



SHIGA BANK REPORT 2022

統合報告書

ディスクロージャー誌 2022(本誌)

行是

自分にきびしく
人には親切
社会につくす

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。

CONTENTS

Top Message	3
取締役頭取 高橋祥二郎	
“しがぎん”について	
“しがぎん”のあゆみ	10
“しがぎん”の強み	12
社外からの評価・社外への賛同	13
財務ハイライト	14
ESG ハイライト	16
気候変動・地球温暖化への対応	18
責任銀行原則の取り組み	26
価値創造のための挑戦	
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
ESG 地域金融を通じて ネイチャーポジティブな経済を目指す	
基本戦略②地域社会の生産性向上	44
対談：地域社会のデジタル化 ～地域の活性化とデジタル化の取り組みを考える～ 対談者：株式会社日本総合研究所 理事長 翁百合氏	
基本戦略③課題解決型金融情報サービス業への進化	54
野の花賞受賞者座談会 ～未来に花開くビジネスを地域から生み出す～	
基本戦略④持続可能な収益構造への転換	62
経営資源を一元化 「運用力強化に向けたファイナンス室の取り組み」	
基本戦略⑤考働改革（考え方改革、働き方改革）	66
ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み ～ダイバーシティ推進チームの活動から～	
価値創造を支える力	
コーポレート・ガバナンス	72
社外取締役メッセージ	76
資本政策	79
役員・執行役員	80
ステークホルダーコミュニケーション	82
リスク管理	84
コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み	90
コーポレート・データ	92

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、公平性及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・充実に努めています。

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、適切性及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

滋賀銀行は、このたび「SHIGA BANK REPORT 2022（統合報告書）」を作成いたしました。本統合報告書は、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、本報告書は、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、本報告書、および情報編（当行ホームページ<https://www.shigagin.com/>に掲載）、「SHIGA BANK REPORT 2022財務データ・バーゼルⅢ第3の柱開示編」（同）をあわせてご参照ください。

なお、本統合報告書は、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

本統合報告書には、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、本資料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

地域経済や人々の暮らしを より豊かにして未来につなぐ

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大や米中対立、ウクライナ危機など歴史的な出来事が相次いでいます。国内においては、人口減少や少子高齢化の進展、都市と地方の格差問題、急速なデジタル化の進行などが、私たちの働き方や日常生活のみならず、社会・経済活動における価値観を変え、さらには個々の人生観にも影響をもたらしています。

このように社会のあり方や経済構造が大きく変わり始めた時、最も注意すべきことは、その変化を避けて「現状維持」を選択しようとする「心のあり方」ではないでしょうか。変革期における「現状維持」は、企業衰退の一番の要因だと、私は考えています。確固たる信念のもと、さまざまな変化の兆しを見極め、自己の組織の「強み」を活かした新ビジネスを創出し、付加価値をさらに高めることがサステナビリティ（持続可能性）につながります。

さらに、社会的課題が山積する現代においては、あらゆる面でサステナビリティが問われる時代となりました。SDGsやESG（環境・社会・ガバナンス）に積極的に取り組みば企業競争力の源泉となり、取り組まなければ大きなリスクになるとの認識が必要です。

当行は、第7次中期経営計画（2019年4月～2024年3月）の折り返しにあたり、計画完遂へのキーワードを「未来につなげるSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」としました。SXとは、企業の稼ぐ力とESGの両立を図り、持続可能な社会を創造するための変革を意味します。社会を変革し、地域経済や人々の暮らしをより豊かにして未来世代につなげることを目指す当行グループの取り組みについてご説明いたします。





「サステナビリティ」の礎は「行是」^{いしずえ}

行是

「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」

昨今、衆目を集めるサステナビリティ経営は、環境・社会・経済のすべての持続可能性を同時に実現する経営といわれていますが、当行は早くから「持続可能性」を意識した経営を実践してきました。その源流は、1966年に発表した行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」に遡ります。近江商人の「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」の精神を継承したこの行是は、現代のステークホルダー資本主義の考え方にも相通じるものです。

第1条の「自分にきびしく」は、行員一人ひとりが歴史的、社会的な一員であるという自覚をしっかりと持つことによって、その存在意義を高めることができると明らかにしています。第2条の「人には親切」は、個人が単なる個人ではなく、社会の中での個人であることを認識して、常に自分自身を戒め律していくことが肝要であることを表しています。第3条の「社会につくす」は、企業の一員として、社会への感謝の気持ちをもって行動し、実践を通じて社会に貢献しなければならないことを簡明に述べています。行是は私たちのすべての行動規範であり、事業を通じて社会に貢献するという姿勢は、従前より当行グループの一人ひとりに浸透しています。

2007年には、この行是を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3つの「共存共栄」を掲げるCSR憲章(経営理念)を制定しました。サステナビリティ経営のもと、持続可能な社会づくりに地域の皆さまとともに歩み続けることを力強く謳ったものです。そして、時代の大変革期にある今こそ、将来世代に負担を先送りせず、社会的課題解決と企業価値向上を同時に実現するSXの実践へと、その取り組みを深化させなければならないと考えています。

当行の「環境金融」の歩み

世界経済フォーラム(WEF)が発表した「グローバルリスク報告書2022年版」では、今後10年間の影響の大きさの1位が「気候変動への対応の失敗」、2位は「異常気象」、3位に「生物多様性の喪失」を挙げ、上位10のうち5つが環境問題関連でした。もはや環境問題は、最優先に取り組むべき社会的課題と考えています。

当行は、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、他行に先駆けて実践してきました。具体的には、お金の流れで地球環境を守る「環境金融」、省資源・省エネルギーに努める「エコオフィスづくり」、生物多様性保全に努める「環境ボランティア」に取り組んでいます。

「環境金融」では、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、お取引先の企業価値向上と環境保全の両立を図ってきました。また、世界有数の古代湖である琵琶湖にはさまざまな固有種が生息しています。里山の保全、ヨシ刈り、ヨシ苗植え、外来魚駆除など琵琶湖の生態系を守るさまざまな「環境ボランティア」には、毎回多くのグループ役職員が参加するとともに、環境意識の醸成・向上に取り組んでいます。さらに「エコオフィスづくり」では、本支店の省エネ化を推進しています。本年3月より、本店敷地内で使用する電力について、再生可能エネルギー由来の実質CO₂フリー電気を導入しました。導入による温室効果ガス排出量の削減効果は年間約2000t-CO₂を見込んでおり、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、その歩みを着実に進めてまいります。

また、2020年10月、サステナビリティ方針の制定に加え、「気候危機への対応」と「生物多様性保全」などの本業を通じた地球環境保全への取り組みをより一層強化するため、10年振りに環境方針の改定を行いました。

『地域の稼ぐ力』を高める

変化に応じて新たな事業機会を創出

当行の役割は、地域社会、お取引先の持続可能な発展のお役に立ち、未来を創造することにあります。地域やお取引先の発展なくして当行の発展ありません。特に、社会が大きく変わる時代にあっては、その変化に応じてお取引先にとっても有用な、新たな事業機会を創出するとともに、既存事業においては生産性向上など不断の業務改善を行ってまいります。加えて、他社にはない付加価値の高い商品やサービスの提供を行うことで、地域社会の発展に貢献したいと考えています。

サステナビリティへの取り組みもその一つです。当行は、これまでに培った環境経営の強みを活かして、お取引先のE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)への取り組みを重視するESG金融を積極的に推進し、お取引先の企業価値向上と地域社会の持続可能な発展を目指しています。

強みを活かし、「ESG金融」を推進

当行は2017年11月、地方銀行で初めてSDGs宣言を行いました。①地域経済の創造②地球環境の持続性③多様な人材の育成の3つの重点項目を定め、社会的課題解決と経済の両立を目指すことを明らかにしました。また、気候変動への取り組みとして、2018年7月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同表明を行いました。2019年6月には企業向けのSDGsコンサルティングを始め、お取引先の課題整理や新たな事業計画の策定などに努めています。さらには、2020年8月、企業がSDGsやESGに関連する取組目標を設定し、その達成度合いに応じて金利などのご融資条件が連動するSLL(サステナビリティ・リンク・ローン)の取り扱い

を開始しました。地方銀行として初めての取り組みです。大手企業の利用が中心のSLLですが、中堅・中小企業にもご利用いただきやすい商品設計としています。

また、2021年11月より、脱炭素関連の設備投資向けの「カーボンニュートラルローン 未来よし」の取り扱いを始めました。ご利用実績に応じて当行が収益の一部を拠出し、脱炭素や生物多様性保全の取り組みに寄付等を行う仕組みもあわせてスタートしています。お取引先の脱炭素の取り組みを促進すると同時に地域社会の持続可能性を高めるのが狙いです。(→P42)

このほか、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクト(ポジティブな影響およびネガティブな影響)を包括的に分析・評価し、特定されたポジティブ・インパクトの拡大と、ネガティブ・インパクトの低減に向けた取り組みをサポートするPIF(ポジティブ・インパクト・ファイナンス)を2021年9月、県内の医薬品製造販売会社にて実行するなどESG金融への取り組みを加速させています。

連携を拡大

地域の脱炭素化も推進していますが、それには、一企業の活動の範囲を超えた地域ぐるみの連携が必要です。2021年3月、滋賀県と連携して「『しがぎん』サステナビリティ・リンク・ローン“しがCO₂ネットゼロ”プラン」の取り扱いを開始しました。また、滋賀県守山市の新環境センター建設を目的に2021年9月、同市とGL(グリーンローン)の契約を締結しました。企業ごとの「点」の集積から、自治体と協働する「面」連携へ展開の幅を広げて、地方から「脱炭素」への取り組みを、全国各地に広げていければと考えています。

このほか、広域連携のTSUBASAアライアンスでは、当行が提供するSDGsコンサルティングやESGファイナンスの研修会を開催しました。参加行同士がノウハウ

を結集する取り組みの中で、ESG金融の普及・拡大に努めています。

社会的課題解決への取り組みを強化

地域やお客さまの役に立つ最高のパフォーマンスは、日常業務を地道にコツコツと積み重ね、無数の小さな工夫や改善を続けた結果から生まれると考えています。当行グループでは、お客さまの夢や目標に耳を傾け、寄り添い、その思いを正しく理解し、ゴール到達に向けたご提案で課題の解決を目指すことに力を注いでいます。事業承継やM&A、人生100年時代のライフプランにあわせた資産形成・資産承継などにお客さまの立場になって真摯に取り組み、銀行業務の枠を超えた「課題解決型金融情報サービス業」への進化に努めています。

また、人的資源に限られる地方経済の活性化には人材紹介事業も重要な取り組みとなります。当行グループでは、2020年4月より株式会社しがぎん経済文化センターが人材紹介事業を始めていましたが、今年4月から銀行本体でも事業を開始し、お取引先(求人企業)の経営ビジョンやニーズによりマッチした人材を紹介する体制へ強化しました。常にお客さまに寄り添い、成功や成長、発展に資する「カスタマーサクセス」につなげていきます。

ESG評価制度を導入

当行は2005年、琵琶湖をはじめとする地球環境保護を目的に3項目からなる「しがぎん琵琶湖原則(PLB=Principles for Lake Biwa)」を策定しました。同時に当行独自の「環境格付(PLB格付)」制度を、2009年には生物多様性への取り組みを評価する「生物多様性格付(PLB格付BD)」制度をスタートさせ、お取引先の環境経

営の気づきのツールとして活用してきました。

2021年11月、上記の環境格付と生物多様性格付を発展的にリニューアルし、お取引先のESG等の取り組みを当行独自の評価基準により評価する「ESG評価制度」を導入しました。当行が主体的にお取引先とESGについて対話し、改善の機会にさせていただく取り組みです。ESGの3分野で各10項目、計30項目を評価項目とし、業績（財務項目）だけでは捉えきれない潜在的経営課題を共有し、解決に向けたサポートを行います。

当行の経営基盤を強化

店舗施策とデジタルへの取り組み

FinTechの発展に伴って、来店客数は大幅に減少しています。こうした社会の変化に対応するため、店舗や人員の配置を見直して生産性向上を図ることに加え、デジタルを活用した顧客接点の拡大に努めています。店舗ネットワークの再構築を進めており、店舗内店舗方式（ランチ・イン・ランチ）による店舗統合でサービスを高度化しながら店舗網の効率化を図り、お客さまへより高い付加価値を提供できる体制づくりを進めています。また、営業店事務の負担軽減、過剰事務の削減、セルフ取引の拡大などで生産性向上を図るオペレーション改革は、今年3月に展開フェーズを終了し、さらなる業務改善に取り組んでいます。

各施策と合わせ、次世代基幹系システムを構築する「Flexsusプロジェクト」（→P52）を進めており、2024年1月に稼働する予定です。外部連携に強みがある「オープン系」システムへと刷新してデジタル分野への対応を強化できるほか、最新設計のプログラムによるシンプル化で開発期間を短縮するとともにリスク低減とコスト削減の効果を見込んでいます。

さらには、コロナ禍でデジタル化が急速に進み、企業

や地域社会の対応も大きな課題となっています。当行は営業統轄部デジタル推進室を中心にITビジネスサポート（→P52）を展開しており、お取引先の業務効率化やシステム導入をサポートしています。また、県内の6町でつくる滋賀県町村会では2021年10月、業務のデジタル化を進めるため「滋賀県町村会自治体DX戦略会議」を設立され、当行とアドバイザー協定を締結いただきました。当行は窓口業務へのデジタル技術の導入などのノウハウを生かしてアドバイスしています。

ダイバーシティ経営

活動の源泉となるのは「人財」であり、人財を最大限に活かすダイバーシティの取り組みがより重要になっています。ダイバーシティ経営を実践するためには「多様性」を受け入れながら組織内の一人ひとりの「個性」を尊重し、活かし、生き生きと働くことのできる環境をつくる必要があります。

当行は2020年4月に「女性活躍推進委員会」を「ダイバーシティ推進委員会」へ改組し、誰もが自分らしさを発揮できる職場づくりに取り組んでいます。また、営業店から公募で集まった「ダイバーシティ推進チーム」が積極的に意見を出し合い、職員間の相互理解を深めるための「1on1ミーティング」など、新たな試みの実現に貢献しています。当行は、2024年3月末までの行動計画として、「管理職（課店長代理級以上）に占める女性の割合を20%以上」と「男性職員の配偶者出産特別休暇取得率を35%以上」を目標に掲げています。まだ十分と言える水準ではありませんが、引き続き改善に向けた取り組みの充実を図ってまいります。

今年4月には、当行が加盟するTSUBASAアライアンス参加行で「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行いました。地方銀行全体が大きな変革の時を迎えており、多様性こそが競争力の源泉になるという認識のも

と、銀行それぞれの多様性を活かした連携の取り組みを進めてまいります。

ガバナンス強化

2021年12月、取締役の指名・報酬等の重要事項に関して、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化を目的に、「指名・報酬委員会」を設置しました。また、2022年6月、当行の取締役が株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまとより一層共有し、企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しました。今後も当行の持続可能な成長と企業価値向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの充実と不断の見直しを実施してまいります。(→P72)

2021年度の業績と配当方針、株主優待制度について

ここで2022年3月期決算の概況をご報告します。新型コロナウイルス感染拡大の影響は続いていますが、上記の施策などにより、預り資産関係手数料や法人事業性手数料といったコンサルティングを中心とする役務取引等利益が増加したこと等で業績は好調に推移しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比62億円増の177億円となりました。単体ベースの預金残高(譲

渡性預金を含む期中平均残高)は前期比2,419億円増の5兆5,192億円、貸出金残高(期中平均残高)は622億円増の4兆570億円になりました。連結ベースの総自己資本比率は15.14%、金融再生法に基づく開示債権の合計は835億円で、総貸出金残高に占める比率は2.02%でした。業績を踏まえ、年間配当金は期初に予定していた40円から80円へ上方修正しました。

2023年3月期の通期連結業績予想については、当期純利益(連結)で148億円を見込んでおります。なお、2022年度以降の配当方針につきましては、「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40%を目安」に取り組んでいく方針へと変更させていただきました(2022年度の年間配当金は80円を予定しております)。また、毎年3月31日時点の株主名簿に登録された当行株式200株以上を1年以上継続保有いただいている株主さまを対象に株主優待制度も導入いたしました。今後も企業価値と株主価値の向上により一層努めてまいります。

(単位：百万円)

	単体			連結		
	22年3月期実績	23年3月期予想	前期比	22年3月期実績	23年3月期予想	前期比
経常利益	22,942	20,000	△ 2,942	23,999	21,000	△ 2,999
当期利益	17,361	14,500	△ 2,861	17,715	14,800	△ 2,915

※連結は親会社株主に帰属する当期純利益

未来につなげるSX

国連の気候変動に関する政府間パネル(IPCC)は今年2月、「人為的な気候変動が自然や人々に広く悪影響と損失・損害を与えている」と断定した報告書を発表しました。続く4月の報告書では、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える世界的な目標の達成には、2025年までに温室効果ガスの排出を減少に転じさせる必要があると指摘し、今すぐ行動を起こすように促しています。また、気候変動だけでなく、さまざまな社会的課題が待ったなしの状況です。この現状をしっかりと認識し、子や孫という未来の世代が安心して暮らせる社会を残していくことが、私たちの世代の使命だと考えます。

「成功がどれほど平凡なものか、人は知らない」。オリンピック競泳金メダリストの米国人選手は日々の努力の積み重ねについて、このように述べたそうです。日常的な、一見して「平凡」に思えるいくつもの作業を正しく行い、小さな改善を加えながら、地道に、忍耐強く「継続」

していく。その努力の先に、金メダルをもたらすような、以前とは見える風景が一変した世界が開けてくる可能性が高まるのだと思います。大切なことは、現状に満足することなく、絶えず最善策を模索しながら挑戦し続けていくことです。

当行は来年10月1日、創立90周年を迎えます。さらにその先を見据え、地域の皆さまと、サステナブルな社会と経済の共創に努めてまいります。当行グループができることは小さな一歩に過ぎませんが、地域社会の新たな未来を創る、との気概を地方から発信してまいります。

これからも当行グループの役職員が力を合わせ、「未来につなげるSX」の取り組みをさらに推進していく所存です。皆さまには、引き続き滋賀銀行グループへのご理解と一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

取締役頭取

高橋 祥二郎



“しがぎん”について

「三方よし」

の精神を受け継ぐ行是、CSR 憲章

滋賀銀行は、1933年、「健全経営」を旨とする百卅三銀行と、「進取」の気風に富んだ八幡銀行が合併し誕生。爾来、お取引先・地域社会の発展を使命として、その歩みを進めてきました。近江商人の商人道徳「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「CSR憲章(経営理念)」は、私たちの活動の原点です。

銀行経営近代化

に向けた取り組み
地域社会の発展のために

銀行経営の究極の役割は「リスクを引き受けること」にあります。私たちにとってそれは、地域社会の発展のために引き受けるリスクです。当行は地域社会の発展に資するため「企業格付制度」「プライシング制度」の導入、「パーゼルⅡ」の基礎的內部格付手法(FIRB)の選択など、いち早く銀行経営の近代化に取り組んできました。

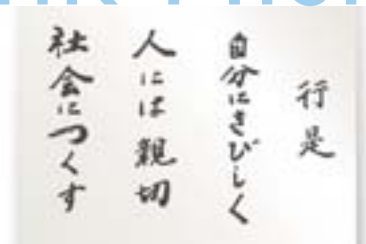
環境経営

環境と経済の両立を目指して

私たちは、CSRを「社会の持続可能な発展のために、社会の一員である当行が果たすべき責任」と位置づけ、「環境」「福祉」「文化」を3本柱にCSR活動を展開しています。経済の血流を担う「金融」の役割を通じて持続可能な社会づくりに貢献する「環境経営」の実践により「環境」と「経済」の好循環に取り組んでいます。

“しがぎん”の あゆみ

Shiga Bank History



100周年
2033年

●1933年10月 株式会社滋賀銀行設立

●1938年10月 京都支店開設

- 1941年 3月 大阪支店開設
- 1946年 7月 東京支店開設

●1951年 5月 外国為替業務取扱開始

1940

1933年

●1966年1月 行是発表

●1977年10月 大阪証券取引所(市場第二部)、京都証券取引所に上場 (1979年3月から大阪証券取引所 市場第一部へ指定替え)

- 1984年 8月 「社会福祉法人しがぎん福祉基金」を設立
- 1987年 9月 ディスクローチャー誌「しがぎんの現況」を創刊
(1998年「SHIGA BANK REPORT」に名称変更)
- 1987年10月 東京証券取引所(市場第一部)に上場
- 1988年 3月 ニューヨーク駐在員事務所を開設
- 1988年 7月 現本店社屋が完成
- 1989年 5月 香港駐在員事務所を開設

1980

1970

1960

1950

- 1991年 5月 ニューヨーク駐在員事務所を支店に昇格(1998年廃止)
- 1993年 9月 香港駐在員事務所を香港支店に昇格
- 1996年 7月 近畿地区地銀で初めてホームページを開設
- 1998年 2月 ミニディスクローチャー誌「なるほどしがぎん」を創刊
- 1998年 4月 「∞(夢現)ネット」試行開始
- 1998年12月 「企業格付制度」開始
- 1999年 2月 「プライシング」適用試行開始
- 1999年10月 「環境方針」制定
- 1999年12月 「DBM(データベース・マーケティング)」運用開始

2000

2010

2020

- 2000年 3月 ISO14001認証取得
- 2000年 7月 しがぎんニュービジネスフォーラム
「サタデー起業塾」開講
- 2001年10月 「UNEP(国連環境計画)金融機関声明」
日本の市中銀行で初めて署名
- 2003年 4月 産学連携奨励金「しがぎん野の花賞」創設
- 2003年12月 上海駐在員事務所開設
- 2004年 4月 「CSR委員会」「CSR室」を設置
- 2005年12月 しがぎん琵琶湖原則(PLB)策定、
「PLB 格付」取扱開始
- 2007年 3月 「パーゼルⅡ」基礎的內部格付手法(FIRB)を
金融庁承認
- 2007年 4月 「CSR憲章」と「滋賀銀行の行動規範」制定
- 2007年 8月 「しがぎん格付コミュニケーション・
サービス(格付CS)」取扱開始
- 2008年 7月 金融機関初の「エコ・ファースト企業」に認定

- 2020年 2月 責任銀行原則(PRB)に署名(地銀初)
- 2020年 4月 銀行本体で信託業務を開始
- 2020年 4月 しがぎん経済文化センターで人材紹介事業開始
- 2020年 7月 「しがぎん地方創生SDファンド」設立
- 2020年 9月 大阪支店と梅田支店を店舗内店舗方式で統合
- 2020年10月 「サステナビリティ方針」制定
「サステナブル戦略室」「デジタル推進室」を設置
「サステナビリティ委員会」を設置
「デジタル戦略委員会」を設置
- 2021年 2月 彦根支店と彦根駅前支店を店舗内店舗方式で統合
- 2021年 6月 「ソリューション営業室」「ファイナンス室」を設置
- 2021年11月 「ESG評価」導入
- 2022年 1月 中国銀行とバンコク駐在員事務所を共同化
- 2022年 4月 東京証券取引所の市場区分再編に伴い、
プライム市場へ上場

- 2010年 8月 「生物多様性保全方針」制定
- 2012年 2月 バンコク駐在員事務所開設
- 2015年12月 「格付シミュレーション・サービス(格付SS)」取扱開始
- 2017年11月 「しがぎんSDGs宣言」表明
- 2018年 7月 TCFD提言へ賛同を表明
- 2019年 4月 第7次中期経営計画スタート
- 2019年 5月 「TSUBASAアライアンス」参加

1 近江商人から 受け継ぐ精神

近江商人から受け継いだフロンティアスピリッツと「三方よし」の精神で、課題解決型ビジネスに取り組んでいます。

2 先駆的な ESG地域金融

1990年代から環境金融に取り組み、2020年にはサステナビリティ・リンク・ローンを商品化するなど、ESG金融を常にリードしています。

3 盤石な 自己資本

15.14%と高水準の自己資本比率を確保。地域経済の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。

“しがぎん”について

“しがぎん”の強み Strengths

4 恵まれた マーケット

過去から交通の要衝として栄えた滋賀県には、現在では多くのグローバル企業のマザー工場や研究開発拠点などが集積しています。

5 圧倒的な マーケット シェア

滋賀県内の貸出金シェア48.87%、預金シェア46.73%
地域の皆さまから圧倒的な支持を得ています。

6 高度な リスク 管理体制

2007年より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。

7 豊富な金融知識 を持つ人材

約9人に1人以上がFP1級の資格を取得。豊富な金融知識を持つ人材を多数育成し、資産形成や資産承継などのニーズに応えています。

8 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顧客にも開示。透明なエンゲージメント(双方向の対話)を重ねることで、企業価値向上につなげています。

“しがぎん”について

社外からの評価

過去の受賞歴に
ついてはこちらから
ご覧ください



<https://www.shigagin.com/about/awards/>

2022年3月16日

「令和3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

『しがぎん』サステナビリティ・リンク・ローンの取り組みが、内閣府の「令和3年度 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選ばれ、野田聖子内閣府特命担当大臣(地方創生担当)より表彰いただきました。



表彰式はオンラインで行われました



環境省
「エコ・ファースト制度」
認定企業



ESGファイナンス・
アワード・ジャパン2022
銅賞



2022
Sompo Sustainability Index

SOMPO
サステナビリティ・
インデックス銘柄採用



厚生労働省
「プラチナくるみん」
取得



厚生労働省
「えるぼし」認定
2つ星取得



JQA-EM0777

ISO 14001
認証取得

社外への賛同



国連環境計画金融イニシアティブ
(UNEP FI) 署名



国際責任銀行原則 (PRB) 署名



TCFD
(気候関連財務情報開示タスクフォース)
最終提言 賛同



GXリーグ基本構想 賛同



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



気候変動イニシアティブ (JCI) 加盟



“しがCO2ネットゼロ”ムーブメント 賛同

財務ハイライト

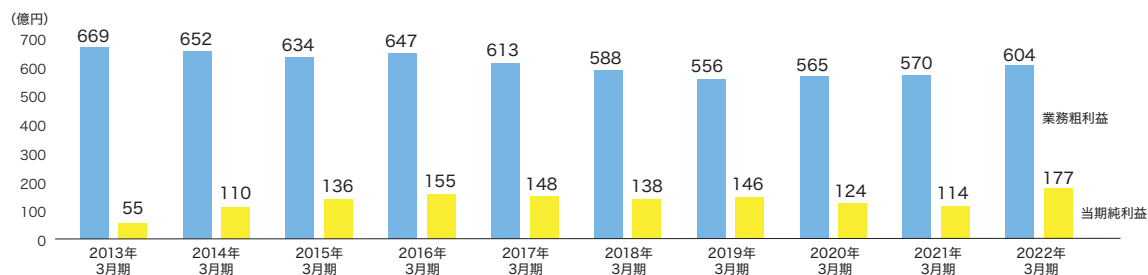
(2022年3月末現在)

業務粗利益（連結）

604 億円

親会社株主に帰属する当期純利益（連結）

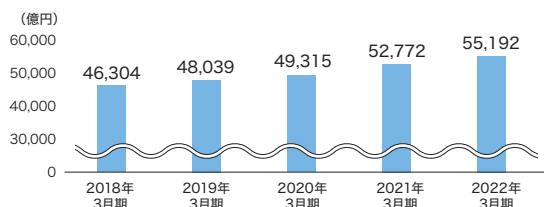
177 億円



※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。

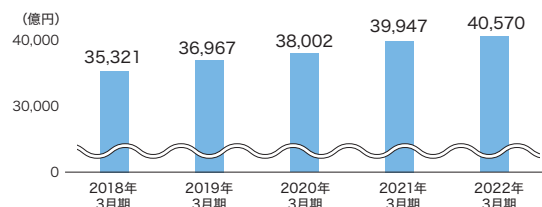
預金（譲渡性預金含む）
期中平均残高（単体）

5兆5,192 億円
(県内シェア) **46.73%**



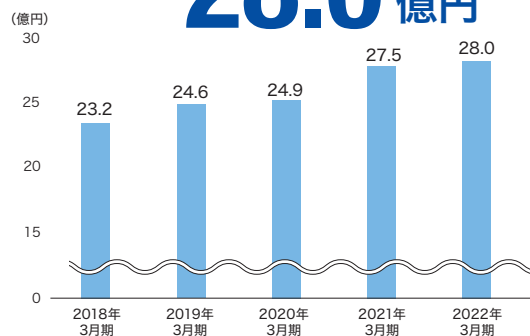
貸出金期中平均残高（単体）

4兆570 億円
(県内シェア) **48.87%**



従業員一人当たりの預金残高（単体）

28.0 億円



従業員一人当たりの貸出金残高（単体）

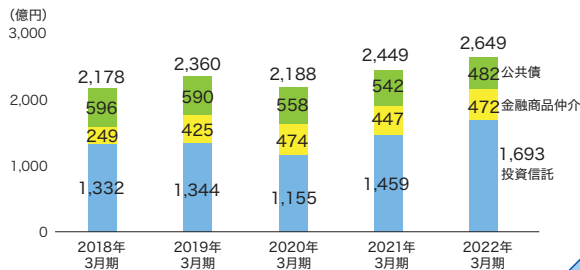
20.6 億円



Financial highlight

預り資産残高
(投資信託・金融商品仲介・公共債の合計額)

2,649 億円

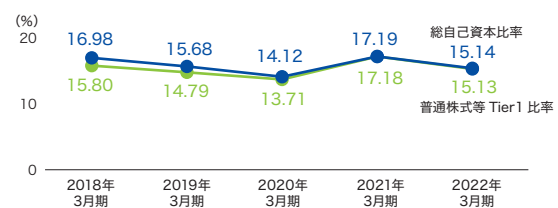


総自己資本比率 (連結)

15.14 %

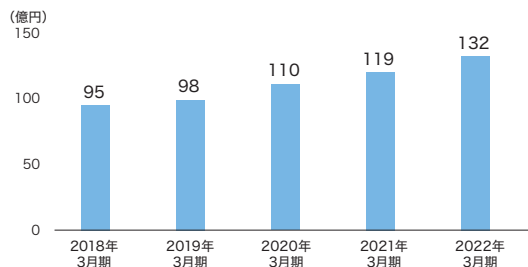
普通株式等Tier1比率 (連結)

15.13 %



役務取引等利益 (連結)

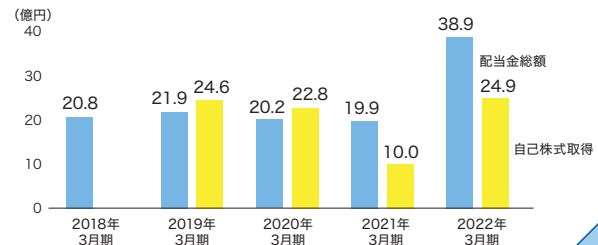
132 億円



株主還元

配当金総額 **38.9 億円**

自己株式取得 **24.9 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+

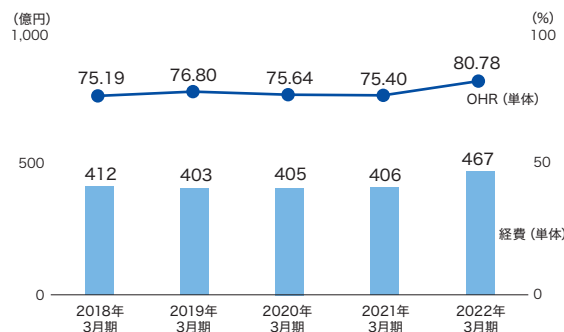


経費 (単体)

467 億円

OHR (単体)

80.78 %



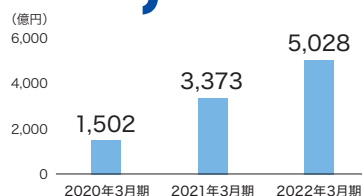
ESGハイライト

(2022年3月末現在)

Sustainable Development 推進投融资



累計 **5,028** 億円



SDGs・金融リテラシー教育 (研修等の実施人数)

累計 **10,491** 人

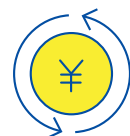


温室効果ガス排出量削減

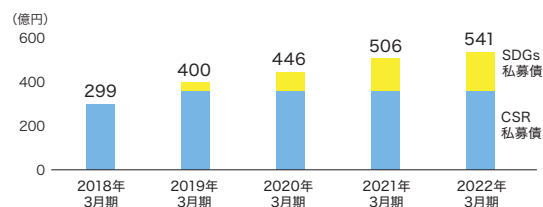


削減率 **42.08%**
2013年度比

CSR私募債・ SDGs私募債実行額

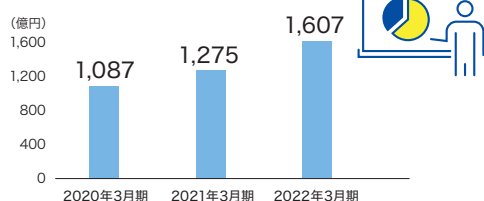


累計 **541** 億円



年間コンサルティング 相談件数

1,607 件

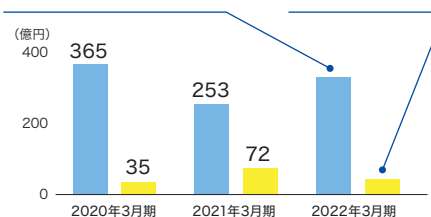


事業承継 支援先数

329 件

M&A サポート先数

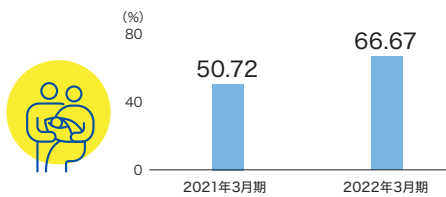
43 件



ESG highlight

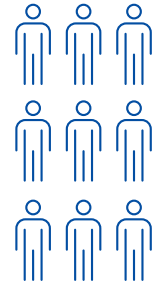
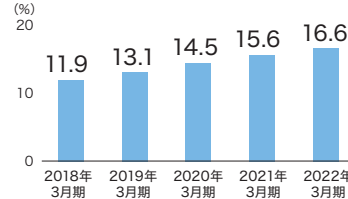
配偶者出産特別休暇 取得率

66.67%



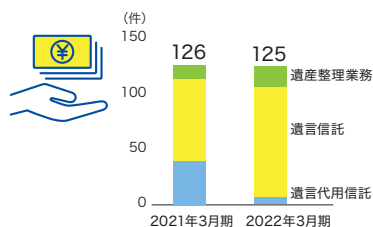
女性管理職比率

16.6%



信託業務 受託件数

年間 **125** 件



しがぎん福祉基金

助成件数

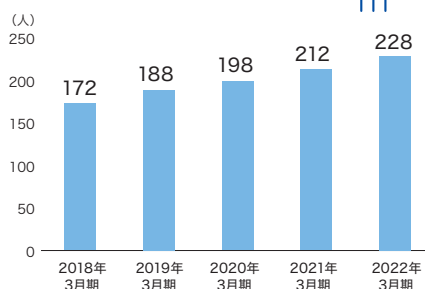
累計 **511** 件

助成金額
累計

3億9,099 万円

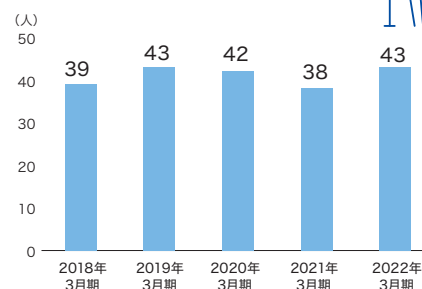
FP1級取得者数

228 人



中小企業診断士 資格取得者数

43 人



気候変動・ 地球温暖化への対応

気候変動への 取組姿勢

異常気象による被害が増大するなど、気候変動をはじめとする地球環境の変化は、経済活動のみならず私たちの日常生活に大きな影響を及ぼしつつあり、人類共通の大きなリスクとなっています。こうした中、各国の政府や企業では化石燃料依存型社会・経済構造を見直し、脱炭素社会へ移行しようとする動きが加速しています。

当行は、2004年4月より中期経営計画に温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、2007年4月には「地球環境との共存共栄」を掲げたCSR憲章(経営理念)を制定するなど、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てきました。2020年10月には経営の基本方針としてサステナビリティ方針を制定するとともに、環境方針を改定し、「気候危機への対応」として重要性を再認識し、金融の役割を通じて「経済と環境の好循環」を確立することで、持続可能な社会を創出するよう努めています。

滋賀銀行 サステナビリティ方針

私たちは、行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を原点とするCSR憲章(経営理念)の実践を通じて企業価値の向上を目指すとともに、地域との共創により持続可能な社会の実現に貢献します。

- 1. マテリアリティ(重要課題)の特定と事業活動を通じた地域の課題解決**
滋賀銀行と地域社会の双方にとって持続可能な発展・繁栄につながるマテリアリティを特定し、社会的課題の解決に資する商品・サービスを開発・提供するとともに、地域社会のデジタル化を促進し、課題解決型ビジネスの創出を支援することで持続可能な社会の実現に貢献します。
- 2. 事業活動による社会的インパクトを重視した経営**
事業活動から生じる人や環境へのネガティブ・インパクト(悪影響)を軽減しつつ、継続的にポジティブ・インパクト(好影響)を拡大するよう努めます。金融仲介によって生み出す社会的インパクトを特に重視し、お客さまとの対話を通じて持続可能な社会に向けたお金の好循環を創出します。
- 3. 地球環境の保全・再生に資するビジネスモデルの確立**
当行の存立基盤である地域社会の繁栄は、琵琶湖をはじめとする自然の恩恵を受け、地球環境の持続可能性のもとで成り立っていることを理解し、脱炭素社会の実現、循環経済の構築、生物多様性の保全等に資するビジネスモデルを確立します。
- 4. 人権の尊重と社会との信頼関係の構築**
人権を尊重し、高い倫理観に則った誠実かつ公正な企業活動を遂行します。また、法令等を遵守し、ステークホルダーへの公平かつ正確な情報開示と双方向の対話を行い、社会からの期待や要請に真摯に対応することで強固な信頼関係を構築します。
- 5. 自ら考え行動できる人材の育成と職場環境の整備**
SDGsや地域の社会的課題を「自分ごと」として捉え、自ら考え行動できる人材の育成に努めるとともに、多様な個性や働き方が尊重され、ワーク・ライフ・バランスが充実し、一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを目指します。

滋賀銀行 環境方針 ～地域社会の持続可能な未来を目指して～

滋賀銀行は、「未来からの預かりもの」である琵琶湖を擁する滋賀県の地元銀行として、ESG 金融の推進により持続可能な地域社会づくりに貢献するとともに、「お金の流れで地球環境を守る」との気概で、「気候危機への対応」および「生物多様性保全」に向けた取り組みを進めていきます。

1. 事業活動を通じた地球環境保全

SDGs や ESG の取り組みを促進する金融商品・サービスの開発・提供など事業活動を通して、琵琶湖をはじめとする地球環境保全への取り組みを、地域社会と連携して行います。

2. 環境負荷低減への取り組み

エコ・ファースト企業として、自らの事業活動における持続可能なエネルギー利用、資源循環、廃棄物削減、汚染防止、グリーン調達など環境負荷低減への取り組みを推進します。

3. 環境関連法規等の遵守

環境に関連する法令等を遵守するとともに、SDGs やパリ協定などの社会的要請を企業行動につなげます。

4. ガバナンス・マネジメント体制

持続可能な社会の実現に向けて着実な取り組みを推進するための体制を整備し、環境への取り組み状況等を定期的に経営層へ報告するとともに、環境に関するリスクと機会を組み込んだ戦略策定と目標設定を行うことで、適切なマネジメントを行います。

5. 全員参加と情報開示

環境方針が当行および当行のために働くすべての人に浸透し、一人ひとりの行動につながるよう周知・啓発するとともに、環境方針を公開し、取組状況を積極的に開示します。

これまでの歩み

1999 年	環境方針を制定
2000 年	ISO14001 認証を取得
2001 年	国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）に署名
2004 年	CSR 委員会を設置 中期経営計画に温室効果ガス排出量の削減目標を設定
2007 年	CSR 憲章（経営理念）を制定
2010 年	環境方針を改定（1 度目） 生物多様性保全方針を制定
2017 年	「しがぎん SDGs 宣言」を発表
2018 年	TCFD 提言への賛同を表明
2020 年	責任銀行原則に署名 サステナビリティ方針を制定 環境方針を改定（2 度目） CSR 委員会をサステナビリティ委員会へ改組
2021 年	滋賀県が提唱する“しが CO ₂ ネットゼロ”の達成を目指すことを 当行が掲げる長期ビジョンの挑戦項目に設定
2022 年	経済産業省の GX リーグ基本構想への賛同を表明 移行リスクおよび物理的リスクに関するシナリオ分析結果を公表

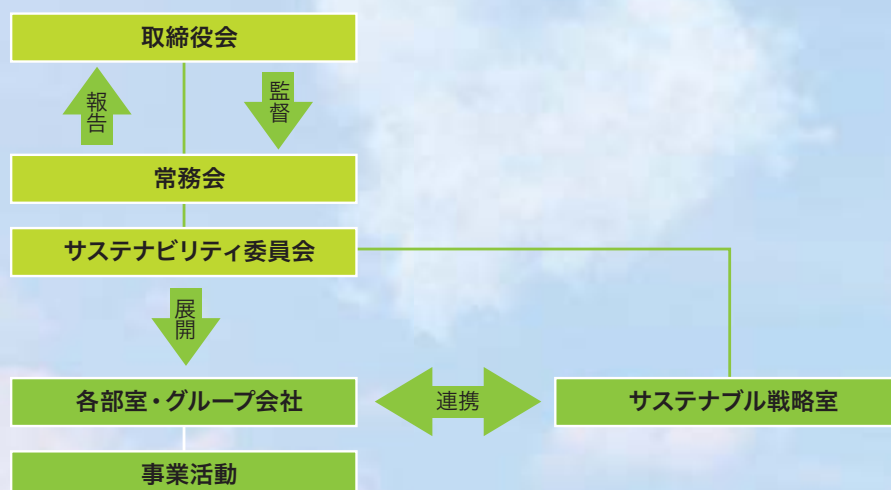
TCFD 提言への対応

当行は、2018年7月に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の皆さまとのエンゲージメントにつなげることを目的として、2019年度よりTCFD提言に基づく情報開示を実施しています。今後も情報開示の充実に努め、地域社会の脱炭素に向けた取り組みを牽引してまいります。現在の対応状況は以下のとおりです。

ガバナンス(気候関連リスクおよび機会に関するガバナンス)

当行では気候変動を含む環境・社会課題を経営上の重要事項として捉え、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。また、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を行っています。取締役会は、温室効果ガス排出量削減の状況など、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、全部長、関連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、当行が優先して取り組む重要課題(マテリアリティ)の特定、サステナビリティビジョンの策定、サステナビリティ方針に基づく各部施策の検討、ISO14001に基づく環境目標の設定、TCFD提言に基づくシナリオ分析など、中長期的なESG課題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。



戦略

気候変動を含むリスクおよび機会への対応を進めるため、「地域経済の創造」「地球環境の持続性」「多様な人材の育成」の3分野を重点取組項目として特定し、持続可能な社会を目指す「サステナビリティビジョン(長期ビジョン)」を策定しています。

また、2020年10月には地域社会の持続可能性を重視した「サステナビリティ方針」を制定し、総合企画部内にサステナブル戦略室を設置するとともに、営業統轄部内にESGファイナンスの専門チームを発足させ、脱炭素社会の実現に向けてサステナブル・ファイナンス等を強化していく態勢の充実を図っています。

(1) リスクおよ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(移行リスク・物理的リスク)と機会を1.5℃シナリオおよび4℃シナリオを前提に評価しています。認識した気候変動リスクおよび機会については、CO₂排出量削減に関する取り組みを進めているほか、投融资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、また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に及ぼす影響により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	気候変動へ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により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
	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により当行の与信コストに及ぼす影響	短期～中期～長期
機会	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
	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

TCFD 提言が開示を推奨している炭素関連資産のうち、特に移行リスクが高いと考えられるエネルギーおよびユーティリティセクター(電力、除く再エネ)向け与信が当行貸出金に占める割合は、2022 年 3 月末時点で約 2.36%となっています。

今後は、他の炭素関連資産も含めた状況について把握するよう検討を進めてまいります。

(2)シナリオ分析

シナリオ分析では、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)等が公表している複数のシナリオを参照の上、パリ協定や2021 年 11 月の国連気候変動枠組条約締約国会議(COP26)における合意内容等を踏まえ、2 つのシナリオ分析を実施しました。与信コストの増加については、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。

＜分析プロセス＞

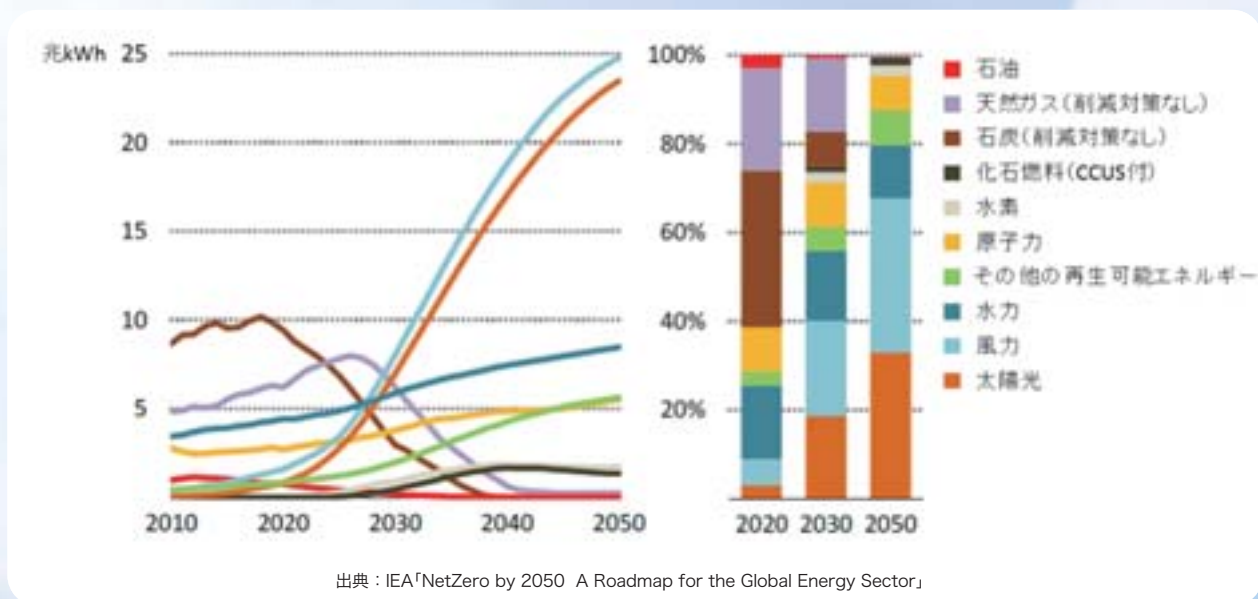
- ・セクター毎のリスク（移行リスク、物理的リスク）と機会を分析
- ・移行リスクのシナリオ分析対象セクターを決定
- ・移行リスク、物理的リスクともに分析対象に応じたシナリオを設定し、与信コストへの影響を分析

移行リスクに関する分析結果

項目	内容
シナリオ	IEA による「2050 年ネットゼロ排出量シナリオ (NZE シナリオ)」 ※産業革命以降の世界の気温上昇を 1.5℃までに抑えることを前提に、2050 年に温室効果ガス排出量を実質ゼロにするための、エネルギーシステム移行に関するロードマップが示されている
対象セクター	①電力ユーティリティ ②石油・石炭・ガス
対象期間	2021 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	2050 年までの累計で 50 億～100 億円程度の与信コスト増加

- ・将来を見据えて脱炭素を進める中、現状の電源構成は許容されず、変化していくことが求められる。
- ・その結果、NZEシナリオでは将来の CO₂ 排出量は大きく削減されることが想定される。(世界的な動向)

(参考) NZEシナリオにおける世界の電源構成別発電量および電源構成割合の推移



物理的リスクに関する分析結果

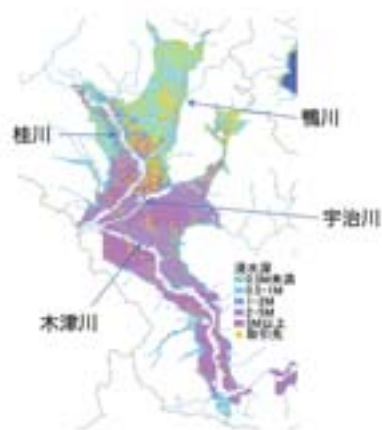
項目	内容
シナリオ	IPCCの「RCP8.5 シナリオ」(4℃シナリオ) 2050年までに「100年に一度規模の洪水が発生」
対象地域	滋賀県全域および京都府全域
対象先	事業性融資先(大企業を除く)
指標	与信関連費用(与信コスト) ①与信取引先の営業停止による売上減少を踏まえた債務者区分の悪化 ②担保毀損
分析結果	およそ40億円程度の与信コスト増加

滋賀県および京都府南部のハザードマップと当行取引先

- ・滋賀県および京都府のハザードマップ(100年に一度規模の洪水)に当行取引先をマッピング(黄色の点)。
- ・滋賀県については、琵琶湖に流入する河川周辺を中心に洪水が発生、京都府については鴨川・桂川・宇治川等の河川を中心に広範囲で浸水被害が発生することが見込まれる。



滋賀県



京都府南部

(3) 当行グループの戦略

コンサルティング体制の強化によるお取引先の脱炭素化の推進

2050年に脱炭素社会を実現するためには一刻も早い対策が必要となっており、脱炭素化の潮流は今後急激に加速することが予想されます。産業構造の転換も予想される中、大企業に比べて取り組みが遅れている中堅・中小企業においても脱炭素化に向けた対策を講じていくことが地域経済の観点からも重要となっています。

当行では、本部のESGファイナンスの専門チームやカーボンニュートラルチームが営業店と連携し、「ESG評価制度」や「SDGs宣言書作成サポート」により啓発を行うとともに、「SDGsコンサルティング」や外部の専門業者等を活用してSDGsを経営に取り入れるためのサポートを実施し、お取引先の脱炭素に向けた取り組みを促進しています。

① ESG評価制度

E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の3要素について質問を行い、取組状況を評価する制度です。お取引先の気づきにつなげるとともに、格付コミュニケーション・サービスなどの機会を通じて継続的な対話に活用し、ESGの取り組みを促進します。

② SDGs宣言書作成サポート

『しがの助の 教えて！SDGs』動画を視聴いただいた後、SDGsに関連する40項目のヒアリングを通じてお取引先の取組状況を分析し、具体的な行動を記載したSDGs宣言書の作成を無償でサポートします。

③ SDGsコンサルティング

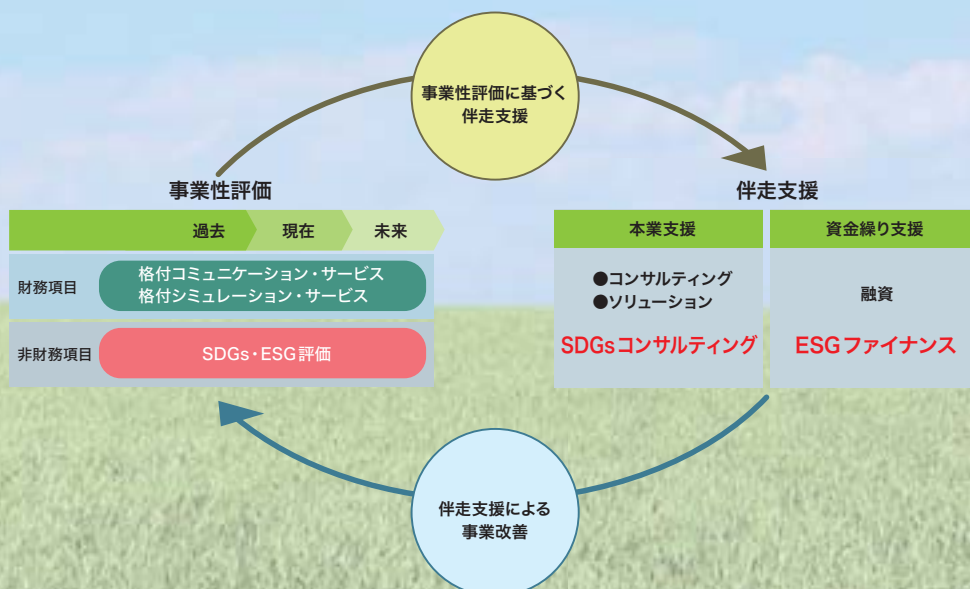
お取引先が経営戦略にSDGsを取り入れ、サステナビリティ経営を通じて企業価値向上につなげるためのコンサルティングを有償で行います。経営理念から具体的な戦術に至るまで一貫した戦略でSXを支援します。

④ 外部専門業者等の活用

脱炭素経営に向けた第一歩となる温室効果ガス排出量の算定サービスや、省エネに向けたエネルギー使用状況の分析および具体的な対策の提案など、ニーズに応じて各種専門業者と連携し、お取引先の経営課題を解決します。

⑤ SDGs・ESG金融に精通した人材

一般社団法人金融検定協会が2021年に実施した「SDGs・ESG金融検定試験」では、全国の受験者延べ4,812人のうち、当行から延べ790人が受験。合格率も全体平均71.9%に対し、83.5%と高い成績を収めており、多数の専門知識を備えた人材がコンサルティングを実施できる体制を構築しています。



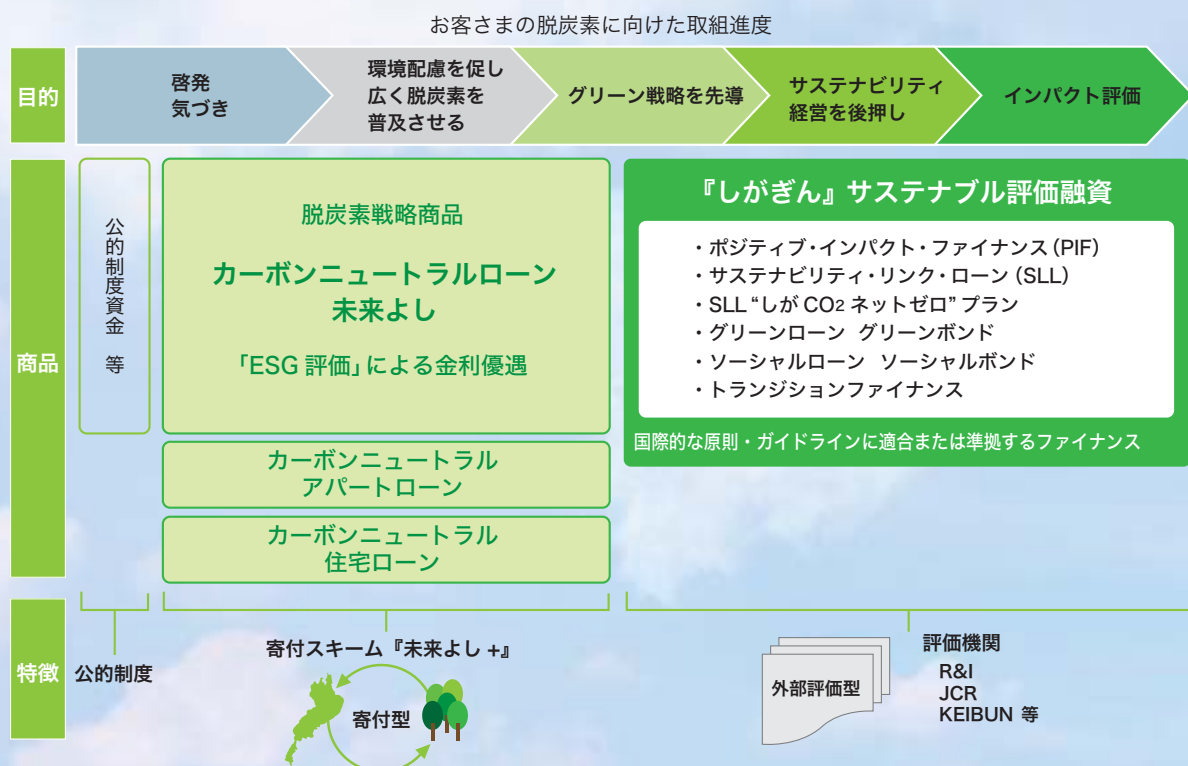
脱炭素に向けた ESG 金融の推進

地域全体の脱炭素を実現するためには、自治体・企業・個人などの当事者が、気候変動を「自分ごと」としてとらえ、自ら取り組みを進めていくことが重要です。

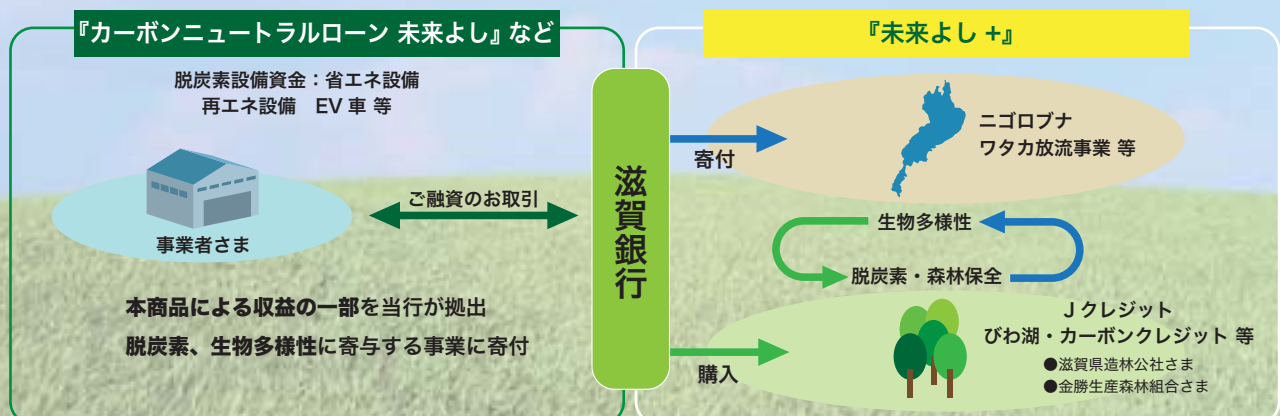
当行では、地方銀行で初めて SLL を商品化するなど、脱炭素の取り組みを金融面で支援する ESG 金融の充実いち早く取り組んでいます。自治体と連携した気候関連融資商品開発、自治体・企業向けのサステナブル・ファイナンス、脱炭素につながる個人消費を啓発する金融商品の提供などを通じて地域の脱炭素化を推進し、事業機会を創出しています。

また 2021 年 11 月からは、商品の利用実績に応じて当行が資金を拠出し、生物多様性保全活動などを支援する寄付スキーム「未来よし+」を開始。ESG 金融の効果を地域全体に広げ、一層の推進につなげます。

① 当行の ESG 金融商品ラインナップ



② 寄付スキーム「未来よし+」のスキーム図



当行グループの脱炭素化の推進

SDGs や脱炭素の取り組みを地域に普及・啓発していくためには、まず当行グループが率先して行動する必要があります。当行では、脱炭素に向けた以下のような「環境経営」の取り組みを通じて効果・課題を検証しつつ、お取引先等へノウハウを提供しています。

①本店敷地内に実質 CO₂フリー電気を導入

2022年3月より、本店敷地内で使用する電力について、関西電力株式会社の「再エネECOプラン(トラッキング付帯)」を適用し、再生可能エネルギー由来の実質 CO₂フリー電気を導入しました。

「再エネECOプラン(トラッキング付帯)」とは、再生可能エネルギー由来の非化石証書の持つ「CO₂ 排出量ゼロ」の付加価値(環境価値)に再エネ電源のトラッキング情報を付加した電気料金メニューで、RE100 にも対応しています。この導入による CO₂ 排出量の削減効果は年間約 2,000トンを見込んでいます。

②燃料電池自動車「MIRAI」を導入

2022年1月、地域の脱炭素化の推進を目的として、トヨタ自動車の新型燃料電池自動車(FCV)「MIRAI」を導入しました。

「MIRAI」は、水素と酸素の化学反応によって電気をつくり、きれいな空気と水だけを排出して走行する「究極のエコカー」とも呼ばれており、移動時の温室効果ガス排出量をゼロにすることができます。当行では、役員の移動に活用することで地域の脱炭素化を推進するとともに、水素エネルギーの活用促進につなげることを目指します。

リスク管理

当行は、気候変動に起因する移行リスクおよび物理的リスクが、地球環境のみならず、地域経済や当行の事業運営、戦略、財務計画に重大な影響を与えることを認識しています。

当行のリスク管理においては、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、風評リスクなどを総合的に評価しておりますが、今後も定期的にシナリオ分析を実施し、さまざまな前提条件のもとで気候変動が地域経済に及ぼす影響を把握し評価するとともに、統合的リスク管理の枠組みにおいて、そのリスクを管理する体制の構築に努めています。

また、認識したリスクに対しては、サステナビリティ方針において「脱炭素社会の実現」を掲げるだけでなく、ステークホルダーとのエンゲージメントを強化し、地域やお取引先の脱炭素に向けた取り組みを支援しています。

指標と目標

地域やお取引先の持続可能な発展に向けた挑戦指標を次のように定めています。

Sustainable Development 推進投融資 実行額累計	挑戦指標	2022年3月末
中期指標 (2024年3月期末)	7,000億円	5,028億円
長期指標 (2030年3月期末)	1兆円	

環境負荷低減の目標を次のように定めています。(Scope1, Scope2 基準)

温室効果ガス排出量削減 (2013年度比較)	挑戦指標	2022年3月末
中期指標 (2024年3月期末)	50%削減	42.08%削減
長期指標 (2030年3月期末)	75%削減	
2050年指標：滋賀県が提唱する“しが CO ₂ ネットゼロ”※の達成	地域全体でのネットゼロ	—

※滋賀県における二酸化炭素の排出量を実質ゼロにする取り組み。滋賀県が中心となり、県民、事業者等多様な主体と連携して取り組みを推進しています。

当行グループの基準年および 2022年3月期における温室効果ガス排出量は次の通りです。

2013年度(基準年)：9,245t 2022年3月期：5,354t

なお、Scope 3については計測方法を検討し、開示に向けた議論を行っています。

持続可能な社会の担い手となる多様な人材を育成するための挑戦指標を次のように定めています。

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 延べ実施人数	挑戦指標	2022年3月末
中期指標 (2024年3月期末)	15,000人	10,491人
長期指標 (2030年3月期末)	30,000人	

責任銀行原則の取り組み

当行は、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 を超える署名銀行とともに、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。

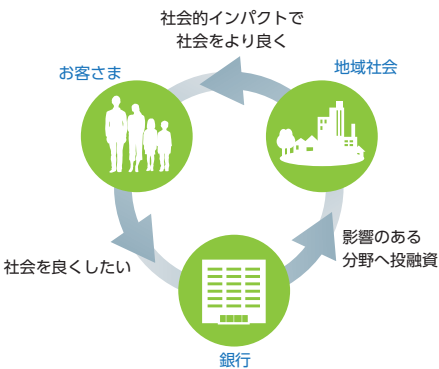
※国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)
国連環境計画(1972 年に設立された国連の補助機関)が、1992 年に設立。世界各地の金融機関が参加するパートナーシップで、経済的發展と ESG(環境・社会・ガバナンス)への配慮を統合した金融システムへの転換を進めている。当行は 2001 年に日本の市中銀行として初めて署名。

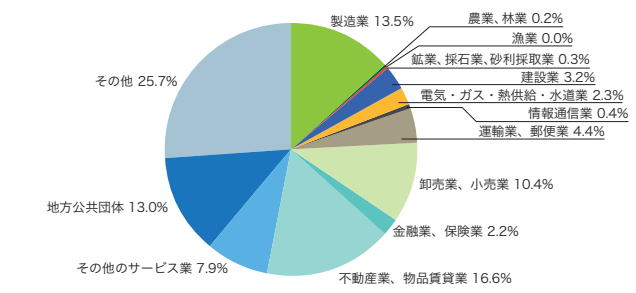
2 年目の取り組み

責任銀行原則は、原則の取組状況を開示することを署名銀行に義務づけています。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公表し、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が求められます。

当行は、「地域の発展なくして当行の発展なし」という考えのもと、“お金の流れで地球環境を守る”環境経営に取り組み、環境省の「エコ・ファースト企業」の認定を受けるなど、以前から率先した取り組みを行ってきました。署名後は、地域社会のサステナビリティに向けた取り組みをさらに強化しています。第2回目の取組状況の開示は下表の通りです。

●社会的インパクト波及イメージ



報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考 / 対応の詳細 / 関連情報へのリンク																														
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の目標と整合させ、貢献できるようにする。																																
1.1 銀行ビジネスについて、事業を展開している主要地域の主な顧客セグメント、提供する商品・サービス、融資先のセクターやプロジェクト、場合によっては技術などの概要を説明する。	当行は、日本の地方銀行として、滋賀県を中心に事業を展開しています。おもに地域の個人、中小企業、地方公共団体等に対して、金融仲介を主体とした商品とサービスを提供しています。2022 年 3 月末時点での貸出金残高約 4 兆円のうち、国内向けが 99.4%を占めています。また、国内向けのうち、消費者向けが約 26%、残り約 74%が事業者および地方公共団体向けとなっています。 国内貸出金の業種別構成割合 ※その他には消費者向け融資を含みます。  <table><tr><th>業種</th><th>割合</th></tr><tr><td>製造業</td><td>13.5%</td></tr><tr><td>農業・林業</td><td>0.2%</td></tr><tr><td>漁業</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>鉱業・採石業・砂利採取業</td><td>0.3%</td></tr><tr><td>建設業</td><td>3.2%</td></tr><tr><td>電気・ガス・熱供給・水道業</td><td>2.3%</td></tr><tr><td>情報通信業</td><td>0.4%</td></tr><tr><td>運輸業・郵便業</td><td>4.4%</td></tr><tr><td>卸売業・小売業</td><td>10.4%</td></tr><tr><td>金融業・保険業</td><td>2.2%</td></tr><tr><td>不動産業・物品賃貸業</td><td>16.6%</td></tr><tr><td>その他のサービス業</td><td>7.9%</td></tr><tr><td>地方公共団体</td><td>13.0%</td></tr><tr><td>その他</td><td>25.7%</td></tr></table>	業種	割合	製造業	13.5%	農業・林業	0.2%	漁業	0.0%	鉱業・採石業・砂利採取業	0.3%	建設業	3.2%	電気・ガス・熱供給・水道業	2.3%	情報通信業	0.4%	運輸業・郵便業	4.4%	卸売業・小売業	10.4%	金融業・保険業	2.2%	不動産業・物品賃貸業	16.6%	その他のサービス業	7.9%	地方公共団体	13.0%	その他	25.7%	本誌 P12 ("しがぎん"の強み)
業種	割合																															
製造業	13.5%																															
農業・林業	0.2%																															
漁業	0.0%																															
鉱業・採石業・砂利採取業	0.3%																															
建設業	3.2%																															
電気・ガス・熱供給・水道業	2.3%																															
情報通信業	0.4%																															
運輸業・郵便業	4.4%																															
卸売業・小売業	10.4%																															
金融業・保険業	2.2%																															
不動産業・物品賃貸業	16.6%																															
その他のサービス業	7.9%																															
地方公共団体	13.0%																															
その他	25.7%																															

報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考 / 対応の詳細 / 関連情報へのリンク
1.2 「持続可能な開発目標 (SDGs)」や「パリ協定」さらに国内および地域の枠組みに照らして、銀行の戦略がどのように社会の目標と合致しそれらに貢献しているか、または予定であるかについて説明する。	当行は、サステナビリティビジョンにおいて、SDGs やパリ協定に整合する地域社会の姿「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」の実現を掲げ、実現に向けた具体的挑戦指標を中期経営計画に設定しています。 また、持続可能な社会の実現に向けた基本方針である「サステナビリティ方針」を定め、組織体制を整備しています。 また、当行は気候変動が地域社会に重大な影響を及ぼす重要課題（マテリアリティ）と認識し、2018 年 7 月には、日本の地方銀行として初めて TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、提言に沿った取り組みを進めています。	本誌 P36 （サステナビリティビジョン） 本誌 P18 （サステナビリティ方針） 本誌 P20 （気候変動への対応と TCFD 提言に沿った情報開示）
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開する。		
2.1 インパクト分析： 以下の要素を満たすインパクト分析を通じて、銀行が最も重大なポジティブとネガティブのインパクトを与える可能性のある分野を特定していることを示す。 a) 分析対象：1.1 に記載されているように、銀行が事業を展開する主要地域における中核的な事業分野、商品・サービスを分析の対象とする。 b) エクスポート：最も重大なインパクトを及ぼす分野を特定するにあたり、セクター、技術、地理的な側面において銀行の中核事業や活動にどのような特性があるかを分析する。 c) 背景および関連性：事業を展開する国や地域における持続可能な開発に関する最も優先度の高い課題や事項を考慮に入れる。 d) インパクトの規模や特性：最も重大なインパクトを及ぼす分野を特定する際に、銀行の活動や商品・サービスの提供から生じる可能性のある社会的、経済的、環境的インパクトの規模や特性を考慮する。 上記 c) と d) の下での分析を行うにあたっては、関連のあるステークホルダーに協力を求める。これらの分析に基づいて、以下のことを示す。 - 潜在的に最も重大なポジティブとネガティブのインパクトを特定し、公表する。 - ポジティブ・インパクトの増加とネガティブ・インパクトの低減に寄与する戦略的事業機会を特定する。	当行は、SDGs やパリ協定などの社会的要請や、地域金融機関に求められるステークホルダーからの期待・要請を踏まえ、16 項目のマテリアリティ（重要課題）を特定し、CSR 憲章（経営理念）に照らして次の 3 点を中長期的な重点取組項目としています。 (1) 地域経済の創造 (2) 地球環境の持続性 (3) 多様な人材の育成 SDGs やパリ協定の実現には、特定のセクターだけでなく、あらゆる人や企業が行動を変容していく必要があります。 当行は、滋賀県内の貸出金シェアの 48%以上を占め、滋賀県経済に対して一定のインパクトを有しており、地域社会の行動変容につながる取り組みを積み重ねることで、持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。 インパクト分析については、現在研究を進めている段階であり、次回の開示（2023 年 7 月予定）までに分析結果と取り組みを開示する予定です。	本誌 P32 （リスクと機会） 本誌 P33 （マテリアリティ） 本誌 P36 （サステナビリティビジョン）
インパクト分析に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
SDGs やパリ協定などの社会的要請、地域金融機関として求められる期待や要請、当行が地域社会に与えるインパクト等を考慮して、中長期の重点取組項目を決定しています。特に、環境意識の高い地域性等を踏まえ、環境への取り組みを重視しています。		



報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考 / 対応の詳細 / 関連情報へのリンク
2.2 目標設定 事業活動や商品・サービスの提供から生じると考えられる「最も重大なインパクトを及ぼす分野」の少なくとも2つに対応する、具体的 (Specific)、質的および量的に測定可能 (Measurable)、達成可能 (Achievable)、関連性のある (Relevant)、期限付き (Time-bound) の SMART 目標を最低2つ設定し、公表していることを示す。 これらの目標が、持続可能な開発目標やパリ協定、およびその他の国際的、国内的または地域的な枠組みに連動し、整合的であり、目標に大きく貢献していることを示す。また、銀行は、(ある時点に対して評価するための) ベースラインを特定し、このベースラインに対する目標を設定する必要がある。 SDGs/ 気候変動 / 社会の目標のそれぞれの側面に対して設定された目標の潜在的に重大なネガティブ・インパクトを分析、認識し、設定された目標のネットのポジティブ・インパクトを最大化するために実行可能な範囲でそれらを緩和するための適切な対策があることを示す。	当行はサステナビリティビジョンにおいて、目指すべき地域社会の姿を実現するための挑戦指標として、重点取組項目に対応した3つのマイルストーンを設定しています。 また、マイルストーンのうち、「温室効果ガス排出量削減」および「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」の2項目については、指標の達成状況および気候変動対応の緊急性の高まりを考慮し、2021年6月に目標の引き上げを実施しました。 < 2030年のマイルストーン > (1) 地域経済の創造 SD 推進投融资 新規投融资額累計 1 兆円 (2) 地球環境の持続性 温室効果ガス排出量 75%削減 (2013 年度対比) (3) 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	本誌 P36 (サステナビリティビジョン)
目標設定に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
目指すべき地域社会の姿の実現に向けて当行が生み出すべきインパクトを検討し、3つのマイルストーンを設定しています。また、インパクト分析に基づく検証を進めており、必要に応じて目標設定の見直しを実施する予定です。		
2.3 目標の実行とモニタリングの計画 設定された目標を達成するために、銀行が取るべき行動と中間目標が定められていることを示す。設定された目標に対する進捗を測定しモニタリングのための手段を備えていることを示す。主要なパフォーマンス指標をどう定義しているか、それらを変更する場合、また、ベースラインを再設定する場合などについて、透明性を保たなければならない。	3つのマイルストーンを5カ年の第7次中期経営計画における挑戦指標として管理し、進捗を開示しています。 また、目標を各部および関連各社の活動に落とし込むため、ISO14001 認証における全体目標として年間目標を設定し、各部および関連各社で実施計画を策定しています。進捗状況は原則年3回開催するサステナビリティ委員会においてモニタリングし、PDCAを回す体制としています。 目標のモニタリングや見直し、サステナビリティ方針に基づく各部の取り組みなどは、サステナビリティ委員会で審議されるほか、定期的に取り締役会および経営会議に報告しています。	本誌 P38 (第7次中期経営計画) 本誌 P72 (コーポレート・ガバナンス)
目標の実行とモニタリングのプランに関して要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
第7次中期経営計画および ISO14001 の取り組みにおいてマイルストーンの達成に向けた目標を設定し、実施計画を策定しています。進捗状況はサステナビリティ委員会においてモニタリングを行い、取締役会および経営会議に報告した上で開示しています。		

報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考 / 対応の詳細 / 関連情報へのリンク
2.4 目標達成に向けた進捗状況 各目標ごとに： 設定した目標を達成するために、銀行が取るべき行動を実行に移したことを示す。 もしくは、行動が実行に移されなかった、または変更が必要になった理由について、さらに、銀行がどのように計画を変更して目標を達成しようとしているのかを説明する。 設定された各目標の達成に向けた銀行の過去 12 カ月間（ただし署名後最初の報告では最長で 18 カ月間）の進捗状況についての報告を行う。（実行可能でかつ適切な場合には、定量的な情報を開示する）	マイルストーンおよび第 7 次中期経営計画における挑戦指標の進捗状況を開示しています。 また、2021 年 6 月には、サステナビリティへの取り組みを強化するために目標を引き上げ、取り組みを加速しています。	本誌 P36 （サステナビリティビジョン） 本誌 P38 （第 7 次中期経営計画）
目標達成に向けた進捗状況についての要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
目標の進捗状況および具体的取り組みについて、引き続き積極的な開示を行ってまいります。		
原則 3: 顧客（法人およびリテール） 顧客と協力して、サステナブルな慣行を奨励し、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。		
3.1 顧客との責任ある関係を促進するために銀行が定めた、あるいは定める予定の方針や慣行について概略を示す。これには、既に実施された（および / または予定された）プログラムや行動、その規模および可能な場合にはその結果に関する概略も含める。	不変の精神である行是、CSR 憲章（経営理念）を掲げるとともに、「サステナビリティ方針」を制定しています。 お客さまとの責任ある関係を促進するため、お客さまとの建設的な対話（エンゲージメント）を重視し、格付コミュニケーション・サービスなどのプログラムを実施しています。また、財務面のみならず、ESG を含めたお客さまの経営課題を共有し、企業価値向上に向けた取り組みにつなげるため、2021 年 11 月より「ESG 評価制度」を開発し、対話のためのツールとして導入しました。 また、「お客さま本位の業務運営にかかる方針」に基づき、お客さま起点のゴール・ベース・サポートに努めています。	本誌 P18 （サステナビリティ方針） 本誌 P41 （ESG 評価制度） 本誌 P61 （お客さま本位の業務運営にかかる方針）
3.2 銀行が、持続可能な慣行を奨励し、持続可能な経済活動を可能にするために、法人およびリテール顧客とどのように協力したか、および / または協力することを予定しているかを記述する。計画あるいは実際の行動、商品およびサービスの開発、および可能な場合には達成されたインパクトに関する情報も含める。	当行は、営業統轄部内に設置した ESG ファイナンス専門チームおよびカーボンニュートラル専門チームを中心に、お客さまのサステナビリティ経営を通じた企業価値向上をサポートしています。 ・SDGs コンサルティング ・「しがぎん」サステナブル評価融資 ・カーボンニュートラルローン 未来よし	本誌 P42 （ESG ファイナンス）



報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考 / 対応の詳細 / 関連情報へのリンク
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。		
4.1 本原則を実施し、銀行が及ぼすインパクトを改善する目的で、銀行がどのステークホルダー（あるいはステークホルダーのグループやステークホルダーのタイプでも可）と協議、関与、協力、またはパートナーシップを組んだかを記述する。銀行がどのようにステークホルダーを特定し、どのような問題に取り組み / 成果を達成したかについての概略を含める。	当行は、CSR 憲章（経営理念）に「地域社会」「従業員」「地球環境」との共存共栄を掲げ、その実現に向けたステークホルダーの皆さまとの共創を重視しています。 サステナビリティビジョンには、行内のみならず、複数の外部有識者とのステークホルダー・ダイアログを通じて得られた意見を反映しています。	本誌 P36 （サステナビリティビジョン） 本誌 P82 （ステークホルダーコミュニケーション）
原則 5: ガバナンスと企業文化 責任ある銀行業のための効果的なガバナンスおよび企業文化を通じて、重大なインパクトをもたらす分野について目標設定を公表することで意欲的かつ透明性をもってこれらの原則に対するコミットメントを果たす。		
5.1 潜在的に重大なポジティブおよびネガティブなインパクトを管理し、原則の効果的な実施を支援するために、銀行が既に規定されたあるいは予定されたガバナンス構造、方針、および手続きについて記述する。	「サステナビリティ方針」において、金融仲介を通じたポジティブ・インパクトの増大とネガティブ・インパクトの低減を重視することを定めています。 当行のガバナンス構造の中で、取締役頭取を委員長とするグループ横断のサステナビリティ委員会において、中長期的な ESG 課題を検討し、モニタリングする体制としています。	本誌 P18 （サステナビリティ方針） 本誌 P72 （コーポレート・ガバナンス）
5.2 銀行の従業員の間で責任ある銀行としての企業文化を醸成するために実施した、または実施する予定のイニシアティブや方策について説明する。能力開発、報酬体系、業績管理、リーダーシップ・コミュニケーションについての概観を含める。	責任ある銀行としての企業文化を醸成するため、階層別研修においてサステナビリティに関する学習を行うほか、ISO14001 に基づく環境教育や年 2 回の人権啓発研修をグループ役職員に実施しています。また、自主的な学習を促すため、ESG 金融の講座受講や検定受験を推奨しています。 また、「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、多様な意見が尊重され、誰もが自分らしく能力を発揮できる職場環境づくりを進めています。 業績評価においても、地域の社会的課題解決に向けた中長期的な取り組みを評価する体系に見直しを進めています。	本誌 P66 （考勤改革）
5.3 原則を実施するためのガバナンス構造 銀行が責任銀行原則を実施するために以下のような適切なガバナンス構造を持っていることを示す： a) 目標設定と目標を達成するための行動 b) 最終目標や中間目標が達成されなかったり予期せぬネガティブ・インパクトが検出された場合の是正措置	2.3 に記載したガバナンス構造により目標設定および目標達成に向けて行動しています。 目標の進捗管理やネガティブ・インパクトが検出された場合の是正措置も、同様の体制により対応します。	本誌 P38 （第 7 次中期経営計画） 本誌 P72 （コーポレート・ガバナンス）
原則の実施のためのガバナンス構造に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
当行は、責任銀行原則が効果的に実施されるよう、目標設定やモニタリングについて、ガバナンス体制を確立しています。総合企画部サステナブル戦略室が実施を担当し、原則年 3 回開催するサステナビリティ委員会に進捗状況を報告します。		

報告と自己評価の要件	銀行の対応に関するハイレベルの要約	参考 / 対応の詳細 / 関連情報へのリンク
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。		
6.1 責任銀行原則実施状況 最低 2 つの分野 (2.1-2.4 参照) における目標の設定と実施に加えて、過去 12 カ月間 (ただし署名後最初の報告では最長 18 カ月間) に 6 原則の実施を進めていることを示す。 責任銀行原則の 6 原則の実施に関連する、既存のおよび新たな国際的あるいは地域的なグッド・プラクティスを検討したことを示す。優先順位や目標レベルの設定においてはそれらのグッド・プラクティスが参考になる。 既存および新たな国際的あるいは地域的なグッド・プラクティスを反映しそれに準拠すべく、銀行が既存の慣行を変更するために取り組みあるいは取り組む予定である旨、また、原則の実施に進展があったことを示す。	過去 12 カ月間に実施した取り組み ・ TCFD 提言に基づくシナリオ分析の開示 ・ サステナブル・ファイナンスの充実 - ポジティブ・インパクト・ファイナンス - グリーンローン - ソーシャルローン 「しがぎん」サステナブル評価融資 - カーボンニュートラルローン 未来よし - カーボンニュートラルアパートローン - カーボンニュートラル住宅ローン ・ ESG 評価制度の導入 ・ カーボンニュートラル専門チームの立ち上げ	本誌 P21 (シナリオ分析) 本誌 P24 (ESG ファイナンス)
責任銀行原則の実施状況に関する要件を満たしているかどうか、署名銀行としての検討結果やステートメントを公表する。		
当行は、気候変動への危機意識の高まりと、将来的な経済への影響を回避・抑制するため、気候変動が地域経済に与える影響を分析し、結果を公表するとともに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた融資商品のラインナップ充実に努めてきました。 引き続き段階的に取り組みを充実させ、透明性と説明責任を果たしてまいります。		

価値創造のための挑戦

リスクと機会

事業環境

経済

- 人口減少に伴う地域経済の低迷
- 超低金利環境の継続
- 新型コロナウイルスによる景気後退
- ESG投資の拡大
- 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
- 再生可能エネルギー関連ビジネス増加

社会

- 人口減少と少子高齢化社会の進展
- 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
- 新型コロナウイルス対応による新たな生活様式の定着
- 未知なるウイルスへの対応
- 人権保護への規制強化
- 紛争地域・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の開示、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活用の増加
- 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

リスクと機会

リスク

機会

経済

- 県内GDPが縮小、後継者不在等に伴う企業の廃業が増加し、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
- 新型コロナウイルスによる景気後退等を起因とする不良債権の増加
- 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
- 社会的要求に対する新たなサービスの提供

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、洪水などお取引先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

- デジタルトランスフォーメーション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

- 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
- 関連会社における人材紹介事業拡大
- ライフスタイルに合わせた商品・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

- 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

- デジタル技術の活用による新たな商品の提供
- 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

マテリアリティ

新産業創出

事業承継

少子高齢化・人口減少

地域のデジタル化

生産性向上

地域資源の活用

防災

地域経済の
創造地球環境の
持続性多様な人材の
育成

気候変動

脱炭素・再エネ

生物多様性

琵琶湖の水質保全

人材育成

健康

働き方改革

コンプライアンス

ダイバーシティの推進

基本戦略

SDGsを
ビジネスへ

⇒ P.40

地域社会の
生産性向上

⇒ P.44

課題解決型
金融情報サービス業
への進化

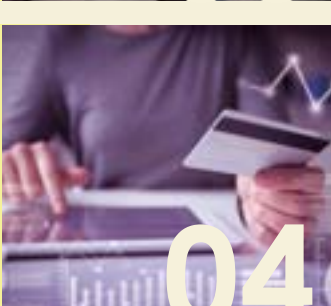
⇒ P.54

持続可能な
収益構造への転換

⇒ P.62

考勤改革
(考え方改革、
働き方改革)

⇒ P.66



価値創造ストーリー Value creation story

INPUT

(活用する資本)

財務資本

- 収益構造の多様化
- 健全な貸出資産 (2022年3月末)
貸出金 期中平均残高 4兆570億円
金融再生法開示債権比率 2.02%
- 充実した自己資本 (2022年3月末)
総自己資本比率(連結) 15.14%
- 有価証券含み益 地方銀行で全国 5位
(2022年3月末: 出所: ニッキンレポート)

人的資本

- 高度な金融知識を有する人材
- 地銀トップクラスの金融資格取得者数
(2022年3月期)
FP1級取得者数 228名
FP2級取得者数 1,316名
中小企業診断士 43名

知的資本

- 多様な金融手法
- 充実のコンサルティング機能
格付コミュニケーション・サービス実施先
累計 4,940先
- 環境経営、SDGsへの取り組み
- デジタル化への対応

社会関係資本

- 地域に密着した店舗網
- アジアネットワーク 3拠点
(香港・上海・バンコク)
- 人口減少率が緩やかな地域
- 学術拠点、企業の研究所が集積
- 「三方よし」の精神を受け継ぐ地域社会

自然資本

- 琵琶湖、生物多様性、豊かな自然環境
- 国宝・重要文化財の宝庫

社会的課題の解決による企業価値向上

“しがぎん”の強み

1. 近江商人から受け継ぐ精神
2. 先駆的なESG地域金融
3. 磐石な自己資本
4. 恵まれたマーケット
5. 圧倒的なマーケットシェア
6. 高度なリスク管理体制
7. 豊富な金融知識を持つ人材
8. 顧客との透明なエンゲージメント

⇒ P.12

第7次中期経営計画の基本戦略
未来創造挑戦項目持続可能な
社会の創出SDGsを
ビジネスへ

⇒ P.40

地域社会の
生産性向上

⇒ P.44

課題解決型 金融情報
サービス業への進化

⇒ P.54

持続可能な
収益構造への転換

⇒ P.62

考勤改革

(考え方改革、働き方改革)

⇒ P.66

価値創造を

支える力 ⇒ P.72～

コーポレート・ガバナンス

⇒ P.72

ステークホルダー
コミュニケーション

⇒ P.82

リスク管理

⇒ P.84

コンプライアンス

⇒ P.90

行 是

CSR憲章(経営理念)

⇒ P.1

持続可能な社会に向けたさらなる課題の共有

OUTCOME

(提供する価値)



お客さま

- 地域の収益力・生産性の向上
- お客さま本位の業務運営の実践を通じた資産形成
- 多種多様なソリューションの提供による事業への貢献
- 利便性の向上



環境・社会

- 共有価値の創造
(経済的価値と社会的価値の両立)
- 本業を通じた社会的課題の解決
- 社会的インパクトの実現
- CO2排出量の削減



株主・投資家

- 中長期的な株主価値の創造
- 非財務を含む透明性の高い情報開示
- エンゲージメントの推進



役職員

- 生き生きとした集団
- 夢ややりがいを持って自己実現が図れる組織
- 多様な働き方とワーク・ライフ・バランスを実現
- ダイバーシティのある組織

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。“理想とする銀行像”としなかったのは、これまでの「銀行」を主体とする視点でなく、「社会」や「お客さま」を主体とする視点にチェンジすることを目指したからです。そこには次のような私たちの想いがあります。

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）

Target 2030

2030年のマイルストーン

地域経済の創造



Sustainable Development
推進投融资 新規投融资額

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

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

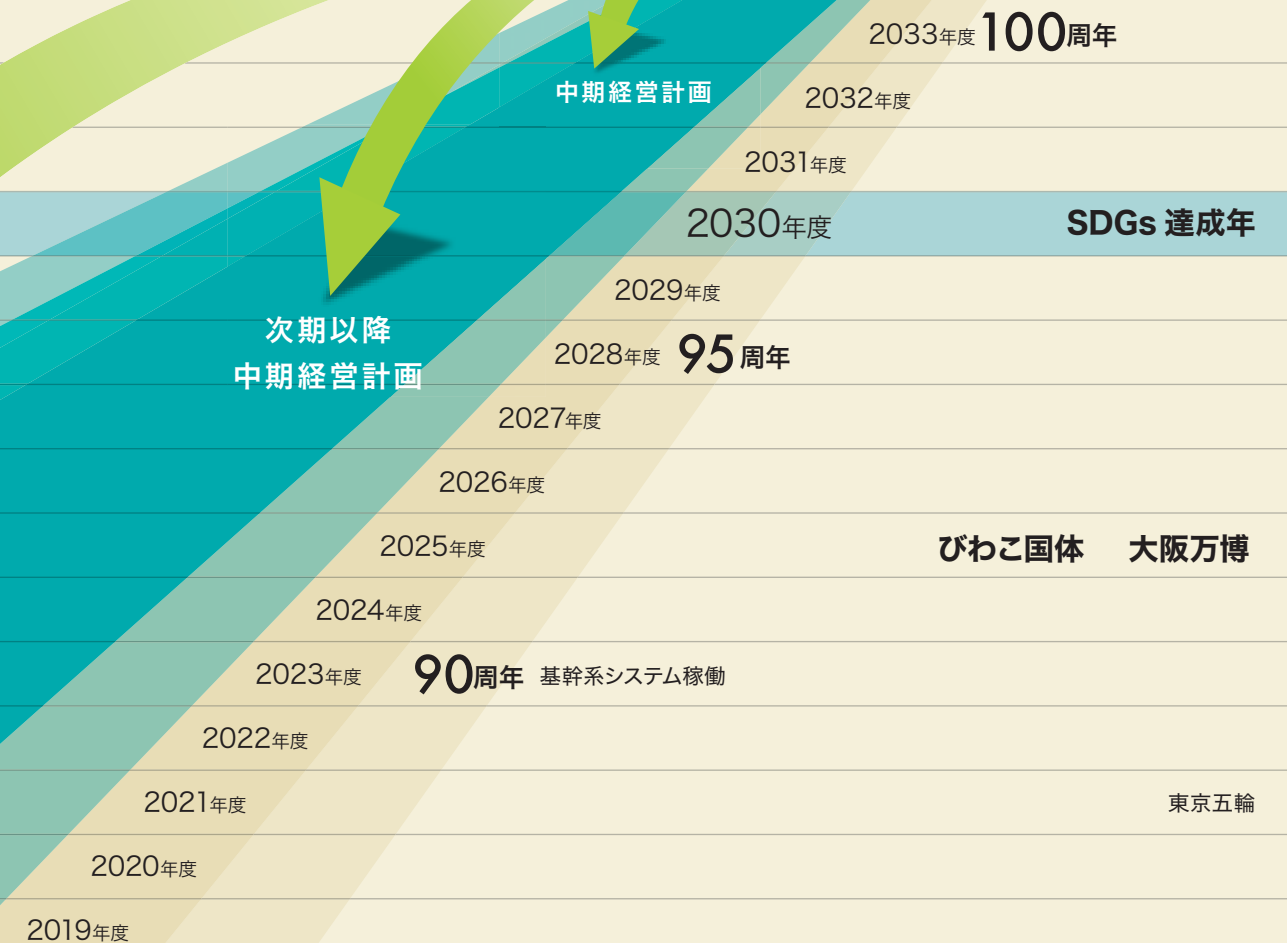
目指すべき地域社会の姿

**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
取り組んでまいります。

バックカスティング （やるべき課題を洗い出す）



第7次

中期経営計画

⇒ P.38

第 7 次中期経営計画

計画の概要と
3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3年が経過しました。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 推進投資」は、ポジティブ・インパクト・ファイナンスなどの各種サステナブルファイナンス商品を拡充し、お取引先との対話に努めた結果、累計で5,028億円となりました。

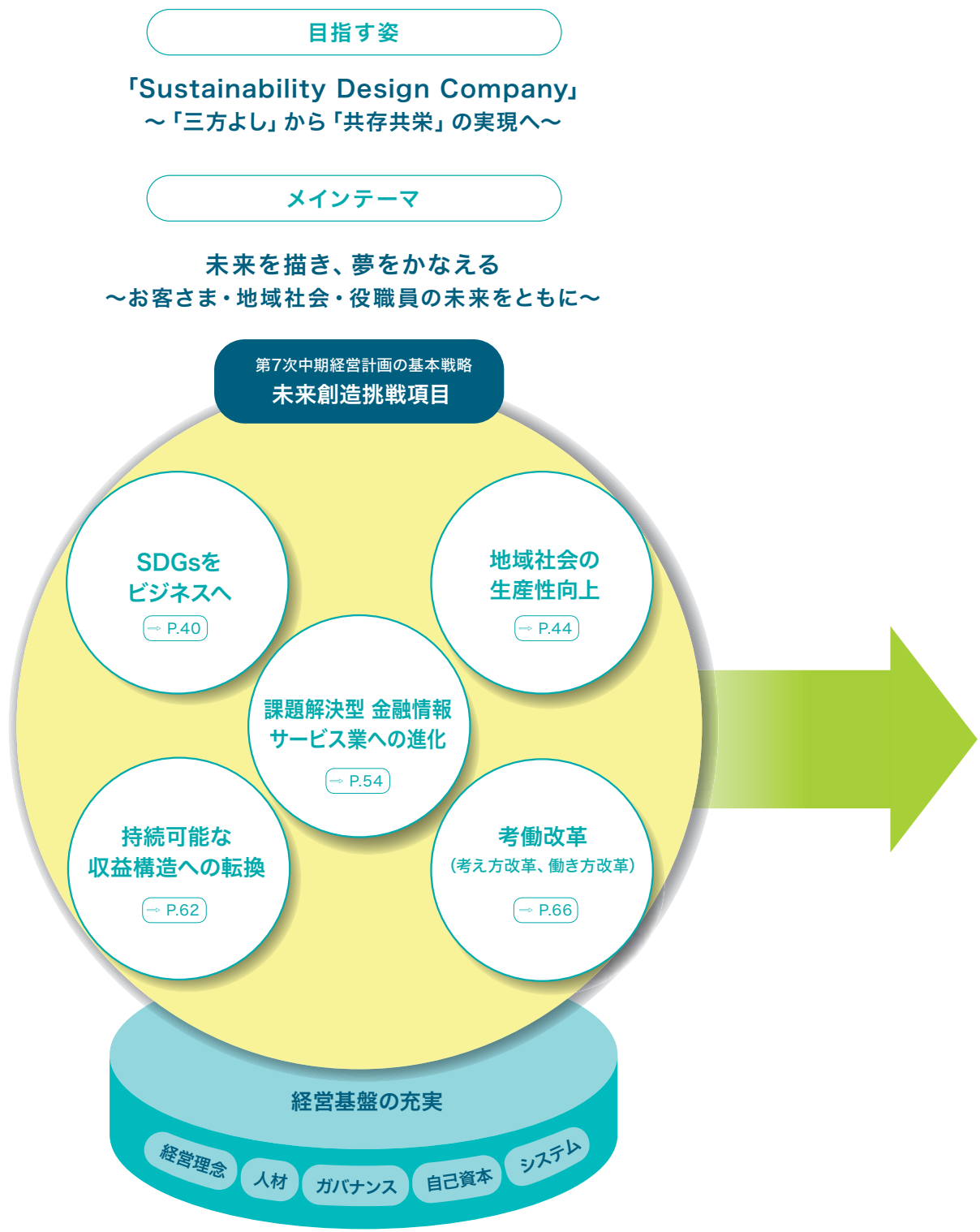
「地域顧客の価値向上サポート」は、信託業務や事業承継、ITコンサルなどのご相談が増え、1,607件となりました。

「地域顧客の資産形成サポート」では、お客様のライフステージに応じたきめ細やかなフォローにより2,166億円となりました。

「温室効果ガス排出量削減」では、効率的な業務運営と店舗集約等により2013年度対比42.08%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」では、コロナ禍により行動の制約がある中、Webを活用したオンライン配信による行内外の人材教育や講演活動を積極的に行い、延べ10,491人となりました。

各SD目標ともに順調に推移しています。



SD 目標	Sustainable Development 推進投資	目標 累計 7,000 億円 実績 累計 5,028 億円	SLLやPIFなどのサステナブル・ファイナンス関連商品を拡充したこと、格付コミュニケーション・サービス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	2022.3期 1,500 件 2024.3期 2,000 件 実績 1,607 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、信託業務、事業承継、人材紹介、ITビジネスサポートなど新しいコンサルティングメニューが順調に推移しました。
	地域顧客の資産形成サポート	2022.3期 2,200 億円 2024.3期 3,000 億円 実績 2,166 億円	コロナ禍においても、お客さまのニーズを的確に把握し、アフターフォローの徹底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、預り資産の残高が増加しました。
	温室効果ガス排出量削減	目標 50% 削減 実績 42.08% 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、電力量の排出係数が低下した影響もあり、排出量は減少しました。
	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	目標 延べ 15,000 人 実績 延べ 10,491 人	コロナ禍で活動が制限される中、Webによるオンラインセミナーなどを活用し、啓発活動に努めました。また、SDGsコンサルティングを行っているお客さまへセミナー等を実施し、さらなる啓発に努めています。
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 177 億円	次世代基幹系システム関連費用が増加するも、手数料収入の増加や、政策保有株式の売却益増加、与信コスト減少などにより、目標を上回る収益水準を確保することができました。
	顧客向けサービス業務利益	2022.3期 20 億円 2024.3期 30 億円 実績 △14 億円	次世代基幹系システム関連費用の増加により、マイナスとなりました。一方、役務収益が順調に推移し、同費用を除くと68億円とプラスで推移しています。
長期的挑戦指標	ROE(連結)	目標 5.0% 以上 実績 3.69%	当期純利益の増加と自己資本の減少に伴い、昨年よりは改善したものの、目標まではかい離があります。効率的な業務運営に向け、ビジネスモデルの再構築を進めてまいります。
	OHR	目標 65% 未満 実績 80.78%	店舗施策など生産性向上に努めていますが、次世代基幹系システム関連費用の増加により、高水準となっています。なお、同費用を除くOHRは66.4%となります。



第7次
中期経営計画
基本戦略①

SDGsを ビジネスへ

ビジネスの世界において、SDGsは今や常識となっています。SDGsは「世界が目指す未来の姿」を明確にし、「現状」とのギャップが、新たなビジネスチャンスを示しています。当行はSDGsをビジネスに落とし込んで戦略的に取り組み、地域やお取引先にも波及させることで、持続可能な地域社会の実現に貢献し、企業価値向上につなげていきます。

提供できる価値

- ・SDGsをビジネスに取り入れ、経済的価値の創造と社会的価値の創造を両立します。
- ・お取引先によるSDGsの取り組みを後押しし、企業価値向上に貢献します。

生物多様性の保全

ESG 地域金融を通じて ネイチャーポジティブな経済を目指す

滋賀県の中央に位置する琵琶湖は、およそ400万年もの歴史を持つ世界有数の古代湖で、1,700種以上の水生動植物が生息し、約60種の固有種が確認されている生物多様性の宝庫です。そして、琵琶湖から受ける自然の恵み(生態系サービス)は、多様な生物のつながりによって形成された生態系や生物多様性によって提供され、近畿圏1,450万人の生活やあらゆる産業の発展に活用されるなど、私たちの事業活動や日常生活に欠かすことのできない重要な基盤となっています。

琵琶湖畔に本拠を置く滋賀銀行は、早くから経営に環境を取り込んだ「環境経営」を銀行経営の要諦と位置づけ、省資源・省エネルギー活動に努める「エコオフィスづくり」、金融に環境を組み込んだ「環境金融」、生物多様性保全に資する「環境ボランティア」活動を展開してきました。1999年に環境方針、2005年に「しがぎん琵琶湖原則(PLB)」、2010年には「生物多様性保全方針」を策定するとともに、さまざまな環境金融商品・サービスの提供により、経済と環境の両立と持続可能な発展に取り組んでいます。

生物多様性保全方針

～生物多様性と経済の調和をめざして～

滋賀銀行は、多彩ないのちを育む世界有数の古代湖・琵琶湖畔に本拠を置く企業の社会的使命として、経営に環境を取り込んだ「環境経営」を実践し、地域の皆さまとともに「地球の恵み」である生物多様性の保全、さらには持続可能な社会の実現に努めてまいります。

1. 役職員全員が生物多様性への理解を深めるとともに、生物多様性の保全およびその持続可能な利用に貢献する活動を展開します。
2. 琵琶湖をはじめとする自然がもたらす豊かな恵みに感謝し、それらを未来に引き継ぐため、地域の皆さまと手を携え、生物多様性保全への取り組みを拡大、強化してまいります。
3. 生物多様性の保全と持続可能な利用に貢献する「環境対応型金融商品・サービスの開発、提供」の充実に努め、地域の皆さまとともに「生物多様性と経済の調和」を図ります。

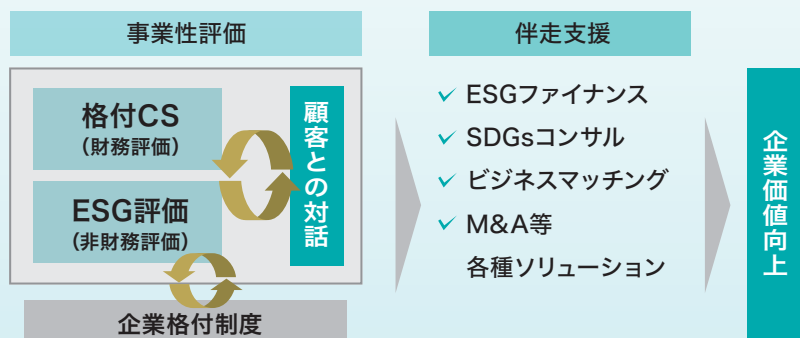
2010年8月(制定)

ESG 評価制度を導入 ～事業性評価を深化～

2021 年 11 月、これまでの環境格付 (PLB 格付、PLB 格付 BD) を見直し、お取引先の環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) の取り組みについて、当行独自の評価基準により評価する ESG 評価制度を制定しました。ESG の視点から各 10 項目、合計で 30 項目の非財務評価を行い、E1 ～ E5 の 5 段階で評価いたします。これを格付コミュニケーション・サービス (格付 CS) や企業格付制度に組み入れることで、ESG を起点としたお取引先との対話 (事業性評価の深化) につなげるとともに、課題解決に向けたサポートを実践し、中長期的な企業価値向上を目指しています。

また、この「ESG 評価」に応じて金利を優遇する「カーボンニュートラルローン 未来よし」(→ P42) の取り扱いも開始しました。脱炭素を目指す寄付型金融商品で、寄贈スキーム「未来よし+」(→ P24) により、その利用実績に応じて炭素削減価値を参考に、当行が本商品の収益の一部を Jクレジット、びわ湖・カーボンクレジットの購入やニゴロブナ・ワタカ放流事業などに拠出し、森林保全や生物多様性の保全に貢献しています。

ESG を基準とした事業性評価の深化



ニゴロブナ・ワタカ放流事業資金 贈呈式



環境ボランティア “ いきものがたり活動 ”

琵琶湖の生物多様性を守るため、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・ワタカを保護・育成・放流し、侵略外来魚を駆除するなど、多様な生物のつながりを意識した当行ならではの“ いきものがたり ” 活動を展開しています。

「しが生物多様性 取組認証制度」

滋賀県の「しが生物多様性取組認証制度」において、最高評価の3つ星を獲得しています。バイオマス素材配合の通帳ケース、紙ファイルの使用、環境ボランティア、ISO14001 認証取得など、生物多様性に関する取り組みを評価いただきました。



お取引先のサステナビリティ経営を後押し

いまや企業にとって、SDGs に取り組まないことがリスクになる時代です。当行では、地域における SDGs の啓発活動と併せて、お取引先の経営戦略に SDGs の考え方を取り入れ、新たなビジネス展開をサポートする「SDGs コンサルティング」を行っています。持続可能なビジネスの展開には、経営理念や経営戦略から具体的戦術に至るまで、一貫したサステナビリティ戦略が必要です。丁寧なコンサルティングにより、サステナビリティ戦略の立案から具体的な行動指標の策定をしていただき、「SDGs 宣言」というかたちでの対外的な公表をサポートしています。



SDGs コンサルティングの様子

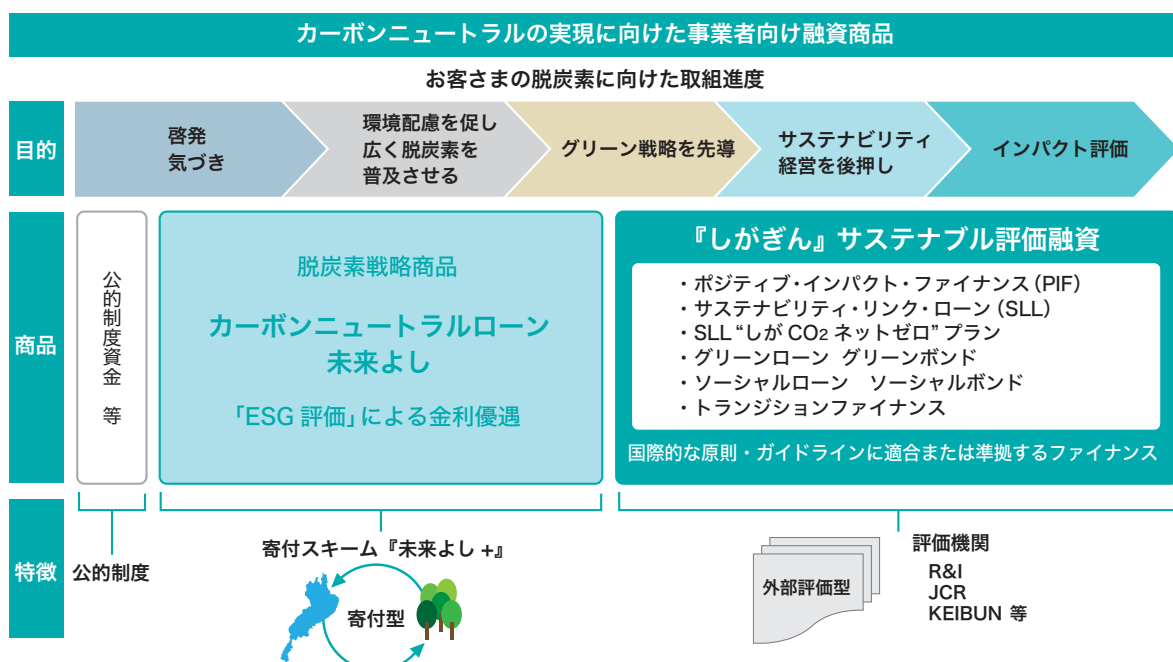
より幅広いお取引先に ESG ファイナンスを

当行は、2020 年 8 月に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 ファイナンスに積極的に取り組んできました。本年度は、より幅広いお取引先に ESG ファイナンスへ取り組んでいただくため、『しがぎん』サステナブル評価融資」として商品群をリニューアルし、お取引先の SDGs への有意義な取り組みに対する個別評価付きのファイナンスを提供しています。

カーボンニュートラルローン 未来よし

2021 年 11 月、お取引先の脱炭素に向けた設備投資をサポートする融資商品として、「カーボンニュートラルローン 未来よし」の取り扱いを開始しました。資金使途を電気自動車や再生可能エネルギー導入などの脱炭素関連の設備資金に限定し、当行独自の「ESG 評価」を通じてお客さまの経営課題を把握・共有するとともに、取り組み度合いに応じた金利優遇を行うことで、脱炭素に向けた設備導入を促進しています。

また、本商品では、ご利用実績に応じて当行が収益の一部を拠出し、今回創設した寄付スキーム「未来よし+」を通じて、脱炭素や生物多様性保全など、持続可能な地域社会づくりに資する事業へ寄付を行います。加えてお客さまには、本商品のご利用を記念して、滋賀県産の間伐材で製作した記念盾を贈呈します。



ESGファイナンスの取組事例

▷ サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)

2021年12月、株式会社ファインシンター様(本社・愛知県春日井市)と、サステナビリティ・リンク・ローン5億円の契約を締結しました。同社は、「温室効果ガス排出量の削減率」をSPTsに設定し、株式会社格付投資情報センター(R&I)が適合性を確認しました。本件は、特に環境面においてモデル性を有すると評価され、環境省が実施する「令和3年度グリーンファイナンスモデル事例創出事業」のモデル事例に選定されました。

当行では2020年8月にSLLの取り組みを開始し、業界や企業規模を問わず多くのお取引先にご利用いただいています。

詳しくはこちらをご覧ください。

<https://www.shigagin.com/news/topix/2511>



▷ ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)

2021年9月に小児がんを中心とした希少疾患用医薬品の研究・開発に取り組む大原薬品工業株式会社様(本社・滋賀県甲賀市)、2021年12月には機能性食品素材の開発・販売や通信販売事業、バイオメディカル事業に取り組む株式会社ファーマフーズ様(本社・京都府京都市)、2022年3月には和菓子・洋菓子の製造販売に取り組む株式会社たねや様(本社・滋賀県近江八幡市)と、ポジティブ・インパクト・ファイナンスの契約を締結しました。ご融資に際して、各社の企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクトを包括的に分析・評価しています。契約後は、定期的なフォローアップを通じてサステナビリティ経営の実現をサポートしていきます。

▷ ソーシャルローン

2022年3月、社会医療法人岡本病院(財団)様(所在地・京都府久世郡久御山町)と、当行初となるソーシャルローンをシンジケートローン形式で組成し、契約を締結しました。ソーシャルローンは、企業や自治体等が、国内外のソーシャルプロジェクトに要する資金を調達する際に用いられる融資で、資金使途が衛生・福祉・教育などの社会的課題の解決に限定されるなどの特徴があります。

▷ グリーンローン

2021年9月、地方公共団体で国内初となるグリーンローンの契約を守山市と締結しました。調達された資金は、サーマルリサイクルにより熱エネルギーの有効活用と地球環境保護に貢献する新環境センターの建設費に充当されました。



契約の記念盾贈呈の様子

▷ その他の ESGファイナンス事例

当行ホームページ上で、ESGファイナンスの事例を公開しています。

詳しくはこちらをご覧ください。

https://www.shigagin.com/pdf/company_ESG_action.pdf



STAKEHOLDERS' VOICE



株式会社たねや 代表取締役社長 山本昌仁 様

私どもは1872年から近江八幡で菓子舗を営んでおります。長年この地で商いができるのも地域のおかげと考え、ご恩を返し、よりよい未来を創るため2017年に「たねやグループ“SDGs”宣言」を公表いたしました。

滋賀銀行さまより「自然と共生するお菓子づくり」「地域とつながる商い」「多様な人材の活躍」「環境への配慮」という社会に対するインパクトとそれぞれの目標について分析・評価を受け、環境省が実施する「令和3年度グリーンファイナンスモデル事例創出事業」のモデル事例にも選定いただきました。

ふるさとの滋賀の自然や地域文化の豊かさを次の世代へつなぐため、今後も経営に尽力してまいります。



02

第7次 中期経営計画

基本戦略②

地域社会の 生産性向上

5Gによる通信速度の向上やAI活用など、デジタル技術は加速度的に発展・普及しています。それらを有効活用することで、ビジネスプロセスや私たちの日常生活を大きく変容・発展させることが可能となります。

地域やお取引先の課題解決にデジタルの力を使って取り組み、地域社会全体の生産性を向上させ、地域の魅力や稼ぐ力の向上に貢献していきます。

提供できる価値

- ・デジタル活用の取り組みを積極的に進め、より一層便利で安全・安心なサービスの提供を実現していきます。
- ・お取引先・地域社会と共に未来を描き、デジタル化の促進をサポートすることで、地域の生産性向上や業務効率化に貢献します。

地域社会のデジタル化

「地域の活性化とデジタル化の
取り組みを考える」

株式会社日本総合研究所
理事長

翁 百合氏

株式会社滋賀銀行
取締役頭取

高橋 祥二郎

Dialogue

2020年に世界を覆った新型コロナウイルス禍は、いまだに経済や社会の営みに大きな影響を及ぼしています。一方、少子高齢化や都市と地方の格差問題、気候変動への対応などに明確な解決策が見いだせない中で、コロナ禍は大きな課題の一つであったデジタル化の進行を一気に加速させました。時代の変化は素早く、しかも複雑化しています。将来予測が難しい状況において、内閣府の「選択する未来2.0」懇談会(2020年3月～21年4月)の座長を務め、現在は政府の「新しい資本主義実現会議」の有識者委員として政策提言を行うなど幅広く活躍されている株式会社日本総合研究所理事長の翁百合氏に、当行の高橋祥二郎頭取と対談していただき、地域経済の活性化におけるデジタル化の取り組みや地域金融機関の役割についてご意見を伺いました。

コロナ禍で加速したデジタル化

高橋 本日はよろしくお願いたします。翁様は「選択する未来2.0」の座長を務められ、日本の針路について政策提言をされました。コロナ禍で経済や社会の情勢が大きく変わりつつあると感じますが、日本の現状をどう見られていますか。

翁 「選択する未来2.0」は2020年3月に議論を始め、21年6月に西村康稔・内閣府特命担当大臣(経済財政政策)＝当時＝とともに会見をして、「多様性」

をキーワードに危機感を持って、働き方や地域の活性化などの変革を進めていくべきだと提言しました。懇談会ではもともとコロナ禍とは関係なく、2014年の「選択する未来」委員会で指摘された「生産性向上」や「少子化」、「地方の活性化」の取り組みについて、なぜ課題の解決が進んでいないのかを検証することが目的でした。そこへコロナ禍が重なり、社会に大きな変化が起きているのではないかと議論になり、現状を確認するために1万人のアンケート調査を実施しました。

その結果、人々の意識は大きく変化していることが分かりました。まず、デジタル化の進展でライフスタイルが変わったこと。特にワーク・ライフ・バランスや柔軟な働き方への関心が顕著でした。また、東京圏では通勤時間が長く、テレワークの利便性が評価されており、地方移住への関心が高まっていました。こうした点を踏まえ、これまでの都市と地方の二極対立の考え方ではなく、地方に経済を盛り上げる機会が多くなっているのではないかと議論しました。

高橋 滋賀県内には13市と6町の地方公共団体があり、首長の方々には、それぞれ定期的に意見交換する機会をいただいています。その中で、コロナ禍の初期段階でしたが、休校をできるだけ回避するためにオンライン授業を検討されているという話がありました。それで実際、各家庭でどのくらいオンライン環境が整っているかを調査されたら多くのご家庭が対応可能だったそうで、改めてデジタル環境が浸透してきていることを認識しました。滋賀県は他県よりデジタル環境が普及していることが県のホームページで紹介されていて、FTTH（光回線）の世帯普及率は74.4%、スマートフォンとパソコンの普及率（2人以上の世帯）はそれぞれ66.2%と73.3%で全国1位となっています。70代くらいの方でも皆さんスマートフォンを持っておられるので、上手く使っていただければ、さまざまな金融サービスを安心してご利用いただけたらと考えています。

しかしながら、これだけスマートフォンやパソコンの普及が進んでいても、買い物などの場面では、まだ現金支払いが主流となっています。デジタル化の推進について、国の施策として地方公共団体の行政手続きのオンライン化や情報システムの標準化などが議論されていますが、地域全体としてデジタル化をどのように進めていけばいいのでしょうか。

デジタルが開く未来

翁 私がメンバーになっている「新しい資本主義実現会議」の議論では、5G（第5世代移動通信システム）と光ファイバーを地方に張り巡らせるなどインフラとして整備

する方向は決まっています。5Gになれば、自動運転や遠隔医療、教育などで利便性が高まるので、社会への実装を加速することが求められています。また、インフラだけでなくソフト分野が重要で、そのための人材育成もカギになります。企業を根幹からつくり変えるCX（コーポレートトランスフォーメーション）やDX（デジタルトランスフォーメーション）を企業が進めることも必要で、その企業を銀行や自治体、大学などが連携してサポートしていく。また、地方企業が都市圏の企業から、副業や兼業の制度を利用して週1〜2回専門人材を受け入れるなど、全体でそれぞれの地方の個性ある魅力を育てていくことが大事だと思います。

高橋 つながることが大事なのですね。デジタルを活用することが、その近道だと思います。情報漏えいなどの課題もありますので、信頼を強みとする銀行として、安心・安全の徹底には特に配慮して進めていきたいですね。

翁 ある研究プロジェクトで2018年に、キャッシュレス決済のアンケート調査を実施しました。全国の3000人分の回答を分析すると、東京、大阪、名古屋の大都市圏ではキャッシュレス比率が高く、地方は低いという結果でした。また、キャッシュレスは国内では主にクレジットカード決済ですが、所得が低くなるほど使い過ぎやカード情報の漏えいへの不安があり、利用に積極的ではありませんでした。キャッシュレス社会の普及には、やはり誰もが安心感を持っていただくように上手に進めていく必要があります。

高橋 確かに都市圏と比較すると、地方ではまだまだ現金の利用割合が高いと感じます。そのことは、ATMの利用頻度が依然高いことから伺えます。そのため当行では、地元や近隣の金融機関と提携し、双方のATMをお客さまが無料で使えるように相互開放しており、通勤圏である関西エリアに無料で使えるATM網を拡大しています。普段は競合する銀行同士でも、お客さまの利便性向上を第一に考え、競争分野と非競争分野を分けて考えることで、お互いの企業価値向上につなげることが出来ます。同じ思いで、キャッシュレス決済への対応も進めています。



翁 金融機関の連携では、大手行の主導で地銀の一部なども参加する、スマートフォンを使った少額送金サービス「ことら」が始まる予定です。先ほどお伝えしたキャッシュレス決済のアンケート調査では、小口送金のサービスを求める声が多かったのも、このようなサービスが広がればキャッシュレスへの転換もさらに進むと思います。さまざまな取り組みがあると思いますが、システムの標準化など金融機関の間で協調する分野がある一方で、個別に銀行が付加価値をつけて競争力を向上させることも必要で、この両方をいかに組み合わせていくかを考えることが非常に大事になってくると思います。



高橋 当行はTSUBASAアライアンスに加盟しており、現在進めている次世代基幹系システムの稼働後には共同でアプリ開発などに取り組むつもりです。TSUBASA各行と勘定系システムは異なりますが、個人向けアプリなどは同じインターフェースを使うことで、より一層の利便性向上に努めます。

一方、次世代基幹系システムへの移行作業に伴って帳票を大幅に削減し、お取引先にもインターネットバンキングのご利用に切り替えていただくなどしたことで、かなりデジタル化が進みました。それまで抵抗を感じておられたお客さまから「利便性が高まり、手数料などの経費も抑えられた」というお声も頂戴しています。これからはお金や契約の流れがどんどんデジタル化されていきますので、API(アプリケーション・プログラミング・インターフェース)の技術を用いてアプリやソフトウェアを銀行機能とつなぎ、上手に使っていただけるようにすることを次世代基幹系システムで狙っています。

また、付加価値の点では、事業者向けに少し違うご支援ができないか検討しています。例えば、企業がアプリで連携して金融機能を利用させていただくことで、そのデータを他にも活用いただいたり、従来の財務データだけでは見えなかった企業価値を当行が発見して、将来の発展性も踏まえた事業性評価をフィードバックさせていただくなどです。

翁 お取引先の資金繰りなどをデータで分析し、そこからチャンスを提供することもできますね。

高橋 「資金繰りなどを銀行がきちんと把握しています」と、メッセージを伝えることができれば、そのお取引先の信用力の向上にもつながると思います。社会からの当行への信頼を付加価値に変えて提供するイメージです。そういう世界を模索するためにも、外部につながるツール

として、当行の次世代基幹系システムはオープン勘定系がふさわしいと考えました。

翁 本当にそうだと思います。FinTech企業と組んで付加価値の高いサービスを一緒に提供することも容易になりますね。オープン化を前提にして、データをうまく活用しながら、顧客にアプローチしていくことが必要になると思います。

また、生産年齢人口の減少など長期的に見れば、国内では人手不足になり、これからさらに生産性を上げていく必要があります。早い段階で、上手に機会を見つけてDXに取り組むことが求められます。企業のデジタル化を銀行がサポートすることはとても大切な役目だと思います。

デジタルで地域の支援力をアップ

翁 銀行をサポートするさまざまな規制緩和が進み、人材紹介事業などへの参入が認められ、子会社や兄弟会社を使えば、さらにビジネスの幅が広がるようになりました。コンサルティングや企業のDX支援など多様なビジネスが可能になっていますが、御行の取り組みはいかがですか。

高橋 規制緩和に対しては、まさに今、さまざまな検討をしているところです。デジタルに関しては、2020年にデジタル推進室を設け、企業のITサポートに努めています。デジタル事業の今後の展開として、業務内容の拡充や体制の増員のほか、どのような形態で事業を発展させていくのかなどを常に考えています。

企業のデジタル化をサポートすると同時に、当行自身も取り組みを進めています。行員全員にタブレット端末

を支給し、チャットやビデオ通話をできるようにしたこと
で仕事の進め方にも変化が表れてきました。お客さま
の専門的なご相談に本部スタッフが対応する場合、以前
は1先ごとに訪問していました。しかし今は、営業店の担
当者がお客さまを訪問し、専門領域はタブレットを通し
て本部分員がオンライン対応することで、より多くのサ
ポートを行うことが可能になりました。

また、営業店にはデジタル推進リーダーを配置して組
織全体のデジタルリテラシーの向上を図っているほか、
次世代基幹系システムの開発でも、行内の若手を大勢集
めて開発に携わってもらっています。システムへの移行
後は開発で得た知識を活用し、ビジネスに上手くつなげ
てほしいと考えています。

翁 デジタル人材は本当に大切です。デジタル人材をオ
ンライン教育などをうまく活用して育成し、地域の起業
のサポートなどに結び付けられればいいですね。

高橋 起業については、当行は20年以上前からサタデー
起業塾を開催して新ビジネスの支援に取り組んでいます。
今までは1カ所の会場で、リアルで開催していましたが、
コロナ禍においてはオンライン開催で継続しました。
行内のデジタル化を通じて行員のマインドやスキルを
高め、社会のデジタル化で広がるコミュニケーションや
データ活用の新しい動きをビジネスにつなげる「人財」の
育成に取り組んでいます。

翁 社会全体のデジタル化を推進し、問題意識を持って
社会課題とうまくマッチングさせることが期待されてい
ます。多額の資金決済を行う全銀システム(全国銀行デー
タ通信システム)などの議論でも、APIの管理や連携を容
易にする仕組みを検討しています。また、大きな決済シ
ステムの中核の安全性と確実性は大前提に、国全体で決
済システムを環境変化に応じ付加機能をアジャイル(機敏)

に修正できる方向が志向されていると思います。また、
キャッシュレス先進国のスウェーデンでは、携帯端末を
使う決済サービス「スウィッシュ (Swish)」を主要銀行
が共同で開発し、全国に普及しているという実例もあり
ます。

高橋 アジャイルに修正という点では、次世代基幹系シ
ステムの開発を進めていくと、いろいろ見直すべき点があ
ることが分かってきました。社会通念に照らしてこれ
からの時代に合うように、利便性の高いものにしていき
たいと思います。

翁 色々なところに古い慣習が残っており、デジタル化
の弊害になっていると聞いています。やはり、国全体で一
体感を持って、社会を変えていくことを考えていかなけ
ればいけませんね。

地域経済の活性化に向けて

高橋 社会の意識やビジネスの形態が大きく変化するな
かで、これから地域経済を活性化していくためにはどう
いう観点が必要でしょうか。

翁 「選択する未来2.0」懇談会では、それぞれの地域の魅
力を考えていく上で、エコシステムのような仕組みが力
ギになるのではないかと考えていました。自治体と大学、
地域金融機関と地域の企業がうまく連携して、地域の課
題をどのように解決し、活性化していくかを議論して取
り組むことが求められます。オンライン教育やテレワー
クが盛んになり、コロナ禍で働き方やワークライフバラ
ンスなどに意識が向き、若者ほど地方への移住希望者
が多くなっています。そういうニーズをうまく掴み、地域の
魅力と組み合わせることで、付加価値の高いサービスや
製品を生み出していけるのではないかと、という議論でし
た。人手不足の農業もスマート農業のようにうまくDXを
使いながら考えていく必要があると思います。

高橋 地方も気づいていない価値が確かにあるのでは
うね。

「社会通念に照らして
これからの時代に合うように、
利便性の高いものにしていきたい」

翁 そうですね。それと例えば、グローバルなつながりをたくさん持つ商社と、海外に進出したい地方企業がうまくマッチングしてビジネス展開をできるようになるとか、東京の企業の方がリモートワークで週1回地方企業で働くなど、いろいろな組み合わせが考えられると思います。

高橋 高齢化に伴って認知症などへの対応も重要になっています。こうした課題への対応にはどのような取り組みが必要でしょうか。

翁 ジェロントロジー（老年学）の議論ですね。認知症には早め早めの対応が必要です。API連携を使って、口座に不自然な動きがあれば家族にウォーニング（警報）が届く仕組みにして生活をサポートするサービスなどは既に実証段階にあります。このように金融機関にできることは多いと思います。デジタルだけでなく、自治体などと連携して生活サポートの一助を担うようなことも考えられると思います。高齢者への早めの対応は、銀行自身の業務を助けることにもつながります。

高橋 独居の高齢者も増えていますので、見守りサービスなど、さまざまな対応を検討しているところです。

また、API連携は地域の新事業創出や銀行のサービス展開の鍵を握ると考えています。銀行がすべてのサービスを担うことはできませんから、決済の安心・安全はしっかりと請け負い、全体のプラットフォームになるようなかたちを目指します。

翁 オープンAPIにより、さまざまな事業者と一緒に地域を支えるという感じになりますね。

滋賀銀行への期待

高橋 政府の主要会議の有識者委員という中央の立場から見られて、当行の今後の方向性やスピード感などについてアドバイスをお願いします。

翁 御行は素晴らしい取り組みをされていますし、方向感は正しいと思います。これからはオープンバンキングの時代で、金融業界全体でアジャイルな対応や、システムのクラウド化、業務改革を伴ったデジタル化などが求められます。生産年齢人口の減少で、付加価値や生産性の向上は待ったなしの状況であり、できる限りスピーディーに進めていくことが極めて重要です。そのために、デジタル化と人材育成を両輪で進めていかなければなりません。

これまでの日本のデジタル化の失敗は、ユーザー（利用者）が便利と感じていなかったものが多かったからだと思います。ユーザーが利用体験を通じて感じる使いやすさ・感動・印象などを指すUX（ユーザーエクスペリエンス）がとても大切なのです。開発者が現場の担当者と一緒に議論しながら進めていくことで、本当にユーザーにとって利便性が高い、双方にとってWin-Winのデジタル化が可能になります。

中長期的に見れば、デジタル化は川のように不可逆的です。顧客の利便性と銀行サービスの安全性がうまく両立するよう気をつけながら進める必要があります。また、デジタル分野で力を発揮する若い方たちが思い切り活躍できるような職場にして、共通のゴールを目指すミッション志向で、社会課題とうまく結び付けることも地域経済のDXを実現するポイントだと思います。

高橋 銀行も地域経済のデジタル化や高齢化の問題などへの対応を実践すべき時代になってきました。伝統的な金融仲介による対応だけでなく、サービスに付加価値をつけ、お客さまの課題解決にやりがいを求める職員も増えています。お客さまの話を真摯に聴いたうえで、多くの選択肢から最適な解決策を考えて、常にお客さまの思いに応えられる柔軟な発想を持った「人財」を育成していきたいと思います。本日は誠にありがとうございました。

（2022年5月2日）

「社会全体のデジタル化を推進し、問題意識を持って社会課題とうまくマッチングさせることが期待されています」



滋賀銀行のデジタル戦略

▷ デジタル戦略の基本方針

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

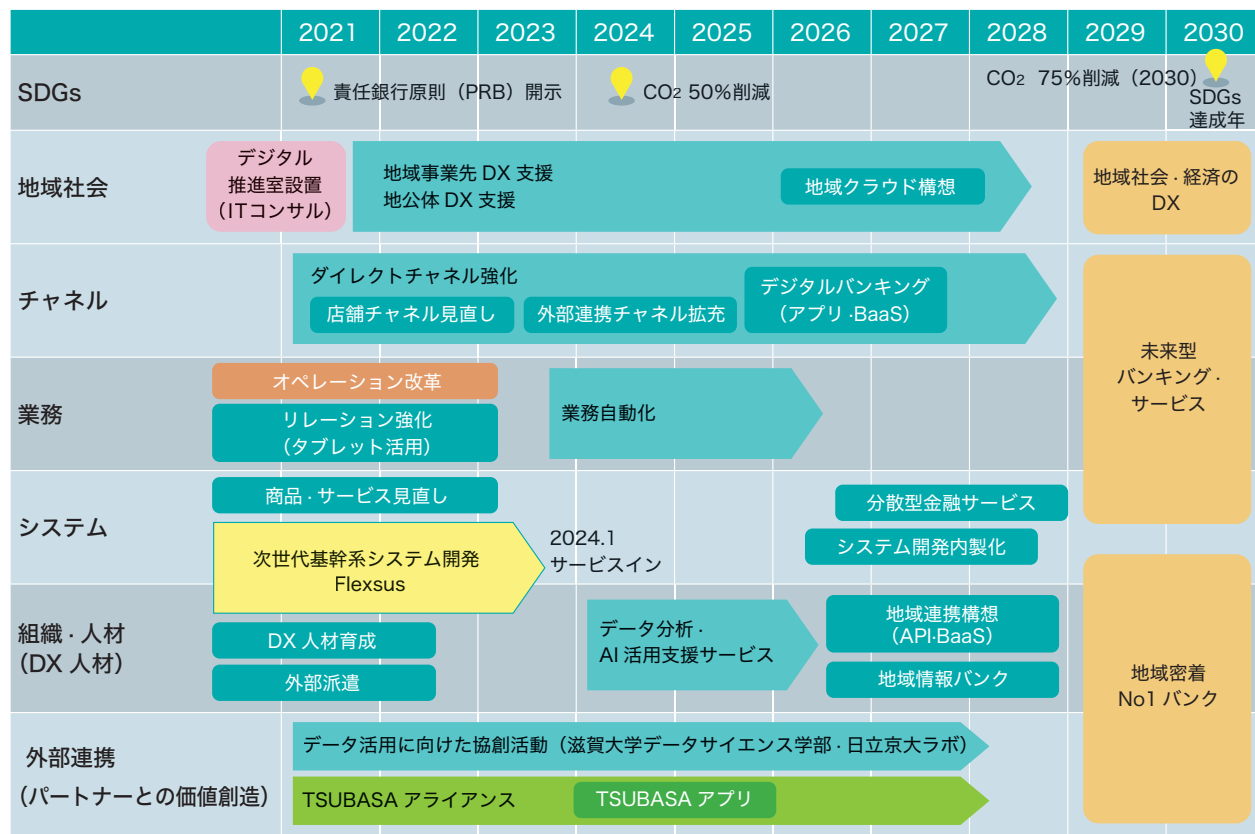
- ・デジタルの活用でお客さまの利便性向上や満足度向上に貢献していくこと
- ・業務の生産性を向上させること
- ・安心・安全なデジタルサービスの提供に取り組むこと

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。

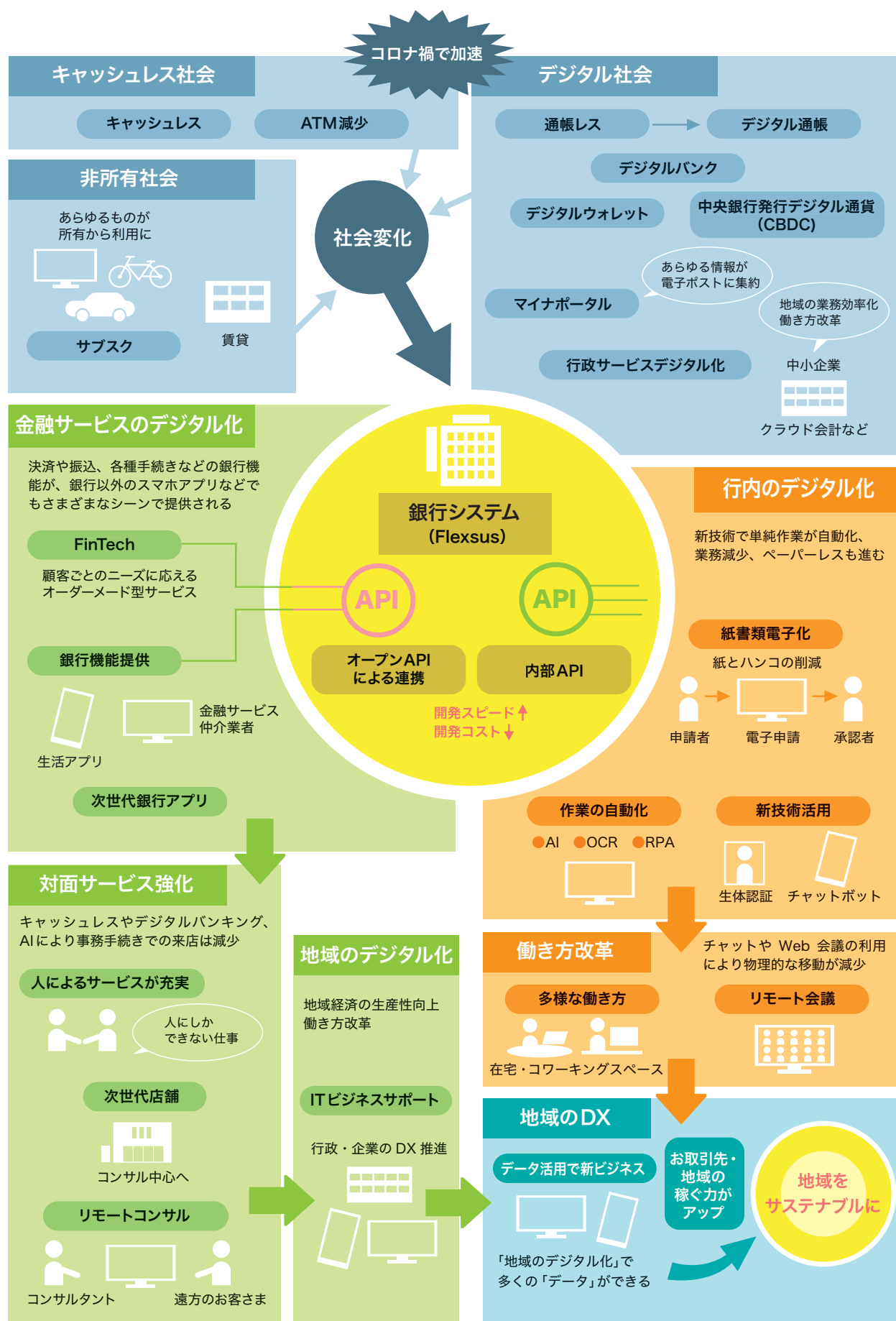
▷ デジタル戦略委員会

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、今後のデジタル戦略をロードマップとして提示・協議し、各部署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。

DXロードマップ



滋賀銀行が描く銀行の将来イメージ（中長期）



▷ Flexsusプロジェクト

～安全かつオープンな金融インフラの構築～

銀行のコンピュータシステムは重要な社会インフラの一つであり、安全・確実な金融サービスを提供するため、堅牢なシステム基盤が求められます。

当行の基幹系システムは、30年以上にわたって改良を重ねながら稼働してきましたが、次世代のデジタル社会を展望した新しい基幹系システムに刷新すべく、株式会社日立製作所(本社・東京都)の「次世代バンキングシステム」の導入を決定しました。独自性を保持し、柔軟かつ機動的に対応するため、勘定系システムを現行の「メインフレーム」から「オープン系」へと刷新します。本システム構築に関するプロジェクトを「Flexsus(フレクサス)プロジェクト」と命名し、さまざまなスキルを持つ人材が中心となって進めています。

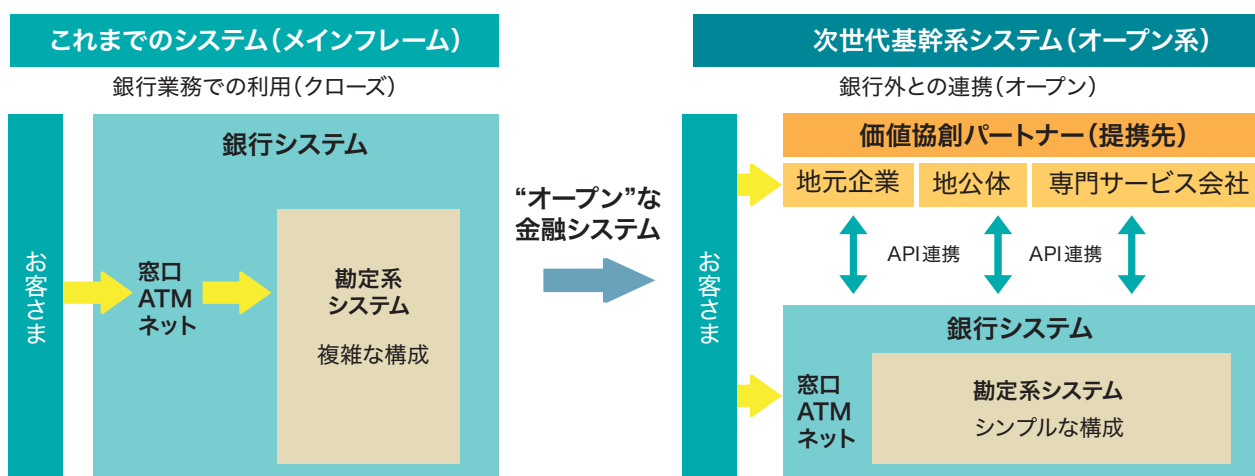
地域社会を支えるデジタル化方針

1. 迅速なビジネス展開を支える開発スピードと適応力
2. お取引先の信頼に応えるセキュリティ対策の充実
3. 安全で柔軟な API 接続による外部連携

次世代基幹系システムへの移行効果

1. レガシー資産からの脱却および開発期間の短縮・コストの低減
2. 安心・安全な決済基盤の提供と事業パートナーとの円滑なシステム連携
3. デジタル社会への変革に対応し、幅広く活躍できる人材の育成

Flexsusプロジェクトによるシステム移行イメージ



▷ ITビジネスサポート

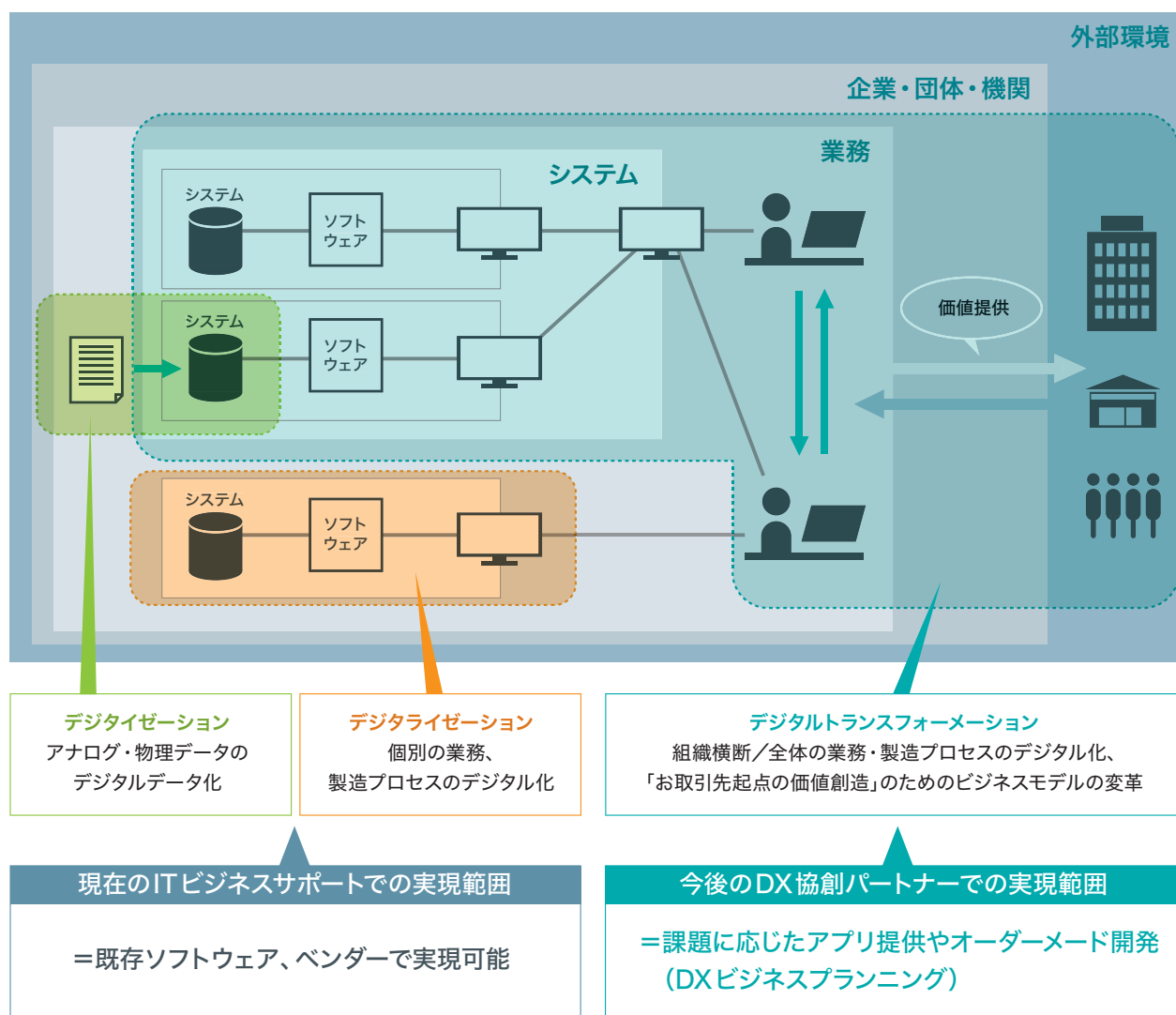
～お取引先の課題をデジタルの視点で解決に導く～

地域社会やお取引先の課題解決に貢献し、持続可能な地域社会の実現をデジタルの視点から支援する取り組みとして「ITビジネスサポート」を行っています。行内のデジタル化で得たノウハウなどを積極的に地域へ還元するとともに、さまざまな外部企業と連携しながら、地域社会のDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。

ITビジネスサポートの目的はあくまでも「お取引先の経営課題を解決すること」であり、デジタル化はそのための手段です。まずはお取引先の経営課題を把握し、デジタルの側面から解決手法を探ります。

今後は、経営課題の解決に加え、組織横断的な業務プロセスの転換などを支援することで、従来のビジネスモデルから脱却し、新たな価値を生み出すサポートまで範囲を拡大していく予定です。地域社会やお取引先の“DX 協創パートナー”として、持続可能な地域社会の実現に努めていきます。

現在の IT ビジネスサポートと今後の DX 協創パートナーでの実現範囲



▷ 行政との連携の取り組み

2021年10月、滋賀県町村会との間で「6 町 DX 戦略会議アドバイザー協定書」を締結しました。本協定は、滋賀県町村会が設置する、自治体の DX に関する調査研究を行う「滋賀県町村会自治体 DX 戦略会議」において、当行が DX に関する情報提供や助言を行うことにより、各自治体におけるサービスの向上や業務の効率化、人材育成等につなげることを目的としています。

STAKEHOLDERS' VOICE



亀井牧場グループ

株式会社まる亀こうし牧場 代表取締役 亀井頌司 様

弊社は近江八幡を拠点とし、近江牛ブランドである『近江亀井牛』の繁殖・肥育をしています。生産性向上やデータの利活用を検討していたときに、滋賀銀行さんから業務のデジタル化と一緒に取り組みませんかと提案いただきました。正直、銀行が畜産業のデジタル化なんて・・・という不安もありましたが、今まで紙で行っていた業務を滋賀銀行さんと一緒に見直し、デジタルを活用した新たな業務プロセスを構築できました。結果的にクラウド上のアプリに肥育データを蓄積するようになり、今後はそのデータから新たな気づきを得たり、ニュービジネスに結び付けて“近江牛 DX”を体現していきたいと考えています。



第7次
中期経営計画
基本戦略③

課題解決型
金融情報
サービス業
への進化

従来の銀行業務の枠を超え、地域やお取引先の課題を共有し、解決に取り組む「課題解決型金融情報サービス業」を展開していきます。地域にはさまざまな課題があり、それらの課題へ一つひとつ丁寧に向き合っ
て解決していくことで、地域の持続
的発展に貢献していきます。そのた
めに、コンサルティングメニューの
高度化や役職員一人ひとりのコンサ
ルティング能力の向上に取り組んで
いきます。

提供できる価値

- ・課題解決を通じて、地域やお客さまの持続的発展に貢献します。
- ・多様なネットワークを活用し、それぞれの課題に応じた適切な金融情報サービスを提供します。

野の花賞受賞者 座談会

未来に花開くビジネスを地域から生み出す

新たなビジネスの芽吹きを促し、成長をサポートすることは地域金融機関の重要な役割の一つです。当行は、ビジネスフォーラム「サタデー起業塾」を2000年に開始し、2003年には優れたビジネスプランを表彰するニュービジネス奨励金「しがぎん野の花賞」(→P58)を創設しました。このたび、今年2月の選考会で、敢闘賞を受賞されたHIJ株式会社 代表取締役の平塚一弘氏と、特別賞を受賞された株式会社イヴケア 代表取締役社長 CEOの五十棲計氏のお二人に、新ビジネス立ち上げへの思いや現状と課題、心構えなどについて、当行の西基宏専務(当時)と語り合っていました。



株式会社イヴケア (大津市)
代表取締役社長 CEO
いそみ けい
五十棲 計氏

滋賀銀行
にし もとひろ
西 基宏 専務取締役(当時)
現 しがぎんリース・キャピタル株式会社
代表取締役社長
滋賀保証サービス株式会社
代表取締役社長

HIJ株式会社(滋賀県犬上郡多賀町)
代表取締役
ひらつか かずひろ
平塚 一弘氏

西 2021年度野の花賞受賞、誠におめでとうございます。今日は、お二人のビジネスへの熱い想いなどをお聞かせ願えればと思います。まず入り口として、事業内容からお聞かせください。

平塚 私は株式会社ひらつか建築とHIJの代表を務めています。ひらつか建築は多賀町を中心とした地域密着型の工務店で、高気密・高断熱の高性能住宅を得意としています。新事業のきっかけはHIJの設立前、知り合いの農家さんから「温室の中にお米を保管するプレハブの保冷倉庫を作ってほしい」と依頼されたことです。作るのは簡単なのですが、それでは保冷の電気代がかなり高くてついてしまいます。その解決策として生まれたアイデアが、得意の住宅断熱技術を生かした木造の保冷倉庫でした。家づくりの師匠である岡田好勝氏(家学塾主宰)に監修していただき、庫内が低温でも断熱材が結露しない防湿技術と、ルームエアコンで庫内を13℃に冷やす独自の技術でどこよりも省エネな保冷倉庫を完成させました。

この木造の保冷倉庫「HOZONE」(ホゾン)は、ルームエアコンで冷感5℃から加温50℃の幅広い温度帯に対応可能です。省エネで性能が良いという評判が口コミで広がったこともあり、「環境や社会貢献にもつながる商品として、多賀から全国に展開しよう」と考えました。ただ、地域密着型のひらつか建築とは方針が異なるため、2020年4月にHIJを設立しました。社名のHは建築の英知を表し、Iはイノベーション、Jはジャパンで「英知を結集して日本に革新を起こす」という想いを込めています。

西 ありがとうございます。続きまして五十棲さん、お願いします。

五十棲 弊社は滋賀大学で初めてのベンチャー企業で、大学発の技術を社会に実装することを目指しています。3年前、私が大学院1回生だった2019年1月に設立しました。私は教育学部でいじめについて研究していたのですが、いじめの難しい点に、「自分が悪いからいじめられるのだ」と被害者の認知がずれる課題があります。本人が被害を口にできなくなったら、誰が被害者を救えるでしょうか。そこで、被害者のメンタルヘルスを客観的なデータとしてとらえる技術が必要だと考えました。イヴケアでは、私が所属していた研究室の大平雅子教授(イヴケア取締役CTOを兼務)が開発された、毛髪由来の生化学物質による心的ストレスの評価技術を活用した課題解決型のビジネスに取り組んでいます。髪の毛からストレスを分析することが事業のインパクトになっていますが、目指すところは、客観的な評価技術を使って自分のメンタルヘルスをマネジメントし、



Well-Beingな社会の実現に貢献することです。社名のイヴケアは、「評価(Evaluation)」と「ケア(Care)」をつないでおり、単にストレス評価をするだけではなく、その後もケアしますよという意味で、両方が大事だと思っています。

西 野の花賞に応募されたのはどのような経緯でしょうか。

平塚 多くの方にHIJを知っていただく機会として、このような賞には常にアンテナを張っているのです。野の花賞は、知り合いの方が昨年度の受賞企業に選ばれたことで知りました。調べてみると、知人も結構応募していましたので、それなら私も受賞を目指してみようと思いました。

五十棲 私は、とある事業化プランコンテストで企業賞を受賞したことがきっかけで起業を思い立ちましたが、その過程で滋賀県内のベンチャー関連のコミュニティにつながることができました。そしてさらに事業化を進めるために、滋賀県内だけではなくコミュニティにもつながりたいと思っていたところ、野の花賞を見つけました。

西 人脈づくりや新たな商流とのつながりはビジネスにとって大切ですね。

五十棲 昨年は挑戦の時期でした。野の花賞も挑戦の一つとして活用させていただきました。

西 コロナ禍が続いているため審査会はオンライン開催でしたね。

平塚 オンラインは移動がなくて便利ですが、参加者の皆さんの反応がわからないことは残念でした。

五十棲 目的が人脈を広げることでしたので、名刺交換ができなかったことも残念でした。ただ、発表に向けて滋賀銀行にサポートいただいた際には、オンラインを活用してすぐに時間をとっていただけたので、コミュニケーションが取りやすかったです。野の花賞に限った話ではありませんが、オンラインで知り合うと、その方の本気度が見極めやすいと思っています。直接お会いするのと違って、オンラインでは双方によほど熱意がないと

つながり続けることはできません。オンラインでちゃんとつながり続けている人とは、ずっと一緒に何かをできる可能性があると思います。

西 野の花賞に参加されていたかでしたか。

平塚 大々的な広告などがないと、新商品はなかなか周知されません。知っていただければ商品の優位性を十分ご理解いただけるのですが、最初はかなり苦戦しました。野の花賞を受賞したことで知名度アップにつながり、大変感謝しています。新事業も現在3期目でようやく明るい兆しが出てきました。

西 HIJは全国展開ということで販売体制づくりなども大変でしょう。

平塚 遠方からも引き合いをいただくのですが、HIJでは施工が対応できない地域もございます。そこで、弊社の取締役でもある岡田氏が主宰されている「家学塾^{かがくじゅく}」で、科学的知見に基づいた高気密・高断熱の家づくりのノウハウを学んでいる全国の工務店さんとパートナー契約を結び「HOZONE」を各地に広めようとしています。

西 五十棲さんはいかがですか。

五十棲 弊社はもともと企業向けのBtoBで展開していたのですが、野の花賞では一般消費者向けのBtoCのビジネスプランをプレゼンテーションしました。今では遺伝子やミネラルの測定などをされている企業さん向けにパッケージ化の提案などを行っています。これまでの2年間は研究開発にほとんどの時間を使っていたので、今年はより営業に力を入れます。

従来のストレスチェックは、高ストレス者を見つけます、ということに重きを置いています。でも私は、「思っているより意外とストレスがかかっているな」とか、反対に「大したことはないな」というように新たな気づきがある検査にしないと意味がないと思っています。私自身の4年分のデータからは、学生から社長に立場が変



「進むべき方向が
きっちり見えてきました」

わって精神的に厳しい時期から徐々に回復する過程を見ることができます。「以前はすぐにへこんでいたが、今は同じぐらいのストレスでも抵抗力が上がって成長しているな」と自信になりますね。これは、新入社員でまだ仕事に適応できていないようでも、成長していることを伝える指標としてサポートに活用できると考えています。自分のメンタルヘルスに関心を持つ文化を根付かせたいですね。

西 メンタルヘルスを診断する企業と、そこからの健康改善を請け負う企業がコラボレーションできればいいですね。

五十棲 実は、ストレスチェックを楽しんで参加できるイベントにして、企業と一緒に健康経営を実現する試みを計画しているところです。産業医にも参加してもらい、会社全体を健康にして、一人ひとりのパフォーマンスを上げるための課題を一緒に見つけてサポートするサービスを広げたいと考えています。

平塚 毎年実施する健康診断に取り入れたら面白いですね。

五十棲 髪の毛を1回採取したら半年分のデータが得られるので、その変化を見るだけでも意味があります。そもそもストレスは無くせばよいというものではなくて、自分の中で受け入れられるストレスを把握して、「この程度であれば受け入れられる」「このストレスには今は耐えられないので回避しよう」というように、マネジメントできることが大切なのです。楽しみながら働くことにもつながりますし、それによって幸せな人生を送れるということを伝えたいです。

西 やっぱり教育者の視点ですね。

五十棲 滋賀は工場などの物づくりの拠点は多いのですが、人づくりの拠点が少ないと感じています。教育学で人の心を研究し、ストレス測定という技術と合わせることで、イヴケアが、自分で自分の幸せをつかみ取ることができる人づくりの拠点になりたいですね。

平塚 教育という点では、建築業界では後継者の育成、若手の不足が深刻な問題です。現場監督や大工、左官職人などの成り手が非常に少ないのです。当社の商品に、小スペースで設置できるタイニーハウス「WOW」(ワオ)があるのですが、この製作過程で大工作業を一通り



「お互いに本気で語り合って、
真に役立つサポートに
つなげたい」

経験することができます。例えば、この製作に携わることで物づくりの楽しさを覚え、将来の職人を目指す若者が育ってくれたらな、とも考えています。

西 野の花賞にエントリーされて、ビジネスモデルのブラッシュアップをサポートさせていただきましたが、お役に立ちましたか。

平塚 事業計画に目標はあったのですが、ブラッシュアップする中で、製品のどこを伝えるべきか、今後の展開をどうしていくかなど、これから進むべき方向がきっちり見えてきました。

五十棲 これまで感覚的に事業を進めてきましたが、外部の目線が入ることで、今は資金調達をするフェーズなのか、売り上げを上げるにはどうすれば良いのか、など現実的に検討できたことはいい経験でした。それと、いろいろな企業のプレゼンテーションを聞くことができ大変参考になりました。

西 スタートアップ企業への支援、ビジネスモデルの再構築支援など、当行へのご要望などはありますか。

平塚 最近、最初の2年間はなぜ売れなかったのかを検証していて、商品に自信があっても、それだけではだめだと気づきました。例えば、農家さんに保冷倉庫を提案する場合に、商品の優位性をアピールするばかりでは興味を持っていただけません。困りごとを聞き出して、販路開拓などの支援をしながら、保冷倉庫が解決につながるのだと理解してもらうことが必要なのです。そういう営業のサポートを、銀行のネットワークで行っていただけると有難いです。

西 ビジネスの差別化、付加価値の提供が企業価値の向上につながるという好循環ですね。農家も企業も将来のために投資をするわけですから、将来の収益が見通せるかどうかの判断材料を提供することは効果的だと思います。当行でもお取引先や地域社会の課題解決に重きを置いた活動を行っていますので、解決手段の一つとして「HOZONE」が活用され、地域にも貢献できれば三方よしにもつながります。

五十棲 すべてを頼るのはよくないと思いますが、起業の最初の一步を、銀行も同じぐらいの熱量をもって、一緒に本気で取り組んでいただければ心強いです。例えば、アプローチしたいお客さまがある場合に、事業者側もきちんと銀行と責任を共有したうえで、事業者と銀行が一緒になって先方に提案する。その提案も、先方がどんな課題を抱えていて、どのようにアプローチすれば相手に刺さりそうかを事前に打ち合わせて、きちんと1件

の実績を作っていく。起業する際は実績も信用もありませんから、金銭的な支援も必要ですが、始めの一步を踏み出すサポートの価値はとても大きいと思います。野の花賞をきっかけにして、そこまで一緒にできる本気度をお互いが持てるようになると、すごく嬉しいですね。

西 私も熱量は非常に大切だと思っています。表面的に話を聞いていても正しく理解できず、すれ違いになってしまいますから。新事業のどこが売りだと思っておられて、銀行はどう考えているといったことをお互いに本気で語り合って、真に役立つサポートにつなげたいと思います。それでは最後に、これから新規事業に取り組もうとか、新たに独立しようと考えている皆さまにメッセージをお願いします。

平塚 やはり、ワクワク感が大事ですね。世の中になくものを作ろうとすると相当なパワーが必要で、苦勞も多く、ストレスも溜まります。でも、それ以上に楽しく、ワクワク感があるからこそ乗り越えて継続できているのだと思います。

五十棲 事業に対する「想い」が一番大切だと思います。それとチームを作ること。イヴケアの場合は、計画することがものすごく得意な二人の大学教授が取締役に就いていますので、私は「想い」ベースで取り組んでいます。バランスがよいチームで、「想い」と、きちんとした「実行力」の両方の軸で考えられると、事業を作り上げるうえで大きな力になります。

平塚 私は発想型のタイプなので、常に商品の性能をどう高めていこうかと考え続けています。商品開発と販売の両方をしなければいけないのですが、一人二役、三役には限界がありますので、私ができないことはスタッフがうまくやってくれています。

五十棲 自分一人で抱え込まないことは重要ですね。私はどちらかと言えば、自分が何とかしないといけないと思ひ込みやすいタイプなので、そういう時に手を差し伸べてくれる人や、代わりに仕事をしてくれる人がそばにいてくれるのでとても助けられています。

西 企業は人なり、と言いますが本当にそうですね。特に、企業が成長する段階ごとに、さまざまな人材が必要になってきます。当行グループも人材紹介事業に取り組んでいます。未来に花開くニュービジネスを地域から生み出し、サポートしていけるよう、支援体制をブラッシュアップしていきたいです。本日はありがとうございました。

(2022年4月19日)

地域経済の活性化に向けて

コロナ禍において、地方創生が改めて重要視されるようになりました。地方創生に取り組むにあたって重要な課題は、地域経済を活性化させることです。地域経済が活性化することで、その地域で暮らし、働く人が増え、人口の増加・安定につながります。それにより、生活インフラの充実や行政サービス水準の向上、そして日本全体の活力向上にもつながります。

地域経済の活性化は、地方銀行の取り組むべき重要課題です。地域社会やお客さまが抱える課題を知り、細やかなコンサルティングを通じて持続可能な地域社会の実現につなげていきます。

ニュービジネス創出・育成に向けた取り組み

▷ サタデー起業塾

地域のニュービジネス創出および育成を目的として、「サタデー起業塾」を開催。各業界で活躍されている方々を講師に迎え、SDGs や地域資源、人材等をテーマに、これからの時代に求められるビジネスのあり方などを講演いただきます。この取り組みを通じて、新たなビジネスヒントを提供し、社会的課題の解決につながる創業・第二創業をサポートしています。

▷ しがぎん野の花賞

ニュービジネスへの取り組みを表彰するもので、当行創立70周年を記念して2003年に創設しました。ニュービジネスの創出・育成を通じた地方創生を目指し、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・実践に取り組んでいます。2022年度は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。ファイナリストには、審査員から事業化に向けたアドバイスも行われ、事業の成功に向けた貴重な機会となっています。



最終審査の様子（オンラインで行われました）

▷ しがぎん地方創生 SDファンド

新たな成長の可能性を秘めたニュービジネスの創出を支援するため、2020年7月に設立された投資ファンドで、2021年11月には、最先端の半導体デバイスの事業化に取り組み、カーボンニュートラル社会実現への貢献が期待されている株式会社 FLOSFIA 様(京都市)へ投資を行いました。

今後も引き続き、成長分野における新事業開拓事業者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を支援していきます。

▷ 地域商社構想プロジェクト

地域にあふれる魅力的な産物、磨かれた技術、歴史ある文化遺産などを活用し、事業者の皆さまと新たなビジネスを創造する「地域商社構想プロジェクト」を展開しています。

近江茶を活用した新商品開発、日本酒の海外販路開拓、ウイスキー事業の立ち上げ、比叡山観光の活性化など、地域金融機関のネットワークとノウハウを活用したさまざまなプロジェクトを通じて、地域資源の販路拡大、観光資源の活性化などに取り組んでいます。

<主な取組内容>

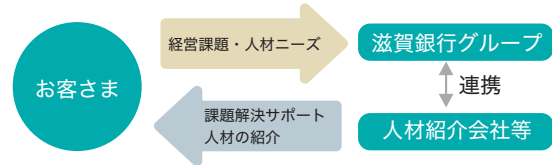
- ・ 産品などの地域資源の発掘、マーケティングや販売支援
- ・ 観光資源の発掘、観光商品開発や観光振興支援

事業者ごとの課題解決に向けた取り組み

▷ 人材紹介

事業者の多くは、「人材」に関するさまざまな課題を抱えています。当行グループでは、お取引先の人材に関する経営課題を解決するため、銀行本体と株式会社しがぎん経済文化センターが有料職業紹介事業の許可を取得し、連携しながら人材紹介業務を行っています。内閣府の「先導的人材マッチング事業※」の間接補助事業者の採択を受け、人材紹介会社と連携したマッチング業務を展開し、地域企業の経営幹部や経営課題解決に必要な専門人材確保のサポートを行っています。

※お取引先と経営課題を共有し、それを解決するために必要な人材の検討を行ったうえで、ハイレベルな幹部人材や兼業・副業人材のマッチングを行うもの。



▷ 事業承継・M&A

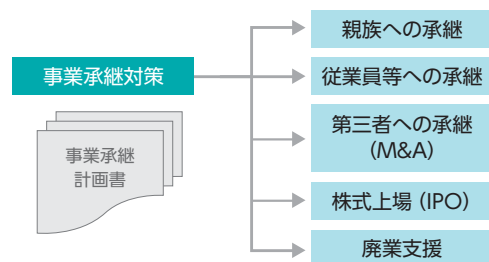
多くの経営者にとって、事業承継は一生に一度の大きなイベントです。後継者が社内で決まっているお取引先には、計画的な後継者の育成や自社株の移転、分散株式の集約など、円滑に事業を承継できるよう、サポートしています。後継者の確保が難しいお取引先には、外部専門機関とも連携し、M&Aなどの第三者承継のサポートをしています。

後継者へ引き継ぐのは自社株だけではなく、技術やノウハウ、顧客、信用といった目に見えない資産も含めて事業承継を考える必要があります。また、後継者育成は自然に進むものではないため、手順を踏んで着手していくことが重要です。当行では、後継者育成コンサルティングにも取り組み、計画的な事業承継を支援しています。また、自社株を含めたオーナー個人の相続対策も同時に進めています。

事業承継問題の解決手法としてだけでなく、成長戦略の選択肢として M&A の活用が進んでいます。拡大するお取引先のニーズに的確にお応えするべく、専門家の育成や、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。

M&Aでは、専門的な業務知識はもちろん必要ですが、実際の経験の一つでも多く積み、問題に対処できることが重要となります。そこで当行では、業務提携先の M&A 専門会社にトレーニーとして定期的に行員を派遣し、その後の OJT を通じて、豊富なスキルと経験を有する人材を育成しています。

また、当行が参加する TSUBASAアライアンスのネットワークや外部の専門機関を通じて、自行単独では補えない専門的知見やネットワーク力を補完し、お取引先への「価値提供力」を拡充しています。



▷ 海外コンサルティング

コロナ禍が長期化するなか、withコロナに政策転換する国も増加し、経済のグローバル化の再加速が想定されます。お取引先の海外ビジネス展開は地域や業種も拡大し、ニーズは高度化・多様化しています。当行の海外拠点である香港支店や上海駐在員事務所、バンコク駐在員事務所と連携を強化し、お取引先に高度な海外ビジネスソリューションを提供していきます。

国際基準行として、これまでに培ってきた海外ビジネス支援のノウハウに加えて、地方自治体や公的機関、民間企業との連携により、海外ファイナンスおよび海外コンサルティング機能の高度化に取り組んでいます。

ファイナンス面では、国際協力銀行 (JBIC) の中堅・中小企業向け支援スキームを積極的に活用し、当行単独では対応が難しい地域・通貨を中心に、お取引先の海外での資金調達ニーズに対し、協調融資によるサポートを行っています。また、コンサルティングのおもな事例として、国際協力機構 (JICA) の中小企業海外展開支援事業「地域金融機関連携案件」があり、現在、「無収水対策 (インドネシア)」「森林保護と斜面防災技術導入 (フィリピン)」に外部コンサルティングとして参画しています。この取り組みは、途上国の開発課題に対し、お取引先の有する優れた製品・技術・ノウハウ等とのマッチングを行うものであり、SDGs の達成に貢献することが期待されます。

コロナ禍でのお取引先支援

このたびのコロナ禍は、お取引先をはじめ、地域経済に深刻な影響を与えています。先行き不透明な状況が続くなか、事業者には資金繰りや業態転換、事業再編など、存続に向けた抜本的な変革が求められています。

そのようななか、お取引先の経営を支援するため、BCPサポートローン「災害対策プラン」やセーフティネット資金などを活用した積極的な資金繰り支援を行っています。また、事業性評価や格付コミュニケーション・サービスにより、お取引先の強みや弱みを分析し、お取引先とともに事業計画書の策定などに取り組みながら、事業再構築補助金等を活用した業態転換や事業再編を伴走支援しています。

また、対面による事業活動が制限されるなか、デジタル化でビジネス機会の獲得を目指す企業も増えています。ITビジネスサポート（→ P52）等を通じて、お取引先のデジタル化支援に取り組むなど、お取引先の新たな挑戦を積極的に支援し、地域経済の成長を後押ししていきます。

STAKEHOLDERS' VOICE



株式会社湯元館 代表取締役 針谷亮佑 様

弊社は、おごと温泉で最初の旅館として事業を展開してきましたが、予想を上回る新型コロナウイルス感染症の影響により、大きな打撃を受けました。そんな中、ピンチをチャンスに変えようと、経済産業省の「事業再構築補助金」を活用し、愛犬と泊まれる「ドッグヴィラ別邸あかい」の建築を計画しました。認定支援機関の滋賀銀行には、計画策定のアドバイスから資金調達のサポートまで幅広く親身に対応してもらったことで、先行きが見通せないなかでの投資に対して自信を持って挑戦することができたと感じています。

人生100年時代に対応できる資産形成支援の取り組み

計画的な資産形成を促す取り組み

人生100年時代において、計画的な資産形成や老後の資産管理などが重要な課題となっています。また、成人年齢が18歳に引き下げられ、より高い金融リテラシーが求められるなか、若年層への金融経済教育が開始されました。物価上昇への対応や、十分な老後資産の確保、若年層の資産形成のため、「貯蓄から資産形成へ」の流れをより加速させる必要があります。

計画的に資産形成を進めることで、豊かで安心できる暮らしの実現につながり、ひいては地域の活性化にもつながります。Sustainability Design Companyとして、地域の皆さまが幸せに暮らせる社会の実現に努めています。

▷ 地域の金融リテラシー向上への取り組み

滋賀県内を中心に各年齢層に応じた金融経済教育セミナーを開催し、お金の学習を通じて、若い世代に資産形成に対する知識と判断力を醸成できる環境づくりに取り組んでいます。

2021年度は、県内外の大学や県内の高校、小学校で金融教育を実施。学生のみならず、教員の方々からも多くの質問をいただき、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に、職場でセミナーや相談会を実施し、資産運用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まいります。



▷ 資産を増やし、守り、そして引き継ぐためのサポート

資産形成に無理なく取り組んでいただくためには、「長期・分散・積立」による投資をできるだけ早い時期から継続的に行っていくことが大切です。長期的な資産形成に有効な投信積立、個人型確定拠出年金(iDeCo)やNISA等の非課税制度を活用することもポイントであり、積極的な周知を行っています。

また、世界的な物価上昇による金融資産の実質的な目減りを防ぐためにも資産形成の取り組みは重要です。長引くマイナス金利環境下では、預金利息だけで物価上昇分を補うことは難しいため、投資信託や生命保険、金融商品仲介などの多様な運用ツールを取り揃え、お客さまお一人おひとりのライフプランやお考えに基づいた資産運用の提案を行っています。

加えて、形成された資産をどのように次の世代へ引き継いでいくかを早めに検討することは、後々のトラブルを未然に防ぐことにつながります。2020年4月に開始した信託業務では、すでに多くのご相談をいただいております。資産承継のツールとして活用いただいております。

今後も資産運用や相続・資産承継、不動産の有効活用など、多様なニーズをトータルでサポートできるコンサルティング体制を継続し、お客さまの夢をかなえるゴール・ベース・サポートを実践していきます。

質の高いコンサルティングを提供するために

▷ コンサルティング力の向上

お客さまの多様かつ高度化するニーズにお応えするため、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(Sustainable Development) 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。資産運用や資産管理を中心とする個別案件の相談や営業店職員向けの勉強会実施などを通じて、コンサルティング力のさらなる強化を図り、高度な金融情報サービスの提供に努めています。

▷ 休日相談店舗「パーソナル」

お客さまにいつでも気軽にご相談いただけるよう、資産運用相談窓口とローン相談窓口の機能を備えた休日相談店舗「パーソナル」を県内に6店舗設置しています。その全ての店舗において、資産運用や保険の見直し、住宅ローンなどの休日相談を承り、お客さまの幅広いニーズにワンストップでお応えできる体制を整え、お一人おひとりに寄り添ったきめ細やかなサービスを提供しています。また、アプリやインターネットバンキングなどの非対面チャネルを充実させ、お客さまの利便性向上にも取り組んでいます。

▷ お客さま本位の業務運営にかかる方針

お客さまの資産形成に貢献することを目的に「お客さま本位の業務運営にかかる方針」を策定しています。本方針は、金融商品・サービスの提供にかかる業務において「お客さま本位の業務運営」を実現するために定め、取組状況を定期的に公表しています。

なお、2021年12月に「重要情報シート(金融事業者編)」を、2022年4月より順次「重要情報シート(個別商品編)」を制定するなど、分かりやすい情報を提供できるよう、取り組んでいます。

1. お客さまの最善の利益の追求
2. 利益相反の適切な管理
3. 手数料等の明確化
4. 重要な情報の分かりやすい提供
5. お客さまにふさわしい金融商品・サービスの提供
6. 役職員に対する適切な動機づけの枠組み等

04

第7次 中期経営計画

基本戦略④

持続可能な 収益構造への 転換

効率的な店舗運営のため、営業拠点の集約と店舗形態の転換を進め、適切な人員配置を行います。また、非対面チャネルの充実により、お客さまの利便性を向上させるとともに、営業店事務負担の軽減も進めていきます。さらに、運用力強化を目指し、新たな金融手法の開発やファイナンス業務の強化に着手しています。これらの取り組みを通じて、持続可能な収益構造への転換を進めてまいります。

提供できる価値

- ・ 効率的な店舗運営を行い、地域やお客さまの課題解決への取り組みに尽力し、地域社会の持続的発展に貢献します。
- ・ オペレーション改革プロジェクトを進め、お客さまの利便性向上を実現していきます。
- ・ 多様な運用手法により、収益力を向上します。

経営資源を一元化

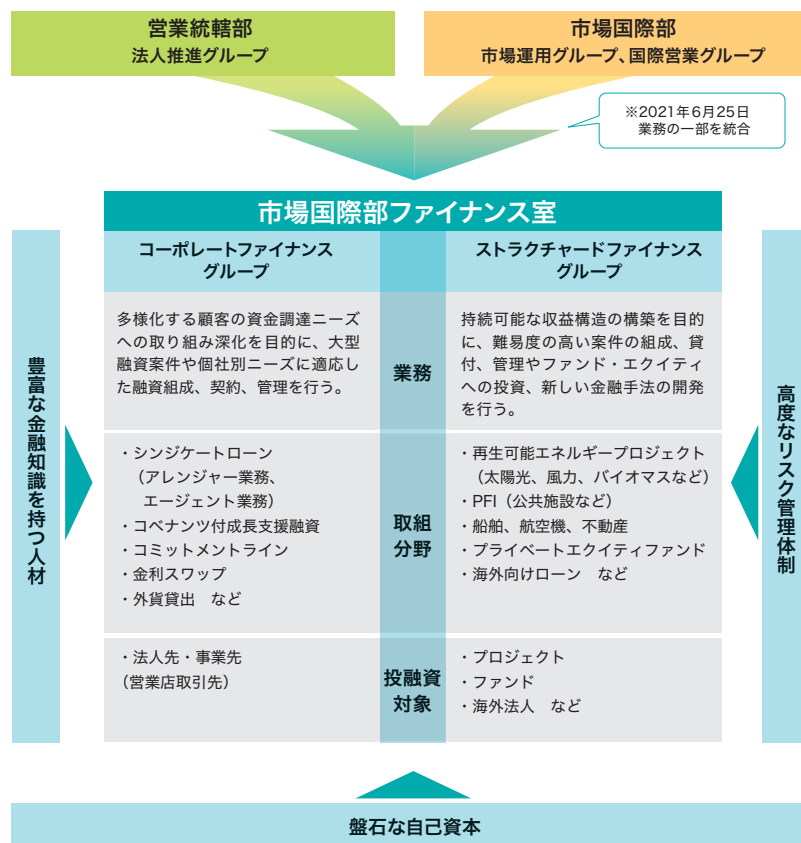
運用力強化に向けた ファイナンス室の取り組み

強みを活かし、“稼ぐ力”を高める

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り、企業価値の向上を目指しています。

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、当行の強み(→P.12)である「磐石な自己資本」「高度なリスク管理体制」「豊富な金融知識を持つ人材」を生かし、収益力の向上に取り組んでいます。

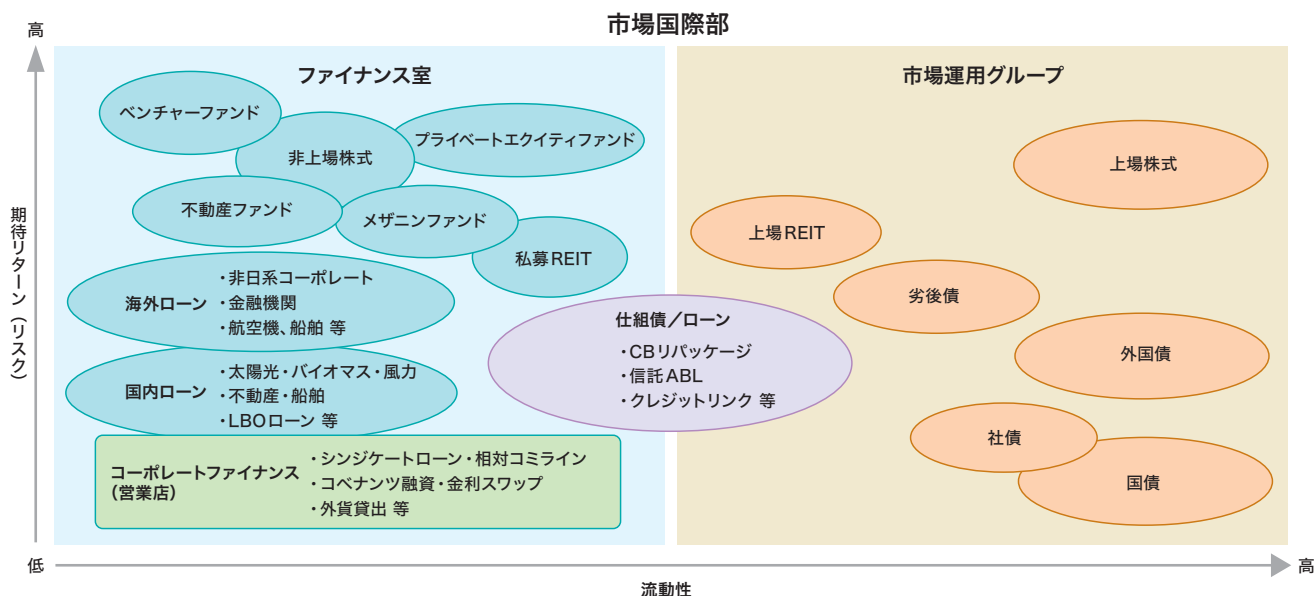
日本国内の長引くマイナス金利環境下において、収益向上を目指すには、一定のリスクを取る必要があります。そのために、経営戦略と一体となったリスク管理を行う「リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)」(→P.84)の枠組みを活用し、「収益の最大化」「リスクとリターン之最適化」「高度な金融知識を持つ人材の有効活用」に取り組み、持続可能な収益構造への転換を図っています。



効率的なワンストップ運営

「ファイナンス室」が現在取り組んでいる業務は、従来は複数の部署に分かれて運営されていました。それらを「ファイナンス室」へ統合したことで、情報や人材が集約され、より効率的かつ効果的な運営が可能となりました。

また、債券や株式など、ベースとなる資産を運用する「市場運用グループ」と連携し、流動性の高い資産から低い資産まで、多種多様な分野ごとにリスク・リターンを考慮したうえで、どの分野へベストな投融資を行うのかを市場国際部内で一元的にコントロールしています。



投融資の基本方針 ～分散投融資とSDGs～

偏った分野や特定の地域などへの投融資のみでは、持続可能な収益構造への転換は図れません。リスク分散の観点から「分散投融資」を基本方針に掲げ、①投融資対象や運用種類（債券、エクイティ、ローン等）を分散する「戦略分散」②投融資の対象地域を分散する「地域分散」③経済・マーケット環境の変化に対応するため、投資時期を分散する「時間分散」を徹底しています。

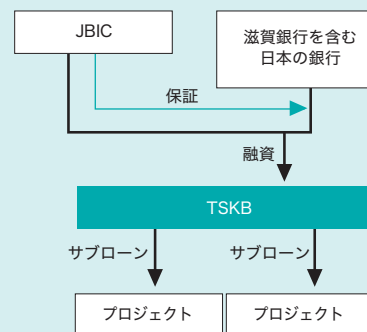
また、収益のみを求めるのではなく、「サステナビリティ方針」（2020年10月1日制定）をベースとした投融資判断を行っており、環境や社会への悪影響を回避し、好影響を増大することを目指します。お客さまからお預かりしている大切な資産を活用し、地域、日本、そして世界に目を向け、SDGs達成に資する投融資を行っています。

TOPICS

トルコ産業開発銀行向けクレジットライン※に参加

株式会社国際協力銀行（JBIC）が組成する、トルコ共和国の開発・投資銀行であるトルコ産業開発銀行（Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. 〈略称：TSKB〉）向けのシンジケートローン（2022年2月総額2億2,000万米ドル）に参加しました。本件は、トルコにおける地球温暖化防止等の地球環境保全を目的とするプロジェクトに対して、必要な資金を、TSKBを通じて融資するものです。TSKBは民間資本の開発・投資銀行でありながら、トルコの持続可能な発展を目指す政策金融の役割を担い、1980年代より地球環境保全への取り組みを進め、再生可能エネルギーの導入促進や産業セクターにおけるエネルギー効率化に取り組んでいます。本件は、TSKBを通じてトルコ政府のエネルギー政策に即した環境技術の導入を推進するとともに、国際的に高く評価されている日本の先進的な環境技術を同国に普及する一助となることも期待されています。

※ 取引の相手方に対して設定する「信用与信枠（取引限度額）」のこと。



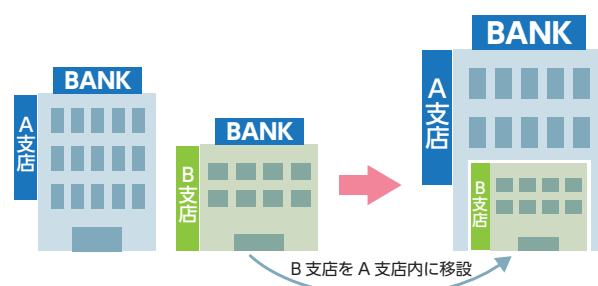
チャネル戦略

▷ 店舗ネットワークの再構築

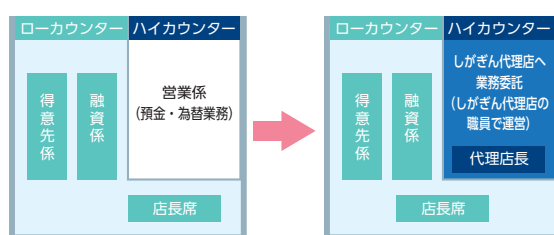
2019年11月、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて営業拠点を3/4程度に集約することを発表し、取り組みを進めてきました。具体的には、店舗内店舗方式(ランチ・イン・ランチ)による店舗統合を行い、お客さまの利便性の低下を抑えつつ、効率的な店舗ネットワークの構築を図っています。

2019年4月より「オペレーション改革プロジェクト」に取り組み、営業店の管理事務全般を抜本的に見直し、事務量・事務コストを大幅に削減しています。また、大規模店の窓口業務等(預金・振込などの店頭受付業務)をしがきん代理店株式会社(当行グループ会社)が運営するインストア代理店も展開しています。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、これまで以上に付加価値の高いサービスを提供できる体制を整えています。

店舗内店舗方式による統合 (ランチ・イン・ランチ)



インストア代理店



※ローカウンター：ご融資、資産運用などのご相談
ハイカウンター：入出金・お振込などの受付（一般的な銀行窓口業務）

▷ 非対面チャネルの強化

店舗ネットワークの再構築とあわせて、お客さまの利便性確保および向上のため、非対面チャネルの強化によるネットチャネルへのシフトを進めています。具体的には、口座開設アプリ等の提供やネットバンキングの充実を図るとともに、ATM機能の高度化や他の金融機関との相互連携を進めています。2022年1月には、新たに関西みらい銀行とのATM無料相互開放(平日8時45分から18時00分まで)を開始しました。



TOPICS

完全非対面の契約スキームで全国のお客さまに対応

当行は、仮審査の受付から正式な契約に至るまで、すべての手続きをスマートフォンで完結できる、当行独自の契約スキームを確立しています。これを消費者向けカードローンや目的型ローンなどに活用することで、お客さまの利便性向上と融資業務の効率化につなげています。

特に、「ジャストサポート(不動産担保型ローン)」では、お客さまの居住地はもとより、担保物件の所在地にも制限を設けず、全国の物件に対応できる利便性の高さから、多くのお客さまにご利用いただいています。

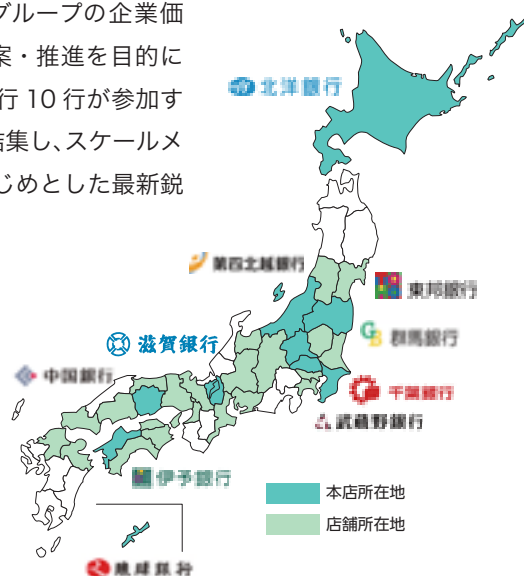
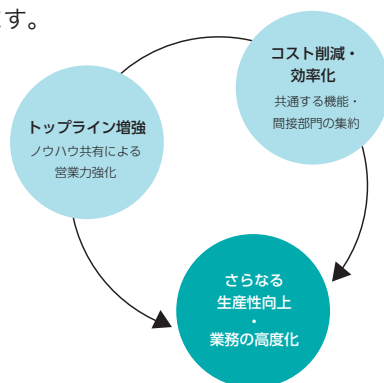
今後もデジタル技術の活用や他社との連携を深めていくことで非対面チャネルの強化に取り組み、従来の地方銀行の発想にとらわれないビジネスモデルの構築に努めてまいります。



TSUBASAアライアンス

▷ 広域かつ大規模な連携によるスケールメリットを生かした事業の展開

2019年5月、地域の持続的な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・推進を目的に「TSUBASAアライアンス」に参加しました。現在では、全国各地の地方銀行10行が参加する広域アライアンスとなっています。今後も引き続き、参加各行の知見を結集し、スケールメリットを生かすことで、各地域の持続可能な未来へ向けてデジタル化をはじめとした最新鋭の金融サービスを提供してまいります。



▷ 「TSUBASAアライアンス株式会社」内に事業戦略部を設置

2021年10月、TSUBASAアライアンス参加行が共同出資する「TSUBASAアライアンス株式会社」内に事業戦略部を設置しました。事業戦略部では、参加行から派遣された担当者が集まり、共通する重要課題に関する企画・提言などを行っています。参加行の知見を集約しながら、TSUBASAアライアンスによる連携の取り組みを一層高度化させていきます。

▷ 「TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言」を制定

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」を制定しました。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な成長を目指します。
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。

STAKEHOLDERS' VOICE

市場国際部ファイナンス室 室長 宮木暢久



ファイナンス室では、TSUBASAアライアンスの情報ネットワークなどを最大限活用しながら、当行がこれまで取り組んでこなかった新たな分野に挑戦しています。最近の世界経済は、物価高騰や為替変動、金利上昇など、大きく変化していますが、目先の経済状況ばかりに左右されず、長期的目線で物事を考えて柔軟に対応できる人材を育て、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最大限発揮できる組織を目指しています。

ダイバーシティ & インクルージョンへの取り組み

～ダイバーシティ推進チームの活動から～

05

第7次 中期経営計画 基本戦略⑤

考働改革 (考え方改革、 働き方改革)

従来の銀行の発想や枠組みを超え、持続可能な地域社会を実現するため、「考え方」や「働き方」の改革に取り組みます。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、お客さまの夢の実現のため、自ら考え働くことができる人材の育成を進めています。また、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、活躍できる職場環境の整備に努めています。

提供できる価値

- ・お客さまや地域社会を主体とする視点で物事を考え、ニーズに沿った質の高いサービスを提供します。
- ・多様な人材が活躍できる職場環境を整備し、役職員のやりがいや働きがいの向上に努めます。



宇治支店 一般行員
2015年入行
黒川 翔平

堅田駅前支店 主任
2006年入行
齊藤 愛

専務取締役
久保田 真也

八幡支店 主任
2008年入行
西川 千智

性別や年齢等にかかわらず、誰もが自分らしく力を発揮できる組織をつくり、企業価値向上につなげるため、当行はダイバーシティ（多様性）&インクルージョン（包摂）の取り組みを進めています。

ここでは、2020年4月に女性活躍推進委員会を改組してスタートしたダイバーシティ推進委員会の委員長（当時）である久保田真也専務と、「滋賀銀行をより良くしたい」という職員の意見を施策に反映させることを目的に公募を行い、同年10月から活動してきたダイバーシティ推進チームのメンバーから3名の方に参加してもらい、これまでの活動や滋賀銀行の進むべき方向性について話し合っていました。

ダイバーシティ推進チームを立ち上げた経緯を教えてください。

久保田：当行では2006年に女性活躍推進委員会が発足し、私も当時人事課長として立ち上げに携わりました。社会全体に「これからは男女関係なく活躍していく時代だ」という雰囲気急速に広がっていた頃で、同委員会ではこれまで育児休暇や短時間勤務といった制度の充実に努めてきました。一方で、自分の価値観をもって生き生きと働くのに性別は関係ないと思っていました。そういう思いもあり、女性活躍の取り組みは当然続けていくとして、女性に限らず、すべての

職員の皆さんが力を発揮できる組織にしたいという思いからダイバーシティ推進委員会に改組しました。

ダイバーシティ推進チームを立ち上げたのは、本部主導で施策を考えるのではなく、営業店で働く皆さんの意見を尊重し、反映していくことがダイバーシティの第一歩と考えたからです。皆さん自分の担当業務で忙しい中ですが、年齢や役職も異なる8名が自ら手を挙げてくださいました。

チームに参加した理由を教えてください。

黒川：得意先係として担当するお客さまのために何ができるかを考えて仕事をしてきましたが、公募を見たときに、銀行全体のことを考えて何かをしたという経験があまり無かったのではないかと感じたことが理由です。参加することで自分も成長したいと考えていたのですが、実際、活動を通じて色々な人と対話したことで視野が広がりましたし、得難い経験になったと思っています。

齊藤：私は、企業に限らず、誰もが活躍できるようにしないと世界は続いていかないのかなと感じていて、以前からダイバーシティ&インクルージョンに興味がありました。企業だと営業成績がその人自身の評価につながる傾向がありますが、誰も得意と不得意があって、その人にしかできないこともあります。それを個性として認められれば、安心して働くことができ、やる気にもつながりますし、当行も社会から必要とされる会社になっていくと思います。そのような考えもあり、今よりもっとやりがいや働きがいを感じられる職場にしていけたらと思い、参加しました。

久保田：最近は、Well-Beingという考え方が広がっていますね。直訳すると「良くあること」や「健康」「幸福」となりますが、「肉体的にも、精神的にも、社会的にもすべてが満たされた状態」を意味しています。私は、しがぎんグループで働くすべての方にWell-Beingであってほしいと願っていますが、それには、仕事でもプライベートでも、自分の置かれた状況の中で幸せや楽しさを感じるスキルも必要だと思います。幸せかどうかを判断するのは自分自身ですから。幸せや楽しさを感じられるスキルを持って、それぞれの個性や価値観を認め合い、Well-Beingの好循環が生まれる会社にしていきたいですね。

黒川：少しニュアンスは違うかもしれませんが、以前、後輩が「仕事が全然楽しくありません」と言ってきたんです。内勤の事務に面白みを見出せないでいたんですね。そこで、ちょうどその時、お客さまから融資の相談

をいただいていたので、「一緒に行ってみようか」と同席してもらうことにしたのです。その後は一緒に稟議書も書きました。すると、「すごく面白いですね」と目を輝かせて言ってくれて、ワクワクしているのが伝わってきました。どこに面白みを感じるかは人それぞれですが、それに気付かせてあげる、体験させてあげるということも大切なことだと思います。

久保田：それは黒川さんにとっても良い経験になりましたね。人を育てるうえで機会を与えるのはとても大切なことです。今、当行では次世代基幹系システムの開発という、非常に重要で大きなプロジェクトに取り組んでいます。それには公募で集まった多くの若手職員が関わってくれています。メンバーの半数以上は4年目以下の行員でしたから、最初はまず知ること、勉強することから始めてもらいました。稼働までには多くの困難が待ち受けていると思いますが、同じゴールに向かって一つひとつ課題を乗り越えていく経験を通じて、未来のしがぎんグループを担う人材が育ってくれると期待しています。

西川：私が参加したのは、仲良くしていた同期や期待していた後輩の退職が続いた時期があり、仕事への向き合い方や職場環境について考えたことがきっかけでした。それぞれ熱意をもって仕事をしている人たちでしたので、もしも「このフィールドでは自分の力を十分発揮できない」と感じていたのであればとても残念だと思っていました。それまで公募で手を挙げるということはなかったのですが、少しでも会社を良くする力になればという気持ちで応募しました。

久保田：身近な人の退職というのはショックが大きいですね。私も、当行でもっと頑張れる場所があったのではないかと、見ていて感じる方も大勢いましたし、経営としてもできるだけ防止したいと考えています。一方で、人生100年時代が到来して、より長いスパンでライフプランを考えるが必要になっていますので、きち



んと自分の目で判断して、自らの人生を切り拓いていこうというスピリットはとても大切なことだと思います。また、外から入ってくる人をもっと増やしていきたいですね。色々な知識や経験を持った人が増えることで新しい風が吹き、多様性を広げるきっかけにもなりますから。そういう意味では、昔とは違って、当行から一度外に出た人が、色々な経験をして、成長して戻ってきやすい風土をつくることも必要だと思っています。ジョブリターン制度※を活用してもらうことが会社の成長にもつながります。

※ ジョブリターン制度：中途退職者の再雇用制度

ダイバーシティを推進することは当行にとってどのような意味があると考えますか。

西川：ダイバーシティ推進チームのメンバーには、中途採用で他社から移ってきた方もいますが、発言を聞いていると「滋賀銀行ってこういう文化だったのか」と気付かされることも多々あります。自分たちが当然と思っていた外から見ればギャップがあるということもありますから、ダイバーシティが進むことでそうしたギャップが埋まり、今よりも地域やお客さまのニーズにお応えできる会社になれると思います。

久保田：ずっと銀行の中にいると当たり前になっていて気付かないことがたくさんありますから、そういう気付きは大切ですね。銀行は昔から人の入れ替わりが少ない業界なので、古い考えが根強く残っている部分もあります。自分から外に目を向けてみて、さまざまな体験をしてもらって、これはいいと感じたことはぜひ積極的に取り入れてください。

黒川：私の勤務店の支店長は大手他行の出身なのですが、新鮮な意見だなと感じることがよくあります。メーカーや証券会社など、色々な会社から異なる文化を持つ



た人が集まれば、もっと多様性が広がって、さまざまな角度で物事を見ることができるようになると思います。

齊藤：お互いの違いを認め合って、良いところを伸ばすということを自然にできる姿勢を身につけたいですね。行是の「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」という言葉にも、周りの人を尊重するダイバーシティの大事な要素が表現されていますが、それに沿った行動ができていれば自然とWell-Beingにつながるのかもしれない。

久保田：行是は誰にもわかりやすいよう究極にシンプルに書かれていますが、本質的な部分には利他の心があります。情けは人のためならずと言いますが、最後は自分の成長にもつながります。そして何のために成長するかと言えば社会に尽くすためです。自分だけが成長すれば良いのではなく、社会に尽くすという目的に向けて、お互いを尊重し、感謝しながら一緒に成長していきたいですね。

皆さんから見た滋賀銀行の現状や課題について教えてください。

久保田：以前に比べると、預り資産業務が拡大したことで、女性の働き方が大きく変わりました。それまで内勤が多かった女性にもどんどん外に出てもらうようになり、いわゆる営業職の女性が増えました。ただし、「預り資産＝女性の仕事」という固定観念も一部にはあって、業務における性別の垣根をなくすうえで、ダイバーシティの初歩的な課題がまだ多くあります。それに、垣根をなくすこと自体が目的ではありません。色々な価値観や考え方を一つの組織の中に共存させてイノベーションが生まれやすい環境を作り、企業価値向上につなげることが大切なのです。多くの企業で女性の管理職や役員

を増やそうとしているのも、そういう目的のもとに取り組んでいます。単純に比率を上げることが価値向上に直結するわけではありませんが、そこで見えてきた課題や意見を取り入れることでより活躍しやすい環境を作り、男女を問わず「支店長になりたい」とか「この仕事をやってみたい」という積極的な声が上がると企業になることが重要だと思っています。今はまだ「管理職にはなりたくない」という女性も多いと感じていますので、その原因をしっかりと見極めて、一つひとつクリアしていきたいと考えています。

齊藤：これまで色々な業務や育児休暇も経験して、プレッシャーはありながらも、純粋にどの仕事も面白いと感じながら取り組んできましたが、自分の将来のキャリアが見えにくいということは感じていました。そんななかで、このチームの活動で「キャリアシート」※を作成するために面談した方から「悩み苦しみながらも、それを経験したからこそ、今見えるものもある」という話をいただいて、そんなに不安に思わなくてもいいんだと、背中を押されたような気がしています。

※ キャリアシート：さまざまな職員の職歴や価値観、経験をまとめたもの

チームで活動した感想や、 今後に向けた思いを聞かせてください。

西川：具体的な取組内容としては「1on1ミーティング」制度の導入に向けた議論と「キャリアシート」の作成がありますが、自分のためになったという点で、「キャリアシート」が最も印象に残っています。4人の方のシート作成に携わり、面談させていただいたのですが、いかに自分が狭い視野で考えて仕事をしていたかに気付かされました。また、面談後は毎回励ましてもらったようにも感じていましたね。普段の業務に関係のない、上司と部下でなく、同じ店の同僚でもない、ただ「滋賀銀行で働いている」という関係で語り合えたのがとても新鮮で気持ちが軽くなりました。チームに参加したことは、確実に私を良い方向に変えてくれたと感じています。

久保田：それも一つのイノベーションと言えるでしょうね。このチームの活動が、皆さんに良い影響を与えてくれて、活力になったのであれば、これ以上に喜ばしいことはありません。

齊藤：私は、みんなが自分で自分のキャリアを選択していくための補助ツールにしてもらえればいいなという思いで、「キャリアシート」の作成に臨みました。銀行には今いる場所だけではなくて、色々な人がいて、色々な

環境や仕事があって、もっともっと面白いんだということ、迷ったり悩んだりしている人に知ってもらい、新しい目標や希望につなげてもらえたら嬉しいです。

黒川：最初は本当に何も無いところからみんなが集まって、意見を出し合って、少しずつ時間をかけながら形にしていきました。銀行には堅いイメージがありますし、「古い体質は簡単には変わらない」という声もよく耳にしますが、私の意見が銀行の施策に反映されていく姿を見ていて感じたのは、年齢や役職を超えて本音で安心して話し合える「場」を整えることが大事だということです。リーダーやメンバーの皆さんのおかげで、チームで一番年下だった私も遠慮することなく発言できました。

久保田：安心して「場」を整えることはとても重要です。積み重ねてきたものを変えとなると、その分抵抗も大きくなりますから、新しいものを作る以上に莫大なエネルギーが必要です。でも、それが未来のために必要なことなんだということを理解し合って、ベクトルを揃えることができればそのエネルギーを生み出すこともできると思います。

西川：今回のメンバーでの活動は5月に提言をまとめて一区切りとなりましたが、コロナ禍で直接お会いする機会が少なかったもので、できればこうして直接話し合う機会があれば本当に良かったなと思います。また、もっと当行グループの皆さんに活動のことを知ってもらい、ダイバーシティを啓発できれば良かったです。

久保田：ぜひ次回もオブザーバーのような形で参加してください。「皆さんみたいな議論を私たちもしていて、こういうふう感じた」とか。メンバーしか参加できないとは思っていないですし、色々な人にどんどん入ってもらって、皆さんが自分たちから開かれたコミュニティをつくってくれたら素晴らしいと思っています。

皆さん本日はありがとうございました。



地域やお客さまのための“考働”を促す

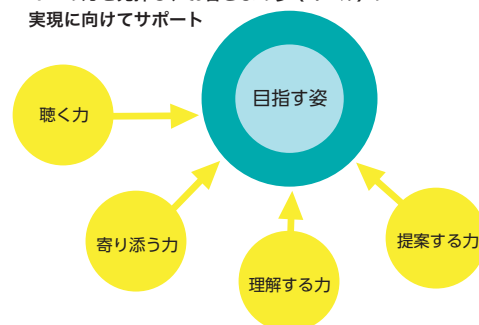
▷ 銀行起点の考え方からお客さま・社会起点の考え方へ

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

4つの力を発揮し、お客さまの夢（ゴール）の実現に向けてサポート



目指す姿を実現するために必要な「4つの力」

▷ “考働”を評価する業績評価体系

第7次中期経営計画では、地域やお客さまの課題解決に向けて自ら主体的に行う“考働”を評価する業績評価体系を導入しています。地域やお客さまを起点に“考働”できるよう、役職員のさらなるリテラシー向上を図るとともに、「ゴール・ベース・サポート」を実践していきます。

“考働”できる人材を育てる

▷ 育成方針

多様かつ高度に変化していくお客さまのニーズを的確に把握し、期待を超えるためには、最新の知識やスキルを有し、柔軟さとスピード感を伴った仕事をする事が求められます。それには、物事の本質を理解し、自ら考え動くことができる行員の育成が重要であり、新入行員研修や各階層別研修などの多くの研修でグループワークやディスカッションを積極的に行い、また自律的な“考働”を促す目標による管理・評価体系の構築を進めることで、物事を“自分ごと”として捉え、“お客さま起点”で“考働”することができる職員を育成していきます。

▷ 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“自律型人材”の育成が重要です。1on1ミーティングなどの職員の成長支援やモチベーション向上を目的とした「はなしあい制度」や、各種研修、セミナー等により、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。



はなしあいの様子

▷ 学び・挑戦機会の提供

休日を活用した「課店長セミナー」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、外部専門機関への出向や、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。

▷ 人材公募制度・出向

「行内人材公募制度」は、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も設定するなど、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。

また、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・研修派遣等の機会も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。

【公募部門・出向派遣先(例)】

営業店事業性外交、人事企画部門、地域振興部門、デジタル推進部門、SDGs・ESGサポート部門、各種コンサルティング部門、ファイナンス部門、審査部門、海外部門、システム(次世代基幹系)部門、TSUBASAアライアンス、滋賀大学大学院、海外コンサルティング会社 など

2021年度応募実績：29名

多様な考え方、働き方ができる会社へ

▷ 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。

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し、業務効率化や生産性向上にも寄与しています。この制度によって総労働時間を短縮し、職員の健康増進およびワーク・ライフ・バランスにつなげることを目指しています。また、タブレット端末を活用した在宅勤務など、勤務場所にとらわれない働き方の実現にも取り組み、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。

▷ 副業制度（個人事業主型）

職員の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。

例えば、この制度を利用し、営農事業として地域の方々とブルーベリー栽培を行い、観光農園で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出てくるなど、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、当行が求める“自律型人材”の育成につなげていきます。

▷ ダイバーシティ推進委員会・ダイバーシティ推進チーム

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ています。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、積極的に意見を出し合っています。2021年度の活動では、本部業務の可視化や役職員のモデルケースの開示など、多様なバックグラウンドを持つ役職員のキャリアや価値観の違いを知り、自律的なキャリア形成や職員間の相互理解を深めるためのサポートツール導入において、重要な役割を果たしました。

心身ともに健やかに働ける環境づくり

当行の持続可能な発展のために、働く職員の心身の「健康」が必要不可欠であると考え、一人ひとりが生き生きと健やかに働くことができる環境づくりを進めています。

▷ 外部カウンセリング制度

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。

▷ メンタルヘルスに関する研修の実施

定期的にメンタルヘルスに関する研修を実施しています。セルフチェックやラインケアについて学ぶことで自身や他の職員への気づきを促し、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。

▷ フォロー面談の実施

看護職や産業医による職員への面談を行い、さまざまな相談に対応しています。不慣れな環境で心身ともに負担のかけやすい新入行員に対しては、集合研修等のタイミングで相談できる機会を多く設定しています。

▷ 定期的な健康管理

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、がんへの対策については、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。

価値創造を支える力

コーポレート・ガバナンス

当行のコーポレート・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は「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。

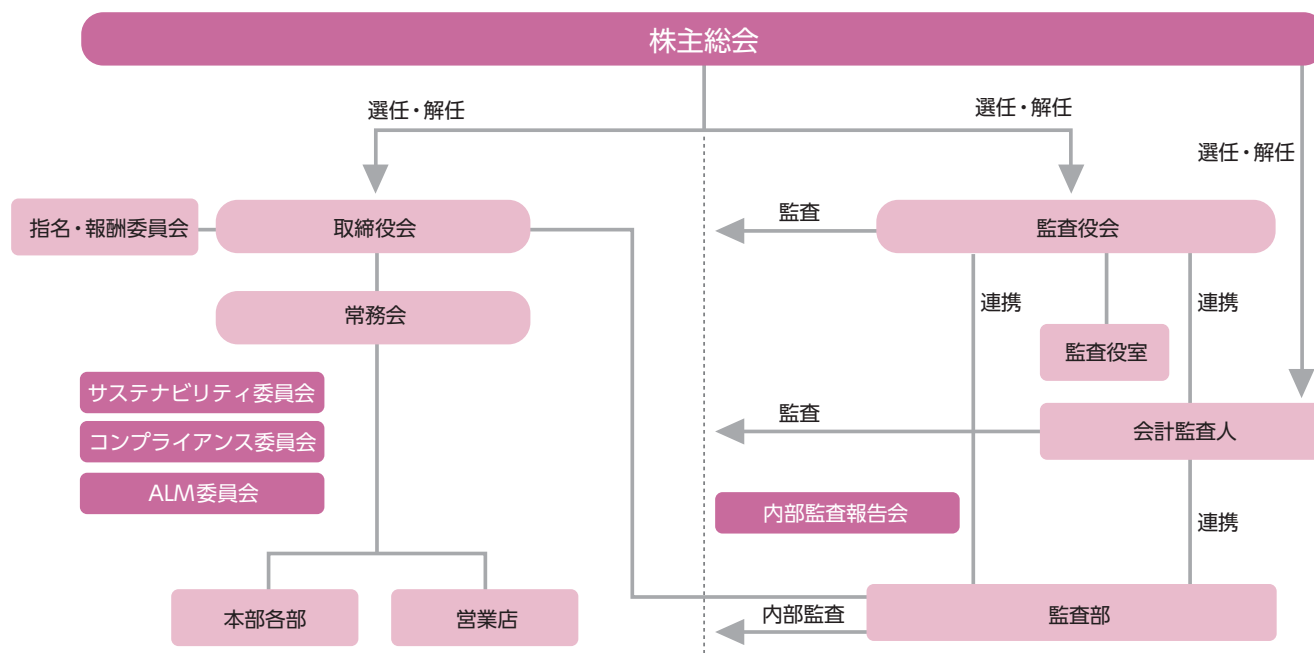
企業統治体制の概要

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(2022 年 6 月末現在)



各機関の内容

1. 取締役会

取締役会は、8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。

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。

3. 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会長(現在空席)・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。

4. 常務会

常務会は、取締役会長(現在空席)・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、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。

また、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。監査部は、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受けることにより、内部監査の品質維持・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に係る諸問題につい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、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、リスクに関する報告や分析・討議を行うとともに、ALM(資産と負債の総合管理)の対応を図っています。

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。

指名・報酬委員会の状況

2021年12月以降の開催状況

	開催日	活動内容
第1回	2021年12月17日(金)	指名に関する事項
第2回	2022年1月28日(金)	
第3回	2022年2月24日(木)	
第4回	2022年3月24日(木)	報酬に関する事項
第5回	2022年4月21日(木)	
第6回	2022年5月12日(木)	

・委員長・委員の選任 ・後継者・取締役の選任プロセス
・後継者資格要件 ・取締役のスキル
・取締役・監査役・役付取締役候補者の審議

・現行の報酬体系
・取締役報酬制度の審議
・譲渡制限付株式報酬制度導入

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。

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踏まえ、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。

また、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おります。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しました。

1. 取締役の報酬

(1) 取締役(社外取締役を除く)

取締役の報酬は、以下の3つで構成する。

① 確定金額報酬

役位を基に役割や責任に応じて支給する。

報酬限度：年額 2 億 2,500 万円以内

② 業績連動型報酬

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を基準として支給する。

報酬限度：当該事業年度にかかる親会社株主に帰属する当期純利益の 0.45% 以内で、上限は年額 7,500 万円

③ 譲渡制限付株式

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支給する。

報酬限度：年額 1 億円以内

(2) 社外取締役

経営への監督機能を踏まえ、確定金額報酬とする。

報酬限度：年額 3,500 万円以内

2. 監査役の報酬

中立性および独立性の確保の観点から確定金額報酬とする。

報酬限度：年額 8,400 万円以内

3. 報酬決定の手続き

(1) 取締役

株主総会で定められた報酬限度額の範囲内で、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

(2) 監査役

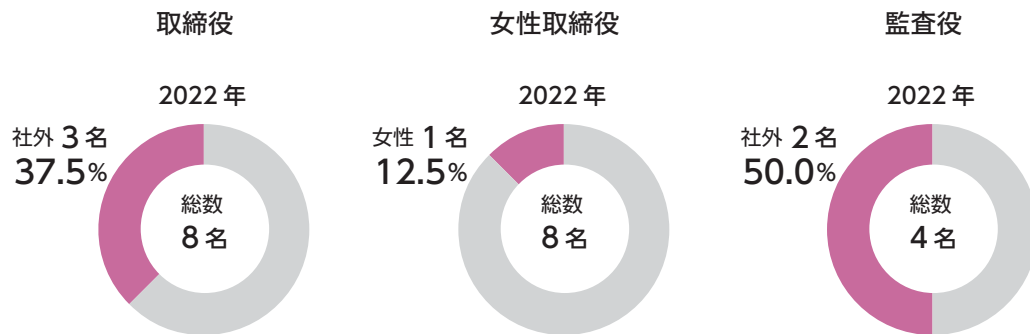
株主総会で定められた報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により決定する。

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 サステナビリティ	DX ICT 戦略	国内営業	リスク マネジメント	人事 ダイバーシティ	市場 国際
取締役	高橋 祥二郎	●	●		●	●	●	
	久保田 真也	●		●	●		●	
	西藤 崇浩	●	●		●	●		
	堀内 勝美	●			●	●		●
	西川 勝之			●	●	●		
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	2021年度の取締役会への出席状況
竹内 美奈子	社外取締役	株式会社 TM Future 代表取締役および株式会社日本M&Aセンター社外取締役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。	● 定例取締役会 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。	● 定例取締役会 12 回中 11 回出席 (出席率 91%)
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。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。	● 定例取締役会 10 回中 10 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。	● 定例取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)
大西 一清	社外監査役	大蔵省(現財務省)および他の法人における豊富な経験と財政や行政で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。	● 定例取締役会 12 回中 12 回出席 (出席率 100%)

社外取締役メッセージ

社外取締役
竹内 美奈子



当行の取締役会の実効性をどのように評価されていますか。

当行の取締役会は、毎年の実効性評価で抽出された課題を受け、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオ、内部統制やリスク管理など、重要な議論に時間をかけられるよう、創意工夫を重ねてきています。特に、昨年はコーポレートガバナンス・コードの改訂やプライム市場への移行を受け、早い段階から大きな決断のための準備をし、議論を重ねることができました。実効性を高めるために努力されているポイントは、①事前説明会をはじめとし、重要な判断やモニタリングに必要な情報提供が幅広くかつタイムリーに行われていること ②重要事項について十分な審議をするために、決議までの早い段階からの情報や論点が共有されること ③短期のみならず中長期的に解決したい課題や目指すべき方向性が、繰り返される議論を通して共有されてきたことであると考えています。

一方で、今後の課題は、ビジネスモデルの転換と企業価値の向上に資する「企業文化・風土」の醸成や、経営戦略に紐づく人材戦略をもとにした「人的資本」の議論により深く踏み込むことだと考えます。そして、真に多様な人材が生き生きと活躍でき、持続的に地域のお客さまの期待に応えステークホルダーの皆さまに信頼される。そんな、柔軟で強固な企業基盤を作ることに資する取締役会でありたいと思っています。

昨年12月に指名・報酬委員会を設置しましたが、どのように評価されていますか。

取締役会のモニタリングボード化の推進のためには、委員会活動の実効性の向上は不可欠でしょう。その中でもキーとなる指名・報酬委員会の設置は、当行の取締役会としても大きなターニングポイントになると思います。同委員会の立ち上げに際し、「透明性、客観性、公平性のある選考プロセス」と「経営課題や戦略に紐づいた人材要件（スキルセットとコンピテンシー）」を可視化・言語化することに十分に時間をかけて準備し、議論しました。こういった委員会の立ち上げ時にはありがちな内部の懸念や心理的抵抗も考慮して、丁寧な説明や社外自らも俎上にのるという姿勢を示し、ソフトランディングはできたように思います。執行役員以上全員には、それらを使って自己評価も行っていたでいています。初年度故のわかりにくさや使いにくさはまだまだありますが、運用を積み重ねることで課題を洗い出し、改善していけると考えています。

これを機に、後継者計画やボードダイバーシティ実現の客観性、納得性を強化していけたらと考えています。報酬委員会の機能もまだまだ発展途上にあります。それらの階段を一步一步上っていくことで、若い人にもやりがいや夢をもって働いていける企業であり、地域のお客さまやステークホルダーの皆さまにも当行のメッセージをきちんと伝え、期待と信頼をいただける企業でありたいと考えます。

社外取締役 服部 力也



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。

当行は現状3名の社外取締役が在任し、経歴は三者三様となっています。その中で私は銀行出身者で、法人営業部門の企画・営業を長年担当し、(代表)取締役として銀行経営に携わってきた実務経験から、当行が従来以上に、お客さま・株主さまから支持・評価され、かつ収益力ある銀行に、より発展するために、少しでも役に立つ事を最大のテーマと考えています。

当行の強み・特徴は、①全職員の行動規範である「行是」が明確で、行是を全てのCSRの原点として、地域社会との共存共栄を目指すSDGs経営を標榜・実践していること ②滋賀県における高いマーケットシェアを有し、万全な顧客基盤を有していること ③先駆的なリスク管理に取り組んでおり、経営は極めて堅実であること ④人材についても誠実で、能力の高い人材が多いこと、等々が挙げられます。ただし、これらの強みも、激しく変化する環境においては決して万全ではなく、絶えずブラッシュアップするとともに、新たな付加価値・強みを構築していかなければなりません。

当行では既に「Sustainability Design Company」を目指し、「Bank」の発想の枠を超え、「Company」になることや、「DX」「課題解決型金融情報サービス」への取組強化を表明しています。これらの戦略は極めて妥当性がありますが、課題は「いかに具現化し、成果を上げるか」がポイントです。従来と同じような枠組み・ステップではスムーズに推進できないことも多々あります。そういった課題に関して、①追加すべき戦略は何か ②具体的な戦術をどうするのか ③現場での実践力向上にどのように繋げるのか等々の実行・運営面において、PDCAをしっかりとまわすことによって、より成果が上がるように、経営にアドバイスできたらと思っています。

中長期的に企業価値向上を目指すにあたり、ご意見やアドバイスをお願いします。

銀行を取り巻く環境は、AI・IoT等やDXの発達・浸透により、異業種による参入等が進展し、ビジネス形態は大きく変容し、変化のスピードが短期化するとともに、付加価値の短命化も加速度的に進んでいます。よって従来型のビジネスモデルや経営手法に固執しては限界があるといえます。柔軟な考え・発想を持って、変化に即応出来る機動性・多様性を持つことが極めて重要となっています。既成概念に捉われず、進取の精神を持って、変革を推進する気概溢れる風土を構築していく必要があります。

そのためには、①社内外の人材交流によって、絶えず将来のマーケット・顧客の動向・ニーズの変化を逸早く察知すること ②多種多様なニーズを汲み取れる多様性のある人材を登用すること（特にIT人材の拡充は必須です）③組織・方針についても変化に即応できる機動的な対応をすること（Try&Errorの発想で挑戦することもあります）④リスクテイクを可能とする、高度なリスク管理・マネジメントすること、等々が重要で、これ以外にも必要なキーワードとして「情報力・情報開発力」「スピード」「具現力」「変革力」等々が挙げられます。これらを組織・人材・運営面において醸成して行くことが、結果的に、当行の持つ強み・特徴にさらに磨きをかけるとともに、新たな価値を創造していくものと確信しています。



社外取締役
鎌田 沢一郎

当行のSDGsへの貢献やサステナビリティへの取り組みをどのように評価されていますか。

当行は、2005年に独自の環境格付を導入するなど早くから環境に配慮した経営を行ってきました。最近では2017年に地銀として初めて「SDGs宣言」を行い、他行に先駆けてサステナビリティ・リンク・ローン（SLL）を商品化して拡大させるなど、その活動が第三者からも高く評価されています。

当行のSDGs経営の原点を探ると、2つあるように思います。1つは、近江商人です。近江商人は、近江以外の地で卸売り商いを行うにあたり、商いの当事者だけでなく地域社会にも利益をもたらすことが大事だという「三方よし」の考え方を家訓として残しており、それが当行にも受け継がれていると感じます。もう1つは、琵琶湖です。琵琶湖は、古くから漁業や水運など生活に欠かせない存在でしたが、1970年代後半に都市化の進展で赤潮が発生したことから、市民レベルでの議論を経て合成洗剤や工場排水を規制する条例が制定され、当行が環境経営にいち早く舵を切る契機になりました。こうした流れを踏まえると、当行のSDGs経営が一步先んじていることに合点がいきます。

最近のサプライチェーンの混乱は自然災害による工場閉鎖にも起因しており、気候変動のリスクはいよいよ身近に迫ってきています。地域が抱える高齢化などの社会問題の解決も待ったなしです。SDGs経営を競争優位の源泉と位置づけている当行ではありますが、今後は、標榜する「SDGsをビジネスへ」の成果がますます問われることになるでしょう。

当行の次世代基幹系システム（Flexsus）への取り組みをどのように評価されていますか。

当行の現行基幹系システムは、30年前の古い設計思想に基づくものを長年使い続けてきたため、プログラムが肥大化・複雑化し、新規商品を追加する際の影響度調査やテスト負担の大きさから、機動的な業務運営に支障をきたすようになっていました。こうした問題を解消するために、現在、現行基幹系システムを次世代基幹系システム（Flexsus）として再構築するプロジェクトを進めています。

具体的には、ハード面では、メーカー独自仕様のメインフレームから世界標準に基づくオープン系を全面的に採用し、ソフト面では、プログラムを部品化して緩く結合させるとともに、パラメータの設定で業務要件を実現する仕組みに変更する予定です。このような仕組みは、銀行の基幹系システムとしては、間違いなく最先端を行くものですが、それだけに技術的なジャンプは大きく、多くの課題を乗り越えていく必要があります。

成功のカギは、システム要員だけでなくユーザーである業務要員も含めた全行的な参画体制が構築できるかにかかっていると思います。幸いにして、現段階では、驚くほどの一体感の下でプロジェクトは進んでいます。当面は、予定通りの稼働開始を全力で目指しているわけですが、稼働後を見越して、今から新商品・サービスや外部連携の選択肢を検討し、次世代基幹系システムの強みである機動性を生かせるようにしておくことも重要です。無事稼働の暁には、Flexsusは当行の経営戦略上の大きな武器になるものと期待されます。

資本政策

1. 基本方針

健全性の確保、株主還元、成長投資を
バランスよく運営

- ・ 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 40% を目安

株主還元

三方よし

経済的価値
社会的価値

成長投資

- ・ 地域・お取引先の成長支援
- ・ オルタナティブ投融資
- ・ Flexsus プロジェクトへの投資
- ・ 人的資本への投資

健全性

- ・ 地域のサステナビリティに
向けた自己資本の充実
- ・ 連結普通株式等 Tier1 比率
(除く包括利益) 11% 台を
目指す

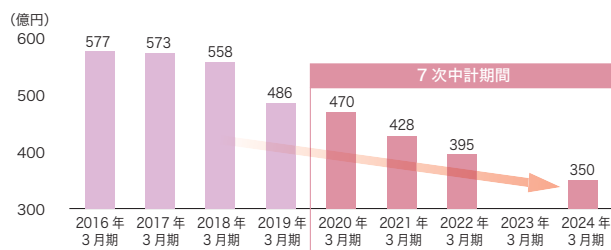
2. 政策保有株式の縮減

政策保有株式は計画的に削減する方針を掲げています。

7 次中計期間中の 5 年間で、簿価ベースで約 136 億円の
削減(約 30%)を予定しています。

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。

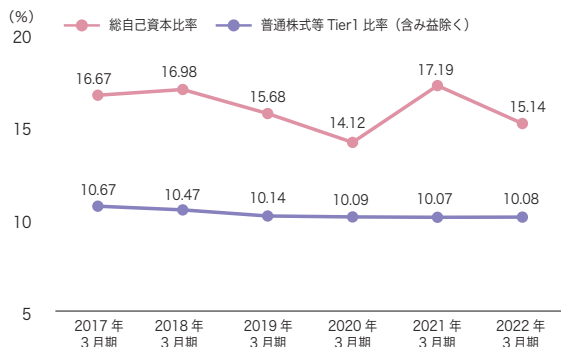


3. 自己資本管理

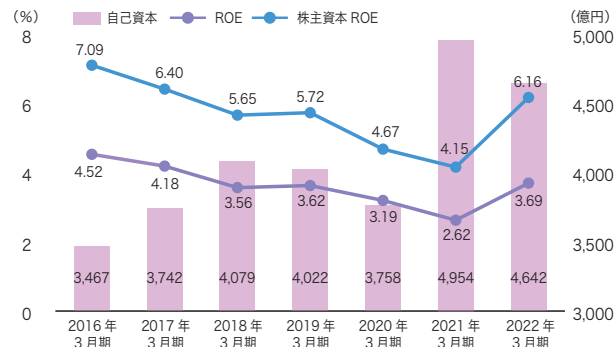
2021 年度の連結自己資本比率は 15.14% となっており、高い水準を維持しています。一方、連結普通株式等 Tier1 比率(除く包括利益)は 10.08% であり、引き続き資本の充実が必要と考えています。

ROE は当期純利益の増加と自己資本の減少に伴い 3.69% に改善しました。引き続き、長期的挑戦指標である「5% 以上」を目指し、効率的な経営に努めます。

連結自己資本比率



連結 ROE



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、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。

第 7 次中期経営計画期間中の配当方針は、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 40% を目安に取り組むこととしております。

なお、2022 年より株主優待制度も開始しております。



項目	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
連結当期純利益(億円)	146	124	114	177
配当総額(億円)	21.9	20.2	19.9	38.9
1株あたり年間配当金(円)	42.5	40	40	80
(うち 普通配当)	35	35	35	35
(うち 特別配当)	5	5	5	45
(うち 記念配当)	2.5	0	0	0
連結配当性向(%)	15.1	16.5	17.5	22.2
自己株式取得(百万円)	2,462	2,283	1,000	2,499
総還元性向(%)	31.6	34.7	26.2	36.1

役員・執行役員

(2022年6月24日現在)

取締役

代表取締役頭取 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(現職)



代表取締役専務 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(現職)



常務取締役 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(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 西川 勝之

1987年4月 当行入行
2016年6月 監査部長
2018年6月 執行役員 監査部長
2020年6月 取締役監査部長
2022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センター社外取締役(現職)
2022年6月 三菱製鋼株式会社社外取締役に就任(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

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 監査役(現職)



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 当行監査役(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



戸田 秀和

常務執行役員
業務統轄部長



遠藤 良則

常務執行役員
京都支店長



井上 博喜

常務執行役員
審査部長



福田 敏宏

執行役員
人事部長



中村 泰彦

執行役員
市場国際部長



片岡 一明

執行役員
営業統轄部長



山元 磯和

執行役員
本店営業部長



高津 知仁

執行役員
システム部長



ステークホルダーコミュニケーション

お客さま、地域社会、株主、役職員など、多くのステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重ねることで、社会的課題を認識して信頼関係を築き、より良い価値の提供に努めています。透明性が高く、スピード感のある情報開示を行うことを大切に、皆さまのご意見やご要望を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。

お客さまとの対話

コミュニケーションカードや各種アンケートなどを通じてお客さまからいただくご意見・ご要望を分析・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。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。年2回の地域懇談会を開催し、双方向の対話を行っています。

◇コミュニケーションチャネル

コミュニケーションカード、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、地域懇談会 など



地域社会との対話

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。

◇コミュニケーションチャネル

地域総合情報誌「かけはし」、CSRレポート、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 など



行政・教育機関・NPO／NGO等との対話

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。また、金融・SDGsリテラシーの向上に向けた教育機関との連携も積極的に行います。

◇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、SDGs・金融リテラシー教育 など



従業員との対話

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への支援、自己実現に向けたサポート体制などを整えています。

◇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 など



業界団体・ 同業他社との対話

それぞれの強みを生かし、パートナーシップを通じて、利便性向上や業界特有の課題等への対策を図りながら、ともに発展することを目指します。

◇コミュニケーションチャネル

国内他行とのアライアンス、海外金融機関との業務提携、21世紀金融行動原則、責任銀行原則 など



株主・投資家との対話

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。

◇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



地球環境との対話

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。

◇コミュニケーションチャネル

地域ボランティア、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



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、従来にもまして複雑化、多様化しています。

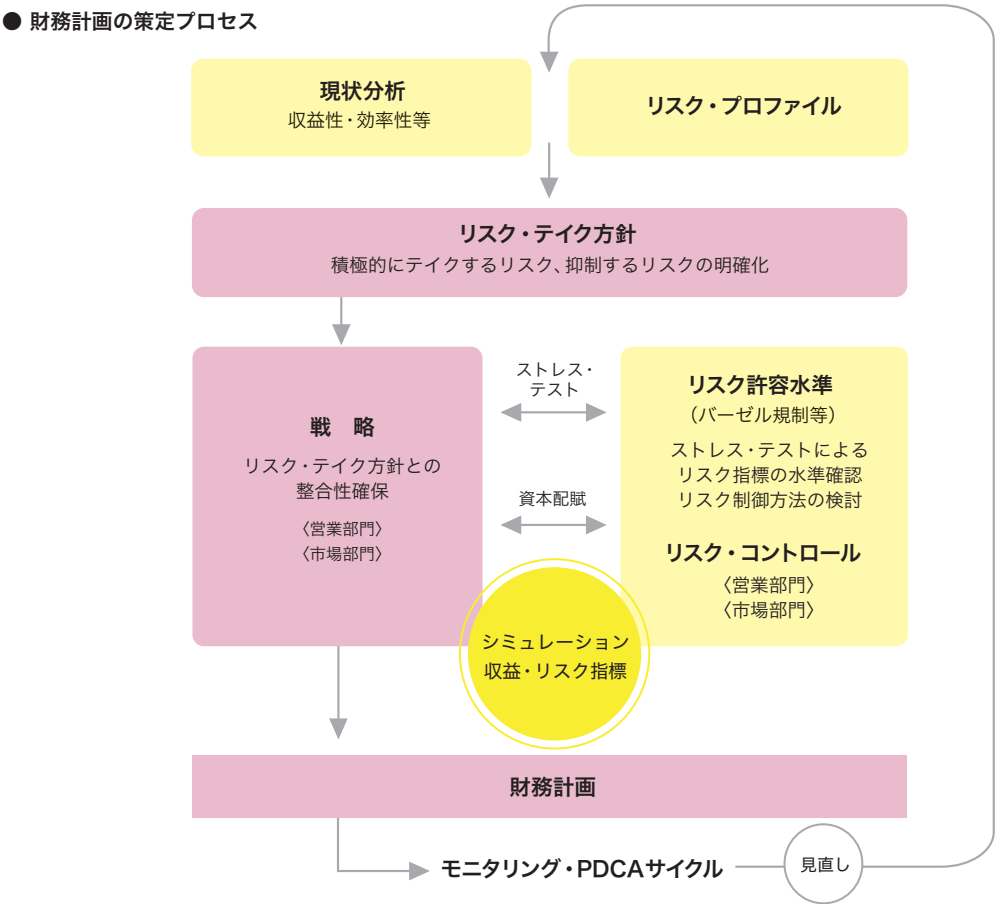
当行では、「勘や経験」に頼らない「合理的な尺度」を持って、リスクを正確に把握しコントロールするために「内部格付制度」や「統合的なリスク管理体制」を構築しています。また、合理的なリスクテイクのもと、継続的な収益確保のため、経営戦略と一体となったリスク管理を行う「リスク・アペタイト・フレームワーク」を導入しています。

リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)

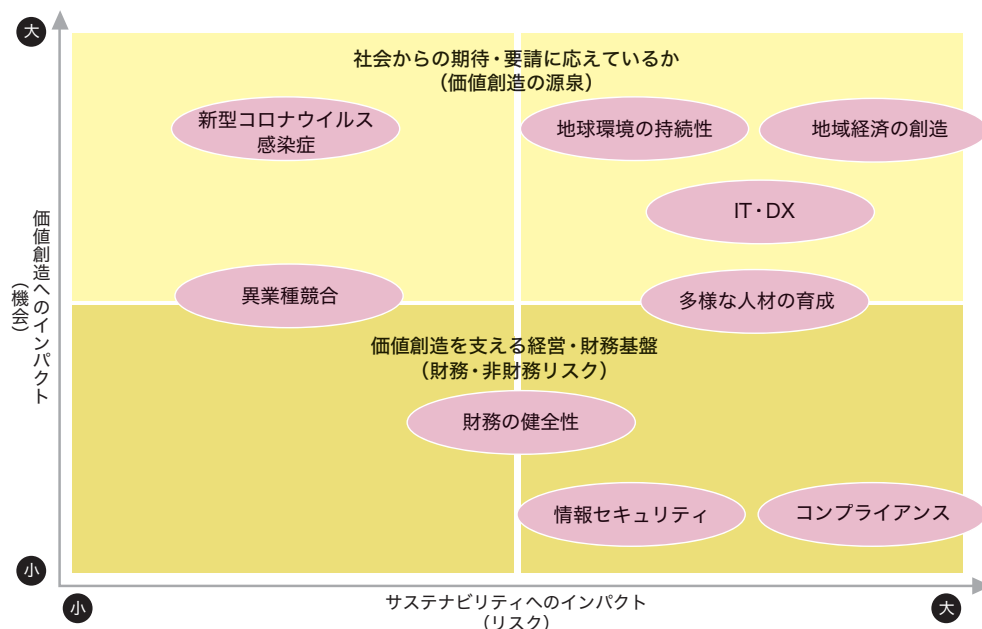
「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、経営戦略や財務計画を達成するために、進んで引き受けようとするリスクの種類と水準を明確化し、それを共有・モニタリングするための経営管理やリスク管理の枠組みのことをいいます。

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。その戦略に対して各種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。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。ストレス・テストは戦略が功を奏しなかった場合の対応策を導き出すためにも利用しています。

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。



また、サステナビリティの観点から、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、当行の経営方針・目的と戦略・リスクのとり方が整合的であるか確認しています。



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。

用語解説 【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。

これらのリスクやリターンの状況については、ALM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。

当行ではこうした考え方に基づき、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。

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。

▷ 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十分性を検証しています。

The organizational chart illustrates the hierarchy of the Risk Management Division. At the top are the Board of Directors (取締役会) and the Executive Committee (常務会). The Board of Directors oversees the Supervisory Board (監査役会・監査役), which includes the Audit Office (監査役室). The Executive Committee oversees the Internal Audit Reporting Committee (内部監査報告会). Below the Executive Committee is the ALM Committee (ALM委員会). The Risk Management Division is divided into two main sections: Risk Management Department (リスク統轄部署) and Risk Management Department (リスク管理部署). The Risk Management Department (リスク統轄部署) includes the Credit Risk (信用リスク), Market Risk (市場リスク), Liquidity Risk (流動性リスク), Operational Risk (オペレーショナル・リスク), and Reputation Risk (風評リスク). The Risk Management Department (リスク管理部署) includes the Business Continuity Risk (事業継続リスク), System Risk (システム・リスク), Legal Risk (法務リスク), Asset Risk (有形資産リスク), Human Resources Risk (人的リスク), Information Security Risk (情報セキュリティ), and Compliance Risk (コンプライアンス). The Risk Management Department (リスク管理部署) also includes the Risk Management Department (リスク管理部署) and the Risk Management Department (リスク管理部署).

```

graph TD
    Board[取締役会] --- Exec[常務会]
    Board --- Supv[監査役会・監査役]
    Supv --- Audit[監査役室]
    Exec --- InternalAudit[内部監査報告会]
    Exec --- ALM[ALM委員会]
    
    subgraph RiskManagement [リスク管理部]
        direction TB
        RMDept[Risk Management Department]
        RMDept --> CreditRisk[信用リスク]
        RMDept --> MarketRisk[市場リスク]
        RMDept --> LiquidityRisk[流動性リスク]
        RMDept --> OperationalRisk[オペレーショナル・リスク]
        RMDept --> ReputationRisk[風評リスク]
        
        OperationalRisk --> BusinessContinuityRisk[事業継続リスク]
        OperationalRisk --> SystemRisk[システム・リスク]
        OperationalRisk --> LegalRisk[法務リスク]
        OperationalRisk --> AssetRisk[有形資産リスク]
        OperationalRisk --> HRRisk[人的リスク]
        
        RMDept --> InfoSecRisk[情報セキュリティ]
        RMDept --> ComplianceRisk[コンプライアンス]
    end
    
    CreditRisk --- CreditUnit[審査部]
    MarketRisk --- MarketUnit[市場国際部]
    LiquidityRisk --- LiquidityUnit[業務統轄部]
    BusinessContinuityRisk --- BCUnit[システム部]
    SystemRisk --- SystemUnit[経営管理部]
    LegalRisk --- LegalUnit[総務部]
    AssetRisk --- AssetUnit[人事部]
    HRRisk --- HRUnit[総合企画部]
    InfoSecRisk --- InfoSecUnit[情報セキュリティ]
    ComplianceRisk --- ComplianceUnit[コンプライアンス]
    
    CreditUnit --- MainBody[営業店・本部]
    MarketUnit --- MainBody
    LiquidityUnit --- MainBody
    BCUnit --- MainBody
    SystemUnit --- MainBody
    LegalUnit --- MainBody
    AssetUnit --- MainBody
    HRUnit --- MainBody
    InfoSecUnit --- MainBody
    ComplianceUnit --- MainBody

```

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。

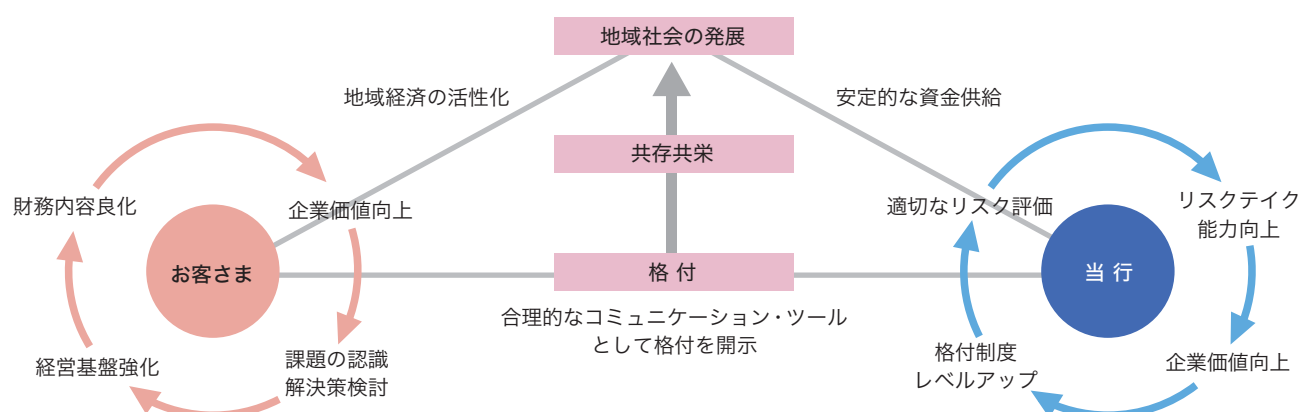
格付制度の意義と目的

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



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「流動性カバレッジ比率規制」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、また地震や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の実施し、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

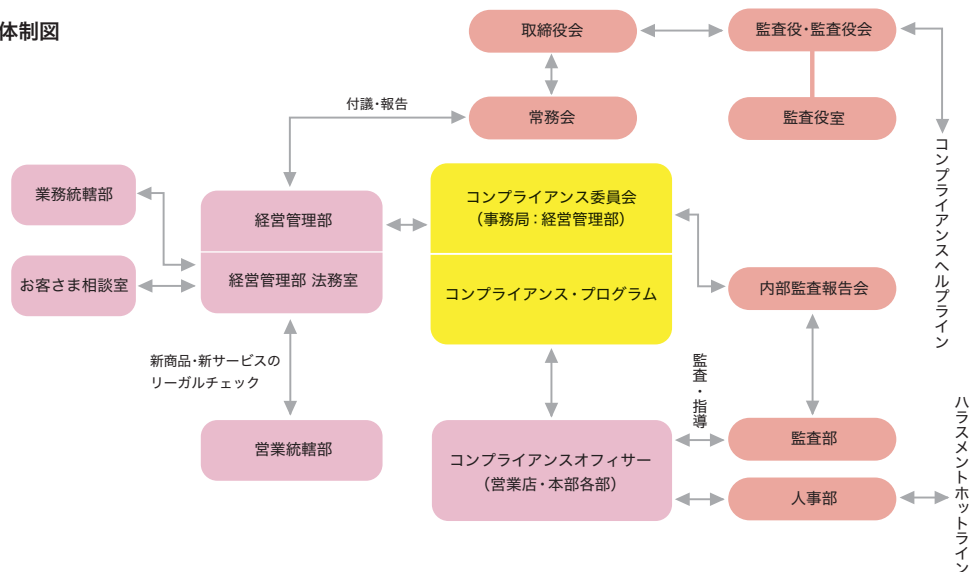
経営理念である「CSR 憲章」に基づき「滋賀銀行の行動規範」を定めています。これを遵守し、法令等遵守を徹底するために、コンプライアンス委員会の審議を経て取締役会が年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を定め、全部店での研修や不祥事件再発防止のためのモニタリングを実施するなど、職員の意識向上に努めています。また、同プログラムの実施状況を経営管理部法務室でモニタリングしコンプライアンス委員会・取締役会へ報告するなど、PDCA サイクルを継続的に実施しています。

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、当行グループ全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



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益々高まっています。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」（2018年2月策定、2021年2月改定）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）等の法律で求められている事項だけでなく、お客さまとのお取引の内容、状況等に応じて、犯収法等の法律で求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7月、マネロン等の対策をより高度化をするため、関連部署を拡大した「マネロン等対策ガイドライン対応プロジェクトチーム」を発足。
 - ・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を当行 ATM 画面で開始。
- 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。

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
 - ・特殊詐欺未然防止感謝状拝受者の行内表彰と未然防止の好事例をタイムリーに全店共有
- これにより、2021年1月～12月の1年間で、滋賀県内の警察署より特殊詐欺未然防止の感謝状を11回拝受しました。

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。

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

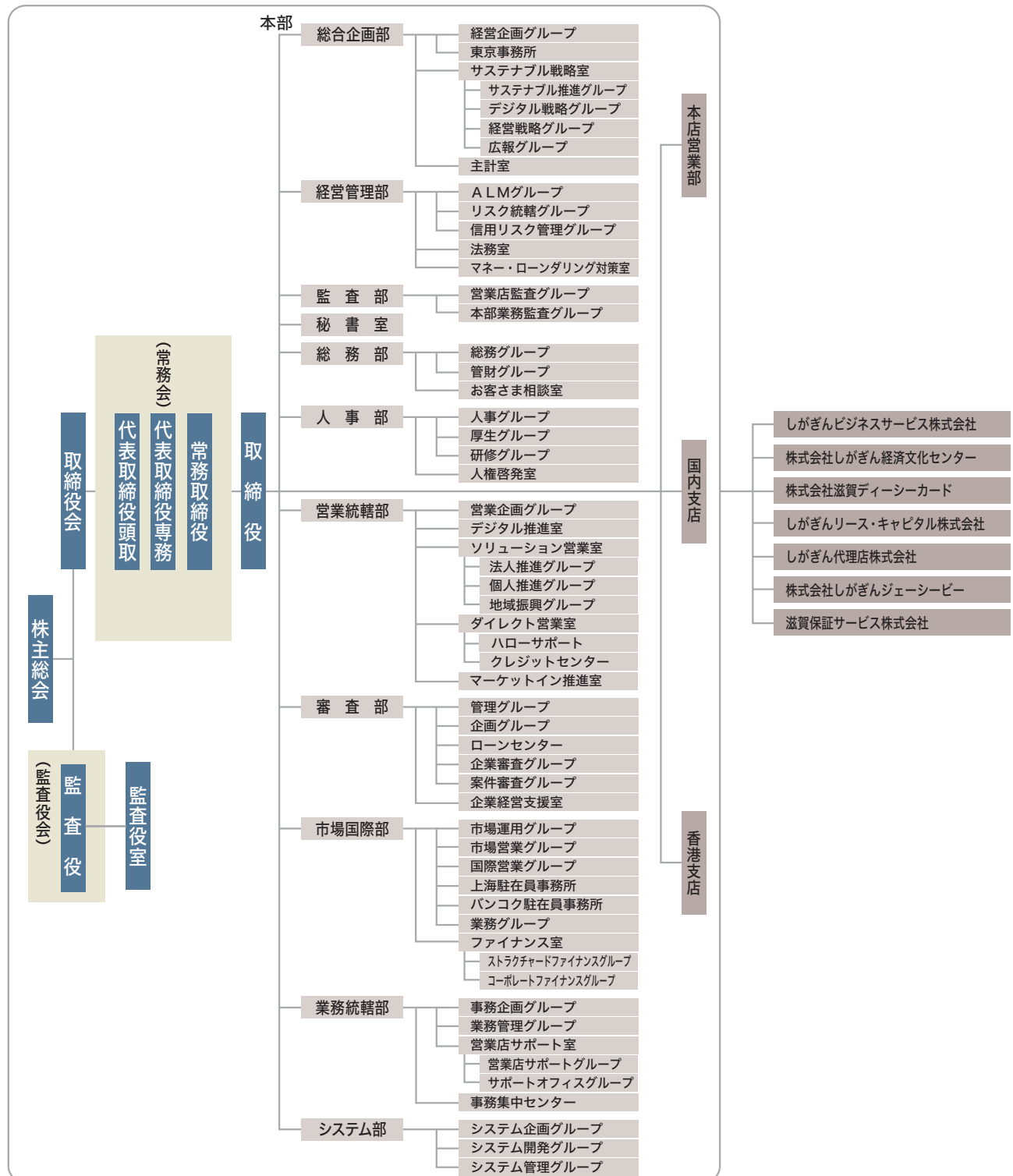
インターネット、SNS、クラウド、FinTech等の情報通信技術の進展に伴い、サービスの利便性が向上する一方で、個人情報の適切な保護および管理は一層重要になっています。

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 (2022年7月1日現在)



滋賀銀行データ

(2022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 5,177 億円
預金残高*	5 兆 6,723 億円 (譲渡性預金含む)
貸出金残高*	4 兆 827 億円
資本金	330 億円
従業員	1,965 人
店舗数	133 カ店 (うち代理店 33 カ店)

※期末残高を記載しています。

株式の状況 (2022 年 3 月末現在)

発行済株式総数	53,090 千株
株主数	11,005 人

大株主の状況 (2022 年 3 月末現在)

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)	5,201	10.70
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)	1,824	3.75
日本生命保険相互会社	1,610	3.31
明治安田生命保険相互会社	1,599	3.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,445	2.97
滋賀銀行従業員持株会	1,231	2.53
損害保険ジャパン株式会社	1,180	2.42
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	918	1.89
株式会社シティインデックス・スレイブンス	812	1.67
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	637	1.31
計	16,462	33.88

(注) 1 当行は自己株式 4,502 千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合は 8.48%)を所有しておりますが、上記大株主の状況には記載しておりません。
2 2019 年 4 月 1 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 2018 年 8 月 10 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 2022 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おります。
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あります。保有株券等の数は 2018 年 10 月 1 日付で行った普通株式 5 株を 1 株とする株式併合前の株数を記載しております。

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	22,599	8.51

株式の所有者別状況 (2022 年 3 月末現在)

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府および地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	1	35	26	706	162	2	7,738	8,670	—
所有株式数(単元)	127	158,469	6,876	111,085	98,793	18	153,154	528,522	237,881
所有株式数の割合(%)	0.02	29.98	1.30	21.02	18.70	0.00	28.98	100.00	—

(注) 自己株式 4,502,938 株は「個人その他」に 45,029 単元、「単元未満株式の状況」に 38 株含まれております。



発行 2022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>