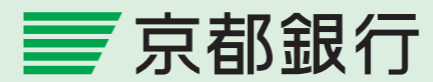
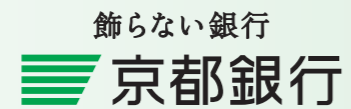


The Bank of Kyoto, Ltd.
Integrated Report 2023



これまでも、これからも、
「なが——い、おつきあい。」

New Stage 2023



飾らない銀行

京都銀行



tradition

経営理念

地域社会の繁栄に奉仕する

～地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する～

京都の地域金融機関として80年余り。

私たちは創立以来、一貫して「地域社会の繁栄に奉仕する」という経営理念を掲げ、地域のみなさまとともに歩み、地域とともに大きく成長してきました。

地域の成長のために、「地域のおもい」に全力で応えることは、私たちの使命。

そのために、未知の領域へ挑戦することは、私たちの本分。

私たちはそう信じています。



contribution

そして地域にとって、

なくてはならない最も必要とされる金融機関として、

持続可能な地域社会の実現のために、これからも成長を続けてまいります。

これまでも、これからも、

「なが————い、おつきあい。」



innovation

Contents

イントロダクション

イントロダクション	1
目次	3
京都銀行グループとは	5

価値創造の源泉

トップメッセージ	7
資本政策	13
業績ハイライト	15
主要マーケットの現況・ 京都銀行グループのミッション	17
これまでのあゆみと成長モデル	19
さらなる成長戦略	23
強みをいかしたバリュークリエイション	25
ステークホルダーコミュニケーション	27

成長戦略

サステナブル社会の実現に向けて	29
脱炭素社会実現に向けた取り組み	31
中期経営計画	33
重点戦略：コンサルティング強化(法人分野)	35
重点戦略：コンサルティング強化(個人分野)	39
重点戦略：DX戦略	41
重点戦略：人的資本経営の実践	43

価値創造を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス	45
リスク管理／業務継続体制・サイバーセキュリティ	51
コンプライアンス(法令等遵守)の体制／ マネー・ローンダリング等対策の体制	53
トピックス／店舗ネットワーク	55

編集方針

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「価値協創ガイダンス」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。



表紙に込めた思い

シンボルマークをモチーフに、これまでの地域に対するおもいを大切にしつつ、これまでとは異なる新たなステージへ踏み出す決意を表現しております。



プロフィール

2023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	11兆176億円
預金・譲渡性預金	9兆1,046億円
貸出	6兆3,059億円
従業員	3,353人
拠点数	197か所

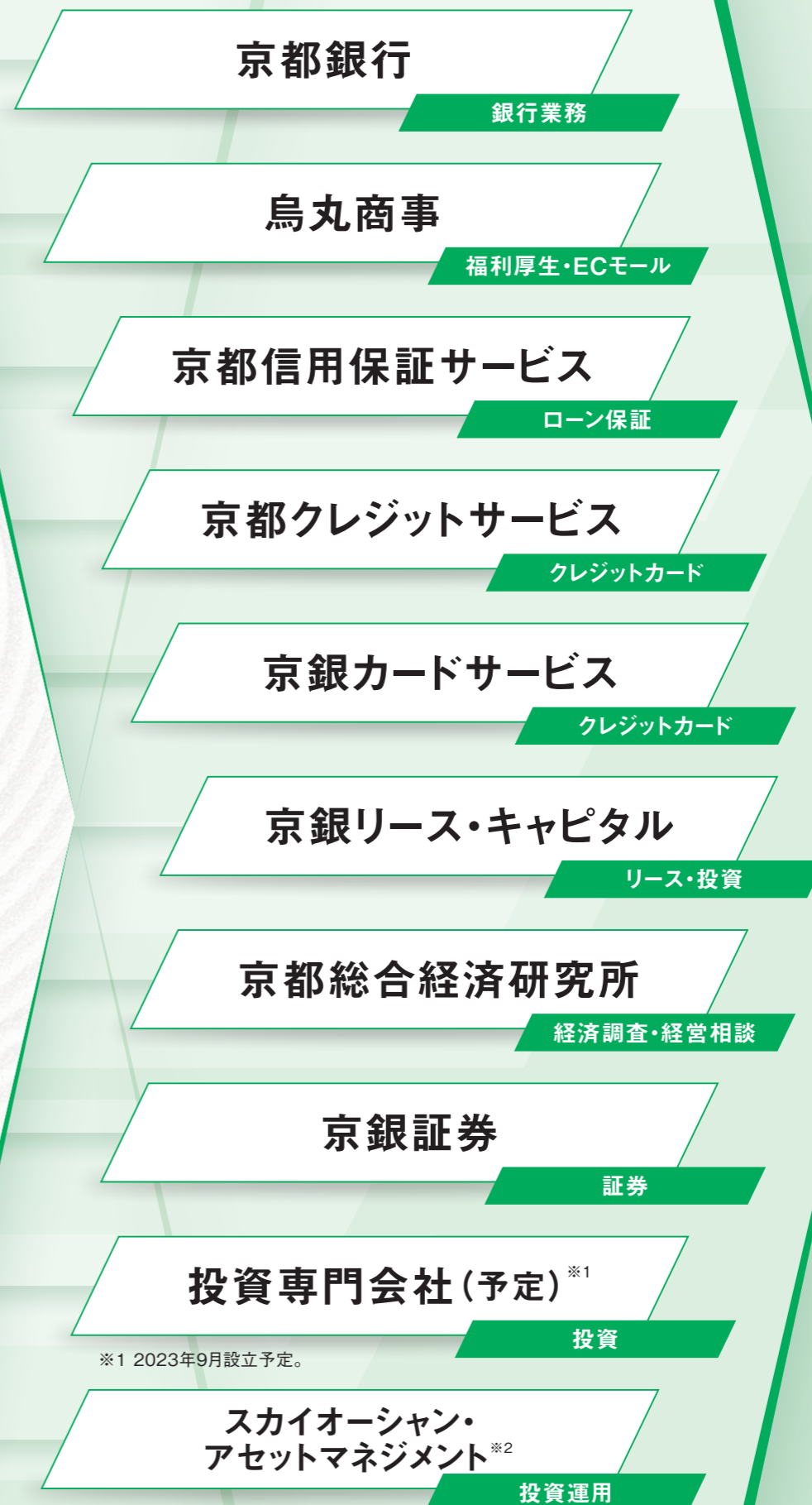
本支店・出張所[※]174、ローン営業部11、法人オフィス3、移動店舗車1、駐在員事務所4（香港・上海・大連・バンコク）、その他4
※店舗内店舗11、ネットダイレクト支店1、振込専用支店1を含む

Our MISSION

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

地域社会・お客さまが抱える多様で複雑な課題の解決に向けて、
京都銀行グループは、銀行および子会社8社（設立予定の投資専門会社を含む）、
関連会社1社の企業活動を積極的に展開し、
多様なサービスを提供しています。

そして地域のさらなる成長を牽引するべく、
「新たな成長・発展ステージ」への第一歩として
2023年10月に持株会社体制に移行いたします。



※1 2023年9月設立予定。

※2 持株会社体制への移行後も
京都銀行の持分法適用関連会社とします。

2023年10月持株会社体制へ

詳細はP.23



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であ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ましました。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ましました。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しました。

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ましました。

[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

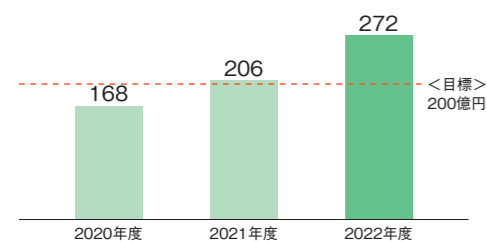
2020年は、年明け早々から新型コロナウイルス感染症が発生・拡大し、第7次中期経営計画は、計画策定時には想像もなかった環境での3年間となりました。従業員一人ひとりにとって大変な環境のもとでの業務となりましたが、地域経済を支えるという思いのもと、一致団結して取引先企業の資金繰り支援や窓口業務などにあたりました。経営としても難しい決断を迫られる場面もありましたが、結果的にはデジタル化の促進などを大きく進めることにもつながりました。業務を継続できたことは、従業員の頑張りはもちろん、ご家族のご理解・ご協力があってのことと、感謝しております。



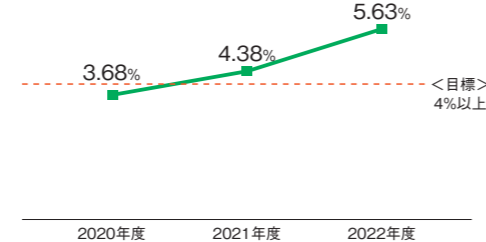
<主要財務指標>

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)

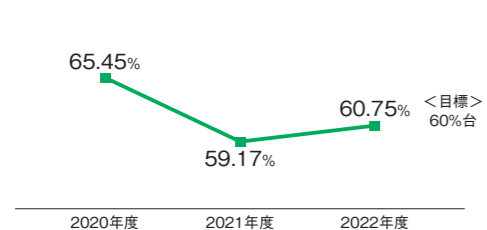


■実質ROE (連結・株主資本ベース)

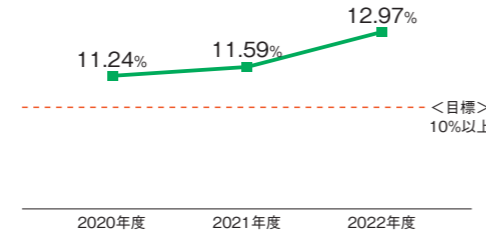


■OHR (単体)

(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%)

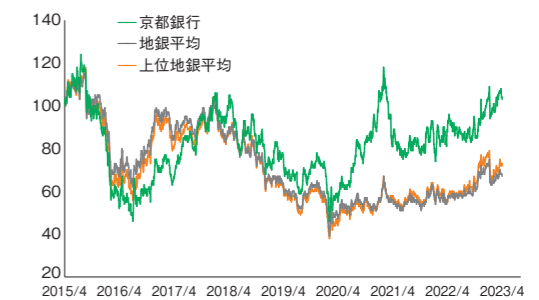
<与信取引先数>

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応え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、毎日自転車ですり抜けました。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』と言ってもらうことだ」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。

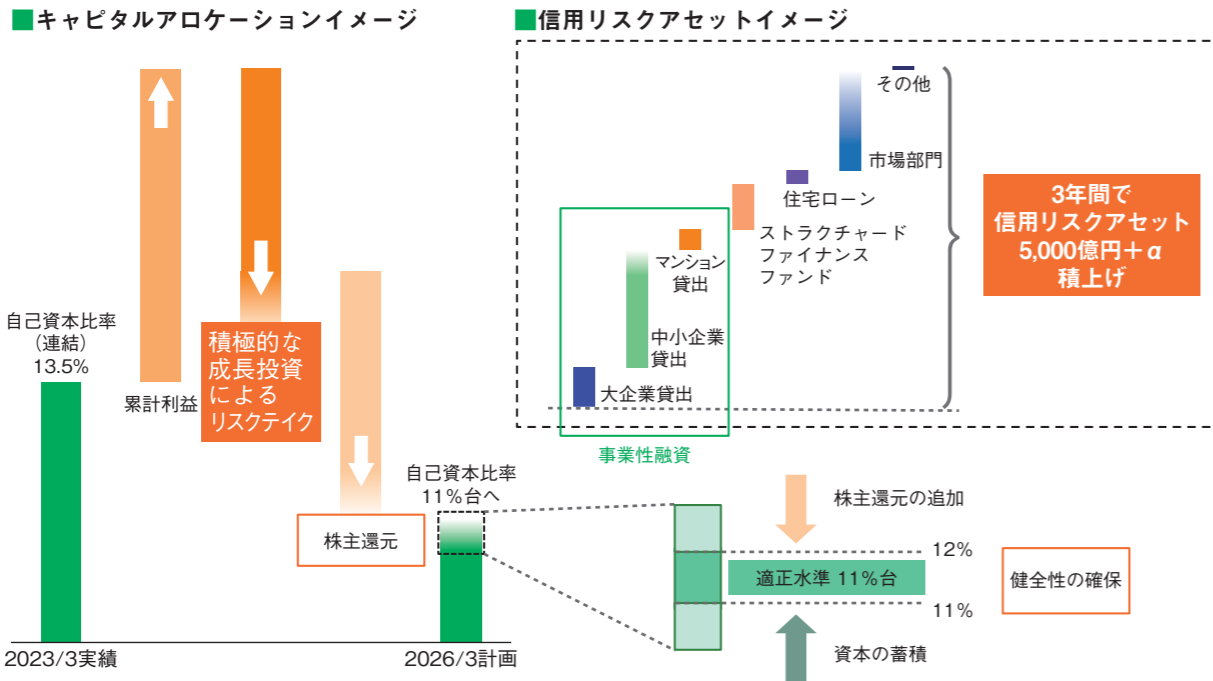
当行行員が「記憶に残る人」として、お客さまのご期待に応え、お客さまの信頼を積み重ねていけば、当行はさらに良い銀行になり、業績や企業価値の向上につながると信じています。そのための人財育成をはじめ、頭取としての職責を果たしてまいります所存です。

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。



企業価値を高める資本政策～3つのバランス～

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。目指す姿として設定したROE（株主資本ベース）8%の実現に向け、2023年4月からスタートした新中期経営計画のキャピタルアロケーションコントロールにおいても、金融機関にとって最も大切な価値である「信用」の根幹となる健全性を堅持しながら、次なる成長投資、株主還元を適切に行ってまいります。



成長投資

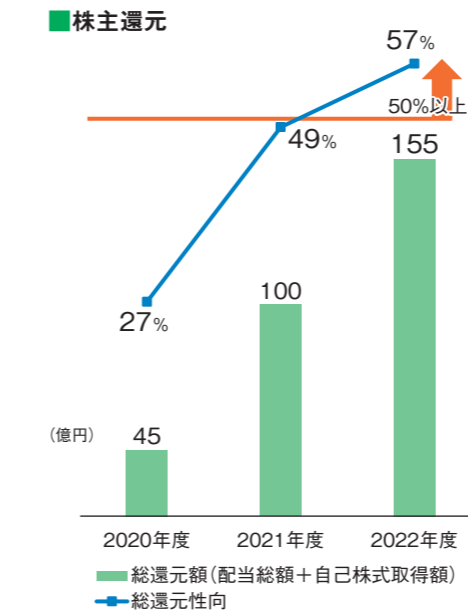
後ほど(P.33)述べる新中期経営計画において、当行は「財務体力をいかした適切なリスクテイクによる収益向上」を投資戦略の一つに掲げております。上図・右図で示しております通り、事業性融資を中心に信用リスクアセットをこの3年間で5,000億円以上積み上げていく計画です。営業基盤拡大に向けた従来からの中小企業貸出のほか、M&AファイナンスやLBOファイナンス等の高度ファイナンス分野への進出やストラクチャードファイナンス・ファンド業務の拡充に取り組むことでファイナンス業務の収益性向上をはかります。

また、アセット投資以外にも、コンサルティング機能の強化、事業領域の拡大・挑戦に向けた投資などの経営戦略投資や、社会環境・技術進展を踏まえた新規ビジネスの探求を企図したデジタル・IT投資なども積極的に行ってまいります。これらは直ぐにビジネスの芽が出るものばかりではありませんが、「次の10年、その次の10年を見据えたビジネスを創る」という中長期視点での成長投資という側面も含んでおります。



株主還元の充実

株主還元については、2021年12月に「総還元性向50%を目安とする」方針を発表し、2021年度から適用してまいりました。2023年4月からの新中期経営計画では「総還元性向50%以上」とすることで株主還元強化の姿勢を打ち出しております。過去から「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することが重要と考え、弾力的に株主還元を実施してきましたが、社外取締役を含めた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、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決定いたしました。今後も、地域金融機関として健全性を確保した上で、当行に期待してくださる投資家さまのために、機動的かつ弾力的に高い水準での「株主還元の充実」を実現してまいります。



■株主還元の取り組み

	株主還元方針	1株あたりの年間配当金額	自己株式取得額
2020年度	配当性向30%目安	60円	—
2021年度	配当性向30%目安	100円	25億円
2022年度	総還元性向50%目安	140円	50億円
2023年度	総還元性向50%以上	(予定) 160円	

	配当総額①	自己株式取得額②	総還元額①+②	総還元性向
2020年度	45億円	—	45億円	27%
2021年度	75億円	25億円	100億円	49%
2022年度	105億円	50億円	155億円	57%

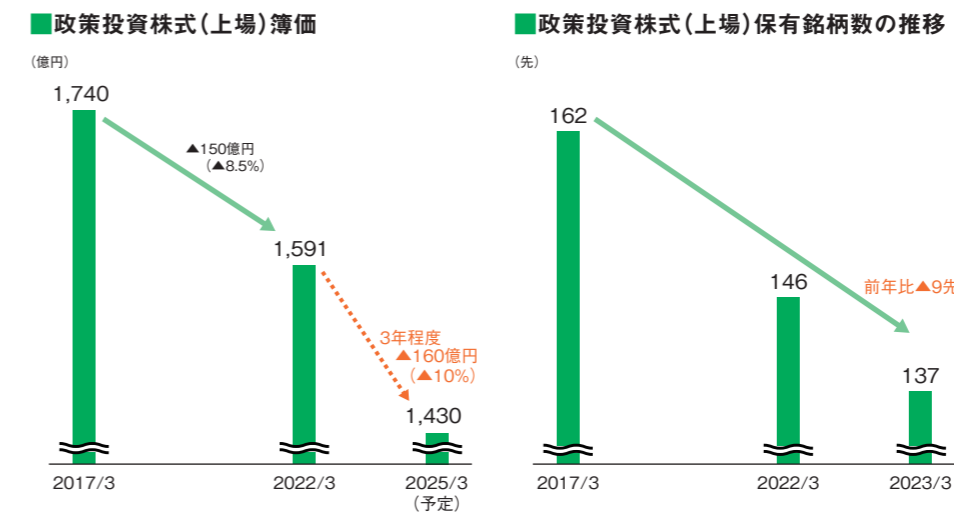
政策投資株式の縮減

政策投資株式については、これまでの縮減スピードを加速させるべく、2022年5月に政策投資株式の縮減方針を定め、「簿価の10%に当たる160億円相当を、3年程度で縮減する」として取り組んでおります。

対象銘柄の選定については、保有意義検証プロセスを経て、保有基準に合致しない場合、取引先のご理解をいただいた上で売却手続きに移しております。

2022年度の縮減実績につきましては、約10か月間で、合意済未売却額を含めて50億円の縮減で、予定通りのスピードで進捗できております。

保有銘柄数につきましても、前年度末比9先減少しております。



■2022年度縮減進捗

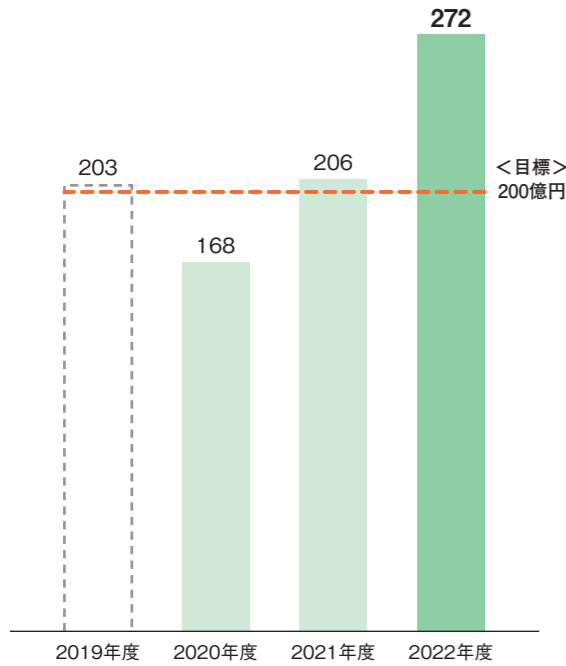
売却済	16億円
合意済未売却	34億円
合計	50億円

第7次中期経営計画の結果

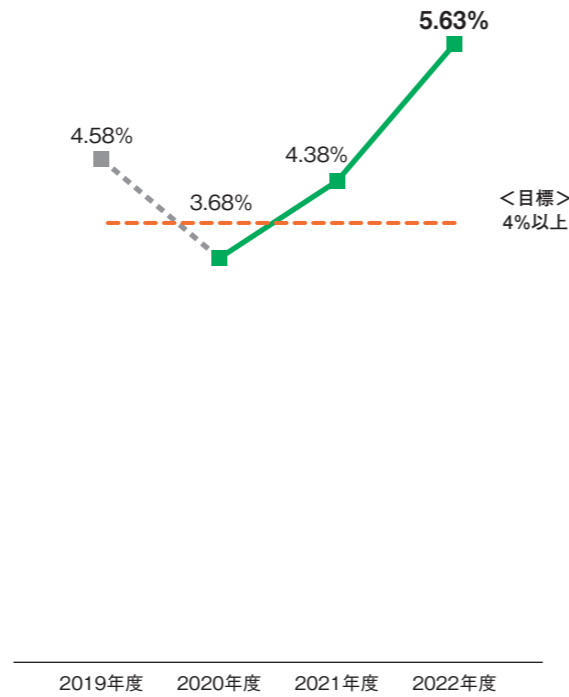
第7次中期経営計画「Phase Change 2020」(2020年4月～2023年3月)については、主要財務指標のすべてを達成して終わることができました。

主要財務指標

親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 億円)

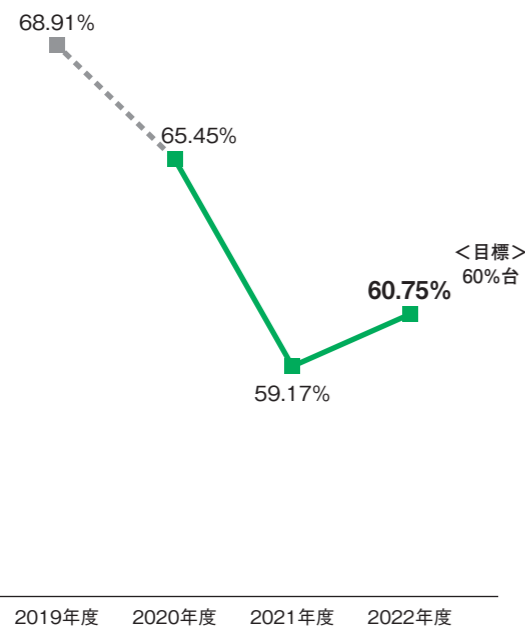


実質ROE (連結・株主資本ベース)

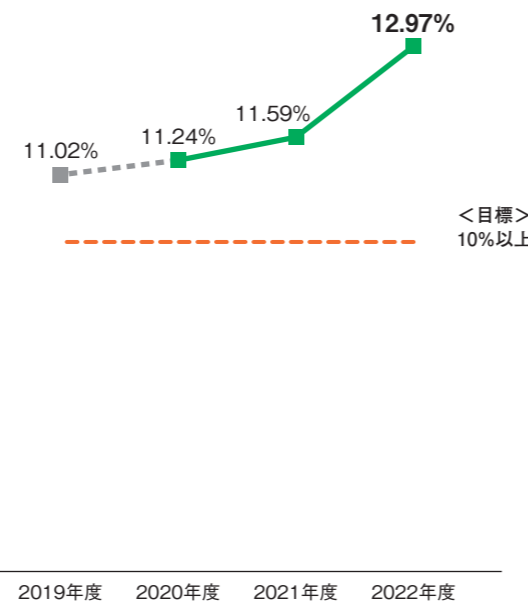


OHR (単体)

(営業経費 ÷ 業務粗利益)



自己資本比率 (単体・国内基準)



主要KPI

事業性取引

項目	KPI	2020年度	2021年度	2022年度	
活動KPI	コロナサポート先数	期間累計10,000先	2,762先	5,402先	7,614先
	事業承継支援の取組件数	期間累計1,500件	352件	779件	1,211件
	ビジネスマッチングの商談設定件数	期間累計10,000件	3,155件	8,696件	13,485件
成果KPI	事業メイン先数 (政府系金融機関を除く貸出残高1位)	20,000先	18,585先	20,463先	21,175先
	中小企業貸出の年増額 (各年度3月の月中平残)	年増1,000億円	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	
	新規融資先数	期間累計10,000先	4,217先	6,915先	10,271先

個人取引

項目	KPI	2020年度	2021年度	2022年度	
活動KPI	コンサルティングシートの作成・活用	期間累計10,000件	3,464件	6,803件	11,242件
	遺言信託受託件数	期間累計600件	78件	201件	401件
	投信自動積立振替額 (3月の月間振替額×12)	400億円	206億円	246億円	254億円
成果KPI	個人メイン先	430,000先 ^(※)	385,213先	420,881先	438,989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)	8,000億円	6,646億円	7,119億円	7,407億円
	投信・仲介(証券)先数	125,000先	94,641先	104,573先	112,640先

(※) 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

項目	KPI	2020年度	2021年度	2022年度	
法人向け	京銀ビジネスポータルサイト登録件数(2020年12月～)	30,000件	868件	17,430件	25,963件
	京銀Big Advance登録件数(2020年6月～)	7,500件	2,564件	3,348件	3,432件
個人向け	京銀アプリ登録件数	400,000件 ^(※)	204,622件	319,685件	429,960件
	スマート通帳登録件数	300,000件	108,865件	165,464件	223,518件

(※) 当初設定の300,000件を前倒して達成したため、KPI引き上げ

近畿のポテンシャル

(1) 経済規模

当行グループ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。

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、独自の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、日本国内において一定の存在感を有しております。

マーケットの大きさと個性的な大都市の鼎立という特色は当行グループがビジネスを行う上で、大きな強みになっています。

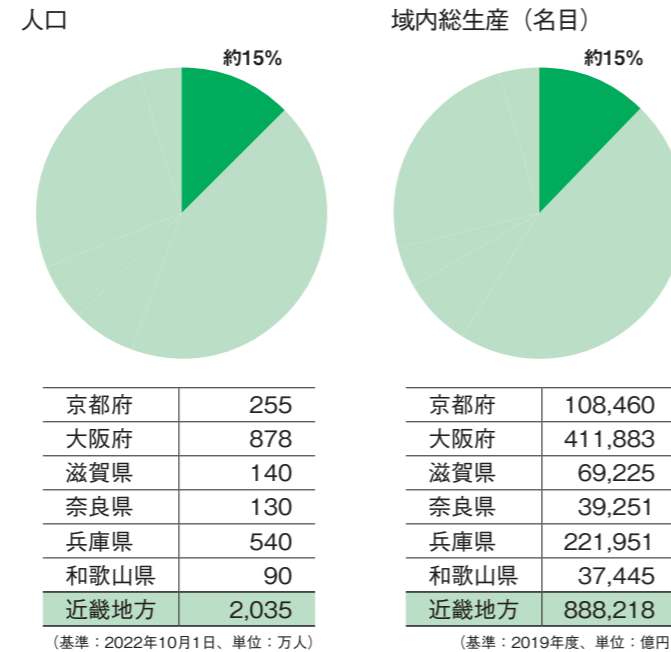
(2) イノベーションの土壌

当行グループ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・文化の中心であり、それに伴い産業の集積が進んでおりました。そのため、業歴100年以上の「老舗企業」も多数存在しますが、歴史ある老舗企業の多さは伝統を踏襲した企業が多いことを意味するものではありません。時代に応じた変化・新しい挑戦を継続しているからこそ、長期にわたり事業を営むことができるのです。

新たな挑戦に積極的な風土は現在においても変わっておりません。当行のマザーマーケットである京都府では、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誕生し、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数多くあります。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や研究機関が集積し、大学発のベンチャービジネスが盛んに行われるなど、旺盛な進取の気性が今も根付いております。

変わり続けるからサステナブルであると評することもできるこの土壌は、将来の予測が困難な時代を生き抜く大きな強みだと言えます。

■近畿地方の規模



■近畿地方の大都市・主な研究都市



■大学特許登録件数

順位	大学名	件数
1	東京大学	253
2	東北大学	213
3	大阪大学	206
4	京都大学	191
5	東海国立大学機構	131

特許庁
「特許行政年次報告書2022年版」

■大学別大学発ベンチャー企業数

順位	大学名	企業数
1	東京大学	371
2	京都大学	267
3	慶應義塾大学	236
4	筑波大学	217
5	大阪大学	191

経済産業省
「令和4年度大学発ベンチャー実態等調査」

当行グループを取り巻く環境

金融機関を取り巻く環境は、量的・質的金融緩和政策（2013年）に続く、マイナス金利政策（2016年）で金利低下に拍車がかかり、預金・貸出金中心の従来型ビジネスが岐路に立たされました。加えて、人口減少に伴う地方経済の衰退、加速する少子高齢化、社会・環境問題への意識の高まり、コロナ禍を経た人々の行動変容など不可逆的な変化が進んでいます。以下は、当行グループの戦略を考える上で特に重要だと考える変化です。

(1) 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、事業を営むお客さまにとって資金調達は、これからも主要な課題であることに変わりありませんが、主要な課題でなくなりつつあり、一方で経営課題などへのソリューションを銀行に求める傾向が強まっています。

同様に、個人のお客さまにおいても、人生100年時代を生き抜くための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います。

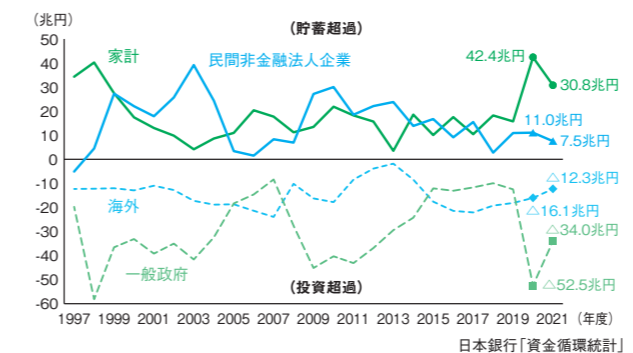
(2) デジタル化の進展

デジタルサービスの充実が当行を取り巻く環境を大きく変えています。来店不要で多くの手続きが可能になり、また、異業種との垣根がなくなりつつあります。多くの金融機関は、顧客接点に関する戦略の見直しを余儀なくされています。当行も例外ではありませんが、タッチポイントに関しては「リアルな接点は不可欠」との考え方で臨んでいます。

(3) 金融規制緩和

近時、銀行に対する規制緩和が進められており、とりわけ2021年5月の改正銀行法の施行により業務範囲や出資に関する規制が大幅に緩和されました。非金融分野における金融機関の選択肢が拡大し、従来にはない事業領域へ踏み込めるようになってきました。

■部門別の資金過不足



当行グループが目指す姿

前記の当行グループを取り巻く環境をネガティブに捉えることもできます。例えば、お客さまのニーズの多様化・高度化は金融の地位の相対的低下と見ることができ、デジタル化の進展は異業種参入に晒されるとも言えます。

しかしながら、当行はこれらの取り巻く環境をポジティブに捉え、新たな挑戦の機会としています。その際、当行の経営理念を実現するという使命をどのように実現するのか、とあらためて問いかけました。

当行はそれを従来から標榜してきた金融を中心とした「総合金融ソリューション業」ではなく金融も提供価値の一つとする「総合ソリューション業」を目指すべき姿として実現することを選び、次の時代を切り拓いてまいります。

■使命

経営理念の実現

■目指す姿

総合ソリューション業

■提供価値

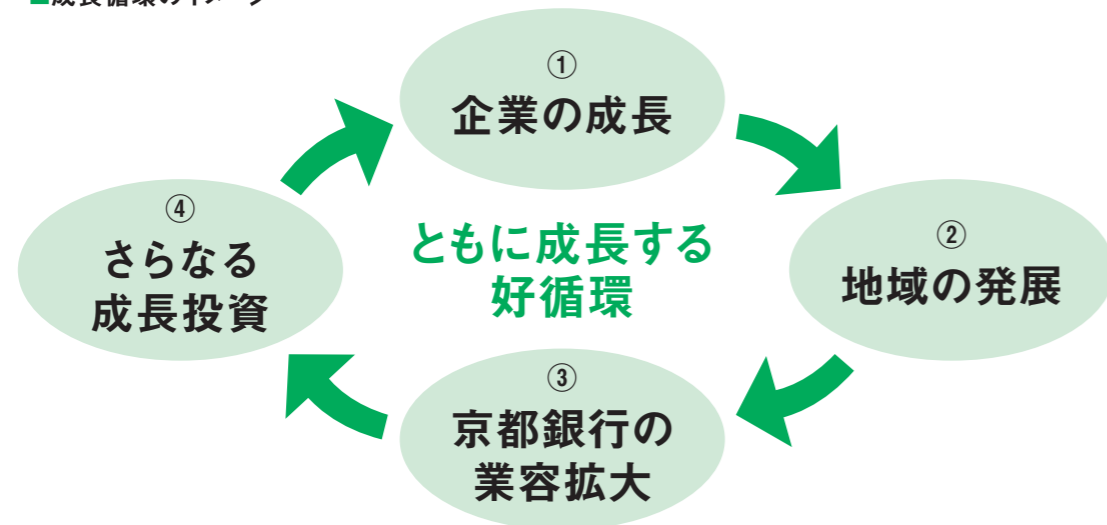
(中期経営計画の各テーマ)

- ・グループ総合力の強化
- ・コンサルティング強化
- ・DX推進

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、「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを経営理念として掲げ、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。

■成長循環のイメージ



地域企業の創業・成長支援を軸にした成長

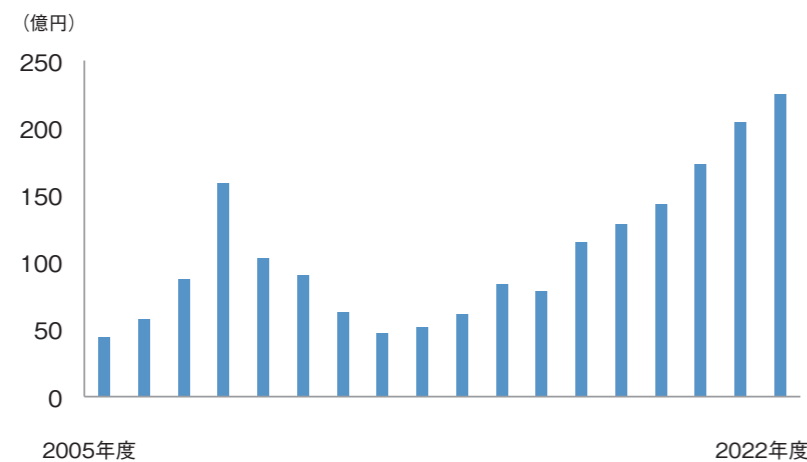
京都府北部の福知山に誕生した当行は、京都の財界などからの強い要請に呼応する格好で、京都市に本店を移しました。当行は京都市において後発銀行でありましたが、市内の多くの中小企業の喫緊の課題であった資金難を解消すべく、積極的な金融支援を進めることで戦後復興を下支えしてきました。同じ頃、独創的でユニークな製品を製造するベンチャービジネスが京都で数多く誕生しています。

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したほか、一部で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、後に世界的大企業へ成長した企業も数多くあり、そうした「京都企業」の保有株式が当行の政策保有株式の大部分を占めるに至っております。創業・成長支援先の活躍は一企業の成長のみならず、地域社会の発展を後押しするとともに、成長企業からの配当収入は当行の財務基盤強化につながり、さらなる成長投資の源泉となっております。

地域企業の創業・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、現在においても創業・成長支援を不断の取り組みとして積極的にかつ高度化させて取り組んでおります。

■政策投資株式配当収入



強固な財務基盤

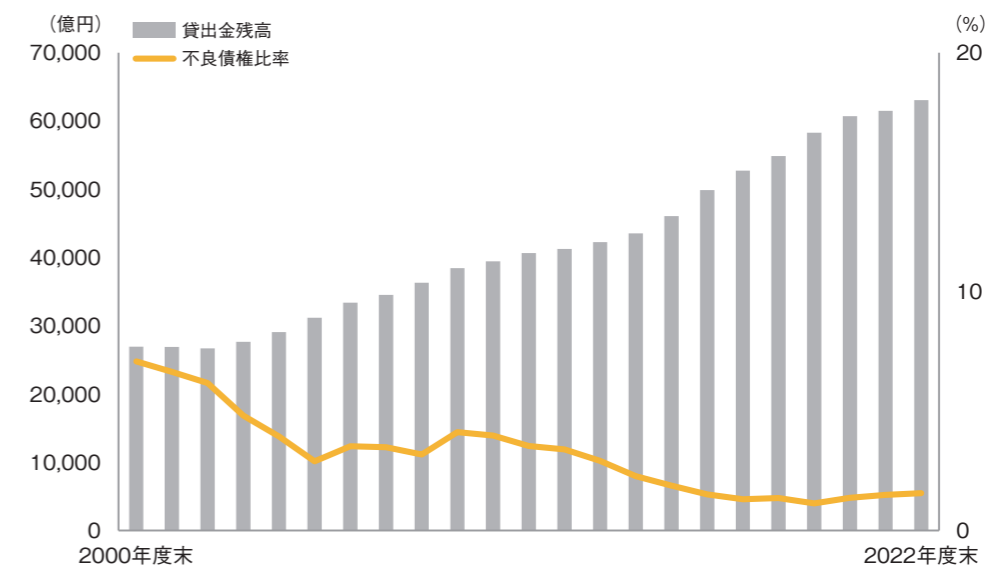
バブル経済に沸いた時期においても、当行は手堅い経営を堅持しました。その結果、後に多くの金融機関が不良債権に苦しむ中、広域化戦略という攻めの経営にいち早く踏み出すことができました。

その後の広域型地方銀行（下記トピックス参照）としての展開においても、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きたことを示しております。

また、リーマンショックや直近のコロナ禍のような景気の急激な落ち込みの際にも、資金繰り支援を中心とした積極的なサポートを継続してきました。経済状況の激変時にコスト（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、伴走することは金融機関の役目です。ただ、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。一方、お客さま（企業経営者）からも、取引銀行に健全性を期待する声も根強くあります。

健全堅実な銀行経営および強固な財務基盤は当行の強みとなっています。

■貸出金残高と不良債権比率



TOPICS

広域型地方銀行としての成長

滋賀県への初出店となる、2000年12月の草津支店設置以降、当行は広域型地方銀行としての成長路線を歩みました。営業エリアを拡大することで、取引基盤を増やす量的拡大を通じた成長を実現してまいりました。

こうした長期にわたる拡大戦略を可能とした土台には、良質な人的資本を有していたこと、広域化後も安定的に人材を育成・確保してきたことがあります。

〈エリアごとの店舗数〉

店舗網拡充(店)	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000.3	105	9	0	0	0	0	1	115
2023.3	111	31	14	7	8	2	1	174

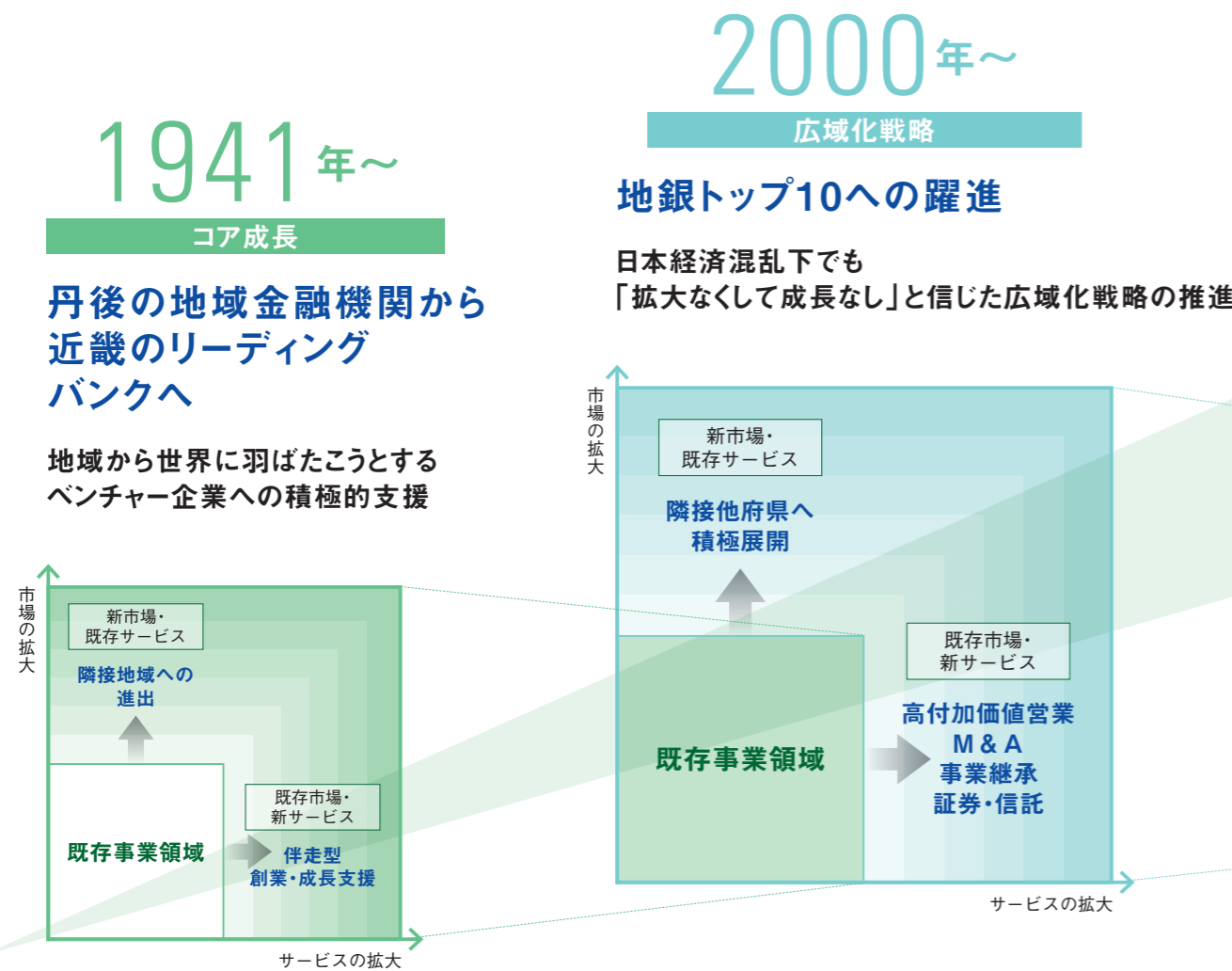
〈従業員数(単体)〉

人的資本(人)	2000.3	2,862
	2023.3	3,353

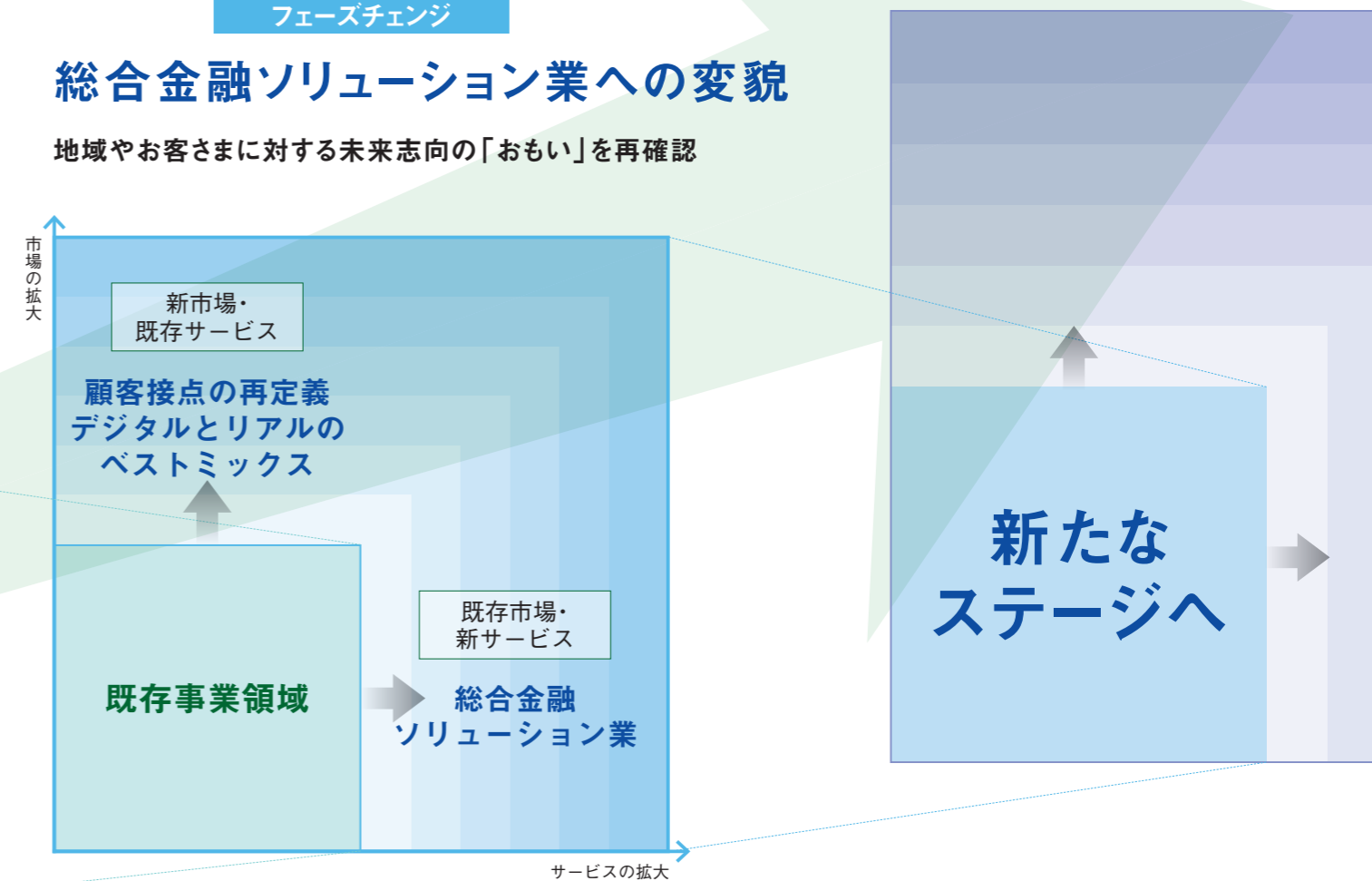
成長のための
先行投資

当行は、いつの時代においても「市場の拡大」と「サービスの拡大」という2つの拡大に取り組み、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確実な成長モデルを構築してまいりました。

また成長投資を的確に行うことにより、社会関係資本、知的資本、人的資本、財務資本を強化し、現在における「新たなフィールド挑戦の基盤」としております。



2023年～
新たなステージへ



広域化戦略～「2つの拡大」の大展開～

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「2つの拡大」の展開を進めました。

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「市場の拡大」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あげることでマーケットエリアの拡大を成し遂げ、銀行としての規模拡大を実現しました。

一方、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。例えば、2000年代前半にM&A業務を、2000年代後半には事業承継業務を開始したほか、2016年には創業・成長支援の独自ファンド「京銀未来ファンド」を立ち上げたほか、2017年の京銀証券の営業開始、2018年の信託業務の銀行本体参入など、「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、従来型の預貸金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。

新たなステージへの一歩

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成概念・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、前中期経営計画のスタートに先立ち役職員全員で当行の「ありたい姿」をあらためて確認しました。そこで示された「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「熱いおもい」と、「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、この3年間、歩みを進めてまいりました。

ここからは、確固たる経営基盤、高度な機能・サービスの提供力に、持株会社体制への移行という全く新たな仕掛けを掛け合わせることで、今までにない化学反応を起こし、「総合ソリューション企業」としての飛躍を当行グループは目指します。その第一歩が新・第1次中期経営計画「New Stage 2023」です。

2023年10月

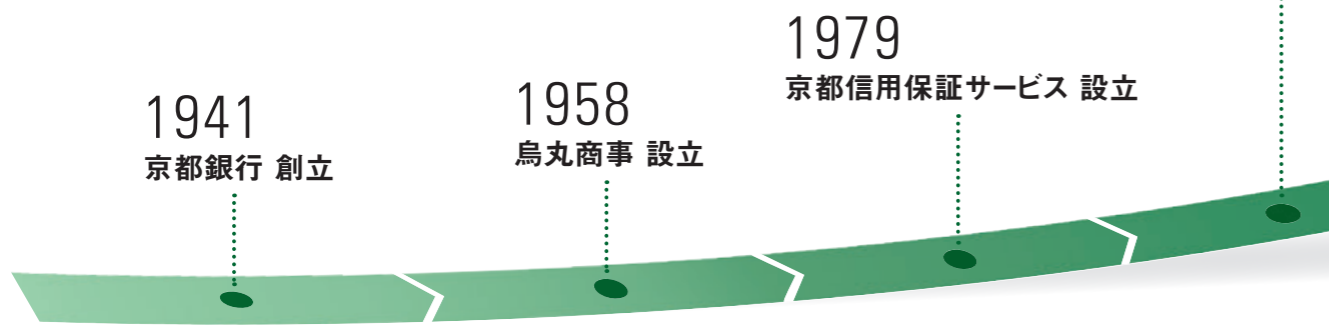
持株会社体制への移行

当行は、「地域社会の繁栄に奉仕する」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、質の高い金融サービス・ソリューションの提供を通じて、地域の活性化、課題の解決に取り組んでまいりました。

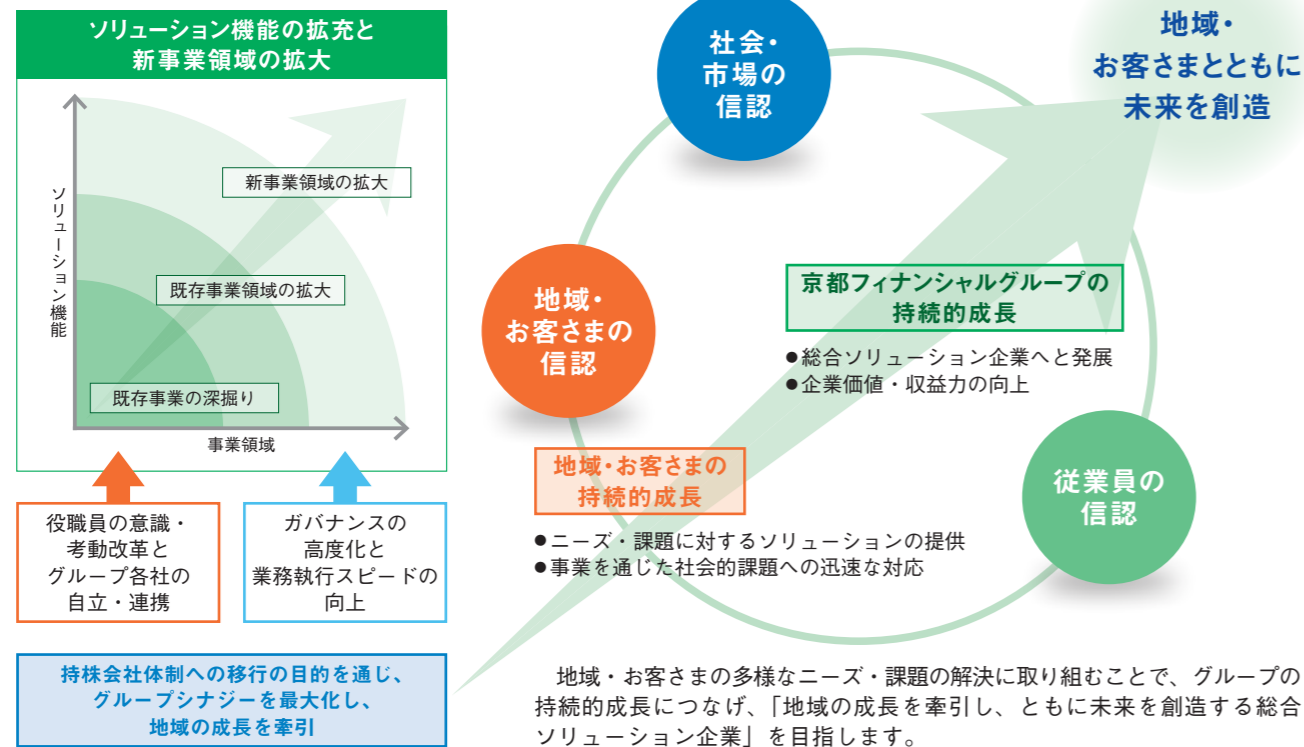
一方で、人口減少等の社会的課題に加え、DXへの対応やカーボンニュートラルの実現等の新たな社会的課題を有する中で、地域社会・お客さまが抱える課題も多様化・複雑化しており、当行グループの果たすべき役割も大きく変化しております。

こうしたことから、金融機能の深化に加えて非金融機能の積極的な拡充により、地域社会・お客さまの課題を解決する企業グループとなるべく、「ソリューション機能の拡充と新事業領域の拡大」、「役職員の意識・考動改革とグループ各社の自立・連携」、および「ガバナンスの高度化と業務執行スピードの向上」を目的とし、持株会社体制へ移行することといたしました。環境変化に機動的かつ柔軟に対応できる持続可能なビジネスモデルを確立することで、すべてのステークホルダー（お客さま、株主・投資家のみなさま、地域社会、従業員）に対する企業価値の向上を目指してまいります。

【当行グループのこれまでの歩み】



【ビジネスモデル】

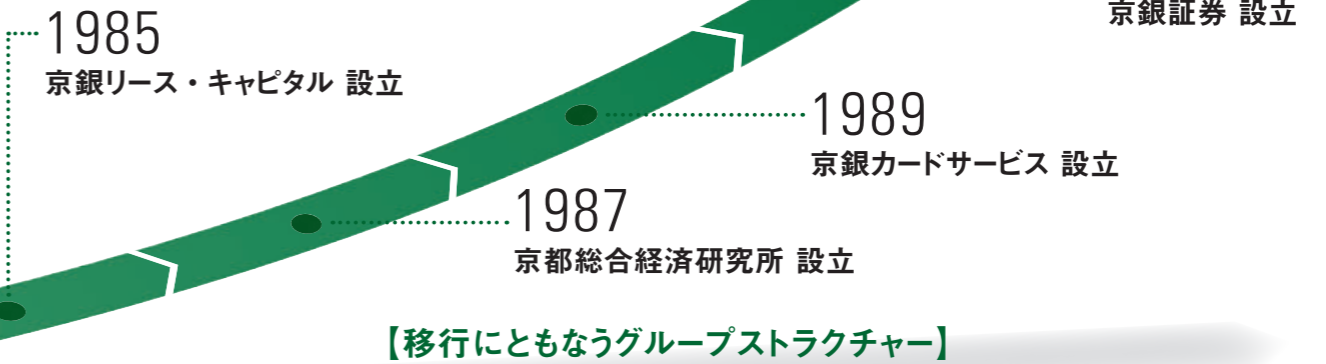


2023年10月 持株会社 誕生!



●ロゴマークについて

京都になじみある枯山水。枯山水の砂紋が表す波模様から着想を得た、「波紋」をモチーフにしたデザイン。形作る3本の波紋は、「お客さま」、「地域社会」、「株主のみなさま」を表現しています。そしてその波紋の中心からは、グループ従業員がステークホルダーに良い影響を生み出す一滴のような存在になること意味しています。たとえ一人ひとりが生み出す影響が小さくても、連鎖的にひろがり、周囲とつながることで、世の中に新しい価値を生み出すグループになることを約束します。



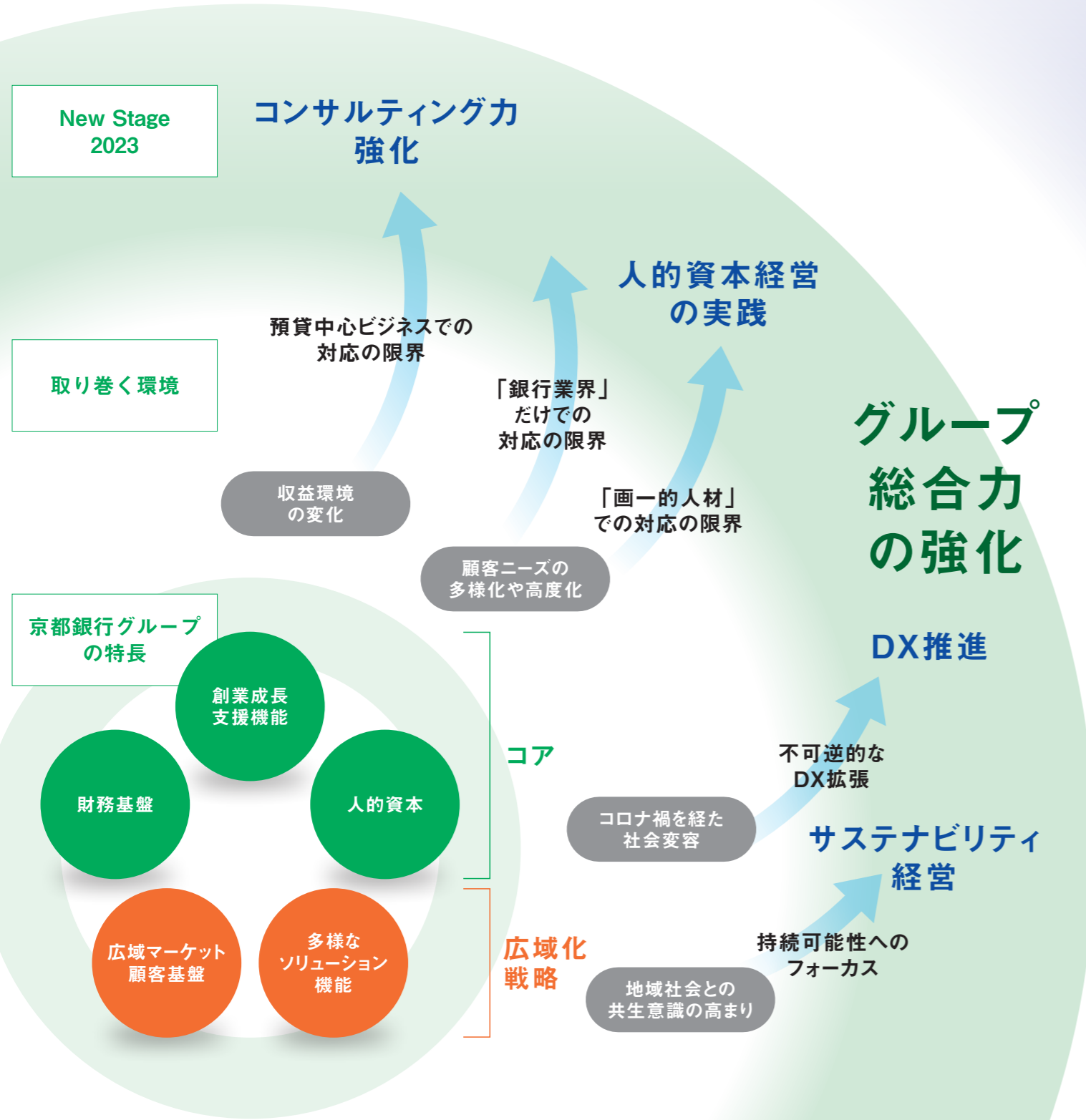
- 第1段階** 2023年10月2日を効力発生日として、当行単独による株式移転により持株会社を設立することで、当行は持株会社の完全子会社となります。
- 第2段階** グループ内の連携やシナジーの一層の強化等の観点から、京都信用保証サービスを除く、当行の連結子会社7社について、持株会社の直接出資会社として再編する予定です。



※1：投資専門会社は、2023年9月に設立予定
 ※2：スカイオーシャン・アセットマネジメントは、持分法適用関連会社

強みをいかしたバリュークリエイション

京都銀行グループは、独自の強みである①創業成長支援機能、②強固な財務基盤、③良質な人的資本に加えて、広域化戦略によって構築した④広域マーケット・顧客基盤、⑤多様なソリューション機能を特長としております。取り巻く環境は刻々と変化しておりますが、私たちは強みをいかして、経済的価値と社会的価値の最大化によりステークホルダーの期待に応えていくサステナビリティ経営を実践し、地域社会の持続的成長を実現してまいります。



●Near term Goal

社会的価値 Social value

(2030年度)

CO₂排出量削減 **50%減**

サステナブル
ファイナンス **1兆円実行**

●Long term target

(2050年度)

カーボンニュートラル実現

持株会社化



地域社会の 持続的成長

経済的価値 Economic value

(2026年3月期)

親会社株主帰属利益
(連結当期純利益) **300億円**

自己資本比率
(連結) **11%台**

ROE
(株主資本ベース) **6%**

ROE
(純資産ベース) **3%**

(目指す水準)

500億円

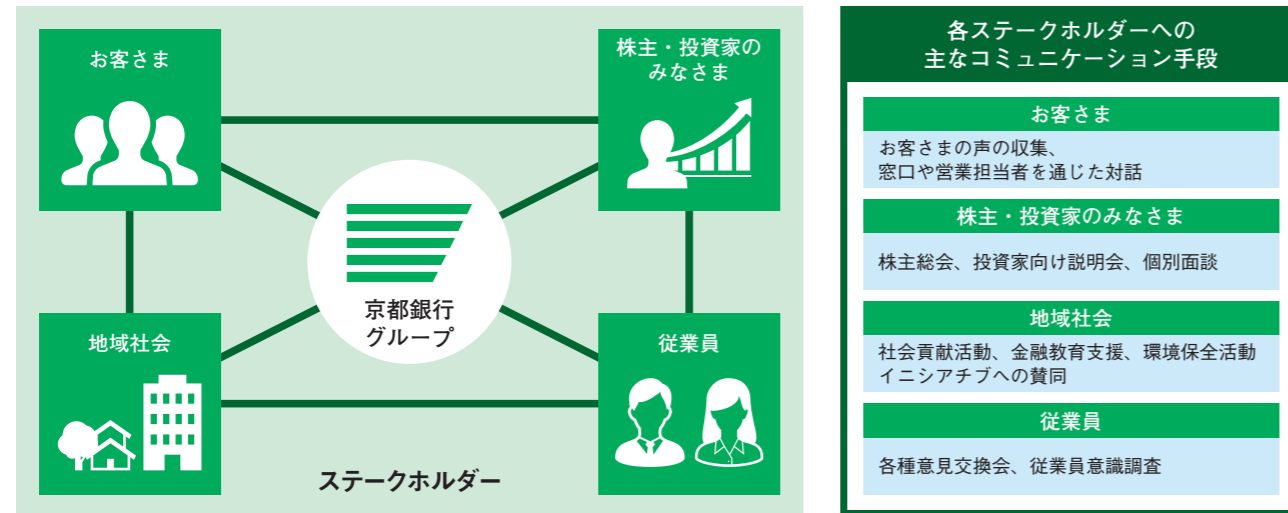
11%程度

8%

5%

基本的な考え方

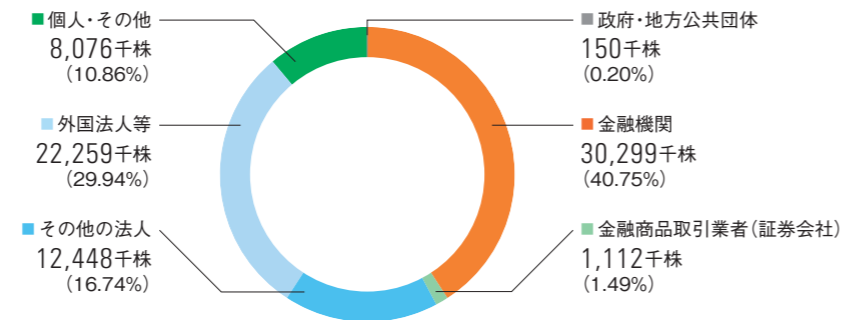
京都銀行グループはサステナビリティ経営の一つとして、「長期持続的にステークホルダーの期待に応える」を掲げています。その実現のため、「お客さま」「株主・投資家のみなさま」「地域社会」「従業員」といったさまざまなステークホルダーとの対話の機会を重視し、得られた知見を新たな価値提供にいかしております。ここでは「株主・投資家のみなさま」との対話の状況について説明いたします。



株主・投資家のみなさまとの対話

株主構成

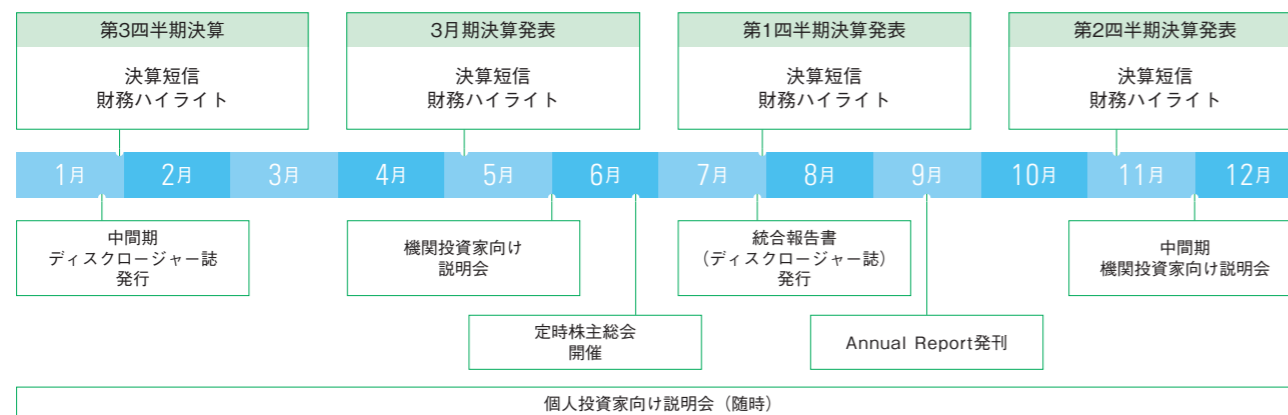
当行の株主数は約9,000名で、所有者別では右図の通りとなっております。国内外問わず多様な株主のみなさまに株式を保有いただいております。



情報開示の充実

当行では、ステークホルダーとの対話の基礎となる、情報開示の充実をはかっております。財務状況や成長戦略を開示しているディスクロージャー誌を2020年から統合報告書とし、非財務情報開示にも力を入れているほか、英文開示も積極化しております。

開示スケジュール



対話の充実

当行は、開示内容の充実により情報の非対称性を解消し、より建設的な対話を志向しているほか、取組方針を定め、積極的なコミュニケーションに努めております。対話の際にいただきましたご意見などは定期的に取締役会へ報告を行い、各種施策への反映に努めております。

また、2022年8月にはサステナビリティ経営推進部を設置し、株主・投資家のみなさまとの対話を強化するとともに、企業価値向上に向けた取り組みを強化しています。

2022年度実績

株主総会	6月開催
機関投資家・証券会社アナリスト向け	決算説明会(5月/12月) 個別面談 のべ72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)

株主優待制度の新設

株主のみなさまからの日ごろのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資の魅力を高め、より多くの方々に当行株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を導入いたしました。

あわせて、当行グループが運営するECモールに出品された地域企業の商品を、優待品として株主のみなさまにご利用いただくことにより、地域貢献にもつなげてまいりたいと考えております。

株主優待制度の概要

●対象となる株主さま

3月31日現在の株主名簿に記載または記録された、当行株式200株(2単元)以上保有されている株主さまを対象といたします(年1回)。

●株主優待の内容

6月末頃、該当される株主さまに郵送にてご案内いたします。
以下の1・2・3のいずれかをお選びいただけます。

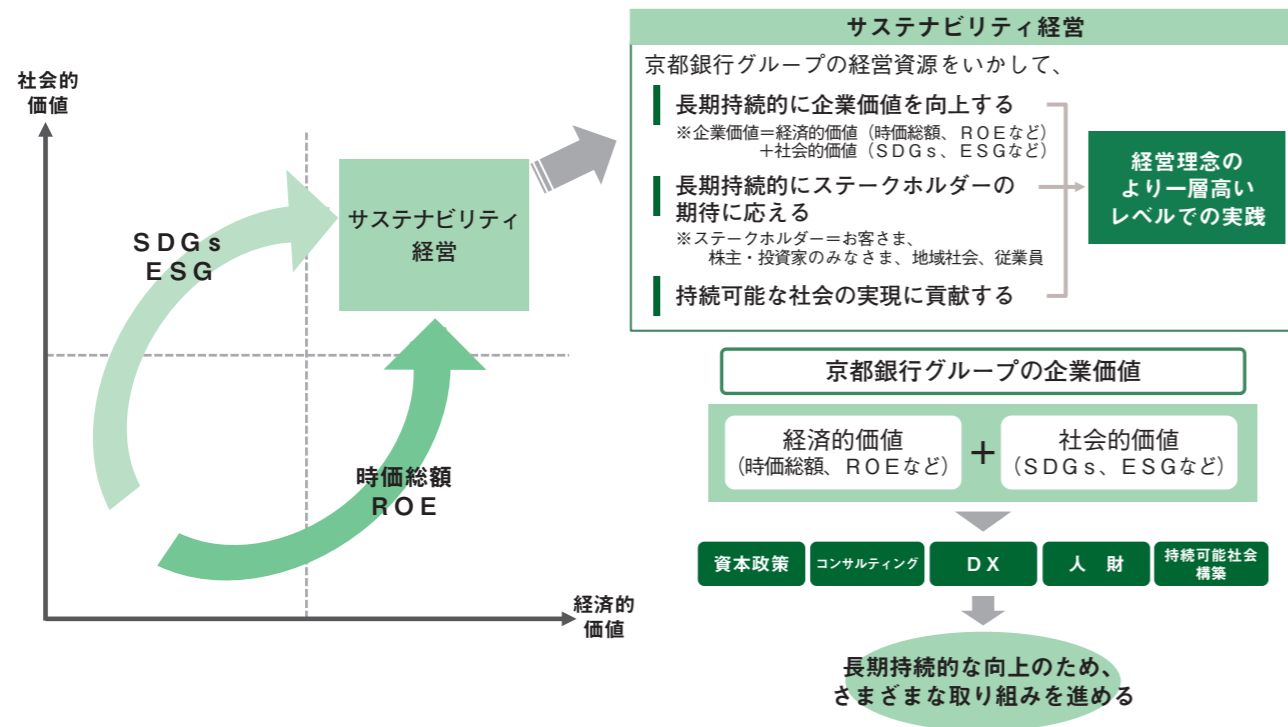
- 1 当行グループが運営するオンラインショップ「ことよりモール」でのお買い物に利用いただけるご優待(4,000円相当)
※ことよりモールご利用にあたり会員登録をお願いします(会費無料)。
※ことよりモールご利用にはインターネット環境が必要です。
- 2 ことよりモール取扱い商品(3,000円相当)贈呈
※当行指定の商品からご希望の品をお選びいただき、はがきにてお申込みいただけます。
- 3 社会貢献活動への寄付(3,000円)

サステナビリティ経営の実践

京都銀行グループは、「地域社会の繁栄に奉仕する」を経営理念として掲げ、創立以来、地域社会とともに歩む地域金融機関として、地域の社会的課題や環境問題の解決に取り組み成長してまいりました。

「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具体的な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、長期持続的に企業価値を高めてまいります。

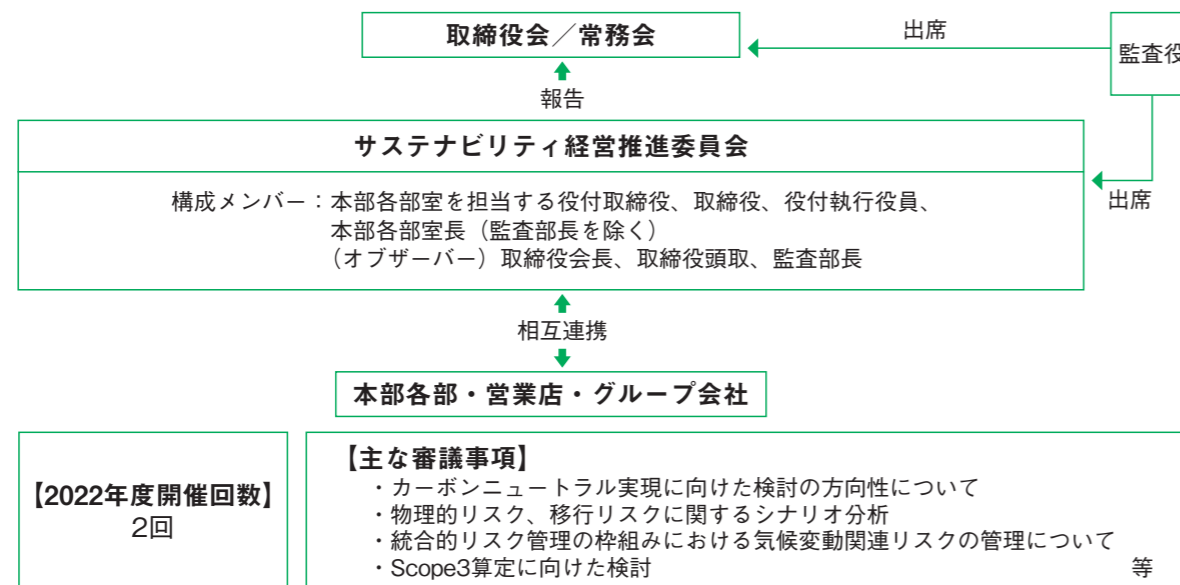
■長期持続的な企業価値向上に向けて



推進体制

サステナビリティ経営推進委員会において、気候変動を含むサステナビリティ関連諸課題の重要事項等を審議し、審議事項等を取締役に報告する体制としており、当行全体での取り組みを推進しております。

■京都銀行グループのサステナビリティ経営推進体制



(2023年7月1日現在)

お客様のサステナビリティ経営の実現に向けて

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、何をすればよいのかわからない」という中堅・中小企業も少なくありません。

当行では、「京銀SDGs宣言サポート」「京銀サステナビリティ経営サポート」「京銀SDGs実行サポート」と、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。

また、お客様の取り組みを金融面からサポートするサステナブルファイナンスの拡充・推進にも取り組んでおり、外部機関の評価を取得する国際基準のファイナンス、手数料の一部を利用して寄付・寄贈を行う寄付型私募債、災害等リスク対策やBCPに利用できる融資など、お客様の取り組みに合わせた支援を行っております。

持続可能な地域づくりに向けた取り組み

京都銀行グループでは、自社自身のサステナビリティ経営体制の整備、お客様のサステナビリティ経営の実現に向けた取り組みに加えて、地域全体の持続性向上に向けた取り組みも行っております。

■ファンドを活用した取り組み

地域づくりにおいても、これまでの中小企業支援で培ってきたファンド投資による伴走支援のノウハウを活用した取り組みを行っております。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」を設立し、宇治市、舞鶴市、南丹市の活性化に関する取り組みを行っております。また、同年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）と協調して「地域づくり京ファンド」を設立し、京都府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り組みも進めております。

■行政施策と連携した取り組み

地域全体の活性化につながる行政施策等と連携した取り組みにも注力しており、自治体・DMOなどによる観光庁の「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」への応募支援に取り組んでおります。

また、採択された案件に対して、融資や上述のファンドを通じてファイナンス面を支援するなど、継続的な支援に取り組んでおります。

■取組事例



「日本茶の本場で長期滞在しながら茶業を学ぶことができる宿泊施設」
※「地域づくり京ファンド」からも出資した案件



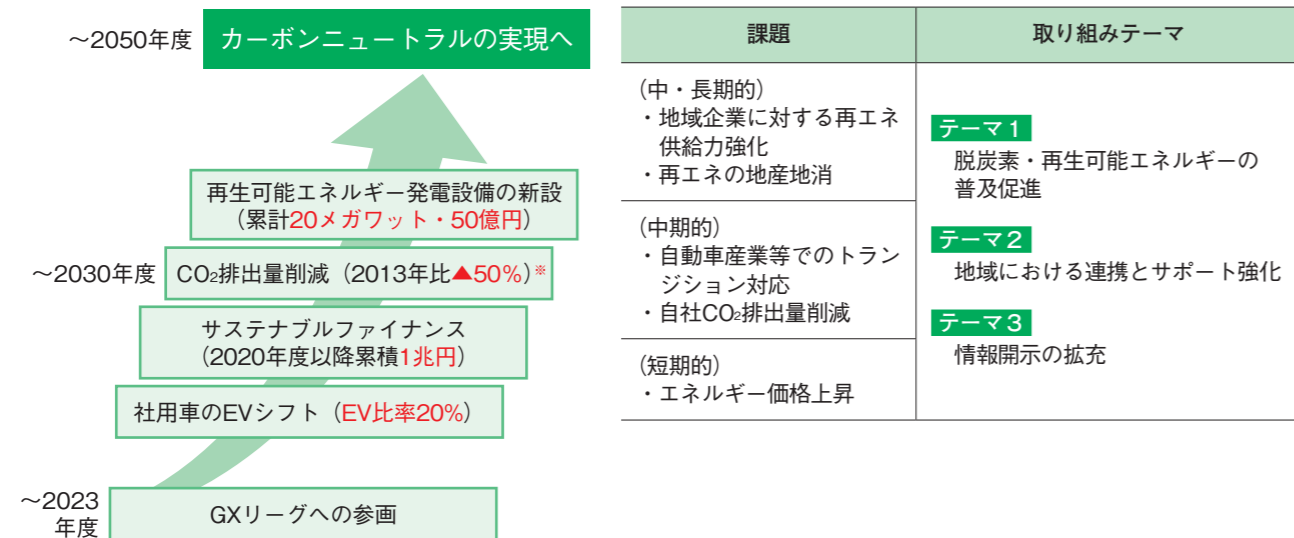
「滞在型観光を楽しめる古民家一棟貸宿泊施設」

サステナビリティ経営の実践

カーボンニュートラルに代表される、脱炭素社会の実現に向けた取り組みは、サステナビリティ経営において重要な取り組みの一つであると考えております。

当行は、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを通じ、企業価値も向上させるグリーン成長に取り組んでまいります。

■グリーン成長を通じた企業価値向上



※Scope1,2が対象

課題	取り組みテーマ
(中・長期的) ・地域企業に対する再エネ供給力強化 ・再エネの地産地消	テーマ1 脱炭素・再生可能エネルギーの普及促進
(中期的) ・自動車産業等でのトランジション対応 ・自社CO ₂ 排出量削減	テーマ2 地域における連携とサポート強化
(短期的) ・エネルギー価格上昇	テーマ3 情報開示の拡充

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」を改定しております。

【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

【シナリオ分析】

TCFD提言に基づく、物理的リスクと移行リスクのシナリオ分析結果は以下の通りです。物理的リスクについては、発生頻度や影響度等を勘案し、洪水被害の影響を分析しております。移行リスクについては、温室効果ガス排出量の多さや、脱炭素社会への移行に伴う事業への影響の大きさ等から、電力セクターと自動車セクターを分析対象としております。いずれの分析においても、当行の財務への影響は限定的なものとなりました。シナリオ分析は一定の前提のもと実施しており、引き続き分析対象の拡大と分析の高度化に取り組んでまいります。

	物理的リスク	移行リスク
シナリオ	気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による「RCP8.5シナリオ」（4℃シナリオ）	国際エネルギー機関（IEA）による「NZEシナリオ」（1.5℃シナリオ）
対象	事業性融資先（大企業を除く）	電力・自動車セクターに属する事業性融資先
分析方法	ハザードマップのデータから、洪水発生時の対象取引先の財務への影響および担保価値への影響を推計し、信用コストの増加額を算出	移行シナリオに基づき、炭素税導入等の影響を勘案して対象取引先の財務の変化を推計し、債務者区分の選移から信用コストの増加額を算出
分析期間	2050年まで	
分析結果	発生し得る追加信用コスト：最大48億円	発生し得る追加信用コスト：累計56～95億円

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」、「運輸」、「素材・建築物」、「農業・食料・林産物」の4つの産業グループに対する貸出金の特定を行っております。

	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物
割合*	1.9%	3.4%	17.5%	3.5%

※4産業グループに対する貸出金残高の当行貸出金全体に占める割合

(主な対象業種の例)

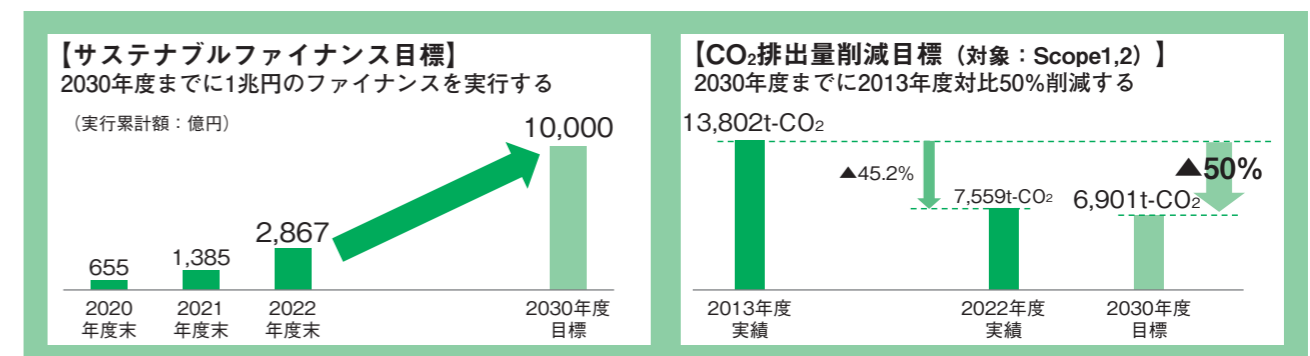
エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物
石炭・石油・ガス 電力 (再生可能エネルギーを除く)	空運 海運 陸運 自動車	金属・鉱業 化学 建築資材・資本財 不動産管理・開発	飲料・食品 農業 製紙・林業

【リスク管理】

- 気候変動に起因する物理的リスクおよび移行リスクが顕在化した場合、当行グループの業績や財務状況等に影響を与える可能性があることを認識しており、シナリオ分析等を活用しこれらのリスクを統合的リスク管理の枠組みにおいて管理する体制の構築に取り組んでまいります。
- 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】

- サステナビリティ関連の特に重要な目標として、「2050年度までにカーボンニュートラルを実現する」を設定し、2030年度までの当面の目標として以下の2つを掲げて取り組んでおります。
 - サステナブルファイナンスを1兆円実行する。
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。
 - 当行グループの事業活動によるCO₂排出量（Scope1,2）を2030年度までに2013年度対比50%削減する。



中期経営計画の位置づけ

- 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、高度化を進めてきました機能・サービスおよび、2023年10月に予定している持株会社体制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年間と位置付け、施策を推進してまいります。

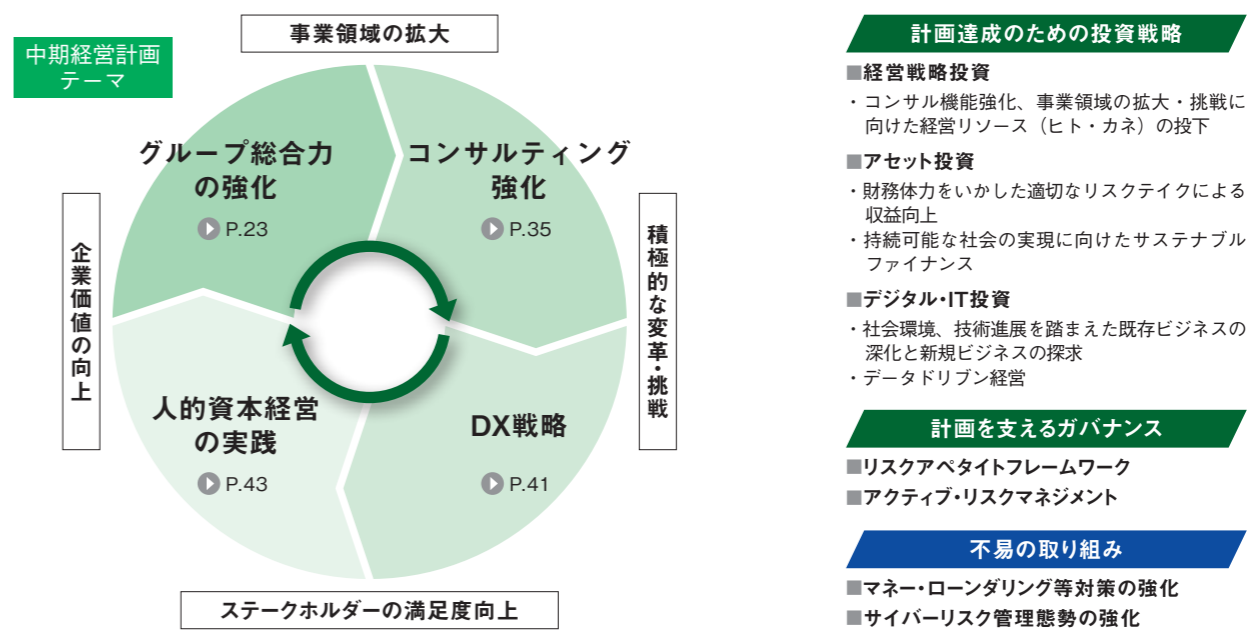


経営理念実現のため 長期的に目指す姿
地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する総合ソリューション企業

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。

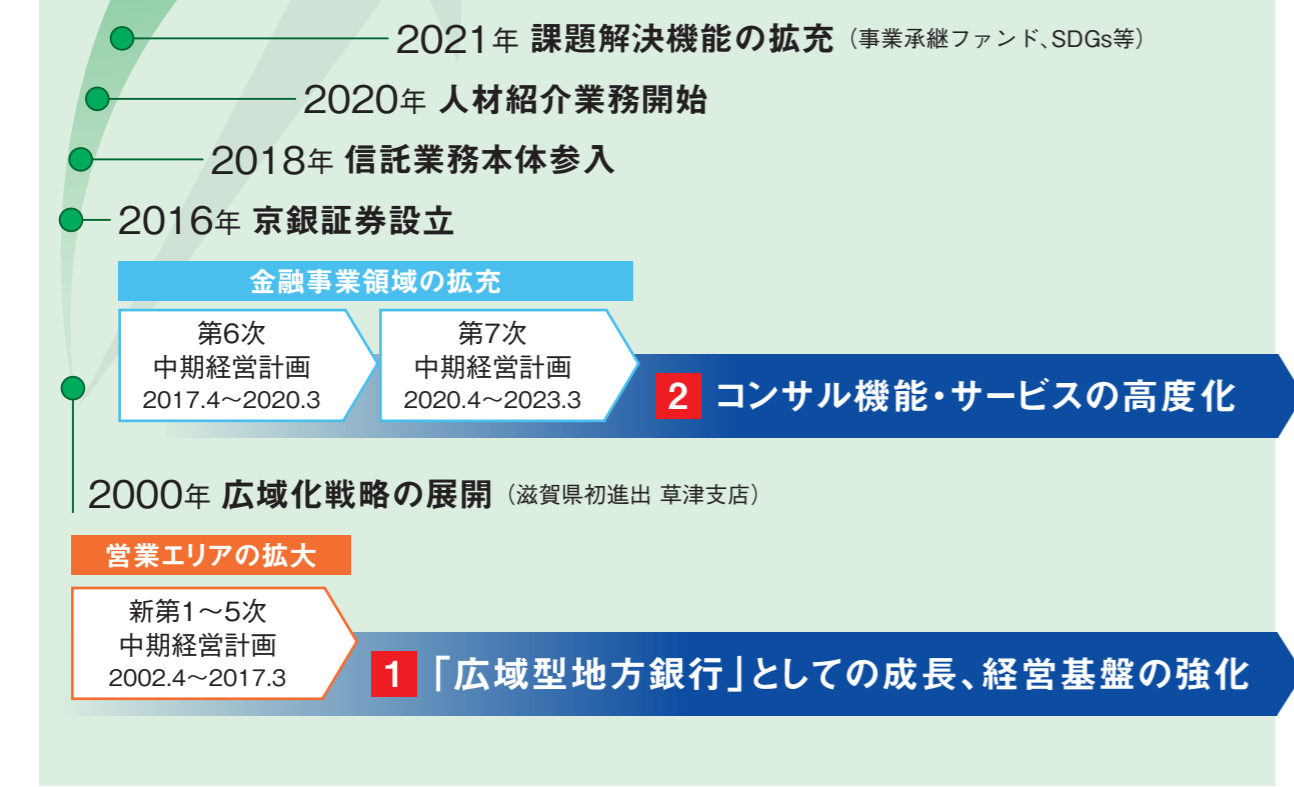
計画テーマと実現していくこと



■目標計画指標

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

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、株主還元の実施を進め、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	
IT・DX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・配置を全体の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)
	CO ₂ 排出削減	▲50% (2030年度目標・2013年度比)



環境認識と取組方針

事業を営むお客さまが直面する課題は資金調達にとどまらず、多様化かつ高度化しております。当行は2000年以降の広域化戦略により「市場」と「サービス」の二つの拡大戦略を採ってまいりました。

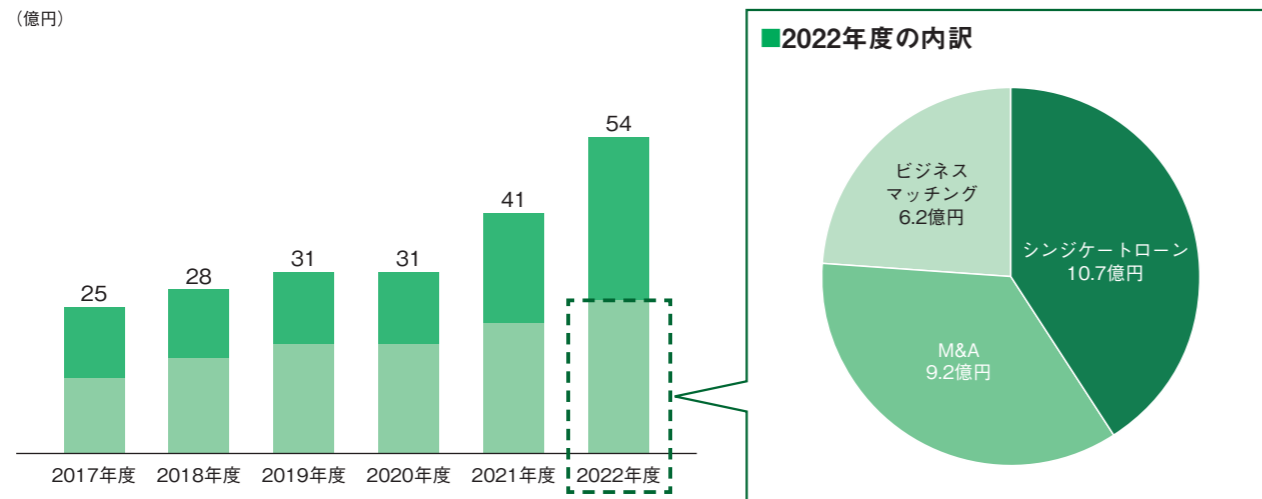
2017年4月にスタートした第6次中期経営計画では「コンサルティング機能の発揮」、続く第7次中期経営計画では「課題解決型営業の完全定着」を掲げ、ソリューションビジネスをさらに加速させてまいりました。その結果、2022年度の法人役務収益を表す「法人ぐるみ収益」は第6次中期経営計画初年度の2017年度に比べて2倍超となり、着実に成長していることを示しております。また、与信取引先、メイン取引先も増加傾向にあり、お客さまの課題を解決することで踏み込んだ取引ができていく証左だと考えています。

この4月からスタートした新・第1次中期経営計画は、2023年10月に予定している持株会社体制への移行を見据えたもので、「総合金融ソリューション業」の志向から「総合ソリューション業」へ踏み出していきます。その中においても「コンサルティング力強化」をテーマの一つにしております。

新たなステージにおいても、お客さまの課題を解決する、というスタイルは変わりません。グループ全体でソリューション機能に磨きをかけ、お客さまの期待に応えてまいります。

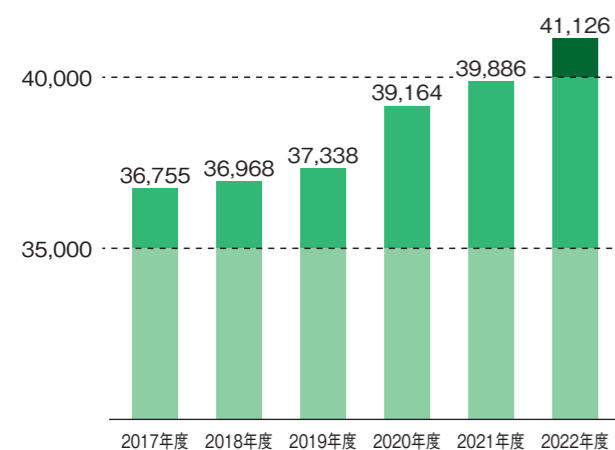
■法人ぐるみ収益の推移(シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング等による収益)

(億円)



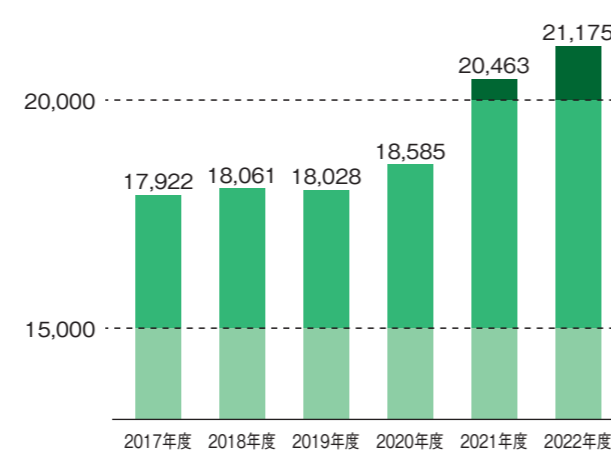
■与信取引先数の推移

(先)



■メイン取引先(※)数の推移

(先)



(※)政府系金融機関を除く貸出金残高1位

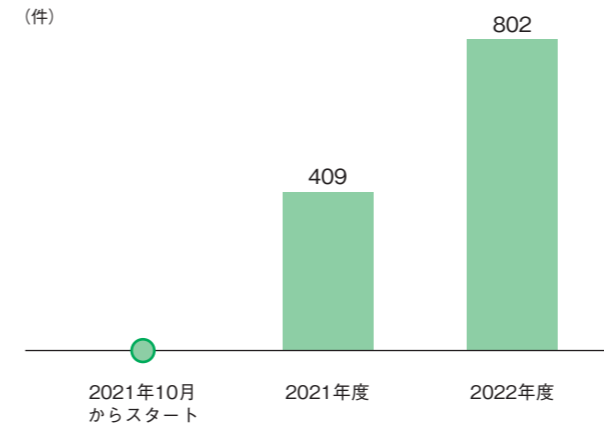
SDGsコンサルティング

当行では、お客さまが順を踏んでSDGsの取り組みを進めていくことができるようにコンサルティングサービスを充実させてきました。課題認識・現状把握に関しては「京銀SDGs宣言サポート」、戦略・計画策定は「京銀サステナビリティ経営サポート」、実践段階においては「京銀SDGs実行サポート」という一貫したサービスを提供しています。少し前までは、SDGsという言葉を知らない、知っているが何から始めればよいか分からない、というお客さまが多かったことを考えますと、お客さまの意識は確実に前向き・積極的になっております。それに伴い、当行のSDGsコンサルティングサービスを活用するお客さまは大きく増えております。グリーンローンやサステナビリティ・リンク・ローンというファイナンス面のラインナップも揃え、トータルコンサルティングを提供できる体制を築いています。

今後については、二つの方向で取り組みを広げていきます。一つは裾野の広がりです。2023年1月に取り扱いを開始している京都府独自モデル「サステナビリティ・リンク・ローン(京都版)」によるESG融資推進などはその一例で、SDGsの入口段階から地道にサポートを継続してきたお客さまから多くのご相談を受けております。もう一つは、ソリューションの深掘りです。排出量の把握や削減に向けた取り組みの精緻化のほか、既存の業務プロセスの見直しにとどまらず、ビジネスモデルを転換するようなお客さまも今後現れてくると考えております。当行が既に提供しているSDGsコンサルティングのメニューで対応できるものもありますが、より専門性の高いソリューションメニューを用意し、提供できるよう努めてまいります。

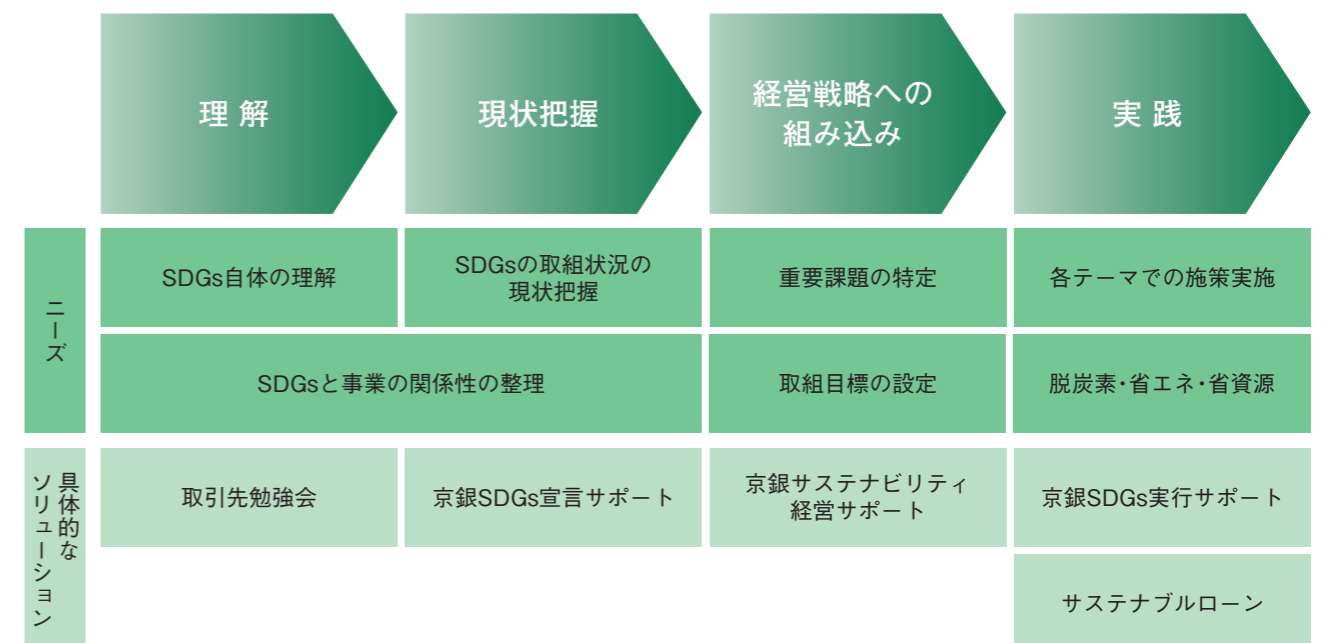
■SDGsコンサルティング件数

(件)



▲「京銀SDGs宣言サポート」の宣言書・フィードバックシート

■お客さまのステージに応じたサービスのイメージ

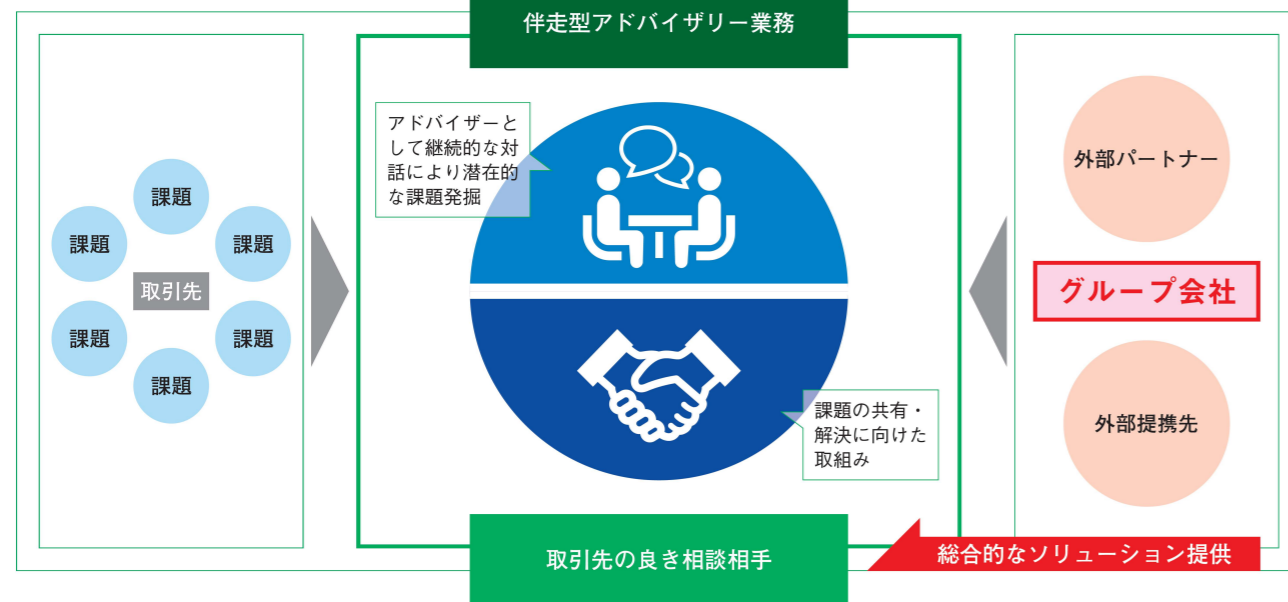


伴走型アドバイザー

当行はコンサルティング営業を推進する中で、その幅を広げ、水準を高めてきました。M&Aや事業承継、ファンド投資、ビジネスマッチングなどソリューションは多岐にわたっております。それらのソリューションはお客様の課題を解決するためのもの、言わばアクションにあたるものです。しかしながら、実際にはアクションを起こす前にお客さまの意思決定があり、課題把握や優先順位を決定するプロセスがあります。

このお客さまの課題特定からプロジェクトの遂行までを当行がアドバイザーとして寄り添っていく「伴走型アドバイザー」の提供に向けて取り組んでまいります。

■伴走型アドバイザー業務 イメージ図



M&Aコンサルティング

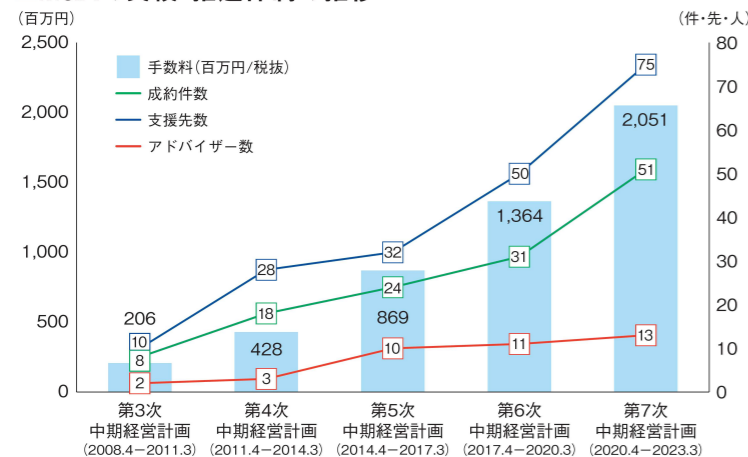
当行では、2001年にM&A業務を開始し、専担者配置(2007年～)、積極的な外部トレーナーなどの体制充実をはかり、現在は専担者15名体制でソリューション提供を行っております。事業戦略の転機となるような取り組みをサポートするほか、クロスボーダー案件、ファンド案件など多岐にわたる実績を残しております。

また、案件の組成から遂行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、お客さまは勿論のこと、専門機関からの信頼につながっております。

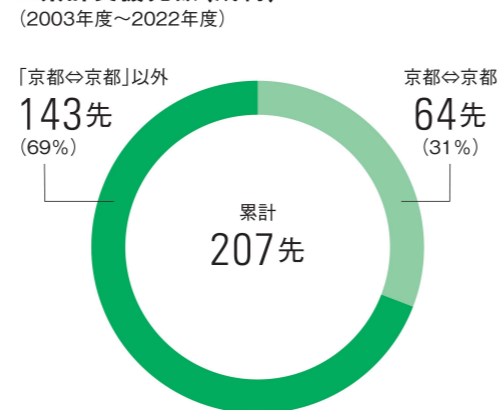
収益額の順調な増加は、営業店を含めた当行のM&Aコンサルティング体制が機能している結果だと考えております。

なお、京都府以外のお客さまの案件に携わることも多く、広域ネットワークという当行の強みが発揮されています。

■M&Aの実績・推進体制の推移



■累計支援先数(成約)

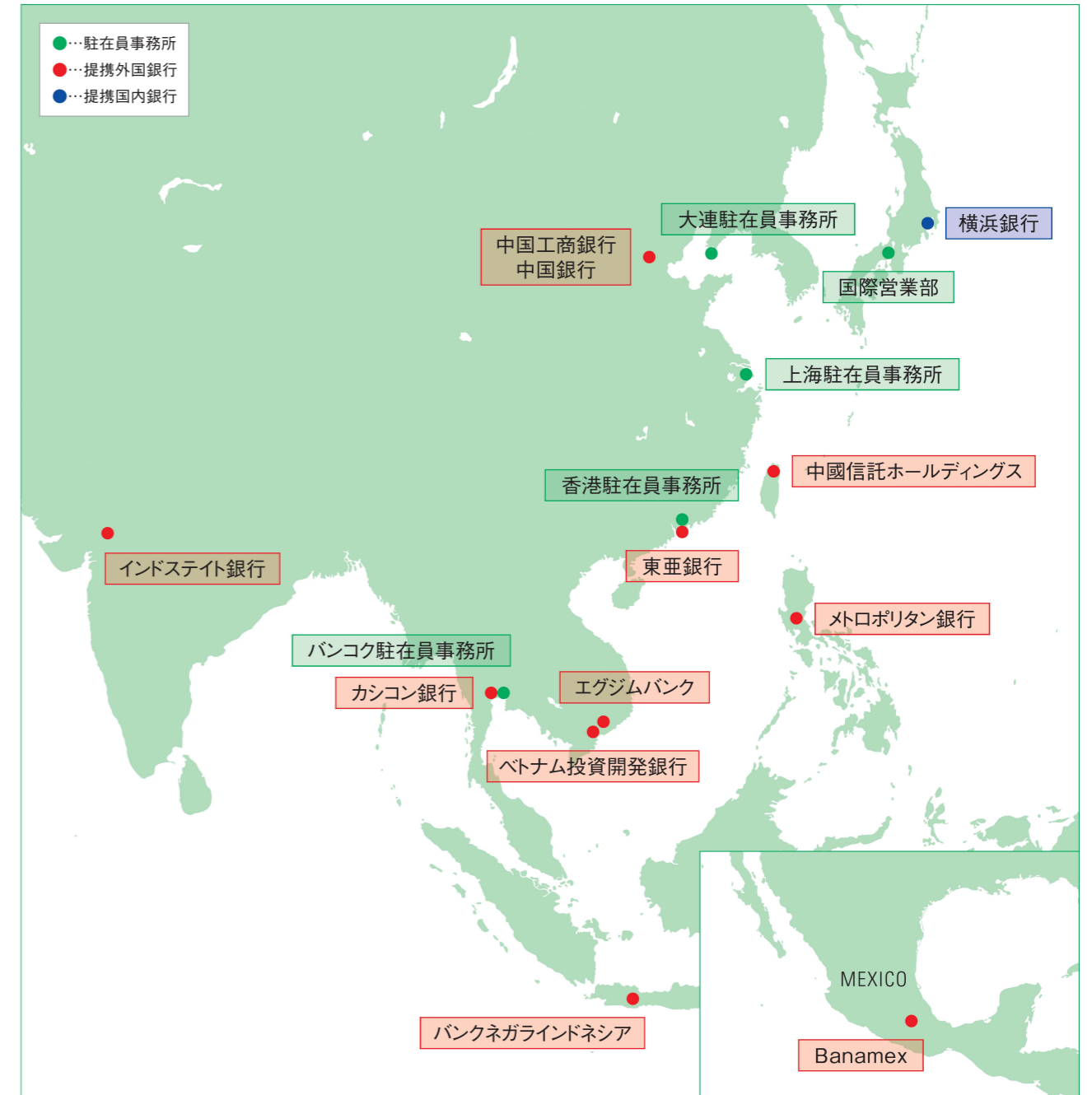


海外展開コンサルティング

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・展開を進めるお客さまに対する海外事業サポートのほか、クロスボーダーローン、スタンドバイL/C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を行っております。

■海外ネットワーク



ファイナンス分野の高度化

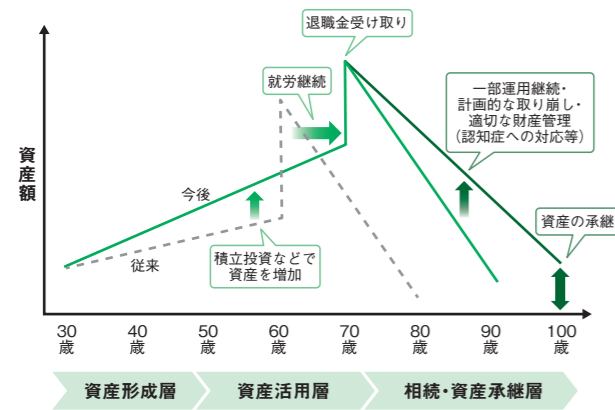
当行はファイナンスも課題解決型営業の一部であると考え、お客さまの高度化・多様化するファイナンスニーズに応えております。サステナブルファイナンスのほか、ファンドも活用したM&Aファイナンス、事業の継続性・成長性を見込んだ融資など、多彩なスキームの提供が可能となっております。

環境認識と取組方針

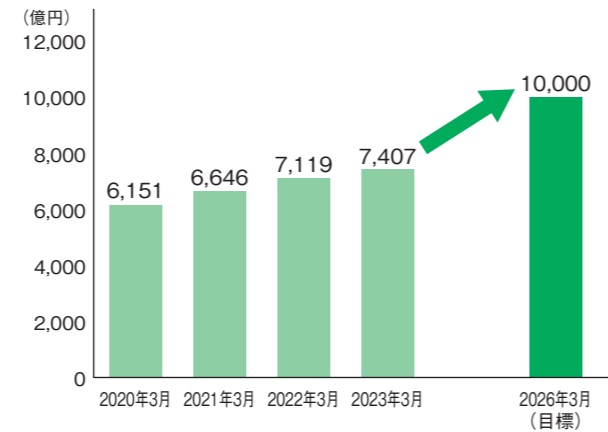
人々の働き方や消費行動などの変容、また、健康寿命の延び等により、個人のお客さまのニーズ・課題も多様化かつ高度化しております。多くの方々の人生に金融面から寄り添う金融機関の役割はますます大きなものとなっております。

当行では、個人のお客さまに対して、人生100年時代におけるライフステージにそった、適切な商品・サービスの提案を行ってまいりました。すべてのお客さまに「銀行・証券・信託」の機能を活用したコンサルティング提案を実践し、あらゆる世代のお客さまの幅広いニーズに対応してまいります。

■人生100年時代に必要生涯資産のイメージ



■グループ預かり資産残高

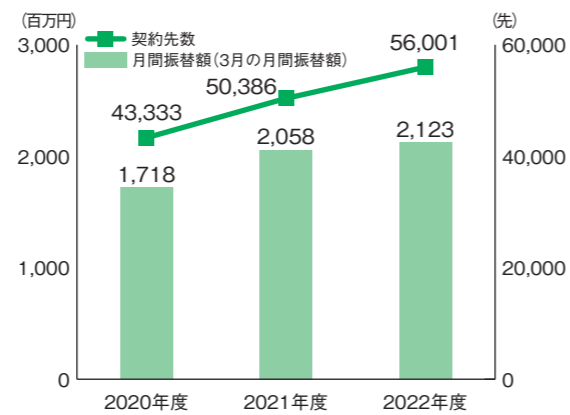


資産形成層

人生100年時代を謳歌する方々が多くなり、従来にも増して早い段階からの資産形成が重要となっております。

当行ではお客さまの長期安定的資産形成を支援するために有効な「長期・積立・分散」投資をベースとした提案を行っており、その結果として投信自動積立の利用が増加しております。

■投信自動積立の状況

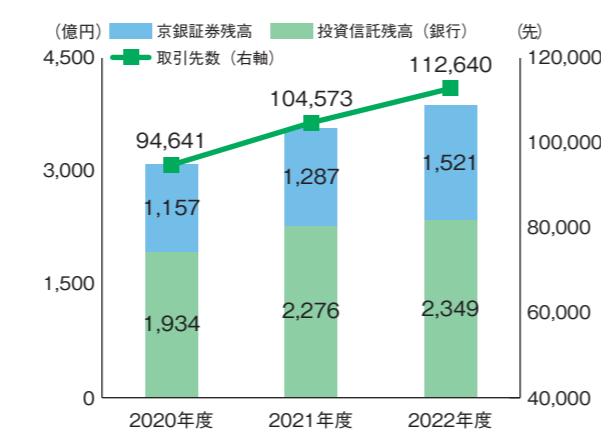


資産活用層（運用）

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。

お客さまとの対話を通じて、お客さまのことをよく知り、ライフステージに沿った丁寧なコンサルティングを行うことで、当行グループでの預かり資産残高および取引先数は、増加基調にあります。

■投資信託・京銀証券の取引先数・残高



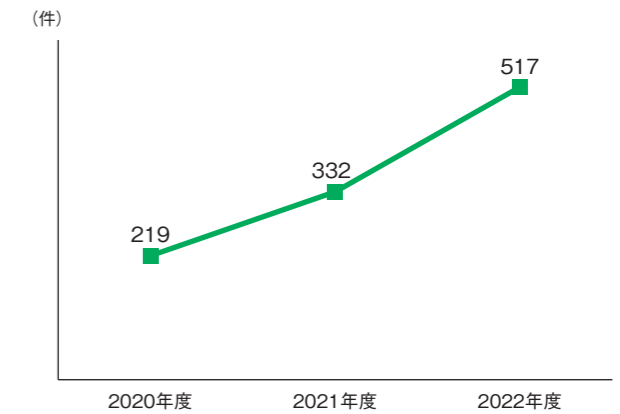
相続・資産承継層（管理）

お客さまの資産承継に関する相談に対して、当行はこれまで信託代理店としてお応えしておりました。しかしながら、「できるだけ長く京都銀行にお世話になりたい」という趣旨のお話をされるお客さまが多かったことから、2018年に銀行本体による信託業務への参入を果たしました。

営業店での日頃からの接点だけでは入り口は対応できても、やはりコンサルティングスタッフでなければ最適なソリューション提供は容易ではありません。そのため、より身近な環境で専門スタッフによるコンサルティング提供を可能とするため、2021年7月に「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」を京都府北部エリアの福知山市に新設いたしました。近くに頼れる人（当行行員）がいる、ということがお客さまの安心感につながり、拠点開設の一定の効果が得られたことから、「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」（京都市下京区、2022年4月）、「相続・資産承継ご相談プラザ京都南」（京都府京田辺市、2023年4月）と拠点を増やしてまいりました。「営業店による日常からの接点＋本部スタッフによる専門コンサルティング」という強みを活かした展開を今後も続けていきます。



■遺言信託 保管中遺言件数 (累計)



TOPICS

お客さま本位の業務運営方針

京都銀行グループでは、地域社会の繁栄に奉仕することを理念として、質の高いサービスを提供し、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。

なお、これらの取り組みの結果の一つとして、株式会社格付投資情報センターが実施する「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」において、2023年には前年度を上回る「S+」評価（取得時点では金融機関において最高ランクの評価）を取得するなど、外部評価においても高い評価をいただいております。

環境認識と取組方針

デジタル技術の急速な進展によるキャッシュレス化や異業種による金融ビジネスへの参入に加え、コロナ禍を経て人々の価値観や行動の変容が進むなど、金融を取り巻く環境は大きく変化しております。一方、規制緩和や技術革新に伴い、新たなサービス・価値の創出が可能となり始めています。

当行は、前中期経営計画がスタートする前年（2019年）に、デジタル戦略の企画・立案および統括部署である「イノベーション・デジタル戦略部」を創設しました。「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つのデジタル化を前中期経営計画期間で段階的に進めてきました。そして、データに基づくビジネス展開・意思決定＝データドリブン経営を掲げ、新中期経営計画をスタートさせております。

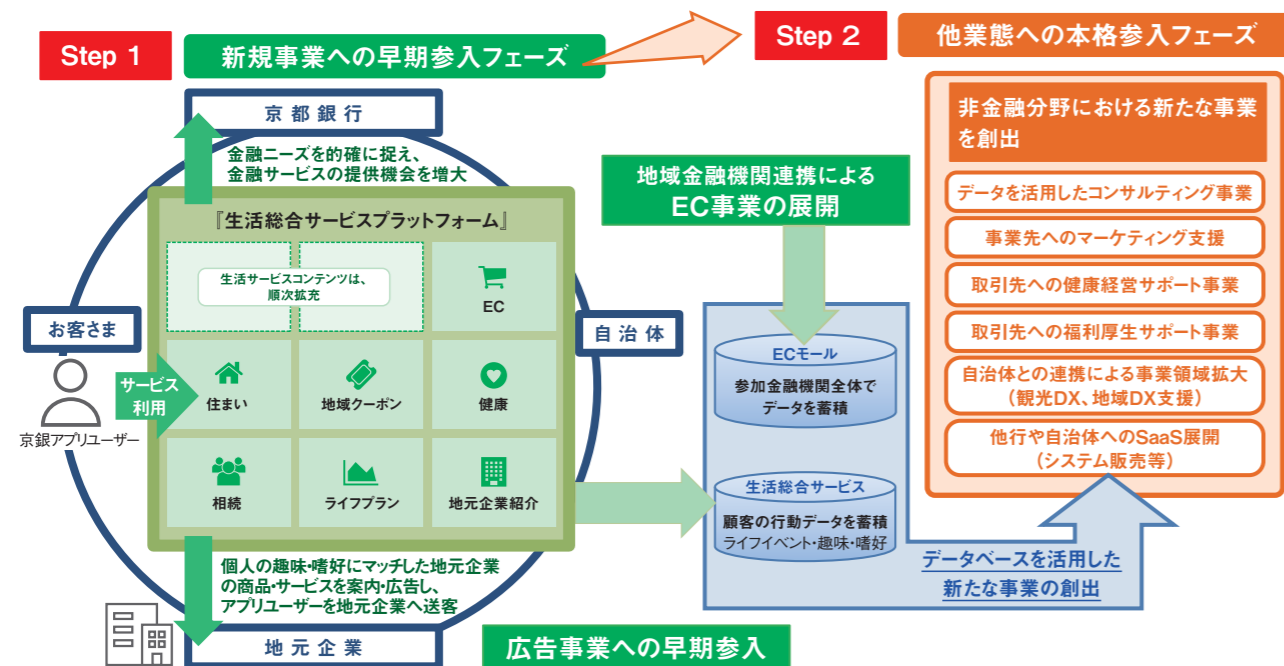
新たなビジネスへの展開

DX分野における新たな非金融ビジネスの創出に向けて、2022年8月にイノベーション・デジタル戦略部内に「DXビジネス開発部」を新設し、非金融ビジネスの第1弾として、2022年11月にオンラインショップ「ことよりモール」および地域金融機関のECサイトを連携させるプラットフォーム「&WA（アンドワ）」のサービス提供を開始しております。「ことよりモール」は、「地元の発展に貢献したい」、「地元企業を応援したい」という想いから誕生し、地域金融機関が運営するオンラインショップならではの「知る人ぞ知る商材」や「イチオシ商品」をラインナップに揃えています。

さらに、「京銀アプリ」上に個人のお客さまと地域の事業者をつなぐ「生活総合サービスプラットフォーム」の構築を進めております。当行の保有している金融データと、本プラットフォームから取得できる非金融データを掛け合わせて活用することで、お客さまの「真のニーズ」にマッチした情報発信や提案などが可能となり、お客さまの課題解決につなげていくことを目指しています。

生活総合サービスプラットフォーム上で展開する、ECモール事業、広告事業を足がかりとして、非金融分野における新たなビジネスの創出に向けて積極的にチャレンジしていきます。

■新規ビジネスへの展開イメージ



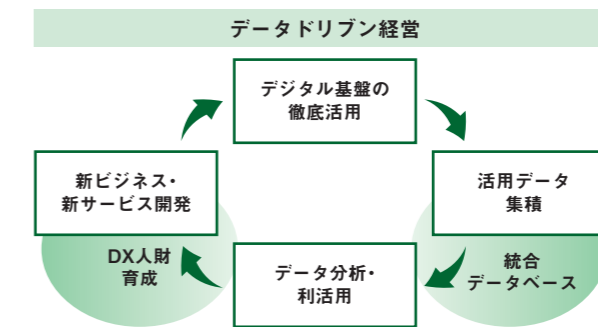
データドリブン経営の推進

競合他行はもとより、異業種も含めた競争に打ち勝つためには、「お客さまの真のニーズを起点としたビジネス展開」と「新技術・新ビジネスモデルの継続的探究・検討」に、これまで以上にスピード感をもって取り組む必要があります。そのため、2023年2月、銀行グループ横断的にデータの「集積・分析・利活用」を推進する「データドリブン推進室」を新設しました。

また、行内の各種システムに散在するデータをはじめ、グループ会社や外部情報を含めた膨大かつ多種多様なデータについて、一元的に管理・集約し、分析・利活用する統合データベースを構築しております。

加えて、新たに導入するAI分析ツールやBIツールのほか、既に導入しているCRMシステムなどをフル活用することで、効果的・効率的な営業手法の確立、業務の生産性向上、さらには革新的なビジネス創出につなげるような仕組み・体制を構築しております。

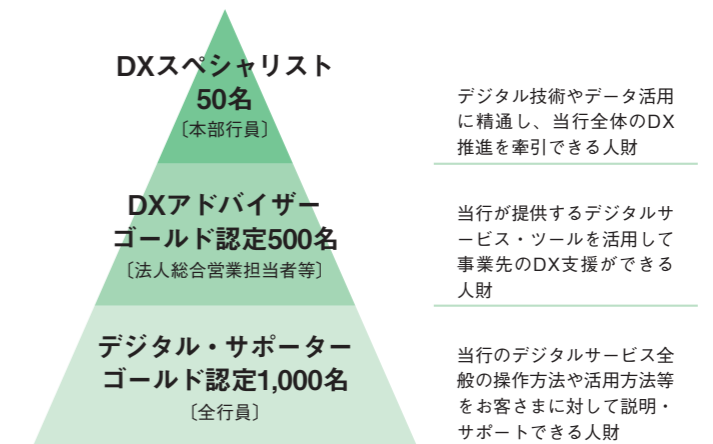
■データドリブン経営のイメージ



DX人材育成

これらのDX戦略を担う、専門人材の創出・活用については、既に取り組みをスタートさせております。具体的には、行内において習熟度別の認定を設け、最上位のDXスペシャリスト（50名）、DXアドバイザー（ゴールド認定500名）、デジタル・サポーター（ゴールド認定1,000名）の育成を行っております。

また、2025年度までに35名のデータサイエンティストの育成を目指しております。



DXによる新たな営業店の形に向けて

外部環境の変化により拠点削減に舵を切る金融機関が多かった近年ですが、当行は顧客接点である拠点は不可欠との認識のもと、効率的な拠点運営と充実したコンサルティング提供の実現に注力してきました。専門拠点の新設や地域グループ営業体制を活用したエリア全体のソリューション水準の底上げなど、コンサルティング高度化に向けた施策を実施した一方、従来型の事務手続を見直し、拠点運営の効率化を進めてまいりました。

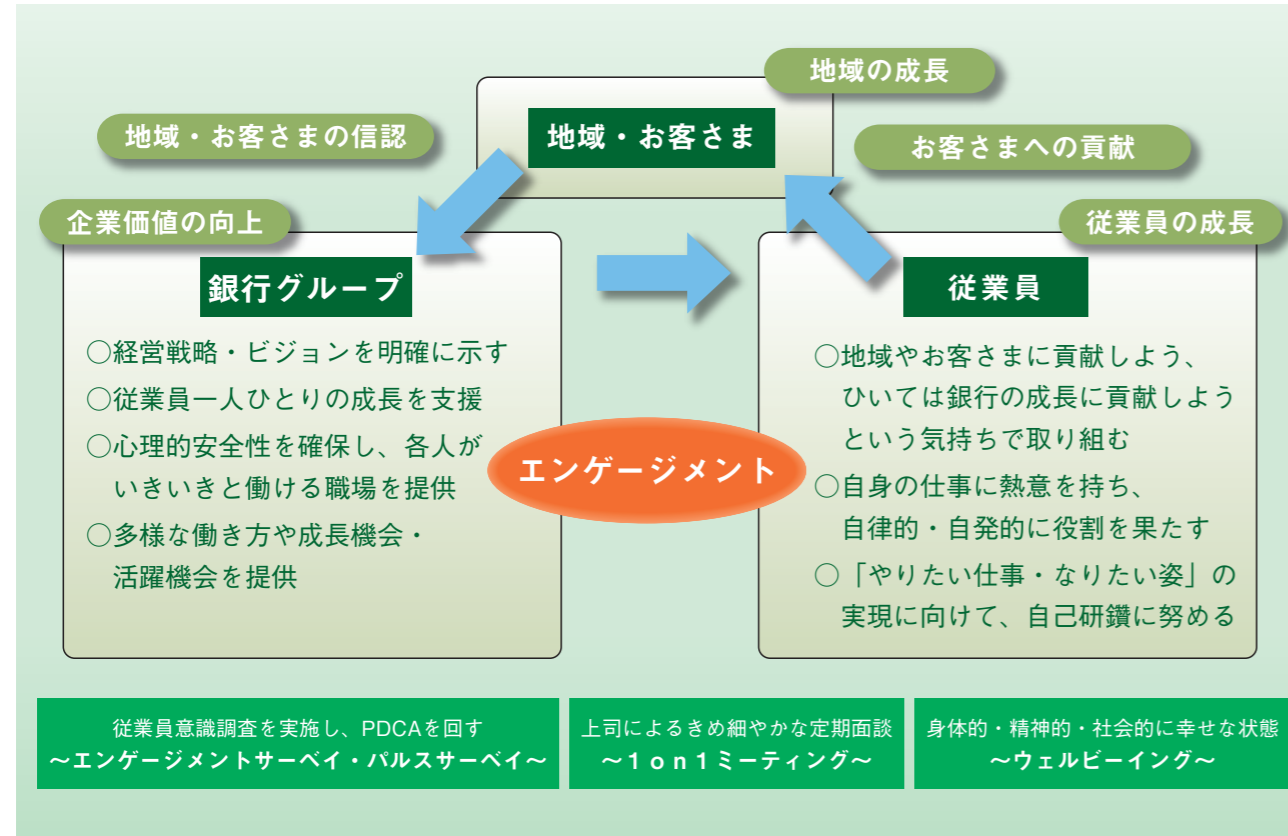
新中期経営計画においては、一定の地域・エリア内の近隣店舗を1つの集合体として捉え、エリア全体でのコンサルティング機能の強化をはかるとともに、ご来店されたお客さまに対し、各種手続を本部の専門知識をもった行員がタブレット端末等を介して説明を行う「京銀リモートサービス」の対象となる店舗・業務を拡大する等、さらなる利便性向上に取り組んでまいります。

基本的な考え方

当行では、従業員を企業価値向上の源泉である財産（人財）ととらえ、人財育成は経営の最重要課題であるとの認識のもと取り組んでいます。既述の通り、当行は2000年以降、広域化戦略により市場エリアと事業領域の二つの拡大を進めてきました。長期にわたりこの戦略を可能としたのは、当行の高い健全性が基盤となっていることはもちろんですが、新たなマーケットで質の高いソリューションを提供する人財を継続的に輩出してきたのも重要な要素です。

この新中期経営計画においても、経営戦略と連動した人財戦略の実践（＝人的資本経営）に取り組んでいます。

■当行の人的資本経営のイメージ



人的資本経営の実践

この4月からスタートした新中期経営計画において、当行は市場と事業領域の二つの拡大に加えて、持株会社体制への移行を掛け合わせることで、これまでに築いてきた土台の上で、今までにない化学反応を組織内に起こし、これまでとは異なる「総合ソリューション企業」としての飛躍を目指しております。そのため、持株会社体制への移行を見据えた「全従業員の意識改革・考勤改革を推進する」とともに、「さらに拡大する事業領域に対応した人財育成・人財配置の実現」が重要であると考えております。

これらを実現するため、「人的資本経営 実践プロジェクト」を立ち上げ、次のような人的資本経営を実践しております。

エンゲージメント経営の実践	銀行が、従業員の成長や活躍を支援することにより、全従業員が自身の成長と活躍に向けて自律的に取り組むことで、これまで以上に仕事に熱意を持ち、銀行に対する貢献意欲を持てる組織風土を醸成し、企業価値の向上につなげる。
成長機会・活躍機会の拡充	新たな事業領域の拡大に対応していくために、成長機会・活躍機会の拡大を発信し、行員の自発的・意欲的な取り組みを引き出す。
適所適財での人財育成・配置	人財データを活用した人財育成ならびに人財配置を実践していくとともに、新規事業分野・戦略分野における要員を「戦略人財」として養成する。

人財育成の取り組み

当行の従業員として求められる高度な専門知識を習得し、地域社会に奉仕する有為な人財を育成することを目的に、企業内学校として、「京都銀行金融大学校」を設立しております。全従業員が得意分野を持ち専門性を有する人財として成長・活躍できるように各種研修を拡充するほか、自主参加型の休日講座を多数開講し、全従業員が自ら学ぶ企業風土を醸成しております。

新中期経営計画においては、以下の人財育成方針を掲げ、コンサルティング人財、事務中核人財、GX・DX人財、新業務への取り組みを支える専門人財の育成などに取り組んでいます。

【人財育成方針】

- 一人ひとりが「京都銀行グループの人財」として、新たな活躍フィールドで意識と行動を「新化」する
- 全員が自らキャリアを描き、自主的・自律的に能力の再開発（リスキリング）を行い「進化」する
- 多様性の中においても共通の価値観を有し、組織パフォーマンス最大化に向け「グループ体感」を「深化」する

【重点施策】

京都銀行グループとしての人財強化
「グループ機能営業実践プログラム」の実施により、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を育成

キャリア・チャレンジ制度 本部・グループ会社への公募制	行内認定制度 MS（マイスキル）チェックと試験・資格をもとに認定
---------------------------------------	--

多様性の確保

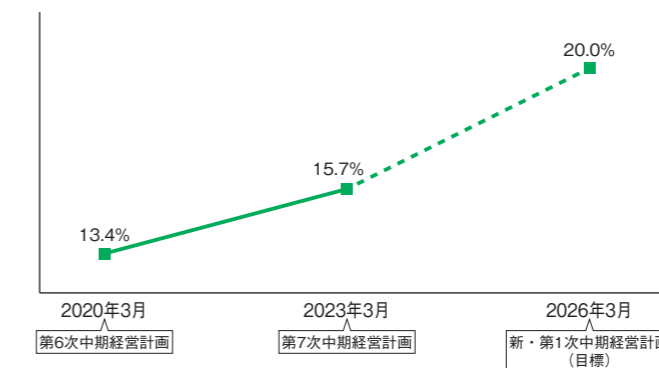
女性活躍推進については、最長4年間取得可能な育児休業制度や、短時間勤務制度等の両立支援策を整備するなど各種施策を実施し、女性従業員が長く働ける職場づくりやキャリアアップを推進するとともに、女性管理職比率を引き上げてまいりました。2016年の女性活躍推進法施行時には、関西第1号で、「えるぼし」の三ツ星認定を受けております。また、男性の育児休暇取得も奨励しており、2022年度は全対象者が取得しております。

経験者採用については、メガバンク出身者を中心に採用を積極的に行っており、これら採用者の中から現在では部店長職を務める者も多数出ております。

また、高齢者の活躍推進については、就労意欲が旺盛で、知識と経験を有する従業員が75歳まで勤務継続できる制度を設定しており、現在100名超が本制度のもと勤務しております。

【上位職者(管理層)の育成】

■女性役職者(代理以上)の推移



2025年度目標 → 代理以上20% (2030年に30%)

基本的な考え方

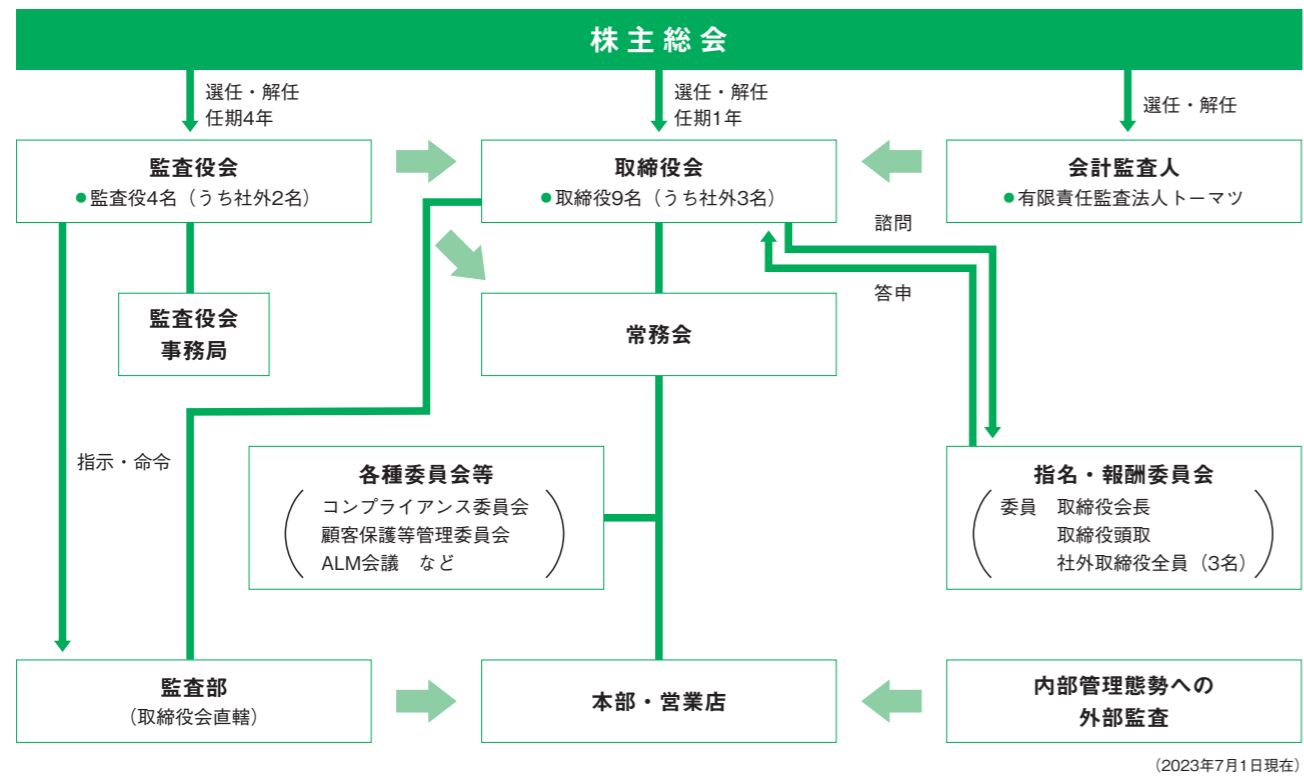
当行は、「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを経営理念として掲げ、豊かな地域社会の創造と地元産業の発展に貢献することを基本的な使命としております。事業活動を通じた経営理念の実現に向け、ガバナンスの強化および充実を経営上の最優先課題の一つとし、実効的なコーポレート・ガバナンスを追求しております。

コーポレート・ガバナンス体制

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います。

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。また、監査機能を強化するため、リスク分析に基づく内部監査の実施と財務諸表等、内部管理態勢への外部監査を実施しております。

加えて、業務の健全性および適切性を確保するため、適切な経営管理（ガバナンス）のもと、金融仲介機能を発揮、法令等を遵守、顧客保護等を徹底し、各種リスクを的確に管理することを目的として、「経営管理（ガバナンス）規程」を制定しております。「経営管理（ガバナンス）規程」は、「金融円滑化管理態勢」、「法令等遵守態勢」、「顧客保護等管理態勢」、「統合的リスク管理態勢」を束ねる位置付けとなっております。



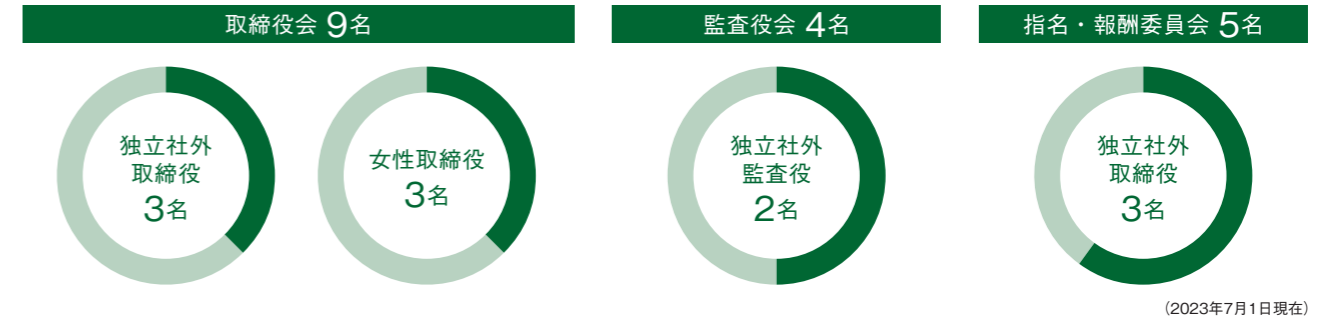
役員を選任

取締役、監査役を選任につきましては、取締役会の任意の諮問機関である「指名・報酬委員会」にて審議を行ったうえで、取締役候補者は取締役会決議を経たのち、監査役候補者は監査役会の同意を得て取締役会決議を経たのち、それぞれ株主総会で選任されております。

役員任期

取締役会の一層の活性化をはかるとともに経営環境の変化に対応した最適な経営体制を機動的に構築するため、取締役の任期につきましては、1年としております。

人員構成・機能



●取締役会

取締役会は、取締役9名（うち社外取締役3名）で構成し、業務執行の基本方針・重要事項を決定するとともに、取締役が相互に監視・監督を行っております。

●常務会

常務会は、取締役会から権限委譲を受け、日常業務運営における重要事項について迅速に意思決定を行う体制としております。

●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な実施の確保をはかっております。

なお、社外取締役が委員長を務めております。

●監査役会

監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成し、監査役会で決議された監査方針や計画に基づき適正な監査が実施されております。

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はかっております。

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はかっております。

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の実施しており、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。

役員一覧

氏名	土井 伸宏	安井 幹也	幡 宏幸	奥野 美奈子	羽瀨 完司	本政 悦治	小田切 純子	大藪 千穂	植木 英次	安藤 浩行	和田 実	中務 裕之	田中 素子
役職	取締役会長 (代表取締役)／ 指名・報酬委員	取締役頭取 (代表取締役)／ 指名・報酬委員	専務取締役	取締役	取締役	取締役	取締役(非常勤)／ 指名・報酬委員	取締役(非常勤)／ 指名・報酬委員	取締役(非常勤)／ 指名・報酬委員	常任監査役	監査役	監査役(非常勤)	監査役(非常勤)
重要な兼職の状況	-	-	-	-	-	-	-	-	株式会社NTTデータ フィナンシャルテクノロ ジー代表取締役社長 エヌ・ティ・ティ・データ・ フォース株式会社 取 締役	-	-	フルサト・マルカホール ディングス株式会社 社外取締役	関西電力株式会 社社外取締役
略歴	1980年4月 当行入行 2006年6月 人事部長 2007年6月 取締役人事部長 2008年6月 常務取締役 2010年6月 常務取締役 本店営業部長 2012年6月 常務取締役 本店営業部長 2015年6月 取締役頭取 2023年6月 取締役会長 (現職)	1987年4月 当行入行 2011年4月 秘書室長 2014年11月 人事部長 2015年6月 執行役員人事部長 2017年6月 取締役 2018年6月 常務取締役 本店営業部長 2021年6月 常務取締役 2023年6月 取締役頭取 (現職)	1987年4月 当行入行 2010年6月 人事部長 2012年6月 九条支店長 2015年6月 執行役員コンプライ アンス統轄部長兼 コンプライアンス統轄 部お客様サービス室 長 2016年6月 執行役員リスク統轄 部長 2017年2月 執行役員生産性革新 本部事務局長 2018年6月 取締役生産性革新 本部事務局長 2019年6月 常務取締役 2023年6月 専務取締役 (現職)	1989年4月 当行入行 2009年6月 高槻南支店長 2011年6月 西七条支店長 2013年6月 金融大学校長 2018年6月 公務・地域連携部長 2019年6月 執行役員公務・地域 連携部長 2022年6月 取締役(現職)	1993年4月 当行入行 2010年6月 下鴨支店長 2017年6月 人事総務部長 2021年6月 執行役員人事総務 部長 2023年6月 取締役(現職)	1993年4月 当行入行 2013年8月 精華町支店長 2016年6月 広報部長 2017年6月 経営企画部長兼 経営企画部広報調 査室長 2020年4月 経営企画部長 2021年6月 執行役員経営企画 部長 2023年6月 取締役経営企画部長 (現職)	1979年4月 滋賀大学経済短期 大学部助手 1980年4月 同 経済短期大学部 講師 1987年4月 同 経済短期大学部 助教授 1993年4月 同 経済学部助教授 1998年4月 同 経済学部教授 2017年6月 当行取締役(現職) 2018年4月 滋賀大学名誉教授 (現職)	1994年4月 岐阜大学教育学部 助教授 2010年4月 同 教育学部教授 (現職) 2019年4月 兵庫教育大学連合 大学院教授(現職) 2020年6月 当行取締役(現職) 2021年4月 東海国立大学機構 岐阜大学副学長 (現職)	1981年4月 日本電信電話公社 (現日本電信電話株 式会社)入社 2009年6月 株式会社エヌ・ティ・ ティ・データ執行役員 2013年6月 同 取締役執行役員 2014年6月 同 取締役 常務執行役員 2016年6月 同 代表取締役 常務執行役員 2017年6月 同 代表取締役 副社長執行役員 2018年6月 エヌ・ティ・ティ・デー タシステム技術株式会 社代表取締役社長 2021年6月 エヌ・ティ・ティ・デー タフォース株式会 社代表取締役社長 2021年6月 当行取締役(現職) 2022年4月 株式会社NTTデータ フィナンシャルテクノ ロジー代表取締役社長 (現職) 2022年6月 エヌ・ティ・ティ・デー タフォース株式会 社取締役(現職)	1985年4月 当行入行 2012年6月 事務部長 2015年6月 執行役員事務部長 2016年6月 執行役員総務部長 2017年6月 執行役員秘書室長 2021年6月 執行役員 2021年6月 監査役 2023年6月 常任監査役(現職)	1987年4月 当行入行 2005年4月 山崎支店長 2008年6月 七条支店長 2011年4月 本店営業部 第二部長 2016年6月 執行役員融資審査 部長 2019年6月 常務執行役員 2023年6月 監査役(現職)	1984年9月 公認会計士登録 1988年10月 税理士登録 1989年11月 中務公認会計士・ 税理士事務所設立、 同 事務所代表 (現職) 2007年6月 日本公認会計士協会 近畿会会長 2007年7月 日本公認会計士協会 副会長 2009年6月 株式会社大阪証券 取引所社外監査役 2012年2月 フルサト工業株式会 社社外監査役 2013年1月 株式会社日本取引所 グループ社外取締役 2015年6月 日本合成化学工業 株式会社社外監査役 2015年6月 フルサト工業株式会 社社外取締役 2021年6月 当行監査役(現職) 2021年10月 フルサト・マルカホール ディングス株式会社 社外取締役(現職)	1988年4月 検事任官 2015年7月 松江地方検察庁 検事正 2016年9月 最高検察庁検事 2017年7月 水戸地方検察庁 検事正 2018年2月 京都地方検察庁 検事正 2019年7月 神戸地方検察庁 検事正 2020年11月 弁護士登録(大阪弁 護士会) 2020年11月 片山・平泉法律事務 所客員弁護士(現職) 2021年6月 当行監査役(現職) 2023年6月 関西電力株式会 社社外取締役(現職)
取締役就任時期	2007年6月	2017年6月	2018年6月	2022年6月	2023年6月	2023年6月	2017年6月	2020年6月	2021年6月	-	-	-	-
所有株式数	11,614株	6,502株	7,182株	4,200株	1,588株	2,346株	2,000株	0株	100株	4,800株	2,507株	0株	100株
取締役会出席状況 2023年3月期	14/14回	14/14回	14/14回	11/11回	-	-	14/14回	14/14回	14/14回	14/14回	-	14/14回	14/14回
保有するスキル/多様性													
企業経営・組織運営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
財務・会計・経済	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DX・IT・システム	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材・ダイバーシティ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
地方創生	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
市場運用・投資事業	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

執行役員

常務執行役員	西村 浩司	常務執行役員 (本店営業部長)	橋 憲司	常務執行役員 (東京営業部長)	辻 博之	常務執行役員 (大阪営業部長兼難波支店長)	川崎 隆史	常務執行役員	田中 基義	常務執行役員	上垣 健一	執行役員 (監査部長)	伊東 久光
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)	四方 寛之	執行役員 (京銀証券株式会社 代表取締役社長)	中嶋 隆宣	執行役員 (市場金融部長)	森本 紳太郎	執行役員 (営業本部長)	川勝 隆	執行役員 (名古屋支店長)	山本 洋史	執行役員 (福岡山支店長兼福岡山支店長田野 出張所長兼福岡山支店長)	畑 祐樹	執行役員 (三条支店長)	朝田 和雄

リスク管理

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上の最重要課題と位置付け、これに万全の体制で臨むことで、経営の安全性・健全性を維持するとともに安定的な収益確保をはかってまいります。

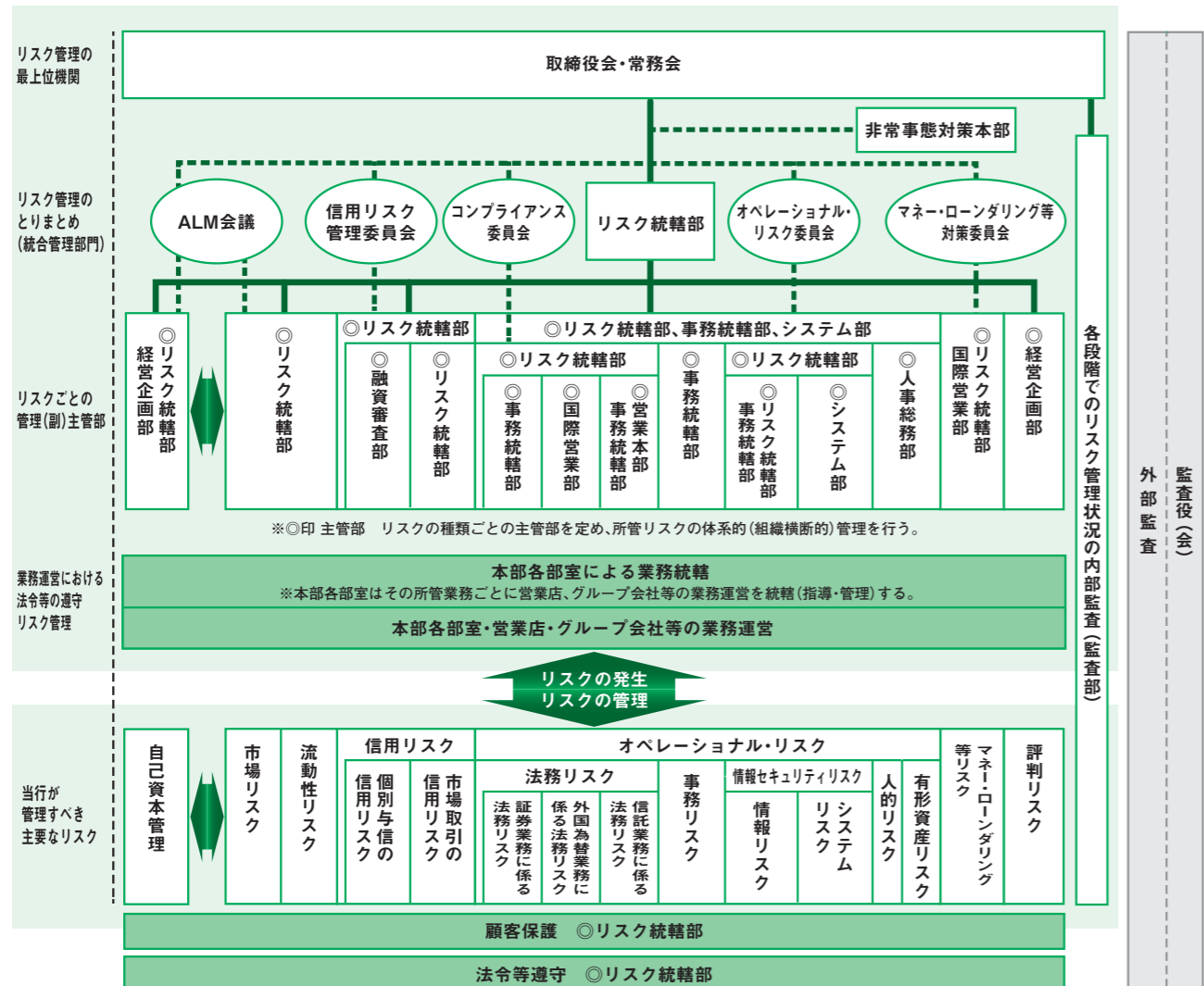
統合的リスク管理

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、充実をはかっております。

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



(※) 主要なリスクの詳細については当行HPに掲載の資料編 P.12以降に掲載しております。

業務継続体制・サイバーセキュリティ

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はかるため、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、体制整備をはかっております。

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。

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防止をはかることにより、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利用防止をはか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

最大限に発揮できる働きやすい職場環境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はかってまいります。

■ Secure SketCHによる評価結果（一部抜粋）



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、その徹底をはかっております。

コンプライアンス体制の確立と適切な運用

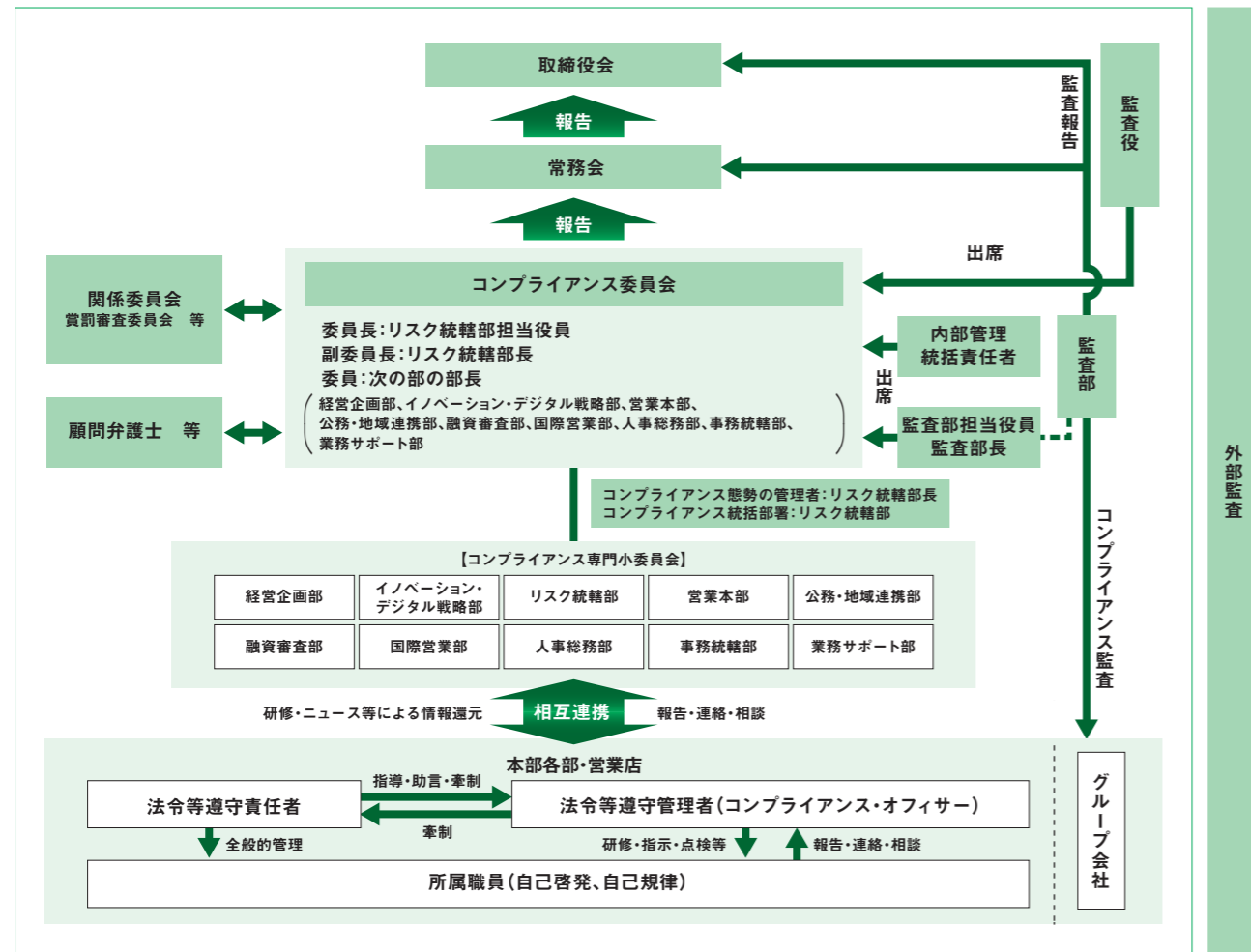
リスク統轄部担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会においてコンプライアンス上の問題等を一元的に管理し、対応を行うなど、体制の強化に努めております。

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はかるとともに、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



(2023年7月1日現在)

マネー・ローンダリング等対策の体制

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・拡散金融（以下、マネー・ローンダリング等）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・ローンダリング等の防止に向けて、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・ローンダリング等対策ポリシー」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・ローンダリング等対策委員会」を定期的に開催し、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、社会のみな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	II. 行動規範
1. 信頼の確保	1. 法令等の遵守（コンプライアンス）
2. 法令やルールの厳格な遵守（コンプライアンス）	2. 約束の厳守
3. お客さま本位の実践	3. 守秘義務の徹底
4. マネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融への対応	4. 情報の不正利用の禁止
5. 反社会的勢力との関係遮断	5. 適正かつ高度な金融サービスの提供
6. 社会的責任の遂行	6. お客さまの立場に立った対応
7. 適正な情報開示	7. 公正な取引の確保
8. 働きやすい職場環境の確保	8. 不適正な取引の排除
9. 人権の尊重	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・ローンダリング等対策ポリシー

京都銀行グループは、マネー・ローンダリング等の防止に向け、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	2. 組織態勢	3. リスクベース・アプローチ	4. 顧客の管理方針	5. 経済制裁及び資産凍結
6. 疑わしい取引の届出	7. コルレス契約締結先の管理	8. 役職員の研修	9. 遵守状況の監査	

反社会的勢力に対する基本方針

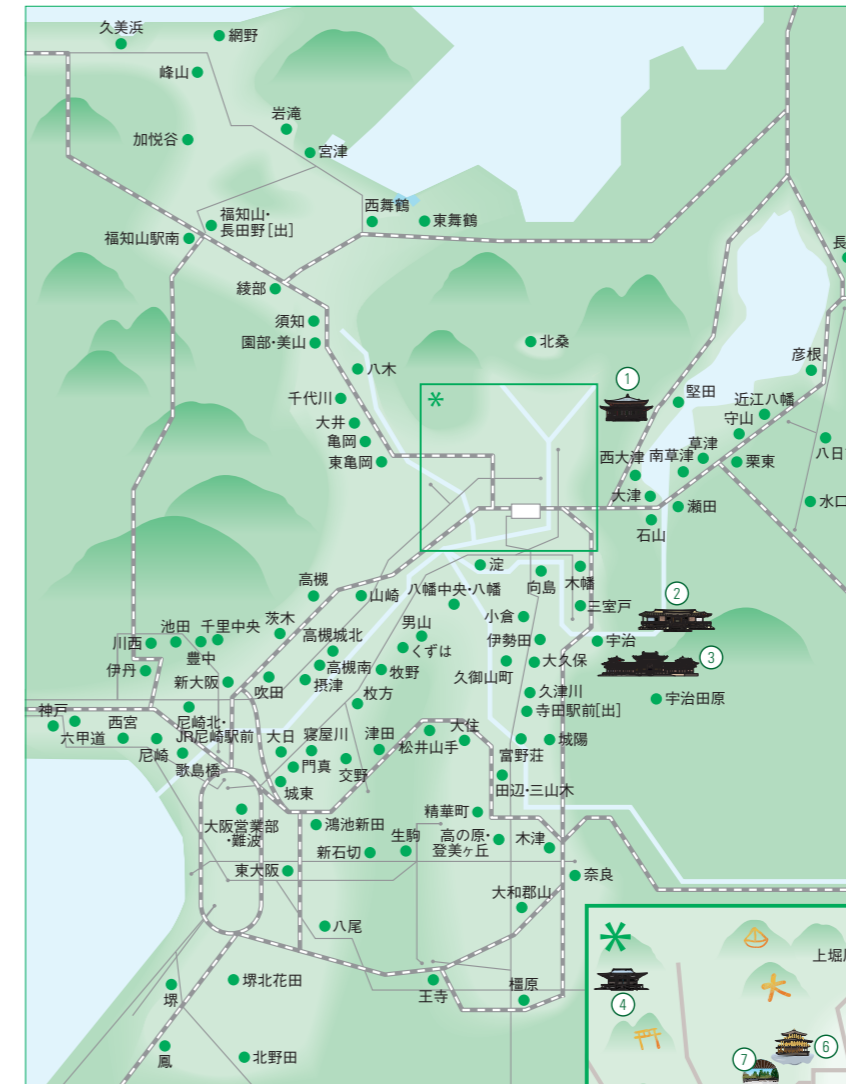
当行は、反社会的勢力との関係を遮断するため、次の基本方針を遵守し、業務の適切性および健全性の確保に努めます。

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

各種方針等の詳細は当行ホームページに掲載しております。

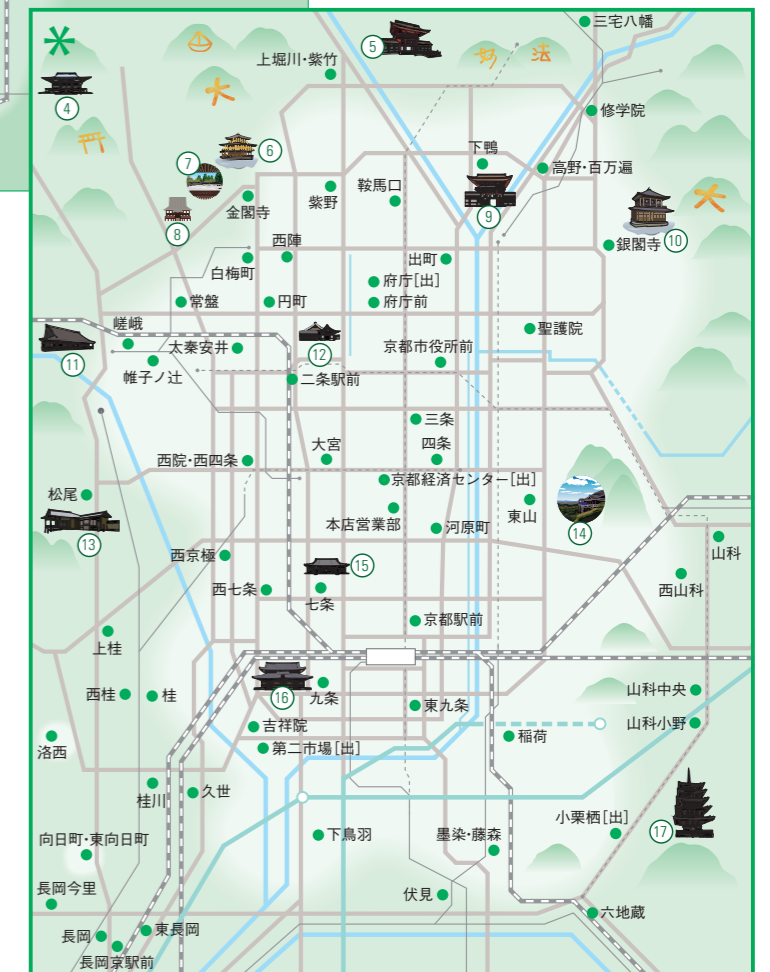


2022年	
4月	個人コンサルティング特化拠点「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」を設置 内閣府「先導的人材マッチング事業」間接補助事業者に採択 国立大学法人京都大学、学校法人同志社と「遺贈・寄付等への協力に関する協定」を締結 京都府等と京都府北部における「古民家活用促進に関する連携協定」を締結 新営業支援・顧客情報管理システム「CRM」を導入
5月	政策投資株式縮減方針を公表 寄付型私募債による寄付（寄贈）金額が1億円を突破 株式会社格付投資情報センターによる「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」を取得
6月	公益財団法人関西盲導犬協会・公立大学法人京都市立芸術大学と「遺贈・寄付等への協力に関する協定」を締結
7月	法人営業特化拠点「東大阪中央法人オフィス」を設置 「営業継続費用保険付きローン」の取り扱いを開始 「京銀サステナビリティ経営サポート」サービスの取り扱いを開始
8月	「サステナビリティ経営推進部」を設置
9月	「京銀Mikatanoサービス」の取り扱いを開始
10月	「持株会社体制への移行の検討」公表 「西院支店」を新築 「地域脱炭素融資利子補給事業」に係る指定金融機関に採択 「京銀SDGs実行サポート」の取り扱いを開始 「京銀ファンドラップ」の取り扱いを開始 「京銀・東証イノベーションミーティング 2022 in けいはんな」を開催 福知山市と「廃校マッチングバスツアー」を開催
11月	「西四条支店」を西院支店内へ店舗内店舗として移転 オンラインショップ「ことよりモール」の運営を開始 金融機関ECサイト連携プラットフォーム「&WA」に参加 京銀アプリで「ことら送金サービス」の取り扱いを開始 福知山市と「廃校活用事例ツアー」を開催 地銀共同センターと勤労系システムのクラウド化に向けた共同検討を開始
12月	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
2023年	
1月	株主優待制度を新設 「サステナビリティ・リンク・ローン（京都版）」の取り扱いを開始
2月	「データドリブン推進室」を設置 「サイバーリスク保険付きローン」の取り扱いを開始 公益財団法人京都文化財団と「遺贈・寄付等への協力に関する協定」を締結
3月	サイバーセキュリティ高度化に向けた連携組織「CMS-CSIRT」を設立 舞鶴市へ「(京銀) 公金収納データ作成サービス」の提供を開始 京都府産業創造リーディングゾーン「ZET-valley」の形成に向けた連携・協力に関する協定を締結



世界文化遺産「古都京都の文化財」

- ① 延暦寺
- ② 宇治上神社
- ③ 平等院
- ④ 高山寺
- ⑤ 賀茂別雷神社(上賀茂神社)
- ⑥ 鹿苑寺(金閣寺)
- ⑦ 龍安寺
- ⑧ 仁和寺
- ⑨ 賀茂御祖神社(下鴨神社)
- ⑩ 慈照寺(銀閣寺)
- ⑪ 天龍寺
- ⑫ 二条城
- ⑬ 西芳寺(苔寺)
- ⑭ 清水寺
- ⑮ 本願寺(西本願寺)
- ⑯ 教王護国寺(東寺)
- ⑰ 醍醐寺



【出】は出張所です。
上図記載以外に東京営業部、ネットダイレクト支店、
振込専用支店がございます。
(2023年7月1日現在)