



SHIGA BANK
REPORT
2025

統合報告書

ディスクロージャー誌
2025(本誌)

SHIGA BANK

Philosophy 理念体系

滋賀銀行グループは、2033年に迎える創立100周年と、その先の未来に向けて、役職員が心を一つに歩み続けるために、パーパス（存在意義）『三方よし』で地域を幸せにする』を制定しました。

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



5 Our Story

- 5 トップメッセージ
代表取締役頭取 久保田 真也
- 11 滋賀銀行グループの企業価値
向上に向けたあゆみ
- 13 TOPICS
資本政策の考え方・企業価値
向上に向けた取り組み
- 15 財務担当役員メッセージ
取締役常務執行役員 遠藤 良則
- 19 財務・ESG ハイライト

23 Value Creation

- 23 長期戦略・価値創造ストーリー
- 25 マテリアリティ（重点取組課題）
- 27 強み・活用する資本
- 29 第8次中期経営計画
- 31 第8次中期経営計画の達成指標・進捗状況
- 33 基本戦略① インパクトデザイン
- 45 基本戦略② ベース for グロース
- 53 基本戦略③ ヒューマンファースト
- 53 人事担当役員メッセージ
代表取締役専務執行役員 堀内 勝美

63 Sustainability

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

73 Governance

- 73 コーポレート・ガバナンス
- 73 取締役会議長メッセージ
取締役会長 高橋 祥二郎
- 79 社外取締役座談会
- 83 役員一覧
- 85 リスク管理
- 91 コンプライアンス（法令等遵守）の
取り組み
- 95 ステークホルダーエンゲージメント

96 Data

- 96 財務データ（連結）
- 97 ESG データ
- 99 外部からの評価
- 101 コーポレート・データ

統合報告書2025 編集テーマ

「統合報告書2025」は、滋賀銀行グループの価値創造を支える理念体系を軸として、中長期的に実現したい地域社会の姿からバックキャストिंगで課題を洗い出し、経営戦略やビジネスモデルを通じていかに解決し、企業価値向上につなげていくのかをわかりやすくお伝えすることを目的としています。

財務・非財務資本を磨き上げる取り組みに加え、それぞれの資本が結び付き、当行グループの事業を通じて、地域社会へのインパクトを共創する「地域を幸せにする好循環」の考え方をご理解いただけるよう編集しています。

当行グループは統合報告書を用いて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を積極的に実践しています。皆さまからいただいたご意見は、経営の高度化につなげるとともに、以降の情報開示・対話機会に反映するよう努めています。

あわせて、職員も重要なステークホルダーであり、統合報告書を活用し、職員一人ひとりの企業価値への意識向上に取り組んでいます。

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該当しない情報であっても、ステークホルダーにとって有用であると判断される情報については、可能な限り公平かつタイムリーな情報開示を行います。

3. 情報開示の方法

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

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

4. 情報開示の手続および体制

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

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

5. 将来予測に関する記述について

当行ホームページや統合報告書に記載されている情報には、当行その他グループ会社の財政状態および将来予測に関する記述が含まれております。

これらの将来予測の記述は、将来の業績等が記述どおりに達成されることを保証するものではなく、一定のリスクや不確実性が含まれており、今後の経営を取り巻く環境の変化などにより、実際の結果と必ずしも一致するものではありません。

統合報告書の発刊にあたって

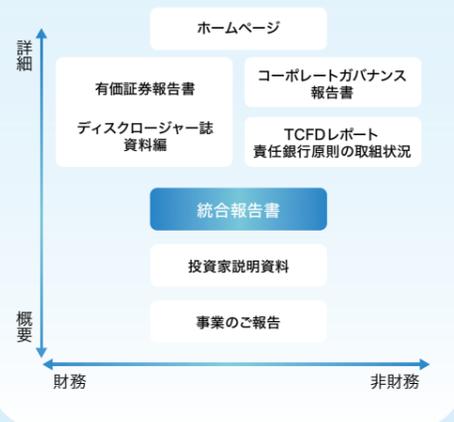
本書は、国際会計基準財団(IFRS)が提示する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にして、財務情報に経営理念・戦略・ESG情報(環境・社会・ガバナンス)などの非財務情報を関連付け、当行ならびに地域社会の持続可能な価値創造の仕組みを統合的に編集しています。また、本書は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本書、および情報編(当行ホームページに掲載)、「SHIGA BANK REPORT 2025 財務データ・パーゼルIII 第3の柱開示編」(同)をあわせてご参照ください。なお、本書は、当行の「ディスクロージャー方針」に従った適切な開示が行われていることを経営陣等が確認しています。



見通しに関するご注意

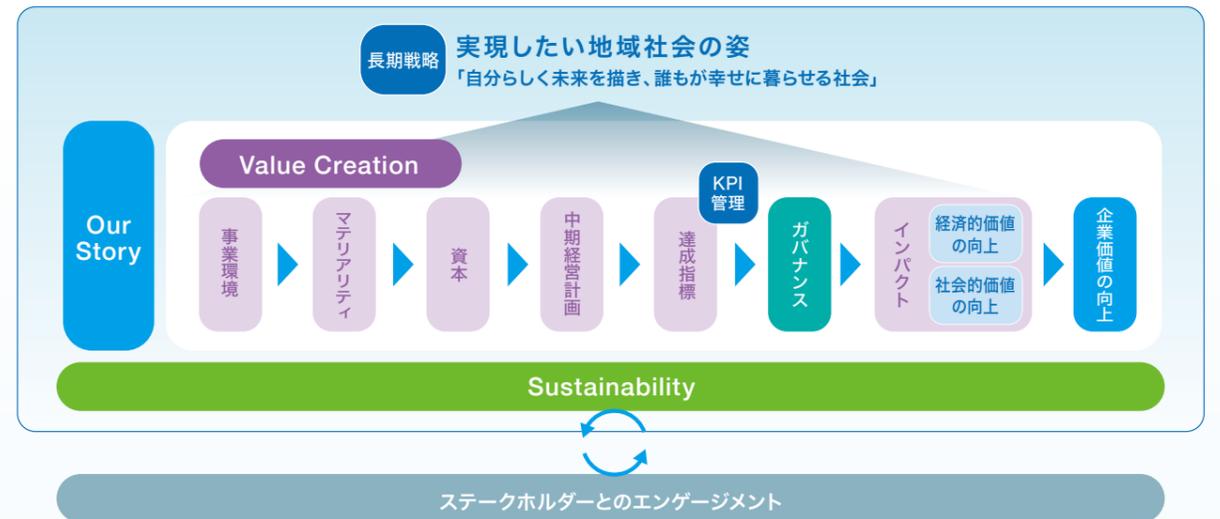
本書には、当行に関連する業績予想および計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、本書作成時点における入手可能な情報および将来の業績に影響を与える予測や一定の前提(仮定)等を基に記載しており、当行の将来の業績を保証するものではなく、さまざまなリスクや不確実性を内包しています。

主な開示媒体



統合報告書2025 構成体系

本書は、滋賀銀行の価値創造ストーリーを説明するために、下図のような構成体系をもとに編集しています。本書を通して、当行グループの価値創造ストーリーを理解いただくうえで重要な要素である、理念体系や戦略、ガバナンスなどを網羅的に伝えることができるよう、Sustainabilityを一気通貫する軸として、ストーリーを組み立てて作成しています。



長期戦略 (P23~24)	地域の成長なくして、当行グループの成長はありません。そのため、当行グループは「実現したい地域社会の姿」を長期戦略(長期目標)としています。
Our Story (P5~22)	近江商人の「三方よし」の精神を継承した普遍的な考え方である行是を基礎とする理念体系を軸に、当行グループが地域とともに成長するための価値創造ストーリーを組み立てています。当行グループの企業価値向上に向けた取り組みの基礎となります。
Value Creation (P23~62)	グループ内外のさまざまな資本を活用し、お客さまの課題解決や地域の成長に資する投資を行い、経済活動を活性化し、ビジネス機会を拡大します。そして地域と当行グループの稼ぐ力を向上させ、次の課題解決や投資につなげる「地域を幸せにする好循環」を生み出します。そのエンジンが8次中計です。
Sustainability (P63~72)	当行は1990年代後半から「環境経営」に取り組み、2017年には地銀で初めて「SDGs宣言」を表明し、サステナビリティ経営へ進化してきました。Sustainabilityは当行が他社に先駆けて取り組んできた経営戦略です。
Governance (P73~95)	戦略を着実に実行し、持続可能性の高い組織の形成、持続的な企業価値の向上に向け、ガバナンス、リスク管理の仕組みを整えています。また、当行は早くからFIRBを採用し、RAFによる高度なリスク管理を行っています。

統合報告書2025注目コンテンツ

■P5~10 Top Message

パーパス『三方よし』で地域を幸せにする」を体現すべくスタートした第8次中期経営計画の1年目の振り返りや見えてきた課題などを中心に、頭取のメッセージをお伝えします。

■P13~18 資本政策の考え方 企業価値向上に向けた取り組み 財務担当役員メッセージ

当行の資本政策の考え方やPBRロジックツリーを使用した具体的な企業価値向上に向けた取り組みをTOPICS形式で記載し、詳細を財務担当役員メッセージにまとめています。

■P53~62 ヒューマンファースト

第8次中期経営計画の基本戦略の一つ「ヒューマンファースト」について、1年間の取り組みと今後の課題を記載しています。また、「挑戦と称賛の文化」を実践した行員3名によるコメントも掲載しています。初めてのヒューマンアワードは当行グループのバリューである行是を体現した表彰制度です。

■P79~82 社外取締役座談会

社外取締役3名による座談会を実施しました。社外からの視点で、当行グループの取り組みへの評価や課題についてさまざまな意見をいただいています。

Top Message

当行グループはパーパス「『三方よし』で地域を幸せにする」を昨年4月に掲げ、新たな一歩を踏み出しました。それから1年、私たちはこのパーパスを胸に、社会的課題の解決に向けた新会社の設立、人的資本への積極的な投資、そして「挑戦と称賛の文化」の醸成といった、未踏の領域へ果敢に挑んできました。しかし、ここで歩みを止めることはありません。進取の気概を持ち続け、「挑戦」し続けることこそが、近江商人の精神を受け継ぐ「しがぎん」らしさであり、私たちの本質です。令和の近江商人として、当行グループはこれからも“しがぎん”らしく「地域を幸せにする好循環」を生み出し続けます。

代表取締役頭取 **久保田真也**

Bank から Company へ 令和の近江商人としての挑戦

「金利のある世界」の浸透やデジタル化の急速な進展、コロナ禍を経た仕事観や人生観の変化など、時代は大きな転換期を迎えました。新たなビジネスチャンスを探り、行動を起こして挑戦することが今こそ求められています。「現状維持は最大のリスク」という認識のもと、当行グループは「Bank」の発想の枠を超えて「Company」になるとの思いを込めて、お客さま・地域の未来をデザインする「Sustainability Design Company」をビジョン(ありたい姿)と定め、その実現に向けて2024年4月から5カ年にわたる第8次中期経営計画(以下、8次中計)に取り組んでいます。

当行グループの経営は、「健全経営」を旨とする百三銀行と「進取」の気風に富んだ八幡銀行が合併して誕生した歴史に由来しています。1933年の創立以来、健全堅実な

経営で地域の皆さまに「信頼」される銀行として経営基盤を固める一方、近江商人が発揮したチャレンジ精神でビジネスを展開してきました。

かつて、近江商人は近江の産物を全国各地へ持ち下り、各地の産物を上方や近江に持ち帰って商売を行う、「諸国産物廻し」という好循環で経済の活力を生み出しました。近江商人の精神を受け継ぐ私たちも、地域を超えた情報収集と分析を通じて収益力を高め、令和の時代においても地元経済のさらなる振興に取り組んでいます。地域の課題解決を通じて社会にインパクトを創出しながらグループの「稼ぐ力」を高め、その成果を地域への新たな投資につなげていく。それが、私たちの考える「地域を幸せにする好循環」です。

さらなる企業価値向上へ ～8次中計の財務指標見直し～

8次中計初年度の2025年3月期決算は、貸出金の増加と金利上昇による資金利益の増加や課題解決型金融を力強く進めた結果、連結当期純利益は187億円と過去最高益とすることができました。総預金残高は5兆8,473億円、総貸出金残高は4兆5,632億円と順調に推移しました。

サステナビリティ達成指標についても、「スキルアップやキャリア形成に向けて自律的に挑戦した人数」などの項目で成果を上げることができました。

また、2025年5月には、日本銀行の金融政策変更による影響等も勘案し、当行グループのさらなる成長に向け、財務指標である連結ROEの目標を「5%以上」から「6%以上」へ引き上げました(P14,16)。あわせて、従業員への人的資本投資として、滋賀銀行株式の交付も決定しました(P13)。行員一人ひとりが経営への参画意識を持つことで、持続的な企業価値向上への意識を醸成します。行員自らが株主となり、当行の企業価値向上に努め、連結ROE 6%以上を目指します。

本質を見極め
挑戦する
「意志ある未来に向かって」



Top Message

当行は8次中計の資本政策として、健全性、成長投資、株主還元のバランスを考慮した「三方よし」の考え方をベースに、出来る限りの株主還元を行うことを基本方針とし、株主還元率は40%を目安としています。そのなかで、2026年3月期は連結当期純利益200億円をベースとし、年間配当を130円とする計画で、40円増配を予定しています(P13)。

東証からの要請や株主の皆さまからのご意見を通じて、

私たちは企業価値向上の重要性をあらためて認識しています。その実現に向けて掲げているのが、「三方よし」の資本政策です。健全性の確保、成長投資、そして株主還元をバランスよく運営し、企業価値と株主価値の双方の向上に努めていきます。8次中計の2年目を迎える本年度、当行グループはさらなる成長と従業員、株主、お客さま(地域)をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの幸せにつながる施策に取り組みます。

PBR・ROE向上への取り組み
中計財務指標を上方修正
さらなる上昇を目指す

資本政策
健全性は高い水準を確保
さらなる還元強化を目指す

成長投資
DX・システム、人的資本へ投資
さらなる企業価値向上を目指す

地域の成長なくして当行グループの成長なし
地域を幸せにする好循環を生み出す
「Sustainability Design Company」へ

8次中計初年度の取り組み

8次中計では、社会的課題の解決を通じた地域の発展・活性化を目指す「インパクトデザイン」、経営基盤を強化する「ベースforグロース」、人的資本を最大化する「ヒューマンファースト」の3つの基本戦略を掲げ、1年目からさまざまな取り組みを進めてきました。

<インパクトデザイン(P33～44)>

私たちが実現したい地域社会の姿をデザインするため、地域の皆さまが抱える社会的課題の解決に向け、新たな事業の種をまき始めました。特に地域経済に影響が大きい社会的課題である、脱炭素、事業承継に対し、新会社となる「しがぎんエナジー」、「しがぎんキャピタルパートナーズ」を設立し、滋賀銀行グループ一体で解決に取り組んでいます。また、地域・社会の課題解決につながる新規事業を創造するチーム「未来デザイングループ」も立ち上げました。チームでは、昨年度、地元を含め東京から九州地方の300以上の企業などと面談を重ね、建設、商社、観光、メーカー、不動産などあらゆる業界や行政からの情報収集に努めました。新規事業のコンセプトは一定程度固まっており、今年度は、実現に向けた具体策を、スピード感を持って進めていきます。

ただし、地域の課題解決は私たちだけで成し得るものではありません。そこには地域住民、企業、自治体、大学など

地域に関わるステークホルダーが手を携え、ともに歩むことが不可欠であると考えています。つまり、地域をデザインする「共創」こそが、私たちに必要な手段です。これまでも、さまざまな連携を実施してきましたが、昨年度は「空き家等を活用した信楽焼産地振興における連携協定」を甲賀市などと結んだほか、長浜バイオ大学の「産学連携人材育成コンソーシアム」にも参画しました。そして、今年4月には、地場小売大手の株式会社平和堂様と包括連携協定を締結しました。両社が緊密な協力と信頼関係のもとに幅広い分野で相互に連携し、お互いが有する資源や機能などを効果的に活用しながら、地域経済の活性化、地域社会の発展に寄与します。具体的には、金融教育セミナーの共同開催や、双方のデータを利活用して地域経済の振興につながる企画などを検討しています。発表時の会見でもお伝えしましたが、同様の顧客層を持つ異業種が連携することで新しい価値を生み出していきたいと考えています。

このような地域連携や異業種連携に加え、全国各地域のトップバンク10行が参加する国内最大規模の広域連携である「TSUBASAアライアンス」や、近隣行との連携などの金融機関同士による「共創」にも積極的に取り組むことで、サステナブルな地域社会の実現に向けたインパクトを創出していきます。

地域連携 (P34～36)

地域のさまざまな課題に対し、企画・開発力を軸に金融に関する幅広い知見を活用し、的確かつ幅広い地域課題を解決

地元自治体・大学

滋賀大学
データサイエンスに関する共同研究

日野町
「デジタルを活用した公共サービスの共創に関する包括連携協定」

甲賀市・信楽まちづくり株式会社

長浜バイオ大学

地元企業

平和堂との包括連携協定

SCREENホールディングス、滋賀県との三者による「サステナビリティ向上に資する脱炭素に関する協定」

しがぎんニュービジネス支援ネットワーク「野の花応援団」

など(敬称略)

金融業界内連携 (P51～52)

コスト削減施策、各種ノウハウ共有などで連携



<ベースforグロース(P45～52)>

社会にポジティブなインパクトを創出するための事業に思い切ってチャレンジするには、自らの足元をしっかりと固めておく必要があります。そこで、経営基盤の強化に向けて、安定的な収益の確保に取り組む、資本の有効活用による収益の多様化を図っています。さらに、データドリブン経営の実践、AIの活用やDXの推進、店舗・チャンネルの最適化といった経営インフラの高度化にも注力し、持続的な成長を支える土台を着実に築いています。

収益の多様化では、2021年6月に設置した「ファイナンス室」において、投融资の拡大に取り組んでいます。新たなファイナンス手法への挑戦や、ファイナンス業務の高度化を通じて、当行が保有する資本を戦略的に活用し、適切なリスクテイクによる収益機会の創出を目指しています。

また、業務の効率化と生産性向上を目的に、生成AI「Copilot」を全店で利用し、文書作成などの定型業務の効率化を進めています。加えて、「情報量×分析力」によって経営判断の質を高めるデータドリブン経営の推進も重要なテーマとして取り組んでいます。昨年新設した「データドリブンプロジェクトチーム」は、組織横断的にデータ分析に基づく迅速な意思決定や戦略立案を支援し、当行の経営基盤の高度化に寄与しています。

次期勘定系システムの更新に関しては、BIPROGY株式会社様をメインベンダ候補とし、「経営戦略を柔軟・スピーディーに実現、お客さま起点のサービス提供を支える持続可能性の高いシステム」の導入を目指す方針で進めています。当行はこれまで、勘定系システムの自営や情報系システムの構築を通じて「システム企画力・開発力」という強みを磨いてきました。この強みに、地元企業、大学、自治体などの多様なネットワークを掛け合わせることで、従来の金融を超えたサービスを提供していきます。

<ヒューマンファースト(P53～62)>

当行グループは季刊の地域総合情報誌「かけはし」を発行しており、メインコンテンツとしてお取引先の経営者の皆

さまと私との「マネジメント対談」を毎号掲載しています。その対談で必ずお伺いしているのが「人的資本経営」に関する取り組みです。近年、労働人口の減少や人材獲得競争の激化を背景に、人的資本をいかに育み、活かすかが企業の持続的成長において極めて重要なテーマとなっています。「人」こそが価値創造のドライバーであり、その能力を最大限引き出すには、仕事への納得感を高めるとともに、若手や中堅を問わず、従業員が求めている「成長できる職場環境」への期待に十分応える施策が必要です。ある経営者は「最終的にスタッフが『この会社で働けてよかった』と思える環境を整備することが私の大切な仕事です」と熱く語られました。私も一昨年実施した創立90周年の記念式典において、グループ職員に対し、「滋賀銀行グループで働いてよかったと心から思える会社にする」と約束しており、深く共感しました。経営者が従業員のためにやるべきことは、一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整え、よりよい舞台を用意することに他なりません。そのような思いを込めて、8次中計の基本戦略として「ヒューマンファースト」を掲げました。

8次中計では、人的資本を全面に出した施策を展開しています。一人ひとりの成長を促すため、外部研修への派遣者を、昨年は39人に増やし、倍増させました。また、中堅職員の成長を促すために、マネジメント層を対象にした「営業マネジメント塾」を新たに開講しました。専門家を招聘して、マネジメントスキルを体系的に学ぶことで、営業ノウハウを個人の暗黙知とせず、組織全体の営業力強化につなげていきます。

それらに加え、主に営業店の若手が本部の業務内容を見学して、自律的なキャリア形成に役立てる「ノゾキミ」というプログラムを開始しました。年間利用者は約250人を数え、人材公募制度の応募も1.6倍となりました。

このほか、外部人材の活用として、多様な人材に活躍の場を提供するため、アルムナイネットワークを創設しました。制度を活用し、当行グループで再び働く動機づけを行うだけでなく、地域のために頑張る仲間として一緒に活動

Top Message

できる仕組みにできればと考えています。

昨今、企業文化が業績に影響を及ぼすことが指摘されています。「Bank」から「Company」への転換を促すには、誰もが「挑戦」することを前向きに捉える環境づくりが欠かせません。8次中計では「挑戦と称賛の文化」を醸成することを目的として「しがぎんヒューマンアワード」を創設しました。「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」という当行グループのVALUE(共有する価値観・行動指針)と位置付けている「行是」に基づく良い行動を見つけて称賛し、共有するサイクルで文化を築き上げていく狙いです。

第1回のアワードでは当行グループ全体で約1,300人

へ称賛のメッセージが寄せられ、そのうち4分の1は当人の所属部店以外から集まりました。

金賞を受賞した職員が、「行是」を日々の業務に落とし込み、自らの成果よりも他者を支えるという姿に私は深い感動と誇りを覚えました。目の前の成果にとらわれることなく、5年後、10年後、とすれば退職後に実を結ばば良いとの信念を持って行動をしているのです。こうした姿勢こそが、私たちが大切にしてきた「行是」を体現するものです。このような価値観を組織全体に広げ、すべての人が最後に「滋賀銀行グループで働いてよかった」と思える企業文化を築き上げることが、私の使命です。

非財務を財務につなげる

人的資本をいかに戦略的に配置・育成するかを経営の重要テーマと認識し、組織横断の「価値創造プロジェクトチーム」を立ち上げ、8次中計の目標達成に向けたさまざまな企画を検討しています。その一環として、人的資本をどの分野に配賦するかを議論し、実践しています。例えば、RORAや利ザヤを意識し、ファイナンス室やダイレクト営業室への人員を厚くするなど、収益力強化に向けた戦略的なアロケーションを行いました。

また、当行は伝統的にサステナビリティをビジネスにつなげてきました。特に環境については、1990年代から取り組み、単なるボランティア活動に終わらせるのではなく、当行の商品やサービスといったビジネスにどのように結びつけるかを議論し、実践してきました。8次中計においても、環境分野への投融資を含む「サステナビリティ達成指標」を掲げており、これらの達成が経済的価値につながります。

当行のグループ会社「しがぎん経済文化センター」が今

年2月に実施した県内企業調査によると、自社で脱炭素に取り組んでいる企業は5割弱に上り、「取り組む予定で検討中」を含めると7割弱を占めました。カーボンニュートラル社会の実現に向け、地域や社会の持続可能性を高めるサステナブルファイナンスの重要性は揺るがないと考えています。近年、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)など、世界的にネイチャーに対する意識が高まっています。生物多様性保全の取り組みも含め、サステナブルファイナンスの分野では地銀のトップランナーとして走り続け、地域の「稼ぐ力」つまり当行グループだけではなく、地域や社会の付加価値を生み出す力につなげていきます。

こうしたESGへの取り組みをさらに推し進めるべく、7月から役員報酬制度にESG指標を反映させることとしました(P78)。環境・社会・ガバナンスの課題に真摯に向き合い、長期的な企業価値の創造に責任を持って取り組んでいきます。

見えてきた課題

8次中計の初年度は、行動変容につながる足腰の強化が着実に進展したと考えていますが、「金利のある世界」へと事業環境が変化するなかで新たな課題も見えてきました。

人口減少の問題は、その進行が比較的緩やかな滋賀県においても避けて通れません。将来的に、人口減少は預金量の減少にも結びつきます。特に、「金利のある世界」では預金の重要性が高まっており、粘着性の高い預金の形成が必要です。そのためには、お客さまとの信頼関係を深め、長期的なリレーションを築くことが不可欠です。そこで、人材育成とフォロー体制の充実を図り、職員一人ひとりが当行グループの“ファン”づくりを推進する営業力の強化に取り組んでいます。

また、人口減少は地域経済の縮小につながることから、地域経済全体の構造的課題でもあります。この課題に対応するには、地域における資金の流れを活性化すると同時に、資金が地域内で循環する仕組みを構築することが求められます。当行では長期戦略の「実現したい地域社会の

姿」について、具体的な達成のイメージの一つに、滋賀県における実質県内総生産の増加や雇用の創出を掲げ、地域経済に対する決意を示しています。

今年は大阪・関西万博が始まりました。「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマとし、さまざまな社会的課題の解決策や次世代の先端技術が紹介されています。そして今秋には、滋賀県で「国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会」が開催されます。この「国スポ・障スポ」では当行グループも大会運営のボランティアなどで協力し、地域のスポーツや文化の振興、インクルージョン意識の醸成を図ります。この2大イベントでは経済波及効果にも期待が寄せられていますが、私はこの機会に、「未来の地域社会のあり方をデザインする」ことの重要性とダイバーシティの意識をレガシー(伝統)として、当行グループに根づかせたいと考えています。個々の意識の高まりが組織全体の原動力となり、当行グループの存在感を高めていくと確信しています。

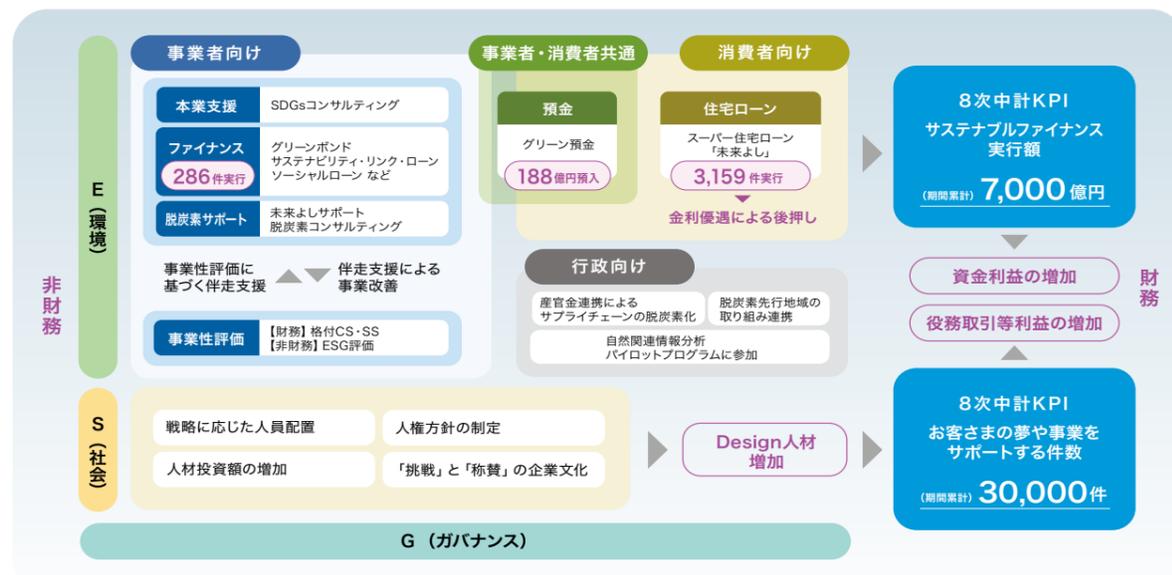
本質を見極める

「歴史は繰り返さないが、韻を踏む」という警句があります。20世紀にはインフレーションが世界的に大流行し、大恐慌の発生後に関税を引き上げて自国産業を守る保護主義が広がりました。21世紀には新型コロナウイルス感染症のパンデミック後、高関税政策が世界貿易に影響を及ぼしています。戦後80年を迎えた今年、米大統領が就任演説で「常識の革命」を宣言しました。戦禍からの復興の過程で築かれた国際的な経済秩序が今後、どのように変化していくのかを注視していますが、この出来事は「常識」というものを改めて考える契機にもなりました。

「常識」は人によって、また国や地域、世代などによっても

異なることは想像に難くありません。ただ、自分の考えている「常識」を自ら疑うことは難しい。そのため、ビジネスではルーティーンや慣れ親しんだ業務手順、成功体験から導き出された営業手法などが「常識」として定着する傾向があります。しかし、延長線ではない意志ある未来を目指すには、当たり前にも思える「常識」にとらわれず、「常識への違和感」の感度を高め、常に改善点を模索して行動変容につなげる必要があります。そして、新しいことに「挑戦」するために、情報を幅広く集めて的確に分析し、変化の本質を見極めたくてスピーディーに行動へ移すことが肝要です。私たちはステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行い、積極的に「異見」を吸収して新たな視点を見出すことで、地域の持続的な成長をデザインする企業への進化を図ります。

8次中計の初年度は、各施策の種まきを進めました。今年度からはこれらの種を大きな幹に育て、サステナブルな地域社会の創造に向けたインパクトを生み出します。そして、「Bank」から「Company」への挑戦を継続することで、パーパス(存在意義)である「『三方よし』で地域を幸せにする」を体現していきます。皆さまには引き続き、ご理解とご支援、ますますのご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



History

滋賀銀行グループの企業価値向上に向けたあゆみ

滋賀銀行グループ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）」の精神を長きにわたり受け継ぎ、お客さま、地域社会とともに共存共栄のもと歩んできました。

これからも先人の教えを胸に刻み、「地域やお客さまの発展があってこそ当行グループの発展がある」との認識のもと、地域の幸せに貢献し続けます。

1933～ 「健全」と「進取」の気概に基づく盤石な経営基盤の確立

- 1933年 10月 株式会社滋賀銀行設立
- 1938年 10月 京都支店開設
- 1941年 3月 大阪支店開設
- 1946年 7月 東京支店開設
- 1951年 5月 外国為替業務取扱開始



since 1933

近江商人から受け継ぐ精神

日本版 SDGs とも評される「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」。「当行の行是「自分いきびしく 人には親切 社会につくす」は、伝統ある近江商人の精神を継承しています。地域やお客さまの発展があってこそ、当行グループの発展があることをグループ役員一人ひとりが深く認識しています。そして、その生みの親である近江商人をルーツに持つことは、私たちの大きな誇りです。

トレードマークの天秤棒を担いで、全国各地に進出した近江商人は、大坂商人、伊勢商人と並ぶ日本三大商人とされ、多くの有力企業を興すなど、「進取」の気風に富み、さまざまな事業を手掛けました。

当行グループは、近江商人のフロンティアスピリッツで、銀行設立から5年後の1938年に京都支店を開設。その後、大阪、東京にも相次いで出店するなど、早くから広域地銀として活動してきました。近江商人が諸国で商売し、本家のある滋賀県の経済活性化につなげたように、当行グループもその広域に及ぶ店舗網を活用し、地域の活性化につなげています。このような精神が、先進的な「環境経営」「サステナビリティ経営」へとつながっています。

1960～ 「行是」を体現する経営体制の強化

- 1966年 1月 行是発表
- 1977年 10月 大阪証券取引所(市場第二部)、京都証券取引所に上場
- 1984年 8月 「社会福祉法人しがぎん福祉基金」を設立
- 1987年 10月 東京証券取引所(市場第一部)に上場
- 1988年 3月 ニューヨーク駐在員事務所を開設(1991年支店に昇格、1998年廃止)
- 1988年 7月 現本店社屋が完成
- 1989年 5月 香港駐在員事務所を開設(1993年9月支店昇格)
- 1998年 12月 「企業格付制度」開始

行是
自分いきびしく
人には親切
社会につくす



出典：滋賀大学経済学部附属史料館

1999～ 先進的な「環境経営」の実践

- 1999年 10月 「環境方針」制定
- 2000年 3月 ISO14001 認証取得
- 2000年 7月 「サタデー起業塾」(現「しがぎん起業・経営塾」)開講
- 2001年 10月 「UNEP 金融機関声明」署名
- 2003年 4月 「しがぎん野の花賞」(現「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」)創設
- 2003年 12月 上海駐在員事務所開設
- 2004年 4月 「CSR 委員会」「CSR 室」を設置
- 2007年 3月 「バーゼルII」基礎的的内部格付手法(FIRB)を金融庁承認
- 2007年 8月 「しがぎん格付コミュニケーション・サービス(格付CS)」取扱開始
- 2008年 7月 金融機関初の「エコ・ファースト企業」に認定
- 2010年 8月 「生物多様性保全方針」制定
- 2012年 2月 バンコク駐在員事務所開設

2017～ 「SDGs」をビジネスに取り込み「サステナビリティ経営」へ進化

- 2017年 11月 「しがぎんSDGs宣言」表明
- 2018年 7月 TCFD 提言へ賛同を表明
- 2019年 5月 「TSUBASA アライアンス」参加
- 2020年 2月 責任銀行原則(PRB)に署名
- 2020年 4月 銀行本体で信託業務を開始「ダイバーシティ推進委員会」を設置
- 2020年 10月 「サステナビリティ方針」制定「サステナブル戦略室」「デジタル推進室」を設置
- 2021年 6月 「ソリューション営業室」「ファイナンス室」を設置
- 2021年 11月 「ESG 評価制度」導入
- 2022年 4月 プライム市場へ上場銀行本体で人材紹介業務を開始
- 2023年 1月 「サステナブルな社会の実現に向けた投融资方針」制定
- 2024年 1月 TNFD 提言の採用(TNFD アダプター)を表明
- 2024年 4月 パーパス制定株式会社しがぎんエナジーを設立
- 2024年 10月 株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ設立
- 2025年 3月 「人権方針」制定



100周年
2033

自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会

100th anniversary

琵琶湖が育んだ環境への意識～環境金融からサステナブルファイナンスへ～

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

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

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

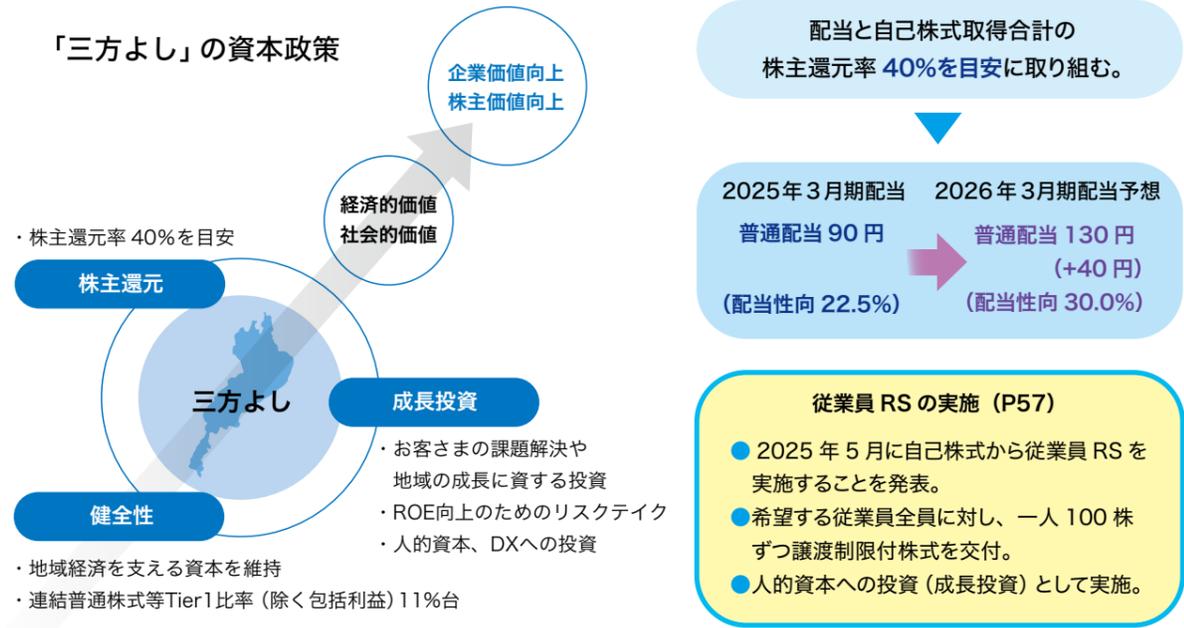
そのような背景から、当行は環境金融商品・サービスを早くから展開し、1990年代後半には、本業で環境問題を解決する「環境経営」を開始しました。当時、独自に開発した環境格付や環境融資の取り組みは、2021年に開始した「ESG 評価制度」や、さまざまなサステナブルファイナンス商品・サービスへと進化して、現在に受け継がれています。



TOPICS

資本政策の考え方

健全性の確保、株主還元、成長投資をバランスよく運営し、企業価値向上ならびに株主価値向上に努めています。配当と自己株式取得合計の株主還元率 40%を目安に取り組みながら、2026年3月期の配当の引き上げを予定しています。また、従業員の経営への参画意識を高めるため、従業員に対し譲渡制限付株式 (RS) の交付を行います。

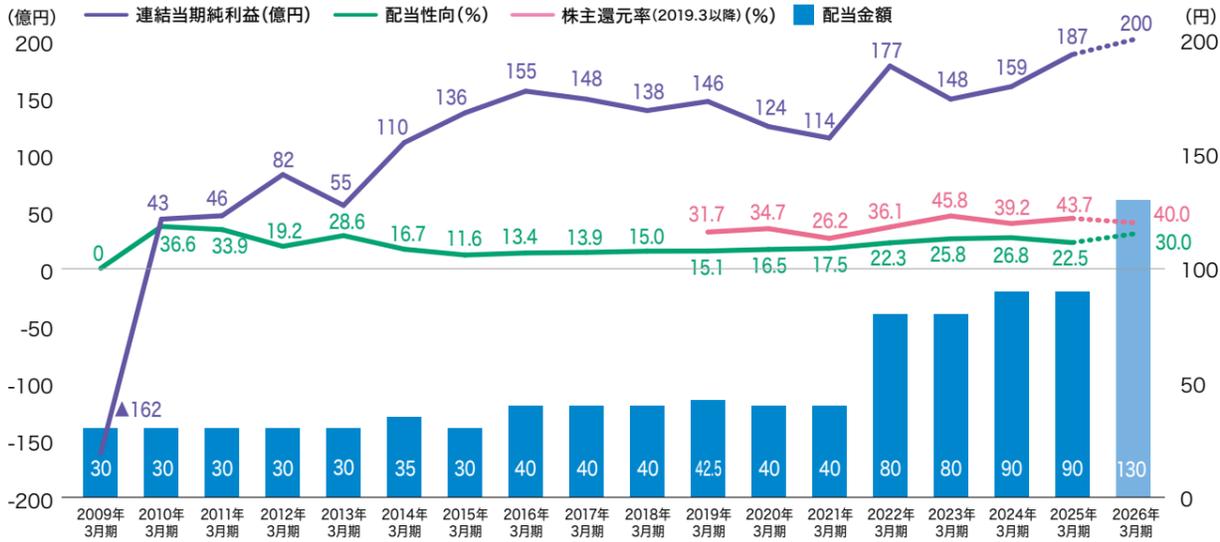


配当と自己株式取得合計の株主還元率 40%を目安に取り組み。

2025年3月期配当 2026年3月期配当予想
普通配当 90円 → 普通配当 130円 (+40円)
(配当性向 22.5%) (配当性向 30.0%)

従業員 RS の実施 (P57)

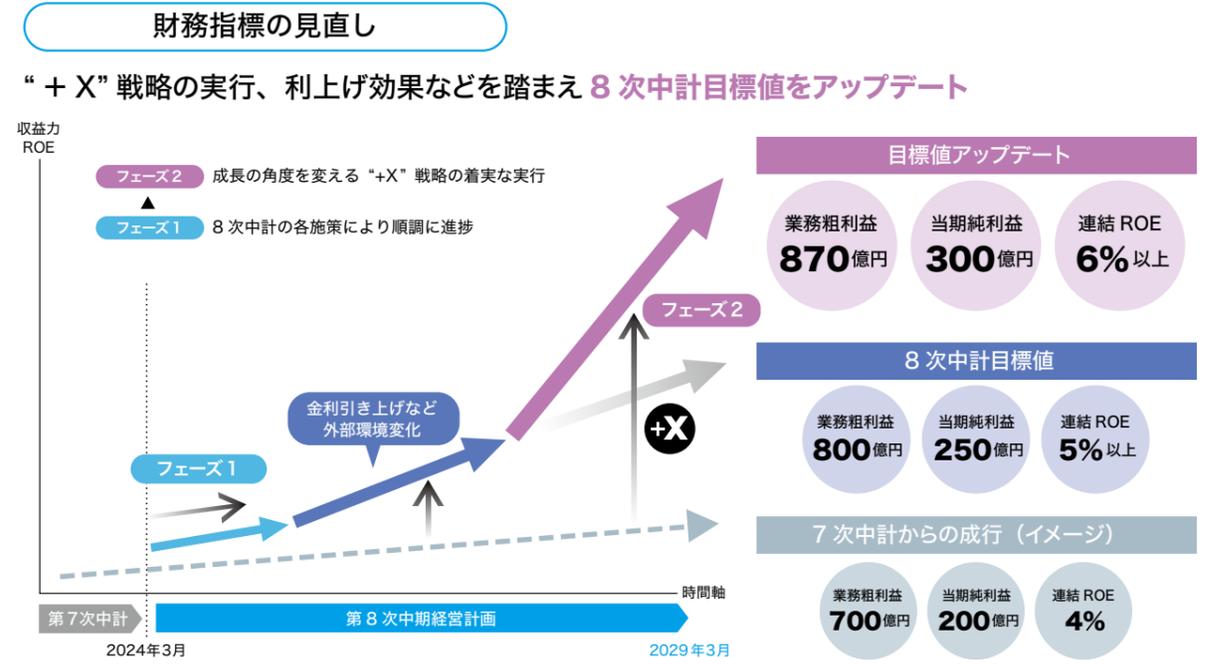
- 2025年5月に自己株式から従業員RSを実施することを発表。
- 希望する従業員全員に対し、一人100株ずつ譲渡制限付株式を交付。
- 人的資本への投資 (成長投資) として実施。



企業価値向上に向けた取り組み

2024年4月にスタートした第8次中期経営計画において、掲げた達成指標や、成長の角度を変える「+X戦略」は着実に進捗しています。金利上昇などの外部環境の変化を踏まえ、財務指標であるROEの目標を上方修正しました。

PBR ロジックツリーに基づき、ROE 向上と PER 向上により、PBR 向上 (企業価値向上) を目指しています。



PBR ロジックツリー

主要指標	計画・目標	2025年3月期実績	
ROE 向上	RORA 向上	RORA ベースアセットアロケーション 非金利収入、事業領域の拡大 (P37-46)	新たなファイナンス手法による 投融資残高 4,160億円 (2025年3月期マイルストーン) → 4,255億円
	財務レバレッジコントロール	適正な自己資本比率 (P17)	お客さまの夢や事業をサポートする件数 6,000件 (2025年3月期マイルストーン) → 7,424件
		資本政策 (P13, 17, 18)	グループ会社収益 (実質連準差) 20億円 (2025年3月期) → 6億円
	PER 向上	収益ボラティリティの抑制 情報非対称性の解消	株主還元率 40%目 (8次中計期間中) → 43.7%
期待成長率向上		政策保有株式削減 (簿価ベース)	包括利益除く連結 CET1 比率 11%台 (8次中計期間中) → 11.22%
		株主資本コストの推計	運用保有株式削減 (簿価ベース) ▲10%以上 (2025年3月期) → ▲13億円 (▲3.7%)
株主資本コストの推計		CAPM ベース (TOPIX 期待収益率 × β + リスクフリーレート) 6%程度	有価証券運用収益の安定 (P45)
PBR 向上 (企業価値向上)	ROE 向上	株主還元率 40%目 (8次中計期間中) → 43.7%	
	PER 向上	期待成長率向上	政策保有株式削減 (簿価ベース) ▲10%以上 (2025年3月期) → ▲13億円 (▲3.7%)
		株主資本コストの推計	CAPM ベース (TOPIX 期待収益率 × β + リスクフリーレート) 6%程度

■ 株主資本コストの推計

推計方法	程度
CAPM ベース (TOPIX 期待収益率 × β + リスクフリーレート)	6%程度
株式利益回りによる推計	7~9%程度

第8次中期経営計画 KPI

財務担当役員メッセージ



成長投資・株主還元・財務健全性の
バランスを踏まえた
「三方よし」の資本政策により、
企業価値の持続的な向上を目指します。

取締役常務執行役員 遠藤 良則

Ⅰ足元の経営環境と2025年度の見通し

第8次中期経営計画(以下、8次中計)の初年度となる2025年3月期の財政状態・経営成績ならびに2026年3月期の見通しについてご報告いたします。

2025年3月期は、増収増益の決算となりました。

「金利のある世界」が到来し事業環境が大きく転換するなか、資金利益が大きく増加した一方で、戦略的な債券ポートフォリオ入替のため低利回りの円債を売却したことによりその他業務利益が大幅に減少し、業務粗利益は減少しました。

システム費用を中心とした経費の減少に加え、次世代基幹系システムプロジェクトの中止に伴う受取和解金の計上
が収益面でのプラス要因となりました。一方で、株式売却

益の減少による臨時損益の減少や、大口先のランクダウン等に伴う与信コストの増加といったマイナス要因もありました。

これらの結果、当期純利益は188億円となり、過去最高益を達成しました。

2026年3月期は、お客さまとの関係深化による預貸金取引の拡大やコンサルティング業務のさらなる強化をベースに、預貸金利ザヤの拡大による業務粗利益の増加を見込んでいます。人的資本やDX・システム等への成長投資に伴う費用増を吸収しつつ、債券運用損益の改善や与信コストの抑制も収益押し上げに寄与する見通しであり、当期純利益は200億円と、2期連続の最高益を目指します。

業績概要(単体) (単位:億円)

	2024.3	2025.3	前年比	2026.3 予想	増減
業務粗利益	618	582	▲36	671	▲
資金利益	561	641	79	681	▲
役務取引等利益	115	106	▲8	98	▲
その他業務利益	▲58	▲165	▲107	▲109	▲
経費(▲)	512	445	▲66	471	▲
実質業務純益	106	136	30	200	▲
業務純益	112	147	34	203	▲
臨時損益	118	39	▲79	71	▲
経常利益	231	186	▲44	274	▲
特別損益	▲2	66	69	▲0	▲
当期純利益	157	188	30	200	▲
与信コスト(▲)	31	42	10	32	▲
【連結】当期純利益	159	187	27	200	▲

2026年3月期 業績予想 (単位:億円)

Ⅱ8次中計のアップデート

8次中計で掲げた3つの基本戦略「インパクトデザイン」「ベースforグロース」「ヒューマンファースト」に基づく各種施策が順調に進捗し、単体・連結ともに過去最高益を達成するなど、順調な滑り出しとなりました。特に、「金利のある世界」への移行により資金利益が伸長し、これまで取り組んできた地域密着型の営業活動と収益構造の改善が着実に成果を挙げつつあります。

このような状況を踏まえ、8次中計財務指標である連結ROE(2029年3月期)を5%以上から6%以上に上方修正いたしました。

業務粗利益目標も800億円から870億円へ、当期純利益目標も250億円から300億円へと引き上げ、企業価値向上に向け具体的な数値目標を設定しています。

中計KPIであるサステナビリティ達成指標は初年度のマイルストーン比較で概ね順調に進捗しています(P31~32)。計画を下回っている項目については商品性の見直し等により挽回を図ります。外部環境の変化(為替、金利、地政学リスクなど)を踏まえた柔軟な取り組みと、成り行きで

はなく成長の角度を変える「+X戦略」により、目標の達成を目指しています。

今後も、人口減少等による地域経済の構造的な変化に対応しつつ、国内だけでなく海外の成長も取り込み、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

8次中計・財務指標の上方修正 (単位:億円)

	実績 2025.3	当初計画 2029.3	上方修正 2029.3
業務粗利益	582	800	870
資金利益	641	670	750
うち貸出金利息	494	580	840
うち預金等支払利息	57	50	270
役務取引等利益	106	110	100
うち役務取引等収益	170	180	180
当期純利益	188	250	300
連結ROE	4.0%	5.0%	6.0%

8次中計年度別の目標数値 (単位:億円)

	実績 2025.3	計画 2026.3	計画 2027.3	計画 2028.3	計画 2029.3
業務粗利益	582	671	770	820	870
当期純利益	188	200	250	270	300
連結ROE	4.0%	4.3%	5.2%	5.4%	6.0%

Ⅲ事業ポートフォリオ戦略

資本効率と成長性の両立を図るため、事業ポートフォリオ全体を再評価し、選択と集中を進めています。事業の中核をなすアセットアロケーションにおいては、資本効率(RORA)と資金効率を意識し、拡大が見込まれる重点分野に経営資源を優先的に配分することで、収益基盤の強化を図っています。

具体的には、以下の分野を中心に取り組みを加速していきます。

国内営業(P37~42)

対面による課題解決型金融を軸としたお客さまのニーズに沿った預貸金取引の拡大と、コンサルティングの実践により、本業収益力の向上と並行して、良質なアセットおよび非金利収入の拡大を目指します。

地域の成長に向けた投融資を継続しながら、大阪・東京等の成長余地の大きいマーケットにおいて、高RORA・高利ザヤの案件を厳選し、リスクとリターンを重視したアセット形成を進めます。

ダイレクト型消費者ローン(P42)

非対面チャネルを活用し、有担保ローン・無担保ローンなど利便性や収益性に優れた商品の全国展開を通じて事業拡大を図っています。

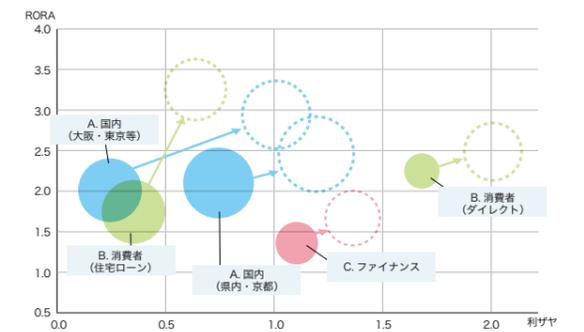
ストラクチャードファイナンス等(P46)

データセンターや国内外の再エネプロジェクトなどのス

トラクチャードファイナンス、海外企業向けローン、バイアウトファンド向け投資など、成長性と資本効率の両面に優れた分野への投融資を強化しています。資本効率を意識し、高RORA案件の積み上げによる収益力向上を目指しています。

こうした分野への重点的な取り組みは、単にアセットの量的拡大を狙うものではなく、資本効率や成長性を踏まえた質の高いポートフォリオの構築を目指すものです。今後の環境変化に対し、機動的なアセットアロケーションを通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

セグメント別RORA分析 (%)



Ⅰキャピタルアロケーション

金融機関として求められる自己資本の健全性を維持しつつ、包括利益を除く連結 CET1 比率(連結普通株式等 Tier1 比率)で 11% 台にコントロールすることで、資本効率の最大化を図っています。これは、外部環境変化への対応力を確保しながら、株主資本コストに見合った収益を実現するための資本政策上の目安です。

また当行は、2016 年から地域金融機関ではいち早く RAF (リスク・アペタイト・フレームワーク) (P85) の考え方を取り入れ、リスク管理の高度化に取り組んできました。8 次中計において「戦略的 RAF」として、目指す水準 (ROE6% 以上、連結 CET1 比率(除く包括利益)11% 台) からのバックカスティングでリスクテイク領域を拡大し、信用リスクや金利リスク量を管理しながら収益の最大化を図ります。

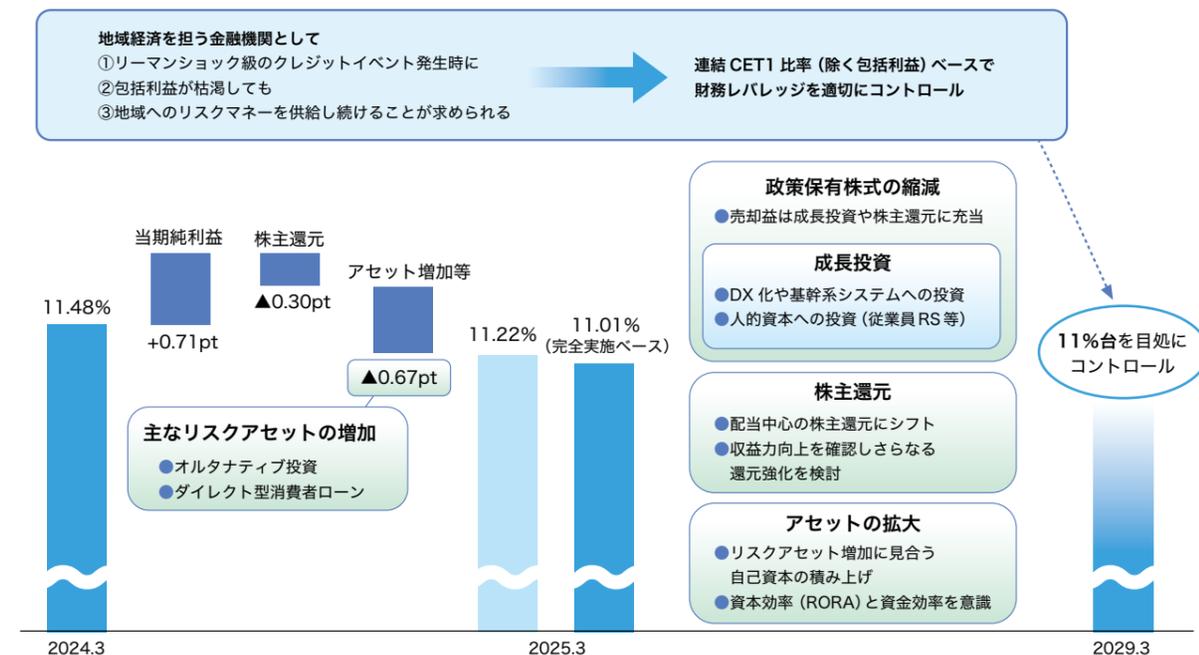
資本の活用にあたっては、「三方よし」の資本政策 (P13) 一すなわち、当行自身の持続的な成長、株主への還元、地域経済を支える健全性の確保を同時に実現することを基本方針としています。この考えのもと、活用可能な資本を戦略的かつ機動的に配賦しています。

■政策保有株式の縮減を原資とした成長投資

お客さまとの長年の取引により保有してきた政策保有株式については、計画的な縮減を進めています。

売却により得られた資金は、成長投資へと振り向け、将来の収益力向上と資本効率の改善につなげています。

キャピタルアロケーション(連結 CET1 比率(除く包括利益)ベース)



■株主還元の強化

資本の蓄積に偏ることなく、適切な水準での還元を実施することは、経営の重要な責任と認識しています。株主還元率 40% を目安に、配当中心の還元方針へとシフトし、資本効率と総還元性向の両立を図っています。

■健全性を確保したうえでのアセットの拡大を通じた収益基盤の強化

資本効率 (RORA) や資金効率を意識しながら、リスクアセットの拡大を通じて将来の収益力向上を図っています。

リスクに見合う自己資本を適切に確保しながら、収益力の強化を図ります。なお、ALM 委員会 (P75) 等においてリスク管理や財務計画を定期的に見直し、PDCA サイクルを意識して運営しています。

8 次中計では、これまで強化してきた自己資本管理、リスク管理態勢を各戦略で発揮し、「戦略的 RAF」に基づく「リスクテイク」から「リスクチャレンジ」に転換を図っています。これらの方針にあわせて非財務価値の増大に取り組むことで、企業価値、株主価値の持続的な向上に努めています。

Ⅰ政策保有株式売却益を活用した成長戦略

政策保有株式について、2029 年 3 月期までに簿価ベースで 10% 以上、10 年間で 35% 以上の縮減を目標に掲げ、着実に売却を進めています (2025 年 3 月末時点で時価ベース 1,852 億円、純資産比 49.0% まで縮減)。

政策保有株式の売却益は、将来の持続的成長のための投資に活用し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

成長投資の主な対象は、経営戦略と位置づけている人的資本と DX・システム分野です。

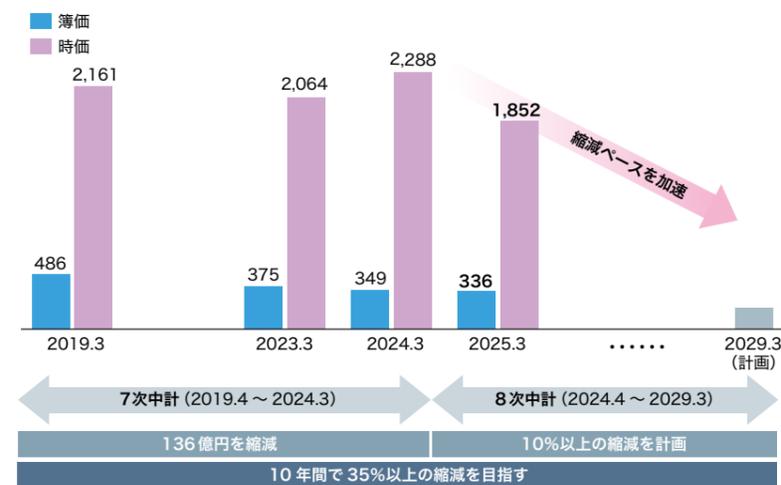
人的資本投資を通じてコンサルティング力と顧客リレーションを強化し、お客さまのニーズに沿った提案、さらなる信頼関係を構築することが、貸出利回り・役務取引収益の向上につながると考えています。人的資本をベースとした、

お客さまの課題解決や伴走支援を通じて、取り引きの質と収益性の向上に取り組んでいきます。

また、DX・システム投資により、業務インフラの高度化や非対面チャネルの拡充を図り、さらなるお客さまの利便性とサービス品質向上に取り組めます。これにより、お客さまの満足度を高め、地域で信頼される銀行として、預金シェアと預金粘着性の維持・向上による収益基盤の安定化を目指します。

これらの施策は、金利環境の正常化による利ザヤの改善とも相まって、当行全体の収益力の底上げにつながるものです。中長期的に ROE や EPS といった資本効率の向上にも資するものであり、投資効果を確認しながら積極的に取り組んでいきます。

政策保有株式(上場株式)の時価・簿価の推移 (単位:億円)



Ⅰ株主・投資家等の皆さまとの対話 (IR活動実績)

当行では、機関投資家・アナリストとの個別面談、決算説明会の開催、地域での IR 説明会、統合報告書や IR 資料の充実を通じて、対話の質と頻度の向上に努めています。株主の皆さまとの対話は前年度比 15% 増加いたしました。

また、経営陣による説明責任を重視し、決算説明会は頭取、財務担当役員が登場・説明しております。今後も、資本市場との建設的な対話を通じて、当行の企業価値の持続的向上を目指します。そして、「地域を幸せにする好循環」を生み出し、ステークホルダーの皆さまとの共存共栄を実現します。

< 2024 年度 IR 活動実績 >

- 決算説明会(2024 年 6 月)
- 中間決算資料開示(2024 年 11 月)
- 個別面談の実施 41 回
既存株主、セルサイドアナリスト、バイサイドアナリスト等
- 地域での IR 説明会 17 回
- IR 活動の社内周知
IR 活動報告を通じて取締役会への共有を図るほか、決算説明会の状況を役員が視聴できる環境を整え、社内に周知を図っています。

財務ハイライト

業務粗利益（連結）



親会社株主に帰属する当期純利益



役員取引等利益（連結）



ROE（連結）



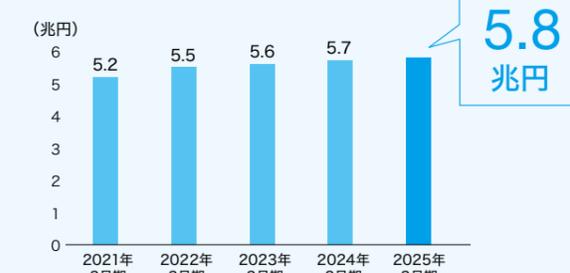
経費（単体）



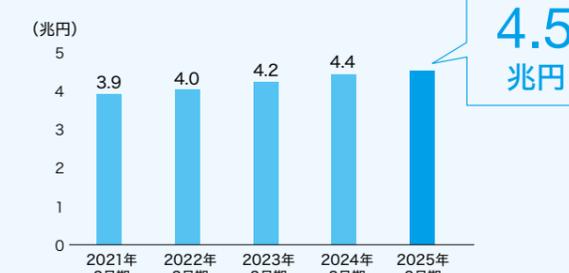
OHR（単体）



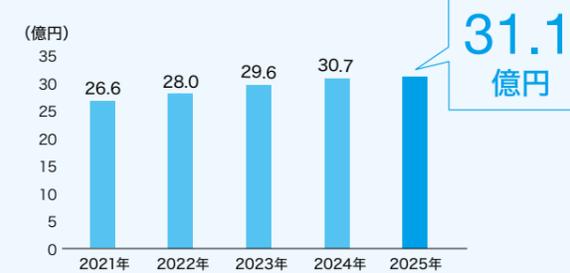
預金期中平均残高（譲渡性預金含む単体）



貸出期中平均残高（単体）



従業員一人当たりの預金残高（単体）



従業員一人当たりの貸出金残高（単体）



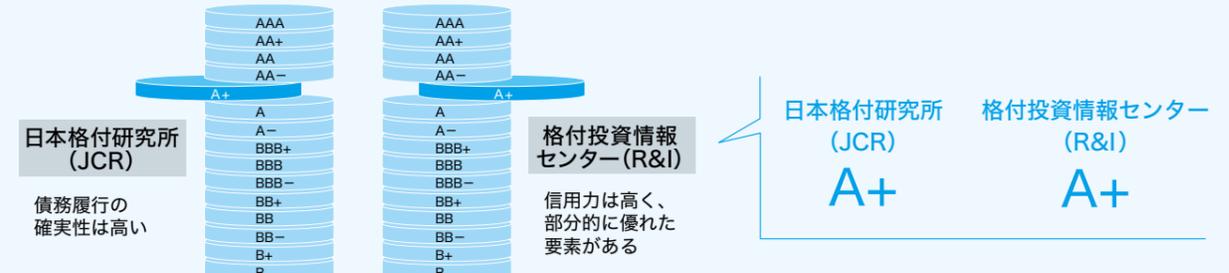
総自己資本比率（連結）



預り資産残高（投資信託・金融商品仲介・公共債の合計額）



格付



ESGハイライト (2025年3月31日現在)

非財務価値の増大に取り組むことで、企業価値、株主価値の持続的な向上に努めています。

E (環境) 関連項目

Environment



温室効果ガス排出量 (CO2換算)

Scope 1	Scope 2		Scope 3
	マーケット基準	ロケーション基準	
670 トン	3,203 トン	5,556 トン	18,063,664 トン



コピー・OA用紙
使用量

2018年度比

48.4% 減少



紙資源
リサイクル率

99.5%



CO2排出量削減率
(2024年3月期対比)

3.4%



環境ボランティア
年間参加者数

799人

S (社会) 関連項目

Social



女性管理職比率

18.6%



有給休暇平均取得日数

17日



男性育児休業等取得率

94.0%



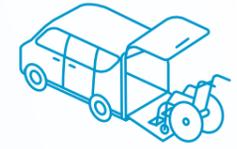
障がい者雇用率

2.347%



人権研修受講率

上期
94.3%
下期
94.3%



しがぎん福祉基金
助成実績

件数累計
547件
金額累計
4億2,684万円

G (ガバナンス) 関連項目

Governance



取締役会出席率
(社外取締役)

97.4%



女性取締役比率

11.1%



コンプライアンス
研修理解度

上期
99.3% 下期
96.8%

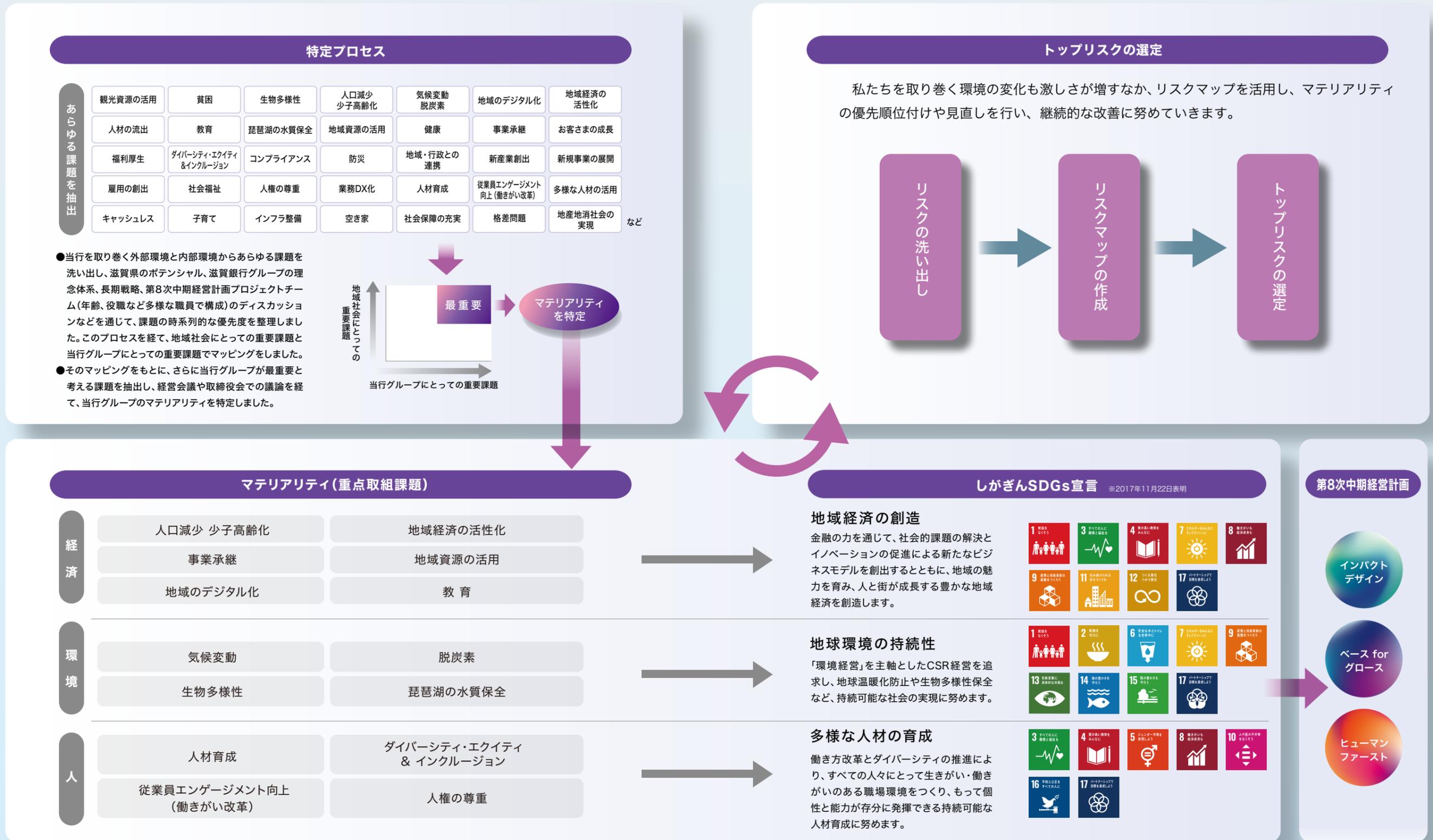
※「よく理解できた」、「理解できた」の回答合計

第8次中期経営計画

Materiality

マテリアリティ (重点取組課題)

第8次中期経営計画策定時に、当行を取り巻く環境を踏まえ、当行グループのマテリアリティを特定しました。そのマテリアリティは「しがぎんSDGs宣言」に掲げる3つの取組項目「地域経済の創造」「地球環境の持続性」「多様な人材の育成」とも相関し、第8次中期経営計画の各種指標に落とし込んでいます。



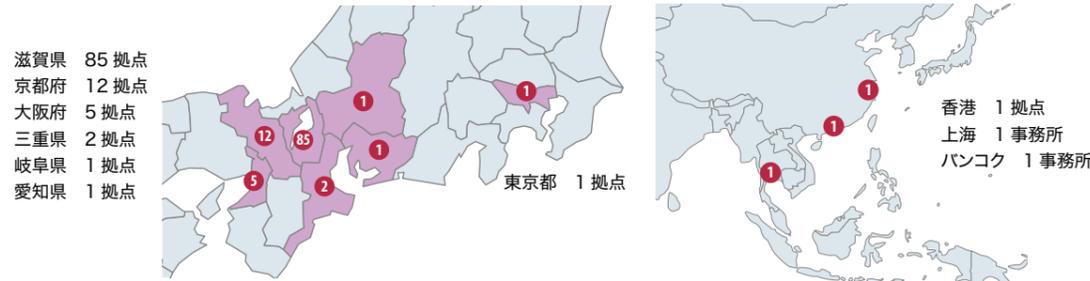
強み・活用する資本

1 広域なネットワーク

社会関係資本

強み

国内は滋賀県を中心に、近江商人のフロンティアスピリッツで、京都、大阪、東京にも早くから支店を開設し、広域地銀として活動しています。1988年のニューヨーク駐在員事務所の開設を機に海外へも進出。現在も近畿に本店を置く地方銀行として、唯一、海外支店を設置することで、グローバルな視点から地域経済の活性化に取り組んでいます。

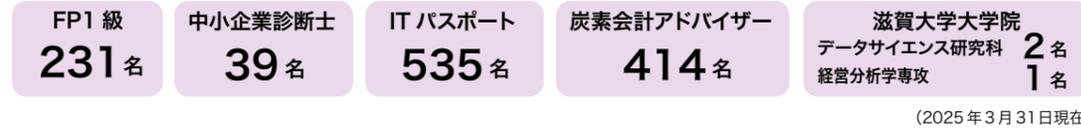


2 豊富な知識を持つ人材

人的資本

強み

高度化かつ多様化するお客さまの課題に対応ができる人材を多数育成しています。また、金融に限らず、幅広い知識が身に付くよう、学びや挑戦の機会を積極的に提供しています (P55)。地域・お客さまの価値創造をデザインし、ソリューションにつなげる能力・スキルの向上を図り、「Design 人材」の育成に努めています。



3 グループ総合力

知的資本

強み

当グループは、銀行・リースなど10社で構成し、地域社会やお客さまに向け、幅広いサービスを提供しています。2024年度は「しがぎんエナジー」「しがぎんキャピタルパートナーズ」の2社を新設し、社会的課題に広く対応できる体制としました。また、本部の営業統轄部や市場国際部に各種ソリューションの専門人材を配置し、高度な課題にも対応しています。

滋賀銀行グループ総合力		滋賀銀行グループ専門力	
滋賀銀行	銀行	ファイナンス	法人のお客さま
しがぎんビジネスサービス	各種バック事務	事業承継、M&A	
しがぎん経済文化センター	コンサルティング	SDGs・ESG コンサルティング	
滋賀ティーマーカード	クレジットカード	組織・人事コンサルティング	
しがぎんリース	リース	人材紹介	
しがぎん代理店	銀行代理店	ビジネスマッチング	個人のお客さま
しがぎんジェーシービー	クレジットカード	IT ビジネスサポート	
滋賀保証サービス	信用保証	リスクマネジメント	
しがぎんエナジー	再生可能エネルギー	海外ビジネス	
しがぎんキャピタルパートナーズ	投資	資産承継対策、相続対策	
		資産運用、不動産有効活用	
		遺言信託、遺産整理	

4 強固な顧客基盤

社会関係資本

強み

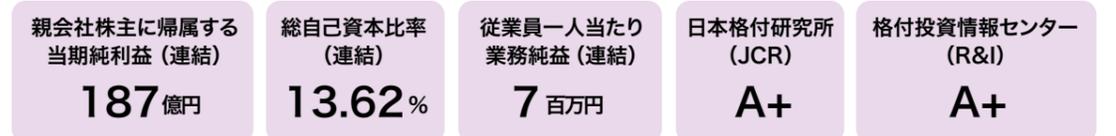
90年以上にわたり続いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、当行の預貸金シェアは地銀トップ水準にあり、地域のお客さまから多くの支持をいただいています。



5 健全な財務基盤

財務資本

地域金融機関の中でも国際統一基準行として、高い水準の自己資本比率を確保しています。また、「リスク・アベタイト・フレームワーク」による高度なリスク管理を実践することで、健全な財務基盤を活用し収益の最大化に努めています。外部格付機関からも高水準の格付を取得しています。



6 滋賀県のポテンシャル

社会関係資本・自然資本

滋賀県は、近畿圏と東海圏の中間に位置する交通の要衝であり、琵琶湖を中心とした豊かな自然や歴史的名所・文化遺産が豊富であるなど、さらなる発展に向けた高いポテンシャルを有しています。また、貸出マーケットの成長が予想される地域です。こうした地域特性とポテンシャルを最大限に活かしながら地域とともに発展・成長していくことを目指します。

豊かな自然、安定した人口動態、活気ある経済

人口減少が緩やか
県内人口の増減率 全国 8 位
2020年141万人→2050年122万人

若年世代の割合が高い
年少人口の割合 全国 2 位
生産年齢人口の割合 全国 9 位
出生率 全国 3 位

健康長寿
男性の平均寿命 全国 1 位
女性の平均寿命 全国 2 位

数少ない伸びるマーケット

貸出マーケットの成長が予想される
2022年から2030年にかけての貸出マーケットの増減率

近畿圏・東海圏・北陸圏のクロスポイント
100km圏内に複数の国際空港・港湾
国際空港：関西国際空港・中部国際空港
国際港湾：大阪港・四日市港・名古屋港・敦賀港

発達した交通インフラ
東海道新幹線・名神高速道路・新名神高速道路・北陸自動車道

ものづくり県
県内総生産に占める二次産業の割合 全国 1 位

豊かな自然・文化
県土総面積に占める自然公園面積割合 全国 1 位
国選定の重要文化的景観件数 全国 2 位

※出所：三菱総合研究所、「人口減少時代、地域金融機関はどう変わるべき? 第1回 都道府県別の貸出マーケット推計」

第8次中期経営計画

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



実現したい地域社会の姿

第8次中期経営計画の達成指標・進捗状況

第8次中期経営計画で掲げた「サステナビリティ達成指標」は順調に推移しています。

当行グループのさらなる成長に向け財務指標である連結 ROE の目標を「5% 以上」から「6% 以上」へ修正しました。

今後の取り組み・課題認識を踏まえ、各指標の達成を目指します。

第8次中期経営計画							
指標	指標の定義	達成指標	2025年3月期 マイルストーン	2025年3月期 実績	達成率	今後の取り組み・課題認識	
インパクト デザイン	地域の成長を支える投融資額	事業性設備投資資金等の実行額 住宅ローンの実行額 ファンド等を通じた地域への投資額	期間累計 1兆2,000億円	2,300億円	2,086億円	90.7% △	●住宅ローンの商品性改定（2025年4月実施済） ●粘着性の高い預金の獲得
	お客さまの夢や事業を サポートする件数	事業承継相談 相続対策相談 リスク対策相談 事業支援相談 海外ソリューション相談 格付CS	期間累計 30,000件	6,000件	7,424件	123.7% ○	●コンサルティング人材の育成およびサービスの高度化 ●伴走型ソリューションの提供（顧客課題に関する情報の蓄積・可視化、 営業店・本部各部の横断的会議体の運用等） ●再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」（2025年3月組成）の活用
	地域や社会の持続可能性を高める サステナブルファイナンス実行額	SDGs 私募債 サステナビリティ・リンク・ローン ポジティブ・インパクト・ファイナンス グリーンローン（ボンド） ソーシャルローン サステナブル評価融資 未来よしシリーズ ESG 関連新規投資	期間累計 7,000億円	1,260億円	1,278億円	101.5% ○	●自治体や関係省庁との連携による“面”での取り組み
サステナビリティ 達成指標	稼ぐ力の向上に向けた新たな ファイナンス手法による 投融資残高	ファイナンス室の投融資残高 （国内ストラクチャードファイナンス、 海外市場型ローン、オルタナティブ投資）	2029年3月時点 7,500億円	4,160億円	4,255億円	102.3% ○	●リスク・リターン分析の高度化 ●分散投資（戦略・地域・時間）による安定した収益確保
	お客さま価値の創造と 当行グループの業務変革に つなげる DXへの取り組み	デジタル戦略グループでの取り組み データドリブンプロジェクトでの取り組み （AI・データの利活用、リモート窓口、AI 審査等）	定性評価	-	生成 AI「Copilot」全店導入 データドリブンプロジェクト チーム設置 「リモート窓口」導入店舗拡大	-	●異業種とのデータ連携 ●非対面チャネルにおける顧客体験の向上 ●次期勘定系システムへの移行
	カーボンニュートラル社会の 実現に向けた GHG 排出量削減 （Scope1, 2）	当行グループの GHG 排出量 ※ GHG = 温室効果ガス	ネットゼロの達成	-	GHG 排出量 3,873 t-CO ₂ （2024年3月期対比削減率 3.4%）	-	●化石燃料の使用量削減（HV 車・EV 車への入れ替え等） ●再生可能エネルギーのさらなる活用
ヒューマン ファースト	人的資本最大化のための 従業員エンゲージメント向上 （肯定的割合）	エンゲージメントサーベイによる 「銀行への満足度に関する肯定的割合」	持続的向上	-	エンゲージメントサーベイ 「肯定的割合」 前年比 +2.8%（86.9%）	○	●「挑戦と称賛の企業文化」への変革の取り組み加速 ●人材ポートフォリオの可視化および再構築
	価値創造の主役として、 地域の未来へ挑戦できる人材を 育成するための投資額	人材育成投資額	2023 年度対比倍増 （一人当たり 30 万円 / 年）	一人当たり 17 万円	一人当たり 17.6 万円	103.5% ○	●異業種等の外部企業への出向増加 ●「デザイン力強化プログラム」の受講者増加 ●マネジメント研修の高度化・早期実施
	スキルアップやキャリア形成に 向けて自律的に挑戦した人数	中小企業大学校派遣者数 人材公募制度応募者数 グロービス・マネジメント・スクール受講者数 地銀協研修派遣者数 メンター、メンティー数 女性キャリア研修参加者数 udemy、ビジネスコンテスト応募者数 等	期間累計 2,000名	400名	657名	164.3% ○	●自発的な研修参加、外部派遣の増加 ●行員の成長とやりたい仕事を反映した適性配置
財務指標	ROE	連結 ROE 上方修正	2029年3月時点 6%以上 （当初計画：5%以上）	-	4.00%	-	●政策保有株の縮減ベース加速 ●成長投資（人的資本投資、DX 投資）の拡大 ●株主還元の充実（配当性向の向上、機動的な自社株取得）
長期的挑戦指標	ROE	連結 ROE	8% 以上	-	4.00%	-	

1

第8次中期経営計画

基本戦略①

インパクトデザイン

お客さま・地域の持続可能な成長をデザインする

私たちが課題を発見し、解決策を企画するとともに、ありたい未来の姿の実現まで結びつけていくこと。それが持続可能な成長をデザインすることです。金融の枠にとらわれず、新たな価値創造に取り組んでいきます。

物価高や人手不足といった構造的課題に加え、「金利のある世界」への移行により、地域経済やお客さまを取り巻く環境は一層複雑さを増しています。今こそ、地域金融機関の役割を果たすべく、地域の課題に真正面から向き合い、解決策を構想・実行する“デザイン”の力を通じて、「地域を幸せにする好循環」を力強く生み出していきます。

その実現のために、人事コンサルティングをはじめとする多彩なコンサルティング、地域企業との包括連携協定、そして2024年度に立ち上げた投資専門子会社「しがぎんキャピタルパートナーズ」、官民一体型中小企業再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」などを通じ、課題解決の選択肢を広げる取り組みを進めています。

今後も、地域社会にとって意味のある変化＝ポジティブ・インパクトを生み出す好循環の起点として、当行グループはその責任を果たし、地域の持続可能な成長をデザインしていきます。

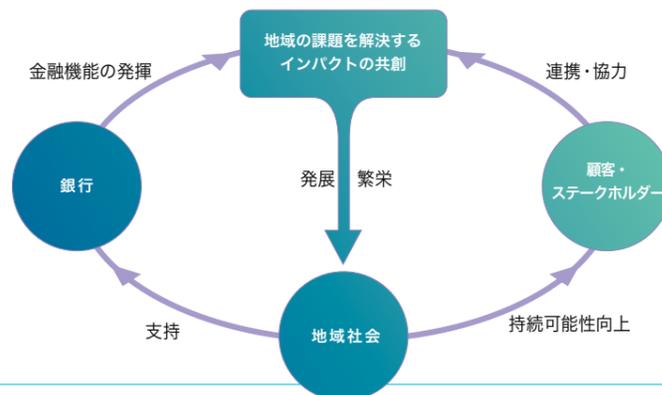
<課題認識>

- 新たな事業価値の創造
- 社会的インパクトの創出

サステナブルな地域社会へ

地方における人口減少や人口構造の変化は着実に進行しており、企業は慢性的な人手不足に悩まされるなど、地域経済に深刻な影響を及ぼし始めています。地域の持続的な発展に向けて、地域の稼ぐ力を高め、人々がその土地で安心して暮らし、働き、育つことができる社会を創り上げる地方創生の取り組みは、地域金融機関の最も重要なテーマとなっています。

当行グループは、地域密着により張り巡らせた多様なネットワークを活用し、地域をデザインする企業としてサステナブルな地域社会に向けたインパクトを創出していきます。



「実現したい地域社会の姿〈自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会〉」の達成イメージ

滋賀県における
実質県内総生産の増加、
雇用の増加

滋賀県の人口減少の抑制、
関係人口・交流人口の増加

2050年までの
カーボンニュートラル社会の
実現

ダイバーシティ・エクイティ
& インクルージョンの
実現

I 地方創生に向けて地域をデザインする ～地方創生に向けた産・学・官との相互連携～

「地方創生を実現していくにはどのような施策が必要なのか」。この問いへの答えを導き出すには、地方創生を実現した地域の姿をできるだけ具体的にイメージすることで、現在の延長にはない未来を創る施策を検討する必要があります。当行グループは、“地域をデザインする”という発想で、地方創生に向けた連携の取り組みを強化します。

企業間交流の活性化

銀行の広域ネットワークを活用し、業種を超えた交流による地域活性化を実現。



学生接点の強化

起業促進に向けて学生との接点を積極的に創出。

- 各種学生イベントの開催支援
- インキュベーション施設との連携強化

自治体連携強化

地域の課題・ニーズの集約・整理を行い、関係者への情報共有・連携を行う。課題解決に向けて他府県先進事例の視察による情報収集を行い、解決策の一助となるノウハウの提供を行う。

株式会社平和堂様と包括連携協定を締結

株式会社平和堂様と包括連携協定を締結しました。本協定は、株式会社平和堂様および当行が緊密な協力と信頼関係のもとに幅広い分野で相互に協力・連携し、お互いが有する資源や機能等を効果的に活用しながら、地域経済の活性化および地域社会の発展に寄与することを目的とするものです。



「空き家等を活用した信楽焼産地振興における連携協定」を締結

甲賀市および信楽まちづくり株式会社様と、「空き家等を活用した信楽焼産地振興における連携協定」を締結しました。信楽焼産地の再生・活性化を目的に、甲賀市が令和4年度に実施した信楽町長野地域における空き家等を活用したビジネスモデルの可能性調査および令和5年度の事業化調査に基づくものです。これらの調査には当行信楽支店が中心となり、民間事業者とともに計画段階から参画してきました。



「長浜バイオ大学産学連携人材育成コンソーシアム」に参画

長浜バイオ大学、企業、行政が連携し、産業界や地域の課題解決のためのイノベーション・エコシステムを構築することを目指した、「長浜バイオ大学産学連携人材育成コンソーシアム」に参画しました。

18歳人口の減少、高校生の都市志向による地方離れなど、地方大学を取り巻く環境が厳しさを増しており、社会が求める人材育成をはじめとする魅力的な大学づくり、地域経済の活性化に向けて協力、貢献していきます。

社会的課題を解決し、新たな価値の創造へ

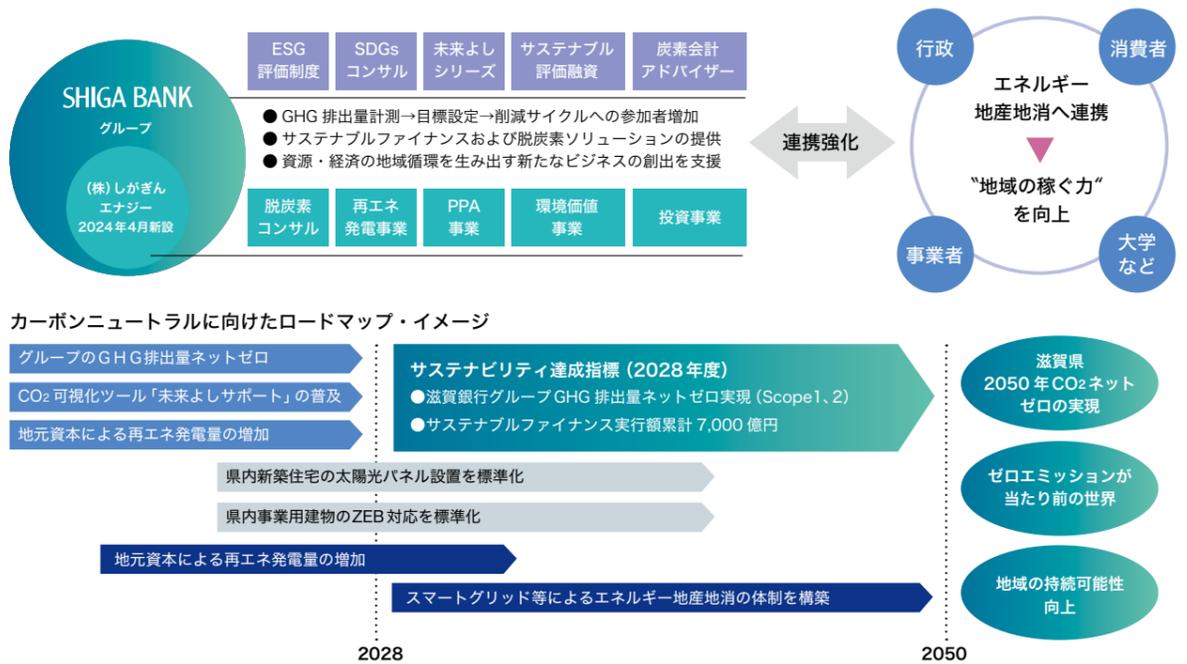
私たちは地域の社会的課題を解決するために、さまざまなソリューションを提供し続けます。そこから生まれた資本を、また地域に還元し、「地域を幸せにする好循環」を生み出すことが、私たちの役割です。

脱炭素を核としたビジネス機会の創出

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

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

このような考えのもと、2024年4月に株式会社しがぎんエナジー(P43)を設立しました。当行グループは脱炭素への取り組みを加速することで、地域への投資を呼び込み、地域の稼ぐ力へつなげるためのさまざまなビジネスを展開しています。



TOPICS 「トランジション・ファイナンス」の取り扱いを開始

2025年4月、カーボンニュートラル社会の実現に向けた脱炭素経営の取り組みを促進するため、「トランジション・ファイナンス」の取り扱いを開始し、「トランジション・ファイナンスへの取り組みに関する考え方」を公表しました。

「トランジション・ファイナンス」とは、長期的な戦略に則り、GHG削減への着実な取り組みを進めることで将来的に脱炭素経営へ移行しようとする企業に対し、その取り組みに必要な資金を提供する金融手法です。

事業承継のための取り組み

地域の社会的課題の一つとして、当行グループのマテリアリティ(P25)である事業承継のサポートに注力しています。2024年4月、営業統轄部内に事業承継コンサルティングの専門チームを設置し、お客さまとの接点を最大化して早期に課題解決への対応を促す活動に取り組んでいます。また、2024年10月に投資専門子会社「株式会社しがぎんキャピタルパートナーズ」を設立(P43)するなど、事業承継などに関する支援等において、さらなる専門性の向上と機能強化を図っています。



地域を活性化するニュービジネス支援の取り組み

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

「しがぎん起業・経営塾」「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」

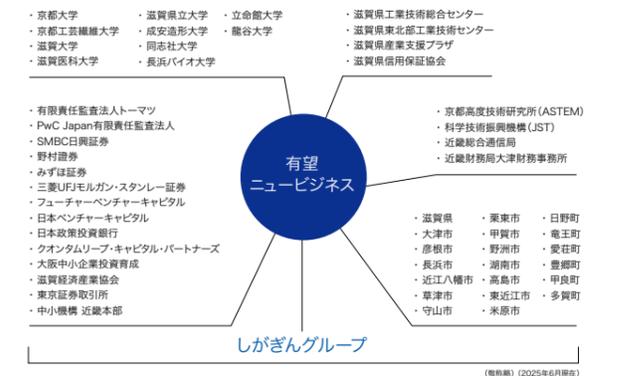
20年以上にわたって進化させてきた「サタデー起業塾」の取り組みをさらに発展させるため、2023年度に「しがぎん起業・経営塾」を開講しました。時代を切り拓いて活躍されている方々を講師に迎え、社会的課題の解決につながる創業・第二創業へのビジネスヒントを提供しています。

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



「しがぎんニュービジネス支援ネットワーク野の花応援団」

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



新たな価値を創造する ~未来デザイングループ~ +X

地域の課題解決につながる新たな事業を生み出すべく2024年4月に総合企画部内に「未来デザイングループ」を新設し活動しています。

300以上の企業、自治体からの情報収集で見えてきた地域の課題に対し、地域資源を活用し主体的に解決する事業、例えば地域の開発案件に企画段階から関与するようなビジネスをイメージしています。

メンバーの活動を通じて、挑戦する企業風土を醸成するとともに、“実現したい地域社会の姿”を目指し、「Design人材」を育成します。

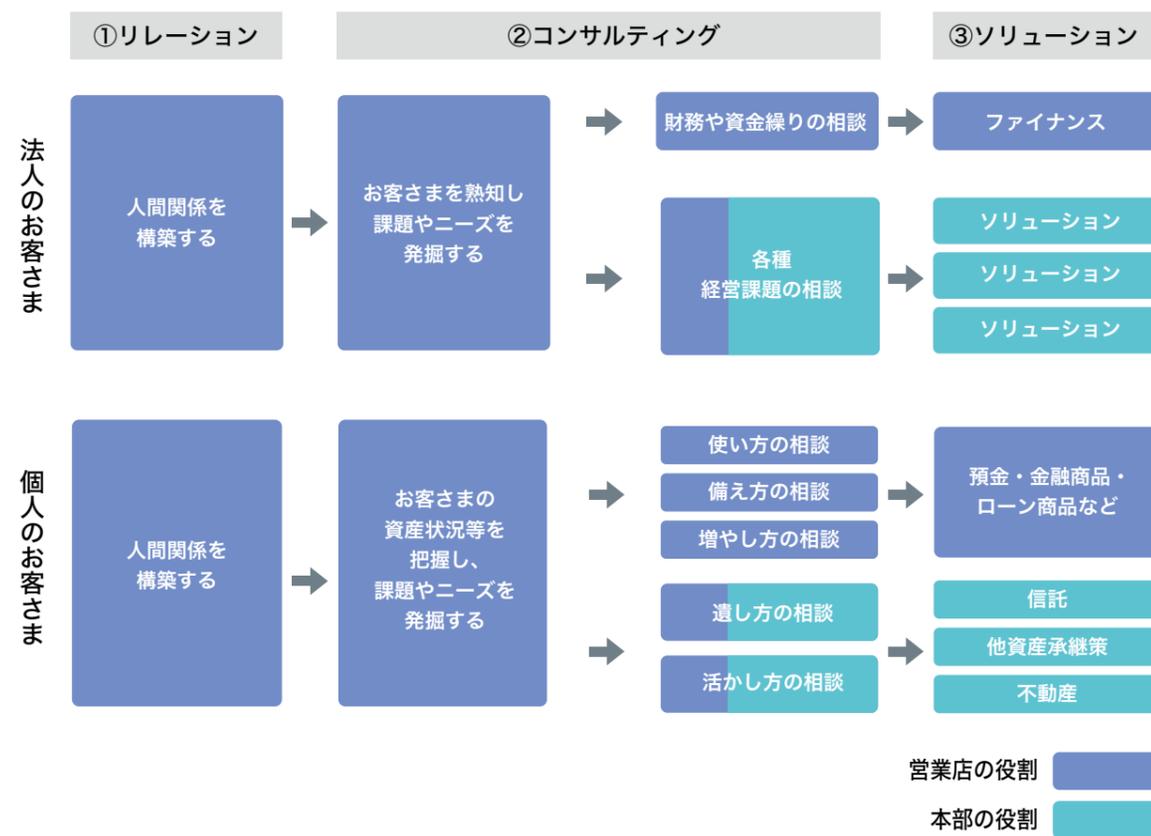
お客さまの夢や事業のサポートに向けて

地域の持続可能性や成長のためには、事業者の皆さまや個人のお客さまの持続可能性や成長が最も重要と考えています。当行では、お客さまの将来の夢やビジョンを実現していただけるよう、現状との間に生じるギャップを埋めるための課題を解決する幅広いソリューションメニューを用意し、お客さまの伴走支援に努めています。

「お客さまとの「リレーション強化」と「課題解決型営業」による伴走支援の実践

お客さまの夢やビジョンの実現に向けて、当行は3つの段階を重要視しています。

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



TOPICS 「営業マネジメント塾」の実施

組織全体の営業力強化を目的に、営業店の管理者向けに、必要なマネジメントスキルを体系的に学び、「お客さまとのリレーション強化」、「課題解決型営業」に関する経験やノウハウを習得する「営業マネジメント塾」を開講しました。本講座をきっかけに自発的に行動する行員が増加し、営業店のチームパフォーマンス向上につながっています。



法人・個人事業主のお客さまへの取り組み

経営課題を深掘りする力の強化

「リレーションとコンサルティングがあってこそそのソリューション提案」という考えに基づき、お取引の土台となるリレーション（関係構築）と、総合的なコンサルティング（相談）のスキル強化に取り組んでいます。

2024年度は、お客さまとの関係構築ノウハウの体系化やトレーニング教材の整備などに加え、幅広い経営課題やニーズを発掘していくツールの開発と手法の標準化を実施しました。また、営業統轄部内の営業店支援部署が中心となり延べ403名の営業担当者を対象とした勉強会を実施しました。これに加え、個別相談にも積極的に対応し、営業店の実状に即した支援を行っています。

「経営課題の深掘り」を再現性のあるスキルとして高めていくことで、お客さまの夢や事業をサポートするファイナンスや各ソリューションの提供につなげます。

お客さま・地域の成長を支えるファイナンスの強化

お客さまを熟知し、課題やニーズへの対応に努めるなかで、ファイナンスはお客さまにとって重要なソリューションの一つです。経営環境の変化がもたらすお客さまの課題に対するタイムリーな対応を従来以上に強化するほか、事業性評価に基づく付加価値の高いファイナンスもさらに強化します。ファイナンスを起点とした各ソリューションとの統合的な「課題解決型営業」の実践により、お客さま・地域の成長を支えます。

伴走型ソリューションの強化

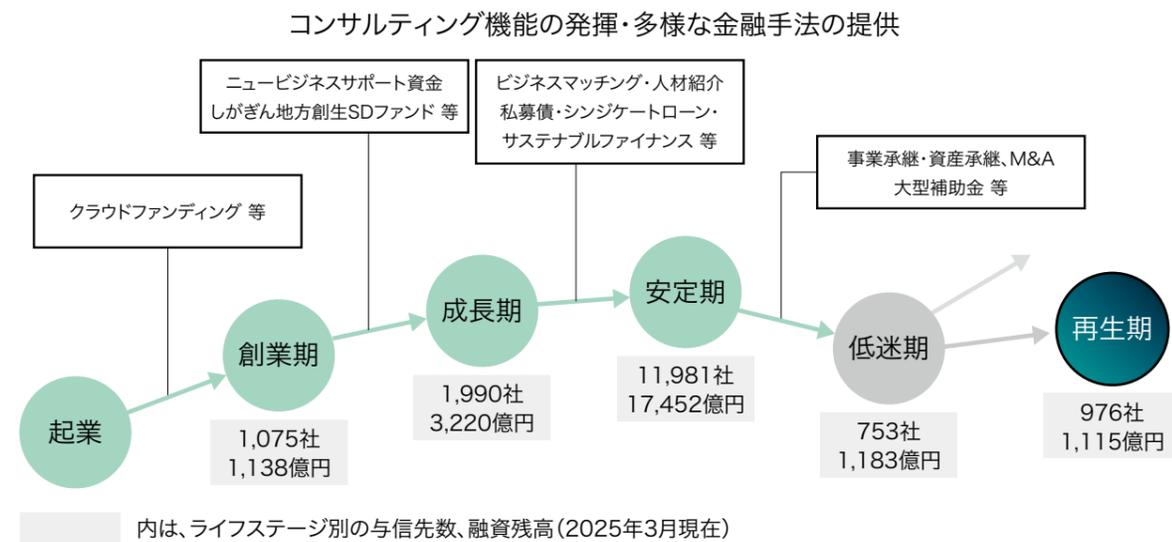
グループ機能の活用や提携会社との連携を深化することで、事業承継などの中核的な経営課題に対するソリューションを強化します。お客さまのサステナビリティ戦略や人事・人材戦略、DX戦略など、事業の中核的な課題に対応できるソリューションの機能強化を継続するとともに、本部ソリューションスタッフによる横連携の強化に取り組めます。

また、解決まで中長期に及ぶ経営課題も増えていることから、お客さまへの能動的かつ継続的なアプローチの強化にも取り組みます。2024年度には、営業店と本部が一体となってお客さまに対する提案を幅広く検討する「みらい伴走会議」をスタートしたほか、事業承継課題に対し継続的にサポートできる体制づくりを行いました。組織全体でお客さまの経営環境の変化を捉え、中長期の伴走支援を行います。

今後展開する施策の幅を広げ、実効性を高めるため、TSUBASAアライアンス(P51)等との外部連携をこれまで以上に深めていきます。



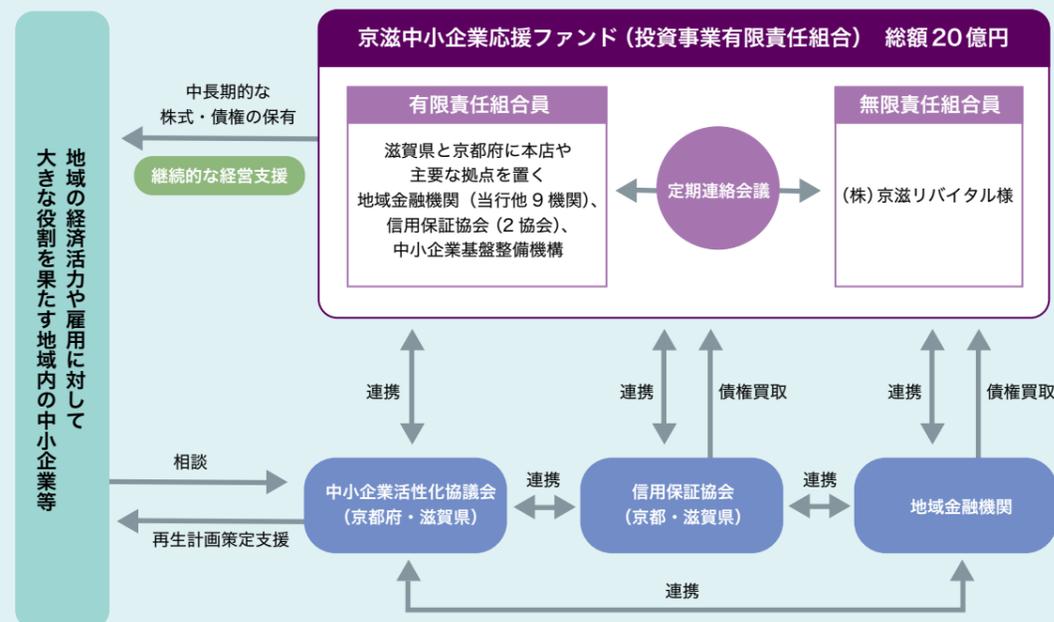
企業のライフステージに応じたソリューションの提供



TOPICS 京滋地域における官民一体型中小企業再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」を組成

地域活性化や雇用維持の取り組みの一環として、滋賀県と京都府に本店や主要な拠点を置く地域金融機関、信用保証協会および中小企業基盤整備機構とともに、官民一体となって地域の中小企業を支援する「京滋中小企業応援ファンド投資事業有限責任組合」(総額 20 億円)を組成しました。本地域においては、本ファンドが初の官民一体型の中小企業再生ファンドとなります。

債権買取・出融資・社債引受等財務面からの支援を行い、さらにハンズオンで経営支援にも取り組むことにより、投資先企業の再生を着実に進めていきます。



各ソリューションメニューの取り組み状況と課題

■承継コンサルティング

お客さまとの接点を最大化し、事業承継に関する課題解決の提案を強化しています。2024年度は、承継サポート部署による対応範囲を拡大する方針としたことで、相談件数も649件と前年度の425件から大幅に増加しました。

事業承継の選択肢が多様化するなか、お客さまの状況に応じた継続的なサポート体制の構築が求められます。今後は外部の知見も活用し、さらなる専門性の向上と高度なコンサルティングの提供を目指します。

■M&A

2024年度においては、営業店との連携強化や支店長層による「M&Aシニアエキスパート」資格取得を推進したことで、M&Aに対する理解と感度が向上し、目標を上回る受託件数となりました。

専門人材の育成や企業規模・業種に応じた提案体制の整備が今後の課題であり、CRMシステム「BMASS」の活用や、買収資金提案・PMI支援などを通じて、地域企業の成長に貢献する総合的なコンサルティングの展開を加速させていきます。

■人事コンサルティング・人材紹介

人材獲得競争激化への対応や生産性向上など、お客さまを取り巻く環境の変化を踏まえ、人材紹介事業に加えて、2022年4月から人事制度構築や人材育成支援などを行う人事コンサルティングサービスを開始しています。制度面の整備だけでなく、管理職・次世代リーダー向け研修など運用面の強化にも対応し、経営者の人材課題への関心の高まりに応え、相談件数、成約件数ともに着実に増加しています。

お客さまの人事課題は複合的であり、幅広い解決策の提供が必要となるため、当行だけでなく多様な外部連携先と協業する体制を構築することが課題です。連携先の開拓とノウハウ蓄積を行いながら、長期的な伴走支援を通じて、企業の組織変革と成長を力強く後押ししていきます。

■サステナブルファイナンス

お客さまが持続可能な経営に取り組むことを後押しするため、ESGに関する金融支援を積極的に展開しています。2024年10月には、より多くのお客さまに、ESG・SDGsの第一歩を踏み出すきっかけを提供することを目的とした新商品「ESGローン〜未来よしステップ〜」の取り扱いを開始し、2024年度に70件超を実行しました。

今後は、事業者や自治体など多様な主体との連携をさらに深め、地域のサステナビリティ実現に貢献していきます。

総貸出金推移(未残)



主な法人コンサルティング手数料

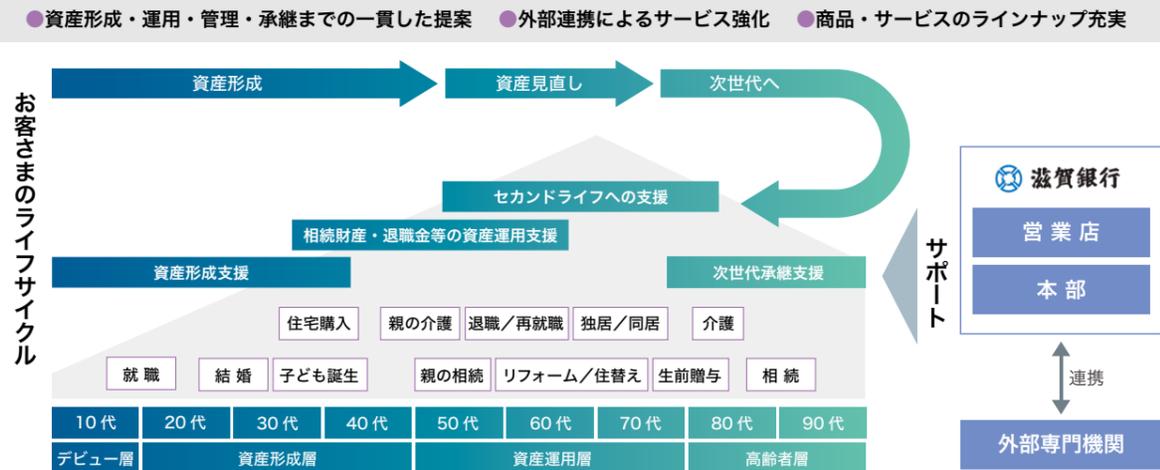


Ⅰ個人のお客さまへの取り組み

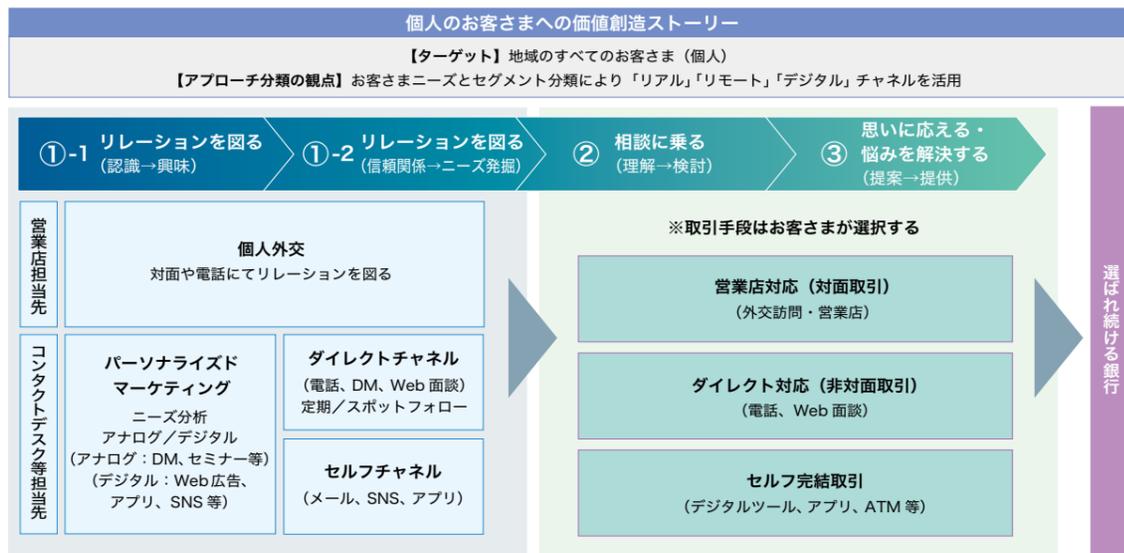
多様化するお客さまの価値観やライフスタイルに寄り添った高い利便性を実現します。
 すべてのお客さまに高い付加価値を提供するため、ゴール・ベース・サポート※を実践します。

※お客さまが目指す夢(ゴール)を共有し、実現に寄り添いながらサポートする。

お客さまの夢の実現に向けたゴール・ベース・サポート



お客さま接点の高度化、CX(カスタマー・エクスペリエンス)の向上



お客さまのライフスタイルに寄り添った価値ある提案

リアルでのご相談、ご提案に加えて、デジタルツールやオンライン面談など、お客さまのライフスタイルに寄り添った高い利便性を実現します。

富裕層や法人オーナー層などへの総合コンサルティング(資産運用、資産承継等)を行います。なお、お客さまの多様化かつ高度化するニーズにお応えするために、AFC(エリア・フィナンシャル・コンサルタント)、証券アドバイザー、保険アドバイザーで構成される「SDチーム」が営業店の資産形成コンサルティング業務をサポートしています。

お客さま本位の業務運営

役職員が当行グループの理念体系を共有し、お客さまの資産形成に貢献することを目的とした「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。本方針に基づいた具体的な取り組み、および指標(KPI)を定期的に見直し、半年毎に公表しています。

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

資産承継・遺言信託

お客さまの大切な資産を円満・円滑に引き継いでいただけるようサポートしています。お客さまの思いをお聞きし、現状を確認したうえで、誰にどの資産を残すか、相続税支払のための資金確保、資産の見直しなど、相続に関する幅広いご相談を承り、お一人おひとりのニーズに合わせたサービスを提供しています。

「遺言信託」では、お客さまの思いを実現するために、遺言書の作成サポート、保管・管理、遺言者がお逝去の際には「遺言執行者」として相続手続きまでを当行が行い、スムーズな相続手続きと円満な資産の承継に向けて取り組んでいます。

消費者ローン

- ダイレクト型消費者ローンは、全国展開・非対面の強みを活かし、収益性の高い貸出金の増強を図っています。
- 住宅ローンのWeb申し込み比率の増加など、非対面チャネルを活用した効率的業務を推進しています。

■ダイレクト型消費者ローン

- ダイレクトチャネルの充実

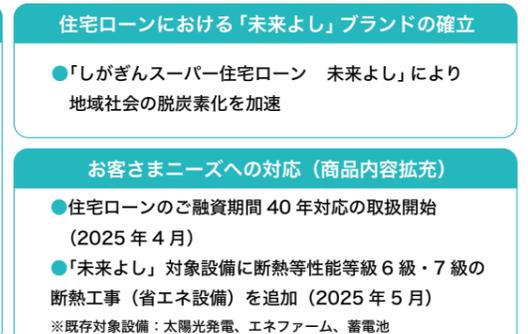
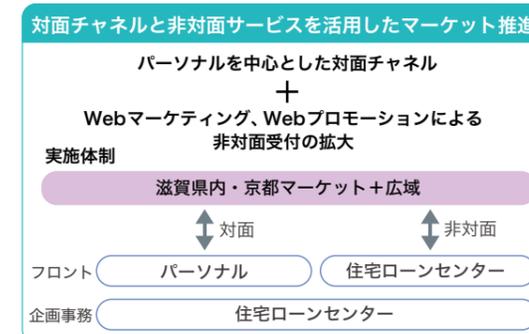
非対面ツール + 対話 → 完全非対面化を実現

コールセンターの専門スタッフが電話やチャットで手続きを手厚くサポート
 ローン申込から契約・実行まで来店不要で手続き可能

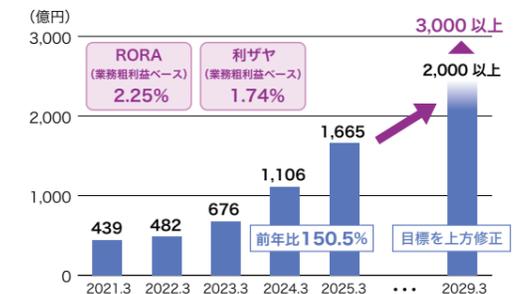
- お客さまニーズへの対応

お客さまニーズに合わせ、商品改定や利便性の向上を実施
 また、Web広告を強化し、お客さまへの訴求力を強化

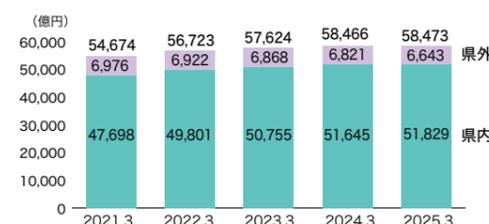
■住宅ローン



消費者ローン残高推移 +X



総預金(未残)



主な個人コンサルティング手数料



グループ会社戦略

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

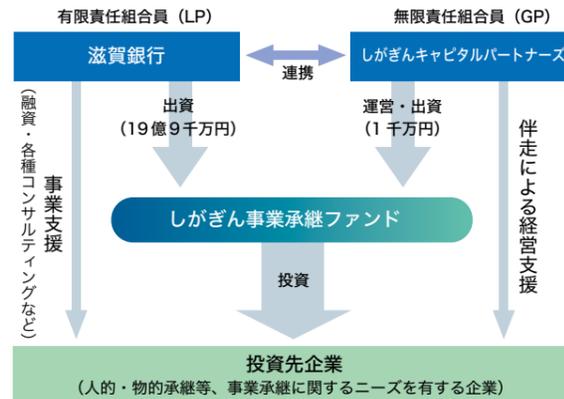
しがぎんエナジー **+X** ●再生可能エネルギー関連業務

- 2024年4月設立。
 - GX（グリーントランスフォーメーション）を通じた再生可能エネルギーの利用拡大と地産地消による資源循環を促進し、地域のポジティブインパクトを創出します。
- <FIT発電事業>
- 滋賀県内を中心に太陽光発電所25基（発電規模約28Mw）を取得し、約1万世帯分の発電事業へ成長しています。
 - PPA、蓄電池事業など新たな領域への投資も検討していきます。



しがぎんキャピタルパートナーズ **+X** ●コンサルティング業務 ●投資業務

- 2024年10月設立。
 - マーケット縮小や後継者不在、人材不足などの地域課題に対し、お客さまの株式保有とハンズオン支援により解決を図ります。
- <投資事業>
- 2025年1月に第1号ファンドを20億円で立ち上げました。
 - 事業承継を課題とするお客さまへ投資を行い、企業価値の向上に努めていきます。
 - 将来的に事業再生やベンチャービジネス、地域活性化領域への展開も検討していきます。



滋賀保証サービス ●信用保証業務 ●貸出担保評価・管理業務

- 住宅ローン保証残高増加による健全な資産の積み上げに取り組んでいます。
- 2024年4月より全保連株式会社様と家賃債務保証事業において業務提携を開始しました。地域の不動産業者との連携により、賃貸オーナー、入居者が安心できる賃貸環境の構築を目指します。 **+X**

※家賃保証事業とは、賃借人が賃料を滞納するなど債務不履行をした場合、賃借人にかわって賃貸人に代位弁済する事業

滋賀ディーシーカード ●クレジットカード業務 ●信用保証業務

- DCブランドの取り扱い、地域密着型のクレジット事業を展開しています。
- しがぎんジェーシービーとの相互連携によりシナジー効果を生み出しています。
- 多種多様な決済ソリューションの提供により、地域のキャッシュレス化を促進しています。

しがぎんジェーシービー ●クレジットカード業務

- JCBブランドの取り扱い、地域密着型のクレジット事業を展開しています。
- 滋賀ディーシーカードとの相互連携によりシナジー効果を生み出しています。
- 多種多様な決済ソリューションの提供により、地域のキャッシュレス化を促進しています。

しがぎんリース ●リース業務

- リース事業を通じて、地域社会、お客さまの持続可能な発展に貢献します。
- お客さまとのリレーション強化に努め、銀行本体とともに「課題解決型金融情報サービス業」に取り組み、リース利用の促進による、脱炭素や人材不足等の社会的課題の解決に貢献しています。
- お客さまの企業価値向上と環境保全の両立に向けた環境金融への取り組みを推進します。

しがぎん経済文化センター ●コンサルティング業務

- 県内を中心とした企業支援や地域文化の振興を通じてシンクタンクとしての役割を果たしています。
- 自治体・企業コンサルティングに加え、文化事業や文化講座、各種イベントを企画・運営しています。

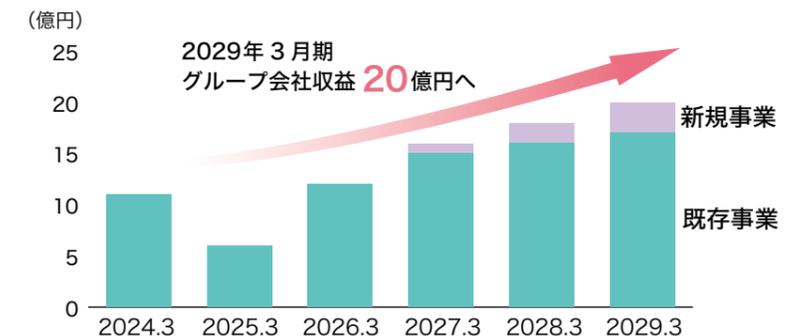
しがぎんビジネスサービス ●事務計算受託業務 ●事務代行業務 ●不動産管理業務 ●現金精査・整理業務 ●ATM管理業務

- 銀行本体の事務効率化を支援する事務代行子会社として、銀行本体の業務効率化に取り組んでいます。

しがぎん代理店 ●銀行代理店業務

- 重要な有人チャネルとして、県内に一般代理店・インストア代理店21店舗を有し、営業事務とお客さま対応を業務としています。

グループ会社収益推移



2 第8次中期経営計画

基本戦略② ベース for グロース

変化に対応できる経営基盤の強化

経済・社会の変化が加速するなか、「変化に強く、次の事業へつなぐ力を備えた企業体」として、持続的な成長を実現することを目指しています。

「ベース for グロース」では、強靱かつ機動的な経営基盤の構築を進めています。この戦略は、外部環境の変化に強く、かつ将来の成長機会を的確に捉え収益につなげていくための「基盤(ベース)」であり、持続的な資本効率の向上と多様な収益源の創出を両立させることを目的としています。

2024年度は、有価証券運用の高度化に加え、ストラクチャードファイナンスやグローバルな成長機会を取り込む海外向けファイナンスを一段と強化しました。また、行内外のデジタル戦略と「データドリブンプロジェクト」の推進により、経営基盤の強化・高度化も着実に進展しています。

本戦略は、守りと攻めの両面から当行グループの競争力を高める戦略です。事業環境が大きく変化するなかでも、柔軟かつ迅速な実行力のある経営を貫き、資本市場からの期待に応える持続的な企業価値の創出に挑戦します。

<課題認識>

- 持続可能性の高い収益を生み出す良質なポートフォリオの構築
- 柔軟かつ戦略的な意思決定を可能にするデータドリブン経営の実践

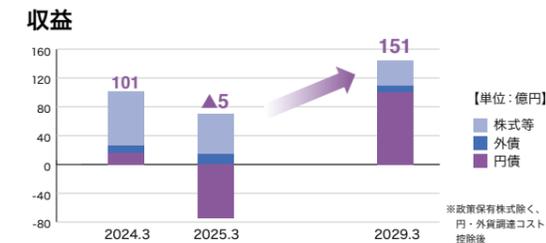
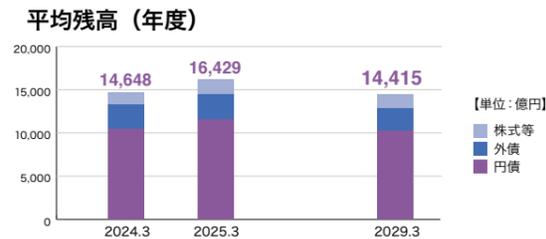
有価証券運用戦略

フォワードルッキングでの外部環境の変化に応じたポートフォリオ運営を行い、トータルリターンを最大化を目指します。

目指す姿

成長戦略	<p>運用ポートフォリオの継続的改善</p> <p>→利ザヤ1%※ポートヘ(足元の実績は0.7%程度) ※政策保有株式除く、円・外貨調達コスト控除後</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安定収益=キャピタルからキャリアへ収益構造を転換 ・景気循環を捉えた金利予測で金融政策の変化に対応
2025.3実績	<ul style="list-style-type: none"> ・低利回りの債券等を売却、入替により、ポートフォリオ全体の利回りを改善 ・足元の金利環境を踏まえ、最終年度の残高計画見直し
課題 リスク要因	<ul style="list-style-type: none"> ・急激な金利上昇、金利と株式等リスク資産の相関 ・経営体力・リスクコントロール能力に見合ったリスクテイク ・実効的な運用態勢とリスク管理態勢の構築

残高・収益計画 収益ボラティリティの抑制 RORA向上



ファイナンス戦略

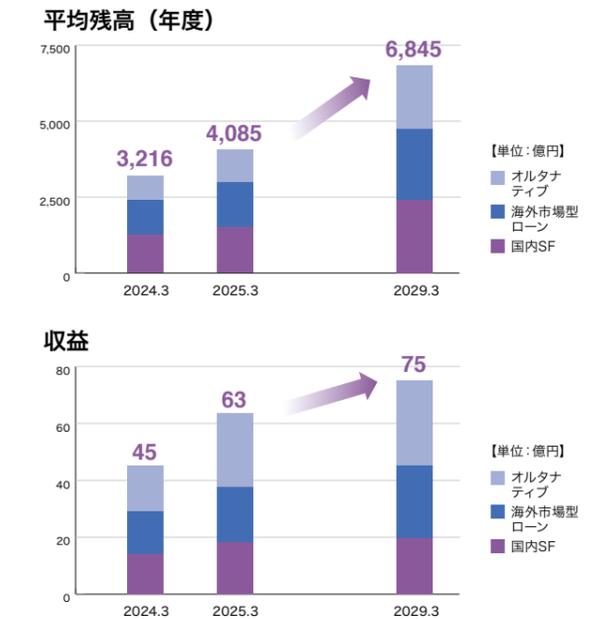
戦略的部署として2021年6月より市場国際部内に「ファイナンス室」を設置しています。

新たなファイナンス手法へ挑戦し、多様化・高度化する法人・事業者向けファイナンスを強化することで、地域経済のみならず日本や世界経済の発展に貢献し、持続可能な収益構造への転換を図るとともに、企業価値向上につなげます。

目指す姿

成長戦略 +X	<p>RORA・リスク分散を意識した投融资</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益性の高いファイナンス ・成長分野に人員・経営資源を投入 経済資本→高RORAアセットの積み上げ 人的資本→新たなファイナンス手法への挑戦 ・分散の徹底によるリスク軽減 戦略分散、地域分散、時間分散 ・幅広い分野・手法に投資 国内SF*: インフラ、不動産、データセンター等 海外市場型ローン: 海外コーポレート、海外ストファイ等 オルタナティブ: ベンチャー・バイアウトファンド、不動産等 ※SF: ストラクチャードファイナンス
2025.3実績	<ul style="list-style-type: none"> ・各セグメントで着実にアセット積み上げ ・バイアウトファンド分配金により、収益が前年比大きく増加
課題 リスク要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウの組織的な定着、人材育成 ・クレジットリスク、ストラクチャーリスク等のリスク管理 ・サドンデス等の発生→与信コストの顕在化 ・外貨資金の調達環境

残高・収益計画 RORA向上



I分散投資による安定した収益確保

「戦略分散」「地域分散」「時間分散」によるリスク分散戦略により、安定した収益の確保を目指します。(2024年度残高)

<p>オルタナティブ投資 (年度末管理残高: 1,107 億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● バイアウトファンド ● ベンチャーファンド ● インフラファンド ● 不動産私募ファンド ● 私募 REIT ● プライベートデット ● メザニンファンド ● 船舶ファンド 	<p>海外市場型ローン (平均残高: 1,470 億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート ● 金融機関 ● 海外プロジェクトファイナンス ● 船舶・航空機 ● 海外不動産ノンリコースローン <p>【地域】 北米・アジア・欧州 オセアニア・中東など</p>	<p>国内ストラクチャードファイナンス (平均残高: 1,508 億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー ● 不動産ノンリコースローン ● LBO ● 船舶 ● メザニン ● PFI
---	--	---

TOPICS 市場国際部内に「市場戦略グループ」を設置

2025年6月25日に市場部門の一体管理(アセットアロケーション戦略)と外部環境変化に対応できる体制を構築するため、市場国際部内に「市場戦略グループ」を設置しました。

「金利のある世界」において、限られた資金(預金等)のなかで収益を最大化するため、安定的な調達(預金・市場調達等)および最適な運用(貸出金・有価証券等)を目指していきます。

DX 戦略

Message 担当役員メッセージ

私たちは、「Sustainability Design Company」として、お客さまや地域社会とともに持続可能な未来を創造することを目指しています。そのためには、社会の変化に柔軟に対応し、デジタル技術を戦略的に活用することが不可欠です。

技術革新やライフスタイルの多様化により、社会のニーズは日々変化しています。AI やデータ分析を活用し、パーソナライズされた利便性の高いサービスを通じて、CX(顧客体験)の向上を図っています。また、地域課題の解決に向けた DX 支援にも力を入れ、持続可能な地域づくりに貢献しています。

さらに、業務のデジタル化によって手続きの簡素化と業務効率の向上を実現し、従業員が創造的な業務に集中できる環境を整備することで生産性の向上に取り組めます。

これらの取り組みを通じて、革新性と信頼性を両輪に、企業価値の向上と持続可能な成長を力強く推進していきます。

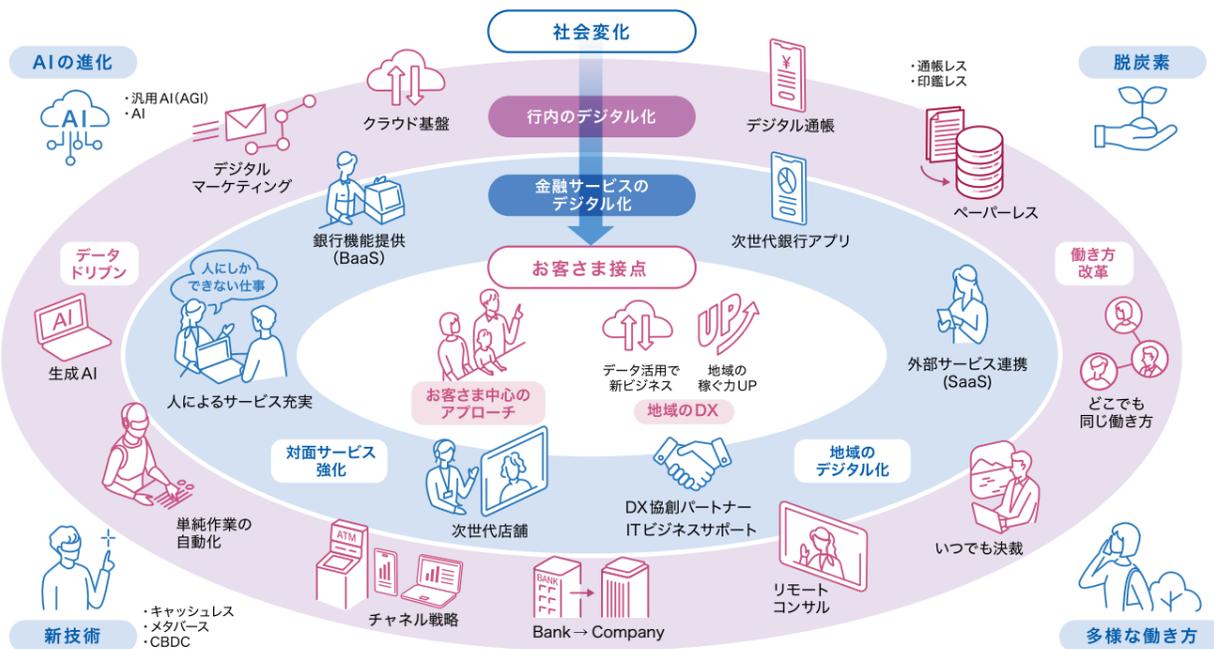


取締役常務執行役員
田中 伸幸

デジタル戦略委員会とデジタル戦略ロードマップ

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

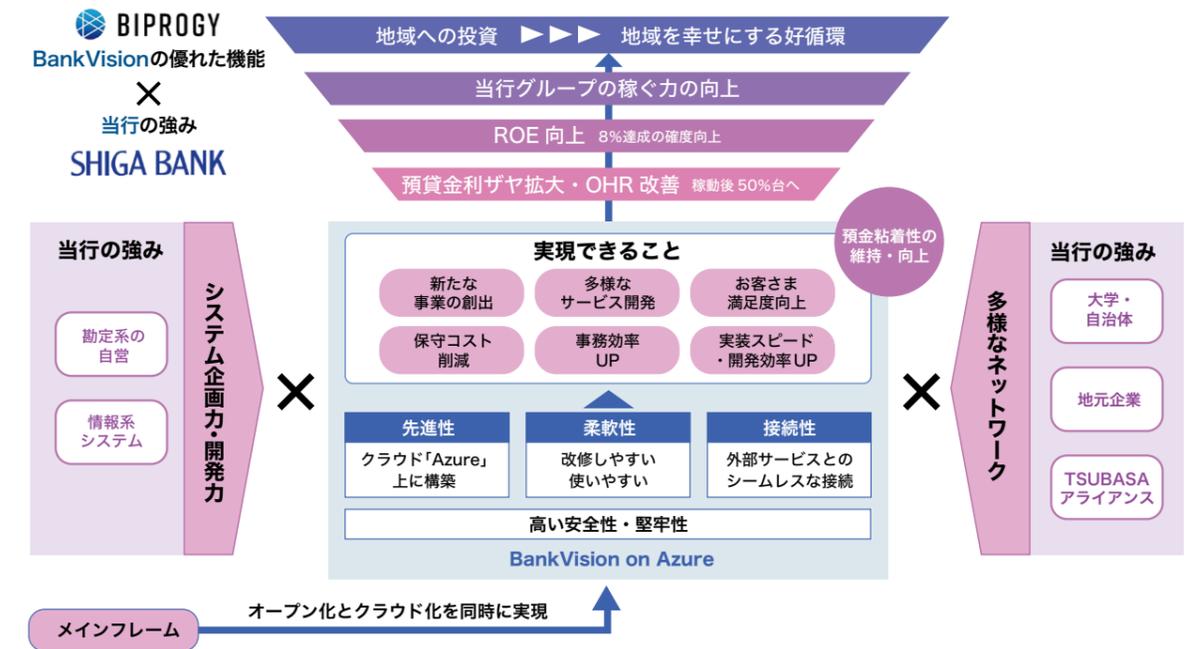
デジタル戦略ロードマップ 銀行の将来イメージ(中長期)



ITビジネスサポート ～お客さまの課題をデジタルの視点から解決に導く～

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

BIPROGY 社の BankVision 選定について

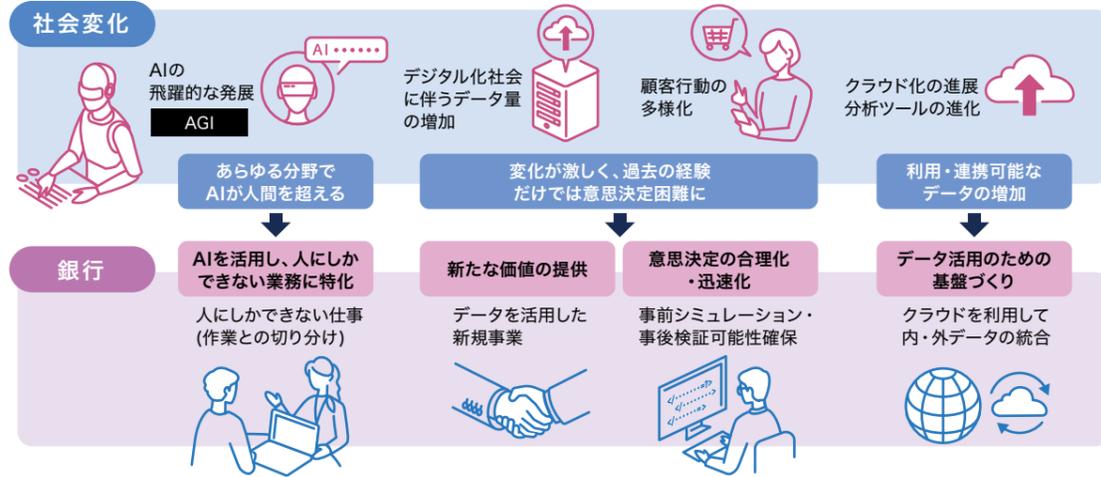


- 当行は次期勘定系システムを BIPROGY 社の BankVision を候補として導入に向けた検討を進めています。社会や経営環境が目まぐるしく変化する VUCA の時代においては、経営戦略を柔軟かつスピーディーに反映できる「先進的なシステム」や、それらを活用し経営戦略をシステム実装できる「IT 人材」、そして、外部サービスとの接続や他社との連携、AI 活用、最新技術の導入が重要です。こうした背景を踏まえ、次期勘定系の目指すシステム像を「経営戦略を柔軟・スピーディーに実現でき、お客さま起点のサービス提供を支える持続可能性の高いシステム」としました。
- 今般候補として選定した BIPROGY 社の BankVision はまさに当行が目指すシステム像を兼ね備えたシステムで、勘定系のオープン化とクラウド化を同時に実現します。
- また、Azure の機能や AI 活用領域は今後も拡張が期待でき、そのノウハウを積極的に取り込み、行内業務の変革やあらゆるお客さま向けサービスの DX 化を実現できます。さらに、事業の根幹を担う勘定系システムを起点に、周辺分野や行内外の DX 支援を行う IT 人材を育成することで差別化を図ります。
- この BankVision に、勘定系システムの自営や情報系システムの構築を通じて培ってきた「システム企画力・開発力」の高さと、TSUBASA アライアンスや地元企業、大学、自治体などの多様なネットワークを掛け合わせることで、企業価値を高めていきます。将来的には、OHR 改善(50%台)、ROE 向上(8%)を実現します。
- そして、企業価値向上によりお客さまの課題解決や地域の成長に資する投資を進め、地域への提供価値の最大化を図り、「地域を幸せにする好循環」を生み出していきます。

データドリブン

I データドリブンで変革を起こす

データドリブンの全体イメージ



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

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

生成AIに代表されるAI技術の積極的な活用により、業務効率化や生産性向上につなげ、創出した時間をお客さま・地域のために振り向け、新たな付加価値を提供していきます。

I 金融データ活用チャレンジへの参加

データを活用する文化の醸成、人材育成の一環として「金融データ活用チャレンジ」(一般社団法人金融データ活用推進協会、金融庁共催)に参加しています。「金融データ活用チャレンジ」では、機械学習による予測モデルの作成や生成AIにおけるRAGシステムの構築など指定されたジャンル、テーマの精度を競います。

これまで本部、営業店、グループ会社など当行グループから延べ66名が参加し、地域金融機関部門で第1回(2023年)1位、第2回(2024年)4位、第3回(2025年)2位と3年連続入賞という好成績を挙げています。

デジタル技術の進展が加速度的に進む環境下において、AIをはじめとする新技術を活用し、データドリブンな業務運営を進めています。



システム部
システム開発グループ主任
門間 悠樹

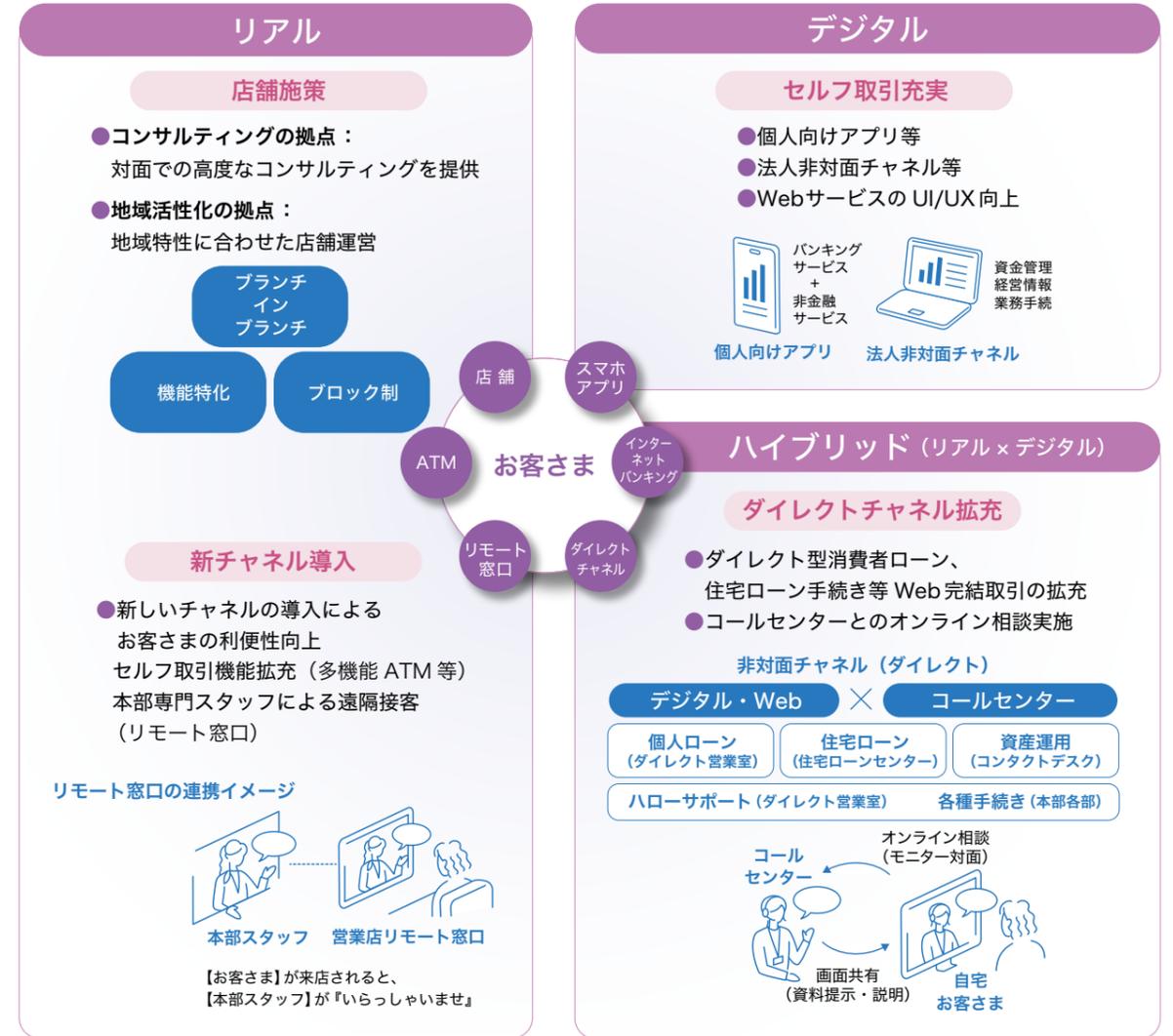
第3回金融データ活用チャレンジでは地域金融機関部門2位をいただくことができました。

本チャレンジでは、生成AIという新しい技術に触れる良い機会となりました。与えられたテーマをクリアするプログラムを作成することは苦労しましたが、ものづくりの楽しさを感じながら試行錯誤を繰り返すことで技術への理解が深まり、スキル習得へとつながりました。

日々進化していく技術をキャッチアップしながら実際の業務で活用し、新たな価値を創造していきます。

チャネル戦略 ～“いつでもしがぎん”“どこでもしがぎん”を目指して～

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



TOPICS 来店予約サービスの Webチャネル追加

2025年4月22日より、「お客さまの利便性の向上」および「お客さまとのコミュニケーションの質の向上」を目的として、来店予約サービスのご利用手段に Webチャネルを追加しました。

Webチャネルにより、24 時間 365 日、いつでもどこでもスマートフォンやパソコンからの来店予約が可能となりました。また、来店予定のお客さまのご要望を事前に把握できることで、各種手続きやご提案の準備をあらかじめ行うことが可能となり、質の高いサービスにつながります。さらに、ブロックや本部と来店予定等の情報共有ができ、互助体制やリモート窓口による本部受付などに活用できます。

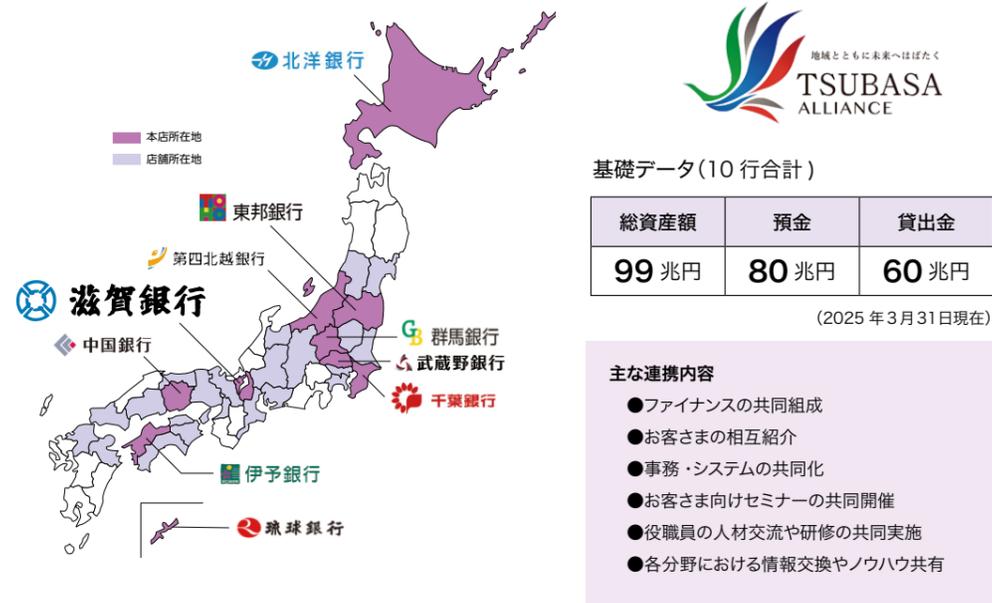
他金融機関との連携

Ⅰ地域トップバンク10行による広域連携～TSUBASAアライアンス～

「TSUBASAアライアンス」は、全国各地域のトップバンク10行が参加する国内最大規模の広域連携の枠組みです。独立性を維持しながら参加10行が知見を結集し、システム分野だけでなくリスク管理の高度化や人的資本、サステナビリティへの取り組み、国際業務、営業推進など幅広い分野での連携を進めています。

当行は2019年5月に加盟以降、シンジケートローンへの参加等によるトップライン向上や、マネー・ローンダリング対策など非競争分野の共同化によるコスト削減に加えて、人材交流や各行が持つ独自ノウハウの共有による知的資本の蓄積という大きな効果を得られています。

今後も引き続き、連携を強化しノウハウや知見の共有を通じて当行単独では成しえない新たな価値を創出し、地域の持続的な成長に貢献していきます。



「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)」へ協賛

TSUBASAアライアンスが2025年に発足10周年の節目を迎えるにあたり、TSUBASAアライアンス参加全行が合同で「2025年日本国際博覧会(以下、大阪・関西万博)」に協賛しました。

本取り組みは、共同出資会社であるTSUBASAアライアンス株式会社を通じて、小山薫堂テーマ事業プロデューサーが手掛けるシグネチャーパビリオン「EARTH MART」(テーマ:いのちをつむぐ)に、ブロンズパートナーとして参加したものです。本テーマ事業(「EARTH MART」)では、地球環境や飢餓問題と向き合いながら日本人が育んできた食文化の可能性とテクノロジーによる食の進化を共有し、より良き未来へと導くことを表現しています。本テーマ事業への参加を通じて、地域創生に向けたTSUBASAアライアンスによる連携を一層深化させ、地域の持続的な発展に貢献していきます。

「TSUBASAではじめる!資産運用スタートアップセミナー」の開催

2025年2月24日、お客さまにNISAなど資産運用へのご理解を深めていただくことを目的に「TSUBASAではじめる!資産運用スタートアップセミナー」を共催しました。第1部では、難しいと思われがちな資産運用について人気お笑い芸人の小島よしおさんと一緒に学び、第2部では、資産運用のプロフェッショナルに「インフレ時代のNISA活用術」について解説していただきました。当行は今後もお客さまの豊かなライフスタイルの実現のために、有効な手段である資産運用の情報提供等を行います。

「バンコクTSUBASAセミナー&交流会 2025」の開催

2025年2月24日、タイ・バンコクにおいて、「バンコクTSUBASAセミナー&交流会 2025」を共催しました。本イベントは、タイで事業を展開しているお客さまに、タイにおける最新のビジネス情報を提供するとともに、お客さま同士の情報交換および交流の場を提供することを目的として開催したものです。6回目となる今回は過去最大規模となる10行で93企業112名の方にご参加いただき、セミナーや交流会のほか、日系企業と協業実績のあるタイ企業を招き「日タイ企業協業の成功例および課題」をテーマにしたパネルディスカッションを実施しました。当行は、今後も海外ネットワークを活用し、お客さまのビジネス展開を支援していきます。

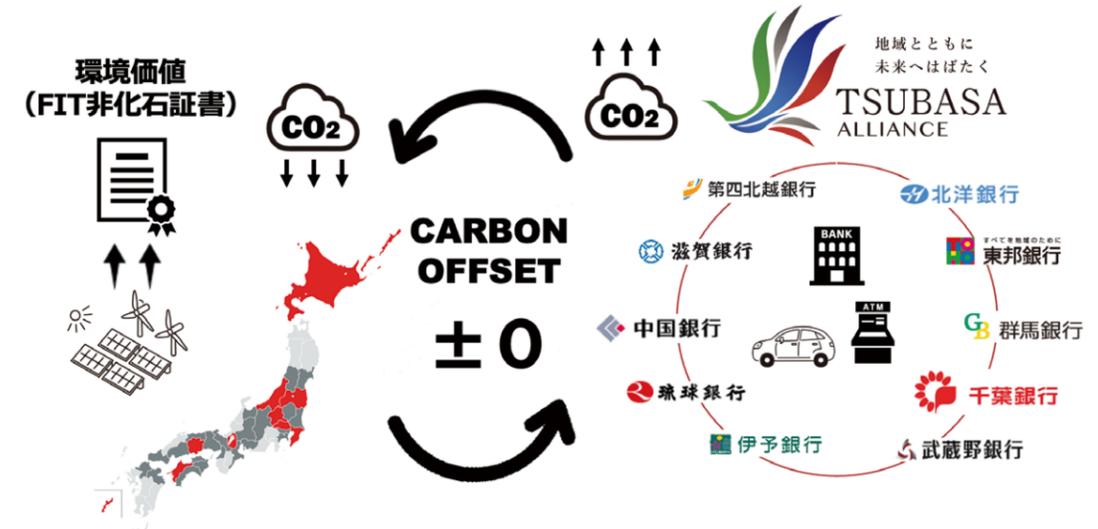
「非化石証書」の共同購入

TSUBASAアライアンス参加行とともに、各行の営業エリアで創出されたFIT非化石証書※を合計500万kWh購入しました。購入した非化石証書は各行の電力使用によるCO₂排出のオフセットに利用し、10行合計で約2,100トン(ATM約5,000台分の年間CO₂排出量)の削減に貢献します。

本件は、各行の営業エリアで創出された「環境価値」の地産地消のほか、再エネ価値取引市場の活性化およびFIT非化石証書の普及促進を目的に、TSUBASAアライアンス参加行の連携施策として実施しました。

これからも地域の脱炭素化(カーボンニュートラル)をはじめとした環境・社会問題の解決に取り組み、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

※FIT制度(再生可能エネルギーの固定価格買取制度)が適用される非化石電源(太陽光、風力、バイオマスなど、化石燃料を使用せず、発電時にCO₂を発生しないとされる電源)で発電された電力の「環境価値」部分を証書化したもの。電力使用によるCO₂排出量の削減に利用できる証書。



Ⅰ近隣金融機関との非競争分野の連携

無料提携ATM



京都中央信用金庫

池田泉州銀行

関西みらい銀行

メール便共同化

京都銀行などとメールカー(郵送物等搬送車)の共同利用を実施しています。

京滋中小企業応援ファンド

滋賀県と京都府に本店や主要な拠点を置く地域金融機関等が官民一体型の中小企業再生ファンドを組成しました(P39)。

3 第8次中期経営計画

基本戦略③ **ヒューマンファースト**

人的資本の最大化を進める

役職員一人ひとりの適性やスキルを活かすことで、組織的に人的資本を増加させる余地はまだまだあると考えています。

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

<課題認識>

- 環境変化を踏まえた人材ポートフォリオの再構築
- マネジメント力強化と登用基準の見直し
- 心理的安全性を高める企業文化とミッション・ビジョン・バリューの浸透
- 人的資本投資の推進と職員への明確な共有

未来は、人の可能性から動き出す。

一人ひとりの意志、私たちの変革が、新たな価値を生み、地域の未来へつながると信じています。

代表取締役専務執行役員 堀内 勝美



人事担当役員メッセージ

第8次中期経営計画の中で「ヒューマンファースト」という戦略を掲げ、人こそが価値創造の源泉であるという信念のもと、人的資本への本格的な投資を始めました。制度や環境の整備は、あくまでスタートラインに過ぎません。

1年目の取り組みは多くの気づきをもたらし、確かな変化の兆しが見えています。この変化の根底には、文化の力があります。「文化は戦略に勝る」—この言葉が示す通り、どれほど優れた戦略も、それを支える文化がなければ真の変革には至りません。

2025年度は、「変化の加速」に挑みます。研修制度の

充実やキャリア支援、マネジメント力の強化、そして挑戦を称える企業文化の醸成。これらはすべて、職員一人ひとりの可能性を地域やお客さまの未来につなげるためのものです。制度や仕組みだけでなく、挑戦を称え、失敗を学びに変える文化こそが、持続的な成長の原動力です。

私たちは課題をネガティブにとらえず、「伸びしろ」として考えています。私たちのゴールは、すべての職員が自律的に学び、挑戦し、価値を生み出せる組織の実現です。2025年度も、そしてその先も、この挑戦を止めることなく、歩みを続けていきます。

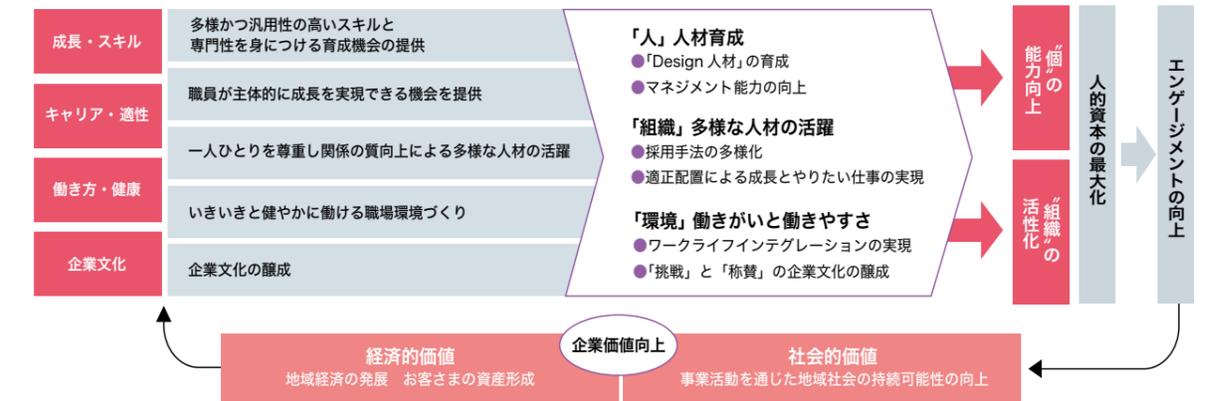
人事戦略における価値創造

第8次中期経営計画における人事戦略

人事戦略の全体像

「人」「組織」「環境」という3つの柱を軸に、それぞれKPIを設定し、具体的な施策を展開していきます。その全体を貫く中心指標(KGI)が、「エンゲージメントの向上」です。当行が描く価値創造プロセスは、職員一人ひとりが自身の役割と貢献を実感し、挑戦と成長に向けた意欲を持って働くことで、組織全体の活力を生み出し、ひいては地域社会への貢献力を高めていくというものです。

人事戦略の価値創造プロセス



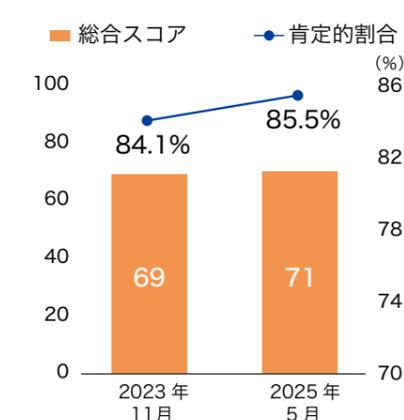
KGIの進捗と課題認識

2025年5月に実施したエンゲージメントサーベイの総合スコアは71と、改善傾向にあるものの目標には未達です。制度整備は進んでいますが、職場での意識改革・行動変容の浸透には課題が残っています。

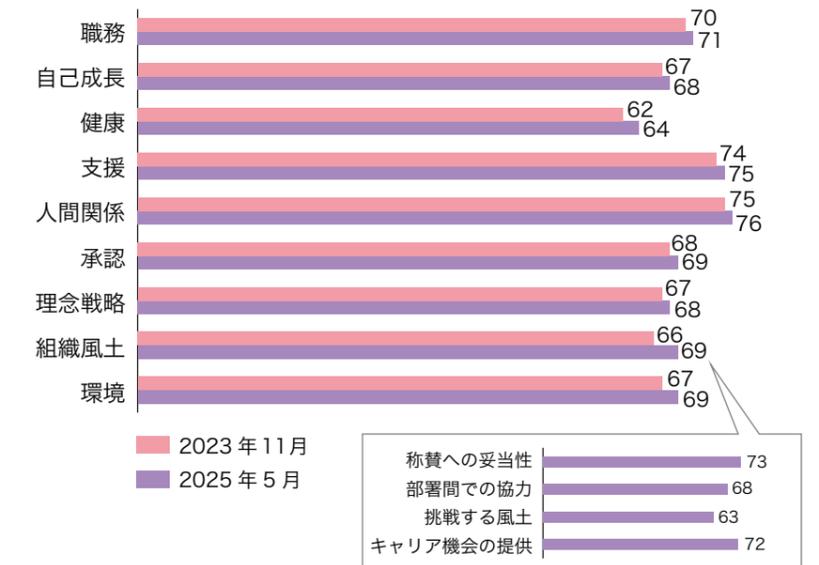
特に「組織風土」の項目は改善が見られていますが、<内訳>「挑戦する風土」は依然として低いスコアとなっています。今後は、挑戦を称える企業文化の醸成、自律的なキャリア形成支援、マネジメント力の強化を通じて、エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

KGIの進捗状況

エンゲージメントサーベイ(総合スコア)



エンゲージメントサーベイ(項目別スコア)



I【人】人材育成

「Design 人材」の育成

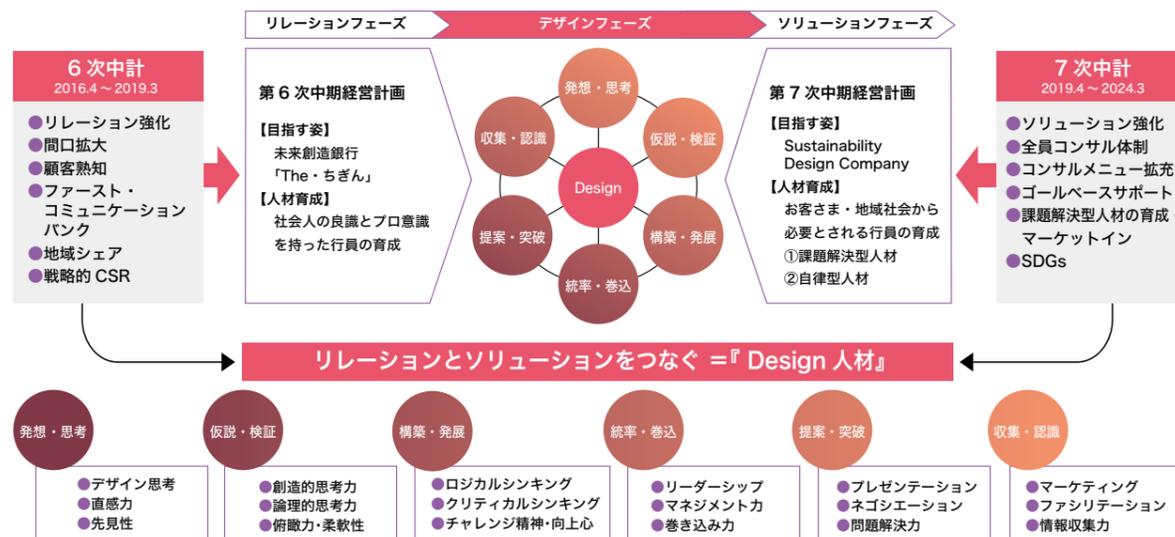
地域やお客さまとともに未来をデザインする力を備えた人材の育成は、当行の人事戦略の中心的なテーマです。これまで当行は、地域金融機関としてリレーション(第6次中期経営計画)とソリューション(第7次中期経営計画)の強化に注力し、「課題解決型人材」の育成を進めてきました。こうした歩みを経て、リレーションとソリューションをつなぐ、「Design 人材」への進化を目指しています。

人材育成方針

「Design 人材」の育成

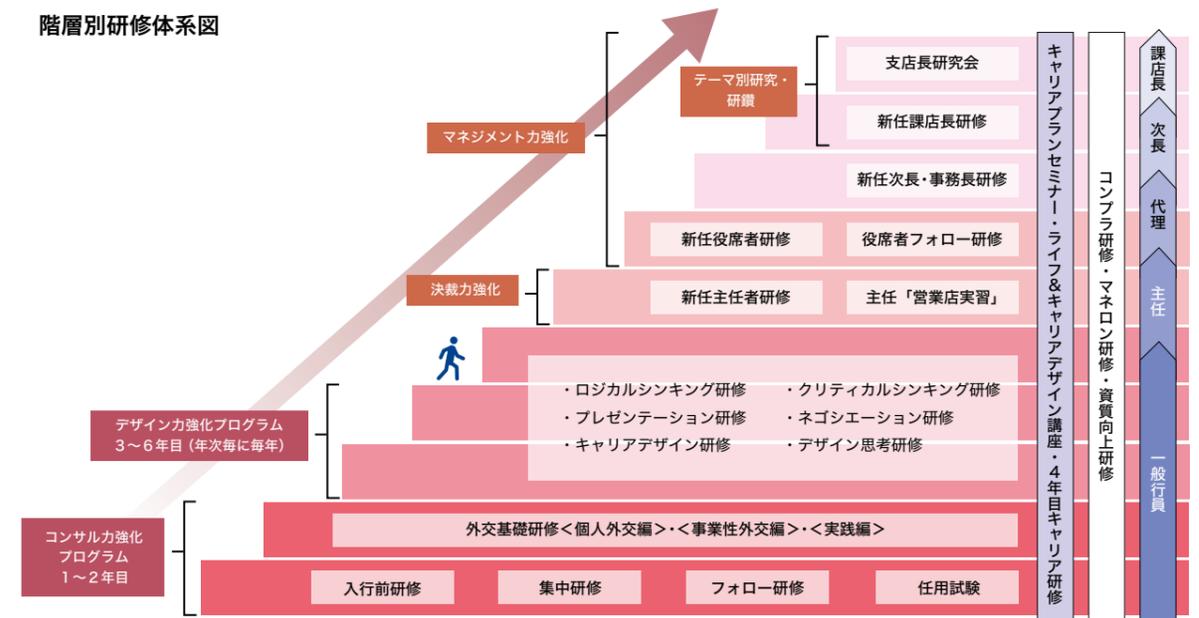
■お客さま・地域の課題を創造し、解決策をデザインするとともに、実現まで結び付けられる人材
 預金・融資業務をリレーションの機会と捉え、お客さま・地域の価値創造をデザインし、ソリューションにつなげる能力・スキルの向上を図る。

■自らのキャリア(=ありたい自分)をデザインし、その実現に向け挑戦し続ける人材
 変化が激しい時代において、自らの「ありたい姿」を描きながら、高い志を持ち挑戦し続ける人材を育成・支援する。



2024年度は、この新たな育成ステージへの転換に向けて重要な一歩を踏み出しました。従来の「銀行研修」中心のスタイルから、より実践的なスキルとマインドを培うべく、「デザイン力強化プログラム」を新設しました。デザイン思考や論理的思考力を研修で学ぶことで、受講者の視野が広がり、主体的に考え動く意識が芽生え始めています。

階層別研修体系図



「マネジメント人材の育成」

人的資本経営の推進において、マネジメント人材の役割はますます重要性を増しています。部下一人ひとりの成長を支えるには、画一的な指導ではなく、個々の特性に寄り添ったコミュニケーションと支援が求められます。こうした関与の質こそが、組織の活力を左右します。

当行ではこの力を「マネジメントコンピテンシー」として定義し、特に若手職員と向き合うミドルマネジメント層の育成に注力しています。2024年度は、計画的な育成を進め、グロービス・マネジメント・スクールへの派遣では、受講者から前向きな変化の声が寄せられています。

当行には、長年にわたり受け継がれてきた独自のマネジメント制度があります。その象徴である「エリア別人事考課会議」では、すべての部店長がエリアや部署単位で集まり、人事部とともに全職員の人材開発について丁寧に議論・ヒアリングを行います。この仕組みは、「人を大切にする」という組織風土の“魂”として根づいています。

2025年度以降は、この“魂”をさらに日常のマネジメントに活かす取り組みを進めます。人材マネジメントのPDCAを確立し、管理職の実践力を高めることで、一人ひとりの可能性を引き出し結集させ、組織の力へと昇華させていきます。

日本初の学びを通じて、課題設定力を高める—「Design 人材」への挑戦

プロジェクトチームの一員として、中期経営計画の策定に携わるなかで、課題を構造的に捉える力や、現場の課題を数値で可視化・分析し、説得力のある提案につなげる力の不足を痛感しました。実務や自己学習では断片的な理解にとどまるため、理論と実務を結びつけて体系的に活かす力を高めたいと考え、滋賀大学大学院 MBAN(経営分析学)コースへの進学に挑戦しました。

このコースは、経営とデータサイエンスを融合した日本初の修士課程で、統計・AI・データ分析を実践的に学ぶ内容です。初めは専門用語や理論に圧倒されましたが、課題を定量的に整理し、論理的に考える力が身につくにつれ、銀行業務の本質がより明確に見えるようになりました。

理論と実務を行き来しながら学ぶなかで、経営を俯瞰する視点と、データに基づいて考える力の重要性を実感することができ、視野を広げる大きな転機となりました。今後は得た知見を銀行業務に還元し、地域経済の発展に貢献していきます。



人事部 調査役 (滋賀大学大学院 MBANコース在学中)

雨森 哲也

I【組織】多様な人材の活躍

自律的なキャリア形成による成長と活躍の実現

多様な人材が自らの可能性を広げ、組織内で力を発揮できる環境づくりは、人的資本経営を推進するうえで極めて重要です。当行では、営業店と本部間の人員流動化を進めるとともに、人材公募制度やタレントマネジメントシステムの活用により、能力・スキルの可視化にも取り組むことで、適材適所の実現とキャリア意欲の向上を目指します。

2024年度には、主体的なキャリア形成を後押しする新たな仕組みとして「ノゾキミ!」を導入しました。これは、人材公募制度に応募するには少し勇気があるという職員の声に応え、興味のある部署を見学できる制度です。初年度から247名が利用し、営業店と本部の相互理解やキャリアの選択肢の拡大に寄与しています。

また、「ノゾキミ!」の効果はキャリア支援にとどまらず、見学を通じて営業店と本部の間にあった垣根や先入観が解消され、お互いを尊重する意識が生まれています。こうした関係性の質の向上は、KGIであるエンゲージメントの向上にも寄与する重要な変化の兆しと捉えています。

人材公募制度の活用も着実に広がっており、若手職員を中心に自ら手を挙げて新たな業務に挑戦する動きが増加しています。制度利用後のフォローや成長支援により、挑戦の成果が次なる成長へとつながる環境が整いつつあります。

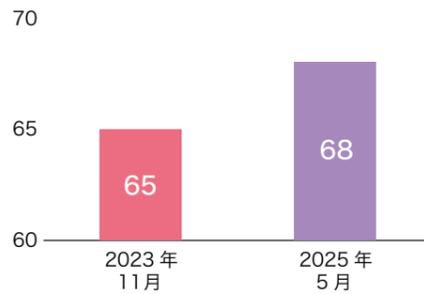
2025年度以降は、「ノゾキミ!」と人材公募制度を有機的に連携させ、キャリア自律と組織活性化の好循環を一層推進します。幅広い世代の職員が互いに学び合い、挑戦する文化を醸成することで、「地域やお客さまの価値創造に貢献する」という意識の定着を目指します。

企業価値と挑戦をつなぐ仕組み：譲渡制限付株式の交付

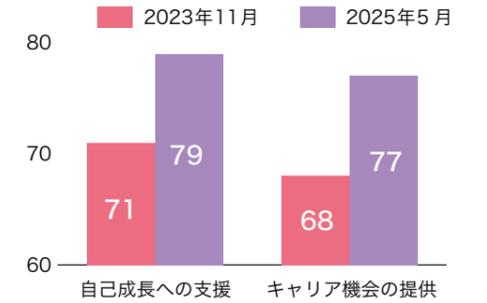
キャリア支援や挑戦の促進をさらに後押しする仕組みとして、2025年9月1日に従業員に対して「譲渡制限付株式(RS)」を交付します。これにより、従業員は議決権を保有し、株主と同じ目線で企業価値の向上に関与することが可能となります。

企業価値の持続的な向上と従業員の貢献を連動させることで、会社の未来を“自分ごと”として捉え、経営と一体となって主体的に取り組む意識の醸成に取り組んでいきます。

エンゲージメントサーベイ
(部署間での協力(組織風土・小項目))



エンゲージメントサーベイ
(女性リーダー研修参加者平均値)



DE & Iの推進と環境整備

価値観や働き方の多様化が進むなか、すべての職員が能力を最大限に発揮し、組織の持続的成長を支える存在となる環境づくりに取り組んでいます。当行では、DE & I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進するべく、「ダイバーシティ推進委員会」および公募メンバーによる「ダイバーシティ推進チーム」を設置し、組織内の課題設定や企画業務への関与を通じて、職員の意識と行動の変化につなげています。

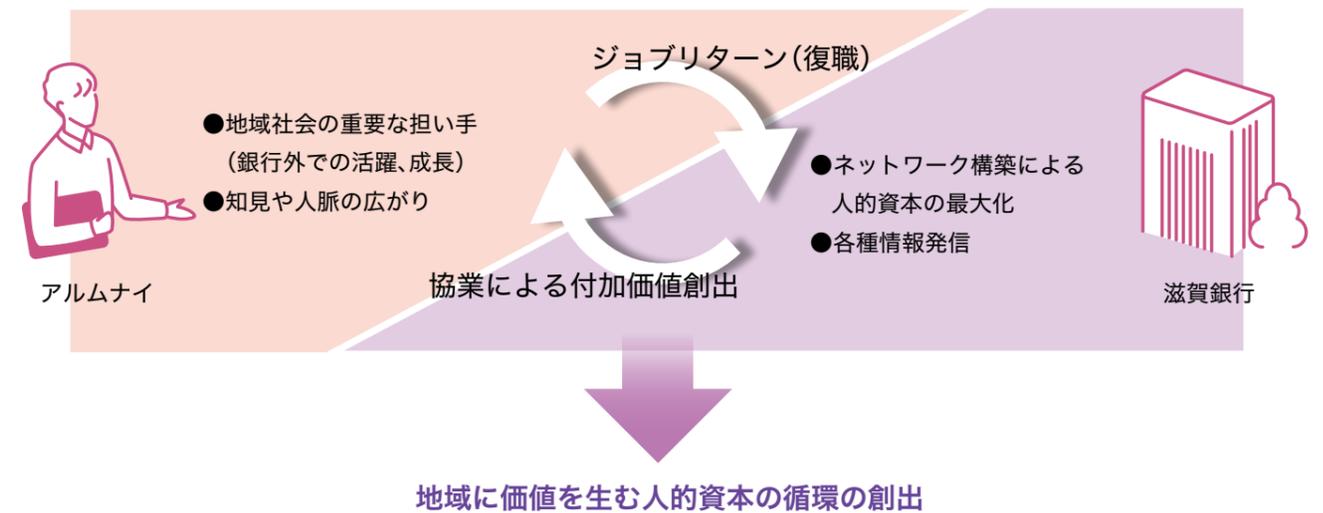
2024年度には、不妊治療と仕事の両立支援を評価する「プラチナくるみんプラス」に県内企業として初めて認定されました。また、女性のキャリア形成支援として「ライフ&キャリアデザイン講座」や「女性リーダー研修」を実施し、職員が多様なキャリアを主体的に考える機会を提供しています。

また、2023年10月に、障がい者雇用拡大に向けて人事部内に設置した「ハートフルオフィス」では、16名の職員(2025年3月末現在)が業務に取り組んでいます。障がいのある職員がスキルを磨きながら働き、自己実現できる職場環境づくりを進めています。

アルムナイネットワークの活用

退職者を「外部人的資本」として捉え、銀行外で活躍し成長したアルムナイとのネットワークを構築しています。知見や人脈を広げたアルムナイは、ジョブリターン(復職)や協業などを通じて、当行や地域に価値を還元してくれています。退職は終わりではなく、地域とともに成長するための新たな関係の始まりと考え、人的資本の循環を目指しています。登録者は2025年3月末時点で70名に達し、復職や新たなビジネス創出などの事例も生まれています。

個人が銀行から離れ、新たなキャリアをスタート (“外部人的資本”と捉え、新たな関係性を構築)



未知のキャリアへ、自らの意志で踏み出した一歩

2018年に入行後、営業店で預り資産業務を担当し、お客さまとの信頼関係を築いてきました。その後、事業性融資分野に異動し、企業理解や与信判断の難しさに直面。案件起案時に、企業の将来性をどう伝えるか悩み、資料作成に多くの時間を要した経験が、「もっと成長したい」という強い動機につながりました。

「企業の未来を見据えた判断力を身につけたい」「お客さまの想いを正確に伝える力を磨きたい」との思いから、初めて人材公募制度に応募し、2024年に審査部へ異動。未知の領域への挑戦に、自ら一歩を踏み出しました。

現在は、与信判断力と案件組成力の向上を軸に、実践的なスキルを磨いています。悩むことも多いですが、自分で選んだ道だからこそ主体的に働ける実感があり、大きなやりがいを感じています。挑戦を支えてくれた上司や仲間への感謝を胸に、今後は誰かの挑戦を後押しできる存在になることを目指しています。



審査部
案件審査グループ
山本 志歩

I【環境】働きがいと働きやすさ

ワークライフインテグレーションの実現

多様な価値観や働き方が広がるなかで、職員一人ひとりが生活と仕事を無理なく両立し、自身の力を十分に発揮できる環境整備を行っています。当行では、働きがいと働きやすさの両立を目指し、社内環境整備方針のもと、制度の整備と文化づくりの両面から取り組みを進めています。

社内環境整備方針

サステナビリティ方針において「自ら考え行動できる人材の育成と職場環境の整備」を掲げており、多様な個性や働き方を尊重し、一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組めます。
また職員が十分な能力を発揮するためには経済的に安定していることが重要と考え、ファイナンシャル・ウェルネスの取り組みを進めています。具体的には、金融リテラシー向上を目的とした金融教育を実施するとともに、従業員持株会や財産形成預金、確定拠出年金、従業員融資などの各種制度を整備し、経済面から職員を支援することで、従業員満足度や意欲の向上を図っていきます。

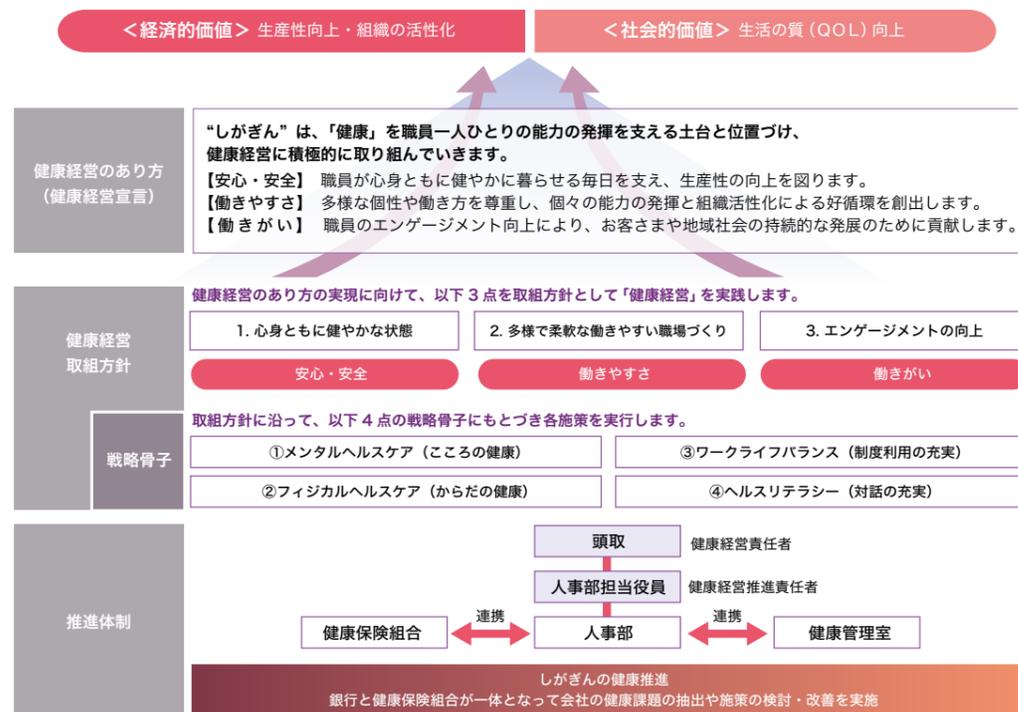
健康経営

当行は「健康」を、身体的側面にとどまらず、精神・社会・経済面も含めた、職員が意欲的に働き続けるための土台と捉えています。毎年の定期健診に加え、30歳以上の職員には2年に1度、特別休暇を付与して人間ドックの受診を奨励するなど、予防と早期発見に向けた制度を整えています。

2024年度は、SAS(睡眠時無呼吸症候群)検査の無償提供や若手行員への保健師面談、カフェテリアプランの導入を通じて、健康管理意識の向上と定着率の改善を実現しました。また、有給休暇の長期目標と実績を開示することで、休暇取得によるリフレッシュを促し、心身ともに健やかな状態で高い生産性を発揮できる環境づくりと意識改革を推進しています。

今後は、より柔軟で働きやすいと感じることができる職場づくりが課題と認識しており、上司との対話やロールモデルの発信を通じて、安心して挑戦できる環境整備を進め、ワークライフインテグレーションの実現により、職員のエンゲージメントを高めています。

【長期戦略】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(ウェルビーイング)



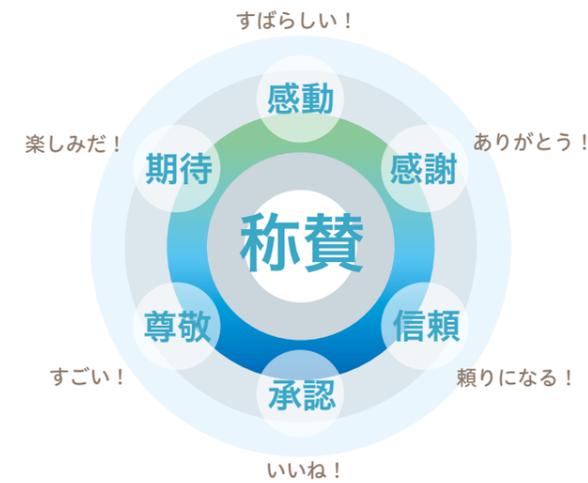
挑戦を称え合う企業文化が、組織の力になる

組織の活力を高めるには、制度だけでなく、日々の職場に根づく企業文化が欠かせません。当行では、失敗を恐れず挑戦し、仲間同士で称え合う文化の定着を目指し、さまざまな取り組みを行っています。

その象徴が、2024年度にスタートした「しがぎんヒューマンアワード」です。VALUE(共有する価値観)である「行是」を体現する行動を職員同士が称賛し合う取り組みであり、初年度には2,379票が集まり、日常の中にある一人ひとりの挑戦や支援が広く認識されました。

称賛の共有は、「自分も挑戦してみよう」という前向きな意識を生み、互いを尊重する風土を育てます。こうした風土は一朝一夕には築けませんが、継続的な取り組みによって、挑戦と称賛が日常の「あたりまえ」となる組織を目指しています。

2025年度以降も、挑戦と称賛の企業文化をさらに浸透させることで、職員のエンゲージメント向上と人的資本経営の実効性を強化していきます。



挑戦を支える“見えない土壌”を耕す取り組み

営業店の支店長時代に、「マネジメントは“管理”ではなく“応援”である」という信念のもと、仲間の挑戦を後押しする支店運営に取り組みました。「人は失敗する生き物。だからこそ、失敗を学びに変え、みんなで許容する文化が必要」と考え、心理的安全性の高い職場づくりに注力しました。

「仲間に優しく、融和的であること」「お客さまのお困りごとを解決すること」「仲間の成長や幸福を支える“インフラ”としての支店であること」といった価値観を明文化し、座談会や勉強会を通じて文化として根づかせました。

こうした取り組みを評価いただき、「しがぎんヒューマンアワード」を受賞することができました。現在は営業統轄部で、地域課題の解決に向けた新たな事業創出に挑戦しています。営業店で培った「挑戦を支える文化」を本部でも実践し、仲間とともに地域の未来を描く挑戦を続けています。



営業統轄部
ソリューション営業室地域振興グループ長
古藤 裕樹

Ⅰ 人的資本経営を深化させ、組織のムーブメントを価値創造へ

2024年度、当行の人的資本経営は本格的なフェーズへと歩みを進めました。

「人」「組織」「環境」という3つの柱のもと、育成・キャリア・働き方・企業文化といったさまざまな領域で施策を展開し、職場では変化の兆しが確かに現れ始めています。これらは、制度や仕組みを越え、一人ひとりの意識と行動の変容を伴った、着実な前進であると捉えています。

ただし、私たちの挑戦はまだ始まったばかりです。

人的資本経営は、制度を整えることだけで完結するものではありません。

制度や施策はあくまで「きっかけ」であり、職場での実践との相互作用を通じて初めて、企業文化(カルチャー)として根付き、やがて企業の価値創造力を高める力となります。

今まさに、当行が取り組んでいるのはこの「企業文化の変革」です。

挑戦と称賛が日常の当たり前となり、挑戦する者が称えられ、称えられた者が次の挑戦へと踏み出す――。

そんな好循環を生み出す文化こそが、今後、人的資本経営のあらゆる取り組みを加速させる原動力になります。

企業文化は、時に戦略を凌駕する力を持ち、「良い文化」は、人を活かし、組織を動かし、やがて地域やお客さまへの新たな価値創造につながる――。

だからこそ、私たちはこの企業文化の変革を、意志ある未来への大きな挑戦と捉え、真正面から向き合っています。

2024年度に芽生えた変化の兆しを、2025年度以降、各店舗・各職員の間で「ムーブメント」へと進化させ、やがてそれを当行全体の「文化」へと昇華させる。この挑戦こそが、人的資本投資を真の価値創造へとつなげる最重要テーマであり、私たちの高い志と責任です。

私たちは、すべての職員とともに、この変革を進めていきます。

変化を恐れず、挑戦を称え合い、そしてともに未来を創る――。

しがぎんの「人的資本経営」を、さらに加速させていきます。

TOPICS 人権方針の制定

当行グループは、2025年3月3日に「人権方針」を制定しました。本方針に基づき、当行グループのマテリアリティ(P25)の一つである人権尊重の取り組みを適切に実施・開示していくことで、8次中計の基本戦略の一つである「ヒューマンファースト」を推進し、「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」の実現に努めています。

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

<滋賀銀行グループ 人権方針>

滋賀銀行グループは、「『三方よし』で地域を幸せにする」というパーパスを実践していくうえで、人権の尊重が企業として果たすべき重要な責務の一つであることを認識し、お客さまや役職員をはじめとする、すべてのステークホルダーの人権を尊重します。

1. 国際規範の尊重
2. 適用範囲
3. 役職員に対して
4. お客さまに対して
5. サプライヤーに対して
6. 救済措置
7. ステークホルダーとの対話
8. ガバナンス・管理体制

KPI(人事戦略における重要指標)の進捗状況

		指標	目標 (8次中計期間中)	実績 (2024年度)
人材育成 「人」	Design 人材の育成	一人当たり人材育成投資額	300千円	176千円
		外部企業への出向人数	累計100人	単年度9人
		FP1級取得者数	300人	231人
	マネジメント人材の育成	外部研修への派遣	年間50人	39人
		管理職のマネジメントスコア(他者評価)	4.0以上(5段階評価)	3.78
多様な人材の活躍 「組織」	採用手法の多様化	新卒採用後3年以内の定着率	80%以上	87.3%
		中途採用者数	—	19人
		障がい者雇用率	2.7%以上	2.347%
	適正配置による成長とやりたい仕事の実現	管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合(注1)	70%以上	52.4%
		人材公募制度の活用人数	年間100人	80人
		女性管理職比率	23%以上	18.6%
働きがいと働きやすさ 「環境」	ワークライフインテグレーションの実現	有給休暇の平均取得日数(注2)	17日以上/年	17日
		定期健康診断(人間ドック含む)の再検査受診率	90%以上	94.7%
		健康経営優良法人認定	ホワイト500認定	※健康経営優良法人は認定済
	“挑戦”と“称賛”の企業文化	エンゲージメントスコア	72以上	70 ※2024年11月実施分
		コンプライアンスや人権等の研修を受けた割合	90%以上	94.3%
		自律的にキャリアに挑戦した人数	累計2,000人	657人

(注1) 管理職候補者とは当行の主任(役席者の1つ下の職階)を示しています。

(注2) 有給休暇の総取得日数を全行員、専任行員の平均人数で除して算出しています。

(注3) 各指標における人件費の算出については、該当人数に平均年間給与を乗じて算出しています。

Sustainability

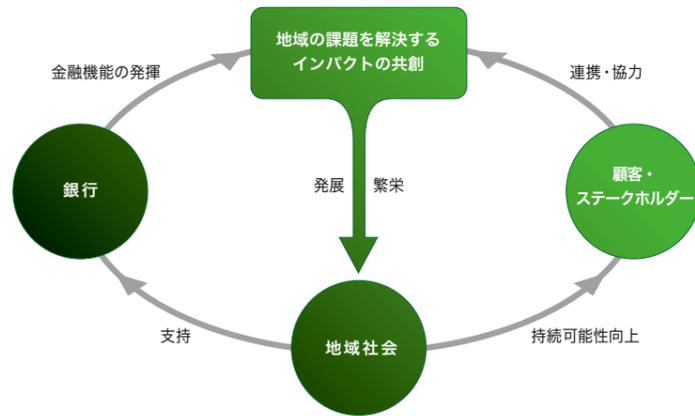
責任銀行原則の取り組み



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

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

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



責任銀行原則 6つの原則

責任銀行原則が定める以下の原則に対して、真摯に取り組めます。



原則 1: 整合性(アライメント)

事業戦略を、持続可能な開発目標(SDGs)やパリ協定および各国・地域の枠組みで表明されているような個々のニーズおよび社会の目標と整合させ、貢献できるようにする。



原則 4: ステークホルダー

社会の目標達成のために、関連のあるステークホルダーと積極的かつ責任をもって協議、関与し、連携する。



原則 2: インパクトと目標設定

人々や環境に対して、我々の事業および提供する商品・サービスがもたらすリスクを管理しネガティブ・インパクト(悪影響)を低減する一方で、継続的にポジティブ・インパクト(好影響)を増加させる。そのために、重大なインパクトを与える可能性のある分野に関して目標を設定してそれを公表する。



原則 5: ガバナンスと企業文化

効果的なガバナンスと責任ある銀行業の文化を通じて、これらの原則へのコミットメントを実行する。



原則 3: 顧客(法人・リテール)

顧客と協力して、持続可能な慣行を奨励し、現在と将来の世代に共通の繁栄をもたらす経済活動を可能にする。



原則 6: 透明性と説明責任

これらの原則の個別および全体的な実施状況を定期的に見直し、ポジティブおよびネガティブなインパクトと社会の目標への貢献について、透明性を保ち、説明責任を果たす。

インパクト評価の考え方

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

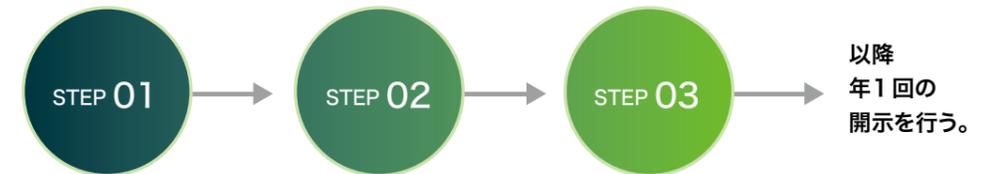
インパクト評価に基づく取り組みのイメージ



実施に向けたステップ(情報開示)

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

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



STEP 01
銀行が社会に与えるインパクトを分析(どの分野に最大の影響を与えられるか)。

STEP 02
インパクトを及ぼす分野に最低2つの目標を設定。達成に向けて戦略を立て実行。

STEP 03
分析内容や目標設定、実施状況について自己評価し、開示する。

以降
年1回の
開示を行う。

当行は、報告書をホームページで開示しています。詳しくはこちらからご覧ください。

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



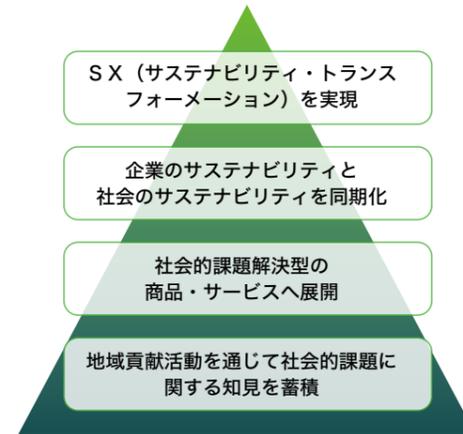
地球環境との「共存共栄」への取り組み

ICSR を基盤として滋賀銀行グループのSXを実現

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

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

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



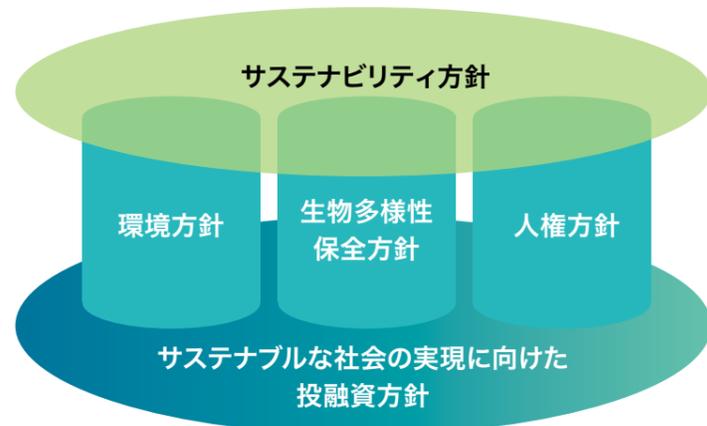
琵琶湖は「未来からの預かりもの」

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

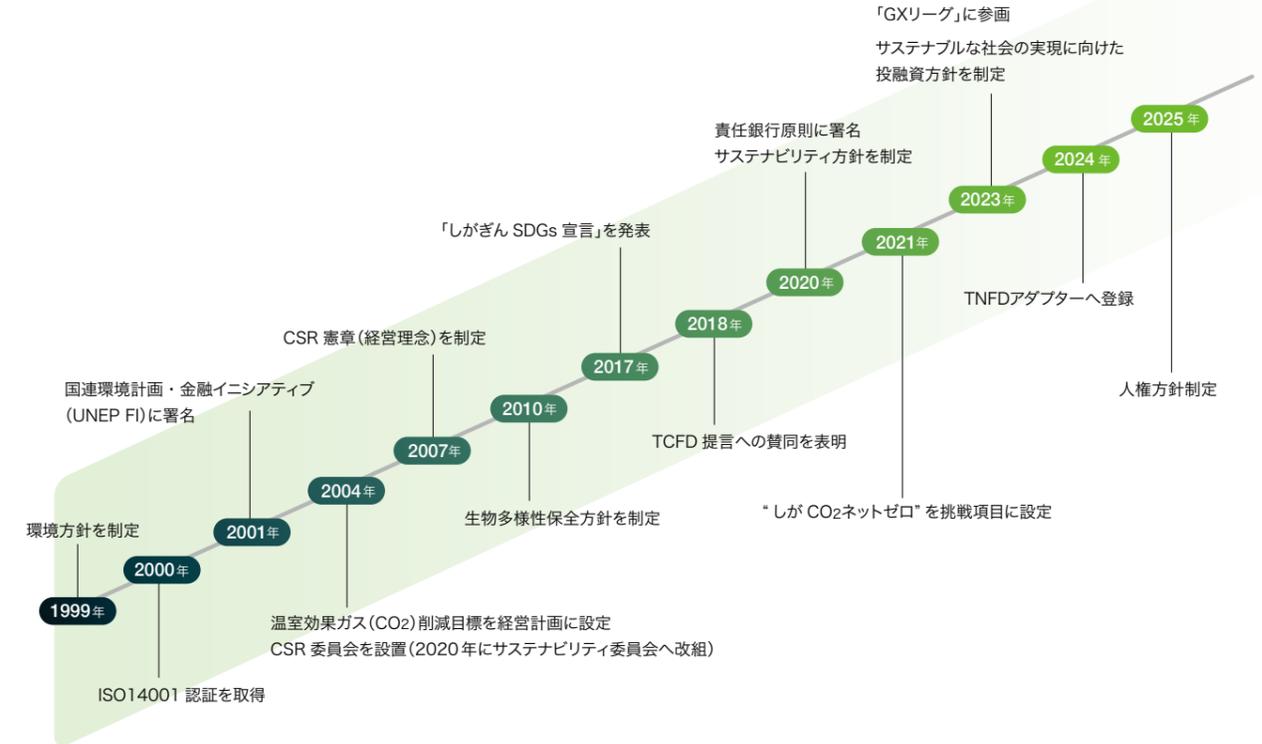
当行は、近江商人の「三方よし」の精神を受け継ぐ金融機関として、1990年代から環境を経営に取り入れた「環境経営」を実践し、さまざまな環境金融商品・サービスの展開を通じて環境問題の解決に努めてきました。気候変動や生物多様性への関心が高まるなか、これまでの経験で培ったアドバンテージをESG金融へと発展させ、社会に還元していくことで、地球環境保全と企業価値向上の両立につなげています。

サステナビリティに関する基本方針

1999年に「環境方針」、2010年に「生物多様性保全方針」を制定し、経営上の重要課題として気候変動・生物多様性保全への取り組みを進めてきました。また、2020年10月に「サステナビリティ方針」、2023年1月に「サステナブルな社会の実現に向けた投融資方針」、2025年3月に「人権方針」を制定し、地球環境や地域社会との「共存共栄」に向けたポジティブ・インパクトの増大とネガティブ・インパクトの回避・低減に向けた取り組みを進めています。



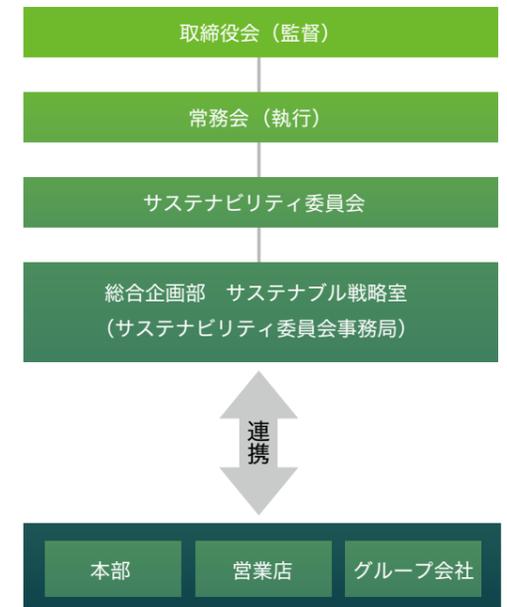
これまでの歩み



サステナビリティに関するガバナンス

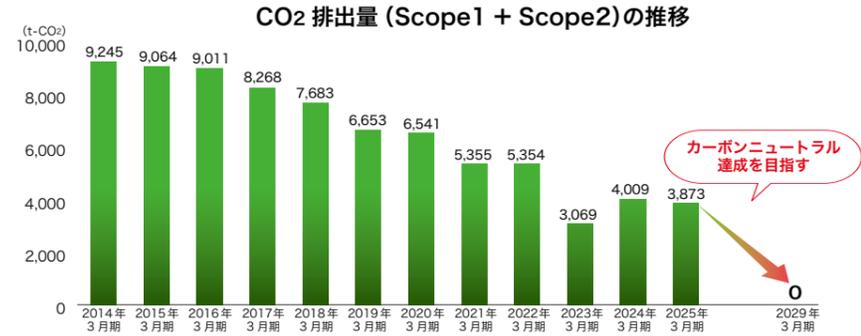
サステナビリティを事業活動の中核的なテーマとして認識し、取締役会において議論し、経営戦略やリスク管理に反映しています。具体的な対応や取り組みは、頭取を委員長として設置したサステナビリティ委員会で協議し、委員会での議論の内容は、少なくとも年1回の頻度で取締役会に報告されます。また、取締役会は、報告された内容に対し適切に監督する態勢を構築しています。

サステナビリティ委員会は、常勤役員、全部室長、連結子会社社長をメンバーに年4回開催しています。委員会では、地域の脱炭素化をはじめとする中長期的な経営課題をテーマとして、責任銀行原則が定めるインパクト分析やTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)またはTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が推奨する分析の結果等を活用しており、重要な事項については経営会議(常務会)や取締役会へ報告しています。



I 当行グループ自身の脱炭素に向けた取り組み

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



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

I ポートフォリオの脱炭素に向けた取り組み

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

GHG 排出量

下表は、カーボンフットプリントなどを考慮したGHG排出量を示しています。

範囲	種別	エネルギー使用量・非エネルギー GHG	排出量 (tCO ₂ eq)		
			市場基準	ロケーション基準	
Scope1	都市ガス	27,119 m ³	56		
	LPガス	81 m ³	1		
	ガソリン	198,379 L	454		
	重油	0 L	0		
	軽油	3,930 L	10		
	HFC	96 kg	156		
	小計		670		
Scope2	電気	13,384 MWh	3,203	5,556	
Scope3	カテゴリ1	購入した製品サービス	10,845		
	カテゴリ2	資本財	1,162		
	カテゴリ3	その他燃料エネルギー	1,039		
	カテゴリ4	運輸(上流)	482		
	カテゴリ5	廃棄物	62		
	カテゴリ6	出張	149		
	カテゴリ7	通勤	1,107		
	カテゴリ15	投融資	18,048,819		
		小計		18,063,664	
	Scope1 ~ 3 合計			18,067,538	18,069,890

※ カーボンフットプリントは、Scope1より6t実施しました。
 ※ 加重平均DQは、個別の投資額でDQを加重平均したものです。
 ※ 炭素強度および加重平均DQの合計欄にある数値は、該当するポートフォリオの排出量合計値に対する炭素強度および加重平均DQとなります。

Scope3カテゴリ15 BL&非上場株式および上場株式&社債詳細業種別排出量(TCFD提言に基づく炭素関連セクター)

業種	すべて		
	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq / 百万円)	加重平均DQ (金額加重)
エネルギー	1,888,730	12.1	2.1
運輸	5,803,617	21.3	2.1
素材、建築物	6,231,217	6.0	3.0
農業、食料、林産物	1,330,951	12.7	2.8
その他	2,467,414	1.8	3.4
合計	17,721,930	6.0	3.0

業種	BL&非上場株式		
	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq / 百万円)	加重平均DQ (金額加重)
エネルギー	1,666,147	11.9	2.1
運輸	2,641,914	13.0	2.4
素材、建築物	4,947,925	5.5	3.2
農業、食料、林産物	1,298,615	14.7	3.1
その他	2,016,997	1.9	3.6
合計	12,571,598	5.3	3.2

業種	上場株式&社債		
	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq / 百万円)	加重平均DQ (金額加重)
エネルギー	222,583	14.2	1.8
運輸	3,161,704	46.1	1.1
素材、建築物	1,283,292	9.3	1.6
農業、食料、林産物	32,336	1.9	1.5
その他	450,417	1.4	2.7
合計	5,150,332	9.0	2.2

当行は、2024年度のエネルギー使用量および温室効果ガス排出量の上記数値について、データの信頼性、正確性、透明性等を確保するため、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を取得しています。

I 気候変動への取り組み(TCFD 提言に基づく対応)

リスク及び機会と影響の認識

当行では、短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)の時間軸で気候変動に伴うリスクと機会を評価しています。認識したリスク及び機会については、CO₂排出量削減に関する取り組みを進めているほか、投融資に係る戦略への反映を検討しています。

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

財務への影響(シナリオ分析)

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

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

移行リスク	内容等
用いたシナリオ	NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)のシナリオのうち3つを使用 ① Net Zero 2050(2050年ネットゼロに向けた取り組みに直ちに着手) ② Delayed transition(2030年まで現状維持、2030年から2050年ネットゼロに着手) ③ Current Policies(追加的な措置は取られず、現状維持のまま温暖化が進行)
分析対象セクター	気候変動リスクの影響度と当行のエクスポージャーの2つの観点から次のセクターを選定 ①電力セクター ②石油・石炭・ガス ③運輸セクター(陸運)
分析対象期間	2024年3月末を基準として2050年まで
指標	与信関連費用(与信コスト) ※債務者区分判定に基づく与信コスト
分析結果	累計で30億円～155億円程度の与信コスト増加

物理的リスク	内容等
用いたシナリオ	IPCCの「RCP8.5シナリオ」(4°Cシナリオ) ※100年に1度規模の洪水が発生した場合を想定
分析対象地域	滋賀県全域及び京都府全域
分析対象先	事業性融資先(大企業を除く)
指標	浸水被害の影響による与信関連費用(与信コスト) ①与信取引先の営業停止に伴う売上減少を踏まえた債務者区分の悪化 ②不動産担保の毀損による保全率の低下
分析結果	およそ27億円程度の与信コスト増加

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

当行が本拠を置く滋賀県は、400 万年以上の歴史がある世界有数の古代湖“琵琶湖”を有しており、古くから自然資本による恩恵を受けてきました。その恩恵は、滋賀県の歴史、産業、食文化、生活様式に深く根づいています。一方で、地球温暖化や特定外来種、土地開発などの影響により、生物多様性や生態系サービスの劣化が進み、自然資本の保全・回復に向けた取り組みは、地域経済のサステナビリティにおいて喫緊の課題です。

このような認識のもと、当行は 2010 年に経営の基本方針として「生物多様性保全方針」を制定しました。また、2024 年 1 月には、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD)の開示提言に賛同し、TNFD Adopter として登録しました。当行ポートフォリオの自然資本への依存・影響を評価し、自然環境に対するリスク・機会を理解することで、「ネイチャーポジティブ(自然再興)」の達成を目指します。ステークホルダーの皆さまと協力し、段階的に取り組みを進め、進捗状況を開示していきます。

<各セクターと自然資本の関係の分析>

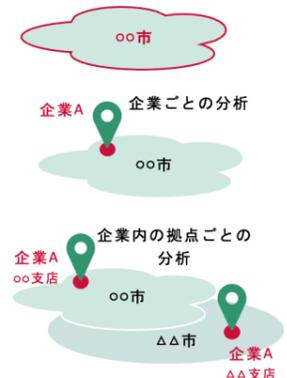
自然関連の依存とインパクト(影響)の特定に向け、TNFDフレームワークに示された LEAPアプローチ^{※1}を用い、ENCORE^{※2}により当行の融資取引にかかる事業業種ごとの自然への依存とインパクトについて分析を行いました。分析結果の概要が、以下のヒートマップです。

自然との関わりが潜在的に重要なセクター	依存				インパクト			
	生物種	水	大気	土壌	生物種	水	大気	土壌
エネルギー								
素材								
運輸								
自動車・自動車部品								
耐久消費財・アパレル								
レストラン・食品小売等								
食品・飲料								
家庭用品・パーソナル用品								
医薬品・バイオテクノロジー								
半導体・半導体製造装置								
ユーティリティ等								
不動産管理・開発等								

依存・インパクトがある 依存・インパクトが高い 依存・インパクトが非常に高い

この結果、当行の融資ポートフォリオ全体から「食品・飲料」セクターを優先分析業種として特定しました。「食品・飲料」は、依存・インパクトが全体的に大きく、特に「水」、「大気」、「土壌」への依存、「水」「大気」へのインパクトが大きいという結果が得られました。

分析範囲イメージ ※赤：分析範囲
市町村単位での分析



<拠点ごとの自然資本の関係>

依存やインパクトの地理的な影響を分析するため、市町村別、個社別、事業拠点別の分析を実施しました。この結果、自然資本スコアや水関連スコアは地域別に濃淡があることを特定しました。また、個社別、拠点別の分析では全般的に水質浄化への依存が高い傾向が見られました。このことは、琵琶湖を取り巻く水質への取り組みが、お客様の事業活動にも重要な意味を持っていることを表しています。

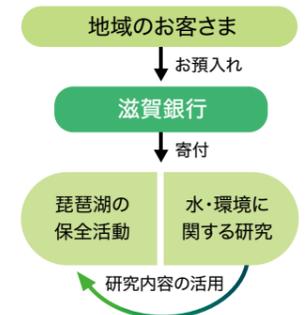
今後はさらなる考察の深化や分析対象セクターの拡大などを検討し、ネイチャーポジティブに向けた取り組みを進めていきます。

※1 TNFDが開発した「発見」「診断」「評価」「準備」からなる自然関連課題の評価のための総合的なアプローチ
※2 セクターや地理情報に基づき自然資本への依存やインパクトの大きさを把握するツール

Ⅰ琵琶湖の生きものを未来につなぐ「びわ湖ブルー預金」をスタート

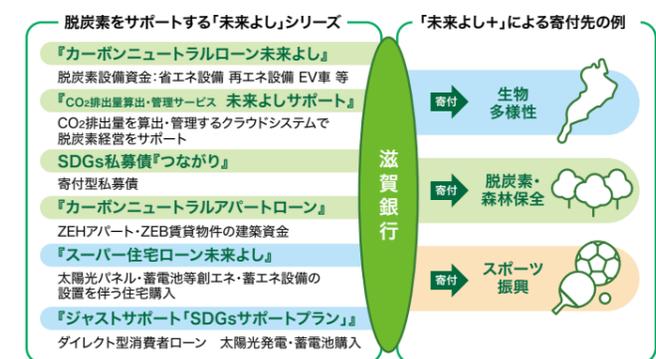
2025年7月1日、滋賀県民が環境について考える“びわ湖の日”に、琵琶湖の生物多様性や水質を守り、未来につなぐ「びわ湖ブルー預金」の取り扱いを開始しました。お預入残高の0.005%相当額を当行が拠出し、水や環境に関する研究や活動を行う団体等へ寄付する仕組みで、お客さまは預金を通じて琵琶湖の環境保全に貢献いただくことが可能になります。当行グループのマテリアリティ(P25)の一つ「琵琶湖の水質保全」の解決につながる取り組みです。

寄付先は、琵琶湖の生物多様性や水質の状態を評価したり、改善していくために必要な分析・研究などを想定しており、琵琶湖を取り巻くステークホルダーが一体となってネイチャーポジティブへの道を進んでいく体制づくりを目指します。



Ⅰ地域のSDGsを推進する寄付スキーム「未来よし+ (プラス)」

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



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



2024 年度にカーボンオフセット開催に協力したイベント

- イナズマロックフェス2024(30トン)
- 滋賀レイクス2024-25シーズンホームゲーム(30トン)
- びわ湖マラソン2025(40トン)
- LAKE BIWA TRIATHLON 2024(5トン)
- びわ湖フローティングスクール(うみのこ)(30トン)

TOPICS SDGsに関する国家レビューで当行の活動が紹介されました

2025年6月に政府が発行し、7月に国連本部で発表された「SDGsに関する自発的國家レビュー(VNR)報告書」に、当行のカーボンオフセットの取り組みが掲載されました。VNR報告書は、国連加盟国が自国のSDGs達成状況を定期的に報告するもので、日本は4年ぶり3回目の報告です。

報告書では、滋賀県内の小学5年生が環境学習船「うみのこ」に乗船して環境学習を行うびわ湖フローティングスクールの記事が掲載されており、その中で、当行がびわ湖カーボクレジットを提供して「うみのこ」の運航時に排出される温室効果ガスの一部をオフセットした活動が紹介されました。

詳しい内容については外務省「JAPAN SDGs Action Platform」をご覧ください。

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/effort/index.html>



誰もが幸せになれる魅力あふれる地域社会へ

地域の魅力を高めることは、私たち地域金融機関にとって、究極の使命の一つと言えます。地域が魅力を失えば、人口減少やコミュニティの崩壊につながり、反対に、地域の魅力が高まれば、交流人口の増加や雇用の創出につながり、持続可能な繁栄が訪れます。地域の誰もが幸せに暮らせる魅力的な地域社会に向けて、当行グループはビジネスの枠を超えてさまざまな取り組みを展開しています。

Ⅰ さまざまな文化に触れ、体験できる機会を ～しがぎん経済文化センター～

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



Ⅰ さらなる福祉の向上を目指して ～しがぎん福祉基金～

滋賀県内の福祉事業に限定したユニークな助成を行っています。創設者の「当行を支えていただいている地域の皆さまに何とかお礼がしたい」との思いを受け継ぎ、これまでに累計で547件、総額4億2,684万円の助成を行いました。



Ⅰ 世界の子どもの健康と笑顔を守る ～「ユニセフ外国コイン」募金活動～

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



Ⅰ 子どもたちの健やかな成長を願って

しがぎんカップの開催に協賛

未来を担う子どもたちの健全な育成と地域共感に向けて、小学生を対象とした滋賀県内最大のサッカー大会「しがぎんカップ(SFA U-12サッカー選手権大会)」の開催に協賛しています。2023年からは小学生を対象としたバスケットボールの大会にも協賛しています。



Ⅰ アスリートが地域の子どもたちを指導

小学生向けバスケットボール教室

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



Ⅰ 地域の皆さまへの感謝を込めて地域ボランティア事業を展開

当行を支えていただいているお客さまや地域の皆さまへの感謝の気持ちを込めて、さまざまな「SDGs 未来よし活動」を実施しています。100周年、さらにその先の未来を見据えて、サステナブルな取り組みを継続していきます。

～SDGs 活動編～

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

地域の環境保護団体等と連携し、琵琶湖の生態系保全に向けた、ストーリー性のある環境ボランティア活動を展開しています。春には「外来魚駆除・釣り」、夏は「森づくりサポート活動」、秋は「ヨシ苗植え」、冬は「ヨシ刈り」のほか、地域で実施されるさまざまな活動にも参加しています。活動には地元企業にも参加いただいております。活動には地元企業にも参加いただいております。活動には地元企業にも参加いただいております。活動には地元企業にも参加いただいております。



～教育活動編～

小学生～大学生向けの授業や、お客さま向けの資産形成セミナー・イベントを通して、金融教育を実施しています。2024年度は、約3,300名の方に参加いただきました。今後も地域の金融リテラシー向上を目指して、当行ならではの教育活動を展開していきます。



県庁支店50周年記念行事の一環として、大津市の子ども食堂を利用するお子さまに金融教育を実施しました。



学校へ行員が出向き、SDGsや金融教育に関する授業を実施しています。



NISAや投資信託、保険、公的年金制度に関することまで、さまざまなテーマでセミナーを実施しています。

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。

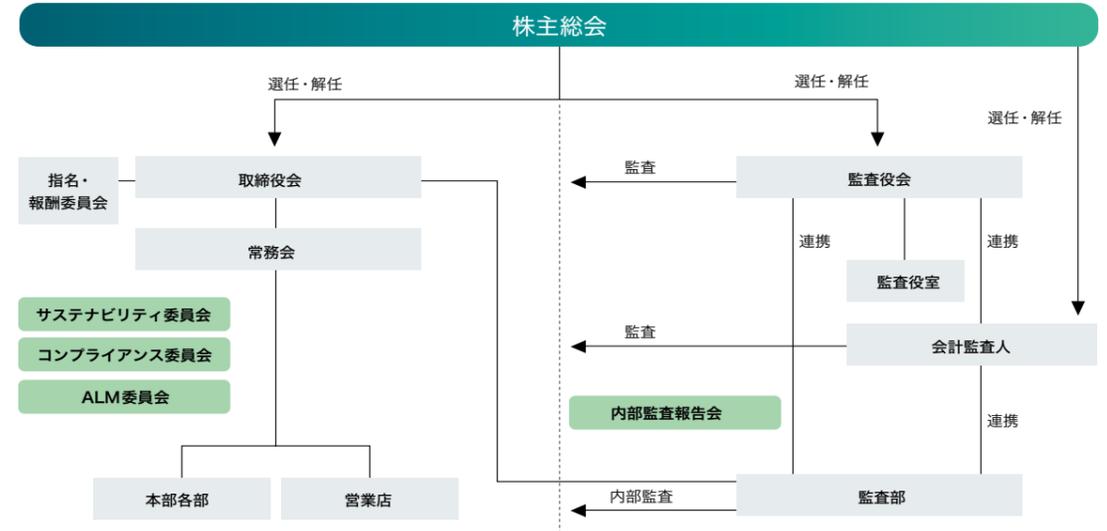
I 企業統治体制の概要

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	(指名に関する事項) ・取締役・役付取締役・代表取締役候補者の審議 ・監査役・補欠監査役候補者の審議 ・他社社外取締役兼任の審議 ・後継者要件、取締役スキルシートの審議 ・後継者(経営人材)計画の審議	全員出席
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	(報酬に関する事項) ・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

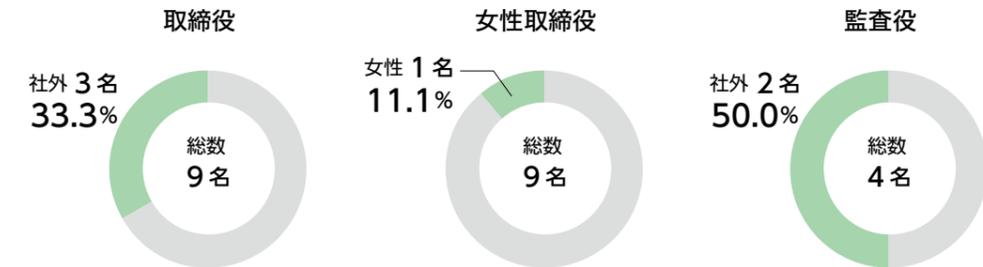
当行と監査契約を締結している有限責任監査法人トーマツが会計監査人として監査を実施しています。

Ⅰ 取締役会構成およびスキル・マトリックス

氏名	専門性と経験							
	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。

Ⅰ 役員数と社外役員比率



Ⅰ 独立社外役員

氏名	役職	選任理由	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。

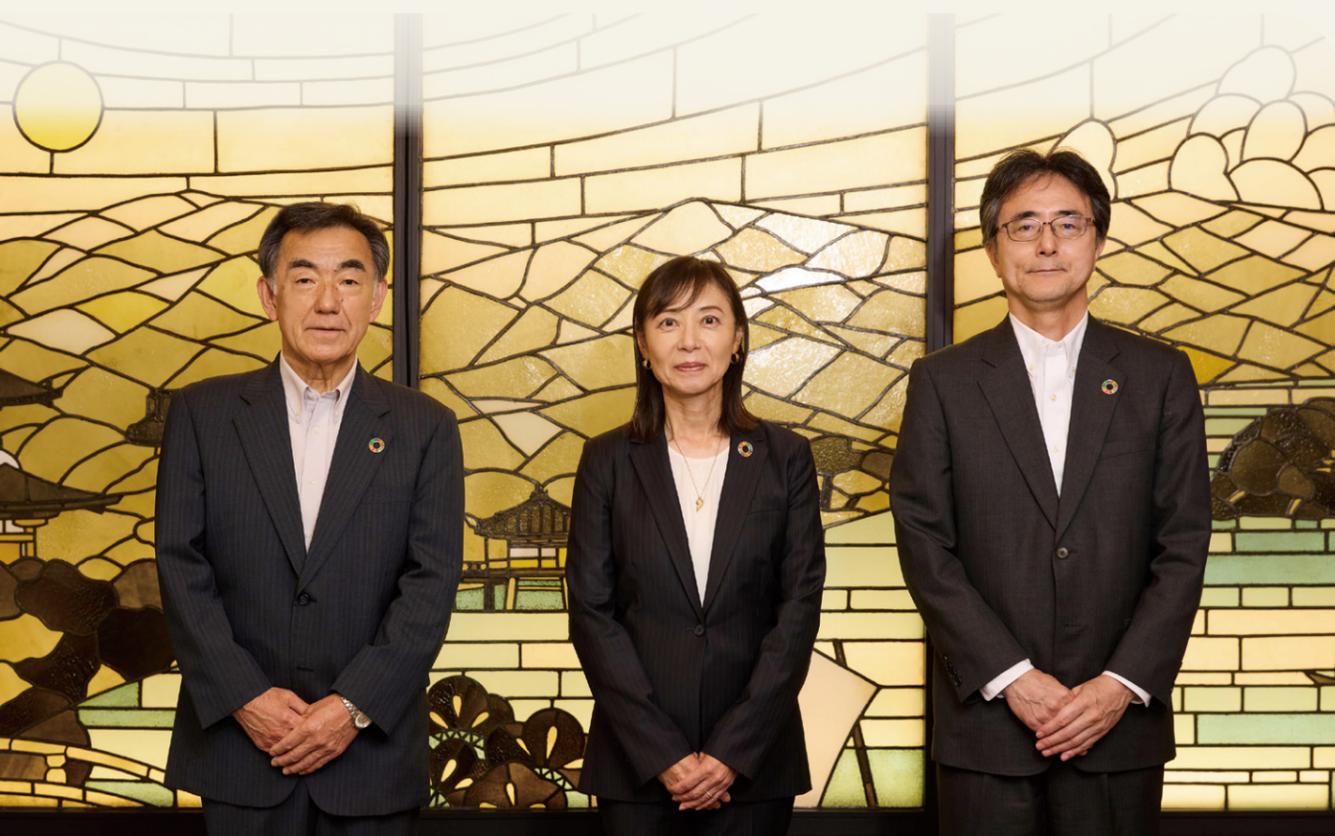
E(環境): GHG 排出量ネットゼロの達成状況

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、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ことが必要です。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)



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)



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)



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)



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)



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



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
 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
 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
 2017年6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
 2018年4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
 住友電設株式会社社外監査役
 2018年6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3月 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



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



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
 日本証券業協会管理本部
 2017年7月 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)



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。



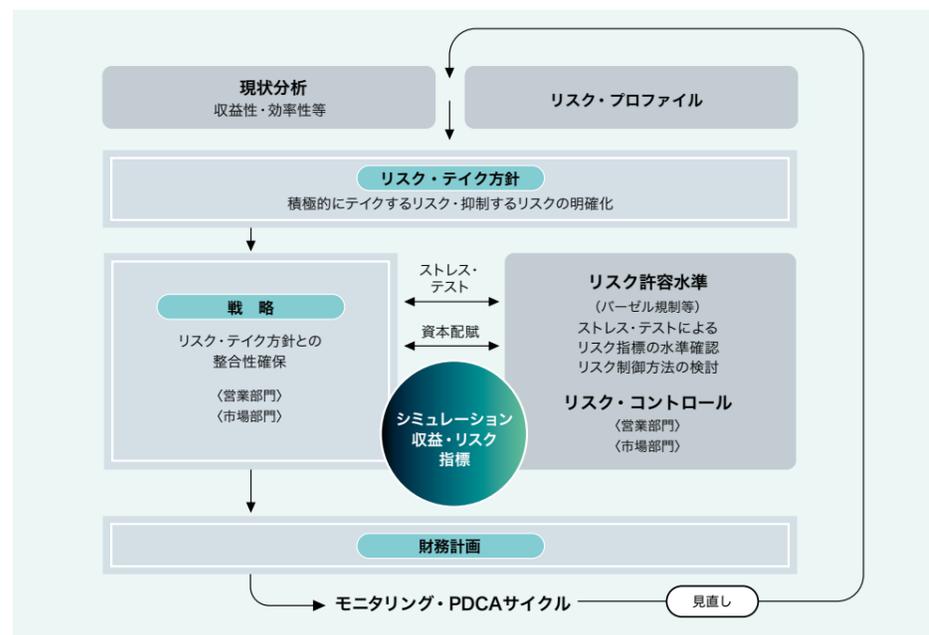
取締役常務執行役員
戸田 秀和

Ⅰ リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF)

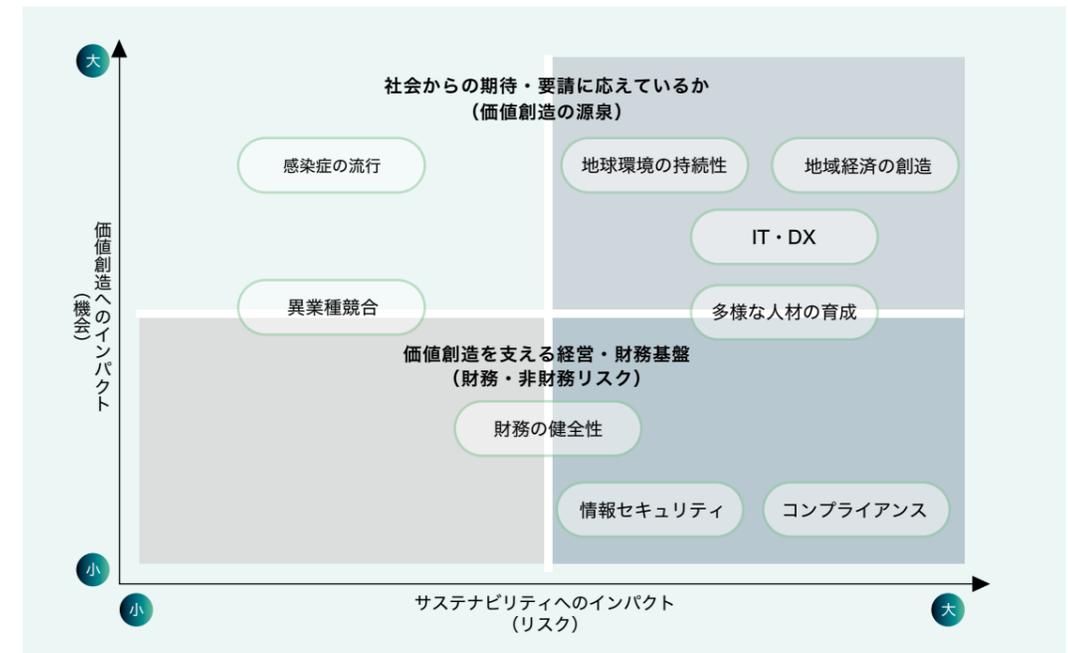
「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、経営戦略や財務計画を達成するために、進んで引き受けようとするリスクの種類と水準を明確化し、それを共有・モニタリングするための経営管理やリスク管理の枠組みのことをいいます。

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。

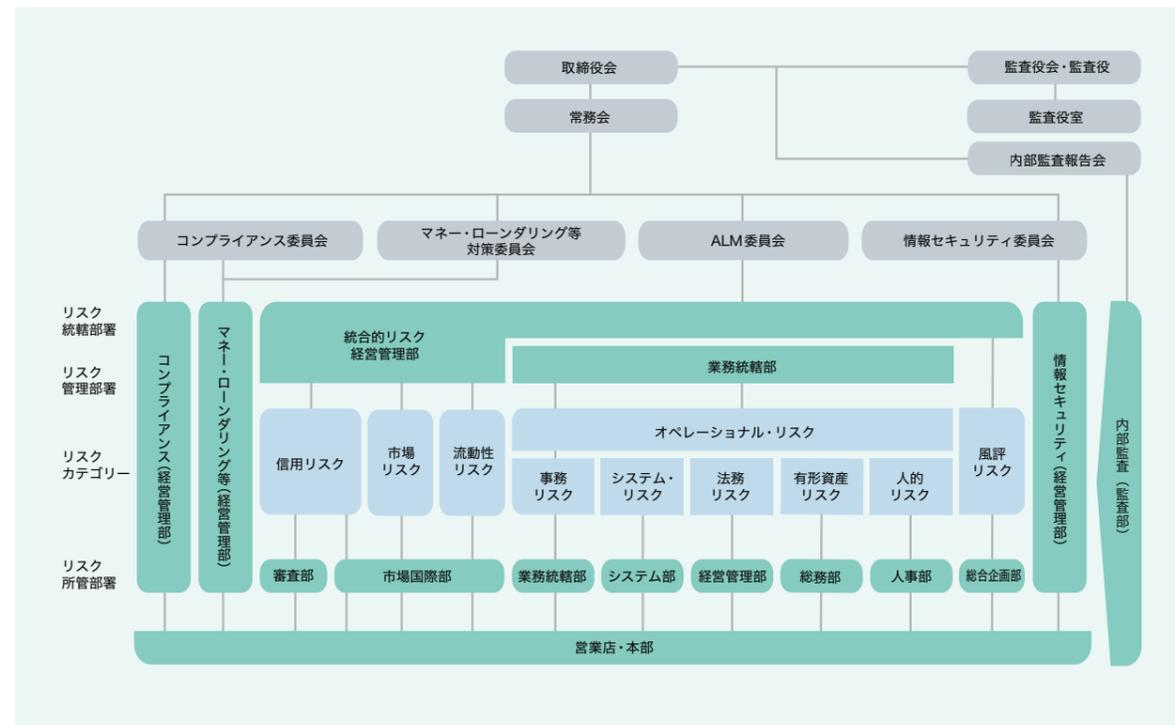
具体的には、規制資本ベース(自己資本比率規制上の所要自己資本)および経済資本ベース(VaR等により算出したリスク量)の両面でリスクを自己資本の範囲内に収まるよう管理しています。加えて、有価証券等の価格変動リスクを一定の範囲内にコントロールすることにより、資本配賦制度を適切に補完する体制を構築しています。

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。

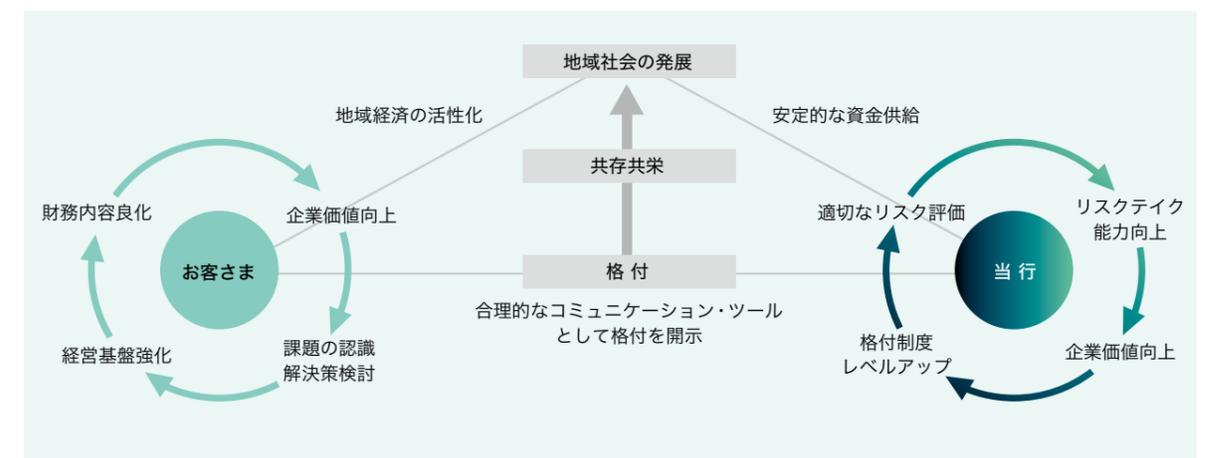
信用リスク管理の概要

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※)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※¹およびサイバーセキュリティ※²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※³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。

コンプライアンス(法令等遵守)の取り組み

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

Ⅰ コンプライアンス体制

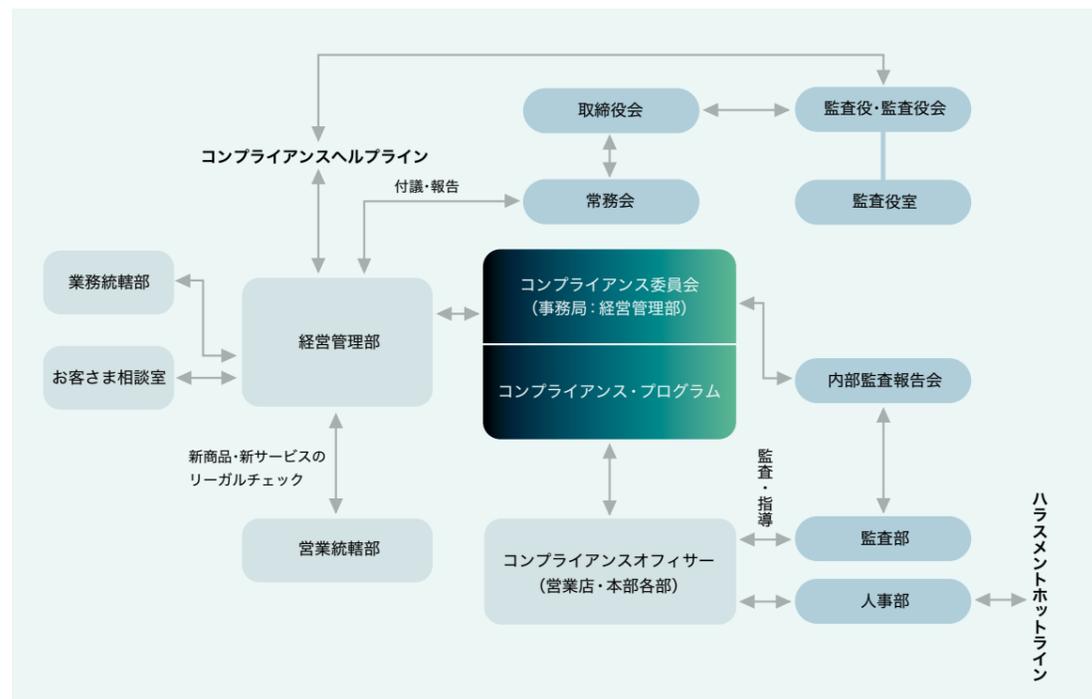
経営理念に基づき「滋賀銀行の行動規範」を定めています。これを遵守し、法令等遵守を徹底するために、コンプライアンス委員会の審議を経て取締役会が年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を定め、全部店での研修や不祥事件再発防止のためのモニタリングを実施するなど、職員の意識向上に努めています。また、同プログラムの実施状況を経営管理部法務室でモニタリングし、コンプライアンス委員会・取締役会へ報告するなど、PDCAサイクルを継続的に実施しています。

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

Ⅱ 役職員による内部通報窓口を設置

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

コンプライアンス体制図



Ⅰ 不祥事件の再発防止策

再発防止への取り組み

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

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

コンプライアンスの再定義

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

Ⅰ 利益相反管理

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

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

Ⅰ 個人情報の保護・管理について

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

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

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

Ⅰ反社会的勢力排除の取り組み

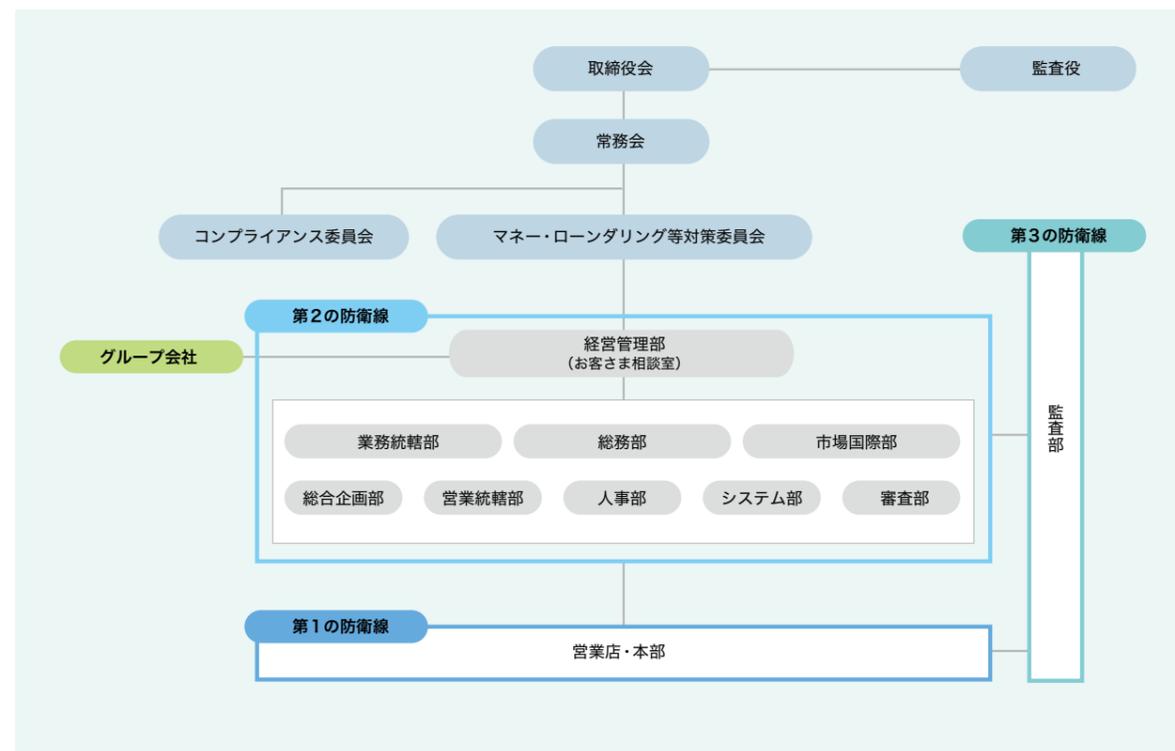
反社会的勢力排除の取り組みを積極的に進めており、普通預金規定等に「暴力団排除条項」を明記。あわせて「滋賀銀行反社会的勢力排除規定」を制定しています。

Ⅰマネー・ローンダリング等対策および金融犯罪対策に向けた取り組み

近年、マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融および制裁違反(以下、マネロン等)対策に向けた取り組みの重要性が急速に高まっています。また、特殊詐欺や投資詐欺等の金融犯罪の手口が巧妙化・多様化しており、金融機関については、法人口座を含む預貯金口座の不正利用等防止に向け、ひいてはお客さまの大切な資産を守るため、関係省庁や業界団体と連携して金融犯罪対策の一層の強化が求められています。

当行では、これらの対策についてAML(Anti-Money Laundering)プログラムを策定し、プログラムに則り、各種対策を実施、その対策の有効性を検証するなど、PDCAサイクルを確実に回すことで、管理態勢の維持・高度化を図っています。

マネロン等リスク管理体制



当行の主な取り組み

2018年	7月	組織横断的に取り組みを進めるために「マネロン・テロ資金供与対策プロジェクトチーム」を発足
2019年	1月	マネロン等リスク管理態勢強化を目的に専門的な統轄組織として「マネー・ローンダリング対策室」を経営管理部内に設置
2020年	4月	マネロン等リスクの防止に向け不正取引のモニタリングシステムを導入
	10月	当行が特定・評価したマネロン等リスクの程度を評価判定するシステム、特定の条件に該当する情報を抽出するフィルタリングシステムおよび疑わしい取引時の対応状況や収集した情報を記録するワークフローシステムを導入
2021年	1月	「お客さま情報確認書」による定期的なお客さま情報の更新を開始
	12月	「マネー・ローンダリング防止方針」を改正し、テロ資金供与および拡散金融対策を対応範囲に追加
2022年	3月	「お客さま情報確認書」へのご協力をお願いするバナー広告表示を当行 ATM 画面で開始
2023年	2月	「マネー・ローンダリング等防止方針」を改正し、当行関連グループの方針である旨等を明記
	2月	マネロン等防止に向けた対策業務について従業員の知識定着や意識醸成を図るため全役職員向け研修を開始
	4月	組織横断的なマネロン等対策の取り組みを恒久的なものとするため、「マネー・ローンダリング等対策委員会」を設置
	9月	マネロン等リスク管理態勢の整備およびお客さま情報を最新に更新する取り組みの1巡目対応を完了
2024年	4月	「マネー・ローンダリング等防止方針」を改正し、制裁違反対策を対象範囲に追加
	10月	マネロン等リスク管理態勢強化のため、外為法上の制裁違反リスクの統轄業務を市場国際部から経営管理部へ移管

Ⅰお客さま情報の更新(継続的顧客管理)

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

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

Ⅰ金融犯罪被害の未然防止

社会問題化している「特殊詐欺」等の金融犯罪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。

- 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
- ホームページおよびBizダイレクトログイン後画面にて各種金融犯罪への注意喚起を掲載
- 「預手プラン」(預金小切手等を利活用した特殊詐欺被害防止対策プラン)の導入
- ATMでの振込機能の一部制限
- 警察や関係団体等との連携強化(勉強会実施、注意喚起チラシの配布、オートコールの活用など)
- 行内研修の実施

Ⅰ経済制裁措置に関する外為法令等の遵守

外国為替及び外国貿易法(外為法)や米国財務省外国資産管理局(OFAC)の定める規制ならびに金融活動作業部会(FATF)の勧告を確実に遵守するために、お客さまの取引がこれらの規制対象に該当しないことを確認させていただいております。

- 「外国送金についてのお願い」を交付(Web操作画面での閲覧含む)
- 外国送金および貿易金融取引の受付時のヒアリングや証跡の提出のご依頼

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。

財務データ (連結)

(単位：百万円)

連結業績サマリー	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
連結業務粗利益	57,064	60,437	48,207	64,562	60,843
資金利益	44,132	46,783	49,029	55,187	63,258
役員取引等利益 (信託報酬を含む)	11,978	13,273	12,777	14,265	13,230
その他業務利益	953	380	△ 13,599	△ 4,890	△ 15,645
営業経費 (臨時費用処理分を除く) (△)	42,159	48,235	46,153	52,924	46,468
連結実質業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	14,905	12,202	2,053	11,638	14,374
一般貸倒引当金繰入額 (①) (△)	976	574	△ 2,286	△ 635	△ 693
連結業務純益	13,928	11,628	4,339	12,273	15,067
その他経常損益 (臨時損益)	△ 2,858	12,371	15,701	11,693	3,882
不良債権処理額 (②) (△)	7,144	1,541	4,171	3,955	5,565
貸出金償却 (△)	660	500	989	789	1,141
その他の貸倒引当金繰入額 (一般貸倒引当金繰入額を除く) (△)	6,482	1,033	3,172	3,106	4,348
その他債権売却損等 (△)	2	8	9	59	74
貸倒引当金等戻入益 (③)	25	22	—	—	—
償却債権取立益	366	498	615	252	440
株式等関係損益	3,143	10,935	17,331	12,706	7,326
売却益	5,542	13,753	18,382	13,861	9,722
売却損 (△)	823	2,734	1,014	866	2,345
償却 (△)	1,575	83	37	288	50
その他経常損益 (営業経費中臨時処理分を含む)	754	2,459	1,927	2,691	1,699
金銭的信託運用見合費用 (△)	3	2	1	1	18
経常利益	11,070	23,999	20,041	23,967	18,949
特別損益	1,981	△ 590	126	△ 231	6,685
税金等調整前当期純利益	13,051	23,408	20,168	23,735	25,635
法人税、住民税及び事業税 (△)	6,390	6,186	4,731	10,078	714
法人税等調整額 (△)	△ 4,787	△ 493	578	△ 2,283	6,199
法人税等合計 (△)	1,603	5,692	5,309	7,794	6,914
当期純利益	11,448	17,715	14,858	15,940	18,720
非支配株主に帰属する当期純利益 (△)	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	11,448	17,715	14,858	15,940	18,720
与信コスト (①+②-③) (△)	8,095	2,093	1,885	3,319	4,871

(参考)

連結包括利益	122,660	△ 26,692	△ 15,071	55,925	△ 38,097
--------	---------	----------	----------	--------	----------

(単位：百万円)

連結貸借対照表サマリー	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
資産の部合計	7,793,748	7,537,956	7,305,698	7,970,551	7,528,217
うち貸出金	4,001,698	4,064,683	4,343,641	4,475,442	4,529,399
うち有価証券	1,586,506	1,511,864	1,515,578	1,857,431	1,802,020
負債の部合計	7,298,278	7,073,742	6,864,476	7,479,663	7,083,406
うち預金	5,398,851	5,611,084	5,714,368	5,803,032	5,806,185
うち譲渡性預金	49,560	41,880	30,332	25,360	22,600
純資産の部合計	495,469	464,214	441,222	490,887	444,811
株主資本合計	280,786	294,083	301,181	310,934	321,698
うち利益剰余金	232,289	248,089	258,053	269,792	284,546
その他の包括利益累計額合計	214,598	170,027	140,040	179,953	123,112
新株予約権	84	103	—	—	—

連結財務指標等	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1株当たり純資産額 (円)	9,958.46	9,552.14	9,293.39	10,459.88	9,652.60
1株当たり当期純利益 (円)	228.12	359.50	310.57	336.31	399.72
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	220.43	359.20	310.49	—	—
1株当たり年間配当額 (円)	40.00	80.00	80.00	90.00	90.00
期末株価 (円)	2,396	2,211	2,679	4,195	5,260
自己資本比率 (%)	6.35	6.15	6.03	6.15	5.90
連結自己資本比率 (金融庁告示に基づく) (%)	17.19	15.14	15.80	15.70	13.62
連結自己資本利益率 (ROE) (%)	2.62	3.69	3.28	3.42	4.00
連結株価収益率 (PER) (倍)	10.50	6.15	8.62	12.47	13.15
連結株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.24	0.23	0.28	0.40	0.54
連結配当性向 (%)	17.53	22.25	25.75	26.76	22.51

(注) 2024年3月期、2025年3月期における「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式がないため、記載しておりません。

ESGデータ

E (環境)

GHG 排出量

種別	2023 年度		2024 年度	
	エネルギー使用量・非エネルギー GHG	排出量 (tCO ₂ eq)	エネルギー使用量・非エネルギー GHG	排出量 (tCO ₂ eq)
Scope1	総量	620	670	
	都市ガス	23,659m ³	27,119m ³	49
	LP ガス	84m ³	81m ³	1
	ガソリン	207,571L	198,379L	454
	重油	0L	0L	0
	軽油	3,895L	3,930L	10
	HFC	60kg	96kg	156
Scope2	電気	13,403MWh	13,384MWh	3,389
				5,571
Scope3	総量	16,480,774	18,063,664	
	カテゴリ1	購入した製品サービス	19,757	10,845
	カテゴリ2	資本財	2,349	1,162
	カテゴリ3	その他燃料エネルギー	1,018	1,039
	カテゴリ4	運輸 (上流)	272	482
	カテゴリ5	廃棄物	68	62
	カテゴリ6	出張	131	149
	カテゴリ7	通勤	878	1,107
	カテゴリ15	投融資	16,456,300	18,048,819
Scope1 ~ 3 合計	マーケット基準	16,484,783	18,067,538	
	ロケーション基準	16,487,264	18,069,890	

Scope3 カテゴリ 15 詳細

業種別排出量 (TCFD 提言に基づく炭素関連セクター)

業種	2023 年度			2024 年度		
	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq/百万円)	加重平均 DQ (金額加重)	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq/百万円)	加重平均 DQ (金額加重)
エネルギー	2,064,070	13.8	2.3	1,888,730	12.1	2.1
運輸	3,377,692	12.0	2.1	5,803,617	21.3	2.1
素材、建築物	6,580,705	6.2	3.0	6,231,217	6.0	3.0
農業、食料、林産物	1,428,257	12.6	2.9	1,330,951	12.7	2.8
その他	3,005,576	2.2	3.5	2,467,414	1.8	3.4
合計	16,456,300	5.5	3.1	17,721,930	6.0	3.0

ビジネスローン内訳	2023 年度			2024 年度		
	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq/百万円)	加重平均 DQ (金額加重)	排出量 (tCO ₂ eq)	炭素強度 (tCO ₂ eq/百万円)	加重平均 DQ (金額加重)
エネルギー	1,785,366	13.3	2.3	1,666,143	11.9	2.1
石炭	1,678	3.3	4.0	1,611	2.1	4.0
石油・ガス	645,842	16.5	2.7	571,420	14.6	2.7
電力会社	1,137,847	12.0	2.2	1,093,113	10.9	1.9
運輸	1,205,165	6.2	2.6	2,641,857	13.0	2.4
トラックサービス	128,287	1.9	3.9	145,198	2.0	3.6
海運	194,104	6.4	1.6	139,786	5.4	1.8
航空貨物輸送	17,238	13.5	4.0	10,159	8.7	4.0
航空旅客輸送	11,005	3.4	1.0	12,776	4.5	1.0
自動車、部品	804,507	17.7	1.9	2,282,266	39.3	1.6
鉄道輸送	50,022	1.0	2.0	51,671	1.2	2.0
素材、建築物	5,231,008	5.9	3.2	4,946,101	5.6	3.2
化学品	676,588	5.6	2.8	594,312	5.0	2.6
金属、鉱業	287,759	8.5	2.8	284,861	7.0	2.8
建材	852,752	34.7	3.4	832,164	26.8	3.1
資本財 (建物等)	3,322,464	10.6	2.7	3,124,676	11.0	2.7
不動産管理、開発	91,445	0.2	3.8	110,089	0.3	3.7
農業、食料、林産物	1,382,668	14.4	3.1	1,298,160	14.7	3.1
飲料	52,333	1.5	2.4	37,699	1.2	2.7
紙、林産品	171,600	8.0	2.6	162,046	7.2	2.2
農業	16,083	1.7	4.0	14,500	1.8	4.0
包装食品、肉	1,142,652	39.3	3.9	1,083,915	39.3	3.9
その他	2,522,972	2.4	3.6	2,011,909	1.9	3.6
その他	2,522,972	2.4	3.7	2,011,909	1.9	3.6
合計	12,127,178	5.1	3.3	12,564,171	5.3	3.2

※ 炭素強度および加重平均 DQ の合計欄にある数値は、該当するポートフォリオの排出量合計値に対する炭素強度および加重平均 DQ となります。
 ※ 加重平均 DQ は、個別の投資額で DQ を加重平均したものです。
 ※ 合計値は小数点以下の値を含んだ各業種の集計結果であり、見かけ上四捨五入された各業種の集計結果とは必ずしも一致しません。

S (社会)

	2023 年度	2024 年度
従業員 (連結)		
従業員数 (人)	2,154	2,171
従業員 (単体)		
従業員数 (人)	1,875	1,873
平均年齢 (歳)	38.16	37.91
平均勤続年数 (年)	15.25	15.00
平均年間給与 (千円)	6,793	6,916

女性管理職比率 (%)	17.6	18.6
男性職員の育児休業取得率 (%)**	95.4	94.0
男女間賃金差異 (%)	全労働者	48.5
	正規雇用労働者	68.2
	非正規雇用労働者	43.2
障がい者雇用率 (%)	2.348	2.347
有給休暇の平均取得日数 (日)	17	17
従業員エンゲージメント (%)	84.1	86.9

人材育成		
1人当たり人材育成投資額 (千円)	165	176
外部企業への出向人数 (人)	単年度 20	単年度 9
FP1 級取得者数 (人)	231	231
外部研修への派遣 (人)	23	39
管理職のマネジメントスコア (5段階、他者評価)	3.76	3.78
多様な人材の活躍		
新卒採用後 3 年以内の定着率 (%)	85.7	87.3
中途採用者数 (人)	11	19
管理職候補者の本部と営業店を両方経験した割合 (%)	52.4	52.4
人材公募制度の活用人数 (人)	50	80
働きがいと働きやすさ		
定期健康診断 (人間ドック含む) の再検査受診率 (%)	90.2	94.7
エンゲージメントスコア	69	70
コンプライアンスや人権等の研修を受けた割合 (%)	(上期) 92.4 (下期) 92.6	(上期) 94.3 (下期) 94.3
自立的にキャリアに挑戦した人数 (人)	—	657

※ 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」第 71 条の 6 第 1 号における育児休業等の取得割合を算出したものとなります。

G (ガバナンス)

	2023 年度	2024 年度
コンプライアンス		
コンプライアンス研修理解度 (%)	(上期) 97.4 (下期) 98.6	(上期) 99.3 (下期) 96.8
※ 「よく理解できた」、「理解できた」の回答合計		

コーポレートガバナンス		
コーポレートガバナンス・コードへの適合率 (%)	100.0	100.0
取締役会出席率 (社外取締役) (%)	100.0	97.4
取締役数 (人)	9	9
社外取締役数 (人)	3	3
社外取締役比率 (%)	33.3	33.3
女性取締役数 (人)	1	1
女性取締役比率 (%)	11.1	11.1

外部からの評価

銀行で唯一の6年連続受賞!

第6回 ESGファイナンス・アワード・ジャパンで「銀賞(環境大臣賞)」を受賞

環境省が主催する「第6回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の間接金融部門において、「銀賞(環境大臣賞)」を受賞しました。2020年の第1回から6年連続の受賞です。

選考では、サステナブルファイナンスを通じて、取引先企業との深い対話に基づくサポートという強みに加え、責任銀行原則(PRB)署名機関として、ポートフォリオ全体を対象とするインパクト評価を行い、その一環で、ファイナンス・エミッションの分析・算定を高度化し、第三者保証を取得した上で開示するなど、不断のレベルアップを進めている点を評価いただきました。さらに、地方銀行初の円貨と外貨の両通貨建てグリーン預金を通じて調達した資金の使途に、グループ会社の株式会社しがぎんエナジーが手掛ける再生可能エネルギー事業を含むことにより、当行グループ全体でエネルギーの地産地消を進め、カーボンニュートラル社会に向けた地域での資金循環の仕組みを構築した点を評価いただきました。



浅尾環境大臣(左)から表彰いただきました。



環境省
「エコ・ファースト制度」
認定企業



SOMPOサステナビリティ・
インデックス
構成銘柄



CDP気候変動
質問書 Bランク



厚生労働省
「プラチナくるみん」プラス
取得



厚生労働省
「えるぼし」認定
2つ星取得



JQA-EMO777
ISO14001
認証取得

イニシアチブ等への賛同・加盟



国連環境計画金融イニシアティブ
(UNEP FI) 署名



国連責任銀行原則 (PRB) 署名



TCFD
(気候関連財務情報開示
タスクフォース)
賛同



TNFD
(自然関連財務情報
開示タスクフォース)
フォーラム加盟



GXリーグ参画



21世紀金融行動原則 署名



経団連生物多様性宣言
イニシアチブ 賛同



気候変動イニシアチブ(JCI) 加盟



「しがCO2ネットゼロ」ムーブメント 賛同

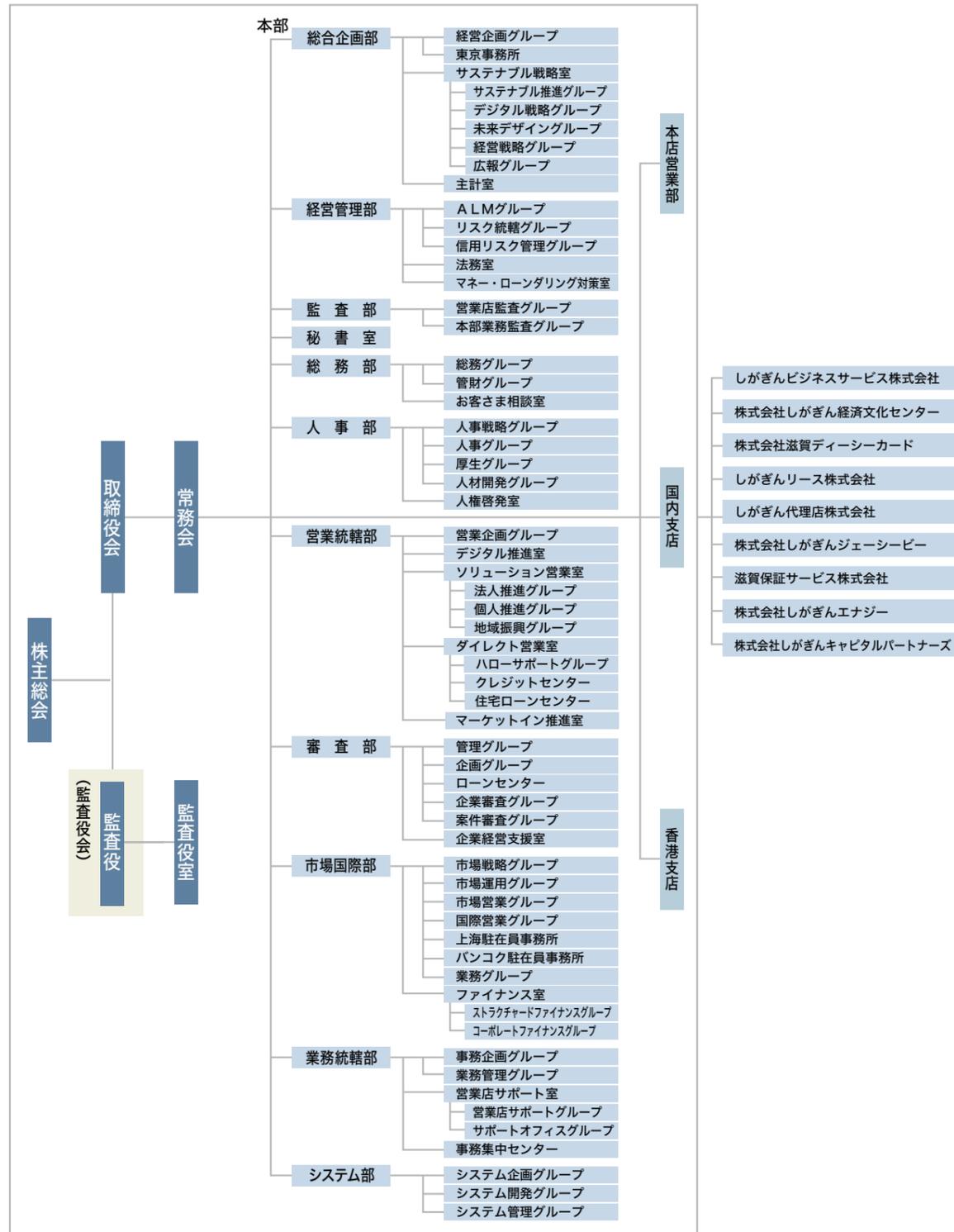
「外部からの評価」の歴史

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



コーポレート・データ

滋賀銀行グループ組織図 (2025年6月25日現在)



株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行済株式総数	53,090 千株
株主数	11,404 人

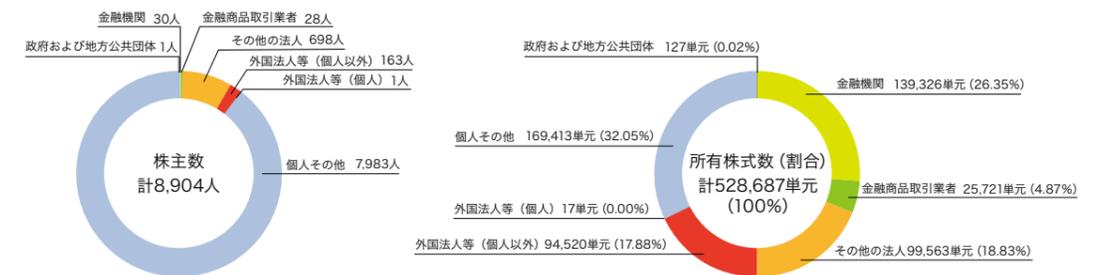
大株主の状況 (2025年3月31日現在)

氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,772	8.18
立花証券株式会社	1,829	3.96
日本生命保険相互会社	1,610	3.49
明治安田生命保険相互会社	1,599	3.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,482	3.21
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	1,438	3.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,122	2.43
滋賀銀行従業員持株会	1,069	2.32
損害保険ジャパン株式会社	1,012	2.19
京都中央信用金庫	950	2.06
計	15,887	34.47

(注) 1 当行は自己株式 7,008 千株(発行済株式総数に対する所有株式数の割合は 13.20%)を所有しておりますが、上記大株主の状況には記載していません。
 2 2025年4月2日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、ウエルリントン・マネージメント・カンパニー・エルエルピー(Wellington Management Company LLP)及びその共同保有者であるウエルリントン・マネージメント・インターナショナル・リミテッド(Wellington Management International Ltd)が2025年3月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当行として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができません。
 なお、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
ウエルリントン・マネージメント・カンパニー・エルエルピー (Wellington Management Company LLP)	アメリカ合衆国、02210 マサチューセッツ州 ボストン、コングレス・ストリート280	3,039	5.72
ウエルリントン・マネージメント・インターナショナル・リミテッド (Wellington Management International Ltd)	英国 SWIE 5JL、ロンドン、ピクトリア・スト リート80、カーディナル・プレイス	263	0.50
合計		3,302	6.22

株式の所有者別状況 (2025年3月31日現在) ※単元未満株式は含まれておりません。



滋賀銀行データ (2025年3月31日現在)

名称	株式会社 滋賀銀行 THE SHIGA BANK, LTD.
本店所在地	滋賀県大津市浜町1番38号
設立	1933年10月1日
総資産	7兆5,052億円
預金残高	5兆8,473億円
貸出金残高	4兆5,632億円
資本金	330億円
従業員	1,873人
店舗数	133カ店(うち代理店33カ店)

「三方よし」で地域を幸せにする

Sustainability Design Company

SHIGA BANK 



環境大臣認定
エコ・ファースト企業



発行 2025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>



友だち追加は
こちらから