

中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取組状況

■地域密着型金融の推進に関する基本方針

地域とともに存在する地域金融機関が持続可能に発展していくためには、地域社会が持続可能で健全に繁栄することが前提となります。

当行グループは「『三方よし』で地域を幸せにする」をパーパス(存在意義)と定め、実現したい地域社会の姿を「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」とし、理想の実現に向けた道筋を明らかにし、第8次中期経営計画(2024年4月～2029年3月)を策定しました。この第8次中期経営計画をエンジンとして、「地域を幸せにする好循環」を生み出していきます。

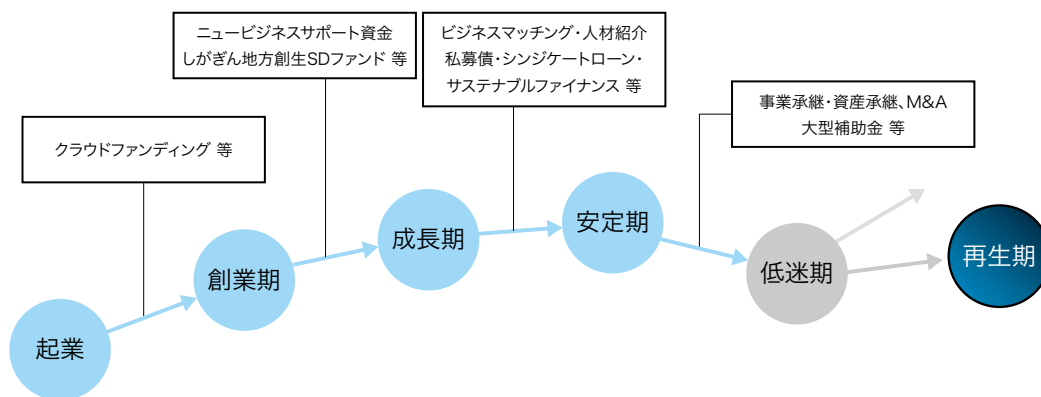
地域社会の持続可能な繁栄のためには、お客さまの持続可能性や成長に資することが最も重要と考えています。当行グループでは、お客さまの将来の夢やビジョンを実現していただけるよう課題を解決する幅広いソリューションメニューを用意し、お客さまの伴走支援に努めていきます。

当行グループは、地域密着により張り巡らせたさまざま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。

■中小企業の経営支援にかかる態勢

企業のライフステージに応じたソリューションの提供

コンサルティング機能の発揮・多様な金融手法の提供



コンサルティング機能を発揮し、お客さまのライフステージに応じた多様な金融手法を提供しています。特に、お客さまの本業を支

援することにより、経営課題の解決に注力し、ともに成長していく好循環の創出に取り組んでいます。

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。

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、営業担当者を対象とした勉強会を実施しています。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。

価値向上への挑戦

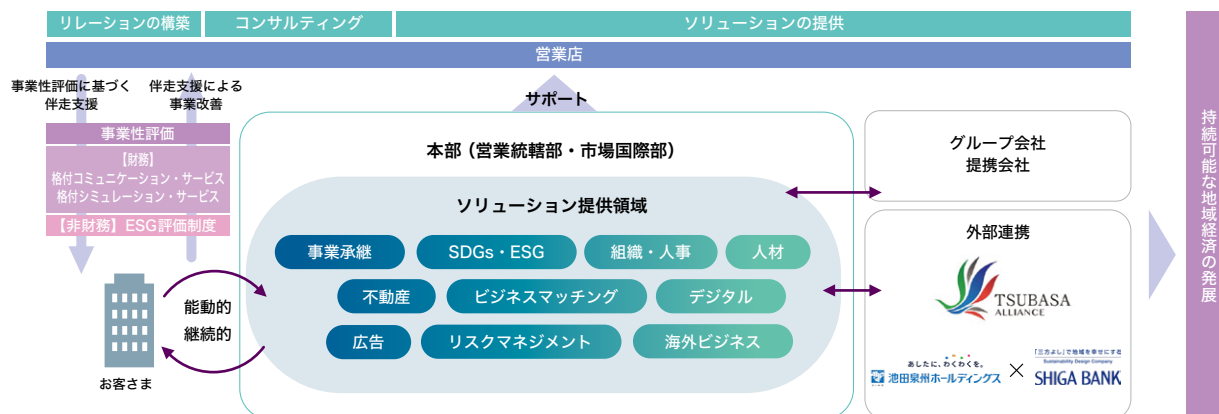
伴走型ソリューションの強化

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、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みます。

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。

具体的には、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」を実施しています。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アライアンスや池田泉州・滋賀アライアンス等との外部連携をこれまで以上に深めていきます。



格付コミュニケーション・サービスの取り組み

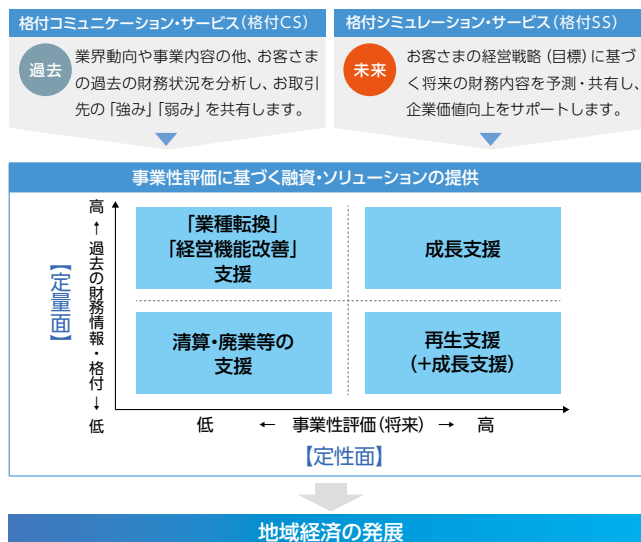
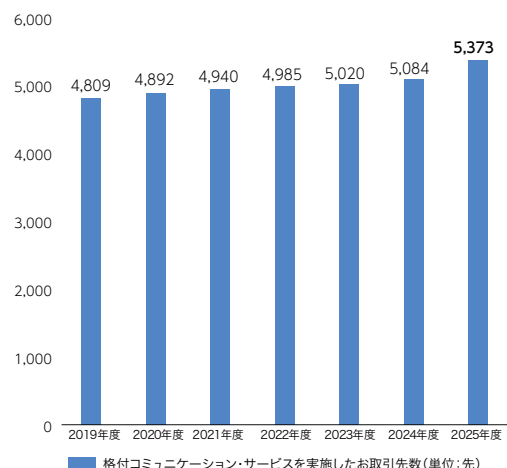
当行は、「自分の城は自分で守る」との気概を持って、他行に先駆け基礎的内部格付手法(FIRB)を選択するなど、リスク管理の高度化に取り組むとともに、FIRB行としてのノウハウをお客さまの経営改善等に活用しています。具体的には、「格付コミュニケーション・サービス」や「格付シミュレーション・サービス」などにより、お客さまと双方向の議論を重ねながら課題解決と成長に向けた取り組みを行っています。

「格付コミュニケーション・サービス」は、格付プロセスを通じて把握したお客さまの「強み」「弱み」を共有し、課題解決や財務改善を図ることで、お客さまの持続的な経営基盤の構築や企業価値向上を目指すものです。

上を目指すものです。

当行独自の格付プロセスにより、将来予想される財務内容から定量格付のシミュレーションを行うことができます。「格付シミュレーション・サービス」は、この仕組みを活用し、2015年12月に運用を開始しました。「格付コミュニケーション・サービス」でお聞きした将来ビジョンを財務諸表に具体化し、定量格付を予測するプロセスを通じて、お客さまと事業の将来について対話を行います。お話しいただいた内容をもとに、お客さまの将来に向けた取り組みのサポートにつなげています。

格付コミュニケーション・サービスの実施先累計



事業性評価に基づく融資、ソリューションの提供

事業性評価を「お客さまとの日常のコミュニケーションを大切に、業界動向や事業内容を分析したうえで、その将来性を評価すること」と捉え、担保・保証に必要以上に依存せず、事業性評価に基づく融資やソリューションの提供を行うことが重要であると考えています。そして、事業性評価に基づく融資や、企業のライフステージに応じた最適なソリューションの提案を行うことにより地域経済の発展に貢献していきます。

お客さまのバックアップ体制

営業店と本部が連携し、お客さまのご要望やライフステージに応じた本業支援および経営改善支援に積極的に取り組んでいます。具体的には、売上向上策や経費削減策、財務内容改善策などの助言、組織再編、事業譲渡、M&Aなどの多面的な再生スキームの構築等で、必要に応じて外部専門家や外部機関等とも連携して取り組んでいます。

業務改善に取り組まれているお客さまには、審査部「企業経営支援室」を中心に、一歩踏み込んだサポートを展開しています。

同室は経営支援に高い専門性を持つ行員で構成し、政府系金融機関や支援専門家(税理士・弁護士等)・信用保証協会・中小企業活性化協議会など外部専門家とも連携を強化して、お客さまの経営を支援しています。

「経営者保証ガイドライン」への真摯な取り組み

「経営者保証に関するガイドライン」への取り組みにあたっては、金融円滑化の基本方針を定めた「金融円滑化管理方針」において、「経営者保証に関するガイドライン」を尊重・遵守し、適切に対応していく旨を定め、経営者保証に依存しないご融資の促進に努めてきました。引き続き、お客さまとの保証契約の締結や保証債務の整理等に際しては、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、誠実に対応していきます。

2026年3月期実績

項目	件数
新規ご融資件数	12,284
うち、無保証融資件数	7,325
経営者保証に依存しないご融資の割合	59.6%

■中小企業の経営支援に関する取組事例

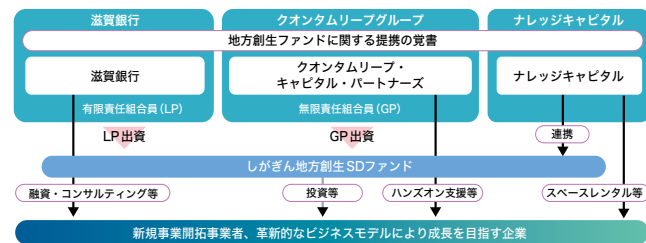
○創業・新規事業開拓の支援

創業・ニュービジネスの支援

未来を担うニュービジネスの創出を目指し、「しがぎん起業・経営塾」によるビジネスヒントの提供、ニュービジネス支援ネットワーク「野の花応援団」による産学官金連携サポート、多様な資金ニーズにお応えする「しがぎん地方創生SDファンド」による投資等に取り組んでいます。

しがぎん地方創生SDファンド

2020年度にクオンタムリープ・キャピタル・パートナーズ株式会社とともに設立したファンドは、成長分野における新事業開拓事業者(ベンチャー企業含む)および既存分野において革新的なビジネスモデルにより成長を目指す企業等を支援しています。



○成長段階における支援

当行は、お客さまへの伴走支援に向けて、事業性評価や格付コミュニケーション・サービスを通じた強み・弱みの分析や、事業計画の策定をサポートするなど、お客さまの経営課題に沿った最適なソリューションの提供に努めています。特に、「組織・人事戦略」「人材育成」など人に関するテーマは、あらゆる業種において最重要課題の一つとなっています。そこで、人事戦略や人材育成をサポートする「人事コンサルティング」の取り扱いを2022年4月に開始しました。多くのご相談をいただき、課題解決に向けた取り組みで実績を重ねています。また、「人材紹介業務」では、お客さまの経営や事業に必要な中核人材の紹介を行っています。

デジタル化による生産性向上も成長に向けた重要な手段の一つとなります。当行では、「ITビジネスサポート」等のサービスを通じて、お客さまのデジタル化を伴走支援しており、お客さまと地域経済の成長を後押ししています。

また、SDGsコンサルティングやお客さまのESG(環境・社会・企業統治)の取り組みについて当行独自の評価基準により評価するESG評価制度などを実施しています。これを格付コミュニケーション・サービス(格付CS)や企業格付制度に組み入れることで、ESGを起点としたお客さまとの対話(事業性評価の深化)につなげるとともに、お客さまがESGを経営に組み込む一歩を踏み出すサポートを実践し、中長期的な企業価値向上を目指しています。

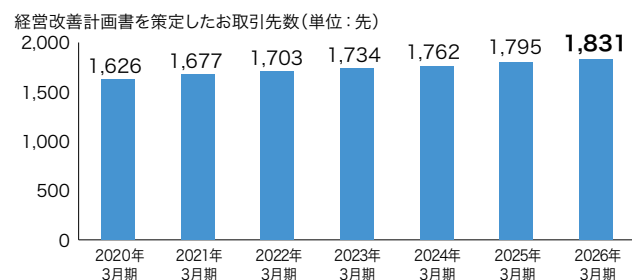
価値向上への挑戦

○経営改善・事業再生・業種転換等の支援

経営改善計画の策定サポート

地政学リスクの高まりや原材料価格の高騰などを踏まえ、「経営改善計画」の策定サポートを強化しています。また、策定した経営改善計画の進捗状況は適宜フォローし、お客さまの経営改善に向けた取り組みをサポートしています。

経営改善計画書の策定先累計

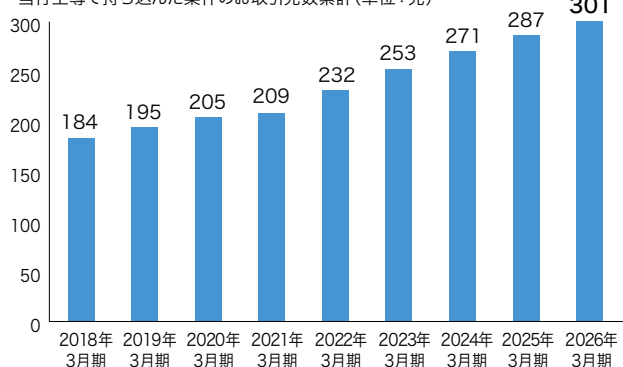


事業再生支援の取り組み

金融支援を含む事業再生は、公正中立な第三者機関である中小企業活性化協議会等と連携を強化し、お客さまの再生に全力をあげています。

中小企業活性化協議会への持込先累計

2003年度の中小企業再生支援協議会(現:中小企業活性化協議会)発足以降に当行主導で持ち込んだ案件のお取引先数累計(単位: 先)



項目	2026年3月期
中小企業活性化協議会の計画策定完了先	9先

財務の再構築を含めた抜本的な経営改善が必要なお客さまには、DDS (デット・デット・スワップ)などの金融支援を伴う本格的な事業再生支援にも取り組んでいます。

経営改善計画に基づいて実施した金融支援 (累計)

DDS (債務の劣後化)	27 先
DES (債務の株式化)	3 先
DPO (債権譲渡)	12 先

再生支援の取組実績 (累計)

M&A スキーム	30先
うち民事再生法等の活用	3先
うち私的整理型M&A	27先
第2会社方式スキーム	3先

主な外部専門家連携先 (中小企業活性化協議会除く)

コンサル会社	47 先
弁護士、法律事務所	11 先
その他専門家	5 先

価値向上への挑戦

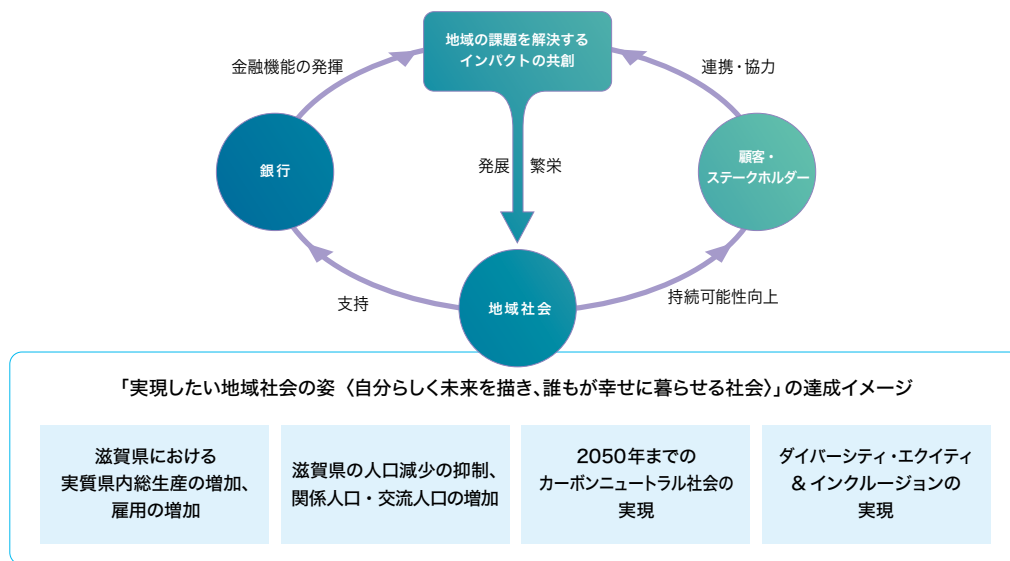
■地域の活性化に関する取組事例

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、育てることができる社会を創り上げる地方創生の取り組み

みは、地域金融機関の最も重要なテーマとなっています。

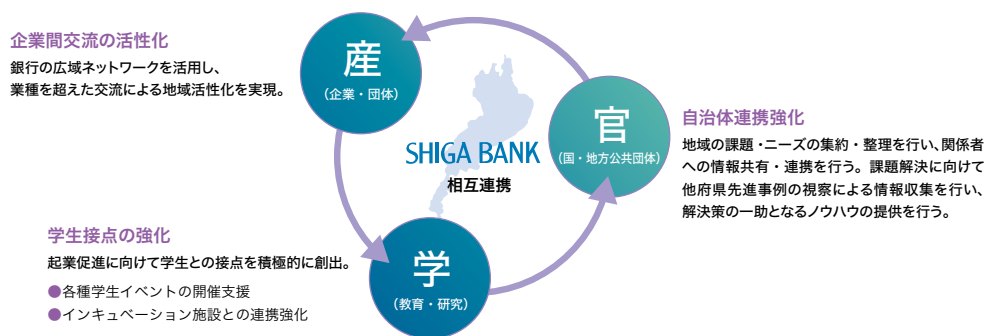
当行グループは、地域密着により張り巡らせた多様なネットワークを活用し、地域をデザインする企業としてサステナブルな地域社会に向けたインパクトを創出していきます。



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ため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。



<株式会社しがぎんエナジー(2024年4月設立)>

GX(グリーントランスフォーメーション)の取り組みを通じて地域の課題をエネルギーの観点から解決し、経済と環境の好循環を生み出すことを目指します。具体的な活動として、企業向けの脱炭素コンサルティングや太陽光発電所の運営を中心に、再生可能エネルギーの利用拡大と地産地消の仕組みづくりに取り組んでいます。

<株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ(2024年10月設立)>

地域の社会的課題の一つである事業承継支援から投資業務を通じた課題解決と持続的成長の実現に取り組み、将来的には事業再生支援、ベンチャービジネス会社および地域活性化事業会社の支援・育成へと投資範囲を拡大し、専門性の向上と機能強化を図ります。

価値向上への挑戦

主な他社・異業種との地域連携

地域課題の解決や新たな価値創造を実現するためには、多様な主体との共創が欠かせません。当行は、前ページでご紹介した産・学・官連携の考え方のもと、民間企業、金融機関、大学、自治

体など幅広いパートナーとの協働を推進しています。それぞれの強みを結集し、地域社会の持続的な発展につながるインパクトの創出に取り組んでいます。

民間企業	NTTドコモ	災害時の連携に関する協定
	平和堂	包括連携協定の締結（地域経済の活性化・地域社会の発展）
	SCREENホールディングス	サステナビリティ向上に資する脱炭素化に関する協定
金融機関	日本政策金融公庫	危機事象発生における業務連携に関する覚書
	国際協力銀行	中堅・中小企業の海外事業支援に関する業務協力協定
	京都銀行	メールカーの共同利用
	滋賀中信 ほか	滋賀どこでもATMネット（当行+県内5信金信組でATM相互利用開放）
大学	長浜バイオ大学	産学連携人材育成コンソーシアムへの参画
	滋賀大学	包括的連携協定（ビッグデータ・オープンデータの活用等）
自治体	甲賀市	空き家を活用した信楽焼産地振興における連携協定
	日野町	デジタルを活用した公共サービスの共創に関する包括連携協定
その他	滋賀県警察本部	特殊詐欺等の被害防止に関する協定
	日本公認会計士協会京滋会	包括連携協定（経営課題解決に向けた連携）
	京都銀行、関西みらい銀行 ほか	「京滋中小企業応援ファンド」組成（京滋の10金融機関、保証協会等と連携）
	野の花応援団	「産・学・官・金」の連携による「次代を担うニュービジネス企業」創出に取り組み

