

# Value Creation Story

## 長期戦略・価値創造ストーリー

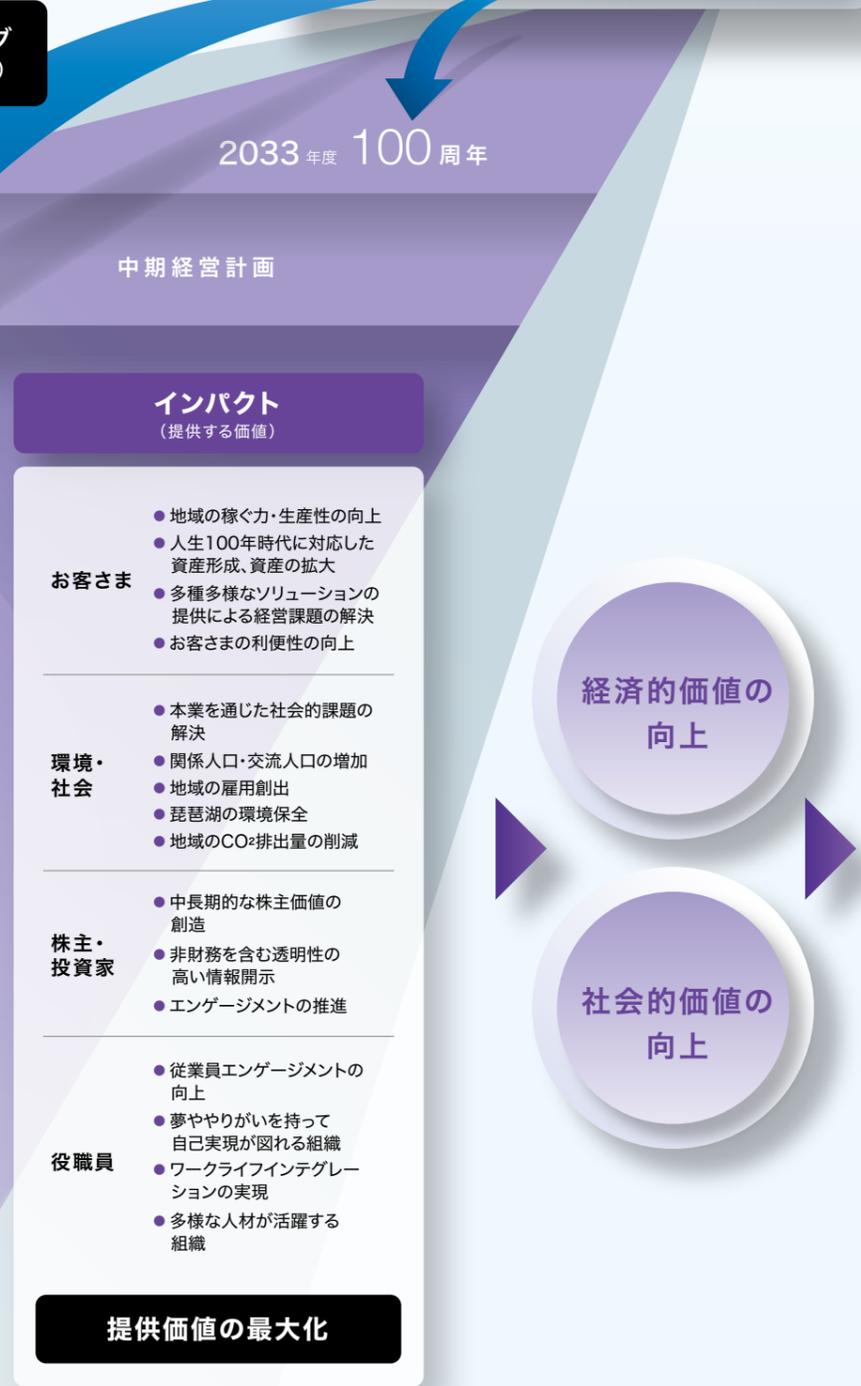
当行グループ内外のさまざまな資本を活用し、お客さまの課題解決や地域の成長に資する投資を行い、経済活動を活性化することで、ビジネス機会を拡大します。そのなかで、地域と当行グループの稼ぐ力を向上させ、次の課題解決や投資につなげる「地域を幸せにする好循環」を生み出していきます。そのエンジンとして第8次中期経営計画に取り組んでいます。

第8次中期経営計画では、お客さま・地域の持続可能な成長をデザインする「インパクトデザイン」、成長のための経営基盤の強化に取り組む「ベース for グロース」、人的資本の最大化を進める「ヒューマンファースト」の3つの基本戦略を中心に、お客さまや地域・社会の課題を解決します。

実現したい地域社会の姿  
「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」

“実現したい地域社会の姿”からバックキャストで策定した5年間の実行戦略が“第8次中期経営計画”です。

バックキャスト  
(やるべき課題を洗い出す)



**事業環境**

**Input**  
(活用する資本)

**政治**

- 国内外の金融政策
- 銀行業の規制緩和
- 地銀再編の動き
- 地政学リスクの高まり

**経済**

- 産業構造の変化
- 企業の後継者不足
- 事業所数の減少
- 労働人口の減少
- 資材・エネルギーの高騰

**社会・環境**

- 人口減少、人口構成の変化
- 地域間格差の拡大
- ライフスタイルの変化
- 働き方、価値観の多様化
- SDGs、ESGへの関心の高まり
- 脱炭素社会への移行

**技術**

- デジタル化の進展
- AI・ビッグデータの技術革新
- 異業種の参入
- フィンテックの進展
- キャッシュレス決済の多様化

**財務資本**

- 多様な収益構造
- 健全な貸出資産
- 適正な自己資本
- 有価証券等包括利益

**人的資本**

- 高度な金融知識を有する人材
- 地銀トップクラスの金融資格取得者数
- 充実した人材育成制度

**知的資本**

- 多様な金融手法
- 豊富なコンサルティング機能
- 環境経営、SDGsへの取り組み
- 地銀トップクラスのESGファイナンス組成能力
- デジタル化への対応

**社会関係資本**

- 地域に密着した店舗網
- 信頼をベースとした高い地域シェア
- アジアネットワーク
- 人口減少率が緩やかな地域
- 学術拠点、企業の研究所が集積
- 「三方よし」の精神を受け継ぐ地域社会

**自然資本**

- 琵琶湖、生物多様性、豊かな自然環境
- 国宝、重要文化財などの地域資源

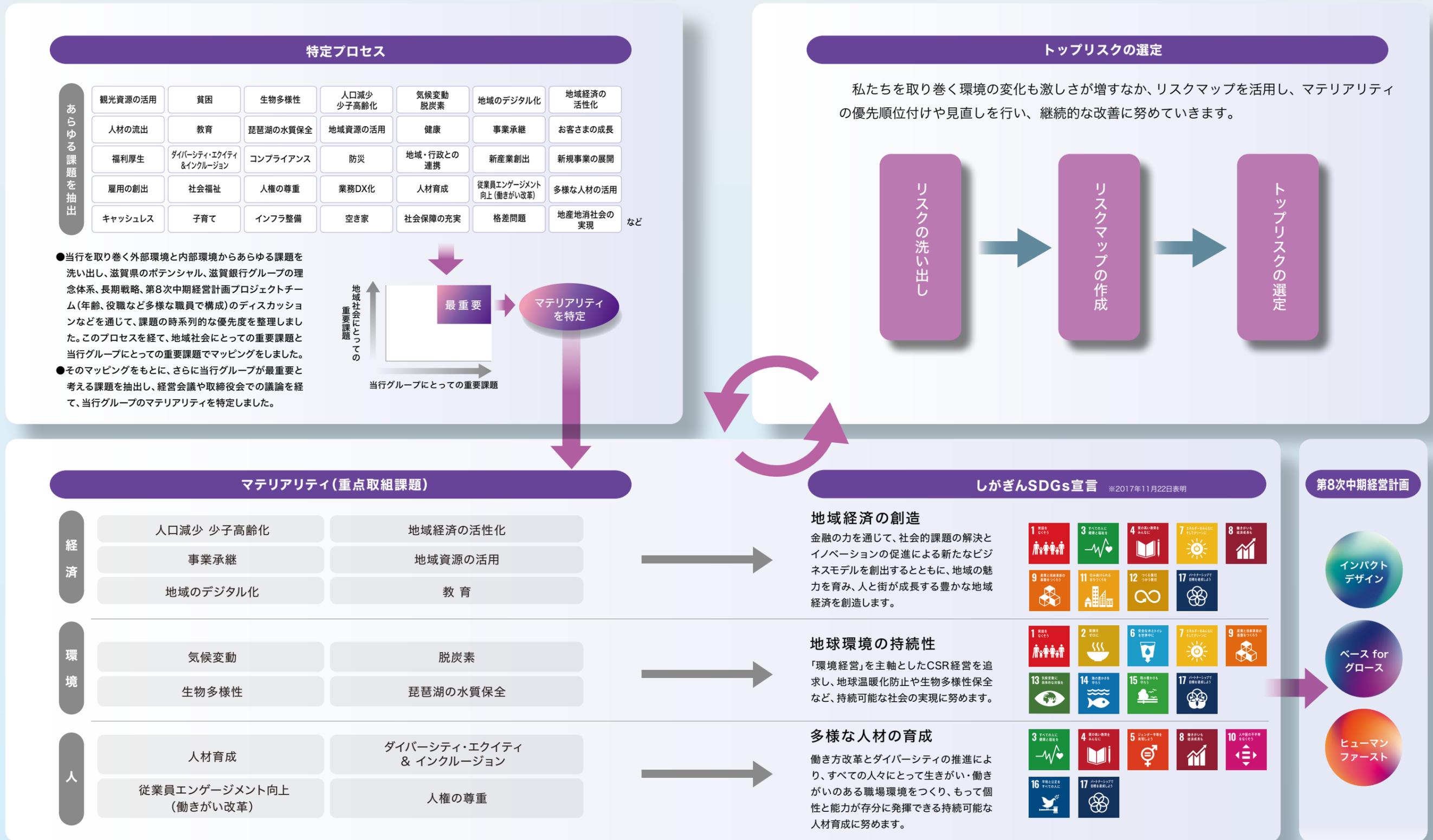


第8次中期経営計画

# Materiality

## マテリアリティ (重点取組課題)

第8次中期経営計画策定時に、当行を取り巻く環境を踏まえ、当行グループのマテリアリティを特定しました。そのマテリアリティは「しがぎんSDGs宣言」に掲げる3つの取組項目「地域経済の創造」「地球環境の持続性」「多様な人材の育成」とも相関し、第8次中期経営計画の各種指標に落とし込んでいます。



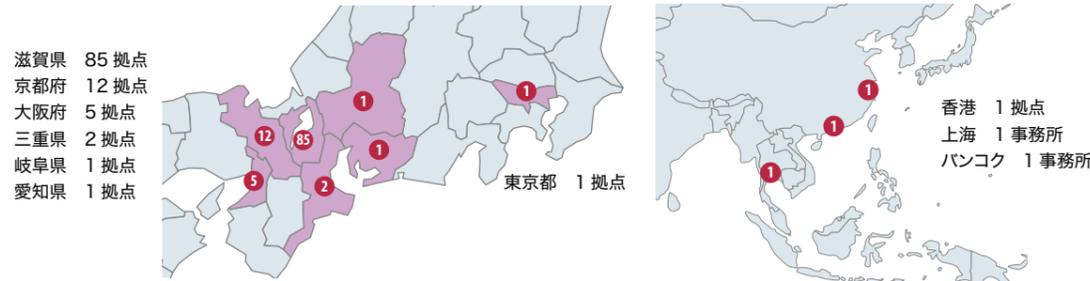
# 強み・活用する資本

## 1 広域なネットワーク

社会関係資本

強み

国内は滋賀県を中心に、近江商人のフロンティアスピリッツで、京都、大阪、東京にも早くから支店を開設し、広域地銀として活動しています。1988年のニューヨーク駐在員事務所の開設を機に海外へも進出。現在も近畿に本店を置く地方銀行として、唯一、海外支店を設置することで、グローバルな視点から地域経済の活性化に取り組んでいます。

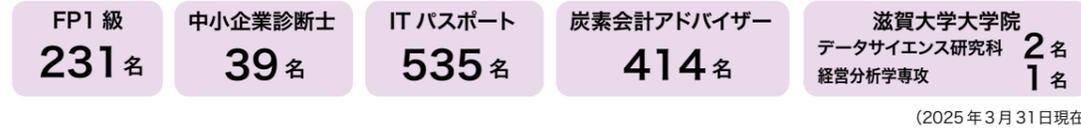


## 2 豊富な知識を持つ人材

人的資本

強み

高度化かつ多様化するお客さまの課題に対応ができる人材を多数育成しています。また、金融に限らず、幅広い知識が身に付くよう、学びや挑戦の機会を積極的に提供しています (P55)。地域・お客さまの価値創造をデザインし、ソリューションにつなげる能力・スキルの向上を図り、「Design 人材」の育成に努めています。



## 3 グループ総合力

知的資本

強み

当グループは、銀行・リースなど10社で構成し、地域社会やお客さまに向け、幅広いサービスを提供しています。2024年度は「しがぎんエナジー」「しがぎんキャピタルパートナーズ」の2社を新設し、社会的課題に広く対応できる体制としました。また、本部の営業統轄部や市場国際部に各種ソリューションの専門人材を配置し、高度な課題にも対応しています。

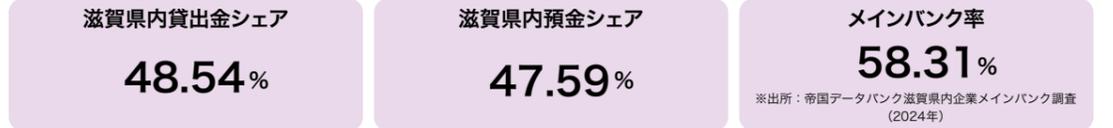
滋賀銀行グループ総合力		滋賀銀行グループ専門力	
滋賀銀行	銀行	ファイナンス	法人のお客さま
しがぎんビジネスサービス	各種バック事務	事業承継、M&A	
しがぎん経済文化センター	コンサルティング	SDGs・ESG コンサルティング	
滋賀ティーマーカード	クレジットカード	組織・人事コンサルティング	
しがぎんリース	リース	人材紹介	
しがぎん代理店	銀行代理店	ビジネスマッチング	個人のお客さま
しがぎんジェーシービー	クレジットカード	IT ビジネスサポート	
滋賀保証サービス	信用保証	リスクマネジメント	
しがぎんエナジー	再生可能エネルギー	海外ビジネス	
しがぎんキャピタルパートナーズ	投資	資産承継対策、相続対策	
		資産運用、不動産有効活用	
		遺言信託、遺産整理	

## 4 強固な顧客基盤

社会関係資本

強み

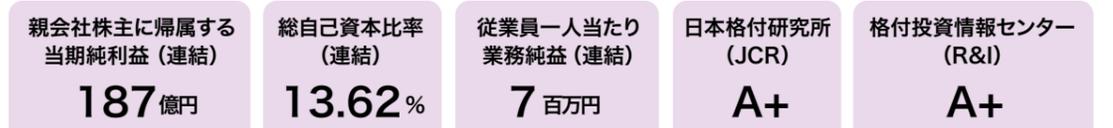
90年以上にわたり続いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、当行の預貸金シェアは地銀トップ水準にあり、地域のお客さまから多くの支持をいただいています。



## 5 健全な財務基盤

財務資本

地域金融機関の中でも国際統一基準行として、高い水準の自己資本比率を確保しています。また、「リスク・アベタイト・フレームワーク」による高度なリスク管理を実践することで、健全な財務基盤を活用し収益の最大化に努めています。外部格付機関からも高水準の格付を取得しています。



## 6 滋賀県のポテンシャル

社会関係資本・自然資本

滋賀県は、近畿圏と東海圏の中間に位置する交通の要衝であり、琵琶湖を中心とした豊かな自然や歴史的名所・文化遺産が豊富であるなど、さらなる発展に向けた高いポテンシャルを有しています。また、貸出マーケットの成長が予想される地域です。こうした地域特性とポテンシャルを最大限に活かしながら地域とともに発展・成長していくことを目指します。

**豊かな自然、安定した人口動態、活気ある経済**

**人口減少が緩やか**  
県内人口の増減率 全国 8 位  
2020年141万人→2050年122万人

**若年世代の割合が高い**  
年少人口の割合 全国 2 位  
生産年齢人口の割合 全国 9 位  
出生率 全国 3 位

**健康長寿**  
男性の平均寿命 全国 1 位  
女性の平均寿命 全国 2 位

**数少ない伸びるマーケット**

**貸出マーケットの成長が予想される**  
2022年から2030年にかけての貸出マーケットの増減率

**近畿圏・東海圏・北陸圏のクロスポイント**  
100km圏内に複数の国際空港・港湾  
国際空港：関西国際空港・中部国際空港  
国際港湾：大阪港・四日市港・名古屋港・敦賀港

**発達した交通インフラ**  
東海道新幹線・名神高速道路・新名神高速道路・北陸自動車道

**ものづくり県**  
県内総生産に占める二次産業の割合 全国 1 位

**豊かな自然・文化**  
県土総面積に占める自然公園面積割合 全国 1 位  
国選定の重要文化的景観件数 全国 2 位

※出所：三菱総合研究所、「人口減少時代、地域金融機関はどう変わるべき? 第1回 都道府県別の貸出マーケット推計」

# 第8次中期経営計画

- ・実現したい地域社会の姿を目指し、当行のマテリアリティ(重点取組課題)をもとに、3つの基本戦略を策定し、それぞれの重要成功要因を設定しました。その中から社会へ生み出すインパクトを考慮し、滋賀銀行グループが達成すべき指標を定めました。
- ・財務指標であるROEを加えた指標の達成に努めることで、実現したい地域社会の姿につながるインパクトを創出します。



実現したい地域社会の姿

## 第8次中期経営計画の達成指標・進捗状況

第8次中期経営計画で掲げた「サステナビリティ達成指標」は順調に推移しています。

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」へ修正しました。

今後の取り組み・課題認識を踏まえ、各指標の達成を目指します。

第8次中期経営計画							
指標	指標の定義	達成指標	2025年3月期 マイルストーン	2025年3月期 実績	達成率	今後の取り組み・課題認識	
インパクト デザイン	地域の成長を支える投融資額	事業性設備投資資金等の実行額 住宅ローンの実行額 ファンド等を通じた地域への投資額	期間累計 1兆2,000億円	2,300億円	2,086億円	90.7% △	●住宅ローンの商品性改定（2025年4月実施済） ●粘着性の高い預金の獲得
	お客さまの夢や事業を サポートする件数	事業承継相談 相続対策相談 リスク対策相談 事業支援相談 海外ソリューション相談 格付CS	期間累計 30,000件	6,000件	7,424件	123.7% ○	●コンサルティング人材の育成およびサービスの高度化 ●伴走型ソリューションの提供（顧客課題に関する情報の蓄積・可視化、 営業店・本部各部の横断的会議体の運用等） ●再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」（2025年3月組成）の活用
	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実行額	SDGs 私募債 サステナビリティ・リンク・ローン ポジティブ・インパクト・ファイナンス グリーンローン（ボンド） ソーシャルローン サステナブル評価融資 未来よしシリーズ ESG 関連新規投資	期間累計 7,000億円	1,260億円	1,278億円	101.5% ○	●自治体や関係省庁との連携による“面”での取り組み
サステナビリティ 達成指標	稼ぐ力の向上に向けた新たな ファイナンス手法による 投融資残高	ファイナンス室の投融資残高 （国内ストラクチャードファイナンス、 海外市場型ローン、オルタナティブ投資）	2029年3月時点 7,500億円	4,160億円	4,255億円	102.3% ○	●リスク・リターン分析の高度化 ●分散投資（戦略・地域・時間）による安定した収益確保
	お客さま価値の創造と 当行グループの業務変革に つなげる DXへの取り組み	デジタル戦略グループでの取り組み データドリブンプロジェクトでの取り組み （AI・データの利活用、リモート窓口、AI 審査等）	定性評価	-	生成 AI「Copilot」全店導入 データドリブンプロジェクト チーム設置 「リモート窓口」導入店舗拡大	-	●異業種とのデータ連携 ●非対面チャネルにおける顧客体験の向上 ●次期勘定系システムへの移行
	カーボンニュートラル社会の 実現に向けた GHG 排出量削減 （Scope1, 2）	当行グループの GHG 排出量 ※ GHG = 温室効果ガス	ネットゼロの達成	-	GHG 排出量 3,873 t-CO <sub>2</sub> （2024年3月期対比削減率 3.4%）	-	●化石燃料の使用量削減（HV 車・EV 車への入れ替え等） ●再生可能エネルギーのさらなる活用
ヒューマン ファースト	人的資本最大化のための 従業員エンゲージメント向上 （肯定的割合）	エンゲージメントサーベイによる 「銀行への満足度に関する肯定的割合」	持続的向上	-	エンゲージメントサーベイ 「肯定的割合」 前年比 +2.8%（86.9%）	○	●「挑戦と称賛の企業文化」への変革の取り組み加速 ●人材ポートフォリオの可視化および再構築
	価値創造の主役として、 地域の未来へ挑戦できる人材を 育成するための投資額	人材育成投資額	2023 年度対比倍増 （一人当たり 30 万円 / 年）	一人当たり 17 万円	一人当たり 17.6 万円	103.5% ○	●異業種等の外部企業への出向増加 ●「デザイン力強化プログラム」の受講者増加 ●マネジメント研修の高度化・早期実施
	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	中小企業大学校派遣者数 人材公募制度応募者数 グロービス・マネジメント・スクール受講者数 地銀協研修派遣者数 メンター、メンティー数 女性キャリア研修参加者数 udemy、ビジネスコンテスト応募者数 等	期間累計 2,000名	400名	657名	164.3% ○	●自発的な研修参加、外部派遣の増加 ●行員の成長とやりたい仕事を反映した適性配置
財務指標	ROE	連結 ROE <span style="background-color: #e0e0e0;">上方修正</span>	2029年3月時点 6%以上 （当初計画：5%以上）	-	4.00%	-	●政策保有株の縮減ベース加速 ●成長投資（人的資本投資、DX 投資）の拡大 ●株主還元の充実（配当性向の向上、機動的な自社株取得）
長期的挑戦指標	ROE	連結 ROE	8% 以上	-	4.00%	-	