

1

第8次中期経営計画

基本戦略①

インパクトデザイン

お客さま・地域の持続可能な成長をデザインする

私たちが課題を発見し、解決策を企画するとともに、ありたい未来の姿の実現まで結びつけていくこと。それが持続可能な成長をデザインすることです。金融の枠にとらわれず、新たな価値創造に取り組んでいきます。

物価高や人手不足といった構造的課題に加え、「金利のある世界」への移行により、地域経済やお客さまを取り巻く環境は一層複雑さを増しています。今こそ、地域金融機関の役割を果たすべく、地域の課題に真正面から向き合い、解決策を構想・実行する“デザイン”の力を通じて、「地域を幸せにする好循環」を力強く生み出していきます。

その実現のために、人事コンサルティングをはじめとする多彩なコンサルティング、地域企業との包括連携協定、そして2024年度に立ち上げた投資専門子会社「しがぎんキャピタルパートナーズ」、官民一体型中小企業再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」などを通じ、課題解決の選択肢を広げる取り組みを進めています。

今後も、地域社会にとって意味のある変化＝ポジティブ・インパクトを生み出す好循環の起点として、当行グループはその責任を果たし、地域の持続可能な成長をデザインしていきます。

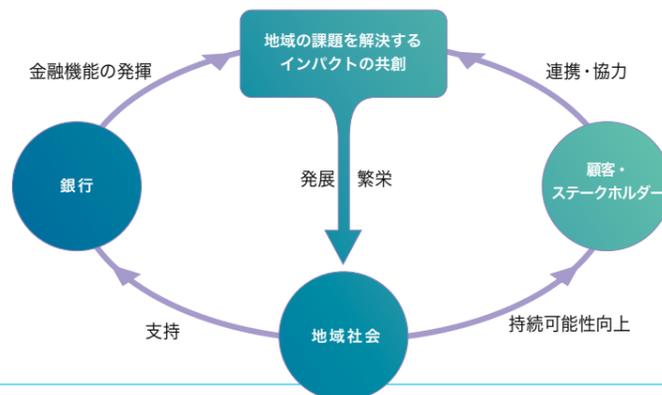
<課題認識>

- 新たな事業価値の創造
- 社会的インパクトの創出

サステナブルな地域社会へ

地方における人口減少や人口構造の変化は着実に進行しており、企業は慢性的な人手不足に悩まされるなど、地域経済に深刻な影響を及ぼし始めています。地域の持続的な発展に向けて、地域の稼ぐ力を高め、人々がその土地で安心して暮らし、働き、育つことができる社会を創り上げる地方創生の取り組みは、地域金融機関の最も重要なテーマとなっています。

当行グループは、地域密着により張り巡らせた多様なネットワークを活用し、地域をデザインする企業としてサステナブルな地域社会に向けたインパクトを創出していきます。



「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〉」の達成イメージ

滋賀県における
実質県内総生産の増加、
雇用の増加

滋賀県の人口減少の抑制、
関係人口・交流人口の増加

2050年までの
カーボンニュートラル社会の
実現

ダイバーシティ・エクイティ
& インクルージョンの
実現

I 地方創生に向けて地域をデザインする ～地方創生に向けた産・学・官との相互連携～

「地方創生を実現していくにはどのような施策が必要なのか」。この問いへの答えを導き出すには、地方創生を実現した地域の姿をできるだけ具体的にイメージすることで、現在の延長にはない未来を創る施策を検討する必要があります。当行グループは、“地域をデザインする”という発想で、地方創生に向けた連携の取り組みを強化します。

企業間交流の活性化

銀行の広域ネットワークを活用し、業種を超えた交流による地域活性化を実現。

学生接点の強化

起業促進に向けて学生との接点を積極的に創出。

- 各種学生イベントの開催支援
- インキュベーション施設との連携強化



自治体連携強化

地域の課題・ニーズの集約・整理を行い、関係者への情報共有・連携を行う。課題解決に向けて他府県先進事例の視察による情報収集を行い、解決策の一助となるノウハウの提供を行う。

株式会社平和堂様と包括連携協定を締結

株式会社平和堂様と包括連携協定を締結しました。本協定は、株式会社平和堂様および当行が緊密な協力と信頼関係のもとに幅広い分野で相互に協力・連携し、お互いが有する資源や機能等を効果的に活用しながら、地域経済の活性化および地域社会の発展に寄与することを目的とするものです。



「空き家等を活用した信楽焼産地振興における連携協定」を締結

甲賀市および信楽まちづくり株式会社様と、「空き家等を活用した信楽焼産地振興における連携協定」を締結しました。信楽焼産地の再生・活性化を目的に、甲賀市が令和4年度に実施した信楽町長野地域における空き家等を活用したビジネスモデルの可能性調査および令和5年度の事業化調査に基づくものです。これらの調査には当行信楽支店が中心となり、民間事業者とともに計画段階から参画してきました。



「長浜バイオ大学産学連携人材育成コンソーシアム」に参画

長浜バイオ大学、企業、行政が連携し、産業界や地域の課題解決のためのイノベーション・エコシステムを構築することを目指した、「長浜バイオ大学産学連携人材育成コンソーシアム」に参画しました。

18歳人口の減少、高校生の都市志向による地方離れなど、地方大学を取り巻く環境が厳しさを増しており、社会が求める人材育成をはじめとする魅力的な大学づくり、地域経済の活性化に向けて協力、貢献していきます。

社会的課題を解決し、新たな価値の創造へ

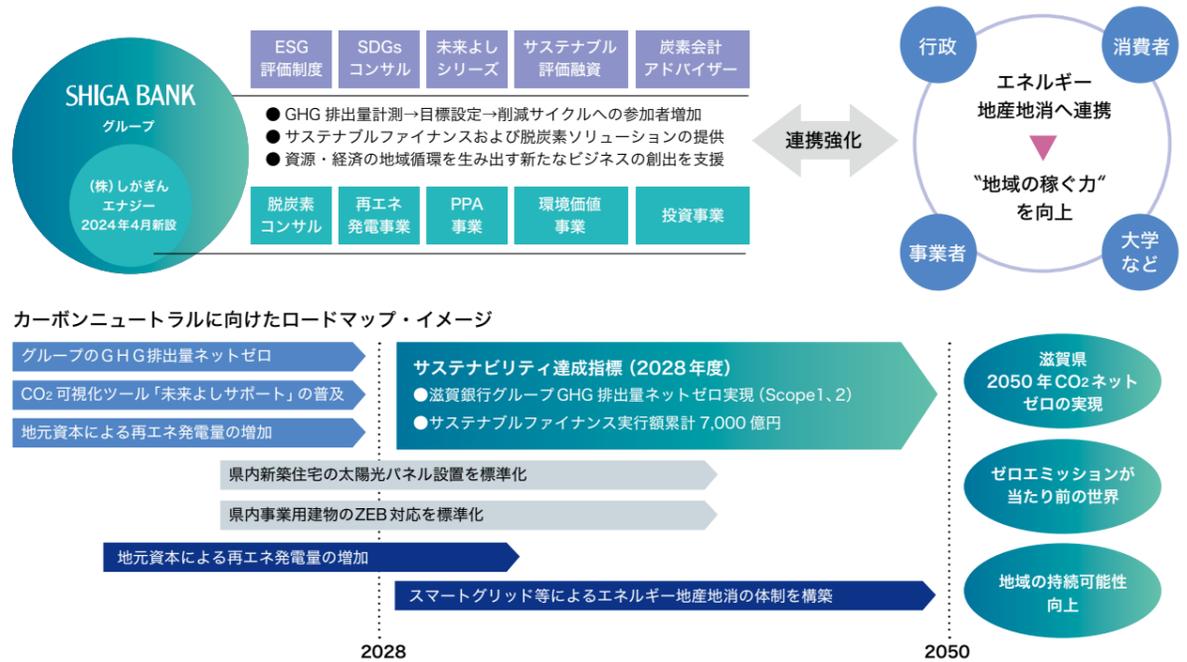
私たちは地域の社会的課題を解決するために、さまざまなソリューションを提供し続けます。そこから生まれた資本を、また地域に還元し、「地域を幸せにする好循環」を生み出すことが、私たちの役割です。

脱炭素を核としたビジネス機会の創出

2050年までのカーボンニュートラル社会への移行は人類の共通課題であり、脱炭素への取り組みは、地域の中堅・中小企業をも巻き込んだサプライチェーン全体の取り組みへと拡大しています。また、近年の金融主導による脱炭素化への機運の高まりを受けて、金融機関の影響に注目した社会的要請も高まっており、地域金融機関でも地域の脱炭素化への貢献が事業活動の主要な目的の一つとして認識されつつあります。

当行が本拠を置く滋賀県は、第2次産業の割合が全国トップクラスであり、脱炭素への対応の遅れは地域経済の衰退を招く原因にもなりかねません。一方で、先行して脱炭素化を進め、強みとすることができれば、さらなる経済発展につなげることも可能です。また、約2,000億円とも言われるエネルギーコストの県外流出を防ぎ、地域に資金循環させることができれば、地域全体が潤う波及効果が期待できます。

このような考えのもと、2024年4月に株式会社しがぎんエナジー(P43)を設立しました。当行グループは脱炭素への取り組みを加速することで、地域への投資を呼び込み、地域の稼ぐ力へつなげるためのさまざまなビジネスを展開しています。



TOPICS 「トランジション・ファイナンス」の取り扱いを開始

2025年4月、カーボンニュートラル社会の実現に向けた脱炭素経営の取り組みを促進するため、「トランジション・ファイナンス」の取り扱いを開始し、「トランジション・ファイナンスへの取り組みに関する考え方」を公表しました。

「トランジション・ファイナンス」とは、長期的な戦略に則り、GHG削減への着実な取り組みを進めることで将来的に脱炭素経営へ移行しようとする企業に対し、その取り組みに必要な資金を提供する金融手法です。

事業承継のための取り組み

地域の社会的課題の一つとして、当行グループのマテリアリティ(P25)である事業承継のサポートに注力しています。2024年4月、営業統轄部内に事業承継コンサルティングの専門チームを設置し、お客さまとの接点を最大化して早期に課題解決への対応を促す活動に取り組んでいます。また、2024年10月に投資専門子会社「株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ」を設立(P43)するなど、事業承継などに関する支援等において、さらなる専門性の向上と機能強化を図っています。



地域を活性化するニュービジネス支援の取り組み

地方におけるニュービジネスの創出・育成は、地域経済の活性化に加え、地域に魅力的な雇用の場が生まれることで若者の地方離れを防ぎ、定住人口を維持・増加することにつながります。また、関係人口や交流人口の増加も期待できます。当行は、産・学・官との相互連携でニュービジネスの成長を支援し、地域経済の振興や社会的課題解決につなげるさまざまな取り組みを進めています。

「しがぎん起業・経営塾」「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」

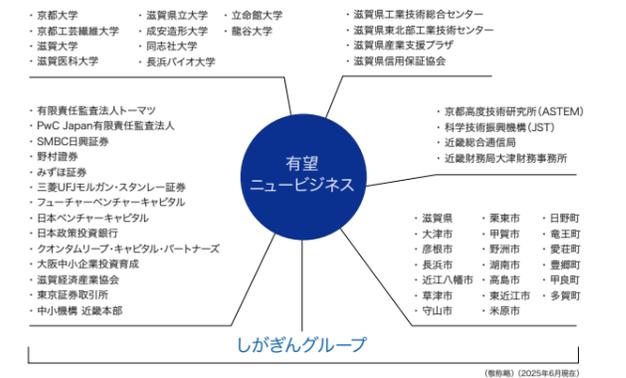
20年以上にわたって進化させてきた「サタデー起業塾」の取り組みをさらに発展させるため、2023年度に「しがぎん起業・経営塾」を開講しました。時代を切り拓いて活躍されている方々を講師に迎え、社会的課題の解決につながる創業・第二創業へのビジネスヒントを提供しています。

また、滋賀県内の上場企業10社に協賛いただき、社会的課題の解決・イノベーションにつながるビジネスアイデア・新技術等を表彰する「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」を実施し、事業化に向けたサポートを行っています。



「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」

産学官金の連携によりニュービジネスをサポートする組織で、2024年度からは県内すべての市町に参画いただいています。産業界と大学とのかけはしを強化し、産学連携のビジネスの創出にも注力しています。



新たな価値を創造する ~未来デザイングループ~ +X

地域の課題解決につながる新たな事業を生み出すべく2024年4月に総合企画部内に「未来デザイングループ」を新設し活動しています。

300以上の企業、自治体からの情報収集で見えてきた地域の課題に対し、地域資源を活用し主体的に解決する事業、例えば地域の開発案件に企画段階から関与するようなビジネスをイメージしています。

メンバーの活動を通じて、挑戦する企業風土を醸成するとともに、“実現したい地域社会の姿”を目指し、「Design人材」を育成します。

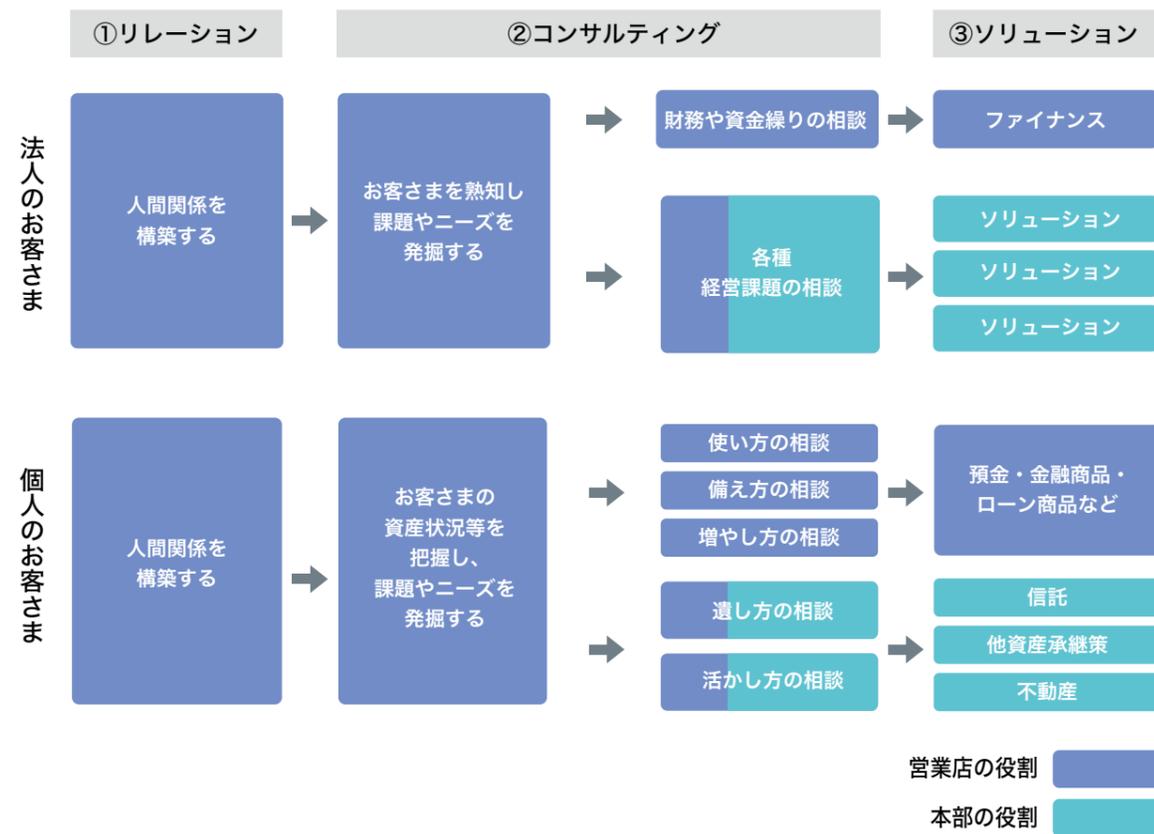
お客さまの夢や事業のサポートに向けて

地域の持続可能性や成長のためには、事業者の皆さまや個人のお客さまの持続可能性や成長が最も重要と考えています。当行では、お客さまの将来の夢やビジョンを実現していただけるよう、現状との間に生じるギャップを埋めるための課題を解決する幅広いソリューションメニューを用意し、お客さまの伴走支援に努めています。

「お客さまとの「リレーション強化」と「課題解決型営業」による伴走支援の実践

お客さまの夢やビジョンの実現に向けて、当行は3つの段階を重要視しています。

お客さまに対する①リレーション、②コンサルティング、③ソリューションという3つの段階に合わせて、戦略的にアプローチを強化することで、経営課題やお金に関わる悩みなどを解決し、お客さまの企業価値向上や満足度の向上を目指します。



TOPICS 「営業マネジメント塾」の実施

組織全体の営業力強化を目的に、営業店の管理者向けに、必要なマネジメントスキルを体系的に学び、「お客さまとのリレーション強化」、「課題解決型営業」に関する経験やノウハウを習得する「営業マネジメント塾」を開講しました。本講座をきっかけに自律的に行動する行員が増加し、営業店のチームパフォーマンス向上につながっています。



法人・個人事業主のお客さまへの取り組み

経営課題を深掘りする力の強化

「リレーションとコンサルティングがあってこそそのソリューション提案」という考えに基づき、お取引の土台となるリレーション（関係構築）と、総合的なコンサルティング（相談）のスキル強化に取り組んでいます。

2024年度は、お客さまとの関係構築ノウハウの体系化やトレーニング教材の整備などに加え、幅広い経営課題やニーズを発掘していくツールの開発と手法の標準化を実施しました。また、営業統轄部内の営業店支援部署が中心となり延べ403名の営業担当者を対象とした勉強会を実施しました。これに加え、個別相談にも積極的に対応し、営業店の実状に即した支援を行っています。

「経営課題の深掘り」を再現性のあるスキルとして高めていくことで、お客さまの夢や事業をサポートするファイナンスや各ソリューションの提供につなげます。

お客さま・地域の成長を支えるファイナンスの強化

お客さまを熟知し、課題やニーズへの対応に努めるなかで、ファイナンスはお客さまにとって重要なソリューションの一つです。経営環境の変化がもたらすお客さまの課題に対するタイムリーな対応を従来以上に強化するほか、事業性評価に基づく付加価値の高いファイナンスもさらに強化します。ファイナンスを起点とした各ソリューションとの統合的な「課題解決型営業」の実践により、お客さま・地域の成長を支えます。

伴走型ソリューションの強化

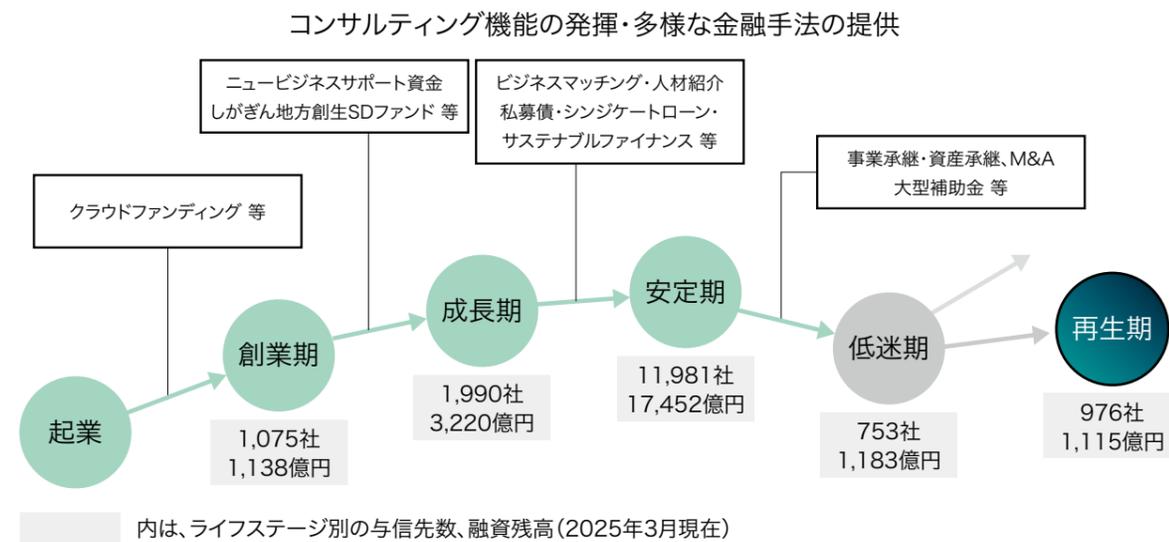
グループ機能の活用や提携会社との連携を深化することで、事業承継などの中核的な経営課題に対するソリューションを強化します。お客さまのサステナビリティ戦略や人事・人材戦略、DX戦略など、事業の中核的な課題に対応できるソリューションの機能強化を継続するとともに、本部ソリューションスタッフによる横連携の強化に取り組めます。

また、解決まで中長期に及ぶ経営課題も増えていることから、お客さまへの能動的かつ継続的なアプローチの強化にも取り組みます。2024年度には、営業店と本部が一体となってお客さまに対する提案を幅広く検討する「みらい伴走会議」をスタートしたほか、事業承継課題に対し継続的にサポートできる体制づくりを行いました。組織全体でお客さまの経営環境の変化を捉え、中長期の伴走支援を行います。

今後展開する施策の幅を広げ、実効性を高めるため、TSUBASAアライアンス(P51)等との外部連携をこれまで以上に深めていきます。



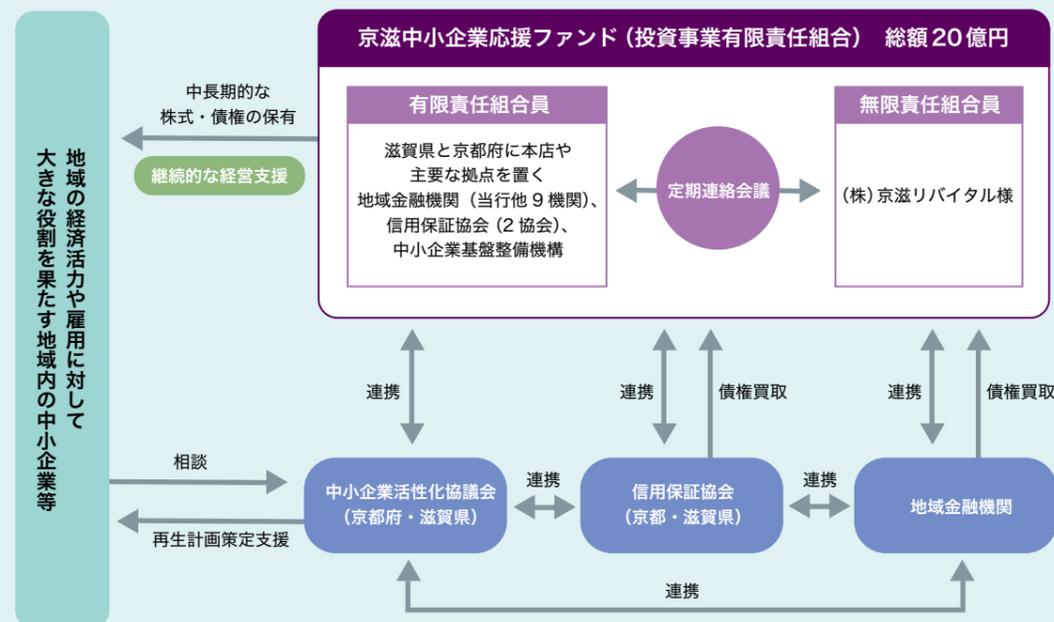
企業のライフステージに応じたソリューションの提供



TOPICS 京滋地域における官民一体型中小企業再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」を組成

地域活性化や雇用維持の取り組みの一環として、滋賀県と京都府に本店や主要な拠点を置く地域金融機関、信用保証協会および中小企業基盤整備機構とともに、官民一体となって地域の中小企業を支援する「京滋中小企業応援ファンド投資事業有限責任組合」(総額 20 億円)を組成しました。本地域においては、本ファンドが初の官民一体型の中小企業再生ファンドとなります。

債権買取・出融資・社債引受等財務面からの支援を行い、さらにハンズオンで経営支援にも取り組むことにより、投資先企業の再生を着実に進めています。



各ソリューションメニューの取り組み状況と課題

■承継コンサルティング

お客さまとの接点を最大化し、事業承継に関する課題解決の提案を強化しています。2024年度は、承継サポート部署による対応範囲を拡大する方針としたことで、相談件数も649件と前年度の425件から大幅に増加しました。

事業承継の選択肢が多様化するなか、お客さまの状況に応じた継続的なサポート体制の構築が求められます。今後は外部の知見も活用し、さらなる専門性の向上と高度なコンサルティングの提供を目指します。

■M&A

2024年度においては、営業店との連携強化や支店長層による「M&Aシニアエキスパート」資格取得を推進したことで、M&Aに対する理解と感度が向上し、目標を上回る受託件数となりました。

専門人材の育成や企業規模・業種に応じた提案体制の整備が今後の課題であり、CRMシステム「BMASS」の活用や、買収資金提案・PMI支援などを通じて、地域企業の成長に貢献する総合的なコンサルティングの展開を加速させていきます。

■人事コンサルティング・人材紹介

人材獲得競争激化への対応や生産性向上など、お客さまを取り巻く環境の変化を踏まえ、人材紹介事業に加えて、2022年4月から人事制度構築や人材育成支援などを行う人事コンサルティングサービスを開始しています。制度面の整備だけでなく、管理職・次世代リーダー向け研修など運用面の強化にも対応し、経営者の人材課題への関心の高まりに応え、相談件数、成約件数ともに着実に増加しています。

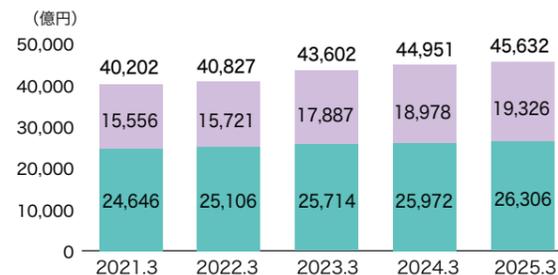
お客さまの人事課題は複合的であり、幅広い解決策の提供が必要となるため、当行だけでなく多様な外部連携先と協業する体制を構築することが課題です。連携先の開拓とノウハウ蓄積を行いながら、長期的な伴走支援を通じて、企業の組織変革と成長を力強く後押ししていきます。

■サステナブルファイナンス

お客さまが持続可能な経営に取り組むことを後押しするため、ESGに関する金融支援を積極的に展開しています。2024年10月には、より多くのお客さまに、ESG・SDGsの第一歩を踏み出すきっかけを提供することを目的とした新商品「ESGローン〜未来よしステップ〜」の取り扱いを開始し、2024年度に70件超を実行しました。

今後は、事業者や自治体など多様な主体との連携をさらに深め、地域のサステナビリティ実現に貢献していきます。

総貸出金推移(未残)



主な法人コンサルティング手数料

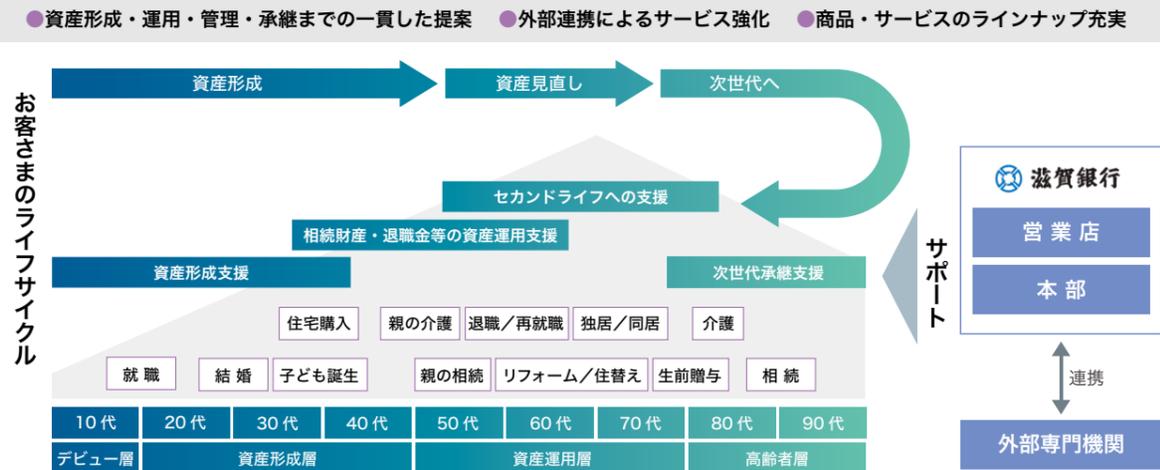


Ⅰ個人のお客さまへの取り組み

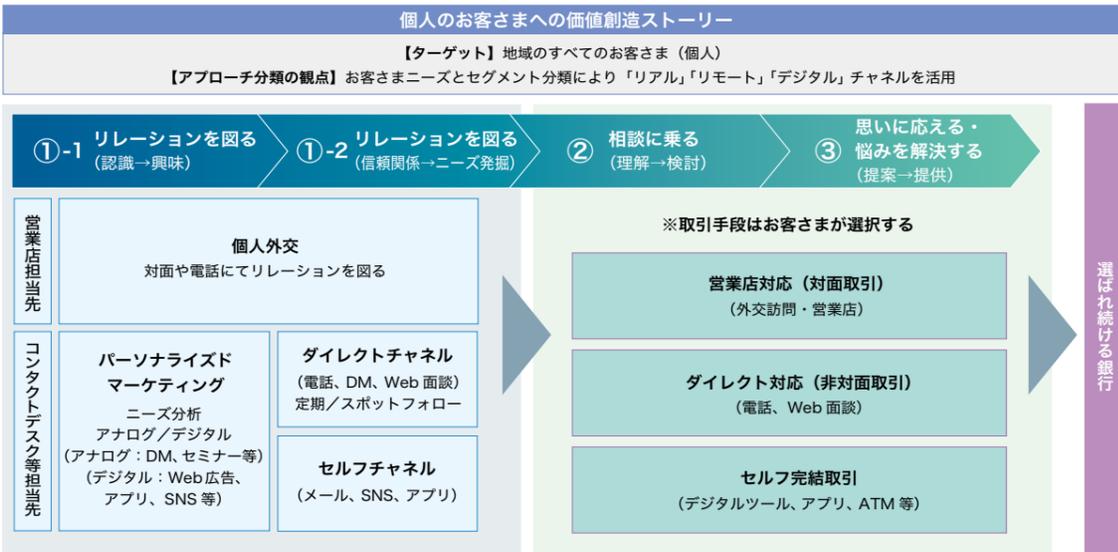
多様化するお客さまの価値観やライフスタイルに寄り添った高い利便性を実現します。
 すべてのお客さまに高い付加価値を提供するため、ゴール・ベース・サポート※を実践します。

※お客さまが目指す夢(ゴール)を共有し、実現に寄り添いながらサポートする。

お客さまの夢の実現に向けたゴール・ベース・サポート



お客さま接点の高度化、CX(カスタマー・エクスペリエンス)の向上



お客さまのライフスタイルに寄り添った価値ある提案

リアルでのご相談、ご提案に加えて、デジタルツールやオンライン面談など、お客さまのライフスタイルに寄り添った高い利便性を実現します。

富裕層や法人オーナー層などへの総合コンサルティング(資産運用、資産承継等)を行います。なお、お客さまの多様化かつ高度化するニーズにお応えするために、AFC(エリア・フィナンシャル・コンサルタント)、証券アドバイザー、保険アドバイザーで構成される「SDチーム」が営業店の資産形成コンサルティング業務をサポートしています。

お客さま本位の業務運営

役職員が当行グループの理念体系を共有し、お客さまの資産形成に貢献することを目的とした「お客さま本位の業務運営にかかる方針」を策定しています。本方針に基づいた具体的な取り組み、および指標(KPI)を定期的に見直し、半年毎に公表しています。

1. お客さまの最善の利益の追求
2. 利益相反の適切な管理
3. 手数料等の明確化
4. 重要な情報の分かりやすい提供
5. お客さまにふさわしい金融商品・サービスの提供
6. 役職員に対する適切な動機づけの枠組み等

資産承継・遺言信託

お客さまの大切なご資産を円満・円滑に引き継いでいただけるようサポートしています。お客さまの想いをお聞きし、現状を確認したうえで、誰にどの資産を残すか、相続税支払のための資金確保、資産の見直しなど、相続に関する幅広いご相談を承り、お一人おひとりのニーズに合わせたサービスを提供しています。

「遺言信託」では、お客さまの想いを実現するために、遺言書の作成サポート、保管・管理、遺言者がお逝去の際には「遺言執行者」として相続手続きまでを当行が行い、スムーズな相続手続きと円満な資産の承継に向けて取り組んでいます。

消費者ローン

- ダイレクト型消費者ローンは、全国展開・非対面の強みを活かし、収益性の高い貸出金の増強を図っています。
- 住宅ローンのWeb申し込み比率の増加など、非対面チャネルを活用した効率的業務を推進しています。

■ダイレクト型消費者ローン

- ダイレクトチャネルの充実

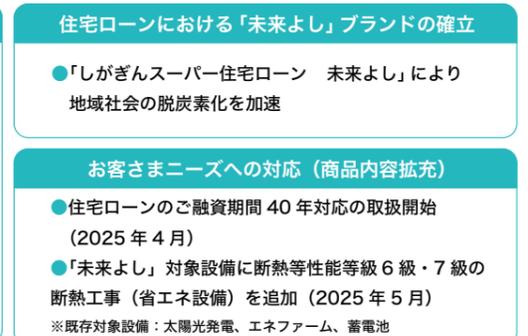
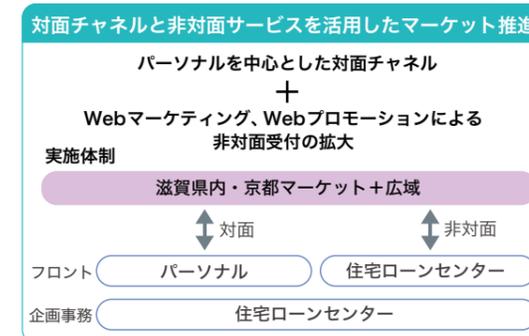
非対面ツール + 対話 → 完全非対面化を実現

コールセンターの専門スタッフが電話やチャットで手続きを手厚くサポート
 ローン申込から契約・実行まで来店不要で手続き可能

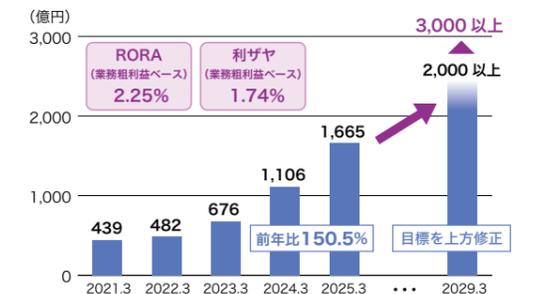
- お客さまニーズへの対応

お客さまニーズに合わせ、商品改定や利便性の向上を実施
 また、Web広告を強化し、お客さまへの訴求力を強化

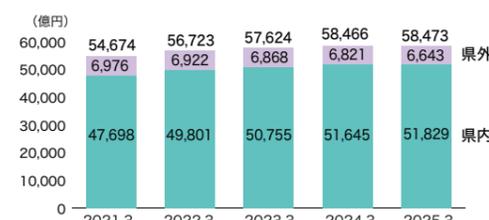
■住宅ローン



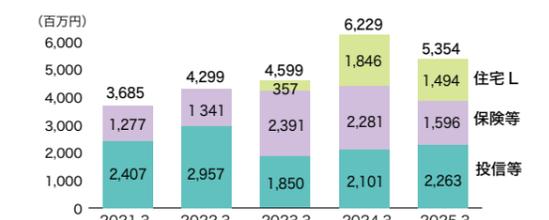
消費者ローン残高推移 +X



総預金(末残)



主な個人コンサルティング手数料



グループ会社戦略

地域・社会の課題解決につながる新規事業を創造するとともに、滋賀銀行グループの総力を挙げて、ソリューションメニューの充実、および最適なソリューションの提供により、お客さま・地域社会の持続的成長に貢献します。

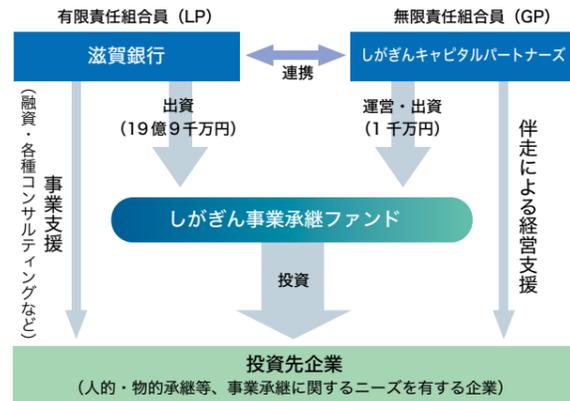
しがぎんエナジー **+X** ●再生可能エネルギー関連業務

- 2024年4月設立。
 - GX（グリーントランスフォーメーション）を通じた再生可能エネルギーの利用拡大と地産地消による資源循環を促進し、地域のポジティブインパクトを創出します。
- <FIT発電事業>
- 滋賀県内を中心に太陽光発電所25基（発電規模約28Mw）を取得し、約1万世帯分の発電事業へ成長しています。
 - PPA、蓄電池事業など新たな領域への投資も検討していきます。



しがぎんキャピタルパートナーズ **+X** ●コンサルティング業務 ●投資業務

- 2024年10月設立。
 - マーケット縮小や後継者不在、人材不足などの地域課題に対し、お客さまの株式保有とハンズオン支援により解決を図ります。
- <投資事業>
- 2025年1月に第1号ファンドを20億円で立ち上げました。
 - 事業承継を課題とするお客さまへ投資を行い、企業価値の向上に努めていきます。
 - 将来的に事業再生やベンチャービジネス、地域活性化領域への展開も検討していきます。



滋賀保証サービス ●信用保証業務 ●貸出担保評価・管理業務

- 住宅ローン保証残高増加による健全な資産の積み上げに取り組んでいます。
- 2024年4月より全保連株式会社様と家賃債務保証事業において業務提携を開始しました。地域の不動産業者との連携により、賃貸オーナー、入居者が安心できる賃貸環境の構築を目指します。 **+X**

※家賃保証事業とは、賃借人が賃料を滞納するなど債務不履行をした場合、賃借人にかわって賃貸人に代位弁済する事業

滋賀ディーシーカード ●クレジットカード業務 ●信用保証業務

- DCブランドの取り扱い、地域密着型のクレジット事業を展開しています。
- しがぎんジェーシービーとの相互連携によりシナジー効果を生み出しています。
- 多種多様な決済ソリューションの提供により、地域のキャッシュレス化を促進しています。

しがぎんジェーシービー ●クレジットカード業務

- JCBブランドの取り扱い、地域密着型のクレジット事業を展開しています。
- 滋賀ディーシーカードとの相互連携によりシナジー効果を生み出しています。
- 多種多様な決済ソリューションの提供により、地域のキャッシュレス化を促進しています。

しがぎんリース ●リース業務

- リース事業を通じて、地域社会、お客さまの持続可能な発展に貢献します。
- お客さまとのリレーション強化に努め、銀行本体とともに「課題解決型金融情報サービス業」に取り組み、リース利用の促進による、脱炭素や人材不足等の社会的課題の解決に貢献しています。
- お客さまの企業価値向上と環境保全の両立に向けた環境金融への取り組みを推進します。

しがぎん経済文化センター ●コンサルティング業務

- 県内を中心とした企業支援や地域文化の振興を通じてシンクタンクとしての役割を果たしています。
- 自治体・企業コンサルティングに加え、文化事業や文化講座、各種イベントを企画・運営しています。

しがぎんビジネスサービス ●事務計算受託業務 ●事務代行業務 ●不動産管理業務 ●現金精査・整理業務 ●ATM管理業務

- 銀行本体の事務効率化を支援する事務代行子会社として、銀行本体の業務効率化に取り組んでいます。

しがぎん代理店 ●銀行代理店業務

- 重要な有人チャネルとして、県内に一般代理店・インストア代理店21店舗を有し、営業事務とお客さま対応を業務としています。

グループ会社収益推移

