

SHIGA BANK
REPORT
2024

統合報告書

ディスクロージャー誌
2024(本誌)

SHIGA BANK

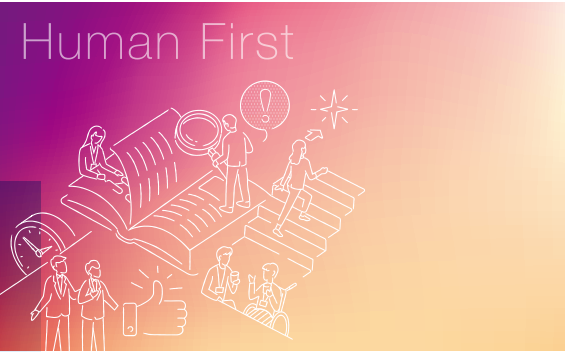


「三方よし」で 地域を幸せにする

私たちには、近江商人から受け継いだ
「三方よし」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、
という思いをパーパス(存在意義)に込めました。

Contents

SHIGA BANK REPORT 2024



5 Our Story

- 5 理念体系
- 7 トップメッセージ
代表取締役頭取 久保田真也
- 13 しがぎんのあゆみ
- 15 しがぎんの強み
- 17 財務担当役員メッセージ
常務取締役 遠藤良則
- 21 財務・ESGハイライト
- 25 社外からの評価

27 Value Creation

- 27 第7次中期経営計画の振り返り
- 29 長期戦略
- 31 マテリアリティ（重点取組課題）
- 33 価値創造ストーリー
- 35 第8次中期経営計画の達成指標の考え方
- 37 第8次中期経営計画の達成指標
- 39 基本戦略① インパクトデザイン

- 55 基本戦略② ベース for グロース
- 63 基本戦略③ ヒューマンファースト
- 65 人事担当役員メッセージ
代表取締役専務 堀内勝美
- 73 座談会「好奇心を全開、新次元に挑戦」
アマゾンウェブサービスジャパン
合同会社 松本肇子氏
× ビジネスコンテスト参加者

79 Sustainability

- 79 責任銀行原則の取り組み
- 81 地球環境との「共存共栄」への取り組み
- 87 誰もが幸せになれる魅力あふれる地域社会へ

89 Governance

- 89 コーポレート・ガバナンス
- 95 社外取締役座談会
- 99 取締役・監査役・執行役員一覧
- 101 リスク管理
- 107 コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み
- 111 ステークホルダーエンゲージメント

- 112 ESG データ
- 113 コーポレート・データ

滋賀銀行ディスクロージャー方針

1. 基本的な考え方

当行は、地域金融機関としての社会的責任と公共的使命のもと、透明性の高い情報開示を目指し、お客さま、株主、投資家、地域社会等をはじめとするすべてのステークホルダーの当行に対する理解を促進し、適正な評価に資するため、継続的に、公平かつ正確な情報開示を適時・適切に行ってまいります。

2. 開示する情報

当行は、銀行法・金融商品取引法等の諸法令および東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」等（以下「適時開示規則等」という）に従い、経営情報の開示を行います。また、諸法令や適時開示規則等が定める重要事実に該当しない情報であっても、ステークホルダーにとって有用であると判断される情報については、可能な限り公平かつタイムリーな情報開示を行います。

3. 情報開示の方法

諸法令および適時開示規則等で開示が求められている情報については、その定めに従い適時・適切に開示を行うほか、当行ホームページへの掲載等を通じて行います。

また、これら以外の自主的に開示している情報についても、適切な方法により、公平性や有用性の高い情報開示を行うよう努めます。

4. 情報開示の手続および体制

当行は、「経営関連情報開示規程」を制定し、総合企画部を経営関連情報開示統轄部署と定め、適時・適切な情報開示を行うための手続および体制の整備・充実を図っています。

また、情報の適正性を維持するため、必要に応じて監査法人などの専門家と協議を行うほか、適切性や有効性を定期的に検証いたします。

5. 将来予測に関する記述について

当行ホームページや統合報告書に記載されている情報には、当行その他グループ会社の財政状態および将来予測に関する記述が含まれています。これらの将来予測の記述は、将来の業績等が記述どおりに達成されることを保証するものではなく、一定のリスクや不確実性が含まれており、今後の経営を取り巻く環境の変化などにより、実際の結果と必ずしも一致するものではありません。

統合報告書の発刊にあたって

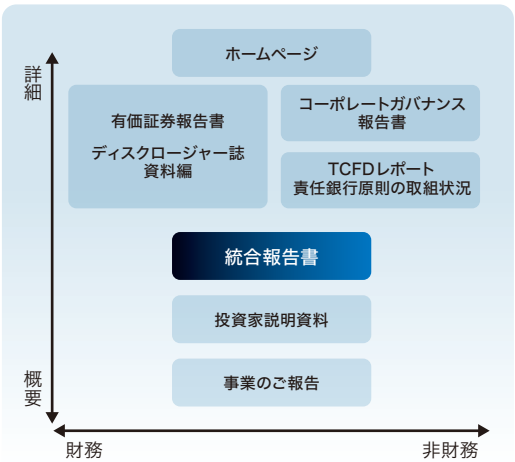
本書は、国際統合報告評議会(IIRC)が提示する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考に、財務情報に経営理念・戦略・ESG情報(環境・社会・ガバナンス)などの非財務情報を関連付け、当行ならびに地域社会の持続可能な価値創造の仕組みを統合的に編集しています。また、本書は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本書、および情報編(当行ホームページ<https://www.shigagin.com/>に掲載)、「SHIGA BANK REPORT 2024財務データ・パーゼルⅢ 第3の柱開示編」(同)をあわせてご参照ください。なお、本書は、当行の「ディスクロージャー方針」に従った適切な開示が行われていることを経営陣等が確認しています。



見通しに関するご注意

本書には、当行に関連する業績予想および計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、本書作成時点における入手可能な情報および将来の業績に影響を与える予測や一定の前提(仮定)等を基に記載しており、当行の将来の業績を保証するものではなく、さまざまなリスクや不確実性を内包しています。

主な開示媒体



Philosophy

理念体系

当行グループは、創立 90 周年に際し、100 周年、その先の未来に向けて、役職員が心を一つに歩み続けるために、2024 年 4 月 1 日に「『三方よし』で地域を幸せにする」とのパーパス（存在意義）を制定するとともに、理念体系を整理しました。

パーパスのもと、伝統ある近江商人の商人道徳である「三方よし」の精神を継承した行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を活動の原点とし、経営理念に掲げた「地域社会」「役職員」「地球環境」との「共存共栄」の実現に努めることを通じて、企業価値の向上に取り組みます。



Top Message

当行グループは今春、パーパス『『三方よし』で地域を幸せにする』を制定しました。「当行グループは何のために存在しているのか」を突き詰めて議論し、想いを凝縮させたこのパーパスをグループの一人ひとりが実践することで、近江商人をルーツに持つ“しがぎん”らしい価値創造へとつなげてまいります。

代表取締役頭取

又保田真也



第7次中期経営計画の振り返り

2019年4月から5年間にわたって取り組んだ第7次中期経営計画は、従来の銀行視点ではなく、地域・お客さま視点への「視点のチェンジ」をコンセプトとして、目指すべき持続可能な社会像からバックキャストする手法で策定しました。

5つの「未来創造挑戦項目」を中心に、社会的課題の解決と企業価値向上に努めてきた結果、経営基盤や収益力の強化を実現することができました。また、収益構造においては、「課題解決型金融情報サービス業」として人材紹介や信託、ITビジネスサポートなどのソリューションメニューを拡充するとともに、非対面チャネルの強化やファイナンス室の設置により収益源の多様化を進めました。さらに、店舗統合による人員配置の最適化やオペレーション改革による生産性向上に努めたことで、低金利環境下でも着実に収益を確保できる筋肉質な経営を実現しました。こうした取り組みが奏功し、役務取引等利益は100億円を大きく上回る水準まで増加し、ボリューム面でも預金残高5兆円、貸出金残高4兆円という大台を突破することができました。加えて、長らく減少が続いていた「円貨建貸出金利息」も反転し、持続的な成長への基盤を築くことができたと考えています。

2020年に始まった新型コロナウイルスの感染拡大への対応では、在宅勤務を可能にするインフラ整備など、現在につながる基盤構築も進めることができました。そして、逆境の中でも中長期的な視点を失わずに粘り強い取り組みを継続した結果、当初掲げた挑戦指標は概ね達成し、持続可能な収益構造への転換や、当行のブランドにもなっているESGファイナンスの強化など、多くの成果を挙げることができました。

近年、ESGファイナンスは日本国内でも大幅に拡大し、内容も深化しています。その中で当行は地銀をリードするトップランナーとして走り続けており、環境省の「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」では5年連続で表彰を受けています。また、地域の脱炭素化にも積極的に取り組み、CO₂管理ツール「未来よしサポート」の開発や、今年4月のエネルギー事業会社設立など、銀行の枠を超えた活動へと発展させています。

このほか、地方銀行10行で構成するTSUBASAアライアンスへの参加や、約30年ぶりとなる基幹系システムの更改を進めるなど、10年後に迎える創立100周年への飛躍を見据えた一手を打つことができました。

第8次中期経営計画に込めた思い

世界では、気候変動による自然災害の激甚化や生物多様性の喪失、地政学リスクの顕在化などにより、以前にも増して混沌とした状況が続いています。こうした事象はエネルギー価格や資材価格の高騰などの要因ともなっており、国内経済にも影響が及んでいます。また、少子化や人口一極集中などの課題もあり、地方経済の先行きは決して楽観できるものではありません。高齢化への対応や地域資源の活用、エネルギーの地産地消、格差問題の解決など、社会的課題を解決しながら地域社会を持続可能にする取り組みを早急に進めていくことが求められています。

私は昨年6月に頭取に就任した際、「地域経済の創造」を第一の使命とする、との決意を表明しました。地域経済を支える地域金融機関の矜持であり、地域社会の繁栄のもとでのみ成り立つ企業の経営者として最も重視すべき課題と捉えています。そのために、ビジネスを通じて社会的課題を解決し、新たな雇用を地域に生み出し、誰もが安心して働き、暮らせる地域社会を創造するグループへと進化する必要があります。第8次中期経営計画(以下、8次中計)には、このような想いを込めています。

8次中計の策定にあたっては、多様な意見を計画に反映できるよう、所属や年代が異なるメンバーで構成されたプロジェクトチームを立ち上げました。メンバーからの率直な意見や提言を正面から受け止め、ボトムアップとトップダウンの融合を意識しながら1年半にわたり議論を重ねました。また、プロジェクトミーティングに社外役員が参加して意見交換する機会を設けるなどの工夫も行い、まさに役職員が一体となって作り上げた計画になったと考えています。

この中で、私が最も重視していたことは、「本質」を見極めてもらうということでした。物事には「本質」と「現象」がありますが、パーパスのような根源的な価値について考えるためには、外面に現れる「現象」に惑わされることなく、その深淵にある「本質」を見極めることが何より大切だからです。今回プロジェクトに参加したメンバーには、各々が将来経営を担えるような人材に育ててほしいという意図もあり、経営者の視点でこの会社をどうしたいかを考えるよう意識してもらいました。多様な人材による多様な考えのもと、グループが発展・成長していくための人材育成の場としても有益な機会になったと感じています。

第8次中期経営計画のポイント

私たち地域金融機関の成長戦略とは、マーケットとなる地域が成長・発展するための戦略にほかなりません。滋賀県というマザーマーケットを中心に、当行グループが積極的に投融資を行い、地域の発展に貢献することは、当行グループの成長にも直結します。このような考えのもと、8次中計は、長期戦略に掲げた「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＞」がより現実のものとなるよう、いま成すべきことを議論し、策定しました。この8次中計がエンジンとなり、「地域を幸せにする好循環」を生み出していく姿を、価値創造ストーリー(P.33)に描いています。

また、この価値創造ストーリーは、地域への投資を通じ

て成長する地域金融機関のビジネスモデルそのものでもあります。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通じて、ステークホルダーに提供する価値(インパクト)の最大化を目指します。その結果、経済活動が活性化し、ビジネス機会は拡大します。そのなかで、当行グループの稼ぐ力を向上させ、さらなる地域への投資につなげていきます。この「地域を幸せにする好循環」こそが、8次中計の「肝」であり、中核をなす考え方です。

<3つの基本戦略>

8次中計では、積極果敢なチャレンジによって「地域を幸せにする好循環」を生み出すべく、3つの基本戦略を掲げました。一つ目は、お客さまや地域の持続可能な成長を促すための「インパクトデザイン」。二つ目は、経営基盤を強化する「ベースforグロース」。三つ目が、人的資本を最大化する「ヒューマンファースト」です。

■インパクトデザイン(P.39)

社会的課題の解決を通じた地域の発展・活性化を目指す「インパクトデザイン」では、付加価値の高い金融取引やコンサルティングを提供してお客さまの課題解決に取り組みます。また、新規事業により新たな価値創造を目指す取り組みを実践していきます。その根本にあるのは、当行が伝統的に進めてきたサステナビリティ経営のさらなる進化です。当行にはいち早く環境経営に取り組み、サステナビリティ経営へ発展させてきた歴史があり、社会的課題をビジネスで解決するという考え方が根付いています。その背景には、未来からの預かりものである琵琶湖の存在、それを共有している滋賀県民の環境意識の高さ、そして何より、SDGsと軌を一にする近江商人の「三方よし」のDNAがあり、地元滋賀県の歴史的・地理的な位置づけと密接に関

係しています。

また、地球規模(グローバル)で考え、地域(ローカル)に根ざした活動を行うグローバルな取り組みも当行グループの特徴だと考えています。地方銀行のトップバッターとして国際イニシアチブ等に積極的に賛同し、先進的な取り組みを地域に還元するよう努めてきたのもグローバルの考えに基づくものでした。先行きの見通せないこの時代こそ、グローバルな視点を持つ当行グループが地域社会の持続可能な未来をデザインする役割を担うべき時だと確信しています。

新規事業では、今年4月、近畿の地方銀行で初めてとなるエネルギー事業会社「株式会社しがぎんエナジー」(P.43)を設立しました。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ていきます。また、今年10月には投資専門子会社「株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ(仮称)」(P.54)を設立する計画を立てています。今後さらに深刻化が予想される事業承継の課題解決に資する投資から事業を開始し、将来的にはベンチャー育成や事業再生、地域活性化にも投資領域を広げたいと考えています。このほか、新規事業開発に特化した「未来デザイングループ」を今年4月に設置しました。地域の未来をデザインするという思考で、社会的課題の解決や地域活性化につながる新たなビジネスを生み出していくことを期待しています。

■ベースforグロース(P.55)

リスクを取って新規事業に挑戦するためには、金融機関として強固な経営基盤を確立していることが前提になります。また、安定した収益を上げることが地域経済を活性化する原資となり、「地域を幸せにする好循環」につながります。そのために、より高度なリスク管理のもとで積極的にリスクテイクを行い、自己資本を有効活用するとともに、業種・地域・時間の観点からリスクを分散し、安定した収益

確保を目指します。そして、ベンチャー投資なども積極的かつバランスよく行い、収益の多様化をさらに進めます。

また、現代はデータを制する者がビジネスを制するとも言われる社会であり、「データドリブン経営」への取り組みを強化します。銀行に蓄積した膨大なデータの中から判断の根拠となる情報を的確に捉えることで、過去から積み上げた経験知も含めて経営の舵取りを行うことが重要であると考えています。その実現に向けて、8次中計のスタートと同時に「データドリブンプロジェクトチーム」(P.58)を設置し、データ活用基盤の構築や分析ツールの導入などを組織横断的に推進・支援する体制を構築しました。さまざまなデータの分析を通して、お客さまの体験価値向上、職員の営業力強化、業務効率化等につなげていきます。

これに加え、AI等の最新技術も積極的に活用方法を検討し、チャンネルの最適化などと組み合わせて経営インフラを強化することで、当行グループの付加価値生産性を向上していきます。

■ヒューマンファースト(P.63)

人こそが価値創造のドライバーであり、パーパスの実践に向けた原動力として、今まで以上に「人」にフォーカスした施策を打ち出すことが重要だと考えています。8次中計では、お客さまや地域の課題を創造して解決策をデザインし、その実現まで結び付けられる「Design(デザイン)人材」を育成し、人的資本の最大化を目指します。

そのための施策として、職員の知識と経験の幅を広げるために、中計期間の5年間で外部出向を累計100人程度に増やし、職員一人あたりの投資額も現在の約2倍となる30万円程度に増額します。また、自ら手を挙げて挑戦する人を前向きに支援するために、人事評価制度の見直しなどを行い、5年間で延べ2,000人以上がスキルアップやキャリア形成に向けて自律的に挑戦することを中計の達成指標に掲げました。「成功の反対は失敗ではなく、挑戦しないことである」という名言がありますが、職員一人ひとりが

自ら手を挙げて挑戦する気概を持ち、失敗しても次の挑戦への糧とする「挑戦」と「称賛」の企業文化を醸成するとともに、従業員エンゲージメントを高めていきます。一人ひとりの潜在能力を呼び覚まし、「人材」をより活性化して8次中計の戦略を着実に遂行することで、当行グループの稼ぐ力を高め、ROE(自己資本利益率)向上と企業価値の向上につなげていきます。

今年5月には、自己都合により退職された方々との交流機会をつくる「アルムナイネットワーク」を立ち上げました。アルムナイ(退職者)を含む社外人材とのつながりにより、組織の多様性を高めていきます。

＜8次中計の達成指標＞(P.37)

8次中計では、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、「サステナビリティ達成指標」と、ROEの向上を目指す「財務指標」を設定しました。これらの達成を目指すことが、当行グループのありたい姿「Sustainability Design Company」につながり、「実現したい地域社会の姿く自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会>」への道を拓くと考えています。

「サステナビリティ達成指標」は3つの基本戦略に対応した指標を複数設定しており、「地域の成長を支える投融資額」「お客さまの夢や事業をサポートする件数」「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」などを掲げました。

また、「財務指標」では、自己資本に対する収益性や効率性を示すROE(連結)を、中計最終年度である2028年度に5%以上、中長期で8%以上を目指します。2028年度には業務粗利益800億円、連結当期純利益250億円を達成できるよう、全体戦略、個別戦術・施策への取り組みを進めます。

各指標の達成に向けて、8次中計の戦術・施策の推進

および実効性の向上を目的とする「価値創造プロジェクトチーム」を今年4月に設置しました。本部各部から招集したメンバーが、先述した未来デザイングループやデータドリ

ブンプロジェクトチームと連携しながら、経営戦略と各部戦術のPDCAを回し、新たな経営課題にも積極的に対応する体制としました。

真の発見の旅へ

先行きの不透明感が高まっている時代には、慎重な熟慮と迅速な行動のバランスを適切に取りながら行動することが求められます。フランスの小説家マルセル・ブルーストは、「真の発見の旅とは、新しい景色を探すことではない。新しい目で見ることなのだ」という言葉を残しました。事業活動においても、やみくもに未開拓の分野を模索するのではなく、視座や視点を変えて発想を転換し、腰を据えたビジネスを、時機を逸することなく展開することが肝要です。

銀行業界では、2021年の銀行法改正によって地方創生に資する事業会社の設立などが可能となり、地域活性化会社やエネルギー事業会社などにチャレンジできるようになりました。今後も創意工夫しながら、さまざまな分野で地域に貢献する事業を展開することが期待されています。

また、「金利のある世界」が到来し、「金利に見合う価値と

は何か」をより深く追求する必要があります。金融機関とお客さまの双方が納得感を持ち、新たな価値共創につなげられるかが試されています。この価値共創こそが社会と経済の活性化を促すという意味で、銀行業界は今まさに発見への旅立ちの時を迎えています。

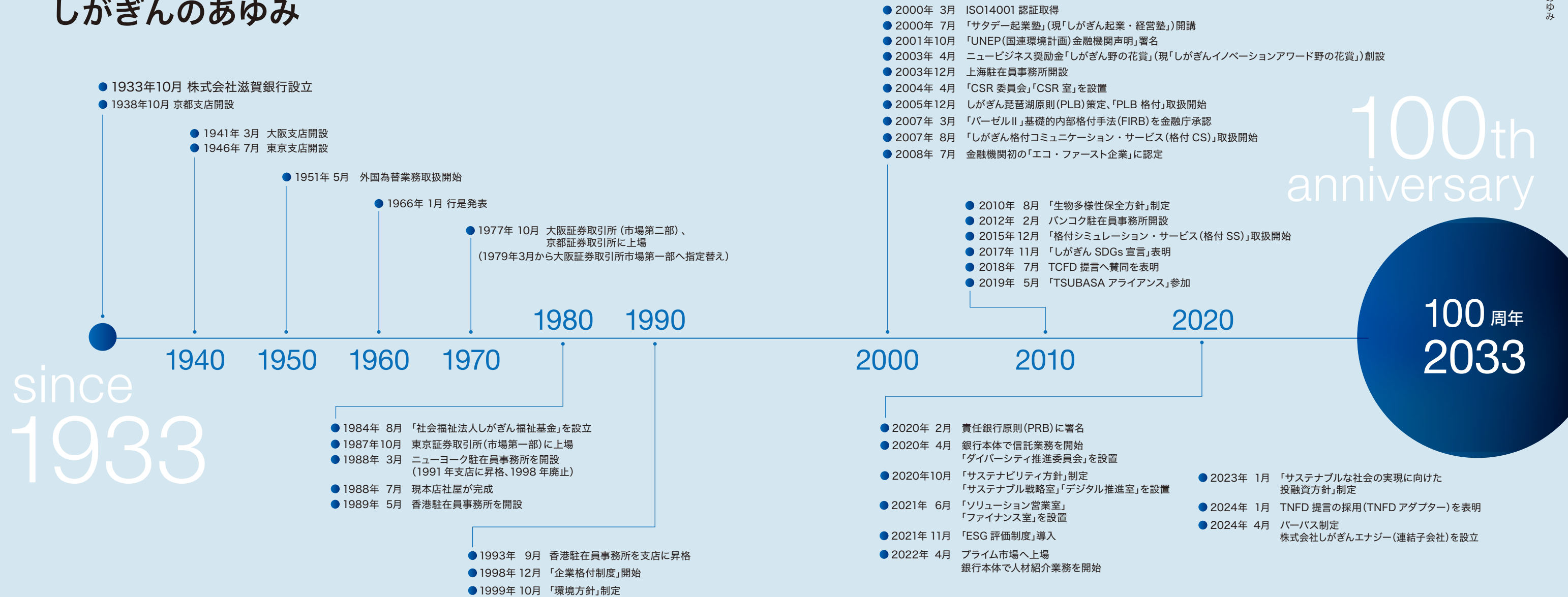
この発見の旅において、8次中計は当行グループの針路を指し示すコンパスであり、私たちが旅の目的を見失わないように、いつも正しい方向へ導いてくれるのがパーパス「『三方よし』で地域を幸せにする」です。そして、誰もが幸せに暮らせる社会へと到達できるよう、グルーポー丸となり、多彩な人材の力を結集して取り組んでまいります。皆さまには引き続き、ご理解とご支援、ますますのご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

「三方よし」で
地域を幸せにする

Sustainability Design Company

Shiga Bank History

しがぎんのあゆみ



近江商人ゆずりの「進取」のチャレンジ精神

日本版 SDGs とも評される「三方よし」。その生みの親である近江商人をルーツに持つことは、私たちの大きな誇りであり、組織文化として息づいています。

トレードマークの天秤棒を担いで全国各地に進出した近江商人は、大坂商人、伊勢商人と並ぶ日本三大商人の一つとされ、多くの有力企業を興してきました。「進取」の気性に富み、さまざまな商売を手がけました。

「始末してきばる」「陰徳善事」など、商売人として大切にしなければならぬ心構えを説いた多くの格言を残しており、「三方よし」という言葉は、近江商人の経営哲学を後世に分かりやすく表現したものと言われています。

当行は、近江商人のフロンティアスピリッツで、銀行設立から5年後の1938年に京都支店を開設。その後、大阪、東京にも相次いで支店を開設するなど、早くから広域地銀として活動してきました。ここに「三方よし」の精神を受け継いだ行是が合わさり、先進的な CSR 経営に取り組んできたことが、地方銀行で初めての SDGs 宣言や、サステナビリティを重視した経営につながっています。

琵琶湖が育んだ環境への意識 ～環境金融からESGファイナンスへ～

日本最大の湖である“琵琶湖”は、「母なる湖（Mother Lake）」「いのちのゆりかご」「環境を映す鏡」「未来からの預かりもの」などの呼び名をもっており、地域の自然や人々の営みとさまざまな側面で深く結びついています。

400 万年以上の歴史を持つ世界有数の古代湖で、約 60 種の固有種を含む 1,700 種以上の水生動植物が生息していることが報告されており、ラムサール条約にも指定される生物多様性の宝庫として、人類にとってかけがえのない存在です。

私たちは、滋賀県の面積の 6 分の 1 を占める琵琶湖の畔に本拠を置き、常に存在を意識するなかで、環境と共生するライフスタイルの素晴らしさや大切さを感じてきました。

そのような背景から、当行は環境金融商品・サービスを早くから展開し、1990年代後半には、本業で環境問題を解決する「環境経営」を開始しました。当時、独自に開発した環境格付や環境融資の取り組みは、2021年に開始した「ESG 評価制度」や、さまざまな ESG ファイナンス商品・サービスへと進化して、現在に受け継がれています。

近江商人から受け継ぐ精神

当行の行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」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）」の精神を継承しています。地域やお客さまの発展があってこそ当行の発展があることをグループの役職員全員がしっかりと認識したうえで、地域やお客さまが抱える課題に向き合い、解決していく課題解決型ビジネスに取り組んでいます。

行是
自分にきびしく
人には親切
社会につくす

Shiga Bank Strong Point しがぎんの強み

豊富な金融知識を持つ人材

高度化かつ多様化するお客さまの課題に対応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。

FP1級取得者数

231人

中小企業診断士資格取得者数

40人

(2024年3月31日現在)

先駆的なESG地域金融

琵琶湖畔に本拠を置く企業の社会的責任として、経営に環境を組み込む「環境経営」を実践し、環境対応型金融商品やサービスの開発・提供など、金融の役割を通じて企業価値向上と環境保全の両立を図ってきました。そうした歩みを経て、2017年には地方銀行で初めてSDGs宣言を行い、SDGsを企業行動につなげることを表明しました。その後もサステナビリティ・リンク・ローンを地方銀行で初めて商品化するなど、ESG地域金融を常にリードしています。

広域なネットワーク

地銀10行が加盟する広域連携「TSUBASAアライアンス」に参加しており、社会・経済の最新動向や地域課題などの情報を共有し、共通課題にはアライアンス全体で解決に取り組んでいます。参加行によるESGファイナンス研修会の開催やシンジケートローンの組成、女性の幹部候補育成を目的とした各行横断型のメンタリング制度「TSUBASAクロスメンター制度」の創設、お客さま向けWebセミナーの開催など、各行の知見を結集して戦略の高度化を図り、スケールメリットを生かしたサービスの拡充に努めています。

圧倒的なマーケットシェア

2024年3月末の滋賀県内の貸出金シェアは48.83%、預金シェアは47.51%と、どちらも高い水準にあり、地域の皆さまから圧倒的な支持を得ています。

滋賀県内貸出金シェア

48.83%

滋賀県内預金シェア

47.51%

(2024年3月31日現在)

高度なリスク管理体制

地域やお客さまの持続可能な発展のためには、金融環境や景気動向に左右されることなく、安定した金融仲介機能を発揮しなければなりません。そのため当行は、リスクを正確に把握し、コントロールするよう努めており、2007年から「FIRB（基礎的内部格付手法）」を採用。また、「リスク・アペタイト・フレームワーク」による高度なリスク管理を実践しています。

お客さまとの透明なエンゲージメント

与信管理で使用している信用格付を活用して財務的な課題を共有する「格付コミュニケーション・サービス」や、環境・社会・企業統治の観点から非財務的な対話を行う「ESG評価制度」などを通じて、透明なエンゲージメント（対話）を重ねることで、お客さまの企業価値向上につなげています。

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、さらなる繁栄に向けた高いポテンシャルを有しています。これらを活用することで、地域とともに発展・成長していくことを目指します。

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

SDGs先進県

全国に先駆けてSDGs宣言を実施。さらに琵琶湖版のMLGs※を独自に設定

※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 ・新名神高速道路 ・国道1号線 ・東海道新幹線 など

全国有数のものづくり県

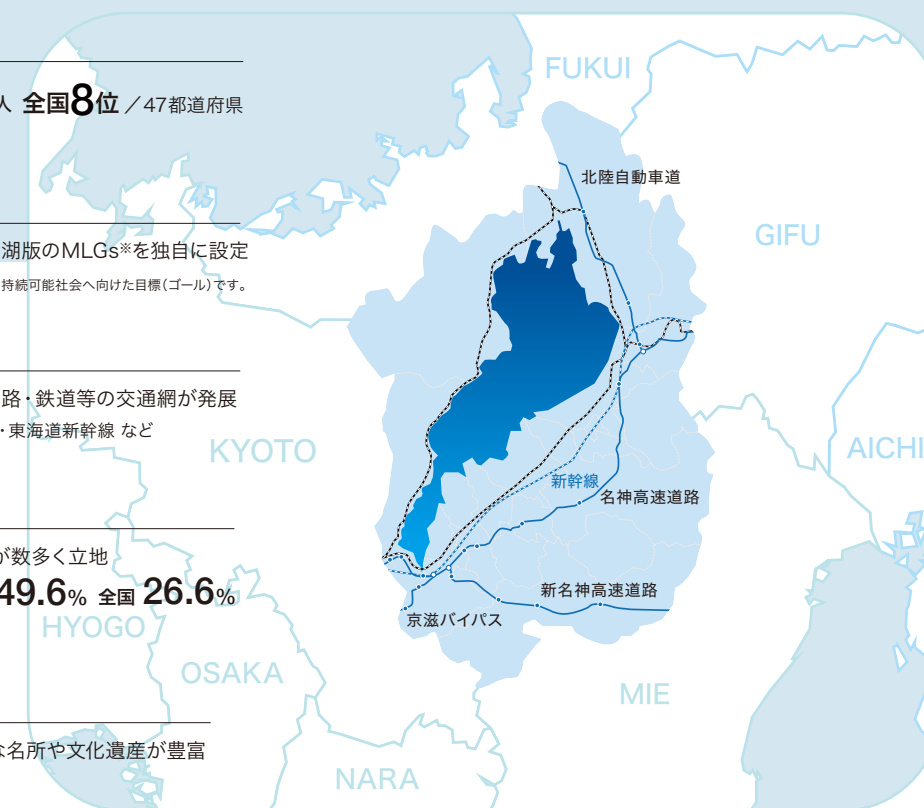
大手企業の流通拠点や工場、研究開発施設等が数多く立地

・県内総生産に占める第二次産業の割合 1位 滋賀県 49.6% 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



財務担当役員メッセージ



滋賀銀行グループは、行是やパーパスの礎になっている「三方よし」の考え方を資本政策にも反映しています。

プライム市場に上場する企業として、市場から期待される高いガバナンスと効率的な経営を意識し、地域、お客さまや投資家の皆さまから「選ばれ続ける企業」であるため、企業価値向上と株主価値向上の実現を目指しています。

常務取締役 遠藤 良則

「三方よし」の資本政策と戦略的 RAF の推進 ～リスクテイクからリスクチャレンジへ～

第7次中期経営計画(以下、7次中計)の最終年度となる2024年3月期の財政状態・経営成績ならびに第8次中期経営計画期間(5年間:2024年4月～2029年3月、以下、8次中計)の資本政策についてご報告いたします。

前期(2024年3月期)の業績(銀行単体)

ポイントは次の4点です。

■貸出金利息、有価証券利息配当金は増加

貸出金残高の増加と海外金利の上昇、国内外の債券利息や株式配当金の増加等により資金利益は前期比61億

円増加しました。

■役務取引等利益は増加、過去最高に

法人事業性手数料や、住宅ローン等融資関係手数料の増加等により、役務取引等利益は前期比15億円増加の115億円(過去最高)となりました。

■システム関係費用等の経費は増加

次世代システム関連資産の費用計上等により、経費全体では67億円増加し512億円となりました。

■顧客向けサービス業務の利益

7次中計期間を通じて向上を図ってきた銀行の本業収益である「顧客向けサービス業務の利益」は、2019年3月期の20.8億円から2024年3月期の48.9億円と2

倍以上に増加させることができました。地域のお客さまからの信頼を得て、当行グループのソリューションを深化させてきた結果であると評価しております。

当期(2025年3月期)の業績予想(連結)

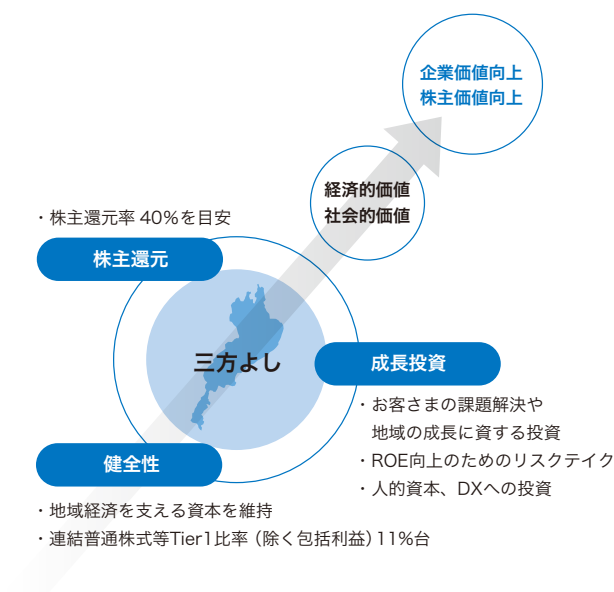
8次中計の初年度となる2025年3月期は、連結当期純利益で160億円を見込んでおります。

業務粗利益は、「金利のある世界」の到来により、貸出金利息、預金支払利息ともに増加するなか、約650億円と前期比約30億円の増加を見込んでいます。

経費は人的資本への投資(賃上げ等人件費の上昇)やクラウド活用等の成長投資などにより増加を見込んでいます。

与信コストは横ばい見込みです。ゼロゼロ融資の返済が本格化し、どの程度の影響が発生するか、見極めが必要だと考えています。

資本政策



資本政策については、『「三方よし」で地域を幸せにする』というパーパスのもと、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おります。

■健全性

地域経済を支える資本を維持するという考えから、連結普通株式等Tier1比率(除く包括利益)で11%台にコントロールしてまいります。

■株主還元

配当と自己株式取得合計の株主還元率 40%を目安に、積極的な株主還元を行ってまいります。

■成長投資

お客さまや地域の課題解決に資する投資、または人的資本投資やシステム投資等、当行グループの成長のための投資に取り組んでまいります。

これら3つをバランスよく運営することにより、企業価値の向上と株主価値の向上を実現してまいります。

政策保有株式

＜政策保有株式の縮減に関する方針＞

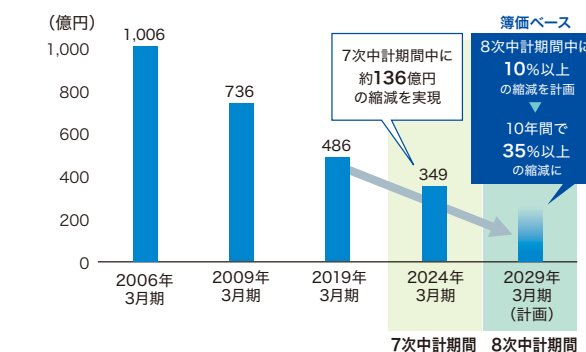
保有継続の可否について、経済合理性および地域経済との関連性ならびに当行の資本政策上の観点から総合的に判断し、縮減に努めてまいります。

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。

8次中計においては、2019年3月末以降10年間で、簿価ベースで約35%以上の縮減を計画しております。

政策保有株式は、株式の価値の変動または株式の配当によって利益を得ることを目的としつつ、当該企業、その関連企業および従業員等との総合的な取引拡大や地域経済の持続的発展等を主たる目的として保有しております。

経済合理性の検証は、取引先ごとにリスクベースの資本収益率を算出し、8次中計のROE目標である5%を基準として実施し、取締役会へ報告しております。基準に達しない銘柄については、採算性の向上を目指しますが、改善が見られないものについては売却も検討いたします。



株主還元方針

健全性、成長投資、株主還元をバランスよく運営する「三方よし」の資本政策をベースに、出来る限りの株主還元を行うことを基本方針としています。

8 次中計期間の株主還元につきましては、配当と自己株式取得合計の株主還元率 40%を目安に取り組んでまいります。

2024 年 3 月期は、1 株あたり 10 円の創立 90 周年記念配当を含めた 90 円の配当および 19.9 億円の自己株式取得を行い、株主還元率は 39.2%となりました。2022 年度より開始した株主優待制度も好評をいただいております。

2025 年 3 月期の年間配当金は、普通配当を 10 円増配し 90 円を予定しております。また、自己株式の取得につきましても、株主還元率 40%を目安としています。

連結当期純利益と株主還元の推移

	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3 (予想)
連結当期純利益（億円）	146	124	114	177	148	159	160
配当総額（億円）	21.9	20.2	19.9	38.9	38.1	42.5	42.2
1株あたり年間配当金（円）	42.5	40	40	80	80	90	90
（うち普通配当）	35	35	35	35	80	80	90
（うち特別配当）	5	5	5	45	-	-	-
（うち記念配当）	2.5	-	-	-	-	10	-
連結配当性向（％）	15.1	16.5	17.5	22.3	25.8	26.8	26.4
自己株式取得（億円）	24.6	22.8	10.0	24.9	29.9	19.9	(目安) 40.0
株主還元率（％）	31.7	34.7	26.2	36.1	45.8	39.2	

自己資本管理

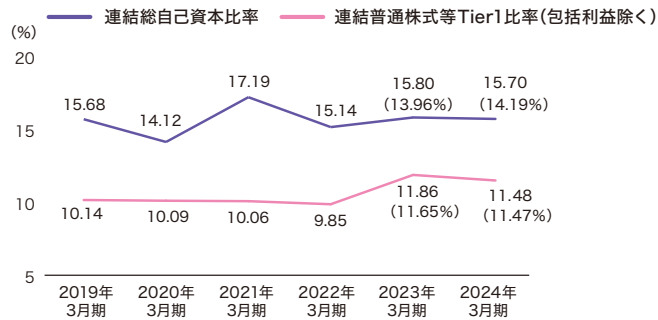
2024 年 3 月期は、貸出金等リスクアセットの増加により、連結総自己資本比率は 15.70%、連結普通株式等 Tier1 比率(除く包括利益)は 11.48%となりました。

パーゼルⅢの完全実施ベースでは、連結総自己資本比率は 14.19%、連結普通株式等 Tier1 比率(除く包括利益)では 11.47%となります。

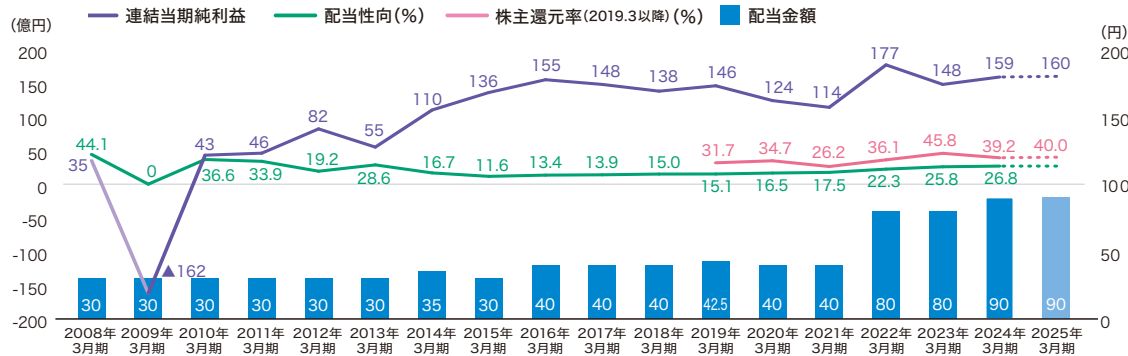
地域のサステナビリティのためには、資本の充実が必要です。当行には、経済環境の変化等により市場の悪化と信用リスクの拡大が同時に発生しても、地域金融機関としてリスクを引き受け、地域経済を支えるという社会的な責務があります。その備えとして、連結普通株式等 Tier1 比率(除く包括利益)11% 台を目途に自己資本をコントロールしてまいります。

自己資本比率の高さはリスクテイクの余地でもあります。国内の営業部門やファイナンス部門におけるリスクテイク、システムやデジタルへの投資、人的資本への投資に充当していくことで、企業価値向上、株主価値向上につなげてまいります。

連結総自己資本比率等の推移



2023 年 3 月期と 2024 年 3 月期は、パーゼルⅢ最終化を早期適用。
() 内は完全実施ベース



資本効率性・戦略的 RAF

2024 年 3 月期の連結 ROE(自己資本利益率)は 3.42%と前年比上昇しましたが、CAPM※による推計(5%程度)や株式益利回りによる推計(8 ～ 9%程度)の株主資本コストを下回っており、経営上の課題の 1 つであると認識しています。今年度からスタートした 8 次中計では、市場からの期待リターンである株主資本コストを意識し、財務指標として連結 ROE5%以上、長期的挑戦指標として連結 ROE8%以上を掲げています。

PBR(株価純資産倍率)は、ROE と PER(株価収益率)の積であり、それぞれの向上に取り組んでいます。ROE については、RORA(リスクリターン)の向上と、財務レバレッジ(自己資本比率)のコントロールがポイントになります。8 次中計の各戦略において、高 RORA のアセットを拡大すること、非金利収入やグループ全体での事業領域を拡大することに取り組むとともに、適正な自己資本比率にコントロールすることが重要です。

収益ボラティリティの抑制や情報開示の充実、期待成長率の向上等の PER を向上させる取り組みは、当行株式のリスクプレミアムを低下させること、すなわち資本コストを下げることに繋がると考えています。安定した収益成長を実現すること、また中期経営計画の達成度合いや確度を投資家の皆さまに正しく理解いただくことが重要です。そのために、当行の強みである適切なリスク管理(P.101)に加え、情報開示を一層充実させていきます。また、責任銀行原則(P.79)や TCFD/TNFD の取り組み(P.83)をさら

に強化します。このような ESGを含めた財務・非財務の融合が企業価値向上につながると考えています。

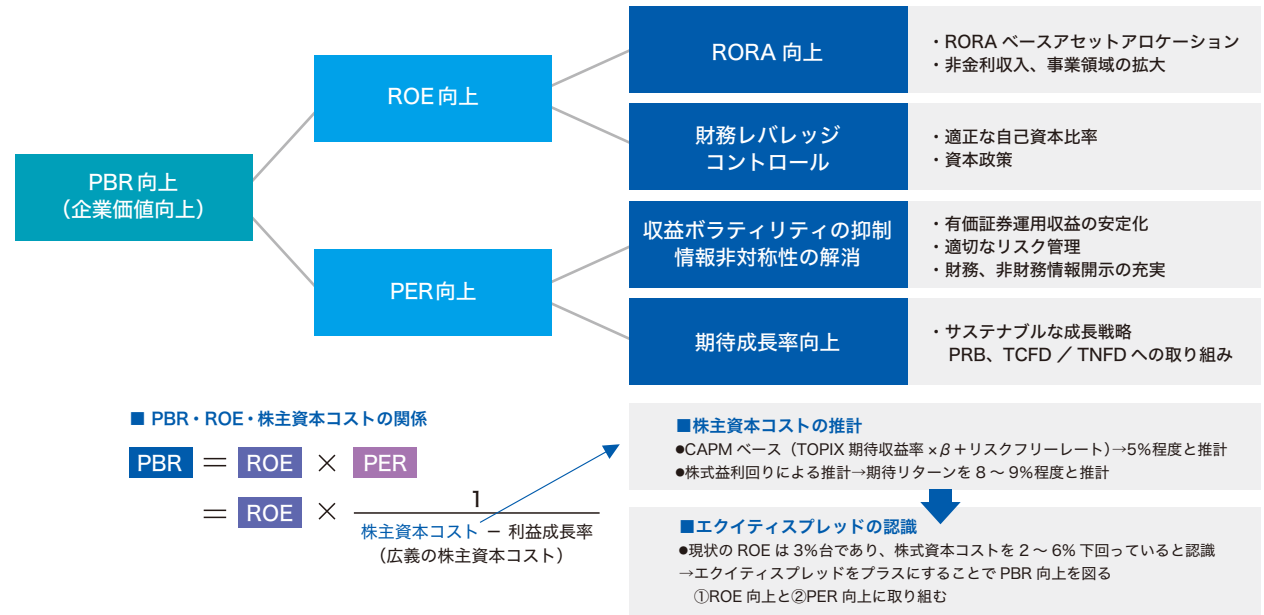
当行は 2016 年から地域金融機関ではいち早く RAF(リスク・アパタイト・フレームワーク) (P.101)の考え方を取り入れ、リスク管理の高度化に取り組んできました。8 次中計においては、「戦略的 RAF」として、目指す水準(ROE5%以上、連結普通株式等 Tier1 比率(除く包括利益)11%台)からのバックキャストिंगでリスクテイク領域を拡大し、信用リスクや金利リスク量も管理しながら収益の最大化を図ります。

具体的には、RORAや資金効率、一人あたり収益額等の指標を分析し、ROEや自己資本比率等の目指す水準から必要なリスク量を設定しています。これにより、リスクアパタイト(進んで引き受けようとするリスク)の種類と水準を明確化し、RAFの考え方を発展させ実効性の向上を図ります。アロケーションを拡大する分野や収益性を向上させる分野に注力しながら、ALM 委員会(P.91)等においてリスク管理や財務計画を定期的に見直し、PDCAサイクルを意識して運営していきます。

8 次中計では、これまで強化してきた自己資本管理、リスク管理態勢を各戦略で発揮し、「リスクテイク」から「リスクチャレンジ」に転換する 5 年間であると位置づけています。

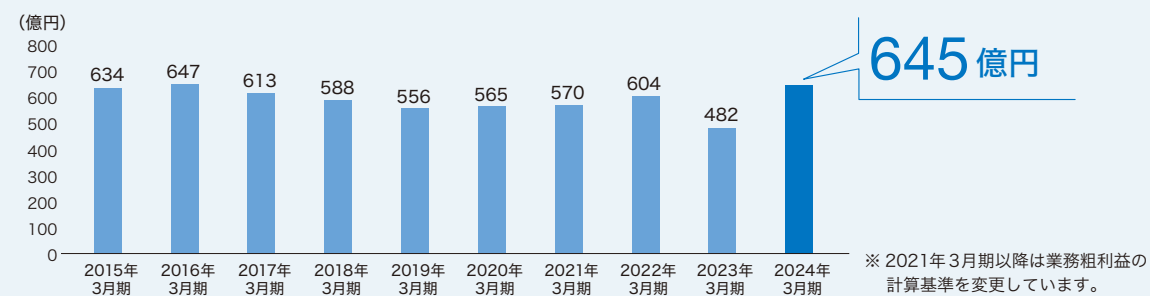
これらの取り組みにより、「地域を幸せにする好循環」を生み出し、ステークホルダーの皆さまとの共存共栄を実現してまいります。

※ CAPM (Capital Asset Pricing Model)
リスクフリーレート、TOPIX 期待リターン等市場データにより株主資本コストを検討する方法

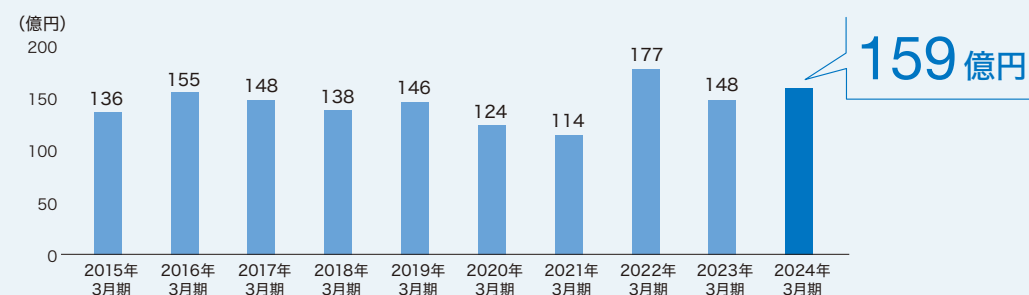


財務ハイライト

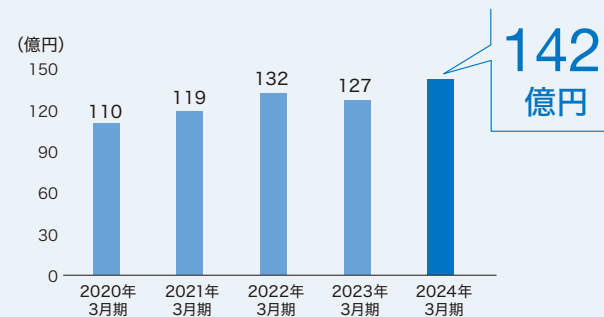
業務粗利益（連結）



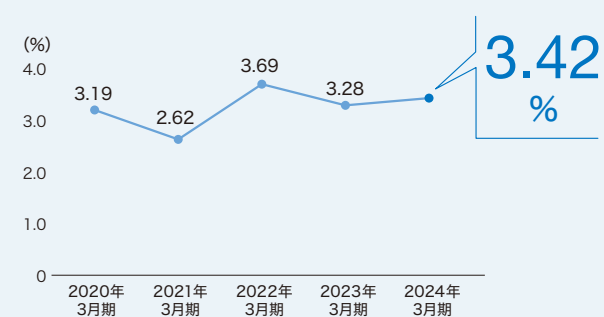
親会社株主に帰属する当期純利益



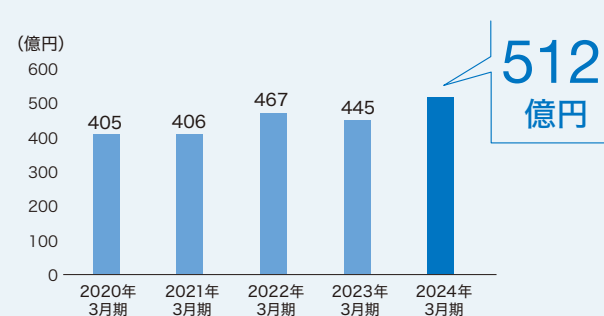
役務取引等利益（連結）



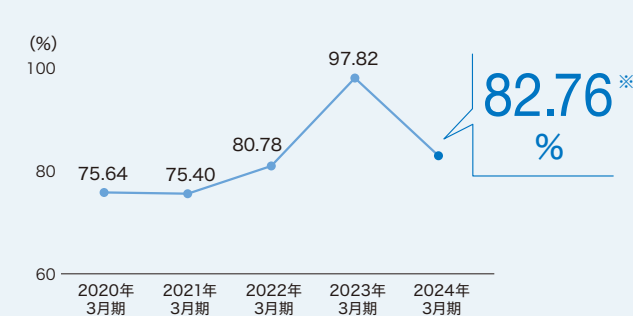
ROE（連結）



経費（単体）

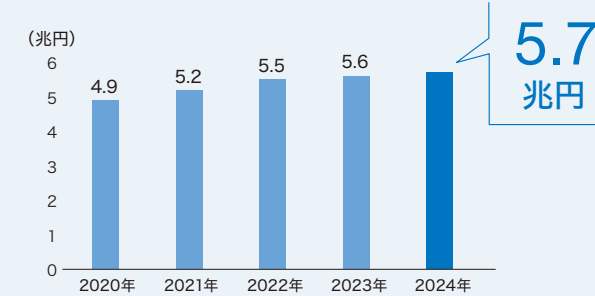


OHR（単体）

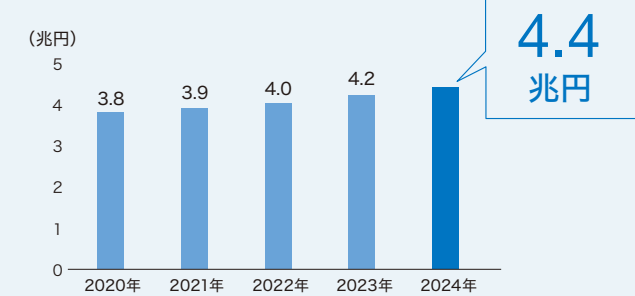


※次世代基幹システム関連費用を除いた場合、64.19%となります。

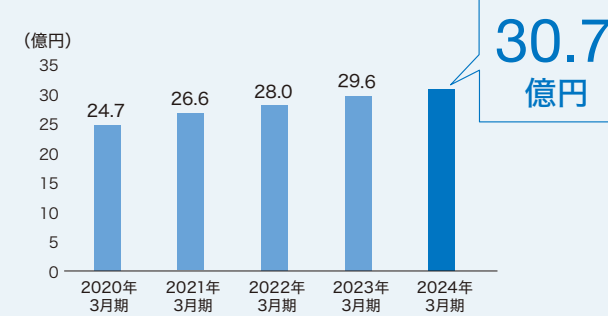
預金期中平均残高（譲渡性預金含む単体）



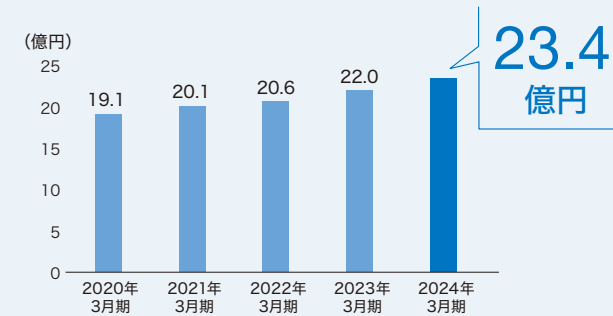
貸出金期中平均残高（単体）



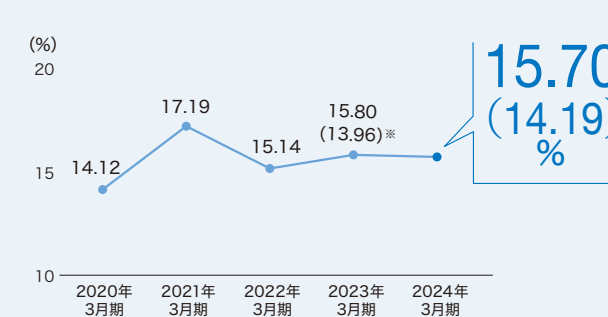
従業員一人当たりの預金残高（単体）



従業員一人当たりの貸出金残高（単体）

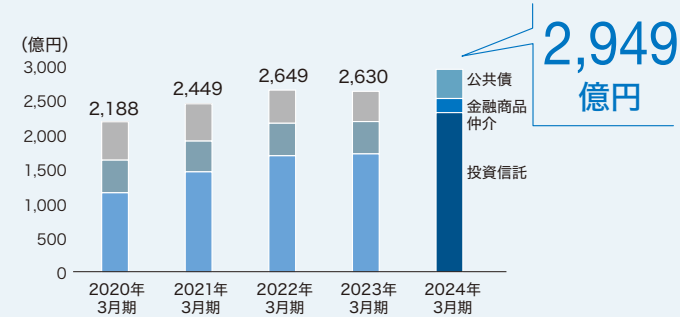


総自己資本比率（連結）

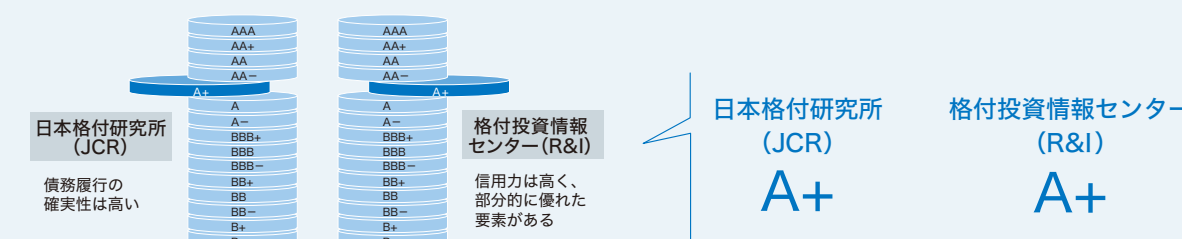


※パーゼルIII最終化を早期適用（ ）内は完全実施ベース

預り資産残高（投資信託・金融商品仲介・公共債の合計額）



格付



ESGハイライト (2024年3月31日現在)

E (環境) 関連項目

Environment



温室効果ガス排出量 (CO2換算)※

Scope 1

620
トンScope 2
マーケット基準3,389
トンScope 2
ロケーション基準5,871
トン

Scope 3

16,480,774
トンコピー・OA用紙
使用量2018年度比 44.3 %
減少紙資源
リサイクル率

99.6 %



CO2削減率 (7次中計基準)

58.9 %

環境ボランティア
年間参加者数

912人

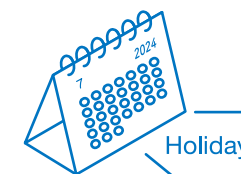
S (社会) 関連項目

Social



女性管理職比率

17.6 %



有給休暇平均取得日数

17日



男性育児休業取得率

95.4 %



障がい者雇用率

2.348 %



人権研修受講率

上期
92.4 %
下期
92.6 %しがぎん福祉基金
助成実績件数累計
536件
金額累計
4億1,301万円

G (ガバナンス) 関連項目

Governance

取締役会出席率
(社外取締役)

100.0 %



女性取締役比率

11.1 %

コンプライアンス
研修理解度上期
97.4 %
下期
98.6 %

※「よく理解できた」、「理解できた」の回答合計

※信頼性、正確性、透明性等を確保するため、第三者保証機関による保証を受けております。

社外からの評価

地銀で唯一の 5 年連続受賞！

第 5 回 ESGファイナンス・アワード・ジャパンで「銀賞（環境大臣賞）」を受賞



環境省が主催する「第 5 回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において、「銀賞（環境大臣賞）」を受賞しました。2020 年の第 1 回から 5 年連続の受賞です。

選考では、「スーパー住宅ローン 未来よし」の販売により地域の工務店等への好影響を生み出し、地域における個人分野での脱炭素化の進展に寄与している点、中小企業向けのファイナンス・フレームワーク作成や CO₂ 排出量算出・管理サービスの開発など、新規性のある取り組みを打ち出しつつ、従来の取り組みも高いレベルで維持しているとして評価いただきました。



伊藤環境大臣（右）から表彰いただきました。



環境省
「エコ・ファースト制度」
認定企業



FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index
構成銘柄



CDP気候変動
質問書 Bランク



厚生労働省
「プラチナくるみん」プラス
取得



厚生労働省
「えるぼし」認定
2つ星取得



JQA-EMO777
ISO14001
認証取得

イニシアチブ等への賛同・加盟



国連環境計画金融イニシアティブ
(UNEP FI) 署名



国連責任銀行原則 (PRB) 署名



TCFD
(気候関連財務情報開示
タスクフォース)
賛同



TNFD
(自然関連財務情報
開示タスクフォース)
フォーラム加盟



GXリーグ参画



21世紀金融行動原則 署名



経団連生物多様性宣言
イニシアチブ 賛同



気候変動イニシアチブ (JCI) 加盟



「しがCO₂ネットゼロ」ムーブメント 賛同

「外部からの評価」の歴史

当行は環境問題を金融で解決する「環境金融」や、SDGs への先進的な取り組みを通じて地域の持続可能な発展に取り組んできました。これらの取り組みはさまざまな機関・団体から高く評価され、多くの表彰をいただいています。



第 7 次中期経営計画の振り返り

第 7 次中期経営計画(2019 年 4 月～ 2024 年 3 月)では、目指す姿を「Sustainability Design Company」とし、「お取引先や地域社会の持続可能な発展を企画して創る」との強い想いのもと、5 つの「未来創造挑戦項目」を中心に取り組み、社会的課題の解決と企業価値向上に努めてきました。各施策により、経営基盤や収益力の強化を図ることができました。長期的挑戦指標の ROE および OHR については達成には至っておらず、持続的な成長、企業価値に向けて、さらなる変革と挑戦が必要であると考えています。

第 7 次中期経営計画の Sustainable Development 目標(以下、SD目標)、収益目標、長期的挑戦指標の達成状況は次の通りです。

目指す姿	「Sustainability Design Company」 ～「三方よし」から「共存共栄」の実現へ～	
メインテーマ	未来を描き、夢をかなえる ～お客さま・地域社会・役職員の未来をとみに～	
未来創造 挑戦項目		中計期間中に実施した主な施策
	SDGs をビジネスへ	● 「サステナビリティ委員会」「サステナブル戦略室」の設置 ● 「責任銀行原則」署名 ● SDGs コンサルティング、ESG ファイナンスの拡大 ● 「ESG 評価制度」の導入 ● 「サステナビリティ方針」「サステナブルな社会の実現に向けた投融資方針」の制定 ● CO2 排出量算出・管理サービス「未来よしサポート」の開発 ● 「しがぎんスーパー住宅ローン未来よし」の取扱開始
	地域社会の生産性向上	● 「デジタル戦略グループ」「デジタル推進室」の設置 ● 「IT ビジネスサポート」を通じたお客さまの DX 支援 ● 行政との連携、6 町 DX 戦略会議アドバイザー協定 ● 各種キャッシュレスの推進
	課題解決型金融情報サービス業への進化	● 「ソリューション営業室」の設置 ● 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） ● 金融リテラシー教育の実施 ● 「課題解決型人財」の育成
	持続可能な収益構造への転換	● 「ファイナンス室」の設置 ● オペレーション改革の実施 ● 店舗施策（25 拠点統合）の実施による人員再配置 ● 非対面チャネルの強化
	考働改革 (考え方改革、働き方改革)	● タブレット端末配備 ● ビジネスカジュアルの導入 ● 在宅勤務制度の導入 ● 副業制度の導入 ● 「ダイバーシティ委員会」の設置 ● 「TSUBASA ダイバーシティ宣言」の実施

各挑戦指標の結果

		目標と実績	結果に関する説明
S D 目 標	Sustainable Development 推進投融資 (新規投融資額)	目標 累計 7,000 億円 実績 累計 8,989 億円	サステナブルファイナンスや ESG 新規投融資の取り組みに加え、格付コミュニケーション・サービスや ESG 評価などによるお取引先との対話を通じて実績を積み上げ、目標を達成しました。
	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)	目標 2024.3期 2,000 件 実績 2,070 件	お客さま起点（＝マーケット・イン）の発想による「ゴール・ベース・サポート」の実践に努め、事業承継や信託業務などのコンサルティングメニューを中心に積極的な提案を行った結果、目標を達成しました。
	地域顧客の 資産形成サポート (預り資産残高)	目標 2024.3期 3,000 億円 実績 2,525 億円	NISA などお客さまの資産形成ニーズに即した商品のご提案や、マーケットのトレンドを踏まえた情報提供に努めた結果、預り資産残高は 7 次中計開始時よりも増加しましたが、目標は未達となりました。
	温室効果ガス 排出量削減 (2013 年度対比)	目標 50% 削減 実績 58.90% 削減	効率的な業務運営や環境対応自動車への切替、店舗施策による拠点集約等により、エネルギー使用量の削減に着実に努めるとともに、再生可能エネルギー由来の電力メニュー導入を行った結果、目標を達成しました。
	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 (実施人数 5 年間累計)	目標 延べ 15,000 人 実績 延べ 21,943 人	オンライン形式を活用したセミナー等の機会が増加するとともに、当行創立 90 周年記念事業として各エリアで「SDGs・金融教育」に取り組んだことで次世代向けの実施件数が伸び、目標を達成しました。
収 益 目 標	親会社株主に帰属する 当期純利益(連結)	目標 100 億円以上 実績 159 億円	お客さまの資金ニーズへの対応や課題解決に積極的に取り組んだことで、貸出金利息や役員取引等利益が増加。人員が減少する中で生産性向上に努めた結果、目標を上回る利益水準を確保し、目標を達成しました。
	顧客向けサービス 業務利益(単体)	目標 2024.3期 30 億円 実績 48 億円	次世代基幹系システム関連費用による支出があるなか、貸出金利息や有価証券利息配当金などの資金利益と役員取引等利益が増加し、目標を上回る水準を確保したことで目標を達成しました。
長 期 的 挑 戦 指 標	ROE(連結)	目標 5% 以上 実績 3.42%	当期純利益が増加したことにより、7 次中計開始前よりも改善しましたが、達成には至りませんでした。収益性と資本効率をさらに高めることで、8 次中計での達成を目指します。
	OHR(単体)	目標 65% 未満 実績 82.76% (次世代基幹系システムにかかるコストを除いた場合 64.19%)	次世代基幹系システム関連費用を計上したことで経費が高水準となっており、目標達成には至りませんでした。なお、次世代基幹系システムにかかるコストを除いた場合、64.19%となります。

第8次中期経営計画

Strategy

長期戦略

当行では、経営計画の道標となる長期戦略に“実現したい地域社会の姿”を掲げています。

- 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。当行のパーパスである「『三方よし』で地域を幸せにする」を実践した先にある地域社会の姿を示すことで、理想の実現に向けた道筋を明らかにし、具体的な行動へつなげます。
- 実現したい地域社会の姿とその達成イメージをもとに、バックカスティングで課題を洗い出し、第8次中期経営計画を策定しました。

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^{※1}・交流人口^{※2}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

バックカスティング
(やるべき課題を洗い出す)

100周年

2033年度

2032年度

2031年度

2030年度

2029年度

2028年度

95周年

2027年度

2026年度

2025年度

2024年度

2023年度

中期経営計画

5年

第8次中期経営計画

第7次中期経営計画

実現したい地域社会の姿

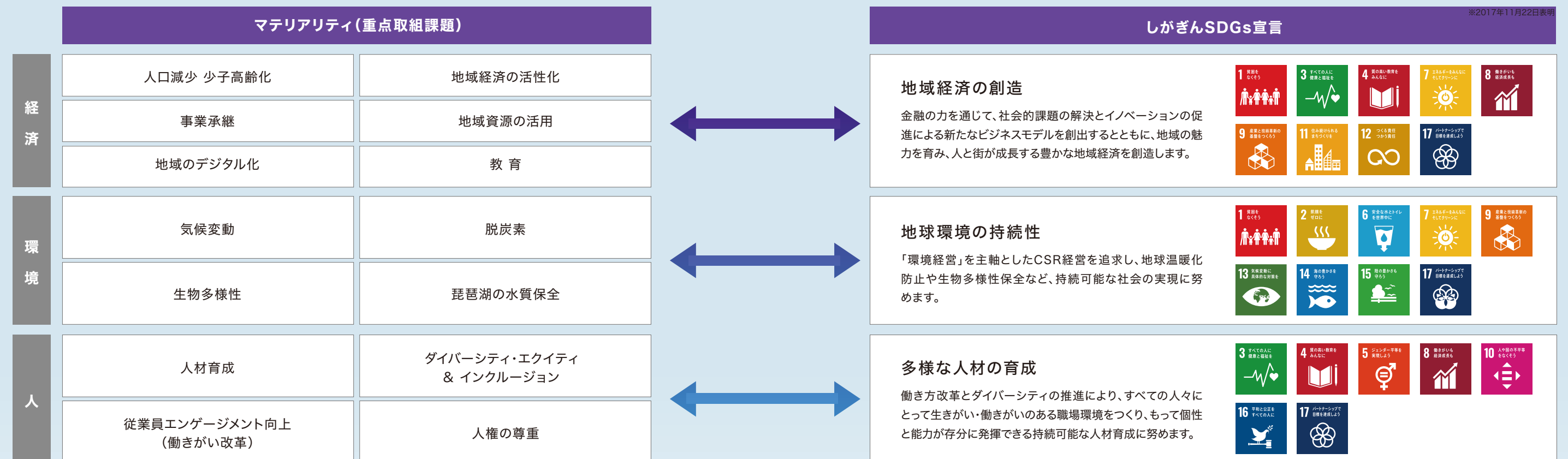
「自分らしく未来を描き、
誰もが幸せに暮らせる社会」

第8次中期経営計画

Materiality

マテリアリティ(重点取組課題)

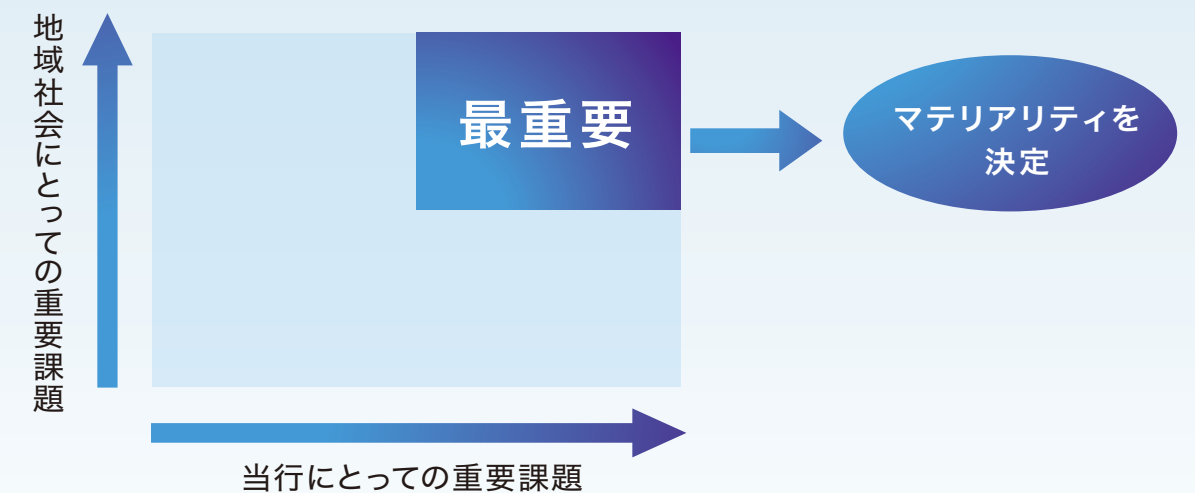
「しがぎんSDGs宣言」に掲げる3つの取組項目「地域経済の創造」「地球環境の持続性」「多様な人材の育成」とも関連する14のマテリアリティに重点的に取り組みます。



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



- 当行をとりま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、滋賀銀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等をふまえ、その中から地域社会にとっての重要課題と当行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を経て、当行グループのマテリアリティを特定しました。

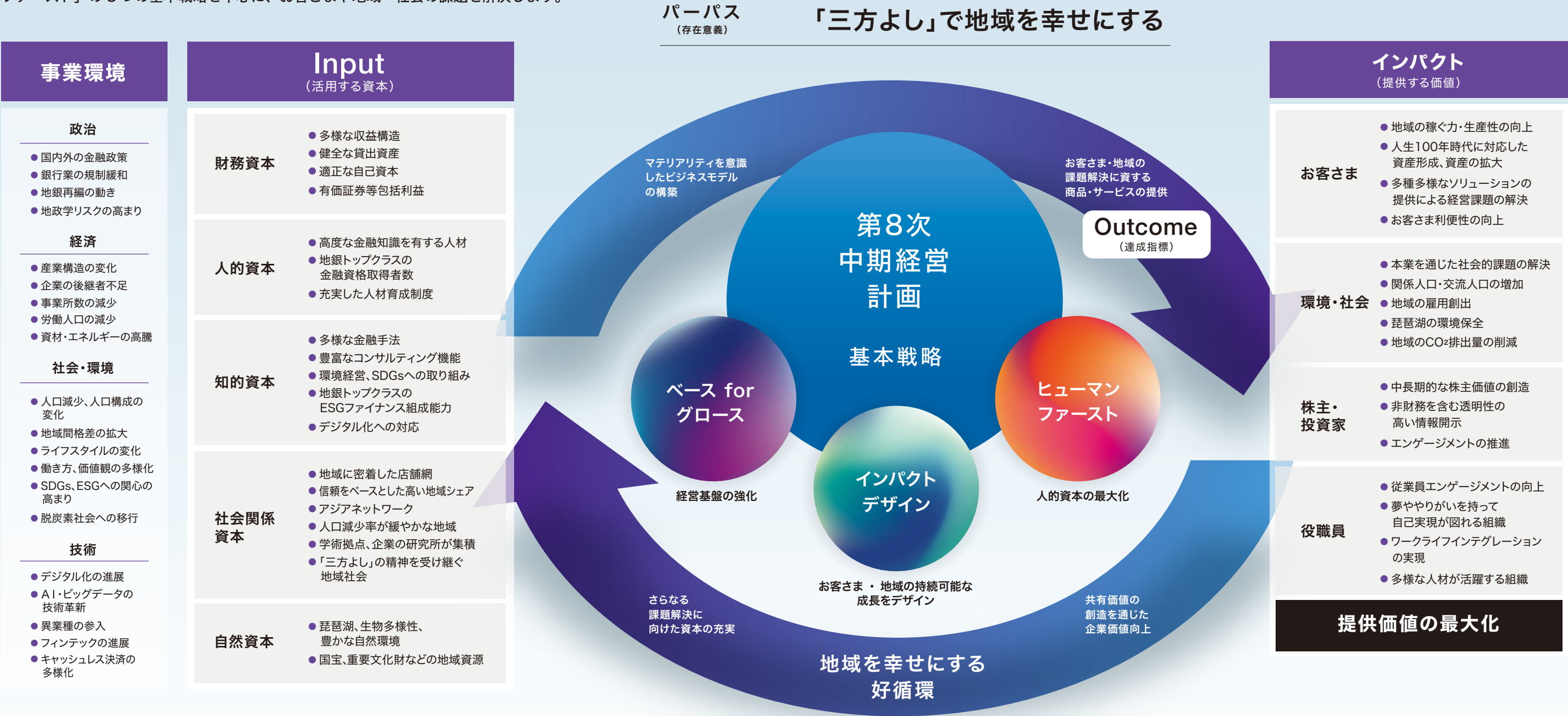
第 8 次中期経営計画

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、経済活動が活性化することで、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みます。

第 8 次中期経営計画では、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」、成長のための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・社会の課題を解決します。



第8次中期経営計画の達成指標の考え方

- ・実現したい地域社会の姿を目指し、当行のマテリアリティ (重点取組課題)をもとに、3つの基本戦略を策定し、それぞれの重要成功要因を設定しました。その中から社会へ生み出すインパクトを考慮し、滋賀銀行グループが達成すべき指標を定めました。
- ・財務指標であるROEを加えた指標の達成に努めることで、実現したい地域社会の姿につながるインパクトを創出します。



第 8 次中期経営計画の達成指標

第 8 次中期経営計画で掲げる指標の定義を行いました。次の指標の達成を目指して取り組みます。

長期戦略

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						
指標		指標の定義		達成指標	社会のサステナビリティ	当行のサステナビリティ
サステナビリティ 達成指標		地域の成長を支える投融資額	事業性設備投資資金等の実行額 住宅ローンの実行額 ファンド等を通じた地域への投資額	期間累計 1兆 2,000 億円	地域における GDP 増加 雇用の増加 人口減少の抑制 関係人口・交流人口の増加	地域の取引先の成長に伴う、当行の経営基盤・ 収益基盤の強化
		お客さまの夢や事業をサポートする件数	事業承継相談 相続対策相談 リスク対策相談 事業支援相談 海外ソリューション相談 格付 CS	期間累計 30,000 件	地域における GDP 増加 雇用の増加 人口減少の抑制 関係人口・交流人口の増加 GHG 排出量の削減	
		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	SDGs 私募債 サステナビリティ・リンク・ローン ポジティブ・インパクト・ファイナンス グリーンローン（ボンド） ソーシャルローン サステナブル評価融資 未来よしシリーズ ESG 関連新規投資	期間累計 7,000 億円	世界、日本、地域における GHG 排出量の削減	
		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	ファイナンス室の投融資残高 （国内ストラクチャードファイナンス、 海外市場型ローン、オルタナティブ投資）	2029年3月時点 7,500 億円	創業支援など社会課題の解決 地域への積極投資につなげることによる GDP 増加	資本の有効活用による収益力向上 地域への積極投資に向けた体力強化
		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	デジタル戦略グループでの取り組み データドリブンプロジェクトでの取り組み （AI・データの利活用、リモート窓口、AI 審査等）	定性評価	利便性の向上 より住みやすい地域へ 人口減少の抑制 関係人口・交流人口の増加	お客さまへの提供価値向上に伴う経営基盤強化 生産性向上による持続可能性の向上 お客さま接点の強化（時間の創出）
		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）	当行グループの GHG 排出量 ※ GHG = 温室効果ガス	ネットゼロの達成	GHG 排出量の削減	当行の GHG 排出量の削減 ESG への取り組み強化
		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）	エンゲージメントサーベイによる 「銀行への満足度に関する肯定的割合」	持続的向上	地域へのインパクト創造の増大	当行の稼ぐ力の向上 組織力の向上 「Design人材」の育成・強化 従業員満足度の向上
		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	人材育成投資額	2023 年度対比倍増 （一人あたり 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	中小企業大学校派遣者数 人材公募制度応募者数 グロービス・マネジメント・スクール受講者数 地銀協研修派遣者数 メンター、メンティー数 女性キャリア研修参加者数 udemy、ビジネスコンテスト応募者数 等	期間累計 2,000 名		
財務指標		ROE	連結 ROE	2029年3月時点 5% 以上	当行の積極投資に伴う、地域の GDP 増加	企業価値の向上 当行の持続的な成長につながる収益確保 地域への積極投資に向けた体力強化
長期的挑戦指標		ROE	連結 ROE	8%以上		

※ 関係人口：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）
交流人口：通勤や通学、観光、レジャー、買い物、スポーツ等でその地域に訪れる人のこと

第8次中期経営計画

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する

人口減少、気候変動、後継者不足…

お客さま・地域を取り巻く課題は多様にあります。

私たちが課題を発見し、解決策を企画するとともに、

ありたい未来の姿の実現まで結びつけていくこと。

それが持続可能な成長をデザインすることです。

今までの金融といった枠にとらわれず、

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り新たな価値創造に

取り組んでいきます。

そして、責任銀行原則(P.79)署名銀行として、

環境が社会にもたらすネガティブ・インパクト(悪影響)を低減し、

ポジティブ・インパクト(好影響)を増大させるよう

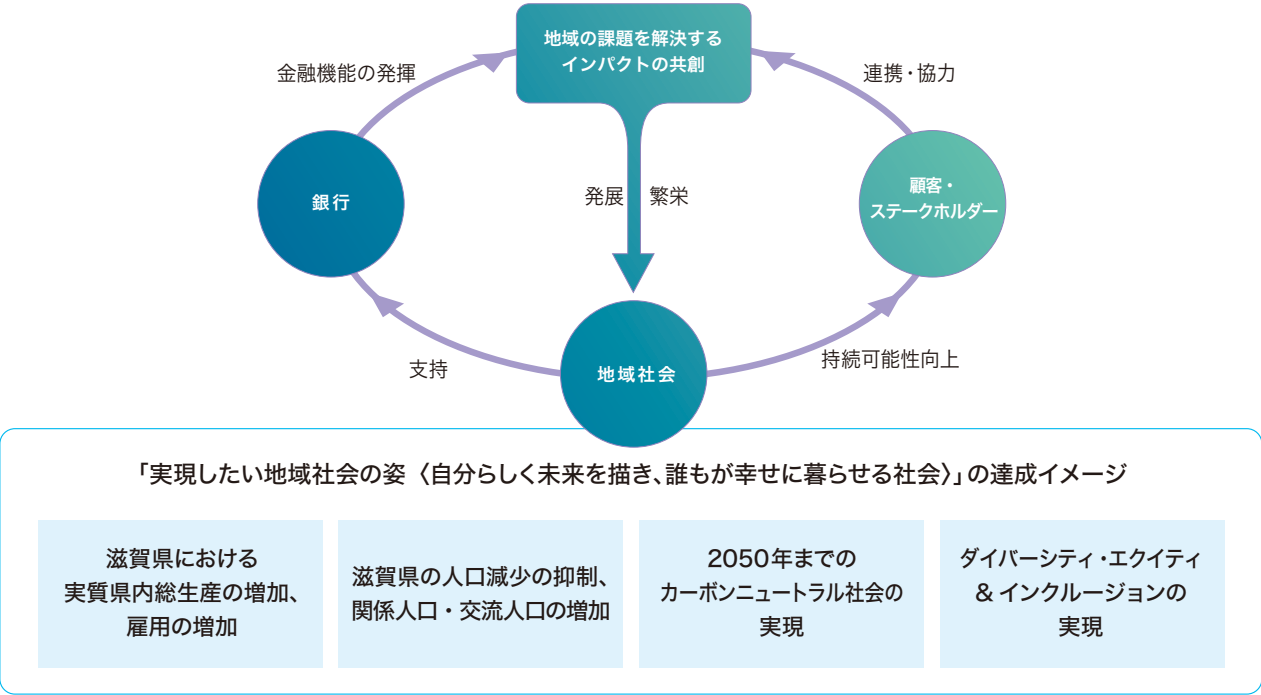
ステークホルダーと協力して事業活動を進めていきます。

Impact Design

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打ち手を検討する必要があります。当行は、“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。



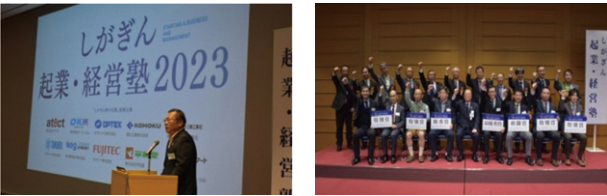
地域を活性化するニュービジネス支援の取り組み

地方におけるニュービジネスの創出・育成は、地域経済の活性化に加え、地域に魅力的な雇用の場が生まれることで若者の地方離れを防ぎ、定住人口を維持・増加することにつながります。また、関係人口や交流人口の増加も期待できます。当行は、産・学・官との相互連携でニュービジネスの成長を支援し、地域経済の振興や社会的課題解決につなげるさまざまな取り組みを進めています。

「しがぎん起業・経営塾」「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」

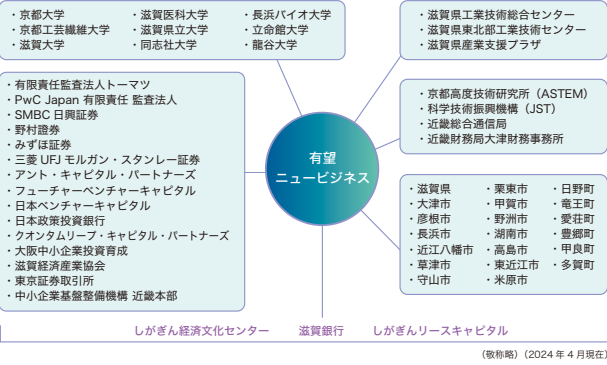
20年以上にわたって進化させてきた「サタデー起業塾」の取り組みをさらに発展させるため、2023年度に「しがぎん起業・経営塾」を開講しました。時代を切り拓いて活躍されている方々を講師に迎え、社会的課題の解決につながる創業・第二創業へのビジネスヒントを提供しています。

また、滋賀県内の上場企業10社に協賛いただき、社会的課題の解決・イノベーションにつながるビジネスアイデア・新技術等を表彰する「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」を実施し、事業化に向けたサポートを行っています。



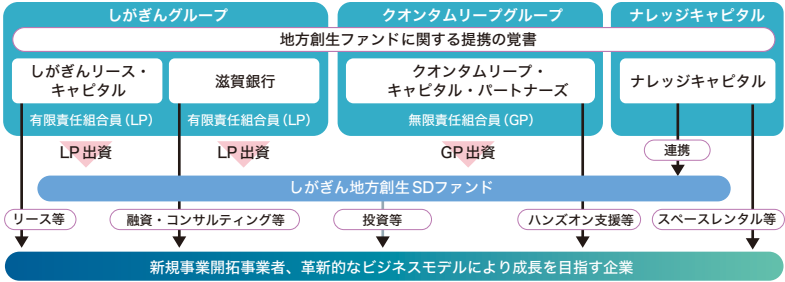
「しがぎんニュービジネス支援ネットワーク 野の花応援団」

産学官金の連携によりニュービジネスをサポートする組織で、2024年度からは県内すべての市町に参画いただいています。産業界と大学とのかけはしを強化し、産学連携のビジネスの創出にも注力しています。



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およびしがぎんリース・キャピタル株式会社とともに設立したファンドで、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。



VOICE

弊社は、起業や新規事業開発に取り組む事業者への支援、地域発の産業育成等の趣旨に全面的に賛同し、「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」の開催当初より協賛させていただいております。

私自身は、毎年、僭越ながら最終選考会の審査員を務め、各ファイナリストのプレゼンテーションからほとばしる熱量に心を動かされながらも、あくまでビジネスプラン審査の立場からは々々、時にはあえて辛口にコメントさせていただいております。

時間の限られたプレゼンでは、何よりも、事業化される技術・製品/サービスの独自性や、競合他社との差異化要素などの優位性を、より明確に強調して説明していただきたいということを毎度申し上げます。

本取り組みを通じて、地域経済活性化のための革新的なサービスを積極展開する滋賀銀行様ならではのご支援により、持続可能な社会実現に貢献する成功事例が多数蓄積されることを期待しております。



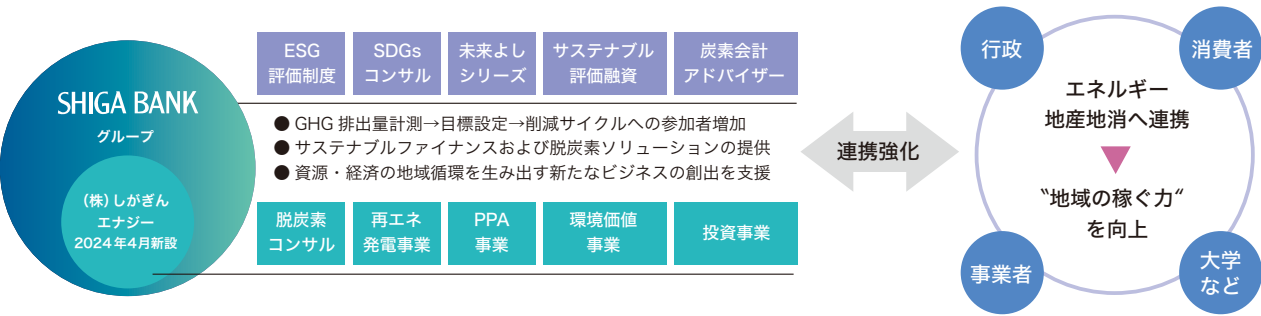
タカラバイオ株式会社
代表取締役社長
仲尾 功一 様

脱炭素を核としたビジネス機会の創出

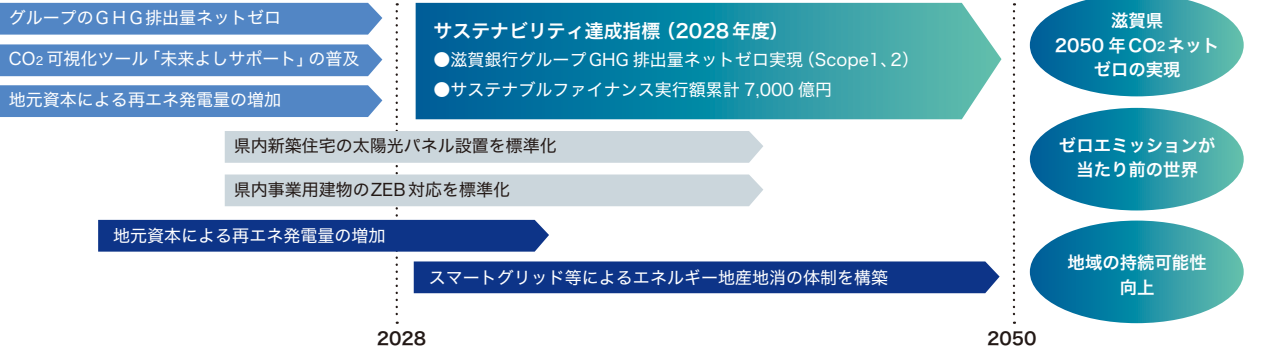
2050年までのカーボンニュートラル社会への移行は人類の共通課題であり、脱炭素への取り組みは、地域の中堅・中小企業をも巻き込んだサプライチェーン全体の取り組みへと拡大しています。また、近年の金融主導による脱炭素化への機運の高まりを受けて、金融機関の影響力に着目した社会的要請も高まっており、地域金融機関でも地域の脱炭素化への貢献が事業活動の主要な目的の一つとして認識されつつあります。

当行が本拠を置く滋賀県は、第2次産業への依存度が全国トップクラスであり、脱炭素への対応の遅れは地域経済の衰退を招く原因にもなりかねません。一方で、先行して脱炭素化を進め、強みとすることができれば、さらなる経済発展につなげることも可能です。また、約2,000億円とも言われるエネルギーコストの県外流出を防ぎ、地域に資金循環させることができれば、地域全体が潤う波及効果が期待できます。

このような考えのもと、当行は脱炭素への取り組みを加速することで、地域への投資を呼び込み、地域の稼ぐ力へとつなげるためのさまざまなビジネスを展開しています。



カーボンニュートラルに向けたロードマップ・イメージ



近畿地銀初 エネルギー事業会社を設立 ～株式会社しがぎんエナジー～

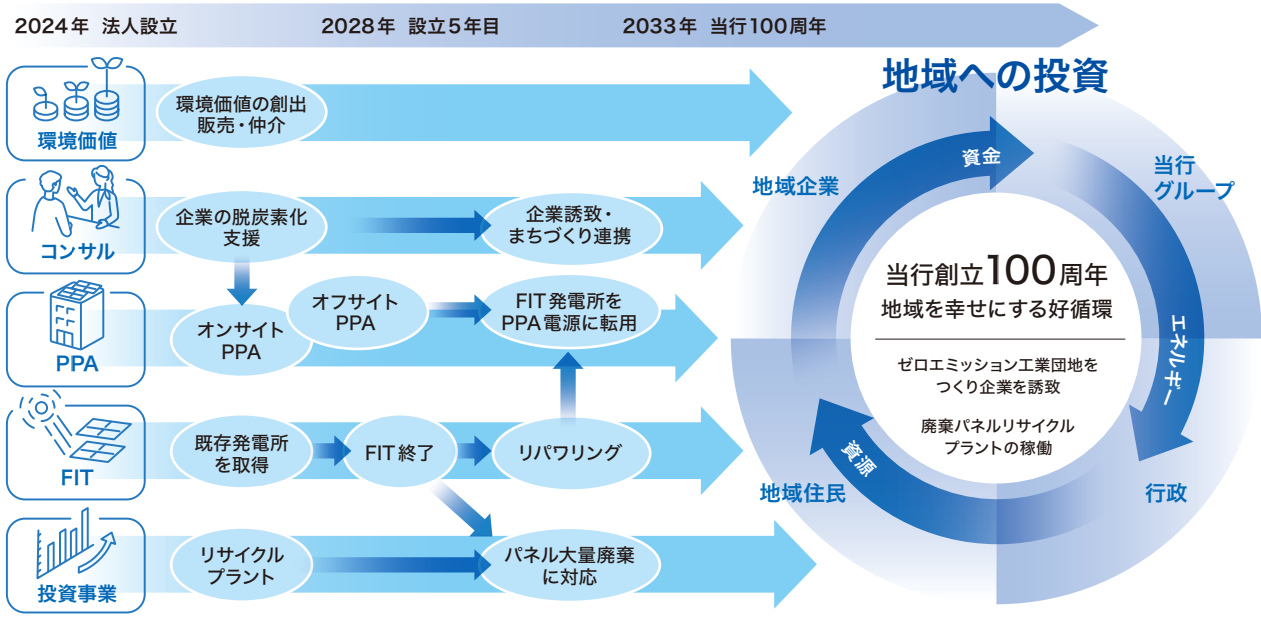
2024年4月1日、近畿エリアに本店を置く銀行として初めて、エネルギー事業会社「株式会社しがぎんエナジー」(以下、しがぎんエナジー)を当行の100%出資により設立しました。

しがぎんエナジーは、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みます。将来的には再生可能エネルギーを活用した新たな地域産業の創出や、資源循環を実現する新事業への投資も構想しています。



しがぎんエナジーによる脱炭素化へのビジネスの展開イメージ



TOPICS

既設の FIT 太陽光発電所 2 基を取得し、運営を開始

しがぎんエナジーでは、2024年4月25日、売電事業の第1号案件として既設の FIT 太陽光発電所 2 基(合計出力 3.05MW)を取得し、運営を開始しました。

太陽光発電所の運営に必要なノウハウを早期に蓄積し、FIT(固定価格買取制度)終了後も安定した発電所運営を継続していくことで、カーボンニュートラル社会に必要なインフラの構築・維持に貢献していきます。

なお、今回取得した発電所の年間発電量は、合計約 420 万 kWh を見込んでおり、一般家庭約 1,000 世帯分の年間消費電力量に相当します。

名称(所在地)	発電出力	年間予想発電量
しがぎんエナジー発電所 甲賀市甲南 (滋賀県甲賀市)	1,350kW	約 420 万 kWh (1,000 世帯相当) ※年間電力消費量 4,175kWh / 世帯で換算 (令和3年度環境省)
しがぎんエナジー発電所 多治見市大藪 (岐阜県多治見市)	1,700kW	

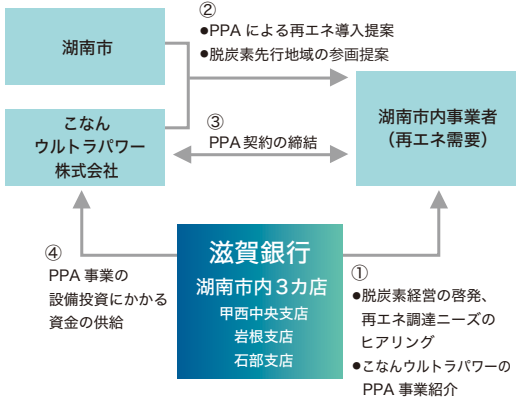
Ⅰ地域のステークホルダーとの連携を強化するビジネスモデルの構築

地域の脱炭素化を進めるには、地域住民、企業、自治体など、さまざまなステークホルダーと連携し、脱炭素化を地域全体の取り組みへと広げることが重要です。

そこで当行では、各ステークホルダーと協調しながら脱炭素化を促進するビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

「脱炭素先行地域」の取り組みに向けた自治体との連携

2022年11月に、環境省の「第2回脱炭素先行地域」に採択された湖南省の「さりげない支えあいのまちづくり オール湖南で取り組む脱炭素プロジェクト」の実施に向け、湖南省、滋賀県、こなんウルトラパワー株式会社様と取り組みを進めています。このプロジェクトでは、湖南省内に所在する事業者に向けた脱炭素経営の啓発や計画策定の支援、資金面でのサポート等に当行のノウハウを活用しています。

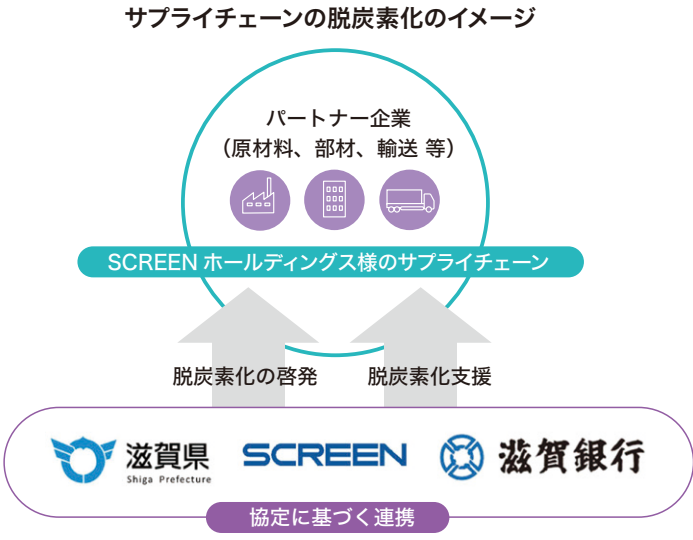


サプライチェーンの脱炭素化に向けた産官金連携

2023年6月に、株式会社 SCREENホールディングス様、滋賀県、当行の三者で「サステナビリティ向上に資する脱炭素に関する協定」を締結し、脱炭素化に向けた取り組みを進めています。

株式会社 SCREENホールディングス様が有する滋賀県内のパートナー企業とのネットワークを通じてサプライチェーン全体での脱炭素化を進め、滋賀県が掲げる2050年の“しがCO₂ネットゼロ”の実現につなげます。

当行は、パートナー企業向けセミナーの開催、省エネ診断・設備導入に向けた補助金活用の支援、CO₂排出量算定ツールの提供などを通じて、サプライチェーンが一体となった脱炭素化の取り組みをサポートしています。

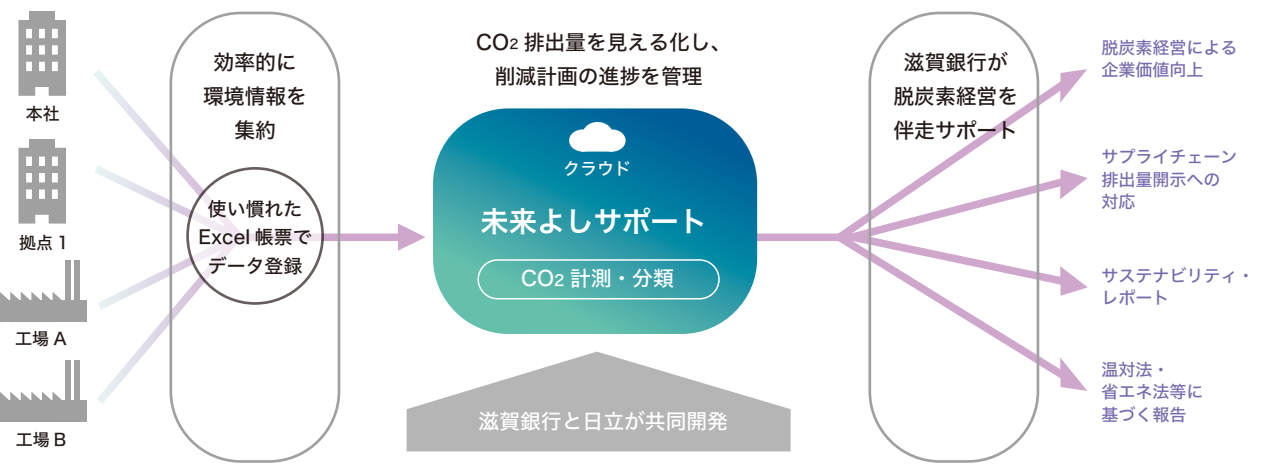


CO₂排出量管理ツール「未来よしサポート」で脱炭素経営をサポート

地方では、多くの企業が人手不足などの緊急性の高い課題への対応を優先しなければならず、炭素賦課金導入への備えや、脱炭素化によるビジネス機会の獲得にまで手が回っていないのが実状です。当行は、こうした事業者の皆さまに脱炭素経営へ踏み出していただくため、簡易かつ低コストでCO₂を見える化するクラウドサービス「未来よしサポート」を株式会社日立製作所様と共同開発し、2023年1月より提供しています。

「どこから手をつけたら良いかわからない」というところから、当行が伴走してサポートし、削減目標の設定や計画実行・モニタリングまで行うことが可能になります。

「未来よしサポート」によるサービス提供のイメージ

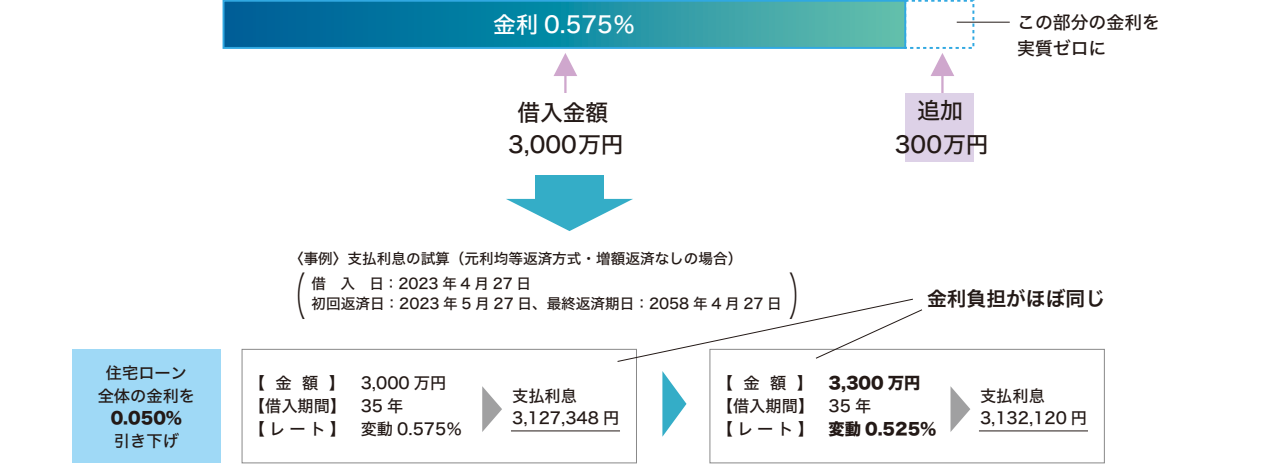


住宅業者の皆さまと地域ぐるみの脱炭素化で連携

太陽光パネル・蓄電池・エネファームの設置にかかるローン金利を実質ゼロにすることをコンセプトに企画・設計した融資商品「しがぎんスーパー住宅ローン『未来よし』」を2023年4月より取り扱っています。

金利負担は抑えつつ、高騰する光熱費を削減することで金銭的なメリットも受けていただけるスマートな脱炭素型ライフスタイルを地域に拡大するため、地元住宅業者の皆さまにも協力いただき、地域の脱炭素化を進めています。

商品コンセプトに基づく設計のイメージ



TOPICS

「中小企業版 SBT」の取得をサポート

「2050年までに世界をカーボンニュートラルにする」という人類共通の目標に向けて、多くの企業が動き出しています。そうした状況の中、世界の脱炭素の流れに整合した温室効果ガス削減目標を立てている証となる SBT(Science Based Targets)を活用する企業が増えてきました。大手メーカー等では、自社の納入先に SBTの取得を促し、サプライチェーン全体での脱炭素化を図っています。また、SBTを取得することでビジネス機会の獲得につなげようという狙いで積極的に取得する企業も年々増加しています。

当行では、営業店と本部が連携してお客さまによる「中小企業版 SBT(大企業まで対象にする SBTとは別に、中小企業向けに要件を定めた認証)」の取得を支援しており、2024 年1月に第1号として株式会社栄工業様(本社・滋賀県守山市)の認証取得をサポートさせていただきました。

同社は、精密板金を主に、製缶および機械加工を行う総合加工企業で、一貫性のある総合加工を可能にする屈指の設備群と確かな技術力を武器に、海外にも進出されています。半導体業界や、さらなる市場拡大が見込まれる車載用電池の分野でもサプライチェーン全体で脱炭素化の取り組みが活発化している動向をふまえ、戦略的に「中小企業版 SBT」の取得を決定されました。

「中小企業版 SBT」の取得には一定の基準を超える温室効果ガス排出量の削減目標を掲げる必要があり、当行では、国際的な排出量算出基準に則った排出量算定、削減目標の設定、削減計画の立案などをサポートしました。また、2024年3月には、「中小企業版 SBT」の削減目標を用いたサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)をご契約いただき、目標達成に向けた意識醸成等に活用いただいています。当行は定期的にモニタリングを行い、今後の取り組みをサポートしていきます。



株式会社栄工業
代表取締役社長
木浦 晋一 様

VOICE

“SDGs”や“脱炭素”という言葉に至る所で耳にするようになり、取引先や銀行との会話でもそういう話題が増えたことで重要性の高まりを感じていました。これからは、そういった考え方を当社の経営にも取り入れていく必要があると思っていたところに滋賀銀行様からお話をいただいて「中小企業版 SBT」の取得に挑戦しようと決めました。自社単独では高いハードルでしたが、計画策定や英文申請対応まで当社スタッフの一員のように伴走していただき、大いに助かりました。排出量の管理では「未来よしサポート」(→ P.46)を導入したことで、社内で取り組む体制を整備することができましたので、これからは筋道に沿って目標をクリアしていくことで、さらに企業価値を高めていきたいと思います。

VOICE

株式会社栄工業様の「中小企業版 SBT」取得のサポートは、当行が初めて受託させていただいた案件であり、良い経験を積ませていただきました。今年4月からは、新たに設立した株式会社しがぎんエナジー(→ P.43)に出向し、お客さまの脱炭素経営のサポートに専念しています。自治体が支援策として実施している無料の「省エネ診断」や、行内の公認会計士と連携したカーボンニュートラル税制の活用サポートなど、さまざまなソリューションを駆使してサポートいたしますので、「何か始めてみたい」という方は営業店を通じて気軽にお声がけください。



株式会社しがぎんエナジー
脱炭素コンサルティング担当
山田 直孝

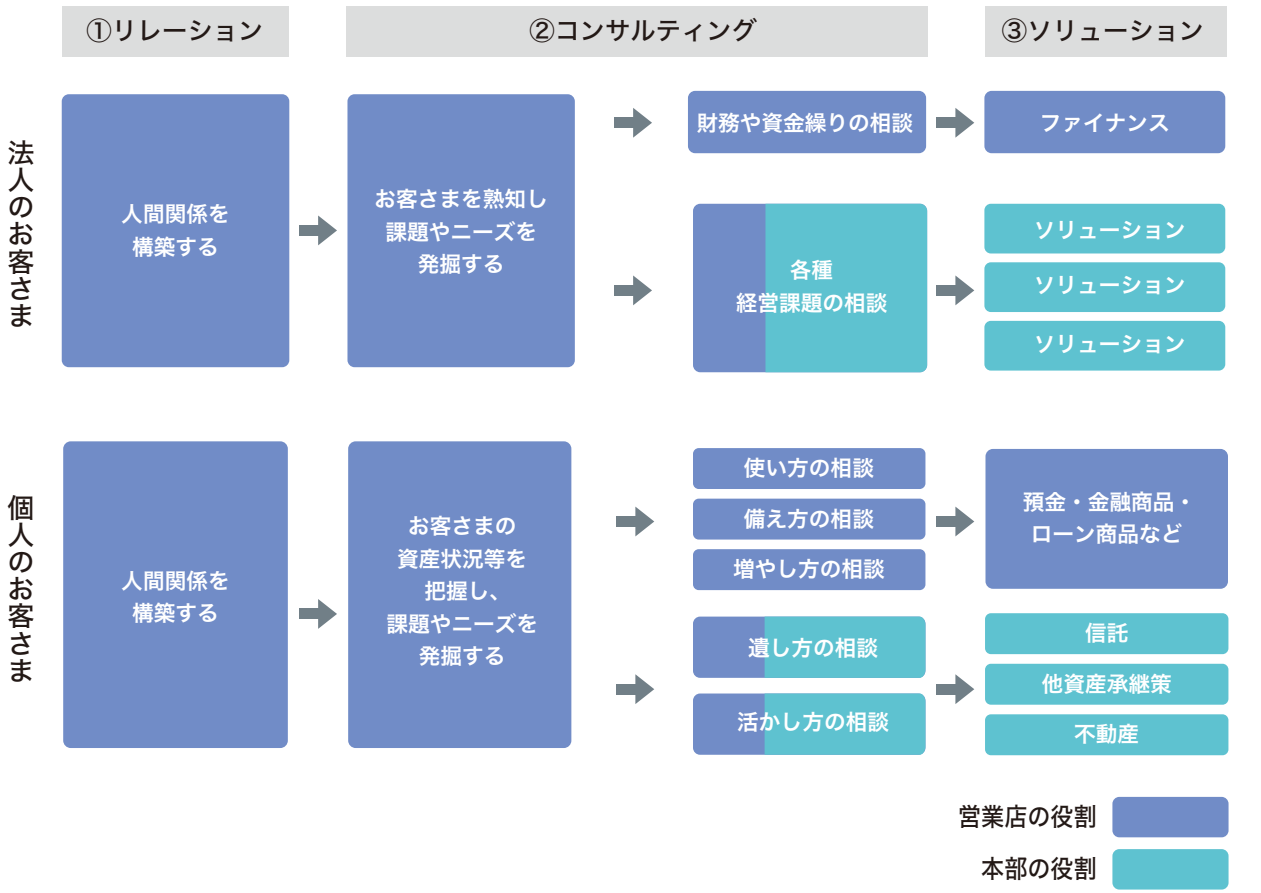
お客さまの夢や事業のサポートに向けて

地域の持続可能性や成長のためには、事業者の皆さまや個人の皆さまの持続可能性や成長が最も重要と考えています。当行では、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現状との間に生じるギャップを埋めるための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ます。

「お客さまとの「リレーション強化」と「課題解決型営業」による伴走支援の実践

お客さまの夢やビジョンの実現に向けて、当行は3つの段階を重要視しています。

お客さまに対する①リレーション②コンサルティング③ソリューションという3つの段階に合わせて、戦略的にアプローチを強化することで、経営課題やお金に関わる悩みなどを解決し、お客さまの企業価値向上や満足度の向上を目指します。



I 法人・個人事業主のお客さまへの取り組み

経営課題を深掘りする力の強化

当行は「リレーションとコンサルティングがあってこそソリューション提案」という考えのもとづき、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。

営業活動における関係構築ノウハウの体系化や研修体制の整備などに加え、事業性評価をもとにお客さまの幅広い課題やニーズを発掘していく手法の標準化、営業統轄部内の専門チームによる営業店支援、お客さま接点の増加や継続的に伴走支援するための仕組みの構築などに注力します。

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

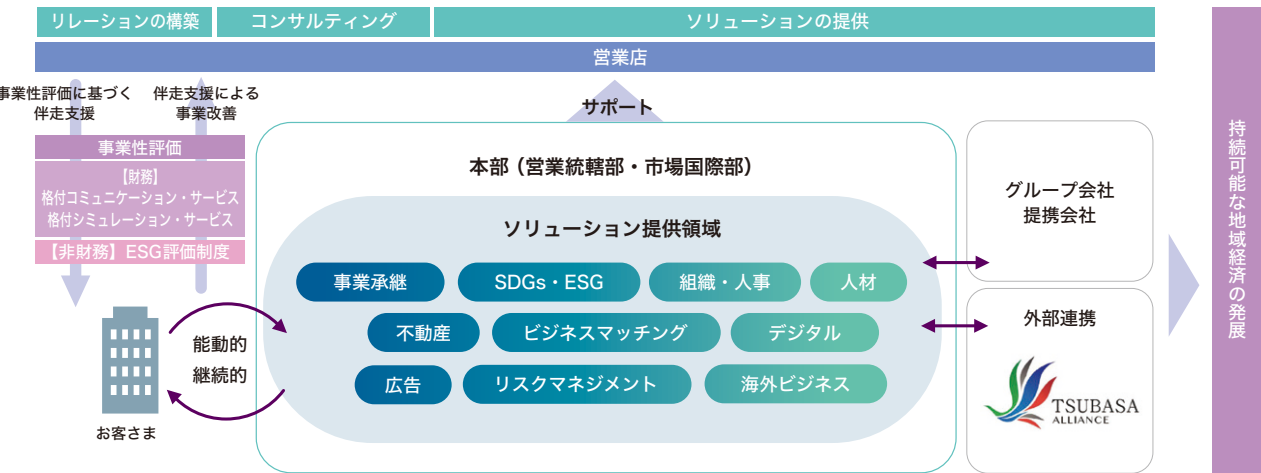
お客さまを熟知し、課題やニーズへの対応に努める中で、ファイナンスはお客さまへの最適なソリューションの一つとして重要な役割を担います。従来の事業性評価にもとづく付加価値の高いファイナンスをさらに強化し、ソリューションとファイナンスの統合的な「課題解決型営業」によるタイムリーな対応を実践することで、お客さま、地域の成長を支えます。

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伴走型ソリューションを強化します。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。

また、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、事業の中核的な課題に対応できるソリューション機能を充実させ課題解決能力を強化します。加えて、営業店と本部とのコミュニケーションの活性化や、本部ソリューションスタッフのスキル標準化の仕組みづくりにより、当行全体で伴走支援を行う体制を構築します。

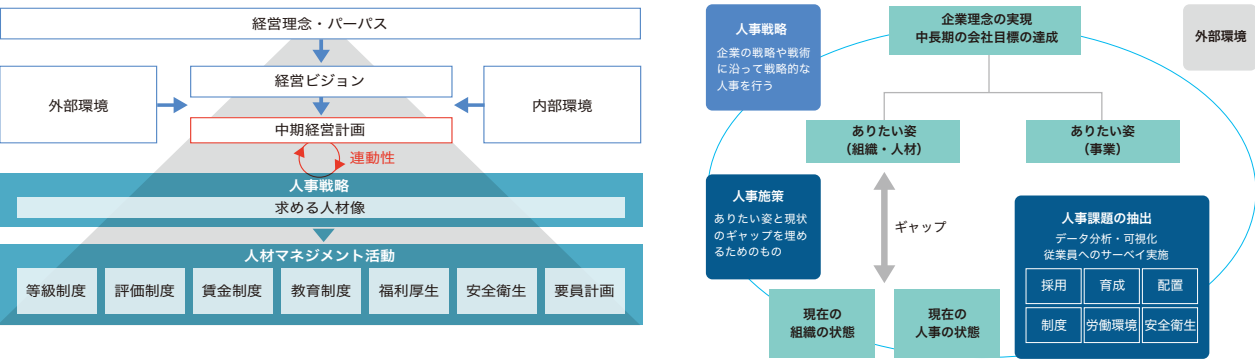
今後展開する施策の幅を広げ、実効性を高めるため、TSUBASAアライアンス（P.61）等との外部連携をこれまで以上に深めていきます。



「人」への課題に対する取り組み

事業者のお客さまの多くは、「人材」に関するさまざまな課題を抱えています。

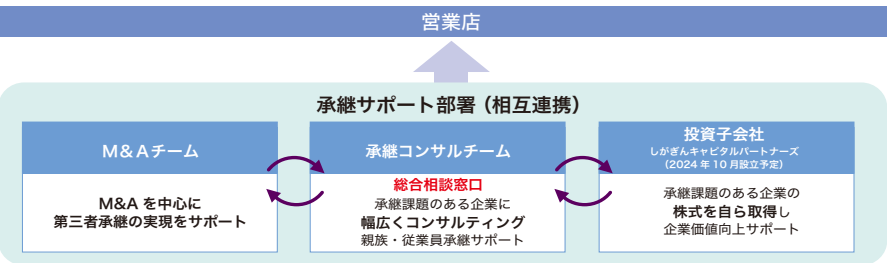
労働人口の減少や残業規制の強化などにより、人材不足が深刻化しており、人材の確保に加え、人事戦略の策定や人事制度の改定に関する相談が増加しています。当行グループは、お客さまの人材に関する経営課題を解決するために、銀行本体で有料職業紹介事業の許可を取得し、人材紹介会社等と連携して「人材紹介業務」を提供しています。また、将来を予見することが難しい時代だからこそ、自社が実現したい「ありたい未来」をパーパスや強みに沿って描く必要があります。そのために、組織や人材がどのようにあるべきかをお客さまとともに考え、各社に適したプランを提案する「人事コンサルティング」に取り組んでいます。



事業承継サポートの取り組み

地域の社会的課題の一つとして、当行のマテリアリティ（P.31）である事業承継のサポートに注力しています。

2024年4月、営業統轄部内に事業承継コンサルティングの専門チームを設置し、お客さまとの接点を最大化して早期に課題解決への対応を促す活動に取り組んでいます。また、2024年10月に予定している投資専門子会社の設立（P.54）により、事業承継などに関する支援等において、さらなる専門性の向上と機能強化を図ります。



サステナブルファイナンスの取り組み

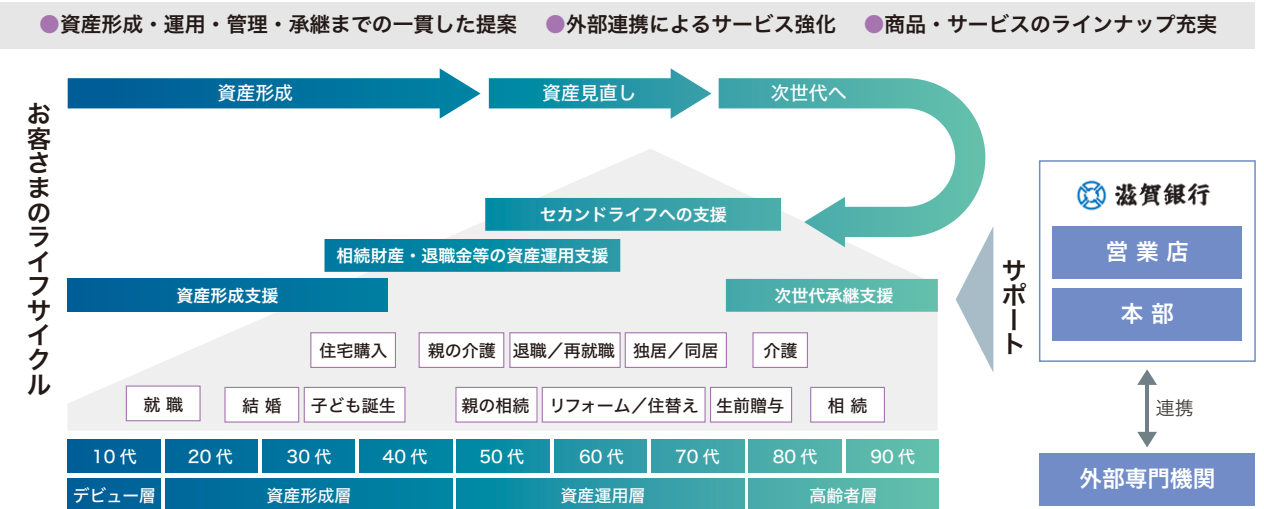
営業店が「ESG 評価制度」や「SDGs 宣言書作成サポート」を通じたサステナビリティ経営の啓発を行うとともに、本部のESGファイナンス専門チームと連携した「SDGsコンサルティング」を実施し、お客さまのサステナビリティに向けた取り組みを促進しています。

また、サステナブルファイナンスを「お客さまのサステナビリティ経営に向けたツール」として活用いただいており、取り扱いを拡充しています。2020年に地方銀行で初めて商品化したサステナビリティ・リンク・ローン（SLL）のほか、ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）やグリーンローン／ボンドなど、国際原則に適合したさまざまなファイナンス手法や当行独自商品からお客さまに最適なお提案を行い、企業価値向上をサポートしています。

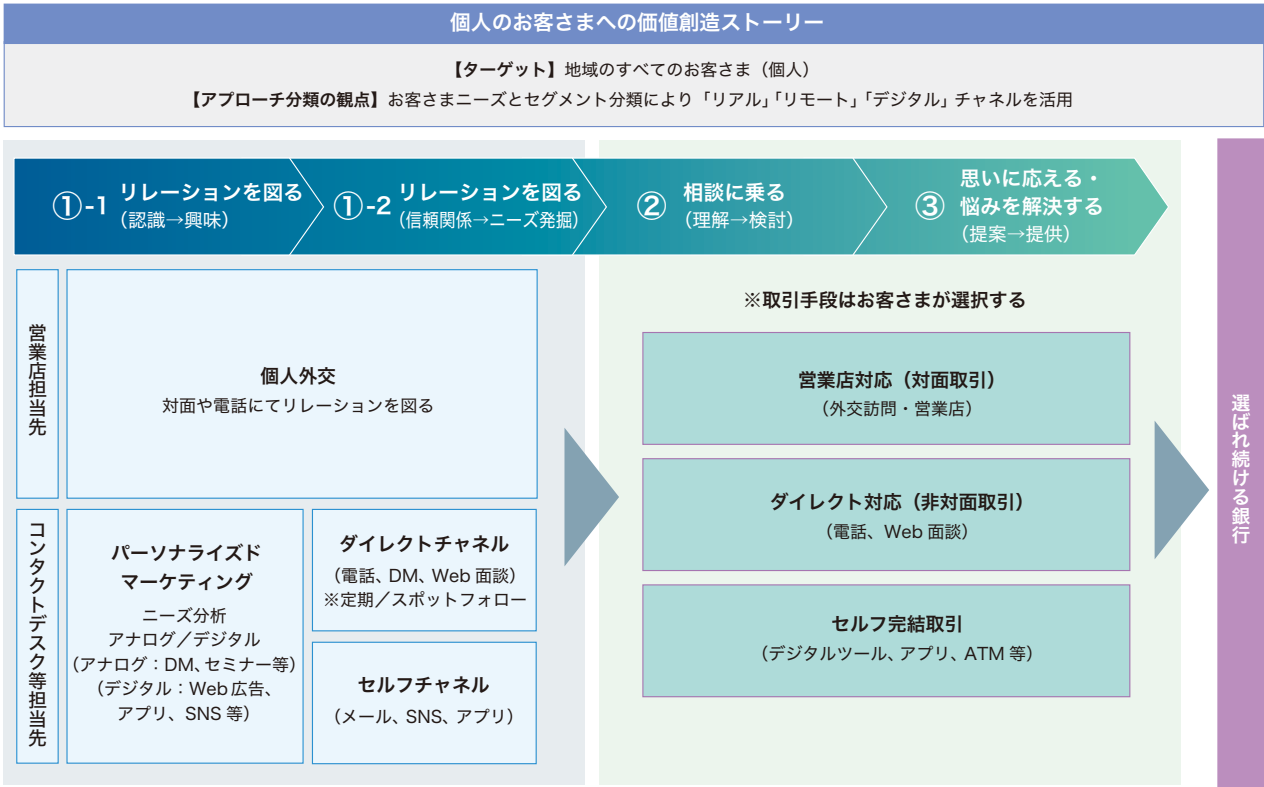
I 個人のお客さまへの取り組み

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※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。

お客さまの夢の実現に向けたゴール・ベース・サポート



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



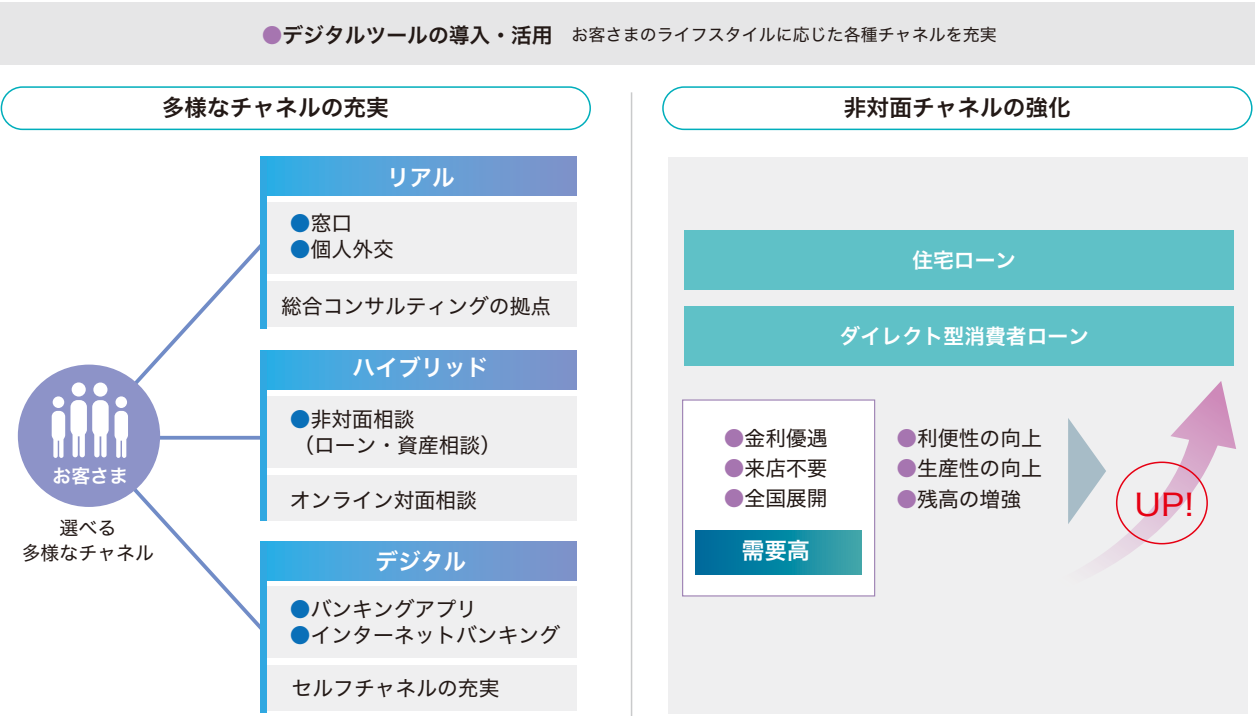
お客さまのライフスタイルに寄り添った価値ある提案

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いたします。
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。なお、お客さまの多様化かつ高度化するニーズにお応えするために、AFC(エリア・フィナンシャル・コンサルタント)、証券アドバイザー、保険アドバイザーで構成される「SDチーム」が営業店の資産形成コンサルティング業務をサポートしています。

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、お客さまの行動情報から一人ひとりに合わせた商品・サービス情報を発信します。(コンタクトデスクとデジタルツールの組み合わせ)
また、営業店、ダイレクト、セルフのチャネルを駆使して接点強化に努めます。

バンキングサービスの拡充



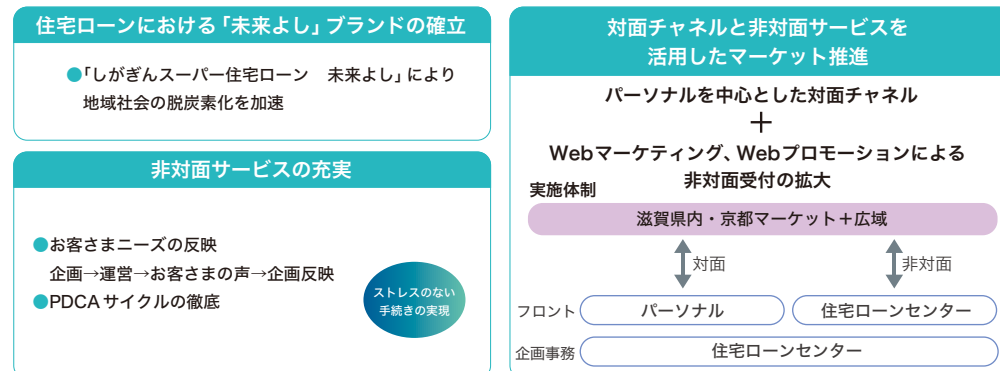
非対面チャネルの拡大、対面の支援ツールを導入し、顧客接点の高度化、CXの向上を図ります。そして、利便性に応じた各種チャネルを充実し、お客さまのご都合に合わせて機能を選択・ご利用いただきます。

グループ戦略・新規事業への取り組み

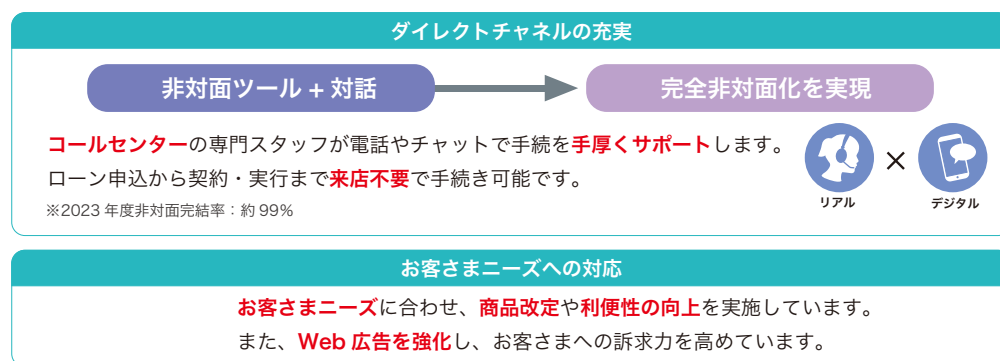
地域・社会の課題解決につながる新規事業を創造するとともに、滋賀銀行グループの総力を挙げて、ソリューションメニューの充実、および最適なソリューションの提供により、お客さま・地域社会の持続的成長に貢献します。

個人向けローンの取り組み

住宅ローン



ダイレクト型消費者ローン



コールセンターの専門スタッフが電話などで手続きを手厚くサポートする完全非対面を実現します。
お客さまのニーズに合わせ商品改定、利便性向上、訴求力を強化しています。

TOPICS 遺言信託を活用した遺贈寄付

当行は、2024年3月21日に公益財団法人びわ湖芸術文化財団と、6月19日に滋賀県および県内8市町※と、「遺言信託を活用した遺贈寄付に関する協定」を締結しました。

昨年締結した日本赤十字社滋賀県支部と合わせ地域ネットワークが充実しました。相続財産を、「地域経済の活性化や地域医療の発展、芸術文化の振興、教育・福祉の充実に役立てたい」とお考えになるお客さまの想いを、当行がかけはしとなって円滑に実現できるようサポートし、パーパスである『「三方よし」で地域を幸せにする』を実践しています。

※大津市、長浜市、守山市、栗東市、湖南市、米原市、豊郷町、甲良町の8市町

VOICE

遺言信託や遺言代用信託、遺産整理などの信託業務では、お客さまに寄り添い、相続に関する想いを実現するサポートを行っています。

遺言信託では、お客さまのご資産の状況から事前に検討すべき課題を抽出し、遺言の執行を見据えて実現可能な内容かどうかなどを検証するとともに、ご家族や感謝を伝えたい方へのメッセージをしっかりと記載することをアドバイスさせていただいております。

2024年5月には、当行独自のエンディングノート『『しがぎん』未来よしノート』を発刊しました。
お客さまやご家族の人生を未来よしにし、大切な方へ想いをつないでいくために、ご活用いただければ幸いです。



営業統轄部ソリューション営業室
個人推進グループ信託チーム
水口 里奈



TOPICS 「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するために2024年4月にグループを新設しました。
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。

第8次中期経営計画

基本戦略②

ベース for グロース



経営基盤の強化に取り組む

お客さまや地域、そして私たちが持続可能な成長を続けるために、
経営基盤の強化に取り組む必要があります。

確固たる経営基盤を築くことで、新たなビジネスにも
チャレンジができます。

そして、経営基盤が強ければ、外部環境の変化にも対応できる
柔軟性や競争力を持つことができます。

また、経営基盤を支えるためには、「安定収益」の確保が必要です。

資本を有効に活用した収益の多様化に取り組むとともに、

データドリブン経営の実践、AI 活用や DX 化、

店舗・チャネルの最適化等の経営インフラの強化に

取り組んでいきます。

Base for Growth

デジタル戦略

デジタル戦略を経営戦略の中核の一つと位置づけ、以下の3つをデジタル戦略の基本方針としています。

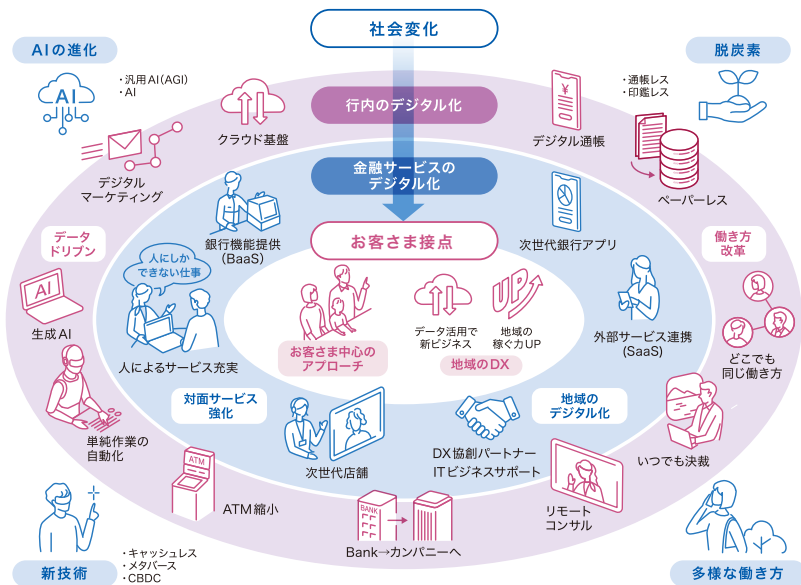
- デジタルの活用でお客さまの利便性向上や満足度向上に貢献していくこと
- 業務の生産性を向上させること
- 安心・安全なデジタルサービスの提供に取り組むこと

デジタル戦略の基本方針に沿って、お客さまのニーズに的確に応える「金融サービスの充実」、さらなる「業務の効率化とリスクコントロール」、柔軟で拡張性のある「戦略的経営施策を実現できるシステムづくり」を目指し、デジタル活用の取り組みを積極的に進め、より一層のお客さま熟知と付加価値のあるサービス提供に努めます。

I デジタル戦略委員会とデジタル戦略ロードマップ

取締役頭取を委員長とする委員会で、デジタル化の現状と中長期におけるデジタル化の可能性や制約内容をふまえ、デジタル戦略ロードマップとして提示・協議し、各部室がこれを共通認識することで、個別のシステム化案件の投資判断と中長期デジタル化戦略の実現に資することを目的として設置しています。

デジタル戦略ロードマップ 銀行の将来イメージ(中長期)



II ITビジネスサポート ～お客さまの課題をデジタルの視点から解決に導く～

地域やお客さまの経営課題をデジタルの視点から解決していく「ITビジネスサポート」を中心に、行内のデジタル化で得たノウハウなどを積極的に提供するとともに、さまざまな外部企業と連携しながら、地域社会のデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進していきます。

I 取組方針

生成 AIをはじめとした先進的なデジタル技術の活用は、ビジネスプロセスや日常生活に大きな変革をもたらす可能性を有しています。こうした先進的なデジタル技術の活用とデータ利活用(データドリブンな業務運営)を融合しながら取り組みを進めていくことで、より効果的・効率的なデジタル戦略の実現を目指していきます。

また、当行の取り組みで得られたノウハウや知見を地域やお客さまの課題解決に活用していくことで地域社会全体の生産性の向上に貢献していきます。

データドリブン

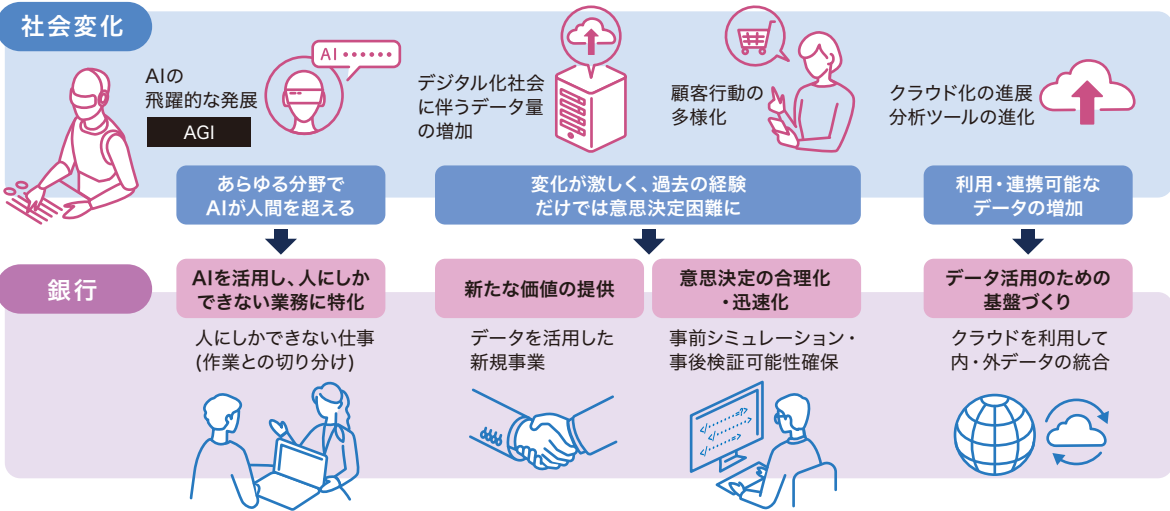
I データドリブンで変革を起こす

あらゆる分野で AI が人間を超える「AGI」といわれる「汎用人工知能」が数年後には実現すると言われており、そのような社会においては、銀行だけでなくあらゆる業界で今とは異なるサービスや業務、働き方が求められます。

たとえば銀行においては、事務手続きや資料作成などの AI が対応可能な部分を AI に任せ、職員は人にしかできない分野に特化したり、AI をうまく使いこなすための基盤づくりを行うことが重要になります。

これらの環境変化は単にリスクではなく、うまく変化に対応できれば、これまでは難しかったデータを用いた新規事業や意思決定の迅速化にも取り組んでいくことができます。

データドリブンの全体イメージ



I データドリブンな業務運営

変化が加速する社会においては、過去の経験や勘だけに頼らず、データの分析結果に基づき迅速な意思決定や戦略立案等を行うため、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ていくことが必要です。

意思決定の合理化・迅速化にはシミュレーションおよび事後検証の高速化が必須であり、クラウドをはじめとしたデジタル技術を活用し、さまざまなデータの統合的な分析を可能とするために基盤整備を進めていきます。

お客さまの財務データにとどまらず、IT ビジネスサポートによる非財務データの獲得・活用が他行との差別化、競争力の確保につながります。お客さまへのデジタル推進をさらに高度化し、地域経済の成長に貢献していきます。

I データドリブンプロジェクトチームの設置

2024 年 4 月、データドリブンな業務運営には、データ活用基盤の構築や分析ツールの導入、データを活用する文化の醸成が必要であり、組織横断的に推進・支援を行う「データドリブンプロジェクトチーム」を設置しました。

変化が激しく先行きが見通しにくい状況のなか、限られたリソースでリスクを最小限にしながら、プロジェクトの方向性やリソースの拡充を検討することが重要です。試行(PoC < Proof of Concept >)に積極的に取り組みながら、銀行全体への取り組みに昇華させていきます。

生成 AI に代表される AI 技術の積極的な活用により、業務効率化や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ていきます。

ファイナンス戦略

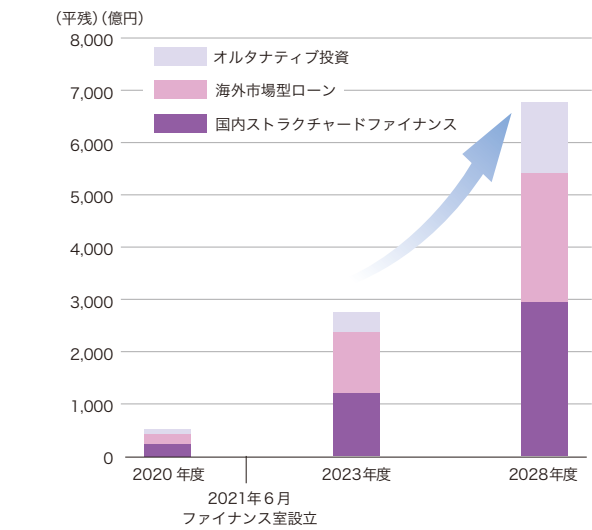
戦略的部署として 2021年 6 月より市場国際部内に「ファイナンス室」を設置しています。

新たなファイナンス手法への挑戦、多様化・高度化する法人・事業者向けファイナンス業務の強化により、地域経済のみならず日本や世界経済の発展に貢献し、持続可能な収益構造への転換を図るとともに、企業価値向上につなげることを目的としています。

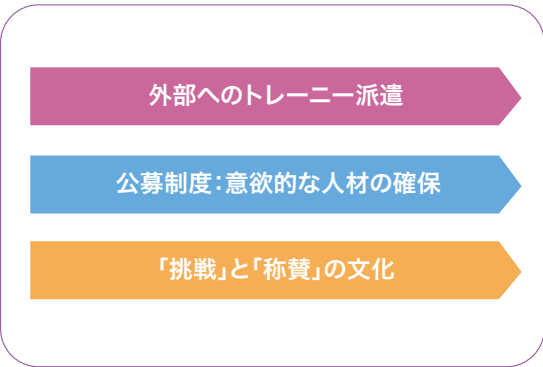
I積極的なリスクテイクによる資本の有効活用

地銀トップクラスの厚い自己資本を活用し、「リスク・アペタイト・フレームワーク」の枠組みの中で健全かつ効率的に資産の増強を図ります。加えて高度な金融知識を持つ人材を育成していくことによりマーケットでのプレゼンス向上を図ります。

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資資



高度な金融知識を持つ人材の育成



I分散投資による安定した収益確保

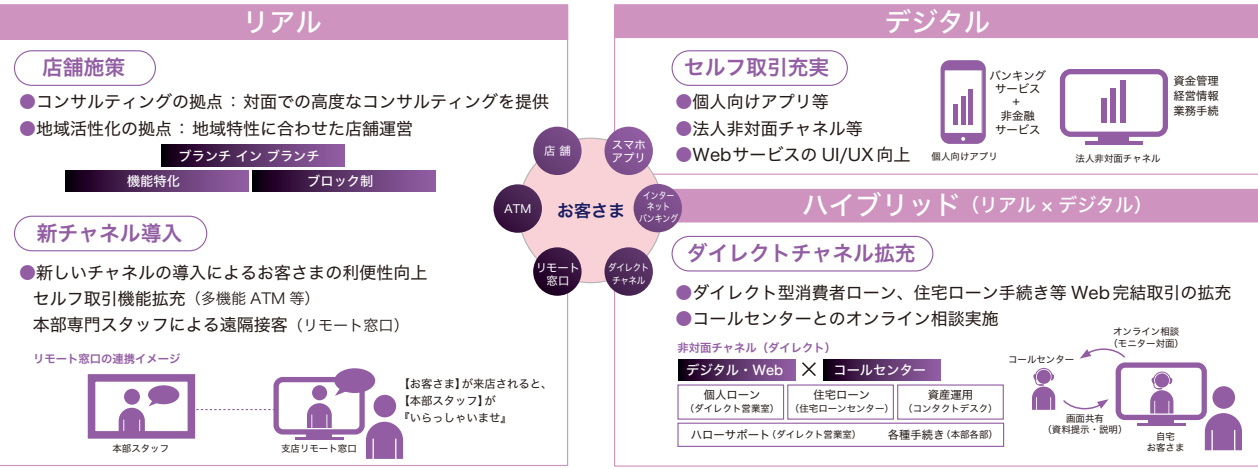
「戦略分散」「地域分散」「時間分散」によるリスク分散戦略により、安定した収益の確保を目指します。

(2023年度残高)

オルタナティブ投資 (年度末管理残高:797 億円)	海外市場型ローン (平均残高:1,166 億円)	国内ストラクチャードファイナンス (平均残高:1,253 億円)
● バイアウトファンド ● ベンチャーファンド ● インフラファンド ● 不動産私募ファンド ● 私募 REIT ● プライベートデット ● メザニンファンド ● 船舶ファンド	● コーポレート ● 金融機関 ● 海外プロジェクトファイナンス ● 船舶・航空機 ● 海外不動産ノンリコースローン 【地域】 北米・アジア・欧州 オセアニア・中東など	● 再生可能エネルギー ● 不動産ノンリコースローン ● LBO ● 船舶 ● メザニン ● PFI

チャネル戦略 ～“いつでもしがぎん”“どこでもしがぎん”を目指して～

近年、人口減少やキャッシュレスの浸透、スマートフォンアプリの充実などを背景として、お客さまに銀行店舗をご利用いただく機会は減少しており、店舗を中心とする対面チャネルとインターネットバンキングやアプリなどの非対面チャネルへのニーズのバランスが大きく変化しています。当行は、“いつでもしがぎん”“どこでもしがぎん”を目指して、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多彩なチャネルをご用意し、お客さま接点の充実・拡大を図ります。



I「リアル×デジタル」のハイブリッドでお客さまの体験価値を最大化

デジタル技術の進歩により、多くの金融取引がスマートフォン一つで完結できるようになっています。一方で、お客さまによっては不安を感じられたり、操作に労力を要するなど、必ずしもお客さまの体験価値向上につながっているわけではありません。

そのため当行では、個人向けアプリ等によるセルフ取引の充実を図るとともに、インターネットとコールセンターのシームレスな対応で「リアル×デジタル」をハイブリッド化し、お客さまの体験価値を最大化するよう努めています。2023 年 4 月には、消費者向けカードローンや目的型ローンに加え、住宅ローンにも完全非対面の契約スキームを導入し、Webサービスを開始しました。完全非対面で利便性を高めるとともに、コールセンターというリアルチャネルがお客さまへのきめ細かなサポートを行い、お借入などの経験が少ないお客さまにも安心してお手続きいただける体制を構築しています。

また、2024 年 6 月には、お客さまにご来店いただくことなく、当行の専門スタッフが金融商品や資産形成についてご相談をお受けする「金融商品リモート相談サービス」を開始しました。お客さまがお持ちのスマートフォンやパソコン等を用いて、保有されている投資信託や保険などの運用状況の確認、NISA や iDeCo などの活用方法についてご相談にお答えします。アプリのインストールなどの事前準備も不要で、電話で会話をしながらスマートフォンやパソコンで資料の画面共有を行い、ご自宅などで気軽にご相談いただくことができます。



I新チャネル「リモート窓口」の試行を開始

2024 年 4 月、営業店窓口と専門知識を有する本部スタッフをつないだ「リモート窓口」の導入に向け、試行を開始しました。営業店の窓口を設置した専用端末がお客さまのご来店を自動感知し、遠隔で待機している本部スタッフがスピーディかつスムーズに接客を行う擬似対面型の窓口です。お客さまには周囲への声漏れや衛生面に配慮したネックマイクスピーカーを装着いただき、大型モニターの画面映像で本部スタッフと対話していただきます。まずは相続手続の受付から試行を開始しており、今後はさらに「高い専門性を要するお手続き・ご相談」「資産形成・住宅ローンのご相談」などを拡充し、お客さまの利便性向上と付加価値の高いサービスの提供につなげていきます。

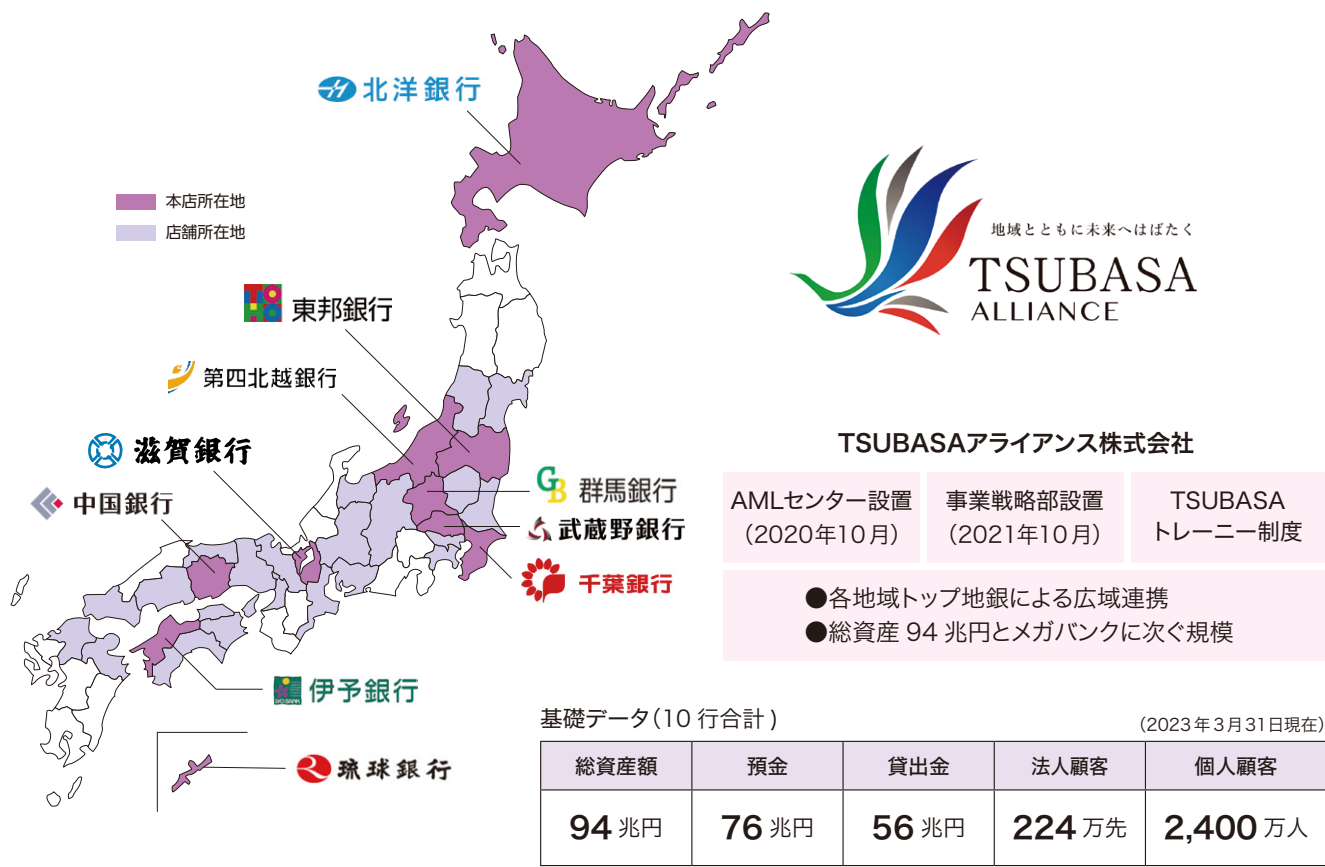


地域トップバンク 10 行による広域連携

「TSUBASAアライアンス」は、全国各地域のトップバンク10 行が参加する国内最大規模の広域連携の枠組みです。独立性を維持しながら参加 10 行が知見を結集し、スケールメリットを生かしたトップライン向上やコスト削減に寄与する取り組みを進めています。当行は 2019 年 5 月に地域の持続的な成長や金融システムの高度化、企業価値向上を目的に参加しました。

システム分野だけでなくリスク管理の高度化や人的資本、サステナビリティへの取り組み、営業推進など幅広い分野での連携を進めています。

今後も引き続き連携を強化し、ノウハウや知見を共有することで当行単独では成しえない新たな価値を創出し、地域の持続的な成長に貢献していきます。



ITSUBASAクロスメンター制度を実施

2022 年 4 月、参加行共同で「TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を制定し、具体的な取り組みとして、クロスメンター制度を実施しています。本制度は、将来の幹部候補である女性行員のキャリア形成やリーダーシップ向上を目指す各行横断型メンタリング制度です。TSUBASAアライアンスでは、多様な個性・価値観を認め合い、緊密に連携・協働することで、新たな価値や発想を生み出し、地域・社会課題の解決に資する取り組みを一層推進していきます。

TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン宣言

TSUBASAアライアンスは、アライアンスの目的のひとつである地域の持続的な成長を実現するため、ダイバーシティ & インクルージョンを競争力の源泉と位置づけ、積極的に取り組んでいくことを宣言します。

1. アンコンシャス・バイアスを乗り越え、多様な個性・価値観を認め合い相互理解を深めます。
2. 個の力と意欲を最大限に発揮できる公平性の高い組織・職場環境づくりを進めます。
3. 多様な力を結集し、ともに高め合うことで、イノベーションと持続的成長を目指します。
4. 各行の相互認識と連携のもとダイバーシティ&インクルージョン推進に率先して取り組み、豊かな地域づくりに貢献します。

クリアホルダーの回収・リサイクルの取り組みについて

2023 年 9 月、参加行と共に、使用済みクリアホルダーの回収・リサイクルに取り組みました。本件は、「TSUBASAアライアンス」参加行の連携施策として実施したものであり、参加行が一体となって機運を盛り上げ取り組んだことで、参加行全体で約 1,200 の拠点(本部・営業店・関連施設等)から、約 14 万 7,000 枚の使用済みクリアホルダーを回収しました。回収されたクリアホルダーは、各行の地元リサイクル業者等を通じて、各種製品や原料等にリサイクルされます。今後も、当行および「TSUBASAアライアンス」参加行は、循環型経済に資する取り組みを通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

ITSUBASAアライアンス参加行がアレンジャーを務めるシンジケートローンへ参加

2023 年 10 月、琉球銀行がアレンジャーを務めた沖縄県恩納村に開発中のラグジュアリーホテル「フォーシーズンズ・リゾート・アンド・プライベート・レジデンス沖縄(仮称)」を対象とする開発型ノンリコースファイナンスのシンジケートローンに参加しました。本件は TSUBASAアライアンス 10 行を含む全 22 金融機関が参加した大規模案件です。

その他にもサステナブルファイナンスのシンジケートローンに参加するなど、今後も TSUBASAアライアンスの枠組みを生かし、各地域の持続可能な発展にも貢献していきます。

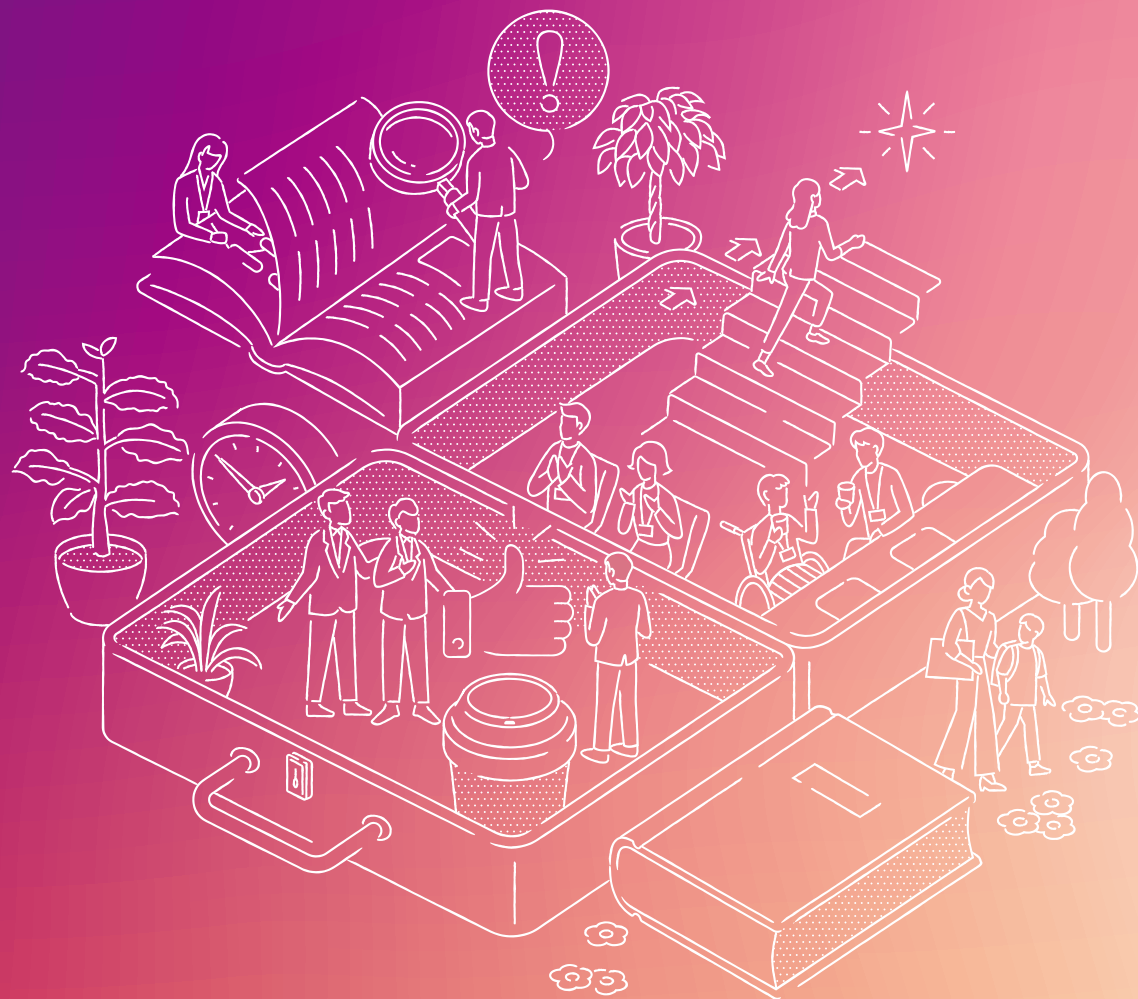
「令和 6 年能登半島地震」により被災された方々へ義援金を寄付

2024 年 1 月、「令和 6 年能登半島地震」により被災された方々への支援、復旧に役立てていただくことを目的に、TSUBASAアライアンス参加行が共通意志のもと連携して総額 4,300 万円の支援を行いました。

第8次中期経営計画

基本戦略③

ヒューマンファースト



人的資本の最大化を進める

「人」こそが価値創造のドライバーであり、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を数多く育成することが必要です。当行はパーパス(存在意義)のもと、今まで以上に「人」にフォーカスをあてた「人的資本経営」に取り組んでいきます。従業員エンゲージメントが高まれば、お客さま・地域へも良い影響を与えることができます。そして、その結果、企業価値の向上につながります。そのための人材育成と成長支援、「挑戦」と「称賛」の企業文化の醸成に取り組んでいきます。

Human First

人事担当役員メッセージ



意志ある未来に向かって、「いま、ここ、私」
今この瞬間を大切にしながら未来を描く
一人ひとりが輝き、周囲を照らす

地域社会、お客さまと真剣に向き合い続ける
「人づくり」を実践し、「地域を幸せにする好循環」
の創出を目指します。

代表取締役専務 堀内 勝美

人的資本経営への歩み

当行は行是を CSR(企業の社会的責任)の原点とし、「地域社会」「役職員」「地球環境」との「共存共栄」を掲げる経営理念を 2007 年に制定しました。

「役職員との共存共栄」は、企業存続の要の一つを「人(ヒト)」と考え、その成長を促す取り組みから醸成された強い想いです。自らが手を挙げてチャレンジできる「人材公募制度」は 2001 年から毎年実施しています。自主的かつ積極的な挑戦を奨励し、自身が描くキャリア実現の機会や、多様な人材を生かすことができる職場環境の整備につなげています。また 2002 年 4 月にスタートした人事制度では、自主的に設定した自らの目標達成を目指して主体的に行動するための評価シートや、部下が上司を評価する「多面評価」を導入し、自主性と仕事への納得感を高めることでモチベーションアップを図っています。このほか自己啓発のサポートや行外研修にも継続的に力を入れています。人事評価制度などは時代の状況に合わせて適宜見直

しを進めながら「人材」の充実を図っています。

またダイバーシティの観点も組織の活性化には重要です。2006 年に「女性活躍推進委員会」を設置し、女性が活躍しやすい制度や環境の整備に努めています。2016 年に「イクボス宣言」を行い、同年に優良な子育てサポート企業として近畿の地方銀行としては初めて「プラチナくるみん」の認定を受けました。「女性活躍推進委員会」は、対象と活動の幅を広げるために組織を改編して、「ダイバーシティ推進委員会」を 2020 年 4 月に設置し、「多様な人材の雇用」や「職員の意識改革」などを中心にダイバーシティに関連する施策を推進しています。

当行は、これまで 90 年以上の歴史を紡いできましたが、これまでもこれからも企業価値の源泉が「人」であることに変わりはありません。近江商人の精神を受け継いだ行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」、私たちの想いや行動が、地域の発展や幸せにつながっていく。そんな仕事による “貢献” と “成長” を目指し、「意志ある未来」に向かって歩み続けています。

理念体系 / Value(行動指針・価値基準)

第 8 次中期経営計画の策定を機に、当行の理念体系について整理し、Value(行動指針・価値基準)には、「三方よし」の精神を受け継ぐ行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」と決めました。この行是には以下のような想いが込められています。

これらは、現在求められる個人としてのあるべき姿や、経済的価値と社会的価値の双方の実現を目指す考え方にも通じる言葉であり、先見の明のあるこの「行是」は当行の永遠かつ不変の精神として、すべてに通じる土台となっています。

行是	自分にきびしく	職員一人ひとりが社会の一員であるという自覚をしっかりと持ち、常に自己研鑽に励み、自ら存在意義を高めること。
	人には親切	自分自身を戒め律していくとともに、お客さまを第一にマーケットインのスタンスで取り組むこと。
	社会につくす	社会への感謝の気持ちを持って働かし、実践を通じて地域社会の発展に貢献していくこと。

「人」こそが、価値創造のドライバー

金融業は以前から、目に見えない「無形商材」を扱う業界と言われていますが、当行が地域金融機関として常にお客さまや地域と向き合いながらさまざまな価値を提供し、企業として成長を続けることができたのは、「人」を原動力と位置づけていたからです。従来以上に技術革新や社会変化のスピードが増している中であって、より機動的かつ柔軟に対応することが求められており、同時に「人」に求められるスキルや役割も変化してきています。特に金融業は、目に見えない商材を扱うからこそ、「人」がそれらの変化に対応し得る “最も重要な経営資本” であると考えています。

これまでの取り組みとして、第 7 次中期経営計画では「課題解決型人材の育成」を掲げ、お客さまが抱えるさまざまな課題を解決できる行員の育成に取り組んできましたが、私たちがお客さまや地域の成長を支え、幸せを実現する存在であり続けるには、課題解決力だけでは成し得ないと感じています。私たちが、お客さまや地域に選ばれる存在と

なるためには、「お客さまや地域にとって何が必要なのか」を創造し、実現まで結び付けられる力を身につけることが重要となります。

AI 等の技術革新が進む一方で、私たち「人」が存在する価値は、創造する力を育むことにあります。そして、私たちが「必要とされる存在」であり続けるために、一人ひとりがあるようなスキルを身につけ、どのような役割を発揮すべきかを主体的に考えていかなければなりません。

多様な人材が活きる組織へ

当行は2024年にスタートした第8次中期経営計画において、ありたい姿を「Sustainability Design Company～お客さま・地域の未来をデザインする～」とし、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」、成長のための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つの基本戦略を掲げています。そのような中、人材への投資が経営戦略の優先事項と考え、求める人材像を「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」と定義し、人材育成方針および社内環境整備方

針のもと、従業員エンゲージメントの向上を図るべく、「個の能力向上」と「組織の活性化」に取り組んでいきます。

社会の急激な環境変化の中で、社会的課題と向き合い、多様化・複雑化するニーズや課題に迅速に対応するためには、自分にしかない強みを磨き、職員がさまざまな分野において個性を発揮することで存在価値を高めていくことが必要です。そのうえで、能力や適性など、個人が持つ強みや特性をより発揮できる最適なポジションに配置し、一人ひとりが持つ能力をうまく組み合わせることで、組織としてのパフォーマンスの最大化を図り、多様な人材が活きる組織へ転換していきたいと考えています。

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

預金・融資業務をリレーションの機会と捉え、お客さま・地域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・スキルの向上を図る。

◇自らのキャリア(=ありたい自分)をデザインし、その実現に向け挑戦し続ける人材

変化が激しい時代において、自らの「ありたい姿」を描きながら、高い志を持ち挑戦し続ける人材を育成・支援する。

社内環境整備方針

サステナビリティ方針において「自ら考え行動できる人材の育成と職場環境の整備」を掲げており、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環境づくりに取り組みます。

また職員が十分な能力を発揮するためには経済的に安定していることが重要と考え、ファイナンシャル・ウェルネスの取り組みを進めています。具体的には、金融リテラシー向上を目的とした金融教育を実施するとともに、従業員持株会や財産形成預金、確定拠出年金、従業員融資などの各種制度を整備し、経済面から職員を支援することで、従業員満足度や意欲の向上を図っていきます。

“志”が集まる組織へ

BankからCompanyへの変革はまだ課題がある状況です。価値観の変化等により、会社の中に個人がいるのではなく、個人の集合によって会社が形成されるとの考えのもと、「規律・統制」を重視した組織づくりから、「ビジョン・価値観」を重視した組織づくりへ変革が必要と考えています。

またこれまで以上に“個”へ焦点をあてた関わり方を重視し、一人ひとりの個性が輝き称賛される組織への変革を促すことで、これまでの「信用」をベースにした企業文化を

大事にしつつ、従来の銀行の枠組みに捉われない柔軟な発想と前向きなチャレンジが称賛される組織を目指しています。

当行の最大の強みは、「人」であり、本気で「地域の役に立ちたい」と考えている職員が当行にはたくさん在籍しています。また“滋賀銀行”という場所は、その志を持ってお客さまや地域のために仕事ができるステージがあると思いますし、そのようにあり続けたいと思っています。

職員一人ひとりの想いをベースに、お客さまや地域の共感と呼び、価値創造を実現し続ける組織を目指し、私自身も挑戦を続けてまいります。

人事戦略における価値創造

課題認識

当行は役職員一人ひとりが、やりがいや働きがいを感じながら能力を発揮し、活躍・挑戦できる環境を作り上げていくことを目的に、職員の会社に対するエンゲージメントレベルを把握し、さらなる組織改善施策に取り組んでおります。

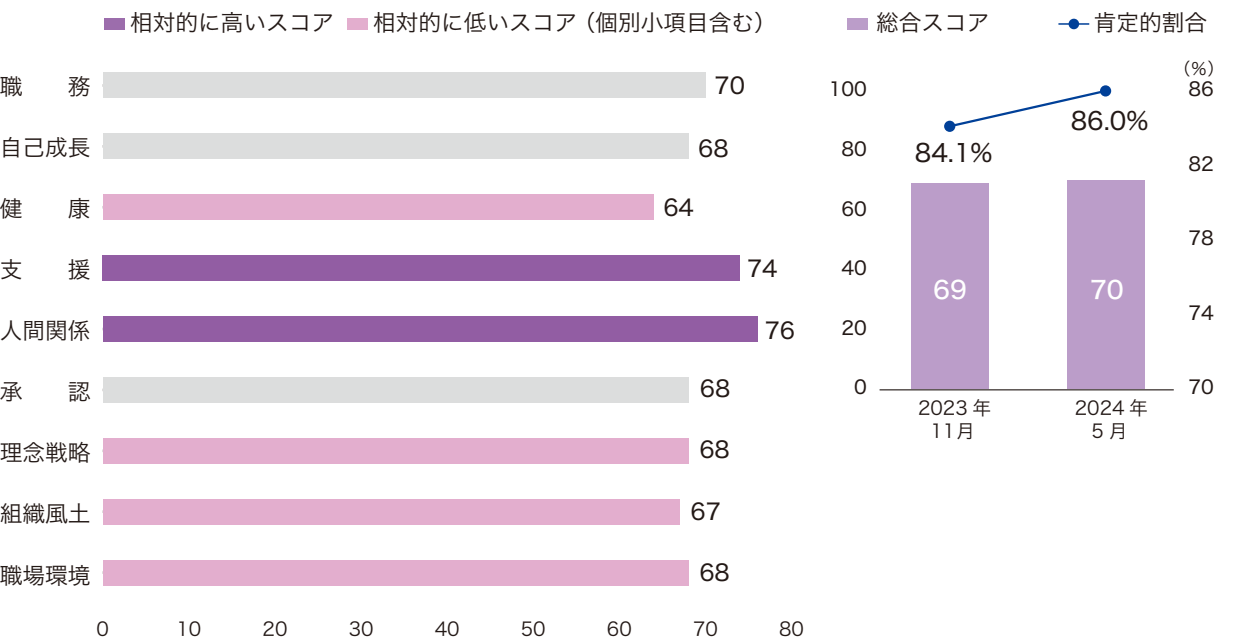
2023年11月および2024年5月に実施したエンゲージメントサーベイにおいて、「支援」や「人間関係」の項目が高いスコアとなっています。多様化する価値観の中、フラットで良好な人間関係・信頼関係を築けており、当行の強みであると考えています。

一方で、一人ひとりの個性に合わせたコミュニケーションや、異なる強みや特性を持つ人材の能力を引き出すことで、組織的に人的資本を増加させる余地はまだあると考えており、以下の課題を認識しております。

- 生産性向上に取り組んできたが、労働市場の流動化・顧客課題の複雑化による業務量の変化をふまえ、適切な人材ポートフォリオの再構築が必要である。
- 銀行営業スキルによる登用から、マネジメントスキルにより重点を置いた登用に変更するとともに、マネジメント層の能力・スキルの向上が必要である。
- 当行のミッション・ビジョン・バリューを浸透させ、心理的安全性がある職場にする必要がある。
- 積極的な人的資本投資に取り組み、その内容を明確に職員と共有する必要がある。

良好な人間関係・職場環境をベースに、職場の一人ひとりが従来以上にやりがいや達成感、自己成長を感じられる組織風土づくりに取り組んでいきます。

エンゲージメントサーベイ結果



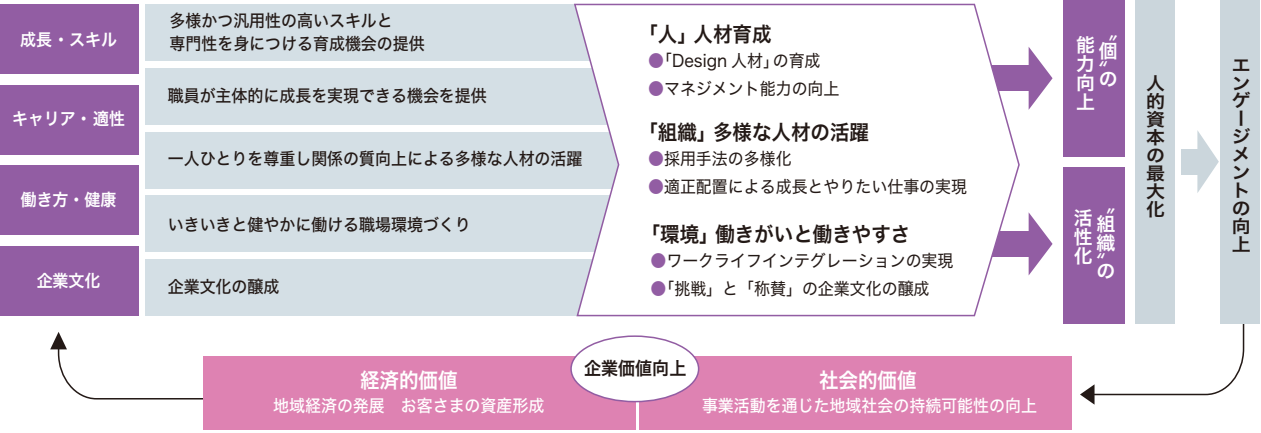
Ⅰ第 8 次中期経営計画における人事戦略

第 8 次中期経営計画において人事戦略の KGI を「エンゲージメントの向上」とし、「個」の能力向上と「組織」の活性化を行うことで人的資本の最大化を図ります。

「個」の能力向上については、一人ひとりのありたい姿の実現を「人材育成」と「成長支援」の両輪でサポートし、意欲や意志ある人材が主体的に成長・活躍できる機会の創出に取り組むとともに、行内外で通用するスキルの習得への取り組みを強化します。また「組織」の活性化に向けて、多様な価値観や働き方に合わせた職場環境の整備を進め、生活と仕事の調和を実現できる休暇制度の充実や働きやすい組織風土づくりを行います。

当行グループの変革とさらなる飛躍に向け、失敗を恐れず「挑戦」する意志と行動を後押しし、前向きな姿勢を「称賛」する企業文化の醸成に努め、職員一人ひとりの人材価値の向上、ひいては企業価値の向上に取り組めます。

人事戦略の価値創造プロセス

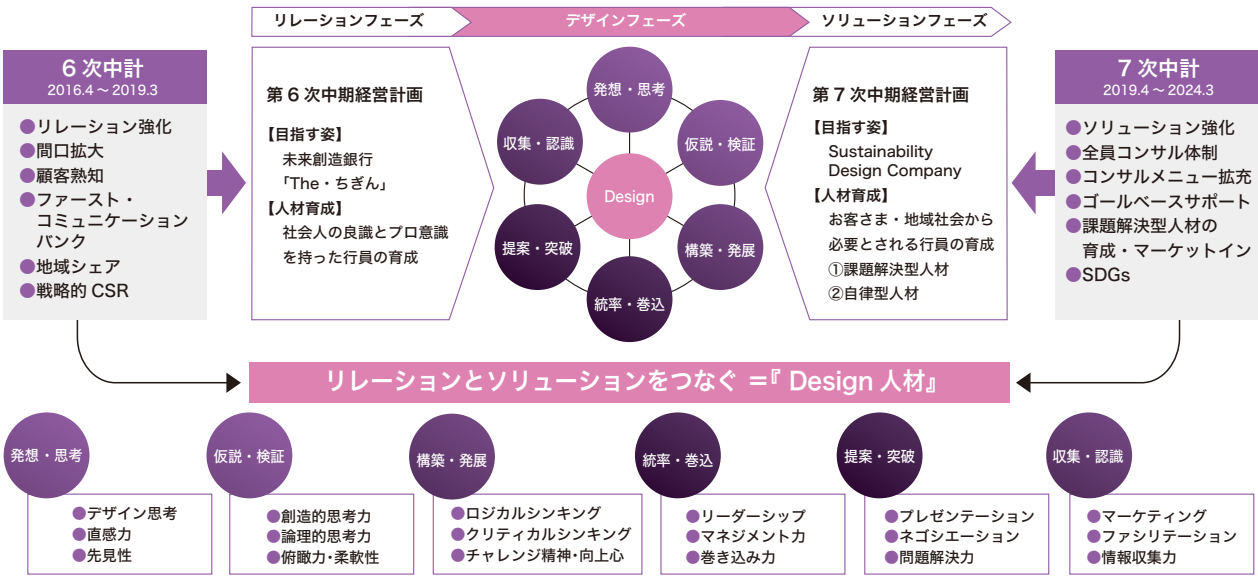


Ⅰ「人」人材育成

「Design(デザイン)人材」の育成

第 8 次中期経営計画では、まず“銀行研修”からウエイトシフトし、社内外に通用する人材の育成に取り組めます。当行は地域金融機関としてリレーション(第 6 次中期経営計画)とソリューション(第 7 次中期経営計画)の強化に注力し、課題解決型金融情報サービスを提供するために、課題解決型人材の育成に取り組んできました。今後は預金・融資業務をリレーションの機会と捉え、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ます(=「Design 人材」の育成)。

具体的には、銀行の業務やスキルだけでなく、行内外で通用する能力(デザイン思考や論理的思考、マーケティングなど)を実践的なアウトプット型研修で身につけるとともに、動画配信等を用いて、時間や場所の制約なく自己啓発ができる環境整備を強化していきます。また外部企業への出向にも積極的に取り組み、知識の習得だけでなく、他の企業文化等にふれることで、将来的に当行の組織の活性化につなげていきたいと考えています。



マネジメント人材の育成

人的資本経営においてマネジメント人材の果たす役割は極めて重要であり、「マネジメント能力の向上」に取り組んでいます。「人」に関する今日的なマネジメントの本質は、「個々に応じたコミュニケーション」がベースにあると捉え、上司の部下に対する支援や関与については「管理職に求められる必須のスキル(=マネジメントコンピテンシー)」を共通言語として、定着・浸透させてきました。今後、労働市場の変化や働き方の多様化などを背景に、一人ひとりの個性に合わせたチーム運営が必要となることから、日常的に若年層との関与度が高いミドルマネジメント層の強化にもスコープを設定し、マネジメント能力を育む機会や仕組みづくりに注力してまいります。

2021 年度から開始した「グロービス・マネジメント・スクール」への派遣について、2024 年度より年間 50 名を目標に、「マーケティング・経営戦略」や「リーダーシップと人材マネジメント」等の講座に派遣し、問題解決力やビジネススキルの習得に取り組んでいきます。

Ⅰ「組織」多様な人材の活躍

人材公募制度の拡充

職員が希望する業務へ挑戦できる制度として、「人材公募制度」を実施しています。職員自身がキャリアを主体的に広げることができ制度であり、職員のエンゲージメントを向上させるとともに、各人の成長曲線の引き上げにもつなげています。本部業務を可視化した「本部仕事図鑑」や、興味・関心がある部署を見学できる「ノゾキミ!」の活用により、幅広い世代の応募を後押しし、自らのキャリア形成への意識強化を図っています。

アルムナイネットワークの創設

2024 年 6 月より、アルムナイネットワークを導入しました。人々の就業観が変化していく中で「退職によって縁を切る」といった従来型の企業と個人の関係を、「退職後もつながる」という新たな関係に変容させることが必要になっています。退職者も含め、これまで当行に携わってきた人々を「地域を幸せにする外部人的資本」と捉え、連携を深めていく方針です。このネットワークにより銀行内部だけでは培えない知識や考え方などを活用し、ビジネスでの協業など、地域の幸せにつながる取り組みを進めます。

ダイバーシティ

多様な個性を尊重するとともに、一人ひとりが持てる力を発揮し、生きがい・働きがいのある職場環境を整備するために「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、また委員会活動を進めるうえで、多様な意見を反映するために、公募で集まったメンバーによる「ダイバーシティ推進チーム」を設置しています。

女性の活躍は、多様性の浸透に大きく寄与するため、女性活躍推進法における一般事業主行動計画において数値目標を設定し、女性管理職の登用に取り組んでいます。自らキャリアがデザインできるサポートや行内のネットワークづくりを目的に、主任を対象とした「ライフ&キャリアデザイン講座」や、自分自身の付加価値を高めるために課店長代理を対象とした「セルフキャリアアップ・ンディング研修」を開催し、女性の意識醸成の機会を設けています。引き続き、出産・育児、介護、不妊治療等に関する悩みを持つ職員が、多様なキャリア・ライフプランの実現に向けて安心して働き続けることができる環境整備に取り組んでいきます。

また 2023 年 10 月に障がい者雇用拡大に向けて人事部内に「ハートフルオフィス」を設置しました。障がいのある職員がスキルを磨きながら働き、自己実現できる職場環境を目指しています。

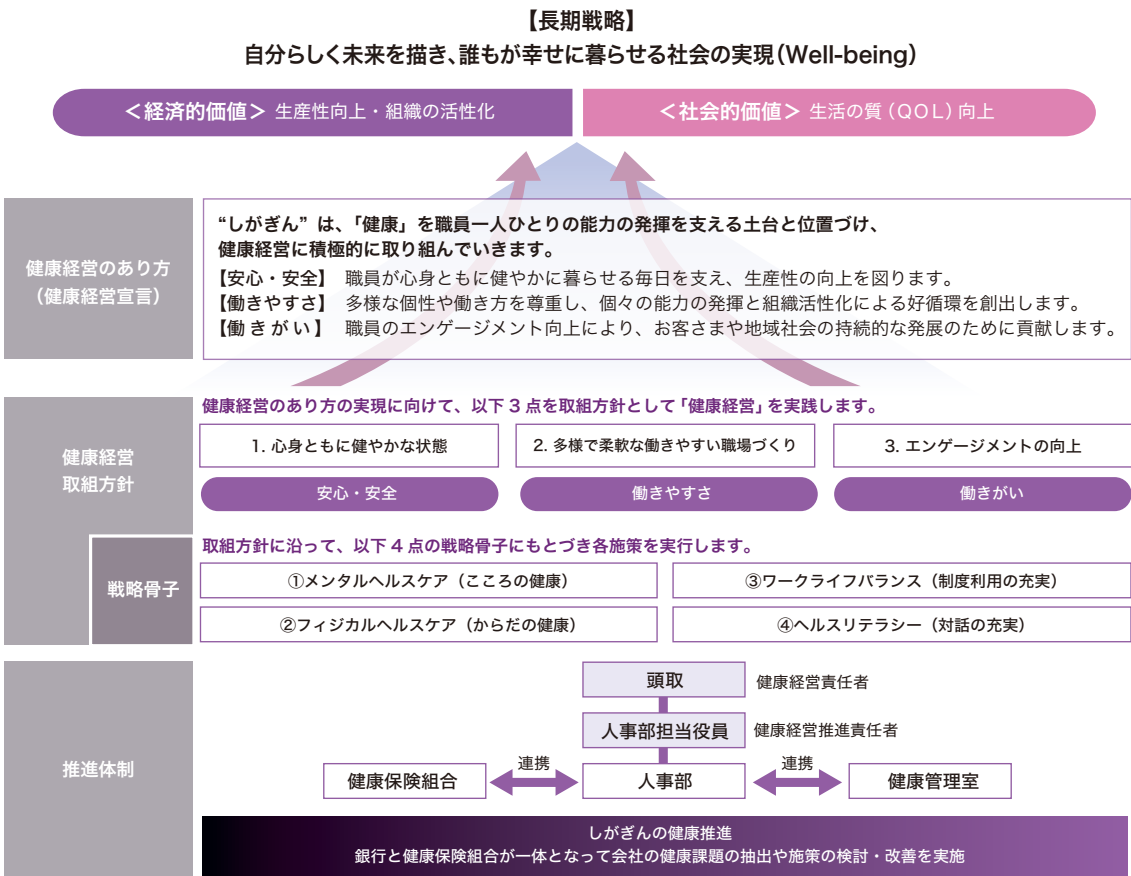


Ⅰ「環境」働きがいと働きやすさ

健康経営

「健康」を能力の発揮を支える土台と位置づけ、健康経営に積極的に取り組んでいます。職員一人ひとりが生き生きと健やかに働ける職場環境づくりを進めることで、経済的価値を生み出すだけでなく、社会的価値(QOL)を向上させ、長期戦略の実現(Well-being)を目指すことを「健康経営のあり方」としています。

毎年 1 回、定期健康診断もしくは人間ドックの受診機会を提供し、病気の早期発見、予防につなげています。30 歳以上の職員は概ね 2 年に一度、特別休暇を付与し、人間ドックの受診を奨励しています。また有給休暇の取得日数の目標を行内外に開示することで、働きやすい職場環境づくりに向けた意識改革を行っています。



企業文化の醸成

昨今、職員同士のコミュニティの場やコミュニケーションの機会が減少する中、新たなつながりによる多様な価値観や自由かつクリエイティブな発想を生むコミュニティの場として、2023 年 6 月に「未来ラウンジ」を設置しました。部店内・業務範囲内での人間関係や“気の合う仲間同士”のコミュニティに留めるだけでなく、さまざまな立場やスキルを持つ職員同士の出会いの場として活用しています。

また 2024 年度より新たに「しがぎんヒューマンアワード」を創設しました。価値創造を支えるさまざまな「役割」「行動」「人材」に光をあて、お互いの仕事や役割に関心を持ち、尊重・称賛・認め合う意識づくりを行うことで、個性が輝く組織づくりと、「挑戦」と「称賛」の企業文化の醸成につなげていきます。

人権の尊重

当行は 1976 年 8 月に同和推進委員会(現在は人権啓発委員会に改称)を設置し、行内外を問わず差別のない明るい社会の実現に向け、人権啓発や人権研修に取り組んできました。具体的には動画視聴に加え、少人数のグループで意見交換する全員参加型の研修を行っています。また、セクハラ・パワハラ等のハラスメント防止に向けて、専用のホットラインや相談窓口を設置するとともに、適時適切な研修を実施しています。

人事戦略における重要指標

指標			目標 (8 次中計期間中)	実績 (2023 年度)
人材育成 「人」	「Design 人材」の育成	一人当たり人材育成投資額	300 千円	165 千円
		外部企業への出向人数	累計 100 人	単年度 20 人
		FP1 級取得者数	300 人	231 人
	マネジメント人材の育成	外部研修への派遣	年間 50 人	23 人
		管理職のマネジメントスコア(他者評価)	4.0 以上(5 段階評価)	3.76
多様な人材の活躍 「組織」	採用手法の多様化	新卒採用後 3 年以内の定着率	80%以上	85.7%
		中途採用者数	—	11 人
		障がい者雇用率	2.7%以上	2.348%
	適正配置による成長とやりたい仕事の実現	管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合	70%以上	52.4%
		人材公募制度の活用人数	年間 100 人	50 人
		女性管理職比率	23%以上	17.6%
働きがいと働きやすさ 「環境」	ワークライフインテグレーションの実現	有給休暇の平均取得日数	17 日以上 / 年	17 日
		定期健康診断(人間ドック含む)の再検査受診率	90%以上	90.2%
		健康経営優良法人認定	ホワイト500 認定	※健康経営優良法人は認定済
	“挑戦”と“称賛”の企業文化	エンゲージメントスコア	72 以上	69
		コンプライアンスや人権等の研修を受けた割合	90%以上	92.6%
		自律的にキャリアに挑戦した人数	累計 2,000 人	—

※ 管理職候補者とは当行の主任(役席者の 1 つ下の職階)を示しています。
※ 有給休暇の総取得日数を行員、専任行員の平均人数で除して算出しています。
※ 各指標における人件費の算出については、該当人数に平均年間給与を乗じて算出しています。

Human First

**桑野 修平**(営業統轄部)

2011年入行。人材公募制度を活用し、今年2月に現在の部署へ。新商品やサービスの企画を担当。

竹村 里沙(江頭支店)

2007年入行。資産運用や相続対策のご相談業務を担当。

松本 肇子

アマゾン ウェブ サービス ジャパン 合同会社
プリンシパルFSIイノベーション
スペシャリスト

新聞社に勤務後、2000年7月、Amazon.co.jpの立ち上げのため、書籍エディターとして入社。さまざまな新ストアの立ち上げにも携わり、2019年より現職。

辻 茂則(審査部)

2008年入行。審査業務の効率化等に取り組む。

好奇心を全開、新次元に挑戦

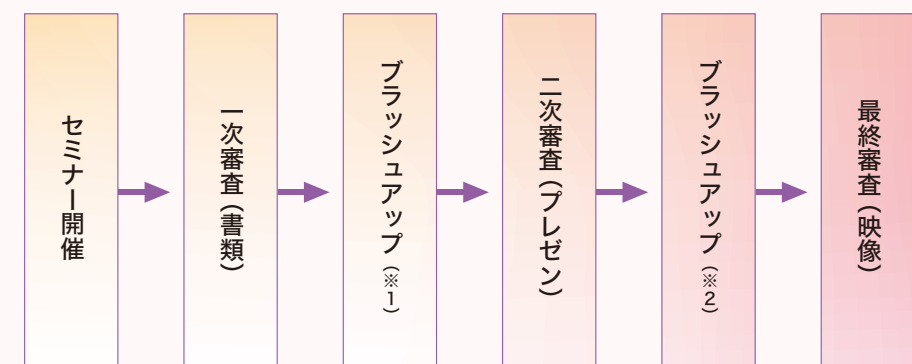
成り行きではなく、主体的に未来を切り拓く組織であるために「挑戦」と「称賛」の文化の醸成を掲げる当行にいま必要なこととは。Amazon.co.jpの立ち上げに携わり、現在はアマゾンウェブサービスジャパンにて金融機関のイノベーション支援を担当する松本肇子氏と、当行初のビジネスコンテストに挑戦した職員3名に語り合っていました。

ビジネスコンテスト～未来への挑戦～

当行は昨年、創立90周年記念事業として、グループ全役職員の参加による「ビジネスコンテスト～未来への挑戦～」を開催しました。

実施にあたっては、松本氏をはじめとするアマゾンウェブサービスジャパン合同会社(以下、AWS)の方々から手厚いサポートをいただき、事前セミナーの開催や、一次・二次審査の選考過程における案件のブラッシュアップ指導などを行っていただきました。

なお、コンテストには56案件の応募があり、最終審査まで残ったファイナリスト6チームの中から、グループ役職員の投票によりグランプリを決定しました。



※1 AWSによるサポート。Working Backwardsのプロセス

※2 事業化を見据えたワンランク上のサポート

挑戦の起点

司会:松本さん、ビジネスコンテストではいろいろとお力添えをいただき、ありがとうございました。

そして参加された皆さん、選考お疲れさまでした。当行としては初の取り組みでしたが、皆さんいかがでしたか。

松本:皆さん、お久しぶりです。竹村さんは初めましてですね。今回ご縁があって、皆さんのビジネスコンテストのお手伝いをさせていただきましたが、地銀さんらしく、「地域のために」という想いが伝わってくるプランがとても多くて、それが印象的でいいなと感じていました。

竹村:初めまして。よろしくお願いします。松本さんにそう言っていただけるととても嬉しいです。私は所属店の支店長とチームを組んでコンテストに参加しました。「しがぎんファーム」というプランだったんですが、最終選考まで残れなかったので、残念ながらコンテストでは松本さんとお会いすることができませんでした。

松本:プランの内容はを見せていただきましたよ。お客さまの田んぼや畑を買い取って、そこでお米やブランド野菜などを育てて地域の雇用創出にもつなげようというものでしたね。

竹村:私が勤務している支店のある地域は高齢化が進んでいて、代々受け継がれてきた田んぼや畑を持て余しておられる方も多くて。それを当行が買い取らせていただき、お米や滋賀県特有のブランド野菜を育てるビジネスを考えました。農業に従事されていた方を指導者というかたちで雇用させていただければ、地域に雇用も生み出せます。AWS様からは、育てたお米を学校給食で使ってもらえれば子どもたちの食育にもつながって良いのではないかと、ネット通販の提案などもいただきました。考えるのがとても楽しかったですし、個人的にはどうにかして実現できないかなと今でも思っています。

松本:農業はテックととても相性がいいですし、弊社としてももっと考えたかったんです。他のプランもそうですね。

ど、まだ初期仮説だと思うんですよね。そこから発展させていくことが重要です。期待しています。

司会:桑野さんは、入行されたのが近江八幡市内の支店で、それがアイデアにつながったという話をされていますね。

桑野:日本遺産の沖島を起点とした地域の魅力創造事業というものを考えました。私も含めて多くの人が入行当初は「自分たちがお世話になってきたこの地域をより良くしたい」とか、そういう自分事の視点を持っていたと思うんですけど、働き続ける中でそれが薄れていってしまっているのかもしれないという問題意識が。同じような思いを抱いていた先輩や同期などの近い世代でチームを組んでコンテストに出場しました。沖島は私が入行した支店から近くて、すごく魅力的な島なんです。だからこの島にもっと人が集まるにはどうしたらいいかと考えて、最初はカジノを持ってこようとか、そういうとがった案もありました。

松本:カジノじゃなくて良かったと思いますよ。カジノって大阪とかでやるのはいいと思いますけど、滋賀はもっと他のプライオリティ(優先順位)があるような気がしますね。歴史的な文化財が多くて、自然も豊かです。コンテンツは非常に良いものがあって、それに対する皆さんの思いも強い。だからそこが良かたちでつながるといいなと思っていました。考えがいがありますね。

桑野:デスティネーションマーケティングというものを選考過程で教えていただきました。その場所を旅の目的地にしてみようという。沖島が目的地になるような魅力づくりができるのは、やっぱり地元の方やインフラとか行政で、そのハブになれるのが地域金融機関なんだと改めて考えさせられました。それだけのネットワークが銀行にはありますので、その資産を生かしたいです。

司会:辻さんは、お二人とは違って、ソロで挑まれたんですよね。



辻:そうなんです。お取引先と一般消費者をつなぐ広告ビジネスというものを考えました。私は過去に勤務していた2カ店で店舗の統廃合を経験したんです。統廃合が決まってからは毎日「すみません、店舗がなくなるんです」と言ってお取引先を回りました。その経験もあって、お客さまの利便性を毀損せず、店舗できちんと収益を稼げる仕組みを作れないかなと考えたのがきっかけです。ただ、銀行だけで広告ビジネスをするのは難しいと思い、県内の大手小売企業と組んで、お互いが持つデータを掛け合わせた広告ビジネスというかたちで応募しました。そこからAWS様とお話しさせていただく中で、地域やお取引先の役に立ちたいという、ビジネスを考えるコアとなる自分の思いに気づかせてもらえました。データを生かして経済圏を作って、地域通貨などもできるんじゃないかという発想もいただきましたし、自分のアイデアをすごく大きく広げていただいて、一人で苦しいこともありましたが、とても楽しかったです。

松本:本当によくなりましたね! すごいです。地域通貨はぜひやってもらいたいですね。災害時などに非常に役立つという報告もありましたので、いろいろな可能性があると思っています。

辻:個人的な考えですが、なかなか銀行だけで新しいビジネスを生み出すのは難しいのかなと思っていて。今回の私のプランもそうですが、お取引先を含めた、いろいろなところと連携して新しいビジネスを考えるということをこれ

からも継続的にやっていきたいです。

松本:そうですね。近年はオープンイノベーションの考え方が広がっていますし、1社だけでは課題解決が難しくなっているんですよね。だから私たちも常にオープンな姿勢でいます。でも、連携が先に来てはダメだと思うんですよ。「このお客さまの課題を解決するためには、ここの連携が必要になる」という順番であるべきで、そこは変えてはいけないと思います。で、連携するとなったときにさっと動けるようなプラットフォームを、システムの互換性などを持っておくことが大切ですね。

辻:連携はあくまでも手段であって、目的は地域やお客さまの課題を解決することですからね。

松本:皆さんのように、お客さまと接して「しがぎんファーム」を考えたり、地域に貢献したい、支店をどうにかしたいというのも全部、お客さまと距離が近いからこそだと思います。そこが地方銀行の良さですね。私たちAWSも、新しいことを考えるときはお客さま起点でスタートします。そういう意味で、皆さんはイノベーションとの相性がとてもいいと思います。

それにしても今回の御行のビジネスコンテストは、若い方からベテランの方まで幅広い年代の方が参加されていたのが印象的でした。御行には何かそういうカルチャーのようなものがあるのでしょうか。

竹村:8次中計で『『挑戦』と『称賛』の企業文化』の醸成を目指していますが、以前からも「挑戦」というのはキーワードとして登場していました。私たちが思っていた以上に挑戦というマインドが根付いているのかもしれない。

多様性を持つことの意味

司会:今回のビジネスコンテストは、ファイナリストに女性がゼロだったのが少し残念でした。そもそも女性参加者の割合が少なかったというのがありますが。

松本:そうですね。何か新しいことを始めるときに、女性が入ることがプラスに作用するということは、これまでの経験から感じています。恐らく、均一なのが良くないと思うんです。この間私が登壇したイベントの参加者もそうでしたが、特に金融業界は圧倒的に男性が多いですね。女性の活躍っていうと、なんで女性だけとか言われたりもしますが、それは流行りだからとかじゃなくて、すごく理にかなったことなんです。お客さまの半分は女性ですからね。いろいろなお客さまがいらっしゃるわけですから、よりダイバーシティを持つことによってお客さまと近くなれる。要するにビジネス戦略上重要なことなんです。

竹村:当行には公募制度といって、やりたい仕事に手を挙げてチャレンジできる制度があります。でも、出産後の女性が男性と同じように働けるかという、なかなかそれは

難しくて。やりたくて手を挙げて行ったのに、それがすごく忙しい部署だったら、遅い時間までは働けない、やれる環境じゃないのになぜ手を挙げたのって言われるんじゃないかと思うと、やっぱり女性はすごく手を挙げにくい。それって全然持続可能じゃないと思うんです。

松本:そうですね。でも竹村さんにはぜひ、そこを一步踏み出して「自分がロールモデルになる」と思って頑張ってみてほしいです。必ず誰か一人は味方になってくれる人がいると思う。私もいろいろな場に出ていくようにしていますけど、本当は「私で大丈夫かな」とか思ったりもしますよ。でも、これは出た方がいいと自分に言い聞かせるようにしています。だって、そういう小さなことがこれからの女性活躍につながると思うから。ただ、竹村さんのおっしゃることもよく分かるから、クォータ制みたいなね、女性を何割かは絶対に入れるってやった方が、やらないよりはいいんじゃないかなと思います。やってダメだったら考え直せばいいだけの話ですから。



桑野:そういうことを実践していくと、当行は大きく変わるかもしれませんね。

辻:確かに。やっぱり男性ではなかなか気付けない、女性ならではの視点があると思います。私の所属している部署の女性からもいろいろ気付かれます。

竹村:私もこれまで、先輩が頑張っておられるのを見て「自分も頑張ろう」と思えたことが何度もありました。私がそうなるよう、頑張ります。

「称賛」は次の挑戦を生む

松本:挑戦を掲げるなら、挑戦を受容していくことがすごく重要だと思います。あともう一つ、弊社でもよく言われますが、挑戦には心理的安全性が必要ですよね。それは決して生ぬるい仲良し組織というわけではなくて、言いたいことを言い合える、とても風通しが良いということです。

桑野:何か新しいことに挑戦しようとして、そのリスクは何かって並べていった結果、挑戦を諦めるということがこれまで何度もあったと思うんです。でも「挑戦」と「称賛」というのなら、まずはやらせてみてほしいし、それを前向きに応援してもらえると嬉しいですね。

松本:そのとおり。だからやっぱり心理的安全性が無いとすごく硬直した組織になってしまって何もできない、動けなくて固まってしまう。きっと「称賛」も、それいいねっていう合意というよりは、そのアイデアが出たこと自体をきちんと認めるということなんだろうなと思いますよ。それってすごくオープンな組織で、みんなが自由に意見を言い合えることがすごく重要なので、称賛はそういうものを生むために必要なんです。

辻:称賛が新しい挑戦を生むきっかけになるんですね。

桑野:挑戦したことを認めてもらえるだけでも安心して次の挑戦ができるはずなのに、評価まで求めてしまうと、少し億劫になって手が出しにくくなってしまいますね。私たちはどうしても、評価や採点することに慣れてしまっている業界なので。

松本:点数を付けてしまったら「称賛」とは違ってくると思います。そういう意味では、称賛っていうのは気を付けないといけない。挑戦っていうのは行動を伴うことなので、何かを“考えている”だけでなく、行動したことへのリスペクトが重要ですね。

竹村:その人の次の挑戦につながるような称賛を、私も心掛けていきたいと思います。

自分の仕事を信じる

司会:AWS様が新しい事業を検討される際に大切にされていることはありますか。

松本:Amazonには「Work Hard, Have Fun, Make History」という社内スローガンがあります。「Make History」というのは要するに、世の中に対して意味のあることをやるということなのですが、新しいこと、イノベーションを考えるとすごく重要な考え方だと思うんです。それと、行動指針であるリーダーシップ・プリンシプル(LP)に「Success and Scale Bring Broad Responsibility(成功と規模には広範な責任が伴う)」という項目が2021年に追加されました。Amazonがどんどん大きく、世界的に影響を持つようになって、でもだからこそ謙虚であるべきで、ただ私たちが儲かれば良いというわけではなくて、地球や社会、未来の世代のために良いもの、意味のあることをやっていきましょう、と。これが今すごく重要で、それを常に意識していないとお客さまから選んでもらえなくなっています。だから私は、弊社の事業プランをレビューする際、そこをすごく意識するようにしています。

辻:日常の意識づけというのはとても大切ですよね。当行は今年、「『三方よし』で地域を幸せにする」というパーパスを定めました。当然、定めて終わりではなく、職員一人ひとりの意識や行動に浸透してこそ意味があります。そういう意識を社内に浸透させるために、AWS様で工夫されていることはありますか。

松本:弊社ではLPを定着させるためにさまざまな取り組みを行っていますよ。自分たちがどうLPを実践していくのかということを議論する機会は頻繁に設けられていますし、イントラネットにはリーダーシップのケーススタディなど、常にいろいろな情報がアップされています。トップがどう考えているかを発信するという目的もありますね。

辻:当行でもトップがどういうふうと考えているのか、そういうことをもう少し頻繁に、タイムリーに職員が知ることができる機会やツールがあればいいですね。それによ

て自分たちの仕事や目標にどういう意味があるのかをきちんと理解できれば、一人ひとりの行動や判断基準が変わると思います。例えば、前例ではこうだけど、会社がこういう方向に行こうとしているなら、今回はこのように判断しよう、とか。

竹村:数字ばかりを追いかけてしまうと、会社の方針とか、数字を達成することの先にある本来の目的が見えなくなってしまうがちです。でも定期的にそういう情報発信や考える機会があれば、都度自分の行動や考え方を見つめ直すことができますね。

松本:あとは、たとえ小さなことでも自分たちの仕事が生世の中にとっていい影響を与えられると、社員一人ひとりが信じることも大切です。

桑野:「自分たちの仕事地域やお客さまのためになっていると実感できない」という声を聞くこともありますが、自分の仕事を信じてあげることで、常に地域やお客さまの方を向いて仕事ができますし、それがパーパスの実践につながるのだと思います。

辻:今回は、新たなビジネスを考えるということだけでも貴重な経験になりましたが、コンテストを通じて、当行の存在意義や、自分自身の仕事に対するスタンスを見直す良い機会になりました。今後またチャンスがあればぜひ挑戦したいですし、この経験を周囲にも伝えていくことで当行の強みである人材の育成につなげていきたいと思っています。

司会:皆さん、本日はありがとうございました。

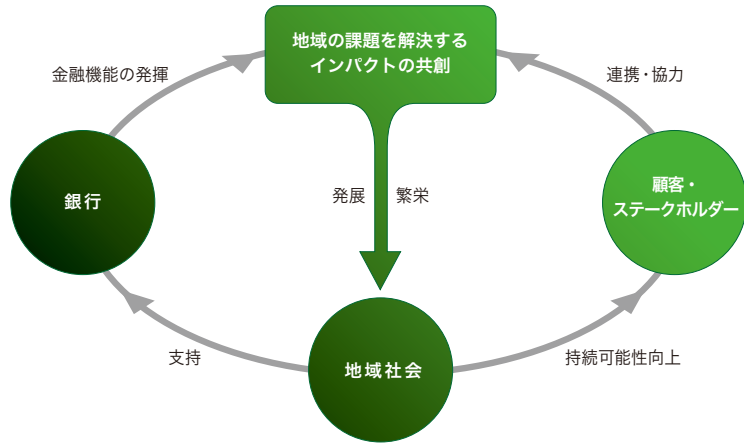
責任銀行原則の取り組み



国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI※)が起草し、2019年9月に発足した「責任銀行原則(PRB = Principle for Responsible Banking)」に日本の地方銀行として初めて署名し、世界の300を超える署名金融機関とともに、サステナビリティをビジネスの中心に据えた金融の実践に取り組んでいます。

責任銀行原則は、社会の持続可能な繁栄が銀行業の発展につながるという認識のもと、銀行自らがSDGsやパリ協定に整合した事業戦略を定め、金融仲介機関として主導的な役割と責任を果たしていくためのフレームワークです。署名銀行は、6つの原則に従って、事業活動が環境や社会にもたらすネガティブ・インパクト(悪影響)を低減する一方で、ポジティブ・インパクト(好影響)を増大させるよう、自ら戦略と目標を設定し、お客さまをはじめとするステークホルダーと協力して取り組みます。

※国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)
国連環境計画(1972年に設立された国連の補助機関)が1992年に設立。世界各地の500以上の金融機関等が参加するパートナーシップで、経済的発展とESG(環境・社会・ガバナンス)への配慮を統合した金融システムへの転換を進めている。



責任銀行原則 6つの原則

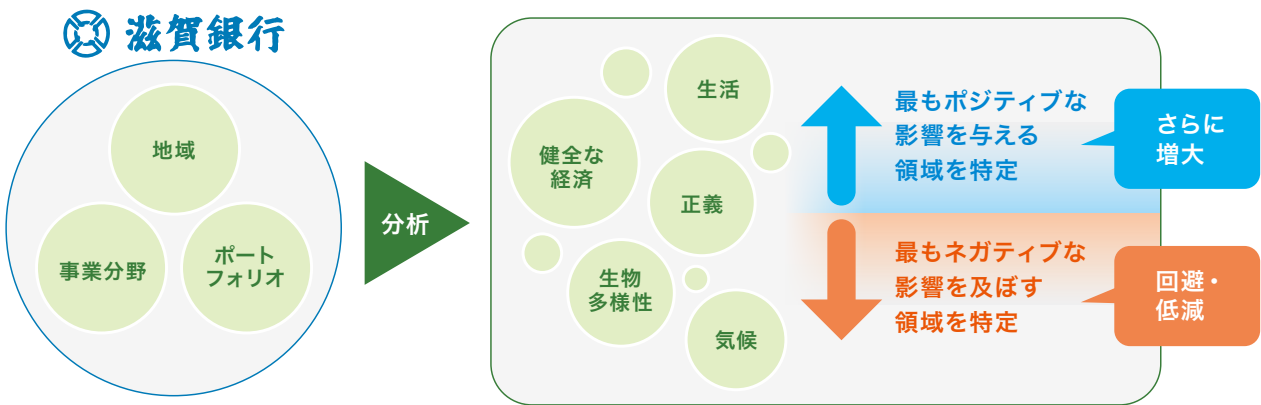
当行は、責任銀行原則が定める以下の原則に対して、真摯に取り組めます。

- 原則 1: 整合性(アライメント)**
事業戦略を、持続可能な開発目標(SDGs)やパリ協定および各国・地域の枠組みで表明されているような個々人のニーズおよび社会的目標と整合させ、貢献できるようにする。
- 原則 2: インパクトと目標設定**
人々や環境に対して、我々の事業および提供する商品・サービスがもたらすリスクを管理しネガティブ・インパクト(悪影響)を低減する一方で、継続的にポジティブ・インパクト(好影響)を増加させる。そのために、重大なインパクトを与える可能性のある分野に関して目標を設定してそれを公表する。
- 原則 3: 顧客(法人・リテール)**
顧客と協力して、持続可能な慣行を奨励し、現在と将来の世代に共通の繁栄をもたらす経済活動を可能にする。
- 原則 4: ステークホルダー**
これらの原則の目的をさらに推進するため、関係するステークホルダーと積極的に協力する。
- 原則 5: ガバナンスと企業文化**
効果的なガバナンスと責任ある銀行としての企業文化を通じて、これらの原則に対するコミットメントを実行する。
- 原則 6: 透明性と説明責任**
これらの原則の個別および全体的な実施状況を定期的に見直し、ポジティブおよびネガティブ・インパクト、および社会的目標への貢献について、透明性を保ち、説明責任を果たす。

インパクト評価の考え方

当行は、UNEP FIが公表しているインパクトプロトコルに従い、当行の事業活動を対象としたインパクト評価を実施しています。インパクト評価を通じて、環境や社会に対して影響を与える「最もポジティブな領域」と「最もネガティブな領域」を特定し、ポジティブな領域はさらに増大させ、ネガティブな領域は回避・低減を図ることで、地域の持続可能な繁栄につなげます。

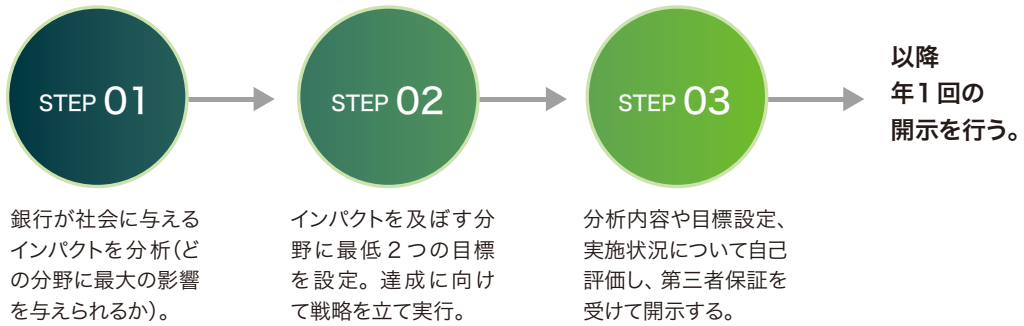
インパクト評価に基づく取り組みのイメージ



実施に向けたステップ(情報開示)

責任銀行原則は署名金融機関に対して、以下のステップに沿って取り組みを実施し、状況を開示するよう義務付けています。具体的には、署名より18カ月以内に第1回目の、その後は毎年、責任銀行原則に関する報告と自己評価を開示し、4年以内にインパクト分析、目標設定と実施、説明責任を果たすことを求めています。

当行は、2021年度に第1回目の開示を行い、以後毎年、責任銀行原則に沿った開示を実施しています。



当行は、第三者保証を受けた報告書をホームページで開示しています。詳しくはこちらからご覧ください。

<https://www.shigagin.com/csr/report/>



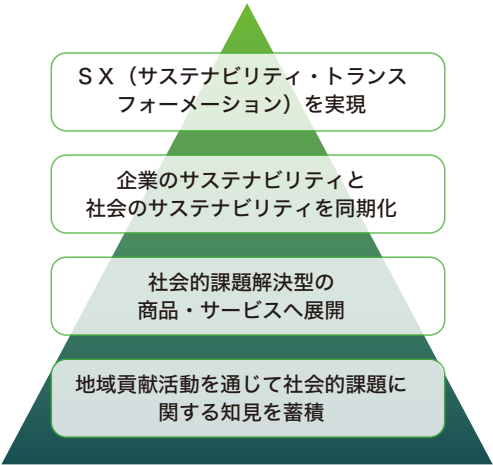
地球環境との「共存共栄」への取り組み

ICSR を基盤として滋賀銀行グループのS Xを実現

企業のサステナビリティと社会のサステナビリティを同期化するための経営・事業変革を意味するSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)に向けて、多くの企業が取り組みを始めています。

当行は、「地域社会」「役職員」「地球環境」をCSRの三本柱として、さまざまな地域貢献活動、環境ボランティア活動から社会的課題解決型の商品・サービスの提供までさまざまな取り組みを展開してきました。

気候変動や生物多様性などの地球規模の課題から地域特有の課題まで、地域金融機関ならではのアプローチでSXを実現し、長期的・持続的に成長原資を生み出す力(稼ぐ力)の向上に努めていきます。



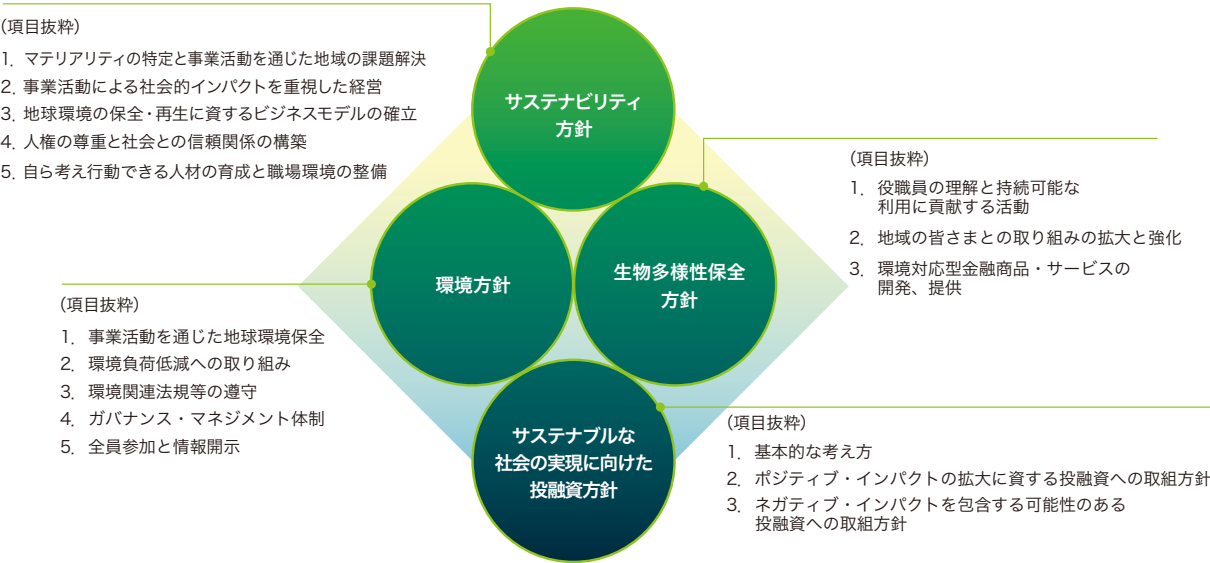
I琵琶湖は「未来からの預かりもの」

当行が本拠を置く滋賀県では、人々の生活とともにある琵琶湖を「未来からの預かりもの」とする考え方が根付いています。約60の固有種を含む1,700種以上の水生動植物が生息し、近畿圏1,450万人の生活や産業を支え、およそ400万年もの歴史を刻んできた世界有数の古代湖である琵琶湖を、自然豊かなままの姿で“未来に返す”。それが、現代を生きる私たちの使命だと認識しています。

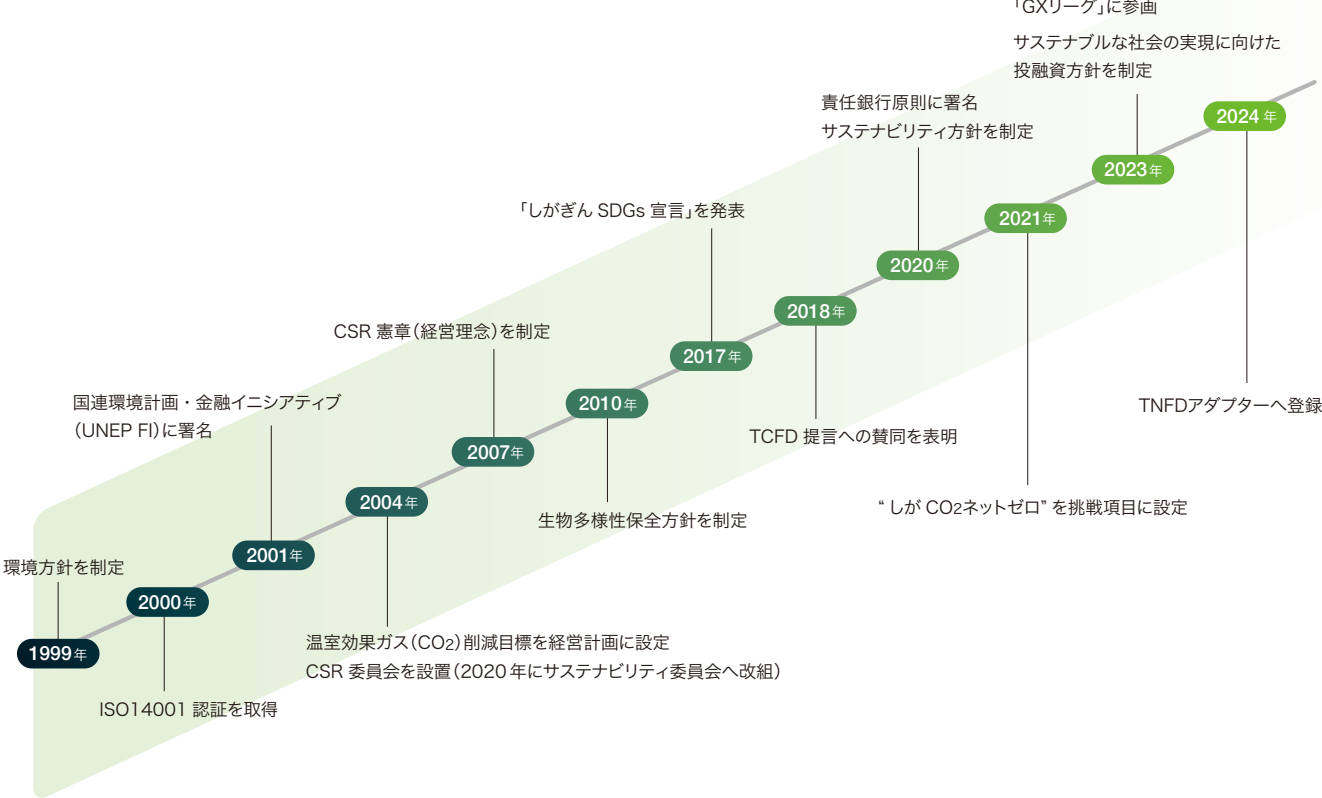
当行は、近江商人の「三方よし」の精神を受け継ぐ金融機関として、1990年代から環境を経営に取り入れた「環境経営」を実践し、さまざまな環境金融商品・サービスの展開を通じて環境問題の解決に努めてきました。気候変動や生物多様性への関心が高まるなか、これまでの経験で培ったアドバンテージをESG金融へと発展させ、社会に還元していくことで、地球環境保全と企業価値向上の両立につなげています。

Iサステナビリティに関する基本方針

当行は、1999年に「環境方針」、2010年に「生物多様性保全方針」を制定し、経営上の重要課題として気候変動・生物多様性保全への取り組みを進めてきました。また、2020年10月に「サステナビリティ方針」、2023年1月に「サステナブルな社会の実現に向けた投融資方針」を制定し、地球環境や地域社会との「共存共栄」に向けたポジティブ・インパクトの増大とネガティブ・インパクトの回避・低減に向けた取り組みを進めています。

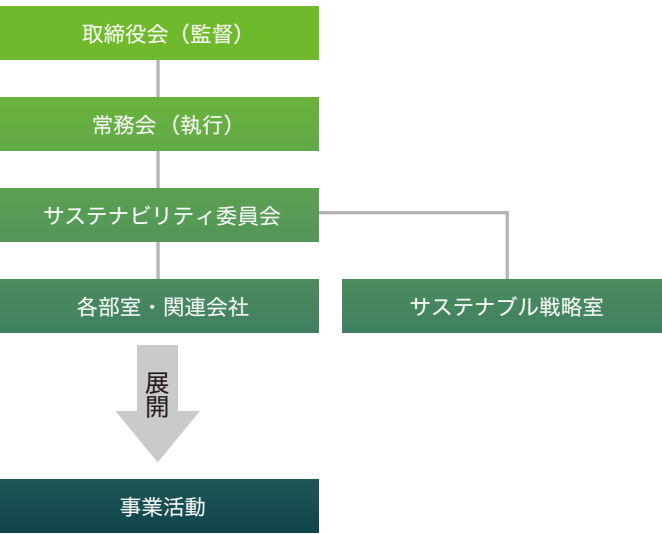


Iこれまでの歩み



当行は、サステナビリティを事業活動の中核的なテーマとして認識し、取締役会において議論し、経営戦略やリスク管理に反映しています。具体的な対応や取り組みは、取締役頭取を委員長として設置したサステナビリティ委員会で協議し、委員会での議論の内容は、少なくとも年1回の頻度で取締役会に報告されます。また、取締役会は、報告された内容に対し適切に監督する態勢を構築しています。

サステナビリティ委員会は、常勤役員、全部室長、連結子会社社長をメンバーに年3回開催しています。委員会では、地域の脱炭素化をはじめとする中長期的な経営課題をテーマとして、責任銀行原則が定めるインパクト分析やTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が推奨するシナリオ分析等の結果、ISO14001に基づいた環境マネジメントシステムなどを活用しながら、対応方針や取組計画等を審議しており、重要な事項については経営会議(常務会)や取締役会へ内容を報告しています。



I気候変動への取り組み(TCFD 提言に基づく対応)

リスク及び機会と影響の認識

当行では、短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)の時間軸で気候変動に伴うリスクと機会を評価しています。

認識したリスク及び機会については、CO₂ 排出量削減に関する取り組みを進めているほか、投融資に係る戦略への反映を検討しています。

リスク・機会の種類		事業へのインパクト	顕在時期
移行リスク	政策・規制 市場 技術	1.5℃シナリオの達成に向けた脱炭素政策や規制への対応、又は低炭素志向への市場の変化等が投融資先の事業や業績へ及ぼす影響が当行の与信コストに及ぼす影響	中期～長期
	政策	国際的な気候変動対応の高まりを受けた規制導入や変更	短期
	評判	気候変動の対応や情報開示が不足した場合の風評悪化	短期
物理的リスク	急性リスク	洪水等の自然災害の増加が投融資先の事業や業績に及ぼす影響が当行の与信コストに及ぼす影響	短期～中期～長期
		洪水等の自然災害により当行資産が毀損するリスク	短期～中期～長期
機会	慢性リスク	感染症や熱中症の増加が投融資先の事業や業績に及ぼす影響が当行の与信コストに及ぼす影響	短期～中期～長期
	商品・サービス	低炭素製品やサービスの開発に係る企業の資金需要の増加	短期～中期～長期
	資源効率化・ エネルギー源	脱炭素社会への移行に向けた取り組みによる企業のコスト低減や移行に係る資金需要の増加	短期～中期～長期
機会	評判	地域の脱炭素化に貢献する金融機関として社会的評価が高まることによるビジネス機会の増加	中期～長期

財務への影響(シナリオ分析)

当行は、公的機関等が公表している複数の将来シナリオを参照し、シナリオ分析を行うことで気候変動に関連する財務的な影響をシミュレーションしています。移行リスクとは脱炭素社会へ移行する過程で生じる規制強化等に伴うリスクを指します。物理的リスクとは自然災害の激甚化等で直接的な損失が生じるリスクを指します。

分析の結果は以下の通りです。与信コストの増加による財務的影響については、中長期的な取り組みにより低減を図ることが可能であることから、影響は限定的と考えられます。

移行リスク	内容等
用いたシナリオ	NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)のシナリオのうち3つを使用 ① Net Zero 2050(2050ネットゼロに向けた取り組みに直ちに着手) ② Delayed transition(2030年まで現状維持、2030年から2050ネットゼロに着手) ③ Current Policies(追加的な措置は取られず、現状維持のまま温暖化が進行)
分析対象セクター	気候変動リスクの影響度と当行のエクスポージャーの2つの観点から次のセクターを選定 ①電力セクター ②石油・石炭・ガス ③運輸セクター(陸運)
分析対象期間	2023年3月末を基準として2050年まで
指標	与信関連費用(与信コスト) ※債務者区分判定に基づく与信コスト
分析結果	累計で55億円～120億円程度の与信コスト増加

物理的リスク	内容等
用いたシナリオ	IPCCの「RCP8.5シナリオ」(4℃シナリオ) ※100年に1度規模の洪水が発生した場合を想定
分析対象地域	滋賀県全域及び京都府全域
分析対象先	事業性融資先(大企業を除く)
指標	浸水被害の影響による与信関連費用(与信コスト) ①与信取引先の営業停止に伴う売上減少を踏まえた債務者区分の悪化 ②不動産担保の毀損による保全率の低下
分析結果	およそ25億円程度の与信コスト増加 38拠点(35.8%)で浸水が発生

炭素関連資産

当行は、TCFD 提言を踏まえ、気候変動による財務的影響を他業種よりも受けやすいとされるセクターに対する与信残高を「炭素関連資産」として認識し、与信エクスポージャーの集中度合いについて計測しています。

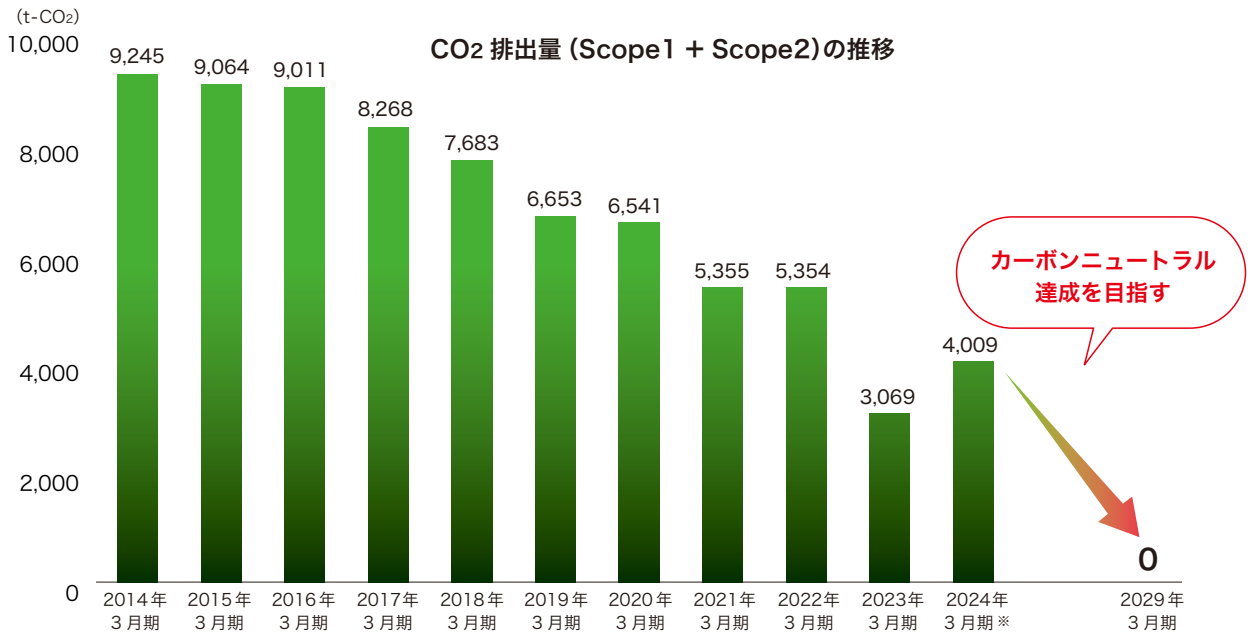
2024年3月末における「炭素関連資産」の貸出金残高に占める割合は、31.4%となっています。

炭素関連資産	対象セクター	貸出金残高に占める割合
	エネルギー※	4.1%
	運輸	4.5%
	素材・建築物	20.7%
	農業・食料・林産物	2.2%
	合計	31.4%

※ 再生可能エネルギー発電事業を除く

当行グループ自身の脱炭素に向けた取り組み

当行は、2029年3月期までの温室効果ガス排出量(Scope1 + Scope2)のネットゼロ達成という目標を経営計画に掲げ、脱炭素への取り組みを進めています。



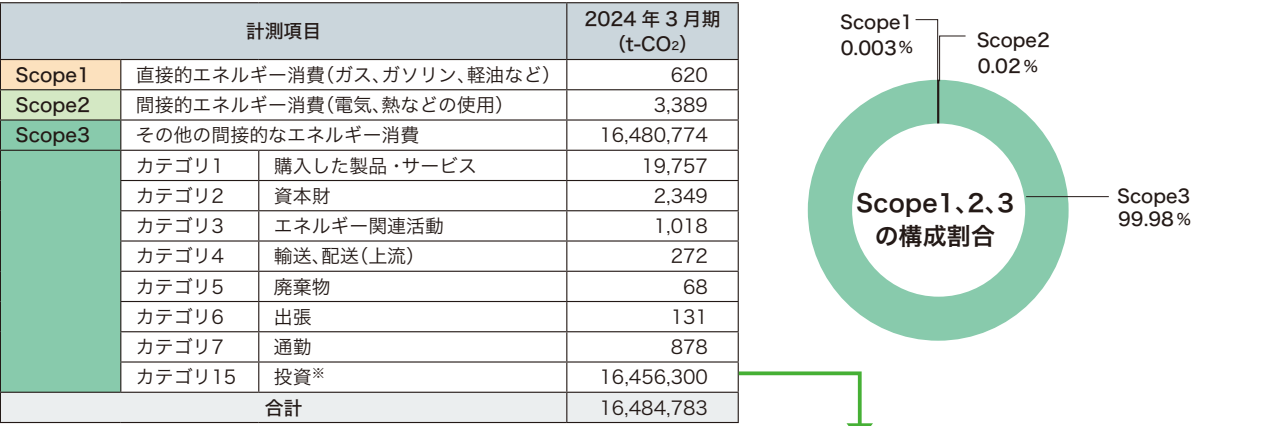
※ 2024年3月期は第三者保証認証のため、基準を変更しています。
2024年3月期の温室効果ガス排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、第三者保証機関による保証を受けております。

脱炭素に向けて実施しているおもな施策	
業務の効率化	拠点統合、インターネット完結型の住宅ローンの提供 など
省エネのさらなる推進	LED 照明への切替、高効率な空調設備への更新
化石燃料の使用量削減	HV、EV、FCV 等への段階的な切替
再生可能エネルギーの活用	店舗の新築・改築時に太陽光発電設備を設置 本店敷地内で使用する電力を CO ₂ 実質ゼロのプランに変更(2022 年～)

ポートフォリオの脱炭素に向けた取り組み

当行は、2050 年までのカーボンニュートラル社会の実現を長期戦略の達成イメージに掲げ、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。特に、金融機関として投融資による排出量(ファイナンスド・エミッション)の削減が重要と認識し、地域のお客さまとのエンゲージメントを通じた脱炭素の取り組みに注力しています。

具体的な取り組みについては「脱炭素を核としたビジネス機会の創出」(→ P.43)をご覧ください。



※ PCAFスタンダードで定義されているアセットクラスのうち、「上場株式・社債」「事業性融資・非上場株式」を対象に算定。

ファイナンスド・エミッション (t-CO ₂)		
アセットクラス		排出量
●上場株式 ●社債		4,315,829
●事業性融資 ●非上場株式		12,140,471
うち 事業性融資	エネルギー	1,785,366
	運輸	1,205,165
	素材・建築物	5,231,008
	農業・食料・林産物	1,382,668
	その他	2,522,972

Ⅰ生物多様性保全

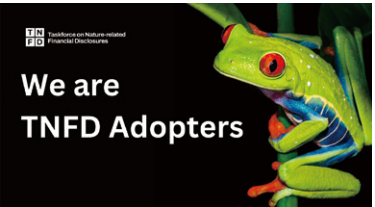
ネイチャーポジティブ(自然再興)に向けた取り組み(TNFD 提言に基づく対応)

私たちは古くから琵琶湖を中心とした自然資本による恩恵(生態系サービス)を受けてきました。その恩恵は、滋賀県の歴史、産業、食文化、生活様式にまで幅広く及んでおり、かけがえのない存在となっています。一方で、土地開発や地球温暖化、特定外来種の影響などにより、生物多様性や生態系サービスの劣化が進んでおり、自然資本の適切な保全・回復に向けた取り組みは、地域経済のサステナビリティにおいても喫緊の課題となっています。

このような背景から、当行は生物多様性保全を重要な経営課題と認識し、生物多様性条約第 10 回締約国会議(COP10)で愛知目標が採択された 2010 年に、経営の基本方針として「生物多様性保全方針」を制定しました。また、2023 年に制定した「サステナブルな社会の実現に向けた投融資方針」では、琵琶湖などのラムサール条約指定湿地、ユネスコ指定世界遺産、ワシントン条約の規制対象種のように、国際的に保護・保全が求められている人類の財産に重大な悪影響を及ぼす事業に対する投融資を行わない方針を定めています。

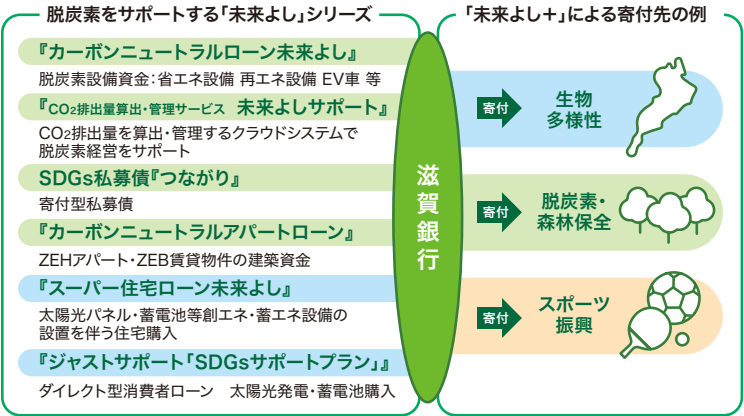
さらに、2024 年 1 月には、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD)が 2023 年 9 月に公表した開示提言(TNFD 提言)に賛同し、開示提言の採用者(TNFD Adopter)として登録を行いました。自然環境に負の影響を与える資金の流れを、良い影響を与える「ネイチャーポジティブ(自然再興)」に転換していくため、ステークホルダーの皆さまと協力するとともに、TNFD 提言に基づく取り組みを段階的に進め、進捗状況について開示してまいります。

当行では、エンゲージメントや ESGファイナンスを通じてお客さまの生物多様性保全への取り組みを促進するとともに、次のような取り組みを行っています。



地域の SDGs を推進する寄付スキーム「未来よし+(プラス)」

脱炭素関連の融資商品の利用実績に応じ、当行が資金を拠出し、地域の SDGs を推進する活動に寄付を行う独自のスキームです。資金は、琵琶湖の絶滅危惧種であるニゴロブナやワタカの放流事業への寄付、森林保全事業の支援につながる「びわ湖カーボנקレジット」の購入などに充てられます。



当行は、「未来よし+」を通じて購入した「びわ湖カーボנקレジット」を地域イベントのカーボンオフセット開催に活用いただき、脱炭素社会の実現に向けた啓発につなげています。



- 2023 年度にカーボンオフセット開催に協力させていただいた地域イベント
- イナズマロックフェス2023 (30トン オフセット)
 - 滋賀レイクス2023-24シーズンホームゲーム (30トン オフセット)
 - びわ湖マラソン2024 (37トン オフセット)
 - コウカEXPO2023 (3トン オフセット)

ストーリー性のある環境ボランティアで琵琶湖の生態系を守る“いきものがたり”活動

地域の環境保護団体等と連携し、琵琶湖の生態系保全に向けた、ストーリー性のある環境ボランティア活動を展開しています。春には「外来魚駆除・釣り」、夏は「森づくりサポート活動」、秋は「ヨシ苗植え」、冬は「ヨシ刈り」のほか、地域で実施されるさまざまな活動にも参加しています。活動には地元企業にも参加いただいており、ステークホルダーを巻き込んだ環境意識の高い人材育成につなげています。



誰もが幸せになれる魅力あふれる地域社会へ

地域の魅力を高めることは、私たち地域金融機関にとって、究極の使命のひとつと言えます。地域が魅力を失えば、人口減少やコミュニティの崩壊につながり、反対に、地域の魅力が高まれば、交流人口の増加や雇用の創出につながり、持続可能な繁栄が訪れます。地域の誰もが幸せに暮らせる魅力的な地域社会に向けて、当行はビジネスの枠を超えてさまざまな取り組みを展開しています。

Ⅰ さまざまな文化に触れ、体験できる機会を
～しがぎん経済文化センター～

当行は、グループ会社の株式会社しがぎん経済文化センターを中心に、さまざまなイベントや文化事業を実施して、地域の皆さまに参加・交流いただける機会を提供しています。恒例の「第九コンサート」では、毎年多くの方にご参加いただいています。

Ⅰ さらなる福祉の向上を目指して ～しがぎん福祉基金～

滋賀県内の福祉事業に限定したユニークな助成を行っています。創設者の「当行を支えていただいている地域の皆さまに何とかお礼がしたい」との思いを受け継ぎ、これまでに累計で536件、4億1,301万円の助成を行いました。

Ⅰ 世界の子どもたちの健康と笑顔を守る
～「ユニセフ外国コイン」募金活動～

毎年7月～9月にかけて「『ユニセフ外国コイン』募金活動」を全店で実施しています。地域の皆さまにご協力いただいて集まった外国のコインを、ユニセフの活動に役立てていただいています。2013年から開始し、これまでに寄贈したコインの総重量は223.4kgとなりました。

Ⅰ 子どもたちの健やかな成長を願って

しがぎんカップの開催に協賛

未来を担う子どもたちの健全な育成と地域共感に向けて、小学生を対象とした滋賀県内最大のサッカー大会「しがぎんカップ(SFA U-12サッカー選手権大会)」の開催に協賛しています。

Ⅰ アスリートが地域の子どもたちを指導

小学生向けバスケットボール教室

当行の女子バスケットボール部「Lake Venus(レイクビーナス)」は、小学校の特別授業でゲストティーチャーとして協力し、バスケットボール教室を実施しています。特別授業を通して、子どもたちの関心を広げ、自ら学んでいこうとする気持ちを養います。



Ⅰ 地域の皆さまへの感謝を込めて創立90周年記念事業を展開

2023年10月1日の当行創立90周年を記念して、当行を支えていただいているお客さまや地域の皆さまへの感謝の気持ちを込めて、さまざまな「SDGs未来よし活動」(記念事業)を展開しました。100周年、さらにその先の未来を見据えて、サステナブルな取り組みを継続していきます。

～SDGs活動編～

当行の役職員が各地でSDGsやMLGs(マザーレイクゴールズ)の達成に向けたボランティア活動を展開しました。



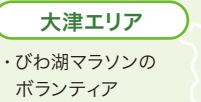
本部・関連会社

・フードドライブ



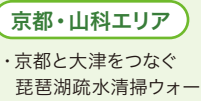
湖西エリア

・清水山城のろし駅伝のための事前整備活動



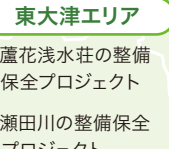
大津エリア

・びわ湖マラソンのボランティア



京都・山科エリア

・京都と大津をつなぐ琵琶湖疏水清掃ウォーク



東大津エリア

・蘆花浅水荘の整備保全プロジェクト
・瀬田川の整備保全プロジェクト



・石山寺の整備保全プロジェクト

～教育活動編～

90周年を節目に、各地の学校等へ行員が出向き、SDGsや金融リテラシーの出前授業を行いました。

地域の未来を担う子どもたちの健全な育成に向けて、当行ならではの教育活動を今後も展開していきます。



光泉カトリック高等学校での出前授業



中学生を対象とした職場体験

～その他の事業～

2023年10月29日、びわ湖ホールで「創立90周年記念ガラ・コンサート」を開催しました。日本を代表するギタリスト・村治佳織さんと滋賀県ゆかりの世界的指揮者・篠崎靖男さんをお迎えし、大阪交響楽団に滋賀県ゆかりの演奏家を加えたスペシャル・オーケストラを編成。大津児童合唱団や大津ジュニアオーケストラの皆さんにも出演いただき、会場は美しい音色に包まれました。



創立90周年記念ガラ・コンサート

コーポレート・ガバナンス

Iコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当行は、滋賀県に本拠を置く地方銀行として、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)」の精神を継承した行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を活動の原点とし、経営理念に掲げる「地域社会」「役職員」「地球環境」との共存共栄に努め、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から、次の基本的な考え方にに基づきコーポレート・ガバナンスの充実及び不断の見直しを行っています。

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- ステークホルダーと適切に協働する。
- 非財務情報を含めた情報の適切な開示と、意思決定の透明性、公正性を確保する。
- 経営陣幹部による適切なリスクテイクを可能とするための環境整備を行う。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主との対話を重視する。

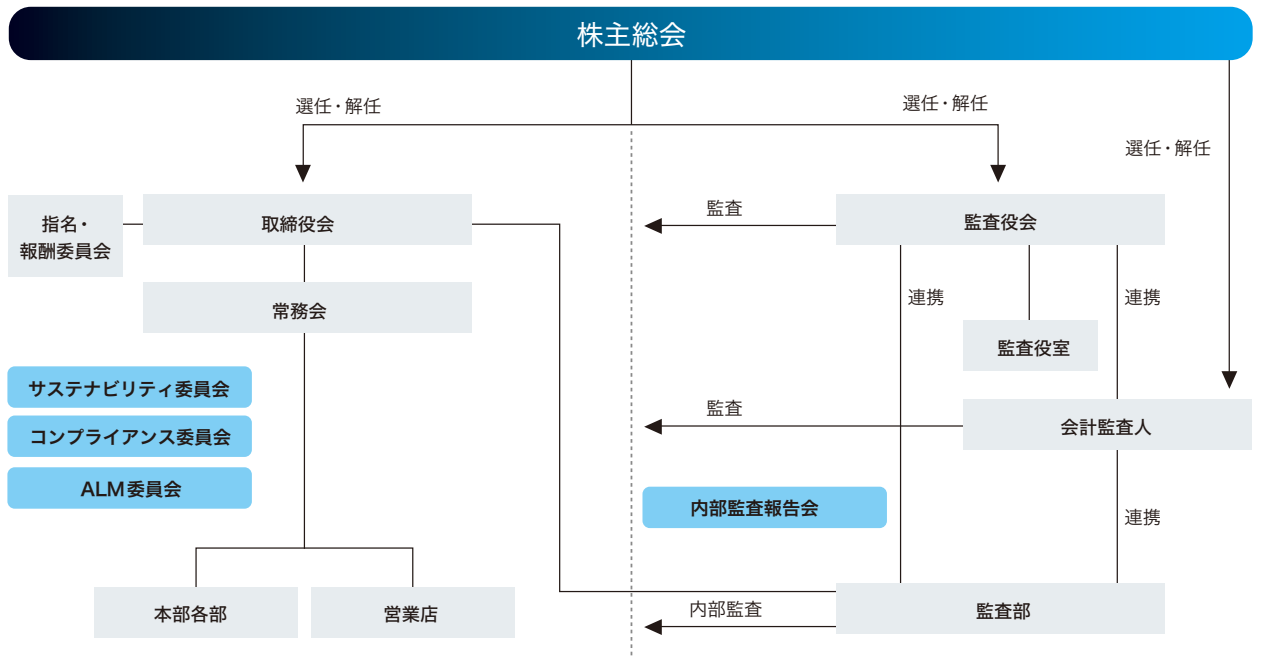
I企業統治体制の概要

当行は監査役会制度を採用し、社外取締役を含む取締役会が経営を監督する機能を担い、社外監査役を含む監査役会が取締役会を牽制する体制としています。

業務運営上は、業務執行の意思決定機関である常務会を中心に、コンプライアンス委員会やALM委員会を設置し、さらに監査役がそれらの運営状況の監視を行っています。

また、取締役会の諮問機関として独立した「指名・報酬委員会」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



1. 取締役会

取締役会は9名(うち社外取締役3名)の取締役で構成され、監査役出席のもと、原則毎月1回開催し、当行の重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督しています。

なお、2022年12月より討議事項を新設し、経営戦略や経営課題など重要テーマに関して、本質的かつ建設的な意見交換を行っています。

開催日		主な審議内容等	出席状況
2023年	4月21日	(定例的な議案) ・重要な人事に関する事項 ・経営方針・経営計画に関する事項 ・決算等会社の計算に関する事項 ・従業員の賃金・賞与等に関する事項	全員出席
	5月12日		
	6月27日		
	7月28日		
	8月25日	(今年度の特記すべき議案) ・バーパスの制定、理念体系に関する事項 ・第8次中期経営計画の策定に関する事項 ・子会社の設立に関する事項 ・Flexsusプロジェクトに関する事項	
	9月28日		
	10月20日		
	11月10日		
12月15日	(討議事項) ・ブランディングの件 ・適正な自己資本の件 ・戦略的 RAF の件 ・株主還元方針の件		
2024年		1月26日	
		2月22日	
		3月22日	

2. 監査役会

監査役会は、監査役4名(うち社外監査役2名)で構成され、監査役会を原則毎月1回開催し、監査の方針、監査計画、監査の方法、監査業務の分担の策定など、監査に関する重要事項の決議、協議、報告等を行っています。

開催日	主な審議内容等	出席状況
2023年 4月21日	(定例的な議案) ・ 監査役の監査計画策定に関する事項 ・ 常務会・内部監査報告会等の重要な会議内容 ・ 会計監査人の職務執行状況(KAMを含む) ・ 会計監査人の選解任に関する事項 ・ 監査役の監査報告に関する事項 ・ 監査役の頭取への報告・提言に関する事項 (今年度の特記すべき議案) ・ Flexsusプロジェクトに関する事項 ・ 信用リスク(与信コスト)の管理状況 ・ 運用の多様化にともなうリスク管理状況	全員出席
5月11日		
6月27日		
7月28日		
8月25日		
9月28日		
10月20日		
11月10日		
12月15日		
2024年 1月26日	・グループガバナンス、連結子会社の管理状況 ・ 内部通報制度の運用状況 ・ 不祥事件再発防止策の運用状況	
2月22日		
3月22日		

3. 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会長・取締役頭取・社外取締役により構成(過半数は社外取締役)され、指名・報酬に関する事項について、取締役会の諮問に応じて審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。

開催日	主な審議内容等	出席状況
2023年 4月20日	(指名に関する事項) ・取締役・役付取締役・代表取締役候補者の審議 ・監査役・補欠監査役候補者の審議 ・他社社外取締役兼任の審議 ・後継者要件・取締役スキルシートの審議 ・後継者(経営人材)計画の審議	全員出席
5月11日		
6月26日		
8月25日		
10月20日		
11月9日		
2024年 2月21日	(報酬に関する事項) ・取締役報酬の審議	
3月21日		

4. 常務会

常務会は、取締役会長・取締役頭取・取締役副頭取（現在空席）・専務取締役・常務取締役から構成され、監査役出席のもと投資計画、新商品の開発、営業体制の強化、リスク状況の把握など、経営全般について迅速な意思決定を行うために、必要に応じて開催しています。なお、重要な業務の執行については取締役会に上程しています。

5. 内部監査体制

内部監査を実施する監査部を設置し、当行の健全かつ適切な業務運営の遂行を目的として、毎年取締役会が承認した「年度内部監査計画」に基づき、監査対象部店の内部管理体制の適切性の確保に努めており、監査結果や指摘事項等を取締役会へ報告しています。また、監査役会は必要に応じて内部監査部門等に報告を求めることとしています。

さらに、原則毎月1回、取締役頭取（代表取締役）、監査役を含む経営陣が出席する内部監査報告会を実施し、監査結果の報告及び監査対象部店の実態、問題点、課題についての詳細な検討を行い、当行のリスクの軽減、事務の堅確化、業務運営の適切性の確保に努めています。

また、三様監査（監査役、会計監査人、監査部）間での情報交換・連携、並びに社外取締役・社外監査役との連携を行い、リスク認識の共有化を図っています。

内部監査の実効性を確保するための取り組みとして、監査役への直接のレポートライン確保の規程化、並びに監査部の独立性を一層高めるための監査役のチェック機能について明文化しています。内部監査の品質保持・高度化につきましては、継続的な内部品質評価に加えて、第三者機関による外部品質評価を5年毎に受けることにより、自らの品質改善に努めています。

6. サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、取締役頭取を委員長とし、しがぎんグループのESG（環境、社会、ガバナンス）優先課題、社会的課題解決を中長期的な観点から議論し、地域社会、お取引先、当行グループのサステナビリティ（持続可能性）の向上を目指すための企画の検討を行っています。

7. コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、専務取締役を委員長とし、参与として監査役を加え、誠実・公正な企業活動の遂行に資することを目的として、社会規範、法令及び当行内規の遵守に向け慎重な審議を行うとともに、諸問題に内在するリスクの縮減に向け、ルール・ベースにとらわれず、より高い視座をもって総合的な検討を行っています。

8. ALM委員会

ALM委員会は、取締役頭取を委員長とし、ALM（資産と負債の総合管理）の対応とともに、リスク管理の充実によって安定した収益の向上に寄与することを目的としています。

リスク・アペタイト・フレームワークの考え方にに基づき、健全性と効率性の両面から資本・資金を最大限活用すべく運営しています。

9. 会計監査人

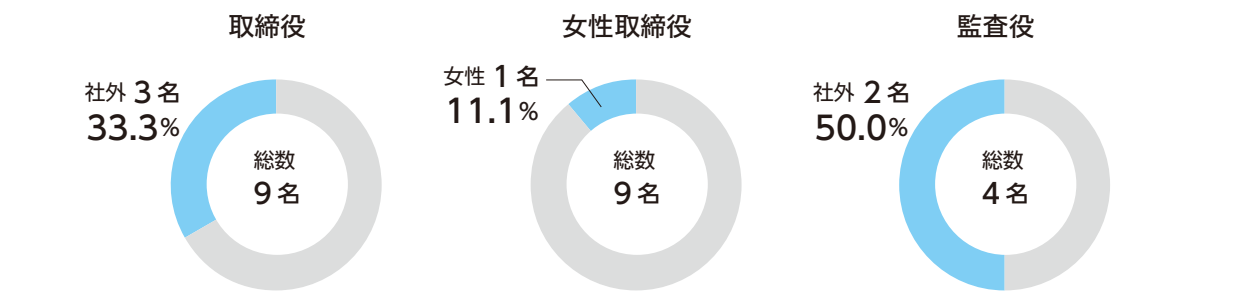
当行と監査契約を締結している有限責任監査法人トーマツが会計監査人として監査を実施しています。

Ⅰ取締役会構成およびスキル・マトリックス

氏名		専門性と経験							DX ICT戦略
		経営戦略	SDGs・ ESG	事業戦略	市場運用	リスク マネジメント	財務戦略・ 経営管理	人事 ダイバーシティ	
取締 役	高橋 祥二郎	●	●	●		●		●	
	久保田 真也	●	●				●	●	●
	堀内 勝美	●		●	●	●	●		
	戸田 秀和	●				●			●
	遠藤 良則		●	●	●				
	田中 伸幸	●		●		●			
社外 取締 役	竹内 美奈子	●	●					●	●
	服部 力也	●		●		●	●		
	鎌田 沢一郎	●			●	●			●

※本表は各取締役が有する全ての知見を表すものではありません。

Ⅰ役員数と社外役員比率



Ⅰ独立社外役員

氏名	役職	選任理由	2023年度の取締役会への出席状況
竹内 美奈子	社外取締役	企業経営者として経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)
服部 力也	社外取締役	三井住友信託銀行株式会社取締役副社長および取締役副会長を歴任される等、金融や企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)
鎌田 沢一郎	社外取締役	日本銀行および日本証券業協会で培われた金融に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。選任後は、こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)
松井 保仁	社外監査役	弁護士として企業法務に携わっており、専門的知識と豊富な経験を当行の監査に反映していただくことを期待。	取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)
大西 一清	社外監査役	財務省(旧大蔵省)において財政や税務行政等に携わったことおよび民間企業における監査役等の経験により培われた高い見識を当行の監査に反映していただくことを期待。	取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)

I取締役会の実効性評価

取締役会は毎年 1 回、「取締役会評価基準」に基づき、取締役会の実効性を評価しています。

	取締役会評価基準		2023 年度の実効性については、全取締役および監査役に対し、アンケートを実施し、その結果に基づき次のとおり取締役会にて評価いたしました。
	①	取締役会の開催頻度	
	②	審議項目の多寡及びその内容	
	③	審議資料の質、量	
	④	審議時間の確保	
	⑤	議事運営の適切性	

な議論・意見交換を含め複数回の議論を行い、取締役会の実効性向上に取り組みました。

以上を踏まえ、取締役会の意思決定および監督の両機能は適切に発揮されており、取締役会の実効性は概ね確保されている旨を確認いたしました。なお、取締役会として以下の課題を共有しています。

- 事業ポートフォリオや人的資本などの重要度の高いテーマに関する取締役会における議論を充実させ、中長期的な企業価値の向上に取り組むこと。
- 中期経営計画の取り組みについて進捗をモニタリングし、経営計画の実効性を高めること。

I 役員の報酬等に関する方針

当行の役員の報酬については、以下の方針および手続きにより決定します。

1. 基本方針

当行の役員報酬制度は企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能する体系とし、指名・報酬委員会の答申をふまえ、個々の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正水準とすることを基本方針としています。

具体的には、取締役（社外取締役除く）の報酬は、基本報酬である「確定金額報酬」、業績連動報酬等である「業績連動型報酬」、非金銭報酬等である「譲渡制限付株式に関する報酬」より構成しています。

経営監督機能を担う社外取締役、監査役の報酬は基本報酬である確定金額報酬のみとしています。

また、監査役に対する確定金額報酬は支給実績等を基準として監査役の協議により決定しています。

なお、上記の基本方針は指名・報酬委員会や社外監査役から意見を聴取して策定し、取締役会決議で決定いたしました。

2. 決定方針

(1) 確定金額報酬（基本報酬）

役位を基準として役割や責任に応じて支給する報酬であり、取締役に対する確定金額報酬は支給実績、業績指標等を基準として、取締役会決議により決定しています。

(2) 業績連動型報酬（業績連動報酬等）

業績向上へのインセンティブを高めるため、親会社株主に帰属する当期純利益の実績に応じて支給する報酬であり、その配分は役位に基づき取締役会決議により決定しています。

(3) 譲渡制限付株式に関する報酬（非金銭報酬等）

中長期的な企業価値向上と株価上昇へのインセンティブを高めるため、役位を基準として譲渡制限付株式を割り当てて支給する報酬であり、取締役会決議により決定しています。

3. 業績連動報酬等の業績指標の内容及び業績連動報酬等の額の算定方法の決定方針

当行は役員報酬の一部として業績連動型報酬を採用しています。

業績連動型報酬を決定する指標としては、当行グループ業績の最終結果を表す業績指標であることから、「親会社株主に帰属する当期純利益」を採用しています。

業績連動型報酬の額は親会社株主に帰属する当期純利益の 0.45%以内（上限 7,500 万円）とし、その配分については、役位に基づき取締役会決議により決定しています。

4. 非金銭報酬等の内容及び非金銭報酬等の額もしくは数又はその算定方法の決定方針

当行は役員報酬の一部として譲渡制限付株式に関する報酬を採用しています。

これは在任期間中から株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上と株価上昇への貢献意欲をより高めるため譲渡制限付株式を割り当てるものです。

個々の割り当て数については、役位を基準として取締役会決議により決定しています。

5. 報酬等の種類ごとの割合の決定方針

役員区分ごとの報酬等の割合は次のとおりです。

役員区分	確定金額報酬 （基本報酬）	業績連動型報酬 （業績連動報酬等）	譲渡制限付株式に関する報酬 （非金銭報酬等）	合計	対象役員員数
取締役 （社外取締役を除く）	60 ～ 95%	0 ～ 25%	5 ～ 15%	100%	6 人
社外取締役	100%	—	—	100%	3 人
監査役	100%	—	—	100%	4 人

（注）確定金額報酬及び業績連動型報酬は金銭報酬、譲渡制限付株式に関する報酬は非金銭報酬です。

6. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

当事業年度（自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日）

役員区分	員数 （人）	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額		
			確定金額報酬 （基本報酬）	業績連動型報酬 （業績連動報酬等）	譲渡制限付株式に関する報酬 （非金銭報酬等）
取締役 （社外取締役を除く）	7	171	133	18	19
監査役 （社外監査役を除く）	2	43	43	—	—
社外役員 （社外取締役・社外監査役）	5	32	32	—	—

7. 報酬等を与える時期又は条件の決定方針

・ 確定金額報酬（基本報酬）

月例の固定金銭報酬として支給しています。

・ 業績連動型報酬（業績連動報酬等）

定時株主総会後に毎年 1 回金銭報酬として支給しています。

・ 譲渡制限付株式に関する報酬（非金銭報酬等）

毎年 6 月の取締役会で発行を決議し、翌月の一定の日に譲渡制限付株式を割り当て支給しています。

Roundtable Discussion

社	外	取	締	役
座	談	会		

パーパス起点の経営で、 地域を幸せにする好循環の 創出を目指して

新たに制定したパーパス『三方よし』で地域を幸せにする」や第8次中期経営計画(以下、8次中計)に対する評価、取締役会の実効性向上や企業価値向上のための取り組みについて、竹内美奈子社外取締役、服部力也社外取締役、鎌田沢一郎社外取締役の3名と、高橋祥二郎会長(取締役会議長)をファシリテーターとして座談会による意見交換を行いました。



取締役会長

高橋 祥二郎

社外取締役

服部 力也

社外取締役

竹内 美奈子

社外取締役

鎌田 沢一郎

取締役会の実効性向上の取り組みについて

高橋 取締役会ではいつも貴重なご意見とご助言をありがとうございます。まずは改めて、取締役会の実効性向上にどのような観点で取り組んでいただいているのか、またご要望などがあれば伺わせてください。

竹内 私はできる限り議論が活性化できるようなポイント、視点を投げかけるように努めています。例えば、議論のテーマの中に潜んでいる組織文化などに根差した課題がある場合は、そこに紐付けて問題を投げかけ、議論が活性化していくように考えています。

服部 2020年6月より当行の社外取締役に務めていますが、毎年、課題の解決はできていると思っており、取締役会自体がブラッシュアップされていると実感しています。特に前年度は中計の策定期間であり、中長期的な戦略を検討することができました。経営会議での議論も、議事録により確認しています。

当行は90年の歴史で培った強みや良さはありますが、激動の時代では、今までの強みが必ずしも強みでなくなっていることもあり、今後どのような成長戦略を描くかという視点を重視しています。行風も良い点もあれば変えた方が良い点もあり、そこにメスを入れていきたいと考えています。

鎌田 当行は取締役会の前日に半日かけて議案の事前説明をしており、そこで理解が深まり、翌日はすぐに議論に入れるので大変良いと思います。また、昨年、付議・報告に加え、重要な経営課題について議論をする「討議」という時間が設けられ、パーパスや8次中計などの重要項目について何回も議論ができました。実効性は上がってきていると感じています。担当役員以外の方も積極的に意見を述べていただければ、議論がより深まると思います。

社外取締役として意識していることは3点あります。1点目は、技術的な質問は前日に済ませ、当日は意見や評価を述べるように努めていること。2点目は、新しい視点を提供すること。3点目は、コーポレートガバナンスや東京証券取引所の要請にはできる限り正面から対応すべき

だというスタンスで議論に臨むようにしていることです。

服部 高橋会長の頭取時代に、常務執行役員が取締役会に同席するようになりましたが、良いことですね。次の時代のボードメンバーを育成する観点でも重要なことです。

第8次中期経営計画

高橋 昨年度は8次中計の策定過程に携わっていただきました。新たにパーパスを制定し、「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」の3つの基本戦略で地域を幸せにする好循環を生み出していきます。この8次中計に関する評価はいかがですか。

竹内 当行の原点に戻るようなパーパスが制定され、理念体系が整理されました。全部つくり変えることはせずに、大事なものはきちんと残して最適化したことは評価できます。新しい考え方が出てきたら、また増えたという過剰感で疲弊するだけです。ビジョンの「Sustainability Design Company」を前中計から継続したことは、私たちが目指す姿はもっと高みにあると示すことでもあり、とても良いと思います。

鎌田 パーパスは社会における当行の存在意義を示すものであり、滋賀銀行らしさが出るものにすべきだと申し上げました。また、「Sustainability Design Company」がキーワードだと考えていて、その実現には、行員一人ひとりがBankからCompanyに変わることを目指すのだという意識を持つことが必要です。

当行の健全性の指標に問題はなく、もっとリスクを取れるはずであり、収益性や資本効率性をもっと上げるべきだというスタンスで発言してきました。その点、RAF(リスク・アペタイト・フレームワーク)を通じて戦略的にリスクテイクをするという考え方が良かったと思います。目指す水準、ありたい姿をまず設定し、これを実現するために進んで取る必要があるリスク量を見極め、そのリスクを取るにはどのような施策が必要か、という道筋で議論しました。その結果、従来の施策の延長ではなく不連続な施策、+X(トランスフォーメーション)として新規事業や子会社を活用してグループ全体で収益を上げるというコンセプトが



明確になりました。新規事業の創造に取り組む「未来デザイングループ」も新設され、非常に意義があって評価できると思います。

服部 パーパスや8次中計の内容は概ね投資家が求める内容を入れることができた点で評価できます。厳しい意見を言えば、Bank から Company にどう変えるのか、変えて何をするのか、という点をより明確にして、グループ職員に浸透させる必要があります。今後は、この計画をPDCAサイクルを回してブラッシュアップし、機動的に変化に対応することができる体制構築に重点を移していただきたい。一方で当行は、環境経営や RAF によるリスク管理など先進的な取り組みをいくつも導入しており、このカルチャーは素晴らしいと思います。

「挑戦」と「称賛」の企業文化を

高橋 では次に、8次中計の「ヒューマンファースト」で示した当行の目指す企業文化について伺います。

竹内 「挑戦」と「称賛」の企業文化の醸成ですね。非常に大事なことです。ハードルは高いと思います。挑戦をして失敗したら、それを受け入れ、失敗を学習に変え、見守り、「やってみなはれ」と背中を押し、そして成果につなげるまでのマネジメントが求められます。丁寧にサポートする必要があり、そこまで理解して取り組まないとうまくいきません。まず、人を育てる文化を作る必要があります。人を育てるにはスキルが要るので、そこが大きなチャレンジになります。

鎌田 私が感じていることは、環境経営や RAF に代表されるように、当行には挑戦する文化が元々あるということです。ただ、それが現在の時代が要求する水準に比べて十分なのだろうか、という問題意識が必要です。銀行の規制が緩和され、従来の銀行業務を超えたところにビジネスチャンスがあるはずです。チャレンジの必要性は高まっており、「挑戦」と「称賛」の文化が以前と比べてより重みを持ってきていると思います。

服部 「挑戦」の前に、本人が何をやりたいのか、自分はこうしたい、と考えているのが大事です。中期経営計画策定の会議にも何度か同席させていただきました。若い人たちの意見が出るような会議をもっと行い、ディスカッションができる場をつくることも一つの方法です。

鎌田 「挑戦する心の大本」には好奇心があると思います。当行の源流である近江商人も人一倍好奇心が強く、それが原動力となって全国で事業を展開できたのだと思います。好奇心を大事にしていくと、挑戦が生まれるのだと思います。中計策定の期間中に実施したビジネスコンテストの取り組みは良かった。創立 90 周年記念式典で表彰式がありましたが、あのような場でチャレンジした人をもっと称え、評価することで挑戦への意欲は高まると思います。

高橋 8次中計では、PDCAサイクルをしっかりと回すために、本部の企画担当者や未来デザイングループなどで構成する「価値創造プロジェクトチーム」を設置して機能させることにしています。グループ職員の挑戦をしっかりと称賛できる文化を作りあげていきたいと思います。



企業価値向上を目指して

高橋 では最後に、企業価値の向上、PBR(株価純資産倍率)向上のために、これから当行グループが取り組むべきことをお聞かせください。

鎌田 取締役会でも資本効率や株価について議論し、8次中計でロジックツリーの公表を行い、投資家と共通の言葉で話せるようになりました。また、当行は環境分野で地銀の先端を走っていますが、この実態がマーケットや投資家などに十分伝わっていないと感じています。戦略的な IR を実施していくべきです。IR など開示を充実させることで不確実性を下げ、ひいては資本コストの低下につながるという意識を持つことが大事です。(P.20)それと、RORA(リスクアセットに対する利益割合を示す指標)では、リスクを考慮した部門別の収益性について、本当にメリハリをつけた経営ができるかが問われます。そこが課題だと考えています。

服部 例えば、配当性向を4割とすることをスタートと考えたら、その内容に見合う企業になっていくのではないのでしょうか。目指すべきゴールから逆算的に、バックキャストして全員が具体的に考えていく必要があります。

竹内 コーポレートガバナンスにしっかり取り組み、資本効率をどうすれば上げられるのか、当行なりにきちんと考えて、PBR の向上を追求することが大事です。すべてのステークホルダーとともに、滋賀銀行が存在して本当に良かったという結論を導き、それを当行グループ全体に浸透させ、役職員一人ひとりが腹落ちして行動できるようにしなければなりません。

高橋 当行は、近江商人の「三方よし」の精神のもと、健全性の確保、株主還元、将来の収益を生み出す成長投資をバランス良く運営していきます。そして、お客さまにとって、当行が安心してお取引できる銀行だと安心感を持っていただくことが一番大事だと考えています。

服部 地銀の経営において健全性の観点から一定の自己資本を求められるなかで、資本効率を上げることは簡単ではありません。資本を減らすのではなく、収益と配当を上げていき、企業価値向上ならびに株主価値向上に努めていくことが大切です。

高橋 本日は多くの貴重なご意見をありがとうございました。今後とも取締役会の実効性向上に努めてまいります。



取締役・監査役・執行役員一覧

(2024年6月26日現在)

取締役

取締役会長 高橋 祥二郎

1979年4月 当行入行
2006年6月 営業統轄部長
2008年6月 取締役営業統轄部長
2009年6月 取締役京都支店長
2011年6月 常務取締役
2014年6月 専務取締役
2015年6月 取締役副頭取
2016年4月 取締役頭取
2023年6月 取締役会長(現職)



代表取締役専務 堀内 勝美

1987年4月 当行入行
2014年6月 経営管理部長
2017年6月 執行役員営業統轄部長
2019年6月 取締役京都支店長
2021年6月 常務取締役市場国際部長
2022年2月 常務取締役
2024年6月 専務取締役(現職)



常務取締役 遠藤 良則

1991年4月 当行入行
2019年6月 総務部長
2020年6月 執行役員総務部長
2021年6月 常務執行役員京都支店長
2023年6月 常務取締役(現職)



取締役(非常勤) 竹内 美奈子

1983年4月 日本電気株式会社入社
2002年12月 日本電気株式会社退職
2003年1月 スタントンチェイスインターナショナル株式会社入社
2013年6月 スタントンチェイスインターナショナル株式会社退職
2013年8月 株式会社TM Future 代表取締役(現職)
2019年6月 当行社外取締役(現職)
2020年6月 株式会社日本M&Aセンター(現株式会社日本M&Aセンターホールディングス)社外取締役(現職)
2022年6月 三菱製鋼株式会社社外取締役(現職)



取締役(非常勤) 鎌田 沢一郎

1984年4月 日本銀行入行
2012年7月 日本銀行京都支店長
2015年6月 日本銀行退職
2015年7月 日本証券業協会政策本部参与
2017年7月 日本証券業協会管理本部共同本部長(最高情報責任者兼最高リスク管理責任者)
2021年6月 日本証券業協会退職
2021年6月 当行社外取締役(現職)



代表取締役頭取 久保田 真也

1986年4月 当行入行
2015年6月 総合企画部長
2017年6月 取締役総合企画部長
2018年6月 常務取締役
2020年6月 専務取締役
2023年6月 取締役頭取(現職)



常務取締役 戸田 秀和

1990年4月 当行入行
2020年6月 執行役員業務統轄部長
2021年6月 常務執行役員業務統轄部長
2023年6月 常務取締役(現職)



常務取締役 田中 伸幸

1990年4月 当行入行
2019年6月 執行役員大阪支店長
2020年6月 執行役員審査部長
2021年6月 常務執行役員審査部長
2022年6月 常務執行役員監査部長
2024年6月 常務取締役(現職)



取締役(非常勤) 服部 力也

1978年4月 住友信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入社
2012年4月 三井住友信託銀行株式会社取締役専務執行役員
2013年4月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社副社長執行役員
三井住友信託銀行株式会社取締役副社長
2015年6月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役副社長
2017年4月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役
三井住友信託銀行株式会社取締役副会長
2017年6月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役退任
2018年4月 三井住友信託銀行株式会社エグゼクティブアドバイザー
三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社取締役会長
2018年6月 住友電設株式会社社外監査役
2020年3月 三井住友信託銀行株式会社エグゼクティブアドバイザー退任
2020年6月 当行社外取締役(現職)
2021年2月 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社取締役会長退任
2021年6月 住友電設株式会社社外監査役退任
2021年6月 住友電設株式会社社外取締役(現職)



監査役

常勤監査役 杉江 秀樹

1985年4月 当行入行
2012年6月 当行秘書室秘書役
2016年6月 当行退職
2016年6月 びわ湖放送株式会社常務取締役
2022年3月 びわ湖放送株式会社常務取締役退任
2022年4月 当行審議役
2022年6月 常勤監査役(現職)



監査役(非常勤) 松井 保仁

2000年4月 弁護士登録
2000年4月 烏丸法律事務所入所
2005年1月 ニューヨーク州弁護士登録
2005年4月 烏丸法律事務所退所
2005年5月 弁護士法人三宅法律事務所入所
2009年5月 弁護士法人三宅法律事務所社員
2012年5月 弁理士登録
2017年6月 当行社外監査役(現職)
2019年1月 弁護士法人三宅法律事務所退所
2019年2月 弁護士法人錦橋法律事務所社員(現職)



常勤監査役 肥田 明久

1991年4月 当行入行
2019年6月 営業統轄部長
2020年6月 執行役員総合企画部長
2021年6月 常務執行役員総合企画部長
2022年6月 上席理事総合企画部サステナブル戦略室長
2024年6月 常勤監査役(現職)



監査役(非常勤) 大西 一清

1980年4月 大蔵省(現財務省)入省
2014年7月 財務省横浜税関長
2015年7月 財務省退職
2015年10月 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社顧問
2016年6月 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社顧問退任
2016年6月 高砂香料工業株式会社常勤監査役
2020年6月 高砂香料工業株式会社常勤監査役退任
2020年6月 当行社外監査役(現職)



執行役員

井上 博喜

常務執行役員
監査部長



片岡 一明

常務執行役員
京都支店長



山元 磯和

常務執行役員
本店営業部長



大嶋 英寿

執行役員
東京支店長 兼
市場国際部参与



松中 憲吾

執行役員
市場国際部長



木澤 敬人

執行役員
経営管理部長



福知 俊治

執行役員
審査部長



リスク管理

基本的な考え方

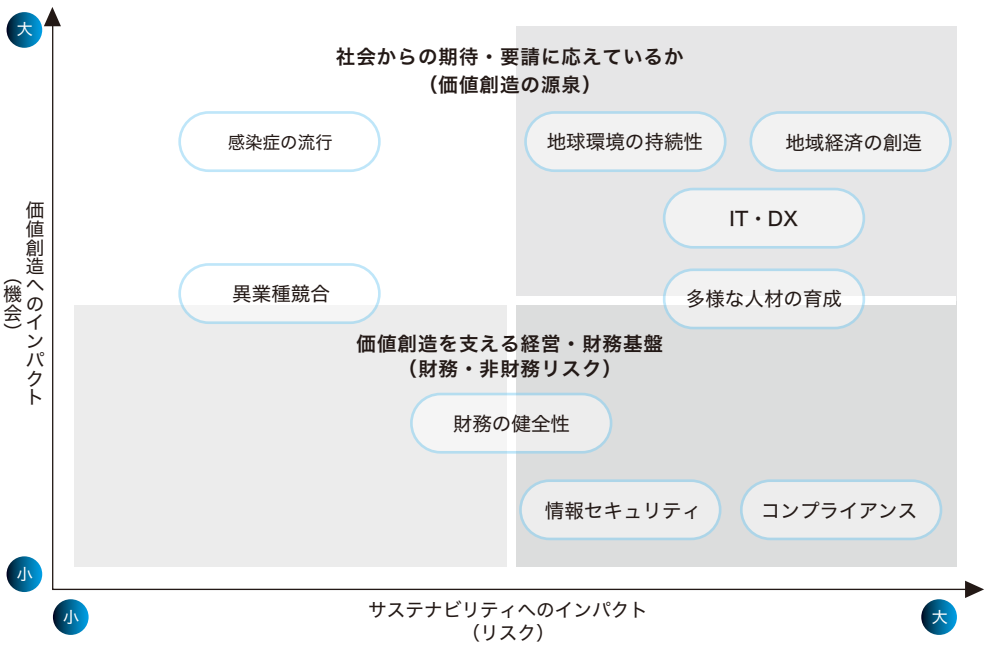
当行は、銀行業を中心として地域を幸せにする好循環を生み出していくため、様々な経営戦略を実施し、企業価値の向上を目指しています。経営戦略や財務計画を達成するため、進んで引き受けようとするリスクの種類と水準を明確にする枠組みである「リスク・アペタイト・フレームワーク」の考え方にに基づき、健全性と効率性の両面から資本・資金を最大限活用すべく運営しています。

I リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、経営戦略や財務計画を達成するために、進んで引き受けようとするリスクの種類と水準を明確化し、それを共有・モニタリングするための経営管理やリスク管理の枠組みのことをいいます。

財務計画の策定にあたり、現状分析とリスク・プロファイルからリスク・テイク方針を導き出し、営業部門や市場部門の戦略が整合的であることを確認します。その戦略を基にシミュレーションを行い、目標とする収益・リスク指標などを設定します。加えてフォワードルッキングな観点から、「金利のある世界」で蓋然性の高い複数のシナリオを想定し、財務計画に対する影響についても検証しています。また、ストレス・テストにより景気循環を考慮したストレス下においても一定の健全性を保つことができる計画であることを確認したうえで資本配賦を行い、「収益・リスク・資本」のバランスのコントロールを目指しています。策定した財務計画に対するモニタリングを通じて金融環境の変化に即応した積極的なリスク・テイクと適切なリスク管理を実施し戦略を達成するためのPDCAサイクルを有効に機能させています。

また、サステナビリティの観点からも、人口動態やデジタル化等、中長期的に企業価値に重大な影響をもたらす可能性があると考えられる事象を「リスクと機会」として捉え、経営陣が議論・共有することであらかじめ必要な対策を講じてリスクを抑制するとともに、当行のパーパスと戦略・リスクの取り方が整合的であるか確認しています。



I リスク管理体制の概要

取締役会において「リスク管理規程」を定め、管理すべきリスクの種類を特定し、各リスク所管部の役割と責任を明確化するとともに、リスク管理方法について規定しています。

さらに、戦略目標やリスクの状況に照らしてリスク・アペタイトを明確にし、半期ごとに財務計画と一体となった「リスク管理方針」を取締役会で制定しています。また、コンプライアンスやマネー・ローンダリング等のリスクについても重要性が増していることから、別途委員会を設置するなど管理体制を強化しています。

これらのリスクやリターン状況については、各委員会、常務会、取締役会へ報告するなど、適切な運営を行っています。



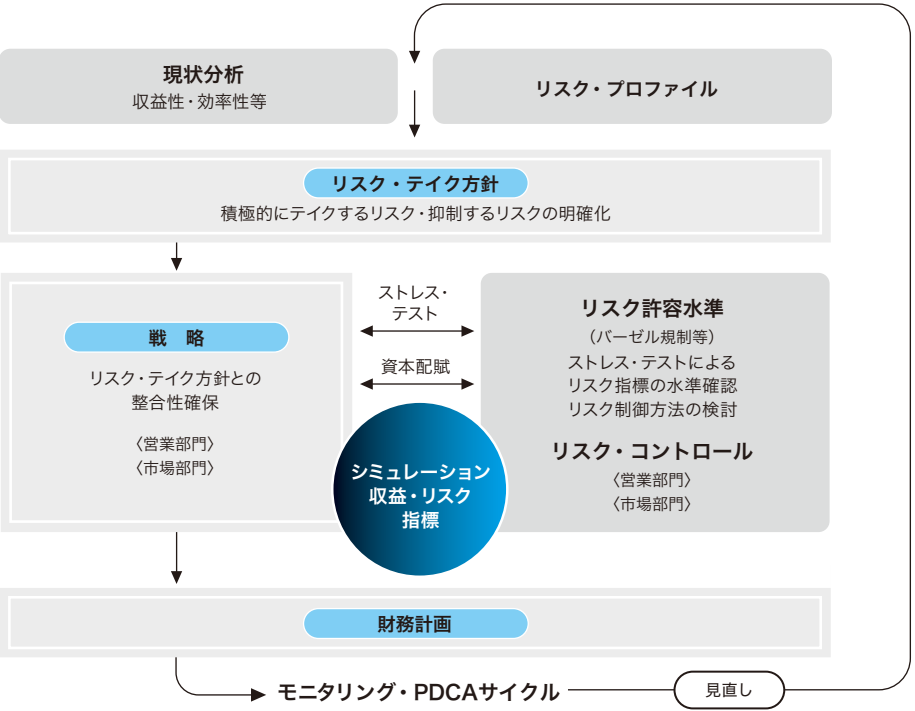
【資本配賦】

銀行が抱えるさまざまなリスクをVaR等で計量化し、リスク量に見合う資本（経済資本）を、自己資本の範囲内でリスクの種類別、部門別等に割り当てるものです。当行では、営業部門、市場部門を資本配賦の対象としています。

【VaR（バリュー・アット・リスク）】

一定期間（たとえば1年）に被る可能性のある損失額を統計的手法で計測したものをいいます。当行では、信頼水準99%、保有期間1年を用いて計測したリスク量を内部管理において使用しています。

財務計画の策定プロセス



Ⅰ信用リスク管理体制

信用リスクとは、お取引先の財務状況の悪化などにより、当行が損失を受けるリスクをいいます。

信用リスクをその影響度から最も重要性を持つリスクとして認識し、リスクの大宗を占める信用リスクの管理体制を確立し合理的にリスクをコントロールしていくことが、地域社会との「共存共栄」に不可欠であるとの考えのもと、当行独自の「企業格付制度」を定めて信用リスク管理の高度化に取り組んでいます。

企業格付制度の概要

企業格付は、お取引先の決算書などに基づいて統計的な格付モデルを用いた財務分析(定量評価)を行い、独自の審査ノウハウによる定性評価を加味して、企業実態をふまえ決定しています。この企業格付制度に基づき、当行とお取引先をつなぐ合理的なコミュニケーション・ツールとして、お取引先に格付を開示する「しがぎん格付コミュニケーション・サービス」と「しがぎん格付シミュレーション・サービス」を実施し、お取引先が抱える課題やリスクを互いに認識し、お取引先の持続的な成長に向けた提案や経営改善計画策定支援に努めています。

信用リスク管理の概要

お取引先の財務内容などの変化は、格付制度を通じて、当行の信用リスクの変化として反映されます。

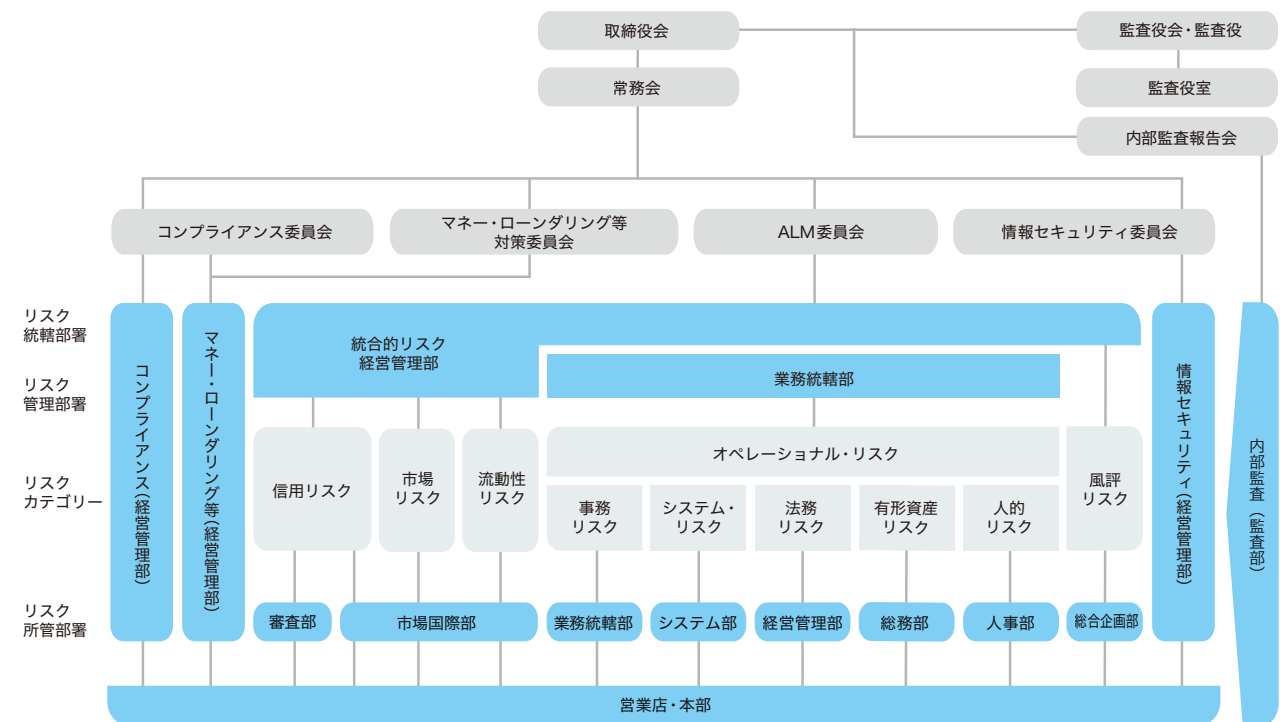
近年、経済と金融資本市場の世界規模での連関が高まっており、当行では、グローバルベースでの複数の経済シナリオを作成し、地域経済やお取引先への影響度を予測しています。具体的には、複数の経済シナリオ下でお取引先の売上高増減率を予測し、お取引先ごとの財務インパクトを試算しその格付変化を予想して、銀行全体の信用リスクや自己資本比率の状況を管理しています。また、大口先や特定の業種への過度な与信集中を回避するため、与信ポートフォリオを適切にコントロールするとともに、リスクに対する適正なリターンを確保するため、信用リスクに応じたプライシング（貸出金利の設定）に取り組んでいます。

組織面では、営業推進部署および審査部署から独立した信用リスク管理部署が格付自己査定制度の設計ならびに各種の検証を通じて、相互牽制体制を確立するとともに堅確な運営体制を構築しています。

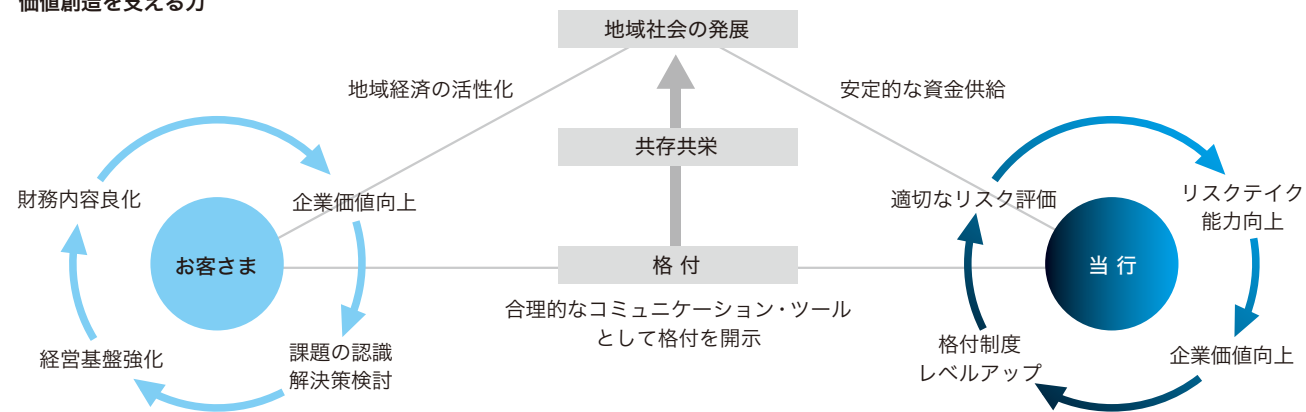
格付制度の意義と目的

当行は、内部格付手法を究極は地域社会との「共存共栄」を追求するためのツールであるとの信念に基づき、堅固な内部格付制度を構築することが「自己責任」経営を貫徹するために必要不可欠と認識しています。

こうした観点から、当行は2007年3月のパーゼルⅡ導入に際し、FIRB(基礎的内部格付手法)を選択し、金融取引が多様化・高度化する環境下において「信用度を基軸とした」業務運営や格付制度の運営に積極的に取り組んでおり、本業を通じてより一層地域社会の発展に多面的に貢献していきます。



価値創造を支える力



Ⅰ 市場リスク管理体制

市場リスクとは、金利・有価証券等の価格・為替等のさまざまな市場のリスクファクターの変動により、保有する資産・負債の価値が変動することで損失を被るリスクをいいます。

当行は、市場リスクを一定の範囲内にコントロールしたうえで、安定的な収益確保を図っています。

銀行全体の市場リスクについては、預金、貸出金、有価証券等のすべての資産・負債について半期ごとに財務計画を見直し、期待する収益とリスクのバランスを考慮したうえで資産配分を行うとともに、「銀行勘定の金利リスク」(IRRBB)に基づき、金利リスク量をコントロールしています。また、リスク計測方法は、保有するポジションの種類・規模・特性を勘案し、VaRや感応度指標(デュレーション、BPV)等を用い、複合的に管理しています。

有価証券等の価格変動によりもたらされる市場リスクについては、銀行経営に大きな影響を与えないようにリスク許容額等、各種限度額を設定しています。VaR等のリスク量計測手法等により限度額を設定したものについては、そのリスク量が適切に把握されているかを検証することを目的とし、バック・テストングを行いその検証結果について ALM 委員会に報告しています。

組織面においては、「取引執行部門(フロント・オフィス)」「事務処理部門(バック・オフィス)」「リスク管理部門(ミドル・オフィス)」を分離し、相互牽制体制を確立するとともに、内部監査部署が関連規程や業務運営計画等の遵守状況について監査を行い、監査結果について、内部監査報告会および取締役会に報告する体制としています。

Ⅰ 流動性リスク管理体制

流動性リスクとは、必要な資金を確保できず、資金繰りに支障をきたすことや、市場の混乱などにより通常より著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスクをいいます。

流動性リスクを銀行の根源的なリスクと認識し、正確な資金繰りの把握および安定的な調達・運用に努めるとともに、市場の流動性を十分に注視した厳格なリスク管理を行うことを基本方針としています。

また、資金繰り管理部門が、金融環境や資金化が可能な流動資産残高、予想される資金流出額などの資金繰りの状況および資金繰りに影響を及ぼすと予想される事象を日次で把握、管理しています。加えて、リスク統轄部署が日次で資金繰り管理部門の管理状況をモニタリングし、定期的に資金繰りの状況等について ALM 委員会に報告するなど、適切な流動性リスク管理に努めています。また、流動性に係る健全性を判断するための基準である流動性比率規制についても適切に対応しています。

Ⅰ オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスクとは、銀行の業務上の事故やシステムの不備、また災害などの外的要因により、当行が損失を被るリスクをいいます。

「オペレーショナル・リスク管理規程」を制定し、オペレーショナル・リスクを ①事務リスク ②システム・リスク ③法務リスク ④有形資産リスク ⑤人的リスクの 5 つに分け、業務統轄部において一元管理しています。

また、デジタル社会において懸念が高まるサイバー攻撃に対しては、組織横断のチーム(しがぎん CSIRT※)を組成し、外部の知見も活用するなど、入口・内部・出口での対策による多層防御の考え方を取り入れた体制強化に取り組んでいます。

※ CSIRT(シーサート): Computer Security Incident Response Team

システムリスクおよびサイバーセキュリティの管理体制

金融サービスを安全かつ安定的に稼働させ、デジタル社会において懸念が高まるサイバー攻撃からお客さまの大切な資産を守るため、当行ではシステムリスク※¹ およびサイバーセキュリティ※² の管理体制を整備しています。

システムリスクについては、発生したシステム障害の原因を分析し、開発・運用の改善に生かすことで、再発防止に取り組んでいます。また、システム障害を未然に防ぐために、システムリスクの自己評価を実施することで、システムに潜むリスクを洗い出し、対策を実施しています。これらの取り組みを通じて、システムリスクの低減に取り組んでいます。

サイバーセキュリティについては、業務ネットワークとインターネット利用環境の分離、次世代型ウイルス対策ソフト、外部サービスによる通信監視等の対策を導入しています。また、部門横断的な組織である「しがぎん CSIRT」を中心にサイバー攻撃対応演習を実施し、コンティンジェンシープラン※³ の継続的な改善に努め、有事に備えています。役職員に対しては、標的型攻撃メール訓練やセキュリティ教育を定期的を実施し、リテラシー向上に努めています。

これらの取り組みを通じて、デジタル化を安全・安心なかたちで実現できるよう努めています。

※ 1 システム障害等により、お客さまや銀行が損失を被るリスク

※ 2 デジタル情報や情報システムの安全管理措置(漏えい防止等)が講じられ、その状態が適切に維持・管理されていること

※ 3 緊急時対応計画。災害や事故などが起きた時のために事前に定めておく対応手順

Ⅰ 風評リスク管理体制

風評リスクとは、種々の異常事態の発生に起因する風評や噂により、当行の信用が毀損され、有形・無形の不測の損失を被るリスクをいいます。

「風評リスク管理規程」を定め、風評の原因となる異常事態発生等の未然防止に努めています。

コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み

経営管理部法務室を中心に、法令等遵守や適正な銀行経営を継続する体制づくりとともに、社会からの期待に添える高い意識と倫理観を有する職員の育成に取り組んでいます。

Ⅰコンプライアンス体制

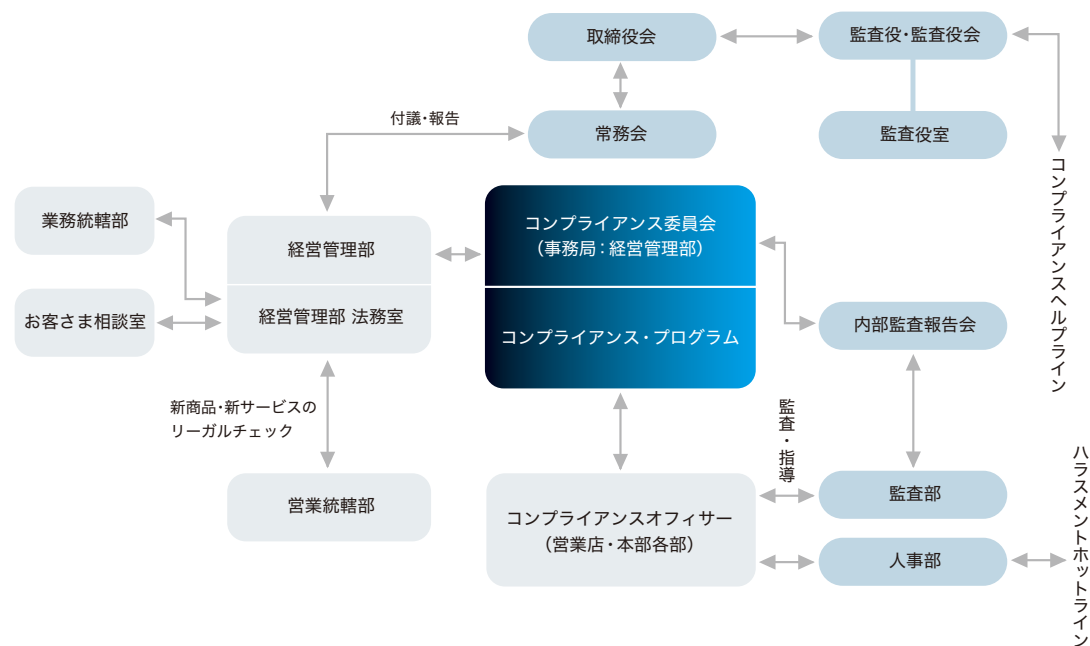
経営理念に基づき「滋賀銀行の行動規範」を定めています。これを遵守し、法令等遵守を徹底するために、コンプライアンス委員会の審議を経て取締役会が年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を定め、全部店での研修や不祥事件再発防止のためのモニタリングを実施するなど、職員の意識向上に努めています。また、同プログラムの実施状況を経営管理部法務室でモニタリングし、コンプライアンス委員会・取締役会へ報告するなど、PDCAサイクルを継続的に実施しています。

なお、各店舗には「コンプライアンスオフィサー」を配置し、経営管理部法務室と連携しつつコンプライアンス体制の維持・向上に努めています。

Ⅰ 役職員による内部通報窓口を設置

コンプライアンス経営を促進するため、業務上の法令・ルール違反を発見したり、上司や同僚に相談できない悩みを抱えた場合の相談窓口として、内部通報窓口(コンプライアンスヘルプライン、ハラスメントホットライン)を銀行グループ内外に設置し、当行グループすべての役職員などからの通報を受け付ける体制を整備しています。また、内部規程に通報者情報の秘密保持・通報者への不利益取り扱いの禁止などを定め、実効性のある内部通報制度の構築・運用に取り組んでいます。

コンプライアンス体制図



Ⅰ 不祥事件の再発防止策

再発防止への取り組み

2022年9月22日に公表しました、元行員がお客さまの金銭を着服するという事案を受けまして、不正のトライアングル「機会・動機・正当化」の観点より再発防止策を策定し実施しています。

具体的には、得意先係によるお客さまへの現金お届けの原則禁止や、得意先係担当のお客さまに上席者が単独訪問や電話で確認する等の対策を講じ、不正を行う“機会”自体を与えないようなルール・仕組みを構築しました。しかし、“機会”への対策のみで再発を完全に防止することは難しく、当該事案では本人が経済的問題を抱えていたことが“動機”につながったことを踏まえ、個人の経済面を含む悩みについて日常的に相談できる風土を根付かせます。また、職員が誤った行動を“正当化”することがないよう、各自のコンプライアンスマインドの醸成を図り、健全な牽制機能を発揮できる組織風土を作っていきます。

コンプライアンスの再定義

再発防止策の一環として、行内で「コンプライアンス＝正しいことを正しく行うこと」と再定義し、コンプライアンス研修等の場で全職員へ周知徹底しています。各人が様々な場面で自律的に「正しいことを正しく行う」という意思決定ができるよう、今後も継続して各種研修を実施していきます。

利益相反管理

金融取引が高度化し、お客さまと金融機関の利害が対立する可能性が高まるなか、お客さまの利益を不当に害することのないよう、利益相反のおそれのある取引を適切に管理しています。

今後も、「お客さまと当行または当行の関連会社の間」「当行または当行の関連会社のお客さま相互の間」での、利益相反のおそれがある取引などに関して、法令等に従い、お客さまの利益が不当に害されることのないよう業務を遂行しています。

■ 個人情報の保護・管理について

インターネット、SNS、クラウド、FinTech 等の情報通信技術の進展に伴い、サービスの利便性が向上する一方で、個人情報の適切な保護および管理は一層重要になっています。

当行は、個人情報を適切かつ厳格に取り扱うための基本方針として「個人情報保護方針」「特定個人情報等の取扱に関する基本方針」を定めています(各方針は、当行ホームページに掲載しています)。

これらの方針に基づき、あらかじめホームページでお知らせしている利用範囲内のみで個人情報を利用しています。また、情報漏えい防止のため、事務手続やシステム技術においてもさまざまな安全管理対策を設け、継続的にこれを見直し改善に努めていきます。

Ⅰ 反社会的勢力排除の取り組み

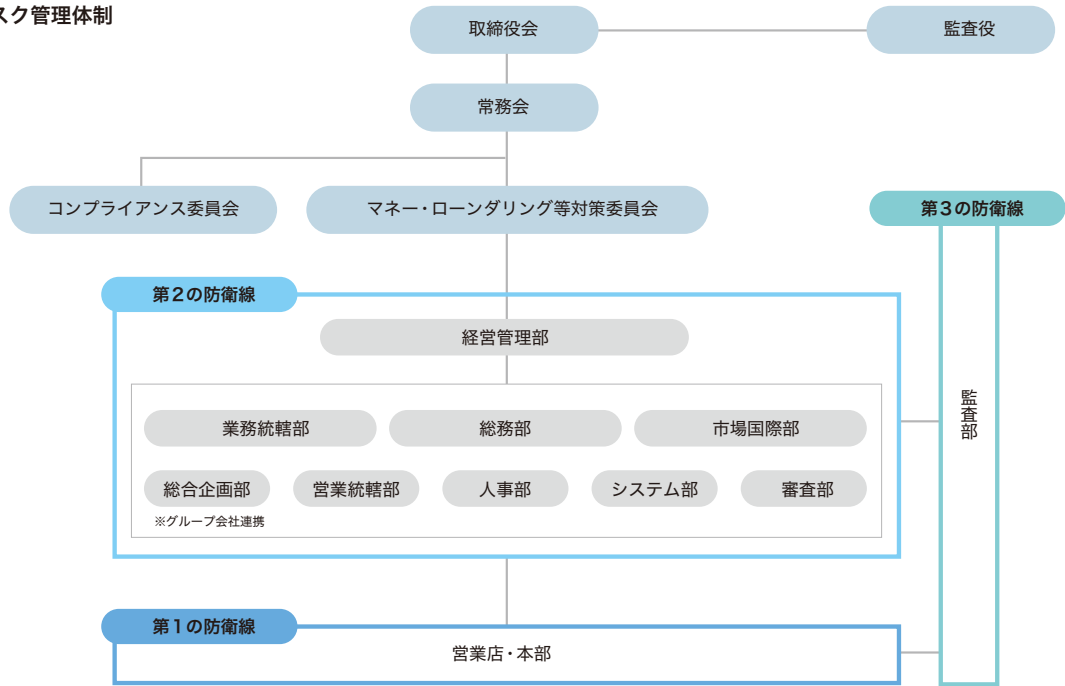
反社会的勢力排除の取り組みを積極的に進めており、普通預金規定等に「暴力団排除条項」を明記。あわせて「滋賀銀行反社会的勢力排除規定」を制定しています。

Ⅰ マネー・ローンダリング等対策

マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融および制裁違反（以下、マネロン等）の防止に向けた取り組みの重要性が近年ますます高まっています。マネロン等の防止について、法令で定められた事項への対応にとどまらず、金融機関で特定・評価したリスクに応じ適切にリスクが低減できるよう、お客さま情報を最新に更新するなどの各種取り組みが求められています。

また、複雑化・高度化するマネロン等の手口に対応し、有効に防止することができるように、当行は関係省庁や業界団体と連携しながら対策を講じています。

マネロン等リスク管理体制



当行の主な取り組み

- 2018年 7月 組織横断的に取り組みを進めるために「マネロン・テロ資金供与対策プロジェクトチーム」を発足
- 2019年 1月 マネロン等リスク管理態勢強化を目的に専門的な統轄組織として「マネー・ローンダリング対策室」を経営管理部に設置
- 2020年 4月 マネロン等リスクの防止に向け不正取引のモニタリングシステムを導入
- 10月 当行が特定・評価したマネロン等リスクの程度を評価判定するシステム、特定の条件に該当する情報を抽出するフィルタリングシステム、疑わしい取引時の対応状況や収集した情報を記録するワークフローシステムを導入
- 2021年 1月 「お客さま情報確認書」による定期的なお客さま情報の更新を開始
- 12月 「マネー・ローンダリング防止方針」を改正し、拡散金融対策を対応範囲に追加
- 2022年 3月 「お客さま情報確認書」へのご協力をお願いするバナー広告表示を当行 ATM 画面で開始
- 2023年 2月 「マネー・ローンダリング等防止方針」を改正し、当行関連グループの方針である旨等を明記
- 2月 マネロン等防止に向けた対策業務について全職員の知識定着や意識醸成を図るため全職員研修を開始
- 4月 組織横断的なマネロン等対策の取り組みを恒久的なものとするため、「マネー・ローンダリング等対策委員会」を設置
- 9月 マネロン等リスク管理態勢の整備およびお客さま情報を最新に更新する取り組みの 1 巡目対応を完了

各種研修体制の充実や関連資格の取得推奨のほか、リスク評価書をもとに当行のマネロン等リスクの低減に向けた対応を順次進めています。

継続的顧客管理体制

お客さまの預金口座が第三者に不正利用されること等を未然に防止するため、お客さまの情報を最新に更新する取り組みを行っています。これにより、マネロン等リスク管理態勢を強化し、お客さまが預金口座をはじめとした当行の商品やサービスを安全・安心にご利用いただけるよう努めています。

- 「お客さま情報確認書」の郵送によるお客さま情報更新のご案内
- 店頭等でのお客さま情報の更新

Ⅰ 特殊詐欺未然防止体制

社会問題化している「特殊詐欺」からお客さまの大切なご預金を守り、安心してサービスを受けていただくため、さまざまな取り組みを行っています。

おもな取組事例

- 店頭、ATMコーナーで職員による声かけとお客さまの表情や言動などへの気配りの徹底
- ホームページへ注意喚起の掲載
- 「預手プラン」の導入
- ATMでの振込機能の一部制限
- 警察や関係団体等との連携強化（勉強会実施、注意喚起チラシの配布、オートコールの活用など）
- 行内研修の実施
- 各支店での講習会の実施

ステークホルダーエンゲージメント

お客さまや地域社会、株主、役職員などのステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを通じて、さまざまな課題を認識し、解決に取り組むことで、より良い価値の提供に努めています。また、ステークホルダーの皆さまのお声に誠実に耳を傾け、経営改善に生かすことで、地域社会の持続的な発展と企業価値の向上を目指します。

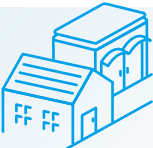
皆さまが当行グループとのお取引や当行株式への投資について適切にご判断いただけるよう、透明性が高く、スピード感のある情報開示を大切にしています。

お客さま とのコミュニケーション



お客さまアンケートやお客さま相談室などを通じて、お客さまからいただくご意見・ご要望などを分析・共有することで、商品やサービスの質向上につなげています。

地域社会 とのコミュニケーション



持続可能な社会の実現に向けて、地域社会との関わりを通じた社会的課題解決や潜在ニーズへの対応、地域のブランディングなど、地域の活力向上に貢献します。

また、地域とのつながりを大切にするため、地域のボランティア活動などにも当行グループの役職員が積極的に参加しています。そのほか、地域の学校からご依頼をいただき、子どもたちのSDGsや金融リテラシー向上のため、SDGs教育や金融教育を実施しています。

従業員 とのコミュニケーション



当行グループ役職員一人ひとりが、働きがいを感じながら能力を最大限発揮できるよう、人権の尊重や多様な働き方の支援、自己実現に向けたキャリアサポート体制などを整えています。また、行内報の企画等を通じて、経営陣と従業員が双方向にコミュニケーションを取れる場を設けるなど、経営陣を含めたグループ内のコミュニケーション機会の充実を図っています。

株主・投資家 とのコミュニケーション



持続可能な成長と企業価値向上のため、株主・投資家との建設的な対話や、企業・経営情報における透明性の高い情報開示に努めています。機関投資家・個人投資家それぞれに向けて説明会を実施し、機関投資家の皆さま向けの説明会では、オンライン配信も活用するなど、情報提供の充実を図っています。

地球環境 とのコミュニケーション



気候変動や地域資源・生態系の危機など、環境問題への対応を外部と協議し、ボランティアや本業を通じた直接的・間接的な活動を実現することで、次世代を担う子どもたちが安心して暮らせる社会の実現に努めます。琵琶湖畔に本拠を置く当行では、琵琶湖の生物多様性を守るため、環境ボランティア“いきものがたり活動”(P.86)を実施し、役職員の環境リテラシー向上にもつなげています。

行政・教育機関・ NPO/NGO 等 とのコミュニケーション



行政や専門家とのパートナーシップを通じて、研究シーズと地域のニーズを紐付け、質の高いソリューションを実現します。県や各市町村とは、脱炭素やデジタルの取り組みを通じて、持続可能な地域社会の実現に向けた連携を強化しています。

ESGデータ

E（環境）（2023年度）

GHG 排出量

	種別	エネルギー使用量・ 非エネルギー GHG	排出量 (tCO ₂ eq)
Scope1	総量		620
	都市ガス	23,659m ³	49
	LP ガス	84m ³	1
	ガソリン	207,571L	475
	重油	0L	0
	軽油	3,895L	10
Scope2	HFC	60kg	86
	電気	13,403MWh	マーケット基準 3,389 ロケーション基準 5,871
Scope3	総量		16,480,774
	カテゴリ 1	購入した製品・サービス	19,757
	カテゴリ 2	資本財	2,349
	カテゴリ 3	その他燃料・エネルギー	1,018
	カテゴリ 4	運輸（上流）	272
	カテゴリ 5	廃棄物	68
	カテゴリ 6	出張	131
	カテゴリ 7	通勤	878
	カテゴリ 15	投融資	16,456,300
	Scope1～3 合計		マーケット基準 16,484,783 ロケーション基準 16,487,264

Scope3 カテゴリ 15 詳細 業種別排出量（TCFD 提言に基づく炭素関連セクター）

業種	「上場株式&社債」「ビジネスローン&非上場株式」の合計		
	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq / 百万円)	加重平均 DQ (金額加重)
エネルギー	2,064,070	13.8	2.3
運輸	3,377,692	12.0	2.1
素材、建築物	6,580,705	6.2	3.0
農業、食料、林産物	1,428,257	12.6	2.9
その他	3,005,576	2.2	3.5
合計	16,456,300	5.5	3.1

ビジネスローン内訳	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq / 百万円)	加重平均 DQ (金額加重)
エネルギー	1,785,366	13.3	2.3
石炭	1,678	3.3	4.0
石油・ガス	645,842	16.5	2.7
電力会社	1,137,847	12.0	2.2
運輸	1,205,165	6.2	2.6
トラックサービス	128,287	1.9	3.9
海運	194,104	6.4	1.6
航空貨物輸送	17,238	13.5	4.0
航空旅客輸送	11,005	3.4	1.0
自動車、部品	804,507	17.7	1.9
鉄道輸送	50,022	1.0	2.0
素材、建築物	5,231,008	5.9	3.2
化学品	676,588	5.6	2.8
金属、鉱業	287,759	8.5	2.8
建材	852,752	34.7	3.4
資本財（建物等）	3,322,464	10.6	2.7
不動産管理、開発	91,445	0.2	3.8
農業、食料、林産物	1,382,668	14.4	3.1
飲料	52,333	1.5	2.4
紙、林産品	171,600	8.0	2.6
農業	16,083	1.7	4.0
包装食品、肉	1,142,652	39.3	3.9
その他	2,522,972	2.4	3.7
その他	2,522,972	2.4	3.7
合計	12,127,178	5.1	3.3

※ 炭素強度および加重平均 DQ の合計欄にある数値は、該当するポートフォリオの排出量合計値に
対する炭素強度および加重平均 DQ となります。

※ 加重平均 DQ は、個別の投資額で DQ を加重平均したものです。

※ 合計値は小数点以下の値を含んだ各業種の集計結果であり、見かけ上四捨五入された各業種の集計結果とは必ずしも一致しません。

S（社会）

従業員（連結）（2024年3月31日現在）	
従業員数	2,154人
従業員（単体）（2024年3月31日現在）	
従業員数	1,875人
平均年齢	38.16 歳
平均勤続年数	15.25 年
平均年間給与	6,793 千円

(2023年度実績)		
女性管理職比率	17.6%	
男性職員の育児休業取得率	95.4%	
男女間賃金差異	全労働者	48.5%
	正規雇用労働者	68.2%
	非正規雇用労働者	43.2%
中途採用者の管理職数	21人	
障がい者雇用率	2.348%	
有給休暇の平均取得日数	17日	
従業員エンゲージメント	84.1%	

(2023年度実績)	
人材育成	
1人あたり人材育成投資額	165千円
外部企業への出向人数	単年度 20人
FP1級取得者数	231人
外部研修への派遣	23人
管理職のマネジメントスコア（他者評価）	(5段階評価) 3.76
多様な人材の活躍	
新卒採用後3年以内の定着率	85.7%
中途採用者数	11人
人材公募制度の活用人数	50人
働きがいと働きやすさ	
定期健康診断（人間ドック含む）の再検査受診率	90.2%
エンゲージメントスコア	69
人権等の研修を受けた割合	(上期) 92.4% (下期) 92.6%

G（ガバナンス）

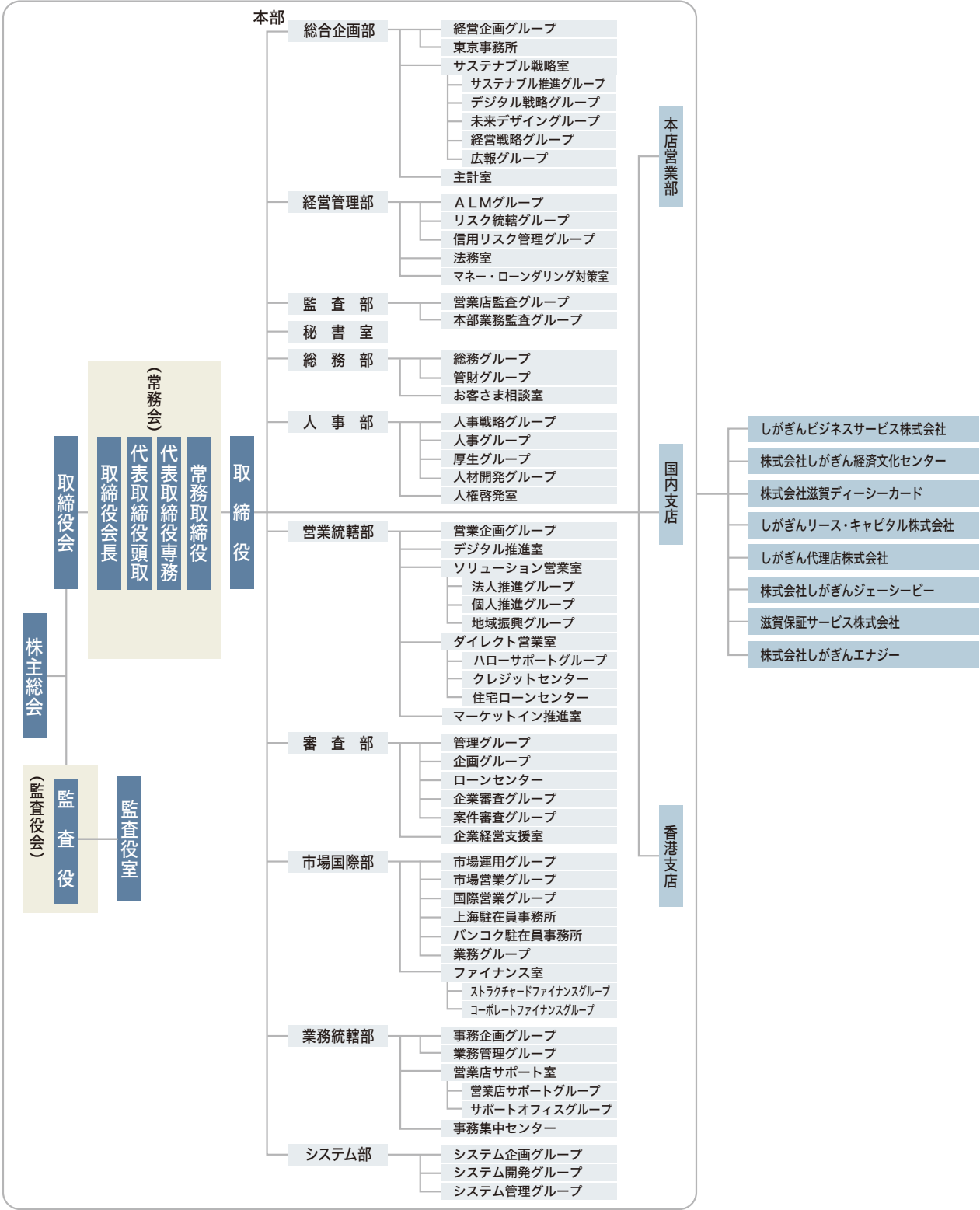
(2023年度実績)	
コンプライアンス	
コンプライアンス研修理解度	(上期) 97.4% (下期) 98.6%

※ 「よく理解できた」、「理解できた」の回答合計

コーポレートガバナンス	
コーポレートガバナンス・コードへの適合率	100%
取締役および監査役の実務委員会出席率	100%
取締役数	9人
社外取締役数	4人
社外取締役比率	33.3%
女性取締役数	1人
女性取締役比率	11.1%

コーポレート・データ

滋賀銀行組織図（2024年6月26日 現在）



滋賀銀行データ（2024年3月31日現在）

名称	株式会社 滋賀銀行 THE SHIGA BANK, LTD.
本店所在地	滋賀県大津市浜町 1 番 38 号
設立	1933 年 10 月 1 日
総資産	7 兆 9,441 億円
預金残高	5 兆 8,466 億円
貸出金残高	4 兆 4,951 億円
資本金	330 億円
従業員	1,875 人
店舗数	133 カ店（うち代理店 33 カ店）

株式の状況（2024年3月31日現在）

発行済株式総数	53,090 千株
株主数	11,551 人

大株主の状況（2024年3月31日現在）

氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,112	8.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,835	3.91
日本生命保険相互会社	1,610	3.43
明治安田生命保険相互会社	1,599	3.40
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	1,277	2.72
損害保険ジャパン株式会社	1,180	2.51
滋賀銀行従業員持株会	1,167	2.48
京都中央信用金庫	1,000	2.13
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	646	1.37
CEPLUX－ THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2 (常任代理人 シティバンク、エヌ・エス・エイ東京支店)	609	1.29
計	15,039	32.04

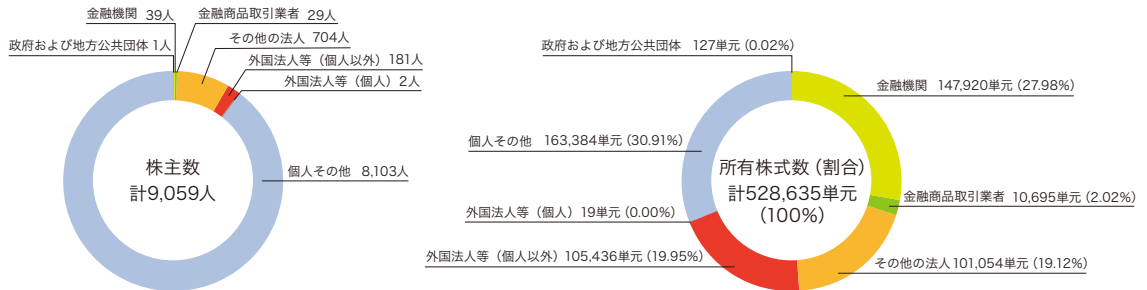
(注) 1 当行は自己株式 6,159 千株（発行済株式総数に対する所有株式数の割合は 11.60%）を所有しておりますが、上記大株主の状況には記載していません。
2 2023 年 11 月 6 日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、ウエリントン・マネージメント・カンパニー・エルエルピー（Wellington Management Company LLP）及びその共同保有者であるウエリントン・マネージメント・インターナショナル・リミテッド（Wellington Management International Ltd）が 2023 年 10 月 31 日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当行として 2024 年 3 月 31 日時点における実質所有株式数の確認ができません。
なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名または名称	住所	保有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
ウエリントン・マネージメント・カンパニー・エルエルピー（Wellington Management Company LLP）	アメリカ合衆国 02210 マサチューセッツ州ボストン、コンGRESS・ストリート280	2,265	4.27
ウエリントン・マネージメント・インターナショナル・リミテッド（Wellington Management International Ltd）	英国 SW1E 5JL、ロンドン、ピクトリア・ストリート80、カーディナル・プレイス	1,073	2.02
合計		3,338	6.29

3 2023 年 1 月 30 日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー（Silchester International Investors LLP）が 2023 年 1 月 27 日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当行として 2024 年 3 月 31 日時点における実質所有株式数の確認ができません。
なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名または名称	住所	保有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー（Silchester International Investors LLP）	英国ロンドンダブリュー1ジェイ 6ティーエル、ブルトンストリート1、タイムアンドライフビル5階	2,322	4.38

株式の所有者別状況（2024年3月31日現在）※単元未満株式は含まれておりません。



「三方よし」で地域を幸せにする

Sustainability Design Company

SHIGA BANK 



滋賀銀行は、環境省認定の「エコファースト企業」として、「環境経営」に取り組んでいます。



発行 2024年7月
編集 滋賀銀行 総合企画部
サステナブル戦略室 広報グループ
〒520-8686 大津市浜町 1番 38 号
電話 077(521)2202
<https://www.shigagin.com>



公式LINE

