

トップメッセージ

地域金融機関ならではの
中長期的な企業価値向上に
向けて

取締役頭取

土井 伸宏



2021年度を振り返って

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

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

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

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

主要指標・実績

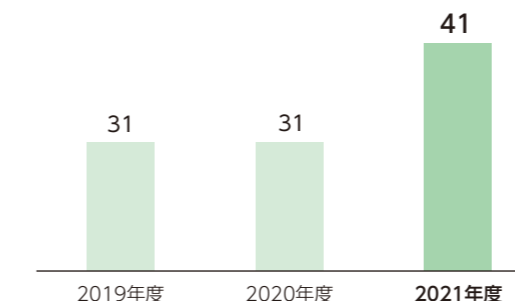
親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)	2022年3月末 206億円	中計最終年度 200億円
実質 ROE (株主資本ベース)	2022年3月末 4.38%	中計最終年度 4%以上
OHR	2022年3月末 59.17%	中計最終年度 60%台
自己資本比率	2022年3月末 11.59%	中計期間中 10%以上

総合金融ソリューション業を目指して

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

法人向けコンサルティング

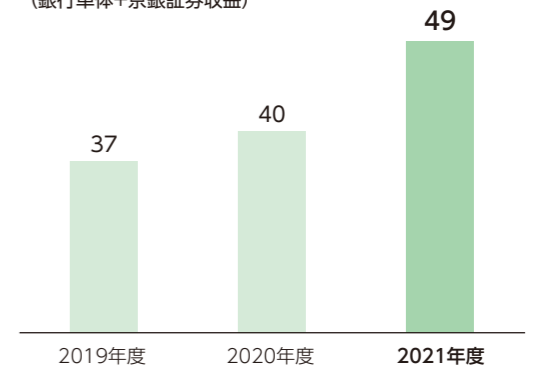
2021年度は、シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング、私募債、SDGs支援関連などの役務収益が伸長し、「法人ぐるみ収益」で41億円の収益を計上しました。新型コロナウイルス感染症の影響を受ける地域経済の活性化に向けて、2020年6月に立ち上げたコロナサポートチームが、引き続きお客さまの経営課題をヒアリングし、資金繰りにとどまらず、売上・集客、事業承継、新事業展開、デジタル

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

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

個人向けコンサルティング

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

グループ預かり資産・信託関連収益 (単位: 億円)
(銀行単体+京銀証券収益)経営課題を克服し、
ビジネスモデルの強みを生かす

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

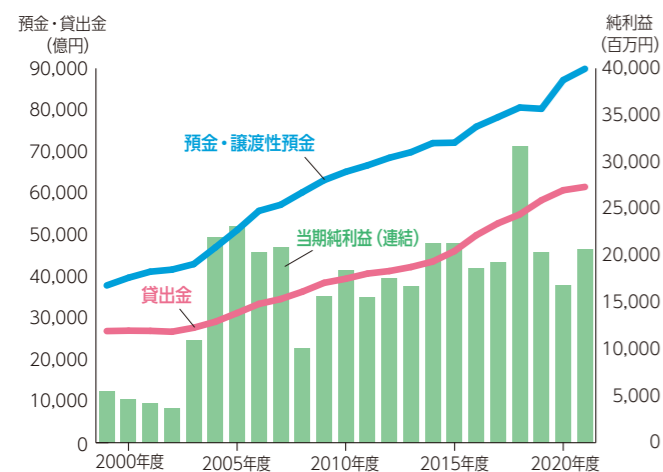
もともと京都を中心に拠点を設けていた当行は、2000年の滋賀県への初出店以降、攻めの経営を推進して近畿2府3県を中心とする拠点網を構築していくとともに、近畿とは産業構造が異なる愛知県にも2拠点を店出し、リスク分散

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

店舗網の拡充		京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000年3月末		105	9	0	0	0	0	1	115
2020年3月末		111	31	14	7	8	2	1	174
+51%									

人的資本の強化		従業員数
2000年3月末		2,862
2020年3月末		3,440
+20%		

成長のための先行投資



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

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

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

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

なが——い、おつきあい。

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



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

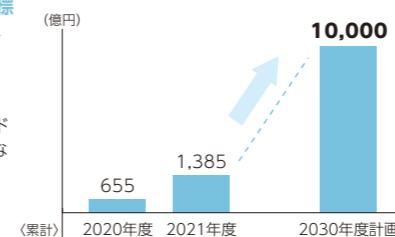
は、他行との差別化を浮き彫りにする当行のポジショニングとして効果を発揮し、当行の新規取引先開拓が順調に進むなど、新しいマーケットでの営業活動の推進力となりました。「なが——い、おつきあい。」は現在では京都銀行の「代名詞」として広く認知され、また長期目線にたった経営はいまのサステナビリティ経営へと通じているのではないのでしょうか。

サステナビリティ経営の深化

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

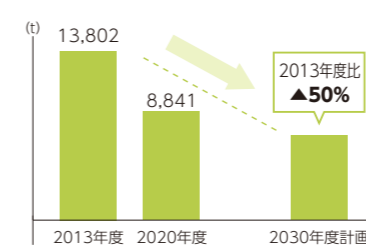
サステナブルファイナンス目標

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



CO₂排出量削減目標

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



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

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



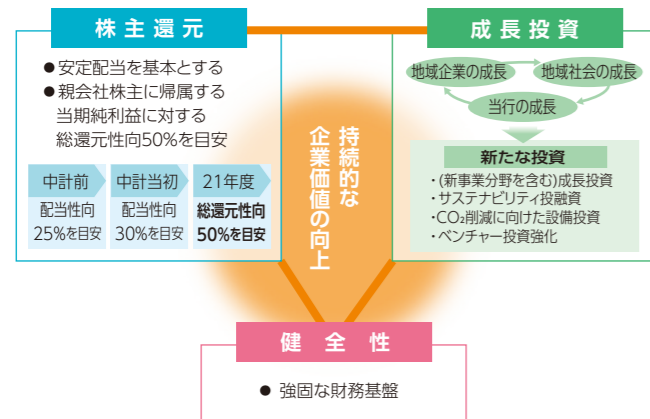
【上田輝久・島津製作所会長(当時、社長)(右)との協定締結式】

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

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

株主還元方針の変更 (2021年12月公表)

当行では、企業価値を長期持続的に向上するには、「成長投資」「健全性の確保」「株主還元の充実」をバランスよく実現していくことが重要だと考えています。



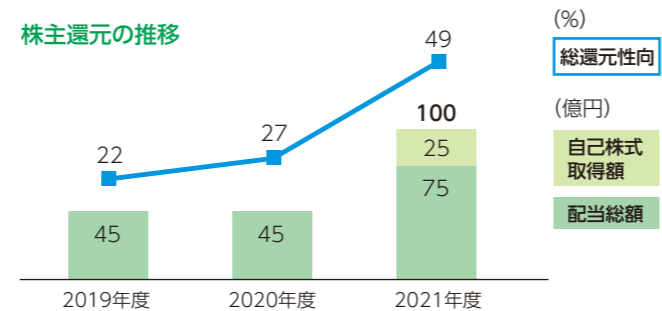
株主還元については、2021年12月、総還元性向50%を新たな方針として掲げ、2021年度から適用しました。当行の資本効率、自己資本比率、今後の成長投資などを総合的に勘案して一段の還元強化をすべきと判断したのですが、社外取締役を含め取締役の間で繰り返し議論し、投資家のみなさまのご意見も参考にして、決めたものです。50%という水準についても、今後の成長投資や自己資本との観点から、多面的なシミュレーション・検討を経て決定いたしました。

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

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

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

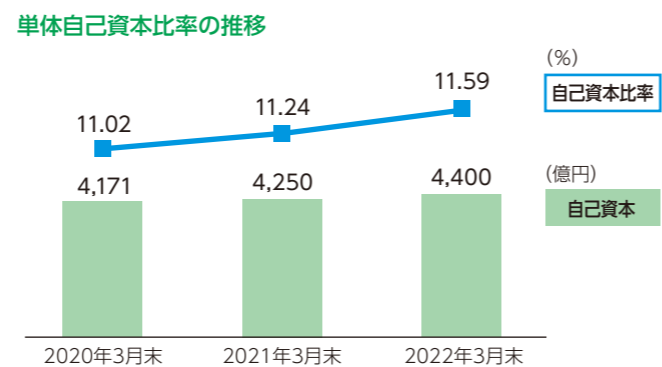
さまざまな検討を経て導き出した水準が総還元性向50%ということになりますが、これは他行と比較してもトップ水準であり、現時点では当行の株主・投資家のみなさまをはじめステークホルダーのみなさまにも十分ご理解いただけるものと考えています。



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

〈一株当たり配当金の推移〉 (円)

年度	2019年度	2020年度	2021年度
配当金	60	60	100



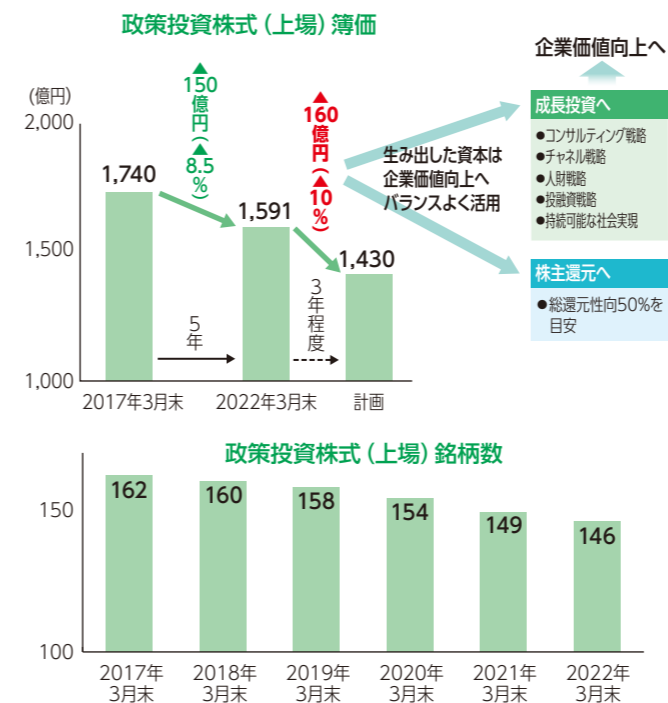
政策投資株式の縮減方針 (2022年5月公表)

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

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

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

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



中長期持続的な企業価値向上に向けて

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

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

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

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

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

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

引き続き格別のご支援、ご高配を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。