



山梨から豊かな未来をきりひらく

山梨中央銀行

第48回

インフォメーション・ミーティング

2025年5月30日(金)

東証プライム : 8360

目次

業績概要

2025年3月期損益概況	4
資金利益	5
預金・貸出金の状況	6
有価証券の状況	7
役務取引等利益	8
経費/OHR（コア業務粗利益経費率）	9
与信関係費用	10
2026年3月期損益予想	11

前中期経営計画「TRANS³ 2025」の振り返り

前中期経営計画「TRANS ³ 2025」の振り返り	13
---------------------------------------	----

新長期ビジョン

Value Creation Company2034

山梨中央銀行グループ経営理念・パーパス等	17
新長期ビジョン	18
定量目標	19

中期経営計画

Value Creation Company ～ 1st Stage

中期経営計画の位置づけ	21
中期経営計画の概要（体系図）	22
定量目標	23
基本戦略1.成長戦略	
山梨強靱化戦略	26
シン・東京戦略	32
全社戦略	38
基本戦略2.基盤戦略	
チャネル戦略	43
基本戦略3.人財戦略	
人的資本戦略	45
エンゲージメント向上戦略	46
4つの変革ドライバー	49

企業価値向上に向けて

企業価値向上に向けて	53
------------	----

業績概要

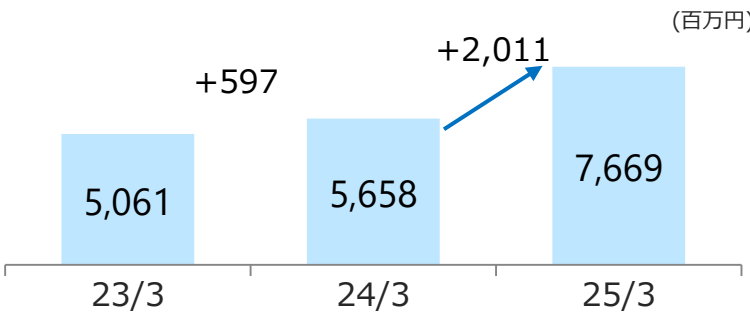


2025年3月期損益概況

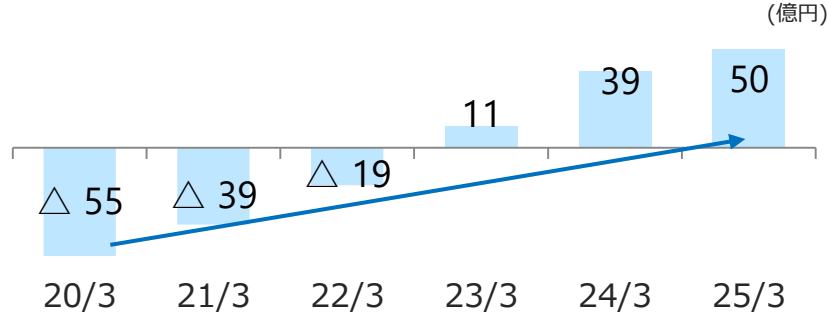
顧客向けサービス業務利益の伸長により、主要な損益項目は前年比でプラス

単 体		(億円)	24/3期	25/3期	前期比
業務粗利益			275	319	43
	資金利益		307	339	32
	役務取引等利益		77	72	△ 4
	その他業務利益		△ 11	△ 8	3
コア業務粗利益			372	404	31
国債等債券損益			△ 96	△ 84	12
経 費 (△)			248	258	10
一般貸倒引当金繰入額 (△)			—	0	0
業務純益			27	59	32
コア業務純益			124	145	20
〃 (除く投信解約損益)			124	145	20
臨時損益			43	38	△ 5
	うち不良債権処理額 (△)		0	14	13
	うち株式等関係損益		45	47	2
経常利益			70	97	27
特別損益			△ 0	△ 0	0
法人税等合計 (△)			13	25	11
当期純利益			56	71	15
与信関係費用 (△)			△ 0	14	15
連 結		(億円)	24/3期	25/3期	前期比
連結経常利益			76	106	29
親会社株主に帰属する当期純利益			56	76	20

親会社株主に帰属する当期純利益



顧客向けサービス業務利益 (※)

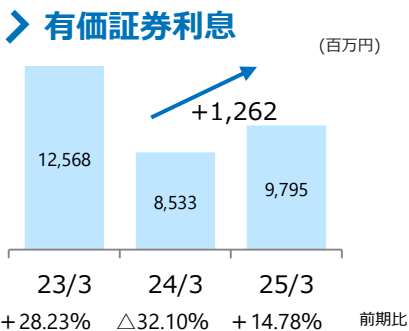
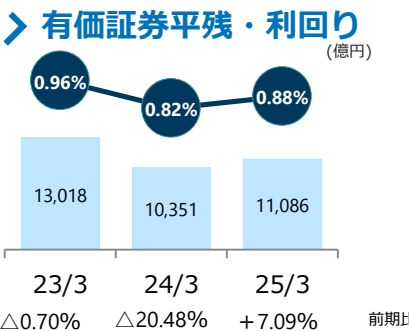
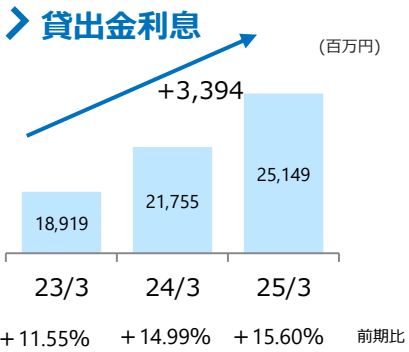
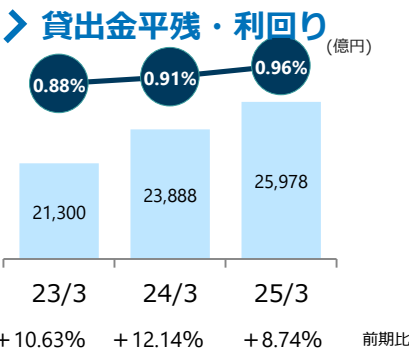


※ 顧客向けサービス業務利益
貸出金平残×預貸金利回り差+ 役務取引等利益－営業経費

資金利益

貸出金利息・有価証券利息ともに堅調に推移

	(億円)	24/3期	25/3期	前期比
資金利益		307	339	32
預貸金利息		214	227	13
貸出金利息		217	251	33
国内業務部門		202	237	35
国際業務部門		15	13	△ 1
預金利息 (△)		2	23	20
国内業務部門		2	23	20
国際業務部門		0	0	0
有価証券利息		85	97	12
" (除く 投信解約損益)		85	97	12
債券		22	28	5
国内業務部門		20	26	5
国際業務部門		1	1	△ 0
株式		11	14	3
投信分配金		51	55	3
投信解約損益 (益超過)		0	0	0
市場運用・調達ほか		7	14	7
国内業務部門		291	325	33
国際業務部門		15	14	△ 0



預金・貸出金の状況

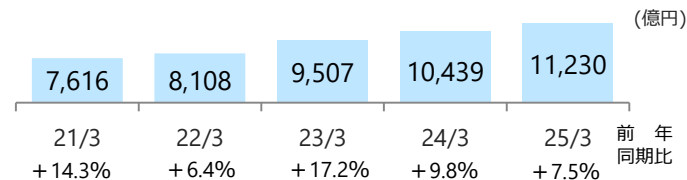
貸出金・預金ともに残高は増加基調を維持

通期平残 (億円)		24/3期	25/3期	前期比 (増減率)	
貸出金		23,888	25,978	+2,089	(+8.7%)
地域別	山梨県内	10,734	11,051	+317	(+2.9%)
	山梨県外	11,327	12,897	+1,569	(+13.8%)
	本部所管貸出金	1,826	2,028	+202	(+11.0%)
マーケット別	一般資金	16,620	18,127	+1,506	(+9.0%)
	非事業性個人	4,371	4,717	+345	(+7.9%)
	地公体	2,896	3,133	+237	(+8.1%)
山梨県内貸出金シェア (末残)		50.4%	51.5%	+1.1	-

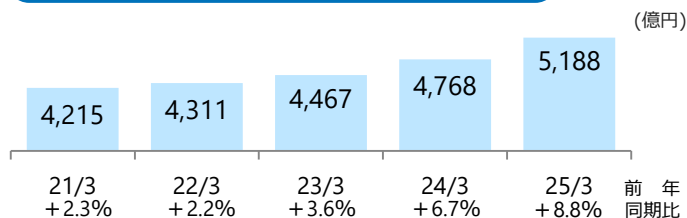
通期平残 (億円)		24/3期	25/3期	前期比 (増減率)	
預金		36,301	36,538	+236	(+0.6%)
	山梨県内	32,134	32,236	+101	(+0.3%)
	山梨県外	4,167	4,302	+134	(+3.2%)
山梨県内預金シェア (末残)		51.7%	51.7%	±0.0	-

(ゆうちょ銀行を除く)

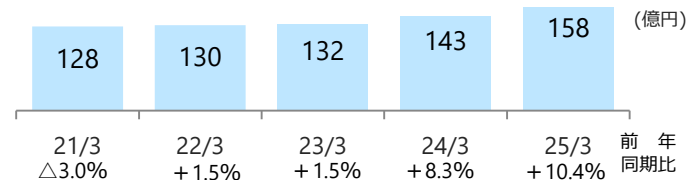
中小企業向け貸出(末残)



住宅ローン(末残)



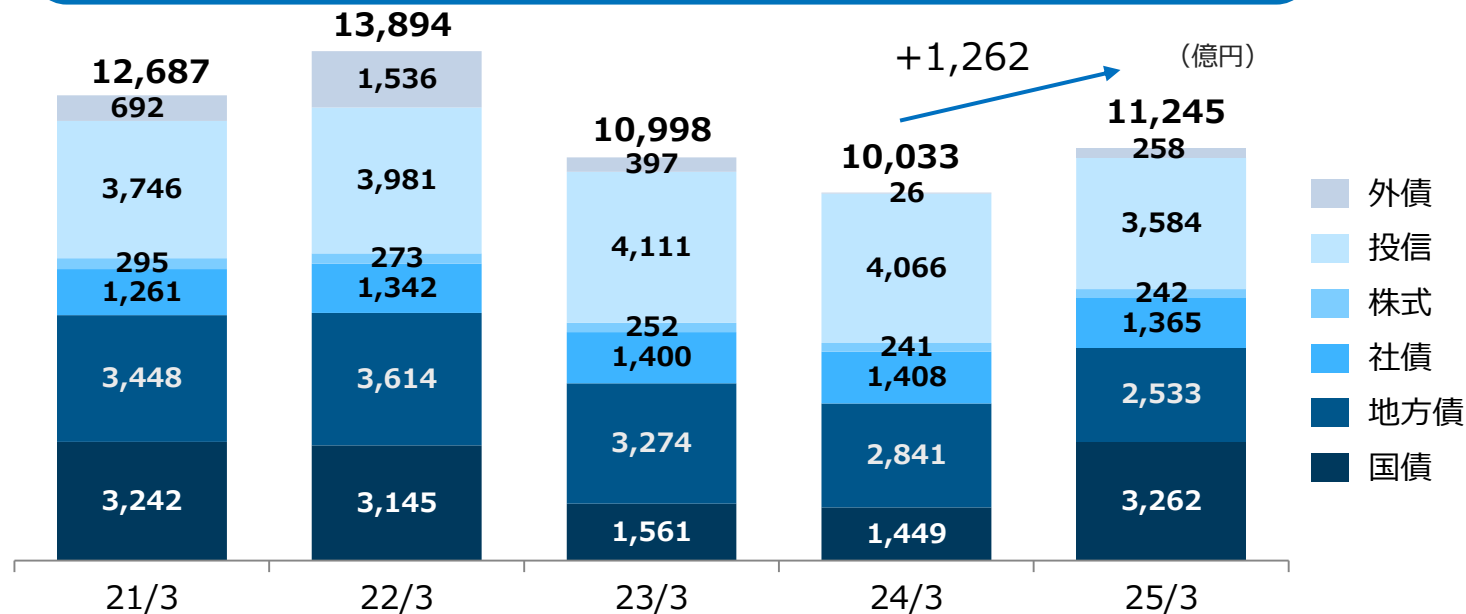
無担保ローン(末残)



有価証券の状況

これまでリスク削減のため圧縮してきたポートフォリオを復元へ

有価証券未残（時価評価前）



円債修正デ
レーション

5.9

6.2

6.7

5.9

5.4

アセットス
ワップ考慮後

5.7

6.2

6.7

5.9

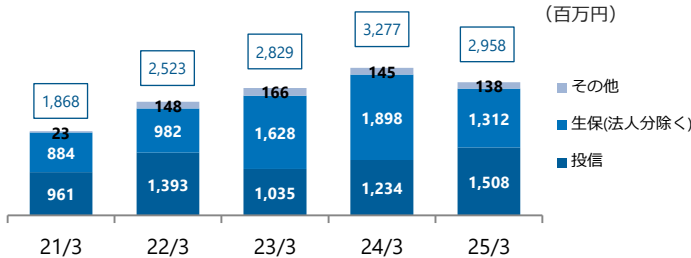
4.9

役務取引等利益

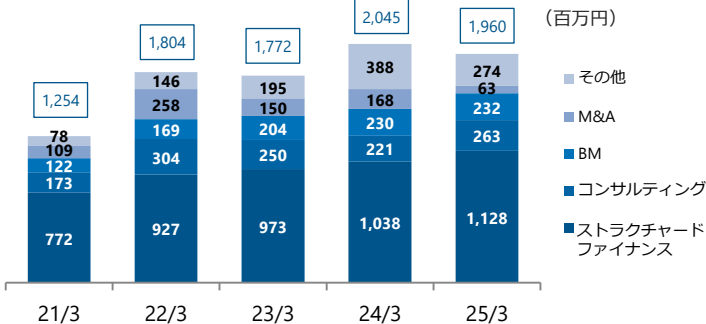
金融商品販売態勢の見直し等により役務取引等利益は減少

	24/3期	25/3期	前期比
(百万円)			
役務取引等利益	7,712	7,238	△ 474
役務取引等収益	10,634	10,410	△ 224
役務取引等費用 (△)	2,921	3,171	250
<主な内訳>			
金融商品役務収益 (法人向け保険を除く)	3,277	2,958	△ 319
うち、生命保険手数料(法人分除く)	1,898	1,508	△ 390
うち、投信手数料	1,234	1,312	78
うち、金融商品仲介手数料	126	110	△ 16
うち、公共債手数料	14	23	9
法人役務収益	2,045	1,960	△ 85
うち、ストラクチャードファイナンス関連手数料	1,038	1,128	90
うち、コンサルティング関連手数料	221	263	42
うち、ビジネスマッチング手数料	230	232	2
うち、法人向け生命保険手数料	272	215	△ 57
うち、M&A手数料	168	63	△ 105
為替関係受入手数料(国内)	1,479	1,471	△ 8
ローン支払保険料・保証料 (△)	2,156	2,368	212

金融商品役務収益の推移



法人役務収益の推移



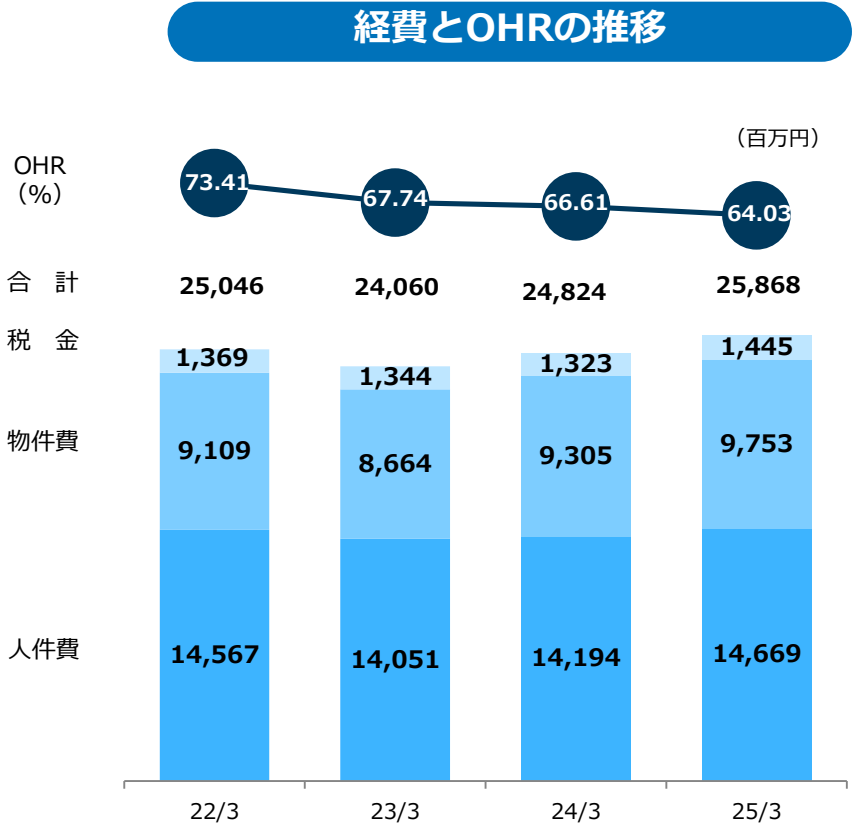
経費/OHR（コア業務粗利益経費率）

積極的な戦略的投資により経営の変革を加速

経 費（億円）	24/3期	25/3期	前期比
経 費	248	258	10
人 件 費	141	146	4
物 件 費	93	97	4
税 金	13	14	1
OHR	66.61%	64.03%	△2.59P

経費の主な増減要因

（億円）	25/3期	
人件費	4	賃上げ等 + 4
物件費	4	IT投資等 + 4
税金	1	外形税等 + 1

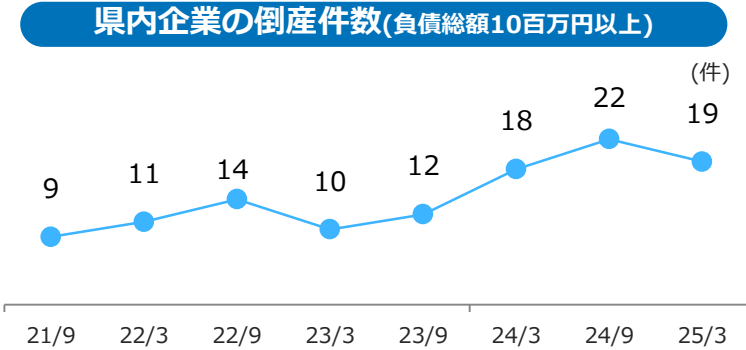
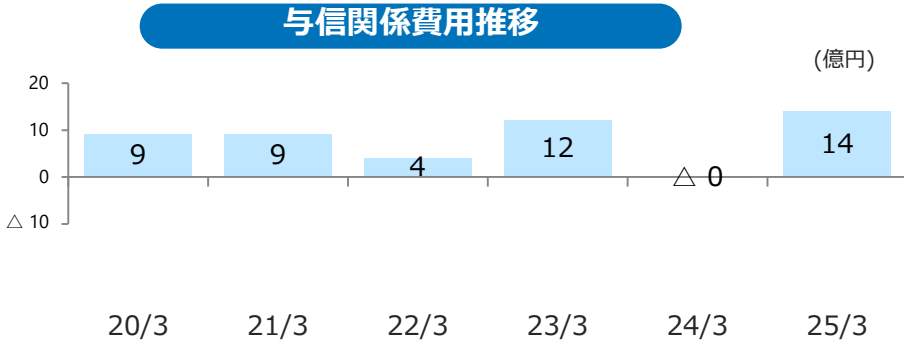


与信関係費用

前期戻入の反動から与信関係費用は増加

	24/3期	25/3期	前期比
(億円)			
与信関係費用	△ 0	14	15
一般貸倒引当金純繰入額	△ 6	0	7
不良債権処理額（臨時損益）	6	14	8
個別貸倒引当金純繰入額	5	13	7
偶発損失引当金繰入額	0	0	0
貸出金償却・債権売却損	0	0	0
償却債権取立益（△）	0	0	△ 0
与信費用比率	△0.34bp	5.62bp	5.96bp

(注)
貸倒引当金戻入益の場合は、それぞれ一般貸倒引当金純繰入額及び個別貸倒引当金繰入額に分けて表示。



2026年3月期損益予想

単 体

(億円)	25/3期	26/3期 (計画)	前期比
業務粗利益	319	363	44
資金利益	339	358	19
うち貸出金利息	251	296	45
うち有価証券利息	97	109	11
役員取引等利益	72	73	1
その他業務利益	△ 8	△ 20	△ 12
コア業務粗利益	404	411	7
国債等債券関係損益	△ 84	△ 47	37
経 費 (△)	258	274	15
一般貸倒引当金繰入額 (△)	0	0	0
業務純益	59	89	29
コア業務純益	145	137	△ 8
コア業務純益 (除く投信解約損益)	145	137	△ 8
臨時損益	38	30	△ 7
うち不良債権処理額 (△)	14	26	12
うち株式等関係損益	47	47	△ 0
経常利益	97	119	21
当期純利益	71	82	10

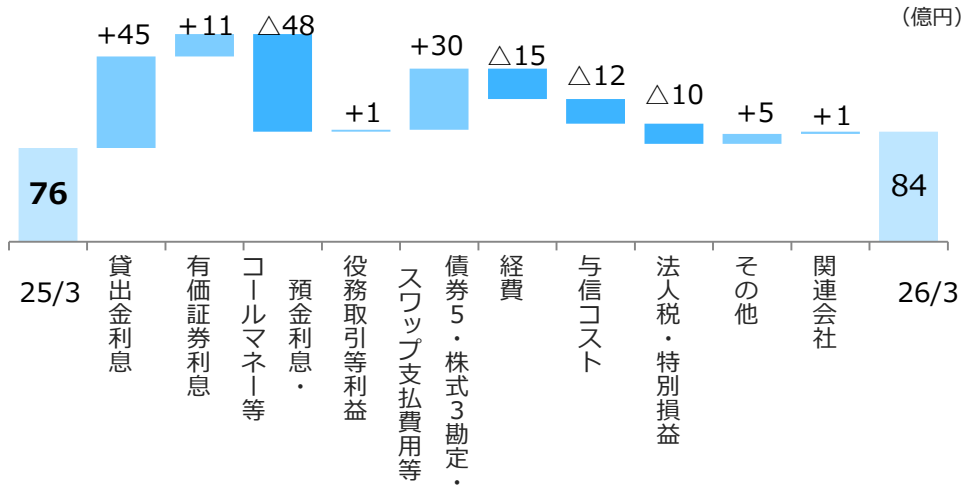
連 結

(億円)	25/3期	26/3期 (計画)	前期比
連結経常利益	106	124	17
親会社株主に帰属する当期純利益	76	84	7

当期純利益は前年を上回る計画

- 資金利益は増加する一方、その他業務利益の減少や経費の増加を見込む。これにより、コア業務純益は減少するものの、当期純利益は前年を上回る計画

親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因



前中期経営計画「TRANS³ 2025」の 振り返り



前中期経営計画「TRANS³2025」の振り返り

KPI

	2024年度 (実績)		2024年度 (中計最終年度目標)
OHR(コア業務粗利益経費率)	64.0%	達成	73.5%以下
ROE(当期純利益ベース)	3.62%	達成	3%以上
管理・監督職に占める女性の比率	21.5%	達成	20%以上
リスクリングによる事務人員の再配置割合	27.6%	未達	30%以上
サステナブルファイナンス※1投融資額	3,923億円	達成	3,500億円以上
温室効果ガス(CO ₂)排出量削減率※2	※3 69.7%		70%以上

KGI

親会社株主に帰属する当期純利益	76億円	達成	60億円以上
-----------------	------	----	--------

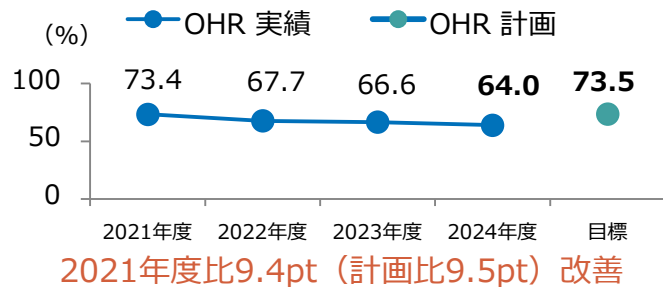
※1 持続可能な地域社会の実現に資する投融資（環境・教育・創業・事業承継など）

※2 2013年度比、目標対象範囲：Scope1+Scope2

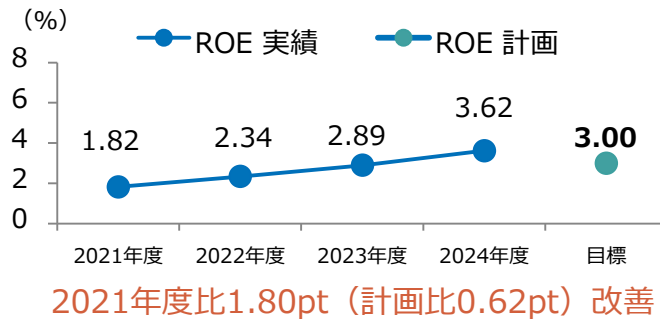
※3 数値は暫定値により算出

前中期経営計画「TRANS³2025」の振り返り

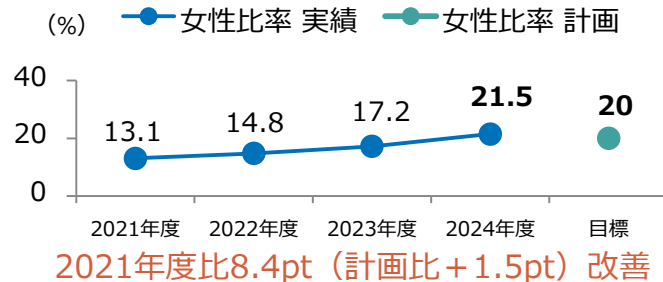
OHR



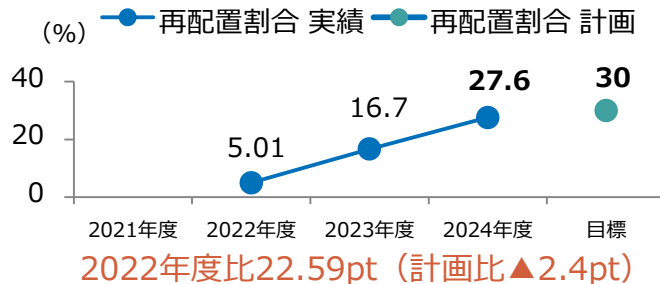
ROE



管理・監督職に占める女性の比率

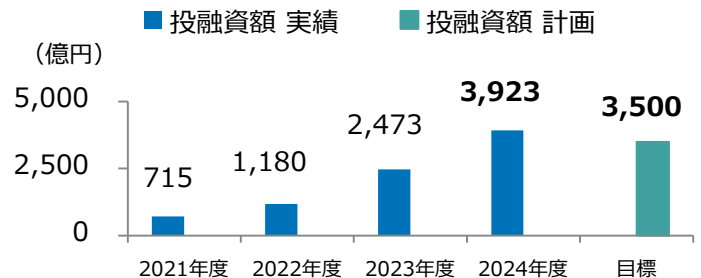


リスキングによる事務人員の再配置割合



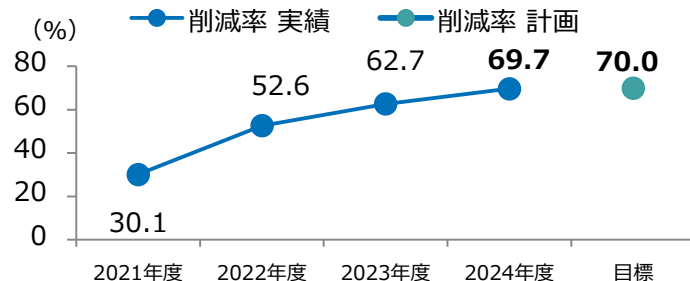
前中期経営計画「TRANS³2025」の振り返り

サステナブルファイナンス投融資額



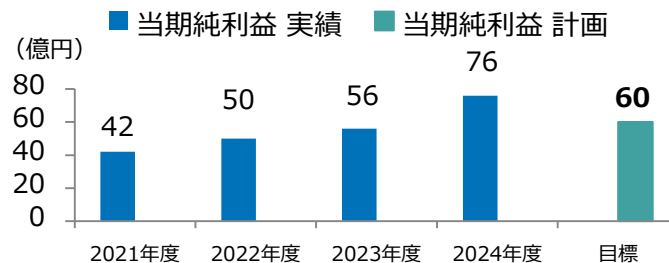
2021年度比3,208億円増加（計画比+423億円）

CO₂排出量削減率



2021年度比39.6pt（計画比▲0.3pt）削減

親会社株主に帰属する当期純利益



2024年度達成率126.6%

新長期ビジョン

Value Creation Company2034



山梨中央銀行グループ経営理念・パーパス等

経営理念
「地域密着と健全経営」

**経営理念
パーパス**

パーパス
「山梨から豊かな未来をきりひらく」

長期ビジョン (Vision)
「Value Creation Company 2034」

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

1.成長戦略 2.基盤戦略 3.人財戦略


挑戦とパッション


迅速・主体的な行動


誠実


チームワーク


プロフェッショナル

バリュー (Values)

～当行グループが大切にしている価値観～

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

連結ROE

親会社株主に帰属する当期純利益

あいたい姿

8%以上

200億円以上



人的資本指標

人的資本ROI*

女性管理職比率

1.00倍

30%以上



社会的 インパクト指標

山梨県内1人当たりGDP

山梨県人口（社会増減）

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

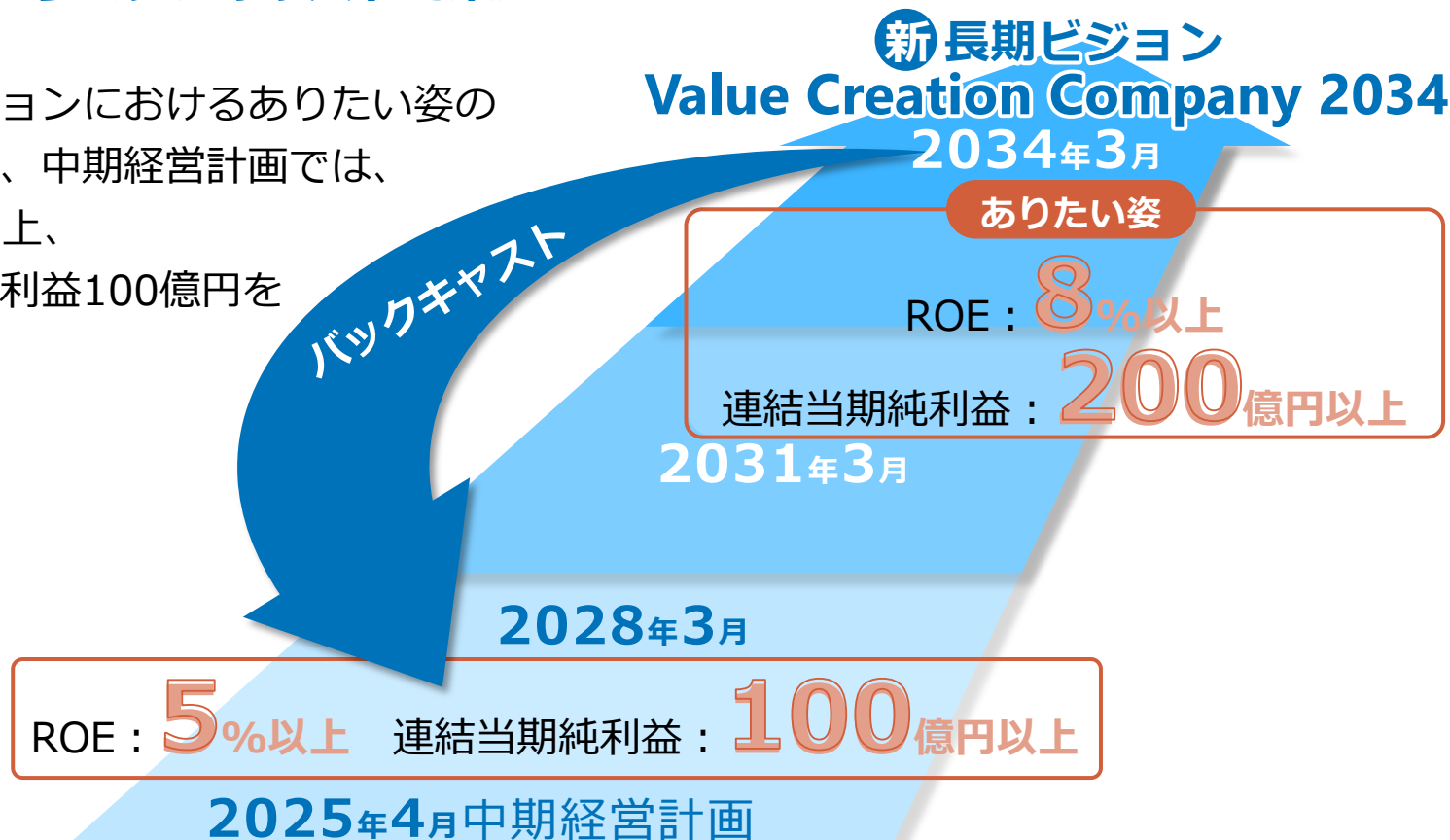
Value Creation Company ~ 1st Stage



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)

- 山梨強靱化戦略
- 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・トランスフォーメーション

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

■ 財務指標 ■

項目	2024年度（実績）	2027年度 KPI
連結ROE	3.56%	5%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	76億円	100億円以上
OHR	64.0%	65%以下
連結自己資本比率	10.2%	9%台

■ 人的資本指標 ■

項目	2024年度（実績）	2027年度 KPI
人的資本ROI	0.31倍	0.50倍
女性管理職比率	7.4%	10%以上
女性管理・監督職*1比率	21.5%	30%以上
エンゲージメントスコア	76.8*2	78.0以上

* 1 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）

* 2 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	2027年度 KPI
山梨県の観光消費額	3,175億円	5,500億円
山梨県の製造業生産額	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
当行の金融教育提供者数（3年累計）	8,896人 （2021~2023年度累計）	12,000人以上
当行のCO2排出量削減率（2013年比）	69.72%	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（1）山梨強靱化戦略

成長戦略 (Growth)

(1)山梨強靱化戦略

- (2)シン・東京戦略
- (3)全社戦略

基盤戦略 (Fundamental)

- (1)チャネル戦略
- (2)生産性向上戦略
- (3)ガバナンス戦略

人財戦略 (Human resource)

- (1)人的資本戦略
- (2)エンゲージメント向上戦略

戦略課題

(1) 山梨強靱化戦略

① 企業強靱化支援

② コンサルティング営業態勢の強化

③ 個人生涯取引の充実

④ 山梨・東京間の情報活用の最大化

⑤ 地域キャッシュレス化の促進

⑥ 地域活性化を見据えた街づくりへの主体的な取組み

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

(2) シン・東京戦略

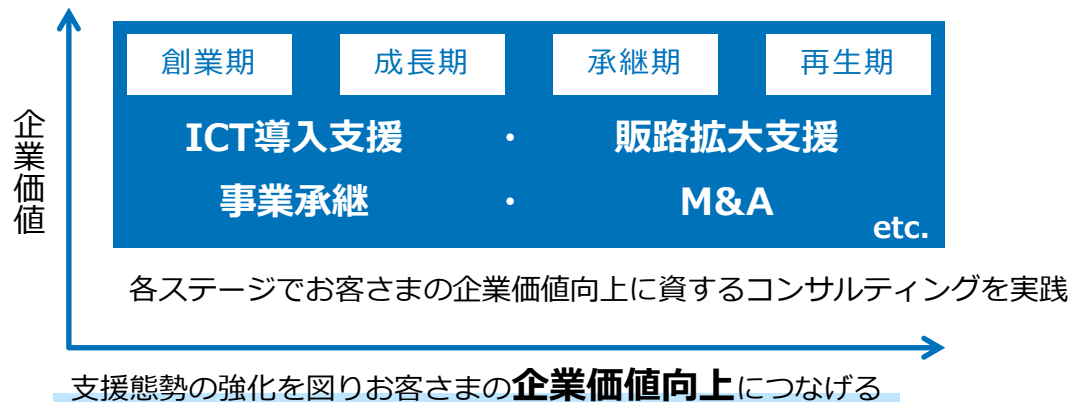
(3) 全社戦略

①企業強靱化支援

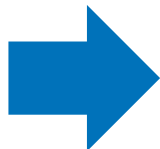
②コンサルティング営業態勢の強化

お客さまの企業価値向上を支援し、**強い中堅・中小企業を増やす**

- ▶ 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
- ▶ 多様化するお客さまのニーズに応える態勢を強化



お客さまの
企業価値向上



強靱な
山梨の構築

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）

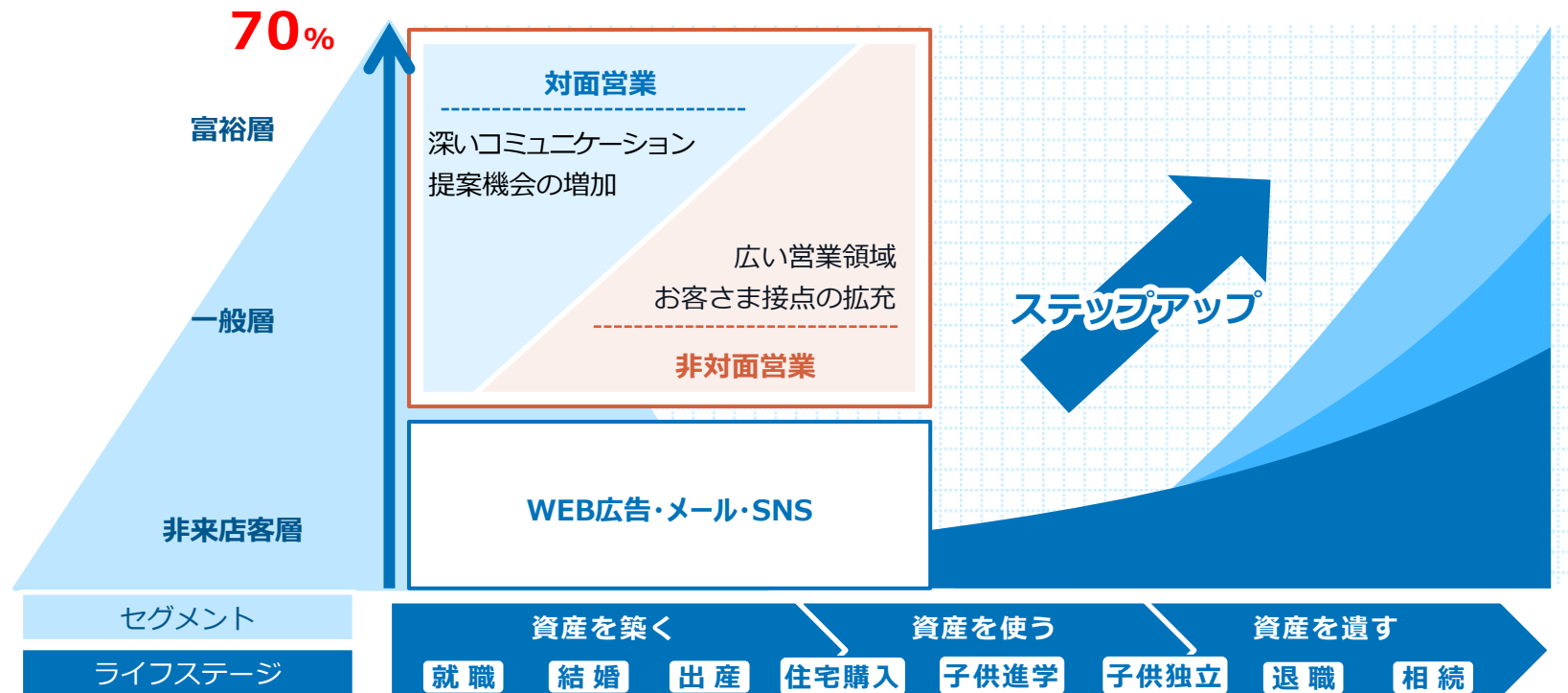
※県内における従業員別社数（50名未満の企業割合88.1%）を勘案し設定

③個人生涯取引の充実

■ ライフステージに応じた提案により、お客さまの資産を増加

- ▶ 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

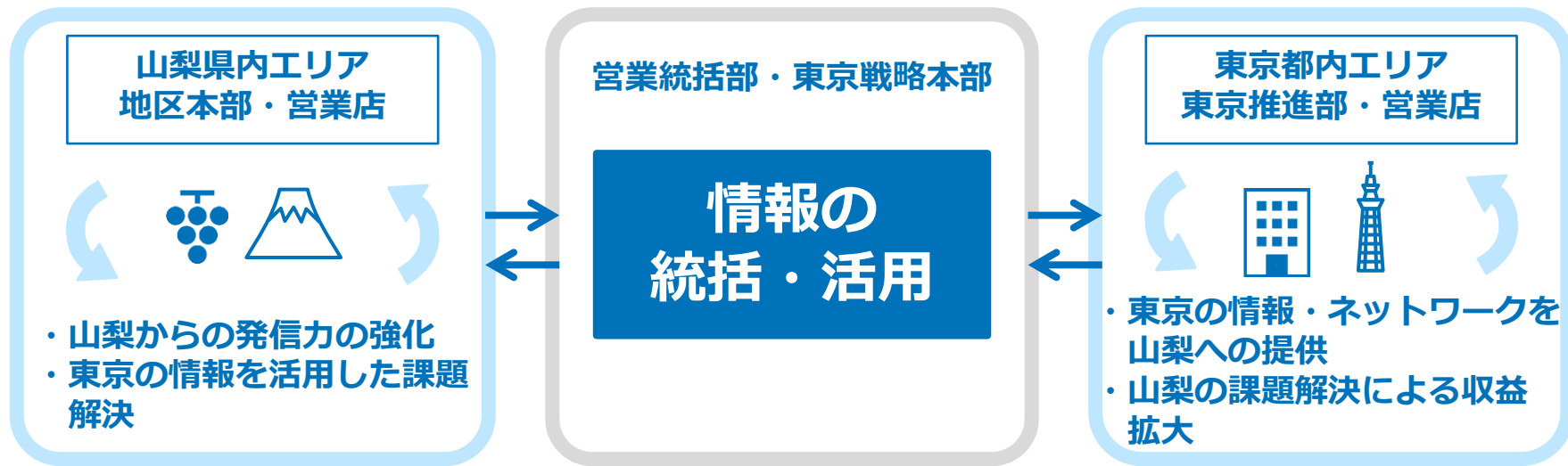
個人（金融）資産増加した人の割合



④山梨・東京間の情報活用の最大化

■ 新たなプラットフォームの構築により、東京の“力”を活用し地方創生を実現

▶ 山梨情報の発信と東京情報の活用を最大化するための**山梨・東京コネクト**を構築



山梨・東京共通項目

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)

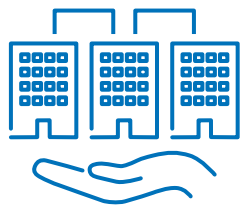
地域インパクトウェルス等※との取引・連携件数 **500件** (累計)

※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

⑤地域キャッシュレス化の促進

地域キャッシュレス化による収益増加および粘着性預金の増強

▶ 地域キャッシュレス化の進展に向けた態勢の構築



- カードレス社会への対応
- パーソナライズ化された機能・サービスの提供
- 法人決済の高度化・デジタル化
- 行政収納のキャッシュレス化に向けたプラットフォームの構築
- キャッシュレスリテラシーの向上

課題解決
未来創造



期待する効果



消費者の利便性向上



業務効率化・人手不足解消



多様な消費スタイルの創造



インフラコスト削減



データ連携デジタル化



現金に係る不正・犯罪の抑止

地域
キャッシュレス
比率向上

県内キャッシュレス比率

(みなし) **50%**

目指す姿

カード取扱高 250億円
(2024年度比+16%増)

加盟店取扱高 400億円
(2024年度比+15%増)

地方公共団体と連携し、地域を大きく動かす

リニア中央新幹線地域創造推進プロジェクトチームの設置



- リニア中央新幹線の開業を契機としたまちづくりの活性化に取り組む山梨県や甲府市等との連携や協議を実施
- 今後も地方公共団体等と連携するなか、山梨県内各地の様々な開発事業やまちづくり等へ関与することにより、地域活性化の支援を目指す



山梨中銀やまなし ふるさと応援プロジェクト

- 地方公共団体と連携するなか業務受託等による課題解決の実績を積み上げ
- 提案活動において寄せられた意見やニーズ等を踏まえた支援メニューの充実を実施

山梨市シティプロモーション



業務合理化・財政の安定化支援

- 住民サービスのDX化や業務効率化に向けた自治体DXサポートの提案を実施
- 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 2024」を実施し収納業務の有償化・合理化をサポート

納付書レス・キャッシュレス納付推進プロジェクト



基本戦略1.成長戦略（2）シン・東京戦略

成長戦略 (Growth)

(1)山梨強靱化戦略

(2)シン・東京戦略

(3)全社戦略

基盤戦略 (Fundamental)

(1)チャネル戦略

(2)生産性向上戦略

(3)ガバナンス戦略

人財戦略 (Human resource)

(1)人的資本戦略

(2)エンゲージメント向上戦略

戦略課題

(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

③ IT関連、ベンチャー・スタートアップ企業への対応強化

② ウェルスビジネスの強化

④ ネットワーク営業の深化と都内推進態勢の構築

(1) 山梨強靱化戦略

(3) 全社戦略

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

中堅・中小企業向けのさらなる取引強化

- ▶ 当行がこれまでに取り組んできた業種を中心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

- 預金取引に繋がりがやすく、ウェルスビジネスとの親和性も高いため貸出を強化
- 不動産市況評議会*を活用し、カテゴリー毎に対応方針を策定



製造業

- 地域経済への貢献度合いが大きいいため、当行の都内のネットワークを生かした取引拡大と県内への工場誘致等を展望する
- サプライチェーンや商流を捉え取引拡大に向けた取り組みを強化する



医療

- 医療機関との取引を拡大するとともに預金取引拡大や医師個人へのサービス強化に繋げる
- 既存取引先の経営課題を共有し、コンサルティングや開業要件の厳正化を踏まえた業承継やM&A対策を強化



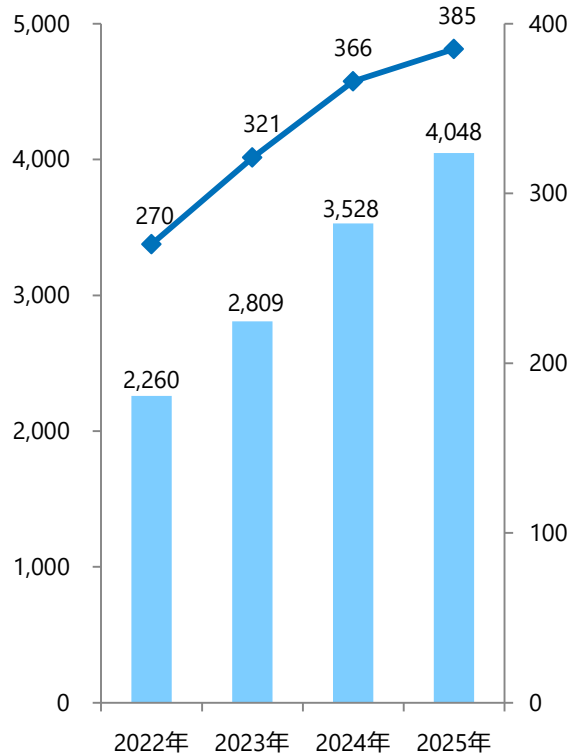
*不動産市況評議会：不動産市況についての情報共有を全行的に実施し、不動産業向け貸出の方向性の決定を目的とし、担当役員、営業部門、管理部門をメンバーとして開催

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

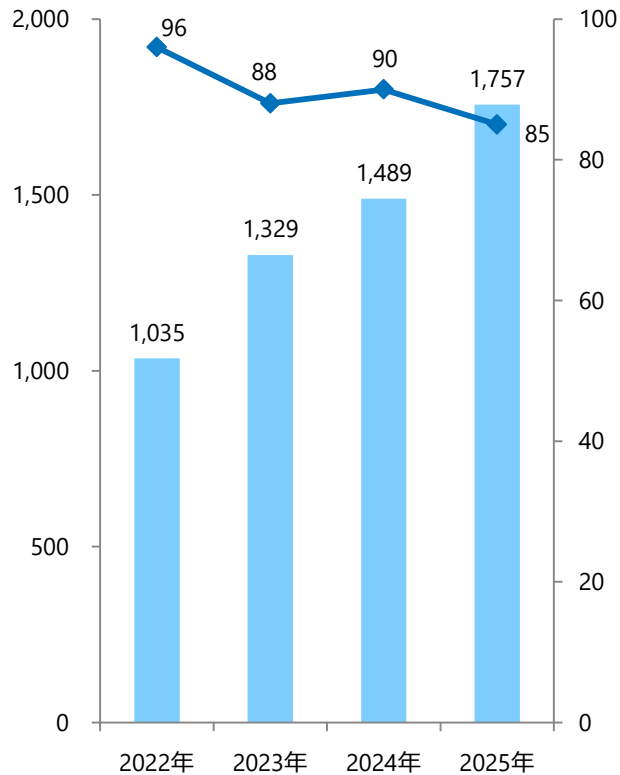
重点業種の預貸金の推移（東京地区）

貸出金
預金
単位：億円

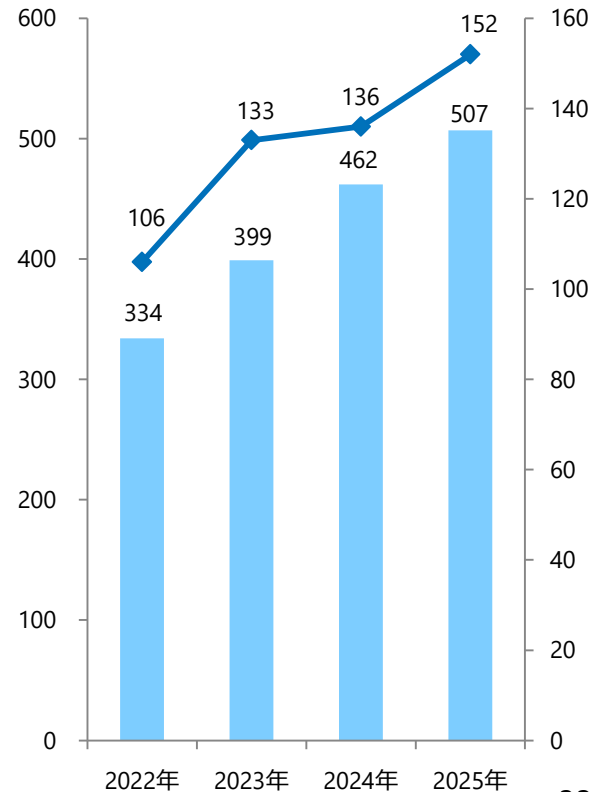
不動産業（平残）



製造業（平残）

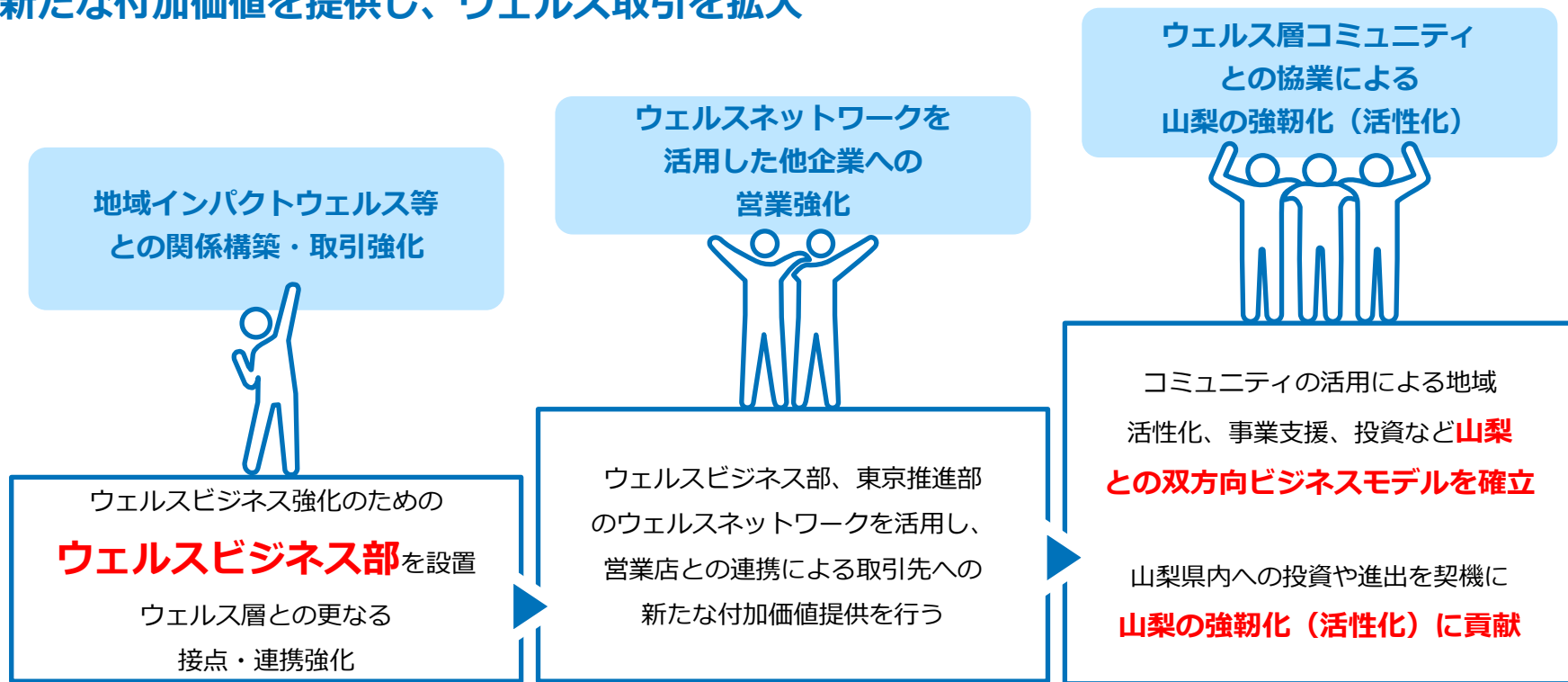


医療（平残）



②ウェルスビジネスの強化

■ 新たな付加価値を提供し、ウェルス取引を拡大



融 資 額：直近3年で約600億円

取組事例：県内スポーツイベントにスポンサー誘致
空き家対策として物件を都内ウェルス層へ紹介し、
集客施設を開業

③IT関連、ベンチャー・スタートアップ企業への対応強化

■ スタートアップ統括室による新たな収益源の確保や地域企業の成長支援

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

- 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

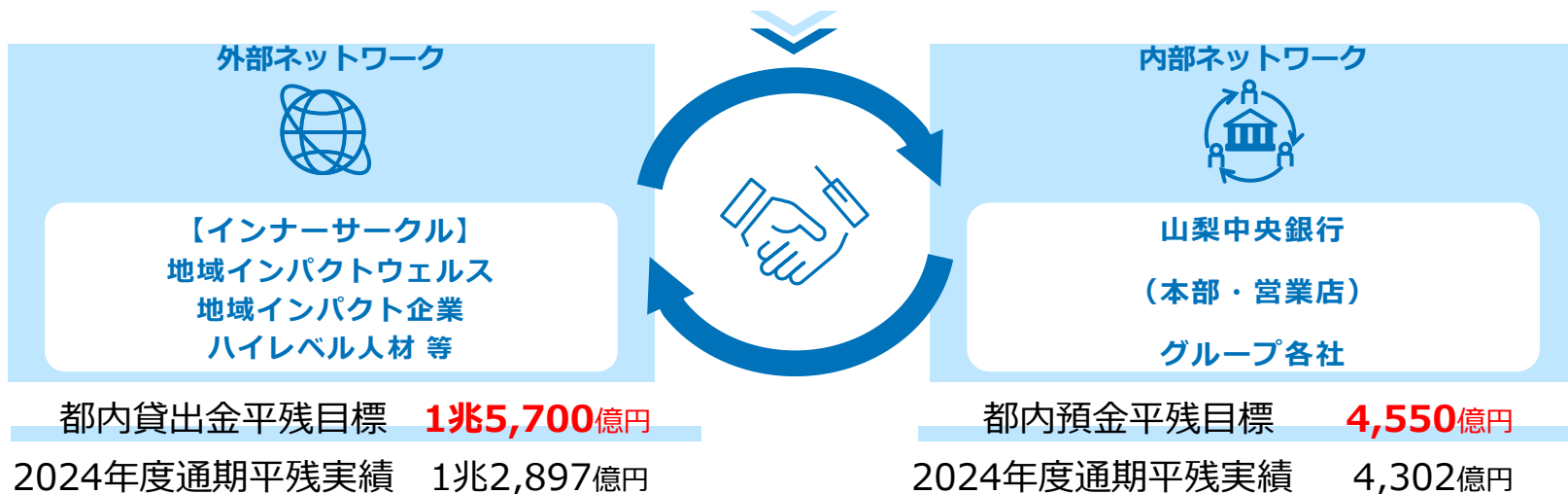
④ネットワーク営業の深化と都内推進態勢の構築

多様なネットワークを活用し、収益機会の創出

新規先との接点強化・課題解決型営業の高度化・融資手法の多様化

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、山梨強靱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



基本戦略1.成長戦略（3） 全社戦略

成長戦略 (Growth)

- (1) 山梨強靱化戦略
- (2) シン・東京戦略

(3) 全社戦略

基盤戦略 (Fundamental)

- (1) チャネル戦略
- (2) 生産性向上戦略
- (3) ガバナンス戦略

人財戦略 (Human resource)

- (1) 人的資本戦略
- (2) エンゲージメント向上戦略

戦略課題

(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
- ② 本部収益基盤の確立
- ③ 市場運用の強化

(1) 山梨強靱化戦略

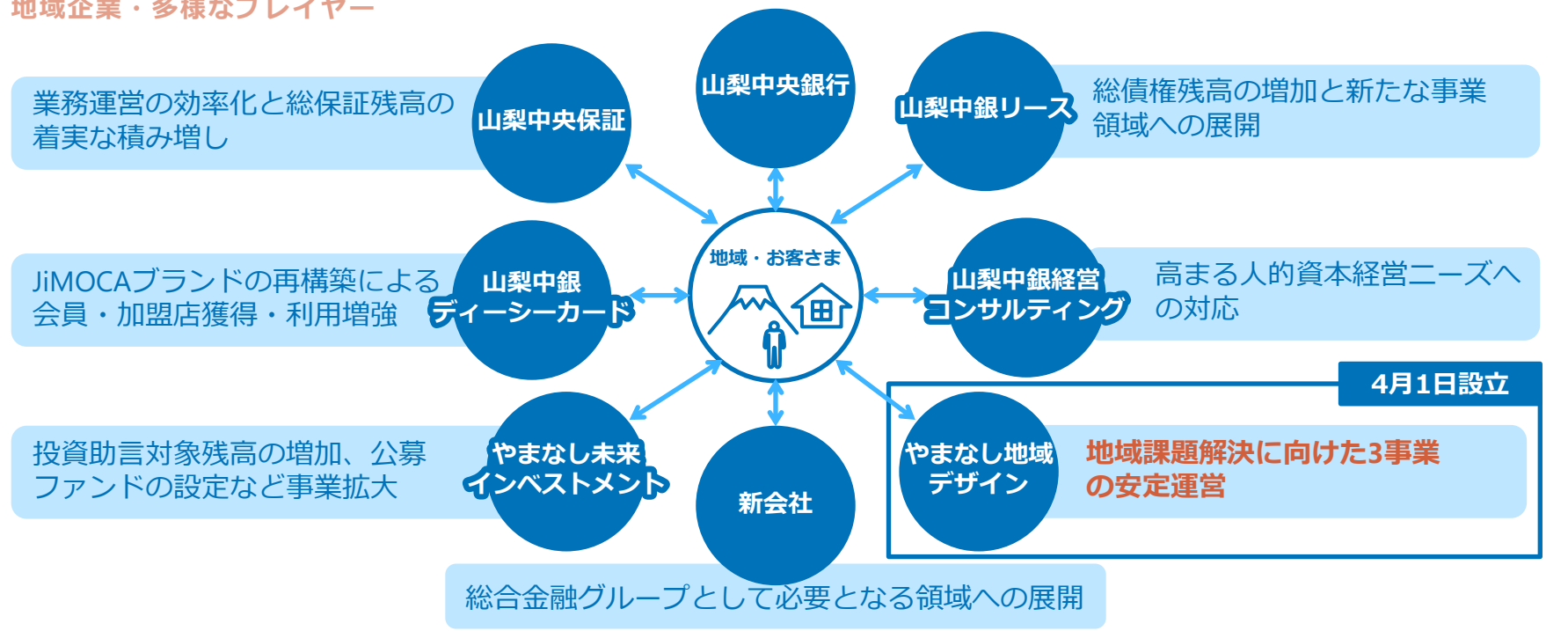
(2) シン・東京戦略

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

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

地域企業・多様なプレイヤー

地域課題解決・事業開発



グループ会社当期純利益合計

10億円 (2024年度比+44%増)

地域課題解決に向けた事業開発・協議件数

30件 (累計)

地域課題解決に取り組む地域総合商社「やまなし地域デザイン株式会社」設立



やまなし地域デザイン株式会社

観光価値創造業

第2種旅行業の登録とツアーの造成



「飛鳥Ⅱ」と連携したツアー



脱炭素関連事業

再生可能エネルギーの活用



PPAの提供



再生可能エネルギー電源の取得を検討

広告宣伝・マーケティング事業

地公体への SNS運用支援



リーフレットの デザイン

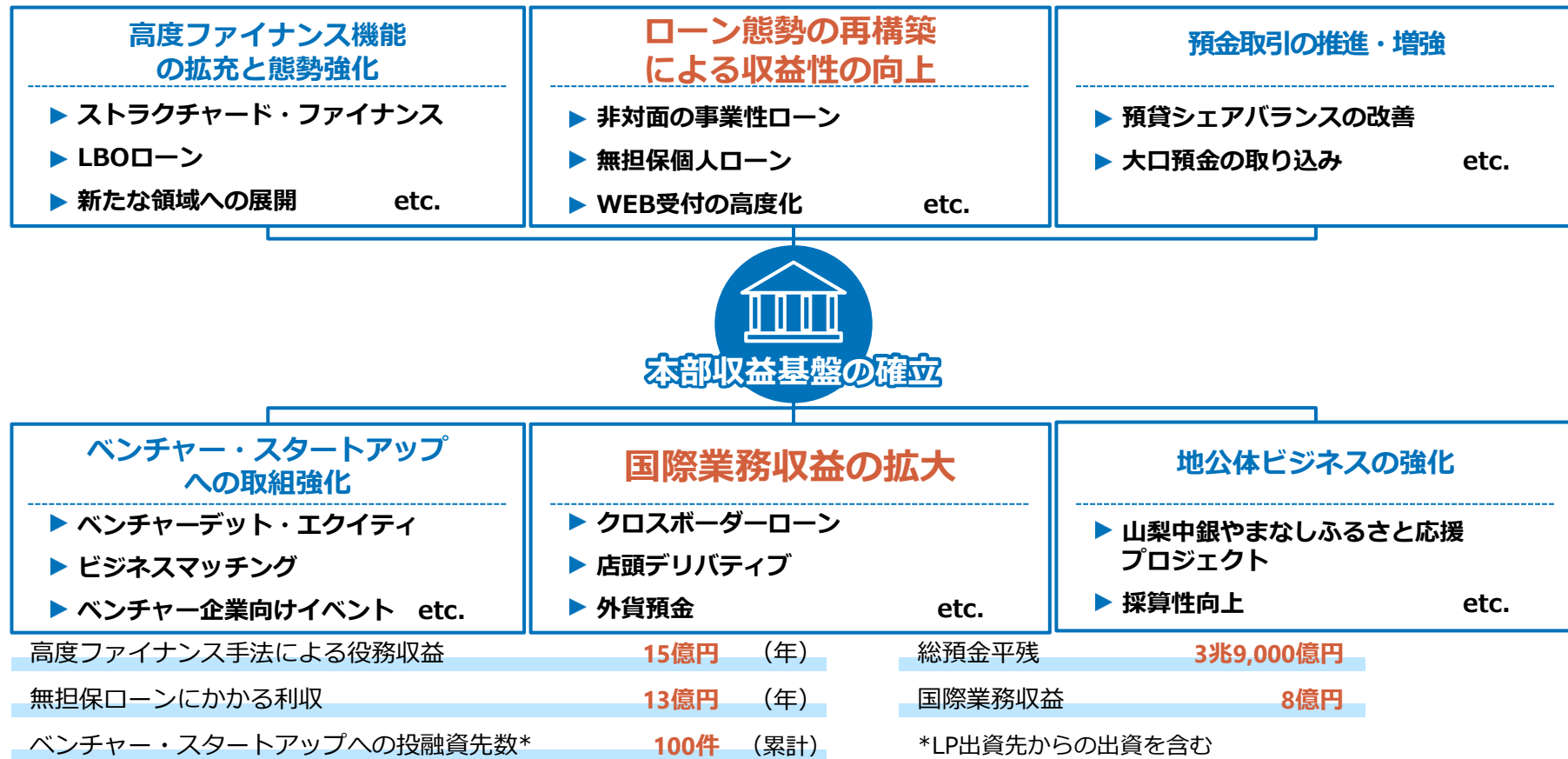


PR動画の制作



②本部収益基盤の確立

新たな収益基盤の確保や推進態勢を強化

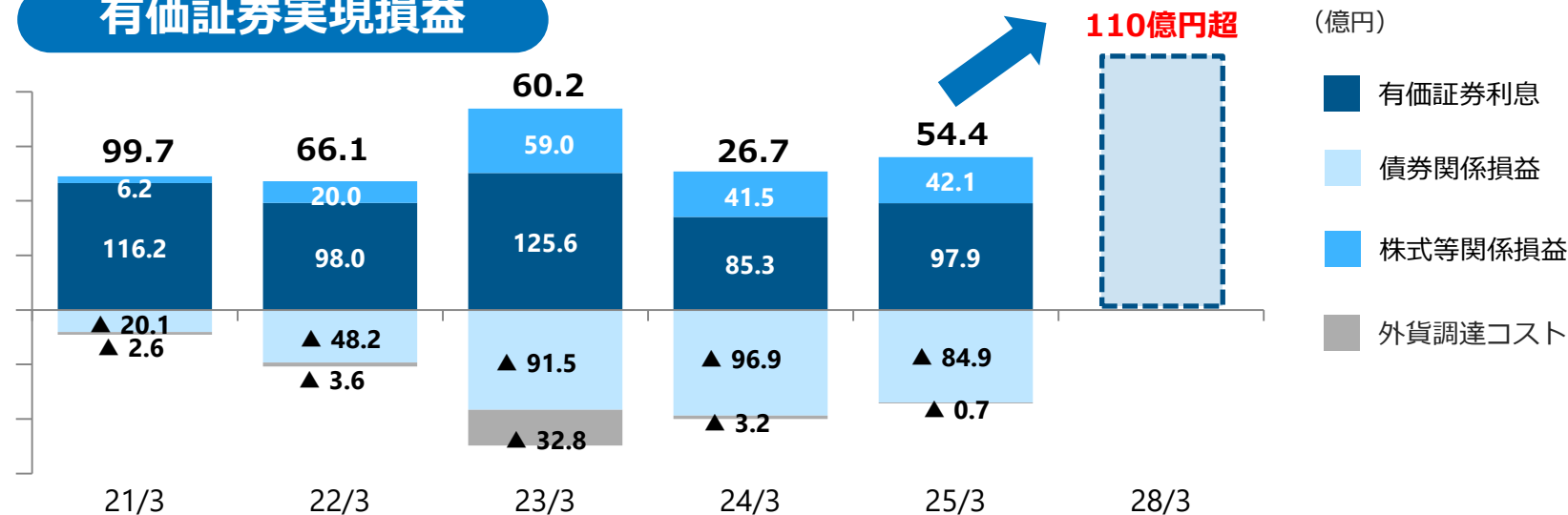


③市場運用の強化

■ KPI達成に向けたポートフォリオ運営の高度化

- ▶ KPIである2027年度の有価証券実現損益110億円超の達成に向けて、ポートフォリオ運営を高度化
- ▶ 中長期的（3～5年程度）なポートフォリオ構成の目安として、基本ポートフォリオを設定し、基礎的な収益力である有価証券利息（有価証券利回り）を向上
- ▶ やまなし未来インベストメントの投資助言を活用し、**市場局面に応じてアロケーションをコントロールすることにより、有価証券の評価損益や債券・株式関係損益を改善**

有価証券実現損益



* 上記の株式等関係損益には、投資事業組合出資の損益、金銭信託損益を含む

基本戦略2.基盤戦略（1）チャネル戦略

成長戦略 (Growth)

- (1)山梨強靱化戦略
- (2)シン・東京戦略
- (3)全社戦略

基盤戦略 (Fundamental)

- (1)チャネル戦略**
- (2)生産性向上戦略
- (3)ガバナンス戦略

人財戦略 (Human resource)

- (1)人的資本戦略
- (2)エンゲージメント向上戦略

戦略課題

(1) 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
- ② デジタルチャネルの拡充
- 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

(2) 生産性向上戦略

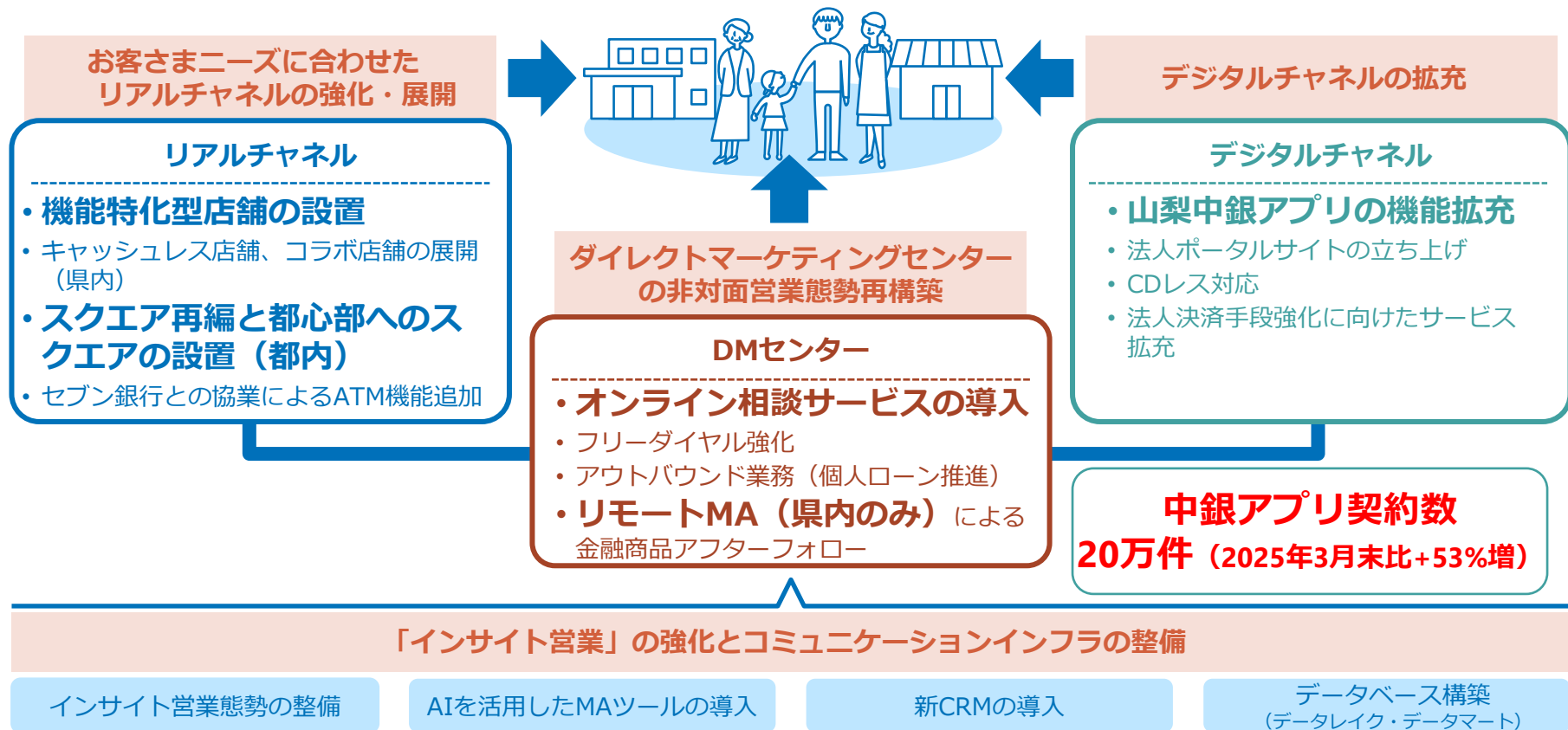
- ① 本部業務の再構築と本部集中業務態勢の強化
- ② 営業店業務の効率化

(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
- ② 企業価値向上に向けた取組強化
- ③ 地域の気候変動対策への取組強化

(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



基本戦略3.人財戦略 (1) 人的資本戦略 (2) エンゲージメント向上戦略

成長戦略 (Growth)

- (1)山梨強靱化戦略
- (2)シン・東京戦略
- (3)全社戦略

基盤戦略 (Fundamental)

- (1)チャネル戦略
- (2)生産性向上戦略
- (3)ガバナンス戦略

人財戦略 (Human resource)

- (1)人的資本戦略
- (2)エンゲージメント向上戦略

戦略課題

(1) 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
- ② 中長期的な視点を持った採用計画の立案・運用
- 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

(2) エンゲージメント向上戦略

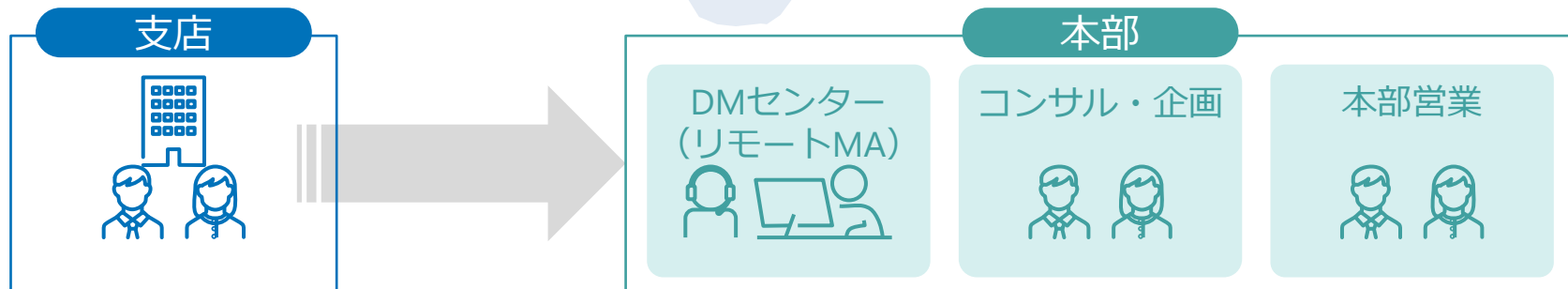
- ① 企業風土改革への取組み
- ② 働きがい・働きやすさの提供と働き方改革の実践
- ③ 心身の健康維持・増進のための健康経営の強化

① 目指す (ありたい) 人財ポートフォリオの構築・実現

東京および非対面営業 (リモートMA) へ人財をシフト

主な人員配置

- ▶ 県内から東京へ**30名シフト**
東京から県内へ高スキル人財を一部シフトし県内人財の高度化
- ▶ **非対面営業 (リモートMA) へ20名**
- ▶ 本部営業 (本部FA) へ10名
- ▶ コンサル・企画部門へ45名



①企業風土改革への取組み

従業員の能力発揮、モチベーション向上に向けたサーベイの活用

サーベイ実施

- 2023年10月 第1回サーベイ実施
- 2024年10月 第2回サーベイ実施

改善策実施

- 改善策として、集合研修を開催

分析・課題特定

- 行内の課題を特定し、改善策検討



※ カッコ内は同じサーベイを利用している企業平均

①企業風土改革への取組み(バリュー)

バリュー(Values)制定による、共通価値観の浸透

誠実



私たちは、すべての物事に真摯に向き合います

- ステークホルダーに、仲間に、家族に、そして自分に対して誠実であり続けます
- 対話を大切にし、信頼し合える関係を築きます
- 社会の公器としての立場を自覚し、倫理観を持って行動します

迅速・主体的な行動



私たちは、常に迅速かつ主体的な行動を心がけます

- 常に問題意識を持ち、課題を発見し、その解決に迅速に取り組みます
- 情報感度を高め、ステークホルダーの期待を超える当行グループにしかできない価値を提供します

チームワーク



私たちは、チームワークを発揮し、地域と共に成長します

- 個性や能力を結集し、チームのパフォーマンス向上に努めます
- 地域のハブ（中心）として、お客さまとのネットワークを広げていきます
- 同じ目的・志を持った様々なプレイヤーとの連携を強化します

挑戦とパッション



私たちは、熱意を持って新たな分野へ挑戦します

- 変化や失敗を恐れず、オープンマインドな姿勢で取り組みます
- 情熱（パッション）と好奇心を大切にします
- イノベーションにより持続可能な未来を描きます

プロフェッショナル



私たちは、プロフェッショナルとしての誇りを持ち、責任ある仕事をします

- お客さまのニーズを捉えた価値を創造し、持続的な成長を支えています
- 学び続ける姿勢を持ち続け、自ら成長していきます
- 当事者意識を持ち、高度なスキル、高い生産性を追求しつつ、今できることに最善を尽くします

①企業風土改革への取組み

2024年度業務運営方針

「FUN@BANK～銀行で楽しく！銀行を面白く！～」



2025年度上半期業務運営方針

一体感！ 新たなステージへ、
さらなる改革と価値創造を



- 2025年度は、当行内の「**一体感**」の醸成を最重要課題と位置づけ、風土改革をさらにすすめる

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・トランスフォーメーション

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



富士山・アルプスアライアンスに加え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・トランスフォーメーション

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「TRANS³2025」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・トランスフォーメーション

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・トランスフォーメーション

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(DX: デジタル・トランスフォーメーション)

地域DX化 生産性向上 人員効率化

攻め



- 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

守り



- 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

支える



- 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



地域社会・お客さま・当行グループのDXの進化

- 内製開発した**システムの外販**
24件
- サイボウズ、フリーとの連携による**ICTコンサル**の取組強化
取扱件数：467件
- 山梨DX推進コミュニティーに参画

- 山梨中銀専用Chat GPTの展開
- **サイバーセキュリティ経営宣言の策定**
- **生産性向上に向けた生成AIの活用**

- **DX人財育成（2022～24年度）**
プロフェッショナル人財（上級） **+34名**
DXマネジャー（中級） **+126名**
DXプランナー（初級） **+522名**
- **M365等のコミュニケーションツールの導入**
- **新たな営業態勢に向けたCRMの導入**

4つの変革ドライバー(GX: 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 (2027年度)

当行のCO₂
排出量削減



2025

2026

2027

2028

2029

2030

カーボン
ニュートラル

山梨県営水力発電所で発電した
CO2フリー電気の導入



PPA方式の実証実験



店舗外ATMにおいてカーボン
ニュートラル実現



企業価値向上に向けて



Value Creation Company2034 ロードマップ

資本コストを意識した経営への取組み

1st Stage

- ・山梨と東京の情報連携による収益増強
- ・市場運用・本部貸出等の本部収益基盤の確立
- ・グループ会社の収益強化と新事業開発への取り組み
- ・D X投資・人的資本投資の促進

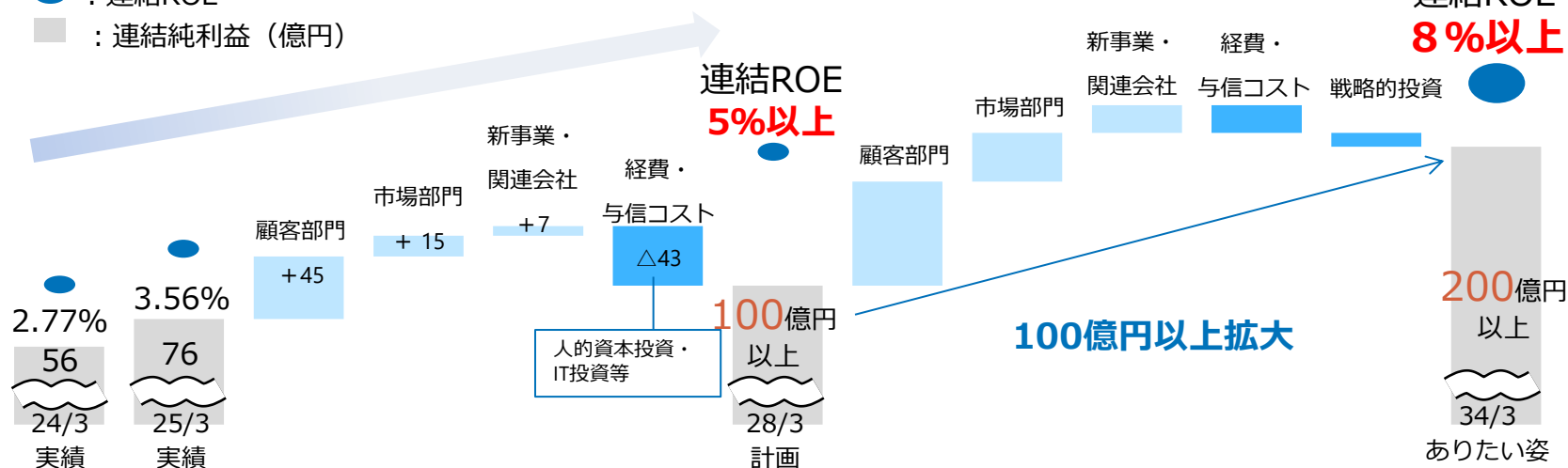
2nd Stage ~

- ・山梨と東京・海外マーケットの融合促進
- ・事業領域の拡大による新しい収益基盤の確立
- ・地域のサステナビリティ推進による持続的な成長
- ・将来の飛躍に向けた戦略的投資の拡充

想定資本コスト（7%程度）を上回るROE8%以上を目指す

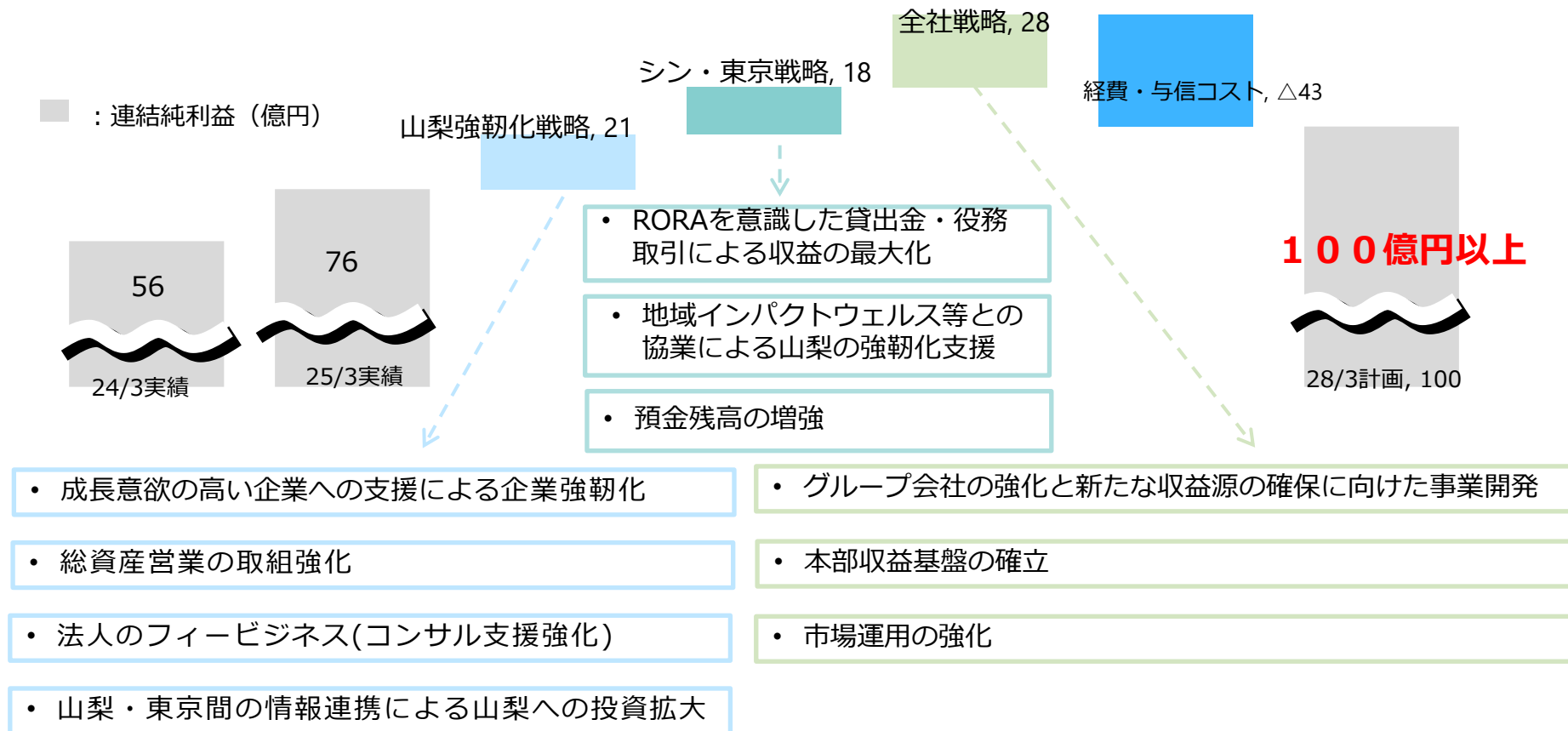
● : 連結ROE

■ : 連結純利益（億円）



連結純利益100億円達成ロードマップ

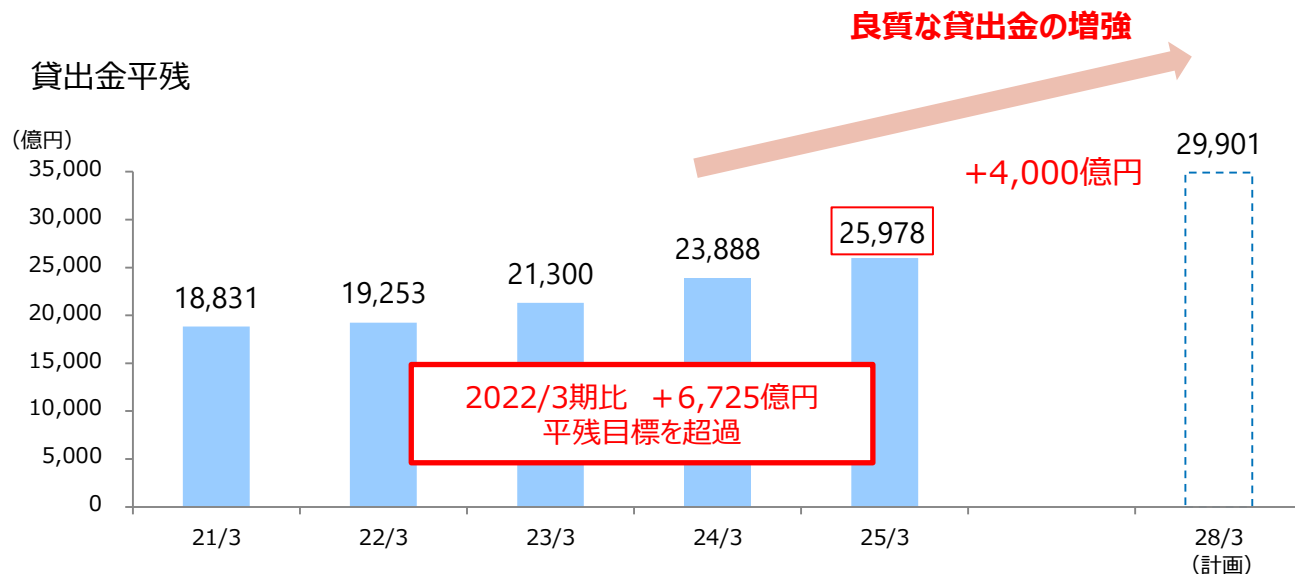
各戦略を着実に遂行し連結純利益 100 億円以上を実現



貸出金収益の増強

貸出金収益増加によるトップライン向上は当行の成長ドライバー

- 「収益」「リスクテイク」「自己資本」をバランス良く考慮して、収益力増強を目指す組織への転換
- RORAを意識した良質な貸出金の増強による貸出金ポートフォリオの再構築
- 貸出金金利の判断・意思決定の基準に資本収益性指標「RORA(ローラ)」を正式導入



金利上昇はトップラインへプラスに影響

	2025年度	2026年度	2027年度
①貸出金利息増加	18億円	80億円	95億円
②預金利息増加	18億円	65億円	73億円
③日銀当座預金利息増加 (日銀借入金控除後)	1億円	6億円	3億円
④資金利益増加 (①－②＋③)	1億円	22億円	24億円

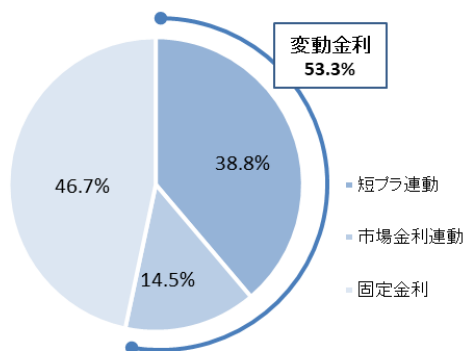


**3年間累計増加額
約48億円**

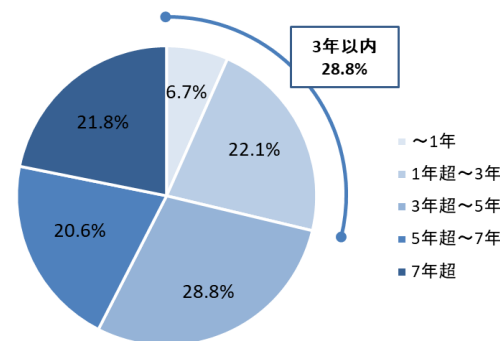
前提：政策金利が50bp（2025年9月に25bp、2026年3月に25bp）上昇した場合の利息の増加額。
残高は中期経営計画における計画値

- 貸出金に変動金利の割合が53%、固定金利のうち3年以内が28%

基準金利別構成割合



固定金利内訳



収益力強化に向けたRORA改善への取り組み

「シン・東京戦略」による収益基盤の確立

- 明確な戦略ドメイン（不動産・製造業・医療）に基づく中堅・中小企業向け取引拡大
- ウェルスビジネス強化
【ウェルス層との関係構築・取引強化】
- スターアップ企業への対応強化

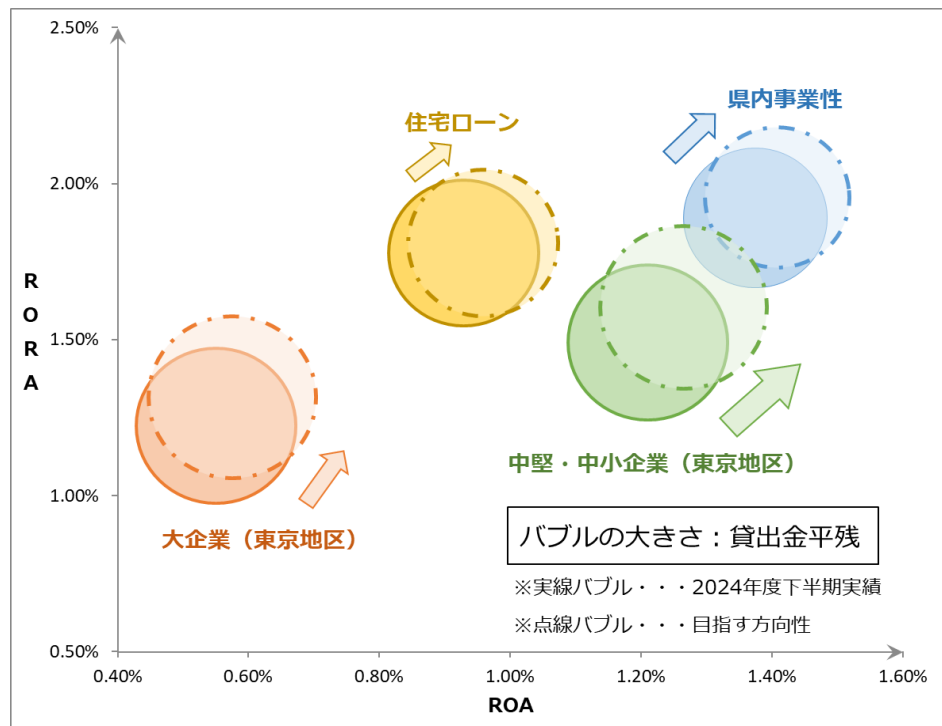
県内に続くマーケットである東京地区での
リスクアセット拡大とRORA改善（+20～+30bp）

「**ROE 5%以上**」の早期達成

「Value Creation Company～ 1st Stage」での早期達成

2034年3月における「**ROE 8%**」を実現

【カテゴリ別RORA】



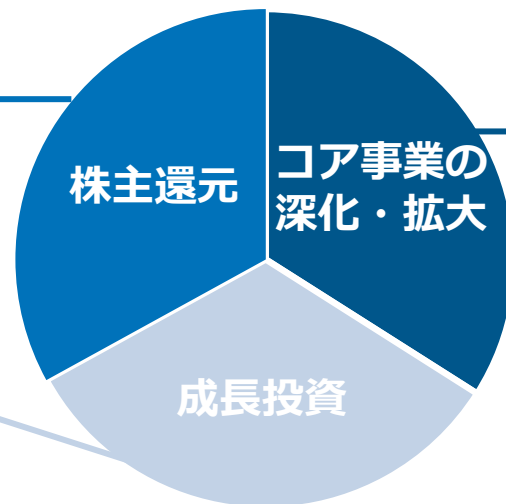
キャピタルアロケーション

持続的な成長に向けたバランスの良い資本の活用

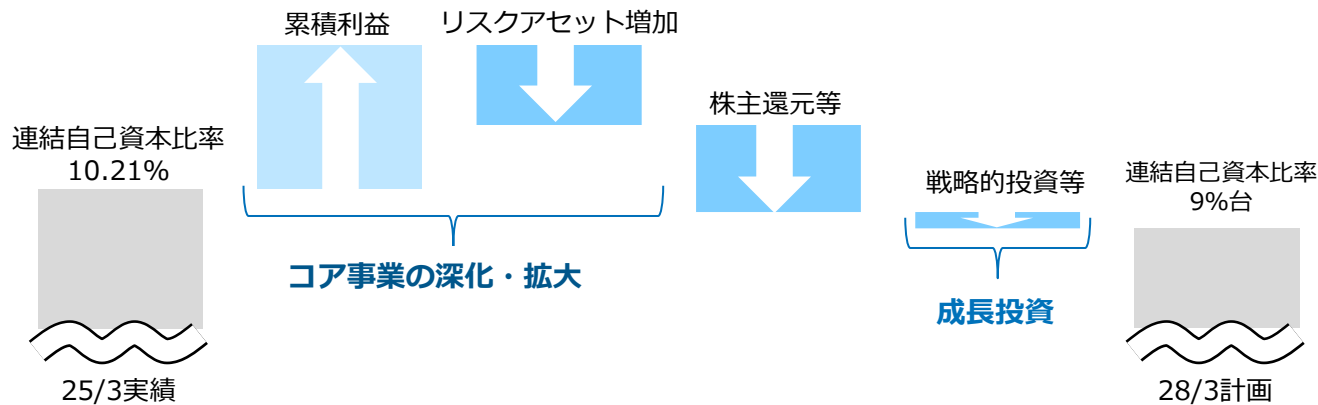
- 親会社株主に帰属する当期純利益の40%を目安に配当
- 自己株式取得は、柔軟かつ機動的に対応

- 新事業投資（やまなし未来インベストメント、やまなし地域デザイン等）
- 人的資本投資（処遇改善、リスクリング、専門人材育成、キャリア採用等）
- DX推進投資（データ分析基盤構築、ゼロトラストセキュリティ、デジタルサービス拡大、業務改革支援等）

- 円滑な資金供給への備え
- 貸出金と有価証券の増強
- 子会社への戦略的投資



キャピタルアロケーションのイメージ



株主還元の更なる充実を図るため、配当性向を見直し

- 当行グループの企業価値向上に向けた資本・財務戦略の一環として、健全性維持と収益・成長投資のバランスを勘案しつつ株主還元のさらなる充実を図るため、**配当性向**を変更

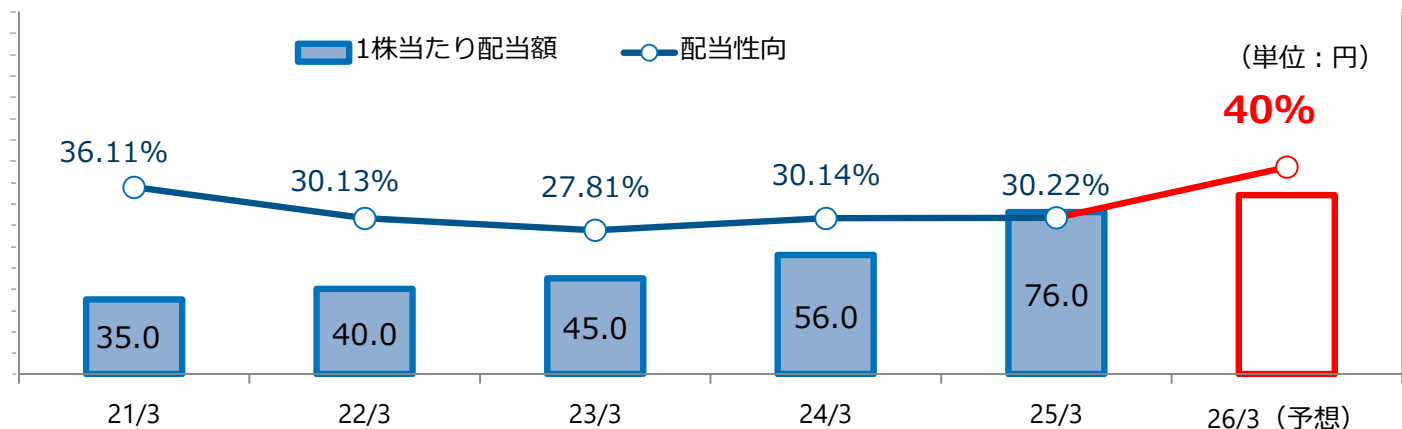
変更前

親会社株主に帰属する当期純利益に対する
配当性向30%を目安とし、また、自己株式
取得については柔軟かつ機動的に実施する

変更前

親会社株主に帰属する当期純利益に対する
配当性向40%を目安とする。また、自己株式
取得については柔軟かつ機動的に実施する

＜配当性向・年間配当金の推移＞



政策保有株式の縮減

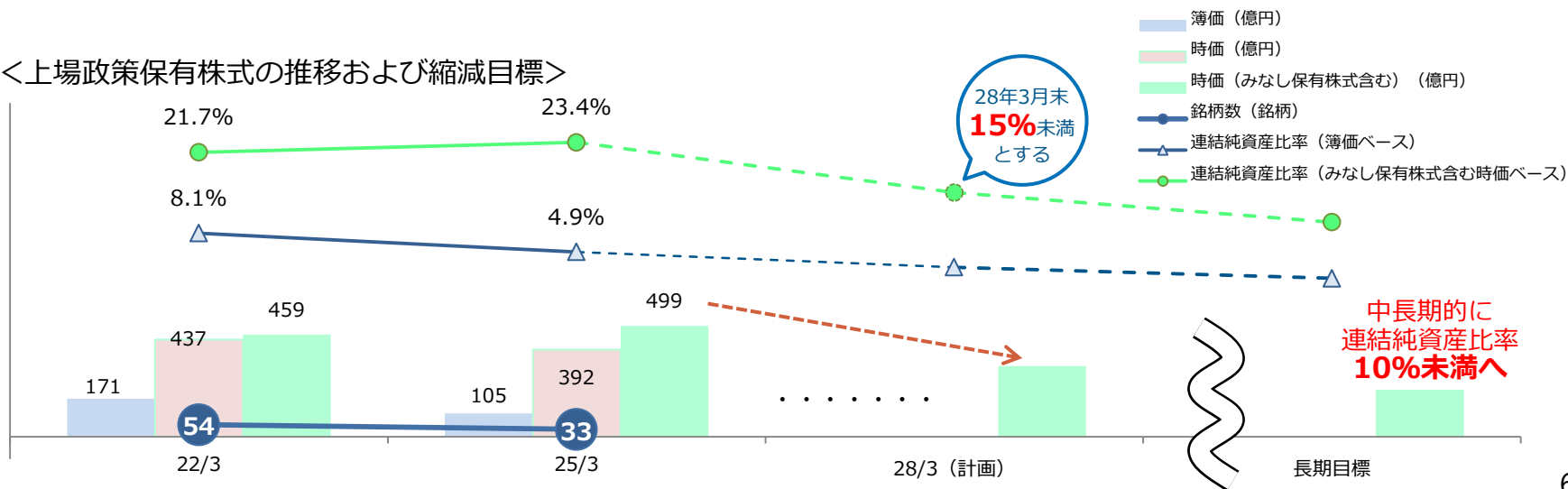
資本政策の更なる向上に向けた上場政策保有株式の縮減方針を見直し

- 2025年3月期の政策保有株式の縮減方針として、「上場政策保有株式を時価ベースで100億円程度※縮減（※2022/3期比・時価変動を除く）」を設定し、**126億円を縮減**
- 企業価値向上に向けた資本効率の更なる向上および財務体質のなお一層の強化等を目的に、上場政策保有株式の縮減方針を改めて設定し、政策保有株式の縮減を一層進める

＜縮減方針＞

2028年3月末までに連結純資産に占める上場政策保有株式（みなし保有株式含む時価ベース）の保有割合を15%未満
 なお、中長期的に同保有割合を**10%未満**に縮減

＜上場政策保有株式の推移および縮減目標＞



企業価値向上に向けたステークホルダーとの対話

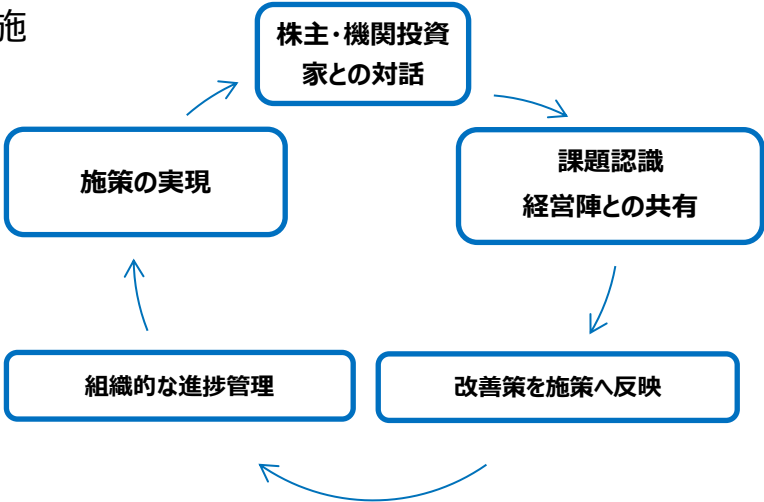
- 主要な株主・機関投資家との継続的な対話（SR面談）を実施

		2022年度 (下半期)	2023年度 (下半期)	2024年度 (下半期)
機関投資家		12先	18先	22先
一定株数 保有先	事業法人	35先	47先	40先
	個人	29先	31先	28先
合計		76先	96先	90先

- 対話時の主な議論

対話時の主な議論			
ガバナンス	社外取締役の在任期間	資本政策	R O E 改善への取組み
	報酬体制(ROE等の資本効率指標の検討)		成長戦略の具体的な明示
資本政策	政策保有株式の縮減	サステナビリティ	従業員エンゲージメント
	資本の活用		カテゴリ15のセクタ別の明示

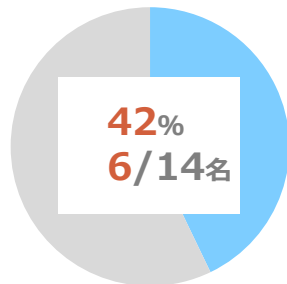
・ 対話後のPDCA



■ ガバナンスの高度化に向けた取組みを強化

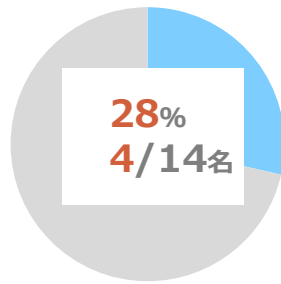
■ 役員の構成

独立社外役員比率



独立社外取締役 3名
独立社外監査役 3名

女性役員比率



女性取締役 2名
女性監査役 2名

指名・報酬諮問委員会の構成

委員長：独立社外取締役

構成：独立社外取締役 3名 常勤取締役 2名

■ 役員報酬制度

業績連動型役員報酬の評価項目を連結ROE等に変更

賞与 (業績連動)	連動指標		連動幅
	財務指標	連結ROE	0 ~ 120%
	×		
	非財務指標	従業員エンゲージメントスコア	90 ~ 106%

組織の持続的な成長と株主価値の向上を実現するため、業績連動の評価項目を連結ROEに変更

取締役（社外取締役を除く）の役員報酬割合を変更

基本報酬

73.7% → 66.3%

賞与
(業績連動)

13.5% → 20.9%

譲渡制限付
株式報酬

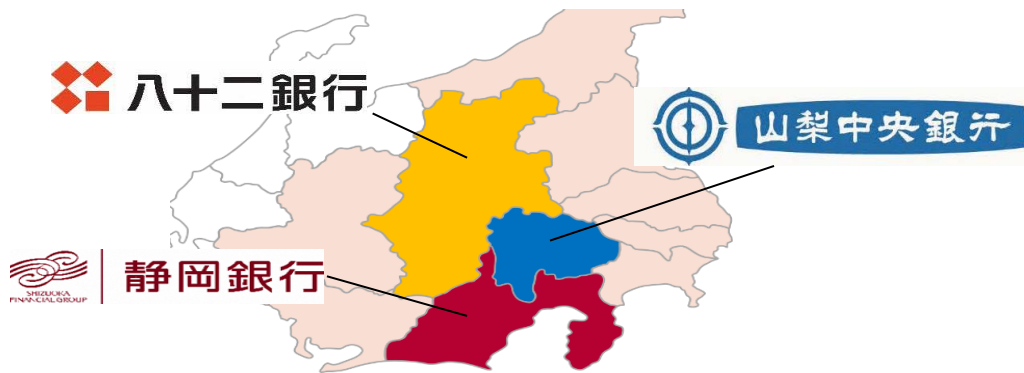
12.8%

地域社会の持続的な発展に向けて「富士山・アルプス アライアンス」を発足（2025年3月～）

- 静岡銀行・八十二銀行と新たな包括業務提携を締結
- 隣接する3県のリーディングバンクが地域の共通課題に協力して取り組むことで、**地域社会の持続的な発展を目指す**

【共通点】 豊かな自然資本・魅力ある産業構造・首都圏への近接性

【共通課題】 人口減少・少子高齢化の加速に伴う労働力不足や事業承継問題



重点施策

- 各県の人口増加に資する移住促進ビジネス
- 海外資本・人材を呼び込む新事業
- ベンチャー・グロース分野の協業
- M & A・事業承継の強化

主要K P I

- **3県人口の増加（社会増減）**
- **3行合計・200億円の収益効果（5年累計）**

当行のビジネスモデル

■ 山梨と東京、さらには海外のネットワークを活用した成長ビジョン

「山梨から豊かな未来をきりひらく」



弊行の会社説明資料をご覧くださいまして、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・サステナビリティ推進室

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。