

Ⅱ. 経営戦略

1. 前中期経営計画①(振り返り)

第7次 中期経営計画
(2020年4月～2023年3月)
全従業員の満足度向上

計画名称 Phase Change 2020
地域とともに
～ここから始まる京都銀行グループの新たなフェーズ～

地域・お客さまの満足度向上

メインテーマ

- 事業領域を銀行業から総合金融ソリューション業へ
✓コンサルティング機能の更なる発揮
- 対面サービスとデジタルサービスのベストミックス
- 従業員が成長し活躍できる更に充実した環境の整備
- 専門人材・多様な人材の育成・確保

【期間中の主な取組み】

- ・総合金融ソリューション業の実践により役務取引等利益の増加
総貸出金6兆円、中小企業貸出2兆円を突破
- ・デジタルコネクットの取組みにより非対面取引の増加。ECモール「ことよりモール」開始
- ・人事制度改正、柔軟な働き方の導入による行員のエンゲージメントの向上
- ・各種トレーニーを通じて専門性を高めた人材を育成

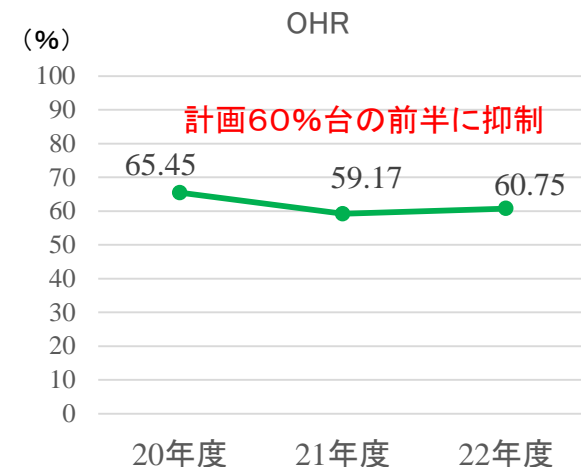
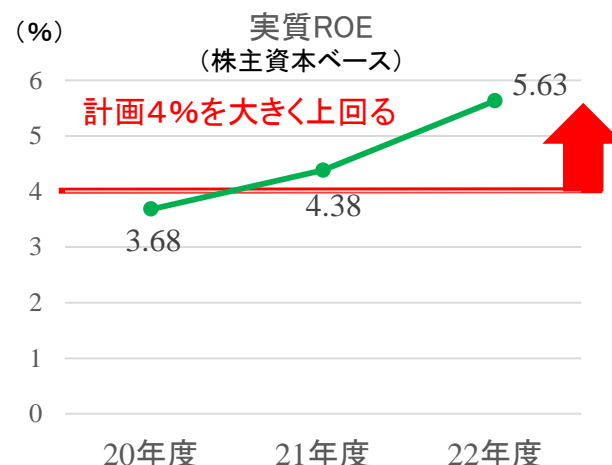
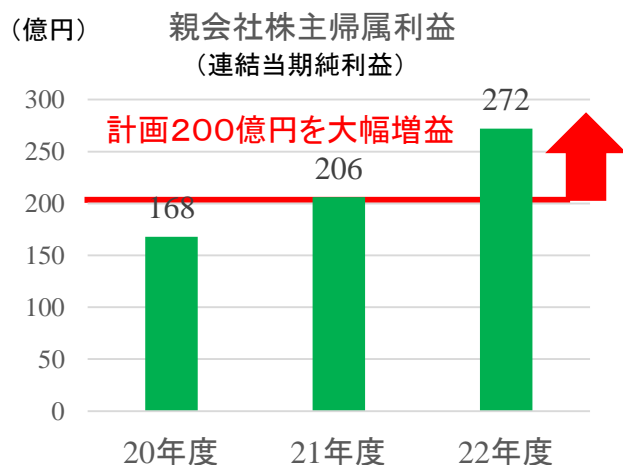
主要財務指標

主要財務指標は全て達成

最終年度 計画 200億円 → 実績272億円

最終年度 計画 4%以上 → 実績5.63%

最終年度 計画 60%台 → 実績60.75%

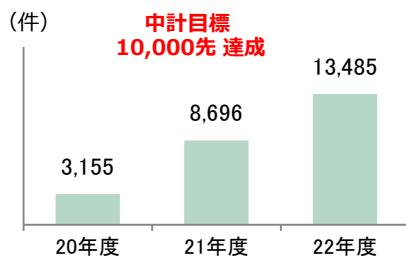


自己資本比率は 計画期間中 10%以上を確保

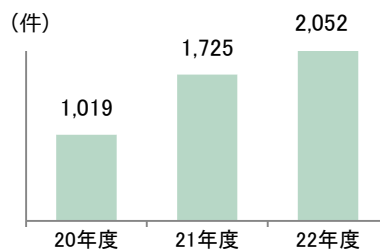
2. 前中期経営計画②(法人分野の取組み)

ビジネスマッチングやM&Aなどのコンサルティングにより法人ぐるみ収益と融資先は着実に増加

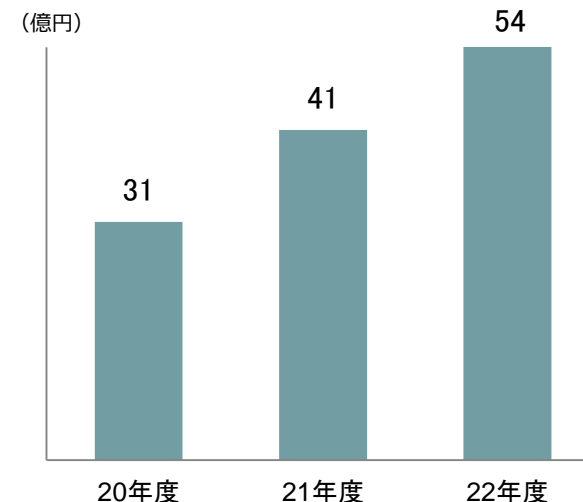
ビジネスマッチング商談設定件数
(中計期間中累計)



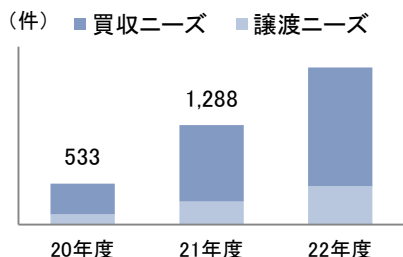
ビジネスマッチング成約件数



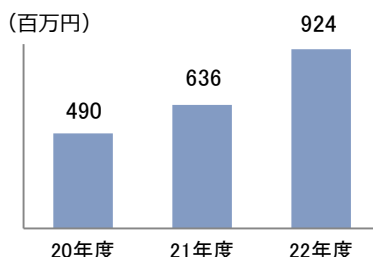
法人ぐるみ収益



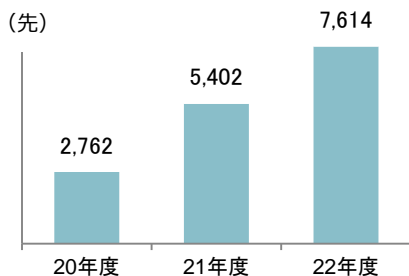
M&Aニーズ受付件数
(中計期間中累計)



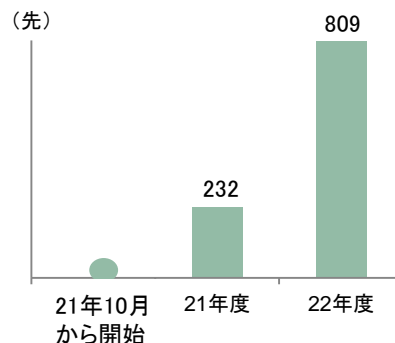
M&A手数料実績



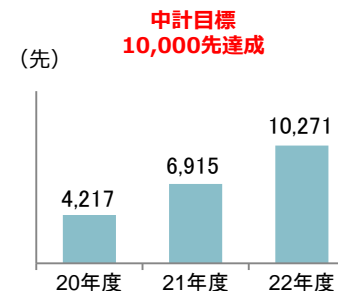
コロナサポート先数
(中計期間中累計)



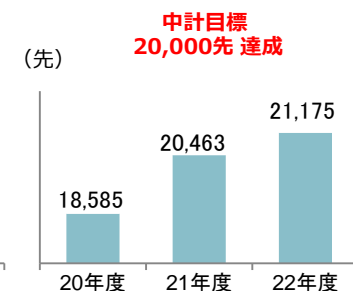
SDGs宣言サポート取組実績
(中計期間中累計)



新規融資先数
(中計期間中累計)



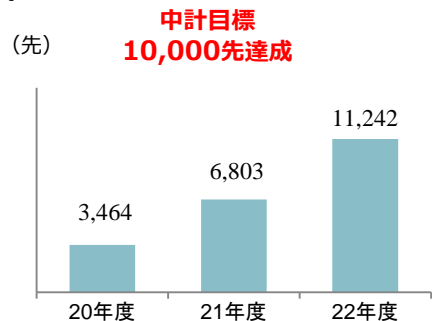
事業メイン先数
(中計期間中累計)



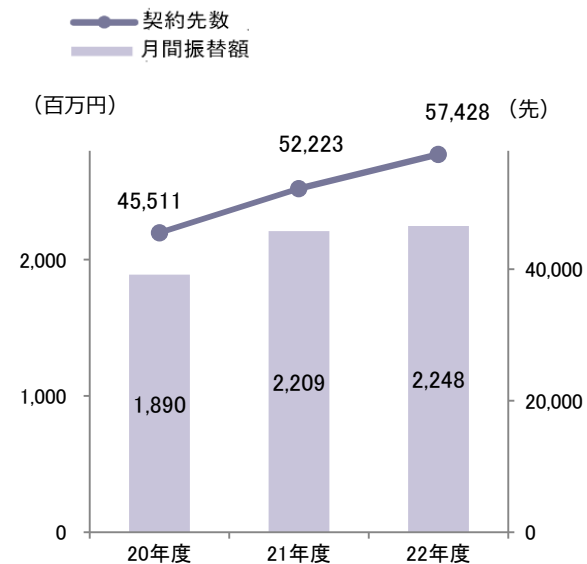
3. 前中期経営計画③(個人分野の取組み)

ニーズの的確な把握とソリューションにより預かり資産残高および関連収益は増加

「お客さまコンサルティングシート」作成件数 (中計期間中累計)



投信自動積立・外貨普通預金自動積立サービス 月間振替額・契約先数

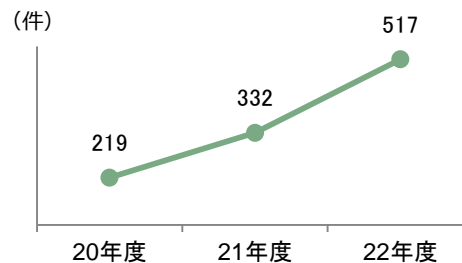


相続・資産承継サポート専門拠点 「相続・資産承継ご相談プラザ」

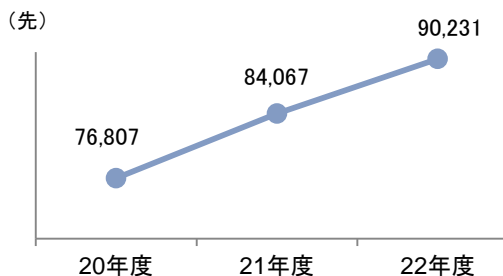
相続専門スタッフ常駐の専門拠点を設置
ライフステージに応じたソリューション機能を一層強化

京都北(福知山駅南支店内)2021年7月開設
京都中央(本店東館内)2022年4月開設
京都南(田辺支店内)2023年4月開設

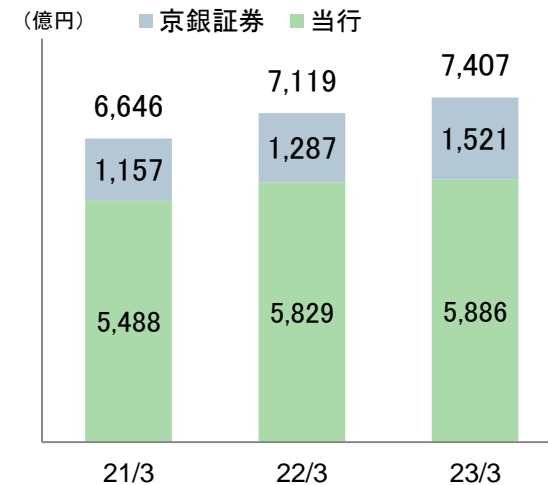
遺言信託 保管中遺言件数 (累計)



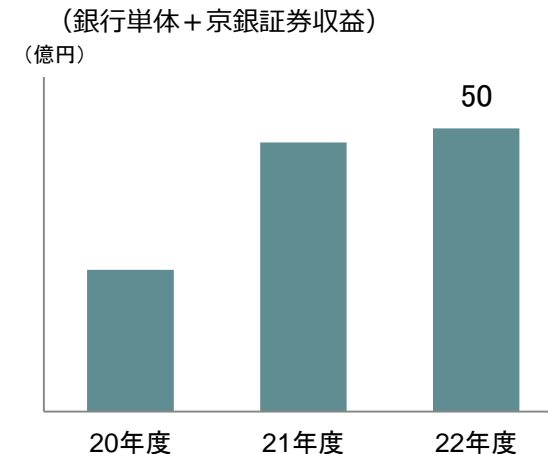
投資信託取引先数



預かり資産残高



預かり資産収益・信託関連収益



4. 前中期経営計画④(デジタル戦略・人財戦略)

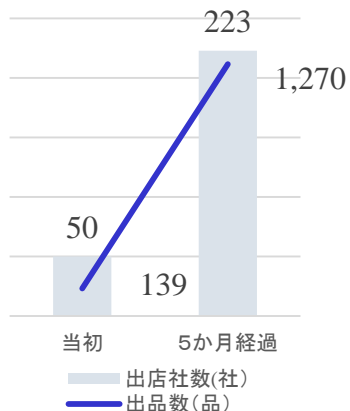
【デジタル戦略】 新規ビジネスの展開と業務・事務手続・サービスのデジタル化の進展

【新規ビジネス 非金融ビジネスへの参入】
ECモール「ことよりモール」を開始
(2022年11月28日開業)

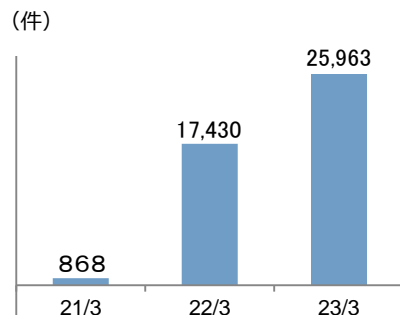
地域企業の商品をECモールに出店いただき、地域貢献へ

開業5か月
出店社数 4倍
出品数 9倍

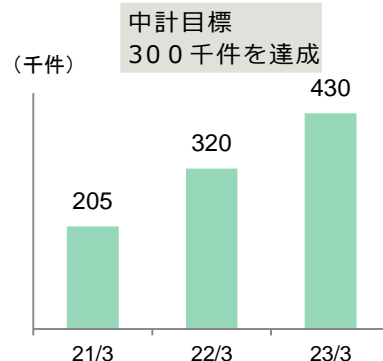
ことよりモール出店状況



【法人】
京銀ビジネスポータルサイト

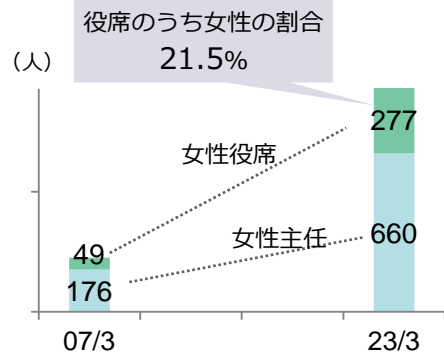


【個人】
京銀アプリ



【人財戦略】 多様な人財、プロフェッショナル人財の活躍

女性活躍支援



2007年度より「女性キャリアサポートプロジェクト」開始

専門資格取得者数

(2023年3月31日現在)

CFP	484人
FP1級	202人
証券アナリスト	29人
AFP	1,222人
FP2級	2,566人

プロフェッショナル

各分野においてより一層の専門性を追求し、銀行業から総合金融ソリューション業へとさらなる成長・発展を遂げていくうえで、その担い手となる行員を選抜・登用する制度

- ・事業承継業務
- ・M&A業務
- ・市場運用業務
- ・システム分野

シニア・プロフェッショナル

- ・IT・デジタル分野
- ・信託業務
- ・事務管理分野
- ・システム分野

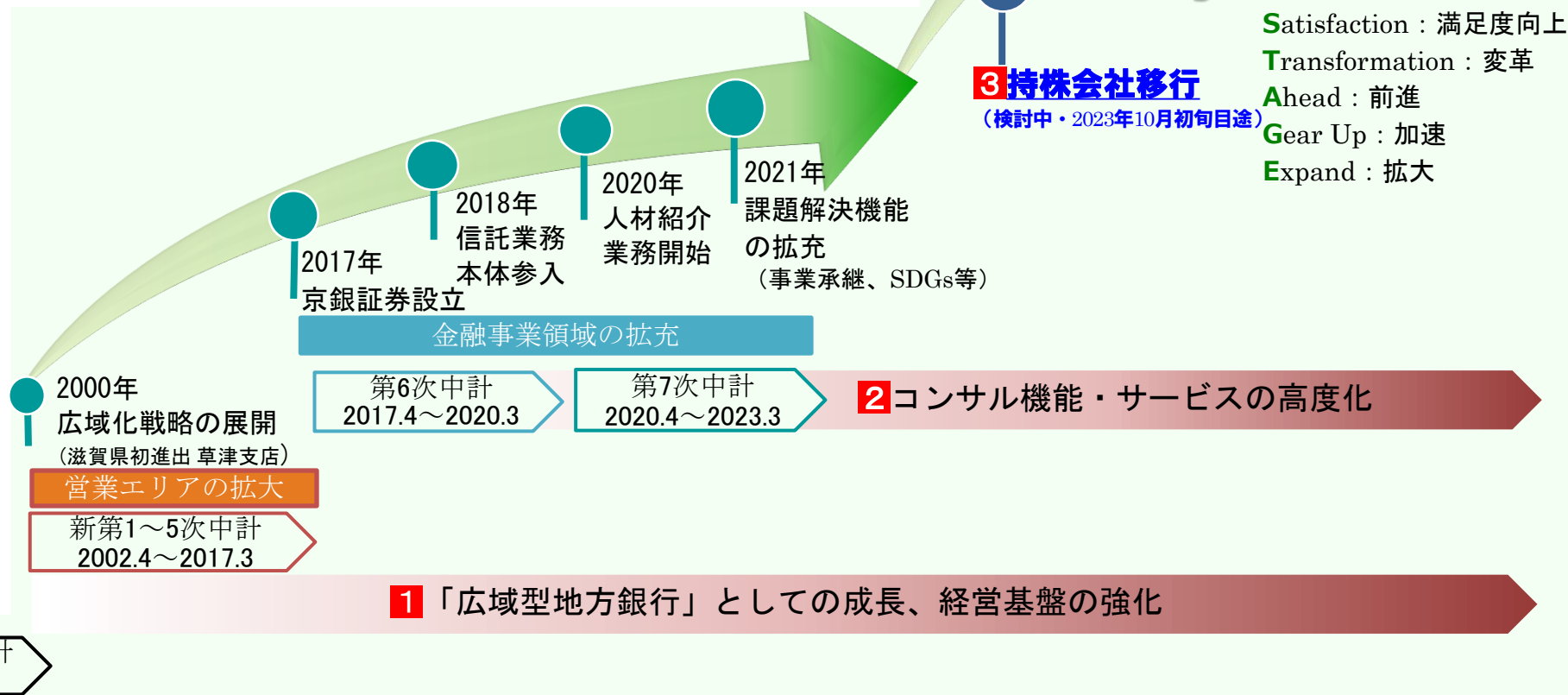
5. 新・第1次中期経営計画

新・第1次中期経営計画（2023年4月～2026年3月）

これまで、これからも、「なが——い、おつきあい。」

New Stage 2023

これまで、これからもお客さま、地域と「なが——い、おつきあい。」
 私たちは持株会社化で新たなステージに立ち、ともに未来を創造していきます。



6. 新・第1次中期経営計画の骨子

経営理念実現の為
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

位置付け

新たなステージで
第一歩を力強く踏み出す3年間



計画達成のための投資戦略

経営戦略投資

- ・コンサル機能強化、事業領域の拡大・挑戦に向けた経営リソース(ヒト・カネ)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

- ・社会環境、技術進展を踏まえた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

計画を支えるガバナンス

リスクアペタイトフレームワーク
アクティブ・リスクマネジメント

不易の取組み

マネロン等対策の強化
サイバーリスク管理態勢の強化

中計テーマ	実現していくこと
・グループ総合力の強化	・企業価値の向上(経済的価値+社会的価値)
・コンサルティング強化	・事業領域の拡大
・DX 推進	・積極的な変革・挑戦
・人的資本経営の実践	・ステークホルダーの満足度向上

7. サステナビリティ経営の実践

長期持続的に 企業価値を向上させる		長期持続的に ステークホルダーの期待に応える	
企業価値 ＝経済的価値＋社会的価値		ステークホルダー： 地域・お客さま、従業員、社会、株主	
<経済的価値> <ul style="list-style-type: none"> 成長投資・健全性・株主還元とのバランス ROE向上 政策投資株式縮減 		<社会的価値> <ul style="list-style-type: none"> TCFD対応 持続可能な社会・脱炭素社会の実現に向けた取り組み 環境配慮の取り組み 	
		<ul style="list-style-type: none"> 従業員のウェルビーイング IR、SRの取組強化 地域の株主増加に向けた活動 政策投資先との対話（エンゲージメント） 	

SDGsの取組み（重点テーマ：継続取組）

地域経済の活性化					環境負荷の軽減				
安心・安全・便利な金融サービスの提供									
金融リテラシーの向上					全従業員の活躍支援				

8. 目標と目指す水準

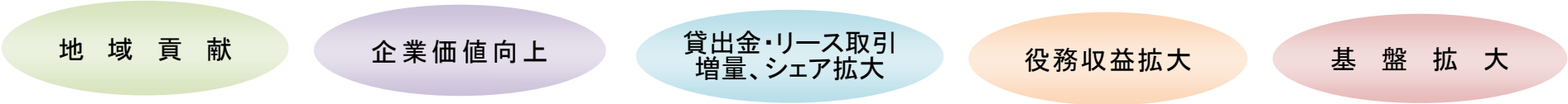
KGI		実績 (2022年度)	目標 (2025年度)	目指す水準
ROE 株主資本ベース (純資産ベース)		5.63% (2.62%)	6% (3%)	8% (5%)
親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)		272億円	300億円	500億円
自己資本比率(連結)		13.51%	11%台	11%程度

KPI	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、株主還元の充実を進め、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 (信用リスクアセット 5,000億円+α)
	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 連単倍率1.1倍から1.2倍へ
	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 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)
	CO2排出削減	▲50%(2030年度目標・2013年比)

※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

9. コンサルティング戦略①(法人分野)

課題解決型営業を起点により深くビジネス化



お客様の課題解決を1社でも多く！！

【営業店活動】
課題解決型営業の深化・拡大

- アクションプランシートの活用
- 課題解決型会議の実施
- グループ各社の機能フル活用
- コンサルティング人財の育成



【本部活動】
取引先への伴走支援の拡大

- 【新設】伴走型アドバイザー業務の開始
- 成長分野(SDGs・脱炭素支援)の強化
- 事業承継関連ビジネスの強化
- 高度ファイナンス分野の強化
- 国際業務における高度化

伴走型アドバイザー業務 イメージ図

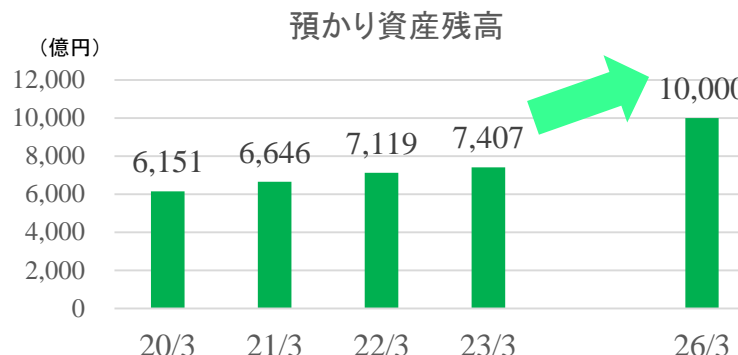


10. コンサルティング戦略②(預かり資産分野)

～お客さまの最善の利益を実現～

すべてのお客さまに「銀・証・信」によるコンサルティングを提供し 預かり資産残高1兆円へ

政府の資産所得倍増プラン
新NISAスタート



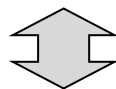
当行の個人資産倍増プラン

資産形成層	資産活用層	相続・資産承継層
-------	-------	----------

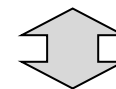
預かり資産先数: **2倍**
10万先 ⇒ **20万先**

遺言信託・遺産整理業務件数: **2倍**
年間200件 ⇒ **400件**

金融教育チームの新設
資産形成デスクの設置



京銀証券による
営業店サポート強化

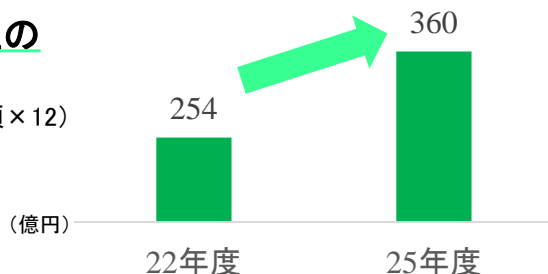


相続・資産承継
ご相談プラザの増設

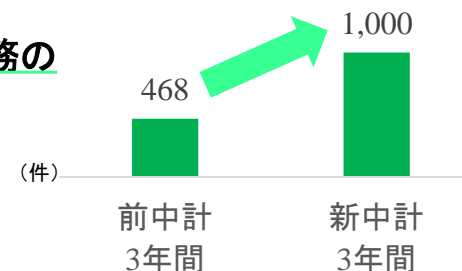
- ① 「金融教育の普及」
- ② 「DX・AIによるマーケティング」
- ③ 「コールセンターや京銀アプリを活用したお客さまとの接点極大化」
- ④ 「銀・証連携（京都銀行と京銀証券）」によるポートフォリオ提案の強化

投信自動積立の 年間振替額

(年度末月の振替額×12)



遺言信託・ 遺産整理業務の 受託件数



マス・リテール

マーケティング	お客さまに寄り添ったOne to One レコメンド
非対面取引	消費者ローンのWEB完結化と本部集中化
キャッシュレス	デビットカード強化による若年層からのメイン化推進

	2023/3 実績	中計 最終年度
消費者ローン年間実行額	69億円	150億円
デビットカード会員数	4.5万人	15万人

地方創生・地域活性化

地公体との連携による地域活性化

- ・脱炭素支援→京都府・産業創造リーディングゾーンでの連携
- ・DX支援→デジタル田園都市国家構想総合戦略に対応した地域DX支援

スタートアップ支援を通じたイノベーションの創出

- ・「京銀輝く未来応援ファンド」を中心としたスタートアップ企業向け投資の拡大
- ・スタートアップ企業と大企業を繋ぐ「オープンイノベーションマッチング」の推進
- ・起業家育成のための各種プログラムの実施
- ・創業支援機能の強化

事業承継ファンドを起点としたエクイティビジネスの更なる深化

- ・「京銀NextStageファンド」を中心とした後継者不在企業向け投資の拡大
- ・コンサルティング機能の強化
- ・当行ソリューションと連携した案件組成の強化

<基本方針>

100億円を目標

2018年11月以降、
10年間で継続的に投資

<基本方針>

100億円を目標

2021年1月以降、
10年間で継続的に投資

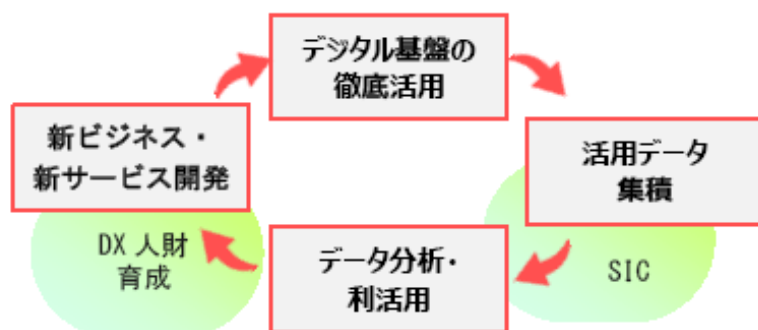
12. デジタル・IT戦略

データドリブン経営への変革

“既存ビジネスの深化”と“新規ビジネスの探求”を実現するためには「データドリブン経営」への変革が必須

- データドリブン経営を実現するためのインフラとしてデータ集積・分析・利活用基盤「Service Innovation Core（略称：SIC）」を構築
- データ分析基盤として「AI分析ツール」を導入
- AI分析ツールを活用できるデータサイエンティストの育成
- データドリブン経営推進のエンジンとして「データドリブン推進室」を本格稼働
- 銀行・グループ各社が有するデータを一元的に集約・蓄積し、効果的・効率的に活用

データドリブン経営



データドリブン推進室

《データドリブン推進室（初年度）》

- データサイエンティスト 3名 **専担者**
 - 各部の企画担当者 10名 **兼務者**
- 連携

目標

- データサイエンティスト 35名育成（中計期間中）

IT戦略

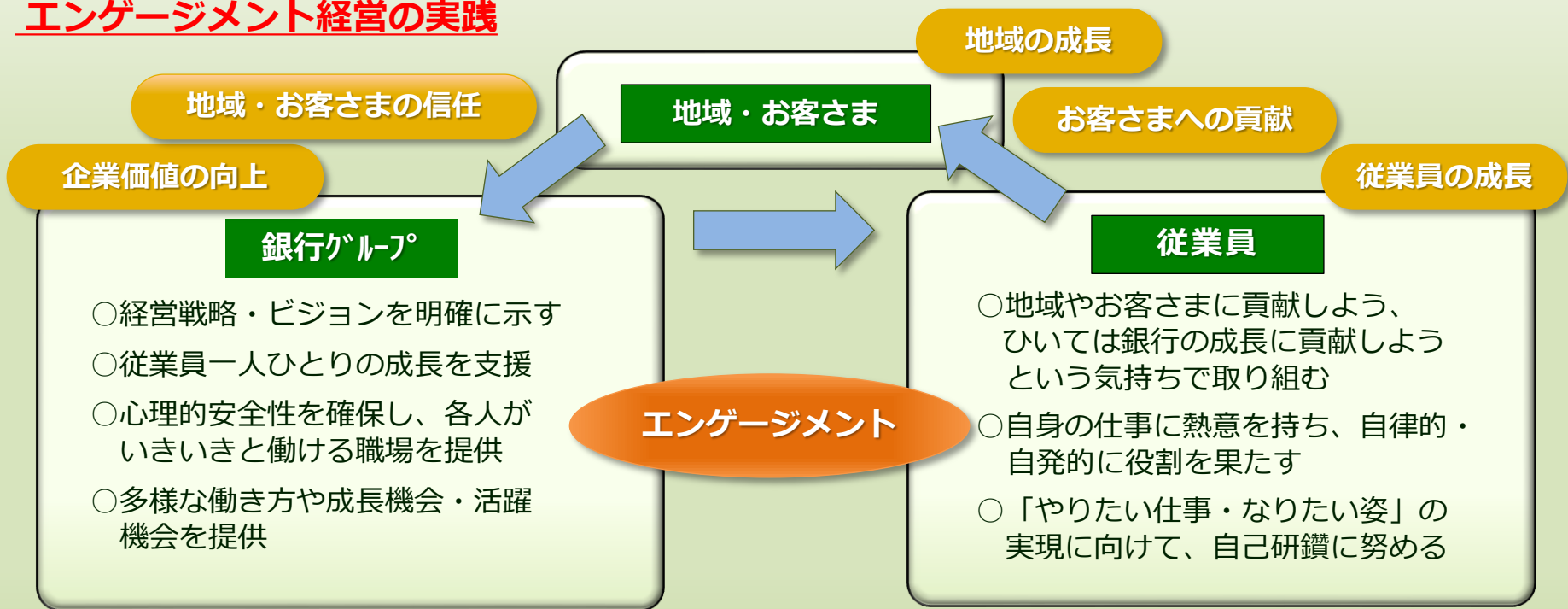
ITインフラの最適化・強靭化

- ・ 自行センターに点在するサーバー機器類を仮想統合基盤・クラウド・地銀共同センターに移行
- ・ 開発・運用負担の重いバッチ、営業店システムを地銀共同センターに移行
- ・ 勘定系を統合バンキングクラウドに更改（2030年度予定）
- ・ サイバー攻撃やシステム障害等のリスクに対し、耐性の強い基盤とインシデント発生時の早期復旧体制の構築

IT人財の確保

- ・ 基盤の持続的・安定的提供を可能とする人財の計画的育成

エンゲージメント経営の実践



従業員意識調査を実施し、PDCAを回す
 ~エンゲージメントサーベイ・パルスサーベイ~

上司によるきめ細やかな定期面談
 ~1on1ミーティング~

身体的・精神的・社会的に幸せな状態
 ~ウェルビーイング~

若手からシニアまで含めた成長機会・活躍機会の拡充

- ・「キャリア・チャレンジ制度」を創設し、グループ全体で各種公募制度を拡充
- ・各人の意欲・希望に基づく登用・配置を実現し、手挙げ文化を醸成、組織を活性化

適所適財での人財育成・配置

- ・人財データの整備・活用
- ・グループ全体での人財ポートフォリオ運用
- ・「戦略人財」の養成

14. 人財戦略②(人財育成)

経営戦略の実現に必要な人財の確保と、「人的資本価値の最大化」により「中長期的な企業価値の向上」を実現するため、人財育成、諸施策を展開

京都銀行グループとしての人財強化

「キャリア・チャレンジ制度」

- ・本部・グループ会社への公募制を拡充

「銀行」から「京都銀行グループ」の営業人財へ

- ・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の育成

ジェンダー・ダイバーシティ

「みらいデザイン」プログラムの実施

女性法人総合営業担当者

目標 150名体制

女性役席比率

代理以上 目標20%

係長・調査役以上 目標30%

男性育児休暇取得率 目標100%

行内認定制度

コンサルティング人財 1,000名体制

- ・法人600名・個人300名・ローン100名

事務中核人財 200名体制

- ・安定的な内部体制と事務基盤構築において
中核的な役割を担う人財を育成

GX・DX・専門人財の育成

炭素会計アドバイザー資格の取得促進

目標 1,000名体制

DX人財の育成

DXスペシャリスト 50名体制

DXアドバイザー ゴールド認定 500名体制

デジタルサポーター ゴールド認定 1,000名体制

専門人財の育成

100名を新たに育成(本部・グループ会社)

事業性融資

営業基盤の拡大に向けた活動～適切なリスクテイクによる収益向上～

各地域の特性に応じ強化ポイントを明確にした戦略展開

取引ポジション・シェアの引上げ

- ・ 個社別方針に基づく他行庫に先駆けた活動、資金繰り支援の強化
- ・ 「シェアアップ・メイン化推進ファンド」の創設
- ・ 不動産関連融資（マンションローン等）の強化

新規活動の強化による取引先の裾野拡大

- ・ 「新規先専用ファンド」創設
- ・ 営業人員の戦略的な配置
- ・ 法人オフィス、新規開拓グループの活用

ゼロゼロ融資の出口対応、ミドルリスク層でのアセット積み上げ

新規事業与信先の開拓

[3年間・1万先]

(2022年度 約3,000先)

事業与信先数の拡大

[3年後・4万先]

(2022年度末 約3.7万先)

中小企業貸出金の増量

[2025年度 年増1,000億円]

(2022年度 600億円)

ストラクチャード ファイナンス・ ファンド

安定収益となるポートフォリオの構築
引続き投融资ノウハウを蓄積（人員増強、外部トレーニー派遣等）

取組額（3年間）

SFF（融資）1,450億円

SFF（投資）370億円

残高（3年後）

SFF（融資）3,760億円

SFF（投資）880億円

収益額（2025年度）

80億円

(2023年度比+35億円)

住宅ローン

ローン営業部を主体としたローンビジネスの進化、住宅ローンを契機とした個人総合営業の展開
京銀住宅ローンWeb申込サービスを最大活用した営業生産性の向上、グループ収益の最大化

(2025年度) 年間実行額 1,500億円

(2022年度 1,350億円)

市場運用

円債を中心としたポートフォリオの再構築、REITやバランスファンドの残高復元
日銀の金融正常化を見据え、中短期債中心のポートフォリオを構築

投資残高（2025年度）

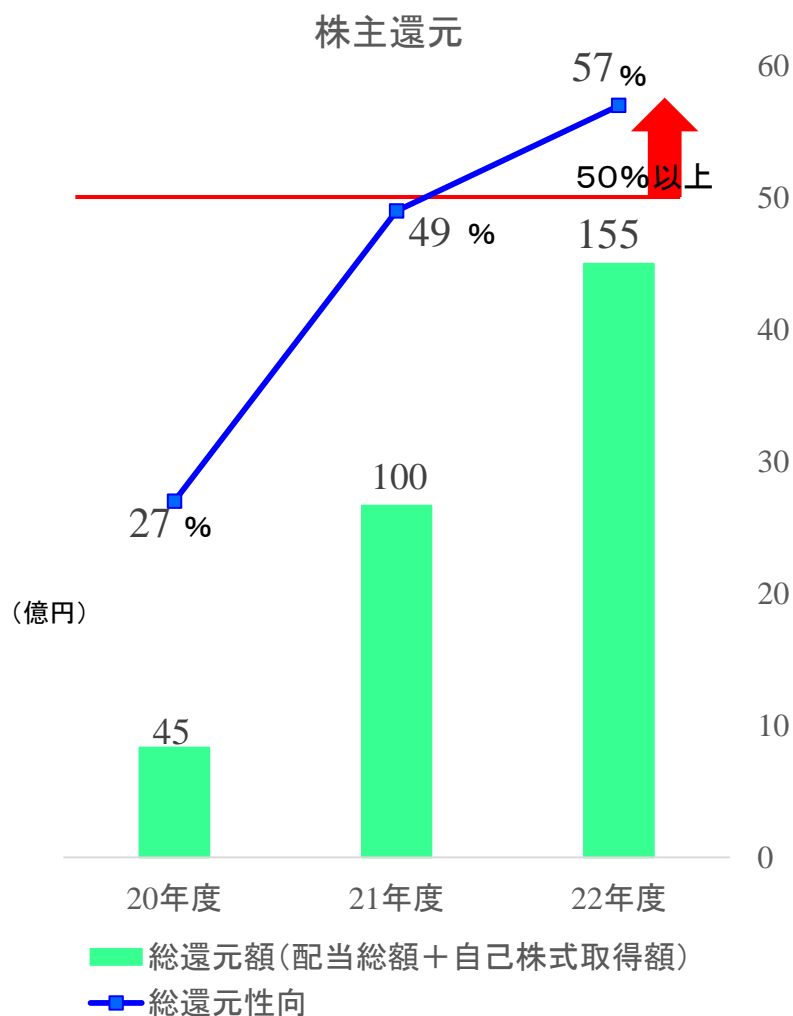
2.8兆円

収益額（2025年度）

130億円

株主還元方針 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%以上

総還元性向50%以上をコミットしつつ、「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



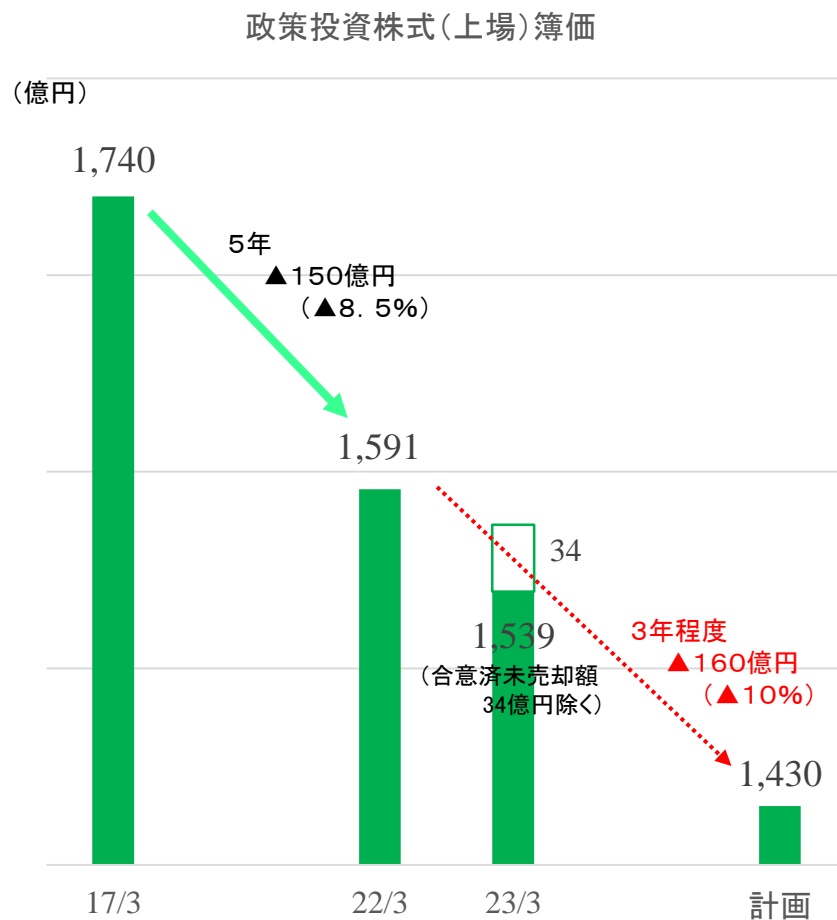
株主還元の取組み

	株主還元方針	配当予想修正 1株あたりの年間配当金	自己株式 取得
20年度	配当性向 30%目安	60円	-
21年度	配当性向 30%目安	100円	25億円
22年度	総還元性向 50%目安	140円	50億円
23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
20年度	45億円		45億円	27%
21年度	75億円	25億円	100億円	49%
22年度	105億円	50億円	155億円	57%

政策投資株式の縮減方針 (2022年5月25日公表)

政策投資株式(上場)を3年程度で 簿価160億円縮減方針



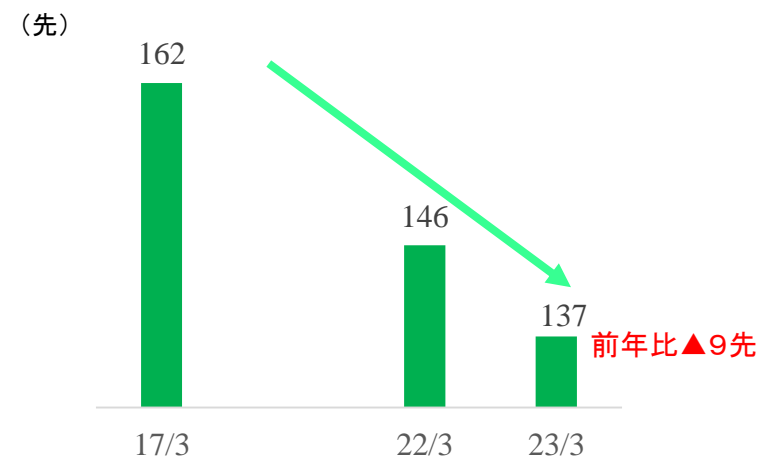
2022年度縮減進捗

10か月で50億円の縮減合意

オンスケジュールで進捗

売却済	16億円
合意済未売却額	34億円
合計	50億円

政策投資株式 保有銘柄数

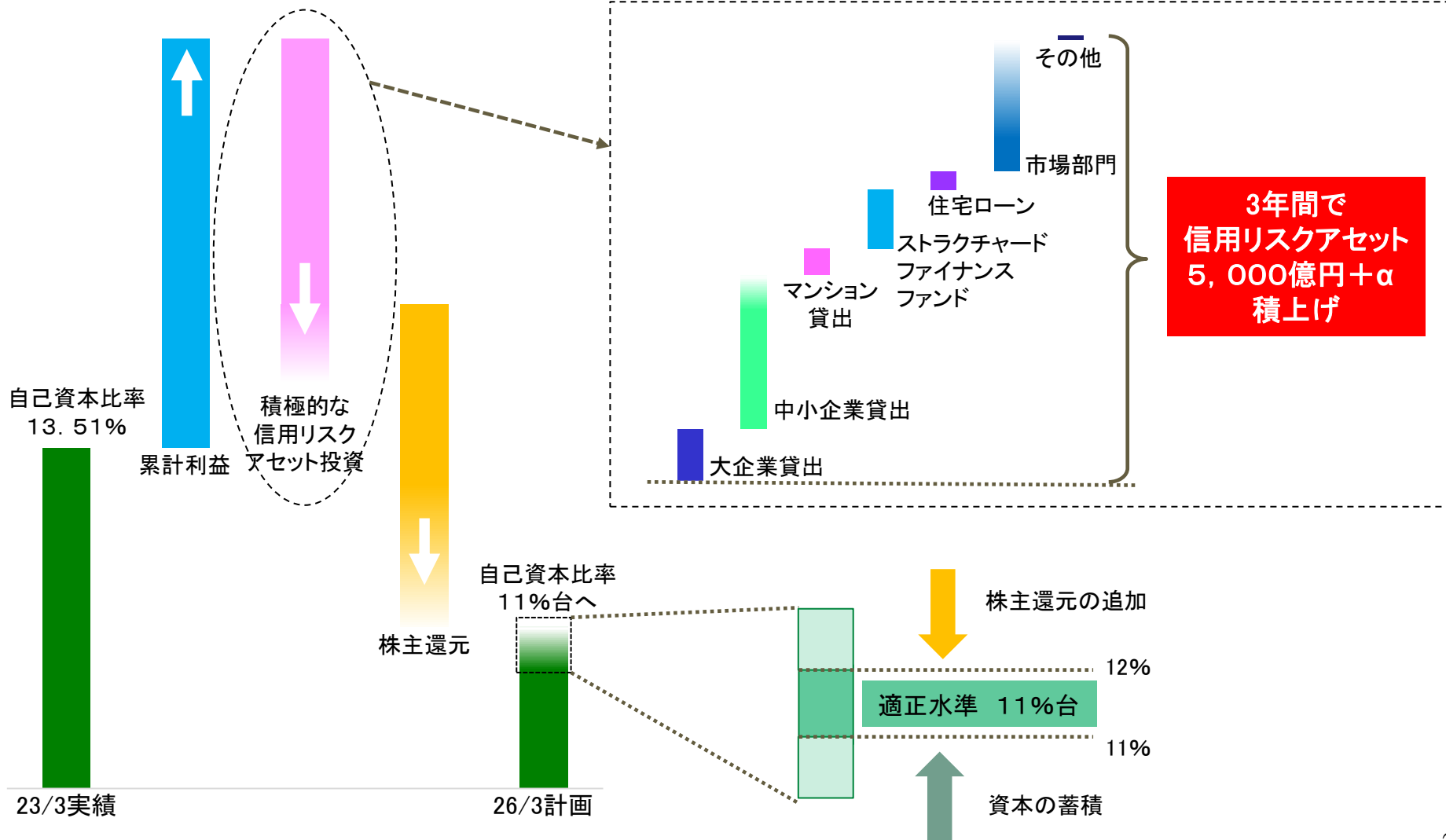


18. キャピタルアロケーション

自己資本比率は、地域社会に安定して金融サービスを提供可能な11%台でコントロール
 5,000億円+α 信用リスクアセット投資を積極的に積上げ、純利益を300億円へ

キャピタルアロケーションイメージ

信用リスクアセットイメージ



グリーン成長を通じた企業価値向上

2050年度

カーボンニュートラル実現

2030年度

CO2排出量の削減
(2013年度比▲50%)

サステナブルファイナンス実行
(20年度以降累計1兆円)

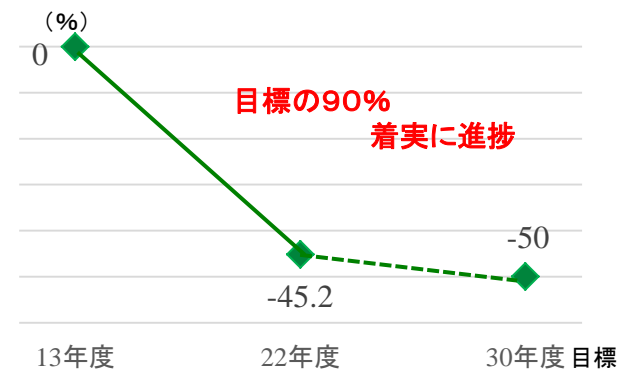
2023年度
(新中計スタート)

GXリーグへの参画

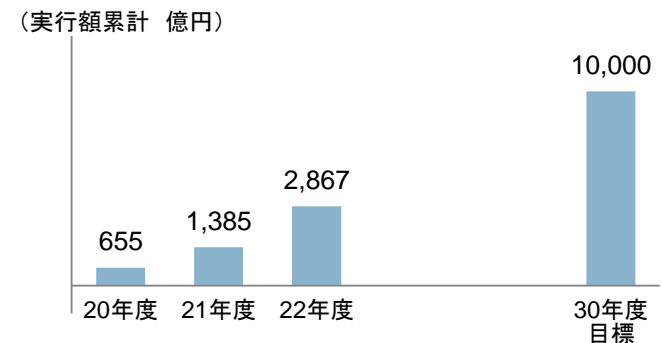
2020~
2022年度
(前中計期間)

「ZET-valley」連携協定
京都府・京都市との連携
TCFD提言 賛同表明

2013年度対比 CO2排出量 (Scope1,2対象)



サステナブルファイナンス (投融資) 取組実績

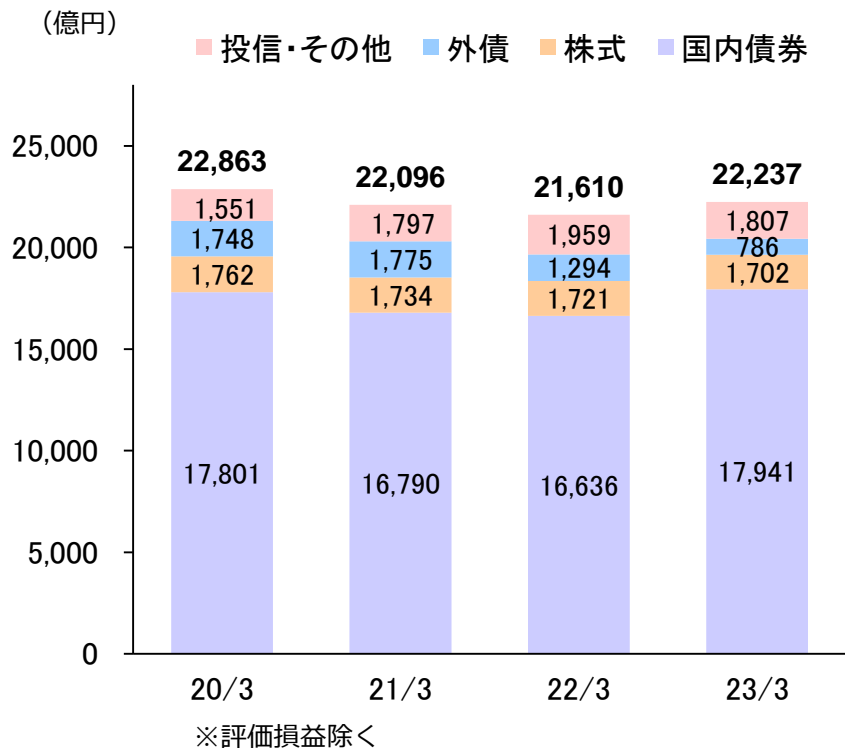


- 京都府産業創造リーディングゾーン「ZET-valley」
 - ・京都府による脱炭素をテーマにした世界に通用するスタートアップ集積拠点「ZET-valley」の構築
 - ・京都府、向日市、西日本旅客鉄道、当行にて連携
- 京都府「地域脱炭素・京都コンソーシアム」へ参画
 - ・中小企業の脱炭素化支援、サステナビリティ・リンク・ローン(京都版)の組成・推進
- 京都市「脱炭素先行地域推進コンソーシアム」へ参画

金利リスクに留意したポートフォリオの構築

- 国内債券は投資年限の短期化を図りながら、引き続き国債や地方債を中心に残高を積増し。
- 外債は利回りの低い米ドル建債等を売却。今後は金融政策を見極めながら利鞘の確保できる債券に投資。
- 投資信託はREITおよび日米株の株式投資信託の売買により収益を確保。引き続き機動的売買を実施。

有価証券残高



有価証券評価損益

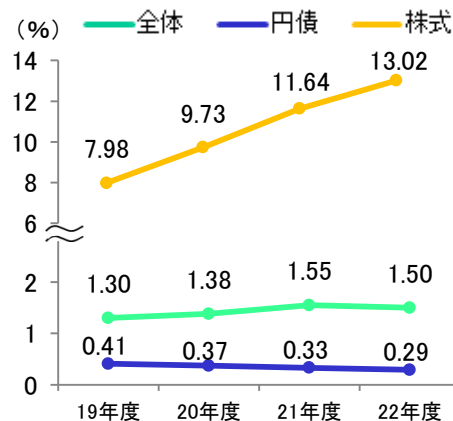
(億円)

内訳	評価損益
国内債券	△ 279
株式	7,622
外債	△ 34
その他	△ 103
合計	7,204

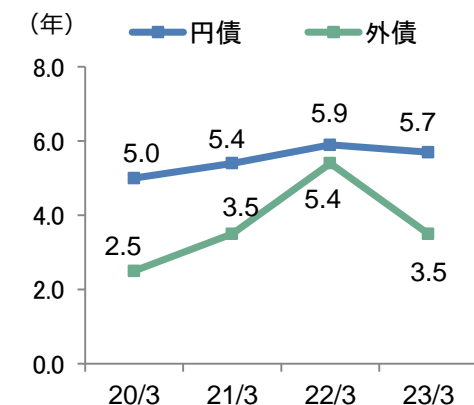
<参考> 評価損益変動幅

- 円金利が1%上昇した場合の評価損益変動幅
△ 906億円
- 日経平均が1,000円下落した場合の株式等評価損益変動幅
△ 329億円

利回りの推移



平均年限の推移





京都フィナンシャルグループ

<ロゴマークについて>

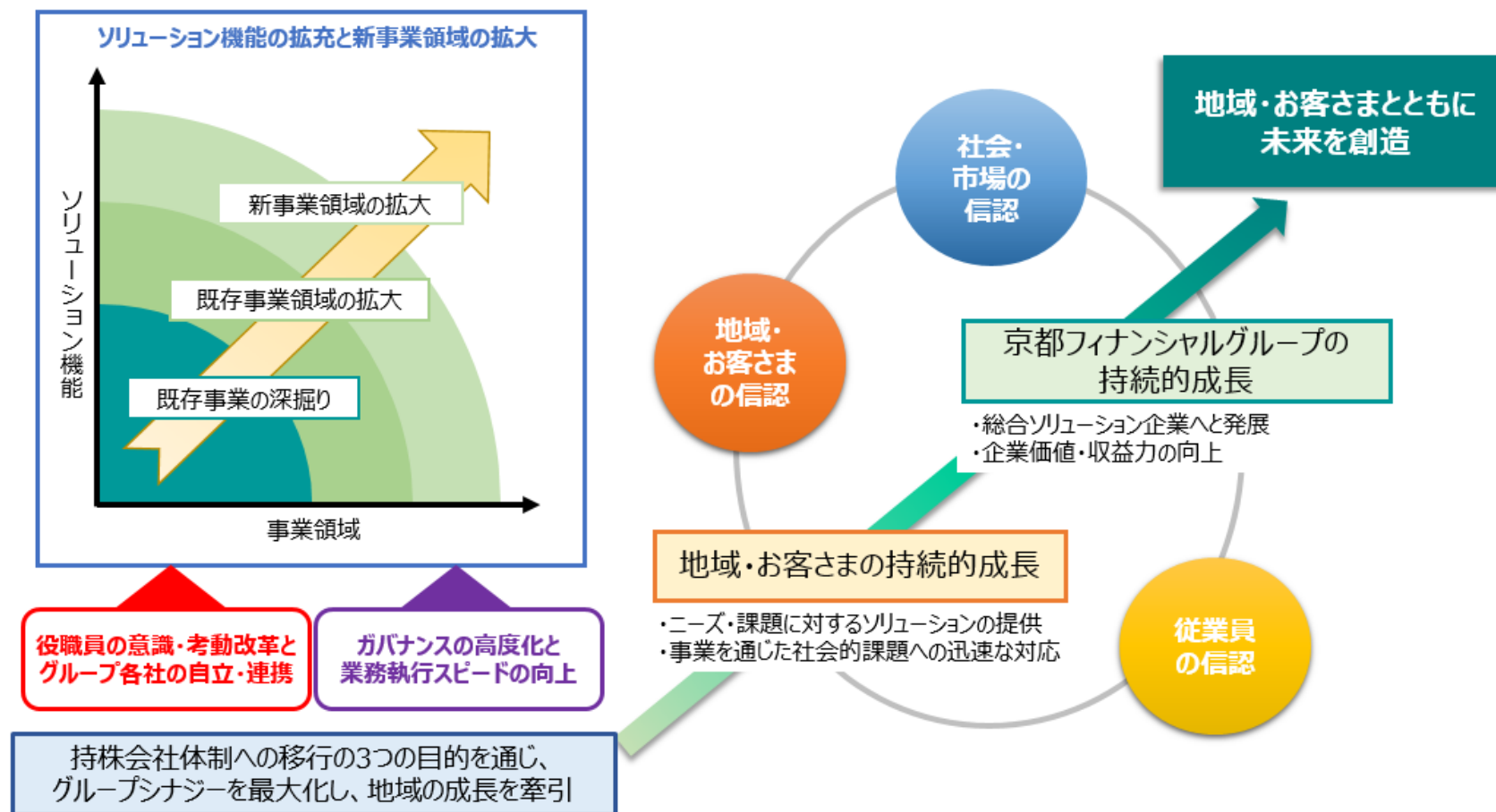
ひろがり、つながる「波紋」をモチーフとしたデザイン。

一滴の水がひろがりを生み出すように、グループ役職員が地域社会に良い影響を広げる存在になることを表現しています。たとえ一人ひとりが生み出す影響が小さくても、それらが幾重にもひろがり、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。また、ロゴマークを形作る3本のラインは、「お客さま」、「地域社会」、「株主」を表現しています。

商 号	株式会社京都フィナンシャルグループ (英文名: Kyoto Financial Group, Inc.)
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
代 表 者	代表取締役社長 土井 伸宏 (現 京都銀行 取締役頭取)
事 業 内 容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銀行および銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理 2. 前号に掲げる業務に付帯関連する一切の業務 3. 前2号に掲げる業務のほか、銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務
資 本 金	400億円
設 立 日	2023年10月2日
決 算 期	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単 元 株 式 数	100株
会 計 監 査 人	有限責任監査法人トーマツ
株 主 名 簿 管 理 人	三菱UFJ信託銀行株式会社

22. 持株会社体制②(ビジネスモデル)

地域・お客さまの多様なニーズ・課題の解決に取り組むことで、グループの持続的成長につなげ、「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」を目指します。



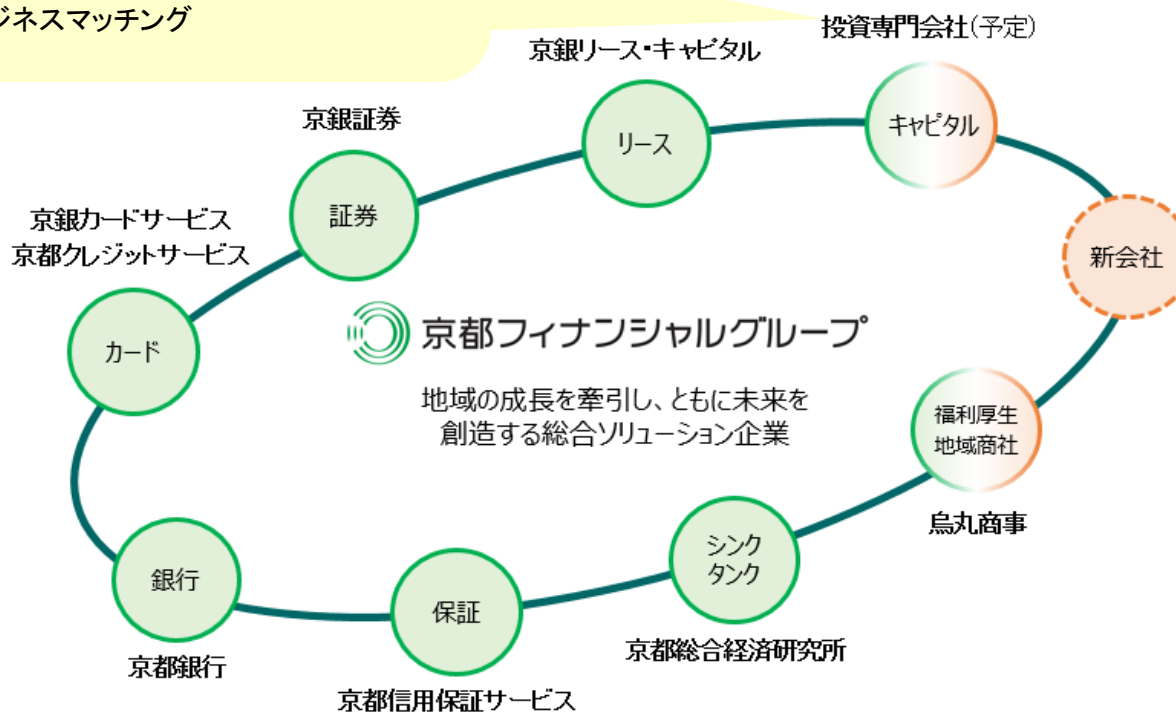
23. 持株会社体制③(グループシナジーの発揮)

持株会社体制におけるグループ一体経営およびグループ内連携をさらに強化することで、グループシナジーを発揮し、地域・お客さまに多様なソリューションを提供

投資専門子会社設立へ(2023年9月予定)

「ベンチャー企業の支援・育成」と「事業承継支援」事業の
専門性を高め、機能を強化

ファンドの組成・運営
投資対象会社等に対するコンサルティング
投資対象会社に対するビジネスマッチング



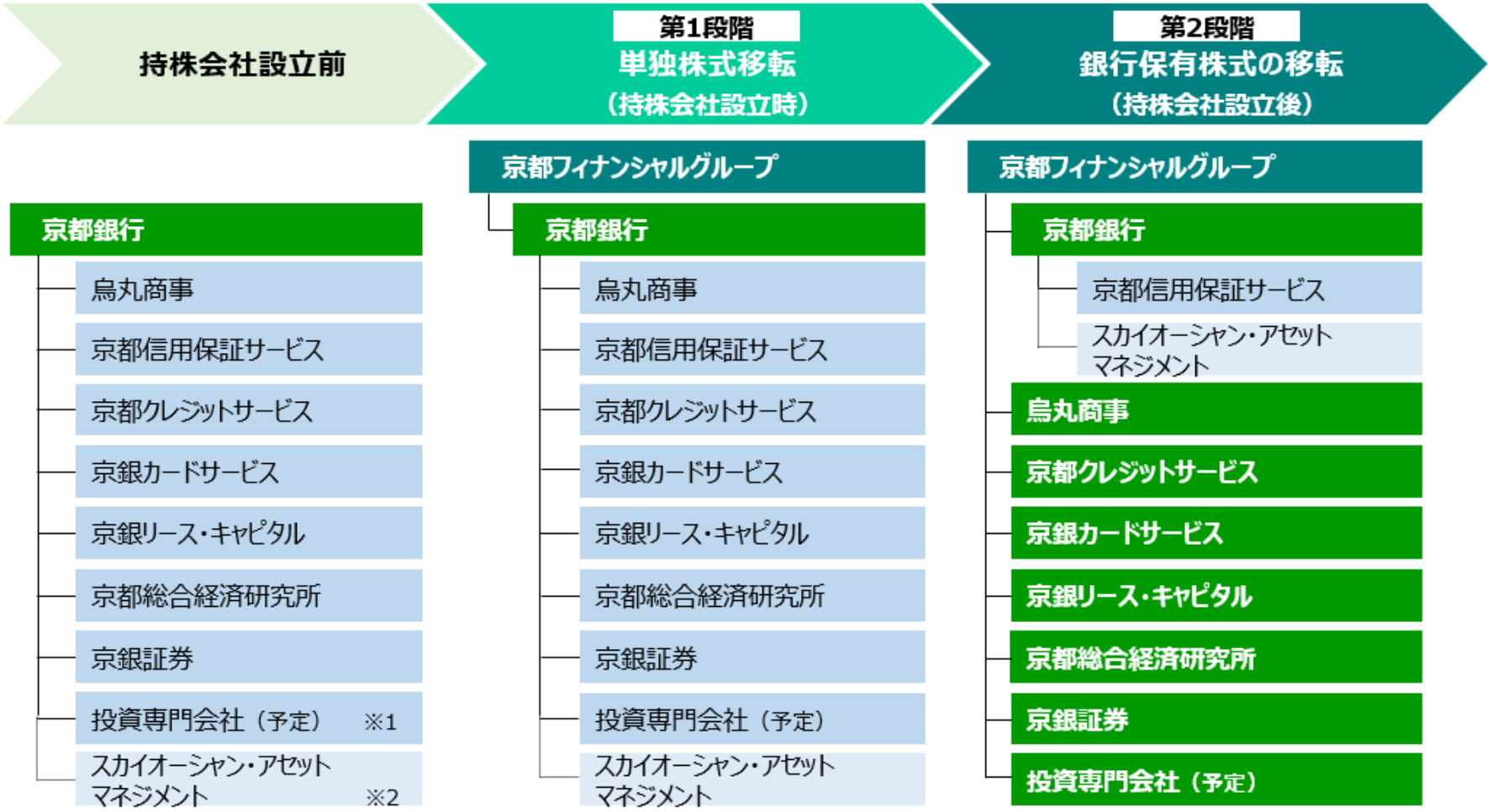
24. 持株会社体制④(グループストラクチャー)

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。



※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

25. 持株会社体制⑤(ガバナンス体制)

新たな事業領域の拡大やグループ各社の自立した事業運営を目指すなかで、経営に対する実効性の高い監督と迅速な意思決定を可能とするため、持株会社は、「監査等委員会設置会社」とし、攻めと守りの両面からグループガバナンスの高度化をはかります。

【コーポレート・ガバナンス体制図】

