



地域金融機関  
としての  
新たな船出に向けて

会長  
土井 伸宏

### ごあいさつ

本年6月の株主総会を経て、頭取を交代し、私は代表取締役会長に就任いたしました。頭取職に就いていた8年間、ステークホルダーのみなさまには、温かいご支援とご高配を賜り、深く感謝申し上げます。  
地域社会の繁栄のために、なお一層尽力してまいりますので、今後も引き続きよろしくようお願い申し上げます。  
この会長メッセージで、8年間の当行グループの軌跡の大筋をお伝えすることで、当行の経営に対するみなさまのご理解がさらに深まる一助となれば幸甚に存じます。

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

私が頭取に就任した2015年6月当時は、わが国がデフレ脱却を通じた経済成長を指向していた時期です。日本銀行は、「量的・質的金融緩和政策（2013年）」、続いて「マイナス金利政策（2016年）」を導入するなど、異次元の金融緩和政策の最中で、国内銀行の貸出金利は右肩下がり低減してきていました。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みました。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みました。こうした取り組みを進める中で、社会全体でデジタル化が加速度的に進展していく見通しであったことから、「イノベーション・デジタル戦略部」を設置（2019年6月）し、生産性革新本部の業務を発展的に継承するとともに、キャッシュレスやデジタルバンキングの企画、推進を進めました。

#### <事業領域の拡大>

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

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

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

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

#### <店舗戦略>

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

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

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

#### ①地域グループ営業体制の編成

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

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

#### ②店舗運営の効率化

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

[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

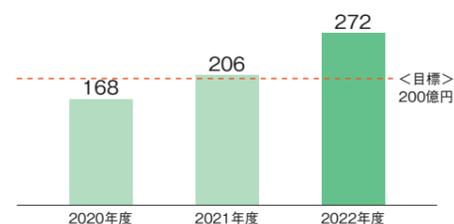
2020年は、年明け早々から新型コロナウイルス感染症が発生・拡大し、第7次中期経営計画は、計画策定時には想像もなかった環境での3年間となりました。従業員一人ひとりにとって大変な環境のもとでの業務となりましたが、地域経済を支えるという思いのもと、一致団結して取引先企業の資金繰り支援や窓口業務などにあたりました。経営としても難しい決断を迫られる場面もありましたが、結果的にはデジタル化の促進などを大きく進めることにもつながりました。業務を継続できたことは、従業員の頑張りはもちろん、ご家族のご理解・ご協力があってのことと、感謝しております。



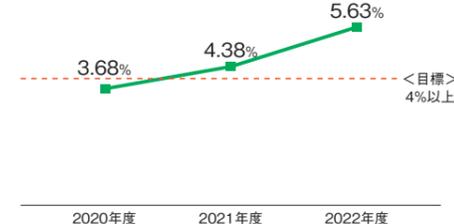
<主要財務指標>

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。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、毎日自転車ですべて回っていました。そして今でも、当時のお客さまに呼び出されることが喜びとなっています。大変幸せなことであり、お客さまの心のどこかに私のことが残っていて、何かのきっかけで「少し話を聞いてみよう」と思い出してくださるのだと受け止めています。本当に銀行員冥利に尽きます。

こうした自身の経験・体験から、行員には「私たちの仕事のやりがいとは、いろんな方々から『ありがとう、あなたで良かった』と言ってもらうことだ」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。

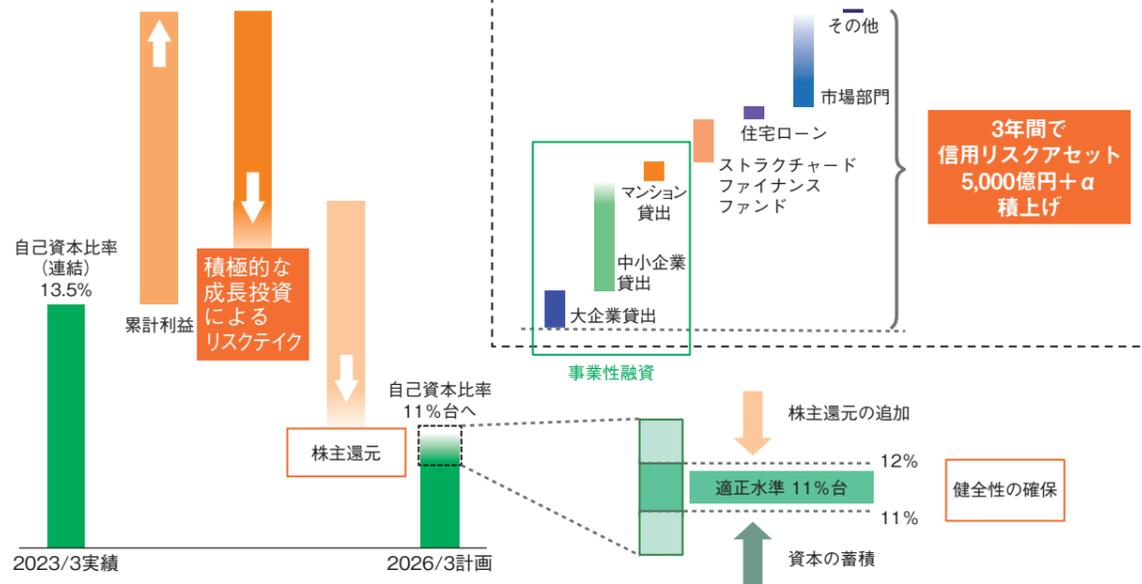
ステークホルダーのみなさまには今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。



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。

■キャピタルアロケーションイメージ

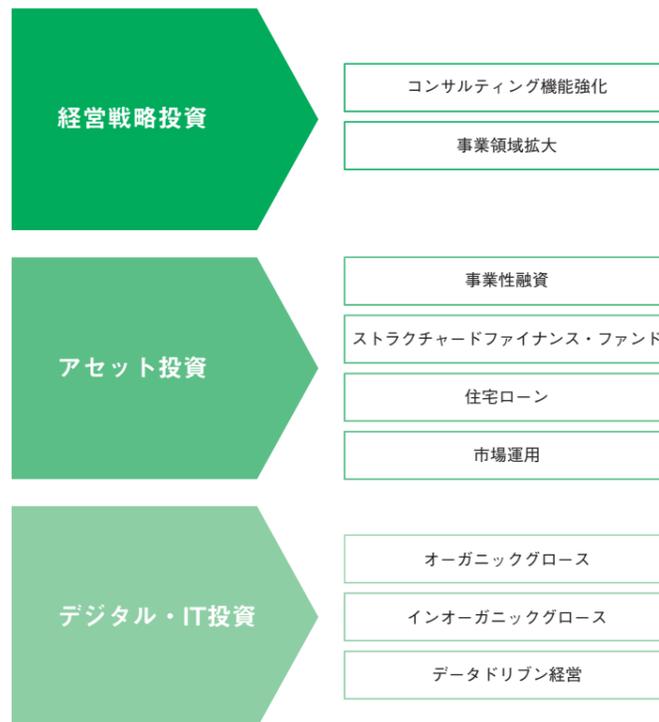


成長投資

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。

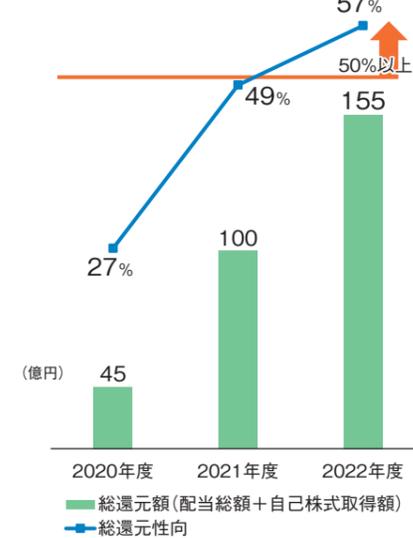
■成長投資



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



■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

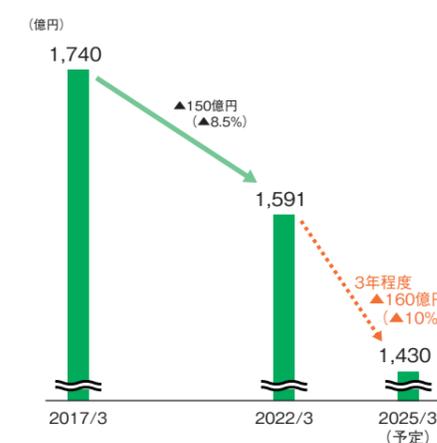
政策投資株式については、これまでの縮減スピードを加速させるべく、2022年5月に政策投資株式の縮減方針を定め、「簿価の10%に当たる160億円相当を、3年程度で縮減する」として取り組んでおります。

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。

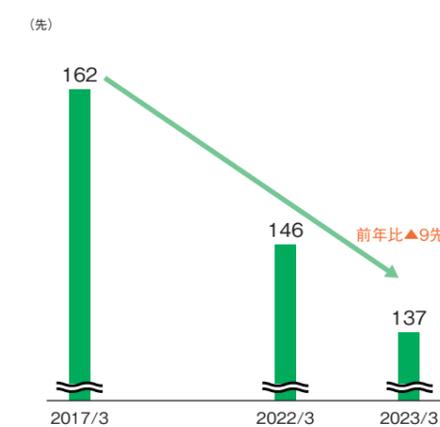
2022年度の縮減実績につきましては、約10か月間で、合意済未売却額を含めて50億円の縮減で、予定通りのスピードで進捗できております。

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。

■政策投資株式(上場)簿価



■政策投資株式(上場)保有銘柄数の推移



■2022年度縮減進捗

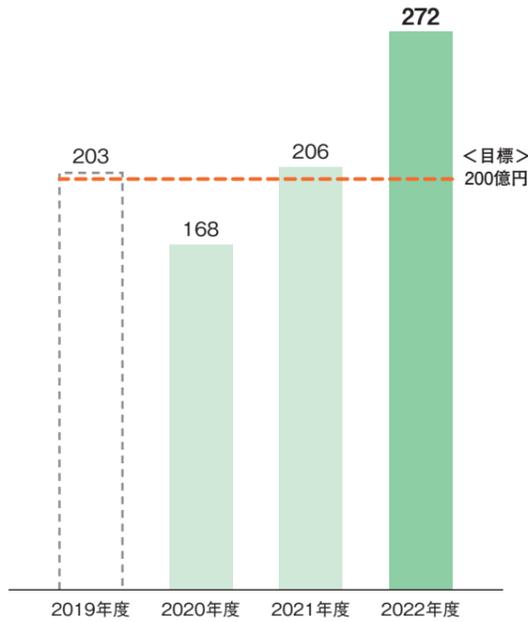
売却済	16億円
合意済未売却	34億円
合計	50億円

第7次中期経営計画の結果

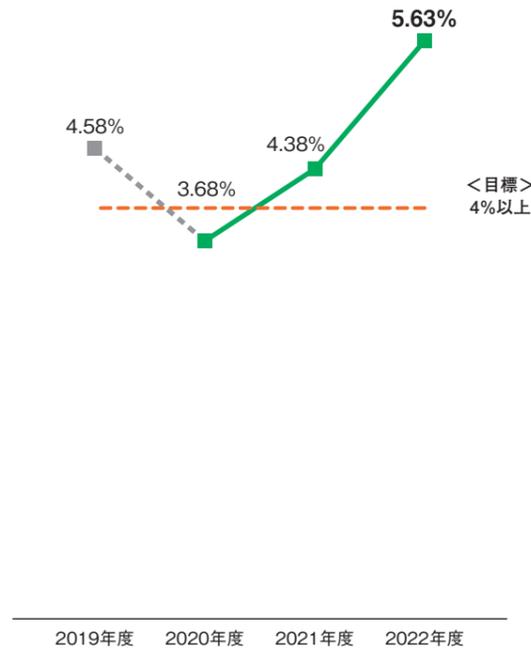
第7次中期経営計画「Phase Change 2020」（2020年4月～2023年3月）については、主要財務指標のすべてを達成して終わることができました。

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)

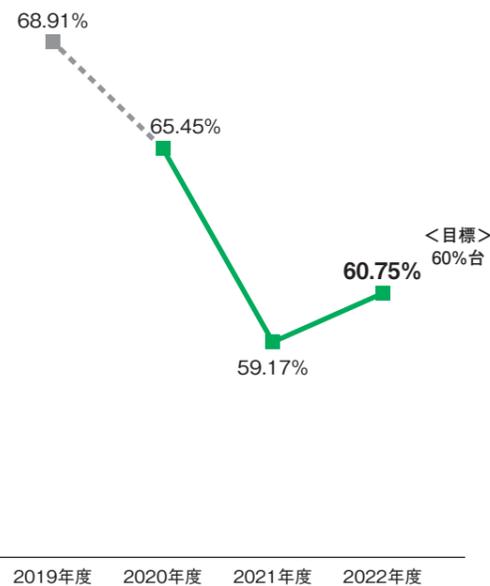


実質ROE (連結・株主資本ベース)

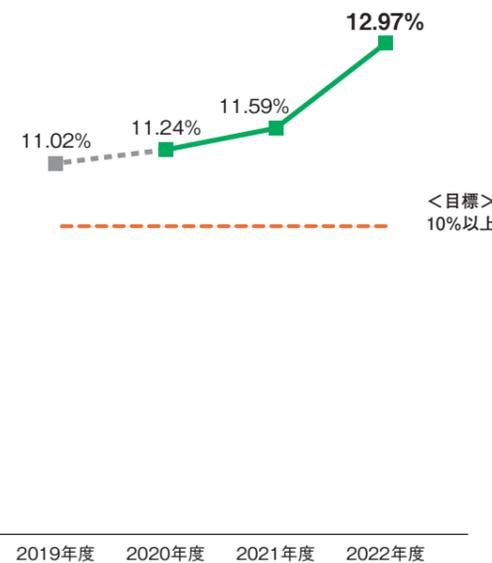


OHR (単体)

(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 <sup>(※)</sup>	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 <sup>(※)</sup>	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。

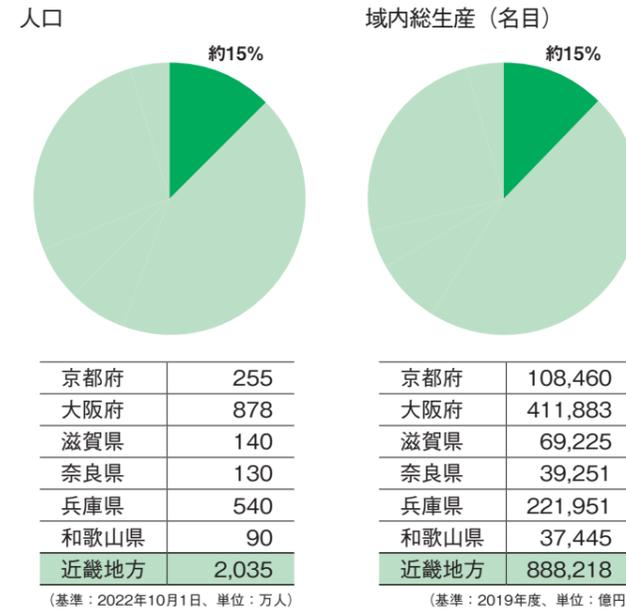
### (2) イノベーションの土壌

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

(2021年)

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

(2022年10月時点)

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は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。

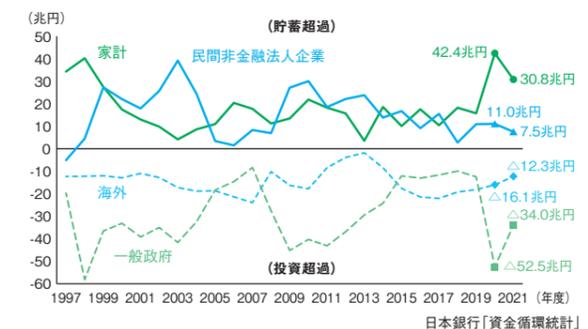
### (2) デジタル化の進展

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

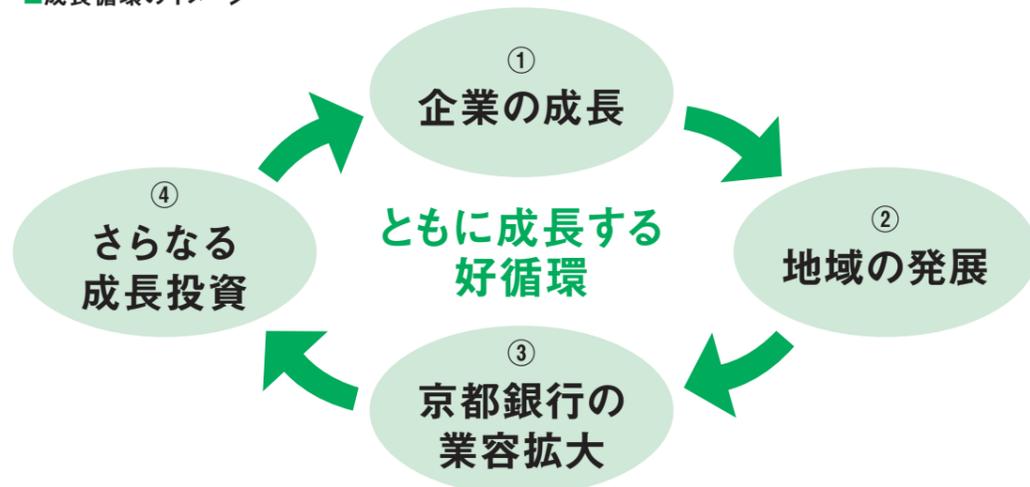
(中期経営計画の各テーマ)

- ・ 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

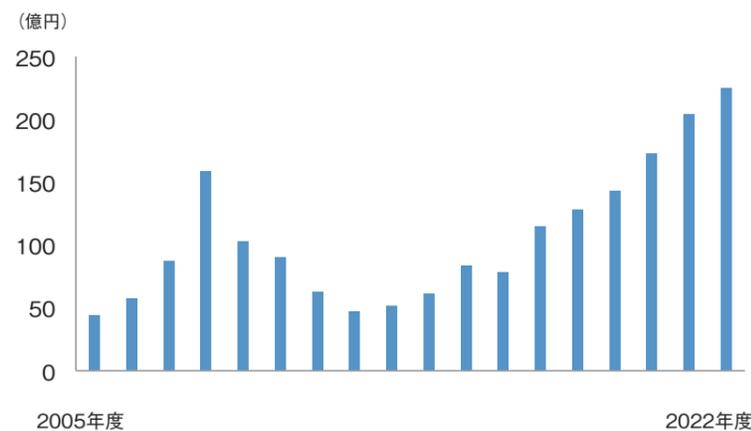
京都府北部の福知山に誕生した当行は、京都の財界などからの強い要請に呼応する格好で、京都市に本店を移しました。当行は京都市において後発銀行でありましたが、市内の多くの中小企業の喫緊の課題であった資金難を解消すべく、積極的な金融支援を進めることで戦後復興を下支えしてきました。同じ頃、独創的でユニークな製品を製造するベンチャービジネスが京都で数多く誕生しています。

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

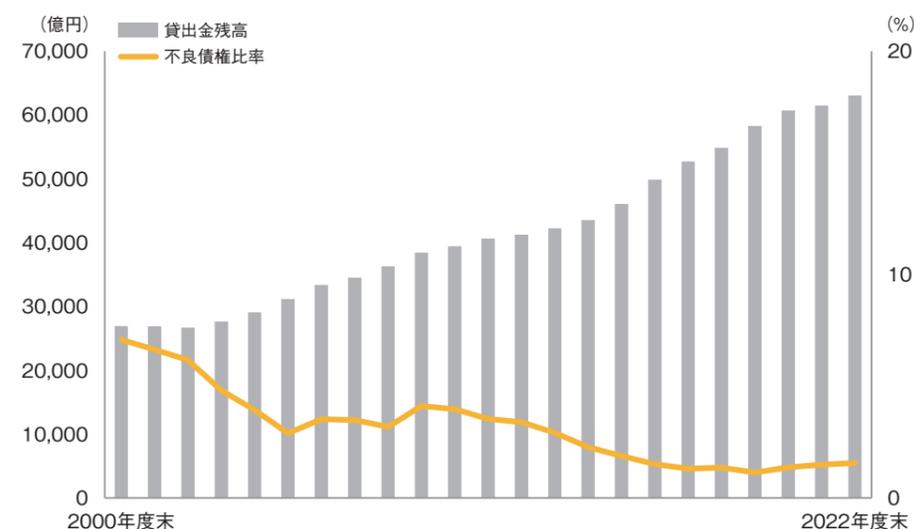
バブル経済に沸いた時期においても、当行は手堅い経営を堅持しました。その結果、後に多くの金融機関が不良債権に苦しむ中、広域化戦略という攻めの経営にいち早く踏み出すことができました。

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

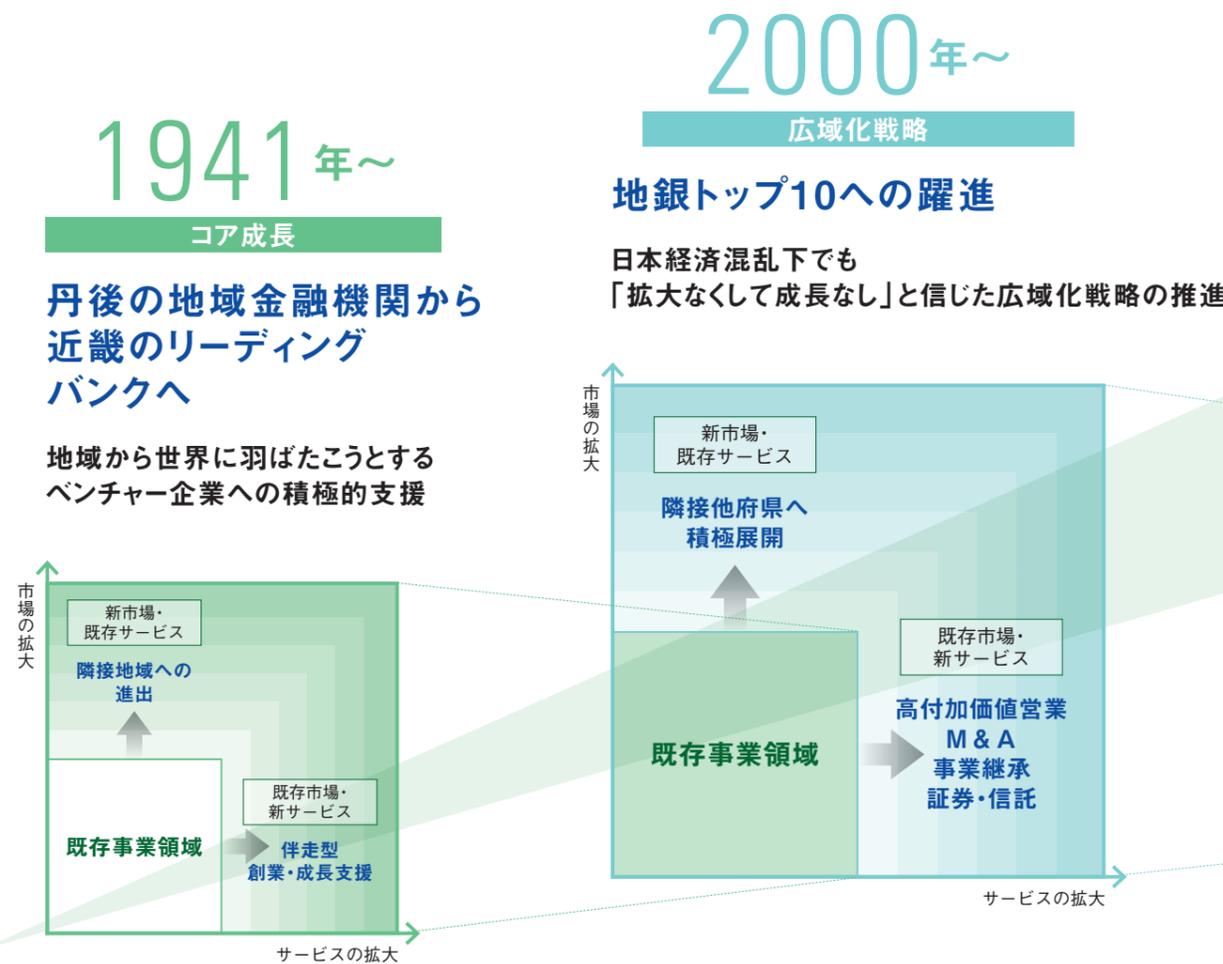
〈従業員数(単体)〉

人的資本(人)	2000.3	2,862
	2023.3	3,353

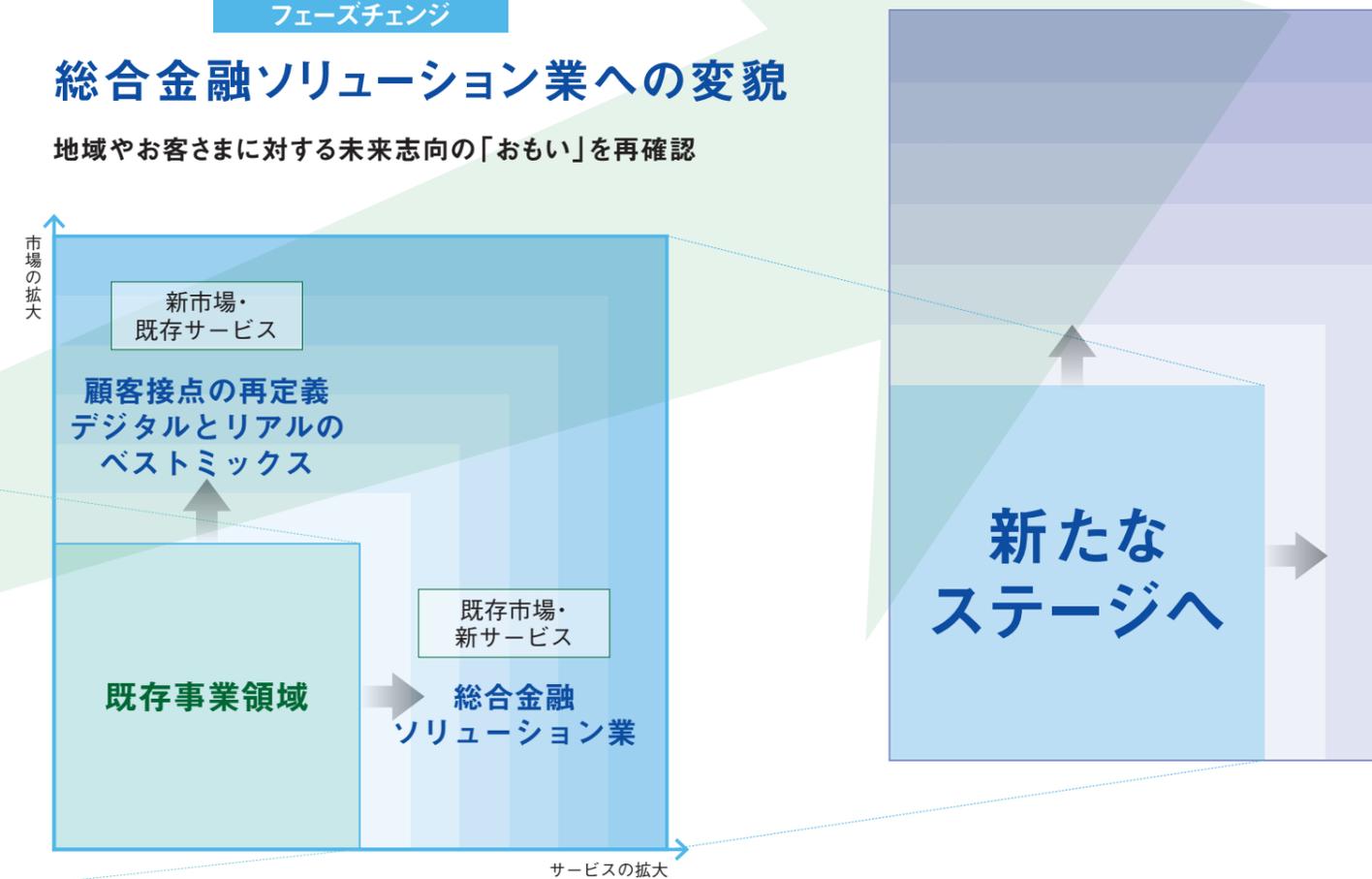
成長のための  
先行投資

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

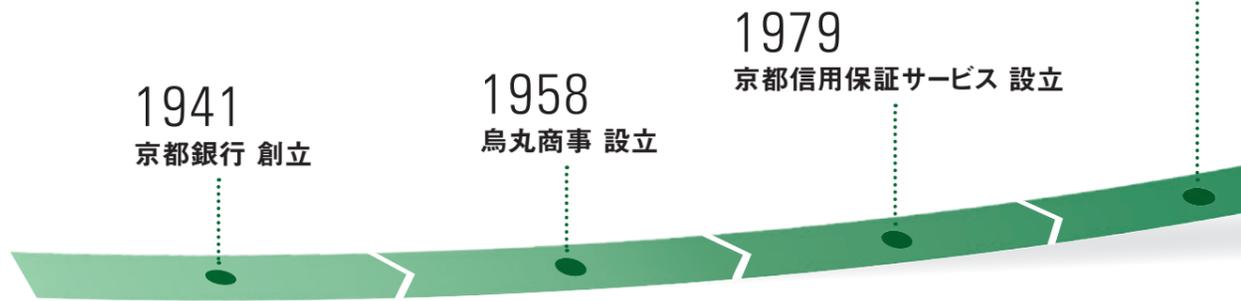
# 持株会社体制への移行

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。

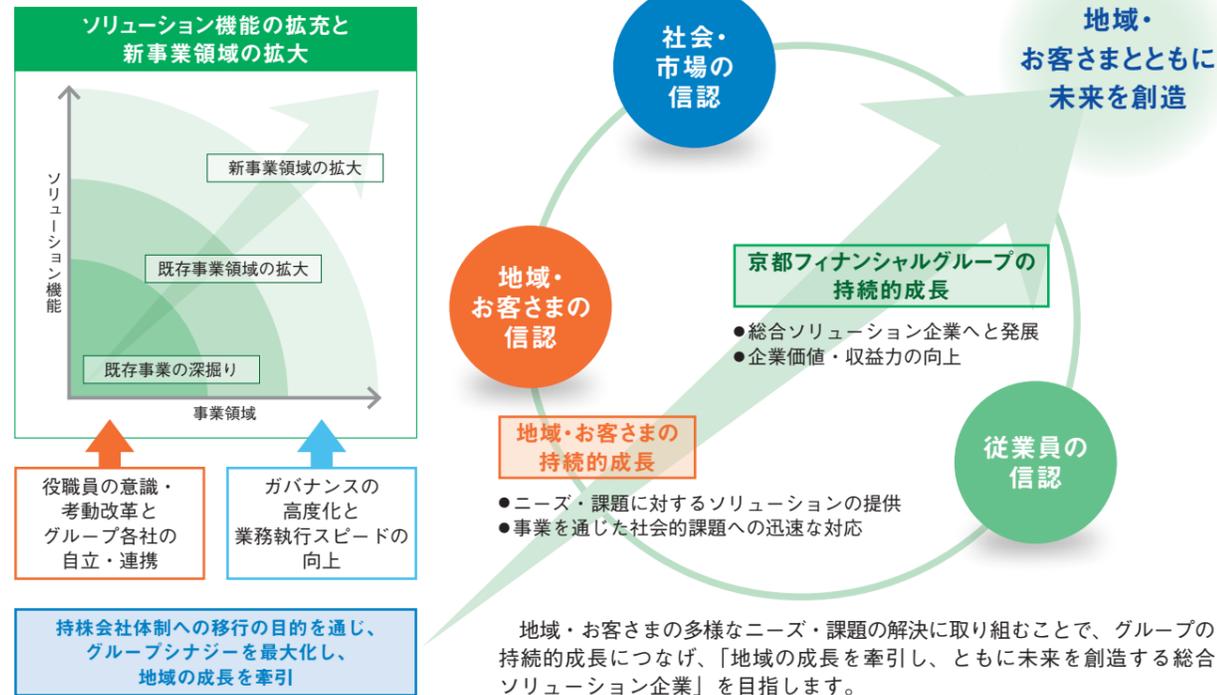
一方で、人口減少等の社会的課題に加え、DXへの対応やカーボンニュートラルの実現等の新たな社会的課題を有する中で、地域社会・お客さまが抱える課題も多様化・複雑化しており、当行グループの果たすべき役割も大きく変化しております。

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】

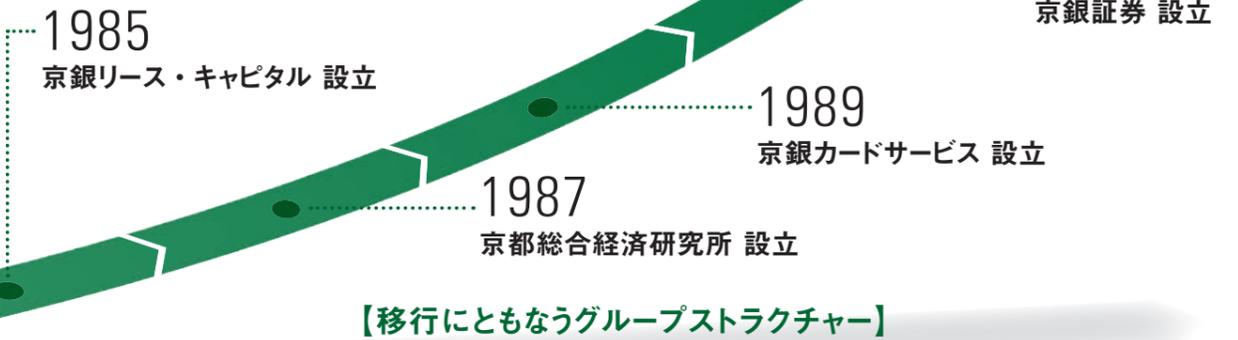


## 2023年10月 持株会社 誕生!



### ● 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。



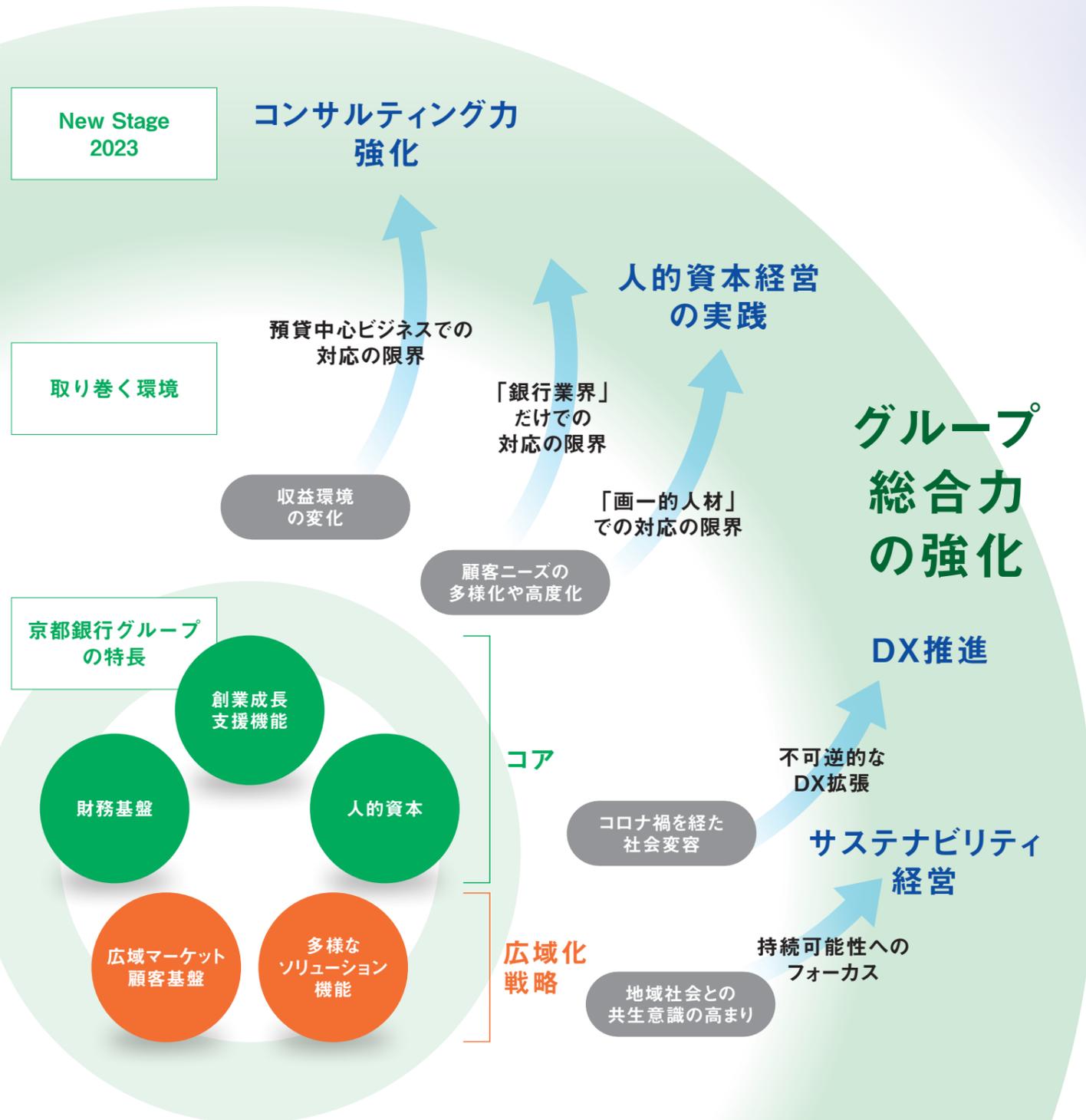
- 第1段階** 2023年10月2日を効力発生日として、当行単独による株式移転により持株会社を設立することで、当行は持株会社の完全子会社となります。
- 第2段階** グループ内の連携やシナジーの一層の強化等の観点から、京都信用保証サービスを除く、当行の連結子会社7社について、持株会社の直接出資会社として再編する予定です。



※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)

CO<sub>2</sub>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**

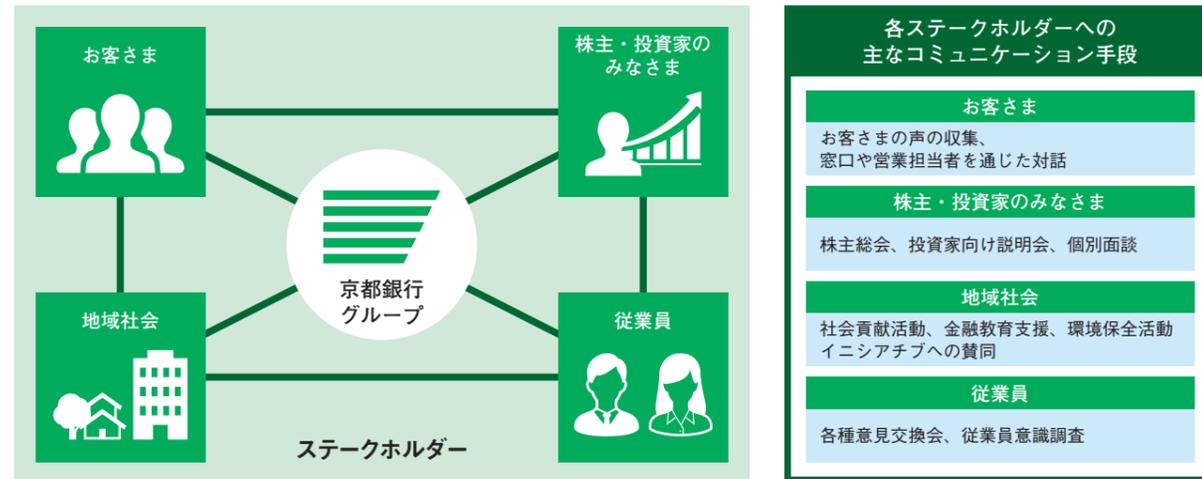
**11%程度**

**8%**

**5%**

## 基本的な考え方

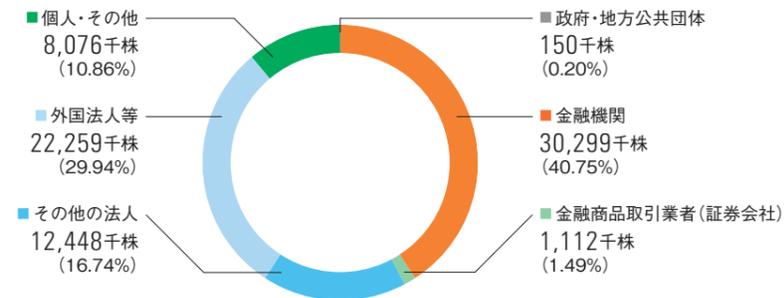
京都銀行グループはサステナビリティ経営の一つとして、「長期持続的にステークホルダーの期待に応える」を掲げています。その実現のため、「お客さま」「株主・投資家のみなさま」「地域社会」「従業員」といったさまざまなステークホルダーとの対話の機会を重視し、得られた知見を新たな価値提供にいかしております。ここでは「株主・投資家のみなさま」との対話の状況について説明いたします。



## 株主・投資家のみなさまとの対話

### 株主構成

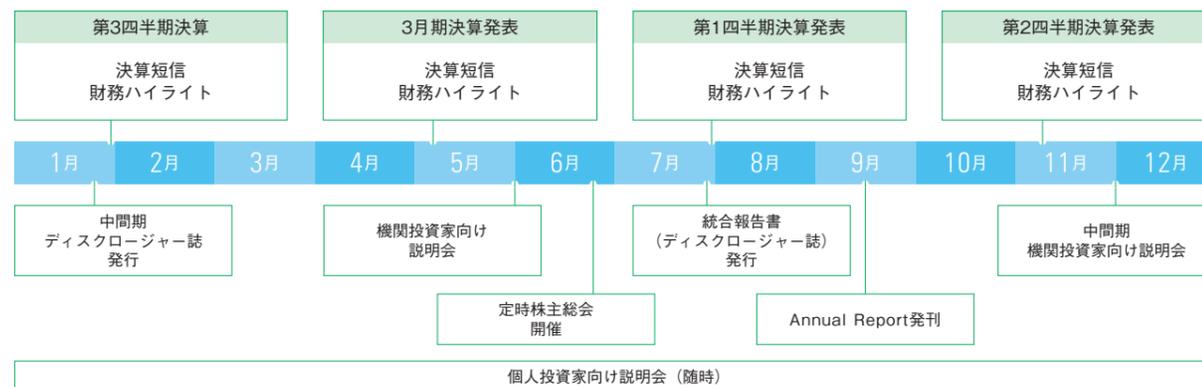
当行の株主数は約9,000名で、所有者別では右図の通りとなっております。国内外問わず多様な株主のみなさまに株式を保有いただいております。



### 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)