

## 強靱な経営インフラの構築

## コーポレート・ガバナンス

## 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は「自分にかきよく 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。

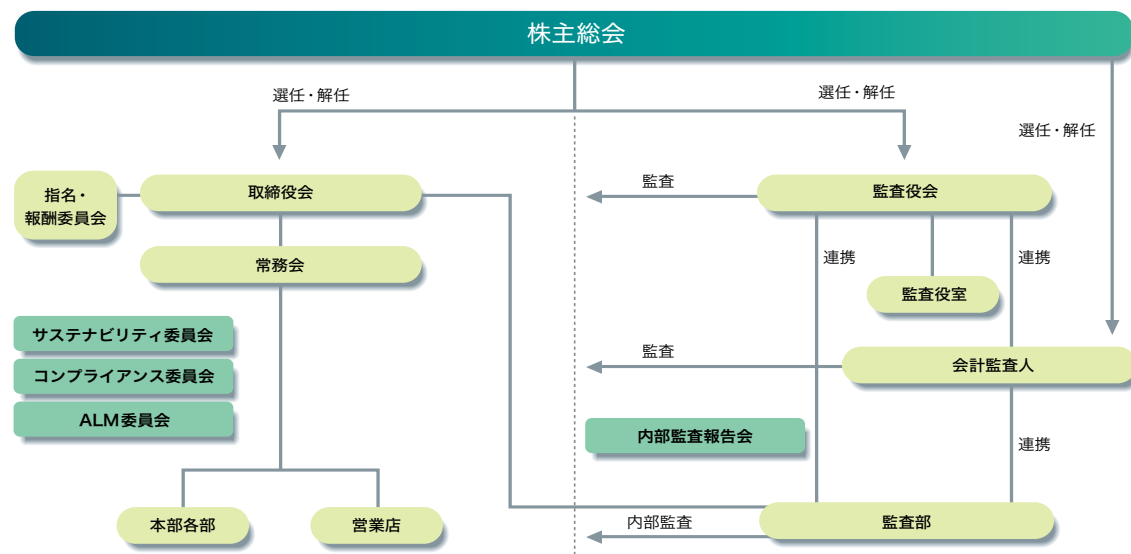
## Ⅰ企業統治体制の概要

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率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



## ■ 取締役会

## Message 取締役会議長メッセージ

このたび取締役会議長に就任いたしました。不確実性が高まる経営環境のもと、取締役会に求められる役割は、単なる業務執行の監督にとどまりません。持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、戦略の妥当性や資本効率、リスクテイクの適切性を監督するとともに、従来の延長線にとらわれない本質的な議論を重ねながら、取締役会の実効性向上に取り組んでいくことが重要であると考えています。

当行の取締役会では、社外取締役の専門的かつ多様な知見を活かしながら、経営戦略や資本政策、人的資本、DX・データ活用など、企業価値向上に直結する重要テーマについて継続的に議論しています。また、株主・投資家との対話を通じて得られたご意見や市場からの期待を共有し、意思決定の質とスピードの向上、監督機能の高度化に活かしています。

私たちは、近江商人の「三方よし」の精神を受け継ぎ、地域とともに成長する銀行グループであり続けたいと考えています。取締役会として、健全なリスクテイクを可能とする環境を整え、挑戦と規律の両立を図りながら、その責任を果たし続けることで、地域の持続的な発展と当行グループの企業価値向上の実現に努めてまいります。



取締役頭取  
久保田 真也

取締役会は10名(うち社外取締役4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：取締役頭取 久保田 真也)

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。

## 2026年3月期に議論された主な事項

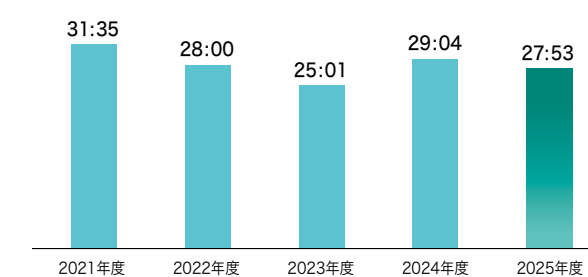
| 定例的な議案                                                                                                                                                                   | 今年度の特記すべき議案                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要な人事に関する事項</li> <li>● 経営方針・経営計画に関する事項</li> <li>● 決算等会社の計算に関する事項</li> <li>● 従業員の賃金・賞与金に関する事項</li> <li>● 株主との対話に関する事項</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基幹系システムに関する事項</li> <li>● 譲渡制限付株式の交付に関する事項</li> <li>● 株主還元に関する事項</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                          | 討議のテーマ                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● トップリスクに関する事項</li> <li>● デジタル戦略に関する事項</li> <li>● 資本政策に関する事項</li> </ul>      |

昨年度の状況

- 議長：高橋 祥二郎（取締役会長）
- メンバー：9名（うち社外取締役3名）
- 開催実績：12回

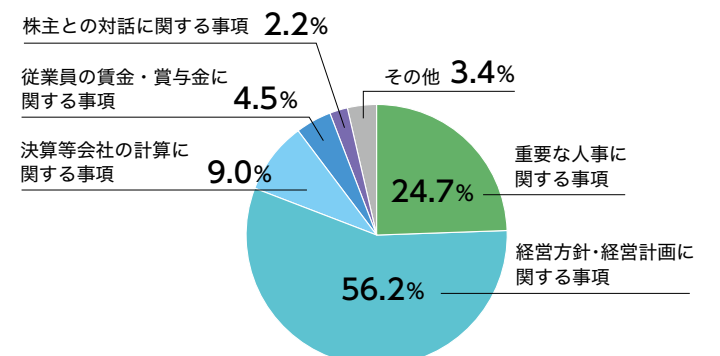
取締役会の所要時間の推移(年度ベース)

2025年度は、取締役会運営の効率化や社外役員への事前説明の充実により、十分な審議時間を確保しつつ、2022年度から開始した討議の活性化を図りました。



### 議案別の議論状況(2025年度)

取締役会においては、経営方針や経営計画に関する事項に重点を置き、本質的な経営課題に関する議論を実施しています。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会は毎年1回、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の「取締役会の役割等(第15条)」「取締役会評価基準」に基づき、取締役会全体の実効性についての分析・評価およびその結果の概要を開示しています。

2025年度の実効性については、全取締役および監査役に対し、アンケートを実施いたしました。アンケートの実施においては、第三者である外部機関を活用し客観性・透明性を確保したうえで、その結果に基づき次の通り取締役会にて評価いたしました。

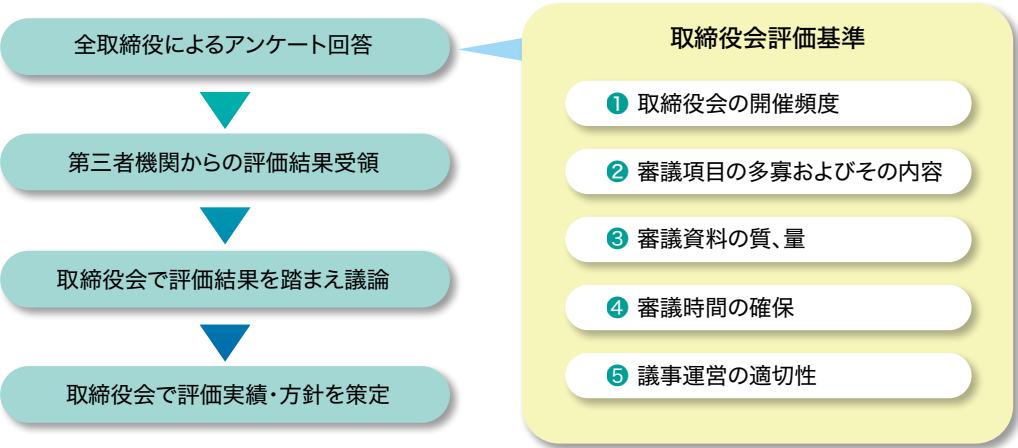
- アンケート結果からは、取締役会の運営方法やサステナビリティ向上、株主との対話に関する議論等について、概ね肯定的な評価が得られました。
- また、事業環境の変化を踏まえて、ALMの高度化等、経営戦略に関する議論の充実を図り、取締役会の実効性向上に取り組ましました。

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。

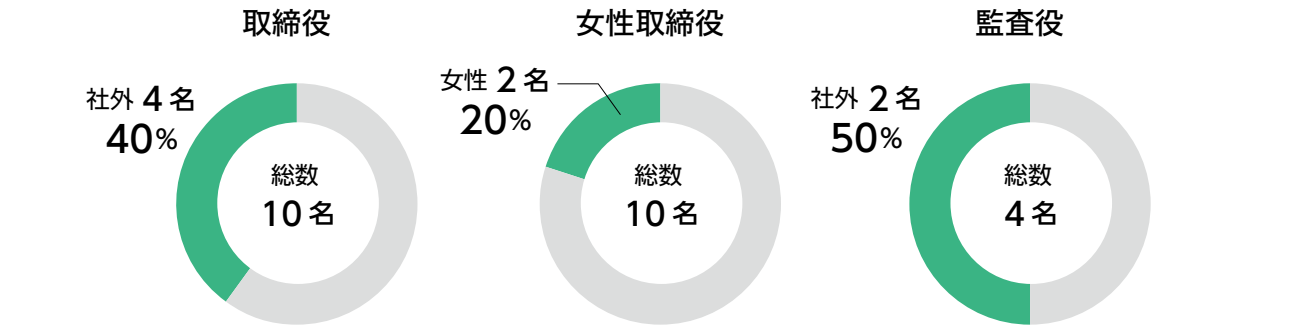
取締役会実効性向上に向けた取り組み

| 年度     | 前回からの改善                                                                                           | 課題認識                                                                                                                 | 課題に対する対応                                              |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 2023年度 | パーパスの制定や経営理念の整理、第8次中期経営計画の策定などのテーマについて、「討議」を活用した本質的かつ建設的な議論・意見交換を含め複数回の議論を行い、取締役会の実効性向上に取り組みました。  | 事業ポートフォリオや人的資本などの重要度の高いテーマに関する取締役会における議論を充実させ、中長期的な企業価値の向上に取り組むこと。<br>中期経営計画の取り組みについて進捗をモニタリングし、経営計画の実効性を高めること。      | ●中計進捗報告<br>●人的資本に関する取り組みの報告<br><br>【討議】<br>●事業ポートフォリオ |
| 2024年度 | 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。 | 事業環境の変化を踏まえて、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。                                                           | 【討議】<br>●デジタル戦略<br>●トップリスク<br>●地銀経営を取り巻く環境            |
| 2025年度 | 事業環境の変化を踏まえて、ALMの高度化等、経営戦略に関する議論の充実を図り、取締役会の実効性向上に取り組みました。                                        | 後継者計画の運用や中核人材の多様性の確保に対して主体的に関与し、コーポレートガバナンス体制のさらなる高度化に取り組むこと。<br>データやデジタル技術の活用等を踏まえた経営戦略の議論を充実させ、中長期的な企業価値向上に取り組むこと。 | 【対応案】<br>●サクセッションプランに関する討議<br>●適切なAI利用等の論点を踏まえた議論の実施  |

取締役会評価の流れ



役員数と社外役員比率



独立社外役員

| 氏名     | 役職    | 選任理由                                                                                                                                                            | 2025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<br>12回中12回出席<br>(出席率100%) |
| 服部 力也  | 社外取締役 | 三井住友信託銀行株式会社取締役副社長および取締役副会長を歴任される等、金融や企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。                         | 取締役会<br>12回中12回出席<br>(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<br>12回中12回出席<br>(出席率100%) |
| 新関 三希代 | 社外取締役 | 大学教授として金融・ファイナンス分野に関する深い知見を有するとともに、学長補佐の経験および企業の社外取締役としての実績から、組織運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。 | (2026年6月就任)                    |
| 松井 保仁  | 社外監査役 | 弁護士として企業法務に携わっており、専門的知識と豊富な経験を当行の監査に反映していただくことを期待。                                                                                                              | 取締役会<br>12回中12回出席<br>(出席率100%) |
| 大西 一清  | 社外監査役 | 財務省(旧大蔵省)において財務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<br>12回中12回出席<br>(出席率100%) |

Message 新任社外取締役メッセージ

私はこれまで同志社大学において、行動ファイナンス、統計、そして企業分析に関する理論的・実証的な研究や教育に携わるとともに、学部長や副学長等の役職経験を通じて組織運営にも従事してきました。外部環境の不確実性が高まるなか、「三方よし」の精神で地域に寄り添い、地域の課題解決と持続的成長をリードするカンパニーになるよう、独立した立場から取締役会の実効性を高め、ガバナンス強化に努めたいと考えております。そして、私の専門的知見や多様な視点を活かし、現在・未来のお客さま、従業員、そして株主等全てのステークホルダーの「幸福」実現のため、滋賀銀行の持続的な成長・企業価値向上に尽力したいと考えております。



社外取締役  
新関 三希代

## コーポレート・ガバナンス

### I取締役へのサポート

取締役会の審議の充実に向けて、以下のサポートを実施しています。

- 社外取締役へは、秘書室および監査役室が担当し、取締役会議案・報告資料の事前配付および事前説明等を行うほか、行内規程等の行内情報を閲覧できる環境を整備しています。
- 社外監査役へは、監査役室が担当するほか、定期的に開催される監査役会において、常勤監査役が業務監査の状況、重要会議の内容、閲覧した重要書類の概要等につき社外監査役に報告し、社外監査役による監査を支援しています。
- 本部各部は社外監査役の要請により、取締役の重要な業務執行の状況について直ちに報告する態勢を整備しています。

取締役がその役割と責務を果たせるよう、役員トレーニングプログラムを導入し、知識・情報を取得するとともに外部の専門家による勉強会などを実施しています。

### I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 椋 昭夫）

#### 2026年3月期に議論された主な事項

| 定例的な議案                 | 今年度の特記すべき議案          |
|------------------------|----------------------|
| ● 監査役の監査計画策定に関する事項     | ● 基幹系システムに関する事項      |
| ● 常務会・内部監査報告会等の重要な会議内容 | ● 第8次中期経営計画に関する事項    |
| ● 会計監査人の職務執行状況（KAMを含む） | ● 信用リスク（与信コスト）に関する事項 |
| ● 会計監査人の選解任に関する事項      | ● 会計監査人の非保証業務に関する事項  |
| ● 監査役の監査報告に関する事項       | 昨年度の状況               |
| ● 監査役の頭取との意見交換に関する事項   |                      |
|                        | ● 議長：杉江 秀樹（常勤監査役）    |
|                        | ● メンバー：4名（うち社外監査役2名） |
|                        | ● 開催実績：12回           |

### I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こととしています。

さらに、原則毎月1回、取締役頭取（代表取締役）、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・高度化については、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年毎に受けることを基本方針としており、自らの品質改善に努めています。

### I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）等から構成され、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。

#### 主な委員会の活動内容

| 名称          | 会議内容                                                                                                                                                      |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サステナビリティ委員会 | 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。                                       |
| 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。 |
| ALM委員会      | ALM委員会は、頭取を委員長とし、ALM（資産・負債総合管理）および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。<br>リスク・アペタイト・フレームワークの考え方にに基づき、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。                 |

### I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）

#### 2026年3月期に議論された主な事項

| 指名に関する事項                | 報酬に関する事項   | 昨年度の状況                                                 |
|-------------------------|------------|--------------------------------------------------------|
| ● 取締役・役付取締役・代表取締役候補者の審議 | ● 取締役報酬の審議 | ● 議長：服部 力也（社外取締役）<br>● メンバー：5名（うち社外取締役3名）<br>● 開催実績：9回 |
| ● 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        |            |                                                        |

#### 役員候補者の指名の方針と手続

##### 1.取締役候補者の指名・取締役解任の方針と手続

候補者は次の指名基準を満たす者の中から、指名・報酬委員会で審議したうえで、取締役会決議をもって指名します。

- (1) 経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有していること。但し、社外取締役候補者の場合にはかかる経験の有無は問わない。
- (2) 十分な社会的信用を有していること。
- (3) 社外取締役候補者の場合、当行以外に3社を超えて他の上場会社の取締役または監査役を兼任しないこと。  
取締役が任期中において指名基準を満たさなくなった場合、取締役会は株主総会への解任議案を決議する。

##### 2.監査役候補者の指名の方針と手続

候補者は次の指名基準を満たす者の中から、指名・報酬委員会で審議し、監査役会の同意を得たうえ、取締役会決議をもって指名します。

- (1) 銀行の取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有していること。但し、社外監査役候補者の場合にはかかる経験の有無は問わない。
- (2) 十分な社会的信用を有していること。
- (3) 監査役の内1名は、財務および会計に関する知識または経験を有する者であること。
- (4) 社外監査役候補者の場合、当行以外に3社を超えて他の上場会社の取締役または監査役を兼任しないこと。

コーポレート・ガバナンス

Ⅰ 役員報酬制度

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いたしました。

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、取締役に對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. 業績連動報酬等の業績指標の内容および業績連動報酬等の額の算定方法の決定方針

当行は役員報酬の一部として業績連動型報酬を採用しています。

業績連動型報酬を決定する指標としては、当行グループ業績の最終結果を表す業績指標であることから、「親会社株主に帰属する当期純利益」を採用しています。

業績連動型報酬の額は親会社株主に帰属する当期純利益の0.45％以内（上限7,500万円）とし、その配分については、役位に基づき取締役会決議により決定しています。

4. 非金銭報酬等の内容および非金銭報酬等の額もしくは数又はその算定方法の決定方針

当行は役員報酬の一部として譲渡制限付株式に関する報酬を採用しています。

これは在任期間中から株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、中長期的な企業価値向上と株価上昇への貢献意欲をより高めるため譲渡制限付株式を割り当てるものです。

個々の割り当て数については、役位を基準として取締役会決議により決定しています。

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指標を用いています。

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

5. 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<br>（基本報酬） | 業績連動型報酬<br>（業績連動報酬等） | 譲渡制限付株式に関する<br>報酬<br>（非金銭報酬等） | 合計   | 対象役員員数 |
|-------------------|------------------|----------------------|-------------------------------|------|--------|
| 取締役<br>（社外取締役を除く） | 60％～95％          | 0％～25％               | 5％～15％                        | 100％ | 6人     |
| 社外取締役             | 100％             | —                    | —                             | 100％ | 4人     |
| 監査役               | 100％             | —                    | —                             | 100％ | 4人     |

（注）確定金額報酬およ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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

当事業年度（自2025年4月1日 至2026年3月31日）

| 役員区分                  | 員数<br>（人） | 報酬等の総額<br>（百万円） | 確定金額報酬<br>（基本報酬） | 業績連動型報酬<br>（業績連動報酬等） | 譲渡制限付株式に関する報酬<br>（非金銭報酬等） |
|-----------------------|-----------|-----------------|------------------|----------------------|---------------------------|
| 取締役<br>（社外取締役を除く）     | 6         | 253             | 175              | 54                   | 23                        |
| 監査役<br>（社外監査役を除く）     | 2         | 41              | 41               | —                    | —                         |
| 社外役員<br>（社外取締役・社外監査役） | 5         | 38              | 38               | —                    | —                         |

6. 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。

7. 報酬決定の手続

(1) 取締役

株主総会で定められた報酬限度額の範囲内で、指名・報酬委員会で審議したうえで、取締役会の決議により決定します。

(2) 監査役

株主総会で定められた報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により決定します。

## 役員一覧 (2026年6月24日現在)

### 取締役

#### 代表取締役頭取 久保田 真也

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



#### 代表取締役専務執行役員 堀内 勝美

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



#### 代表取締役専務執行役員 戸田 秀和

1990年 4月 当行入行  
2020年 6月 執行役員業務統轄部長  
2021年 6月 常務執行役員業務統轄部長  
2023年 6月 常務取締役  
2025年 6月 取締役常務執行役員  
2026年 6月 取締役専務執行役員(現職)



#### 取締役常務執行役員 遠藤 良則

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



#### 取締役常務執行役員 田中 伸幸

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



#### 取締役執行役員 平沼 成明

1997年 4月 当行入行  
2024年 6月 総合企画部長  
2025年 6月 総合企画部参事役兼システム部参事役  
2026年 6月 取締役執行役員(現職)



#### 取締役(非常勤) 竹内 美奈子

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



#### 取締役(非常勤) 服部 力也

1978年 4月 住友信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入社  
2017年 4月 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役  
三井住友信託銀行株式会社取締役副会長  
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役退任  
2018年 4月 三井住友信託銀行株式会社エグゼクティブアドバイザー(2020年3月退任)  
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(2021年2月退任)  
2018年 6月 住友電設株式会社社外監査役(2021年6月退任)  
2020年 6月 当行社外取締役(現職)  
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(2025年6月退任)  
2021年 6月 住友電設株式会社社外取締役(現職)



#### 取締役(非常勤) 鎌田 沢一郎

1984年 4月 日本銀行入行  
2012年 7月 日本銀行京都支店長  
2015年 6月 日本銀行退職  
2015年 7月 日本証券業協会政策本部参与  
2017年 7月 日本証券業協会管理本部共同本部長(最高情報責任者兼最高リスク管理責任者)  
2021年 6月 日本証券業協会退職  
2021年 6月 当行社外取締役(現職)



#### 取締役(非常勤) 新関 三希代

2006年 4月 同志社大学経済学部教授  
2010年 4月 同志社大学大学院経済学研究科前期課程教授(現職)  
2014年 4月 同志社大学大学院経済学研究科後期課程教授(現職)  
2016年 4月 同志社大学経済学部長・経済学研究科長  
2019年 4月 同志社大学研究開発推進機構研究推進部長  
2020年 4月 同志社大学副学長・教育支援機構長  
2023年 4月 同志社大学学長補佐  
2023年 6月 大阪ガス株式会社社外取締役(現職)  
2026年 6月 当行社外取締役(現職)



### 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<br>マネジメント | 財務戦略・<br>経営管理 | 人事<br>ダイバーシティ | DX<br>ICT戦略 |
| 取締役   | 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 | 平沼 成明  | ●      | ●        |      |      |               |               |               | ●           |
|       | 竹内 美奈子 | ●      | ●        |      |      |               |               | ●             | ●           |
|       | 服部 力也  | ●      |          | ●    |      | ●             | ●             |               |             |
|       | 鎌田 沢一郎 | ●      |          |      | ●    | ●             |               |               | ●           |
|       | 新関 三希代 |        | ●        |      | ●    |               | ●             | ●             |             |

※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。

### 監査役

#### 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)



#### 常勤監査役 片岡 一明

1991年 4月 当行入行  
2021年 6月 執行役員総務部長  
2022年 2月 執行役員営業統轄部長  
2023年 6月 常務執行役員京都支店長  
2026年 6月 常勤監査役(現職)



#### 監査役(非常勤) 松井 保仁

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



#### 監査役(非常勤) 大西 一清

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



### 執行役員

■ 常務執行役員  
京都支店長

山元 磯和

■ 執行役員  
総合企画部長

下村 丈治

■ 執行役員  
営業統轄部長兼営業戦略室長

成田 大作

■ 常務執行役員  
監査部長

井上 博喜

■ 執行役員  
人事部長兼秘書室参与

山本 茂喜

■ 執行役員  
大阪支店長兼梅田支店長

福尾 伸哉

■ 執行役員  
本店営業部長

福知 俊治

■ 執行役員  
業務統轄部長

前田 昌治

■ 執行役員  
システム部長

青山 卓也

# リスク管理

## I 基本的な考え方

当行では、地域から信頼される金融機関としてグループ全体の健全性確保ならびに収益性・効率性の向上のため、業務に重大な影響を与えるリスク事象を特定し、リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)の考え方に基づく業務運営に活用するとともに、「金利のある世界」やサイバーリスクの高まりなど環境変化を捉えたリスク管理の運営を実施しています。

また、半期ごとに「リスク管理方針」や各種規程を取締役会にて定め、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクなど、さまざまなリスクに対し厳正な管理・報告体制を構築しています。

## I トップリスク

当行では、事業を取り巻くリスク事象のうち、影響度や発生可能性の観点から重要度の高いリスクをトップリスクとして選定しています。トップリスクの選定にあたっては、内外環境を踏まえたリスク事象を幅広く網羅したリスクマップを作成し、社外取締役を含めた経営陣が議論したうえで、取締役会にて選定しています。

トップリスクに対しあらかじめ必要な対策を講じてリスク低減を図るとともに、リスクを成長のための課題として認識し、経営戦略への反映やリスク管理態勢の強化により、当行の企業価値向上を図っています。

2025年12月開催の取締役会にて選定したトップリスクは次の通りです。

| トップリスク              | 主なリスクシナリオ                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 地域経済の縮小、人口減少        | ・地域産業の衰退によるお取引先の業績悪化により与信コストが増加。<br>・人口減少や少子高齢化が進み顧客基盤が減少することにより収益力が低下。      |
| 同業・異業種との競合激化        | ・デジタル技術の革新や異業種の銀行参入により預金・貸出金の獲得競争が激化し、利鞘縮小や顧客基盤が減少することにより収益力が低下。             |
| 地政学リスク              | ・金融・経済環境の変動による市場相場変動に伴い有価証券評価損益が悪化。<br>・インフレや各国の通商政策の影響による景気の悪化に伴い与信コストが増加。  |
| 大規模自然災害             | ・店舗・システム・役職員への甚大な被害により業務継続が困難。                                               |
| 大規模システム障害、サイバー攻撃の脅威 | ・大規模システム障害の発生により業務継続が困難となり社会的信用が低下。<br>・顧客情報の流出や不正送金等によりお取引先からの信用が低下。        |
| マネー・ローンドリング等不正取引    | ・特殊詐欺等の手口の高度化によりAML態勢が不十分となり不正取引が発生。<br>・反社勢力との不正取引による行政処分などによりお取引先からの信用が低下。 |
| 持続的成長を支える人材の確保      | ・人口減少や少子化に伴う人材獲得競争の激化により必要な人材の確保が困難。                                         |
| 次期システムへの移行          | ・次期システム移行に伴い不測の事態が発生しシステム障害や想定外の追加費用が発生。                                     |
| 役職員によるコンプライアンス違反    | ・法令・規制違反事例の発生やお客さま本位ではない業務運営など、社会的目線からの乖離に伴う批判によりお客さまからの信用が低下。               |
| デジタル戦略への対応          | ・顧客利便性の劣後による顧客基盤減少や利鞘縮小に伴い収益力が低下。                                            |
| 大口与信の集中リスク          | ・特定の大口与信先の業績悪化や信用不安により想定を超える与信コストが増加。                                        |

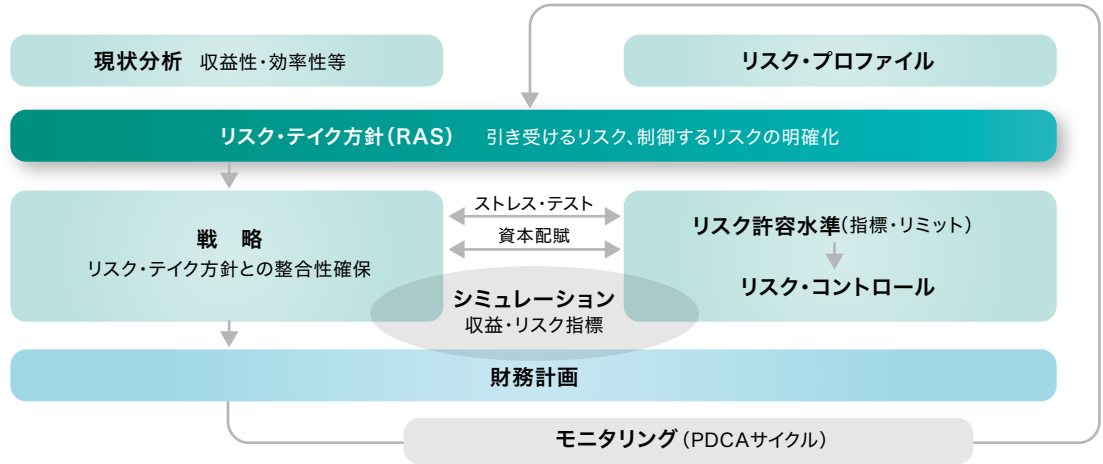
※上記は認識しているリスクの一部であり、上記以外のリスクによって経営上、特に重大な悪影響が生じる可能性があります。

## I リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)

RAFとは、経営戦略を実行し、財務計画を達成するために、リスク・テイク方針(リスク・アペタイト・ステートメント、RAS)に基づき、引き受けるリスクと制御すべきリスクを明確化し、戦略の実行状況をモニタリングするリスク管理の枠組みです。

当行では、リスク許容水準および各種指標・リミットを設定し、積極的なリスク・テイクと適切なリスク管理の両面から「収益・リスク・資本」のバランスをコントロールし、各部門における戦略のPDCAサイクルを有効に機能させています。

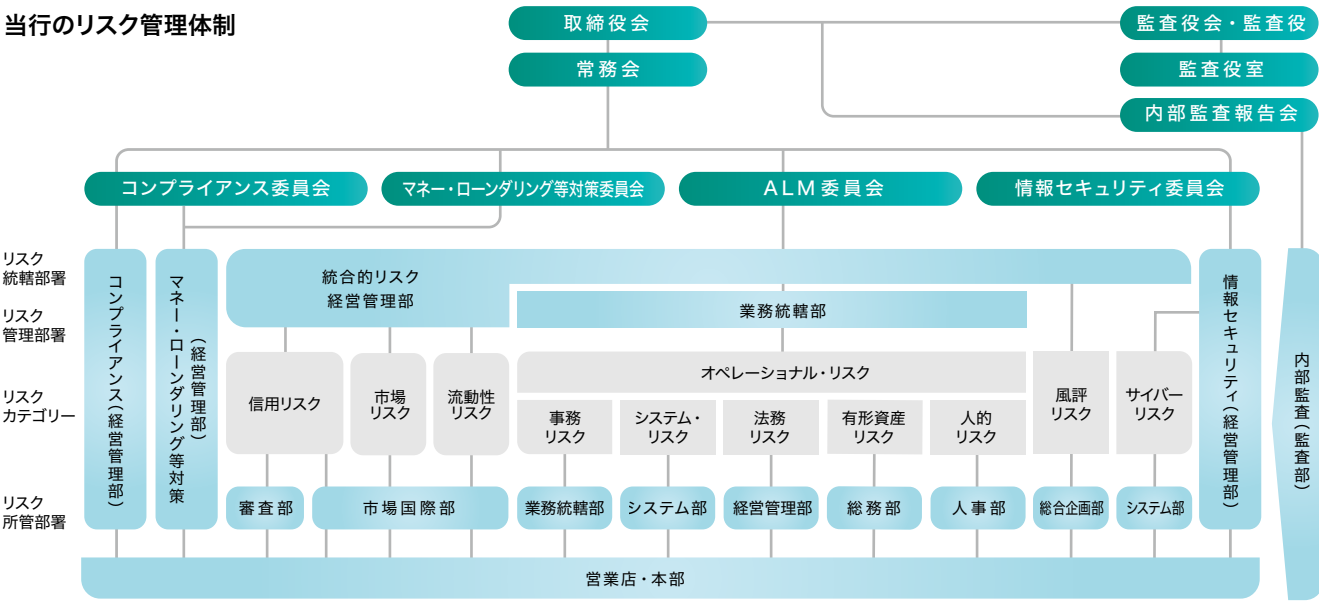
### 財務計画の策定プロセス



## 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、管理対象とするリスクを特定し、各リスク所管部の役割と責任を明確化するとともに、昨今重要性が高まっているコンプライアンスやマネー・ローンドリング等のリスクについても別途委員会を設置するなど管理体制を強化しています。上記リスクの状況等については、ALM委員会、常務会、取締役会へ報告するなど、適切な運営を行っています。

### 当行のリスク管理体制



リスク管理

Ⅰ 統合的リスク管理

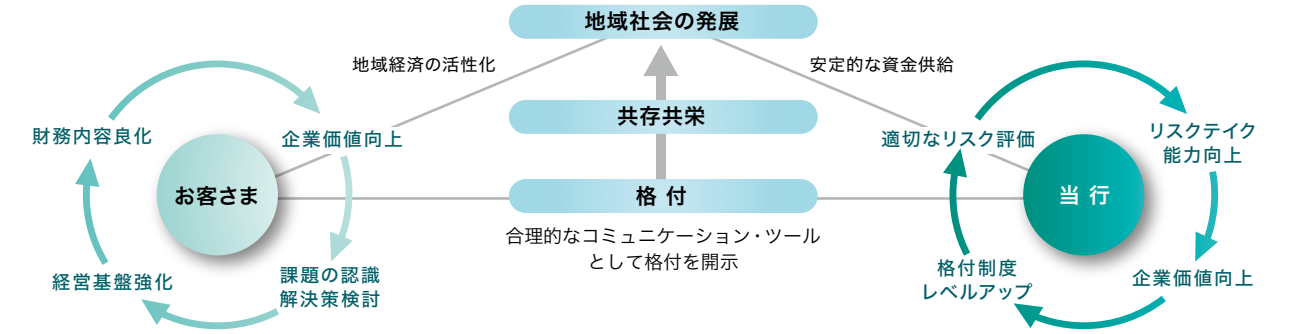
当行では、各種リスクを総体的に捉え、金融機関の経営体力である自己資本と対比・検証する統合的リスク管理の考え方に基づいたリスク管理を行っています。

リスク管理については、経営管理部がすべてのリスクを一元的に把握・管理する体制を構築しており、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の手法(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とともに、ALM委員会等で状況を報告しています。

Ⅱ 信用リスク管理

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、そ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」を定めリスク管理の高度化に取り組んでいます。FIRB(基礎的内部格付手法)を活用し、本業を通じてより一層地域社会の発展に多面的に貢献していきます。

価値創造を支える力



Ⅲ 市場リスク管理体制

当行では、安定的な収益確保を図るため、銀行全体の資産・負債および有価証券について、市場リスクの各指標に限度額等を設定し管理しています。また、半期ごとの財務計画見直しおよび「銀行勘定の金利リスク」(IRRBB)に基づくVaRや感応度指標(デュレーション、BPV)を用いた管理・コントロールを行うとともに、ALM委員会等で状況を報告しています。

Ⅳ 流動性リスク管理体制

当行では、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、市場流動性を注視した厳格なリスク管理を行っています。

資金繰り管理部門では、資金化可能な流動資産残高や予想資金流出額等の資金繰りに影響を及ぼしうる項目を日次管理すると同時に、リスク統轄部署においても日次でモニタリングするとともに、ALM委員会等で状況を報告しています。

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。

Ⅴ オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスクについては、発生原因別に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人的リスクに分類し、業務統轄部において一元管理するとともに、ALM委員会等で状況を報告しています。

Ⅰ 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、日々高度化・巧妙化す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の管理体制の強化に取り組んでいます。

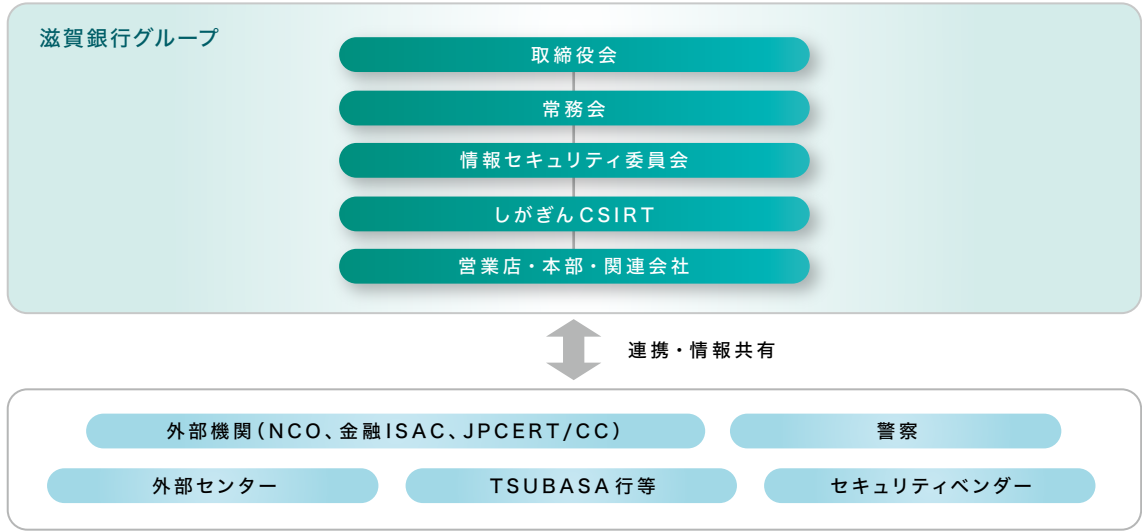
システム・リスク管理については、重要システムに係るハードウェアやネットワークを二重化し、業務を継続できるよう障害に強い仕組みを構築しています。システム障害が発生した際には、その原因を徹底的に分析し、開発および運用の改善に役立て、再発防止に努めています。また、システム障害を未然に防ぐために、システム・リスクの自己評価を実施し、潜在的なリスクを特定して対策を講じています。大規模災害等の不測の事態に備えたコンティンジェンシープラン※3の整備や、休日にATM障害が発生した場合に備えた訓練なども実施しています。

サイバーセキュリティについては、システム部を1線、経営管理部を2線、監査部を3線とする管理体制を構築し、「リスクベース」の考え方に基づいた対策を実施しています。また、これらの取組状況については「情報セキュリティ委員会」、「常務会」および「取締役会」に定期的に報告し、経営層によるチェックおよび指導が適切に行われる体制としています。

また、サイバーセキュリティに関するリテラシー向上のため、全役職員を対象に標的型攻撃メール訓練やセキュリティ教育を定期的に実施しています。外部専門家による研修も取り入れ、サイバーセキュリティ水準の向上に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ対策として、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することで、不正アクセスやコンピュータウイルス等不正プログラムの侵入の防止を図っています。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予防に努めるとともに、業界横断的なサイバー演習への参加を通じて、サイバー攻撃発生時の管理・即応体制の維持・向上を図っています。

サイバーセキュリティ管理体制



※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(情報漏えい防止等)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。

Ⅱ 風評リスク管理体制

当行では、種々の原因による風評により、当行の信用が毀損されうることに関し、風評の原因の未然防止に努めています。

コンプライアンス

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

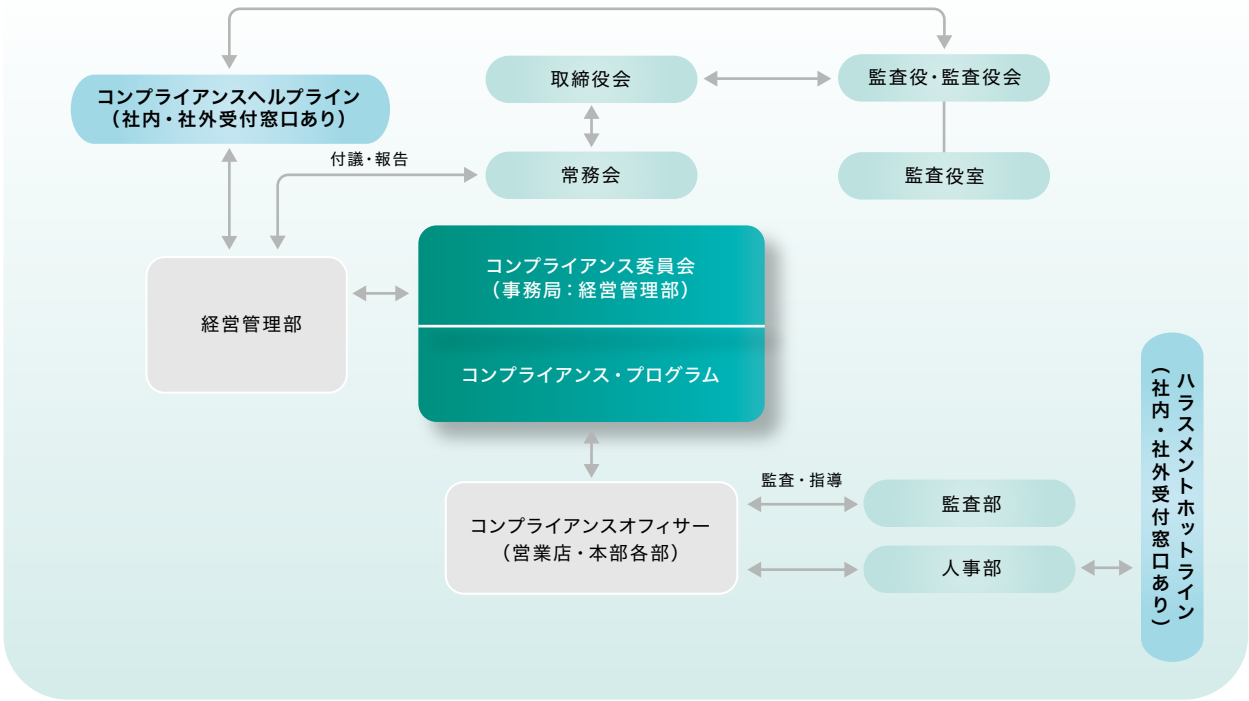
当行は、経営理念に基づき「滋賀銀行の行動規範」を定めています。これを遵守し、法令等遵守を徹底するために、コンプライアンス委員会の審議を経て取締役会が年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を策定し、全部店での研修や不祥事件再発防止のためのモニタリングを実施するなど、職員の意識向上に努めています。また、同プログラムの実施状況を経営管理部法務室でモニタリングし、コンプライアンス委員会・取締役会へ報告するなど、PDCAサイクルを継続的に実施しています。

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

Ⅱ 内部通報窓口の設置

コンプライアンス経営を促進するため、役職員による法令・ルール違反を発見した場合や、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、社外受付窓口として外部弁護士事務所を設置することで、通報者がより利用しやすい仕組みとしています。あわせて、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 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。

Ⅱ 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、マネー・ローンダリング等）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ご資産を守るため、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、マネー・ローンダリング等をトップリスクの一つと位置付け、管理態勢の有効性を定期的に検証しています。検証を通じて把握した課題については、AML（Anti-Money Laundering）プログラムにおいて一元的に管理し、自律的なPDCAサイクルをまわすことで、継続的な改善と管理態勢の高度化を図っています。

Ⅲ 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

Ⅳ 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
- 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

Ⅴ 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拠の提出のご依頼