

SHIGA BANK



SHIGA BANK REPORT 2021

統合報告書

ディスクロージャー誌 2021(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	
特集	12
「デジタル」を積極的に活用し、地域の「サステナビリティ」を創出 —Sustainability Design Company を目指して—	
“しがぎん”について	14
“しがぎん”の強み	15
“しがぎん”のあゆみ	16
財務ハイライト	18
ESG ハイライト	20
社外からの評価・社外への賛同	22
価値創造のための挑戦	23
価値創造ストーリー	24
リスクと機会	26
サステナビリティビジョン（長期ビジョン）	28
第7次中期経営計画	30
対談・脱炭素をめぐる内外情勢と金融の役割	32
カーボンニュートラル社会に向けて地域との共創を考える	
対談者：東京大学未来ビジョン研究センター教授 高村ゆかり氏	
気候変動・地球温暖化への対応	36
責任銀行原則	38
未来創造への挑戦	43
SDGs をビジネスへ	44
地域社会の生産性向上	48
課題解決型金融情報サービス業への進化	52
持続可能な収益構造への転換	58
働き方改革（考え方改革、働き方改革）	60
価値創造を支える力	63
コーポレート・ガバナンス	64
役員・執行役員	68
社外取締役メッセージ	70
TSUBASA アライアンス	72
ステークホルダーコミュニケーション	73
リスク管理	74
コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み	78
コーポレート・データ	80

滋賀銀行ディスクロージャー方針

1. 基本的な考え方
当行は、地域金融機関としての社会的責任と公共的使命のもと、透明性の高い情報開示を目指し、お客さま、株主、投資家、地域社会等をはじめとするすべてのステークホルダーの当行に対する理解を促進し、適正な評価に資するため、継続的に、公平かつ正確な情報開示を適時・適切に行ってまいります。
2. 開示する情報
当行は、銀行法・金融商品取引法等の諸法令および東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」等（以下「適時開示規則等」という）に従い、経営情報の開示を行います。
また、諸法令や適時開示規則等が定める重要事実に該当しない情報であっても、ステークホルダーにとって有用であると判断される情報については、可能な限り公平かつタイムリーな情報開示を行います。
3. 情報開示の方法
諸法令および適時開示規則等で開示が求められている情報については、その定めに従い適時・適切に開示を行うほか、当行ホームページへの掲載等を通じて行います。
また、これら以外の自主的に開示している情報についても、適切な方法により、公平性及び有用性の高い情報開示を行うよう努めます。
4. 情報開示の手続および体制
当行は、「経営関連情報開示規程」を制定し、総合企画部を経営関連情報開示統轄部署と定め、適時・適切な情報開示を行うための手続および体制の整備・充実を図っています。
また、情報の適正性を維持するため、必要に応じて監査法人などの専門家と協議を行うほか、適切性及び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。

編集方針

滋賀銀行は、このたび「SHIGA BANK REPORT 2021(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」を参考にして、財務情報に経営理念・戦略・ESG情報（環境・社会・ガバナンス）などの非財務情報を関連付け、当行ならびに地域社会の持続可能な価値創造の仕組みを統合的に編集しています。また、本報告書は、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 2021 財務データ・パーゼルⅢ第3の柱開示編」（同）をあわせてご参照ください。

なお、本統合報告書は、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。



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

取締役頭取

高橋 祥一郎

脱炭素社会に向けて

私たちが暮らす社会や経済の構造が大きく変わりつつあります。昨年から世界を覆う新型コロナウイルス禍により、各国で感染拡大防止のために社会や経済の活動が制限され、実体経済が急速に悪化するとともに、変革の流れが一気に加速しました。国内でも人々の行動や生活様式、ビジネスは非接触型への移行が進み、社会と経済のデジタル化が進展しました。デジタルテクノロジーを駆使して経営のあり方やビジネスプロセスを再構築する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」が、構造変革を一層促しています。

企業を取り巻く環境は、デジタル社会の到来やパンデミック(疫病の世界的な流行)、地政学的リスクなどさまざまですが、「脱炭素社会への移行」も喫緊の課題です。広範囲に自然災害を招く気候変動リスクには、経済全般に関与する金融機関も適切に対応することが求められ

ています。コロナ禍を経て立ち上がる社会と経済は、温室効果ガスの排出を実質ゼロにする「脱炭素」を抜きには語れない時代になりました。太陽光や風力など再生可能エネルギーの活用や水素などを利用する新エネルギーの技術革新が期待され、環境を切り口に経営を変革する「グリーントランスフォーメーション(GX)」が新潮流となり、デジタル化とともに社会と経済のあり方を大きく変えようとしています。

「脱炭素社会」への変革を見据え、リスクと機会を見極めて行動するために、滋賀銀行はサステナビリティ方針を定めて組織を改革し、「デジタル」を手段として当行グループと地域社会の「サステナビリティ」の実現を目指す。昨年9月に表明しました。地域とともに「持続可能な社会」を共創する当行グループの取り組みについてご説明いたします。

サステナブルな社会を共創

地球が持続してこそ社会の安定が保たれ、安定した社会があってこそ企業は存続できます。企業は社会に生かされ、社会を活かす存在です。企業は自力では存在しえず、多様な外部と関わることで社会的責任が生まれます。その責任を果たすための土台は本業の健全性です。自社を差別化して競争優位を築き、事業を支える能力を日々鍛え、持続可能な社会と環境、経済の実現を目指す経営へ移行しなければなりません。これからの経営の姿は、「自社の事業が成長すれば成長するほど、より持続可能な社会になる」ための事業構造を追求する必要があります。当行はその責務を担い、次世代につながる経営の姿を、自らも含めて地域社会との共創で広げていきたいと考えています。

サステナブル体制を整備

今後の舵取りの基本とするために、新たに「サステナビリティ方針」を制定しました(→ P12)。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②事業活動による社会的インパクトを重視した経営③地球環境の保全・再生に資するビジネスモデルの確立④人権の尊重と社会との信頼関係の構築⑤自ら考え行動できる人材の育成と職場環境の整備、の5項目を掲げています。

この方針の制定と同時に、「気候危機への対応」と「生物多様性保全」の取り組みをこれまで以上に考慮し、「環境方針」も改定しました。①事業活動を通じた地球環境保全②環境負荷低減への取り組み③環境関連法規等の遵守④ガバナンス・マネジメント体制⑤全員参加と情報開示、の5項目を当行グループ全体で強く意識し、「お金の流れで地球環境を守る」との気概で環境経営に取り組めます。

そして、今後の方向性などを議論して検討を進めるために、総合企画部内に「サステナブル戦略室」を設置し、従来の「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」に改組しました。持続可能な社会や地域経済に貢献するための方針や取り組みを組織横断で検討し、当行グループ全体で意識を共有して行動につなげていきます。



デジタルを活用

コロナ禍はさまざまな経営の課題を顕在化させましたが、とりわけ国内ではデジタル化の遅れを直視し、克服しなければ未来はないと感じています。企業に限らず地方公共団体なども含め、業務の効率化や生産性の向上、お客さま対応や営業力アップを図るにはデジタル化は避けて通れません。昨年10月、営業統轄部内に「デジタル推進室」を設置し、各営業店と各エリアに「デジタル推進サポーター」「デジタル推進リーダー」「デジタル推進責任者」を配置し、お取引先などのデジタル化をサポートする体制を強化しました。課題のヒアリングから始め、各部署や担当者が連携して、お取引先や自治体向けのITコンサルティングにも力を入れ、地域のデジタル化を普及するための取り組みを加速します。

ESG 金融を推進

E(環境)とS(社会)とG(ガバナンス)を掛け合わせると、目先の利益や効率性ではない、新たな経済合理性が生まれます。それが次の成長ステージへのステップアップを促し、持続的な価値創造の機会をもたらします。ESGの本質はビジネスにおける外部性を考慮することです。企業活動はビジネスにこれらの外部性を組み込み、いかに利益を出していくかを考えねばなりません。脱炭素社会への移行には、企業自体がサステナブルな企業に転換することが求められています。

ESG金融を推進するために、営業統轄部内にESGファイナンスの専門チームを設置しました。昨年8月に「サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)」を地方銀行として初めて商品化し、9月に第1号の融資を滋賀県で砕石・採砂製造業を営むお取引先に実行しました。SLLは企業が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貸付条件が連動する仕組みの融資です。大手企業の利用が中心のSLLを、中堅・中小のお取引先にも利用していただきやすいように融資金額を5千万円からとし、評価機関の選択肢も増やして初期コストを抑えたプランも提供しています。

昨年度は東京の海運大手を含め計6件実行しました。

このSLLはSDGsコンサルティングから生まれました。SDGsを成長の機会にしようとする中堅・中小のお取引先に、SDGsを企業価値向上につなげる考え方を整理し、KPI(重要業績評価指標)の設定などで伴走するSDGsコンサルティングの受託件数は2021年3月末現在、累計90件に達しています。

このほか、滋賀県内でスキー場を営む観光業のお取引先が発行する私募型グリーンボンド(GB)を引き受けました。水力発電施設の建設資金に充てられ、地域資源である水力を利用したクリーンエネルギーの拡大に役立てられています。

また、当行独自の取り組みだけでなく、大手行の組成する「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」にも積極的に参加するなどしてESG金融の知見と実績を積み上げています。

地域社会と連携

地球温暖化への対応は、まさに世界のサステナブルの一丁目一番地ですが、脱炭素社会の実現は、一企業だけでは進めません。当行は地域全体で取り組むための仕組みを滋賀県と連携して作り、今年3月にスタートしました。

琵琶湖を抱え、従来から環境意識が高い滋賀県は、2020年1月に「“しがCO2ネットゼロ”ムーブメント」キックオフ宣言を発表されました。県民と事業者、行政が一丸となって2050年に滋賀県内のCO2排出量を実質ゼロにすることを目指すもので、当行グループもその主旨に賛同しています。その取り組みと連携した「『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3月に始め、県内のお取引先に第1号の融資を実行しました。

脱炭素経営に取り組む中小企業はまだ多くはありませんが、炭素税導入やサプライチェーンを巻き込んだ脱炭素化の動きに対していち早く対応を促すことは、地域の“稼ぐ力”を高めるという観点からも重要な意味を持つと考えています。

ニュービジネスをサポート

経済活動は常に意欲的な企業によって活性化されます。当行は2020年7月、革新的なビジネスモデルにより成長を目指す企業などを投資対象とする「しがぎん地方創生SDファンド(→P52)」をクオインタムリープ・キャ

ピタル・パートナーズ株式会社、しがぎんリース・キャピタル株式会社とともに設立し、昨年12月に遠隔診療をサポートする兵庫県の事業者へ第1号を出資しました。このほか、京都大学や大阪大学の研究成果を活用するファンドにも出資しており、新たな成長の可能性を秘めたニュービジネスの創出を後押ししています。

7次中計2年目の振り返りとコロナ禍への対応

これまで昨年度の取り組みを中心に説明してきましたが、ここで7次中計(2024年3月まで)の2年目となる2021年3月期決算の概況をご報告します。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比9億円減の114億円となりました。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3,457億円増の5兆2,772

億円、貸出金残高(期中平均残高)は前期比1,945億円増の3兆9,947億円になりました。連結ベースの自己資本比率は17.19%、リスク管理債権は714億円で、総貸出金残高に占める比率は1.78%でした。

なお、2022年3月期の当期純利益(連結)は138億円を見込んでいます。

● 2021年3月期実績と2022年3月期予想

(単位:百万円)

	単体			連結		
	21年3月期 実績	22年3月期 予想	21年3月期 比較	21年3月期 実績	22年3月期 予想	21年3月期 比較
経常利益	10,375	21,500	11,125	11,070	22,500	11,430
当期利益	11,331	13,500	2,169	11,448	13,800	2,352

※連結は親会社株主に帰属する当期純利益

当行は、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、株主の皆さまへの安定的な配当を継続しつつ、できる限りの株主還元

に努めています。
また、7次中計では、5年間で5つの「Sustainable Development 目標(SD目標)」(→P30、31)に挑戦しています。2年目までに目標を達成した項目もあり、「Sustainable Development 推進投融資」「地域顧客の価値向上サポート」「温室効果ガス排出量削減」「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4項目について目標を大幅に引き上げました。世界各国で温室効果ガスへの規制が強化され、脱炭素化に向けた情勢が急速に変化している中、認識を改めて取り組

む決意を新目標に込めています。

一方、コロナ禍は多くの業種のお取引先に影響が及んでおり、当行は資金繰り等で支えることに注力しました。現在は経営支援・再生支援の段階に移りつつあり、これまで培ってきた事業性評価をさらに高度化し、きめ細やかな対応で地域経済の安定化に努めています。また、審査部企業経営支援室の人員を増強し、支援対象先も拡大したほか、対策の1つとして、「近畿中部広域復興支援ファンド」にも出資しました。住宅ローンをご利用の皆さまには条件変更手数料を2022年3月末まで無料にしています。

コロナ禍の完全な収束はまだ見通せませんが、当行グループはお客さまとお取引先の安全と安心に十分配慮し、これまで以上にしっかりと寄り添って対応いたします。

認識した課題の取組状況

2020年の統合報告書で、当行が乗り越えるべき課題として、「店舗ネットワークの再編と店舗業務の効率化」、「デジタル化の推進」、「付加価値ネットワークの構築」の3点を挙げました。その取組状況を説明します。

1点目の「店舗ネットワークの再編と業務の効率化」は、7次中計の計画通りに進捗しています。店舗内店舗の実施やブロック制の導入などで人員の効果的な再配置を行うことができ、当行全体での生産性向上につながっています。

2点目の「デジタル化の推進」については先述していますが、今後も重点課題と位置付けてさらに取り組みを強化します。

3点目の「付加価値ネットワークの構築」については昨年11月、株式会社日本M&Aセンターと連携して「SDGs事業承継・M&Aカンファレンス2020」を開催、ライブ配信し、広範囲かつ多くの方に視聴していただきました(→P55)。大都市からではなく、ここ滋賀県から発信できたことは、デ

ジタル化の利便性を最大限に発揮した取り組みとなり、ご視聴いただいたお取引先から東京プロマーケットへの上場を進めたいというご相談もあるなど、非常に効果的なイベントになりました。

また、当行が加盟するTSUBASAアライアンスには昨年度に琉球銀行、群馬銀行の2行が新たに参加され、経営統合によらない地銀広域連携の枠組みとして、独立性を堅持しながら規模を拡大しています。連携分野もフィンテックやシンジケートローンの共同組成など多岐にわたっており、引き続き連携のメリットを生かした新商品・新サービスの提供を検討していきます。

このほか、複数のフィンテック企業のサービスなども活用しており、今後も他社や他行との連携を増やして付加価値を提供できるネットワークを広げることで、お客さまの利便性アップとお取引先の企業価値向上に努めます。

課題解決型金融情報サービス業への進化

「課題解決型金融情報サービス業」に進化するためにコンサルティング力のアップを図り、本部と営業店の連携した取り組みが預り資産残高の増加につながりました。昨年4月から信託業務の本体での取り扱いを開始してコンサルティングの幅も広がっています。人生100年時代の到

来や事業承継問題、コロナ禍からの復興、デジタル化の進展などお客さまに寄り添うことが求められており、M&AやITなどのコンサルティングビジネスにこれからも注力していきます。





サステナブルな仕組みを支える Flexsus（フレクサス）プロジェクト

次世代のデジタル社会を展望し、銀行経営の将来リスク低減のために、新しい基幹系システムを構築する「Flexsus プロジェクト」(→ P49)を進めており、2024 年1月に稼働する予定です。現行の「メインフレーム」から、柔軟かつ機動的な対応が可能な「オープン系」システムへと刷新します。「行内のデジタル化」と「お客さま・地域のデジタル化」を短期間・低コストで実現することができるようになり、外部のシステムとつなぎやすく、非常に柔軟性が高い仕組みです。

大規模なシステム更改は、既存システムの中身を熟知した職員がいないと移行は難しく、こうした職員が在籍している間にシステムを更改し、知識や技能を若い世代に継承する狙いもあります。10 年から 20 年先を見据えた場合、システム更改を先送りすることはできないと考え、新システムへの移行を決断しました。新システムが稼働するまで投資は必要となりますが、稼働後はシステム開発コストをできる限り抑えて OHR の改善に努めます。

ガバナンスの実効性向上

上場企業の行動原則を示した「コーポレートガバナンス・コード(企業統治指針)」が今年改訂されました。プライム市場に移行する企業には、気候変動に関する情報開示の国際的な枠組み「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に基づき、取組状況などについて情報開示の充実が求められました。当行は 2018 年7月に国内の地方銀行として初めて TCFD への賛同を表明し、2020 年の統合報告書から取組状況の開示を始めています。環境

省の「TCFDシナリオ分析支援事業」に採択されて検討を進めており、本報告書でも引き続き現状を説明しています(→ P36)。

また、改訂の主旨に沿い、取締役会の機能充実や株主の皆さまとのさらなる建設的な対話を行うことなどに努め、ガバナンスの実効性を高めながら、当行と地域社会の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。

パーパスは「地域の皆さまを幸せにする」こと

コロナ禍で変わりつつある社会は、以前から明らかだったいくつかの課題への早急な対応を促しています。「少子高齢化」の進行で、デジタル化を進める必要がある一方、デジタルに頼らない高齢者向けサービスの拡充や、円滑な事業承継などに取り組まなければなりません。また、「グリーントランスフォーメーション」への対応は、現代の課題について「変化のスピード」を認識することの重要性を際立たせました。変化のスピードはどんどん速くなり、境目となる閾値を超えるとあっという間に大変化が起こり、ふと気づくと新しい世界が既に確立していた、という事態に陥る可能性があります。しかも、複雑性を増した変化の先の予測は難しく、現状をより短時間で判断し、決断することが求められています。

そして、これらの変化が良い方向に進むのか、それとも悪い方向に進むのかは、現在を生きる私たちの「行動力」にかかっています。この行動の指針として、当行グループ

は今次中計で、「Sustainability Design Company」を目指す姿に掲げました。「Bank」の発想の枠を超え、お客さまや地域社会の持続可能な発展をデザインし、地域になくてはならない「Company」になるとの決意を込めています。これは当行のパーパスである「お金の流れを通じて地域の皆さまを幸せにする」ことを実現するために必要な進化でもあります。そして、その根底には常に、「自分にきびしく人には親切 社会につくす」という行是があります。

当行グループは、この指針に基づき、地域の皆さまと「持続可能な社会」を共創することに努めてまいります。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。

2021年7月

取締役頭取 高橋 祥二郎



地域の皆さまを幸せに。

幸せのかたちは人それぞれ。

皆さまの「未来を描き、夢をかなえる」お手伝いを、
私たちしがぎんグループにさせてください。

地域とともに生きるしがぎんグループは、
地域の皆さまを幸せにするためのお金の流れを生み出してまいります。



Close Up 特集

「デジタル」を積極的に活用し、 地域の「サステナビリティ」を創出

－ Sustainability Design Company を目指して－

「サステナブル戦略室」と「デジタル推進室」を創設

人それぞれの「幸せ」を、滋賀銀行は特に「地域社会」と重ねて考えています。当行は2019年4月にスタートさせた第7次中期経営計画(2024年3月まで)のサステナビリティビジョン(長期ビジョン)で、「目指すべき地域社会の姿」を「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」と定義しました。幸せに暮らすには、まず「自分らしく未来を描ける」こと。そのためには、個人の考えが尊重され、自分らしく生きていくことができるという希望を持てること。そして、地域社会や経済、人間関係が安定し、「将来もここで暮らしたい」と実感できることが重要だと考えます。

このような社会を地域の皆さまと共創するために、当行は昨年9月、サステナビリティへの取り組みを強化すると表明しました。「サステナビリティ方針」を定め、組織横断的に情報を集約して施策等を立案する「サステナブル戦略室」を総合企画部内に設置。当行自身が持続可能な組織となり、地域社会の発展に貢献することを目指します。その鍵となる取り組みの一つが「地域のデジタル化」です。営業統轄部内に「デジタル推進室」を設け、お客さまやお取引先、地方公共団体など地域の皆さまとともに取り組みを進めています。

持続可能な地域社会の共創に貢献

当行は、「少子高齢化・人口減少」「事業承継」「地域資源の活用」「脱炭素・再エネ」「働き方改革」「人材育成」など16項目をマテリアリティ(重要課題、→P27)として特定しています。課題解決型ビジネスの創出を支援するとともに、当行自らも「事業活動による社会的インパクトを重視した経営」を行います。地域金融機関は社会のインフラでもあり、地域の社会と経済の成長に貢献し、お金の好循環を生み出します。また、従来からSDGsと親和性が高い環境

経営を推進しており、中堅中小のお取引先にも利用しやすいSDGsコンサルティングやサステナビリティ・リンク・ローンに力を入れているほか、滋賀県と共同で今春、地域企業の「脱炭素」の取り組みを支援する融資プランも始めました(→P45)。

今回、サステナビリティ方針の制定に合わせ、環境方針も10年ぶりに改定しました。「気候危機への対応」と「生物多様性保全」を強く意識したうえで、「事業活動を通じた地球環境保全」を第一としています。このサステナビリティ方針と環境方針を土台として、当行は「持続可能な地域社会」の共創に貢献していきます。

地域のデジタル化を推進

長年の課題だった社会と経済のデジタル化は、コロナ禍により、その流れが一気に加速しました。生産性向上やビジネスモデルの改革などをもたらすデジタル化は、大企業や中央省庁だけでなく、人材不足などに悩む地方の中堅・中小企業や地方公共団体にとっても喫緊の課題です。当行は自らの基幹系システムを刷新する「Flexsusプロジェクト」(→P49)を進めるとともに、営業統轄部内

に「デジタル推進室」を設けて営業体制を整えました。フィンテック企業と連携し、お取引先の経営課題をデジタルの視点から解決するITビジネスサポートを展開しています(→P51)。また、昨年11月には株式会社日本M&Aセンターと共催で「SDGs 事業承継・M&Aカンファレンス2020」を開催、ライブ配信し、滋賀県からの情報発信力を格段に高めることができました(→P55)。今後も行内外でデジタル環境の整備に注力し、「地域のサステナビリティ」を支える「デジタル化」をさらに推進します。

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。

以上

2020年10月1日(制定)

デジタル推進室の具体的取り組み

デジタル推進

→ サステナブル・DX

個人のお客さま

お財布機能充実・キャッシュレス化
資産運用サービスの機能強化

事業者のお客さま

ITビジネスサポート
サイボウズ株式会社との連携
しがぎん BigAdvance

地公体のお客さま

課題・ビジョンの共有
納付事務効率化

デジタル化・コンサルティングのレベルアップ

セキュリティ強化・次世代システム

TSUBASA・FinTech 連携

各種取引の電子化

地域事業者とのエコシステム

幅広いIT化支援、ITコンサル

お客さまのDX支援

RPA・AI活用

業務電子化

情報連携・データ利活用

地域のデジタル化

“しがぎん”について

“しがぎん”の強み

Shiga Bank

“しがぎん”について

- 15 “しがぎん”の強み
- 16 “しがぎん”のあゆみ
- 18 財務ハイライト
- 20 ESG ハイライト
- 22 社外からの評価・社外への賛同

先駆的な ESG 地域金融

2005 年に開始した独自の環境格付融資や、2020 年のサステナビリティ・リンク・ローンなど、ESG 地域金融を常にリードしています。

「三方よし」の精神と 付加価値ネットワーク

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、付加価値ネットワークをアジアや国内各地に張り巡らせ、課題解決型ビジネスに取り組んでいます。

盤石な 自己資本

17.19%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。

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。

圧倒的な マーケットシェア

滋賀県内の貸出金シェア48.92%、預金シェア46.42%と高く、地域の皆さまから圧倒的な支持を得ています。

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。

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。

豊富な金融知識を 持つ人材

約 10 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。



滋賀銀行の理念

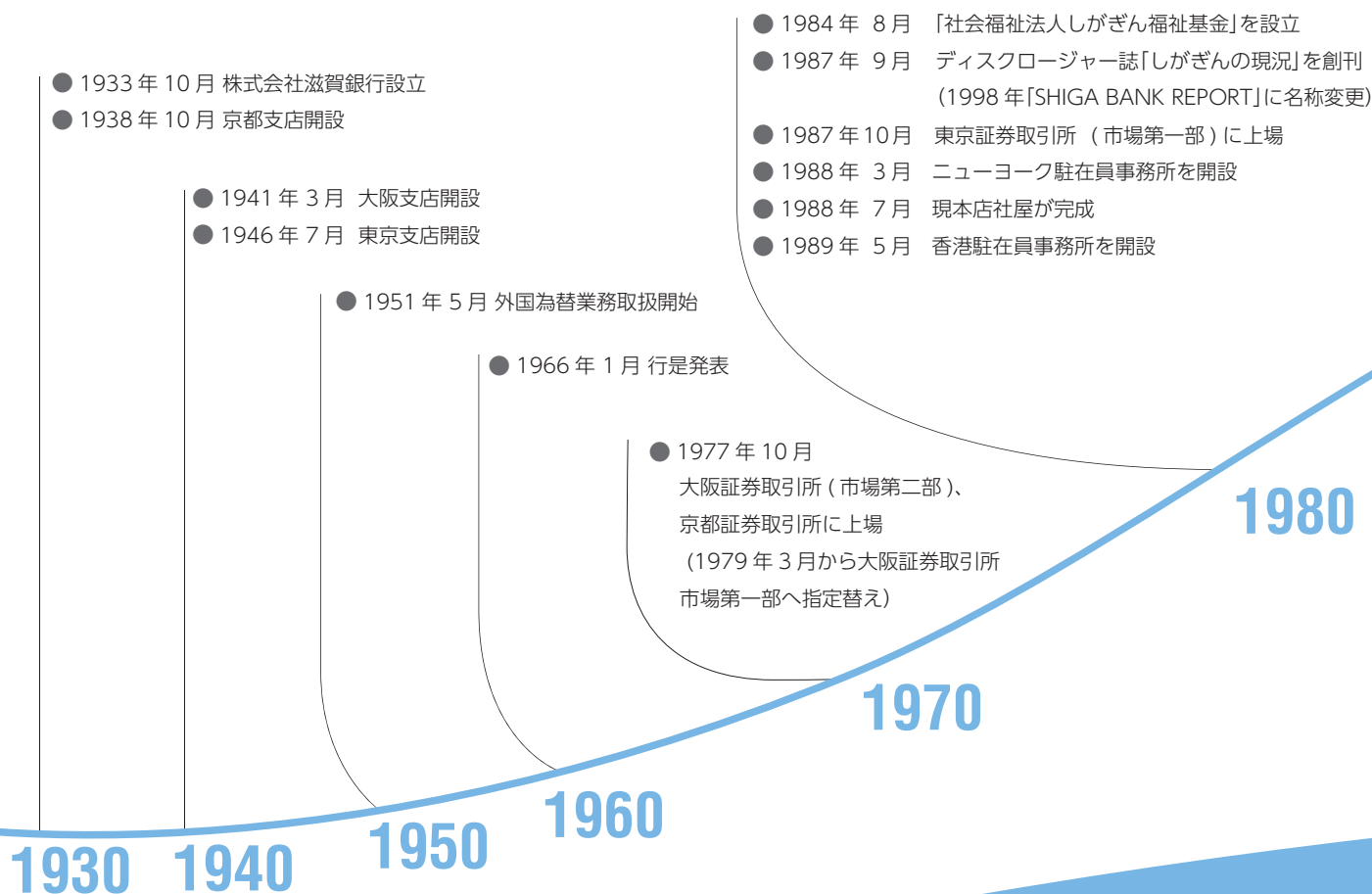
「三方よし」の精神を受け継ぐ行是、CSR 憲章

滋賀銀行は、1933 年、「健全経営」を旨とする百州三銀行と、「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、「バーゼルⅡ」の基礎的内部格付手法（FIRB）の選択など、いち早く銀行経営の近代化に取り組んでいます。



第 5 次長期経営計画

2013/4 ▶ 2016/3

■ 基本ビジョン

お客さま・地域とともに未来へ歩む銀行

■ メインテーマ

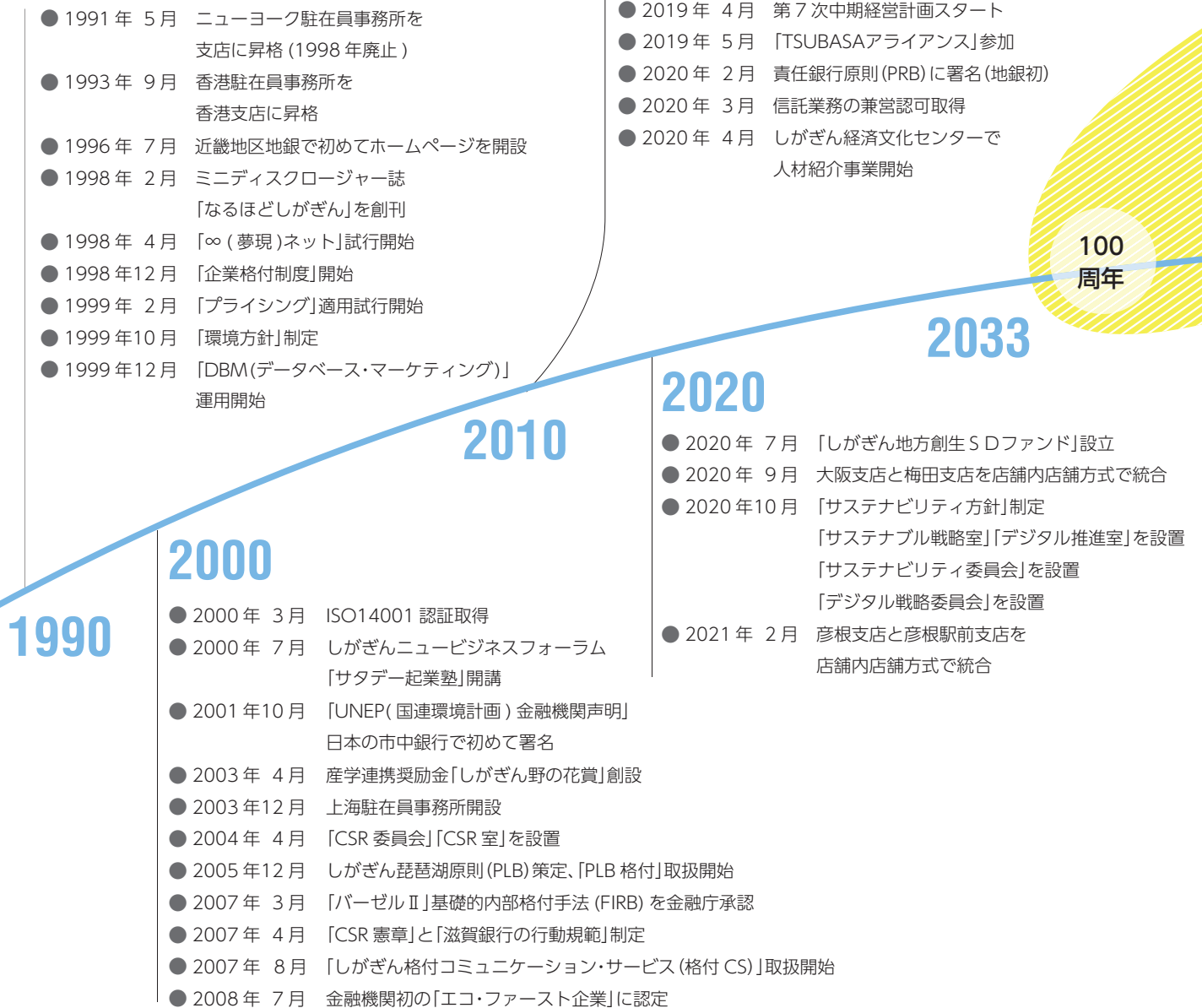
お客さま満足度向上への意識改革・行動改革

経営計画の変遷

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。経済の血液である「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」の両立に取り組んでいます。



第6次中期経営計画

2016/4 ▶ 2019/3

- 長期的に目指す姿
未来創造銀行「The・ちぎん」
- メインテーマ
チェンジ & チャレンジ

第7次中期経営計画

2019/4 ▶ 2024/3

- 目指す姿
Sustainability Design Company
～「三方よし」から「共存共栄」の実現へ～
- メインテーマ
未来を描き、夢をかなえる
～お客さま・地域社会・役職員の未来をともに～

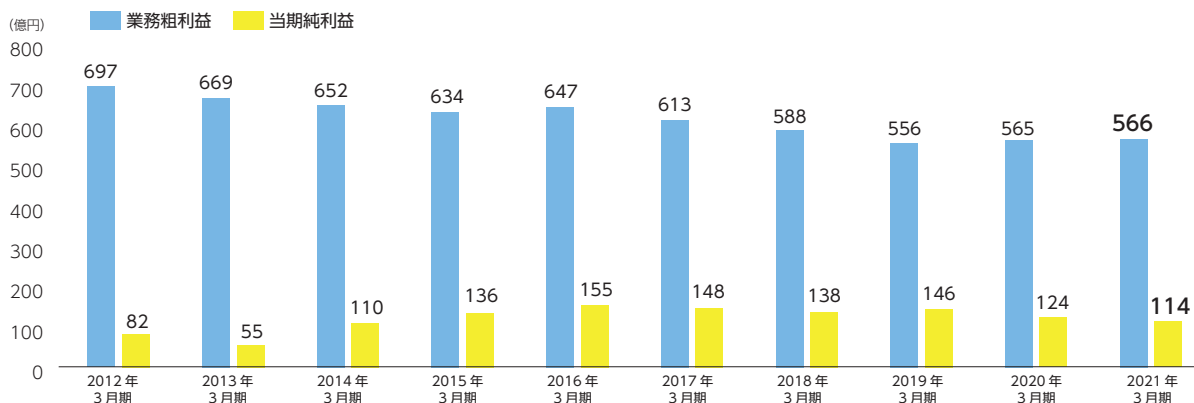
財務ハイライト (2021年3月末現在)

業務粗利益 (連結)

566 億円

親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)

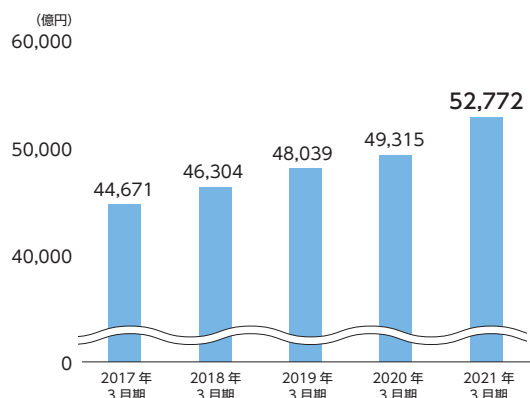
114 億円



預金 (譲渡性預金含む)
期中平均残高 (単体)

5兆2,772 億円

県内シェア **46.42%**

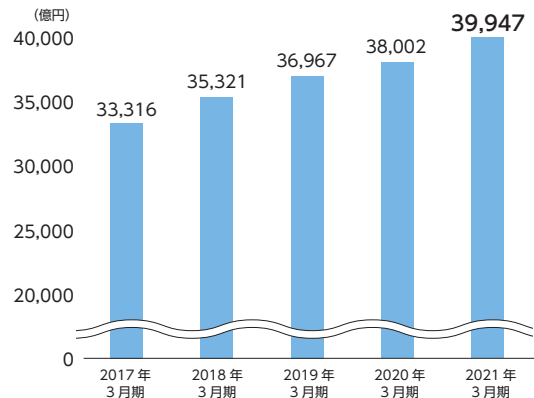


※県内シェアはゆうちょ銀行、商工中金を除く

貸出金期中平均残高
(単体)

3兆9,947 億円

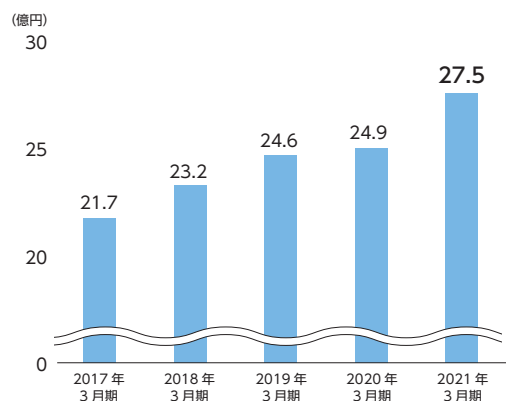
県内シェア **48.92%**



※県内シェアはゆうちょ銀行、商工中金、日本政策金融公庫を除く

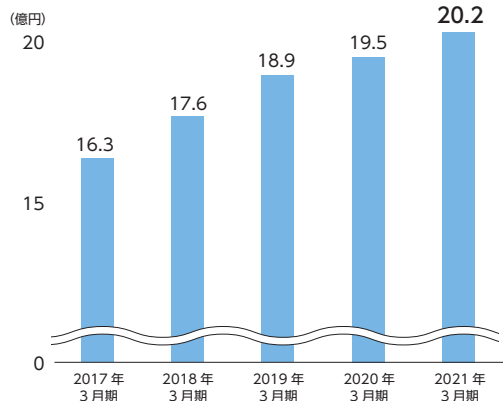
従業員一人当たりの預金
(単体)

27.5 億円



従業員一人当たりの貸出金
(単体)

20.2 億円

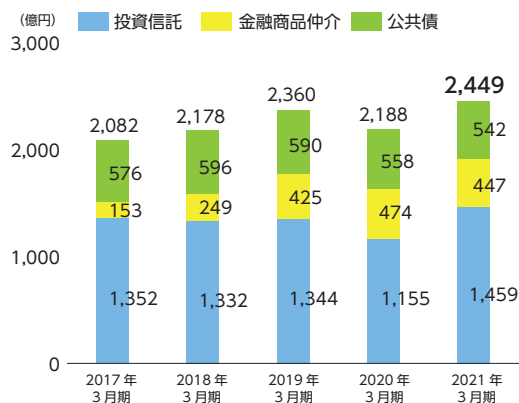


※従業員一人当たりの預貸金=預貸金残高(期末残高)÷従業員数(嘱託・出向者除く期末)

預り資産残高

(投資信託・金融商品仲介・公共債の合計額)

2,449 億円

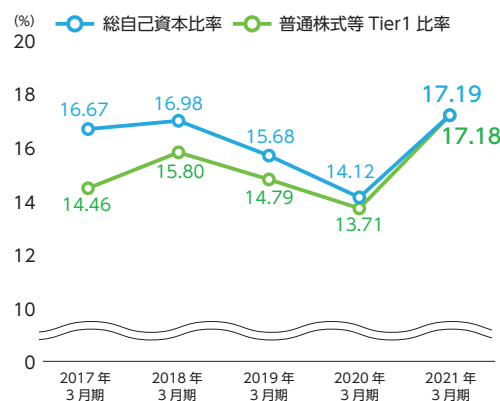


総自己資本比率 (連結)

17.19%

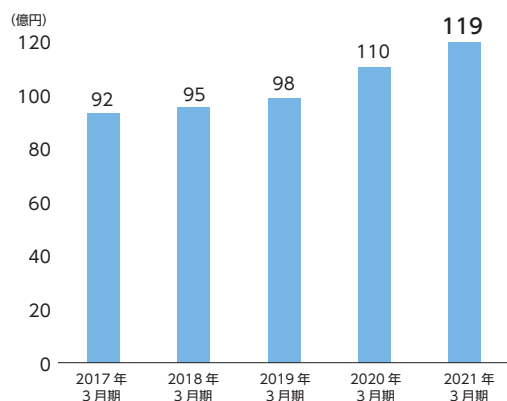
普通株式等 Tier1 比率 (連結)

17.18%



役務取引等利益 (連結)

119 億円

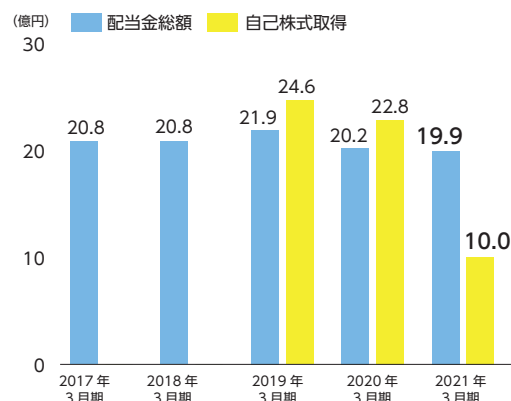


株主還元 配当金総額

19.9 億円

自己株式取得

10.0 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+

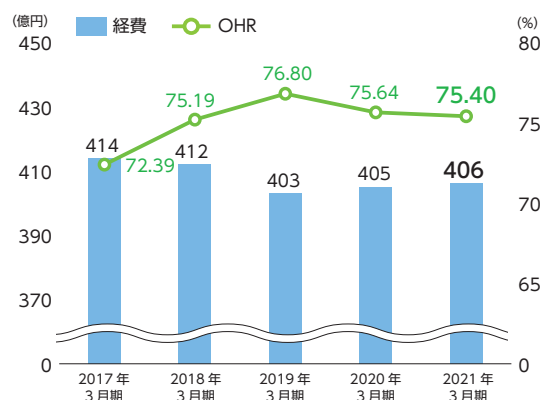


経費 (単体)

406 億円

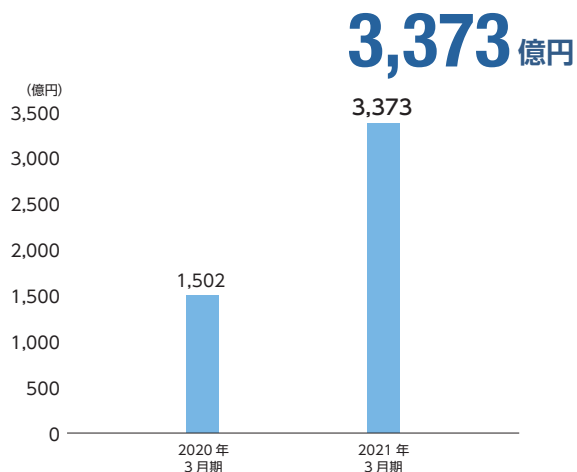
OHR (単体)

75.40%



ESG ハイライト (2021 年 3 月末現在)

Sustainable Development 推進投融資累計 2021 年 6 月目標上方修正 (→ P30)



SDGs・金融リテラシー教育 (研修等の実施人数累計) 2021 年 6 月目標上方修正 (→ P30)



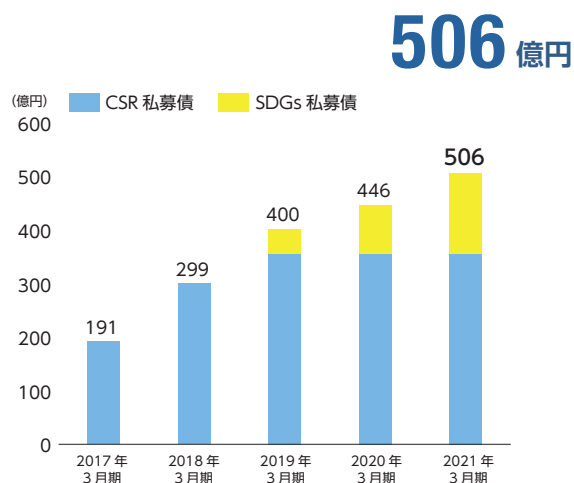
温室効果ガス排出量削減

温室効果ガス排出削減率 **42.07%**

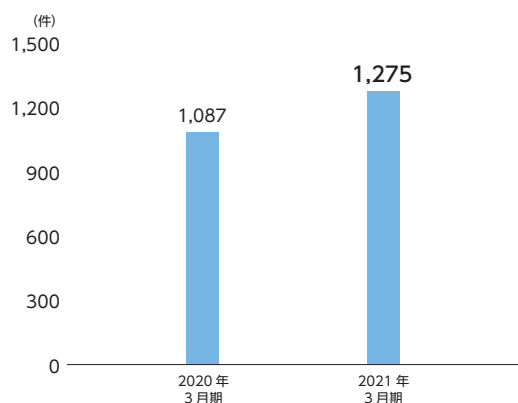
2013 年度比較の削減率。2021 年 6 月目標上方修正 (→ P30)



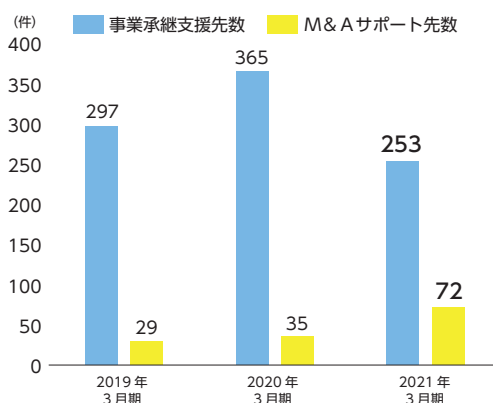
CSR 私募債・SDGs 私募債実行額累計



年間コンサルティング相談件数 **1,275 件** 2021 年 6 月目標上方修正 (→ P30)



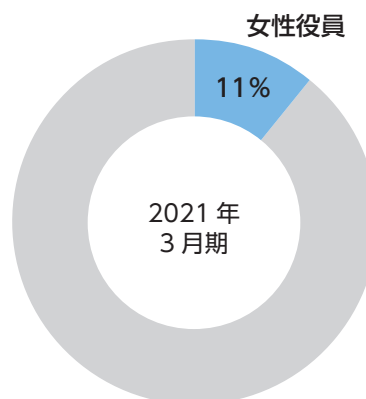
事業承継支援先数 **253 件** M&A サポート先数 **72 件**



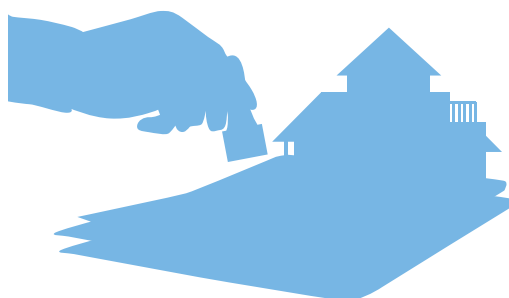
年間 IT ビジネスサポート契約件数

17 件

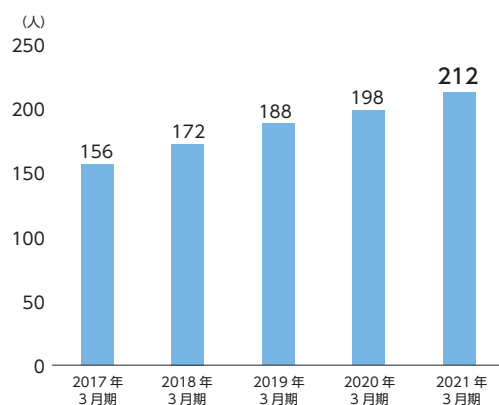
女性役員比率

11%

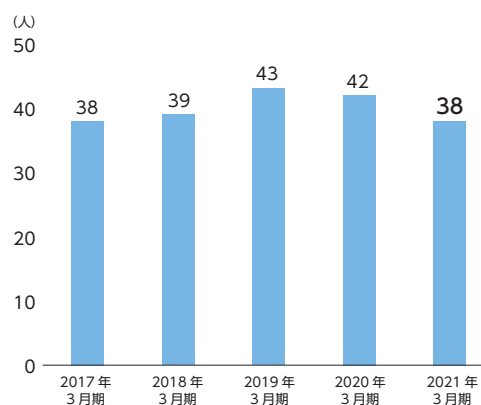
年間信託業務受託件数

126 件しがぎん福祉基金助成件数
および助成金額の累計**504 件**
3 億 8,190 万円

FP1 級取得者数

212 人

中小企業診断士資格取得者数

38 人

“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

第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」（主催：環境省）

間接金融部門（地域部門）『金賞（環境大臣賞）』を受賞 2021年2月24日



授賞式はオンラインで行われました

ESG金融やグリーンプロジェクトに関して積極的に取り組み、環境・社会に優れたインパクトを与えた投資家・金融機関等を評価・表彰するアワードにおいて、昨年の銀賞（環境大臣賞）に引き続き、間接金融部門（地域部門）で金賞（環境大臣賞）を受賞しました。



第24回
環境コミュニケーション大賞
環境報告部門「優良賞」



SOMPO
サステナビリティ・
インデックス
銘柄採用



環境省
「エコ・ファースト制度」
認定企業



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
二つ星取得



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



国連責任銀行原則 (PRB)
署名



TCFD
(気候関連財務情報開示タスクフォース)
最終提言賛同



気候変動イニシアティブ (JCI)
加盟



21世紀金融行動原則
署名



“しがCO₂ネットゼロ”
ムーブメント賛同

CHALLENGES FOR VALUE CREATION

価値創造のための挑戦

- 24 価値創造ストーリー
- 26 リスクと機会
- 28 サステナビリティビジョン（長期ビジョン）
- 30 第7次中期経営計画
- 32 対談・脱炭素をめぐる内外情勢と金融の役割
カーボンニュートラル社会に向けて地域との共創を考える
対談者：東京大学未来ビジョン研究センター教授 高村ゆかり氏
- 36 気候変動・地球温暖化への対応
- 38 責任銀行原則



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（2021年3月期）
貸出金期中平均残高 3兆9,947億円
金融再生法開示債権比率 1.75%
- 充実した自己資本（2021年3月末）
総自己資本比率（連結） 17.19%
- 有価証券含み益 地方銀行で全国5位
（2021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
（2021年3月期）
FP1級取得者数 212名
FP2級取得者数 1,257名
中小企業診断士 38名
- 地域貢献、やりがいを重視する企業風土
女性管理職比率30.42%
（2021年3月末）

知的資本

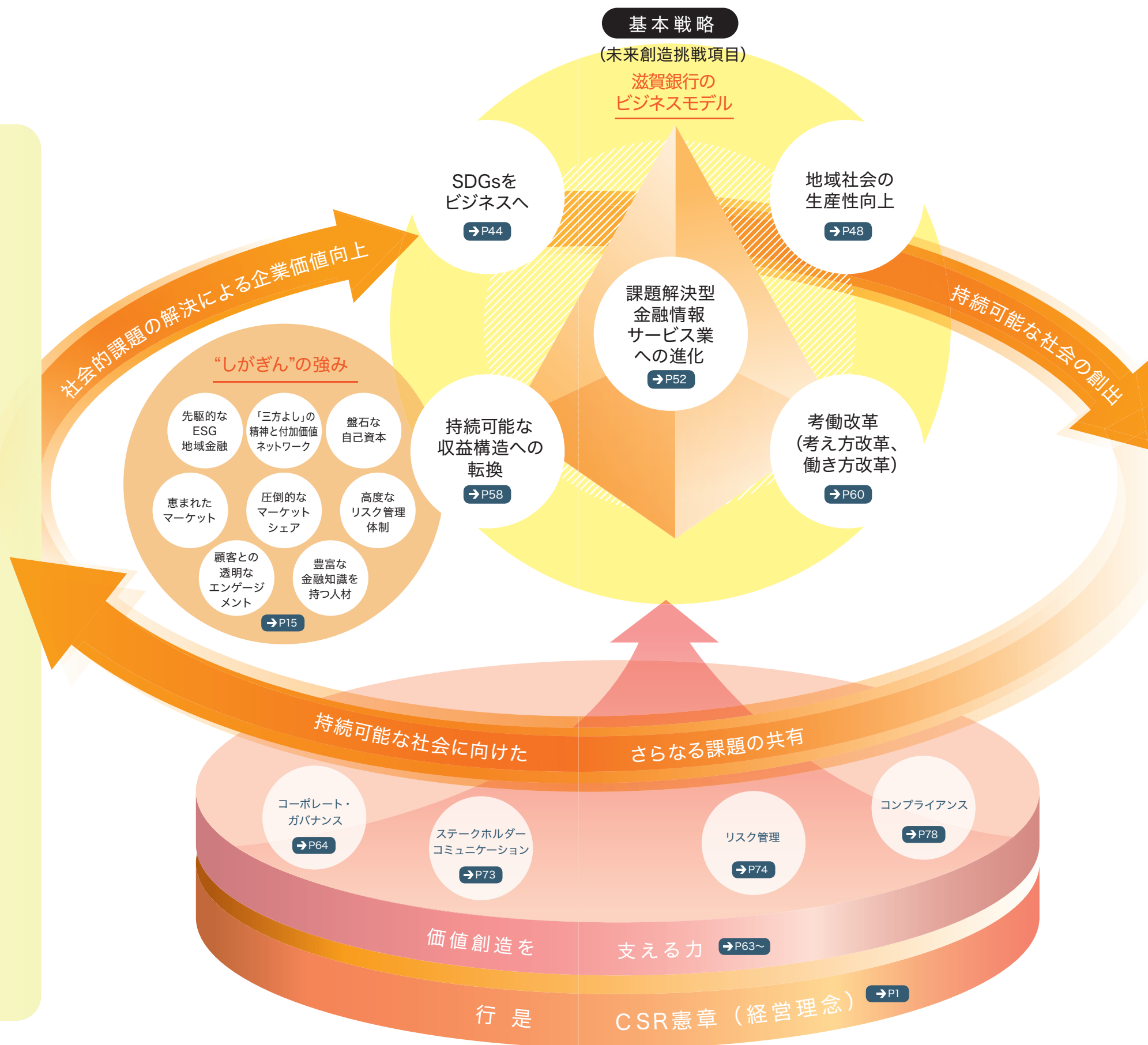
- 多様な金融手法
- 充実のコンサルティング機能
格付コミュニケーション・サービス
実施先 累計4,892先
- 環境経営、SDGsへの取り組み
- デジタルイノベーションへの対応

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
- 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



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

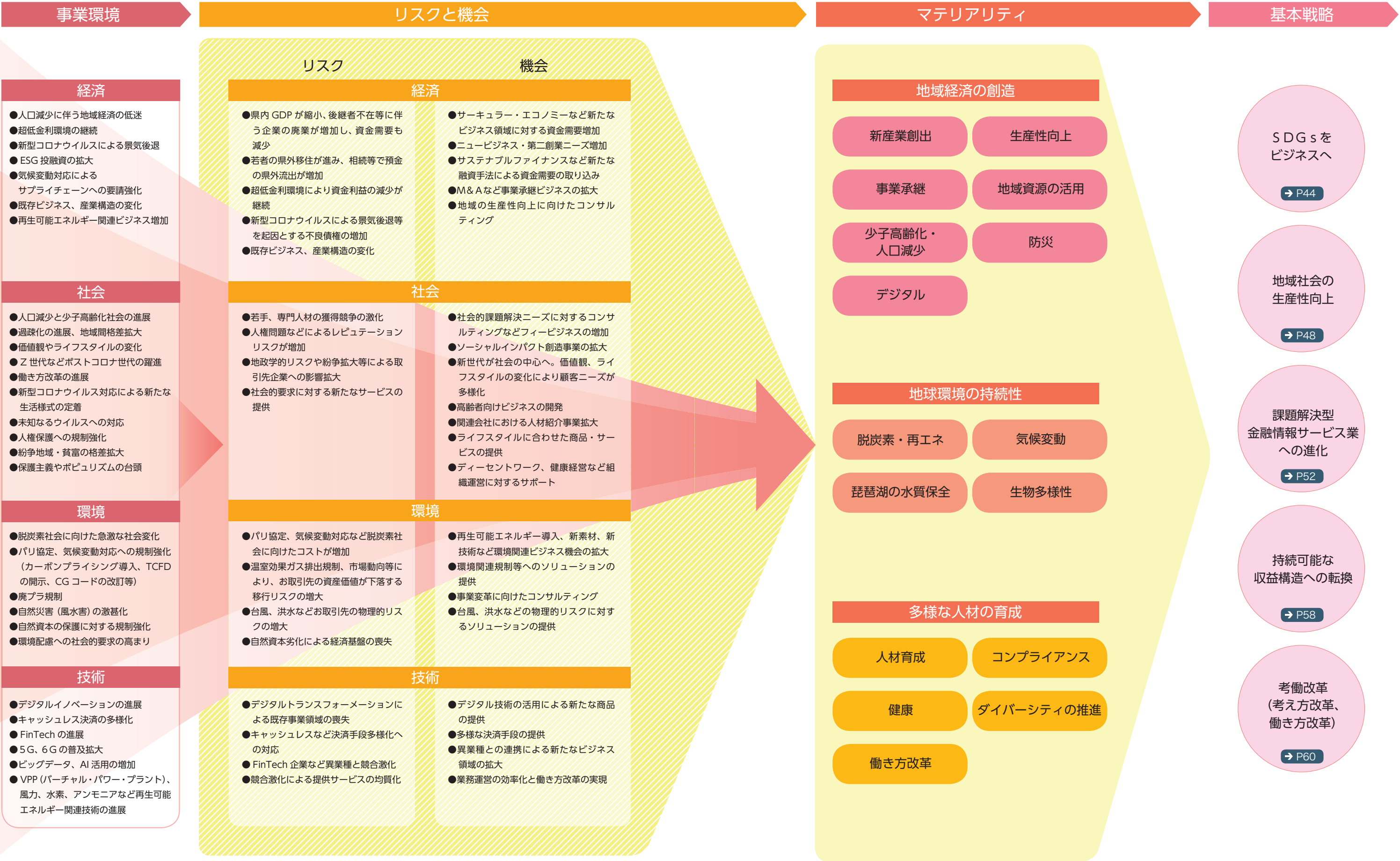
- 中長期的な株主価値の創造
- 非財務を含む透明性の高い情報開示
- エンゲージメントの推進



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
- ダイバーシティを持つ組織

リスクと機会



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。

より野心的な目標への挑戦

「2030年のマイルストーン」3項目のうち、中間指標に相当する「第7次中期経営計画のSD目標」(→P31)を達成済の2項目について、2021年6月に見直しを行いました。より実現へのハードルが高い野心的な目標を設定することで、しがぎんグループの総力を挙げた取り組みにつなげていきます。

項目	見直し前	見直し後
温室効果ガス排出量削減 (2013年度対比の削減率)	30%以上削減	75%以上削減 2050年までに “しが CO2 ネットゼロ”※ を達成
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 (延べ実施人数)	1万人	3万人

※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。

●経済・環境・人をつなぐ（統合的発展）

2030年のマイルストーン（ターゲット2030）

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

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。

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～



第 7 次中期経営計画

計画の概要と 2 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 2 年が経過しました。5 年間で 5 つの Sustainable Development 目標(以下、「SD 目標」)を達成することに挑戦しており、取組状況について説明します。

「温室効果ガス排出量削減」では、2013 年度対比 42.07%削減となり、SD 目標を前倒しで達成しました。これは、大規模改修によるエネルギー使用量削減などのほか、店舗施策による拠点の集約、オペレーション改革等の生産性向上施策による業務量削減などが効果を発揮したものです。

また、「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ったことで SD 目標を上回る結果となりました。

「Sustainable Development 推進投融資」「地域顧客の価値向上サポート」「地域顧客の資産形成サポート」の各項目においても、コロナ禍の影響を受ける中、事業者向け会員制 Web サービス「しがぎん Big Advance」などのデジタルツールを活用し、地域金融機関ならではのお客さまに寄り添ったきめ細やかな対話を通じたサポートで取り組みを推進しました。これらの結果、全体としては概ね順調に推移しています。

SD 目標を上方修正

2021 年 6 月、取り組みのさらなる深化を目指して「Sustainable Development 推進投融資」「地域顧客の価値向上サポート」「温室効果ガス排出量削減」「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 4 指標について見直しを行いました。

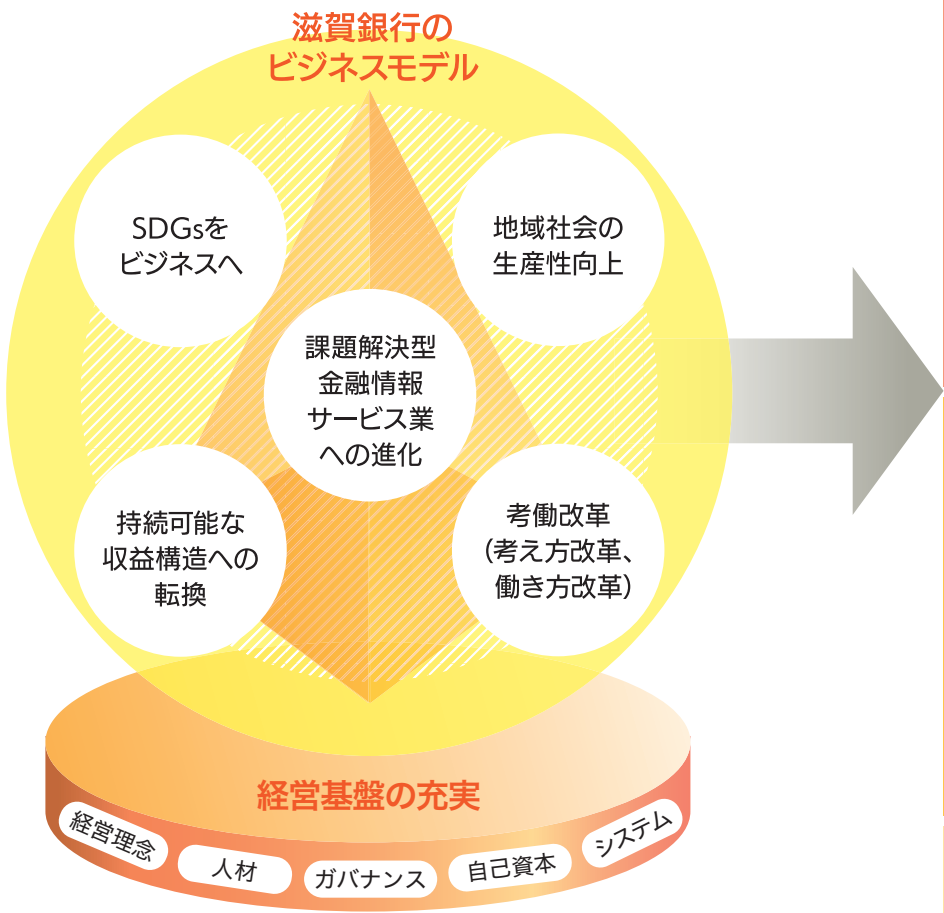
より高い次元の目標へと挑戦を繰り返していく中で、目指す姿である「Sustainability Design Company」へのステップを一歩ずつ上っていきます。

項目	見直し前	見直し後
Sustainable Development 推進投融資	5,000 億円	7,000 億円
地域顧客の価値向上サポート	22.3 期 850 件 24.3 期 1,000 件	22.3 期 1,500 件 24.3 期 2,000 件
温室効果ガス排出量削減 (2013 年度対比)	25%削減	50%削減
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	5,000 人	15,000 人

目指す姿
「Sustainability Design Company」
～「三方よし」から「共存共栄」の実現へ～

メインテーマ
未来を描き、夢をかなえる
～お客さま・地域社会・従業員の未来をともに～

基本戦略(未来創造挑戦項目)



各挑戦指標の進捗状況

	2 年目までの実績		コメント
	新目標	実績	
Sustainable Development 推進投融資 (新規投融資額累計)	7,000 億円	累計 3,373 億円	しがぎんサステナビリティ・リンク・ローンの取扱開始や、格付コミュニケーションサービスを通じたお取引先との対話などに努め、順調に実績を積み上げることができました。
	実績		
地域顧客の価値向上サポート (年間コンサルティング相談件数)	22.3 期 1,500 件 24.3 期 2,000 件	1,275 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、銀行本体で開始した信託業務、人材紹介、ITコンサルなどのご相談が増加しました。
	新目標	実績	
地域顧客の資産形成サポート (預り資産残高 「投資信託+金融商品仲介」)	22.3 期 2,200 億円 24.3 期 3,000 億円	1,907 億円	預り資産推進体制の再構築を行い、コロナ禍による株式相場下落時にもきめ細やかなお客さまフォローに努めたことなどにより、相場回復局面において預り資産の増加につなげることができました。
	目標	実績	
温室効果ガス排出量削減 (2013 年度比較の削減率)	50 %削減	42.07 %削減	過去に実施した本店内の事務センター全館改修工事や店舗施策による拠点集約などの効果によりエネルギー使用量が減少。また、電力の排出係数が低下した影響もあり、大幅な削減となりました。
	新目標	実績	
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)	15,000 人	8,338 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の手法を活用したことで 2 年目も 2,923 人に実施することができました。
	新目標	実績	
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	100 億円以上	114 億円	依然として金利環境は厳しい状況が続いていますが、新型コロナ対応融資による貸出金残高の増加や、海外金利水準の低下、手数料収入の増加などにより、目標を上回る収益水準を確保することができました。
	目標	実績	
顧客向けサービス業務利益	22.3 期 20 億円 24.3 期 30 億円	29 億円	預貸金利回りの低下による影響は若干ありましたが、融資関係手数料や預り資産手数料などの役務収益が順調に推移し、目標水準を上回ることができました。
	目標	実績	
ROE(連結)	5.0 %以上	2.62 %	依然として厳しい収益環境が続く中、ROE は 2% 台となりました。より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。
	目標	実績	
OHR	65 %未満	75.40 %	店舗施策などの取り組みが生産性向上に効果を生んでいますが、次世代基幹系システムへの更改に向けた費用を計上したことなどで OHR は高水準となりました。
	目標	実績	

対談 脱炭素をめぐる カーボンニュートラル 地域との共

東京大学未来ビジョン研究センター教授

高村 ゆかり 氏

内外情勢と金融の役割 ラル社会に向けて 創を考える

株式会社滋賀銀行
取締役頭取

高橋 祥二郎

地球温暖化・気候変動への対応が世界で急速に進んでいます。日本でも政府が昨年10月、2050年に温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」を宣言し、今年5月にはその目標を明記した改正地球温暖化対策推進法が成立しました。政府は2030年度までに排出量を13年度比46%削減する目標を掲げ、経済成長の要に「グリーンとデジタル」を据えています。

私たちの暮らしや経済に関わる多くの分野で脱炭素社会の実現に向けた取り組みが加速する中、環境政策を話し合い国に意見を伝える中央環境審議会の会長に今年2月に就任された東京大学未来ビジョン研究センター教授の高村ゆかり氏をお招きして、高橋祥二郎頭取と「脱炭素をめぐる内外情勢と金融の役割」をテーマに対談していただきました。

流れを変えた脱炭素宣言

高橋 本日はよろしくお願いいたします。高村先生は政府のさまざまな要職を務めておられますが、2050年のカーボンニュートラルの目標設定の意義をどのように考えていますか。

高村 カーボンニュートラル宣言で、潮目が変わったと多くの企業の方が話されています。政府が脱炭素社会への移行や目指すべき目標を明らかにしたことで、新たなビジネス機会と捉えた企業が積極的に投資を始めるなど、脱炭素社会への取り組みが大きく進み出した点において大きな意義がありました。また、エネルギー政策へのインパクトも非常に大きい。日本の温室効果ガスの

85%が、エネルギーの使用に伴って排出されるCO₂です。エネルギーのあり方を根本的に考えないといけません。

高橋 これほどの大きな変化が急に起こり、一気に進むとは、1年前には想像できませんでした。グローバルに、また中央で変化が進む中、地域金融機関の私どもも、地元中堅中小企業や地域経済にどのような影響があるのかをしっかりと考える必要があります。今までは、「脱炭素という時代が来てますよ」と伝えていましたが、これからは「どのような形で脱炭素を具体化しますか。そうしないと競争から取り残されますよ」と話していく必要があります。当行にもデータセンターがあり、金融業はサービス業などと比較して電力を消費していますので、現在、地域電力や再生可能エネルギー導入の検討なども進めています。私どもの取り組みも説明しながら、地元の皆さまに脱炭素への取り組みはコストではなく、将来に向けた投資であるところのご理解を深めていただく必要があると思っています。

また、金融庁がコーポレートガバナンスコードの改訂で、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿った情報開示を求め、中央省庁ではカーボンプライシングの議論も進んでいます。しかし、中小企業の方々にはそこまでの認識が及んでいないのが現状です。

高村 上場企業でもTCFDの基準に従ってしっかり対応しているのは200社ぐらいと言われており、まだまだ課題はあります。しかし、これから投資家や株主、取引先からの働きかけで間違いなく

広がっていきます。そして、地域の企業に対しても、同程度の開示でなくとも、排出量の把握や、排出削減の働きかけは進むと思います。また、昨年12月に策定されたグリーン成長戦略では、成長に資するカーボンプライシングについてはタブー視せずに検討することになっています。今は環境省と経済産業省が、炭素税や排出削減クレジット取引などを検討しており、炭素に価格をつけてシグナルを出すことが重要という点では一致しています。

地域のカーボンニュートラル

高橋 カーボンプライシングの議論がテーブルに載ること自体、大きな変化だと実感しています。当行は以前から環境金融に力を入れており、実はカーボンプライシングの発想を取り入れた金融商品がありました。自然エネルギーの導入促進と琵琶湖の環境保全・生態系の保全を目的として2007年4月に始めた「カーボンニュートラルローン 未来よし」です。当行の環境対応型融資商品の利用を通じて太陽光発電システム等を導入された場合、削減された温室効果ガスの量を当行が推計して排出権取引価格を参考に金額換算し、琵琶湖の固有種「ニゴロブナ」と「ワタカ」の保護・育成・放流事業に資金を拠出するものです。放流するニゴロブナは、内耳の「耳石」に特殊な色素で染色し、識別できることから、一定期間後に捕獲して繁殖状況が調査できる仕組みでした。脱炭素に向けた取り組みが、少しでも、企業や社会にとってのプラス面が見えれば、私どもも説明しやすいし、お取引先も納得感を得られると思います。

高村 10年以上も前から、炭素削減価値の見える化をされていたのですね。CO₂ネットゼロの取り組みを進めていくうえで、まずコストが問題になりますが、実は再生可能エネルギーの発電コストは世界的にもかなり下がってきています。日本においても太陽光の発電コストはこの10年間で63%も低下しました。もちろん、送電線への接続や、太陽光や風力の出力減少時にどう対応するのかなど、解決すべき課題はあります。しかし、政府はその課題をうまく解決して、再生可能エネルギーのコストを可能な限り下げる方向で政策を実施していくでしょう。また、再エネ導入は地域にとってプラスにもなります。例えば、地域電力から購入すれば、お金は地域で循環します。自ら発電して使えば電気代の支払いをおさえることもできます。

また、気候変動対策は、単純なコストではなくプラスになるような形にもできるのではないのでしょうか。ゼロ・エネルギー住宅（ZEH）は、高断熱で光熱費を抑えてエネルギーコストを下げられます。家の中の温度を一定に保ちやすくヒートショック対応にも効果的です。蓄電池を備えていれば災害時にも電力を使えます。建築や家電などさまざまな業界が関わり経済波及効果が大きい「住宅」が典型的な例だと思います。こういう情報を住民の方に対して、地域の金融機関が住宅購入の融資をする際に伝えていただくと、さまざまなメリットを地域に生む融資になると思います。

高橋 脱炭素の取り組みはグローバル企業が先行していますが、自社の取り組みだけでなくサプライチェーン（供給網）に対して脱炭素への要請がますます強くなると思います。滋賀県は県内総



生産に占める第2次産業の割合が全国1位で、グローバル企業と関連する地元企業も多くあり、その影響は大きいと考えています。

今年の年始の挨拶を、グローバル展開する関西の企業経営者とWebで行った際、自社の脱炭素に向けた取り組みや、下請け先や関連企業にこれからどう対応していけばいいのか、と質問を受けました。まずは脱炭素社会の到来が事業に与えるプラスとマイナスの影響を正確に把握し、リスクを抑えつつビジネス機会につながる具体的な取り組みを始めることが重要、と伝えました。一方、自社のCO₂排出量や削減方法が分からない取引先も多く、当行は省資源や省エネルギーなど企業の脱炭素に向けたさまざまなコンサルティングを進める必要があると改めて意を強くしました。まずは調査から入り、そこから得た情報を分析して、お取引先自身が実践できるようにします。そのような取り組みが、新たなビジネスチャンスにもつながると考えています。

金融機関が果たす役割

高村 脱炭素社会の実現には、エネルギーが変わり、産業が変わり、街のあり方も変わっていく必要があります。そのためには、政策も大事ですが、資金が必要です。変わろうとしている人に投資や融資が提供される仕組みを作らなければなりません。また、気候変動対策に加え、生物多様性の問題も深刻です。1970年代から多くの種が失われ、生態系が壊れ、私たちの暮らしや経済に影響を与えています。この社会を変えていく事業を作り、その事業が成り立つように資金を提供する金融の役割はとても大きいと考えています。社会を変えていく中で、新しいビジネスが生まれ、新たな社会を作っていく。将来のより良い地域社会の中に改めて金融の新しい役割や事業の機会が出てくる。そういう関係性だと思います。こうした長期的な視点を持ち、変化の必要性を事業の中でしっかり示すことができるのが、金融機関ではないでしょうか。

高橋 当行は1990年代から環境経営を実践し、ボランティアだけではなく本業で地球環境を守るとの思いで、経済と環境の両立に取り組んできました。2017年11月にSDGs宣言を行い、

18年7月に地銀として初めてTCFDに賛同表明し、20年8月には地銀初のサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)の取り扱いを始めました。SLLはお客さまがSDGsやESGに関連する野心的な事業挑戦目標を設定し、その達成度に応じて貸付条件が連動する融資商品です。目標の合理性についてはR&I(株式会社格付投資情報センター)が、その後のモニタリングはKEIBUN(株式会社がぎん経済文化センター)が実施する仕組みで、5月末現在、大手を含め6件90億円のご利用があります。ローンを売ることが目的ではなく、事業課題を解決することが大切です。お取引先にSDGsやESGへの理解がより深まり、お取引先の企業価値向上につながることを期待しています。

ESG 金融と経済合理性

高橋 ESG金融の取り組みを進めていますが、企業理念と経済合理性(収益性)の課題が残ります。最近ではESGの優等生であった海外企業の経営者が、株主からの要求で解任されるということがありました。先生は、ESGへの取り組みと経済合理性についてどのようにお考えでしょうか。

高村 難しい問題ですよ。ESGは収益性以外の点にも着目して投融資しますが、本当に収益や企業の業績を上げることになるのかに関しては、まだ議論があると思っています。気候変動に関しては、きちんと対応している企業が金融市場では評価を得ています。ただ、個別のケースを見ると、本当に収益性とESG評価が合致しているかについては、まだ課題があります。事業者としてはESGやサステナビリティへの対応をしっかりと行いつつ、収益をあげるビジネスモデルの構築に絶えず挑戦することが必要ですが、同時にESGやサステナビリティの対応をきちんとする企業が、収益もあげられる社会にどう変わっていくか、という消費者サイドの意識改革も重要だと思います。

ESGの優良企業経営者が解任されたことは残念です。個別企業においては株主判断になり、皆が同じような考えを持っているわけではありませんが、それが両立する企業や事業をどれだけ多く作っていくかを考える必要があります。

高橋 環境金融は収益的に見えにくいのですが、SDGsコンサルティングや私募債、SLLなどをすべて集計すると、コストに見合う収益はあると思います。地域金融機関は、お客さまのお金を通じて地域でさまざまな経済活動を支えています。当行の事業が、お客さまや地域の課題、環境問題などに携わっていると一定の理解をいただいていることは、目に見えないプラス効果です。企業の社会貢献については誰も否定できません。ただ、本業も当然しっかりとやっていただくように私どもは絶えず伝えていますので、当行とお取引先の双方が応援しあうというスタンスで取り組めば、長期的には必ずプラスになると思います。

高村 今、高橋頭取が言われたことは大事なことです。気候変動やサステナビリティ、ESGなどについて事業者の方が考えるき

かけを作ることは、自ずと地域のあり方とか、中長期の視点を自らの事業に取り込む効果があるのだと思いました。

持続可能な地域社会へ

高橋 環境問題だけでなく、お客さまの課題を聴く中で、いろいろなコンサルティングができます。また、融資や当行が携わるビジネスにつなげる形で課題解決できないかも検討しています。このような取り組みはお客さまにも当てはまります。世界的な潮流である脱炭素の動きをしっかりと捉え、未来に向けたさまざまな取り組みから、新たなビジネスにつながる可能性もあります。その積み重ねで、チャレンジの域から少しずつ収益を生む事業に育つのではないのでしょうか。

地域金融機関は、地域経済をしっかりと守っていかねばなりません。そこに地方銀行の役割と意義があります。そのためには、お客さまの企業価値を高めていくことが必要です。そこで当行が力を入れていることは、お客さまの伴走型支援です。コンサルティングや融資を通じて、デジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーントランスフォーメーション(GX)など事業の変革につなげられるように取り組んでいます。

高村 地域金融機関は「地域から逃げることはできない」からこそ、地域の人たちから信頼されるのです。その信頼に基づいた事業ができることは、強みだと思います。一方、地域金融機関の難しさは、脱炭素に関連する変化に加えて、日本がすでに直面している多くの課題も抱えていることです。人口減少や、高齢化に伴い社会を支える産業の担い手問題など、大都市圏を除くと日本全国の共通した課題です。地域を持続可能で、働き場や生活の場として魅力的にしていくことに、真正面から向き合わねばなりません。

そのため、地域のステークホルダーとうまく連携していくことが求められます。同じ悩みは自治体も抱えています。課題に対して地域のあり方を模索し、果敢に挑戦して地域を変えていく。そのための事業形成に地域金融機関が積極的に関わる必要があります。地域金融機関が持っているリソースは、それぐらい地域にとって重要なのです。そのリソースをうまく生かさない地域自体が成り立ちません。今はそういう局面にあると思います。

高橋 地域社会や地元の中堅中小企業、地方公共団体にしても、将来に向けてそれぞれに目指すべき夢や理想、目標や計画などがあり、それと現実の間には課題があると思います。丁寧にコミュニケーションを取りながら、明確なビジョンを持って課題解決型金融情報サービス業としてしっかり取り組み、自ずと道は開けていくと思います。

当行は2019年4月にスタートした第7次中期経営計画(24年3月まで)で、目指す姿を「Sustainability Design Company」としました。地域の持続可能な発展をデザインし、地域になくてはならない「Company」になるとの決意を込めています。私は年に1回、滋賀県内19市町の首長の方々と訪問し、コロナ禍の影響や

デジタル化、農業や少子高齢化などの課題を伺いました。自治体に限らず、地域や企業には本当に果てしなく課題があります。

例えば、事業承継にもいろいろなパターンがありますので、M&Aも含め、お取引先にとって何が一番いいやり方なのかを検討します。一生懸命やっている、自社株承継や少数株主のニーズが見つかり、当行のビジネスチャンスが出てきます。

お客さまが安心してお金を預け、お取引先には「必要な時に支援が得られるので、お付き合いして、いろいろ話してもいいかな」と思っている関係を維持することが何よりも重要です。

滋賀銀行への期待

高村 グローバル企業だけでなく、サプライチェーンを担う地域の中小企業の方々も含めて、大きな変化のただ中にいます。この変革に対する事業資金がしっかり提供されていくことが大事であり、地域の課題解決には地域金融機関の存在は大きいです。

特に滋賀県は、近江商人の三方よしの伝統もありますが、同時に、環境意識が高く、好立地もあって多くの産業を抱えています。ですから、滋賀県で成功できないことは、全国どこでも成功できない可能性が高い。そういう意味で、滋賀銀行さんの取り組みは、同じような課題に直面する全国の金融機関や地域にとって重要なロールモデルになります。地域に伴走して金融サービスを提供し、収益をあげながら課題を共に解決していく金融機関になってください。それが全国の皆さまへの、地域の皆さまへのエールになります。ぜひ、頑張ってくださいと思います。

高橋 熱いエールをいただきました。すべてのステークホルダーと共に新たな地域社会を創るとの気概で、地道に、時にはアクセルを踏み込んで取り組んでまいります。

高村先生には、中央や大企業と同様に地域社会や中堅中小企業の脱炭素化への政策支援と情報提供など、新しい日本の未来のために、政府と民間の橋渡しをお願いします。本日はありがとうございました。
(2021年5月31日)





価値創造のための挑戦

気候変動・地球温暖化への対応

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、気候変動を重要な経営課題の一つとして認識し、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。

また、TCFD*の提言趣旨に賛同しており、TCFDが推奨する情報開示の高度化に取り組んでまいります。

※ Task Force on Climate - related Financial Disclosures の略。2015年に金融安定理事会（FSB）によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォース。気候変動の影響を個々の企業が財務報告において公表することを求めるもの。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への取り組み

ガバナンス

取締役頭取を委員長とするサステナビリティ委員会を設置。経営会議、部室長、関連会社社長をメンバーに年3回開催しています。気候変動を含む中長期的な ESG 課題について、リスクと機会への対応方針や取組計画等を審議しています。

具体的には、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の策定、TCFDへの対応検討などを実施しています。

今後、経営会議や取締役会への気候変動に係る取り組みや対応の定期的な報告などを実施していきます。

戦略

当行が優先して取り組む重要課題（マテリアリティ）を特定するとともに、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。2019年4月にスタートさせた第7次中期経営計画は、それらの考えに基づき、目指すべき姿を「Sustainability Design Company」、テーマを「未来を描き、夢をかなえる」としました。SDGsをビジネスにつなげ、本業で社会を変革する「課題解決型金融情報サービス業」への進化を掲げています。

2020年10月には「サステナビリティ方針」を制定。新たな体制整備として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ました。

具体的には、脱炭素社会、循環経済（サーキュラー・エコノミー）の実現を念頭に置いた環境金融の推進や地域伴走型のコンサルティング強化に取り組んでいます。再生可能エネルギーやグリーンプロジェクトなど気候変動の緩和に貢献する事業や、企業のエ

ネルギー効率向上に向けた投資、インフラ整備、さらには気候変動に強い地域づくり、持続可能なライフスタイルの構築をサポートしていきます。

気候変動のリスクと機会について、複数のシナリオ分析を通じた検討も実施していきます。2020年度には環境省の「TCFD提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析パイロットプログラム支援事業（金融機関向け）」の支援先として採択を受け、気候変動に伴う物理的リスクと移行リスクの分析手法等について研究を実施しました。今後、条件を絞り込み、分析・公表に向けて取り組みを進めます。

リスク管理

当行は、気候変動に起因する物理的リスクや移行リスクが、当行の事業運営、戦略、財務計画に大きな影響を与えることを認識しています。今後、総合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きます。

指標と目標

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）

●中期指標（2024年3月期末）

CO₂ 排出量 50%削減（2013年度対比）

●長期指標（2030年3月期末）

CO₂ 排出量 75%以上削減（2013年度対比）

2050年に“しがCO₂ネットゼロ”※を達成

※ 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。

責任銀行原則



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230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。

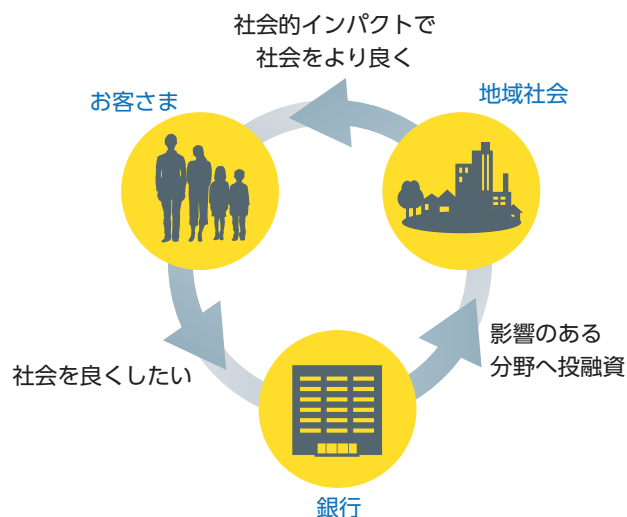
1年目の取り組み

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回目の開示、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1回目の取組状況は下表の通りです。

●社会的インパクト波及イメージ



※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、経済的発展とESG(環境・社会・ガバナンス)への配慮を統合した金融システムへの転換を進めている。当行は2001年に日本の市中銀行として初めて署名。

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) やパリ協定及び各国・地域の枠組で表明されているような個々人のニーズ及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。主に地域の個人、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。 2021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99.7%を占めています。また、国内向けのうち、74.5%が事業者向け、25.5%が消費者向けとなっています。	本誌 P15 ("しがぎん"の強み)
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、その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。 2020年10月には、持続可能な社会の実現に向けた基本方針を定めた「サステナビリティ方針」の制定と「環境方針」の改定を行い、組織体制の整備を実施しました。 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 P28 (サステナビリティビジョン) 本誌 P12 (サステナビリティ方針) 本誌 P36 (気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示)

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 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) エクスポージャー：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、マテリアリティ（重要課題）の特定を行い、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最中であり、今後、分析結果を踏まえた取り組みなどを公表していく予定です。	本誌 P26 （リスクと機会） 本誌 P28 （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、中長期的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。		
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。 SDG/ 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、優先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) 2050 年までに“しが CO ₂ ネットゼロ”を達成 (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 P28 （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。		

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
2.3 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、内容に応じて取締役会および経営会議に付議・報告しています。	本誌 P30 (第7次中期経営計画) 本誌 P64 (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付議・報告した上で開示しています。		
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)の進捗状況とそ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設定の見直しを実施しました。	本誌 P28 (サステナビリティ・ビジョン) 本誌 P30 (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な取り組みについて、引き続き積極的な開示を行っていきます。		
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、その規模及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、2020年10月には「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・サービスなどの取り組みを実施しています。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をサポートしています。 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 P12 (サステナビリティ方針) 本誌 P76 (格付コミュニケーション・サービス) 本誌 P60 (考働改革)
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』サステナビリティ・リンク・ローン ● 私募型グリーンボンド	本誌 P44 (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更に推進するため、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」「役職員」「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 P28 （サステナビリティ・ビジョン） 本誌 P73 （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 課題の検討を行い、モニタリングする体制としています。	本誌 P12 （サステナビリティ方針） 本誌 P64 （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、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」に改編し、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。 業績評価でも、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 P60 （考働改革）
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は是正措置	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は是正措置も、同様の体制により対応します。	本誌 P30 （第 7 次中期経営計画） 本誌 P64 （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。	2020 年 2 月の PRB 署名以降に実施した取り組み ● 「サステナビリティ方針」の制定 ● 「環境方針」の改定 ● 「CSR 委員会」から「サステナビリティ委員会」への改編 ● 「女性活躍推進委員会」から「ダイバーシティ推進委員会」への改編 ● サステナブル戦略室の設置 ● マイルストーンおよび中計挑戦指標の引き上げ ● 環境省の「TCFD シナリオ分析パイロットプログラム」への参加 ● 『しがぎん』サステナビリティ・リンク・ローンの取扱開始	本誌 P12 (特集) 本誌 P60 (考働改革)
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、本原則の実施の最初の 18 カ月間、サステナビリティへの取り組みを強化するための基本方針を制定し、組織改編により体制の整備を行いました。また、国際的な潮流である TCFD 提言への対応を進めるため、シナリオ分析に関するノウハウ習得に努めてまいりました。引き続き段階的に取り組みを充実し、透明性と説明責任を果たしてまいります。		

CHALLENGES FOR FUTURE INNOVATION

未来創造への挑戦

- 44 SDGs をビジネスへ
- 48 地域社会の生産性向上
- 52 課題解決型金融情報サービス業への進化
- 58 持続可能な収益構造への転換
- 60 考働改革（考え方改革、働き方改革）



未来創造への挑戦

SDGs をビジネスへ

ビジネスの世界において、SDGs が「共通言語」となりつつあります。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。

ESGファイナンスを加速

2020 年 9 月、当行はサステナビリティへの取り組みを強化することを社会に表明しました(→ P12)。サステナビリティ方針に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、地域社会のサステナビリティを推進するためのさまざまな取り組みを展開しています。

ESGファイナンスの専門チームを設置

持続可能な社会の実現に向けて、ESGファイナンスを通じ、地域社会におけるSDGsの取り組みを一層加速させるべく、2020 年 10 月、営業統轄部内にESGファイナンスの専門チームを設置し、担当者3名を配置しました。

同チームは、地域におけるSDGsの普及・啓発活動とお客さまの持続可能なビジネスの展開を、コンサルティングを通じてサポートします。また、サステナビリティ・リンク・ローンや、グリーンボンドなどのESGファイナンスの組成をサポートし、コンサルティングからファイナンスまでワンストップで支援します。

今後は、気候変動対応を地域の重要な課題と位置付け、2050 年の脱炭素に向けて、お客さまのサステナビリティ経営をコンサルティングとファイナンスで強力にサポートしていきます。

SDGs コンサルティング

いまや企業にとって、SDGsに取り組むことはチャンスにつながり、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。きめ細やか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いただき、お取引先の「SDGs宣言」というかたちで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

グリーンボンド引受

グリーン事業への投資を後押しするグリーンボンドは、資金使途がグリーン事業に限定され、お客さまのサステナビリティ戦略に沿った投資である必要があります。コンサルティングを通じてサステナビリティ戦略の立案をサポートするとともに、グリーンボンド、グリーンローンの普及に努めています。

ポジティブ・インパクト・ファイナンスへの参加

企業活動が環境・社会・経済に及ぼすポジティブ・インパクトとネガティブ・インパクトを包括的に分析・評価し、活動の継続的な支援を目的とするポジティブ・インパクト・ファイナンスへの参加を通じて、ESG金融の推進に努めています。

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。

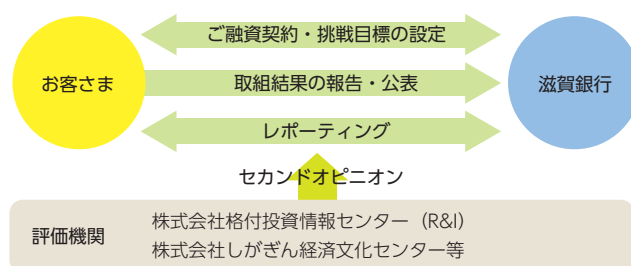
地銀初の取り組み サステナビリティ・リンク・ローンを商品化

2020年8月、地方銀行で初めてサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)を商品化し、『しがぎん』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。

サステナビリティ・リンク・ローンは、SDGsやESGに関連する野心的な事業挑戦目標(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット=SPTs)を利用企業が設定し、その達成状況と融資条件が連動する仕組みの融資商品です。お客さまのSDGs宣言や環境方針等に基づいた具体的な行動を、金利等の融資条件の優遇というインセンティブによって後押しします。

サステナビリティ・リンク・ローンは、国際的なサステナビリティ・リンク・ローン原則、環境省のサステナビリティ・リンク・ローンガイ

ドラインに準拠する必要があり、当行では、個別案件の取り組みにあたって、外部評価機関(株式会社格付投資情報センター、株式会社しがぎん経済文化センター等)のセカンドオピニオンを取得しています。

■ 脱炭素に向けた特別プラン『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

2021年3月、滋賀県が進める脱炭素の取り組みと呼応して、滋賀県内に事業所を有するお客さまを対象とした『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(以下、同プラン)の取り扱いを開始しました。

2050年までの「脱炭素社会」の実現に向けて、脱炭素への取り組みは経営上の重要な課題として、あらゆる事業者に求められています。同プランでは、サステナビリティ・リンク・ローンの事業

挑戦目標(SPTs)をCO₂削減に関連するものに限定しており、お客さまには、SPTsとその取組状況を滋賀県の「事業者行動計画書制度」に則って報告していただき、当行にも報告内容を提出いただきます。報告された内容は制度に基づいて県から公表されます。同プランを活用し、事業者、行政、金融機関が足並みを揃え、地域の脱炭素に取り組めます。

● 滋賀県と連携したサステナビリティ・リンク・ローン



滋賀県の三日月知事(右)と高橋頭取が連携プラン発表の記者会見を行いました。

環境金融

SDGs 私募債「つながり」

SDGs私募債発行記念として、当行が発行総額の0.2%相当額を抛出し、物品を学校や特定公益増進法人へ寄贈しています。(→情報編 P10)

● SDGs 私募債の仕組み



地域循環共生圏構築への取り組み

各地域が美しい自然景観等の地域資源を最大限活用しながら自立・分散型の社会を形成しつつ、地域の特性に応じて資源を補完し支えあうことにより、地域の活力が最大限に発揮されることを目指す「地域循環共生圏」の実現に向けて、プロジェクトファイナンスを通じた取り組みを推進しています。

事例① 水力発電事業へのグリーンボンド引受

事業者：奥伊吹水力発電合同会社様

所在地：滋賀県米原市

資金使途：奥伊吹発電所の建設費用



事例② リサイクル燃料事業へのグリーンボンド引受

事業者：株式会社カンパ様

所在地：京都府京都市

資金使途：リサイクル燃料(RPF)製造工場の設備資金等



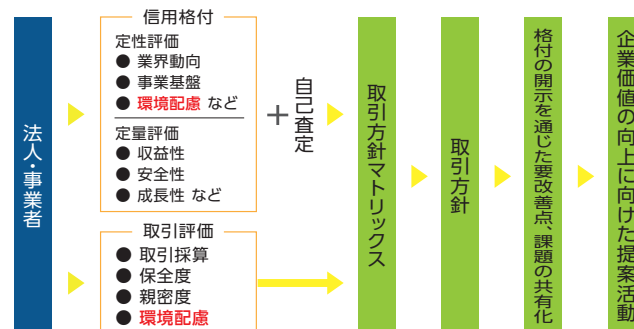
その他の ESG 投融資事例

- ・ JICA(独立行政法人国際協力機構)債への投資
- ・ 日本学生支援債券への投資
- ・ 低炭素日本株ファンドへの投資
- ・ サステナビリティローンへの参加
- ・ サステナビリティ・リンク・ローンへの参加

環境配慮を評価する企業格付

当行の「企業格付」では「環境配慮評価項目」を設けて、環境保全への取り組みを格付に反映しています。

● 企業格付制度



■ 独自の環境格付(PLB 格付)

琵琶湖をはじめとする地球環境保全を目的に「しがぎん琵琶湖原則(PLB=Principles for Lake Biwa)」を独自に策定し、お取引先に賛同を呼びかけています。さらに、ご希望いただいたお取引先には、当行が独自の評価基準により「環境格付(PLB格付)」を実施。環境経営に対する気づきのツールとしてご活用いただいています。

また、環境保全に役立つ製品・サービスの開発や省エネ設備などを導入される場合には、「琵琶湖原則支援資金(PLB資金)」によるご融資を用意。環境格付に応じた金利優遇を行います。

環境保全のための取り組み

エコオフィスづくり

「環境方針」のもと、省資源・省エネルギー活動を積極的に進めています。

■ 節電対策

夏季(5月～10月)・冬季(12月～3月)の「しがぎんエコスタイル」や照明の間引き、早帰りの励行等を実施しています。2016年度には、本部事務センターの改修工事を行い、最新省エネ設備により大幅に電力使用量を削減しました。

■ エコ通勤の促進

2011年よりエコ通勤優良事業所の認証を取得。一人ひとりのエコ通勤への意識を高め、環境負荷の少ない電車やバス、自転車、徒歩などへの転換を図っています。

■ 環境配慮型店舗の展開

2015年にCO₂の排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル店舗」として栗東支店をグランドオープン。店舗で働く職員やご利用いただくお客さまの環境意識向上を図っています。

■ ISO14001でサステナビリティ経営を実践

2000年の認証取得以降、当行独自の環境マネジメントシステムを運用しています。これまでの取り組みで築いてきたPDCAサイクルにSDGsを取り入れ、中期経営計画とも連動させることで、本業による社会的課題解決につなげています。

環境ボランティア

地球がもたらす豊かな恵みを将来世代に引き継ぐため、環境および生物多様性の保全に取り組んでいます。

■ “いきものがたり”活動

琵琶湖の水質を守り、魚の産卵場所とな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、滋賀県ならではの“いきものがたり”活動を展開しています。



STAKEHOLDERS' VOICE



草津電機株式会社 代表取締役社長 高田 豊郎 様

『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 ご利用

弊社は、経営理念に環境保全を掲げ、早くからサステナビリティ経営を実践し、2020年4月には「SDGs宣言」を公表しています。脱炭素は中小企業にとっても決して避けて通ることのできない、経営上の大きな課題となりつつあります。一企業の取り組みのインパクトは大きなものではありませんが、脱炭素の動きが広がり、多くの企業が行政や金融機関と手を携えて取り組むことで、地域の脱炭素に向けた大きな力になり、ビジネスチャンスにもなると感じました。



未来創造への挑戦

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。

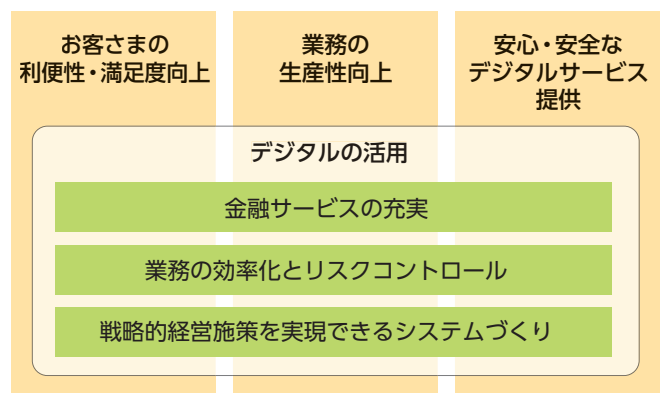
当行のデジタル戦略

2020年9月、当行はデジタルへの取り組みを強化することを社会に表明しました(→P12)。デジタル戦略を経営戦略の中核の一つと位置づけ、以下の3つをデジタル戦略の基本方針としています。

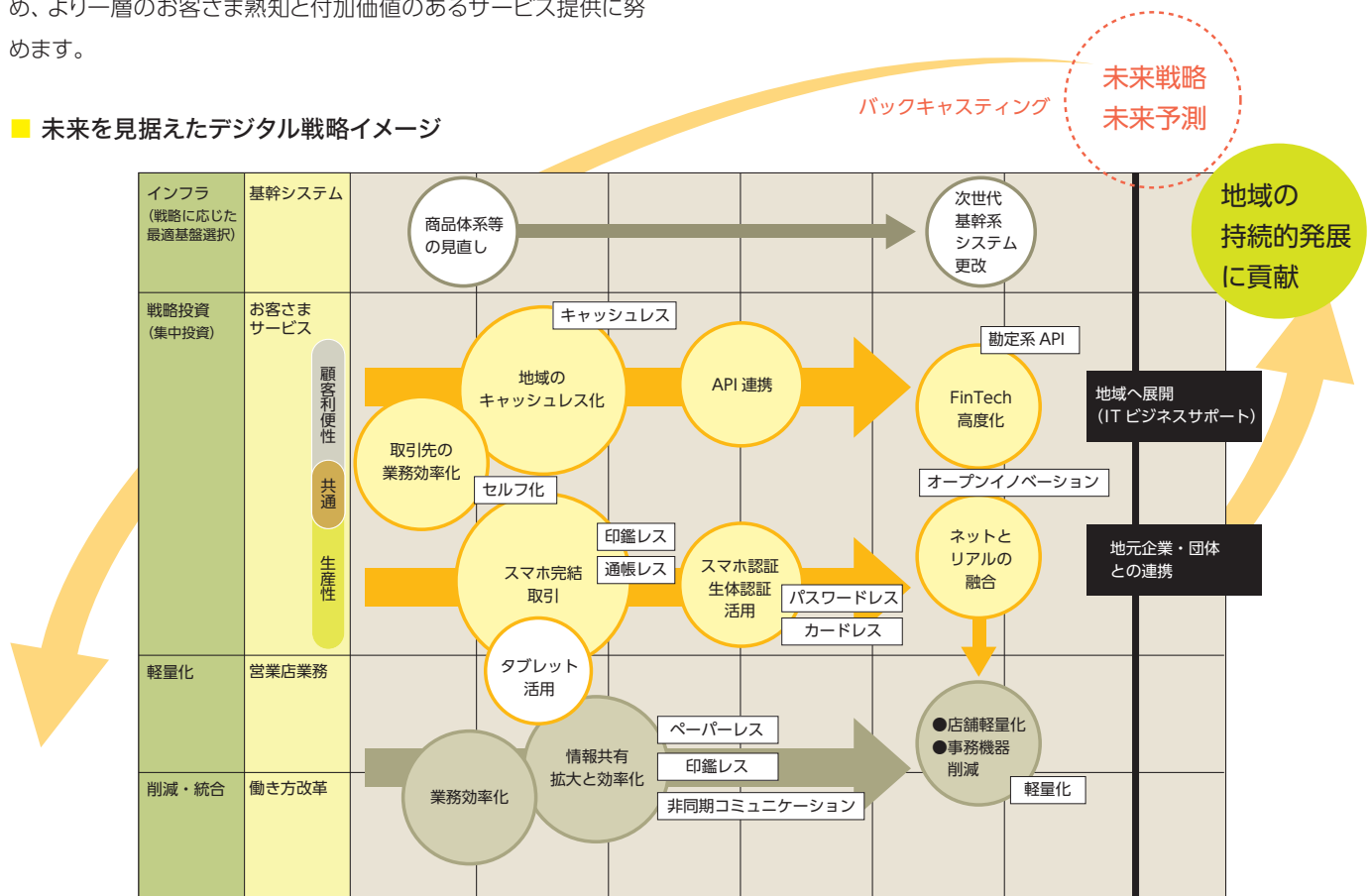
- デジタルの活用でお客さまの利便性向上や満足度向上に貢献していくこと
- 業務の生産性を向上させること
- 安心・安全なデジタルサービスの提供に取り組むこと

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

デジタル戦略の基本方針



未来を見据えたデジタル戦略イメージ



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、より一層便利で安心・安全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。

Flexsusプロジェクト

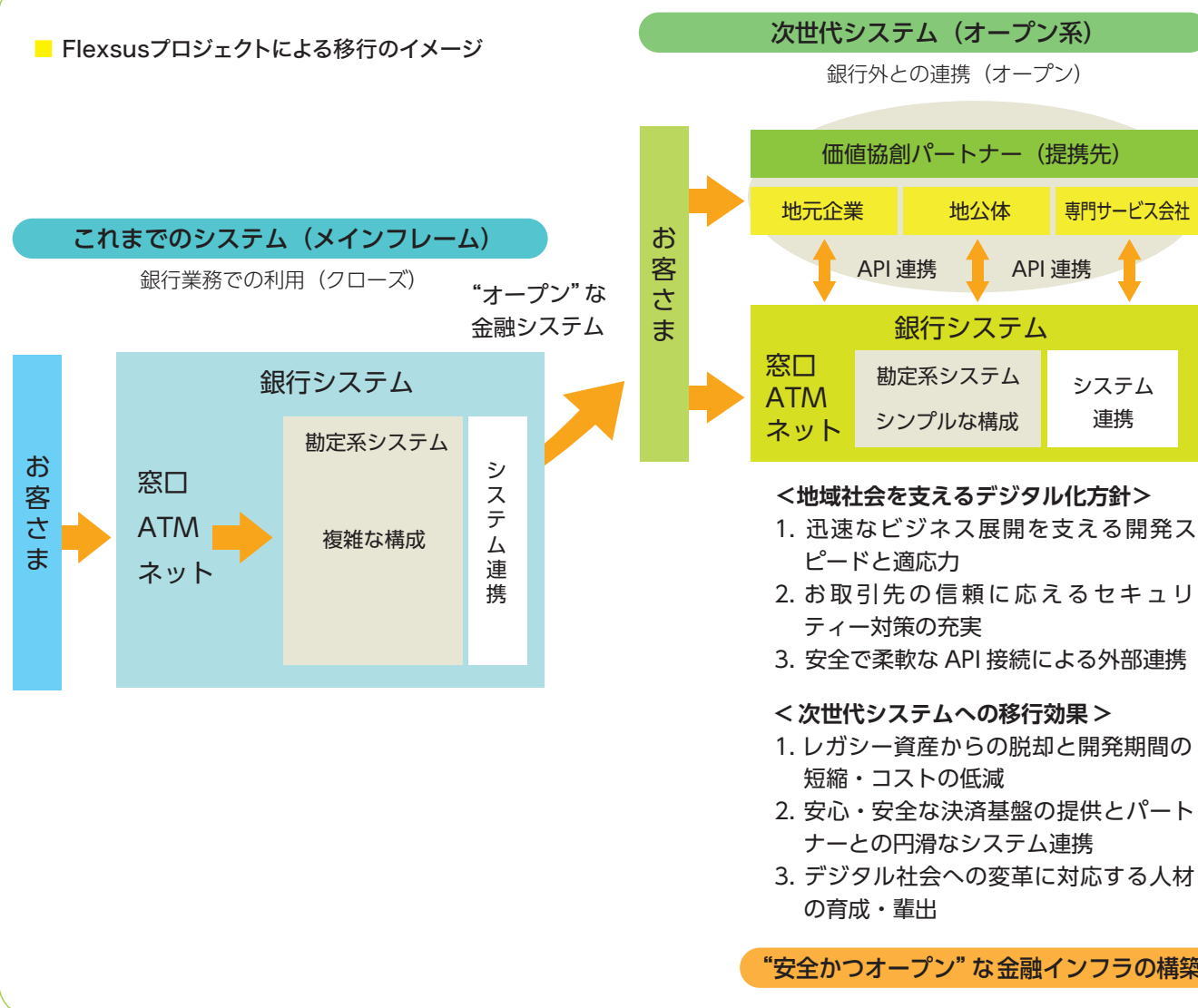
銀行のコンピュータシステムは重要な社会インフラの一つであり、安全・確実な金融サービスを提供するため、堅牢なシステム基盤が求められます。

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、今般、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(フレクスサス)プロジェクト」と題し、さまざまなスキルを持つ多様な人材が中心となって進めています。

※ Flexsus…Flexible(柔軟)で Sustainable(持続可能)な経営基盤に刷新するという意味を込めています。

Flexsusプロジェクトによる移行のイメージ



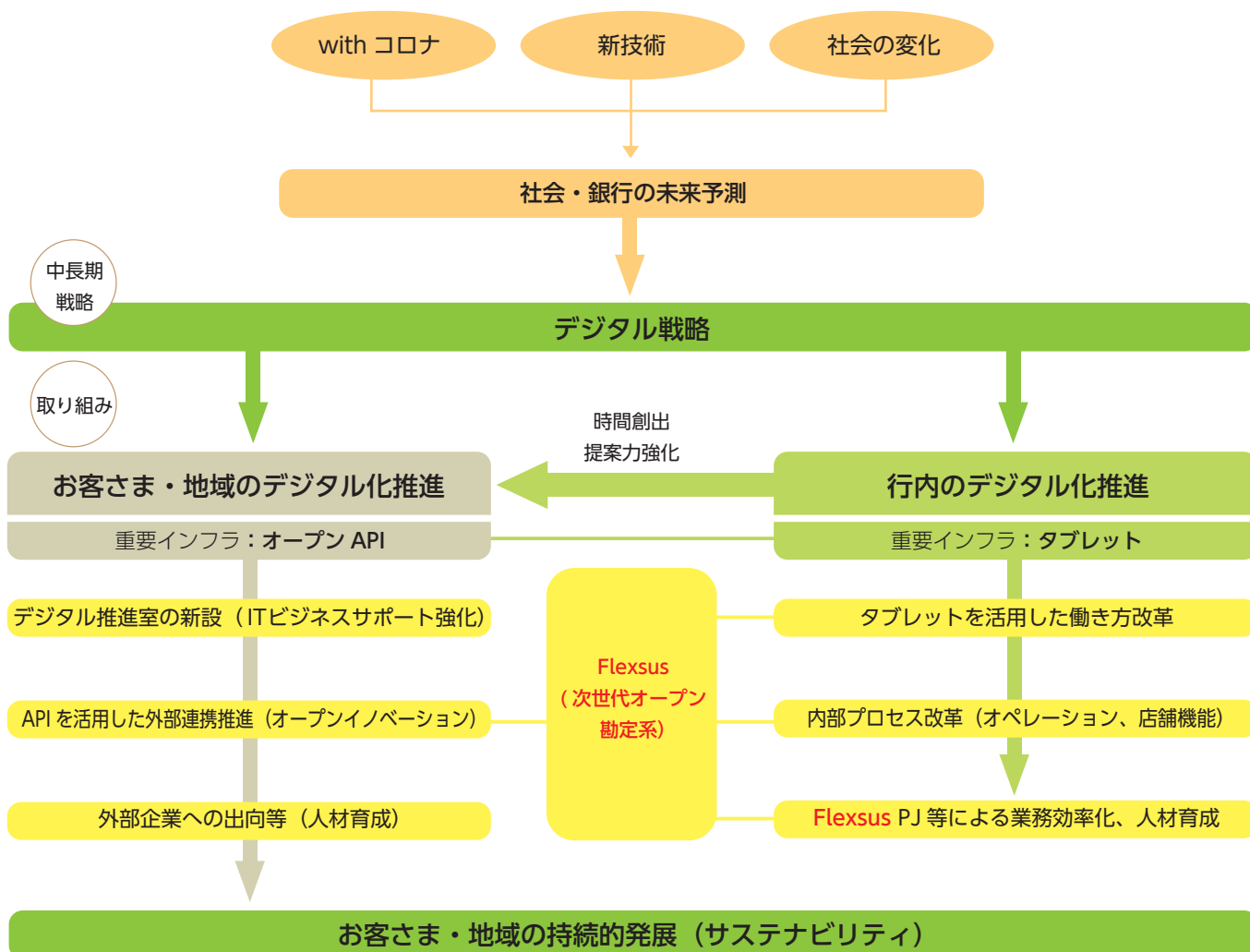
デジタルへの取組体制を強化

デジタルへの取り組みを強化するにあたり、2020 年 10 月に「デジタル戦略グループ」と「デジタル推進室」を本部内に設置しました。「デジタル戦略グループ」においては、コロナ禍などの社会環境の変化やさまざまな新技術の動向などを踏まえた中長期的なデジタル戦略を企画・立案し、行内のデジタル化を推進しています。

また、「デジタル推進室」においては、地域社会やお取引先のデジタル化支援を担っており、行内のデジタル化を通じて得られた知見やノウハウを積極的に提供し、お取引先の経営課題をデジタルの視点から解決していく「ITビジネスサポート」に取り組んでいます。

具体的な推進体制としては、営業現場に「デジタル推進リーダー」「デジタル推進サポーター」「デジタル推進責任者」を配置し、加速度的に地域のデジタル化に取り組んでいます。

■ デジタル戦略の流れ



● デジタル戦略グループ

デジタル戦略を企画・統轄するデジタル戦略委員会を設置し、中長期の視点で向かうべき方向性を示す「デジタル戦略ロードマップ」を策定しています。

TSUBASAアライアンスへの参加を通じて、広域・先進的な領域において他行との連携を強化するとともに、デジタル化が急速に進む地域社会において迅速かつ細やかなサービスの提供を実現するため、さまざまな外部企業との連携も進めています。

また、タブレットを活用した働き方改革を進め、抜本的な業務効率化を図り、お客さまとの対話の時間を捻出することで、質の高い課題解決型金融情報サービスの提供に努めています。

地方公共団体との連携

デジタル庁設置が予定されるなか、地方公共団体においても行政手続きのデジタル化、ワンストップ・ワンズオンリー化などの取り組みや、中小企業をはじめとする地域のデジタル化支援の取り組みが加速しています。

滋賀県においても、デジタル技術活用に向けて、専門性の高い民間企業と市町、県内事業者をマッチングするプラットフォーム「DX官民協創サロン」が創設されるなど、さまざまな取り組みが広がっています。

地域のお取引先のデジタル化支援を行っている当行も地方公共団体と連携し、行政のデジタル化支援や地域社会全体のデジタル化を推進していきます。

● デジタル推進室

デジタルの側面から持続可能な地域社会を実現することをミッションとして設置。地域社会やお取引先のデジタル化支援を担っています。

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

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。

具体的には、まずお取引先の経営課題を共有し、デジタルツールの導入方針を決定します。そして実際に導入され、運用されるまでの支援を行っています。デジタル化することが目的ではなく、あくまでも「お客さまの経営課題を解決すること」を目的としています。そのために、お客さまの経営課題を知り、デジタルの側面から解決手法を探ります。

今後も、幅広くさまざまなデジタルサービスを提供する外部企業との連携を拡大していく方針であり、多様化・高度化するお取引先の経営課題に対応していきます。

STAKEHOLDERS' VOICE



三軌工業株式会社 代表取締役社長 古川 哲也 様

弊社は米原市を拠点とし、軌道工事業・土木工事業・自動車修理工場を営んでいます。コロナ禍もあり、デジタル化やIT活用に取り組まなければならない思いがありましたが、正直、どこから手を付ければ良いのかわからず、身近な滋賀銀行さんに相談したところ、デジタル化への取り組み支援が受けられると提案され、今まで紙やハンコ、ホワイトボードなどで行ってきた業務を思い切って見直し、クラウドサービスなどを導入した新しい業務スタイルに変革できました。デジタル化という難しく考えがちですが、私たちと同じ使う側に立ってサポートしてもらうことで、安心してデジタル化に取り組むことができました。



未来創造への挑戦

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、それらの課題の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。

地域経済を活性化させる

地域経済活性化の必要性

このたびのコロナ禍で、改めて地方創生が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の課題を知り、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。

地域に新たなビジネスを生み出す

地域に新産業を創出し、地域経済の活性化につなげるため、さまざまな取り組みを行っています。

サタデー起業塾 / しがぎん野の花賞

野の花応援団

ニュービジネスサポート資金

クラウドファンディング

しがぎん地方創生SDファンド



新規事業の創出を応援

■サタデー起業塾

旺盛な起業家精神をサポートすることを目的として、2000年度から毎年開催しています。SDGs・地域資源・人材等をテーマに、各業界で活躍されている経営者による講演などを実施しています。時代に合った新しい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

「サタデー起業塾」受講生によるニュービジネスへの取り組みを表彰するもので、エントリーいただいた事業者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。受賞後も丁寧にサポートを行い、ニュービジネスの創出から育成へとつなげていきます。



野の花大賞を受賞された株式会社パイオパタイト様(左から2人目)

■しがぎん地方創生SDファンド

2020年7月、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投資ファンド「しがぎん地方創生SDファンド投資事業有限責任組合」を設立し、同年12月、遠隔で集中治療の医療サポートを提供する株式会社T-ICUへ投資を行いました。

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。

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。

地域資源の魅力を生かす

■ 地域商社構想プロジェクト

2019年5月、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」をスタートさせました。

現在は近江茶を活用した新商品開発や日本酒の海外販路開拓、湖魚の養殖活性化など、複数のプロジェクトが進行しており、幅広いネットワークと蓄積されたノウハウを有効活用し、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。

このプロジェクトを通じて、地域の課題解決、お取引先の夢の実現、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

<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
- 人材確保の支援、地域への人材還流促進

■ クラウドファンディング

クラウドファンディングの手法を用いて、地域ブランドの魅力向上や地域資源を活用した新商品・新サービスの提供に取り組む事業者をサポートしています。

クラウドファンディングを活用することで、資金調達に加え、商品・サービスの新たな顧客獲得やテストマーケティングの実施など、さまざまな効果が期待できます。コロナ禍における販路拡大のためのツールとして、ますますニーズが高まっています。

<クラウドファンディング事例①>

森村商会 様

新型コロナウイルスの影響で、行き場をなくしたお肉を家庭で美味しく食べてほしいという思いから組成されました。



<クラウドファンディング事例②>

株式会社ナंगा 様

防災対策商品として、寝袋とエアマットの製作に挑戦。防災需要だけでなく、キャンプ需要を取り込み、大ヒットとなりました。



地域との連携

産業界や学术界、官公庁など、地域のさまざまなステークホルダーとの連携により、地域の課題解決や地域経済の好循環・活性化につなげています。たとえば、大学との包括連携協定により、顧客データ分析やeコマース戦略など、お取引先が抱える課題

の解決に取り組み、また学生には、和食料理店を営むお取引先から地域農業や食文化をフィールドワークを通じて学べる機会を提供するなど、さまざまなコラボレーションが生まれています。

事業者ごとの課題に応じたサポート

対話を通じて、お取引先の熟知や課題の把握に努めています。さまざまなソリューションメニューを取り揃え、お取引先の課題に応じて、適切かつ丁寧なサポートを展開しています。

■ 人にまつわる経営課題の解決

事業者の多くは、「人材」に関してさまざまな課題を抱えています。お取引先の人に関わる経営課題を解決するために、当行のグループ会社である株式会社しがぎん経済文化センターは、有料職業紹介事業の許可を取得し、2020年4月より人材紹介事業を開始しました。

また、滋賀銀行グループでは、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ており、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。

※先導的人材マッチング事業…お取引先と経営課題を共有し、その解決の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。



■ 海外コンサルティング

コロナ禍においても、地域経済活性化のためには、地域ビジネスのグローバル展開が必要です。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ます。

今日、お取引先の海外ビジネス展開における課題は多様化しています。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」等を通じて、途上国の開発ニーズとお取引先の製品・技術のマッチングを行うなど、自治体や公的機関、民間企業との連携をさらに緊密にし、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。

また、国際協力銀行（JBIC）への研修生派遣などにより、海外コンサルティングのネットワーク拡大にも取り組んでいます。

国際社会の課題解決に取り組んでいる海外企業に対しても積極的な支援を行っています。2021年2月、タイの缶詰製造大手企業タイユニオンが調達するシンジケーション方式のサステナビリティ・リンク・ローンに参加し、融資を行いました。同社は、水産資源の持続可能性確保や人権保護に取り組んでおり、このローンが同社のESG、SDGsへの取り組みのさらなる動機付けとなることが期待されます。

■ BCP サポート

地震発生や気候変動対応、感染症の流行といった予期せぬ災害に備え、事業継続に必要な事業継続計画（BCP）の整備を支援しています。損害保険会社や提携先と連携し、災害リスクコンサルティングや万一の際の備えなど、リスクヘッジをご提案しています。

また、災害発生時にはBCPサポートローン災害対策プランを発動し、迅速かつ柔軟な資金対応を行います。

■ 事業承継・M&A

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。後継者が既に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、円滑な事業承継をサポートしています。後継者がいないお取引先には、外部専門機関と連携し、M&Aによる第三者承継のお手伝いをしています。

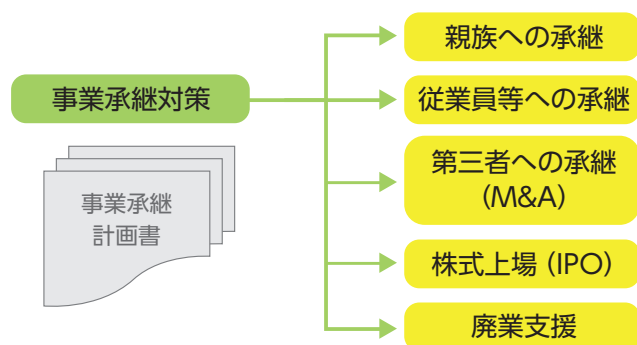
後継者に引き継ぐのは自社株だけではなく、技術やノウハウ、顧客や信用といった目に見えない資産も含めて事業承継を考える必要があります。また、後継者育成は自然に進むものではないため、計画的に着手することが重要です。当行では、後継者に対するコンサルティングを通じて、計画的に後継者育成を支援しています。

事業承継において、オーナー個人の相続も重要な課題の一つです。自社株の承継は思わぬ資金負担につながるため、計画的に進める必要があります。当行では、オーナー個人の“争族”対策・遺言信託、納税資金対策等の相続対策もコンサルティングを通じて支援しています。

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を行っています。

M&A では、専門的な業務知識はもちろん必要ですが、実際の経験を 1 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、業務提携先である 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ています。トレーニー派遣終了後、OJT を通じて、豊富なスキルと経験を有する人材の育成を図っています。

また、外部の専門機関や TSUBASA アライアンスへの参加を通じて、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。



「ソリューション営業室」「ファイナンス室」を設置

2021年6月25日、多様化・高度化する地域のお客さまの課題を解決し、企業価値向上につなげることを目的として、営業統轄部内に「ソリューション営業室」、市場国際部内に「ファイナンス室」を設置しました。

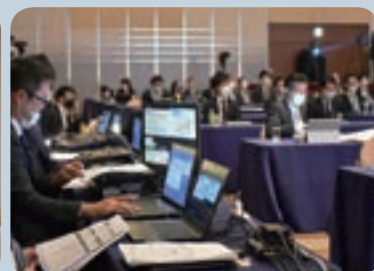
「ソリューション営業室」は、法人・事業者向けコンサルティング、個人向けコンサルティング、地方創生への対応を一体として行う体制とし、デジタル化を含めたお客さまサポート業務を強化することで、地域社会の持続可能な発展に貢献することを目指します。

「ファイナンス室」は、新たなファイナンス手法への取り組み、法人・事業者向けファイナンス業務の強化により、お客さまの多様な資金ニーズにお応えします。

TOPICS

「SDGs 事業承継・M&Aカンファレンス2020」を開催

2020年11月、「SDGs 事業承継・M&Aカンファレンス2020」を、M&A 業務で国内トップの日本 M & A センターと共同開催しました。業界別の M & A 最新動向や事業承継問題の解決手法、東京プロマーケットの紹介、ファンドと組んだ成長戦略など、21テーマにわたって最先端の情報を提供。お取引先のさまざまな課題解決に役立てていただける内容としました。当日のライブ配信は、滋賀や京都、大阪など 5,400 社 8,200 名の方にご視聴いただきました。



人生100年時代に対応できる資産形成

資産形成の必要性

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。物価上昇への対応や十分な老後資産の確保のため、「貯蓄から資産形成へ」の流れを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きます。

金融リテラシー教育 ～「貯蓄から資産形成へ」の流れを生み出す～

主に県内の大学を対象に金融経済教育セミナーを開催し、お金の学習を通じて、若い世代が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。

2020年度は滋賀大学、滋賀医科大学、立命館大学の学生を対象にセミナーを開催しました。コロナ禍のため、オンライン配信やWeb動画の視聴という新しい形式でのセミナーでしたが、学生からは多くの質問が寄せられ、関心の高さが伺えました。

金融リテラシーの普及によって、早くから資産形成の必要性を認識し、豊かで安心できる暮らしの実現に貢献していきます。また、SDGsの開発目標である「1. 貧困をなくそう」「4. 質の高い教育をみんなに」の達成にも貢献します。

資産を増やすお手伝い

地域のお客さまの金融リテラシー向上のため、職場におけるセミナーや相談会等の実施により、資産運用の必要性を啓発する活動を行っています。

早くから継続的に無理なく資産形成に取り組んでいただくため、「長期・分散・積立」による投資を推進しています。特に長期的な資産形成に有効な投信積立、確定拠出年金(iDeCo)やNISA等の非課税制度活用の提案を積極的に行っています。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。

2020年7月には、休日も営業する資産運用相談窓口「パーソナル」を新たに4店舗で開設するとともに、「パーソナル」設置店に併設しているローン相談窓口「しがぎんプラザ」の機能を統合しました。全7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ご提供します。

資産を目減りさせないお手伝い

日本銀行は、消費者物価上昇率(インフレ率)を年2%とする目標を掲げ、その実現に向けた金融政策を行っています。物価上昇による資産価値の実質的な目減りを防ぐため、効率的に資産を運用していただけるよう、お手伝いをしています。当行では、投資信託や生命保険、金融商品仲介など多様な商品を取り揃え、お客さまお一人おひとりのライフプランやお考えに沿った資産運用の提案を行います。



資産を引き継ぐお手伝い

形成された資産をどのように次世代へ引き継ぐのかについて、早めに検討していくことが、後のトラブルを未然に防ぐことにつながります。当行では、資産運用のご相談に加え、相続や資産承継、不動産の有効活用など、お客さまの多様なニーズに合わせたコンサルティングを行っています。

2020年4月より、銀行本体による信託業務の取り扱いを開始しました。金銭信託（遺言代用信託）や遺言信託、遺産整理など複数のメニューを取り揃え、お客さまの相続・資産承継のお悩みに対して真摯に寄り添い、責任ある提案・サービスをワンストップで提供します。

コンサルティング力の向上

お客さまの多様かつ高度な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へ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。

お客さま本位の業務運営にかかる方針

当行は、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、より良い業務運営の実現を目指してまいります。

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仕組み等

STAKEHOLDERS' VOICE



株式会社バイオアパタイト 代表取締役社長 中村 弘一 様

弊社は2017年設立、2019年に拠点を滋賀県に移しました。身近な食品廃棄物である「卵殻」に大きな価値を見出し、「卵殻由来バイオアパタイト」の製造に成功しました。

この度、ニュービジネス奨励金「しがぎん野の花賞」にエントリーし、ビジネスプランのイノベーションマネージメントを滋賀銀行とともにブラッシュアップした結果、「野の花大賞」に選定されました。これからも卵殻を「究極のリサイクル資源として、世界の医療の発展や人間の生命維持につなげる」という理念を持ち、卵の偉大なる恩恵を世界にあまねく広げる事業に挑戦していきます。ご指導よろしくお願いいたします。

STAKEHOLDERS' VOICE



国立大学法人 滋賀医科大学 研究戦略推進室 産学連携推進部門 特任教授 松浦 昌宏 様

2019年から毎年「医療イノベーションの基礎」という講義の中で、滋賀銀行の担当者さんから金融リテラシーについて講演いただいています。学生がお金について学ぶ機会がない中で、有意義な取り組みだと感じています。将来、医療関係の仕事に従事する学生たちが多いので、保険や将来の資産形成、お金の管理などを考えることは、とても大切です。滋賀銀行さんとは包括連携協定も締結しており、産学官金連携でもお互いに協力していますので、今後も引き続き多様な取り組みにチャレンジして、連携していきたいと考えています。



未来創造への挑戦

持続可能な収益構造への転換

効率的な店舗運営を実現するため、営業拠点の集約と、地域の特性や人口動態に合わせた機能特化型の店舗形態へ転換を進め、適切な人員配置を行います。また、店舗ネットワークの再構築とともに、オペレーション改革によるお客さまの利便性向上と営業店事務負担の軽減も進めていきます。それにより、地域やお客さまと深度ある対話を行い、持続可能な収益構造への転換を進めてまいります。

チャネル戦略

地域に適した営業店のあり方を

お客さまの多様なニーズにお応えするために店舗機能の見直しを進め、各店舗の役割を明確化するとともに、営業体制の強化・経営資源の最適化を目指しています。

県内における店舗展開は、人口動態や地域の特性・成長性を見極め、フルバンキング店舗から出張所・代理店などの機能特化型店舗への転換を図り、お客さまのニーズに応じた営業体制を構築することを通じて、さらなるサービスの向上を図っています。

県外における店舗展開は、1938年に京都支店、1941年に大阪支店、1946年に東京支店を開設するなど、当行は早くから「広域地銀」として営業展開してきました。近年の県外への新規出店については、単なるボリューム拡大を目的とするのではなく、地縁・人縁・情報を最大限に活用した営業活動により、一定のボリュームを確保した後に、新しい店舗を構える戦略を展開し、中小企業を主なターゲットとした「法人特化型店舗」を新設してきました。

こうした基本的方針は堅持しつつ、これからの時代に相応しい店舗ネットワークの再構築を進め、さらなるお客さまの利便性向上と持続可能なサービス提供の両立を図っていきます。

2020年2月より、店舗ネットワークの効率化と、より高い付加価値の提供体制を構築するため、店舗内店舗方式（ランチ・イン・ランチ）による店舗統合を行っています。

店舗内店舗方式とは、一つの店舗内に複数の支店などが同居する店舗形態であり、お客さまには統合後も通帳やキャッシュカード

などを継続してご利用いただけることから、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るものです。

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）を連結子会社の「しがぎん代理店株式会社」が運営するインストア代理店も展開しています。

インストア代理店の導入により、行員はお客さまへの提案活動などに特化し、きめ細やかにお客さまのニーズ・課題解決に対応することが可能となり、より付加価値の高いサービスを提供できる体制を構築しています。

これらの取り組みにより、最適な店舗ネットワークを再構築するとともに、お客さまへのより一層のサービス向上を実現していきます。

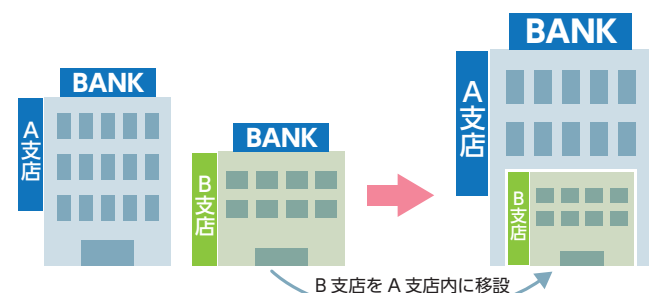
非対面チャネルの充実

リアル店舗戦略などと合わせて、非対面チャネルの充実に図り、デジタルを活用したネットチャネルへのシフトを進めています。

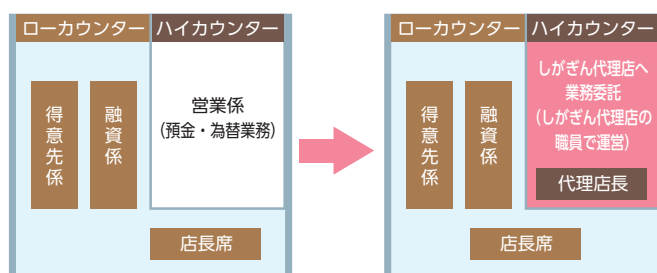
具体的には、口座開設アプリ等の提供やネットバンキングの充実を図るとともに、ATM機能の高度化や他の金融機関との相互連携を進めています。

また、FinTech企業とのAPI連携拡大、次世代基幹系システムの構築を通じて、お客さまの利便性向上と業務量削減による生産性向上を実現していきます。

●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）

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。

営業店のオペレーションを改革

営業店改革に向けた取り組み

ますます多様化するお客さまのニーズにお応えできるサービスを提供するため、これからの営業店に求められる機能を的確に捉え、営業活動を支える事務や設備・システムも時代に合ったものへと変えていく必要があります。

このような背景のもと、「オペレーション改革プロジェクト」を立ち上げ、抜本的に意識を改革し、生産性の向上とお客さま満足度(CS)および従業員満足度(ES)の向上に取り組んでいます。

オペレーション改革の取り組み

「オペレーション改革プロジェクト」の取り組みは、2019年4月から順次全店に展開しています。

同プロジェクトでは、営業店で取り扱う預金、為替などを中心とする管理事務全般を抜本的に見直し、生産性向上により事務量・事務コストを大幅に削減することで、店頭での待ち時間短縮や窓口での提案活動の時間を増やし、お客さまとのリレーションの深化やサービス向上を実現します。

具体的には、お客さまのご来店目的に応じた「目的別窓口体制」の導入、営業店後方業務や相続等の事務処理の集中拠点(サポートオフィス)の運営を開始しています。また、新規口座開設や諸届

などのお手続き、投資信託や生命保険などの金融商品契約のタブレット申し込みを導入し、ICT技術の活用によるさらなる生産性の向上にも取り組んでいます。

導入が進む新たな店舗スタイル

レイアウト変更

総合案内で、ご用件を伺い目的ごとの窓口のご案内。

サポートオフィス

営業店でを行う事務処理をサポートオフィスに集中。

サービス窓口
(複雑な取引)

クイック窓口
(単純な取引)

相談窓口
(相談など)

タブレット取引の導入

口座開設や届出事項変更などの手続きをタブレットで受け付け。

セルフ取引の拡大

店頭で足を運ぶことなく、ATMやスマホで各種取引が完結。

事務量
削減

待ち時間
短縮

利便性
向上

お客さま
との接点
増加

STAKEHOLDERS'
VOICE

業務統轄部 村瀬 国雄 参事役

サポートオフィスでは、これまで集中化が困難と考えていた“少量多品種”の事務を集約し、各店の事務量と事務リスクを大幅に削減しています。これにより、営業店ではお客さまとのコミュニケーションに多くの時間を費やすことができます。また、「スキルセンター」として、お客さまへの安心・安全のご提供に寄与します。今後も働く職員のESを大切にしつつ、来る次世代基幹系システム稼働後の事務を支える基幹センターとして業務の持続可能性確保に努めてまいります。



未来創造への挑戦

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。

「考え方」と「働き方」を変えていく

当行自身がサステナブルであるために、「考え方」と「働き方」の改革に挑戦しています。役職員一人ひとりの考える力を育て、やりがいを持っていきいきと働くことができる組織の実現を目指しています。

「考働」できる人材を育てる

多様かつ高度に変化していくお客さまのニーズに的確にお応えし、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ことが求められます。そのために、物事の本質を正確に理解し、自ら考え働くことができる行員を育成しています。「考働」の基本となるのは「お客さま起点」です。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、物事を『自分ごと』として捉え、課題解決につなげるトレーニングをしています。

また、働き方や価値観が多様化する現代において、自らキャリアをデザインし、実現できる環境の整備も重要と考えています。そのため、階層別研修によるキャリア形成サポートや、自らのキャリアなどについて上司と話し合う「はなしあい制度」により、行員一人ひとりのキャリアデザインから実現まで、継続的なサポートを行っています。

キャリア形成支援においては、休日を活用した『課長セミナー』や『ゆとりプランセミナー』、Webセミナー『e-JINZAI for Finance』など多様な学びの機会を提供しています。また、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等の外部研修への派遣も積極的に行い、行内では得がた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。

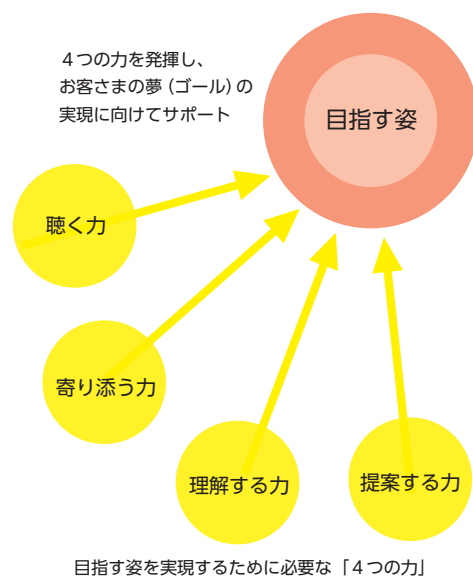


研修の様子

未来志向を軸に

■ 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

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。

■「考働」を評価する業績評価体系へ

受け身の姿勢ではなく、地域やお客さまの課題解決に向けて、自ら主体的に「考働」できる行員を育成することが、地域社会やお客さま、そして当行の持続的発展につながります。第7次中期経営計画では、それらの「考働」を評価する業績評価体系を導入しました。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、マーケットインに基づく「ゴール・ベース・サポート」を実践し、サステナブルを実現できる体制へ進化させてまいります。

自ら手を挙げて、チャレンジできる会社へ

■人材公募制度

職員の一人ひとりがやりがいや働きがいを感じながら働くためには、高いモチベーションを持って自らチャレンジし、力を十分に発揮できる環境が必要であると考えています。

多様化かつ高度化するお客さまのニーズにお応えし、地域のさまざまな課題を解決するため、専門性の高い人材の育成を目的とする「行内人材公募制度」を設けています。行員の自主的かつ積極的なチャレンジを奨励するこの制度を通じて、自身が描くキャリア実現の機会や、多様な人材・能力を生かすことができる職場環境の整備につなげています。

公募部門(例)

法人外交、人事企画、地域振興室、デジタル推進室、
コンサルティング部門、ファイナンス部門、グローバル人材、
システム(次世代)部門 など

※ 2020年度応募実績：38名

多様な考え方、働き方ができる会社へ

■はなしあい制度の充実

自身の描くキャリアや、仕事や私生活での悩みなど、さまざまな事柄を上司と話し合うための「はなしあい制度」に、今年度より、「1on1ミーティング」を導入しました。1on1ミーティングは、上司と部下による1対1の定期的な対話の時間で、職員が自ら考え発言していくことを促していく、「職員のための時間」です。「部下起点」で対話を行い、上司は部下の心身の状態や不安、悩み、関心ごとなどを確認し、課題や問題をサポートして部下の目標達成と成長の支援を行います。

■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多様な生き方を選択・実現することができるよう、各種福利厚生制度の充実を図るとともに、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。

2021年度からは、既存の各種制度休暇に加えて「時間単位年次有給休暇制度」を新設しました。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柔軟な働き方の実現にも取り組んでいます。



考働改革（考え方改革、働き方改革）

■ 育児・介護支援

育児・介護と仕事の両立を支援するために制度の充実を図っています。

育児支援として、育児休業期間は最長3年と、法を上回る期間としています。育児休業中の各種情報提供や復帰をスムーズにするための育休復帰前面談、復帰後のフォローを目的とする復帰後セミナーなどを通じて、継続的なキャリア形成を支援しています。

また、介護支援として、常時介護を必要とする対象家族を有する職員が利用できる介護休業制度の取得可能期間を最長1年間としているほか、年間10日間取得可能な介護休暇は有給としています。

■ ビジネスカジュアル

ジェンダー平等に向けた取り組みの一環として、2021年4月からビジネスカジュアルを正式導入しています。男性はスーツ、女性は制服という従来の固定観念を廃し、柔軟な発想で仕事に向き合える、よりフラットな組織風土の醸成を図っています。

■ ダイバーシティ推進委員会

ダイバーシティ推進委員会では、当行が持続可能で地域社会の成長のために必要とされる企業になることを目指し、これまでの「女性活躍」の考え方を発展させ、多様な個性が尊重され、一人ひとりが持てる力を発揮し、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活動しています。

委員会活動を進める上で、多様な意見を反映するため、2020年7月に「ダイバーシティ推進チーム」を設置し、営業店から公募で集まったチームメンバーが積極的に意見を出し合っています。

2020年度は、同チームメンバーが中心となって職員との「はなしあい制度」における課題や改善策について議論を重ね、2021年6月からスタートした「1on1ミーティング」の導入において、重要な役割を果たしました。

STAKEHOLDERS' VOICE



経営管理部 辻 和真

私は滋賀大学大学院の社会人学生として、AIやビッグデータについて学び、データが持つ可能性の大きさを感ずると同時に、人だけが提供できる価値についても改めて考えさせられました。滋賀銀行には多様な人材が所属し、地域で最もデータが集まる存在の一つであるという大きな強みがあります。人の強み、データの強みを適切に理解し、「人」×「データ」によるお客さまの感動につながる、滋賀銀行だからできるサービスの提供に挑戦していきます。

STAKEHOLDERS' VOICE



石部支店 國領 真理子

ダイバーシティ推進チームでは、人材育成や職員の意識改革等において現場の声を反映させる活動を行っています。近年では、仕事へのやりがいを感じられず離職につながるケースがみられます。受身になっていることがその要因の一つと考え、1on1ミーティングの導入などを議論しました。職員自らが発信することがモチベーション向上につながると考えています。

今後も課題を話し合い、働きがいのある職場環境を実現するために活動していきます。

POWERS SUPPORTING VALUE CREATION

価値創造を支える力

- 64 コーポレート・ガバナンス
- 68 役員・執行役員
- 70 社外取締役メッセージ
- 72 TSUBASA アライアンス
- 73 ステークホルダーコミュニケーション
- 74 リスク管理
- 78 コンプライアンス（法令等遵守）の取り組み



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。

- 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。

64

各機関の内容

1. 取締役会

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

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. 常務会

常務会は、取締役会長・取締役頭取・取締役副頭取・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。

※現在、取締役会長および取締役副頭取は空位となっています。

4. 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化、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。

5. 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。

6. 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。

7. 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。

8. 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。

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、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おります。

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「株式報酬型ストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬」より構成しております。

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おります。

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

決定方針など、詳細については有価証券報告書をご覧ください。



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 株式報酬型ストックオプション

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

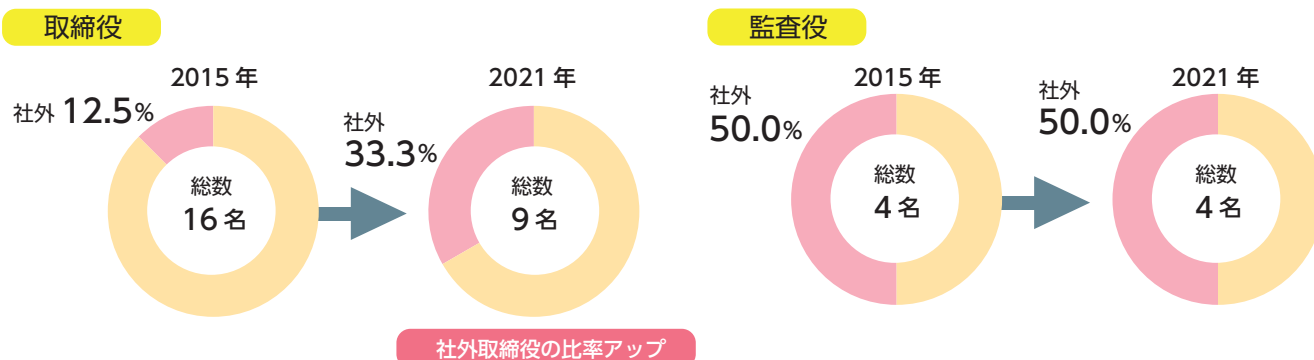
(1) 取締役

株主総会で定められた報酬限度額の範囲内で、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。

役員数と社外役員比率の変化



独立社外役員

氏名	役職	選任理由	2020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 10 回中 10 回出席 (出席率 100%)
鎌田 沢一郎	社外取締役	日本銀行および日本証券業協会で培われた金融に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。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。	●2021年6月新たに選任。
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 10 回中 10 回出席 (出席率 100%)

役員・執行役員

(2021年6月25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 西 基宏

1982年4月 当行入行
2011年6月 営業統轄部長
2013年6月 取締役大阪支店長
2016年4月 取締役京都支店長
2016年6月 常務取締役京都支店長
2019年6月 常務取締役
2020年6月 専務取締役(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 市場国際部長 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(現職)



取締役 監査部長 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(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)



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(現職)
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



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 林 一義

1980年4月 当行入行
2010年6月 経営管理部長
2011年6月 取締役経営管理部長
2014年6月 常務取締役
2018年6月 監査役(現職)



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(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
審査部長



戸田 秀和

常務執行役員
業務統轄部長



肥田 明久

常務執行役員
総合企画部長



遠藤 良則

常務執行役員
京都支店長



福田 敏宏

執行役員
人事部長



井上 博喜

執行役員
本店営業部長



中村 泰彦

執行役員
東京支店長兼
市場国際部参与



片岡 一明

執行役員
総務部長



山元 磯和

執行役員
大阪支店長兼
梅田支店長



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評価と ご自身の役割と課題

(企業価値向上へ向けたガバナンス体制の構築)

当行の取締役会は、経営の重要なテーマや中長期的な戦略について、より時間を割き深く議論をするための改善工夫を積み重ねてきています。昨年度は、取締役会の実効性評価において第三者評価を導入しました。その中で、私自身の役割は、①モニタリングを通して取締役会の実効性向上のための提言を行うこと②他業種の知見やより広い視野でベンチマークができるような社外のノウハウや情報、異なる視点を提供すること③取締役会に上がる事案の表層的な面のみならず、そこに内在する「人や組織の問題」や「企業文化の課題」を深掘りして提言し気づきを得ていただくことだと考えています。

それらを通して、真の意味で、当行の未来を創る柔軟で揺るぎない企業文化の醸成と、多様な人材が活躍し、お客さまに不可欠なパートナーであり続けられる企業としての価値向上に貢献できればと思っています。

当行のサステナビリティとデジタルへの 取組評価について

気候変動などの環境問題が経営に与える影響と対応

企業の存在意義を果たし、ESG 経営やSDGs へのコミットメントを通して、内外のサステナビリティを実現することは私たちの大きな使命です。脱炭素だけが環境問題ではなく、滋賀に根差す企業として水資源や生物多様性を守ることも重要と考え、当行では、先進的かつ包括的に本課題に取り組んできました。E(環境)のみならず、サステナビリティの本質は、当行のCSR 憲章にもある「三方よし」の企業姿勢ではないかと思います。

そのために、G(ガバナンス)もあり、例えば女性活躍を含むダイバーシティ&インクルージョンなどS(社会)もあるのではないかと考えます。昨年設置した「サステナブル戦略室」が牽引し、当行のDNA ともいえる「サステナビリティ方針」の実践に使命感を持って取り組んでいます。それらに真摯に取り組む経営の結果として、価値向上を図り、さまざまなステークホルダーの皆さまに応援していただける企業であり続けたいと考えます。

地域社会のデジタル化の推進

デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)とは、情報やビジネスプロセスをデジタル化することではなく、ありたい姿やビジネスモデルを、デジタルの可能性を活用してどう実現し変革していくかだと思います。地域社会やお客さまのDXを推進するには、まず自らの経験値を積むことが肝要と考えます。コロナ禍でコミュニケーションスタイルやお客さまをはじめとする内外との繋がり方も激変しました。そのような環境下で創意工夫し出てきたアイデアに対して、我々もまず実践しトライアンドエラーを重ねています。ビジネスモデルや新しい働き方、情報の活用の仕方、仕事の仕方を、前例に捉われず構築し直し、DXの恩恵を最大限に活用していく。チャレンジして経験値を積み、それを自らの知見とし、かつ迅速に構造化・抽象化し、組織知とする習慣をつけることも重要です。それらの中心となるべく「デジタル戦略グループ」や「デジタル推進室」も新設し始動しています。不確実で正解がひとつではない現代では、いち早くチャレンジし、成功や失敗からの学びをスピーディーにお客さまに提供できる価値に転換できた者がリーダーシップをとれる時代と考え、現場に浸透すべく一丸となって取り組んでいます。

多様性の確保に向けた 人材の育成についての評価と助言 (人的資本の充実と活用)

人材戦略は、絶えず変化・進化すべきと考えます。昨今の「人」のモチベーションは、自分の所属する企業が社会にどんな貢献をしているか、その存在意義に対して個人が共感でき内発的動機が持てるかに変化しているといわれます。パーパス経営やウェルビーイング経営にも通じますが、「人」のモチベーションやさらにはスキルやキャリアはより多様で、その多様な個々人が活躍できる「場」を作ること重要で、ミドルマネジメントの役割の6～7割は、若い人が成長意欲をもっていきいき働くことができる動機付けと育成、それらに資する「場」づくりではないかと思っています。

そのために、当行では「はなしあい制度」などの部下との対話力がキーとなると考え、全社で取り組んでいます。さらには、部下と共に、挑戦に値する「成長目標」を立て言語化する目標設定力も重要となります。そして、その目標に向かうプロセスを重ねていくことが人の成長につながり、その集積としての組織の業績や成長に結実させていくこと、そして透明で納得性のある評価やフィードバックを通して成長を促し支援する「人と組織の成長をつなげるPDCA」の精度を上げていくことが、今まさに人事やミドルマネジメントには求められます。

そこから生まれる企業文化は、挑戦することに「手を挙げる」文化であり、「nice challenge」をトップマネジメント自ら促し、褒める文化ではないかと思っています。さらに、女性や多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍を、真に腹落ちして考えられる土壌作りも喫緊の課題と考えます。

地域社会の持続可能な発展に向けて滋賀銀行がすべきこと

地域社会の環境を守り経済を活性化させるために、地域のお客さまに果たせる当行の役割は多方面にわたると考えます。「サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)」などの商品やサービスもさることながら、より地域のステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、共に持続可能な未来のありたい姿を描き、さまざまな形でお客さまに伴走するコンサルティングができる必要があると思います。例えば共創できるパートナーと繋いだり、協業のスキームを設計したりするなど考えられます。またお客さまごとに必要で最適なDXは何か、それをお客さまと共に考え見極めるとともに、お客さまのビジネスや事業視点でのDXやそのマネジメントについて質の高いアドバイスや協業・協働ができるとよいですね。

そのためには、一人ひとりが内向きでなくアンテナを高く立て、社外とも接し学ぶ機会を増やし他流試合をたくさんするなどの「考働改革」や、それを後押しする「やってみなはれ」の企業風土づくりもよりいっそう重要になると考えます。



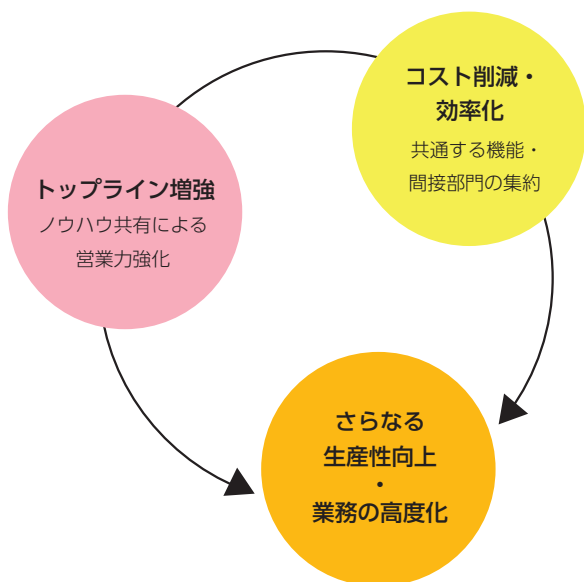
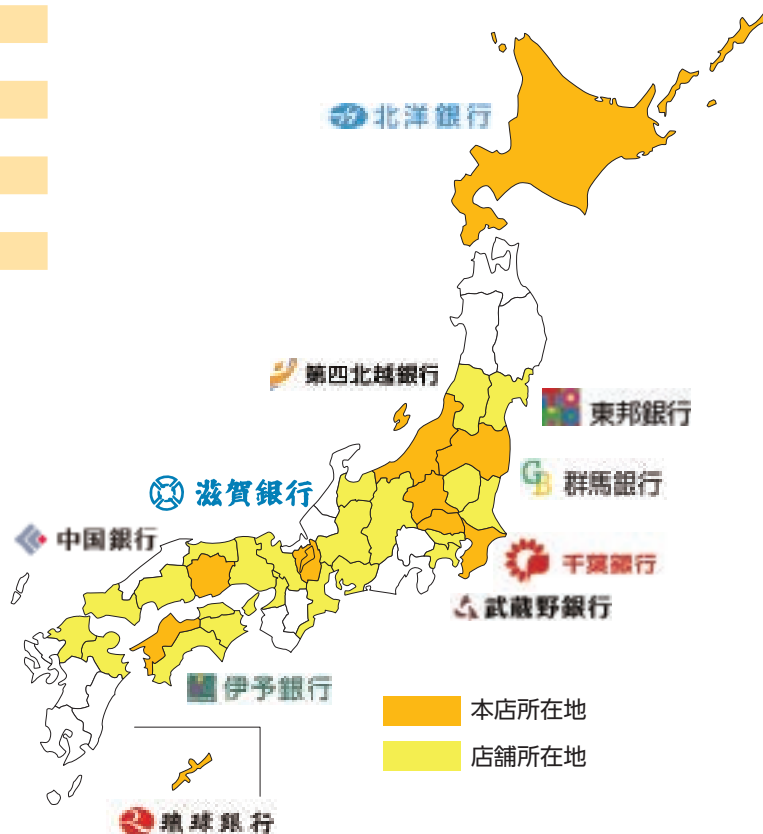
TSUBASAアライアンス

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。2020年12月に群馬銀行が加わり、北海道から沖縄県、日本海側と太平洋側を結ぶ日本列島を横断、縦断する広域アライアンスとなっています。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。

ネットワークは全国へ

2015.10	千葉銀行、第四銀行、中国銀行の3行で発足
2016. 3	伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行が参加
2018. 4	北越銀行が参加
2019. 3	武蔵野銀行が参加
2019. 5	滋賀銀行が参加
2020. 4	琉球銀行が参加
2020.12	群馬銀行が参加



共同出資会社「TSUBASAアライアンス株式会社」設立

2020年7月、各行に共通する業務や機能の集約を図るためのプラットフォームとしての役割を担うことを目的に、「TSUBASAアライアンス株式会社」を参加行の共同出資により設立しました。2020年10月、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与と防止に関連する業務を行うAMLセンターを同社に開設。同センターに各行の知見やノウハウを結集し、重複する業務を集約しつつ、国際的な要請を踏まえた態勢高度化を進めています。

〈会社概要〉

本店所在地	東京都中央区日本橋室町一丁目5番5号 室町ちばぎん三井ビルディング
資本金	1,000万円
株主構成	各行10% (千葉銀行、第四北越銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、武蔵野銀行、滋賀銀行、琉球銀行、群馬銀行)
役員	取締役10名(各行頭取が取締役に就任)
設立日	2020年7月

価値創造を支える力

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てまいります。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、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

地域循環共生圏に向けた対話、しがぎん福祉基金、地域総合情報誌「かけはし」、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、ダイバーシティ推進委員会、人材公募制度、内部通報制度 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

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、共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、ATM 連携、FinTech 連携 など



リスク管理

基本的な考え方

銀行が業務を行う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

「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。

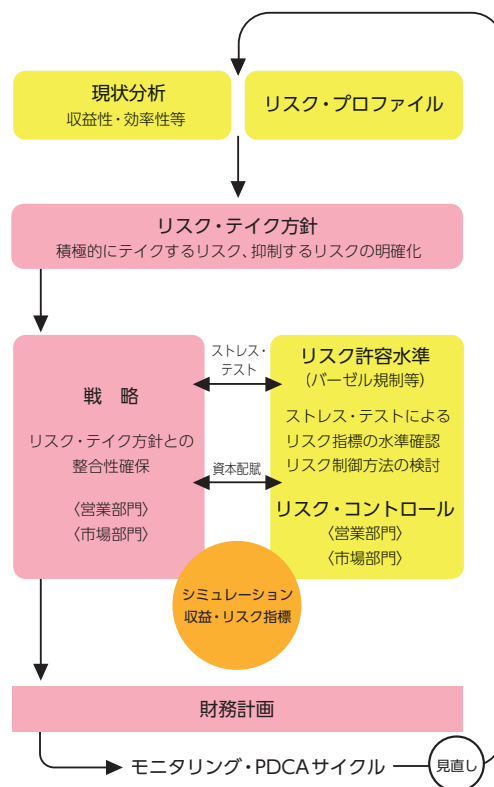
策定した財務計画はモニタリングを行い、半年ごとにリスク・テイク方針や財務計画の見直しを検討しています。これにより「現状分析、リスク・プロファイル」→「リスク・テイク方針」→「戦略」→「財務計画」の関連を明確化し、金融環境の変化に即応した、積極的なリスク・テイクと適切なリスク管理、戦略を達成するためのPDCAサイクルを有効に機能させています。

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。

財務計画の策定プロセス



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。

統合的リスク管理

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

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

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、信頼区間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。

■ 資本配賦制度

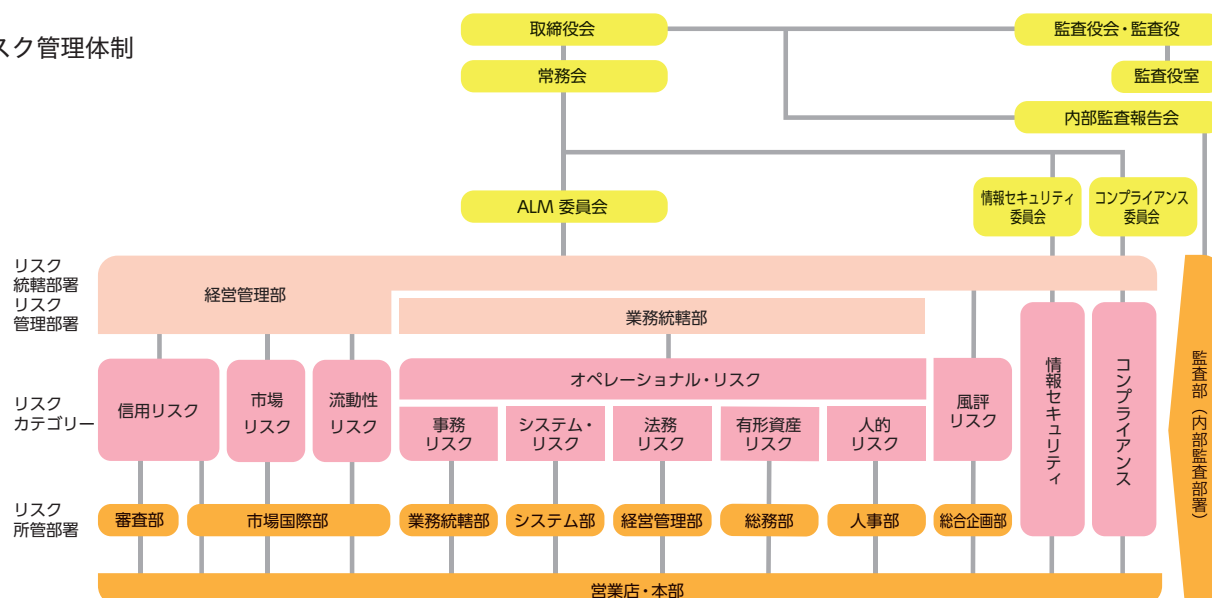
事業を行ううえで、金融商品(貸出金、有価証券、預金等)の保有を通じて生じるリスク(信用リスク、市場リスク等)や業務遂行上発生するリスク(オペレーショナル・リスク等)に対して、自己資本を業務部門別・リスクカテゴリー別に配賦しています。

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

■ 自己資本充実度評価(ストレス・テスト)

現在および将来にわたって当行の健全性を確保するため、外部環境の変化や当行のリスク・プロファイルを踏まえ、景気後退期の与信コスト増加や金融市場の急激な変動による有価証券評価損益悪化等のストレス事象が顕現化した際の自己資本の十分性を検証しています。

■ リスク管理体制



信用リスク管理体制

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

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

■ 企業格付制度の概要

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

■ 信用リスク管理の概要

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

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

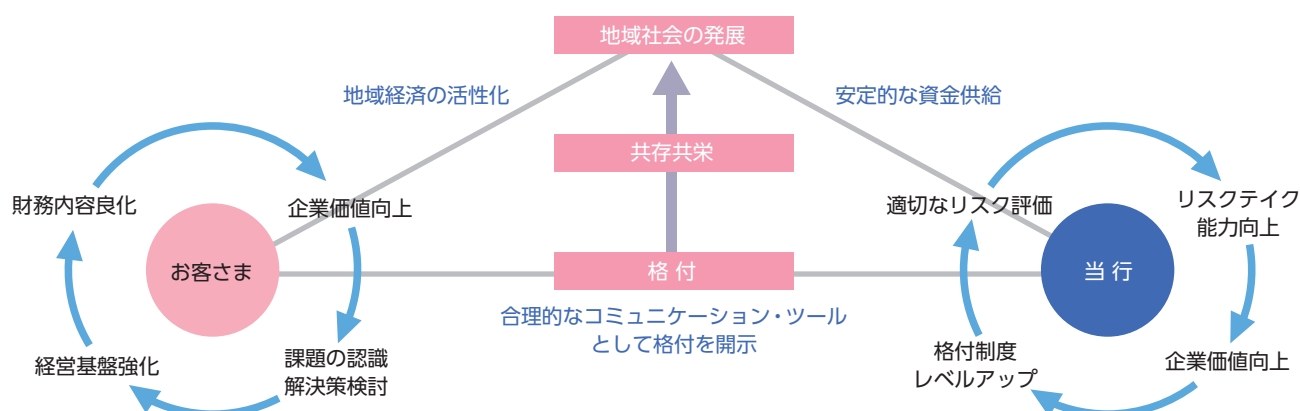
組織面では、営業推進部署および審査部署から独立した信用リスク管理部署が格付自己査定制度の設計ならびに各種の検証を通じて、相互牽制体制を確立するとともに堅確な運営体制を構築しています。

格付制度の意義と目的

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

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

こうした観点から、当行は2007年3月のバーゼルⅡ導入に際し、FIRB（基礎的內部格付手法）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。



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・テストングを行いその検証結果についてALM委員会に報告しています。

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

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も、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: Computer Security Incident Response Team

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。

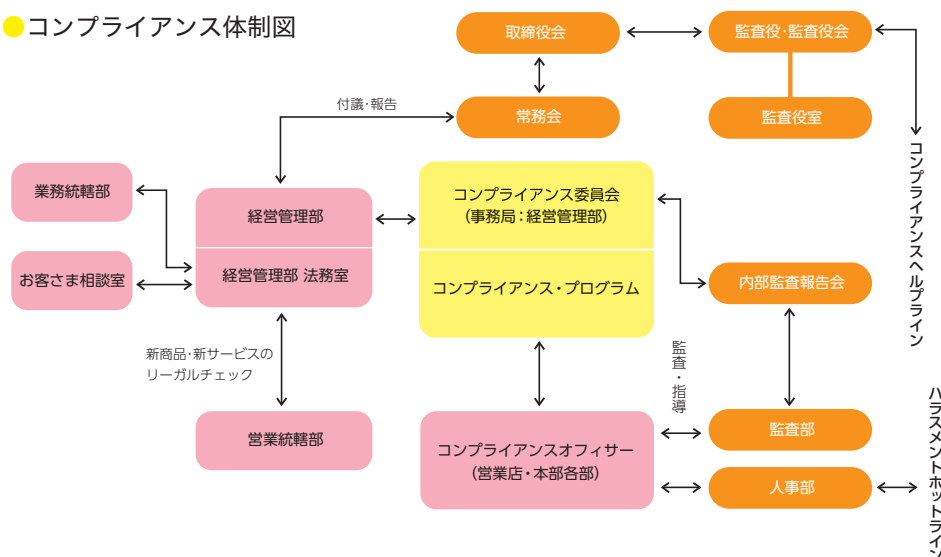
「風評リスク管理規程」を定め、風評の原因となる異常事態発生等の未然防止に努めています。



コンプライアンス体制

役職員による内部通報窓口を設置

●コンプライアンス体制図



マネー・ローンダリング対策

■ 当行での主な取り組み

- 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。

■ 主な取組事例

- ・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
- ・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
- ・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）
- ・「預手プラン」の導入
- ・ATMでの振込機能の一部制限

これにより、2020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7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」を導入、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り扱いに関する基本方針」を定めています（各方針は、当行ホームページに掲載しています）。

これらの方針に基づき、あらかじめホームページやリーフレット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。

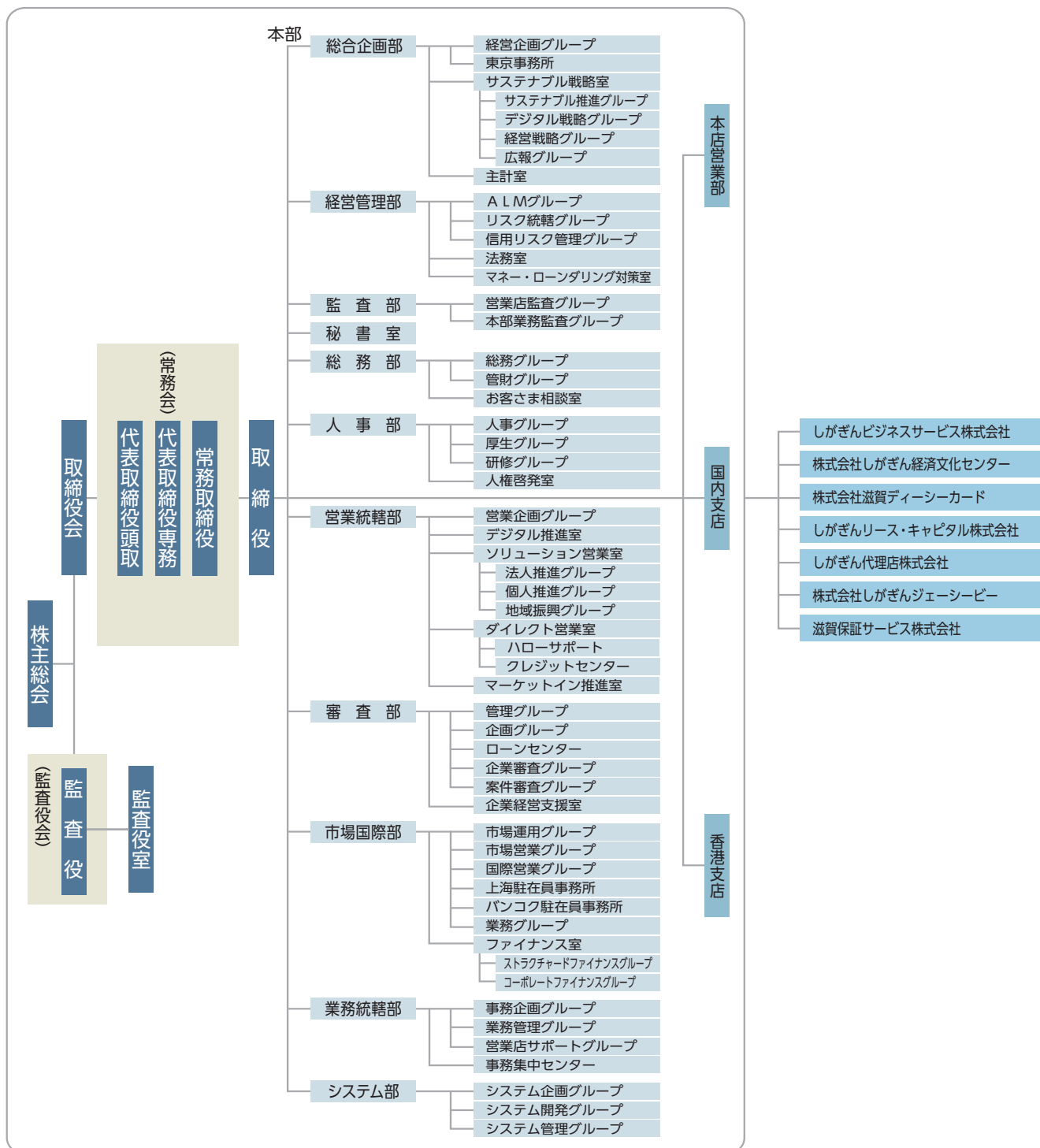
お客さまの声をお聞きする仕組み

お客さまからの幅広い「声」をお聞きし、お客さま起点での商品・サービスの提供、改善に全力あげて取り組んでいます。



コーポレート・データ

滋賀銀行組織図 (2021年7月1日現在)



滋賀銀行データ

(2021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	7兆7,694億円
預金残高	5兆4,674億円 (譲渡性預金含む)
貸出金残高	4兆202億円
資本金	330億円
従業員	1,983人
店舗数	133カ店 (うち代理店25カ店)

株式の状況 (2021 年 3 月末現在)

発行済株式総数	53,090 千株
株主数	10,599 人

大株主の状況 (2021 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)	2,822	5.67
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)	1,805	3.62
日本生命保険相互会社	1,610	3.23
明治安田生命保険相互会社	1,599	3.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,539	3.09
滋賀銀行従業員持株会	1,195	2.40
損害保険ジャパン株式会社	1,180	2.37
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)	999	2.00
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	612	1.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	605	1.21
計	13,970	28.08

(注) 1 当行は自己株式 3,345 千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合は 6.30%)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 2021 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

(注) 3 2020 年 12 月 4 日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社、日興アセットマネジメント株式会社が 2020 年 11 月 30 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 2021 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、大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。

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(%)
三井住友信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号	701	1.32
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1番1号	1,699	3.20
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7番1号	553	1.04
合計	—	2,954	5.57

株式の所有者別状況 (2021 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	
株主数(人)	1	42	29	711	個人以外	個人	7,466	8,400	—
所有株式数(単元)	127	169,424	7,427	105,258	107,243	0	138,997	528,476	242,481
所有株式数の割合(%)	0.02	32.06	1.41	19.92	20.29	0	26.30	100	—

(注) 自己株式 3,345 千株は「個人その他」に 33,450 単元、「単元未満株式の状況」に 6 株含まれております。



発行 2021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>