



ふれあい、さわやか

山梨中央銀行

第42回

インフォメーション・ミーティング

2022年6月1日(水)

東証プライム : 8360

業績概要

2021年度損益概況	4	長期ビジョン実現に向けた本中期経営計画の	22
資金利益	5	位置付け	
預金・貸出金の状況	6	本中期経営計画の概要（体系図）	24
有価証券の状況	7	定量目標	25
役務取引等利益	9	3つの変革ドライバー	26
経費/OHR（コア業務粗利益経費率）	10	基本戦略1“事業体積”増加戦略	30
与信関係費用	11	コア事業の深化・拡大	31
2022年度損益予想	12	新事業の探索	34
新たな地区ガバナンス体制と営業戦略	13	基本戦略2“生産性”倍増戦略	36
D X と生産性向上への取組み	14	事務ゼロへの挑戦	37
CO ₂ 排出量削減への取組み	15	次世代チャネル改革	38
資本政策（株主還元状況）	16	基本戦略3“サステナ”追求戦略	40
政策投資株式への対応	17	人的資本経営の実現	41
		パーパス実現に向けた人財育成	43
		ガバナンスの高度化	44

中期経営計画「TRANS³ 2025」

前中期経営計画「Value+2022」の進捗状況	19
パーパス（存在意義）の明文化	21
私たち山梨中央銀行のパーパス	22

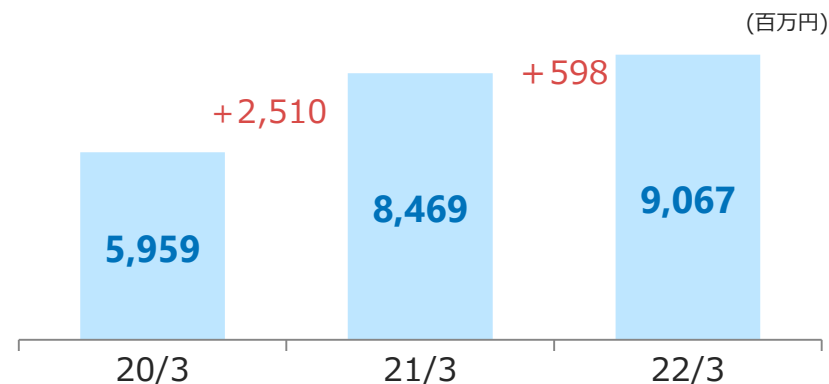
業績概要



単 体	(億円)	21/3期	22/3期	前期比
業務粗利益		315	292	△ 22
資金利益		279	274	△ 5
役務取引等利益		56	68	11
その他業務利益		△ 0	△ 1	△ 0
コア業務粗利益		335	341	5
国債等債券損益		△ 20	△ 48	△ 28
経 費 (△)		250	250	△ 0
一般貸倒引当金繰入額 (△)		△ 5	△ 4	0
業務純益		69	47	△ 22
コア業務純益		84	90	5
〃 (除く投信解約損益)		84	90	5
臨時損益		△ 15	10	25
うち不良債権処理額 (△)		14	9	△ 4
うち株式等関係損益		5	20	14
経常利益		53	57	3
特別損益		△ 5	△ 6	△ 0
法人税等合計 (△)		21	13	△ 8
当期純利益		26	38	11
与信関係費用 (△)		9	4	△ 4

連 結	(億円)	21/3期	22/3期	前期比
連結経常利益		62	66	3
親会社株主に帰属する当期純利益		30	42	11

▶ コア業務純益(除く投信解約損益)



22/3期決算のポイント

役務取引等利益の増加を主因に、コア業務純益は前年同期を上回る実績。

また、与信関係費用の減少に伴い、当期純利益は前期比11億円の増加。

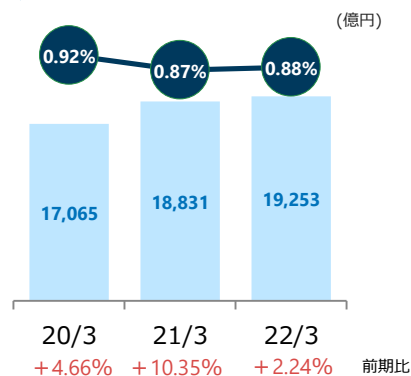
投信解約損益について

投信解約益は、ETF、REITを除く投資信託（主に私募投資信託）の解約・償還益です。利益が損失を超過した場合は、有価証券利息配当金に計上しております。損失が利益を超過している場合は、その他業務費用に計上しております。

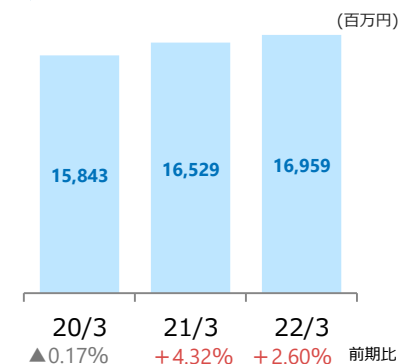
貸出金利息は堅調に増加。有価証券利息の減少により資金利益は減少。

(億円)	21/3期	22/3期	前期比
資金利益	279	274	△ 5
預貸金利息	162	166	4
貸出金利息	165	169	4
国内業務部門	163	166	2
国際業務部門	2	3	1
預金利息 (△)	3	3	△ 0
国内業務部門	3	2	△ 0
国際業務部門	0	0	0
有価証券利息	116	98	△ 18
" (除く投信解約損益)	116	98	△ 18
債券	41	53	12
国内業務部門	35	35	0
国際業務部門	5	17	11
株式	10	10	△ 0
投信分配金	64	34	△ 30
投信解約損益 (益超過)	—	—	—
市場運用・調達ほか	1	9	8
国内業務部門	272	254	△ 18
国際業務部門	7	20	12

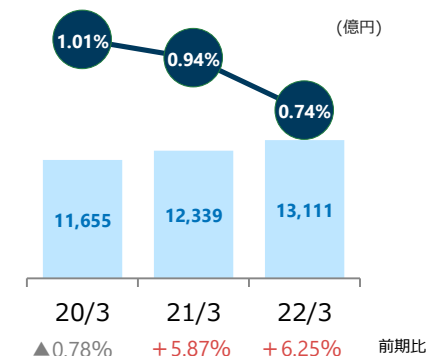
貸出金平残・利回り



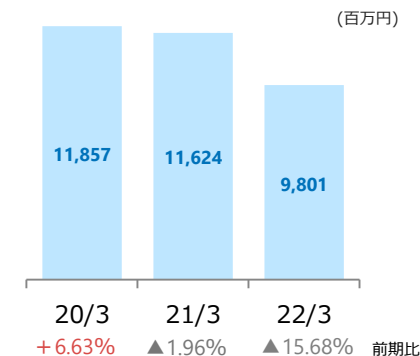
貸出金利息



有価証券平残・利回り



有価証券利息



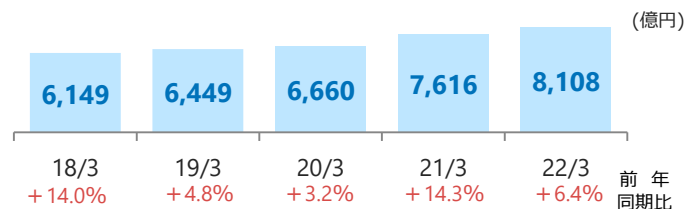
地域の資金需要に積極的に対応した結果、法人部門を中心に貸出金残高は増加

平 残 (億円)	21/3期	22/3期	前期比 (増減率)	
預金	32,390	34,274	+1,884 (+5.8%)	
山梨県内	28,602	30,297	+1,695 (+5.9%)	
東京・西東京地区	3,787	3,977	+190 (+4.9%)	
山梨県内預金シェア (未残)	51.2%	51.3%	+0.1P	-

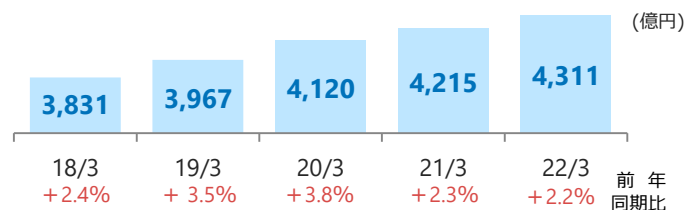
(ゆうちょ銀行を除く)

	21/3期	22/3期	前期比 (増減率)	
貸出金	18,831	19,253	+422 (+2.2%)	
地域別				
山梨県内	9,253	9,632	+379 (+4.1%)	
東京・西東京地区	7,839	8,402	+563 (+7.1%)	
本部所管貸出金	1,738	1,218	△520 (△29.8%)	
マーケット別				
一般資金	11,775	12,644	+869 (+7.3%)	
非事業性個人	3,946	4,046	+100 (+2.5%)	
地公体	3,109	2,562	△547 (△17.6%)	
山梨県内貸出金シェア (未残)	45.8%	45.2%	△0.6P	-

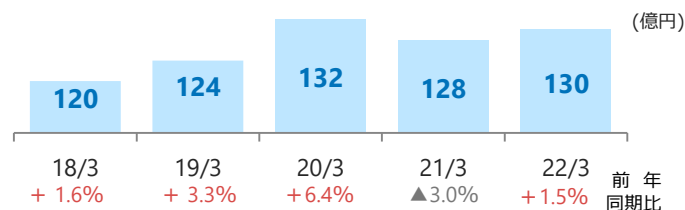
▶ 中小企業向け貸出(未残)



▶ 住宅ローン(未残)



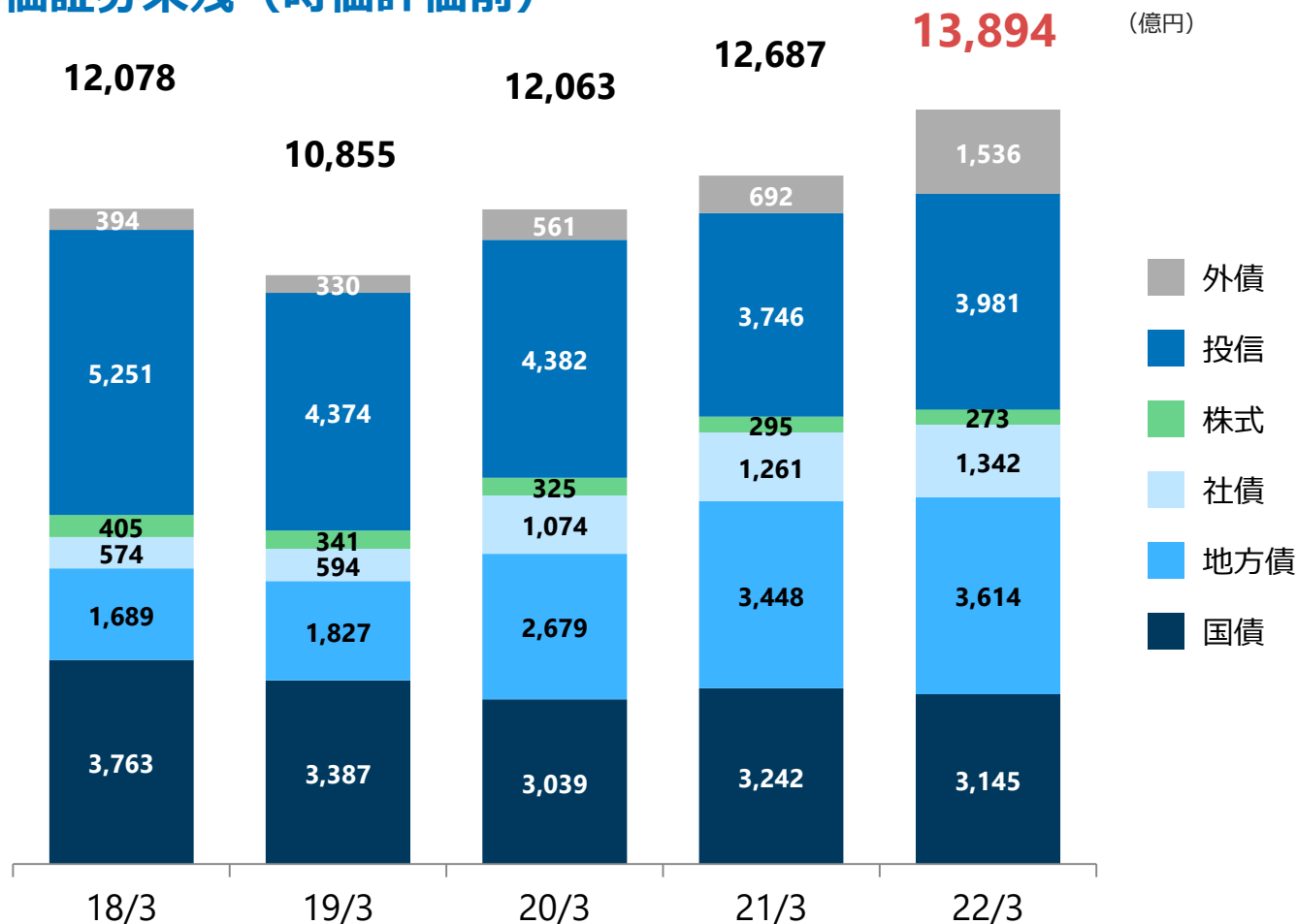
▶ 無担保ローン(未残)



■ 売買益を含めて中長期的に安定した収益を獲得するため、外債を中心に残高を積み上げ

有価証券末残（時価評価前）

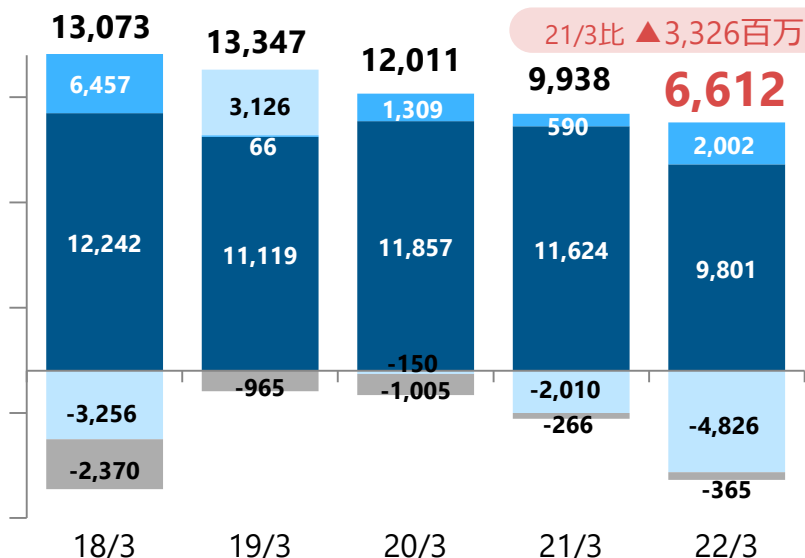
21/3比+1,207億円



米国を中心とした国内外の金利上昇等の影響により、有価証券関連損益および評価損益は前年同期比で減少

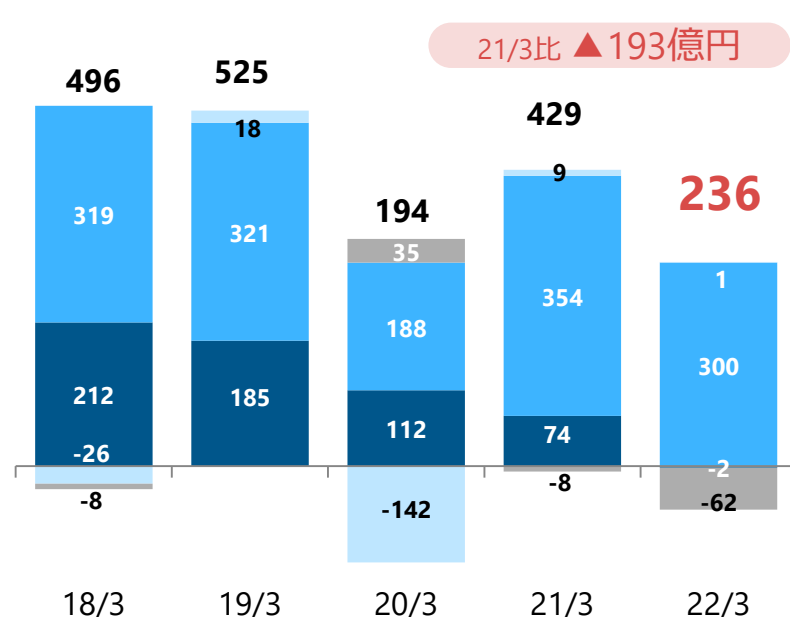
有価証券関連損益

(百万円)



評価損益

(億円)



■ 有価証券利息 (除く投信解約益) ■ 株式関係損益
■ 債券関係損益 ■ 外貨調達コスト

■ 円債 ■ 株式 ■ 投信 ■ 外債

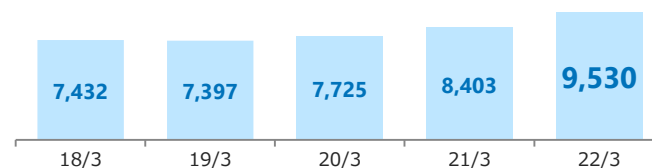
* 2020年度から、投信解約損益をネット処理し、収益超過の場合は有価証券利息、損失超過の場合は債券関係損益に計上する決算処理に変更 (過去分も同様の決算処理に修正して表示)

コンサルティング営業の強化により、金融商品役務・法人役務ともに増加

(百万円)	21/3期	22/3期	前期比
役務取引等利益	5,640	6,816	1,176
役務取引等収益	8,403	9,530	1,127
役務取引等費用 (△)	2,763	2,713	△ 50
＜主な内訳＞			
金融商品役務収益 (法人向け保険を除く)	1,868	2,523	655
うち、投信手数料	961	1,393	432
うち、生命保険手数料(法人分除く)	884	982	98
うち、金融商品仲介手数料	10	139	129
うち、公共債手数料	11	6	△ 5
法人役務収益	1,306	1,855	549
うち、ストラクチャードファイナンス関連手数料	772	927	155
うち、コンサルティング関連手数料	173	304	131
うち、M & A 手数料	109	258	149
うち、ビジネスマッチング手数料	122	169	47
為替関係受入手数料(国内)	1,835	1,647	△ 188
ローン支払保険料・保証料 (△)	1,897	1,945	48

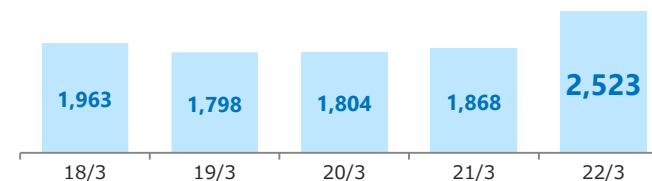
▶ 役務取引等収益

(百万円)



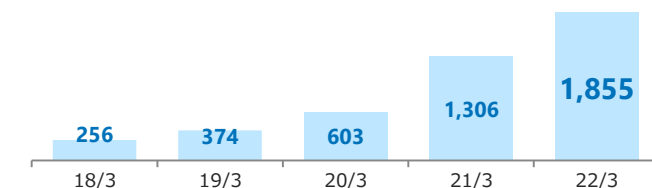
▶ 金融商品役務収益(法人向け保険を除く)

(百万円)



▶ 法人役務収益

(百万円)



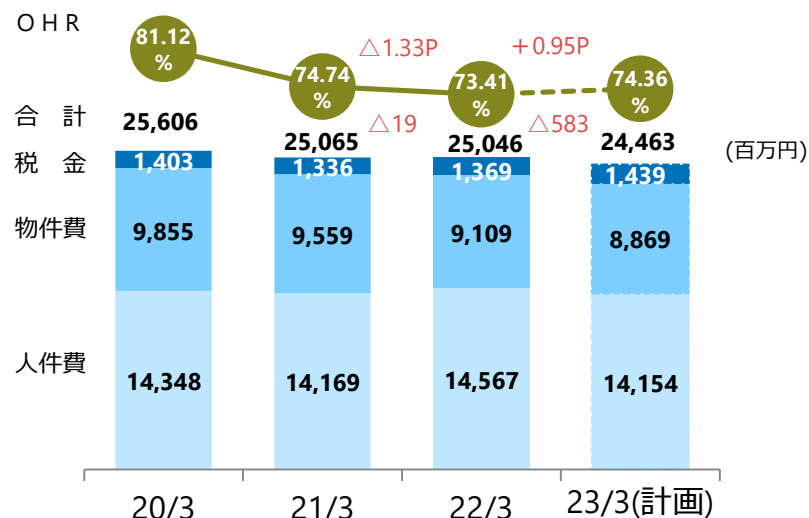
業務プロセスや経費の見直しを通じた構造改革の継続

経費	21/3期			22/3期			23/3期 (計画)	
	(億円)	21/3期	前期比	22/3期	前期比	23/3期 (計画)	前期比	
経費		250	△ 0	250		244	△ 5	
人件費		141	3	145		141	△ 4	
物件費		95	△ 4	91		88	△ 2	
税金		13	0	13		14	0	
OHR		74.74%	△1.33P	73.41%				

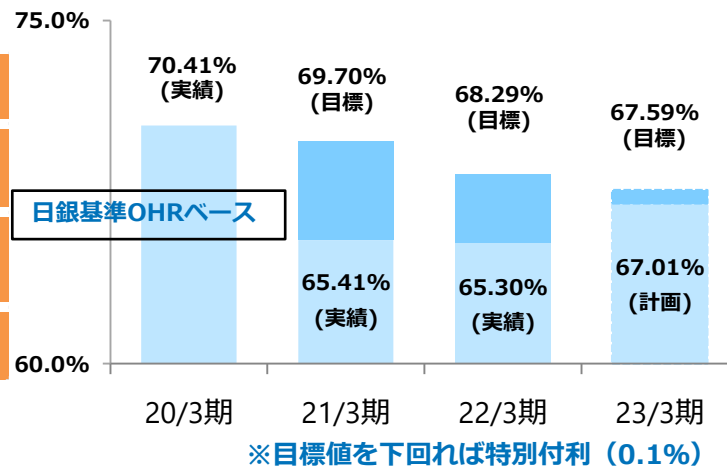
経費の主な増減要因

(億円)	22/3期 (実績)		23/3期 (計画)	
人件費	3	人事制度改定 (一時的) +4 人員減少他△1	△ 4	人事制度改定 (一時的) △4
物件費	△ 4	事業用固定資産償却△1 システム保守費等△ 3	△ 2	預金保険料率変更△5 IT投資+ 2
税金	0	-	0	-

経費とOHRの推移



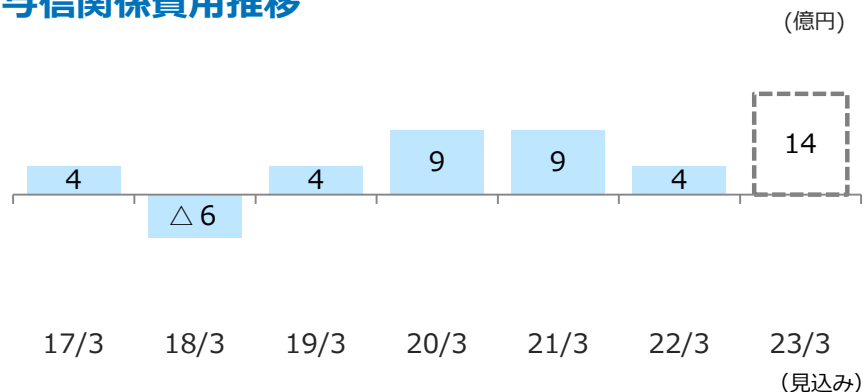
日銀の特別付利制度の達成見込み



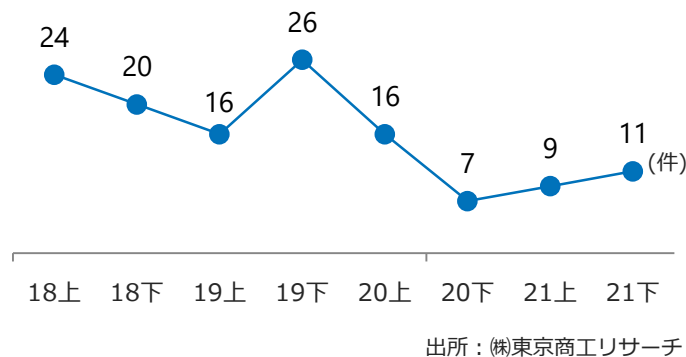
コロナ禍の影響を踏まえ、予防的な見地から与信関係費用の増加を見込む

(億円)	21/3期	22/3期	前期比	23/3期 (見込み)	前期比
与信関係費用	9	4	△ 4	14	9
一般貸倒引当金純繰入額	△ 5	△ 4	0	1	6
不良債権処理額（臨時損益）	14	9	△ 4	12	2
個別貸倒引当金純繰入額	13	9	△ 3	10	1
偶発損失引当金繰入額	1	0	△ 1	0	0
貸出金償却・債権売却損	0	0	△ 0	0	0
償却債権取立益（△）	0	0	0	0	△ 0
与信費用比率	5.08bp	2.58bp	△2.50bp	6.66bp	4.08bp

与信関係費用推移



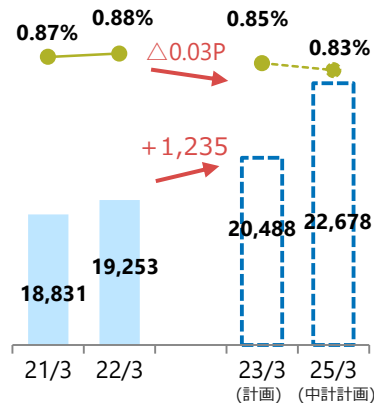
県内企業の倒産件数(負債総額10百万円以上)



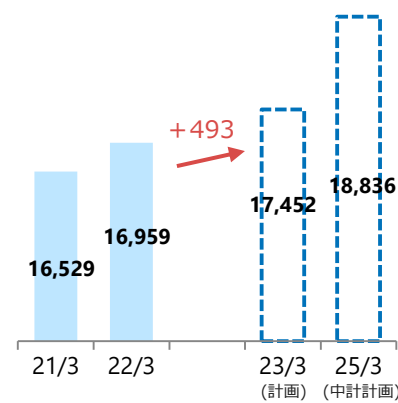
米国金利の上昇影響を受けるなか、連結ベースでは22/3期の水準を見込む

単 体	(億円)	22/3期	23/3期 (計画)	前期比
業務粗利益		292	317	25
資金利益		274	277	3
うち貸出金利息		169	174	4
うち有価証券利息		98	105	7
役員取引等利益		68	65	△ 2
その他業務利益		△ 1	△ 13	△ 12
コア業務粗利益		341	328	△ 12
国債等債券関係損益		△ 48	△ 11	37
経 費 (△)		250	244	△ 5
一般貸倒引当金繰入額 (△)		△ 4	1	6
業務純益		47	72	24
コア業務純益		90	84	△ 6
コア業務純益 (除く投信解約損益)		90	84	△ 6
臨時損益		10	△ 11	△ 21
うち不良債権処理額 (△)		9	12	2
うち株式等関係損益		20	5	△ 14
経常利益		57	60	2
当期純利益		38	40	1
連 結	(億円)	22/3期	23/3期 (計画)	前期比
連結経常利益		66	67	0
親会社株主に帰属する当期純利益		42	43	0

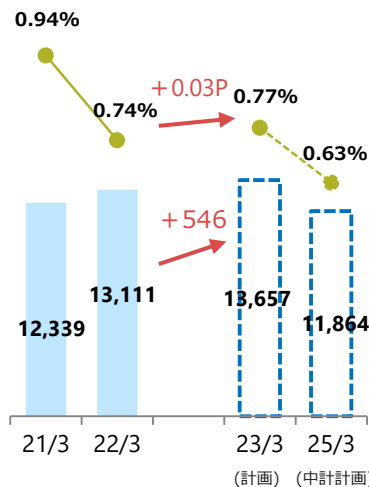
貸出金平残・利回り (億円)



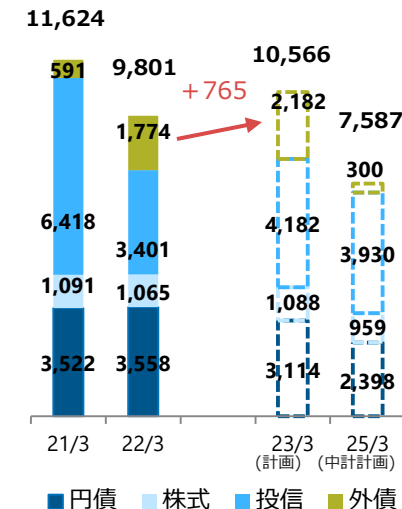
貸出金利息 (百万円)



有価証券平残・利回り (億円)

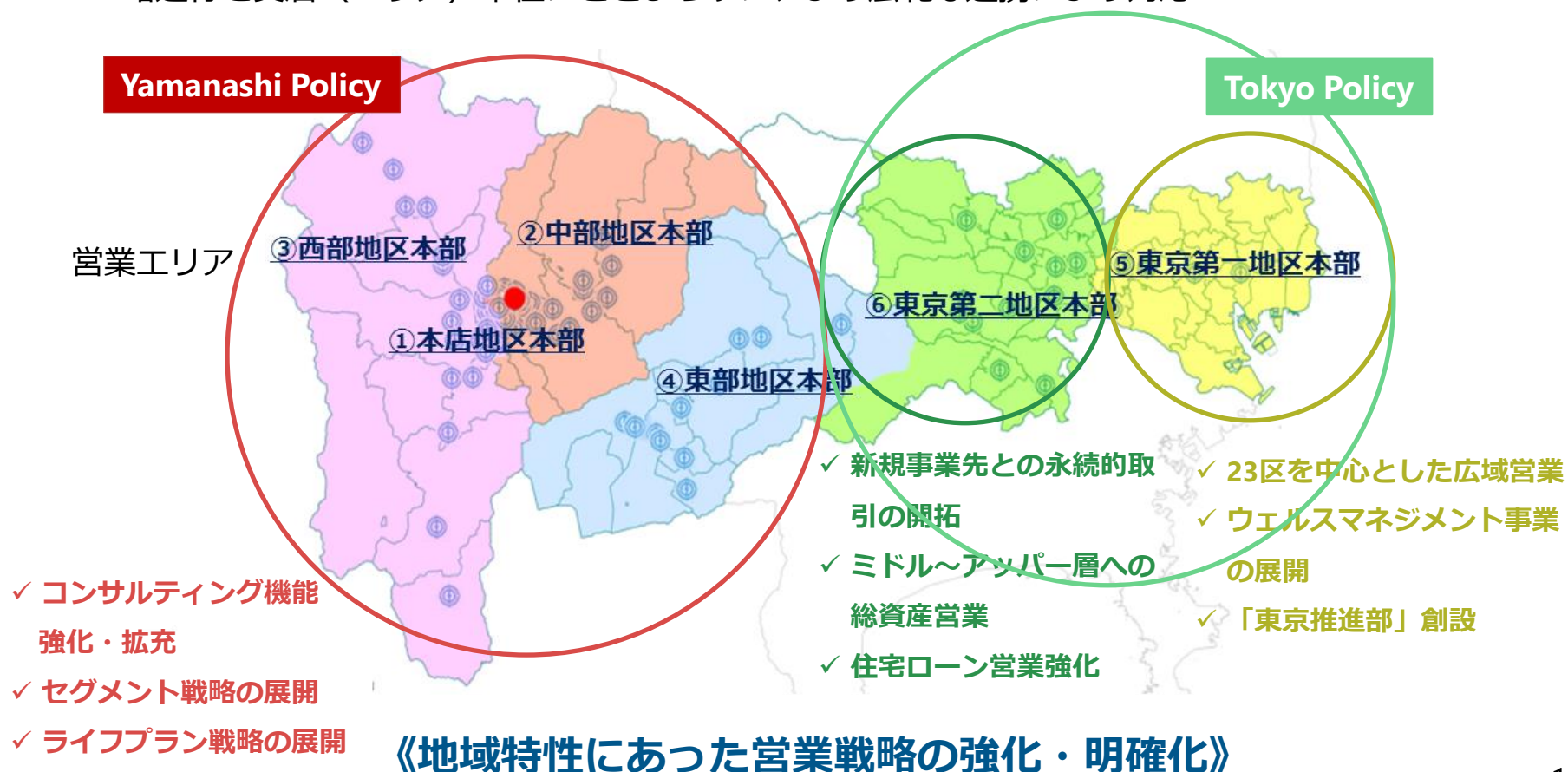


有価証券利息 (百万円)



《地区ガバナンスの更なる強化のため、「地区本部体制」を導入》

- 地区本部体制は、経営戦略の実効性向上と迅速な意思決定を図るため、当行の営業エリアを6地区に区分けのうえ、それぞれに地区本部を設置し、地区におけるガバナンスを強化するもの
- 地区本部体制により、地域毎の特性や課題に応じたきめ細やかでスピーディーな課題解決や戦略遂行を支店（エリア）単位にとどまらずに、より広範な連携により対応



窓口業務のDX

ハイカウンターへセミセルフ端末導入

お客さまの利便性向上・窓口業務の効率化

伝票レス

現金ハンドリングレス

オペレーションレス



地公体取引・行財政事務のDX支援

山梨県下一斉「納付書レス・キャッシュレス納付推進プロジェクト」始動

※県内の地公体、金融機関、関係団体が参画

電子収納

スマホ収納

口座振替



DX・イノベーション戦略室

DXとイノベーションを複合的に推進

デジタル化推進チーム (2017年12月～)

DX推進チーム (2020年12月～)

DX・イノベーション推進室 (2022年6月～予定)

人材育成

オープンイノベーション

DX案件支援

戦略投資

地域DXプラットフォーム

DXを起点に地域でイノベーションを創出

地域DXアドバイザー契約
藤野宙志氏



地域共創Lab開設予定
Y C武田通ビル 1F



お客さまへの支援

1. サステナブルファイナンス目標

項目	内容
長期目標	8,000億円以上（うち環境ファイナンス 4,000億円以上）
中期目標	2,500億円以上
期間	2022年度～2030年度
対象	持続可能な地域社会の実現に向けた、社会課題や環境課題の解決に繋がる投融資

2. 主な取扱い商品

サステナビリティ・リンク・ローン

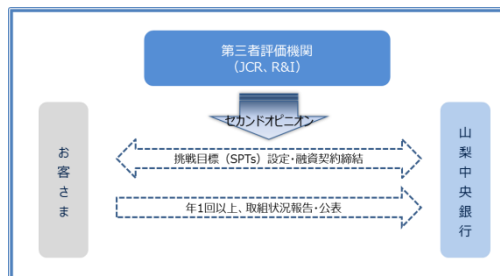
お客さまが定めたSDGs/ESGに関連する挑戦目標（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット、以下「SPTs※」といいます）の達成状況に応じて、金利などの融資条件が変動する融資商品。

本商品を活用し、お客さまのサステナビリティ経営（SDGs/ESG）をサポートし、お客さまの企業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献します。

※SPTs（Sustainability Performance Targets）

お客さまが定めた社会の持続可能性に対する貢献度合いを測ることができる年度ごとの目標。

<スキーム図>



当行自身の取組み

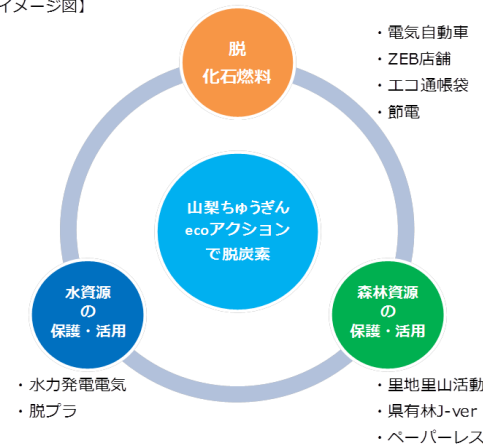
1. CO₂排出量削減目標

項目	内容
長期目標	2030年度までに2013年度比60%削減
中期目標	2024年度までに2013年度比46%削減
期間	2022年度～2030年度
対象	当行におけるSCOPE1、SCOPE2に該当するもの

2. 目標達成に向けて当行が行う主な取り組み

- (1) 再生可能エネルギー電気の導入
- (2) 電気自動車などエコカーの導入
- (3) 環境配慮型店舗（ZEB店舗等）の拡大
- (4) 森林資源の保護・活用

【イメージ図】



当期業績を踏まえ5円増配 23/3期も40円配当継続 自己株式の取得を実施（100万株・10億円：22年5月～）

株主還元実績 計画

(円)	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期 (計画)
1株当たり配当額	10.00	9.00	7.00	35.00	35.00	35.00	40.00	40.00

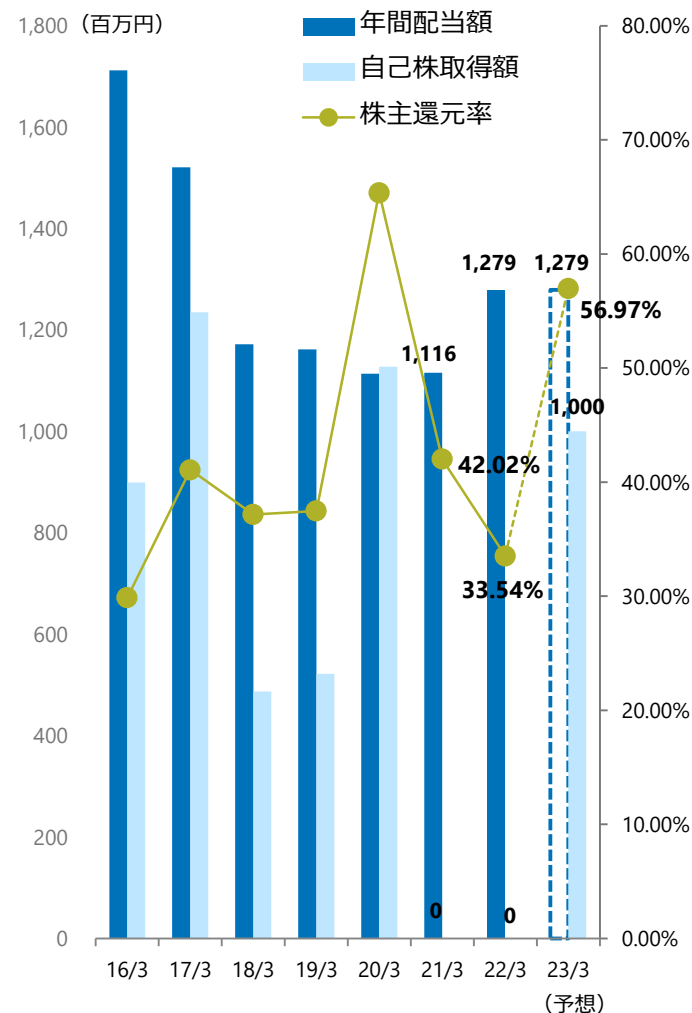
2018.10.1付の株式併合
(5株→1株)を反映

(百万円)	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期 (計画)
単体当期純利益	8,737	6,710	4,464	4,494	3,430	2,655	3,810	4,000
年間配当額	1,712	1,521	1,172	1,162	1,114	1,116	1,279	1,279
配当性向	19.70%	22.73%	26.34%	25.97%	32.99%	42.02%	33.54%	31.97%
自己株式取得額	899	1,235	487	522	1,128	-	-	1,000
株主還元総額	2,611	2,757	1,659	1,684	2,242	1,116	1,279	2,279
株主還元率	29.88%	41.08%	37.17%	37.48%	65.38%	42.02%	33.54%	56.97%

配当政策の 基本方針

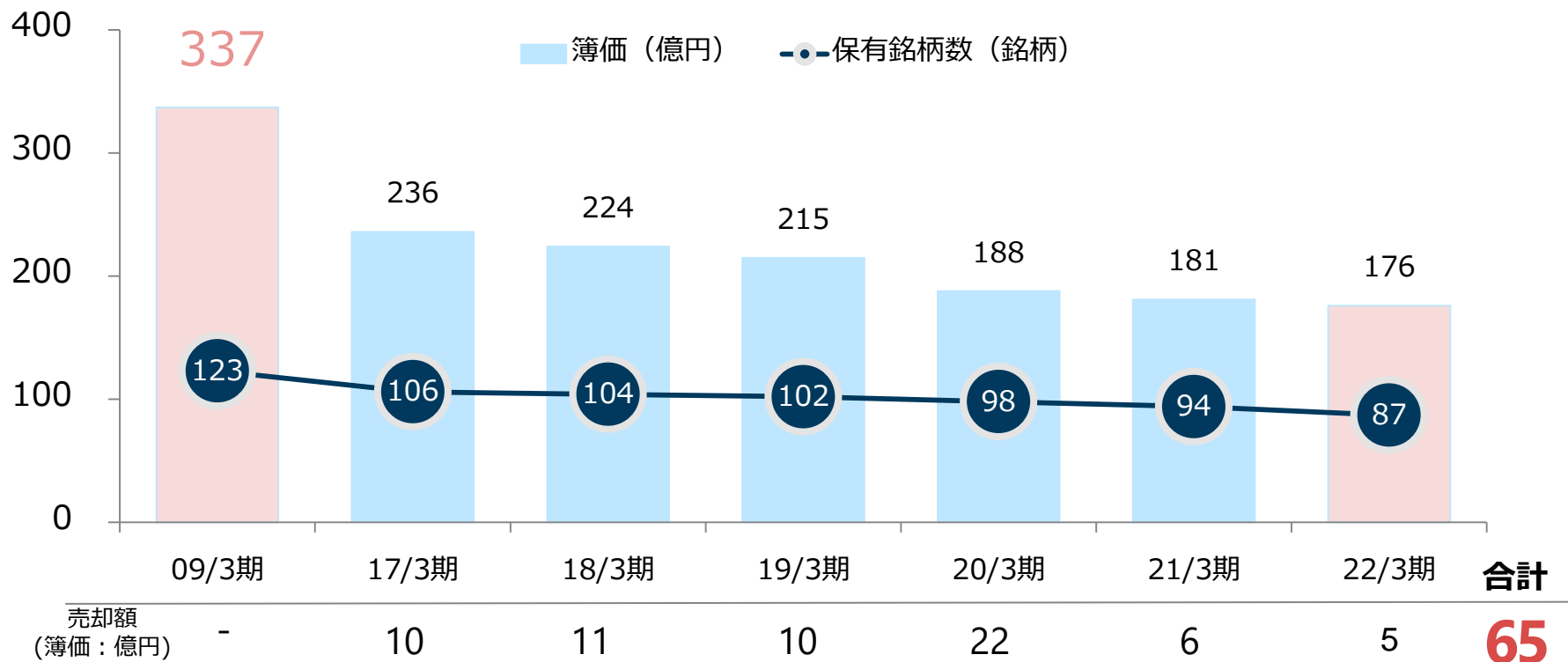
業績連動型配当
安定配当35円をベース
株主還元率(※)の目安：20～30%

$$(\text{※}) \text{ 株主還元率} = \frac{\text{株主還元総額(配当支払額 + 自社株式取得額等)}}{\text{単体当期純利益}}$$



定量面・定性面からの評価に基づき、政策保有株式を順次削減

- 資本の効率性・株式の保有リスクの抑制等の観点から、取引先企業等との十分な対話を経た上で更なる残高削減に努める
- 09/3比で、政策保有株式残高(簿価)を161億円圧縮
- 17/3期以降の売却実績は約65億円と、残高の削減は着実に進捗

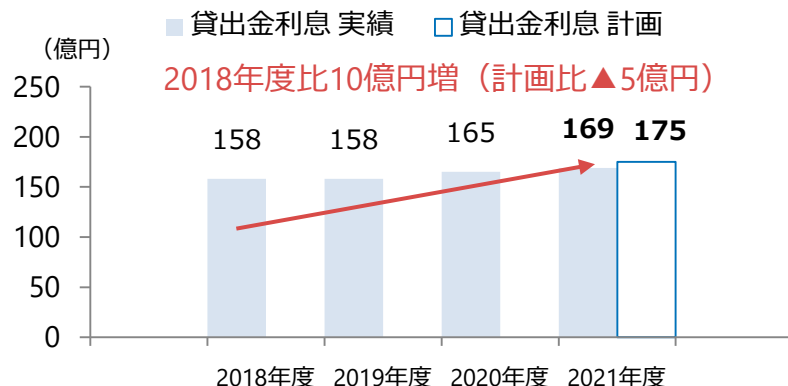


トランス キューブ

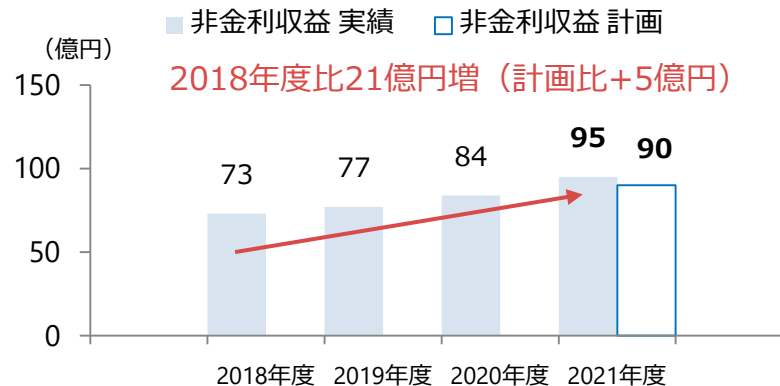
中期経営計画「TRANS³ 2025」



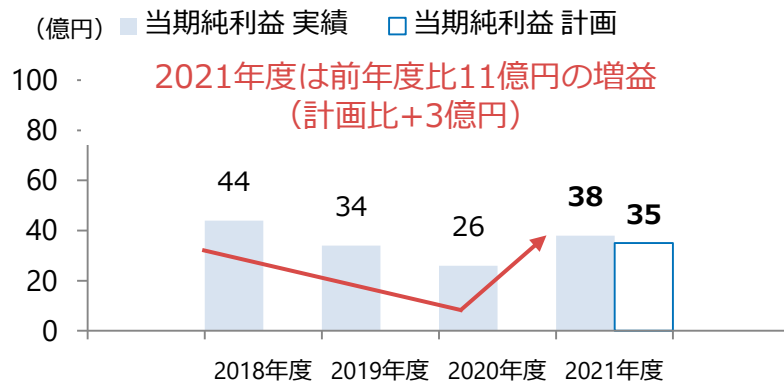
貸出金利息



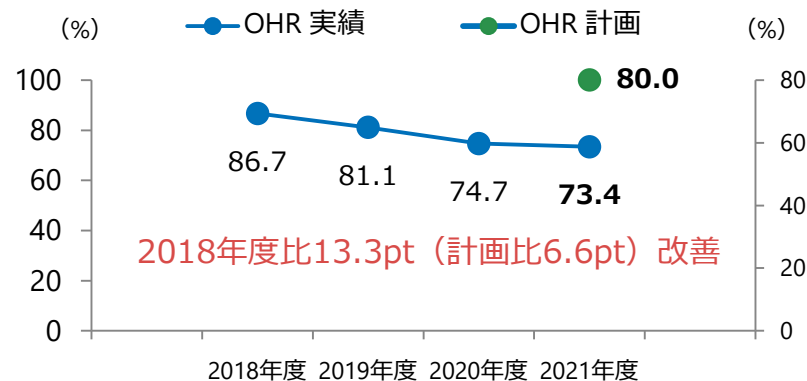
非金利収益



当期純利益

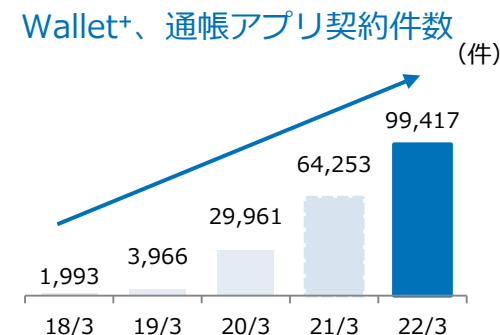
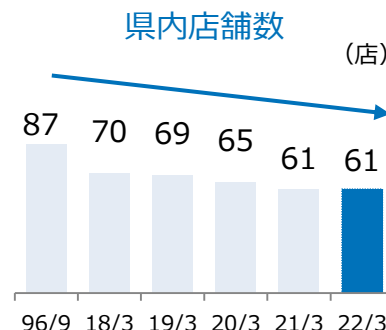


OHR



基本戦略① 「顧客接点拡充」

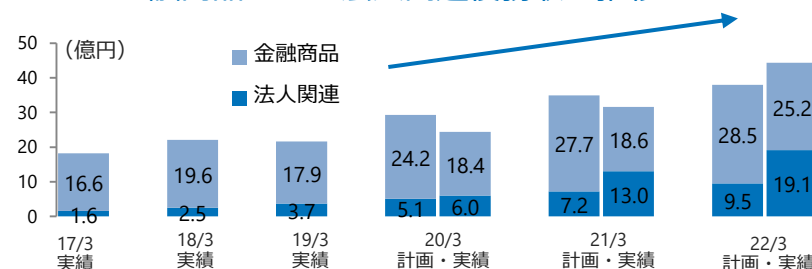
- 県内店舗数の最適化により、顧客接点拡充のための人員を創出
- QRコード決済サービス「&Pay」、ブランドデビットカードの導入によりキャッシュレス決済サービスのラインナップを拡充
- Wallet+ユーザーの拡大、および通帳レス口座の導入に伴うチャネルシフトにより、若年層との取引接点を強化



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

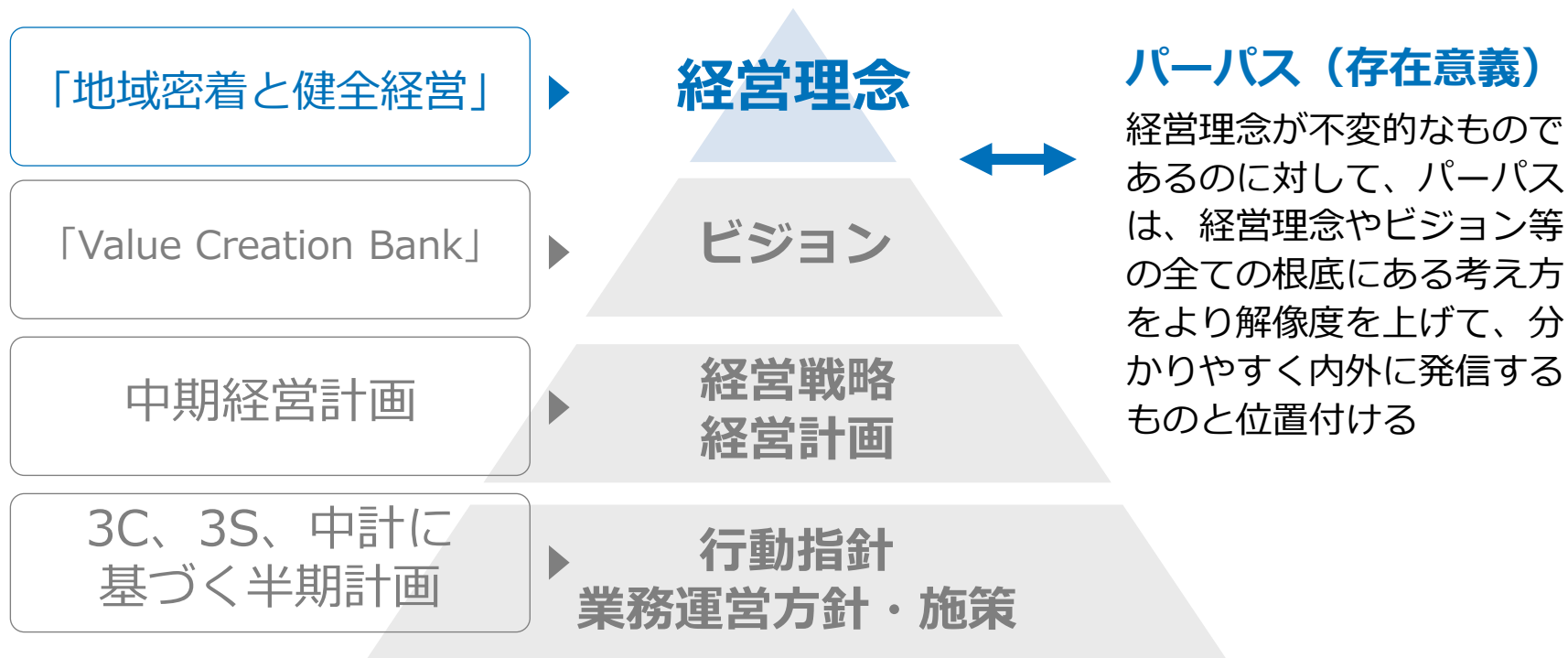
金融商品および法人関連役務収益推移



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

- 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、本中期経営計画の策定に合わせて、**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**いたしました
- 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いたしました



「山梨から豊かな未来をきりひろく」

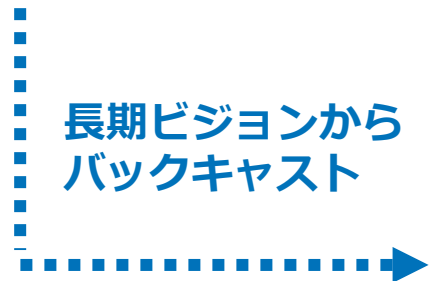
私たち山梨中央銀行は、サステナビリティ経営の高度化に向けて「様々な連携強化と地域経済の活力向上」「DXの実現と地域社会のデジタル化」「豊かな自然環境の維持と将来への継承」等のマテリアリティ(重要課題)を掲げ、その解決に取り組んでいます。

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ろいていきます。



長期ビジョン 「Value Creation Bank」



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 「TRANS³ 2025」 2022.4～2025.3

トランス キューブ

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

経営理念

地域密着と健全経営

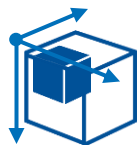
長期ビジョン

Value Creation Bank

中期経営計画 ▶▶ トランス キューブ TRANS³ 2025

～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ろく」

KPI

	2021年度 (実績)	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)	73.41%	73.5%以下	60%台
ROE(当期純利益ベース)	1.82%	3%以上	5%以上
管理・監督職に占める女性の比率	13.1%	15%以上	40%以上
リスク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	715億円	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	27.87%※3	46%以上	60%以上



KGI

親会社株主に帰属する当期純利益	42億円	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（ガソリンを除く）
- ※3 温室効果ガス（CO₂）排出量削減率の実績は2020年度

AX アライアンス・トランスフォーメーション

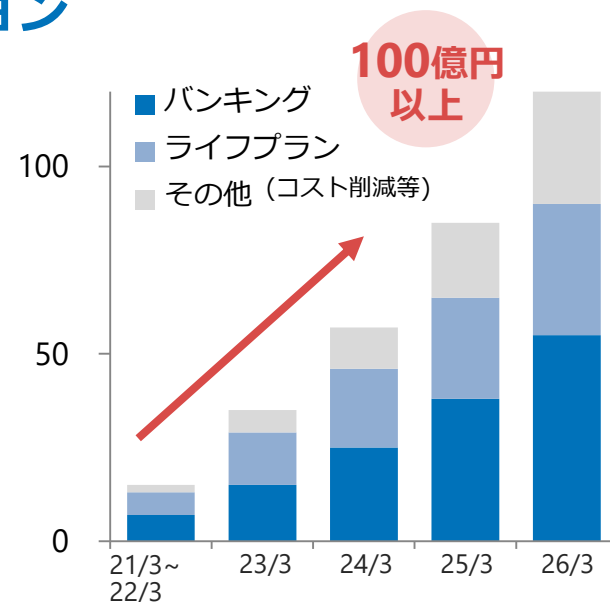
静岡・山梨アライアンスを通じた持続可能な ビジネスモデルの構築

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



コーポレート ・ビジネスマッチング ・M&A 等	ライフプラン ・証券仲介 ・遺言信託 等	バンキング ・ストアファイ ・シ・ローン 等
地方創生 ・地域内起業家支援 ・共同イベント 等	共同化/BPO ・ITシステム共通化 ・事務共通化 等	DX ・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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
- 2021年度までの実績：**約61億円**

AX アライアンス・トランスフォーメーション

2021年度の主要実績

バンキングニーズ

- ストラクチャードファイナンス分野の協働
(両行協働実績累計額 396億円)
- 協調融資・シンジケートローンの協働組成
(両行実行累計額 156億円)
- ベンチャーデット分野における協働開始

ライフプラン

- '21/4月に「静銀ティーエム証券山梨本店」開設

口座開設数	1,889口座
販売額	約177億円
預かり資産残高	約154億円

事務共同

- 当行の相続事務手続きを静岡銀行の基準へ統一
- 担保関連業務において静岡銀行グループ会社と連携

コーポレートニーズ

- 「M&A業務」に関する協定を締結
- 静岡銀行の海外拠点の活用・連携
(静岡銀行 香港支店へ行員1名派遣)

地方創生

- 個別商談会の共同開催（計13回）
全594面談、75件成約、成約率12.6%
- 各種イベントの開催
起業・創業、アグリビジネス、移住二拠点居住、地公体向けなど多数のテーマでイベントを開催

その他

- 新入行員研修・内定式などの人事交流
- 「ATM相互開放」および「災害時等対応車両の相互利用協定」を締結
- 両行のDCカード会社による「ポイント5倍キャンペーン」の実施

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

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
CO₂排出量削減

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。

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

Common Policy 高度ファイナンス手法のシンカ

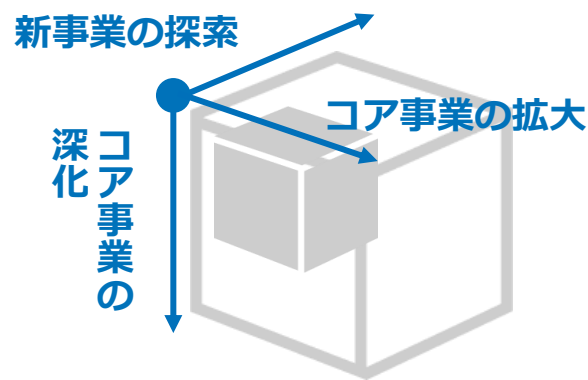
Market Policy 有価証券運用のシンカ

法人 個人

アッパー層
(ウェルス層)
ミドル・マス層

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。



「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

新規事業先との持続的取引の開拓

- 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

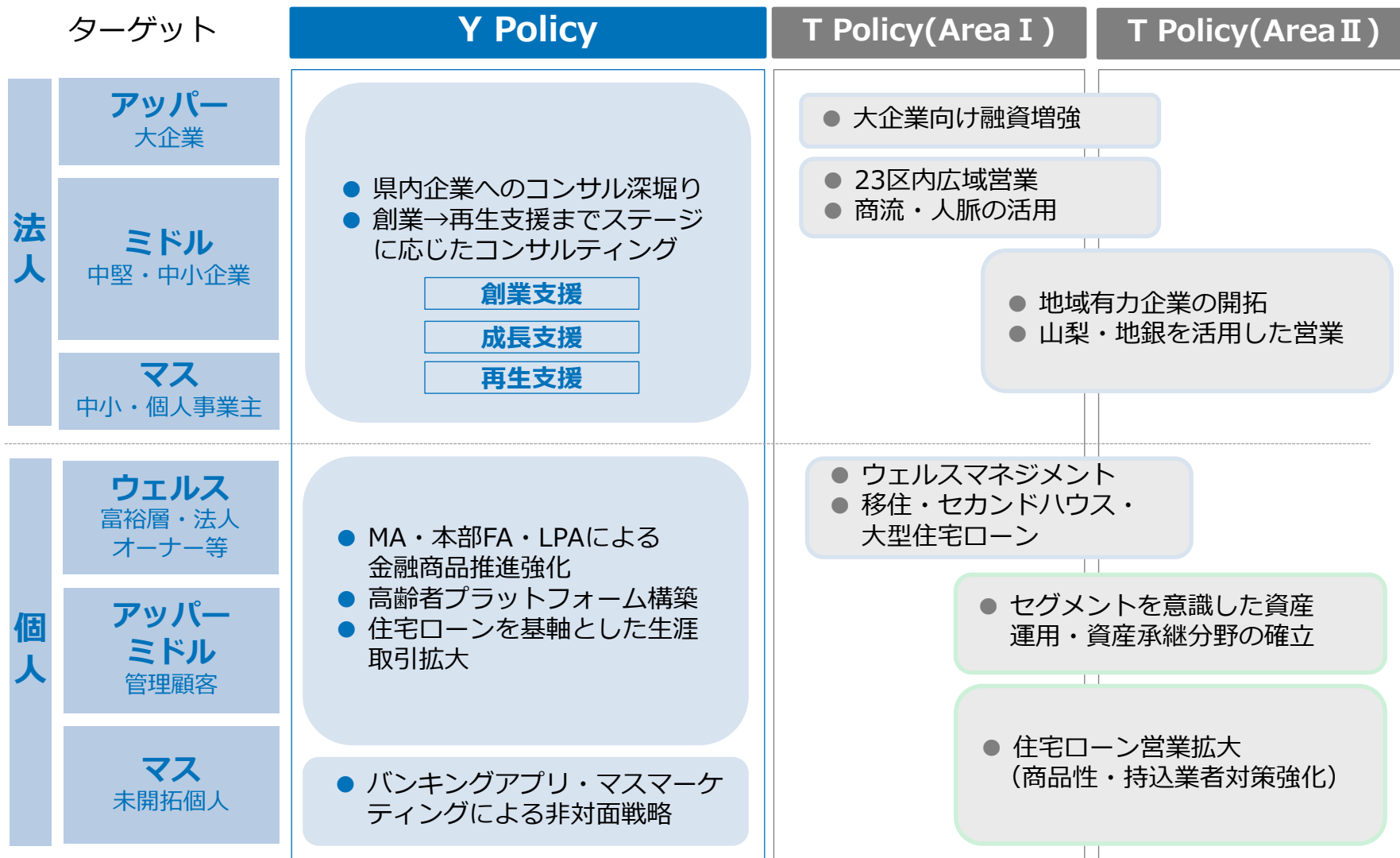
- ストラクチャードファイナンス等を活用した地域課題の解決と収益機会獲得

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・リターン追求

総合損益重視の運用強化



→ 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

▶ 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

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

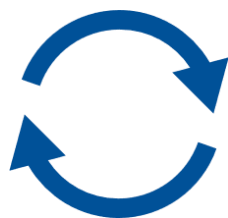
安定的
収益事業

カーボンニュートラル

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

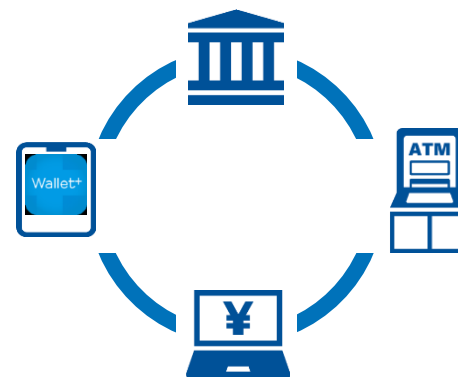
事務ゼロへの挑戦

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。



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

200,000時間削減

リスクリング

事務人員の活躍促進

事務人員の再配置

200名再配置

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

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

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

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

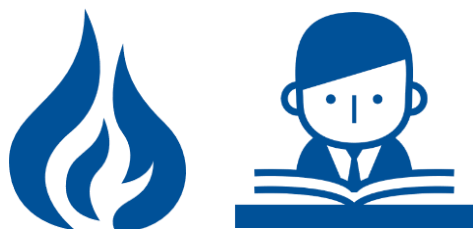


- 銀行アプリ普及率
15% ▶ 50%
- メールアドレス等取得率
60% ▶ 75%
- 次世代型店舗へのシフト
3店舗
- 店舗外ATM(プロパー)の削減
50% (132台 ▶ 66台)

- 「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

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改革に取り組む、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。



▶ 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)



変化を恐れない
企業体質



多様性の
受容と尊重

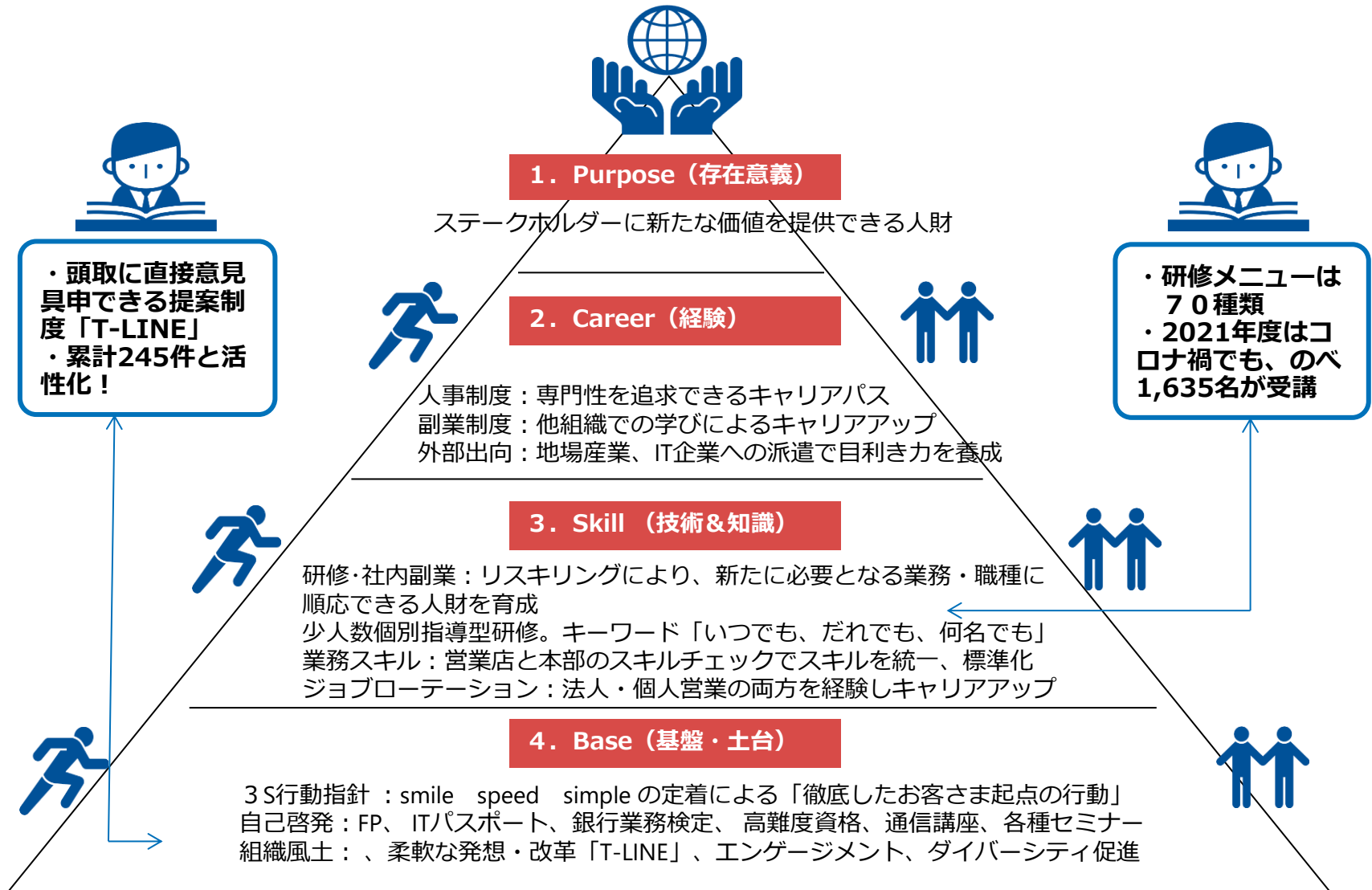


挑戦・
キャリアアップ

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

「パーパス：山梨から豊かな未来をきりひろく」



▶ **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

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（CO₂）排出量削減率（2013年度比） **46%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**

弊行の会社説明資料をご覧いただきまして、誠にありがとうございました。
資料内容についてのご照会等は、下記までお願いいたします。

お問い合わせ窓口

株式会社 山梨中央銀行 経営企画部広報CSR室

T E L 055 (233) 2111

E-mail kouho@yamanashibank.co.jp

U R L <https://www.yamanashibank.co.jp/>

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は、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、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。