

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

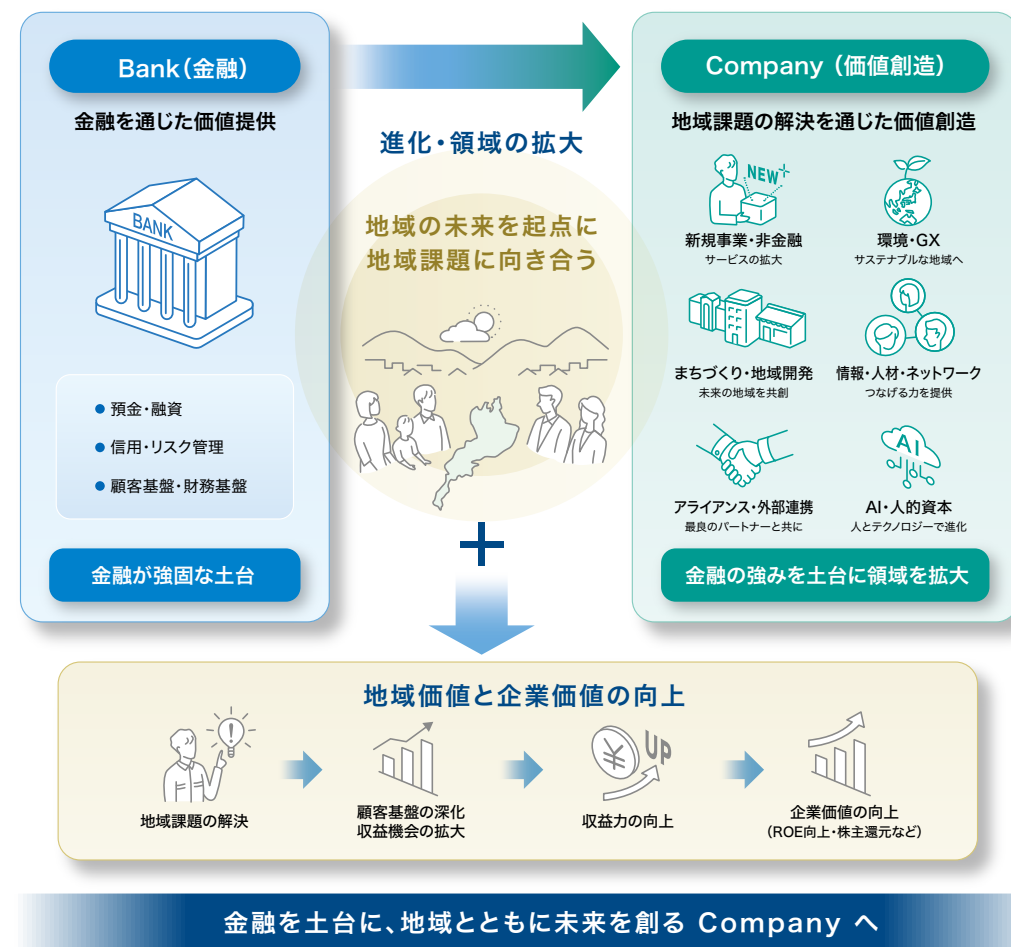
当行グループの課題

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。こうした文化があつてこそ、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お手応えと、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を続けることが「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「産業連関表」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歩を、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。”

財務担当役員メッセージ

経済環境の変化を健全な危機意識で捉え、
戦略的な収益構造の転換と
資本効率の向上を通じて「稼ぐ力」を高め、
持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

取締役常務執行役員 遠藤 良則

CFO MESSAGE

2026年3月期業績と収益構造の転換

2026年3月期は、貸出金利息および有価証券利息配当金の増加を主因として資金利益が拡大し、業務粗利益は増加しました。これにより当期純利益は214億円(単体)、連結当期純利益は212億円となり、いずれも過去最高益を更新しました。

これまで取り組んできたアセットアロケーションの見直しや、収益性を意識した貸出・運用の取り組みが一定成果として表れ始めました。金利環境の変化を捉え、貸出金利回りおよび有価証券利回りを改善させるなかで、資金利益が収益を牽引する構造へ転換を進めています。

また、貸出金および預金はともに増加基調を維持しており、地域における安定した取引基盤が収益の下支えとなっています。利回りの上昇に加え、バランスシートを拡大させることで、「稼ぐ力」は着実に高まっているものと認識しています。

一方で、今後は預金金利の上昇に伴う調達コストの増加も見込まれることから、貸出・運用の両面において収益性をより重視したバランスシートマネジメントが重要になると考えています。引き続き、取引基盤の維持・強化を図りながら、今後も安定的な利益成長の実現を目指していきます。

業績概要(単体)

単 体	2025年3月期	2026年3月期	前期比
業務粗利益	582	641	59
資金利益	641	754	113
うち貸出金利息	494	600	106
うち有価証券利息配当金	322	365	43
うち預金等利息 (▲)	57	142	85
役務取引等利益	106	98	▲ 7
その他業務利益	▲ 165	▲ 212	▲ 46
経費 (▲)	445	484	38
人件費 (▲)	189	211	22
物件費 (▲)	223	237	13
税金 (▲)	32	35	2
実質業務純益	136	157	20
一般貸倒引当金繰入額 (▲)	▲ 10	—	10
業務純益	147	157	10
臨時損益	39	127	88
うち株式等関係損益	71	103	32
経常利益	186	285	98
特別損益	66	0	▲ 66
税引前当期純利益	253	285	32
当期純利益	188	214	25
与信コスト (▲)	42	▲ 1	▲ 43
【連結】当期純利益	187	212	25

財務目標の引き上げ(ROE8%)とその実現に向けた取り組み

課題解決型金融による本業の収益力強化や成長戦略と合わせて、「池田泉州・滋賀アライアンス」の効果を踏まえ、第8次中期経営計画において、財務目標を連結ROE8%以上に引き上げました。

本目標は、当行の資本コストを概ね7～8%と認識し、資本コストを上回る収益性を確保する観点から設定したものです。

2026年3月期の連結ROEは4.46%と、着実に改善が進んでいます。金利環境の変化に伴い、貸出金利回りや有価証券利回りを改善させるなかで、当行の収益構造を転換させ、ROE向上に向けた基盤は整いつつあります。

今後は、収益力の強化に加え、資本効率の改善を図ることと、ROEのさらなる向上を目指していきます。具体的には、RORAを意識したアセットアロケーションによる資金利益の拡大、有価証券ポートフォリオの見直し、非金利収益の強化に加え、資本施策による財務レバレッジの適切なコントロールを行います。

ROEの向上は、資本市場からの評価の向上、すなわちPBRの改善につながる重要な要素であると認識しています。今後は、本財務目標の達成に向けた取り組みを着実に進めることで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

財務目標	実績 2026.3	修正前 2029.3	修正後 2029.3
連結業務粗利益	665 億円	870 億円	1,000 億円
連結当期純利益	212 億円	300 億円	400 億円
連結ROE	4.46 %	6 %以上	8 %以上

資本効率と資金効率を意識した貸出金ポートフォリオ

持続的な収益力の向上およびROEの改善に向けて、最適な貸出金ポートフォリオの構築を重要な経営施策の一つと位置づけています。金利環境の変化や資本コストを踏まえ、資本効率と収益性を意識した資産配分を進めています。

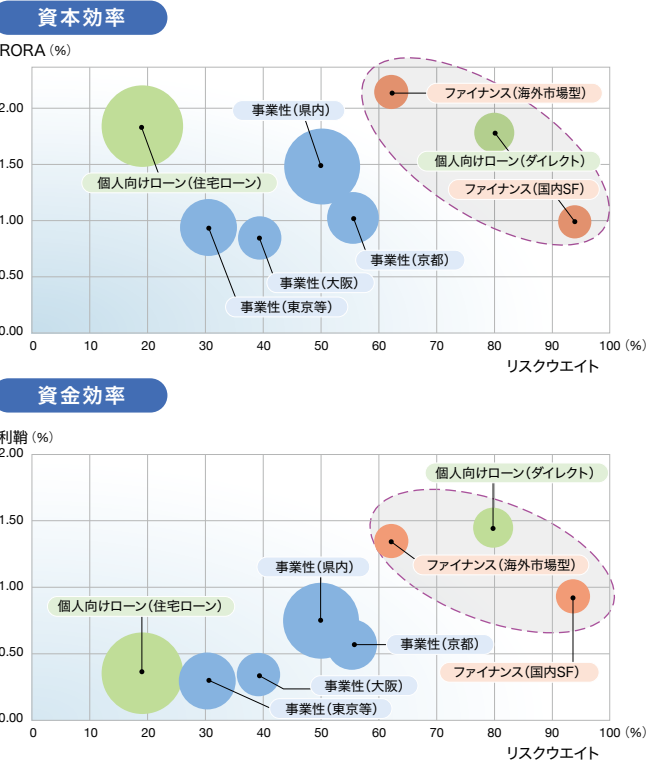
基本的な考え方として、資本効率(RORA)と資金効率(利鞘)の両面を考慮しつつ、収益を安定的に確保できる分野へ経営資源を重点的に配分しています。これにより、ポートフォリオ全体の収益性の向上と資本効率の改善の両立を図っています。

具体的には、地域のお客さまの資金需要にしっかりと対応しながら、収益性が高い分野への取り組みを強化しており、当行の強みの一つでもあるダイレクト型消費者ローンやストラクチャードファイナンスなどの分野について、積極的に推進しています。

一方で、低利回りの貸出や資本効率の観点から課題のある資産については見直しを進め、ポートフォリオの質の改善に取り組んでいます。

このようにリスクとリターンのバランスを意識したアセットアロケーションを継続的に進めることで、資本効率と資金効率を高め、中長期的なROEの向上につなげていきます。

資本効率(RORA)と資金効率(利鞘)を意識したアセットアロケーション



財務担当役員メッセージ

収益基盤強化に向けた有価証券ポートフォリオ

金利環境の変化を踏まえ、有価証券ポートフォリオの見直しに継続的に取り組んでいます。将来の収益力向上を見据え、低利回り債券の売却を戦略的に進め、2025年3月期には約1,400億円、2026年3月期には約2,200億円の債券を売却しました。これらの債券入替により、円債ポートフォリオの利回りは1%以上改善することが見込まれ、将来の収益改善につながるものと考えています。こうした取り組みを通じて、金利上昇局面に対応したポートフォリオへの再構築を進めています。

売却後の債券の再投資については、今後の金利動向等を踏まえながら、投資タイミングや年限の分散を意識しつつ、段階

的に再投資していく方針です。

現在、満期構成を分散させるラダー型ポートフォリオの構築を進めており、金利変動による収益の偏りを抑えつつ、利息収入の安定化と利回りの向上を図っています。

また、満期を分散させることで定期的に償還が生じる構造となり、再投資の機会を確保しながら、流動性を維持した運用が可能となります。

当行は厚い有価証券評価益と健全な自己資本水準を確保しており、こうした前提のもとでポートフォリオを最適化し、中長期的な収益基盤の強化につなげていきます。

政策保有株式売却益を成長戦略に活用

資本の有効活用の観点から、政策保有株式の計画的な縮減を進めています。政策保有株式は、資本出資という手段で、お取引先の成長に一定の役割を果たしてきた一方、資本コストを意識した経営が求められるなかで、その保有意義については継続的に検証していく必要があると考えています。

個別銘柄ごとの保有の合理性を確認しながら、縮減の余地が認められるものについては、お取引先との丁寧な対話を重ね、合意が得られたものから段階的に売却を進めてきました。引き続き取引関係の維持・発展にも配慮しつつ、建設的な対話

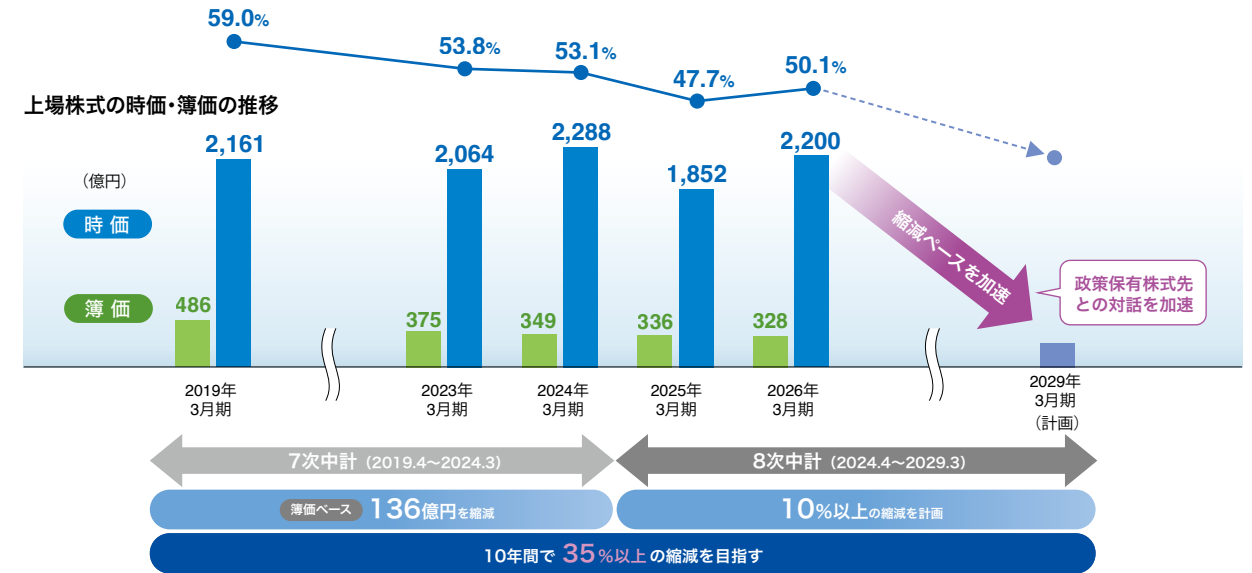
を通じて縮減を進めていきます。

政策保有株式売却益については、成長投資や株主還元へと再配分しています。人的資本やDX・システム投資、収益性の向上が見込まれる分野への投資を通じて、将来の収益基盤の強化につなげていきます。

今後も、政策保有株式の縮減と売却益の再配分を通じて、資本効率の向上と収益力の強化を図り、企業価値の向上につなげていきます。

政策保有株式の状況

連結純資産に占める割合の推移(時価ベース、非上場※・みなし保有を含む) ※子会社株式および関連会社株式は除く



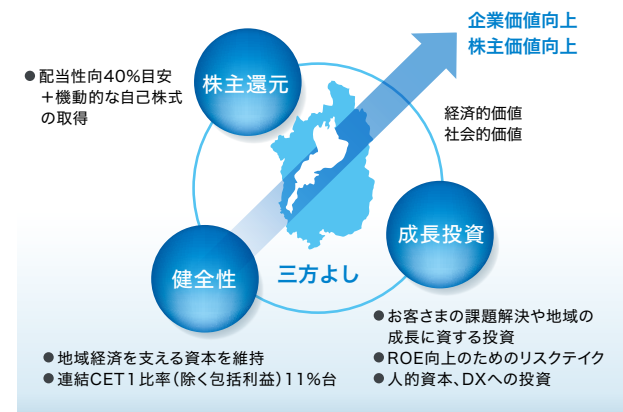
「三方よし」の資本政策と株主還元の強化「配当性向40%+機動的な自己株式取得」

地域金融機関として持続的に資金供給を行うための健全性を確保しつつ、上場企業として資本効率の向上を図ることが重要であると認識しており、「成長投資」「株主還元」「財務健全性」のバランスを重視した「三方よし」の資本政策を基本としています。

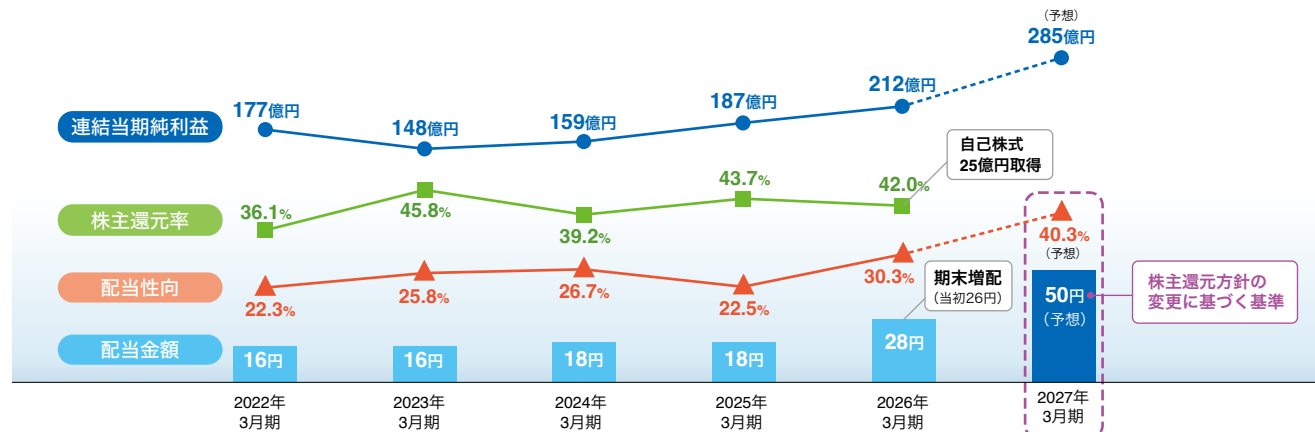
株主還元については、第8次中期経営計画の進捗状況や、資本の水準を踏まえ、還元方針の見直しを行いました。従来は総還元性向40%を目安としていましたが、2026年度からは、配当性向40%目安に加え、機動的な自己株式取得を行う方針へ変更しています。

配当による株主還元の充実を図るとともに、自己株式取得については、資本水準や収益動向を踏まえながら機動的に実施することで、資本効率の向上を図るための手段として位置づけています。

今後も、成長投資、健全性とのバランスを踏まえつつ、株主還元と資本コントロールを適切に組み合わせることで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。



株主還元の推移



※ 一株当たり配当金額は2026年4月1日に実施した株式分割後の配当金額に換算して記載しています。

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。

また、IR活動は経営戦略であるという認識のもと、経営陣による説明責任を重視し、決算説明会は頭取、財務担当役員が登壇・説明しています。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な向上を目指します。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。

<2026年3月期IR活動実績>

- 決算説明会(2025年6月)
- 中間決算資料開示(2025年11月)
- 機関投資家向けスモールミーティング(2025年10月、12月)
- 個別面談の実施:54回
- 地域でのIR活動:8回

OUTSIDE DIRECTORS'

社外取締役メッセージ

MESSAGE



社外取締役
鎌田 沢一郎



社外取締役
竹内 美奈子



社外取締役
服部 力也

「金利のある世界」が定着しつつあるなか、地域金融機関には資本効率の向上と持続的な企業価値創造の両立に加え、ビジネスモデルの変革がこれまで以上に求められています。こうした環境変化を踏まえ、当行では取締役会における監督機能の高度化と中長期的な経営戦略の議論を一層強化しています。滋賀銀行グループの針路を定める取締役会において、常に重要な役割を担っている社外取締役の3名に、これまでの議論の進展や課題認識、今後の方向性について対談形式で意見を交わしていただきました。

取締役会の議論や役割について～1年間の振り返り～

——昨年の座談会では第8次中期経営計画への関与など企業価値向上に向けた課題について率直な意見交換が行われました。この1年を振り返ってみて、改めて取締役会の議論や役割について、どのように感じておられますか。

鎌田 昨年の座談会では、収益力をより高めるために他企業等との提携を進めてシナジー効果を生み出すべきだと指摘しましたが、取締役会での議論を経て今年4月に池田泉州ホールディングスとの資本業務提携を締結したことは大きな前進だと感じています。また、資本効率を上げていく必要性についても議論しました。金利の上昇など外部環境の変化もありますが、当行の基礎的な収益力は着実に上がっており、その一つの表れがROEの目標を6%から8%に上げたことです。一方で、課題としていたグループ会社の活用や非金利収入の強化については、成果を確認するにはまだ道半ばだと思います。

竹内 取締役会では率直に意見を言わせていただきました。この1年は提携や中長期的な施策の検討などアジェンダの設定が深

まり、本質的な議論もできるようになりました。ただ、社外の質問者と社内の説明者の1対1のやり取りになりがちで、もう少しボード全体で議論が広がるとさらに良くなると思います。賛成・反対の二元論ではなく、多様な意見により多様な見方ができるからです。担当事業の発言はするが、担当以外の事業での発言がまだまだ少なく、執行の議題と中長期的な戦略の議題がまだ混在している状況だと認識しています。

服部 竹内取締役が言われたように、社外取締役は指名報酬委員会の委員でもあり、取締役会でのあらゆる局面・案件でボードメンバーの方々がどのような意見を持っておられるのかを知ること、後継者計画(サクセッションプラン)の観点からも重要だと思っています。次に、取締役会で扱った課題については、当行は着実に実行していますが、世の中の変化は非常に速いので、PDCAサイクルを回して絶えずブラッシュアップするような運営が求められます。案件にメリハリをつければもっとスピードを速められると思います。池田泉州ホールディングスとの提携の件は、深い議論ができたという点で、非常に良い運営だったと感じています。

取締役会の実効性について

——取締役会の実効性評価では、戦略的な議論のあり方や人材・資本など中長期的なテーマへの向き合い方などが論点として挙げられました。取締役会の実効性についてどのように評価されていますか。

鎌田 事前説明が充実していることもあって、取締役会ではより深い議論ができ、実効性は確保されていると思います。一方で、中長期の課題や経営上の重要事項についてより多くの時間を割くことができるよう、メリハリをつけることが課題です。例えば、執行部に意思決定の権限をより委譲して、議案数を絞り込むことなどが考えられます。その前提として、意思決定と監督という取締役会の機能に関して、どちらにどれくらいのウエイトをかけるべきかなどについて、コンセンサスを得るために、取締役会で議論することが必要かもしれません。

服部 収益力向上に向けた議論が進んできましたが、さらに踏み込んだ議論をしていく必要があります。収益計画は出ていますが、事業計画の戦略・戦術については十分な議論ができていないと感じています。顧客ニーズが非常に多様化していて、事業のメリハリなども考えていく必要があります。議案を整理し、重要項目についての議論を深めることが最大のポイントです。また、社外取締役についてもそういった議論ができる人材ポートフォリオを構築する必要もあると思います。今回、新関氏が社外取締役に就任されました。新関氏の得意分野を活かした発言を期待しています。あわせて、若手の方がボードメンバーに抜擢されています。是非、若さと今までの本部でのキャリアを取締役会で発揮してほしいと思います。これらの課題認識を踏まえ、当行では議案の重点化やモニタリング機能の強化を進めるなど、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを段階的に進めています。

経営戦略について

——コーポレート・ガバナンス・コードの改訂などを背景に、経営戦略の前提や方向性を問いつける役割がより強く求められています。中長期的な企業価値向上の観点から、特に重要だと感じているテーマは何でしょうか。

服部 当行の役割は一体何か、をまず考えるべきです。それは第一義には地元貢献ですよね。だから、地元のお客さまのニーズを的確に把握する必要があります。お客さまのニーズの変遷に定性的、定量的な分析を加えてニーズの把握を強化することによって、それに合わせて経営資源を配分していく。そして絶えずニーズの変化を捉え、戦略・経営資源をブラッシュアップしていくことが重要と思われます。また、マーケットが大きく変化しています。例えばメガバンクがアプリで個人のお客さまを取り込み、法人向けポータルサイトで従来は手を付けていなかった中堅・中小・零細企業までサービスを展開しています。もはや地域性は関係ありません。こうした状況で、地元では個人・法人とも圧倒的に強い当行の顧客基盤は、5年後、10年後に一体どうなっていくのか。当行は将来、どのようなビジネスを構築すれば地元貢献できるのか。顧客ニーズに沿ったビジネスモデルとは何なのか。そのビジネスモデルを設計した時に必要な行内における事業と、関連会社における事業を合わせてグループ戦略を立てるべきです。

この10年間で経営環境は大きく変わります。バンキング事業に加えて、DXや人事コンサルティングなどの経営コンサルティング事業が重要になると考えています。フィービジネスも当行は満遍なく展開していますが、お客さまのニーズのある所に最大限の力を発揮できるようなプロダクトを作るべきです。今後の経営戦略の方向性を決めて、重点的に資源配分していく議論が一番重要だと考えています。

竹内 私もお客さまのニーズからスタートするのだと思いますが、その前にまず、お客さまを起点に、当行がどのような姿になるべきかを考えることが先だと思います。地域を支えるとはどういうことなのか。そのありたい姿を構築するための事業ポートフォリオであり、それらの事業を実現するための人的資本政策になります。「Sustainability Design Company」をありたい姿としていますが、この具体像について議論を深め、解像度を高める必要があります。そのうえで各論に移るべきだと思います。

鎌田 手数料ビジネスやソリューションビジネスが重要である理由について再度確認しておく必要があります。「金利のある世界」となって預金の獲得が重視されていますが、中長期的にみるとバランスシートの拡大だけでは持続的な成長は見込めません。これからの人口減少社会、低成長社会では資金需要はあまり増えないし、スプレッドがより縮小していくと予想されます。こうした世界を見据えて、バランスシートだけに頼るのではなく、今のうちからソリューションやフィービジネスに注力して手数料収入を伸ばすための種をたくさん蒔いておくことが重要です。



社外取締役メッセージ

服部 将来的にはマイクロファイナンスの拡大なども想定されて既存の金融機関の収益機会が減少する可能性もあり、バンキング以外でも収益を得る事業が必要になります。そのための投資として、M&Aやインオーガニック事業をどう考えていくのかをもっと議論しないといけない。今後はDX関連やコンサルティング事業は強化が必要なので、ベンチャー企業やシステム会社などへの投資も十分検討の余地があります。10年先には、収益構造を金融事業

と非金融事業で50対50とするようなイメージで経営戦略を考える必要があると思います。

鎌田 デジタル領域など、非常に変化が速く専門性も高い分野においては、あまり自前主義にこだわらず外部の経営資源の活用も検討していく必要があると思います。

人的資本・後継者計画について

——**当行の人材育成や後継者計画の現状をどのように見ておられ、今後は取締役会としてどのような関与や議論がより求められると考えていますか。**

竹内 人的資本経営は、私は手段だと思っています。つまり、経営戦略を実現するためにどういう人材が必要で、その採用や育成をどう進めるのか。経営戦略と人的資本経営をきちんと結びつけて議論することが重要なのです。人的資本経営については議論できている所もあり、いろいろな施策が出てきていますが、「このビジネスモデルを構築したいから現状の人的資本経営を進めている」というつながりは十分とは言えないと感じています。今後のビジネスモデルを考えると、例えば、現行の単一的な給与テーブルでは不十分という考えもあります。だから、年俸制など違う給与制度をもう少し柔軟に設計し直す必要もあるかもしれません。経営戦略を実現するために本当にどういう人材が必要なのかを検討すれば、もっといろいろな手段が出てくるはずです。

鎌田 今の人事体系は全員が支店長や役員を目指す単線的な仕組みですが、専門性などを意識したもう少し複線的な人事体系も用意する必要があると思います。また、若手や中堅クラスが持っているアイデアが行内で活発に議論され、どんどん形になっていくような、個人の潜在能力が最大限発揮できる組織であることが望まれます。そのためには、組織文化を点検して具体的な施策に落とし込んでいくことが大事だと思います。それが、「挑戦と称賛」の実現につながるのではないのでしょうか。

服部 当行の人材は優秀な方が極めて多いと実感しています。ただ、当然ではありますが、当行の枠組みの中だけで育っているのも、もっと外の空気を吸ってもらい、違う価値観を取り入れ、当行の良い価値観とうまくコラボレートしてより強い人材に育てることが非常に重要です。

竹内 プロパー人材だけでなく、キャリア人材の採用も鍵となるでしょう。単に外部人材を採用し放しではなく、誰かが責任をもってケアする必要があります。最初は一人ひとりをケアして、きちんと目を届かせて「あなたを見ている」ということを手間をかけてでもやっていかないといけないと思います。そういうケアを根付かせ、成功例を積み上げることで多様な人材が活躍できる企業文化に変えていけるのだと思います。

服部 ダイバーシティの観点からも、女性登用は目標を明確にしながら取り組まなければならないのではないのでしょうか。何年か先には女性役員をつくるという計画を立て、いろいろな経験をさせて、あなたたちの経験や感覚が多様性に必要なのだと自覚してもらえるようにしていかないと。単に支店長や課長、部長に就くだけでは不十分です。

竹内 多様な意見が反映される職場づくりが大事なのです。ダイバーシティの実現はスタートで、E(エクイティ)とI(インクルージョン)にも広げ、そのうえで当行のビジネスモデルを多様なメンバーで議論していけば、従来にはない発想が出てくるはずです。

鎌田 後継者計画(サクセッションプラン)に関して言えば、ある程度早い段階で経営人材のプールを意識して作り、本部経験など経営に役立つような経験を積めるプログラムを考えていく必要があると思います。

竹内 市場が求めているのは経営の監督という意味でのトップおよびボードの後継者計画です。そこに一歩踏み込むために、例えば指名報酬委員会のメンバーを社外取締役だけで構成している企業もあり、その成功事例を謙虚に学ぶなどしても良いかもしれません。その上でマーケットの要求にどう応えていくかを示していければと思います。

「三方よし」の資本政策について

——**当行は、健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく運営して企業価値の向上を図る「三方よし」の資本政策を実施しています。成長投資のなかには、お客さまの課題解決やリスクテイクに繋がる投資のほか、人的資本への投資も含まれます。人的資本への投資の一環として、希望する従業員に対し譲渡制限付株式(RS)を交付しています。こうした資本政策に関する一連の施策をどのように評価されていますか。**

服部 健全性・株主還元・成長投資のバランスを見極めながら進めることが大事です。成長投資に関して言えば、これからの少子社会や人の流動化が加速することを勘案すれば、人材を確保して育成する人的資本投資が何よりも重要になります。

また今回、バックカスティングの考え方で8次中計のROEの目標を6%から8%に上げたことは非常に良かったと思っています。従来の保守的な数字が無難だという発想から、世の中の動向を見て、利益を積み上げるには何をしなければいけないかを検討すれば、そこに本当の知恵が生まれ、ブレークスルーできる大きな要素になると思います。

これからの取締役会像について

——**当行の取締役会が今後さらに企業価値向上に努めていくなかで、特に大切にしたい姿勢や考え方をお聞かせください。**

鎌田 これまで良しとしてきた事柄についても、過去の経緯にとらわれず、環境の変化に合わせてそれが引き続き正しいことなのかどうかを問うように心がけています。自分自身も常にバージョンアップし、外部環境の変化をキャッチアップするために、多くの方と会話して知見を増やし、企業価値の向上に少しでも貢献していきたいと思っています。

竹内 私は重要戦略の中で、事業ポートフォリオと人的資本経営が非常に大事だと考えています。ですからもう一度、当行が果たすべき地域金融の役割「地域金融力」を再確認し、その役割の実現に資するビジネスモデルを構築するために、事業ポートフォリオと人的資本経営について議論を深め、そのうえで多様なステークホルダーが納得できるバランス経営を目指すべきです。その際、施策の始動時の計画は完璧でなくとも、取り組みながら適宜軌道修正を施していくような進め方があって良いと思います。

服部 当行の取締役会は、これまでの着実な取り組みを土台としながらも、環境変化のスピードに対応するため、よりメリハリとスピード感を持った運営へと進化していく必要があります。そのためには、当行の事業ポートフォリオと人的資本のあり方を改めて見直し、地域金融機関として果たすべき役割を踏まえたビジネスモ

鎌田 資本効率を意識して自己資本比率が一定以上にならないようにコントロールしており、大きな変化が起きたと思います。健全性、株主還元、成長投資の3要素のうち、株主還元はここ数年、還元度合いを高めて投資家の期待に応えられるような運営に改善してきたと感じています。成長投資は、人的資本投資とシステム投資の2つが重要で、特に次期勘定系システムはより柔軟で機動的な戦略を可能にし、競争力のアップにつながる意義のある投資だと思っています。

竹内 地域経済を支える当行の役割を踏まえたビジネスモデルを描き、その実現に向けて最適な資本政策のバランスを考えることが重要だと思います。また株主配当も、ステークホルダーの方々にはいろいろな思惑があり、中長期目線の投資家の方々は配当そのもののみならず将来の成長に期待していると聞いています。人的資本投資やシステム投資はもちろん大事ですが、取締役会では各論に過ぎることなく、全体の成長ストーリーを議論することがより重要だと思います。

デルを再構築していくことが不可欠です。最初に申し上げたように、当行のビジネスモデルをどうするのかという本質的な議論をより深めて、その実現に向けた戦略を練る必要があります。他行や他企業との連携なども、その連携によって当行の役割をいかに高度化して発揮していくかということに尽きるので、その議論を突き詰めていきたいと考えています。今後は、執行と監督の役割分担の明確化を図りつつ、中長期的な企業価値向上に資する戦略議論をさらに深化させ、資本効率の向上と持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化に取り組んでいきます。

