役職員が下草刈りや間伐等の森林整備に取り組んでいます(2025年度:61人参加)



棚田保全活動

伝統や文化、美しい景観を創り出している棚田を保全するため、長野県内の2カ所で役職員やその家族が稲作に取り組んでいます(2025年度:119人参加)

サステナビリティ ■人権尊重の取組み

八十二グループ 人権基本方針

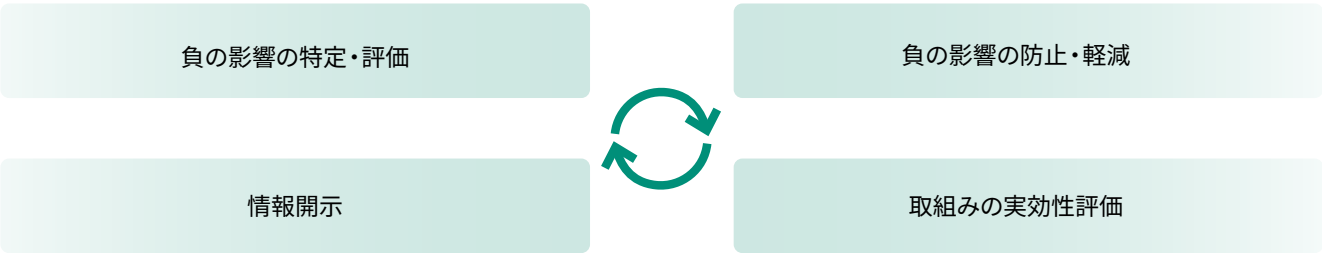
持続可能な地域社会の実現を図るうえで、人権の尊重が重要な基盤であるとの認識のもと「八十二グループ 人権基本方針」に基づき、各種取組を進めています。

当行は、人権への負の影響は自らが直接引き起こす可能性のほか、お客さまやサプライヤーの皆さまとの取引等を通じて助長したり、直接関連したりする可能性があることを認識しています。これを踏まえ「八十二グループ 人権基本方針」では、八十二グループの役職員だけでなく、お客さま・サプライヤーの皆さまとともに人権尊重に関する取組を進めることとしています。人権に配慮した持続可能な地域社会の実現に向け、役職員への取組みのほか、お客さま・サプライヤーの皆さまとの対話を継続していきます。

負の影響の種類	具体例
引き起こす場合	・従業員を危険な環境において労働させる ・お客さまに対して差別的な対応を行う
助長する場合	実現困難な納期を提示することで、委託先企業での労働基準法違反を助長する
取引関係を通じて直接関連する場合	融資先企業や調達先企業が人権侵害を伴う事業活動を行う

人権デュー・デリジェンス

当行は、人権への負の影響の特定・評価、防止・軽減に向けた取組をお客さまやサプライヤーの皆さまと協働して進めるとともに、取組の実効性評価や情報開示を含めた一連のプロセスとして人権デュー・デリジェンスに取り組んでいます。



役職員への取組み

管理職を含む全職員を対象として「八十二グループ 人権基本方針」に基づく各種研修を実施しています。全職員を対象とした研修では、ハラスメント防止を含む人権尊重の取組を職員一人ひとりの行動レベルに落とし込むため、事例研究を通じ留意すべきポイント等を話し合っています。また、内部通報制度および制度利用時の通報者保護について周知しています。2025年度は「八十二グループ 人権基本方針」についての理解を深める内容も追加し、お客さま・サプライヤーの皆さまへの働きかけに関する意識の向上を図りました。管理職を対象とした研修では、ハラスメント防止に向けた組織運営や、ハラスメントやその懸念がある事象が発生した場合の報告・対応ルールについて周知・徹底しています。

受講者数（延べ人数）	全職員向け研修 4,555名	管理職向け研修 137名
------------	----------------	--------------

お客さま・サプライヤーの皆さまへの働きかけ

「八十二グループ 人権基本方針」「八十二グループ サステナブル投融資方針」「八十二グループ サステナブル調達方針」に基づき、お客さま・サプライヤーの皆さまに対して人権尊重の取組みを期待し働きかけを行っています。

お客さまへの働きかけ

投融資を通じて持続可能な地域社会の実現に取り組むための方針として「八十二グループ サステナブル投融資方針」を定め、国際的な人権基準の主旨に反する児童労働や強制労働など、人権侵害が行われている事業への投融資には取り組まないことで、人権への負の影響の低減・回避を図っています。

サプライヤーの皆さまへの働きかけ

ESGに配慮した責任ある調達活動を実践するために定めた「八十二グループ サステナブル調達方針」に基づき、コンプライアンスの遵守や環境への配慮、情報管理に加え、人権の尊重についての協力をお願いすることで、八十二グループとサプライヤーの皆さまが持続可能な地域社会の実現に貢献し相互に発展すること目指しています。

アンケートを通じた対話

バリューチェーンを通じた人権への負の影響に関する仮説に基づき、2025年度は、お客さま・サプライヤーの皆さま82社とアンケートを通じ、深刻度が高い負の影響の特定・評価と、その防止・軽減に向けた対話を行いました。今後は、対象先を拡大させながらお客さま・サプライヤーの皆さまとの対話を継続し、人権尊重の取組みを一層充実させていきます。

アンケート概要		
対象先	お客さま	児童労働リスクが高い国に拠点を置くお客さま
	サプライヤーの皆さま	八十二グループとの取引関係を通じた地域社会への影響が大きいサプライヤーの皆さま
内容	各社の人権尊重への取組状況および人権課題	
結果	バリューチェーンを通じて人権に与える深刻度が高い負の影響が「ハラスメントの発生」「過度の労働時間の発生」であることを確認	

救済・苦情処理

役職員への取組み

外部機関も含めたホットライン（内部通報窓口）を設置し、人権の問題を含む規則違反等に関する通報を匿名でも受け付けています。また、通報したことを理由として不利益な扱いをされないことや秘密保持を徹底することを規定し、適切に運用しています。

バリューチェーン全体で発生する人権侵害への取組み

お客さまやサプライヤーの皆さまにおいて発生する人権侵害など、バリューチェーン全体で生じる人権侵害について幅広いステークホルダーからの通報を受け付け、適切に対応し、その救済に取り組むため、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構[※]が運営・提供する「対話救済プラットフォーム」を活用し、中立的かつ公平な苦情処理メカニズムを運営しています。

また、当行に対するご不満・苦情も受け、再発防止や改善に取り組んでいます。

※ 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構は、「国連 ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して苦情処理プラットフォームを提供し、専門的な立場から会員企業の苦情処理の支援・推進を目指す組織。

ガバナンス体制

人権尊重の取組みは、「サステナビリティ委員会」および「サステナビリティ会議」での議論を経て取締役会に報告し監督を受け、る体制としており、2025年度の取組状況について取締役会に報告しました。

地域社会・お客さまとのエンゲージメント

地域の持続的な成長には、人の成長と挑戦を支える基盤、つながりの広がり、価値の継承など、さまざまな取組みが欠かせません。当行は、地域におけるリーディングカンパニーとして、地域の発展に貢献し続ける役割を果たすべく、これまで培ってきた経験やつながりを活かし、幅広い活動に取り組んでいます。

社会貢献活動

全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」長野大会

高校生が経済や金融に関する知力を競う「エコノミクス甲子園」長野大会を開催しています(2025年度は長野県内の高校から9チーム18人が参加しました)。



「SDGs QUESTみらい甲子園」アルプスエリア大会

高校生がSDGsを探究し、社会課題解決のアイデアを競う「SDGs QUESTみらい甲子園」アルプスエリア大会が、2026年3月、当行協賛で開催されました(長野県・静岡県・山梨県から96チーム434人がエントリーしました)。



八十二長野銀行賞を受賞した静岡県静岡市立清水桜が丘高等学校の皆さん(2026年3月)

金融経済教育

金融経済教育を通じて、地域社会の金融リテラシー向上に貢献しています。

2025年度実績

		回数	参加人数
学生向け	出張講座	15回	1,169人
	職業体験の受入れ	11回	41人
お客さま向け	金融知識向上に向けたセミナー	604回	6,230人



地元小学生へのお出張講座

地域の女性向けキャリア形成支援

当行は、ダイバーシティ推進の取組みを通じて蓄積してきた知見や経験を、地方公共団体等からの要請に応じ、セミナーや研修会などを通じて広く提供しています。

長野商工会議所と連携し、2024年度に立ち上げた女性のキャリア形成支援プロジェクト「NagaHaLo (ナガハロ)」では、発起人として参画し、行内メンタリングプログラム等で培った知見を活かし、地域一体となった人材育成に取り組んでいます。合同研修や企業横断型メンタリングを通じて、各企業から参加されたリーダー候補人材のさらなる活躍を後押しし、地域全体における多様な人材の活躍促進に貢献しています。



NagaHaLoプロジェクトの女性管理職向けセミナー(2025年12月)

当行商品による寄付

当行では、ご利用実績に応じた寄付機能を有する商品を通じ、地域の皆さまとともに持続可能な社会づくりに貢献しています。環境保全に加え、医療・福祉・教育など、地域社会の基盤を支える活動を応援しています。

取扱開始日	商品名	内容
2018年 8月	マイカーローン (エコ型)	エコカー購入専用のマイカーローン。お客さまの初年度におけるローン平均残高の0.1%相当額を、長野県環境保全協会に寄付。
2019年 11月	八十二「地方創生・SDGs応援私募債」(地域活性化型)	私募債発行手数料の0.2%相当額を、発行企業が選択した学校や医療法人などに寄付。
2021年 4月	はちののスマイルボンド (寄付スキーム付仕組債)	収益の一部を、SDGsに取り組む団体に寄付。(2025年度寄付先:長野市、長野県立子ども病院等)。
2021年 12月	SDGs外貨定期預金	収益の一部を、SDGsに関係する団体等に寄付。(2025年度寄付先:長野県、日本赤十字社等)。
2024年 7月	八十二「地方創生・SDGs応援私募債」(脱炭素型)	私募債発行額の0.2%相当額を長野県に寄付 (長野県では県有文化施設の脱炭素化に活用)。

ボランティア活動

当行は、「ボランティア活動奨励特別休暇制度」を整備するなど、職員一人ひとりの環境保全や福祉関連ボランティア、地域イベントへの参画を後押ししています。

ボランティア活動参加人数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
※1,299人	※2,650人	4,580人	4,450人	3,477人	4,573人

※2020年度、2021年度は、コロナ禍によるボランティア活動縮小のため、参加人数が減少しています

フードドライブ

社会課題である子ども・若者の貧困問題への貢献に向け、全社でフードドライブ活動を実施し、職員が持ち寄った物資を「子ども食堂」等に寄付しています。営業店では、お客さまの協力も得ながら、地域社会全体で課題解決に取り組んでいます。



上伊那郡辰野町での清掃活動



長野市への食品の寄付

地域文化の振興

公益財団法人八十二文化財団が中心となり、各種イベント・出版・調査などを通じて地域文化の振興に取り組んでいます。

2025年度の助成事業では、次世代を担う子どもたちに伝統芸能や郷土食などを継承するための10事業に、活動資金を助成しました。



文化講演会・教養講座・展覧会
2025年度は、文化講演会4回、教養講座36回、展覧会33回、ロビーコンサート7回などを開催しました。

機関紙「地域文化」の発行

地域社会の風土や歴史、文化等の紹介や、地域文化の未来について考える特集等を企画し、年4回、各約1万部を発行しています。

公益財団法人八十二文化財団
<https://www.82bunka.or.jp/>



法令遵守・お客さま保護体制

コンプライアンスへの取組み

当行では、「高いコンプライアンス意識の確立」を経営の最重要課題と位置づけ、「コンプライアンス基本方針」を定め、健全で透明性の高い経営の実現を目指しています。

また、当行が定める「コンプライアンスマニュアル」は、コンプライアンス基本方針および体制について解説する「総論」と、具体的な局面ごとの考え方や行内手続きを定めた「コンプライアンス行動基準」の二部構成とし、全役職員に周知のうえ、日常の判断および行動の基準として徹底を図っています。

コンプライアンス基本方針



体制

当行は、経営会議の特定目的会議としてコンプライアンス・オペレーショナルリスク会議を設置し、コンプライアンス体制の整備・強化に向けた協議を通じて、コンプライアンスの徹底を図っています。

反社会的勢力に対する取組み

当行では、「反社会的勢力に対する基本方針」を遵守し、当行に対する信頼の維持と業務の適切性および健全性の確保に努めています。

また、グループ会社においても、当行と同様の取組みを推進しています。

反社会的勢力に対する基本方針



お客さま保護のための取組み

当行では、「お客さまの保護等に関する方針」、「個人情報保護宣言」および「利益相反管理方針」に基づき、適切な対応に努めています。

経営会議の特定目的会議としてコンプライアンス・オペレーショナルリスク会議を設置し、同会議における協議を通じて、お客さま保護に係る体制の整備・強化およびその徹底を図っています。特に、投資信託、外貨預金および個人年金保険など、元本割れのリスクを伴う商品については、お客さまにご理解いただく事項を明確にし、分かりやすい説明の徹底に努めています。

お客さまからの苦情・相談・要望への取組み

お客さまからの苦情・相談・要望については真摯に受け止め、再発防止および業務改善に取り組んでいます。その内容は本部に集約し、役職員で共有のうえ、お客さまにご満足いただける金融サービスをご提供するため職員の研修・教育などを実施しています。

また、お客さまのご意向に応じて、中立・公正な第三者機関が関与する裁判外紛争解決制度（金融ADR制度）をご案内し、同制度を介した苦情・紛争の解決に取り組んでいます。

当行が契約している指定銀行業務紛争解決機関

連絡先：全国銀行協会相談室

電話番号：0570-017109または03-5252-3772

連絡先：信託協会信託相談所

電話番号：0120-817335または03-6206-3988

金融犯罪未然防止への取組み

マネー・ローンダリング等防止の取組み

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与リスクは金融取引の複雑化や犯罪手法の巧妙化によって、より一層高まっており、当行ではこれらの防止を徹底しています。

新規口座開設など新たなお取引開始時に加え、すでにお取引があるお客さまについても、お客さまに関する情報やお取引目的等の定期的な確認を順次お願いしています。

また、海外へのお振込などお取引の内容、状況等に応じて、お取引に関する目的や資料等を確認させていただいています。

マネー・ローンダリングおよび
テロ資金供与等対策に関する基本方針

インターネットバンキング不正取引防止の取組み

トークン

振込や料金払込などの重要な取引時には、本人認証を行う装置（トークン）により不正取引の防止を図っています。

トークンは、カード型（法人・個人向け）およびスマートフォンアプリ型（個人向け）を提供しています。

ワンタイムパスワード

トークンに表示される使い捨てパスワードにより、パスワード漏えいによる不正取引の防止を図っています。

取引認証（トランザクション認証）

スマートフォンアプリ型トークンに表示される振込先や金額などの取引内容を確認することで、取引が実行されます。

第三者やコンピュータウイルスによる取引内容の改ざんに起因する不正取引の防止を図っています。

お取引の一部制限実施

お客さまの資産を守るため、不正取引の発生状況に応じた振込および料金払込の制限や、不正取引が疑われる場合における追加認証の実施および取引制限を実施しています。

専用ウイルス対策ソフト

インターネットバンキング専用のウイルス対策ソフト「Rapport（ラポート）」を無償で提供し、パソコンのウイルス感染による不正取引の防止を図っています。

特殊詐欺未然防止の取組み

お客さまの財産を特殊詐欺等からお守りするため、各種対策を実施しています。

「電話でお金詐欺(特殊詐欺)等の被害防止にかかる情報連携協定」の締結

県内に本店を置く他の金融機関とともに、長野県警と「電話でお金詐欺(特殊詐欺)等の被害防止にかかる情報連携協定」を締結し、増加する被害に歯止めをかけるために各種取り組みを行っています。

ATMによるお取引の一部制限実施

高齢のお客さまによるATMでの振込や現金での支払いについて、一部制限を設けています。

ATMによる注意喚起

ATMでの振込操作時に、画面表示および音声による注意喚起を実施しています。

窓口の対応

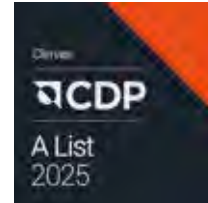
高齢のお客さまから多額の振込や現金引出しの依頼があった場合には、関連資料の確認等により詐欺被害の未然防止に努めています。あわせて、金融犯罪の水際防止を徹底し、お客さまに安心してお取引いただける環境の整備に取り組んでいます。

外部評価一覧・イニシアティブへの参画

外部評価

CDP

世界有数のESG評価機関CDPによる2025年気候変動調査において、国内銀行界初となる3年連続「Aリスト」に選定されました。



FTSE Russell ESG Ratings

2026年6月、調査対象企業の事業特性を基に潜在的なESG（環境・社会・ガバナンス）リスクに対する取組みを評価するFTSE Russell ESG Ratingsにおいて、4.1点（5点満点中）を獲得しました。



プラチナくるみんプラス認定

次世代育成支援対策推進法に基づき、高い水準の子育てサポートおよび不妊治療と仕事を両立しやすい職場環境整備に取り組む企業として、「プラチナくるみんプラス認定」を取得しています。



健康経営優良法人

優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議が共同で主催している「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に10年連続で認定されています。



グリーンボンド・ソーシャルボンド・サステナビリティボンドフレームワーク

2022年10月、グリーンボンド・ソーシャルボンド・サステナビリティボンドフレームワークを策定しました。本フレームワークは、株式会社日本格付研究所（JCR）より「JCRサステナビリティボンド・フレームワーク評価」の最上位評価「SU1（F）」を取得しています。

ESGインデックス組入状況

（2026年3月現在）



GPIF選定 ESGインデックス

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

イニシアティブへの参画

持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまなイニシアティブに参加・賛同しています。

TCFD

2020年3月、気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）に賛同し、気候関連リスク・機会の開示に取り組んでいます。



TNFD

2024年3月、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）に賛同し、自然資本関連リスク・機会の開示に取り組んでいます。



GXフューチャー・コンソーシアム

2026年4月、脱炭素と経済成長の好循環の実現を目指すGXフューチャー・コンソーシアムに参画しました。新たな需要の創出や資金供給の円滑化に向けたルール形成等に関与することで、グリーントランスフォーメーションに貢献していきます。



PCAF

2023年3月、金融機関の投融資に伴う温室効果ガス排出量の算定・開示を目的とした国際イニシアティブである金融向け炭素会計パートナーシップ（Partnership for Carbon Accounting Financials）に加盟しました。PCAFの計測手法に則ったファイナンスド・エミッションの算定・開示を行っています。



21世紀金融行動原則（持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則）

2011年12月、環境省が主導する「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則」に署名しました。当行は、本原則の起草から携わり、以降、運営委員を務めています。



デコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）

2022年10月、脱炭素に向けて消費者の行動変容を起こすべく、官民連携で脱炭素につながる新たな商品・サービスを創出する場を目的として環境省が設立したデコ活（脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動）に参画しました。官民連携を通じて2050年カーボンニュートラル実現に貢献していきます。



エコ・ファースト制度

2018年8月、業界を牽引して環境保全に取り組む企業「エコ・ファースト企業」に銀行界で2例目として環境大臣から認定されました。当行の強みである「環境経営」で存在感を発揮していきます。



インパクトコンソーシアム

2024年3月、社会・環境的効果（インパクト）の実現を図る経済・金融の多様な取組支援、およびインパクトの創出を図る投融資を有力な手法・市場として確立し、事業を推進していくことを目的に設立されたインパクトコンソーシアムに参画し、取り組んでいます。

データ集（10年間の主要財務データ）

連結業績サマリー

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結粗利益	100,194	99,235	98,390	99,070	94,791	93,892	91,557	100,455	113,239	128,027
資金利益	74,073	70,219	69,004	69,018	70,954	68,497	72,737	87,773	104,321	116,781
役務取引等利益	13,359	13,828	13,472	14,347	13,859	16,418	17,211	18,462	17,759	20,322
うち信託報酬	2	2	2	2	2	7	10	12	11	8
特定取引利益	1,735	2,978	2,099	2,315	3,360	2,063	961	299	270	497
その他業務利益	11,026	12,208	13,814	13,388	6,616	6,913	647	△6,080	△9,112	△9,573
営業経費	66,081	62,909	60,940	59,455	59,021	54,038	56,631	66,251	72,578	81,145
与信関係費用	△2,297	277	1,868	1,462	9,370	1,920	4,222	1,685	1,580	343
株式等関係損益	2,672	3,936	1,896	△1,840	6,632	2,199	8,708	10,956	30,577	35,040
金銭の信託運用損益	1,033	972	△4,146	△1,637	△717	549	△338	△953	△285	△382
その他	352	577	1,042	△1,208	△146	△2,620	△4,164	△7,277	△5,464	484
経常利益	40,421	41,507	34,354	33,447	32,147	38,047	34,893	35,217	63,838	81,533
特別損益	△798	△2,181	△485	△739	△332	7	△145	15,612	1,025	△1,656
税金等調整前当期純利益	39,622	39,326	33,868	32,707	31,815	38,055	34,747	50,829	64,863	79,876
法人税等合計	11,827	12,199	10,058	9,483	9,290	11,204	10,533	13,791	16,764	15,152
当期純利益	27,794	27,127	23,810	23,224	22,524	26,850	24,214	37,038	48,099	64,724
非支配株主に帰属する当期純損益	1,482	1,286	1,317	1,146	140	182	79	△33	117	151
親会社株主に帰属する当期純利益	26,312	25,840	22,492	22,077	22,384	26,667	24,135	37,071	47,982	64,572

(注1) 2021年度より団体信用生命保険等の受取配当金を、その他経常収益から役務取引等費用の減少に表示方法を変更しています。
(注2) 2023年度より金銭の信託運用損益を、長野銀行グループの連結子会社化に伴い表示方法を変更しています。

連結貸借対照表サマリー

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産の部合計	8,703,848	9,309,043	10,451,533	10,470,547	12,160,638	13,343,796	12,963,799	14,827,752	13,515,316	13,554,489
貸出金	4,864,144	5,040,098	5,261,946	5,395,246	5,541,154	5,931,315	6,113,178	6,781,218	6,461,544	6,711,935
有価証券	2,459,732	2,510,142	2,766,017	2,911,132	3,326,241	2,801,655	2,676,695	3,643,073	3,406,740	3,365,253
負債の部合計	7,960,293	8,531,974	9,686,024	9,722,115	11,250,943	12,431,097	12,047,845	13,709,476	12,547,657	12,398,324
預金	6,390,778	6,586,969	6,734,847	6,975,504	7,654,318	8,049,875	8,168,035	9,437,959	9,549,428	9,552,050
譲渡性預金	502,283	503,652	512,915	257,674	139,665	132,507	79,133	55,194	218,447	57,208
純資産の部合計	743,555	777,068	765,509	748,432	909,694	912,698	915,953	1,118,275	967,658	1,156,165
株主資本	511,056	528,061	540,069	571,964	592,665	612,246	617,409	649,099	663,715	696,201
うち利益剰余金	427,451	446,197	462,187	477,336	492,869	512,403	519,053	546,496	579,909	621,952
その他の包括利益累計額	205,758	220,370	196,313	168,023	313,354	296,680	295,427	464,797	299,645	455,750
非支配株主持分	26,396	28,324	28,767	8,078	3,402	3,499	2,828	4,236	4,147	4,099

連結財務指標等

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
普通株式等Tier1比率（国際統一基準） <%>	19.91	20.51	19.82	18.94	20.69	19.06	18.36	20.74	16.29	16.72
Tier1比率（国際統一基準） <%>	20.08	20.51	19.82	18.94	20.69	19.06	18.36	20.74	16.29	16.72
総自己資本比率（国際統一基準） <%>	20.62	20.51	19.82	18.94	20.69	19.06	18.36	20.74	16.29	16.72
1株当たり純資産 <円>	1,414.70	1,485.34	1,484.90	1,512.45	1,850.68	1,856.25	1,936.29	2,309.80	2,087.32	2,534.41
1株当たり当期純利益 <円>	51.92	51.00	45.18	44.80	45.73	54.46	49.90	76.37	101.23	141.18

データ集（非財務）

人的資本の状況

ダイバーシティ	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	3,067人	3,041人	3,289人	3,301人	3,919人
うち女性の従業員数	1,437人	1,446人	1,562人	1,594人	1,885人
うち女性の従業員比率	46.9%	47.6%	47.5%	48.3%	48.1%
平均年齢	42.4歳	42.3歳	42.5歳	42.8歳	42.6歳
平均勤続年数	16.2年	15.8年	14.8年	14.9年	15.9年
うち男性の平均勤続年数	18.0年	17.5年	16.2年	16.3年	17.8年
うち女性の平均勤続年数	14.0年	14.1年	13.3年	13.4年	14年
管理職に占める女性比率 ^(注1)	11.5%	12.5%	13.3%	14.5%	14.6%
指導的地位に占める女性比率 ^(注2)	18.6%	19.8%	20.5%	21.1%	21.3%
男女の賃金の差異：全労働者 ^(注3)	—	43.7%	46.2%	47.3%	50.1%
男女の賃金の差異：正規雇用労働者 ^(注3)	—	53.5%	54.7%	56.7%	58.2%
男女の賃金の差異：パート・有期労働者 ^(注3)	—	70.9%	56.8%	49.6%	53.8%
キャリア採用者に占める管理職比率 (全キャリア採用職員のうち)	56.0%	51.2%	45.1%	37.3%	31.6%
正規雇用労働者のキャリア採用比率	14%	11%	15%	14%	18%
障がい者雇用率	2.25%	2.38%	2.39%	2.38%	2.32%
自己都合退職率	3.8%	2.7%	2.6%	2.8%	2.0%

(注1) 管理職とは、「課長級」および「課長級より上位の役職（役員を除く）」にある従業員の合計で算出しています。
(注2) 指導的地位とは、「主査（係長級）」および管理職にある従業員の合計で算出しています。
(注3) 男性の賃金に対する女性の賃金の割合を算出しています。

ワーク・ライフ・バランス	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
有給休暇 取得率	74.1%	81.5%	83.0%	82.9%	79.6%
有給休暇 平均取得日数	14.3日	15.9日	16.0日	16.0日	15.3日
男性の育児休業等取得率 ^(注4)	60.3%	89.5%	101.9%	95.2%	98.1%
男性の育児休業等 平均取得日数 ^(注4)	5.3日	11.4日	9.6日	21.1日	21.3日
法定外労働時間の平均（一ヵ月あたり）	10.6時間	10.8時間	11.7時間	12.5時間	13.5時間

(注4) 育児・介護休業法の規定に基づく育児休業のほか、当行独自の育児目的休暇を含めた取得割合および取得日数を算出しています。

健康経営	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
精密検査受診率	84.7%	84.1%	82.6%	84.7%	84.1%
特定保健指導実施率	86.4%	78.0%	76.7%	60.3%	65.6%
BMI値25以上（肥満者）率	19.8%	18.6%	17.7%	18.8%	18.6%
喫煙率	12.1%	11.9%	11.8%	11.5%	11.4%
ストレスチェック受検率	98.6%	99.2%	99.3%	99.0%	99.0%

人材育成	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
年間の総研修時間 ^(注5)	55,216時間	73,247時間	94,521時間	87,038時間	61,572時間
従業員一人当たりの平均研修時間 ^(注5)	18.0時間	24.1時間	28.7時間	26.4時間	15.7時間
年間の総研修費用	101,402千円	259,937千円	223,770千円	278,205千円	249,996千円
従業員一人当たりの平均研修費用	33.1千円	85.5千円	68.0千円	84.3千円	63.8千円
中小企業診断士資格取得者	53人	57人	59人	62人	75人
FP1級・CFP資格取得者	101人	129人	143人	152人	154人
ITコーディネータ資格取得者	—	35人	63人	68人	71人
炭素会計アドバイザー資格取得者	—	—	316人	544人	787人

(注5) 自主参加型の研修時間は除きます。

読者の皆さまへ

私たちはどのように
価値を創造してきたのか

私たちは
何をを目指すのか

どのように
実現するのか

どのように持続性を
担保するか

データセクション

環境 ※（ ）内はグループ全体、記載のないものは単体

		温室効果ガス排出量 ^(注6)		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
スコープ1	直接的 エネルギー消費	重油、灯油、都市ガス、ガソリン、プロパンガス		2,484	2,379	2,372 (3,485)	2,460 (3,380)	2,586 (3,416)
	間接的 エネルギー消費	電気		6,326	5,681	0 (850)	0 (1,112)	0 (0)
スコープ3 ^(注8)	1 購入した製品・サービス	文具品・コピー用紙、上水道・下水道等		5,680	6,102	18,175 (20,753)	18,516 (21,361)	27,842 (32,846)
	2 資本財	当行全体建物、建物仮勘定、その他有形固定資産		7,987	8,209	6,622 (14,751)	2,138 (10,787)	11,328 (21,935)
	3 スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	重油、灯油、都市ガス、ガソリン、プロパンガス、電力		1,629	1,537	1,513 (1,882)	1,441 (1,892)	1,412 (1,748)
	4 輸送・配送（上流）	郵便費、輸送		1,949	2,631	315 (1,459)	328 (1,206)	428 (1,550)
	5 事業から出る廃棄物	廃棄物全般		71	92	204 (265)	251 (329)	417 (530)
	6 社員の移動に伴うエネルギー消費	出張		481	498	710 (810)	899 (1,010)	938 (1,041)
	7 雇用者の通勤	通勤		1,352	1,350	510 (792)	1,139 (1,417)	1,298 (1,514)
	9 輸送・配送(下流) ^(注9)	太陽光売電		—	—	—	— (576)	— (1,289)
	11 販売した製品の使用 ^(注9)	リース販売		—	—	—	— (34,490)	— (33,210)
		国内事業法人向け融資		10,182,924	8,656,029	7,433,531 (7,433,531)	7,736,888 (7,736,888)	7,623,960 (7,623,960)
15 投資 ^(注10)	エネルギー	石油・ガス		396,615	400,253	210,335	209,915	186,745
		石炭		—	—	—	—	—
		電力ユーティリティ		1,270,712	138,490	106,617	218,680	243,668
	運輸	自動車・部品		532,999	345,029	239,436	355,964	203,060
		トラックサービス				192,548	216,946	213,449
		鉄道輸送		249,783	242,837	56,401	58,665	48,401
		海上輸送		55,207	80,544	63,209	56,522	57,964
		旅客空輸		11,998	12,206	8,551	19,831	21,196
		航空貨物		—	—	—	—	—
	素材・建築物	金属・鉱業		1,133,176	1,300,880	970,109	989,986	997,598
		化学		572,563	563,668	404,429	356,319	406,905
		建設資材		2,221,629	2,059,354	232,252	171,192	164,119
		資本財				2,027,015	1,897,489	1,869,037
	農業・食料・林産物	不動産管理・開発		92,127	67,183	59,023	64,150	78,053
		農業		105,006	114,295	89,600	88,779	108,601
		飲料		549,814	559,193	39,225	56,022	61,386
		加工食品・加工肉				620,531	682,986	572,690
	その他	製紙・林業製品		124,775	173,451	156,342	173,115	151,974
				2,866,522	2,598,646	1,957,910	2,120,326	2,239,112

(注6) 本排出量については、第三者保証を受けています。
(注7) スコープ2はマーケット基準にて記載しています。2025年度におけるグループ全体のスコープ2（ロケーション基準）は、7,449t-CO₂です。
(注8) スコープ3の算定方法、排出係数等は「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.8（環境省 経済産業省 2026年3月）」「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.6（環境省 2026年4月）」を使用しています。
(注9) グループ会社におけるスコープ3カテゴリー9、11は2024年度から算定しています。
(注10) スコープ3カテゴリー15は、2021年度から、当行（単体）の国内事業法人向け融資（スコープ1,2）を対象に算定しています。

エネルギー使用量	2021年度	2022年度	2023年度 ^(注11)	2024年度 ^(注11)	2025年度
電力（単位：kWh）	15,610,813	13,892,438	15,372,123 (17,269,325)	15,402,466 (18,231,835)	15,359,682 (17,627,984)
都市ガス（単位：千Nm ³ ）	249	252	234 (310)	243 (390)	270 (385)
A重油（単位：kl）	233	229	231 (240)	249 (260)	261 (272)
灯油（単位：kl）	151	157	155 (159)	165 (168)	163 (166)
液化石油ガス（LPG）（単位：t）	83	70	63 (143)	69 (149)	73 (126)
ガソリン（単位：kl）	274	264	270 (488)	273 (468)	279 (429)
軽油（単位：kl）	0	0	0 (1)	1 (1)	1 (1)

(注11) 本エネルギー使用量については、第三者保証を受けています。