



統合報告書

ディスクロージャー誌
2026(本誌)

SHIGA BANK

理念体系

滋賀銀行グループは、100周年、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。

PURPOSE

「社会における存在意義」

パーパス
（存在意義）

「三方よし」で地域を幸せにする

MISSION

「社会に対して果たすべき使命」

経営理念
（2007年4月制定）
（2024年4月改定）

私たちは、伝統ある近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を継承した行是「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を活動の原点とし、ステークホルダーとの「共存共栄」を実現してまいります。

- 地域社会との共存共栄 地域とともに歩む銀行として、お客さまの信頼と期待にお応えるため、「健全」と「進取」の精神で地域社会の発展に努めます。
- 役職員との共存共栄 役職員一人ひとりの人権や個性を尊重し、働きがいのある職場づくりを進め、心身ともに「クリーンバンクしがぎん」の実現に努めます。
- 地球環境との共存共栄 琵琶湖畔に本拠を置く企業の社会的使命として地球環境を守り、ステークホルダーとともに持続可能な社会づくりに努めます。

VISION

「滋賀銀行グループのありたい姿」

ありたい姿

Sustainability Design Company ～お客さま・地域の未来をデザインする～

VALUE

「共有する価値観・行動指針」

行是

自分にきびしく 人には親切 社会につくす

Contents

マネジメントメッセージ

- 5 トップメッセージ
／代表取締役頭取 久保田 真也
- 11 財務担当役員メッセージ
／取締役常務執行役員 遠藤 良則
- 15 社外取締役メッセージ

価値創造ストーリー

- 19 滋賀銀行グループの企業価値向上に向けたあゆみ
- 21 滋賀銀行の独自性
- 23 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
TOPICS① 環境経営の実践と地域への提供価値
TOPICS② 対談－データドリブン経営と
地域金融の進化－
- 35 価値創造に向けた経営戦略－
第8次中期経営計画

価値向上への挑戦

- 37 PBRロジックツリー
- 39 法人向けビジネス
- 43 個人向けビジネス
TOPICS③ ダイレクト（非対面）型
消費者ローン
- 47 ファイナンス戦略
- 48 有価証券運用戦略
- 49 グループ戦略・新規事業
- 51 地域振興・地方創生の取り組み
- 53 DX戦略
TOPICS④ デジタルを実装する
- 57 アライアンス戦略

サステナビリティの追求

- 59 人的資本経営
（ヒューマンファースト）
- 69 資本コスト抑制に向けた
サステナビリティ経営の実践
- 75 地域のサステナビリティ課題の解決へ
- 77 ステークホルダーエンゲージメント

強靱な経営インフラの構築

- 81 コーポレート・ガバナンス
／取締役会議長メッセージ
／新任社外取締役メッセージ
- 89 役員一覧
- 91 リスク管理
- 95 コンプライアンス

Data

- 97 財務データ（連結）
- 99 ESGデータ
- 101 コーポレート・データ

統合報告書2026 編集テーマ

本報告書では、滋賀銀行グループの理念体系を軸に、中長期的に実現したい地域社会の姿から課題を捉え、経営戦略やビジネスモデルを通じてどのように解決し、企業価値向上につなげていくのかを分かりやすくご紹介しています。

また、財務・非財務資本を高めていく取り組みに加え、それらの資本が結び付きながら、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生み出す「地域を幸せにする好循環」の考え方についてもご理解いただける内容としています。

当行グループは、統合報告書を通じて株主・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大切にしています。皆さまからいただいたご意見は、経営の高度化や情報開示の充実に活かしてまいります。

さらに、職員にとっても本報告書は、自らの仕事と企業価値とのつながりを考えるための重要なツールであり、価値創造への意識向上に役立てています。

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に該当しない情報であっても、ステークホルダーにとって有用であると判断される情報については、可能な限り公平かつタイムリーな情報開示を行います。
3. 情報開示の方法
- 諸法令および適時開示規則等で開示が求められている情報については、その定めに従い適時・適切に開示を行うほか、当行ホームページへの掲載等を通じて行います。
- また、これら以外の自主的に開示している情報についても、適切な方法により、公平性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います。
- これらの将来予測の記述は、将来の業績等が記述どおりに達成されることを保証するものではなく、一定のリスクや不確実性が含まれており、今後の経営を取り巻く環境の変化などにより、実際の結果と必ずしも一致するものではありません。

統合報告書の発刊にあたって

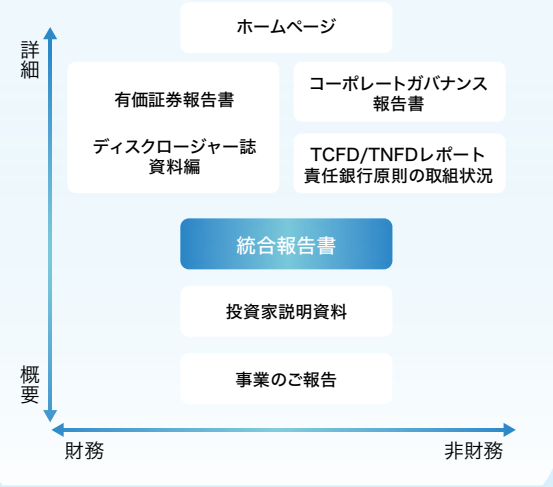
本書は、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にして、財務情報に経営理念・戦略・ESG情報（環境・社会・ガバナンス）などの非財務情報を関連付け、当行ならびに地域社会の持続可能な価値創造の仕組みを統合的に編集しています。また、本書は、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明書類）を兼ねています。ディスクロージャー誌としてご利用の際は、本書、および情報編（当行ホームページに掲載）、「統合報告書 2026 財務データ・パーゼルⅢ 第3の柱開示編」（同）をあわせてご参照ください。なお、本書は、当行の「ディ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。

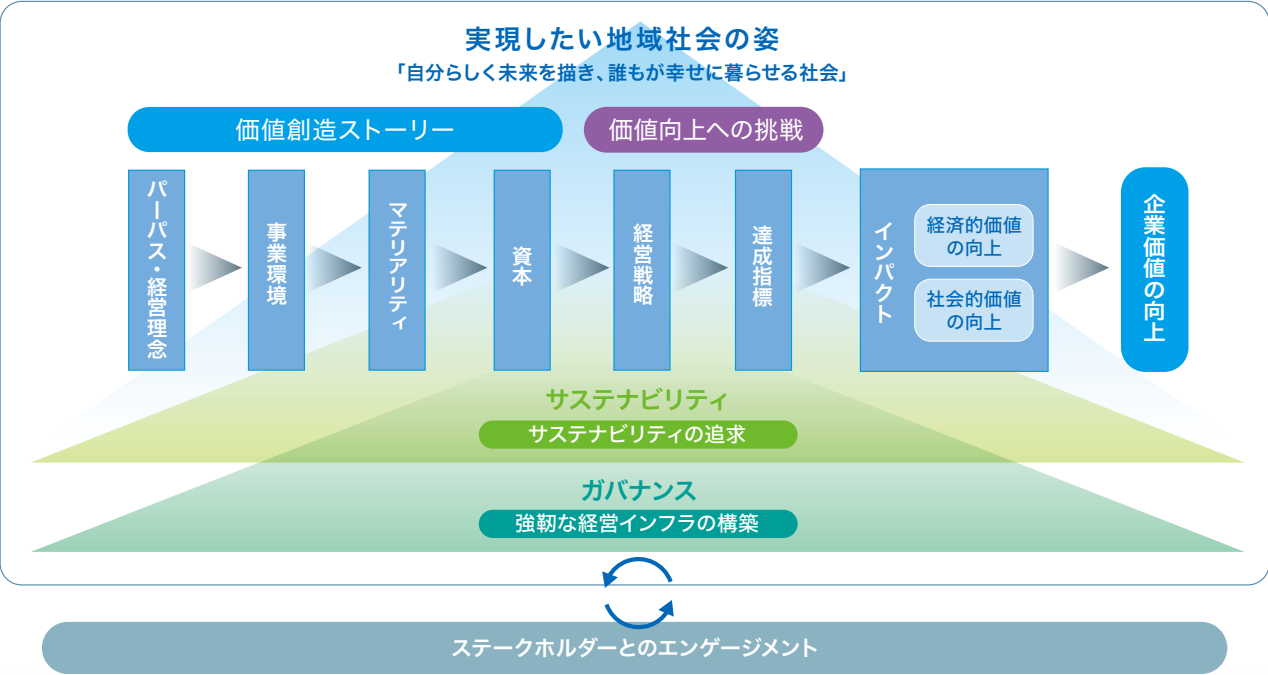
主な開示媒体



統合報告書2026 構成体系

本書は、パーパスを起点に、マテリアリティや活用する資本を踏まえた経営戦略の実践から、経済的価値・社会的価値の創出、企業価値向上に至るまでの価値創造プロセスを体系的に示しています。

また、サステナビリティとガバナンスをその基盤に位置づけ、ステークホルダーとの対話を通じて得られた意見や期待を経営に反映し、持続的な価値創造の好循環につなげる考え方を表現しています。



- 価値創造ストーリー
- パーパス『『三方よし』で地域を幸せにする』のもと、地域や社会の課題を起点にマテリアリティを特定し、琵琶湖をはじめとする地域資源や広域ネットワーク、多様な資本を活用しながら、地域課題の解決と価値創造の好循環づくりに取り組んでいます。
- 価値向上への挑戦
- お客さまの「稼ぐ力」の向上や資産形成を支援する事業戦略に加え、高RORA領域への投資や有価証券運用による収益基盤の強化、地域共創・DX・アライアンスを通じた価値創造に取り組み、企業価値の向上を目指しています。
- サステナビリティの追求
- 人的資本を経営戦略の実行力へと転換するため、人材育成や戦略的人員配置、カルチャー変革を進めるとともに、脱炭素やネイチャーポジティブの実現、地域課題の解決に取り組み、未来につながる価値創造を推進しています。
- 強靱な経営インフラの構築
- 取締役会の実効性向上やガバナンスの高度化を進めるとともに、リスク・アパタイト・フレームワーク(RAF)に基づくリスク管理、コンプライアンスやマネー・ローンダリング対策、サイバーセキュリティ強化を通じて、持続的な企業価値向上を支える強固な経営基盤の構築に取り組んでいます。

統合報告書2026注目コンテンツ

- P5～18 マネジメントメッセージ
- 「BankからCompany」への変革を通じた企業価値向上に向けて、経営陣や社外取締役が想い、課題、今後の方向性について多面的に語ります。
- P31～34 対談－データドリブン経営と地域金融の進化－
- データは地域の未来をどう変えるのか。大庫直樹氏と久保田頭取が、データドリブン経営、地域価値創造、そして「BankからCompany」への変革の可能性を語り合います。
- P59～68 人的資本経営（ヒューマンファースト）
- 人こそが変革の原動力。人的資本を価値創造につなげるための人材育成、組織づくり、カルチャー変革の取り組みを紹介します。

変革の連続を 伝統にする

代表取締役頭取 久保田真也

TOP MESSAGE

変化の時代に、どう向き合うか

「金利のある世界」が定着し、金融機関を取り巻く環境は大きく変わりました。AIの活用をはじめとする急速なデジタル化、地域性にかかわらず競合するネット銀行、異業種からの参入、地政学リスクの長期化。加えて、人口減少や少子高齢化、人材不足といった構造課題は、地方においてより深く、より厳しく進行しています。そのようななか、地域金融機関はこれまでの延長線上に立っているだけでは、持続的な成長を実現できません。そして、環境の変化に応じて少しずつ手を打つだけでは、もはや十分ではありません。いま求められているのは、自ら先んじて変わる意志であり、未来を自分たちの手で切り拓いていく姿勢です。

その意味で、いま私が最も重く受け止めている現実の一つが、地元・滋賀県の人口減少です。令和7年国勢調査の速報値によれば、滋賀県の人口は1960年以来初めて減少に転じ、

140万人を下回りました。人口減少そのものは、以前から将来的な課題として認識していました。しかし、それがついに予測ではなく、足元の事実として現れた。この意味は決して小さくありません。想定してきた変化が、現実として進行しています。つまり、地域経済の前提そのものが、いま大きく変わり始めています。

私は、この変化を悲観しているわけではありません。むしろ、こうした時代だからこそ、何を守り何を変えるのかが、これまで以上にはっきりすると感じています。つまり、「チャレンジしないことが最大のリスクになる」と考えています。変化の兆しをいち早く捉え、その意味を見極め、先んじて行動することができれば、環境変化は守りの対象ではなく、飛躍の契機に変わります。受け身でいるのではなく、自ら未来を選び取る。これからもその姿勢を、私は経営の中心に据えていきます。

地域の未来を起点に、進化する理由

当行グループは、長期的に実現したい地域社会の姿として、「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」を掲げています。ここで大切なのは、私たちが示しているのが銀行自身の将来像ではなく、地域社会のあるべき姿だという点です。自行ではなく地域を起点に据えたことにこそ、当行グループの志と使命があります。地域の未来を良くすることが、結果として当行グループの未来を良くする——これこそが地域金融機関としての本質的な出発点であり、私たちの存在意義そのものだと考えています。

もっとも、このビジョンは金融機能だけで実現できるものではありません。単なる資金供給だけでは、事業承継、人材不足、産業構造の転換、環境対応、まちづくりといった地域課題に十分に向き合うことができないからです。人口減少により市場そのものが縮小していくなかで、地域における価値や需要は、自然に生まれるものではなく、意図して創り出していかなければならない時代に入りました。

こうした時代環境の変化を踏まえると、近江商人の精神である「三方よし」も、現代に合わせて捉え直す必要があります。「売り手よし、買い手よし、世間よし」——それは三者の利害を調和させるということにとどまらず、それぞれの価値を高め合う関係を主体的に築くということです。この意味は、価値が自然に生まれない時代において、より一層重みを増しています。

そして、この再解釈した「三方よし」を実践し、地域に新たな価値を生み出していくためには、当行自身のあり方も進化させていく必要があります。地域の課題に真正面から向き合い、価値を創出していく主体へと変わるために、「BankからCompany」への変革をやり遂げなければなりません。Bankとしての強みを磨き抜いたうえで、Companyとしての新たな価値創造を積み上げていく。つまり、金融を土台として、地域課題の解決を通じた価値創造が成長余力を生み出す——この二層構造によってこそ、当行グループは持続的な企業価値向上を実現できると考えています。

TOP MESSAGE

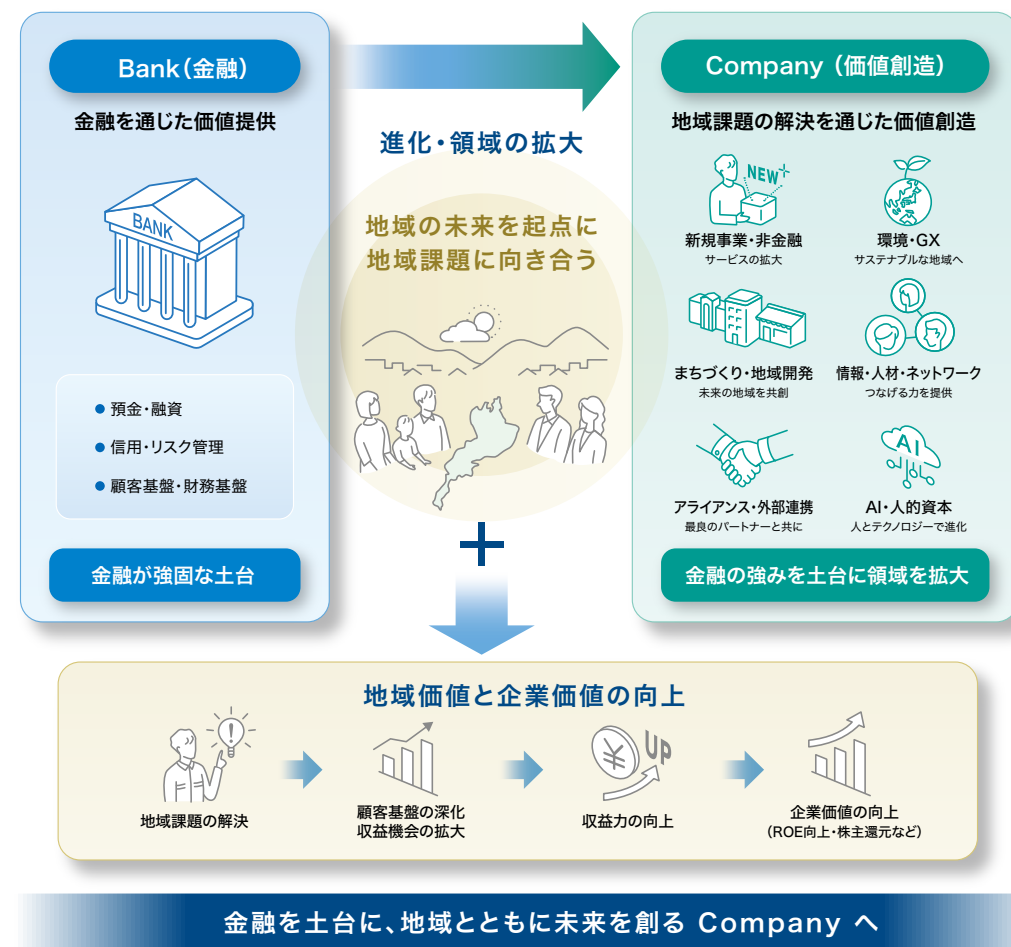
当行グループの課題

地域金融機関にとって、金融機能だけで収益と成長を維持していくことは、今後ますます構造的に難しくなるでしょう。資金需要が自然に拡大する環境ではなくなる以上、私たちは、需要そのものをつくり出し、事業や機会を生み出す側へと役割を広げていかなければなりません。その意味で、「BankからCompany」への変革は、地域の未来と当行グループの持続性を両立させるために、避けて通れない経営課題です。

もっとも、この進化は一足飛びには実現できません。新たな価値創造の領域には、なお試行錯誤の段階にあるものもあります。組織としての知見も、再現性も、収益化の仕組みも、これからさらに磨き込まなければなりません。進めているからこそ見えてきた課題もあり、取り組んでみて初めて分かった難しさ

もあります。私は、その現実から目を逸らさず、難しさも、途中にある痛みも、トップである私自身が真正面から引き受ける。それが経営の責任であり、覚悟だと考えています。

現在は、「Companyとしての価値創造を支える基盤整備」を進めています。施策を打つこと自体が目的ではなく、それらを結びつけ、再現性ある価値創造の仕組みへと昇華し、持続的な収益と競争優位につなげていくところまで到達して初めて、変革は本物になります。私は、そのハードルの高さを十分に認識したうえで、それでもなお、この道を進むべきだと判断しています。そして、これこそが当行グループの勝ち筋であり、他行との差別化につながる競争力になると考えています。



地域課題に向き合い、価値を生み出す

その具体策の一つが、戦略的自立性を保ちながら、外部との「つながり」を広げることです。2026年4月には池田泉州ホールディングスと資本業務提携を締結し、「池田泉州・滋賀アライアンス」を始動させました。法人、個人、サステナビリティ・地域支援、人材・デジタルといった幅広い分野で連携を進め、現在は4つの部会と約20のワーキンググループを立ち上げ、具体的な議論と取り組みを進めています。

本アライアンスにおいて私が重視しているのは、単なる機能や資源の“持ち寄り”ではなく、両社の強みが掛け合わさることで、新たな価値を生み出していくことにあります。相互の店舗網、顧客基盤、情報、人材、ブランドを掛け合わせながら、地域金融力の強化やサービスの高度化を実現していきます。

また、2019年に参加したTSUBASAアライアンスや地元企業、大学、行政との連携などの「つながり」も進めています。

重要なのは、規模の追求そのものではありません。地域に向き合うための自由度を保ちながら、金融だけにとらわれず自ら選べる選択肢を広げることです。

もう一つの柱が、金融の土台をさらに強くしながら、新たな価値創造を可能にする基盤を整えることです。BIPROGY株式会社様と進める次期勘定系システム「BankVision on Azure」の導入は、単なるシステム更新ではありません。オープン化とクラウド化を通じて、異業種とも金融機能をシームレスに接続し、新たなサービスやビジネスモデルを生み出していくためのプラットフォームづくりです。これは、当行がこれまで積み上げてきたリスク管理の高度化、IT戦略、差別化戦略を次の成長ステージにつなげる投資でもあります。金融をやめるの

ではなく、金融を進化させ、その上に新たな価値創造を築く。私たちが進むべき道は、そこにあります。

また、「金利のある世界」において、預金も融資も“意味のあるお金”へと変えていくことも重要な取り組みです。昨年7月1日の「びわ湖の日」に取り扱いを始めた「びわ湖ブルー預金」はその象徴です。本商品は、お客さまからお預け入れいただいたご預金総額に応じて、「水・環境・生態系」に関する研究を行う団体等に寄付するもので、寄付金は琵琶湖を守るプロジェクトなどに活用されます。当初、300億円を目標に募集を始めましたが反響が大きく募集額を増額し、今年3月末までに600億円をお預けいただきました。ネット銀行などとの競合もありますが、金利の多寡に左右されにくい金融商品を開発し、お客さまに「自分も地球環境の保護に役立っている」という満足感を抱いていただけるような「新しい付加価値」をつけてご提供することが、当行グループの強みになると感じています。

さらに、環境金融を「滋賀モデル」として磨き上げ、地域価値と事業性を両立させることも、当行グループの重要な強みです。具体的には、滋賀県との共同開発による国内初のESG融資商品「しが トライ・リンク・ローン」や、温室効果ガス排出量実質ゼロの達成、再生可能エネルギーの「自産自消モデル」の構築を進めています。琵琶湖を地元を持つ私たちにとって、環境課題は外部要請ではなく、地域に対する責任そのものです。地域の未来を良くしながら当行グループの競争優位も高める成長分野として、さらに磨き上げていきます。

そして、これらの戦略を実行し、再現性あるものにしていくための基盤が、AIと人的資本への投資です。生成AIの活用、

“重要なことは、
地域に向き合うための
自由度を保ちながら、
自ら選択肢を広げることです。”



「池田泉州・滋賀アライアンス」発表記者会見

TOP MESSAGE

「AI頭取」による経営の考え方を現場につなぐ取り組み、タレントマネジメントシステムの活用、個性を活かすマネジメント力の強化、対話を重視した企業文化づくり。これらは個の力を組織の力へと変え、地域課題に向き合う力を底上げしていくものです。地域課題の解決力は、最終的には人の力で決まります。人材と組織への投資は、将来の収益力と企業価値を支える最重要基盤の一つです。

変革を実行していくうえで、組織カルチャーの進化は不可欠です。これまで培ってきた堅実な組織運営や実行力は重要な強みですが、一方で前例にとらわれず挑戦する行動や、新たな価値創造に向けた意思決定を難しくしている側面もあります。そのため、これまでの当たり前を疑い、変化を恐れず挑戦すること、そしてその挑戦を称賛し、後押しする文化を組織の中に

根付かせていく必要があります。こうした文化があってこそ、一人ひとりが主体的に価値創造に関わる組織へと進化できると考えています。

挑戦と称賛の文化を目指し、「行是」を体現する活動をした職員を称える「ヒューマンアワード」は今年2年目を迎えました。この賞を受賞され、副賞で海外研修に行ったパート職員の方のお話で印象的だったのは、その方が「滋賀銀行で働くことに誇りを持った」と話されたことです。その言葉に感動しました。一人ひとりが誇りを持って働ける組織であることは、単なる職場環境の問題ではありません。その積み重ねこそが、お客さまや地域から選ばれ続ける力となり、当行グループの価値創造の原動力になると考えています。

取り組みの広がりとお手応え

こうした取り組みは、少しずつ成果として表れ始めています。2026年3月期は、第8次中期経営計画の2年目として、財務・非財務の両面で進展が見られました。収益面では、貸出金・有価証券のアセットアロケーションの見直しに加え、ストラクチャードファイナンスや海外市場型ローンなど高RORA領域への取り組みを進めた結果、資金利益は754億円(単体)と過去最高を更新しました。また、連結当期純利益は212億円、連結ROEは4.46%となり、収益力の向上が着実に進展しています。こうした成果や金利上昇による事業環境の変化、さらには今後の成長可能性を踏まえ、2029年3月期の連結ROE目標については、「6%以上」から「8%以上」へ引き上げました。中計前半2年間の進捗に対する一定の手応えと、さらなる成長への意志を示すものです。

地域課題の解決に向けた取り組みも広がっています。中計のKPIの一つである「お客さまの夢や事業をサポートする件数」は累計15,863件となり、2026年3月期のマイルストーンに対して132.2%の進捗となりました。事業承継や資産承継、人材ソリューション、ビジネスマッチングなどを通じて、お客さまの課題解決に取り組んだ結果、法人事業性手数料は40.6億円と2年連続で過去最高を更新しています。私はこれらの成果を、外部環境の追い風だけではなく、お客さまや地域の課題に向き合い、提案力と課題解決力の向上に努めてきた結果であると受け止めています。

また、将来に向けた基盤づくりも着実に前進しています。人的資本投資額は一人当たり20.9万円となり計画を上回りました。自律的なキャリア形成に挑戦した人数は1,246名に達

し、エンゲージメントサーベイの肯定的割合も87.3%まで向上しています。このように、挑戦と称賛を重視する文化づくりや人材育成への投資を継続するなかで、職員一人ひとりの主体的な行動も少しずつ増えてきました。

一方で、現時点での成果の多くは、Bankとしての基盤強化や既存事業の収益力向上によるものです。まちづくりやGX、事

業承継ファンド、新規事業など「+X戦略」の取り組みも個別には前進が見られるものの、Companyとしての新たな価値創造が持続的な収益として確立された段階にはまだ至っていません。成果が見え始めたからこそ、次に越えるべき壁も見えてきました。私は手応えと同時に、いまが経営としての真価が問われる局面だと受け止めています。

未来に向けての意志と約束

滋賀ゆかりの俳人、松尾芭蕉が提唱した俳諧理念の一つに「不易流行」があります。「不易」とは時を超えた不変の真理を表し、「流行」とは時代や環境の変化によって革新されていくことを意味しており、これらは根本において結びついています。当行グループにとって、行是が「不易」であり、パーパスの実現に向けて絶えず変革を続けることが「流行」です。

そして、目指す未来に向けた最適解を選び、挑戦を重ねていくためにはデータに基づく仮説と検証が重要だと考えています。この考えに基づき、現在、当行のデータドリブンプロジェクトチームがコンサルティング会社を交えて県内の経済データを分析し、将来的に地域経済の活性化につながる施策を検討しています。昨期は「産業関連表」などの統計データと、当行が保有する約14億件の入出金データや約4.5万社の財務データを用いて、滋賀県のGDP予測や業種間のサプライチェーンを可視化し、他県との比較により県内経済の特性把握に努めました。今後は各自治体や事業者が「滋賀県経済の好循環を生み出す」アクションを起こせることを目的にさまざまなテーマで分析を続け、滋賀県GDPの底上げに貢献していきます。

また、2024年4月に立ち上げた新規事業専任チーム「未来デザイングループ」も草津市と提携するなど、まちづくりの企

画から関わる活動が生まれてきました。こうした構想段階からの関与は、成果が形になるまでに相応の時間を要しますが、その分、地域の本質的な課題に向き合い、持続的な価値を創出することにつながります。単なる資金供給にとどまらず、企画・開発・運営に至るまで主体的に関わることで、にぎわいの創出や新たな需要の喚起を実現し、地域の魅力と競争力を高めていく。その積み重ねこそが将来の顧客基盤の拡大と取引の深化をもたらし、ひいては当行の中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

私たちが目指すのは、単なる地域の金融機関ではありません。ステークホルダーの皆さまと地域の未来をともに描き、ともに実装する「相棒」といえる存在であることです。長期ビジョンに掲げた「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」の実現に向けて、当行グループはこれからもパーパス「『三方よし』で地域を幸せにする」のもと、「変革の連続を伝統にする」との覚悟で邁進してまいります。簡単ではありませんが、難しいからこそ、やる価値がある。地域のために、次の世代のために、そして当行グループの未来のために、私は変革をやり抜き、新たな伝統を築きます。皆さまには、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

“いま「変わる」方が次世代に良いものを残すことができる。企業文化の変革もその一つです。地域やお客さまへの新たな価値創造に向けた一歩を、躊躇なく踏み出せる組織へと進化を続けてまいります。”



“地域の未来をともに描き、ともに実装する。私たちは、地域の「相棒」を目指します。”

財務担当役員メッセージ

経済環境の変化を健全な危機意識で捉え、
戦略的な収益構造の転換と
資本効率の向上を通じて「稼ぐ力」を高め、
持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

取締役常務執行役員 遠藤 良則

CFO MESSAGE

2026年3月期業績と収益構造の転換

2026年3月期は、貸出金利息および有価証券利息配当金の増加を主因として資金利益が拡大し、業務粗利益は増加しました。これにより当期純利益は214億円(単体)、連結当期純利益は212億円となり、いずれも過去最高益を更新しました。

これまで取り組んできたアセットアロケーションの見直しや、収益性を意識した貸出・運用の取り組みが一定成果として表れ始めました。金利環境の変化を捉え、貸出金利回りおよび有価証券利回りを改善させるなかで、資金利益が収益を牽引する構造へ転換を進めています。

また、貸出金および預金はともに増加基調を維持しており、地域における安定した取引基盤が収益の下支えとなっています。利回りの上昇に加え、バランスシートを拡大させることで、「稼ぐ力」は着実に高まっているものと認識しています。

一方で、今後は預金金利の上昇に伴う調達コストの増加も見込まれることから、貸出・運用の両面において収益性をより重視したバランスシートマネジメントが重要になると考えています。引き続き、取引基盤の維持・強化を図りながら、今後も安定的な利益成長の実現を目指していきます。

業績概要(単体)

単 体	2025年3月期	2026年3月期	前期比
業務粗利益	582	641	59
資金利益	641	754	113
うち貸出金利息	494	600	106
うち有価証券利息配当金	322	365	43
うち預金等利息 (▲)	57	142	85
役務取引等利益	106	98	▲ 7
その他業務利益	▲ 165	▲ 212	▲ 46
経費 (▲)	445	484	38
人件費 (▲)	189	211	22
物件費 (▲)	223	237	13
税金 (▲)	32	35	2
実質業務純益	136	157	20
一般貸倒引当金繰入額 (▲)	▲ 10	—	10
業務純益	147	157	10
臨時損益	39	127	88
うち株式等関係損益	71	103	32
経常利益	186	285	98
特別損益	66	0	▲ 66
税引前当期純利益	253	285	32
当期純利益	188	214	25
与信コスト (▲)	42	▲ 1	▲ 43
【連結】当期純利益	187	212	25

財務目標の引き上げ(ROE8%)とその実現に向けた取り組み

課題解決型金融による本業の収益力強化や成長戦略と合わせて、「池田泉州・滋賀アライアンス」の効果を踏まえ、第8次中期経営計画において、財務目標を連結ROE8%以上に引き上げました。

本目標は、当行の資本コストを概ね7～8%と認識し、資本コストを上回る収益性を確保する観点から設定したものです。

2026年3月期の連結ROEは4.46%と、着実に改善が進んでいます。金利環境の変化に伴い、貸出金利回りや有価証券利回りを改善させるなかで、当行の収益構造を転換させ、ROE向上に向けた基盤は整いつつあります。

今後は、収益力の強化に加え、資本効率の改善を図ることと、ROEのさらなる向上を目指していきます。具体的には、RORAを意識したアセットアロケーションによる資金利益の拡大、有価証券ポートフォリオの見直し、非金利収益の強化に加え、資本施策による財務レバレッジの適切なコントロールを行います。

ROEの向上は、資本市場からの評価の向上、すなわちPBRの改善につながる重要な要素であると認識しています。今後は、本財務目標の達成に向けた取り組みを着実に進めることで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

財務目標	実績 2026.3	修正前 2029.3	修正後 2029.3
連結業務粗利益	665 億円	870 億円	1,000 億円
連結当期純利益	212 億円	300 億円	400 億円
連結ROE	4.46 %	6 %以上	8 %以上

資本効率と資金効率を意識した貸出金ポートフォリオ

持続的な収益力の向上およびROEの改善に向けて、最適な貸出金ポートフォリオの構築を重要な経営施策の一つと位置づけています。金利環境の変化や資本コストを踏まえ、資本効率と収益性を意識した資産配分を進めています。

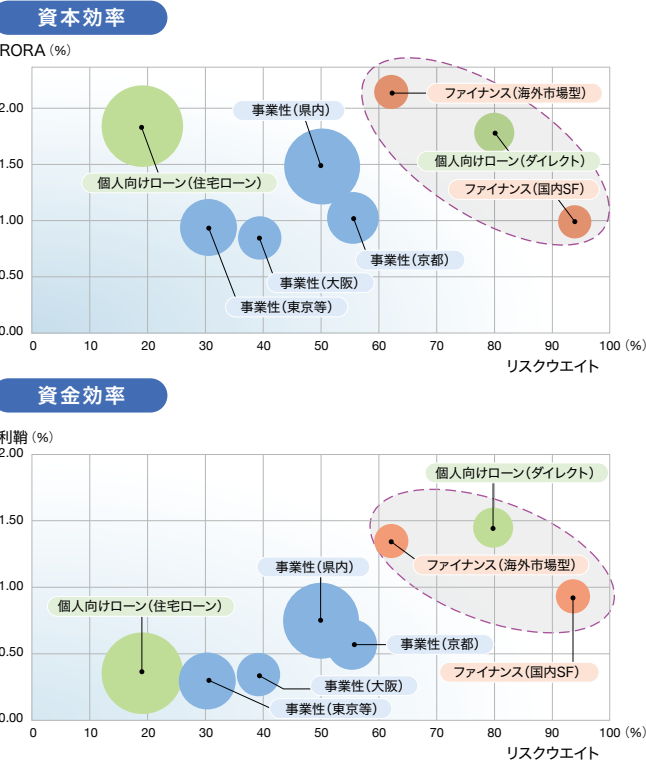
基本的な考え方として、資本効率(RORA)と資金効率(利鞘)の両面を考慮しつつ、収益を安定的に確保できる分野へ経営資源を重点的に配分しています。これにより、ポートフォリオ全体の収益性の向上と資本効率の改善の両立を図っています。

具体的には、地域のお客さまの資金需要にしっかりと対応しながら、収益性が高い分野への取り組みを強化しており、当行の強みの一つでもあるダイレクト型消費者ローンやストラクチャードファイナンスなどの分野について、積極的に推進しています。

一方で、低利回りの貸出や資本効率の観点から課題のある資産については見直しを進め、ポートフォリオの質の改善に取り組んでいます。

このようにリスクとリターンのバランスを意識したアセットアロケーションを継続的に進めることで、資本効率と資金効率を高め、中長期的なROEの向上につなげていきます。

資本効率(RORA)と資金効率(利鞘)を意識したアセットアロケーション



財務担当役員メッセージ

収益基盤強化に向けた有価証券ポートフォリオ

金利環境の変化を踏まえ、有価証券ポートフォリオの見直しに継続的に取り組んでいます。将来の収益力向上を見据え、低利回り債券の売却を戦略的に進め、2025年3月期には約1,400億円、2026年3月期には約2,200億円の債券を売却しました。これらの債券入替により、円債ポートフォリオの利回りは1%以上改善することが見込まれ、将来の収益改善につながるものと考えています。こうした取り組みを通じて、金利上昇局面に対応したポートフォリオへの再構築を進めています。

売却後の債券の再投資については、今後の金利動向等を踏まえながら、投資タイミングや年限の分散を意識しつつ、段階

的に再投資していく方針です。

現在、満期構成を分散させるラダー型ポートフォリオの構築を進めており、金利変動による収益の偏りを抑えつつ、利息収入の安定化と利回りの向上を図っています。

また、満期を分散させることで定期的に償還が生じる構造となり、再投資の機会を確保しながら、流動性を維持した運用が可能となります。

当行は厚い有価証券評価益と健全な自己資本水準を確保しており、こうした前提のもとでポートフォリオを最適化し、中長期的な収益基盤の強化につなげていきます。

政策保有株式売却益を成長戦略に活用

資本の有効活用の観点から、政策保有株式の計画的な縮減を進めています。政策保有株式は、資本出資という手段で、お取引先の成長に一定の役割を果たしてきた一方、資本コストを意識した経営が求められるなかで、その保有意義については継続的に検証していく必要があると考えています。

個別銘柄ごとの保有の合理性を確認しながら、縮減の余地が認められるものについては、お取引先との丁寧な対話を重ね、合意が得られたものから段階的に売却を進めてきました。引き続き取引関係の維持・発展にも配慮しつつ、建設的な対話

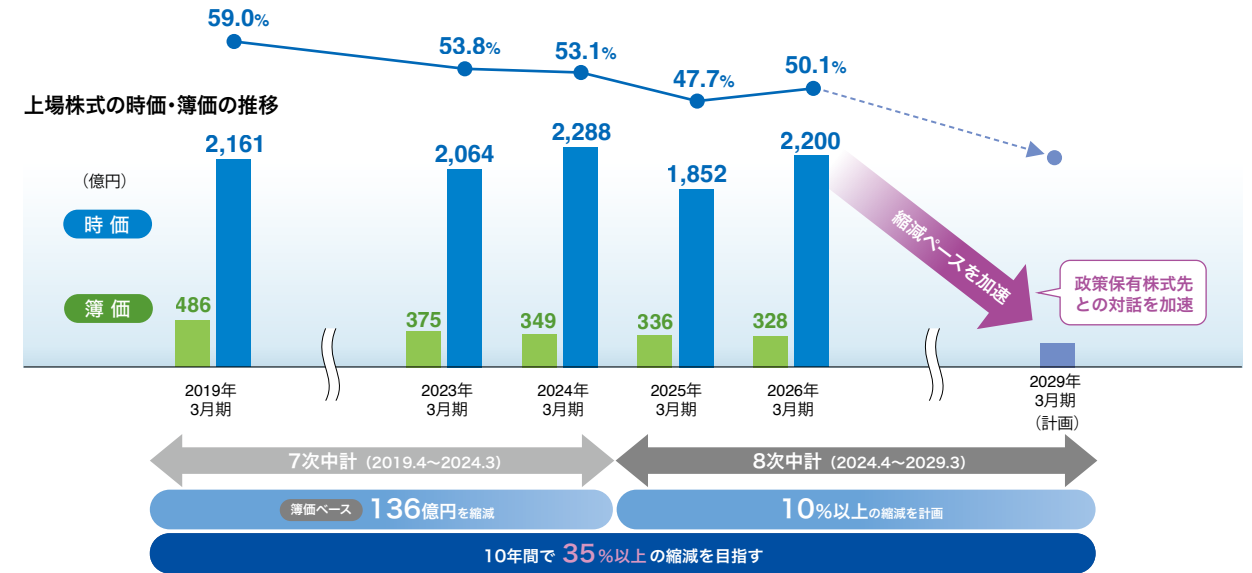
を通じて縮減を進めていきます。

政策保有株式売却益については、成長投資や株主還元へと再配分しています。人的資本やDX・システム投資、収益性の向上が見込まれる分野への投資を通じて、将来の収益基盤の強化につなげていきます。

今後も、政策保有株式の縮減と売却益の再配分を通じて、資本効率の向上と収益力の強化を図り、企業価値の向上につなげていきます。

政策保有株式の状況

連結純資産に占める割合の推移(時価ベース、非上場※・みなし保有を含む) ※子会社株式および関連会社株式は除く



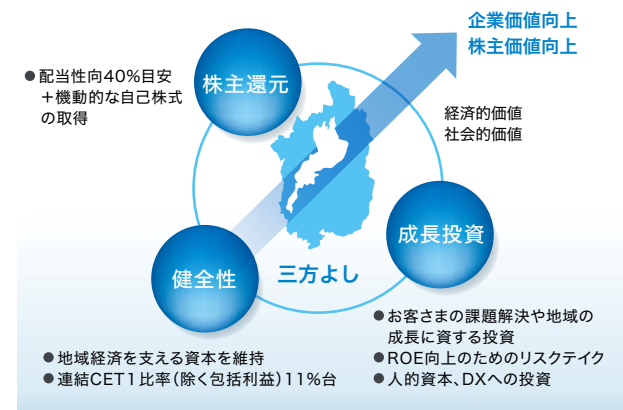
「三方よし」の資本政策と株主還元の強化「配当性向40%+機動的な自己株式取得」

地域金融機関として持続的に資金供給を行うための健全性を確保しつつ、上場企業として資本効率の向上を図ることが重要であると認識しており、「成長投資」「株主還元」「財務健全性」のバランスを重視した「三方よし」の資本政策を基本としています。

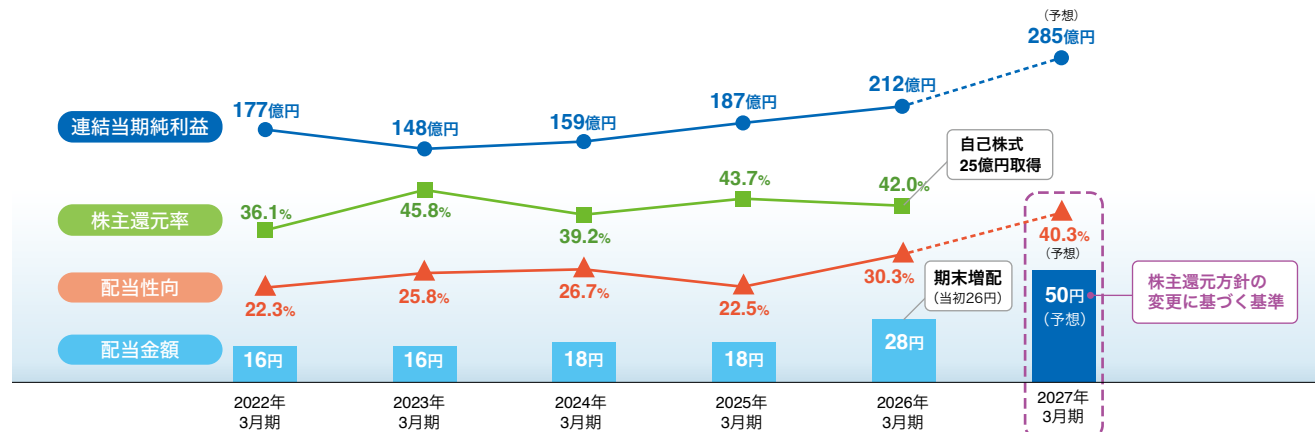
株主還元については、第8次中期経営計画の進捗状況や、資本の水準を踏まえ、還元方針の見直しを行いました。従来は総還元性向40%を目安としていましたが、2026年度からは、配当性向40%目安に加え、機動的な自己株式取得を行う方針へ変更しています。

配当による株主還元の充実を図るとともに、自己株式取得については、資本水準や収益動向を踏まえながら機動的に実施することで、資本効率の向上を図るための手段として位置づけています。

今後も、成長投資、健全性とのバランスを踏まえつつ、株主還元と資本コントロールを適切に組み合わせることで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。



株主還元の推移



※ 一株当たり配当金額は2026年4月1日に実施した株式分割後の配当金額に換算して記載しています。

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。

また、IR活動は経営戦略であるという認識のもと、経営陣による説明責任を重視し、決算説明会は頭取、財務担当役員が登壇・説明しています。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な向上を目指します。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。

<2026年3月期IR活動実績>

- 決算説明会(2025年6月)
- 中間決算資料開示(2025年11月)
- 機関投資家向けスモールミーティング(2025年10月、12月)
- 個別面談の実施: 54回
- 地域でのIR活動: 8回

OUTSIDE DIRECTORS'

社外取締役メッセージ

MESSAGE



社外取締役
鎌田 沢一郎



社外取締役
竹内 美奈子



社外取締役
服部 力也

「金利のある世界」が定着しつつあるなか、地域金融機関には資本効率の向上と持続的な企業価値創造の両立に加え、ビジネスモデルの変革がこれまで以上に求められています。こうした環境変化を踏まえ、当行では取締役会における監督機能の高度化と中長期的な経営戦略の議論を一層強化しています。滋賀銀行グループの針路を定める取締役会において、常に重要な役割を担っている社外取締役の3名に、これまでの議論の進展や課題認識、今後の方向性について対談形式で意見を交わしていただきました。

取締役会の議論や役割について～1年間の振り返り～

——昨年の座談会では第8次中期経営計画への関与など企業価値向上に向けた課題について率直な意見交換が行われました。この1年を振り返ってみて、改めて取締役会の議論や役割について、どのように感じておられますか。

鎌田 昨年の座談会では、収益力をより高めるために他企業等との提携を進めてシナジー効果を生み出すべきだと指摘しましたが、取締役会での議論を経て今年4月に池田泉州ホールディングスとの資本業務提携を締結したことは大きな前進だと感じています。また、資本効率を上げていく必要性についても議論しました。金利の上昇など外部環境の変化もありますが、当行の基礎的な収益力は着実に上がっており、その一つの表れがROEの目標を6%から8%に上げたことです。一方で、課題としていたグループ会社の活用や非金利収入の強化については、成果を確認するにはまだ道半ばだと思います。

竹内 取締役会では率直に意見を言わせていただきました。この1年は提携や中長期的な施策の検討などアジェンダの設定が深

まり、本質的な議論もできるようになりました。ただ、社外の質問者と社内の説明者の1対1のやり取りになりがちで、もう少しボード全体で議論が広がるとさらに良くなると思います。賛成・反対の二元論ではなく、多様な意見により多様な見方ができるからです。担当事業の発言はするが、担当以外の事業での発言がまだまだ少なく、執行の議題と中長期的な戦略の議題がまだ混在している状況だと認識しています。

服部 竹内取締役が言われたように、社外取締役は指名報酬委員会の委員でもあり、取締役会でのあらゆる局面・案件でボードメンバーの方々がどのような意見を持っておられるのかを知ること、後継者計画(サクセッションプラン)の観点からも重要だと思っています。次に、取締役会で扱った課題については、当行は着実に実行していますが、世の中の変化は非常に速いので、PDCAサイクルを回して絶えずブラッシュアップするような運営が求められます。案件にメリハリをつければもっとスピードを速められると思います。池田泉州ホールディングスとの提携の件は、深い議論ができたという点で、非常に良い運営だったと感じています。

取締役会の実効性について

——取締役会の実効性評価では、戦略的な議論のあり方や人材・資本など中長期的なテーマへの向き合い方などが論点として挙げられました。取締役会の実効性についてどのように評価されていますか。

鎌田 事前説明が充実していることもあって、取締役会ではより深い議論ができ、実効性は確保されていると思います。一方で、中長期の課題や経営上の重要事項についてより多くの時間を割くことができるよう、メリハリをつけることが課題です。例えば、執行部に意思決定の権限をより委譲して、議案数を絞り込むことなどが考えられます。その前提として、意思決定と監督という取締役会の機能に関して、どちらにどれくらいのウエイトをかけるべきかなどについて、コンセンサスを得るために、取締役会で議論することが必要かもしれません。

服部 収益力向上に向けた議論が進んできましたが、さらに踏み込んだ議論をしていく必要があります。収益計画は出ていますが、事業計画の戦略・戦術については十分な議論ができていないと感じています。顧客ニーズが非常に多様化していて、事業のメリハリなども考えていく必要があります。議案を整理し、重要項目についての議論を深めることが最大のポイントです。また、社外取締役についてもそういった議論ができる人材ポートフォリオを構築する必要もあると思います。今回、新関氏が社外取締役に就任されました。新関氏の得意分野を活かした発言を期待しています。あわせて、若手の方がボードメンバーに抜擢されています。是非、若さと今までの本部でのキャリアを取締役会で発揮してほしいと思います。これらの課題認識を踏まえ、当行では議案の重点化やモニタリング機能の強化を進めるなど、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを段階的に進めています。

経営戦略について

——コーポレート・ガバナンス・コードの改訂などを背景に、経営戦略の前提や方向性を問いつける役割がより強く求められています。中長期的な企業価値向上の観点から、特に重要だと感じているテーマは何でしょうか。

服部 当行の役割は一体何か、をまず考えるべきです。それは第一義には地元貢献ですよね。だから、地元のお客さまのニーズを的確に把握する必要があります。お客さまのニーズの変遷に定性的、定量的な分析を加えてニーズの把握を強化することによって、それに合わせて経営資源を配分していく。そして絶えずニーズの変化を捉え、戦略・経営資源をブラッシュアップしていくことが重要と思われます。また、マーケットが大きく変化しています。例えばメガバンクがアプリで個人のお客さまを取り込み、法人向けポータルサイトで従来は手を付けていなかった中堅・中小・零細企業までサービスを展開しています。もはや地域性は関係ありません。こうした状況で、地元では個人・法人とも圧倒的に強い当行の顧客基盤は、5年後、10年後に一体どうなっていくのか。当行は将来、どのようなビジネスを構築すれば地元貢献できるのか。顧客ニーズに沿ったビジネスモデルとは何なのか。そのビジネスモデルを設計した時に必要な行内における事業と、関連会社における事業を合わせてグループ戦略を立てるべきです。

この10年間で経営環境は大きく変わります。バンキング事業に加えて、DXや人事コンサルティングなどの経営コンサルティング事業が重要になると考えています。フィービジネスも当行は満遍なく展開していますが、お客さまのニーズのある所に最大限の力を発揮できるようなプロダクトを作るべきです。今後の経営戦略の方向性を決めて、重点的に資源配分していく議論が一番重要だと考えています。

竹内 私もお客さまのニーズからスタートするのだと思いますが、その前にまず、お客さまを起点に、当行がどのような姿になるべきかを考えることが先だと思います。地域を支えるとはどういうことなのか。そのありたい姿を構築するための事業ポートフォリオであり、それらの事業を実現するための人的資本政策になります。「Sustainability Design Company」をありたい姿としていますが、この具体像について議論を深め、解像度を高める必要があります。そのうえで各論に移るべきだと思います。

鎌田 手数料ビジネスやソリューションビジネスが重要である理由について再度確認しておく必要があります。「金利のある世界」となって預金の獲得が重視されていますが、中長期的にみるとバランスシートの拡大だけでは持続的な成長は見込めません。これからの人口減少社会、低成長社会では資金需要はあまり増えないし、スプレッドがより縮小していくと予想されます。こうした世界を見据えて、バランスシートだけに頼るのではなく、今のうちからソリューションやフィービジネスに注力して手数料収入を伸ばすための種をたくさん蒔いておくことが重要です。



社外取締役メッセージ

服部 将来的にはマイクロファイナンスの拡大なども想定されて既存の金融機関の収益機会が減少する可能性もあり、バンキング以外でも収益を得る事業が必要になります。そのための投資として、M&Aやインオーガニック事業をどう考えていくのかをもっと議論しないといけない。今後はDX関連やコンサルティング事業は強化が必要なので、ベンチャー企業やシステム会社などへの投資も十分検討の余地があります。10年先には、収益構造を金融事業

と非金融事業で50対50とするようなイメージで経営戦略を考える必要があると思います。

鎌田 デジタル領域など、非常に変化が速く専門性も高い分野においては、あまり自前主義にこだわらず外部の経営資源の活用も検討していく必要があると思います。

人的資本・後継者計画について

——当行の人材育成や後継者計画の現状をどのように見ておられ、今後は取締役会としてどのような関与や議論がより求められると考えていますか。

竹内 人的資本経営は、私は手段だと思っています。つまり、経営戦略を実現するためにどういう人材が必要で、その採用や育成をどう進めるのか。経営戦略と人的資本経営をきちんと結びつけて議論することが重要なのです。人的資本経営については議論できている所もあり、いろいろな施策が出てきていますが、「このビジネスモデルを構築したいから現状の人的資本経営を進めている」というつながりは十分とは言えないと感じています。今後のビジネスモデルを考えると、例えば、現行の単一的な給与テーブルでは不十分という考えもあります。だから、年俸制など違う給与制度をもう少し柔軟に設計し直す必要もあるかもしれません。経営戦略を実現するために本当にどういう人材が必要なのかを検討すれば、もっといろいろな手段が出てくるはずです。

鎌田 今の人事体系は全員が支店長や役員を目指す単線的な仕組みですが、専門性などを意識したもう少し複線的な人事体系も用意する必要があると思います。また、若手や中堅クラスが持っているアイデアが行内で活発に議論され、どんどん形になっていくような、個人の潜在能力が最大限発揮できる組織であることが望まれます。そのためには、組織文化を点検して具体的な施策に落とし込んでいくことが大事だと思います。それが、「挑戦と称賛」の実現につながるのではないのでしょうか。

服部 当行の人材は優秀な方が極めて多いと実感しています。ただ、当然ではありますが、当行の枠組みの中だけで育っているのも、もっと外の空気を吸ってもらい、違う価値観を取り入れ、当行の良い価値観とうまくコラボレートしてより強い人材に育てることが非常に重要です。

竹内 プロパー人材だけでなく、キャリア人材の採用も鍵となるでしょう。単に外部人材を採用し放しではなく、誰かが責任をもってケアする必要があります。最初は一人ひとりをケアして、きちんと目を届かせて「あなたを見ている」ということを手間をかけてでもやっていかないといけないと思います。そういうケアを根付かせ、成功例を積み上げることで多様な人材が活躍できる企業文化に変えていけるのだと思います。

服部 ダイバーシティの観点からも、女性登用は目標を明確にしながら取り組まなければならないのではないのでしょうか。何年か先には女性役員をつくるという計画を立て、いろいろな経験をさせて、あなたたちの経験や感覚が多様性に必要なのだと自覚してもらえるようにしていかないと。単に支店長や課長、部長に就くだけでは不十分です。

竹内 多様な意見が反映される職場づくりが大事なのです。ダイバーシティの実現はスタートで、E(エクイティ)とI(インクルージョン)にも広げ、そのうえで当行のビジネスモデルを多様なメンバーで議論していけば、従来にはない発想が出てくるはずです。

鎌田 後継者計画(サクセッションプラン)に関して言えば、ある程度早い段階で経営人材のプールを意識して作り、本部経験など経営に役立つような経験を積めるプログラムを考えていく必要があると思います。

竹内 市場が求めているのは経営の監督という意味でのトップおよびボードの後継者計画です。そこに一歩踏み込むために、例えば指名報酬委員会のメンバーを社外取締役だけで構成している企業もあり、その成功事例を謙虚に学ぶなどしても良いかもしれません。その上でマーケットの要求にどう応えていくかを示していければと思います。

「三方よし」の資本政策について

——当行は、健全性確保、株主還元、成長投資をバランスよく運営して企業価値の向上を図る「三方よし」の資本政策を実施しています。成長投資のなかには、お客さまの課題解決やリスクテイクに繋がる投資のほか、人的資本への投資も含まれます。人的資本への投資の一環として、希望する従業員に対し譲渡制限付株式(RS)を交付しています。こうした資本政策に関する一連の施策をどのように評価されていますか。

服部 健全性・株主還元・成長投資のバランスを見極めながら進めることが大事です。成長投資に関して言えば、これからの少子社会や人の流動化が加速することを勘案すれば、人材を確保して育成する人的資本投資が何よりも重要になります。

また今回、バックカスティングの考え方で8次中計のROEの目標を6%から8%に上げたことは非常に良かったと思っています。従来の保守的な数字が無難だという発想から、世の中の動向を見て、利益を積み上げるには何をしなければいけないかを検討すれば、そこに本当の知恵が生まれ、ブレークスルーできる大きな要素になると思います。

これからの取締役会像について

——当行の取締役会が今後さらに企業価値向上に努めていくなかで、特に大切にしたい姿勢や考え方をお聞かせください。

鎌田 これまで良しとしてきた事柄についても、過去の経緯にとらわれず、環境の変化に合わせてそれが引き続き正しいことなのかどうかを問うように心がけています。自分自身も常にバージョンアップし、外部環境の変化をキャッチアップするために、多くの方と会話して知見を増やし、企業価値の向上に少しでも貢献していきたいと思っています。

竹内 私は重要戦略の中で、事業ポートフォリオと人的資本経営が非常に大事だと考えています。ですからもう一度、当行が果たすべき地域金融の役割「地域金融力」を再確認し、その役割の実現に資するビジネスモデルを構築するために、事業ポートフォリオと人的資本経営について議論を深め、そのうえで多様なステークホルダーが納得できるバランス経営を目指すべきです。その際、施策の始動時の計画は完璧でなくとも、取り組みながら適宜軌道修正を施していくような進め方があって良いと思います。

服部 当行の取締役会は、これまでの着実な取り組みを土台としながらも、環境変化のスピードに対応するため、よりメリハリとスピード感を持った運営へと進化していく必要があります。そのためには、当行の事業ポートフォリオと人的資本のあり方を改めて見直し、地域金融機関として果たすべき役割を踏まえたビジネスモ

鎌田 資本効率を意識して自己資本比率が一定以上にならないようにコントロールしており、大きな変化が起きたと思います。健全性、株主還元、成長投資の3要素のうち、株主還元はここ数年、還元度合いを高めて投資家の期待に応えられるような運営に改善してきたと感じています。成長投資は、人的資本投資とシステム投資の2つが重要で、特に次期勘定系システムはより柔軟で機動的な戦略を可能にし、競争力のアップにつながる意義のある投資だと思っています。

竹内 地域経済を支える当行の役割を踏まえたビジネスモデルを描き、その実現に向けて最適な資本政策のバランスを考えることが重要だと思います。また株主配当も、ステークホルダーの方々にはいろいろな思惑があり、中長期目線の投資家の方々は配当そのもののみならず将来の成長に期待していると聞いています。人的資本投資やシステム投資はもちろん大事ですが、取締役会では各論に過ぎることなく、全体の成長ストーリーを議論することがより重要だと思います。

デルを再構築していくことが不可欠です。最初に申し上げたように、当行のビジネスモデルをどうするのかという本質的な議論をより深めて、その実現に向けた戦略を練る必要があります。他行や他企業との連携なども、その連携によって当行の役割をいかに高度化して発揮していくかということに尽きるので、その議論を突き詰めていきたいと考えています。今後は、執行と監督の役割分担の明確化を図りつつ、中長期的な企業価値向上に資する戦略議論をさらに深化させ、資本効率の向上と持続的成長の実現に向けたガバナンスの強化に取り組んでいきます。



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、地域社会との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、地域の幸に貢献し続けます。



行是
自分には
人には
社会に
つくす

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



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



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」基礎的內部格付手法（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」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資方針」制定
- 2024年 1月 TNFD提言の採用（TNFDアダプターへ登録）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
- 2026年 4月 「池田泉州・滋賀アライアンス」締結



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

since 1933

100th anniversary

ORIGINALITY 滋賀銀行の独自性

守る責任と、広くつなぐ力

滋賀銀行の経営の原点には、この地ならではの二つの価値観があります。

一つは、関西圏の生活基盤・産業基盤を支える琵琶湖を守り、次世代へ引き継ぐという強い責任意識。

もう一つは、近江商人に受け継がれてきた進取の精神と、行商に象徴される広域性です。

こうした姿勢は、環境金融、再生可能エネルギー事業、海外展開支援、事業承継や人材支援といった

具体的な経営活動として実装されています。守るべきものがあるからこそ、視野を広く持ち、つながりを築く。

これこそが、滋賀銀行の独自性であり、地域に持続的な価値をもたらす原動力です。



未来から託された
預かりもの

琵琶湖

琵琶湖 は、滋賀県のみならず京阪神を含む広域の水源として、約1,450万人の人々の暮らしと産業を支えてきました。滋賀銀行はこの湖を、現代の経済活動のために消費される資源ではなく、「未来から託された預かりもの」と捉えています。より良い状態で次世代へ引き継ぐことは、この地に本店を置く銀行としての使命であり、経営の前提条件です。そのため、環境への取り組みは選択肢ではなく、事業戦略そのものとして位置づけ、「サステナビリティ経営」や「ESG金融」に取り組んでいます。



広くつながり、
地域へ循環させる

近江商人

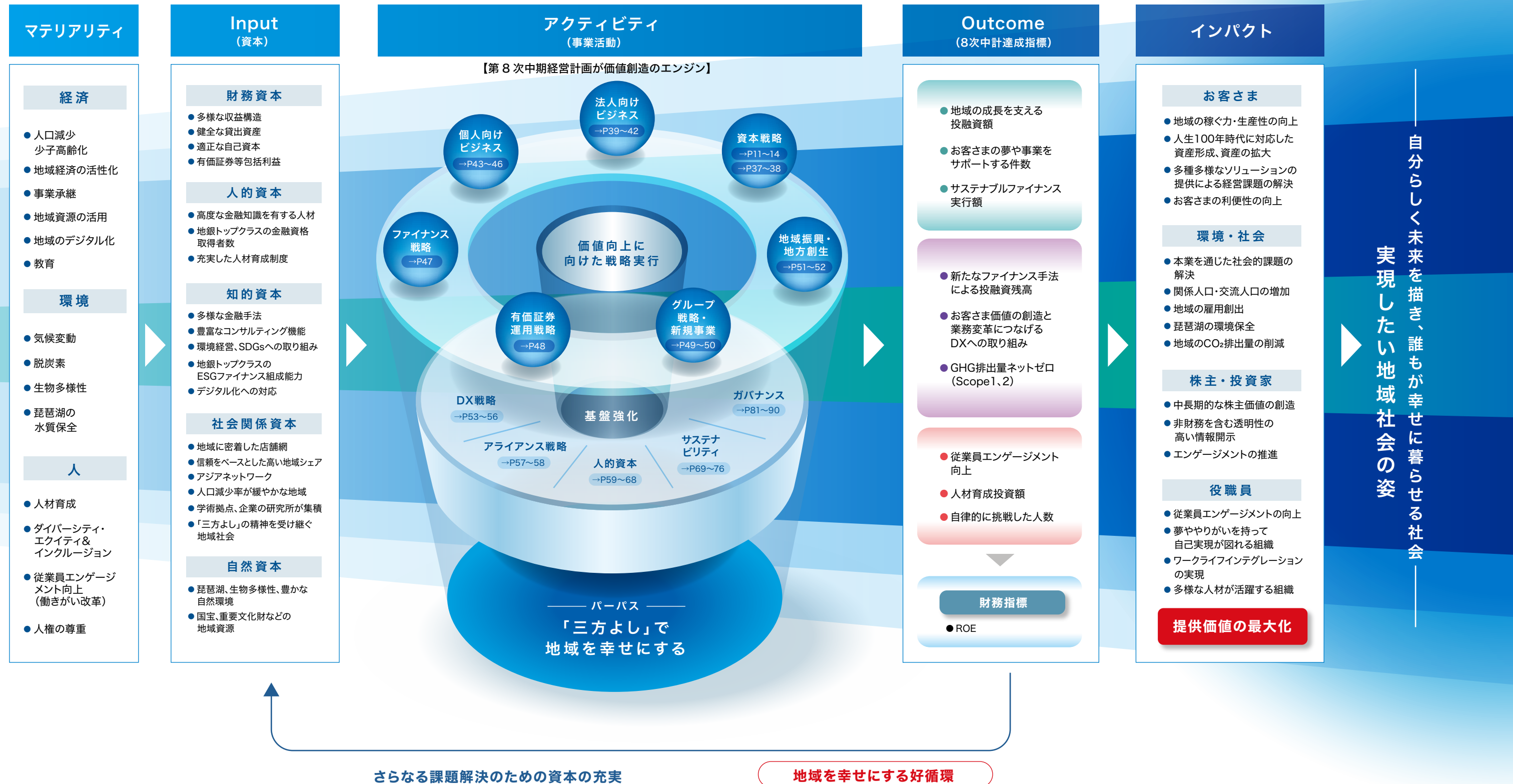
近江商人 は、地元を根を張りながら全国へ行商に出向き、外で得た利益や知見を地域に還元してきました。この「広くつながり、地域へ循環させる」思想は、当行の経営に深く根付いています。1938年に京都支店、1941年に大阪支店、1946年に東京支店を開設し、近江商人と関わりの深い企業や、関係性のある地域へと活動領域を広げてきました。地元を根を張りながら全国・海外で事業を展開する企業に対して、金融取引にとどまらず、情報、ネットワーク、人材といった面からも事業の発展に寄り添う取り組みを重ねています。

出典：滋賀大学経済学部附属史料館

VALUE CREATION STORY 価値創造ストーリー

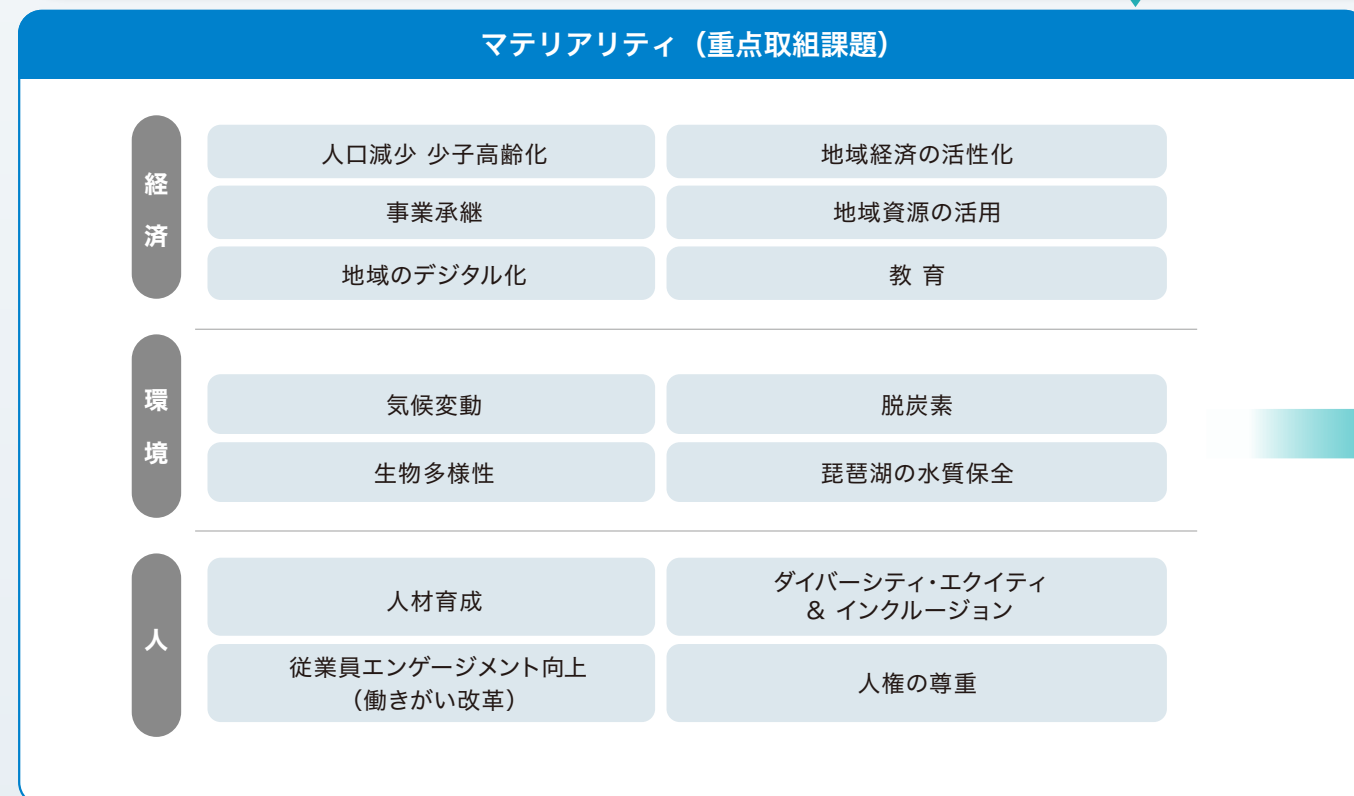
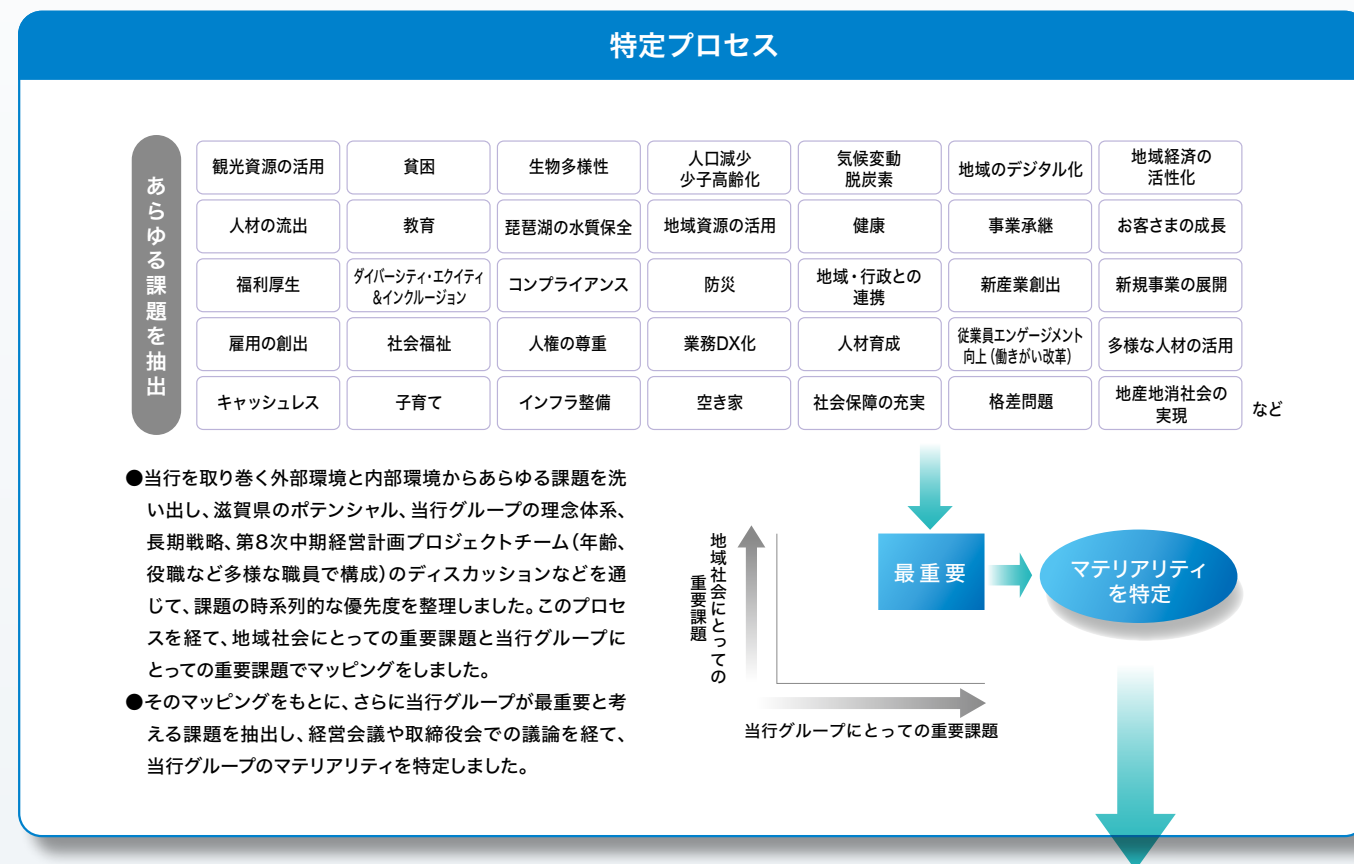
当行グループ内外のさまざまな資本を活用し、お客さまの課題解決や地域の成長に資する投資を行い、経済活動を活性化することで、ビジネス機会を拡大します。そのなかで、地域と当行グループの稼ぐ力を向上させ、

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」を生み出していきます。そのエンジンとして第8次中期経営計画に取り組んでいます。



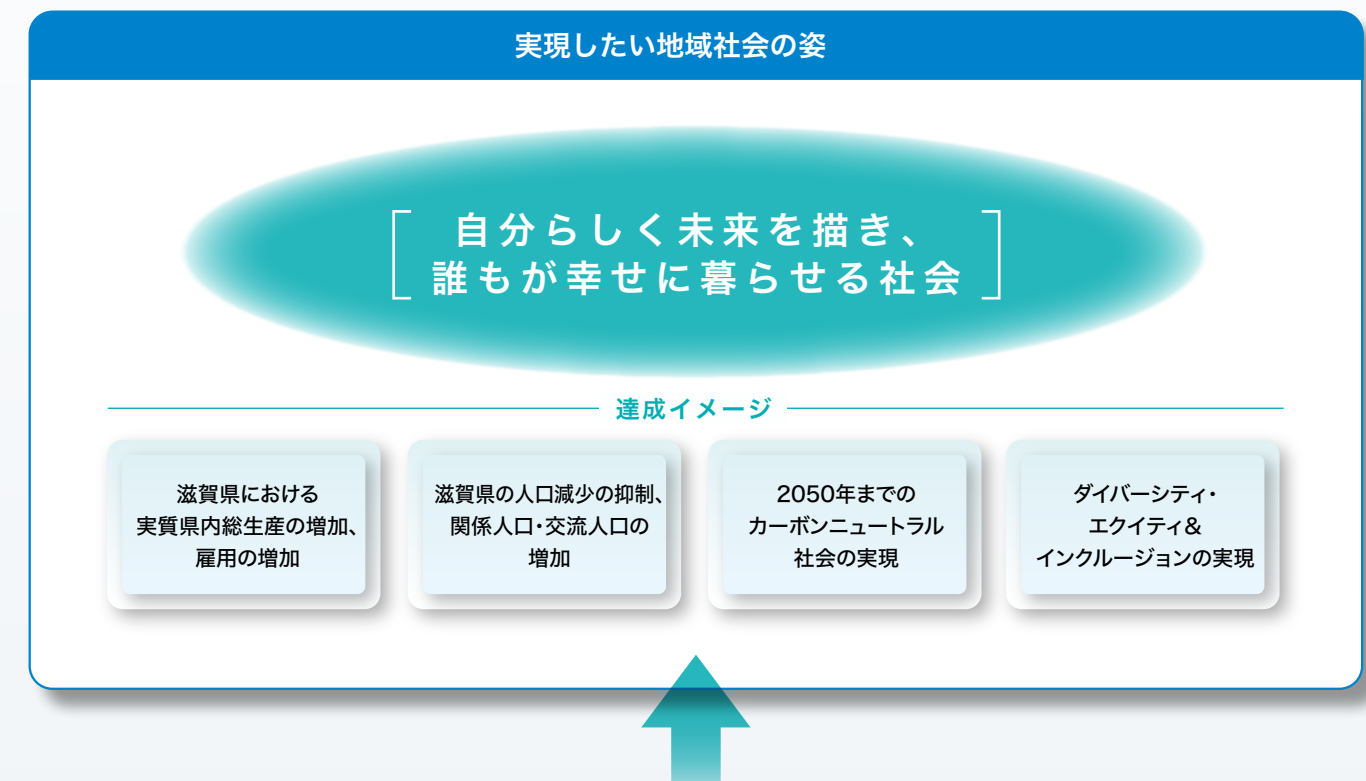
MATERIALITY

マテリアリティ(重点取組課題)



マザーマーケットである滋賀県における地域特性や産業構造、人口動態や環境課題などの地域課題を起点に、社会やステークホルダーの期待と当行の強み・経営戦略を重ね合わせることで、中長期的な価値創造に向けたマテリアリティ(重点取組課題)を特定しました。

特定したマテリアリティは、第8次中期経営計画の基本戦略やKPI、具体的な施策に落とし込み、日々の事業活動を通じて実行しています。今後も、事業環境や地域の変化を踏まえ、継続的に見直していきます。



第8次中期経営計画・サステナビリティ達成指標

基本戦略	サステナビリティ達成指標	2029.3計画
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	地域の成長を支える投融資額	(期間累計) 1兆2,000億円
	お客さまの夢や事業をサポートする件数	(期間累計) 30,000件
	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	(期間累計) 7,000億円
ベース for グロース 経営基盤の強化	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	7,500億円
	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	定性評価
	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)	ネットゼロの達成
ヒューマンファースト 人的資本の最大化	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)	持続的向上
	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	2023年度対比倍増 (従業員一人当たり30万円/年)
	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	(期間累計) 2,000名
財務指標	ROE(連結)	8%以上

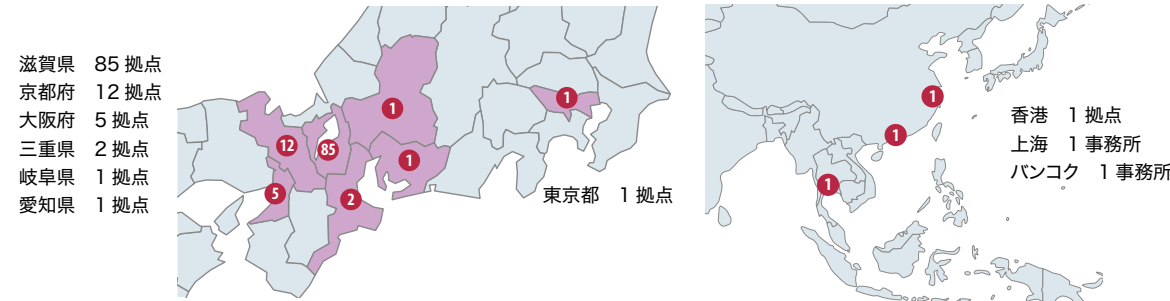
STRENGTHS & CAPITAL 強み・活用する資本

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。
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。

FP1級	中小企業診断士	ITパスポート	炭素会計アドバイザー	MBA・MBAN (経営学修士)(経営分析学修士)	国家資格 キャリアコンサルタント
234名	37名	584名	452名	8名	8名

(2026年3月31日現在)

3 グループ総合力

知的資本

強み

当行グループは、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年度には「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	銀行
しがぎんビジネスサービス	各種バック事務
しがぎん経済文化センター	コンサルティング
滋賀ディーシーカード	クレジットカード
しがぎんリース	リース
しがぎん代理店	銀行代理店
しがぎんジェシービー	クレジットカード
滋賀保証サービス	信用保証
しがぎんエナジー	再生可能エネルギー
しがぎんキャピタルパートナーズ	投資

滋賀銀行グループ専門力

ファイナンス 事業承継、M&A SDGs・ESGコンサルティング 組織・人事コンサルティング 人材紹介 ビジネスマッチング ITビジネスサポート リスクマネジメント 海外ビジネス	法人のお客さま
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	個人のお客さま

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。

滋賀県内貸出金シェア

48.38%

滋賀県内預金シェア

47.52%

メインバンク率

57.28%

※出所：帝国データバンク滋賀県・「メインバンク」
動向調査（2025年）

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。

親会社株主に帰属する
当期純利益（連結）

212億円

総自己資本比率
（連結）

13.25%

従業員一人当たり
業務純益（連結）

7.2百万円

日本格付研究所
（JCR）

A+

格付投資情報センター
（R&I）

A+

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、近畿圏と中部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な名所・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

数少ない伸びるマーケット

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

近畿圏・中部圏・ 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

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 7位
出生率 全国 3位

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

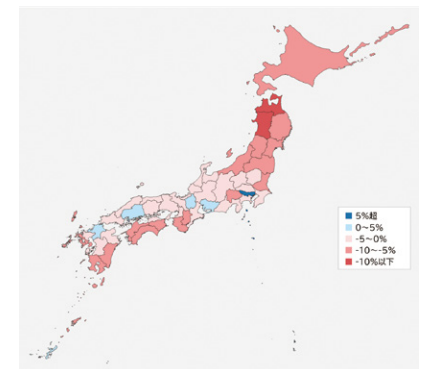
県内総生産に占める
二次産業の割合 全国 1位

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

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」

TOPICS. 1

環境経営の実践と地域への提供価値

滋賀銀行の環境金融への取り組みは、単に「環境に配慮した金融商品を提供する」という活動にとどまりません。その本質は、地域や企業が持続的に成長していくための“変化のプロセス”そのものを支えることにあります。環境や社会に配慮した経営を実践することで、取引先や消費者、投資家から「選ばれる存在」になる。選ばれる企業が増え、選ばれる地域になることで、人が集まり、まちが活気づき、新しい仕事や投資が生まれていく。ひと・まち・仕事の好循環が生まれることこそ、環境金融が地域にもたらす最も大きな価値です。



TOPICS.2

対談 ーデータドリブン経営と 地域金融の進化ー

PRESIDENT'S DIALOGUE

あらゆる産業で業務のデジタル化が急速に進展し、データの利活用の重要性が高まっています。当行グループはビジョン(ありたい姿)に「Sustainability Design Company」を掲げ、「BankからCompany」への変革を目指しており、中でもデータドリブン経営の意識づけを重視しています。「金利のある世界」が浸透し、地域金融力の強化が求められるなか、経営コンサルタントで金融庁金融研究センター顧問を務める大庫直樹氏と久保田真也頭取に、地域金融機関のあり方や将来像について語り合っていました。

ルートエフ・データム株式会社
代表取締役
大庫 直樹 氏

取締役頭取
久保田 真也

データ分析で浮かび上がる滋賀県の姿

久保田 平素から当行にご協力を賜り誠にありがとうございます。昨年末から今春にかけて、大庫様が代表取締役を務めるルートエフ・データム株式会社様と当行のデータドリブンプロジェクトチームが共同で、滋賀県と当行が保有するデータを基に、滋賀県経済の産業構造分析と滋賀県GDPの予測に取り組んでいただきました。滋賀県産業の強みと弱みを把握し、県の足元の経済状況を知るうえで大変参考になりました。

大庫様は著書の「シン・ギンコウロン」(一般社団法人金融財政事情研究会刊)で、「銀行ビジネスは人口動態と密接に関係している」とご指摘されています。滋賀県は人口減の度合いが他府県に比べて比較的緩やかとされていますが、今年5月に発表された令和7年国勢調査の速報値によると、滋賀県の人口は65年ぶりに減少に転じました。もはや現実から目をそらさず、人口減を前提にビジネスモデルを作らなければなりません。

また、他府県から滋賀県内に転居されてくる方はすでに銀行口座をお持ちなので、一部地域の人口増で当行の預金が必然的に増えるわけではありません。ネット銀行の利用も広がっています。健全な危機意識を持ち、滋賀県の現状をデータに基づいた分析

で可視化し、経済人の間で共通認識を育んだうえで、滋賀県のポテンシャルを探っていくつかの仮説を作り、新たなビジネスにつなげるために今回の分析結果も活用したいと考えています。

大庫 銀行データを活用して県内の経済動向の把握や県内GDPの予測に取り組んでいる銀行はあまりないと思います。2019年ごろに米ニューヨークで開催されたFintechのカンファレンスに参加した際、Bancolumbia(南米コロンビアの最大手銀行)が銀行データでGDP予測をしていることを聞いていたので、御行からプロジェクトを打診された時は結構エキサイティングに感じました。

久保田 滋賀県のGDPは全国の1〜2%ぐらいの規模ですが、私は県境はないものと考えており、近畿を「一つの面」として捉える必要があると思います。人の往来を考えると、明らかに京都や大阪とつながっています。また、滋賀県は名古屋圏や北陸圏とも接点があります。県というカテゴリーに絞り込んでしまうと、経済動向を見誤るのではないかと考えています。

大庫 今回の分析によると、滋賀県内で生み出される「付加価値」のうち、滋賀県内に本社がある企業が創出するのは半分ほどで、残りの半分は県外企業によるものとなっています。そうすると、滋賀、京都、大阪は一体の経済圏なのかと思います。県内の企業に何かコンサルティングをしたら、まずは京都、大阪方面へいかにして広域展開していくのかが一つのポイントになると思います。

久保田 大庫様の別の著書「地域経済のあしたの育み方」(株式会社時事通信社刊)では、地域経済の活性化に関する取り組みが詳しく紹介されていますね。

大庫 他社で取り組んでいる地方創生に資するILO産業分析は、もう10年以上継続して実施しています。産業別を、Inbound型(域外からの来訪者を顧客とする)、Local型(域内の住民、企業を顧客とする)、Outbound型(域外の顧客にプロダクトやサービスを提供する)に分けて整理し、経済問題と人口問題を同時に解いていく手法です。例えば、釧路市を分析した際、釧路港の存在が成長ポテンシャルでした。道東には乳用牛が多数飼育されており、飼料の原材料のトウモロコシなど多くの物資が搬入されていて、釧路が道東全域に経済的な影響力を及ぼせることが分かったのです。

データドリブン経営の重要性

久保田 私が2023年6月の頭取就任以降に、データドリブン経営について行内で語りだしたのは、頭取として物事に対処する際、自分の拠り所は何か、何に基づいて判断をしたいのかを考えたからです。自分なりの判断基準を持ち、過去の自分のキャリアや成功体験、物事の見方や考え方も違う相手と意見を交わす場合の共通言語とは何か。その一つが詳細なデータ分析に基づく事実やそこから導き出される仮説だと思います。

企業分析などに役立つデータはものすごい宝なのです。地元の滋賀大学には日本初のデータサイエンス学部があり、滋賀県の産学官金が連携して取り組めることは多いと考えています。

大庫 御行を定期的に訪問するようになって、感銘を受けたのが、データドリブンプロジェクトチームは30歳前後の方々を中心ですよね。普通はチームの中に40代、50代の方がいてその人たちに議論はリードされるのですが、御行は本当に若手がミーティングをリードする発言をされています。私は40年ほど経営コンサルタントを務めていますが、はじめてのケースです。それと、データドリブンと言いながら、一番やってはいけないのは、データをたくさん集めてただ計算をして、結果はこうなりましたと示すことで

す。それでは、経営上ほとんど意味のある答えは出ません。でも御行のデータドリブンプロジェクトチームは、自分たちで仮説を作ることに力を注いでいます。単なるデータの分析ではなく、滋賀県や滋賀県経済をどのように考えて活性化につなげればいいのかを議論しています。

久保田 若手の中には、データドリブンで行こうというムードもかなり醸成されてきました。私を含めた経営陣も、データを何のために使い、どのように活用するのかしっかり優先順位をつけて取り組むことが課題だと認識しています。データドリブンプロジェクトチームは、頭取就任の翌24年4月にスタートさせた第8次中期経営計画(5年間)で設置しました。金融データ活用チャレンジ(金融庁など共催)では第1回から第4回まで毎回入賞者がいます。このチームは、当行のパーパスなど公開情報を入力した「AI頭取」の試作機を開発しており、今後も機能をブラッシュアップして事務作業などに役立つAI開発を進めていく予定です。

ところで、AIの活用は金融を含め多くの業界で必須だと思いますが、AIやデジタル化の進展をどのようにお考えですか。

TOPICS.2 対談

銀行のビジネスモデルを考える

大庫 私自身、大学では数学を専攻し、経営コンサルタントになってデータ分析に従事し、この10年ほどはデータサイエンスやAIなどの活用に取り組んでいます。ただ、データ分析の結果に100%依存したり、AIは何でもやってくれるという話を聞いたりしますが、その点については懐疑的です。やはり人間の創造性や感情、行動の動機付けなどに関しては、人間が主役になると思います。テクノロジーをどう使いこなすかが次のモデルになっていくのではないのでしょうか。

その意味でチャネル構造を考えると、多くのお客さまは大抵、楽で便利なデジタルで銀行とつながりたいと思うでしょう。でもよく分からないことも必ずあるので、その時は営業店を訪れて詳しい説明を聞き、より専門性の高いサービスを求めたい時は、専門家、プロフェッショナルに相談するという流れが起きると思います。顧客の自然な行動は、おのずとDigital・Branch・ProfessionalのDBPモデルになると考えています。デジタルオンリーでお客さまが十分満足するわけではなくて、デジタルとリアル併存で、営業店が消滅するわけではありません。営業店は顧客とのコミュニケーションを紡ぐ場になると思います。

久保田 まさに目指す姿はそういう形態だと思います。地域金融機関は地元では一定の信頼関係を築けていますし、一定のシェアもあります。その強みは「対面力」にあり、これからはその強みを活かして地域金融力をさらに高めていくことが重要です。信用力を活用した新たなビジネスの展開も必要です。ただ、対面でお客さまにどのような付加価値のあるサービスを提供できるかが問題です。大庫様は著書で、支店長の新しい役割として、各種ソリューションを駆使して法人顧客をプロデュースすることを提案されていますが、そういう取り組みも解決策の一つだと考えられます。

大庫 デジタルなインターフェースは今後確実に増えていくと想定されますので、デジタルコンタクトで得たデータを分析して、顧客行動を十分に理解することが重要になります。また、支店長の人間力を活かすうえで、プロデューサーとして顧客に対して責任を担うことが重要となります。

久保田 DBPの比率は今後どの程度になるとお考えですか。

大庫 個人顧客のコンタクト件数で言うと、Digitalが8～9割ぐらいになってしまうかもしれません。Branchは1～2割で、相続や資産運用の相談などProfessionalにたどり着くのは数パーセントでしょうか。ただこれはあくまで想定で、今後ぜひ検証してみたいと思っています。



滋賀銀行の課題とは

久保田 これからの時代は、融資能力が伴ったコンサルティングがビジネスでは一番強いと考えています。「金利のある世界」になり、資産を使って稼ぐ分野は当然稼げばいいのですが、今後はノンアセットで稼いでいくビジネスを強化する必要があります。そのためにも人的資本への投資は避けて通れません。8次中計では基本戦略の一つに「ヒューマンファースト」を掲げ、一人当たりの人的資本投資額を従来の倍に高めることにしました。おそらく業界では最高水準の投資額になっていると思います。そのほか、特にデジタル関係への投資も必要だと考えています。大庫様は当行の課題をどのように見られていますか。

大庫 「BankからCompany」への変革を標榜されていますが、まだ途上だと感じています。個人・法人のコンサルティングでの役務収益を重視されていると思いますが、たぶん金融関係の事務手数料やデリバティブなどが主で、本当の意味でお客さまへのソリューションの提供、例えば経営コンサルティングや本格的な人材紹介事業への取り組みを今後は検討されるのでしょうか。データ分析の延長線上ではお取引先の広告事業などもできると思います。銀行の殻をどう壊していけるのが課題でしょうか。

久保田 人材紹介業も早くから取り組んでいるのですが、短期的

な利益も非常に大事なので深掘りしきれいていません。新規事業も大胆に取り組まないと効果は上がりませんね。

大庫 大胆に、ということがポイントです。たとえ若手が新しいビジネスプランを提案しても、最後に決断するのは経営陣です。中長期的な新規事業に取り組むには、経営陣の胆力もポイントになります。

久保田 今回の滋賀県のデータ分析から見えてきた課題などがありますか。

大庫 分析結果によると、他府県から進出している企業の生み出す「付加価値」がかなり多いことが分かりました。そこに大きな課題があると感じています。地元企業へのアプローチだけでなく、それ以外をどう考えていくべきなのか。越境して中小企業に営業す

る場合は金利競争が激しいので、ソリューションとしてこういう付加価値を提供できますという強みが必要になります。他府県から来ている企業群にどのようなアプローチができるのか。それが検証テーマの一つではないかと認識しています。

久保田 付加価値の提供という意味では、当行は近畿の地方銀行としては唯一の国際統一基準行であり、中小企業の海外進出を支援できる体制にあります。また、琵琶湖を擁する県として、環境金融を重視しており、脱炭素に資する金融商品の開発などにも力を入れています。

大庫 国際統一基準行ではありますが、人員が豊富なメガバンクなどとの違いを見せるために、何か特色のあるビジネス分野を持ったほうが良いと思います。

Bank から Company へ

久保田 最近は金融機関と異業種との連携もよく話題になっています。銀行データと別のデータを融合してサービス強化を考える場合、どのような異業種のデータが有効と思われますか。

大庫 ネット銀行はさまざまな業種と連携して、顧客行動がたどれるような仕組みを作ろうとしています。例えば家電プラス家具や住居、航空プラスホテルなど、一つの世界観を形成するような魅力を提示して顧客にアピールしないと、データはあまり集まらないでしょう。滋賀であれば流通業との連携なども考えられます。

久保田 データの重要性はよく理解していますが、データ活用と併せて大事なことがバックキャスティングの視点だと考えています。未来を予測し、仮説を立てて取り組む組織力も養っていききたいと思っています。最後に、地域金融機関の将来像をどのように見られていますか。

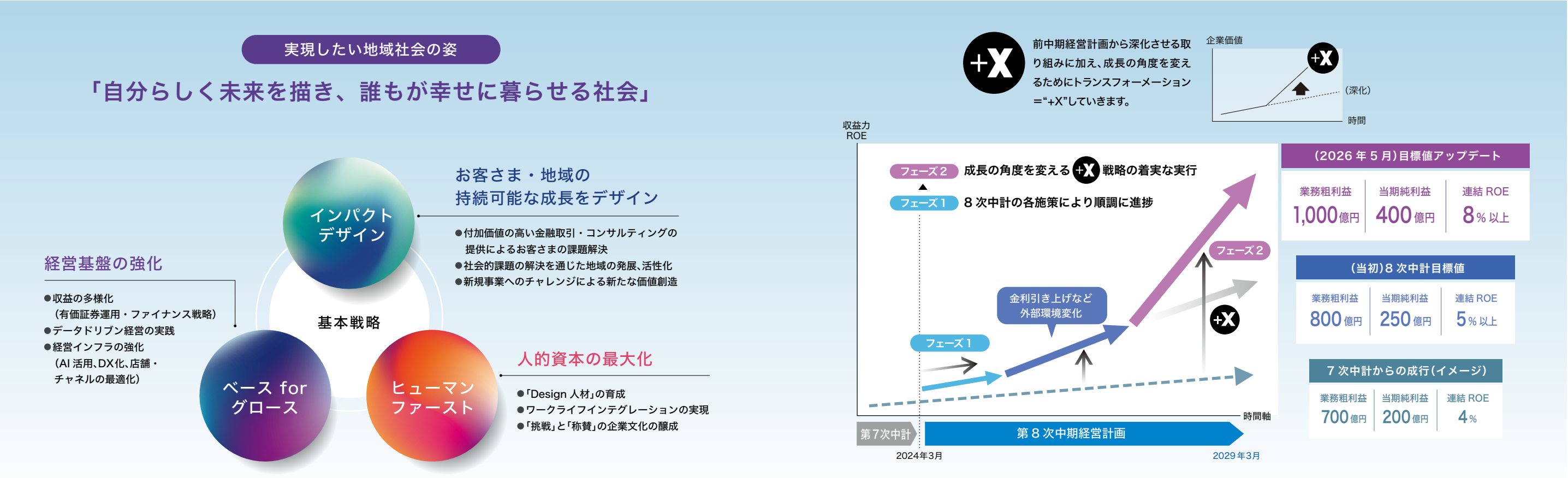
大庫 地域金融機関はその地域に依存しているわけですが、地域の見方をどのように定義していくのかという考え方が大きく変わりつつあります。この時代に、地域金融機関は一体何に拠り所を定め、どのように変えていくのが問われており、その解がまさに「BankからCompanyへ」です。ただ、その答えはいろいろあるはずなので、私は御行がその答えを作り上げていく様子を見守っていきたいと思います。

久保田 大庫様のお話を伺い、もっといろいろチャレンジしていかなければならないと改めて感じました。地域の皆さまのご期待にそえるように頑張ってまいります。本日は誠にありがとうございました。



VALUE CREATION ENGINE

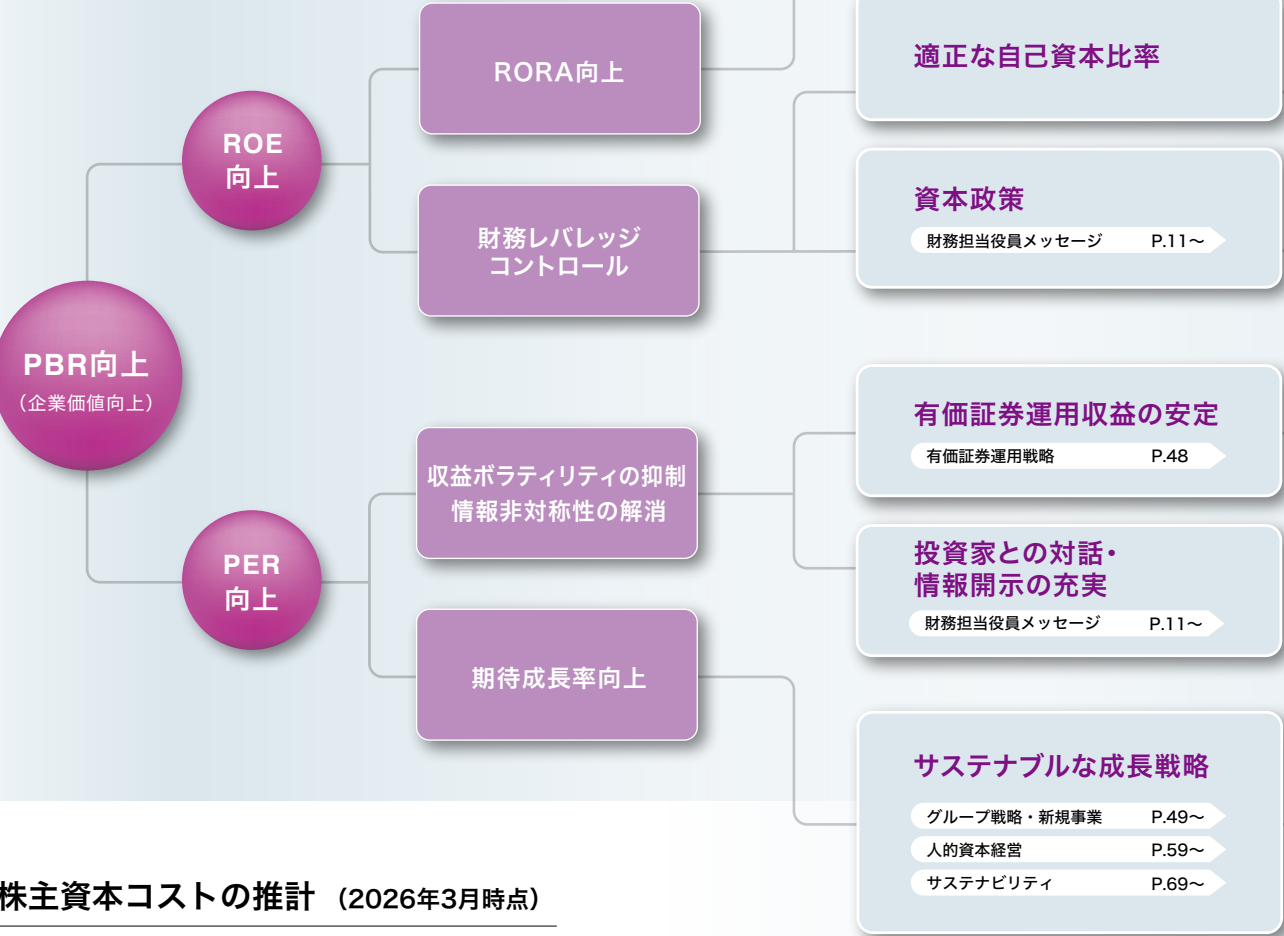
価値創造に向けた経営戦略 – 第8次中期経営計画



価値向上への挑戦

PBR ロジックツリー

当行は企業価値の向上を重要な経営課題と位置づけ、その指標の一つであるPBR（株価純資産倍率）を構造的に捉えています。PBRは、資本効率や収益力、成長性、将来への期待といった複数の要素の積み重ねによって形成されるものであり、その向上には各要素に対する着実な取り組みが不可欠です。本ロジックツリーでは、PBRを構成する要素を分解し、当行の価値創造ストーリーと各施策とのつながりを可視化しています。



株主資本コストの推計 (2026年3月時点)

認識する資本コストは 7～8%

※CAPM(ヒストリカルデータに基づく独自算定)および株式益利回り等に基づき算定。

主要指標	計画・目標	2026年3月期 実績
8中KPI 新たなファイナンス手法による投融資残高	4,650億円 (2026年3月期マイルストーン)	4,450億円
8中KPI お客さまの夢や事業をサポートする件数	12,000件 (2026年3月期マイルストーン)	15,863件
グループ会社収益(実質連単差)	20億円 (2029年3月期)	10億円
包括利益除く連結CET1比率	11%台 (8次中計期間中)	10.50%
今回還元方針変更 変更前:株主還元率 変更後:配当性向	40%目安 (8次中計期間中)	株主還元率 42.0% (2026年3月実績)
政策保有株式削減(簿価ベース)	▲10%以上 (2029年3月期)	▲21億円 (▲6.0%)
運用ポートフォリオの改善	利鞘 1% (2029年3月期)	0.8%
8中KPI 人材育成の投資額	一人当たり 30万円 (2029年3月期)	一人当たり 20.9万円
8中KPI GHG排出削減量	ネットゼロ (2029年3月期)	ネットゼロ達成 (2026年3月実績)
8中KPI サステナブルファイナンス融資実行額	2,590億円 (2026年3月期マイルストーン)	2,604億円

法人向けビジネス



人口減少や産業構造の変化により、地域経済の持続性が問われるなか、金融機関の役割は大きく転換しています。企業の資金需要に応えるだけでなく、お取引先の「稼ぐ力」を高め、持続的な成長を実現することが、結果として当行自身の収益力や企業価値の源泉となります。

当行は、法人向け戦略を通じて、お取引先の企業価値向上と地域経済の活性化を実現し、その循環の中で自らの企業価値を持続的に高めていきます。

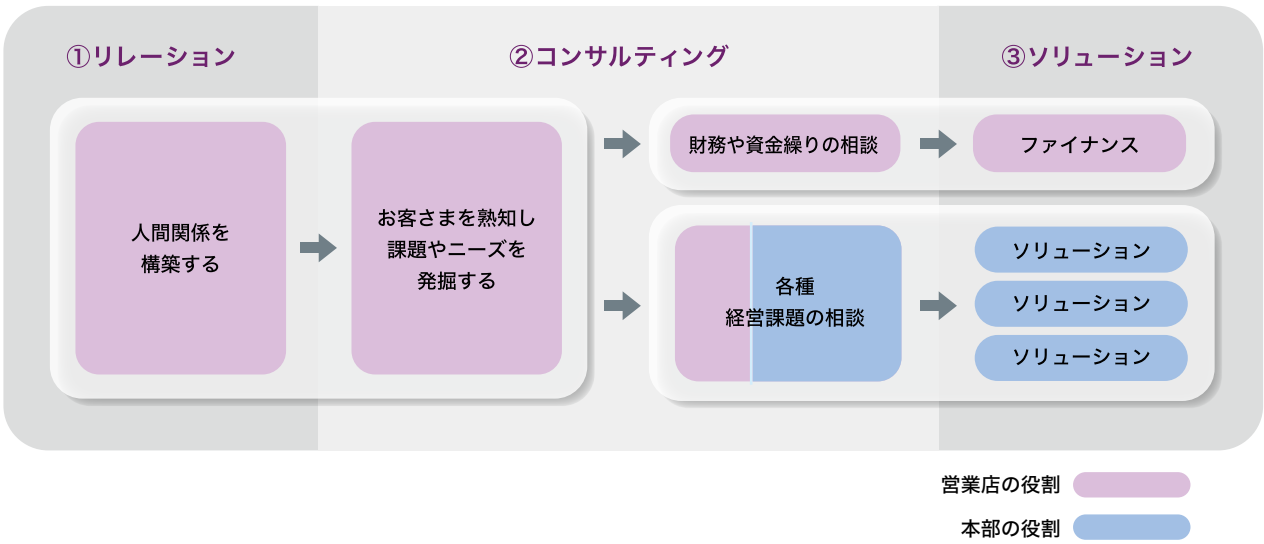
法人向けビジネスにおける価値創造



伴走支援のステップ

お取引先の持続的な成長に向けて、3つのステップで伴走します。

①リレーション(関係構築)、②コンサルティング(相談・深掘り)、③ソリューション(課題解決)という3つのステップで、経営課題やお金に関わる悩みなどを解決し、お取引先の収益力、競争力などの向上をサポートします。



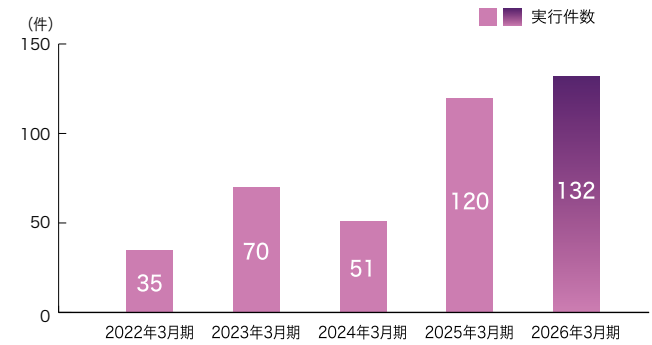
主な取り組み

サステナブルファイナンス

当行は、脱炭素や生物多様性保全、琵琶湖の水質保全をはじめとする地域固有の環境課題をマテリアリティとして特定しており、その解決を通じた持続的成長の実現に向け、サステナブルファイナンスを重点領域として推進しています。2026年3月期は年間132件と過去最高の実行実績を達成しました。CO₂排出量の可視化や削減目標設定から、モニタリングまで一貫した伴走支援体制を構築しています。

さらに、2025年4月に開始したトランジション・ファイナンスにより、多排出セクターにおける脱炭素への移行需要を的確に捉え、顧客の中長期的な事業転換を金融面から支援しています。加えて、2026年4月には滋賀県と連携した「しがトライ・リンク・ローン」の取り扱いを開始しました。本商品は、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミーの環境3要素をKPIとして設定し、その達成状況に応じて融資条件が変動する国内初の枠組みであり、行政・金融機関・事業者の三者連携による地域一体の課題解決を具現化するものです。これらの取り組みを通じて、環境・社会的課題の解決と金融収益の創出を両立するとともに、地域全体のサステナビリティ向上に貢献し、当行の持続的な企業価値向上につなげていきます。

サステナブルファイナンス実行件数推移



「しがトライ・リンク・ローン」発表の記者会見の様子

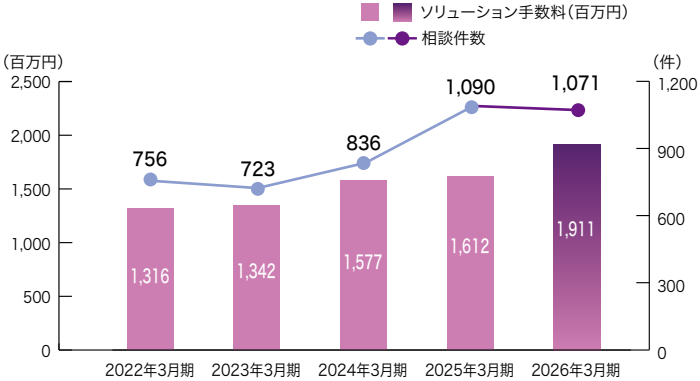


経営コンサルティング

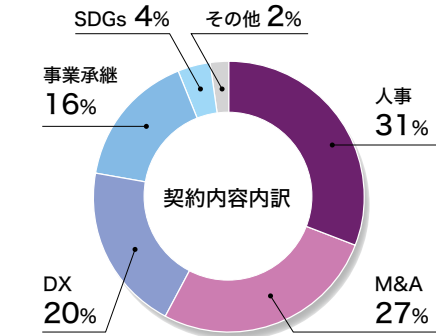
事業承継、人手不足、DX対応など高度化する経営課題に対し、解決に向けた計画策定の段階からお客さまとともに考え、長期的・連続的な伴走支援を行っています。事業承継では、親族内・従業員・第三者承継といった多様な手法に対応し、「しがぎんキャピタルパートナーズ」や外部専門家、「しがぎん本業支援ファンド」を活用しながら円滑な承継を後押ししています。M&Aについては、譲受ニーズの集約・一元管理のもと最適なマッチングを実現し、2026年3月期は成約件数・収益額ともに過去最高となりました。

加えて、お取引先の人事制度構築や研修を通じて経営戦略と人事戦略の連動を支援し、組織力向上と人材育成を推進しています。DX分野においては、ITツール導入にとどまらず、デジタル戦略の策定や基幹システムの刷新など上流工程から関与し、企業の競争力強化に貢献しています。今後も多様なソリューションを組み合わせ、地域企業の「稼ぐ力」と持続的成長の実現に貢献していきます。

相談件数・ソリューション手数料推移(件数・百万円)



契約内容内訳(2026年3月期)



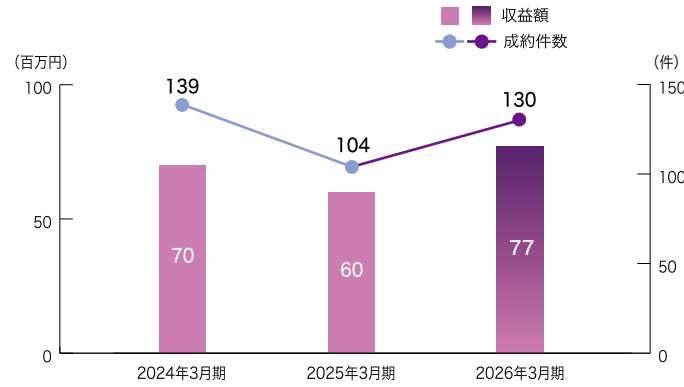
法人向けビジネス

人材ソリューション

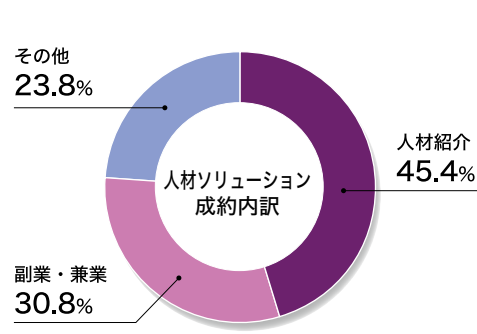
地域企業の持続的成長には、資金に加え経営人材や経営課題解決に資する人材の確保が不可欠です。当行は、日常的なリレーションを通じて蓄積してきた定量・定性の両面からお取引先の経営課題を深く把握し、その解決策として人材紹介に加え、副業・兼業人材のマッチングも提案しています。地方企業においては、DX推進やマーケティング強化、新規事業開発など高度な専門性を要する領域で人材不足が成長の制約となるケースが多く見られます。当行は、こうした課題に対し、正社員採用に加え、副業・兼業という柔軟な人材活用の選択肢を提示することで、コスト・時間・専門性の観点を踏まえた最適解の選択を支援しています。

さらに、単なる人材のマッチングにとどまらず、課題の整理から人材要件定義、採用後のフォローまで一貫して伴走することで、人材の価値発揮と組織内への知見定着を後押しします。これにより、お取引先の経営力向上と持続的成長、ひいては地域経済の活性化と当行の顧客基盤の深化につなげています。

人材ソリューション成約件数・収益額推移(件数・百万円)



人材ソリューション成約内訳(2026年3月期)

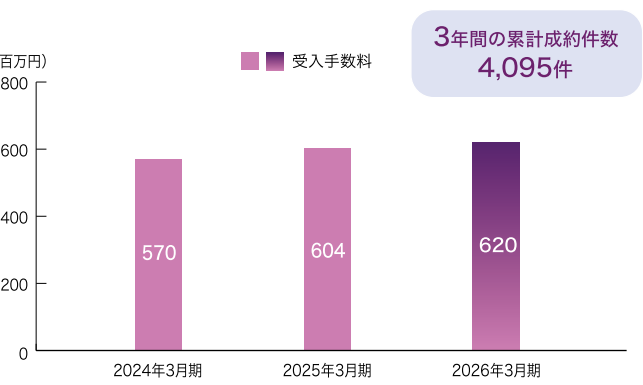


ビジネスマッチング

当行は、銀行としての信用を基盤とした「つなぐ機能(ハブ)」を発揮し、広域にわたるネットワークと取引先理解を活かした、お取引先同士のマッチングやニーズに応じた企業・サービスのマッチングを推進しています。単なる取引機会の提供にとどまらず、お取引先の経営課題や潜在的ニーズを深く把握することで、地域内にはまだ存在していない選択肢や、これまで結びつかなかった企業・サービスの組み合わせを創出し、未充足ニーズの顕在化とその解決を実現しています。これにより、新たな事業機会や価値創出だけでなく、お取引先や地域が有する強み・資源の再評価と魅力の再発見につながっています。

さらに、企業間の連携や共創を通じて付加価値の地域内循環を生み出し、地域経済の持続的な活性化に貢献しています。こうしたハブ機能の高度化は、当行のお取引先との関係性深化や顧客基盤の強化につながるとともに、非金利収益機会の創出にも寄与し、持続的な企業価値向上の基盤となっています。

ビジネスマッチング関連受入手数料推移(百万円)



スタートアップ・起業支援

地域における起業や新規事業創出は、魅力的な雇用機会の創出を通じて若者の地方離れを防ぎ、定住人口の維持・増加につながる重要な取り組みであると認識しています。当行では、「しがぎん共創プログラム」を中核としたスタートアップ・起業支援を推進しています。本プログラムでは、ビジネスアイデアや共創について学ぶ「起業・経営塾」や、イノベーション創出を目的としたビジネスプランコンテスト「しがぎんイノベーションアワード野の花賞」を通じて起業家の発掘・育成に取り組んでいます。加えて、2025年度には地域企業の経営課題とスタートアップや学生の技術・アイデアを結びつける「企業共創枠」を試行的に実施するなど、共創による新規事業創出の可能性を検討しています。

さらに、産学官金のネットワークを活用した実証機会の提供や資金供給を組み合わせ、アイデア創出から事業化・成長まで一貫した支援体制の構築に取り組んでいます。

起業・経営塾のプログラム(2025年度)

第1回	首長三者によるトークセッション	テーマ『地域の課題とこれから』 登壇者 甲賀市長・日野町長・守山市長
第2回	三大学によるトークセッション	テーマ『地方×学生起業の課題とこれから』 登壇者 滋賀大学・立命館大学・龍谷大学
第3回	しがぎんイノベーションアワード 野の花賞2025	最終選考会・贈呈式



海外ビジネスサポート

当行は、海外展開を「規模拡大」ではなく、地域企業と世界の機会を結び、知識・資本・成長機会を地域へ循環させるハブ機能の発揮と位置付けています。近畿地銀で唯一の香港支店に加え、上海・バンコク駐在員事務所、さらに2025年10月にはインド(ベンガルール)への駐在開始により海外4カ国を中心としたサポート体制を構築し、成長市場へのアクセスを強化しました。資金供給や生産拠点確保にとどまらず、市場開拓、パートナー探索、法規制対応、拠点設立や現地法人運営まで、業務提携先とも連携しながら一体的に支援しています。

さらに、滋賀県・JETROとのインドビジネスセミナー開催や、JBICとの業務協力協定を通じ、海外プロジェクトの現地モニタリング情報など高度な知見も取り込み、支援の質を高めています。今後は、各種アライアンス(TSUBASAアライアンス、池田泉州・滋賀アライアンス)を活用した支援のさらなる高度化・多様化により、お取引先の持続的な成長をサポートしていきます。

海外支援ネットワーク



インドビジネスセミナーを開催(滋賀県・JETRO共催)

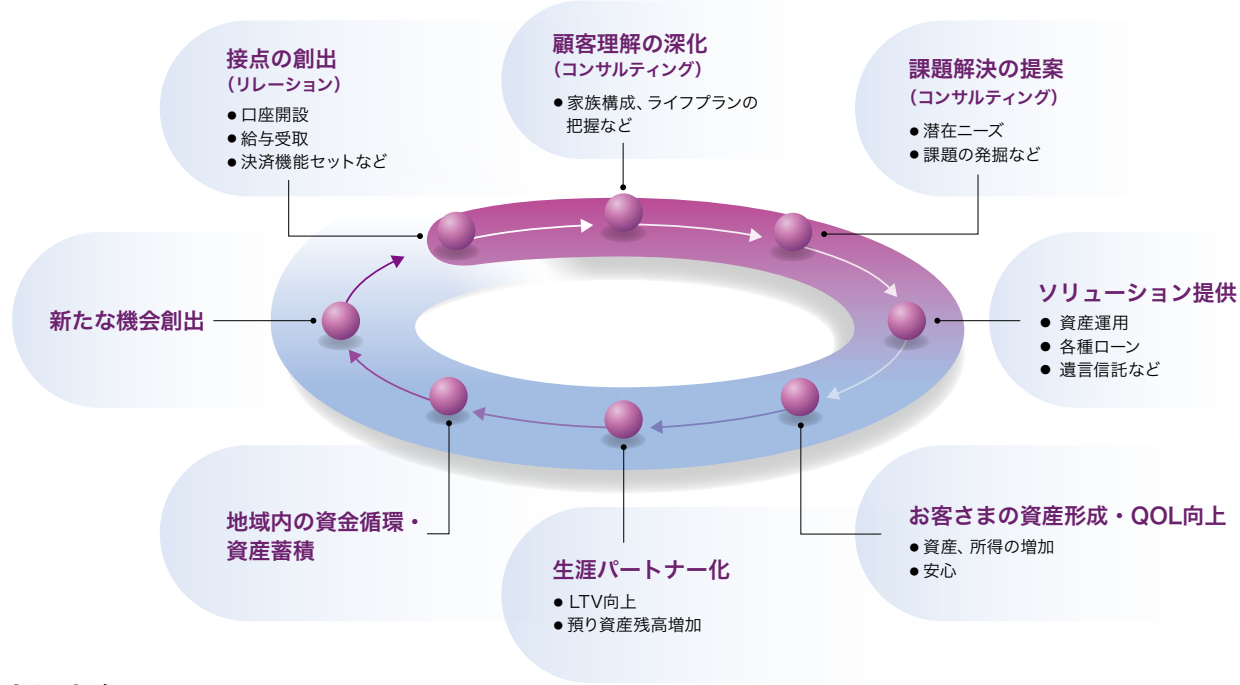


個人向けビジネス



少子高齢化や長寿化、資産形成ニーズの高度化、情報過多による選択の難しさなど、個人を取り巻く環境は大きく変化しています。このようななかで当行は、お客さまのライフイベントや価値観に寄り添い、資産形成・住宅・相続など多様なニーズや課題に対して最適な選択肢を提示します。信頼できるパートナーとして、正しい情報と専門性に基づく支援を提供することで、不確実な時代においても安心して意思決定できる環境を実現し、より良く生きるための基盤づくりに貢献しています。

個人向けビジネスにおける価値創造



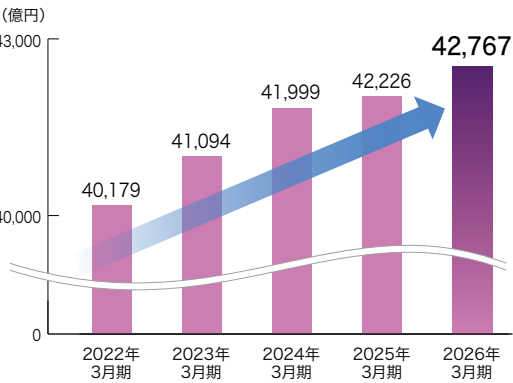
主な取り組み

預金戦略

「金利のある世界」の定着により預金の重要性が高まるなか、金利競争に依存するのではなく、地域への貢献という付加価値のある商品開発が預金残高の増加につながっています。

2025年7月1日(びわ湖の日)より、預入額に応じた資金を当行が拠出し、琵琶湖の環境保全に活用する「びわ湖ブルー預金」(定期預金)の取り扱いを開始しました。本商品は、預入額に応じた一定額が、水・環境・生態系の保全活動への寄付として活用される仕組みであり、地域の象徴である琵琶湖を未来へつなぐ取り組みです。地域への貢献という付加価値が評価され、募集上限を300億円から600億円に拡大し、募集期間内に上限額に到達しました。こうした取り組みにより、安定的な資金調達基盤の強化とブランド価値の向上を実現しています。

個人預金残高推移(期末残高・億円)



びわ湖ブルー預金について

■「びわ湖ブルー預金」の仕組み

お預かりした総預金額に応じて、びわ湖の「水・環境・生態系」を守るための研究や団体に滋賀銀行が寄付をします。

「未来からの預かりもの」であるびわ湖と一緒に守りませんか。

お客さま 預金 → 滋賀銀行 寄付 → 「水・環境・生態系」に関する研究を行う団体等 → びわ湖を守る活動

募集総額：600億円

募集期間：2025年7月1日（火）～2026年3月31日（火）

※募集期間中でも、募集金額に達した場合、受付を終了します。

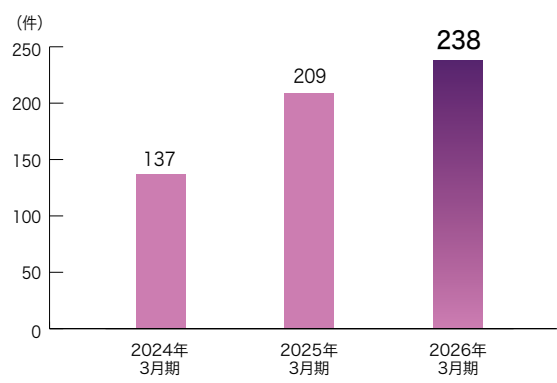
※募集総額は予告なく変更する場合があります。

資産承継・遺言信託

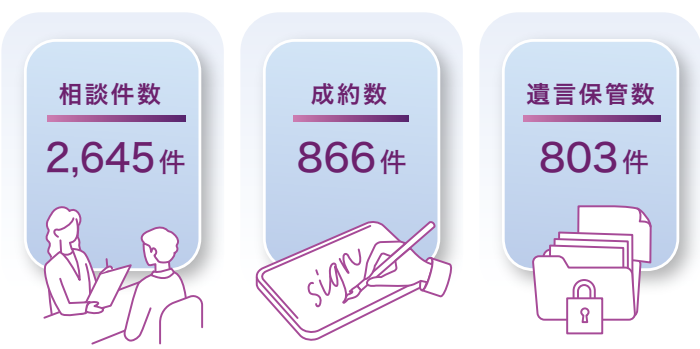
当行は、良質な資産を次世代へつなぐサポートのため、資産承継コンサルティングおよび遺言信託に取り組んでいます。近年では、不動産価格の上昇を背景に、相続税負担の増加や円滑な資産承継への不安が高まっています。お客さま一人ひとりに丁寧に寄り添いながら、専門家ネットワークと連携し、最適な承継のかたちをともに描き、実現まで支援しています。資産承継コンサルティングの相談件数は2024年3月期137件から2026年3月期238件へ拡大し、遺言信託も累計相談件数2,645件、成約数866件、保管件数803件と着実に実績を積み上げています。

円滑な資産承継の実現は、お客さまの安心のみならず、地域における資産の円滑な循環につながります。こうした取り組みを通じて、次の世代へ価値が受け継がれていく持続可能な地域社会の実現に貢献しています。

資産承継コンサルティング相談件数推移



遺言信託サービス開始以降の累計実績 (2020年4月から開始)

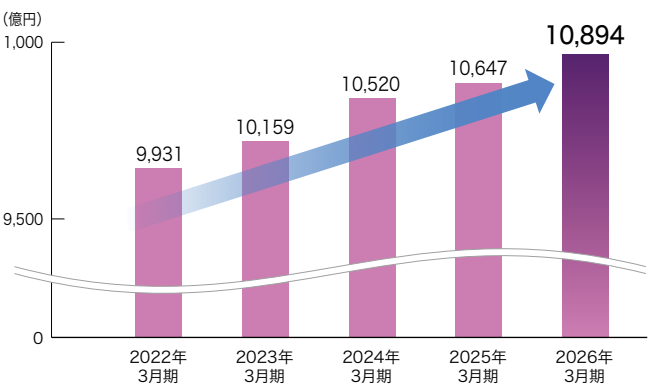


住宅ローン

滋賀県は、豊かな自然環境と京阪神エリアへの良好なアクセス、さらに製造業比率が全国1位であるなど雇用機会にも恵まれており、特に子育て世代を中心に30代の転入超過が続いています。こうした人口動態を背景に、住宅取得に伴う資金ニーズは底堅く推移しています。当行は、この中長期的な需要を確実に取り込むため、顧客の働き方の多様化や不動産価格の上昇といった環境変化に対応した住宅ローン戦略を推進しています。

具体的には、休日営業店舗の活用や相談体制の高度化により来店機会を拡充するとともに、WEB申込の促進による利便性向上を図っています。加えて、最長40年の融資期間設定や、省エネ住宅に対する金利優遇など、多様な商品設計を展開し、顧客のライフプランに即した選択肢を提供しています。

住宅ローン残高推移(億円)



また、住宅ローンの利用を契機とした給与受取口座の指定を推進し、取引のメイン化を図っています。これにより、新規実行に対するセット率は80%超と高水準を維持しており、長期的かつ安定的な預金基盤の構築に寄与しています。今後も、地域特性と顧客ニーズを踏まえた商品・チャネル戦略の高度化を通じて、顧客のライフイベントに寄り添うとともに、持続的な収益基盤の強化と企業価値の向上を実現していきます。

TOPICS.3

“非対面”で生み出す成長余力ーダイレクト(非対面)型消費者ローン

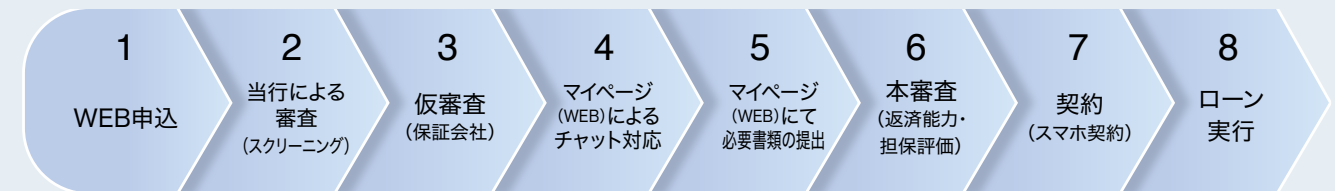
個人向けローン分野では、人口減少に伴う需要の伸び悩みに加え、スマートフォンの普及による非対面ニーズの高まりや、ネット銀行等による低コスト競争の進展により、来店型のビジネスモデルは成長が難しい構造にあります。

こうした環境変化を踏まえ、当行はコールセンターで培った顧客対応力・審査ノウハウやスマートフォンを活用した非対面契約スキームといった強みを活かし、ダイレクト型消費者ローンを重点的に推進しています。営業エリアに依存しない顧客基盤の拡大と利便性向上を図るとともに、多様な商品提供を通じて幅広いニーズに応えています。

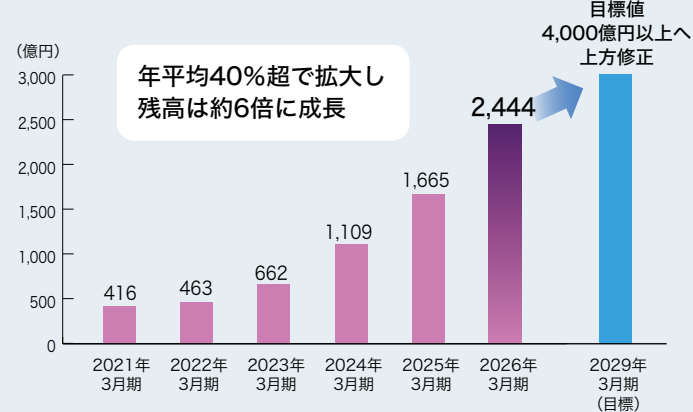
さらに、保証会社の活用によりリスクを抑制しつつ収益性の高いビジネスモデルを構築しており、当分野を持続的な成長を支える戦略領域と位置付けています。今後もデジタル活用と顧客理解の深化を通じ、提供価値の向上に取り組んでいきます。

融資実行までの流れ

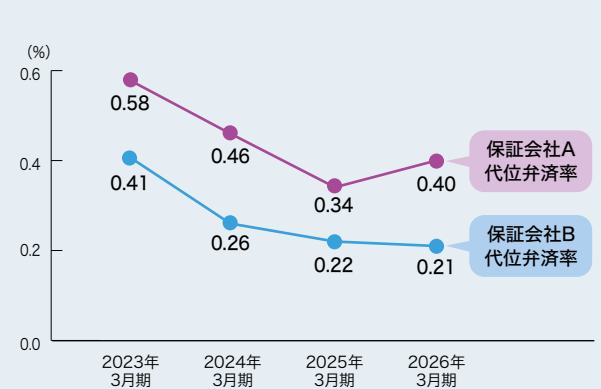
一度も来店することなく申込から口座開設・融資契約までスマホ一つで完了



ダイレクト型消費者ローン残高推移(億円)



消費者ローン代位弁済率推移(保証会社別)(%)



VOICE

当行は、20年以上にわたり非対面チャネルの高度化に取り組み、WEB申込と銀行代理業者によるコールセンター機能を融合した全国対応の非対面型ローンを提供してきました。企画から審査、契約、実行、アフターフォローまでを一体で担うことで、顧客ニーズを迅速に反映し、利便性と安全性を両立したサービスと継続的な改善を実現しています。これらの取り組みにより、商品への共感やリピート利用も着実に拡大しています。

今後も「非対面」と「対話」を融合した当行独自のモデルを磨き、持続的な成長と顧客満足の向上を追求していきます。



営業統轄部 ダイレクト営業室
ダイレクト企画グループ

新村 雪乃

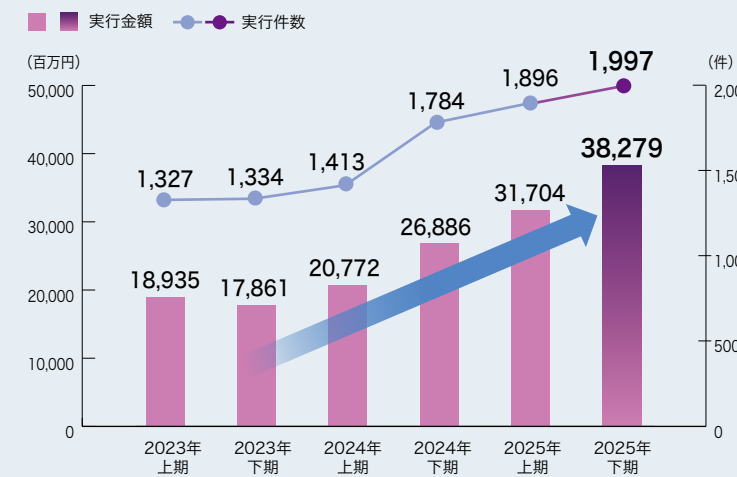
不動産担保型ローン

2017年11月より不動産担保型ローンの取り扱いを開始し、2020年12月には全国展開へと拡大しました。特に給与所得者の資産形成ニーズに応える商品として支持を得て、取扱高は着実に増加しています。さらに、2025年6月には顧客ニーズの多様化に対応し、融資金額の上限を引き上げるなど、商品性の高度化を進めています。

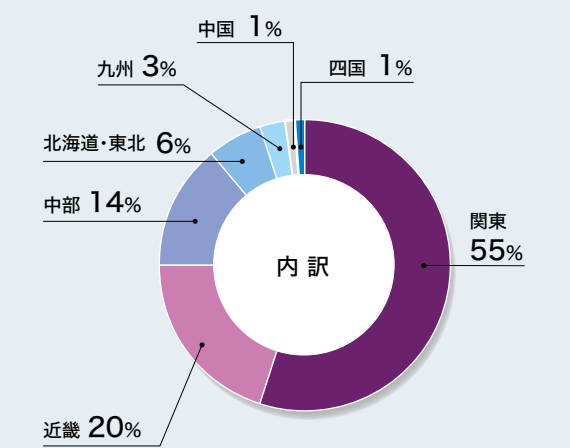
サービス提供においては、申込から契約までスマートフォンを活用した非対面対応を基本としつつ、電話やチャットによる1対1のコミュニケーションを通じて、顧客に寄り添った丁寧な対応を行っています。

リスク管理面では、当行による審査に加え、保証会社による担保評価、不動産鑑定士による現地確認を組み合わせた多層的な審査体制を構築しています。これにより、精緻な与信判断を行い、安定的なポートフォリオの形成と持続的な収益確保を両立しています。

不動産担保型ローン実行件数・金額推移(百万円)



不動産担保型ローン地域別比率



無担保型ローン

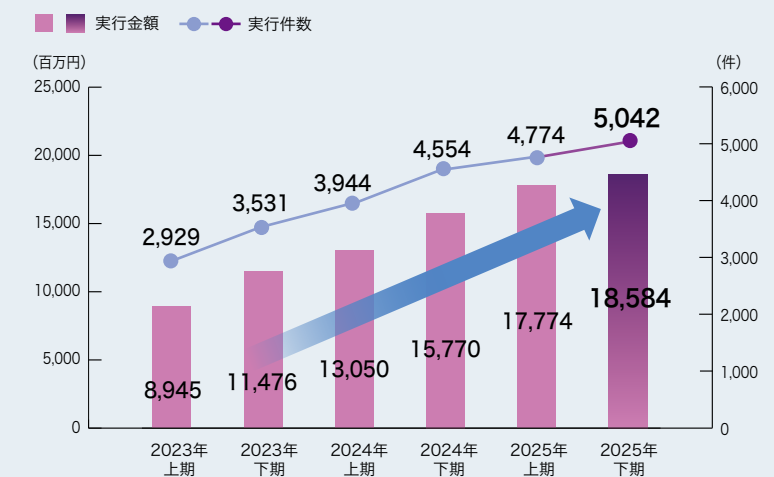
無担保型ローン分野では、2015年よりWEB申込を中心とした非対面化を進め、2022年には全国対応を開始しました。WEBプロモーションによる顧客接点の拡大と機動的な商品改定により、全国のお客さまとの取引拡大を実現し、良質な資産の積み上げにつながっています。

審査面では、自社スコアリングやJPKI(公的個人認証サービス)等を活用することで、利便性と審査精度を両立しています。

申込はWEB中心に拡大し、自動車や住宅リフォーム、再生可能エネルギー設備、教育資金など多様なニーズに対応しています。

本分野は、即時性の高い資金ニーズに応えるとともに、新規顧客との接点創出や取引拡大・深耕につながる重要な役割を担っています。

無担保型ローン残高推移(百万円)



※ カードローン除く、証書貸付のみ

ファイナンス戦略

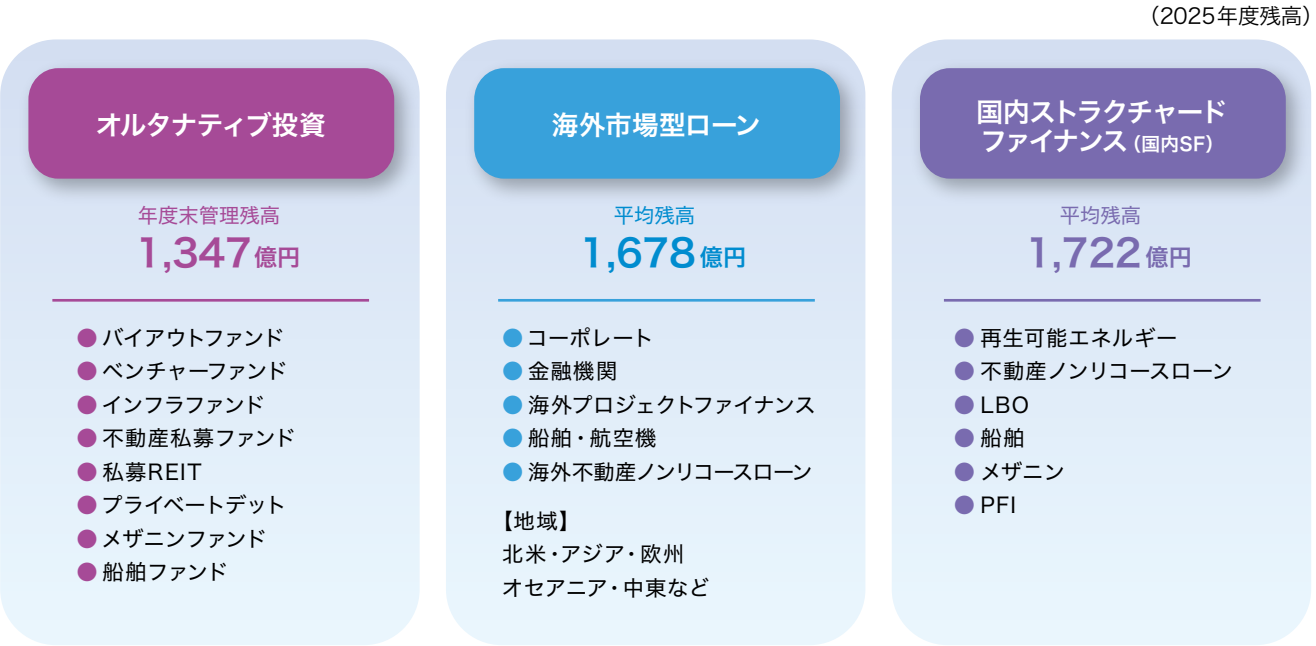


資本効率の向上と収益源の多様化を担う成長領域として、高RORAアセットの積み上げを通じた収益力強化に取り組んでいます。ストラクチャードファイナンスや海外市場型ローン、オルタナティブ投資など多様な手法を組み合わせ、リスク分散を前提にリスク調整後リターンの最大化を図っています。

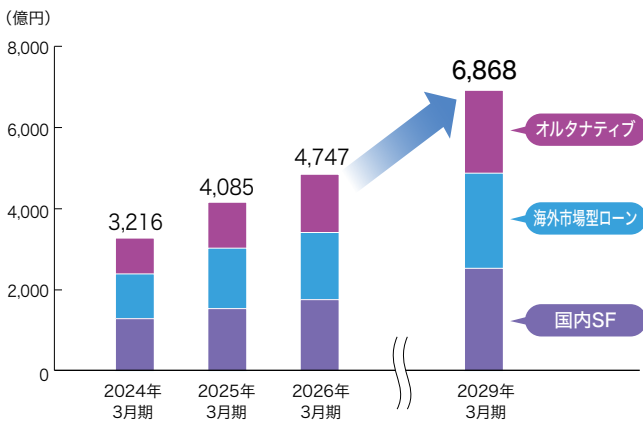
また、こうした取り組みを支えるため、「ファイナンス室」「市場戦略グループ」を設置し、専門人材の拡充や運営体制の高度化など、段階的な組織体制強化を進めてきました。その結果、2026年3月期にはこれら3分野の残高がバランスよく拡大し、収益は中期経営計画最終年度目標である75億円を前倒しで達成見込みであることから、計画を80億円へ上方修正しています。こうした取り組みを通じて、従来の貸出中心の収益構造に加え、成長性と収益性を兼ね備えた新たな収益基盤の構築を進めています。

Ⅰ 分散投資による安定した収益確保

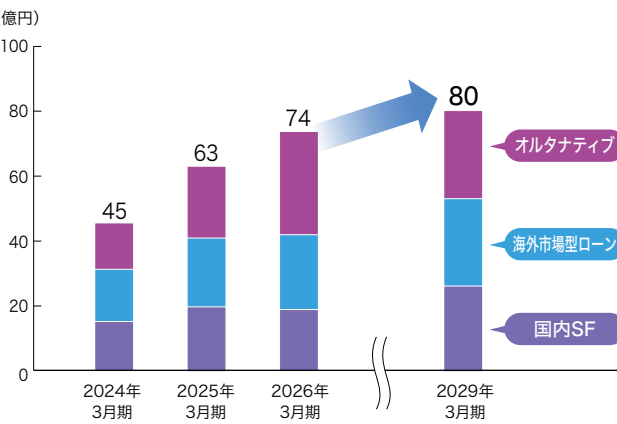
「戦略分散」「地域分散」「時間分散」によるリスク分散戦略により、安定した収益の確保を目指します。



平均残高推移・計画



収益額推移・計画



※円・外貨調達コスト控除後

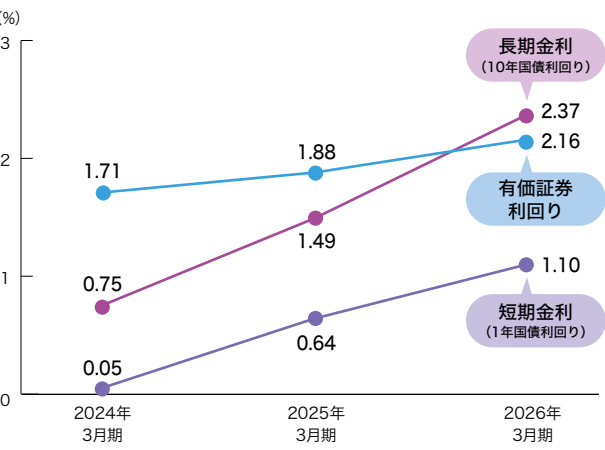
有価証券運用戦略



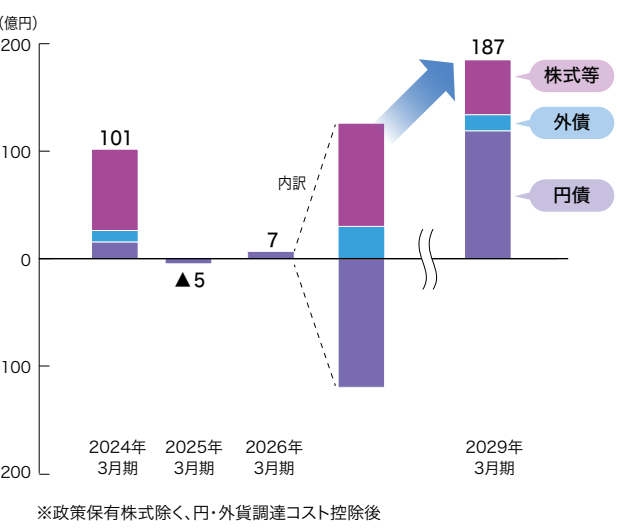
有価証券運用は、収益基盤の安定性と強靱性を担うとともに、収益力向上にも寄与する重要な機能を果たしています。足元の「金利のある世界」を踏まえ、低利回り資産の入替とポートフォリオ構造の見直しを進め、安定的なキャリー収益を中心とした運用へ転換しています。

円債ではラダー型ポートフォリオの構築により金利変動の影響を平準化しつつ、持続的な利息収入と流動性の確保を推進しており、2026年3月期の有価証券利回りは2.16%（前期比+0.28%）へと改善しています。今後は、環境変化に応じた機動的なポートフォリオ運営を通じて、経営の安定性と耐性を高めるとともに、資本効率を意識した運用によりRORAの向上にも貢献し、強靱かつ機動的な経営基盤の構築と収益ポートフォリオ全体の最適化を図っていきます。

有価証券利回り推移

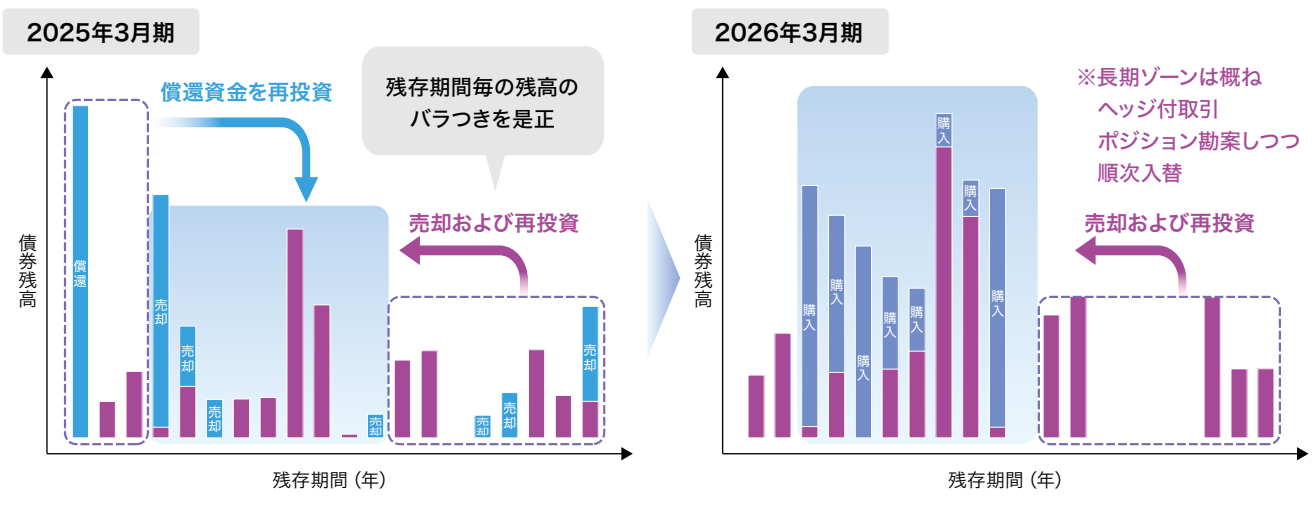


有価証券運用収益



※政策保有株式除く、円・外貨調達コスト控除後

円債ラダー型ポートフォリオ構築の進捗状況



グループ戦略・新規事業



地域や産業構造の変化が加速するなか、当行グループは金融としての進化にとどまらず、成長曲線をもう一段高めるための戦略として、「+X」すなわちBankの枠を越えた価値創造に挑戦しています。これまで金融で培ってきた信用や顧客基盤を土台に、新たな事業領域を切り拓いていくものです。

本ページで紹介する、資本参加を通じた経営支援、再生可能エネルギー事業、まちづくりを軸とした新規事業は、その具体的な実践例です。

これらの取り組みは中長期的な成長ドライバーとして着実に進展している一方、収益化の面ではなお道半ばであり、事業のスケール化や収益モデルの確立が重要な経営課題と認識しています。今後は、各事業の成長を促すとともに、事業間の連携を深めながら価値創造の好循環を生み出し、持続的な収益基盤の構築につなげていきます。

こうした取り組みを通じて、社会的課題の解決や地域の魅力向上に貢献し、非金利収入の増大および将来的な収益基盤の構築につなげていきます。

I 魅力を磨き、よりよく未来へつなぐーしがぎんキャピタルパートナーズ

人口減少や後継者不足が進むなか、地域企業が持続的に発展していくためには、金融機能の提供にとどまらず、企業と同じ目線で未来を描き、ともに歩む存在が求められています。当行グループは、「しがぎんキャピタルパートナーズ」を通じて事業承継ファンドを運営し、資本参加を通じて投資先企業の皆さまと企業価値向上に取り組んでいます。

具体的には、事業承継に課題を抱える企業の株式を取得し、中長期的な視点で成長や変革の実現を目指しています。その際は経営層との対話にとどまらず、現場にも深く入り込み、企業の実態や強み、課題を共有しながら、現経営陣や従業員の皆さまとともに次の成長に向けた取り組みを進めています。投資先ごとの課題に対しては、経営陣だけでなく現場のメンバーとも向き合い、一つのチームとして解決に取り組むことを大切にしています。

あわせて、後継者候補の育成に加え、それを支える組織づくりや意思決定の仕組み整備、従業員が「継ぎたい」「働き続けたい」と思える企業風土の醸成など、組織・仕組み・企業文化の側面から企業の基盤強化を進めています。こうした取り組みを通じて企業が持つ魅力をさらに磨き上げ、より良い姿へと進化させながら、次の担い手へ円滑に承継し、地域に根差した企業として未来へつないでいくことを目指しています。また、ファンド規模を50億円(当初20億円)へ拡大し、より多くの地域企業の成長や事業承継に取り組める体制を整えています。

こうした取り組みにより、投資先企業の収益力や成長性の向上とともに、地域の雇用や産業基盤の維持・発展につなげています。さらに、投資先企業とともに歩むなかで培われた知見やネットワークをグループ全体で共有し、地域企業の多様な課題解決につなげることで、地域企業の挑戦と成長に寄り添いながら、地域が輝く未来の実現に取り組んでいます。



I 脱炭素社会の実現を牽引するエネルギー事業ーしがぎんエナジー

当行グループは、地域の持続可能性を高める新たな価値創出に向け、「しがぎんエナジー」を設立し、再生可能エネルギーの創出・供給に加え、GXに関するコンサルティング機能も担い、金融の枠を超えた付加価値の提供を推進しています。

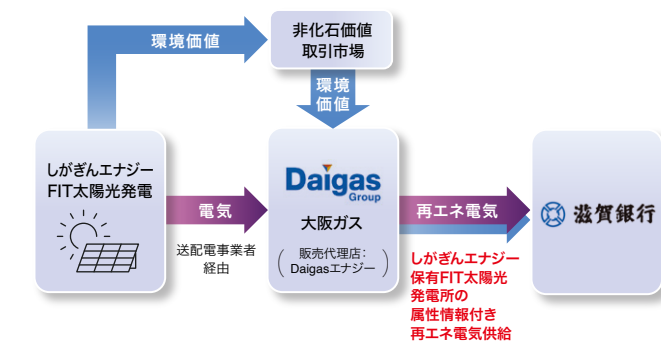
発電事業においては、太陽光発電所の取得・運営を着実に拡大しており、現在の発電規模は約28MWに達しています。地域における安定的なクリーンエネルギー供給基盤を構築してきました。さらに、オンサイト・オフサイトPPA(電力購入契約)事業や蓄電池事業にも取り組み、再生可能エネルギーの導入から需給調整・安定供給までを一体的に提供することで、地域の脱炭素化を多面的に推進しています。

また、2026年4月1日には、「自産自消」モデルを構築し、再生可能エネルギーと環境価値をグループ内で循環させる仕組みを確立しました。これにより、エネルギーの地産地消と環境負荷低減を同時に実現しています。

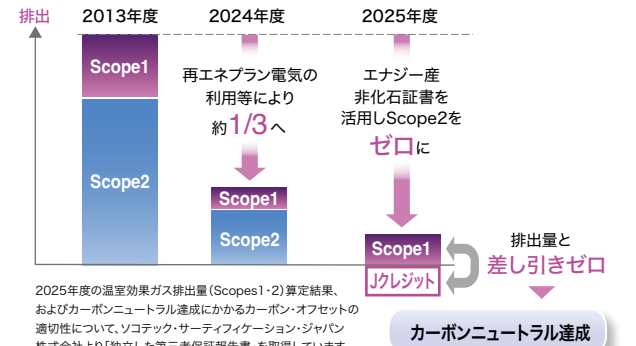
これらの取り組みを背景に、当行グループは2025年度の温室効果ガス排出量(Scopes1・2)においてカーボンニュートラルを達成しました。

今後は、PPAモデルの拡大や蓄電池の活用を通じて、エネルギーの地産地消を地域全体へと広げるとともに、再生可能エネルギーの安定供給や需給最適化といった新たな付加価値の創出を図ります。

再エネ電気の“自産自消”モデル



カーボンニュートラルを達成



I 地域の魅力を高めるまちづくり事業ー未来デザイングループ

2024年4月、総合企画部内に「未来デザイングループ」を新設し、地域・社会の持続的成長につながる新規事業の創出に取り組んでいます。300を超える企業や自治体との対話を通じて得た課題を起点に、地域資源を活かした事業を企画段階から推進することで、「地域金融力」を発揮した価値創造を目指しています。

具体的な取り組みとして、草津市と連携し、産学官金が一体となった「イノベーション集積拠点」の創出に向けた事業化検討を開始しました。本プロジェクトでは、大学や民間企業とともに、スタートアップや多様なプレイヤーが集い、新たなビジネスや交流が生まれる場の形成を目指しています。当行は代表企業として、構想段階から関与し、テーマ設定や収支設計、運営スキームの検討などに主体的に参画することで、単なる金融支援にとどまらない実効性の高い事業創出に挑戦しています。

また、こうした取り組みは草津市にとどまらず、県内すべての市町とのコミュニケーションを通じて展開しています。歴史・文化・自然・食といった滋賀県の豊かな地域資源と、当行が有する広域ネットワークや情報を掛け合わせることで、地域内外をつなぎ、新たな価値とにぎわいを創出していきます。



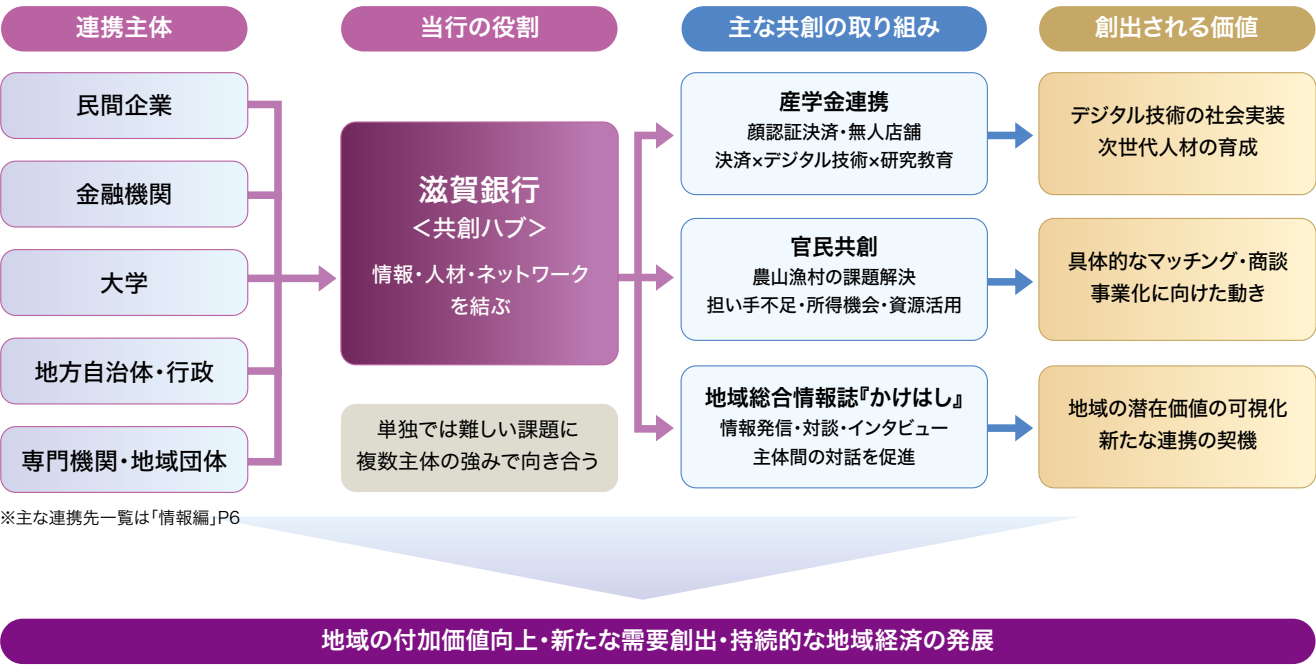
地域振興・地方創生の取り組み



当行だけでは解決が難しい地域課題も、多様な機能や役割を担う組織・団体が連携することで、新たな解決の道筋を切り拓くことが可能となります。こうした認識のもと、当行は産・学・官をはじめ、人材・情報・ネットワークを結びつけるハブとしての役割を担い、地域の多様な主体を有機的につないでいます。異なる強みを掛け合わせることで、単独では実現し得ない価値を創出し、地域の付加価値向上と新たな需要の創出へとつなげていきます。

地域価値創造を実現する『共創ハブ』

多様な主体の強みを結び、地域課題の解決から新たな需要創出へつなげる



※主な連携先一覧は「情報編」P6

官民共創による農山漁村の課題解決と持続可能な地域づくり

人口減少や高齢化などの地域課題は一樣ではなく、地域内にも進行度合いのグラデーションが存在しており、とりわけ農山漁村においてはこれらの課題がより速いスピードで顕在化しています。こうした課題の解決を目的に、当行は「令和7年度農林水産省地域資源活用価値創出推進事業（創出支援型）地域資源活用・地域連携サポート事業」の一環として、補助事業者である株式会社 Ridilover様とともに、官民共創の仕組みを活用し、滋賀県内の農山漁村地域の課題解決に取り組んでいます。

本取り組みでは、自治体が抱える担い手不足や所得機会の減少、地域資源の未活用といった課題に対し、民間事業者が有する先進技術やサービスを結びつけることで、実効性のある解決策の創出を目指しています。

この取り組みの一環として開催した官民共創説明会には、行政担当者および民間事業者あわせて約100名が参加し、課題とソリューションの具体的なマッチングに向けた議論が進みました。その結果、5件の商談が進行するなど、事業化に向けた動きが生まれています。

当行は今後も、地域の実情を丁寧に把握し、解像度の高い理解に基づく課題解決の取り組みを通じて、農山漁村を含む地域全体の持続性向上に貢献していきます。



産学金連携で実現する地域価値の創出

滋賀大学との包括的連携協定に基づき、同大学彦根キャンパスにおいて株式会社シーエーシー様（以下CAC）と連携し、顔認証決済を活用した無人店舗の導入を進めました。

本件は、大学が有する教育・研究機能、CAC様の先進的なデジタル技術、当行グループの決済機能を掛け合わせた「産学金連携」による取り組みで、キャンパス内の利便性向上に加え、購買データの教育・研究への活用など、新たな価値創出を実現しています。

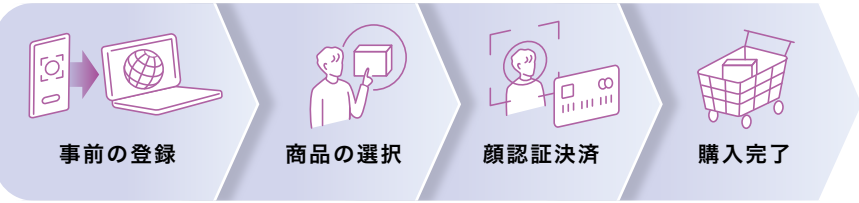
また、本取り組みは、将来的な金融サービスや店舗機能のあり方を見据えた実証でもあります。

当行はこうした枠組みにおいて、各主体の強みを結びつけるハブとしての役割を担い、デジタル技術の社会実装と次世代人材の育成を同時に推進しています。今後も、多様な連携の起点になることで、地域の付加価値向上と新たな需要の創出を図り、持続的な地域経済の発展に貢献していきます。

無人店舗の特徴

- 1 顔認証による“完全キャッシュレス”で、手ぶらでスムーズに買える新たな購買体験
- 2 学生・教職員の利便性向上 滋賀大生協店舗の営業時間外でも購買が可能。“買えない時間”を解消。
- 3 データを教育・研究へ還元 購買データや画像認識技術は、大学の学びに還元。

顔認証決済による購買の流れ



経済と文化をつなぐ地域情報プラットフォーム『かけはし』

当行およびグループ子会社であるしがぎん経済文化センターでは、地域の情報や人、企業をつなぐ媒体として、地域総合情報誌『かけはし』を季刊誌として年4回発刊しています。本誌では、県内企業の挑戦や経営者の想い、学術機関や行政との連携事例、さらには地域文化や経済動向に至るまで、多面的な情報を発信しています。

頭取をはじめとした対談やインタビューを通じて、地域の課題や将来像を共有し、多様な主体間の対話を促進することで、新たな連携や価値創出の契機を生み出しています。

当行は地域の情報・人材・ネットワークなどの「かけはし」となり、地域の潜在的な価値を可視化するとともに、共創による持続的な地域発展を支える基盤の構築に努めています。



DX戦略



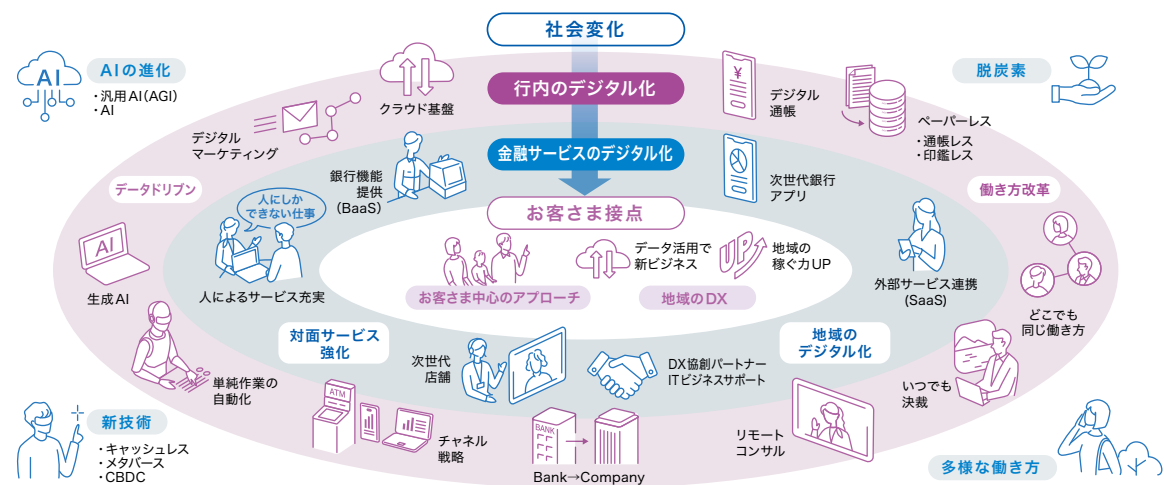
AI・データ活用を、価値創造の「実装力」へ ―価値創造を支えるDX戦略・データドリブン経営―

当行が掲げる「Sustainability Design Company」では、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。これは、従来の経験や勘に依存した意思決定や属人的な業務運営の延長では実現できません。地域課題の複雑化・高度化が進むなかで、その本質を捉え、適切な打ち手へとつなげるためには、データに基づく意思決定と生成AIをはじめとするデジタル技術の現場実装が不可欠です。

これらを実現するため、当行ではDX戦略のもと、実装力向上と組織基盤の整備に取り組んでいます。

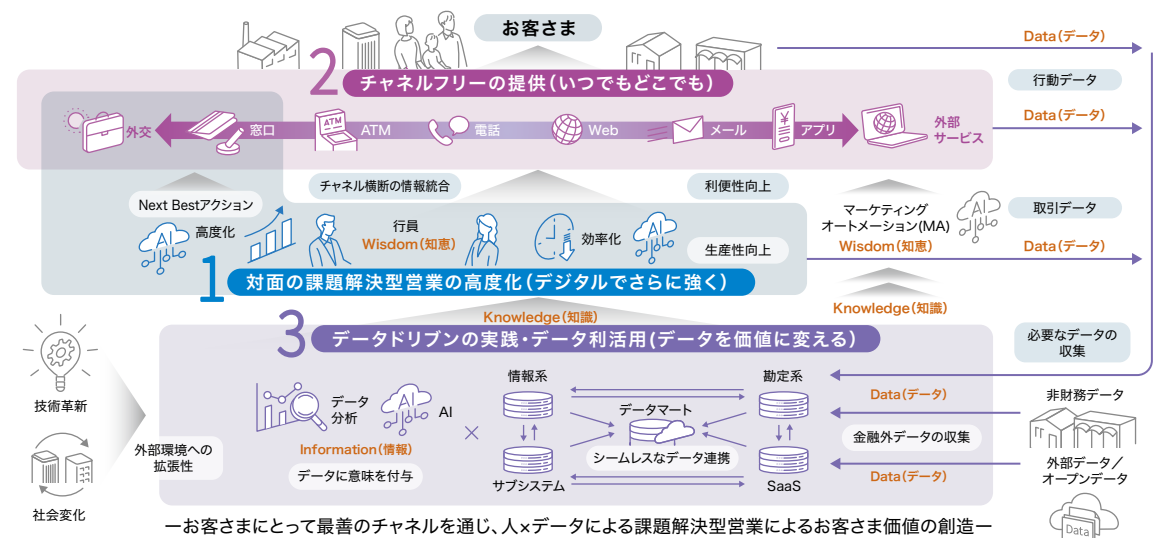
Ⅰ デジタル戦略委員会とデジタル戦略ロードマップ

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。



Ⅰ デジタル戦略コンセプトと目指す姿

デジタル戦略コンセプトは、当行が目指す姿をデジタル領域で可視化したものです。対面・非対面を問わず最適な接点を提供しながら、お客さま理解を一層深め、課題解決型営業の高度化と生産性向上の両立を図ります。



Ⅰ 生成AIを“使う”から、AIと“共に働く”未来へ

「AIが日々の業務に自然と溶け込み、人と調和する未来」を見据え、長年培ってきた経験や価値観とAIの情報処理能力を掛け合わせ、新たな気づきを得る取り組みとして「AI頭取」のPoC (Proof of Concept、概念実証)を実施しました。「AI頭取」は、行員一人ひとりがパーパス等の考え方を判断や行動により自然に反映できるよう支援することを目的としています。

また、お取引先の業界動向や経営課題を分析し、成長に向けた提案や対話を行う「格付コミュニケーション・サービス」では、生成AIを活用した業界分析・課題解決支援プロンプトを整備しました。これにより、資料作成の効率化と提案力の向上を図り、お客さまの課題解決につながる付加価値の高い営業活動の実現を目指しています。

当行では全役職員が汎用型生成AIを利用できますが、当初の経常利用率は25%程度にとどまっていた。そこで、生成AIへの理解を深めるためのリテラシー研修を実施し、利用率は50%まで向上しました。更なる調和に向け、日々の業務でイメージできるよう取り組みを進めていきます。

あわせて、当行グループのAI活用の前提となる「AI利用に関する基本方針(AIポリシー)」を制定しました。個人情報等の適切な管理、出力結果への説明責任、人による判断の確保、公正性・透明性への配慮など、金融機関として求められる基本姿勢を明確にしています。生成AIを「使う」段階から「共に価値を創出する」段階へ進化させ、役職員一人ひとりがAIを自然に使いこなせる組織を目指しています。



Ⅰ 戦略を「実行できる力」をつくる次期勘定系システム

社会・経済環境が急速かつ不確実に変化するなかで、金融機関に求められる役割もまた、高度化・複雑化しています。こうした時代において重要となるのは、構想した戦略を的確かつ迅速に実装し、お客さまへの価値提供として具現化していく力です。

当行では、この実行力の強化に向け、BIPROGY社のオープン勘定系システム「BankVision」を採用し、クラウド(Microsoft Azure)上に柔軟性・拡張性の高いシステム基盤の構築を進めていきます。機能のコンポーネント化やデータのテーブルウェア化により、改修の容易性と高い可用性を両立し、従来の銀行システムに内在していた“変更の難しさ”を解消することで、戦略や顧客ニーズの変化に迅速に対応できる体制の構築を目指しています。

また、Web APIによる外部サービスとの接続性を高めることで、他社との連携や新規サービスの組み込みを柔軟に行える仕組みを整備し、サービス開発のスピードと自由度を高めていきます。これにより、データ活用やAI導入の高度化を通じて、多様化・複雑化するお客さまの課題に対し、最適なソリューションを迅速に提供できる体制の確立を図っていきます。

さらに、本取り組みを通じてプログラム開発効率の向上や、システムの肥大化・複雑化の抑制による保守コストの低減を見込み、将来的にはOHRの改善など経営効率の向上にもつなげていきます。

当行は、勘定系システムの更改を単なるインフラ更新にとどめることなく、戦略を実装する力そのものを高める基盤構築と位置づけています。こうしたデジタル基盤の高度化を通じて、顧客価値の向上と新たな収益機会の創出を両立し、金融の枠を超えた価値提供を実現することで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。



TOPICS.4

デジタルを実装する

デジタル人材の育成と実践力向上「金融データ活用チャレンジ」4年連続入賞

当行では、データドリブン経営を実効性のあるものとするため、データを活用する文化の醸成と人材育成に継続的に取り組んでいます。その一環として、一般社団法人金融データ活用推進協会等が主催する「金融データ活用チャレンジ」へ第1回から継続的に参加しています。

この取り組みは、金融業界におけるデータ人材の発掘・育成を目的としたものであり、当初は過去データを用いた機械学習モデルの精度を競う内容でしたが、生成AIの急速な進展を背景に、近年は「実務においていかに生成AIを活用するか」というテーマへと進化しています。当行は、この技術潮流の変化を単なる知識習得にとどめず、実務への応用可能性を検証する機会と捉え、行員の挑戦を後押ししています。

第4回となる今回は、「生成AIを活用した提案書作成」をテーマに、本部・営業店から15名が参加しました。その結果、当行行員が地域金融機関部門において最優秀賞および特別賞を受賞し、生成AIが銀行実務の高度化に資する具体的な活用可能性を示しました。

こうした外部コンテストへの参加は、実務課題を起点にデータやAIを使いこなす経験の蓄積につながっています。当行では、この実践を通じて、役職員一人ひとりが業務変革の担い手となることを目指しています。すなわち、DXを単なる技術導入にとどめるのではなく、人材の行動変容と業務プロセスの高度化を一体で進めることで、価値創造力の向上へとつなげていきます。



金融データ活用チャレンジでの実績

	テーマ	受賞内容
第1回	家計変動の予兆を捉える～住宅ローンの延滞予測～	地域金融機関部門 1位
第2回	中小企業向けローンの延滞予測	地域金融機関部門 4位
第3回	企業の統合報告書等に関する質問に回答できるRAGシステムの構築	地域金融機関部門 2位
第4回	生成AIを活用した経営支援～提案書作成チャレンジ～	地域金融機関部門 最優秀賞 地域金融機関部門 特別賞

COMMENT 過去受賞者からのコメント



金融データ活用チャレンジは、自身のスキルを磨き、視野を広げる貴重な機会です。入賞当時は機械学習が目立っていましたが、近年は生成AIの進展により、データ活用の可能性が大きく広がっています。日々進化する技術を積極的に学び、当行が持つ地域とのつながりや知見を活かしながら、当行だからこそ実現できるデータ活用を追求し、地域の幸せにつながる新たな価値創造に挑戦していきます。

第1回 地域金融機関部門 1位
辻 和真



AIやデータ活用の可能性が広がるなか、私自身も業務・プライベートを問わず活用することで、その有用性を実感しています。今後は個人の学びにとどめず、銀行からお客さまへ、AIやデータを活かした課題解決や新たな価値提供を行い、地域の発展にも貢献していきたいです。

第4回 地域金融機関部門 最優秀賞
門間 悠樹

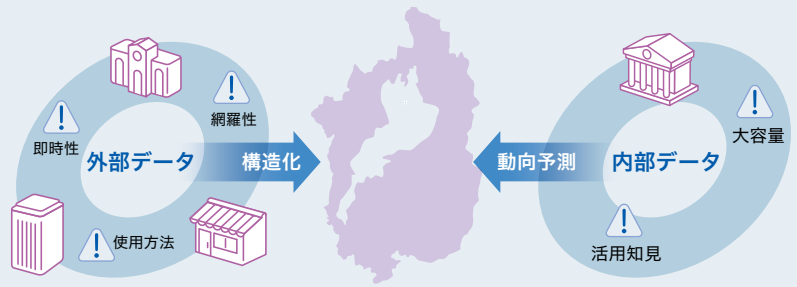
データで捉える地域経済と価値創造の高度化「滋賀県経済分析」の取り組み

第8次中期経営計画の柱としてデータドリブン経営の実践を掲げ、2024年4月に本部横断型の専門組織「データドリブンプロジェクトチーム」を設置しました。これまで各部門で進めてきたデータ利活用の知見を結集し、経営課題および地域課題の解決に資する分析体制を強化しています。

その中核的な取り組みが「滋賀県経済分析」です。その出発点は、「地域金融機関として、マザーマーケットである滋賀県の経済実態を迅速かつ定量的に把握できているのか」という問いにあります。人口動態の変化や産業構造の多様化、企業活動の広域化などにより複雑化する地域経済に対し、従来の統計情報や経験に基づく理解だけでは、地域の実態や変化の兆しを十分に捉えきれない可能性があります。こうした認識のもと、オープンデータと当行が保有する入出金データ等から統計的に把握した傾向を組み合わせ、地域経済を多面的かつ定量的に捉え直す取り組みを進めています。

地域経済を“構造”と“動き”で捉える

具体的には、地域経済を静的な情報としてではなく、「産業構造」と「経済動向」の両面から把握する分析アプローチを採用しています。



具体的な分析領域について

①産業構造の可視化

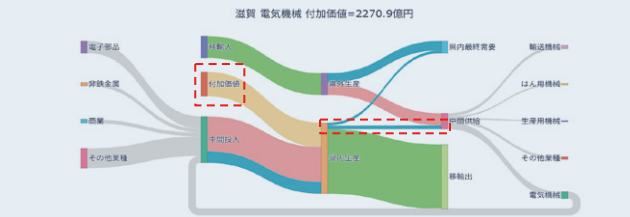
産業間のつながりや、付加価値の流れを分析し、強みや弱み、波及効果の構造を明らかにします。従来は数値として把握されていた情報を、関連性として可視化することで、地域全体の構造理解を深化させていきます。

滋賀県産業の強みは「電機産業クラスターの構築」

付加価値額および県内GDP構成割合 上位 県内の下流産業への供給 13.6% (4県中1位)

サプライチェーンの上流・下流ともに県内業種とつながっており、電機産業を中心としたクラスターを構築できている。

	滋賀県	岐阜県	三重県	栃木県
県内GDP	7兆 60億円	8兆 2252億円	8兆 4906億円	9兆 5962億円
電機機械GDP	2,270.9億円	967.7億円	1,186.2億円	2,342.2億円
構成比	3.2%	1.39%	1.17%	2.4%



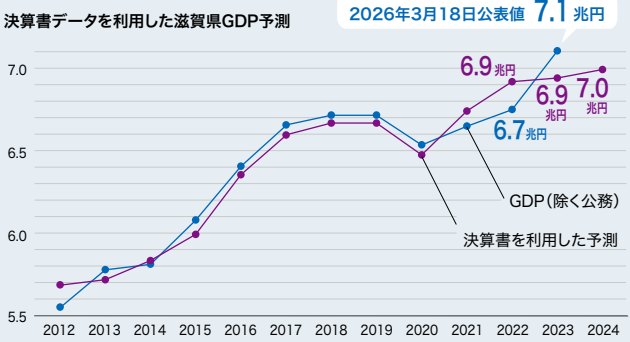
これらの取り組みにより、これまで見えにくかった地域経済の実態や変化の兆しを高解像度で捉え、新たな示唆の創出へとつなげていきます。さらに、その分析成果を銀行内にとどめることなく地域社会へ還元することで、「地域を幸せにする好循環」の創出に貢献していきます。

②経済動向のリアルタイム把握

当行が保有するデータを用いて、地域経済の足元の動きをタイムリーに捉える予測モデルの作成を進めています。公的統計のタイムラグを補完し、より迅速な意思決定に資する情報提供を実現させていきます。

決算書データを組み合わせることで、精度の高い滋賀県GDP予測ができる

29業種*別の滋賀県GDPを決算書データだけで予測し、それらの合計で滋賀県GDPの予測を作成すると、誤差2%程度と精度の高い結果が得られた
※本来滋賀県GDPは30業種の合計だが、そのうちのひとつ「公務」は決算書データがないため除外



アライアンス戦略

ベース for
グロース

当行は、戦略的自立性を保ちながら、志を同じくするパートナーとの連携を通じて、サービスの高度化や顧客基盤の拡充、地域課題への対応力強化を進めています。

アライアンスは、地域に必要な知見や機能、人材、情報などを取り込み、それらを地域の中で循環させる価値創造基盤を強化するための取り組みです。こうした基盤のもと、お客さまの成長と地域社会の持続的な発展、そして当行グループの企業価値向上を実現していきます。

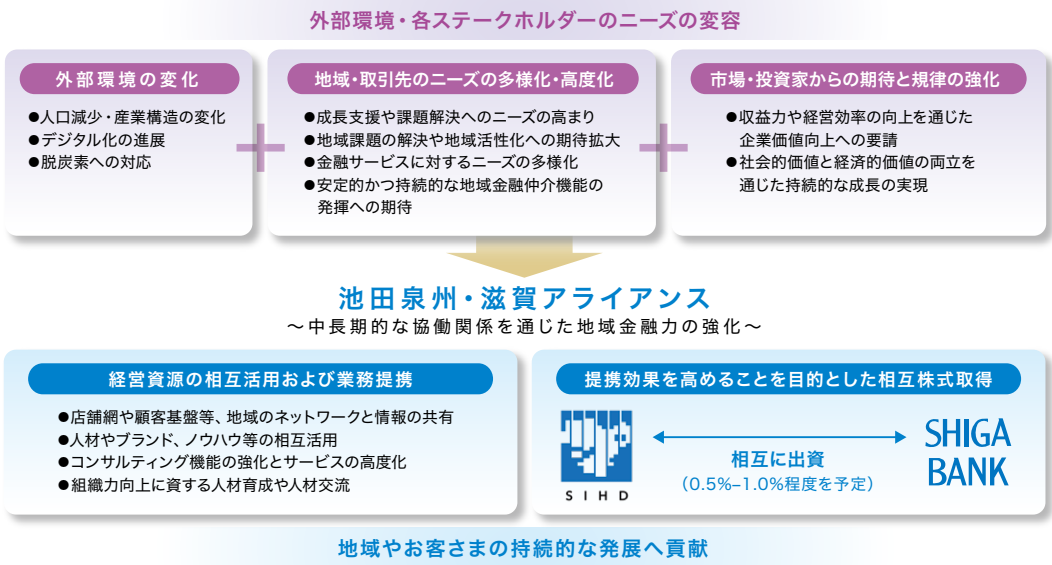
Ⅰ 池田泉州・滋賀アライアンス

「池田泉州・滋賀アライアンス」は、資本業務提携を通じて、中長期的な協働関係を明確化し、地域金融力のさらなる強化および地域社会への貢献を目指します。

池田泉州ホールディングスは「大阪府・兵庫県」を、滋賀銀行は「滋賀県・京都府」を主な営業エリアとしており、隣接する営業エリアにおいて両社が有する店舗網、顧客基盤、人材、ブランド等の経営資源や強みを相互に有効活用し、より高い付加価値を創出していきます。



アライアンスの背景・目的



主な連携領域

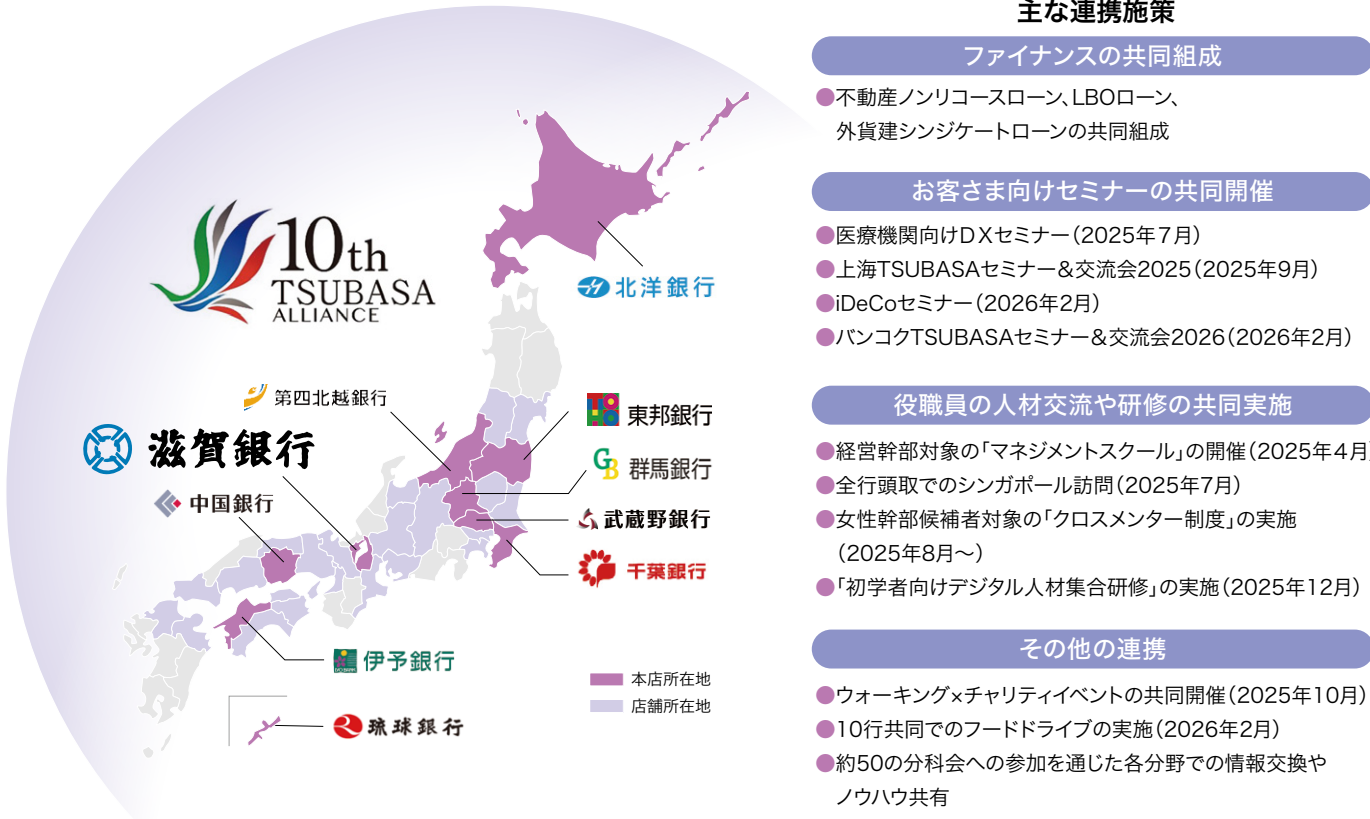


Ⅱ TSUBASAアライアンス

当行は、地域金融機関の枠を超えた価値創造を実現するため、各地域のトップバンク10行による広域連携の枠組みである「TSUBASAアライアンス」に参画しています。本アライアンスは、各行が独立性を維持しつつ知見を結集することで、単独では実現が難しい高度かつ多様な金融サービスの提供を可能とする国内最大規模の連携基盤です。

10行合計の総資産は約100兆円、顧客基盤は個人約2,400万人・法人約220万社にのぼり、このスケールを活かし、共同ファイナンスやビジネスマッチング、人材交流など幅広い分野で連携しています。また、マネー・ローンダリング対策をはじめとする非競争分野においても共同化やノウハウ共有を進めることで、業務の高度化と効率化を図っています。

2025年には発足10周年を迎え、これまでに培ってきた連携基盤を基に、効率化や機能補完にとどまらない新たな価値創出へと進化を図っていきます。当行は本アライアンスを通じて、ネットワークと知見を活かした付加価値の提供を強化し、地域経済の持続的成長と当行グループの企業価値向上のさらなる飛躍につなげていきます。



発足10周年記念

ウォーキング・キャンペーン

TSUBASAアライアンス発足10周年を記念して、参加行10行が寄付活動と社員の健康増進を目的としたウォーキング・キャンペーンを実施し、認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえへ寄付を行いました。本キャンペーンではエントリーした社員のうち、期間中24万8,000歩（1日あたり8,000歩目標）を達成した職員一人につき200円を各行にて拠出し、その合計782,800円を寄付しました。



サステナビリティの追求

人的資本経営（ヒューマンファースト）



人的資本投資は、「BankからCompany」への変革を支える成長戦略です。

滋賀銀行は、「人」「組織」「環境」を一体で高めながら、Company（金融を超える存在）を目指しています。

人的資本を、経営戦略の実行力へ 一人ひとりの可能性を、地域の未来をつくる力に

第8次中期経営計画（以下、8次中計）において、当行は「ヒューマンファースト」を基本戦略の一つに掲げています。人的資本への投資は、人材育成や福利厚生の充実にとどまるものではなく、人を価値創造のドライバーと位置付け、経営戦略の実行力を高めるための成長戦略です。

地域金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。人口減少、事業承継、脱炭素、デジタル化、人材不足など、地域やお客さまが抱える課題は複雑化し、従来の金融機能だけでは十分に対応しきれない領域へ広がっています。

当行が目指す「BankからCompany」への変革は、銀行として培ってきた信頼や規律を土台にしながら、金融の枠を越えて地域課題に向き合い、価値創造の領域を広げていく取り組みです。その実行力を左右するのは、最終的には「人」です。地域の課題を見つけるのも、お客さまと信頼関係を築くのも、社内外の専門知をつなぎ、新しい価値を形にするのも、一人ひとりの職員です。

当行の人事戦略では、「人」「組織」「環境」という3つの柱を軸に、それぞれKPIを設定しています。また、中心指標であるKGIには「エンゲージメントスコア」を位置づけ、職員一人ひとりの能力、意欲、組織との接続状態を示す指標として人的資本が価値創造に向けて機能しているかを確認しています。

エンゲージメント総合スコアには改善が見られる一方で、「事業に対する誇り」や「挑戦する風土」には、なお課題が残っています。そのため、人材を育て、戦略領域で活かすだけでなく、一人ひとりが自らの仕事の意味を実感し、前例にとらわれず新たな価値創造に向けて安心して挑戦できる土壌づくりをCompanyへ向けたカルチャー変革として進めています。

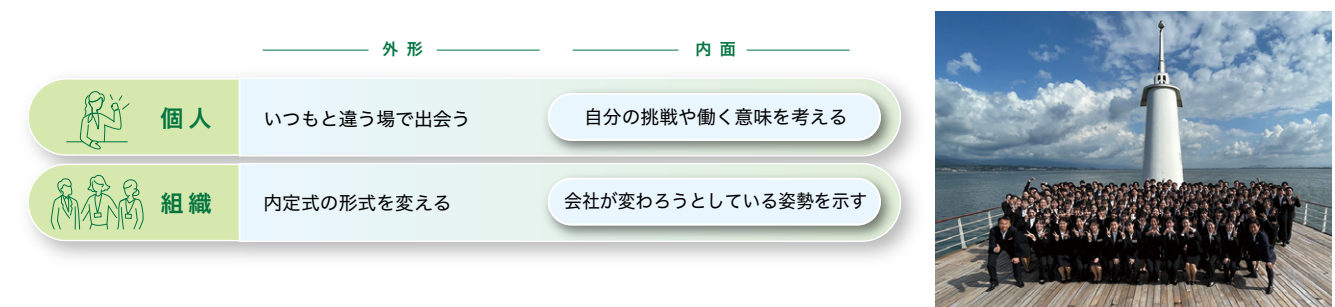
人的資本投資を、顧客課題解決力の向上、新規事業・重点領域の推進、生産性向上、収益機会の拡大へとつなげ、経済的価値と社会的価値を創出し、企業価値向上へ結びつけていくことが、当行が目指すヒューマンファーストです。

Ⅰ 船上内定式 ～変えたのは、場所。変えたかったのは、“意味”と組織の“あたりまえ”～

2025年度の内定式は、従来の本店開催ではなく、琵琶湖上での実施という新たな形に挑戦しました。

滋賀県にとって琵琶湖は、暮らし、産業、学び、次世代への責任を象徴する存在です。内定式を琵琶湖の上で行うことは、地域とともに未来をつくるという当行の姿勢を、言葉ではなく体験として伝える取り組みでした。

場を変えると、意味が変わる。意味が変わると、人の意識が変わる。船上内定式は、Companyへの変革を象徴する確かな一歩です。



前提条件 Companyとは何か

Ⅰ 志ある多様な個が集い価値を生む組織へ

当行が目指す「BankからCompany」への変革は、これまでの銀行としての価値を否定するものではなく、地域に根ざし、お客さまと長期的な信頼関係を築いてきた当行の強みを土台にしながら、より多様な価値創造に挑戦できる組織へ進化することです。

これまでの銀行は、安定性、規律、協調性を発揮し、業務を正確に遂行することで、地域金融機関として信用を高めてきました。これらは私たちのビジネスを支える根幹となっています。

一方で、地域やお客さまの課題が複雑化し、変化のスピードが高まっており、それだけでは十分ではありません。これから求められるのは、個を同質化して組織力を高めることではなく、異なる経験・価値観・専門性を持つ「志ある個」が集まり、地域やお客さまの未来に向けて力を束ねられる組織です。

当行が目指すCompanyとは、単に銀行以外の事業を行う会社になることではなく、職員一人ひとりが主役となり、自らの意思と強みを持ち寄り、組織の中でつながり、地域の価値創造に挑戦するための場所になることです。

そのためには、人材を育てるだけでなく、人材を戦略領域で活かし、挑戦と成長が生まれる土壌をつくる必要があります。これが、当行が人的資本の最大化を人事戦略の中心に据える理由です。

観点	Bank型	Company型
組織の前提	同質性・安定性・効率性	多様性・自律性・価値創造
人材の捉え方	業務を遂行する人材	意志と強みを持ち、価値創造を担う人材
マネジメント	管理・統制・ルール	ビジョン・意味づけ・共創
キャリア	組織主導の配置	個の意志と組織ビジョンの一致
文化	前例・暗黙知・失敗回避	対話・挑戦・学習
目指す姿	地域金融を支える組織	志ある個が集まり、地域価値を創造する組織
普遍（不変）の土台		信用・信頼・三方よし

「BankからCompany」への変革とは、銀行として培ってきた信頼や規律を土台にしながら、多様な個の力を価値創造につなげる組織へ進化することです。

その実現に向けて、当行は「人」「組織」「環境」を一体で高め、人的資本を経営戦略の実行力へ転換していきます。

人事戦略の全体像 人的資本の最大化

Ⅰ 人・組織・環境を一体で高め、経営戦略の実行確度を高める

当行は、8次中計において「ヒューマンファースト」を基本戦略の一つに掲げ、人的資本の最大化に取り組んでいます。

人的資本の最大化とは、職員一人ひとりの能力を高めるだけでなく、その力を組織として活かし、挑戦と成長が生まれる環境の中で発揮できる状態をつくることです。

当行では、人事戦略を「人」「組織」「環境」の3つの観点で整理しています。「人」は価値創造を担う人材を育てること、「組織」は人的資本を戦略領域で活かすこと、「環境」は一人ひとりが力を発揮できる土壌をつくることです。

この3つを一体で高めることで、KGIであるエンゲージメントスコア向上につなげ、人的資本を組織的遂行能力へ転換していきます。これにより、「インパクトデザイン」や「ベース for グロース」の成果創出を支え、8次中計の実行確度を高めていきます。

人的資本経営



KGIの進捗と重点課題

Ⅰ エンゲージメントスコアは上昇傾向。一方で「誇り」と「挑戦する風土」に課題

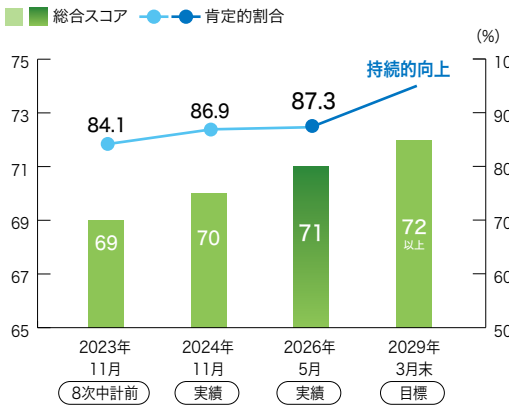
当行では、人的資本が価値創造に向けて機能している状態を示す総合指標として、エンゲージメントスコアを人事戦略のKGIに位置づけています。

8次中計の開始以降、人材育成、キャリア支援、挑戦と称賛の文化づくりなど、人・組織・環境に関する取り組みを進めてきました。これらの施策効果もあり、エンゲージメントスコアは全体として上昇傾向にあります。

一方で、項目別に見ると、今後の変革に向けて重点的に向き合うべき課題も明確になってきました。特に、「事業に対する誇り」と「挑戦する風土」は、「BankからCompany」への変革を進めるうえで重要な人的資本課題であると認識しています。

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)

項目		2023年 11月	2026年 5月	ベンチマーク
強みを伸ばす 改善したこと	同僚からの困難時の支援	76	+2P → 78	←+3P → 75
	称賛への妥当性	70	+3P → 73	←+3P → 70
重点課題	事業に対する誇り	63	+2P → 65	←+2P → 67
	挑戦する風土	59	+4P → 63	←±0P → 63

Ⅰ 重点課題① 事業に対する誇り

定義	経営戦略上の意味
自分の仕事が地域・顧客に価値を生んでいる実感	主体的な価値創造の土台

「事業に対する誇り」とは、単に会社にあ着を持つことではありません。自分たちの仕事が地域やお客さまに価値を生み出していることを実感し、「この会社を誇れる」と感じられる状態です。

地域・顧客課題を起点とした価値創造を進めるためには、職員一人ひとりが自らの仕事の意味を理解し、地域やお客さまの未来と結び付けて行動することが重要です。

こうした積み重ねにより、自らの仕事に誇りを持って働く職員が増え、その誇りが地域からの信頼や共感につながることで、地域で最も志望され、家族にも誇れるCompanyを目指します。

Ⅰ 重点課題② 挑戦する風土

定義	経営戦略上の意味
前例にとらわれず新しい行動を起こせる状態	「BankからCompany」への変革の土台

「挑戦する風土」は、前例にとらわれず、新たな価値創造に踏み出すための土壌です。

変革を実現するには、従来の延長線上にとどまらず、地域やお客さまの課題に対して新しい行動を起こし、失敗から学び、次の挑戦につなげる文化が必要です。

人的資本経営

人的資本 KPI の考え方

I KGIを動かす、人・組織・環境のKPI体系

当行では、エンゲージメントスコアを人事戦略のKGIに位置づけ、KGIを高めるため、人事戦略を「人」「組織」「環境」の3つの観点で整理し、それぞれの進捗をKPIで確認しています。「人」では価値創造を担う人材の育成状況を、「組織」では多様な人材が組織の中で活かされているかを、「環境」では誰もが安心して働き、力を発揮できる土壌が整っているかを確認しています。

特に、「事業に対する誇り」と「挑戦する風土」は、変革を進めるうえで重要な人的資本課題であり、今後の重点モニタリング指標として位置づけています。今後は、既存のKPIに加え、当行の変革をより明確に示す指標の高度化にも取り組んでいきます。

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)	実績 (2025年度)
【KGI】エンゲージメントスコア(総合)			72以上	70	71
人材の強化 「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	209千円
		外部企業への出向人数	累計100人	単年度9人	累計 27人 ※単年度 18人
		FP1級取得者数	300人	231人	234人
	マネジメント 力の向上	外部研修への派遣	年間50人	39人	55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	4.00
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%	87.9%
		中途採用者数	—	19人	13人
		障がい者雇用率	2.7%以上	2.347%	2.152%
	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%	51.6%
		人材公募制度の活用人数	年間100人	80人	83人
		女性管理職比率	23%以上	18.6%	19.0%
誰もが力を 発揮できる 「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	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%	92.3%
		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	※健康経営優良法人は 認定済
	“挑戦”と “称賛”の 企業文化	ヒューマンアワード年間投票数	5,000票	2,379票	3,765票
		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%	94.0%
		自律的にキャリアに挑戦した人数	累計2,000人	657人	1,246人 ※単年度 589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。

戦略① 人 価値創造を担う人材を育てる

I Design人材の育成を、事業活動の変化へつなげる

地域やお客さまの課題が複雑化するなか、地域金融機関には、従来の金融機能を提供するだけでなく、地域やお客さまの課題を起点に、価値創造へ活動を広げていくことが求められています。

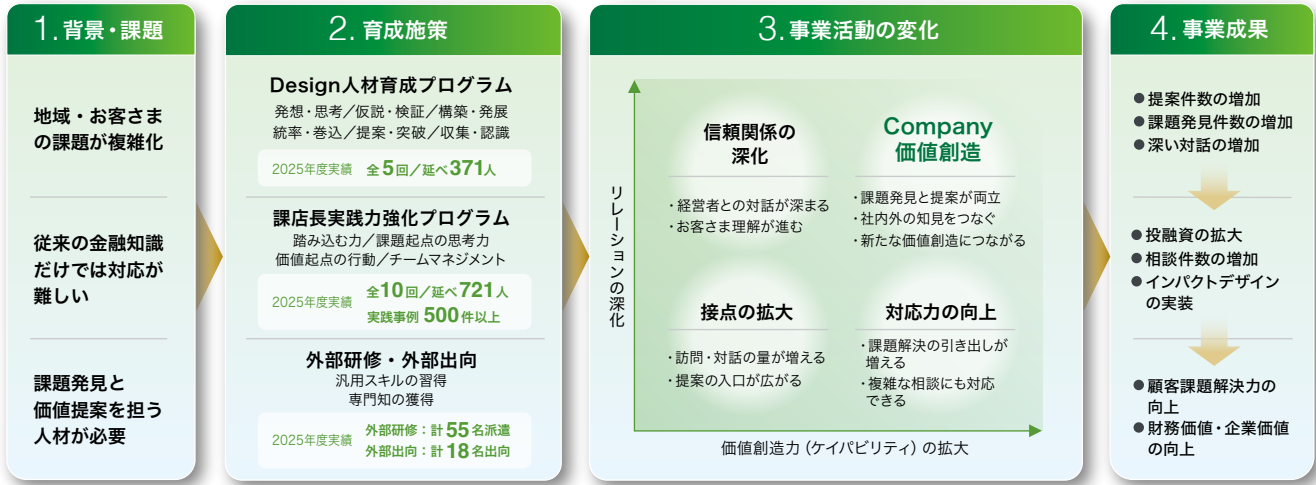
当行では、こうした価値創造を担う人材を「Design人材」と位置づけ、育成を進めています。Design人材とは、お客さまや地域の課題を起点に、ありたい姿を描き、必要な関係者をつなぎながら、解決策を実現に結びつける人材です。

Design人材の育成において重要なのは、研修や資格取得そのものではなく、学びを顧客接点で活かし、対話の質や提案行動を変えることです。当行では、「リレーションの深化」と「価値創造力(ケイパビリティ)の拡大」の2つの観点から、Design人材の育成に取り組んでいます。

「リレーションの深化」では、取引や情報収集にとどまらず、お客さまと深く対話し、潜在的な課題をともに見つける関係性を築くことを目指しています。具体的な取り組みとして、課店長実践力強化プログラムでは、踏み込むための質問力、課題起点の思考力、価値起点での提案行動、チームマネジメントを軸に研修を展開し、部下指導等を通じた事例も含め、累計500件を超える実践事例を相互に共有しています。

「価値創造力(ケイパビリティ)の拡大」では、顧客課題に対応するための思考力、専門知、提案力、実装力を高めています。外部研修では、論理的思考力やマネジメント力などの汎用スキルを高め、外部出向では、ファイナンス、DX、データ分析、サステナビリティ、事業承継などの専門知や外部の実務感覚を獲得しています。

こうした取り組みを通じて、顧客面談の質、対話の深さ、課題発見力、提案力を高め、顧客課題解決力の向上や「インパクトデザイン」の推進につなげていきます。



VOICE 感覚や経験を、価値創造につなげるために

複雑化するお客さまの課題に向き合うなかで、感覚や経験だけでなく、物事を論理的に構造化し、本質を捉える力の必要性を強く感じていました。また、チームを率いる立場として、メンバーの思考を引き出し、より良い意思決定につなげるマネジメント力も高めたいと考えていました。こうした課題意識から、グロービス・マネジメント・スクールや課店長実践力強化プログラムで学びを深めています。

学びは実務にも活かされています。お客さまとの対話では、財務・組織・市場環境など多面的に課題を整理し、仮説を示しながら議論を深めることで、潜在的なニーズが顕在化する場面が増えました。また、部下との対話でも、答えを与えるのではなく考えを引き出すことを意識しています。

その結果、提案は金融商品の提供にとどまらず、事業成長や組織課題の解決をともに考える「価値共創」へと広がっています。お客さまから「一緒に未来を考えてくれる存在」と評価いただく機会も増え、学びが確かな手応えにつながっています。



日野支店 支店長

宮川 将史

人的資本経営

戦略② 組織

多様な人材を活かす

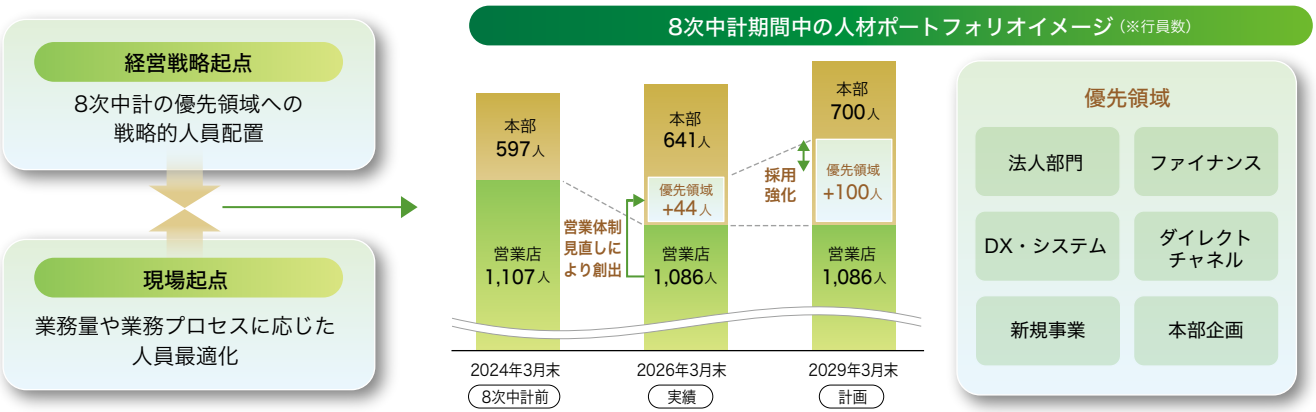
事業ポートフォリオに応じた戦略的人員配置

人的資本を最大化するためには、人材を育てるだけでなく、一人ひとりの経験、意志、強みを、経営戦略上重要な領域で活かすことが必要です。変革を進めるうえでは、事業ポートフォリオに合わせて、人的資本の配置を見直していく必要があります。

当行では、営業統轄部・業務統轄部による現場起点の要員計画と、価値創造プロジェクトチーム等による組織横断での経営戦略を起点とした優先領域検討を組み合わせ、戦略的人員配置に取り組んでいます。

具体的には、非対面チャネルの充実や営業体制の見直しによる人員の創出、採用強化による人員増を組み合わせながら、法人部門、ファイナンス、DX・システム、ダイレクトチャネル、新規事業、本部企画などの優先領域への配置を進め、複雑化する地域やお客さまの課題への対応力を高めていきます。

今後は必要な経験・スキル・専門知など、人材の“質”にも踏み込んだ議論を進め、人材ポートフォリオマネジメントの高度化につなげていきます。

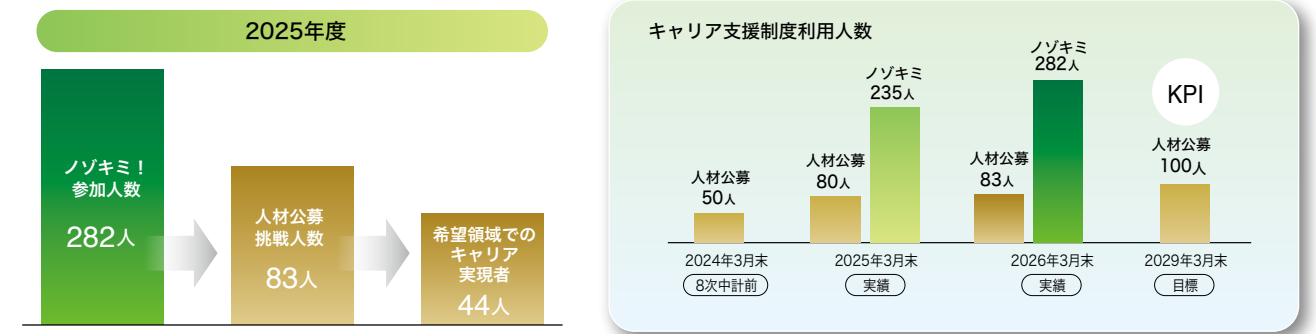


自律的なキャリア支援

人的資本を戦略領域で活かすためには、組織主導の配置だけでなく、職員一人ひとりが自らの可能性も知り、挑戦する機会を広げることも重要です。

当行では、仕事見学プログラム「ノゾキミ!」を通じて、職員が自らのキャリアの選択肢を知る機会を提供しています。さらに、人材公募制度により、自ら手を挙げて新たな業務に挑戦する機会を広げています。

「ノゾキミ!」で仕事を知り、人材公募で挑戦し、配置・育成を通じて力を発揮する。この循環をつくることで、職員のキャリア自律を促し、仕事への意味づけやエンゲージメント向上につなげていきます。



事業ポートフォリオに応じた戦略的人員配置と、「ノゾキミ!」・人材公募制度による自律的なキャリア支援を組み合わせ、組織の方向性と職員一人ひとりの意志を接続していきます。

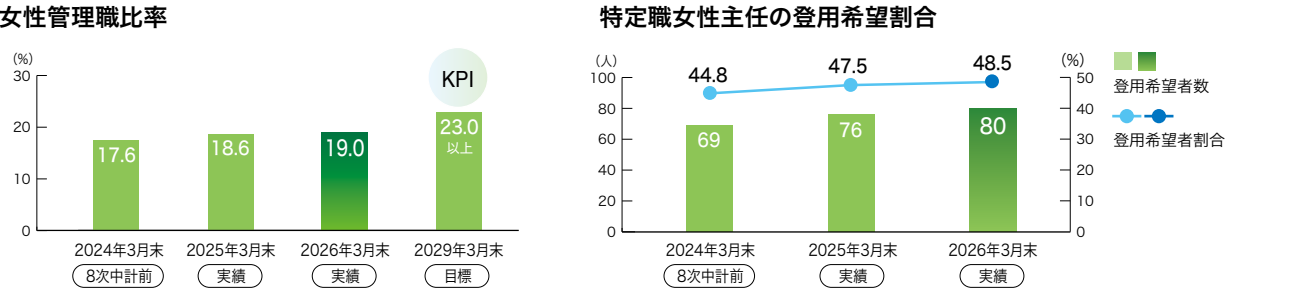
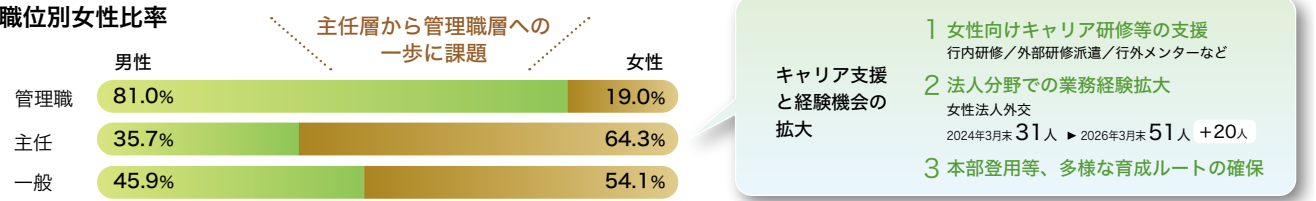
多様な人材が活躍する組織へ

「BankからCompany」への変革を進めるうえでは、同質性を前提とした組織運営ではなく、多様な経験や視点を組織の意思決定と価値創造に活かすことが重要です。当行では、女性管理職比率の向上を、多様な人材を活かす組織づくりにおける重要なテーマと位置づけています。

8次中計では、女性管理職比率を2029年3月末までに23.0%以上とすることを目標に掲げています。2026年3月末時点での実績は19.0%と改善傾向にありますが、当行の職位別人員構成を見ると、主任層の女性比率に比べ、管理職の女性比率は低位にとどまります。

こうした課題に対し、当行ではハード・ソフト両面での取り組みを進めています。女性向けキャリア研修や上司との対話を通じて、管理職登用に対する不安の軽減を図るとともに、主体的なキャリア形成を支援しています。また、法人分野での業務経験機会の拡大や、本部課長職等への登用を通じて、経営視点や専門性を高める多様な育成ルートの確保にも取り組んでいます。

これらの取り組みにより、女性管理職比率や管理職登用希望には改善の兆しが見られます。一方で、意思決定層の多様性をさらに高めるためには、候補者層の拡大、職務経験の設計、上司によるキャリア支援、管理職像そのものの見直しが必要です。引き続き、女性が管理職や新たな領域に挑戦できる環境づくりを進め、組織の価値創造力の向上につなげていきます。



Key Points ハートフルオフィスから広げる、誰もが力を発揮できる職場づくり

ハートフルオフィスでは、一人ひとりの特性や強みを活かせる業務を創出し、障がいのある職員が能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。きめ細かなコミュニケーションやサポートを通じて、職員の成長と活躍を後押しするとともに、多様な人材の活躍を支えることで、組織全体の成長と価値創造につなげています。

VOICE

点字名刺の作成を担当する職員が、業務を通じてスキルや自信を高め、成長していく姿が私たちの大きな励みとなっています。一人ひとりとの対話を重ねながら、安心して挑戦できる環境を整え、多様な人材が活躍できるよう取り組んでいます。



人的資本経営

戦略③ 環境

誰もが力を発揮できる土壌をつくる

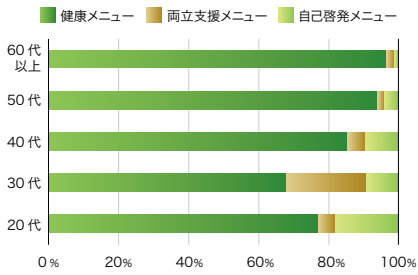
Ⅰ 健康経営の推進・両立支援の浸透

当行では、健康を能力発揮の土台と位置づけ、健康経営および両立支援の取り組みを通じて、職員がライフステージに応じ安心して働き続けられる環境づくりを進めています。

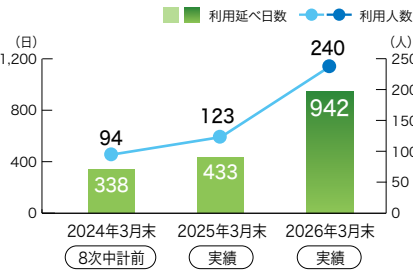
健康経営の取り組みとしては、職員一人ひとりの状況に応じた柔軟な支援を実現するため、新たにカフェテリアプランを導入し、健康増進や両立支援の充実を図っています。

また、看護等休暇の利用拡大や男性の育児休業取得促進などを通じ、両立支援制度は着実に職場へ浸透しています。

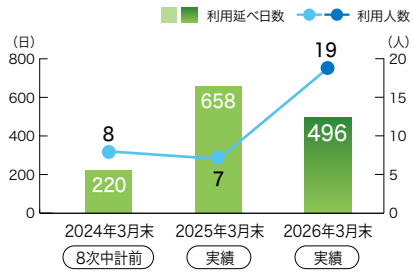
カフェテリアプラン年代別利用状況



看護等休暇利用者数



男性育休取得者数



Ⅰ しがぎんヒューマンアワードの進化

当行グループでは、職員同士が良い行動を見つけ、称え合う取り組みとして、「しがぎんヒューマンアワード」を実施しています。2年目となる2025年度は、投票数が前年度の2,379票から3,765票へ増加し、称賛の輪がさらに広がりました。

この取り組みは、職員を表彰することを通じて、日々の仕事の中にある良い行動に光を当て、その行動が当行グループの価値観や地域・お客さまへの価値創造とどのようにつながっているかを共有する取り組みです。

2025年度は、日々の行動が当行グループの価値観とどのようにつながっているかをより分かりやすく共有するために、大切にしてきた価値基準である行是「自分にきびしく人には親切 社会につくす」を行動レベルに応じて9つの価値行動フレームとして整理しました。

当行グループが目指すのは、ともに働く仲間を支え合う良好な関係性を土台に、地域やお客さまの課題に向き合い、新たな価値を生み出す行動が広がる組織です。ヒューマンアワードを通じて、良い行動を見つけ、言葉にし、共有することで、「BankからCompany」への変革を支えるカルチャーづくりを進めていきます。



価値行動を捉える9つの視点

Value 「共有する価値観」	自分にきびしく 社会の一員としての自覚・ 自己研鑽・存在意義の向上	人には親切 自己を律し、お客さま第一・ マーケットインのスタンス	社会につくす 社会への感謝・考慮 地域社会への貢献
「創造する」行動 (価値創造、挑戦)	自分の可能性を広げ、 新たな価値を創造する行動	新しい視点で人との 関わり方を再構築する行動	社会課題や組織課題に挑み、 新たな価値を提供する行動
「よりよくする」行動 (改善提案や工夫)	自ら課題を見つけ、 改善に取り組む行動	相手の期待を超えるために 工夫を凝らす行動	地域や顧客のニーズに応え、 サービスを向上させる行動
「保つ」行動 (あたりまえと思われがちな良い行動)	高い基準を維持し、安定した 成果を出し続ける行動	思いやりを忘れず、日常の 関わりを丁寧に行ける行動	社会とのつながりを大切にし、 信頼を守る行動

SPECIAL TOPIC

カルチャー変革

Companyへの変革を加速させる

「BankからCompany」への変革を進めるうえで、制度や施策を整えるだけでは十分ではありません。職員一人ひとりが、自らの仕事の意味を捉え直し、前例にとらわれず新しい行動を起こすためには、組織のカルチャーそのものに向き合う必要があります。

インサイトサーベイが示した構造

当行には、長い歴史のなかで培われた堅実な組織運営と、決めたことを確実にやり抜く実行力という強みがあります。地域金融機関として信用を積み重ねてこられたのは、この強みがあったからこそです。

一方で、変革の必要性を繰り返し語っても、挑戦的な取り組みがなかなか現場の日常行動につながりにくいという課題もありました。そこで当行では、変革を阻んでいるものの正体を確かめるため、匿名形式のインサイトサーベイを実施し、職員の率直な認識を集めました。

その結果、Bankとしての成功を支えてきた堅実性や、指示されたことを着実に実行する力が、職員自らが課題を見つけ、新たな価値創造に向かう行動や、結果が見えにくいことへ挑戦する機会を阻む要因にもなり得ることが見えてきました。

これは、当行の強みを否定するものではありません。むしろ、これまでの強みを土台にしながら、Companyへの変革に向けて、組織運営の前提や企業文化を見つめ直す必要があるということです。

全課店長への開示と変革の始まり

当行は、この結果を経営の中だけにとどめませんでした。まず役員がワークショップを2回にわたり実施し、結果が示す構造と真正面から向き合いました。そのうえで、職場を預かる全課店長約200名にサーベイ結果を全て開示し、「私たちの強みが、変革の足かせにもなっている」という事実を共有しました。

組織の弱さを含むデータをそのまま開示することは、課題を覆い隠さず、全員で向き合うところからしか変革は始まらないという経営の意志を示すものです。

対話を入口に、組織運営の根幹(権限・育成・配置)に踏み込む議論へ

開示は出発点に過ぎません。Companyへの変革を実際に進めるために何を変えるのか。現在、エリア・部署ごとに重ねてきた対話の場を通じて、権限や育成、配置といった組織運営の根幹に踏み込んだ意見を交わしています。

重要なのは、対話そのものを目的にしないことです。対話を通じて、何が変化を阻害しているのかを見つめ、職場での言葉、判断、行動を変えていく。そこまでつなげてはじめて、カルチャー変革は意味を持ちます。

変革そのものを、私たちの挑戦にする

カルチャー変革は、誰かに変えてもらうものではありません。変化を阻む壁を、自分たち自身の組織運営や行動様式の中に見つめ直すこと。そして、一人ひとりが自らの仕事の意味を捉え直し、地域やお客さまへの新たな価値創造に向けて一歩を踏み出すことです。

当行は、カルチャー変革を通じて、職員一人ひとりが挑戦できる土壌をつくるとともに、率直な対話や課題提起が行われる組織風土を醸成することで、組織運営とガバナンスの実効性を高め、人的資本を経営戦略の実行力へ転換していきます。

ステップ	内容	目指す状態
1. 見つめる	インサイトサーベイ等で組織状態を可視化 ※役員ワークショップを全2回実施	変革を阻む構造を把握する
2. 開示する	全課店長約200名にサーベイ結果等を全開示し共有	課題を自分事として捉える
3. 対話する	課店長同士でエリア・部署ごとの対話を実施 (全21回)	変わらない理由を解き明かす
4. 行動に変える	マネジメント・職場実践へ接続	日常の判断と行動を変える

資本コスト抑制に向けたサステナビリティ経営の実践

Ⅰ 地域とともに、持続可能な未来をつくるために

気候変動や生物多様性の損失といった環境・社会的課題は、地域全体での連携と行動が求められる時代となっています。これらの課題は、地域の産業や人々の暮らしと深く結びついており、自治体、事業者、住民をつなぐ存在として、地域金融機関の役割はこれまで以上に重要性を増しています。

当行は、近江商人の「三方よし」の精神を受け継ぎ、行は「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」を原点として、「地域社会」「役職員」「地球環境」との共存共栄を追求してきました。この価値観は、地域に根差しながら経済的持続性を実現するという当行の戦略そのものです。こうした歴史のなかで、サステナビリティは特別な取り組みではなく、銀行の本業そのものとして位置づけ、経営の中心に据えてきました。

気候変動や自然資本の劣化は、地域経済や企業活動に直接的な影響を及ぼすと同時に、金融機関にとっては信用リスクと機会の両面で顕在化しています。これらの課題に先行して対応することは、リスク管理の高度化と成長機会の創出を両立することにつながります。このような考えのもと、当行は地域の脱炭素化やネイチャーポジティブの実現を支援し、環境と経済が両立する持続可能な地域社会の構築に取り組んでいます。

2024年4月からスタートした第8次中期経営計画（以下、8次中計）では、当行および地域社会のマテリアリティを特定し、事業活動に伴うネガティブ・インパクトの低減と、金融仲介を通じたポジティブ・インパクトの拡大に取り組んでいます。

8次中計においては、パーパスを「『三方よし』で地域を幸せにする」と定め、社会に価値を生み出すための基本戦略として「インパクトデザイン」を掲げました。事業と金融を通じて、社会にどのような変化をもたらすかを起点に価値を創出することを重視しています。

その具体的な成果として、当行グループにおける温室効果ガス排出量（Scopes1・2）のカーボンニュートラル達成や、3つの環境要素※をKPIに組み込んだ国内初のESGファイナンス「しがトライ・リンク・ローン」の商品開発が挙げられます。これらは環境対応を“コスト”や“ボランティア”ではなく、地域の持続性を支える“価値を生むビジネス”として実践する当行の姿勢を体現するものです。

今後も当行は、地域課題に正面から向き合い、金融と実践の両面から地域社会に貢献していきます。そして「共存共栄」の理念を具体的な価値として体現し、地域とともに持続的な成長を実現していきます。

※ 3つの環境要素 脱炭素（カーボンニュートラル）、自然再興（ネイチャーポジティブ）、循環経済（サーキュラーエコノミー）

Ⅰ 未来からの預かりもの ―琵琶湖の存在―

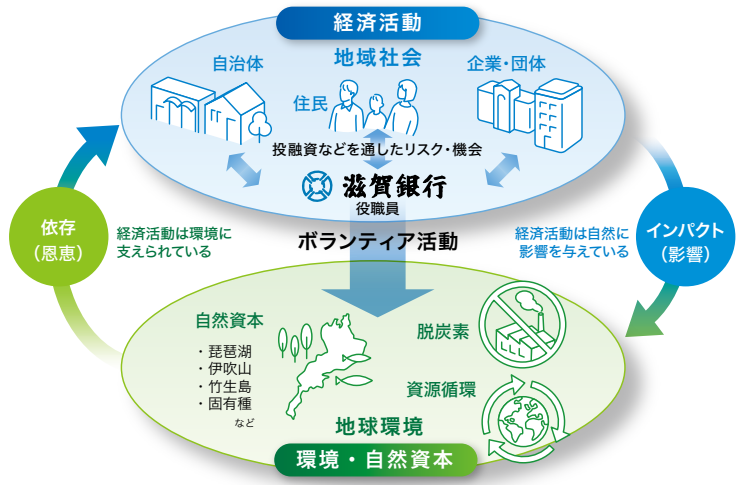
当行のサステナビリティの原点には、琵琶湖の存在があります。約400万年の歴史を持つこの湖は、滋賀県の暮らしや産業、文化を支えるだけでなく、京阪神を含む広範な水源として欠かすことのできない役割を担っています。琵琶湖は単なる自然資源ではなく、地域そのものを形作る基盤であり、地域の価値そのものと言えます。

当行は、この琵琶湖を「消費する資源」ではなく、「未来から託された資産」と捉えています。現代の世代が預かり、より良い状態で次世代へ引き継ぐべきもの、それが琵琶湖であり、地域の自然資本です。

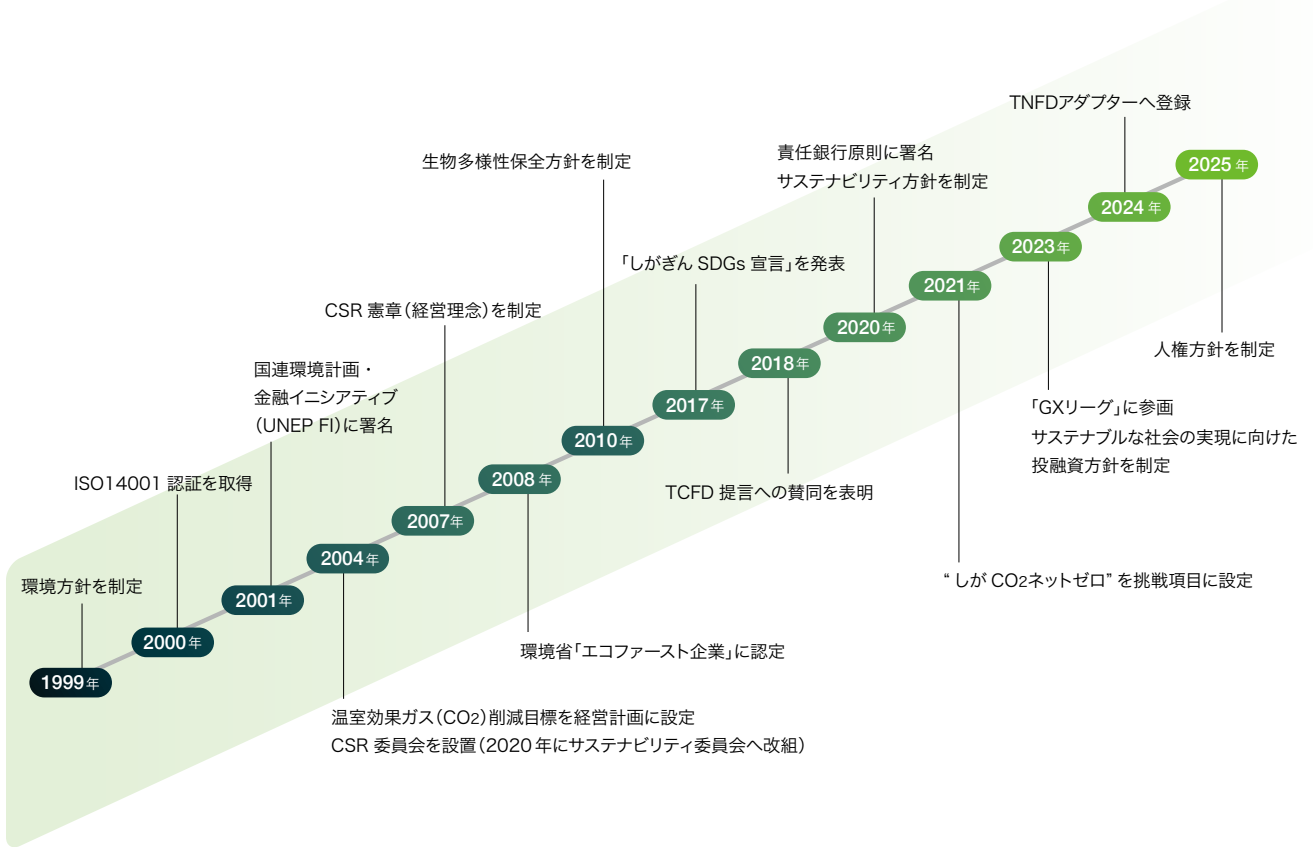
一方で、人間の活動により、気候変動や生態系の劣化といった問題が深刻化しています。これらは環境の問題にとどまらず、地域経済や暮らしの持続性そのものに直結する課題です。琵琶湖のほとりに本拠を置く地域金融機関として、これらの課題と向き合うことは選択ではなく「使命」であると考えています。

近江商人の「三方よし」の精神と行是に基づく当行の経営は、短期的な利益にとどまらず、将来世代に価値をつなぐことを重視してきました。この考え方は、自然資本を守り、地域の価値を循環させ続けるというサステナビリティの本質と深く重なります。

これからも当行は、金融の力を通じて環境と経済の調和を図り、地域における価値の循環を生み出す“つなぎ手”としての役割を果たしていきます。そして、琵琶湖とともにある地域の未来を、自らの意思でかたちづけていきます。



Ⅰ サステナビリティの歩み



Ⅰ ガバナンス

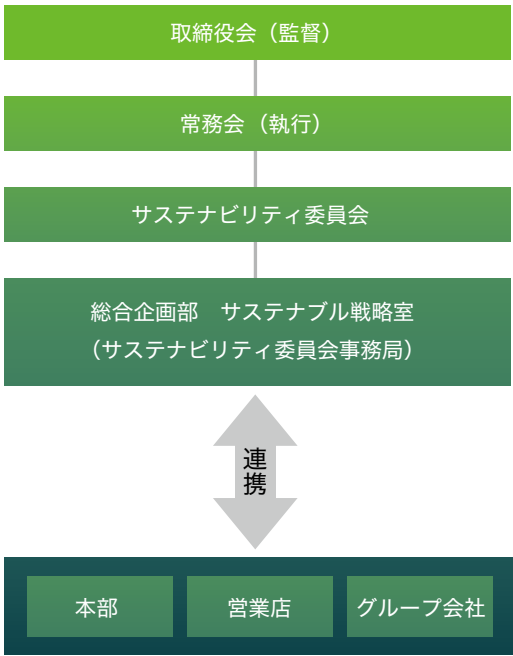
当行では、サステナビリティを事業活動の中核的なテーマとして認識し、取締役会において議論し、経営戦略やリスク管理に反映しています。

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、年1回以上取締役会に報告しています。取締役会は、報告された内容に対し適切に監督する体制を構築しています。

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、当行グループのESG優先課題や社会的課題の解決について中長期的な観点から議論し、企画を検討しています。また、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。

また、2025年度より、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）を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。

これにより、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。



資本コスト抑制に向けたサステナビリティ経営の実践

Ⅰ 気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく対応)

当行では、気候変動が地域経済やお客さまの事業、そして当行の経営に与える影響を把握するため、将来を見据えた分析を行っています。こうした分析を通じて、リスクへの備えを進めるとともに、脱炭素化やGXに伴う新たなニーズを事業機会として捉え、地域のお客さまの持続的な成長を支援しています。

当行が認識している主なリスクと機会、および財務への影響は以下の通りです。

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℃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	短期～中期～長期
		洪水等の自然災害により当行資産が毀損するリスク	短期～中期～長期
	慢性リスク	感染症や熱中症の増加が投融資先の事業や業績に及ぼす影響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「Delayed transition」②「Current Policies」③「Net Zero 2050」を使用
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	2025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55億円～180億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(気候変動に関する政府間パネル)の「RCP8.5シナリオ」(4℃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	日本国内
分析対象先	事業性融資先(大企業を除く)	当行店舗
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	当行の店舗を出店している日本国内107拠点における 浸水リスク
分析結果	およそ24億円程度の与信コスト増加	38拠点(35.5%)で浸水が発生

これらの分析を通じて、当行は気候変動に伴う潜在的な信用コストの増加要因を早期に把握し、投融資ポートフォリオの健全性向上につなげています。また、脱炭素投資やGX関連需要の拡大は、新たな事業機会であり、地域金融機関としての強みを活かした収益機会の創出にも寄与しています。

Ⅱ 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。

業種	全て		
	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	2,248,917	13.1	2.0
運輸	6,707,623	24.4	2.1
素材、建築物	3,828,279	4.0	3.1
農業、食料、林産物	445,308	4.1	2.5
その他	2,307,087	1.6	3.3
合計	15,537,214	5.3	2.8

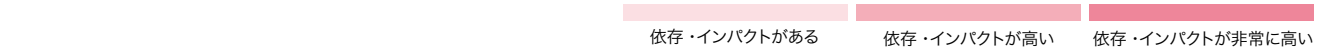
Ⅲ ネイチャーポジティブ(自然再興)に向けた取り組み(TNFD提言に基づく対応)

当行の事業活動は、琵琶湖を中心とした豊かな自然の恩恵のもとに成り立っており、地域社会の持続的な発展と地球環境の持続可能性は不可分の関係にあります。近年、気候変動や土地利用の変化等を背景として、生物多様性の損失や生態系サービスの劣化が進んでおり、自然資本の毀損は地域経済における中長期的なリスクとなっています。

こうした認識のもと、当行は生物多様性保全を重要な経営課題として位置づけ、2010年に「生物多様性保全方針」を制定しました。また、2023年の「サステナブルな社会の実現に向けた投融資方針」においては、国際的に保全が求められる自然資本に重大な影響を及ぼす事業には投融資を行わない方針を明確化しています。

さらに、2024年1月にはTNFD提言に賛同し、Adopterとして登録しました。自然に負の影響を与える資金の流れを、ポジティブな影響へ転換するため、ステークホルダーとの連携のもと、開示・実践の高度化を段階的に進めています。

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								



自然関連の依存とインパクトの特定に向け、TNFDが推奨するLEAPアプローチ^{※1}に基づき、自然資本評価ツール「ENCORE」^{※2}を用いて、当行のポートフォリオ分析を実施しました。

事業セクターごとの自然資本に対する依存・インパクトの関係を分析したヒートマップに加えて、滋賀県における中核業種である点や、当行のポートフォリオにおける融資割合が大きいこと、「生物多様性しが戦略2024」などの行政計画上の重要性との関連性などを考慮した結果、「食品・飲料」および「素材」セクターを優先分析業種として特定しています。

分析結果から、当行のポートフォリオにおいては、水に関連する自然資本への依存とインパクトの重要性が高いことが明らかとなりました。このことは滋賀県の面積の約6分の1を占める琵琶湖の水環境と産業構造との密接な関係を示すものです。

今後は分析対象の拡大とともに地域企業との対話を深め、ネイチャーポジティブの実現に向けた実効性ある取り組みと情報開示の充実を図っていきます。

※1 企業や金融機関が自然関連課題を評価・管理することを可能とするために、TNFDが開発した評価手法。
Locate(発見)・Evaluate(診断)・Assess(評価)・Prepare(準備)の4ステップで分析する。

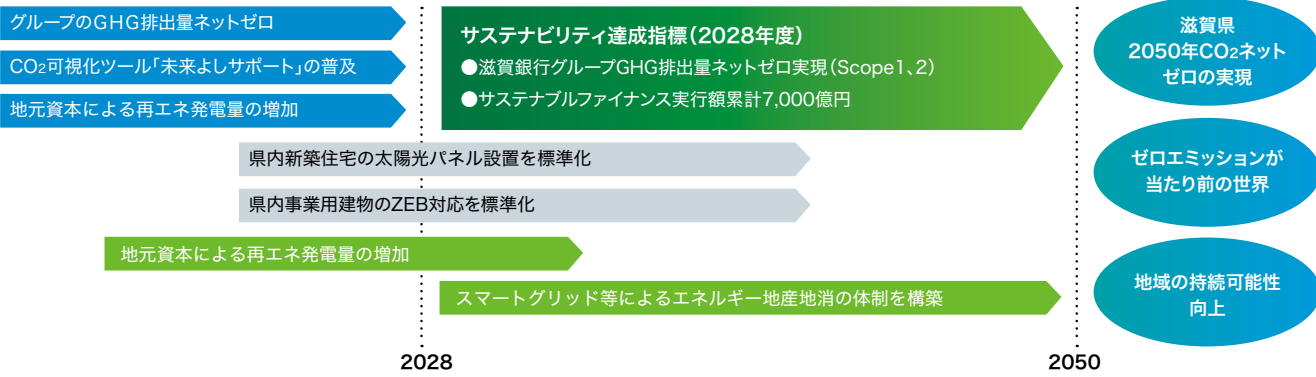
※2 セクターや地理情報に基づき自然資本への依存やインパクトの大きさを把握するツール。

資本コスト抑制に向けたサステナビリティ経営の実践

Ⅰ 地域のカーボンニュートラルに向けたロードマップ

当行グループは、自らの事業活動に伴う環境負荷を正しく把握し、着実に削減していくことが不可欠であると考えています。こうした認識のもと、自らが率先して脱炭素に取り組むことで、地域社会全体の行動変容につなげていくことを目指し、8次中計において温室効果ガス排出量 (Scopes1・2) のネットゼロ達成※を重要な目標として掲げました。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ・イメージ



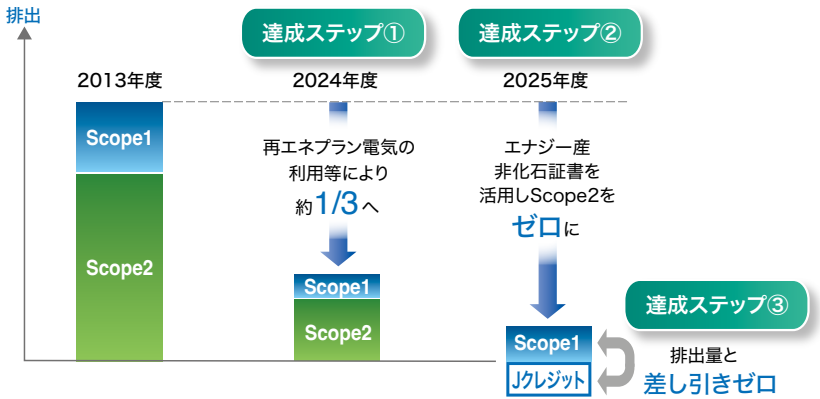
※ 温室効果ガス排出量 (Scopes1・2) のネットゼロ達成
科学的に算定された温室効果ガス排出量について、省エネルギーや再生可能エネルギーの導入などによる削減を優先的に実施したうえで、なお残る排出量を、信頼性の確保された環境価値により相殺し、一定期間における排出量を実質ゼロとした達成状態を指します。当行グループでは、8次中計におけるScopes1・2のネットゼロ目標を、この定義に基づくカーボンニュートラルの達成と位置づけております。

Ⅰ 2025年度の温室効果ガス排出量のカーボンニュートラルを達成

当行グループは、2025年度の温室効果ガス排出量 (Scopes1・2) のカーボンニュートラルを達成しました。達成に当たっては、従来から取り組んできた省エネルギーの徹底などの自助努力による排出量削減に加え、2025年度からはエネルギー事業子会社である株式会社しがぎんエナジー保有のFIT太陽光発電所が創出する非化石証書を活用し、使用電力を再生可能エネルギー由来に転換しました。

同発電所の年間発電量は、当行グループの年間使用電力量の約3倍に達しており、この電力の一部を活用しました。その上で削減しきれない排出量については、J-クレジットによる適切な相殺を行いネットゼロを実現しています。

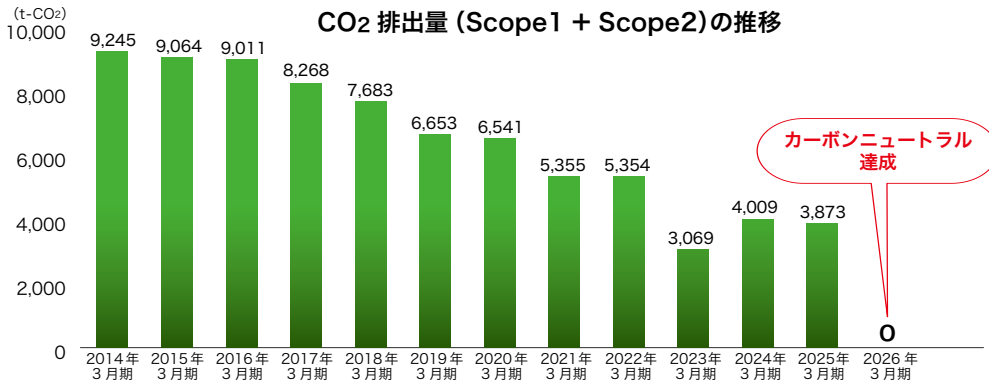
なお、2025年度の温室効果ガス排出量 (Scopes1～3) 算定結果、およびScopes1・2のカーボンニュートラル達成にかかるカーボン・オフセットの適切性について、ソコテック・サティフィケーション・ジャパン株式会社より「独立した第三者保証報告書」を取得しています。



達成ステップ① 自助努力の取り組み

業務効率化や省エネルギー設備の導入、再生可能エネルギー電気の使用など、グループ全体で脱炭素に向けた取り組みを進めてきました。

その結果、2025年3月期の温室効果ガス排出量 (Scopes1・2) は、2014年3月期比で約3分の1に削減しています。



主な施策			
省エネ推進	● 照明をLED照明へ切替 ● 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
業務効率化	● 拠点統合 ● インターネット完結型住宅ローンの提供	再生可能エネルギーの活用	● 店舗新設・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CO2実質ゼロのプランへ変更 ● しがぎんエナジー由来の環境価値活用

達成ステップ③ カーボンオフセットの活用

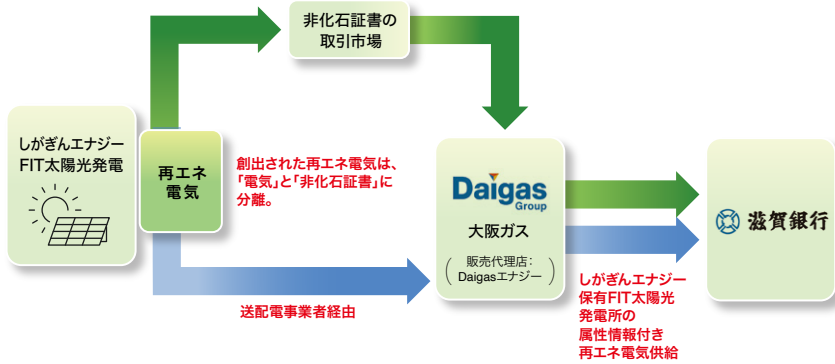
自助努力による排出量削減の取り組みを行ったうえで、なお削減しきれない排出量については、当行営業地域内を中心に創出されたJ-クレジット※を使用し適切に相殺しました。

※ J-クレジットとは、省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの活用等によるCO2削減量や、適切な森林管理によるCO2吸収量を国が認証し、証書として取引可能としたもの。

Ⅰ 2026年度以降の取り組み グループ内で発電した電気の本格利用に向けて

2026年4月より、しがぎんエナジーが保有するFIT太陽光発電所が創出した再生可能エネルギー電気を当行グループ内で活用する、“自産自消”の取り組みを開始しています。

この取り組みは、FIT制度に基づく太陽光発電所で発電した電気を、卸電力市場を通さずに、小売電気事業者へ“特定の発電所を指定して”卸供給できる仕組みを利用し、自ら創出したエネルギーを自ら活用する取り組みです。



地域のサステナビリティ課題の解決へ

当行グループは、地域の課題を自らの課題と捉え、金融と非金融の両面から課題解決を支援しています。本業である投融資や伴走支援を通じて地域の挑戦を後押しし、その成果を持続的な価値創造へとつなげています。

地域の企業、自治体、大学など多様な主体と連携し、地域資源を活かした価値創造を循環させていくことが、当行のサステナビリティ経営の中核です。

Ⅰ 環境分野のサステナビリティを滋賀県と共同支援 しがトライ・リンク・ローン

滋賀県との包括連携協定のもと、滋賀県内に事業所を有するお客さまによる環境活動の裾野拡大と取り組みの高度化を行政・金融の両面から後押しすることを目的に商品開発を行いました。

本商品は、滋賀県独自の制度である「しが生物多様性取組認証制度」において認証を取得した、滋賀県内に拠点を有する企業を対象としています。

3つの環境要素「カーボンニュートラル」「ネイチャーポジティブ」「サーキュラーエコノミー」に資する目標をKPI(重要業績評価指標)として設定し、その達成状況に応じて融資条件が変動する仕組みです。

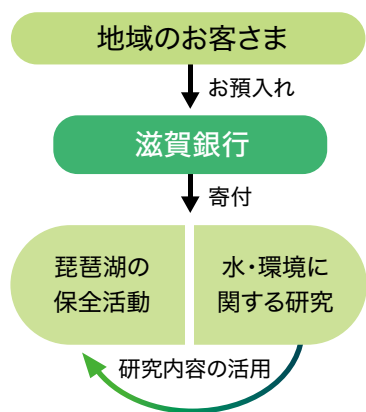
なお、これら3要素を統合的にKPIとして設定可能なESGファイナンスの取り扱い、国内初となります。



Ⅰ 琵琶湖の生きものを未来につなぐ「びわ湖ブルー預金」

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%相当額を当行が拋出し、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。本取り組みは、当行グループのマテリアリティの一つ「琵琶湖の水質保全」の解決につながる取り組みです。

募集期間中に600億円を超えるご支持をいただき、地域とともに取り組む環境保全の広がりを実感する結果となりました。寄付金は、琵琶湖の生物多様性や水質の状態を把握・評価したり、改善に向けた調査・研究等に活用される予定です。こうした取り組みを通じて、地域の多様なステークホルダーとの連携を深め、ネイチャーポジティブの実現に向けた体制づくりを推進していきます。



TOPICS トランジション・ファイナンスの取り扱いを開始

地域のお客さまが持続可能な形で脱炭素を進めていくためには、温室効果ガス排出量に間接的に影響を及ぼす多排出セクターのトランジションが重要な鍵になります。

当行は、地域金融機関としてトランジション・ファイナンスに取り組む考え方を示すことが、社会全体のGX(グリーントランスフォーメーション)を促進し、ひいては地域におけるカーボンニュートラルの実現を支える基盤になると考えています。

Ⅰ 産学連携の取り組み

「生物多様性保全総合指数」の研究開発プロジェクトに参画

現在、世界各国で「ネイチャーポジティブ」ー生物多様性の損失を食い止め、回復させる取り組みーが急速に進んでいます。日本でも、上場企業を中心にTNFDレポートの開示が進み、自然を守ることへの関心が高まっています。しかし、進捗を測るための明確な数値や指標が十分に整備されていないことが課題です。生物多様性は地域ごとに状況が異なるため、地域に適した柔軟な指標設計が必要です。

本研究では、滋賀県の「生物多様性しが戦略2024」に基づき、地域の生態系と社会経済の双方に役立つ新たな総合指数の開発を目指します。

【プロジェクトの全体像】



Ⅰ 自治体・企業連携の取り組み

しがネイチャーポジティブネットワーク

しがネイチャーポジティブネットワークは、滋賀県が主導し、企業・大学・地域団体・行政機関等が参画して、生物多様性の保全と回復に向けた取り組みを推進する連携基盤です。

当行は、地方銀行の視点から見る生物多様性保全に係る課題等について講演を行いました。

自治体・地域企業との連携

- ネットゼロフォーラムしが
- しが水素拠点形成コンソーシアム
- 近江八幡市脱炭素まちづくりへ賛同
- 滋賀県が実施するサプライチェーン脱炭素化推進事業
- 中小企業に対する支援機関等のGX支援体制強化事業 など



TOPICS 環境省主催「第7回ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で銀行唯一の7年連続受賞

ネイチャーポジティブ賞を受賞

今回の選考では、「スーパー住宅ローン未来よし」や「中小企業版SBT取得サポート」に加え、地域の象徴である琵琶湖の保全と預金商品を組み合わせた「びわ湖ブルー預金」を中心とした取り組みが評価されました。地域の自然資本である琵琶湖の保全を、預金という日常的な金融行動と結びつけ、社会貢献意識の高い預金者とともに実現している点が、特に高い評価につながりました。

さらに、「びわ湖ブルー預金」を軸に、地域のステークホルダーを巻き込みながら進化しており、地域の資金を未来を良くするための意志ある資金へと転換する循環モデルを構築している点も評価されました。

ESGファイナンス・アワード・ジャパン受賞歴

2019年度	第1回	融資部門	「銀賞(環境大臣賞)」
2020年度	第2回	間接金融部門	「金賞(環境大臣賞)」
2021年度	第3回	間接金融部門	「銅賞」
2022年度	第4回	間接金融部門	「銀賞(環境大臣賞)」
2023年度	第5回	間接金融部門	「銀賞(環境大臣賞)」
2024年度	第6回	間接金融部門	「銀賞(環境大臣賞)」
2025年度	第7回	金融部門	「ネイチャーポジティブ賞」



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、経営改善に活かすことで、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。

I 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のお客さまとの継続的なコミュニケーションを通じて、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るとともに、金融犯罪への対応強化にも取り組んでいます。

お客さまの大切な資産と信頼を守り、安全・安心な金融サービスの提供に努めています。

お客さまアンケート

お客さまからの幅広い「声」をお聞きし、お客さま起点での商品・サービスの提供、改善に取り組んでいます。お客さまの当行に対する「顧客ロイヤルティ(企業に対する信頼や愛着)」を測り、さらなるCS向上を目指すため、「コミュニケーションカード」の店頭設置や「お客さま対象アンケート」を実施しています。

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

I 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。

行内報「LACUS」の発刊



Microsoft Teams での情報発信

タレントマネジメントシステムの導入

ヒューマンアワードの実施

I 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、SDGs教育や金融教育を実施しています。

SDGs教育・金融教育

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。

2025年度は、約2,450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。



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。

しがぎんカップ

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。また、2026年より小学生を対象とした野球大会への協賛を予定しています。



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。



身近な資源を活かした社会貢献活動

●フードドライブ

本部や営業店、関連会社職員の家庭で余った食品を回収し、各市町の社会福祉協議会様や一般社団法人フードバンクびわ湖様へ寄贈しました。寄付された食品は、地域の子ども食堂や福祉団体を通じて必要とされる方へ配布されます。2025年度は2度の実施により、合計約389kgの食品を集め、地域のフードロス削減と食料支援に貢献しました。



●ユニセフ外国コインの募金活動や、使用済み切手の寄贈

海外旅行等で使われずに残った外国コイン70.5kgを回収し、公益財団法人滋賀県国際協会様へ贈呈しました。また、使用済み切手80kgを寄付し、国際協力や福祉支援に役立てています。



ステークホルダーエンゲージメント

Ⅰ 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。

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

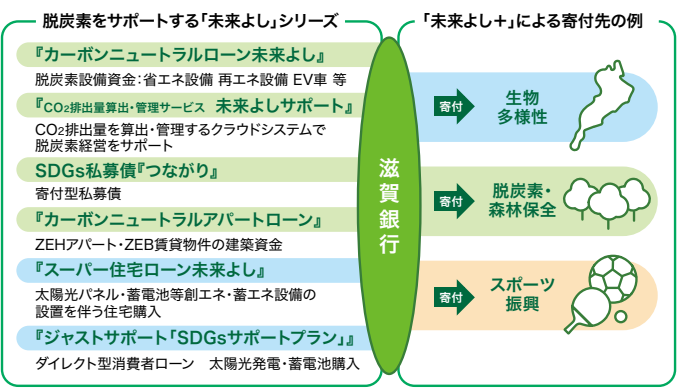
地域の環境保護団体等と連携し、琵琶湖の生態系保全に向けた、ストーリー性のある環境ボランティア活動を展開しています。春には「外来魚駆除・釣り」、夏は「森づくりサポート活動」、秋は「ヨシ苗植え」、冬は「ヨシ刈り」のほか、地域で実施されるさまざまな活動にも参加しています。活動には地元企業にも参加いただいており、ステークホルダーを巻き込んだ環境意識の高い人材育成につなげています。



この取り組みは、滋賀県が定める2030年に向けた目標「MLGs（マザーレイクゴールズ）」の実践につながるものです。

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新放流事業への寄付、森林保全事業の支援につながる「びわ湖カーボנק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נק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。



2025年度にカーボンオフセット開催に協力したイベント

- わたSHIGA輝く国スポ(30トン)
- 滋賀レイクス2025-26シーズンホームゲーム(26トン)
- イナズマロックフェス2025(30トン)
- びわ湖マラソン2026(30トン)
- びわ湖フローティングスクール(うみのこ)(30トン)

Ⅰ 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。

2026年3月期IR活動実績

- 決算説明会(2025年6月)
- 中間決算資料開示(2025年11月)
- 個別面談の実施 54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活動 8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職員が視聴できる環境を整え、社内に周知を図っています。

株主還元

配当を通じた株主還元のさらなる充実を図るため「配当性向40%を目安」「自己株式の取得は事業環境、資本の状況等を踏まえ、柔軟かつ機動的に実施」とする方針へ変更いたしました。

株主優待制度

当行株式への投資の魅力をさらに高め、より多くの皆さまに長期にわたって保有いただくことを目的に株主優待制度を拡充しております。



保有株式数	継続保有期間1年以上	継続保有期間3年以上
1,000株以上 5,000株未満	3,000円相当の カタログギフト	6,000円相当の カタログギフト
5,000株以上	6,000円相当の カタログギフト	10,000円相当の カタログギフト

Ⅰ 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、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。

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。

各種連携協定

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の解決を目指しています。

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、1984年の設立以来、累計561件、総額4億4,156万円の助成を行いました。



国スポへの協賛

2025年に滋賀県で開催された「わたSHIGA輝く国スポ・障スポ」に「Japan Games パートナー」として協賛をしました。



大阪・関西万博への協賛

TSUBASAアライアンス株式会社を通じて、シグネチャーパビリオン内の小山薫堂テーマ事業プロデューサーが手がける「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ました。

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。

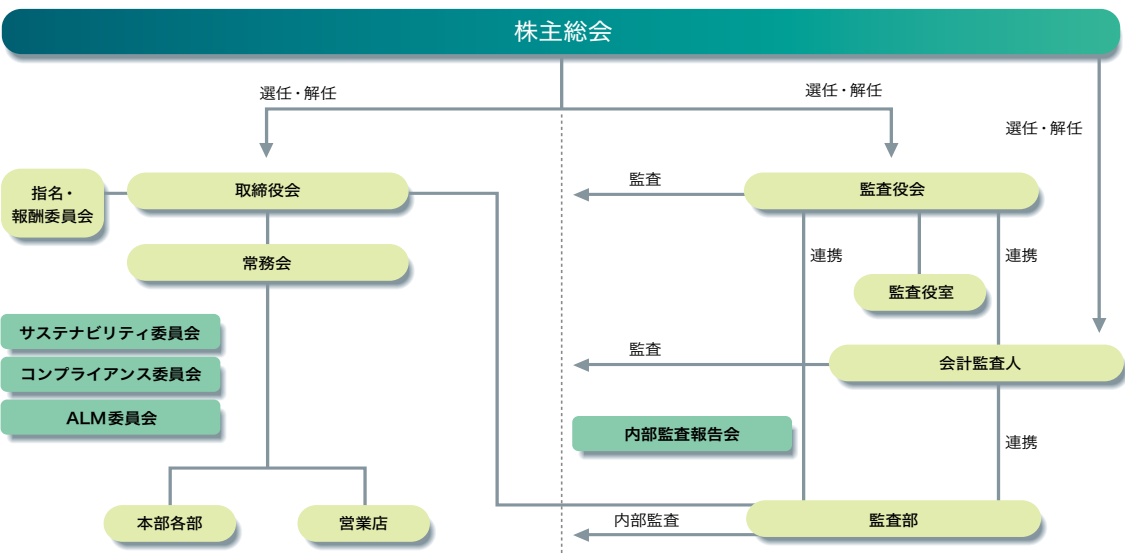
II 企業統治体制の概要

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



I 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おります。

2026年3月期に議論された主な事項

- 定期的な議案
- 重要な人事に関する事項
- 経営方針・経営計画に関する事項
- 決算等会社の計算に関する事項
- 従業員の賃金・賞与金に関する事項
- 株主との対話に関する事項

- 今年度の特記すべき議案
- 基幹系システムに関する事項
- 譲渡制限付株式の交付に関する事項
- 株主還元に関する事項

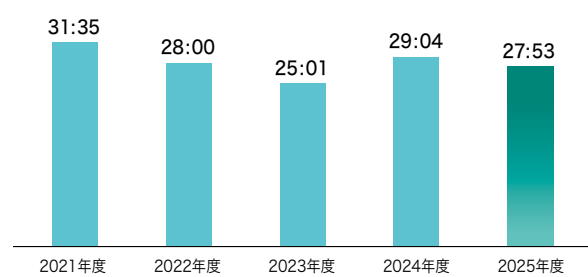
- 討議のテーマ
- トップリスクに関する事項
- デジタル戦略に関する事項
- 資本政策に関する事項

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

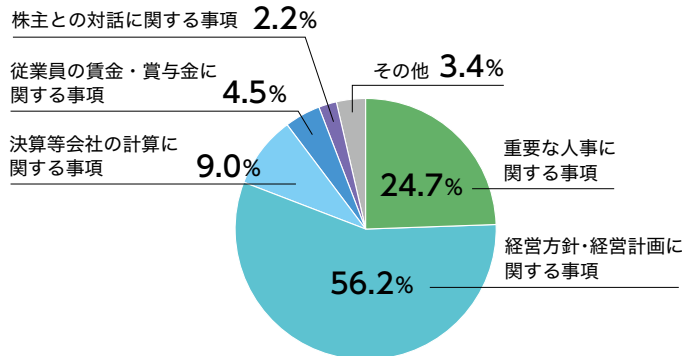
取締役会の所要時間の推移（年度ベース）

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。

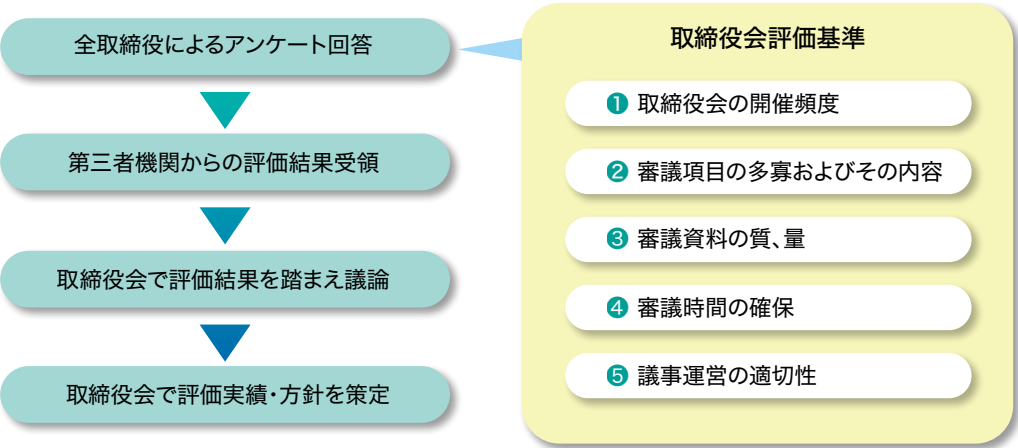
- アンケート結果からは、取締役会の運営方法やサステナビリティ向上、株主との対話に関する議論等について、概ね肯定的な評価が得られました。
- また、事業環境の変化を踏まえて、ALMの高度化等、経営戦略に関する議論の充実を図り、取締役会の実効性向上に取り組ましました。

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。

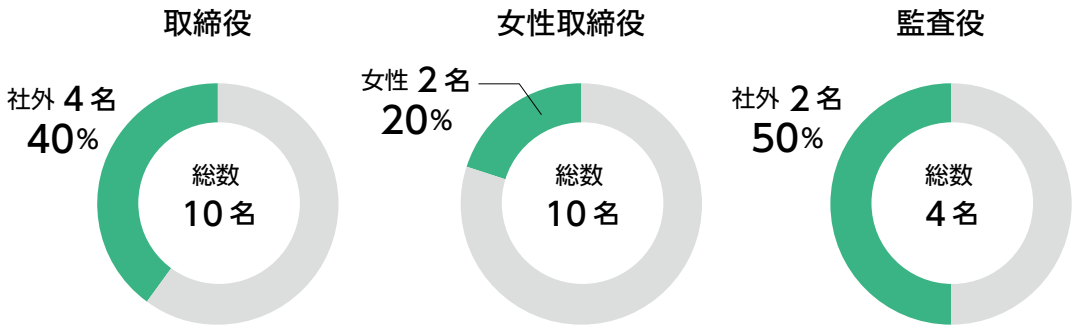
取締役会実効性向上に向けた取り組み

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。 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 ●人的資本に関する取り組みの報告 【討議】 ●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】 ●デジタル戦略 ●トップリスク ●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。 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】 ●サクセッションプランに関する討議 ●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 12回中12回出席 (出席率100%)
服部 力也	社外取締役	三井住友信託銀行株式会社取締役副社長および取締役副会長を歴任される等、金融や企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有している。こうした経験や知見を活かし、経営陣から独立した立場から経営の監督を行っていただき、当行の持続的な成長・企業価値向上に貢献いただけることを期待。	取締役会 12回中12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 12回中12回出席 (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 12回中12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 12回中12回出席 (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

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。

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

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。

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。 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。

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） ● メンバー：5名（うち社外取締役3名） ● 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 （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%	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 （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）	6	253	175	54	23
監査役 （社外監査役を除く）	2	41	41	—	—
社外役員 （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 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	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。 ・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。 ・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。 ・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。 ・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。

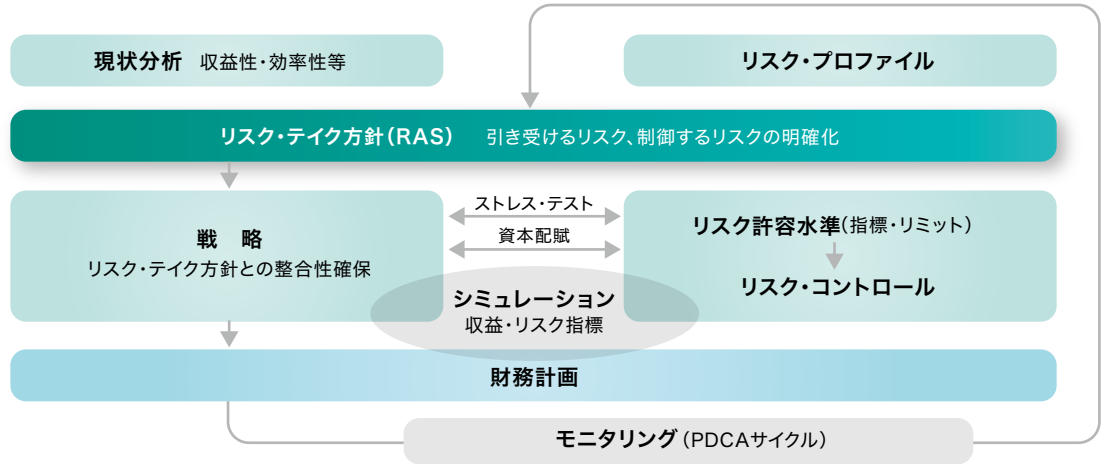
※上記は認識しているリスクの一部であり、上記以外のリスクによって経営上、特に重大な悪影響が生じる可能性があります。

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。

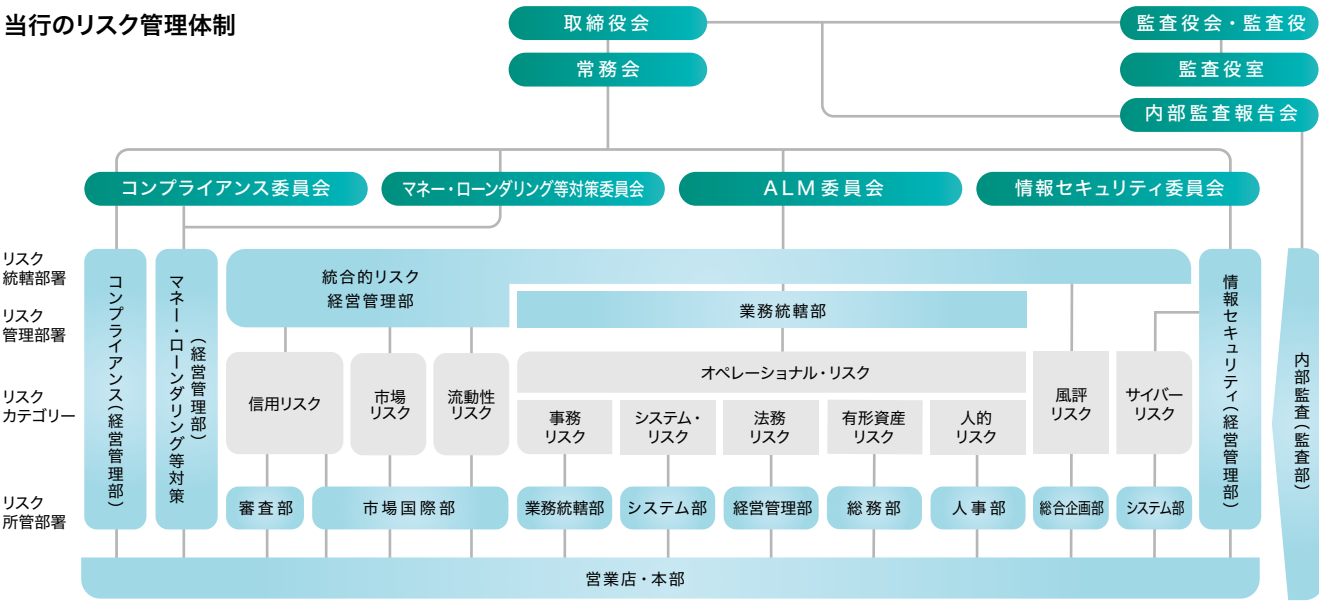
財務計画の策定プロセス



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

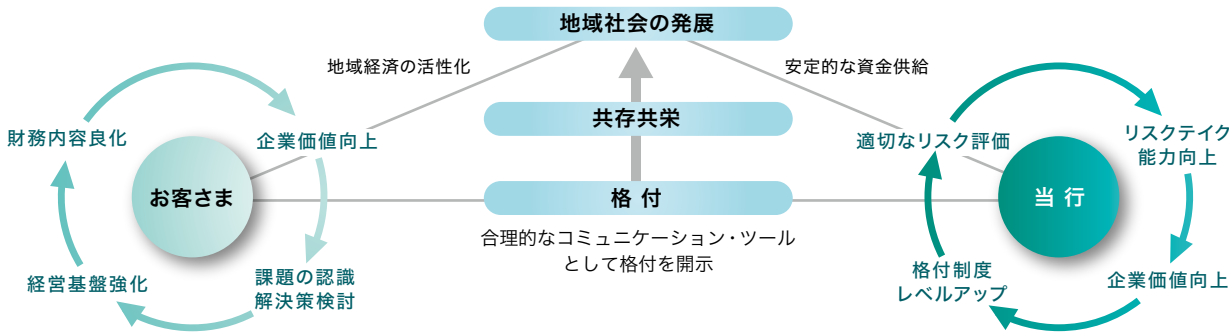
当行では、各種リスクを総体的に捉え、金融機関の経営体力である自己資本と対比・検証する統合的リスク管理の考え方に基づいたリスク管理を行っています。

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」(IRBB)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。

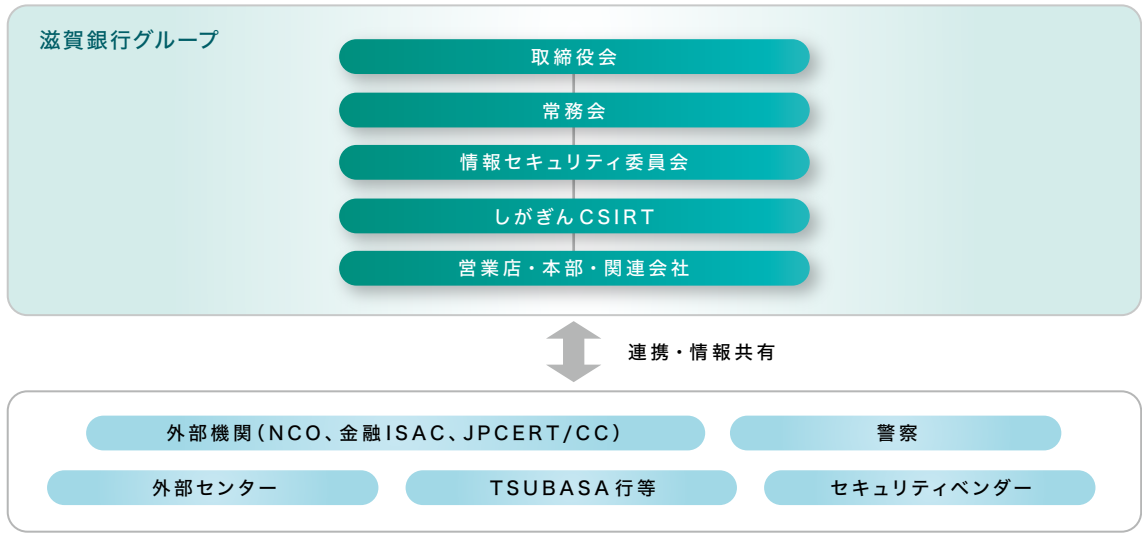
システム・リスク管理については、重要システムに係るハードウェアやネットワークを二重化し、業務を継続できるよう障害に強い仕組みを構築しています。システム障害が発生した際には、その原因を徹底的に分析し、開発および運用の改善に役立て、再発防止に努めています。また、システム障害を未然に防ぐために、システム・リスクの自己評価を実施し、潜在的なリスクを特定して対策を講じています。大規模災害等の不測の事態に備えたコンティンジェンシープラン※3の整備や、休日にATM障害が発生した場合に備えた訓練なども実施しています。

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

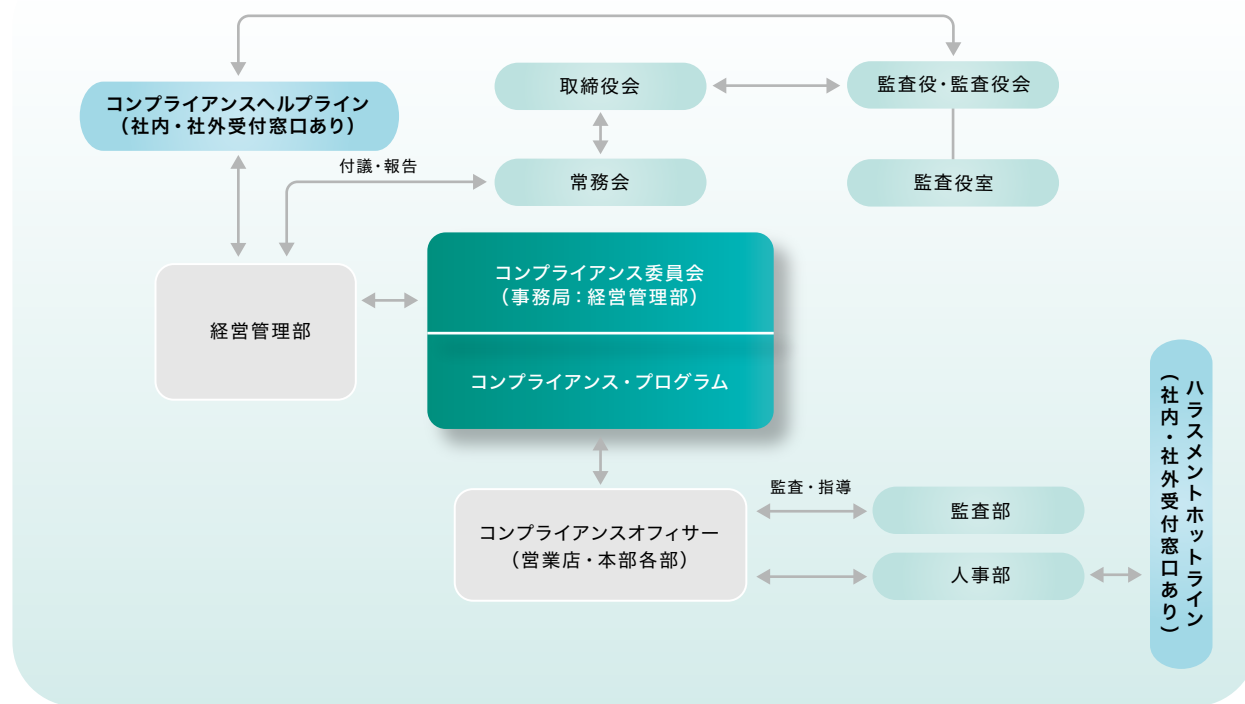
当行は、経営理念に基づき「滋賀銀行の行動規範」を定めています。これを遵守し、法令等遵守を徹底するために、コンプライアンス委員会の審議を経て取締役会が年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を策定し、全店舗での研修や不祥事件再発防止のためのモニタリングを実施するなど、職員の意識向上に努めています。また、同プログラムの実施状況を経営管理部法務室でモニタリングし、コンプライアンス委員会・取締役会へ報告するなど、PDCAサイクルを継続的に実施しています。

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。

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。

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・ローンドリング、テロ資金供与、拡散金融および制裁違反（以下、マネー・ローンドリング等）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。

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

■ 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

財務データ(連結)

(単位：百万円)

連結業績サマリー	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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	2026年3月期
連結業務粗利益	61,380	58,807	55,641	56,559	57,064	60,437	48,207	64,562	60,843	66,590
資金利益	48,372	46,432	44,328	42,836	44,132	46,783	49,029	55,187	63,258	74,143
役務取引等利益（信託報酬を含む）	9,295	9,521	9,875	11,047	11,978	13,273	12,777	14,265	13,230	12,504
その他業務利益	3,712	2,853	1,437	2,675	953	380	△ 13,599	△ 4,890	△ 15,645	△ 20,057
営業経費（臨時費用処理分を除く）（△）	43,381	42,834	41,979	42,082	42,159	48,235	46,153	52,924	46,468	50,413
連結実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	17,998	15,973	13,662	14,477	14,905	12,202	2,053	11,638	14,374	16,176
一般貸倒引当金繰入額（①）（△）	—	—	△ 111	804	976	574	△ 2,286	△ 635	△ 693	—
連結業務純益	17,998	15,973	13,773	13,672	13,928	11,628	4,339	12,273	15,067	16,176
その他経常損益（臨時損益）	3,233	3,666	7,240	202	△ 2,858	12,371	15,701	11,693	3,882	12,854
不良債権処理額（②）（△）	1,538	935	4,358	2,424	7,144	1,541	4,171	3,955	5,565	731
貸出金償却（△）	1,535	892	798	1,052	660	500	989	789	1,141	692
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）（△）	—	—	3,558	1,368	6,482	1,033	3,172	3,106	4,348	—
その他債権売却損等（△）	3	43	0	3	2	8	9	59	74	39
貸倒引当金等戻入益（③）	889	246	4	13	25	22	—	—	—	928
償却債権取立益	1,120	515	569	395	366	498	615	252	440	496
株式等関係損益	1,707	3,331	9,374	1,140	3,143	10,935	17,331	12,706	7,326	10,389
売却益	1,707	3,946	11,199	2,381	5,542	13,753	18,382	13,861	9,722	11,146
売却損（△）	—	265	1,454	998	823	2,734	1,014	866	2,345	726
償却（△）	—	349	370	243	1,575	83	37	288	50	29
その他経常損益（営業経費中臨時処理分を含む）	1,058	513	1,657	1,084	754	2,459	1,927	2,691	1,699	1,834
金銭の信託運用見合費用（△）	4	4	7	5	3	2	1	1	18	62
経常利益	21,231	19,640	21,013	13,875	11,070	23,999	20,041	23,967	18,949	29,031
特別損益	△ 482	252	△ 15	3,913	1,981	△ 590	126	△ 231	6,685	△ 59
税金等調整前当期純利益	20,749	19,892	20,998	17,788	13,051	23,408	20,168	23,735	25,635	28,971
法人税、住民税及び事業税（△）	4,052	4,076	5,732	5,018	6,390	6,186	4,731	10,078	714	5,697
法人税等調整額（△）	1,527	1,931	584	357	△ 4,787	△ 493	578	△ 2,283	6,199	1,980
法人税等合計（△）	5,580	6,007	6,317	5,376	1,603	5,692	5,309	7,794	6,914	7,677
当期純利益	15,168	13,884	14,681	12,412	11,448	17,715	14,858	15,940	18,720	21,293
非支配株主に帰属する当期純利益（△）	273	—	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	14,895	13,884	14,681	12,412	11,448	17,715	14,858	15,940	18,720	21,293
与信コスト（①＋②－③）（△）	649	689	4,242	3,215	8,095	2,093	1,885	3,319	4,871	△ 196
(参考)										
連結包括利益	31,484	38,850	△ 1,017	△ 22,117	122,660	△ 26,692	△ 15,071	55,925	△ 38,097	70,627

(単位：百万円)

連結貸借対照表サマリー	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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	2026年3月期
資産の部合計	5,539,561	5,875,040	6,115,271	6,285,002	7,793,748	7,537,956	7,305,698	7,970,551	7,528,217	7,669,084
うち貸出金	3,461,905	3,618,866	3,779,056	3,859,363	4,001,698	4,064,683	4,343,641	4,475,442	4,529,399	4,588,660
うち有価証券	1,467,592	1,346,672	1,352,017	1,307,107	1,586,506	1,511,864	1,515,578	1,857,431	1,802,020	1,722,410
負債の部合計	5,165,315	5,467,135	5,713,043	5,909,200	7,298,278	7,073,742	6,864,476	7,479,663	7,083,406	7,160,058
うち預金	4,516,648	4,685,466	4,849,187	4,886,433	5,398,851	5,611,084	5,714,368	5,803,032	5,806,185	5,950,294
うち譲渡性預金	86,478	81,685	84,955	66,683	49,560	41,880	30,332	25,360	22,600	19,150
純資産の部合計	374,246	407,905	402,227	375,801	495,469	464,214	441,222	490,887	444,811	509,025
株主資本合計	239,365	251,339	261,356	269,712	280,786	294,083	301,181	310,934	321,698	336,579
うち利益剰余金	185,201	197,201	209,664	220,282	232,289	248,089	258,053	269,792	284,546	285,621
その他の包括利益累計額合計	131,679	156,440	140,741	105,957	214,598	170,027	140,040	179,953	123,112	172,446
新株予約権	113	125	129	131	84	103	—	—	—	—

連結財務指標等	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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	2026年3月期
1株当たり純資産額（円）	1,425.41	1,566.43	1,572.67	1,496.46	1,991.69	1,910.42	1,858.67	2,091.97	1,930.52	2,214.31
1株当たり当期純利益（円）	57.21	53.33	56.44	48.61	45.62	71.90	62.11	67.26	79.94	92.27
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	50.61	47.16	49.88	42.83	44.08	71.84	62.09	—	—	—
1株当たり年間配当額（円）	8.00	8.00	8.50	8.00	8.00	16.00	16.00	18.00	18.00	28.00
期末株価（円）	571.00	536.00	527.60	513.60	479.20	442.20	535.80	839.00	1,052.00	1,863.00
自己資本比率（％）	6.69	6.94	6.57	5.97	6.35	6.15	6.03	6.15	5.90	6.63
連結自己資本比率（金融庁告示に基づく）（％）	16.67	16.98	15.68	14.12	17.19	15.14	15.80	15.70	13.62	13.25
連結自己資本利益率（ROE）（％）	4.18	3.56	3.62	3.19	2.62	3.69	3.28	3.42	4.00	4.46
連結株価収益率（PER）（倍）	9.98	10.05	9.34	10.56	10.50	6.15	8.62	12.47	13.15	20.19
連結株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.40	0.34	0.33	0.34	0.24	0.23	0.28	0.40	0.54	0.84
連結配当性向（％）	13.98	15.00	15.06	16.45	17.53	22.25	25.76	26.76	22.51	30.34

(注) 1. 2024年3月期、2025年3月期、2026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。
2. 当行は、2018年10月1日付で5株を1株とする株式併合を、また、2026年4月1日付で1株を5株とする株式分割を実施しておりますが、上表の「1株当たり純資産額」「1株当たり当期純利益」「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」「1株当たり年間配当額」「期末株価」については、時系列比較の容易性の観点から、株式併合・株式分割が行われなかったものとして記載しております。

ESGデータ

E（環境）

GHG 排出量

		2023年度		2024年度		2025年度	
	種別	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)	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		0
	都市ガス	23,659m ³	49	27,119m ³	56	27,298m ³	56
	LP ガス	84m ³	1	81m ³	1	64m ³	0
	ガソリン	207,571L	475	198,379L	454	208,419L	477
	重油	0L	0	0L	0	0L	0
	軽油	3,895L	10	3,930L	10	3,816L	10
	HFC	60kg	86	96kg	156	1kg	1
Scope2	電気	13,403MWh	マーケット 基準	3,389	13,384MWh	マーケット 基準	3,203
			ロケーション 基準	5,871		ロケーション 基準	5,556
Scope3	総量		16,480,774		18,063,664		15,928,155
	カテゴリー 1	購入した製品サービス	19,757	購入した製品サービス	10,845	購入した製品サービス	10,793
	カテゴリー 2	資本財	2,349	資本財	1,162	資本財	8,852
	カテゴリー 3	その他燃料エネルギー	1,018	その他燃料エネルギー	1,039	その他燃料エネルギー	1,038
	カテゴリー 4	運輸（上流）	272	運輸（上流）	482	運輸（上流）	454
	カテゴリー 5	廃棄物	68	廃棄物	62	廃棄物	104
	カテゴリー 6	出張	131	出張	149	出張	194
	カテゴリー 7	通勤	878	通勤	1,107	通勤	1,125
	カテゴリー 15	投融資	16,456,300	投融資	18,048,819	投融資	15,905,595
Scope1～3 合計		マーケット 基準 ロケーション 基準	16,484,783	マーケット 基準 ロケーション 基準	18,067,538	マーケット 基準 ロケーション 基準	15,928,155
			16,487,264		18,069,890		15,934,316

※「Scope1 総量」および「Scope1～3合計」は、カーボンオフセット 6tを加味した値です。

※「Scope1 総量」および「Scope1～3合計」は、カーボンオフセット 545tを加味した値です。

Scope3 カテゴリー 15 詳細

業種別排出量（TCFD 提言に基づく炭素関連セクター）

		2023年度		2024年度		2025年度	
すべて （ビジネスローン&非上場株式 および上場株式&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)	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)
業種	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
業種	ビジネスローン内訳	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	3.7	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	2025年度
従業員（連結）			
従業員数（人）	2,154	2,171	2,243
従業員（単体）			
従業員数（人）	1,875	1,873	1,936
平均年齢（歳）	38.16	37.91	37.66
平均勤続年数（年）	15.25	15.00	14.66
平均年間給与（千円）	6,793	6,916	7,320

女性管理職比率（％）	17.6	18.6	19.0
男性職員の育児休業取得率（％）※	95.4	94.0	100.0
男女間賃金差異（％）	全労働者	49.7	50.4
	正規雇用労働者	70.2	69.9
	非正規雇用労働者	43.2	42.0
障がい者雇用率（％）	2.348	2.347	2.152
有給休暇の平均取得日数（日）	17	17	17
従業員エンゲージメント（％）	84.1	86.9	87.3

人材育成			
1人当たり人材育成投資額（千円）	165	176	209
外部企業への出向人数（人）	単年度 20	単年度 9	単年度 18
FP1 級取得者数（人）	231	231	234
外部研修への派遣（人）	23	39	55
管理職のマネジメントスコア（5段階、他者評価）	3.76	3.78	4.00
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	87.9
中途採用者数（人）	11	19	13
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	51.6
人材公募制度の活用人数（人）	50	80	83
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	92.3
エンゲージメントスコア	69	70	71
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	（上期）93.4 （下期）94.8
自立的にキャリアに挑戦した人数（人）	—	657	589

※「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	2025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	（上期）93.6 （下期）98.3
※「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	100.0
取締役会出席率（社外取締役）（％）	100.0	97.4	100.0
取締役数（人）	9	9	9
社外取締役数（人）	3	3	3
社外取締役比率（％）	33.3	33.3	33.3
女性取締役数（人）	1	1	1
女性取締役比率（％）	11.1	11.1	11.1

外部からの評価

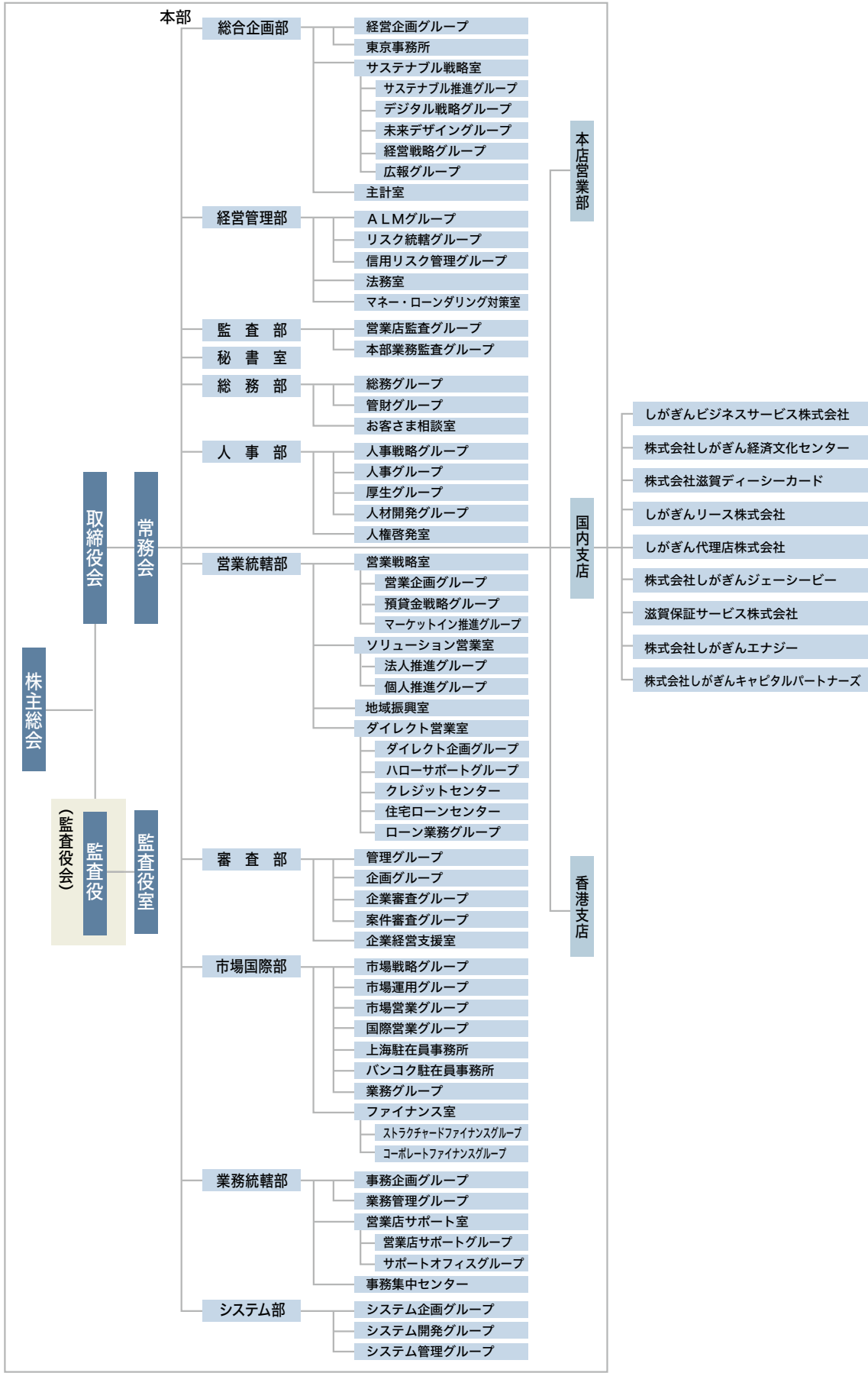


イニシアチブ等への賛同・加盟



コーポレート・データ

滋賀銀行グループ組織図（2026年6月24日現在）



滋賀銀行データ（2026年3月31日）

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	7兆6,352億円
預金残高	5兆9,881億円
貸出金残高	4兆6,249億円
資本金	330億円
従業員	1,936人
店舗数	133カ店（うち代理店33カ店）
発行済株式総数	48,090千株
株主数	14,245人

格付



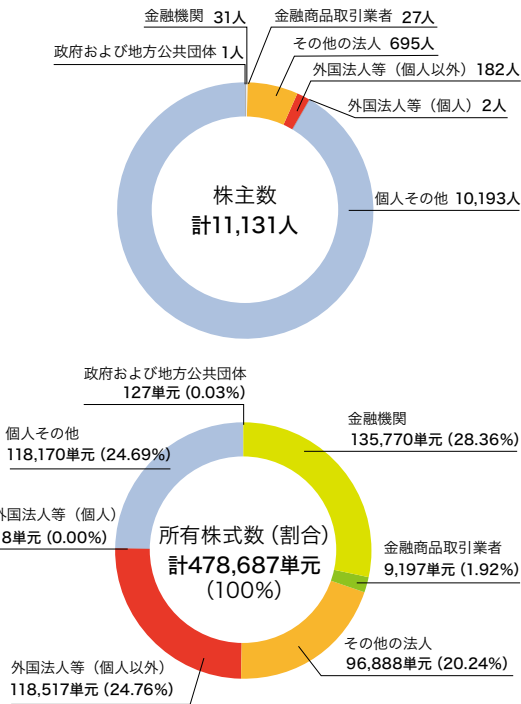
大株主の状況（2026年3月31日現在）

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）	4,077	8.86
ARIAKE MASTER FUND DIRECTOR TAKANO SHIGERU（常任代理人立花証券株式会社）	2,677	5.82
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,216	4.82
日本生命保険相互会社	1,610	3.50
明治安田生命保険相互会社	1,599	3.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103（常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部）	1,164	2.53
滋賀銀行従業員持株会	1,010	2.19
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001（常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部）	964	2.09
損害保険ジャパン株式会社	844	1.83
CEPLUX-THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2（常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	774	1.68
計	16,941	36.84

※ 当行は自己株式2,114千株（発行済株式総数に対する所有株式数の割合は4.39%）を所有しておりますが、上記大株主の状況には記載しておりません。

株式の所有者別状況（2026年3月31日現在）

※ 単元未満株式は含まれておりません。



株価推移（10年間）



「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 2026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