

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、地域社会との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、地域の幸に貢献し続けます。



行是
自分には
人には
社会に
つくす

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



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



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」基礎的內部格付手法（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」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資方針」制定
- 2024年1月 TNFD提言の採用（TNFDアダプターへ登録）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
- 2026年4月 「池田泉州・滋賀アライアンス」締結



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

since 1933

100th anniversary

ORIGINALITY 滋賀銀行の独自性

守る責任と、広くつなぐ力

滋賀銀行の経営の原点には、この地ならではの二つの価値観があります。

一つは、関西圏の生活基盤・産業基盤を支える琵琶湖を守り、次世代へ引き継ぐという強い責任意識。

もう一つは、近江商人に受け継がれてきた進取の精神と、行商に象徴される広域性です。

こうした姿勢は、環境金融、再生可能エネルギー事業、海外展開支援、事業承継や人材支援といった

具体的な経営活動として実装されています。守るべきものがあるからこそ、視野を広く持ち、つながりを築く。

これこそが、滋賀銀行の独自性であり、地域に持続的な価値をもたらす原動力です。



未来から託された
預かりもの

琵琶湖

琵琶湖 は、滋賀県のみならず京阪神を含む広域の水源として、約1,450万人の人々の暮らしと産業を支えてきました。滋賀銀行はこの湖を、現代の経済活動のために消費される資源ではなく、「未来から託された預かりもの」と捉えています。より良い状態で次世代へ引き継ぐことは、この地に本店を置く銀行としての使命であり、経営の前提条件です。そのため、環境への取り組みは選択肢ではなく、事業戦略そのものとして位置づけ、「サステナビリティ経営」や「ESG金融」に取り組んでいます。



広くつながり、
地域へ循環させる

近江商人

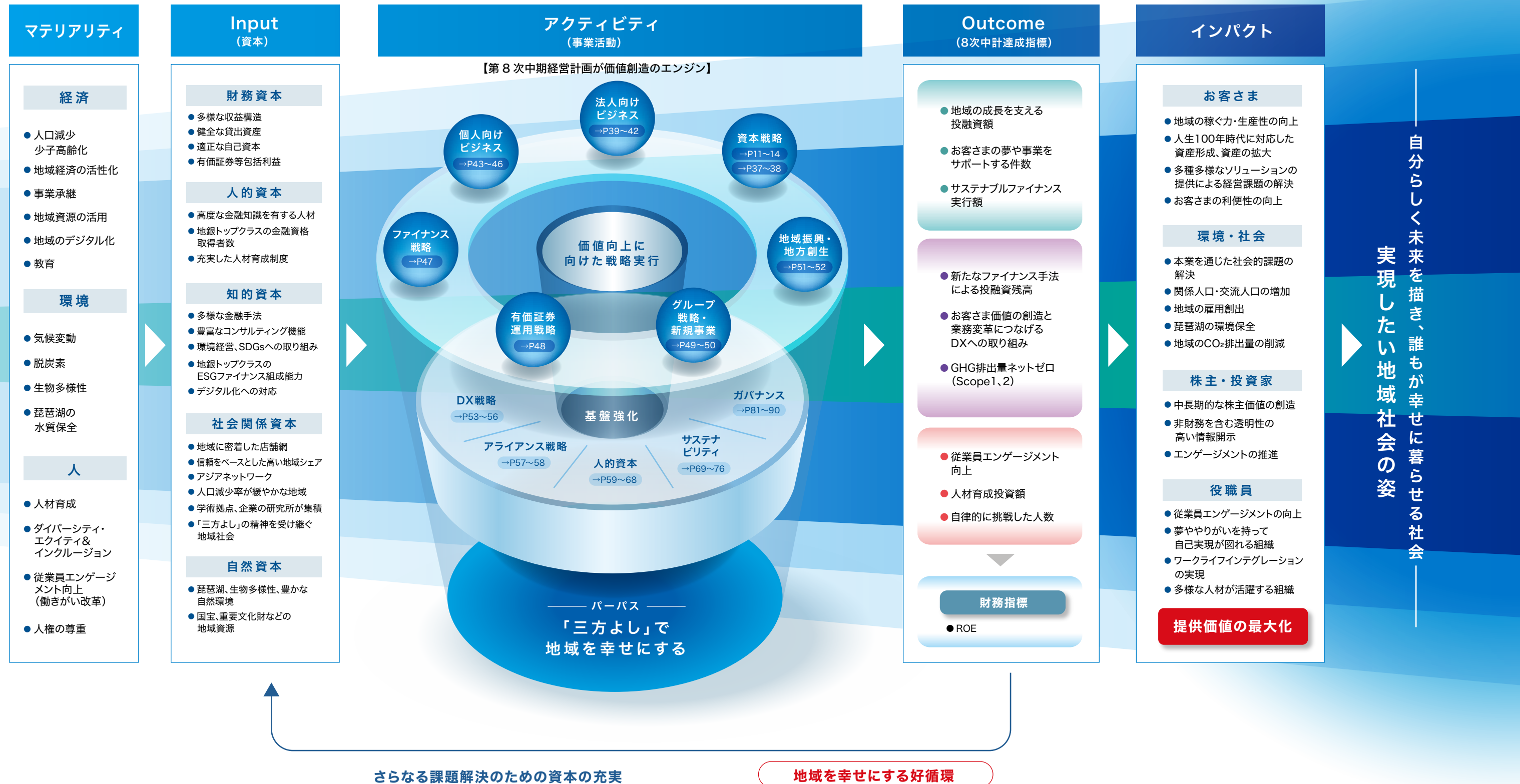
近江商人 は、地元を根を張りながら全国へ行商に出向き、外で得た利益や知見を地域に還元してきました。この「広くつながり、地域へ循環させる」思想は、当行の経営に深く根付いています。1938年に京都支店、1941年に大阪支店、1946年に東京支店を開設し、近江商人と関わりの深い企業や、関係性のある地域へと活動領域を広げてきました。地元を根を張りながら全国・海外で事業を展開する企業に対して、金融取引にとどまらず、情報、ネットワーク、人材といった面からも事業の発展に寄り添う取り組みを重ねています。

出典：滋賀大学経済学部附属史料館

VALUE CREATION STORY 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。



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

MATERIALITY

マテリアリティ(重点取組課題)

特定プロセス

あらゆる課題を抽出

観光資源の活用	貧困	生物多様性	人口減少 少子高齢化	気候変動 脱炭素	地域のデジタル化	地域経済の 活性化
人材の流出	教育	琵琶湖の水質保全	地域資源の活用	健康	事業承継	お客さまの成長
福利厚生	ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン	コンプライアンス	防災	地域・行政との 連携	新産業創出	新規事業の展開
雇用の創出	社会福祉	人権の尊重	業務DX化	人材育成	従業員エンゲージメント 向上(働きがい改革)	多様な人材の活用
キャッシュレス	子育て	インフラ整備	空き家	社会保障の充実	格差問題	地産地消社会の 実現

など

地域社会にとっての
重要課題

最重要

マテリアリティ
を特定

当行グループにとっての重要課題

●当行を取り巻く外部環境と内部環境からあらゆる課題を洗い出し、滋賀県のポテンシャル、当行グループの理念体系、長期戦略、第8次中期経営計画プロジェクトチーム(年齢、役職など多様な職員で構成)のディスカッションなどを通じて、課題の時系列的な優先度を整理しました。このプロセスを経て、地域社会にとっての重要課題と当行グループにとっての重要課題でマッピングをしました。

●そのマッピングをもとに、さらに当行グループが最重要と考える課題を抽出し、経営会議や取締役会での議論を経て、当行グループのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ (重点取組課題)

経済

人口減少 少子高齢化

地域経済の活性化

事業承継

地域資源の活用

地域のデジタル化

教育

環境

気候変動

脱炭素

生物多様性

琵琶湖の水質保全

人

人材育成

ダイバーシティ・エクイティ
& インクルージョン

従業員エンゲージメント向上
(働きがい改革)

人権の尊重

マザーマーケットである滋賀県における地域特性や産業構造、人口動態や環境課題などの地域課題を起点に、社会やステークホルダーの期待と当行の強み・経営戦略を重ね合わせることで、中長期的な価値創造に向けたマテリアリティ(重点取組課題)を特定しました。

特定したマテリアリティは、第8次中期経営計画の基本戦略やKPI、具体的な施策に落とし込み、日々の事業活動を通じて実行しています。今後も、事業環境や地域の変化を踏まえ、継続的に見直していきます。

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

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

第8次中期経営計画・サステナビリティ達成指標

基本戦略	サステナビリティ達成指標	2029.3計画
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	地域の成長を支える投融資額 (期間累計) 1兆2,000億円
		お客さまの夢や事業をサポートする件数 (期間累計) 30,000件
		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 (期間累計) 7,000億円
ベース for グロース	経営基盤の強化	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 7,500億円
		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 定性評価
		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) ネットゼロの達成
ヒューマン ファースト	人的資本の最大化	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) 持続的向上
		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 2023年度対比倍増 (従業員一人当たり30万円/年)
		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 (期間累計) 2,000名
財務指標		ROE(連結) 8%以上

STRENGTHS & CAPITAL 強み・活用する資本

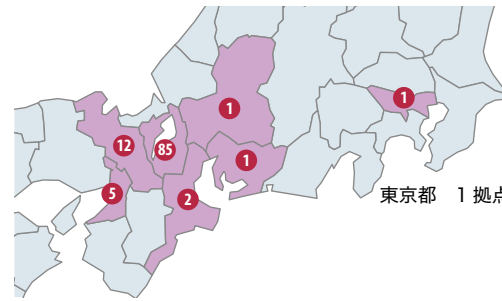
1 広域なネットワーク

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。

滋賀県 85 拠点
京都府 12 拠点
大阪府 5 拠点
三重県 2 拠点
岐阜県 1 拠点
愛知県 1 拠点



香港 1 拠点
上海 1 事務所
バンコク 1 事務所

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。
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。

FP1級	中小企業診断士	ITパスポート	炭素会計アドバイザー	MBA・MBAN (経営学修士) (経営分析学修士)	国家資格 キャリアコンサルタント
234名	37名	584名	452名	8名	8名

(2026年3月31日現在)

3 グループ総合力

知的資本

強み

当行グループは、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年度には「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	銀行
しがぎんビジネスサービス	各種バック事務
しがぎん経済文化センター	コンサルティング
滋賀ディーシーカード	クレジットカード
しがぎんリース	リース
しがぎん代理店	銀行代理店
しがぎんジェシービー	クレジットカード
滋賀保証サービス	信用保証
しがぎんエナジー	再生可能エネルギー
しがぎんキャピタルパートナーズ	投資

滋賀銀行グループ専門力

ファイナンス 事業承継、M&A SDGs・ESGコンサルティング 組織・人事コンサルティング 人材紹介 ビジネスマッチング ITビジネスサポート リスクマネジメント 海外ビジネス	法人のお客さま
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	個人のお客さま

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。

滋賀県内貸出金シェア

48.38%

滋賀県内預金シェア

47.52%

メインバンク率

57.28%

※出所：帝国データバンク滋賀県・「メインバンク」
動向調査（2025年）

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。

親会社株主に帰属する
当期純利益（連結）

212億円

総自己資本比率
（連結）

13.25%

従業員一人当たり
業務純益（連結）

7.2百万円

日本格付研究所
（JCR）

A+

格付投資情報センター
（R&I）

A+

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、近畿圏と中部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な名所・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

数少ない伸びるマーケット

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

近畿圏・中部圏・ 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

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 7位
出生率 全国 3位

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

健康長寿

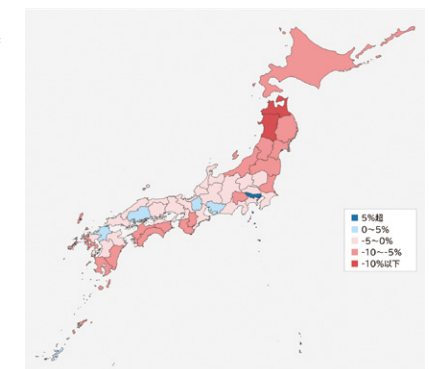
男性の平均寿命 全国 1位
女性の平均寿命 全国 2位

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

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



※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」

TOPICS. 1

環境経営の実践と地域への提供価値

滋賀銀行の環境金融への取り組みは、単に「環境に配慮した金融商品を提供する」という活動にとどまりません。その本質は、地域や企業が持続的に成長していくための“変化のプロセス”そのものを支えることにあります。環境や社会に配慮した経営を実践することで、取引先や消費者、投資家から「選ばれる存在」になる。選ばれる企業が増え、選ばれる地域になることで、人が集まり、まちが活気づき、新しい仕事や投資が生まれていく。ひと・まち・仕事の好循環が生まれることこそ、環境金融が地域にもたらす最も大きな価値です。



TOPICS.2

対談 ーデータドリブン経営と 地域金融の進化ー

PRESIDENT'S DIALOGUE

あらゆる産業で業務のデジタル化が急速に進展し、データの利活用の重要性が高まっています。当行グループはビジョン(ありたい姿)に「Sustainability Design Company」を掲げ、「BankからCompany」への変革を目指しており、中でもデータドリブン経営の意識づけを重視しています。「金利のある世界」が浸透し、地域金融力の強化が求められるなか、経営コンサルタントで金融庁金融研究センター顧問を務める大庫直樹氏と久保田真也頭取に、地域金融機関のあり方や将来像について語り合っていました。

ルートエフ・データム株式会社
代表取締役
大庫 直樹 氏

取締役頭取
久保田 真也

データ分析で浮かび上がる滋賀県の姿

久保田 平素から当行にご協力を賜り誠にありがとうございます。昨年末から今春にかけて、大庫様が代表取締役を務めるルートエフ・データム株式会社様と当行のデータドリブンプロジェクトチームが共同で、滋賀県と当行が保有するデータを基に、滋賀県経済の産業構造分析と滋賀県GDPの予測に取り組んでいただきました。滋賀県産業の強みと弱みを把握し、県の足元の経済状況を知るうえで大変参考になりました。

大庫様は著書の「シン・ギンコウロン」(一般社団法人金融財政事情研究会刊)で、「銀行ビジネスは人口動態と密接に関係している」とご指摘されています。滋賀県は人口減の度合いが他府県に比べて比較的緩やかとされていますが、今年5月に発表された令和7年国勢調査の速報値によると、滋賀県の人口は65年ぶりに減少に転じました。もはや現実から目をそらさず、人口減を前提にビジネスモデルを作らなければなりません。

また、他府県から滋賀県内に転居されてくる方はすでに銀行口座をお持ちなので、一部地域の人口増で当行の預金が必然的に増えるわけではありません。ネット銀行の利用も広がっています。健全な危機意識を持ち、滋賀県の現状をデータに基づいた分析

で可視化し、経済人の間で共通認識を育んだうえで、滋賀県のポテンシャルを探っていくつかの仮説を作り、新たなビジネスにつなげるために今回の分析結果も活用したいと考えています。

大庫 銀行データを活用して県内の経済動向の把握や県内GDPの予測に取り組んでいる銀行はあまりないと思います。2019年ごろに米ニューヨークで開催されたFintechのカンファレンスに参加した際、Bancolumbia(南米コロンビアの最大手銀行)が銀行データでGDP予測をしていることを聞いていたので、御行からプロジェクトを打診された時は結構エキサイティングに感じました。

久保田 滋賀県のGDPは全国の1~2%ぐらいの規模ですが、私は県境はないものと考えており、近畿を「一つの面」として捉える必要があると思います。人の往来を考えると、明らかに京都や大阪とつながっています。また、滋賀県は名古屋圏や北陸圏とも接点があります。県というカテゴリーに絞り込んでしまうと、経済動向を見誤るのではないかと考えています。

大庫 今回の分析によると、滋賀県内で生み出される「付加価値」のうち、滋賀県内に本社がある企業が創出するのは半分ほどで、残りの半分は県外企業によるものとなっています。そうすると、滋賀、京都、大阪は一体の経済圏なのかと思います。県内の企業に何かコンサルティングをしたら、まずは京都、大阪方面へいかにして広域展開していくのかが一つのポイントになると思います。

久保田 大庫様の別の著書「地域経済のあしたの育み方」(株式会社時事通信社刊)では、地域経済の活性化に関する取り組みが詳しく紹介されていますね。

大庫 他社で取り組んでいる地方創生に資するILO産業分析は、もう10年以上継続して実施しています。産業別を、Inbound型(域外からの来訪者を顧客とする)、Local型(域内の住民、企業を顧客とする)、Outbound型(域外の顧客にプロダクトやサービスを提供する)に分けて整理し、経済問題と人口問題を同時に解いていく手法です。例えば、釧路市を分析した際、釧路港の存在が成長ポテンシャルでした。道東には乳用牛が多数飼育されており、飼料の原材料のトウモロコシなど多くの物資が搬入されていて、釧路が道東全域に経済的な影響力を及ぼせることが分かったのです。

データドリブン経営の重要性

久保田 私が2023年6月の頭取就任以降に、データドリブン経営について行内で語りだしたのは、頭取として物事に対処する際、自分の拠り所は何か、何に基づいて判断をしたいのかを考えたからです。自分なりの判断基準を持ち、過去の自分のキャリアや成功体験、物事の見方や考え方も違う相手と意見を交わす場合の共通言語とは何か。その一つが詳細なデータ分析に基づく事実やそこから導き出される仮説だと思っています。

企業分析などに役立つデータはものすごい宝なのです。地元の滋賀大学には日本初のデータサイエンス学部があり、滋賀県の産学官金が連携して取り組めることは多いと考えています。

大庫 御行を定期的に訪問するようになって、感銘を受けたのが、データドリブンプロジェクトチームは30歳前後の方々を中心ですよね。普通はチームの中に40代、50代の方がいてその人たちに議論はリードされるのですが、御行は本当に若手がミーティングをリードする発言をされています。私は40年ほど経営コンサルタントを務めていますが、はじめてのケースです。それと、データドリブンと言いながら、一番やってはいけないのは、データをたくさん集めてただ計算をして、結果はこうなりましたと示すことで

す。それでは、経営上ほとんど意味のある答えは出ません。でも御行のデータドリブンプロジェクトチームは、自分たちで仮説を作ることに力を注いでいます。単なるデータの分析ではなく、滋賀県や滋賀県経済をどのように考えて活性化につなげればいいのかを議論しています。

久保田 若手の中には、データドリブンで行こうというムードもかなり醸成されてきました。私を含めた経営陣も、データを何のために使い、どのように活用するのかしっかり優先順位をつけて取り組むことが課題だと認識しています。データドリブンプロジェクトチームは、頭取就任の翌24年4月にスタートさせた第8次中期経営計画(5年間)で設置しました。金融データ活用チャレンジ(金融庁など共催)では第1回から第4回まで毎回入賞者がいます。このチームは、当行のパーパスなど公開情報を入力した「AI頭取」の試作機を開発しており、今後も機能をブラッシュアップして事務作業などに役立つAI開発を進めていく予定です。

ところで、AIの活用は金融を含め多くの業界で必須だと思いますが、AIやデジタル化の進展をどのようにお考えですか。

TOPICS.2 対談

銀行のビジネスモデルを考える

大庫 私自身、大学では数学を専攻し、経営コンサルタントになってデータ分析に従事し、この10年ほどはデータサイエンスやAIなどの活用に取り組んでいます。ただ、データ分析の結果に100%依存したり、AIは何でもやってくれるという話を聞いたりしますが、その点については懐疑的です。やはり人間の創造性や感情、行動の動機付けなどに関しては、人間が主役になると思います。テクノロジーをどう使いこなすかが次のモデルになっていくのではないのでしょうか。

その意味でチャネル構造を考えると、多くのお客さまは大抵、楽で便利なデジタルで銀行とつながりたいと思うでしょう。でもよく分からないことも必ずあるので、その時は営業店を訪れて詳しい説明を聞き、より専門性の高いサービスを求めたい時は、専門家、プロフェッショナルに相談するという流れが起きると思います。顧客の自然な行動は、おのずとDigital・Branch・ProfessionalのDBPモデルになると考えています。デジタルオンリーでお客さまが十分満足するわけではなくて、デジタルとリアル併存で、営業店が消滅するわけではありません。営業店は顧客とのコミュニケーションを紡ぐ場になると思います。

久保田 まさに目指す姿はそういう形態だと思います。地域金融機関は地元では一定の信頼関係を築けていますし、一定のシェアもあります。その強みは「対面力」にあり、これからはその強みを活かして地域金融力をさらに高めていくことが重要です。信用力を活用した新たなビジネスの展開も必要です。ただ、対面でお客さまにどのような付加価値のあるサービスを提供できるかが問題です。大庫様は著書で、支店長の新しい役割として、各種ソリューションを駆使して法人顧客をプロデュースすることを提案されていますが、そういう取り組みも解決策の一つだと考えられます。

大庫 デジタルなインターフェースは今後確実に増えていくと想定されますので、デジタルコンタクトで得たデータを分析して、顧客行動を十分に理解することが重要になります。また、支店長の人間力を活かすうえで、プロデューサーとして顧客に対して責任を担うことが重要となります。

久保田 DBPの比率は今後どの程度になるとお考えですか。

大庫 個人顧客のコンタクト件数で言うと、Digitalが8～9割ぐらいになってしまうかもしれません。Branchは1～2割で、相続や資産運用の相談などProfessionalにたどり着くのは数パーセントでしょうか。ただこれはあくまで想定で、今後ぜひ検証してみたいと思っています。



滋賀銀行の課題とは

久保田 これからの時代は、融資能力が伴ったコンサルティングがビジネスでは一番強いと考えています。「金利のある世界」になり、資産を使って稼ぐ分野は当然稼げばいいのですが、今後はノンアセットで稼いでいくビジネスを強化する必要があります。そのためにも人的資本への投資は避けて通れません。8次中計では基本戦略の一つに「ヒューマンファースト」を掲げ、一人当たりの人的資本投資額を従来の倍に高めることにしました。おそらく業界では最高水準の投資額になっていると思います。そのほか、特にデジタル関係への投資も必要だと考えています。大庫様は当行の課題をどのように見られていますか。

大庫 「BankからCompany」への変革を標榜されていますが、まだ途上だと感じています。個人・法人のコンサルティングでの役務収益を重視されていると思いますが、たぶん金融関係の事務手数料やデリバティブなどが主で、本当の意味でお客さまへのソリューションの提供、例えば経営コンサルティングや本格的な人材紹介事業への取り組みを今後は検討されるのでしょうか。データ分析の延長線上ではお取引先の広告事業などもできると思います。銀行の殻をどう壊していけるのが課題でしょうか。

久保田 人材紹介業も早くから取り組んでいるのですが、短期的

な利益も非常に大事なので深掘りしきれいていません。新規事業も大胆に取り組まないと効果は上がりませんね。

大庫 大胆に、ということがポイントです。たとえ若手が新しいビジネスプランを提案しても、最後に決断するのは経営陣です。中長期的な新規事業に取り組むには、経営陣の胆力もポイントになります。

久保田 今回の滋賀県のデータ分析から見えてきた課題などがありますか。

大庫 分析結果によると、他府県から進出している企業の生み出す「付加価値」がかなり多いことが分かりました。そこに大きな課題があると感じています。地元企業へのアプローチだけでなく、それ以外をどう考えていくべきなのか。越境して中小企業に営業す

る場合は金利競争が激しいので、ソリューションとしてこういう付加価値を提供できますという強みが必要になります。他府県から来ている企業群にどのようなアプローチができるのか。それが検証テーマの一つではないかと認識しています。

久保田 付加価値の提供という意味では、当行は近畿の地方銀行としては唯一の国際統一基準行であり、中小企業の海外進出を支援できる体制にあります。また、琵琶湖を擁する県として、環境金融を重視しており、脱炭素に資する金融商品の開発などにも力を入れています。

大庫 国際統一基準行ではありますが、人員が豊富なメガバンクなどとの違いを見せるために、何か特色のあるビジネス分野を持ったほうが良いと思います。

Bank から Company へ

久保田 最近は金融機関と異業種との連携もよく話題になっています。銀行データと別のデータを融合してサービス強化を考える場合、どのような異業種のデータが有効と思われますか。

大庫 ネット銀行はさまざまな業種と連携して、顧客行動がたどれるような仕組みを作ろうとしています。例えば家電プラス家具や住居、航空プラスホテルなど、一つの世界観を形成するような魅力を提示して顧客にアピールしないと、データはあまり集まらないでしょう。滋賀であれば流通業との連携なども考えられます。

久保田 データの重要性はよく理解していますが、データ活用と併せて大事なことがバックキャスティングの視点だと考えています。未来を予測し、仮説を立てて取り組む組織力も養っていききたいと思っています。最後に、地域金融機関の将来像をどのように見られていますか。

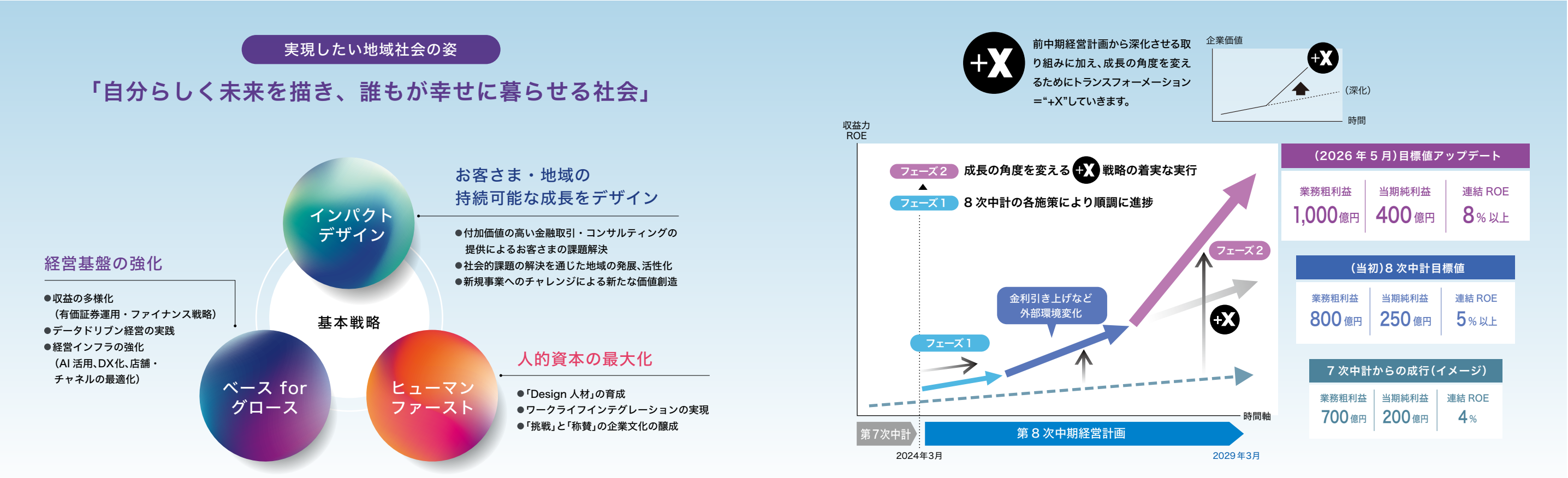
大庫 地域金融機関はその地域に依存しているわけですが、地域の見方をどのように定義していくのかという考え方が大きく変わりつつあります。この時代に、地域金融機関は一体何に拠り所を定め、どのように変えていくかが問われており、その解がまさに「BankからCompanyへ」です。ただ、その答えはいろいろあるはずなので、私は御行がその答えを作り上げていく様子を見守っていきたいと思います。

久保田 大庫様のお話を伺い、もっといろいろチャレンジしていかなければならないと改めて感じました。地域の皆さまのご期待にそえるように頑張ってまいります。本日は誠にありがとうございました。



VALUE CREATION ENGINE

価値創造に向けた経営戦略 – 第8次中期経営計画



サステナビリティ達成指標

基本戦略	達成指標	2029.3計画
インパクトデザイン	地域の成長を支える投融資額	（期間累計）1兆2,000億円
	お客さまの夢や事業をサポートする件数	（期間累計）30,000件
	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	（期間累計）7,000億円
ベース for グロース	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	7,500億円
	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	定性評価
	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）	ネットゼロの達成
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）	持続的向上
	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	2023年度対比倍増 （一人当たり30万円/年）
	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	（期間累計）2,000名
財務指標	ROE（連結）	上方修正 8%以上

2026年3月期 マイルストーン	2026年3月期 実績	今後の取り組み・課題
4,650億円	4,450億円	△
12,000件	15,863件	◎
2,590億円	2,604億円	○
5,013億円	5,035億円	○
—	AI研修の全行実施（利用率倍増） 「滋賀県経済分析」の試行 産学金連携による無人店舗設置	○
—	ネットゼロ達成※ （Scope1,2にかかるGHG排出量）	◎
—	エンゲージメントサーベイ「肯定的割合」 2期連続向上（87.3%）	○
一人当たり20万円	一人当たり20.9万円	○
800名	1,246名	◎
4.30%	4.46%	○

※ネットゼロの達成とは、Scope1、2のカーボンニュートラルを適切なカーボンオフセットにより達成したことを示しています。