



2022年3月30日

各 位

会社名 株式会社長野銀行  
代表者名 代表取締役頭取 西澤 仁志  
(コード番号 8521 東証第1部)  
問合せ先 総合企画部長 田原 謙治  
(TEL 0263-27-3312)

### 第12次中期経営計画の策定について

株式会社長野銀行（代表取締役頭取 西澤仁志）は、今後3年間（2022年4月～2025年3月）を計画期間とする「第12次中期経営計画」を策定いたしましたので、その概要につきまして下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1 スローガン

あなたのために、あなたとともに「ミライ」を創造  
～地域社会とともに新たな価値を創造～

#### 2 基本戦略

##### (1) 総合金融サービス業としての真価の発揮

- ・事業サイクルに応じたニーズの把握と課題解決支援
- ・ライフプランを総合的にサポートするトータルライフマネジメントの実践
- ・地域の課題解決支援による地域共創社会の創造

##### (2) 経営の多角化・高度化

- ・事業領域の拡大による提供価値の多様化
- ・新たな長野銀行グループの創造とグループ総合力の発揮
- ・収益・資本・リスクの一体管理による適正なリスク・リターン確保

##### (3) DXの推進と業務改革

- ・デジタル技術による業務改革を加速させ、お客さま満足度の向上を図る
- ・行内業務の改革・改廃により、生産性の向上を図る
- ・非対面チャネルの充実

##### (4) 人財の活性化

- ・総合コンサルティングの実践に向けた専門性の高い人財の育成
- ・新たな取組へチャレンジする企業風土の醸成

3 第12次中期経営計画の主要計数目標

当期純利益	15億円
自己資本比率（単体）	9.5%程度
役員収益比率	20%程度
OHR	80%程度
創業・第二創業支援先数	累計450先
事業承継・M&A支援先数	累計800先

4 戦略の概要等

詳細につきまして、別添「第12次中期経営計画」をご参照ください。

以上

# 第12次中期経営計画

(2022年4月～2025年3月)

あなたのために、あなたとともに「ミライ」を創造

～地域社会とともに新たな価値を創造～



## 目次

1	第12次中期経営計画の全体像	・・・P 3
2	基本戦略等	
	・ 総合金融サービス業としての真価の発揮	・・・P 4
	・ 経営の多角化・高度化	・・・P 7
	・ DXの推進と業務改革	・・・P 8
	・ 人財の活性化	・・・P 9
	・ サステナブル経営	・・・P10
	・ サイバーセキュリティの強化	・・・P11
	・ マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策	・・・P11
3	KPI（重要業績評価指標）	・・・P12

## スローガン

あなたのために、あなたとともに「ミライ」を創造  
 ～地域社会とともに新たな価値を創造～

## 基本方針

- 1 総合金融サービス業としての真価の発揮  
 コンサルティング・ファーストを徹底し、お客さま・地域の課題解決支援に向けて真価を発揮
- 2 経営の多角化・高度化  
 経営基盤強化に向けた新たな取組みの促進と経営管理の高度化
- 3 DXの推進と業務改革  
 デジタイゼーションによる業務改革とお客さま満足度の向上
- 4 人財の活性化  
 何事にも積極的にチャレンジし、お客さまの期待と信頼に応えられる人財の育成

<基本戦略>

### 総合金融サービス業としての真価の発揮

- 1 事業サイクルに応じたニーズの把握と課題解決支援
- 2 ライフプランを総合的にサポートするトータルライフマネジメントの実践
- 3 地域の課題解決支援による地域共創社会の創造

### 経営の多角化・高度化

- 1 事業領域の拡大による提供価値の多様化
- 2 新たな長野銀行グループの創造とグループ総合力の発揮
- 3 収益・資本・リスクの一体管理による適正なリスク・リターン確保

### DXの推進と業務改革

- 1 デジタル技術による業務改革を加速させ、お客さま満足度の向上を図る
- 2 行内業務の改革・改廃により、生産性の向上を図る
- 3 非対面チャネルの充実

### 人財の活性化

- 1 総合コンサルティングの実践に向けた専門性の高い人財の育成
- 2 新たな取組へチャレンジする企業風土の醸成

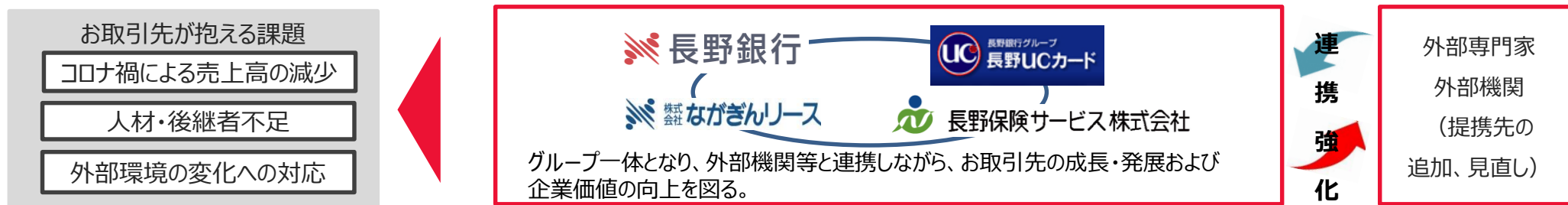
2025年3月期  
めざす姿

お客さま・地域の成長、発展支援を通じた持続可能な収益構造への転換による盤石な経営基盤の確立

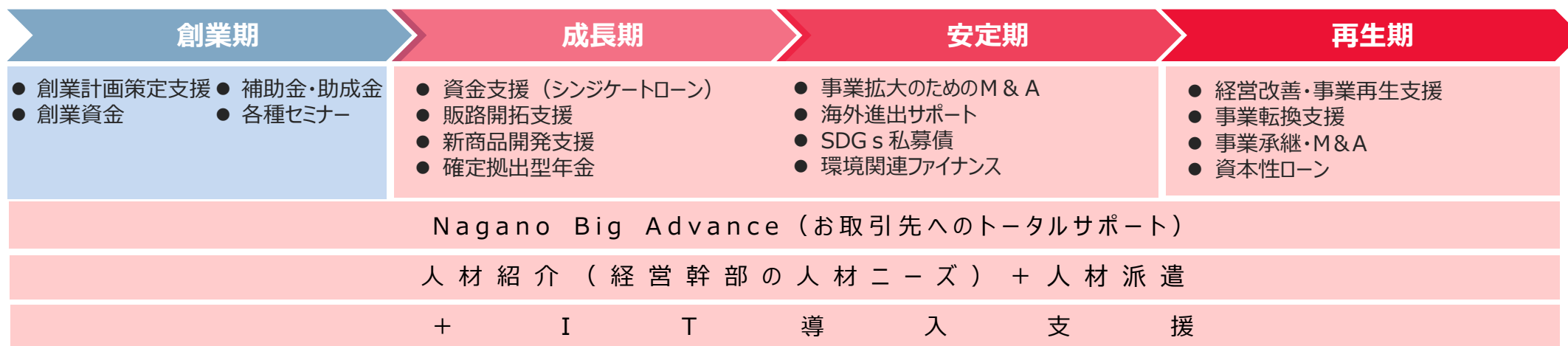
## 1 事業サイクルに応じたニーズの把握と課題解決支援 ～ 法人コンサルティング ～

重点  
施策

- お取引先が抱える①コロナ禍による売上高の減少、②人材・後継者不足、③外部環境の変化への対応などの課題に対し、新たに①資本性ローン・出資、②人材紹介・人材派遣、③環境関連ファイナンス・IT導入支援などの手法で積極的に取り組み、グループ一体となり引き続き徹底的に支援していく。



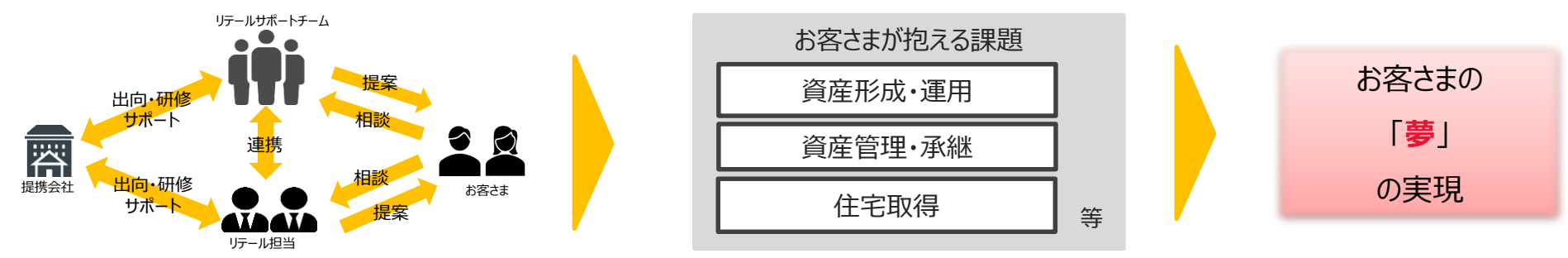
- お取引先との対話を通じて、事業サイクルに応じたニーズを適切に把握し、課題を解決することで、お取引先の成長・発展および企業価値の向上を図る。



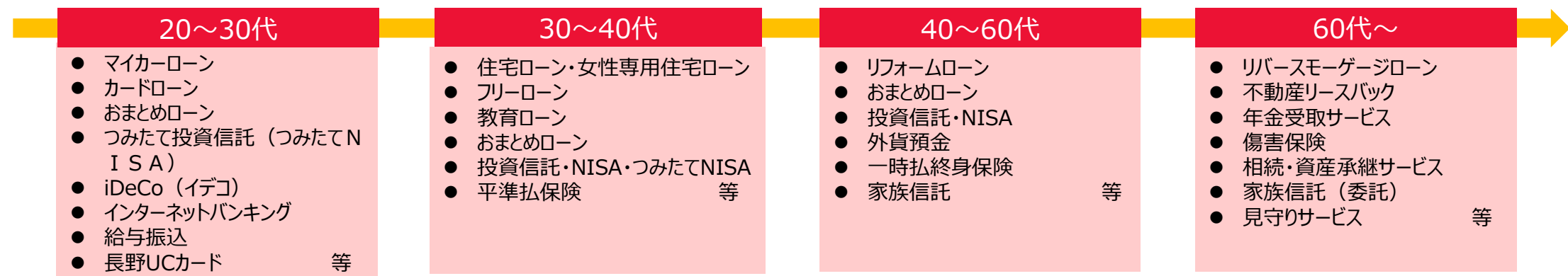
## 2 ライフプランを総合的にサポートするトータルライフマネジメントの実践 ～ 個人コンサルティング ～

重点施策

■ 本部リテールサポートチームと営業店リテール担当が連携し、新たな取り組みとして、①高齢化に向けた信託機能の強化、②新たな資産運用機会の提供、③非対面チャネルの充実による個人ローンの利便性向上などを加え、資産形成、住宅取得、保険、信託、相続などワンストップで行う、個人総合コンサルティングの強化を図る。



■ お客さま一人ひとりのライフサイクルに合わせた最適な商品・サービスを提供し、当行を生涯のパートナーとして選んでもらう。



### 3 地域の課題解決支援による地域共創社会の創造 ～ 地域貢献 ～

■ 当行が事業活動を通じて、地域社会における課題解決支援に積極的に取り組むことで、地域深耕を図り、地域社会とともに持続的に成長していく地域共創社会を創造する。

地域の主な課題	主な取組
地域企業の成長と事業の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境（新型コロナ、DX、脱炭素等）の変化への対応を含め、多面的なコンサルの実践</li> </ul> <p>等</p>
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村と連携した地域の活性化支援</li> </ul> <p>等</p>
観光振興・再生	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナによって影響を受けた観光業・地域の再生支援</li> </ul> <p>等</p>
環境保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連ビジネスへの支援</li> </ul> <p>等</p>
人口減少・高齢化	<ul style="list-style-type: none"> <li>移住者支援</li> <li>子育て支援</li> </ul> <p>等</p>

### 地域共創社会の創造





## 1 事業領域の拡大による提供価値の多様化

- 資本仲介機能の強化：資本性ローン、出資、ファンド等を活用してコロナ禍での中小企業支援を行い資本の好循環を実現
- 人材仲介機能の強化：経営改善等を必要とする地域企業へ高度専門人材等の紹介・派遣
- 環境ビジネスへの取組み：お取引先のカーボンニュートラルへの取組みの後押し
- 高齢化社会に向けた対応の強化：『人生100年時代』に向けた高齢者サービスの充実
- 資産運用機能、証券販売機能の強化：高度な金融商品販売への対応

## 2 新たな長野銀行グループの創造とグループ総合力の発揮

- 子会社の新設、新たな業務提携を検討し、収益の多角化を図る。

## 3 収益・資本・リスクの一体管理による適正なリスク・リターンの確保

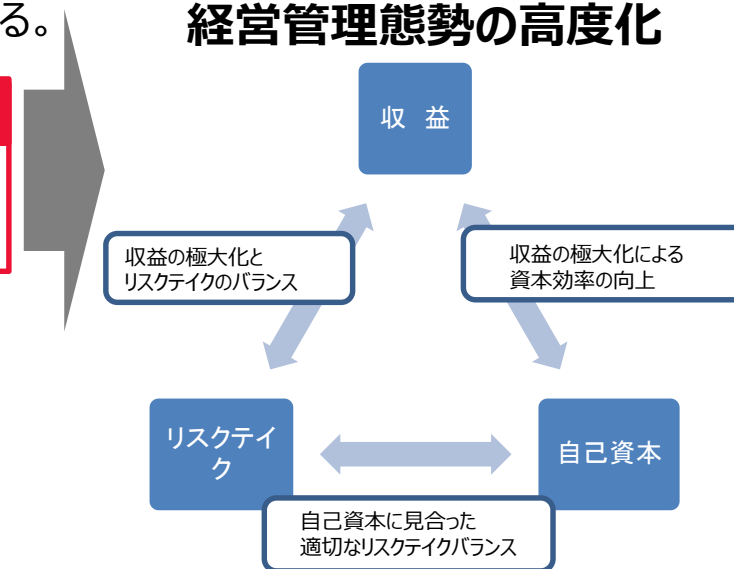
- リスクアパタイトフレームワークの構築と活用を通じた経営管理態勢の高度化を図る。

### リスクアパタイトフレームワーク

当行を取り巻くリスクを認識し、将来にわたる健全性を確保した上で積極的にリスクテイクすることにより、持続可能な収益を確保する経営管理態勢を構築する。

- 各種リスクの規模・特性に応じたリスク管理手法の高度化に取り組む。

### 経営管理態勢の高度化



# DXの推進と業務改革

- 1 デジタル技術による業務改革を加速させ、お客さま満足度の向上を図る
- 2 行内業務の改革・改廃により、生産性の向上を図る

重点  
施策



## 3 非対面チャネルの充実

アフターコロナを見据えた新常態への対応

- 対面・書面・押印を前提とした慣行を見直し、オンラインで完結する非対面サービスを拡充
- デジタル技術により新たな形でお客さまのニーズに応え、最適なタイミングで金融サービスを提供

■ お客さまへのWeb訴求強化→認知度向上

- SNS LINE Twitter
- Web 広告
- 紙面 広告

■ お客さま情報に基づく効果的な広告配信

- SMS メール
- DM ダイレクトメール
- コール センター



いつでも! どこでも! ながぎん!

ホーム  
ページ

ながぎん  
アプリ

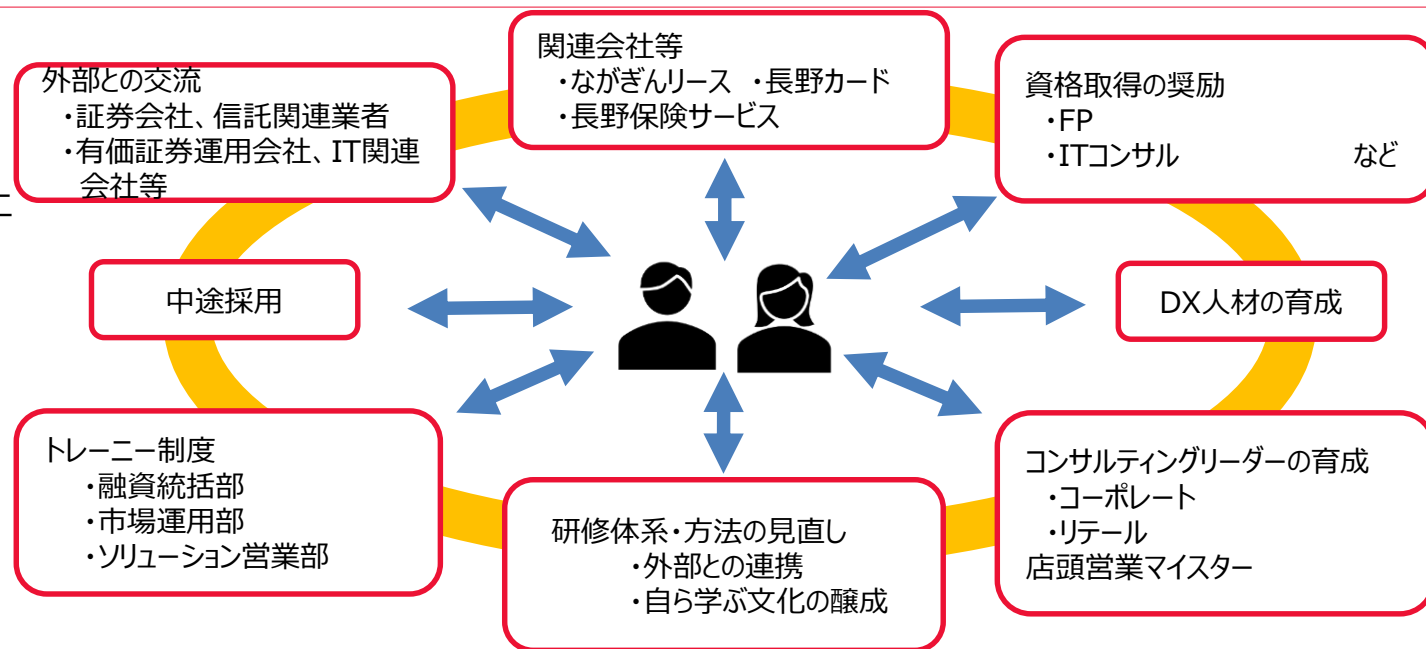
■ Webで完結する商品の拡充  
■ 対面推進につなげる導線の強化

- |         |              |          |           |           |
|---------|--------------|----------|-----------|-----------|
| Web口座開設 | インターネットバンキング | ローン申込/完結 | キャッシュレス決済 | Web来店予約   |
| メールオーダー | ページ口振        | ページ収納    | Web口振     | オンラインセミナー |

## 1 総合コンサルティングの実践に向けた専門性の高い人財の育成

### 重点施策

- 外部専門機関との人事交流
- 資格取得の奨励 – 自律的に学ぶ組織風土
- 専門性スキルの高い人材の中途採用
- 研修体系・方法の見直し、高度化



## 2 新たな取組へチャレンジする企業風土の醸成

- ダイバーシティへの取組み強化と働き方への柔軟な対応を行う。
  - 女性行員の活躍機会の拡大とシニア人財の活用により、ダイバーシティの促進を図る。
  - 多様な働き方を従業員自らが選択できる環境を整備する。
  - シニア人財の能力が発揮できる活躍の場を提供する。

### 重点施策

- 営業店業績評価の見直し
  - 量・件数・収益などの定量的な項目を重視した業績評価から、お客さまや地域の課題解決支援のためのプロセスや地域への貢献活動などの定性的な項目を重視した業績評価への転換を図る（定性評価のウェイトを高める）。
  - 本部からの目標設定ではなく、営業店が自店の置かれた状況を考慮した上で目標を設定する業績評価制度を検討する。

### 企業風土改革

モチベーションの高まる仕組みを構築し、チャレンジできる環境を整備する。

チャレンジする  
組織への変革

長野銀行SDG s 宣言にESGの観点を踏まえ、地域社会の持続可能な成長に向けた取組を強化



**長野銀行SDG s 宣言 (2019年4月1日)**

長野銀行は、地域金融機関として金融サービス業を通じ、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

重点施策	取組み内容	対応する目標
<p>Environment</p> <p><b>環境関連ビジネスへの支援</b></p> <p><b>気候変動問題への対応</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連ファイナンスへの取組み</li> <li>気候変動への対応</li> </ul>	
<p>Society</p> <p><b>地域社会への貢献</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の課題解決支援に積極的に取組み地域社会とともに持続的に成長していく地域共創社会を創造する。</li> </ul>	
<p>Governance</p> <p><b>コーポレートガバナンスの強化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の迅速な意思決定および効率性の追求</li> <li>積極的な情報開示による経営の透明性向上</li> </ul>	
<p>SDG s</p> <p><b>全従業員による取組み</b></p> <p><b>取引先のSDG s 取組み支援</b></p> <p><b>全従業員の活躍支援</b></p> <p><b>金融リテラシーの向上</b></p> <p><b>健康経営への取組み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職員一人ひとりが、地域社会の一員としてSDG s を理解し、サステナブルな社会形成に貢献する</li> <li>SDG s リテラシーの普及・向上を図るとともに、取引先のSDG s への取組支援を図る</li> <li>女性活躍推進、ダイバーシティ、働き方改革の推進による健康経営、給与水準の向上等により、働きがいのある職場づくりに努める</li> <li>金融経済教育支援等によるマネーリテラシーの向上 (キッズバンクスクール、職場見学、青少年向け教育支援の実施等)</li> </ul>	

## デジタル化の進展を踏まえ、サイバーセキュリティに係る管理態勢のさらなる強化

### 重点施策

- 平時の対策 : 脆弱性診断の定期的な実施（ホームページ、スマホアプリケーション）、脅威情報の収集・分析、資産台帳（ソフトウェア含む）の整備
- インシデント対応力の向上 : サイバーセキュリティ共同演習への参加、コンティンジェンシー・プランの改正
- リスク評価の実施 : 新規商品・サービス開始時、外部委託時におけるサイバーセキュリティの視点からの対応
- 人材育成 : 外部試験の推奨、セミナーへの参加
- 役職員のセキュリティ意識の向上 : 標的型メール訓練、理解度テストの実施

## マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策

### リスクベース・アプローチによる実効性あるリスク管理態勢の構築

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策を経営上の重要課題の一つとして位置付け、当行が提供する商品・サービスがマネロン・テロ資金供与等をはじめとした金融犯罪活動に利用されることを防止するため、効果的な態勢整備を構築し、その対策の実施と実効性確保に積極的に取り組む。

- 金融庁が公表したガイドラインへの対応 : 「対応が求められる事項」への措置を2024年3月までに完了させた上で、ガイドラインに沿った対応を行う。
- 管理態勢の強化および構築 : マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に係る「3つの防衛線」の管理態勢を強化し、PDCAによる実効的なリスク管理態勢を構築

### 重点施策

KPI	2023/3 目標	2024/3 目標	2025/3 目標
指標			
当期純利益	10億円	12億円	15億円
自己資本比率（単体）	9.3%程度	9.4%程度	9.5%程度
役務収益比率（注1）	14%程度	16%程度	20%程度
OHR（注2）	85%程度	83%程度	80%程度
創業・第二創業支援先数	累計150先	累計300先	累計450先
事業承継・M & A 支援先数	累計250先	累計520先	累計800先

（注1）役務取引等収益 / （貸出金利息収入 + 有価証券利息配当金（除く投信解約損益） + 役務取引等収益）

（注2）経費 ÷ コア業務粗利益（業務粗利益 - 国債等関係損益）