

中期経営計画  
「Value Creation Company～1st Stage」

# Index

## 新長期ビジョン

山梨中央銀行グループ経営理念・パーカス等	4
新長期ビジョンの策定	5
新長期ビジョン	6
定量目標	7
中期経営計画の位置づけ	8

## 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

中期経営計画「TRANS <sup>3</sup> 2025」の振り返り	10
--------------------------------------	----

## 中期経営計画

中期経営計画の概要	16
定量目標	19
基本戦略1. 成長戦略	21
(1) 山梨強靭化戦略	22
(2) シン・東京戦略	28
(3) 全社戦略	33

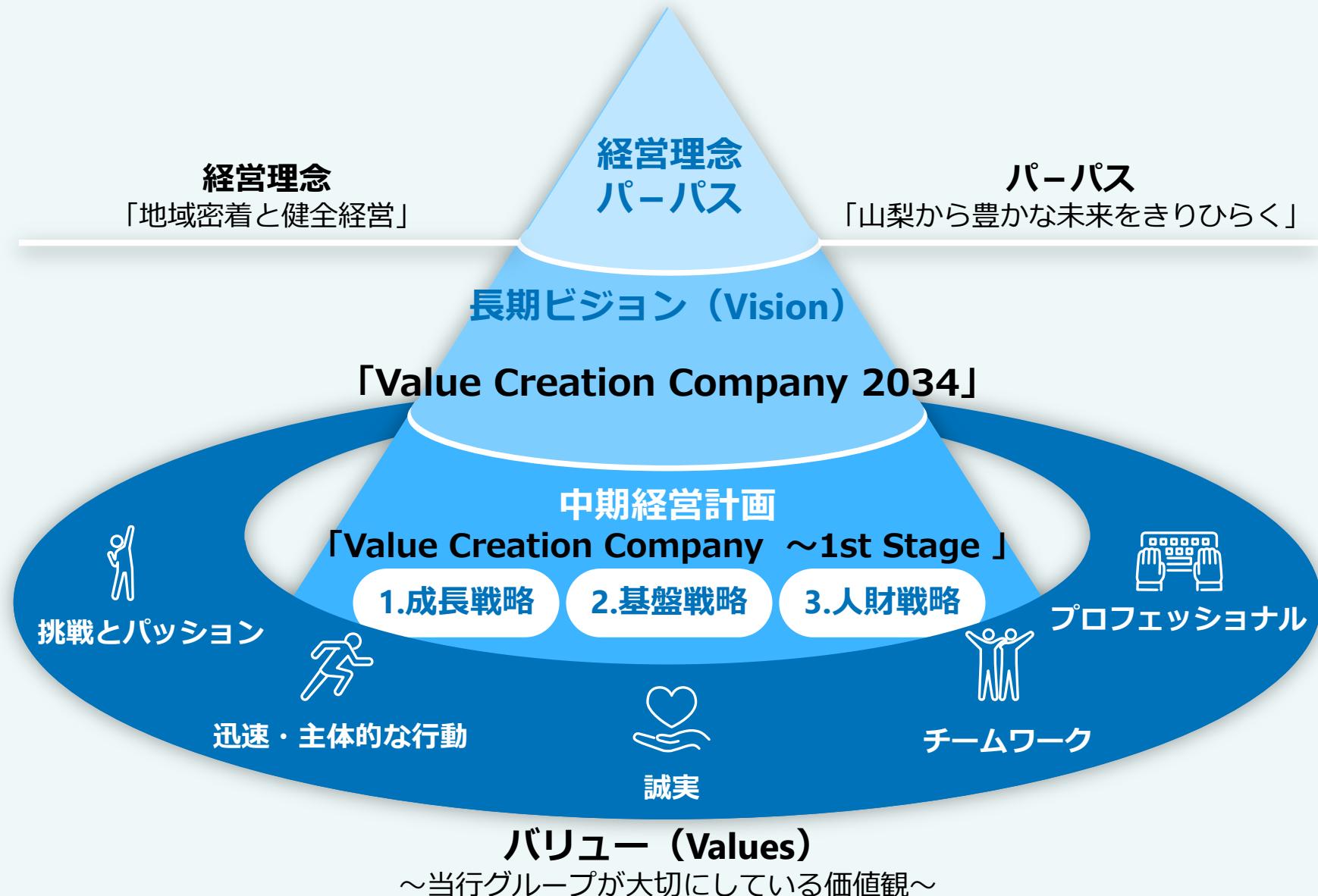
基本戦略2. 基盤戦略	37
(1) チャネル戦略	38
(2) 生産性向上戦略	42
(3) ガバナンス戦略	44
基本戦略3. 人財戦略	46
(1) 人的資本戦略	49
(2) エンゲージメント向上戦略	52
グループ各社戦略	58
4つの変革ドライバー	61

## 中期経営計画策定PTの取り組み

中期経営計画策定PT	67
------------	----

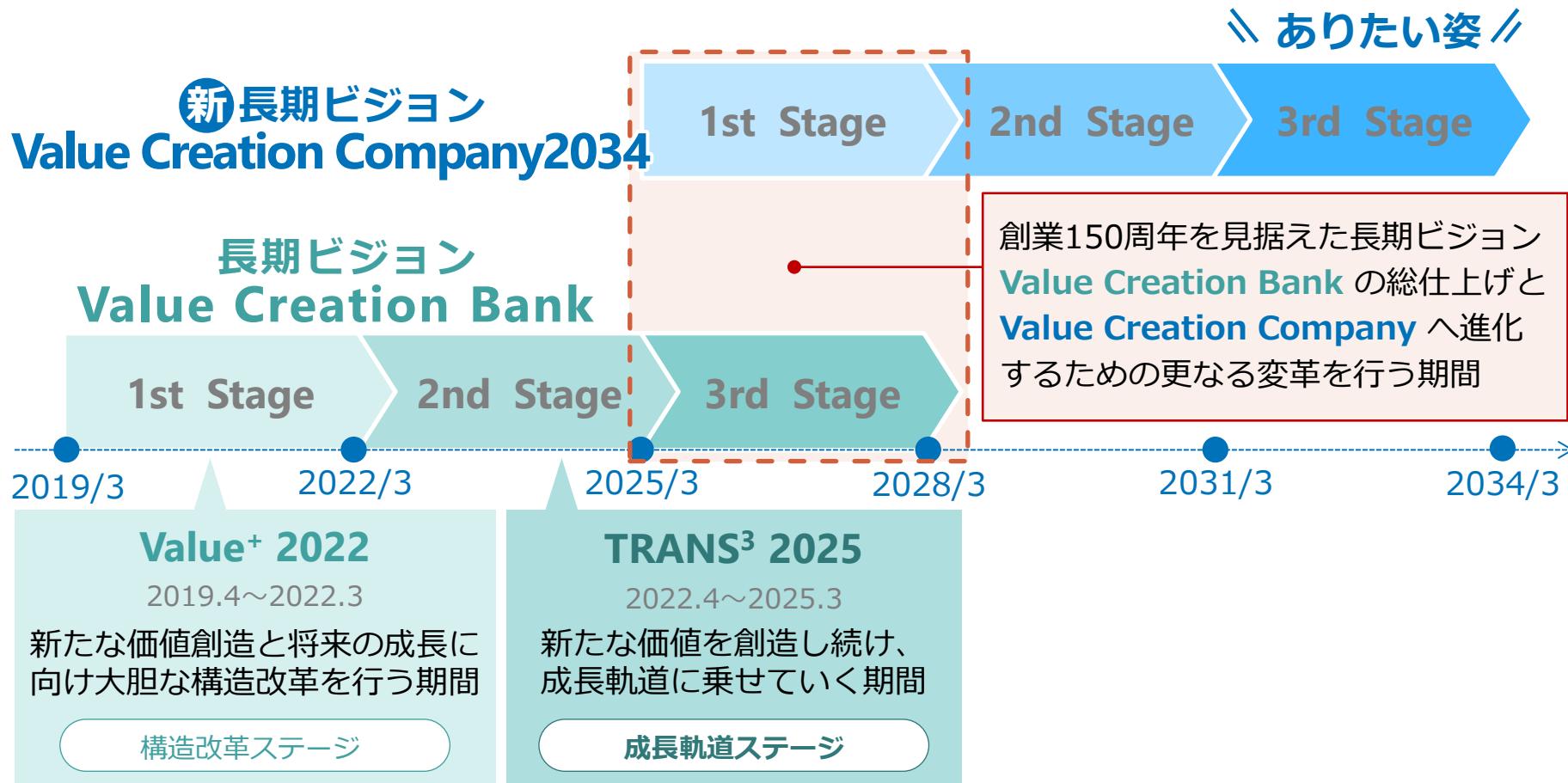
# 新長期ビジョン

# 山梨中央銀行グループ経営理念・パーカス等



# 新長期ビジョンの策定

創業150周年を見据えた長期ビジョン「Value Creation Bank」からの流れを継承しつつ、10年後のありたい姿から、地域総合金融グループへ進化するための新長期ビジョン「Value Creation Company 2034」を策定



# Value Creation Company 2034

## Value Creation Bank から Value Creation Company へ

山梨中央銀行グループは、地域の未来を描き、様々なネットワークを通じて地域ブランドや地域の魅力を発信し、地域に人が集まる、新たな仕組み・価値を創造する地域総合金融グループに進化します

### 各ステークホルダーへの提供価値

#### 地域社会

地域の抱える諸問題を解決し、地域社会のサステナブルな発展に貢献する

#### 個人のお客さま

必要なタイミングで最適な金融・非金融サービスを提供し、心豊かでゆとりある生活の支援、幸福度の向上に貢献する

#### 法人のお客さま

企業との課題共有、解決策の検討、実行支援による持続的な成長に貢献する

#### 職員

多様な働き方や成長機会の提供等を通じて、チャレンジ精神の醸成・やりがい・働きがいの向上に繋げる

#### 株主・投資家

企業価値の向上により、株主や投資家の期待に応えるとともに、適時適切な情報開示と積極的な対話に努める

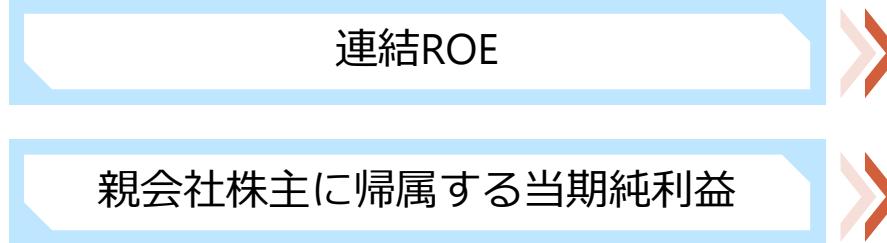
#### 未来世代

地域の新たな価値創造や気候変動対策に積極的に取り組み、未来世代が安心・安全に過ごせる環境を引き継ぐ

# 定量目標



財務指標



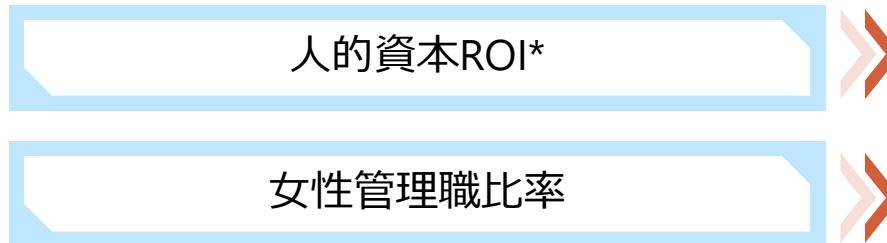
ありたい姿

8%以上

200億円以上



人的資本指標

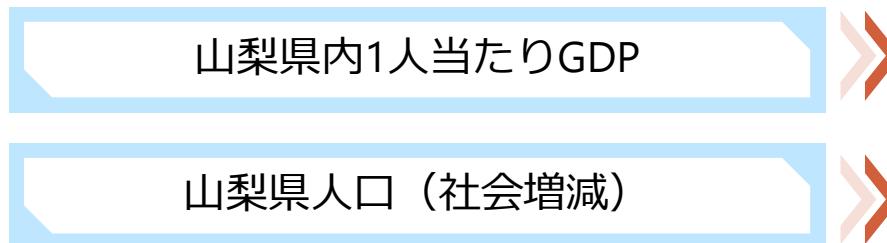


1.00倍

30%以上



社会的  
インパクト指標



1.5倍以上

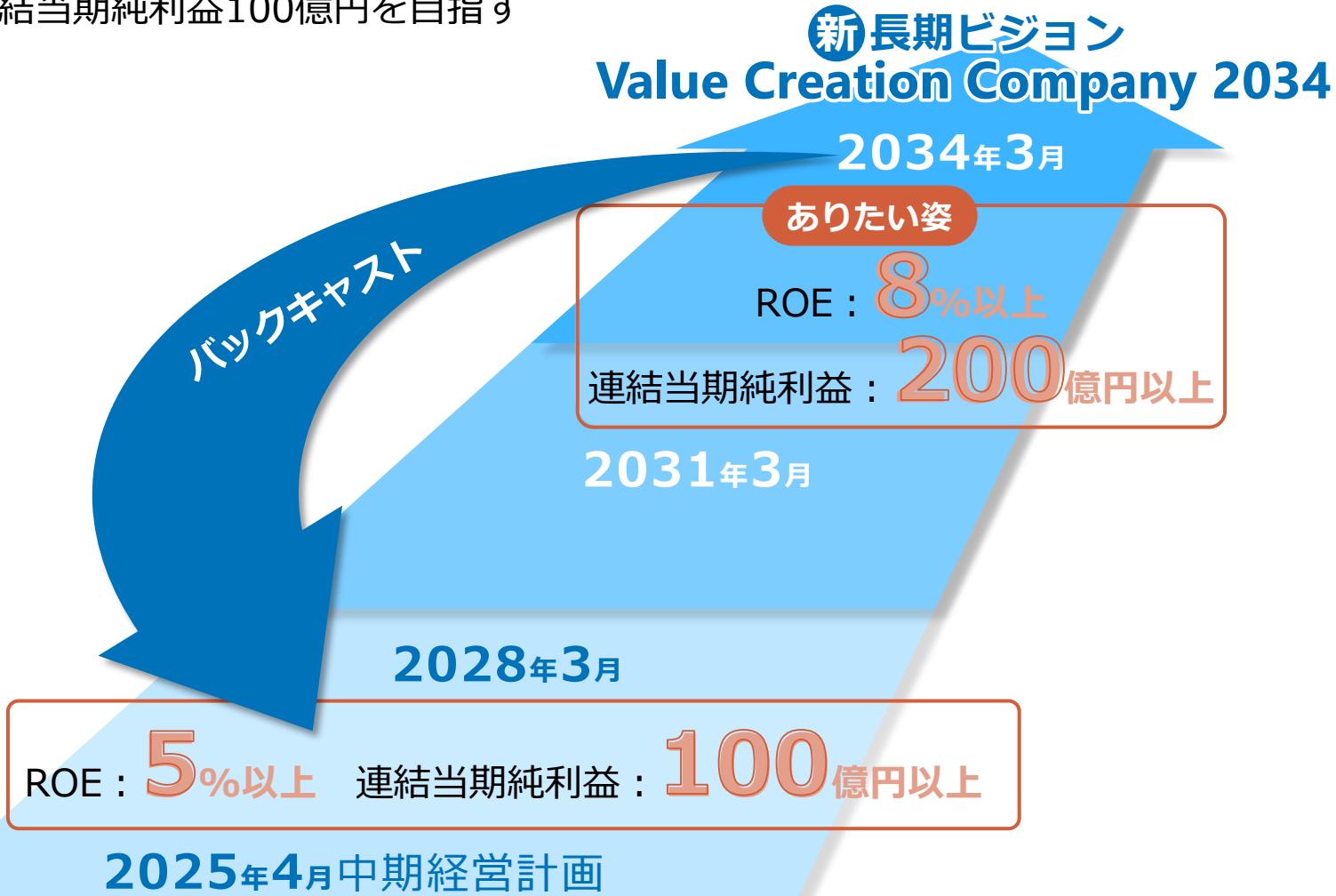
増加

\*人的資本ROI…顧客向けサービス業務利益÷人件費

# 中期経営計画の位置づけ

## ありたい姿からバックキャストで策定

- ▶ 新長期ビジョンにおけるありたい姿の実現に向け、中期経営計画では、ROE 5 %以上、連結当期純利益100億円を目指す



# 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

# 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

## KPI

	2024/9月期 (実績)	2024年度 (中計最終年度)
OHR(コア業務粗利益経費率)	<b>65.6%</b>	<b>73.5%</b> 以下
ROE(当期純利益ベース)	<b>3.00%</b>	<b>3%</b> 以上
管理・監督職に占める女性の比率	<b>21.2%</b>	<b>20%</b> 以上
リスクリングによる事務人員の再配置割合	<b>21.4%</b>	<b>30%</b> 以上
サステナブルファイナンス※1投融資額	<b>3,194億円</b>	<b>3,500億円</b> 以上
温室効果ガス(CO <sub>2</sub> )排出量削減率※2	<b>66.9%</b>	<b>70%</b> 以上

## KGI

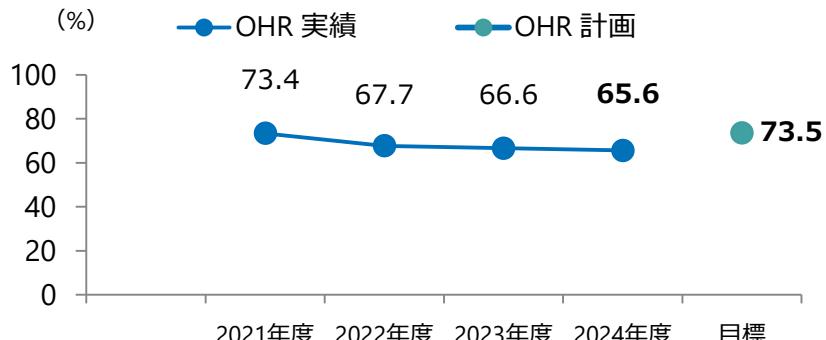
親会社株主に帰属する当期純利益	<b>30億円</b>	<b>60億円</b> 以上
-----------------	-------------	----------------

※1 持続可能な地域社会の実現に資する投融資（環境・教育・創業・事業承継など）

※2 2013年度比、目標対象範囲：Scope1+Scope2

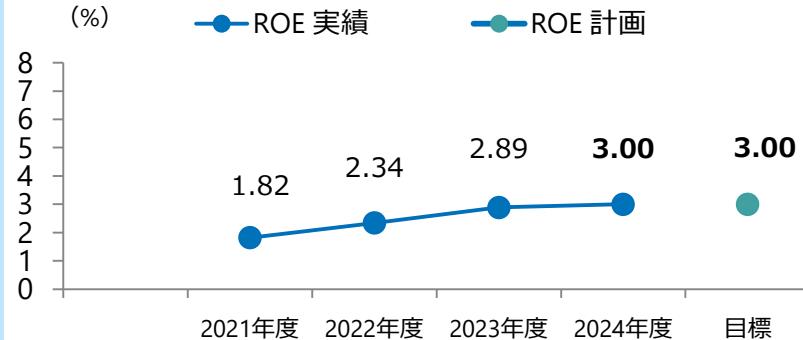
# 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

## OHR



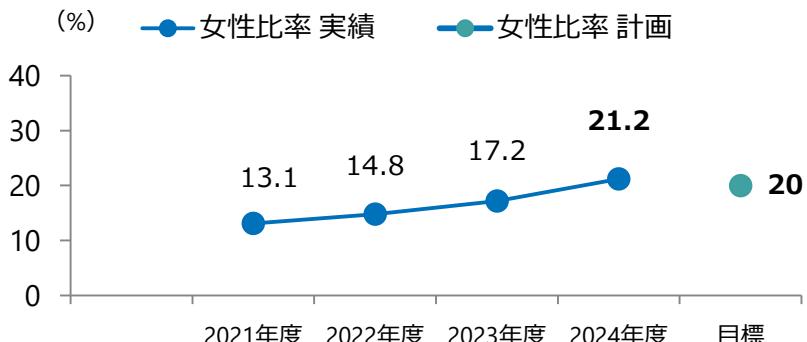
2021年度比7.8pt（計画比7.9pt）改善

## ROE



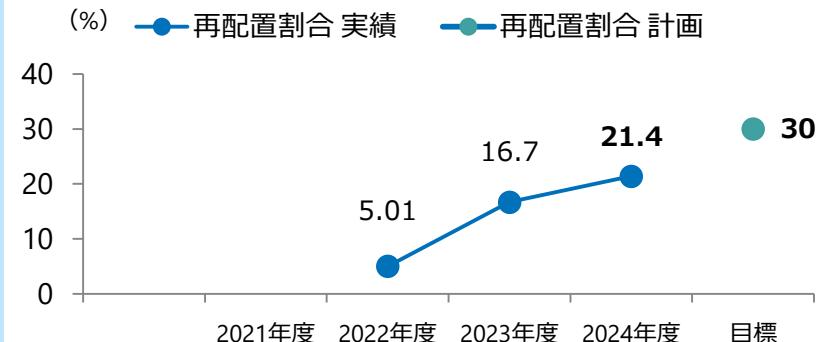
2021年度比1.18pt（計画比0.00pt）改善

## 管理・監督職に占める女性の比率



2021年度比8.1pt（計画比+1.2pt）改善

## リスキリングによる事務人員の再配置割合

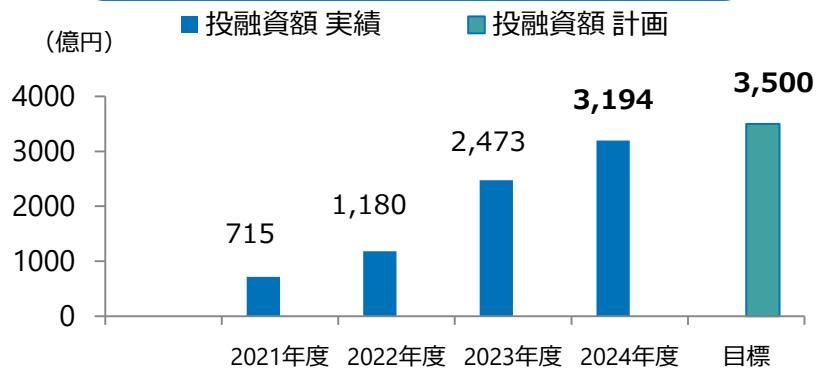


2022年度比16.39pt（計画比▲8.6pt）

※2024年度実績は2024年9月末時点

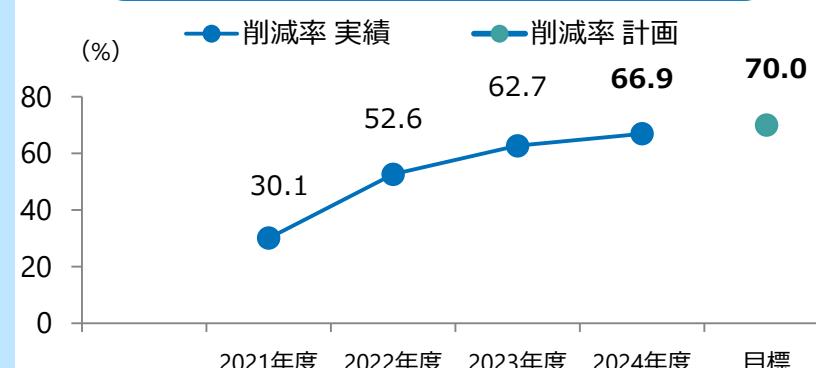
# 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

## サステナブルファイナンス投融資額



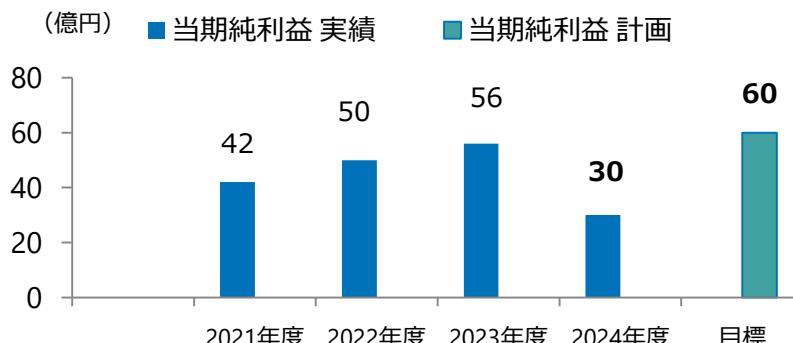
2021年度比2,479億円増加（計画比▲306億円）

## CO<sub>2</sub>排出量削減率



2021年度比36.8pt（計画比▲3.1pt）削減

## 親会社株主に帰属する当期純利益



2024年度上半期達成率100%

※2024年度実績は2024年9月末時点

# 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

## 取組み実績

### 基本戦略① 「“事業体積”増加戦略」

- 新設したストラクチャードファイナンス室による関連手数料の大幅増加
- 地区本部FA、LPAの役割明確化と態勢整備
- 投資助言業への参入のため、「やまなし未来インベストメント株式会社」を設立
- 地域課題を基軸に3事業（観光関連、脱炭素関連、SNS・広告宣伝関連）を選定し実証実験等に着手

やまなし未来インベストメント

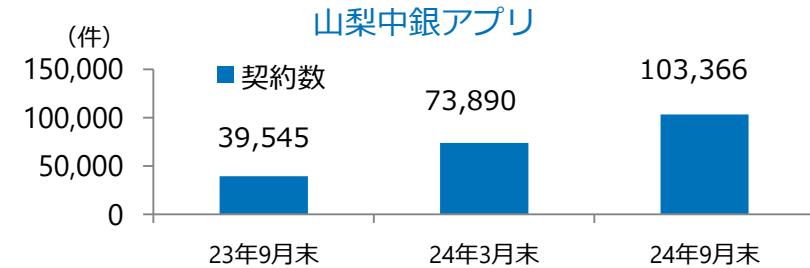


やまなし未来インベストメント

※2023年12月1日に会社設立、2024年3月1日より営業開始

### 基本戦略② 「“生産性”倍増戦略」

- 営業店事務ゼロの取組み進展、事務量削減は超過達成
- 本部集中部門における対応業務の拡大
- 店舗機能の変更、店舗外ATMの削減などに成果
- 「山梨中銀アプリ」導入

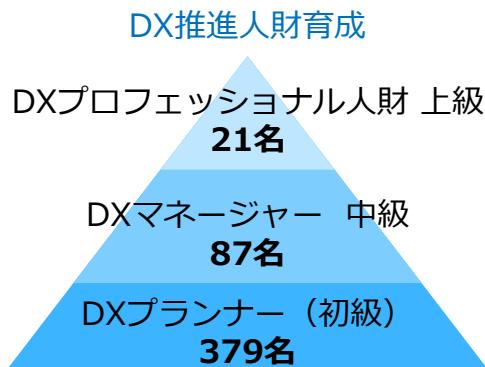


### 基本戦略③ 「“サステナ”追求戦略」

- 「人権方針」「人財育成方針」「社内環境整備方針」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン方針」制定
- DX推進人財育成制度創設（2022年10月）
- マイキャリア・コーディネート制度新設（2022年10月）

ジョブトライアル：168名（175名）、サイドジョブ：87名（94名）  
ポストチャレンジ：14名（25名）

※カッコ内は申込者数



# 中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」の振り返り

## 振り返りからの課題

事業体積増加

生産性倍増

サステナ追求

### コア事業の深化・拡大

- ストラクチャードファイナンス拡大に向けた態勢強化
- 新たなコンサルティング支援メニューの開発
- ウェルス層への営業推進態勢の構築
- ライフスクエア態勢の見直し
- マーケットに応じた人的リソースの再配分

### 新事業の探索

- 継続的な新事業探索に取組むための人的リソース確保
- 事業化に向けたグループ内態勢整備
- 新事業への取組みに携わる組織の集約によるノウハウ共有や蓄積の仕組みづくり

### 事務ゼロへの挑戦

- 事務時間削減状況に比した、人員再配置の対応
- 集中部門の高齢化に対する対応
- 業務の持続性確保に向けた態勢整備
- 職員の「質的・量的」確保
- 効果的なシステムの手当

### 次世代チャネル改革

- 次世代店舗への切替推進
- 非対面推進態勢の整備
- キャッシュレス戦略、クレジットカード戦略など各種方針の策定

### 人的資本経営の実現

- 各種施策と人財ポートフォリオのミスマッチ解消
- 戦略的人員配置の対応
- リスクリング支援態勢の強化
- 人員構成等を踏まえた中長期的な人員計画の検討

### ガバナンスの高度化

- 新設部署、地区本部態勢の見直しと再構築
- DX・SX推進における知識や意識向上、サービス拡充
- 銀行業高度化等会社設立に向けた取組み強化

# 中期経営計画

# 中期経営計画の概要（体系図）

創業150周年と「Value Creation Bank」の完遂を経て、次のステージへ

## Value Creation Company ~ 1st Stage



### 成長戦略 (Growth)

- 山梨強靭化戦略
- シン・東京戦略
- 全社戦略

### 基盤戦略 (Fundamental)

- チャネル戦略
- 生産性向上戦略
- ガバナンス戦略

### 人財戦略 (Human resource)

- 人的資本戦略
- エンゲージメント向上戦略

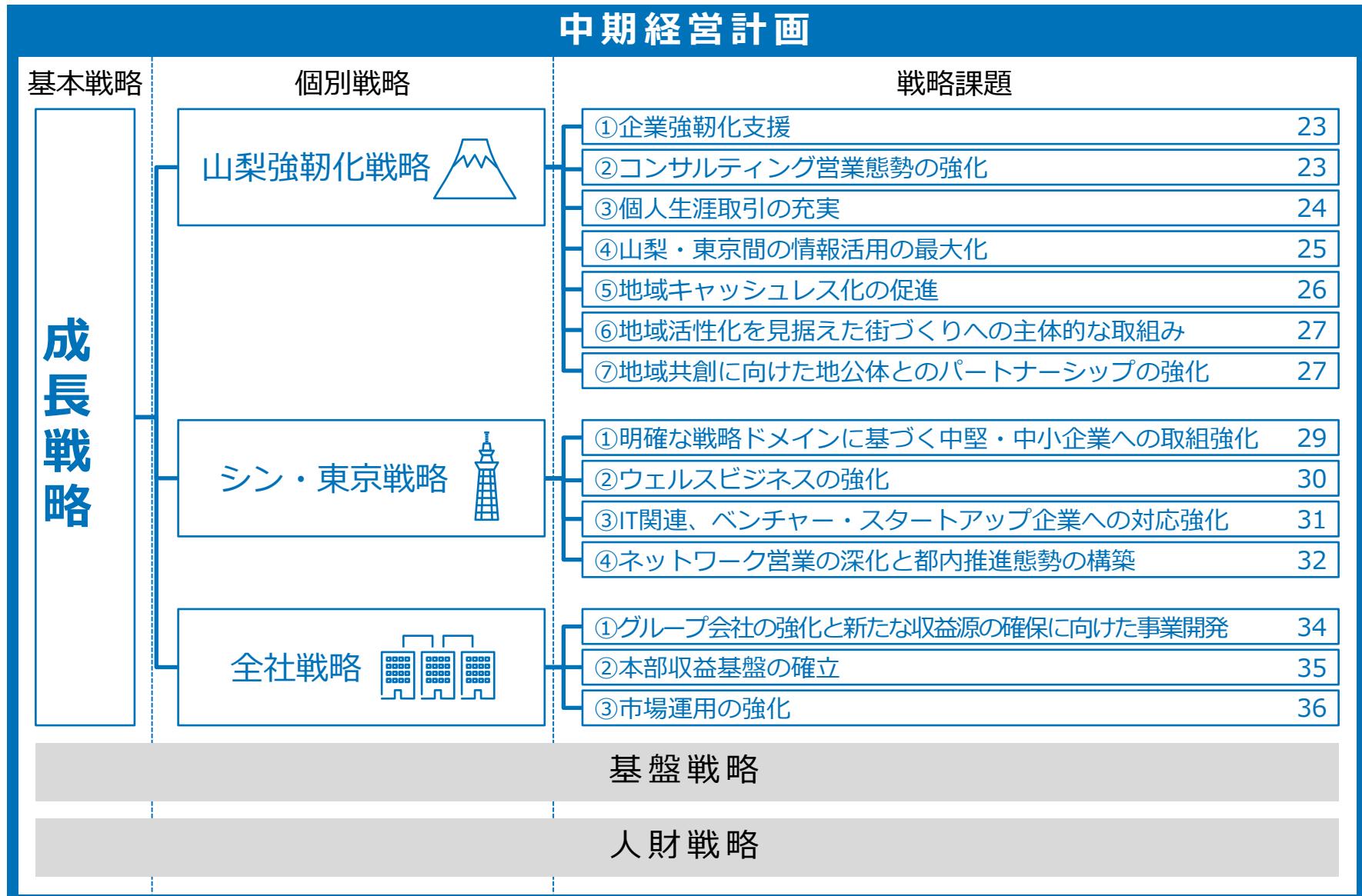


変革ドライバー

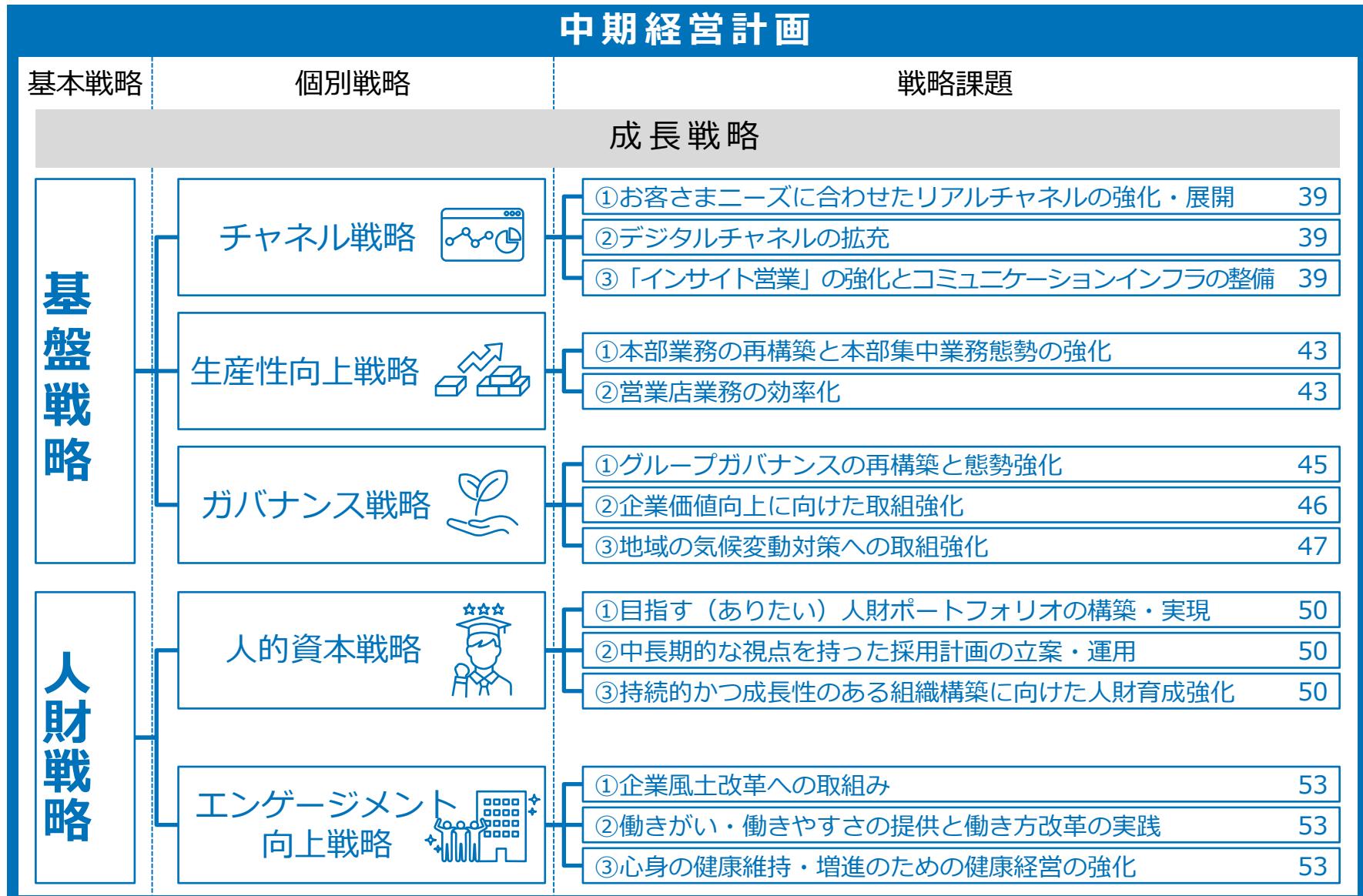
\*コーポレート・トランسفォーメーション

パーザス(存在意義) » 「山梨から豊かな未来をきりひらく」

# 中期経営計画の概要（成長戦略）



# 中期経営計画の概要（基盤戦略、人財戦略）



# 定量目標

## ■ 財務指標

項目	2024年度（予想）	KPI
連結ROE	3.09%	5%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	64.9億円	100億円以上
OHR	66.44%	65%以下
連結自己資本比率	9.65%	9%台

## ■ 人的資本指標

項目	2024年度（予想）	KPI
人的資本ROI	0.31倍	0.50倍
女性管理職比率	7.3%	10%以上
女性管理・監督職 <sup>*1</sup> 比率	21.4%	30%以上
エンゲージメントスコア	76.8 <sup>*2</sup>	78.0以上

\*<sup>1</sup> 監督職…検印業務・部下評価業務を担う。管理職の候補層（役職は支店長代理、課長代理等）

\*<sup>2</sup> 2024年10月調査実績

# 定量目標

## ■ 社会的インパクト指標 ■

項目	実績	KPI
観光消費額	3,175億円	5,500億円
製造業生産額	1兆3,129億円	1兆6,000億円
ベンチャー・スタートアップ 関連支援件数* (3年累計)	—	500件
金融教育提供者数 (3年累計)	8,896人 (2021~2023年度累計)	12,000人以上
CO2排出量削減率 (2013年比)	66.97%	85%削減

\*ベンチャー・スタートアップ関連支援件数

…直接投資件数、LP出資ファンドによる投資件数、ベンチャーデット対応件数、関連イベントの開催件数、ビジネスマッチング紹介件数

【実績】観光消費額は2023年、製造業生産額は2021年度、CO2排出量削減率は2023年度  
(目標対象範囲 : Scope1 + Scope2)

# 基本戦略1. 成長戦略

## 山梨強靭化戦略

山梨県の地域特性、将来見通しを踏まえた街づくりと企業や地域の成長を支援する。山梨と東京間の情報を活用し、コンテンツ提供による共通価値の最大化を図る



## シン・東京戦略

新たな収益機会の創出やネットワーク営業の拡大、お客さまとの双方向ビジネスの強化により、巨大マーケットでの持続可能な収益基盤を確立する



## 全社戦略

地域課題の解決に資するグループ総合力の強化、多様化するお客さまニーズへの対応、市場運用の強化により、安定収益を確保する



### (1) 山梨強靭化戦略

#### 山梨強靭化戦略



##### ① 企業強靭化支援

- ・ライフステージに応じた適時適切な助言・サービスの提供により企業価値向上を支援

##### ② コンサルティング営業態勢の強化

- ・多様化するお客さまニーズに応える態勢を強化

##### ③ 個人生涯取引の充実

- ・お客さまとの接点拡充による資産拡大のサポート強化

##### ④ 山梨・東京間の情報活用の最大化

- ・山梨情報の発信と東京情報の活用
- ・情報蓄積とノウハウの継承

##### ⑤ 地域キャッシュレス化の促進

- ・地域キャッシュレス化の進展に向けた態勢の構築

##### ⑥ 地域活性化を見据えた街づくりへの主体的な取組み

- ・リニア中央新幹線の開業等を見据えた地域づくり

##### ⑦ 地域共創に向けた地公体とのパートナーシップの強化

- ・コンサルティング・業務合理化・効率化支援
- ・財政安定化支援

#### シン・東京戦略



#### 地域間の 情報連携・活用



#### 取組成果



- 成長意欲の高い企業への支援による企業強靭化
- 個人資産（金融資産）の増強
- 山梨・東京間の情報連携による山梨への投資拡大

## 基本戦略1. 成長戦略

### (1) 山梨強靭化戦略

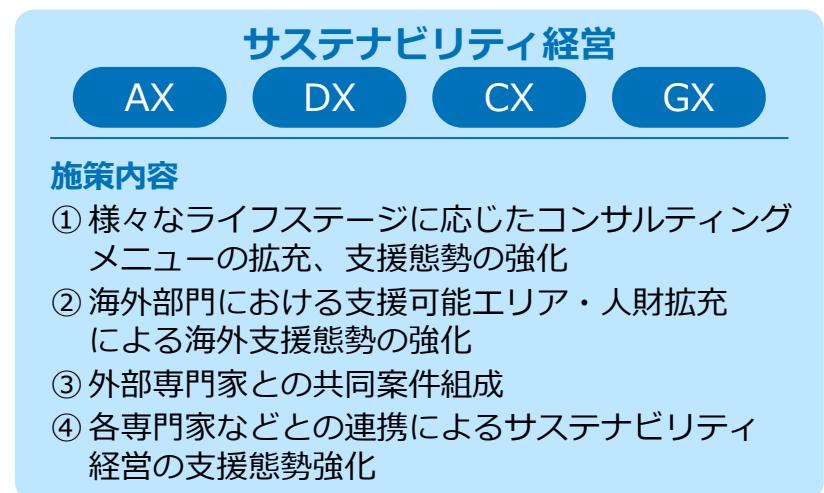
#### ①企業強靭化支援

- ▶ ライフステージに応じた支援等により企業価値向上を支援



#### ②コンサルティング営業態勢の強化

- ▶ 多様化するお客様のニーズに応える態勢を強化



従業員50名以上※の企業数の増加

100先 (2024年度比)

コンサルティング支援件数 (契約・申込)

500件 (累計)

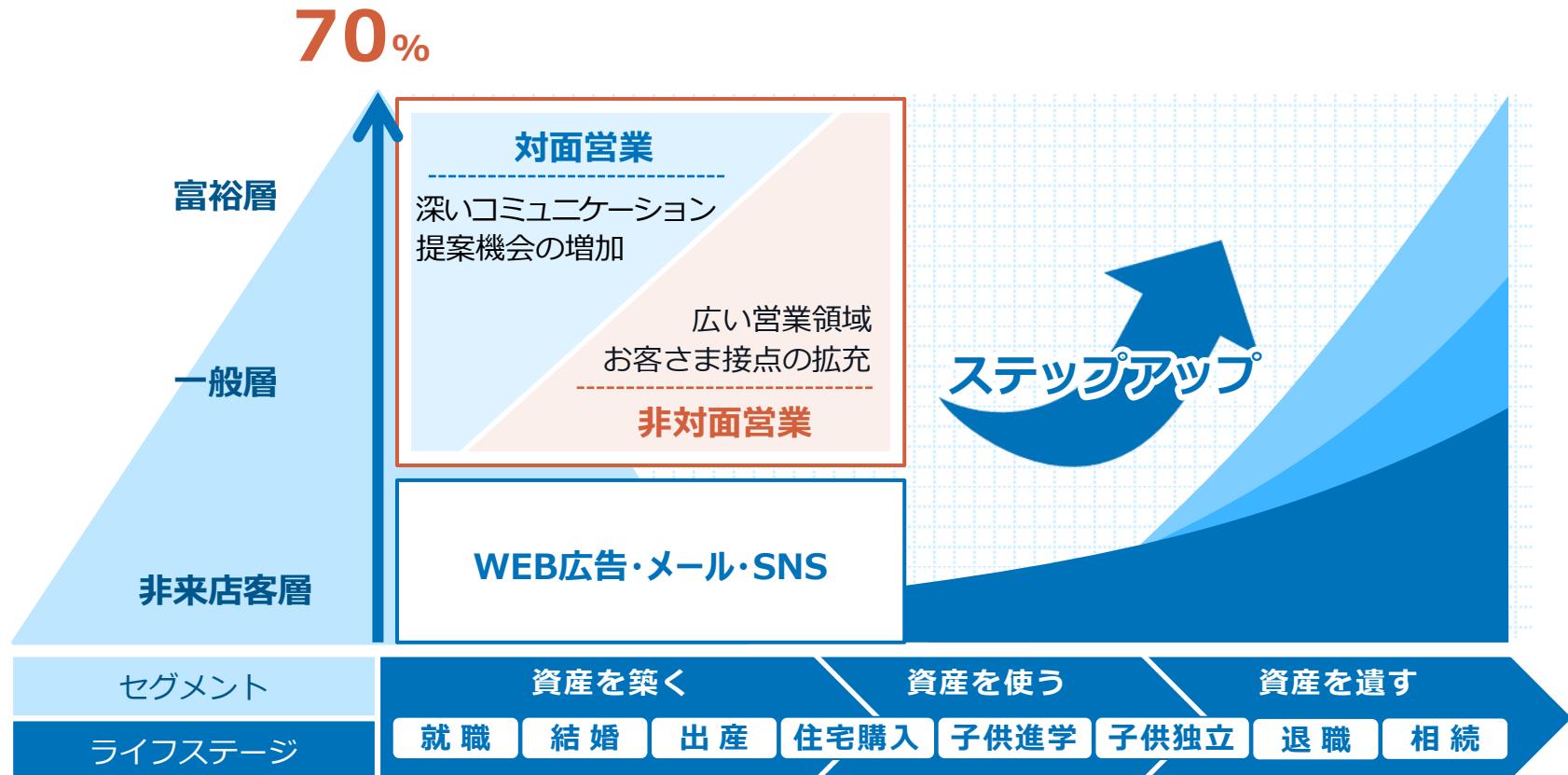
※県内における従業員別社数 (50名未満の企業割合88.1%)  
を勘案し設定

## (1) 山梨強靭化戦略

### ③個人生涯取引の充実

- ▶ お客さま接点の拡充と総資産ベースでの顧客層区分・ライフステージに応じた提案機会の増加により資産拡大のサポートを強化

個人（金融）資産増加した人の割合



### (1) 山梨強靭化戦略

#### ④山梨・東京間の情報活用の最大化

▶山梨情報の発信と東京情報の活用を最大化するためのプラットフォームを構築



山梨・東京間の情報連携による山梨への投資額

**300億円 (累計)**

地域インパクトウェルス等※との取引・連携件数

**500件 (累計)**

※地域インパクトウェルス等...地域社会などに大きな影響を及ぼすことのできる富裕層や企業

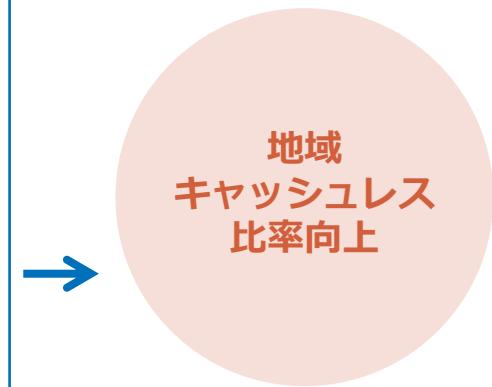
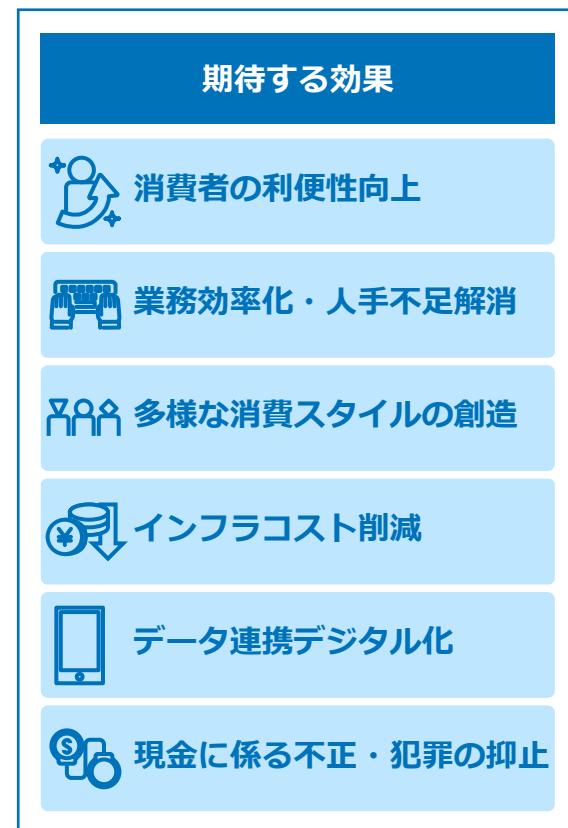
## (1) 山梨強靭化戦略

### ⑤地域キャッシュレス化の促進

- ▶ 地域キャッシュレス化の進展に向けた態勢の構築



課題解決  
未来創造  
→



県内キャッシュレス比率  
(みなし) **50%**

## (1) 山梨強靭化戦略

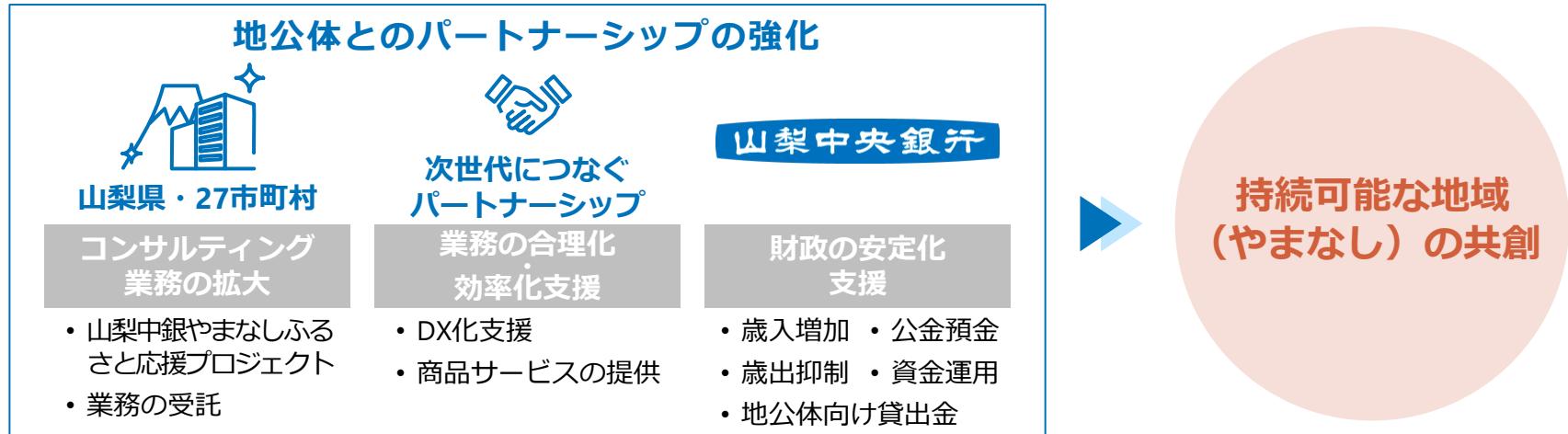
### ⑥地域活性化を見据えた街づくりへの主体的な取組み

- ▶ リニア中央新幹線の開業や営業拠点活用を見据えた地域活性化の取組強化



### ⑦地域共創に向けた地公体とのパートナーシップの強化

- ▶ 地公体のニーズに対応したコンサルティング業務の拡大



## (2) シン・東京戦略

### シン・東京戦略



#### ①明確な戦略ドメインに基づく中堅・中小企業への取組強化

- 重点業種を中心とした中堅・中小企業向け取引推進

#### ②ウェルスビジネスの強化

- 地域インパクトウェルス等との関係構築・取引拡大
- ウェルスネットワークを活用した他企業へのアプローチ・取引拡大
- ウェルスコミュニティとの協業による山梨の強靭化（活性化）

#### ③IT関連、ベンチャー・スタートアップ企業への対応強化

- AI関連企業を中心とした地域インパクト企業の発掘
- 専門部署の設置によるベンチャー・スタートアップ企業、ベンチャーキャピタルとの関係構築

#### ④ネットワーク営業の深化と都内推進態勢の構築

- インナーサークルの活用による接点・ネットワーク営業の深化
- 企業に対する経営課題解決型営業の高度化
- 東京戦略本部を中心とした都内営業推進態勢の構築

協業

投資

地域活性化

事業支援

地域間の  
情報連携・活用

### 山梨強靭化戦略



### 取組成果

- 地域インパクトウェルス等との協業による山梨の強靭化支援
- 貸出金・役務取引を中心とした収益の最大化
- 預金残高の増強

## (2) シン・東京戦略

### ①明確な戦略ドメインに基づく中堅・中小企業への取組強化

- ▶ これまで築いてきた東京西部の強固な営業基盤に加え、新たな収益機会の創出や持続可能な推進態勢を整備し、企業規模・取引深度・重点業種等を中心に取組方針を明確化し、**中堅・中小企業向け**取引を拡大する
- ▶ 企業規模や取引深度の基準により明確化した取組対象先への推進を強化する
- ▶ 重点業種は業界動向を注視しつつ、各社が抱える課題を共有し、財務・非財務両面における解決策の提案・支援等包括的に取引拡大する

#### 不動産業

- 東京地区における地場産業として捉え、与信全体のポートフォリオに配慮しつつ、RORA目線で案件を積み上げる
- 不動産市況評議会\*による本部・営業店の情報と方針を全行的に共有する



#### 製造業

- 外部団体のネットワークや既存取引先からの紹介による新規先アプローチを強化する
- 既存取引先への各種マッチングサービスや非財務コンサルティングの提供により持続的な成長を支援する



#### 医療

- 業界および都内のネットワークを活用し、医療機関・医療周辺ビジネス企業との取引を拡大する
- 既存取引先の経営課題を共有し、IT導入等DXコンサルティングや医師不足、開業要件の厳正化を踏まえた事業承継やM&A対策を強化する



\*不動産市況評議会：不動産市況についての情報共有を全行的に実施し、不動産業向け貸出の方向性の決定を目的とし、担当役員、営業部門、管理部門をメンバーとして開催

## (2) シン・東京戦略

### ②ウェルスビジネスの強化

- ▶ ウェ尔斯層との関係強化による直接的、間接的取引の拡大

地域インパクトウェルス等  
との関係構築・取引強化



ウェルスビジネス強化のための  
**ウェルスビジネス部**を設置

ウェルス層との更なる  
接点・連携強化

山梨・東京共通項目

ウェルスネットワークを  
活用した他企業への  
営業強化



ウェルスビジネス部、東京推進部  
のウェルスネットワークを活用し、  
営業店との連携による取引先への  
新たな付加価値提供を行う

ウェルス層コミュニティ  
との協業による  
山梨の強靭化（活性化）



コミュニティの活用による地域  
活性化、事業支援、投資など山梨  
との双方向ビジネスモデルを確立

山梨県内への投資や進出を契機に  
山梨の強靭化（活性化）に貢献

山梨・東京間の情報連携による山梨への投資額：300億円（累計）  
地域インパクトウェルス等との取引・連携件数：500件（累計）

## (2) シン・東京戦略

### ③IT関連、ベンチャー・スタートアップ企業への対応強化

- ▶ AI関連企業等を中心とした地域インパクト企業の発掘やベンチャー・スタートアップ企業、ベンチャーキャピタルとの関係構築により、新たな収益源の確保、地域企業の成長を支援

#### AI関連・エンタメ・クリエイティブ事業者との接点強化

- 様々な変化に対応するため、新たなコンテンツ提供者となり得る地域インパクト企業の発掘を継続
- インナーサークルを活用し、地域や既存取引先への新たな価値提供を実現



#### ベンチャー・スタートアップ企業への対応強化

- ベンチャー・スタートアップ企業やベンチャーキャピタルとの関係強化を図るため、新設する東京戦略本部内に「**スタートアップ統括室**」を設置

##### エクイティ投資

- LP出資
- 個別（プロパー）投資
- 投資専門子会社設立によるアーリーステージへの対応

##### ベンチャーデット

- ベンチャー・スタートアップ企業への成長資金の対応
- 成長支援を通じた企業価値向上によるキャピタルゲインの獲得

##### ビジネスマッチング

- ベンチャー・スタートアップ企業と山梨県内企業の接点提供
- グローバルベンチャー企業との連携による海外進出等紹介

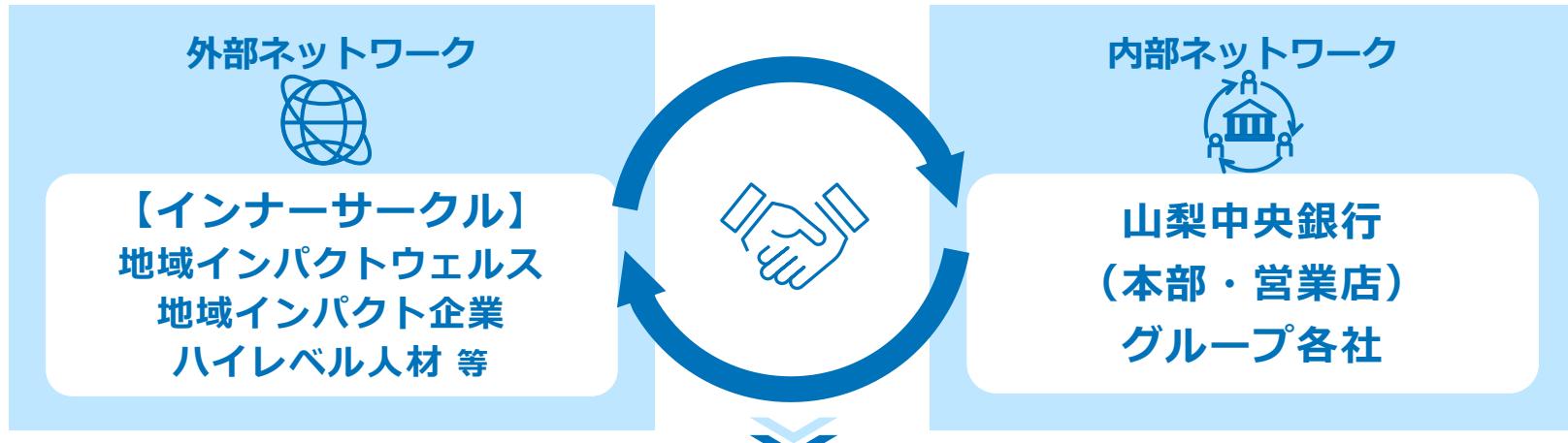
##### 新たな産業創出

- 当行グループと連携した新事業創出
- 県内大学・企業等の研究シーズの事業化
- 県・市町村と連携したベンチャー・スタートアップ企業支援

### (2) シン・東京戦略

#### ④ネットワーク営業の深化と都内推進態勢の構築

- ▶ 外部ネットワークと内部ネットワークを活用し、お客さまとの接点と取引拡大につなげる



#### 東京戦略本部の設置による都内営業推進態勢の構築

- 都内2地区本部（東京第一、東京第二）を東京戦略本部に統合し、意思決定の迅速化と情報統括力、山梨強靭化戦略との連携を強化する
- 東京戦略本部の下に、東京推進部、ウェルスビジネス部、スタートアップ統括室、都内営業店を設置し、多様なネットワークの活用により収益機会を創出する



都内貸出金平残 1兆5,700億円

都内預金平残 4,550億円

### (3) 全社戦略

#### 全社戦略



##### ①グループ会社の強化と新たな収益源の確保に向けた事業開発

- 当行グループによる総合サービスの提供
- グループ内連携の強化による収益増強
- 多様なプレイヤーとの連携による地域課題解決や新たな収益源確保に向けた事業開発・協業

##### ②本部収益基盤の確立

- 高度ファイナンス機能の拡充と態勢強化
- 本部完結態勢の構築
- 預金取引の推進・増強
- ベンチャー・スタートアップへの取組強化
- 国際業務収益の拡大
- 地公体ビジネスの強化

##### ③市場運用の強化

- やまなし未来インベストメントとの連携強化
- 有価証券ポートフォリオの質の向上による安定収益の確保

## (3) 全社戦略

## ①グループ会社の強化と新たな収益源の確保に向けた事業開発

- 当行グループによる総合サービス提供と多様なプレイヤーとの連携によりグループシナジーを最大化する



グループ会社当期純利益合計

10億円

地域課題解決に向けた事業開発・協議件数

30件（累計）

## 山梨中央保証

地域戦略に適合した新規保証の取込強化

## 山梨中銀リース

SDGs・ESG案件の推進による地域社会への貢献

山梨中銀  
ディーシーカード

JiMOCAブランドの再構築によるキャッシュレス促進

山梨中銀経営  
コンサルティング

既存事業の高収益化と事業領域の拡大

やまなし未来  
インベストメント

投資助言先および領域拡大

やまなし地域  
デザイン

地域課題解決による事業の安定化と早期黒字化

## 新会社

既存事業とのすみ分けによる新領域への展開

## (3) 全社戦略

## ②本部収益基盤の確立

- ▶ 本部主導による新たな収益基盤の確保や推進態勢を強化

## 高度ファイナンス機能の拡充と態勢強化

- ▶ ストラクチャード・ファイナンス
- ▶ LBOローン
- ▶ 新たな領域への展開

etc.

## 本部完結態勢の構築

- ▶ 非対面の事業性ローン
- ▶ 無担保個人ローン
- ▶ WEB受付の高度化

etc.

## 預金取引の推進・増強

- ▶ コーラブル預金等新たな商品の提供
- ▶ 預貸シェアバランスの改善
- ▶ 大口預金の取り込み

etc.



## 本部収益基盤の確立

## ベンチャー・スタートアップへの取組強化

- ▶ ベンチャーデット・エクイティ
- ▶ ビジネスマッチング
- ▶ ベンチャー企業向けイベント

高度ファイナンス手法による役務収益

15億円（年）

無担保ローンにかかる利収

13億円（年）

ベンチャー・スタートアップへの投融資先数\*

100件（累計）

## 国際業務収益の拡大

- ▶ クロスボーダーローン
- ▶ 店頭デリバティブ
- ▶ 外貨預金

etc.

## 地公体ビジネスの強化

- ▶ 山梨中銀やまなしふるさと応援プロジェクト
- ▶ 採算性向上

etc.

総預金平残

3兆9,000億円

国際業務収益

8億円

\*LP出資先からの出資を含む

### (3) 全社戦略

#### ③市場運用の強化

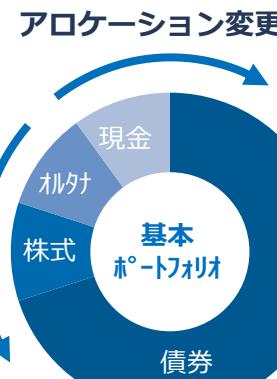
##### ▶ 有価証券ポートフォリオの質の向上による安定収益の確保

- ・やまなし未来インベストメントの助言を活用し、ポートフォリオ運営を高度化
- ・将来収益の拡大に向けて含み損を処理し、ポートフォリオを健全化
- ・市場動向を踏まえた円金利リスクテイクにより安定収益を確保

#### やまなし未来インベストメントとの連携強化

- ・基本ポートフォリオを意識した運用
- ・やまなし未来インベストメントの助言を活用

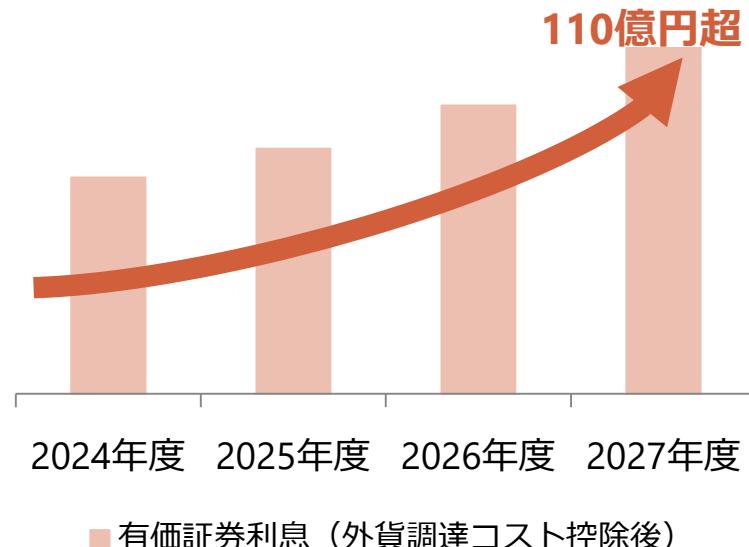
中長期的視点で基本ポートフォリオを設定  
YMIからの助言を活用しアロケーションを変更



#### ポートフォリオの質の向上

- ・含み損を処理しポートフォリオを健全化
- ・市場動向を踏まえ円金利リスクテイク

外貨調達コスト控除後の有価証券利回り 1 %超へ



# 基本戦略2. 基盤戦略

## チャネル戦略

蓄積したデータとマーケティングを活用し、リアルチャネル・デジタルチャネル両面から、お客様のインサイト(潜在的ニーズ)を捉え、お客様への新たな価値を創造  
・提供することで収益拡大につなげる



## 生産性向上戦略

業務を「廃止」、「縮小」、「変革」の観点で捉え、ムダを徹底的に排除し、生成AI等テクノロジーを活用した合理化・効率化により、筋肉質な業務運営態勢を構築する



## ガバナンス戦略

経営の実効性向上と持続的な成長に向けた組織態勢の強化と、ステークホルダーへ価値提供する(企業価値向上、環境問題への取組み等)



### (1) チャネル戦略

#### チャネル戦略



##### ① お客さまニーズに合わせたリアルチャネルの強化・展開

- 機能特化型店舗の設置
- キャッシュレス店舗、コラボ店舗の展開（県内）
- ライフスクエアの再編と都心部向けスクエアの設置（都内）
- セブン銀行との協業によるATM機能の拡充
- ダイレクトマーケティングセンターを柱とする非対面営業態勢の再構築

##### ② デジタルチャネルの拡充

- 法人ポータルサイトの立ち上げ
- 法人決済手段強化に向けたサービス拡充
- アプリ機能の拡充によるお客さま利便性の向上
- CDレス対応（スマホATM）

##### ③ 「インサイト営業」の強化とコミュニケーションインフラの整備

- インサイト営業態勢の整備
- AIを活用したMAツールの導入
- 新CRMの導入
- データベースの構築（データレイク・データマート）

### (1) チャネル戦略

#### チャネル融合によるハイブリット営業態勢構築とインサイト営業の強化

- ▶ 各チャネルの拡充・強化によるお客様の最適化を実現

##### リアルチャネル

###### これからの暮らしを最適化する「相談相手」

###### ①お客様ニーズに合わせた リアルチャネルの強化・展開

###### 営業店

- 機能特化型店舗の設置
- キャッシュレス店舗、コラボ店舗の展開（山梨県内）
- スクエア再編と都心部向けスクエアの設置（都内）
- セブン銀行との協業によるATM機能追加

###### 本部

- ダイレクトマーケティングセンター（DMセンター）を柱とする非対面営業態勢の再構築
- アウトバウンド業務の実施に伴う人員態勢の強化

##### デジタルチャネル

###### 今ここでの暮らしを最適化する「ツール」

###### ②デジタルチャネルの拡充

- 法人ポータルサイトの立ち上げ
- 法人決済手段強化に向けたサービス拡充
- アプリ機能の拡充によるお客様利便性の向上
- CDレス対応（スマホATM）

中銀アプリ契約数

**20万件**

#### ③「インサイト営業」の強化とコミュニケーションインフラの整備

インサイト営業態勢  
の整備

AIを活用した  
MAツールの導入

新CRMの導入

データベース構築  
(データレイク・データマート)

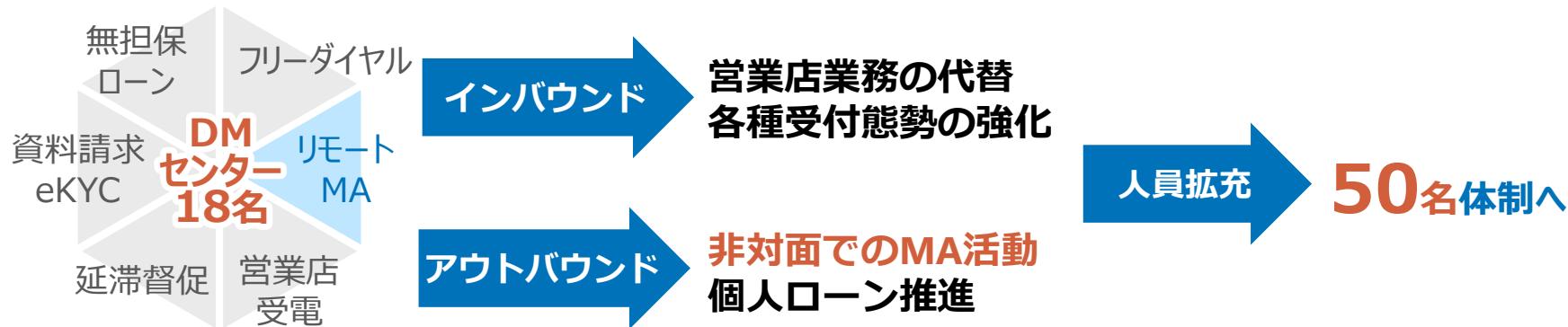
## （1）チャネル戦略

## 対面・非対面の最大メリットを活かしたハイブリッド型営業態勢の構築



## ダイレクトマーケティングセンター（DMセンター）の再構築

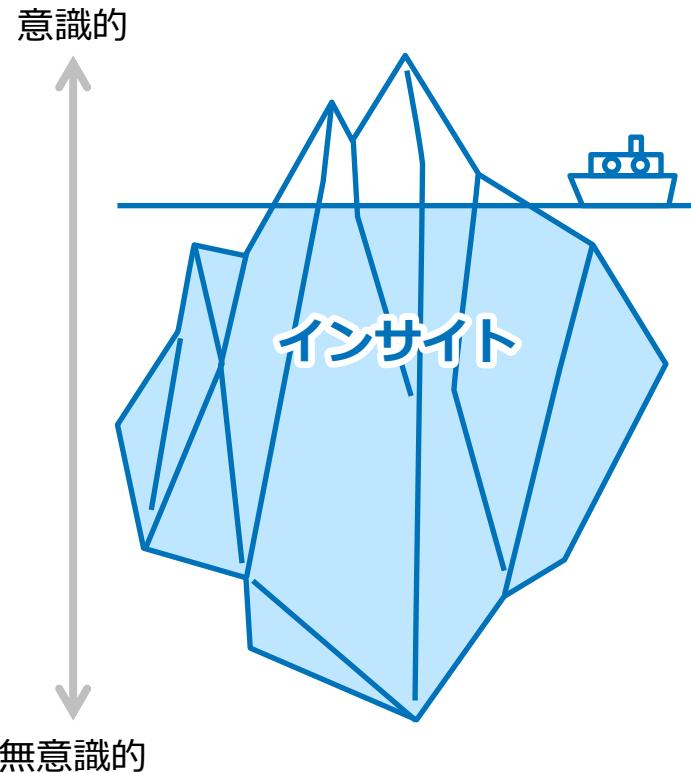
- ## ▶ “アウトバウンド”業務の拡充によるプロフィットセンターとしての運営態勢を確立



### (1) チャネル戦略

#### インサイト営業の強化

- ▶ 情報の蓄積と調査・分析をもとにお客さまが気づいていない課題を抽出し、その解決策の提案による新たな顧客・収益の創造



#### 取組みの概要

- ▶ データベース構築（データレイク・データマート）
- ▶ 情報調査・分析・AI活用による課題と営業ヒントの抽出
- ▶ 気づき営業・提案、顧客課題立案AI（法人）名刺管理システムの活用（連携・見えない情報）
- ▶ 新CRMの導入（様々な営業システムのオールインワン化）



**新たな顧客・収益の創造**

## (2) 生産性向上戦略

### 生産性向上戦略



#### ①本部業務の再構築と本部集中業務態勢の強化

- 「廃止」、「縮小」、「変革」の観点での業務プロセスの見直し
- 本部集中業務の見直しと対応部署の集約化
- デジタル機能活用による合理化、効率化の推進
- 業務廃止ルール等基準の策定
- 会議体運営の高度化

#### ②営業店業務の効率化

- 「廃止」、「縮小」、「変革」の観点での業務プロセスの見直し
- チャネル戦略と連動した業務改革の実現
- デジタル機能活用による合理化、効率化の推進
- 業務標準化の実現

### (2) 生産性向上戦略

#### ムダの排除と筋肉質な業務運営態勢の構築

- ▶ 当行グループ全体の業務プロセス改善を促す「専担部署」を組織化し、「変革」、「廃止」、「縮小」の観点で**生産性を飛躍的に向上させる**

専担部署 (改善トレーナー)



業務廃止基準の策定

業務プロセス見直しに関する実行支援・管理



##### ①本部業務の再構築と 本部集中業務態勢の強化

- 集中業務の見直しと集約化
- 会議体運営の高度化

業務の廃止・縮小

生成AIの活用

##### ②営業店業務の効率化

- チャネル戦略との連動
- 業務平準化の実現

本部業務廃止件数：100件（累計）

生成AI等活用による

営業店業務廃止件数：100件（累計）

本部時間外勤務時間削減：10%減（2024年度比） 業務改善件数：30件（累計）

営業店事務時間削減：10%減（2024年度比）

営業企画人員の増強

顧客接点の強化

行員1名あたり“顧客向けサービス業務利益” **2倍以上**

※顧客向けサービス業務利益

貸出金平均残高 × (貸出金利回り - 預金利回り) + 役務取引等利益 - 営業経費 (臨時損益の退職給付費用等含む)

## (3) ガバナンス戦略

### ガバナンス戦略



#### ①グループガバナンスの再構築と態勢強化

- 経営戦略の実効性向上につながる本部態勢の再構築
- 営業店・地区本部体制の高度化
- 取締役会の実効性のさらなる向上

#### ②企業価値向上に向けた取組強化

- 資本効率の向上に向けた政策保有株式の着実な縮減
- ステークホルダーのエンゲージメント強化に向けたIR・SR活動の展開
- 成長投資や株主還元等へのバランスの取れた資本の活用
- 収益力強化による配当性向の向上

#### ③地域の気候変動対策への取組強化

- 地域におけるカーボンニュートラルの動向調査・分析
- 地域のカーボンニュートラルに向けた「知る」「測る」「減らす」等のコンサルティングの実施
- 地域のカーボンニュートラルの促進につながる商品・サービスの提供
- 当行グループの環境負荷低減に向けた取組強化
- ネイチャーポジティブ（自然再興）に向けた取組み

### (3) ガバナンス戦略

#### ①グループガバナンスの再構築と態勢強化

- ▶ 当行グループ全体のコーポレートガバナンスを強化し、経営の基礎となる組織態勢を強化するため、**経営戦略に基づく本部・地区本部体制**に再構築

##### 経営戦略の実効性向上につながる 本部態勢の再構築

- 「収益力強化」や「業務効率・集約化」等に向けた取組み
- 新たなビジネス領域拡大（新事業創出やベンチャービジネス）への態勢構築
- マネロン・金融犯罪等の防止への態勢強化



##### 営業店・地区本部体制の高度化

- 東京地区全体の営業推進強化に向けた取組み  
⇒東京における2地区本部体制を廃止し東京戦略本部を新設
- 地区本部体制の高度化によるお客様の課題解決を実現する営業店現場力の向上



##### 取締役会の実効性のさらなる向上

- 企業価値向上を目的とした外部機関による取締役会の継続的な評価の実施
- 持続的な企業成長の実現に向けた役員に対する教育プログラムの強化

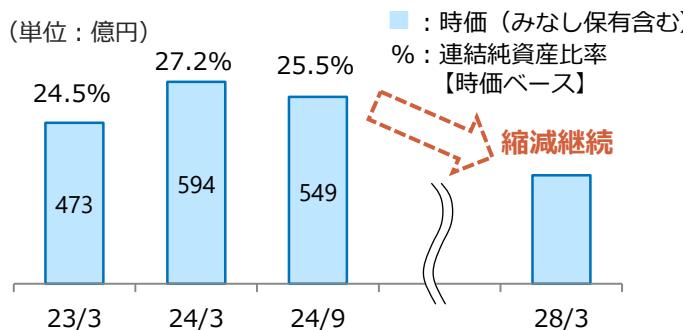


### (3) ガバナンス戦略

## ②企業価値向上に向けた取組強化

- ▶ 政策保有株式の着実な縮減を進め、創出した資本を**成長投資**と株主・機関投資家の皆さまへの**利益還元を充実する**中で、企業価値の向上を実現

# 資本効率の向上に向けた政策保有株式の 着実な縮減



## 成長投資や株主還元等への バランスの取れた資本の活用



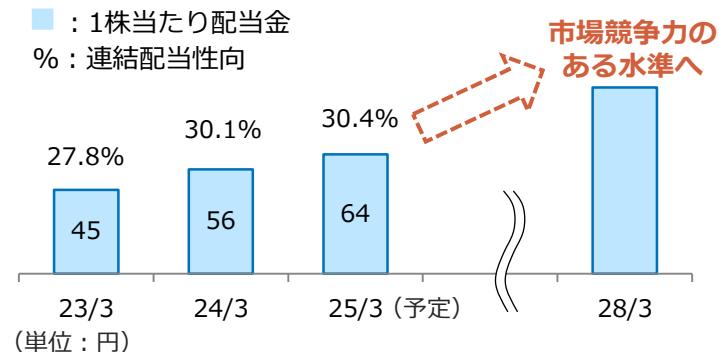
## 持続的な 株主価値の向上

## 成長投資

## ステークホルダーのエンゲージメント 強化に向けたIR・SR活動の展開



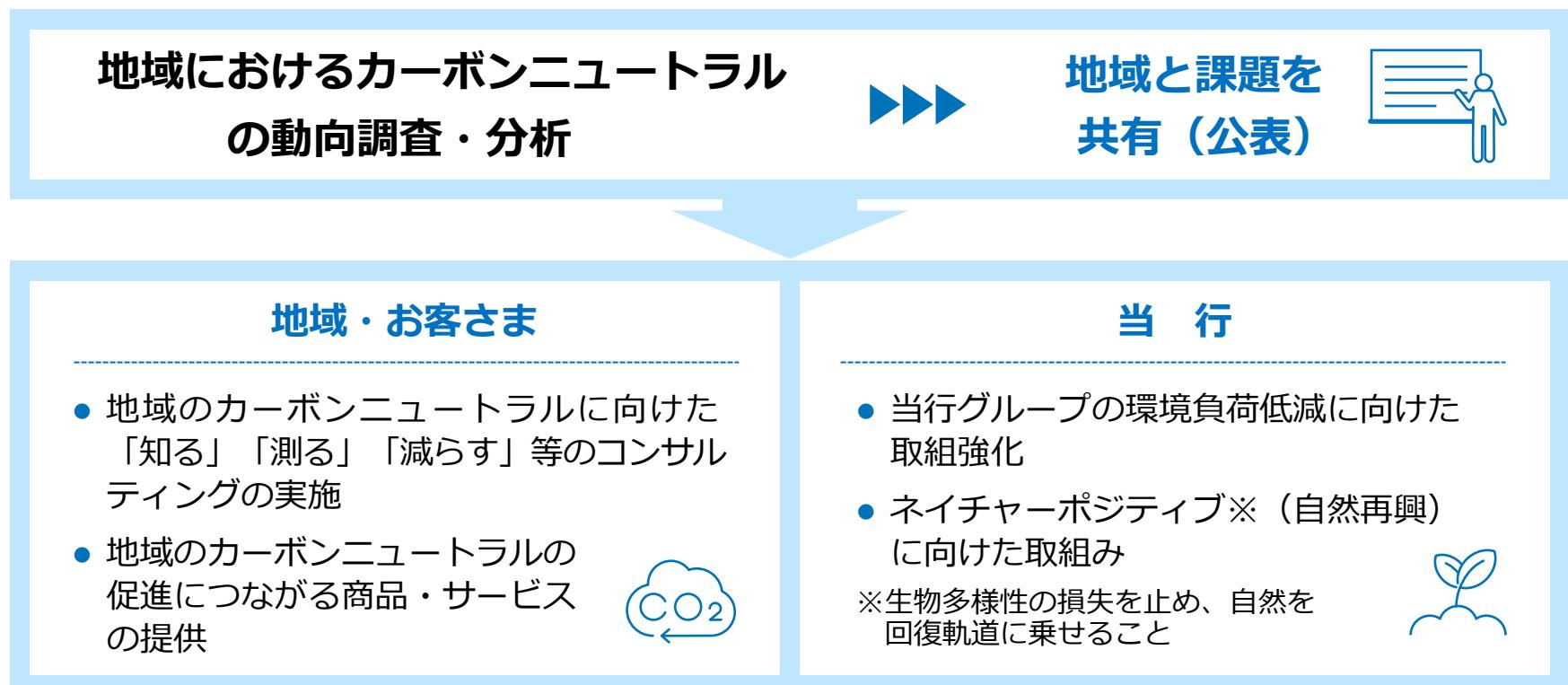
## 収益力強化による配当性向の向上



### (3) ガバナンス戦略

#### ③地域の気候変動対策への取組強化

- ▶ サステナビリティの取組みを通じて、**地域の気候変動**に関する課題解決を図り、**地域の持続的な価値**を向上



サステナブルファイナンス投融資額（2022年度以降の累計） **8,000億円以上**

# 基本戦略3. 人財戦略

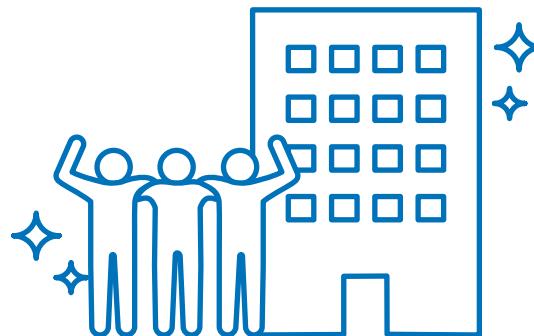
## 人的資本戦略

経営戦略と人財戦略の融合を加速させ、  
目指す人財ポートフォリオの構築・  
実現と、多様化・高度化するお客さま  
ニーズに対応可能な専門人財を採用・  
育成する



## エンゲージメント向上戦略

役職員が安心して働ける職場環境づくりと健康で豊かな生活を実感できる態勢整備を通じて、能力発揮、モチベーション向上につなげていく



### (1) 人的資本戦略

#### 人的資本戦略



##### ①目指す（ありたい）人財ポートフォリオの構築・実現

- 人的リソースの明確化とポートフォリオの構築・実現
- 中計進捗状況や各種施策の遂行に向けた柔軟な見直しの実施
- 個人のスキル把握・分析
- 戦略的人員配置の実施

##### ②中長期的な視点を持った採用計画の立案・運用

- 人財ポートフォリオを踏まえた採用計画の立案・実施
- 新卒採用プロセスの見直し・遂行によるエントリー者数の増加
- キャリア採用ルートの拡充
- 障がい者雇用の法定雇用率達成に向けた取組みの実施

##### ③持続的かつ成長性のある組織構築に向けた人財育成強化

- コンサル系人財の強化・養成など必要人財の育成に向けた研修体系の見直し
- 次世代管理職候補者の増加に向けた育成プログラムの強化
- 高難度資格取得支援、外部派遣プログラムの拡充などキャリアビジョン実現のための支援策の強化
- パーパス、バリュー等に基づく行動への働きかけ強化

### (1) 人的資本戦略

#### 経営戦略に合わせた人財戦略の遂行のための人的資本の最大化

- ▶ 地域や当行グループの持続的な成長を支えるための人財配置・採用と育成強化

##### ①目指す（ありたい）人財ポートフォリオの構築・実現

- 人的リソースの明確化とありたい人財ポートフォリオの構築・実現
- 中計進捗状況や各種施策の遂行に向けた柔軟な見直しの実施
- 個人のスキル把握・分析、それに基づく戦略的人員配置の実施



##### ②中長期的な視点を持った採用計画の立案・運用

- 人財ポートフォリオを踏まえた採用計画の立案・実施
- 新卒採用プロセスの見直し・遂行
- キャリア採用ルートの拡充
- 障がい者雇用の強化



##### ③持続的かつ成長性のある組織構築に向けた人財育成強化

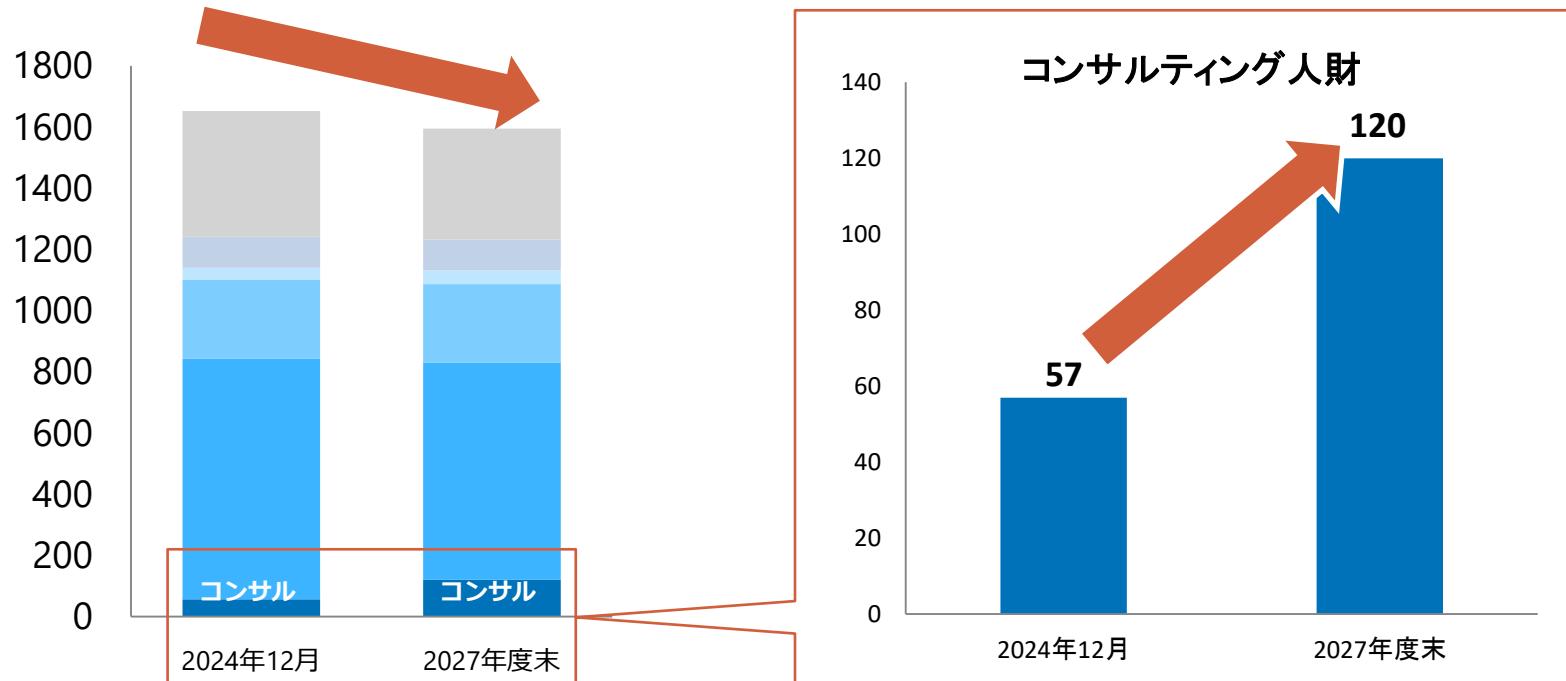
- コンサル系人財など、必要人財の育成に向けた研修体系の見直し
- 次世代管理職候補者の増加に向けた育成プログラムの強化
- 高難度資格取得支援、外部派遣等キャリアビジョン実現の支援強化
- パーパス、バリュー等に基づく行動への働きかけ強化



## (1) 人的資本戦略

### ありたい姿・中期経営計画の実現に向けた人財ポートフォリオ

- ▶ 新長期ビジョンで掲げるありたい姿（ROE8%以上）を実現するため、営業態勢の見直しや生産性向上による人員のスリム化とコンサル部門など強化部門を増員



コンサルティング人財を中計期間中に倍増し、現場力強化を目的に地区本部等に配置、迅速なお客さまニーズへの対応を実現

コンサルティング人財 57名 ⇒ 120名

### (2) エンゲージメント向上戦略

#### エンゲージメント向上戦略



##### ①企業風土改革への取組み

- 従業員向けアンケートの高度化と課題解決に向けた取組み
- 「ほめる・たたえる」文化の醸成
- 新人事制度の振り返りと課題への対応

##### ②働きがい・働きやすさの提供と働き方改革の実践

- 有給休暇取得率向上策の実施
- フレックス制度運用の適正化
- 男性の育児休業取得の促進
- 介護にかかる両立支援策の実施
- 従業員の福利厚生の充実・インセンティブ付与

##### ③心身の健康維持・増進のための健康経営の強化

- 職場のフィジカル&メンタルヘルス環境の向上
- 医療相談サポートオンラインサービス導入等による健康とウェルビーイングの推進
- 健康関連指標、パフォーマンス指標の開示

### (2) エンゲージメント向上戦略

#### 従業員の能力発揮、モチベーション向上に向けた職場環境を実現

- ▶ 企業風土・働き方改革、健康経営を推進し、エンゲージメント向上を図る

##### ①企業風土改革への取組み



- ・従業員向けアンケートの高度化と課題に対する対応策の実施
- ・「ほめる・たたえる」文化の醸成
- ・新人事制度の振り返りとそれに伴う課題への対応

##### ②働きがい・働きやすさの提供と働き方改革の実践



- ・有給休暇取得率向上策の実施
- ・柔軟かつ適正な勤務形態の整備と時間外勤務の削減に向けた取組み
- ・男性の育児休業取得の促進
- ・介護にかかる両立支援策の実施
- ・従業員の福利厚生充実
- ・インセンティブ付与

##### ③心身の健康維持・増進のための健康経営の強化



- ・職場のフィジカル&メンタルヘルス環境の向上
- ・健康とウェルビーイングの推進
- ・健康関連指標、パフォーマンス指標の開示

#### エンゲージメントの向上

ワークエンゲージメント尺度※ : 3.8以上

※仕事への熱意、没頭、活力を測定した結果

# グループ各社戦略

## 山梨中央保証

地域社会の豊かな暮らしの  
実現に貢献

## 山梨中銀リース

総債権残高の増強  
(中計期間3年、40%増)

## 山梨中銀ディーシーカード

JiMOCAを基軸とした「キャッシュレス  
における地域の頼れるパートナー」の実現

## 山梨中銀経営コンサルティング

既存事業の高収益化と新規事業領域の  
発掘

## やまなし未来インベストメント

我が国経済の成長と県民・国民の資産所得  
倍増に貢献

## やまなし地域デザイン

地域のために、地域の人々と共に、地域の  
課題を解決し、より豊かな暮らしを実現する

地域社会の豊かな暮らしの実現に貢献



新規保証額  
**765億円**  
(県内)



新規保証額  
**810億円**  
(県外)

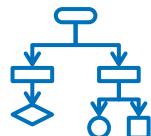


総保証残高  
**4,277億円**

審査スピードUP



事務フローの大幅改善



人員削減 △20%

審査・管理部門強化



2回以上延滞0.11%以内  
求償債権残高 1億円

## 総債権残高の増強（中計期間3年、40%増）



母体行等との連携による営業基盤の拡大

**取引先数 ▶ 2,900先**

**初回再リース契約率 ▶ 82%以上**



SDGs・ESG関連案件を通じた持続可能な社会の実現に貢献する

**SDGs・ESG関連案件成約 ▶ 240件（3年累計）**



オートリース専担者の育成と契約台数の積み上げ

**契約台数 ▶ 2,900台**



サプライヤーとの関係強化による案件取り込み



新領域への参入検討と専門人財の育成



**2025年3月（見込み）**

**180億円**



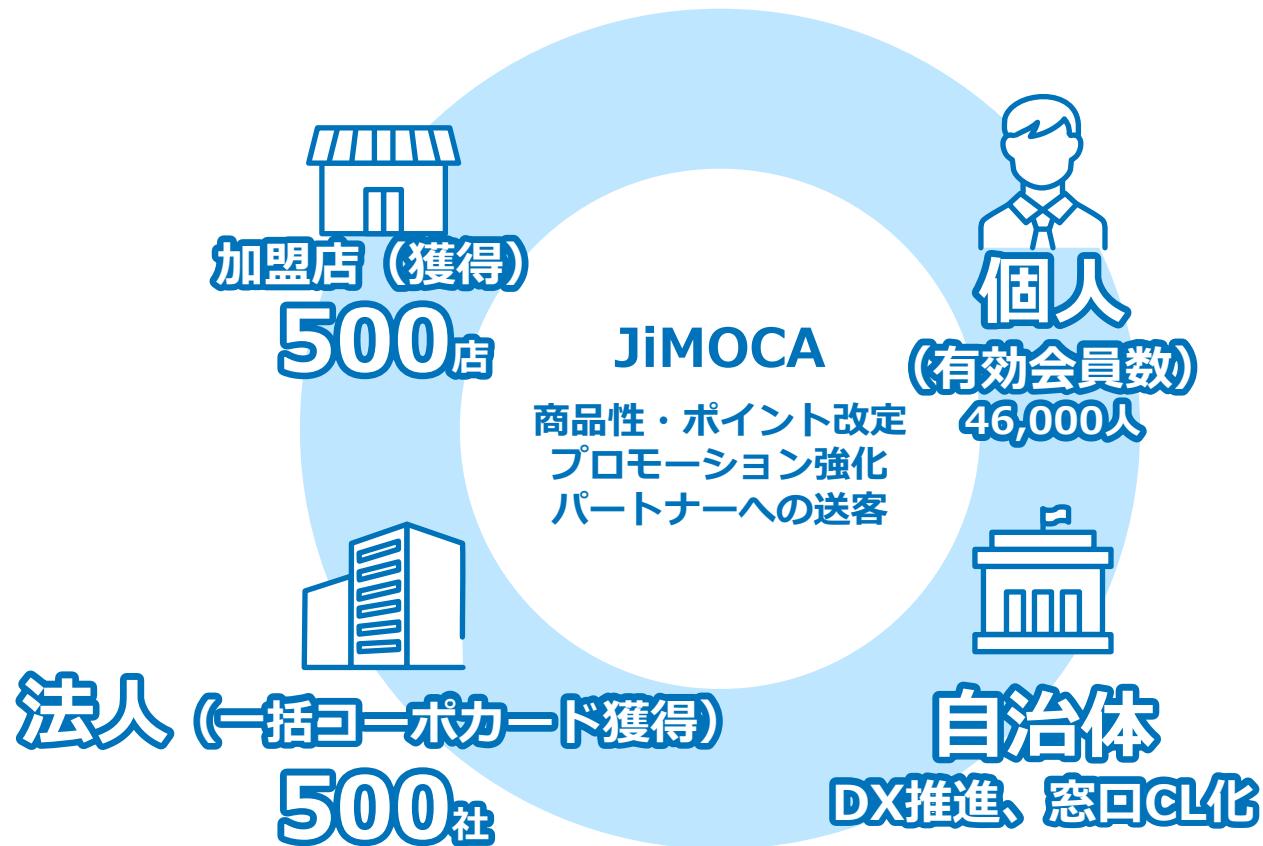
**2028年3月**

**270億円**

グループ会社

# 山梨中銀ディーシーカード株式会社

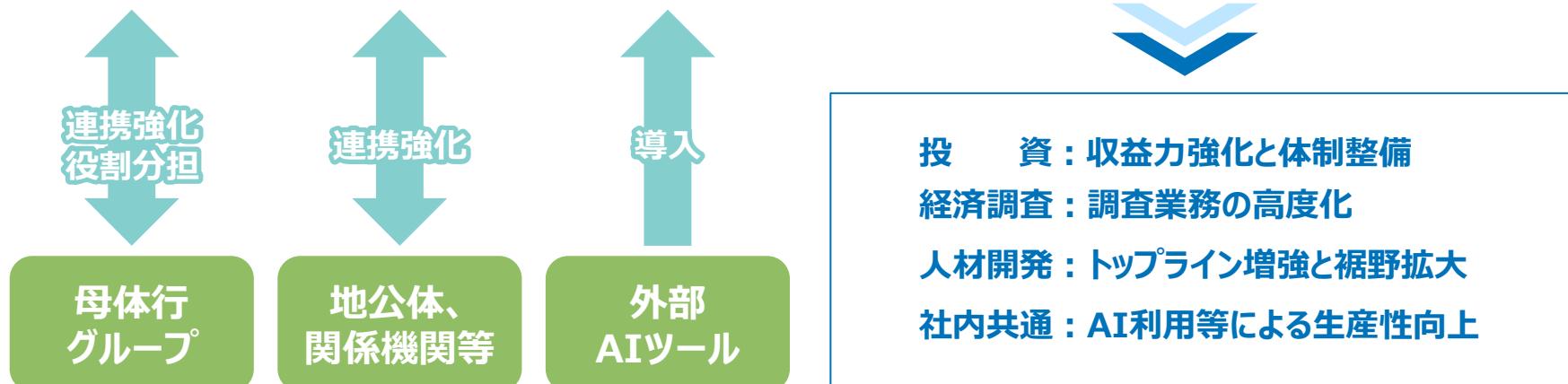
JiMOCAを基軸とした「キャッシュレスにおける地域の頼れるパートナー」の実現



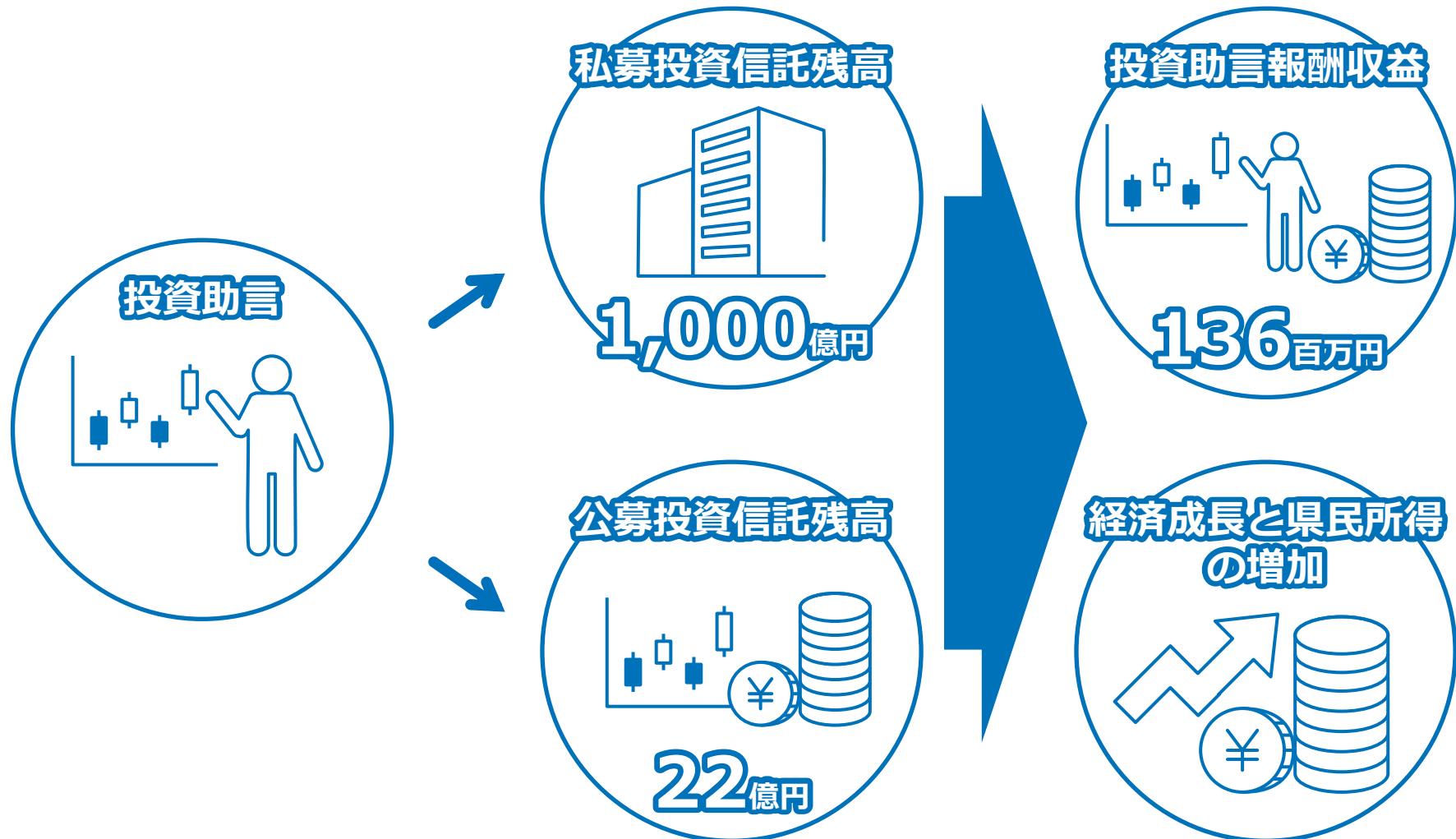
カード取扱高 ▶ 250 億円

加盟店取扱高 ▶ 400 億円

## 既存事業の高収益化と新規事業領域の発掘



我が国経済の成長と県民・国民の資産所得倍増に貢献



※投資助言報酬収益 = 経常利益

地域のために、地域の人々と共に、地域の課題を解決し、より豊かな暮らしを実現する



やまなし地域デザイン

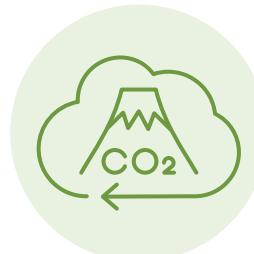
観光価値創造事業

- ・地域の魅力ある観光資源や地域産品を発掘
- ・新たな観光価値を創造
- ・国内外の観光客に発信（販売）



脱炭素関連事業

- ・地域の脱炭素化に向けた「知る」「測る」「減らす」「調整する」の4つの観点からのワンストップの支援



広告宣伝・マーケティング事業

- ・認知拡大、ブランド価値向上に向けた情報発信
- ・顧客との接点強化
- ・SNSの活用支援



地域課題の解決

当行グループ収益の拡大

地域社会の繁栄  
地域経済の発展

直接効果から誘発される  
経済活動（一次効果）

県内産業従事者の所得  
増加・消費拡大・雇用の  
増加（二次効果）

県内経済への波及効果

**大**（※100億円）

※2025年～2030年累計

# 4つの変革ドライバー

## 4つの変革ドライバー



### アライアンス・トランسفォーメーション

外部とのアライアンスを通じた持続可能なビジネスモデルの構築と価値創造の高度化をはかる



静岡・山梨アライアンスのさらなる進化と様々なプレイヤーとの連携・協業による地域の持続的な成長に寄与していく



### デジタル・トランسفォーメーション

ビジネスモデルそのものを変革し、データやデジタル技術の活用で競争上の優位性を確保



中期経営計画「TRANS<sup>3</sup>2025」で底上げしたDX人財を活用し、当行グループ内、地域のDX化を加速させる



### コーポレート・トランسفォーメーション

ビジネス環境が急速に変化し続けるなか、組織改革により環境変化へ対応し、変革を続ける力を身につける



事業の生産性向上や人財育成、事業継続性の確保に寄与する



### グリーン・トランسفォーメーション

エネルギーにかかる構造の転換により社会経済システム全体を改革する気候変動問題に対応し、脱炭素社会を実現することは世界共通、すべての事業者にとっての重要課題



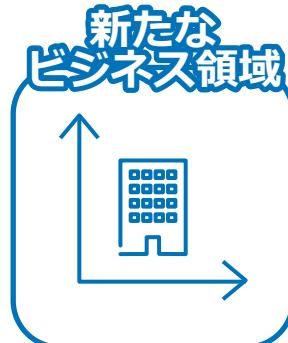
業種業界横断的な取組みが不可欠、地域経済の先導役としての役割を担う

# 4つの変革ドライバー



## アライアンス・トランスフォーメーション

様々なプレイヤーとの連携・協業による持続可能なビジネスモデルの構築



知見・ノウハウ ▲ 人脈・関係構築



静岡・山梨アライアンス  
Shizuoka-Yamanashi Alliance



外部企業



大学等高等教育機関



地方公共団体

# 4つの変革ドライバー



## デジタル・トランスフォーメーション

### 地域社会・お客さま・当行グループのDXの進化



- ・お客さまDX支援
- ・地域プラットフォームへの参画
- ・イノベーションによる事業強化



- ・データドリブン経営を実現する態勢整備
- ・付加価値を創出する働き方



- ・DX人財の育成・確保
- ・ITリソースの戦略的配分

進化  
▼

### 地域DX化 生産性向上 人員効率化



- ・地域・お客さまDX支援の加速
- ・地域プラットフォームの協業拡大



- ・変革目的に応じた最適なIT技術（データ、生成AI、BA/BI、RPA等）の活用



- ・DX人財の高度化・活用（量から質への転換）
- ・ITリソースの戦略的配分

# 4つの変革ドライバー



## コーポレート・トランスフォーメーション

パーパスとバリューを基軸とした企業風土改革の実践

### 取組成果



生産性向上



人財確保



事業継続性

#### 風土改革

- ▶ T-LINE
- ▶ ビジネスカジュアル

#### 挑戦

- ▶マイキャリア・コーディネート
- ▶副業制度
- ▶外部連携PJ

#### コミュニケーション

- ▶新たなツール・仕組みの導入
- ▶ほめる・たたえる文化の醸成

CFO組織・機能の強化

人的資本経営の実践

グループDX推進態勢強化

パーパス (Our・Myを含む) ・バリュー

# 4つの変革ドライバー



## グリーン・トランスフォーメーション

カーボンニュートラルの実現に向け、地域の先導役を担う

2013年度比85%以上削減

2025

2026

2027

2028

2029

2030

当行のCO<sub>2</sub>  
排出量削減



地域のCO<sub>2</sub>  
排出量削減



再生可能エネルギー電気の導入、環境対応車への移行

環境配慮型店舗（ZEB店舗）への移行、  
PPAの活用（オンサイト・オフサイト）、新事業との連携

地域の脱炭素化に向けたワンストップ支援の実施

地域企業の脱炭素化に向けた、地域連携による取組強化・支援

カーボン  
ニュートラル

2013年度比  
50%削減  
(山梨県)

## 中期経営計画策定PTの取り組み

# 中期経営計画策定PT

## 6つのプロジェクトチーム

### 1 個人ライフプラン

### 2 事業性・法人フィービジネス

### 3 グループ会社

### 4 チャネル改革

### 5 生産性改革

### 6 サステナブル（人的資本）経営

#### PTの活動・役割

PTテーマごとに10年後の当行グループの  
ありたい姿（前提はROE8%以上）を描き、  
それらの実現するための具体的な  
施策を検討、  
経営への提言をまとめる

#### 第1回

古屋頭取からPTに期待することなどの  
メッセージ

#### 第2回

10年後の社会を見据えた当行グループ  
のありたい姿について

#### 第3回

10年後の当行グループのありたい姿を  
実現するための打ち手について

#### 第4回

ありたい姿を実現するための具体的な  
施策について

#### 第5回

各テーマに沿った「ありたい姿」、  
「施策」についての提言

# 中期経営計画策定PT

## ありたい姿と提言内容

### 個人ライフプラン

＼＼ありたい姿／＼

#### お客さまとつくりあげる銀行

提言内容

- サービス比較型モール構想
- ウエルス層向けエグゼクティブラウンジ構想
- My Pageによる囲い込み戦略
- スポンサー付き商品による差別化

### 事業性・法人フィービジネス

＼＼ありたい姿／＼

#### ブランド力と圧倒的な存在感の発揮

提言内容

- 預貸金シェア・資金量拡大
- 高度サービス提供・専門人財確保
- 海外戦略強化
- HD体制への移行
- 中銀シティ構築

### グループ会社

＼＼ありたい姿／＼

#### 社会課題を解決し、地域価値を高める

提言内容

- 地域開発のHUB・旗振り役となる
- 観光まちづくりのコンサルティング
- 新たな交通インフラ整備
- 大企業が誕生する支援体制の構築
- 移住定住支援

# 中期経営計画策定PT

## ありたい姿と提言内容

### チャネル改革

#### ／＼ありたい姿／＼

銀行は、ライフスタイル・企業活動などに溶け込む存在へ

#### 提言内容

- 店舗戦略改革
- 店頭業務改革
- インサイト営業へのシフト
- カスタマーエクスペリエンスの追求
- 地域経済との連携強化（地域に溶け込む存在へ）

### 生産性改革

#### ／＼ありたい姿／＼

ムダをなくして、新しい価値を創出する

#### 提言内容

- フレキシブル人財の確保・育成強化
- 銀行が楽しいと思える「働き方改革2.0」の実現
- 銀行全体のビジネスプロセスを統括する「プロセスオフィス」の創設
- 不要業務・商品の排除
- 行員の仕事を補完する「中銀AI」の導入
- ビックデータの構築、利活用

### サステナブル（人的資本）経営

#### ／＼ありたい姿／＼

当行グループが地域経済をけん引する

#### 提言内容

- 価値提供できる自律的な人財育成
- フラットでオープンな企業風土への改善
- アウトソーシングやデジタル化による業務効率化
- 人流や生産性向上による人口問題への取組み
- 山梨のリブランディングによる地域経済の活性化
- カーボンニュートラルのけん引