

≡ 京都銀行

統合報告書

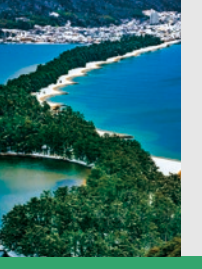
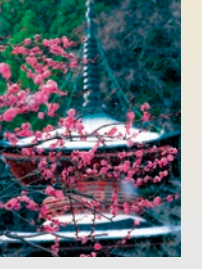
(ディスクロージャー誌・本編)

2022

(2021年4月1日～2022年3月31日)

飾らない銀行
≡ 京都銀行

2022年7月発行
発行 株式会社京都銀行 経営企画部
〒600-8652 京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地 TEL 075(361)2275
<https://www.kyotobank.co.jp/>



経営理念

京都銀行グループは、創立以来一貫して「地域社会の繁栄に奉仕する」を経営理念に掲げ、地域金融機関として地域のお客さまとともに歩んでまいりました。

サステナビリティ経営方針

京都銀行グループは、サステナビリティ経営を「経営理念のより一層高いレベルでの実践」と位置付け、サステナビリティ諸課題への対応を進めてまいりました。

サステナビリティ諸課題の解決に取り組むことを通じて、自らの企業価値を向上させ、地域社会の持続的発展に貢献していくことをあらためて表明するため、以下の「サステナビリティ経営方針」を制定しました。

京都銀行グループは、「地域社会の繁栄に奉仕する」との経営理念のもと、地域の社会的課題や環境問題の解決に取り組むことにより長期持続的な企業価値向上に努め、地域社会の持続的発展に貢献してまいります。

経営計画

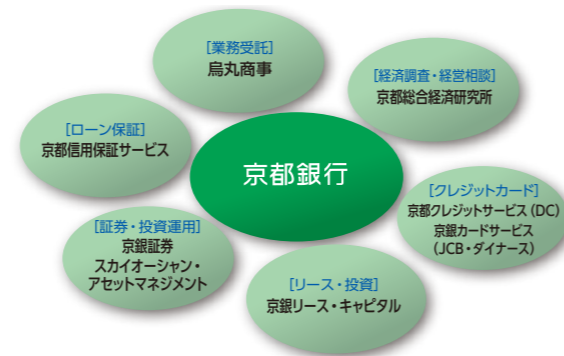
2020年4月開始の第7次中期経営計画「Phase Change 2020」の策定にあたり、経営理念のより一層の実践のため、「当行のありたい姿」を再確認するプロセス「4,000人全員で考える『京都銀行未来ビジョン』」を取り入れました。全従業員から集約した意見からは、「地元でお客さまに対し充実したサービス提供を行い、地域・お客さまとともに成長を続けたい」という「おもい」と、「これまでに築いてきた広域マーケットにおいて引き続き圧倒的な存在感を示していきたい」という「強い意志」が示されました。

全従業員のこれらの「おもい」と「強い意志」が込められた経営計画に基づく事業展開を通じて、持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。

京都銀行グループ

京都銀行グループは、銀行および子会社7社、関連会社1社で構成しており、銀行業務を中心に、証券業務、信用保証業務、リース業務、キャピタル業務、クレジットカード業務など多様なサービスを提供しております。

お客さまのニーズが多様化・高度化する中、グループ一体となり、ワンストップでの総合金融サービスを提供してまいります。



CI (コーポレート・アイデンティティ)・シンボルマーク

1985年に京都のリーディングバンクとしての地域の負託にこたえていくため、CIの基礎となる企業理念を「ザ・バンク・フォア・キョウトー京都と京都府民の皆さまのための銀行」と定めるとともに、企業理念や経営に対する考え方を、色と形で象徴するものとしてシンボルマークなどを制定しました。5本のラインは、京都の暮らしや文化風土の母胎ともいえる京都の代表河川「鴨川・桂川・宇治川・木津川・由良川」をイメージし、また御所や社寺の土堀に流れる5本の白い横線、京都五山なども意図したもので、未来に伝えたい京都の文化を象徴化するとともに、すっきりした優しいイメージは京都の誇る伝統美のセンスに通じております。同時に、共感・先見・創造・意欲・愛という当行役職員が目指すべき行動「5つの誓い」を込めております。



プロフィール

2022年3月31日現在

名称	株式会社 京都銀行 / The Bank of Kyoto, Ltd.
本店所在地	京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地
創立	1941年(昭和16年)10月
総資産	12兆1,967億円
預金・譲渡性預金	8兆9,878億円
貸出金	6兆1,489億円
資本金	421億円
発行済株式総数	75,840千株
格付け	A (R&I) A-(S&P)
従業員数	3,396人
拠点数	196か所 本支店・出張所(※)174、ローン営業部12、法人オフィス2、 移動店舗車1、海外駐在員事務所4(香港・上海・大連・バンコク)、 その他3 (※)店舗内店舗9、ネットダイレクト支店1、振込専用支店1を含む

発行にあたって

本誌は、国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイド」を参考にし、財務情報に加え、非財務情報として経営方針や経営戦略などについて、沿革や特長などを交えつつご説明しております。また、銀行法第21条に基づくディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する説明書類)を兼ねております。ディスクロージャー資料としてご利用の際は、当行HPに掲載しております「資料編」を合わせてご参照ください。

なお本誌には、当行の業績に関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おります。これらは、本誌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)など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おります。

CONTENTS

- 2 プロフィール・発行にあたって
- 3 京都銀行グループのあゆみ
- 5 業績ハイライト
- 7 トップメッセージ
- 13 主要マーケットの現況
- 15 京都銀行グループの成長モデル

経営戦略～お客さまの価値創造によるサステナビリティの実現～

- 21 コンサルティング強化戦略
- 31 デジタル戦略
- 33 店舗戦略
- 35 人材戦略・人財イノベーションプロジェクト

経営基盤

- 37 コーポレート・ガバナンス
- 41 リスク管理体制
- 42 特集:気候変動リスクへの対応
- 43 コンプライアンス(法令等遵守)の体制
- 44 マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等の体制
- 45 業務継続体制
- 47 ステークホルダーコミュニケーション
- 49 トピックス
- 50 店舗ネットワーク



表紙では「I Love Kyoto キャンペーン」ポスターをご紹介します。
“京都を愛するところ”を広く人々の意識に育みたいとの思いから、1982年に「I Love Kyoto キャンペーン」を開始しました。また、滋賀県においても、「I Love Shiga キャンペーン」を2013年から展開しており、滋賀の豊かな自然景観や歴史的遺産、伝統文化などを幅広くご紹介しております。各写真は、当行HPでご紹介しておりますので、ぜひご覧ください。(当行HP>京都銀行について>I Love Kyoto キャンペーン、I Love Shiga キャンペーン)



京都銀行グループのあゆみ(創立~平成)

第7次中期経営計画
「Phase Change 2020」

近畿のリーディングバンクへ

1941-50年代

京都府北部での誕生

- 1941年 ● 丹和銀行創立 (京都府福知山市)
- 1943年 ● 京都支店開設 (現七条支店)
- 1950年 ● 京都府本金庫事務受託
- 1951年 ● 「京都銀行」と改称
- 1953年 ● 本店を京都市 (現在地) に移転 ● 大阪支店開設

京都市に本店を移転

1960-70年代

都市型地方銀行への道

- 1963年 ● 東京支店開設
- 1966年 ● 現本店竣工
- 1973年 ● 京都証券取引所に上場
- 1978年 ● 預金量1兆円を突破

近畿地銀トップバンクの地位を不動のものへ

1980-90年代前半

金融変革への挑戦

- 1984年 ● 東京・大阪両証券取引所第二部に上場
- 1986年 ● 預金量2兆円突破
- 東京・大阪証券取引所第一部に指定替え
- 1989年 ● 香港駐在員事務所開設
- 1990年 ● 預金量3兆円突破

近畿地銀初の3兆円突破

地銀トップ10へ

1990年代後半

経営基盤の強化と体質改善

- 1998年 ● 投資信託窓口販売業務開始
- 1999年 ● ダイレクトバンキングセンター開設
- 当行唯一の赤字決算

不良債権処理からいち早く脱却

2000年代

広域型地方銀行としての躍進

市場の拡大

- 2000年 ● 草津支店 (滋賀県) 開設
- 2004年 ● 高の原支店 (奈良県)・尼崎支店 (兵庫県) 開設
- 2010年 ● 京都銀行 金融大学校設置
- 2011年 ● 名古屋支店 (愛知県) 開設
- 2013年 ● 東長岡支店新築 「CO₂排出量ゼロ」の環境配慮型店舗
- 2014年 ● 京都銀行 金融大学校 桂川キャンパス竣工

サービスの拡大

- 2001年 ● 損害保険代理店業務開始
- 2002年 ● 生命保険代理店業務開始
- 2004年 ● 基幹システムを「NTTデータ地銀共同センター」へ移行 ● 上海駐在員事務所開設
- 2012年 ● 大連駐在員事務所開設
- 2013年 ● バンコク駐在員事務所開設
- 2017年 ● 京銀証券株式会社営業開始
- 2018年 ● 信託業務への銀行本体参入

総合金融ソリューション業へ

	戦後復興	高度経済成長	原油高・高金利・円高	平成不況	日本版金融ビッグバン	グローバル化・金融再編	人口減少・低成長										
主な出来事	太平洋戦争 (1941-45)	神武景気 (1954-57)	岩戸景気 (1958-61)	いざなぎ景気 (1965-70)	石油危機 (1973・78)	プラザ合意 (1985)	消費税導入 (1989)	阪神・淡路大震災 (1995)	地球温暖化防止京都会議 (1997)	北海道拓殖銀行、山一証券経営破綻 (1997)	日本長期信用銀行、日本債券信用銀行経営破綻 (1998)	3メガ銀行への集約 (2002-05)	リーマン・ショック (2008)	東日本大震災 (2011)			
京都の出来事	京都市が政令指定都市に (1956)	久世工業団地の工場第一号操業開始 (1964)	京都市営地下鉄烏丸線開業 (1981)	長田野工業団地完成 (1974)	京都リサーチパーク完工 (1989)	平安建都1200年 (1994)	けいはんな学研都市都市びらき (1994)	京都市営地下鉄東西線開業 (1997)	京都市営地下鉄東西線開業 (1997)	京都市営地下鉄東西線開業 (1997)	京都市営地下鉄東西線開業 (1997)	京都みやこ信用金庫、南都信用金庫経営破綻 (2000)	京都府北部5信金合併新「京都北部信用金庫」誕生 (2002)	京滋バイパス全線開通 (2003)	山陰本線複線化 (京都-團部間) (2010)	京都縦貫自動車道全線開通 (2015)	京都経済センター完成 (2019)

丹後の金融機関から京都の金融機関、そして近畿の金融機関へ

京都銀行は、1941年10月に京都府福知山市において、京都府北部を拠点とする両丹銀行、宮津銀行、丹後商工銀行、丹後産業銀行が大同合併し、「丹和銀行」として誕生しました。

戦後復興期は傾斜生産方式により石炭・鉄鋼・海運などの基幹産業が重視され、西陣織・丹後ちりめんを中心とする伝統産業や繊維産業が主流の京都経済は不利な状況におかれていました。そのため、京都市の金融事情は銀行預貸率が全国平均を大幅に下回っており、資金が極めてひっ迫した状態でした。とりわけ、中小企業は深刻な資金難に陥っており、京都府、京都市、京都商工会議所を中心とする各界から中小企業金融の円滑化を担える地元本店銀行を望む声が高まり、その要請に対応する形で、当行は1953年に京都市へ本店を移転しました。こうした背景から当行は、京都市内をはじめ京都府全域の中小企業を金融面から支援し、地元本店銀行としての地位を固めてまいりました。

広域型地方銀行としての発展、そして総合金融ソリューション業へ

バブル経済崩壊後、都市銀行を含めた多くの金融機関は不良債権処理に追われ経営の安定化に奔走する一方、収益力の強化が喫緊の課題となっていました。そして、多くの金融機関において、事業を縮小させたうえで経営資源を集中投下する「選択と集中」を進めるケースが目立ちました。一方、当行は不良債権処理を速やかに完了させ、他金融機関が縮小均衡戦略をとる中、広域化戦略をとることで、市場の拡大を進めました。

また、市場の拡大に加えて、お客さまの主要な課題が資金調達ではなくなりつつあるとの認識に立ち、お客さまの課題に対してソリューションを提供するビジネスモデルの構築に早くから取り組み、サービスの拡大を進めてまいりました。

このように、既存ビジネスの市場拡大とサービス拡大という2つの拡大を通じて、資金量では地銀トップ10の規模となり、マザーマーケットである京都府では、先行する都市銀行や信用金庫などがひしめく中、着実に存在感を高め、2020年3月末には貸出金府内シェアが30%を超えるに至っております。

業績ハイライト

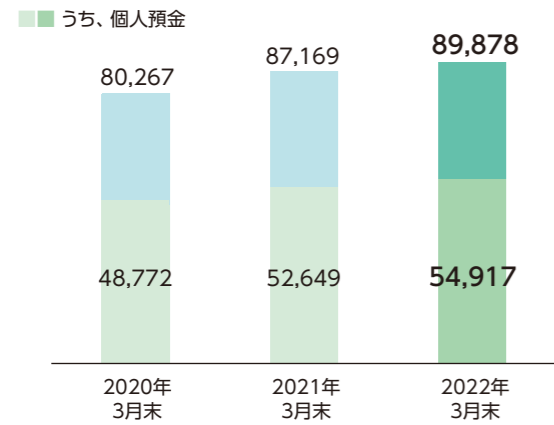
第7次中期経営計画「Phase Change 2020」の2年目の成果は次のとおりとなりました。

第7次中期経営計画(2020年度～2022年度)

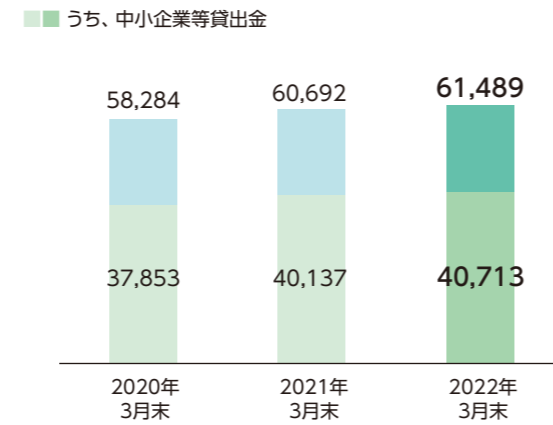
■主要財務指標 (計画最終年度、自己資本比率のみ計画期間中)

親会社株主に帰属する当期純利益	200億円
実質ROE (株主資本ベース)	4%以上
OHR	60%台
自己資本比率	10%以上

預金・譲渡性預金 (単体) (単位: 億円)

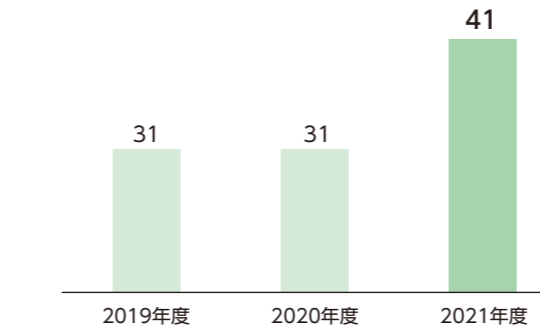


貸出金 (単体) (単位: 億円)

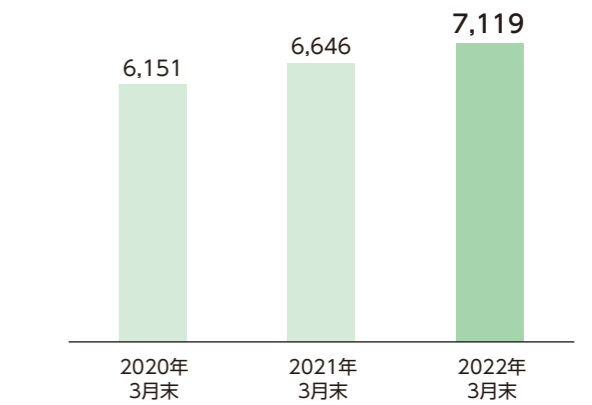


法人ぐるみ収益 (単位: 億円)

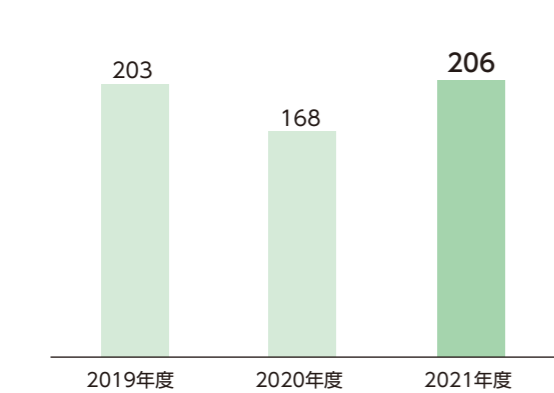
(シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング等による収益)



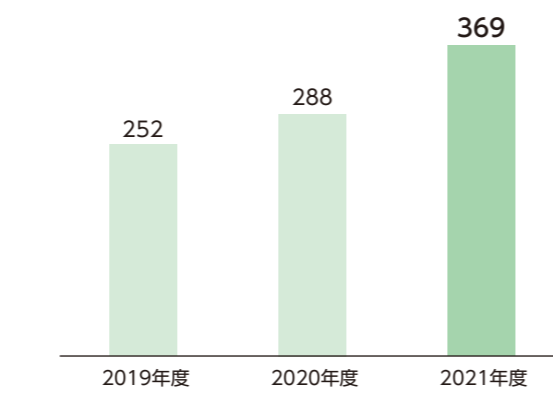
グループ預かり資産残高 (単位: 億円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

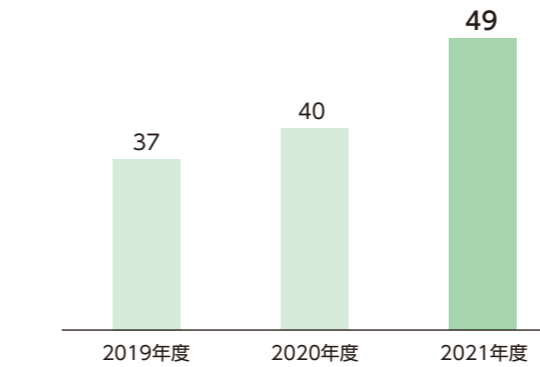


実質業務純益 (単体) (単位: 億円)

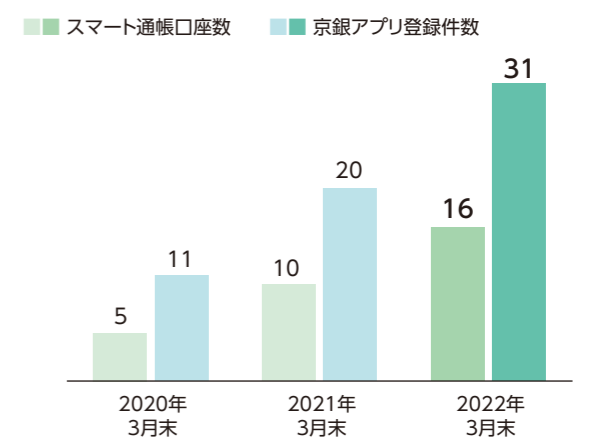


グループ預かり資産・信託関連収益 (単位: 億円)

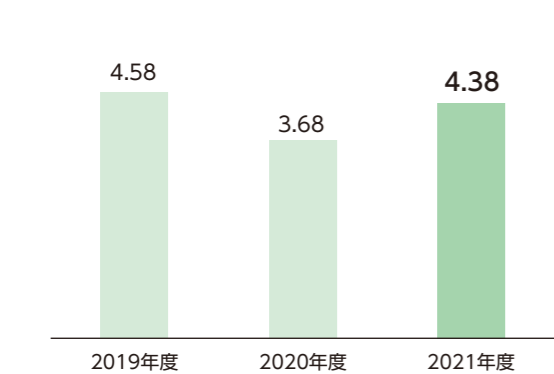
(銀行単体+京銀証券収益)



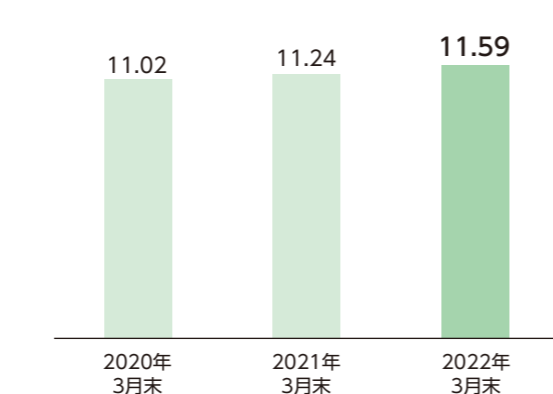
スマート通帳口座数・京銀アプリ登録件数 (単位: 万件)



実質ROE (連結・株主資本ベース) (単位: %)

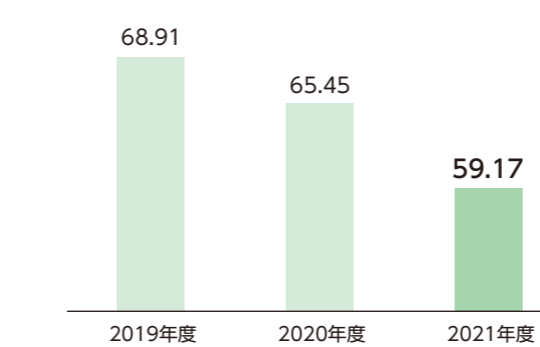


自己資本比率 (単体・国内基準) (単位: %)



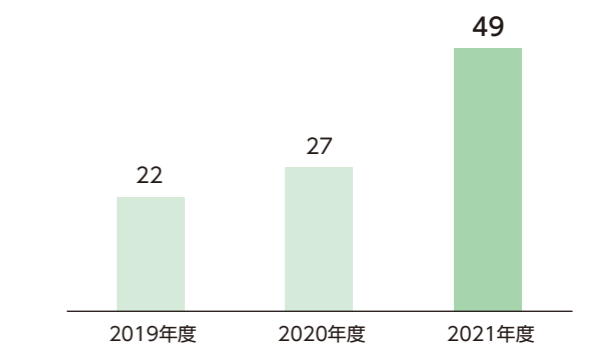
OHR (単体) (単位: %)

(営業経費÷業務粗利益)



総還元性向 (連結) (単位: %)

(親会社株主に帰属する当期純利益ベース)



(注) 2020年度までは、当期純利益 (単体) に対する配当性向30%が目安
2021年度からは、親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向50%が目安

トップメッセージ

地域金融機関ならではの
中長期的な企業価値向上に
向けて

取締役頭取

土井 伸宏



2021年度を振り返って

世界に不安と混乱をもたらした新型コロナウイルス感染症は、感染拡大と収束を繰り返すばかりで、完全終息の兆しが見えぬまま発生から2年が経過しました。この間、世界各地でサプライチェーンの混乱が生じ、供給制約や資材不足が拡大したほか、物流停滞が長期化したことなどで、世界経済は深刻な影響を受けました。2021年度末近くからは、ロシア・ウクライナ情勢の影響で世界的にエネルギー・資源価格が高騰し、急速な円安進行も相まって、わが国においても物価上昇が顕著となり、国民生活や経済への影響が懸念されるとともに金融政策は難しい舵取りを求められる局面を迎

えています。このように世界で生じた混乱が国内経済に波及したことは、私たちが経済のグローバル化を再認識する契機となりました。そして新型コロナウイルス感染症の影響が地域経済を蝕む状況が依然続くなど、先行き不透明感が高まる中で2021年度は幕を閉じました。

こうした環境下で当行は、事業者のお客さまに対しては、資金繰り支援に継続的に取り組み事業活動を下支えするとともに、厳しい環境を乗り越えてさらなる成長を目指すためのコンサルティングに取り組みました。一方、個人のお客さまに対しては、ライフステージにそった資産活用等のコンサルティングに取り組みました。こうした営業活動の結果、中期

経営計画2年目となる2021年度は、親会社株主に帰属する当期純利益は206億円（前年度対比で+22%）と伸長するなど、中期経営計画の最終年度（2022年度）目標として掲げた主要指標（4つ）を、すべて達成することができました。

主要指標・実績

親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)	2022年3月末 206億円	中計最終年度 200億円
実質 ROE (株主資本ベース)	2022年3月末 4.38%	中計最終年度 4%以上
OHR	2022年3月末 59.17%	中計最終年度 60%台
自己資本比率	2022年3月末 11.59%	中計期間中 10%以上

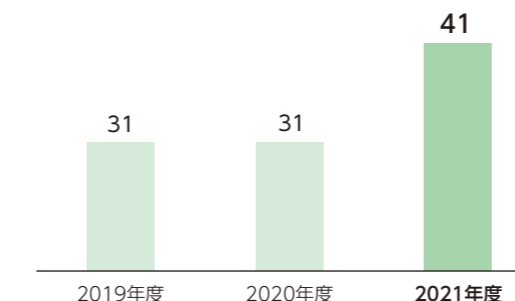
総合金融ソリューション業を目指して

中期経営計画では「事業領域を銀行業から総合金融ソリューション業へ」をメインテーマの1つに掲げ、コンサルティング力の強化に取り組んでいます。

法人向けコンサルティング

2021年度は、シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング、私募債、SDGs支援関連などの役務収益が伸長し、「法人ぐるみ収益」で41億円の収益を計上しました。新型コロナウイルス感染症の影響を受ける地域経済の活性化に向けて、2020年6月に立ち上げたコロナサポートチームが、引き続きお客さまの経営課題をヒアリングし、資金繰りにとどまらず、売上・集客、事業承継、新事業展開、デジタル

法人ぐるみ収益 (単位: 億円)
(シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング等による収益)

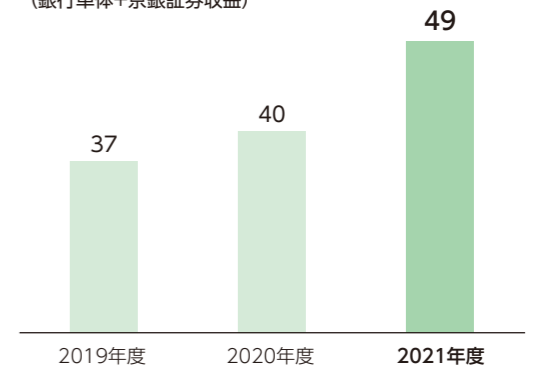


化支援など多岐にわたる課題解決に取り組みました。またSDGs・ESG経営をサポートするための新サービスは、お客さまのニーズを捉えて順調にスタートし、今後の一段の成長を期待しています。

個人向けコンサルティング

2021年度は、投信自動積立を含めた投資信託関連、信託関連などの役務収益が伸長し、「グループ預かり資産・信託関連」で49億円の収益を計上しました。資産活用、相続・資産承継などお客さまのライフステージにそった丁寧なコンサルティングが、専門人材育成の進展とともに、着実に効果を発揮してきたと手応えを感じております。京銀証券の営業開始(2017年)、信託業務への銀行本体参入(2018年)以降、「銀行・証券・信託」のワンストップサービスが可能となり、お客さまニーズへの対応力が増したことが一層の成果につながってまいりました。

グループ預かり資産・信託関連収益 (単位: 億円)
(銀行単体+京銀証券収益)

経営課題を克服し、
ビジネスモデルの強みを生かす

当行の強み、他行との差別化要因をあげるなら、広域型地方銀行として成長する過程で構築した拠点ネットワークと、それを支える人的資本だと思います。

もともと京都を中心に拠点を設けていた当行は、2000年の滋賀県への初出店以降、攻めの経営を推進して近畿2府3県を中心とする拠点網を構築していくとともに、近畿とは産業構造が異なる愛知県にも2拠点を拠出し、リスク分散

の効いた融資の増量を進めました。また新規出店と並行して、これを支える人的資本も強化することで、広域型地方銀行としての成長の地歩を固めてまいりました。こうした「成長のための先行投資」を行うことで、預金・貸出金の増量を通じて利益水準を高め、自己資本を充実することで、安定成長を続けてまいりました。

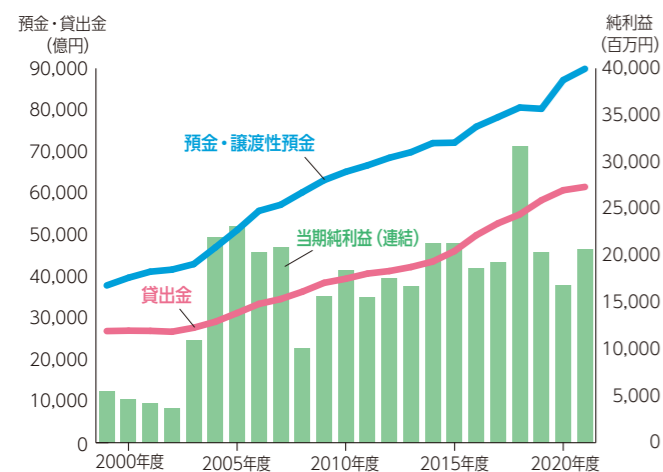
店舗網の拡充	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000年3月末	105	9	0	0	0	0	1	115
2020年3月末	111	31	14	7	8	2	1	174

+51%

人的資本の強化	従業員数
2000年3月末	2,862
2020年3月末	3,440

+20%

成長のための先行投資



ところがマイナス金利政策の影響で次第に利回りが縮小し、当初の想定に反して、先行投資の負担感が高まりつつあったことから、ここ数年は経営課題への対応として、「付加価値の向上」と「効率性の向上」を両輪に、コンサルティング業務の強化、デジタル化の推進、事務から営業への戦力シフト、店舗運営の効率化、専門人材の育成などの取り組みを進めてまいりました。直近のトップライン拡大、OHR改善などを見ていただければ、こうした取り組みの効果が着実にあらわれ、経営課題の克服が進展していることがわかりいただけると思います。

拠点ネットワークについてですが、当行の店舗戦略は、「拠点の削減」ではなく、「拠点が持つポテンシャルの発揮」に重点を置くものです。これまで当行は、広域型地方銀行としての成長を指向して、お客さまのより近くに拠点を設け、お

客さまとのつながりを広げ深めてまいりましたので、この強みを生かしたいというのが根本にあります。デジタル化の浸透で、リモートチャネルの利活用をご希望されるお客さまが増えているのは事実で、当行も京銀アプリをはじめとしたデジタル取引の機能拡充を推進しています。しかし一方で、コンサルティング業務のようなハイタッチで付加価値の高いサービスを提供するうえでは、お客さまがご希望されればいつでも対面でじっくりとお話ができる拠点が、お客さまの近くに存在していることが非常に重要だと考えています。こうしたことから当行では、「対面サービスとデジタルサービスのベストミックス」を、中期経営計画のメインテーマの1つに掲げて取り組んでいます。

広域型地方銀行としての拠点や専門人材は、当行にとっての強み、他行との差別化要因となっていますので、この強みを生かすことで成長実現につなげてまいりたいと考えます。

なが——い、おつきあい。

広域型地方銀行としての店舗戦略をはじめたころ、メディア戦略を並行して展開しました。当行のお客さまに向き合う姿勢として「なが——い、おつきあい。」というフレーズをキャッチコピーとして、当時の地域金融機関としては独創的なテレビCMを積極的に流しました。当時、京都以外の地域では京都銀行の存在感はまだ低かったため、まず認知度向上を図ることが狙いでした。2000年初頭はバブル崩壊後の金融破綻・再編の記憶から、「自社が長く取引のできる銀行」として「健全性の高い銀行」との取引を求めるお客さまが少なくありませんでした。当行は当時から健全性が高かったため、「なが——い、おつきあい。」



「大根」篇CMの一部とてつもなく「なが——い」大根が登場本CMシリーズを代表する一篇

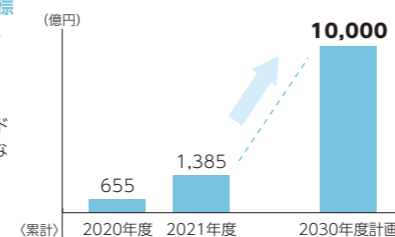
は、他行との差別化を浮き彫りにする当行のポジショニングとして効果を発揮し、当行の新規取引先開拓が順調に進むなど、新しいマーケットでの営業活動の推進力となりました。「なが——い、おつきあい。」は現在では京都銀行の「代名詞」として広く認知され、また長期目線にたった経営はいまのサステナビリティ経営へと通じているのではないのでしょうか。

サステナビリティ経営の深化

2021年1月に設置したサステナビリティ経営推進委員会では、経営環境が変化中、当行グループがサステナビリティ経営を深化させ、企業価値を向上するうえでのサステナビリティ関連諸課題を審議いたしました。2021年度の最も大きなトピックスは、10月の「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同表明」です。このTCFD提言への賛同表明とあわせて、サステナブルファイナンス目標、CO₂排出量削減目標の2つの長期目標を設定・公表したのですが、今後も気候変動をはじめとする社会的課題・環境問題に対する取り組みをさらに促進してまいります。

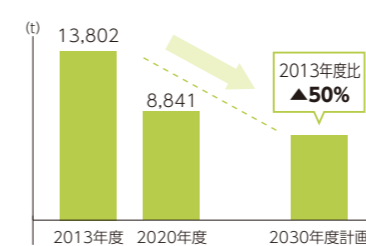
サステナブルファイナンス目標

2030年度までに1兆円のサステナブルファイナンスを行う
 <対象となる投資例>
 サステナビリティ・リンク・ローン、債券等のほか、SDGs私募債等、持続可能な社会の実現に貢献する投資



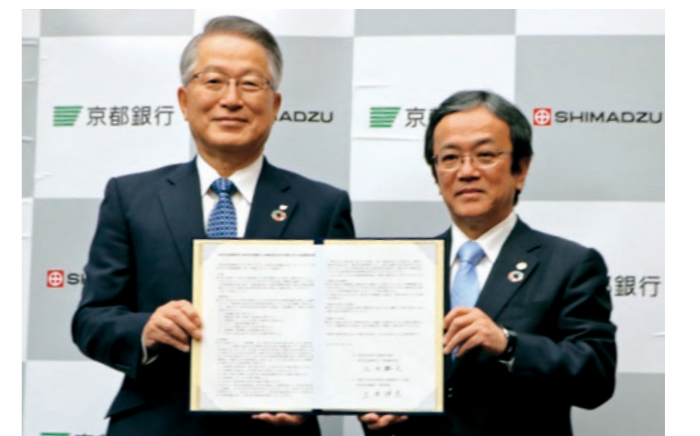
CO₂排出量削減目標

2030年度までに2013年度比50%の削減を行う
 <測定対象>
 当行グループの電気・ガス・ガソリン使用量から算出したCO₂排出量 (Scope 1および2に該当)



SDGsやカーボンニュートラルが社会の共通目標として定着しつつある中、地域金融機関の役割は、中小企業を含めた地域企業の1社1社にSDGsや脱炭素の取り組みを広げていくことだと考えています。そこで重要となるのが、どのようにしてサプライチェーン全体での取り組みとして裾野を広げていくかということです。

京都には先端技術や独自の経営スタイルを誇る上場メーカーと、そのサプライヤーが数多く立地しており、特色ある産業構造が構築されています。京都に複数あるサプライチェーンの1つ1つを面的に捉え、SDGs・脱炭素の取り組みを促進することができれば、京都らしく、実効性の高い取り組みになります。地域の上場企業とそのサプライヤーの双方と取引を持っているのが当行の強みです。環境省が実施する「令和3年度ESG地域金融促進事業」(7月採択)では株式会社島津製作所様との協業に取り組み、当行が双方の橋渡し役として活動しています。具体的には、京都の経済・環境・社会への影響の抑制・軽減の観点から、当行が同社サプライヤー様に対して温室効果ガス排出量削減をはじめとしたSDGs関連の本業支援を実施し、サプライヤー様の事業の持続可能性を高めていこうとしています。この取り組みは、より幅広い協業・連携を目指して、12月に「持続可能な社会の実現に向けた包括連携協定」の締結に発展しています。



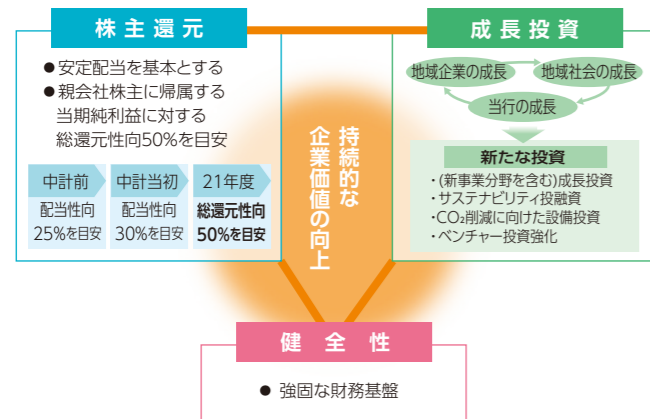
【上田輝久・島津製作所会長(当時、社長)(右)との協定締結式】

株式会社島津製作所様との取引関係を、確認できる資料でさかのぼると、昭和26(1951)年に同社の株式を当行が保有させていただいたのが最も古い取引のようです。以降、さまざまな取引をいただき、歴史を積み重ね、昭和26年から70年目となる節目の年(2021年)に、さらなる関係強化に向けた協定締結ができたことを大変意義深く思っております。

京都を地元とする企業同士、地域活性化を共通テーマに据えることで、70年経ってもなお関係が深まるとともに、異業種間でのパートナーシップによって、双方が新たな事業展開を図ることができると大きな可能性を感じています。

株主還元方針の変更 (2021年12月公表)

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います。



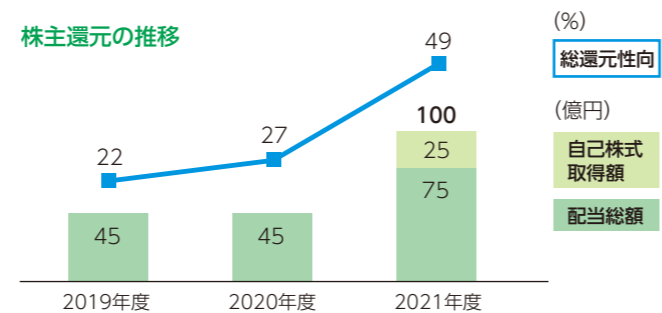
株主還元については、2021年12月、総還元性向50%を新たな方針として掲げ、2021年度から適用しました。当行の資本効率、自己資本比率、今後の成長投資などを総合的に勘案して一段の還元強化をすべきと判断したのですが、社外取締役を含め取締役の間で繰り返し議論し、投資家のみなさまのご意見も参考にして、決めたものです。50%という水準についても、今後の成長投資や自己資本との観点から、多面的なシミュレーション・検討を経て決定いたしました。

成長投資については、今後も地域経済を活性化させていくうえでの融資の増量に加えて、ベンチャー企業などへの投資、取引先の脱炭素化等を促進するサステナブルファイナンス、当行のCO₂排出量削減やデジタル化促進に向けた設備等への投資、人的資本への投資など、当行では今後も継続して積極的な成長投資が必要となります。一方の自己資本については、融資増量等によるアセット増加に伴う積み上げが必要です。

健全性の確保については、過去に起こったリーマン・ショックのような急速な景気後退が起こった局面においても地域企業をしっかりと支えていくうえで、地域金融機関として最重視すべき経営指標だと考えています。金融システム安定化の観点からいえば、すべての金融機関が重視すべき指標ともいえます。中期経営計画がスタートした時点では「自己資本比率10%以上」を掲げ、現在(2022年3月末時点)の自己資本比率は11.59%となっていますが、新型コロナウイルス感染症の終息が見えず、地政学的リスクが高まり、景気の不確

実性が増している状況下では、現在の水準で十分だとは言いきれません。また万一、急速な景気後退が現実になれば、取引先をはじめ世間の自己資本比率に対する目線が上がるなど、銀行の健全経営が再び提唱されるかもしれません。

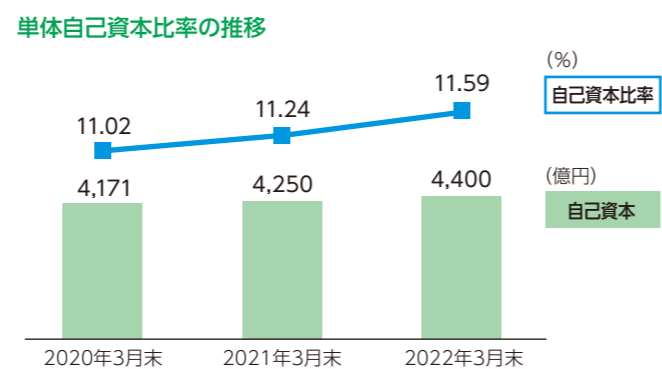
さまざまな検討を経て導き出した水準が総還元性向50%ということになりますが、これは他行と比較してもトップ水準であり、現時点では当行の株主・投資家のみなさまをはじめステークホルダーのみなさまにも十分ご理解いただけるものと考えています。



$$\text{総還元性向} = \frac{\text{配当総額} + \text{自己株式取得額}}{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}} \times 100 (\%)$$

〈一株当たり配当金の推移〉 (円)

年度	2019年度	2020年度	2021年度
一株当たり配当金	60	60	100



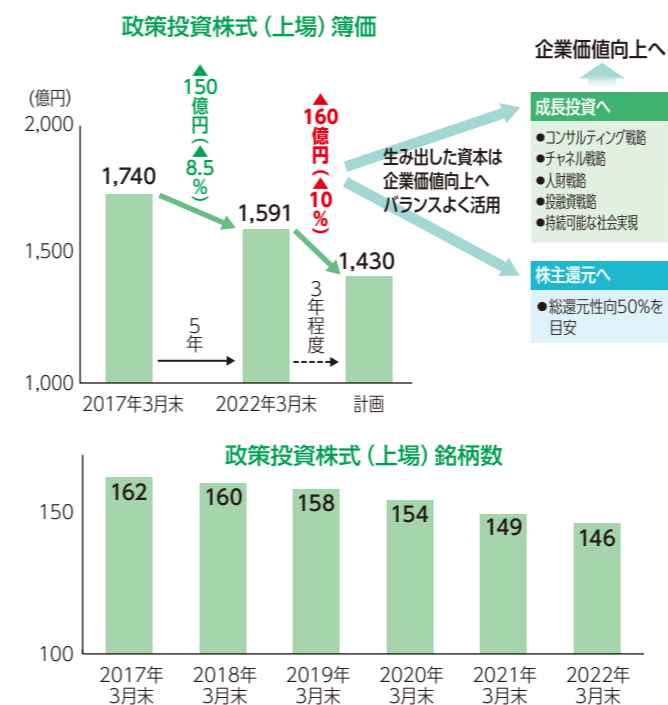
政策投資株式の縮減方針 (2022年5月公表)

当行では過去から政策投資株式の縮減を進めてきましたが、今般、「簿価の10%に当たる160億円相当を、3年程度で縮減する」という縮減方針を定めました。政策投資株式については、昨年の統合報告書において、「投資家のみなさまのご理解がさらに進むよう努める。幅広いステークホルダーのみなさまにとってもご理解いただきやすく当行の企業価値向上につながる最適解を導き出せるよう取り組む。」と述べ

ておりました通り、1年間、さまざまなご意見を踏まえた検討を、社外取締役を含め取締役の間で行ってまいりました。

コーポレートガバナンス・コードにそった縮減という一面は もちろんありますが、ROE向上を大きな課題と捉え取り組む中、2021年度に伸長した利益成長だけでなく、資本の面でも資本効率向上等を図っていくことも踏まえて、今回、縮減方針を策定した側面もあります。

「簿価の10%に当たる160億円相当を、3年程度で縮減する」という計画は、直近2017年3月から2022年3月までの5年間で約150億円縮減した実績と比べると、これまでの縮減スピードを加速させるものです。今後の対象銘柄選定については、保有意義検証のプロセスで経済合理性などを総合的に勘案して判断してまいります。取引先との安定的なリレーションは重要ですので、しっかりとご理解をいただきながら、進めてまいりたいと考えています。また、保有基準に合致している場合であっても、取引先からの意向を確認できた投資については売却してまいります。売却により生じた資本は、さきほど申し上げた、「成長投資」や「株主還元の充実」を中心に適宜振り向けたいと考えています。



中長期持続的な企業価値向上に向けて

京都銀行グループでは、経営理念「地域社会の繁栄に奉仕する」のもと、サステナビリティ経営を推進し、持続可能

な社会の実現に向けた具体的取り組みを進めることで、経済的価値と社会的価値を高め、中長期持続的な企業価値向上を目指しています。このサステナビリティ経営を、グループ一体となって一層推進するため、2022年3月には京都銀行グループ全社共通の「サステナビリティ経営方針」を制定しました。

とくにこの1年間、持続的な企業価値向上に向けて、さまざまな角度から検討を加え、実行してまいりました。こうした中、2022年6月開催の第119期定時株主総会では、株主さまから特別配当に関する株主提案がありました。当行の考え方とは著しくかい離しており、「当行の中長期的な企業価値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をいたしました。株主提案への賛成率は25%にとどまり否決となり、今回は大多数の株主さまが当行の考え方を支持してくださったと受け止めています。

株主提案への賛否を巡って、「地域金融機関の中長期持続的な企業価値向上」が一つの論点となり、当行の考え方を改めて多くの株主・投資家のみなさまへご説明できる機会を得て、建設的な対話ができただことは、大変有意義だったと感じています。

当行の考え方は、これまでの開示資料や本メッセージで私が述べた通りで、現時点では最適と考えております。しかし一方で、常に最適解を模索する柔軟な経営姿勢を持ちたいとも考えております。いまの考え方を、決して硬直的なものとすることなく、これまで同様、地域の社会経済情勢やステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を踏まえて、時代にあわせて変えていく柔軟性も必要です。

地域金融機関のステークホルダーは、お客さま、株主・投資家のみなさま、地域社会、従業員など多様です。各ステークホルダーのみなさまの当行に対する期待・価値基準もさまざま、短期的な目線ではときに相反することもあるかもしれませんが、中長期的な目線にたてば同じ道を歩むことは十分可能だと思います。こうした信念のもと、京都銀行グループは、ステークホルダーのみなさまが、より納得感を持てるような、地域金融機関ならではの的中長期的な企業価値向上に向かってさらに力強く、またスピード感をもって、前進してまいります。

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。

主要マーケットの現況

近畿のポテンシャル

イノベーションの土壌

当行が主要マーケットとする近畿2府3県は、古くから政治・経済の中心であり、それに伴い産業の集積が進んでおりました。そのため、当行のマザーマーケットである京都府においても、第二次世界大戦前後から高度な技術開発力と独創的な経営で優れた製品を生み出すベンチャー企業が多数登場し、その中には日本を代表するグローバル企業へと成長した企業も少なくありません。また、京都大学や大阪大学といった国内トップクラスの大学などが集積し、大学発のベンチャービジネスが盛んに行われるなど、旺盛な進取の気性を有する風土です。

このイノベーションの気風を反映し、京都府・大阪府・奈良県にまたがるけいはんな学研都市(関西文化学術研究都市)や大阪府の彩都(国際文化公園都市)、神戸市の神戸医療産業都市など、産学官連携研究施設からなる複数の研究都

市が存在するなど、新技術開発・新産業創発の取り組みが活発に行われております。

●大学特許登録数			●関連大学別大学発ベンチャー企業数		
順位	大学名	件数	順位	大学名	企業数
1	東京大学	213	1	東京大学	329
2	大阪大学	205	2	京都大学	242
3	京都大学	190	3	大阪大学	180
4	東北大学	184	4	筑波大学	178
5	東京工業大学	138	5	慶應義塾大学	175

(2020年) (2021年10月時点)

特許庁「特許行政年次報告書2021年版」 経済産業省「令和3年度大学発ベンチャー実態等調査」



経済規模

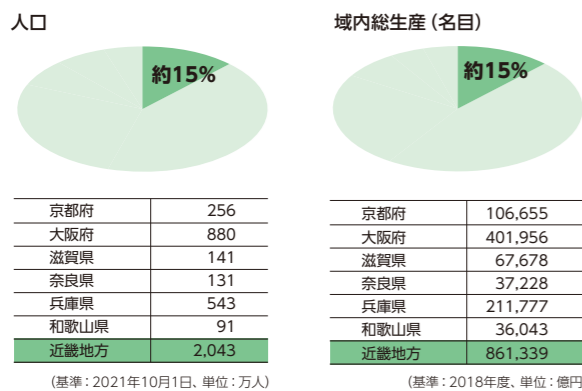
当行の主要マーケットを含む近畿地方は、人口および域内総生産が日本全体の約15%を占める地域です。その経済規模は世界的に見ても大きなもので、国別名目総生産に照らすと世界第19位のトルコと同程度の規模となっております。

主要都市部は、京都市・大阪市・神戸市といった人口100万人を超える大都市が通勤圏内に併存する一方、独自に文化を育んできたという珍しい環境にあります。それぞれの都市は産業集積が進んでおり、日本国内においても一定の存在感を有しております。



(参考) 国別名目総生産		
1	アメリカ	205,271
2	中国	138,418
3	日本	50,378
4	ドイツ	39,790
17	オランダ	9,144
18	サウジアラビア	8,165
	近畿地方	7,799
19	トルコ	7,796
20	スイス	7,360

(基準: 2018年、単位: 億ドル)
※近畿地方のみ2018年度、1ドル=110円43銭 (2018年平均レート) で換算
総務省統計局「人口推計」 内閣府「県民経済計算」 IMF統計資料より京都銀行作成



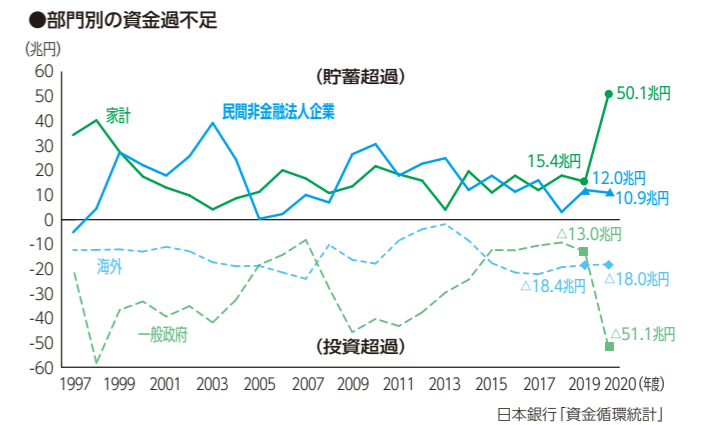
当行を取り巻く環境

お客さまのニーズの多様化・高度化

従来、銀行に対するお客さまのニーズは専ら資金調達に関するものでした。しかしながら、資金循環統計でも示される通り、2000年以降おおむね事業法人は貯蓄超過の状態となっております。これは、マクロ的には事業を営むお客さまの主要な課題が資金調達でなくなりつつあることを示しております。それとあいまって、お客さまは資金調達以外の経営課題に対するソリューションを求める傾向にあり、その内容は多様化するともに高度化しております。

同様に、貯蓄超過の個人のお客さまにつきましても、資産形成・資産運用・資産承継といったライフプランニング全

般にわたるニーズ・課題に応えることが期待されております。

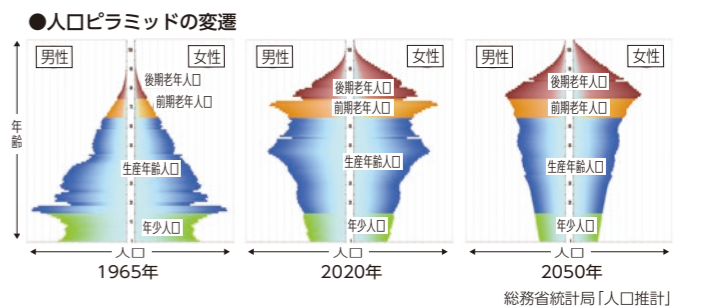


長寿化の進展と少子化の加速

東京オリンピックが開催された頃のが国の平均寿命(1965年)は、女性が72.92歳、男性が67.74歳でしたが、2020年時点で女性は87.74歳、男性は81.64歳と大きく伸びており、2050年には女性の平均寿命が90歳を超えるという推計もあります。まさに「人生100年時代」であり、かつてとは異なる長い人生を安心して過ごすためのライフプランニングが必要となります。

一方、少子化の加速により、2050年には生産年齢人口が現在に比べて約3割減少する推計となっております。つまり、

わが国の産業の担い手が大きく減少することを意味しており、人材確保やデジタル化、事業承継が大きな課題となります。



人口減少・地方経済の縮小

わが国の人口は2008年をピークに減少に転じており、2060年には9,000万人を割り込み、1950年代の人口水準となります(ただし、人口構成は大きく異なります)。

この人口減少は地方ほど顕著に進行しており、都市部への人口流出に歯止めがかからない状況です。

人がいなくなれば、そこで営む事業所がなくなり、経済がしばみ、社会が衰退…ということに陥り、地域社会が存亡の危機に晒されます。したがって地域金融機関は、地域の持続可能性に対する取り組みを第一義に進めていく必要があります。

デジタル取引の増加

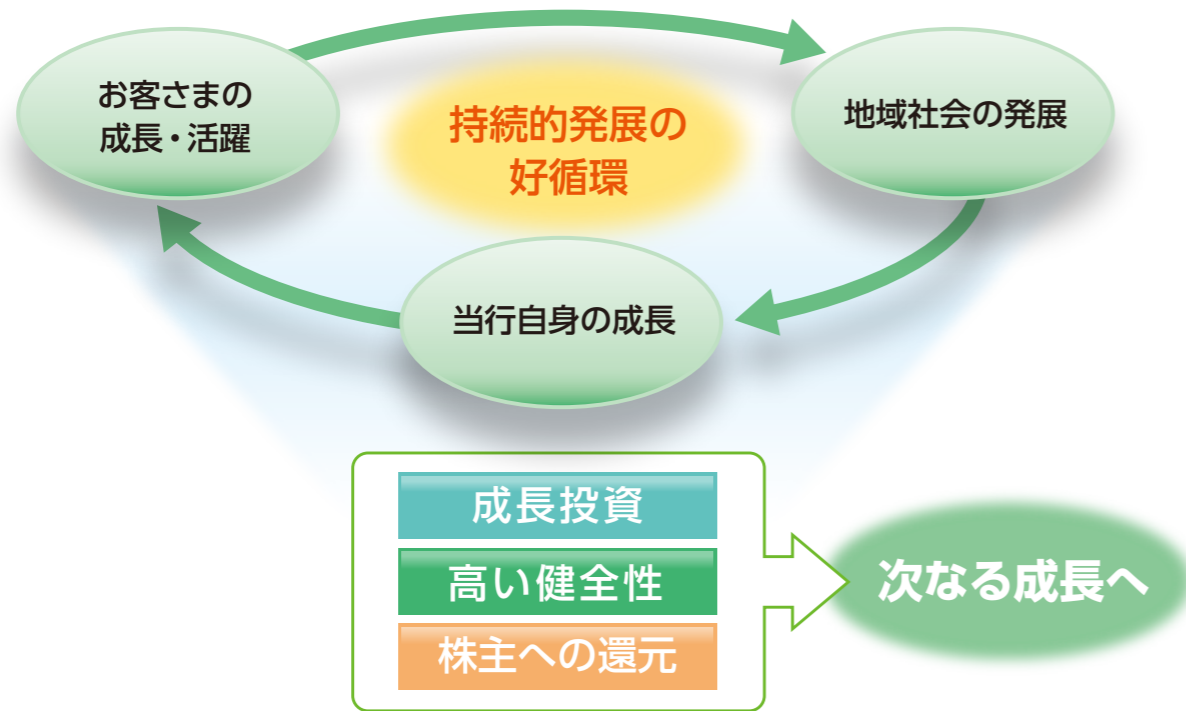
地域金融機関を取り巻く環境はかつてと大きく異なっております。その一つにオンラインサービスの充実を挙げることができます。これは、今まで接点を持ちにくかったお客さまへのアクセスを可能とするものではありませんが、その

一方で異業種からの参入が進むことも意味します。また、銀行窓口に来店せずに完結できるサービスが増え、窓口来店客数は減少しているなど、拠点の在り方も従来型発想からの脱却が求められます。

京都銀行グループの成長モデル

京都銀行グループのコア成長モデルとそれを支える基盤

京都銀行グループは、経営理念「地域社会の繁栄に奉仕する」のもと、創立以来、地域金融機関として、地域のお客さまや地域社会の課題解決に取り組み、期待に応え続けることで、ともに成長してまいりました。



地域企業の創業・成長支援を軸にした成長モデル

社会・関係資本、知的資本

京都銀行グループのあゆみ(p.3)でも触れた通り、京都府北部の小さな銀行として誕生した当行は、京都の財界などからの強い要請に呼応する格好で、京都市に本店を移しました。当行は京都市において後発銀行でありましたが、市内の多くの中小企業の喫緊の課題であった資金難を解消すべく積極的な金融支援を進め、戦後復興を下支えしてまいりました。

この頃、古くから「都」として文化、産業を育んできた京都では、現在においても独自の市場を持ち、高度な技術開発力と独創的でユニークな製品を製造するベンチャービジネスが数多く誕生しております。それらの企業の多くは高い技術や有望な市場があるものの、ビジネス化に不可欠な金融面での課題を有しておりました。当行はそうした新たに誕生した企業に対して融資のみならず、出資、つまり株式保有という手法も駆使することで全面的な資金面のサポートをするほか、なかには行員を企業へ派遣し、ともに成長することで、緊密な関係を構築してまいりました。

当行が積極的な創業・成長支援を行ってきた企業の中には、世界的大企業へ成長した企業も数多くあります。創業・成長支援先の活躍は、一企業の成長のみならず、地域経済を活性化し、地域社会の発展を後押しするとともに、投資を通じた創業・成長支援の果実である配当金は当行の収益の後に下支えし、次なる成長投資の源泉となっております。

このような地域企業の積極的な創業・成長支援を軸とした好循環モデルは、当行の大きな特長であり、また地域企業とともに成長した地域金融機関の成長モデルであると考えております。

現在においても当行の核となる創業・成長支援は不断の取り組みとして継続しており、ファンドスキームへの出資、独自ファンドの創設など時代に応じた形で取り組みを高度化しております(p.21参照)。

強固な財務基盤

財務資本

創立以来行ってきた地域企業への積極的な投融資は長きにわたる伴走支援の時を経て、多くの配当収入と評価益をもたらす、当行の財務基盤をより強固なものとしております。

一方で、当行はお客さまからお預かりした預金を大切に運用してまいりました。バブル経済に沸いた1980年代後半においても、「地域社会の繁栄に奉仕する」という経営理念に立ち返ることを忘れずに手堅い経営を堅持しました。

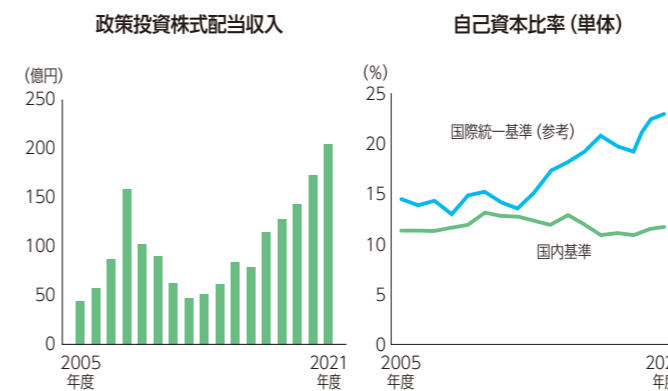
その結果、バブル崩壊後、多くの金融機関が不良債権処理に時間を要する中、いち早くその処理を終え、積極的な攻めの経営に踏み出すことができました。

その後の広域型地方銀行としての展開におきましても、貸出金の増加に対して、不良債権比率は大きく低下しており、

健全に規模を拡大しております。

また、直近のコロナ禍においても、当行はいち早く「新型コロナウイルス対応特別融資」を創設し、お客さまの資金繰り支援を行っております。景気の急激な落ち込みの際に金融機関がコスト(信用コスト)を負担し、景気回復、事業再生までの間、お客さまを支え、伴走することは当行の役目ですが、それも金融機関自身が強固な財務基盤を有するからこそできるものと言えます。

自身が健全でなければ地域経済の発展に貢献することはおろか、次なる成長投資すらままなりません。したがって、当行の健全性は大きな強みであると考えております。



良質な人的基盤

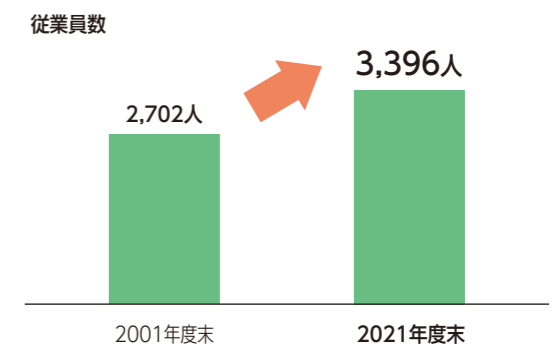
人的資本

創立以来の取り組みとして地域企業の成長と新産業創発に向けた投融資・伴走支援を行ってきた当行は、長い時間をかけて金融機関としての目利き力やお客さまに伴走する力を培ってきました。

また、2000年以降、広域展開を進め店舗数が1.5倍ほどになりますが、20年にわたる長期スパンの拡大戦略を可能とした土台には、広域展開前から良質な人的基盤を有していたことおよび広域化後も安定的に人材を育成・確保してきたことが挙げられます。

加えて、積極的な外部人材、女性、経験豊富なシニアなどさまざまな人材が活躍できる枠組みも構築し、また、それら

を可能とする風土が新たな取り組みを生み出す原動力となっております。

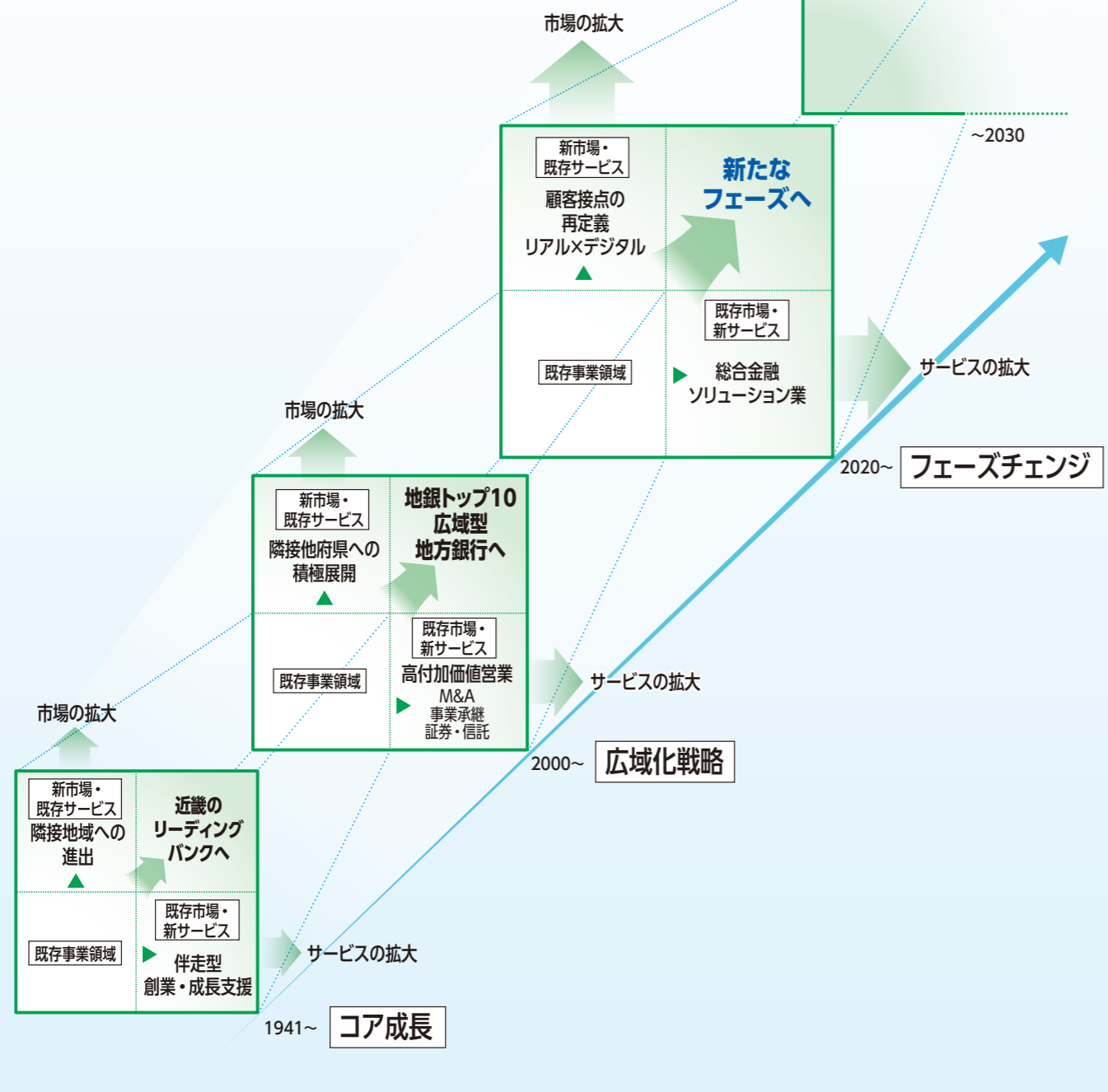


京都銀行グループの成長モデル

事業領域拡大を通じた成長モデル

地域企業の創業・成長支援を起点とし地域社会の発展を通じた当行自身の成長や事業基盤の構築は、当行の軸となるものです。ただ、それは伝統をかたく守るだけで80年の歴史を紡いできたことを意味するものではありません。新たな市場の開拓、新たなサービスの拡充に向けた成長投資を継続し、時代とともに変化するお客さまのニーズに応え続けることで成長を遂げてまいりました。

継続的な2つの拡大 (市場の拡大、サービスの拡大)を通じた成長



丹後の地銀から、京都そして近畿のリーディングバンクへ

当行は丹後の金融機関として誕生した後、京都市へ後発銀行として進出しました。都市銀行をはじめ、地方銀行、信用金庫が既に営業基盤を形成していた不利な状況でしたが、地域企業に対して金融面での支援を丁寧にかつ積極的に行うことで、新たな市場での地位を確立し、地元本店銀行として盤石な体制を構築いたしました。

京都府内で足場を固めた当行は、その後、京都経済と密接な関係を持ち、めざましい経済発展を遂げる淀川水系というさらに新しい市場へ進出することで、規模もネットワー

クも充実させ、近畿のリーディングバンクとしての地位を不動のものへといたしました。

このような市場の拡大と同時に当行は、銀行固有業務である「預金・貸付・為替」のみにとらわれない営業を展開してまいりました。当時勃興したベンチャー企業への伴走支援や投資によるファイナンスを積極的に行うスタイルは、創業・成長支援として確立され、当行独自の成長モデルとして今に至っております。

地銀トップ10へ～広域型地方銀行としての成長～

バブル経済崩壊後、都市銀行を含めた多くの金融機関は不良債権処理に追われ、事業領域を縮小させたうえで経営資源を集中投下する「選択と集中」を進めるケースが目立ちました。

金融機関にとって決して順境とは言えない状況でしたが、不良債権処理を速やかに完了させた当行は、他金融機関が縮小均衡戦略を採る中、広域化戦略を採ることで、市場を大きく拡大いたしました。2000年12月に滋賀県草津市に出店した草津支店を皮切りに、以降20年にわたり継続した広域化戦略の結果、近畿2府3県(京都府、大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県)、愛知県、東京都の広域ネットワークを単

独で築き上げるに至りました。

一方、市場の拡大に加えて、お客さまのさまざまな課題に対してソリューションを提供するビジネスモデルの構築に早くから取り組んでまいりました。2000年代前半に開始したM&A業務は2007年に専担者を配置するなどの取り組みを行ったほか、2017年には京銀証券が営業を開始し、2018年には信託業務へ銀行本体による参入を果たすなど、サービスの拡大を積極的に進めております。

このようなソリューションビジネスを地道に展開することで、従来型の預貸中心のビジネスに加えて、新たな付加価値の提供を通じて当行の価値を高めてまいりました。

新たなフェーズでの成長に向けて

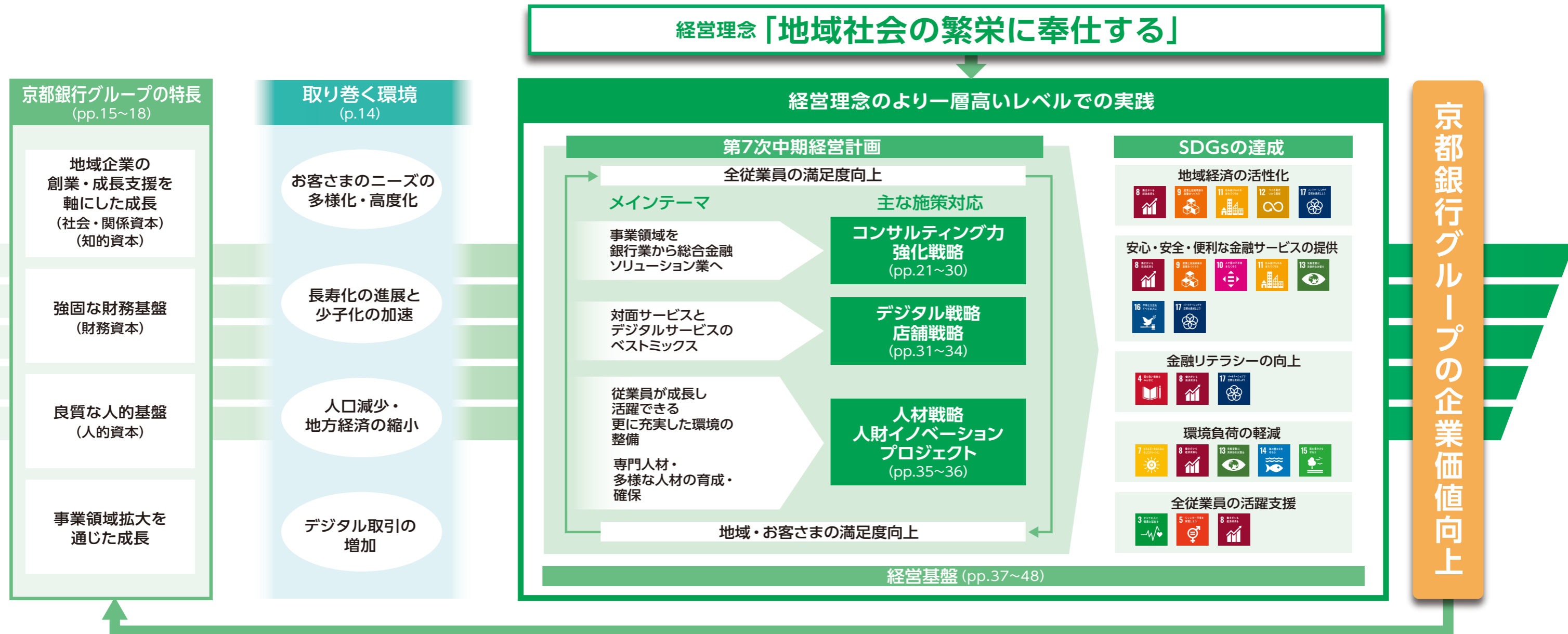
当行は、20年にわたる広域化戦略という成長投資により、広範な営業ネットワークの構築と高付加価値営業体制の礎を築いてまいりました。とはいえ、それらの果実も今や既存ビジネス領域の範疇です。

当行では広域化戦略すらも既存概念・固定観念の枠組みであると捉え、役職員そして当行自身のマインドをリセットするため、現中期経営計画のスタートに先立つ2019年10月から数か月をかけて、役職員全員で当行の「ありたい姿」

をあらためて確認いたしました。そこで示された「地元でお客さまに対し充実したサービス提供を行い、地域・お客さまとともに成長を続けたい」という「おもい」と、「これまでに築いてきた広域マーケットにおいて引き続き圧倒的な存在感を示していきたい」という「強い意志」を次への推進力として、第7次中期経営計画「Phase Change 2020」のスタートを切りました。

京都銀行グループの成長モデル

中期目線での成長に向けて～第7次中期経営計画～



先ほど述べました役職員の地域やお客さまに対する未来志向の「おもい」をベースにした中期目線での戦略が第7次中期経営計画「Phase Change 2020」です。したがって、地域やお客さまへの貢献意欲旺盛な「全従業員の満足度向上」を通じた「地域・お客さまの満足度向上」実現を企図しており、二つの満足度向上の好循環を根底に据えています。

「多様化・高度化するお客さまのニーズ」、「長寿化の進展と少子化の加速」、「人口減少・地方経済の縮小」、「デジタル取引の増加」というように、私たちを取り巻く環境はかつてと異なる様相を呈しています。その中で、付加価値を高めてきた当行のソリューションは、非金融分野も射程に入れた総合的なソリューションの実現を新たなフェーズとし（コンサルティング力強化戦略）、これまで築き上げたリアルチャ

ネルでの顧客接点を再定義するとともに、デジタルチャネルも駆使したベストミックスを志向しております（デジタル戦略・店舗戦略）。加えて、地域やお客さまのご期待に対してより質の高いソリューションで応えるため、従来からの強みである人材基盤のさらなる充実を目指しております（人材戦略、人財イノベーションプロジェクト）。

具体的な施策につきましては、次ページ以降で主要テーマごとに説明してまいります。

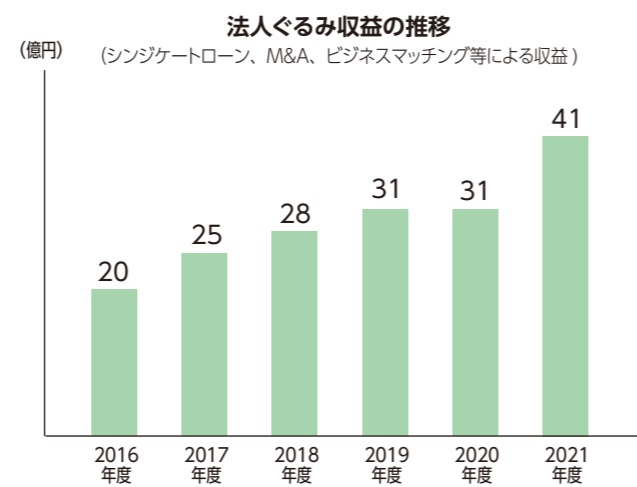
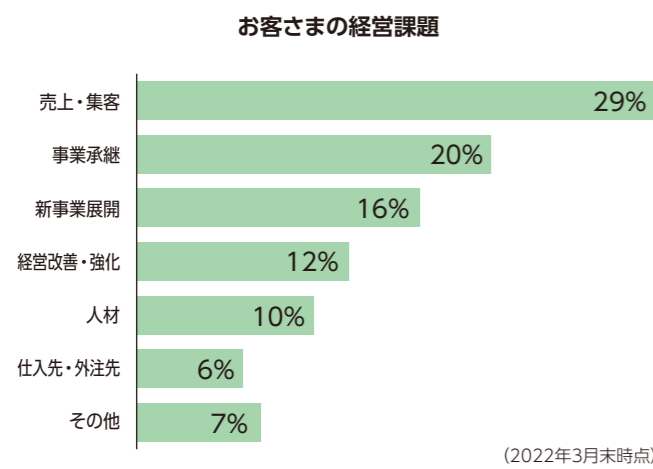
コンサルティング力強化戦略 | 法人総合コンサルティング

環境認識と取組方針

当行を取り巻く環境(p.14)でも触れた通り、事業を営むお客さまにとっての主要な課題が資金調達ではなくなりつつあり、取り組むべき課題は多様化かつ高度化しております。「コンサルティング機能の発揮」を掲げた前中期経営計画(第6次中期経営計画)に続き現中期経営計画においても、お客さまの課題解決を切り口としたソリューション営業を展開しております。

新型コロナウイルス感染拡大が深刻さを増していた2020年6月から、当行ではいち早くコロナサポートチームを立ち上げ、徹底的にお客さまに寄り添ってまいりました。お客さまとの対話により把握した経営課題は下図の通り多岐にわたっており、後述の様々なソリューションにより対応したお客さまの経営課題は2022年3月末時点で約6,300件となっております。

第5次中期経営計画最終年度の5年前と比べて法人ぐるみ収益は2倍超となっており、継続的なコンサルティング営業の取り組みが着実に成果をあげております。



創業・新事業支援

当行は、創立以来、地域企業の新産業創発に向けた積極的な投融資と伴走支援に取り組んでまいりました。当行が直接的に株主となる政策投資のほか、2000年以降はファンドスキームの活用など新たな形で取り組みを進めております。

当初のベンチャーファンド設立とLP出資に取り組んだ時期(フェーズ1)を経て、2016年に当行独自ファンド「京銀未来ファンド1号」を設立(フェーズ2)しました。その後、自行グループでノウハウを蓄積し、積極的な投資を継続し、投資実績は2022年3月末時点で累計41社(うち1社は既に上場)となっております。2022年3月には総額20億円の「京銀未来ファンド3号 for SDGs」の立ち上げにより、2018年から10年間での目途としていた出資総額50億円を約3年ほどで突破したことから、今後は出資総額100億円を目指してまいります。また、当行独自ファンドの規模拡大とともに、ファンドを組成する中での当行のプレゼンスを高めることでリード投資の取り組みも進め(フェーズ3)、「関西でベンチャー支援と言えば京都銀行」と言われるよう、量とともに質の充実も

進めてまいります。20年にわたり取り組みを深化させてきたファンドスキームも、新たなフェーズへ突入しております。



成長支援・海外支援

事業環境が目まぐるしく変化する中、今まで以上にタイムリーな情報収集や資金調達の重要性が増しております。

事業を営むお客さまの多様化・高度化する課題・ニーズに対し、ビジネスマッチングや商談会開催による販路拡大などのサポート、各種補助金や優遇措置などの行政施策の申

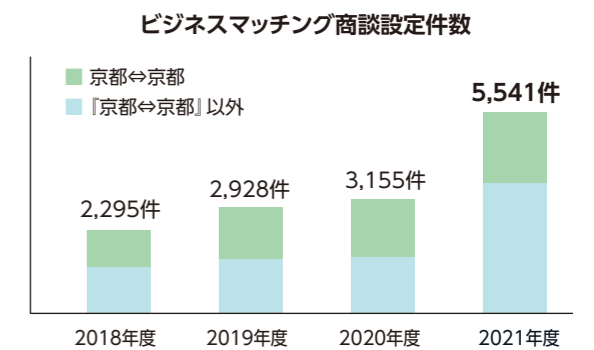
請サポートおよび市場誘導業務をはじめとするIPO(新規株式公開)支援など、企業の成長段階に必要なサポートを展開しております。

ビジネスマッチング

お客さま同士をつなげるビジネスマッチングは、販路拡大による商圏拡大、複数の調達先確保によるサプライチェーン強化などに資する取り組みです。

新しい販売先の開拓は、端緒となる面談機会を確保することが大きなハードルとなります。とりわけ、自社の営業エリア外の企業との接点構築は容易ではありません。この点に関して、当行のビジネスマッチングでは近畿2府3県、愛知県および東京都にある174か店の広域ネットワークを活用した、スムーズな紹介が可能となっております。2021年度は、

京都府内のお客さま同士を除く商談設定件数が半数を超えており、当行の強みを発揮している分野です。

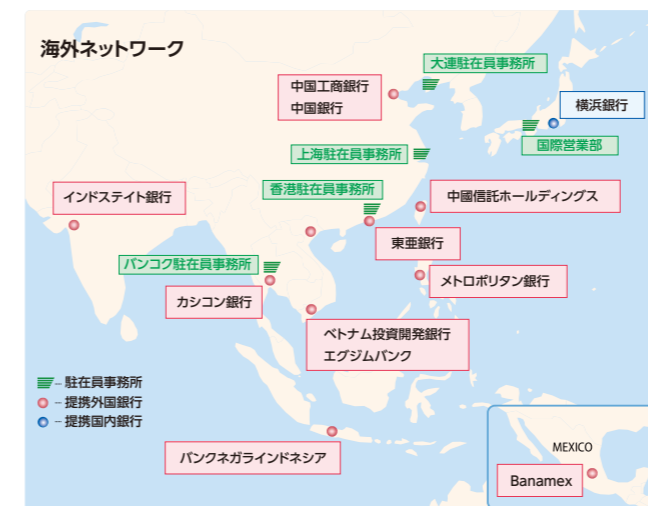


海外進出支援

1989年に香港に駐在員事務所を設けた当行は、現在、上海、大連、バンコクにも拠点を設け、11の海外金融機関と提携を行っており、東アジア・東南アジアを中心に充実した海外ネットワークを構築しております。

海外でのビジネスの検討・展開は国ごとに法制度・商慣習が異なり、国内でのビジネス以上に的確な情報を入手する

必要があります。そこで、当行では海外でのビジネスの検討・展開を進めるお客さまに対して、海外ネットワークを活用した販路拡大支援などの海外事業サポートを行うことで、お客さまの本業を積極的に支援しております。また、金融面においても、クロスボーダーローンのほか、スタンドバイL/C、国際協力銀行(JBIC)との協調融資など多彩なラインナップを揃え、お客さまの状況に応じたきめ細かい対応が可能です。



2021年11月には横浜銀行と国際業務における業務提携契約を締結しております。外国為替取扱額が地方銀行トップ水準の当行と外国為替取扱額が地方銀行トップ水準の横浜銀行の連携により、既に中国国内で実績のある連携パターンを東南アジアにも広げることで海外金融支援体制の充実を図るほか、海外ビジネスマッチングのネットワーク拡充を企図しております。メガバンクや信用金庫にはない当行の強みに拍車をかけ、海外での金融支援と海外での本業サポートの強化を進めてまいります。

M&A支援

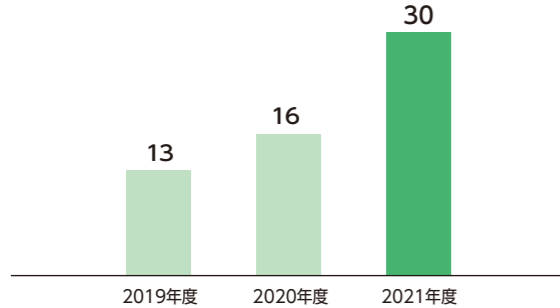
営業エリア拡大、サプライチェーン強靱化、新事業への進出、ノンコア部門切り離しなど事業戦略の大きな転機となる局面において、M&Aは積極的に活用されております。

当行では、2001年にM&A業務を開始し、専担者配置(2007年)のほか、積極的な外部トレーニーも行き、充実した体制でお客様にソリューションを提供しております。上述の事業戦略の転機となるような取り組みをサポートするほか、クロスボーダー案件、ファンド案件など多彩なスキームの実績があります。

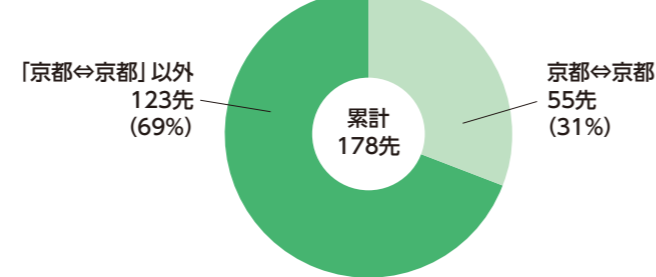
また、外部機関を紹介するだけでなく、案件のオリジネーションからエグゼキューションまで自行にて対応できるコンサルティング体制を築いていることは、お客様からの信頼につながっております。

なお、第1号案件に取り組んだ2003年から、当行のM&A業務における累計支援先数は178先となっております。そのうち、京都府内のお客様同士を除く支援先は約7割を占めております。ビジネスマッチング同様、M&Aにおいても広域ネットワークを有する強みが存分に発揮されております。

M&A成約支援先数



累計支援先数(成約)
(2003年度～2021年度)



事業承継支援

中小企業経営者の高齢化に加え、コロナ禍もあり、事業承継はお客様にとっての大きな経営課題となっております。

当行では2007年のM&A業務専担者配置に続き、2009年から本部部門に専門人材を配置し、事業承継支援業務を開始しました。

自社株対策や事業承継に関するアドバイス、最適な事業承継プランの策定に加え、当行が提携する外部専門家(税理士など)と連携のうえ、対策の実行をサポートしております。また同時に、継続的なOJT研修を通じて営業店担当者のス

キル充実を図り、コンサルティング機能の強化を図っております。

これらのサポートに加えて、当行ではファンドを活用した事業承継支援のノウハウや実績も蓄積しており、事業承継課題に対するファンド活用ニーズの高まりを受け、2021年3月にはファンド総額30億円の事業承継専用ファンドを立ち上げました。当ファンドからは2021年度に第1号案件への投資を行っております。今後10年間で事業承継案件へ総額100億円を用途に投資を継続する計画です。

経営改善・事業再生支援

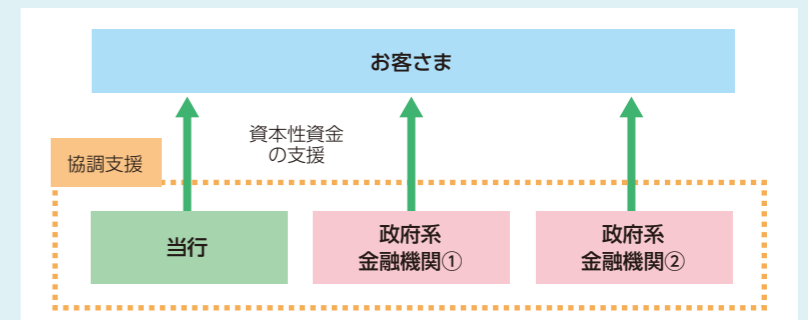
経営改善・事業再生に向けた取り組みを検討されるお客様と経営課題を共有し各種支援を行うことで、企業価値増大に向けたサポートを行っております。

経営改善・事業再生支援の取り組みにおいては、地域の

再生支援ネットワークおよび外部の専門機関との緊密な連携や各種再生スキームの活用により、経営改善計画の策定支援や、金融機関の協調体制に基づいた金融支援の実施に積極的に取り組んでおります。

【取組事例】 資本性劣後ローンを政府系金融機関と協調して導入した事例

- お客様は老舗食品製造小売業者。
- 大規模な設備投資を実施し、生産効率の改善を進めている途上でしたが、そこへ新型コロナウイルスの影響が直撃しました。そのため、損益は大幅に悪化し、財務および資金繰りにも影響が出ていました。
- そこで当行は、お客様とともに経営課題の整理や改善策の検討を進め、将来ビジョンを共有しました。
- 共有した将来ビジョンに基づき、政府系金融機関と協調して、資本性劣後ローンを導入することで、財務の改善と資金繰りの安定化を支援しました。



【コンサルティング力強化戦略のKPI(事業性取引)】

項目	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	KPI
成果KPI	事業メイン先 (政府系金融機関を除く貸出残高1位)	18,585先	22,000先
	中小企業貸出の年増額 (各年度3月の月中平残)	2,446億円	2020年度の中小企業貸出金大幅増加を踏まえ、KPIとしての管理終了(当初設定:年増1,000億円)
	新規融資先(累計)	4,217先	10,000先
活動KPI	コロナサポート先数	2,762先	3,600先 (5,402先)
	事業承継支援の取組件数	352件	700件 (1,500件)
	ビジネスマッチングの商談設定件数	3,155件	3,700件 (10,000件)

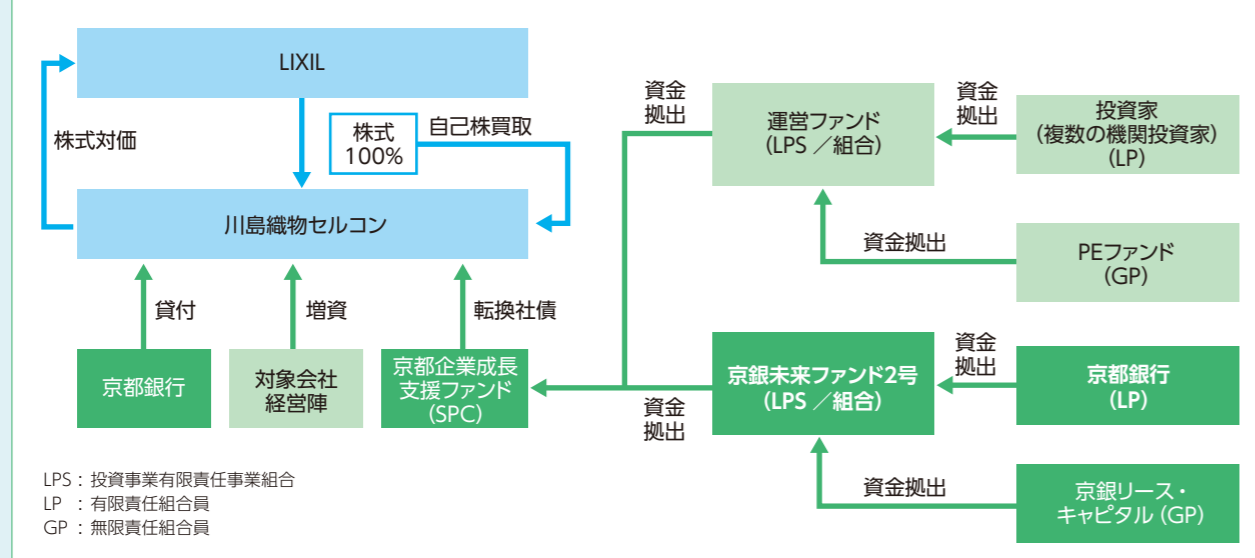
(())内は中期経営計画期間累計、事業メイン先は当初設定の20,000先を前倒して達成したため、KPI引き上げ

【取組事例】 ファンドスキームを活用したお客様のMBO支援

株式会社川島織物セルコンが発行する転換社債型新株予約権付社債(CB)を、特別目的会社「京都企業成長支援ファンド(SPC)」(※1)にて引き受け、お客様によるMBO(※2)を支援しました。

- ※1 本件支援を目的に設立したもので、「京銀未来ファンド2号」と外部提携先のプライベート・エクイティ・ファンドによる運営ファンドが出資している。
- ※2 マネジメント・バイアウト。M&A手法の1つで、会社の経営陣が金融支援を受け、自ら自社株式を買い取り、経営権を取得。

スキーム図



LPS: 投資事業有限責任事業組合
LP: 有限責任組合員
GP: 無限責任組合員

お客様のサステナビリティ経営の実現に向けて

当行では「経営理念のより一層高いレベルでの実践」と位置付けるサステナビリティ経営を推進し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めております。経営企画部内への広報SDGs室の設置(2020年4月)、サステナビリティ経営推進委員会設置(2021年1月)、持続可能な社会の実現に向けた投融資方針制定(2021年1月)、サステナビリティ経営方針制定(2022年3月)、環境方針改定(2022年3月)など矢継ぎ早に自行の推進体制強化を実施してまいりました。気候変動を含むサステナビリティ諸課題への対応は、当行の経営においても見過ごすことができないものである一方で、お客さまとともに課題解決を進めていく好機だと考えております。

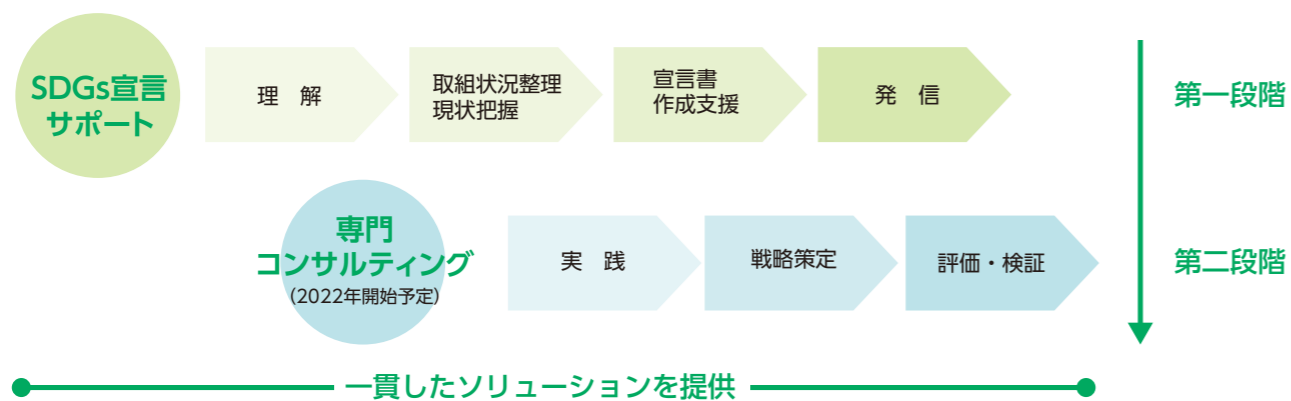
お客さま向けSDGsコンサルティング

SDGsという言葉は十分に浸透しておりますが、いざ取り組もうとすると、「言葉は知っているが、何をすればよいかわからない」という中堅・中小企業も少なくありません。当行では、入り口の「理解」から「実践」、「評価」を含めた一貫したコンサルティング体制を構築しております。2021年11月に開始した「京銀SDGs宣言サポート」は半年足らずで232件の取り組みがあり、受付ベースでは既に400件を超えており、企業経営者のSDGsに関する関心の高さを実感しております。今後も専門コンサルティングを行うなど、充実したソリューションを提供してまいります。(件数は全て2022年3月末時点)



「京銀SDGs宣言サポート」の宣言書・フィードバックシート

「SDGsコンサルティングの取り組みイメージ」



地域社会全体のSDGs・脱炭素化推進

当行は一企業のSDGsの推進にとどまらず、地域社会全体のSDGs・脱炭素化を促進する取り組みを進めております。

世界的な上場企業は自社のみならずサプライチェーン全体での脱炭素化を要請される状況ではありますが、自社のみで数多くのサプライチェーン企業の脱炭素化を進めることは容易ではありません。一方で、そのサプライチェーンに属する中堅・中小企業にとりましては脱炭素化に向けた取り組みをしないことが取引継続上でのリスクになりかねないものの、具体的に何をすればよいかわからないとの課題を抱えるケースも少なくありません。そこで、京都に本社を置

く世界的な上場企業と、そのサプライチェーンの企業、両者と取引のある当行が間に入りサポートすることで、両者の課題解決を進めております。

この取り組みは、令和3年度の環境省「ESG地域金融促進事業」に採択され、2021年12月には株式会社島津製作所とも連携協定を締結しております。同社と始めたサプライチェーン全体の脱炭素化に向けた取り組みをさらに拡大していくとともに、横展開を進めることなどで、地域全体の脱炭素化実現に取り組んでまいります。

【環境省「ESG地域金融実践ガイド」事例集掲載内容】

(出典:環境省HP (<https://www.env.go.jp/press/110824.html>))

経営戦略 | お客さまの価値創造によるサステナビリティの実現

コンサルティング力強化戦略 | 公共取引

環境認識と取組方針

人口減少・少子高齢化は、当行の主要マーケットにおいても進んでおります。人がいなくなれば経済・産業が衰退し、その社会は存亡の危機に晒されます。また、都市部への過度な人口の集中は周辺部の衰退を招きかねません。

地域金融機関は地域経済の活性化に取り組むことが使命です。地域の人口が減り、事業所がなくなり、雇用がなくなり、経済がしぼむ…というようなことは避けなければなりません。当行では、事業を営もうとするお客さま・事業を営むお客さまに対して、創立以来の取組みである創業・新産業創発、成長の伴走支援、および事業承継ファンドのような事業継続に向けた取組みを行ってきたほか、地域全体の持続可能性に向けた取組みも積極的に行っております。

地方公共団体等との連携

地域の持続可能性に向けた取組みを進めるうえで、地方公共団体等とのパートナーシップは不可欠です。当行は地域金融機関として築いてきた関係に加え、連携協定を締結するなどして、地域社会と協調した取組みを推進しております。

特に、当行発祥の地である京都府福知山市と取り組んでいる廃校活用をテーマとした取組みは、「廃校マッチングバスツアー」を皮切りにアイデアワークショップの開催など次々と仕掛けていくことで、新たな廃校活用を実現しております。

また、自治体の公共施設の民間活用や、民間の施設・資金・ノウハウを活用したサービスの提供など、多様な公民連携を推進するための「産・学・公・金」の対話の場である「京都府公民連携プラットフォーム」を設け、さまざまな取組みを行っております。

この「京都府公民連携プラットフォーム」を活用した三井住友銀行との協調による「太陽が丘アウトドアパーク」の取組みは、前述の福知山市との取組みとともに内閣府の令和3年度「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、表彰されました。

【表彰された取組事例】

福知山市における遊休公有資産の活用支援 ～「廃校マッチング」の実施～

取引先1,300社に対し、廃校活用ニーズ調査を実施した上で、「廃校マッチングバスツアー」を2020～2021年度に計3回開催し、廃校活用を検討する約80社を福知山市に紹介しました。

遊休公有資産の民間活用を促進することで、企業進出や新たな事業創造を支援し、地域の賑わいや雇用の創出につなげる取組みを福知山市と協働して行っています。



廃校マッチングバスツアーの様子

京都府立山城総合運動公園の 民間活力導入による有効活用について ～太陽が丘アウトドアパーク～

「京都府公民連携プラットフォーム」を活用し、京都府公園公社とともにアドベンチャーパーク創造研究会を設立するとともに、当公園のポテンシャルを生かしたアウトドアフィールド施設整備の事業化を支援しました。当行と三井住友銀行それぞれのネットワークを活用し、キャンプ場やバーベキュー場、アウトドアパーク運営のノウハウを持つ地域内外の事業者とのマッチングを行い、事業の具体化を支援することで、地域の活性化を進めています。



京都府立山城総合運動公園

ファンドを活用した取組み

地域の経済・社会規模の縮小に伴い発生する空き家、空き店舗、空き公共施設の増加は、当行の主要マーケットにおいても対策が必要な課題の一つです。使われていない施設・設備にリノベーションを行い、新たな活用方法を見出すことで、空き家問題等の解消と地域活性化の双方を実現しようとする取組みを当行は積極的に後押ししております。

2021年1月に一般財団法人民間都市開発推進機構との共同出資により「京銀まちづくりファンド」(総額2億円、うち当行1億円)を設立し、宇治市、舞鶴市、南丹市の特定エリアの活性化に関する取組みを行っております。

また、2021年3月には、当行のほか京都府内に本店を置く信用金庫および観光地域づくり法人(DMO)と協調し、「地域づくり京ファンド」(総額2億円、うち当行グループ4千万円)を設立し、京都府内全域を対象とした地域資源のリノベーション等に向けた取組みも進めております。

さらに、2022年2月に民間都市開発推進機構と地域金融機関等が連携して組成を行う「アセットリノベーションファンド」へ出資を行い、当行は同ファンドを通じ、地域の課題解決に貢献するリノベーションまちづくり事業を活性化させ、地域社会・地域経済の持続的な成長を支援しております。

【各ファンドの具体的な取組例】

【京銀まちづくりファンド 投資事例】 リノベーションによるまちづくり拠点の設置

宇治市中宇治地域における空き家再生・利活用などの課題解決のため、地域交流拠点としての機能やまちづくりに関するコンサルティング機能を備えた拠点の整備事業へ投資しました。

この拠点自体もリノベーションにより整備しており、まちづくりに関する課題解決への取組みを一層促進する案件です。



【地域づくり京ファンド 投資事例1】 小学校の元講堂資材を再利用したサテライトオフィスの建設

宮津市天橋立地域における「豊かな田舎暮らし体験の提供」、「働き方改革による新たな働き方提案」の取組みの一環として、テレワークのできる会員制宿泊付きワーケーション&サテライトオフィス&コワーキングスペース施設を建築する案件に投資しました。建築する建物の一部には、宮津市立宮津小学校の元講堂「自彊館」の資材を再利用しており、地域経済の活性化とともに地域の歴史をつなぐ案件です。



【地域づくり京ファンド 投資事例2】 伝統工芸との連携を通じた地域活性化拠点の建設

京丹後市にて空き家となっていた古民家を活用し、観光・体験拠点としても活用できる刀鍛冶工房を建築する案件に投資しました。

「日本刀」の持つ文化の伝承・日本のものづくりとしての製作技術の継承、そして地域や丹後ちりめんといった地元伝統工芸等との連携を通じた地域活性化に資する案件です。



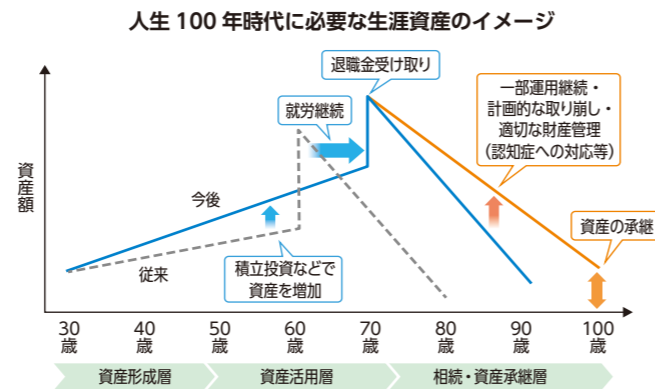
画像提供 [KYOTO SIDE]

コンサルティング力強化戦略 | 個人総合コンサルティング

環境認識と取組方針

健康寿命が伸び、「人生100年時代」と言われる中、公的年金制度だけに依存しない個人の資産形成・運用、そして資産の次世代への承継に対する取り組みが必要とされています。

当行では、コンサルティングを切り口に営業店・本部およびグループ会社が一体となった「銀行・証券・信託」のワンストップサービスを提供することで、お客様のライフステージにそった質の高いコンサルティングに取り組んでおります。

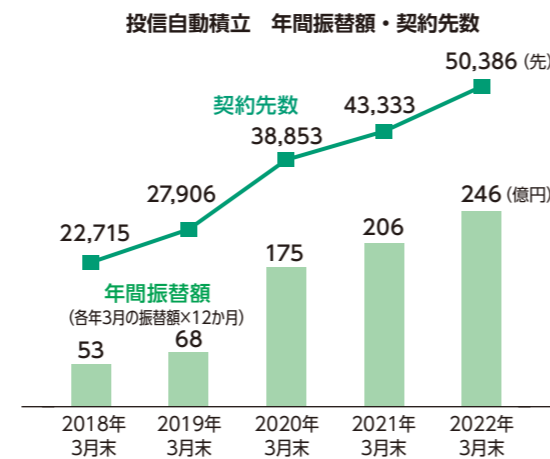


資産形成層(運用)

人生100年時代を見据え、従来にも増して早い段階からの資産形成が重要となる中、これから資産を形成されるお客様に対し、投信自動積立、つみたてNISAおよび外貨普通預金自動積立など長期的な視点での資産形成に適した提案を行っております。とりわけ、投信自動積立に関しては着実に裾野が広がっており、2022年3月末時点では5万先を超えるお客様にご利用いただき、月間振替額は20億円を超え、地銀トップクラスとなっております。

また、店舗への来店が難しい若年層・現役世代に対して、従来とは異なる接点の持ち方も工夫しております。2021年8月に京銀アプリを全面的にリニューアルし、取引利便性を格段に高めた設計にしております。さらに、オンラインでの株式取引等を求めるお客様のニーズに応えるため、2022年4月からマネックス証券株式会社、株式会社

CONNECT(株式会社大和証券グループ本社100%出資)と提携し、オンラインでの金融商品仲介サービスも開始しております。



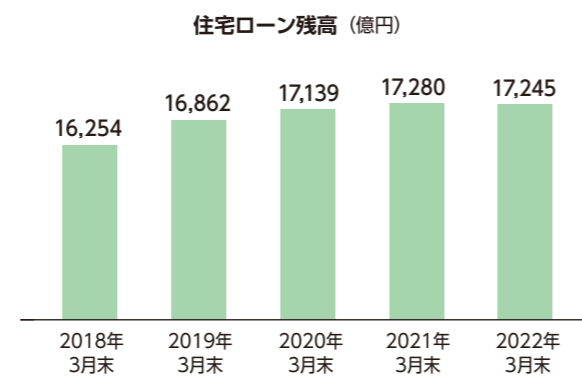
資産形成層(調達)

マイホームの取得や子育てなどで資金が必要となるお客様には、ライフプランに対するコンサルティングを行いながら、住宅ローンをはじめとする各種個人ローンのご案内を行っております。

また、このようなニーズをお持ちのお客様のご相談に対応するため、専門拠点であるローン営業部や休日ご相談拠点の設置を行うなど対面でのタッチポイントの工夫を凝らすことで、コンサルティング機会の充実と利便性の向上を図っております。

加えて、2022年4月から住宅ローンのWeb申込サービスを開始し、審査手続を完全Web化したほか、事前審査は

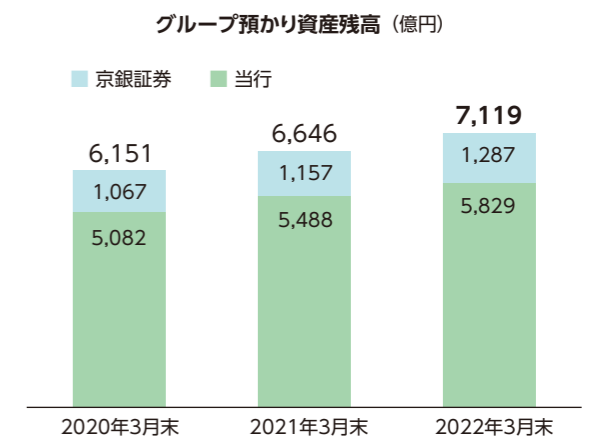
最短15分で回答を行うなど、デジタル技術を駆使したサービス向上にも努めております。



資産活用層(運用)

まとまった資産の有効活用に関するご相談に対しては、グループ会社の京銀証券とも連携し、幅広い金融商品・サービスの提案を行っております。当行では京銀証券と連携しながら、普段からお客様と接点がある営業店がご相談の窓口となる「全店仲介型ワンストップ営業体制」を敷くことで、馴染みの行員が高度なコンサルティングをスピーディーに行っております。

普段からの対面での接点を活かし、顧客ニーズを起点とした丁寧なコンサルティングを行うことで、資産活用に取り組まれるお客様も増え、グループ預かり資産残高は着実に増加しております。

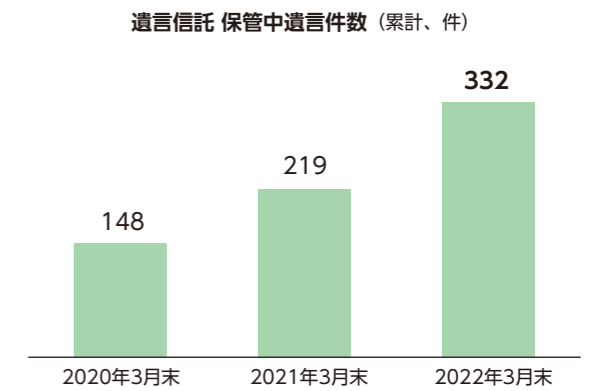


相続・資産承継層(管理)

お客様の資産承継に関するご相談には、1994年から信託代理店として対応してまいりました。しかしながら、「できるだけ長く京都銀行に寄り添ってサポートしてほしい」というお客様の声も非常に多く、今後のニーズ増加も想定して、2018年に信託業務へ銀行本体による参入を果たしました。

その後、本部専門スタッフによるコンサルティングを進めてまいりましたが、より丁寧かつ専門性の高い人材が身近な環境で対応する体制が必要であると判断し、当行営業エリア内で特に高齢化が進んでいる京都府北部地域に、2021年7月、「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」(京都府福知山市)を開いたしました。専門スタッフによるお客様に寄り添ったコンサルティングは一定の効果が見られ始めましたので、2022年4月に京都市内では初めてとなる

「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」(京都市下京区)を開設しております。専門スタッフ常駐型の拠点は多様化・高度化するお客様のニーズにそったものですので、今後さらに新たなエリアにも開設したいと考えております。



【コンサルティング力強化戦略のKPI(個人取引)】

項目	2020年度	2021年度	2022年度	
	実績	実績	KPI	
成果KPI	個人メイン先	385,213先	420,881先	430,000先
	グループ預かり資産残高(投信+仲介+保険+外貨預金+公共債)	6,646億円	7,119億円	8,000億円
	投信+仲介(証券)先数	94,641先	104,573先	125,000先
活動KPI	コンサルティングシートの作成・活用	3,464件	3,339件(6,803件)	4,000件(10,000件)
	遺言信託受託件数	78件	123件(201件)	250件(600件)
	投信自動積立の年間振替額(3月の振替額×12か月)	206億円	246億円	400億円

(())内は中期経営計画期間累計、個人メイン先は当初設定の400,000先を前倒して達成したため、KPI引き上げ

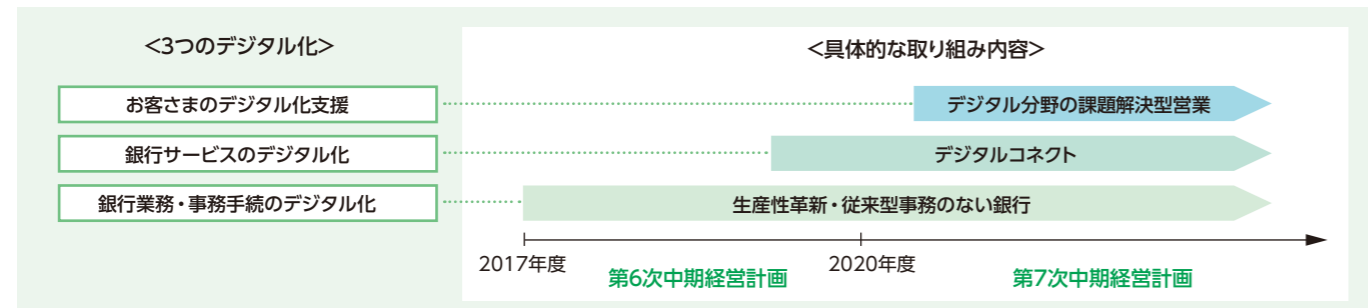
デジタル戦略

環境認識と取組方針

デジタル技術は急速に進展しており、キャッシュレス化、異業種による金融ビジネスへの参入など、金融を取り巻く環境は大きく変化し、銀行業界でもデジタル化によるゲームチェンジが起こりはじめております。

当行は2019年6月にデジタル戦略の企画、立案および統轄部署である「イノベーション・デジタル戦略部」を創設し、デジタルの力を活用して、多くのお客さまとのつながりを一層強くすることを目指しております。現在は、銀行業務・事務手続のデジタル化（銀行自身のデジタル化）、銀行が提供するサービスのデジタル化、お客さまのデジタル化支援、の3つのデジタル化を進めております。

当行のデジタル化の取り組みイメージ



お客さまのデジタル化支援・DX人財育成

お客さまのデジタル化支援は、課題解決に向けたコンサルティング営業の重要テーマの一つです。

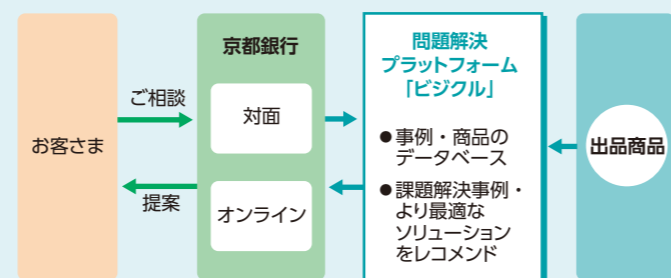
中小企業においては、DXという言葉は知っていても何から着手すればよいかわからない、というお客さまがまだまだ多い状況にあります。そうした中、当行では、課題把握から導入支援までの所謂「DX支援」を営業店・本部が連携することで、最適なソリューションを提供しております。地域企業成長支援プラットフォーム「京銀 Big Advance」や「ビジクル」などのマッチングサービスを駆使し、デジタル分野

での課題解決型営業を展開してまいります。

加えて、当行では的確かつ迅速な課題解決型営業を行うため、行員自身のデジタルに関する知識向上・DXマインドの醸成に努めております。デジタル分野の知識・スキルを全行員が習得すべきものとし、2022年1月から、デジタルサポーター（全行員）、DXアドバイザー（法人総合営業担当等）、DXスペシャリスト（本部行員）の3階層に区分し、早期に戦力を整え、お客さまのDX支援を強化してまいります。

【取組事例】

お客さまに紹介可能なデジタル関連企業を大幅に拡充するため、コンサルティング支援ツール「ビジクル」を導入しました。ビジクルの導入により、お客さまの多様なニーズに対し、具体的な課題解決事例をもとに、DX関連のコンサルティング提案をより迅速・的確に行ってまいります。



銀行サービスのデジタル化

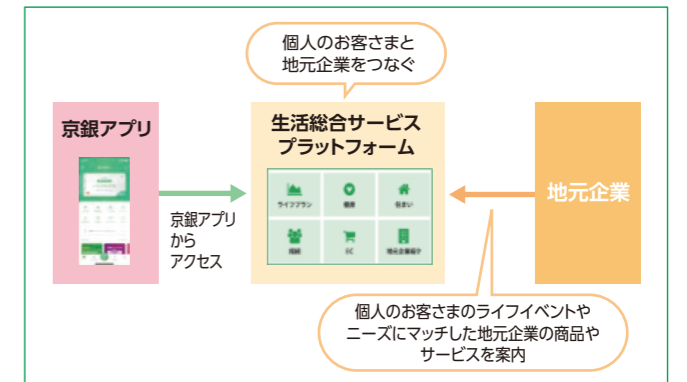
お客さまに提供する銀行サービスのデジタル化は、個人のお客さま向けの「京銀アプリ」と事業を営むお客さま向けの「京銀ビジネスポータルサイト」の2つのサービスが基軸となります。2021年8月には「京銀アプリ」の全面刷新を行い、「京銀ビジネスポータルサイト」も順次サービスを追加しました。あわせて、2021年9月に従来、書面交付（紙媒体）していた書類を電子交付（ペーパーレス）とする「京銀電子交付サービス」を開始し、お客さまの利便性向上および環境保全に取り組んでおります。

先述の通り、当行は前中期経営計画から、リアルな営業においてお客さまのニーズを起点としたコンサルティング営業を行っております。

同様にデジタルにおいても、お客さまのニーズ・目的を満たすサービスを実現できるようなプラットフォームづくりを目指しております。

主に、個人のお客さまには生活総合サービスを、事業を営むお客さまには総合ソリューションを提供するとともに、デジタル情報を活用してパーソナライズ化した提案で、お客さまのニーズを最大限に満たす仕組みづくりを進めてまいります。

【生活総合サービスプラットフォームの取り組みイメージ】



銀行業務・事務手続のデジタル化

銀行業務・事務手続のデジタル化については、前中期経営計画期間（2017～2019年度）から生産性革新に全行を挙げて取り組み、インフラ整備や事務手続の見直しを進めてまいりました。また本部の各部門においてもRPAやAIチャットボット、電子契約サービス導入など事務のデジタル化による効率化を推進しております。これにより、お客さまの利便性向上を図るとともに、事務から営業への人的リソースのシフトを実現させるなどの成果を得ております。

現中期経営計画では、より踏み込んだ取り組みとして、営

業店の行員が行う事務手続の削減を徹底的に進めております。この取り組みは、従来型事務の8割を非対面・タブレットへシフトした「従来型事務のない銀行」を目指すことをコンセプトとしたもので当初計画より前倒しで取り組んでおります。

【進捗状況】

タブレット端末での事務手続き比率（2022年3月実績）

普通預金口座開設（個人）	96.2%
投資信託購入・解約	93.9%
生命保険申込受付	94.0%

【デジタル戦略のKPI】

法人向け	取扱開始～2021年3月末	2021年度	2022年度
	実績	実績	KPI
京銀ビジネスポータルサイト登録件数（2020年12月開始）	868件	17,430件	30,000件
京銀 Big Advance 登録件数（2020年6月開始）	2,564件	3,348件	7,500件
個人向け	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	KPI
京銀アプリ登録件数	204,622件	319,685件	400,000件
スマート通帳登録件数	108,865件	165,464件	300,000件

（全項目累計表示、京銀アプリ登録件数は当初設定の300,000件を前倒しして達成したため、KPI引き上げ）

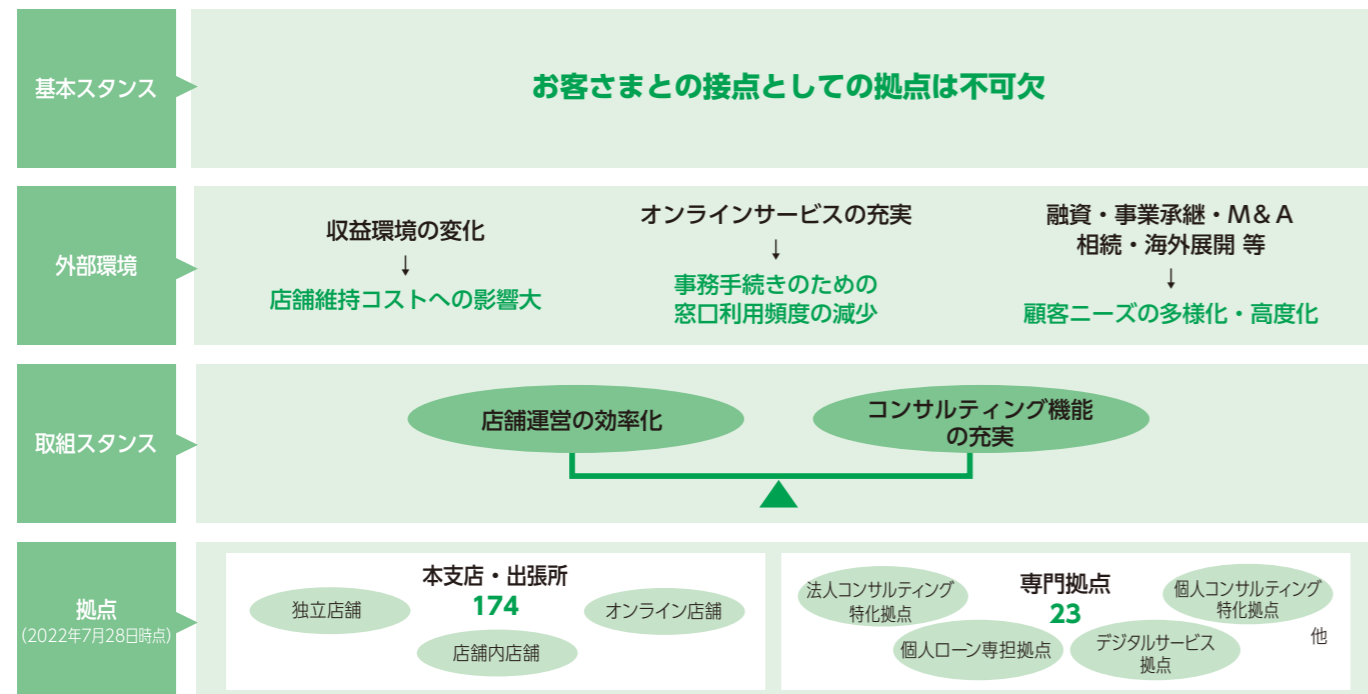
店舗戦略

環境認識と取組方針

金融機関は、収益環境の変化をはじめ、オンラインサービスの充実による来店客数の減少など、かつてと異なる状況に置かれています。外部環境の変化に伴い、実店舗の削減に向けた取り組みを進める動きもございますが、私たちは「本当にそれでよいのか?」と考えております。収益環境の変化に対応する体力・余力がなければ店舗維持コストは重石となり、店舗削減による縮小均衡に舵を切ることも考えられますが、私たちは高い健全性を有しており、そのような状況にはございません。

むしろ、多様化・高度化するお客様のニーズに対して、より質の高いコンサルティングを提供することが求められる今だからこそ、お客さまとの接点の重要性は従来以上に高まっております。預貸ビジネスを中心とした拠点のスタイルが唯一のものではございません。お客さまとの接点の構築に工夫を凝らし、拠点運営コストを抑制しながら、コンサルティング機能の充実を図ることを当行は考えており、固定観念にとらわれない拠点戦略を進めております。

【店舗戦略の考え方・方向性】



最適な地域マネジメント

従来はフルバンキングサービスを提供する店舗の最適配置が戦略の基本形とされてきました。しかしながら、環境変化に対応するため、当行では、一定の地域・エリア内の近隣店舗を一つの集合体として捉え、その営業エリア全体での最適化を目指す地域マネジメントへの転換を図っております。

具体的には、人員の戦略的配置、マーケットに応じた拠点展開を目指し、近隣数か店を営業単位とした地域グループ営業体制や、複数の店舗を1か所で営業する店舗内店舗を

導入するなど、エリア全体でのコンサルティング機能の維持・充実に取り組んでおります。なお、これらの取り組みは、当行の営業エリア全域への一律の運用とするのではなく、エリア特性に応じた「オーダーメイド」の運用を行っております。

2022年6月末時点で、13の地域グループと、9か所の店舗内店舗を導入しており、お客さまへのサービス提供の充実と拠点運営の効率化の両立を図っております。

専門拠点によるコンサルティングの充実

多様化・高度化するお客様のニーズにお応えするため、各地域での専門拠点の設置を加速しております。

個人のお客さまに関しては、ライフイベントに応じた拠点を設けております。マイホームの取得で資金が必要なお客さまに対する窓口として、個人ローンの専担者を配置した「ローン営業部」を設置しております。「ローン営業部」は全11拠点設置しており、営業エリアの大部分をカバーするとともに、休日営業も実施することでお客さまのご相談に柔軟に対応しております。

また、相続や資産の承継に関する専門拠点も設けております。高齢化が進み、従来から資産承継などのご相談も多くいただいていた京都府北部エリアに、当行初の相続・資産承継専門拠点となる「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」を2021年7月に開設しました。やはり拠点を設けることで、相談や申込は着実に増加し、たしかな手ごたえを感じております。2022年4月には2拠点目となる「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」を京都市内に開設し、より多くのお客さまのニーズに、より迅速に responding しております。

一方、法人営業に関しましては、従来の拠点ネットワークでは十分にカバーできていなかったエリアに「法人オフィス」を設置しております。法人オフィスには店頭窓口を設置せず、営業人員のみで構成しており、効率性向上とコスト削減を徹底的に追求した形態としております。2020年9月に開設した平野法人オフィス(大阪市平野区)、明石法人オフィス(兵庫県明石市)に続いて、2022年7月には東大阪中央法人オフィス(大阪府東大阪市)を開設しました。

資産としての店舗の有効活用

当行の既存の店舗の中には、好立地な場所に位置する店舗も多く、老朽化に伴う建て替えを機に地域のニーズも踏まえながら、当行店舗と他業種が併設する形での有効活用を行っております。このように地域のニーズに応えるとともに、店舗運営コスト削減の両立を図っております。

河原町支店の上階にはホテルを、山科支店・西院支店*の上階には外部向け賃貸寮を併設し、有効活用に取り組んでおります。

※ 2022年10月予定

加えて、デジタルサービスの推進に向けた拠点多新たに設置しております。先述(p31)の「お客さまのデジタル化支援」につきましては、サービスを用意して、あとは利用者に任せる、というようなことでは上手く進みません。やはり、対面でしっかりとコンサルティングをすることが必要となります。そのようなコンサルティングの場として、またデジタル空間を体感していただき心理的ハードルを少しでも低くできるような場として、2021年5月に専門拠点「京銀デジタルコネクト左京」を開設しております。



【京銀デジタルコネクト左京】
リアルに存在する「デジタル」拠点として、人気バーカリーの出張販売イベントを開催する中で、二次元バーコード決済やデジタルクーポンを利用いただく等、実際にデジタルサービスを体験いただける拠点としてさまざまな取り組みを行っております。

【法人オフィス】の成果

新規融資先数+融資以外の成約件数

2021年9月(累計)【開設後1年】	2022年3月(累計)【開設後1年半】
196件	436件

【相続・資産承継ご相談プラザ京都北】の成果

相談先数(年換算)

開設前(年換算)	開設後(年換算)
約90先	約190先

【京銀デジタルコネクト左京】の成果

デジタルセミナー・商談会等を開催

2022年3月末(累計)【開設後10か月】 150回



山科支店

人材戦略・人財イノベーションプロジェクト

環境認識と取組方針

2020年4月にスタートした第7次中期経営計画の策定にあたって、「当行のありたい姿」を再確認するために行った「4,000人全員で考える『京都銀行未来ビジョン』」というプロセスでは、地域社会や地域のお客さまに対する貢献意欲に溢れる行員のおもいがあらためて確認されました。「このようなおもいを持つ従業員の満足度を向上していくことが、お客さまの満足度向上につながる」と考え、現中期経営計画では「全従業員の満足度向上」と「地域・お客さまの満足度向上」の両輪の好循環をフレームワークとしております。

この好循環を促進するため、「人財イノベーションプロジェクト」を設置し、当行ではお客さまの期待に応えることができる高いコンサルティング能力、すなわち「強み」を持った人材の育成と、その能力をより一層発揮できる充実した職場環境づくりに全行を挙げて取り組んでおります。

「強み」を持った人材の継続的輩出

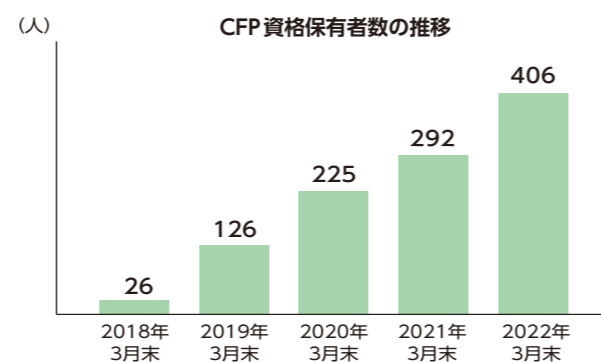
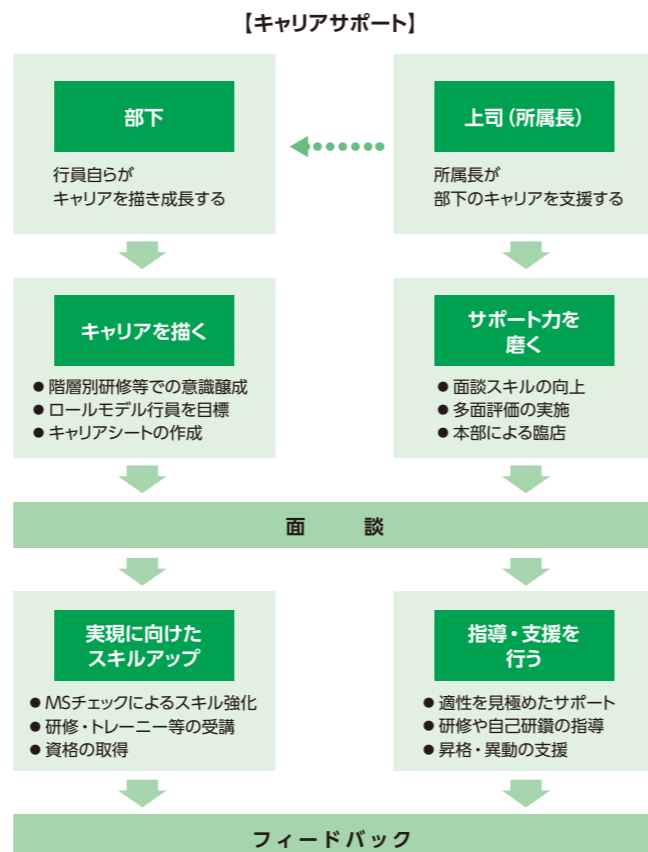
当行は2000年以降、広域型地方銀行として市場とサービスの二つの拡大を進めてまいりました。長期にわたるこの戦略を可能としたのは、当行の高い健全性が土台にあったことはもちろんですが、新たな市場で質の高いソリューションを提供する人材を継続的に輩出できた当行の人材基盤も重要な要素です。

そのような人材基盤をより強固なものとするため、2010年には人材育成の専担部署である「金融大学校」を設置、2014年には新研修施設「京都銀行 金融大学校 桂川キャンパス」を竣工、このほか人材育成のスペシャリストである専任教授の配置や専門人材育成の各種トレーニーおよび外部機関への公募派遣など、人材育成を不断の取り組みとして継続しております。

現中期経営計画では、従業員の地域社会へのおもいをお客さまへのコンサルティングという形にするため、従業員一人ひとりが「自らキャリアを描き、成長する」ことを後押しする「キャリアサポート」を実施し、4,000人全員が業務を通じて自身の成長とやり甲斐を日々実感できるよう取り組んでおります。

以上の取り組みの成果の一例として、ファイナンシャル・プランニング関連資格(※)の保有者は2,573名、そのうち437名(2022年3月末時点)がファイナンシャル・プランニングの最高峰であるCFPまたはFP1級資格を保有しております。特にCFP資格保有者に関しては全国地銀でも有数の人数になっております。

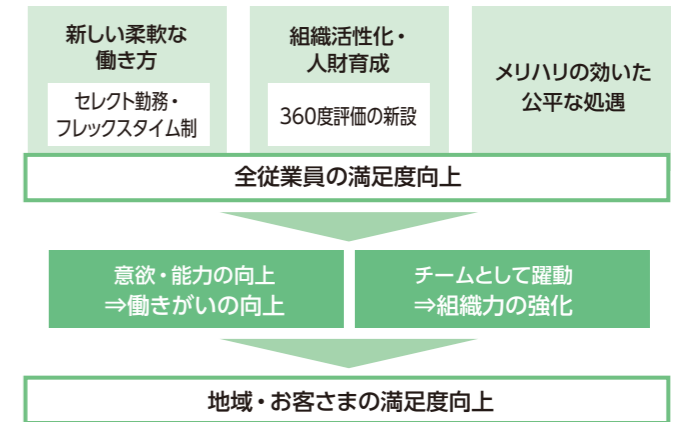
(※)CFP、AFP、1級・2級FP技能士



従業員が成長し活躍できる更に充実した環境の整備

従業員がその能力を最大限に発揮するためには、従業員一人ひとりの多様な働き方を実現し、それぞれの仕事と役割に応じたメリハリの効いた公平な処遇の実現が必要です。

従来の働き方改革の取り組みをさらに推進し、2021年度からは新たに「セレクト勤務」や「フレックスタイム制」を導入しました。また、仕事の責任や役割を重視した新たな給与体系の導入や専門職の新設、若手従業員の処遇水準の引き上げを主な内容とする人事制度改定を実施するなど、従業員と銀行がともに成長し続ける組織づくりに取り組んでおります。



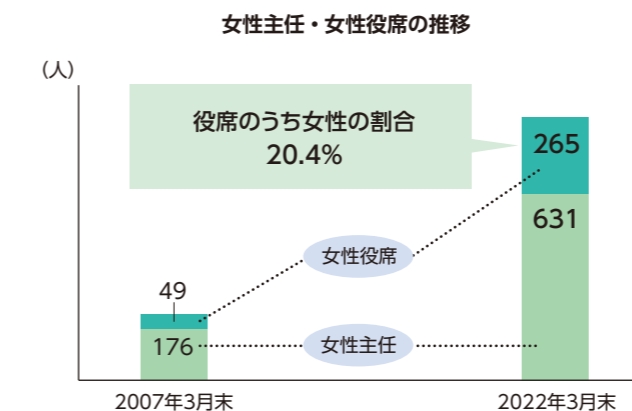
多様な人材の活躍に向けた取り組み

女性活躍支援

2007年度開始の「女性キャリアサポートプロジェクト」以降、継続的に女性の活躍支援に取り組んでおります。

2020年からは「ミラジョ!」応援プログラムとして、女性が一層活躍する企業を目指して、①上位職へのチャレンジ、②活躍領域拡大へのチャレンジ、③育児休業からの早期職場復帰支援をテーマに、さまざまな取り組みを実施しております。

その結果、2022年3月末時点で、女性主任は631人、女性役席は265人となり、2007年3月末対比でそれぞれ3.5倍、5.4倍となり、女性役席比率は、取り組み当初の目標である20%を達成するなど、女性の活躍は大きく進展しております。



外部人材の登用

当行は、市場とサービスの拡大を進める中で、自行グループの人材育成だけでなく、外部人材の登用も積極的に行ってまいりました。

豊富な経験を持つ人材の活躍は当行の成長を加速させるとともに、当行の人的基盤そのものをより充実させております。

現在、支店長の約1割はこのような人材が務めており、多様な人材が活躍できる風土が次の成長の原動力となっております。

高齢者の活躍支援

長い間の勤務を通じて培ってきたスキル・経験を有する従業員が一線を退くことは、健康寿命が長くなっている現状を踏まえれば、従業員本人にとっても、銀行にとってもベストなことではありません。

そこで、当行では2014年に70歳まで働き続けることができる制度「アクティブ・シニア制度」を創設し、2020年3月には同制度を75歳までと改定するとともに、職場内容や勤務形態の柔軟性を高めております。2022年3月末時点で、当行グループ全体で100名を超える従業員が本制度を利用し勤務しております。

経営基盤

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

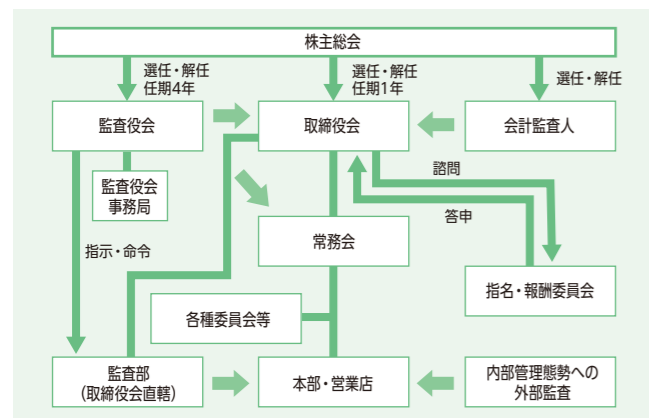
当行は、「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを経営理念として掲げ、豊かな地域社会の創造と地元産業の発展に貢献することを基本的な使命としております。事業活動を通じた経営理念の実現に向け、ガバナンスの強化および充実を経営上の最優先課題の一つとし、実効的なコーポレート・ガバナンスを追求しております。

当行のガバナンス体制

当行は、取締役会および監査役が、取締役の職務執行を監督することで、経営の透明性確保と健全性の向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めております。

経営の意思決定については、取締役会を最上位機関として適切な権限委譲を行い、迅速な意思決定を行う体制としております。

【ガバナンス体制図】



【取締役会】

取締役会は基本方針・重要事項を決定するとともに、取締役が相互に監視・監督する体制としております。加えて、専門的知見を持つ社外取締役を選任し、経営の意思決定と業務執行に対する監督機能の一層の強化を図っております。

【常務会】

常務会は取締役会より権限移譲を受け、日常業務運営における重要事項について迅速な意思決定を行うとともに、その執行状況を監督しております。

【監査役会】

監査役会は、監査役会で決議された監査方針や計画に基づき、監査役それぞれが適正な監査を行う体制とするとともに、取締役会に監査役全員、常務会に常任監査役が出席し、経営監視を行っております。

【指名・報酬委員会】

指名・報酬委員会は、取締役会から、役員の指名、報酬に関する重要事項等の決定に際し、諮問を受け、答申を行うことで経営の透明性とプロセスの適切性の確保を図っております。

【コーポレート・ガバナンス向上に向けた主な取り組みの変遷 (CGコード施行以降)】

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
機関設計等	12月 「指名・報酬委員会」設置		10月 単元変更 (1,000株+100株)				1月 「サステナビリティ経営推進委員会」設置	4月 東証プライム市場に移行
取締役会		6月 取締役会実効性評価の開始	6月 女性社外取締役選任			6月 社外取締役比率1/3以上を達成 女性社外取締役を複数名選任	6月 経営経験のある社外取締役選任 スキルマトリクス作成	6月 女性社内取締役選任
監査役会		4月 監査役会事務局設置						
その他	6月 CGコード全項目遵守	2月 政策投資議決権行使基準策定		12月 改正CGコード全項目遵守		4月 株主還元方針の変更 (配当性向30%)	10月 TCFD賛同表明 11月 改正CGコード全項目遵守 12月 株主還元方針の変更 (総還元性向50%)	5月 政策投資株式の縮減方針策定

役員

【取締役会】

【常務会】



取締役頭取 (代表取締役)
といるのぶひろ
土井 伸宏



専務取締役 (代表取締役)
いわはしとしろう
岩橋 俊郎



常務取締役
やすいみきや
安井 幹也



常務取締役
はたひろしげ
幡 宏幸



取締役
おくのみなこ
奥野 美奈子



取締役 (非常勤)
おたにじゅんこ
小田切 純子



取締役 (非常勤)
おおぶちほ
大藪 千穂



取締役 (非常勤)
うえきえいじ
植木 英次

【指名・報酬委員会】

【監査役会】



常任監査役
なかまさひこ
仲 雅彦



監査役
あんどひろしげ
安藤 浩行



監査役 (非常勤)
なかつかきひろしげ
中務 裕之



監査役 (非常勤)
たなかもっこ
田中 素子

経営基盤
コーポレート・ガバナンス

人員構成

取締役会 8名

監査役会 4名



指名・報酬委員会 5名



【専門性】

氏名	専門性			
	企業経営	金融	財務会計・経済	IT・システム
土井 伸宏	○	○		
岩橋 俊郎	○	○		
安井 幹也	○	○		
幡 宏幸	○	○		
奥野 美奈子	○	○		
小田切 純子			○	
大藪 千穂			○	
植木 英次	○			○

(注) 上記一覧は取締役の全ての知見を表すものではありません。

取締役の報酬

【報酬等に関する方針について】

取締役の報酬は、役割や責任に応じて月次で支給する「基本報酬」、単年度の業績への貢献等に応じて支給する「役員賞与」、企業価値増大への意欲や株主重視の経営意識を高めるための「譲渡制限付株式報酬」により構成しております。

各報酬の上限は2006年6月開催の第103期定時株主総会、2021年6月開催の第118期定時株主総会決議に基づき定めており、各報酬の配分については、取締役会決議に基づき代表取締役がその具体的内容についての委任を受けるものとしております。

委任を受けた代表取締役は、当該権限が適切に行使されるよう、指名・報酬委員会に原案を諮問して答申を得るものと、答申の内容に従って決定しております。

【各報酬の上限】

報酬の種類	上限
確定金額報酬 (基本報酬、役員賞与)	年額 600 百万円以内
譲渡制限付株式報酬	年額 150 百万円以内 27,000 株以内

業務執行

取締役会が業務執行の基本方針・重要事項を決定し、取締役会から権限委譲を受けた常務会では、日常業務運営における重要事項の決定を行い、意思決定のスピードアップと効率化を図っております。

これらの決定に基づく、代表取締役以下での業務執行に加え、執行役員制度を導入し、経営の執行力強化を図っております。

執行役員

常務執行役員 (大阪営業部長兼難波支店長)	わき かつひろ 脇 一博	執行役員(監査部長)	いとう ひさみつ 伊東 久光	執行役員(市場金融部長)	もりもと しんたろう 森本 紳太郎
常務執行役員	にしむら ひろし 西村 浩司	執行役員 (田辺支店長兼三山木支店長)	あおき かずひと 青木 和仁	執行役員(人事総務部長)	はぶち かんじ 羽瀨 完司
常務執行役員	わだ みのる 和田 実	執行役員(融資審査部長)	うえがき けんいち 上垣 健一	執行役員(経営企画部長)	もとまさ えつじ 本政 悦治
常務執行役員(本店営業部長)	はし けんじ 橋 憲司	執行役員(リスク統轄部長兼 リスク統轄部お客様サービス室長)	しかた ひろゆき 四方 寛之	執行役員(営業本部長)	かわかつ たかし 川勝 隆
常務執行役員(東京営業部長)	つじ ひろゆき 辻 博之	執行役員 (京銀証券株式会社代表取締役社長)	なかじま たかのり 中嶋 隆宣	執行役員(名古屋支店長)	やまもと ひろふみ 山本 洋史
常務執行役員(三条支店長)	かわさき たかし 川崎 隆史				
常務執行役員	たなか もとよし 田中 基義				

内部監査

内部監査の運営体制

業務執行状況を監査するため、取締役会直属の組織として監査部を設置し、内部監査を行うとともに、監査品質の向上に継続的に取り組んでおります。

監査部は、業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、取締役会で決定した「監査規程」、常務会で決定した「監査実施要領」等に基づき、内部監査による有効性・実効性評価を行い、改善点の指摘にとどまらず問題解決に向けた提言を行っております。

監査の結果等は取締役会等に監査部長が直接報告するとともに、頭取へ直接報告書を提出することとしております。

内部監査の高度化・効率化に向けた取り組み

内部監査については、一般社団法人日本内部監査協会の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行っております。なお、有効かつ効率的な内部監査の実施に向け、当行および当行グループ会社の内部管理資料の入手等によるモニタリングにも取り組んでおります。

また、内部監査の高度化を目的に監査法人による監査品質評価を定期的実施しており、結果のフィードバックを受け、内部監査実務に反映させております。

経営基盤

リスク管理体制

基本的な考え方

金融・経済のグローバル化の進展、金融技術やITの向上等を背景にビジネスチャンスが拡大する一方で、それらに伴うリスクはますます多様化・複雑化しております。

このような環境の中、当行ではリスク管理を経営の安全性・健全性を維持するための最重要課題と位置付け、これに万全の体制で臨んでおります。

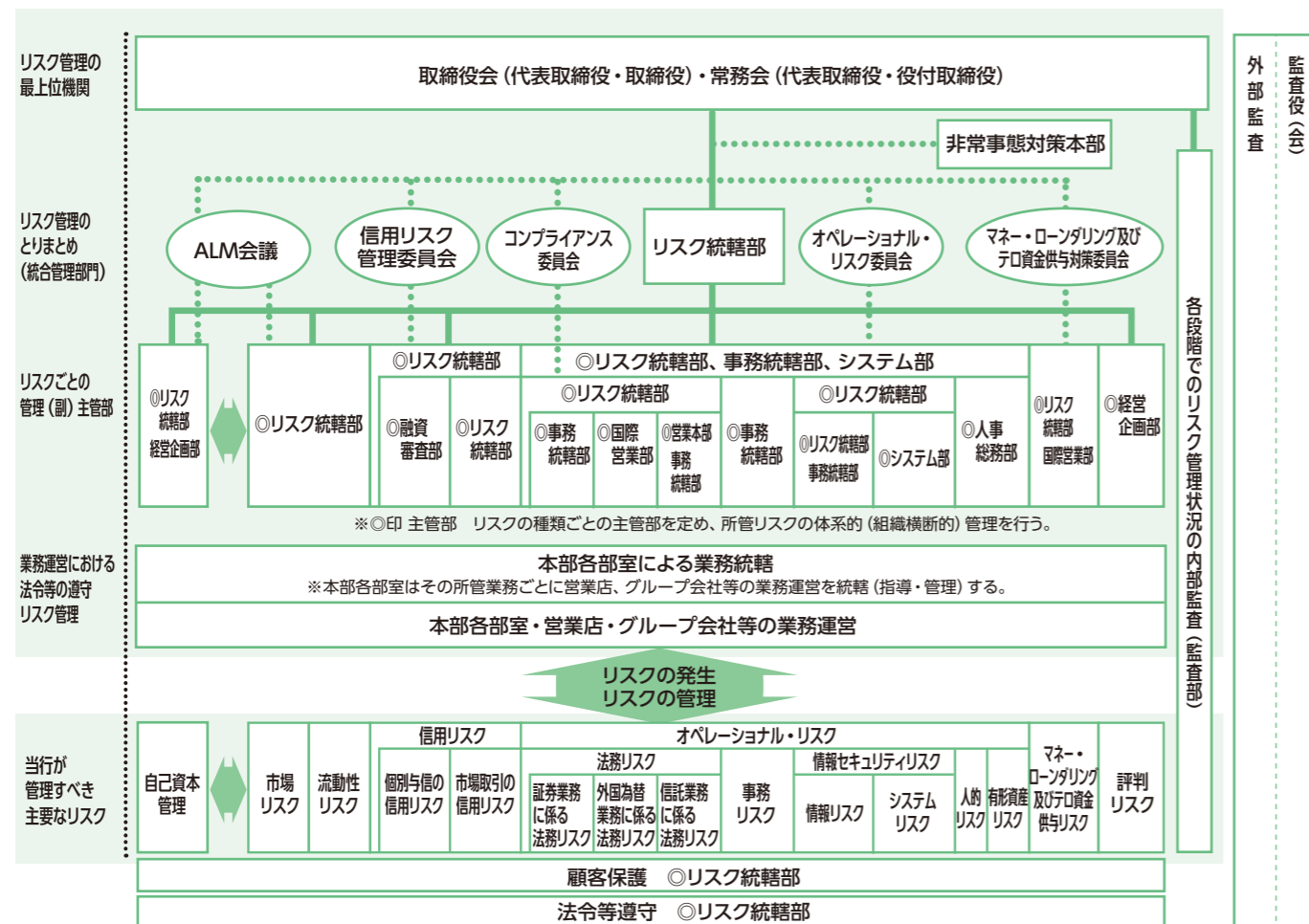
統合的リスク管理

業務において保有するすべてのリスクを的確に把握し、当行の安全かつ健全な経営基盤を確立するため、「統合的リスク管理規程」を定め、総体的に捉えたリスクを当行の経営体力(自己資本)と比較・対照する、自己管理型のリスク管理体制を整備しております。

リスクの種類ごとに本部の主管部を定め、これらが組織横断的に所管するリスクの管理を行うとともに、これらのリスクをリスク統轄部が統合的に管理することにより、リスク管理の一層の強化、充実を図っております。

同時に当行では、主要なリスク(信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク)の計量化を進め、これらに対する資本配賦を行っております。リスク量については、半期ごとに見直しを行うリスク管理方針に基づき、配賦資本額をその限度額として管理しており、算出したリスク量を毎月のALM会議において経営へ報告する体制としております。加えて、リスク包括的なシナリオに基づき、各種リスクが同時に顕在化した場合を想定した統合ストレステストを実施しております。

【当行のリスク管理体制】



(2022年7月1日現在)

各リスクの詳細については当行HP掲載の資料編 pp.12~14に記載しております。

特集：気候変動リスクへの対応

TCFD提言への対応

地球温暖化に伴う異常気象をはじめとする気候変動による影響については、世界的な懸念事項となっており、脱炭素社会の実現が主要国の間で共通の目標となっています。

当行はサステナビリティ経営のもと、従来から取り組む事業活動を通じた社会課題・環境問題の解決に向けた取り組みをより一層推進するとともに、2021年10月に賛同表明したTCFD提言の枠組みにそった、気候変動が事業に与える影響の情報開示を行ってまいります。

TCFD提言に基づく開示

ガバナンス

- サステナビリティ経営推進委員会において、特にSDGs/ESGを含むサステナビリティ関連諸課題への組織的な取り組みに関する重要事項等を審議し、審議事項などを定期的、または随時、取締役会に報告しております。
- 当行は、サステナビリティ経営を「経営理念のより一層高いレベルでの実践」と位置づけ取り組んでまいりました。この事業活動を通じた社会課題・環境問題解決への取り組みを、より一層推進するため、2022年3月に「サステナビリティ経営方針」をあらためて制定するとともに、2008年策定の「環境方針」を改定しました。

戦略

- 気候変動が当行に与える影響について分析するため、気候変動を端緒とする発生事象を「物理的事象(物理的リスク)」および「経済・社会の移行に係る事象(移行リスク)」に分けて捉え、お客さまの資産と事業および当行の資産と事業への影響を認識しました。一方、お客さまの資産と事業に生じ得る影響事象の軽減に向けた取り組みは、当行のビジネス機会になると認識しております。認識したリスクと機会は以下の通りです。

要因	リスク	発生現象	影響	対応リスク	機会	
気候変動	物理的 リスク	豪雨等による 自然災害	お客さま資産 の罹災	担保価値毀損・ お客さまの業績悪化	信用リスク	コンサルティング機会増 ファイナンス機会増
			当行資産 の罹災	当行事業中断	オペレーショナル・ リスク	-
	移行 リスク	法制度変更・規制強化 需給バランス変化 技術転換	追加コスト発生 対応不能	お客さまの業績悪化	信用リスク	コンサルティング機会増 ファイナンス機会増

- 今後、認識したリスク・機会について、2℃シナリオなどに基づく分析を進めてまいります。
- なお、気候変動の影響を受けやすいと考えられる業種として、TCFD提言が推奨する定義等を踏まえ「エネルギーセクター、ユーティリティセクター(但し、水道、独立系発電事業、再生エネルギー系発電事業者を除く)」向けのファイナンスを「炭素関連資産」と特定しました。当セクターに対する貸出金が当行貸出金全体に占める割合は1.9%です。

リスク管理

- 当行の経営に対し影響を与える、気候変動リスクを特定・管理・評価する枠組みの構築を進めてまいります。
- 投融資については、「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」のもと、石炭火力発電事業などへの投融資を抑制することで「ネガティブな影響の低減・回避」に取り組むとともに、気候変動リスクの低減や森林資源保全などに資する投融資に積極的に取り組むことで、「ポジティブな影響の増大・創出」に取り組んでいます。

指標と目標

- 脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして「サステナブルファイナンスを2030年度までに1兆円実行する」ことを目標として定めています。なお、当行における「サステナブルファイナンス」は「環境・社会・経済的課題の解決に『ポジティブな影響の増大・創出』や『ネガティブな影響の低減・回避』に資するファイナンス」と定義しています。実績は以下の通りです。

	2020年度~2021年度累計	(ご参考) 日本銀行が行う「気候変動対応を支援するための資金供給オペレーション」の対象となる投融資実績(2021年度末累計)は595億円です。
サステナブルファイナンス	1,385億円	

- 当行グループの事業活動によるCO₂排出量について、以下の通り策定し、目標達成に向け取り組んでいます。

目標	2030年度までに2013年度比50%の削減を行う	2020年度実績	(2013年度実績)
測定対象	当行グループの電気・ガス・ガソリン使用量から算出したCO ₂ 排出量(Scope 1,2に該当)	8,841t (▲35.9%)	(13,802t)

経営基盤

コンプライアンス(法令等遵守)の体制

基本的な考え方

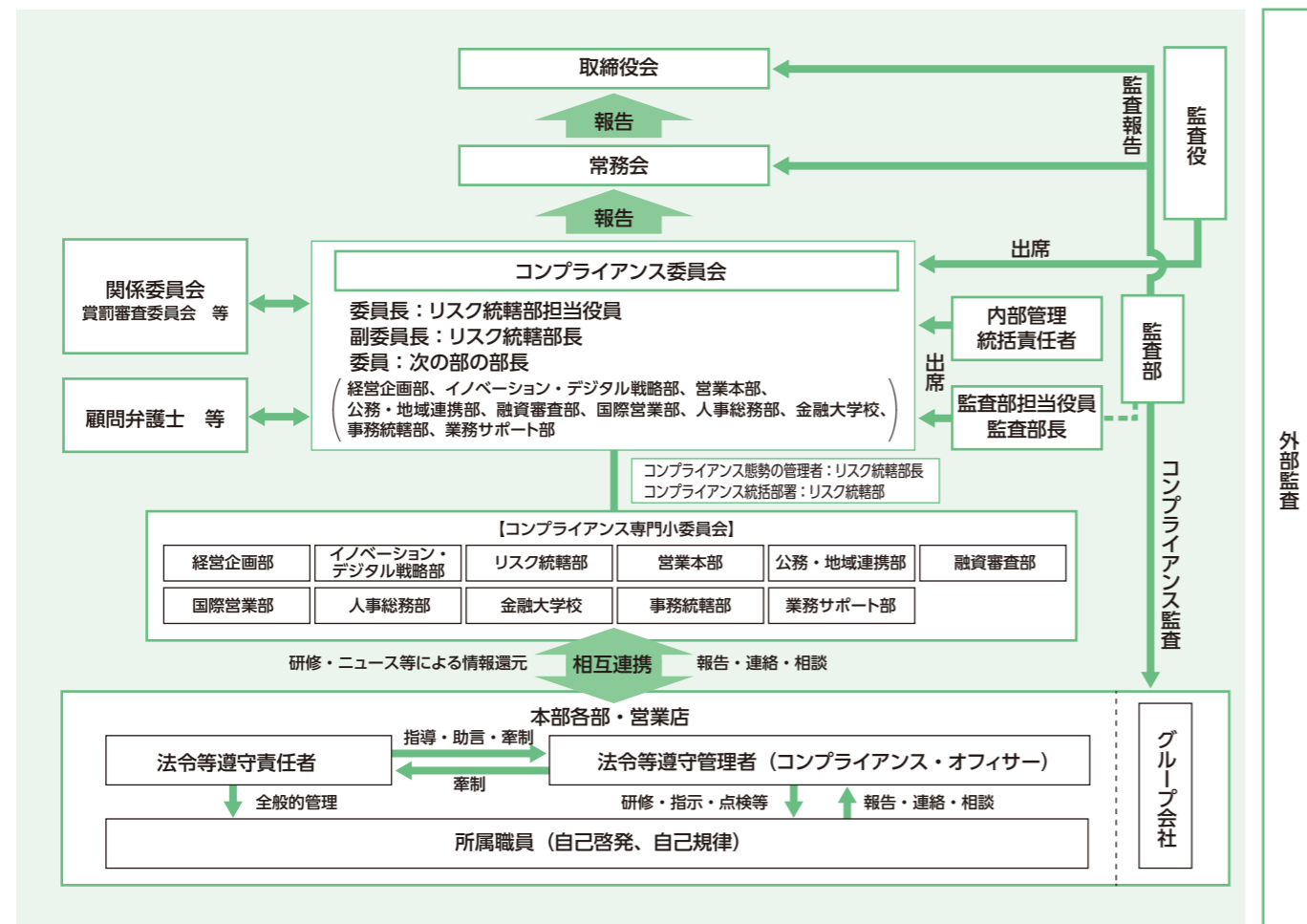
コンプライアンスは、公共性が強く求められる銀行において、いつの時代にあっても経営の原点です。当行では、役職員一人ひとりの行動がみなさまから信頼され、支持されることによって、地域社会の方々と揺るぎない信頼関係を築き、「京都銀行は、安心と満足をもって長く付き合うことができる魅力ある銀行」と言われ続けるために、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つと位置付け、その徹底を図っております。

コンプライアンス体制の確立と適切な運用

リスク統轄部担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会においてコンプライアンス上の問題等を一元的に管理し、対応を行うなど、体制の強化に努めております。コンプライアンスの実践については、「私達の企業倫理と行動規範」を制定し従業員への徹底に努めるとともに、年度毎に取締役会において「コンプライアンス・プログラム」を策定し、本プログラムにそって各種施策を推進しております。

不正行為を早期発見し自律的な対応を行うため、公益通報者保護法に基づく内部通報制度として「コンプライアンス・ホットライン」を設置しております。ホットラインの責任者、責任部署を置くとともに、通報への対応業務従事者を指定し、法令等の趣旨にそった適切な体制を整備しております。また、制度の実効性向上のため、行内窓口に加え外部窓口、監査役を通報ルートとするほか、通報手段を複数用意する等により利用促進を図るとともに、従業員に対し制度趣旨や利用実績を周知すること等により、適切な運用に努めております。

【当行グループのコンプライアンス体制】



(2022年7月1日現在)

経営基盤

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等の体制

基本的な考え方

近年、グローバル化の進展などにより、マネー・ローンダリングやテロ資金供与の防止に向けた国際的要請が高まっております。当行では、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与を防止し、業務の適切性を確保するため、マネー・ローンダリング等への対策を経営の最重要課題の一つと位置付け、体制の強化に取り組んでおります。

取り組みについて

マネー・ローンダリング等対策の基本方針として、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー」を定め、体制の高度化に取り組んでおります。具体的には、経営陣および各部門の責任者が参加し、施策の協議等を行う「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策委員会」を定期的開催し、経営陣が主導的に関与

するとともに、対応にあたっては、リスク統轄部をマネー・ローンダリング等対策の主管部署とし、各部門と連携してリスクに応じた対策を講じております。また、「反社会的勢力に対する基本方針」を制定のうえ本方針に基づく体制整備を行い、反社会的勢力との関係遮断に努めております。

各種方針等

私達の企業倫理と行動規範

私達は、次の企業倫理・行動規範を共有し、日常業務の中で実践することによって、社会の皆さまからの厚い信頼と信用を得、「地域社会の繁栄に奉仕する」という経営理念の実現に努めてまいります。

- | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. 企業倫理
1. 信頼の確保
2. 法令やルールの厳格な遵守(コンプライアンス)
3. お客様本位の実践
4. マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与への対応 | 5. 反社会的勢力との関係遮断
6. 社会的責任の遂行
7. 適正な情報開示
8. 働きやすい職場環境の確保
9. 人権の尊重 | II. 行動規範
1. 法令等の遵守(コンプライアンス)
2. 約束の厳守
3. 守秘義務の徹底
4. 情報の不正利用の禁止 | 5. 適正かつ高度な金融サービスの提供
6. お客様の立場に立った対応
7. 公正な取引の確保
8. 不適正な取引の排除
9. 公私の別の明確化 | 10. 接待・贈答等の規律厳守
11. 健全な職場環境の維持
12. 報告・連絡・相談の徹底
13. 検査への積極的な協力
14. 良き企業市民としての社会貢献 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ポリシー

京都銀行グループは、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止に向け、適用される関係法令等を遵守し、業務の適切性を確保すべく、基本方針を次の通り定め、管理態勢を整備します。

- | | | | | |
|---------|-----------------|---------------|-----------------|------------|
| 1. 運営方針 | 3. リスクベース・アプローチ | 5. 経済制裁及び資産凍結 | 7. コルレス契約締結先の管理 | 9. 遵守状況の監査 |
| 2. 組織態勢 | 4. 顧客の管理方針 | 6. 疑わしい取引の届出 | 8. 役職員の研修 | |

反社会的勢力に対する基本方針

当行は、反社会的勢力との関係を遮断するため、次の基本方針を遵守し、業務の適切性および健全性の確保に努めます。

- | | | |
|---------------|---------------------|----------------|
| 1. 組織としての対応 | 3. 取引を含めた一切の関係遮断 | 5. 裏取引や資金提供の禁止 |
| 2. 外部専門機関との連携 | 4. 有事における民事と刑事の法的対応 | |

各種方針等の詳細は当行HPに掲載しております。



経営基盤

業務継続体制

基本的な考え方

当行では、万一の大規模な自然災害、感染症の蔓延等の危機発生時において、早期に被害の復旧を図り、必要最低限の業務を継続するための業務継続計画(BCP)を策定する等、業務継続体制の構築を図っております。

また、近年、サイバーセキュリティ対策の重要性が高まっており、当行では、サイバー攻撃による危機を未然に防ぐとともに被害局限化に向けた取り組みを行っております。

業務継続の基本方針

自然災害・感染症の蔓延・事故災害・人為的災害等による大規模な被害発生により、当行の業務継続が脅かされる危機発生時において、速やかに業務の復旧を図るため、次の方針を定めております。

- 被災地等の地域住民のみなさまの生活や経済活動の維持のため、金融サービスの継続に努めます。
- 金融決済機能を維持し、経済活動の混乱を抑制することに努めます。
- 役職員の安全を確保するとともに、業務の停止に伴うお客さまからの信認低下など、当行の経営面の影響を軽減します。

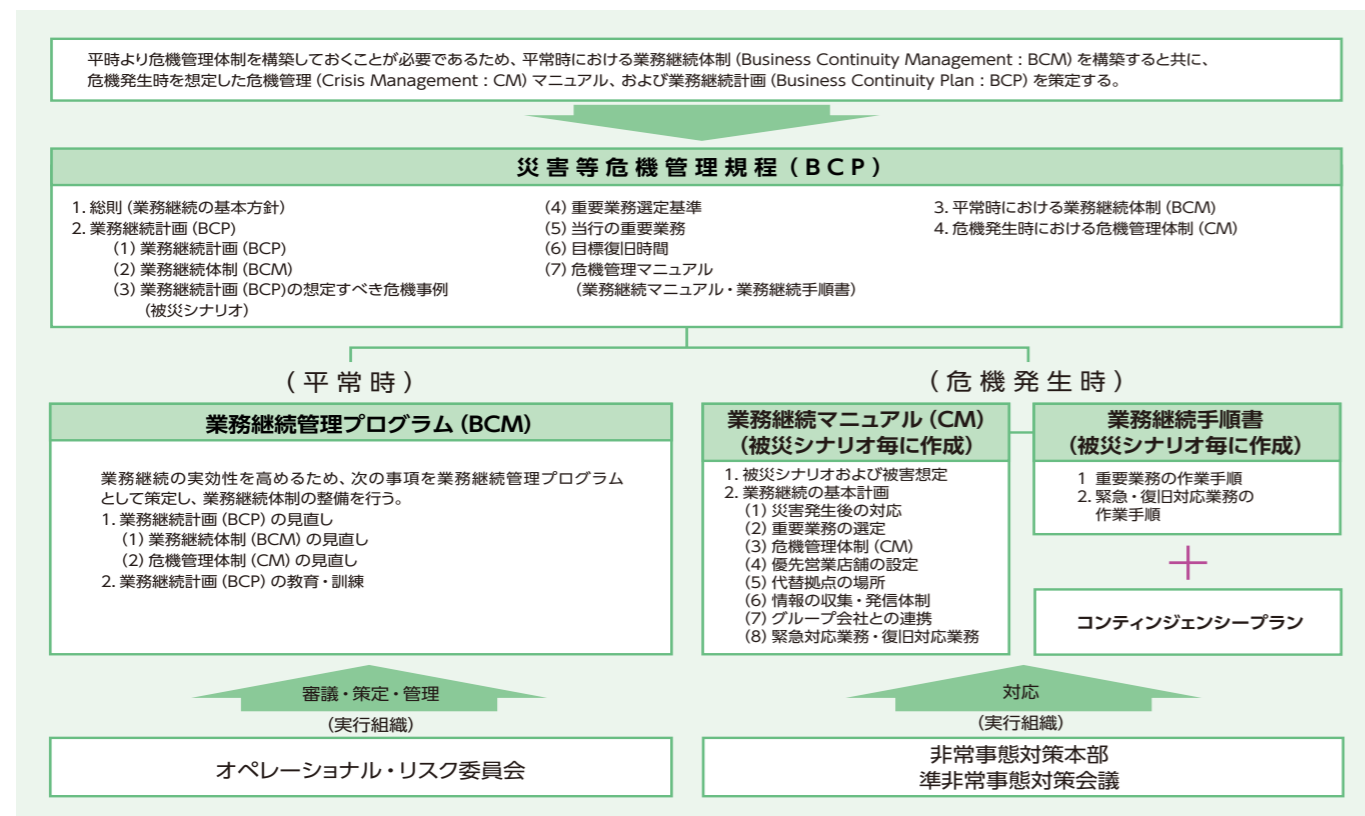
災害発生時の危機管理態勢

平常時には、BCPに基づく危機管理体制を見直し、改善するための年間計画として業務継続プログラムを策定し、体制整備を図っております。

また、自然災害・感染症の蔓延等の危機発生時には、「非

常事態対策本部」により一元的に指揮・命令を行う体制としており、被災シナリオごとに作成した業務継続マニュアル、業務継続手順書およびコンティンジェンシープランに基づき、早期の業務復旧を目指します。

【当行の危機管理態勢】



【大規模災害発生に備えた自治体や他金融機関等との連携】

当行では、大規模災害時においても、地域における金融・決済業務を維持・継続するため、次のように、地元自治体や他の金融機関との相互支援に向けた連携を強化しております。

- NTTデータ地銀共同センター参加行とNTTデータによる「大規模災害発生時における相互支援協定」を締結
- 地域再生・活性化ネットワーク参加9行での「大規模災害発生時の広域相互支援協定」を締結
- 近畿地銀7行での「大規模災害時の相互支援に関する協定書」を締結
- 京都府および京都府に本店を置く3信用金庫と「大規模災害発生時における相互支援協定」を締結

サイバーセキュリティ

当行は内外の組織や専門家と協力し、コンピュータ・セキュリティ事案の検知、解決、被害局限化および発生の防止を図ることにより、サイバーセキュリティ向上に取り組んでおります。

具体的には、「情報セキュリティポリシー」に基づき、「システムリスク管理規程」ならびに「サイバーセキュリティ対応規程」を定め、サイバー攻撃に関するリスクを適切に管理し、サイバーセキュリティ対応を行うための態勢を整備しております。

当行では、日々高度化・巧妙化していくサイバー攻撃による脅威に対応するため、システム部内にサイバーセキュリティ

対策室を設置し、サイバー攻撃の動向や脆弱性等の情報収集・把握、サイバー攻撃事案への対応(検知、解決、被害局限化、対策等)を一元的に実行できるようにしております。

また、定期的にサイバー攻撃事案を想定した訓練を実施し、実効性の向上に努めております。

お客さまに提供するインターネット上のサービスについては、不正アクセスやサービス停止攻撃等への対策を講じるほか、インターネットバンキングの不正使用防止を図るための対策を実施しております。

【事例】 外部評価を活用した取り組み

サイバーセキュリティへの取り組みにおいて、これまでの金融庁から還元される資料を基にした自己評価に加え、NRIセキュアテクノロジーズ株式会社が提供するSecure SketCHの自動診断機能(SecurityScorecard社のリスクリレーティング連携)を採用し、客観的かつ俯瞰的な評価を活用した取り組みを行っております。

現時点では5段階評価の最上位評価かつ同業種平均を上回る評価を得ておりますが、発見された課題解決に取り組むとともに、リスク状況の変化に応じた将来的な情報セキュリティの高度化を図ってまいります。

【Secure SketCHによる評価結果(一部抜粋)】

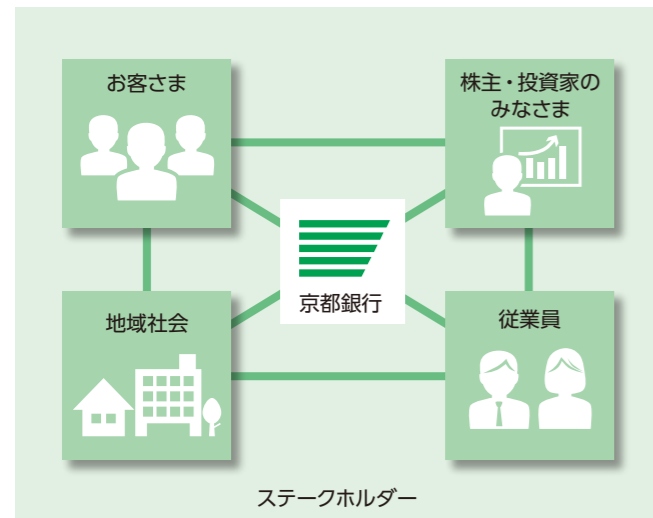
診断ドメイン	kyotobank.co.jp
診断結果	A B C D F
スコア	91 / 100 同業種平均: financial_services87

経営基盤

ステークホルダーコミュニケーション

基本的な考え方

当行は、サステナビリティ経営の一つとして、「長期持続的にステークホルダーの期待に応える」を掲げています。その実現のため、「お客さま」「株主・投資家のみなさま」「地域社会」「従業員」といったさまざまなステークホルダーのみなさまとの対話の機会を重視し、建設的な対話の促進に取り組むとともに、対話により把握したみなさまからのご意見を経営に反映してまいります。



各ステークホルダーへの主なコミュニケーション手段	
お客さま	お客さまの声の収集、窓口や営業担当者を通じた対話
株主・投資家のみなさま	株主総会、投資家向け説明会、個別面談
地域社会	社会貢献活動、金融教育支援、環境保全活動 イニシアチブへの賛同
従業員	各種意見交換会、従業員意識調査

ステークホルダーごとの取り組み

お客さま

●お客さま本位の業務運営

当行グループは、質の高い金融サービスを提供し、信頼を深めていただけるよう努めており、お客さまのニーズに応える「コンサルティング営業」を軸とした取り組みを進めています。

特に、資産形成・運用分野においては、お客さま本位の業務運営を徹底することにより、より一層信頼され、信認を得られる銀行グループとなるための方針として「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を制定し、企業文化としての定着を図っています。

また、取組方針（アクションプラン）およびKPIを定め、取り組みの進捗状況を測り、公表しています。

「お客さま本位の業務運営」の詳細については
当行HPをご覧ください



●ご相談・苦情受付体制について

当行は、お客さまからのご相談や苦情には適切に対応する態勢とし、お客さまのご意見・ご要望等は真摯に受け止め、改善に向けて取り組んでいます。

お客さまからの苦情等に対する当行の解決策にご納得いただけない等の場合に備え、指定紛争解決機関と契約し、金融ADR制度（※）への取り組みを行っています。

（※）紛争事案について裁判によることなく（裁判外で）、紛争解決（ADR）機関によるあっせん・調停・仲介のもと、公正中立な立場で紛争の解決を行う制度

【お問い合わせ窓口】

ご意見・ご要望・苦情	お客様サービス室	075-361-2211
------------	----------	--------------

お取引店でも承っております。（当行HPをご覧ください。）

【金融ADR制度における指定紛争解決機関】

銀行取引	全国銀行協会相談室	0570-017109 03-5252-3772
信託取引	信託相談所	0120-817-335 03-6206-3988

株主・投資家のみなさま

企業・経営情報の適切なディスクロージャーが、建設的な対話の前提であると考えています。そのため年2回実施している機関投資家向け決算説明会や不定期に開催している個人投資家向け会社説明会、統合報告書（本誌）や個別面談等を通じて、経営戦略や財務状況等を、当行の特長を踏まえて説明することで、ご理解いただけるよう努めています。

当行IR情報サイトはこちら



【日本語版】



【英語版】

地域社会

当行サービスを通じた地域貢献以外にも、地域社会とともに歩む一企業としての社会的責任を果たすべく、さまざまな社会貢献活動などを行っています。



従業員

従業員に対して、当行の経営方針・経営戦略等をより深く理解してもらうため、頭取通信や行内誌の発行、決算解説動画の配信などを行っています。

また、これまでにない取り組みとして、中期経営計画策定にあたり、「4,000人全員で考える『京都銀行未来ビジョン』」と銘打ち、経営計画策定段階で全従業員から「当行のありたい姿」を集約するプロセスを導入し、全従業員約4,000人のおもいを集約・再確認し、計画に反映する取り組みを行いました。

【2021年度実績】

株主総会	6月開催
機関投資家・証券アナリスト向け	決算説明会（5月/12月） 個別面談 のべ50社
個人株主・個人投資家向け	会社説明会（12月）
情報提供	統合報告書（7月） 中間ディスクロージャー誌（1月） ミニディスクロージャー誌（6月・11月） アニュアルレポート（9月）

【主な取り組み】

	主な対象	取組事例
金融教育	小学生	京都市が実施する体験型プログラム事業への協賛
	小・中学生	「金融経済教室」の開催
	高校生	「エコノミクス甲子園」地方大会の開催
社会貢献	地域社会	「小さな親切運動」への参画
環境保護	地域社会	森林整備活動 リサイクルトイレットペーパーの寄贈



「京都銀行未来ビジョン」での意見を集約した図

トピックス

2021年 4月	<ul style="list-style-type: none"> ●住宅ローン専担拠点「くずはローン営業部」「茨木ローン営業部」を設置 ●内閣府「先導的人材マッチング事業」間接補助事業者に採択(2年連続) ●「京都銀行×京都府 めざそう!子育て環境日本一」の取組開始 ●京都弁護士会と連携協定を締結し、「成年後見制度取次サービス」を拡充 ●「京銀Big Advance 総合補償制度(団体損害保険制度)」の導入 ●対話型自動応答サービス「AIチャットボット」の導入
5月	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタルサービス拠点「京銀デジタルコネクテ左京」を設置 ●「百万遍支店」を高野支店内へ、「登美ヶ丘支店」を高の原支店内へ店舗内店舗として移転 ●「京銀サステナビリティ・リンク・ローン」「京銀グリーンローン」「京銀ソーシャルローン」の取扱開始 ●「京銀住宅ローン」で同性パートナーによる連帯債務の取扱開始
6月	<ul style="list-style-type: none"> ●「河原町支店」を新築 ●「海外ビジネス情報サイト」を開設 ●海外ビジネスにおける各種簡易調査の受託を開始
7月	<ul style="list-style-type: none"> ●個人コンサルティング特化拠点「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」を設置 ●環境省「令和3年度ESG地域金融促進事業」に採択 ●福知山市「『廃校』マッチングバスツアー」を開催
8月	<ul style="list-style-type: none"> ●「京銀アプリ」の全面リニューアルを実施
10月	<ul style="list-style-type: none"> ●住宅ローン専担拠点「滋賀ローン営業部」「奈良ローン営業部」を設置 ●南草津支店内に「土・日ご相談プラザ」を設置 ●TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明
11月	<ul style="list-style-type: none"> ●「藤森支店」を墨染支店内へ店舗内店舗として移転 ●株式会社横浜銀行と国際業務に関する業務提携契約を締結 ●公益財団法人京都市文化観光資源保護財団と「遺贈・寄付等への協力に関する協定」を締結 ●「京銀SDGs宣言サポート」サービスを開始 ●福知山市と「地域アイデアワークショップ」「アイデアブラッシュアップワークショップ」を開催 ●「京銀・東証イノベーションピッチ 2021」を開催
12月	<ul style="list-style-type: none"> ●株主還元方針を変更 ●「長田野出張所」を福知山支店内へ店舗内店舗として移転 ●株式会社島津製作所と「持続可能な社会の実現に向けた包括連携協定」を締結 ●株式会社滋賀銀行とメルカー(郵便物等搬送車)の共同利用を開始 ●「京銀サステナビリティローン」「京銀トランジションローン」の取扱開始 ●京銀スタートアップ紹介サービス「LiNK ∞ S」の取扱開始 ●全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」京都大会を開催
2022年 1月	<ul style="list-style-type: none"> ●「京銀ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の取扱開始 ●京銀アプリ、京銀ダイレクトバンキングでの投資信託の新規口座開設の取扱開始
2月	<ul style="list-style-type: none"> ●「アセットリノベーションファンド」へ出資
3月	<ul style="list-style-type: none"> ●「サステナビリティ経営方針」を制定 ●「環境方針」を改定 ●「八幡支店」を八幡中央支店内へ店舗内店舗として移転 ●京都市「きょうとSDGsネットワーク」に参画 ●大阪府と「大阪府高齢者にやさしい地域づくり推進協定」を締結 ●明治安田生命保険相互会社と「地方創生・SDGsに関する連携協定」を締結

店舗ネットワーク

