



地域金融機関
としての
新たな船出に向けて

会長
土井 伸宏

ごあいさつ

本年6月の株主総会を経て、頭取を交代し、私は代表取締役会長に就任いたしました。頭取職に就いていた8年間、ステークホルダーのみなさまには、温かいご支援とご高配を賜り、深く感謝申し上げます。

地域社会の繁栄のために、なお一層尽力してまいりますので、今後も引き続きよろしくようお願い申し上げます。

この会長メッセージで、8年間の当行グループの軌跡の大筋をお伝えすることで、当行の経営に対するみなさまのご理解がさらに深まる一助となれば幸甚に存じます。

第6次中期経営計画「Timely & Speedy」(2017.4-2020.3)

私が頭取に就任した2015年6月当時は、わが国がデフレ脱却を通じた経済成長を指向していた時期です。日本銀行は、「量的・質的金融緩和政策（2013年）」、続いて「マイナス金利政策（2016年）」を導入するなど、異次元の金融緩和政策の最中で、国内銀行の貸出金利は右肩下がり低下していました。そして金融緩和政策が長期化していくに伴って、銀行の預貸ビジネスは次第に行き詰まりを見せていくことが予見されるようになってきました。

頭取として最初に策定した中期経営計画では、生産性向上と事業領域拡大に取り組むことで、低金利下でも安定的に利益を計上できる体質へ転換することが当面の取り組むべき課題でした。

広域型地方銀行として、これまで築いてきた顧客基盤や店舗ネットワークを最大限いかすことを基本に、営業店業務の効率性向上とともに、顧客の課題解決に資する「コンサルティング機能の発揮」を新たに掲げ、より付加価値の高いビジネスの育成に取り組むことにしました。

<生産性向上>

まず中期経営計画のスタート前に、営業店業務の抜本的改革と革新的な生産性向上に向けた諸施策を企画、立案、推進する専任組織「生産性革新本部」を時限組織として設置（2017年2月）し、私自身が本部長となって、全行横断的かつ強力に取り組めました。営業店の事務負担を軽減して営業へパワーをシフトすることを目標に、営業店の事務拠点から営業拠点への転換を進めました。合言葉は「1人でも多く、1分でも長く、お客さまとお話するための拠点へ」というもので、さまざまな営業店業務の本部集中化やタブレット活用の促進などに取り組めました。こうした取り組みを進める中で、社会全体でデジタル化が加速度的に進展していく見通しであったことから、「イノベーション・デジタル戦略部」を設置（2019年6月）し、生産性革新本部の業務を発展的に継承するとともに、キャッシュレスやデジタルバンキングの企画、推進を進めました。

<事業領域の拡大>

コンサルティング機能の発揮にかかる具体策として、法人向けではベンチャー支援、ビジネスマッチング、M&A、事業承継支援などの強化に取り組み、個人向けではライフプランに応じたサービス提供に取り組みました。当時、個人金融資産残高が約1,800兆円もの規模に達し、その資産運用が大きな課題となっていたほか、とりわけ高齢のお客さまの間では資産承継・相続対策が大きな関心事となっていました。そこで、京都銀行が100%出資するグループ会社として京銀証券を設立し営業を開始（2017年）したほか、信託業務の銀行本体参入を行い（2018年）、金融事業でのコンサルティング業務を拡充しました。

第7次中期経営計画「Phase Change 2020」(2020.4-2023.3)

頭取としては2度目の策定となる中期経営計画では、前計画の取り組みをさらに進めるものとして、コンサルティング機能のさらなる発揮による事業領域の拡大、対面サービスとデジタルサービスのベストミックス、人材育成などに取り組まれました。

この中期経営計画策定にあたっては、改めて全従業員4,000人のおもいや意志を確認して、「ありがたい姿」として経営に反映させるプロセスを取り入れたほか、当時社会に浸透しつつあったSDGs達成と経営計画との融合をはかりました。

<店舗戦略>

生産性革新の取り組みによって営業店全体の効率性向上は着実に進展してきたので、次のステップとして、営業店1か店1か店にフォーカスして採算性向上に取り組む段階に入ったと判断しました。

そこで中期経営計画のスタートに向けて、お客さまとの接点となる拠点のあり方を抜本的に見直し、店舗にかかる基本計画の企画・立案と諸施策を推進・統括する「店舗戦略本部」を時限組織として設置（2020年2月）し、私自身が本部長となって、組織横断的かつ強力に取り組むこととしました。

店舗戦略本部では、「店舗」を切り口に当行の経営課題を整理し、これまでの枠組みにとらわれることなく約3年間活動し、大別すると次の4つの取り組みを行い、成果（2023年6月末現在）を残しました。

①地域グループ営業体制の編成

従来型のフル機能店舗・独立店舗だけを前提とせず、地域・エリアにおける僚店との役割・機能分担を行う体制を目指し、16のグループを構築しました。

法人営業では事業融資先の統轄店への集約によって、エリア内情報の一元化と統轄店の高いスキル・ノウハウを活用することで、より実効性の高い営業活動が実現できました。一方個人営業においては、各店のテリトリーの深掘りと、グループ内での成功事例の共有等によって、営業活動の効果を高めることができました。

②店舗運営の効率化

老朽化や耐震への対応が必要な店舗は、そのままの建て替えを前提とせず、公共庁舎内への移転や位置変更による投資額・賃料の抑制（10か店）、店舗内店舗（12か店）、昼休業実施（67か店、店舗内店舗除く）など、地域の将来見通しを踏まえつつ、営業体制の強化・効率化や地域における利便性の維持とコスト抑制のバランスをはかりながら、個々の対応に取り組めました。

[公共庁舎内への移転]



③店舗の有効活用

地域ニーズの充足と店舗運営コスト削減の両立を前提に、店舗にかかる規制緩和を活用して、建て替え時に「ホテル併設（1か店）」、「賃貸寮併設（2か店）」による新たな形態を取り入れました。地域の課題（ホテル不足・社員寮不足）の解消に向けた貢献ができ、また、当行としても受け取る賃料によって店舗運営費を軽減することができました。

[ホテル併設での建て替え]



④機能特化型拠点

地域特性に応じた機能特化型拠点として、法人特化拠点（3拠点）、デジタル拠点（1拠点）、相続・資産承継特化拠点（3拠点）を設置しました。

[法人営業特化拠点]



[デジタル拠点]



[相続・資産承継特化拠点]



<事業領域の拡大>

取引先企業の課題が多様化する中、人材確保を支援するため「有料職業紹介事業」の許可を取得して人材紹介業務を開始したほか、事業承継やSDGsにかかるコンサルティングを開始するなど、課題解決機能の拡充に取り組みました。
また京都銀行グループとしてのECモール事業を開始し、取引先の商材の販路拡大支援を通じた地方創生と、非金融分野でのビジネスへと事業領域を拡充しました。

第7次中期経営計画(2020.4-2023.3)を終えて

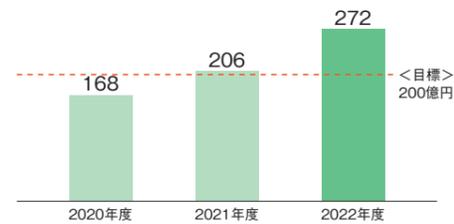
2020年は、年明け早々から新型コロナウイルス感染症が発生・拡大し、第7次中期経営計画は、計画策定時には想像もなかった環境での3年間となりました。従業員一人ひとりにとって大変な環境のもとでの業務となりましたが、地域経済を支えるという思いのもと、一致団結して取引先企業の資金繰り支援や窓口業務などにあたりました。経営としても難しい決断を迫られる場面もありましたが、結果的にはデジタル化の促進などを大きく進めることにもつながりました。業務を継続できたことは、従業員の頑張りはもちろん、ご家族のご理解・ご協力があってのことと、感謝しております。



<主要財務指標>

次の通り、主要財務指標として掲げていた4つの目標のすべてを達成することができました。

■親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

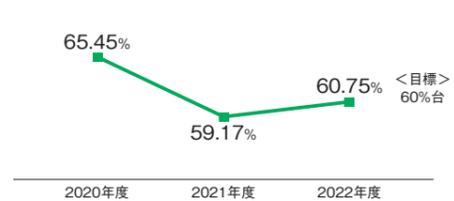


■実質ROE (連結・株主資本ベース)

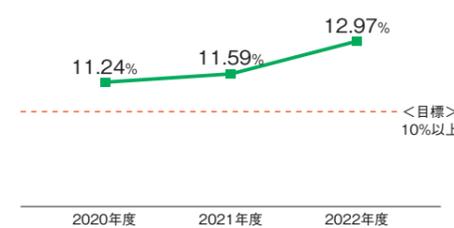


■OHR (単体)

(営業経費÷業務粗利益)



■自己資本比率 (単体・国内基準)



頭取就任時に課題認識した経費率(OHR)については、さまざまな取り組みの成果があらわれ、以下の通り、地銀平均と比べて大幅に改善し、安定推移できる体質へと転換できました。

■OHRの推移

	2014年度	2019年度 (第6次中期経営計画最終年度)	2022年度 (第7次中期経営計画最終年度)
当行 (地銀順位)	69.24% (28位)	68.91% (23位)	60.75% (9位)
地銀平均	69.36%	73.23%	77.99%

<役務取引等利益>

コンサルティングなどによる非金利収益の強化に取り組んだ結果、役務取引等利益は着実に増加し、8年間で約27億円、30%増やすことができました。法人関連取引が順調に増加しており、2022年度は3期連続での過去最高益更新となっております。

2014年度	2022年度	増加額 (増加率)
89.9億円	117.0億円	27.1億円 (30%)

<与信取引先数>

広域型地方銀行としての各エリアでの深耕とともに、当行の与信取引先数は着実に増加し、8年間で約6,400先、約18%増やすことができました。引き続き、従来からの融資にとどまらず、さまざまな課題解決を通じた取引先の成長を支援するとともに、当行グループのビジネスにもつなげていきたいと考えています。

2015年3月末	2023年3月末	増加数 (増加率)
約34,700先	約41,100先	約6,400先 (約18%)

<時価総額>

8年間、収益向上に向けた諸施策はもとより、ガバナンスの強化、TCFDなど気候変動への対応、資本政策に取り組むなど、上場企業としての持続的な企業価値向上に向けた経営に取り組んでまいりました。当行の時価総額(指数化)の推移は右図の通りですが、地銀平均を大きく上回るパフォーマンスで、株主のみなさまには当行経営にご期待いただいているものと受け止めております。今後もご期待にお応えできるよう、なお一層努めてまいります。



※2015年4月1日時点の時価総額を100として指数化
※上位地銀平均：2015年3月期末での預金量上位地銀15行の平均

新・第1次中期経営計画「New Stage 2023」(2023.4-2026.3)

当行では、企業価値を長期持続的に向上するには、「成長投資」「健全性の確保」「株主還元の充実」をバランスよく実現していくことが重要だと考えてきました。新しい中期経営計画(P.33、資本政策はP.13)では、健全性を堅持しながらも、成長投資としての信用リスクアセットの積み上げやコンサルティング機能の強化等によって、一段と収益力の向上、ROEの向上につなげてまいりたいと考えております。また株主還元については、2022年度実績では総還元性向57%となっておりますが、「総還元性向50%以上」の方針にそって引き続き株主のみなさまのご期待にお応えしてまいりたいと考えています。

こうした中、2023年6月開催の第120期定時株主総会では、昨年と同じ株主さまから特別配当と自己株式取得に関する2つの株主提案がありましたが、昨年同様、当行の考え方とは著しくかい離しており、「地域金融機関である当行の中長期的な企業価値の向上につながらない」との理由で当行取締役会として反対しました。株主提案への賛成率は、それぞれ23%と20%にとどまり否決となりました。提案株主さまの議決権割合が増加しているにもかかわらず、昨年の賛成率(25%)を下回る結果となりましたことは、より多くの株主さまの間で昨年以上に地域金融機関としての当行経営に対するご理解が進み、当行の考え方を支持してくださった結果と受け止めております。

企業経営に公式はありませんし、普遍的な経営スタイルなどは存在しません。ステークホルダーのみなさまの当行経営に対する考え方も一様ではなく、例えば政策投資株式に関しても、「京都銘柄」を中心に構成する当行の政策投資株式はコア・コンピタンスなので保有継続すべきとのご意見を持つ株主さまもいらっしゃいます。私としては、今後もステークホルダーのみなさまのご意見に耳を傾けつつ、上場企業として、そして地域金融機関としての「あるべき姿」に向かっての経営に取り組み、みなさまのご期待にお応えできるよう一層努力する所存です。

頭取としての8年間は、金融政策や新型コロナウイルス感染症など、向かい風を受ける中での経営でしたが、その中で、京都銀行グループ役員全員が一丸となって、知恵を絞りながら、新しいことに挑戦し、前に進んでまいりました。一艇のヨットに例えれば、向かい風や横風が吹く中で全員で帆を操作し舵を取り、目指す方向に走ることができたと振り返っております。

10月には京都フィナンシャルグループの設立を予定(P.23)しております。今後の新しい組織体制の中で、地域金融機関としての本分を全うすべく、新たな船出に臨みたいと思います。

引き続き格別のご支援、ご高配を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



地域とともに歩み
成長する京都銀行を
目指して

取締役頭取
安井 幹也

頭取就任に際して

このたび2023年6月29日付をもちまして、京都銀行第9代目の頭取に就任いたしました。その責務の重大さに身の引き締まる思いであります。今後とも地域金融機関にとって最大の使命である「地域社会の持続的な発展」のお役に立てるよう全力を尽くしてまいります所存でございます。何卒これまでと変わらぬお引き立てを賜りますよう、心からお願い申し上げます。

経営理念の実践

2023年4月にスタートした新・第1次中期経営計画「New Stage 2023」では、これまでの経営理念「地域社会の繁栄に奉仕する」に、「地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する」というフレーズを加えました。まさに、これを実践することが、地域金融機関としての京都銀行の役割であり使命であると思っています。

地域経済はいま、新型コロナウイルス感染症の落ち着いたとともに社会経済活動の正常化が進み、総じて明るい兆しが見えています。しかしながら、原材料価格の上昇や人手不足への対応をはじめ、中小企業を取り巻く環境は依然厳しい状況が続いていますし、今後の海外経済の減速がリスク要因として懸念されています。

それだけに当行では、引き続き事業者のみなさまの資金繰り支援や経営課題に関するご相談にしっかりと対応していくとともに、最適な金融サービスの提供やコンサルティング機能の発揮によって、地域経済の活性化に貢献してまいります。

取り組むべき経営課題

何をおいてもまず、中期経営計画で掲げた諸施策の実行を通じて、当行の企業価値向上に取り組んでまいります。今回の計画達成のための投資戦略として次の3つを設定しており、これらを成長ドライバーにしていきたいと考えています。

経営戦略投資	コンサルティング機能強化 事業領域の拡大・挑戦に向けた経営リソースの投下
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	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

また、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」にそった業務の実践、サイバーリスク・システムリスクを含めたさまざまなリスク管理態勢の強化など、ガバナンスの強化・充実に経営上の最優先課題の一つとして取り組んでまいります。

中期経営計画の計画指標は以下の通りですが、2025年度目標を通過点に、早期に「目指す水準」に到達できるよう邁進していきたく思います。

■目標計画指標	実績 (2022年度)	目標 (2025年度)	目指す水準
ROE	株主資本ベース 5.6% (純資産ベース 2.6%)	株主資本ベース 6% (純資産ベース 3%)	株主資本ベース 8% (純資産ベース 5%)
親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)	272億円	300億円	500億円
自己資本比率(連結)	13.5%	11%台	11%程度

最後に

十数年前の支店長時代、骨とう品や和菓子など昔ながらの商店が立ち並び京都の中心部を、毎日自転車であらまわっていました。そして今でも、当時のお客さまに呼び出されることが喜びとなっています。大変幸せなことであり、お客さまの心のどこかに私のことが残っていて、何かのきっかけで「少し話を聞いてみよう」と思い出してくださるのだと受け止めています。本当に銀行員冥利に尽きます。

こうした自身の経験・体験から、行員には「私たちの仕事のやりがいとは、いろんな方々から『ありがとう、あなたで良かった』と言ってもらふことだ」と説き、日々の業務の中で、お客さまのことを誰よりも一番よく知り、さまざまなご要望や課題に対して、一緒に親身に寄り添い対応して欲しいと伝えてきました。そしてその上で「(お客さまや同僚・仲間の) 記憶に残る人」になって欲しい、と期待を込めて話してきました。

当行行員が「記憶に残る人」として、お客さまのご期待に応え、お客さまの信頼を積み重ねていけば、当行はさらに良い銀行になり、業績や企業価値の向上につながると信じています。そのための人財育成をはじめ、頭取としての職責を果たしてまいります所存です。

ステークホルダーのみなさまには今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。

