

株式会社 京都銀行

京都市下京区烏丸通松原上る  
郵便番号600-8652

## 新・第1次中期経営計画

これまで、これからも、「なが——い、おつきあい。」

## 「New Stage 2023」について

京都銀行（頭取 土井 伸宏）では、今後3年間（2023年度～2025年度）に取り組む新たな中期経営計画を策定いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

## 1. 計画の骨子

## (1) 計画期間・名称

ア. 計画期間 2023年4月～2026年3月（3か年）

イ. 計画名称 新・第1次中期経営計画

これまで、これからも、「なが——い、おつきあい。」

New Stage 2023

## (2) 計画の位置付け・テーマ

これまで強化してきた「広域型地方銀行」としての経営基盤、高度化を進めてきた機能・サービスおよび2023年10月初旬を目途として現在検討を進めております持株会社への移行を掛け合わせることで、総合ソリューション企業としての『新たな成長・発展のステージ』に移ってまいります。

新たなステージにおける経営計画であることから「新・第1次中期経営計画」とし、第一歩を力強く踏み出す3年間と位置付け、計画テーマを次の4点としています。

計画 テーマ	<ul style="list-style-type: none"><li>・グループ総合力の強化</li><li>・コンサルティング強化</li><li>・DX推進</li><li>・人的資本経営の実践</li></ul>
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## (3) 計画指標

	実績 (2022年度予想)	目標 (2025年度)	目指す 水準
ROE	株主資本ベース 5.2% (純資産ベース 2.4%)	株主資本ベース 6% (純資産ベース 3%)	8% (5%)
親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)	250億円	300億円	500億円
自己資本比率	12.9%	11%台	11%程度

項 目		目 標
総還元性向		50%以上 成長投資と健全性の確保とのバランスを勘案しつつ、株主還元の充実を進め、弾力的に還元を実施
コア業務投資 (計画期間中累計)		融資、有価証券等アセットの積上げ 1兆2,000億円+α 施策に織り込んだアセット積上げによる収益計画の達成+財務体力を活かし将来の収益源確保のため新たな成長分野への投資チャレンジ
グループ収益 (2025年度) 親会社株主帰属利益－銀行単体当期純利益		50億円 連単倍率 1.1倍から 1.2倍へ
I T・D X投資 (計画期間中累計)		100億円
人的資本経営 (2025年度)		公募制度等、希望に基づく登用・配置 全体の80%以上
サステナブル (環境目標)	サステナブル ファイナンス	1兆円 (2020～2030年度までの累計)
	CO2 排出削減	▲50% (2030年度目標・2013年比)

## 2. 計画の概要

### 新・第1次中期経営計画

(2023年4月～2026年3月)

これまでも、これからも、「なが——い、おつきあい。」

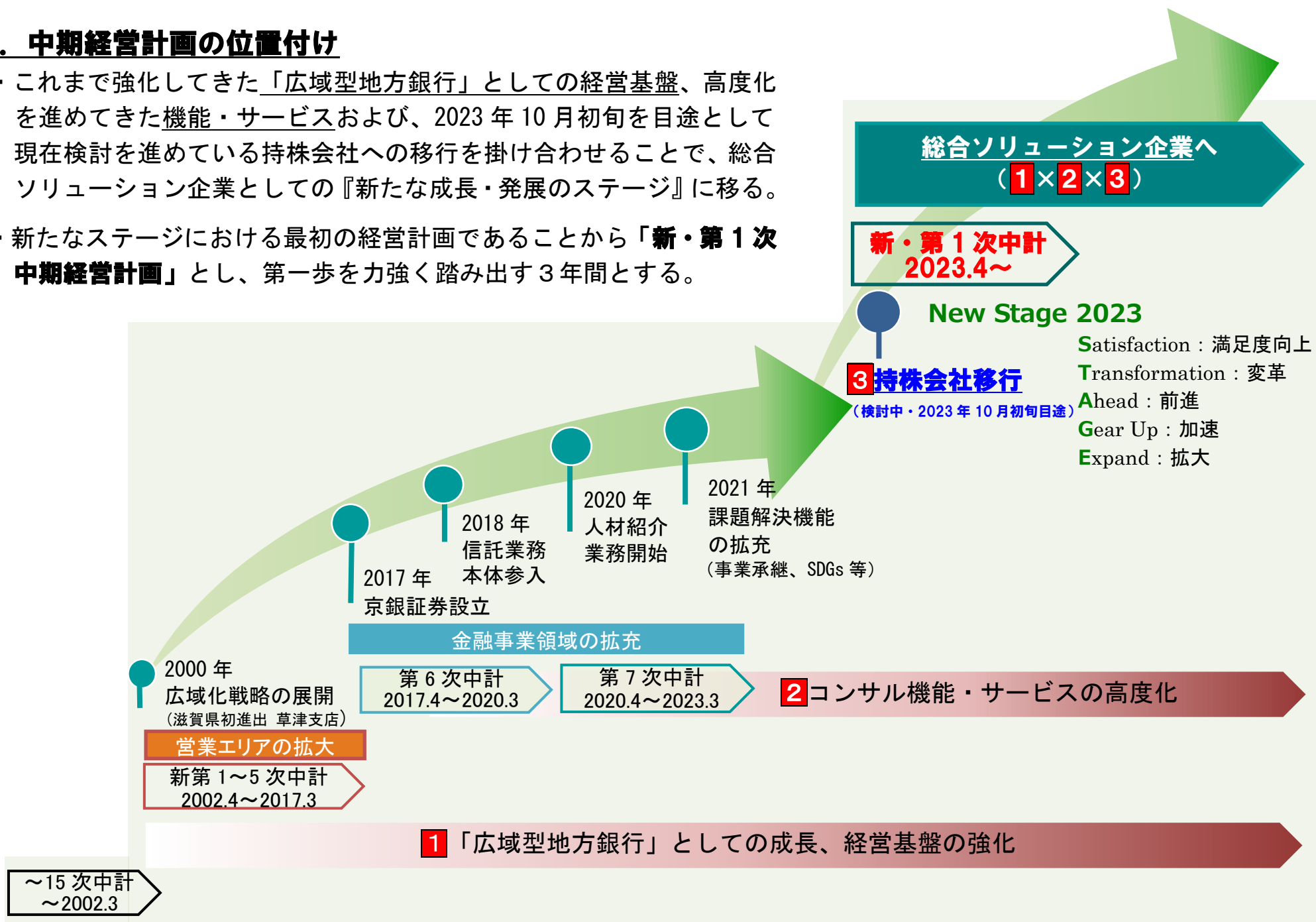
**New Stage 2023**

これまでも、これからも、地域・お客さまと「なが——い、おつきあい。」

私たちは新たなステージに立ち、ともに未来を創造していきます。

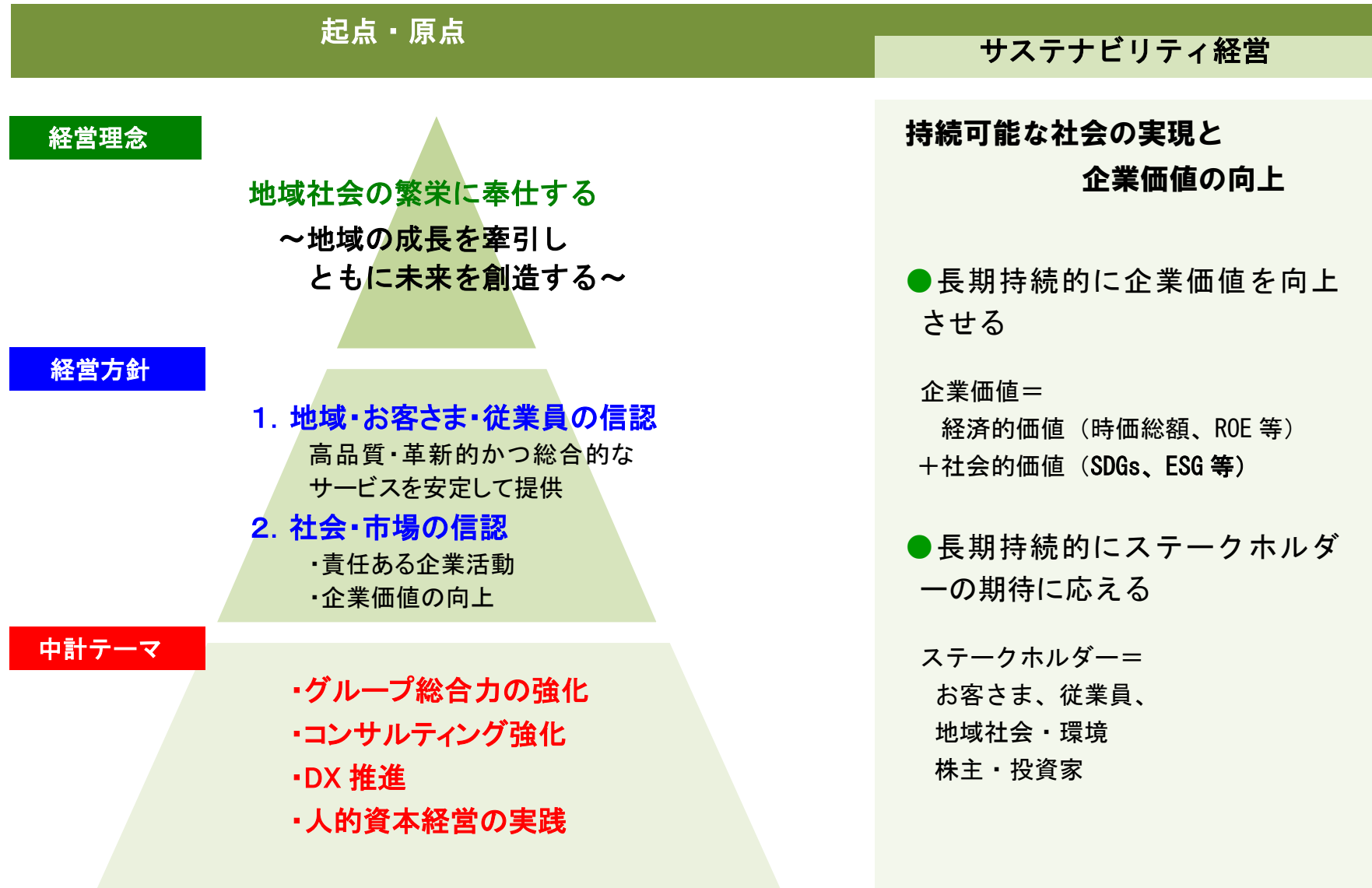
# 1. 中期経営計画の位置付け

- ・これまで強化してきた「広域型地方銀行」としての経営基盤、高度化を進めてきた機能・サービスおよび、2023年10月初旬を目途として現在検討を進めている持株会社への移行を掛け合わせることで、総合ソリューション企業としての『新たな成長・発展のステージ』に移る。
- ・新たなステージにおける最初の経営計画であることから「**新・第1次中期経営計画**」とし、第一歩を力強く踏み出す3年間とする。



## 2. 経営理念と中期経営計画について

～経営理念の再確認とその実現に向けての経営計画～



### 3. 計画骨子

経営理念実現の為  
長期的に目指す姿

地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する  
総合ソリューション企業

位置付け

新たなステージで  
第一歩を力強く踏み出す3年間



#### 計画達成のための投資戦略

**経営戦略投資**

- ・コンサル機能強化、事業領域の拡大・挑戦に向けた経営リソース（ヒト・カネ）の投下

**アセット投資**

- ・財務体力を活かした適切なリスクテイクによる収益向上
- ・持続可能な社会の実現に向けたサステナブルファイナンス

**デジタル・IT投資**

- ・社会環境、技術進展を踏まえた既存ビジネスの深化と新規ビジネスの探求
- ・データドリブン経営

#### 計画を支えるガバナンス

リスクアペタイトフレームワーク  
アクティブ・リスクマネジメント

#### 不易の取組み

マネロン等対策の強化  
サイバーリスク管理態勢の強化

中計テーマ	実現していくこと
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ総合力の強化</li> <li>・コンサルティング強化</li> <li>・DX 推進</li> <li>・人的資本経営の実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業価値の向上(経済的価値＋社会的価値)</li> <li>・事業領域の拡大</li> <li>・積極的な変革・挑戦</li> <li>・ステークホルダーの満足度向上</li> </ul>

## 4. グループ戦略

### グループ各社の機能フル活用：〈既存事業の深掘りと事業領域の拡大〉

～これまで築き上げてきた営業体制およびお客さまとの強固なリレーションを最大限に活かし  
より一層**グループ一体となった複合的・総合的なソリューション**を提供～

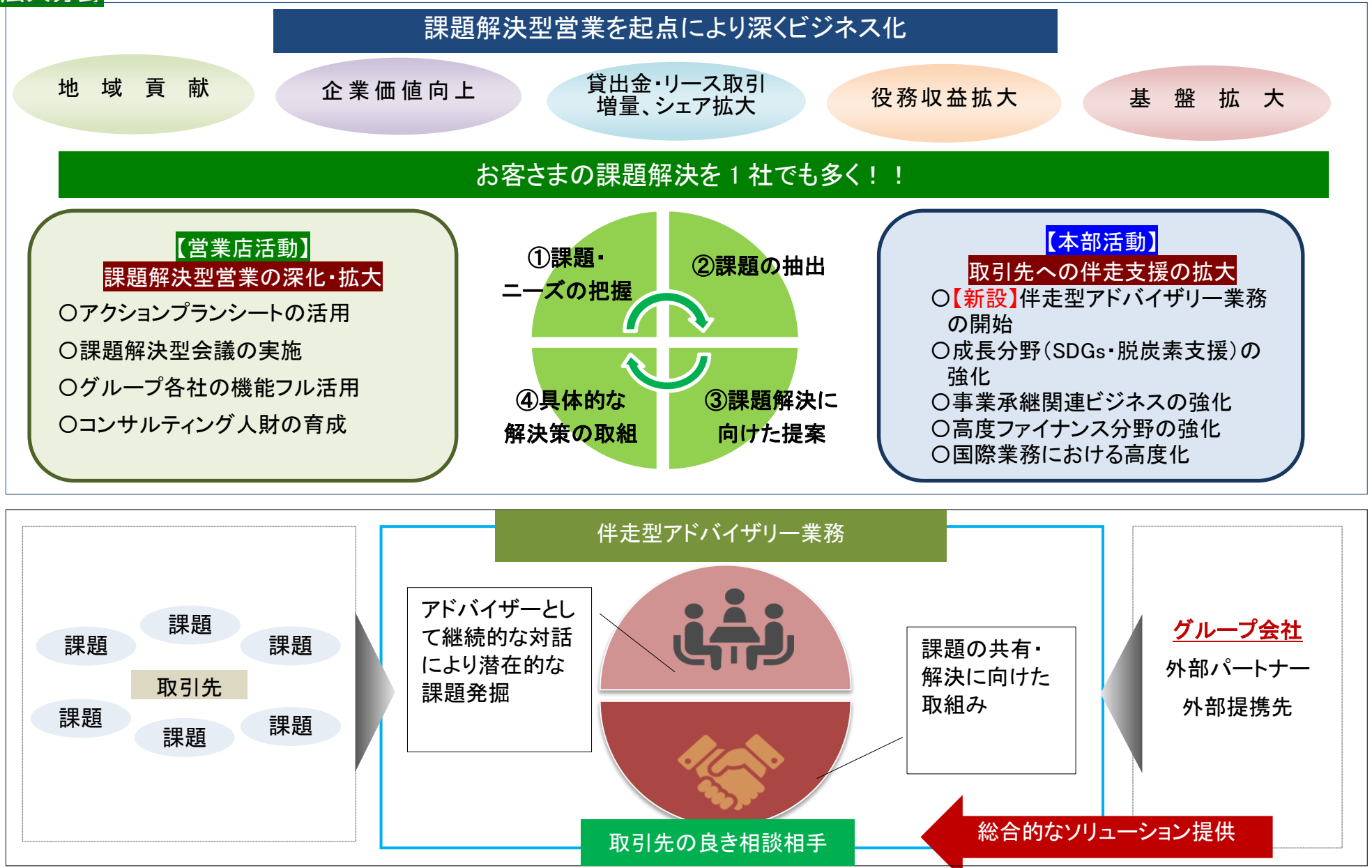


### 京都銀行グループとしての人財強化

- **「キャリア・チャレンジ制度」**
  - ・本部・グループ会社への公募制を拡充
  - ・希望する分野に必要なスキル・資格等を明示
- **「銀行」から「京都銀行グループ」の営業人財へ**
  - ・グループ会社のソリューション機能を駆使するコンサルティング人財の育成
  - ・グループ機能営業実践プログラム・トレーニー（部店長・役席・担当）

## 5. コンサルティング戦略

### 法人分野





すべてのお客さまに「銀・証・信」によるコンサルティングの提供を!! <預かり資産残高 1兆円に向けて>

【社会環境・課題を踏まえた対応】

安定的な資産形成の促進  
「顧客本位の業務運営」の浸透  
お客さまの高齢化の進展

- ・金融教育を通じた職域先・学校・地域住民の金融リテラシー向上
- ・ポートフォリオ提案を通じた高付加価値営業、顧客資産管理の実践
- ・団塊世代に対する相続・資産承継や介護ニーズへの対応力の向上

政府の資産所得倍増プラン  
新NISAスタート



当行の個人資産倍増プラン

資産形成層

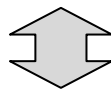
資産活用層

相続・資産承継層

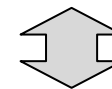
預かり資産先数：2倍  
10万先 ⇒ 20万先

遺言信託・遺産整理業務件数：2倍  
年間200件 ⇒ 400件

金融教育チームの新設  
資産形成デスクの設置



京銀証券による  
営業店サポート強化



相続・資産承継  
ご相談プラザの増設

- ①「金融教育の普及」
- ②「DX・AIによるマーケティング」
- ③「コールセンターや京銀アプリを活用したお客さまとの接点極大化」
- ④「銀・証連携（京都銀行と京銀証券）」によるポートフォリオ提案の強化

## 地方創生・地域活性化

### 地公体との連携による地域活性化

#### 脱炭素 支援

#### 京都府・産業創造リーディングゾーンでの連携

- 脱炭素の取り組みに向けた事業者支援  
→ZET-Valley（京都市・向日市）、サステナブルパーク（宮津市）等
- 京都フードテック構想との協同による「農業×テクノロジー」事業者の支援

#### DX 支援

#### デジタル田園都市国家構想総合戦略に対応した地域DX支援

- 2023年からスタートするデジタル田園都市国家構想総合戦略に伴う地方版総合戦略見直しへの対応と地公体・地域へのデジタル支援

### スタートアップ支援を通じたイノベーションの創出

- （1）「京銀輝く未来応援ファンド」を中心としたスタートアップ企業向け投資の拡大
- （2）スタートアップ企業と大企業を繋ぐ「オープンイノベーションマッチング」の推進
- （3）起業家育成のための各種プログラムの実施
- （4）創業支援機能の強化

#### <基本方針>

**100億円**を目標

2018年11月以降、  
10年間で継続的に投資

### 事業承継ファンドを起点としたエクイティビジネスの更なる深化

- （1）「京銀NextStageファンド」を中心とした後継者不在企業向け投資の拡大
- （2）コンサルティング機能の強化
- （3）当行ソリューションと連携した案件組成の強化

#### <基本方針>

**100億円**を目標

2021年1月以降、  
10年間で継続的に投資

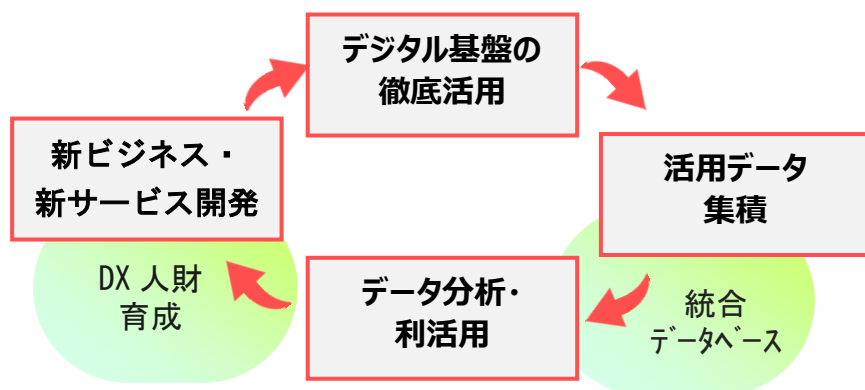
## 6. デジタル・IT 戦略

### データドリブン経営への変革

“既存ビジネスの深化” と “新規ビジネスの探求”

- データドリブン経営を実現するためのインフラとしてデータ集積・分析・利活用基盤を構築
- データ分析基盤として「AI 分析ツール」を導入
- AI 分析ツールを活用できるデータサイエンティストの育成
- データドリブン経営推進のエンジンとして「データドリブン推進室」を本格稼働
- 銀行・グループ各社が有するデータを一元的に集約・蓄積し、効果的・効率的に活用

### データドリブン経営



### データドリブン推進室

《 データドリブン推進室 (初年度) 》

- データサイエンティスト 3名 **専担者**
  - 各部の企画担当者 10名 **兼務者**
- 連携 (Collaboration) is indicated between the two groups.

目標

- データサイエンティスト 35名育成 (中計期間中)

### IT 戦略

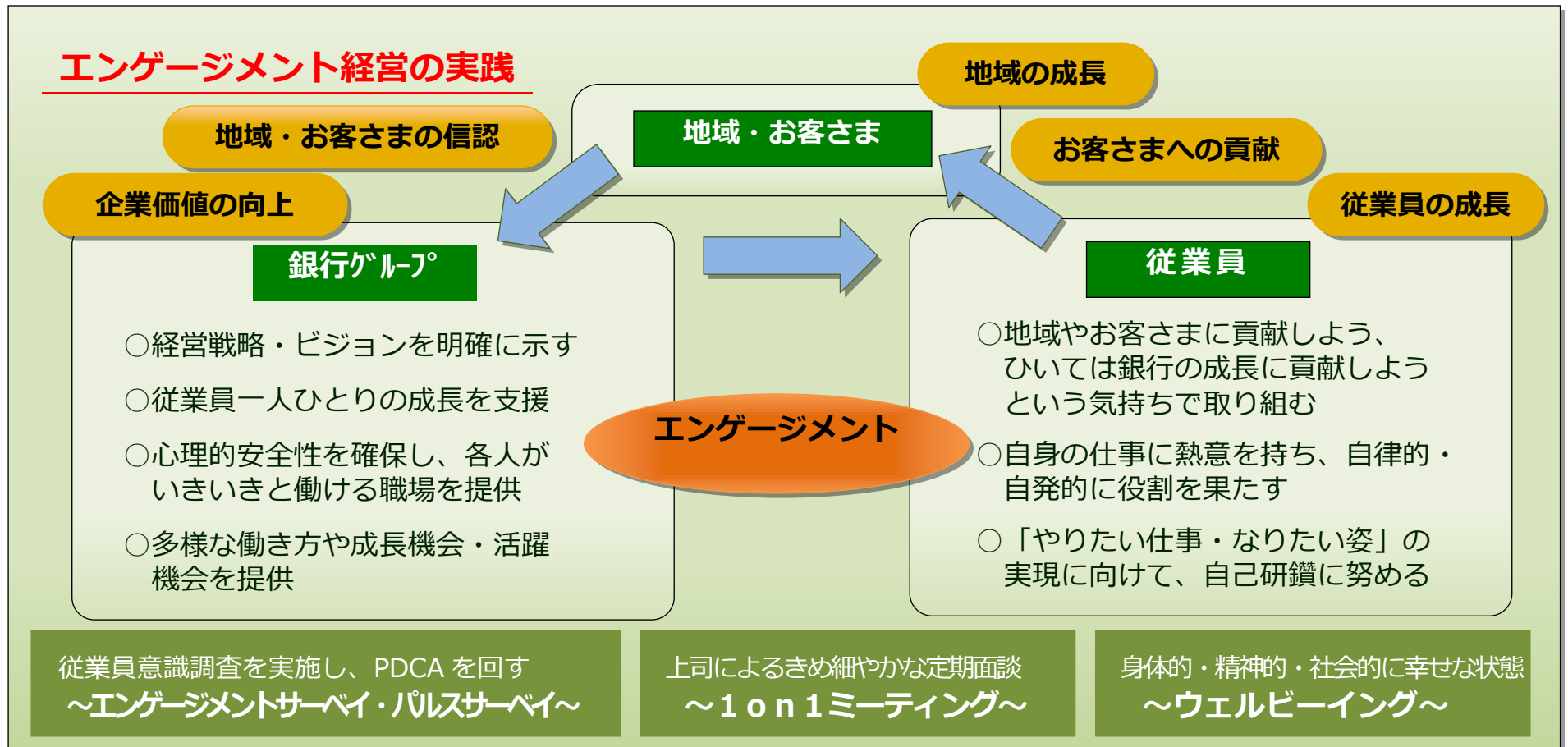
#### IT インフラの最適化・強靭化

- ・ 自行センターに点在するサーバー機器類を仮想統合基盤・クラウド・地銀共同センターに移行
- ・ 開発・運用負担の重いバッチ、営業店システムを地銀共同センターに移行
- ・ 勘定系を統合バンキングクラウドに更改
- ・ サイバー攻撃やシステム障害等のリスクに対し、耐性の強い基盤とインシデント発生時の早期復旧体制の構築

#### IT 人財の確保

- ・ 基盤の持続的・安定的提供を可能とする人財の計画的育成

## 7. 人財戦略【人的資本経営】：経営戦略と連動した人財戦略の実践



### 若手からシニアまで含めた成長機会・活躍機会の拡充

- ・「**キャリア・チャレンジ制度**」を創設し、グループ全体で各種公募制度を拡充
- ・各人の意欲・希望に基づく登用・配置を実現し、手挙げ文化を醸成、組織を活性化

### 適所適財での人財育成・配置

- ・人財データの整備・活用
- ・グループ全体での人財ポートフォリオ運用
- ・「**戦略人財**」の養成

## 人財育成

### ジェンダー・ダイバーシティ

- 推進プログラムの設置 「みらいデザインプログラム」
- 女性法人総合営業担当者の育成 : **150名体制**
- 上位職（管理・経営階層）へのチャレンジ : 女性役席比率  
(代理以上) **20%**  
**30%** (2030年までに)  
(係長・調査役以上) **30%**
- 男性育児休暇取得率 : **100%**

### GX・DX・専門人財の育成

- 【GX人財】 ○炭素会計アドバイザー資格の取得促進 **1,000名体制**
- 【DX人財】 ○DXスペシャリスト（本部分行員） **50名体制**  
(データサイエンス、デジタルビジネス、ITシステム)
- DXアドバイザー（法人営業） **ゴールド認定 500名体制**
- デジタル・サポーター（全行員） **ゴールド認定 1,000名体制**
- 【専門人財】 ○**100名を新たに育成**（本部・グループ会社）

### 行内認定制度

- コンサルティング人財 1,000名体制**（法人600名・個人300名・ローン100名）  
法人顧客の多様化する経営課題・個人顧客のライフステージに添った提案について、多様かつ高度なコンサルティング営業を実践できる人財
- 事務中核人財 200名体制**  
店頭マネジメントや高難度業務など、安定的な内部体制と事務基盤構築において中核的な役割を担う人財

以上