

# Top Message

当行グループはパーパス「『三方よし』で地域を幸せにする」を昨年4月に掲げ、新たな一歩を踏み出しました。それから1年、私たちはこのパーパスを胸に、社会的課題の解決に向けた新会社の設立、人的資本への積極的な投資、そして「挑戦と称賛の文化」の醸成といった、未踏の領域へ果敢に挑んできました。しかし、ここで歩みを止めることはありません。進取の気概を持ち続け、「挑戦」し続けることこそが、近江商人の精神を受け継ぐ「しがぎん」らしさであり、私たちの本質です。令和の近江商人として、当行グループはこれからも“しがぎん”らしく「地域を幸せにする好循環」を生み出し続けます。

代表取締役頭取 **又保田真也**

## Bank から Company へ 令和の近江商人としての挑戦

「金利のある世界」の浸透やデジタル化の急速な進展、コロナ禍を経た仕事観や人生観の変化など、時代は大きな転換期を迎えました。新たなビジネスチャンスを探り、行動を起こして挑戦することが今こそ求められています。「現状維持は最大のリスク」という認識のもと、当行グループは「Bank」の発想の枠を超えて「Company」になるとの思いを込めて、お客さま・地域の未来をデザインする「Sustainability Design Company」をビジョン(ありたい姿)と定め、その実現に向けて2024年4月から5カ年にわたる第8次中期経営計画(以下、8次中計)に取り組んでいます。

当行グループの経営は、「健全経営」を旨とする百三銀行と「進取」の気風に富んだ八幡銀行が合併して誕生した歴史に由来しています。1933年の創立以来、健全堅実な

経営で地域の皆さまに「信頼」される銀行として経営基盤を固める一方、近江商人が発揮したチャレンジ精神でビジネスを展開してきました。

かつて、近江商人は近江の産物を全国各地へ持ち下り、各地の産物を上方や近江に持ち帰って商売を行う、「諸国産物廻し」という好循環で経済の活力を生み出しました。近江商人の精神を受け継ぐ私たちも、地域を超えた情報収集と分析を通じて収益力を高め、令和の時代においても地元経済のさらなる振興に取り組んでいます。地域の課題解決を通じて社会にインパクトを創出しながらグループの「稼ぐ力」を高め、その成果を地域への新たな投資につなげていく。それが、私たちの考える「地域を幸せにする好循環」です。

## さらなる企業価値向上へ ～8次中計の財務指標見直し～

8次中計初年度の2025年3月期決算は、貸出金の増加と金利上昇による資金利益の増加や課題解決型金融を力強く進めた結果、連結当期純利益は187億円と過去最高益とすることができました。総預金残高は5兆8,473億円、総貸出金残高は4兆5,632億円と順調に推移しました。

サステナビリティ達成指標についても、「スキルアップやキャリア形成に向けて自律的に挑戦した人数」などの項目で成果を上げることができました。

また、2025年5月には、日本銀行の金融政策変更による影響等も勘案し、当行グループのさらなる成長に向け、財務指標である連結ROEの目標を「5%以上」から「6%以上」へ引き上げました(P14,16)。あわせて、従業員への人的資本投資として、滋賀銀行株式の交付も決定しました(P13)。行員一人ひとりが経営への参画意識を持つことで、持続的な企業価値向上への意識を醸成します。行員自らが株主となり、当行の企業価値向上に努め、連結ROE 6%以上を目指します。

本質を見極め  
挑戦する  
「意志ある未来に向かって」



# Top Message

当行は8次中計の資本政策として、健全性、成長投資、株主還元のバランスを考慮した「三方よし」の考え方をベースに、出来る限りの株主還元を行うことを基本方針とし、株主還元率は40%を目安としています。そのなかで、2026年3月期は連結当期純利益200億円をベースとし、年間配当を130円とする計画で、40円増配を予定しています(P13)。

東証からの要請や株主の皆さまからのご意見を通じて、

私たちは企業価値向上の重要性をあらためて認識しています。その実現に向けて掲げているのが、「三方よし」の資本政策です。健全性の確保、成長投資、そして株主還元をバランスよく運営し、企業価値と株主価値の双方の向上に努めていきます。8次中計の2年目を迎える本年度、当行グループはさらなる成長と従業員、株主、お客さま(地域)をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの幸せにつながる施策に取り組みます。

**PBR・ROE向上への取り組み**  
中計財務指標を上方修正  
さらなる上昇を目指す

**資本政策**  
健全性は高い水準を確保  
さらなる還元強化を目指す

**成長投資**  
DX・システム、人的資本へ投資  
さらなる企業価値向上を目指す

地域の成長なくして当行グループの成長なし  
地域を幸せにする好循環を生み出す  
「Sustainability Design Company」へ

## 8次中計初年度の取り組み

8次中計では、社会的課題の解決を通じた地域の発展・活性化を目指す「インパクトデザイン」、経営基盤を強化する「ベースforグロース」、人的資本を最大化する「ヒューマンファースト」の3つの基本戦略を掲げ、1年目からさまざまな取り組みを進めてきました。

### <インパクトデザイン(P33～44)>

私たちが実現したい地域社会の姿をデザインするため、地域の皆さまが抱える社会的課題の解決に向け、新たな事業の種をまき始めました。特に地域経済に影響が大きい社会的課題である、脱炭素、事業承継に対し、新会社となる「しがぎんエナジー」、「しがぎんキャピタルパートナーズ」を設立し、滋賀銀行グループ一体で解決に取り組んでいます。また、地域・社会の課題解決につながる新規事業を創造するチーム「未来デザイングループ」も立ち上げました。チームでは、昨年度、地元を含め東京から九州地方の300以上の企業などと面談を重ね、建設、商社、観光、メーカー、不動産などあらゆる業界や行政からの情報収集に努めました。新規事業のコンセプトは一定程度固まってきたり、今年度は、実現に向けた具体策を、スピード感を持って進めていきます。

ただし、地域の課題解決は私たちだけで成し得るものではありません。そこには地域住民、企業、自治体、大学など

地域に関わるステークホルダーが手を携え、ともに歩むことが不可欠であると考えています。つまり、地域をデザインする「共創」こそが、私たちに必要な手段です。これまでも、さまざまな連携を実施してきましたが、昨年度は「空き家等を活用した信楽焼産地振興における連携協定」を甲賀市などと結んだほか、長浜バイオ大学の「産学連携人材育成コンソーシアム」にも参画しました。そして、今年4月には、地場小売大手の株式会社平和堂様と包括連携協定を締結しました。両社が緊密な協力と信頼関係のもとに幅広い分野で相互に連携し、お互いが有する資源や機能などを効果的に活用しながら、地域経済の活性化、地域社会の発展に寄与します。具体的には、金融教育セミナーの共同開催や、双方のデータを利活用して地域経済の振興につながる企画などを検討しています。発表時の会見でもお伝えしましたが、同様の顧客層を持つ異業種が連携することで新しい価値を生み出していきたいと考えています。

このような地域連携や異業種連携に加え、全国各地域のトップバンク10行が参加する国内最大規模の広域連携である「TSUBASAアライアンス」や、近隣行との連携などの金融機関同士による「共創」にも積極的に取り組むことで、サステナブルな地域社会の実現に向けたインパクトを創出していきます。

### 地域連携 (P34～36)

地域のさまざまな課題に対し、企画・開発力を軸に金融に関する幅広い知見を活用し、的確かつ幅広い地域課題を解決

#### 地元自治体・大学

**滋賀大学**  
データサイエンスに関する共同研究

**日野町**  
「デジタルを活用した公共サービスの共創に関する包括連携協定」

**甲賀市・信楽まちづくり株式会社**

**長浜バイオ大学**

#### 地元企業

平和堂との包括連携協定

**SCREENホールディングス、滋賀県との三者による**  
「サステナビリティ向上に資する脱炭素に関する協定」

**しがぎんニュービジネス支援ネットワーク「野の花応援団」**

など(敬称略)

### 金融業界内連携 (P51～52)

コスト削減施策、各種ノウハウ共有などで連携



### <ベースforグロース(P45～52)>

社会にポジティブなインパクトを創出するための事業に思い切ってチャレンジするには、自らの足元をしっかりと固めておく必要があります。そこで、経営基盤の強化に向けて、安定的な収益の確保に取り組む、資本の有効活用による収益の多様化を図っています。さらに、データドリブン経営の実践、AIの活用やDXの推進、店舗・チャンネルの最適化といった経営インフラの高度化にも注力し、持続的な成長を支える土台を着実に築いています。

収益の多様化では、2021年6月に設置した「ファイナンス室」において、投融资の拡大に取り組んでいます。新たなファイナンス手法への挑戦や、ファイナンス業務の高度化を通じて、当行が保有する資本を戦略的に活用し、適切なリスクテイクによる収益機会の創出を目指しています。

また、業務の効率化と生産性向上を目的に、生成AI「Copilot」を全店で利用し、文書作成などの定型業務の効率化を進めています。加えて、「情報量×分析力」によって経営判断の質を高めるデータドリブン経営の推進も重要なテーマとして取り組んでいます。昨年新設した「データドリブンプロジェクトチーム」は、組織横断的にデータ分析に基づく迅速な意思決定や戦略立案を支援し、当行の経営基盤の高度化に寄与しています。

次期勘定系システムの更新に関しては、BIPROGY株式会社様をメインベンダ候補とし、「経営戦略を柔軟・スピーディーに実現、お客さま起点のサービス提供を支える持続可能性の高いシステム」の導入を目指す方針で進めています。当行はこれまで、勘定系システムの自営や情報系システムの構築を通じて「システム企画力・開発力」という強みを磨いてきました。この強みに、地元企業、大学、自治体などの多様なネットワークを掛け合わせることで、従来の金融を超えたサービスを提供していきます。

### <ヒューマンファースト(P53～62)>

当行グループは季刊の地域総合情報誌「かけはし」を発行しており、メインコンテンツとしてお取引先の経営者の皆

さまと私との「マネジメント対談」を毎号掲載しています。その対談で必ずお伺いしているのが「人的資本経営」に関する取り組みです。近年、労働人口の減少や人材獲得競争の激化を背景に、人的資本をいかに育み、活かすかが企業の持続的成長において極めて重要なテーマとなっています。「人」こそが価値創造のドライバーであり、その能力を最大限引き出すには、仕事への納得感を高めるとともに、若手や中堅を問わず、従業員が求めている「成長できる職場環境」への期待に十分応える施策が必要です。ある経営者は「最終的にスタッフが『この会社で働けてよかった』と思える環境を整備することが私の大切な仕事です」と熱く語られました。私も一昨年実施した創立90周年の記念式典において、グループ職員に対し、「滋賀銀行グループで働いてよかったと心から思える会社にする」と約束しており、深く共感しました。経営者が従業員のためにやるべきことは、一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整え、よりよい舞台を用意することに他なりません。そのような思いを込めて、8次中計の基本戦略として「ヒューマンファースト」を掲げました。

8次中計では、人的資本を全面に出した施策を展開しています。一人ひとりの成長を促すため、外部研修への派遣者を、昨年は39人に増やし、倍増させました。また、中堅職員の成長を促すために、マネジメント層を対象にした「営業マネジメント塾」を新たに開講しました。専門家を招聘して、マネジメントスキルを体系的に学ぶことで、営業ノウハウを個人の暗黙知とせず、組織全体の営業力強化につなげていきます。

それらに加え、主に営業店の若手が本部の業務内容を見学して、自律的なキャリア形成に役立てる「ノゾキミ」というプログラムを開始しました。年間利用者は約250人を数え、人材公募制度の応募も1.6倍となりました。

このほか、外部人材の活用として、多様な人材に活躍の場を提供するため、アルムナイネットワークを創設しました。制度を活用し、当行グループで再び働く動機づけを行うだけでなく、地域のために頑張る仲間として一緒に活動

# Top Message

できる仕組みにできればと考えています。

昨今、企業文化が業績に影響を及ぼすことが指摘されています。「Bank」から「Company」への転換を促すには、誰もが「挑戦」することを前向きに捉える環境づくりが欠かせません。8次中計では「挑戦と称賛の文化」を醸成することを目的として「しがぎんヒューマンアワード」を創設しました。「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」という当行グループのVALUE(共有する価値観・行動指針)と位置付けている「行是」に基づく良い行動を見つけて称賛し、共有するサイクルで文化を築き上げていく狙いです。

第1回のアワードでは当行グループ全体で約1,300人

へ称賛のメッセージが寄せられ、そのうち4分の1は当人の所属部店以外から集まりました。

金賞を受賞した職員が、「行是」を日々の業務に落とし込み、自らの成果よりも他者を支えるという姿に私は深い感動と誇りを覚えました。目の前の成果にとらわれることなく、5年後、10年後、とすれば退職後に実を結ばば良いとの信念を持って行動をしているのです。こうした姿勢こそが、私たちが大切にしてきた「行是」を体現するものです。このような価値観を組織全体に広げ、すべての人が最後に「滋賀銀行グループで働いてよかった」と思える企業文化を築き上げることが、私の使命です。

## 非財務を財務につなげる

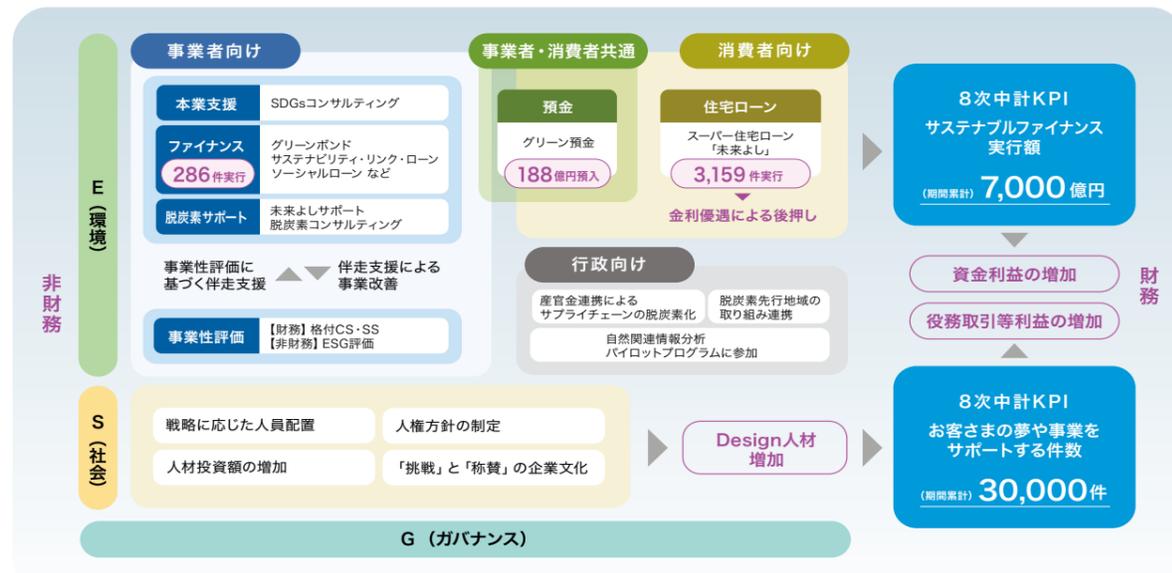
人的資本をいかに戦略的に配置・育成するかを経営の重要テーマと認識し、組織横断の「価値創造プロジェクトチーム」を立ち上げ、8次中計の目標達成に向けたさまざまな企画を検討しています。その一環として、人的資本をどの分野に配賦するかを議論し、実践しています。例えば、RORAや利ザヤを意識し、ファイナンス室やダイレクト営業室への人員を厚くするなど、収益力強化に向けた戦略的なアロケーションを行いました。

また、当行は伝統的にサステナビリティをビジネスにつなげてきました。特に環境については、1990年代から取り組み、単なるボランティア活動に終わらせるのではなく、当行の商品やサービスといったビジネスにどのように結びつけるかを議論し、実践してきました。8次中計においても、環境分野への投融資を含む「サステナビリティ達成指標」を掲げており、これらの達成が経済的価値につながります。

当行のグループ会社「しがぎん経済文化センター」が今

年2月に実施した県内企業調査によると、自社で脱炭素に取り組んでいる企業は5割弱に上り、「取り組む予定で検討中」を含めると7割弱を占めました。カーボンニュートラル社会の実現に向け、地域や社会の持続可能性を高めるサステナブルファイナンスの重要性は揺るがないと考えています。近年、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)など、世界的にネイチャーに対する意識が高まっています。生物多様性保全の取り組みも含め、サステナブルファイナンスの分野では地銀のトップランナーとして走り続け、地域の「稼ぐ力」つまり当行グループだけではなく、地域や社会の付加価値を生み出す力につなげていきます。

こうしたESGへの取り組みをさらに推し進めるべく、7月から役員報酬制度にESG指標を反映させることとしました(P78)。環境・社会・ガバナンスの課題に真摯に向き合い、長期的な企業価値の創造に責任を持って取り組んでいきます。



## 見えてきた課題

8次中計の初年度は、行動変容につながる足腰の強化が着実に進展したと考えていますが、「金利のある世界」へと事業環境が変化するなかで新たな課題も見えてきました。

人口減少の問題は、その進行が比較的緩やかな滋賀県においても避けて通れません。将来的に、人口減少は預金量の減少にも結びつきます。特に、「金利のある世界」では預金の重要性が高まっており、粘着性の高い預金の形成が必要です。そのためには、お客さまとの信頼関係を深め、長期的なリレーションを築くことが不可欠です。そこで、人材育成とフォロー体制の充実を図り、職員一人ひとりが当行グループの“ファン”づくりを推進する営業力の強化に取り組んでいます。

また、人口減少は地域経済の縮小につながることから、地域経済全体の構造的課題でもあります。この課題に対応するには、地域における資金の流れを活性化すると同時に、資金が地域内で循環する仕組みを構築することが求められます。当行では長期戦略の「実現したい地域社会の

## 本質を見極める

「歴史は繰り返さないが、韻を踏む」という警句があります。20世紀にはインフレーションが世界的に大流行し、大恐慌の発生後に関税を引き上げて自国産業を守る保護主義が広がりました。21世紀には新型コロナウイルス感染症のパンデミック後、高関税政策が世界貿易に影響を及ぼしています。戦後80年を迎えた今年、米大統領が就任演説で「常識の革命」を宣言しました。戦禍からの復興の過程で築かれた国際的な経済秩序が今後、どのように変化していくのかを注視していますが、この出来事は「常識」というものを改めて考える契機にもなりました。

「常識」は人によって、また国や地域、世代などによっても



姿」について、具体的な達成のイメージの一つに、滋賀県における実質県内総生産の増加や雇用の創出を掲げ、地域経済に対する決意を示しています。

今年は大変大きなイベントが2つ開催されます。今春から大阪・関西万博が始まりました。「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマとし、さまざまな社会的課題の解決策や次世代の先端技術が紹介されています。そして今秋には、滋賀県で「国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会」が開催されます。この「国スポ・障スポ」では当行グループも大会運営のボランティアなどで協力し、地域のスポーツや文化の振興、インクルージョン意識の醸成を図ります。この2大イベントでは経済波及効果にも期待が寄せられていますが、私はこの機会に、「未来の地域社会のあり方をデザインする」ことの重要性とダイバーシティの意識をレガシー(伝統)として、当行グループに根づかせたいと考えています。個々の意識の高まりが組織全体の原動力となり、当行グループの存在感を高めていくと確信しています。

異なることは想像に難くありません。ただ、自分の考えている「常識」を自ら疑うことは難しい。そのため、ビジネスではルーティーンや慣れ親しんだ業務手順、成功体験から導き出された営業手法などが「常識」として定着する傾向があります。しかし、延長線ではない意志ある未来を目指すには、当たり前にも思える「常識」にとらわれず、「常識への違和感」の感度を高め、常に改善点を模索して行動変容につなげる必要があります。そして、新しいことに「挑戦」するために、情報を幅広く集めて的確に分析し、変化の本質を見極めたくてスピーディーに行動へ移すことが肝要です。私たちはステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行い、積極的に「異見」を吸収して新たな視点を見出すことで、地域の持続的な成長をデザインする企業への進化を図ります。

8次中計の初年度は、各施策の種まきを進めました。今年度からはこれらの種を大きな幹に育て、サステナブルな地域社会の創造に向けたインパクトを生み出します。そして、「Bank」から「Company」への挑戦を継続することで、パーパス(存在意義)である「『三方よし』で地域を幸せにする」を体現していきます。皆さまには引き続き、ご理解とご支援、ますますのご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

# History

## 滋賀銀行グループの企業価値向上に向けたあゆみ

滋賀銀行グループは伝統ある近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を長きにわたり受け継ぎ、お客さま、地域社会とともに共存共栄のもと歩んできました。

これからも先人の教えを胸に刻み、「地域やお客さまの発展があってこそ当行グループの発展がある」との認識のもと、地域の幸せに貢献し続けます。

### 1933～ 「健全」と「進取」の気概に基づく盤石な経営基盤の確立

- 1933年 10月 株式会社滋賀銀行設立
- 1938年 10月 京都支店開設
- 1941年 3月 大阪支店開設
- 1946年 7月 東京支店開設
- 1951年 5月 外国為替業務取扱開始



since 1933

### 近江商人から受け継ぐ精神

日本版 SDGs とも評される「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」。「当行の行是「自分いきびしく 人には親切 社会につくす」は、伝統ある近江商人の精神を継承しています。地域やお客さまの発展があってこそ、当行グループの発展があることをグループ役員一人ひとりが深く認識しています。そして、その生みの親である近江商人をルーツに持つことは、私たちの大きな誇りです。

トレードマークの天秤棒を担いで、全国各地に進出した近江商人は、大坂商人、伊勢商人と並ぶ日本三大商人とされ、多くの有力企業を興すなど、「進取」の気風に富み、さまざまな事業を手掛けました。

当行グループは、近江商人のフロンティアスピリッツで、銀行設立から5年後の1938年に京都支店を開設。その後、大阪、東京にも相次いで出店するなど、早くから広域地銀として活動してきました。近江商人が諸国で商売し、本家のある滋賀県の経済活性化につなげたように、当行グループもその広域に及ぶ店舗網を活用し、地域の活性化につなげています。このような精神が、先進的な「環境経営」「サステナビリティ経営」へとつながっています。

### 1960～ 「行是」を体現する経営体制の強化

- 1966年 1月 行是発表
- 1977年 10月 大阪証券取引所(市場第二部)、京都証券取引所に上場
- 1984年 8月 「社会福祉法人しがぎん福祉基金」を設立
- 1987年 10月 東京証券取引所(市場第一部)に上場
- 1988年 3月 ニューヨーク駐在員事務所を開設(1991年支店に昇格、1998年廃止)
- 1988年 7月 現本店社屋が完成
- 1989年 5月 香港駐在員事務所を開設(1993年9月支店昇格)
- 1998年 12月 「企業格付制度」開始

行是  
自分いきびしく  
人には親切  
社会につくす



出典：滋賀大学経済学部附属史料館

### 1999～ 先進的な「環境経営」の実践

- 1999年 10月 「環境方針」制定
- 2000年 3月 ISO14001 認証取得
- 2000年 7月 「サタデー起業塾」(現「しがぎん起業・経営塾」)開講
- 2001年 10月 「UNEP 金融機関声明」署名
- 2003年 4月 「しがぎん野の花賞」(現「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」)創設
- 2003年 12月 上海駐在員事務所開設
- 2004年 4月 「CSR委員会」「CSR室」を設置
- 2007年 3月 「バーゼルII」基礎的的内部格付手法(FIRB)を金融庁承認
- 2007年 8月 「しがぎん格付コミュニケーション・サービス(格付CS)」取扱開始
- 2008年 7月 金融機関初の「エコ・ファースト企業」に認定
- 2010年 8月 「生物多様性保全方針」制定
- 2012年 2月 バンコク駐在員事務所開設

### 2017～ 「SDGs」をビジネスに取り込み「サステナビリティ経営」へ進化

- 2017年 11月 「しがぎんSDGs宣言」表明
- 2018年 7月 TCFD 提言へ賛同を表明
- 2019年 5月 「TSUBASA アライアンス」参加
- 2020年 2月 責任銀行原則(PRB)に署名
- 2020年 4月 銀行本体で信託業務を開始「ダイバーシティ推進委員会」を設置
- 2020年 10月 「サステナビリティ方針」制定「サステナブル戦略室」「デジタル推進室」を設置
- 2021年 6月 「ソリューション営業室」「ファイナンス室」を設置
- 2021年 11月 「ESG 評価制度」導入
- 2022年 4月 プライム市場へ上場 銀行本体で人材紹介業務を開始
- 2023年 1月 「サステナブルな社会の実現に向けた投融资方針」制定
- 2024年 1月 TNFD 提言の採用(TNFD アダプター)を表明
- 2024年 4月 パーパス制定 株式会社しがぎんエナジーを設立
- 2024年 10月 株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ設立
- 2025年 3月 「人権方針」制定



100周年  
2033

自分らしく未来を描き、  
誰もが幸せに暮らせる社会

100th anniversary

### 琵琶湖が育んだ環境への意識 ～環境金融からサステナブルファイナンスへ～

日本最大の湖である「琵琶湖」は、「母なる湖(Mother Lake)」「いのちのゆりかご」「環境を映す鏡」「未来からの預かりもの」などの呼び名を持っており、地域の自然や人々の営みとさまざまな側面で深く結びついています。

400 万年以上の歴史を持つ世界有数の古代湖で、約 60 種の固有種を含む 1,700 種以上の水生動植物が生息していることが報告されており、ラムサール条約にも指定される生物多様性の宝庫として、人類にとってかけがえのない存在です。

私たちは、滋賀県の面積の6分の1を占める琵琶湖の畔に本拠を置き、常に存在を意識するなかで、環境と共生するライフスタイルの素晴らしさや大切さを感じてきました。

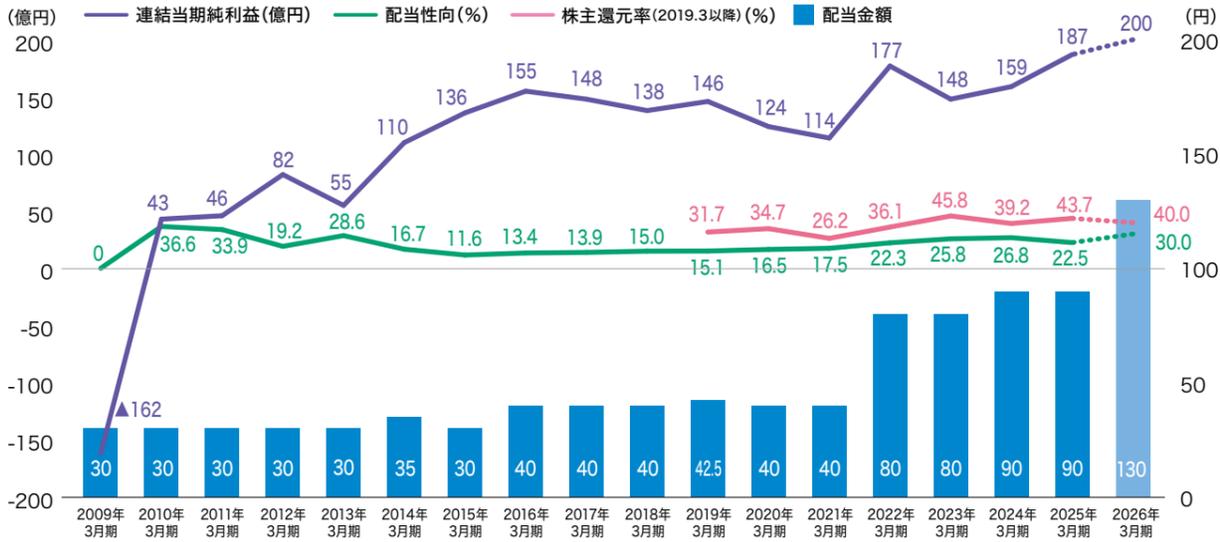
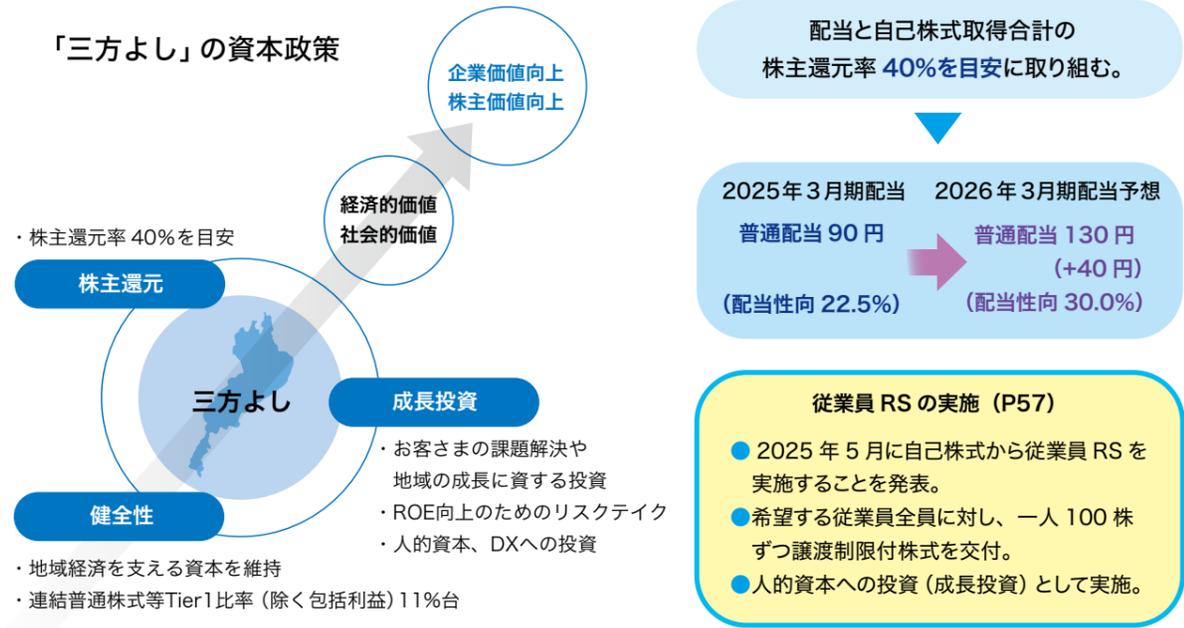
そのような背景から、当行は環境金融商品・サービスを早くから展開し、1990年代後半には、本業で環境問題を解決する「環境経営」を開始しました。当時、独自に開発した環境格付や環境融資の取り組みは、2021年に開始した「ESG 評価制度」や、さまざまなサステナブルファイナンス商品・サービスへと進化して、現在に受け継がれています。



# TOPICS

## 資本政策の考え方

健全性の確保、株主還元、成長投資をバランスよく運営し、企業価値向上ならびに株主価値向上に努めています。配当と自己株式取得合計の株主還元率 40%を目安に取り組みながら、2026年3月期の配当の引き上げを予定しています。また、従業員の経営への参画意識を高めるため、従業員に対し譲渡制限付株式 (RS) の交付を行います。



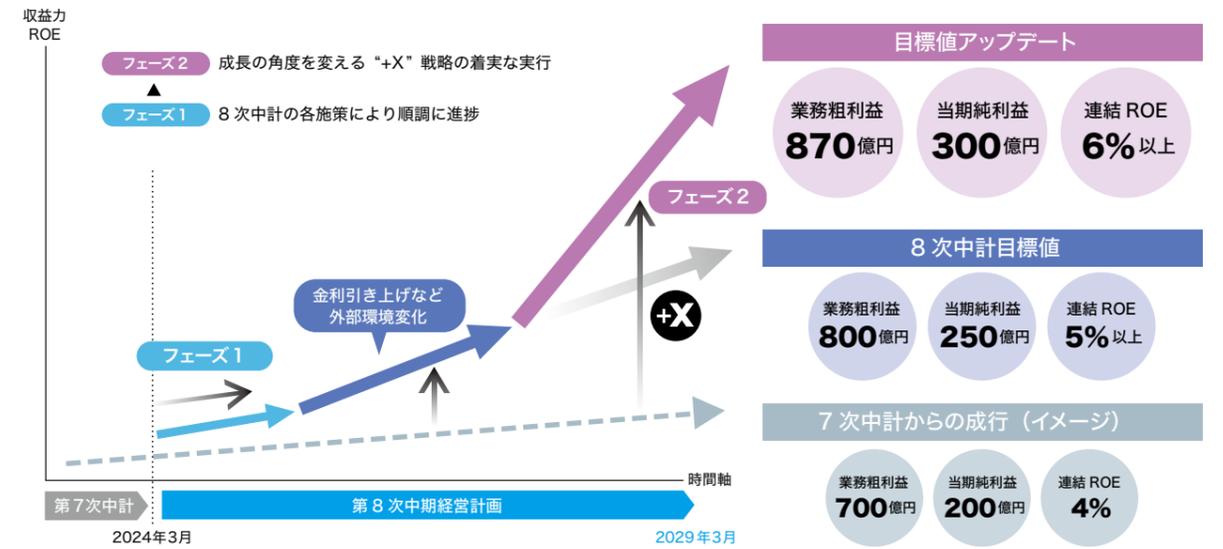
## 企業価値向上に向けた取り組み

2024年4月にスタートした第8次中期経営計画において、掲げた達成指標や、成長の角度を変える「+X戦略」は着実に進捗しています。金利上昇などの外部環境の変化を踏まえ、財務指標であるROEの目標を上方修正しました。

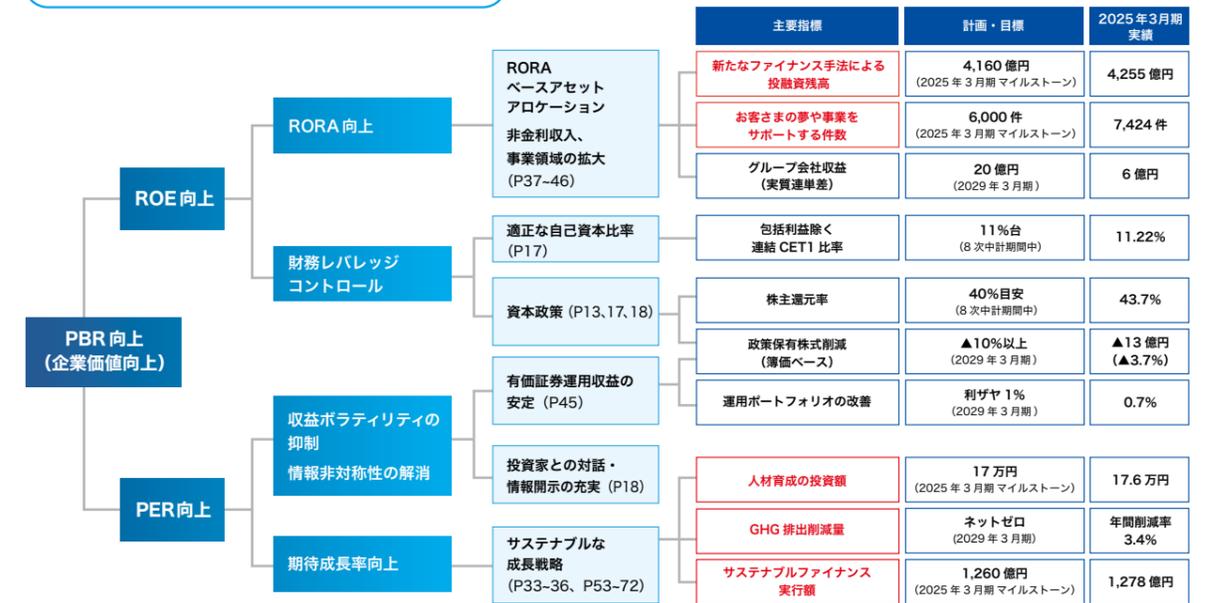
PBR ロジックツリーに基づき、ROE 向上と PER 向上により、PBR 向上 (企業価値向上) を目指しています。

### 財務指標の見直し

“+X”戦略の実行、利上げ効果などを踏まえ 8次中計目標値をアップデート



### PBR ロジックツリー



#### 株主資本コストの推計

CAPM ベース (TOPIX 期待収益率 × β + リスクフリーレート)	6%程度
株式益利回りによる推計	7~9%程度

第8次中期経営計画 KPI

## 財務担当役員メッセージ



成長投資・株主還元・財務健全性の  
バランスを踏まえた  
「三方よし」の資本政策により、  
企業価値の持続的な向上を目指します。

取締役常務執行役員 遠藤 良則

### I 足元の経営環境と 2025 年度の見通し

第 8 次中期経営計画(以下、8 次中計)の初年度となる 2025 年 3 月期の財政状態・経営成績ならびに 2026 年 3 月期の見通しについてご報告いたします。

2025 年 3 月期は、増収増益の決算となりました。

「金利のある世界」が到来し事業環境が大きく転換するなか、資金利益が大きく増加した一方で、戦略的な債券ポートフォリオ入替のため低利回りの円債を売却したことによりその他業務利益が大幅に減少し、業務粗利益は減少しました。

システム費用を中心とした経費の減少に加え、次世代基幹系システムプロジェクトの中止に伴う受取和解金の計上  
が収益面でのプラス要因となりました。一方で、株式売却

益の減少による臨時損益の減少や、大口先のランクダウン等に伴う与信コストの増加といったマイナス要因もありました。

これらの結果、当期純利益は 188 億円となり、過去最高益を達成しました。

2026 年 3 月期は、お客さまとの関係深化による預貸金取引の拡大やコンサルティング業務のさらなる強化をベースに、預貸金利ザヤの拡大による業務粗利益の増加を見込んでいます。人的資本や DX・システム等への成長投資に伴う費用増を吸収しつつ、債券運用損益の改善や与信コストの抑制も収益押し上げに寄与する見通しであり、当期純利益は 200 億円と、2 期連続の最高益を目指します。

業績概要(単体) (単位:億円)

	2024.3	2025.3	前年比	2026.3 予想	増減
業務粗利益	618	582	▲ 36	671	▲
資金利益	561	641	79	681	▲
役員取引等利益	115	106	▲ 8	98	▲
その他業務利益	▲ 58	▲ 165	▲ 107	▲ 109	▲
経費(▲)	512	445	▲ 66	471	▲
実質業務純益	106	136	30	200	▲
業務純益	112	147	34	203	▲
臨時損益	118	39	▲ 79	71	▲
経常利益	231	186	▲ 44	274	▲
特別損益	▲ 2	66	69	▲ 0	▲
当期純利益	157	188	30	200	▲
与信コスト(▲)	31	42	10	32	▲
<b>【連結】当期純利益</b>	<b>159</b>	<b>187</b>	<b>27</b>	<b>200</b>	<b>▲</b>

2026 年 3 月期 業績予想 (単位:億円)

### 18 次中計のアップデート

8 次中計で掲げた 3 つの基本戦略「インパクトデザイン」「ベースforグロース」「ヒューマンファースト」に基づく各種施策が順調に進捗し、単体・連結ともに過去最高益を達成するなど、順調な滑り出しとなりました。特に、「金利のある世界」への移行により資金利益が伸長し、これまで取り組んできた地域密着型の営業活動と収益構造の改善が着実に成果を挙げつつあります。

このような状況を踏まえ、8 次中計財務指標である連結 ROE(2029 年 3 月期)を 5%以上から 6%以上に上方修正いたしました。

業務粗利益目標も 800 億円から 870 億円へ、当期純利益目標も 250 億円から 300 億円へと引き上げ、企業価値向上に向け具体的な数値目標を設定しています。

中計 KPI であるサステナビリティ達成指標は初年度のマイルストーン比較で概ね順調に進捗しています(P31～32)。計画を下回っている項目については商品性の見直し等により挽回を図ります。外部環境の変化(為替、金利、地政学リスクなど)を踏まえた柔軟な取り組みと、成り行きで

はなく成長の角度を変える「+X 戦略」により、目標の達成を目指しています。

今後も、人口減少等による地域経済の構造的な変化に対応しつつ、国内だけでなく海外の成長も取り込み、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

8 次中計・財務指標の上方修正 (単位:億円)

	実績 2025.3	当初計画 2029.3	上方修正 2029.3
業務粗利益	582	800	870
資金利益	641	670	750
うち貸出金利息	494	580	840
うち預金等支払利息	57	50	270
役員取引等利益	106	110	100
うち役員取引等収益	170	180	180
当期純利益	188	250	300
連結 ROE	4.0%	5.0%	6.0%

8 次中計年度別の目標数値 (単位:億円)

	実績 2025.3	計画 2026.3	計画 2027.3	計画 2028.3	計画 2029.3
業務粗利益	582	671	770	820	870
当期純利益	188	200	250	270	300
連結 ROE	4.0%	4.3%	5.2%	5.4%	6.0%

### II 事業ポートフォリオ戦略

資本効率と成長性の両立を図るため、事業ポートフォリオ全体を再評価し、選択と集中を進めています。事業の中核をなすアセットアロケーションにおいては、資本効率(RORA)と資金効率を意識し、拡大が見込まれる重点分野に経営資源を優先的に配分することで、収益基盤の強化を図っています。

具体的には、以下の分野を中心に取り組みを加速していきます。

#### 国内営業(P37～42)

対面による課題解決型金融を軸としたお客さまのニーズに沿った預貸金取引の拡大と、コンサルティングの実践により、本業収益力の向上と並行して、良質なアセットおよび非金利収入の拡大を目指します。

地域の成長に向けた投融資を継続しながら、大阪・東京等の成長余地の大きいマーケットにおいて、高 RORA・高利ザヤの案件を厳選し、リスクとリターンを重視したアセット形成を進めます。

#### ダイレクト型消費者ローン(P42)

非対面チャネルを活用し、有担保ローン・無担保ローンなど利便性や収益性に優れた商品の全国展開を通じて事業拡大を図っています。

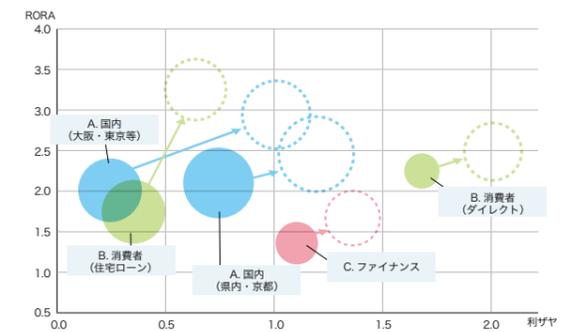
#### ストラクチャードファイナンス等(P46)

データセンターや国内外の再エネプロジェクトなどのス

トラクチャードファイナンス、海外企業向けローン、バイアウトファンド向け投資など、成長性と資本効率の両面に優れた分野への投融資を強化しています。資本効率を意識し、高 RORA 案件の積み上げによる収益力向上を目指しています。

こうした分野への重点的な取り組みは、単にアセットの量的拡大を狙うものではなく、資本効率や成長性を踏まえた質の高いポートフォリオの構築を目指すものです。今後の環境変化に対し、機動的なアセットアロケーションを通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

セグメント別 RORA 分析 (%)



## Ⅰキャピタルアロケーション

金融機関として求められる自己資本の健全性を維持しつつ、包括利益を除く連結 CET1 比率(連結普通株式等 Tier1 比率)で 11% 台にコントロールすることで、資本効率の最大化を図っています。これは、外部環境変化への対応力を確保しながら、株主資本コストに見合った収益を実現するための資本政策上の目安です。

また当行は、2016 年から地域金融機関ではいち早く RAF (リスク・アペタイト・フレームワーク) (P85) の考え方を取り入れ、リスク管理の高度化に取り組んできました。8 次中計において「戦略的 RAF」として、目指す水準 (ROE6% 以上、連結 CET1 比率(除く包括利益)11% 台) からのバックカスティングでリスクテイク領域を拡大し、信用リスクや金利リスク量を管理しながら収益の最大化を図ります。

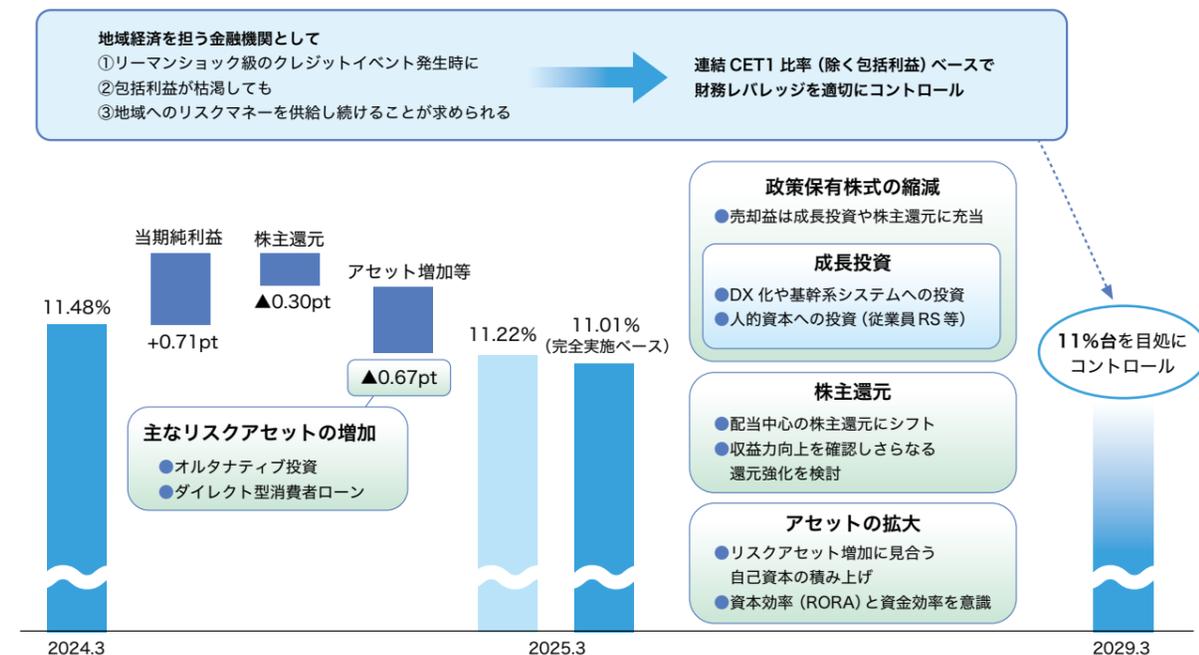
資本の活用にあたっては、「三方よし」の資本政策 (P13) 一すなわち、当行自身の持続的な成長、株主への還元、地域経済を支える健全性の確保を同時に実現することを基本方針としています。この考えのもと、活用可能な資本を戦略的かつ機動的に配賦しています。

### ■政策保有株式の縮減を原資とした成長投資

お客さまとの長年の取引により保有してきた政策保有株式については、計画的な縮減を進めています。

売却により得られた資金は、成長投資へと振り向け、将来の収益力向上と資本効率の改善につなげています。

### キャピタルアロケーション(連結 CET1 比率(除く包括利益)ベース)



## Ⅰ政策保有株式売却益を活用した成長戦略

政策保有株式について、2029 年 3 月期までに簿価ベースで 10% 以上、10 年間で 35% 以上の縮減を目標に掲げ、着実に売却を進めています(2025 年 3 月末時点で時価ベース 1,852 億円、純資産比 49.0% まで縮減)。

政策保有株式の売却益は、将来の持続的成長のための投資に活用し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

成長投資の主な対象は、経営戦略と位置づけている人的資本と DX・システム分野です。

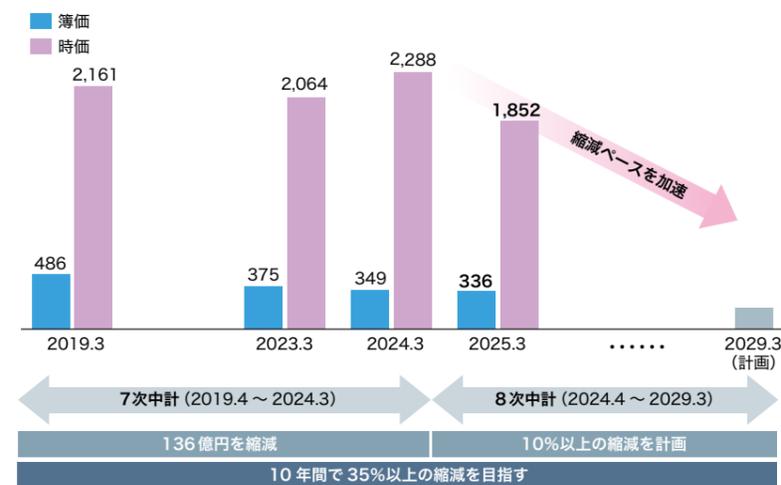
人的資本投資を通じてコンサルティング力と顧客リレーションを強化し、お客さまのニーズに沿った提案、さらなる信頼関係を構築することが、貸出利回り・役務取引収益の向上につながると考えています。人的資本をベースとした、

お客さまの課題解決や伴走支援を通じて、取り引きの質と収益性の向上に取り組んでいきます。

また、DX・システム投資により、業務インフラの高度化や非対面チャネルの拡充を図り、さらなるお客さまの利便性とサービス品質向上に取り組めます。これにより、お客さまの満足度を高め、地域で信頼される銀行として、預金シェアと預金粘着性の維持・向上による収益基盤の安定化を目指します。

これらの施策は、金利環境の正常化による利ザヤの改善とも相まって、当行全体の収益力の底上げにつながるものです。中長期的に ROE や EPS といった資本効率の向上にも資するものであり、投資効果を確認しながら積極的に取り組んでいきます。

政策保有株式(上場株式)の時価・簿価の推移 (単位:億円)



## Ⅰ株主・投資家等の皆さまとの対話 (IR活動実績)

当行では、機関投資家・アナリストとの個別面談、決算説明会の開催、地域での IR 説明会、統合報告書や IR 資料の充実を通じて、対話の質と頻度の向上に努めています。株主の皆さまとの対話は前年度比 15% 増加いたしました。

また、経営陣による説明責任を重視し、決算説明会は頭取、財務担当役員が登場・説明しております。今後も、資本市場との建設的な対話を通じて、当行の企業価値の持続的向上を目指します。そして、「地域を幸せにする好循環」を生み出し、ステークホルダーの皆さまとの共存共栄を実現します。

### < 2024 年度 IR 活動実績 >

- 決算説明会(2024 年 6 月)
- 中間決算資料開示(2024 年 11 月)
- 個別面談の実施 41 回  
既存株主、セルサイドアナリスト、バイサイドアナリスト等
- 地域での IR 説明会 17 回
- IR 活動の社内周知  
IR 活動報告を通じて取締役会への共有を図るほか、決算説明会の状況を役員が視聴できる環境を整え、社内に周知を図っています。

# 財務ハイライト

## 業務粗利益（連結）



## 親会社株主に帰属する当期純利益



## 役員取引等利益（連結）



## ROE（連結）



## 経費（単体）



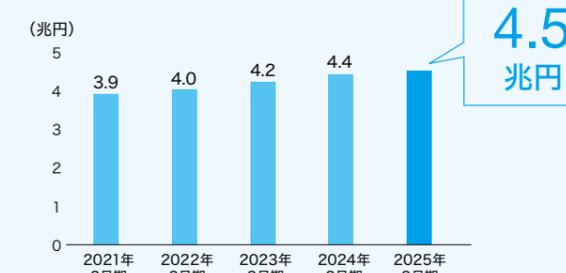
## OHR（単体）



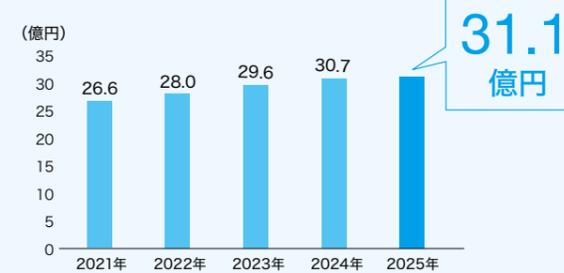
## 預金期中平均残高（譲渡性預金含む単体）



## 貸出期中平均残高（単体）



## 従業員一人当たりの預金残高（単体）



## 従業員一人当たりの貸出金残高（単体）



## 総自己資本比率（連結）



## 預り資産残高（投資信託・金融商品仲介・公共債の合計額）



## 格付



ESGハイライト (2025年3月31日現在)

非財務価値の増大に取り組むことで、企業価値、株主価値の持続的な向上に努めています。

E (環境) 関連項目

Environment



温室効果ガス排出量 (CO2換算)

Scope 1	Scope 2		Scope 3
	マーケット基準	ロケーション基準	
670 トン	3,203 トン	5,556 トン	18,063,664 トン



コピー・OA用紙  
使用量

2018年度比

48.4% 減少



紙資源  
リサイクル率

99.5%



CO2排出量削減率  
(2024年3月期対比)

3.4%



環境ボランティア  
年間参加者数

799人

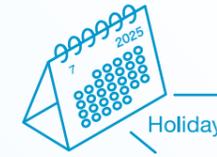
S (社会) 関連項目

Social



女性管理職比率

18.6%



有給休暇平均取得日数

17日



男性育児休業等取得率

94.0%



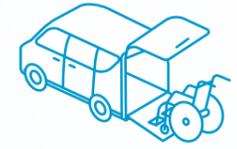
障がい者雇用率

2.347%



人権研修受講率

上期  
94.3%  
下期  
94.3%



しがぎん福祉基金  
助成実績

件数累計  
547件  
金額累計  
4億2,684万円

G (ガバナンス) 関連項目

Governance



取締役会出席率  
(社外取締役)

97.4%



女性取締役比率

11.1%



コンプライアンス  
研修理解度

上期  
99.3% 下期  
96.8%

※「よく理解できた」、「理解できた」の回答合計