

2024 年 3 月 25 日

各 位

第 21 次長期経営計画「Pro-Act」の策定について

株式会社山形銀行（頭取 佐藤 英司）は、今後 3 年間（2024 年 4 月～2027 年 3 月）を計画期間とする第 21 次長期経営計画「Pro-Act」を策定しましたので、概要について下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 名称

第 21 次長期経営計画「Pro-Act」

2. 計画期間

3 年間（2024 年 4 月～2027 年 3 月）

3. 計画策定の背景・位置づけ

- 山形県は、人口減少および少子高齢化が進む中、人手不足などの構造的な課題に加え、気候変動対応や地政学リスクの影響等、様々な課題に直面しております。一方、経済面では、伝統的に継承されてきたものづくり産業をはじめ、最先端分野の研究開発、洋上風力発電の事業化へ向けた動きが見られるなど、地域のポテンシャルは高まりつつあります。
- 金融業界において金融正常化への可能性が高まる中、当行は地域やお客さまの課題解決に真摯に取り組み、長期ビジョンの実現、ひいては持続可能な地域社会の実現を目指しグループ一丸となって取り組んでまいります。
- 第 21 次長期経営計画は、長期ビジョンの実現に向けたフェーズ 2 と位置づけ、前長期経営計画で挑戦した変革を踏まえつつ、組織としての専門性（Pro）を更に高めるとともに、外部環境の変化やサステナビリティを意識した行動（Act）を積極的に起こすことで、企業価値の向上を実現します。

4. 大切にしたい価値観

Trust	「やまぎんグループ」の“価値”を最大化し、“お客さまからいちばんに頼られる存在”になる
Growth	「サステナビリティ経営」を実践し、“未来に誇れる山形”を創造する
Well-being	「挑戦を楽しむ企業文化」を育み、すべての役職員の“ウェルビーイング”を向上させる

5. 重点戦略

1. お客さま本位の営業体制
2. コンサルティングビジネスの強化と事業領域拡大
3. 本業利益の向上と金利上昇局面での経営
4. 人的資本経営/プロフェッショナル人財
5. DX 戦略
6. 有価証券ポートフォリオの再構築

6. 経営目標

項目		2026年度目標
当期純利益	単体	50億円
ROE	連結	3.5%
自己資本比率	単体	9%以上

7. その他

詳細の内容については添付の資料をご参照ください。

以 上

本件に関するお問い合わせ先
経営企画部 広報室
TEL 023-623-1221（代表）
【受付時間】9：00～17：00



第21次長期経営計画

2024.4.1～2027.3.31

Pro-Act



I. 第20次長期経営計画の振り返り

- 重点課題
- 経営目標
- 成果と課題
- 長期ビジョンへ向けたミッション

II. 第21次長期経営計画の概要

- 経営計画の概要
- 経営計画の位置づけ
- 大切にしたい価値観
- サステナビリティ経営の強化

III. 重点戦略

1. お客さま本位の営業体制
2. コンサルティングビジネスの強化と事業領域拡大
3. 本業利益の向上と金利上昇局面での経営
4. 人的資本経営/プロフェッショナル人財
5. DX戦略
6. 有価証券ポートフォリオの再構築

IV. 企業価値向上に向けた取り組み

V. 経営目標

I．第20次長期経営計画の振り返り

第20次長期経営計画の振り返り ～ 重点課題

- 第20次長期経営計画は、「Transform」をテーマに掲げ、4つの重点課題に取り組んできた
- コロナ禍での難しい経営環境の中、お客さまに寄り添った支援に最優先に取り組みながら、店舗体制や事業ポートフォリオの改革等、持続可能な経営基盤の構築に向けた変革を併進した

重点 ① 課題

コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援

	実績
□ 経営者との対話を起点にスピーディな資金繰り支援を実施	新型コロナ融資実行額 765億円
□ 事業再構築支援をはじめ、事業承継などの経営サポートを実施	補助金採択件数 342件
□ コロナ禍・ポストコロナを勝ち抜くために、事業計画策定支援やランクアップに繋がるきめ細かいサポートを実施	事業承継サポート件数 484件 事業計画策定サポート件数 62件

重点 ② 課題

コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み

	実績
□ 経営支援、ICT、SDGsなどコンサルティング領域を拡大し、幅広いソリューションを提供	ソリューション提案先数 1,846先
□ ファンドラップを導入し、お客さまの考えに沿った柔軟な資産運用手法を提供	預かり資産残高 3,035億円
□ 投資専門子会社を活用しエクイティビジネスに挑戦	ものづくり工場診断レポート数 374件 協創パートナーズ出資件数 4件

重点 ③ 課題

質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

	実績
□ 質の高いサービス提供に向け、山形県内で広域型営業体制を展開	山形県内有人店舗減少数 ▲15店舗
□ 物件費はOS契約の見直しなどシステム関連経費を中心に削減	コスト（物件費）削減額 ▲2.5億円
□ 非対面チャネルの利便性を高めることでデジタルユーザー数が増加	デジタルユーザー数 34万人
□ 行内の事務効率化を実現	RPAによる業務削減時間 3,570時間

重点 ④ 課題

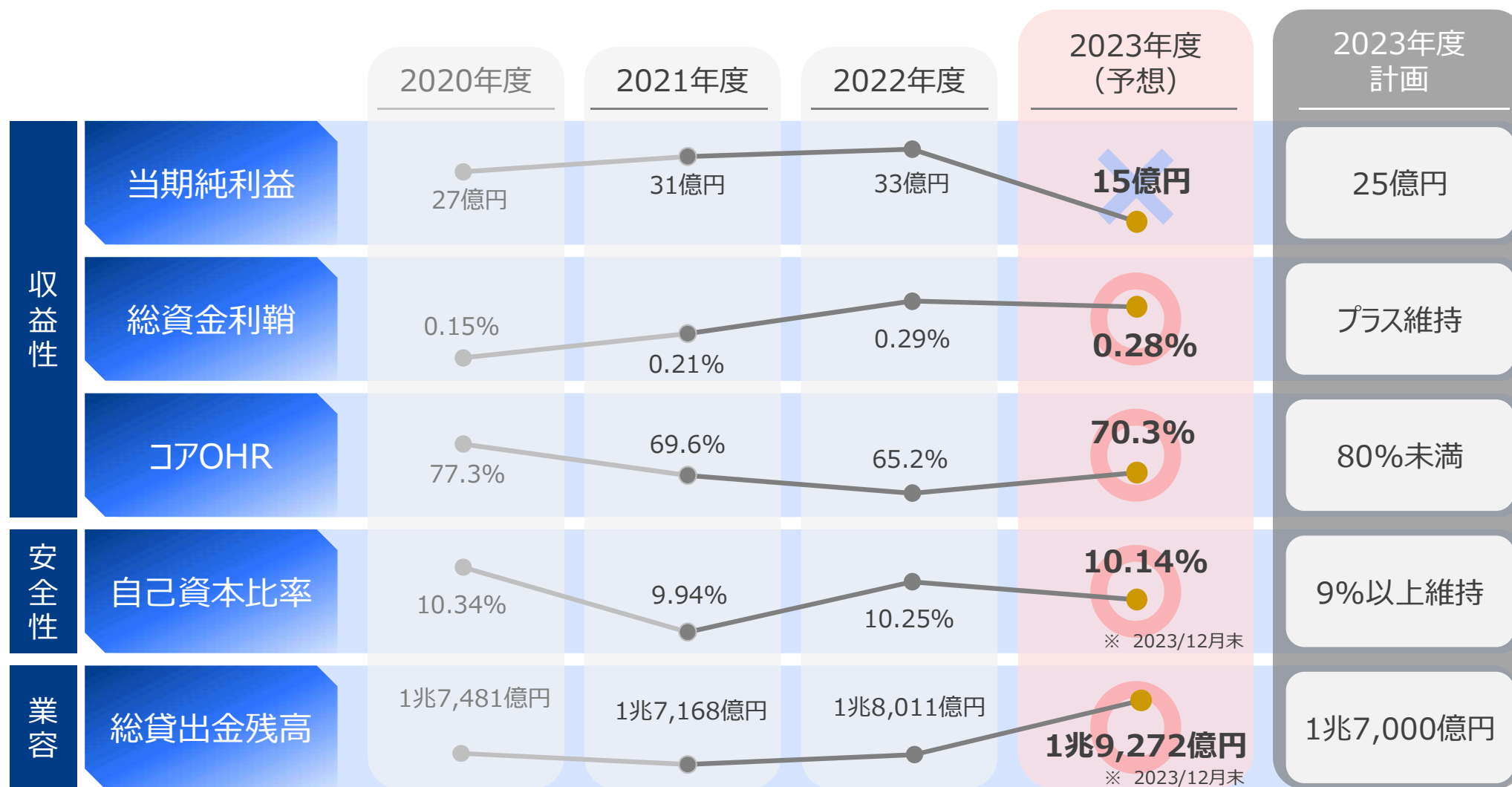
有価証券運用、リスク管理の高度化とリスクアペタイト・フレームワークの活用

- 不安定な市場環境下、市場部門は厳しい運用を余儀なくされ、結果として部門収益の引き上げには至らず
- 健全性と収益性の両立を目指したRAFの活用が定着し、リスク・リターンのマネジメントが高度化

年度	有価証券資金利益	有価証券売却損益	損益	外貨調達コスト	市場部門収益
2020	76	0	0	0	76
2021	76	0	0	0	76
2022	58	0	0	0	58
2023	41	0	0	0	41

第20次長期経営計画の振り返り ～ 経営目標

- コアビジネスの実績を示す総貸出金残高および利鞘は計画を達成見込みも、当期純利益は市場部門において厳しい運用を余儀なくされた結果、未達となる見通し



第20次長期経営計画の振り返り ～ 成果と課題

- 第21次長期経営計画では、市場部門の立て直しを図りつつ、お客さま本位でのコアビジネスを強化することで、すべてのステークホルダーのウェルビーイング向上につなげ、企業価値を向上させる

成果

山形県内で広域型営業体制に全面移行し、人財や情報を集約することで、お客さまに質の高いソリューションを提供できる環境を整備し、着実に成果が表れている

課題

市場部門の立て直しを図りつつ、営業部門では預貸ビジネスを中心とする金融領域と、お客さまや地域の価値創造に繋がるコンサルティング能力を高めること

次の3年間で特に求められるもの

お客さま本位でのコアビジネス強化

預貸ビジネス

金利上昇局面を的確に捉え、コア業務である**預貸ビジネス**を主体にお客さまのくらしと経営を支える力を磨き上げる

コンサルティングビジネス

お客さまの課題抽出から解決に至るまでの**コンサルティング能力**および**ソリューション実行力**を高め、成長を導く力をつける

有価証券運用

有価証券**ポートフォリオの再構築**と**リスク管理体制の強化**に取り組み、安定的な収益基盤を確保する

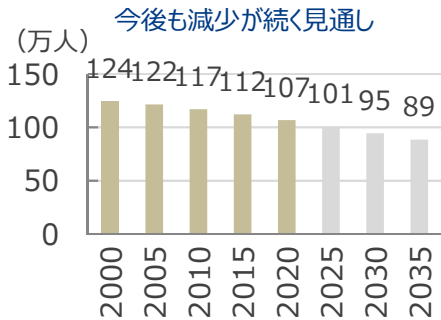
ステークホルダーの
ウェルビーイング向上

企業価値の向上

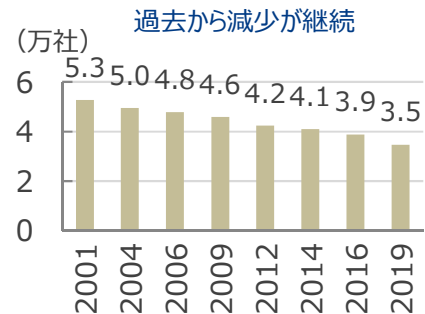
第20次長期経営計画の振り返り ～ 長期ビジョンへ向けたミッション

- 人口減少や多様化する課題など地域やお客さまには様々な不安が存在する中、当行はこれまで以上に地域やお客さまに対し真摯に向き合い、地域ポテンシャルの最大化に向け取り組むことで、グループとしての成長を続けていく

人口減少



企業数減少

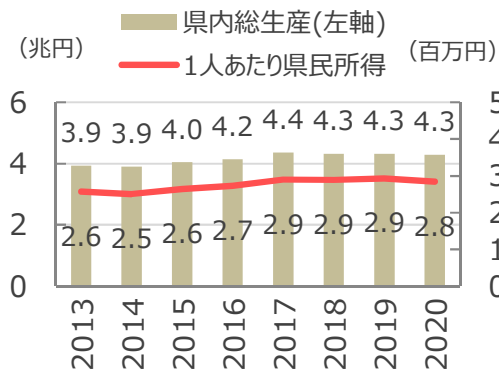


県民の不安や悩み

くらしや経営への不安感

県内経済の成長

県内総生産(名目)/県民所得



県内総生産の増加率

	2015年度	2020年度	増加率
県内総生産	4,040	4,284	+6.0%
好製造業	870	1,117	+28.3%
全国	562,781	558,778	▲0.7%
好製造業	117,125	116,997	▲0.1%

県民所得東北ランキング(2020年度)

1位	山形県	2,843	4位	岩手県	2,666
2位	福島県	2,833	5位	青森県	2,633
3位	宮城県	2,803	6位	秋田県	2,583

当行のミッション

サステナブルな地域社会の実現に向けて



県内

<金融サービス>

- ・ 店舗を極力維持し、金融機能の安定供給を継続する
- ・ 貸出業務は県内経済の持続的な成長へ向け強化する

<提供価値>

- ・ 人財を維持し、地域のポテンシャル最大化に向けた価値創造の取り組みを強化する

県外

<金融サービス>

- ・ 店舗機能の最適化を図りつつ金融機能を維持する
- ・ 市場環境や採算性を吟味しながら貸出業務を強化し収益力を高める

県内の提供価値を高めるため、域外での収益力を高める

県内の魅力を県外に売り込む

Ⅱ．第21次長期経営計画の概要

計画名称

第21次長期経営計画「Pro-Act」

期間

2024年4月 ～ 2027年3月（3年間）

大切にしたい価値観

Trust

「やまぎんグループ」の“価値”を最大化し、“お客さまからいちばんに頼られる存在”になる

Growth

「サステナビリティ経営」を実践し、“未来に誇れる山形”を創造する

Well-being

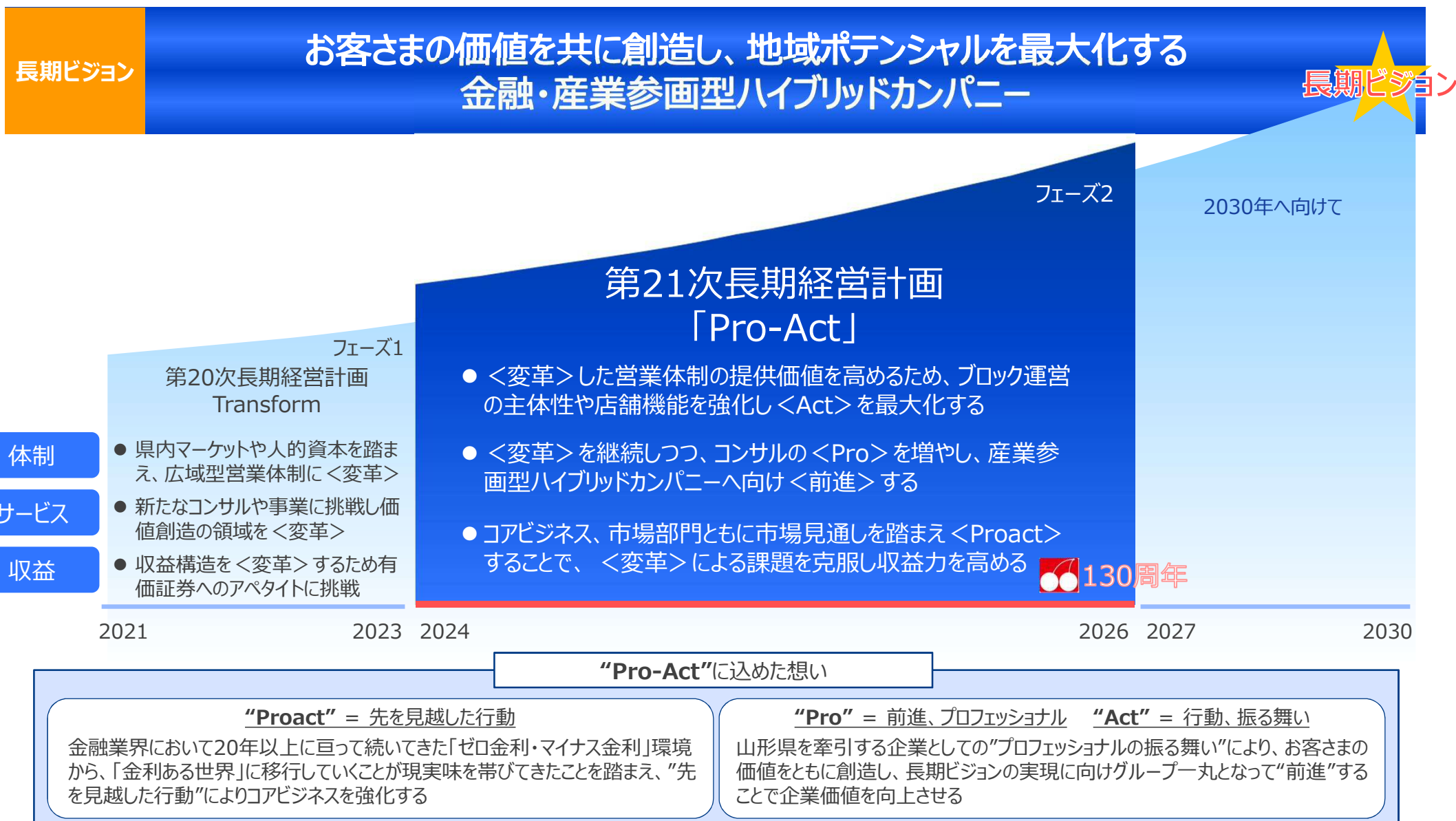
「挑戦を楽しむ企業文化」を育み、すべての役職員の“ウェルビーイング”を向上させる

重点戦略

1. お客さま本位の営業体制
2. コンサルティングビジネスの強化と事業領域拡大
3. 本業利益の向上と金利上昇局面での経営
4. 人的資本経営/プロフェッショナル人財
5. DX戦略
6. 有価証券ポートフォリオの再構築

経営計画の位置づけ

- 第21次長期経営計画は、長期ビジョンの実現に向けたフェーズ2と位置づけ、「Pro-Act」をテーマに掲げ、グループ一丸となって「Act（行動）」することにより企業価値の向上を目指す



大切にしたい価値観

- 当行の企業価値向上、ひいてはすべてのステークホルダーにとってウェルビーイングな企業にステップアップすることを目指し、役職員が大切にしている3つの価値観を定め、グループ一丸となって取り組む

Trust

「やまぎんグループ」の“価値”を最大化し、“お客さまからいちばんに頼られる存在”になる

- お客さまからもっと信頼される存在に
“コンサルティング営業”の実践により、お客さまの新たな価値と満足・感動を創造する
- 意思決定をもっとスピーディーに
お客さま本位の営業を徹底するとともに、業務見直しを進め“意思決定スピード”を高める
- グループの総合力をもっと高次元に
銀行と関連会社の提供価値を高め、連携を強化することでグループ総合力を引き上げる

Growth

「サステナビリティ経営」を実践し、“未来に誇れる山形”を創造する

- 地域をもっと豊かに
社会や地域課題の解決に向けたアクションを起こし、地域の持続的な成長に力を尽くす
- 発想をもっと自由に
“バックキャスト”で思考し、“未来から求められる金融・非金融サービス”を実現する
- ステークホルダーの皆さまと共に成長を
山形県のリーディング・カンパニーとして、“ステークホルダーの皆さまの期待”に応える

Well-being

「挑戦を楽しむ企業文化」を育み、すべての役職員の“ウェルビーイング”を向上させる

- 仕事をもっとクリエイティブに
前例・前提・常識に囚われず業務を見直し、“やりがいや価値”のある仕事を創造する
- 挑戦をもっと身近に
自身やグループの成長を追い求め、“挑戦を楽しむ企業文化”を育む
- 主体性をもっと仕事のチカラに
“指示の連鎖”から“対話の連鎖”に転換し、主体性を向上させ、エンゲージメントを高める

サステナビリティ経営の強化

- サステナビリティ方針におけるマテリアリティに基づき、重点的に取り組む内容およびKPIを定め、サステナビリティ経営を強化する

マテリアリティ	長計期間の重点的な取り組み	KPI -2026年度-	
地域経済の 持続的な成長 地域産業の 育成	□ 変化する時代に対応したお客さまの課題解決支援 □ 事業活動や暮らしをサポートするための金融サービス □ ものづくり支援（産業ハブ機能強化、技術力向上支援） □ 産業創造・参画型ビジネスに向けた取り組み □ 事業承継・M&Aの取り組み □ DX推進と事務改革によるお客さまの利便性向上 □ 人生100年時代に対応したくらしのサポート	● 取引先との経営課題に関する対話率 ● コンサルティング支援件数	90% 740件
環境保全と 気候変動対応	□ クリーンエネルギーへの積極的な取り組み □ 環境に配慮した投融資 □ お客さまの脱炭素化促進支援、SDGs/ESGコンサルティング	● サステナブルファイナンス 実行額累計 (2030年度	3,000億円 5,000億円)
豊かな地域 社会の実現	□ 地域の価値向上に貢献する人財の育成 □ 自治体との協働による地域活性化 □ 文化振興、スポーツ振興	● 自治体との協働件数	30件
従業員エンゲージメント 向上	□ 自律的なキャリア形成支援 □ DE&Iの浸透 □ 積極的な人財育成投資	● エンゲージメントスコア	68点
コーポレート ガバナンス強化	□ コーポレートガバナンス体制の強化 □ リスクアパタイトフレームワークの活用 □ 企業価値向上に向けた戦略経営の実践	● 政策投資株式の純資産比 保有割合 (2028年度	12% 10%未満)

III. 重点戰略

1. お客さま本位の営業体制

- お客さま本位の業務運営を徹底しつつ、ソリューションの質はもとより、「身近」で「スピーディー」な対応により付加価値を高め、“お客さまからいちばんに頼られる存在”になる

お客さまにより **近く**、より **早く**、

より **深く**、より **的確** に応える

近く

- ・ 最適な接点を提供する
- ・ 適切な人員配置により、多くのお客さまをサポートする



店舗の付加価値向上
非対面の利便性向上



エリア/業務別の
適正配置

早く

- ・ 営業店の主体的な事業運営を実践する
- ・ お客さまを最もよく知る営業店に決裁権限を委譲する



営業店が自立・主体的な
運営を行い業績を伸ばす



営業店の権限を拡大し
サービススピードを向上

深く

- ・ 丁寧な人財育成で、お客さまの悩みに応えられる担当者を増やす
- ・ プロフェッショナルによる高度なコンサルティングを提供する



キャリア形成支援と
人財育成を強化



お客さまのライフステージや
経営課題に寄り添う

的確

- ・ マーケット分析を行い、市場環境を捉えた戦略を遂行する
- ・ 蓄積されたデータを活用し、効果的にサービスを提供する



地域の特色に合わせた
戦略を立案・遂行する



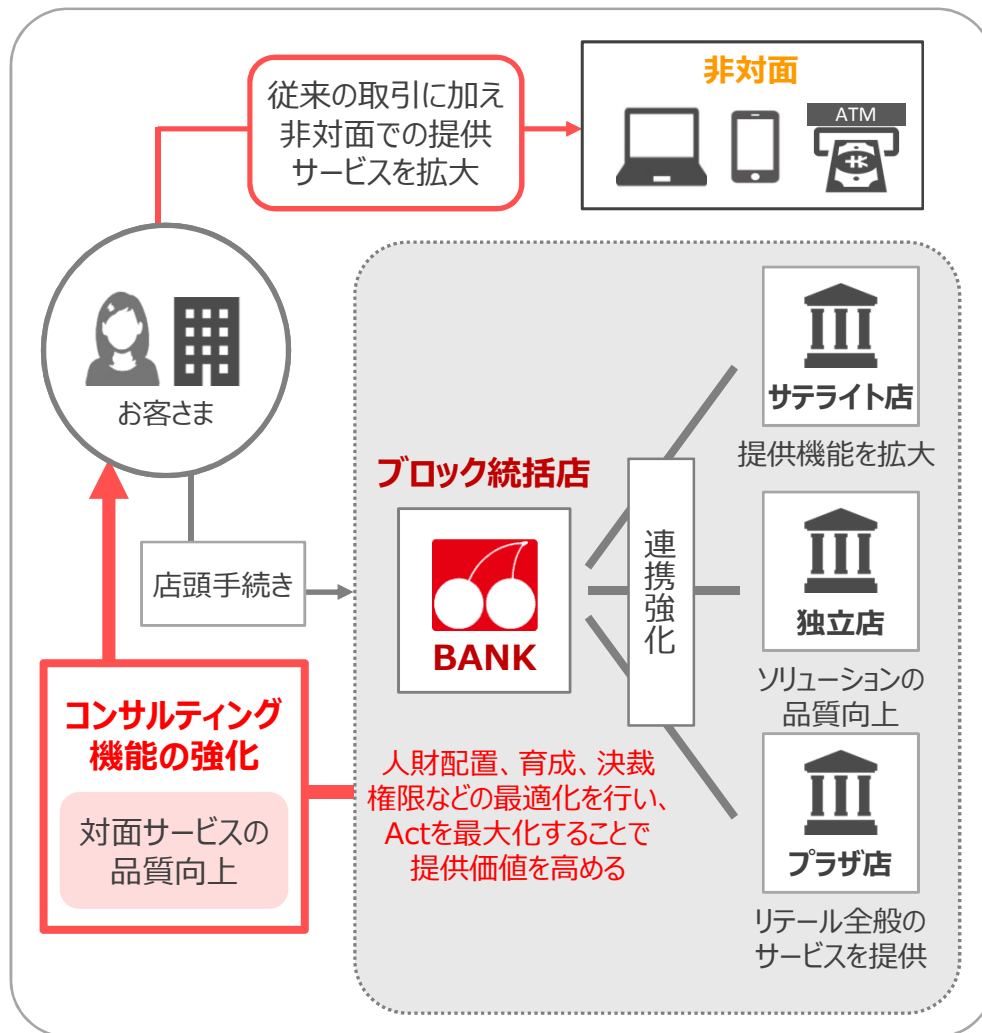
データ連携・分析の強化
により営業力を高める

1. お客さま本位の営業体制

- 店舗や非対面の接点を最適化するとともに、提供サービスの品質を高めることで、お客さまへの提供価値を向上させる

▶ 営業体制の高度化

ブロック運営体制の強化



店舗機能の強化

ブロック統括店



- 人財配置、注力分野などブロック運営の主体性向上
- 融資権限の拡大による対応スピードの向上
- プロフェッショナル人財の育成によるコンサルティングの品質向上
- 本部担当者との連携強化による提供価値の向上



- リテールサービスの品質向上
- リモート相談ブースの設置によるサービス内容の向上



- 安定した金融サービスの提供
- ブロック統括店との連携強化によるソリューションの品質向上



- リテールサービスの品質向上
- ローンに限定せずライフステージ全般へのサポートを提供



- Webでの取引領域を拡大
- アプリ機能を向上し非金融領域のサービスを拡充
- ATMの機能向上、設置台数の最適化

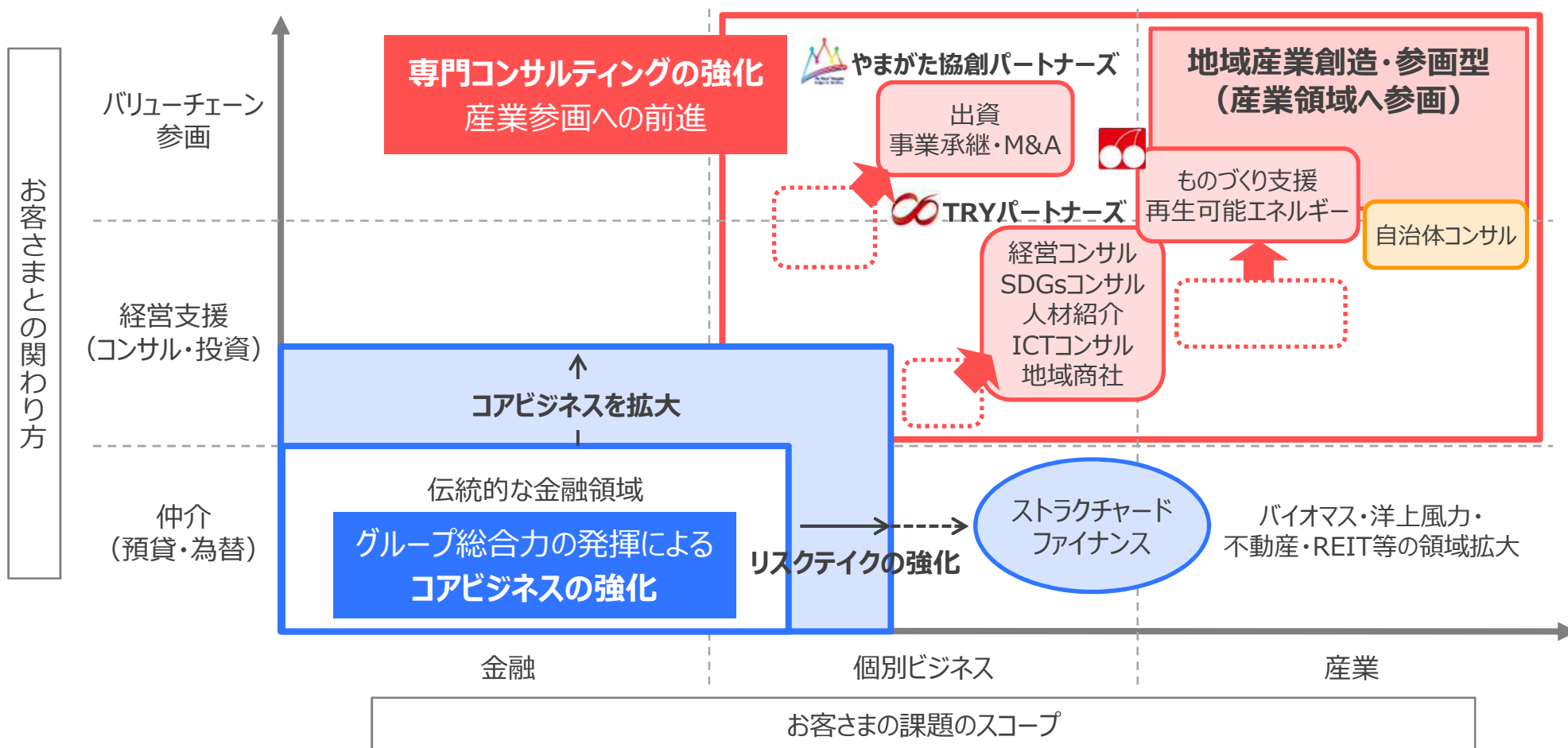
2. コンサルティングビジネスの強化と事業領域拡大

- 地域やお客さまの価値を創造し当行の企業価値を高めるため、コアビジネスの領域を広げるとともに、専門コンサルティングを強化し、産業参画への取り組みを前進させる

▶ コンサルティングビジネスの強化



グループ総合力を高め、長期ビジョンを実現する



2. コンサルティングビジネスの強化と事業領域拡大

- グループ総合力を発揮し、地域やお客さまの課題解決に取り組むことで金融・産業参画型ハイブリッドカンパニーに向け前進する

▶ 収益力の強化

地域やお客さまの価値をともに創造し、当行の企業価値を高める

個人コンサルティング

1. お客さまのライフステージに合ったライフプランコンサルティング
2. 資産所得倍増プランに基づく資産形成支援
3. 富裕層向けPBコンサルティング

法人コンサルティング

1. 経営コンサルティングを起点としたカスタマーサクセス支援
2. 事業承継・M&A・出資を駆使した企業価値向上支援
3. MSP/ICTを活用したサステナブル・トランジションへの挑戦支援



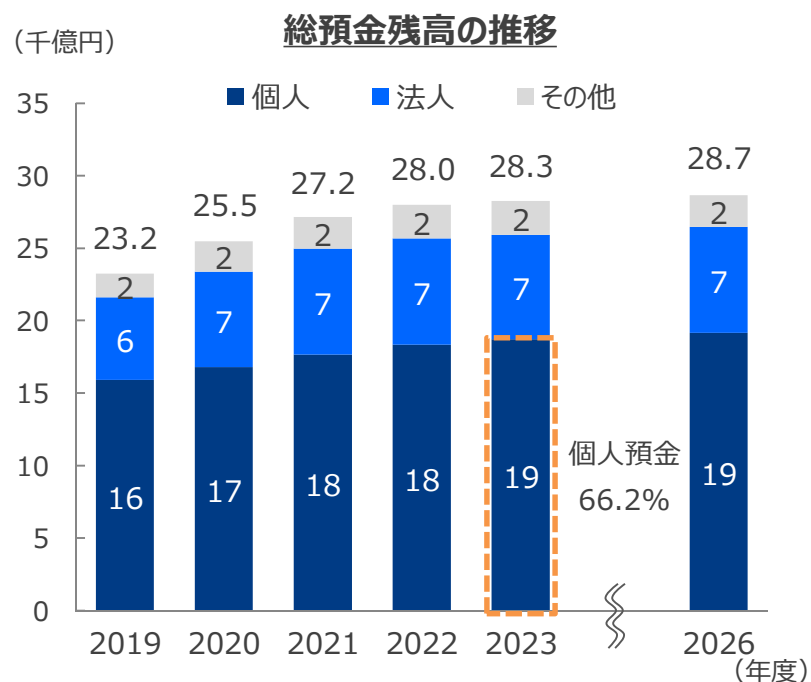
自治体コンサルティング

1. 山形成長戦略プロジェクトのノウハウを活かした地域共創
2. 調査・分析や計画策定等を通じたまちづくりへの参画
3. ブランド力や発信力の向上による地域振興支援

3. 本業利益の向上と金利上昇局面での経営

- 個人預金が多くシェアを占めるポートフォリオを活かして、貸出金による収益力を高める

▶ 預金の特徴と見通し



- ・ 預金残高は増加を続けており、今後も同様の傾向が続く見通し
- ・ 2023年度の預金内訳は、個人預金が66.2%と大部分を占めており、金利上昇局面では、こうした粘着性の高い預金を活かして、本業である貸出金の収益力強化に取り組む

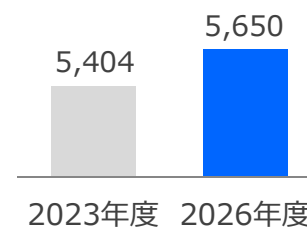
▶ 貸出金の強化

事業活動やくらしをサポートするための資金支援

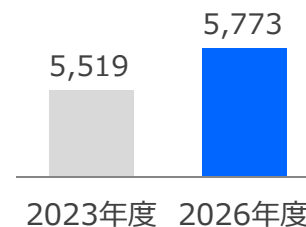
中小企業を中心とするお客さまへの伴走支援を徹底する

お客さまに寄り添い、住まいの購入をサポートする

中小企業向け貸出 (億円)



住宅ローン (億円)

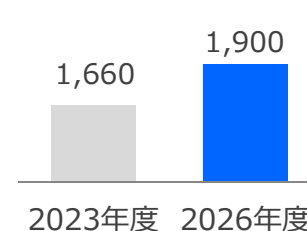


RORAを意識した戦略的な融資残高の積み上げ

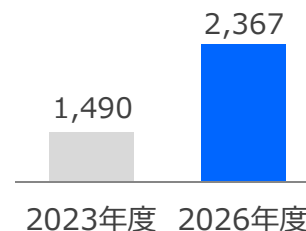
県外を含む不動産向け融資に積極的に取り組む

東京を主体に採算性を吟味し高度金融領域に挑戦する

不動産向け貸出 (億円)



ストラクチャードファイナンス 仕組みローン等 (億円)

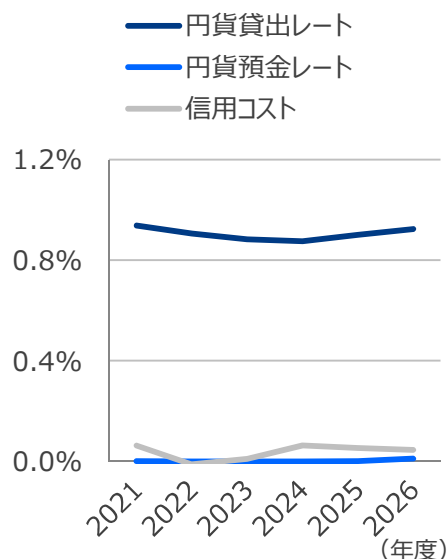


3. 本業利益の向上と金利上昇局面での経営

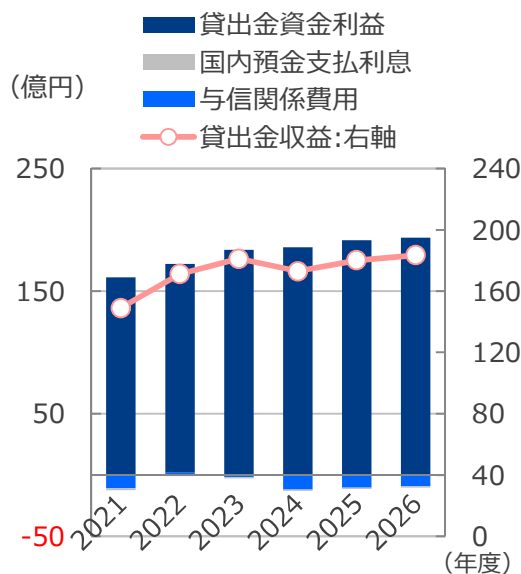
- 金利上昇局面では、金利を含めて的確なオペレーションを講じ、収益力の強化を図る

▶ 貸出金収益の強化

金利の見通し



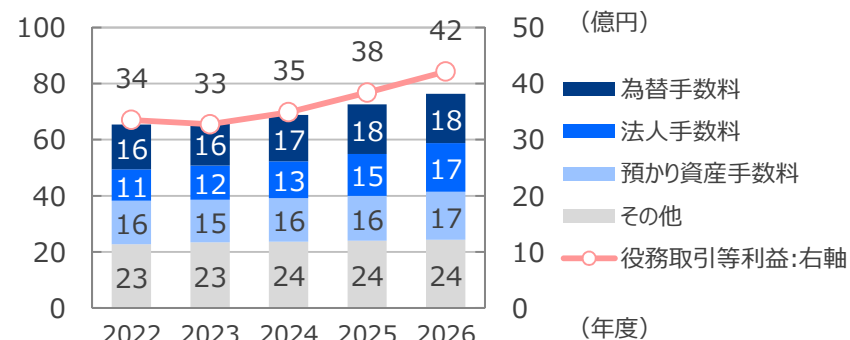
貸出金収益の計画



- 金利上昇局面では、貸出金レートの上昇は預金レートよりも若干遅行するものの、上昇幅は預金比大きく、利幅は徐々に改善する見通し
- 同時に信用コストの上昇も想定されるが、個別の引当等を除き上昇幅は限定的であり、貸出金収益は中長期的に増加を見込む

▶ 役務取引等利益の強化

役務取引等利益の計画



為替手数料

- 各種手数料水準の見直し
- 公金振込手数料の有償化

法人手数料

- コンサルティングビジネスの強化
- 融資手数料の積み上げ

預かり資産手数料

- 新NISAの推進によるストックビジネスの強化
- リテールキャリアモデルの機能発揮

▶ 本業利益の向上



4. 人的資本経営/プロフェッショナル人財

- 「人財」を経営に最も重要な資本と捉え、プロフェッショナル人財の育成などを通じて、継続的に企業価値を向上させる

▶ 人的資本経営の実践

戦略 人財ポートフォリオの最適化

お客さまとともに価値を創造する最適な組織づくり

- 経営戦略に連動した人財配置
- 強化分野のプロフェッショナル育成
- 専門人財の獲得

育成 プロフェッショナル人財の育成

専門性の高い領域に対応できる人財づくり

- キャリアサポート体制の充実
- 育成体系の充実
- リスキングの支援
- 人財育成投資の拡大

環境 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

自分らしく働ける環境づくり

- 多様な人財の採用・活用
- ジェンダーレスなキャリアフィールドの整備
- 育児や介護と両立できる支援
- 女性の活躍できる環境整備

挑戦 エンゲージメントの向上

挑戦を楽しめる企業文化づくり

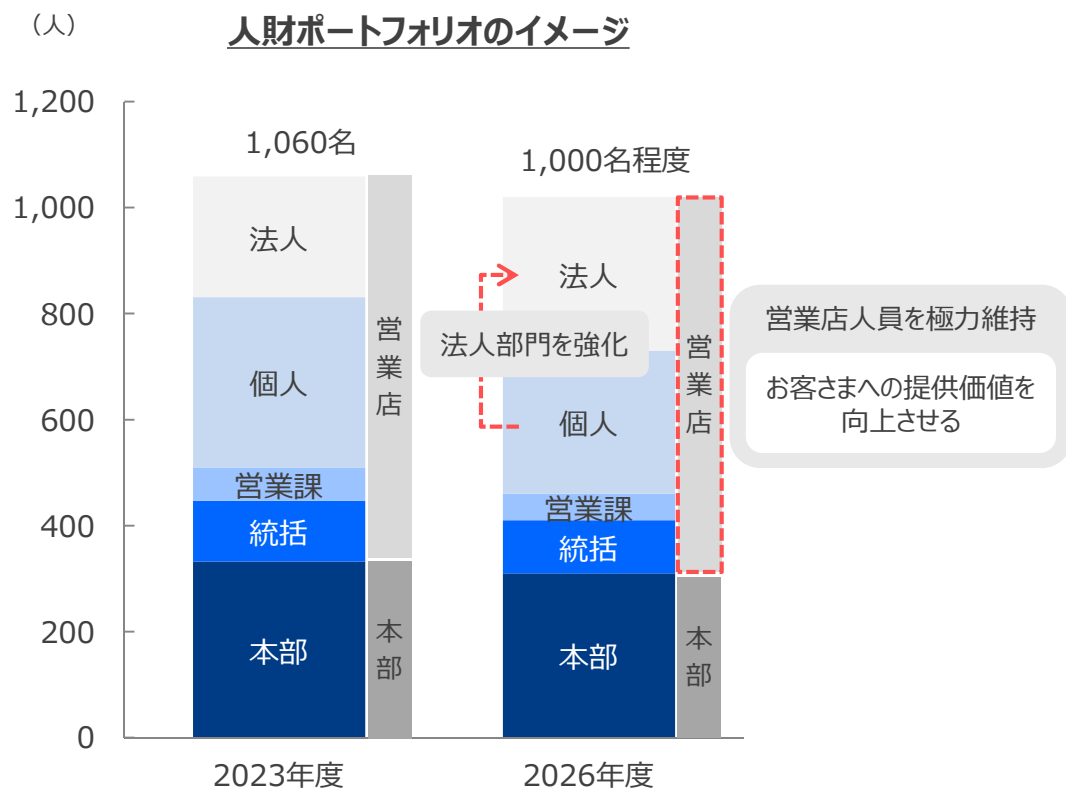
- 働きやすい職場づくり
- 職員の早期登用
- ビジネスコンテストの実施（社内ベンチャーの創業）
- 健康経営の実践

4. 人的資本経営/プロフェッショナル人財

- 戦略的な人財ポートフォリオを形成するとともに、プロフェッショナル人財を育成することでグループの競争力を強化する

▶ 人財ポートフォリオの最適化

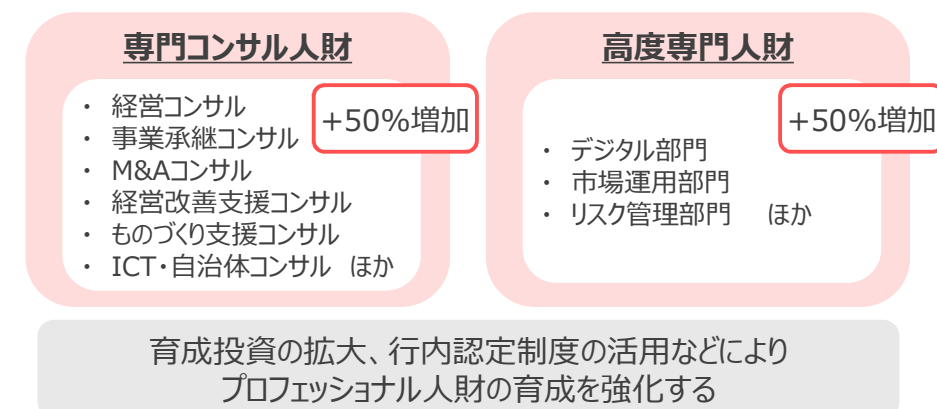
- ・ 業務の抜本的な見直しやデジタルを活用した生産性の向上により、従業員数の減少に対応する
- ・ 加えて、個人部門の非対面営業を強化することで、営業店の人財を、富裕層へのPBおよびローン業務、法人部門など付加価値の高い業務に重点的に配置する



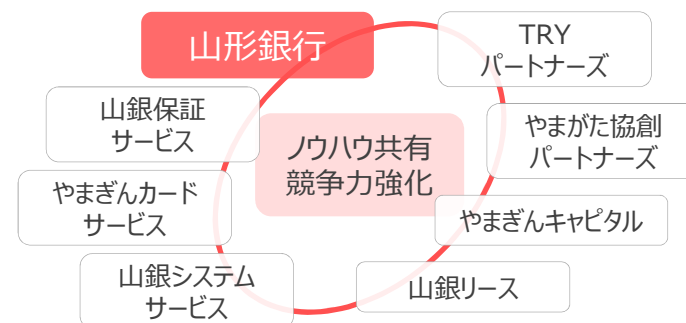
▶ プロフェッショナル人財の育成

- ・ アライアンスを活用した外部派遣など戦略的な育成を通じて重点分野のプロフェッショナル人財を確保する
- ・ また、グループ内の人財交流を進め、ノウハウの流動性を高めるとともに、各社の競争力向上に取り組む

重点的に育成する分野



グループ内の人財交流



5. DX戦略

- DX戦略2024-では、前年までの「DXへの取り組み」を踏襲し、3つのValueの創造をめざし、最新のデジタル技術の活用や行内外データの分析等を通じ、顧客向けサービスの高度化、行内業務の効率化、人財育成に取り組む

第20次長期経営計画（Transform）
FY2021-FY2023

第21次長期経営計画
FY2024-FY2026

デジタル戦略

DXへの取り組み（DX戦略）

DX戦略2024-

- お客さまサービスの向上や業務効率化に力点を置いた戦略

- デジタルトランスフォーメーションを通じ、ビジネスモデルの変革を目指す戦略

- デジタル戦略、DX戦略をさらに前進させ、収益・効率化を実現していく戦略

基本
コン
セプ
ト

お客さまとの「つながり」を強化する

事務を効率化する

ワークスタイルを変える

Value

“地域”に「新たな価値」と「成長機会」を。（LX：Local Transformation）

“お客さま”に「新たな体験」と「満足感」を。（CX：Customer EXperience）

“行員”に「働きやすさ」と「働きがい」を。（EX：Employee EXperience）

主な取組内容

WEB完結ローンの拡充

HPの機能拡充

無通帳口座対応

インバン機能拡充

預かり資産事務効率化

住宅ローンローコストオペ

電子契約

スマートフォン導入

WEBセミナー環境導入

DX Labo

5つのTaskforce

（若手行員を中心とした本部横断的なDX検討チーム）

- 法人向けDX化支援サービスの提供
- デジタル技術を活用した新たなサービスの提供
- バンキングアプリサービスのマネタイズ化
- 非対面営業のサービスレベル強化
- デジタル技術を活用したプロセス改革
- 内外データの利活用
- DX人材の育成

5. DX戦略

第20次長期経営計画（Transform）
FY2021-FY2023

第21次長期経営計画
FY2024-FY2026

デジタル戦略

DXへの取り組み（DX戦略）

DX戦略2024-

実現

- ・ アプリ機能（残高照会等）の強化
- ・ ホームページ機能（諸届）の強化
- ・ Web口座（無通帳口座）
- ・ 応接記録簿の音声録音
- ・ 電子契約サービスの導入

実現

- ・ ICTコンサルティングの本格展開
- ・ やまぎんアプリのリニューアル
- ・ オンライン商談システムの導入
- ・ データマーケティングセンター開設
- ・ IT・デジタル・データリテラシー向上につながる研修の開講

KPI

KPI項目	KPI(FY2023)	実績
デジタルユーザー数	30万人	34万人
投信非対面受付割合	80%	82%
無担保ローン 非対面受付割合	90%	89%
預かり資産営業店事務	30%削減	48%
諸届営業店事務	65%本部集中	64%
RPA化による業務削減	3,000時間増加	3,570時間
本部内WEB会議割合	関連部会議70%	70%

（2023年12月時点）

目指す姿

法人ビジネス

最適な顧客接点の提供・
データにもとづいた推進体制の定着

地域ビジネス

DX推進企業としての地域からの認知

個人ビジネス

メインチャネルとしてのスマホアプリ・
非対面営業体制の確立

業務効率化・人財育成

創造性と活気生まれる環境の構築

KPI

ビジネス
DXユーザー数*1

15,000先
（2027年3月時点）

リテール
DXユーザー数*2

420,000人
（2027年3月時点）

DX人財
デジタル関連資格
取得者数

600人
（2027年3月時点）

（*1）ビジネスDXユーザー数：法人IB契約者数＋Mikatanoシリーズ利用者数＋やまぎんBMS利用者数＋でんさいサービス利用者数＋ICTコンサルティング実施件数 等

（*2）リテールDXユーザー数：個人IB契約者数＋やまぎんアプリダウンロード数＋やまぎんPayB口座登録累計数＋こくら送金口座登録累計数 等

5. DX戦略

方針

これまでの「デジタル戦略」、「DXへの取り組み（DX戦略）」を前進させ、地域、お客さま、行員を取り巻くデジタル環境の整備を通じ、収益や利便性等の具体的な成果、変化を実現する「土台」を構築する

3年後に目指す姿

重点課題

関連する主な投資等

法人
ビジネス

最適な
顧客接点の提供・
データにもとづいた
推進体制の定着

顧客接点・デジタルサービス・コンサルティングビジネスの強化支援

データ分析の活用機会拡大（データドリブン経営）

SFA/CRM/MAシステムの高度化

リモート商談の導入・定着

SFA/CRM/MAシステムの刷新

地域
ビジネス

DX推進企業としての
地域からの認知

デジタル技術を通じた地域資源・地域インフラへの関与

DX分野等における地域・産学官金連携の強化

プロフェッショナル人財による推進体制の構築

新API基盤の導入（カードローン、
投資信託等の推進強化）

やまぎんアプリの活用拡大

個人
ビジネス

メインチャネルとしての
スマホアプリ・
非対面営業体制の
確立

やまぎんアプリのサービス拡大

非対面営業の強化支援

データ分析の活用定着（データドリブン経営）

生成AIの導入

新グループウェア、新ワークフローの導入

業務
人財育成・
効率化

創造性と活気が
生まれる環境の構築

生成AIの活用機会拡大

行内業務の省力化

DX人財の育成、IT・デジタル・データリテラシーの向上

新BIポータル、大規模RPA等の導入

クラウド環境の有効利用

営業店業務軽量化環境の構築

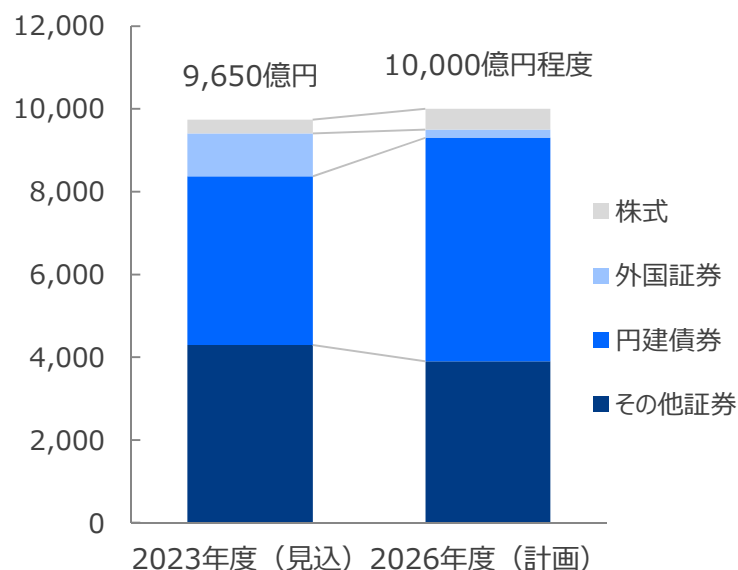
6. 有価証券ポートフォリオの再構築

- 利回り改善に向けて「資産」・「時間」の分散を図りながら、相場変動に耐性があるポートフォリオを構築する
- 有価証券ポートフォリオの再構築とリスク管理の強化により、安定的な収益基盤を確保する

▶ 資産の入れ替えによるポートフォリオの再構築

- ・ 円債を中心としたポートフォリオ構築
- ・ エクイティ資産の残高積み上げ
- ・ 低収益資産の削減による評価損益の改善
- ・ 市場環境やパフォーマンスに留意したファンド選別・入替

(億円) 有価証券ポートフォリオのイメージ



▶ リスク管理体制の強化

- ・ ミドル部門によるリスク管理・牽制機能の強化
- ・ ポートフォリオおよび市場環境を踏まえた実効性の高いリスク管理の徹底
- ・ 金利上昇に対応したデュレーションコントロールとヘッジオペレーションの実施

▶ 人財育成の強化

- ・ 大手金融機関への行員派遣による知見の獲得
- ・ 運用会社との連携強化
- ・ 資格取得者の増強
- ・ 行内トレーニーの充実

有価証券運用部門収益
2026年度 80億円

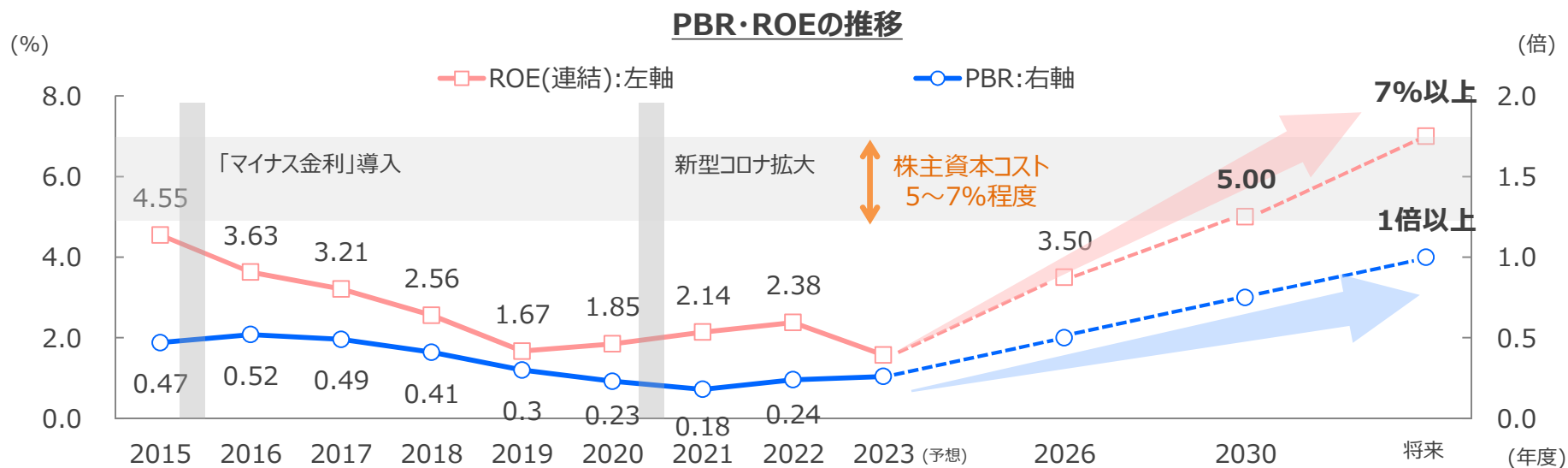
※ 外貨調達コスト、有価証券関係損益含む

IV. 企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組み

- マイナス金利の導入以降、PBR、ROEともに期待水準に満たない状況が続いている
- 資本を効率的かつ効果的に活用し、将来的には株主資本コスト以上のROE水準を達成することでPBR1倍を目指す

▶ 現状認識と取り組みの方向性

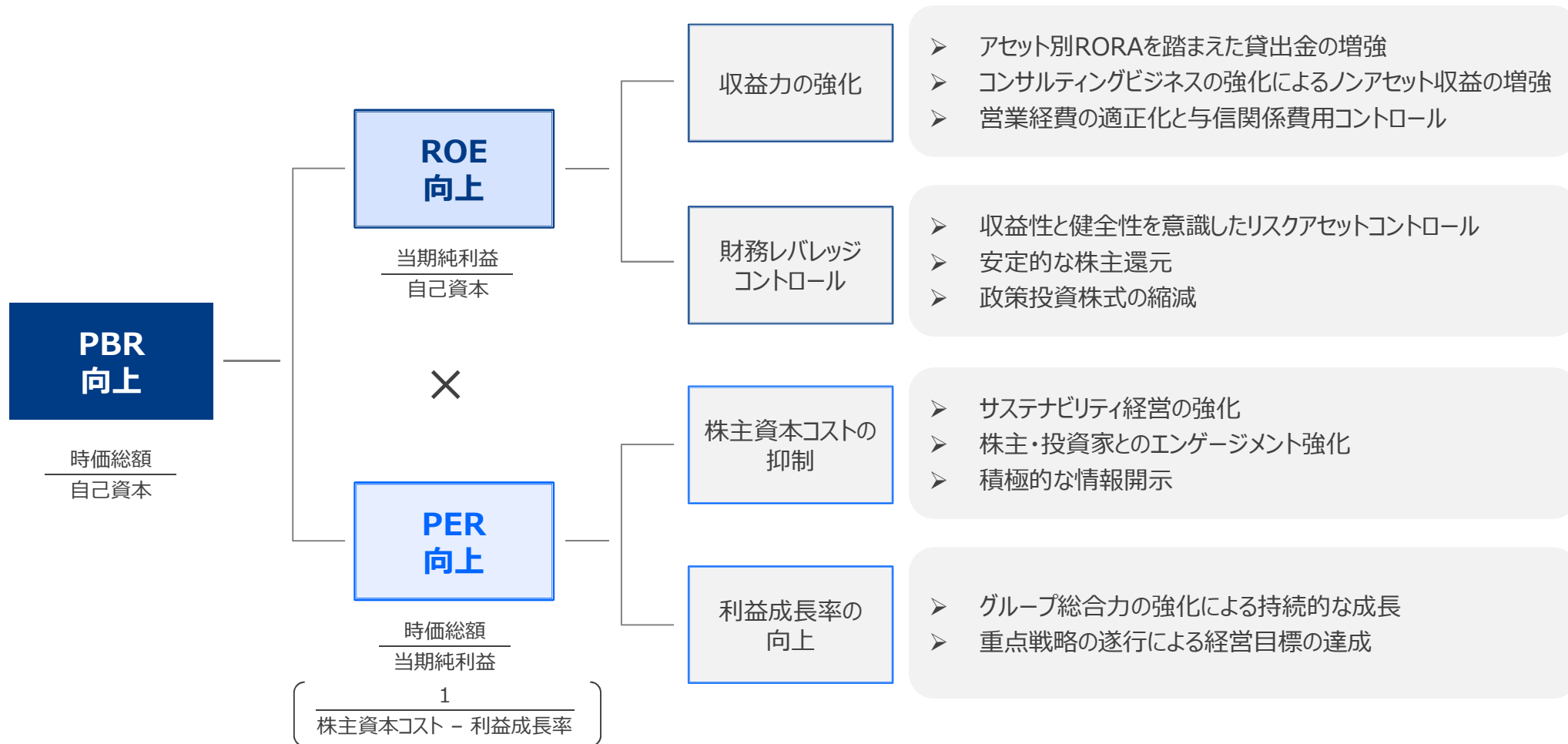


	現状認識	取り組みの方向性
PBR	「マイナス金利」の導入以降、低下傾向にあり低い水準での推移が続いている	資本コストの抑制を図りつつ、ROEと利益成長率を高めることにより、将来的には1倍以上の水準を目指す
ROE	利益や自己資本の状況で浮き沈みをしながら推移。近年は期待水準に満たない状況が続いている	収益力の強化と適切な財務レバレッジコントロールを行い、将来的には7%以上の水準を目指す
株主資本コスト	CAPMおよびPBR/ROEからの算出によれば5~7%程度と推定	積極的な情報開示や株主・投資家とのエンゲージメント強化により不確実性を低減し抑制に努める

企業価値向上に向けた取り組み

- PBR向上へ向け、「収益力の強化」「財務レバレッジコントロール」「株主資本コストの抑制」「利益成長率の向上」を軸に取り組む

▶ PBR向上へ向けた主な取り組み

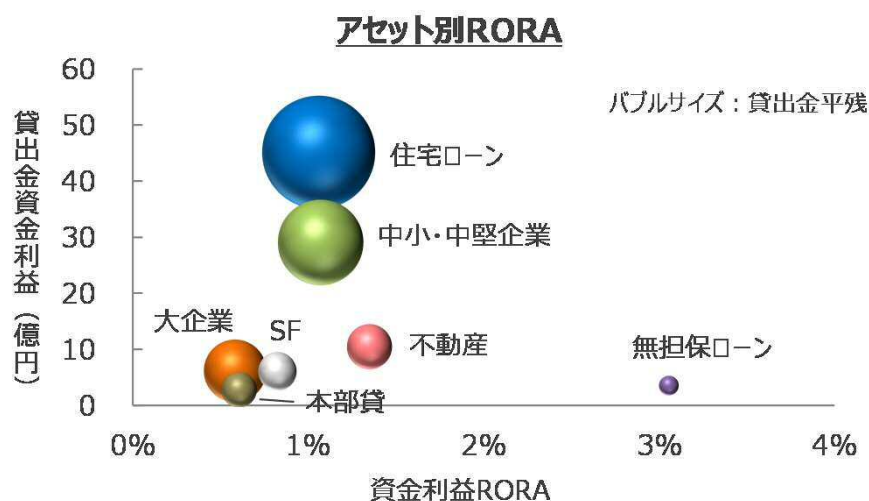


企業価値向上に向けた取り組み

- RORAを踏まえた貸出金の増強やコンサルティングビジネスを主体とするノンアセット収益の強化に取り組み、収益力を向上させる

▶ 収益力の強化

RORAを踏まえた貸出金の増強



主な取り組み内容

- 富裕層向けを中心としたアパートローンの増強、PB業務とのクロスセルによる収益性の向上
- 金利上昇を見据えた住宅ローンの強化、収益性の高い無担保ローンの増強
- バーゼルⅢ最終化を見据えたREITの増強などストラクチャードファイナンスによる残高の積み上げ
- 採算管理の強化による新規実行金利の引き上げ

ノンアセット収益の強化

- コンサルティングビジネスの深化による提供価値の向上と収益力強化
- 事業領域の拡大による収益機会の増強
- 各種手数料の適正化や非対面サービスの強化による役務収益の増強
- 資産所得倍増プランの実現に向けた預かり資産ビジネスの強化

経費コントロール

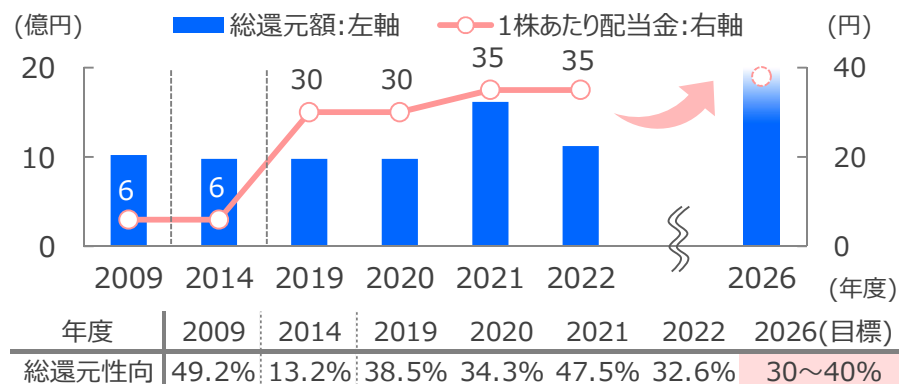
- 業務効率化を通じた営業経費の削減
- リスクマネジメントの強化による健全な与信対応の継続
- 経営改善支援を通じた与信関係費用の抑制

企業価値向上に向けた取り組み

- 収益性と健全性を意識したリスクアセットコントロールを行うとともに、株主還元や政策投資株式の縮減など適切な財務レバレッジコントロールを実践し、効率的な資本戦略を遂行する

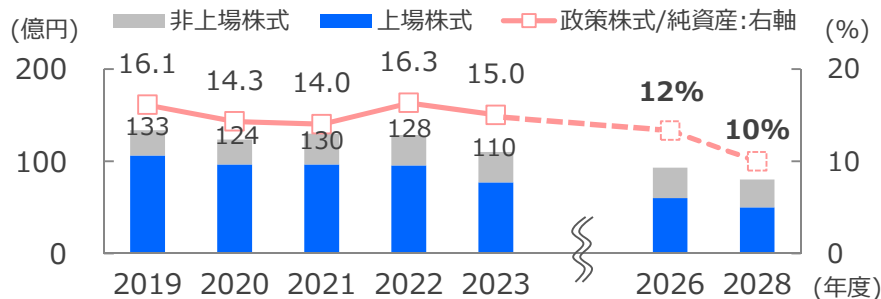
▶ 財務レバレッジコントロール

株主還元方針



収益力を高めるとともに、総還元性向30～40%を目安に取り組む

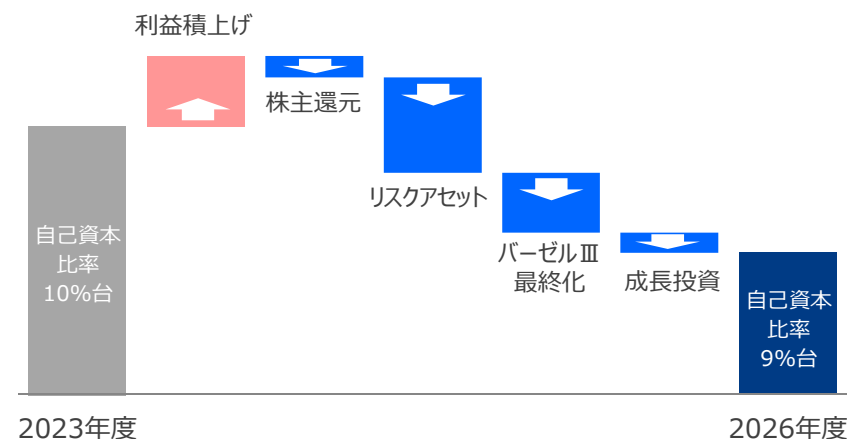
政策投資株式の縮減



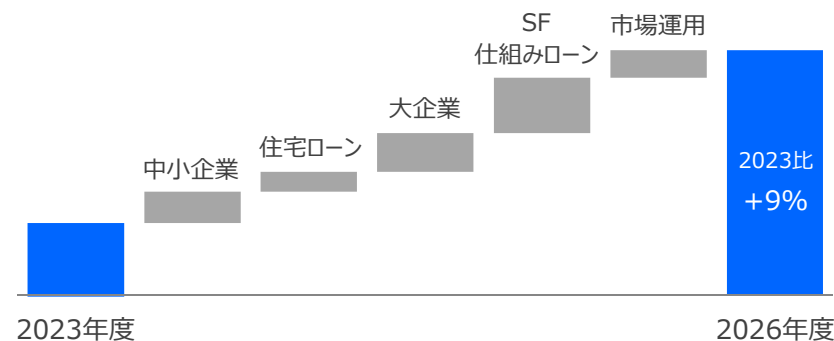
2028年度までに純資産比10%未満に縮減する

▶ キャピタルアロケーション

資本戦略



リスクアセットの増加イメージ



企業価値向上に向けた取り組み

- サステナビリティ経営や株主・投資家とのエンゲージメント強化により株主資本コストを抑制しつつ、人財やデジタル、新事業等への適切な投資を通じたグループ総合力の強化により利益成長率を向上させることで、PERを引き上げる

▶ 株主資本コストの抑制

サステナビリティ経営の強化

- サステナビリティ方針における各マテリアリティの実践により、サステナビリティ経営の強化に取り組む
- 環境に配慮した経営を推進する（詳細p.31）

株主・投資家とのエンゲージメント強化

- 非財務を含む情報開示の充実により株主との「情報の非対称性」を低減する
- IR、SR等を通じた株主・投資家との適切なコミュニケーションによりエンゲージメントを強化する

▶ 利益成長率の向上

グループ総合力の強化による持続的な成長

- 積極的な人財育成投資により人的資本を強化する
- デジタル投資や新事業への挑戦により成長期待を向上させる
- 重点戦略の遂行により経営目標を達成する
- グループ総合力の強化により連結当期純利益を継続的に成長させる

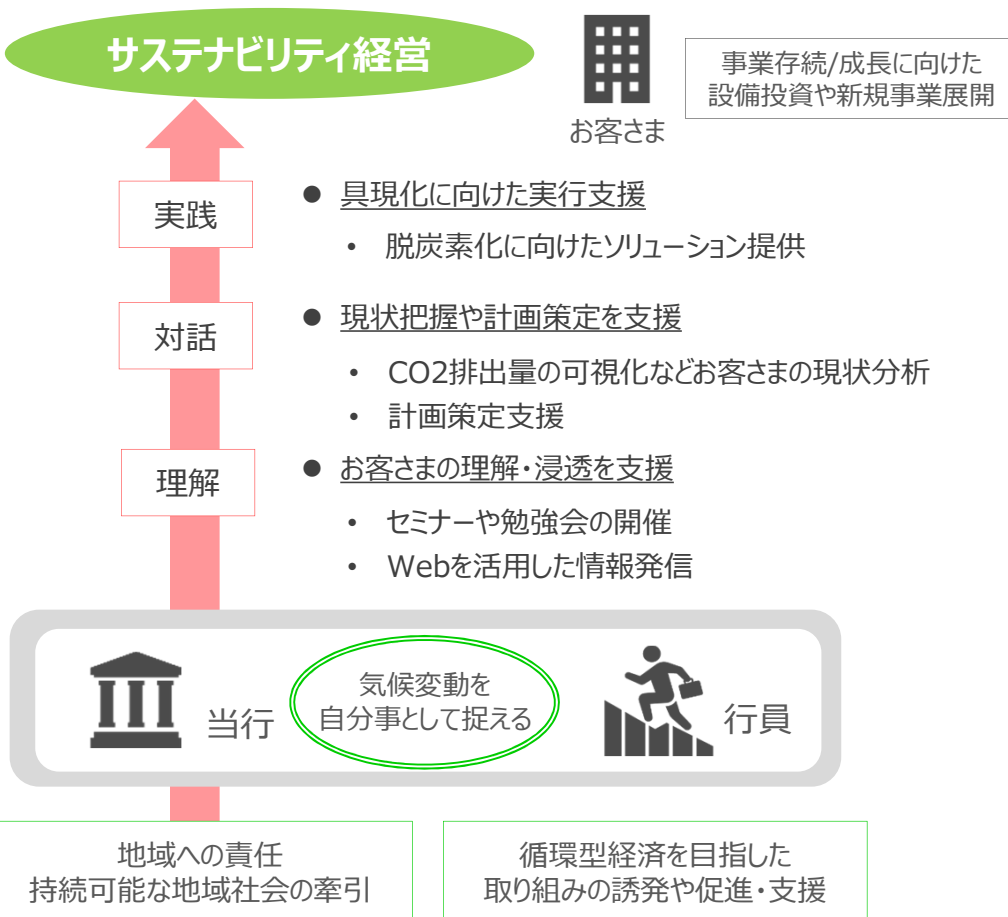
企業価値向上に向けた取り組み

- 循環型社会の実現に向けて、環境に配慮した企業活動を行うとともに、お客さまのカーボンニュートラルへ向けた支援を促進するなどサステナビリティ経営を強化する

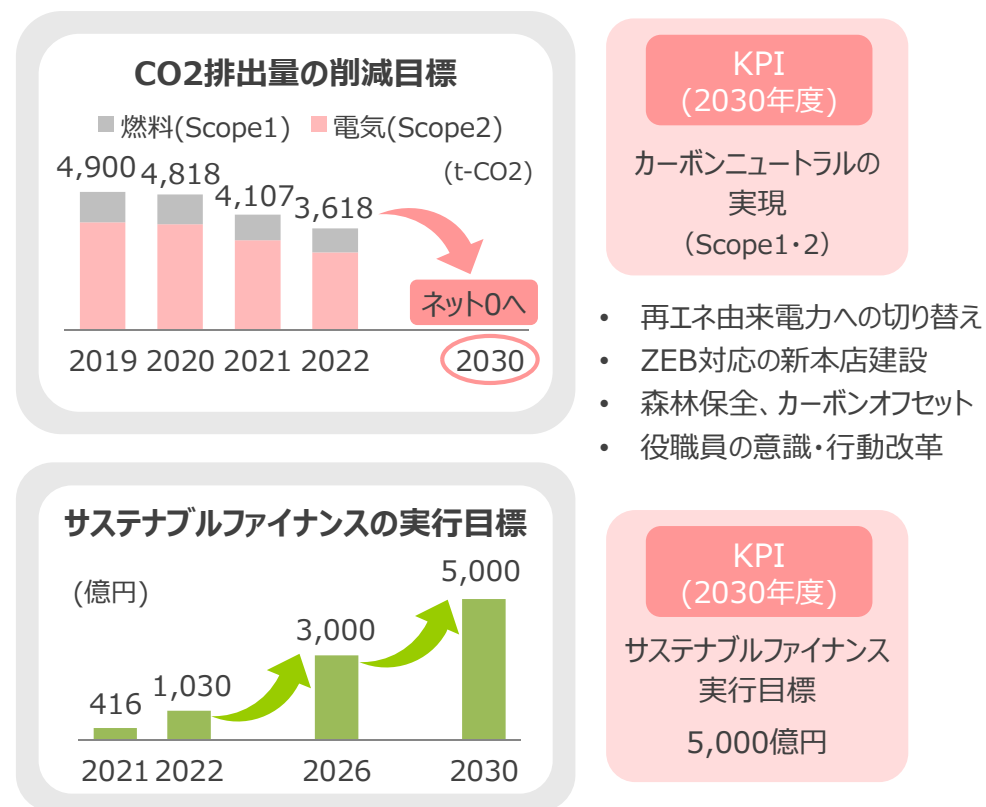
▶ 環境に配慮した経営

SDGs/ESGへの取り組み

- 企業との対話・戦略関与によるScope3の削減に取り組む



環境負荷低減と環境ビジネスの推進



コンサルティング能力の向上

- 環境省認定「脱炭素アドバイザーベーシック」の取得者数100名

V. 経営目標

経営目標

▶ 経営目標

項目			2026年度目標	2030年度目標
収益性	当期純利益	単体	50億円	75億円
効率性	ROE	連結	3.5%	5%
健全性	自己資本比率	単体	9%以上	9%以上

▶ 業容目標

項目		2026年度目標
預貸金	総貸出金平残	1兆9,483億円
	貸出金利回り	0.994%
	貸出金資金利益	193億円
	総預金	2兆8,667億円

項目		2026年度目標
有価証券	有価証券平残	9,832億円
	有価証券利回り	0.937%



経営企画部 広報室

電話 023-623-1221（代表）

- 本資料には将来の業績に係る記述が含まれております
- これらは、その内容を保証するものではなく、経営環境の変化等による不確実性を有しておりますので、ご注意ください