

変革の連続を 伝統にする

代表取締役頭取

久保田真也

TOP MESSAGE

変化の時代に、どう向き合うか

「金利のある世界」が定着し、金融機関を取り巻く環境は大きく変わりました。AIの活用をはじめとする急速なデジタル化、地域性にかかわらず競合するネット銀行、異業種からの参入、地政学リスクの長期化。加えて、人口減少や少子高齢化、人材不足といった構造課題は、地方においてより深く、より厳しく進行しています。そのようななか、地域金融機関はこれまでの延長線上に立っているだけでは、持続的な成長を実現できません。そして、環境の変化に応じて少しずつ手を打つだけでは、もはや十分ではありません。いま求められているのは、自ら先んじて変わる意志であり、未来を自分たちの手で切り拓いていく姿勢です。

その意味で、いま私が最も重く受け止めている現実の一つが、地元・滋賀県の人口減少です。令和7年国勢調査の速報値によれば、滋賀県の人口は1960年以来初めて減少に転じ、

140万人を下回りました。人口減少そのものは、以前から将来的な課題として認識していました。しかし、それがついに予測ではなく、足元の事実として現れた。この意味は決して小さくありません。想定してきた変化が、現実として進行しています。つまり、地域経済の前提そのものが、いま大きく変わり始めています。

私は、この変化を悲観しているわけではありません。むしろ、こうした時代だからこそ、何を守り何を変えるのかが、これまで以上にはっきりすると感じています。つまり、「チャレンジしないことが最大のリスクになる」と考えています。変化の兆しをいち早く捉え、その意味を見極め、先んじて行動することができれば、環境変化は守りの対象ではなく、飛躍の契機に変わります。受け身でいるのではなく、自ら未来を選び取る。これからもその姿勢を、私は経営の中心に据えていきます。

地域の未来を起点に、進化する理由

当行グループは、長期的に実現したい地域社会の姿として、「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」を掲げています。ここで大切なのは、私たちが示しているのが銀行自身の将来像ではなく、地域社会のあるべき姿だという点です。自行ではなく地域を起点に据えたことにこそ、当行グループの志と使命があります。地域の未来を良くすることが、結果として当行グループの未来を良くする——これこそが地域金融機関としての本質的な出発点であり、私たちの存在意義そのものだと考えています。

もっとも、このビジョンは金融機能だけで実現できるものではありません。単なる資金供給だけでは、事業承継、人材不足、産業構造の転換、環境対応、まちづくりといった地域課題に十分に向き合うことができないからです。人口減少により市場そのものが縮小していくなかで、地域における価値や需要は、自然に生まれるものではなく、意図して創り出していかなければならない時代に入りました。

こうした時代環境の変化を踏まえると、近江商人の精神である「三方よし」も、現代に合わせて捉え直す必要があります。「売り手よし、買い手よし、世間よし」——それは三者の利害を調和させるということにとどまらず、それぞれの価値を高め合う関係を主体的に築くということです。この意味は、価値が自然に生まれない時代において、より一層重みを増しています。

そして、この再解釈した「三方よし」を実践し、地域に新たな価値を生み出していくためには、当行自身のあり方も進化させていく必要があります。地域の課題に真正面から向き合い、価値を創出していく主体へと変わるために、「BankからCompany」への変革をやり遂げなければなりません。Bankとしての強みを磨き抜いたうえで、Companyとしての新たな価値創造を積み上げていく。つまり、金融を土台として、地域課題の解決を通じた価値創造が成長余力を生み出す——この二層構造によってこそ、当行グループは持続的な企業価値向上を実現できると考えています。

TOP MESSAGE

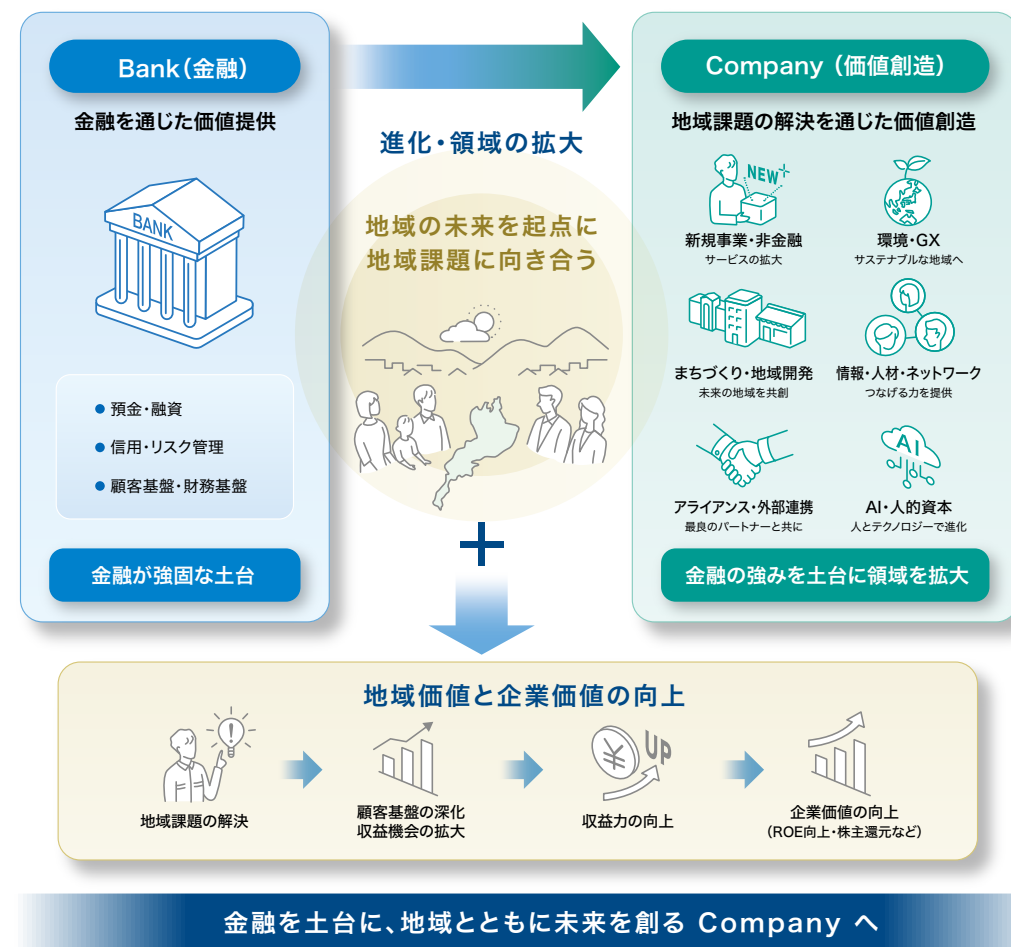
当行グループの課題

地域金融機関にとって、金融機能だけで収益と成長を維持していくことは、今後ますます構造的に難しくなるでしょう。資金需要が自然に拡大する環境ではなくなる以上、私たちは、需要そのものをつくり出し、事業や機会を生み出す側へと役割を広げていかなければなりません。その意味で、「BankからCompany」への変革は、地域の未来と当行グループの持続性を両立させるために、避けて通れない経営課題です。

もっとも、この進化は一足飛びには実現できません。新たな価値創造の領域には、なお試行錯誤の段階にあるものもあります。組織としての知見も、再現性も、収益化の仕組みも、これからさらに磨き込まなければなりません。進めているからこそ見えてきた課題もあり、取り組んでみて初めて分かった難しさ

もあります。私は、その現実から目を逸らさず、難しさも、途中にある痛みも、トップである私自身が真正面から引き受ける。それが経営の責任であり、覚悟だと考えています。

現在は、「Companyとしての価値創造を支える基盤整備」を進めています。施策を打つこと自体が目的ではなく、それらを結びつけ、再現性ある価値創造の仕組みへと昇華し、持続的な収益と競争優位につなげていくところまで到達して初めて、変革は本物になります。私は、そのハードルの高さを十分に認識したうえで、それでもなお、この道を進むべきだと判断しています。そして、これこそが当行グループの勝ち筋であり、他行との差別化につながる競争力になると考えています。



地域課題に向き合い、価値を生み出す

その具体策の一つが、戦略的自立性を保ちながら、外部との「つながり」を広げることです。2026年4月には池田泉州ホールディングスと資本業務提携を締結し、「池田泉州・滋賀アライアンス」を始動させました。法人、個人、サステナビリティ・地域支援、人材・デジタルといった幅広い分野で連携を進め、現在は4つの部会と約20のワーキンググループを立ち上げ、具体的な議論と取り組みを進めています。

本アライアンスにおいて私が重視しているのは、単なる機能や資源の“持ち寄り”ではなく、両社の強みが掛け合わさることで、新たな価値を生み出していくことにあります。相互の店舗網、顧客基盤、情報、人材、ブランドを掛け合わせながら、地域金融力の強化やサービスの高度化を実現していきます。

また、2019年に参加したTSUBASAアライアンスや地元企業、大学、行政との連携などの「つながり」も進めています。

重要なのは、規模の追求そのものではありません。地域に向き合うための自由度を保ちながら、金融だけにとらわれず自ら選べる選択肢を広げることです。

もう一つの柱が、金融の土台をさらに強くしながら、新たな価値創造を可能にする基盤を整えることです。BIPROGY株式会社様と進める次期勘定系システム「BankVision on Azure」の導入は、単なるシステム更新ではありません。オープン化とクラウド化を通じて、異業種とも金融機能をシームレスに接続し、新たなサービスやビジネスモデルを生み出していくためのプラットフォームづくりです。これは、当行がこれまで積み上げてきたリスク管理の高度化、IT戦略、差別化戦略を次の成長ステージにつなげる投資でもあります。金融をやめるの

ではなく、金融を進化させ、その上に新たな価値創造を築く。私たちが進むべき道は、そこにあります。

また、「金利のある世界」において、預金も融資も“意味のあるお金”へと変えていくことも重要な取り組みです。昨年7月1日の「びわ湖の日」に取り扱いを始めた「びわ湖ブルー預金」はその象徴です。本商品は、お客さまからお預け入れいただいたご預金総額に応じて、「水・環境・生態系」に関する研究を行う団体等に寄付するもので、寄付金は琵琶湖を守るプロジェクトなどに活用されます。当初、300億円を目標に募集を始めましたが反響が大きく募集額を増額し、今年3月末までに600億円をお預けいただきました。ネット銀行などとの競合もありますが、金利の多寡に左右されにくい金融商品を開発し、お客さまに「自分も地球環境の保護に役立っている」という満足感を抱いていただけるような「新しい付加価値」をつけてご提供することが、当行グループの強みになると感じています。

さらに、環境金融を「滋賀モデル」として磨き上げ、地域価値と事業性を両立させることも、当行グループの重要な強みです。具体的には、滋賀県との共同開発による国内初のESG融資商品「しが トライ・リンク・ローン」や、温室効果ガス排出量実質ゼロの達成、再生可能エネルギーの「自産自消モデル」の構築を進めています。琵琶湖を地元を持つ私たちにとって、環境課題は外部要請ではなく、地域に対する責任そのものです。地域の未来を良くしながら当行グループの競争優位も高める成長分野として、さらに磨き上げていきます。

そして、これらの戦略を実行し、再現性あるものにしていくための基盤が、AIと人的資本への投資です。生成AIの活用、

“重要なことは、
地域に向き合うための
自由度を保ちながら、
自ら選択肢を広げることです。”



「池田泉州・滋賀アライアンス」発表記者会見

TOP MESSAGE

「AI頭取」による経営の考え方を現場につなぐ取り組み、タレントマネジメントシステムの活用、個性を活かすマネジメント力の強化、対話を重視した企業文化づくり。これらは個の力を組織の力へと変え、地域課題に向き合う力を底上げしていくものです。地域課題の解決力は、最終的には人の力で決まります。人材と組織への投資は、将来の収益力と企業価値を支える最重要基盤の一つです。

変革を実行していくうえで、組織カルチャーの進化は不可欠です。これまで培ってきた堅実な組織運営や実行力は重要な強みですが、一方で前例にとらわれず挑戦する行動や、新たな価値創造に向けた意思決定を難しくしている側面もあります。そのため、これまでの当たり前を疑い、変化を恐れず挑戦すること、そしてその挑戦を称賛し、後押しする文化を組織の中に

根付かせていく必要があります。こうした文化があってこそ、一人ひとりが主体的に価値創造に関わる組織へと進化できると考えています。

挑戦と称賛の文化を目指し、「行是」を体現する活動をした職員を称える「ヒューマンアワード」は今年2年目を迎えました。この賞を受賞され、副賞で海外研修に行ったパート職員の方のお話で印象的だったのは、その方が「滋賀銀行で働くことに誇りを持った」と話されたことです。その言葉に感動しました。一人ひとりが誇りを持って働ける組織であることは、単なる職場環境の問題ではありません。その積み重ねこそが、お客さまや地域から選ばれ続ける力となり、当行グループの価値創造の原動力になると考えています。

取り組みの広がりとお手応え

こうした取り組みは、少しずつ成果として表れ始めています。2026年3月期は、第8次中期経営計画の2年目として、財務・非財務の両面で進展が見られました。収益面では、貸出金・有価証券のアセットアロケーションの見直しに加え、ストラクチャードファイナンスや海外市場型ローンなど高RORA領域への取り組みを進めた結果、資金利益は754億円(単体)と過去最高を更新しました。また、連結当期純利益は212億円、連結ROEは4.46%となり、収益力の向上が着実に進展しています。こうした成果や金利上昇による事業環境の変化、さらには今後の成長可能性を踏まえ、2029年3月期の連結ROE目標については、「6%以上」から「8%以上」へ引き上げました。中計前半2年間の進捗に対する一定の手応えと、さらなる成長への意志を示すものです。

地域課題の解決に向けた取り組みも広がっています。中計のKPIの一つである「お客さまの夢や事業をサポートする件数」は累計15,863件となり、2026年3月期のマイルストーンに対して132.2%の進捗となりました。事業承継や資産承継、人材ソリューション、ビジネスマッチングなどを通じて、お客さまの課題解決に取り組んだ結果、法人事業性手数料は40.6億円と2年連続で過去最高を更新しています。私はこれらの成果を、外部環境の追い風だけではなく、お客さまや地域の課題に向き合い、提案力と課題解決力の向上に努めてきた結果であると受け止めています。

また、将来に向けた基盤づくりも着実に前進しています。人的資本投資額は一人当たり20.9万円となり計画を上回りました。自律的なキャリア形成に挑戦した人数は1,246名に達

し、エンゲージメントサーベイの肯定的割合も87.3%まで向上しています。このように、挑戦と称賛を重視する文化づくりや人材育成への投資を継続するなかで、職員一人ひとりの主体的な行動も少しずつ増えてきました。

一方で、現時点での成果の多くは、Bankとしての基盤強化や既存事業の収益力向上によるものです。まちづくりやGX、事

業承継ファンド、新規事業など「+X戦略」の取り組みも個別には前進が見られるものの、Companyとしての新たな価値創造が持続的な収益として確立された段階にはまだ至っていません。成果が見え始めたからこそ、次に越えるべき壁も見えてきました。私は手応えと同時に、いまが経営としての真価が問われる局面だと受け止めています。

未来に向けての意志と約束

滋賀ゆかりの俳人、松尾芭蕉が提唱した俳諧理念の一つに「不易流行」があります。「不易」とは時を超えた不変の真理を表し、「流行」とは時代や環境の変化によって革新されていくことを意味しており、これらは根本において結びついています。当行グループにとって、行是が「不易」であり、パーパスの実現に向けて絶えず変革が続けることが「流行」です。

そして、目指す未来に向けた最適解を選び、挑戦を重ねていくためにはデータに基づく仮説と検証が重要だと考えています。この考えに基づき、現在、当行のデータドリブンプロジェクトチームがコンサルティング会社を交えて県内の経済データを分析し、将来的に地域経済の活性化につながる施策を検討しています。昨期は「産業関連表」などの統計データと、当行が保有する約14億件の入出金データや約4.5万社の財務データを用いて、滋賀県のGDP予測や業種間のサプライチェーンを可視化し、他県との比較により県内経済の特性把握に努めました。今後は各自治体や事業者が「滋賀県経済の好循環を生み出す」アクションを起こせることを目的にさまざまなテーマで分析を続け、滋賀県GDPの底上げに貢献していきます。

また、2024年4月に立ち上げた新規事業専任チーム「未来デザイングループ」も草津市と提携するなど、まちづくりの企

画から関わる活動が生まれてきました。こうした構想段階からの関与は、成果が形になるまでに相応の時間を要しますが、その分、地域の本質的な課題に向き合い、持続的な価値を創出することにつながります。単なる資金供給にとどまらず、企画・開発・運営に至るまで主体的に関わることで、にぎわいの創出や新たな需要の喚起を実現し、地域の魅力と競争力を高めていく。その積み重ねこそが将来の顧客基盤の拡大と取引の深化をもたらし、ひいては当行の中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

私たちが目指すのは、単なる地域の金融機関ではありません。ステークホルダーの皆さまと地域の未来をともに描き、ともに実装する「相棒」といえる存在であることです。長期ビジョンに掲げた「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」の実現に向けて、当行グループはこれからもパーパス「『三方よし』で地域を幸せにする」のもと、「変革の連続を伝統にする」との覚悟で邁進してまいります。簡単ではありませんが、難しいからこそ、やる価値がある。地域のために、次の世代のために、そして当行グループの未来のために、私は変革をやり抜き、新たな伝統を築きます。皆さまには、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



“いま「変わる」方が次世代に良いものを残すことができる。企業文化の変革もその一つです。地域やお客さまへの新たな価値創造に向けた一步を、躊躇なく踏み出せる組織へと進化を続けてまいります。”

“地域の未来をともに描き、ともに実装する。私たちは、地域の「相棒」を目指します。”