トピックス　滋賀銀行は、国際的な統合リスクの基準である「バーゼルⅡ」の中でも高度なリスク管理が求められる「基礎的内部格付手法（FIRB）」に合格しました。この10年間に亘る一貫した自己責任経営の歩みをもとに、積極的なリスクテイクに挑戦できる新たなステージに立ち、力強い一歩を踏み出しました。

広告　企画・制作／毎日新聞社広告局

トップインタビュー

滋賀銀行

「地方銀行の時代が来た」地域との"共存共栄"を貫徹

自己責任経営で高度なリスク管理を

淡海の海、近つ淡海、鳰の海。万葉の時代からさまざまな呼び名で親しまれてきた琵琶湖は、豊かな自然と文化が織り成す「母なる湖」であり、環境保全のシンボルでもある。その湖畔に拠点を置く滋賀銀行は「クリーンバンク・しがぎん」をキーワードに、他行に先駆けて「環境経営」を展開。同時に、「三方よし」の近江商人の精神を受け継ぎ、「環境・福祉・文化」を三本柱とするCSR（企業の社会的責任）の追求に力を注ぐ。地域との「共存共栄」を理念に掲げ、「これからは地方銀行の時代」と展望する高田紘一頭取に、21世紀の経営ビジョンを語ってもらった。

（聞き手は黒川昭良・毎日新聞大津支局長）

――頭取に就任の1997年は、北海道拓殖銀行や山一証券の破たんがあり、金融危機の中での船出でした。

ちょうど不良債権問題がクローズアップされた時代でした。幸い滋賀銀行は堅実経営のおかげで、バブル期の傷を負わずにすみましたが、平成不況の逆風は大変きついものがありました。しかし、不況の中にあっても将来を見据えて前向きに取り組んできました。

――この10年間、一貫して「自己責任原則を踏まえた独自経営」という理念を掲げてきましたね。

まず「自己責任」の面ですが、行政当局からの指導に従う「護送船団方式」は終わりました。「自分たちの城は自分で守る」という自己責任原則を貫くためには「自己革新」の気概が必要でした。システムや商品サービスを変えることも大事ですが、何よりも重要なのは行員の意識改革です。あらゆる機会をとらえて訴えてきました。

――自己責任である以上、融資先などのリスク管理にも慎重さが求められます。

銀行は常にリスクに挑戦しなくてはならない。しかし、素手で挑戦すると不良債権を生んでしまう。そこで必要になってくるのが「合理的な基準」、いわば"物差し"です。滋賀銀行なりにそれを固めた上で、リスクの大小を計測し、リスクに応じた金利を試算したうえで、リスクを引き受けるのが銀行の基本的な役割です。

国際的な統合リスク管理の基準である「バーゼルⅡ」が新たにスタートしました。滋賀銀行はその中でも高度なリスク管理が求められる「内部格付け手法」に挑戦し、地方銀行 9行中、トップグループで合格しました。これまで10年間かけて取り組んできた企業格付け制度の整備やシステム投資の効果が実を結び、新たなステージを迎えました。

――「バーゼルⅡ」への移行は顧客にどのような影響がありますか。

「格付け」は企業に健全な経営を行っていただくための「カルテ」なのです。医療でもインフォームド・コンセント（十分な説明に基づく同意）を求めるという処方があるように、究極は「共存共栄」のために必要な銀行とお取引先との"対話のツール"であることを理解いただきたいと思います。

――つまり、融資を受ける側にもメリットがあるわけですね。

そうです。かつては担保さえあれば融資してきました。それではひとたび景気が傾けば企業は倒産してしまいます。融資が不良債権となり、銀行の経営も傾きます。それがバブル経済でした。これまでの地銀経営はどちらかと言えば「勘と経験」に頼りがちな面がありました。もちろん経験も必要ですが、加えて合理的な物差し（バーゼルⅡ）を使えば鬼に金棒です。これを経営戦略に活用することで、お客さまの理解が得られれば、必ずや究極の目的である「共存共栄」が実現できるのです。

――「自己責任経営」と並ぶ、もう一つの柱が「独自経営」の視点です。

企業機関の競争は一段と激しくなっています。競争に生き残るためには独自性を発揮したブランド戦略が必要です。当行が掲げている独自戦略は、①「知恵と親切の提供」②「アジアビジネスのサポート」③「環境経営を基軸とするCSRの追求」の三つです。

「知恵と親切」というのは、問題をかかえ相談を受けるお客さまに、その解決策を示すことを意味します。「ソリューションビジネス」とも言います。M&Aといった事業の買収先、売却先の仲介や業務斡旋などを、当行の広域ネットワークを活かして探すわけです。他にもアジアを中心とした海外進出の相談など、ソリューションメニューは多岐にわたります。

――他行に先駆けて取り組んだ「環境経営」が注目を集めています。

「クリーンバンク・しがぎん」を合言葉に、環境に配慮したエコオフィスやグリーン購入（環境にやさしい物品の購入）などに取り組んできました。加えて、「環境」がビジネスの分野でも有望であることをお取引先に訴え、環境保全活動資金を金利面から優遇する「エコ・クリーン資金」を9年前に導入しました。

さらに、一昨年には「PLB資金（琵琶湖原則支援資金）」を新設し、環境を基軸とするCSRの観点から企業を格付けし、最大で年利0・5%を優遇しています。県内はもちろん、京都、大阪、東京、名古屋、大垣からも大きな反響をいただき、両商品の販売額は123億円と順調に実績を伸ばしています。

また、「エコプラス定期」といって、ATMやインターネットなどITを利用して定期預金をしていただくと、不要になった定期預金の中込用紙代に相当する1件7円を積み立て、NPOの環境保全活動の支援や小学校のビオトープづくりに役立てています。当行とお客さま双方の環境保全への願いが通じてか「エコプラス定期」の販売実績は73万件の6,000億円と大好評です。

これらの取り組みが評価され、第一回日本環境経営大賞（平成15年）の最優秀賞やビジネス誌「財界」の平成18年度「経営者賞」を受賞しました。地方銀行に光を当てていただいたことを率直にうれしく思うと同時に、さらなるCSRの実践に努めたいと考えています。

――最後に、今後のビジョンを教えてください。

私たちは近江商人のDNAを受け継いでいます。400年前から進取の精神と堅実経営で全国展開した近江商人の精神を現代に活かさなくてはなりません。

その一つが「野の花応援団」です。地域経済の活性化を願って、「商学官・金（金融）」のネットワークです。「野の花」（新規事業）を育成するために「サタデー起業塾」を開講し、有望な事業には奨励金「しがぎん野の花賞」を贈呈して支援しています。

もう一つ大事なのは商人道です。コンプライアンス（法令順守）やCSRなどの言葉が使われるずっと前から、近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」という明快で含蓄のある哲学を残しています。それを踏まえて、滋賀銀行も「自分にきびしく、人には親切、社会につくす」という社訓（行是）を掲っています。

これからは地方銀行の時代です。地域の事情を知り尽くし、真心のこもった長い信頼関係を築くことが出来るのは地元の銀行しかありません。地域経済が健全であれば、地方銀行も健全です。逆に、地方銀行が時代を見据えた健全なメッセージを具体的な日常の「考動」で積極的に展開することにより、地域経済も健全に発展すると確信します。まさに「WIN・WIN（共存共栄）」の関係を確立するため、これからも努力してまいります。

滋賀銀行頭取　高田 紘一（たかた・こういち）
1939年7月、滋賀県長浜市生まれ。62年、京都大学経済学部卒業後、日本銀行入行。考査局長、監事などを経て94年に退職し、滋賀銀行常勤顧問に就任。95年副頭取、97年6月頭取に就任。

全行あげて「CSR（企業の社会的責任）」を追求

エコクリーン資金（平成10年4月開始）およびPLB資金（平成17年12月開始）累計

◆しがぎん琵琶湖原則支援資金（PLB資金）とは
企業や事業主が展開するCSR促進事業に対して「PLB格付」を行い、格付に応じて最大0.5%優遇する資金。「エコ・アクション」「省エネ・温暖化ガス削減」など6プランがある。

環境教育に、と子供たちのビオトープ造りを支援

地方銀行だからこそ築いていける信頼関係

「しがぎん野の花賞」授与式で賞状を受け取る受賞者

恒例のヨシ刈りで琵琶湖の水辺環境の保全に貢献

比良山系とのコントラストが美しい守山市の菜の花畑

このたび当行は、4月の毎日新聞に広告を掲載しました。