

トップメッセージ  
 地域のみなさまが、  
 より豊かな生活をおくれるように

取締役頭取  
 土井 伸宏



## 「2020年」という1年

2020年は、世界が新型コロナウイルス感染症の脅威にさらされ、またその脅威に立ち向かった1年として、歴史に記されることでしょう。この影響で世界の経済活動は停滞し、わが国のGDPは前年対比▲4.8%と落ち込み2009年以来11年ぶりのマイナス成長となりました。

京都においても、街の様子は一変しました。国内外からの観光需要は“蒸発”して観光地では賑わいを失い、観光関連産業をはじめ多くの事業者のみなさまが甚大なダメージを受けることになりました。

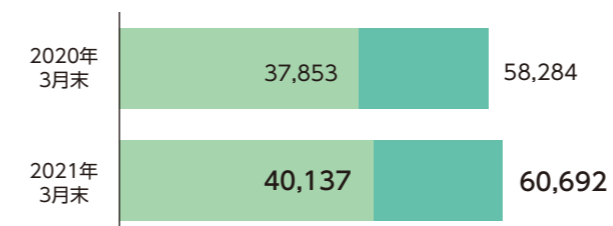
今なお事業者のみなさまは筆舌に尽くしがたい苦難に立ち向かっておられるだけに、お客さまにしっかりと寄り添い金融機能を通じて事業をサポートすることが、私たち地域金融機関の役割であり使命であるとの強い思いと、一日も早く地域経済を回復させるとの熱意をもってグループをあげて取り組んでおります。

## 地域金融機関に対する期待の高まり

コロナ禍の影響が急速に拡大して国内企業の経営状態が瞬く間に悪化する中、迅速かつ柔軟な資金供給や多様な事業支援の担い手として、銀行の金融仲介機能に大きな期待が寄せられました。2020年の全国銀行の貸出金残高は前年対比+5.3%の大幅増加（2019年は同+1.8%増）で、各行が企業の資金繰りを支えたことを表しています。当行においても、業種・規模を問わず幅広い企業への事業資金を供給し、2021年3月末の貸出金残高は6兆692億円とはじめて6兆円を突破、2020年度の貸出金平均残高は前年対比+8.9%増加（2019年度は同+3.6%増加）しました。

貸出金 (単位: 億円)

■ うち、中小企業等貸出金



当行では、2020年6月に本部組織を横断した「コロナサポートチーム」を組成し、事業を営むお客さまの課題解決サポートを全行あげて推進し、2021年3月末までに3,000件を超える課題に対応しました。「売上・集客」に関するものをはじめ、「事業承継」、「新事業展開」、「経営改善・強化」、「人材」など多様な課題を確認し、当行が強化しているコンサルティング力を発揮することによって、お客さまの本業支援・課題解決に取り組んでおります。

近年、銀行グループの業務範囲規制や出資規制が緩和されるに伴って、私たちが活躍できるフィールドはますます広がっています。これは地域金融機関に対する大きな期待の表れだと受け止めており、非金融分野を含めて今後も積極的に事業領域を拡大していきたいと考えています。

その一環として当行では、2021年3月、事業承継ファンド「京銀ネクストファンド」を設立いたしました。これまで事業承継支援業務を通じてお客さまのニーズにお応えしてきましたが、高齢化の進展とともに深刻化する企業の後継者不足に加え、新型コロナウイルス感染症の影響により事業承継ニーズが一段と高まっているため、グループ会社の京銀リース・キャピタルと共同でファンドを設立し、今後、10年間で総額100億円をめどに継続投資を行うことにしました。円滑な事業承継の支援はもとより、既に取り組んでいる人材紹介業務なども活用しながら、投資後の経営支援による企業価値の向上に取り組んでまいります。

今後も、地域の実情にかなった地域経済へのインパクト、既存事業とのシナジー効果を含めた採算性などの分析を踏まえながら事業領域を拡張し、総合金融ソリューション業としての成長を目指します。

## 経営理念『地域社会の繁栄に奉仕する』の実践

当行では、創立以来、経営理念に『地域社会の繁栄に奉仕する』を掲げ、地域金融機関に求められる役割を果たすべく取り組んでまいりました。その精神は従業員全体に浸透していると感じています。例えば企業向け融資案件の審査にあたって、担当者間で「地元金融機関の判断として、どうあるべきか」といった問いかけが交わされるなど、従業員は日々の業務の中から、地域金融機関である京都銀行としての「あるべき姿」や「存在意義」を自問し、またそれぞれの立場で意見を交わす機会を持ちます。もともと地域への貢献意欲を持った学生が多く入行しているという背景もあるのですが、こうしたやり取りが組織内の至る所で繰り返されることで、従業員が自然と経営理念を実践する組織風土が培われているのだと感じています。

2020年度にスタートした中期経営計画の策定段階で、はじめての試みとして、当行の「ありたい姿」を再確認するプロセスをとりいれ、全従業員からの意見を集約しました。そこで、個々人で表現方法は異なりますが、「地域とともに」という「おもい」が共通した価値観として根付いていることを再確認でき、全従業員が自分なりに経営理念『地域社会の繁栄に奉仕する』を咀嚼し、これを実践しようと毎日の業務に取り組んでいることが改めて分かりました。こうした従業員の「おもい」をしっかりとくみ取って、当行のさらなる成長への推進力にしてまいります。



## サステナビリティ経営の推進

当行では、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、SDGs達成に向けた具体的な取り組みを進めることで、地域の社会的課題や環境問題の解決に貢献しています。政府による2050年カーボンニュートラル（温室効果ガス排出量実質ゼロ）に象徴されるように、持続可能な社会の実現に向けた動きは加速しており、当行でもサステナビリティ経営の推進を経営目標に掲げることにしました。当行には既にSDGsに通底する考え方は根付いていましたし、その趣旨に沿った独自の取り組みも重ねてきましたが、国際目標に準拠することで視座を高めるとともに、より一層社会との一体感を持った経営に邁進しようとの意図があります。

具体的には2021年1月、サステナビリティ経営推進委員会を設置するとともに、「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」の策定・公表をいたしました。サステナビリティ経営を実践していくうえで、経済的価値と社会的価値が遊離しないよう常に紐づけて捉えるとともに、双方の向上を目指すことで、長期持続的に企業価値を向上していこうと取り組んでおります。本委員会では、本業を通じてSDGs/ESGを含むサステナビリティ関連諸課題に対応していくために、社会的課題・環境問題やステークホルダーの期待に対する理解を深め、具体的アクションとして組織的に取り組んでいくことを目的としています。

一方、投融資方針は、当行がサステナビリティ経営を実践するうえでの投融資の基本原則と位置付けています。経営理念のもと、お客さまとともに地域の幸せな未来を創るため、地域金融機関の立場から経済・環境・社会にかかる諸課題の解決に「ポジティブな影響の増大・創出」と「ネガティブな影響の低減・回避」の両面から取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することが基本的な考え方です。特長は、「ポジティブな影響の増大・創出」のために積極的に投融資する3項目を明示し、その最初に「地域企業の創業・イノベーション創出・成長に向けた支援」をあげたことです。当行は伝統的にベンチャー支援に取り組んできた歴史があります。いつの時代もイノベーションは、企業にとって生産性向上や成

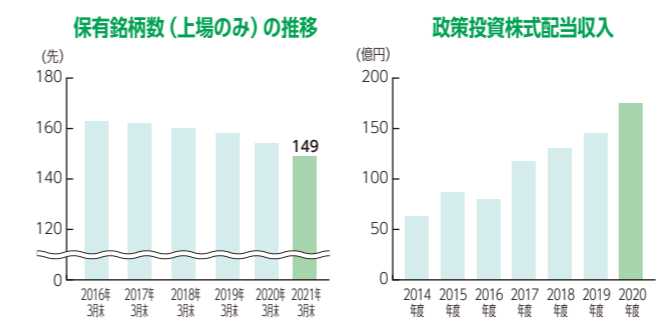
長促進などを通じた企業価値向上をもたらすだけでなく、他企業にも波及効果をもたらす経済の好循環へとつながっていきます。わが国では高齢化の進展とともに潜在成長率が低位で推移していますが、それだけに地域企業のイノベーションによって、経済成長を促進していきたいと考えています。

当行では、ファンドスキーム活用など時代に応じた形で取り組みを高度化させ、2000年以降に限っても、約400社に対して総額約56億円の投資をおこない、その中から既に約30社が上場を果たしました。今後は、10年をめぐりにさらに50億円の投資を継続的にこなしていく計画です。



## 政策投資株式

近時、当行が保有する政策投資株式に関して、とくに投資家のみなさまからご質問をいただくことが増えています。まず現状をご説明しますと、当行では毎年、保有に伴う便益や資本コスト等に基づく保有意義検証、保有にかかる経済合理性の確認をおこなっております。結果として、政策保有上場株式銘柄数は減傾向にあり、直近2021年3月末には、前年同期比で5銘柄減少し149銘柄となっています。次に保有する政策投資株式から得られる便益のご説明として配当収入を例にとりますと、増傾向にあり2020年度は150億円を突破する水準まで達しており、銀行収益に大きく貢献していることがお分かりいただけると思います。



当行が保有する政策投資株式には、このあと（p.9およびp.11）でも触れている通り、地元京都の上場企業株式が多く含まれております。この中には、当該企業がベンチャー企業といわれていた時代に、当行が融資だけでなく出資も積極的におこない、成長を支援した頃から保有を続けているものが数多く含まれております。当時のベンチャー企業は、その後目覚ましい成長を遂げて世界的に知られる「京都企業」となったため、当時保有した株式の価値も飛躍的に高まり、当行の収益あるいは財務健全性の大きな源泉となっています。

こうした当行の歴史を踏まえて、投資家の中には「投資銀行の成功事例のようだ」と評される方もいらっしゃるようです。しかし当行は投資銀行ではなく地域金融機関です。投資銀行であれば投資先の成長で得た果実を売却することによって自社の利潤最大化を目指すのですが、地域金融機関である当行としては、保有にかかる経済合理性があるなら、京都企業の株式を保有しつづける中で果実を享受する方法を第一義に考えるべきだというのが私の思いです。しかもその果実を、当行だけで享受するのではなく、さまざまな形を通じて地域でも享受するのが好ましいと考えています。こうした考えから当行では創業支援や事業承継支援への投資にも積極的に取り組み、地域企業の持続的成長と地域経済の持続的成長の好循環実現を目指しております。

一方で、経営環境が大きく変化していますので、保有にかかる経済合理性の基準をさらに上げて、縮減を一層進めていく必要があるとも考えております。

いずれにしても評価益が1兆円を超える水準となった政策投資株式は、当行の経営にとって重要な経営資源ですから、エンゲージメントの充実を重視している当行としても、投資家のみなさまのご理解がさらに進むよう努めてまいります。また同時に、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、かつ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んでまいります。

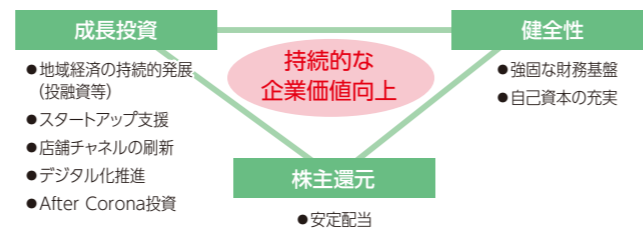
## 成長投資・健全性の確保・株主還元の充実 3つのバランス

地域金融機関の経営において、長期持続的に企業価値を向上していくには、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することが重要だとかねてから考えてまいりました。

こうした中、今般のコロナ禍で改めて感じたことは、景気が急激に後退した際の「銀行の役割」と備えとしての「健全性確保」との関係性です。今回のコロナショックのように企業の経営環境が突如として悪化した場合、景気回復までの間、企業の資金繰りを支えるのが銀行の役割であることは言うまでもありません。このことは同時に、将来的な信用コスト増加によって銀行経営が悪化するリスクを内包しますが、地域金融機関は、地域経済を守るため、将来的なリスクをいとわず苦境に立たされている地域企業を支援する存在であるべきだと思います。ただこの役割を果たすには、銀行自体に相応の体力が求められます。当行でも、2020年度決算では例年水準を大幅に上回る信用コストが発生しましたが、当行が築いてきた強固な財務基盤からすれば難なく吸収できるレベルでしたし、仮に景気回復にさらに時間を要したとしても、経営の屋台骨に影響が及ぶことなく地域企業を支え続けることができます。景気後退時にこそ「銀行の役割」を果たすには、平時に「健全性の確保」に努める経営が重要だということを実感する1年となりました。

一方、株主還元については、株主のみなさまのご期待に応えるべく、当初計画通り拡充いたしました。当行ではかねてから安定配当を基本としておりますが、2021年度3月期からは、配当性向の目安を従来の25%から5%引き上げ30%としております。

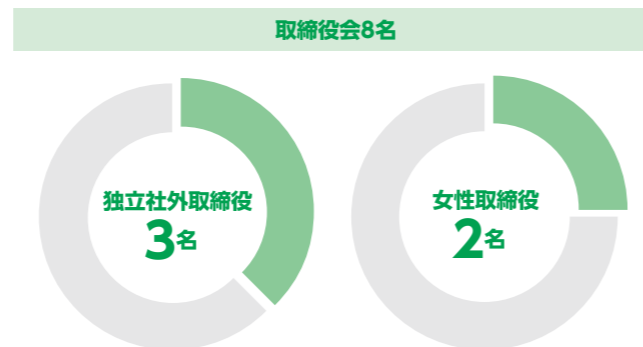
成長投資については、「地域経済の持続的発展が当行の成長につながる」との考え方を基本に、引き続き企業融資などに重点的に取り組んでおります。もちろんデジタル化への取組促進のほか、「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」に沿ったスタートアップ支援、気候変動リスク低減など環境問題の解決に向けた支援、SDGs/ESG経営の普及に向けた支援にも積極的に取り組んでまいります。



## ガバナンス強化への取り組み

当行では、ステークホルダーのみなさまから揺るぎない信頼を確立するうえで、経営の透明性と健全性を基本としてコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

2021年6月29日からは、取締役を経営体制効率化のため1名減員の8名とし、そのうち3名を社外取締役とする構成にしました。さらに社外取締役の1名は、今般、エヌ・ティ・ティ・データ・システム技術株式会社の代表取締役を務めていらっしゃる方に加わっていただき、経営者としての豊富な経験とシステム分野の専門的かつ幅広い知見を当行の経営にいかしていただきます。



## 地域のみなさまが、より豊かな生活をおくれるように

昨今、SDGsやESGの浸透とともに、「経済」「環境」「社会」の3軸で地域の全体最適を考えようとする動きが広がっています。「経済」という言葉の語源は、中国古典にある「経世済民（世の中を治め、国民の苦しみを救う）」にあるといわれています。事程左様に生活向上のために経済の成長・発展は確かに重要ですが、決して経済成長が最終目的ではあ

りません。豊かな生活をおくるには、都市や地方に至るまでの自然環境、人間同士のふれあいや関係性を含めた社会のありようも重要で、経済に過度に偏重するのではなく、3つの軸で地域の未来を考えていく必要があります。いみじくも今般のコロナ禍では、都市を離れることで自然豊かな地方の価値に気づき、人との接触が制限されたことで対面の価値に目を向けるなど、環境や社会が人間の生活に彩と潤いを与え、生活を豊かにすることを再認識した方も多いのではないのでしょうか。

翻って当行が提供するサービスについても、地域のみなさまがより豊かな生活をおくるために欠くことのできない社会資本だと捉えており、それ故にお客さまとの接点の場としての拠点をとくに大切にしたいと考えています。当行がいま注力しているコンサルティング業務として、企業経営、事業承継、資産運用、相続対策などのご相談では、お客さまの課題にしっかりとお応えするうえで、人間同士が触れ合うハイタッチなサービスがとくに要求され、これに対応できるかどうか大きな生命線になると感じています。これまで当行は広域型地方銀行として、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、この拠点をいかすことで、他行にはないハイタッチで付加価値の高いサービスをご提供してまいります。

同時に当行ではすべてのお客さまとデジタルで繋がる「デジタルコネク」を掲げて、より利便性が高く、より質の高いサービスのご提供にも取り組んでいます。今後のお客さまとの接点として、「リアル拠点では、お客さまの来店数は減るが、今までよりも付加価値の高い重要な役割を担う」、「デジタル取引では、サービスの拡充で取引数が増すだけでなく、その特性をいかした新しいサービス提供の役割を担う」と考えています。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」と表現していますが、お客さまには、リアル（拠点）でのサービス、デジタルでのサービスの中で、その時に一番合致した方法を選んでいただけるような事業モデルを構築し、お客さまがより豊かな生活をおくれるよう金融面から取り組んでまいります。



## 当行創立80周年に向けて

当行は、2021年10月に創立80周年を迎えます。その先、90周年、100周年といった未来を見据え、企業としての存在意義を自問するとき、「地域のみなさまが、より豊かな生活をおくれる地域の実現」に向けて取り組む姿勢こそが、すべての根源だと思います。

私たち京都銀行グループでは、企業活動を継続して一段の成長を目指す中で、同時に「経済」「環境」「社会」の3軸による全体最適の視点を持ち、地域のみなさまがより豊かな生活をおくれるよう一丸となって取り組んでまいります。

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。