

統合報告書 2024
ディスクロージャー誌

グループ経営理念

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～

当社グループの経営理念・経営方針は、京都銀行の理念・方針を受け継ぎ、当社設立を機にその実現に向けたグループの行動指針を新たに定めております。

当社グループがこれまで築き上げてきた顧客基盤、信用・信頼をもとに、より良い方向へと変化していくことで、豊かな地域社会の創造と地元産業の発展に貢献し続けてまいります。

また、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、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでまいります。

理念体系

京都FGの経営理念・経営方針・行動指針

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～

経営方針

地域・お客さま・従業員の信認
高品質、革新的かつ総合的なサービスを安定して提供します

社会・市場の信認
責任ある企業活動を通じて企業価値の向上をはかります

行動指針

誠実に向き合う
何事にも真摯に向き合い、信頼される存在であり続けます

志を高く
一人ひとりの高い志と迅速な決断力を強みに、みなさまの期待に応えます

変革へ挑戦
社会の変化を未来につなぐ変革の機会と捉え、挑戦を楽しみます

サステナビリティ経営

持続可能な社会の実現と企業価値の向上

- 長期持続的にステークホルダーの期待に応える
- 長期持続的に企業価値を向上させる

当社ロゴ



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、グループ役職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を意味しています。

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。

グループステートメント

地方銀行はこのままでいいのだろうか。

変わらないことや慣例だけを美徳だと思っていなかったか。
安定や確実を追い求めることで冒険をしてこなかったのではないか。

入社時のチャレンジ精神は残っているのか。

今こそ私たちはもっと世の中によい波紋を広げていくべきだ。

社員一人ひとりの起こす波は小さくても

グループを生かしてさまざまなアクションを重ねていけば、
きっと地域にさらなる潤いを生むソリューションになるはず。

そのために京都フィナンシャルグループが生まれたのだとしたら、
やるべきことは決まっている。

新しい波を起こせ。

当社HPもご覧ください
<https://www.kyoto-fg.co.jp/company/brand/>



CONTENTS

- 1 インタロダクション
- 3 目次
- 5 トップメッセージ
- 13 財務戦略

サステナビリティ重要課題への取り組み

- 17 マテリアリティの特定
- 19 社外取締役インタビュー
- 23 持続可能な社会の実現に向けて
- 31 ステークホルダーコミュニケーション

価値創造の源泉

- 33 これまでのあゆみと成長モデル ～当社グループの特長～
- 35 あゆみと成長モデル ～コア成長モデルと基盤～
- 37 主要マーケットの現況・当社グループの目指す姿
- 41 強みを活かしたバリュークリエイション

成長戦略

- 43 持株会社体制で目指す姿
- 45 グループ全社戦略
- 49 人的資本経営の実践
- 63 コンサルティング強化戦略
- 65 DX戦略

価値創造を支える経営基盤

- 67 コーポレートガバナンス
- 73 リスク管理
- 75 コンプライアンスの取り組み
- 77 サイバーセキュリティの取り組み
- 78 拠点ネットワーク

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づつご説明しております。また、銀行法第21条および第52条の29にもと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、当社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、本誌には当社グループ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）などをもとに記載しており、当社グループ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。

プロフィール 2024年3月31日現在

名 称：株式会社 京都フィナンシャルグループ / Kyoto Financial Group, Inc.
所 在 地：京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町700番地
設 立：2023年10月
上 場 証 券 取 引 所：東京証券取引所プライム市場（証券コード：5844）

グループ会社 2024年7月1日現在

株式会社京都銀行（銀行業務）
烏丸商事株式会社（福利厚生、ECモールの運営）
京銀リース株式会社（リース業務）
京都クレジットサービス株式会社（クレジットカード業務）
京銀カードサービス株式会社（クレジットカード業務）
株式会社京都総研コンサルティング（コンサルティング業務、経済調査・研究業務）
京銀証券株式会社（金融商品取引業務）
京都キャピタルパートナーズ株式会社（投資業務）
きょうと事業再生債権回収株式会社（債権管理回収業務）
積水リース株式会社（リース業務）
京都信用保証サービス株式会社^{※1}（信用保証業務）
スカイオーシャン・アセットマネジメント株式会社^{※2}（投資運用業務）

※1 京都銀行連結子会社 ※2 京都銀行持分法適用関連会社



京都フィナンシャルグループの 未来に向けて



代表取締役社長

土井 伸宏

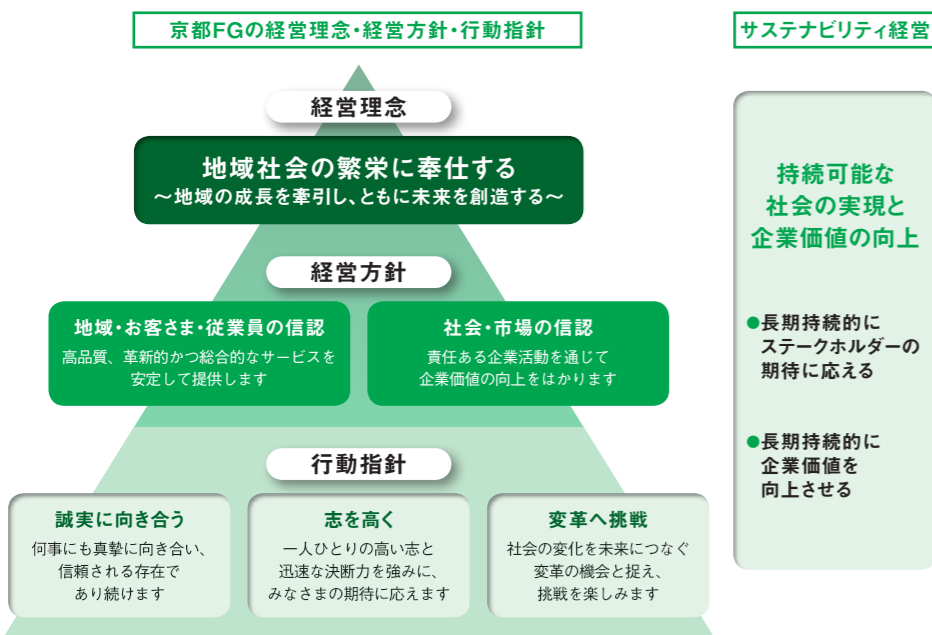
京都フィナンシャルグループの設立

2023年10月、京都銀行グループは持株会社体制へと移行し、京都フィナンシャルグループ（以下、「京都FG」）としてスタートをきりました。

このたびの新たなグループ経営体制への変更は、京都銀行の八十年余りの歴史の中でも大きな経営判断であり、同時に積極果敢な挑戦でもあります。『新しい波を起こせ。』のブランドメッセージにあるように、京都FGが起点となった波紋の数々が、やがて地域の隅々にまで行き届き、地域一面に良い効果が波及してこそ、京都FGの設立・存在は、地域にとって意味を持つのだと思います。

京都FGでは、京都銀行の経営理念を継承した「地域社会の繁栄に奉仕する」を最上位に、経営方針として「地域・お客さま・従業員の信認」、「社会・市場の信認」、行動指針として「誠実に向き合う」、「志を高く」、「変革へ挑戦」を掲げるとともに、サステナビリティ経営の実践を志向しています。

京都銀行から受け継ぐべきものは継続し、一方で、変えるべきものは変え、変化を恐れず挑戦していく、「不易流行の経営」によって、京都FGとしての成長を促進してまいります。



「船岡山的地銀経営」の継承・実践

船岡山とは、京都盆地の北西部にある標高112メートルの小山です。かつて平安京造営の際には北方守護の山とされ、その真南に大極殿・朱雀大路がおかれたとの説があります。平安時代（西暦794年～）に活躍した清少納言が著した随筆「枕草子」で「丘は船岡…」とたたえた景勝の地でもあります。この船岡は私の散策コースの一部となっており、歩きながら思索にふけている際に、私が京都銀行の頭取をつとめていた時に大切にしていた地銀経営の勘所と、この船岡山の特長とが結びつき、私の中で着想を得た経営論（自説）が「船岡山的地銀経営」というもので、次の3つのポイントを大事にしてきました。

ポイント 1

地域経済全体をマクロ的に俯瞰すると同時に、中小企業1社1社などミクロ的な状況把握を欠かさない。
(船岡山からは、京都の街並み全体を眺望できると同時に、足元の周辺地域1軒1軒を判別することもできる)

ポイント 2

何事も思い立ったら即座に行動に移し、諦めずに継続することで成果につなげる。
(船岡は手軽に登れるが、それなりに負荷がかかるため、継続すれば足腰の鍛錬にちょうど良い)

ポイント 3

地域のみなさまに親しまれる存在であるように心がける。
(船岡は近隣住民にとって身近で親しみのある存在となっている)

船岡山周辺には、幾世代にもわたる住民が多い一方で、新しくカフェやショップがオープンして人をひきつけ、地域の魅力が一層増しています。

京都FGの経営にあたって、「船岡山的地銀経営」を継承・実践し、旧来のお客さま、新しいお客さまがともに、長く取引をしたいと思います。地域金融グループとしての成長・発展を目指してまいります。



(京都市内から見た船岡山)



(船岡山からの眺望)

「なが——い、おつきあい。」(Life Time Valueの最大化)

京都銀行では、地域金融機関として長期持続的な成長を実現していくために、お客さまとの取引関係において「Life Time Valueの最大化」を目指してまいりました。単発的な取引ではなく、長い時間軸の中で、その時々のお客さまのライフステージに応じたサービスを提供することで、取引頻度を増やしつながら収益を伸ばす戦略です。

事業者のお客さまを例にとれば、創業期の起業相談、ベンチャー投資をはじめ、成長期・安定期のさまざまな本業支援、成熟期の経営改善・事業再生支援と、それぞれの段階でのソリューションメニュー、ファイナンスメニューを拡充してまいりました。

この戦略は、「なが——い、おつきあい。」というキャッチコピーを取り入れたテレビCMを放映するなど、積極的にコミュニケーション活動を展開したことで、「なが——い、おつきあいの京都銀行」として幅広いエリアのお客さまに認知され、京都以外のエリアに店舗網を拡大する広域化戦略（2000年以降に展開）を支えました。また、従業員は

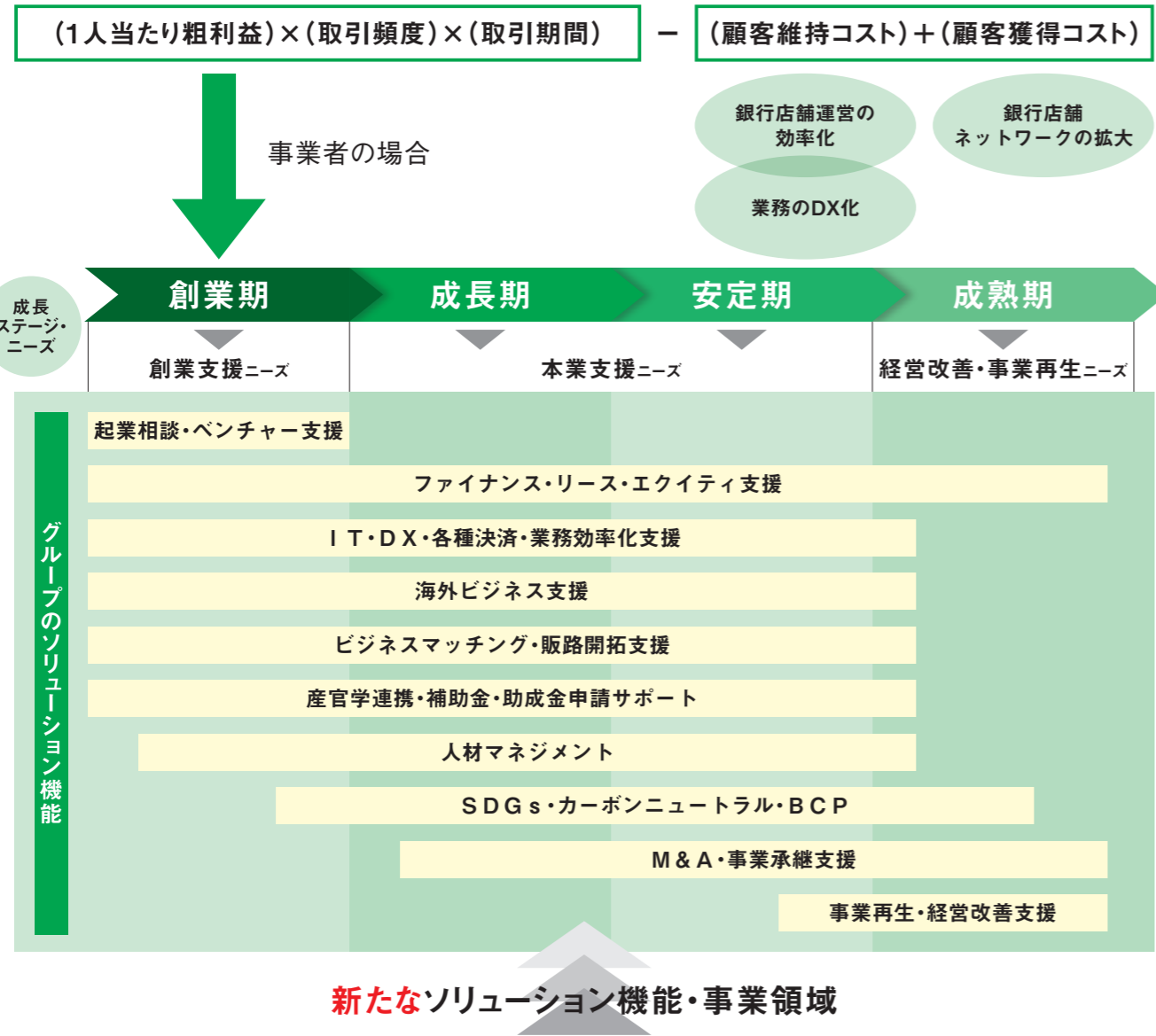
トップメッセージ

「長期的にお役に立ちたい」との思いで日々お客さまと向き合っているため、「なが——い、おつきあい。」を土台にした経営は、従業員の共感をよび、モチベーション向上にもつながりました。

京都FGの誕生によって、新規事業参入など経営の選択肢が広がり、よりシナジーが効きやすい事業領域へ進出したり、既存の事業領域においても、全社戦略のもとで経営資源の思い切った配分が可能となりました。

既に発表している「積水リース株式会社の買収（連結子会社化）」や「きょうと事業再生債権回収株式会社の設立」によって、お客さまに提供できるサービスメニューは一段と拡充し、京都FGとしての「Life Time Valueの最大化」をさらに向上させることができると期待しています。

Life Time Valueの最大化



積水リース株式会社 (当社グループ初のM&A)	
株主	京都フィナンシャルグループ(90%)、積水化学工業(10%)
株式譲渡実行日	2024年6月3日
取得の目的	当社グループと積水リースの保有するノウハウや取引基盤等を相互に活かすことでソリューション機能の充実を図る

きょうと事業再生債権回収株式会社	
株主	京都フィナンシャルグループ(100%)
事業開始予定	2024年10月 (注)関係当局の許可取得等を前提
設立目的	事業再生支援機能の強化

京都FGのマテリアリティ

京都銀行では、中期経営計画の重点テーマとSDGsとを関連付け、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いく「サステナビリティ経営」の実践に取り組んでまいりました。

京都FG設立に伴い、これまでの京都銀行としての取り組みを継承しつつ、昨今の地域社会が抱える課題あるいは国際的規範の動向などを踏まえ、改めて京都FGとしてのマテリアリティを特定いたしました。具体的な策定プロセスはP17の通りとなりますが、753項目の社会的課題をリストアップしカテゴリー整理した後、「京都FGにとっての重要性」と「ステークホルダーにとっての重要性」との2軸マトリクスで評価し、最終的に6項目に集約いたしました。取締役会の機能を補完・補強するサステナビリティ経営会議での審議を経て、取締役会で決議することで、社外取締役の専門的な知見も取り入れながら、京都FGに相応しいマテリアリティを特定することができたと感じています。

マテリアリティ	環境の保全	少子高齢化	ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)	ウェルビーイング	地域経済の成長	地域社会の未来の安心
対応する社会課題の例	<ul style="list-style-type: none"> CO2・気候変動・エネルギー 資源枯渇・リサイクル 森林資源・水産資源 環境技術・環境保全 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化 少子化 人口減少 	<ul style="list-style-type: none"> ジェンダー ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン 人権・法の整備・身分証明 	<ul style="list-style-type: none"> 労働 健康・医療 教育 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・先端技術 地域経済・社会の振興 景気変動・経済成長 金融サービス・責任ある投資 観光 伝統文化 社会インフラ・輸送システム 	<ul style="list-style-type: none"> 企業内ガバナンス 企業の法令遵守 情報セキュリティ リスク把握・リスクコントロール 商品安全 自然災害 レジリエンス 事業承継 住宅政策・街づくり・過疎化 パートナーシップ

企業に求められるサステナビリティ関連の取り組みは、「社会課題と企業との関係性」に対する社会認識の変化などとともに、その時々で移り変わっていきます。昨今のように社会課題が多様化する中では、金銭的利益の多寡だけではなく、社会へのインパクトの大小にも目を向けることが重要となっており、とくにスタートアップ企業への投融資を促進するうえでは、このインパクト投資が重要になっています。

京都FGでは「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」にもとづき、地域金融機関の立場から環境・社会・経済的課題の解決に対し、「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していくこととしています。そして「ポジティブな影響の増大・創出」として3つの重点項目を設定しており、その1つが「地域企業の創業・イノベーション創出・成長に向けた支援」です。スタートアップ支援は、京都銀行が半世紀以上にわたって伝統的に取り組んできた事業であり、また競争優位を持つ事業でもあります。京都FGでは、京都キャピタルパートナーズ（投資専門子会社）を設立して組織体制を一層拡充しましたので、インパクト投資強化の観点からもスタートアップ投資への取り組みを促進していきたいと考えています。



成長投資の加速と資本政策の進展

京都FGでは、企業価値を中長期的に向上するには、「成長投資」「健全性の確保」「株主還元の充実」の3つ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。

中期経営計画では、経営課題のROE向上に資する成長投資を加速しつつ適切な株主還元を行い、自己資本比率を引き上げていく目標を設定いたしました。

具体的には、信用リスクアセット投資は「3年間で5,000億円以上の積み上げ」、株主還元は「総還元性向50%以上」、自己資本比率は「11%台へコントロール」というものです。信用リスクアセット投資は、「過去実績の約2倍の目標値」で、それだけチャレンジ的なものとなっております。一方の自己資本比率は、このたび初めて「引き下げ目標」を設定したものです。従来、「自己資本比率はできるだけ高く」と考え、資産を積み上げつつ自己資本比率も高めてまいりましたが、この3年間は、適正水準と考える「11%台」へコン

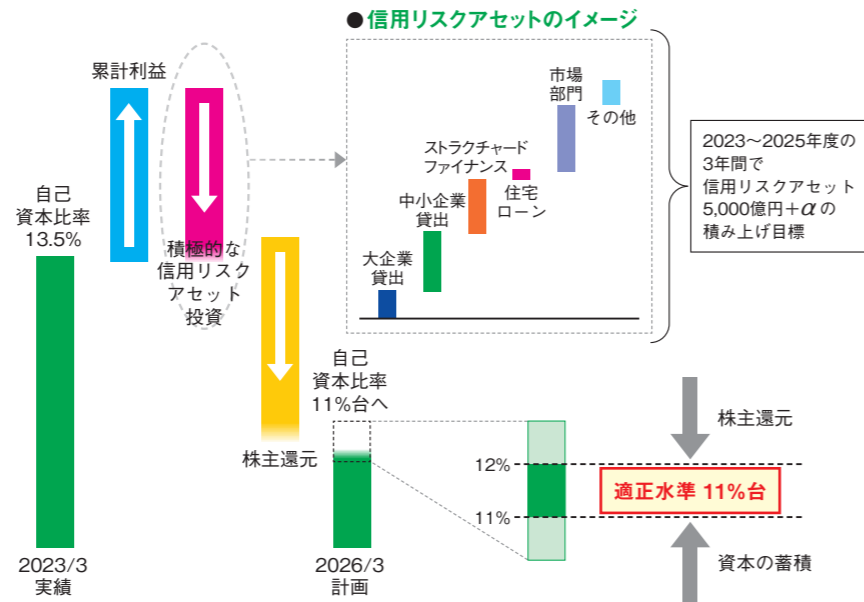
トロールしてまいります。認定銀行持株会社としての要件が「自己資本比率10%以上」となっており、仮にリーマン・ショックのような急激な景気後退に見舞われた場合であっても、この要件を確実にクリアでき、かつ、地域金融機関として地域経済を十分支えることができるよう、バッファを加味した水準として「11%台」を設定しております。

中期経営計画の1年目を終えて、信用リスクアセットを3,819億円積み増すことができました。ROE向上に向けた成長投資の加速（アセット戦略）に取り組んだ結果、中小企業貸出や大企業貸出に加えて、強化に取り組んでいるストラクチャードファイナンスも順調に伸長しました。こうした成長投資の加速と高い水準での株主還元を背景に、自己資本比率は12.56%に抑制しております。

そして、成長投資加速による資金利益の増加やコンサルティングビジネスの伸長による役員取引等利益の増加がドライバーとなって、連結当期純利益は315億円と前年度272億円（京都銀行の連結決算）から大幅に増加（前年度比+15.8%）し、中期経営計画の最終年度目標（300億円）を計画1年目にして達成、ROE（純資産ベース）は2.96%に改善しました。2024年7月現在、最終年度目標の前倒し達成を踏まえて、改めて足元の金融政策などの要素も盛り込み、目標のアップデートを検討しているところであります。

	2023/3期（※）	2024/3期	2025/3期（予想）	2026/3期（中計目標）	目指す水準
親会社株主に帰属する当期純利益（連結当期純利益）	272億円	315億円	330億円	300億円	500億円
ROE（純資産ベース）	2.62%	2.96%	3.0%程度	3%	5%
ROE（株主資本ベース）	5.63%	6.39%	6.5%程度	6%	8%
自己資本比率（連結）	13.51%	12.56%	12.1%	11%台	11%程度
総還元性向	57%	92%	53%	50%以上	
コア業務投資（信用リスクアセット 23/3積上額）	—	+3,819億円	+6,449億円	5,000億円+α	

※2023/3期は京都銀行連結決算



政策投資株式の縮減状況と今後の対応

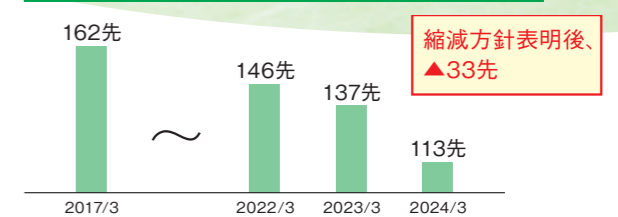
政策投資株式については、コーポレートガバナンスや資本効率改善などの観点から、2022年5月公表の方針（簿価の10%にあたる160億円相当を3年で縮減）にもとづき縮減を進めております。2024年3月時点（2年経過）での進捗は、銘柄数で33先の縮減、簿価金額で125億円の縮減となり進捗率78%でオンスケジュールとなっております。

政策投資株式（上場）の縮減累計額

	2022/3	2023/3 (1年経過)	2024/3 (2年経過)
簿価	1,591	1,573	1,466
縮減累計額	—	▲18	▲125 ^(※)

(※)合意済未売却43億円を含む

政策投資株式（上場）保有銘柄数の推移



京都FGでは、政策投資株式の保有意義検証を定期的に行い、取締役会に報告しております。検証方法の概略は定量面（リスクに対する収益の高さなど）と定性面（当社との取引関係、地域社会への貢献、将来性など）の2軸で各銘柄を評価するというもので、資本市場の目線と地域金融機関の目線を統合して判定しております。売却候補銘柄の選定にあたっては、まずは検証結果（評点）にもとづき、今後の取引強化や戦略的連携などのリレーションも加味したうえで、政策投資先に売却の意向を打診し、ご理解を得たものから順次売却しています。

株主・機関投資家のみならず、政策投資株式に関する今後の方針についてのご質問をよろしくお願いいたします。いまの縮減方針の期限が到来した後も、引き続き縮減を進める方向性に変わりはありませんが、その規模感などは現在（2024年7月）検討中ですので、決まり次第、公表したいと考えています。

ところで一般論として、政策投資株式は、持ち合いによるガバナンスの欠如、資本効率性の低下などを招きやすく、結果として企業の成長性を損なっているとの問題点が指摘されています。京都FGでは、こうした社会動向に照らし合わせて、既述の縮減目標を設定し、株主・機関投資家を含むステークホルダーのみならず、納得感に乏しい銘柄から縮減を進めているところです。

しかし一方で、京都FGが保有する政策投資株式は、こうした納得感に乏しい株式だけで構成されているわけではありません。代表的なものが地元京都に本社を置く事業会社の株式（いわゆる「京都銘柄」）で、当該企業の創業期に銀行業務の一環として出資という形で金融支援し、以降、半世紀以上にわたり保有してきた銘柄も複数存在しております。こうした企業の多くには、人的交流や要所での経営アドバイスなど、金融以外でも支援してきており、当該企業がグローバル企業に成長されたことで、京都FGは地銀トップ水準の受取配当金と含み益を計上し、当社グループの成長投資や健全性を支える原資となっております。

昨今、政策投資株式を一括りにした表面的な議論が展開されているきらいがありますが、京都FGの保有する京都銘柄の多くは、一般的に問題視されている政策投資株式とは一線を画するものと認識しております。それゆえに当社では、機関投資家とのエンゲージメント活動などで経営戦略をご説明する際には、政策投資株式に関しては歴史的保有経緯や保有によるさまざまな便益などについて、とくに丁寧な意見交換をすることによって、エンゲージメントをより深みのあるものにするよう努めているところです。

こうした対話の中では、例えば、中長期の投資スタンスを持つ海外投資家の中には、京都FGの政策投資株式の保有経緯や経済的便益などを踏まえて、「京都FGの特長・強みなのだから、一律的かつ大規模な売却には賛同しない」との意見や、「含み益への課税を確定させる売却よりも、保有による安定的な配当収入を選択すべきである」との意見など、一定の理解を示してくださるケースが増えてきました。

私は複数の機関投資家のみならずと直接対話しておりますが、「初めに政策投資株式の大幅縮減ありき」ではなく、「経営戦略の中で、政策投資株式をどう活用するのがベストか」という本質的な意見交換をすることによって、機関投資家のみならずの当社への理解が着実に深まっていると手ごたえを感じています。同時に、私自身にとっても、こうした対話は、経営の視野が広がる貴重な機会になっているので、今後も大切にしていきたいと感じています。

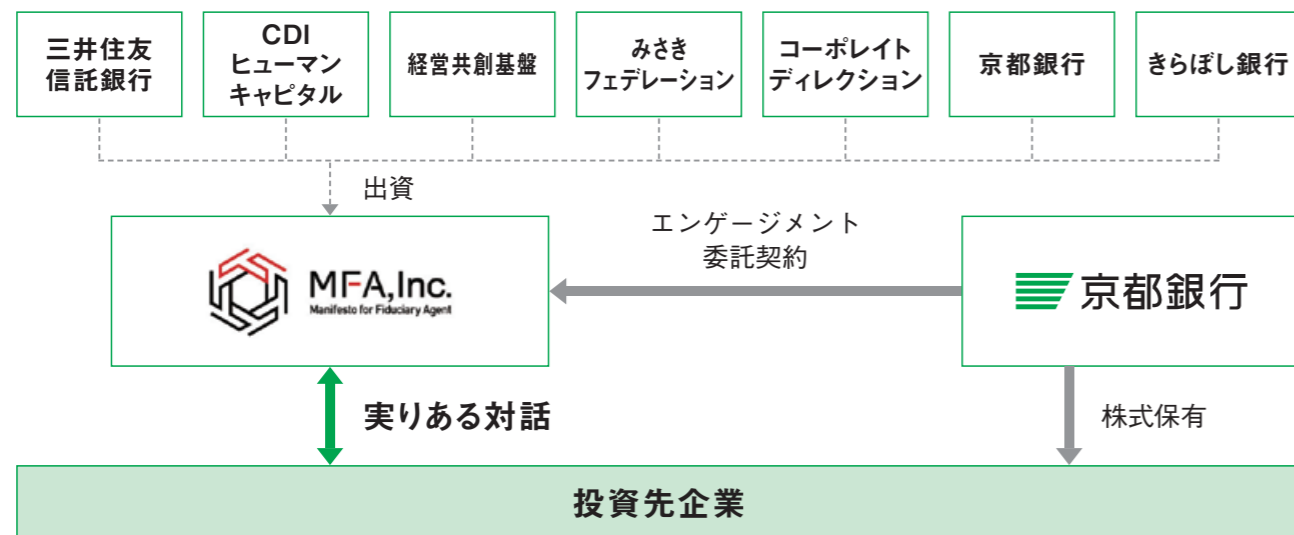
政策投資株式の縮減については、機関投資家のみならずの多様なご意見も参考に、次の成長投資との兼ね合いも勘案しながら、京都FGの中長期的な企業価値向上に資する経営戦略を練っていきたくと考えています。



政策投資先の企業価値向上への取り組み

京都FGでは、政策投資先（上場企業）に対して、「議決権行使ガイドライン」にもとづき議決権行使を行い、その結果を取締役に報告しています。このガイドラインでは、政策投資先の企業価値ならびに京都FGの経済的利益への影響が大きい場合、あるいは政策投資先にコンプライアンス上の問題がある場合等には、必要に応じ政策投資先へのヒアリング等を行ったうえで、慎重に判断を行うこととしております。議決権行使の結果は開示しておりませんが、京都FGが保有する政策投資株式はボリュームが大きいため、今後も適切な対応が必要と認識しております。

また2023年4月には、政策投資先の企業価値向上、および京都FGの企業コンサルティングノウハウ獲得を目指して、エンゲージメントを専業とするMFA株式会社の株式を取得し、「フィデューシャリー・エージェンツ事業」という新しい取り組みに参画しました。MFAでは、委託にもとづき政策投資先に伴走しながら、当該企業の経済的価値および社会的価値の向上に結び付けていきます。この取り組みは、全国的にも珍しく、試行的な面もございます。現在、政策投資先の中から選定した1社に対してエンゲージメントをしているところですので、効果を踏まえながら対象拡大を検討していきたいと考えています。



地域のサステナビリティ向上

京都FGでは、経済的価値と社会的価値の両面を向上することで、長期持続的に企業価値を高めていくサステナビリティ経営の実践に取り組んでいます。

こうした中で、京都FGでは、京都に本社を置くグローバル企業の株式会社島津製作所様や株式会社SCREENホールディングス様との間で「持続可能な社会の実現に向けた包括連携協定」を締結し、持続可能な地域社会の実現に取り組んでおります。その狙いは、地域社会全体で環境問題や人権問題をはじめとする社会課題の解決に取り組み、社会の持続的な発展に貢献しつつ、私たち京都企業自身の持続的な成長・発展につなげていくことにあります。

この2社は、地域金融機関として長年にわたり銀行取引を深耕してきたお客さまで、また既述の「京都銘柄」群を構成している優良企業でもあります。これまでの関係を発展させ、地域社会の持続可能性という共通テーマのもと、新たな連携関係を構築しております。

また、2024年3月には、地域のサステナビリティ向上のための新たな取り組みとして、「中小企業のためのサステナビリティ経営実践セミナー」を、京都FG主催で開催しました。株式会社島津製作所様、株式会社SCREENホールディングス様、そしてこの2社と同様に「京都銘柄」群を構成するお客さまであるローム株式会社様のご協力のもと、サステナブル調達、PFAS（有機フッ素化合物）規制の動向、バリューチェーンでの取り組みなどをテーマにした講演をいただき、当社グループの株式会社京都総研コンサルティングがサステナブル関連サービスや取組事例をご紹介し、パネルディスカッションで締めくくりました。各社のサプライヤーや当社取引先を含め多くの企業に参加していただき、脱炭素をはじめサステナビリティに関する取り組みが、地域全体に浸透・拡大していくよう、京都FGとしても京都企業各社との連携を発展させていきたいと考えています。



京都フィナンシャルグループの未来

私たちの生活は、新型コロナウイルス感染症の脅威が去ったことで、暮らしの安心・平穏な日々を取り戻しています。一方で、わが国経済に目を移すと、長く続いたデフレ経済から完全脱却し、経済のダイナミズムを取り戻せるかどうかの歴史的な転換期に差し掛かっているように思います。

京都FGの設立は、この大きな転換期と重なるものとなりました。「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～」との経営理念を改めて肝に銘じ、地域の発展のための経営に尽力していきたいとの決意を新たにしているところです。

経営環境も大きく変わっています。金融政策正常化の進展とともに今後の銀行経営への追い風が期待されますし、持株会社体制への移行が経営の選択肢を広げ、オーガニックとインオーガニック両面での成長を実現するでしょう。さまざまな環境変化と京都FG自身の変化を効果的に掛け合わせて、京都FGの課題となっているROEの改善を加速させていきたいと考えています。

また、地域金融機関といえども、他の事業会社と同様に、上場企業として「資本コストや株価を意識した経営」の実践が一段と求められています。当社は既に地銀トップ水準の機関投資家とのエンゲージメント実績を有していますが、今後も機関投資家のみなさまとの対話を一層強化して、そのご意見を当社経営に活かすとともに、当社経営に対するみなさまのご理解がさらに深まるよう取り組んでまいります。地域金融機関のステークホルダーは多様です。それだけに、みなさまの京都FGへの期待や価値基準もさまざま、短期的には相反することがあるかもしれませんが、中長期の視点に立てば同じ道を歩むことができると考えています。

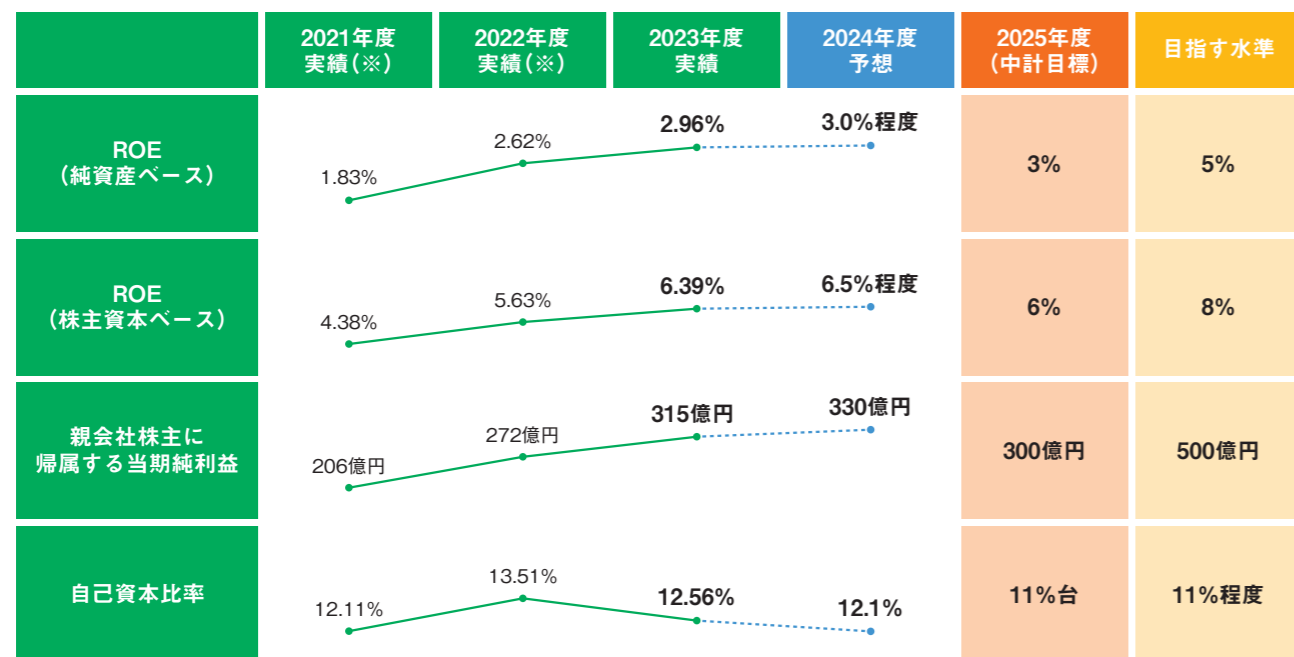
これまでの京都FGの経営は順調に進展していますので、未来に通じる「確かな成長軌道」に乗せることを目指してまいります。

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。

第1次中期経営計画の進捗

第1次中期経営計画における主要計数は、目標に対し順調に進捗しており、当社として初めての決算を良い結果で終えることができました。

特に、親会社株主に帰属する当期純利益は、計画最終年度（2025年度）に掲げていた300億円に到達することができたことから、今後の成長戦略の検討に着手し、当社としての持続可能な企業価値の向上に向けた議論を進めています。



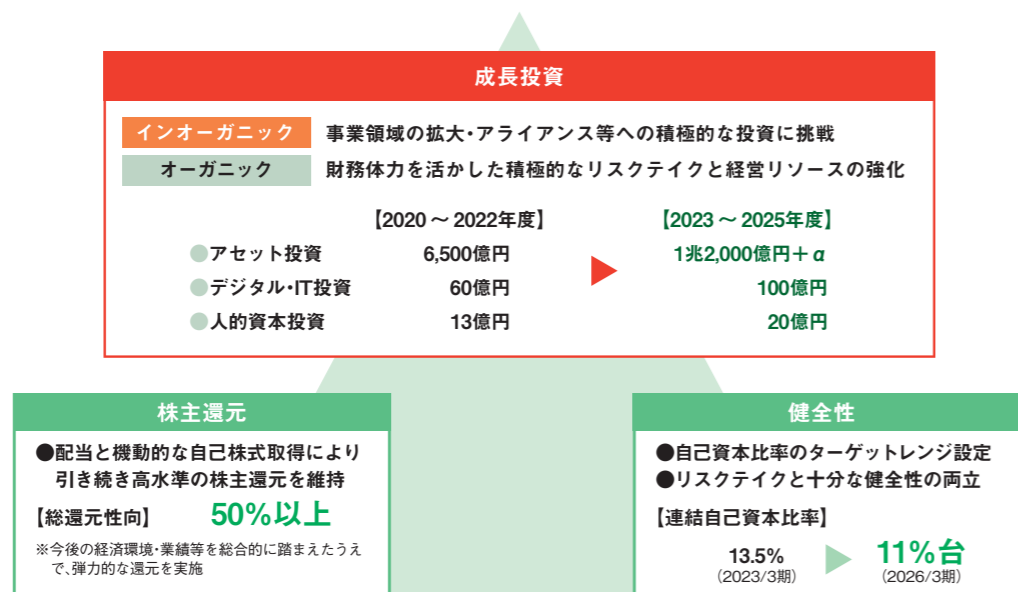
(※)京都銀行(連結)の実績

資本政策の基本方針

当社グループの企業価値を長期持続的に向上するためには、「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することとしております。

資本政策の基本方針イメージ

株主還元の充実と健全性の確保を図りつつ、『攻めの成長投資』を実施していく

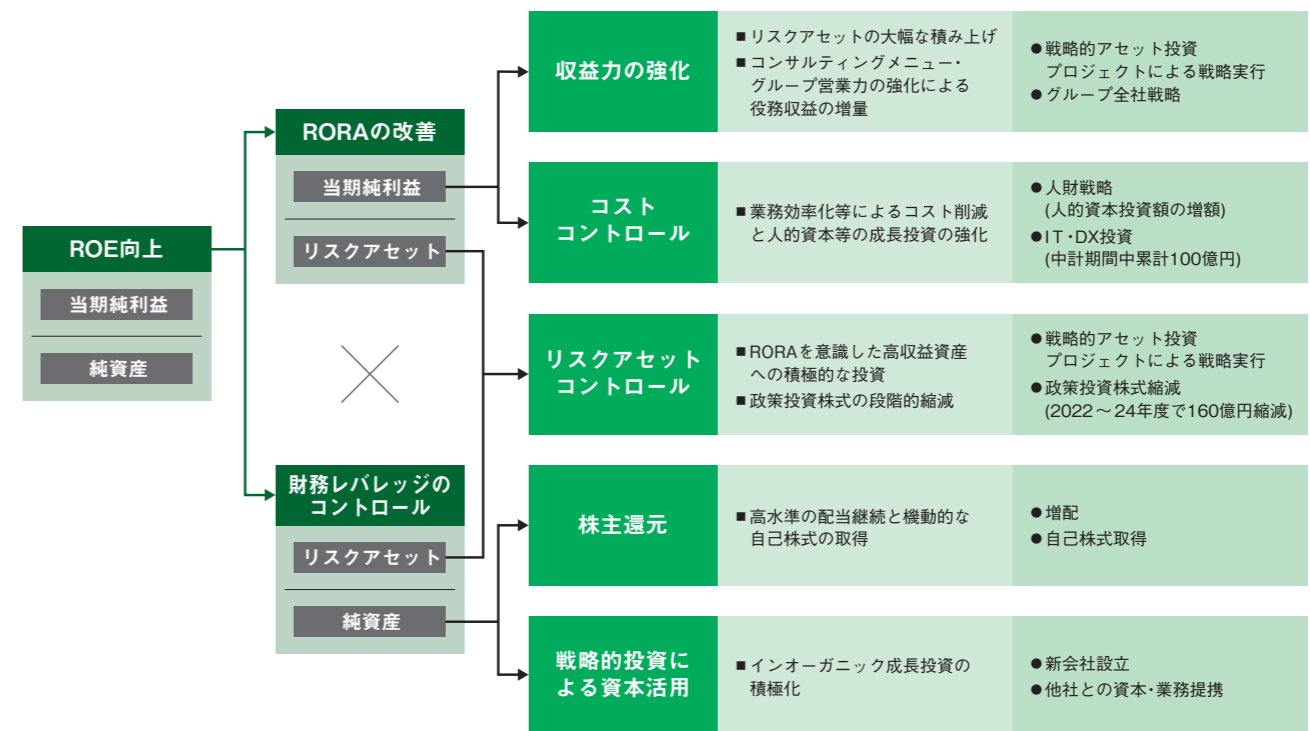


資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、大きく分けてROE向上と株主資本コスト引き下げを柱として取り組んでおります。

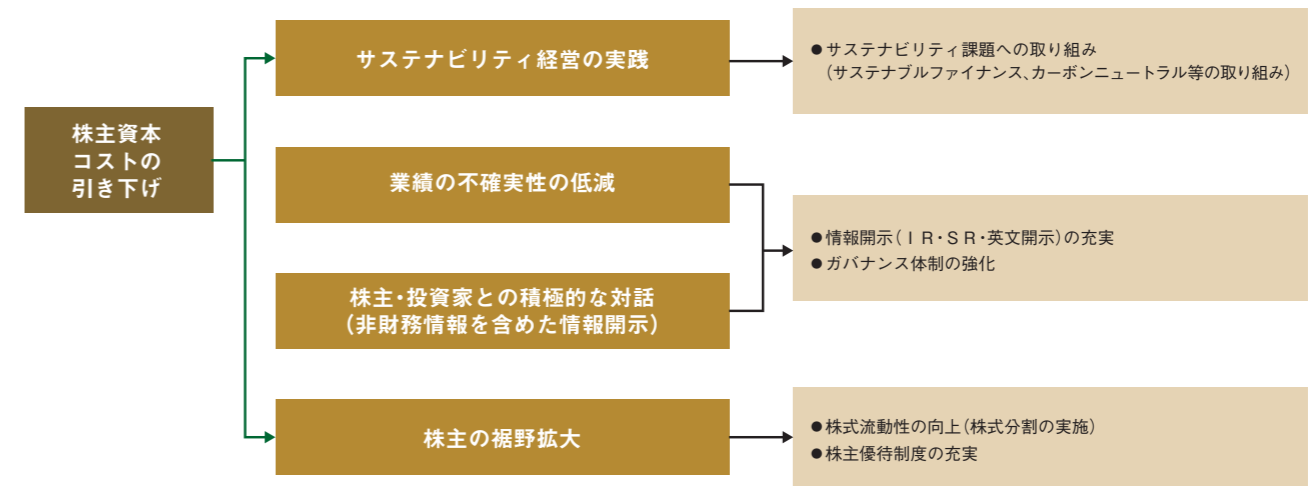
【ROE向上】

ROE向上のロジックは以下の図の通りです。
 RORAの改善に対しては、「収益力の強化」としてリスクアセットの大幅な積み上げ、「コストコントロール」として人的資本への投資、「リスクアセットコントロール」として政策投資株式の縮減に取り組んでまいります。
 また、財務レバレッジコントロールには、「株主還元」として配当や自己株式取得、「戦略的投資による資本活用」としてインオーガニック成長に対する積極的な投資などに取り組んでまいります。



【株主資本コスト引き下げ】

株主資本コスト引き下げのロジックは次の通りです。



(ご参考)ROE・株主資本コストとPBRの関係

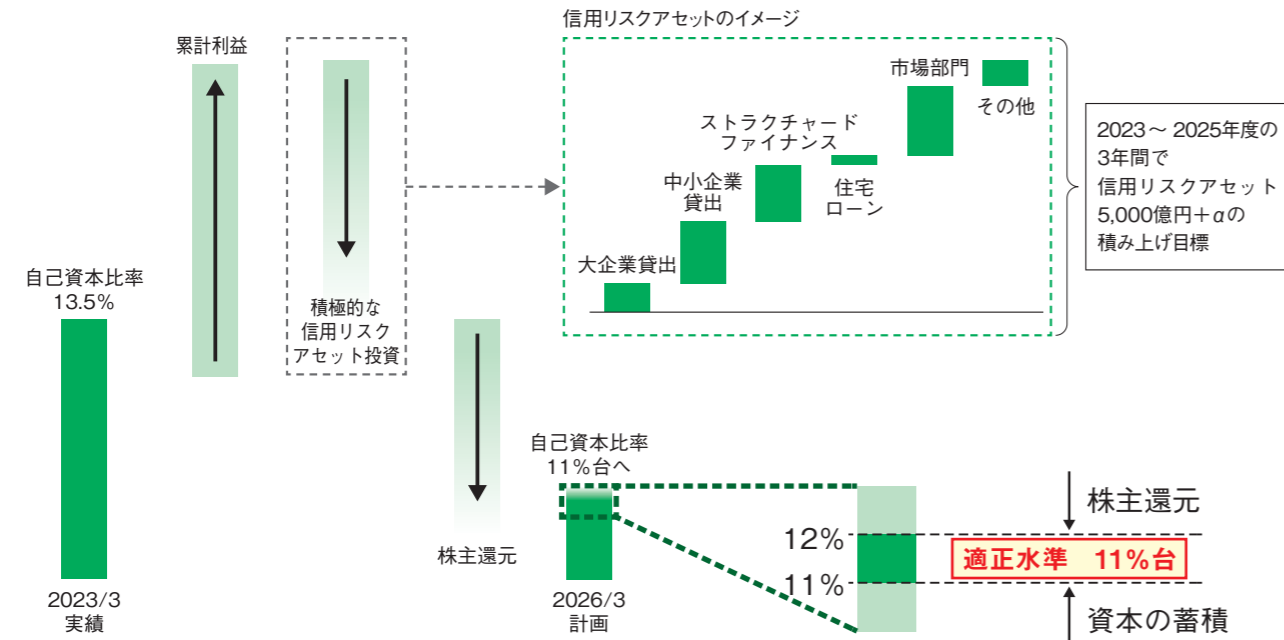
$$ROE \times PER = ROE \div (株主資本コスト - 期待成長率) = PBR$$

■ キャピタルアロケーションコントロール

現中期経営計画では、資本の効率的な活用を考え、健全性の確保とのバランスを考慮した上で、適正水準であると考える、連結自己資本比率11%台でコントロールするという目標を設定しております。

目標水準に向け、収益向上を目指した信用リスクアセット投資の積み上げ、具体的には企業貸出やストラクチャードファイナンス等を積極的に積み上げてまいります。

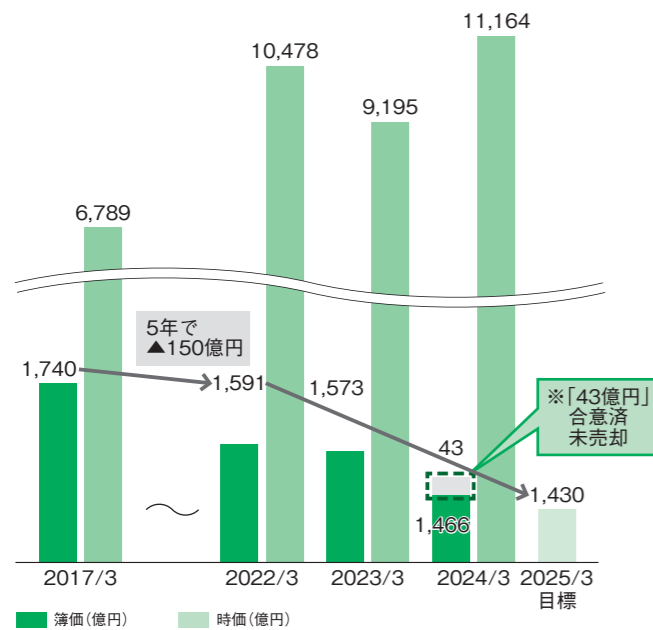
■ キャピタルアロケーション イメージ



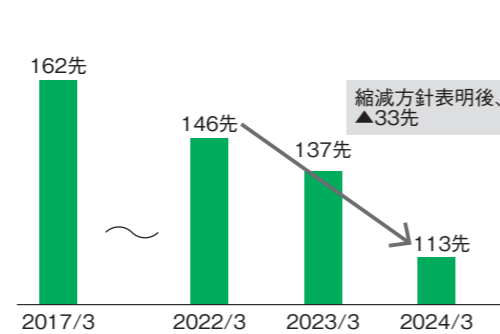
■ 政策投資株式の縮減

政策投資株式（上場）については、2022～2024年度の3年間で簿価160億円の縮減を方針として掲げております。2023年度末までの縮減実績は、売却を合意している未売却分まで含めると125億円の縮減となっており、目標達成に向けて着実に進捗しております。

■ 政策投資株式（上場）の推移



■ 政策投資株式（上場）保有銘柄数の推移



■ 政策投資株式（上場）の縮減累計額

	2022/3	2023/3 (1年経過)	2024/3 (2年経過)
簿価	1,591	1,573	1,466
縮減累計額	—	▲18	▲125 (※)

(※) 合意済未売却43億円を含む

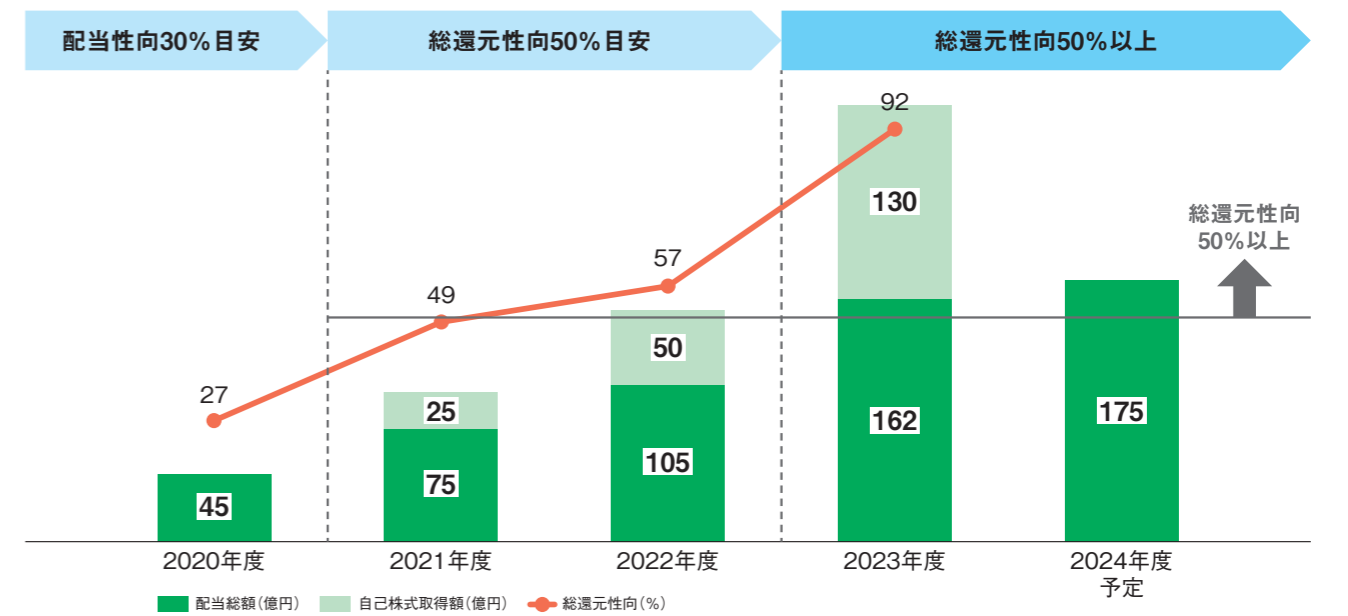
■ 株主還元の実践

株主還元については、「総還元性向50%以上」とする方針のもと、経済環境・業績等を総合的に踏まえたうえで弾力的な還元を実施してまいります。

2023年度については当社設立記念配当を含め総還元性向92%となりました。

2024年度についても1株あたりの年間配当金60円（5円増配）を予定（5月14日発表時点）しており、自己株式の取得を含め、機動的かつ弾力的に高い水準での「株主還元の実践」を実現してまいります。

■ 総還元額と総還元性向



■ 配当の推移

	配当総額	1株あたりの年間配当金	配当性向	還元方針
2020年度	45億円	15円 (※)	27%	配当性向30%目安
2021年度	75億円	25円 (※)	37%	総還元性向50%目安
2022年度	105億円	35円 (※)	38%	総還元性向50%目安
2023年度	162億円	55円 (※) <普通40円+記念15円>	51%	総還元性向50%以上
2024年度(予定)	175億円	60円	53%	総還元性向50%以上

(※) 2020～2023年度の「1株あたりの年間配当金」欄の金額は、1対4の株式分割に伴い、当該株式分割を考慮した1株あたり配当金

■ 自己株式の消却

項目	内容
消却した株式総数	2,000,000株
消却実施日	2024年4月15日
消却後の発行済株式総数	301,362,752株
消却後の自己株式数	9,199,168株

マテリアリティの特定

マテリアリティ

当社グループは、「サステナビリティ経営方針」のもと、社会的価値と経済的価値をともに高める「サステナビリティ経営」を推進しており、地域の社会課題や環境問題の解決に積極的に取り組むことにより、地域社会の発展に貢献するとともに長期持続的な企業価値の向上に努めております。

当社グループのサステナビリティ経営をさらに高いレベルで実践していくため、優先的に取り組む課題としてマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ	対応する社会課題の例
環境の保全	●CO2、気候変動、エネルギー ●資源枯渇、リサイクル ●森林資源、水産資源 ●環境技術、環境保全
少子高齢化	●高齢化 ●少子化 ●人口減少
ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)	●ジェンダー ●ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン ●人権、法の整備、身分証明
ウェルビーイング	●労働 ●健康、医療 ●教育
地域経済の成長	●デジタル、先端技術 ●地域経済、社会の振興 ●景気変動、経済成長 ●金融サービス、責任ある投資 ●観光 ●伝統文化 ●社会インフラ、輸送システム
地域社会の未来の安心	●企業内ガバナンス ●企業の法令遵守 ●情報セキュリティ ●リスク把握、リスクコントロール ●商品安全 ●自然災害 ●レジリエンス ●事業承継 ●住宅政策、街づくり、過疎化 ●パートナーシップ

マテリアリティ特定のプロセス

全体のプロセス

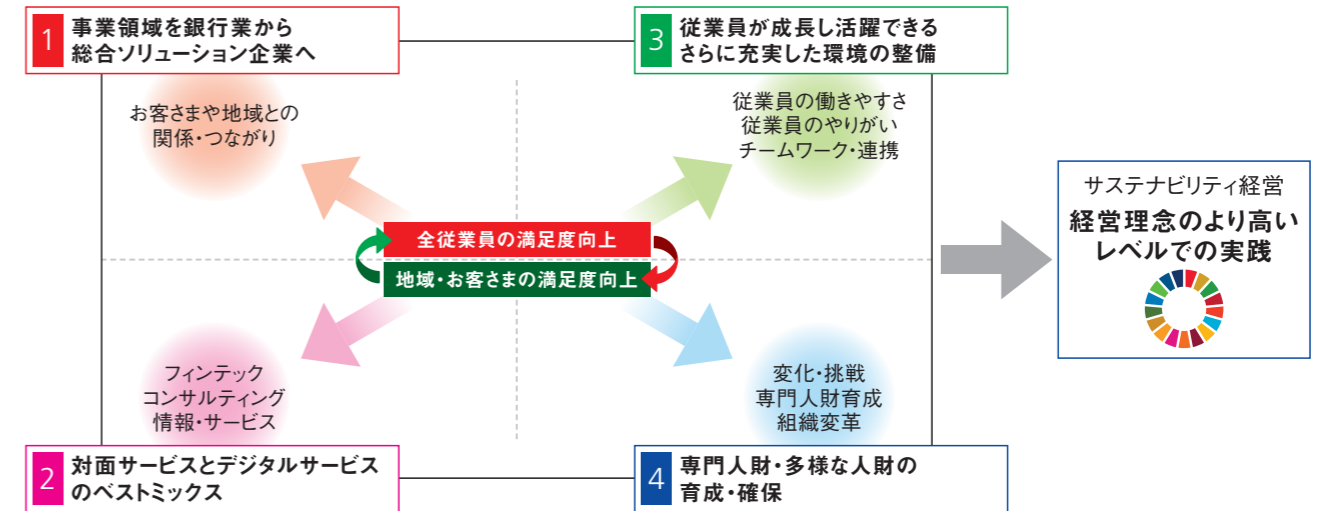


サステナビリティという概念は、領域が広範かつ解釈にも幅があることから、最初から課題を絞るのではなく、多くの考えが出てくるように従業員全員の想いを集めることからスタートしました。

一方で、多くの課題を網羅的にカバーする取り組みは難しいことから、優先的に取り組むべき課題を定める必要があると考え、左記のプロセスを進め、最終的には取締役会において特定しました。

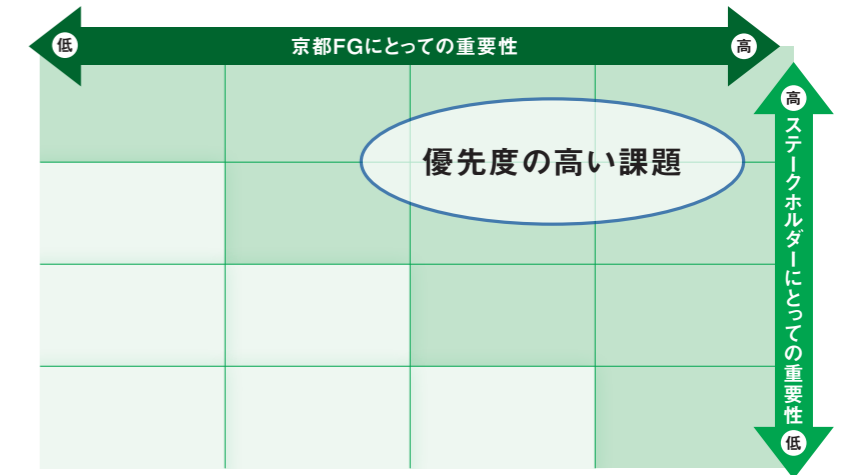
課題の抽出

特定にあたっては、従業員全員が参加する形でありたい姿を検討する「4,000人全員で考える未来ビジョン」により取りまとめた想いを軸として、国際基準・ガイドライン、ESG評価機関等からの要請、当社グループの環境認識や企業理念、成長戦略との整合性などを勘案し、753個の課題を抽出しました。



マトリクス評価

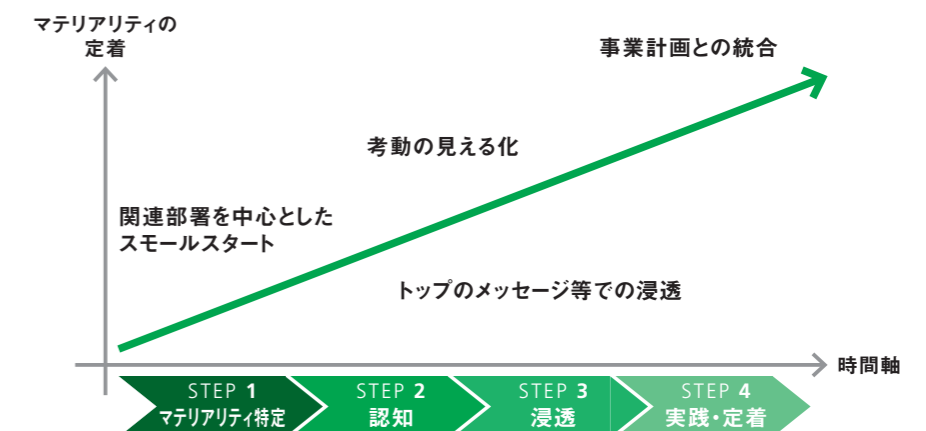
マテリアリティは、基本的に企業と社会との関わりの中で生まれる概念であるため、抽出した課題をESGの 카테고リーに整理したうえで、「当社グループにとっての重要性」と「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの軸で4段階評価を行い、その結果をマトリクス化することで優先度の高い課題を選定しました。



特定・浸透・定着

マトリクス評価により選定した重要課題について、取締役会の機能を補完・補強する「サステナビリティ経営会議」において議論を行い、6つのカテゴリーに集約したうえで、取締役会においてマテリアリティを特定しました。

今後、当社グループでの浸透・定着を図り、経営戦略の策定にも活かしてまいります。



京都FGのサステナビリティ経営について、 大藪社外取締役にお話をお伺いしました



人財戦略部
人財戦略グループ
担当部長代理 **加藤 美希**

東海国立大学機構 岐阜大学副学長
多様性・ジェンダー・人権等担当
大藪 千穂 社外取締役(監査等委員)

サステナビリティ経営統括部
サステナビリティ経営推進グループ
平井 桜子

■現在、大学で取り組まれている研究内容について

平井：大藪取締役は、家計、金融教育、消費者問題の研究者でおられますが、大学では副学長や男女共同参画室長などさまざまな役職に就いておられますね。

大藪：家計調査や家計行動分析を通じ、家計データからライフスタイルを見ることを基本としています。

大学の一般教養（全学共通教育）の講義では経済全体

の話もしますが、アルバイト収入と税金の関係、また、それらが世帯の家計にどう影響を与えているのかなど、家計との関連を話すようにしています。昨今はSDGs(持続可能な開発目標)や持続可能な社会とライフスタイルとの関係についても研究分野を広げています。

■社外取締役として見る京都フィナンシャルグループ

平井：社外取締役として、当社にどのように関わっておられますか？

大藪：特に消費者側の視点から、課題がないか見ています。店舗窓口、ATMやインターネットバンキングなど、銀行の利便性やセキュリティ面についても話します。

加えて、女性人財の育成、とりわけ将来の取締役候補

の育成についても意見を述べるようにしています。大学では男女共同参画室長も務めていますので、「京都フィナンシャルグループに合った女性活躍のかたち」について、今の大学生が何を企業に望み、就職先を探しているかも踏まえ、社外取締役として意見しています。

■持続可能性について

平井：当社も持株会社化に伴い、私の所属する「サステナビリティ経営統括部」を新設する等、社会の変化に応じた経営を目指していますが、企業のサステナビリティ経営に対するお考えをお聞かせください。

大藪：経済的利益を最優先する考え方から、持続可能性を意識した考え方にシフトしていますね。

持続可能性とひとことで言っても、もちろん私たちの生活はさまざまな側面が関係し合っています。例えばSDGsの目標から一つだけを切り離して考えるのではなく、全体の関係性の中から考えるという視点が必要になります。当社にとってのサステナビリティ経営とは、人々にとって使いやすいサービスの提供などを通じて企業価値を上げ、地域社会に貢献することではないでしょうか。ここで難しいのが、定量的に数値化しにくいものをどのように測るのかという点です。「いくら収益が上がった」といった数値はわかりやすいですが、地域貢献をどう測るかは大切なポイントです。

そのためには、「地域に貢献する」とはどういうことをしっかり考え、お客さまや従業員、株主など当社を取り巻く人や環境を含めた地域社会の持続可能性と、自社の持続可能性がうまく折り合っていくことが大事だと思います。



■サステナビリティ経営における京都フィナンシャルグループへの期待

平井：持続的な取り組みが必要と考えていますが、サステナビリティ経営について、当社は社会からどのようなことを期待されているとお考えでしょうか？

大藪：社会の多様性を踏まえた、消費者目線でのきめ細やかな貢献が期待されていると思います。そして、地域のリーディングカンパニーとして、どのように地域に貢献できるか、何を目指していくのかを示すと良いと思います。

平井：ここまでは地域社会に対する観点からお話いただきましたが、従業員に対してはどうでしょうか？

大藪：例えば、男性従業員の育休について、京都銀行では100%取得しているようですね。この点は早くから取り組まれていて良いことだと思います。これからは、男性従業員が育休を取得するのは当たり前となり、何日取得しているのかといった期間が重要視されてくると思います。

女性従業員にとっても、育休制度は浸透していますが、育休から戻ってきてからなど、いわゆる「小1の壁」の問題もあり、子育てのサポートは段階的に必要ですね。すでに取り組まれていますが、育休取得者の後任の配置等、安心して育休を取得できる環境の整備も大事です。



■マテリアリティの特定について

平井：マテリアリティ特定にあたるプロセスと、今後の展開についてどのようにお考えですか？

大藪：今回特定したマテリアリティは、従業員の意見がしっかりと含まれていますね。良い内容だと思います。

「ウェルビーイング」は、学会などでも話題に上がることが多く、会社・従業員・地域の「健康」という大きなテーマも含まれており、今後も重要なキーワードになってくると思います。「地域社会の未来の安心」につ



いては、本業に近い事業承継といった地域のことも想定されていますね。

今後は時間の経過とともに起こる変化にどう迅速に対応していくかがポイントとなります。数年ごとの見直しにあたっては、一番大事な「安心」や「企業理念」は不変なものとし、あとはプラスアルファで臨機応変に変えていくのが大事だと思います。京都フィナンシャルグループとして、地域経済の成長は外せないものだと思いますが、経済成長の中でも骨子となる要素の重要度は意識しておきたいですね。岐阜大学でも中期目標・中期計画を作っていますが、それぞれの学部で、なぜできなかったかの振り返りを重視しています。

昨今、物的な豊かさが増すにつれ、コミュニケーションの仕方や価値観が変わったように感じます。取り組みにあたっては、一般的な消費動向調査なども見ながら検討していく必要があると思います。

例えば、Z世代の消費行動ひとつ取っても、近くにいるリアルな人の言葉以上にSNSで収集した情報が彼らには響くことがあります。銀行にはあらゆる世代のお客さまがいらっしゃるの、多様な考え方を踏まえたサービスの提供が求められますね。

■ダイバーシティ推進について

加藤：当社グループでは、女性の活躍推進に注力しており、15年以上前から両立支援とキャリアアップに取り組んでいます。特に両立支援について、育児休業の取得可能期間を法定以上としており、保育料等の費用を補助する制度があります。また、この4月からは短時間勤務制度もさらに拡充しており、力を入れて取り組んでおりますが、そのあたりはどのように見ておられますか？

大藪：両立支援とキャリアアップに力を入れて取り組んでいることなど、ダイバーシティを推進している点は評価できると思います。短時間勤務も小学校3年生まで取得でき、先ほどの「小1の壁」問題へも対応されていますね。あえて言うと、保育料の補助は良いことですが、より働きやすい職場環境づくりに向けて、金銭面以外のサポートも必要だと思いますが、実際に子育てしている従業員さんにも実情を聞いていますか。

加藤：子育てをしている方に限定しているわけではありませんが、女性の従業員に手を挙げてもらって、女性従業員がもっと活躍していくための課題を抽出し、その解決のための企画を考えるというチームが動いています。

大藪：男女両者の従業員の声を聴きたいですね。新卒採用では約半分は女性の方がおられますが、女性従業員の昇格意欲はどうですか。

加藤：「上位職を目指して活躍したい」「活躍領域をさらに広げたい」という想いを持っている女性従業員はたくさんいます。ただ、ライフイベントを迎え、「今は子育てを優先したい」など、おかれている状況で考えが変わることがあると感じています。



そのようなこともあり、女性従業員の意欲向上に向けた取り組みや育休中の従業員向けの講座を積極的に行っているところです。研修・講座の中で子育て経験のある先輩従業員と話し、疑問や悩みを解消する機会を設けています。

大藪：困っていることや悩みを相談できる機会を設けているのはいいことですね。

また、取締役の構成比率において女性を過半数にするためには、今後は社内からも多く育てたいですね。主任まで昇格される方は相当数いるので、より上位職を目指してもらうためには、何が彼女たちを阻んでいるのかを

理解し、解消していくことが役立つと思います。いきなり女性管理職比率を引き上げようとするのではなく、多様なロールモデルをつくり、かつ周囲がサポートする体制を整えていけば、自ずと比率も上がってくるでしょう。私も副学長になったときには、前副学長（女性）や周りの先生方にたくさんサポートしていただきました。

最後に、大学人の立場からお伝えすると、今の大学生は、金銭面も大事ですが、ワークライフバランスの充実や、女性管理職比率などにも注目しています。自らがその会社でどれだけ活躍できるか、働き方は希望と合っているかを重視しているようです。

■「I Love KyotoFG」のために大切なこと

平井：当社がより一層、地域・お客さま・従業員の信認を得るために大切なことはなんですか？

大藪：お客さまも従業員も、当社を取り巻く方達が、京都フィナンシャルグループを「好き」であるということが大切だと思います。例えば従業員の高いエンゲージメントは、倫理的行動につながり、マテリアリティに対する社内の取り組みも進むと思います。この原点をしっかり押さえておくことは大切です。

私自身、30年間岐阜大学に在籍するのは、岐阜大学が好きで、居心地が良いからだと思います。それが働く一番の原動力です。誰も、働く会社ももし自分にとって優しくなく、声が届かず、守ってくれない存在となれば、居心地が悪いわけです。もっともっと、従業員に好きになってもらえる会社にしていきましょう。そして従業員

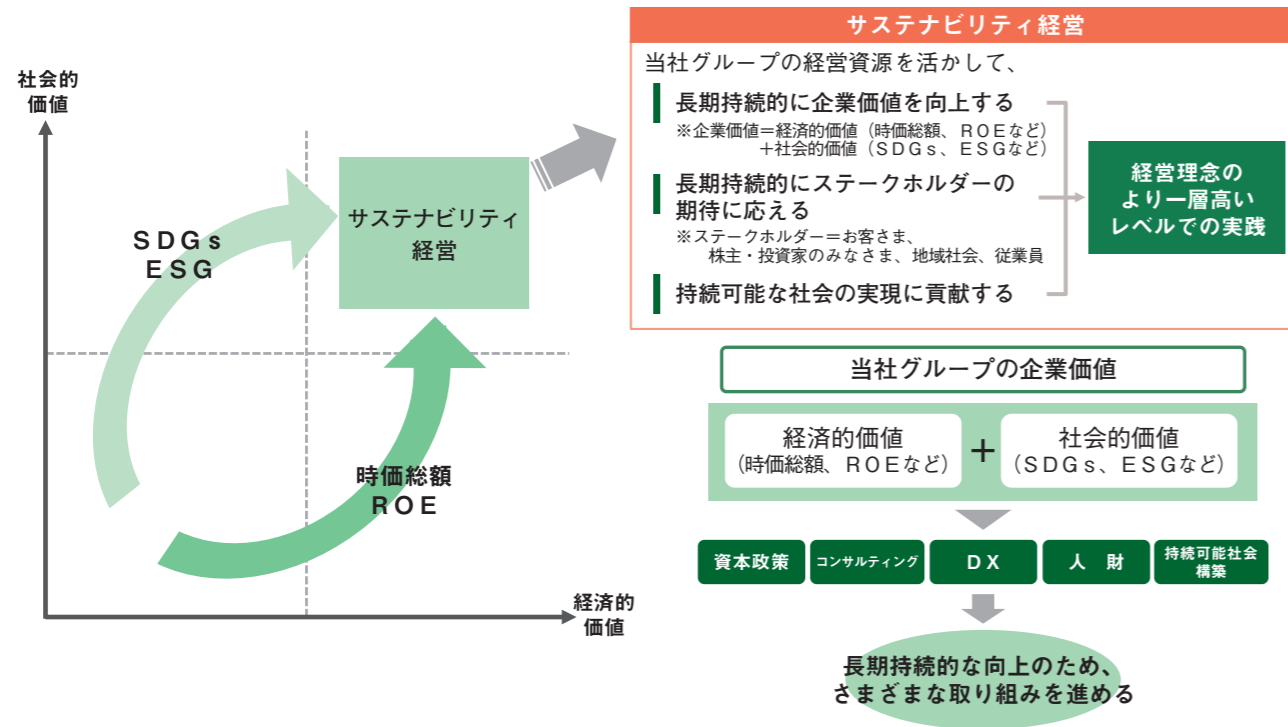
も会社に対して、地域社会に対して「謙虚」であることが大事です。

私は以前から、京都フィナンシャルグループに対して、「まじめ、丁寧、信頼できる」というイメージを持っています。これらは「謙虚さ」から生み出されたものだと思います。例えば、オリンピック選手はインタビューで「今、自分がここにいるのは周りの協力があってこそ」と感謝から述べる方が多くいます。この視点は企業にとっても同じく重要で、謙虚な姿勢を持ち続けることで、京都フィナンシャルグループはこれからも愛される企業として、お客さまに「安心して任せられる」と言ってもらえると思います。社外取締役の立場として、今後も誠実に努めたいと思います。

サステナビリティ経営の実践

当社グループは、「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



サステナビリティに関するガバナンス態勢

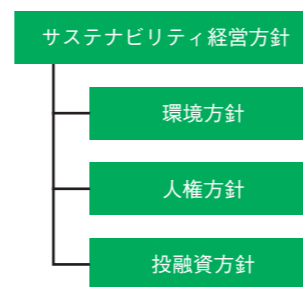
当社グループは、「サステナビリティ経営方針」のもと、事業活動における環境に配慮した「環境方針」、人権に配慮した「人権方針」、事業活動の中核である投融資に関する「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」などを定めております。

サステナビリティ経営の実践に向けて、分野横断的かつ中長期的な取り組みが必要となる諸課題について議論し、課題解決のための具体的な取り組みを検討する「サステナビリティ経営会議」を設置し、取締役会の機能を補完・補強しております。

また、サステナビリティ経営会議での審議事項は定期的または必要に応じて随時、取締役会に報告することとしております。

2023年度（2023年10月～2024年3月）については3回開催しました。

主な議題	議論を受けての対応
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について	自己株式（130億円）の取得（2023年11月～2024年2月） 株式分割（2024年1月）、自己株式の消却（2024年4月）
気候変動分野における取り組みについて	カーボンフリー電力の導入（2024年2月）、EVバイクの導入（2024年2月） Scope3算定開始（P.28）
「マテリアリティ（重点課題）」の検討について	6つのマテリアリティの特定（P.17）



地域・お客さまのサステナビリティの実現に向けて

SDGsという言葉は十分に浸透していますが、いざ取り組もうとすると、「言葉は知っているが、何をすればよいかかわからない」、「事業価値の向上にどうつながるかわからない」というお客さまも少なくありません。

当社グループでは、入り口の「現状把握」から「計画策定」、「実践」までの一貫したコンサルティングを提供するとともに、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ます。

また、サステナブル社会の実現に向けた取り組みは、地域社会・サプライチェーン全体で取り組む段階になっております。地域に密着する企業グループとして、より多くのお客さまとともに取り組むことができるよう、地域企業と連携したイベント開催や、利用しやすい商品・サービスの開発・提供に取り組んでおります。

民間連携の取り組み

民間連携では、2021年12月の島津製作所様に続き、2023年11月にSCREENホールディングス様と「持続可能な社会の実現に向けた包括連携協定」を締結し、地域の持続可能な社会の実現に向けた取り組みを連携して進めております。2024年3月に、前記2社にローム様と当社グループの京都総研コンサルティングが加わった4社が講演する当社主催の「中小企業のためのサステナビリティ経営実践セミナー」を開催しました。

サプライヤーならびに当社グループの取引先を対象とすることで、地域におけるサステナビリティ経営の浸透を図っております。

地域に影響のある企業と協力することで、地域におけるサステナビリティ経営の浸透の効果は上がるものと考えており、今後もこのような取り組みを継続してまいります。

官民連携の取り組み

脱炭素関連技術を活かしたまちづくりを推進する「ZET-Valley」形成に関する協定を締結している京都銀行、京都府、向日市、西日本旅客鉄道株式会社の4団体が運営する実行委員会が主催して、「ZET SUMMIT」を開催しました。

「ZET SUMMIT」では、国内外の脱炭素テクノロジー関連スタートアップ企業との協業、まちづくり・地域産業への技術実装をテーマに、産学公の関係者が一堂に会し、新たな交流と共創が生まれる場を提供しました。

京銀サステナビリティ・リンク・ローン

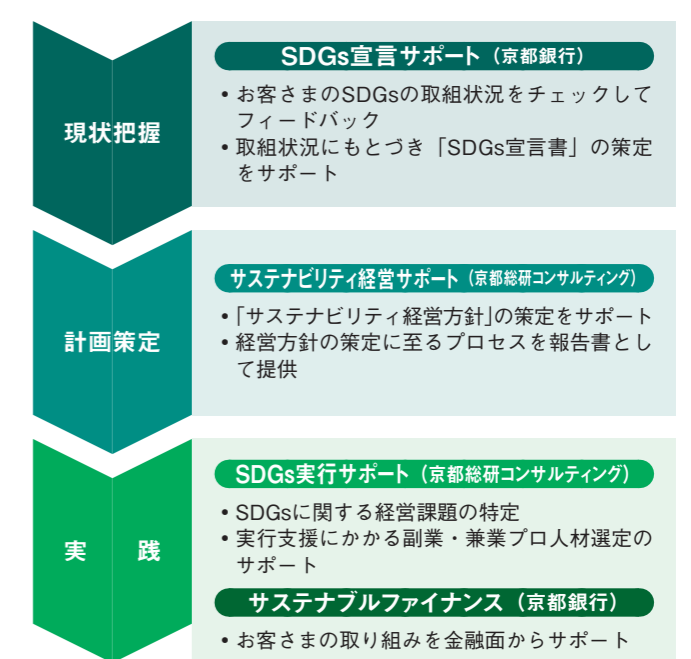
～Seven Targets～

2024年4月から新たに京銀サステナビリティ・リンク・ローン「Seven Targets」の取扱いを開始しました。

この商品の特徴としては、選択できるSPTs^(※)を脱炭素以外にも広げて7つにしたこと、フレームワークを国際基準に適合させたことから第三者機関からの個別評価を不要としたことにあります。

お客さまが取り組みやすい仕組みとなっており、地域におけるサステナビリティ経営の浸透を進めてまいります。

サステナビリティ経営のサポート体制



「ZET SUMMIT」のチラシ



SPTs(目標)

SPT1	中小企業向けSBTの取得
SPT2	再エネ100宣言RE Actionへの参加
SPT3	健康経営優良法人の認定
SPT4	DX認定の取得
SPT5	トライくるみん／くるみん／プラチナくるみん認定の取得
SPT6	えるぼし／プラチナえるぼし認定の取得
SPT7	もにす認定の取得

(※) サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット
…お客さまの取り組みの達成状況を測る目標

地域社会や環境に配慮した取り組み

地域社会や環境に配慮した事業活動を行うことは、企業にとって必須となっております。当社グループは以前から、省エネ活動や廃棄物削減などに取り組むとともに、森林整備など生物多様性に配慮した活動などにも取り組んでおります。

また、これまでの中小企業支援で培ってきた伴走支援のノウハウを活用した取り組みとして、ファンド投資による地域活性化なども行っております。

リサイクルトイレトペーパーの寄贈

社内の廃棄文書類を再生利用したトイレトペーパーを京都府・滋賀県の小学校・中学校・特別支援学校に寄贈しています。

この取り組みは、京都銀行創立60周年記念事業の一環として2001年に開始しております。2024年4月には、776校に対し、約14万巻のトイレトペーパーを寄贈しました。

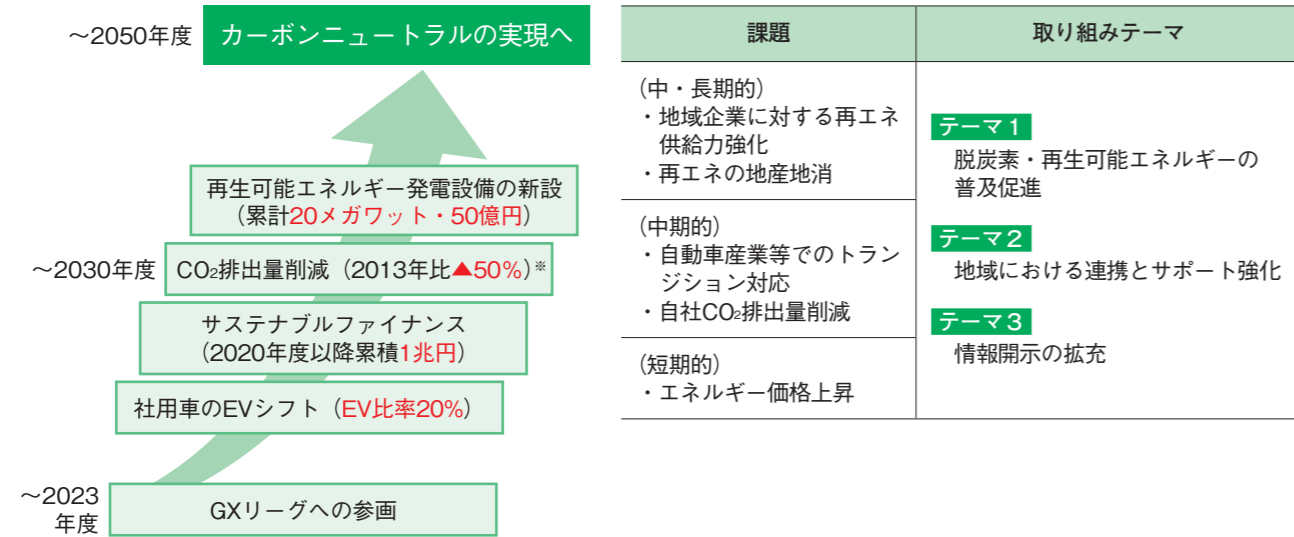


カーボンニュートラル社会の実現にむけて

カーボンニュートラルに代表される、脱炭素社会の実現は、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。

当社グループは、脱炭素社会の実現とともに、企業価値を向上させるグリーン成長に取り組んでおります。

グリーン成長を通じた企業価値向上



※Scope1、2が対象

事業活動における脱炭素の取り組み

当社グループの事業活動により排出する温室効果ガスを削減する取り組みとして、以前から省エネ設備への更新や再生可能エネルギー発電設備の導入、省エネ活動等を実践してきました。CO₂排出量削減目標として、「2030年度に2013年度対比で50%削減」を掲げて取り組んでおり、2024年2月から京都銀行本店等大規模拠点5か所では京都府内において発電された太陽光由来の電力への切り替えを行いました。

また、2024年3月には、EVバイク50台を導入しガソリン二輪車との入替を行いました。

これらの取り組みにより、2024年度には50%削減目標を前倒しで達成する見込みになりますが、引き続きカーボンニュートラル社会の実現に向けた具体的な取り組みを推進してまいります。

TCFD提言にもとづく開示

当社グループは、「環境の保全」をマテリアリティ（P.17）の1つに特定しており、気候変動への対応に取り組んでおります。

2021年10月に京都銀行グループとして賛同を表明した「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言の趣旨に沿った情報開示を継続しております。

ガバナンス

「サステナビリティに関するガバナンス態勢」（P.23）をご参照ください。

戦略

＜リスクと機会＞

気候変動は社会・経済活動に与える影響が大きく、事業活動に大きな影響を与える可能性があると考えております。当社グループは、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、影響を分析した結果、お客様の資産と事業および当社グループの資産と事業への影響を認識しました。一方、お客様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、当社グループ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	お客様資産の罹災	担保価値毀損・お客様の業績悪化	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
			当社グループ資産の罹災	当社グループ事業中断	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	お客様の業績悪化	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提言にもとづく、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、当社グループ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	移行シナリオにもとづき、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、債務者区分の遷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58億円	発生し得る追加信用コスト：累計66～103億円

＜炭素関連資産＞

気候変動の影響を受けやすいと考えられる業種として、「エネルギー」、「運輸」、「素材・建築物」、「農業・食料・林産物」の4産業グループを認識し、これらに対する貸出金を特定しております。

	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物
割合*	1.9%	5.8%	18.0%	3.4%

※4産業グループに対する貸出金残高の京都銀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、当社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として認識しており、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おります。

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」に努めております。

指標と目標

気候変動に関する長期目標として、「2050年度までにカーボンニュートラル」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

当社グループにおける「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。

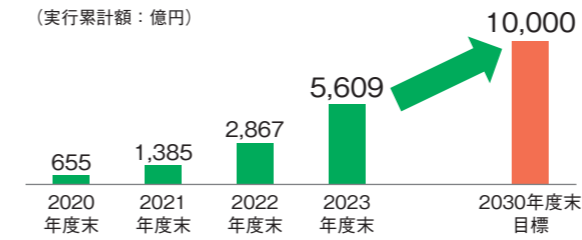
国際的な枠組みに沿ったグリーンファイナンス・サステナブルファイナンスに加えて、中小企業が利用しやすい「サステナビリティ・リンク・ローン（京都版）」や「京銀サステナビリティ・リンク・ローン～Seven Targets～」などの融資制度・商品を導入し、資金面からサステナビリティ社会の実現に向けた取り組みを支援しております。

当社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

省エネ設備への切り替えや節電などに引き続き取り組むとともに、2024年2月に、京都銀行本店をはじめとする本部5拠点で使用する電力を、京都府内で発電された再生可能エネルギー由来のカーボンフリー電力に切り替えており、引き続き目標の前倒し達成やカーボンニュートラル社会の実現に向けた具体的取り組みの検討を進めてまいります。

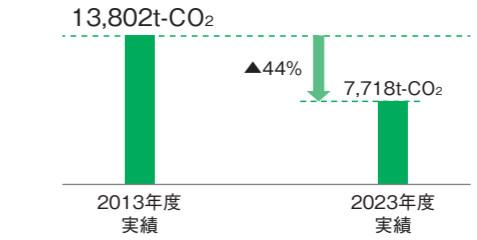
【サステナブルファイナンス目標】

2030年度までに1兆円のファイナンスを実行する



【CO₂排出量削減目標（対象：Scope1,2）】

2030年度までに2013年度対比50%削減する



GHGプロトコルにもとづく温室効果ガス排出量算定について

当社グループは、事業活動に起因する温室効果ガス排出量の計測範囲の拡大に取り組んでおり、2024年4月に株式会社NTTデータが提供する温室効果ガス排出量算定ツール「C-Turtle® FE」を導入し、GHGプロトコル^(※)にもとづく排出量算定を行っております。当社グループのエネルギー利用に伴うScope1（燃料燃焼、生産プロセスからの直接排出）とScope2（電気、熱・蒸気使用に伴う間接排出）については、さらなる省エネルギーの推進や、再生可能エネルギーの導入等により削減に努めてまいります。また、今回初めて算定したScope3カテゴリー1（購入した製品・サービス）、カテゴリー2（資本財）については、サプライヤー別排出原単位にもとづく総排出量配分方式により算定することで、取引先の削減努力を取り込んだ算定を行っております。今後は取引先と協力した脱炭素の取り組みを進め、高いサプライヤーエンゲージメントを発揮することで、社会全体のネットゼロ達成に貢献してまいります。

(※) GHGプロトコル…温室効果ガス排出量の算定・報告をする際に用いられる国際的な基準

■当社グループの温室効果ガス排出量

算定項目	内容	算定結果 (t-CO ₂)	割合 (%)
Scope1	ガス・ガソリン使用による排出	1,511	0.02
Scope2	電気使用による排出	6,207	0.07
Scope3		8,624,218	99.91
カテゴリー1	購入した製品・サービス	13,061	0.15
カテゴリー2	取得した資本財	5,135	0.06
カテゴリー4	輸送、配送（上流）	カテゴリー1に含む	—
カテゴリー6	出張	941	0.01
カテゴリー7	雇用者の通勤	1,904	0.02
カテゴリー8	自社が賃借するリース資産の操業に伴う排出	Scope1・2に含む	—
カテゴリー9	輸送、配送（下流）	カテゴリー1に含む	—
カテゴリー10・11・12	販売した製品の加工・使用・廃棄による排出	該当なし	—
カテゴリー14	フランチャイズ加盟店による排出	該当なし	—
カテゴリー15	投融資	8,603,177	99.67

※Scope1,2については当社グループ全体の排出量を算定しております。
 カテゴリー1,2,6,7,15については当社および京都銀行を対象に算定しております。
 カテゴリー15について、上場株式と社債、事業性融資、プロジェクトファイナンスを対象に算定しております。
 なお、対象に対する算定結果のカバー率は残高ベースで94.1%となっております。
 カテゴリー3,5,13は算定していません。

■Scope3 カテゴリー15 (Financed Emissions)

温室効果ガス総排出量の大部分を占めるScope3カテゴリー15（投融資先の温室効果ガス排出量）の算定が、気候変動における機会とリスクを捉えていく重要なものであるという認識のもと、優先的に取り組むこととし、PCAFスタンダードの計測手法にもとづき国内事業法人向けの投融資を対象に算定を行いました。

Scope3カテゴリー15の算定においては、投融資先の財務データ等から推計するトップダウン方式と、投融資先の実排出量にもとづいて算定するボトムアップ方式の2つの手法がありますが、PCAFスタンダードにおいて重要視されているデータクオリティの向上のためには、ボトムアップ方式での算定割合を増やすことが必要だと認識しております。今回、「C-Turtle® FE」を活用することで、2つの手法を併用してより実態に則した排出量を算定するとともに、お客さまの削減努力が可視化できる算定を行いました。この算定結果も参考に、お客さまの排出量算定と削減を進め、地域全体での脱炭素を実現することが地域金融機関に求められている役割と認識し、今後もお客さまへの温室効果ガス排出量算定支援ツールの提供や算定後の削減支援に取り組んでまいります。

(※) PCAFスタンダード…金融機関が投融資先の温室効果ガス排出量を計測・報告する際に活用する国際的な基準

■業種別のカテゴリー15算定結果

業種	業種	排出量 (t-CO ₂)	炭素強度 (t-CO ₂ /百万円)	データ・クオリティ・スコア (DS) 加重平均
エネルギー	石油およびガス	147,193	2.08	2.34
	石炭	—	—	—
	電力ユーティリティ	585,997	17.7	2.51
運輸	航空貨物	4,438	2.45	3.79
	旅客空輸	41,013	7.16	1.01
	海上輸送	57,093	11.8	1.07
	鉄道輸送	32,028	2.06	1.70
	トラックサービス	242,278	3.53	3.74
	自動車および部品	171,090	1.21	1.96
素材・建築物	金属・鉱業	476,527	6.19	2.75
	化学	545,295	4.33	2.72
	建築資材	147,331	8.92	2.97
	資本財	2,422,466	2.65	2.51
	不動産管理・開発	81,617	0.88	2.94
農業・食料・林産物	飲料	24,500	3.59	3.87
	農業	44,879	5.02	3.84
	加工食品・加工肉	314,358	3.92	3.62
	製紙・林業製品	146,066	3.70	3.15
その他		3,119,008	1.98	2.76
総計		8,603,177	—	2.67

※当社グループの2023年3月末時点の投融資残高にもとづき算定しております。

算定式

$$\text{排出量} = \sum \left[\text{投融資先の温室効果ガス排出量} \times \text{AF (当社グループの投融資残高/投融資先の資金の調達額)} \right]$$

$$\text{炭素強度} = \frac{\sum \left[\text{投融資先の温室効果ガス排出量} \right]}{\sum \left[\text{投融資先の売上高} \right]}$$

<排出量の算定方法>

トップダウン方式：
環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.3」にもとづき排出量を算定

ボトムアップ方式：
投融資先の開示している温室効果ガス排出量等（1次データ）にもとづき算定

<データ・クオリティ・スコア (DS)>

算定にあたり準拠したPCAFスタンダードでは、推定排出量の品質を評価するためのデータ・クオリティ・スコアを下表のとおり定めております。

信頼性	DS	排出量算定手法	排出量の種類
高	スコア1	対象企業・プロジェクトが報告した排出量（第三者認証あり）	報告ベースの排出量
	スコア2	対象企業・プロジェクトが報告した排出量（第三者認証なし）	
中	スコア3	対象企業のエネルギー消費量×排出原単位	活動指標にもとづく推定排出量
	スコア4	対象企業の生産量×排出原単位	
	スコア5	対象企業の収益×当該セクターの収益あたりの排出量	
低	スコア5	投融資残高×当該セクターの資産あたりの排出量	財務指標にもとづく推定排出量
	スコア5	投融資残高×当該セクターの収益あたりの排出量×当該セクターの資産回転率	

|| お客さまとのコミュニケーション

当社グループでは、お客さまの声を業務の改善や商品・サービスの見直しに活かしています。
 お客さまとの対応の中でのお申し出、お客さまサービス室への電話、店頭に設置している「お客さまの声ハガキ」等を通じて寄せられるご意見やご要望は、社内システムにより関係部署に情報がすみやかに展開されるとともに、データ化することにより傾向なども分析し改善に役立てています。
 また、期間を定めて「アンケート調査」も実施し、潜在化しているお客さまの声もお聞きするように努めております。

|| 地域社会とのコミュニケーション

■地域の文化・スポーツ振興

祇園祭のボランティア
 日本三大祭りの一つで、京都の夏の風物詩の一つに「祇園祭」があります。
 9世紀から続く伝統のある行事で、祭りのメインでもある山鉦巡行には1988年から曳き手ボランティアとして参加しております。



美術研究支援
 若手芸術家を支援する「美術研究支援制度」により、京都市立芸術大学の学生が制作した美術品を購入しております。創立60周年の2001年から始めており、これまでの購入累計は181作品になりました。

地元プロスポーツチームの応援
 地元京都に本拠地を置くプロスポーツである、サッカーの「京都サンガF.C.」のトップスポンサー、バスケットボールの「京都ハンナリーズ」のメジャーパートナーとして応援をしています。

■金融経済教育

金融教育チーム
 金融教育機関の認定講師資格を有する従業員を中心とした金融教育チームを設置し、資産運用フェアや金融経済教育のイベントの企画のほか、営業店が地域の学校等に向けて行う金融経済教育のサポートを実施しております。また、金融経済に関する提供プログラムの拡充も行っており、金融経済教育のさらなる普及・推進に取り組んでおります。

職域・顧客向け資産形成セミナー
 主に京都銀行の取引先の経営者ならびに従業員向けに職域セミナーを開催し、2023年度は全店で1,188回の開催で10,152名の方に参加いただきました。また、個人のお客さま向けのWEBセミナーでは、2023年度は54回の開催で3,008名の方に参加いただいております。
 今後も、地域の多くのみなさまの金融リテラシー向上に貢献できるよう続けてまいります。

「わくわく WORK LAND」
 京都市の学習プログラム「わくわく WORK LAND」に2007年から参画、主に小学5年生を対象に銀行業務を体験してもらっています。
 2023年度は、京都市内の小学校81校757名が参加しております。

「エコノミクス甲子園」
 全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」の京都大会を2016年から主催しております。
 2023年度は、京都府内の高校13チーム26名が参加し、洛南高校のチームが優勝しました。

<資産形成セミナーの開催状況> (2023年度)

内容	実施回数	参加人数
職域・顧客向けセミナー	1,188回	10,152名
個人顧客向けWEBセミナー	54回	3,008名

- 未来につながる金融教育の場 (2023年度の実績)**
- (1)京都先端科学大学において、全15回にわたる特別講座「京都のビジネス (実践地域金融)」を実施しました。大学生に対し、金融の幅広い分野の知識やノウハウを講義しております。
 - (2)夏休み小学生向け金融教育セミナーを開催しました。小学校高学年の児童と保護者の計37名が参加し、世界のお金や為替について楽しく学んでもらいました。
 - (3)洛南高等学校附属小学校5年生約90名に対し、金融経済教室を実施しました。子どもたちにお金の歴史や銀行の役割等について学んでもらうことを目的に2014年度から開催しております。

|| 株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、持続的な成長と企業価値の向上のため、株主・投資家のみなさまとの対話の機会を重視しており、機関投資家向け会社説明会や国内外の株主・投資家のみなさまとの面談を積極的に実施するなど、IR活動の充実に努めています。

2023年度は、従来から開催している決算説明会、個人向けIR以外にカンファレンスに参加したり、海外IRの強化、スモールミーティング (1on1) を増やすなどの取り組みを進めてまいりました。

近年、海外の株主・機関投資家との面談が増えてきており、情報の英文開示にも積極的に取り組んでいます。

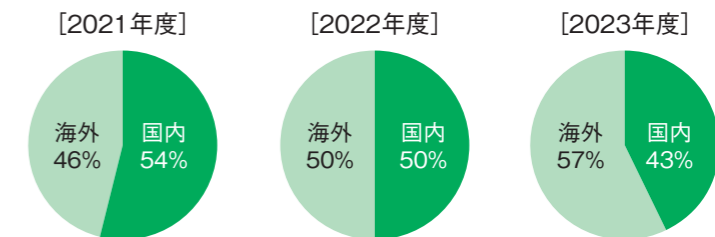
株主・投資家のみなさまとの対話には、代表取締役社長、サステナビリティ経営統括部長 (担当役員) をはじめ担当者が対応しております。

また、対話の場でいただいたご意見等については、適時適切に取締役会へ報告を行い、各種施策の参考にしてまいります。

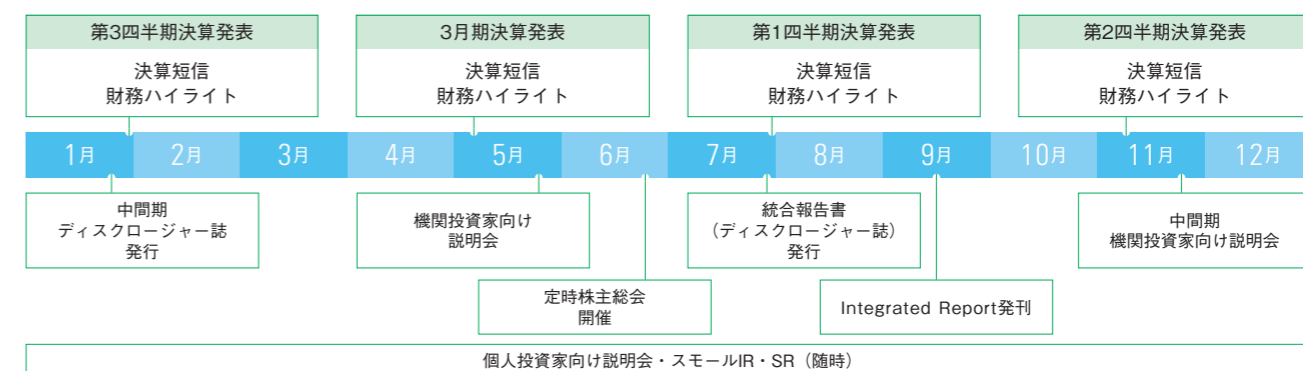
<株主・投資家との対話実施状況>

内容	2021年度	2022年度	2023年度
決算説明会 (2Q、本決算)	各1回	各1回	各1回
海外IR	—	1回	2回
国内外投資家向けカンファレンス参加	—	—	2回
スモール (1on1) IR・SR	50社	72社	162社
個人向けIR	1回	1回	1回

<面談を実施した株主・機関投資家の国内・海外の内訳>



■年間スケジュール



|| 従業員とのコミュニケーション

当社グループでは、従業員を企業価値向上の源泉である財産 (人財) と捉え、従業員の多様な働き方や働きがい、それに見合った処遇を確保しつつ個々人が成長できるよう取り組んでいます。

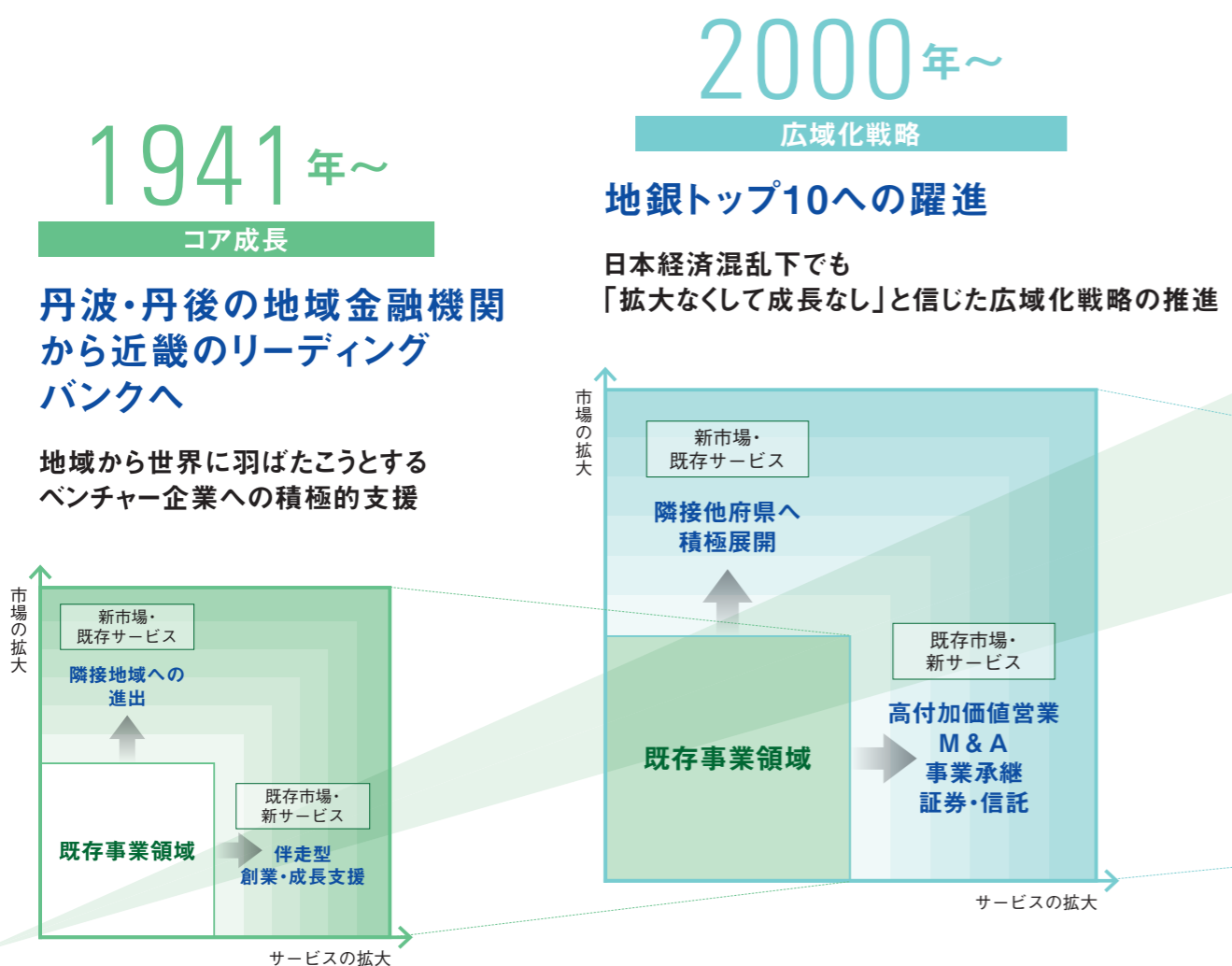
その取り組みの一環として、営業店・本部各部・グループ会社への公募に手を挙げる「キャリア・チャレンジ制度」、希望する本部各部やグループ会社の業務を体験して理解を深める「社内インターンシップ」、本部各部とグループ会社の業務内容を知り担当者や交流できる合同企業説明会「ジョブ・キャリアフォーラム」などを実施しています。

従業員のエンゲージメントを測る取り組みとして「エンゲージメントサーベイ」および「パルスサーベイ」を実施しています。これらの結果も参考に、上司と部下による「1on1ミーティング」を行いコミュニケーションの活性化に努め、従業員エンゲージメントのさらなる向上を図ってまいります。

これまでのあゆみと成長モデル ～当社グループの特長～

当社グループは前身の京都銀行創立以来、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、時代とともに変化の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「新たなフィールドへの挑戦の基盤」としております。



1941年～

コア成長

丹波・丹後の地域金融機関から近畿のリーディングバンクへ

地域から世界に羽ばたこうとするベンチャー企業への積極的支援

2000年～

広域化戦略

地銀トップ10への躍進

日本経済混乱下でも「拡大なくして成長なし」と信じた広域化戦略の推進

2020年～

フェーズチェンジ

総合金融ソリューション業への変貌

地域やお客さまに対する未来志向の「おもい」を再確認

2023年～

総合ソリューション企業への変革

新たなステージへ

ベンチャー企業への積極的な支援

京都銀行は、京都の財界などからの強い要請に応える格好で、京都市に本店を移し京都市内へ進出しました。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。

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、一部では内部人材を派遣し、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。

積極的な創業・成長支援を行ってきた企業の中には、後に世界的な大企業へ成長した企業も数多くあり、そうした「京都企業」の保有株式が当社グループの政策保有株式の大部分を占めるに至っております。また、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社グループ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社グループ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高度化を図り、積極的に行っております。

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社グループは、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、規模拡大とともに広域にわたる顧客基盤を獲得しました。

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総合金融ソリューション企業としての「サービスの拡大」にも取り組んでまいりました。具体的には、2000年代前半のM&A業務の開始や2000年代後半の事業承継業務の開始、2016年の創業・成長支援に関する独自ファンド「京銀輝く未来応援ファンド」の立ち上げ、2017年の京銀証券の営業開始、2018年の信託業務への銀行本体参入など、ソリューションビジネスを地道に展開することで、高付加価値営業体制を築いております。

この創業成長支援の伝統や広域基盤、高付加価値営業体制などの特長を、持株会社体制への移行を通じて一層強化・連携させることで、「金融」という縛りを外した「総合ソリューション企業」としての価値創造を目指してまいります。

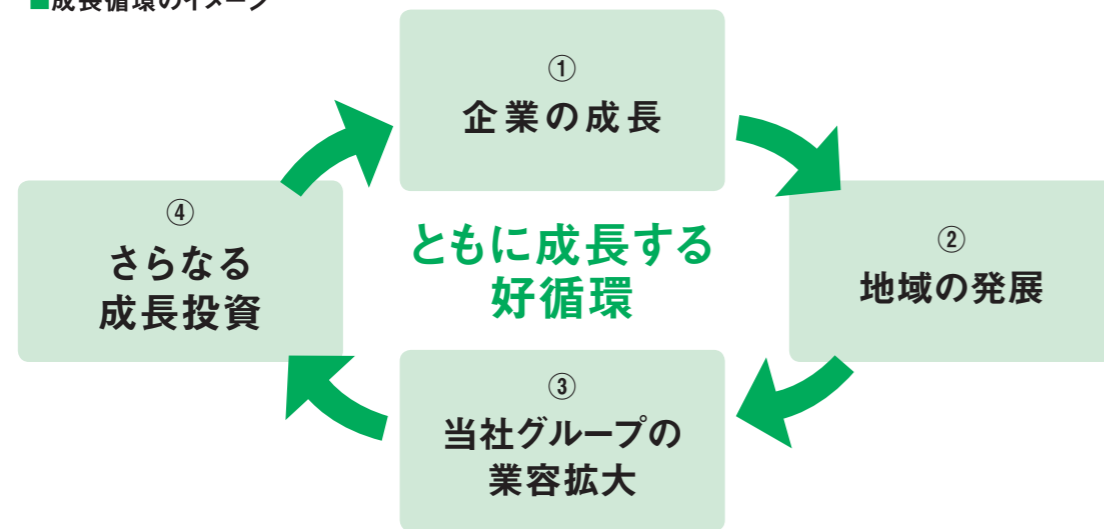
創業・成長支援で培った基盤

当社グループは、京都市内では後発銀行であったため、都市銀行をはじめ、地方銀行、信用金庫が既に営業基盤を形成している不利な状況下で、顧客基盤の開拓に取り組むこととなりました。

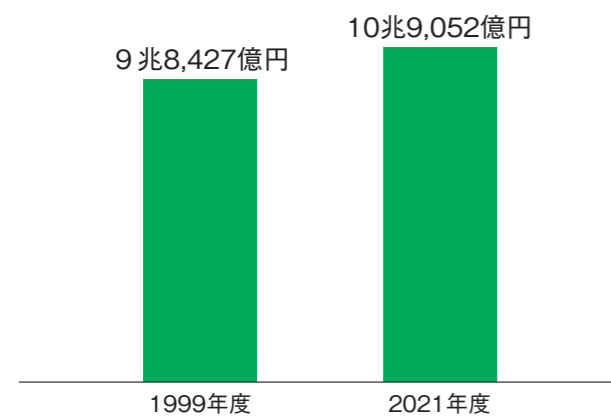
そのため、地域企業に対して金融面での支援を丁寧かつ積極的に行うことで、新たな市場での地位の確立に取り組んでいました。その中で、当時京都において勃興したベンチャー企業に対しては、金融面での支援にとどまらず、内部人材の派遣まで行い、ともに成長することで緊密な関係を構築するとともに、伴走支援に関するさまざまなノウハウと実績を蓄積することができております。この伴走支援に関するノウハウと実績は、当社グループの伝統として根付いており、今も地域の社会・お客さまのニーズに応える際の基盤となっております。

創業・成長支援が地域企業の成長の一助となり ①、地域企業の成長が地域社会の発展をもたらす ②、地域社会の成長が当社グループの成長となり ③、さらなる当社グループの成長投資につながる ④、という好循環を生み出しており、この好循環によるビジネスモデルは、当社グループの根幹をなしております。

成長循環のイメージ

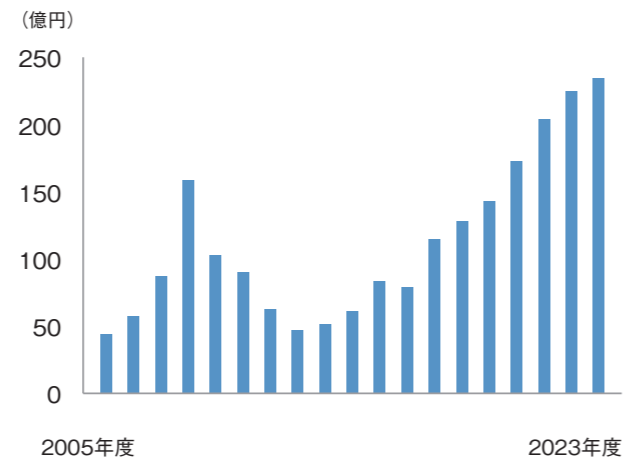


京都府内総生産



出所：京都府「府内総生産勘定（生産側及び支出側）」

政策投資株式配当収入



広域化戦略で培った基盤

2000年以降、「広域型地方銀行」を標榜し、展開した広域化戦略の結果、近畿2府3県、愛知県、東京都の広域ネットワークを単独で築くこととなりました。この広域ネットワークにより、当社グループは、さまざまな地域特性を持つ顧客基盤を有することとなり、お客さま同士をつなぐビジネスマッチングやM&Aなどのサービス提供の源泉となっております。

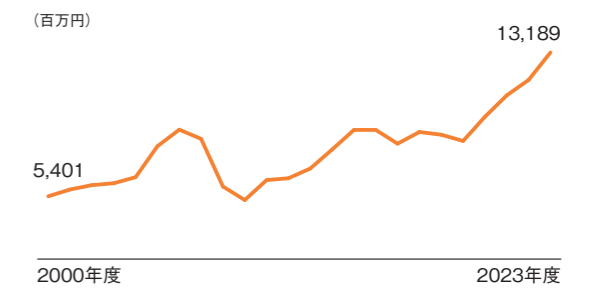
また、お客さまのさまざまな課題解決ニーズに対するソリューション提供の取り組みは、既存サービスに捉われることなく、必要とされるサービスを開発・提供する基盤となっております。

店舗網の拡充

	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000.3	105	9	—	—	—	—	1	115
2024.3	111	31	14	7	8	2	1	174

+51%

役員取引等利益の推移



エリア別預金・譲渡性預金（残高）の推移

	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000.3	35,741	1,870	—	—	—	—	194	37,805
2024.3	78,230	8,881	3,265	1,656	1,118	247	748	94,148

エリア別貸出金（残高）の推移

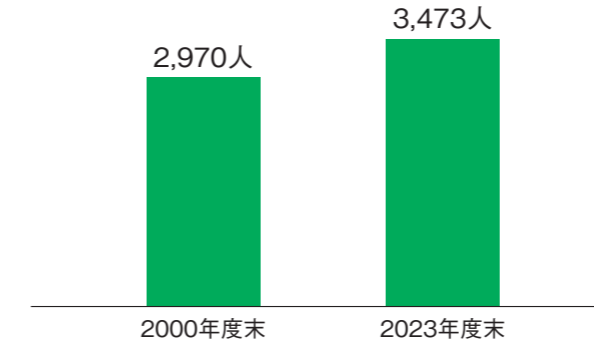
	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000.3	23,198	1,373	—	—	—	—	2,264	26,835
2024.3	35,793	11,971	4,025	2,043	2,294	3,515	7,619	67,263

良質な人的基盤

創業・成長支援を軸としたビジネスモデルには、金融機関としての目利き力やお客さまを理解し伴走する力を持った人材が必要であり、また、高付加価値営業体制を構築するためには専門的な能力を持った人材の確保が必要となります。

当社グループはこれらの戦略に必要な人的資本を安定的に育成・確保するため、さまざまな取り組みを進めてまいりました。お客さまへ提供するサービスの根幹には人があり、その人が意欲的に学び、働ける環境が必須との考えが、現在進めている人財戦略（人的資本経営）につながっております。

従業員数（連結）



主要営業エリアのポテンシャル

マーケットの特性

当社グループの主要マーケットである近畿2府3県（京都府、大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県）は、長らく政治・経済・文化の中心を担い、人口および域内総生産が日本全体の約15%を占める首都圏に次ぐ規模となります。

京都市、大阪市、神戸市と人口100万人を超える大都市もあり、当社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。

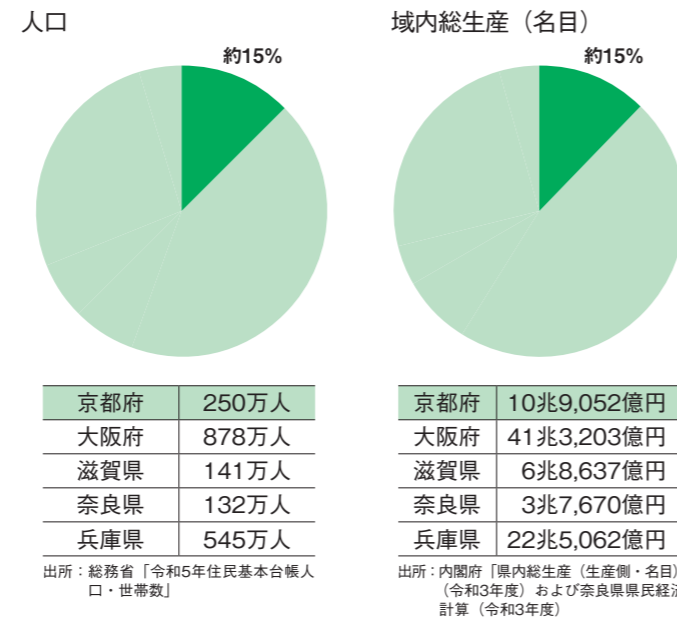
本社のある京都に目を移すと、京都で生まれ世界に羽ばたく企業が数多くありますが、当社グループではそのような企業の多くと長いおつきあいをさせていただいております。

世界の最先端を走る企業がある一方で、長く都がおかれていた歴史もあり、国宝や重要文化財を数多く有し、伝統と革新が共存した街とも言えます。

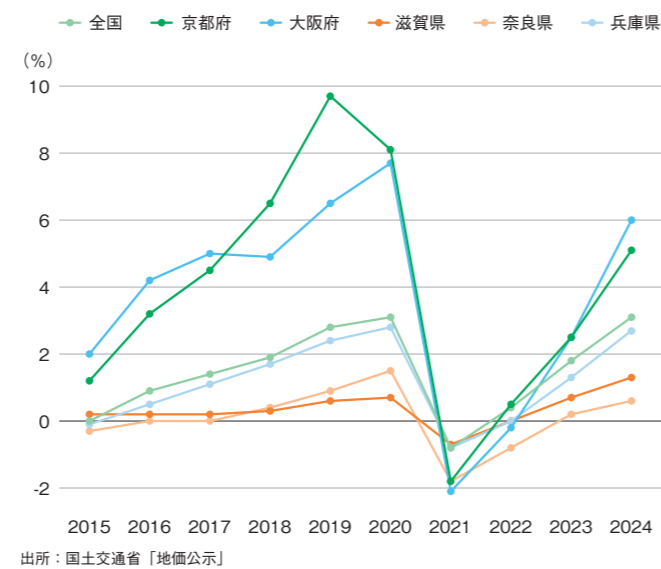
世界に通用する「KYOTO」ブランドに魅せられて、国内のみならず世界中からも多くの観光客が訪れています。

このようなマーケットでは、当社グループの多種多様なソリューションが活かせるものと考えております。

主要営業エリアの規模



近畿2府3県の商業地の地価動向(地価公示の対前年平均変動率)



都道府県魅力度ランキング(2023年度)

順位	都道府県	点数
1	北海道	72.4
2	京都府	56.6
3	沖縄県	52.7
4	東京都	49.0
5	大阪府	43.3

出所：ブランド総合研究所調査

京都府の国宝・国指定重要文化財

区分	件数	全国順位
国宝	237件	2位
国指定重要文化財	2,214件	2位

出所：文化庁「文化財指定等の件数」(令和6年6月1日現在)

イノベーションの土壌

近畿2府3県は、古くから政治・経済の中心であり、産業の集積が進んでおりました。その影響もあり、業歴100年を超える「老舗企業」が多数存在します。

一方で、伝統工芸等で培ってきた高い技術力を時代に合わせて変遷させ、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、世界においてもトップシェアの自社製品を有するグローバル企業へと成長している企業も数多くあります。

また、ベンチャー企業が育つには優秀かつチャレンジ精神のある人材が欠かせませんが、京都府は府内人口あたりの学生数・大学数は全国1位を誇り、京都大学や大阪大学といった国内トップクラスの大学では大学発のベンチャービジネスが盛んに行われています。

加えて、京都・大阪・奈良にまたがる「けいはんな学研都市」(関西文化学術研究都市)をはじめ、研究施設、大学施設、文化施設が立地し、産官学の連携も行われています。

このように当社グループの主要営業エリアには、古き良き企業が活躍しつつ、ベンチャー企業も継続的に生まれる気風があり、当社グループの得意とする分野を活かせる土壌があると考えております。

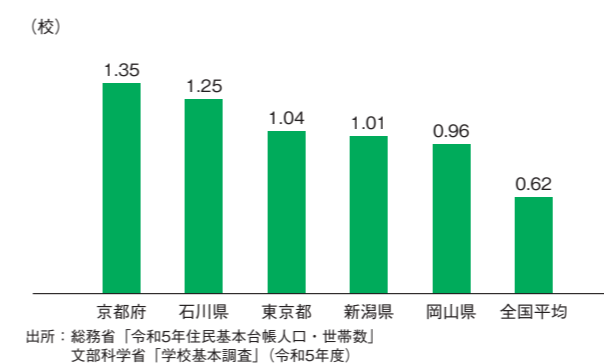
【府県別】老舗企業数・出現率と全国順位

	老舗企業数	老舗出現率(%)	
		順位	順位
京都府	1,854	4	1
大阪府	2,678	2	37
滋賀県	668	25	5
奈良県	491	33	17
兵庫県	1,670	5	28
和歌山県	467	34	15
近畿	7,828	—	—

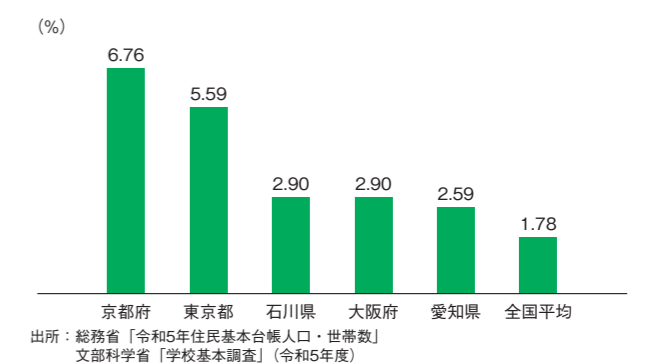
出所：帝国データバンク調べ



人口10万人あたりの大学数



総人口に対する大学生の割合



大学特許登録件数

順位	大学名	件数
1	東京大学	267
2	東北大学	245
3	大阪大学	238
4	東海国立大学機構	208
5	京都大学	192

出所：特許庁「特許庁ステータスレポート2023」

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	420
2	慶應義塾大学	291
3	京都大学	273
4	大阪大学	252
5	筑波大学	236

出所：経済産業省「令和5年度大学発ベンチャー実態等調査(速報)」

当社グループを取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症の「5類感染症」移行とともに、わが国における経済活動の正常化が進み、物価上昇、人手不足などの課題はあるものの、緩やかな回復基調をたどりまし

この間、企業部門は海外経済の減速などから一部で生産活動が足踏みしましたが、個人消費は人流の活性化などにより需要が持ち直したほか、インバウンド需要も回復しました。

また、日本銀行の政策金利引上げとともに各企業の賃上げが相次ぐなど、金融・経済が正常化に向けて進みはじめており、当社グループにおいても、世の中の流れを適切に捉え、戦略を考えていく必要があります。

一方で、足下の市場動向を振り返ると、行き過ぎた円安と言われたドル円相場は、2024年4月から5月にかけて、日銀が9兆円を超える過去最大の為替介入を実施したものの、限定的な動きにとどまっています。

2024年2月に34年ぶりに過去最高を更新し、4万円を超える水準にもなった日経平均株価ではありますが、今後の日銀の金利政策や地政学的リスク等による変動要因をはらんでいます。

為替や株価は、法人のお客さま、個人のお客さまともにお取引のなかで影響が生じることから、市場の動向も注視し、適切な対応に努めてまいります。

金融政策の動向

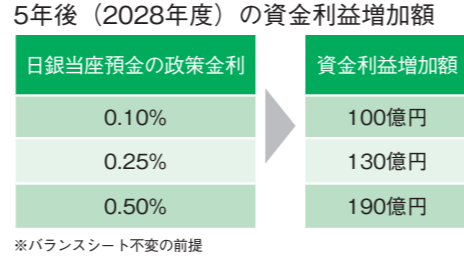
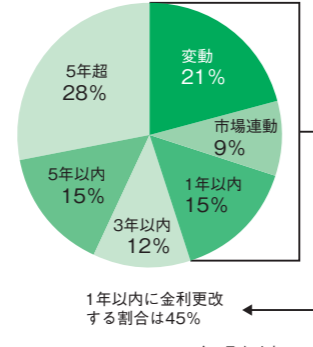
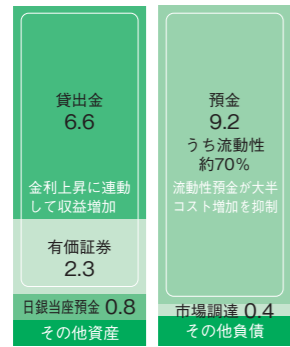
日銀がマイナス金利を解除し、2007年2月以来の金利引上げを実施しました。

世間では、今後の追加の金利引上げの時期に関心が移っています。

金利のある世界の到来は、プラス、マイナスのどちらの要因にもなりますが、当社グループにとっては資金利益におけるプラスの影響が大きいと考えています。

円金利上昇による影響

- 円貨バランスシート（京都銀行単体）
- 貸出金の金利更改までの期間
- 金利上昇が収益に及ぼす影響



お客さまのニーズの多様化・高度化

当社グループに対するお客さまのニーズは資金調達だけでなく、経営課題に対するソリューションの提供への期待が高まっています。

個人のお客さまにおいては、新NISA制度のスタートに合わせて資産形成、資産運用に対する関心の高まりがあります。また、人生100年時代に合ったライフプランニングの設計に対するニーズが高まってきています。

DXの進展

新型コロナウイルス感染症は、DXの推進を加速させたとされており、この流れは続いていくと考えられています。

DXの進展は、金融機関においても、来店せずとも多くの手続きが可能になり、今まで接点の持ちにくいお客さまへの営業ではプラスとなります。一方、コンサルティング営業においては対面営業の重要性は残っており、DXによる効率化で捻出された時間を営業の時間として有効に活用します。

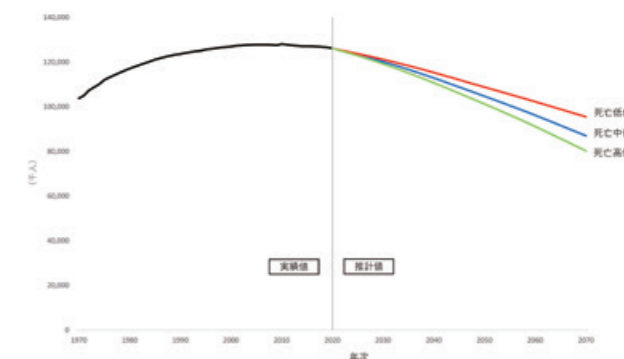
少子高齢化

わが国の人口は2008年以降、減少が続いており、将来推計人口によると2056年には人口が1億人を割る見込みになっています。

都道府県別では、人口が増えているのは東京都のみ、人口流入が流出を上回る社会増加の都道府県は都市部が中心となり、人口減少は経済の縮小にもつながり、金融機関にとっても大きな影響があります。

一方で、高齢化はますます進行し、65歳以上人口割合は増え続けており、2070年には38.7%になると推計されています。

総人口の推移



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

都道府県別人口増減率

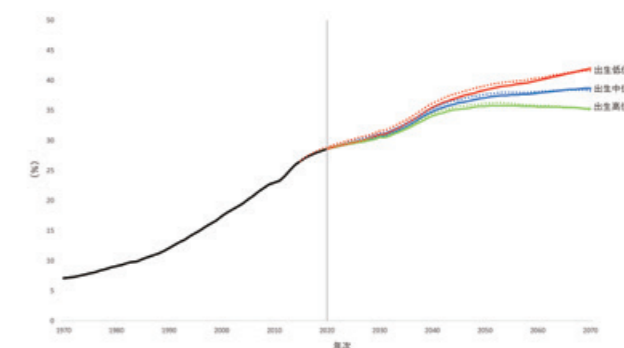
Table with columns for Prefecture, 2023 Growth Rate, 2022 Growth Rate, etc., listing 47 prefectures.

注) 人口増減率(%) = (人口増減(前年10月~当年9月) / 前年10月1日現在人口) x 100

人口増減 = 自然増減 + 社会増減

出所：総務省統計局「人口推計」

65歳以上人口割合の推移



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

当社グループが目指す姿に向けて

当社グループの経営理念は、「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～」という京都銀行の経営理念を引継ぎ、持株会社体制へ移行する前から地域の発展に貢献してまいりました。

現在の当社グループを取り巻く環境を踏まえると、地域の成長を牽引する役割が一層求められていると考えております。地域全般が衰退する中では、経済の発展は望みにくく、ひいては金融業界の成長も難しくなります。そのような中で、当社グループが成長していくためには、当社グループが積極的に地域の発展に関与していかなくてはなりません。

例えば、この4月からスタートした「地域みらい共創事業」は、お客さまが抱えるさまざまな課題に対してサポートするためにグループ全社をあげて対応するプロジェクトになります。

お客さまの抱える課題は、当社グループの取り巻く環境と相通ずることも多く、このような課題に正面からぶつかって課題解決につなげていくことが、当社グループが総合ソリューション企業に向けて成長していくことにもなります。

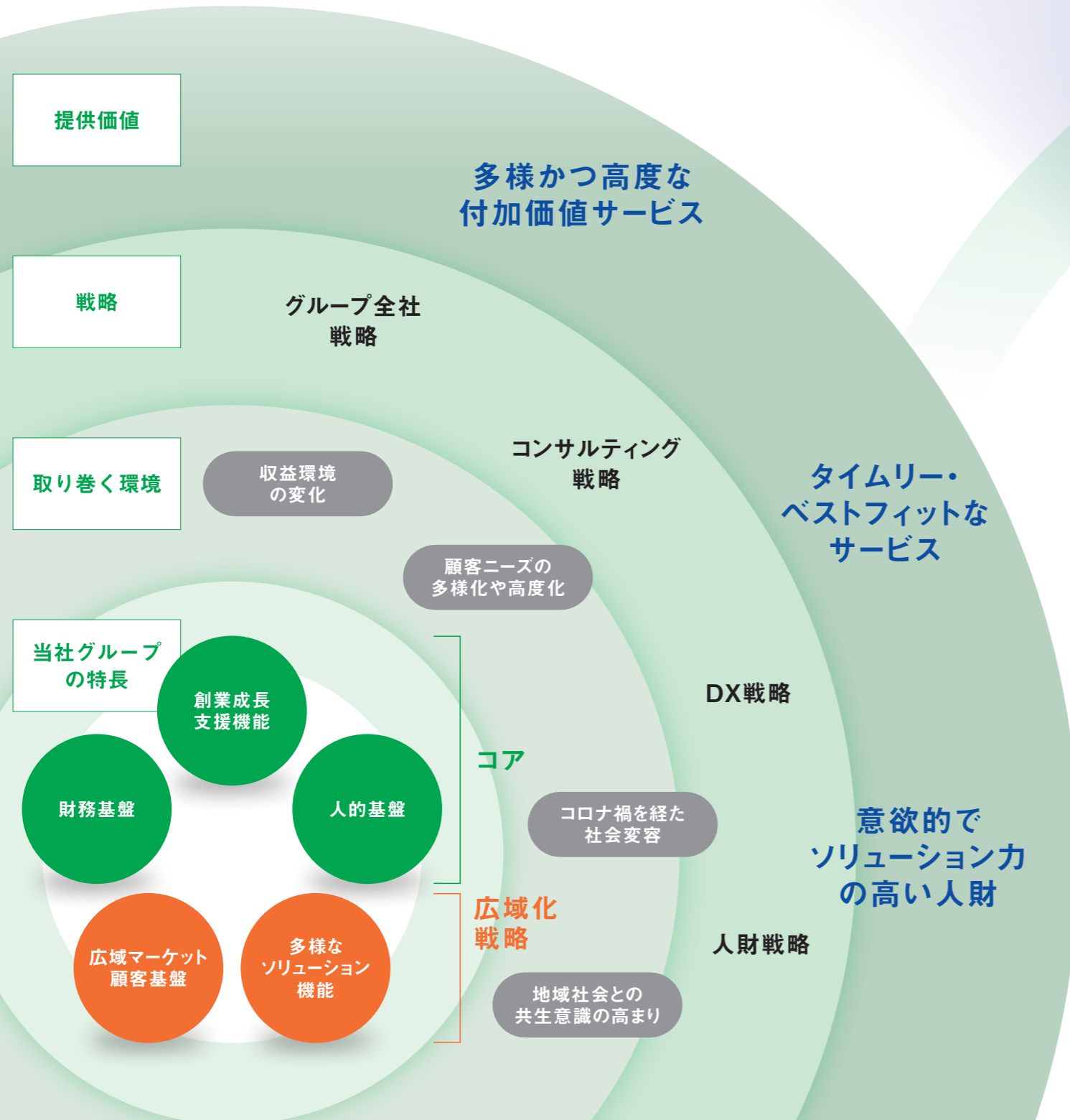
京都フィナンシャルグループとなり、「新しい波を起こせ。」というブランドメッセージを発信していますが、これは、自分たちに向けて発している言葉でもあり、安定を求めていれば十分との考えでは、これからの時代にお客さまから選ばれないとの危機感の表れで、新たな変革に挑戦していく決意を表したものです。

そのときどきの課題というのは時代の流れとともに変わるものですが、難しい課題にもお客さまとともに挑戦していき、お客さまと当社グループの持続的な成長の両立を目指してまいります。

強みを活かしたバリュークリエイション

当社グループは、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良質な人的基盤に加え、2軸の拡大で築いた④広域マーケット・顧客、⑤多様なソリューション機能を特長としております。

取り巻く環境から認識した課題に対し、これらの独自の強みにより、経済的価値と社会的価値の向上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
(Scope 1,2)

2013年度比 **50%** 減

サステナブル
ファイナンス

累計 **1** 兆円実行

(2050年度)

カーボンニュートラル実現

サステナビリティ経営

経済的価値

Economic value

(2026年3月期目標)

(目指す水準)

親会社株主帰属利益
(連結当期純利益) **300** 億円

500 億円

自己資本比率
(連結) **11** %台

11 %程度

ROE
(株主資本ベース) **6** %

8 %

ROE
(純資産ベース) **3** %

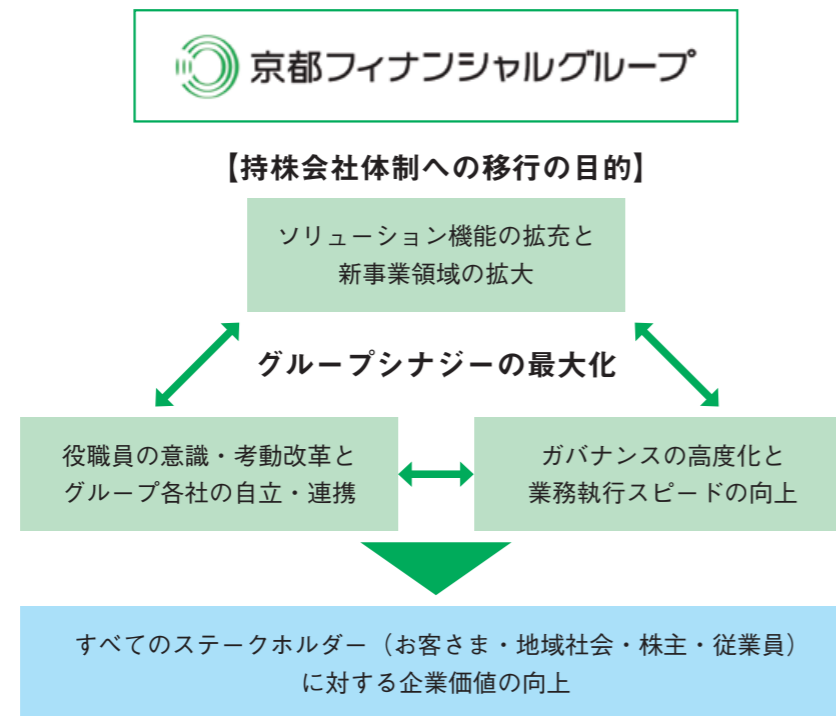
5 %

地域社会の
持続的成長

人口減少等の社会課題に加え、DXへの対応やカーボンニュートラルの実現などの新たな課題が顕在化する中、地域社会・お客さまのニーズも変化しており、当社グループが地域の活性化に貢献し、ともに成長を続けていくために果たすべき役割も大きく変化しております。

このような状況を踏まえ、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」を目的に、2023年10月に持株会社体制へ移行しました。

■持株会社体制で目指す姿



Ⅱ ソリューション機能の拡充と新事業領域の拡大

地域社会・お客さまが抱えるニーズや課題はこれまで以上に多様化するとともに、複雑化・高度化していくものと想定されます。

このようなニーズ・課題にスピード感を持って対応していくために、既存業務のさらなる深掘りと新たな事業領域の拡大に取り組むとともに、グループ各社の相互連携を高めることで、地域とともに成長を続けるビジネスモデルの構築を図っております。

具体的には、キャピタル事業のさらなる強化を図るべく、2023年9月に「京都キャピタルパートナーズ」を設立し、次世代の地域経済を担うスタートアップ企業の支援育成や、後継者不足等の課題をお持ちの企業の事業継続、事業発展のサポートに取り組んでおります。また、これまで京都銀行で取り組んできたSDGs、事業承継、海外進出、人材紹介等のコンサルティング機能を2023年11月に「京都総研コンサルティング」に集約し、より専門的かつ総合的にコンサルティングを提供できる体制としました。今後、総合コンサルティングファームとしてさらに成長させてまいります。

さらには、重要戦略のひとつとして位置付けるインオーガニック成長を企図し、「積水リース」の株式取得による連結子会社化を行うことで、リース事業を拡大しております。

加えて、地域の事業再生等にかかる支援機能を強化することを目的に、「きょうとサービサー」を設立し、本年10月の事業開始に向け準備を進めるなど、グループ機能の拡充を図っております。

Ⅱ 役職員の意識・考動改革とグループ各社の自立・連携

若手からシニアまでを含めたグループ全役職員が、グループ各社の垣根を越えた幅広い事業領域において、各人の能力を発揮・拡大できる環境を整備することで、モチベーションの向上と成長・活躍の機会の拡充を図っております。

具体的な取り組みは、人的資本経営（P.49）で詳しく説明しますが、各種公募制度の充実など、「手挙げ文化」を醸成することで、各人の意欲・希望にもとづく登用・配属による組織の活性化に取り組んでおります。

また、従来の銀行を中心とした体制からの変革を図り、より一層グループ機能の総力を結集した総合ソリューションを地域のお客さまに提供していくべく、人財交流を活発化し、グループ横断的なキャリアパスの実現を図っております。

こうした取り組みを通じて、グループ各社の自立的な成長を促し、事業の成長・拡大、収益力の強化に積極的に取り組んでまいります。

Ⅱ ガバナンスの高度化と業務執行スピードの向上

持株会社体制に移行したことで、経営における監督と執行の分離を図り、持株会社が「グループ経営の強化」、グループ各社が「営業推進」にそれぞれ専念し、持株会社を含む各社の業務執行スピードの向上と効率的な業務運営に取り組んでおります。これにより、持株会社の決定する経営方針にもとづく効率的な事業運営を行うとともに、持株会社からグループ各社へ適切な権限委譲を行うことで、各社の果敢な意思決定や業務執行スピードの向上を後押ししております。

また、持株会社は、グループ各社の業務執行の状況に加え、リスク管理やコンプライアンス面からの監督・サポートを行い、企業価値の最大化を図っております。また、グループ各社は、自立性と専門性を高め、地域・お客さまへの付加価値向上に努めております。

Ⅱ 行動指針の制定

持株会社体制への移行を機に、新たに、目指す姿の実現に向けた行動指針を制定しました。

「誠実に向き合う」、「志を高く」は信用を第一とする銀行を中核とした企業グループとして、これまでも、これからも変わることのない当社グループの根幹となる精神です。

一方で、「変革へ挑戦」については、持株会社体制のもと、企業カルチャーの変革・リスクテイクへ挑戦するという私たちの決意を表しております。

この決意を当社グループの姿勢として宣言するため、「新しい波を起こせ。」というブランドメッセージとそれに付随するステートメントも制定しております。

誠実に向き合う
何事にも真摯に向き合い、
信頼される存在で
あり続けます

志を高く
一人ひとりの高い志と
迅速な決断力を強みに、
みなさまの期待に応えます

変革へ挑戦
社会の変化を
未来につなぐ変革の機会と
捉え、挑戦を楽しみます

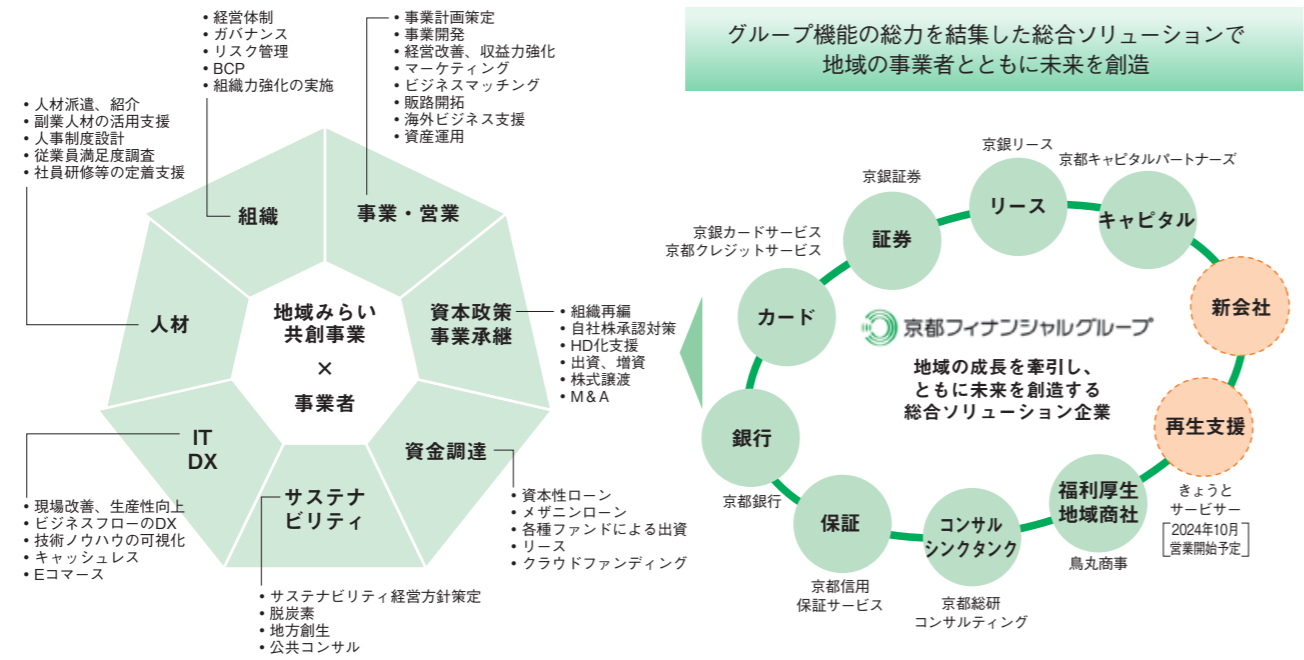
地域みらい共創事業 (2024年4月開始)

当社グループの主要な営業エリアである近畿2府3県には、歴史・伝統・技術等を有する特色ある事業者や、地域産業を担う代表的な企業が数多くありますが、高齢化や後継者不足による休廃業件数は高い水準にあり、また、労働力不足をはじめとした対処すべき課題は多くあります。

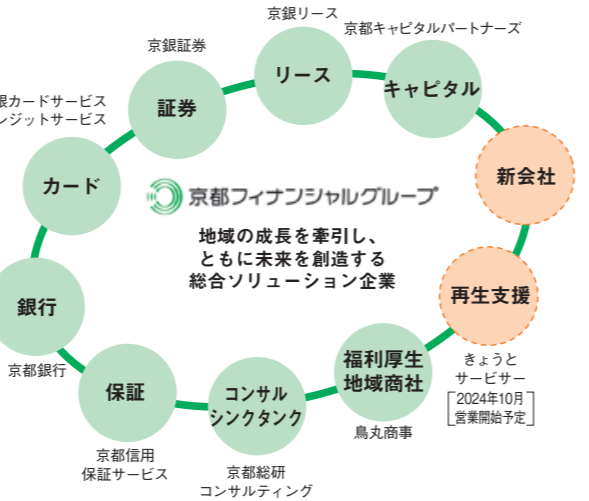
これまで、お客さまの課題に向き合って対処してきましたが、当社グループの総力を結集した総合ソリューションを提供し、地域の事業者さまとともに、これらの課題に取り組んでいく「地域みらい共創事業」を始動しました。

この事業では、新たに1,000億円の投資枠を組成し、資本性ローンや超長期ローンなど従来の枠組みにとどまらない安心感のある多様なファイナンスの取り組みなどにより、地域企業のみなさまとの未来にわたる関係を構築してまいります。

「地域みらい共創事業」の総合ソリューション



グループ機能の総力を結集した総合ソリューションで
地域の事業者とともに未来を創造



新規事業創出プロジェクト「WILL」 (2024年4月開始)

本プロジェクトは、全役員を対象としてビジネスアイデアを募集し、採択されたビジネスアイデアの応募者をプロジェクトリーダーとして事業化の検討を進めるものです。

本プロジェクトの実施にあたっては、新規事業創出の土壌となる意識醸成につながるセミナーや、新規事業創出に関する外部専門家とのアイデア相談会等を開催し、プロジェクト応募者のみならず幅広い役員に新規事業創出に関する知識を得られる機会を設けることで「変革への挑戦」の意識浸透に取り組んでおります。

募集テーマ

- 顧客の課題解決、地域活性化につながるアイデア
- グループ会社とのシナジー効果が発揮されるアイデア
- 持続可能（サステナブル）な地域社会を実現できるアイデア
- その他、従来の銀行業務にとられない創造的なアイデア

スケジュール



事業領域の拡大

京都キャピタルパートナーズの設立

【設立年月】
2023年9月

【設立目的】
ベンチャー企業の支援・育成および事業承継支援等に関する事業の専門性・機能の強化

【事業内容】
ファンドの組成運営業務
投資対象会社等に対するコンサルティング業務
投資対象会社等に対するビジネスマッチング業務

きょうと事業再生債権回収の設立

【設立年月】
2024年4月

【設立目的】
グループ内に新たな金融機能を備え、より多くの取引先の経営改善と再成長に向けたサポートを行う

【事業内容】
債権管理回収業務
債権買取（事業再生支援）業務

積水リースの子会社化 (M&A)

【株式譲渡年月】
2024年6月

【株主】
京都フィナンシャルグループ (90%)
積水化学工業 (10%)

【目的】
リース事業の拡大

【参考】
京都銀行時代を含めて初めてのM&A

京都総研コンサルティングでのコンサルティング事業開始

【事業開始年月】
2023年11月

【事業開始目的】
10分野にわたるコンサルティング事業の推進
(経営、脱炭素、IT・DX、人材マネジメント、販路拡大・マーケティング、事業承継、SDGs、海外・貿易、公共、人材紹介)



株式会社京都銀行
取締役頭取

安井 幹也

京都フィナンシャルグループを牽引する京都銀行

京都フィナンシャルグループ（以下、「京都FG」）では、昨年10月の設立以降、既存グループ会社の事業再構築や新しい事業会社の設立、さらに他社の買収など、グループストラクチャーの強化を通じたシナジー効果発揮を目指して、新たな挑戦を続けています。こうした経営戦略の実効性を高めるうえでのカギを握るのが京都銀行だと、自らを奮い立たせています。現状、京都FGのグループ会社の中で、一番多くお客さまとの接点を持っているのが、当行の営業担当者だからです。

当行では、「広域型地方銀行」を標榜した広域化戦略を推進したことによって、店舗ネットワークは近畿2府3県（京都府、大阪府、滋賀県、兵庫県、奈良県）、愛知県、東京都にまで広がり、各店舗がそれぞれの地域を「地元」とする地域に根ざした活動を展開してきました。これまで拡充してきた豊富な顧客基盤をベースに、多様化するお客さまの課題・ニーズに応じた最適なサービスをご案内する「コーディネーター」の役割を当行行員が担えるかが、京都FGの今後の成長を左右すると考えています。私は、こうした考えのもと、この「コーディネーター」としての役割をしっかりと果たすことで、より一層お客さまのお役に立つことが私たちの使命だと、若手行員から支店長まで全行員に対して事あるごとに熱く語っています。

京都FG誕生から半年余り。もちろんまだ多くの課題はありますが、「今までには無かった新しい提案ができ、お客さまに喜んでいただけた」との話を、支店訪問時に若い行員から聞くことが増えてきました。このような体験を1人でも多くの若い行員にしてもらい、組織が一段と活性化していくことで、京都銀行が牽引役となって京都FG全体の成長を加速させていきたいと考えています。

ChangeをChanceに

長く続いたデフレは終わり、物価が上がる時代がやってきました。マイナス金利政策は解除され、「金利のある世界」へと向かっています。為替はかつてない円安となっています。これら大きな変化によって、アフターコロナは、新しい時代に突入したと捉えるべきでしょう。こうした変化を、ただ乗り越えるのではなく、当行の一段の成長・飛躍のための機会にしたいと考えています。

長く続いた金融緩和政策、とりわけマイナス金利政策の間、地方銀行業界では支店収益が悪化する厳しい経営環境への対応を図るため、大規模な店舗再編・集約を図る地方銀行も少なくありませんでした。こうした中で当行では、地域グループ営業体制の編成（事業融資先の統轄店集約など）、店舗運営の効率化（公共庁舎内への店舗移転、店舗内店舗への移行など）、店舗の有効活用（ホテルや賃貸寮の併設による店舗運営費の軽減）、機能特化型拠点の設置（法人オフィス、相続・資産承継相談プラザの設置など）といった、さまざまな施策を展開することで店舗の維持に努めてきました。もちろん当行も、他行と同様に厳しい状況にありましたが、お客さまとの接点となる店舗や拠点は、中長期的な視点にたてば、当行の成長を支える重要基盤であり続けるとの確たる考えがあったからです。



当行では、コンサルティングをはじめ、付加価値の高いサービスを拡充し、お客さまの課題解決に注力していましたので、こうしたサービスを提供していくうえでも、店舗や拠点の存在が欠かせないものになるとの判断によるものです。以降、コンサルティングに関するニーズは、個人・法人を問わず着実に増えて、当行の成長ドライバーとなっており、今後もさらに成長していくとの手応えを持っています。

さらに、これから「金利のある世界」に向かう中では、預金・貸出金業務も成長ドライバーとしての期待が高まっています。粘着性の高い預金を低コストで調達できるかは、銀行業界共通のテーマになりますが、当行の高い健全性に裏付けられたブランド力、近くに店舗があるという利便性や安心感、競争優位になると実感しています。もちろん貸出金についても、豊富な顧客基盤を活かして、さらに積み上げることができると期待しています。

これからも環境変化（change）を当行の機会（chance）につなげる経営に取り組んでまいります。

やらぬ後悔より、やる後悔

頭取就任以来、行員には「やらぬ後悔より、やる後悔」と繰り返し伝えていきます。現状維持は衰退の始まり。「何事にも積極的に挑戦して欲しい」という期待を込めての言葉です。失敗を恐れて立ち止まっていて「あの時やっていたら…」と後悔するよりも、挑戦して上手くいかずに後悔することに、私は価値を見出したいと思っています。仮に失敗したとしても次に生かせば良い、京都銀行の経営基盤は少々の失敗では揺るがない、と行員に伝え奮起を促しています。

お客さまや社会のニーズが大きく変化しているのに、組織が旧態依然としたままで変わらなければ、他行に遅れをとることに他なりません。

京都銀行は、これからも積極果敢に挑戦し、お客さまのご期待に応え、自らの成長、京都FGの成長につなげてまいります。

人的資本経営の取り組み

人財戦略としての人的資本経営

当社グループは、「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～」という経営理念のもと、急速な環境変化に柔軟に対応しつつ、積極果敢に挑戦する姿勢で、さまざまな施策に取り組んでおります。

経営理念の実現に向けて、重要な戦略のひとつが人財戦略です。

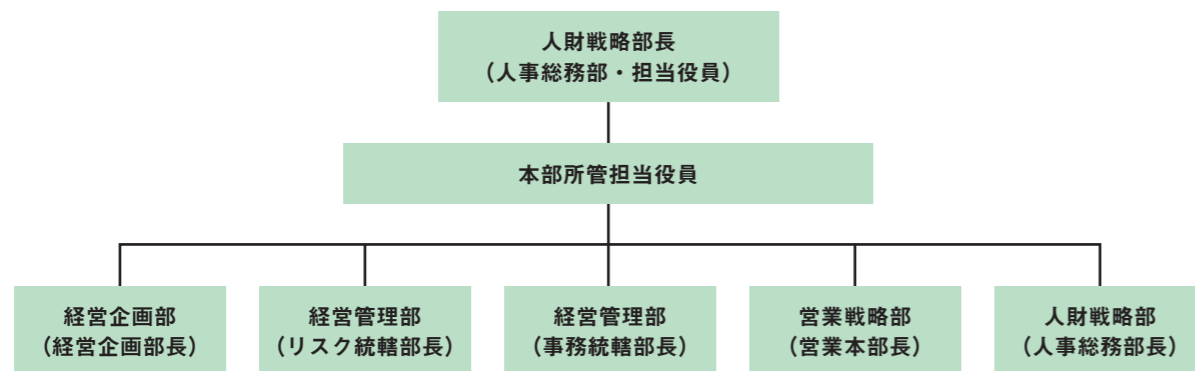
当社グループは、一貫して、「人は財産であり、企業価値向上の源泉である」との考えのもと、人財戦略を展開してまいりました。昨今注目されている「人的資本経営」は、当社グループにとっては、これまでの人財戦略の考え方を変えるものではなく、従来の考え方・取り組みを受け継ぎ、より一層強化していくべきものであると捉えております。

人的資本経営 実践プロジェクト

2023年4月にスタートした京都銀行の新・第1次中期経営計画において、「人的資本経営 実践プロジェクト」を立ち上げ、当社にも引き継ぎました。「人的資本経営の実践」を経営上の重要なテーマとして捉え、これまで以上に人財の成長・活躍を推し進め、従業員のエンゲージメントを高めることで、地域やお客さまへの価値提供を通じて、企業価値の向上を図ってまいります。

経営戦略と人財戦略を有機的に連動させるべく、人財戦略部長を委員長とし、役員が参加する「人的資本経営実践プロジェクト会議」を定期的に開催しています。活発な議論を通じて、さまざまな経営諸課題に対し、適切かつ機動的に対応しております。

<人的資本経営実践プロジェクト会議の構成> ※括弧内は京都銀行における役職名



人的資本経営の実践において鍵になるのが、全従業員のエンゲージメント向上です。当社グループでは、エンゲージメントを、「企業と従業員の相思相愛度」と定義しております。

従業員のエンゲージメントを向上させることで、地域のお客さまへより質の高いソリューションを提供することができ、さらには当社グループの企業価値を向上させることができます。またそれにより、新たに人財に対して投資を行うことができ、より一層の従業員の成長・活躍へつなげていくことができます。

前述の通り、当社グループでは、これまでも経営戦略に適時適切に対応し、人財戦略を展開してまいりました。これまでの取り組みの歴史、その成果をご紹介したうえで、現在取り組んでいる施策や今後の目標について、ご説明いたします。

経営戦略との連動の歴史 ～持株会社化前の人財戦略～

挑戦する風土

京都銀行は、1941年に京都府北部の福知山市で誕生し、1953年に本店を京都市内へ移転した背景もあり、京都市内での顧客基盤の獲得は容易ではありませんでした。

このような環境下で、京都銀行は創業から間もない製造業、いわゆるベンチャー企業との取引を積極的に進めてまいりました。こうした企業が、現在、京都企業と言われる大企業へと成長されたことで、京都銀行もともに成長することができました。

こうした京都銀行の「挑戦」の背景の一つに、全員を総合職として採用する人事制度があります。これにより、すべての従業員が幅広い業務経験を積むことができ、自身の能力を最大限に発揮できる環境を整えてまいりました。

従業員一人ひとりが挑戦できる人事制度によって育まれた「挑戦」のDNAは、企業文化として受け継がれております。



広域型地方銀行としての拡大戦略に対応

1990年代、バブル崩壊に伴う不良債権処理問題により、金融業界全体が逆境に陥る中、京都銀行はいち早く不良債権の処理に目途をつけ、逆風の中で反転攻勢に出ました。

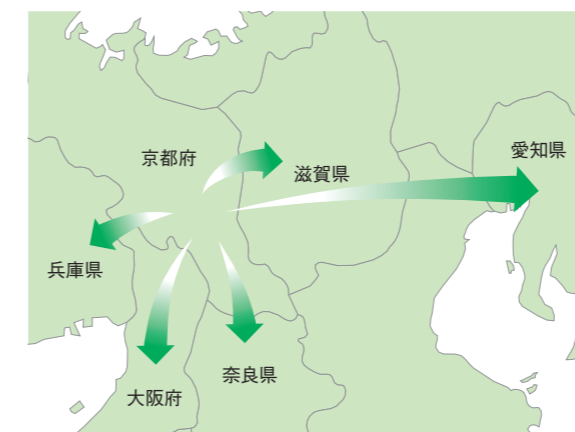
2000年の滋賀県への初出店（草津支店）以降、広域型地方銀行を標榜し、滋賀県、大阪府だけでなく、奈良県、兵庫県、愛知県へと京都府外へ積極的に出店してまいりました。また、当時は団塊の世代が役職定年を迎える時期でもあり、特に支店長をはじめとする管理職の養成が喫緊の課題となっておりました。

このような環境下で、経営戦略に連動した人財戦略を展開するため、①全従業員の挑戦を後押しする「人事制度改定」、②管理職の養成を目的とする「女性従業員、シニア層、中途採用者の活躍推進」、③人財確保のための「積極的な新卒採用」を推進してまいりました。

特に京都銀行において、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン（DEI）の推進は、経営戦略を実現していくために必要不可欠な取り組みとして積極的に推進してまいりました。

(1) 「人事制度改定」

人事制度については、2003年に以下の内容を中心とした改定を行っており、この改定はDEIの推進という観点からも大きな前進でした。



年齢による昇給の仕組みを排除

年功序列の給与体系が一般的であった環境下、30歳以降の定昇を廃止し、仕事と役割に応じた給与体系を構築することで、公平な処遇を実現しました。

昇格希望自己申請制度を創設

単線型の人事制度とともに、年齢や性別に関わらず優秀な人財の登用を可能とし、年功序列の要素を排除した制度を実現するために、昇格希望自己申請制度を創設しました。昇格について、自らの意欲にもとづいた登用を、各段階で実施しております。

(2) 「女性従業員、シニア層、中途採用者の活躍推進」

女性従業員の活躍推進

女性従業員の活躍推進については、2007年の「女性キャリアサポートプロジェクト」により、育児と仕事の両立支援ならびに、女性管理職の育成等に取り組んでまいりました。特に、育児休業期間は最長4年とする等、法定を上回る支援体制を構築することで、女性従業員が長く働ける職場環境づくりやキャリアアップを推進しております。

こうした取り組みにより、2007年には3.7%だった女性の管理職比率は、2024年3月には15.4%へと増加しました。

こうした取り組みや実績が評価され、2016年4月に女性活躍推進法にもとづく「えるぼし」の最上位認定を関西第1号として取得し、2019年8月には「プラチナくるみん認定」を受けております。

シニア層の活躍推進

役職定年となる55歳以降も、それまでの経験を活かし、引き続き意欲高く活躍してもらうべく、シニアアドバイザー制度を拡充し、60歳以降の定年再雇用者の活躍も推進してまいりました。

また、2014年には「アクティブ・シニア制度」を創設し、現在は本制度により75歳まで働くことができる環境を整えております。

中途採用者の活躍推進

他の金融機関等出身者で、関西地域で生活・勤務したいというワークライフバランスのニーズを捉えて、中途採用を積極的に実施しました。

現在では、執行役員や部店長職（拠点長）を務める者を多数輩出しております。

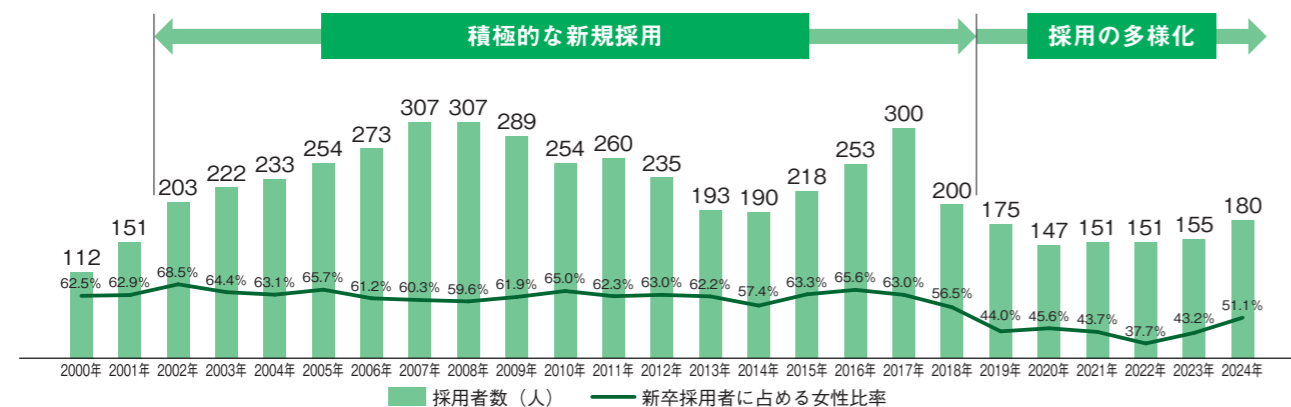
(3) 「積極的な新卒採用」

金融機関を取り巻く環境が厳しくなる中、他の金融機関がパートタイマーをはじめとする非正規雇用を積極化させたこととは対照的に、営業戦力の拡充、ひいては将来の管理職を養成し安定した人員を確保するため、京都銀行は新卒採用を大幅に強化しました。

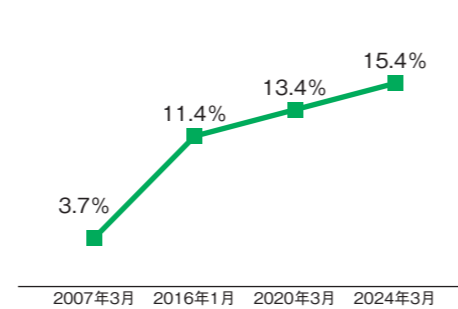
2000年の滋賀県への出店以降15年超にわたって、200～300名の新卒採用を継続してまいりました。これにより、2011年4月時点では、全従業員に占める20代の割合が全体の50%にまで増加し、非常に若い活力のある組織となりました。

また、全従業員数も2,600名規模から、3,400名規模へと増加しました。

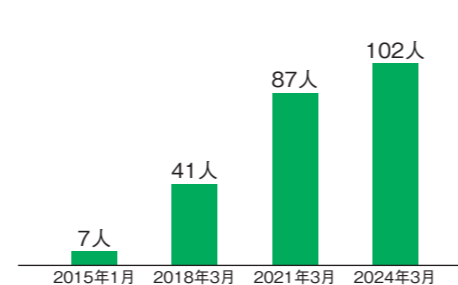
■新卒採用者数の推移



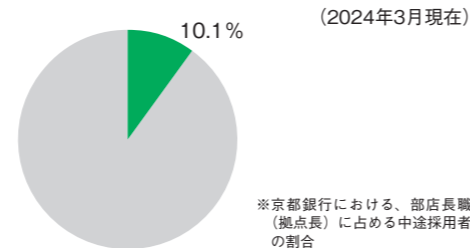
■女性管理職比率の推移



■アクティブ・シニアとして活躍する人数



■部店長職(拠点長)に占める中途採用者の割合



|| 経営戦略との連動の歴史 ～人財育成への注力～

新規出店や新規業務において管理職の担い手が求められる中、積極的な新卒採用により人員を確保するとともに、人財育成に最も注力してまいりました。

■「金融大学校」の創設

全従業員が自ら学び、それを実践し、さらに後輩に伝承していく企業風土を醸成するとともに、人財育成により注力していくために、2010年に企業内学校として「金融大学校」を創設しました。

全従業員を対象として、分野別・レベル別の研修を実施するほか、自主参加型の休日講座を多数開講しております。業務スキルだけでなく、人間性を伸ばすための教育・研修体系とすることで、真に地域のお客さまのお役に立てる人財の育成を進めてまいりました。

■研修施設「金融大学校 桂川キャンパス」の設置

2014年に、新たな研修施設「金融大学校 桂川キャンパス」を設置しました。

500名を一度に収容できる「大ホール」、実際の店舗に沿った環境で応対を学ぶことのできる「模擬店舗」、子育て中の従業員が子どもを連れて講座に参加するための「キャリア支援室」等を備えており、制度のみならず、施設、設備も拡充することで、積極的に人財育成を進めてまいりました。

<金融大学校設立の趣意>

- (1) 本大学校は京都銀行の行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とする。
- (2) 情報収集能力を高め、社会の変化を的確に捉え、自ら考え、自らの方向性を見出せる能力の向上に努めるものとする。
- (3) 人格の陶冶に励み、地域社会のリーダーとしての識見、気品、至心を備えることを目指すものとする。



|| 経営戦略との連動の歴史 ～事業領域拡大への対応～

■エリアの拡大から事業領域の拡大へ

2017年には、店舗数が170カ店を超え、現在の広域型地方銀行としての姿ができあがりつつある一方で、京都銀行は事業領域の拡大へと舵を切りました。2000年代からM&A業務や事業承継業務など、サービスの拡充を進めておりましたが、これに加え、2017年の京銀証券の営業開始、2018年の信託業務への銀行本体参入により、銀・証・信のワンストップサービスを実現しています。その後も、ソリューションビジネスの拡充を進めております。

■生産性革新に伴う営業人員への配置転換

こうした環境下、より効率的、効果的な人財配置を実施すべく、2017年2月、事務効率化による事務人員から営業人員への配置転換を進めるため、生産性革新本部を設置しました。3年間にわたる取り組みにより、営業店事務の効率化、事務削減を進めたほか、人財育成を進め、事務から営業への人員シフトを実現してまいりました。

■持株会社体制への移行に伴う事業領域のさらなる拡大

2023年10月の京都フィナンシャルグループ設立に伴う新たな事業領域の拡大に対応していくために、当社グループ全体を活躍フィールドとする多様な仕事とキャリアを創出しております。全従業員が経営理念を指針として共有しつつ、これまで以上に多様な人財が活躍できる環境を整えるべく、人的資本経営の取り組みを強化してまいります。

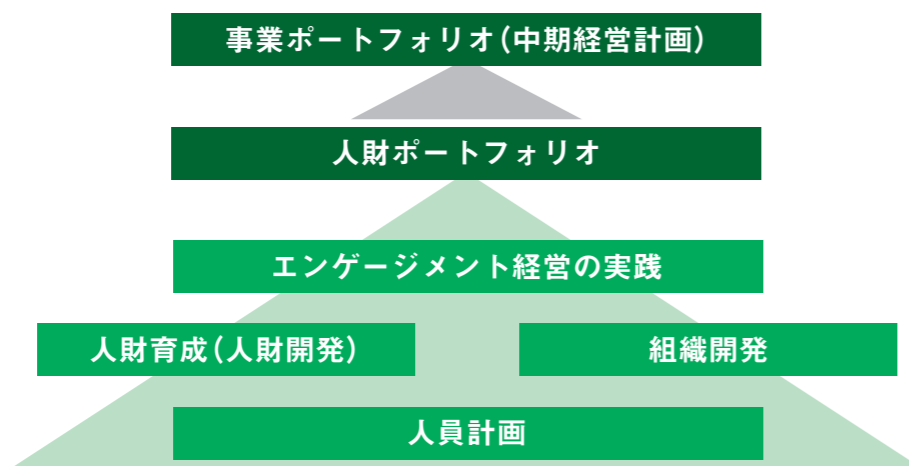
経営戦略との連動 ～人的資本経営の実践～

人的資本経営の実践における基本的な考え方

＜人財マネジメントの方針＞

京都フィナンシャルグループの目指すべき姿に向かって、中長期的な視点から人財ポートフォリオを最適化すべく、適正人員を確保し、適所適財で配置（人員計画）したうえで、積極的な人財育成（人財開発）と、働きがいのある職場環境づくり（組織開発）を推進する。

これにより、全従業員のエンゲージメントを引き上げ（エンゲージメント経営）、専門性を有する多様な従業員が躍動することで、従業員と企業がともに成長し、企業価値の向上につながる組織づくりを展開する。



分野	重点テーマ
エンゲージメント経営の実践	エンゲージメントサーベイの実施 1on1ミーティングの導入 サーベイを踏まえた各種施策の推進
人財育成	共通の目標「目指すべき行員像」 人的資本投資額の拡充 資格取得への支援
組織開発	「手挙げ文化」の活性化とグループ各社間の積極的な人財交流 ダイバーシティ・エクイエティ・インクルージョン（DEI） ウェルビーイングへの取り組み
人員計画	多様な採用 適所適財の育成・配置

「人的資本経営実践プロジェクト」による経営戦略との連動

持株会社体制への移行を経て、2024年度は、当社グループは幅広い事業領域において、積極的なリスクテイクにより、企業カルチャーの変革を実現していく方針です。

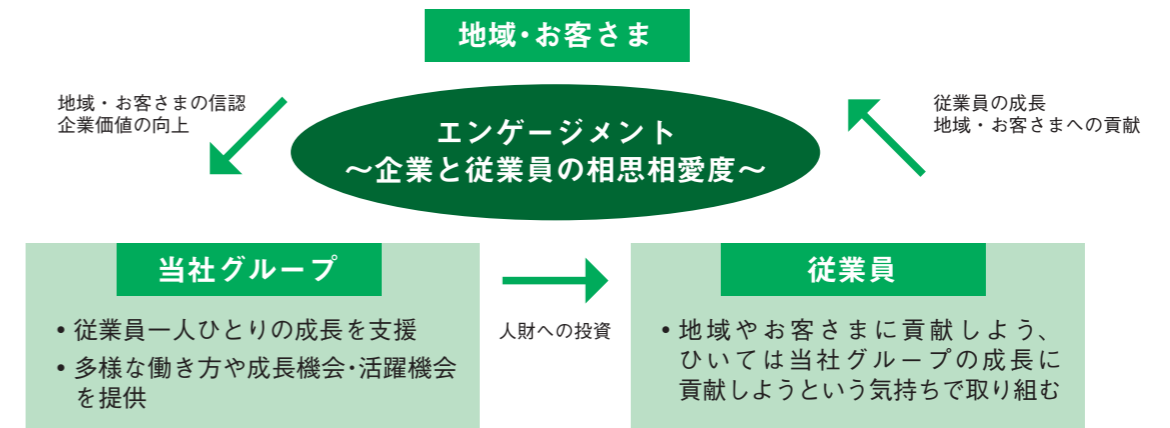
「人的資本経営実践プロジェクト」において、役員が参加するプロジェクト会議を定期的開催し、経営戦略と人財戦略を連動させた人的資本経営の実践に取り組んでおり、人財戦略をより積極的に、かつ多角的に展開してまいります。

エンゲージメント経営の実践 ～エンゲージメントスコアの維持・向上を目指して～

エンゲージメント経営

当社グループ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み、これまで以上に仕事に熱意を持ち、当社グループ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てまいります。

エンゲージメント経営のイメージ



エンゲージメントスコアの把握

エンゲージメントサーベイ（従業員意識調査）の実施

2023年8月に、京都銀行において従業員意識調査を初めて実施し、エンゲージメントの状態についての調査・把握を行いました。把握したエンゲージメントスコアは4.20（5点満点）となっており、本スコアの維持・向上のために各種施策を実施しております。

エンゲージメントサーベイは、全79問の設問を独自に設計し、「企業・組織」「人・チーム」「仕事・キャリア」の3つのカテゴリーで区分し、分析することで、組織全体の課題を抽出し、解決に向けた施策の推進に活用しております。

エンゲージメントスコア

実績 (2023年8月)	4.20 (5点満点)
目標	2024年3月期のスコアの維持・向上

※エンゲージメントスコア…「京都銀行グループの成長・発展に貢献したいという気持ちで、意欲的に仕事に取り組んでいる」という設問に対する5段階評価での回答スコア

パルスサーベイの実施

2023年10月より、月に1回の頻度で実施している簡易調査です。定例の設問とスポットの設問、計5問から10問程度で構成し、従業員のモチベーションや、施策に対する反応を把握しております。

結果を踏まえ、迅速にその後の施策展開に活かしております。また、各人の状況を所属長が把握し、適切なフォローを行うため、コミュニケーションツールとしても活用しております。

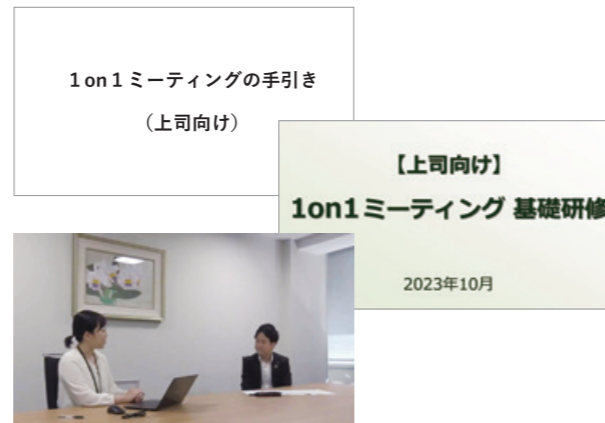
今後は、当社グループ全体のスコアについての把握を行うとともに、サーベイの結果をより一層活用した諸施策の推進に、積極的に取り組んでまいります。

■エンゲージメント経営を推進するための施策

1on1ミーティングの導入

2023年11月より、1on1ミーティングを導入しております。毎月面談し、上司が部下の話に耳を傾け、さまざまな悩みや課題の解決を支援するとともに、経験学習を促進することで、部下の成長と活躍、ひいてはエンゲージメントの向上につなげていくことを目的として実施しております。

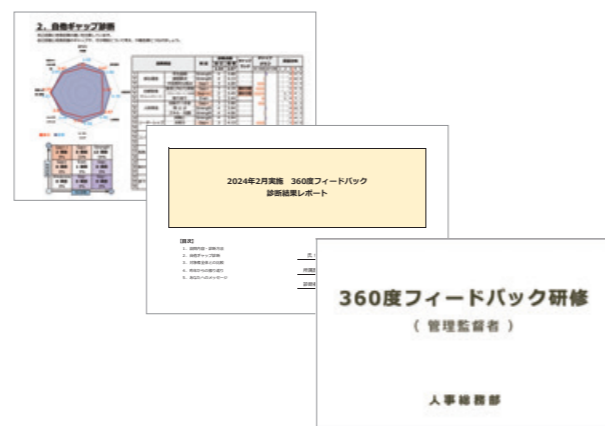
導入にあたっては、全部店長を対象とした研修の実施、面談方法の手引書の掲示など、趣旨の浸透と面談スキル習得に向けた取り組みを行い、スタートしております。



360度フィードバックの継続実施

2022年1月より、「360度フィードバック」を実施しております。対象者の行動に対して、上司・同僚・部下の複数の視点から診断を行い、多面的な見方をフィードバックすることで、自発的な行動変容を促し、人財育成ならびに組織活性化につなげることを目的として実施しております。

役席以上の嘱託を除く全従業員を対象として、年に1度の診断を踏まえたアクションプランを作成し実践することで、各人の行動変容、ひいては職場の改善へ取り組んでいます。



■サーベイを踏まえた各施策

エンゲージメントサーベイを踏まえた人事制度改定

2023年度は、これらサーベイの結果を踏まえ、処遇改善も含めた以下のような人事制度の改定を決定しました。特に、賃上げについては、従業員の声を反映する形で、若年層ならびにシニア層を中心として実施いたしました。

<主な改正内容>

若年層ならびにシニア層を中心とした賃上げ	若年層の処遇引上げによる賃金カーブの再構築
昇格、昇進における年齢要件の撤廃	公募制度等、希望にもとづく登用・配置 80%以上
シニア層を対象としたキャリア公募の創設	育児短時間勤務制度の期間延長

パルスサーベイを踏まえた職場環境の改善

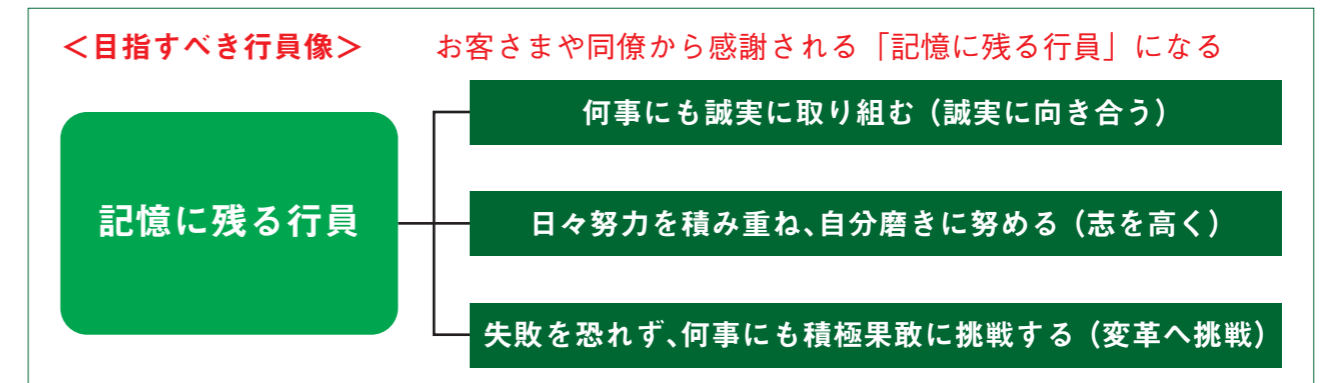
毎月実施しているパルスサーベイの結果を踏まえ、IT・システム環境のさらなる充実等、職場環境の改善にも取り組んでいます。各種システムの利活用によりインターネット使用量が増加しており、環境改善を求める声が多く寄せられたことから、IT機器やシステムへの投資を拡充し、従業員一人ひとりにとって働きがいのある職場環境の構築を進めてまいります。



|| 人財育成 ~積極的な人的資本投資を実践~

■共通の目標「目指すべき行員像」

金融機関を取り巻く環境変化への対応や、グループ全体の従業員の意識・考動改革による企業カルチャーの変革を目指して、共通の目標である「目指すべき行員像」を設定し、一人ひとりがその目標を目指すとともに、上司は部下の目標達成に向けた育成を行っております。



■人的資本投資額について

充実した研修による育成、資格取得支援などによる人的資本投資に力を入れています。

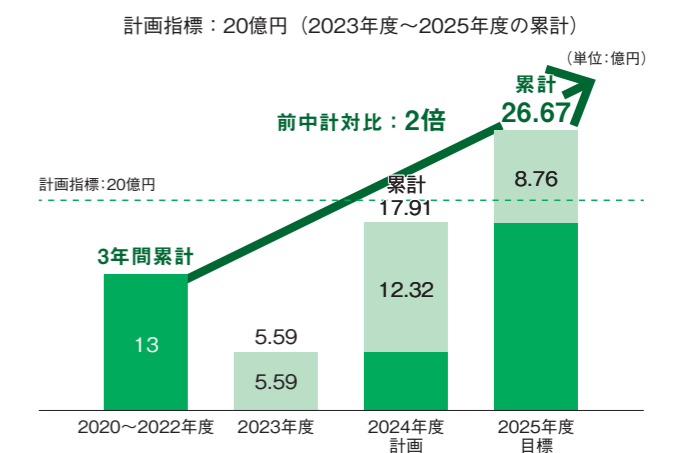
2023年度は単年度で5.59億円の人的資本投資を実施しております。従業員1人あたりでは、161千円と、2022年度対比で38千円増加しております。

当初、計画指標として3年間累計20億円を掲げておりましたが、直近では増額し、26億円を超える計画となっております。人財への投資を積極的に行っており、さらに増加させることで、人財育成を加速させております。

具体的には、以下のような個別の施策に取り組んでいます。

<人財育成施策>

分野	施策
業務別研修	各人の習得ランクに応じた業務別研修
専門人財の育成	社外派遣も活用した専門人財の育成
資格取得支援	コンサルティング力の強化と業務高度化への対応
階層別研修	若年層を中心とする階層別の育成
人財交流	グループ機能のコーディネート力向上
自己研鑽の環境整備	幅広い分野と習得ランク別の休日講座 オンライン学習プラットフォーム (Udemy等) の活用



■各人の習得ランクに応じた業務別研修

業務別研修は、各人の担当業務やスキルの習得状況（My Skillチェックのランク）に応じて、適切なレベルの研修を案内しております。従業員は自身のスキルランクや興味に応じて、適切な研修を選択することができます。従業員が自己成長を実現するための環境を整備し、個々の能力を最大限に引き出すために、継続的な学習とスキルの習得を支援しております。

■分野別・スキルランク別の代表的な研修

分野	初級	中級	上級
法人総合営業	法人総合営業 初級プログラム	法人総合営業 中級プログラム	法人総合営業 上級プログラム
個人総合営業	個人総合営業 初級プログラム	個人総合営業 中級プログラム	個人総合営業 上級プログラム
業務・融資	業務別基礎研修	事務中核人財育成プログラム 中級コース	事務中核人財育成プログラム 上級コース

その他、業務の効率化を図るため、文書生成AIを活用するための研修を、全従業員を対象として実施しております。先行して本部各部に所属する従業員が受講しており、生成AIの活用も進めております。

■社外派遣を活用した専門人財の育成

社内の研修だけでなく、風土の異なる事業会社で経験を積んだり、大学等で知識を習得したりすることで、幅広い視野を持つことができる社外派遣にも取り組んでおります。これにより、従業員は異なる環境や経験を通じて成長し、さまざまな視点からの学びを得ることができます。従業員の多様なスキルと知識の習得をサポートし、組織の力を強化してまいります。

派遣先例

…メガバンク、大学（MBA、データドリブン分野）、コンサルティング会社、PEファンド、M&Aアドバイザー等

■資格取得支援

専門性やスキルの向上を目指し、各種資格取得支援にも力を入れております。資格取得にあたっては、受験料の補助（報奨金の支給）や休日講座開催、自主学習のための動画コンテンツの配信などを行い、「自ら学ぶ」文化をさらに高めることで、従業員の積極的な資格取得への挑戦を支援しております。

■コンサルティング力の強化

(2024年3月末)

CFP・FP1級	595名
AFP・FP2級	2,024名
中小企業診断士	16名
証券アナリスト	24名
炭素会計アドバイザー3級 ※環境省認定制度 脱炭素アドバイザーベーシック	1,164名

■監査、サイバーセキュリティ等業務の高度化

(2024年3月末)

CIA（公認内部監査人）	3名
CISA（公認情報システム監査人）	1名
情報処理安全確保支援士	1名

■京都銀行における若年層を中心とする階層別の育成

入社から2年間の新人育成・サポート体制を整えております。入社から2か月超にわたり、業務の基礎知識や社会人としてのマナー等を集合研修で学びます。当初1年間は、顧客応対力を習得するため、毎月実施する研修と現場での実践を組み合わせたサイクルにより、スキルの習得を図っております。

入社1年目は、金融大学の先輩行員が一人ひとりにチューターとして寄り添い、身近に相談できる本部の担当者としてフォローを行っております。

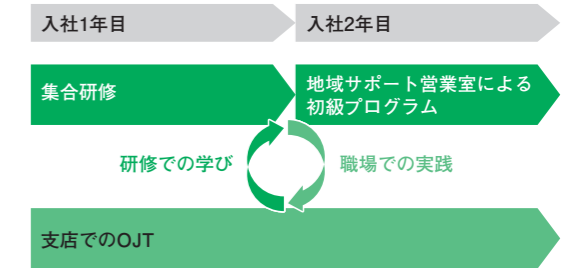
また、営業担当者として活動開始にあたっては、職場の上司や先輩からのOJTによる育成とともに、金融大学校内の若手営業担当者育成部署である、地域サポート営業室によるサポートを行います。

地域サポート営業室では、知識習得のための研修のみではなく、本部の指導者が臨店指導を行い、一人ひとりの習得状況に応じてサポートしております。

3年目を以降も、年間を通じて全階層を対象とした階層別研修を実施し、従業員の成長を支援しております。

若年層はもちろん、役席、部長に至るまで階層別に必要なスキルや知識の習得を目的とした階層別研修を展開しております。

■入社から2年間の育成体制



■人財交流によるグループ機能のコーディネート力向上

業務知識やスキルの習得だけでなく、研修におけるグループ会社との人財交流を通じて、グループ機能を最大限に活用し、お客さまへの最適な提案を行うためのコーディネート力向上に取り組んでおります。

■自己研鑽の環境整備

幅広い分野と習得ランク別の休日講座

自主参加型の休日講座も数多く開講しております。これにより、多くの従業員が自身のスキルアップに取り組むことができます。休日講座も、業務別・スキルランク別の講座を多数開講しているほか、PCスキル向上や、ジェンダー・ダイバーシティ関連の知識の習得ができる講座など、幅広い知識やスキルを習得できる環境を整え、各人の変化に適応する能力を育成しております。

自己研鑽ツールの整備

eラーニングや動画コンテンツ等のオンライン自己研鑽ツールを導入しております。

さらに、新たにオンライン学習プラットフォーム（Udemy）を導入し、当社グループの業務関連の知識のみならず、より幅広い分野の知識を習得できる環境を整えております。

■京都銀行における「行内認定制度」

社会環境の変化とお客さまのニーズの多様化により、営業担当者はお客さまに応じたコンサルティングを実践するスキルが必要不可欠となったため、各人のスキルを向上させる「コンサルティング人財」の育成に注力してまいりました。

そのような中、担当業務毎に目指すべき目標や資格取得・試験合格の目標を明確化することで、各人の成長に向けて自主的な能力開発や自己研鑽への取り組みを促進するために、「行内認定制度」を創設しております。認定にあたっては、業務別のスキルの習得状況（My Skillチェックのランク）と資格試験の取得状況を組み合わせ、高度な専門知識を活用できている人財を認定しております。

■「行内認定制度」の認定例

(2024年3月末)

	分野	認定人数	目標
コンサルティング人財	法人総合営業・個人総合営業	763名	1,000名
デジタル・サポーター ゴールド認定	DX	1,429名	1,000名

組織開発

「手挙げ文化」の活性化とグループ間の積極的な人財交流

キャリア・チャレンジ制度の創設

京都フィナンシャルグループ設立に伴い、新たな事業領域の拡大に対応していくために、当社グループ全体を活躍フィールドとする多様な仕事とキャリアを創出しております。こうした中、全従業員がより意欲的に仕事に取り組めるよう、グループ会社も含めた人財公募制度として「キャリア・チャレンジ制度」を創設し、「手挙げ文化」の活性化に取り組んでおります。

具体的には、従業員向けの説明会として「ジョブ・キャリアフォーラム」や、業務体験の機会として「社内インターンシップ」を開催したうえで、新たに「キャリア・チャレンジ制度」として人財の公募を実施しております。こうした取り組みを通じて各人の意欲にもとづいたキャリア開発・人財育成を展開しております。

知る

677名の参加

ジョブ・キャリアフォーラム

参加者が担当者と交流し、グループ会社や本部各部の業務を知ることができる機会として、2024年1月に開催しました。休日に開催した自主参加型のイベントにも関わらず、従業員計677名が参加し、自身のキャリアについて考えるとともに、多くの担当者と交流しました。今後も年に1度開催してまいります。



経験する

164名の参加

社内インターンシップ

希望するグループ会社や本部業務を学び、実際に体験することを通じ、興味や理解を深め、今後のキャリア形成や成長をサポートする制度として、2023年度下期に開催しました。多くのグループ各社・本部各部で、希望する従業員計164名を受入れました。今後も、毎年開催してまいります。



挑戦する

138名の応募

キャリア・チャレンジ制度

従来の各種公募制度を整理・再編し、若手からシニアまでを対象に、グループ各社を含めた新たな人財公募制度として創設しております。初年度は計138名の応募があり、順次、登用を進めております。

本人の意欲、希望にもとづく登用・配置

これまでも自身の希望にもとづく昇格や担当業務への登用・配置を実現するために、年に1度、各人が自身の業務や将来の希望等を申告し、所属長と面談する「自己申告」制度を運用してまいりました。

今中計においては、「公募制度等、希望にもとづく登用・配置を全体の80%以上」とする目標を掲げ、各人の希望にもとづく人事異動の実現に取り組んでおります。2024年3月期の実績は、90.2%となりました。

公募制度等、希望にもとづく登用・配置

2026年3月までの3年間の目標	80%以上
実績 (2024年3月)	90.2%

グループ間の人財交流活性化

従業員の活躍フィールドが当社グループ全体へと拡大する中、グループ全体で働く従業員の信頼関係を構築し、協力関係を強化させ、各社の成果の最大化を図るべく、グループ間の人財交流の活性化を推進しております。3年間でグループ間の人財交流1,000名を目標としており、2023年度は468名となりました。

グループ間の人財交流

2026年3月までの3年間の累計目標	1,000名
実績 (2024年3月まで)	468名

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)

ジェンダー・ダイバーシティへの取り組み

前述の通り、ジェンダー・ダイバーシティに対して、過去から継続的に取り組んできており、今中計では「みらいデザインプログラム」として取り組んでおります。

毎月のワーキンググループの活動を通して、女性の活躍領域、活躍機会拡大に向けた、法人総合営業担当者育成のための研修などについて女性従業員の声を取り入れた企画立案を行っております。



男性の育児休暇取得も奨励しており、2023年度は全対象者が取得しております。

産休取得予定者には、両立支援制度について学ぶほか、先輩からの体験談を聞いてもらう機会を、育児休業取得者にはスムーズに職場復帰をするための講座を定期的開催する等の取り組みを実施しております。

男女の賃金差異については、仕事の役割に応じて給与を決定しており、男女間で賃金の差はありません。20代前半の若年期を除き、年功的な要素も排除しております。その中で、職位別の人員構成に男女間で差があることなどにより、賃金差異が発生しております。

正規雇用労働者について、職位別に賃金差異を見ると、概ね9割以上の水準となっておりますが、全体としては、7割の水準となっております。

今後は、女性管理職比率の引き上げにより、賃金差異の解消に向けて取り組んでまいります。

正社員における男女の賃金差異 (2024年3月)

管理監督者	93.1%
役席 (代理・係長)	89.1%
主任・一般	102.7%
正社員全体	70.1%

※京都銀行における賃金差異実績

シニア層の処遇引き上げと活躍支援

役職定年を迎える55歳以降の処遇として専任職制度を設けており、従来は理事を除く従業員が55歳になると専任職体系に移行しておりました。55歳で一律に役割や職位を変更するのではなく、引き続きこれまで培ってきた経験や能力を発揮できる制度への改定により、処遇を引き上げてまいります。

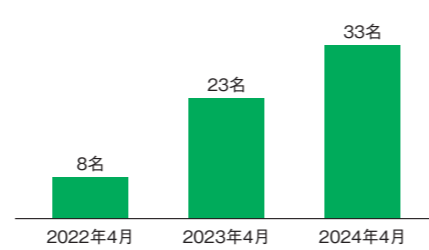
また、働く意欲のある65歳以上の退職者が活躍できる「アクティブ・シニア制度」を創設し、2020年4月からは最長75歳まで働くことができることとしました。現在、グループ全体で100名を超える従業員が本制度を利用して勤務しております。

専門職の登用（プロフェッショナル制度）

2021年10月に、各分野において卓越した専門性を発揮する人材で、専門家としての勤務・キャリアアップを希望・申請する者の中から、特に秀でた人材を登用するプロフェッショナル制度を創設しております。

毎年4月に登用しており、2024年4月現在で33名のプロフェッショナルが当社グループ全体で活躍しております。

■プロフェッショナル登用者数の推移



活躍分野

…事業承継、M&A、信託、投資金融、市場運用、ベンチャー投資、システム関連、社内監査、リスク管理 等

人権の尊重・ハラスメント防止への取り組み

責任ある企業活動に人権の尊重が重要であるとの認識のもと、2024年6月に、すべての事業活動におけるステークホルダーの人権に対する行動指針として「人権方針」を制定しました。

毎年、全従業員を対象とした集合研修や職場内研修を通じて、さまざまな差別の根絶とハラスメントゼロへの取り組みを徹底し、人権意識を根付かせるよう取り組んでいます。

その一環として全国銀行協会主催の「人権啓発標語」の募集には、毎年従業員から3,000作品を超える応募があります。

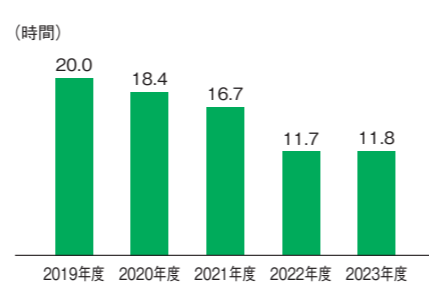
■多様な働き方

フレックスタイム制、セレクト勤務の導入

2021年4月より、従業員が主体的に自らの役割を果たす新たな働き方を実践すべく、営業店所属の従業員を主な対象としてセレクト勤務（時差勤務）を、本部所属の従業員を主な対象としてフレックスタイム制を導入しております。

また、コロナ禍を経て、在宅勤務も導入しております。これらの多様な働き方を導入することで時間外勤務時間も減少しており、より働きやすい職場環境の整備を進めております。

■一人あたり時間外勤務時間の推移



※京都銀行における、管理監督者を除く正社員の平均時間外勤務時間

■ウェルビーイングへの取り組み

従業員の幸福と働く喜びの向上は、お客さまへの付加価値の高いサービス提供につながり、企業価値を高めることとなります。

そのため、身体的・精神的・社会的により良い状態を目指すウェルビーイングへの取り組みを強化しております。

健康経営への取り組み

お客さまのサポート役である従業員が心身ともに健康であることが、お客さまへの質の高い金融サービスの提供につながるの考えのもと、「健康経営宣言」を制定し、従業員の健康保持・増進に取り組んでおります。

具体的には、長時間労働者への個別面談や、健康診断結果にもとづく個別健康指導、敷地内・勤務時間中の完全禁煙、臨床心理士によるカウンセリングなどさまざまな取り組みを進めております。

また、健康保険組合とのコラボヘルスにおいて、共済会である京都銀行互助会からの補助による人間ドック受診料の無料化や、ウォーキングイベントの実施など、従業員が健康づくりに自発的に取り組めるよう体制を整備しております。



■ファイナンシャル・ウェルビーイング・セミナー風景



■従業員持株会の加入率

(2024年7月現在)

加入率	91.4%
-----	-------

※当社グループ全体での加入率

資産形成支援の取り組み

従業員の資産形成を支援するために、従業員持株会制度や財形貯蓄制度、確定給付年金（DB）、確定拠出年金（DC）などを整備しております。特に、従業員持株会の加入率は91.4%と高い水準となっております。

また、従業員への情報提供と教育を目的として、「ファイナンシャル・ウェルビーイング・セミナー」を実施し、2023年度は150名を超える参加がありました。

従業員の資産形成等に対して、制度と教育プログラムの両面を通じてサポートしています。

|| 人員計画 ～多様な採用と、人材ポートフォリオ運用の実践～

■多様な採用

新卒採用については、当社グループの将来を担う人材を着実に獲得できるよう、毎年安定的かつ積極的に実施しております。なかでも、専門職採用として、学生時代に習得したスキルを活かして、デジタル・IT分野等の専門分野で活躍できる人材を採用し、入社当初から、本部の専門部署への配置を予定しております。

中途採用については、従来の銀行業務だけでなく、金融・非金融の分野でも本部やグループ会社で専門性を発揮できる人材を求めており、採用の取り組みを強化しております。そのために、ダイレクトリクルーティングの活用や、従業員からの紹介による採用（リファラル採用）等、新たな採用手法も導入しております。

今後も、豊富な経験を持つ人材の採用に積極的に取り組んでまいります。

■適所適財の育成・配置

これまで蓄積した人材データを活用し、「適所適財での人材育成・配置」に取り組んでおります。今後の取り組みとして、グループ全体での人材配置を「人材ポートフォリオ」として管理・運用することにより、従業員一人ひとりの最適な育成・配置と、グループ全体での最適な育成・配置、双方の実現を目指してまいります。

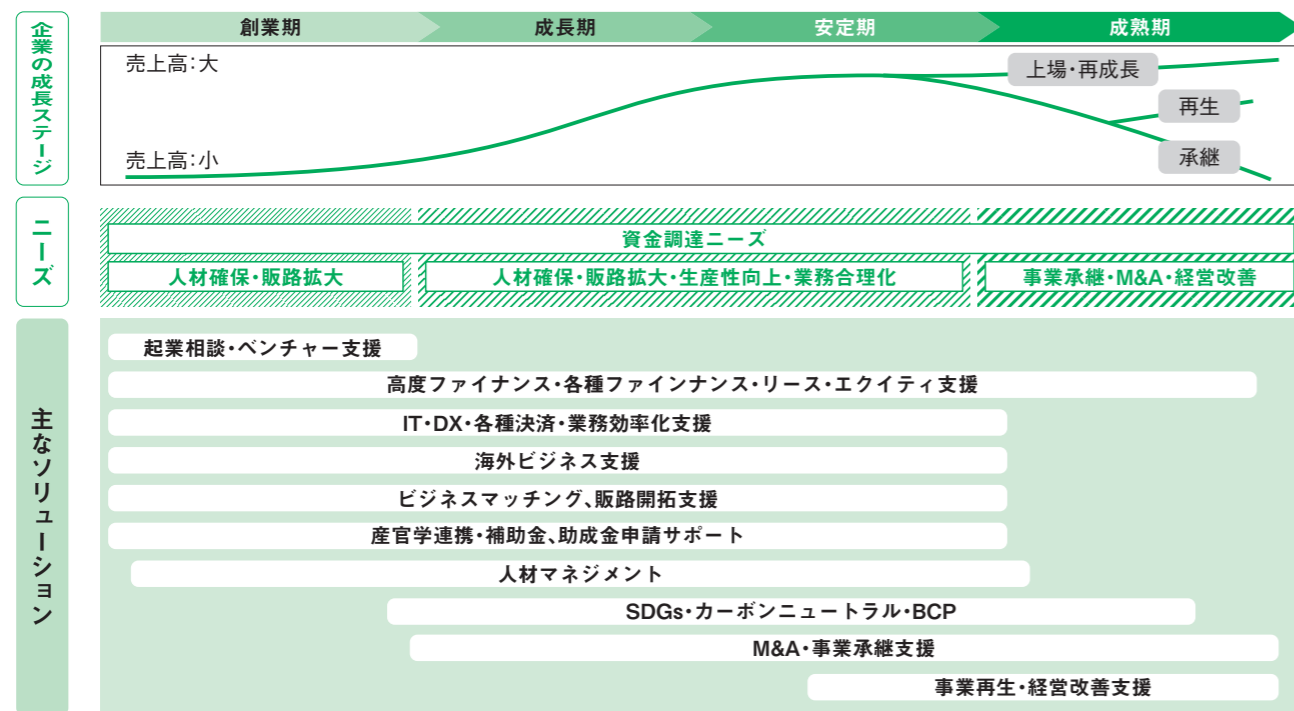
とりわけ、データドリブンといったIT分野において社外への派遣による育成に取り組む等、新規事業分野・戦略分野における要員を「戦略人材」として着実に養成していくことで、第1次中期経営計画における諸施策の実現に向けて、取り組みを進めております。

「戦略人材」の育成・配置については、今中計目標として当初65名を掲げておりましたが、2024年4月時点で39名を配置したことを踏まえ、さらなる人材の活躍を目指して、目標を125名へと上方修正して取り組んでおります。

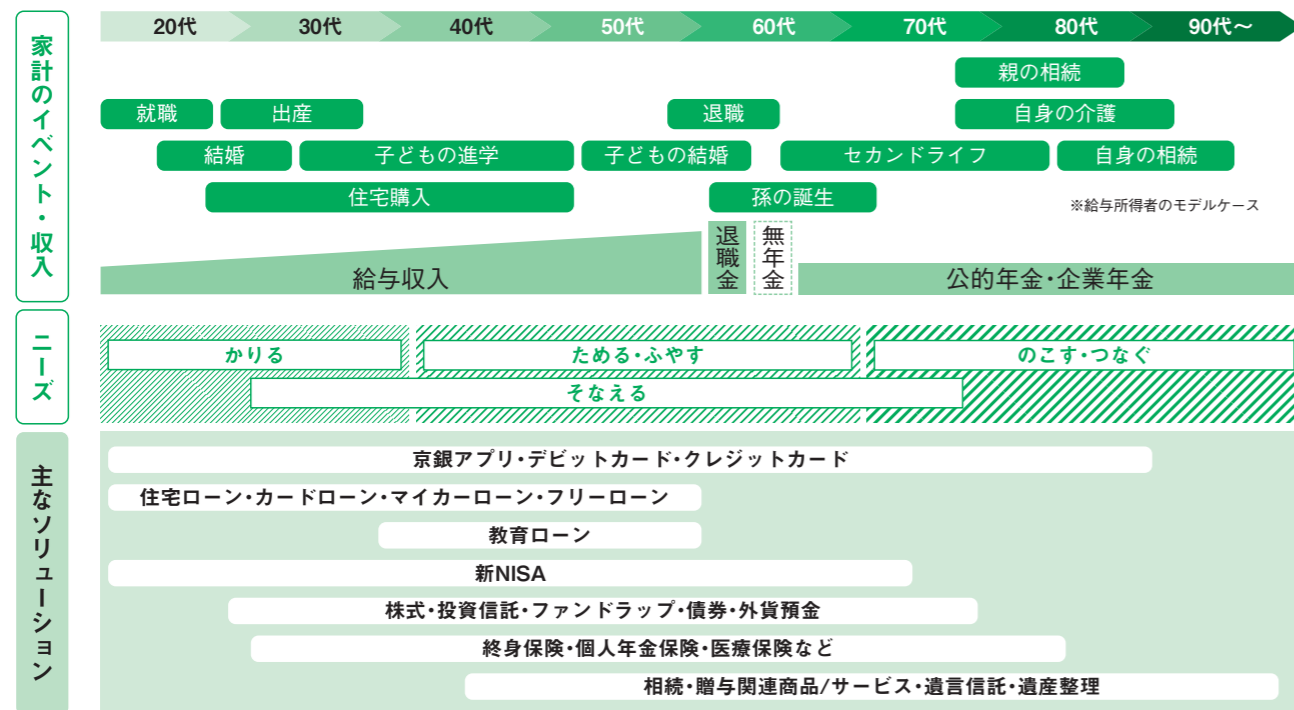
多様化・高度化するお客さまのニーズに対し、最適なソリューションを提供するため、お客さまのライフステージを想定し、ライフステージ毎のニーズに合わせたソリューション機能の拡充に取り組んでおります。

ライフステージとソリューション

法人



個人

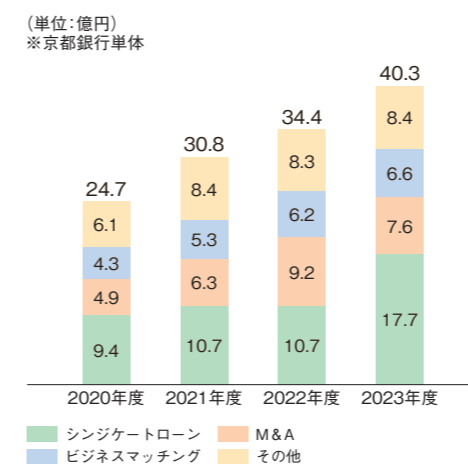


法人分野

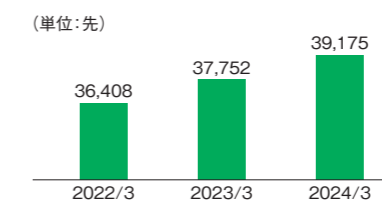
法人のお客さまの課題に対し幅広いソリューションを提供できるよう体制を整え、機能の拡充を進めてきた結果、法人ぐるみ収益（お客さまからいただく手数料等）は大きく増加しております。

今後も、お客さまとの接点となる京都銀行の営業店と、人材紹介等各種コンサルティングサービスを提供する京都総研コンサルティング、ファンド投資（ベンチャー・事業承継）を行う京都キャピタルパートナーズといったグループ会社や、M&Aやビジネスマッチングを行う京都銀行本部が連携を図り、高度な専門ソリューションのワンストップ提供を行ってまいります。

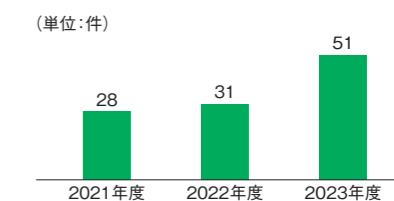
法人ぐるみ収益



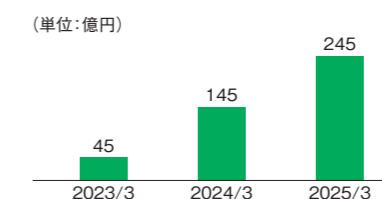
事業与信先数



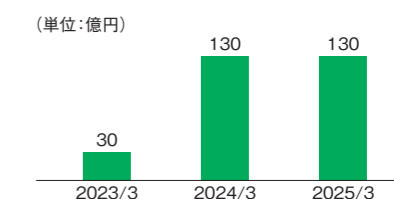
M&Aアドバイザー契約件数



ベンチャーファンド組成額



事業承継ファンド組成額



個人分野

「人生100年時代」の到来に向け、お客さまの資産形成・運用・承継の重要性が増しております。資産形成層に対しては、「長期・積立・分散」投資をベースとした提案を行っており、新NISA制度も相まってNISA口座数や投信自動積立の利用が順調に増加しております。

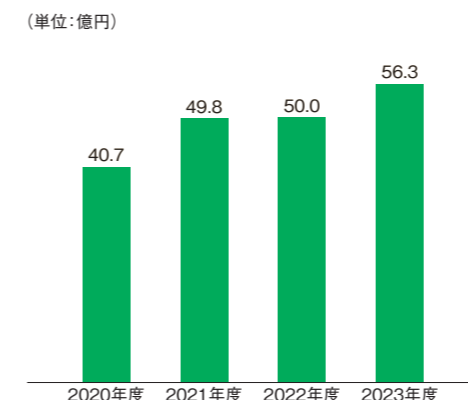
資産活用（運用）層に対しては、京都銀行と京銀証券が一体となった幅広い金融商品の提案に取り組んでおり、投資信託やファンドラップ、株式・債券などの商品のワンストップでの提供を進めております。

相続・資産承継層に対しては、2018年に京都銀行で信託業務に参入し、専門スタッフによるコンサルティング提供に取り組んでおります。加えて、専門拠点「相続・資産承継ご相談プラザ」（4拠点）を京都銀行の営業店に併設することで、相続をより気軽に相談していただくための体制を整備しております。

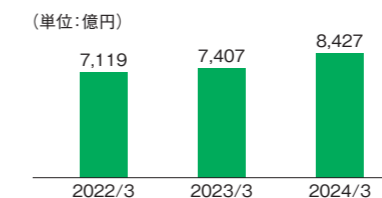
また、当社グループではお客さま本位の業務運営の徹底に取り組んでおり、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を制定し、その進捗状況を公表しております。これらの取り組みの結果として、株式会社格付投資情報センターが実施する「R&I顧客本位の金融販売会社評価」において、2024年には前年に引き続き「S+」評価を取得するなど、外部機関からも高い評価をいただいております。



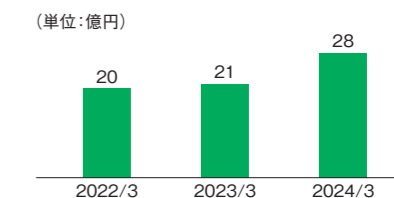
預かり資産・信託関連収益



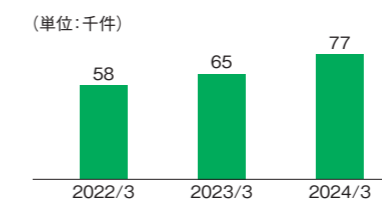
グループ預かり資産残高



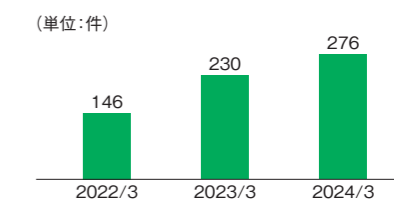
グループ投信自動積立月間振替額



グループNISA口座



遺言信託・遺産整理業務取扱件数



データドリブン経営への変革

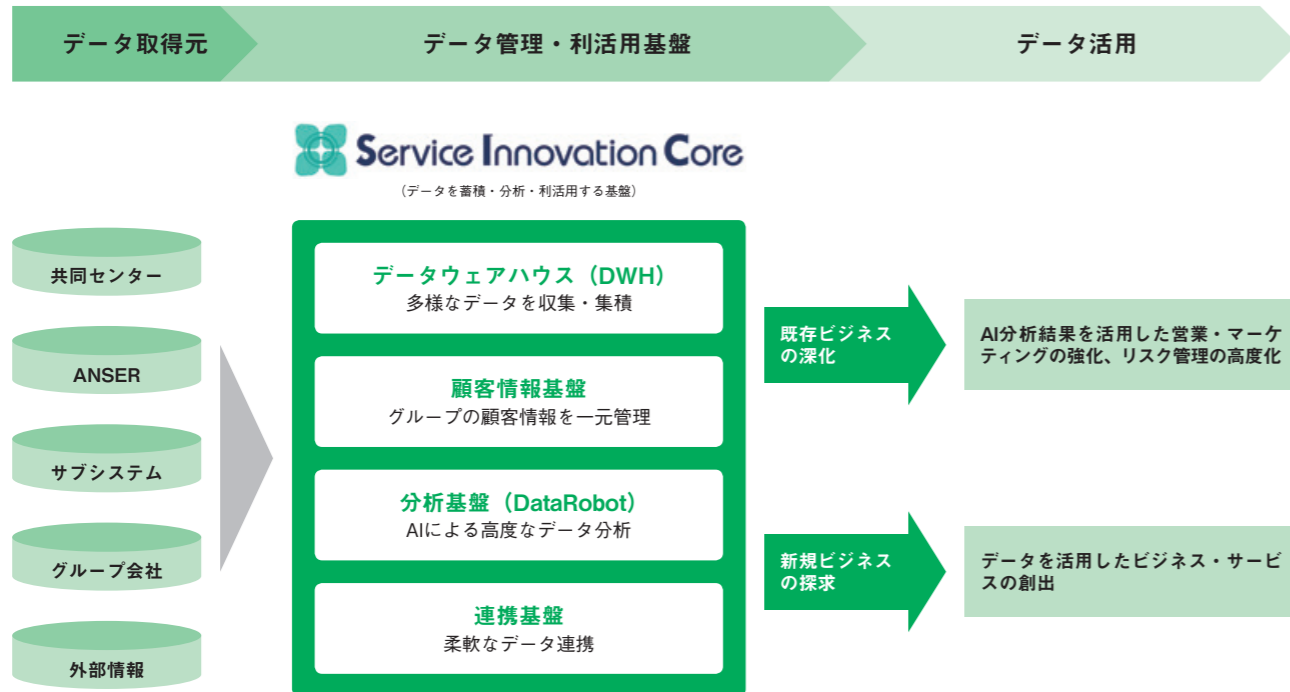
当社は、第1次中期経営計画（2023年10月～2026年3月）において、データドリブン経営（※）への変革を掲げております。

データドリブン経営への変革に向けて、当社グループが保有するデータをはじめ外部情報を含めた多種多様なデータを一元的に管理・集約するとともに、集約した大量データを高速かつ高精度に分析する基盤「Service Innovation Core：SIC」を導入いたしました。

今後は、グループで保有するデータの集積・分析・利活用を通じて、既存ビジネスの深化および新たなビジネス・サービスの創出に努めてまいります。また、当社グループが一体となって高度化・多様化するお客様のニーズに的確にお応えし、価値あるサービスの提供を行うデータドリブン経営を加速してまいります。

（※）データドリブン経営とは、これまでの経験や勘に頼るのではなく、収集・蓄積されたデータの分析結果にもとづいて、経営戦略やマーケティングなどの方針を意思決定すること。

データドリブン経営のイメージ



新たな事業領域

BaaS事業

京丹後地域における地域・産業の活性化やDX促進を目的に、同地域内で利用できる地域通貨アプリ「Tango Pay」の提供を2024年1月から開始し、初めてBaaS事業に参入しました。

今後は、このノウハウを活かし、導入先の拡大に取り組んでまいります。

広告事業

2023年9月から、京銀アプリを媒体とした広告事業を開始しました。個人のお客様に役立つ情報提供を通じて、地元企業の認知向上や地域の課題解決を目指すことで、地域のハブとしての機能を果たしてまいります。

今後も、媒体の拡充等により広告事業の拡大を図るとともに、マーケティング事業等幅広い非金融ビジネスに積極的に取り組んでまいります。

京銀アプリ

個人のお客様向けに提供している「京銀アプリ」は、さまざまな金融サービスを便利にご利用いただけるよう機能改善・拡充に取り組むとともに、生活総合サービス「京銀くらしのサイト」の提供を開始し、非金融サービスの提供にも取り組んでおります。その成果として、年々ご利用いただいているお客様が増えております。

金融サービス機能



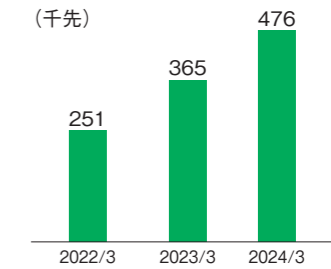
- 残高・入出金明細、振込・振替
- 資産運用・京銀証券
- カードローン・個人ローン
- 目的別預金
- クレジット・デビット
- 支払・決済
- 喪失再発行等各種手続き

生活サービス機能



- ライフプランシミュレーション
- ことよりモール
- 地域応援クーポン
- お役立ち情報

京銀アプリ契約者数



京銀ビジネスポータルサイト

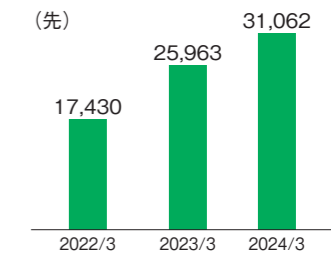
法人・個人事業主のお客様向けに会員制のウェブサービス「京銀ビジネスポータルサイト」をご提供しております。いつでも気軽に銀行の担当者とのコミュニケーションが取れる「チャット機能」のほか、より便利にサービスをご利用いただくため、さまざまな金融ソリューションサービスをワンストップでご提供しております。2024年4月にはサイトのリニューアルを実施し、ブログコンテンツ「KYOPLUS+」を追加しました。

京銀ビジネスポータルサイト



- 【ブログ】KYOPLUS+
- 残高・明細照会
- チャット
- 各種WEB申込
- 電子交付サービス
- 京銀Big Advance
- 京銀Mikatanoサービス

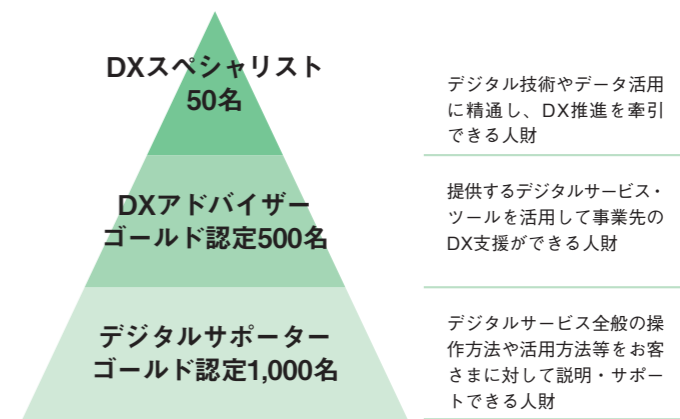
京銀ビジネスポータルサイト会員数



DX人材育成

DX戦略を担う専門人材を継続的に育成していくため、DXスペシャリスト、DXアドバイザー、デジタルサポーターの3階層に分けて人材育成に取り組んでおります。

DXスペシャリストの育成において、データドリブン経営に欠かせないデータサイエンティストの育成を進めており、2025年度までに35名の育成を目指しております。DXアドバイザーおよびデジタルサポーターについては基準を満たした人材を「ゴールド認定」とする認定制度を設け、右図の通り目標人員を設定し計画的に人材育成を進めております。



基本的な考え方

当社グループは、経営理念・経営方針にもとづき、株主のみならずははじめお客さま、地域社会、従業員等のすべてのステークホルダーの立場を踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

また、コーポレートガバナンス体制の構築にあたっては、自社グループの特性や状況を踏まえつつ、監督と執行の役割分担の明確化と適切なバランスを図り、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みの構築に不断に取り組んでまいります。

■コーポレートガバナンスに関する基本方針

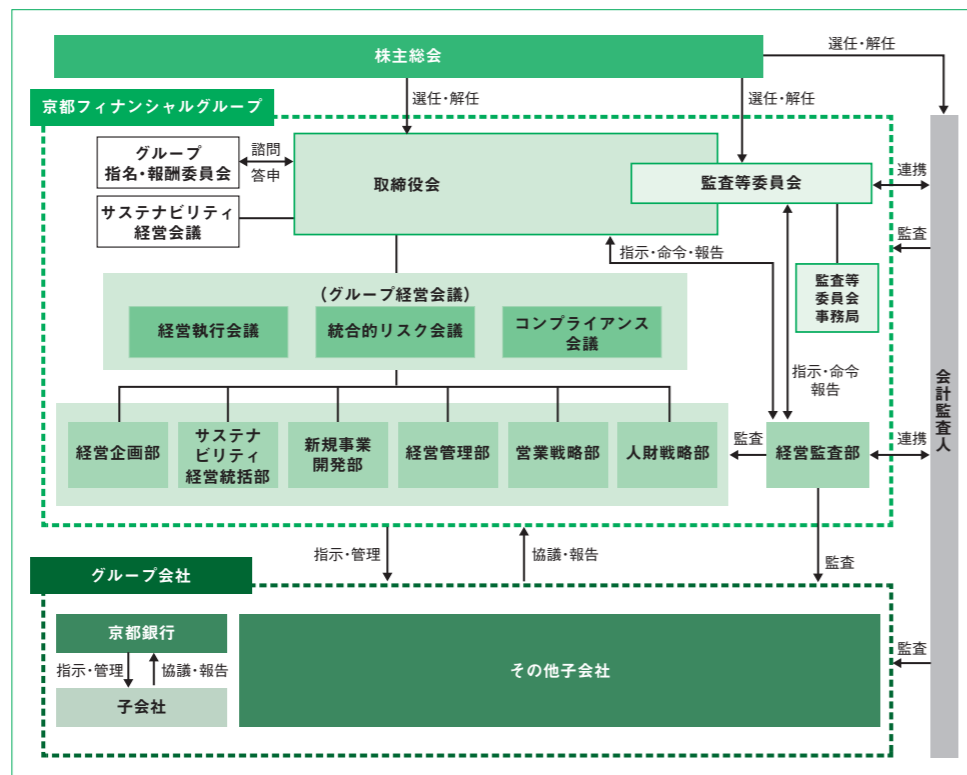
当社ホームページをご参照ください。

(<https://www.kyoto-fg.co.jp/company/governance/>)

コーポレートガバナンス体制

当社は、銀行持株会社として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中で、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、「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図ってまいります。

■コーポレートガバナンス体制図



役員の選任について

取締役については、株主総会にて選任いただいておりますが、その候補者は次の手続により決定しております。取締役（監査等委員であるものを除く。）候補者は、当社の取締役会の諮問を受けたグループ指名・報酬委員会が「コーポレートガバナンスに関する基本方針」にもとづき審議し、取締役会がその審議結果を踏まえて指名しております。監査等委員である取締役候補者は、当社の取締役会の諮問を受けたグループ指名・報酬委員会が上記の方針にもとづき審議し、取締役会がその審議結果を踏まえて、監査等委員会の同意を得て指名しております。

役員の選任にあたっての考え方

取締役の選任にあたっては、取締役会の役割・責務を果たすため、知識・経験・能力の適切なバランスを確保するとともに、ジェンダー、専門知識や職歴などを含む多様性の確保に努めております。

監査等委員の選任にあたっては、職務執行の監査・監督を的確・公正かつ効率的に遂行することができる知識・経験・能力を有する者とし、財務・会計に関する十分な知識を有した者を1名以上確保します。

また、社外取締役は、特に以下の役割・責務を担うことができ、かつ独立性の要件を満たす人材を指名しております。

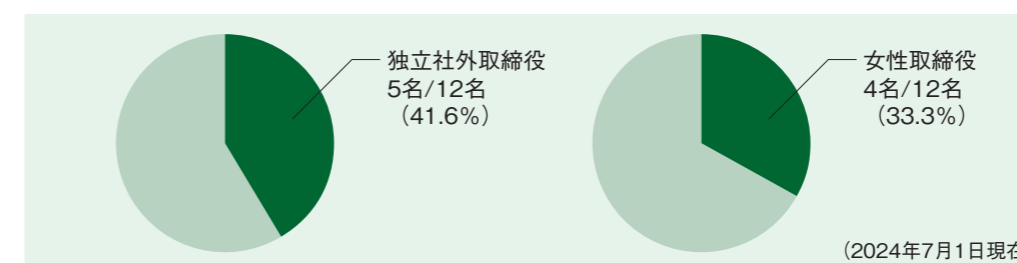
- ①自らの知見にもとづき、当社グループの持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図る観点から適切な提言を行い、議決権を行使する。
- ②経営陣の選解任その他の取締役会の重要な意思決定、報告を通じ、経営の監督を行う。
- ③当社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督する。
- ④経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させる。

取締役会および監査等委員会の構成

当社が必要とする専門性・経験は、銀行を中核とした地域金融機関グループとして必要不可欠な「地域営業・地方創生」、一般的な企業経営にあたり普遍的に求められる「企業経営・サステナビリティ」、「リスクマネジメント・法務」、「財務・会計・経済」、「DX・IT・システム」、「人財・ダイバーシティ」、「地域営業・地方創生」、「市場運用・投資事業」であると考えており、取締役会全体としてのスキルの組み合わせおよび各スキルの内容は以下のとおりです。

氏名	性別	地位	企業経営・サステナビリティ	リスクマネジメント・法務	財務・会計・経済	DX・IT・システム	人財・ダイバーシティ	地域営業・地方創生	市場運用・投資事業
土井 伸宏	男性	代表取締役社長	○	○	○		○	○	○
幡 宏幸	男性	代表取締役	○	○	○	○	○	○	
安井 幹也	男性	取締役	○	○	○	○	○	○	○
奥野美奈子	女性	取締役	○	○	○		○	○	○
羽瀨 完司	男性	取締役	○	○	○		○	○	
本政 悦治	男性	取締役	○	○	○	○		○	○
岩橋 俊郎	男性	取締役 (監査等委員)	○	○	○		○	○	○
大藪 千穂	女性	社外取締役 (監査等委員)			○		○	○	
植木 英次	男性	社外取締役 (監査等委員)	○	○		○			
中務 裕之	男性	社外取締役 (監査等委員)	○	○	○				
田中 素子	女性	社外取締役 (監査等委員)	○	○			○		
和泉志津恵	女性	社外取締役 (監査等委員)				○	○	○	

■構成比率



コーポレートガバナンス向上への取り組み

当社グループは、コーポレートガバナンス向上への取り組みを進めてまいりました。引き続き、持株会社体制への移行の目的の一つである「ガバナンス高度化と業務執行スピードの向上」に着実に取り組んでまいります。

コーポレートガバナンス向上に向けた主な取り組みの変遷（CGコード以降）

	2015～2019	2020	2021	2022	2023
機関設計等	2015年12月 「指名・報酬委員会」設置 2017年10月 単元変更(1,000株→100株)		1月 「サステナビリティ経営推進委員会」設置	4月 東証プライム市場に移行	10月 持株会社体制へ移行 監査等委員会設置会社となる 「グループ・指名報酬委員会」設置
取締役会	2016年6月 取締役会実効性評価の開始 2017年6月 女性社外取締役選任	6月 社外取締役比率1/3以上を達成 女性社外取締役を複数名選任	6月 経営経験のある社外取締役選任 スキルマトリクス作成	6月 女性社内取締役選任	
監査等委員会・監査役会	2016年4月 監査役会事務局設置	6月 監査役会実効性評価の開始	6月 女性社外監査役選任		10月 監査等委員会事務局設置
その他	2015年6月 CGコード全項目遵守 2016年2月 政策投資議決権行使基準策定 2018年12月 改正CGコード全項目遵守	4月 株主還元方針の変更 (配当性向30%)	10月 TCFD賛同を表明 11月 改正CGコード全項目遵守 12月 株主還元方針の変更 (総還元性向50%目安)	5月 政策投資株式の縮減方針を策定 10月 政策投資株式にかかる議決権行使ガイドライン制定	4月 株主還元方針の変更 (総還元性向50%以上) 10月 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」制定

取締役会

取締役会は、「取締役会規程」および「職務権限規程」において決議事項を定め、法令および定款に定める事項のほか、当社グループ経営の基本方針として、経営理念や中期経営計画、コーポレートガバナンスに関する基本的事項などを決定しております。取締役会決議以外の事項については、取締役会が決定した基本方針にもとづき経営全般の重要事項を協議決定するグループ経営会議等、経営陣に委任することとし、監督と執行の役割分担の明確化と適切なバランスを図り、迅速かつ効率的な業務執行に努めています。

さらに、「内部統制システムの基本方針」を定め、グループ全体を含めたリスク管理およびコンプライアンス、内部監査の体制を構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況の監督を行っております。

また、取締役会の機能を補完・補強する会議として、サステナビリティ経営会議を設置し、分野横断的かつ中長期的な取り組みが必要となる諸課題について議論し、課題解決のための具体的取り組みを検討しております。

【主な検討事項】

- グループ業務運営方針や新事業の運営方針について
- 京都フィナンシャルグループ中期経営計画、総合予算について
- 京都フィナンシャルグループ役員人事、グループ人員計画について
- 株式分割、株式還元、株主優待制度の見直しについて
- 関連会社その他の重要な組織の設立、変更および吸収合併について

取締役会実効性評価

当社は、取締役会全体の実効性に関し、取締役会の役割、運営状況などの事項について、毎年取締役の自己評価をもとに分析・評価を行うこととしております。

2024年4月にすべての取締役（監査等委員を含む）より、取締役会の役割や取締役会の運営等に関する評価および意見の提出を受け、その結果にもとづき、2024年6月25日開催の取締役会において検討を行い、取締役会全体としての実効性が確保されていると評価しました。

今後、取締役会の実効性のさらなる向上に向け、「事業ポートフォリオの見直し」や「グループ各社のリスクコントロール」といった経営テーマに関するより深度ある議論を進めるとともに、そのような議論の時間を確保できる効果的な会議運営に、継続して取り組んでまいります。

なお、2024年5月に実効性評価結果を踏まえた、社外取締役によるディスカッションを行い、課題認識や対応方針について議論を深めております。

監査等委員会

当社の社外取締役5名は全員が監査等委員であり、監査等委員会において取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任等および報酬等についての意見を決定することなどを通じて、取締役の監督機能の一部を担っております。

また、社外取締役を含む各監査等委員は、内部監査部門又は会計監査人と積極的に意見および情報の交換を行うなど、緊密な連携を図り、効率的な監査の実施に努めております。

加えて、監査等委員は、内部統制部門から、定期的又は随時に報告を受け、必要に応じて説明を求める、または助言・勧告を行うなど内部統制システムの整備・強化に努めております。

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、取締役会および監査等委員会の直属の組織として経営監査部を設置し、監査対象部門から独立した立場において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。

経営監査部は、「内部監査基本方針」において、当社グループに価値を付加し、改善を促すことで当社グループの目標の達成に貢献することを目的とし、取締役会で決定した「内部監査規程」等にもとづき、内部管理態勢等の構築状況の適切性や機能の有効性・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経営監査部長が直接報告しております。

内部監査の高度化に向けた取り組み

内部監査については、内部監査人協会が定める「内部監査の専門職的実施の国際基準」等に則り、リスクベースの監査を行っております。

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。

今後は、「経営に資する監査」の実践を目指し経営陣とのコミュニケーション強化を図るなど、内部監査態勢の高度化に取り組んでまいります。

役員報酬について

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能することを考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

社外取締役の報酬については、独立性の観点から、業績連動性のある報酬制度とはせず、月次で支給する「基本報酬」のみとしております。

監査等委員の報酬についても、独立性を高め、コーポレートガバナンスの強化を図るため、業績連動性のある報酬制度とはせず、月次で支給する「基本報酬」のみとしております。

また、当社および子銀行の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、独立社外取締役が委員長を務めるグループ指名・報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含めた検討を行い、取締役会がその答申を尊重します。

■各報酬の上限

報酬の種類	上限	
金銭で支給	取締役（監査等委員である取締役を除く）	年額500百万円以内
	監査等委員である取締役	年額100百万円以内
金銭以外 「譲渡制限付株式報酬」	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	年額150百万円以内

グループ経営会議

取締役会の下に、代表取締役、業務執行取締役等によって組織するグループ経営会議を設置しております。

グループ経営会議は、取締役会で決定した基本方針や経営計画にもとづき、業務執行上重要な事項の決定を行うほか、当社グループ会社の業務執行状況の把握や、それを踏まえた全体最適の観点からの経営の強化を図っております。

なお、グループ経営会議は「経営執行会議」、「統合的リスク会議」、「コンプライアンス会議」で構成しており、それぞれの所管事項を決議・審議しております。

役員一覧

取締役



就任年 おもな略歴
1980年4月 株式会社京都銀行入行
2007年6月 同 取締役人事部長
2008年6月 同 常務取締役
2010年6月 同 常務取締役本店営業部長
2012年6月 同 常務取締役
2015年6月 同 代表取締役頭取
2023年6月 同 代表取締役会長（現職）
2023年10月 当社代表取締役社長（現職）
【重要な兼職の状況】
株式会社京都銀行 代表取締役会長

土井 伸宏
代表取締役社長



就任年 おもな略歴
1987年4月 株式会社京都銀行入行
2018年6月 同 取締役生産性革新本部
事務局長
2019年6月 同 常務取締役
2023年6月 同 専務取締役（現職）
2023年10月 当社代表取締役経営管理部
担当（現職）
【重要な兼職の状況】
株式会社京都銀行 専務取締役

幡 宏幸
代表取締役



就任年 おもな略歴
1986年4月 株式会社京都銀行入行
2014年6月 同 取締役三条支店長
2015年6月 同 取締役融資審査部長
2016年6月 同 常務取締役本店営業部長
2018年6月 同 常務取締役
2022年6月 同 代表取締役専務
2023年6月 同 特別顧問
2023年10月 当社取締役（監査等委員）
（現職）

岩橋 俊郎
取締役（監査等委員）



就任年 おもな略歴
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 株式会社京都銀行社外取締役
2021年4月 東海国立大学機構岐阜大学
副学長（現職）
2023年10月 当社取締役（監査等委員）
（現職）

大藪 千穂
社外取締役（監査等委員）



就任年 おもな略歴
1987年4月 株式会社京都銀行入行
2017年6月 同 取締役
2018年6月 同 常務取締役本店営業部長
2021年6月 同 常務取締役
2023年6月 同 代表取締役頭取（現職）
2023年10月 当社取締役（現職）
【重要な兼職の状況】
株式会社京都銀行 代表取締役頭取

安井 幹也
取締役



就任年 おもな略歴
1989年4月 株式会社京都銀行入行
2019年6月 同 執行役員公務・地域連携
部長
2022年6月 同 取締役
2023年10月 当社取締役新規事業開発部
担当（現職）
2024年6月 株式会社京都銀行常務取締役
（現職）
【重要な兼職の状況】
株式会社京都銀行 常務取締役

奥野 美奈子
取締役



就任年 おもな略歴
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
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
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 株式会社京都銀行社外取締役
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
2022年6月 エヌ・ティ・ティ・データ・フォース
株式会社取締役
2023年10月 当社取締役（監査等委員）
（現職）
2024年6月 株式会社NTTデータフィナンシャル
テクノロジー顧問（現職）
2024年6月 エヌ・ティ・ティ・データ・フォース
株式会社顧問（現職）
【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 顧問
エヌ・ティ・ティ・データ・フォース株式
会社 顧問

植木 英次
社外取締役（監査等委員）



就任年 おもな略歴
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 株式会社京都銀行社外監査役
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）
2023年10月 当社取締役（監査等委員）
（現職）
【重要な兼職の状況】
フルサト・マルカホールディングス株式
社外取締役

中務 裕之
社外取締役（監査等委員）



就任年 おもな略歴
1993年4月 株式会社京都銀行入行
2017年6月 同 人事総務部長
2021年6月 同 執行役員人事総務部長
2023年6月 同 取締役（現職）
2023年10月 当社取締役人財戦略部担当
（現職）
【重要な兼職の状況】
株式会社京都銀行 取締役

羽瀨 完司
取締役



就任年 おもな略歴
1993年4月 株式会社京都銀行入行
2017年6月 同 経営企画部長兼経営企画
部広報調査室長
2020年4月 同 経営企画部長
2021年6月 同 執行役員経営企画部長
2023年6月 同 取締役経営企画部長
2023年10月 同 取締役
2023年10月 当社取締役（現職）
2024年6月 京都銀行取締役本店営業部長
（現職）
【重要な兼職の状況】
株式会社京都銀行 取締役本店営業部長

本政 悦治
取締役



就任年 おもな略歴
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）
片山・平泉法律事務所客員
弁護士（現職）
2021年6月 株式会社京都銀行社外監査役
2023年6月 関西電力株式会社社外取締役
（現職）
2023年10月 当社取締役（監査等委員）
（現職）
【重要な兼職の状況】
関西電力株式会社 社外取締役

田中 素子
社外取締役（監査等委員）



就任年 おもな略歴
2005年1月 大分大学工学部知能情報シ
ステム工学科助教授
2017年4月 滋賀大学データサイエンス
学部データサイエンス学科
教授（現職）
2018年4月 京都大学大学院医学研究科
客員研究員
2018年4月 統計数理研究所客員教授
2018年4月 京都大学防災研究所非常勤
講師
2018年8月 滋賀県大津市政策調整部デー
タ分析アドバイザー（現職）
2019年4月 滋賀大学大学院データサイ
エンス研究科教授（現職）
2019年9月 内閣府地方創生推進室「地
方創生政策アイデアコンテ
スト2019」地方審査委員
2020年3月 サカタイムズ株式会社社
外取締役
2024年6月 当社取締役（監査等委員）
（現職）

和泉 志津恵
社外取締役（監査等委員）

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、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。

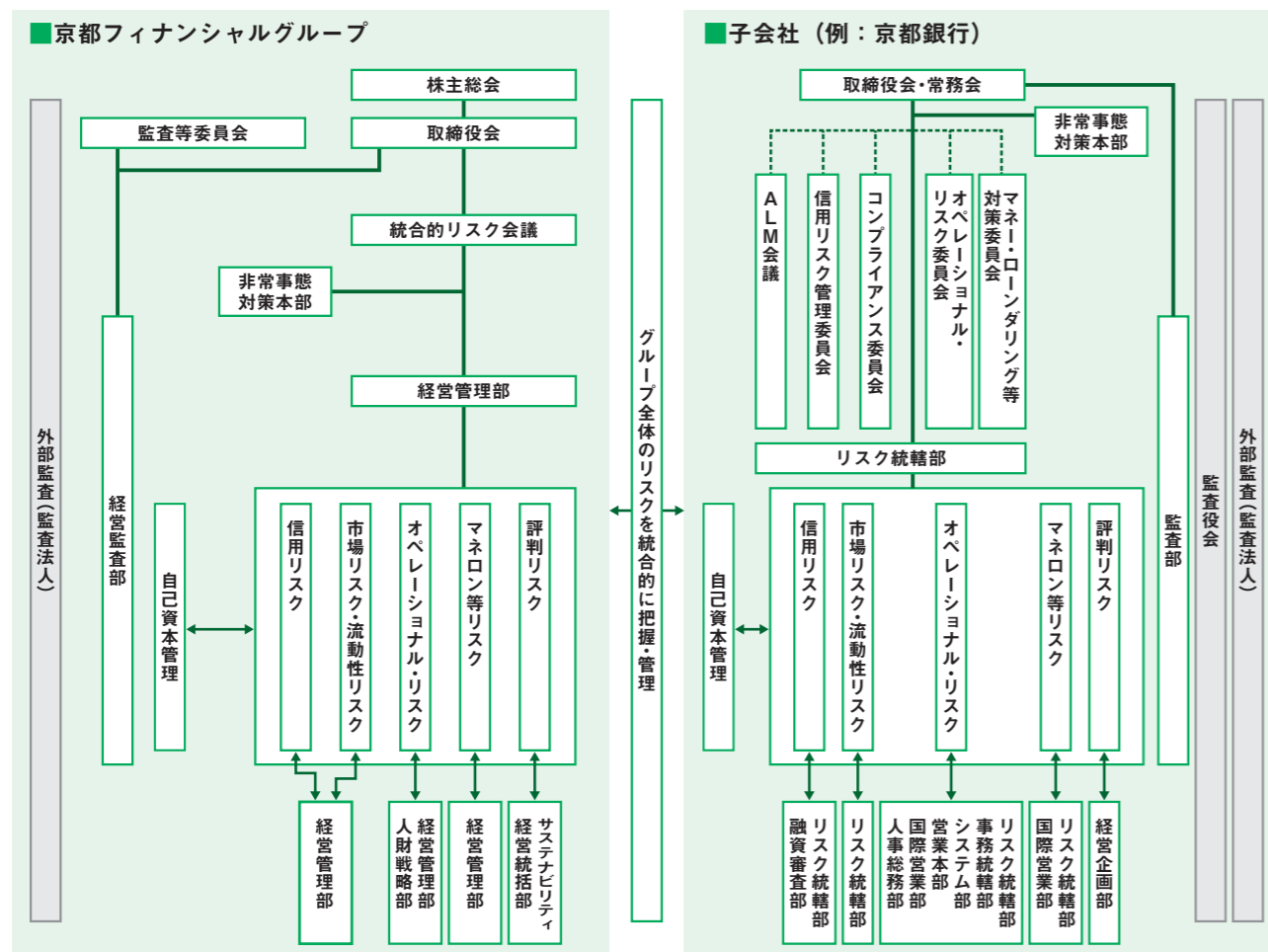
このような環境の中、当社グループはリスク管理を経営上の重要課題と位置付け、適切な資本配分に努めることで、経営の安全性・健全性を維持しつつ、収益性の向上を図ってまいります。

リスク管理体制

当社グループは、リスクの種類ごとに所管部を定め、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、経営管理部を統括部署と位置付け、統括部署がそれらのリスクを統合的に管理することにより、リスク管理の一層の強化、充実を図っております。

また、取締役会にて統合的リスク管理に関する方針を定め、組織全体に周知させるとともに、必要に応じて随時、リスク管理の状況に関する報告・調査結果を踏まえ、方針策定のプロセスの有効性を検証し、適時に見直しをする体制としております。

リスク管理体制図



リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の活用

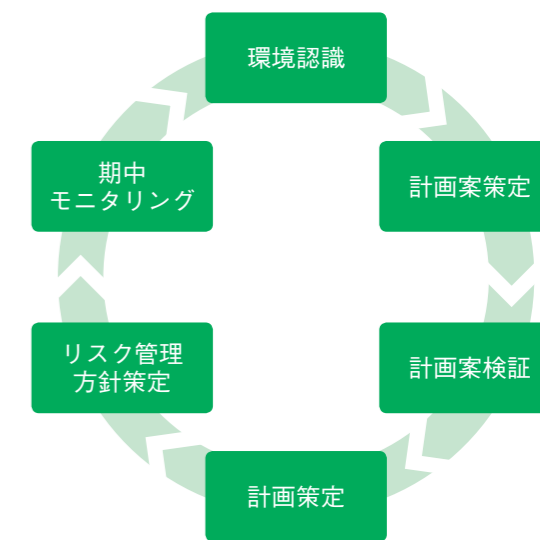
当社グループは、経営理念や経営計画で定める目標の実現に向け、経営計画等を達成するためのリスクアペタイト（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理に活用しております。

RAFの活用を通じ、経営の安定性を維持しつつ、経営効率・企業価値の向上に努めております。

第1次中期経営計画における「リスクアペタイト基本方針」

- グループ一体となって総合ソリューション機能を発揮し、地域経済の持続的発展に向けて経営資源投下・リスクテイクに積極的に取り組んでいく。
- 経営の安定性を維持しつつ、経営効率・企業価値の向上により、あらゆるステークホルダーの信認確保に取り組んでいく。

RAFの運用手順

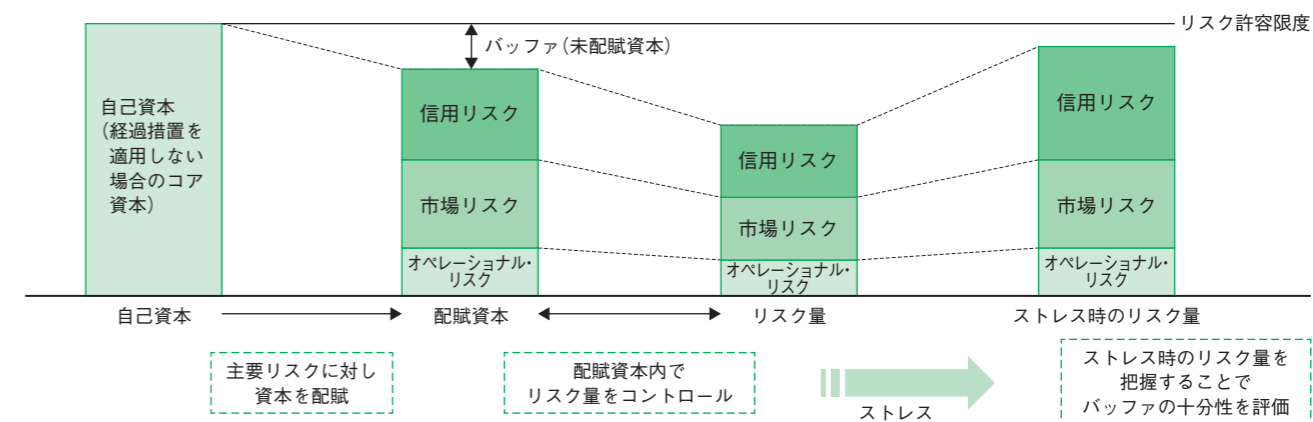
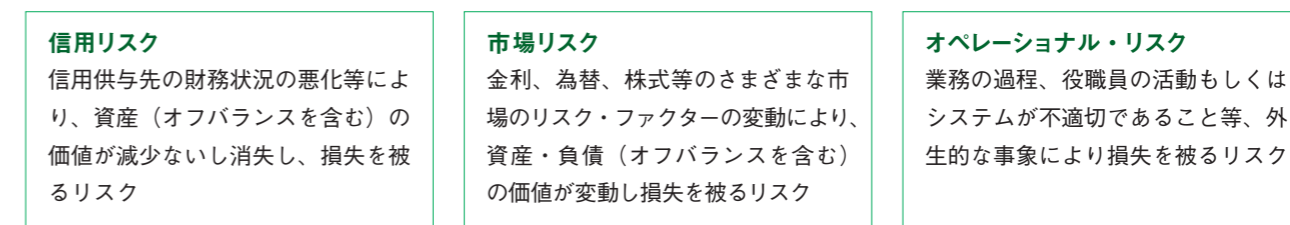


統合的リスク管理

当社グループは、事業活動において発生する可能性のあるリスクを的確に認識し、総体的に捉えたリスクを当社グループの経営体力（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。

また、認識した主要なリスク（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。計量したリスク量については、半期ごとに見直しを行う自己資本配賦方針にもとづき、配賦資本をその限度額として管理しており、算出したリスク量を定期的に経営へ報告しております。

加えて、リスク包括的なシナリオにもとづき、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。



(※) 主要なリスクの詳細については当社HPに掲載の資料編および有価証券報告書に記載しております。また、具体的な資本配賦額等は機関投資家向け会社説明会資料に記載しております。

基本的な考え方

当社グループでは、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、地域社会の方々との揺るぎない信頼関係を築き、「安心と満足をもって長く付き合うことのできる魅力ある会社」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、その徹底を図っております。

コンプライアンス体制

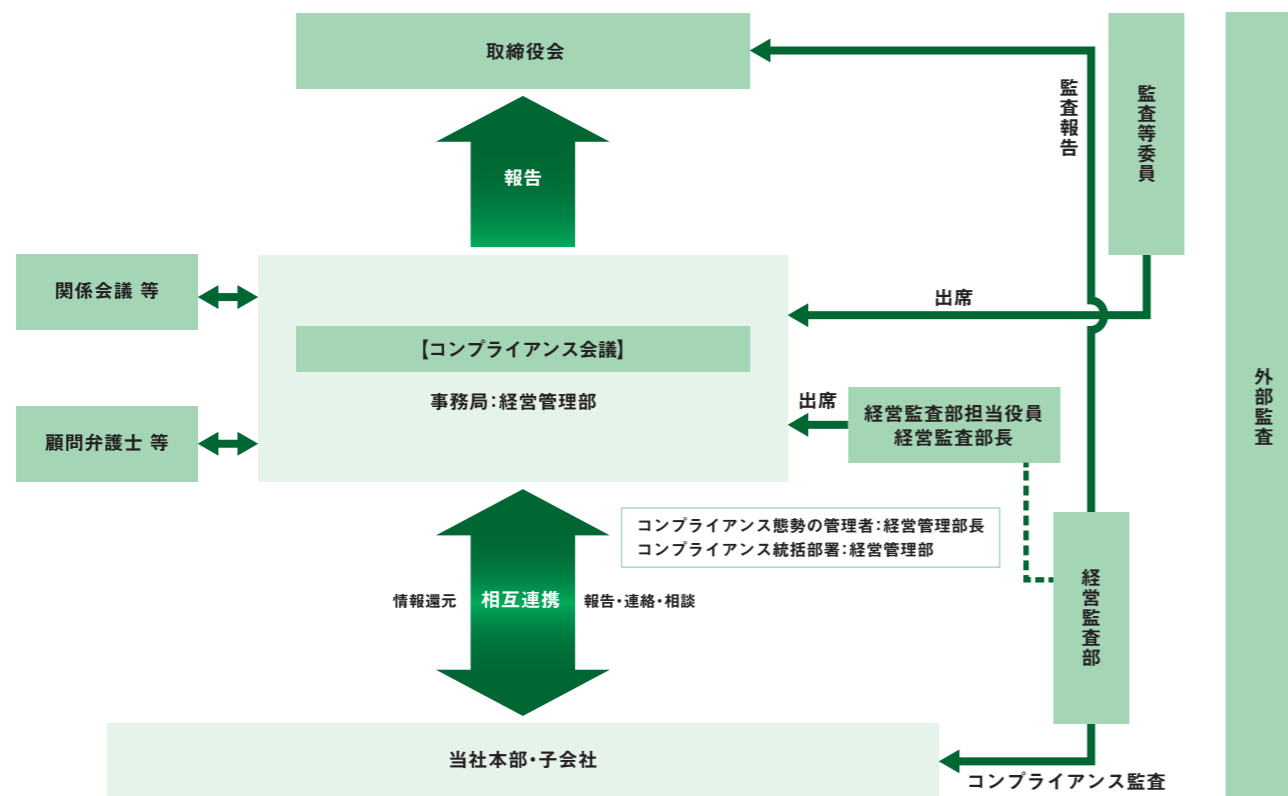
経営管理部担当役員を議長とするコンプライアンス会議において、重要なコンプライアンスに関する事項の決定を行うほか、当社グループのコンプライアンスの状況を共有し全体最適を図っております。

コンプライアンスの実践については、「企業倫理・行動規範」を制定し従業員への徹底に努めるとともに、グループ全体における毎年度の取組方針として、「コンプライアンス・プログラム」を作成し、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もと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、法令等の趣旨に沿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、通報窓口・通報手段を複数用意する等により利用促進を図るとともに、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。

コンプライアンス体制図



マネー・ローンダリング等対策

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、経営管理部をマネー・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。

反社会的勢力との関係遮断

当社グループは、「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、当社グループが一体となった組織的な対応により、反社会的勢力との関係を遮断し、みなさまからの信頼を維持するとともに、業務の適切性および健全性の確保に努めております。

各種方針等

企業倫理・行動規範

当社グループは、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、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. 適正かつ高度な総合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

当社グループは、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与、拡散金融の防止に向け、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

当社グループは、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、業務の適切性及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社ホームページに掲載しております。



サイバーセキュリティの取り組み

基本的な考え方

デジタル取引が一般化し、オンライン取引がサービスに占める比重が大きくなる中、サイバーセキュリティの重要性がますます高まっております。

当社グループはサイバーセキュリティに関する方針として「サイバーセキュリティ対応規程」を定め、サイバーセキュリティの維持・充実に取り組んでおります。

サイバーセキュリティ

経営管理部担当役員をサイバーセキュリティを統括する責任者とし、年度ごとに定める「業務運営方針」や「オペレーショナル・リスク管理プログラム」にて、具体的な対応方針や計画を定めております。

また、四半期ごとに「統合的リスク会議」に進捗状況を報告するとともに、経営層を含むグループ役員員に向けて定期的な「不審なメール受信時における対応訓練」を実施するほか、サイバー攻撃の脅威に関する動画をオンライン教材としてアップし、役職員向けのサイバーセキュリティ教育を行うなど、サイバーセキュリティの実効性向上に取り組んでおります。

インシデントレスポンス体制

サイバーセキュリティに関する専任組織として当社経営管理部内にサイバーセキュリティ対策グループを、また中核子会社である京都銀行のシステム部内にサイバーセキュリティ対策室を設置し、高度化・巧妙化するサイバー攻撃等による脅威に対応するため、サイバー攻撃の動向や脆弱性情報を収集・把握するとともに、サイバー攻撃への対応を一元的に管理・実行できる体制を整備しております。

また、サイバー攻撃等のインシデント発生時には、サイバーセキュリティ対策グループおよびサイバーセキュリティ対策室がグループ内CSIRT組織（サイバーインシデント発生時における対応チーム）として活動する体制を整えております。

サイバーセキュリティ監査

サイバーセキュリティに関する経営層の関与や、関連法令や規則、リスク評価、重要なシステム技術的対策の適切性、およびセキュリティ対策に関するルール・手順の遵守状況等を監査部門による監査により随時チェックする体制を整えております。

また、過去から取り組んでいる金融庁から還元される資料等をもとにした自己評価に加え、外部機関による検証（SecurityScorecard社のリスクレーティング）を活用し、客観的かつ俯瞰的な評価にもとづく取り組みを進めております。

加えて、2024年3月にはPwC Japan有限責任監査法人によるサイバーセキュリティ監査を受検する等、万全な体制の構築に取り組んでおります。

拠点ネットワーク

