

# 2025年3月期会社説明会

Sustainability Design Company

「三方よし」で地域を幸せにする

# SHIGA BANK

2025年6月

株式会社滋賀銀行

<b>■ 2025年3月期決算の概要</b>	
損益の状況①	4
損益の状況②	5
預金・貸出金の状況	6
非金利収益・経費の状況	7
有価証券の状況	8
有価証券の状況<債券運用の状況>	9
与信コスト・金融再生法開示債権	10
ROE、自己資本比率の状況	11
8次中計達成指標（KPI）の進捗状況	12
2026年3月期 業績予想（損益計算書・主要勘定・利回り）	13
<b>■ 「三方よし」の成長戦略 ～資本コストや株価を意識した経営～</b>	
トップメッセージ：本日も伝えたいこと	15
PBRロジックツリー	16
PBRの現状認識	17
8次中計・財務指標の上方修正	18
8次中計・財務指標の上方修正（詳細）	19
マザーマーケット：滋賀県のポテンシャル	20
ポートフォリオ：セグメント別実績と見通し（サマリー）	21
A.国内営業、B.消費者戦略	22
C.ファイナンス戦略（ストラクチャードファイナンス等）	23
D.有価証券運用戦略	24
E.グループ戦略・新規事業	25

「三方よし」の資本政策	26
キャピタルアロケーション（連結CET1比率（除く包括利益）ベース）	27
資本効率と1株当たり指標の推移	28
政策保有株の状況	29
資本を活用した成長戦略（政策保有株式売却益の活用）	30
金利のある世界の成長投資	31
金利のある世界の成長投資（システム投資）	32
価値創造ストーリー「地域を幸せにする好循環」	33
<b>■ 資料編</b>	
総預金残高・預り資産販売額	35
総貸出金残高	36
預金・貸出金計画	37
<PickUp> 預金戦略	38
<PickUp> 社会的課題への対応－サステナブル関連サービス	39
<PickUp> 消費者戦略	40
業績のリスク要因：金利シナリオ	41
政策金利変更によるトップラインの変化	42
金利上昇の影響（固定/変動の割合）	43
滋賀県の概要	44
滋賀県の産業集積	45
<システム投資> BIPLGY社のBankVisionについて	46
<システム投資> 外部との連携（つながり）	47

# 2025年3月期決算の概要

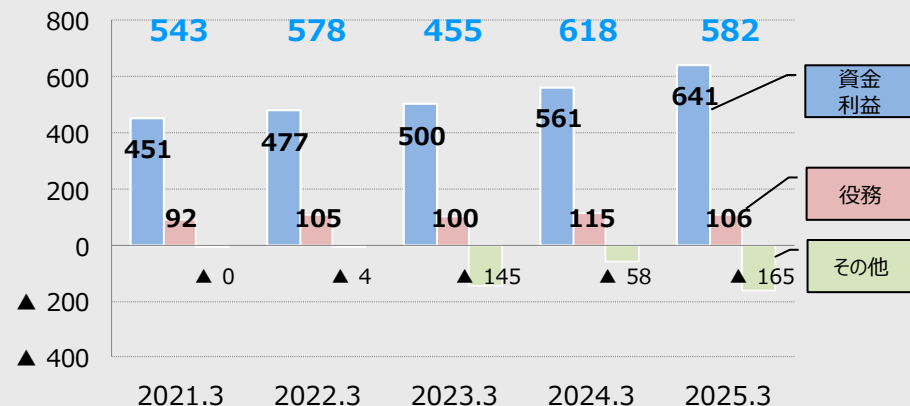
## 業績概要 (単体)

【単位：億円】

【単体】	項番	2024.3	2025.3	前年比
業務粗利益	1	618	582	▲36
資金利益	2	561	641	79
うち貸出金利息	3	444	494	49
うち有価証券利息配当金	4	259	322	62
うち預金等利息 (▲)	5	20	57	36
役員取引等利益	6	115	106	▲8
その他業務利益	7	▲58	▲165	▲107
経費 (▲)	8	512	445	▲66
人件費 (▲)	9	191	189	▲2
物件費 (▲)	10	289	223	▲66
税金 (▲)	11	30	32	1
実質業務純益	12	106	136	30
一般貸倒引当金繰入額 (▲)	13	▲6	▲10	▲4
業務純益	14	112	147	34
臨時損益	15	118	39	▲79
うち株式等関係損益	16	127	71	▲56
経常利益	17	231	186	▲44
特別損益	18	▲2	66	69
税引前当期純利益	19	228	253	24
当期純利益	20	157	188	30
与信コスト (▲)	21	31	42	10
【連結】当期純利益	22	159	187	27

## 業務粗利益推移

【単位：億円】



## 経常利益・当期純利益推移

【単位：億円】

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
経常利益	98	229	188	231	186
当期純利益	108	173	144	157	188
連結当期純利益	114	177	148	159	187

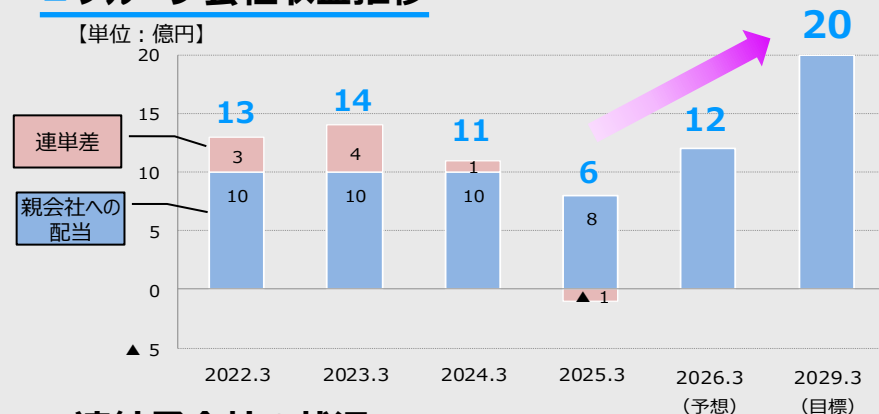
## 業績概要（連結）

【単位：億円】

【連結】	項番	2024.3	2025.3	前年比
連結業務粗利益	1	645	608	▲37
資金利益	2	551	632	80
役務取引等利益	3	142	132	▲10
その他業務利益	4	▲48	▲156	▲107
営業経費 (▲)	5	529	464	▲64
経常利益	6	239	189	▲50
特別損益	7	▲2	66	69
税引前当期純利益	8	237	256	18
連結当期純利益	9	159	187	27
非支配株主に帰属する当期純利益	10	-	-	-
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>11</b>	<b>159</b>	<b>187</b>	<b>27</b>

## グループ会社収益推移

【単位：億円】



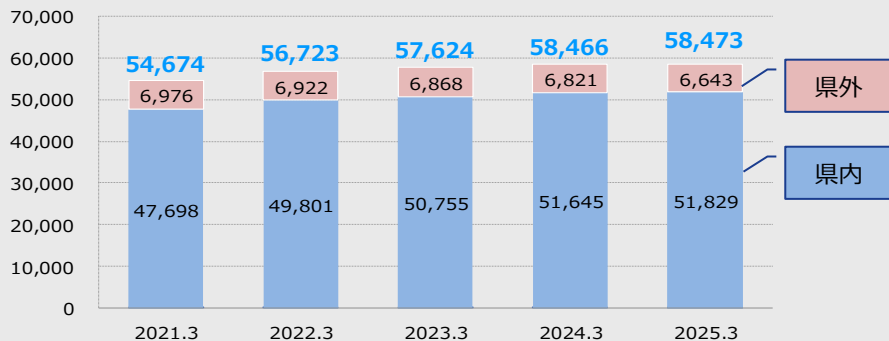
## 連結子会社の状況

【単位：億円】

会社名	項目	2024.3	2025.3	2026.3 予想
滋賀ディーシーカード	当期純利益	2	2	2
しがぎんリース		2	0	3
しがぎんジェーシービー		0	0	0
滋賀保証サービス		6	6	6
しがぎんエナジー		-	▲2	▲1
しがぎんキャピタル・パートナーズ		-	▲0	▲0
他3社合算		0	0	0
合計		11	6	12
	親会社への配当	10	8	12
	連単差	1	▲1	0

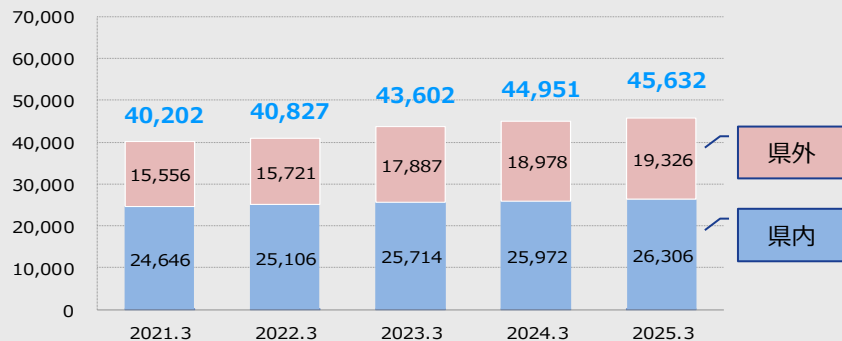
## ■ 総預金（末残）

【単位：億円】



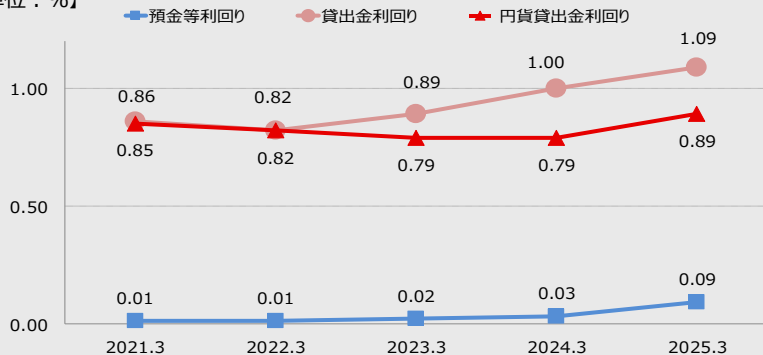
## ■ 総貸出金推移（末残）

【単位：億円】



## ■ 預金・貸出金利回り

【単位：％】



Copyrights © SHIGA BANK, Ltd. All Rights Reserved.

## ■ 滋賀県内 シェア

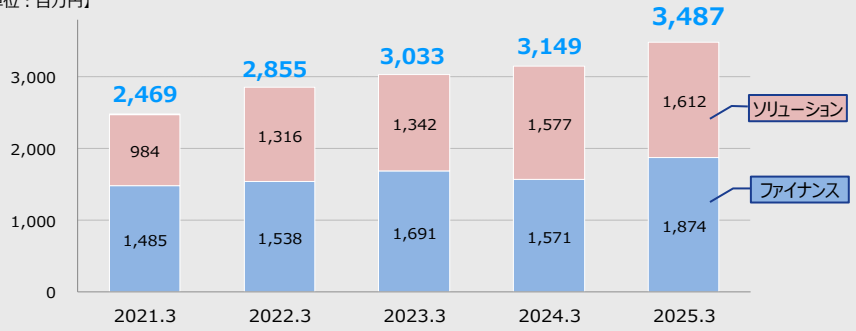
	2021.3末	2024.3末	増減
預金	46.42%	47.51% 地銀10位	1.09%
貸出金	48.92%	48.83% 地銀5位	△0.09%

(商工中金他一部の金融機関を除く)

※順位は金融マップ2025年版より

## ■ 主な法人コンサルティング手数料

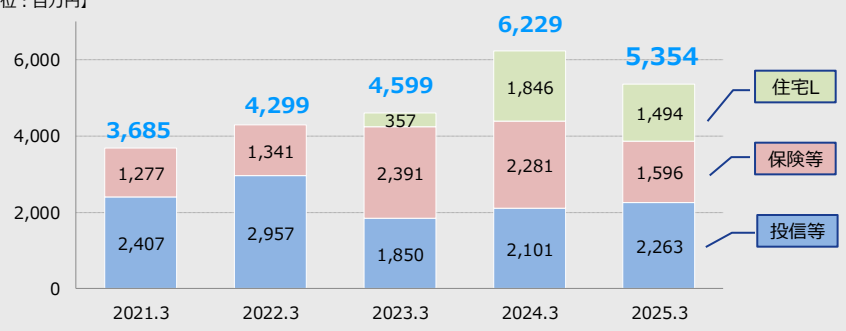
【単位：百万円】



過去最高

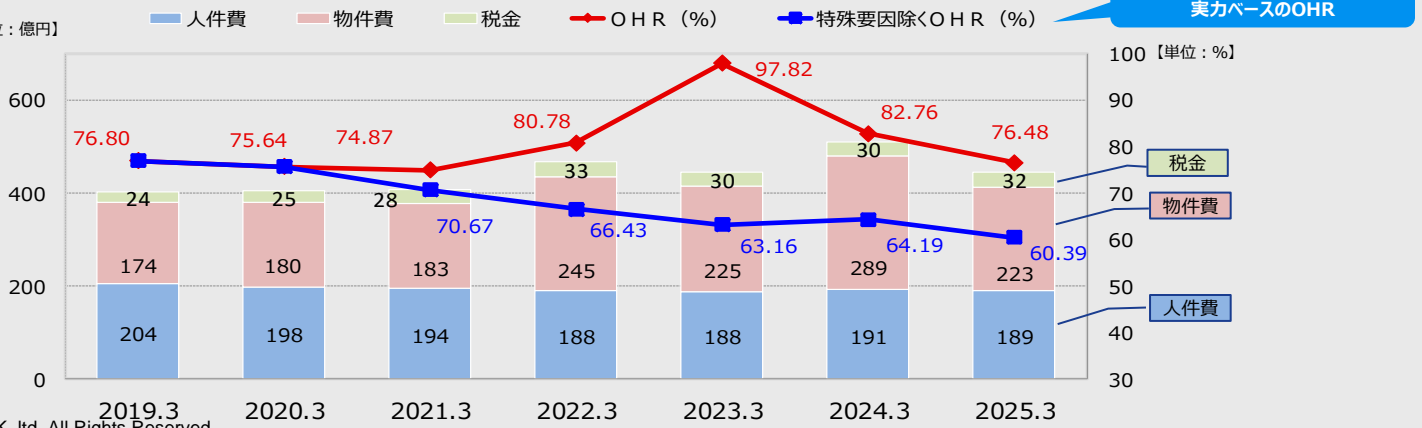
## ■ 主な個人コンサルティング手数料

【単位：百万円】



## ■ 経費・OHR

【単位：億円】



基幹システム関連費用を除く  
実力ベースのOHR

## ■ 運用残高（時価ベース）

【単位：億円】

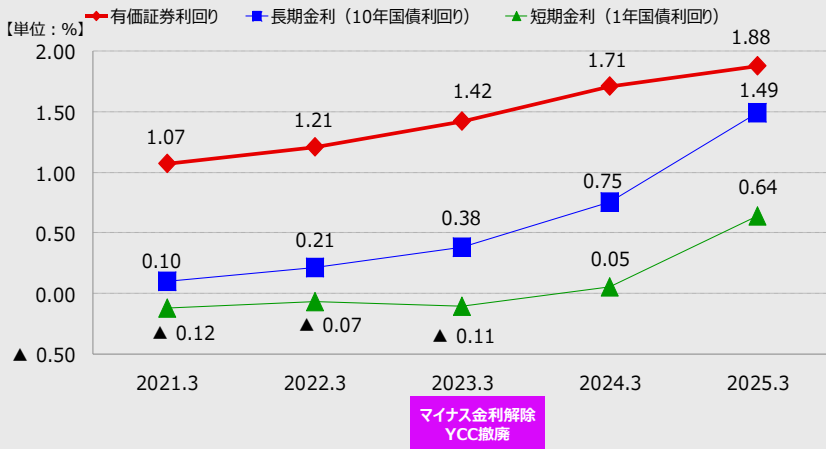
項目	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	前年比
国債	3,197	3,347	3,242	5,381	5,063	▲318
地方債	2,557	1,981	2,281	2,317	1,947	▲370
社債	3,482	3,078	3,100	3,008	2,951	▲57
株式	3,530	3,185	2,876	3,487	3,061	▲426
その他の証券（外債・投信等）	3,127	3,558	3,687	4,409	5,034	624
外国証券	2,553	3,021	2,558	2,984	3,208	224
うち円建外債	127	165	206	242	304	62
うちユーロ円債	222	238	267	291	280	▲11
うち外貨建有価証券	2,183	2,557	2,050	2,381	2,465	83
うちその他	18	60	34	68	158	90
投資信託等	403	537	1,129	1,424	1,825	400
合計	15,895	15,151	15,188	18,605	18,057	▲548

## ■ 評価損益

【単位：億円】

項目	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	前年比
満期保有目的	▲1	▲21	▲51	▲82	-	82
その他有価証券	2,747	2,084	1,492	1,834	991	▲843
株式	2,729	2,209	1,827	2,392	1,925	▲466
債券	31	▲38	▲110	▲256	▲644	▲387
その他	▲12	▲86	▲224	▲301	▲290	10
うち外国証券	▲28	▲104	▲218	▲332	▲312	20
小計	2,745	2,063	1,440	1,751	989	▲761
繰延ヘッジ評価損益	23	86	224	434	500	65
合計	2,768	2,149	1,664	2,185	1,489	▲695

## ● 有価証券利回りの推移



## ● 円債デレージョンの推移（繰延ヘッジ損益含む）

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
円債デレージョン	4.65年	5.64年	5.19年	4.93年	4.11年

・さらなる金利上昇に備えデレージョンの短期化を継続しリスクを抑制

## ● 外債デレージョンの推移（繰延ヘッジ損益含む）

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
外債デレージョン	2.18年	1.39年	1.91年	1.82年	1.69年

・変動債中心のポートフォリオを維持

## ■ 債券損益の推移

【単位：億円】

	2023.3	2024.3	2025.3
債券等利息	45	63	78
うち円建債券	46	61	73
うち外貨建債券（調達コスト除く）	▲ 0	2	5
債券等売買損益	▲ 125	▲ 24	▲ 140
うち円建債券	15	▲ 29	▲ 134
うち外貨建債券	① ▲ 141	4	▲ 5
合計	▲ 79	38	▲ 62

### ● 背景

決算期	内容
① 2023.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>外債ポートフォリオの縮小</li> <li>長短金利の逆転が当面続くとの見通しから</li> <li>外債（固定債）を約1,000億円売却</li> <li>➡変動債中心のポートフォリオに変更し逆ザヤを回避</li> </ul>
② 2025.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>円債ポートフォリオの再構築</li> <li>超長期国債を中心に低利回りの債券を売却</li> <li>➡「金利のある世界」で安定的な利息収入を生み出す</li> <li>強固なポートフォリオを構築するための対応</li> </ul> <p>✓売却により10年債約950億円相当のリスク量の余力を創出 ➡1.3%で再投資すれば年間約7.5億円の収益改善に寄与</p>

## ■ 円債評価損益の状況

【単位：億円】

	2023.3	2024.3	2025.3	前年比
円債（満期保有含む）	▲162	▲339	▲644	▲305
繰延ヘッジ（円債）	47	142	226	84
合計	▲114	▲196	▲417	▲221

金利リスク量（10bpv）	▲46.7	▲56.5	▲44.2	▲12.2
---------------	-------	-------	-------	-------

### ● 円債ポートフォリオの変化

	2024.3	2025.3	前年比
円債（億円）	11,213	10,915	▲298
うち固定債（億円）	9,214	9,017	▲197
利回り（%）	0.44	0.52	+0.08

※利回りにはスワップ関係利息を含む

## ■ 外債評価損益の状況

【単位：億円】

	2023.3	2024.3	2025.3	前年比
外貨建債券	▲218	▲332	▲312	20
繰延ヘッジ（外貨建債券）	176	292	274	▲18
合計	▲41	▲39	▲38	1

金利リスク量（10bpv）	▲4.5	▲5.8	▲5.6	▲0.1
---------------	------	------	------	------

## ■ 与信関係費用推移

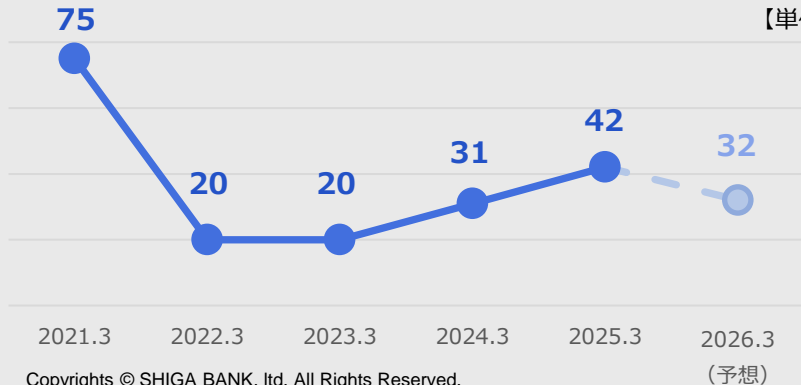
【単位：億円】

	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
与信関係費用	75	20	20	31	42
一般貸倒引当金繰入額	8	6	▲ 21	▲ 6	▲ 10
不良債権処理額	67	14	41	37	52
うち部分直接償却額	6	4	9	7	11
うち個別貸倒引当金繰入額	60	9	31	29	40

比率（与信関係費用÷総与信残高）	0.18%	0.05%	0.05%	0.07%	0.09%
------------------	-------	-------	-------	-------	-------

## ■ 与信コスト予想

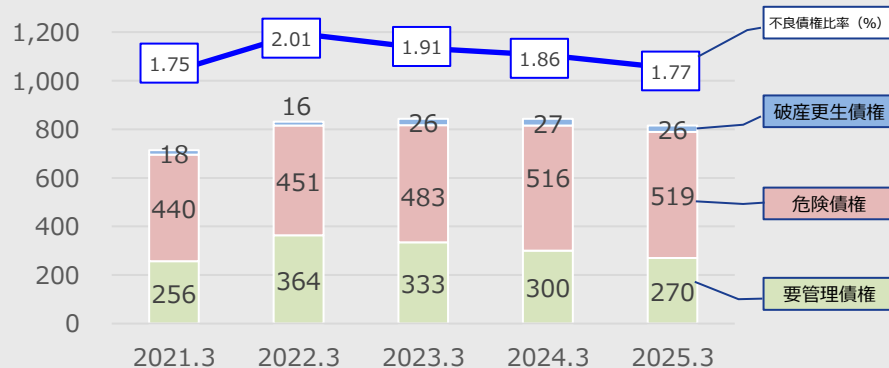
【単位：億円】



Copyrights © SHIGA BANK, Ltd. All Rights Reserved.

## ■ 金融再生法開示債権・不良債権比率

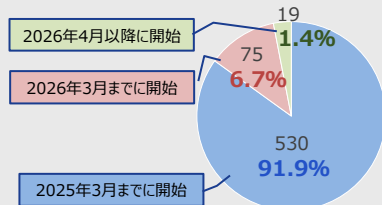
【単位：億円】



## ■ ゼロゼロ融資の状況

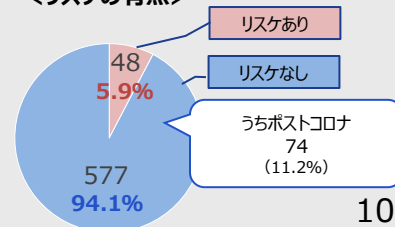
	件数 (件)	金額 (億円)
コロナ関連融資	18,182	12,134
ゼロゼロ融資	7,847	1,431
2025年3月末時点	5,228	625

### <返済開始時期別残高>



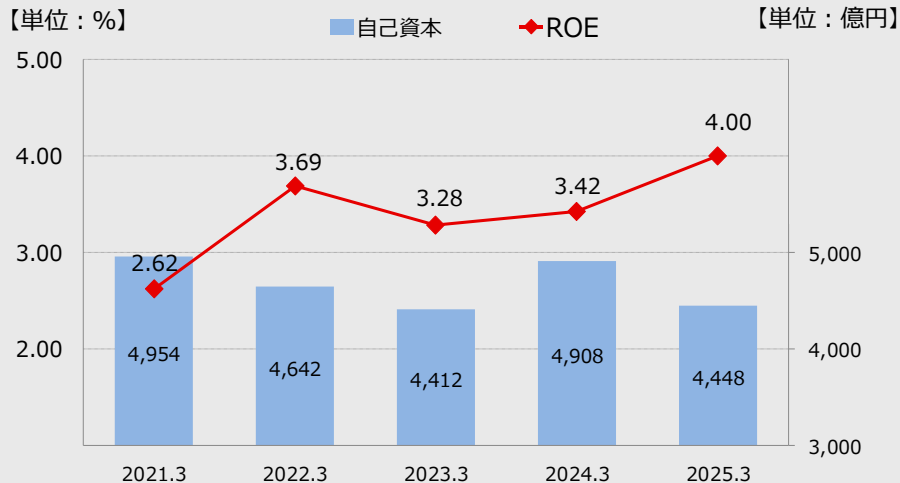
### <リスクの有無>

【単位：億円】



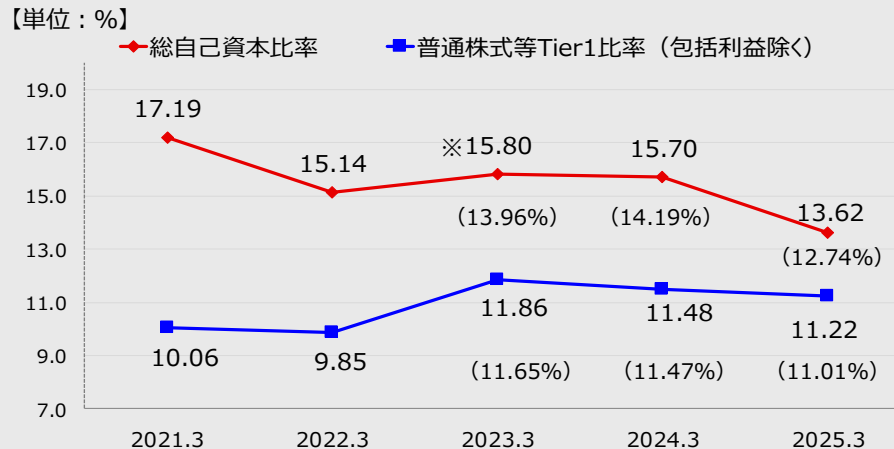
## ■ 連結ROE

項目	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
ROE(%)	2.62	3.69	3.28	3.42	4.00
当期純利益(億円)	114	177	148	159	187
純資産(億円)	4,954	4,642	4,412	4,908	4,448



## ■ 連結総自己資本比率

項目	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
連結総自己資本比率 (%)	17.19	15.14	15.80	15.70	13.62
連結総自己資本の額 (億円)	4,729	4,325	4,119	4,624	4,096
リスク・アセットの額 (億円)	27,498	28,567	26,070	29,446	30,063



※2023.3 パーゼルⅢ最終化を早期適用 ( )内は完全実施ベース

第8次中期経営計画における「サステナビリティ達成指標」と「財務指標」の2025年3月期の実績は次のとおりです。

指標		達成指標		2025年3月期 マイルストーン	2025年3月期 実績	達成率		
サステナビリティ 達成指標	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	2,300億円	2,086億円	90.7%	△
		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	6,000件	7,424件	123.7%	○
		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	1,260億円	1,278億円	101.5%	○
	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	4,160億円	4,255億円	102.3%	○
		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		生成AI「Copilot」全店導入 データドリブンプロジェクトチーム設置 「リモート窓口」導入店舗拡大		-
		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		GHG排出量 3,922 t-CO2 (2024年3月期対比削減率2.2%)		-
	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		エンゲージメントサーベイ「肯定的割合」 前年比+2.8% (86.9%)		○
		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)	一人当たり 17万円	一人当たり 17.6万円	103.5%	○
		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	400名	657名	164.3%	○
財務指標	連結ROE		上方修正 6%以上 (当初計画:5%以上)		4.00%	-	-	

▶ 資金利益の増加等による増収増益、8次中計各種施策の進展により**過去最高益**となる**当期純利益200億円**を目指す

□ 単体 【単位：億円】

	2025.3 実績	2026.3 予想	増減
業務粗利益	582	671	▲
資金利益	641	681	▲
役務取引等利益	106	98	▲
(うち役務取引等収益)	170	168	▲
その他業務利益	▲165	▲109	▲
経費 (▲)	445	471	▲
人件費 (▲)	189	200	▲
物件費 (▲)	223	238	▲
実質業務純益	136	200	▲
一般貸倒引当金繰入額 (▲)	▲10	▲3	▲
業務純益	147	203	▲
臨時損益	39	71	▲
経常利益	186	274	▲
特別損益	66	▲0	▲
<b>当期純利益</b>	<b>188</b>	<b>200</b>	<b>▲</b>
与信コスト (▲)	42	32	▲

□ 単体 主要勘定（通期の期中平均残高） 【金額単位：億円】

	予想平均残高	前年比	増減率
預金等（譲渡性預金含む）	59,491	1,123	1.9%
貸出金	46,634	1,409	3.1%
有価証券	15,828	▲1,309	▲7.6%

□ 単体 予想利回り

	予想利回り	前年比
預金等（譲渡性預金含む）	0.24%	0.15%
貸出金	1.26%	0.17%
有価証券	1.80%	▲0.08%

■ 連結業績予想 【単位：億円】

	2025.3 実績	2026.3 予想	前年比
経常利益	189	283	93
連結当期純利益*	187	200	12

\*親会社株主に帰属する当期純利益

- ① お取引先のニーズに沿った預貸金取引の拡大と寄り添ったコンサルティングの提供をベースに、金利上昇の追い風もあり業務粗利益は増加  
進行年度もポートフォリオ再構築を実施する計画であり、債券売却損や外貨調達コストによりその他業務利益はマイナス（2025年3月期比較では改善）
- ② 法人コンサル手数料は引き続き伸長、資産運用商品の手数料率適正化に伴う預り資産手数料の減少を織り込み、トータルで横ばい見込み
- ③ 人的資本やシステム等の成長投資により経費は増加するも、当期純利益は増加、過去最高益200億円を目指す
- ④ 与信コストは減少見込み 経営環境が大きく変化する中、モニタリングによるリスク兆候の早期把握や伴走支援による顧客サポートを行い与信コストを抑制

# 「三方よし」の成長戦略 ～資本コストや株価を意識した経営～

## PBR・ROE向上への取り組み

中計財務指標を上方修正  
さらなる上昇を目指す

地銀業界上位のPER水準を  
正当化できるROEの実現が必要

- ・ 8次中計財務KPIである  
ROE目標を6%に引き上げ  
戦略の進捗+金利上昇効果
- ・ RORAと利ザヤを意識した  
ALM運営・アセットアロケーション
- ・ 地元：滋賀県のポテンシャル  
高いシェアを最大限に生かす戦略

## 資本政策

健全性は高い水準を確保  
さらなる還元強化を目指す

配当性向の低さは課題と認識  
配当中心の還元シフト

- ・ 「三方よし」の資本政策  
包括利益除くCET1比率で  
11%台を維持
- ・ 株主還元率40%をベースに  
配当を重視した還元シフト
- ・ 政策保有株式は着実に縮減  
売却益を成長投資等に充当

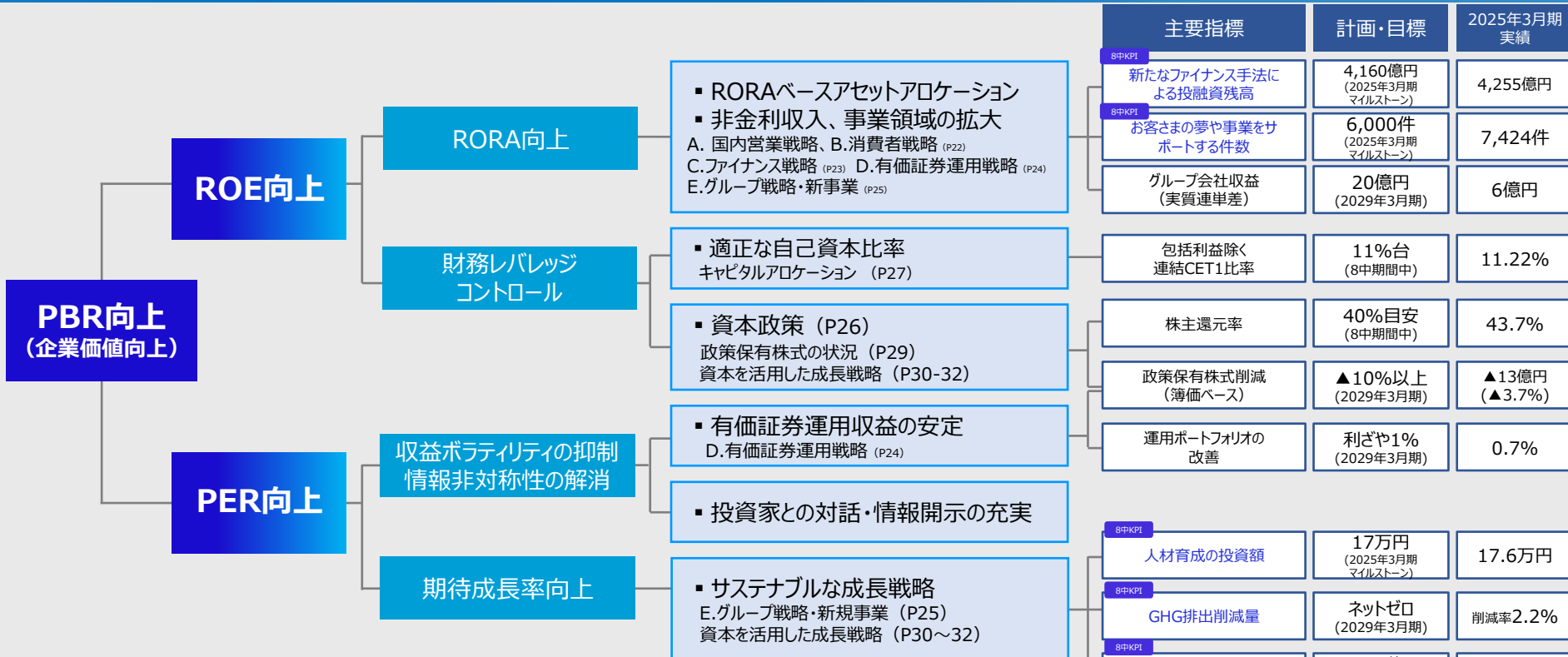
## 成長投資

DX・システム、人的資本投資で  
さらなる企業価値向上を目指す

DX・システム投資 → 預金  
人的資本投資 → 貸出金

- ・ 収益の源泉である預金戦略  
DX・システムへの投資により良質な  
預金を確保
- ・ 金利ある世界での営業力と  
質の高いアセットへのアロケーション  
人的資本への投資が利回りの  
向上を実現するカギになる

地域の成長なくして当行グループの成長なし  
地域を幸せにする好循環を生み出す「Sustainability Design Company」へ

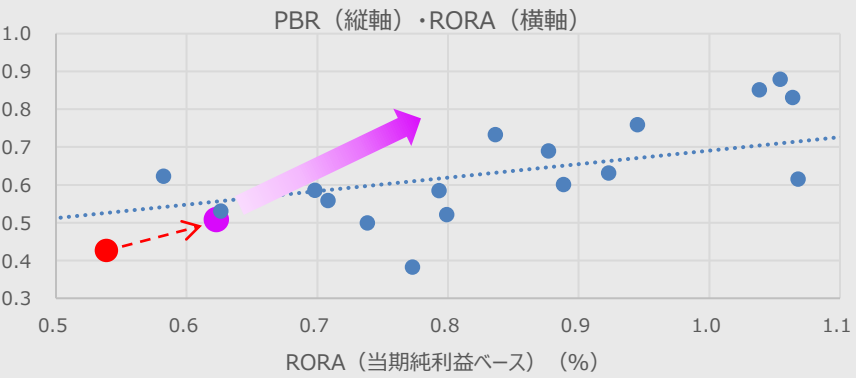
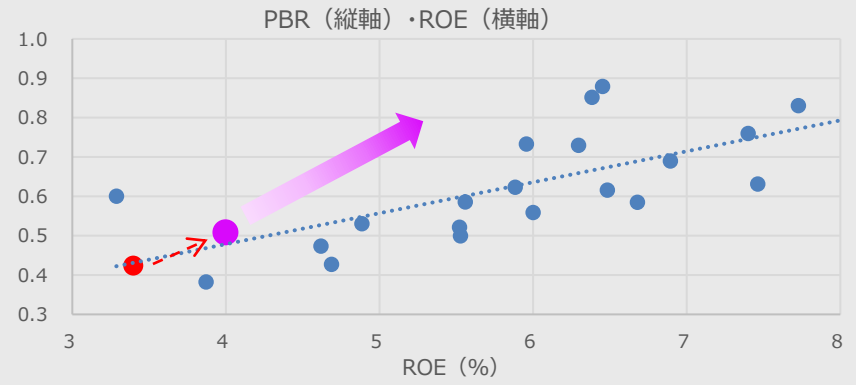


### ● 株主資本コストの推計

CAPMベース (TOPIX期待収益率×β+リスクフリーレート)	6%程度
株式益利回りによる推計	7～9%程度

主要指標	計画・目標	2025年3月期実績
8中KPI 新たなファイナンス手法による投融资残高	4,160億円 (2025年3月期 マイルストーン)	4,255億円
8中KPI お客様の夢や事業をサポートする件数	6,000件 (2025年3月期 マイルストーン)	7,424件
グループ会社収益 (実質連単差)	20億円 (2029年3月期)	6億円
包括利益除く 連結CET1比率	11%台 (8中間中)	11.22%
株主還元率	40%目安 (8中間中)	43.7%
政策保有株式削減 (簿価ベース)	▲10%以上 (2029年3月期)	▲13億円 (▲3.7%)
運用ポートフォリオの 改善	利ざや1% (2029年3月期)	0.7%
8中KPI 人材育成の投資額	17万円 (2025年3月期 マイルストーン)	17.6万円
8中KPI GHG排出削減量	ネットゼロ (2029年3月期)	削減率2.2%
8中KPI サステナブルファイナンス 融資残高	1,260億円 (2025年3月期 マイルストーン)	1,278億円

## 低PBRの要因はROE・RORAの低さにあると認識



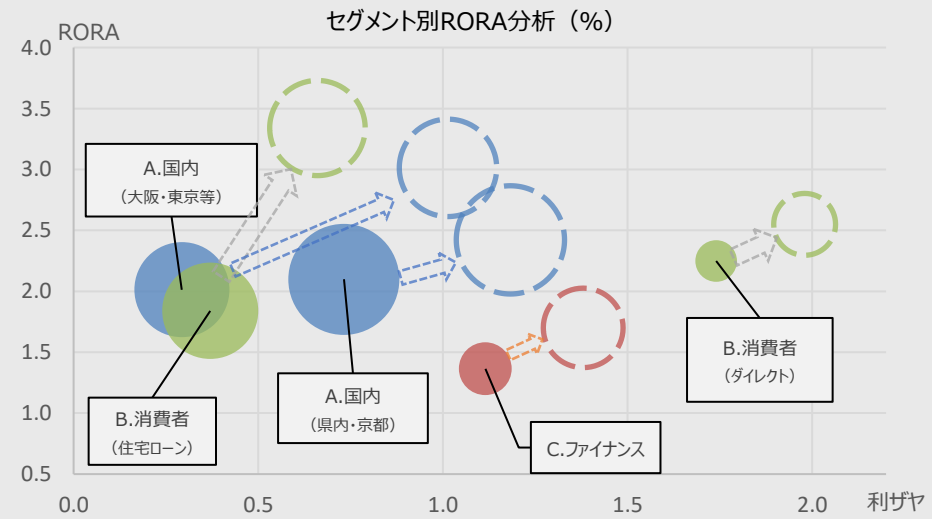
## → 中計の各戦略により向上を図る

**8次中計のRORA向上戦略**

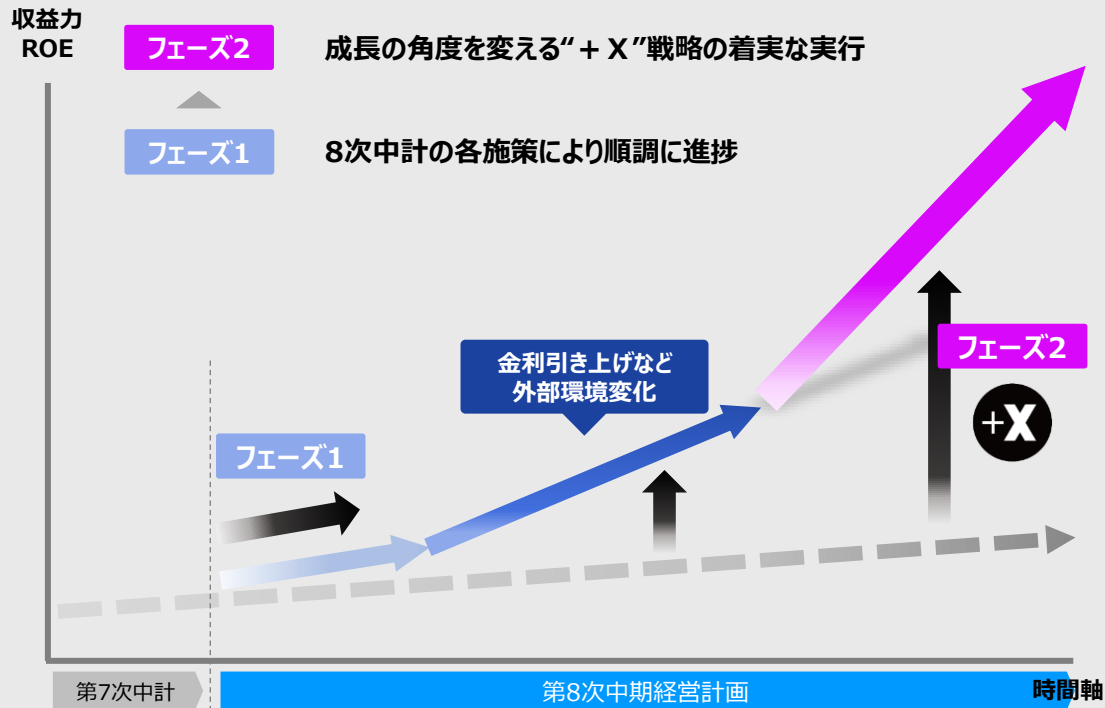
**RORA (資本効率) と利ザヤ (資金効率) を意識したアセットアロケーション**

【特にアセットを拡大する分野】

- A.国内営業(大阪・東京等) : 高RORA・高利ザヤ案件を厳選
- B.消費者(ダイレクト) : 全国展開・完全非対面の強みを活用
- C.ファイナンス : RORA・利ザヤを意識、リスク分散を徹底



## “+X”戦略の実行、利上げ効果などをふまえ8次中計目標値をアップデート



目標値アップデート		
業務粗利益	当期純利益	連結ROE
870億円	300億円	6%以上

8次中計目標値		
業務粗利益	当期純利益	連結ROE
800億円	250億円	5%以上

7次中計からの成行（イメージ）		
業務粗利益	当期純利益	連結ROE
700億円	200億円	4%

## ■ 財務目標

	実績	当初計画	上方修正
	2025.3	2029.3	2029.3
業務粗利益	582	800	<b>870</b>
資金利益	641	670	<b>750</b>
うち貸出金利息	494	580	<b>840</b>
うち預金等支払利息	57	50	<b>270</b>
役務取引等利益	106	110	<b>100</b>
うち役務取引等収益	170	180	<b>180</b>
当期純利益	188	250	<b>300</b>
連結ROE	4%	5%	<b>6%</b>

### ● 8次中計年度別の目標数値

	実績	計画	計画	計画	計画
	2025.3	2026.3	2027.3	2028.3	2029.3
業務粗利益	582	671	770	820	870
当期純利益	188	200	250	270	300
連結ROE	4.0%	4.3%	5.2%	5.4%	6.0%

## ■ 前提となる金利シナリオ

### ● 市場金利

単位：%

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
政策金利	0.50	0.75	1.00	1.00
TIBOR 3M	0.86	1.11	1.23	1.23
10年国債	1.35	1.50	1.50	1.50

### ● 適用金利（利回り）

単位：%

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
貸出金利回り	1.26	1.43	1.60	1.68
うち円貨	1.08	1.28	1.47	1.55
うち外貨	4.73	4.33	4.07	4.12
預金金利回り	0.24	0.35	0.42	0.43
うち円貨	0.21	0.32	0.40	0.41
うち外貨	3.61	3.07	2.67	2.66

※上記金利シナリオは2025年2月時点のもの

## 豊かな**自然**、安定した**人口動態**、**活気ある経済**

### 人口減少が緩やか

県内人口の減少率 全国**8位**  
2020年141万人→2050年122万人

### 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**9位**  
出生率 全国**3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**



### 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：大阪国際空港・中部国際空港  
国際港湾：大阪港・四日市港・名古屋港・敦賀港

**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**

### 豊かな**自然**・文化

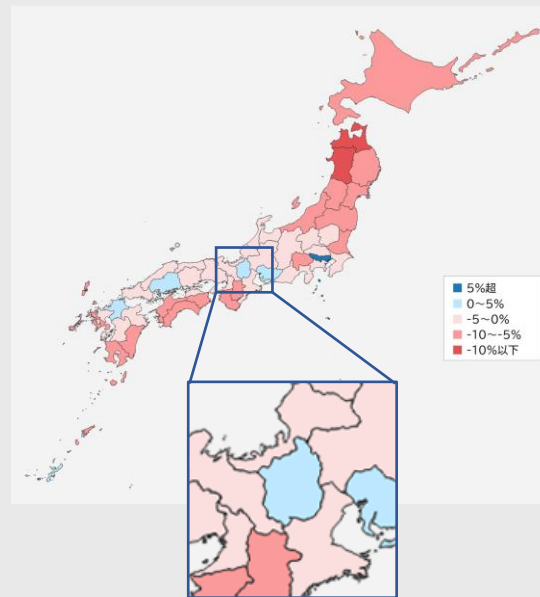
県土総面積に占める  
自然公園面積割合 全国**1位**

国選定の  
重要文化的景観件数 全国**2位**

## 数少ない**伸びる**マーケット

### 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」

## 事業ポートフォリオ：5つのセグメント戦略（8次中計における主要戦略部門）

収益ボラティリティの抑制

RORA向上

セグメント	主力事業	2025年3月期 収益実績	方針・今後の見通し
 <b>A.国内営業 (法人・個人)</b>	事業性融資 法人コンサル 個人コンサル	事業性融資利息 213億円 法人コンサル 34億円 個人コンサル(預り資産) 38億円	(法人) コンサルティングの提供により適正な利ザヤの確保と手数料収入の増強を図る (個人) ニーズに合わせた提案により安定収益を確保 収益率は低下見込み
 <b>B.消費者</b>	ダイレクト型 ローン 住宅ローン	ダイレクト型収益 51億円 住宅ローン収益 99億円 <small>※支払保証料等を除く</small>	(ダイレクト型) 非対面の利便性を生かし積極推進 金利上昇するも需要は旺盛 (住宅ローン) 商品改定（期間40年等）により挽回を図る
 <b>C.ファイナンス</b>	国内・海外 ファイナンス オルタナティブ	部門収益合計 63億円	(ファイナンス) RORAと利ザヤを意識 リスクターンに見合う優良資産を積み上げ (オルタナティブ) リスク分散を徹底し高リターンアセットに 取り組み
 <b>D.有価証券運用</b> <small>※政策保有を除く</small>	債券 (円債・外債) 株式等 リスク資産	利息配当金 131億円 売買損益 ▲136億円	(債券・株式) 金利上昇局面で将来の強固な ポートフォリオの構築を図る マーケット動向に合わせて機動的にアセットを 入れ替え、利ザヤ1%を目指す
 <b>E.グループ事業 新規事業</b>	既存事業 リース・カード 新規事業 エネルギー・キャピタル	グループ収益 うち子会社配当 うち連単差 6億円 8億円 ▲1億円	(既存事業) 銀行本体との連携を強化 (新規事業) 立ち上げ間もない事業であり将来収益に つながるチャレンジを継続 新たな事業領域も積極的に検討



## ■ 目指す姿

成長戦略

- **地域のお客さまとの「よりよい接点」から価値創造**
  - ・お取引先のニーズを起点とし、顧客熟知・関係構築をしながら間口を拡大
- **非対面チャネルの有効活用**
  - ・住宅ローンのWeb申し込み比率の増加等、非対面チャネルを活用した効率的業務を推進
  - ・ダイレクトローンは、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る

2025.3実績

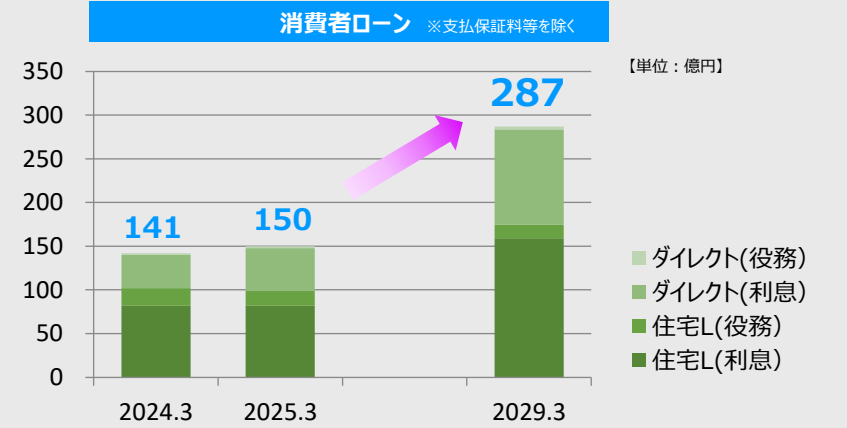
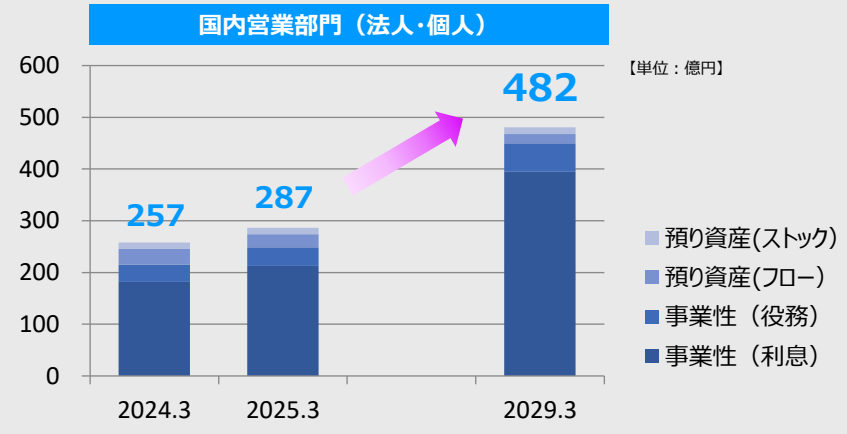
- ・法人事業性手数料は過去最高実績に
- ・ダイレクトローンはWebプロモーションを強化  
全国からローン申し込み増加
- ・他行競合等により住宅ローン実行減少  
4月に商品改定を実施、挽回図る

課題  
リスク要因

- ・人材増強と育成
- ・大口先、県外高格付先のデフォルト発生  
(歴史的な低デフォルト率の反動懸念)
- ・人口減少、ネット銀行の台頭による競争激化
- ・経済情勢等外部環境の変化

## ■ 収益計画

RORA向上

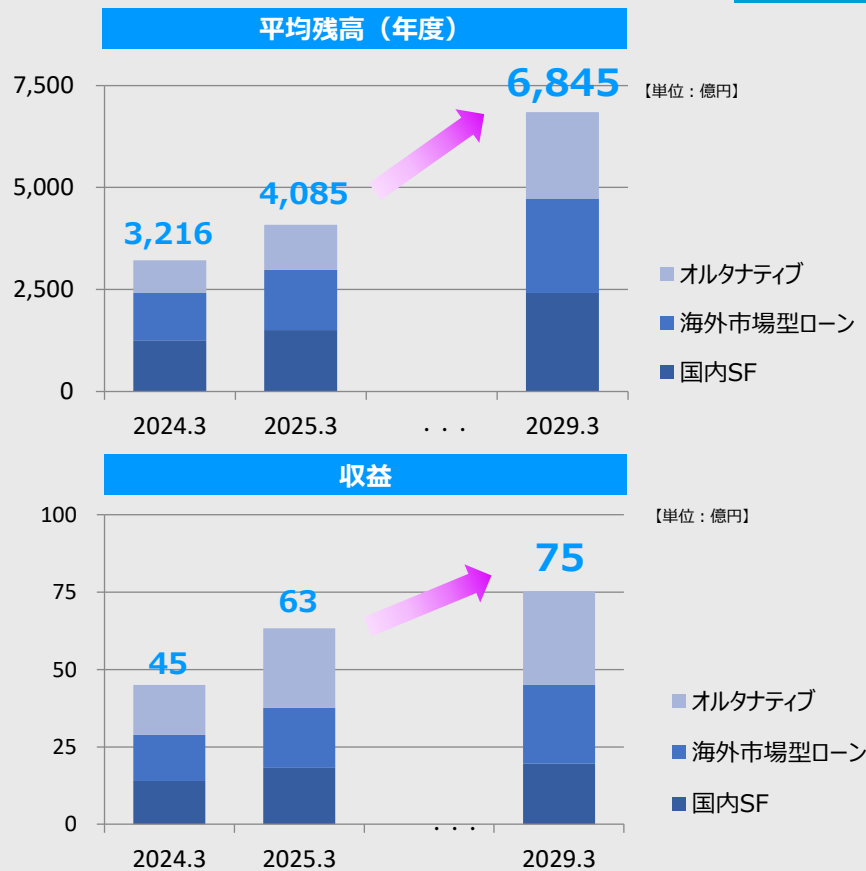


## ■ 目指す姿

成長戦略  <b>+X</b>	<p>■ <b>RORA・リスク分散を意識した投融資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長分野に人員・経営資源を投入 経済資本→高RORAアセットの積み上げ 人的資本→新たなファイナンス手法への挑戦</li> <li>分散の徹底によるリスク軽減 戦略分散、地域分散、時間分散</li> <li>幅広い分野・手法に投資 国内SF：インフラ、不動産、データセンター等 海外市場型ローン：海外コーポレート、海外ストファイ等 オルタナティブ：ベンチャー・バイアウトファンド、不動産等</li> </ul>
2025.3 実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>各セグメントで着実にアセット積み上げ</li> <li>バイアウトファンド分配金により、収益前年比大きく増加</li> </ul>
課題 リスク要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノウハウの組織的な定着、人材育成</li> <li>クレジットリスク、ストラクチャーリスク等のリスク管理</li> <li>サドネス等の発生→与信コストの顕在化</li> <li>外貨資金の調達環境</li> </ul>

## ■ 残高・収益計画

RORA向上



## ■ 目指す姿

成長戦略

### ■ 運用ポートフォリオの継続的改善

→利ザヤ1%※ポートへ（足元の実績は0.7%程度）  
※政策保有株式除く、円・外貨調達コスト控除後

- ・安定収益 = キャピタルからキャリアへ収益構造を転換
- ・景気循環を捉えた金利予測で金融政策の変化に対応

2025.3  
実績

- ・低利回りの債券等を売却、入替により、ポートフォリオ全体の利回りを改善
- ・足元の金利環境を踏まえ、最終年度の残高計画見直し

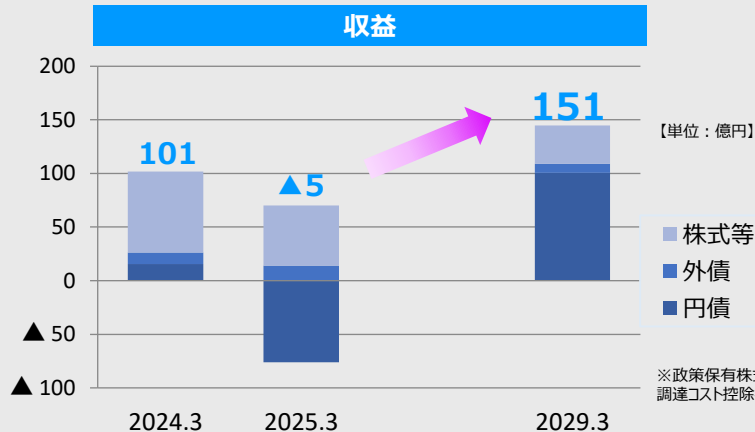
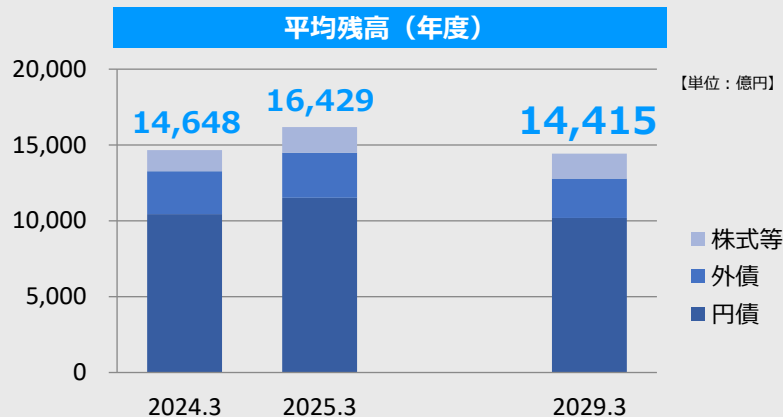
課題  
リスク要因

- ・急激な金利上昇、金利と株式等リスク資産の相関
- ・経営体カ・リスクコントロール能力に見合ったリスクテイク
- ・実効的な運用態勢とリスク管理態勢の構築

## ■ 残高・収益計画

収益ボラティリティの抑制

RORA向上

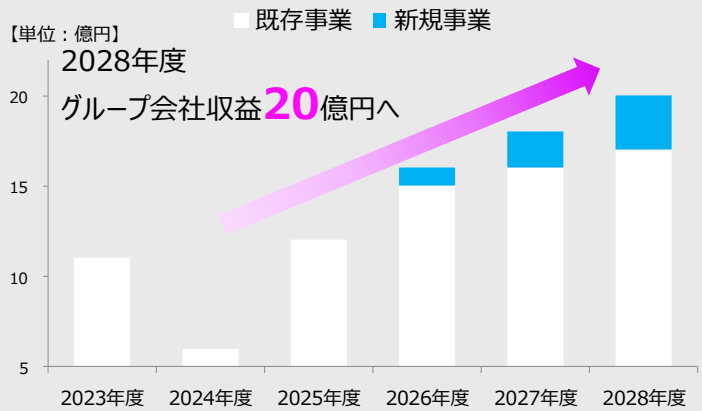


※政策保有株式除く、円・外貨  
調達コスト控除後



期待成長率向上

RORA向上



## ■ 既存事業

- 滋賀ディーシーカード } …キャッシュレス事業
- しがぎんジェーシービー } …リース事業
- しがぎんリース } …リース事業
- しがぎん経済文化センター…コンサルティング事業
- しがぎんビジネスサービス …事務代行 (センター)
- しがぎん代理店 …代理店運営
- 滋賀保証サービス …信用保証  
担保評価・管理

### しがぎんキャピタルパートナーズ **+X**

- 投資事業
- ・2024年10月設立
- ・マーケット縮小や後継者、人材不足など地域の課題に対し、お取引先の株式保有とハンズオン支援により解決を図る

<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
- ・滋賀県内で後継者不在企業30,000先をターゲットとして、事業承継を課題とするお取引先への投資からスタート
- 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

### しがぎんエナジー **+X**

- FIT発電事業、PPA事業 ● GXコンサルティング事業
- ・2024年4月設立
- ・GX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

<FIT発電事業>

- ・滋賀県内中心に太陽光発電所25基、発電規模約28Mwを取得、投資総額約90億円と順調に拡大
- ・2025年3月期は償却負担が先行し創業赤字
- 投資一巡 (3~4年) 後の黒字化を目指す
- PPA、蓄電池事業など新たな領域への投資も検討

### 家賃債務保証事業 **+X**

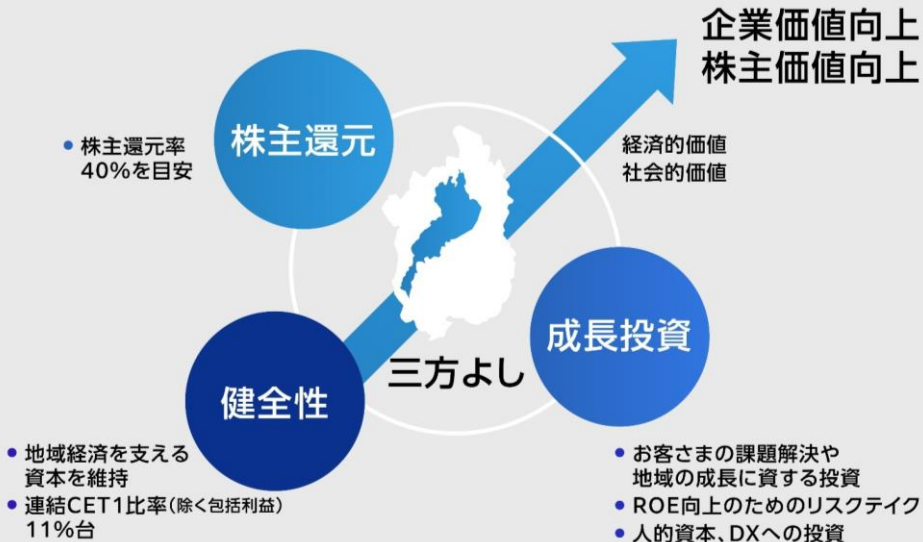
- ・2024年4月より全保連株式会社との業務提携開始
- ・地域の不動産業者との連携により、賃貸オーナー、入居者が安心できる賃貸環境の構築を目指す

### 新規事業専担～未来デザイングループ～ **+X**

- ・2024年4月設置
- 1年間で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 (地域開発案件の企画等) の立ち上げを検討中

財務レバレッジ  
コントロール

株主還元 健全性 成長投資 のバランスを重視



8次中計期間中の株主還元方針

配当と自己株式取得合計の株主還元率**40%を目安**に取り組む

【2024年度配当】  
普通配当90円  
配当性向22.5%

【2025年度配当予想】  
普通配当**130円 (+40円)**  
配当性向30.0%

項目	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3 (予想)
連結当期純利益 (億円)	124	114	177	148	159	183	200
配当総額 (億円)	20.2	19.9	38.9	38.1	42.5	42.2	59.9
1株あたり年間配当金 (円)	40	40	80	80	90	90	<b>130</b>
(うち 普通配当)	35	35	35	80	80	90	130
(うち 特別配当)	5	5	45	-	-	-	-
(うち 記念配当)	-	-	-	-	10	-	-
連結配当性向 (%)	16.5	17.5	22.3	25.8	26.8	22.5	<b>30.0</b>
自己株式取得 (億円)	22.8	9.9	24.9	29.9	19.9	39.9	(目安)
株主還元率 (%)	34.7	26.2	36.1	45.8	39.2	<b>43.7</b>	<b>40%</b>

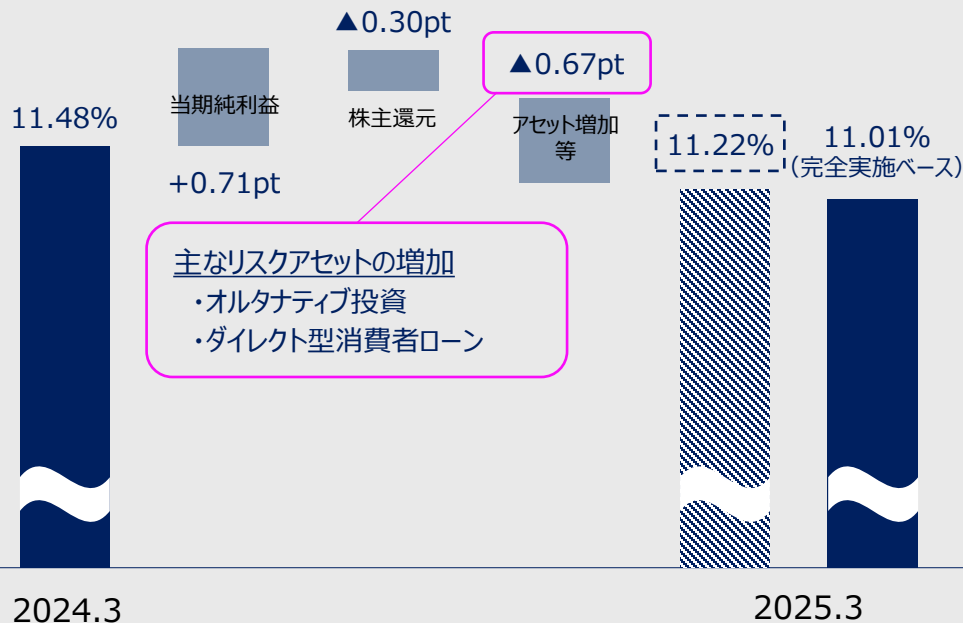
地域経済を担う金融機関として

- ①リーマンショック級のクレジットイベント発生時に
- ②包括利益が枯渇しても
- ③地域へのリスクマネーを供給し続けることが求められる



連結CET1比率（除く包括利益）ベースで  
財務レバレッジを適切にコントロール

財務レバレッジ  
コントロール



## 政策保有株式の縮減

- ・売却益は成長投資や株主還元に充当

## 成長投資

- ・DX化や基幹系システムへの投資
- ・人的資本への投資（従業員RS等）

## 株主還元

- ・配当中心の株主還元へシフト
- ・収益力向上を確認しさらなる還元強化を検討

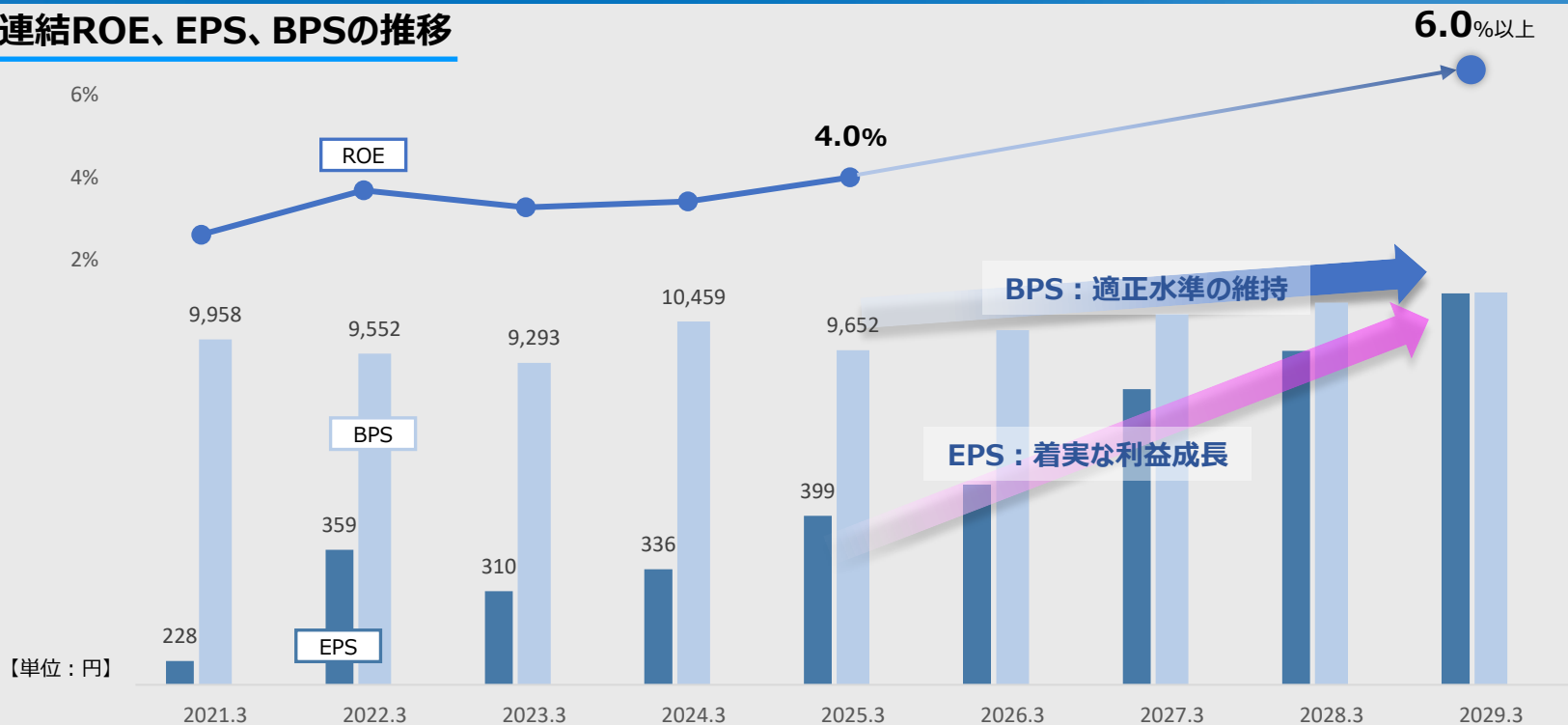
## アセットの拡大

- ・リスクアセット増加に見合う自己資本の積み上げ
- ・資本効率（RORA）と資金効率を意識

11%台を目処に  
コントロール

2029.3

## ■ 連結ROE、EPS、BPSの推移

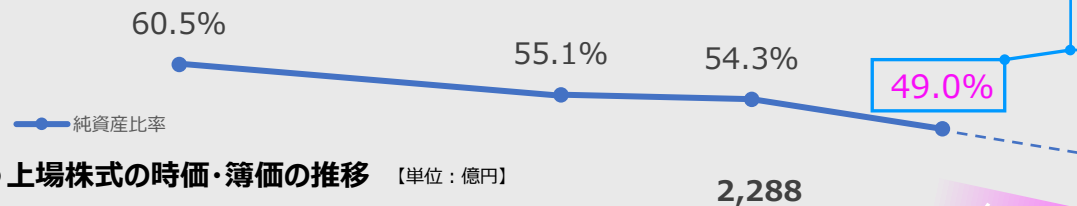


発行済株式数※ 単位：百万株	49.7	48.5	47.4	46.9	46.0
自己株式取得 単位：億円	9.9	24.9	29.9	19.9	39.9

「配当+自己株式取得」合計株主還元率40%目安

財務レバレッジ  
コントロール

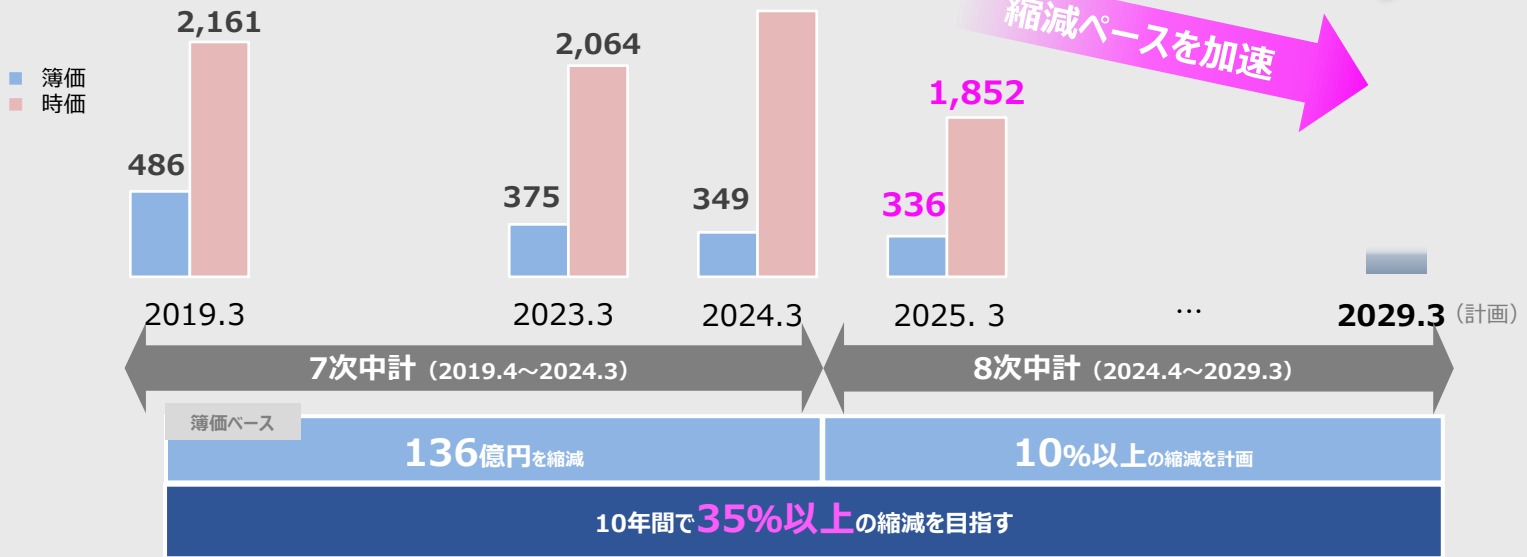
● 連結純資産に占める割合の推移（時価ベース、非上場・みなし保有を含む）



【単位：億円】

種類	2025.3
上場	1,852
非上場（子会社含む）	97
みなし保有	233
<b>合計</b>	<b>2,182</b>

● 上場株式の時価・簿価の推移 【単位：億円】



## ■ 売却益の活用イメージ

**トップライン**  
(業務粗利益)

2025年度  
671億円  
↓  
2028年度  
**870億円**へ

経費

人的資本等  
成長投資

DX投資・  
基幹系システム  
投資

**EPS  
拡大**

政策保有株式  
売却益

**当期純利益**

2025年度  
200億円  
↓  
2028年度  
**300億円**へ

法人税等

ビジネス基盤の強化

連結当期純利益の  
40%

アセットの拡大

### 成長投資

DX・システムへの投資や人的資本への投資は  
高いシェアを生かしたビジネス  
※基幹系システムへの投資は経営の根幹  
粘着性の高い預金やスピーディーなサービス提供に不可欠

**EPS  
拡大**

### 株主還元

「株主還元率40%」を目安に、配当中心の還元シフト  
➔実力ベースの収益力向上を確認し  
さらなる還元強化を目指す

**適正BPS  
維持**

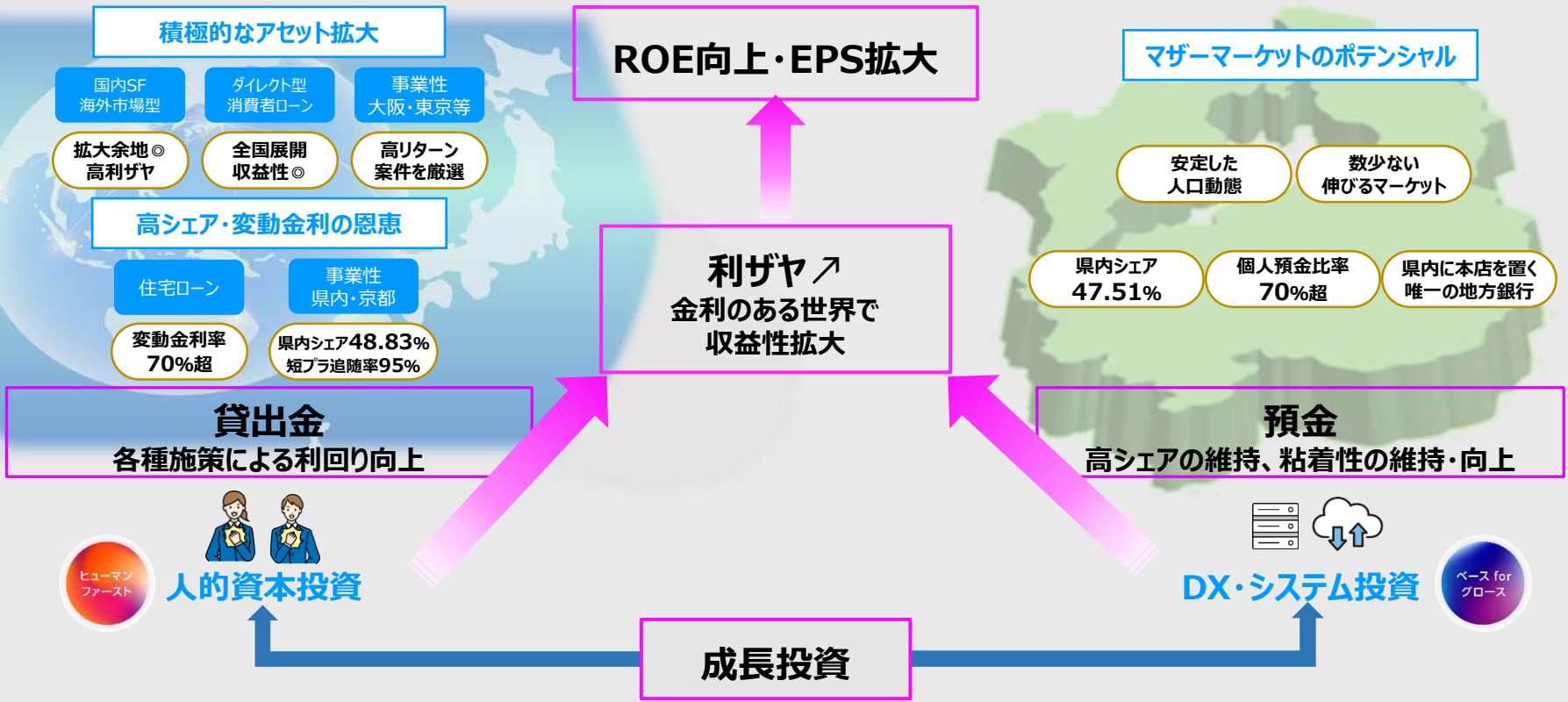
### 健全性の確保

リスクテイクの拡大・RWA増加分に見合う  
自己資本の積み上げ  
➔包括利益除くCET1比率は11%台を維持  
現状程度でコントロールしていく方針

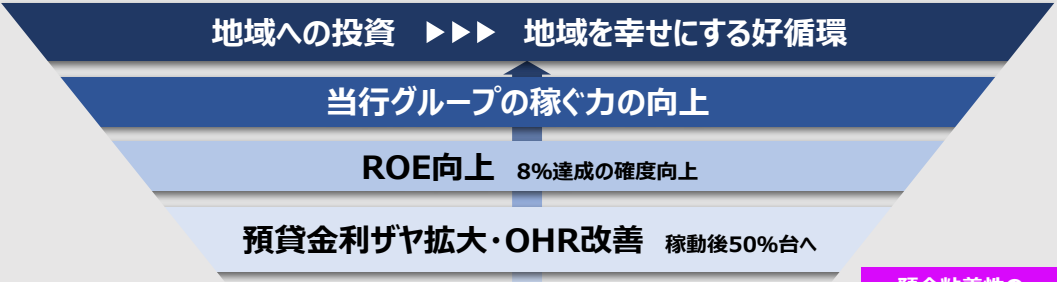
**EPS  
拡大**

**適正BPS  
維持**

## ■ 預貸金ビジネスへの成長投資イメージ



**BIPROGY**  
BankVisionの優れた機能  
×  
当行の強み  
**SHIGA BANK**

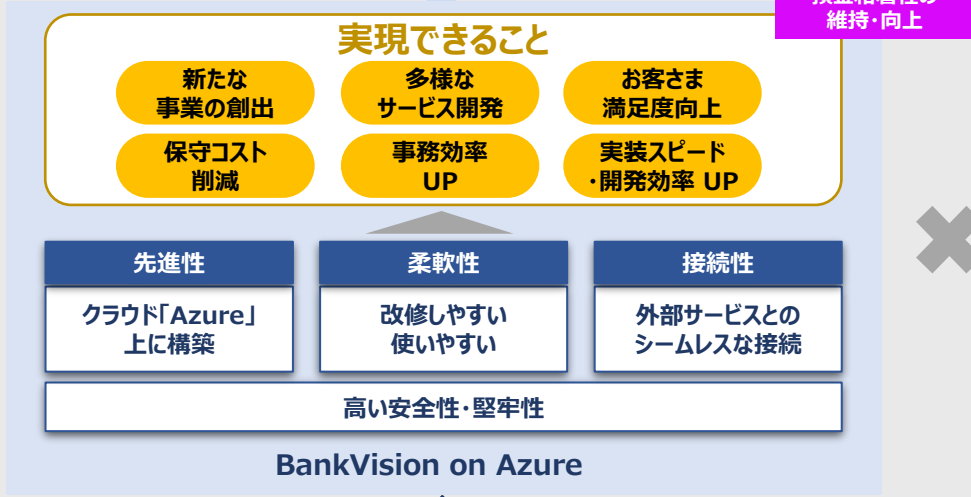


当行の強み

- 勘定系の  
自営

システム企画力・開発力

- 情報系  
システム



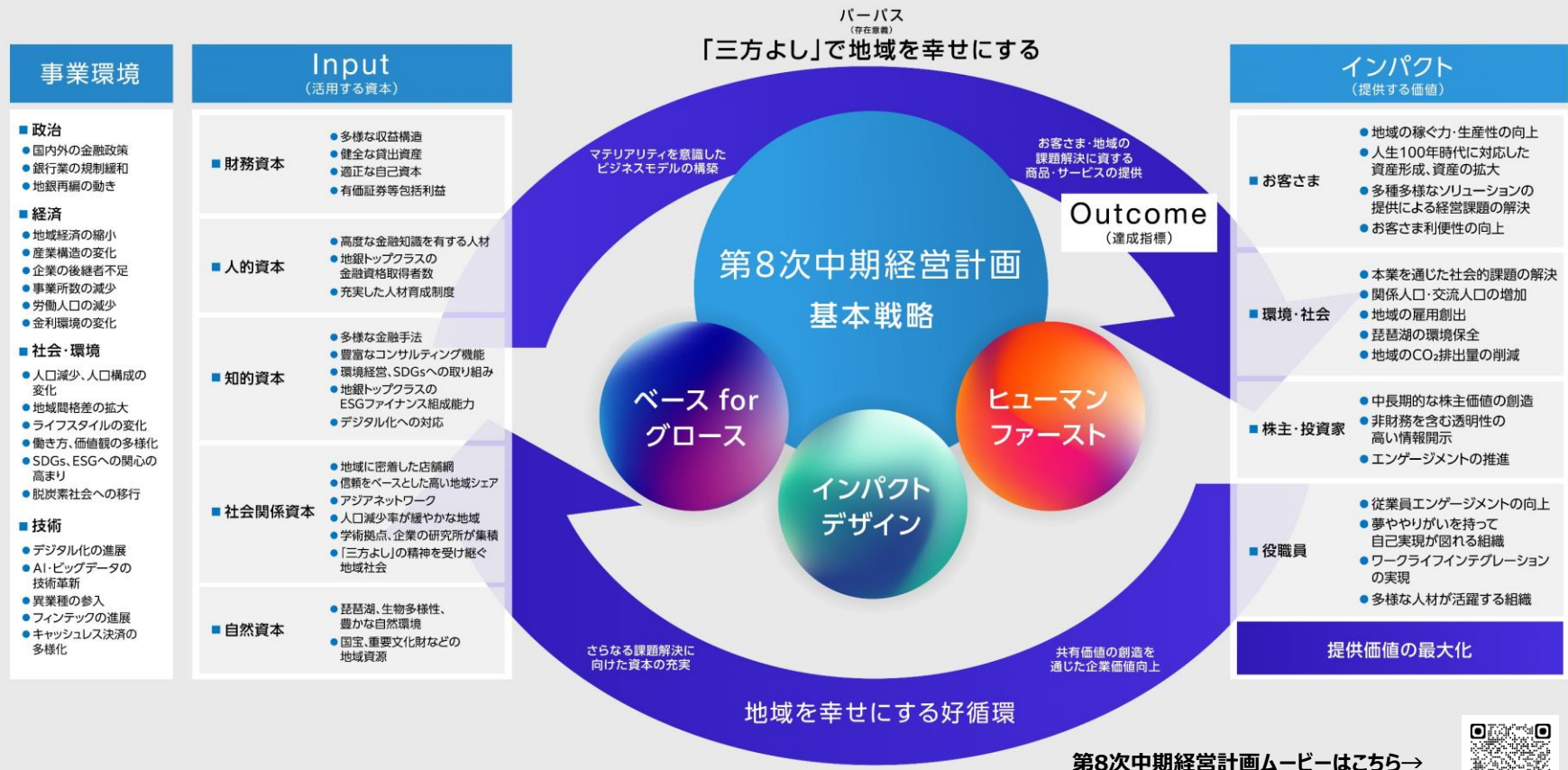
多様なネットワーク

当行の強み

- 大学・自治体
- 地元企業
- TSUBASA  
アライアンス

メインフレーム

オープン化とクラウド化を同時に実現



第8次中期経営計画ムービーはこちら→



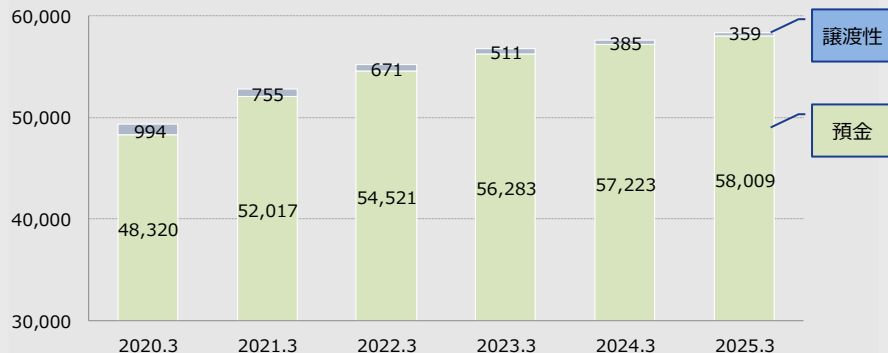
# 資料編

## ■ 総預金 期中平残（セグメント別）

【単位：億円】

項目	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
預金	48,320	52,017	54,521	56,283	57,223	58,009
うち個人預金	35,797	37,824	39,539	40,823	41,612	42,212
うち法人預金	10,578	12,053	12,686	12,964	13,106	13,321
うちその他預金	1,944	2,140	2,294	2,495	2,504	2,475
譲渡性預金	994	755	671	511	385	359
預金等合計	49,315	52,772	55,192	56,795	57,608	58,368

【単位：億円】

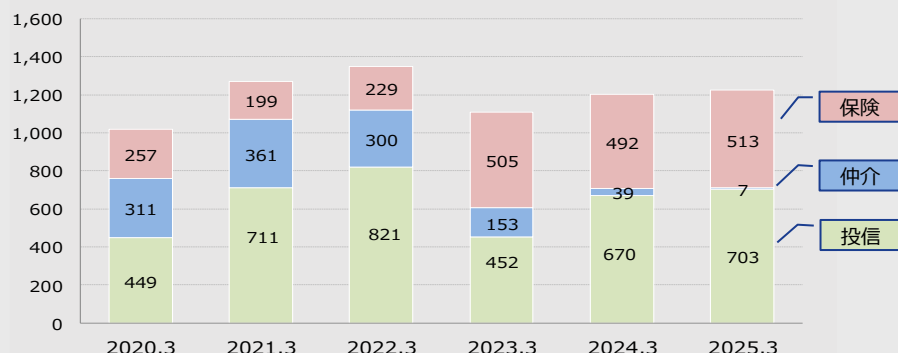


## ■ 預り資産販売額

【単位：億円】

項目	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
投資信託	449	711	821	452	670	703
金融商品仲介	311	361	300	153	39	7
年金保険・生命保険・損害保険	257	199	229	505	492	513
合計	1,017	1,271	1,352	1,111	1,201	1,224

【単位：億円】

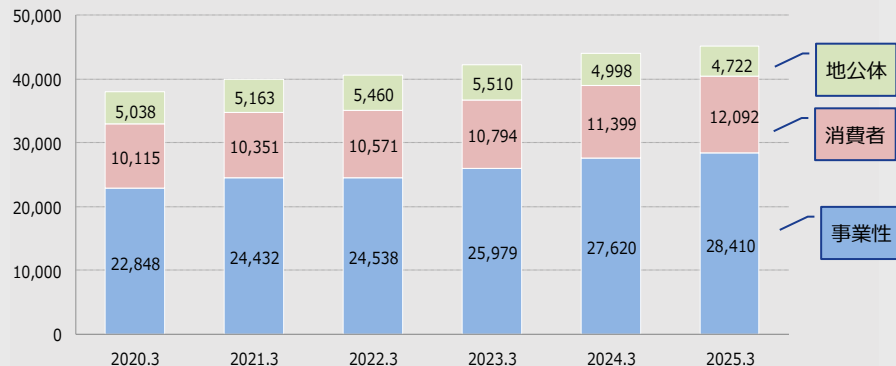


## ■ 総貸出金残高（期中平残・セグメント別）

【単位：億円】

項目	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
事業性貸出	22,848	24,432	24,538	25,979	27,620	28,410
消費者向け貸出	10,115	10,351	10,571	10,794	11,399	12,092
地公体その他	5,038	5,163	5,460	5,510	4,998	4,722
合計	38,002	39,947	40,570	42,283	44,018	45,225

【単位：億円】

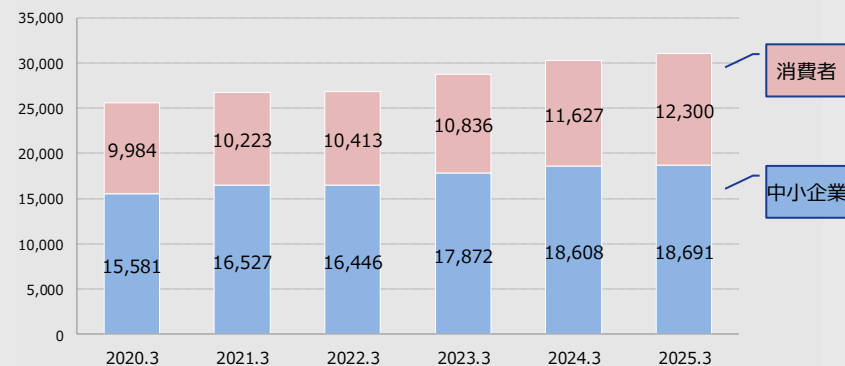


## ■ 中小企業等貸出金残高

【単位：億円】

項目	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
中小企業向け貸出金	15,581	16,527	16,446	17,872	18,608	18,691
消費者ローン等	9,984	10,223	10,413	10,836	11,627	12,300
うち住宅ローン	9,545	9,784	9,931	10,159	10,520	10,647
うちその他消費者ローン	438	439	482	676	1,106	1,652
合計	25,565	26,751	26,859	28,709	30,235	30,992

【単位：億円】



## ■ 預金計画（期中平残）

セグメント別

【単位：億円】

項目	2025.3	2029.3計画	増減 (%)
法人預金	13,321	14,000	+5%
個人預金	42,212	45,000	+6%
その他（公金等）	2,834	3,000	+5%
合計	58,368	62,000	+6%



預金種類別

項目	2025.3	2029.3計画	増減 (%)
流動性預金	38,407	44,000	+15%
固定性預金	18,907	17,000	▲10%
譲渡性預金・外貨預金	1,054	1,000	±0%
合計	58,368	62,000	+6%



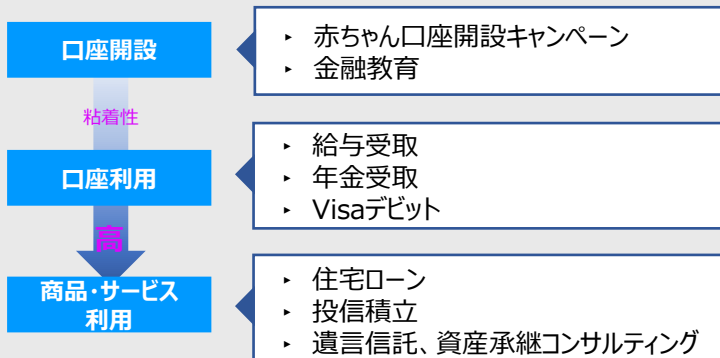
## ■ 貸出金計画（期中平残）

【単位：億円】

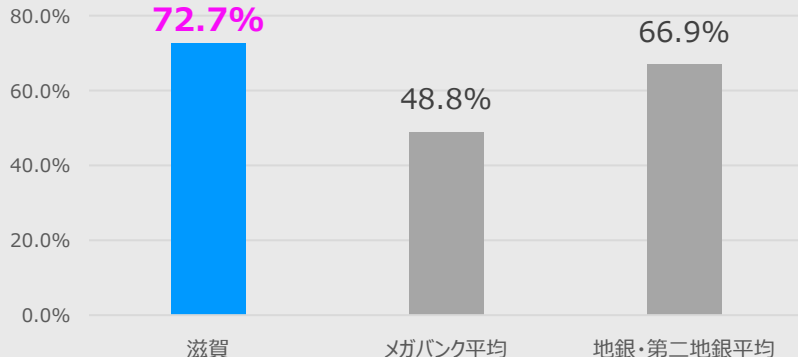
項目	2025.3	2029.3計画	増減 (%)
国内営業（法人）（A.）	24,007	26,000	+8%
消費者（B.）	12,092	14,000	+16%
うち住宅ローン	10,407	11,000	+5%
うちダイレクト等	1,685	3,000	+81%
ファイナンス室（C.）	2,978	5,000	+67%
その他（地公体等）	6,148	5,000	▲18%
合計	45,225	50,000	+10%



## ■ 粘着性のある預金獲得に向けて



## ■ 個人預金比率



※出所：ニッキレポートより単純平均にて算出（2024年9月末）  
 ※メガバンク：みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、埼玉りそな銀行の5行  
 ※当行：譲渡性預金除く

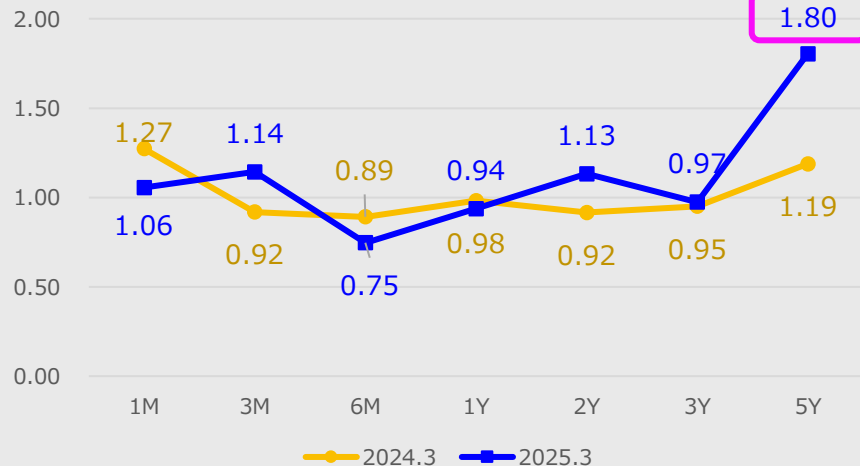
## ■ 年限別の定期預金残高（未残）

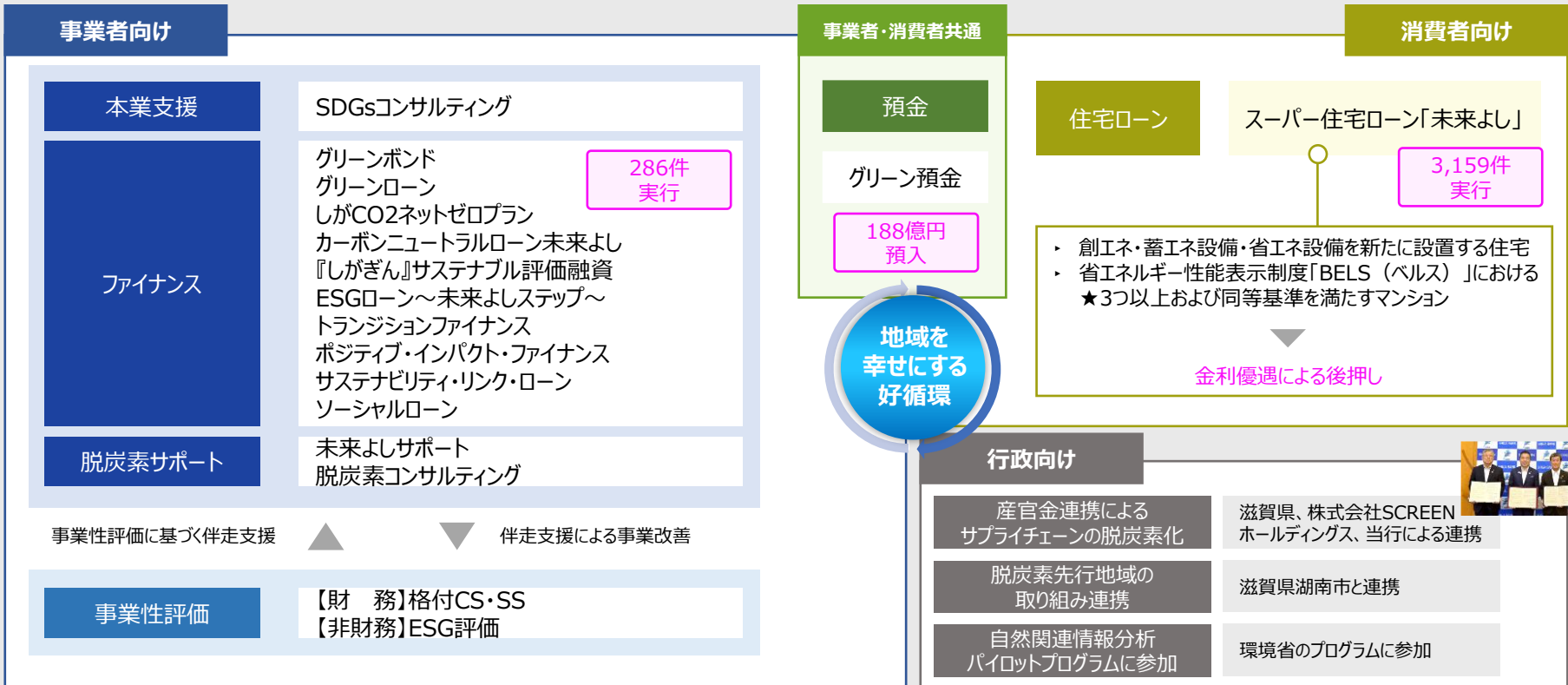
5年定期の金利を戦略的に引き上げ → 粘着性とデレーションに寄与

【単位：億円】

	定期預金の種類						
	1M	3M	6M	1Y	2Y	3Y	5Y
2023.3	395	921	2,161	11,097	605	2,085	409
2024.3	503	846	1,926	10,899	554	1,981	486
2025.3	417	1,053	1,613	10,396	685	2,030	738

## <2023.3の残高を1としたときの変動率>





8次中計KPI サステナブルファイナンス実行額  
(期間累計) **7,000億円**に挑戦

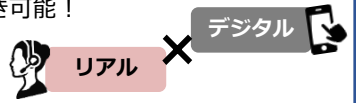
■ **ダイレクト型消費者ローン**

■ **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

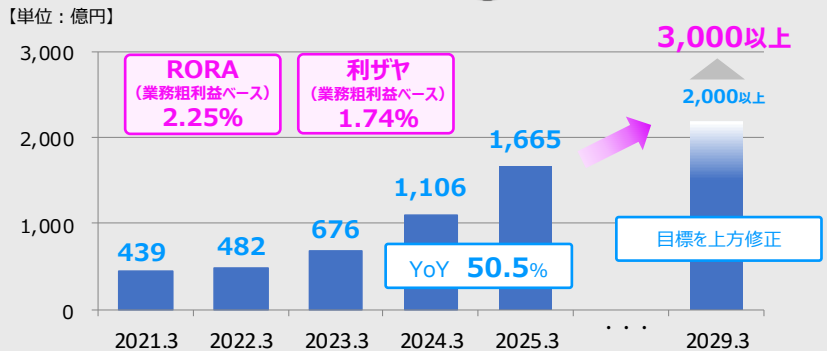
**コールセンター**の専門スタッフが電話やチャットで手続を **手厚くサポート**  
ローン申込から契約・実行まで **来店不要** で手続き可能！



■ **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。

■ **消費者ローン残高推移**



■ **セグメント利益（業務粗利益ベース）**

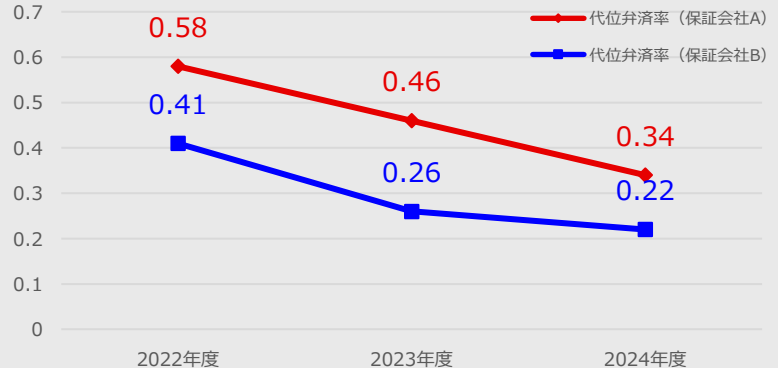
【単位：億円】

	2023.3	2024.3	2025.3
<資金利益>	27	36	48
<役員取引等収益>	▲ 12	▲ 16	▲ 22
差引	15	20	26

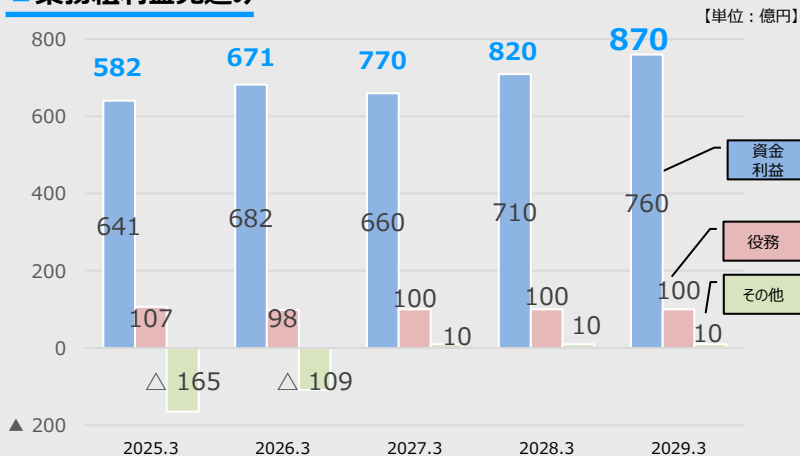
■ **代位弁済率**

代位弁済率は低位を維持し良質なアセットの積み上げを実現

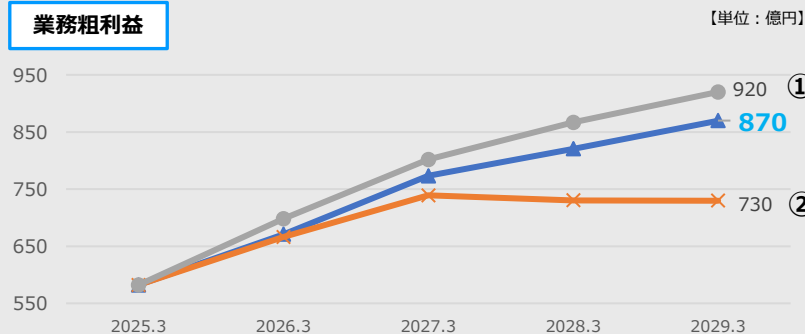
【単位：%】



## ■ 業務粗利益見込み



## 業務粗利益



## ■ 金利シナリオ

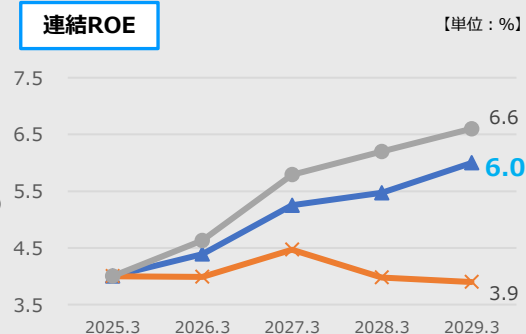
メインシナリオ	2025上	2025下	2026上	2026下	2027上	2027下	2028
政策金利	0.50	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00
スワップ5Y	1.06	1.06	1.06	1.21	1.21	1.21	1.21
JGB10Y	1.35	1.35	1.35	1.50	1.50	1.50	1.50
預金利回り	0.24	0.24	0.35	0.35	0.42	0.42	0.43
貸出利回り	1.26	1.26	1.43	1.43	1.60	1.60	1.68

政策金利は2025年度下期0.75%→2026年度下期1.00%に上昇、以降横ばい想定

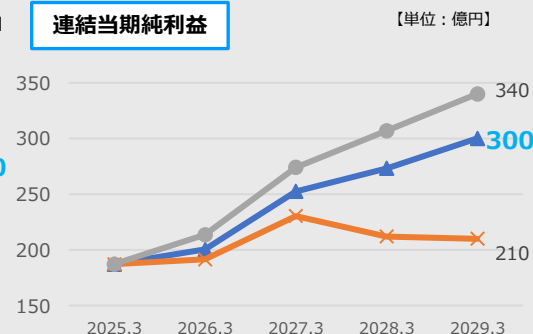
## ■ サブシナリオ

- 金利急上昇  
政策金利は2025年度上期1.00%→2026年度上期1.50%に上昇、以降横ばい
- 金利フラット化  
政策金利は0.50%のまま横ばい

## 連結ROE

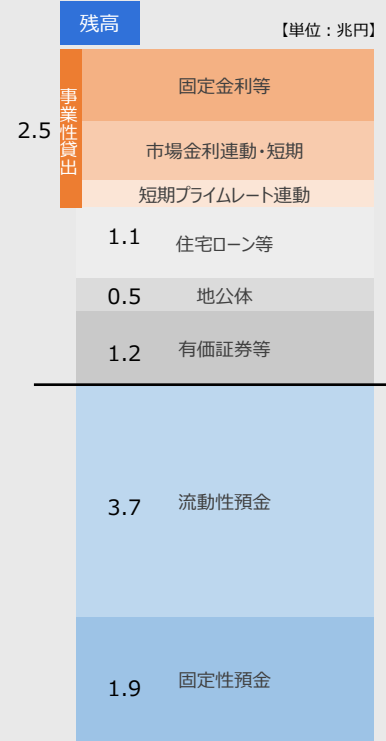


## 連結当期純利益



## ■ 運用/調達ポートフォリオ

※2024年3月時点



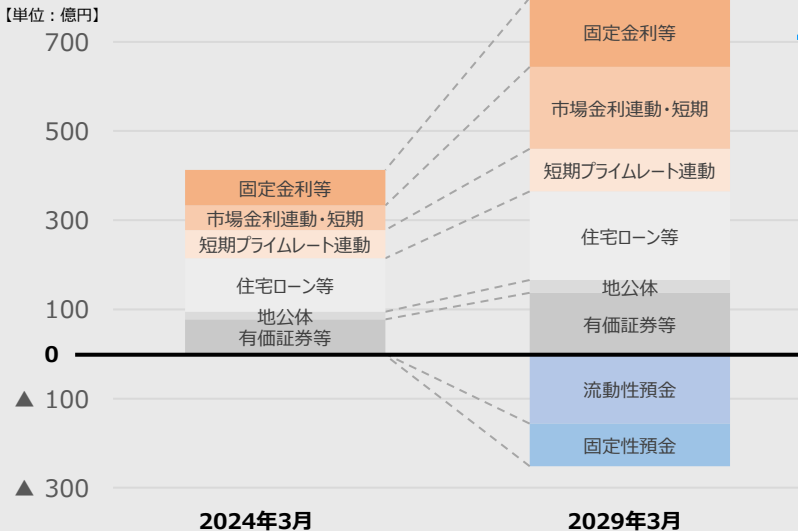
## ■ 政策金利変更によるトップライン（預貸金+有価証券）の変化

政策金利		トップライン増加			
ゼロ金利政策から1%上昇時		+137億円 (内訳は下表のとおり)			
分類	トップライン増減	根拠 (2023年度平残×利回り変化)		追随率	
A.貸出金	+327億円	平残4.2兆円×0.75%≒327億円		0.75%	
B.有価証券	+59億円	平残1.2兆円×0.54%≒59億円		0.54%	
C.預金	▲249億円	平残5.7兆円×0.4%≒249億円		0.40%	
合計	+137億円				

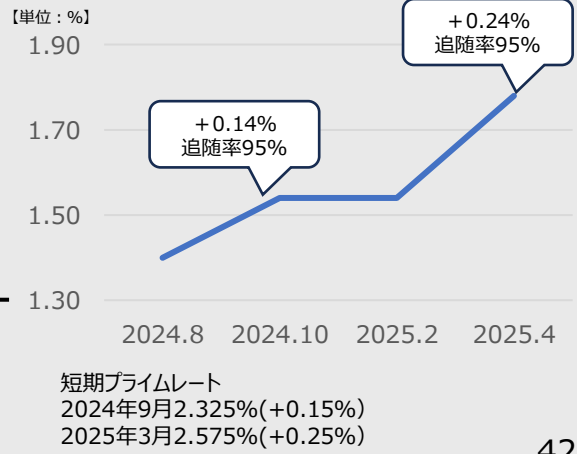
ゼロ金利政策から1%上昇時

メインシナリオ	2023	2024上	2024下	2025上	2025下	2026上	2026下	2027上	2027下	2028
政策金利	0.10	0.25	0.50	0.50	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	1.00

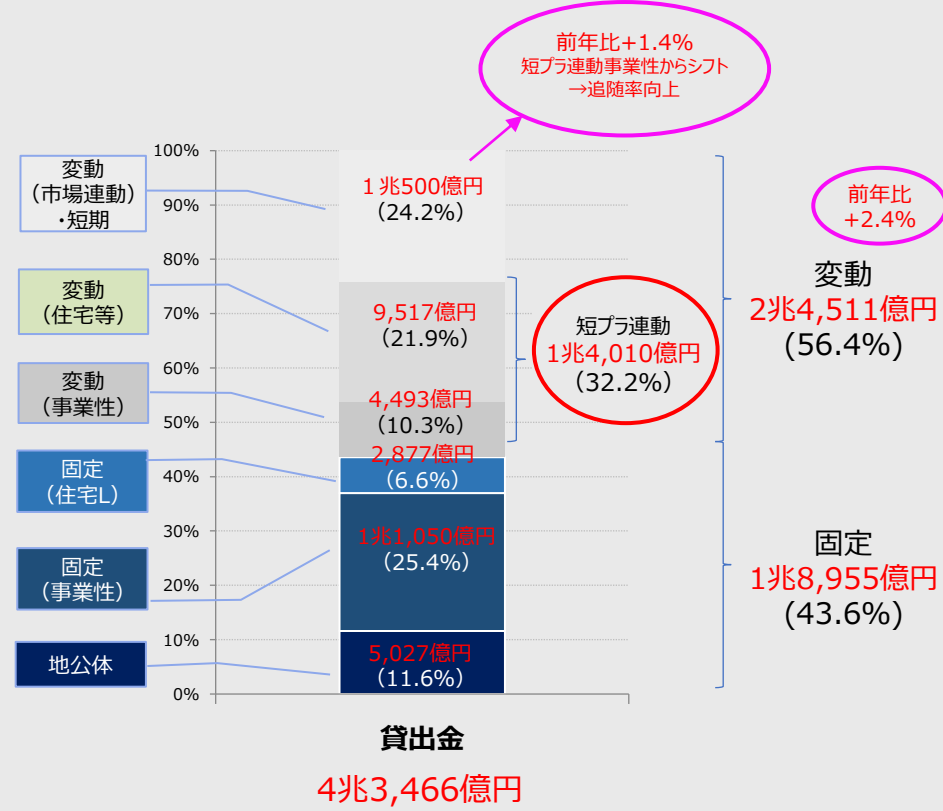
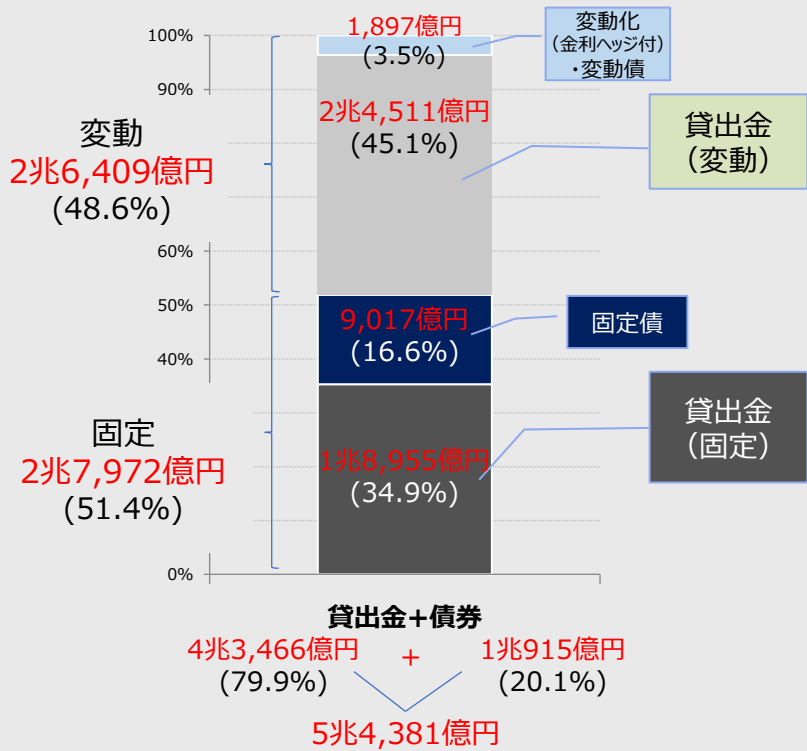
## ■ トップライン



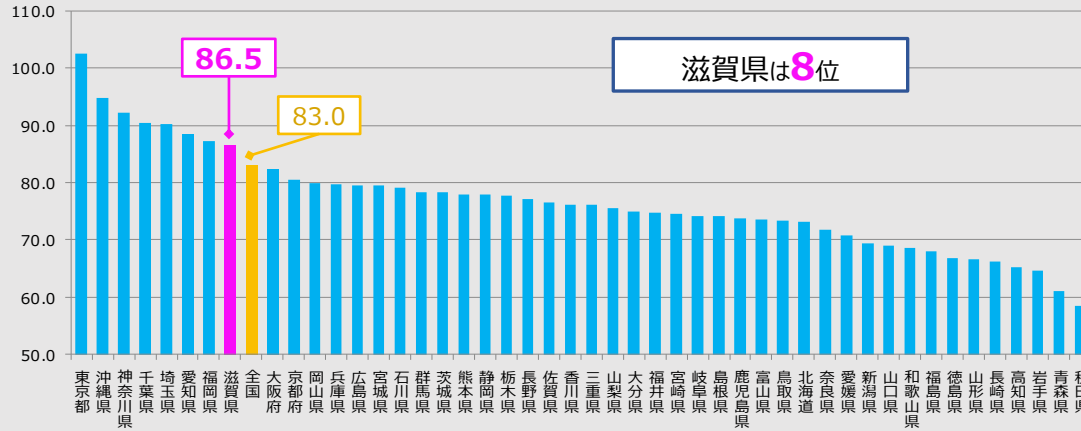
## ■ 短期プライムレート追随率(事業性長期貸出金)



## ■ 円貨アセット（2025年3月末時点）



## ■ 2050年の推計人口（指数）



出所「都道府県別総人口と指数（令和2（2020）年=100）2023年推計値」：国立社会保障・人口問題研究所

## ■ 2050年の生産年齢人口推計（割合）

【単位：%】

順位	地域	2020年	2050年
—	全国	59.5	52.9
1位	東京都	66.1	60.4
2位	神奈川県	62.7	55.0
3位	愛知県	61.7	54.7
4位	埼玉県	61.1	54.6
5位	千葉県	60.7	54.5
6位	大阪府	60.7	53.7
7位	福岡県	59.1	53.6
8位	沖縄県	60.8	52.6
9位	滋賀県	60.1	52.4
10位	京都府	59.2	52.0

## ■ 全国有数のものづくり県

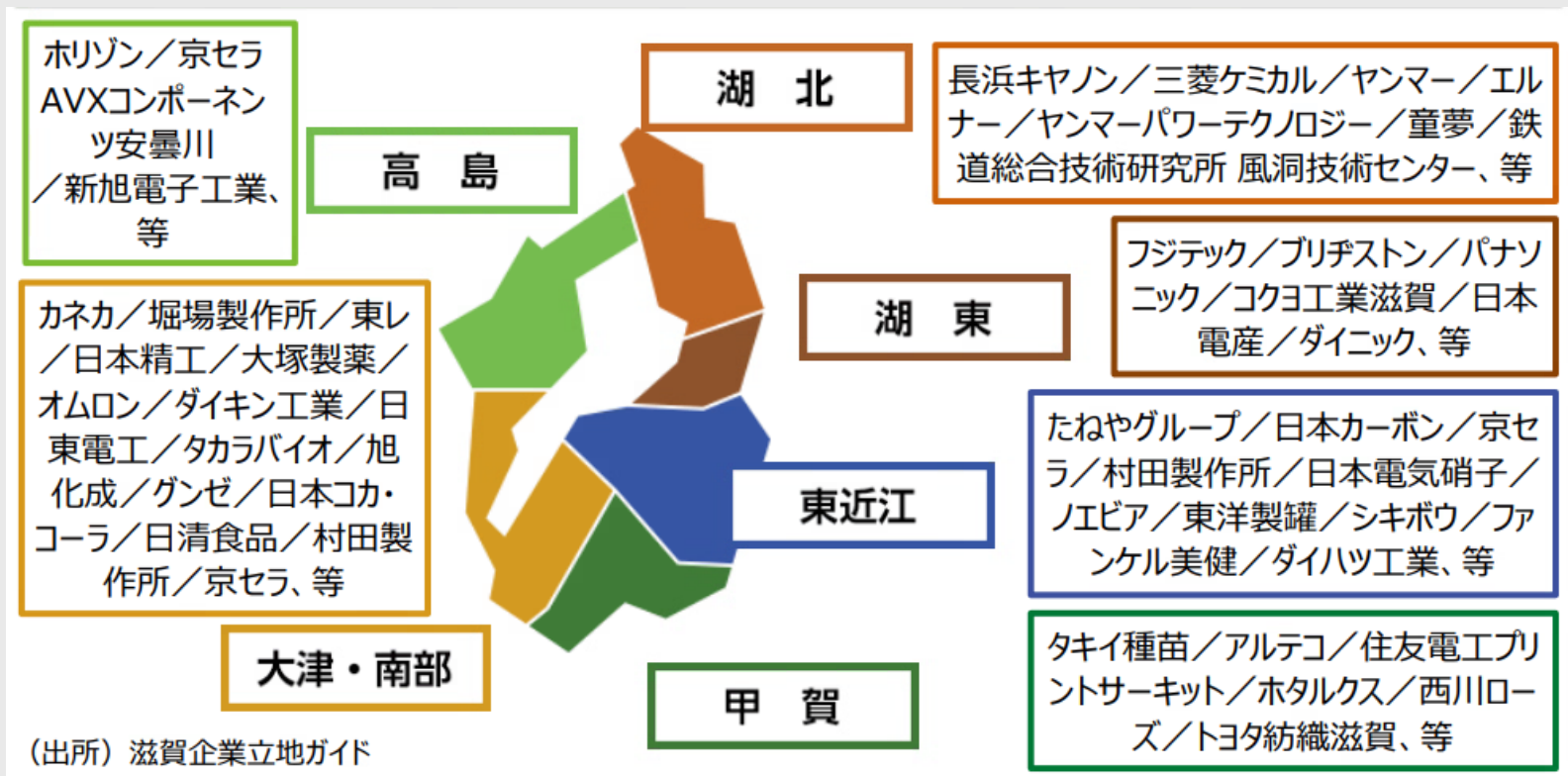
県内総生産に占める第二次産業の割合		
1位	滋賀県	48.7%
2位	三重県	45.3%
3位	栃木県	44.3%
	全国	27.0%

出所：「令和3年度県民経済計算」：内閣府

## ■ 活力ある地域

年少（15歳未満）人口割合		
1位	沖縄県	15.8%
2位	滋賀県	12.8%
3位	佐賀県	12.7%
	全国	11.2%

出所：「2024年人口推計」：総務省統計局



期待成長率向上

社会環境や経営環境が目まぐるしく変化するVUCAの時代においては、経営戦略を柔軟かつスピーディーに反映できる「**先進のシステム**」と、それらを活用し経営戦略をスムーズにシステム実装できる「**IT人材**」、そして、外部サービスとの接続や他社との連携、AI活用、新技術導入が重要に



目指すべき  
システム全体像

経営戦略を柔軟・スピーディーに実現でき、  
お客さま起点のサービス提供を支える持続可能性の高いシステム



## BIPROGY社のBankVision

特徴

- ・Microsoftのクラウド「Azure」にオープン勘定系システムを構築（**先進性**）
- ・コンポーネント化とテーブルウェア化（**改修しやすい・可用性が高い**）
- ・Web APIによる接続の容易性とカプセル化された業務アプリケーションの組み合わせ（**簡単に接続・業務のしやすさ**）

スピーディーな  
開発・接続

戦略や顧客ニーズに  
即応しやすい  
柔軟なシステム構造

プログラム開発効率  
約30%アップ

肥大化・複雑化防止  
で保守コスト抑制

勘定系自営で  
「システムの企画・  
開発能力」を保持



経営戦略を  
柔軟かつスピーディーに実現



稼働後、  
次期中計でのOHR改善へ



持続可能性確保と  
勘定系・周辺システムを活用し  
様々なビジネスモデルを創出

- ・外部サービスとの接続や他社、地域、自治体との連携に向けたよりつながりやすい仕組みを構築
- ・従来の銀行の発想や枠組みを超えて、新たな価値を創造 (Bank⇒Companyへ)

Sustainability Design Company  
～お客さ地域の未来をデザインする～

地域の皆さまと共に地域社会の未来を  
デザインし、「Bank」の概念を超えて  
地域になくてはならない「Company」に



勘定系システムを中心に集まる金融業務に関する  
幅広いデータや業務知識・ノウハウを活用

ノハウ共有

人材交流

外部サービス連携

銀行アプリ

API

TSUBASA  
フィンテック  
共通基盤

銀行アプリ共同化や事務面での  
コスト削減施策、各種ノウハウ  
共有などで連携

外部サービス連携

銀行アプリ

API

TSUBASA  
フィンテック  
共通基盤

地域連携

銀行機能提供 (BaaS)

地域のデジタル化支援

地域の様々な課題に対し、企画・開発力を軸に  
金融に関する幅広い知見を活用し、的確かつ  
幅広い地域課題を解決

地元企業



平和堂との包括連携協定  
(2025.4.2)

地元金融機関

- ・ITコンサル連携
- ・自治体支援連携
- ・事務処理等各種共同化
- ・人材交流

マネロン業務共同化  
(TSUBASA-AMLセンター)

銀行アプリ・API 共同化

AI活用

地元自治体・大学



滋賀大学  
データサイエンスに関する共同研究  
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」

# 本資料に関するご照会先

本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。  
こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。  
将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

## 〈本資料に関するご照会先〉

滋賀銀行 総合企画部経営企画グループ  
電話 077-521-2200  
FAX 077-521-2890  
ホームページ <https://www.shigagin.com/>

「三方よし」で地域を幸せにする

Sustainability Design Company

SHIGA BANK 