

# Governance

## コーポレート・ガバナンス

### Message 取締役会議長メッセージ



取締役会長  
高橋 祥二郎

取締役会議長として、取締役会の実効性を高めることを最優先課題と捉え、各議案に対して本質的かつ建設的な議論が行われるよう努めてまいりました。

その一環として、取締役会の実効性評価の結果や社外取締役からのご助言を踏まえ、資料構成の見直しや「討議」の導入など、議論の質を高めるための改善を継続的に実施しています。また、社内外の垣根を越えた双方向の意見交換を促すファシリテーションにも注力し、自由闊達な議論が行える環境づくりに取り組んでいます。

当行の行是である「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」は、近江商人の「三方よし」の精神を受け継ぐものであり、取締役会においてもこの精神を体现すべく、誠実かつ多様な視点を尊重した意思決定を重ねてきました。

今後も、取締役会が経営の健全性と透明性を支える中核として機能し続けるよう、引き続き、自由で率直な意見交換ができる場の醸成に努めます。

### I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

滋賀県に本拠を置く地方銀行として、伝統ある近江商人の「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」の精神を継承した行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を活動の原点とし、経営理念に掲げる「地域社会」「役職員」「地球環境」との共存共栄に努め、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から、次の基本的な考え方にに基づきコーポレート・ガバナンスの充実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。

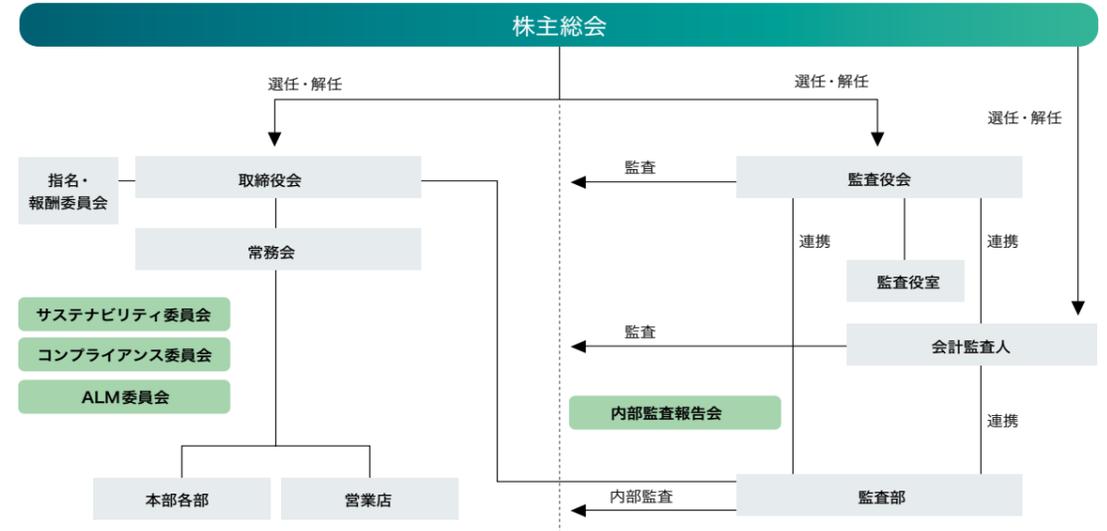
### I 企業統治体制の概要

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

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

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

### コーポレート・ガバナンス体制の概要



### 1. 取締役会

取締役会は9名(うち社外取締役3名)の取締役で構成され、監査役出席のもと、原則毎月1回開催し、当行の重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督しています。(議長:取締役会長 高橋祥二郎)

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

開催日	主な審議内容等	出席状況
2024年 4月19日	(定例的な議案)	全員出席
4月25日	・重要な人事に関する事項	全員出席
5月10日	・経営方針・経営計画に関する事項	全員出席
6月26日	・決算等会社の計算に関する事項	全員出席
7月26日	・従業員の賞金・賞与金に関する事項	全員出席
8月23日	・株主との対話に関する事項	全員出席
9月27日	(今年度の特記すべき議案)	全員出席
10月18日	・基幹システムに関する事項	9名中8名出席
11月11日	・人的資本経営への取り組みに関する事項	全員出席
12月20日	・人権方針の策定に関する事項	全員出席
2025年 1月31日	(討議事項)	全員出席
2月21日	・事業ポートフォリオに関する事項	全員出席
3月19日	・今後の国際戦略に関する事項	全員出席
	・企業価値向上の取り組みに関する事項	全員出席

### 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。(議長:常勤監査役 杉江秀樹)

開催日	主な審議内容等	出席状況
2024年 4月19日		全員出席
5月9日	(定例的な議案)	全員出席
6月26日	・監査役の監査計画策定に関する事項	全員出席
7月26日	・常務会・内部監査報告会等の重要な会議内容	全員出席
8月23日	・会計監査人の職務執行状況(KAMを含む)	全員出席
9月27日	・会計監査人の選解任に関する事項	全員出席
10月18日	・監査役の監査報告に関する事項	全員出席
11月11日	・監査役の頭取との意見交換に関する事項	全員出席
12月20日	(今年度の特記すべき議案)	4名中3名出席
2025年 1月31日	・基幹システムプロジェクトに関する事項	全員出席
2月21日	・第8次中期経営計画に関する事項	全員出席
3月19日	・信用リスク(与信コスト)に関する事項	全員出席

### 3. 指名・報酬委員会

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

開催日	主な審議内容等	出席状況
2024年 4月18日		全員出席
5月 9日	<b>(指名に関する事項)</b> ・取締役・役付取締役・代表取締役候補者の審議 ・監査役・補欠監査役候補者の審議 ・他社社外取締役兼任の審議 ・後継者要件、取締役スキルシートの審議 ・後継者(経営人材)計画の審議	全員出席
6月25日		全員出席
8月22日		全員出席
10月18日		全員出席
11月 8日		全員出席
12月19日	<b>(報酬に関する事項)</b> ・取締役報酬の審議	全員出席
2025年 1月30日		全員出席
2月20日		全員出席
3月18日		全員出席

### 4. 常務会

常務会は、取締役会で選任された役付執行役員(業務委嘱のある者を除く)から構成され、監査役出席のもと投資計画、新商品の開発、営業体制の強化、リスク状況の把握など、経営全般について迅速な意思決定を行うために、必要に応じて開催しています。なお、重要な業務の執行については取締役会に上程しています。

### 5. 内部監査体制

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

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

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

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

### 6. サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、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。 ※サステナビリティに関するガバナンスはP66に記載しています。

### 7. コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、専務執行役員を委員長とし、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向け慎重な審議を行うとともに、諸問題に内在するリスクの縮減に向け、ルール・ベースにとらわれず、より高い視座をもって総合的な検討を行っています。

### 8. ALM委員会

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

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

### 9. 会計監査人

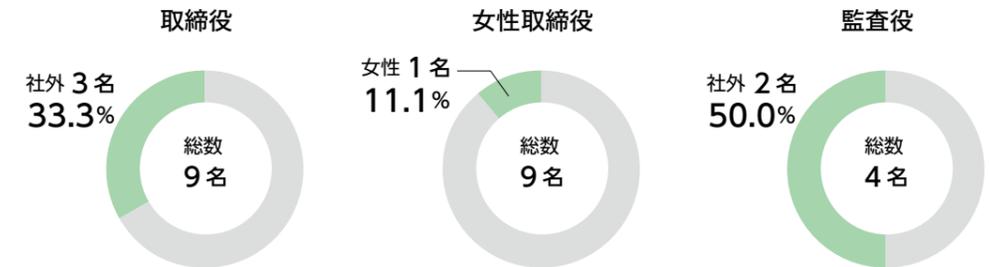
当行と監査契約を締結している有限責任監査法人トーマツが会計監査人として監査を実施しています。

### 取締役会構成およびスキル・マトリックス

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

※本表は各取締役が有するすべ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	2024年度の取締役会への出席状況
竹内 美奈子	社外取締役	企業経営者として経営全般に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 13 回中 12 回出席 (出席率 92%)
服部 力也	社外取締役	三井住友信託銀行株式会社取締役副社長および取締役副会長を歴任される等、金融や企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 13 回中 13 回出席 (出席率 100%)
鎌田 沢一郎	社外取締役	日本銀行および日本証券業協会等で培われた金融に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 13 回中 13 回出席 (出席率 100%)
松井 保仁	社外監査役	弁護士として企業法務に携わっており、専門的知識と豊富な経験を当行の監査に反映していただくことを期待。	取締役会 13 回中 13 回出席 (出席率 100%)
大西 一清	社外監査役	財務省(旧大蔵省)において財政や税務行政等に携わったことおよび民間企業における監査役等の経験により培われた高い見識を当行の監査に反映していただくことを期待。	取締役会 13 回中 13 回出席 (出席率 100%)

## 取締役会の実効性評価

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

### 取締役会評価基準

- ① 取締役会の開催頻度
- ② 審議項目の多寡及びその内容
- ③ 審議資料の質、量
- ④ 審議時間の確保
- ⑤ 議事運営の適切性

2024年度の取締役会全体の実効性については、全取締役および監査役に対し、アンケートを実施し、その結果に基づき次とおり取締役会にて評価いたしました。

アンケート結果からは、取締役会の運営方法やサステナビリティ向上のための議論等について、概ね肯定的な評価が得られました。また、事業ポートフォリオや人的資本、中期経営計画のモニタリングなど重要度の高いテーマについて、2022年度から取り

組んでいる「討議」を活用する等議論の充実を図り、取締役会の実効性向上に取り組みました。

以上を踏まえ、取締役会の意思決定および監督の両機能は適切に発揮されており、取締役会の実効性は概ね確保されている旨を確認いたしました。

なお、取締役会として以下の課題を共有しています。

- 事業環境の変化を踏まえ、ALMの高度化等、経営戦略に関する議論を充実させ、中長期的な企業価値の向上に取り組むこと。

## 役員の報酬等に関する方針

当行の役員の報酬については、以下の方針および手続きにより決定します。

### 1. 基本方針

当行の役員報酬制度は企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能する体系とし、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、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。

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

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

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

### 2. 決定方針

#### (1) 確定金額報酬(基本報酬)

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

#### (2) 業績連動型報酬(業績連動報酬等)

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

#### (3) 譲渡制限付株式に関する報酬(非金銭報酬等)

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

### 3. 報酬等の種類ごとの割合の決定方針

役員区分ごとの報酬等の割合は次のとおりです。

役員区分	確定金額報酬 (基本報酬)	業績連動型報酬 (業績連動報酬等)	譲渡制限付株式に関する報酬 (非金銭報酬等)	合計	対象役員員数
取締役 (社外取締役を除く)	60～95%	0～25%	5～15%	100%	7人
社外取締役	100%	—	—	100%	3人
監査役	100%	—	—	100%	5人

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

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

当事業年度(自2024年4月1日 至2025年3月31日)

役員区分	員数 (人)	報酬等の総額 (百万円)	確定金額報酬 (基本報酬)	業績連動型報酬 (業績連動報酬等)	譲渡制限付株式に関する報酬 (非金銭報酬等)
取締役 (社外取締役を除く)	7	209	157	31	20
監査役 (社外監査役を除く)	3	38	38	—	—
社外役員 (社外取締役・社外監査役)	5	34	34	—	—

### 5. 報酬等を与える時期又は条件の決定方針

#### ・ 確定金額報酬(基本報酬)

月例の固定金銭報酬として支給しています。

#### ・ 業績連動型報酬(業績連動報酬等)

定時株主総会後に毎年1回金銭報酬として支給しています。

#### ・ 譲渡制限付株式に関する報酬(非金銭報酬等)

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

## TOPICS 2025年度より役員報酬にESG指標を導入

役員報酬のうち、譲渡制限付株式に関する報酬(非金銭報酬等)は中長期インセンティブとして位置付け、その決定要素として、親会社株主に帰属する当期純利益の実績、ならびに非財務指標であるESG指標を追加しました。

短期的な利益追求に偏らず、企業の持続可能性を追求し、長期的な企業価値向上に貢献する体制を構築します。

E(環境): GHG 排出量ネットゼロの達成状況

S(社会): 従業員エンゲージメントスコア

G(ガバナンス): 取締役会の実効性評価

# Roundtable Discussion

## 社外取締役座談会



社外取締役  
服部 力也

社外取締役  
竹内 美奈子

社外取締役  
鎌田 沢一郎

滋賀銀行東京支店にて開催

### 取締役会の実効性を高め、 「地域を幸せにする好循環」を創出できる経営へ

第8次中期経営計画（以下、8次中計）スタートから1年が経過し、滋賀銀行グループとしてどのような変化が出てきたのか。また、1年を経過して、見えてきた課題は何か。常に外部からの新しい視点を取締役会で提言いただいている社外取締役の3名に意見交換をお願いしました。

## 8次中計の初年度を振り返って

—パーパスを策定し、8次中計が始動して1年が経ちました。この1年の当行グループの変化をどのように感じておられますか。

**竹内** パーパスが言語化されたことで、目的や目標、自分たちがやるべき仕事により明確になり、何のために仕事をするのかということが役員で共有できるようになったと思います。変えていこうという意識は表層的ではなく、当行グループが創業時より掲げてきた「健全」と「進取」のバランスも変化してきたように思います。従来は「健全」に比重がかかっていたように思いましたが、8次中計で目標達成のためには「+X」の取り組みを入れる必要性が可視化され、「進取」の面が出てくるようになったことは良いことだと感じています。

**服部** 8次中計の策定は職員の方々が時間をかけて活発に議論され、取締役会でしっかり議論してきました。良い計画だと思っています。その1年目は着実、確実に実行されたと認識しています。ただ、一つひとつの課題に対してはもっとスピードアップができると思います。それと、PDCAは着実に実行していますが、すべてに満遍なく取り組んでいるといった印象があります。内容を深掘りする必要がある課題については、分析と実行の徹底力を高めなければならないと感じています。1年目としては合格点なのですが、さらに上を目指すなら、スピードアップと徹底力が課題だと思います。変化のスピードが速い時代です。その辺りの意識改革が必要ですね。

**鎌田** 変化について言えば、この1年でしがぎんエナジーやしがぎんキャピタルパートナーズといった子会社を設立し、新規事業を開発するための専門部署（未来デザイングループ）を設けました。また、人的投資では、外部出向者を増やし、キャリア形成に役立つ職場見学の制度「ノゾキミ！」を始め、挑戦する人を称えるヒューマンアワードを創設するなどいろいろな試みが行われ、変化しつつあると感じています。ただ、本当に変化したな、と実感できる機会はまだまだ少ないように思います。当行グループの内部では「変化した」と思っている、世の中が要求するスピード対比で変化しているかどうかを、絶えず点検することが大切です。

## ROE 6%の目標達成に向けて

—当行グループは今年5月、8次中計の目標のうち、財務指標のROE 5%を6%へ引き上げることを決定しました。

実績はまだ5%に達していませんが、この目標達成に向け、取り組むべき課題をどのように認識されていますか。

**服部** 金利環境等の変化に即応して計画を見直したことは良かったと思います。ただ、企業全体の趨勢からすれば、6%ではまだまだ不十分です。また、目標達成のためには、収益の源泉となる預金について戦略を体系的に作る必要があります。例えば、預金者の層や年齢、付利戦略によって、どのような資金が預金として集まっているのかをデータ分析し、その結果を踏まえて短期的・中期的な観点から、どのように預金を集めていくのか、今まで以上に定量的分析を高度化する必要があります。デジタルや他業種とのアライアンスなど、当行の経営環境に合わせて対応できる具体的な戦略を構築する必要があります。

また、RAF分析はきちんと実施されており、6%は現状の目標としては適切だと思っています。そこで、非金利ビジネスをいかに強化していくかという視点も重要です。預金戦略だけでなく非金利ビジネスの戦略を引き続き強化していくことが必要です。

気を付けないといけないのは、金融の世界は大手の連携や異業種との提携など大きく変化し、アプリなどデジタル領域の開発などもどんどん進んでいます。預金者の地域性は関係なくなりつつあり、地銀だから預金が確保できるという時代ではありません。危機感を高め、戦略を早く構築することが肝要です。

**竹内** 7次中計は、コスト構造を見直す意味では足し算・引き算の世界でしたが、8次中計では着眼点がかかなり変わりました。PBRやROEの向上など資本効率や収益力に関する指標が明示されるなど、自分たちの目標と登るべき山が明確になりました。そのうえで、登り方を自分たちで考える姿勢が見えてきました。ただ、実行するためには、中計の考え方を全役員が腹落ちしないと具体的なアクションにつながりません。組織を動かすために、銀行業界に留まらず広い視点で分析を行い、スピード感をもってアクションを起こす仕組みに落とし込む必要があります。

**鎌田** 「金利のある世界」になり、資金利益の重要性が高まっています。ただ、人口減少やネット銀行との競合などを考えると、預金の獲得は容易ではありません。そのためには、先ほど服部取締役のお話にもありましたが、経験則に頼らず、分析に基づいた打ち手の選択を行う必要があります。例えば、若年層や年金受給層などセグメント分析を行い適切なアプローチを強化することや、リアル店舗の価値、つまり近くにおいて人に直接相談できるという価値を再評価して、より活用していくことが考えられます。

## 社外取締役座談会



非金利ビジネスの観点では、規制緩和が進むなかで、周辺業務を拡大することも必要です。当行は地場スーパー大手の平和堂様と連携協定を締結しましたが、金融業だけでなく一般企業との提携を進め、シナジー効果を生み出すべきです。また、8次中計においても、当行グループ会社収益を2028年度に20億円にすることを目標としています。収益源の多様化を図るため、グループ会社を活用した戦略も重要になります。

### 当行グループの事業ポートフォリオについて

—取締役会の実効性評価において、事業ポートフォリオや人的資本、中期経営計画のモニタリングなど重要度の高いテーマについて、「討議」を活用し、議論の充実を図っている点を評価いただいています。特に事業ポートフォリオに関してどのような論点が必要と考えていますか。

**鎌田** 従来は、お客さまをセグメントで分けながら、“あらゆるセグメントで頑張ります”という総花的な戦略だったように思います。それが今回の8次中計では、RORAをベースに重点分野を決めて、例えば消費者向けダイレクトローンやファイナンス分野にリスクアセットを振り向けるというように、メリハリのある戦略に変わり、非常に評価しています。

また、当行は株式の含み益が非常に多い。手厚い自己資本の一因である反面、資本効率が高まらない要因の一つでもあります。そのため、健全性を確保しながら、豊富な自己資本をどのように成長戦略に振り向けていくのが最大の課題だと思います。既存のアセットを組み替えるだけでなく、例えばM&Aやまとまった出資など、非連続的な形でポートフォリオを変化させることも大事です。

**竹内** 事業ポートフォリオはグループ全体で考える必要があります。先ほど鎌田取締役がお話されたように、グループ会社の役割をきちんと位置付けるべきだと思います。新会社

は設立しましたが、既存のグループ各社の事業をどう展開していくのかという議論を深める必要があります。そこにまだまだ価値を生み出すポテンシャルがあると感じています。また、今後新たなビジネスを手掛ける場合、事業開発やDX等の高度な専門性を有するプロフェッショナル人材に参画いただくことも検討が必要です。プロフェッショナル人材の獲得や育成などを考えると、フレキシブルな報酬制度の設計なども考えていくべきでしょう。

**服部** 事業ポートフォリオに基づいた戦略を策定するためには、当行の顧客の特性やニーズをきちんと把握・分析し、それぞれの顧客セグメントごとにどのように対応するのかという整理がまだまだ十分ではないと思います。例えば、滋賀県内の企業規模や産業構造を踏まえ、顧客のニーズごとに当行が対応できる事業を検討し議論する場が必要であり、「討議」でそのような話題も出していきたいと考えています。

**竹内** あらゆる戦略を策定する際には、現状をリサーチして課題を分析し、どこか収益をどうすれば伸ばすことができるかと、もっと深い議論をしていきたいと思っています。

### 指名・報酬委員会の取り組み

—今年度、服部取締役が指名・報酬委員会の議長に就任されました。議長として今後、取り組んでいきたいと考えておられることはありますか。

**服部** 経営陣にも多様な視点や考え方が必要であり、特にダイバーシティの観点は重要です。指名報酬委員会にて作成した「取締役の資格要件」や「スキルシート」は、将来の頭取や役員員の資格要件、つまりサクセッションプランの指標になるものですが、これを現在の部課店長クラスまで落とし込み、人材登用に活用できるツールとして使っていきたいと考えています。常にブラッシュアップしながら、より多様性が発揮できる人材ポートフォリオ・組織を構築していきたいと考えています。

次に、役員員の役割と、管掌する事業の責任をもっと明確化し、役員同士も切磋琢磨する環境を作りたいと思います。

三つめは報酬の問題です。組織の多様性を確保するためには、専門人材の登用が不可欠であり、専門性の高い人材を獲得するためには新たな報酬体系を導入しないと、優秀な人材は集まりません。職員を含めた給与体系を一気に変えることは難しいと思いますので、グループ会社等で機動的な報酬体系を導入し、成果が出れば、当行グループ全体の給与体系の変化に少しでもつながる可能性も出て

来ると思います。

**竹内** 資格要件やスキルシートをオープンにしていくことも一つだと思います。そうすることで、目指すべき目標が可視化され、職員の皆さんにとって中長期的なキャリアを描くことができ、ひいては夢や希望につながるのではないのでしょうか。

### 取締役会の運営について

—取締役会の運営面での課題や、他社と比較されて有意義であると感じていることはありますか。

**竹内** 一番良いのは、取締役会前の事前説明が充実していることです。事前に案件の主管部とディスカッションすることで、取締役会では戦略の内容に踏み込んだ議論ができます。「討議」は、発言はありますが、議論にまで至れていないときもあります。ある意見が次の意見を呼び起こすインタラクティブな議論に発展するために、もう少し時間を取って討議がより活発になればいいと思います。

**鎌田** 事前説明では半日かけて事実確認や技術的な質問ができるので、取締役会ですぐに議論に入れます。ただ、取締役会をもっと中長期的な方向性を議論する議題があっていいと思います。アジェンダセッティングにまだ工夫の余地があるのではないのでしょうか。「討議」はとても良い試みですが、もう少し前にテーマや資料を提示してもらえると、より議論しやすいと思います。

**服部** 取締役会も報告事項などが減って改善されてきましたが、先ほども申し上げた通り、当行の今後の経営戦略・事業戦略をどのようにしていくかという議論を深めた方がよいと思います。改善はされていますが、まだ改革はされていません。経営の核心部分で取り組まねばならないことはもっとあります。



### 課題と期待

—最後に、当行全体で取り組むべき課題や期待をお聞かせください。

**鎌田** 投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご説明する際には、まず課題認識を示し、それをどのように解決していくのかに力点を置く必要があります。課題は伸びしろなので、できていることだけをお示しするよりも、より当行グループへの期待を高めることになると思います。当行グループは、課題に対する適切な認識と対応策が共有されれば、それを確実に実行するための人的・組織的な力を有しており、企業価値の着実な向上につながると確信しています。

**服部** 当行グループは実直に計画を遂行し、目標達成のためのPDCAを回すことは着実にできてはいますが、もっとスピードを上げて色々な事にチャレンジしていくことで飛躍的に伸びると考えています。そのためには、井の中の蛙にならずに、経営幹部も含めてもっと外部との接点を持ち、知見を広めるべきです。IT関連や商社など異業種の方々から情報を得ることで、顧客への提案力も高まり、ひいては地元企業の底上げにつながると思います。

**竹内** 目指すべき方向が明確になり、「健全」と「進取」のバランスのとり方もかなり変わってきたと思います。「健全」はもちろん大事ですが、成長戦略を描くためには「進取」の気概で新たなチャレンジをもっとしていくべきです。このバランス経営を時代に合わせてアップデートし、中長期的な視点から非連続な成長につなげられるように、私たちが取締役会に働きかけていきたいと思っています。

# 役員一覧

(2025年6月25日現在)

## 取締役

### 取締役会長 高橋 祥二郎

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



### 代表取締役頭取 久保田 真也

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



### 代表取締役専務執行役員 堀内 勝美

1987年4月 当行入行  
 2014年6月 経営管理部長  
 2017年6月 執行役員営業統轄部長  
 2019年6月 取締役京都支店長  
 2021年6月 常務取締役市場国際部長  
 2022年2月 常務取締役  
 2024年6月 専務取締役  
 2025年6月 取締役専務執行役員(現職)



### 取締役常務執行役員 戸田 秀和

1990年4月 当行入行  
 2020年6月 執行役員営業統轄部長  
 2021年6月 常務執行役員営業統轄部長  
 2023年6月 常務取締役  
 2025年6月 取締役常務執行役員(現職)



### 取締役常務執行役員 遠藤 良則

1991年4月 当行入行  
 2019年6月 総務部長  
 2020年6月 執行役員総務部長  
 2021年6月 常務執行役員京都支店長  
 2023年6月 常務取締役  
 2025年6月 取締役常務執行役員(現職)



### 取締役常務執行役員 田中 伸幸

1990年4月 当行入行  
 2019年6月 執行役員大阪支店長  
 2020年6月 執行役員審査部長  
 2021年6月 常務執行役員審査部長  
 2022年6月 常務執行役員監査部長  
 2024年6月 常務取締役  
 2025年6月 取締役常務執行役員(現職)



### 取締役(非常勤) 竹内 美奈子

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



### 取締役(非常勤) 服部 力也

1978年4月 住友信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入社  
 2012年4月 三井住友信託銀行株式会社取締役専務執行役員  
 2013年4月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社副社長執行役員  
 三井住友信託銀行株式会社取締役副社長  
 2015年6月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役副社長  
 2017年4月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役  
 三井住友信託銀行株式会社取締役副会長  
 2017年6月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役退任  
 2018年4月 三井住友信託銀行株式会社エグゼクティブアドバイザー  
 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社取締役会長  
 2018年6月 住友電設株式会社社外監査役  
 2020年3月 三井住友信託銀行株式会社エグゼクティブアドバイザー退任  
 2020年6月 当行社外取締役(現職)  
 2021年2月 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス株式会社取締役会長退任  
 2021年6月 令和アカウンティング・ホールディングス株式会社常勤監査役  
 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)  
 2025年6月 令和アカウンティング・ホールディングス株式会社常勤監査役退任



### 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

### 常勤監査役 杉江 秀樹

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



### 常勤監査役 棕 昭夫

1988年4月 当行入行  
 2015年6月 総合企画部ICT戦略室長  
 2020年10月 総合企画部サステナブル戦略室経営戦略グループ長  
 2022年12月 理事総合企画部サステナブル戦略室経営戦略グループ長兼秘書室理事兼システム部理事  
 2025年6月 常勤監査役(現職)



### 監査役(非常勤) 松井 保仁

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



### 監査役(非常勤) 大西 一清

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



## 執行役員

### 山元 磯和 常務執行役員



### 井上 博喜 常務執行役員 監査部長



### 片岡 一明 常務執行役員 京都支店長



### 大嶋 英寿 執行役員 東京支店長 兼 市場国際部参与



### 松中 憲吾 執行役員 市場国際部長



### 木澤 敬人 執行役員 経営管理部長



### 福知 俊治 執行役員 本店営業部長



### 下村 文治 執行役員 総合企画部長



### 山本 茂喜 執行役員 人事部長 兼 秘書室参与



## リスク管理

### Message 担当役員メッセージ

地域経済の構造変化や金融環境の急激な変動に加え、サイバー攻撃や気候変動など、銀行を取り巻く外部環境は、より多様化・複雑化しています。このようななか、従来のリスクカテゴリー毎の管理に加え、財務や業務継続に重要な影響を与える事象を特定し、適切なリスクコントロールを行っていく必要があります。

当行では、収益性・健全性の両立を目指して「リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)」を導入し、経営資源の最適配分とリスク管理の高度化に努めています。

また、不確実性の時代においては、環境変化に柔軟に適応するしなやかさと、非常時においても持続的な業務を維持できる強靱性の両面を備えたリスク管理体制の構築が不可欠です。

今後も当行は、リスクとリターンを重視した経営を推進し、地域課題の解決や持続的な成長に資する投融資を継続的に展開することで、「地域を幸せにする好循環」の実現に貢献していきます。



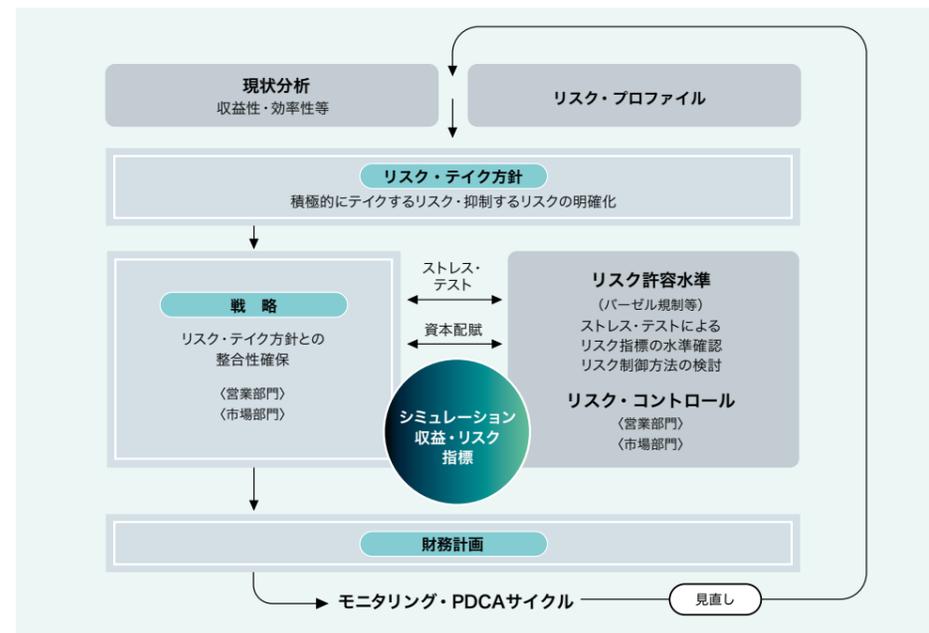
取締役常務執行役員  
戸田 秀和

### Ⅰ リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)

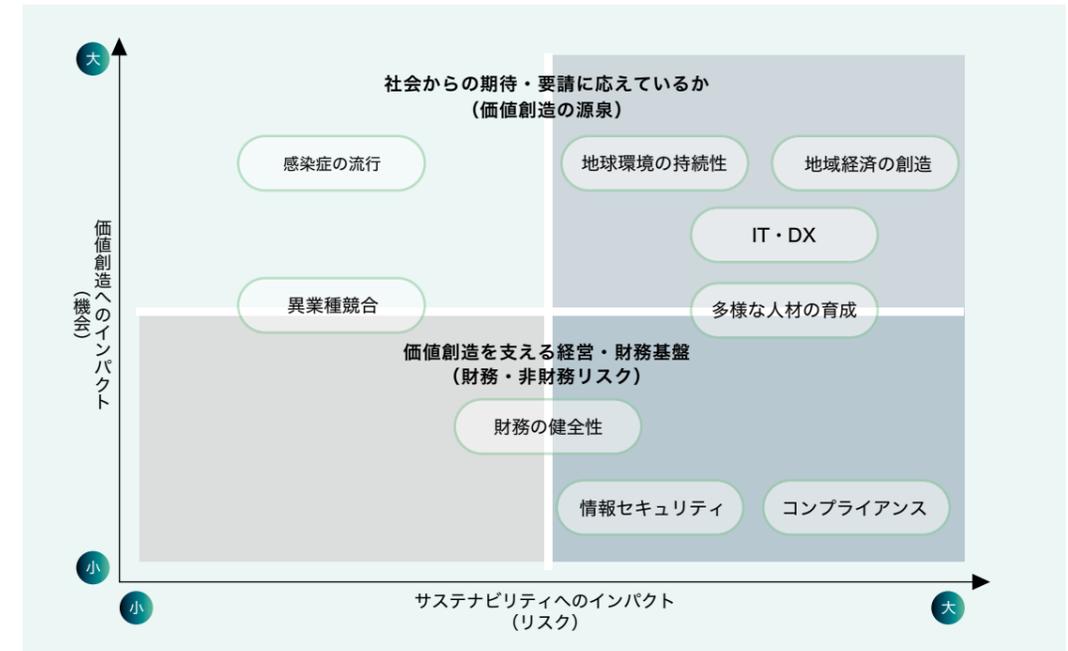
「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、経営戦略や財務計画を達成するために、進んで引き受けようとするリスクの種類と水準を明確化し、それを共有・モニタリングするための経営管理やリスク管理の枠組みのことをいいます。

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

#### 財務計画の策定プロセス



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



### Ⅰ リスク管理体制の概要

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

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

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



#### 【資本配賦】

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

#### 【VaR (バリュー・アット・リスク)】

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

## Ⅰ 統合的リスク管理

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

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

### 資本配賦制度

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

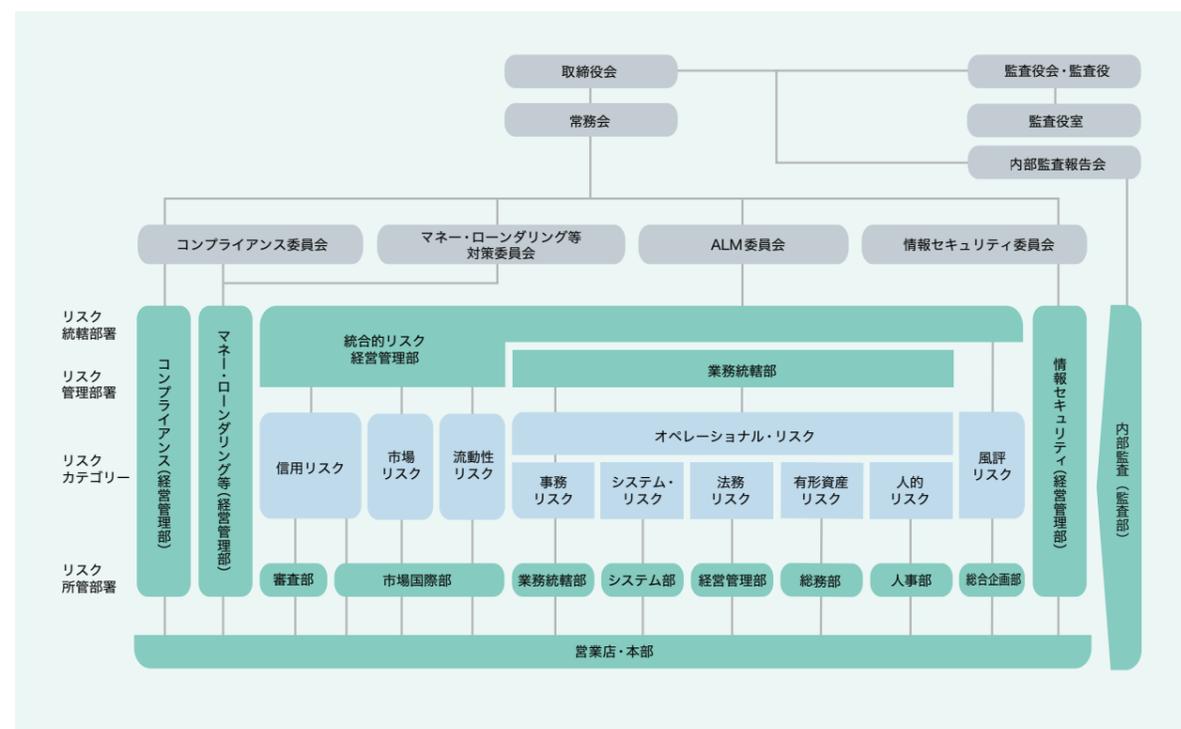
具体的には、規制資本ベース(自己資本比率規制上の所要自己資本)および経済資本ベース(VaR等により算出したリスク量)の両面でリスクを自己資本の範囲内に収まるよう管理しています。加えて、有価証券等の価格変動リスクを一定の範囲内にコントロールすることにより、資本配賦制度を適切に補完する体制を構築しています。

### 自己資本充実度評価(ストレス・テスト)

内外環境の変化を捉えた戦略的なリスクマネジメントの実践を目的として、景気循環を考慮したフォワードルッキングなシナリオによるストレス・テストを実施し、複数年にわたる財務計画の「資本の十分性、戦略の実行可能性」を検証しています。

加えて、金融危機等のストレス事象が発生した場合にも、業務の継続性を確保する観点から、ヒストリカル・シナリオを用いて、当行の経営体力を確認しています。

### リスク管理体制



## Ⅰ 信用リスク管理体制

信用リスクとは、お客さま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、お客さま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、当行とお客さまをつなぐ合理的なコミュニケーション・ツールとして、お客さまに格付を開示する「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、お客さまが抱える課題やリスクを互いに認識し、お客さま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。

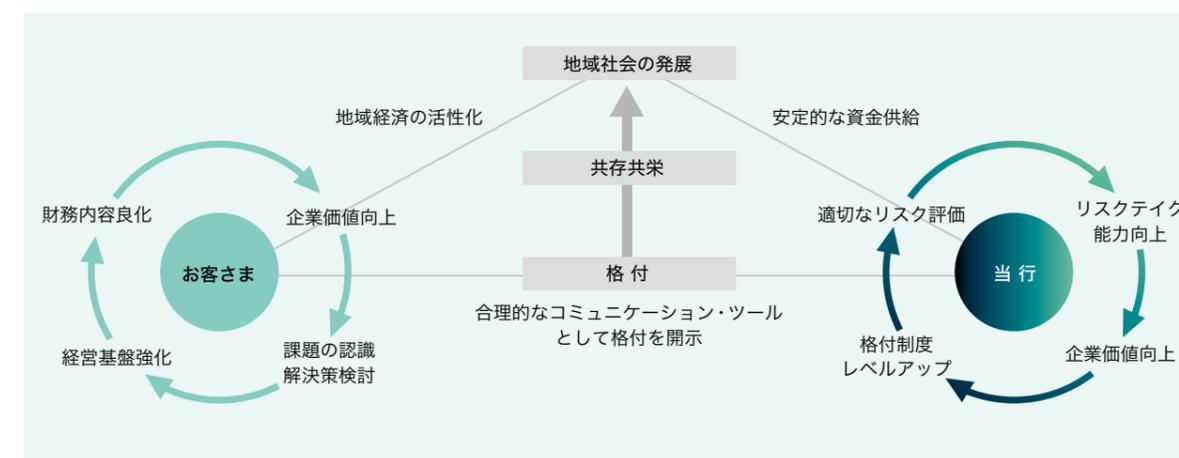
### 信用リスク管理の概要

お客さま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、地域経済やお客さま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客さまの売上高増減率を予測し、お客さま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。

### 価値創造を支える力



## 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。

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、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まいります。

## 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コントロールしたうえで、安定的な収益確保を図っています。

銀行全体の市場リスクについては、貸出金・有価証券・預金等のすべての資産・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すことや、市場の混乱などに起因して通常より著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスクをいいます。

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

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

## オペレーショナル・リスク管理体制

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

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

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

また、経営管理部が主催するALM委員会等の経営会議において状況を報告しています。

※ 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

金融サービスの安全性と安定性を確保し、デジタル社会におけるサイバー攻撃の脅威からお客さまの資産を守るため、当行はシステムリスク<sup>※1</sup>およびサイバーセキュリティ<sup>※2</sup>の管理体制を強化しています。

システムリスク管理については、システム障害が発生した際には、その原因を徹底的に分析し、開発および運用の改善に役立てることで再発防止に努めています。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し、潜在的なリスクを特定して対策を講じています。大規模災害等の不測の事態に備えたコンティンジェンシープラン<sup>※3</sup>の整備や休日ATM障害が発生した場合に備えた訓練なども実施しています。

サイバーセキュリティ対策については、業務ネットワークとインターネット利用環境を分離し、次世代型ウイルス対策ソフトや外部サービスによる通信監視などの対策を導入しています。また、部門横断的な組織である「しがぎんCSIRT」を中心に、サイバーセキュリティ事案の未然防止対策やサイバー攻撃対応演習等を実施し、継続的な改善に努めています。役職員に対しては、標的型攻撃メール訓練やセキュリティ教育を定期的に行い、リテラシー向上を図っています。これらの取り組みを通じて、サイバーセキュリティの実効性向上に取り組んでいます。

※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。





## ステークホルダーエンゲージメント

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

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

### お客さま とのコミュニケーション



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

### 地域社会 とのコミュニケーション



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

また、地域とのつながりを大切にするため、地域のボランティア活動などにも当行グループの役職員が積極的に参加しています。そのほか、地域の学校からご依頼をいただき、子どもたちのSDGsや金融リテラシー向上のため、SDGs教育や金融教育を実施しています(P72)。

### 役職員 とのコミュニケーション



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

### 株主・投資家 とのコミュニケーション



持続可能な成長と企業価値向上のため、株主・投資家との建設的な対話や、企業・経営情報における透明性の高い情報開示に努めています。機関投資家・個人投資家それぞれに向けて説明会を実施し、機関投資家の皆さま向けの説明会では、オンライン配信も活用するなど、情報提供の充実を図っています(P18)。

### 地球環境 とのコミュニケーション



気候変動や地域資源・生態系の危機など、環境問題への対応を外部と協議し、ボランティアや本業を通じた直接的・間接的な活動を実現することで、次世代を担う子どもたちが安心して暮らせる社会の実現に努めます。琵琶湖畔に本拠を置く当行では、琵琶湖の生物多様性を守るため、環境ボランティア“いきものがたり活動”(P72)を実施し、役職員の環境リテラシー向上にもつなげています。

### 行政・教育機関・ NPO/NGO 等 とのコミュニケーション



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