



2024年3月22日

会社名 株式会社 滋賀銀行  
代表者名 取締役頭取 久保田 真也  
(コード番号 8366 東証プライム市場)  
問合せ先 総合企画部長 成田 大作  
(TEL. 077-521-2200)

## パーパスの制定および「第8次中期経営計画」の策定について

当行は、2024年3月22日開催の取締役会において、パーパスを制定するとともに、今後5年間（2024年4月～2029年3月）を計画期間とする第8次中期経営計画を決議しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

### 1. パーパス（存在意義）

「三方よし」で地域を幸せにする

- ・ 創立90周年に際し、100周年、その先の未来に向けて、役職員が心をつなぐに歩み続けるために、当行グループの存在意義を明確にしました。
- ・ 私たちには、近江商人から受け継いだ「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神が深く根付いています。地域とともに歩む企業として、「三方よし」で誰もが幸せに暮らせる社会を実現するとの思いを込めています。

(2024年4月1日制定)

### 【当行グループの理念体系】



## 2. 第8次中期経営計画の概要

地域や当行グループをとりまく環境が大きな転換期を迎える中、長期戦略で掲げている「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」からバックキャストで策定した今後5年間の実行戦略が第8次中期経営計画となります。

お客さま・地域の持続可能な成長をデザインする「インパクトデザイン」、経営基盤の強化に取り組む「ベース for グロース」、人的資本の最大化を進める「ヒューマンファースト」の3つの基本戦略を中心に、お客さまや地域・社会の課題解決につなげ、「地域を幸せにする好循環」を生み出していきます。

### (1) 基本戦略

- ①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
- ②ベース for グロース                      経営基盤の強化
- ③ヒューマンファースト                      人的資本の最大化

### (2) 計画期間

2024年4月～2029年3月（5年間）

### (3) サステナビリティ達成指標・財務指標・長期的挑戦指標

		達成指標	2029.3 計画
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) <b>1兆2,000</b> 億円
		お客さまの夢や事業をサポートする件数	(期間累計) <b>30,000</b> 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) <b>7,000</b> 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	<b>7,500</b> 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 (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) <b>2,000</b> 名
財務指標		ROE (連結)	<b>5%</b> 以上
長期的挑戦指標		ROE (連結)	<b>8%</b> 以上

#### (4) 新規事業の概要

お客さまや地域・社会の課題解決に資する以下の新規事業を立ち上げ、当行グループの総力を挙げて新たな価値の創造に挑戦いたします。

##### ①エネルギー事業

GX（グリーン・トランスフォーメーション）を通じた地域活性化、自然災害へのレジリエンス強化、地元企業の競争力向上など、さまざまな地域の課題をエネルギーの観点から解決し、「地域を幸せにする経済と環境の好循環」を生み出すことを目的に、2024年4月に子会社を設立いたします。なお、他業銀行業高度化等会社として関係当局からの認可を取得しています。

<子会社の概要>

- ・会社名 株式会社しがぎんエナジー
- ・設立予定 2024年4月
- ・株主構成 株式会社滋賀銀行（100%子会社）
- ・事業内容 GX・SX コンサルティング事業、太陽光発電 PPA 事業、太陽光発電所の取得・運営事業、環境価値に関する事業、脱炭素・資源循環関連事業会社への投資事業等

##### ②投資事業

地域の事業会社の株式を取得し、事業の当事者として持続的な成長をとともに実現することを目的に、2024年10月を目途に投資専門子会社を設立いたします。

中小企業の過半数が後継者未定であるなど事業承継が社会的課題となる中、後継者問題を抱える事業会社が安心して承継できる仕組みを提供するため、設立当初は事業承継会社への投資から開始いたします。将来的には、ベンチャービジネス会社、事業再生会社、地域活性化事業会社への投資も検討いたします。

<子会社の概要>

- ・会社名 株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ（仮称）
- ・設立予定 2024年10月
- ・株主構成 株式会社滋賀銀行（100%子会社）
- ・事業内容 ファンドの組成・運營業務、投資対象先に対するコンサルティング・ビジネスマッチング業務等

##### ③家賃債務保証事業

核家族化や高齢化等により家族構成が変化し、家賃債務保証のニーズが高まる中、賃貸物件入居者の皆さまの「安心」と不動産物件オーナーの皆さまの家賃収入や管理面の「安心」を提供することを目的に、家賃債務保証事業を営む全保連株式会社（東証スタンダード上場企業）と業務提携し、地域の安心安全な住環境の実現につなげていきます。

<概要>

- ・事業開始予定日 2024年4月1日
- ・業務提携を行う会社名 滋賀保証サービス株式会社（100%子会社）

以上

本件に関するご照会は下記までお願いいたします。

滋賀銀行 総合企画部 経営企画グループ 平沼、澤田（077-521-2200）

サステナブル戦略室広報グループ 成子、伊勢村（077-521-2202）

# 第8次中期経営計画

2024年4月～2029年3月

「三方よし」で地域を幸せにする  
Sustainability Design Company

SHIGA BANK

# INDEX

INTRO 前中期経営計画の振り返り … P 03

1. とりまく環境認識 …… P 06

2. 理念体系とマテリアリティ …… P 09

3. 第8次中期経営計画 …… P 14

4. 企業価値向上への取り組み … P 32

# 前中期経営計画の振り返り

<p>目指す姿</p>	<h2>Sustainability Design Company</h2> <p>～「三方よし」から「共存共栄」の実現へ～</p>	
<p>メインテーマ</p>	<p>未来を描き、夢をかなえる ～お客さま・地域社会・役職員の未来をともに～</p>	
<p>未来創造 挑戦項目</p>	<p>主な施策</p>	
	<p>SDGsをビジネスへ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブル戦略室の設置</li> <li>● SDGsコンサルティング、ESGファイナンスへの取り組み</li> <li>● ESG評価制度の導入</li> <li>● サステナブルな社会の実現に向けた投融資方針の制定</li> <li>● 未来よしサポートの導入</li> <li>● 住宅ローン「未来よし」の取扱開始</li> </ul>
	<p>地域社会の生産性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル戦略グループ、デジタル推進室の設置</li> <li>● ITビジネスサポートの実施</li> <li>● 行政との連携</li> <li>● 各種キャッシュレスの推進</li> </ul>
	<p>課題解決型金融情報サービス業への進化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ソリューション営業室の設置</li> <li>● コンサルティングメニューの充実(脱炭素、人材、信託業務等)</li> <li>● 金融リテラシー教育の実施</li> <li>● 課題解決型人財の育成</li> </ul>
	<p>持続可能な収益構造への転換</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファイナンス室の設置</li> <li>● オペレーション改革</li> <li>● 店舗施策(25拠点統合)</li> <li>● 非対面チャネルの強化</li> </ul>
	<p>考働改革 (考え方改革、働き方改革)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タブレット端末配備</li> <li>● ビジネスカジュアルの導入</li> <li>● 在宅勤務制度の導入</li> <li>● 副業制度の導入</li> </ul>

# 前中期経営計画の振り返り②

各施策により経営基盤の強化は図れました。一方で、長期的挑戦指標の達成には至りませんでした。持続的な成長、企業価値の向上のためには、さらなる変革と挑戦が必要であると考えています。

挑戦指標		2024.3 計画	2023.9 時点での実績 <sup>(※)</sup>	進捗率
SD目標	Sustainable Development 推進投融資	新規 投融資額 累計 7,000 億円	7,745 億円	110.6 %
	地域顧客の価値向上サポート (年間コンサルティング相談件数)	2,000 件	887 件	88.7 % (年換算)
	地域顧客の資産形成サポート (預り資産残高「投資信託+金融商品仲介」)	3,000 億円	2,250 億円	75.0 %
	温室効果ガス排出量削減(%) (2013年度比較の削減率)	50 %削減	2023年3月期 66.80 %削減	133.6 %
	SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動 次世代人材の育成活動	研修等の 実施人数 15,000 人	17,550 人	117.0 %
収益目標	親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	最終年度 100 億円以上	2023年3月期 148 億円	148.0 %
	顧客向けサービス業務利益	30 億円	2023年3月期 40 億円	133.3 %
長期的挑戦指標		長期的指標	2023.3 時点での実績 <sup>(※)</sup>	
	ROE (連結)	5 %以上	3.28 %	次世代システムコスト・ 外国債券処理関連除く
	OHR	65 %未満	97.82 %	63.16 %

※2024年3月期中間決算時点での公表数値です。ROE(連結)、OHRについては2023年3月期決算時点での公表数値です。





# とりまく環境認識

# とりまく環境認識

人口減少や脱炭素社会への移行などの社会的課題、ライフスタイルの変化や生成AIの革新的な進歩などにより、社会構造が変化しており、とりまく環境は大きな転換期を迎えています。



# 滋賀県のポテンシャル

滋賀県は、関西圏と東海圏の中間に位置する交通の要衝、かつ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、高いポテンシャルを有しています。これらを生かし、地域とともに人口減少や脱炭素社会への移行などの社会的課題の解決に取り組み、地域のサステナビリティを高めていく必要があります。

## 人口減少が緩やか

2020年: **141** 万人

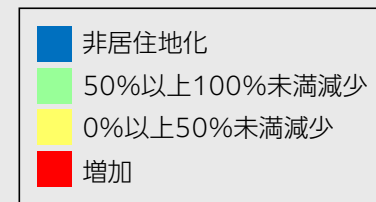


2050年: **122** 万人

**全国8位**

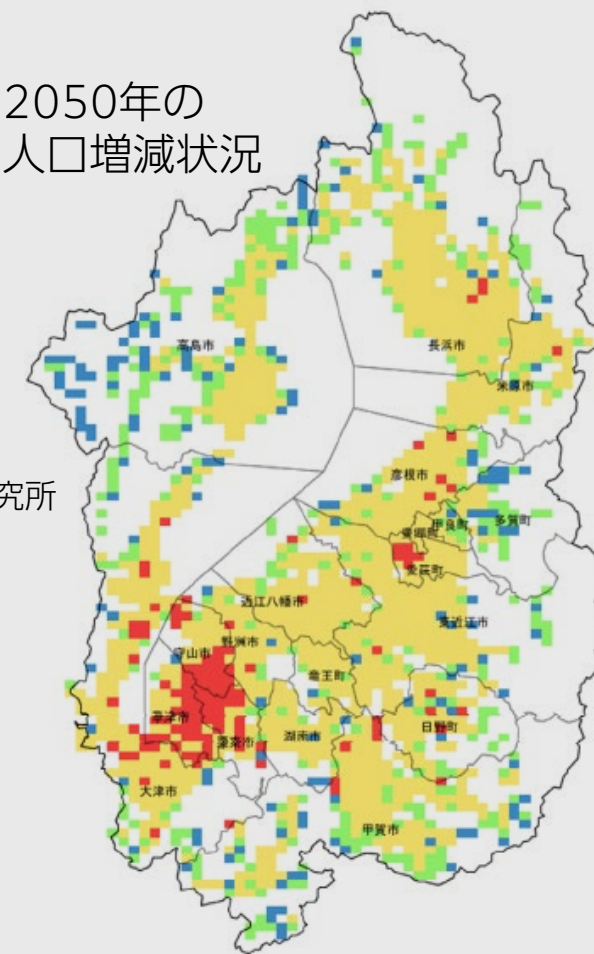
／47都道府県

出所:「日本の地域別将来推計人口」国立社会保障・人口問題研究所



出所:「人口関係参考資料」国土交通省

2050年の人口増減状況



## SDGs先進県

全国に先駆けてSDGs宣言実施

琵琶湖を切り口に独自にMLGs<sup>(※)</sup>を設定

※MLGs: Mother Lake Goals,「琵琶湖」を切り口とした2030年の持続可能社会へ向けた目標(ゴール)です。



## 交通の要衝

関西圏と東海圏の中間に位置しており、主要道路・鉄道等の交通網が発展

- ・名神高速道路
- ・国道1号線
- ・新名神高速道路
- ・東海道新幹線 など

## 全国有数のものづくり県

大手企業の流通拠点や工場、研究開発施設等が数多く立地

県内総生産に占める第二次産業の割合	
1位	滋賀県 49.6%
2位	三重県 44.3%
3位	栃木県 43.3%
	全国 26.6%

出所:「令和2年度県民経済計算」(内閣府)

## 自然と歴史が調和した県

琵琶湖を中心に美しい景観や観光地、歴史的な名所や文化遺産が豊富

# 2

## 理念体系とマテリアリティ

# 滋賀銀行グループの理念体系

10年後の創立100周年、その先の未来に向けて、滋賀銀行グループの存在意義を明確にするため、新たにパーパス(存在意義)を制定するとともに、滋賀銀行グループの理念等を体系的に整理しました。



# 長期戦略

“実現したい地域社会の姿”からバックキャストで策定した今後5年間の実行戦略が“第8次中期経営計画”です。

パーパス（存在意義）  
「三方よし」で地域を幸せにする

## 「実現したい地域社会の姿」の達成イメージ

- 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<sup>(※1)</sup>・交流人口<sup>(※2)</sup>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

※1 特定の地域に継続的に多様な形で関わる人のこと（観光以上、移住未満）

※2 通勤や通学、観光、レジャー、買い物、スポーツ等でその地域を訪れる人のこと

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」

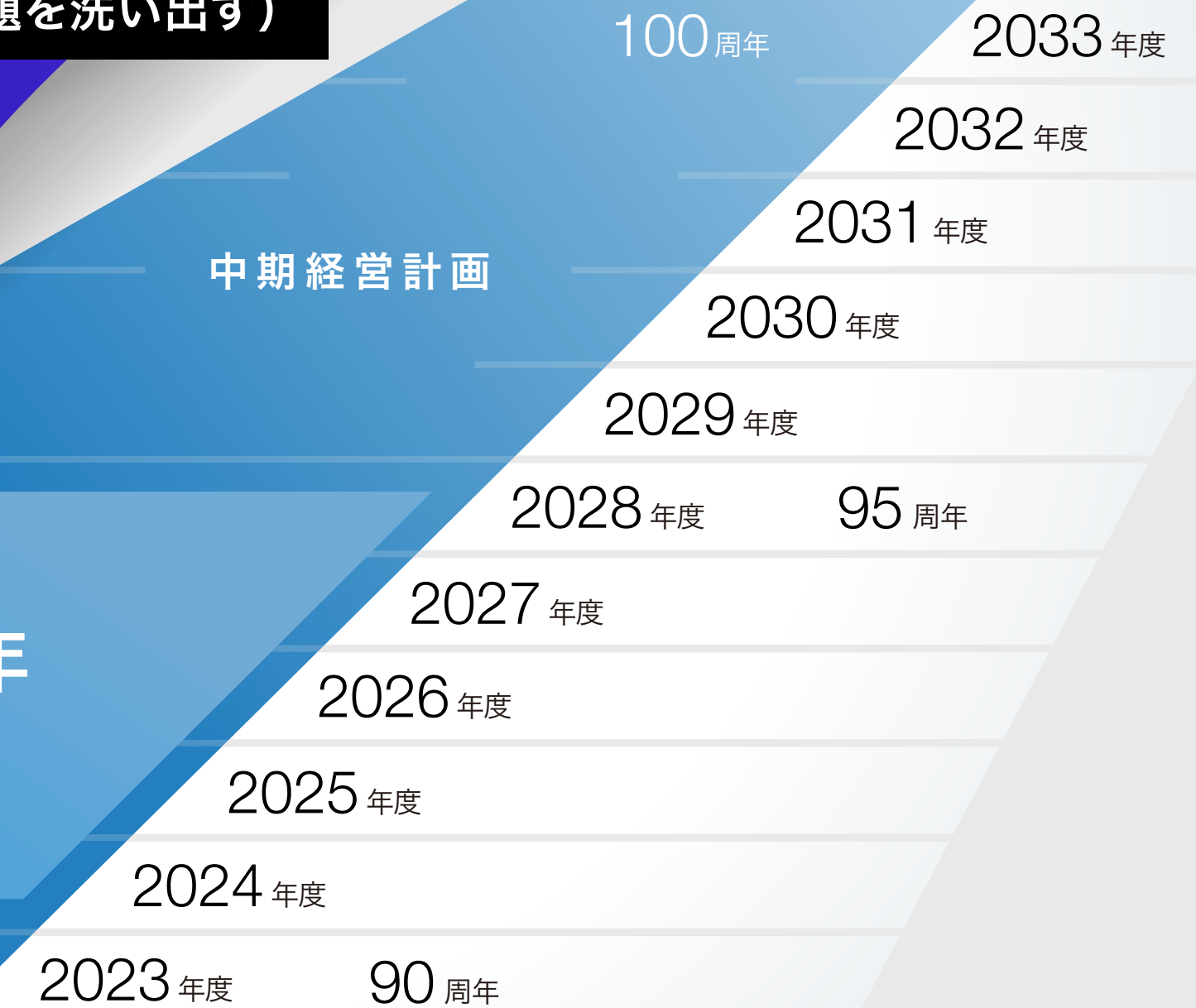
バックキャスト  
(やるべき課題を洗い出す)

5年

第8次中期経営計画

第7次中期経営計画

中期経営計画



# マテリアリティ(重点取組課題)

とりまく環境認識、滋賀県のポテンシャル、滋賀銀行グループの理念体系、長期戦略等をふまえ、マテリアリティ(重点取組課題)のアップデートを行いました。

※2017年11月22日表明

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



## しがぎんSDGs宣言

### 地域経済の創造

金融の力を通じて、社会的課題の解決とイノベーションの促進による新たなビジネスモデルを創出するとともに、地域の魅力を育み、人と街が成長する豊かな地域経済を創造します。



### 地球環境の持続性

「環境経営」を主軸としたCSR経営を追求し、地球温暖化防止や生物多様性保全など、持続可能な社会の実現に努めます。



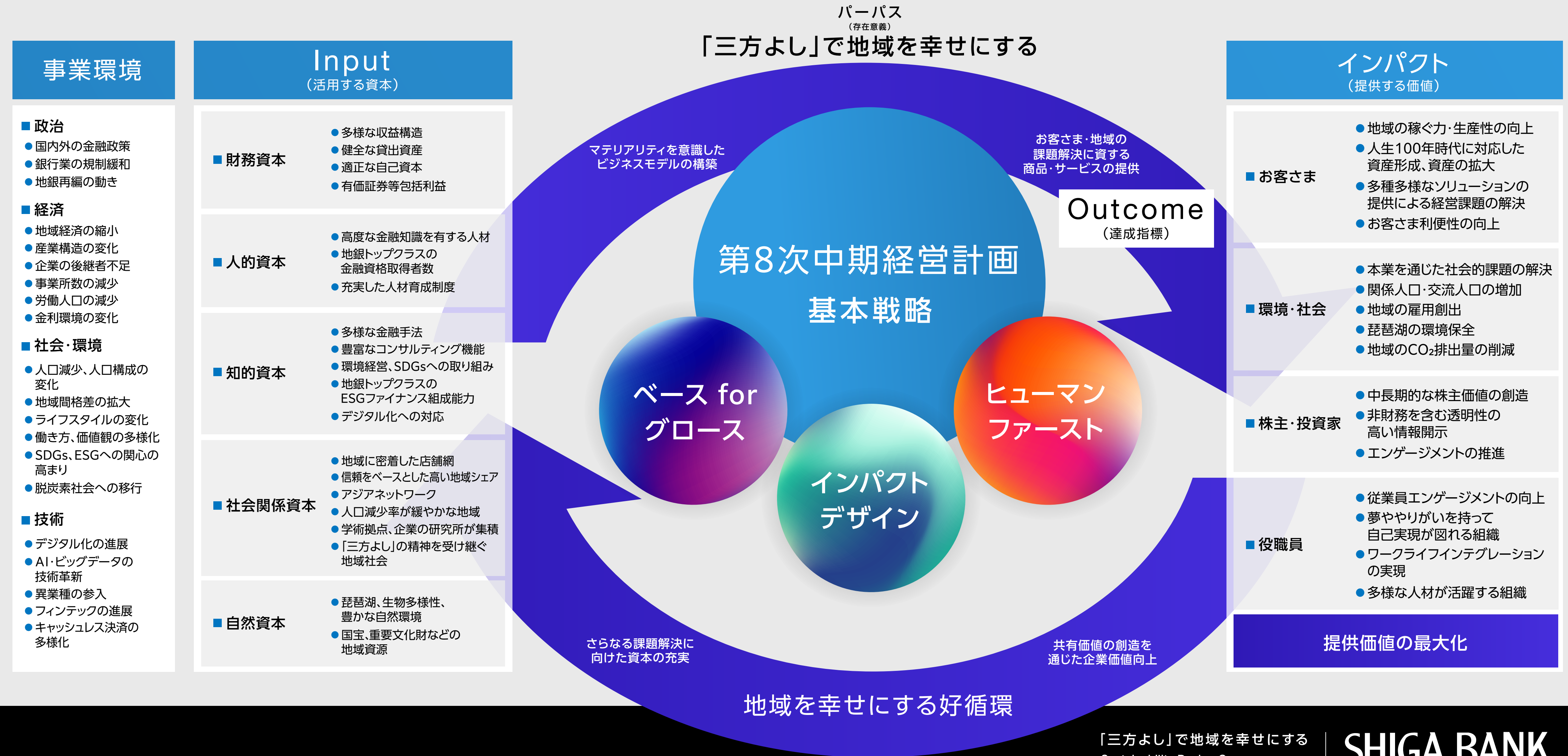
### 多様な人材の育成

働き方改革とダイバーシティの推進により、すべての人々にとって生きがい・働きがいのある職場環境をつくり、もって個性と能力が存分に発揮できる持続可能な人材育成に努めます。



# 価値創造ストーリー

地域を幸せにする好循環を生み出し、「『三方よし』で地域を幸せにする」ことが滋賀銀行グループのパーパス(存在意義)です。第8次中期経営計画がエンジンとなり、地域を幸せにする好循環を生み出していきます。





3



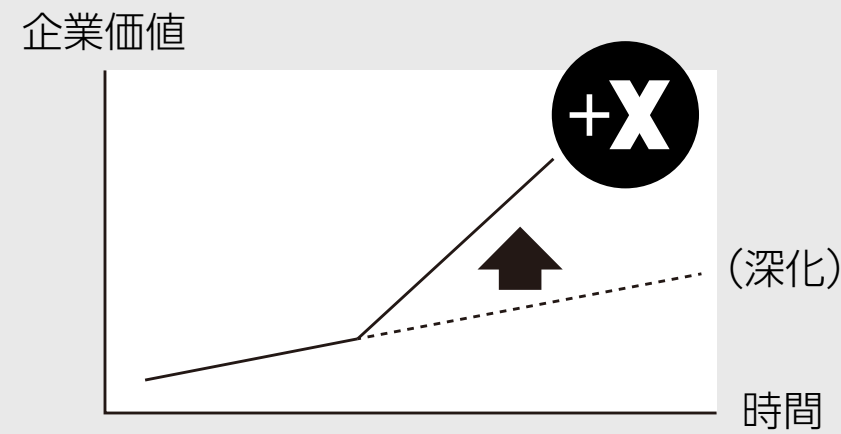
# 第8次中期経営計画

# 第8次中期経営計画の基本戦略（概要）

パーパス「『三方よし』で地域を幸せにする」のもと、「実現したい地域社会の姿」を目指し、地域を幸せにする好循環を生み出すため、第8次中期経営計画では3つの基本戦略を掲げます。

## 第8次中期経営計画 基本戦略

**+X** 前中期経営計画から深化させる取り組みに加え、成長の角度を変えるためにトランスフォーメーション＝“+X”していきます。



### 経営基盤の強化

- 収益の多様化  
(有価証券運用・ファイナンス戦略)
- データドリブン経営の実践
- 経営インフラの強化  
(AI活用、DX化、店舗・チャネルの最適化)

### 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

- 付加価値の高い金融取引・コンサルティングの提供によるお客さまの課題解決
- 社会的課題の解決を通じた地域の発展、活性化
- 新規事業へのチャレンジによる新たな価値創造

### ベース for グロース

### ヒューマン ファースト

### 人的資本の最大化

- Design人材の育成
- ワークライフインテグレーションの実現
- 「挑戦」と「称賛」の企業文化の醸成

# 第8次中期経営計画の達成指標

長期戦略に基づき、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを実現するため、第8次中期経営計画では、次の「サステナビリティ達成指標」と「財務指標」を設定します。

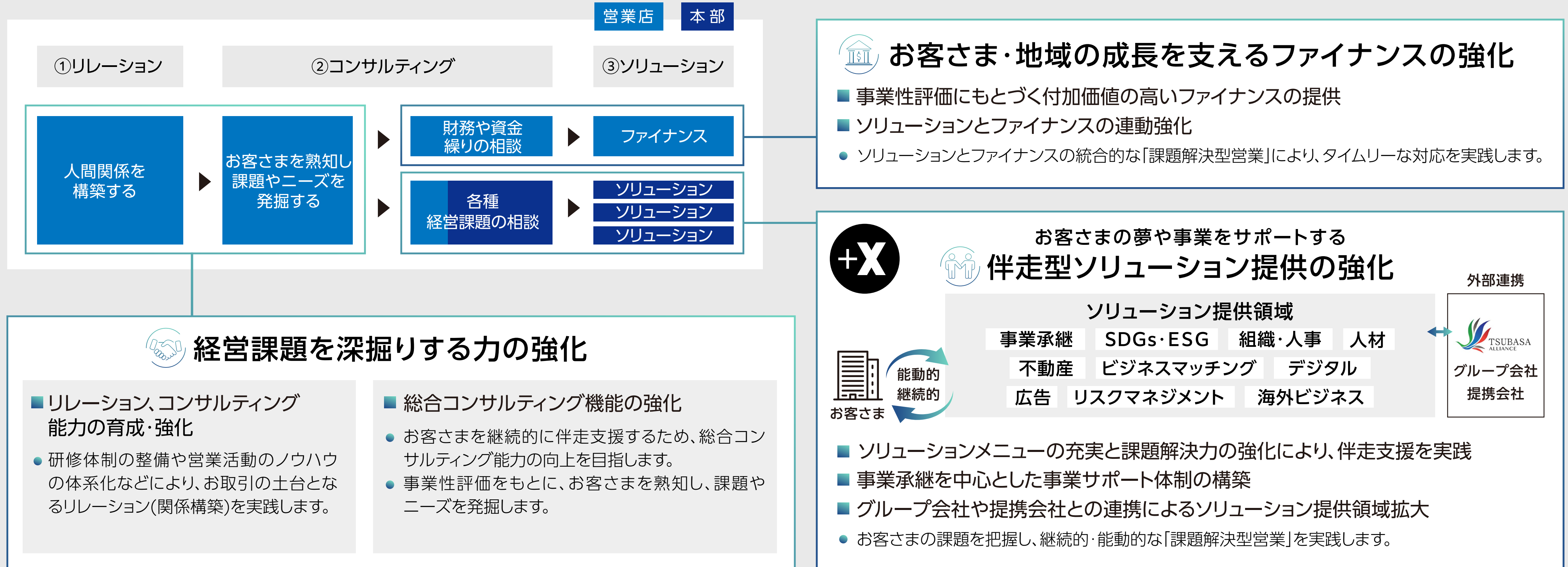
		達成指標	2029.3 計画
サステナビリティ 達成指標	インパクト デザイン	地域の成長を支える投融資額	(期間累計) <b>1兆2,000</b> 億円
		お客さまの夢や事業をサポートする件数	(期間累計) <b>30,000</b> 件
		地域や社会の持続可能性を高めるサステナブルファイナンス実行額	(期間累計) <b>7,000</b> 億円
	ベース for グロース	稼ぐ力の向上に向けた新たなファイナンス手法による投融資残高	<b>7,500</b> 億円
		お客さま価値の創造と当行グループの業務変革につなげるDXへの取り組み	定性評価
		カーボンニュートラル社会の実現に向けた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
		価値創造の主演として、地域の未来へ挑戦できる人材を育成するための投資額	<b>2023年度対比倍増</b> (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) <b>2,000</b> 名
財務指標		ROE (連結)	<b>5</b> %以上
長期的挑戦指標		ROE (連結)	<b>8</b> %以上

# 第8次中期経営計画の達成指標と社会へのインパクト



# 基本戦略① インパクトデザイン 事業者向け戦略

「リレーション強化」と「課題解決型営業」による伴走支援を実践し、お客さまの夢や事業をサポートします。



## 経営課題の解決によるお客さまの企業価値向上

# 基本戦略① インパクトデザイン 個人向け戦略

多様化するお客さまの価値観やライフスタイルに寄り添った高い利便性を実現します。  
 すべてのお客さまへ高い付加価値を提供するため、ゴールベースサポート<sup>(※)</sup>を実践します。

※お客さまが目指す夢(ゴール)を共有し、実現に寄り添いながらサポートする。

営業店 本部

## お客さま接点の高度化、CX(カスタマー・エクスペリエンス)の向上

- お客さまのライフスタイルに寄り添った価値ある提案
  - リアルでのご相談、ご提案に加えて、デジタルツールやオンライン面談などお客さまのライフスタイルに寄り添った高い利便性を実現します。
  - 富裕層や法人オーナー層などへの総合コンサルティング(資産運用、資産承継等)を行います。
- データを起点としたパーソナライズドマーケティング<sup>(※)</sup>の実践
  - データを活用し、お客さま一人ひとりに適した情報やサービスを提供します。  
 ※お客さまごとの属性、嗜好、購買・行動履歴などに基づき最適な情報やサービスを提供する手法

### ①リレーション

人間関係を構築する

### ②コンサルティング

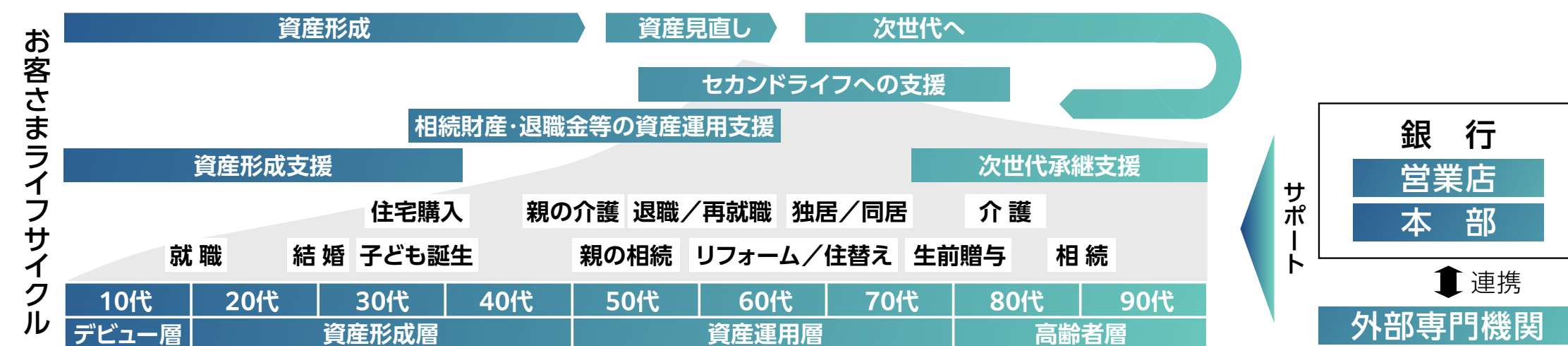
お客さまの資産状況等を把握し、課題やニーズを発掘する

### ③ソリューション

- 使い方の相談
- 備え方の相談
- 増やし方の相談
- 残し方の相談
- 活かし方の相談
- 預金・金融商品・ローン商品など
- 信託
- 他資産承継策
- 不動産

## お客さまの夢の実現に向けたゴールベースサポート

- 資産形成・運用・管理・承継までの一貫した提案
- 外部連携によるサービス強化
- 商品・サービスのラインナップ充実

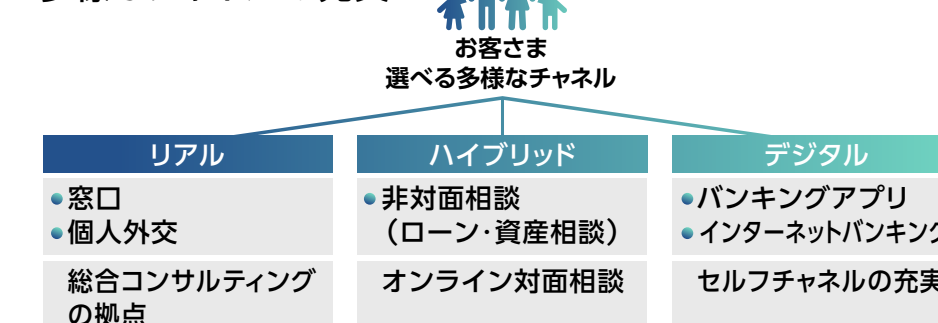


## バンキングサービスの拡充

### ■ デジタルツールの導入・活用

お客さまのライフスタイルに応じた各種チャネルを充実

多様なチャネルの充実



非対面チャネルの強化

- +X 住宅ローン
- ダイレクト型消費者ローン

- 金利優遇
- 来店不要
- 全国展開
- 利便性の向上
- 生産性の向上
- 残高の増強

需要高

UP!

顧客体験価値(CX)向上による生涯パートナーへ

Sustainability Design Companyとして、「持続可能な地方創生」を実現します。  
産・学・官の相互連携に向けたハブの役割となり、地域をより豊かにします。



## 広域ネットワークを活用した地域戦略

### リレーション

### デザイン

**産**  
(企業・団体)  
地域産業の  
活性化促進

- 企業間交流の活性化  
銀行の広域ネットワークを活用し、業種を超えた交流による地域活性化を実現。  
**交流の場提供**

**学**  
(教育・研究)  
産学連携による  
起業促進

- 学生接点の強化  
起業促進に向けて学生との接点を積極的に創出。  
● 各種学生イベントの開催支援  
● インキュベーション施設との連携強化  
**ビジネスアイデアの発掘・育成**

**官**  
(国・地方公共団体)  
官民連携による  
具体案件の  
発掘・育成

- 自治体連携強化  
地域の課題・ニーズの集約・整理を行い、関係者への情報共有・連携を行う。課題解決に向けて他府県先進事例の視察による情報収集を行い、解決策の一助となるノウハウの提供を行う。  
**地域の課題・ニーズの発掘**

- 地域開発プロジェクト支援  
各地域開発プロジェクトを「営業店」と「本部」が連携し、強力にサポート。  
● まちづくりプロジェクト  
● 不動産開発プロジェクト  
**地域開発プロジェクト共有ツール提供**

■ ビジネスアイデア実装支援  
大学発ビジネスアイデアの社会実装に向けて、起業支援やマッチング支援を実施。

- 産業誘致支援  
官が主導する地域開発プロジェクトについて産との連携により産業誘致を支援する。サウンディング、プロポーザル等に事業者をマッチング。

- ベンチャー・スタートアップ支援  
ベンチャー・スタートアップ企業に対して伴走支援を行い、新たなビジネス活性化を支援。
- 観光開発支援  
物産展などへの出展者推薦や新たな観光資源をPR。

■ 起業ビジネス支援  
起業促進に向けて各種公的制度、仕組み活用を提案を実施。

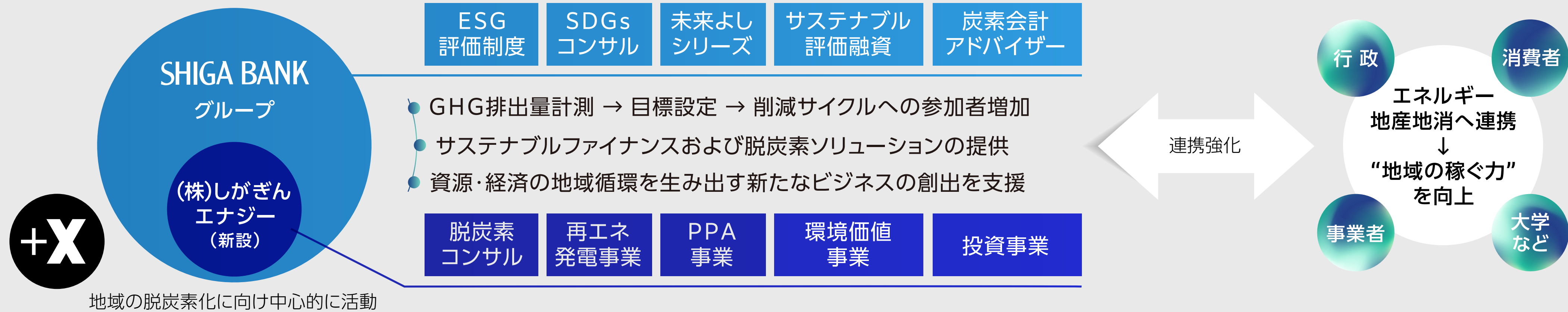
■ 地域交通・空き家対策  
● 空き家対策の検討  
● コミュニティ交通活用に向けた提案 (例: デマンド交通)

「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」

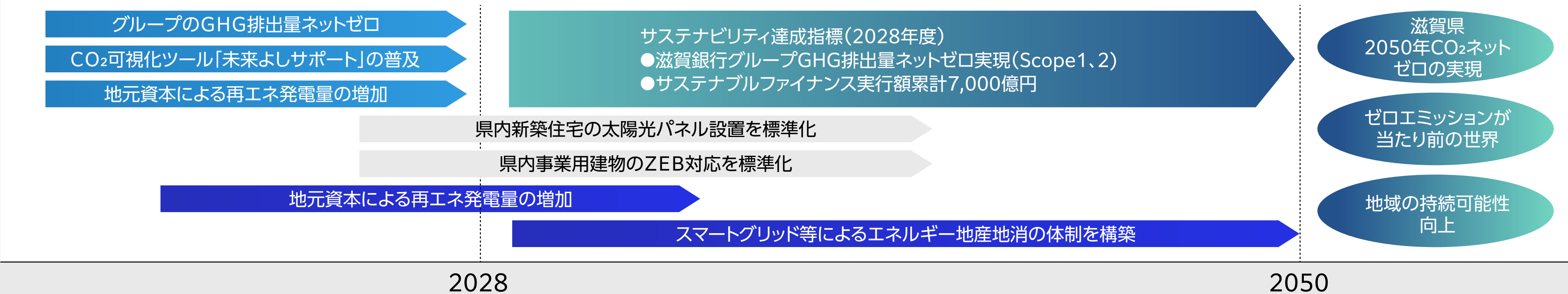
地域をデザインする企業へ

# 基本戦略① インパクトデザイン 脱炭素

脱炭素ソリューションに新設子会社のエネルギー事業を加え、ステークホルダーとの脱炭素連携を強化します。  
行政、事業者、消費者などの各主体に適した商品・サービスを拡充・提供することで新たなビジネス機会を創出します。



## ■ カーボンニュートラルに向けたロードマップ・イメージ



エネルギー地産地消社会の実現により“地域の稼ぐ力”を向上



# 基本戦略① インパクトデザイン グループ戦略・新規事業への取り組み

地域・社会の課題解決につながる新規事業を創造するとともに、滋賀銀行グループの総力を挙げて、ソリューションメニューの充実、および最適なソリューションの提供により、お客さま・地域社会の持続的成長を実現します。

## 滋賀ディーシーカード

- クレジットカード ● 信用保証

## しがぎんジェーシービー

- クレジットカード

## 滋賀保証サービス

- 信用保証 ● 貸出担保評価、管理

### ● 家賃債務保証事業 **新規事業の展開**

地域の安心安全な住環境の実現に寄与することを目的に、全保連(株)と業務提携を行い、事業を展開します。

**【事業概要】**  
家賃債務保証の利用促進

新規事業

+X

## しがぎんリース・キャピタル

- リース ● 投資事業

## しがぎん経済文化センター

- コンサルティング、研修 ● 文化事業

## しがぎんビジネスサービス

- グループ内事務代行(センター)

## しがぎん代理店

- 銀行代理店運営

## しがぎんエナジー **新会社設立**

- GXコンサルティング事業 ● PPA事業、FIT発電事業

GXを通じた地域活性化、自然災害へのレジリエンス強化など、さまざまな地域の課題をエネルギーの観点から解決することを目的に設立します。

**【事業概要】**  
GX・SXコンサル事業、PPA事業、太陽光発電所の取得・運営事業など

## しがぎんキャピタルパートナーズ(仮称) **新会社設立**

- 投資事業

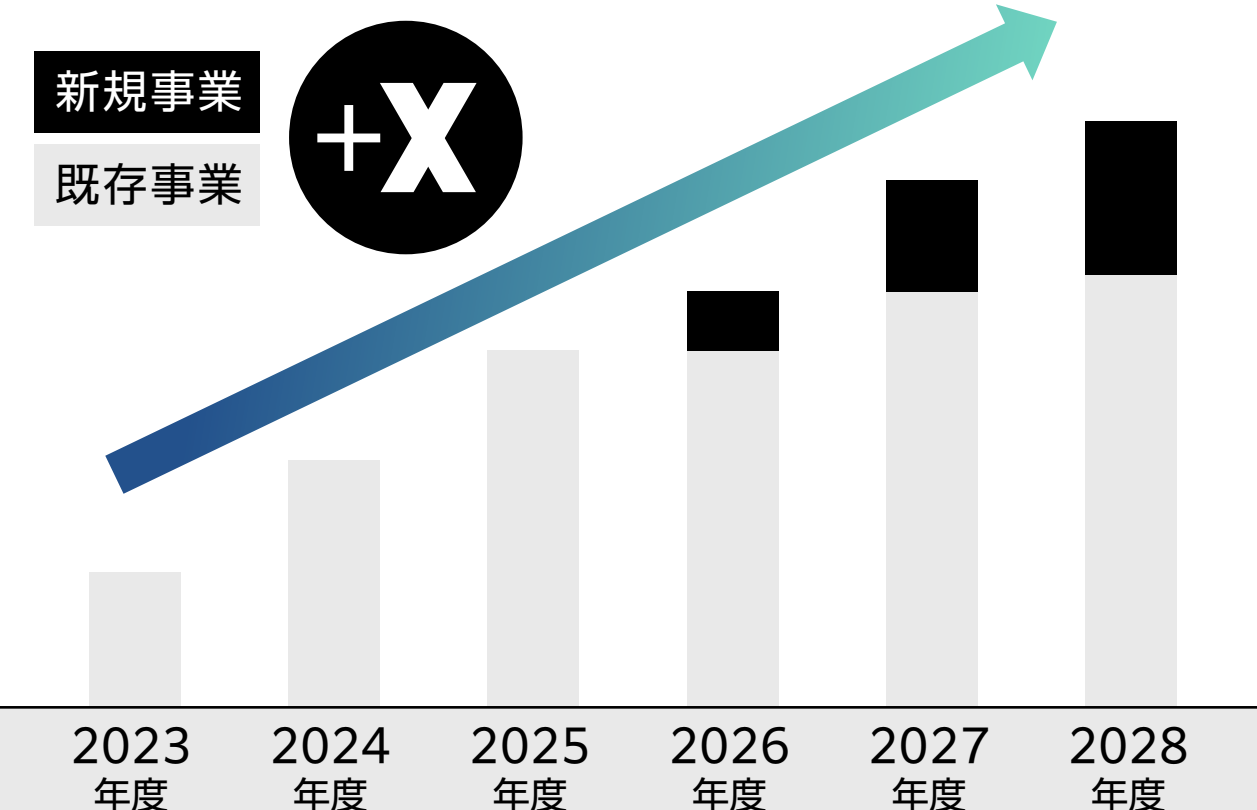
地域の事業会社の株式を取得し、事業の当事者として持続的な成長をともに実現することを目的に2024年10月を目途に設立します。

**【事業概要】**  
ファンド組成・運営業務 投資対象先に対するコンサルティングなど

## グループ会社収益(当期利益)

中計期間で **20** 億円へ成長

(単位:億円)



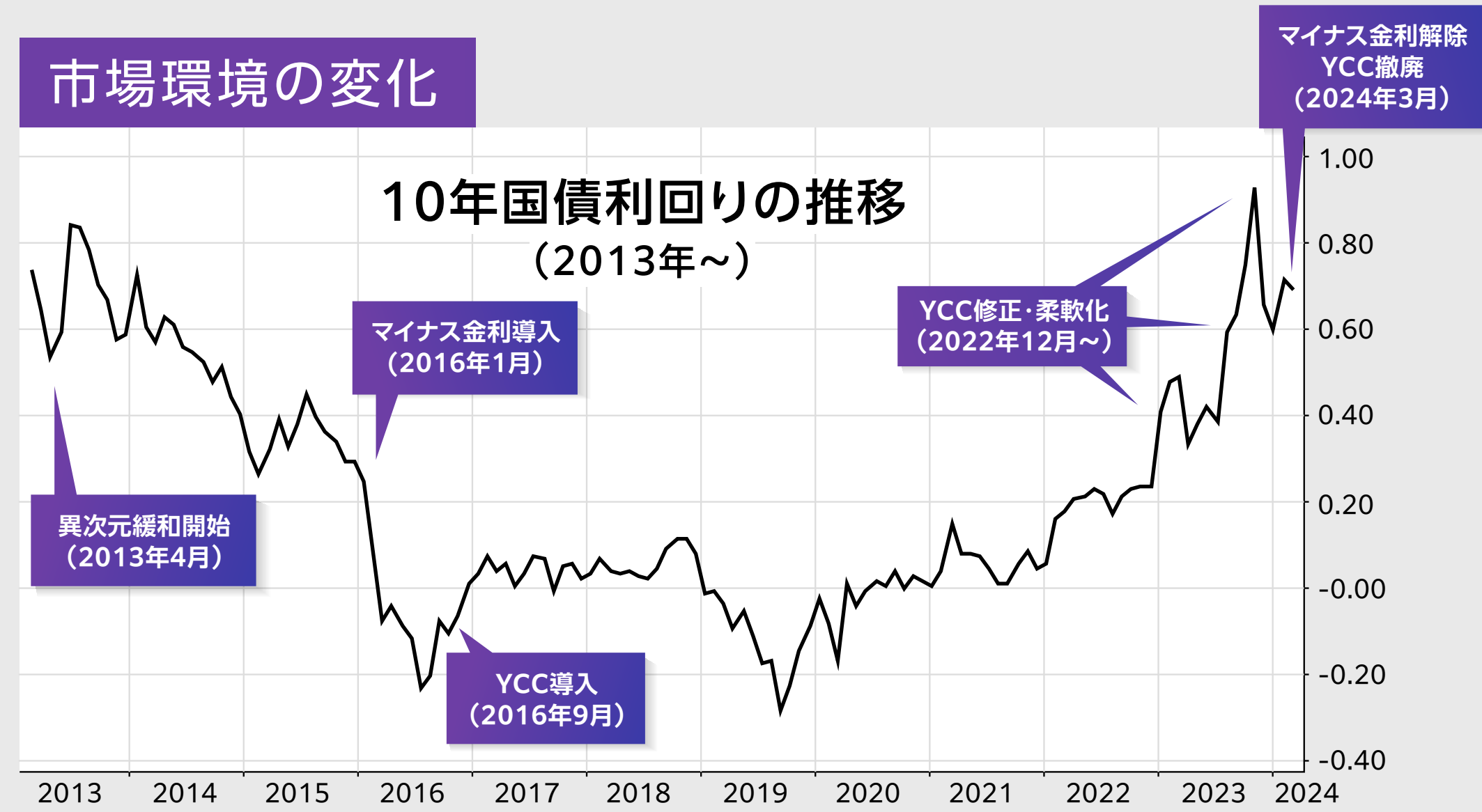
## +X 未来デザイングループ新設

地域・社会の課題解決につながる新規事業を創造します。同時に挑戦する企業風土を醸成するとともに、“実現したい地域社会の姿”を目指し、Design人材を育成します。

## 新規事業への挑戦によるインパクトの最大化

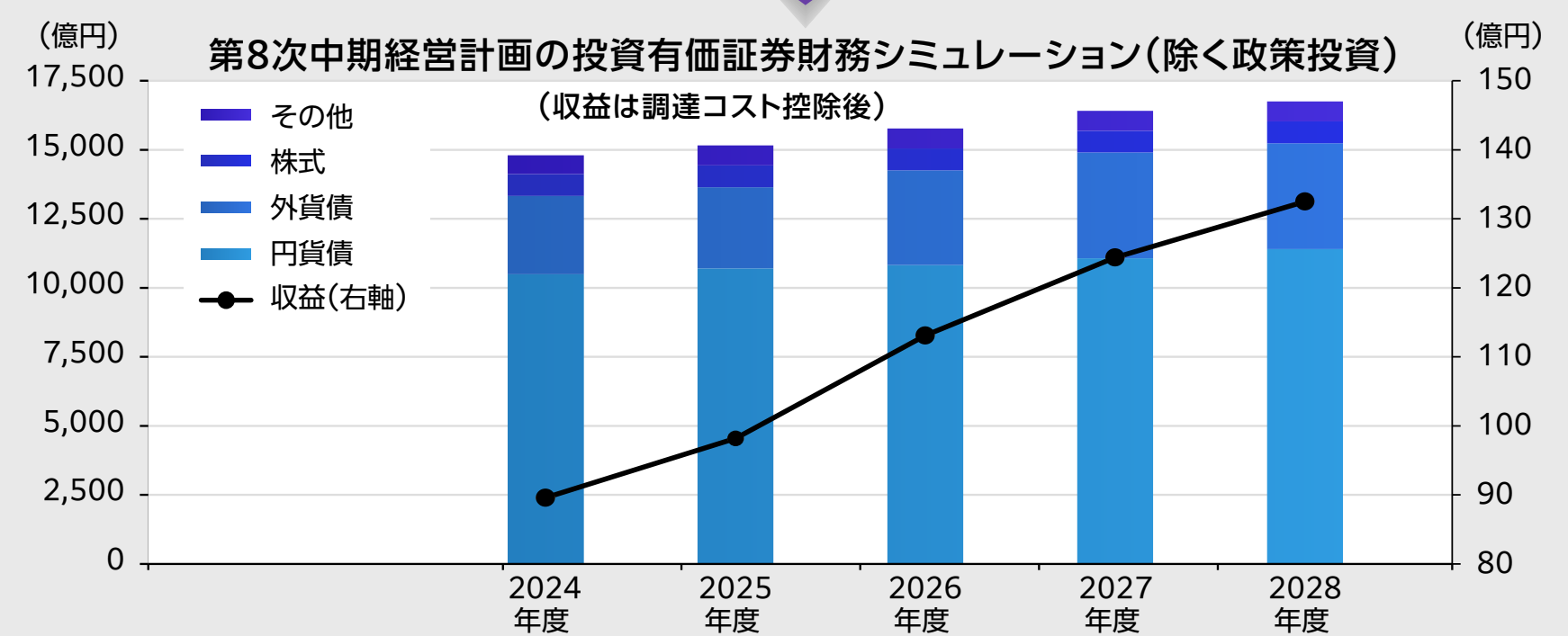
# 基本戦略② ベース for グロース 有価証券運用戦略

フォワードルッキングでの外部環境の変化に応じたポートフォリオ運営を行い、トータルリターンの最大化を目指します。



- ### 基本方針
- キャリー収益を増強、キャピタルに頼らない安定した収益を計上
- 金利上昇局面での収益力の強化
    - リスクをコントロールしながら調達コスト控除後の運用利回りを1%に
    - 資本効率(RORA)と資金効率を意識→ROEを下支え
  - 経営体力・リスクコントロール能力に見合ったリスクテイク
    - RAFに基づくリスク量ベースのポートフォリオを構築
    - 資本を活用＝「金利リスク」と「価格変動リスク」を収益化
  - 実効的な運用態勢とリスク管理態勢
    - フロント部門、リスク管理部門、経営陣の3線態勢 → 日々の管理に加え、経営が定例会議で方針を確認し、リスクガバナンスを発揮
    - ストレステストに基づく期間損益への影響度の計測 → 環境の変化に応じた適切な判断やアクションを実行

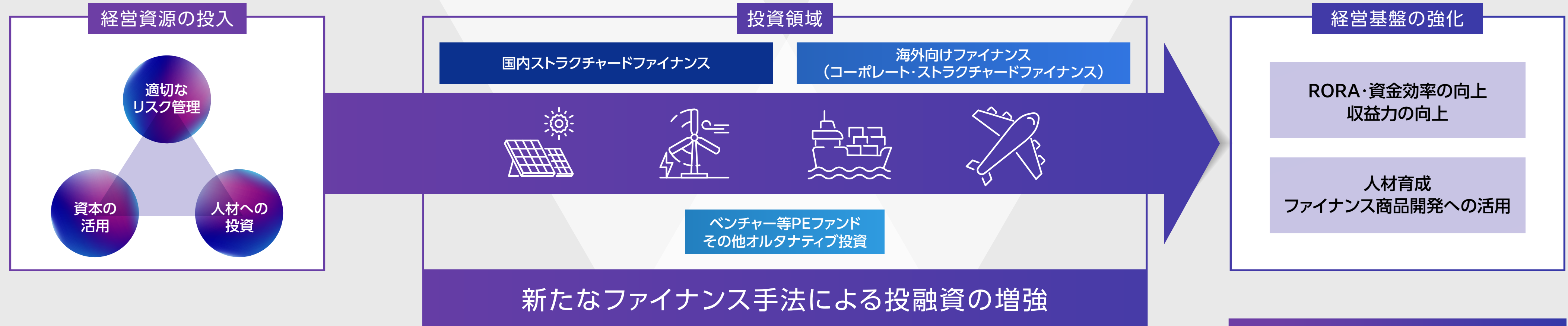
- 金融政策の変化に対応 → 景気循環を捉えた金利予測
- マルチアセット運用の継続 → 円債・外債・株式等リスク資産を一体としてアロケーションを管理し、最適な資産配分
- 三位一体での運用態勢 → フロント部門、リスク管理部門、経営陣の3線でモニタリング



## 経営基盤を支える「安定収益」の確保

# 基本戦略② ベース for グロース ファイナンス戦略

積極的なリスクテイクにより資本を有効活用するとともに、分散投資により、安定した収益確保を目指します。



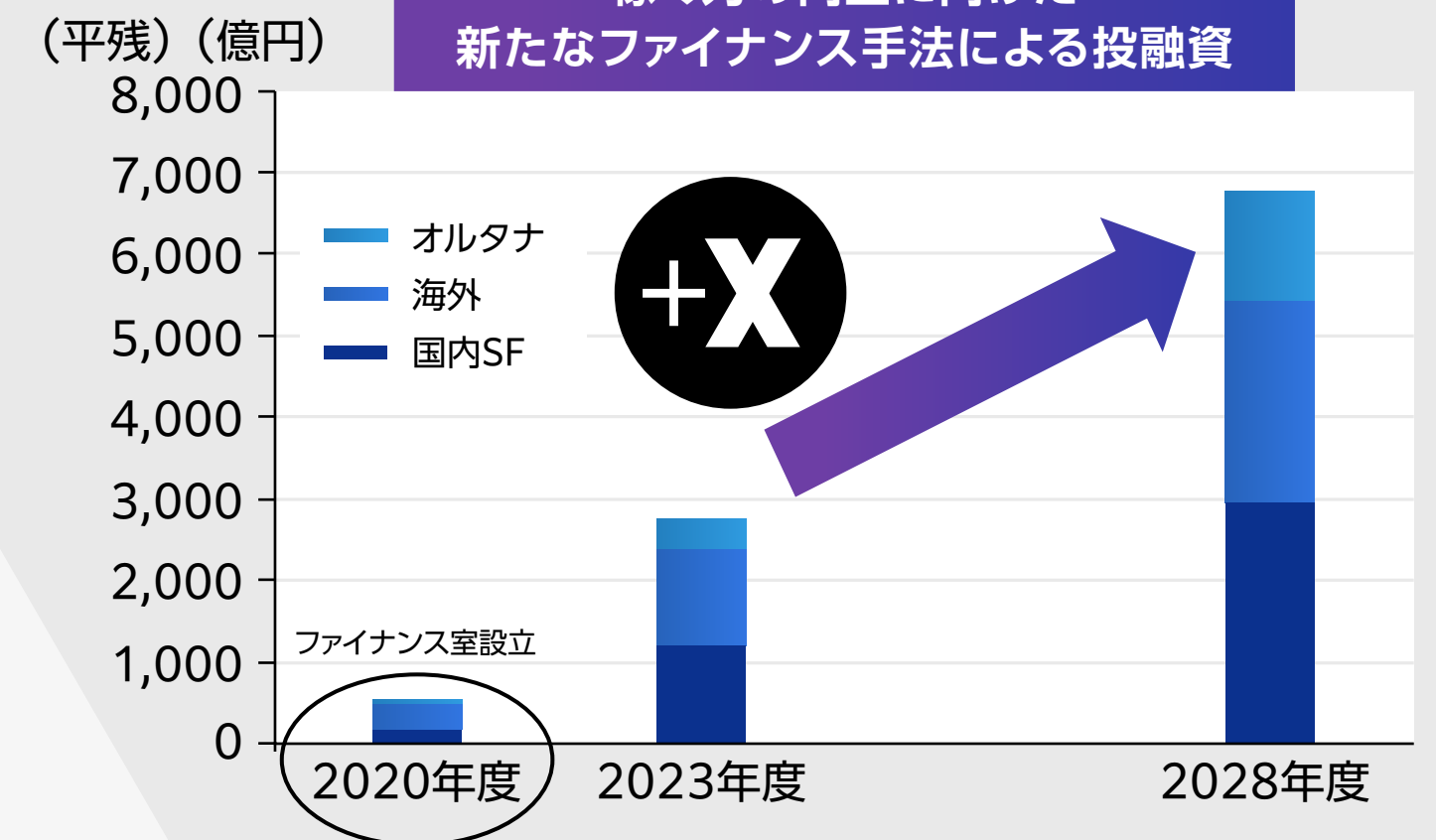
## ■ 経営資源を適切に投入し収益の最大化を図る

- 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

## ■ 業種・地域・時間の分散を徹底 ➡ リスクを分散

- 戦略分散 ベンチャー・バイアウトファンド、インフラ、不動産、データセンターなど多種多様な分野への投融資を実施
- 地域分散 特定地域への偏重を避け、日本全国+グローバルに投融資を実施
- 時間分散 経済やマーケット環境の変化に対応するため、時期を分散しつつ継続して投融資を実施

## 稼働力の向上に向けた 新たなファイナンス手法による投融資



資本を有効活用した安定収益をさらなる投資に

デジタル技術やデータの利活用により、金融サービスのデジタル化や対面サービスの強化に積極的に取り組みます。  
 業務のデジタル化により抜本的な生産性向上につなげ、創出した時間をお客さま・地域のために振り向け、新たな付加価値を提供します。

## ■ 金融サービスのデジタル化

決済や振込、各種手続きなどの銀行機能を、  
 バンキングアプリや銀行以外のスマホアプリなどでも提供



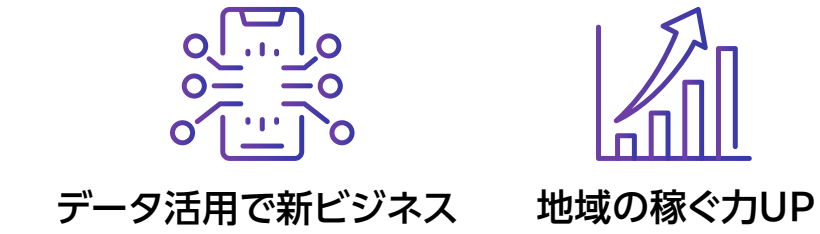
## ■ 働き方改革

チャットやWeb会議の利用による  
 物理的な移動が減少



## ■ 地域のDX

「地域のデジタル化」で多くの  
 「データ」が生まれる



DX戦略

### チャンネル・サービスのデジタル化

- ① 商品・サービス・事務  
 サービス・チャンネルの改廃、eKYCの拡大
- ② 受付チャンネル  
 リモート窓口の導入、非対面受付の拡大、  
 セルフ化取引拡大(ネット・アプリ等)

### 業務のデジタル化による 抜本的な生産性向上

RPA、AI活用、生成AI活用  
 お客さまあて通知の電子化  
 通帳アプリの推進、電子契約取引の拡大  
 証跡のデータ保管、ワークフローの活用  
 センター集中化、BPO

地域社会の(DX)実現へ

## ■ 対面サービス強化

キャッシュレスやデジタルバンキング、  
 AI活用により事務手続きのための来店減少



## ■ 行内のデジタル化

新技術で単純作業が自動化、業務が減少



## ■ 地域のデジタル化

地域の業務効率化・働き方改革



お客さま価値の創造と業務変革による地域社会のDX実現

滋賀銀行グループが持つデータの統合的な分析を可能とするための基盤を整備し、行内外の様々なデータや生成AI等のテクノロジーを積極的に活用します。

## +X データドリブんな業務運営への進化

### ■ マネジメント

- リアルタイムに必要なデータを可視化
- 多角的な分析への即応
- 高度、複雑化した環境下での意思決定や戦略立案

### ■ 業務運営 (本部・営業店)

- 外部データや非財務データの活用による視点の多角化
- 営業活動の支援によるお客さま満足度向上と収益力強化
- 資料作成などの自動化による生産性の向上

### ■ お取引先・地域 (デジタルコンサルティング)

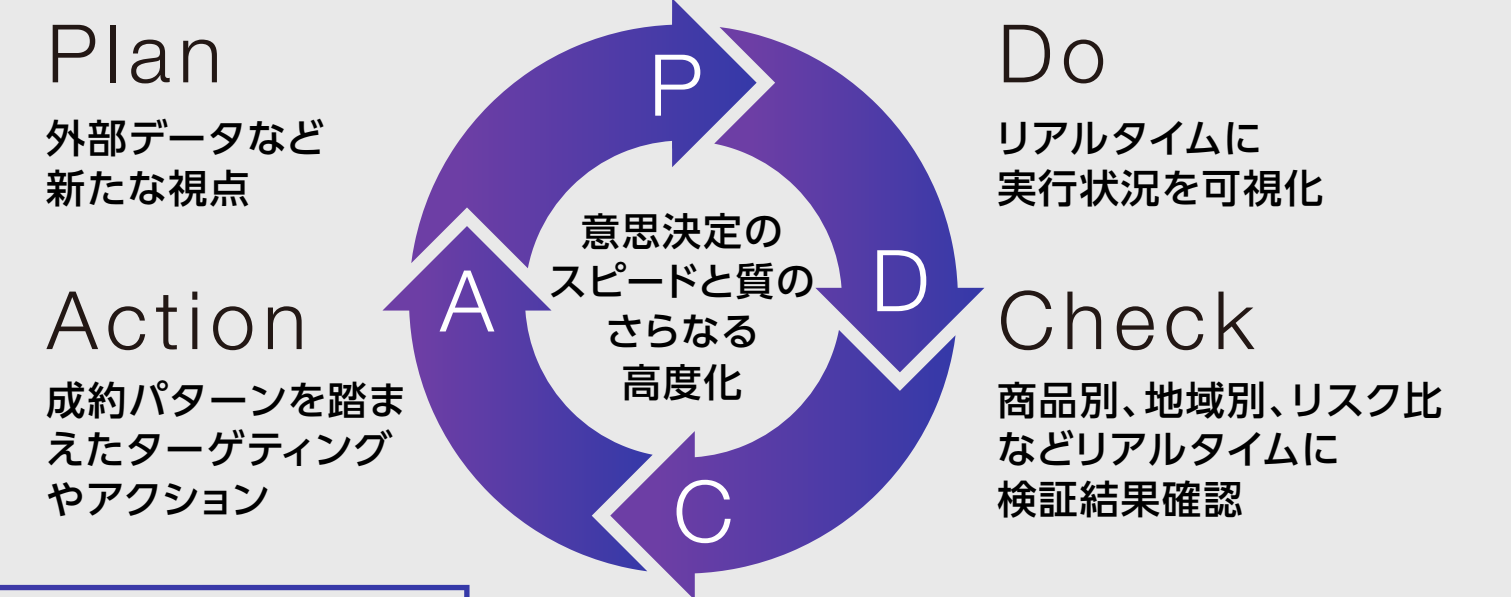
- 属人的な業務運営からの脱却 (生産性の向上)
- お客さまのマーケティング支援・成長支援を推進
- DX人材の育成(輩出)

### ■ 取組内容



## ■ PDCAサイクルの視点

リアルタイムに最新の状況が見える化し、PDCAサイクルの速度を引き上げ、見通しが困難な社会・経済環境において、俊敏性(アジリティ)とスピードを持った意思決定・業務運営を推進

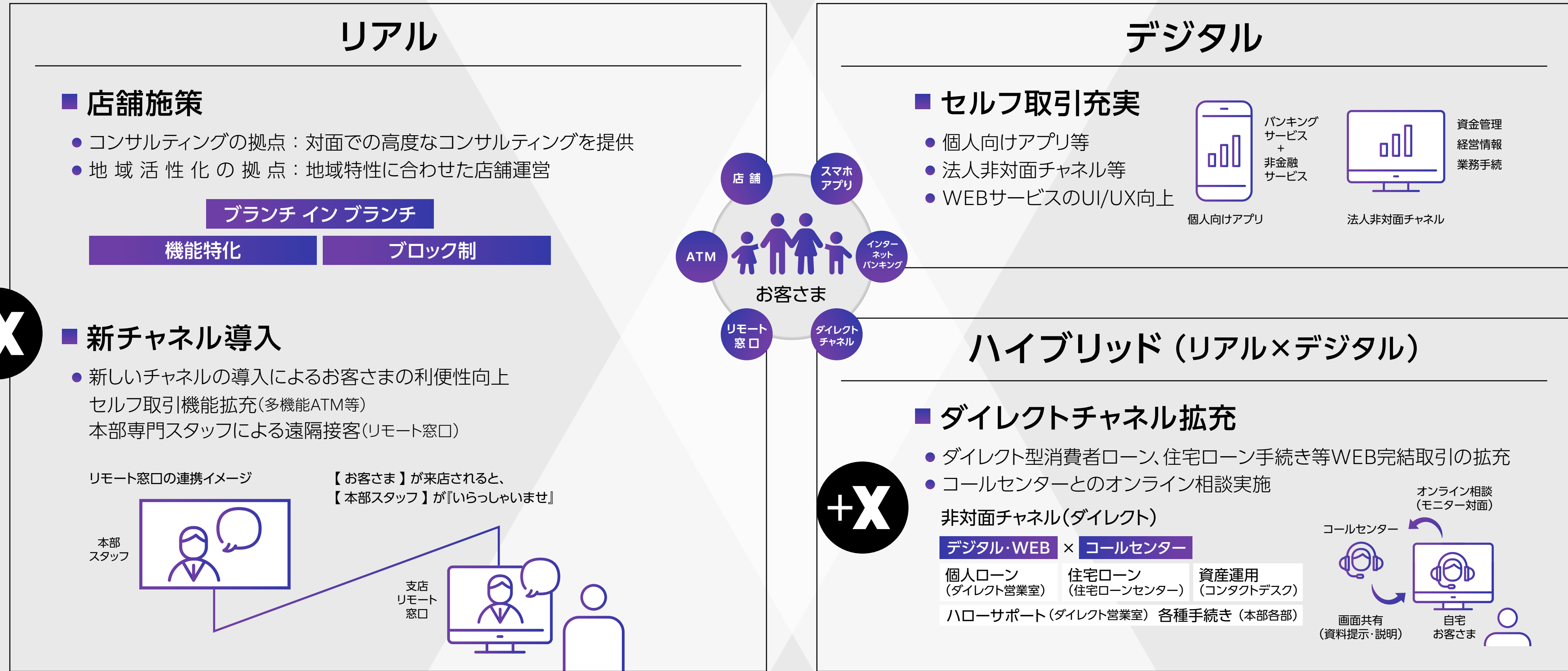


**+X データドリブンプロジェクトチームの設置**

さまざまなデータやテクノロジーを積極的に活用し、データドリブんな業務運営を推し進め、新たな付加価値を提供。組織横断的に「データ活用基盤の構築」や「分析ツール等の導入」、「データ活用の文化の醸成」を進める。

## データドリブン経営の実践

多様化するお客さまの価値観やライフスタイルに合わせた、“いつでもしがぎん”“どこでもしがぎん”を目指します。



## 多様なチャンネルの構築によるお客さま接点の拡大

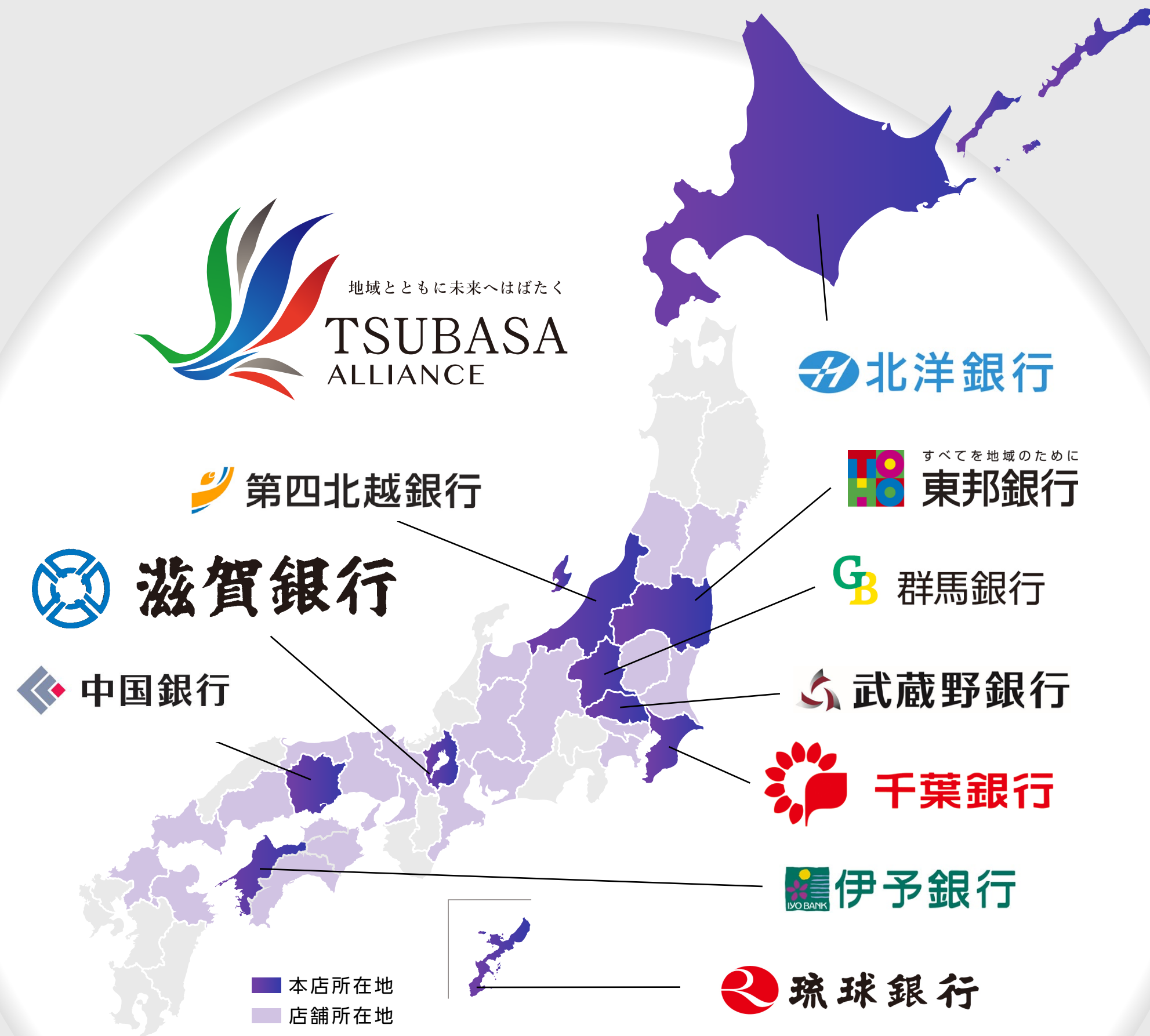
# 基本戦略② ベース for グロース アライアンス

TSUBASAアライアンスや他業種との提携などアライアンスの強化によって、知見やノウハウを共有し、新たな価値を創造します。

新たな  
価値創造

連携強化

トップライン増強  
効率化



## TSUBASAアライアンス株式会社

- AMLセンター設置 (2020/10)
- 事業戦略部設置 (2021/10)
- TSUBASA トレーニー制度

- 各地域トップ地銀による広域連携
- 総資産94兆円とメガバンクに次ぐ規模

基礎データ (10行合計) (2023年3月末現在)

総資産額	預金	貸出金	法人顧客	個人顧客
94 兆円	76 兆円	56 兆円	224 万先	2,400 万人

## アライアンスの強化による新たな価値の創造

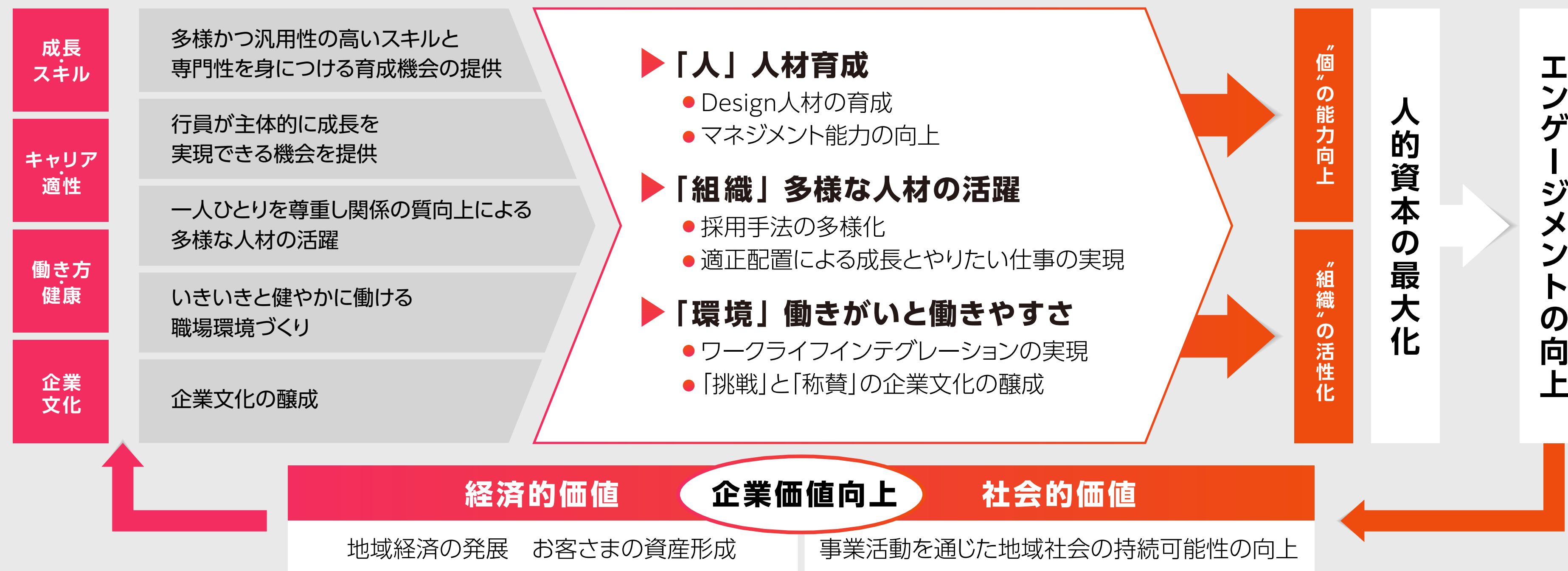
ありたい姿

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

求める人材像

個性を磨き、価値創造の主役として、地域の未来へ挑戦できる人

人事戦略の価値創造プロセス

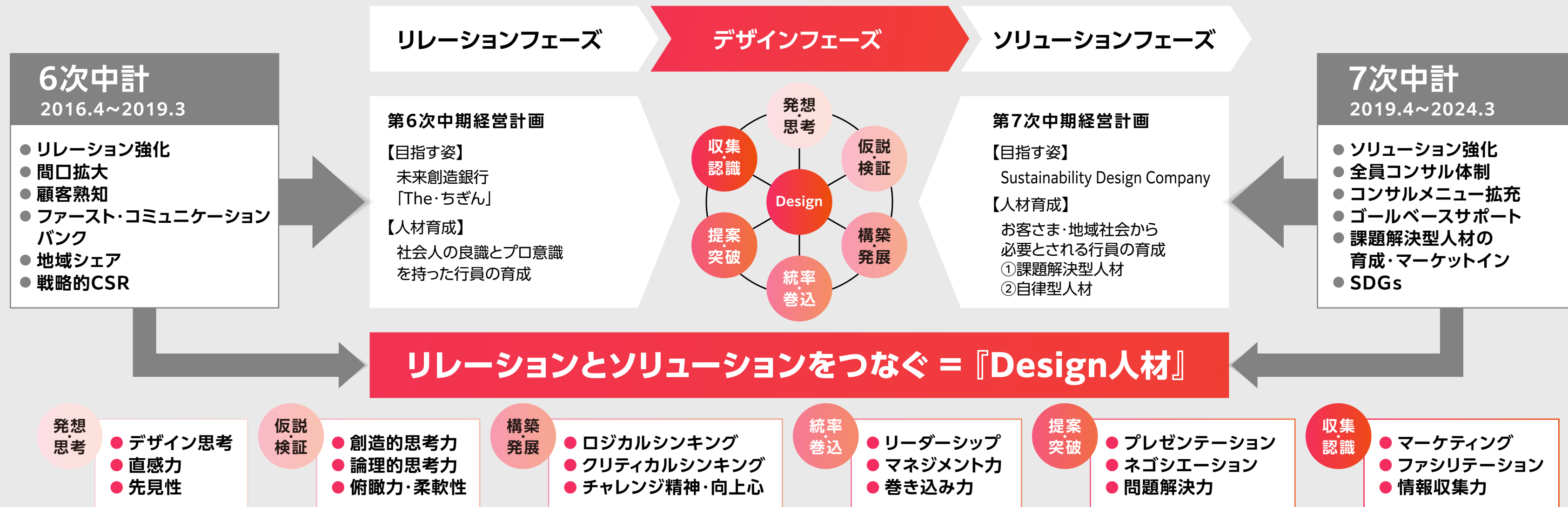


「人」こそが、価値創造のドライバー



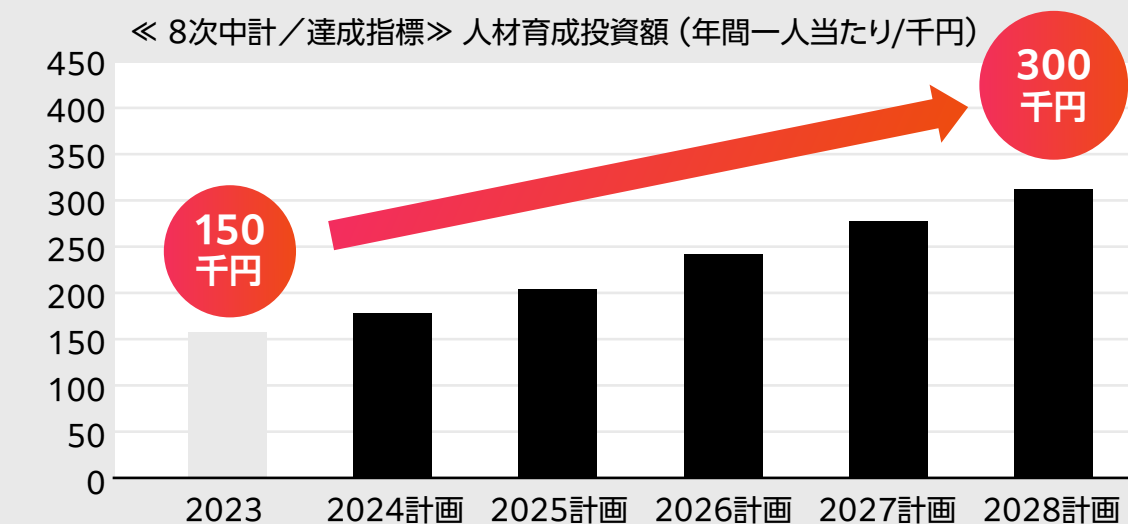
## 「人」人材育成 人材育成方針：『Design人材』の育成

お客さま・地域の課題を創造し、解決策をデザインするとともに、実現まで結び付けられる人材  
自らのキャリア(=ありたい姿)をデザインし、その実現に向け挑戦し続ける人材



- “銀行研修”からのウエイトシフト…社内外で通用する能力・スキルの向上
- 外部企業への出向を5年累計100名に増員
- マネジメント人材・経営人材候補者の育成…企業文化変革への挑戦
- 「人材育成投資額」を2023年度対比 **約2.0倍** に増額(年間一人当たり300千円)

※人材育成投資には、設備費用(減価償却費)や施設維持費(光熱費等)、研修旅費等は含めない



## 人的資本の最大化に向けた「Design人材」の育成と成長支援

社内環境整備方針：多様な個性や働き方を尊重し、一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組む。

## 「組織」多様な人材の活躍

### ■ 採用手法の多様化による人材ポートフォリオの再構築

- 年間を通じた新卒採用、第二新卒採用の実施
- 専門人材の採用強化
- 障がい者の就業機会の提供  
→障がい者雇用率2028年度2.7%

### ■ 適正配置による成長とやりたい仕事の実現

- 営業店/本部経験による仕事の汎用性と柔軟性の向上
- 人材公募制度の拡充(全部署を対象)  
→年間応募人数2028年度100名
- 職員の価値観・ライフスタイルに合わせた働き方の提供

## 「環境」働きがいと働きやすさ

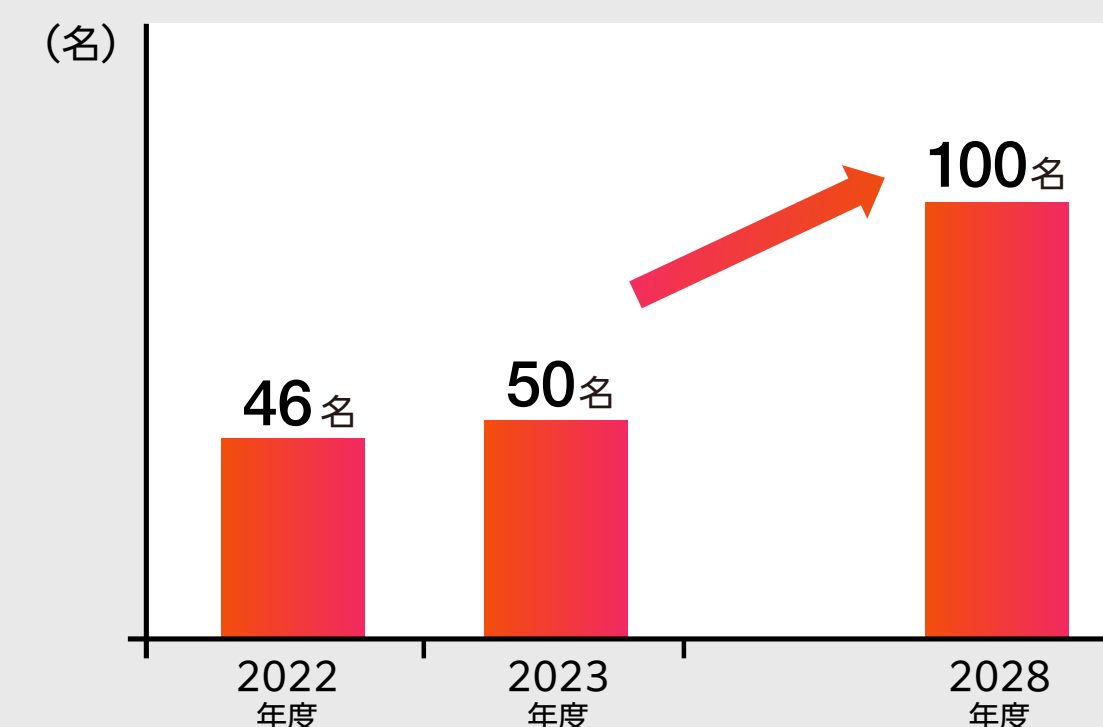
### ■ ワークライフインテグレーションの実現

- 職員の有給休暇取得日数 17日以上
- パフォーマンスの最大化に向けた人事制度の充実

### ■ 「挑戦」と「称賛」の企業文化

- つながり・コミュニティの場「未来ラウンジ」(\*)の新設
- 人事評価制度の見直し
- 「しがぎんヒューマンアワード」の創設  
※未来ラウンジ…「気軽にまじめに」話せる行内交流スペース

人材公募制度 応募者数



ダイバーシティ推進チーム会議の様子

“個”の能力を最大限に発揮できる環境をつくり、“組織”を活性化させる  
個性溢れる人材の活躍と働きがいのある企業を目指す

# 4

## 企業価値向上への取り組み

# リスク・アペタイト・フレームワーク

目指す水準からバックキャストिंगで必要なリスク量を設定。健全性と効率性の両立を図り、資本・資金を最大限活用します。

### 戦略的RAF

目指す水準

連結	目指す水準
ROE(※)	5.0%
株主資本ROE	7.0%
CET1比率(除く包括利益)	11%台

※東証基準

## RAF分析を通じ戦略的にリスクテイク

リスク・アペタイト

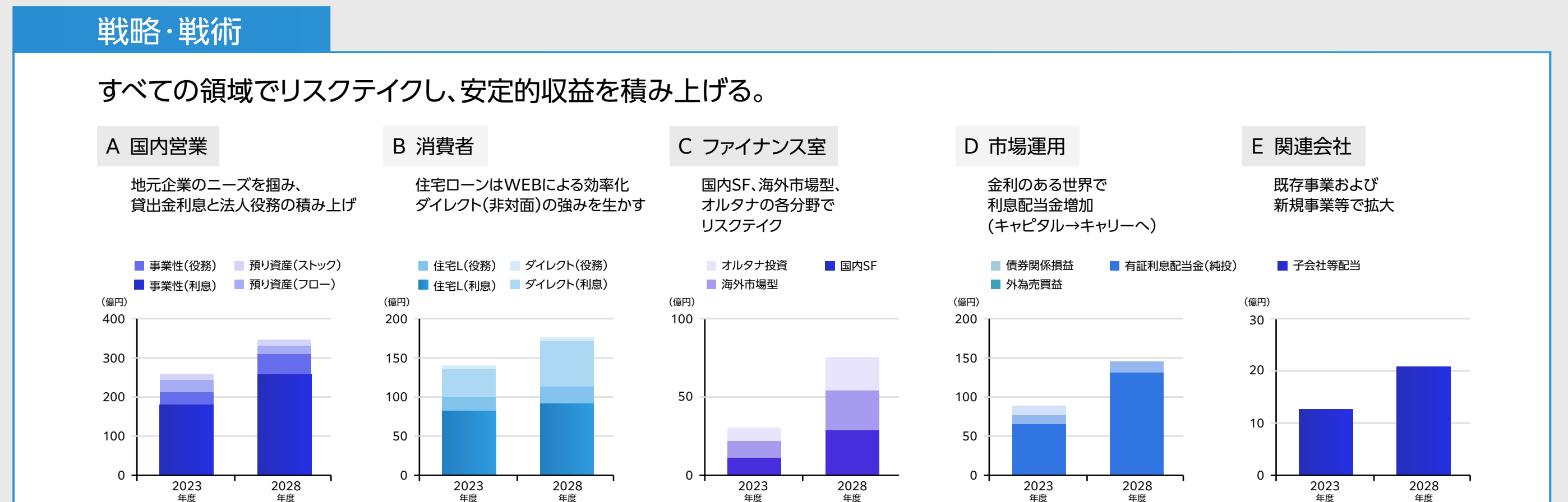
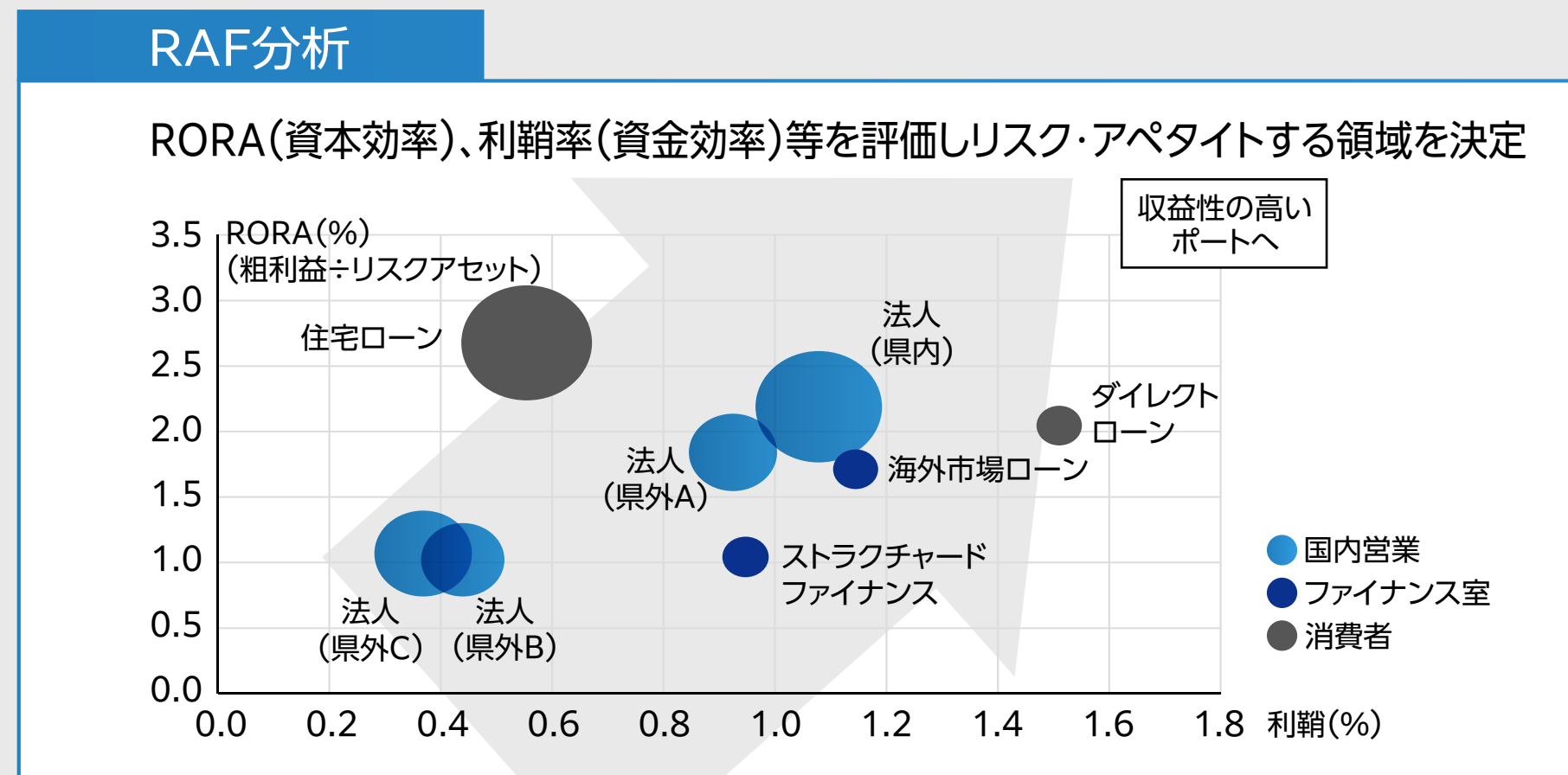
基本戦略に基づき、各セグメントの方針を決定

インパクト  
デザイン

ベース for  
グロース

ヒューマン  
ファースト

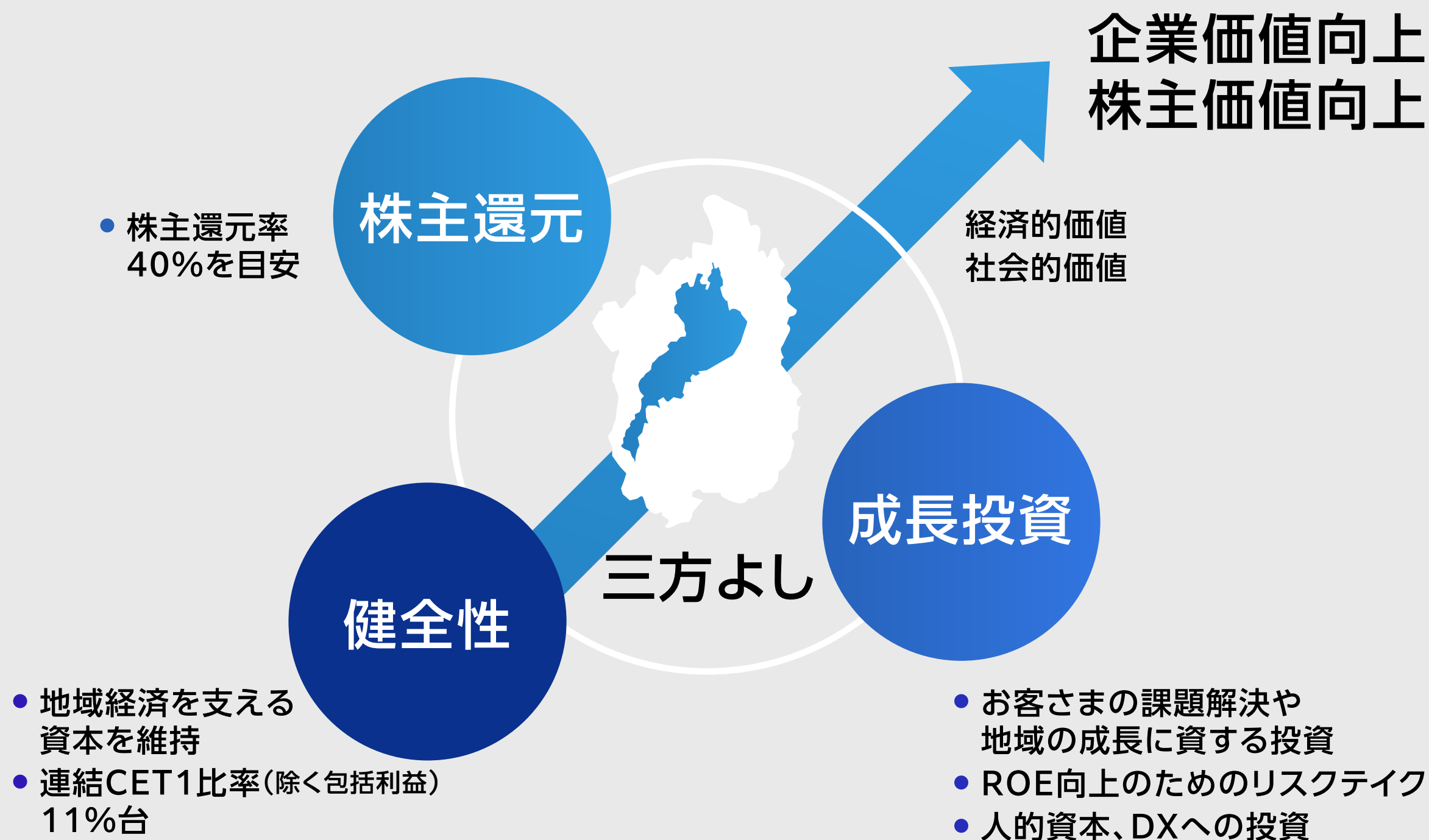
+X セグメント	既存戦略の深化と事業領域の拡大
A 国内営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま・地域の成長を支えるファイナンス強化</li> <li>伴走型ソリューション提供の強化</li> </ul>
B 消費者	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの夢の実現に向けたゴールベースサポート</li> <li>非対面チャネル(ダイレクト)の強化</li> </ul>
C ファイナンス室	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなファイナンス手法による投融資の増強</li> </ul>
D 市場運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利上昇局面でのトータルリターン最大化</li> </ul>
E 関連会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの総力でソリューションの提供</li> <li>エネルギー子会社、投資専門子会社、家賃保証...</li> </ul>



# 資本政策・株主還元

資本政策については、近江商人から受け継いだ「三方よし」の精神のもと、「健全性の確保」、「株主還元」、「成長投資」をバランスよく運営し、企業価値向上ならびに株主価値向上に努めていきます。

## 健全性の確保、株主還元、成長投資をバランスよく運営



項目 (連結)	2019.3	2023.3 <sup>(※)</sup>	2029.3 <sup>(予想)</sup>
当期純利益 (億円)	146	148	
配当総額 (億円)	21.9	38.1	
1株あたり年間配当金 (円)	42.5	80	
(うち 記念配当)	2.5	0	
配当性向 (%)	15.1	25.8	
自己株式取得 (億円)	24.6	29.9	
還元合計 (億円)	46.5	68.1	
株主還元率 (%)	31.7	45.8	(目安) 40 (%)

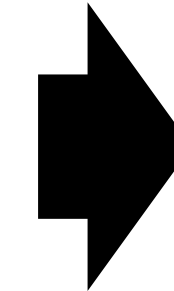
項目 (連結)	2019.3	2023.3 <sup>(※)</sup>	2029.3 <sup>(予想)</sup>
総自己資本 (億円)	4,161	4,119	
CET1 (億円)	3,925	4,119	
リスク・アセット (億円)	26,527	26,070	
総自己資本比率	15.68 %	15.80 %	
CET1比率 (除く包括利益)	10.14 %	11.86 %	11 %台

※2023年3月期決算時点での公表数値です。

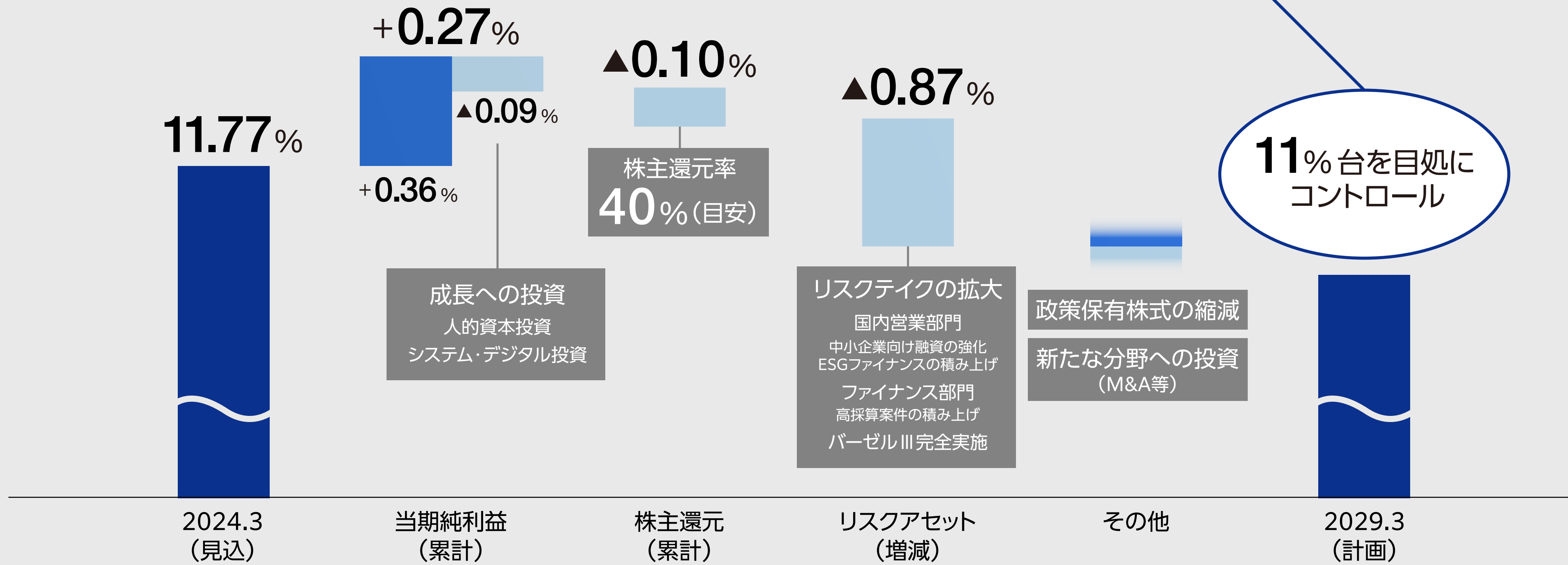
# キャピタルアロケーション ※連結CET1比率(除く包括利益)ベース

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

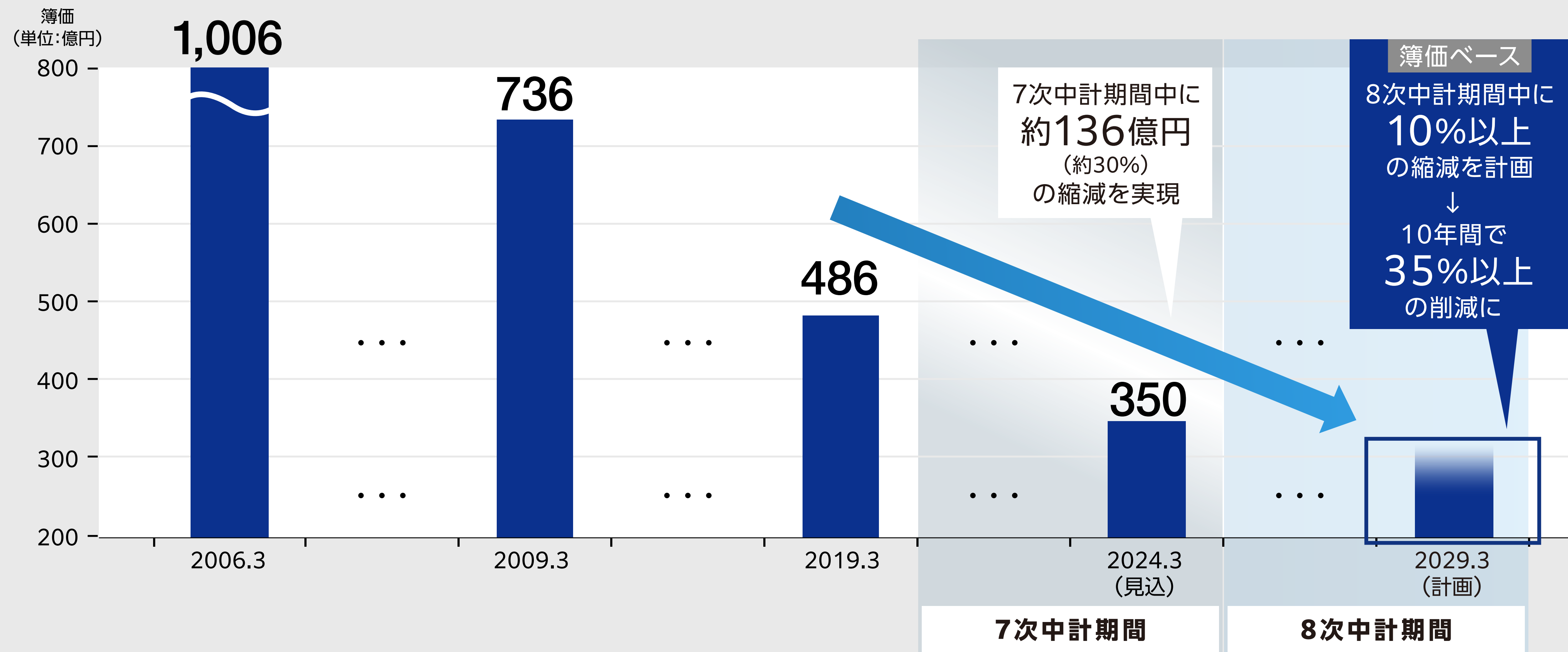


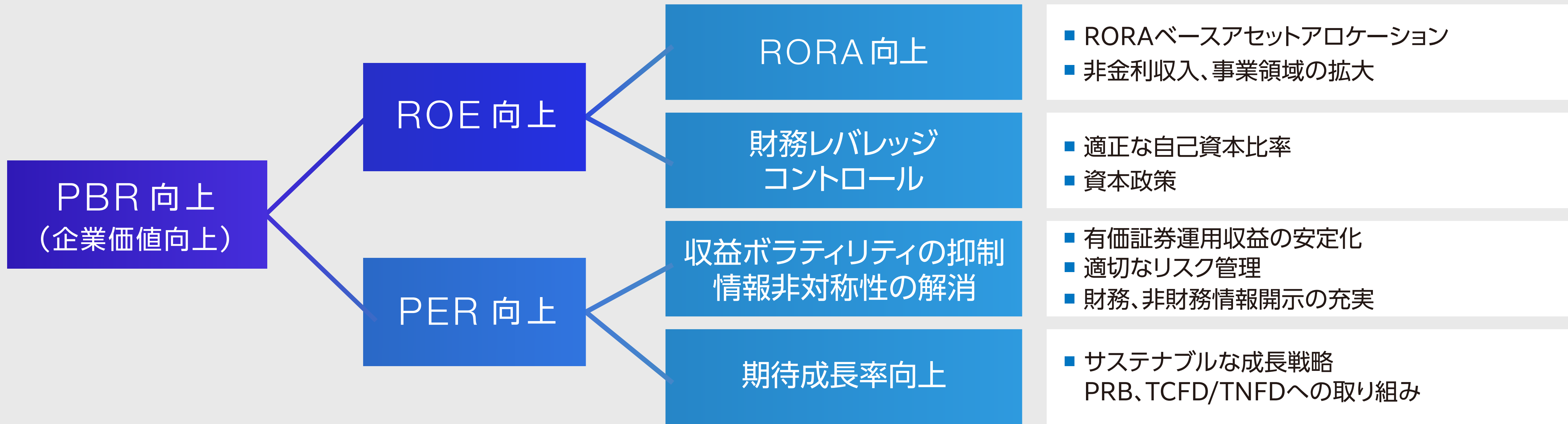
連結CET1比率(除く包括利益)ベースで  
財務レバレッジを適切にコントロール



## 政策保有株式の縮減に関する方針

保有継続の可否について、経済合理性および地域経済との関連性ならびに当行の資本政策上の観点から総合的に判断し、縮減に努めてまいります。なお、売却にあたっては、取引先企業との十分な対話を通じて進めてまいります。





■ PBR・ROE・株主資本コストの関係

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

$$= \text{ROE} \times \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{利益成長率}}$$

(広義の株主資本コスト)

■ 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) → 5%程度と推計
- 株式益利回りによる推計 → 期待リターンを8~9%程度と推計

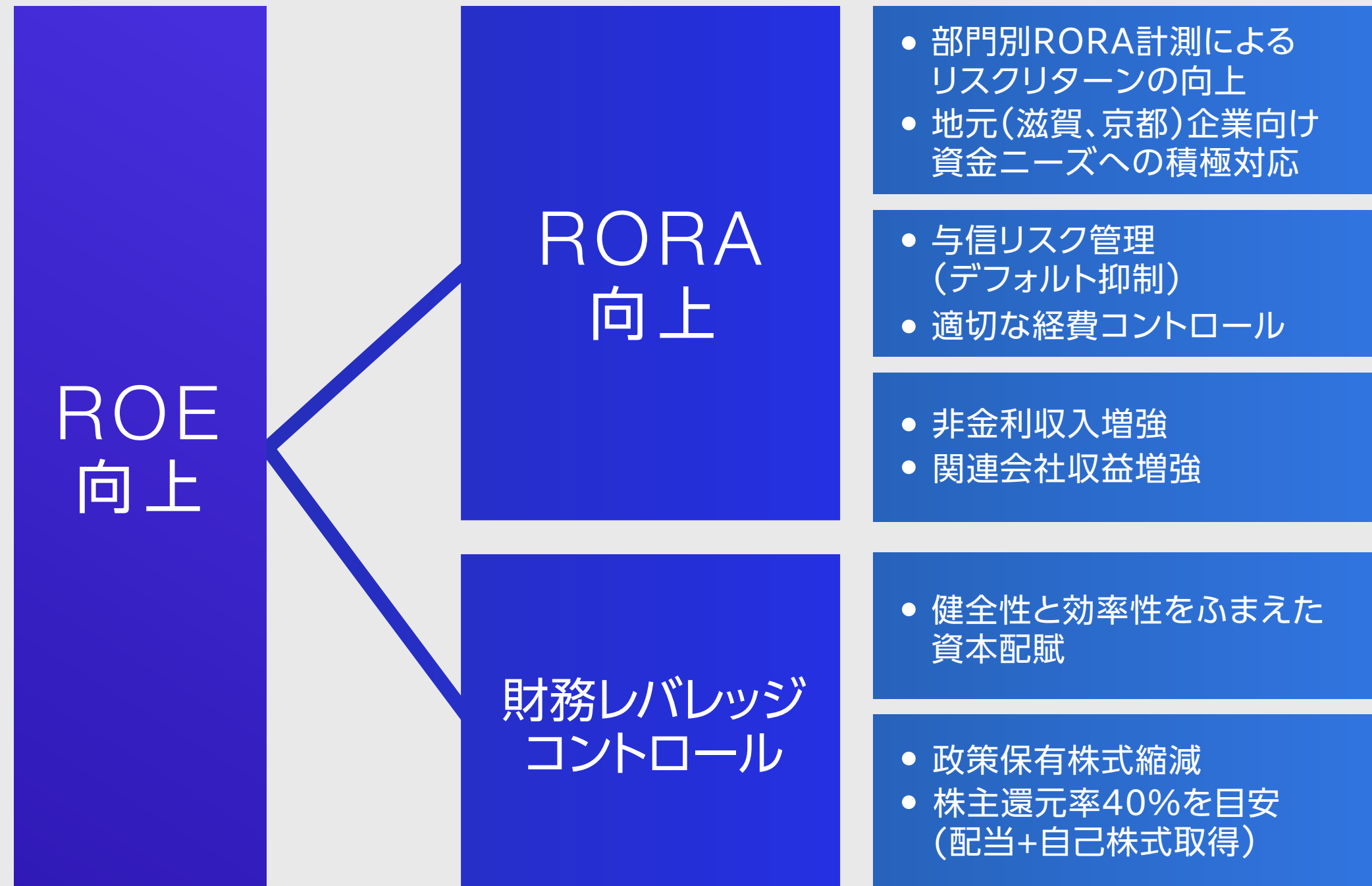
■ エクイティスプレッドの認識

- 現状のROEは3%台であり、株主資本コストを2~6%下回っていると認識  
→ エクイティスプレッドをプラスにすることでPBR向上を図る  
①ROE向上と②PER向上に取り組む



$$ROE = RORA \times \text{財務レバレッジ} \quad (\text{自己資本比率の逆数})$$

$$= \frac{\text{当期利益}}{\text{リスクアセット}} \times \frac{\text{リスクアセット}}{\text{自己資本}}$$



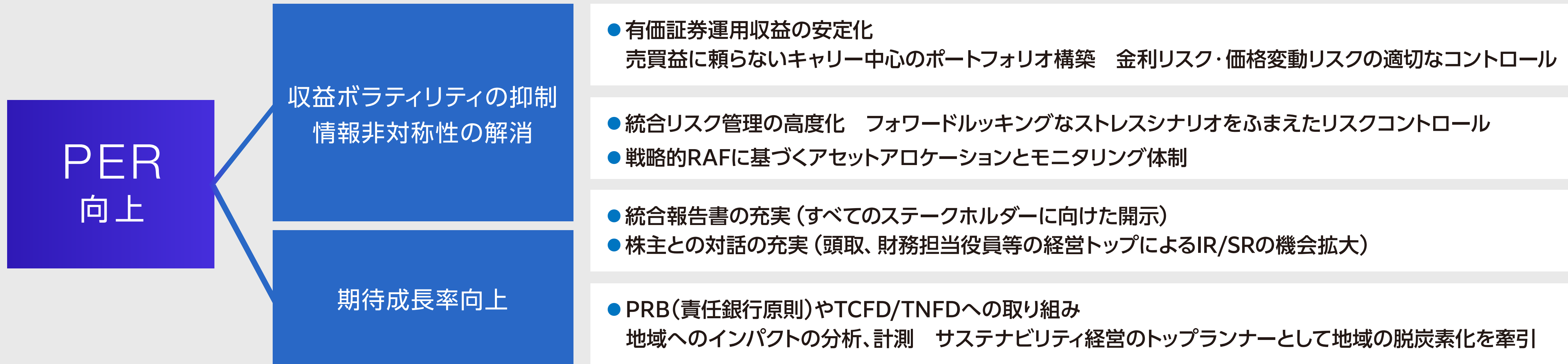
+

+

**戦略的RAF**

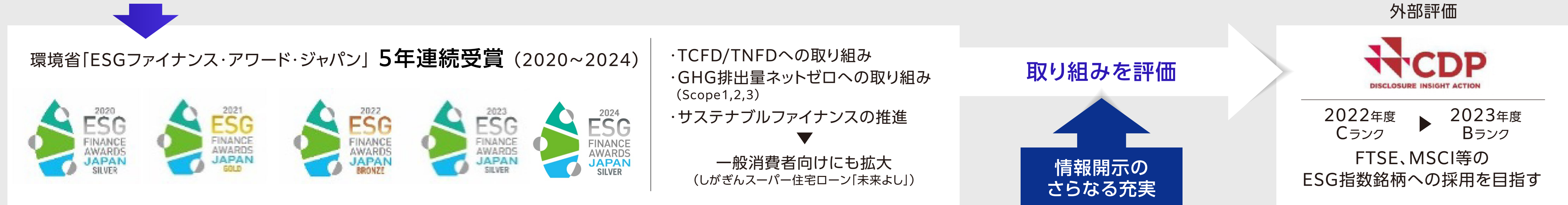
- RORA(資本効率)や資金効率等からリスク・アペタイトの領域・量を決定 (ファイナンス室アセットの拡大等)
- 信用リスクを勘案した適切な資本配賦
- 企業再生支援の人員増強
- AI審査導入等の「選択と集中」
- ソリューションメニューの拡大
- 新規事業戦略 エネルギー子会社、投資専門子会社、家賃債務保証事業 等
- 地域経済を担う金融機関として必要な自己資本比率の維持 連結CET1比率(除く包括利益)11%台
- 成長投資を含むキャピタルアロケーション

# 資本コストや株価を意識した経営③ PER向上への取り組み



## ESGの取り組みをサステナブルな成長期待に

- 1990年代から「環境経営」を掲げ、「環境・福祉・文化」を社会貢献活動の3本柱に
- 2001年「国連環境計画・金融イニシアティブ」に署名、2008年環境省「エコファースト企業」に認定
- 2020年国連「責任銀行原則(PRB)」に署名



# 中期経営計画の実効性向上に向けた取り組み

「価値創造プロジェクトチーム」の設置により、PDCAサイクルを確実にまわし、中期経営計画の実効性向上に取り組めます。



## 価値創造プロジェクトチームの設置

- 8次中計の具体的戦術を推進する「プロジェクトチーム」
- 本部各部との連携により、経営戦略と各部戦術の平仄を合わせ、スピード感をもって企画・立案していく
- 「データドリブンプロジェクトチーム」とも連携し、各種データや生成AI等を積極的に活用
- 上記の取り組みを通じて企画人材の育成にもつなげる

データドリブン  
プロジェクトチーム



### 価値創造プロジェクトチーム

総合企画部  
未来デザイン  
グループ

本部各部  
企画担当者

総合企画部  
経営企画  
グループ

戦術の進捗・課題の共有

全体施策の方向性の確認・共有

連携・検討

本部各部

実現・実行へ

常務会・取締役会

課長会、部長会で共有・議論  
(検討状況や課題など)

- 新たな経営課題への対応
- 新たな戦略の企画・検討

# 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