中期経営計画「 TRANS^3 2025 」について

トランス　キューブ

パーパス（存在意義）の明文化

- 本中期経営計画の策定とともに、経営理念「地域密着と健全経営」の根底にある、本源的な当行の存在意義を明確にし、内外に発信する
- 社会全体がサステナビリティを指向する中、今後、さまざまな価値観を持った人材の活躍や登用を進めるべく、**社会における当行の確固たるパーパス（存在意義）を明文化**する
- 当行は**「何のために存在し事業活動を行っているのか、ステークホルダーに対しどのような価値を提供し続けていくのか」**を長期ビジョン「Value Creation Bank」の実現を目指すうえで改めて定義する

パーパス（存在意義）

経営理念が不変的なものであるのに対して、パーパスは、経営理念やビジョン等の全ての根底にある考え方をより解像度を上げて、分かりやすく行内外に発信するものと位置付ける

今後、組織単位･個人単位のパーパスも整理していく

私たち山梨中央銀行のパーパス（存在意義）

「 山梨から豊かな未来をきりひらく 」

私たち山梨中央銀行は、サステナビリティ経営の高度化に向けて「様々な連携強化と地域経済の活力向上」「DXの実現と地域社会のデジタル化」「豊かな自然環境の維持と将来への継承」等のマテリアリティ(重要課題)を掲げ、その解決に取り組んでいます。

山梨県は、富士山や八ヶ岳、南アルプスなどの豊かな自然や世界に誇れる多くの地域資源・地域産業を有しております。また、リニア中央新幹線、中部横断自動車道など高速交通網の整備も予定され、県外からの移住者の増加など、将来の飛躍的発展が期待されております。

私たち山梨中央銀行は、地域のリーディングバンクとして、豊かで、活力や幸福感に満ち溢れた「well-beingな山梨」を実現します。そして、長年に亘り築き上げてきた東京地区での営業基盤をはじめとした多くの人的・組織的な繋がりを活かし、山梨から豊かな未来を世界に向かってきりひらいていきます。

長期ビジョン実現に向けた本中期経営計画の位置付け

長期ビジョン
「Value Creation Bank」

長期ビジョンから
バックキャスト

3rd Stage
2025.4～2028.3

長期ビジョン「Value Creation Bank 」
を実現する期間

成長持続ステージ

中期経営計画「TRANS^3 2025」（トランス キューブ）
2022.4～2025.3

新たな価値を創造し続け、成長軌道に
乗せていく期間

成長軌道ステージ

1st Stage「Value$^+$ 2022」
2019.4～2022.3

新たな価値創造と将来の成長に向け大
胆な構造改革を行う期間

構造改革ステージ

「Value Creation Bank」が提供したい価値

Value Creation Bank

創業150周年に向けて「地域社会に豊かさを」「お客さまに笑顔を」「職員に働きがいを」
そして「株主の皆さまに満足を」実現し、あらゆるステークホルダーの期待に応える金融グループ

各ステークホルダーへの提供価値

地域社会

少子高齢化・人口減少を乗り越えて発展するサステナブルな地域社会の実現に貢献する

個人のお客さま

多様化するお客さまのライフスタイルに応じた金融・非金融サービスの提供を通じて、心豊かな生活のご支援、幸福度の向上に貢献する

法人のお客さま

コンサルティングやグループ機能の拡大等を通じた総合金融サービスの提供により、取引先企業の課題解決と持続的な成長に貢献する

職員

ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の推進、多様な価値観に基づく働き方の推進等を通じて、チャレンジ精神の醸成・定着、やりがい・働きがいの向上に繋げる

株主・投資家

当行グループの成長・企業価値の向上を通じて、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

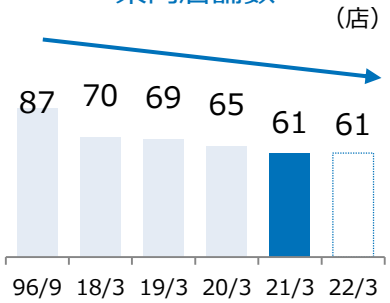
未来世代が安心・安全に過ごせる環境を引き継ぐため、脱炭素を始めとした気候変動対策に積極的に取り組む

中期経営計画「Value+2022」の進捗状況 （基本戦略）

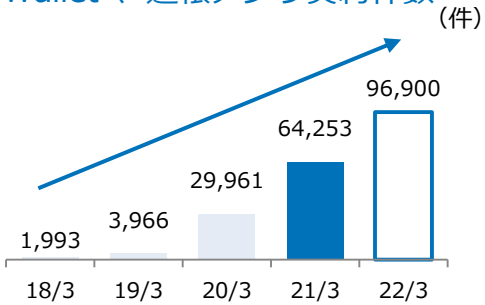
基本戦略①「顧客接点拡充」

- 県内店舗数の最適化により、顧客接点拡充のための人員を創出
- QRコード決済サービス「&Pay」、ブランドデビットカードの導入によりキャッシュレス決済サービスのラインナップを拡充
- Wallet+ユーザーの拡大、および通帳レス口座の導入に伴うチャネルシフトにより、若年層との取引接点を強化

県内店舗数



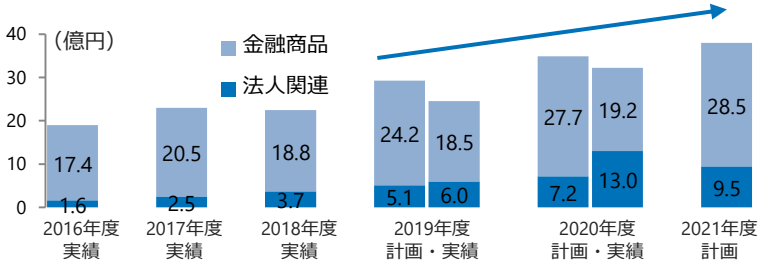
Wallet+、通帳アプリ契約件数



基本戦略②「共通価値創造」

- 事業性評価に基づくコンサルティング営業の定着や、静岡銀行とのアライアンスにより、ストラクチャードファイナンス、M&A、有償コンサルティング業務を中心に法人関連役務が伸長
- 金融商品販売についても、お客さまのライフプラン、総資産に基づく個人コンサルティング営業が浸透

金融商品および法人関連役務収益推移



基本戦略③「人材活力向上」

- 「健康経営優良法人」(4年連続)、「やまなし健康経営優良法人」の認定を取得
- 個別指導型研修「Y-Support」の新設により、少人数制・本部主導型OJT態勢を整備
- 専門知識の拡充、業務スキルの向上を目的とした外部出向・派遣を実施(派遣実績：国内18名、海外5名、研修58名、地場企業9名)
- 高難度資格取得制度の創設
  (申込者数：中小企業診断士8名、証券アナリスト3名)
- オンライン型資格取得セミナーの開催
  (受講者数：FP1級19名、宅建85名)
- 新人事制度(役割等級制度)を導入し、「ジョブ型」へ移行

中期経営計画「Value+2022」中間検証からの課題（基本戦略）

顧客接点拡充

対面チャネルの最適化

- ターゲットを絞った質の高い営業
- マス層への効率的なアプローチ手法の確立
- 県外・県内既存店舗軽量化の実施
  (エリア組成・再編、支店内支店)
- 人事制度改革に合わせた店舗機能の整理
- スクエアの態勢見直し

非対面チャネルの拡充

- 非対面完結サービス(スマホアプリ)の導入
- 非対面サービスの拡充・強化
  (法人向けポータル導入検討、法人向けWEB相談受付サービスの認知度向上等)
- キャッシュレス決済のさらなる普及

共通価値創造

コンサルティング領域の深化・拡大

- コンサルティング支援の質の向上、人材育成
- コンサルティングメニューの開発、既存支援メニューの再構築
- ストラクチャードファイナンスの深化と定着化
- 個人コンサルティング営業の体系化と営業体制の見直し

BPIによる生産性向上

- 営業店事務ゼロ化の実現
- 本部各部が所管する事務部門の集約
- 静岡・山梨アライアンスを活用した事務の共通化・共同化、住宅ローン業務の効率化・本部集中化
- AI等の先端技術活用によるDXの推進

人材活力向上

職員一人ひとりの活力向上に繋がる人事運営

- ダイバーシティおよび多様で柔軟な働き方の推進
- 能力・スキルの可視化と適材適所の人員配置
- 自律的なキャリア開発促進
- アライアンスにおける施策の実効性向上に向けた人事交流

専門性が発揮できる人材（プロ人材）の育成

- キャリア支援態勢、OJT態勢の見直し
- 成長度合いの可視化による自己研鑽意識の醸成、成長支援の強化
- アライアンスを活用した共同研修・交流会の実施

中期経営計画「Value+2022」中間検証からの課題（基本戦略）

まとめ

1. 非対面完結取引等、さらなるデジタルシフトによる
   非対面営業の強化

2. コンサルティングメニューの更なる拡充と
   人材育成によるコンサル支援の質の向上・態勢強化

3. 営業店事務ゼロ化等による飛躍的な生産性向上

4. 多様な人材の活躍、キャリア支援態勢・OJT態勢の見直し

中期経営計画「Value+2022」中間検証からの課題（基盤項目）

経営管理態勢高度化

RAFを活用した収益･ﾘｽｸ管理態勢の強化

- 収益･リスク･資本の一体的な協議態勢に基づく最適な資本配分と収益の最大化
- 当行の経営や組織に即した管理手法･採算性分析の強化（リスク管理態勢の強化･採算性指標の検討･部門別損益の高度化）

市場運用の高度化

- 単年度収益と中長期視点でのポートフォリオ構築
- 市場運用業務を担う人材の育成
- 外部の運用ノウハウの導入
- 収益獲得とのバランスが取れたリスク管理態勢の強化
- お客さま向け市場性金融商品の推進支援

SDGｓ/ESGによるCSRの取組強化

新たな視点(SDGｓ/ESG)によるCSRの取組強化

- 脱炭素社会に向けたCO_2削減目標の設定と削減への取組強化
- 気候変動への対応に係る商品・サービスの開発
- サステナビリティを巡る課題への対応
- お客さまのSDGｓへの取組みに対する当行の人材･ノウハウ等の活用

地域経済活性化への貢献

- 持続可能な地域づくりに向けた取組み(2拠点居住･テレワーク･空き家対策･デジタル化への対応等、地公体との連携推進)
- 中部横断自動車道の全通を契機とした静岡県との人的交流･経済交流の促進
- リニア中央新幹線開業に向けた行政施策への支援

企業価値向上に資するIT基盤の整備・強化

- システム開発人材の継続的な確保の仕組みづくり
- 勘定系システムのクラウド化
- サブシステムのマルチクラウド化によるクラウド利活用の高度化
- データドリブンを実現するデータ活用プラットフォームの構築

中期経営計画「Value+2022」中間検証からの課題（基盤項目）

まとめ

1. 収益管理態勢・リスク管理態勢の高度化
(最適な資本配分による収益の最大化)

2. 気候変動対応、脱炭素に向けた取組み、持続可能な地域づくり等、サステナビリティ経営の高度化

3. クラウドの利活用、システム開発人材の確保・育成、データドリブン経営を実現する基盤の構築

外部環境認識

行政 Politics	マイナス金利政策	2%の物価上昇目標はいまだ実現できず、政策は継続する見通し
	規制緩和の進展	銀行業高度化等会社の設置など、規制緩和が進展 金融サービス仲介法制の創設、決済法制の見直し
	デジタル庁の創設	官公庁における手続きのオンライン化など、デジタル化の進展を目的にデジタル庁が創設
経済 Economy	異業種の参入	プラットフォームビジネスを目的に、物流や小売り等異業種の事業者が金融事業に参入
	法人企業のDX推進	ビジネスモデルの変革、営業の高度化、生産性や業務精度の向上等を期待し多くの法人企業がDXを推進
	フィンテックの台頭	非対面取引や個人間の直接取引を可能とする決済事業者が台頭
社会 Society	コロナによる生活変容	コロナ禍でのリモートワークなど、お客さまのデジタル感応度が向上
	価値観・働き方の多様化	仕事以外も重要と考える価値観、兼業・副業の増加、働く場所や時間の選択肢が多様化
	少子高齢化	出生率の低下と平均寿命の伸長が続き、少子高齢化が進展
	人材不足	専門人材が都心部へ集中し、地方企業の中核人材が不足
技術 Technology	プラットフォームテクノロジーの進化	様々なプラットフォームがオープンに連携し、シームレスなサービスへ進化
	テクノロジーの融合によるイノベーション	AI･5G･ARなどの組み合わせによる新たな価値創造

中期経営計画策定プロジェクトチームからの声

営業店管理職グループ

提言内容
- 組織改革
- 業務改革
- 人事改革

BAグループ

提言内容
- 融資事務の抜本的見直し
- トップライン向上
- 人材育成・活用
- ブロック体制の見直し

本部①グループ

提言内容
- 新たな収益源の創出
- 事務ゼロ化
- 組織風土改革

中計策定PTからの声

- 山梨・東京の戦略分離
- 新たな収益源の創出
- 人材の多様性の確保
- 営業店事務ゼロ化
- 融資事務の簡略化・集中化
- OJT手法の抜本的見直し
- 金融商品販売におけるネットとリアルの融合
- 金融商品販売態勢の再構築
- 本部組織の合理化
- 業務廃止(やめる)仕組み

etc…

営業店内部グループ

提言内容
- 事務の本部集中化・デジタル化
- 本部研修の充実化
- 内部担当者のES向上

MAグループ

提言内容
- トップライン向上
- 事務削減・業務効率化
- 人材育成
- モチベーション

本部②グループ

提言内容
- 新たな収益源の創出
- 生産性向上
- 組織風土改革

本中計でやるべきこと

「実現したい社会」「当行のあるべき姿」って何だろう？

- 少子高齢化等を乗り越えて持続的に発展する社会？
- 働きやすく、暮らしやすい幸福な社会？
- 職員が楽しく、イキイキと働き、活力に満ち溢れた銀行？
- 失敗を恐れず新しいことに挑戦し続ける銀行？

でも、現状は、

山梨県	● 若手世代にとって魅力的な就職先が少ない ● 少子高齢化・生産年齢人口減少	当　行	● 本業の収益低迷 ● チャレンジ精神の欠如

など様々な課題があるな

これを変えていくには??　そうだ！「Value Creation Bank」の実現に向けて中計でやるべきことはこれだ！

① 本業のさらなる磨き上げと新たなビジネスへの挑戦

② 事務ゼロ、チャネル改革による飛躍的な生産性向上

③ 人的資本経営を基軸としたサステナブル経営の実現

本中計へ ▶

本中期経営計画の概要（体系図）

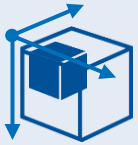
経営理念　**地域密着と健全経営**

長期ビジョン　**Value Creation Bank**

中期経営計画 ▶▶▶ **TRANS³ 2025**（トランス キューブ）

～３つのドライバーと３つの戦略による変革と挑戦～

3つの変革ドライバー「**AX** (アライアンス)」「**DX** (デジタル)」「**SX** (サステナビリティ)」



“事業体積”増加戦略

- コア事業の深化・拡大
- 新事業の探索

本業のさらなる磨きあげと新たなビジネスへの挑戦

“生産性”倍増戦略

- 事務ゼロへの挑戦
- 次世代チャネル改革

事務ゼロとチャネル改革による飛躍的な生産性向上

“サステナ”追求戦略

- 人的資本経営の実現
- ガバナンスの高度化

サステナブル経営と地域社会との共生の実現

パーパス(存在意義) ≫「 **山梨から豊かな未来をきりひらく**」

定量目標

KPI

	2021年度(予想)	2024年度(中計最終年度)	ありたい姿
OHR(コア業務粗利益経費率)	76.1%	73.5%以下	60%台
ROE(当期純利益ベース)	1.61%	3%以上	5%以上
管理・監督職に占める女性の比率	12.9%	15%以上	40%以上
リスキリングによる事務人員の再配置割合	−	30%以上	70%以上
サステナブルファイナンス※1投融資額	約650億円	2,500億円以上	8,000億円以上
温室効果ガス(CO_2)排出量削減率※2	28.1%	70%以上	カーボンニュートラル

KGI

親会社株主に帰属する当期純利益	33億円	60億円以上	100億円以上

※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

3つの変革ドライバー

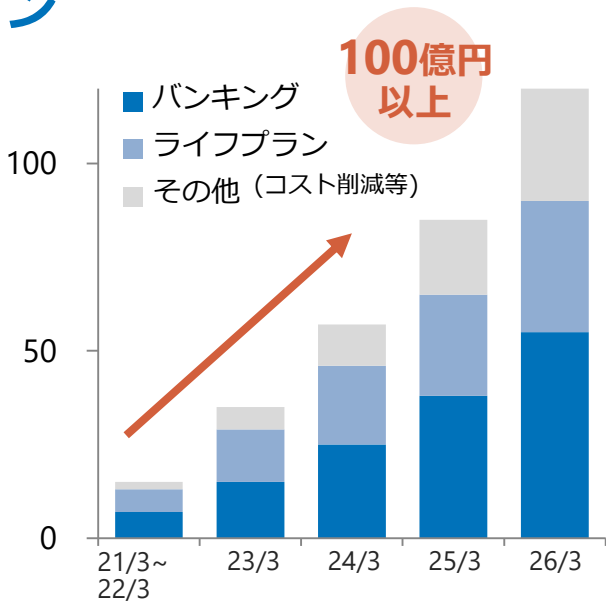
AX アライアンス・トランスフォーメーション

静岡・山梨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

静岡銀行と締結した包括業務提携の進展により、
地域とともに持続的な成長を目指す

山梨中央銀行 ⇄ 静岡銀行 静銀ティーエム証券

コーポレート	ライフプラン	バンキング
・ビジネスマッチング ・M&A　等	・証券仲介 ・遺言信託　等	・ストファイ ・シ・ローン　等
地方創生	**共同化/BPO**	**DX**
・地域内起業家支援 ・共同イベント　等	・ITシステム共通化 ・事務共通化　等	・新規事業の研究 ・デジタル技術活用　等



当行の強み	アライアンス効果	目指す姿
● 経営の独立性 ● 地域No1ブランド ● 地域を支えるプライド ● 東京地区の店舗網	● 事業領域の拡大 ● コスト構造の改善 ● 提供価値の質向上 ● 企業風土の改革	● 地域内での圧倒的存在感 ● 新たな経営ノウハウ取得 ● 収益源の多様化 ● 収益機会の増加

シナジー効果イメージ

- 両行合算5年累計で **100億円以上**
- シナジー効果は両行でフィフティ・フィフティ

3つの変革ドライバー

DX デジタル・トランスフォーメーション

地域社会・お客さま・当行自身のDXの実現

攻めのDX

- お客さまへのDX支援
- 地域DXプラットフォームへの参画
- カスタマーエクスペリエンスの変革
- イノベーションによる事業強化

Value Creation Bankの実現

変化し続けるための ガバナンス	銀行自体を アジャイルに進化

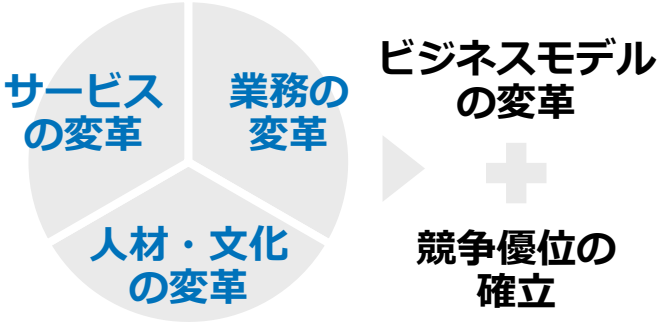
守りのDX

- 完全オペレーションレスの実現
- 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改革

支えるDX

- 最適なIT技術とセキュリティの追求
- ITリソースの戦略的配分
- DX人材の育成・確保

DX実現により銀行そのものをX(変革)



当行自身のDXの取組みを通じて得られた知見やノウハウを地域社会やお客さまへ還元

3つの変革ドライバー

SX サステナビリティ・トランスフォーメーション

サステナビリティ経営の高度化に向けた6つのマテリアリティ

山梨中央銀行グループ
サステナビリティ経営(SX)の実現

- 多様な人材の成長と活躍を支える組織づくり
- コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化
- 豊かな自然環境の維持と将来への継承
- 様々な連携強化と地域経済の活力向上
- 質の高いUI･UXを通じた共通価値の創造
- DXの実現と地域社会のデジタル化

重要課題（マテリアリティ）の解決に取り組み、ステークホルダーに新たな価値を提供し続ける

地域社会	**豊かな社会の実現** 県内GDP上昇への貢献
お客さま	**人生100年時代への貢献** 金融商品保有比率向上
株主	**持続的な企業価値の向上** ROE 向上
職員	**ジェンダー平等、D&Iの推進** 女性管理監督職比率向上
未来世代	**豊かな自然環境の継承** CO_2排出量削減

基本戦略1. “事業体積” 増加戦略

コア事業の深化・拡大

西東京戦略から東京戦略へ、地域戦略を明確化し、コア事業を深化・拡大させることによってコンサルティングBKとしての真価を発揮する。これにより、持続可能な収益構造を確立する。

新事業の探索

地域課題の解決支援を目的とする事業を検討・確立し、新たな収益源を探索する。新事業を検討・実施する態勢を整備し、地域経済活性化への取組みとともに、新たな事業モデル構築する。

戦略・ターゲット層の明確化

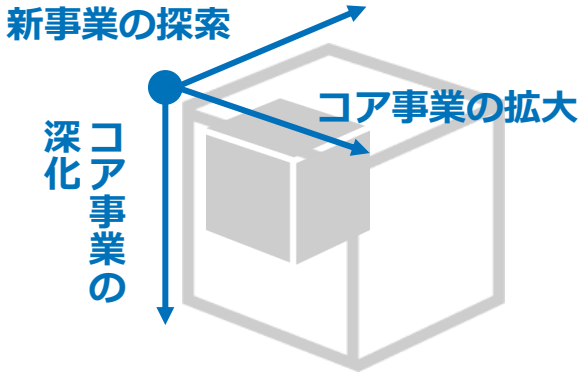
Yamanashi Policy
地域総合金融のシンカ

Tokyo Policy
山梨∞東京リンクのシンカ

法人	個人
アッパー層 （ウェルス層） ミドル・マス層	

Common Policy 高度ファイナンス手法のシンカ

Market Policy 有価証券運用のシンカ



コア事業の深化・拡大

「地域戦略の深化・拡大によるコンサルティングBKとしての真価発揮」

戦略を明確にした実効性の高いスペシャリティ営業への進化

Yamanashi Policy 地域総合金融のシンカ

コンサルティング機能強化・拡充による ライフステージのワンストップ支援

- お客さまに寄り添った最適コンサルティングの提供と機能強化
- 創業から再生支援、事業承継など全てのコンサルティングニーズへの対応

セグメント戦略の展開による金融商品取引の地域への浸透度向上

- リアルとデジタルの融合
- 富裕層営業・マス営業への本部関与強化

ライフプラン戦略の展開による総合取引の拡大

- 人生100年時代における顧客本位の資産運用・承継・保障提案の強化
- 高齢者プラットフォーム構築を通じた世代をつなぐサービス提供
- 住宅ローンを基軸とした生涯取引拡大

Tokyo Policy 山梨∞東京リンクのシンカ

Area Ⅰ
（都心エリア）
収益機会創出

商流・人脈を活用したトップライン増強

- 23区を中心とした広域営業
- 商流営業スキーム強化

ウェルスマネジメント事業の展開

- 資産運用・資産承継マネジメント
- 不動産投資・管理の包括的サポート
- 移住・二地域居住支援、大型住宅ローン対応

Area Ⅱ
（多摩エリア）
収益機会拡大

新規事業先との永続的取引の開拓

- 地域有力企業への能動的開拓営業
- 高付加価値コンサルティングの提供

ミドル～アッパー層への総資産営業

- 対面による差別化チャネル
- 資産運用・資産承継分野の確立

拠点見直し等による住宅ローン営業強化

Common Policy
高度ファイナンス手法のシンカ

- ストラクチャードファイナンス等を活用した地域課題の解決と収益機会獲得

Market Policy
有価証券運用のシンカ

- 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
- 最適なリスク･リターンの追求

総合損益重視の運用強化

コア事業の深化・拡大

ターゲット		Y Policy	T Policy(Area Ⅰ)	T Policy(Area Ⅱ)
法人	アッパー 大企業	● 県内企業へのコンサル深堀り ● 創業→再生支援までステージに応じたコンサルティング 創業支援 成長支援 再生支援	● 大企業向け融資増強	
法人	ミドル 中堅・中小企業		● 23区内広域営業 ● 商流・人脈の活用	● 地域有力企業の開拓 ● 山梨・地銀を活用した営業
法人	マス 中小・個人事業主			
個人	ウェルス 富裕層・法人オーナー等	● MA・本部FA・LPAによる金融商品推進強化 ● 高齢者プラットフォーム構築 ● 住宅ローンを基軸とした生涯取引拡大	● ウェルスマネジメント ● 移住・セカンドハウス・大型住宅ローン	
個人	アッパーミドル 管理顧客			● セグメントを意識した資産運用・資産承継分野の確立
個人	マス 未開拓個人	● バンキングアプリ・マスマーケティングによる非対面戦略		● 住宅ローン営業拡大 （商品性・持込業者対策強化）

コア事業の深化・拡大

→ 持続可能な収益構造の確立

トータルコンサルティング※による非金利収入

55億円 (2024年度)　2021年度見込み＋14億円

＊法人関連・金融商品関連

金融商品保有者比率（数）（Yamanashi）

12%(70,000先) 2021年度見込み53,000先

事業性融資取引先数（Tokyo）

4,000先　2021年度着地見込み3,300先

住宅関連ローン新規実行額

2,000億円　中計3年間合計

有価証券の総合損益（Market）

年間 120億円　中計3年間の平均

新事業の探索

地域課題解決支援による新たな収益源発掘

「地域課題の解決支援」 × 「安定した収益基盤の構築」

地域課題の解決支援

- 様々な連携強化と地域経済の活力向上
- 豊かな自然環境の維持と将来への継承
- 地域社会・お客さま・当行自身のDXの実現

多様な新事業探索の切り口

事業者の課題解決	移住・定住、2地域居住
カーボンニュートラル	地域産品販売

安定した収益基盤の構築

- サブスクリプション型サービスの開発
- 地公体業務の受託
- 他社との業務提携（代理店など）

多様な事業運営手法の確立

- 行内ベンチャー制度
- 地域企業や専門技術を持った他業種との協業
- スタートアップ企業との協業
- 他事業者の事業部門買収
- 副業制度を活用した専門人材の登用

事業内容に応じた最適な事業運営手法を選択

新事業の探索

多様な事業運営手法の確立 ≫ 新たな収益源となる新事業

山梨中央銀行

or

銀行業高度化等会社

行内ベンチャー	地域企業との協業
他業種との協業	スタートアップ企業
企業(事業部門)買収	専門人材活用

CSR的事業

地域産品販売

事業者の課題解決

移住・定住、2地域居住

カーボンニュートラル

安定的収益事業

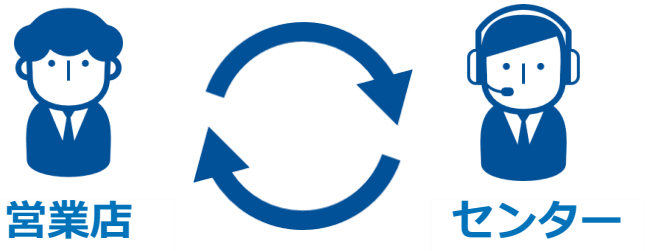
▼

地域・お客さま・当行が三方良しとなる事業モデルの立上げ

基本戦略2.“生産性”倍増戦略

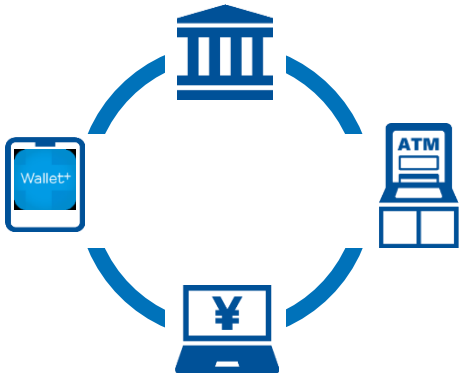
事務ゼロへの挑戦

営業店・本部双方の事務ゼロに向けた取組みにより、当行全体の生産性向上に繋げる。これにより、お客さまの利便性向上とともに経営資源を再配分する。



次世代チャネル改革

多様化するお客さまニーズへ対応するとともに、営業戦略を支えるチャネルを構築する。デジタルチャネルを個人のお客さまのメインチャネルと位置づけ、リアルチャネルはお客さまの課題解決のためのコンサルティング機能を強化する。



事務ゼロへの挑戦

営業店事務ゼロ化の実現

- **シンプル化・集中化・システム化を柱とした事務の見直し**

  複雑化した事務、検証事務などの見直しと適正なリスクテイクによる事務のシンプル化

  後方事務(含む融資事務)にかかる定型事務・お客さまとの関わりのない事務のさらなる本部集中化(リモート対応の検討)

  セミセルフ端末導入等による受付業務の合理化やAI・RPAなどのデジタル技術の活用による事務効率化

- **マーケット特性を踏まえた取扱業務の選択と集中**

業務集中部門の飛躍的な生産性向上

- **多能工化による人員再配置と営業店サポートの充実**
- **デジタル化・業務フローの見直しによる業務効率化**

事務ゼロに向けた組織改革・態勢強化

- **本部業務の整理・統合と事務ゼロに向けた組織整備**
- **非競争分野における他金融機関との業務の共通化・共同化**

事務量削減	リスキリング	事務人員の再配置
200,000時間削減	**事務人員の活躍促進**	**200名再配置**

次世代チャネル改革

多様化するお客さまニーズへの対応と営業戦略を支えるチャネルの構築

デジタルチャネルの強化

- WEB完結手続きの拡充によるデジタルシフト
- 銀行アプリ導入によるUI/UXの向上
- eKYC導入による各種口座開設のデジタル化
- WEBを活用した円滑な資金供給手段の拡充

リアルチャネルの再編

- コンサルティング重視の次世代型店舗へのシフト
- デジタルチャネルの拡大等を見据えた店舗網の再編
- 将来的な店舗外ATM(プロパー)の原則廃止に向けた取組みとコンビニ系銀行等との連携強化

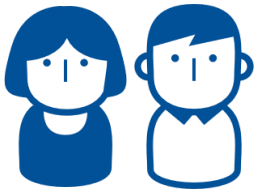
デジタル社会への対応

- キャッシュレスに対応したエコシステムの構築
- ペーパーレス取引等の拡大による業務の見直し

新たなマーケティング手法の確立

- データ利活用に向けた態勢整備・基盤構築
- データ分析による営業推進手法の高度化
- デジタル技術を活用した非対面営業スキームの確立

次世代チャネル改革



お客さま

リアルチャネル
お客さまの
課題解決の提供

データの蓄積・活用
データを起点としたリアルと
デジタルの融合

デジタルチャネル
お客さまと
銀行を繋ぐ接点

顧客接点の強化(質・量)

収益拡大とコスト削減

- 銀行アプリ普及率
  15% ▶ 50%
- メールアドレス等取得率
  60% ▶ 75%
- 次世代型店舗へのシフト
  3店舗
- 店舗外ATM(プロパー)の削減
  50%（132台 ▶ 66台）

- 「フルバン店」の「機能特定店」への移行
  5店舗以上
- 支店内支店方式による店舗の集約
  5店舗以上
- 戦略的人員再配置
  40名以上
- 通帳レス口座数
  10,000口座 ▶ 80,000口座

基本戦略3.“サステナ” 追求戦略

人的資本経営の実現

経営戦略と人事戦略の融合に向けた態勢整備とともに、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進による人材・働き方の多様性の確保に取り組む。また、研修・OJT改革に取り組み、職員一人ひとりの自己成長の実現を促進する。

ガバナンスの高度化

3つのドライバーによる変革(AX･DX･SX)に向けた取組みを進展させるガバナンス態勢を構築するとともに、本部業務・営業店業務の運営態勢の再構築に取り組む。

人的資本経営の実現

変革に対応できる企業風土の醸成

経営戦略と人事戦略の融合

- 当行のパーパスの浸透・共有
- 経営企画部門との連携による戦略的人員配置スキームの構築
- 重要ポジション人材の育成と登用

新人事制度の的確な運用

- 評価制度・1on1ミーティングの早期定着
- キャリア実現のためのスキルの可視化と活用

自己成長の実現

- 副業制度の導入
- 個別指導型研修の拡充と新入・若手行員OJT改革
- アライアンスによる人事交流機会の創出と外部企業派遣の積極展開

人材・働き方の多様性確保

- ダイバーシティ＆インクルージョンの促進
- 専門人材の登用等による攻めのリクルート実施
- 柔軟な働き方の促進(フレックスタイム制度導入、シニア人材の活躍促進、育児休業の取得促進)

人的資本経営の実現

変化を恐れない企業体質

多様性の受容と尊重

挑戦・キャリアアップ

変革への対応

- 公募による戦略的人員配置：**年間10名以上**
- 女性の管理監督職比率：**15%以上**
- 男性の長期育児休業取得率：**100%**
- 高難度資格取得者：**50名以上**

ガバナンスの高度化

本部・営業店の業務運営態勢の再構築と変革(AX・DX・SX)に向けた取組みを進展させるガバナンス態勢の構築

本部業務運営態勢の再構築と本部機能の高度化

- RAFを活用した収益・リスク管理手法の高度化
- 本部評価制度の導入と定着に向けた取組み
- 地区本部を支える本部支援態勢の構築

営業店業務運営態勢の再構築

- 地区本部体制の導入と定着に向けた取組み
  ▶11ブロック体制から6地区本部体制へ
- 営業店評価制度(総合予算・業績表彰)の再構築と定着に向けた取組み

AX・DX・SXを進展させるガバナンス態勢の構築

AX・DX・SXの取組みを進展・自走させる態勢・仕組みの構築 ▶ サステナビリティ課題に対するガバナンス態勢の構築と全役職員が情報共有できる仕組みの構築

ガバナンスの高度化

持続可能な経営の実現・企業価値向上

本部業務運営体制

- RAFを活用した収益・リスク管理
- 本部評価制度の導入

営業店業務運営体制

- 地区本部体制の導入
- 営業店評価制度の再構築

AX・DX・SX を進展させるガバナンス態勢

● アライアンスシナジー効果（累計・両行合算）	**80億円以上**
● DXプランナー（行内認定制度）の養成	**500名以上**
● 温室効果ガス（CO_2）排出量削減率（2013年度比）	**70%以上**
● サステナブルファイナンス投融資額（3年累計）	**2,500億円以上**

グループ会社戦略

多様化するお客さまニーズに、当行グループおよびアライアンス、外部連携先の“知“を結集し、最適なサービスを提供する

海外進出　**貿易**
設備投資　**BCP**
販路拡大　**補助金**
DX推進　**事業承継M&A**
採用　**増資**

結婚　**子育て**
旅行・ショッピング　**自動車**
保険　**新築**
資産運用・老後の備え　**リフォーム**
介護　**医療**

DX支援

地方創生

ビジネスマッチング

ベンチャービジネス

ストラクチャード・ファイナンス

グループ会社

信用保証

リース

銀 行

カード

コンサル＆投資

証　券

保　険

信　託

アライアンス・外部連携先等

グループ会社戦略

山梨中央保証

地域戦略に適合した新規保証の取込強化

KPI：新規保証額1,200億円

山梨中銀ディーシーカード

クレジットカード機能を活用したキャッシュレスインフラの拡充

KPI：新規会員獲得9,000会員
加盟店獲得800店

グループによる総合サービス提供とグループシナジー最大化

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

KPI：債権残高130億円
リース取引先純増500先

山梨中銀経営コンサルティング

人材開発事業の拡充と投資業務の高度化

KPI：人材開発事業の新規開拓毎期15先
プロパー投資15先