



SHIGA BANK REPORT 2023

統合報告書

ディスクロージャー誌
2023(本誌)



SHIGA BANK

行 是

自分にきびしく
人には親切
社会につくす

1966年1月制定



CSR 憲章(経営理念)

2007年4月制定

私たちは、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)」の精神を継承した行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」をCSR(企業の社会的責任)の原点とし、社会の一員として「共存共栄」を実現してまいります。



地域社会との共存共栄

地域とともに歩む銀行として、お客さまの信頼と期待にお応えするため、「健全」と「進取」の精神を貫き、地域社会の発展に努めます。



役職員との共存共栄

役職員一人ひとりの人権や個性を尊重し、働きがいのある職場づくりに努め、心身ともに「クリーンバンクしがぎん」の実現に努めます。



地球環境との共存共栄

琵琶湖畔に本拠を置く企業の社会的使命として「環境経営」を実践し、地球環境を守り、持続可能な社会づくりに努めます。

SHIGA BANK REPORT 2023

Contents

3	Top Message	取締役頭取 久保田真也
8	特集 1	ステークホルダー連携とデジタル活用で地域の脱炭素化を推進
10	財務担当役員メッセージ	常務取締役 堀内勝美
14	しがぎんについて	14 しがぎんのあゆみ 16 しがぎんの強み 18 財務・ESG ハイライト
20	特別対談	滋賀大学学長 竹村彰通 氏 × 取締役頭取 久保田真也 生き生きとした地域社会を未来につなぐ ～データ活用と人づくり～
26	特集 2	人と自然がともに輝く、魅力あふれる地域社会へ
30	価値創造のための挑戦	30 リスクと機会 32 価値創造ストーリー 34 サステナビリティビジョン（長期ビジョン） 36 第7次中期経営計画 38 基本戦略① SDGs をビジネスへ 40 基本戦略② 地域社会の生産性向上 42 基本戦略③ 課題解決型金融情報サービス業への進化 44 基本戦略④ 持続可能な収益構造への転換 46 基本戦略⑤ 考働改革（考え方改革、働き方改革） 48 気候変動・生物多様性保全への取り組み 50 責任銀行原則の取り組み
52	価値創造を支える力	52 人的資本に関する取り組み 56 コーポレート・ガバナンス 61 社外取締役メッセージ 64 役員・執行役員 66 ステークホルダーエンゲージメント 68 リスク管理 74 コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み
78	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と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」を参考にして、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 2023 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。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

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。

Top Message



“Cool Heads but Warm Hearts.”
(冷静な頭脳、されど温かな心で)

英国の著名な経済学者、アルフレッド・マーシャル(1842～1924)がケンブリッジ大学の教授就任講演の結びで述べたこの一節には、当時のイギリス社会に巣くっていた貧困という社会的課題に立ち向かい、解決に向けて力を尽くす人材を一人でも多く輩出したいという想いが込められていました。

経済学に触れたことがある方なら誰しも一度は聞いたであろう有名な言葉ですが、私は、近江商人にも、これに通じた心があつたと感じています。彼らは、抜きん出た商才で財を成しながらも、それらを自分だけのものとせず、徳を施すことを重んじました。その心は、西川利右衛門の「好富施其徳(富を好しとし、其の徳を施せ)」や、中村治兵衛の「他国へ行商するも、総て我事のみと思はず、其の国一切の人を大切に^{すべ}して、私利を貪ること勿れ^{なか}」などの言葉によく表れています。

地域経済の一端を担う地域金融機関として、また、近江商人の系譜に連なる企業として、地域の課題を解決するために、冷静な頭脳と温かい心をもって「三方よし」を実践できる人づくりに努めてまいります。

Top Message

90 周年から、次のステージへの飛躍に向けて

当行は今年 10 月 1 日、創立 90 周年を迎えます。旧彦根藩士らによって発起され、「健全経営」を旨とした百州三銀行と、近江商人らが設立し、「進取」の気風に富んだ八幡銀行が 1933 年に合併して誕生しました。両行の異なる企業風土がバランスよく融合したことが、健全な財政基盤と、先進的な ESG ファイナンスという特徴を併せ持った姿へとつながっています。

そして現在、400 年以上の歴史を持つ古代湖“琵琶

湖”に臨み、滋賀県に本拠を置く唯一の地方銀行として継続してきた環境と経済の好循環を目指す「環境経営」の取り組みは、世界の潮流と重なり合い、「サステナビリティ経営」という新たなステージに入りました。

この新たなステージへの飛躍に向けた想いと、サステナビリティを起点として地域の稼ぐ力を高め、地域社会の持続可能な発展と新たなビジネス機会の獲得を両立させる当行の戦略をご説明します。

SDGs をビジネスへ

2016 年にスタートした SDGs の活動期間は、2030 年のゴールに向けて折り返しに入りました。当初の認知度は低かったものの、度重なる自然災害や新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大によって、SDGs の先にあるサステナビリティの実現は人類共通の価値観となりました。

1990 年代から環境経営を実践してきた当行は、SDGs の重要性をいち早く認識し、2017 年 11 月に地方銀行で初めて SDGs 宣言を公表しました。SDGs を企業行動につなげ、経済的価値と社会的価値を両立させるビジネスモデルを創出することで、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

2019 年 4 月にスタートさせた第 7 次中期経営計画では、SDGs の考え方を取り入れ、持続可能な地域社会の姿

からバックキャストさせる手法で長期ビジョンを策定し、目指す姿を「Sustainability Design Company」と定めました。当時はまだ SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)という言葉は認識していませんでしたが、基本戦略の一つ「SDGs をビジネスへ」では、SDGs でイノベーションを起こし、新たなビジネスモデルを創出することで、地域と当行の稼ぐ力につなげることを意識しました。

5 カ年の第 7 次中期経営計画は最終年度に入っており、これまでの 4 年間で SDGs をビジネスにつなげるための枠組みは整いつつあると手応えを感じています。特に、影響が最も大きいとされる気候変動への対応では、デジタルを組み合わせた新たなビジネスを展開しています。

地域のカーボンニュートラルへの取り組み

脱炭素とデジタルを組み合わせたビジネスモデルの一つが、株式会社日立製作所と共同で開発し、今年 1 月に取り扱いを開始した CO₂ 排出量管理サービス「未来よしサポート」(→ P9)です。手軽で使い勝手の良いサービスとして多くのお取引先からご好評いただいておりますが、実は、当行にとっても本サービスのメリットは大きいと感じています。お

取引先に寄り添って設備更新などの事業計画を策定することで、計画に合わせた融資やリースなどのファイナンス、コンサルティング、人材紹介、時には M&A などへ展開することも可能になります。

職員には、脱炭素に関して一定のアドバイスができるようになってもらうため、外部のアドバイザー資格取得を奨励し

て人材育成を図っています。当行では2019年からSDGsコンサルティング(→P39)を取り扱っており、営業店が主体となってサービス提供してきた実績から、脱炭素経営に対応できる素養は十分備わっていると考えています。そうした強みを発揮できるよう教育プログラムを充実させる考えです。

また、ファイナンス手法の多様化も進めており、お取引先に合わせた最適な提案が可能となっています。当行は、2019年に全国初の私募型グリーンボンド、2020年に地方銀行初のサステナビリティ・リンク・ローンを取り扱い、その後もポジティブ・インパクト・ファイナンスなどのラインナップを充実させてきました。脱炭素関連の設備投資に幅広く利用いただける「カーボニュートラルローン 未来よし」なども取り扱っており、脱炭素経営を推進するなかで実績を伸ばしていくことを目指します。

さらに、地域全体に脱炭素の取り組みを広げることを目指して、今年4月に「スーパー住宅ローン『未来よし』」(→P9)の取り扱いを始めました。個人レベルから脱炭素の行動を起こしてもらい、太陽光パネル・蓄電池・エネ

ファームを地域全体に普及させようと意気込んでいます。そこで、まずは住宅販売業者の方々に協力してもらうことが不可欠と考え、今年2月に説明会を実施して、お客さまへ積極的に設置を提案いただくようお願いしました。

この取り組みでは、お客さまは実質金利ゼロで設備を導入し、光熱費を削減できて「買い手よし」。住宅業者はブランドイメージ向上と売上・利益の増加が見込めて「売り手よし」。社会では再生可能エネルギーの普及や災害に強い街づくりにつながり「世間よし」。そして、将来世代にはカーボニュートラルな社会で、まさに「未来よし」の仕組みとなっています。

商品化にあたっては、利便性と業務効率化に向けて住宅ローンのフローを見直し、非対面で手続きを完結できるWebサービスを導入したことで、ネット銀行にも引けをとらない思いきった金利設定が可能になりました。脱炭素に向けた新たな取り組みに多くのお取引先からご協力いただき、受付件数・金額ともに前年実績を大きく上回って推移しています。

地域社会の生産性向上

今年5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類に移行し、観光客数の増加などで地域経済は徐々に回復しています。ただし、今年は、実質無利子・無担保のいわゆるゼロゼロ融資で返済猶予を受けていた企業の多くで返済が始まるタイミングであり、改めて気を引き締めて支援にあたらなければなりません。また、少子高齢化や東京一極集中による格差問題など、地域を取り巻く課題は山積しています。そうした課題の解決に取り組むなかで、地域の稼ぐ力を高め、地域経済を復興させていく必要があります。

中でも、「2024年問題」に揺れる物流業界だけでなく、幅広い業種のお取引先で“人手不足”は喫緊の課題となってきました。滋賀県の人口減少ペースは他府県に比べると緩やかではありますが、将来はさらに深刻になることは確実です。人を雇って不足を補うか、業務内容そのものを変化

させていかなければ、いずれ限界となってしまいます。

そこで当行では、2020年10月に「デジタル推進室」を設置し、デジタルを活用して業務効率化や労務管理などの経営課題を解決するITビジネスサポート(→P41)を提供しています。中小企業ではデジタル活用が進んでいない企業も多く、紙を使ったアナログな業務フローからデジタルに切り替えるだけで大幅な効率化につながる場合もあります。また、業務見直しを機に従業員のモチベーションが高まるケースもあり、地域全体に好影響が広がることを期待しています。さらに、デジタル化は、データを活用するデータドリブン経営にもつながります。

なお、昨年度はこうしたデジタル化支援の取り組みを評価いただき、内閣府の「令和4年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、大臣より表彰をいただくことができました。

Top Message

ゴール・ベース・サポート

当行では、お客さまの夢やありたい姿を共有していただき、その実現に向けて、現実とのギャップの解消を支援する“ゴール・ベース・サポート”(→ P47)を顧客対応のベースにある考え方として、実践に努めています。

事業者の場合、例えば SDGs コンサルティングであれば、お客さまの創業の志や経営理念について詳細なヒアリングを行い、事業活動が社会に及ぼす影響を整理したうえで、自社が進むべき方向性(関連性の高い SDGs のゴール)に向けた目標を設定いただき、計画を立てていきます。ただし、コンサルティングがなければ無理かと言えばそうではなく、日頃から丁寧な対話を繰り返すことが大切で、お客さまの言葉の中から夢や希望は紡ぎ出すことができると考えています。

サポートに向けたメニューは幅広く、販路開拓支援や海外進出支援、人事制度設計、危機管理、事業承継・M&A など、さまざまなギャップの解消に対応します。

以前から地方の大きな課題であった、「経営人材を採用しにくい」という問題に向けては、2022 年 4 月に銀行本体で有料職業紹介事業の許可を取得し、人材紹介業務を開始しました。リモートワークなど働き方のバリエーション

も増えており、東京一極集中となっている人材やノウハウを地方で活用するためのプラットフォームを担うことが狙いです。事業にマッチした経営人材の獲得をサポートすることで、お取引先の企業価値向上につなげていただくことを目指しています。

個人のお客さまの場合、お客さまごとのライフステージに応じたゴール・ベース・サポートと、人生 100 年時代に対応できる資産形成支援が中心となっています。預り資産業務のデジタル化を進めるとともに、相続・資産承継、不動産有効活用などにもワンストップでしっかり対応できる体制を構築しました。2020 年 4 月から開始した信託業務との親和性も高く、円満な相続を実現するための遺言信託などで取り扱いが伸びています。

また、成人年齢が 18 歳に引き下げられたこともあり、金融リテラシー教育の重要性が高まっています。当行では、第 7 次中期経営計画の挑戦項目に「SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動」を挙げており、長い人生に必須となる“お金の知識”にまつわる特別講義を大学などで行っています。

自ら手を挙げる企業文化に

昔から、目に見える商品を持たない金融機関では、「人材は最大の資産」と言われてきました。一方で、労働集約型産業の特徴として、人材＝人件費(コスト)という見方も強くありました。こうした背景もあり、近年耳目を集めている「人的資本」という考え方に照らすと、当行には未熟な点や不足している取り組みがまだまだ多いのが事実です。

そうした状況のなかで、私が誇らしく感じていることのひとつが、地域で活躍されている OB・OG の存在です。年齢層はさまざまですが、当行グループから卒業したのち、県内の経済団体、公的施設、大学、地域の名だたる企業、NPO など、あらゆるところで活躍され、当行の取り組みを応援い

ただいています。地域に支えていただけてこそ存続できる地域金融機関として、非常に心強い存在です。今はともに働いている仲間も、いつかは卒業して異なる道を歩むこととなりますが、当行で培ったスキルや経験を生かして地域のために役立ててもらい、地域のために価値を生み出してくれるなら、それは当行にとって貴重な人的資本として捉えてよいのではないかと考えています。

そのため、当行の人材には、自ら積極的にチャレンジする気持ちを大事にしてもらいたいと考えており、自発性を重視した取り組みを行っています。例えば、毎年実施している人材公募制度のほか、次世代基幹系システムの更改にあたっ

てくれている Flexsusプロジェクトメンバーや、グループの人事制度見直しを提言してくれているダイバーシティ推進チーム(→ P54)などは、チームを立ち上げるタイミングでメンバーを募って手を挙げてもらっています。人的資本の

充実を図っていくために、これからさまざまな試みを行っていきますが、この「手を挙げる自発性」があるかどうかで投資効果は大きく異なると考えています。ここが最初の課題であり、自ら手を挙げる企業文化を根付かせていきます。

飛躍に向けた今後の課題

第7次中期経営計画では、地域の脱炭素化とデジタル化に取り組み、サステナビリティ方針の制定、コンサルティング力の向上、店舗網の再編や業務の効率化などで体制は大幅に強化されたと考えています。期間中に予定していた営業拠点を4分の3程度に集約する計画も概ね完了し、人員の最適配置を進めているところです。ただ、異業種参入などで経営環境は激変しており、既存事業で収益力をより高める一方、収益源の多様化が必要です。銀行法改正の趣旨を踏まえた新たな事業領域への挑戦を当行も検討しており、新ビジネスにつなげたいと考えています。

また、デジタル社会の進展を見据え、新しい基幹システムを構築する Flexsusプロジェクト(→ P40)では、現行の「メインフレーム」から、外部連携に強く、柔軟かつ機動的な対応が可能な「オープン系」システムへと刷新する予定です。銀行サービスの安定的な提供と基幹システムの安定稼働に万全を期し、十分な開発・検証期間を確保するために、稼働を当初予定の2024年1月から2025年1月以降に変更しており、引き続き全力を挙げて取り組んでいきます。

個人も地域社会も「成長」するために

何もしなければ持続可能性が失われていく時代であり、一人ひとりの行動が試されています。行動を促す存在として、地域金融機関の役割がクローズアップされており、各省庁のさまざまな研究会などでもその可能性を議論いただいています。過去には、AIに銀行員の仕事を奪われるとか、銀行不要論も飛び出していましたが、滋賀銀行がお客さま、地域の皆さまにとってなくてはならない存在になるよう進化することが理想であると考えています。

そのような存在を示す言葉として、私たちは「Sustainability Design Company」を掲げました。銀行の発想の枠を超えて、地域の持続可能性をデザインする会社。その意味を改めて胸に刻み、しがぎんグループはこれからも持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。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。



取締役頭取 久保田真也

特集

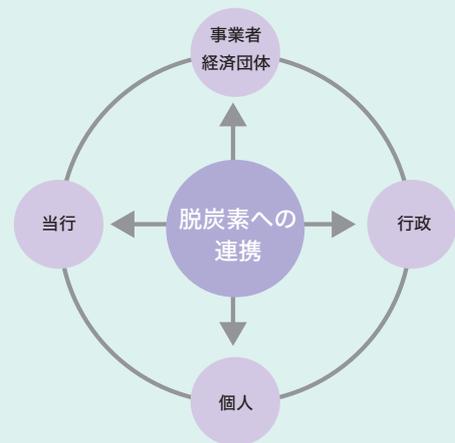
1

ステークホルダー連携と デジタル活用で 地域の脱炭素化を推進

グローバルな経済活動において、サプライチェーンを含めた脱炭素への取り組みが求められており、その影響は中小企業にとっても無視できないものとなりつつあります。特に滋賀県は、県内総生産に占める第2次産業の割合が高く、地域経済に大きな影響を与えかねません。一方で、地域の脱炭素化を進め、域外流出しているエネルギーコストを域内循環させることができれば地域全体に大きなメリットが生まれます。

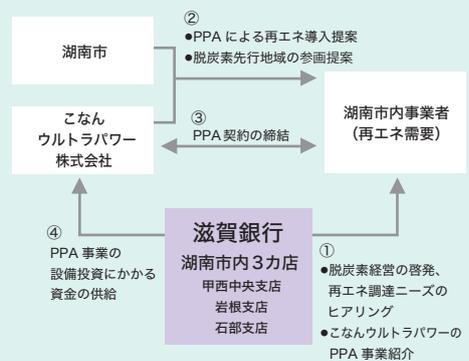
脱炭素社会を実現するためには、行政・企業・個人(消費者)それぞれが気候変動を「自分ごと」として捉え、主体的に脱炭素の取り組みを進める必要があります。当行は、各セクターとの連携を強化し、デジタル技術を活用することで、それぞれに向けた商品・サービスの開発・提供を進めています。

脱炭素に向けたステークホルダー連携のイメージ



行政との連携で「脱炭素先行地域」に選定

2022年11月、環境省が募集した「第2回脱炭素先行地域」において、当行が共同提案者として参画した湖南省の「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」が評価され、脱炭素先行地域に選定されました。湖南省、滋賀県、こなんウルトラパワー株式会社様と協力し、市内事業者への脱炭素経営の啓発や計画策定、資金面でのサポート等でプロジェクトの実行をサポートしていきます。



サプライチェーンの脱炭素化へ産官金で連携

滋賀県内に複数の事業所や多くのパートナー企業を持つ株式会社 SCREENホールディングス様、2050年の“しがCO₂ネットゼロ”を目指す滋賀県、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」を今年6月に締結しました。

当行は、株式会社 SCREENホールディングス様の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の取り組みをサポートします。



クラウドを活用した脱炭素経営支援ツール「未来よしサポート」

事業活動による CO₂ 排出量を算出・管理できるサービス「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、今年1月より取り扱いを開始しました。「自社の CO₂ 排出量を計測・管理したいが、あまりコストはかけられない」「目標をどう設定すればいいのかわからない」などの事業者の皆さまのお悩みに対し、伴走型で支援します。

本サービスは、中堅・中小企業向けに設計したクラウドサービスで、Excel 帳票※を使用し、容易に CO₂ 排出量を可視化することができます。当行は、削減目標の設定や削減計画の立案、その先の実行やモニタリングまで、脱炭素経営に向けて一貫したサポートを提供します。

※ Microsoft Excel は、マイクロソフトグループの企業の商標です。

「未来よしサポート」によるサービス提供のイメージ



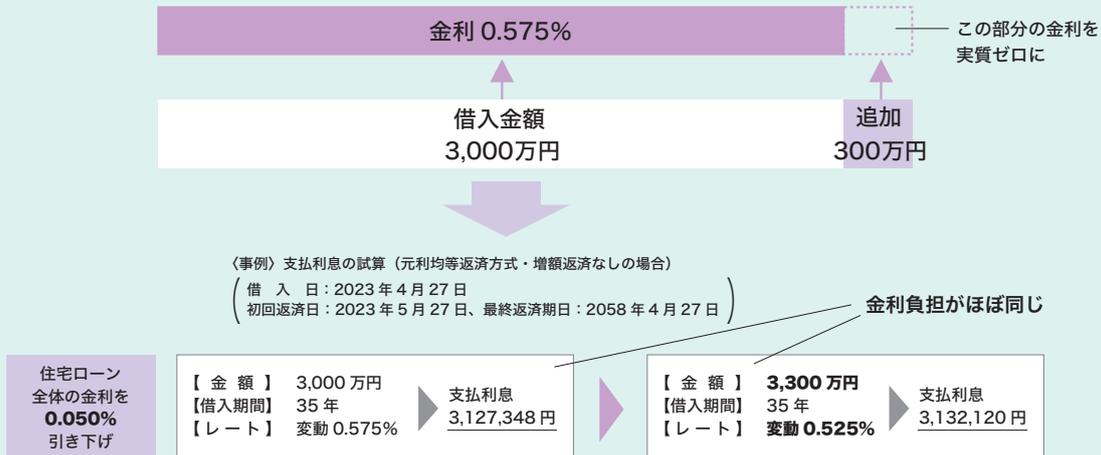
Web 完結型住宅ローンサービスを開始 ～脱炭素プランで地域ぐるみの脱炭素化～

今年4月より、住宅ローン手続きの利便性向上のため、パソコンやスマートフォンから利用可能な住宅ローンWebサービスを導入しました。同時に「住宅ローンセンター」を新設して住宅ローンに関する業務を集約し、お客さまサポート体制の充実と業務の効率化を目指しています。

また、個人のお客さまに脱炭素型のライフスタイルを推進することを目的として、4月より「しがぎんスーパー住宅ローン『未来よし』」の取り扱いを開始しました。現在の金利水準をベースに、太陽光パネル、蓄電池、エネファームを設置される部分の金利負担を実質ゼロにすることをコンセプトに商品設計しています。

お客さまには電気料金削減という長期的なメリットを享受いただきながら、地域の脱炭素化につなげていきます。

商品コンセプトに基づく設計のイメージ



財務担当役員メッセージ



滋賀銀行は、行是や経営理念の礎になっている「三方よし」の考え方を資本政策にも反映しています。

磐石な自己資本があっこそ、健全な銀行経営ができるとの思いから、内部留保の確保による自己資本の積み上げに努めつつ、株主重視の考え方のもと、安定的な配当を継続してきました。

2022年春に東証プライム市場を選択しました。従来以上に高いガバナンスと効率的な経営を意識し、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 堀内 勝美

■ 業務粗利益(連結)

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(連結)

■ 役員取引等利益(連結)

482億円

148億円

127億円



※2021年3月期以降は業務粗利益の計算基準を変更しています。

1. 2023年3月期の業績

2023年3月期は、資源高の影響を受けつつも、新型コロナウイルス感染症抑制と経済活動の両立が進む経済環境の中、業務粗利益、当期純利益ともに減益となりました。

海外金利の上昇や株式配当金の増加等により、貸出金利息と有価証券利息配当金が増加しました。なお、貸出金利回りは、低下傾向が続いていましたが、外貨建貸出の金利上昇を主因として、15年ぶりに上昇しました。

また、海外金利の上昇により評価損となった外国債券を売却したことで、債券等関係損益は大幅に減少しました。

2. 2024年3月期予想

2024年3月期の当期純利益は、前期比5億円増の150億円、連結当期純利益では、4億円増の153億円を見込んでいます。

お取引先のサポートや多様なニーズに対するコンサルティングを実施し、より高い付加価値を提供することにより、業務粗利益は601億円を見込んでいます。また、次世代基幹系システム関連投資の減少により経費は減少する見込みです。

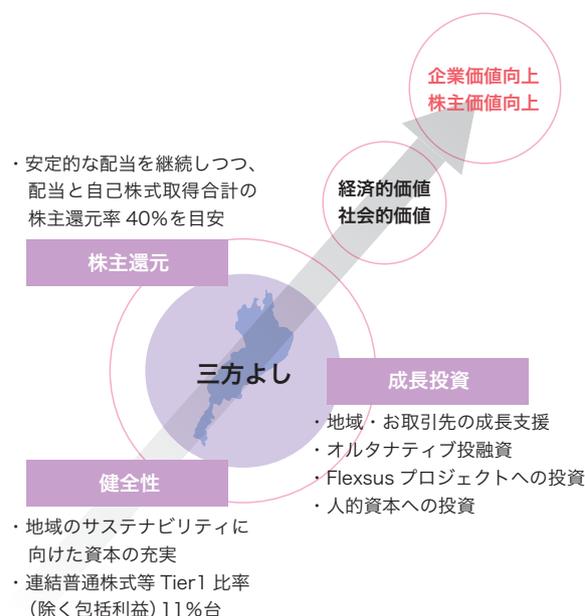
一方、与信コストは増加を見込んでいます。新型コロナウイルスが5類に分類されたことで経済活動の制限は緩和されましたが、ゼロゼロ融資の返済が本格化することで、どの程度の影響が発生するかを見極め、サポートを継続します。

3. 資本政策

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

お客さまに安心してお取引いただけるよう健全性の確保を前提としつつ、人的資本投資やシステム投資などの将来に向けた成長投資を行ってまいります。

また、株主価値向上を図るべく、配当および自己株式取得による積極的な株主還元を実施しています。



※次世代基幹系システムに係るコスト、外国債券売却による損失を除いた場合、63.16%(概算)となります。

単体業績予想

(単位: 百万円)

	2023.3 実績	2024.3 予想	前期比
経常利益	18,841	22,500	3,659
当期純利益	14,411	15,000	589

連結業績予想

(単位: 百万円)

	2023.3 実績	2024.3 予想	前期比
経常利益	20,041	23,500	3,459
当期純利益※	14,858	15,300	442

※親会社株主に帰属する当期純利益

4. 株主還元方針

当行は、「地域社会との共存共栄」を柱に、経営の健全性、透明性の確保に努めるとともに、一段と厳しさを増す経営環境や将来の投資に備えて内部留保の充実と財務体質の強化を図りながら、毎事業年度2回、株主の皆さまへの安定的な配当を継続しつつ、できる限りの株主還元を行うことを基本方針としています。

2022年5月には、第7次中期経営計画期間中の配当方針を変更し、安定的な配当を継続しつつ、配当と自己株式取得合計の株主還元率の目安を30%から40%に引き上げました。2023年3月期は、1株あたり80円の配当および29億円の自己株式取得により、株主還元率で45.8%となりました。なお、昨年より株主優待制度も開始しています。

2024年3月期の年間配当金は、普通配当80円に90周年記念配当10円を加え、90円を予定しています。また、自己株式の取得につきましても、株主還元率40%を目安に、検討いたします。

連結当期純利益と株主還元の推移

	2019.3期	2020.3期	2021.3期	2022.3期	2023.3期
連結当期純利益 (百万円)	14,681	12,412	11,448	17,715	14,858
1株あたりの年間配当金 (円)	42.5	40.0	40.0	80.0	80.0
配当総額 (百万円)	2,191	2,024	1,998	3,898	3,813
配当性向【連結】 (%)	15.1	16.5	17.5	22.3	25.8
自己株式取得 (百万円)	2,462	2,283	999	2,499	2,999
総還元性向【連結】 (%)	31.7	34.7	26.2	36.1	45.8

5. 政策保有株式

＜政策保有株式の縮減に関する方針＞

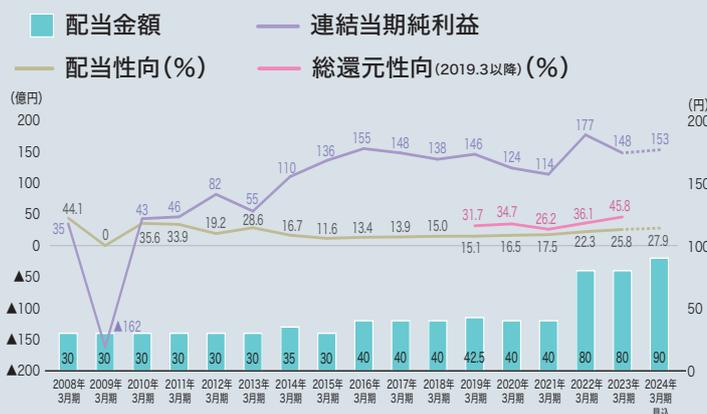
保有継続の可否について、経済合理性および地域経済との関連性ならびに当行の資本政策上の観点から総合的に判断し、縮減に努めてまいります。なお、売却にあたっては、取引先企業との十分な対話を通じて進めてまいります。

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います。

経済合理性の検証は、取引先毎にリスクベースの資本収益率を算出し、当行の長期的挑戦指標であるROE目標(5%)を基準として実施し、取締役会に報告しています。基準に満た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します。

政策保有株式の残高は、2006年時点においては簿価ベースで1,000億円を超えていましたが、2023年3月期には375億円まで縮減しました。

第7次中期経営計画中の5年間で、簿価ベースで約136億円の削減(約30%)を計画しており、2023年3月末時点で約110億円の削減と、順調に推移しています。



6. 自己資本管理

2023年3月期の連結総自己資本比率は15.80%、連結普通株式等Tier1比率(除く包括利益)は11.86%となりました。

自己資本比率が大きく上昇した要因は、バーゼルⅢの早期適用です。バーゼルⅠからⅡに移行した際、自己資本比率が大幅に上昇することを防ぐための激変緩和措置であるスケーリングファクターを撤廃したことに加え、リスクアセットの計算方法の精緻化等を行ったことにより、リスクアセットが減少し自己資本比率が上昇しました。

バーゼルⅢの完全実施ベースでは、連結総自己資本比率は13.96%、包括利益を除く普通株式Tier1ベースでは11.65%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。経済環境の変化等により、株式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、地域を支え続けなければなりません。そのためには自己資本の充実が必要であり、包括利益を除く連結普通株式等Tier1比率11%台を目途にコントロールしてまいります。

バーゼルⅢの最終化による自己資本比率の上昇は、リスクテイクの余地が拡大したことを意味します。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、またシステムやデジタルへの投資、人的資本への投資に充実にいくことで、企業価値向上、株主価値向上につなげてまいります。

7. 株主資本コスト・資本効率性

ROE(自己資本利益率)は3.28%となり、当期純利益の減少と自己資本の増加に伴い昨年より悪化しました。長期的挑戦指標として掲げているROE5%以上の達成状況については経営課題であると認識しています。

株主資本コストはCAPM^{*}により推計しています。プライム市場に上場する企業として市場からの期待リターンである資本コストを意識し、成長戦略を描くとともに資本効率を高め、ROE向上を図ってまいります。

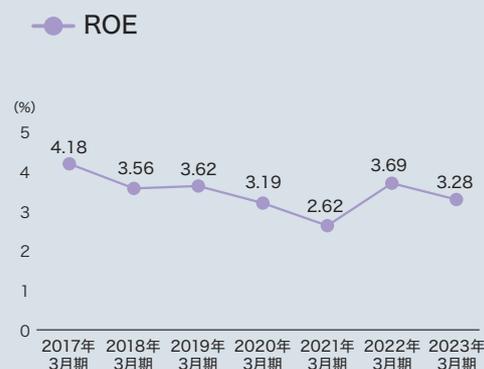
PBR(株価純資産倍率)は、ROEとPER(株価収益率)の積であり、当行の自助努力、営業努力で改善できるROEは、各種営業施策に取り組むことで長期的挑戦指標の達成を目指しています。PERはマーケットの期待感であると考えています。非財務情報の開示の充実や投資家の皆さまとの対話を通じて当行の取り組みに共感いただき、成長期待の向上に努めてまいります。

^{*}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。



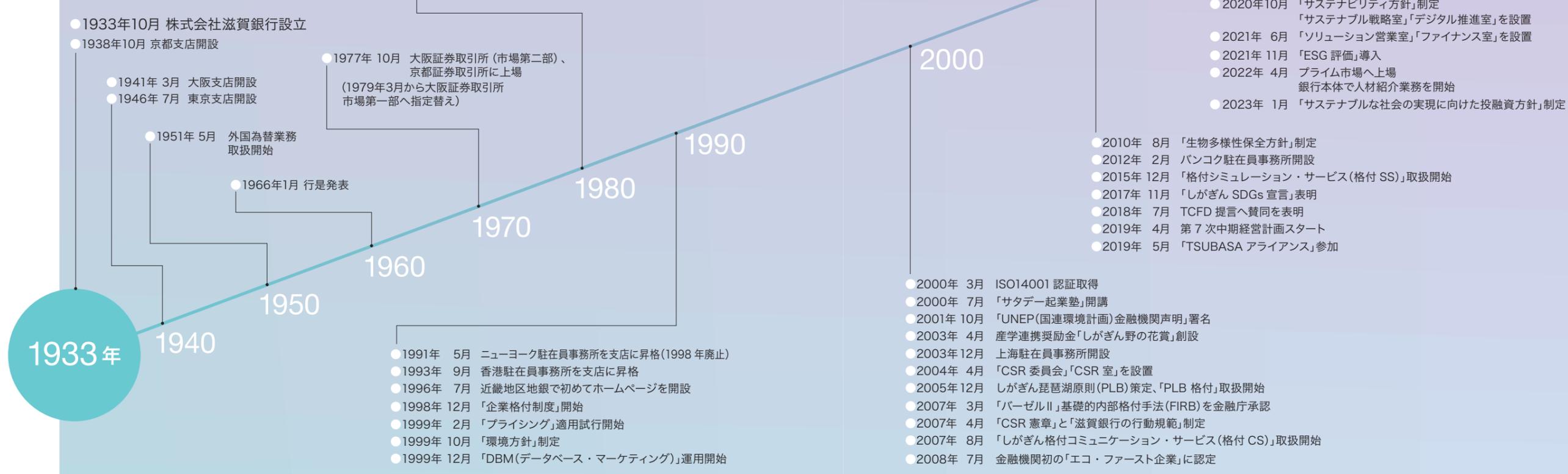
^{*}2023.3 バーゼルⅢ最終化を早期適用()内は完全実施ベース



しがぎんについて

しがぎんのあゆみ

Shiga Bank History



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ない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されています。

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され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なっており、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身に染みて感じてきました。

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。

しがぎんの強み

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。地域やお取引先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、地域やお取引先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



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・ローンで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。これらの取り組みは、環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において初回から4年連続で受賞するなど、外部から高く評価いただいています。

盤石な自己資本

2023年3月期において、連結ベースで15.80%と高水準の自己資本比率を確保しています。地域やお取引先の発展のために必要なリスクを引き受けるうえで欠かせない健全な財務基盤を構築しています。

自己資本比率
15.80%
(連結ベース)

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。

恵まれたマーケット

当行の主要営業基盤である滋賀県は、近畿、東海、北陸の結節点に位置する地理的優位性と交通アクセスの高い利便性から、多くのグローバル企業のマザー工場や研究開発拠点が集積しています。県内総生産に占める第2次産業の割合は48.0%で全国1位です。また、平均年齢は45.9歳と、全国平均に比べて若く、年少人口割合は13.2%で全国2位(令和4年人口推計/総務省)となっています。



高度なリスク管理体制

地域やお取引先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。(→P68)

圧倒的なマーケットシェア

2023年3月末の滋賀県内の貸出金シェアは48.92%、預金シェアは47.13%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。

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。(→P54)

FP1級
取得者数
(2023年3月31日現在)

231人

中小企業診断士資格
取得者数
(2023年3月31日現在)

39人

顧客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対話を行う「格付コミュニケーション・サービス」と、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」により、透明なエンゲージメントを重ねることで、お取引先の企業価値向上につなげています。

財務ハイライト

※業績推移は P10 「財務担当役員メッセージ」をご覧ください。

(2023年3月31日現在)

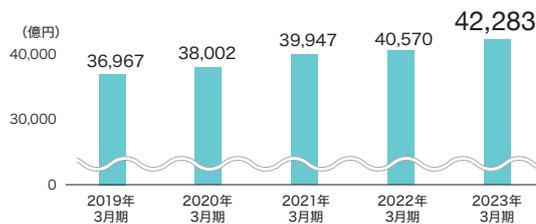
預金期中平均残高(譲渡性預金含む単体)

5兆6,795億円
(県内シェア) 47.13%



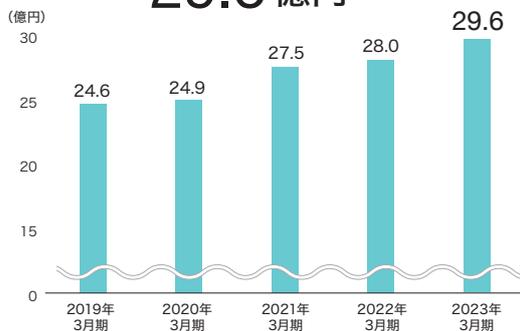
貸出金期中平均残高(単体)

4兆2,283億円
(県内シェア) 48.92%



従業員一人当たりの預金残高(単体)

29.6億円



従業員一人当たりの貸出金残高(単体)

22億円



預り資産残高

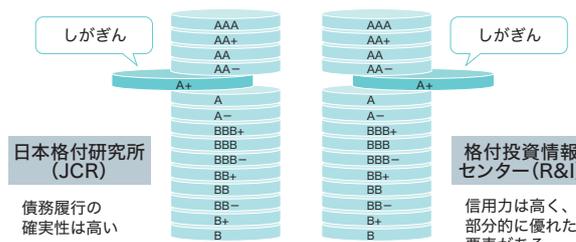
(投資信託・金融商品仲介・公共債の合計額)

2,630億円



格付

日本格付研究所(JCR) **A+**
格付投資情報センター(R&I) **A+**

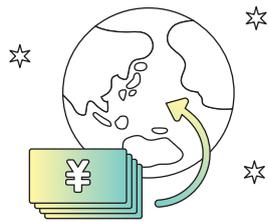


ESG ハイライト

(2023年3月31日現在)

Sustainable Development 推進投融资

累計 **6,770** 億円



温室効果ガス 排出量削減

削減率(2013年度比)

66.80%



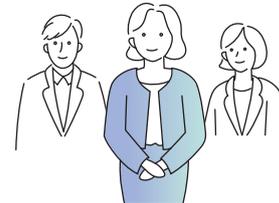
SDGs・金融リテラシー教育 次世代人材育成 実施人数

累計 **15,771** 人



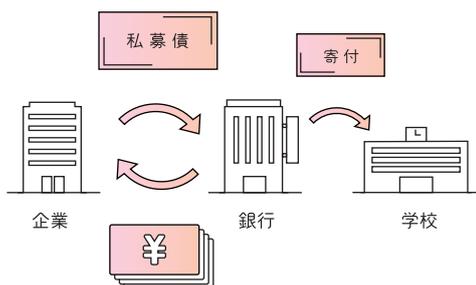
女性管理職比率

17.2%



CSR私募債・SDGs私募債 実行額

累計 **593** 億円



しがぎん福祉基金

①助成件数

累計 **524** 件

②助成金額累計

4億107万円



Special talk

特別対談

滋賀大学学長

竹村彰通氏

取締役頭取

久保田真也

生き生きした地域社会を未来につなぐ

～データ活用と人づくり～

現代は「ビッグデータの時代」といわれるように、大量かつ多様なデータが溢れています。この膨大なデータを処理・分析し、有益な情報を抽出して社会やビジネスの課題解決につなげる方法論「データサイエンス」の重要性が高まっており、統計学やデータ分析、プログラミングなどに習熟した人材確保は、あらゆる業種で共通の課題となっています。近年は全国の大学でデータサイエンス系学部の新設が相次いでいますが、その先駆けとして「データサイエンス学部」を2017年4月に日本で初めて創設した滋賀大学の竹村彰通学長に、当期の久保田真也頭取と「生き生きした地域社会を未来につなぐ～データ活用と人づくり～」をテーマに対談していただき、データを活用したビジネスのあり方や「人的資本経営」を重視した人材育成、産学連携による地域の活性化などについてご意見を伺いました。



全国初の「データサイエンス学部」を創設

久保田 全国初の「データサイエンス学部」を貴学が創設されたのには、どのような経緯があったのですか。

竹村 もともと本学には経済学部と教育学部がありましたが、国立大学として教育の幅を広げる構想があり、当時の佐和隆光学長が世の中のニーズに合致していると判断され、文理融合型の「データサイエンス学部」の創設に動かれました。佐和元学長は東京大学経済学部のゼミの先輩というご縁もあって、声をかけていただき、東京大学から移籍して初代の学部長に就任しました。

久保田 地元の国立大学として、有為な人材の育成が期待されています。

竹村 滋賀大学のディプロマ・ポリシー(卒業認定・学位授与の方針)は、「グローバルな視野と精神」「地域社会の発展に貢献する意欲と能力」「文系・理系双方の科学に通じた文理融合型知性」など、5つの資質を有した人材の育成を掲げており、社会の持続的な発展に貢献し、新たな社会を切り拓く価値創造を担う人材の育成に努めています。

久保田 竹村学長は東京のご出身ですが、こちらに移り住まれて滋賀県の魅力や強み、成長の課題をどのように見ておられますか。

竹村 琵琶湖をはじめ自然豊かで、歴史を感じさせる寺社仏閣、彦根城や多くの城址など観光資源が豊富です。その一方で、関西圏と中京圏を結ぶ東西交通の要衝で物流の拠点があり、工場なども多く、産業が発達して製造業に強みがあります。地域的な魅力は十分ですが、もっと上手に観光資源をPRできればいいと思います。本学の学生も関西や中京圏、福井、岐阜などから集まっており、文化の接点として交流は活発なようで、雰囲気は明るいと感じています。

久保田 グローバル人材の育成とともに、地域社会の発展に貢献する人材の育成を掲げておられることは大変ありがたいことです。私ども地域金融機関は、地域社会と経済を活性化させ、持続可能性を高めていくことが使命

ですから、貴学の学生や卒業生の皆さんとともに取り組んでいければ嬉しいですね。

データを活用した地域活性化

久保田 不確実性が高まった現代では、仮説を立て、実行と検証という一連の流れを繰り返しながら目標達成を目指すマネジメントの有効性が指摘されています。仮説を立てるうえでエビデンス(根拠)となるデータの扱いが重要になりますが、ビジネスの現場では、過去の経験則頼みというケースも多いのが現状です。データをビジネスに生かすために、データサイエンス学部ではどのような内容を学ぶのですか。

竹村 情報学やプログラミングを学ぶデータエンジニアリング系科目と、統計学や数学を学ぶデータアナリシス系科目をあわせた「データサイエンス科目」、経済・経営系科目や多分野における価値創造の実例などを学ぶ「価値創造科目」があり、データを処理して数学的に分析するだけではなく、企業と連携し、分析したデータに基づいて実際のビジネスに活用するなど、新たな「価値創造」に挑戦しています。

久保田 デジタル化の急速な進展がデータの利活用を促し、近年は人的資本経営の観点から企業内でIT関連のリスクリング(スキル習得のための再教育)も活発になっています。実際、当行も加盟する一般社団法人全国地方銀行協会は貴学と連携し、金融業務講座として統計学の基礎やデータ分析などを学ぶ「データサイエンス入門講座」を昨年からは開催しています。前回はWebのみの開催でしたが、今夏は貴学のキャンパスも会場となるハイブリッド開催で、当行の職員も参加させていただきます。

竹村 研修では、参加者が興味を持てるデータを使い、参加者の業務に関係した課題を設定することが大切です。昨年の研修では、実際に起業したデータサイエンス学部の卒業生による講義が好評だったようです。

特別対談



人材育成とデータドリブン経営

久保田 当行の職員を貴学の大学院に派遣して学んでもらっており、2年間の履修を終えて昨年戻った職員は、一般社団法人金融データ活用推進協会が主催したデータ分析コンペティション「金融データ活用チャレンジ」に参加して、住宅ローン契約者の顧客属性や口座情報等のデータを用いて延滞を予測するモデル構築を競い、地域金融機関部門で1位となるなど、見事に結果を出してくれました。

竹村 本学にとっても大変喜ばしいことです。

久保田 銀行の規制緩和や社会のデジタル化が進むにつれ、従来の考え方から脱却する必要性を強く感じています。未来志向で新たなビジネスを生み出すには、文理融合の思考や、論理的な思考が求められます。私は、このような思考ができる人材を育て、組織だけでなく、組織風土そのものを新たに創りたいと考えています。データを活用して意思決定を行うデータドリブン経営の視点がますます重要になってきますね。

竹村 データを生かすということは、根拠を示して意思決定をしていくということです。ただ、データはあくまで過去のもので、新しいことに取り組むためには、経営的なひらめきや、分析した結果に基づく「決断」などが重要になります。判断の根拠を示すと周りも納得できるはずですよ。

久保田 論理的な思考で判断していくということですね。

竹村 そういう面と、日本の良さを生かしていく必要があります。日本の産業の現場には、データ化されていなくても高スキルの人材が多くいます。そのレベルは非常に高いので、そういう現場の知恵や経験、勘などをデータと組み合わせれば日本経済はさらに強くなると思うのです。

久保田 昔からある日本の城の石組みは全然崩れませんが、それこそデータではなく、職人の経験や勘によるものなのでしょうね。滋賀県には穴太衆という石組みの技能に優れた石工集団がいましたが、日本では特に建築分野で現場が強いという伝統がありそうです。

竹村 科学的にデータで分析できるところは調べながら、現場で生かされている伝統はきちんと継承していく。師匠の背中を見て黙々とスキルアップに励むことも大切ですが、一方で可能なものはデータ化し、きちんと分けて考え、組み合わせることが大切です。データ化されずに継承されてきた強みを可視化することが必要ですね。

久保田 特に中小企業では、経営者が長年培った経験上の勘でビジネスを回している会社もあると思います。ITビジネスサポートなどを通じて業務のデジタル化提案を行っていますが、データ活用の域にまでは達していないのが現状です。データ活用が業績にどれだけ寄与するかなど、想定効果の可視化が難しい。データの利活用については、例えば企業と大学が情報を共有化してコンソーシアム的に取り組むなど、さまざまな進め方を検討する必要があると思います。

竹村 中小企業も生産性を高めるためにDX(デジタルトランスフォーメーション)が求められていますが、一朝一夕には対応できません。講習などを通じて人材のスキルアップを図っていくことが重要です。

産学連携を推進

久保田 今後も貴学がデータサイエンス分野のトップランナーであり続けるには、何が必要とお考えですか。

竹村 一言でいえば、産学連携です。データサイエンスは

学問として必要なだけでなく、日本の産業振興に必要なという指摘があり、大学での教育が日本の競争力向上に直結することになります。そうなると、産学連携で実際のビジネスデータを分析・活用することが、研究の質の向上やビジネス上の課題解決に有効です。本学は2018年3月に社会連携コーディネーター制度を始めました。産業界の方々に社会との橋渡し役を依頼して、大学の教育・研究リソースを活用した地域活性化を目指す取り組みです。御行とも提携し、ニーズのある企業を紹介していただいています。

久保田 当行からは、大阪の物流サービス事業者様と滋賀大学データサイエンス教育研究センター(2022年4月よりデータサイエンス・AIイノベーション研究推進センター)様との連携を仲介させていただきましたね。在庫最適化の研究などをされたようです。これまでに企業との共同研究は多いのでしょうか。

竹村 ステンレス鋼材を加工して配送している企業とは、「配送経路の最適化による販売機会の最大化」を分析し、スーパーを展開する企業との共同研究では、モバイルクーポン配信の改善に関する提案などを行いました。食品メーカーとは、販売数量変動の要因特定や数量予測などのデータ分析を実施したり、大手自動車メーカーとは車載カメラの映像から道路情報を取り込み、道路の画像を生成する手法の開発などに取り組みました。金属加工の品質に関わる要因解析など、業種や研究対象は幅広くあります。

久保田 当行とも連携して、決済データを用いて新型コロナウイルス感染症による業種ごとの経済的影響を分析していただきました。地域に役立つデータ分析を学生の皆さんと一緒に進めていければと思います。

滋賀大学発ベンチャーが地域を元気に

久保田 企業や行政との共同研究だけでなく、滋賀大学発のベンチャー企業も育ててもらえますね。

竹村 本学の教育研究に基づく新たな技術やビジネス手法をもとに設立した企業を、「滋賀大学発ベンチャー」として認定し、支援しています。現在5社を認定しており、第1号は2019年1月に設立された「株式会社イヴケア」です。毛髪を用いたストレスチェック事業やカウンセリング(メンタルヘルス)事業を手がけています。それ以降、データ分析・解析やマーケティングリサーチ、コンサルティングを行う「合同会社 mitei」、学習支援や教材の開発・販売に取り組む「合同会社 KimiLab」、AIを用いたプロダクトの開発などを行う「ディナレッジ株式会社」、データ分析事業やデータ分析に関するコンサルティング事業を行う「ミラカン合同会社」と続いています。

首都圏ではなく地域でベンチャー企業が育てば地方創生につながりますので、成功事例が増えてきて、いい雰囲気になってきたと思います。

久保田 イヴケア様と mitei 様は「しがぎん野の花賞」で表彰させていただきました。また、ディナレッジ様とは当行のデジタル推進室と連携して事業を進めていただいています。

有望なベンチャー企業が次々と生まれるエコシステムを、ともに構築できればと思っています。



特別対談

地域の活性化を幅広い分野から

竹村 ビジネス分野に限らず、御行には助成事業として、滋賀大学教育学部附属音楽教育支援センター(愛称:おとさぼ)のサポートもしていただきました。2020年10月に創設した全国でも珍しい、障がい児者の音楽教育に特化した研究施設です。障がい児者を中心とした音楽教育プログラムの提供、音楽活動の支援を行っています。

久保田 社会福祉法人しがぎん福祉基金の助成ですね。おとさぼ様は2022年度の助成金でマリimbaを購入されて各地に演奏に行かれたと伺いました。地域経済だけでなく、福祉や文化の面でも地域を盛り上げることが大切だと考えています。

竹村 本学は社会人の皆さま向けにリカレント教育にも力を入れています。多種多様なコースを揃え、未来社会を支える人材育成に取り組んでいます。また、2021年度からは彦根商工会議所などと連携して「ジュニアデータサイエンティスト育成スクール」を開講しています。小中学生が対象で、プログラミングや初歩のデータ分析などを指導しています。滋賀県でも、データサイエンス系ベンチャーがもっと育ってほしいのですが、ベンチャーはどうしても情報量が多く、人的交流も活発な大都会で起業に結びつきやすい傾向があります。しかし最近では、本学の学生もオンラインで東京のIT企業のアルバイトをしている例もあり、リモートワークやデジタルの利便性をもっと活用してほしいですね。

久保田 先ほど申し上げたように、データサイエンスを学んでコンペで表彰されるような職員も出ていますので、今後も貴学と連携しながら、一定の成果を生んでくれる職員が育ってくれることを期待しています。やはり、企業の一番の課題は人材育成です。特にデジタルに強い次世代人材が必要だと感じています。現在、基幹系システムの更改を行っています。このプロジェクトを単なるシステムの

入れ替えと捉えるのではなく、次世代人材の育成の場として、若手職員を数多く配置しています。

竹村 最近はチャットGPTのような生成AIの技術が目立っており、本学でも安全利用などの研究を進めています。まるで人間のように文章を作成したり、絵画を描いたりしていますが、まだ西洋のデータを基にした成果が中心です。日本の文化を基にしたデータを使い、デジタルとアートを融合させるような取り組みができないかと考えています。観光客に対して、個々人のニーズに合わせた観光情報を提供できるような仕組みなども、実現すれば観光資源のPRにつながって面白いですね。私の夢は、滋賀県をデータサイエンスの先端地域と言われるようにすることです。ニュービジネスなども少しずつ芽が出てきているので、大事に育てていきたいと思っています。

滋賀銀行への要望

久保田 地域の活性化のために、当行へのご要望はありますか。

竹村 学生が地元の中小企業のDXをお手伝いできるようなマッチングに協力していただければ助かります。ボランティアではなく、仕事として取り組むことで、学びがビジネスにつながるという経験を与えることが重要なのです。そうすれば、学生がもっと地域とつながることができ、将来的には地域を活性化する人材になると思います。

久保田 当行は人材紹介事業にも取り組んでいます。学生さんは今のところ紹介の対象ではありませんが、貴学とうまく連携して、新しいビジネスを考えていきたいですね。

竹村 それと、地方銀行は地域の経済状況に一番詳し

く、具体的な情報を持っておられますので、情報産業、知識産業としての強みを発揮していただければと思います。

久保田 銀行がどのようなデータを保有し、それらがどのように使われ、どう経営戦略に生かされているのかを可視化し、分析して行動に移すことは大切なことです。当行グループには「しがぎん経済文化センター」というシンクタンクがあり、行政データなどを活用して地域経済の分析を行っています。当行自身が持つデータをもっと活用できるようにすれば、さらに付加価値の高いビジネスができると考えています。データを活用し、地域を活性化できる人材を育てる。まさに、データ活用と人づくりによって、地域の課題解決につなげることができると思います。

貴学とはこれからも、お互いに刺激しあえる関係でありたいと思います。本日は誠にありがとうございました。



特集

2

人と自然がともに輝く、 魅力あふれる地域社会へ ～地域とつながる社会貢献編～

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、使命の一つと言えます。なぜなら、地域が魅力を失えば、人口減少やコミュニティ崩壊につながり、地域経済は負のスパイラルに陥ります。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が起き、持続可能な繁栄が訪れます。いつも地域とともにあり、盛衰をともにする地域金融機関にとって、地域の魅力を高めることは自らの存在そのものにつながります。

当行は、「環境」「福祉」「文化」を社会貢献活動の3本柱と定め、地域の魅力を高めるさまざまな活動を展開しています。



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企画して、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。2022年12月には、コロナ禍で中止していた「第九コンサート」を3年ぶりに復活しました。心待ちにしていた多くの方にご参加いただき、練習で磨いた見事なハーモニーを響かせました。



さらなる福祉の向上を目指して

しがぎん福祉基金



しがぎん福祉基金では、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」との思いを込め、当行創立50周年を記念して1984年に設立しました。2023年4月までの助成累計は524件4億107万円となりました。



世界の子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7～9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き集まったコインを、世界の子もたちの衛生や教育などに取り組む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。



アスリートが地域の子もたちを指導

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。

また、Lake Venus は、昨年10月に開催された「いちご一会とちぎ国体2022」に滋賀県代表として出場し、バスケットボール競技成年女子で滋賀県勢初の優勝に輝きました。2025年に地元滋賀で開催予定の第79回国民スポーツ大会に向けてさらなる成長を目指します。



子どもたちの健やかな成長を願って

しがぎんカップに協賛



未来を担う子どもたちの健全な育成に向けて、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)」に協賛しています。



次世代を育てる環境学習船を応援し、MLGs に貢献

「うみのこ自販機」を設置

2022年11月、当行と飲料事業者で協力し、「うみのこ応援 MLGs 自販機」を企画・設置しました。自販機売上の1%を、滋賀県独自の環境学習船「うみのこ」の活動に寄付する仕組みで、当行本店に2台設置しています。

次世代を担う子どもたちの環境学習を支援し、滋賀県が提唱するMLGs※の達成につなげます。

※ MLGs(マザーレイクゴールズ)
滋賀県で2021年7月に誕生した琵琶湖版のSDGs。琵琶湖を切り口として2030年の持続可能な社会へ向けて設定された滋賀県独自の目標。琵琶湖にゆかりのある13ゴールで構成されている。



人と自然がともに輝く、魅力あふれる地域社会へ ～地域と協働する環境保全活動編～

当行は、多彩ないのちを育む世界有数の古代湖である琵琶湖畔に本拠を置く企業の社会的使命として、「環境経営」を
実践し、地域の皆さまとともに「地域の恵み」である自然環境を守り、持続可能な社会の実現に努めています。

琵琶湖の環境・生物多様性を保全する“いきものがたり”活動

魚の産卵場所であるヨシ群落を守り、育て、琵琶湖の固有種で絶滅危惧種のニゴロブナやワタカを保護・育成・放流し、
侵略外来魚を駆除するなど、“いきものがたり”と名付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。
また、県内各地で行われるさまざまな取り組みにも活動の幅を広げ、地域の皆さまと協働しています。



ヨシ苗植え
ボランティア



刈り取ったヨシは
名刺に生まれ変わります！



ヨシ刈り
ボランティア



森づくり
サポート活動



外来魚駆除・釣り
ボランティア



ニゴロブナ・ワタカ
放流

地域のSDGsを推進する当行独自の寄付スキーム「未来よし+（プラス）」

「カーボンニュートラルローン未来よし」などの脱炭素関連融資や、SDGs 私募債のご利用実績に応じて資金を拠出し、びわ湖カーボンクレジットの購入やニゴロブナ・ワタカの稚魚放流など、地域のSDGs 推進につながるさまざまな活動を支援しています。

脱炭素融資や寄付型私募債など

「未来よし+」による寄付



三日月大造滋賀県知事（左）と西川貴教氏（中央）と会見を行いました。



「イナズマロックフェス 2022」 カーボンオフセット開催に協力

2022年9月17日・18日に草津市で開催された「イナズマロックフェス2022」に、「未来よし+」を通じて取得した「びわ湖カーボンクレジット」30t-CO₂を寄贈し、カーボンオフセット開催に協力しました。会場での電力消費やシャトルバスの運行により発生するCO₂をオフセットし、カーボンニュートラル社会に向けたメッセージにもなりました。

地域内資源循環を実践する「PET ボトル再生マットプロジェクト」

2022年8月、県内店舗に勤務する職員の家庭や職場で発生したPET ボトルを回収し、県内事業者による連携でカーペットとして再生するプロジェクトを実施しました。資源の使い捨てを減らし、“循環させる”取り組みを、自ら実践することで意識を高めることにつながりました。



価値創造のための挑戦

リスクと機会

事業環境

リスクと機会

マテリアリティ

基本戦略

経済

- 人口減少に伴う地域経済の低迷
- 国内の超低金利環境と海外の金利上昇
- コロナ禍からの復興
- エネルギー価格や物価の上昇
- ESG投融资の拡大
- 気候変動対応によるサプライチェーンへの要請強化
- 既存ビジネス、産業構造の変化

社会

- 人口減少と高齢化社会の進展
- 過疎化の進展、地域間格差拡大
- 価値観やライフスタイルの変化
- Z世代などポストコロナ世代の躍進
- 働き方改革の進展
- テレワークなどの生活様式の定着
- 未知なるウイルスへの対応
- 人権保護への規制強化
- 紛争の発生や貧富の格差拡大
- 保護主義やポピュリズムの台頭

環境

- 脱炭素社会に向けた急激な社会変化
- パリ協定、気候変動対応への規制強化（カーボンプライシング導入、TCFD情報開示、CGコードの改訂等）
- 廃プラ規制
- 自然災害（風水害）の激甚化
- 自然資本の保護に対する規制強化
- 環境配慮への社会的要求の高まり

技術

- デジタルイノベーションの進展
- キャッシュレス決済の多様化
- FinTechの進展
- 5G、6Gの普及拡大
- ビッグデータ、AI活用の拡大
- VPP（バーチャル・パワー・プラント）、風力、水素、アンモニアなど再生可能エネルギー関連技術の進展

リスク

経済

- 県内GDPが縮小、人手不足や後継者不在等に伴う企業の廃業・倒産が増加し、資金需要も減少。
- 若者の県外移住が進み、相続等で預金の県外流出が増加
- 超低金利環境により資金利益の減少が継続
- エネルギー価格や物価の高騰により個人の購買意欲が減退
- 既存ビジネス、産業構造の変化

社会

- 若手、専門人材の獲得競争の激化
- 人権問題などによるレピュテーションリスクが増大
- 地政学的リスクや紛争拡大等による取引先企業への影響拡大
- 認知症の増加による対応の複雑化

環境

- パリ協定、気候変動対応など脱炭素社会に向けたコストが増加
- 温室効果ガス排出規制、市場動向等により、お取引先の資産価値が下落する移行リスクの増大
- 台風、洪水などの物理的リスクの増大
- 自然資本劣化による経済基盤の喪失

技術

- AI技術の普及などによる既存事業領域の喪失
- キャッシュレスなど決済手段多様化への対応
- FinTech企業など異業種と競合激化
- 競合激化による提供サービスの均質化

機会

- サーキュラー・エコノミーなど新たなビジネス領域に対する資金需要増加
- ニュービジネス・第二創業ニーズ増加
- サステナブルファイナンスなど新たな融資手法による資金需要の取り込み
- M&Aなど事業承継ビジネスの拡大
- 地域の生産性向上に向けたコンサルティング

社会

- 社会的課題解決ニーズに対するコンサルティングなどフィービジネスの増加
- ソーシャルインパクト創造事業の拡大
- 新世代が社会の中心へ。価値観、ライフスタイルの変化により顧客ニーズが多様化
- 高齢者向けビジネスの開発
- 人材紹介事業拡大
- ライフスタイルの変化に合わせた商品・サービスの提供
- ディーセントワーク、健康経営など組織運営に対するサポート

環境

- 再生可能エネルギー導入、新素材、新技術など環境関連ビジネス機会の拡大
- 環境関連規制等へのソリューションの提供
- 事業変革に向けたコンサルティング
- 台風、洪水などの物理的リスクに対するソリューションの提供

技術

- デジタル技術の活用による新たなサービスの提供
- 多様な決済手段の提供
- 異業種との連携による新たなビジネス領域の拡大
- 業務運営の効率化と働き方改革の実現



01 SDGsをビジネスへ
→ P38

02 地域社会の生産性向上
→ P40

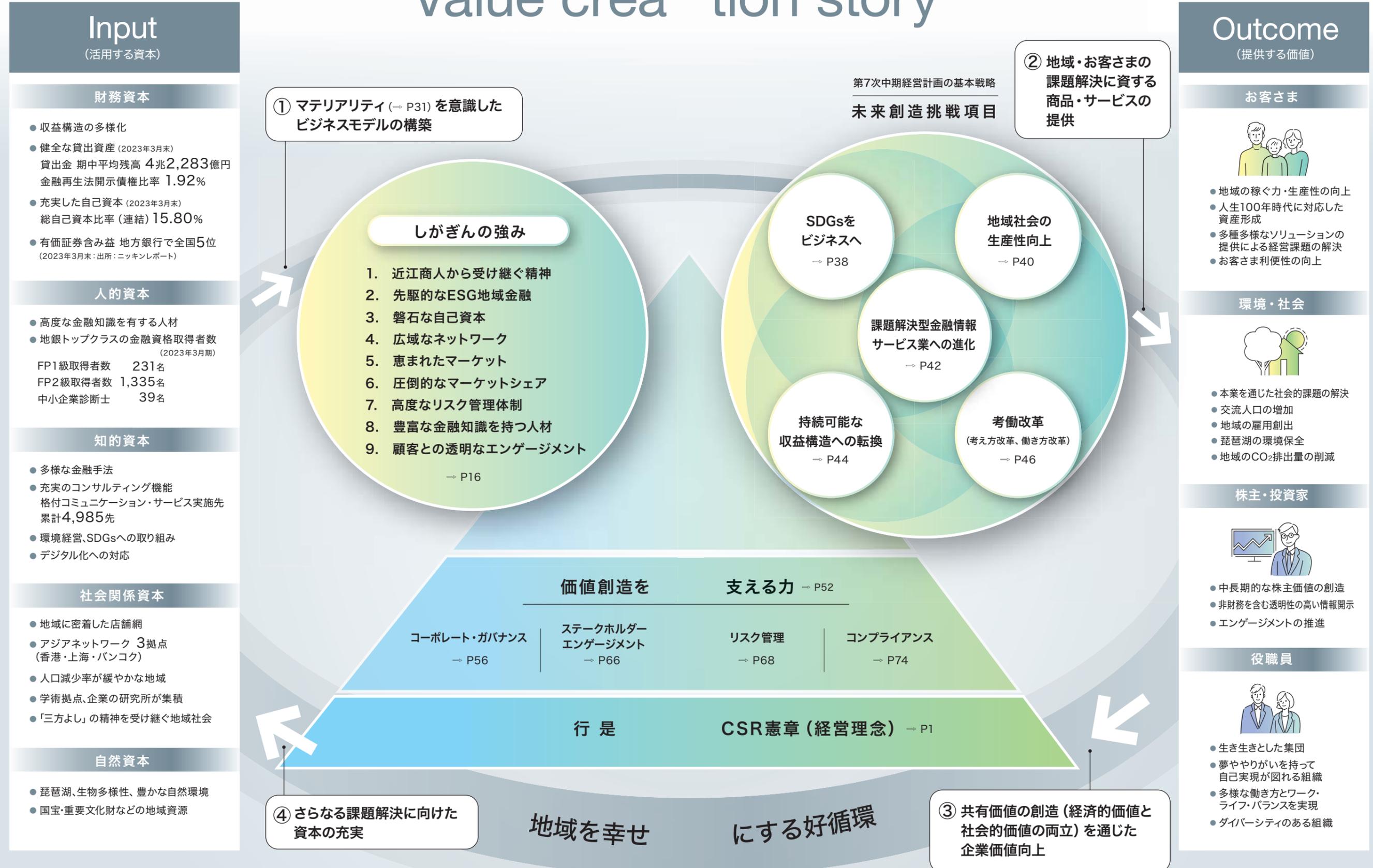
03 課題解決型金融情報サービス業への進化
→ P42

04 持続可能な収益構造への転換
→ P44

05 考働改革 (考え方改革、働き方改革)
→ P46

価値創造ストーリー

Value creation story



価値創造のための挑戦

サステナビリティビジョン（長期ビジョン）

当行では、経営計画の道標となる長期ビジョンに“目指すべき地域社会の姿”を掲げています。「銀行」を主体とする視点でなく、「社会」や「お客さま」を主体とする視点から策定したビジョンには次のような私たちの想いが込められています。

まずは地域社会の持続可能な繁栄から

地域とともに存在する地域金融機関が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。当行では「地域の発展なくして当行の発展はない」という考えで、地域社会の持続可能な繁栄を目指してこそ当行の持続可能性が生まれると心に刻んでいます。

ESG金融が生み出す社会的インパクトを重視

SDGsやパリ協定への意識の高まりとともに、環境や社会に対して金融が生み出す社会的インパクトの重要性にも関心が寄せられています。当行は、はじめに“目指すべき地域社会の姿”を示すことで、生み出すべき社会的インパクトを明確にし、バックカスティングの手法で中期経営計画を策定しました。

3つのマイルストーンで長期ビジョンの実現を目指す

長期ビジョンの実現に向け、経済・環境・人の3側面からなる「2030年のマイルストーン」を設定しています。達成に向けた取り組みを通じて社会的インパクトを生み出し、「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」を実現していきます。

経済・環境・人をつなぐ（統合的発展）

ターゲット 2030

2030年までの達成を目指すマイルストーン

地域経済の創造



Sustainable Development
推進投資
新規投資額

累計 **1** 兆円

地球環境の持続性



温室効果ガス排出量

75%以上削減
(2013年度比較)

2050年までに
“しがCO₂ネットゼロ”[※]
を達成

多様な人材の育成



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
延べ **3** 万人

※しがCO₂ネットゼロ
滋賀県が提唱している、2050年までに滋賀県全体のCO₂排出量を実質ゼロにすることを旨とする取り組み。

第7次
中期経営計画 → P36

Sustainability Vision

サステナビリティビジョン （長期ビジョン）

不変の精神

行 是：「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」
CSR 憲章：「地域社会」「役職員」「地球環境」との共存共栄
(経営理念)

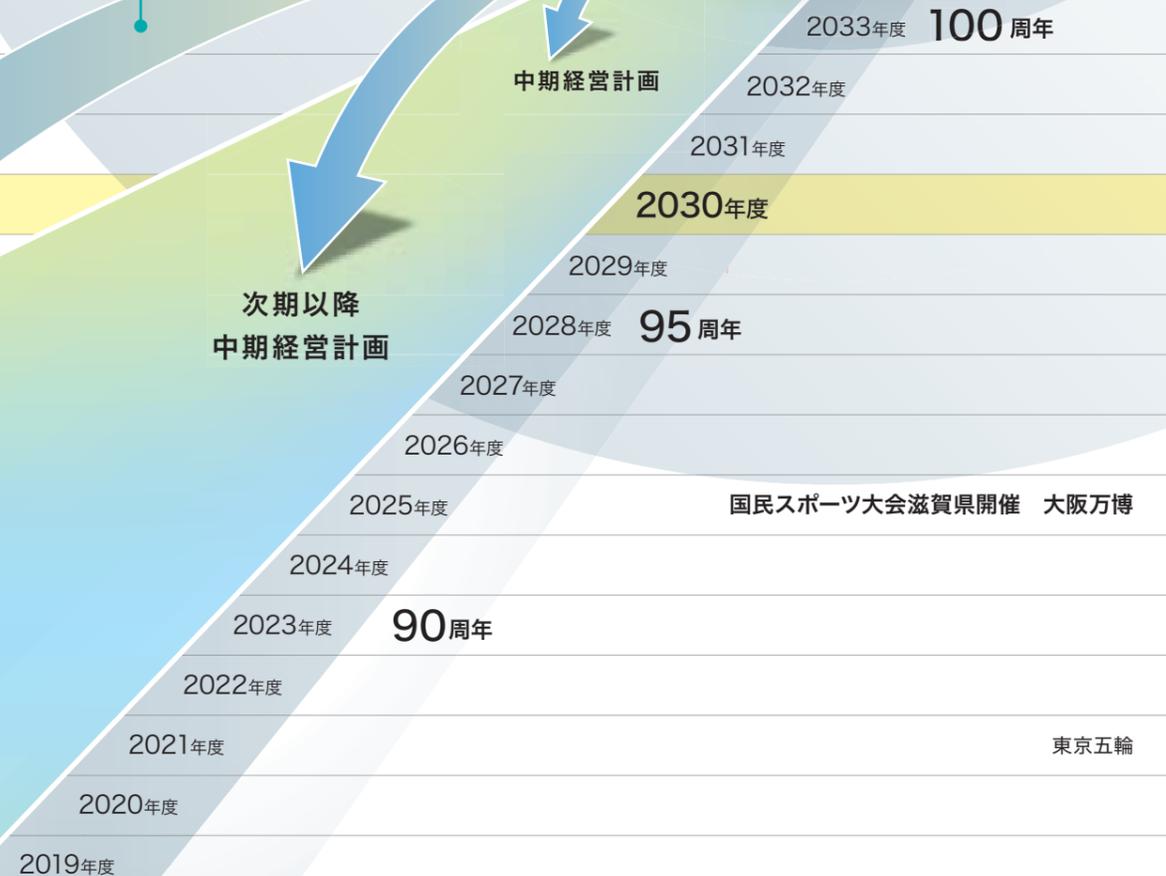
目指すべき地域社会の姿

**自分らしく未来を描き、
誰もが幸せに暮らせる社会**

～地域との共創による持続可能な社会の実現～

3つの挑戦指標を通じて
経済的価値と
社会的価値を創造し、
両立することで地域社会の発展に
つなげます。

バックカスティング
(やるべき課題を洗い出す)



価値創造のための挑戦

第7次中期経営計画

計画の概要と4年目の進捗状況

目指す姿は「地域やお取引先の持続可能な発展を企画して創る会社」。その実現に向けた第7次中期経営計画をスタートしてから4年が経過し、最終年度を迎えました。5つのSustainable Development目標(以下、「SD目標」)の進捗状況について説明します。

- 「Sustainable Development推進投融資」は、お取引先との対話に努め、サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)などの各種サステナブルファイナンスに取り組んだ結果、累計で6,770億円となりました。
- 「地域顧客の価値向上サポート」は、人材紹介の相談や信託業務が堅調に推移した結果、1,798件となりました。
- 「地域顧客の資産形成サポート」は、つみたて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、情報提供に努めた結果、2,191億円となりました。
- 「温室効果ガス排出量削減」では、本店敷地内にCO₂フリー電気を導入したことにより、排出量は大幅に減少し、2013年度対比66.80%となり、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」では、オンラインセミナーへの登壇機会が増加したほか、SDGsコンサルティング先での勉強会、大学での金融教育等により、延べ15,771人となり、目標を達成しました。各SD目標ともに概ね順調に推移しています。

第7次中期経営計画の基本戦略

未来創造挑戦項目



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・役職員の未来をともに～

各挑戦指標の進捗状況

	目標と実績	進捗状況
SD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 6,770 億円	SLLを含むサステナブル評価融資の取り組みに注力したことや、格付コミュニケーション・サービスやESG評価制度などによるお取引先との対話を通じて順調に実績を積み上げることができました。
	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 1,798 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、人材紹介業や信託業務などのコンサルティングメニューを中心に、順調に推移しました。
	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 2,191 億円	つみたて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、預り資産残高は増加しました。
	温室効果ガス排出量削減 (2013年度対比) 目標 50% 削減 実績 66.80% 削減	効率的な業務運営と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努めました。また、本店敷地内にCO ₂ フリー電気を導入したことで、目標を上回る大幅な削減となりました。
	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) 目標 延べ 15,000 人 実績 延べ 15,771 人	オンラインセミナーへの登壇が増加したほか、SDGsコンサルティング先や取引先での勉強会、大学での金融教育等も増加。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 148 億円	外国債券のポートフォリオ見直しによる損失を計上しましたが、資金利益の増加や株式売却益の計上により目標を上回る利益水準を確保できました。
	顧客向けサービス業務利益 目標 2024.3期 30 億円 実績 40 億円	次世代基幹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が順調に推移し、目標を上回る水準を確保できました。
長期的挑戦指標	ROE(連結) 目標 5.0% 以上 実績 3.28%	当期純利益の減少により、昨年より低下しました。収益力強化と、効率的な業務運営によるコスト削減に取り組み、向上に努めます。
	OHR 目標 65% 未満 実績 97.82%	外国債券の売却損計上や、次世代基幹システム関連費用の計上があったことで高水準となっています。なお、次世代基幹システムに係るコスト、外国債券売却による損失を除いた場合、63.16%(概算)となります。

01

SDGs をビジネスへ

2015年に国連サミットにおいて加盟国の全会一致で採択された国際目標「SDGs」は、17のゴールと169のターゲットが定められています。前身となるMDGs(ミレニアム開発目標)と大きく異なるのは、世界中のあらゆる国が対象となっていること、そして企業や個人など、さまざまなステークホルダーが参画しやすくなった点にあります。SDGsの目標には、経済活動や環境保全に関する項目が多く設定されており、社会的課題と企業活動を両立させようという方向性が示されたことで、多くの企業がそこに新たなビジネスチャンスを見出しています。また、個人でも取り組みやすい課題が提示されたことでSDGsを“自分ごと”として捉えやすくなり、その考え方は一気に国際的な広がりを見せました。

企業活動においては、経済的価値と、事業を通じて社会的課題を解決する社会的価値の両立が求められるようになり、それを実現することは、新たな機会の獲得や生産性の向上、自社への信頼・評価の高まりなど、企業にとっても多くのメリットがあります。当行自身がSDGsに取り組むのはもちろん、お取引先にも事業を通じてSDGsに取り組んでいただくためのサポートをしています。支援の入り口となるSDGsコンサルティングや、そこからつながるESGファイナンスなど、それぞれのお取引先に合わせた丁寧なコンサルティングを実施しています。

また、世界的な喫緊の課題である「脱炭素」について、地域社会全体で取り組むための新たな商品・サービスの取り扱いを開始しています。事業先に向けては、お取引先が自社のCO₂排出量を簡易に測定できるクラウドサービスを日立製作所と共同開発して脱炭素経営を後押しし、継続的な伴走支援につなげていきます。また、個人のお客さまに向けては、住宅ローンの脱炭素プランを開始するなど、2050年ネットゼロ実現に向けて、ビジネスとして本気で取り組み、経済的価値と社会的価値を両立させ、当行の企業価値向上につなげていきます。

進捗

お取引先とESG経営課題を共有し、経営戦略にSDGsの考え方を取り入れるための取り組みを行いました。2023年3月末までにESG評価制度は累計で348件の評価を実施。SDGsコンサルティングの受託件数は累計165件、サステナブル・ファイナンスの組成実績は71件523億円となりました。また、脱炭素に向けて事業者、消費者、行政と各セクターと連携した施策を実施しました。

課題認識

中小企業において、SDGsをビジネスへ取り入れることが浸透したとは言い切れません。地域社会の課題解決にはSDGsの考え方が必須であり、引き続き、各施策を通じてSDGsをビジネスにつなげる活動を行います。

地域全体の脱炭素に向けての取り組みは始まったばかりであり、滋賀県が掲げる2050年ネットゼロに向け、特に中小企業の脱炭素化への取り組みを進める必要があります。

主な取り組み

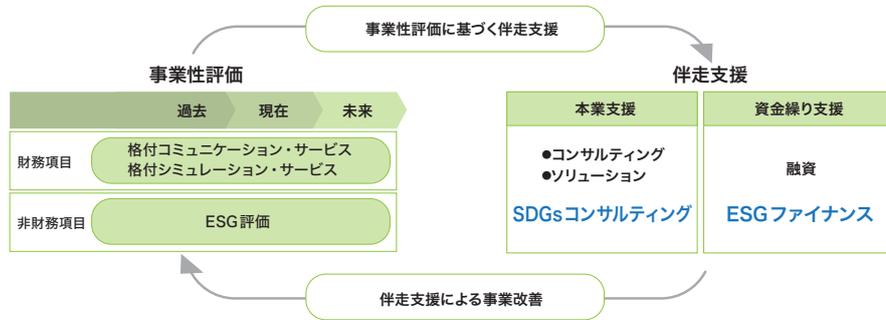
SDGsコンサルティング

お取引先の経営戦略に SDGs やサステナビリティの考え方を取り入れるサポート「SDGsコンサルティング」を行っています。事業を持続可能なものにするためには、環境・社会・経済の三側面を考慮したサステナビリティ戦略を構築することが有効です。お客さまとの対話を通じて、サステナビリティ戦略の立案からアクションプランの策定、KPI の設定を行い、「SDGs 宣言」等の対外的な公表のサポートをしています。

ESGファイナンス

地方銀行で初めてサステナビリティ・リンク・ローンに取り組むなど、国際的なガイドラインに適合する ESGファイナンスの提供体制を整備してきました。より幅広いお取引先に ESGファイナンスをご利用いただけるように「『しがぎん』サステナブル評価融資」として商品群を拡充し、お取引先の SDGs への有意義な取り組みに対する第三者評価付きのファイナンスを提供しています。お取引先のサステナビリティを実現するため、ESGファイナンスの提供を通じて伴走します。

当行のイメージキャラクター「しがの助」による説明動画を公開しています。



TOPICS

コンサルティングを通じてポジティブ・インパクト・ファイナンスを組成

2023年3月、地場のバルブ専門メーカーで東証スタンダード市場に上場している株式会社オーケーエム様(本社・滋賀県野洲市)とポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)の契約を締結しました。組成にあたっては、事前に SDGsコンサルティングを提供し、同社の事業活動が社会に生み出すインパクトを分析。正の影響を与える側面と負の影響を与える側面に整理を行いました。その結果、ポジティブ分野として「脱炭素社会への貢献」「地域社会との共存共栄」を、ポジティブとネガティブが両方とも存在する分野として「環境負荷低減」「豊かな心を持つ社員の創造」を特定し、それぞれを改善していくための目標を設定していただきました。今後は目標への取組状況をモニタリングしながら、対話やフォローアップを実施し、サステナビリティ経営の実現をサポートしていきます。



株式会社オーケーエム 代表取締役社長
奥村 晋一様

Voice

弊社は、パーパス「いい流れをつくる。」を掲げ、バルブの製造販売を通じて社会の発展に貢献し続けることを目指しております。

このたび、滋賀銀行の伴走支援のもと、社会に対するインパクトが明確になったことで、3つのマテリアリティ(重要課題)である「地球環境保全への取り組み」「グローバル社会への貢献」「社員満足度の向上」を特定し、それぞれの具体的な取り組み、主要指標を整備することができました。

今後、全社を挙げてこれらを推進することによりサステナビリティへの取り組みを加速化させ、社内、お客さま、地球環境にいい流れをつくってまいります。

02

地域社会の生産性向上

国内では人口減少、少子高齢化とそれに伴う生産年齢人口の減少、都市部への人口集中が進んでおり、今後、都市部と地方の格差はさらに拡大することが懸念されています。そのようななかで、今後も地域経済を維持・発展させていくためには、地域社会全体の生産性向上が鍵となります。

奇しくも新型コロナウイルスが世界中で大流行したことで、生活様式やビジネスのあり方が見直され、デジタル化の流れが一気に加速しました。しかし、日本は諸外国に比べてデジタル化が遅れており、「2025年の崖」問題やBCP(事業継続計画)などで多くのリスクを抱えています。デジタル化は地域社会の生産性向上には不可欠であり、当行はフィンテック関連企業や行政とも連携しながら、地域社会全体のデジタル化に取り組んでいます。

その取り組みの1つとして、30年以上にわたり稼働してきた当行の基幹系システムを、メインフレームからオープン系へと刷新する「Flexsusプロジェクト」を進めています。高い安全性を維持しつつ、オープンな金融システムを実現することで、外部とのシステム連携がしやすくなり、お客さまに提供できる商品やサービスの幅が広がります。また、地域金融のプラットフォームとして、地域のDX実現に貢献することを目指しています。このプロジェクトには多くの若手職員が自ら手を挙げて参画しており、急務とされているデジタル人材の育成にもつながっています。

当行はデジタル戦略の基本方針を次のように定め、「金融サービスの充実」「業務効率化とリスクコントロール」「戦略的経営施策を実現できるシステムづくり」を目指しています。

デジタル戦略の基本方針

- ・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

進捗

2020年に営業統轄部にデジタル戦略室を設置し、地域のDX実現に向け、ITビジネスサポートをお取引先に提供するなどの活動を実施してきました。その結果、ITビジネスサポートの実績は2023年3月末までに累計63件となりました。

また、キャッシュレスへの取り組みや住宅ローン手続きのWeb化など、個人のお客さまにもさまざまなデジタル化を進めてきました。引き続き利便性の高いサービスの提供に努めます。

課題認識

地域のDXに向けては中小企業だけでなく、行政のDXが必須です。地方自治体とも連携をしながら、さらなる地域のDXに努めていきます。また、当行のデータを地域で活用するなど、データ分析の活用も課題と認識しています。

主な取り組み

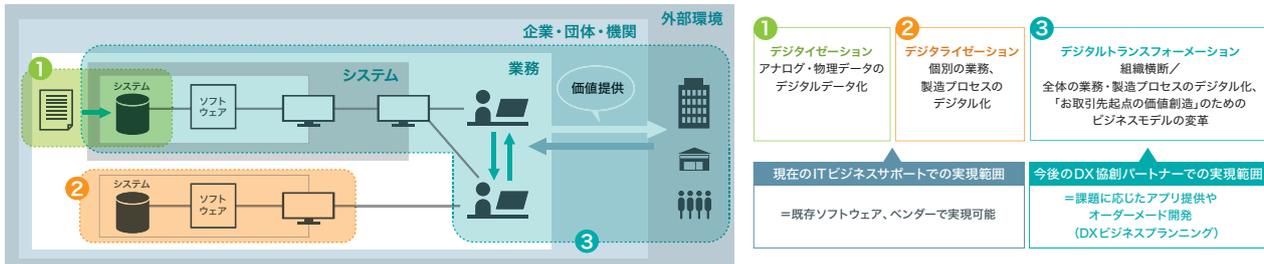
デジタル戦略委員会とDXロードマップ

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踏まえ、デジタル戦略を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。

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
地域社会	デジタル推進室設置 (ITコンサル)	地域事業先 DX 支援	地公体 DX 支援					地域クラウド構想		地域社会・経済のDX
チャネル (ダイレクトチャネル強化)		店舗チャネル見直し		外部連携チャネル拡充		デジタルバンキング (アプリ・BaaS)				未来型バンキング・サービス
システム	商品・サービス見直し				2025.1以降サービスイン	分散型金融サービス		システム開発内製化		
組織・人材 (DX人材)		次世代基幹系システム開発 Flexsus			データ分析・AI活用支援サービス	地域連携構想 (API-BaaS)		地域情報バンク		地域密着 No.1 バンク
外部連携 (パートナーとの価値創造)		データ活用に向けた協創活動 (滋賀大学データサイエンス学部・日立京大ラボ)								
		TSUBASA アライアンス				TSUBASA アプリ				

ITビジネスサポート ～お取引先の課題をデジタルの視点で解決に導く～

地域やお取引先の課題にデジタルの視点から取り組むもので、「経営課題の解決」を目的としています。先進的なデジタル技術などを積極的に活用し、地域やお取引先のサステナビリティ向上に貢献します。この取り組みは、内閣府の「令和4年度 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定されました。



TOPICS

ITビジネスサポートで経営課題を解決

エスジー有限会社様は、事業の多角化が進むなかで次のような経営課題を抱えておられました。当行は ITビジネスサポートを通じて課題解決に取り組み、生産性向上とデータドリブン経営実現に寄与しました。

お客さまの経営課題	ITビジネスサポートを通じた支援策
<ul style="list-style-type: none"> 従来のシステムでは拡張性が乏しく、多くのアナログ業務が発生 各部門のデータが分散しており、経営状況を把握するためには多くの時間が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 外部企業と連携して拡張性の高いシステムを導入し、アナログ業務を削減 BI(データ分析・可視化)ツールを導入し、経営状況の一元管理・即時把握を可能に



エスジー有限会社
代表取締役社長 杉本 悟洋 様

Voice

お取引先が増加し、取扱商品も多様化するにつれ既存システムに限界を感じ、滋賀銀行のITビジネスサポートを利用しました。結果、新たなシステム構築により、各部署での重複作業がなくなり、県外拠点との情報共有も迅速化しました。また、最新の情報をリアルタイムで確認できるため、より早い経営判断が可能になりました。この新システムでお客さまへのさらなるサービス向上につながると考えております。

03

課題解決型金融情報サービス業への進化

地域社会はさまざまな課題を抱えています。特に「持続可能性」という観点から地域社会を見つめると、さまざまな課題が浮き彫りになってきます。環境や資源の持続可能性、少子高齢化の進展に伴う諸課題、東京一極集中による地方の衰退など、課題を将来の世代に押し付けることのないよう、社会全体でスピード感を持って課題解決に取り組んでいく必要があります。

当行は、従来の伝統的な金融仲介業から、地域社会やお取引先の課題をビジネスの起点とし、解決に取り組む「課題解決型金融情報サービス業」へ進化することを目指しています。そのために、銀行本体で人材紹介業や信託業務を開始するなど、コンサルティングメニューを多様化し、また、銀行主体の考え方からお客さま主体の考え方へ視点を変える「考働改革」に取り組んでいます。

社会的課題の解決に資するニュービジネス支援の取り組みとして、「しがぎん起業・経営塾」やニュービジネス奨励金「イノベーションアワード野の花賞」「しがぎん地方創生SDファンド」などの取り組みを展開しています。第二創業へのサポートも強化し、地域経済の活性化につなげていきます。

また、人生100年時代においては、計画的に資産形成に取り組む必要があります。若いうちからお金に関する知識を身に付けておくことが大切であり、金融教育への需要・関心が高まっています。当行では、小学校から大学まで、それぞれの年代に合わせて金融教育を実施し、若年層の金融リテラシー向上に努めています。また、大人になってからでも金融に関する知識を身に付けたいというご要望にお応えするかたちで、お取引先の職場でのセミナー開催や、個別の運用相談なども承っています。

進捗

2021年に営業統轄部へソリューション営業室を設置してコンサルティング機能を強化し、人材紹介業務などのソリューションメニューの充実を図ってきました。その結果、2023年3月期の創業支援先数は162先、事業承継・M&Aサポート先数は323先となりました。

また、資産形成層へのアプローチも積極的に行い、資産承継などの課題解決にも取り組んだ結果、遺言信託の受託件数は、2020年4月の業務開始以後累計315件と順調に推移しました。

課題認識

地方銀行の役割として、地域活性化、持続可能性に向けた課題に対し、ソリューションを提供できる人材育成が必要と考えています。また、法人・事業者や個人の課題やニーズは常に変化します。その変化に柔軟に対応ができる「課題解決型人財」の育成を今後も進めていきます。

主な取り組み

ニュービジネスへの取り組み

ニュービジネスの創出・育成に加え、第二創業や事業転換を支援するための「しがぎん起業・経営塾」や、ニュービジネスへの取り組みを表彰する「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」を実施しています。野の花賞では、エントリーいただいた事業者の皆さまとともにビジネスプランの企画・設計・実践に取り組んでおり、滋賀県内の上場企業 10 社に協賛いただき、各賞の受賞者を決定します。

事業承継支援の取り組み(親族承継・M & A)

地域経済の維持・発展において、事業承継は大きな課題となっています。後継者が社内で決まっておられる場合は、計画的な後継者の育成や自社株の移転、分散株式の集約など、円滑に事業を承継できるようサポートしています。後継者不在に悩まれている場合には、必要に応じて外部専門機関とも連携し、M&A など第三者承継のサポートをしています。また、事業承継後も後継者が円滑な事業運営を行えるよう、経営の中核人材の紹介や人事評価の見直しなど、お客さまのさらなる企業価値向上・発展に向けて継続的に支援を実施しています。

多様なニーズに的確にお応えできるよう、専門人材の育成や、外部機関との戦略的提携関係の構築に取り組んでいます。

資産形成・資産承継支援の取り組み

高齢化社会の進展により、早くから資産形成に取り組む必要性が高まっています。当行では、地域の皆さまに計画的な資産形成に取り組んでいただくため、若年層への金融経済教育や、お客さま一人おひとりに合わせた資産形成・資産運用のご相談を承っています。また、大切な資産を次世代へ引き継ぐために準備をしておくことも大切です。当行では、「お客さま本位の業務運営にかかる方針」に基づき、「ゴール・ベース・サポート」の考え方で地域やお客さまに寄り添い、夢の実現をサポートしています。

金融リテラシー向上への取り組み

資産形成に必要な知識と判断力を養うための機会として、滋賀県内を中心に、若年層を対象とした金融経済教育を実施しています。2022 年度は小学校から大学まで、幅広く金融経済教育実施のご依頼をいただき、学生のみならず、教員の方々からも多くの質問をいただくなど、強い関心を持って受講いただきました。また、お取引先の職員の方々を対象としたセミナーや相談会を実施し、資産形成の必要性を啓発しています。これからも、金融リテラシーの普及・向上に努め、より多くの皆さまに資産形成に向けて必要となる知識を身につけていただけるよう取り組みを広げていきます。

TOPICS



株式会社いろは
取締役 栗田 豊一様

「『三方よし』で知られる近江商人の真髓を伝える町並みを保存したい」 熱い想いと夢の実現をお手伝いさせていただきました。

2022年9月にオープンした企業研修も可能な宿泊施設「NIPPONIA 五個荘近江商人の町 外村宇兵衛邸」(東近江市)。伝統ある近江商人屋敷を近江商人の精神を体感できる宿泊施設としてリノベーションされました。地域の人口減少や高齢化が進むなか、近江商人の真髓を伝える町並みを残したいという地域の熱い想いに共感し、当行が資金面に加え、施設運営に必要な提携先の紹介などを行いました。

この取り組みの背景には、東近江市役所を退職して株式会社いろはの取締役に就いた栗田豊一氏のご尽力がありました。観光物産課長だった栗田氏が、住民の皆さまと末永く町並みを保存して地域の活性化に資する方策を語り合うなかで、栗田氏の発案により6年ほど前から株式会社 NOTE との連携話が始まりました。

お屋敷は、さりげなく贅を尽くしながらも決して華美ではなく、質素儉約と家業の永続を諭す近江商人の特徴が表れています。「お客さまが人生観を深め、企業活動に良い影響を生み出すきっかけの場になれば」と話されています。



04

持続可能な収益構造への転換

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に店舗への来店客数の減少が続いており、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。

そこで当行では、店舗チャネルの再構築と営業店事務の省力化、非対面チャネルの強化を進め、お客さまの利便性を確保しながら、持続可能な収益構造への転換を図っています。第7次中期経営計画期間中に営業拠点を4分の3程度に集約することを発表し、従来の店舗網を見直し、各地域の特性に合わせた新たな店舗のかたちに再構築を進めてきました。預金や為替取引の非対面チャネル充実化はもちろん、2023年4月には、Web完結型住宅ローンサービスの取り扱いを開始しました。一度も店舗へ足をお運びいただくことなく、ご契約からローン実行までの手続きが完了します。サービス開始とともに新設した住宅ローンセンターに住宅ローン業務を集約し、お客さまのフォロー体制も整備しています。

また、TSUBASAアライアンスなどへの参加を通じて、他の金融機関とのネットワークを強化し、各分野における情報連携や、経営資源や業務の効率化を図っています。人材交流なども積極的に行い、各行の強みを生かした人材育成にも取り組んでいます。

2021年6月に市場国際部内に設置したファイナンス室では、本部内に分散していた情報や人材を集約し、大型の融資案件や難易度の高い案件の組成、新たな金融手法の開発などに取り組み、プロフィットセンターとして成果を挙げています。

進捗

市場国際部へのファイナンス室の設置やダイレクト型消費者向けローンの充実により、資金利益の増強に努めてきました。

営業拠点の集約と店舗形態の転換、オペレーション改革を進め、戦略部門やデジタル部門に人員を再配置しています。また、TSUBASAアライアンスなど、同業種・異業種との連携を積極的に行い、効率的な業務運営に努めました。

課題認識

引き続き持続可能な収益構造への転換を進めるためには、さらなる店舗施策や効率的な業務運営が必要となります。業務の見直しとともに、DXをさらに進める必要があると認識しています。また、当行グループの経営戦略に合わせて、最適な人員配置を実践していきます。

主な取り組み

店舗ネットワークの再構築・オペレーション改革

第7次中期経営計画開始以後、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて営業拠点の集約を進めてきました。利便性の低下を抑えつつ、効率的な店舗ネットワークの構築を図っています。また、営業店の事務全般を抜本的に見直す「オペレーション改革プロジェクト」を実施し、事務量・事務コストを大幅に削減しました。それにより、行員はコンサルティング業務に特化し、お客さまのニーズや課題解決へのきめ細やかな対応が可能となり、付加価値の高いサービスの提供体制を整えています。

非対面チャネルの充実化

店舗ネットワークの再構築とあわせて、非対面チャネルの充実化を進めています。ネットバンキングやアプリ、ATM等の機能を高度化させるとともに、他の金融機関と相互に連携し、お客さまの利便性確保・向上に努めています。2023年5月には、eKYC(オンラインでの本人確認)を活用した「Web口座開設サービス」の取り扱いを開始しました。



TSUBASAアライアンス ～広域・大規模連携によるスケールメリットを生かした事業の展開～

地域の持続的成長や金融システムの高度化、参加行グループの企業価値増大に資する連携、トップライン増強・コスト削減に寄与する施策の立案・推進を目的として「TSUBASAアライアンス」に参加しています。参加各行の知見を結集し、各地域の持続可能な未来に向けて、最新鋭の金融サービスを提供していきます。



TOPICS

デジタルとリアルの融合による完全非対面サービスの実現へ

インターネットとコールセンターを活用し、各種ローン手続きの利便性向上と融資業務の効率化に努めています。消費者向けカードローン、目的型ローンに加え、今年4月に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。コールセンターというリアルチャネルを併用することで、お客さまへのきめ細かなサポートが可能となりました。また、サービス開始と同時に、住宅ローンの推進・審査・事務の3つの機能を「住宅ローンセンター」に集約したことで、融資業務の効率化につながっています。

これらの取り組みを通じて、住宅ローンに関わる人員の見直しを行い、新たな収益機会の創出に努めました。



※1 住宅ローンの電子契約
 ※2 住宅ローンの商品説明動画視聴、団体信用生命保険のWEB告知、火災保険のWEB申し込み



営業統轄部
 ダイレクト営業室
 住宅ローンセンター長
雲川 雄次

Voice

住宅ローンセンターは、完全非対面サービスをご提供するとともに、スムーズにお手続きいただけるよう専属のオペレータを配置し、お客さまのサポート体制を充実させています。きめ細やかなフォローと、非対面による利便性の向上は、当行のダイレクトチャネルの強みであり、これからもお客さまや社会的なニーズに寄り添いながら、より多くのお客さまにご利用いただける商品・サービスのご提供に努め、地域ナンバーワンの住宅ローンサービスを目指します。

05

考働改革
(考え方改革、働き方改革)

デジタル化の急速な進展や、SDGs や DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) の考え方の浸透などにより、人々の価値観や行動は近年大きく変化しています。それに伴いビジネスも変化し、柔軟な考え方や働き方が求められるようになりました。当行は、第7次中期経営計画を達成するための基盤づくりとして「考働改革」を掲げ、柔軟な考え方・働き方ができるよう、改革を進めています。

従来の銀行主体の考え方から脱却し、地域やお客さま主体でものごとを考えられるようにするため、業績評価体系や研修内容などの改革を進めてきました。商品・サービスありきではなく、地域やお客さまの課題解決に取り組むための“考働”を大切にしています。その結果、徐々に一人ひとりの考え方や実際の仕事に変化が表れ、今では、地域やお客さまの課題は何か、どのように解決できるかを自律的に考え、ビジネスにつなげたベストプラクティスが目立つようになってきました。課題解決型ビジネスには多様な思考・人材が必要です。均質的な人材を育成するのではなく、多様な人材がそれぞれの個性や強みを生かして活躍できるよう、これからも職場環境の整備と人材育成を進めていきます。

また、自宅で仕事ができる「在宅勤務」や、勤務時間を選択できる「セレクト時差勤務」、各自の強みを生かせる「副業制度」など、各人の事情に合わせて多様で柔軟な働き方ができるよう、働き方改革に取り組んでいます。その結果、生産性の向上やスキルアップなど、良い効果が生まれています。これからも、役職員一人ひとりが“ウェルビーイング※”を実現できるよう、取り組みを進めます。

※世界保健機関(WHO)憲章で示された言葉で、身体の状態が良好であるだけでなく、「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態」の幸福を意味している。

進捗

従来の銀行主体の発想をお客さまや地域社会主体の視点に改めるべく、表彰体系の見直しや考え方の整理などを行ってきました。

全行員にタブレットを配付し、Microsoft365※の導入により、行員同士のコミュニケーションを広げる仕組みを導入するとともに、柔軟な発想が生まれるきっかけとして、ビジネスカジュアルの導入や在宅勤務の試行などを進めてきました。

※マイクロソフトが提供する Microsoft Office 製品ラインのサブスクリプションサービス。

課題認識

銀行法が改正され、銀行が取り組むことができる業務範囲が広がりました。お客さま、地域社会起点で新しいビジネスを企画することが必要です。そのための人材づくりが課題と認識しています。

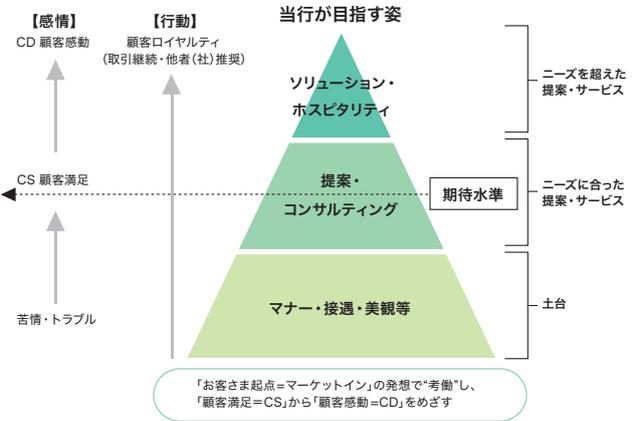
従来の銀行の枠を超えた発想は、銀行内のコミュニケーションだけでは生まれません。新たな発想ができる人材づくりのため、外部出向や地域コミュニティへの参加などをさらに進める必要があります。

主な取り組み

ゴール・ベース・サポート ～銀行起点の考え方からお客さま・社会起点の考え方へ～

地域やお客さまに寄り添い、夢をかなえるための課題解決に取り組む「ゴール・ベース・サポート」を徹底し、プロダクトアウトからマーケットインへ、考え方および行動の変革に取り組んでいます。

行動指針・考え方	
スタンス	お客さまに寄り添う
実現したいこと	お客さまの夢
メインバンクとは	一番に相談され、一番親身に寄り添う銀行
ゴールを考える主体	お客さまに寄り添い、一緒に考える



ロイヤルティ向上プログラム

顧客満足を超えて、顧客感動を実現するために、本部・営業店・グループ会社それぞれにおいて、ロイヤルティ向上プログラムを実施しています。顧客感動を実現するにあたり、課題となっていることを洗い出し、「聴く力」「寄り添う力」「理解する力」「提案する力」の4つの力を使った改善計画を立て、PDCAサイクルに沿って改善していきます。

“考働”を評価する業績評価体系

視点を銀行からお客さまへチェンジすべく、業績評価体系を第7次中期経営計画初年度から段階的に進化させ、全役職員が考働できることを目指し取り組んできました。第7次中期経営計画の最終年度である2023年度は、地域・お客さまと真摯に向き合い「よりよい接点」を構築します。当行グループおよび銀行の枠にとらわれない新たな連携やソリューションメニューの提供等を通じ、お客さまや地域の課題を解決していきます。

TOPICS

グループ別座談会でお互いを理解し、チームワークの高い店舗に

職員が力を発揮し、お客さまにより良いサービスを提供するためには、一人ひとりが尊重されるチームワークの高い職場環境が必要です。そこで彦根支店では、「グループ別座談会」を毎月開催し、休日の過ごし方やおすすめの本など、さまざまなテーマの対話を通じて相互理解につなげています。また、支店長らが講師を務める「彦根塾」も開催。地域の歴史や産業などを幅広く学び、地域に根付いた店舗づくりに取り組んでいます。



彦根支店長 福尾 伸哉

Voice

当店の営業推進は「みんなでやる」がキーワードです。グループ別座談会は、仲間の考え方や好みなどを理解することで、仕事の枠を超えた人間関係づくりにつながっており、支店の総合力を高めていると感じています。はじめは自分のことを話すことをためらっていた職員も、今ではお互いを知ることに関心になり、効果的なコミュニケーションの場となりました。風通しが良く、相手を思いやることのできるチームとなることで、お客さまや地域社会の幸せに貢献します。

気候変動・生物多様性保全への取り組み

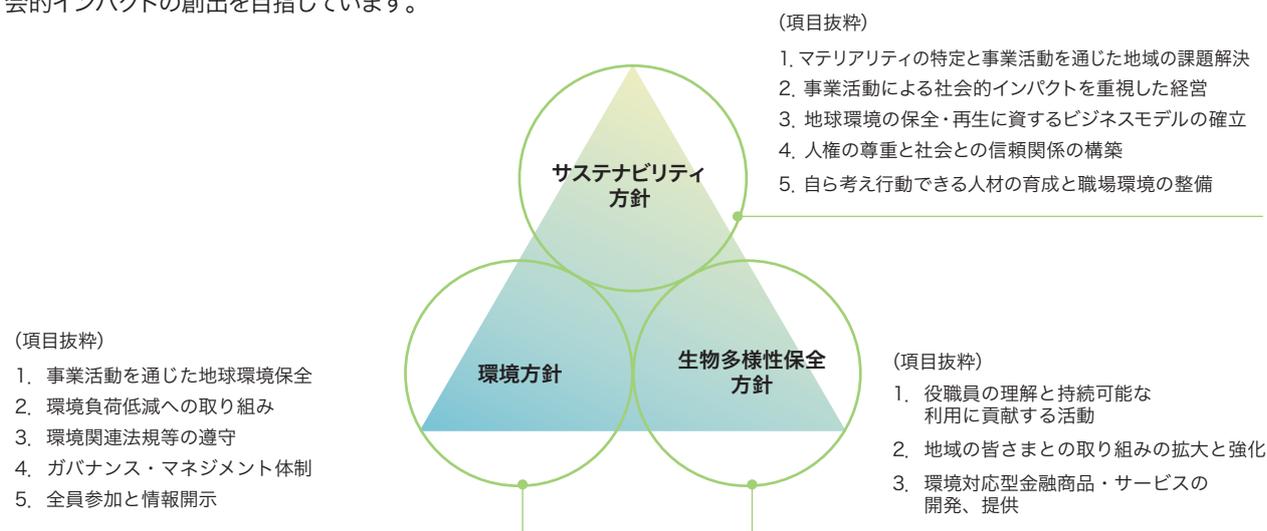
琵琶湖は「未来からの預かりもの」

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 “未来に戻す”。それが、現代を生きる私たちの使命だと認識しています。

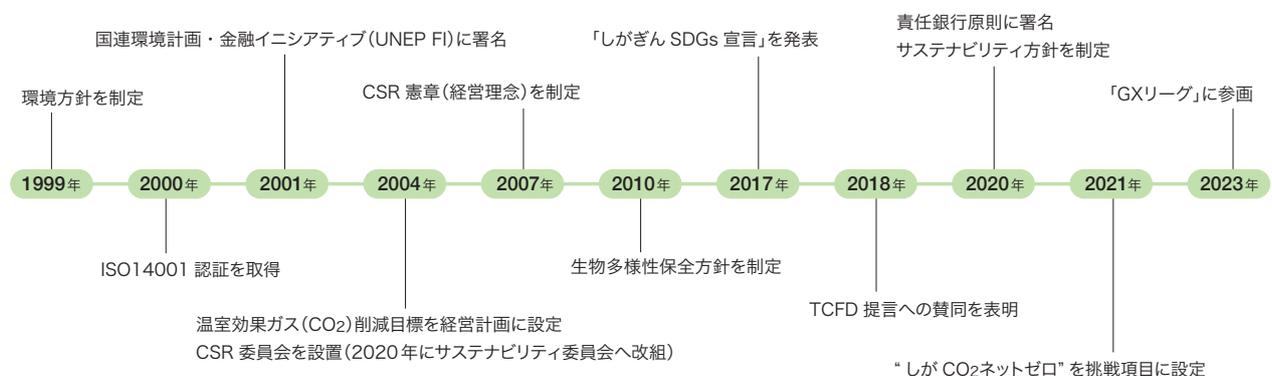
当行は、近江商人の「三方よし」の精神を受け継ぐ金融機関として、1990 年代から環境を経営に取り入れた「環境経営」を実践し、さまざまな環境金融商品・サービスの展開を通じて環境問題の解決に努めてきました。気候変動や生物多様性への関心が高まるなか、これまでの経験で培ったアドバンテージを ESG 金融へと発展させ、社会に還元していくことで、地球環境保全と企業価値向上の両立につなげています。

1. 基本理念

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 年には「サステナビリティ方針」を制定し、持続可能性を中軸とした社会的インパクトの創出を目指しています。



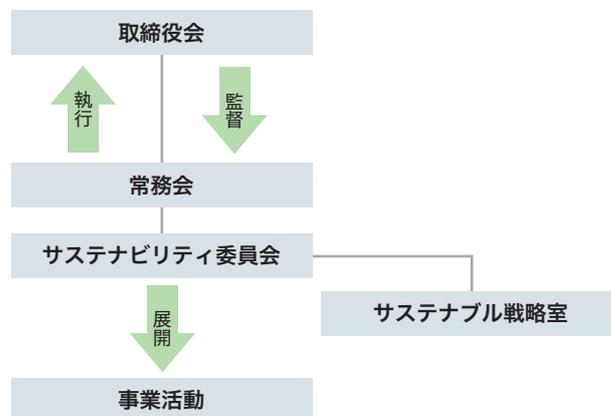
2. これまでの歩み



3. ガバナンス

気候変動・生物多様性保全をはじめとする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、中長期的なESG課題等への対応方針や取組計画等を審議し、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。



4. 気候変動への取り組み(TCFD への対応)

当行は、気候変動の原因となる地球温暖化への対応を重要な経営課題の一つと認識し、2004年から温室効果ガス削減目標を経営計画に設定して脱炭素への取り組みを進めてきました。また、2018年7月にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーとのエンゲージメントにつなげることを目的として、2019年度からTCFD提言に基づく情報開示を実施しています。

詳しい内容は、当行ホームページをご覧ください。



5. 生物多様性保全への取り組み(TNFD への対応)

琵琶湖畔に本拠を置く企業の社会的責任として、ラムサール条約の指定湿地でもある琵琶湖の自然環境・生物多様性保全に取り組んできました。代表的な取り組みである「いきものがたり」活動(→P28)では、ストーリー性を持たせたさまざまな環境ボランティアを展開しており、年間を通じて多くのグループ役職員が参加しています。

また、2009年より運用を開始した「生物多様性格付(PLB 格付 BD ※BD = Biodiversity)」では、お取引先の生物多様性保全への対応状況を評価し、事業活動における配慮を促してきました。現在は、2021年11月に開始した「ESG評価制度」に内容を継承し、より経営に直結した対話を図っています。

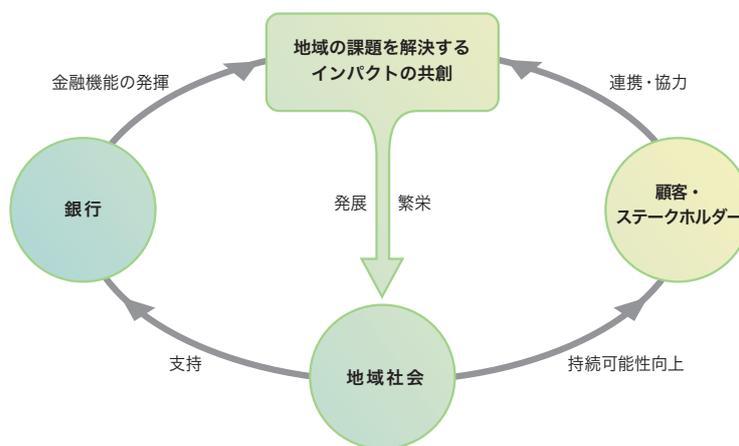
今後は、自然に関する企業のリスク管理と開示の枠組みであるTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)も活用し、ステークホルダーの皆さまとともに、自然資本の回復と持続可能な利用に向けた活動をさらに強化していきます。



責任銀行原則の取り組み

2020年2月、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270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みます。

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200以上の金融機関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。現在、日本の署名参加機関は14社で、当行は2001年に日本の市中銀行として初めて署名。

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、真摯に取り組みます。



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 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 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 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 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。



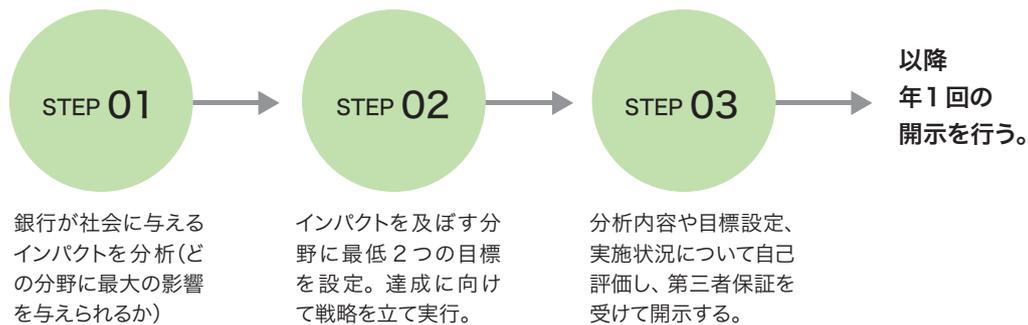
原則 6: 透明性と説明責任

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。

責任銀行原則 実施に向けたステップ

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。第3回目の取組状況の開示は当行ホームページに掲載しています。



当行におけるインパクト分野の特定の結果と評価の概要

UNEP FIが公表しているインパクトプロトコルに従い、次の手順で当行の事業活動を対象としたインパクト評価を実施しました。

1. インパクト評価が有意義なものとなるよう、当行の事業特性を勘案し、評価対象の領域を事業活動と地域における重要性の観点から中核事業として定義する。
2. 当行が優先すべきインパクト領域を特定するため、中核事業の背景として、SDGs やパリ協定をはじめとする国際的な要請、主な活動領域である日本および滋賀県における政策を理解する。また、評価に際してはUNEP FIが提供する分析ツールを利用する。本ツールには、国際的または国別のインパクトニーズがあらかじめ組み込まれており、追加的に国および地域の情報をインプットすることで、事業活動・地域ごとのインパクトニーズの輪郭を表すプロファイルを作成できる。
3. 中核事業ごとにポートフォリオ構成を分析し、背景と合わせることで、当行が優先すべきインパクト領域を特定する。特定にあたっては、UNEP FIが提供する事業活動ごとのツールを利用する。本ツールに当行のポートフォリオ構成に関する情報および特定した背景情報を入力することで結果が示される。そのうえで、当行の事業領域の特徴を比較検討することで、当行の事業活動において優先すべきインパクト領域を少なくとも2つ特定する。

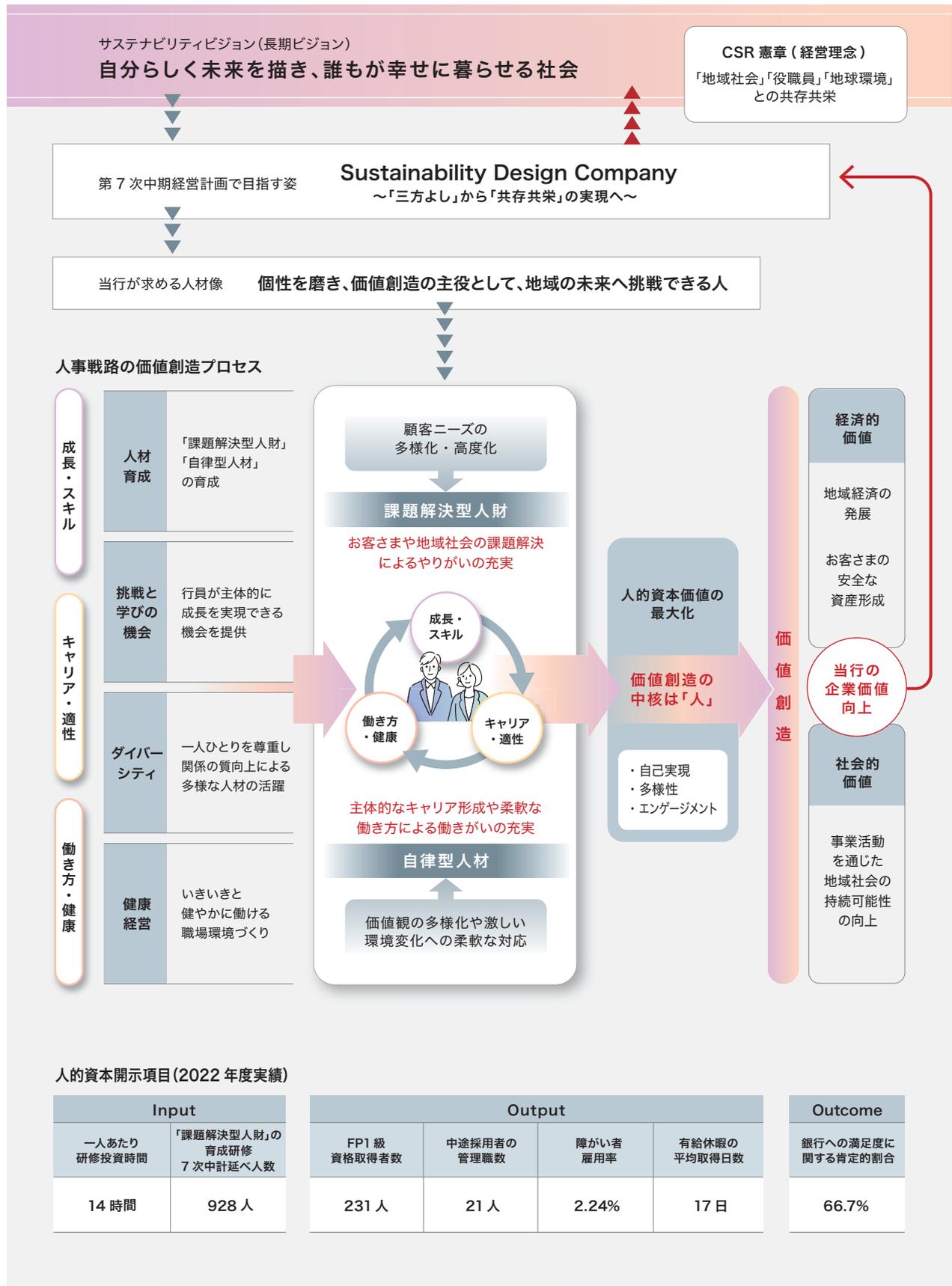
これらの結果、責任銀行原則のフレームワークに沿った取り組みを実施する際の、当行における中核事業を「滋賀県内を対象地域とするリテールバンキングとビジネスバンキング」と定義しました。また、日本および滋賀県における優先的なニーズを、「生活」「気候の安定性」「生物多様性と健全な生態系」「資源循環」の4つと判断したうえで、最終的に、当行における最も重要なインパクト領域を「気候の安定性」「雇用」と評価しました。

また、当行では第8次中期経営計画を策定中であるため、今回は、現在進行中の第7次中期経営計画における目標設定と、特定したインパクト領域の整合性について評価を行いました。その結果、「気候の安定性」にはCO₂排出量の削減目標、「雇用」にはSD推進投融資の実行目標がそれぞれ大きく貢献すると評価しました。

引き続き、インパクト領域に対してより実効性の高い目標設定と施策の実施に向けた検討を進めていきます。

価値創造を支える力

人的資本に関する取り組み



人材戦略に関する基本方針

第7次中期経営計画において、目指す姿を「Sustainability Design Company」とし、「Bank」の発想の枠を超え、お客さまや地域社会の持続可能な発展をデザインし、地域になくてはならない「Company」になるとしています。この経営戦略を実現するために、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、「課題解決型人材」および「自律型人材」の育成に取り組んでいます。

人材育成方針

「お客さま・地域社会から必要とされる行員の育成」

- ・ 社会人の良識と高い職業観を有している行員
- ・ 未来志向で物事を捉え、“真の答えはお客さまの中にある”を実践できる行員
- ・ 環境変化に柔軟に対応し、こだわりをもって物事をやり遂げることのできる行員
- ・ いたわり、思いやりの心を持ち、チーム、組織として自ら考働できる行員

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、ワーク・ライフ・バランスが充実するなど、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めます。

人材育成の促進

高度化・多様化するお客さまのニーズに対応するため、各種コンサルティング研修や、営業店職員の本部トレーニーの実施、FP1 級資格取得支援等により、専門スキルと柔軟な発想を持つ行員の育成に力を入れています。

また、変化が激しい時代において、新たなキャリアを自ら切り拓く人材(=自律型人材)を育成するため、一人ひとりのキャリア形成をサポートするツール(キャリアパスなど)を行内に公開するとともに、人材公募制度や自己啓発支援ツール、資格取得に対する学習奨励金の充実など、自発的に自己研鑽し、環境の変化に柔軟に対応できる人材の育成を行っています。

キャリアサポート体制の充実

職員一人ひとりがやりがい・働きがいを感じながら働くためには、自主的に自らのキャリアを開発する意識を持つことが重要であり、職員の成長支援やモチベーション向上を目的とした1on1ミーティングなどの「はなしい制度」の充実を図っています。各種研修・セミナー等の実施やキャリアパスの公開に加え、管理職のマネジメント力の向上・高度化に取り組むことで、職員一人ひとりに寄り添い、きめ細やかなキャリア形成サポートを行っています。

価値創造を支える力

副業制度(個人事業主型)

働き方へのさまざまなニーズや価値観を尊重し、生きがい・働きがいにつなげることを目的として、副業制度(個人事業主型)を導入しています。この制度を利用し、営農事業として地域の人々とブルーベリー栽培を行い、観光農園として子どもたちとの交流を楽しみながら地方創生に取り組んでいる職員もいます。副業制度の申請数は増加基調にあり、徐々に活用が広がっています。

職員が持つ多様なスキルを地域経済の活性化に役立てるとともに、副業から得られる充実感や達成感、新たな出会いなどを通じて人間力を高め、「自律型人材」の育成につなげていきます。



職員が運営するブルーベリー農園

多様なキャリアの提供

挑戦機会の提供

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る制度であり、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。近年では、若手職員が挑戦可能な部門を設定するなど、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。

官公庁やコンサルティング会社といった外部機関への出向・研修派遣等の機会を積極的に設けるとともに、外部企業から出向者を受け入れ、専門的な知見の蓄積も進めています。

人材公募制度
2022年度までの応募実績
(累計)

575人

学びの機会の提供

休日を活用した「課長セミナー」や「ゆとりプランセミナー」、Webセミナー「e-JINZAI for Finance」など、多様な学びの機会を提供しています。また中小企業大学校、滋賀大学大学院、グロービス経営大学院等の外部研修への派遣も積極的に行い、行内では得難いさまざまな経験を積み、知見やスキルを習得する機会としています。

多様性の確保

ダイバーシティ

多様な個性を尊重し、一人ひとりが持てる力を発揮することで生きがい・働きがいを感じられ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、営業店から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。現在、ダイバーシティ推進チームでは、「多様な人材の活用」や「働き方改革」を中心に積極的な議論が行われています。

また、女性のキャリアデザインのサポートや行内のネットワークづくりなどを目的に、主任行員を対象に「ライフ&キャリアデザイン講座」を開催し、女性が自身のキャリアについて見つめ直す機会としています。



ダイバーシティ推進チーム会議の様子

ワーク・ライフ・バランス

職員が仕事と生活の調和を実現し、やりがいや充実感を感じながら働くとともに、家庭生活などにおいても自分らしい生き方を選択・実現することができるよう、多様で柔軟な働き方ができる職場環境の整備を行っています。

当行では 2021 年 4 月よりビジネスカジュアルを導入しています。TPO(時間・場所・場面)に応じて服装を選択できる環境を整備することで、固定観念から脱却し、フラットな組織風土づくりとダイバーシティを推進しています。

勤務時間帯を選択できるセレクト時差勤務制度は、柔軟な働き方を実現するとともに、職員の健康増進やワーク・ライフ・バランスにつなげることを目指しています。タブレット端末を活用することで、在宅勤務等の勤務場所にとらわれない働き方の実現に取り組み、職員それぞれのライフスタイルや育児・介護などのライフステージに合わせた柔軟な勤務体制の構築に取り組んでいます。

健康経営の実践

「健康」を、能力の発揮を支える土台と位置付け、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き、能力を最大限発揮できる職場環境づくりを進めることで、心身の健康と働きがいにつなげ、職員のエンゲージメント向上を図っています。

メンタルヘルスケア(こころの健康)

定期的にメンタルヘルスに関する研修を実施しており、全役職員がより良い職場環境で働けるようにサポートしています。また、メンタルヘルスの不調を未然に防止するために、行外の専門家に無料で安心して相談できるカウンセリング制度を導入しています。

フィジカルヘルスケア(からだの健康)

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。がん対策については、一定年齢以上の職員に定期健康診断時に無料でがん検診を実施し、早期発見から早期治療につなげるなど、健やかに働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。

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まいりました。少人数のグループで意見交換する場を設けるなど、全員参加型の研修を実施しています。任意参加ではありますが、年間で 9 割以上の職員が受講しています。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(→ P74)を設置するとともに、適時適切な研修を実施しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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CSR（企業の社会的責任）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基づきコーポレート・ガバナンスの充実およ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。

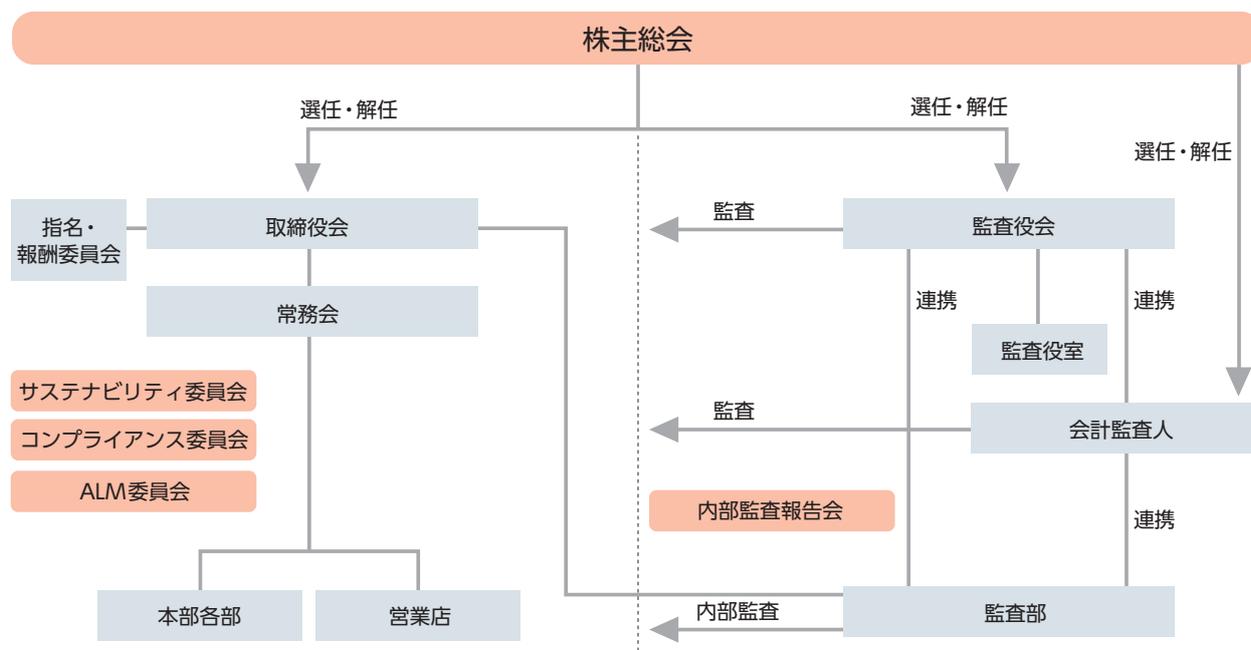
企業統治体制の概要

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、監査役がそれらの運営状況の監視を行っています。

なお、2021年12月に取締役会の諮問機関として独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月30日現在)



1. 取締役会

取締役会は、9名の取締役(うち社外取締役3名)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。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
2022年 4月22日	(定例的な議案) 決算等会社の計算に関する事項 重要な人事に関する事項 従業員の賞金・賞与金に関する事項 経営方針・経営計画・株式に関する事項 (今年度の特記すべき議案) 配当方針に関する事項 譲渡制限付株式報酬制度導入に関する事項 第7次中期経営計画に関する事項 Flexsusプロジェクトに関する事項 不祥事件の再発防止に関する事項 (討議事項) 第8次中期経営計画について 人的資本について	全員出席
5月13日		(同上)
6月24日		(同上)
7月28日		(同上)
8月26日		(同上)
9月21日(臨時)		(同上)
9月28日		(同上)
10月21日		(同上)
11月11日		(同上)
12月16日		(同上)
2023年 1月27日		(同上)
2月22日		(同上)
3月24日	(同上)	

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
2022年 4月22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) 監査役選任議案に関する同意の件 不祥事件の再発防止に向けた検討状況の件 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 IESBA 倫理規程改訂対応に関する事項	全員出席
5月12日		(同上)
6月24日		(同上)
7月28日		(同上)
8月26日		(同上)
9月28日		(同上)
10月21日		(同上)
10月21日(臨時)		(同上)
11月11日		(同上)
12月16日		(同上)
2023年 1月27日		(同上)
2月22日		(同上)
3月24日	(同上)	

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
2022年 4月21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 スキル補充策の審議 後継者(経営人材)計画の審議 (報酬に関する事項) 取締役報酬の審議 譲渡制限付株式報酬制度導入の審議	全員出席
5月12日		(同上)
6月23日		(同上)
7月27日		(同上)
9月27日		(同上)
10月20日		(同上)
11月10日		(同上)
12月15日		(同上)
2023年 1月26日		(同上)
2月21日		(同上)
3月23日		(同上)

価値創造を支える力

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います。原則毎月1回、取締役頭取を含む経営陣が出席する内部監査報告会を実施し、監査結果の報告および監査対象部店の実態、問題点、課題についての検討を行い、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、ならびに社外取締役・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、なら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。継続的な内部品質評価に加え、第三者機関による外部品質評価を受けることにより、内部監査の品質保持・高度化に取り組んでいます。

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、法令および当行内規の遵守が徹底されるよう諸問題に内在するリスクに着目し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」を導入し、リスク・プロファイルに基づくリスクテイク方針を定め、リスク管理と一体となった経営戦略を討議しています。

9. 会計監査人

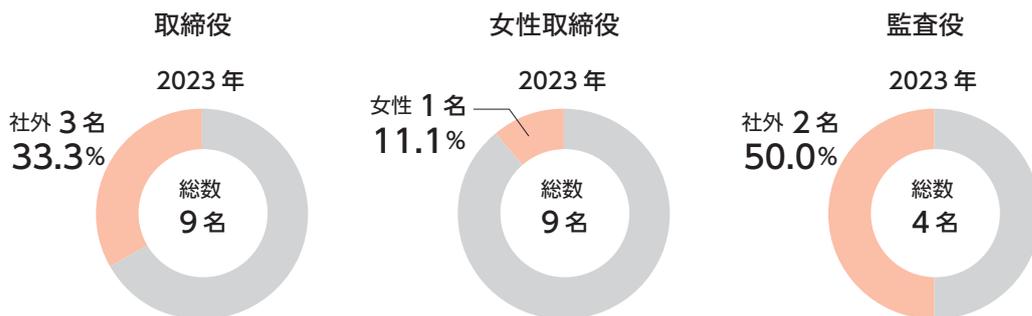
当行と監査契約を締結している有限責任監査法人トーマツが会計監査人として監査を実施しています。

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							
	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	DX・ICT戦略
取締役	高橋 祥二郎	●	●	●		●		●
	久保田 真也	●	●				●	●
	西藤 崇浩	●	●	●		●	●	
	堀内 勝美	●		●	●	●	●	
	戸田 秀和	●				●		●
	遠藤 良則		●	●		●		
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。

役員数と社外役員比率



独立社外役員

氏名	役職	選任理由	2022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 13 回中 13 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 13 回中 13 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等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。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 13 回中 13 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 13 回中 13 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っ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 13 回中 13 回出席 (出席率 100%)

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

- 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

2022年度の実効性については、全取締役および監査役に対し、アンケートを実施いたしました。アンケートの実施においては、第三者である外部機関を活用し客観性・透明性を確保したうえで、その結果に基づき次のとおり取締役会にて評価しました。

アンケート結果からは、取締役会の運営方法やサステナビリティ向上のための議論等について、概ね肯定的な評価が得られました。また、経営戦略や経営課題など重要テーマに関する議論の充実については、取締役会に新たに「討議」の時間を設けて意見交換を行うなど、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。

- 新たに設定した「討議」の活用と議案の適切な選択により、取締役会における議論をさらに充実させ、中長期的な企業価値の向上に取り組むこと。

社外取締役メッセージ

社外取締役 竹内 美奈子

社外取締役として期待されている役割をどのように認識されていますか。

独立社外取締役としての役割は、主に次の3つと考えています。まず一つ目は、社内からは出にくい意見や視点、ガバナンスの観点での指摘や他業種の経験値などを提供することと考えます。長年の企業文化に根差した価値観からのものの見方や意見は、時として同質性が高く、また堅実であるがゆえに、多様で変化に富んだ市場ニーズへのキャッチアップや成長を足踏みさせることがあるように感じます。

二つ目は、中長期的な当行のあるべき姿を問いながら企業価値向上のための議論を活性化することです。社内はどうしても、短期的な業績やリスクを注視してしまい、近視眼的になりがちです。バランスは重要ですが、取締役会の実効性向上の一つのポイントは、いかに中長期的な戦略の議論を普段から行い、方向性や課題を共有できるかだと思います。それにより、早い段階から論点や情報が共有され、目指すべき方向性のための施策を練り上げることができると考えます。

そして最後に、私の専門性からも、議案が上がったことに潜在する「人と組織の問題」や「組織文化の問題」を顕在化させ必要な問題指摘を行い「気づき」を得ていただくことです。「中長期的な企業戦略」も「ビジネスモデルや事業ポートフォリオの変革」も、それを支え具現化するのには「人や組織」であり、その基盤がなければ議論は空中戦になってしまいます。また、多様な役員職員一人ひとりがやりがいや夢をもって働き「達成感」を感じられる企業であることは、今後の人財戦略においても、より重要になると考えます。「人」を大切にできる企業であり続けられる基盤があってこそ、地域のお客さまやステークホルダーの皆さまにも期待と信頼をいただける企業であり続けることができると考えます。

「人的資本」への取り組みについて、課題認識を含めた評価と、社外取締役としてどのように関与されているかをお聞かせください。

当行の「人的資本」への取り組み、すなわち「人財戦略」「組織戦略」は、当然ながら「経営戦略」と直結しているべきと考えます。言い換えれば、当行の目指す姿である「Sustainability Design Company」を一人ひとりの力によって具現化し、組織としてお客さまに届けられるような人財の育成が「肝」となります。私の課題認識は、そのための人財すなわち「課題解決型人財」への転換には、より柔軟な発想と、お客さまや社会の課題を発見できる力、お客さまに応じたソリューションを組み立て、お客さまに寄り添い、納得・信頼していただけるようなサービスを提供できる人財をどう育成するかを考え、具体的に実行すべきであるということです。

そのためには、これまでのように、武器を多く持つ(=知識やスキルをたくさん学び、引出しに入れる)ことも必要ですが、お客さまや社会の変化に応じて、引出しの中からいつ何を取り出しどう組み合わせるソリューションに仕立て上げるか、すなわち武器の「使い方」を学び、使える力(プレイヤーズ・コンピテンシー)を磨くことがより重要です。マネジメントには、その指導＝部下育成ができるトレーニングが必要と考えます。

その一つとして、昨年度よりその指導力にあたる「マネジメント・コンピテンシー」にフォーカスし、管理職向けの「部下と向き合い成長を支援し、部下の育成を組織力につなげていく」アクションラーニングの立ち上げの後押しを行いました。今年度はそれを加速していきますので、「人的資本」への取り組みの中でもキーとなる「人財育成力」の強化が進むものと期待しています。それは、社員のエンゲージメント向上にもつなげていかねばなりません。

そのことで、一人ひとりが能力を高め、コンサルティングの「質」を向上させ、(プレイヤーズ・コンピテンシーの領域での)自己の成長を実感でき、かつそれを発揮して、組織や地域そして社会に貢献できる、そして一人ひとりが「やりがいと達成感」を味わえる、真の意味での「人的資本」への取り組みが見える化できるものと考えます。



社外取締役 服部 力也

取締役会の実効性向上に向け、社外取締役としてどのように取り組んでこられましたか。

当行のコーポレートガバナンス・ガイドライン15条に「取締役会の役割」が記載されており、それらの各項目がしっかりと実効されているかを、毎年取締役会実効性評価により検証しています。検証の主項目としては①取締役会の規模・構成②取締役会の運営③株主・投資家との関係④取締役会での議論等が挙げられますが、当行においては2022年度の評価を第三者である外部機関に委託し、その結果として、「取締役会の運営方法やサステナビリティ向上のための議論については肯定的」とあるとの評価を得ています。今年度は、前回までの課題であった経営戦略や経営課題など重要テーマに関する議論の充実について、取締役会に新たに「討議」の時間を設けて意見交換を行うなどの、さらなる取締役会の実効性向上に取り組むようにしました。全般として、概ね適正に運営されていると評価いただけるよう取り組んできました。

今後の課題としては、重要課題についての「テーマのさらなる洗い出しと深掘り」といえます。①地銀を取り巻く環境は激変しており、ビジネスモデルは大きく変容せざるを得ないこと②人材の流動化が激しく、多様性のある優秀な人材の確保が難しくなっていること③リスクマネジメントの高度化により、リスクテイクを果敢に行い、資本を有効活用する必要があること④コンプライアンス面での各課題をマネジメントできる企業文化の醸成、および⑤自由闊達な意見交換・議論ができる風土への変革が必要であること等が挙げられます。これらのテーマをあらゆる角度からしっかりと議論し、着実に実行していくことが取締役会の役割・責務であると確信しています。

2021年12月に指名・報酬委員会を設置しましたが、1年間の委員会での取り組みについて、課題認識を含め、どのように評価されていますか。

当行の指名・報酬委員会は、当行を取り巻く環境を踏まえて、まずは役員ポートフォリオをどのように構築していくべきかを議論してきました。今後は広義に捉えて「人的資本の強化」の観点から、役員のみならず、従業員を含めた「目指すべき人材と人材ポート」についての議論が必要と思っています。具体的な検討項目としては①後継者資格要件②スキルシート③役員の報酬制度④従業員を含めた「人材」面の現状と今後の課題等です。

まず、①および②については、変化の激しい環境において、機動的に即応できる「スキル・コンピテンシー」について、かなりの時間を割いて議論を行いました。今後も引き続きブラッシュアップしていこうと思っています。往々にして同じタイプになりがちな役員構成を、多様性があり、組織として補完性の強い人材ポートの構築を目指しています。これらのスキル・コンピテンシーはトップ・取締役のみならず、執行役員およびそれに次ぐポジションの方々にも適用し、将来の人材ポート構築に必要な人材育成にも活用できればと思っています。③については、今後改定が必要と考えています。取締役・執行役員・部長以上の職位の方々の「役割と責任」については、担当業務の目標を定量・定性面で明確にし、それに対する成果を評価することがポイントと考えています。そのためには組織の見直し・収益管理の精緻化等解決すべき課題もありますが、ぜひ前進させたいと思っています。最後に④については、ビジネスモデルの変容は多様性のある人材を必要としています。従来型のバランスある優秀と思われる人材だけでなく、例えば一定の業務に強みを持った専門人材を、夫々の局面で活用することも重要で、そういった人材の育成・組織について議論していきたいです。

お客さまに支持され、評価される「Company」として、従業員がやりがいを持って働く、そういった人材・組織を育成・構築していきたいと思っています。



社外取締役 鎌田 沢一郎

企業価値向上に向け、社外取締役としてどのように取り組んでおられますか。

銀行業は一定の自己資本を求められるなど規制業種という側面がありますが、資本を効率的に利用したり市場評価を高めたりして企業価値の向上につなげていく必要があることは、他の企業と全く変わりません。そのためには、高い利益を継続的に上げていくことが本道になります。以上の観点に立ち、適切な戦略の立案と着実な実行に貢献できるよう、取締役会等を通じて取り組んでいます。

銀行が置かれた収益環境は、日本経済の成長力低下や企業の資金需要の弱まりのなかで、厳しさを増しています。貸出金利で収益をあげる従来のモデルに加えて、手数料ビジネスなど収益源を多様化していく必要があります。近年業務規制が緩和されてきていますが、これをうまく活用できるかどうかで、10年後の企業価値が大きく変わってくると考えられます。そのためには、当行の組織文化を次の二点において変えることが必要だと感じます。

一つ目は、挑戦する文化を作ることです。新しいビジネスモデルは挑戦するところからしか生まれません。これまで堅実経営を旨としてきた当行ですが、これからは前例のないところに飛び込む勇気も必要になってくるでしょう。当行は、健全性指標が高くリスク管理の能力にも定評があります。こうした特徴は、よりリスクを取る余地があることを示唆しています。

二つ目は、「集合知」を生かす文化を作ることです。これからは少数の本部の人が戦略を策定するだけでなく、多くの人の知恵や創意工夫を集めて比較検討することも重要になってきます。本部・営業店にかかわらず、提案や意見がどんどん上がってくるような、いわば「ワイガヤ」の文化が不可欠です。

このような点を折に触れて行内の皆さんと共有するとともに、自らも実践するように努めています。

地方創生に向けた当行の役割と取り組みについて、課題を含めた評価と、今後の展開についてお聞かせください。

当行が利益をあげていくためには、地域の成長が欠かせません。地域が成長しないのに、当行だけが利益をあげていくことはできないのです。地方創生は地域「貢献」という範疇を超えて、自らの存続にかかわる切実な課題だと認識して取り組むべきです。

当地域の特徴は、人口減少がゆるやかで、大手製造業が多く立地しているため、一定の住宅需要や雇用や消費が生まれていることです。しかし、こうした恵まれた外部環境を受け身で捉えるのではなく、将来に向けて持続・発展するように積極的に働きかけていくことが重要です。

例えば、若い世代の流入を途絶えさせず、また高齢者の暮らしやすさを維持できるように、各種の「まちづくり」に関与していく必要があります。部品供給などを通じて進出企業と結びつきを強めるために、地場企業の実力を上げていくことも課題です。知識集約的で付加価値の高い産業を育成し、より多くの滋賀県発の全国企業・上場企業の出現を促すことや、ITを利用して中小企業を含む地域全体を効率化していくことも重要です。旅行者に、琵琶湖をはじめとする魅力的な地域資源を発見してもらうようにして、インバウンド需要を取り込む余地が大いにあります。

当行は、これまで「サタデー起業塾」や「しがぎん地方創生 SDファンド」などを通じて、ニュービジネス創出に取り組み、事業承継・M & A や人材紹介、SDGs や脱炭素を含む各種コンサルティングにより地元企業をサポートしてきました。また、環境保全などの地域貢献活動を通じて、地域の魅力アップに貢献しています。こうした取り組みを持続・発展させるとともに、地方自治体とも一層連携していく必要があります。

地方創生という分野にこそ、当行が標榜する「持続可能性をデザインする」能力の発揮が求められており、地域金融機関で働く醍醐味があると思います。

役員・執行役員

(2023年6月27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)



代表取締役専務 西藤 崇浩

1983年4月 当行入行
2014年2月 審査部長
2014年6月 取締役審査部長
2017年6月 常務取締役
2023年6月 専務取締役(現職)



常務取締役 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(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 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) 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)



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)



監査役

常勤監査役 大野 恭永

1983年4月 当行入行
 2013年6月 営業統轄部長
 2014年6月 取締役営業統轄部長
 2015年6月 常務取締役
 2020年6月 常勤監査役(現職)



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)



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

田中 伸幸

常務執行役員
 監査部長



井上 博喜

常務執行役員
 審査部長



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



中村 泰彦

執行役員
 市場国際部長



高津 知仁

執行役員
 システム部長



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
 経営管理部長



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。



お客さまの声を反映しました

- 通帳繰越対応 ATM
- 他金融機関との ATM 無料提携 (池田泉州銀行、関西みらい銀行など)
- コミュニケーション支援ボード、筆談用ボード など

また、深度あるコンサルティングサービスを通じて、お客さまの課題解決に貢献します。

コミュニケーションチャネル

お客さまアンケート、お客さま相談室、格付コミュニケーション・サービス、ESG 評価制度 など

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。

コミュニケーションチャネル

地域総合情報誌「かけはし」、しがぎん福祉基金、各種市民活動への参加、地元経済団体、文化事業・スポーツ振興、地域懇談会 など



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、今年10月に迎える創立90周年は「役職員全員参加型」をテーマの1つとし、一人ひとりが主体的に取り組めるような記念事業を企画しています。

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。

コミュニケーションチャネル

はなしあい制度、1on1ミーティング、ダイバーシティ推進委員会、人材公募制度、内部通報制度、提案制度、行内報、多面評価 など

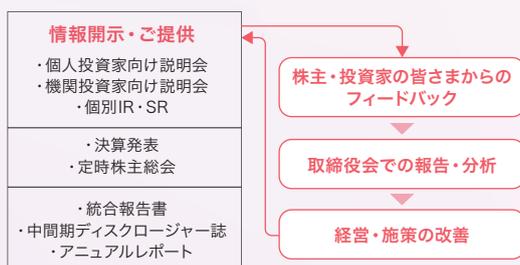


株主・投資家とのコミュニケーション

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。2023年度は、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。

コミュニケーションチャネル

決算発表、株主総会、投資家向け説明会、統合報告書、事業のご報告 など



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”（→ P28）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。

コミュニケーションチャネル

環境ボランティア“いきものがたり活動”、各種イニシアチブへの参画・対話、SDGs や環境に関する講演、環境会計の開示、環境マネジメント組織 など

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。

コミュニケーションチャネル

監督当局との関わり、産学官金の共同プロジェクト・対話 など

リスク管理

基本的な考え方

銀行が業務を遂行するうえで直面するリスクは、以前にも増して複雑化、多様化しています。

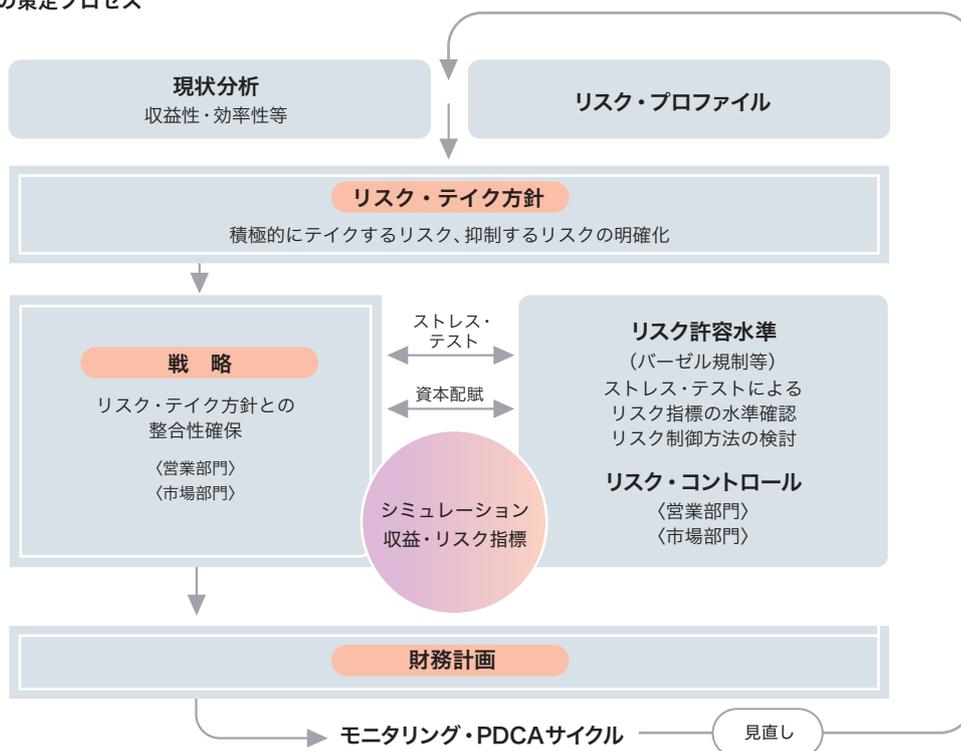
当行では、「勘や経験」に頼らない「合理的な尺度」を持って、リスクを正確に把握しコントロールするために「内部格付制度」や「統合的なリスク管理体制」を構築しています。また、合理的なリスクテイクのもと、継続的な収益確保のため、経営戦略と一体となったリスク管理を行う「リスク・アペタイト・フレームワーク」を導入しています。

リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)

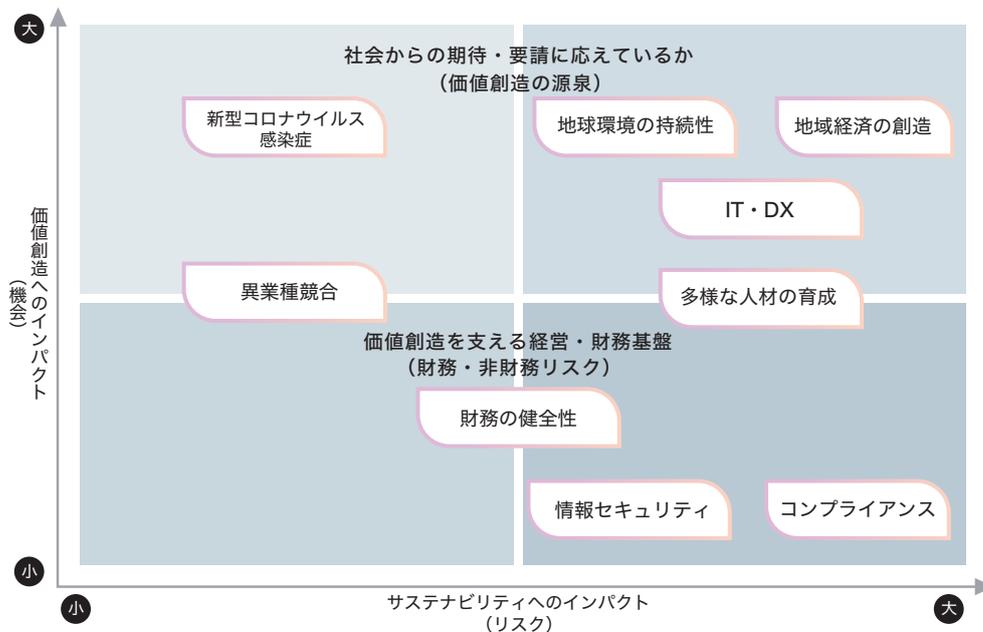
「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、経営戦略や財務計画を達成するために、進んで引き受けようとするリスクの種類と水準を明確化し、それを共有・モニタリングするための経営管理やリスク管理の枠組みのことをいいます。

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、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・テストにより相当の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」のバランスを考慮しています。策定した財務計画はモニタリングを行い、半年ごとにリスク・テイク方針や財務計画の見直しを検討しています。これにより「現状分析、リスク・プロファイル」→「リスク・テイク方針」→「戦略」→「財務計画」の関連を明確化し、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、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。

財務計画の策定プロセス



また、サステナビリティの観点からも、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、「リスク・アペタイト・フレームワーク」を通じて、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、取るべきリスクについて経営陣が議論・共有しています。



用語解説

【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。

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。

統合的リスク管理

統合的リスク管理とは、各種リスクを総体的に捉え、金融機関の経営体力である自己資本と対比、検証することにより、適切にリスク管理を行うことをいいます。

当行ではこうした考え方にに基づき、経営管理部がすべてのリスクを一元的に把握・管理しています。また、各種リスクをVaR等の統一的な尺度で計測・管理する統合リスク管理(資本配賦制度および自己資本充実度評価)を用いて、リスクを自己資本の範囲内にコントロールする業務運営を行っています。

資本配賦制度

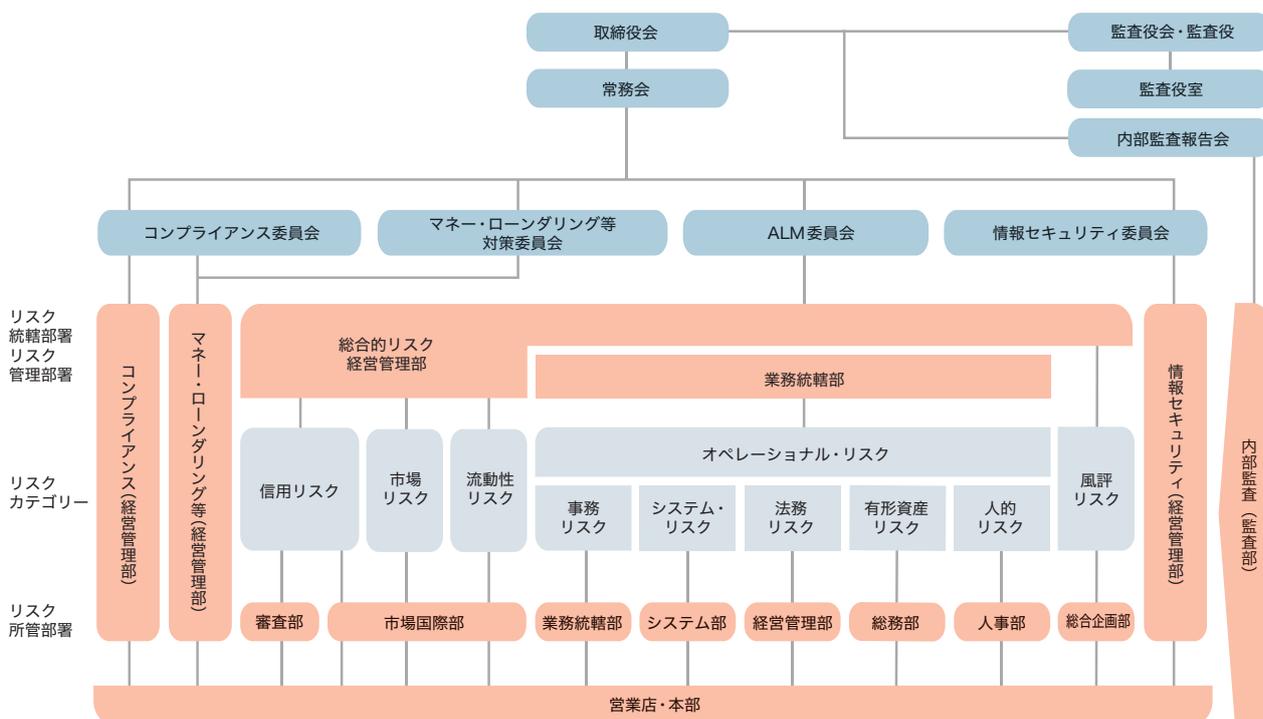
事業を行ううえで、金融商品(貸出金、有価証券、預金等)の保有を通じて生じるリスク(信用リスク、市場リスク等)や業務遂行上発生するリスク(オペレーショナル・リスク等)に対して、自己資本を業務部門別・リスクカテゴリー別に配賦しています。

具体的には、規制資本ベース(自己資本比率規制上の所要自己資本)および経済資本ベース(VaR等により算出したリスク量)の両面でリスクを自己資本の範囲内に収まるよう管理しています。加えて、有価証券等の価格変動リスクを一定の範囲内にコントロールすることにより、資本配賦制度を適切に補完する体制を構築しています。

自己資本充実度評価(ストレス・テスト)

現在および将来にわたって当行の健全性を確保するため、外部環境の変化や当行のリスク・プロファイルを踏まえ、景気後退期の与信コスト増加や金融市場の急激な変動による有価証券評価損益悪化等のストレス事象が顕現化した際の自己資本の充分性を検証しています。

リスク管理体制



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、企業実態を踏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。

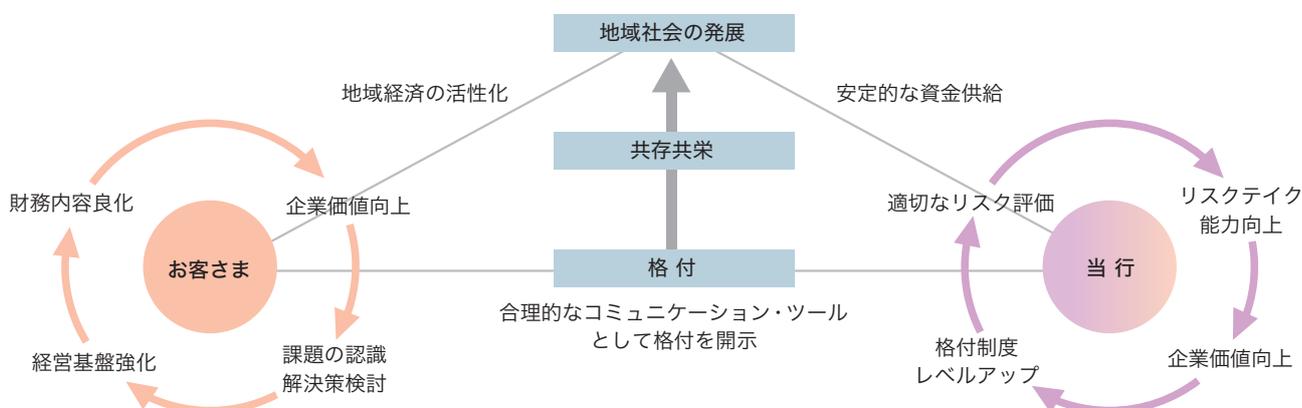
格付制度の意義と目的

当行は、「自己責任原則による独自経営を貫く」との信念のもと、1998年12月にお客さまと当行が企業価値向上に向けて取り組むための合理的なコミュニケーション・ツールとして、独自の「企業格付制度」を導入し、以来、運営と改善を重ね、信用リスク管理の高度化と自己資本の充実に努めてきました。

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月のバーゼル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



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制御したうえで、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。

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したり、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。

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態勢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、ウイルス対策ソフトの導入や外部サービスによる通信監視等を行っています。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に対応し、サイバー攻撃対応演習の実施とコンティンジェンシープラン^{※3}の改善で有事に備えています。役職員に対しては、標的型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。

システムリスクおよびサイバーセキュリティの状況を定期的に経営会議へ報告し、適切な経営判断ができる態勢を整備しています。

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

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、社会からの期待に沿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。

コンプライアンス体制

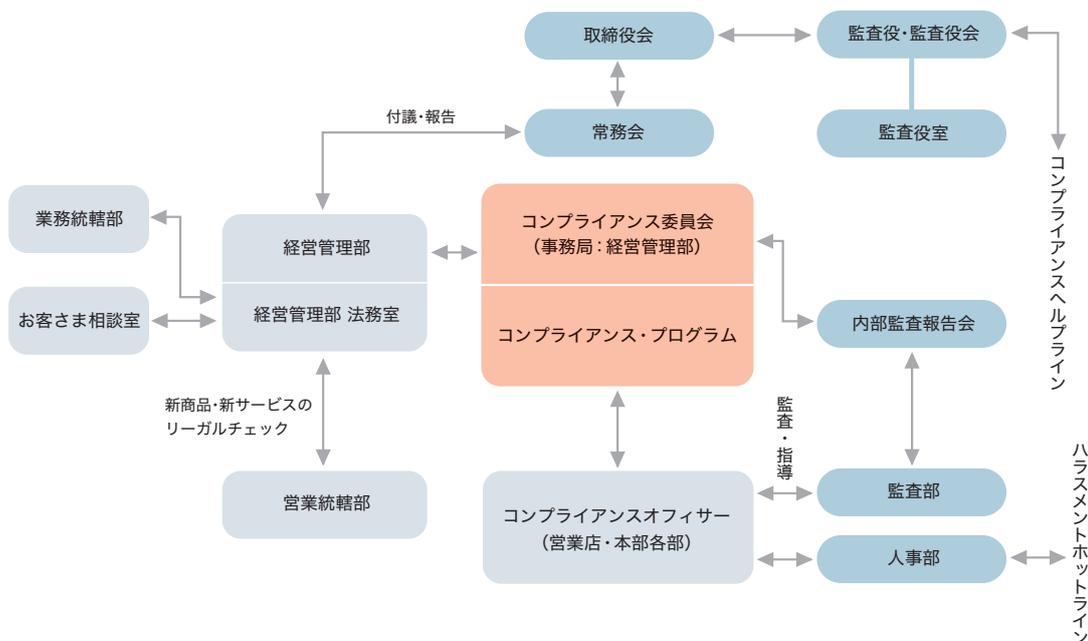
経営理念である「CSR 憲章」に基づき「滋賀銀行の行動規範」を定めています。これを遵守し、法令等遵守を徹底するために、コンプライアンス委員会の審議を経て取締役会が年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を定め、全部店での研修や不祥事件再発防止のためのモニタリングを実施するなど、職員の意識向上に努めています。また、同プログラムの実施状況を経営管理部法務室でモニタリングしコンプライアンス委員会・取締役会へ報告するなど、PDCAサイクルを継続的に実施しています。

なお、各部店には「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。

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



不祥事件の概要と再発防止策

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により、お客さまならびに関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

当行では本事案の発覚以降、元行員が担当していたお客さまに加え、当行の得意先係が担当するお客さまとのお取引について、同様の着服行為等がないか、全営業店に対して監査部門による調査・確認を行った上、再発防止策を講じました。

再発防止への取り組み

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ました。

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、本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に、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。

	原因・問題点	再発防止策の主な内容
機会	得意先係の現金取扱時の牽制とモニタリング不十分	<ul style="list-style-type: none"> 得意先係によるお客さまへの現金お届けの原則禁止 上席者による得意先係担当のお客さまへの単独訪問
動機	経済的問題を抱えた職員の把握・牽制の不十分	「経済的に困窮している職員を早期に発見・救済する」という目的のもと、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る
正当化	コンプライアンス意識醸成の不十分	「コンプライアンス＝正しいことを正しく行うこと」と再定義をし、コンプライアンス研修等で周知徹底することで、各人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る

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。

マネー・ローンダリング対策

マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融(以下、マネロン等)対策の重要性が近年ますます高まっています。当行は関係省庁と連携しながら、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対策を進めています。

金融庁は、金融機関等における実効的なマネロン等対策の基本的な考え方を明らかにした「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に関するガイドライン」を公表しています。

同ガイドラインは、銀行等の金融機関等に「犯罪による収益の移転防止に関する法律」(以下、犯収法)等の法律で定められている事項だけでなく、お客さまのお取引の内容、状況等に応じて、犯収法等の法律で定められている以上の事項を追加で確認することを求めています。

当行のおもな取り組み

- 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、マネロン等防止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」を経営管理部内に設置
- 2020年4月、マネロン等に関する不正取引の検知システムを導入
- 同年10月、当行の基準に基づき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システム、取引時の対応状況や収集した情報を記録するシステムを導入
- 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
- 同年3月、「お客さま情報の確認」に関する新聞広告の掲載を開始
- 同年12月、「マネー・ローンダリング防止方針」を改正
- 2022年3月、「お客さま情報確認」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、マネロン等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
- 同年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

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、マネロン等対策の管理体制を強化し、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
- 店頭等でのお客さま情報の更新

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

利益相反管理体制

「利益相反管理」とは、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することです。

当行は、「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

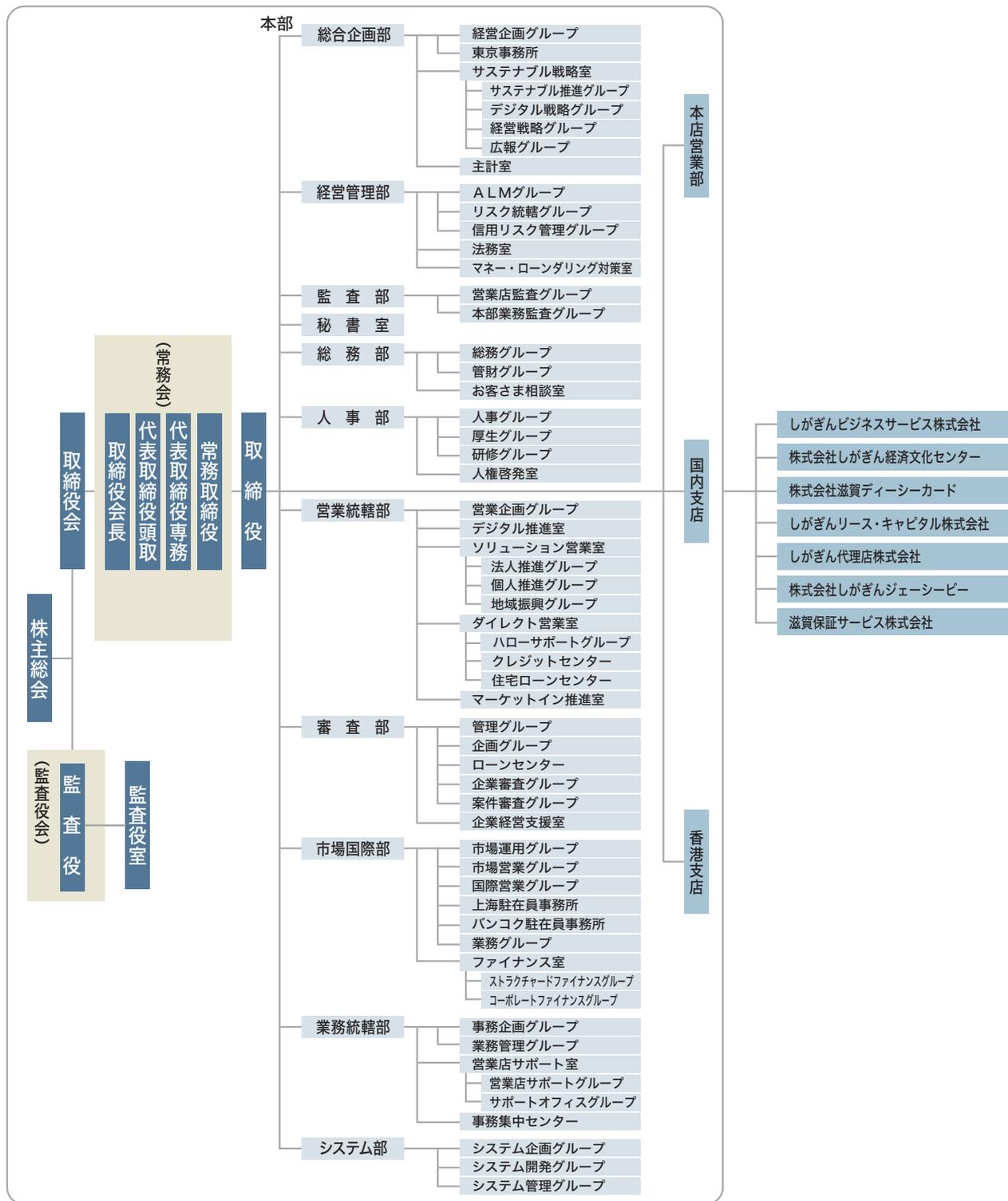
インターネット、SNS、クラウド、FinTech 等の情報通信技術の進展に伴い、サービスの利便性が向上する一方で、個人情報の適切な保護および管理は一層重要になっています。

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いに関する基本方針」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ます。

コーポレート・データ

滋賀銀行組織図 (2023年6月27日現在)



滋賀銀行データ (2023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	7兆2,819億円
預金残高	5兆7,624億円
貸出金残高	4兆3,602億円
資本金	330億円
従業員	1,915人
店舗数	133カ店 (うち代理店33カ店)

株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行済株式総数	53,090 千株
株主数	11,351 人

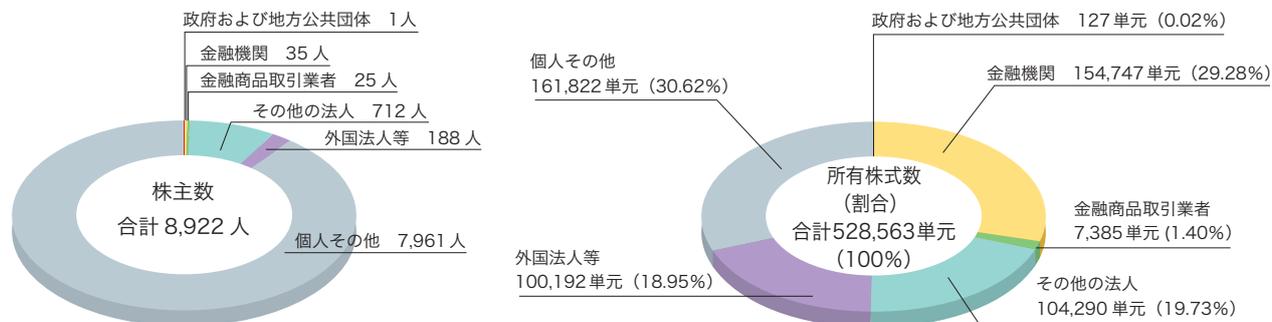
大株主の状況 (2023年3月31日現在)

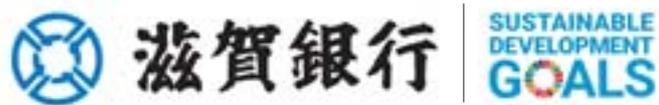
氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,394	9.25
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,144	4.51
日本生命保険相互会社	1,610	3.39
明治安田生命保険相互会社	1,599	3.36
滋賀銀行従業員持株会	1,213	2.55
損害保険ジャパン株式会社	1,180	2.48
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	773	1.62
京都中央信用金庫	730	1.53
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	696	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	577	1.21
計	14,920	31.42

- (注) 1 当行は自己株式 5,613 千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合は 10.57%)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2023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ので、株式名簿上の所有株式を上記大株主の状況に記載しています。
 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 (2023年3月31日現在) ※単元未満株式は含まれておりません。





私たちは持続可能な開発目標 (SDGs) を支援しています。



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 2023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SNSでも、さまざまな情報を発信しています。



LINE ID: @shigagin



Facebookアドレス：
<https://www.facebook.com/shigagin>