

統合報告書

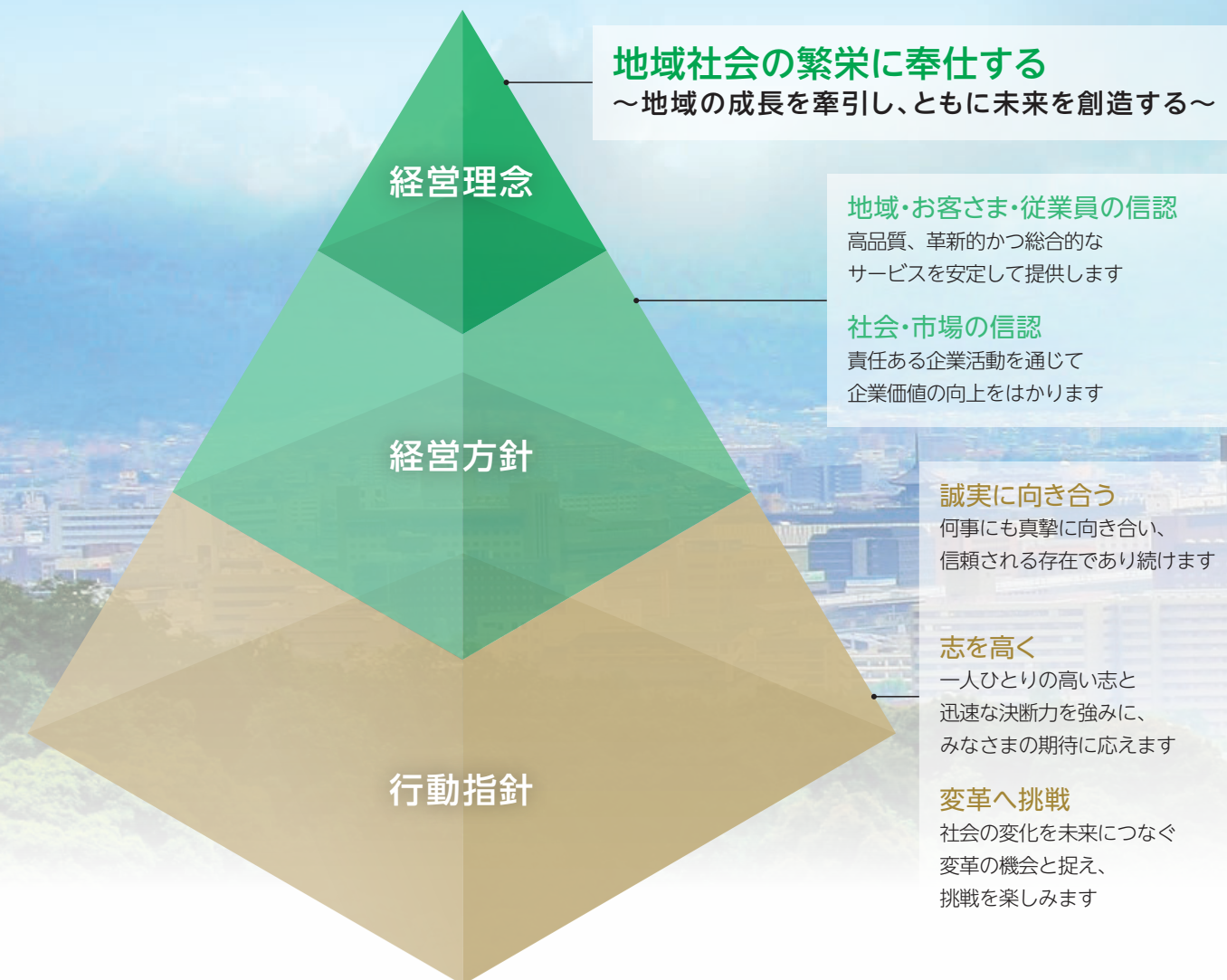
ディスクロージャー誌

2026

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～

京都フィナンシャルグループの経営理念・経営方針・行動指針



京都フィナンシャルグループ(京都FG)は、京都銀行の理念・方針を受け継ぎ、
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決めました。
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。

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

統合報告書2026発刊にあたって

本誌は、当社グループが経営理念実現のため、長期的に目指す姿「地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する総合ソリューション企業」に向け、何に取り組むのか、どのように取り組むのか、取り組みにより何をもたらすのかに加えて、どこまで進んだのか、どのようなギャップを認識しているのか、ギャップをどうやって埋めていくのか等をステークホルダーのみなさまへご説明することを目的に発刊しました。

IFRS財団が推奨する「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」等を参考にし、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、沿革や特長などを踏まえつつご説明しています。

なお、本誌には当社グループの業績に関する予想および計画等の将来に関する記述が含まれています。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います。

また、銀行法第21条および第52条の29に基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)を兼ねています。ディスクロージャー資料としてご利用の際は、当社HPに掲載しています「資料編」を合わせてご参照ください。

当社HPもご覧ください

<https://www.kyoto-fg.co.jp/>



Management Message

- 5 トップメッセージ
- 15 財務・資本戦略
- 27 京都銀行頭取メッセージ
- 29 社外取締役座談会
- 33 財務・非財務ハイライト

CHAPTER 1

京都フィナンシャルグループとは

～歴史、今、これから～

- 37 これまでのあゆみと成長モデル
- 39 価値創造ストーリー
- 41 主要営業エリアの特色
- 43 価値創造の源泉
- 45 マテリアリティ

CHAPTER 2

企業価値向上のための成長戦略

～経済的価値をどう高めるのか～

- 51 企業価値向上のための成長戦略
- 53 トータルソリューション戦略
- 59 地域成長・共創戦略
- 63 不断の最適化戦略
- 65 人財戦略
- 77 IT・DX戦略

CHAPTER 3

サステナビリティ経営の実践

～社会的価値をどう高めるのか～

- 83 サステナビリティ経営
- 85 気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく開示)
- 91 生物多様性・自然資本保全への取り組み(TNFD提言に基づく開示)
- 93 人権尊重の取り組み

CHAPTER 4

価値創造を支える基盤

～存在意義を支える基盤～

- 97 コーポレート・ガバナンス
- 107 役員一覧
- 109 コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
- 117 データ集



京都フィナンシャルグループ

ロゴマークについて

京都になじみある枯山水。枯山水の砂紋が表す波模様から着想を得た、「波紋」をモチーフにしたデザイン。形作る3本の波紋は、「お客さま」、「地域社会」、「株主のみなさま」を表現しています。そしてその波紋の中心からは、グループ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。

プロフィール

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

株式会社京都銀行(銀行業務)

株式会社Cotoyoli(ECモールの運営、商品企画開発・販路拡大等支援業務)

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)

京銀リース株式会社(リース業務)

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(事業再生・債権管理回収業務)

積水リース株式会社(リース業務)

京都M&Aアドバイザー株式会社(M&A支援業務)

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は 全員一丸となって大海原に乗り出します

代表取締役社長

土井 伸宏

逆風でも前進できるヨットのように

企業経営は、しばしば航海に例えられます。経営者は船長として舵取りを担い、社員はクルーとして、ともに同じ目的地を目指します。

順風満帆という言葉は、追い風を帆いっぱいを受けて舟がスムーズに進む様子をあらわしますが、風の向きは絶えず変化し、逆風となるときもありますから、昔の航海は風次第でした。そのため江戸時代には、航行に良い風がくるのを待つ「風待ちの港」が日本各地に生まれ、交通の要衝として発展しました。

ところがヨットは、逆風でも風上へ向かって進むことができます。これは、風に向かって斜め前方へと何度も進路を変えジグザグに進むタッキングという技法によるものです。

私は、京都銀行頭取に就任したとき（2015年6月）、逆風でも前進できるヨットのような企業にしなければならな

いと考えました。一直線ではなくジグザグでも構わない。「決して止まることなく前進を続ける企業にするには何が必要か」を自問することがトップとしての出発点でした。

当時は、量的・質的金融緩和政策のもと、2016年にはマイナス金利政策が導入されるなど、預貸ビジネスの先行きは不透明で、まさに銀行業は逆風下にあり斜陽産業とまで言われる状況でした。こうした環境下で、従業員のモチベーションを維持・向上しつつ、経営資源を最大限活用して、前進する経営を実践することが私の使命で、いろいろ考えた末に、京都銀行の強みである広域店舗ネットワークや顧客基盤を活用した、「顧客の課題を解決するコンサルティングビジネスへの挑戦」へと舵を切りました。以降、逆風は長く続きましたが、ジグザグしつつも前進を続ける中で持株会社体制へ移行し（2023年）、いま「金利のある世界の到来」で、久しぶりの順風を肌で感じています。



人口減少でも地域経済に活力を

わが国はいま人口減少・高齢化が同時進行し、将来の経済力低下が懸念されています。京都も、比較的緩やかではありますが、人口減少・高齢化が続いていますし、働き手不足が企業や社会に共通した深刻な課題となっています。

ところで、人口減少の中でも地域経済に活力を与える術は無いものでしょうか?確かに、人口減少は経済にマイナス影響を与える要因の1つでしょうが、悲観的に考えてばかりではいけません。資本蓄積(設備投資)やイノベーション、輸移出(観光消費を含む)などによってある程度は、マイナス影響をカバーできるという考察もあります。私は、健全な危機感を持ちつつも、こうした考察も参考にして知恵を絞り、社会を変えていくことで、未来も変えていけると考えています。

かつて京都は、急激な人口減少に伴う経済衰退から再興した歴史を持っています。事実上の東京遷都によって、京都は、人口が明治維新前の約35万人から明治7年(1874年)には約23万人に激減したのですが、その後の産業振興政策(イノベーションの促進)、わが国初の事業用水力発電所の稼働(近代エネルギーへの転換)、内国勸業博覧会の開催や平安遷都千百年記念祭(観光政策)などが効果を発揮して、経済再興のきっかけとなったのです。ちなみに水力発電には、前代未聞の大事業によって琵琶湖から引いた疏水の水力を利用したのですが、同時に舟で物資を運搬できるようにしました(物流の拡大)。

もちろん時代は異なりますが、京都のポテンシャルを考えると、現代に合った取り組みによって、明るい未来を創造できると思います。



※当時の蹴上インクライン(斜面にレールを敷き、舟を載せた台車をワイヤーロープ等で巻き上げて昇降させた装置)は、現在、京都有数の観光名所の1つとなっている。

私たち京都フィナンシャルグループ(以下、「京都FG」)では、マテリアリティの中に「少子高齢化」と「地域経済の成長」を掲げています。グループが持つ力を総動員して、人口減少が進む中であっても、地域経済に活力をもたらし、そして、地域経済が活力を得ていく中で、京都FGも地域とともに成長していきたいと考えています。

こうした考えのもと、新しくスタートした中期経営計画(2026.4-2029.3)では、<10年後のありたい姿>を“すべてのステークホルダーと共に持続的な成長の好循環を創出する「価値創造グループ」”としました。これが私たちの航海における目的地です。人口減少でも地域経済に活力を与えるような金融グループを目指してまいります。

〈10年後のありたい姿〉

すべてのステークホルダーと共に
持続的な成長の好循環を創出する「価値創造グループ」

京都の強み、関西の強み

ー京都・関西の成長を日本の力に。京都FGの挑戦!ー

京都は、「千年の都」として国内外に広く知られ、さまざまな顔を持つ都市です。例えば、多くの観光客が訪れる「観光都市」、多くの大学が集積する「大学の街」であり、大学のみならず研究機関も多く集積する「学術研究の街」、多くの宗教が総本山をおき伝統行事が残る「宗教都市」などさまざまな言葉で形容されます。

多くの世界遺産や多様な伝統文化が複合的に息づき、高い文化力を有している一方で、ハイテク産業に欠かれない部品や製造装置、検査機器などの製造業が集積しているほか、大学発のベンチャーも盛んでインキュベーション施設も整っていること、そしてグローバル企業へ

と成長したベンチャー企業を数多く輩出した類まれな地域性に着目して、「伝統と革新の街」と称えられることもあります。

京都の企業に共通する特徴は、先進的な技術力や独創的な経営モデルを強みに、高い市場シェアを有していることですが、グローバル企業へと成長しても、本社機能は京都に残しています。他府県で生まれた企業の中には、成長とともに本社機能を東京に移転するケースが相応にあることと対照的です。京都という都市が持つ魅力・ブランド力が、そうさせているのだと思います。こうしたグローバル企業は、国外に製造工場を設けますし、国内に製造工

場を設置する場合にも別の地域に置くケースが多いため、京都経済への量的波及効果は限定的かもしれませんが、知(ナレッジ)の集積地として京都の地場産業等に多大な恩恵をもたらしています。私は、こうした地域のポテンシャルをさらに引き出すことで、地域に一段の活力をもたらすことができると考えています。

次に関西を俯瞰しますと、その域内総生産や人口は日本全体の約15%を占める大都市圏(メガリージョン)で、人口が100万人を超える3つの都市(京都、神戸、大阪)が近距離で立地しています。地理的に中国を含む東アジアや東南アジアに近いこともあり経済面での関係性が強く、半導体等電子部品・製造装置の輸出をはじめ交易が盛んです。神戸は、わが国有数の国際貿易港を持つ港町ですが、近年は医療産業都市として、理化学研究所をはじめ、300を超える先端医療の研究機関、高度専門病院群、企業や大学の集積が進み、日本最大のバイオメディカルクラスターへと成長しています。大阪は、近世に商業が発達した「商都(商業都市)」としての歴史を持つ、東京に次ぐ大都市です。医薬品・化学工業・食品卸・電気機器など多種多様な企業が集積しているほか、商人の街を源流にした独自の文化が発達し魅力を醸し出しています。こうした中核3都市以外にも、滋賀県には多くの物流拠点・製造拠点と日本一の湖・琵琶湖があり、奈良県には世界遺産や国宝があり、自然も豊かです。和歌山県にほど近い大阪府南部には、西日本における空の玄関口として関西国際空港があり、大阪府・京都府・奈良県にまたがる豊かな丘陵地帯には関

前中期経営計画

(2023年10月～2026年3月)を振り返って

前中期経営計画は、京都FGとして初めての計画でした。冒頭にも述べましたが、そもそも持株会社設立を考えた背景は、低金利政策が長く続いた中で、伝統的な預貸ビジネスだけでは中長期的な成長を描くのが難しく、コンサルティング等のフィービジネス強化に踏み切るためです。金融緩和政策が続く中、私自身、「どうやって京都銀行を成長させるか」、「どうやって行員、とくに若い行員のモチベーションを上げるか」が最大のテーマで、こうした中で、導き出した「1つの答え」が、持株会社化でした。従来の銀行ビジネス以外にも目を向けることで、行員のモチベーションを上げていこうと考えたわけです。お客さまのニーズは、既に資金調達以外にも多様化していましたし、実際、M&Aやビジネスマッチング、預かり資産、遺言信託などの成果も、徐々にではありますが、着実に上がっていましたから、FG化によって、これらのフィービジネスをさらに強化することで、中長期的な成長に繋げようとしたわけです。

『前中期経営計画の振り返り(P.15)』に記載している通り、2025年度決算は、任天堂(株)などの政策保有株式の売

西文化学術研究都市(けいはんな学研都市)がありオープンイノベーション拠点として機能しています。

京都銀行は、このようなポテンシャルのある関西に加えて、自動車産業が盛んな愛知県にも店舗を設置し、各地域に密着した営業活動を継続してきた結果、多くのお客さまがお取引を開始し、広げてくださいました。京都FGのさまざまな機能・サービスをご提供することで、なお一層課題解決のお手伝いをしていきたいと思っています。そして、わたしたち京都FGは、京都はもちろん、関西の成長を後押しできるような力を持つ金融グループを目指して、挑戦してまいります。

近畿地区のメインバンク企業数ランキング (2026.3末時点)

順位	金融機関名	メインバンク企業数	近畿地区シェア
1	三井住友銀行	28,875	12.17%
2	三菱UFJ銀行	22,290	9.39%
3	りそな銀行	15,450	6.51%
4	関西みらい銀行	13,486	5.68%
5	京都銀行	11,837	4.99%
6	紀陽銀行	10,731	4.52%
7	南都銀行	9,811	4.13%
8	滋賀銀行	9,140	3.85%
9	京都中央信金	8,435	3.55%
10	大阪シティ信金	7,497	3.16%

(出所) 帝国データバンク大阪支社 メインバンク企業数調査 (2026年4月17日発表) より一部転載

却という非常に大きな特殊要因がありましたので、「強い追い風」を受けての結果といえます。しかし、こうした特殊要因を除いても、当初の目標・KGI(ROE3%、親会社株主帰属利益300億円、アセット投資1兆2,000億円以上など)はクリアしましたので、この点は合格点と思っております。

前中計に関する、私の総括としては、新しいグループ会社の設立、あるいは、既存グループ会社の事業見直し等によって、当初思い描いていた、グループストラクチャーが一定程度出来上がり、中長期的な成長に向けての基盤が整ったことが、大きな成果だと思っています。そして、京都銀行始まって以来のM&Aとして、積水リースをグループの一員に迎え、シナジー効果を生み出せるようPMIに取り組んでおります。まだ十分とは言えませんが、着実に手ごたえを感じており、さまざまな取り組みが効果を発揮しています。この組織としての経験・ノウハウは、今後のインオーガニック投資などによって京都FGが非連続な成長を成し遂げるうえで、大きな価値を持つと期待しています。

京都フィナンシャルグループ		業務内容
		グループ経営管理
	京都銀行	銀行業務
	京都信用保証サービス	信用保証業務
	スカイオーシャン・アセットマネジメント(持分法適用関連会社)	投資運用業務
	Cotoyoli	ECモールの運営、商品企画開発・販路拡大等支援業務
	京都クレジットサービス	クレジットカード業務
	京銀カードサービス	クレジットカード業務
	京銀リース	リース業務
	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	金融商品取引業務
	京都キャピタルパートナーズ	投資業務
	きょうと事業再生債権回収	事業再生・債権管理回収業務
	積水リース	リース業務
	京都M&Aアドバイザリー	M&A支援業務

成果	経営戦略	● 新会社の設立やM&A等により事業領域が大幅に拡大 ● 事業領域拡大に伴い、人的資本投資を積極的に実施し、戦略的な人財を育成	
	アセット投資	● 財務体力を活用した積極的なアセット投資 ⇒ 目標を2025年度上期に前倒し達成	
	デジタル・IT	● データ活用基盤(SIC)構築や生成AIの導入等、データを活用する体制を構築 ● 顧客とのデジタルコネクトの強化	
外部環境	「金利のある世界」の到来 他行との預金獲得競争が激化(地銀・信金に加えて、メガバンクやネット銀行も大きな脅威に)	デジタル化の進展と異業種からの参入 フィンテック企業の台頭や異業種からの金融サービス分野への参入により、競争環境が多様化	人口減少 少子化や高齢化に伴う営業エリアにおける人口減少が予想される
			市場からの期待水準の高まり 投資家や株主から当社に対しての期待水準が高まっている
残された課題	① 全社員が「収益性の向上」に向けて、自律的に考動できる仕組みを構築 ② 預貸利回り差の改善 ③ グループ各社の自立と連携強化 ④ 経営資源の最適な配分(「低採算事業の見直し」、「拠点戦略」、「営業店事務の抜本的見直し」等) ⑤ AI・データや新しいデジタル技術の組織全体での積極活用 ▶ 全社横断的なビジネス変革		

一方の課題については、収益力の強化に尽きます。もともと2000年以降の広域化戦略の帰結として、新しいマーケットでの貸出金増量・顧客基盤拡大という成果を得た反面で、他行比で相対的に利回りが低下したため、その改善

新中期経営計画
(2026年4月～2029年3月)に込めた想い

前中期経営計画で中長期的な成長に向けての基盤を整え、新中期経営計画はトップ金融グループにふさわしい成長を実現する3年間と位置付けています。この新中計について、私がキーワードと考える「挑戦」、「持続性」、「共創」の3つの視点で、ご説明いたします。

<挑戦(ROEの向上)>

京都FGは過去の低金利下においても着実に成長を続け、

に取り組んできました。金利のある世界が進行する金利環境は、利回りの改善を進めやすいと考えており、お客さまへのご説明を丁寧に行いつつ、着実に成果につなげてまいります。

「金利のある世界の到来」をはじめ経営環境が好転する中で、時価総額は1兆円の大台を突破し、PBRも1倍を超えるなど、企業価値を向上させてまいりました。ただ、こうした状況は、多くの銀行において、ある程度は共通するもので、マクロ的な環境変化が銀行セクターに幅広くポジティブに働いた効果が含まれているともいえます。

しかし、これからは、経営基盤の強弱や経営戦略の巧拙によって各銀行の成長スピードに差が生まれるはずであ

り、これはすなわち、京都FGにとって、お客さまや投資家の皆さまによる銀行の選別が一段と厳しくなる新しいフェーズへ移行することを意味すると、私は考えています。それだけに、京都FGの持つポテンシャルを最大限に引き出すことを前提に、より高い目標を持ち果敢に挑戦していかなければならないとの考えに至りました。

こうした背景から、新中計の最終年度(2028年度)計画については、2024年11月に公表した戦略目標(2028年度)を上方修正して、さらにチャレンジングな目標といたしました。具体的には、ROE(純資産ベース)は8%以上、親会社株主帰属利益は900億円以上とし、京都FGの株主資本コスト相当水準に到達する目標としました。ただ、私自身は、この水準は最低限の水準と考えており、ROE(純資産ベース)は10%、親会社株主帰属利益は1,000億円超も視野に入れた成長を目指してまいります。

		2028年度計画	
	達成指標	2024年11月に公表した戦略目標	新中計目標
KGI	ROE(純資産ベース)	5% update	8%以上
	ROE(株主資本ベース)	-	16%以上
	親会社株主帰属利益	600億円 update	900億円以上

<持続性(成長投資と株主還元)>

企業の成長や価値向上については、そのスピードや水準だけでなく、持続性も重要です。京都FGでは、株主を含む各ステークホルダーの皆さまにとって、サステナブルな好循環の創出を重視しております。京都FGの特長である政策保有株式の含み益についても、この好循環創出の達成のために活用してまいりたいと考えています。

すなわち、資本の活用としては、一時的な株主還元の強化ではなく、中長期的な成長投資(インオーガニック含む)を優先的に検討したうえで、余剰資本が生じた場合等には弾力的な株主還元を検討してまいります。なお、京都FGの株主還元方針は「総還元性向50%以上」としておりますが、ここ数年、50%水準を大きく上回る実績を残していますし、引き続きご期待に応えてまいりたいと考えています。その際にも、将来の株主還元の原資を失うことのないよう、株主還元の持続性についても意識した経営を行ってまいります。

配当性向・総還元性向			
年度	配当性向	総還元性向	株主還元方針
2021年度	37%	49%	総還元性向 50%目安
2022年度	38%	57%	
2023年度	51%	92%	総還元性向 50%以上
2024年度	48%	75%	
2025年度	53%	78%	
2026年度(予定)	56%	79%	

<共創(地域の未来への強い想い・情熱)>

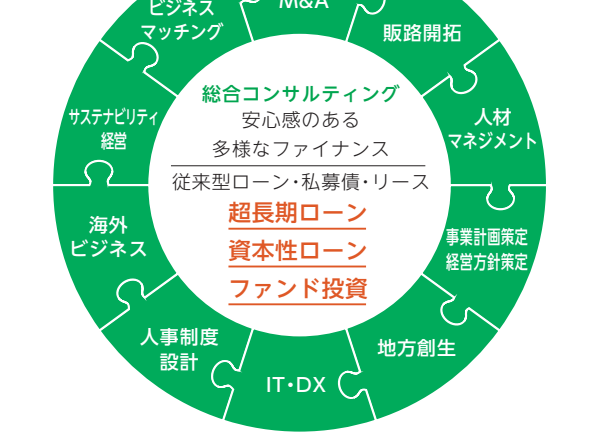
京都FGでは「地域みらい共創事業」というものに取り組んでいます。この事業は、地域の産業を活性化し次世代へ継承していこうとの想いのもと、グループ各社の総力を集めて、お取引企業の事業継続・発展をサポートし、未来のイノベーションにつなげていくことを目的としたものです。スタートして2年が経過しましたが、ファンド利用、資本金ローン、超長期ローン(期間15年超)、各種コンサルティングなど、従来の枠組みを超えたご提案によって実績を積みあげております。これまでに構築した経営基盤をもとに、預貸ビジネスとグループが持つさまざまな機能・サービスとの相乗効果で収益につなげております。



私は、この事業を、地域金融機関としての使命を果たすうえでの象徴的施策だととらえています。この象徴的施策を通じて、すべての従業員が、地域金融機関としての使命を再認識し、目の前の取引先の課題に向き合い、グループ機能を総動員して解決につなげようとする、強い想いや情熱を一層高めるよう促していきたいと考えています。

新中計の策定にあたり、グループ全社で「10年後のありたい姿」を議論したところ、「地域との共創・信頼・挑戦」を軸とした想いが多数寄せられました。多くの経営資源は有限ですが、人の想い・情熱は無尽蔵です。地域未来の共創に対する全従業員の情熱を無尽蔵のエネルギーに変換することで、京都FGが持つ成長エンジンの出力を上げて、その成長スピードを加速してまいります。

地域みらい
共創事業



政策保有株式について

<縮減目標の前倒し達成と縮減加速>

政策保有株式の縮減については、従来の縮減目標の1,000億円以上(時価)を、2026年3月期に前倒しで達成したことから、目標金額を3,000億円以上(時価)に拡大しました。

京都FGが保有する政策保有株式は、数十年前に当時のベンチャー企業に出資したケースや企業の成長過程で出資するなどした後、企業の成長とともに株式価値が向上したものが大宗を占めています。地元京都に本社を置く企業の株式が中心で、地銀トップの受取配当金や含み益を享受し、長い間、成長投資や健全性を支える原資となってきました。

近年、日本企業を取り巻く環境は大きく変わり、政策保有株式の縮減は、資本効率向上やコーポレート・ガバナンス強化の観点などから、わが国として取り組む課題となりました。京都FGとしても縮減に舵を切り縮減計画を策定しましたが、保有意義検証の結果を踏まえた長期スパンでの段階的縮減を前提とした計画でしたので、過去には「保守的すぎる」とのご指摘を受けることもありました。ただ、これらの政策保有株式は、低金利環境下では貸出金よりも高利回りの優れた運用実績を残していたことや、歴史的経緯を含めた取引先との関係性、あるいは売却資金の活用方法などを勘案すると、十分に地ならしのないままに拙速に過大な

縮減を進めることは、かえって京都FGの中長期的な企業価値を損なうのではないかと懸念を持っていました。

そうしたことから、京都FGでは政策保有株式の発行企業との丁寧な対話に継続的に取り組み、さらに2025年後半からは、私自身が、その中から上位十数社のトップと対話するトップエンゲージメントを順次行い、政策保有株式に関する相互の考え方の確認やすり合わせを行いました。これまでも、相手企業トップと話をする機会は何度もありましたが、政策保有株式に絞った話し合いは初めてでした。その結果、私としては、地ならしは整い、機は熟してきたとの手応えをつかめたと感じるに至りました。

こうした中、2026年3月、既に公表されている通り、京都FGは任天堂(株)の資本政策に応じる形で約1,000万株(保有の約20%相当)の同社株式を売却しました(売却益は約750億円)。そして2026年3月期の政策保有株式売却額は、他の主要京都企業銘柄を含めて、総額約1,500億円以上(時価)となりました。これによって、縮減目標(1,000億円以上)の前倒し達成に至り、目標金額を3,000億円以上に拡大しました。この新しい目標を期限(2028年度)内に達成して、さらに次のフェーズへ移っていくつもりです。

政策保有株式(上場)の縮減(推移)

計画	計画期間	計画金額	縮減実績
—	—	—	5年間(2017年4月～2022年3月)で簿価150億円。 ※2017年3月末の簿価の約8.5%相当
第1次計画	2022年4月～2025年3月 (3年間)	簿価160億円(累計) ※2022年3月末の簿価の10%相当	2024年9月末時点で簿価127億円。達成に目途が立ち、時価ベースの新目標を掲げ縮減加速。
第2次計画	2024年10月～2029年3月 (4年6ヵ月間)	時価1,000億円以上(累計) ※2024年9月末の時価の10%相当	2026年3月末時点で時価1,810億円。 前倒しで達成したため、金額を引き上げ。
修正・第2次計画	2024年10月～2029年3月 (4年6ヵ月間)	時価3,000億円以上(累計) ※2024年9月末の時価の30%相当	—

<売却の背景・目的>

今回、多額の売却に踏み切った背景には、いくつかの要因があります。外部要因としては任天堂(株)の資本政策に応じたことですが、内部要因としては新中計(2026年4月～)に向けての経営環境の整備(次の2点)です。1つ目は、国内債券が抱えていた含み損の処理です。2025年12月末時点で1,200億円の含み損を抱えていました。京都FGの場合、多額の株式含み益(2025年12月末時点で1兆600億円)があったため、有価証券全体としては懸念する状況にはありませんでしたが、預金金利に対して逆ザヤになる国内債券は、一旦処理したうえでポートフォリオを再構築することで今後の収益力強化につなげようと考えました。2つ目は株式ポートフォリオの是正です。任天堂株式の株価が数年前と比較して相当上昇していましたので、結果的に、

株式ポートフォリオに占める任天堂株式の割合が50%を超える水準になっていました。優良銘柄とはいえ、あまりにも偏りが大きすぎるため是正が必要と考えました。

最終的に、株式売却益(約1,700億円)の一部を国債等債券売却損(約900億円)に充当し、経営環境の整備という当初目的を果たすことができました。また、政策保有株式および国内債券の売却により、約4,000億円強を運用(貸出・有価証券等)に振り向けることができる状態を作りましたので、今後の金利動向等をみながら、最適な運用によって収益強化を図ってまいります。

		2025.12末	2026.3末
国内債券	含み損	約1,200億円	約485億円
	修正デュレーション	約3.9年	約2.6年

投資家とのエンゲージメント

京都FGは、経営戦略(2000年以降の広域化戦略)や経営指標(多額の政策保有株式含み益と、これに起因する低ROE)が、地方銀行の中でも独特で、とくに海外投資家の皆さまに経営を正確にご理解いただくためには、適切な情報開示ときめ細かな対話が必要と考えています。こうした考えを持つようになった大きなきっかけは、過去に2度(2022年・2023年)、同一の海外株主から株主還元に関する株主提案を受けたことです。その過程での当該株主とのやり取りは、投資家の立場で当社の経営を改めて考える契機になりました。以降、私自身、年3回程度の海外IRをはじめ、国内の投資家やアナリストとのミーティングなど、直接対話をする機会をできるだけ多く持ち、経営に関する意見交換に努めています。資本市場にもさまざまな意見や見方がありますが、投資家の京都FGに対する見方をダイレクトにヒアリングし、吟味したうえで経営に反映していくことで、企業価値向上につなげていくことは非常に重要な経営のプロセスだと考えていますので、今後もIR業務の強化・高度化に取り組んでまいります。IR部門に対しては、積極的なエンゲージメント活動を通じた、投資家意見の体系的整理と経営へのフィードバック強化を指示するなど、より実効性の高いエンゲージメント活動の実現に取り組んでいます。

ROE(純資産ベース)8%以上の定着に向けた収益強化

2026年3月期のROE(純資産ベース)は8.7%に達しましたが、政策保有株式の売却益が相当程度影響しており、特殊要因がROE(純資産ベース)をかさ上げたことは否めません。今回のような大規模な政策保有株式の売却が無くても、ROE(純資産ベース)は10%を視野に入れつつ8%以上を持続的に計上できるような企業に変革していくことが新中計の大きなテーマで、そのために以下の施策に取り組んでまいります。

<事業ポートフォリオの見直し、コンサルティングの強化>

「金利のある世界の到来」によって、アセット拡大による成長が改めて重要となります。京都FGのマーケットは、経済基盤が安定しており法人・個人ともに資金需要が旺盛で、今後も持続的に貸出金の増加が期待できます。しかし、全国的に同じ構造となっていますが、貸出金ほどは預金が増加しにくい状況が続くと思われるため、より効果的な資金運用が重要となりました。

そこで、より一層、RORAとROAのバランスを勘案しながらリスクアセットを積み増す計画を掲げました。具体的には、大企業向け貸出は抑制する一方で、中小企業向け貸出や資産家を主なターゲットとしたマンションローン、ストラクチャードファイナンスなどを伸ばして、信用リスクアセットを1兆円積み上げてまいります。

ROE向上やPBR向上に向けた、これまでの資本効率改善策(自己資本比率の引き下げ目標設定等)、政策保有株式の縮減加速と成長投資の強化、株主還元の強化、ガバナンス強化に向けた社外取締役過半数の実現、役員賞与への業績連動報酬制度の導入などは、いずれもエンゲージメント活動を通じて得た意見を、社内で検討・議論したうえで、経営に取り入れた事例です。

株式市場での京都FGの評価は着実に高まり、足元(2026年6月末現在)、PBRは1倍を超え、時価総額は1兆3,000億円を超えるなど、まさに京都FGは新たなフェーズに入っており、投資家の皆さまのご関心・期待もさらに高まっております。今後、さらなるエンゲージメント活動の積極化によって、京都FGの企業価値向上につなげていきたいと考えています。

	2023年度	2024年度	2025年度
決算説明会(2Q、本決算)	各1回	各1回	各1回
海外IR ※1	2回	3回	2回
国内外投資家向けカンファレンス ※2	2回	2回	6回
個別面談(IR・SR) ※1・2を含む	162社	172社	203社
個人投資家向けIR	1回	1回	1回

有価証券運用については、将来の収益性向上を見据えて、2026年3月期に多額の国内債券の含み損処理を行い、将来の一段の金利上昇リスクを低減しました。今後、金利環境を踏まえながら最適な市場運用に取り組んでまいります。

また、持株会社化を機に一段の強化に取り組んできたコンサルティング業務については、京都銀行の持つ顧客接点を生かして、創業支援、事業承継支援、M&A支援、海外支援など、さまざまな機能・サービスを提供して、預貸ビジネスとのシナジー効果を最大限発揮してまいります。

<戦略的な人員配置転換、IT・DX投資・人的資本投資>

上記を実現するため、京都FG全体の総人員をフラットでコントロールしつつ、総勢380名(総人員の約10%)の人員を、より付加価値の高い業務へと戦略的に配置転換してまいります。具体的には、本部営業(100名増)、法人営業(40名増)、本部企画・管理(130名増)を増員するとともに、コンサルティングやソリューションビジネス等を担うグループ会社の人員も増員(110名増)する計画です。

上記の配置転換を進めるにあたって、非対面チャネルの強化やAI活用による業務DXの推進等によって人員を捻出してまいります。そのためのIT・DX投資は150億円以上、人的資本投資は70億円以上を予定しています。



<対面・非対面チャネルの再構築>

京都銀行では、2020年度以降、地域・エリアにおける僚店との役割・機能分担を行う地域グループ営業体制を一部で導入して、その実効性を高めつつ拡大し、現時点で全体の約4割をカバーするに至りました。今後は、この経験をもとに確立した新たな営業体制へ移行して、原則、すべての店舗を地区単位で運営する予定です。

非対面チャネルと対面拠点を融合させた持続可能なネットワークの構築を目指す中で、お客さまの来店や訪問を伴わない新しい相談チャネル「リモート相談窓口」の設置など非対面チャネルの強化を進める一方で、デジタル接点、リアル接点のリバランスの観点から、店舗の再配置（店舗内店舗への移行）を段階的に進めます。現時点では、とくに店舗が近距離で複数立地している地区を中心に8か店の移行を予定しています。

<ベンチャー投資>

これまで繰り返しお伝えしてきましたが、私自身、ベンチャー企業を育成して京都の力にしたいとの強い思いを持って取り組んできました。京都銀行内のベンチャー専任組織をさらに強化するために「京都キャピタルパートナーズ（通称KCAP）」というグループ会社を設立したことも、京都FGとしてベンチャー育成への取り組みを加速したいと考えたからです。その効果は、まず紹介案件の増加

地銀再編

地銀再編が世間の注目を集める中、金利のある時代において生き残るためのスケールメリットの閾値、あるいは再編の目安として、総資産20兆円以上の規模感が意識されるようになってきました。既にいくつかの地銀が経営統合や資本業務提携を発表しておられますが、地域性などを踏まえた長期経営戦略を描き動いておられると理解・分析しています。

こうした中、京都FGの総資産が約12兆円ということもあってか、「20兆円の目安」を引用して京都FGの経営統合

となってあらわれ、次に外部専門人材を募集した際の応募者の増加となってあらわれてきました。京都FGでは、「ベンチャー投資を中心とした成長投資1,000億円以上」との目標を掲げていますが、新中計スタートに合わせて、その目標期限を2年前倒しました。今後、少し時間がかかるでしょうが、はっきりとした収益効果があらわれてくることを期待しているところです。

一方で、ベンチャー投資の場合、金銭的利益の多寡以外にも重要な効果判定目線があると思っています。それはすなわち「インパクト投資」の視点で、ポジティブなインパクトを社会や環境に与え、あるいは生み出すことを意図した投資行動も重要だと考えています。

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、環境・社会・経済的課題の解決に対して、「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」の両面から取り組むこととしています。こうしたベンチャー投資業務が、「京都FGの強み」として確固たるポジションを占めるレベルに成長すること、そして、京都さらには関西の持続可能な社会の実現に貢献することを夢見て、私自身が旗振り役になって取り組んでいきます。

<インオーガニック投資>

新中計スタートに合わせて、経営企画部に専任人員で構成する「インオーガニック戦略グループ」を設置し、M&Aやアライアンスの検討を進めております。事業会社から金融機関まで、あらゆる選択肢を検討対象においたうえで、預貸ビジネスとのシナジー効果が見いだせる新規事業の優先度を高くおいています。IT/DX領域については、顧客向けのサービスに限定するのではなく、京都FG自身の業務効率化に資するものも検討の対象としております。

京都FGの中長期的な成長、それも非連続な成長につながる確度の高い投資には、前向きに取り組んでいきたいと思っています。政策保有株式の縮減で得た資金を活用することで、思い切った投資もできますので、予断を持たずに判断してまいりたいと思います。

に対する考えを問われる機会が増えました。私自身は、経営統合は「経営の選択肢の1つ」ととらえており、入り口段階から否定するものではないと考えています。同時に、総資産が20兆円に達することだけをもって、競争優位性が高まったり、企業価値が向上したりするものではないとも考えています。

経営の規模（規模の経済）が重要であることは否定しませんが、私は、とくに営業活動における収益や競争力の源泉は、顧客基盤の広がりや質の高さ、顧客接点の強さや持続性にあると考えています。そしてまた、この顧客基盤・顧客接点の比

較優位こそが京都FGの強みだと考えています。従って、仮に他行が20兆円に達したからといって、京都FGの比較優位がそう簡単に揺らぐことは無いとの自信を今はもっています。

一方で、顧客ニーズが多様化している中、さまざまなコンサルティングビジネスの可能性が広がり、これらと預貸ビジネスとのシナジー効果を追求することも重要性を増しています。従って、20兆円という「規模の経済」の視点に加えて、「範囲の経済」の視点もあわせて考えていく必要があります。

コーポレート・ガバナンスの強化

ガバナンスについては経営の根幹と位置づけ、その時点あるいは近い将来の経営課題等を念頭に、取締役会機能の段階的な高度化を進めてまいりました。こうした中で、京都FGが立つ新しいフェーズにおいては「資本コストや株価を意識した経営」のさらなる推進が一段と重要になるため、資本市場の知見を持つ専門家人材の招聘を考えていたところ、投資家とのエンゲージメントの中で同様のご意見・アドバイスをいただくことがございまし

ガバナンスの強化

取締役会の構成				2026年6月株主総会決議後			
市場分野を熟知し、企業経営の経験を有する社外取締役を1名増員							
	社内 取締役	社外 取締役	合計	社内 取締役	社外 取締役	合計	
男性	4名	2名	6名	4名	3名	7名	
女性	1名	4名	5名	1名	4名	5名 (41.6%)	
合計	5名	6名	11名	5名	7名 (58.3%)	12名	

そうです。京都FGは、既に京都銀行単独で持株会社へ移行してグループストラクチャーの構築も一定程度進めていますので、この点でも比較優位をもっていると考えています。

いずれにしましても、今後、経営統合が競争力を決定づけるような局面が到来する可能性を否定することはできませんので、その時に後れをとることがないよう、経営の選択肢は常に幅広く持っておき、長期的な経営戦略の考察を含めた事前準備はしっかりとしておきたいと考えています。

た。そこで、グループ指名・報酬委員会における十分な審議も踏まえて、証券会社出身の専門家で資本市場に精通した成瀬順也氏を新たに社外取締役としてお迎えすることとしました。

取締役会は、経営戦略に照らして、全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性などの観点で、現時点では京都FGの企業価値のさらなる向上に資する最適な構成と考えています。

ガバナンス強化の歩み

京都銀行	
2015年	指名・報酬委員会設置
2017年	女性社外取締役選任
2020年	社外取締役比率1/3以上に 女性社外取締役複数名選任
2021年	女性社外監査役選任
2022年	女性社内取締役選任
京都フィナンシャルグループ	
2023年	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
2025年	役員賞与に業績連動報酬制度を導入 社外取締役過半数に

大海原へ

私が京都銀行に入行した1980年当時は、金融の自由化・国際化への転換がはじまったばかりで、まだまだ多くの銀行規制が残っていました。

その後、銀行を取り巻く環境が徐々に変わる中で、京都銀行の経営も次第に変容していきました。2023年には京都フィナンシャルグループへと進化して、従来の銀行業務以外にも、さまざまなビジネスをグループ各社で展開するようになりました。かつて銀行で重視されていた価値観（例えば、かなり保守的な「銀行員的思考」など）を踏襲しているだけでは、うまくいかないビジネスもありますし、従来の銀行ビジネスでさえも一段の発展がおぼつかない時代となりました。

こうした状況を換言すると、規制や既成概念に縛られることなく、より自由な発想でビジネスを展開できる環境に

なったということにほかなりません。そのため、私は、かねてから「挑戦する姿勢」や「意識改革」の必要性を社員に説き続け、組織文化の醸成に取り組んできました。十分といえるかどうかは分かりませんが、着実に成果となってあらわれて来た実感しています。同時に、新中計を含めて、中長期的な企業価値向上に確かな手ごたえを感じています。

いま私が、このメッセージを見て下さっているステークホルダーの皆さまに最も伝えたいことは、『京都フィナンシャルグループは、前途洋々たる大海原に乗り出した』ということです。もちろん途中には難局があるかもしれませんが、これを乗り越え、目的地への航海を、社員とともに続けてまいります。

どうぞ京都フィナンシャルグループにご期待ください。



「成長投資」「健全性の確保」「株主還元の充実」を
バランスよく推進し、地域とともに成長してまいります。

2026年3月期は、日本銀行の政策金利の段階的引き上げにより、長らく続いた低金利環境が大きく変化しました。このような変革期において、当社グループは前中計を通じ、財務基盤を活用した積極的なアセット投資を行い、新会社の設立やM&Aを通じて事業領域を拡大するなど成長投資を積極的に進めた結果、2年連続で過去最高益を更新いたしました。

4月にスタートした新中計でも、引き続き「成長投資」「健全性の確保」「株主還元の充実」をバランスよく推進し、地域社会とともに成長を遂げる3年間にしていきたいと考えています。

もとまさ

えつじ

本政悦治

常務執行役員(経営企画部担当役員)

Ⅲ 前中期経営計画の振り返り

成果

前中期経営計画(2023年度～2025年度)においては、財務基盤を有効に活用し積極的なアセット投資(3年間で貸出金1兆3,468億円)を推進したほか、政策保有株式の縮減を進め、資本効率の向上を図りました。また政策保有株式売却益による国内債券含み損の処理を行ったうえで、ROE8%の達成、株主還元の強化、さらに将来の成長投資に向けた資金の確保を実現することができました。

加えてソリューション機能の拡充と新事業領域の拡大に取り組み、結果としてKGIに掲げたROE、最終利益のみならずその他の項目も概ね目標を達成することができました。IT・DX投資は100億円の指標に対し70億円と、目標には届きませんでしたが、大きな課題を積み残したというようなものではなく、一定の成果があったと認識しています。

期間中、新会社の設立やM&Aを通じた事業領域の拡大、積極的な人的資本投資による戦略的な人財の育成を進め、次なる事業展開を支える強固な基盤を築くことができました。IT・DX分野では、データ活用基盤の構築や生成AIの導入で、顧客との非対面取引を強化し、サービスの質の向上を図りました。

課題

一方で、残された課題もあります。その一つが、政策保有株式の配当・売却益を除いた実質的な純利益の拡大であり、中でも預貸利回り差の改善は急務と認識しています。預貸利回り差は他行と比較しても低位で推移していると言わざるを得ず大きな課題ですが、この点をしっかり改善すれば確実に収益につなげることができそうです。

二つ目は、グループ各社の自立と連携強化によるシナジーの最大化です。前述の通り、前中計では新会社の設立やM&A等も通じてグループ各社の体制整備、事業領域の拡大を進めました。銀行を除く各社は、現時点では業績への貢献度は小さいものの着実に成長を続けており、次は各社の自立とシナジー最大化を目指すステージと認識しています。

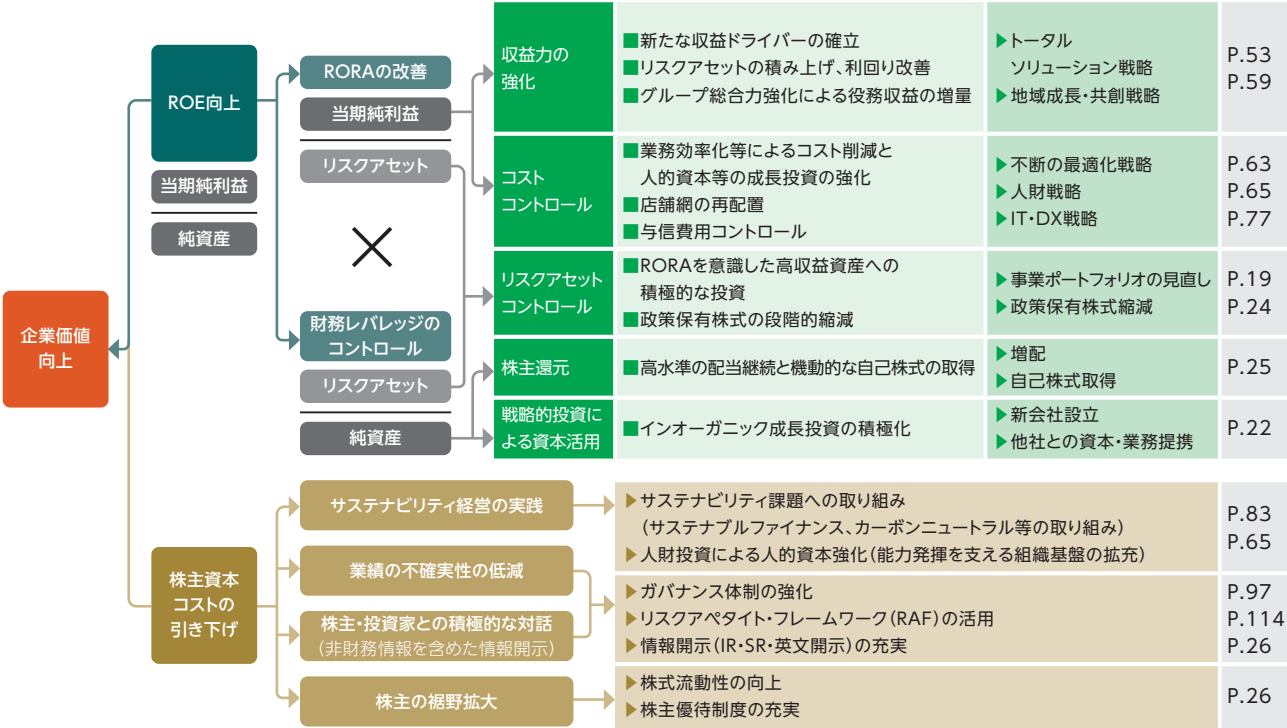
前中期経営計画(2023年10月～2026年3月)におけるKGIは概ね達成

項目		指標	実績		
			2023年度	2024年度	2025年度
連結ROE	純資産ベース	3%	2.96%	3.28%	8.71% 達成
	株主資本ベース	6%	6.39%	7.24%	17.84% 達成
親会社株主帰属利益		300億円	315億円	365億円	967億円 達成
自己資本比率		11%台	12.56%	12.16%	12.18%
アセット投資		1兆2,000億円+α	貸出金 1 兆3,468億円(2025年度末) 将来の収益性向上を見据えた有価証券ポートフォリオの抜本的な見直し ▲3,900億円程度 達成		
IT・DX投資		100億円	72億円		
人的資本投資		35億円	35億円 達成		

Ⅲ 資本政策の基本方針

資本政策は資本コストと株価を意識し、成長投資、健全性の確保、株主還元の充実をバランスよく実現することを基本方針として進めています。具体的には、大きく分けてROE向上と株主資本コストの引き下げを柱とし、以下のロジックツリーの考え方をベースに、企業価値の向上を図ります。健全性の観点では連結自己資本比率10%程度を適正水準と置き、成長投資としてオーガニック、インオーガニックそれぞれの領域で資本を活用してリターンを生み出すとともに、配当と機動的な自己株式取得により高水準の株主還元を維持していきます。加えて、株主・投資家との対話もより積極的に行ってまいります。

ROEの向上と株主資本コストの引き下げの各施策に取り組むことで、企業価値の向上を図る



Ⅲ 新中期経営計画の名称について

2023年10月に持株会社体制へ移行して約2年半が経過しました。関西のトップ金融グループとして、ここからの3年間では、京都・関西を中心とした地域の成長を一層牽引し、日本社会全体へもプラスの影響を及ぼせるような全国トップクラスの地域金融グループを目指したいと考えており、その思いを込めた計画名称としました。

10年後のありたい姿 >> すべてのステークホルダーと共に持続的な成長の好循環を創出する「価値創造グループ」

中計で目指す姿 >> 京都・関西の地域価値向上によって、日本の成長を牽引するトップ金融グループ

ステークホルダーを取り巻く環境認識

長期・社会
・少子高齢化
・デジタル化・DXの進展

お客さま
地域社会
株主
従業員
京都FGのステークホルダー

足もと・金融
・金利のある世界の定着
・ネット銀行・フィンテックの台頭

マテリアリティ

- 環境の保全(脱炭素社会への移行)
- 少子高齢化(労働力・消費減少、長期資産運用ニーズ)
- ダイバーシティ・エフィティ・インクルージョン
- ウェルビーイング(社員の活力)
- 地域経済の成長
- 地域社会の未来の安心(DX支援)

計画名称 「京都・関西の成長を日本の力に。京都FGの挑戦！」

主要戦略1 トータルソリューション戦略

顕在化した課題の単発解決にとどまらず、潜在ニーズも含めた課題の「全体像」を把握し、グループ全社で解決

主要戦略2 地域成長・共創戦略

さまざまなプレーヤーと連携し、地域全体の課題(特に少子高齢化)に応えることで、地域の成長を共創し、新たな収益の柱とする

主要戦略3 不断の最適化戦略

部分最適から脱却し、全体最適目線にて横ぐしを通し、事業ポートフォリオ、リソース配分、ガバナンス・業務のあり方等を絶え間なく見直すことで成長角度を最大化

Ⅲ 新中期経営計画(2026年度～2028年度)

新中計では、10年後のありたい姿を実現するため、企業体力や事業規模を拡大することで、企業価値を一層引き上げ、それによりすべてのステークホルダーの満足度を向上させる好循環を追求していきます。

全国トップの地域金融グループを目指すなかで、目標としてはROE(純資産ベース)8%以上、親会社株主帰属利益900億円以上としています。金利面を含めた環境の変化をチャンスに変えて、それぞれ10%、1,000億円超も視野に取り組みます。

特長

本業による収益力の引き上げ

信用リスクアセットの1兆円積み上げなど積極的なリスクテイクと付加価値の高いコンサルティングにより適正な対価を確保するとともに、融資ポートフォリオを見直し、貸出金利回りの向上に努めます。

インオーガニック戦略の強化

インオーガニック成長を加速するべく、M&Aやアライアンスを本格的に進めます。そのための専担組織「インオーガニック戦略グループ」を2026年4月に立ち上げました。お客さまのニーズや経営を取り巻く環境を見渡しながら、最適な事業ポートフォリオの構築を進めていきます。重点分野はIT・DX分野と置きますが、事業会社から金融機関まで、あらゆる業種とします。

ベンチャー投資を中心とした成長投資1,000億円の2年前倒し

当社が経営の基盤を置く関西、特に京都は、文化・観光資源・老舗企業といった伝統と、集積する大学・研究機関を中心としたベンチャー企業群を生み出す革新の土壌、これらが融合するユニークな特長を持った地域です。このような特色を生かして、従来は2030年度を目途としていた成長投資について新中計期間中の完了を目指して加速することで、地域の産業をさらに活性化し、次世代へ継承していきます。

政策保有株式の縮減加速と株主還元

従来は2024年10月からの4年半で時価ベース累計1,000億円の縮減計画としていましたが、直近1年半で計画を上回る1,800億円の縮減を進めました。この流れを止めることなく進めるために、同期間での縮減額累計を3,000億円と、従来計画の3倍に再設定しました。売却によって実現した利益は、健全性とのバランスのなかで、前述のインオーガニック戦略やベンチャー投資を中心とした成長投資に活用するとともに、株主還元の充実を図ります。

前中計の目標を達成したことから2024年11月に「新たな戦略目標」を公表しておりましたが、金利環境の変化や株式市場からの期待水準の高まりを受け、すべての指標について、目標を引き上げています。

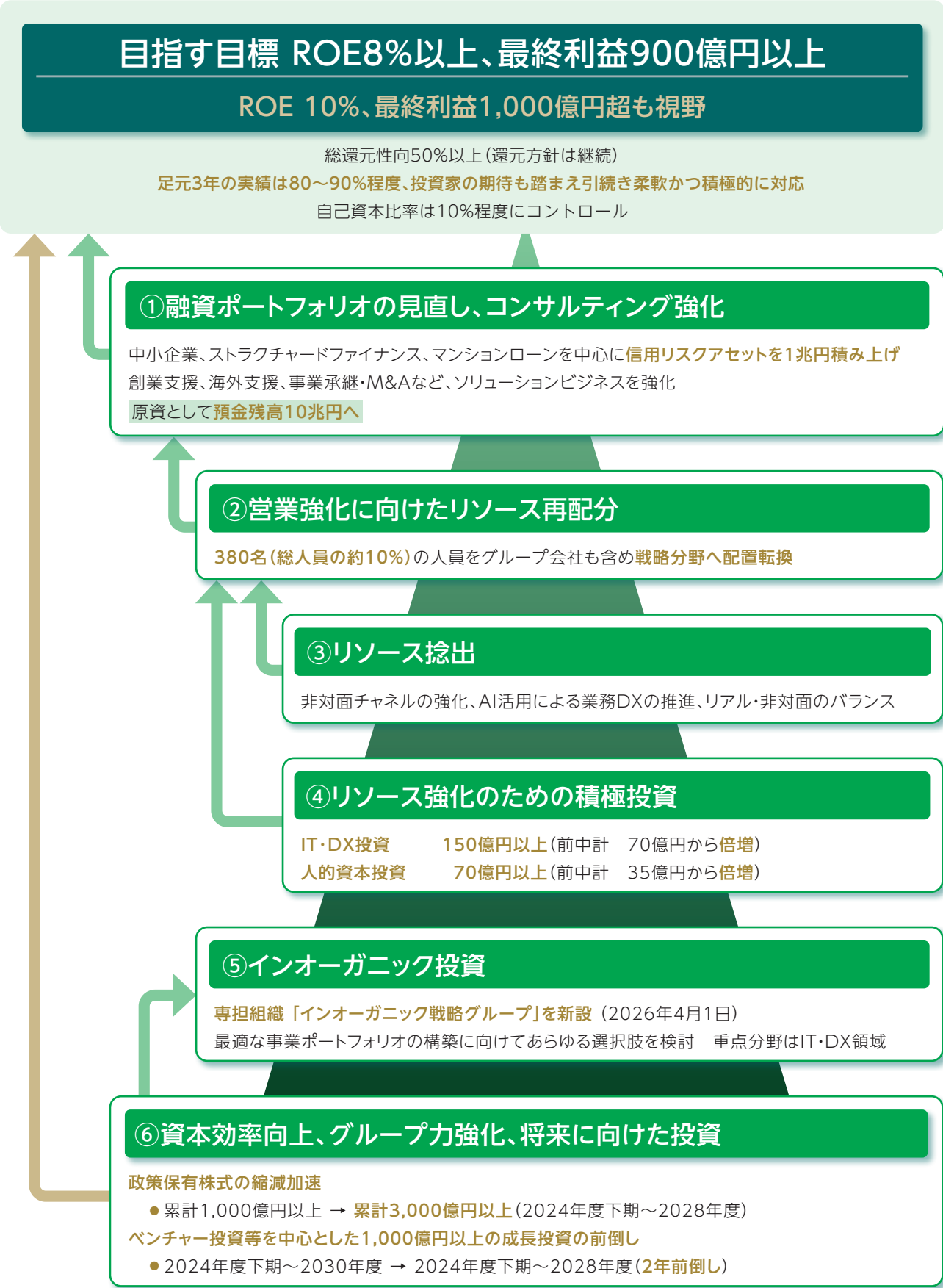
KGI・KPI

		指 標	2025年度実績	中計目標	備 考
KGI		ROE(純資産ベース)	8.71%	8%以上	2030年代前半に8%以上としていた目標を前倒し
		ROE(株主資本ベース)	17.84%	16%以上	
		親会社株主帰属利益	967億円*	900億円以上	2028年度末600億円としていた目標を修正
		指 標	2025年度実績	中計目標	備 考
KPI	収益力	OHR	56.43%	40%台	
	成長投資 (期間中累計)	ベンチャー投資を中心とした成長投資	392億円 (2025年度末までの累計)	(純増) 1,000億円以上 (2028年度末までの累計)	2030年度までの累計としていたが2年前倒しに修正
		IT・DX投資	72億円 (2023年度～2025年度の累計)	150億円以上 (2026年度～2028年度の累計)	
		人的資本投資	35億円 (2023年度～2025年度の累計)	70億円以上 (2026年度～2028年度の累計)	
		指 標	2025年度実績	中計目標	備 考
KGI・KPIの前提	資本政策	自己資本比率	12.18%	10%程度	
		総還元性向	78%	50%以上	期間中、引き続き弾力的な還元方針
		政策保有株式縮減(時価) (2024年度下期～2028年度の累計)	1,810億円 (2024年度下期～2025年度の累計)	3,000億円以上 (2024年度下期～2028年度の累計)	累計1,000億円としていた目標を修正

*親会社株主帰属利益について、2025年度の967億円から任天堂株式売却の影響を除いた450億円(概算)を、中計最終年度(2028年度)には900億円以上に利益を引き上げる計画です。

計画の全体像

KGIとするROE8%以上、親会社株主帰属利益900億円以上を達成するための計画全体像は以下の通りです。



※本中計期間における収益計画を確実にするため、2025年度に国内債券の評価損(約900億円)の処理を進め、不安定要素を排除

Ⅲ ROE8%以上を目指す

当社のPBRは2025年度中に1倍を超え、現状も1倍近辺で推移しています(2026年6月末現在)。PBRの水準を維持・向上するためには、株主資本コストを上回るROEの実現が必要となることから、新中計ではROE8%以上を目標に置きつつ、10%も視野に入れた取り組みを進めていきます。

2025年度は、任天堂株式等をはじめとした株式売却益約1,600億円の影響もあり、国内債券の損切りを行ったもののROEは8.71%と既に新中計の目標である8%は超えています。一方で、新中計においては政策保有株式の縮減を加速するものの、各年度で見れば2025年度ほどの売却益を前提とはしておらず、それ以外の要素で収益力を高めていく計画としています。

具体的には、預貸利回り差の改善とフィービジネス強化による利益の拡大等により、政策保有株式から得られる利益を除く本業での利益を足元の水準の2.5倍程度に引き上げる計画です。新中計は、政策金利の前提を「毎年0.25%ずつの利上げで2028年度1.50%」として策定しましたが、仮に利上げが想定通りに実施されなかったとしても、目標の達成は必須と認識しています。

- 環境変化をチャンスに変え、収益性を高めるために、以下の3点を進めてまいります。
- 1. 銀行事業ポートフォリオの見直し
 - 2. 全社を挙げた付加価値の高い総合ソリューションの提供
 - 3. 成長分野へのリソース配分
- (インオーガニック投資、従業員の戦略的配置転換、IT・DX投資、人的資本投資、政策保有株式の縮減加速など)

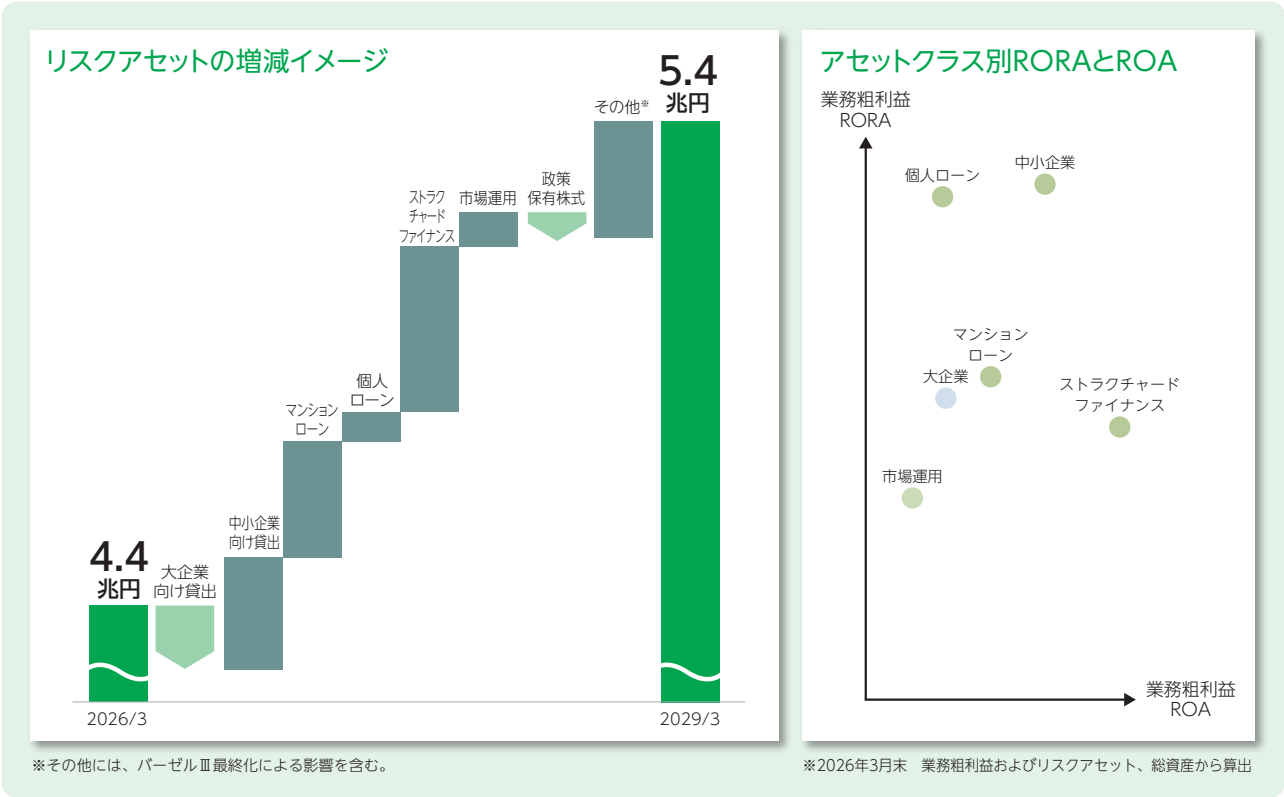


Ⅲ 銀行事業ポートフォリオの見直し

グループ事業の大宗を占める銀行事業ポートフォリオの見直しを図ります。

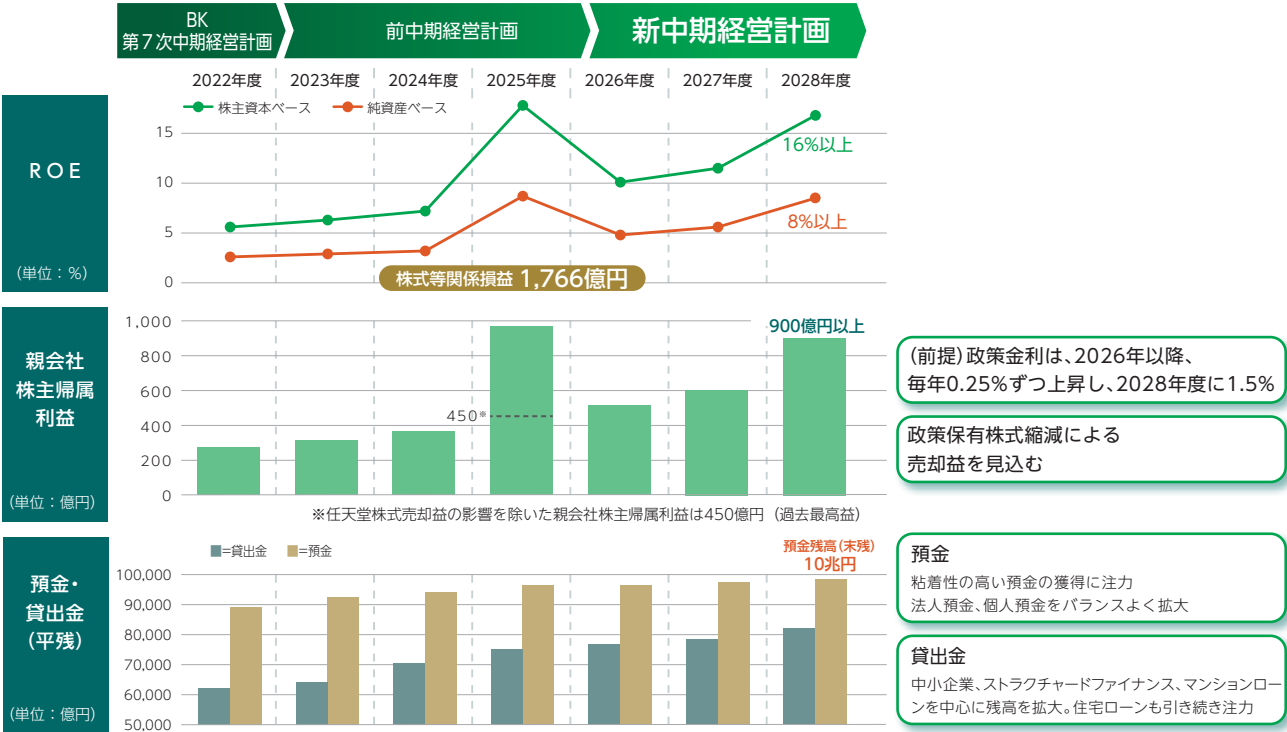
従来は満期保有を基本としていた国債等債券について、3月に公表の通り900億円規模の含み損を解消するオペレーションを実施し、金利環境の変化をチャンスに変え得るポートフォリオへと組み替えました。

次の3年では、1兆円程度のリスクアセットを積み増す計画であり、RORAとROAのバランスを勘案しながら、中小企業向け貸出やマンションローン、ストラクチャードファイナンスへのアロケーションを強化していきます。



Ⅲ 目標達成に向けた計数計画

預金、貸出金の拡大と利回りの上昇による資金利益の増加を中心に、グループ各社の収益力向上を図ります。



金利上昇局面という追い風の中、本業による収益力改善の鍵を握るのは預貸ビジネスの伸長です。

調達面では、広域にわたる顧客基盤を生かして粘着性の高い預金の獲得に取り組んだ結果、2025年度の預金量の伸びは年率3% (うち個人預金は2%増加) と安定的に伸長しており、地方銀行の中では高い水準を維持しています。新中計最終年度末には預金10兆円(2025年度末時点で9.6兆円)、貸出金8兆円(2025年度末時点で7.5兆円)に到達する計画です。なお、現状の預貸率は約77%程度ですが、今後上昇を見込んでおり、引き続き資産と負債のバランスを見ながら適時適切に対応していきます。

一方で、最大の課題は貸出金利回りの水準です。着実に改善しているものの、現状、絶対水準が低いことに加え他行に比べて改善スピードも緩やかだと言わざるを得ません。

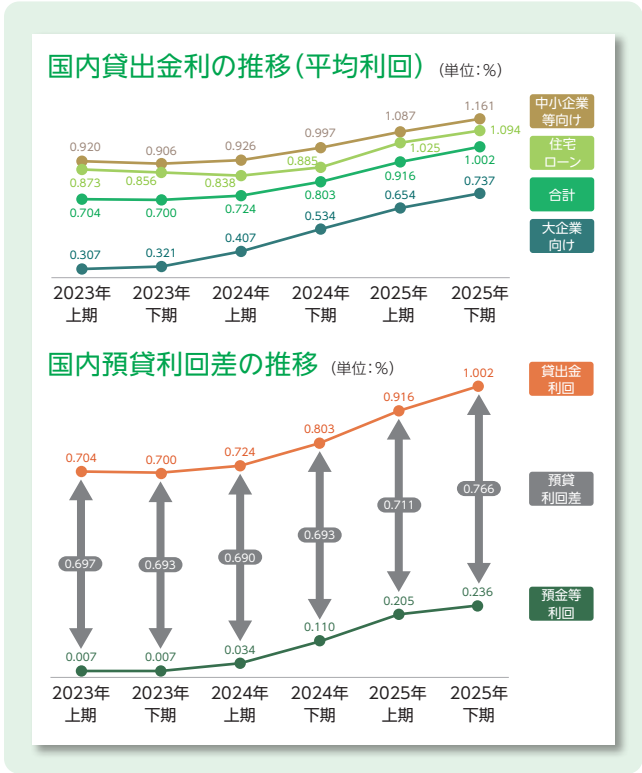
利回りの絶対水準については、エリア特性などさまざまな要因があるものの、ひとつには、広域化戦略において新設エリアでゼロから融資開拓を進めるにあたり、まずは顧客基盤の確保を優先するため、金利設定を低めに行ったことが挙げられます。

改善スピードについては、1年以内に金利更改する貸出金(変動金利含む)の割合が約55%と他行と比較して低く、政策金利引き上げの感応度が相対的に低い状況にあることが理由と考えています。

今後はより積極的なリスクテイクと付加価値の高いサポートを行い、それに見合う適正な対価を確保するとともに融資ポートフォリオを見直すことで貸出金利回りの改善に努めていきます。

このように新中計では調達面での強みを生かしながら、運用面ではRORAとROAのバランスを意識して収益性の高い貸出金の拡充を図ります。

なお、信用コストについては、積極的なリスクテイクを踏まえ一定の拡大を織り込んでいますが、地政学的リスクなどの不確実要因も踏まえた対応であり、引き続き高度なリスク分析による管理を続けていきます。



Ⅲ 市場運用

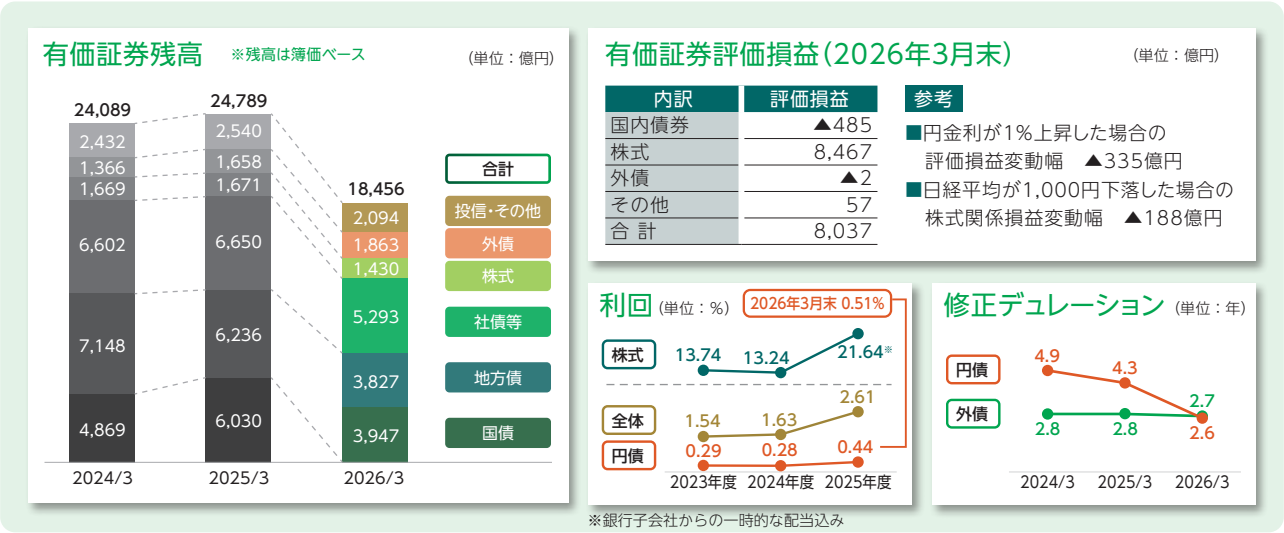
2025年度に残存年数10年超の銘柄を中心に国内債券の大幅な損失処理を実施しました。国内債券の評価損益は2026年3月末時点でなお▲485億円あるものの、修正デュレーションは2.6年まで短期化し、金利リスク量も半減しました。評価損の大半は中短期債で、足もとの金利上昇でも悪化は限定的と見ており、今後の利上げに十分耐えられるポートフォリオと認識しています。預金残高は伸長しているものの、それ以上に貸出金残高が伸びているため、有価証券全体の残高は抑制し、投信や外債の売買などで収益確保を図っていく方針としています。

金利リスクに留意しつつ、残高を柔軟にコントロール

運用方針

▶ 有価証券全体の残高は抑制

▶ 投信や外債で機動的な売買を行い、市場部門収益を確保

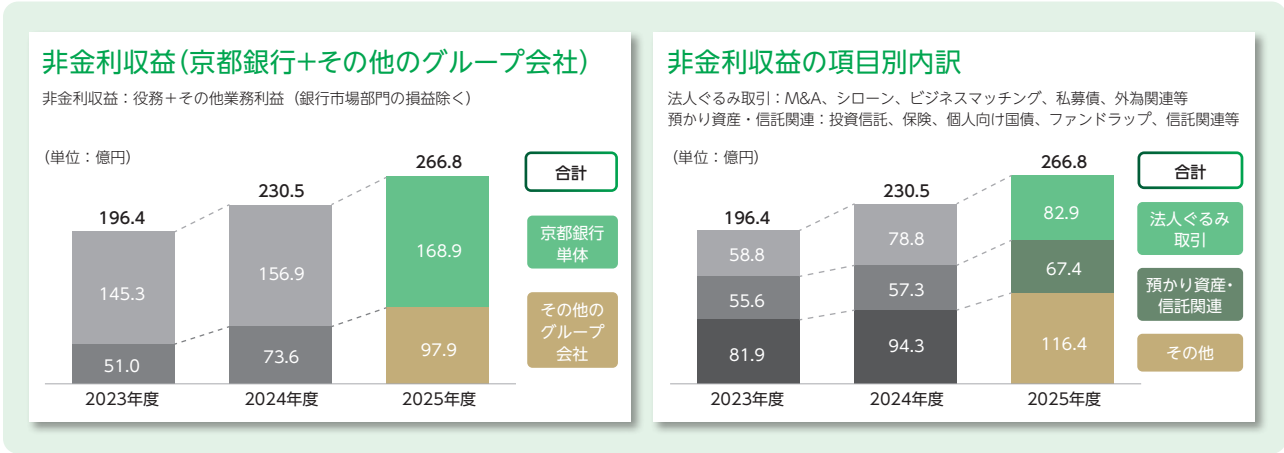


Ⅲ 全社を挙げた付加価値の高い総合ソリューションの提供

当社グループには、これまで築き上げてきた広大な顧客基盤、専門性の高さ、FG体制といった強みがあります。これらの強みを最大限発揮し、全社を挙げて付加価値の高いサポートを行うことで、金利・役務ともに収益の極大化に努めており、2025年度の役務取引等利益は6年連続過去最高となりました。

役務収益の獲得も目的ですが、そののみならず、他行庫との差別化によって貸出金利の確保につなげていくことが不可欠であり、顕在化した課題の単発解決にとどまらず、潜在ニーズも含めた課題の全体像を把握し、グループ全社での解決を徹底することで、お客さまの満足度と当社グループの収益向上を図っています。

付加価値の向上に向けては、グループ連携の強化、専門性の向上、サービス連携の強化の3つの要素が重要と考えています。(→詳細はP.53ご参照)

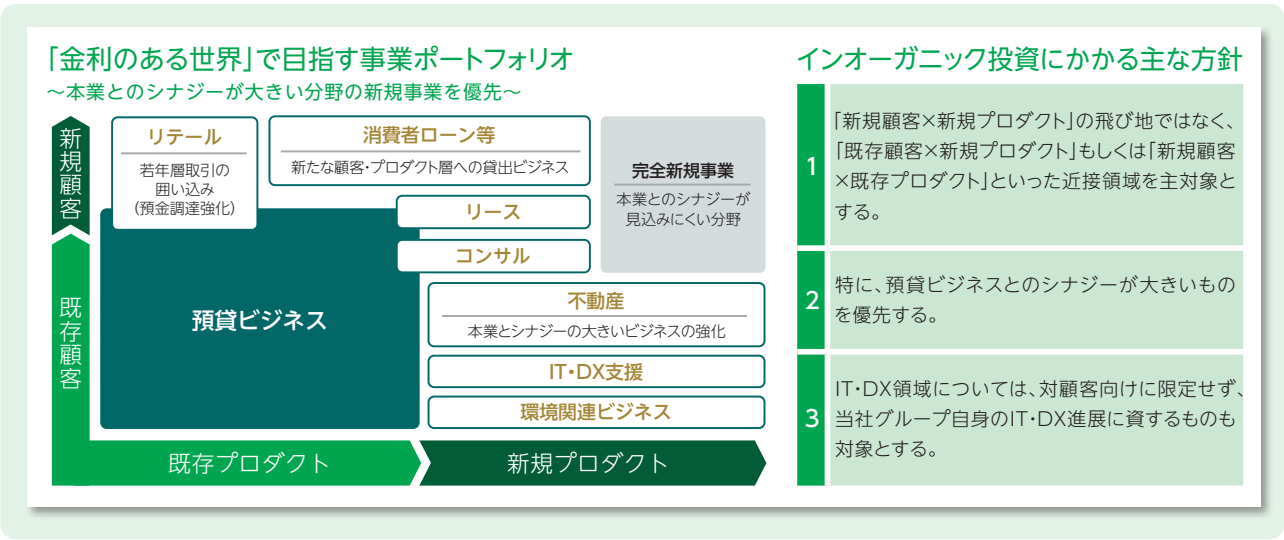


Ⅲ 成長率の向上(成長戦略)

将来の収益確保に向け、ベンチャー投資等を中心とした成長投資、インオーガニック投資やIT・DX投資、人的資本投資といった多角的な成長戦略を推進しています。

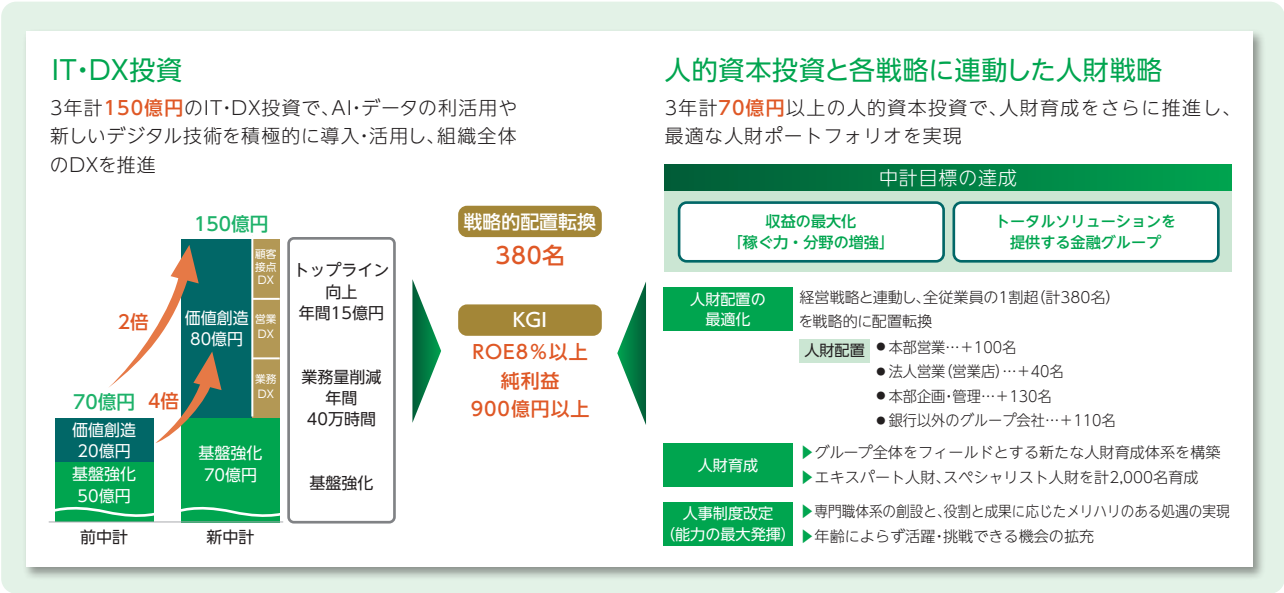
ベンチャー投資等の成長投資については、次代の成長企業の発掘・育成・投資を行い、地域経済成長の好循環を創出するとともに、当社グループのリターンも追求するという考え方にに基づき、従来2024年度下期から2030年度までに累計1,000億円としていた目標を、新中計最終年度の2028年度までに2年前倒しします。これはベンチャー企業の資金ニーズが高いことに加え、当社自身も投資先の新技術やサービスを取り入れ、業務の効率化を進める意図もあります。ベンチャー投資については投資対象企業の事業ステージに応じて、期待するリターン(投資倍率)や回収期間を設定して投資判断しています。また、投資だけに留まらず、その後の取引も通じて企業の成長に伴走することでリターンの最大化にもつなげていきます。

インオーガニック投資は目指す事業ポートフォリオに対して不足するパーツを埋めるための主要な戦略の1つであり、2026年4月に専担組織「インオーガニック戦略グループ」を立ち上げました。IT・DX分野を重点分野と置きますが、事業会社から金融機関まであらゆる選択肢を排除することなくM&Aやアライアンスの検討を進めていきます。



IT・DX投資は価値創造と基盤強化の両輪で取り組み、投資額は前中計比倍増の150億円を計画しています。

人的資本投資についても、前中計比倍増の70億円以上としています。成長戦略の実現には人的資源の適切な配分が不可欠であり、全従業員の1割超となる計380名を戦略的分野(グループ全社の営業人財、それを支える企画・管理人財等)に配置転換するほか、専門人財の採用強化と育成を進めます。



Ⅲ 自己資本比率の水準について

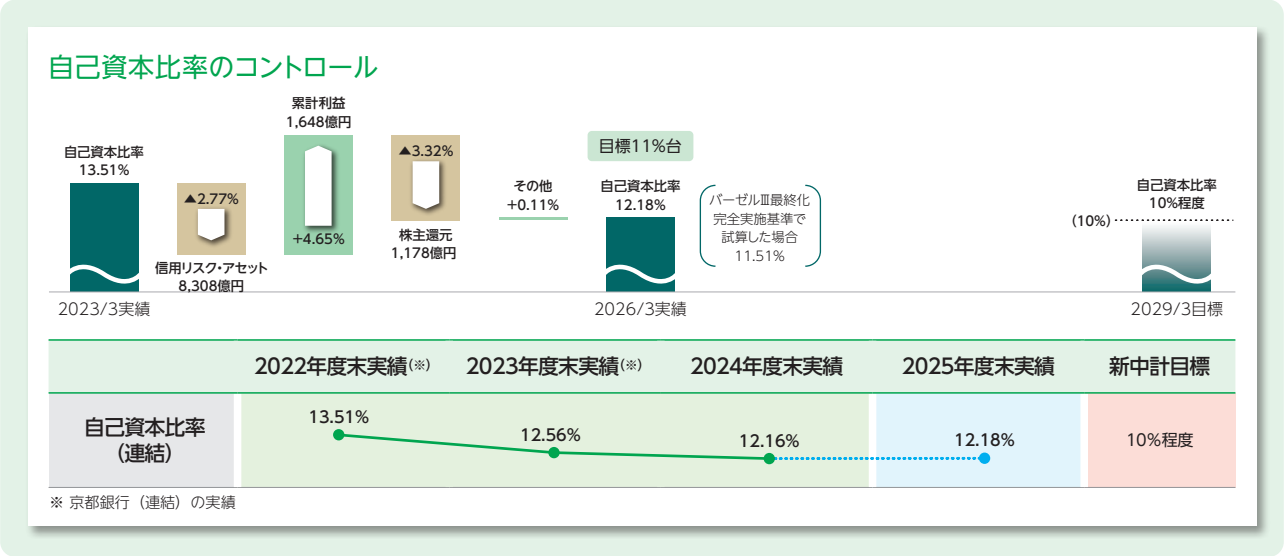
当社では、認定持株会社の要件が10%であることに加え、地元に必要な金融仲介機能を安定して提供し続け、健全な経営を支えるために維持すべき自己資本比率を10%程度と考えています。

当社グループの資産の大宗は信用リスクを伴う与信資産であり、自己資本比率は景気悪化による与信先の業況不芳を要因とする格付ランクダウンを通じた信用リスクアセット額の増大や、損失発生による資本の毀損という形で下振れが生じる可能性があります。そのため、急激な景気後退に見舞われた場合においても10%程度を維持、あるいは仮に一時的に下回ったとしても早期に回復可能な範囲に影響を留めるため、前中計では自己資本比率11%台を指標と置いていました。一方で、近時の収益性の高まりを勘案すると、一時的に自己資本比率が低下したとしても利益剰余金による財務リカバリーが十分可能との考えから、新中計では10%程度を指標としました。

2025年度は、計画以上の信用リスクアセットの積み上げ、株式売却益の拡大といった各要因により、バーゼルⅢ最終化完全実施基準で試算した場合は11.51%ながら、自己資本比率は12%台での着地となりました。

新中計では、1兆円程度の信用リスクアセットを積み増す計画であり、RORAとROAのバランスを勘案しながら、中小企業向け貸出やマンションローン、ストラクチャードファイナンスへのアロケーションを強化していきます。また、株主還元の方針としては総還元性向を50%以上としているものの、過去3年間の実績は80～90%程度で推移しており、株主・投資家の皆さまからの期待も十分認識した上で、引き続き柔軟かつ積極的な株主還元を行っていきます。

このように資本効率の向上に努めつつ、健全性とインオーガニック投資等の成長投資、株主還元のバランスを引き続き考慮し、中計最終年度には自己資本比率を10%程度にコントロールすることを目指しています。

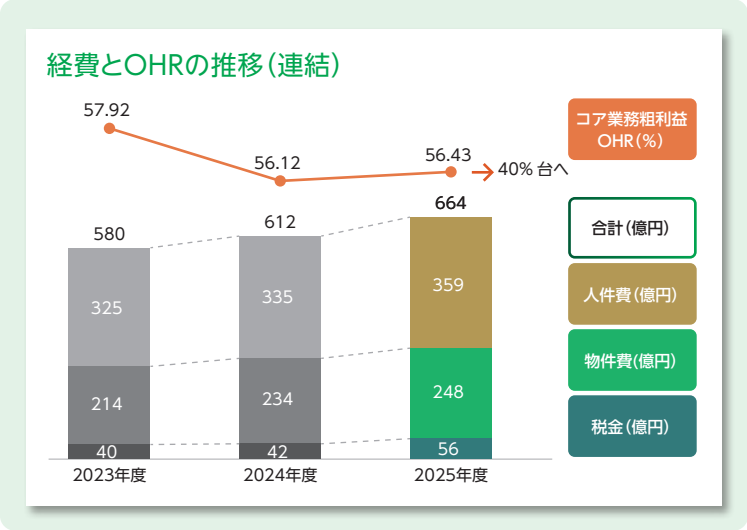


Ⅲ コストコントロール

新中計ではチャレンジングな目標を掲げており、それを実現するためには最適なリソース配分が鍵となります。

現状、経費は実額としては増加しているものの、コア業務粗利益の伸長によりOHRは55%前後に抑制することができています。

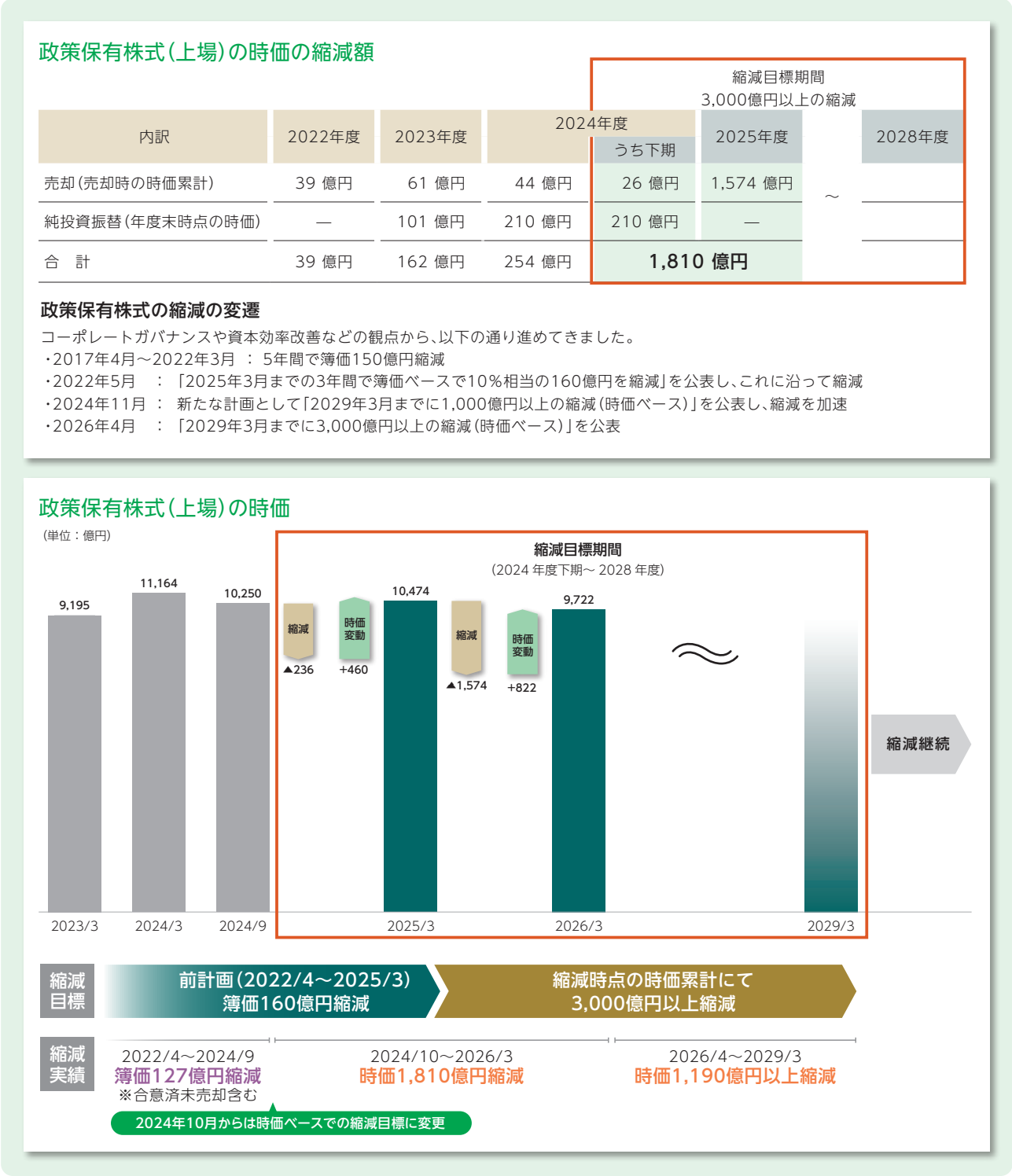
前述の通り新中計ではインオーガニック投資、IT・DX投資と人的資本投資など積極的な投資を行うことから経費額は増加しますが、トップラインの引き上げ、経費抑制効果のある施策の積極的な推進により、OHRを40%台とする計画にしています。



Ⅲ 政策保有株式について

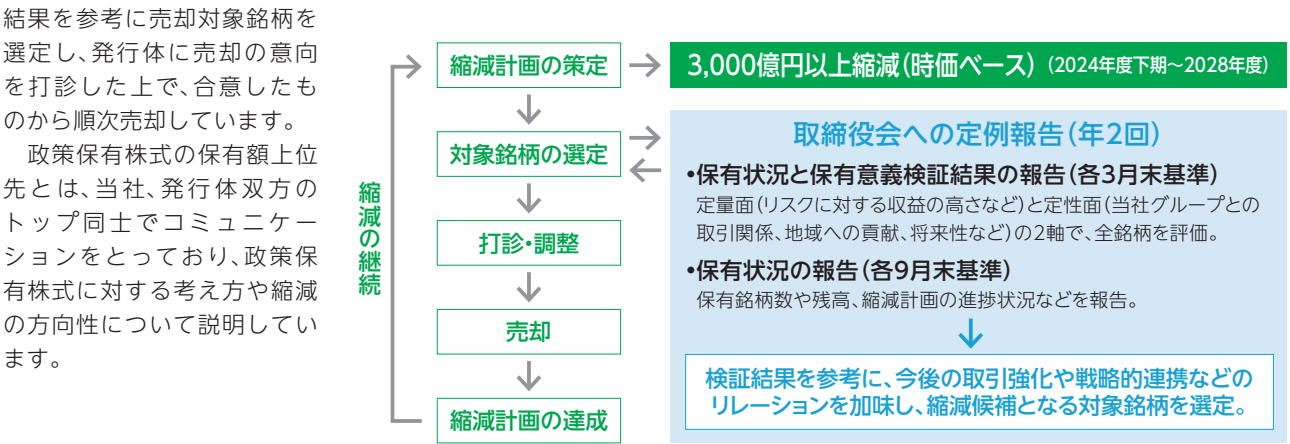
政策保有株式については、地域経済の発展への貢献と京都FGの企業価値向上に資するかを考慮しつつ、これまでも縮減を進めてまいりました。2024年度下期から2028年度にかけて時価ベースで1,000億円以上の縮減を目標としていましたが、任天堂株式をはじめとする複数の銘柄で売却を進めた結果、2025年度までに累計1,810億円の縮減を達成しました。これを受けて縮減目標を、1,000億円以上から3,000億円以上へと大幅に引き上げ、新中計期間中に残り1,190億円以上の縮減に取り組むこととしています。目標は2028年度までとして設定しているものの、これで終わりではなく、新中計期間後も継続して政策保有株式縮減を進めていく方針です。

基本的には売却を前提とした縮減計画ですが、銘柄により流動性などの関係で短期間で全株売却できない場合、売却までの一時的・補完的な位置付けとして純投資に振り替えることもあります。なお、2025年度の純投資への新規振替はありません。



保有意義検証とトップエンゲージメント

保有意義について、まずは当社グループ取引による収益や受取配当金、信用リスクアセットなどを元に定量的な検証を行い、その上で、総合取引状況や地域経済への寄与など様々な要素を組み込んだ定性面の検証を行っています。その上で、取締役会は全ての銘柄(上場)を対象にした保有意義検証の結果について定期的に報告を受け、内容を確認しています。保有意義検証



政策投資先の企業価値向上

責任ある投資家としての立場から建設的な対話、いわゆるエンゲージメントにも継続して取り組んでいます。

議決権行使

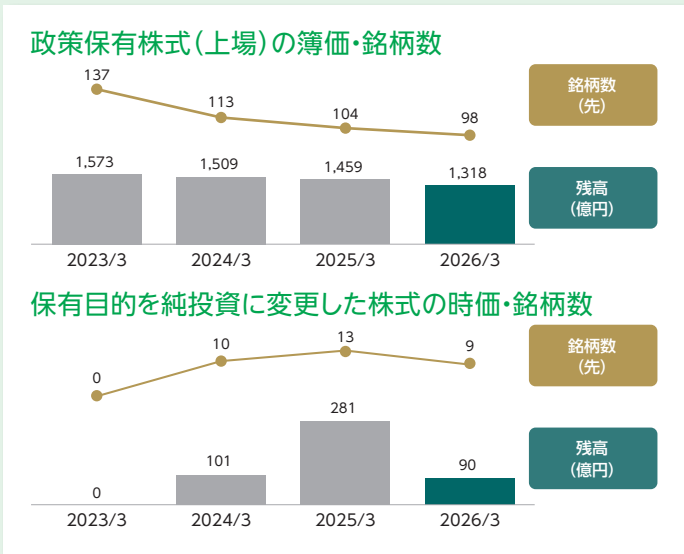
▶政策投資株式の議決権の行使は、「**政策投資株式議決権行使検討会議**」において議決権行使ガイドラインにもとづき協議した上で行使

▶行使結果については、取締役会に報告

▶議決権行使手続きの高度化により、議決権行使の側面からも政策投資先とのエンゲージメントの強化を図る

議決権行使の体制

種別	協議先		報告(半期ごと)
「議決権行使ガイドラン」に合致しない議案	政策投資株式議決権行使検討会議	BK 常務会	BK常務会 BK取締役会
上記以外の議案	政策投資株式議決権行使検討会議		FG経営執行会議 FG取締役会



株主還元

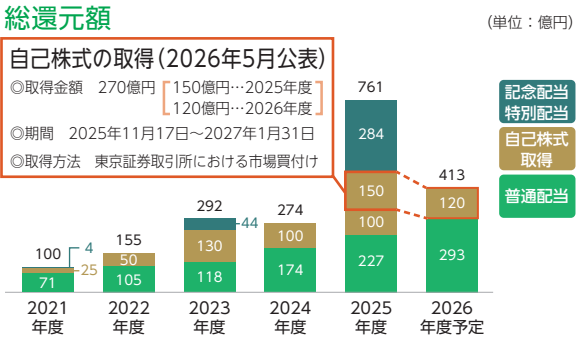
株主還元方針として総還元性向50%以上を掲げ、成長投資と健全性の確保とのバランスを勘案しつつ、株主還元の充実を進め、弾力的に還元を実施しています。2025年度は、総還元性向78%と引き続き地銀トップ水準の株主還元を実施しました。2026年度は年間105円の配当を予定するとともに、2026年5月には120億円の自己株式取得を公表しています。総還元性向は79%と引き続き高い水準を予定しています。

1株当たり配当金

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(予定)
25円	35円	55円	60円	80円 ▶ 180円	105円
(普通23.75円+記念1.25円)		(普通40円+記念15円)		(普通80円+特別100円)	

*1株当たりの配当金は、2024年1月に実施した1対4の株式分割を考慮した金額

発行済株式総数(2026年3月末時点)	発行済株式総数	(ご参考)自己株式数
	301,362,752株	17,303,146株



配当性向・総還元性向

年度	配当性向	総還元性向	株主還元方針
2021年度	37%	49%	総還元性向
2022年度	38%	57%	50%目安
2023年度	51%	92%	
2024年度	48%	75%	総還元性向
2025年度	53%	78%	50%以上
2026年度(予定)	56%	79%	

株主資本コストの低減

株主・投資家との積極的な対話を重視するとともに、ガバナンスの強化、株主の裾野拡大に努めています。2025年度は、前年度に増して株主・投資家との積極的なコミュニケーションを図るべく、カンファレンスへの参加や個別面談を通じて、対話の機会を大幅に増加しました。海外IRでは、株主・機関投資家に面談の機会をいただき、当社経営トップが当社の目指す成長戦略を直接ご説明して意見交換を行っています。加えて、英文開示にも積極的に取り組んでいます。また、対話を通じていただいたご意見や要望は適時適切に取締役会へ報告・協議し、経営に生かしています。具体例としては、以下の施策において、株主・投資家の皆さまのご意見・要望も取り入れながら企画・立案いたしました。

ガバナンス

- 取締役会の構成見直し(取締役会の過半数を社外取締役とする)
- 取締役(監査等委員であるものを除く。)の報酬について「業績連動報酬制度」を導入
- 社外取締役の専門性の多様化
- ESGの取り組み強化

健全性

- 自己資本比率の水準

成長投資

- ROE目標達成のための成長投資目標
- 政策保有株式の縮減加速

株主還元

- 株主還元の強化

株主・投資家との対話

	2023年度	2024年度	2025年度
決算説明会(2Q、本決算)	各1回	各1回	各1回
海外IR ※1	2回	3回	2回
国内外投資家向けカンファレンス ※2	2回	2回	6回
個別面談(IR・SR) ※1・2を含む	162社	172社	203社
個人投資家向けIR	1回	1回	1回

株主構成

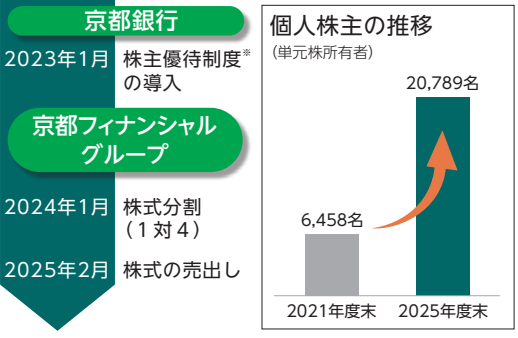
株主層の多様化および流動性向上を図るとともに、当社を理解し支援していただける株主層の拡大に努めることで、株主資本コスト低減を図っています。

株式の状況

区分	2021年度末			2025年度末		
	株主数(名)	単元株式数(千株)	構成比(%)	株主数(名)	単元株式数(千株)	構成比(%)
政府・地方公共団体	2	600	0.20	2	600	0.21
金融機関	50	127,532	42.51	52	94,867	33.42
金融商品取引業者	27	3,957	1.31	41	6,647	2.34
その他の法人	361	47,928	15.97	802	50,573	17.81
外国法人等	282	88,187	29.39	380	93,967	33.10
個人・その他	6,458	31,791	10.59	20,789	37,204	13.10
合計	7,180	299,996	-	22,066	283,860	-

※1 自己株式を除く単元株所有者 2 単元株式数は千株未満、構成比は小数点第2位未満切り捨て
3 2024年1月実施の株式分割調整後

株主の裾野拡大に向けた取り組み



※株主優待制度については当社HPをご覧ください。

京都銀行頭取メッセージ



株式会社京都銀行
取締役頭取

安井 幹也

広域化戦略の成果と克服すべき課題

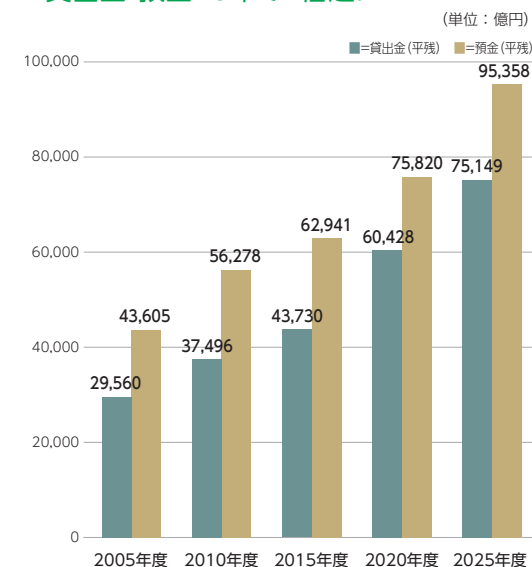
金利ある世界への回帰、人口減少や少子高齢化による地域経済の縮小、地政学的リスク等に伴う物価上昇など、地域金融機関を取り巻く環境は急速に変化しています。

当行においては、2000年から始めた広域化戦略によって飛躍的に顧客基盤の拡充を図り、預貸ビジネスの中核をなす預金・貸出金は、堅調に成長を続けてきました。

金利環境の変化に伴います重要性を増す預金は、過去20年間で2倍超に伸長し、新中計最終年度の2028年度末には10兆円の到達を目指しています。昨今、地域の人口減少や相続による首都圏への預金流出といった要因から、特に地方銀行にとって預金残高を増やすことは難しいと言われています。しかし当行においては、広域化戦略で築いた店舗ネットワークの活用に加え、対面での相談業務の高度化やデジタルでの利便性向上により、2025年度の対前年増加率で約2.5%と、安定的な伸長を続けています。

貸出金についても、取引先数、地域でのシェアにこだわった営業活動により、同じく2025年度の前年増加率は約6.4%と大きく伸長しています。

広域化戦略による躍進 ～貸出金・預金20年で2倍超に～



一方で、今後の当社グループ全体の成長スピードを一層引き上げていくためには、利回りやスプレッドの改善、すなわちご提供するサービスやリスクテイクに見合った適正な金利の確保が大きな鍵を握ると認識しています。アセットポートフォリオの質の向上は急務であり、調達・運用の利回り差とRORAの両面で最大効率を得るポートフォ

価値共創型営業へ

環境変化をチャンスととらえ収益につなげるためには、コンサルティング力を生かしてお客さまとより強固なリレーションシップを構築し、預貸ビジネスの深化を図ることが最も大切です。この点において、当行は単にファイナンスの提供に留まらず、グループ全体でサービスの付加価値を最大化する総合コンサルティングに強みがあります。

新中計では不動産私募ファンドを含む不動産ビジネスや事業承継にかかるエクイティファイナンスなど、これまでよりさらに踏み込んだ専門分野への挑戦も打ち出しました。

地域とともに成長を遂げてきた当行にとって、不動産ビジネスを通じ地域活性化や魅力ある街づくりに貢献するこ

リオの構築に一層注力いたします。

3年後の目標達成はもちろん、10年後に当社グループが目指す姿を実現するためにも、当行はグループの中核企業として、提供するサービスの価値向上と収益力向上の好循環を続けることで地域におけるプレゼンスを高めていきます。

とは、地域の皆さまから期待される役割であり、ビジネスとしても十分に勝算があると考えています。また、地域から必要とされている企業を支援するという地域金融機関の使命を考えれば、エクイティ領域にも踏み込む意義があります。

お客さまの事業を深く理解して潜在的な成長可能性を見極め、より大きな価値を提供することが求められている今、従来型の銀行ビジネスに留まらず多様な領域で存在感を示すことが、今後の競争優位性を高める原動力になると確信しています。「課題解決型営業」をさらに発展させ、お客さまとともに課題を設定して解決策を考えることで、新たな価値を生み出す「価値共創型営業」へと進化を図っていきます。

記憶に残る人財の育成

当社グループでは「記憶に残る人財」を目指すべき社員像に据え、誠実さと豊かな人間性を備えた人財の育成に取り組んでいます。「記憶に残る人」とは、他者に感動を与えその存在が心に深く刻まれる人物を指しており、相手を尊重して真摯に向き合い、丁寧に話を聞く姿勢が問われます。

そのため、私は折に触れて「お客さまが今どのように感じているのか、どのようなアプローチが感動を生むのかを常に考えてほしい。そのためにはお客さまを深く知ることが大切だ」と行員に伝えています。2025年度の統合報告

書で、従業員の自発的な挑戦プロセスに焦点をあてるために頭取賞という表彰制度を設けているとお伝えしましたが、この4月からは、お客さまとの信頼関係の構築や評判の向上に貢献した取り組み(CS:Customer Satisfactionの向上事例)も表彰の対象とすることにしました。

「水滴石穿(すいてきせきせん)」という言葉のように、日々の小さな努力の積み重ねが、やがて大きな成果を生みます。お客さまを“思う”こと、そして心遣いが根付く組織風土を大切に、京都銀行のファンを一人でも多く増やしていきます。

地域金融機関としての役割

当行は1941年(昭和16年)の創立以来、「地域社会の繁栄に奉仕する」を経営理念に掲げ、時代とともに変化するお客さま・地域のニーズにお応えし続けてきました。

地域経済の成長をグループのマテリアリティの一つとしているのも、地域社会全体の発展に重要な役割を果たすことが当社グループの普遍的な存在意義だという自負からです。

今、地域社会の繁栄のために金融機関が担う役割は加速度的に増加しています。安心・安全な社会の構築もそ

の一つですし、例えばマネー・ローングリング対策の実施、特に高齢者を対象とした金融犯罪の未然防止などは、日頃からお客さまをよく理解し、小さな兆候も見逃さないようにアンテナを高く張っているからこそできることです。

今後も地域金融機関としての存在意義、皆さまからの期待を心に留め、私たちのやるべきことを着実に進めていきます。責任を持って指揮を執ってまいりますので温かいご支援をお願い申し上げます。

京都フィナンシャルグループの評価と課題

持株会社体制の効果を最大限発揮し、新たな中期経営計画に挑戦する京都FGのこれまでの成果と今後の課題について多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が議論しました。



社外取締役監査等委員

いずみ しずえ
和泉志津恵

社外取締役監査等委員

なかつかさひろゆき
中務裕之

社外取締役監査等委員

おおやぶ ちほ
大藪千穂

社外取締役監査等委員

うえ きえいじ
植木英次

社外取締役監査等委員

た なか もと こ
田中素子

社外取締役監査等委員

あかまつ たまめ
赤松玉女

Q1. 前中期経営計画を振り返り、社外取締役の立場から見た成果と課題を教えてください。

大藪 持続的成長の土台作りを目標とした前中計は、ROEや利益目標など前倒し達成した目標も多く、良い変革の



期間となったと評価しています。非金融領域において事業領域が拡大したことも大きな成果です。新中計で掲げた3点の主要戦略の遂行状況をしっかりとモニタリングし、執行部門に対して適宜アドバイスしたいと考えています。

特に私が注目する課題は、マテリアリティであるDEIを通じた創造的な企業活動の具現化です。男女共同参画の観点では、傘下の京都銀行は入行者の約半数が女性ですが、管理職になると全体の約20%、社外取締役を除く取締役会のメンバーでは一人だけに留まっています。性別を問わずより活躍しやすい組織風土を醸成するため、例えば社内アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見や思い込み)がないか等も含め、私の経験に基づき助言していきます。このほか、グループ会社間のシナジーの発揮、AIや新しいデジタル技術の積極活用にも課題があると認識しています。



植木 前中計では、地域を支える総合ソリューション企業を目指した取り組みを評価します。2024年にはリース事業の拡大を目指したM&Aも実行するなど、攻めの経営を進めました。ほかにもグループ会社間での役割見直しを行うなど、グループの専門性を生かした企業価値向上の仕組みは整ってきたと感じています。

このような現状を踏まえ、私は新中計のトータルソリューション戦略のモニタリングが特に重要だと考えています。顧客の潜在ニーズも含めた本質的な課題を解決するためには、グループ間の一層の連携強化が必要です。このほか、アセット投資においては目標水準を実現しましたが、実際に投資した案件のリスク状況や投資判断の振り返りについてはさらにもう一步踏み込んだ形で行うべきだと思います。また稼ぐ力については、政策保有株式の売却益を除けば他行と比べて高いとは言えない状況であり、改善に向けてのプロセスは社外取締役としてしっかり監督しなければならないと考えています。

私の専門であるIT分野では人財の確保・育成が最重要課題の一つであり、経験者採用もさらに拡大していかなければなりません。多面的な人財戦略の立案と全従業員のITリテラシー向上に向けた施策は特に注視しています。

中務 前中計においては、主要な数値はおおむね目標を達成しており合格点だと言えるのではないのでしょうか。しかし本業以外の非金融領域のサービス展開についてはまだ改善の余地があると見ています。

私は、公認会計士・税理士の経験を踏まえてガバナンスの強化を常に意識しています。具体的には、それぞれの議案が社内ですどういう意思決定プロセスを経て上がったのかという点に注目しています。

田中 私も皆さんと同じで前中計は数値も含めおおむね達成できたと評価しています。一方で、金利のある世界への回帰により、グループ中核である銀行の貸出金利など、他行と比較してより課題が浮き彫りになった部分もあり

ました。グループ各社の収益力向上はもちろんですが、やはり中核である京都銀行の収益を本格的に強化するフェーズだと受け止めています。

私が期待される役割は、弁護士としてコンプライアンス遵守の視点から、事業の枠組みの適否や経営陣の指揮を評価・モニタリングすることだと考えています。当社はしっかりとしたコンプライアンス態勢が確立されていると評価していますが、私の経験上、人は目標がチャレンジングなものであればあるほど、目先の利益に気を取られ細かいルールを軽視してしまいがちです。コンプライアンス経営は絶対であり、態勢が確立されているとはいえ新たなステージを目指す今だからこそ、グループ全社のコンプライアンス意識の再徹底が不可欠だと思います。



和泉 前中計は、京都FGが設立されて初めてのの中計でした。私はチャレンジングな目標に向けて徐々に成果を出していると評価しています。特に人財の新規雇用や再配置、営業戦略等は目に見える成果を挙げたと考えています。そうした中で、会議での発言などを通じて感じるの、従業員の皆さんの意識の変化です。自身の業務における成果とそこから生まれる収益への意識がこれまで以上に高まっていると感じます。

データサイエンスを専門とする私の立場からは、最近の当社の取り組みについてAIツールを業務に取り入れ、データドリブンの経営判断や経営指針を作ろうという意欲が感じられます。現在トライアル状況ではありますが、業務の生産性や効率性に対して京都銀行の行員、またグループ会社従業員の意識が少しずつ変わってきていることが感じられます。

赤松 注力すべき戦略に対して積極的に取り組みが実行されていると評価しています。前中計を推進していく中で、課題に対して新たな枠組みを構築し、また取り組みの方向性に見える化を行うことで、グループ全従業員の皆さんが横の連携を強めて目的に向かっていくという一体感が

社外取締役座談会

高まっているのではないのでしょうか。

私のバックグラウンドは金融領域とは全く異なりますが、長年京都の文化の発展に尽力してきた私にとって、当社の取締役会で「地域の成長」という言葉がとても意識されている点に深く共感しています。私が学長を務めた京都市立芸術大学でも、京都に立脚した地域に貢献することを求められています。学生はもちろん、ステークホルダーからも選ば

れる大学でなければならないわけで、この経験は現在の社外取締役としての役割でも生かせるのではないかと考えています。DX化などが進む中、金融サービス利用者としての私たちは直接銀行に行かなくてもスマホのアプリでほぼ全て完結できてしまう時代になっています。その中で若い世代の人たちに当社をどうすれば選び続けてもらえるのか。そのような視点を執行側に提供していきたいと思っています。

Q2. 新中期経営計画に対する期待と今後の成長に向けた展望についてお話しください。

大藪 「京都・関西の成長を日本の力に。京都FGの挑戦」のスローガンのもとで関西地域の産業活性化に貢献し、ひいては日本全体の成長につながるという視点は評価できます。個別の取り組みでは人財戦略とグループ連携の進捗をモニタリングしていきます。人財の獲得・育成については、今後AIも発展していく中で、柔軟に業務へ対応できる多様な視点を持った人財を獲得していかないとはいけません。そういった方たちに当社の魅力をアピールしていくべきだと執行側にはアドバイスが続けたいと思います。

グループ内の連携については、グループ各社の役割の明確化と自律的な経営への転換がポイントです。少子高齢化社会に対応した対面/非対面のシステム作り、情報社会におけるリスク管理(サイバーセキュリティ)、脱炭素社会に向けたカーボンニュートラルの取り組みは継続して注視していきます。

植木 新中計策定に先立ち、全社で10年後のありたい姿を議論し、全社員の目線を合わせる事ができたことはとても有意義だったと評価しています。新中計では、課題の収益性についても、将来の事業環境を想定したうえで相当な議論を重ねて目標を策定したことや、株価への意識も評価できます。また、政策保有株式等からの利益を除いた本業からの利益を重視し、経営陣が従業員に対して徹底して発信し続けるとともに社内で指標を提示したことも大きな意義があると思っています。株式売却益に頼らずROE8%を達成できる収益力の実現を支援していきたいと思います。加えて、政策保有株式の売却益が単に株主への還元に使われるだけでなく、しっかりと収益力の強化に使われるように監督していきます。

そのほか、主要戦略の前提として、事業ポートフォリオの見直しを掲げ、目指す事業収益を明示した点、またインオーガニック投資の積極的な実施を打ち出した点も、課題に対して当社のリソースに限定することなく、より広い視野で課題の解決を目指す風土の醸成が期待できることから高く評価しています。



中務 私も「10年後のありたい姿」を想定していることは、株主、従業員、地域の方といったさまざまなステークホルダーに対して当社の今後の経営姿勢を理解してもらう意味で有益と評価しています。新中計は、議論を重ねた成果として全体を俯瞰し、さまざまな角度から良く練られた内容になっていると思います。本業である融資についてはRORAなどの指標を用いて推進していくことが根付いていくことを期待しています。

チャレンジングな定量目標を公表しており、中でも人財戦略とIT・DX推進が要諦になっていると思っています。新中計の投資額については、IT・DX投資に150億円以上、人的資本投資に70億円以上と意欲的な内容が計画されることが目を引くのではないのでしょうか。今後の取り組み、推進状況についてはしっかりとモニタリングしていかなければならないと思っています。最後に、ROEなどの数値基準は企業の良し悪しを量るひとつですが、それが唯一の基準ではないと私は見えています。地域金融機関として数値だけではなく価値をいかに提供していくかという姿勢は保ち続けていきたいと思います。

田中 新中計はこれまでと比較して非常にチャレンジングな目標を掲げており、ステークホルダー目線で策定されているという印象を持っています。中でも一番重要だと考え



ているのは、私も人財戦略です。どのような戦略や目標を達成するにしても全て従業員の能力次第です。従業員一人ひとりの能力を最大限生かす配置が必要であり、今の当社グループにとってこの点は喫緊の課題だと考えています。伝統的な金融機関らしく一部には保守的・硬直的な人財配置というか、長期間同じ部署に配置されている人も見受けられます。専門性を高めることは必要ですが、業務が固定されてしまうと自身のキャリアの成長や展望を狭めてしまう可能性もあるのではないのでしょうか。適材適所を進めるためにも、ある程度柔軟に人事を考えていく必要があると思います。

和泉 新中計ではチャレンジングな目標を達成するための戦略がより具体化されてきたと考えます。目標達成に向けて特に重要なのは、銀行を含むグループ企業が相互

に協力して取り組む課題解決の姿勢です。従業員の皆さんの意識が変わってきていますので、相互協力が進むことを期待します。

赤松 新中計にあるDEIの視点は、企業イメージの形成、新たな顧客の獲得、また投資を引き寄せるために不可欠と考えます。お話が出ている女性登用についても数合わせのダイバーシティとならないように願っています。画家としての自身の経歴を踏まえての思いですが、さまざまな画材や色がそろっていても、混ぜ方や使い方が分からなければ決して良い作品にはなりません。これからの社会では、性別・国籍のような属性をそろえるだけでなく、異なる価値観をうまくつなげて創造的な職場にしていけることが必要ですし、活気に満ちた風通しの良い職場にするために必須だと思っています。



新任社外取締役メッセージ

この度、当社の社外取締役に就任しました成瀬順也と申します。

私は長年、シンクタンクおよび証券会社において、株式市場を中心とした調査・分析を行い、チーフストラテジストとして、多くの機関投資家、個人投資家とディスカッションを重ねてきました。特に力を入れたのは、そうして得られた投資家の皆さまからの声をマーケットに反映することです。大和証券では調査部長および担当役員として、日経ヴェリタス会社別アナリストランキングで6年連続1位を頂くなど専門性・独立性の高いアナリスト集団を育成し、当時の証券業界では先進的だったESG調査チームも立ち上げました。また、日本IR協議会IR優良企業賞の審査委員などを通じて、企業の投資家向け広報活動の深化にも尽力してきました。直近では大和インベスター・リレーションズ株式会社の代表取締役社長を務め、企業経営の何たるかも身をもって感じております。

これらの経験は、当社グループが市場視点、リスク意識、ガバナンス体制の強化を同時に図るうえで、貢献できるものと考えております。株主価値や資本効率の向上、市場からの評価を意識した経営を一段と前進させられますよう、精一杯努めてまいります。

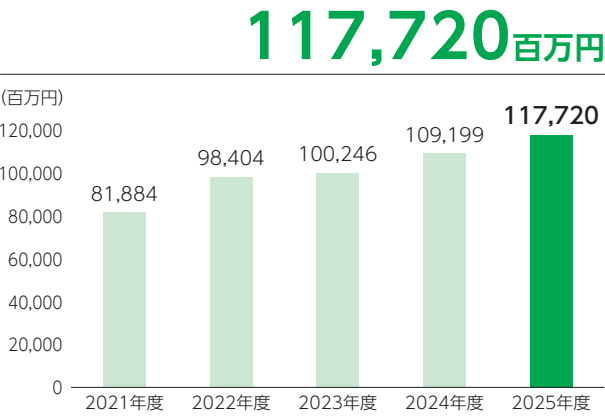


新任社外取締役
なる せじゅんや
成瀬順也

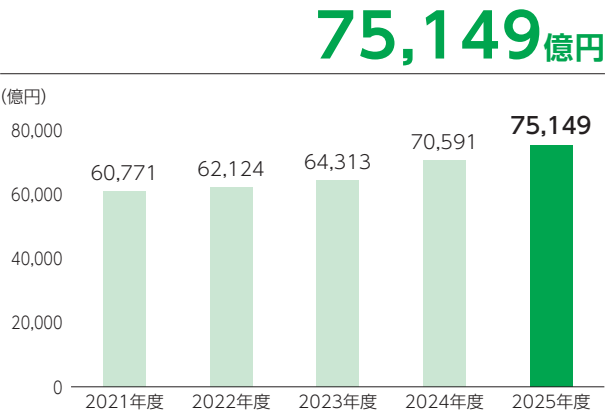
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

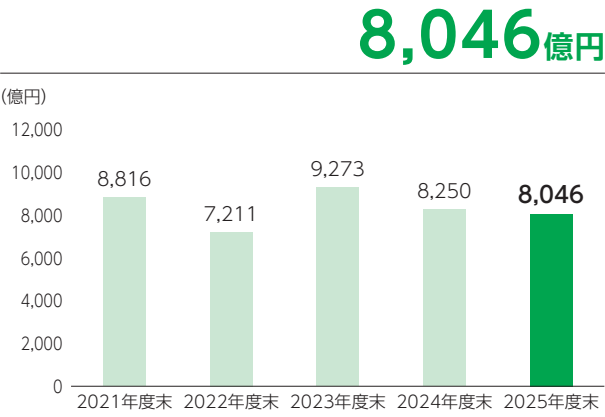
連結コア業務粗利益



貸出金 (平残) (京都銀行単体)



連結有価証券評価損益



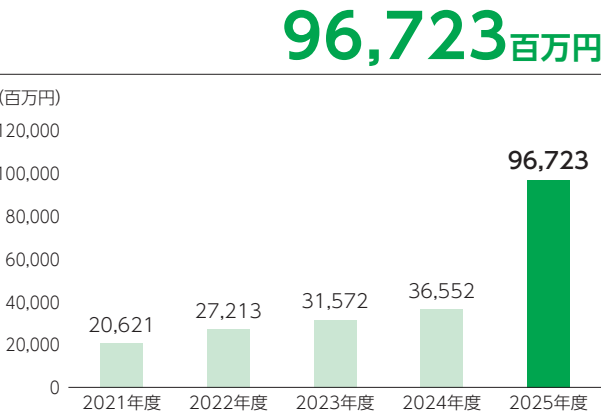
格付 (2026年7月1日現在)

京都フィナンシャルグループ	R&I	A
京都銀行	R&I	A
	S&P	A-

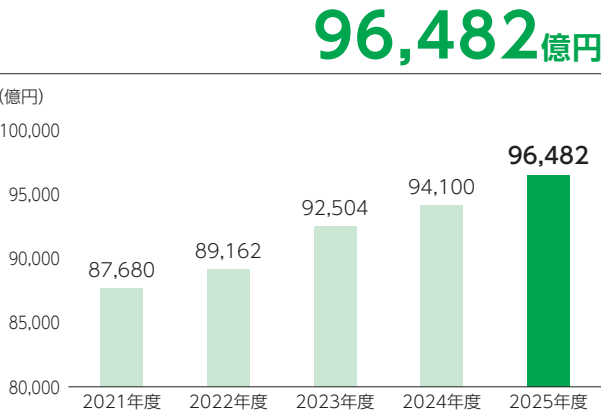
株主還元率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総還元性向	49%	57%	92%	75%	78%
内、配当性向	37%	38%	51%	48%	53%

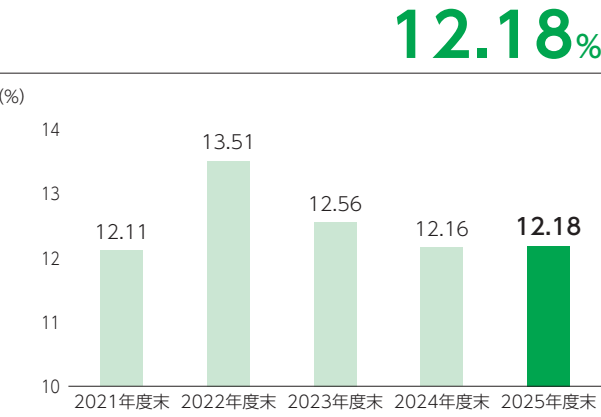
親会社株主に帰属する当期純利益



預金・譲渡性預金 (平残) (京都銀行単体)



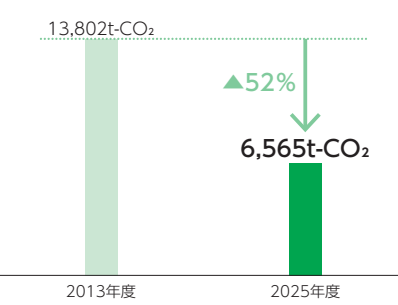
連結自己資本比率



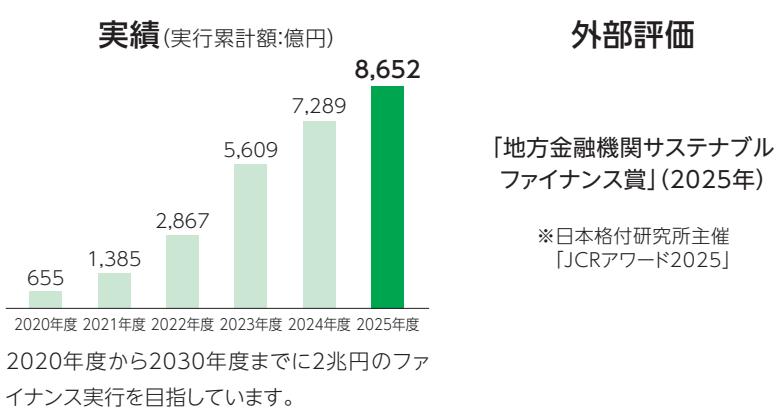
非財務ハイライト

Environment

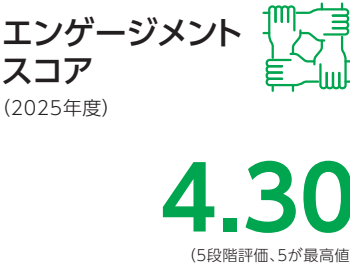
GHG排出量削減実績 (Scope1、2)
(目標:2030年度までに80%削減)



サステナブルファイナンス

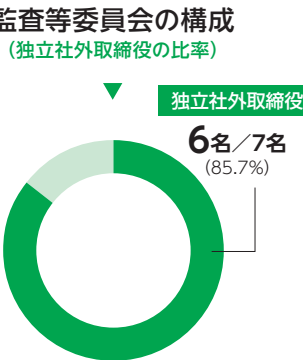
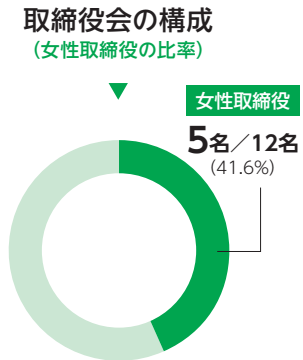
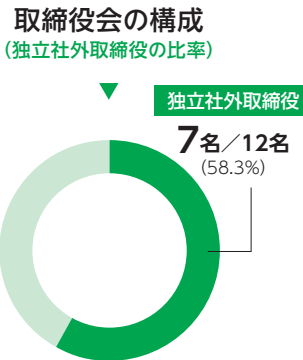


Social



Governance

(2026年6月26日現在)



CHAPTER 1

京都フィナンシャルグループとは ～歴史、今、これから～

- 37 これまでのあゆみと成長モデル
- 39 価値創造ストーリー
- 41 主要営業エリアの特色
- 43 価値創造の源泉
- 45 マテリアリティ

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、時代とともに変化するお客さまのニーズに応え続けることで確実な成長モデルを構築してまいりました。
また、時代に合わせ、成長投資を的確に行うことで、財務資本、人的資本、社会関係資本、知的資本を強化し、現在における新たなフィールドへの挑戦の基盤を築いています。



ベンチャー企業への積極的な支援

福知山市で誕生した京都銀行は、京都の財界などからの要請に呼応する形で、京都市内へ進出しました。京都市において後発銀行ながら、市内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、ベンチャービジネスが京都で数多く誕生し、それら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いました。こうした企業に対して融資や出資という形で全面的な資金面のサポートをしたほか、一部では社員を派遣し、ともに成長することで、緊密な関係を構築してきました。

創業・成長支援先の活躍は、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います。

広域化戦略とソリューションビジネスの展開

バブル経済崩壊後、他金融機関が縮小均衡戦略を採る中、京都銀行は不良債権処理を速やかに完了させ、新たなフィールドに挑戦してきました。

その一つが広域化戦略です。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年以上にわたり、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上げることで市場の拡大を成し遂げ、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。

もう一つは事業領域(サービス)の拡充です。2000年代前半にM&A業務を、2000年代後半には事業承継業務をそれぞれ開始し、2016年には創業・成長支援を行う独自ファンドを立ち上げました。そして2017年からスタートした中期経営計画では、

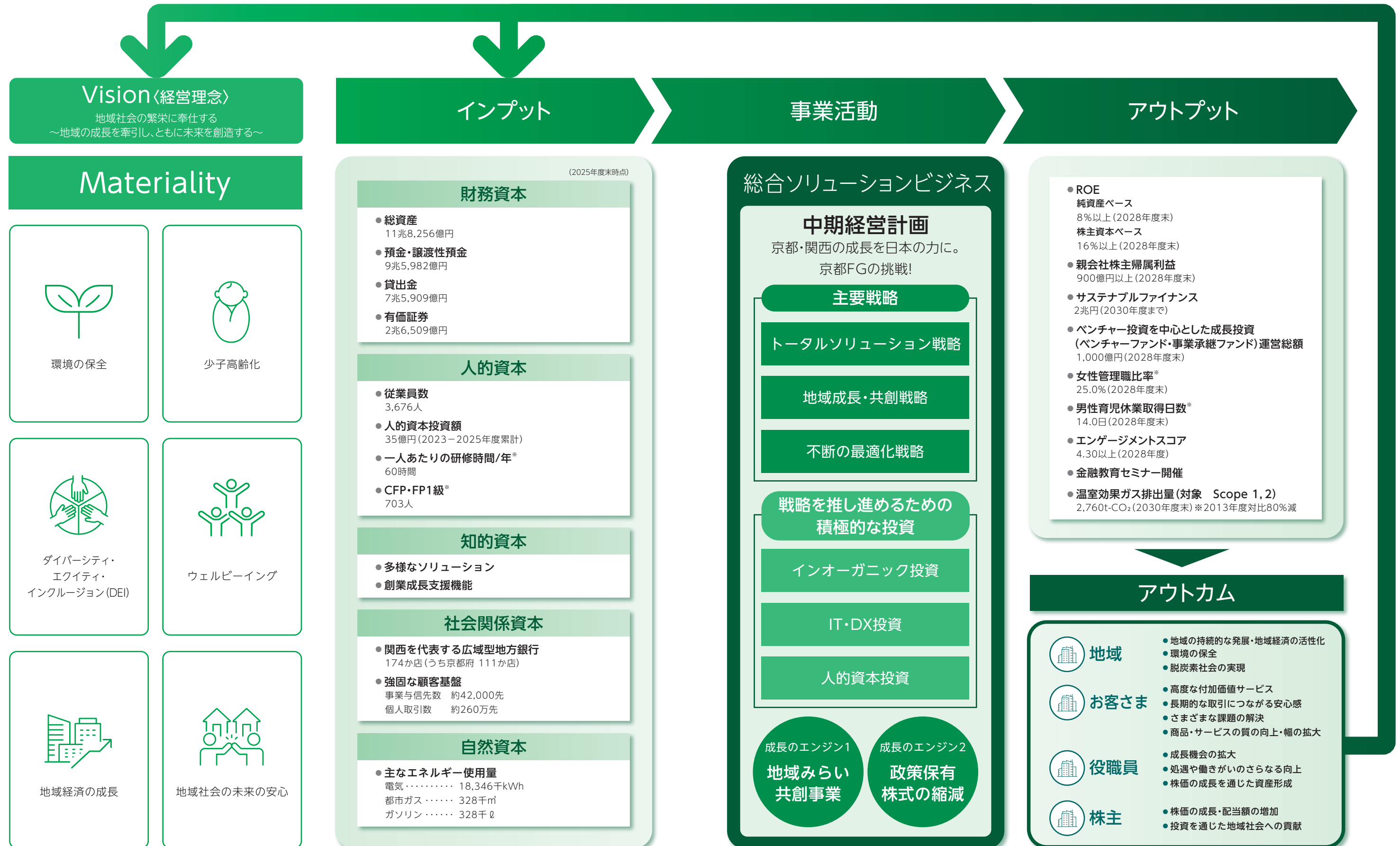
メインテーマに「コンサルティング機能の発揮」を掲げ、京銀証券の営業開始、銀行本体での信託業務参入など、お客さまのさまざまな課題に対して本格的なソリューションビジネスを展開し、以降、グループを挙げて高付加価値営業体制を築いてきました。

これらの特長を生かし、2023年には持株会社体制へ移行し、金融の枠を超えた「総合ソリューション企業」として地域社会に新たな価値を提供しています。

2026年4月からは「京都・関西の地域価値向上を通じて、日本の成長を牽引するトップ金融グループ」を目指し、新たな中期経営計画を始動しました。

これまでの取り組みを土台に、さらなる成長を追求してまいります。

当社グループは、経営理念である「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～」のもと、私たちが持つ経営資本の活用により、マテリアリティの解決に向けた企業活動を展開し、全てのステークホルダーに多様な価値を提供することで、社会的インパクトの創造と企業価値の向上の両立を目指してまいります。



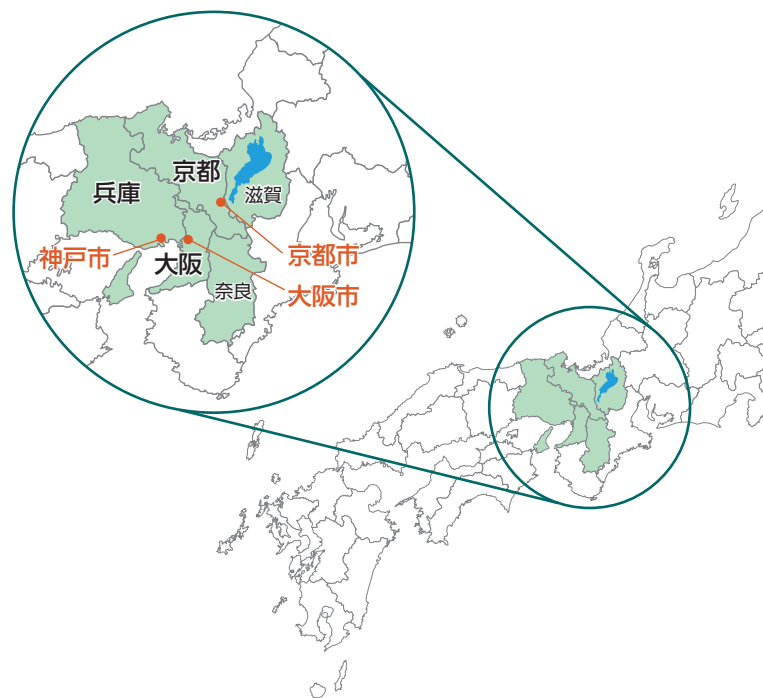
※京都銀行単体

当社主要営業エリアについて

当社グループの主要マーケットである近畿2府3県は、京都市、大阪市、神戸市といった人口100万人超の都市を有しており、人口および域内総生産は日本全体の約15%を占めます。これは首都圏に次ぐ規模で、域内総生産はポーランド一国に匹敵します。

物流面では、関西国際空港を中心に、アジアの拠点として充実した航路と公共交通網を有しており、貿易の主要な相手国もアジアが中心となっています。

多様な産業が集積し、ものづくりを中心とする高い技術力を持つ企業が集まっていることに加え、大学や研究機関、高度な人材、そして世界的企業が集積しており、産学官の連携も活発に行われています。



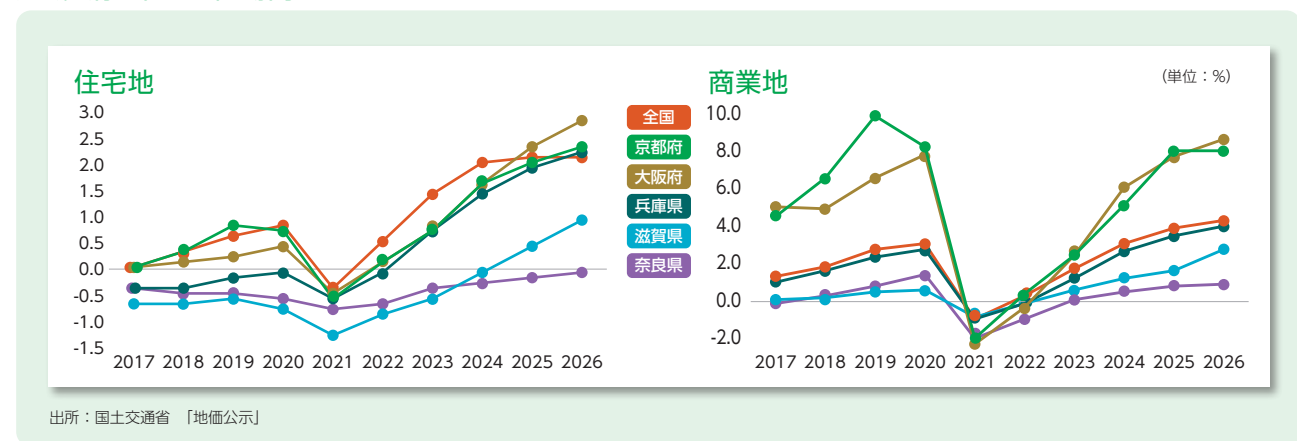
京都府および近畿2府3県の経済規模

項目	対象	京都府	全国順位	近畿2府3県の合計	2府3県の全国シェア
人口	2025年	247万人	13位(→)	1,934万人	15.5%(→)
	2015年	257万人	13位	1,990万人	15.5%
世帯	2025年	126万世帯	13位(→)	969万世帯	15.8%(→)
	2015年	118万世帯	13位	894万世帯	15.8%
県内総生産 (名目)	2022年	11兆1,075億円	13位(→)	88兆6,213億円	14.8%(↑)
	2012年	9兆6,888億円	13位	76兆6,516億円	14.6%
事業所数	2024年	10万事業所	12位(→)	81万事業所	16.1%(↑)
	2014年	12万事業所	12位	92万事業所	15.5%

各データの出所：■総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」 ■内閣府「県内総生産（生産側、名目）」 ■総務省「経済センサス 基礎調査」

京都府、大阪府の商業地の需要は高く、地価上昇率は全国平均を上回ります。

近畿2府3県の地価動向（地価公示の対前年平均変動率）



京都府のポテンシャルと課題

ポイント1 世界に通用する「KYOTO」ブランド

本社のある京都府は、世界の最先端を走る企業が多数存在するだけでなく、長く都がおかれていた歴史により、伝統と革新が共存する世界都市で、世界中から多くの観光客が訪れます。



出所：京都府「観光入込客数及び観光消費額（令和7年）」

魅力のある観光資源

区分	件数 (全国シェア)	全国 順位
国宝	242件 (21.0%)	2位
国指定 重要文化財	2,242件 (16.5%)	2位

出所：文化庁「文化財指定等の件数」（2026年5月1日現在）

ポイント2 日本の伝統と文化を支え、創造する京都の伝統産業

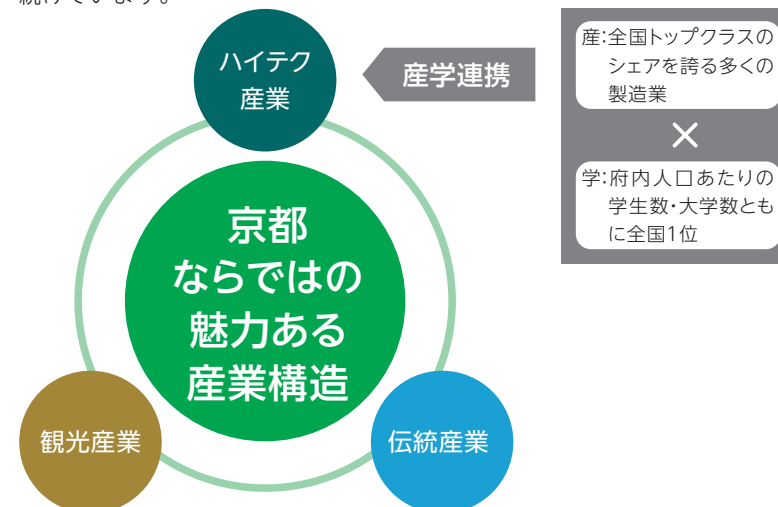
京都は、平安時代から江戸時代までの約1000年にわたり日本の中心地として栄え、多様な人々と文化が交錯する中で独自の文化を形成してきました。この豊かな文化を支えてきたのが、京都の伝統産業です。京都の伝統産業の高い品質と技術は、国内外で高く評価されており、日々の生活に深く根ざすこれらの伝統産業は、京都の大きな財産となっています。

主な伝統産業
西陣織、清水焼、京仏壇、京友禅、丹後ちりめん 等

ポイント3 ハイテク産業の発展

京都は、優れた伝統産業とともに、ハイテク産業も著しく発展しています。現代の京都では、電子部品や精密機械などの先端技術を活用した産業が活況を呈しており、世界に高品質な製品を送り出している企業が数多く存在します。その中には、伝統産業から進化を遂げた企業もあります。

また、京都は学問の街としても知られ、これらの近代産業を支える人材を輩出する大学などの教育機関が充実しています。人口10万人あたりの大学数では全国1位を誇り、大学発ベンチャー数が国内トップクラスの大学もあります。歴史と革新が融合する京都は、持続可能な成長と価値創造を実現し続けています。



建都1200年の文化を継承した伝統産業

品目	全国シェア	全国順位
ちりめん類	92%	1位
既成和服・帯	53%	1位
宗教用具	15%	1位

出所：経済産業省「2024年経済構造実態調査」

技術力のあるハイテク産業

品目	全国シェア	全国順位
材料試験機	44%	1位
分析機器の部分品・ 取付具・附属品	40%	1位
光分析装置	38%	1位
工業計器	19%	1位

出所：経済産業省「2024年経済構造実態調査」

課題 地域の成長に向けた課題

一方で、地域の持続的な成長に向けては以下のような課題もあります。

- 観光客増加による京都市内の交通集中が都市機能に与える負荷
- 北・中部地域での高齢者比率の高まり
- 繊維・和装産業などの伝統産業の衰退
- 歴史的景観の保存(町家資産の保存・再生・活用)

財務資本 健全堅実な経営と強固な財務基盤

バブル経済に沸いた時期においても、京都銀行は手堅い経営を堅持し、その結果、後に多くの金融機関が不良債権に苦しみ中、不良債権を早期に処理したうえで、京都府を中心とした近隣他府県へ店舗を展開する広域化戦略という攻めの経営にいち早く踏み出すことができました。また、当社は、地域で勃興したベンチャー企業へのエクイティ支援を含む長きにわたる伴走支援で培った強固な財務基盤を有しています。健全堅実な経営と強固な財務基盤は当社グループの強みとなっています。

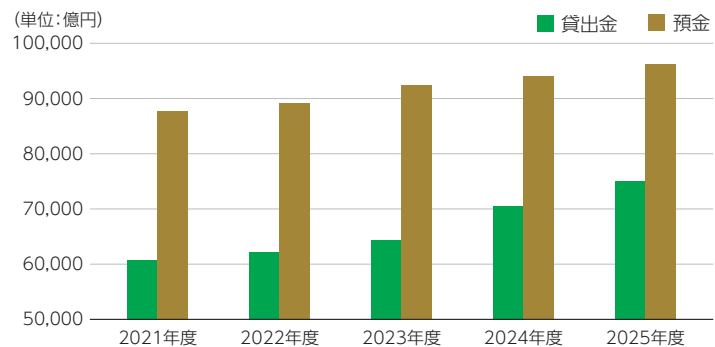
親会社株主に帰属する 当期純利益 967 億円 (2025年度)	自己資本比率 (連結) 12.18 % (2026年3月末)	金融再生法開示債権比率 (京都銀行単体) 1.26 % (2026年3月末) 〈部分直接償却実施後〉1.15%	格付 (R&I) A (2026年7月1日時点)
--	--	--	--

預金・譲渡性預金、貸出金残高
(京都銀行単体・平残)

預金・譲渡性預金
96,482 億円
(2025年度)

貸出金
75,149 億円
(2025年度)

預金・譲渡性預金、貸出金 (平残)



社会関係資本 広域ネットワーク、強固な顧客基盤

2000年12月に滋賀県で初めて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、東京都に広域ネットワークを単独で築き、現在、193拠点を有しています。広域化戦略で築き上げたお客さまとのリアルな接点を大切にしながら、ニーズに合わせたサービスを展開することで、京都銀行の預貸金残高は順調に進展しています。また、海外駐在員事務所2拠点(上海、バンコク)、13提携金融機関(うち国内1)のほか、中国、ベトナム、インドネシア、インドへの職員派遣という海外ネットワークを有しています。

営業基盤(京都銀行)

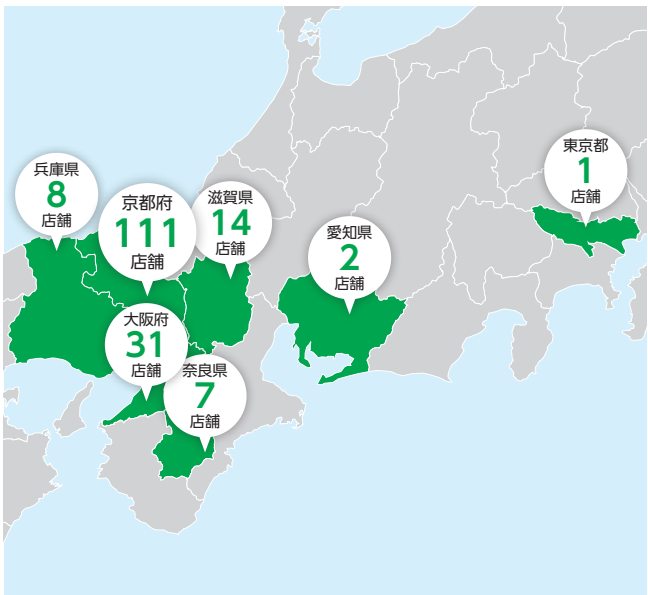
店舗数は2026年6月30日現在

本支店・出張所	174
ローン営業部 (ローンアシストセンター含む)	10
相続・資産承継 ご相談プラザ	4
きぎょうサポートオフィス	1
京銀デジタルコネクト左京 移動店舗車	1
海外駐在員事務所 (上海・バンコク)	2

メインバンク

京都府 **1** 位 近畿地区 **5** 位

(出所) 帝国データバンク 京都府・メインバンク動向調査(2025年12月26日発表)
帝国データバンク大阪支社 メインバンク企業数調査(2026年4月17日発表)



人的資本 当社グループの成長を支える多様な人財

当社の人財戦略の根底をなす「人は財産であり、企業価値向上の源泉である」との考えの通り、地域と向き合い、お客さまと向き合う人財は、当社グループの大きな強みです。事業領域を広める中、従来の金融機関の枠を超えた専門人財の育成・採用にも力を入れて取り組んでおり、また、グループ間だけでなく外部との人財交流も積極的に実施しています。

● 公的資格取得者数(2026年3月末)

CFP®FP1級
703 名

ITパスポート
1,412 名

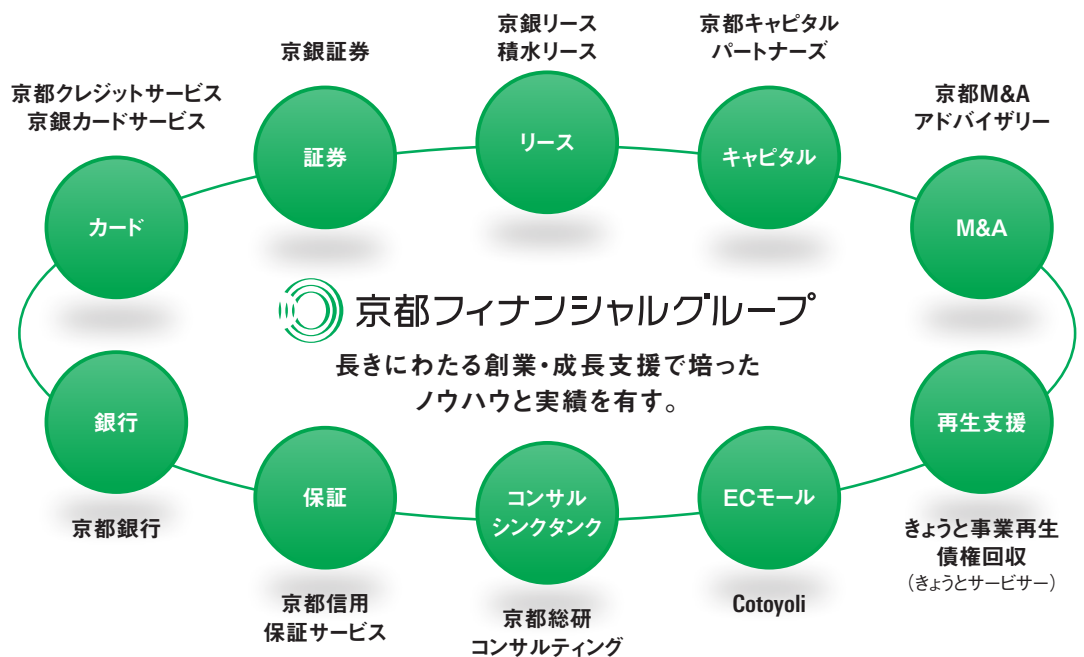
人的資本投資額(2023年度～2025年度)
35 億円

一人あたりの研修時間／年(2025年度)
60 時間

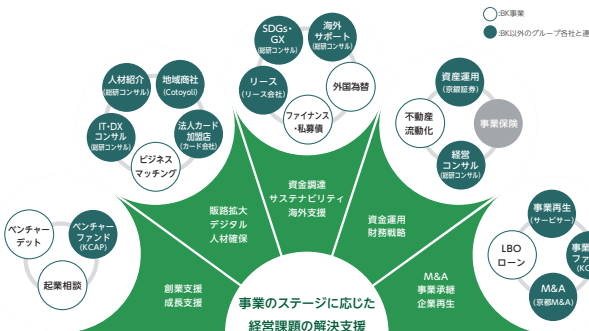
エンゲージメントスコア(2025年度)
4.30

知的資本 多様なソリューション

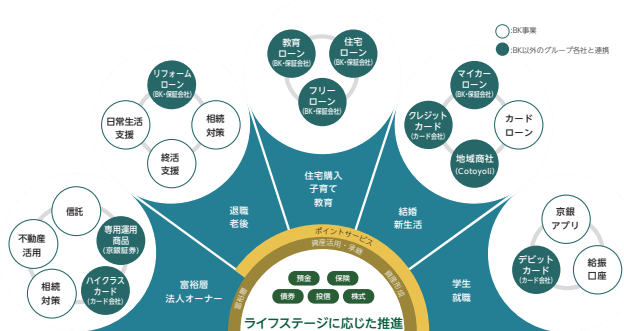
グループ総合力を活用し、銀行業務を中心としながら専門性の高いソリューションの提供に努めています。



法人ソリューション



個人ソリューション

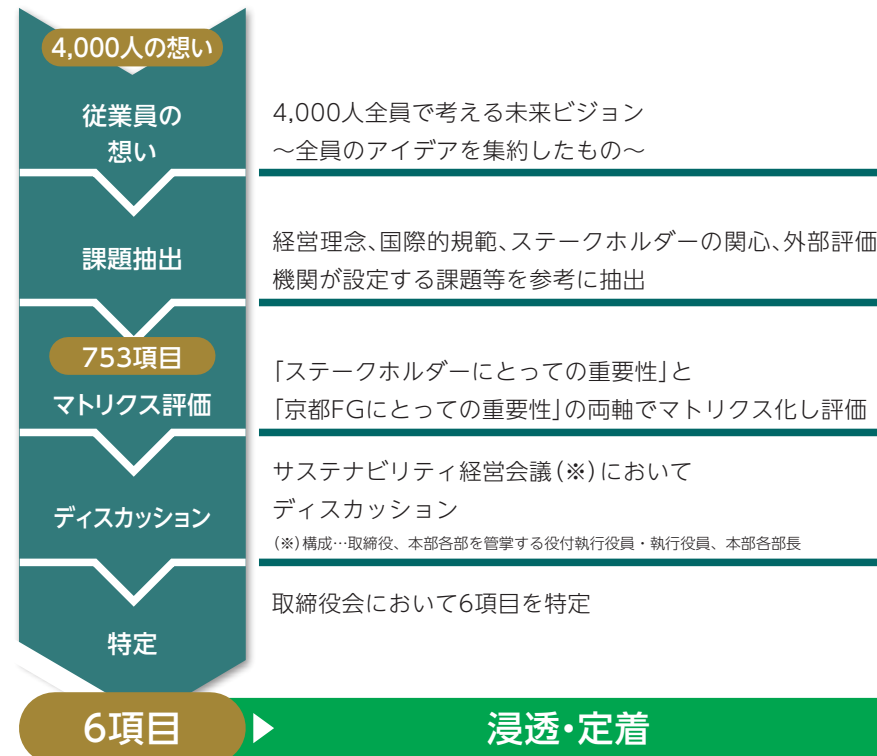


サステナビリティ経営方針のもと、社会的価値と経済的価値をともに高めるサステナビリティ経営を推進しています。
優先的に取り組む課題として特定したマテリアリティの解決に向けた取り組みを通じて、経営理念である「地域社会の繁栄に奉仕する」を体現していきます。

マテリアリティ特定のプロセス

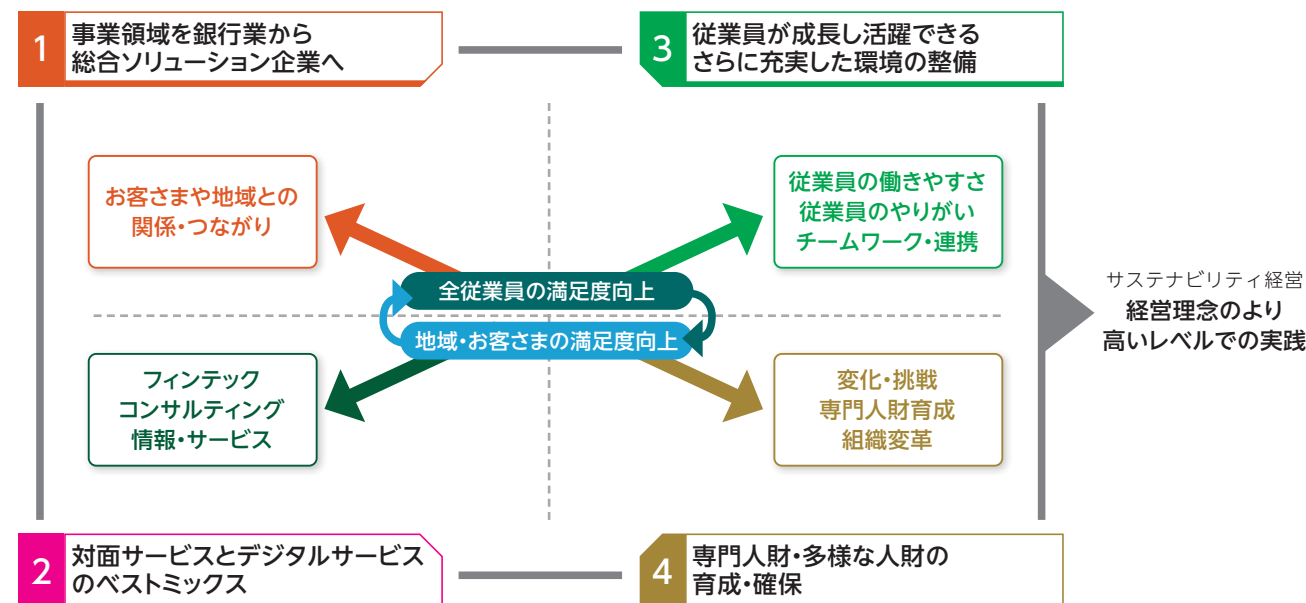
特定のプロセス

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、右記のプロセスで進め、最終的には取締役会において6項目を特定しました。

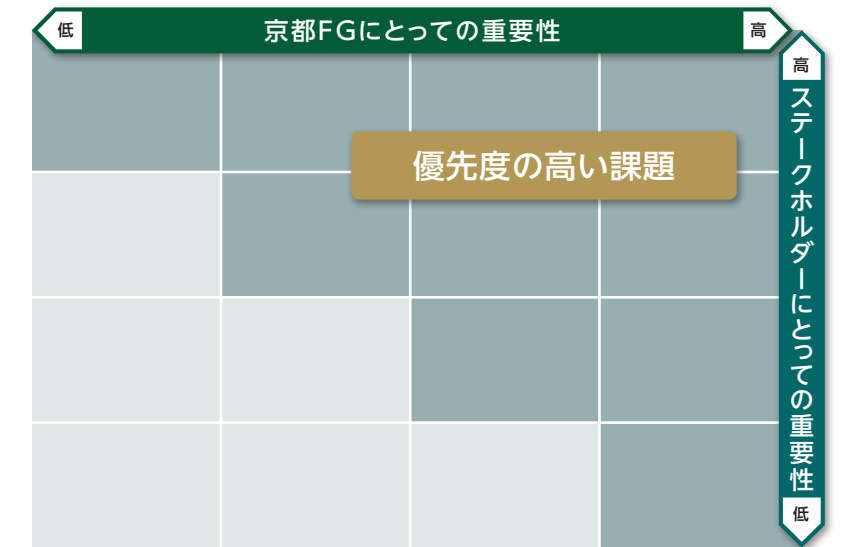


課題の抽出

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。

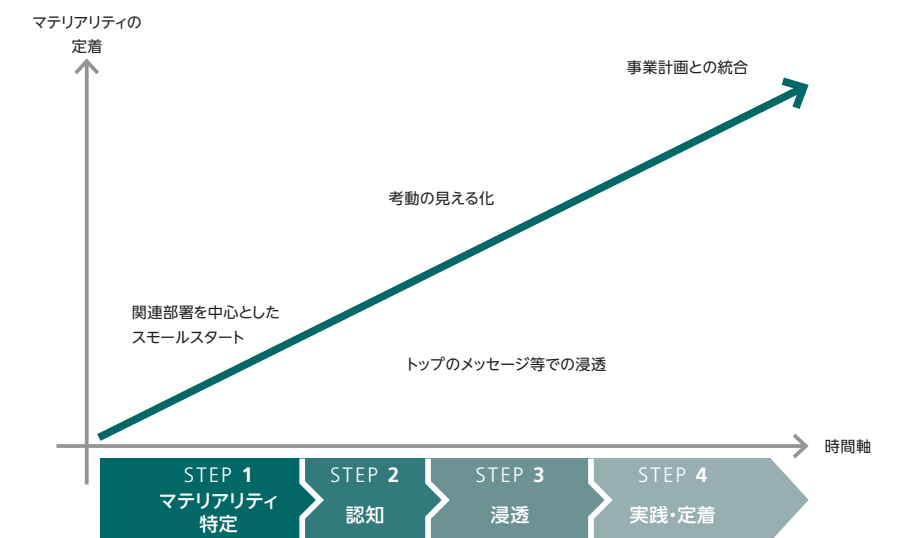


マテリアリティは、基本的に企業と社会との関わりの中で生まれる概念であるため、抽出した課題をESGのカテゴリーに整理したうえで、「当社グループにとっての重要性」と「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの軸で4段階評価を行い、その結果をマトリクス化することで優先度の高い課題を選定しました。



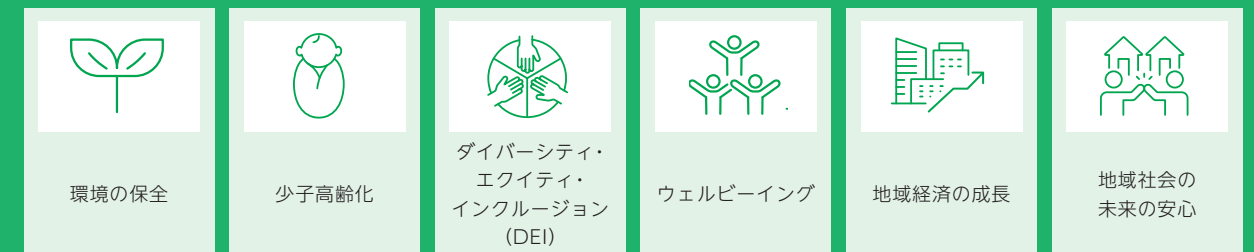
特定・浸透・定着

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。



特定したマテリアリティ

社会一般に存在するさまざまな社会課題から、当社グループおよび当社グループを取り巻くさまざまなステークホルダーにとっての重要性を評価し、以下の6項目を特定しています。



特定したマテリアリティにおける機会とリスクを踏まえ、内外の環境変化を適切に捉えながら課題の解決につながる さまざまな施策を効果的に展開します。また、それぞれのマテリアリティに対応するKPIを設定し、社会インパクトへの貢献に向けたサステナビリティ指標の進捗状況を把握することで、社会価値創造と企業価値向上を両立するPDCAを実践します。

マテリアリティ	主な機会・リスク	時間軸	マテリアリティ特定に至った理由
 環境の保全	機会 脱炭素社会への移行に伴うあらたなファイナンスニーズやコンサルティングニーズの増加 リスク 大規模自然災害の発生に伴う物的・人的被害、規制強化に伴う企業業績悪化、対応不足による社会からの信認低下	短期 中期 長期	環境問題は地球規模での課題であり、地域経済においても深刻な影響を及ぼす可能性があります。地域金融グループとして、地域の自然資源を守り、持続可能な経済活動を支援することは、地域の魅力を高め、将来世代に豊かな環境を引き継ぐために不可欠です。地域とともに成長する企業としての責任を果たすため、マテリアリティとして特定しました。
 少子高齢化	機会 人生100年時代到来に向けた資産形成・運用ニーズの拡大、課題対応に向けたコンサルティングニーズの拡大 リスク 労働力不足に伴う企業業績・地域経済の低迷、域内消費減少による経済の縮小	短期 中期	労働力減少により取引先の廃業や収益悪化、ひいては地域産業の衰退につながる可能性がある一方、きめ細やかなコンサルティング、お客さまのライフステージに寄り添った価値提供を行うことで新たな収益機会が期待できることから、マテリアリティとして特定しました。
 ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)	機会 多様な価値観による創造的な企業活動 リスク 人材流出、モチベーション低下による業績低下、採用困難	長期	多様な人材を生かすことで、組織の競争力や革新力が向上し、持続的な成長が可能となります。したがって、DEIは組織の健全性と成長に不可欠な要素であり、マテリアリティとして特定しました。
 ウェルビーイング	機会 社員の活力・モチベーションアップに伴う業績向上 リスク 人材流出、モチベーション低下による業績低下	長期	従業員が健康で幸福であることは、組織全体の生産性や創造性を高める要因であり、当社の持続的な発展にとって不可欠な要素であり、マテリアリティとして特定しました。
 地域経済の成長	機会 事業機会の拡大、地域コミュニティとの連携強化 リスク 人口減少、産業衰退による地域経済の低迷に伴う業績低下	短期 中期 長期	地域が抱える課題に対して、金融サービス領域にこだわらない幅広い解決策の提示や、地域コミュニティとの連携によって地域とともに持続的に成長する基盤を強化することが重要と考え、新たな収益確保とさらなる地域経済の発展を目指すためにマテリアリティとして特定しました。
 地域社会の未来の安心	機会 ガバナンス強化、セキュリティ強化による信認向上を通じた業績向上 リスク 社会不安、将来不安に起因する地域活力の低下を通じた業績低迷	短期 中期 長期	地域社会における不安定な状況は、当社にとって融資機会の減少や業績の低迷を引き起こす可能性があります。地域社会の未来の安心に寄与することは、当社の持続可能な成長のための不可欠な要素であり、マテリアリティとして特定しました。

ありたい姿	当社の取り組み	目標 (KPI)		
		目標年度	内容	目標数値
地域金融グループとして、地域社会の環境に配慮した経済活動を促進	サステナブルファイナンスの提供	2030年度	サステナブルファイナンス投融資額	2兆円 (実行累計額)
	環境問題への取り組み		自社GHG排出量 (Scope1,2)	2,760t-CO ₂ (2013年度比▲80%)
	自社の脱炭素への取り組み			
高いコンサルティング力をもって顧客に価値提供を行うとともに、デジタル技術の活用等により労働力減少に対応し収益基盤の強化を実現	IT・DXの推進	2028年度	IT・DX投資	150億円 (2026～28年度累計)
	ビジネスポータルサイトとアプリの活用		デジタルの推進や事務改革等による事務の削減	年200,000時間
	コンサルティング力の強化		データサイエンティスト人数	50名
多様なバックグラウンドを持つ従業員が互いに尊重し合い、誰もが活躍できる職場環境を維持	女性活躍推進	2028年度	女性管理職比率	25.0%
	専門人材の育成		専門人材 (エキスパート人材)	2,000名
	シニア人材の活躍推進		障がい者の活躍支援	
個人が能力を最大限に発揮できるよう、柔軟でサポート体制の整った職場環境を実現	ワークライフバランスの向上	2028年度	人的資本投資	70億円 (2026～28年度累計)
	エンゲージメント向上への取り組み		男性育休平均取得日数	14.0日
	心理的安全性の確保された職場環境の維持・向上		エンゲージメントスコア	4.30以上
地域社会の持続可能な繁栄を導く金融機関として、地域企業のビジネスに伴走し、産業の振興に貢献	創業成長支援	2028年度	ベンチャー投資を中心とした成長投資	1,000億円以上 (2024年度下期～2028年度の累計)
	不動産ビジネスの深化		不動産私募ファンド組成額 (累計)	500億円
	地域産業の次世代への継承		戦略的人員配置転換	380名
持続可能なインフラの構築を推進し、地域のステークホルダーと協力して地域の安定と発展に貢献	サイバーセキュリティ対策の高度化	2028年度	金融サイバーセキュリティ3級資格取得者数	2,000名
	AIを活用した効率的かつ実効的な金融犯罪の未然防止		金融コンプライアンス関連知識の習得 (金融コンプライアンス・オフィサー2級)	2,000名
	外国業務体制の再構築			
	グループガバナンス高度化			
	顧客本位の業務運営			

CHAPTER 2

企業価値向上のための成長戦略

～経済的価値をどう高めるのか～

- 51 企業価値向上のための成長戦略
- 53 トータルソリューション戦略
- 59 地域成長・共創戦略
- 63 不断の最適化戦略
- 65 人財戦略
- 77 IT・DX戦略



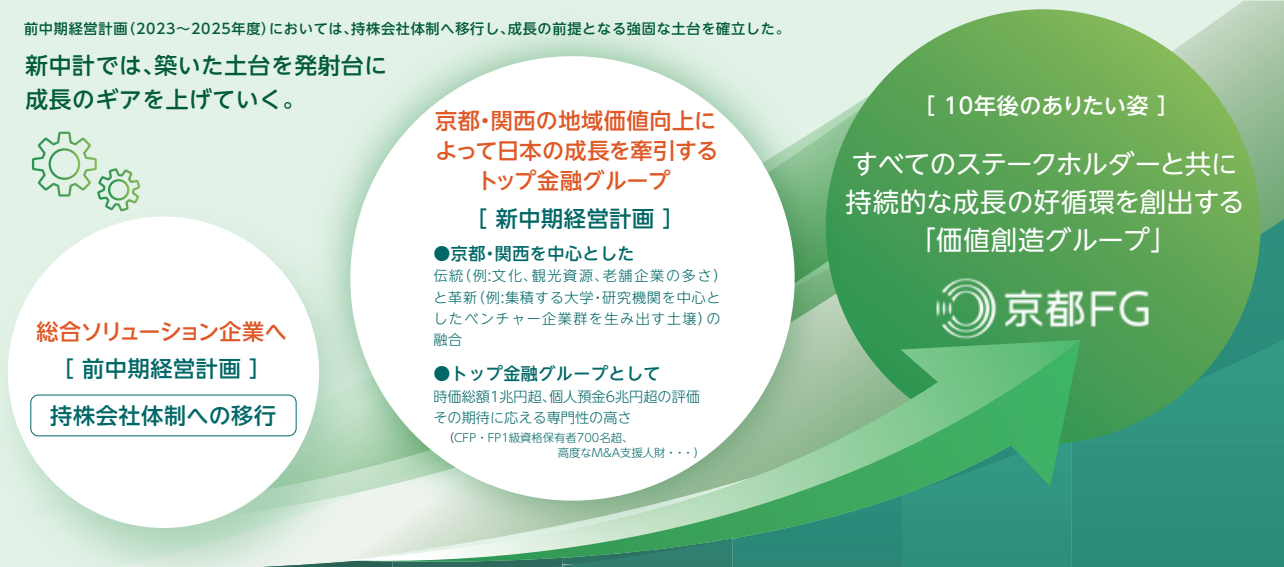
企業価値向上のための成長戦略

2026年4月から新たな中期経営計画をスタートさせました。関西のトップ金融グループとして、次の3年では、京都・関西を中心とした地域の成長を一層牽引し、日本社会全体へもプラスの影響をおよぼせるような**全国トップの地域金融グループ**を目指したいとの思いから、名称を決定しました。

計画名称

「京都・関西の成長を日本の力に。京都FGの挑戦！」

新中計の位置付け



2023年10月に持株会社体制へ移行して約2年半が経過し、全社を挙げてお客さまに寄り添った課題解決に取り組む中で、地域やお客さま、株主・投資家の皆さまから信認をいただき、これが時価総額1兆円超、個人預金6兆円超といった数字にも表れ始めていると認識しています。

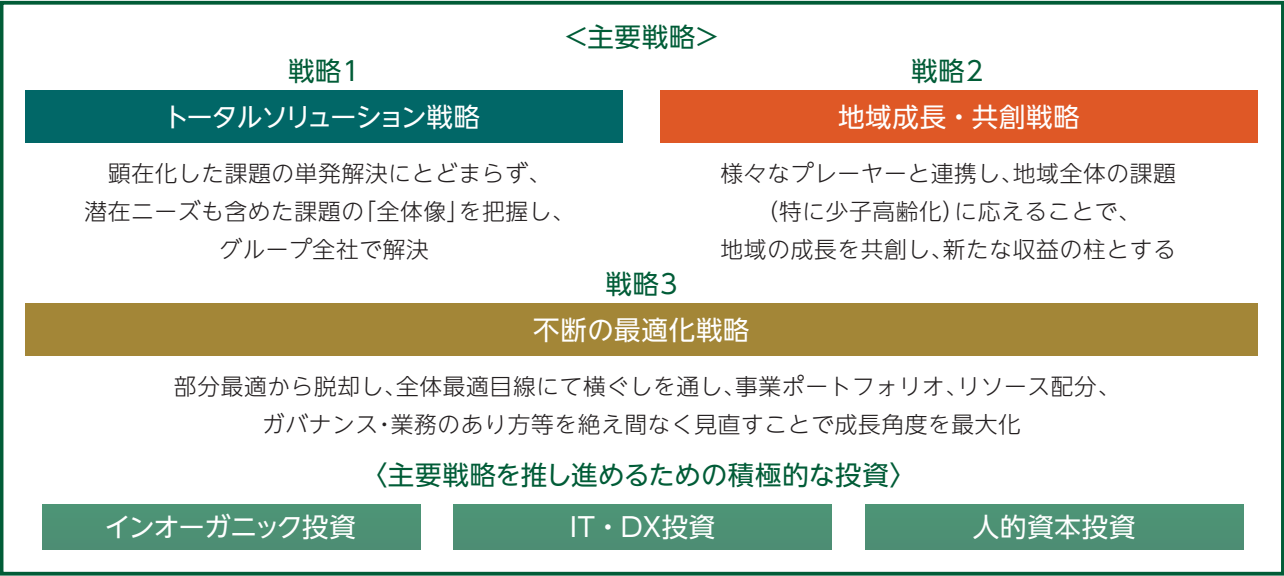
一方で以下のような課題もあり、これに対して新中計では積極的な「インオーガニック投資」「IT・DX投資」「人的資本投資」を通じて「トータルソリューション戦略」「地域成長・共創戦略」「不断の最適化戦略」の3つの主要戦略を進め、グループ全体で引き続き高い成長率を目指していきます。

課題

- 実質的な本業利益
政策保有株式の配当・売却益を除いた実質的な純利益の水準はさらに引き上げる必要があります。
中でも、預貸利回り差は大きな課題で、他行と比較しても低位で推移していると言わざるを得ず、預貸利回り差の改善は急務と認識しています。
- グループ各社の自立と連携強化
前中計では新会社の設立やM&A等も通じ、グループ各社の体制整備、事業領域の拡大を行い、グループの土台を築きました。一方で、グループ各社の自立と連携強化によるシナジーの発揮は道半ばであり、今後の課題です。
- 効率的な経営資源の活用
外部環境の変化に伴い、当社グループの持つ財務資本、人的資本、社会関係資本、知的資本等を経営戦略に沿った形で再配分する必要があると認識しています。
- AI・データや新しいデジタル技術の、組織全体での積極活用
前中計では基盤強化としてのIT・DX投資をメインに進めてきました。今後は価値創造につながる案件への投資に比重を置く必要があると認識しています。

取り組み

- グループを挙げた付加価値の高いソリューションの提供を通じ、他行庫との差別化を図ることで金利・役務ともに適正対価を得る。
- FG化のメリットを最大限発揮するため、グループ内で最も大きな顧客基盤と多くの顧客接点を有する銀行がハブとなり、最適なソリューションを提供する。
- 低採算事業の見直し、拠点戦略の再検討、営業店事務の抜本的見直し等を通じた経営資源の最大活用。
- IT・DX投資を価値創造につなげるため、顧客接点DX、営業DX、業務DXに資する案件への投資を進める。



成長のエンジン

新中計を押し進め、全国のトップ金融グループとなるためには、地域社会における存在価値を高め、地域からの信頼と支持を確立することが重要です。また、持続可能な成長を支えるための資本効率の向上も不可欠です。そして当社には、これらの実現を支える2つのエンジンがあります。

一つ目は、地域の産業を活性化し次世代へ継承するために2024年4月から始めた地域みらい共創事業です。地域のお客さまとの取引の深耕を重視した取り組みで、当社の持つ幅広いソリューション、多様な人財を通じたサポートをもって、地域になくてはならない存在であり続けることを目指します。

二つ目は、政策保有株式の活用です。従来の縮減計画水準を大幅に引き上げ、実現した利益を地域の次代の成長企業や自社グループの成長のための投資に活用し、地域の経済成長を循環させていきます。

このように、当社グループの特長的な資本を活用した以下の2つの取り組みを、新中計、そしてその先も長期持続的に成長・発展していくためのエンジン（原動力）と位置付けています。

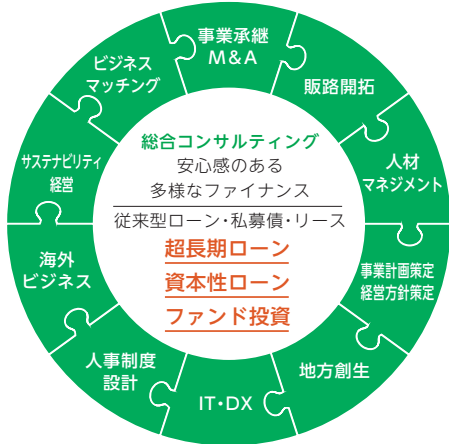
成長のエンジン 1

地域みらい共創事業の大幅強化

地域の産業を活性化し次世代へ継承

地域みらい共創事業とは

当社グループの主たる営業エリアである近畿2府3県においては、「歴史」「伝統」「技術」等を有する、または地域産業を担う代表的な企業が数多く存在。一方で、高齢化や後継者不足等を要因として、休廃業件数は倒産件数を大きく上回る状況。また、将来的な労働力など、構造的な社会課題を抱えており、当社グループの取引先である地域企業においても対処すべき課題は多い。こうした環境を変革の機会と捉え、地域産業の事業継続・発展をサポートし、未来のイノベーションへとつなげていくことを目的とした事業。



成長のエンジン 2

政策保有株式の縮減を加速 (1,000億円以上⇒3,000億円以上に拡大)

実現した利益を自社グループを含む成長へと循環 (ベンチャー投資と自社成長のためのインオーガニック投資)

期 間	2022年4月～2025年3月 (3年)	2024年10月～2029年3月 (4年半)
縮減目標	160億円 (簿価ベース)	1,000億円以上 (期間中累計・時価ベース)

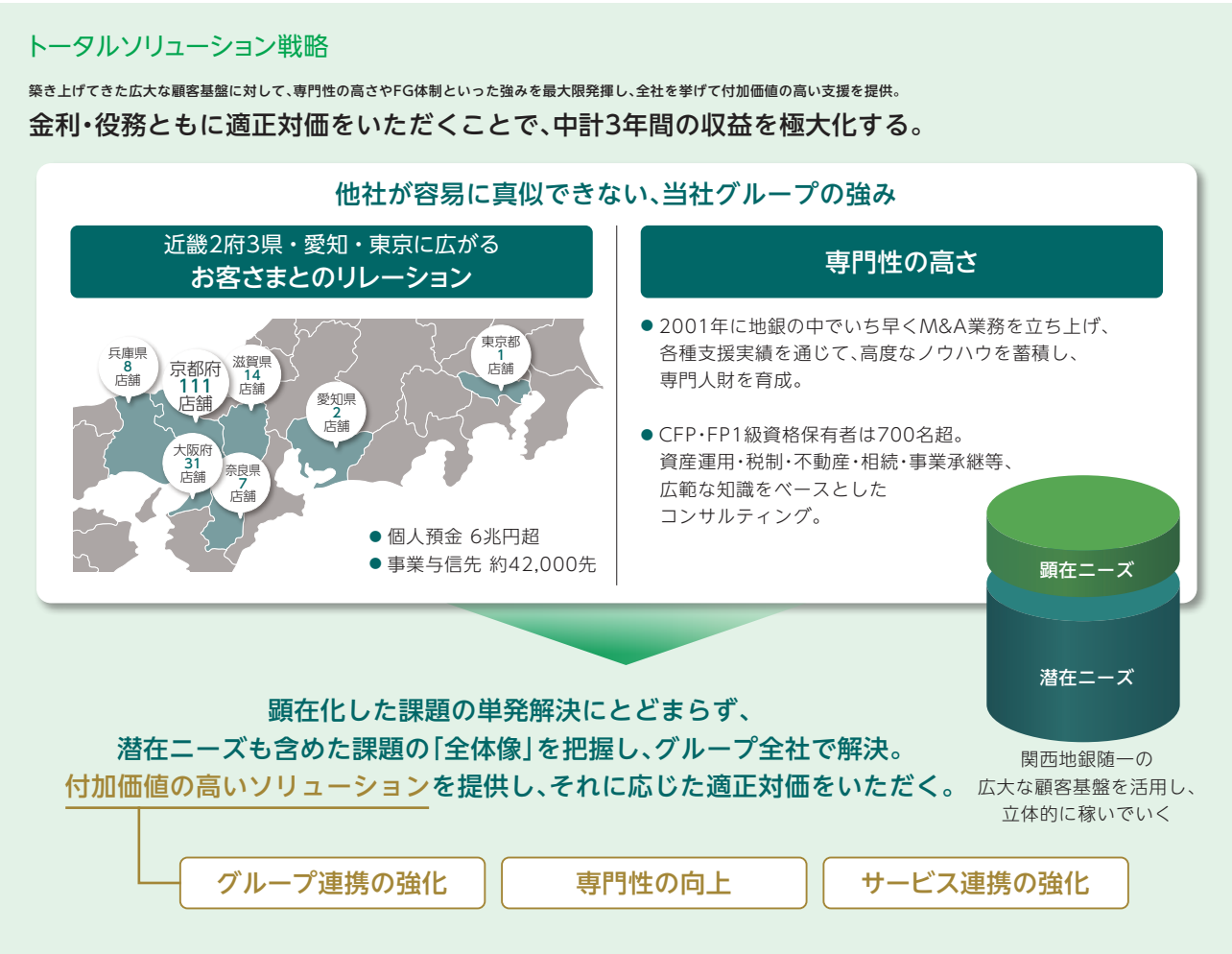
実現した利益をもとに、
次代の成長企業への投資と、
自社成長のための
インオーガニック投資等を拡大

計画を大幅に加速

トータルソリューション戦略

トータルソリューション戦略は、顕在化している課題の単発解決にとどまらず、潜在ニーズも含めた課題の全体像を把握し、グループ全社の機能をフル活用し課題を解決することで、お客さまの満足度と当社グループの収益を極大化するものです。

広域型地方銀行グループとして築いてきた関西地銀随一の広大な顧客基盤に対して、付加価値の高いソリューションを提供します。付加価値の向上に向けては、グループ連携の強化、専門性の向上、サービス連携の強化の3つの要素が重要と考えています。



1.グループ連携の強化

グループ内で最も大きな顧客基盤と多くの顧客接点を有する銀行がアカウントマネージャーとしてグループ内のハブとなり、全社で保有する最適なソリューション提供につなげていきます。

2.専門性の向上

預貸ビジネス深化のためには、コンサルティング力を生かしてお客さまとより強固なリレーションシップを構築することが不可欠です。

法人分野ではLBOローンや不動産ファイナンスをはじめとした高度ファイナンス、不動産・自社株なども含めた総資産コンサルティング等、より専門性の高い分野を強化し、収益性の向上を図ります。個人分野では、2026年4月に、富裕顧客層の課題やニーズに対して総合的なソリューションを提供できるよう、本部に新たにプライベート・バンキングチーム（PBチーム）を立ち上げました。

3.サービス連携の強化

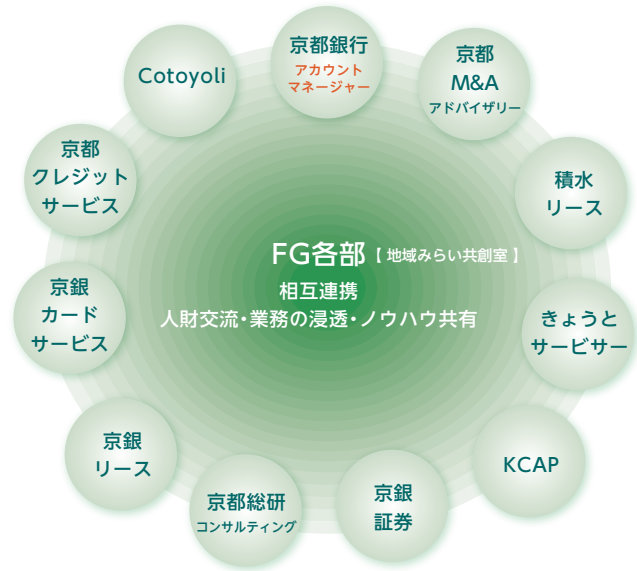
課題の全体解決に向けて、サービス連携も強化します。法人分野においてはバックオフィス領域のニーズまで丸ごとお応えすること、個人分野においてはアプリの利便性向上や、お客さま一人ひとりに対する適時・適切な情報発信、今後開始予定のポイントサービスなど、さまざまなサービスを組み合わせ、取引の活性化や預貸金ボリュームの拡大につなげていく方針です。

Ⅲ グループ連携の強化

グループ会社の取り組み

銀行以外のグループ各社の重点施策は以下の通りです。FG体制の強みを最大限発揮し、銀行とグループ各社が連携することでさらに付加価値の高いソリューションを提供します。

社名	事業内容	重点施策
Cotoyoli	ECモールの運営、商品企画開発・販路拡大等支援業務	● ECモール（通称「ことよりモール」）事業のさらなる強化 ● 商品開発・ブランディング事業の強化 ● 販売代行事業の確立 ● プロモーション事業の展開
京都クレジットサービス 京銀カードサービス	クレジットカード業務	● 本業（カード・加盟店事業）の深掘り → 決済メイン化の推進 ● 新たな商品・サービスの取り組み → 法人向け新商品の投入、新たな決済関連プレーヤーとの提携
京銀リース	リース業務	● 新たなリース領域への取り組み → 地方公共団体へのリース、協調リース、不動産リースの取り組み ● オートリース取組体制の確立 ● ファイナンスリースの拡大 → BK取引先へのリース付帯率向上
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	● 経営コンサル（伴走型アドバイザー）の強化 ● 専門コンサルティング分野の全方位強化 ● コンサル事業との連携によるリサーチ事業の収益性の向上
京銀証券	金融商品取引業務	● 証券専用商品による新たな「富裕層・法人・法人オーナー」の開拓・取引強化 ● 預かり資産営業の中核となる人財の育成 ● ストック収益の拡大による収益構造のさらなる変革
京都キャピタルパートナーズ（KCAP）（2023年9月設立）	投資業務	● 【VC】レイターステージ投資の拡大 ● 【PE】事業承継や資本課題等多様な経営課題を有する取引先に対する、外部PEファンドとの共同投資を通じた課題解決



社名	事業内容	重点施策
きょうと事業再生債権回収（きょうとサービサー）（2024年4月設立）	事業再生・債権管理回収業務	● （営業）再生可能性を見極め、プッシュ型でソリューションを提供 ● （受託）対象先の拡大による、収益基盤の強化 ● （買取）近畿圏・愛知での基盤固め、東海北陸、関東地方への進出 ● （管理）新たな収益確保を目的とした新規事業の展開
積水リース（2024年6月子会社化）	リース業務	● 京都FG連携案件の分野拡大 ● データドリブン営業への変革（お客さまとのコンタクト履歴の蓄積からデータベースの活用へ） ● 自動車BPOサービスの標準化による保有自動車台数の増大
京都M&Aアドバイザー（2025年7月設立）	M&A支援業務	● 地域金融M&A会社としてのビジネスモデルの確立 ● 専門人財（M&Aアドバイザー）の確保・育成 ● 新事業領域への進出 ● エリアの拡大（愛知県、兵庫県等）

グループを挙げた連携の取り組み～地域みらい共創事業～

地域の産業を活性化して次世代へ継承すべく、2024年4月からグループ一体で取り組みを進めています。

事業開始から2年が経過し、グループ役職員のリスクテイクに対する意識・考動の変革が着実に進んでいること、総合コンサルティングが浸透したことで、さまざまな価値を創出しています。

投融資額の目安は打ち出しているものの、総合コンサルティングによる取引の深耕に重点を置いた取り組みです。

推進体制としては本部に担当者を30名程度置き、営業店と連携して本事業を推進しています。

2024年4月～2026年3月までの実績		
1,000億円ファンドの利用状況	594億円	336先
資本性ローン	22億円	5先
超長期ローン（期間15年以上）	159億円	62先
京銀リースとの契約	153件	
京都総研コンサルティングとの契約	66件	

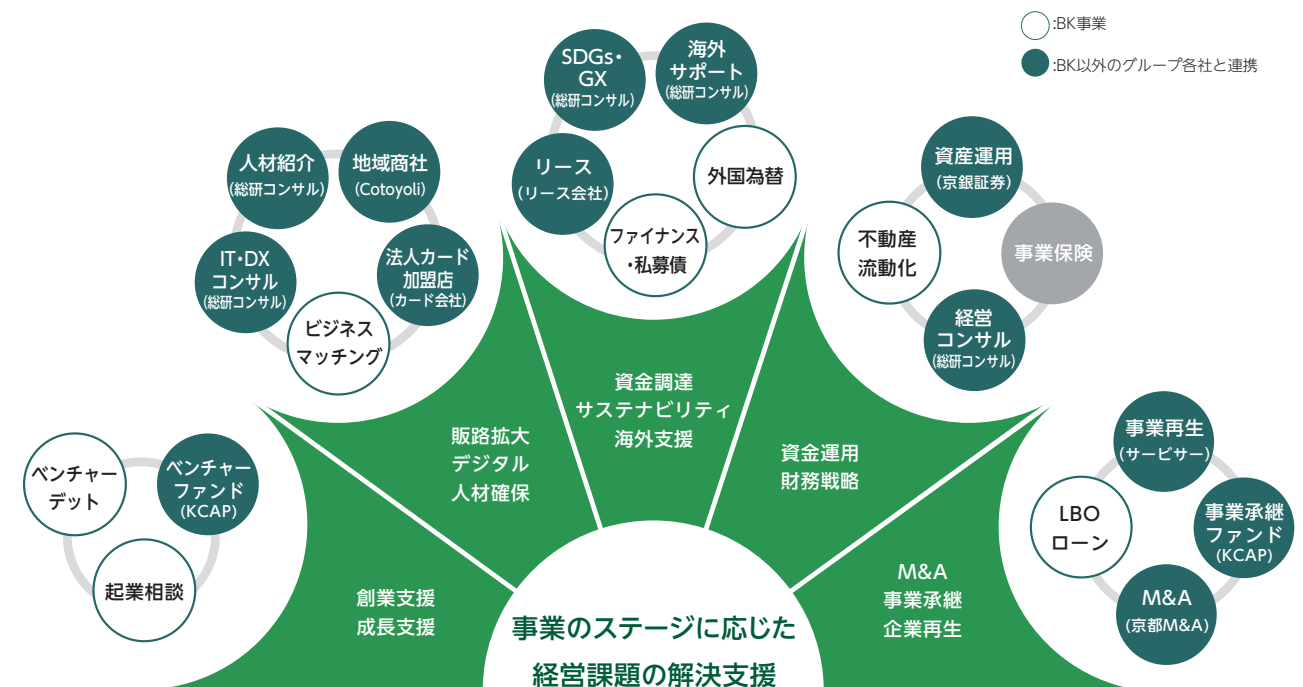
Ⅲ 専門性の向上

お客さまの事業に対してファイナンスだけではなく、さまざまな切り口でのサポートを進め、お客さまと当社グループの収益の最大化を目指します。

地域のお客さまの幅広い経営課題にワンストップで対応すべく専門性を高め、グループを挙げた営業体制の強化を図ります。

法人ソリューション

お客さまの事業に対してファイナンスだけではなく、さまざまな切り口でのサポートにより、お客さまと当社グループの収益の最大化を目指す。地域のお客さまの幅広い経営課題にワンストップで対応できる、グループが連携した営業体制の強化を図る。また、すべての事業者に必要なとなる決済・業務効率化分野への対応を強化。



価値共創型営業の強化

既存ビジネスの強化・拡大
(法人ソリューションの根幹)

ファイナンス

- 高度ファイナンス、サステナブルファイナンス
- シンジケートローンアレンジ
- LBOローン、不動産ファイナンス

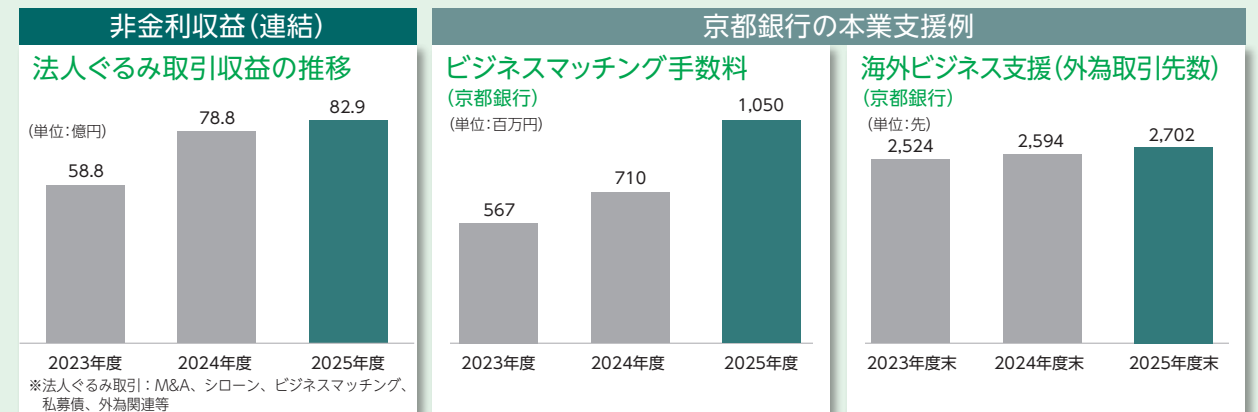
ビジネスマッチング

- 新たな柱の育成、領域の分散
- BMポータル活性化

セグメント別戦略を進めることで、対面営業の適正なリソース配分を実現し、さらに高い付加価値の提供を図ります。



取引先の経営課題に応じた各種支援を実施



(単位: 百万円)	経営	事業承継	SDGs・GX	IT・DX	人材マネジメント	人材紹介	海外・貿易	公共	合計
2024年度	19	73	22	24	21	76	16	45	300
2025年度	57	111	45	32	92	147	10	56	554

*総研コンサルにおけるコンサルティング事業は、2023年11月から開始

お客さまの声

資金面に留まらないサポート

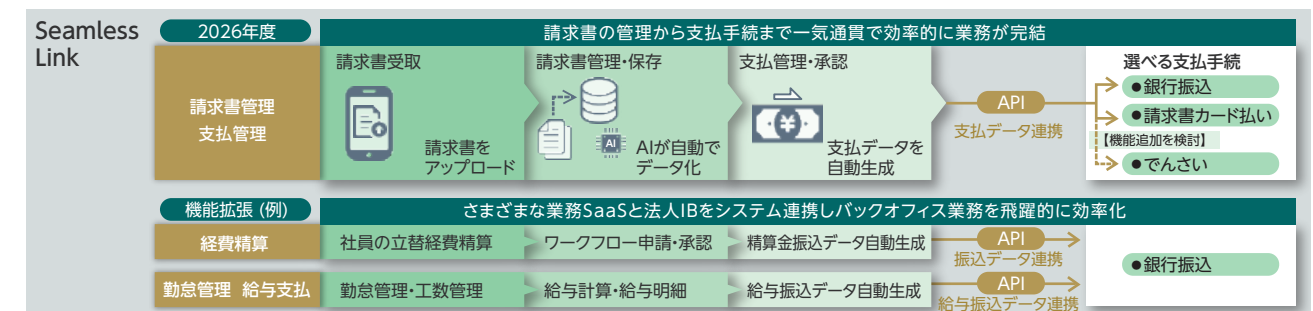
当社は1988年に創業した産業用洗浄機メーカーです。京都銀行とは長年取引があり、直近では2026年3月に竣工した新本社の建設にかかる資金調達など、当社の新たな成長基盤の構築を力強く後押しいただいています。また、銀行だけに留まらず京都フィナンシャルグループ各社もそれぞれに強みがあり、幅広く悩みを相談しています。その一つが、人事制度です。当社は創業以来事業も順調に成長し、社員数も増加している一方で、キャリアパスや人事評価の仕組みが十分整っておらず、組織として次の成長段階へ進むにあたって課題感を持っていました。新本社の竣工もあり、人と組織の基盤を整えるべきタイミングだとの判断から、人事制度の構築に着手しようと思い京都総研コンサルティングに相談しました。もちろん他のコンサル会社と比較・検討も行いましたが、外部事業者への外注ではなく、グループ内で対応してもらえる安心感から同社との契約を決めました。人事制度の構築は当社にとって初めてのことでしたが、しっかりと社内インタビューを含めゼロから当社に寄り添ってもらえたことや、進め方、完成イメージ、期待できる効果等も各段階において担当者が丁寧に説明のうえ伴走してくれたことで、大きな迷いや困難を感じることなく進めることができました。また、人事制度だけでなく人事に関する幅広い相談ができたことや、管理職との複数回の打合せ機会を通して管理職の成長にもつながったことなど、さらにプラスの効果もありました。現状、構築した人事制度は満足のいく内容となっており、その後の運用と定着に向けて引き続き伴走を期待しています。当社のことを一番よく知る京都銀行を窓口として、京都総研コンサルティングには事業承継スキームの構築、京銀証券には資産運用など、従来銀行に求めている資金調達から設備導入に対するサポートのみならず、ハード面からソフト面の課題に対して、グループ一体となってトータルでサポートしていただける存在は大変心強く感じています。今後も地域とともに持続的な成長を遂げるためのパートナーとして、末永いお力添えを期待しています。

アクトファイブ株式会社
代表取締役社長 石井 郁男様



Ⅲ サービス連携の強化

資金決済の流出防止と取引先の拡大に向け、2026年度から支払いや入金に直結するバックオフィス領域の関連サービスを拡充しています。



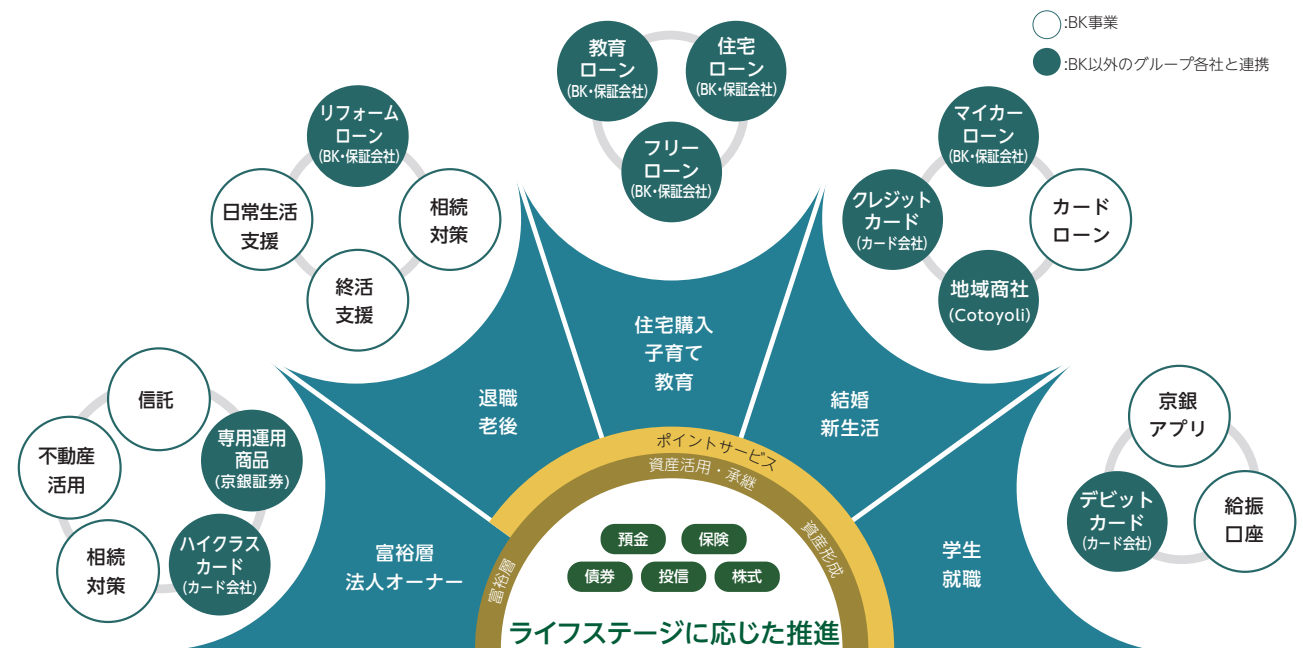
Ⅲ 専門性の向上

お客さまのライフステージに応じた商品・サービスを最適なタイミングで提案することにより、お客さまと当社グループの収益の最適化を目指します。

資産規模に応じたセグメント戦略を進め、非対面チャネル、DXやデータを活用した営業体制により若年層を中心に口座開設・決済取引を維持・拡大するとともに、富裕層・法人オーナー向けには対面でのコンサルティングを強化し、オーダーメイドにより専門性の高い高度なソリューション取引を拡大していきます。

個人ソリューション

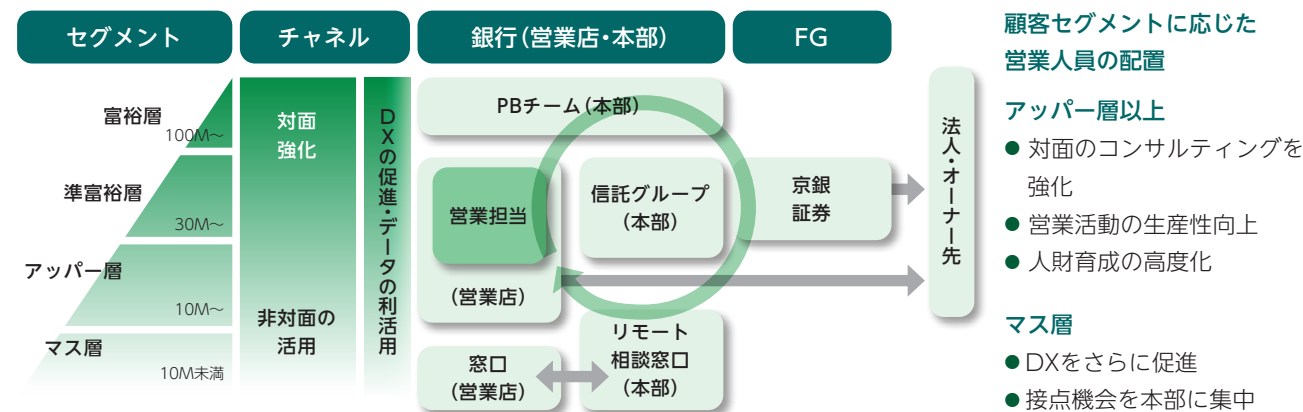
お客さまのライフステージに応じた商品・サービスを最適なタイミングで提案することにより、お客さまと当社グループの収益の最大化を目指す。若年層を中心に口座開設・決済取引の維持・拡大とともに、富裕層・法人オーナー向けの取引拡大を図る。



セグメント別戦略に基づき、一定規模以上の資産をお持ちのお客さまに対し、資産運用や相続・資産承継等の総資産コンサルティングに取り組んでいくため、2026年度から本部にプライベート・バンキングチーム（PBチーム）を立ち上げました。

お客さまの総資産ポートフォリオの最適化を目指し、グループのコンサルティング機能を活用して、資産運用、相続、M&A、事業承継などの専門的なソリューションをワンストップで提供していきます。

PBチームの立ち上げ	体制	● 専門知識、経験豊富な高スキル者で編成
	役割	● 個別大口案件、信託・法人保険の推進等のサポート ● ファイナンスやビジネスマッチングの切り口で事業承継チームとも連携
	対象	● 法人、オーナー、地主、医師・士業など



※当社グループ取引における金融資産の総額

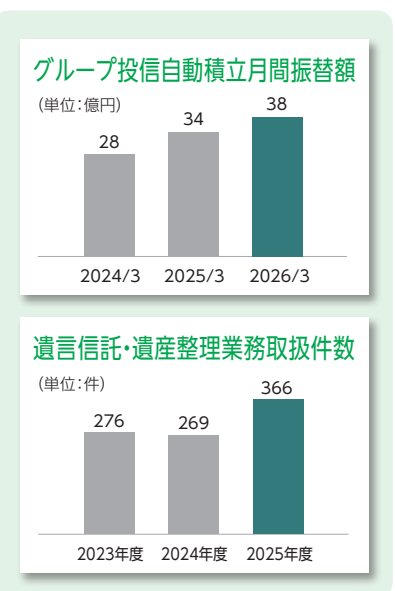
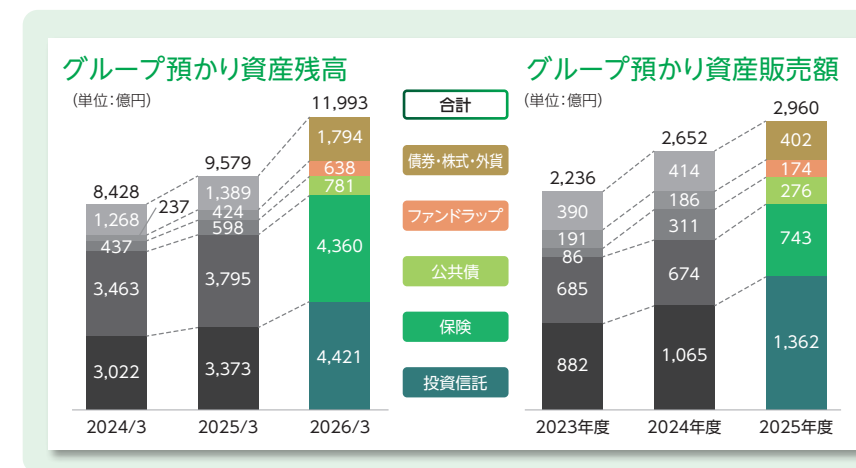
お客さま本位の業務運営に関する基本方針

当社グループは、資産形成、資産活用、相続・資産承継を中心とするリテール分野において、お客さまが人生を通じて達成したいと考える住宅購入・教育・退職後の生活設計などの夢や目標＝「おもい」の実現に向けて、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を定めています。当方針は金融庁が公表する「顧客本位の業務運営に関する原則」に基づいています。そして、京都フィナンシャルグループの考え方やサポート内容等をまとめたリーフレットを活用し、お客さまとの信頼関係構築に向けた文化の形成に取り組んでいます。

※対象となるグループ会社:株式会社京都銀行、京銀証券株式会社

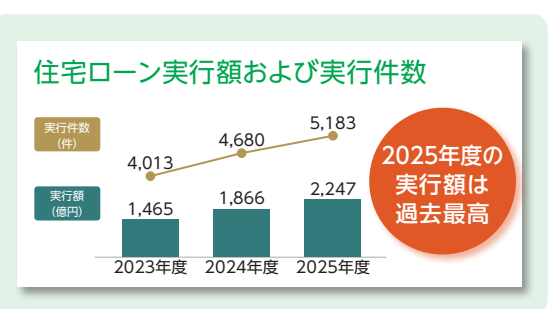
- 基本方針**
1. お客さまの最善の利益に資する金融商品・サービスの提供
 2. 一人一人のお客さまに沿ったコンサルティング提案と説明
 3. お客さまにとって利用しやすい情報提供
 4. 利益相反の適切な管理とプロダクトガバナンス
 5. 最善の利益実現に向けた体制整備

銀行と証券の協働により新たなお客さまの開拓や既にお取引いただいているお客さまのフォローアップを実施、その結果、京都銀行および京銀証券での預かり資産残高、販売額は安定的に伸長しています。



住宅ローンは、家計や金融資産状況、今後のライフプランを見据えた資産形成のバランスを総合的に考慮し、お客さまに応じた長期的な視点でのアドバイスやコンサルティング営業に注力したことで、堅調に実行額を伸ばしています。

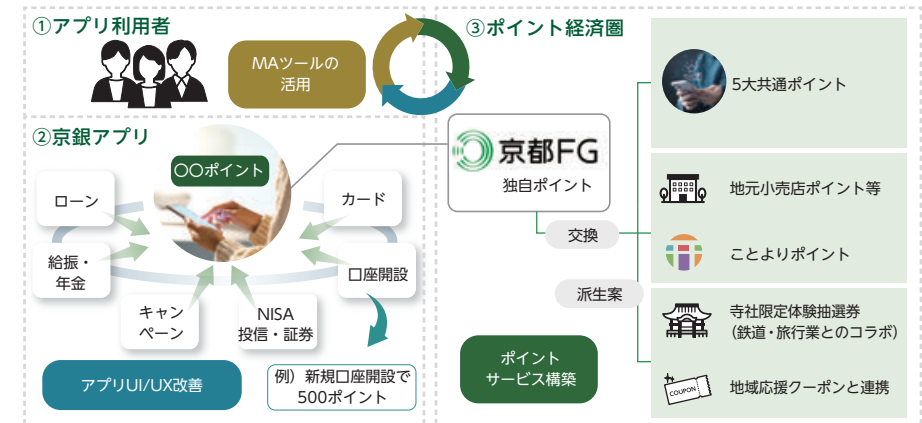
住宅ローン取引は家計のメイン口座を獲得することができ、預金の増量、資産運用や預かり資産ビジネスにもつながることから、金利収益だけでなく長い目で見た取り引きの広がりを重視しています。



Ⅲ サービス連携の強化

京銀アプリがお客さまの日常取引の一層の起点となるよう、操作性、機能面の向上を図ります。

また、ポイントサービスによる利得性向上、MAツールによるタイムリーな情報発信を通じ、さらなる取引基盤拡大・粘着性預金の増量につなげていきます。



地域成長・共創戦略

2つ目の戦略は、地域成長・共創戦略です。個々のお客さまの課題だけではなく、少子高齢化をはじめとした地域全体の課題に向き合うことも私たち地域金融グループの使命の1つです。1つ目のトータルソリューション戦略と比較すると、より長い時間軸での取り組みになりますが、ここに一層向き合い、金融領域にこだわらない解決策をもってサポートすることが、持続的な地域の成長、ひいては当社グループの新たな収益源の確立に向けた種まきにつながると考えています。

地域成長・共創戦略

少子高齢化をはじめとした地域全体の課題に一層向き合い、金融領域にこだわらない解決策をもってサポートすることで、
地域の成長、当社グループの賃貸ビジネスとの相乗効果、新たな収益ドライバーの確立につなげる。



1.不動産ビジネスの強化

2026年度から「不動産私募ファンド事業」の強化を掲げ取り組んでいます。関西を中心とする当社グループ営業エリア内にある商業施設やホテル、病院等を対象として、中計期間中に累計総額500億円規模のファンドに対する投融資を予定しています。

第1号案件は二条城周辺のホテル等を、第2号案件では京都府北部の旅館を対象とした不動産私募ファンドへの投融資を実施しており、引き続き、融資やエクイティ、不動産活用コーディネートによる深い関与を行い、地域活性化や魅力ある街づくりにコミットしていきます。中長期的には、アセットマネジメント業務への参入を視野に入れ、派生するビジネスへのチャレンジも見据えています。

2.海外展開支援の強化

インドへの展開支援強化に加え、シンガポール・アメリカ等、新たな国への積極的な人財配置を行うとともに、海外現地におけるソリューションビジネスの展開・収益獲得を目指します。

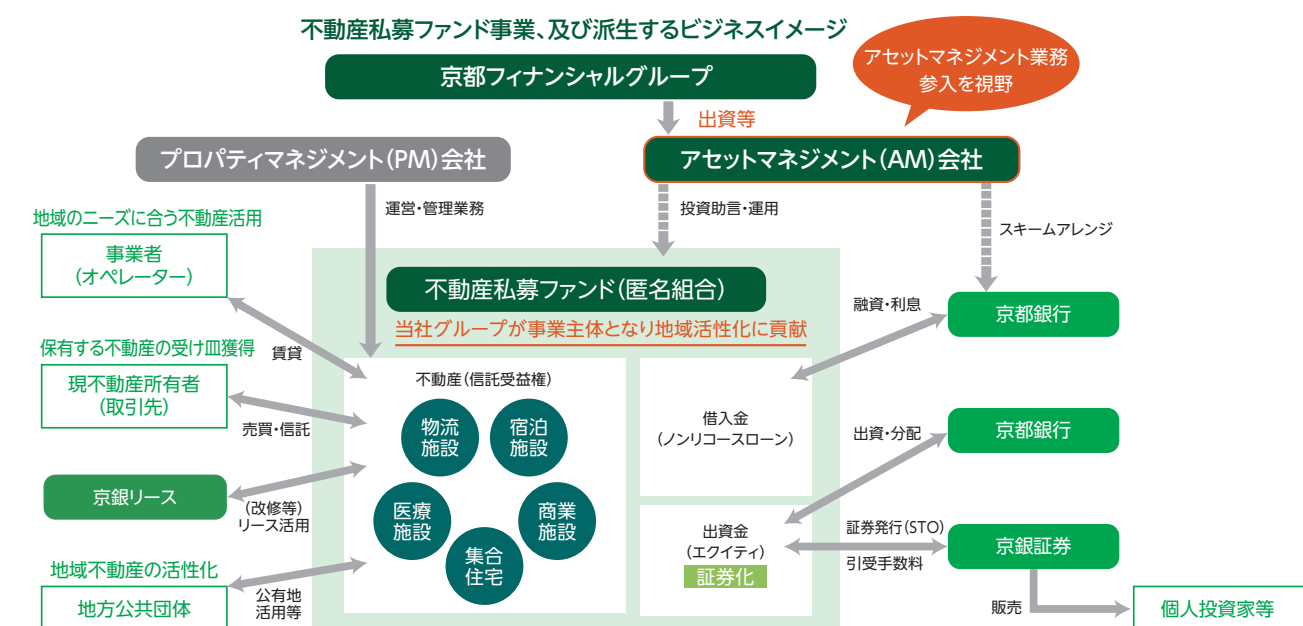
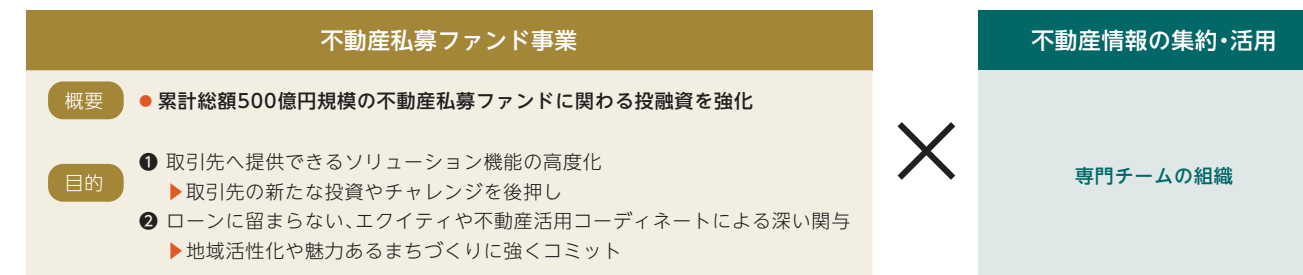
3.その他、地域共創に資する取り組み

その他、人手不足や承継難、次世代企業の育成や販路拡大、ブランディングなど、さまざまな地域の課題に全社一丸となって応えています。

Ⅲ 不動産ビジネスの強化

地域の不動産への関与を深め、不動産関連ビジネスを強化することで、取引先や地域の価値を共に高める。

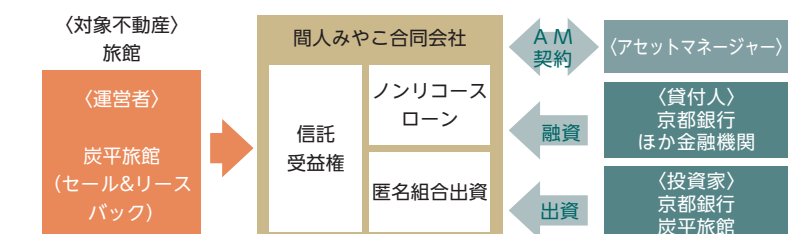
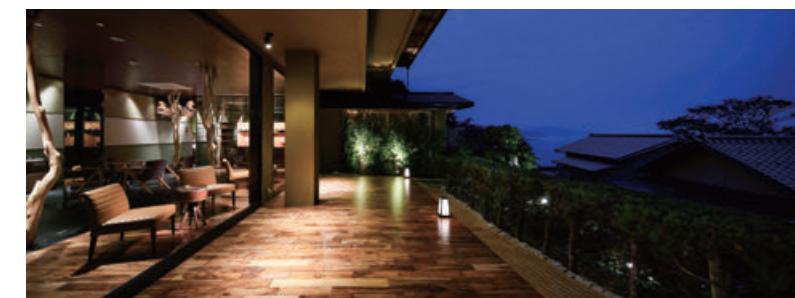
そのために、不動産情報の集約・活用を進めつつ、具体的なソリューションの1つとして「不動産私募ファンド事業」を強化する。



トピックス

京都府北部旅館へのインパクト投資

2026年5月に、株式会社炭平旅館(京都府京丹後市)が運営する旅館を裏付資産とした不動産私募ファンドへの投融資を行いました。
炭平旅館は、「100人100色の想い出づくり」を経営理念に「間人、京丹後という地域の魅力向上に貢献する」をミッションに掲げ、地域価値の創造を目指した旅館業を展開するローカル・ゼブラ企業で、大学インターン生の受け入れや地域の清掃活動、海の京都DMOの観光事業に携わり、雇用創出など地域を活性化させる働きかけを行っています。
今回の投融資は、炭平旅館のさらなる事業展開・成長を後押しし、京都府北部における地域活性化に貢献するインパクト投資です。

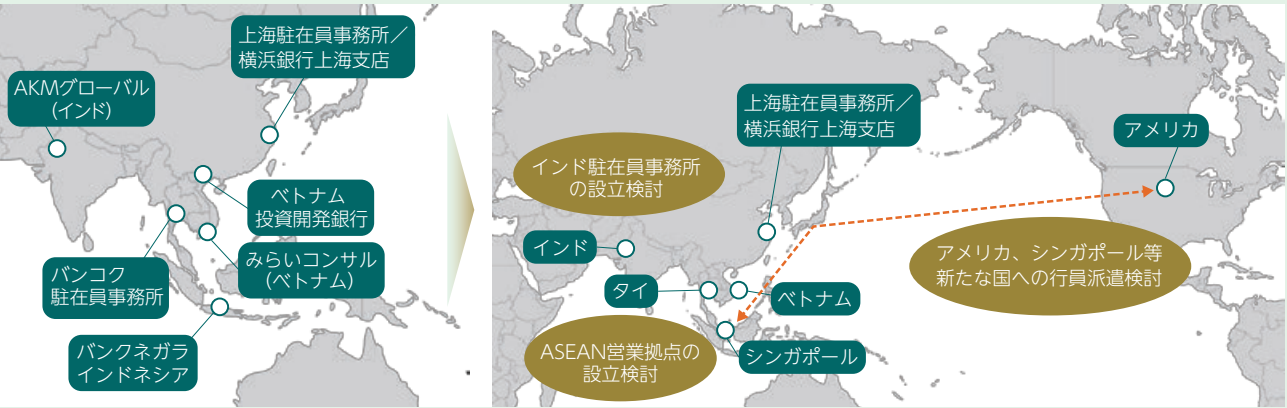


海外展開支援の強化

海外現地においてもソリューションビジネスを展開
お客さまの「ありたい姿」を実現するとともに、海外現地での収益獲得を目指す。

●現状
中華圏・アセアンを中心に行員を派遣、
現地情報の収集・取引先をサポート

●新中計
従来の派遣国・エリアにとらわれず、
新たな国・エリアへチャレンジ



今後の方向性

日本の人口減を背景に、中堅・中小企業の海外進出は今後さらなる増加が見込まれる。
また、進出済みの企業については新たなステージ(再編・現地化)へ突入しており、現地での支援体制を強化していく。

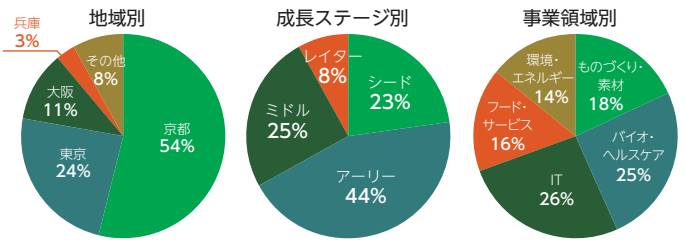
- 拠点のシフトをさらに加速
- 新たな国への積極的な人員配置を検討

ベンチャー、事業承継の取り組み

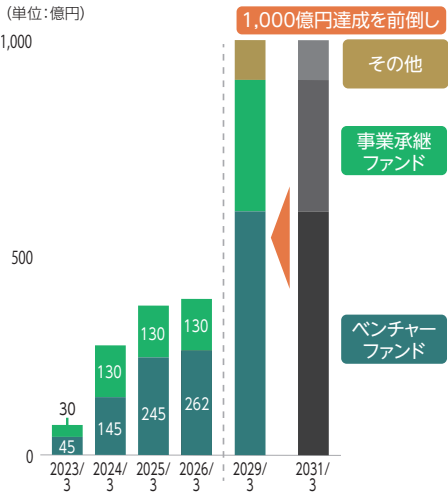
ベンチャー投資等の成長投資については、次代の成長企業の発掘・育成・投資を行い、地域経済成長の好循環を創出するとともに、当社グループのリターンも追求するという考え方にに基づき、従来2024年度下期から2030年度までに累計1,000億円としていたファンド投資目標を、新中計最終年度の2028年度までに2年前倒しします。ベンチャー企業の発掘・育成に加え、当社自身も投資先の新技術やサービスを取り入れ、業務の効率化を進めます。ベンチャー投資については投資対象企業の事業ステージに応じて、期待するリターン(投資倍率)や回収期間を設定して投資判断しています。

ベンチャーファンドのポートフォリオ(2026年3月末)

▶主に関西圏のベンチャー企業もしくは日本発でグローバルトップが狙えるベンチャー企業を対象に幅広く投資



当社グループが運営するベンチャー・事業承継ファンド総額



		2023 年度	2024 年度	2025 年度
ベンチャー ファンド	ソーシング件数(件)	833	1,254	2,235
	投資件数(件)	10	17	26
	投資金額(億円)	8	9	18
事業承継 ファンド	ソーシング件数(件)	108	238	263
	投資件数(件)	1	2	3
	投資金額(億円)	3	8	24

地域共創に資する取り組み

事業者DX支援の強化

労働人口減少に伴う人手不足の課題を抱える中堅・中小企業に対し、人員確保による課題解決に代わる手段として、デジタルの力による解決策を提供。

取り組み事例

- オーダーメイド型ビジネスツールの導入支援
- バックオフィス業務自動化ツールの導入支援
- ビジネスポータルのリニューアル



事業承継ビジネスの強化

京都総研コンサルティング
事業承継コンサルティング

京都M&Aアドバイザー
さまざまなスキームによるM&A支援

京都キャピタルパートナーズ
さまざまなスキームによるPE支援

顧客ニーズに沿った事業承継支援



ベンチャー投資を中心とした成長投資の加速

1,000億円以上の投資目標(2024年10月～2031年3月累計)を2年前倒しし、2029年3月達成にチャレンジ。

政策保有株式を活用した次代の成長企業の発掘・育成・投資を行い、地域経済成長の好循環を創出するとともに、当社グループのリターンも追求する。



地域の価値共創に資する、 非金融領域における取り組み強化

グループ会社Cotoyoliを中心に、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな価値を提供する。

Cotoyoli
EC、クラウドファンディング、
プロモーション、販売代行等



お客さまの声

ファンドの伴走で成し遂げたMBO

リフター株式会社
代表取締役 水谷 好孝様

MBOを決断した当初、正直なところ「ファンドコストが高く、本当に頼む必要があるのか」という半信半疑の気持ちがありました。しかし、実際には、投資前の段階から膝を突き合わせて事業計画と一緒に練り上げ、買取価格の妥当性を客観的に検証していただいたことで、自信をもってMBOに臨むことができました。M&Aプロセスは私にとって未経験の領域でしたが、その全工程においてファンドのサポートがあったからこそ乗り切れたと感じています。

中でも京都FGの強みとして特に感じたのは、他の金融機関とは明らかに異なる「熱意」でした。無味乾燥な数字だけの提案ではなく、地域密着を掲げる言葉通りの支援を、MBOの構想段階から実行、そして投資後のサポートまで一貫して行っていただきました。京都FGの提案は、地域に根差したファンドならではのシンプルで実直なアプローチで、私たちのような会社には最も合っていたと感じています。

ファンドとの協力関係を通じて得られた最も大きな成果は、「経営チームの自立」と「数字で語れる組織への変革」です。MBO時、新たに経営を担うことになった役員4名は現場一筋のプロフェッショナルでしたが、財務や経営管理は、いわば白紙からのスタートでした。ファンドに経営会議へ継続的に出席いただき、各メンバーへの質問や指摘を重ねていただくなかで、「質問に回答する当事者意識」が芽生え、自ずと襟を正す組織風土が醸成されました。

業績面では、ファンド関与期間中に掲げた「スタートアッププラン」(業績目標)の達成を、目標より早い2年で達成させることができました。月次決算をファンドとともに確認するプロセスが、健全な緊張感を生み、数字に向き合う経営文化の定着につながった結果だと考えています。

また、将来の事業承継を見据えた資本政策の整理や海外法人の撤退支援など、単なる資金提供を超えた経営課題への伴走が、今日の当社の土台をつくってくれました。

ファンドはすでにEXITし、現在は完全なオーナー経営者として経営を担っています。振り返ってみると、もしファンドが傍らにいないければ、経営判断を誤っていた場面もあったかもしれません。EXITという節目を迎えた今、あの日々は「資本の出入り」ではなく、経営メンバーを鍛えてもらった期間だと改めて感じています。



不断の最適化戦略

3つ目の戦略、「不断の最適化戦略」では、全体最適目線にて横ぐしを通し、リソース配分、業務のあり方等を絶え間なく見直すことで成長角度を最大化していきます。

1. 顧客接点のあり方の再構築

「不断の最適化戦略」の中で最も大きなポイントは、顧客接点のあり方の再構築です。外部環境に目を向けると、コロナ禍で社会のデジタル化が加速し、足もとではAIの進展も目覚ましいものがあります。分野を問わずスマートフォンで完結するさまざまなサービスが登場し、私たちの生活に浸透しています。

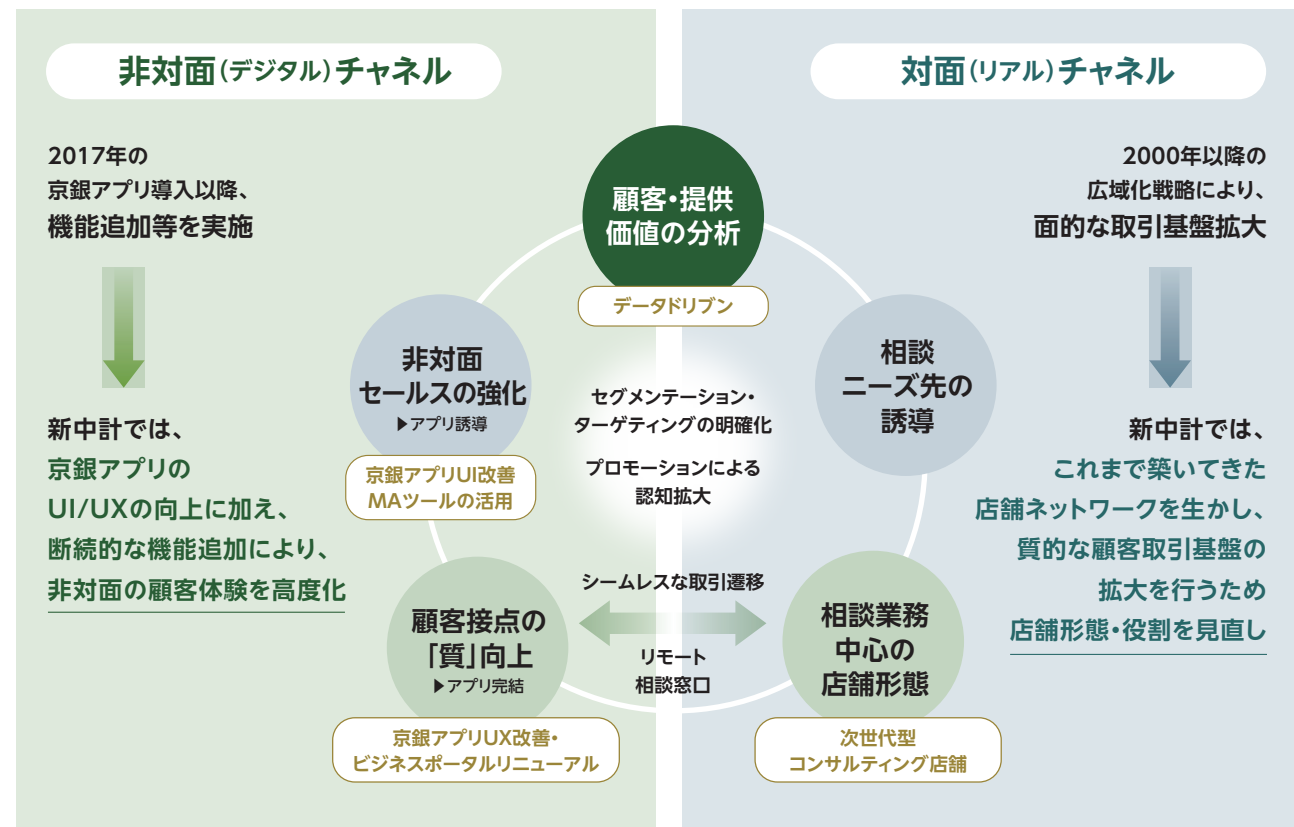
そのような状況も踏まえ、「デジタル×リモート×リアル」によるシームレスな顧客導線を構築し、「日常取引はデジタル」、「相談業務はリアルまたはリモート」の流れを加速していきます。これによりお客さまの利便性を高めるとともに、従業員が一層コンサルティング業務に集中できる状態を目指します。

具体的には、法人・個人向けのデジタルサービス拡充に加え、京銀アプリの利用推進に向けた「京銀アプリご案内窓口」を全店に設置するとともに、ライフプランや資産形成に関するご相談においても、来店不要のデジタルチャネル「リモート相談窓口」の提供を予定しています。

同時に、デジタルチャネルとリアルチャネルのリバランスの観点から、段階的に銀行店舗の再配置として店舗内店舗化を行っていきます。従業員にとっても同一拠点に集まることで地域の情報やアイデアが集まり、お客さまへの提案力やソリューションの幅は拡大し、人材育成においてもプラスの効果は大きいと考えています。

今後、拠点は、お客さまに金融サービスを提供する場所としての機能だけでなく、外部との連携・提携により、コミュニティを築く場として進化させ、お客さまとのリレーションシップを一層高めていきます。

お客さまの理解からニーズ喚起、情報提供、成約までを対面／非対面取引で行うべく、
拠点の役割を再構築



「デジタル×リモート×リアル」によるシームレスな顧客導線を構築し、「日常取引はデジタル」、「相談業務はリアル(リモート)」の流れを加速。これを実現するため、デジタルの機能強化・対面チャネルの役割の再構築を行い、お客さまの取引成長・金融リテラシーの向上につなげていく。

拠点は営業を担うだけでなく、お客さまとのリレーションシップを高めるべく、
外部との連携・提携により、コミュニティを築く場へ進化する

非対面接点の拡充

顧客体験の高度化による、強固な取引基盤の維持・拡大

1 ビジネスポータルサイトリニューアル

あらゆる事業者が個社別に必要とするサービスにアクセスできるハブとして、また、個社別にあった情報を収集できる基盤として機能するようにリニューアル。

2 京銀アプリのリニューアルによるUI/UX改善

UIは、直感的な操作+見やすいユニバーサルデザインへ刷新。UXは、継続的な機能追加を指向。

3 リモート相談窓口による、来店を伴わない手続

お客さまの来店を伴わない相談を可能にするべく、リモート相談窓口を新設する。利便性を高めるとともに、本窓口からも既存顧客のフォローアップや、AIリスト等を活用した、効果的なアウトバウンドコールによる新規顧客の開拓につなげる。



4 コールセンターのAI自動応答化

生成AIの活用による品質向上と運営の効率化を行う。

2. 店頭事務体制の変革

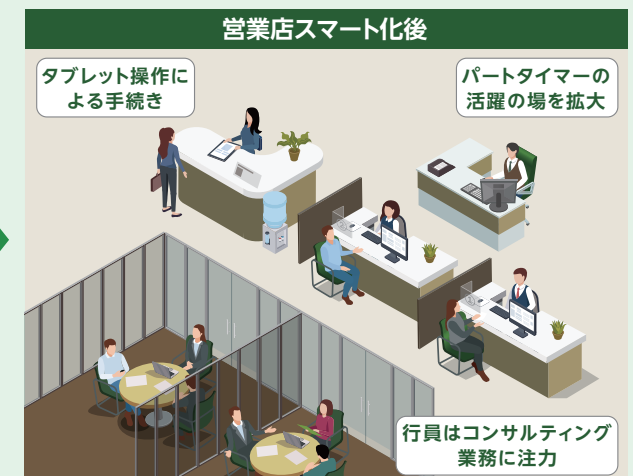
拠点のあり方の変化に伴って、店頭事務体制も変化させていきます。タブレットによるご案内でお客さまの伝票記入が不要となる「営業店スマート化」を銀行の全営業店に展開するなかで、デジタル推進や人材育成、事務改革を進めることで、お客さまに選んでいただける次世代型コンサルティング店舗を目指します。

①～④の重点テーマを推進し、 20万時間の事務を削減

- ②デジタル推進
 - お客さまに便利なデジタルサービスを拡充
- ④事務改革
 - 本部集中化で事務を効率化
- ③人財育成
 - お客さまへのサービス向上や少人数での事務処理運営を実現するためのスキルを身に付ける
- ①営業店スマート化*
 - タブレットによるご案内で、お客さまの伝票記入は不要(ペーパーレスにより行員の事務作業も削減)
 - ※京都銀行を含む地銀共同センター参加行と株式会社NTTデータが共同開発



- お客さまが記入した伝票を行員がお預かりし、勘定処理端末でオペレーション
- 勘定処理が出来るまでお客さまにロビーでお待ちいただく
- 閉店後、伝票の整理作業



- お客さまの伝票記入は不要
- 行員が寄り添い、お客さまご自身でタブレットを操作いただくことで勘定処理まで完了
- 伝票レス・オペレーションレスにより事務を削減
- ⇒ 事務削減により、行員はお客さまへのコンサルティングに注力



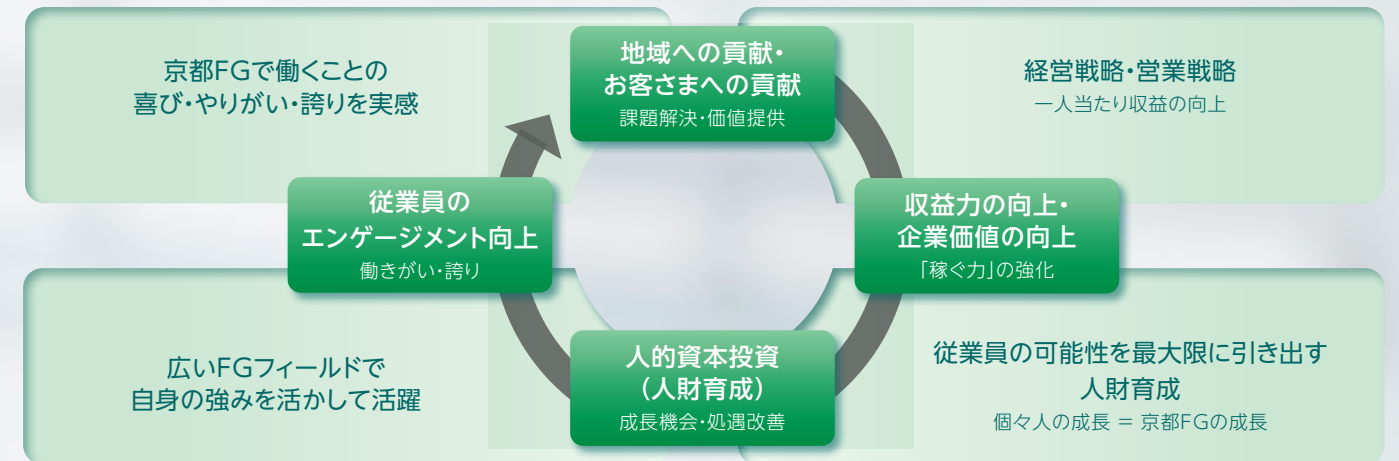
人的資本価値の最大化を通じて、 企業価値の向上を実現していきます。

当社グループでは、「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、10年後のありたい姿「すべてのステークホルダーと共に持続的な成長の好循環を創出する『価値創造グループ』」を実現していくために、価値創造の源泉である人財の価値向上に努めています。

当社グループの経営理念である「地域社会の繁栄に奉仕する」を起点として、地域やお客さま、従業員、そして当社グループが共に成長していくという好循環を生み出すことで、企業価値向上を実現してまいります。

みき たかし
常務執行役員(人財戦略部担当役員) **三木 隆**

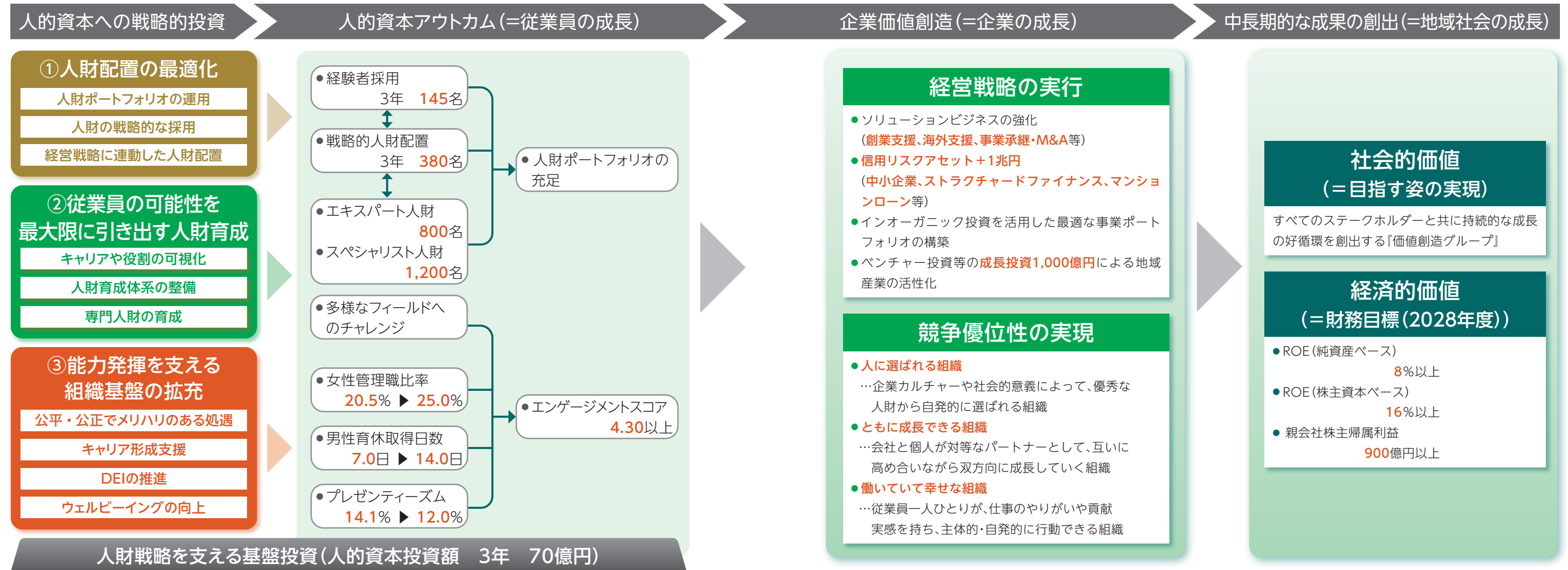
人財戦略の根底にある実現したい好循環



人的資本インパクトパス

当社グループでは、経営戦略と連動した人財戦略として3つの柱を掲げ、人財戦略に沿った取り組みを重点的に進めていくことで、従業員一人ひとりの意欲や能力、組織のパフォーマンスの最大化を目指しています。

新中計では、前中計対比2倍となる3年間で70億円の人的資本投資を計画しており、採用・育成・配置・組織開発といった当社の考える人的資本への投資が中長期的に目指す姿の実現にどうつながっているのかを、人的資本インパクトパスとして可視化しました。

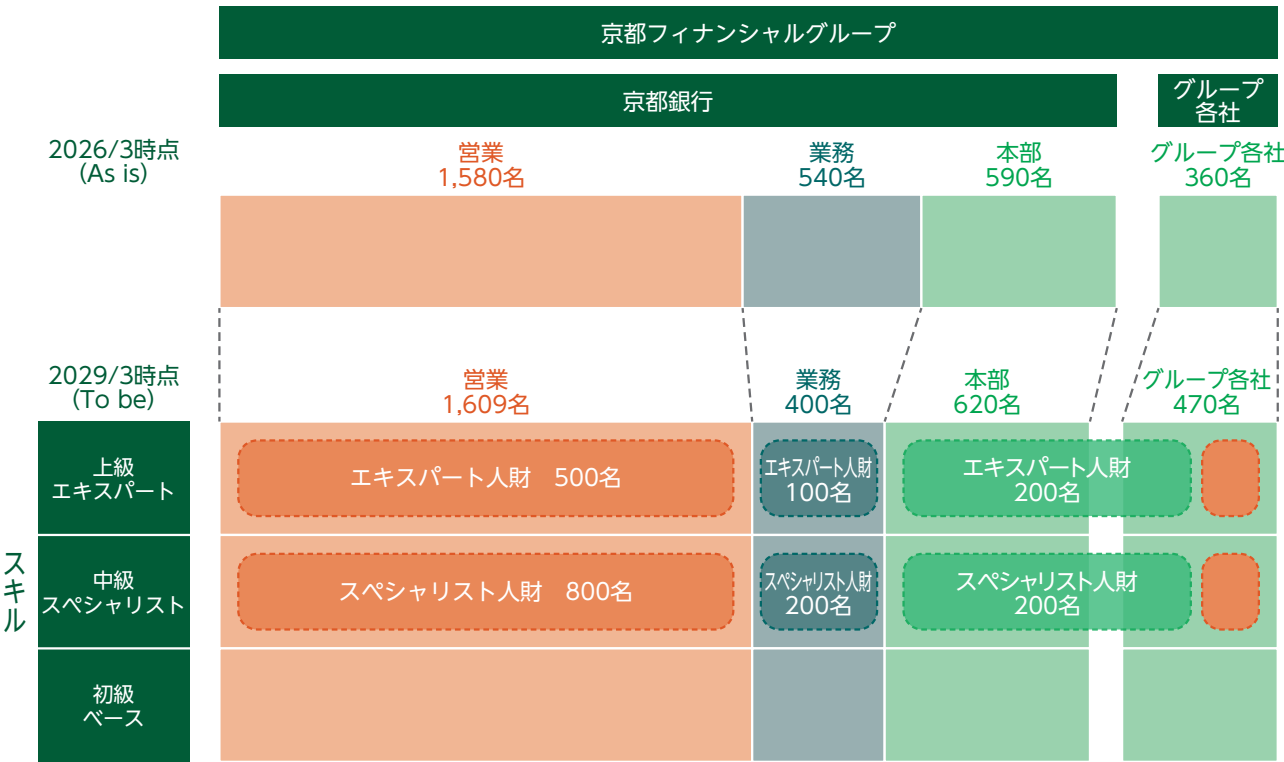


人財配置の最適化

人財ポートフォリオの運用と状況

経営戦略の実現に必要な人財の状況を人財ポートフォリオとして可視化し、運用しています。新中計では、総人員数をフラットとする人員計画としており、精緻な人財ポートフォリオの構築と運用はこれまで以上に重要となっています。

従来、担当業務別、事業領域別の人員数について、As is-To beを把握し育成・配置を進めてきましたが、新中計からは新たにスキルレベルを組み込むことにより、人財の「量」だけでなく「質」の面からもより解像度高くギャップを把握し、経営戦略の実現に直結するスキルを有する人財を戦略的に育成・配置することで、最適な人財基盤を構築していきます。



人財ポートフォリオの充足に向けた戦略的な採用

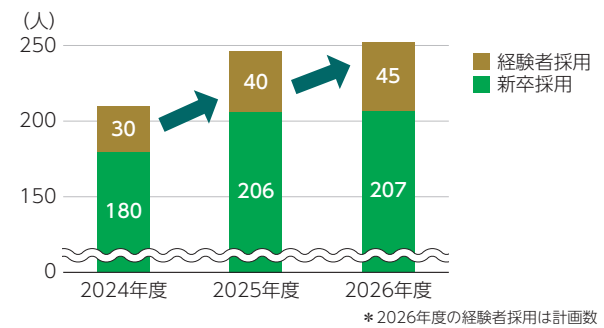
人財ポートフォリオの充足を目指し、新卒採用・キャリア採用ともに注力しています。

当社グループの将来を牽引する基幹人財は、新卒採用において安定的に確保していく方針です。また、金融・非金融の分野を問わず、拡大する事業領域を牽引する専門性を兼ね備えた人財の確保は特に重要な課題であり、新卒採用においては、専門コースを設け専門知識を持った人財の採用に努めています。

経験者採用では、金融機関はもとより、コンサル業界やIT業界、地方公共団体の出身者等多様なバックグラウンドを持つ人財を積極的に採用することで、当社グループの迅速な事業展開を支えています。

経験者採用者の前職の一例
地方銀行、メガバンク、証券会社、保険会社、コンサルティング会社、監査法人等

採用者数の推移



採用力強化の取り組み	
新卒採用	・初任給の引き上げ(大卒 285千円)
	・IT・システムやデータサイエンス等の専門コース採用の実施(2026年度 10名)
経験者採用	・グループ全体をフィールドとしたインターンシップの実施
	・リファラル採用等のチャネルの多様化
・専門職体系の新設	

従業員インタビュー

私は現在、経営管理部システムリスク管理グループで、当社グループ全体のサイバーセキュリティの高度化、強靱化に取り組んでいます。

大学卒業後は金融機関のシステム部門で勤務の後、警察官(サイバー犯罪特別捜査官)に転職しました。前職では、デジタル鑑識、プログラムやログ、マルウェアの解析、サイバー犯罪の捜査等に従事するほか、ランサムウェア等のサイバー攻撃被害を受けた企業のシステム復旧支援等も行っていました。

実際の現場で経験したサイバー攻撃の深刻さや、被害企業の影響は非常に大きなものです。これまでの経験やスキルを最大限に発揮することはもちろん、現場を知る者としてサイバーセキュリティに対する知見を組織全体に還元することも、私に与えられた大事な役割と認識しています。

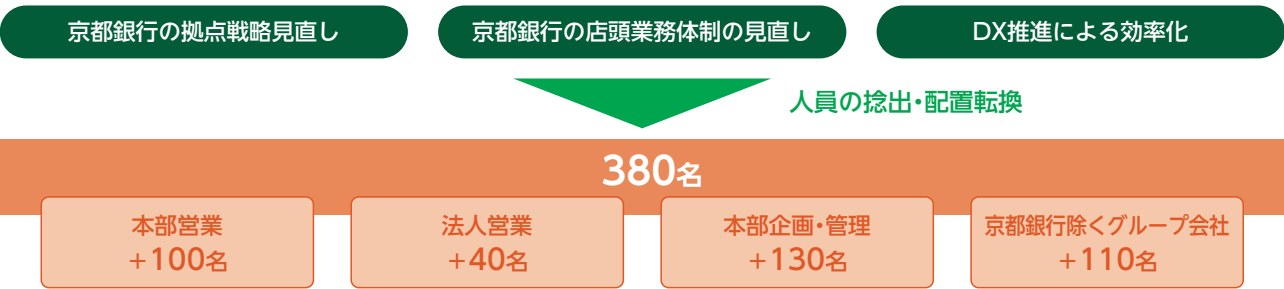
入社から約半年ですが、重要な社会インフラである金融グループのシステムのサイバーセキュリティ対策という大きなミッションに重責とやりがいを感じながら、日々業務に取り組んでいます。



経営管理部
システムリスク
管理グループ
部長代理 細野 雅文

経営戦略に連動した人財配置

今中期経営計画では、経営戦略上の重点事業領域に対して、全従業員の1割超にあたる380名を配置転換することで、収益性を高めていく方針を掲げています。人財を戦略的に配置していくことで、人的資本の投資効率を最大化していきます。

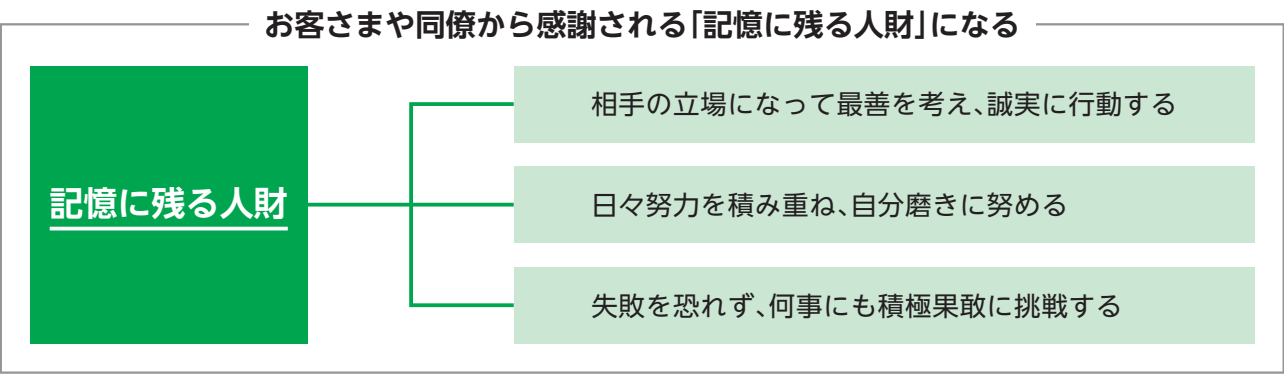


従業員の可能性を最大限に引き出す人財育成

当社グループでは、新中計で策定した経営戦略の実現に向け、お客さまのニーズを的確にとらえ、最適なソリューションを提供できる専門人財の育成を大きな課題として認識しています。当社グループの事業領域は持株会社化を契機に拡大を続けていますが、それに伴って、従業員目線では「グループ内にどのような仕事があるのか」「目指すべきキャリアのために何を身につければよいのか」などの課題が生まれてきました。こうした課題への対応として、人財育成体系の抜本的な見直しを行いました。

目指すべき社員像

当社グループでは、従業員の意識・行動改革による企業カルチャーの変革を目指して、「目指すべき社員像」を以下の通り定め、人財育成の指針としています。



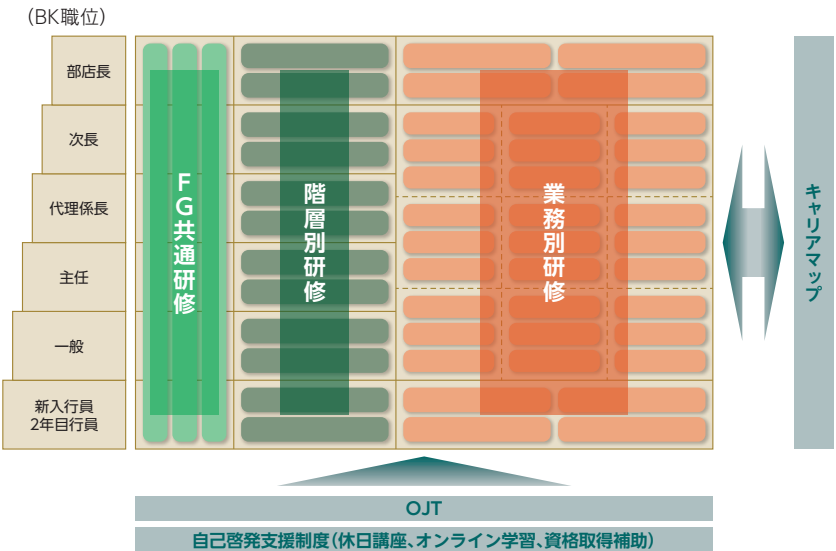
キャリアや役割の可視化

当社グループ全体をフィールドとしたキャリアマップを新設することで、人(スキル)・業務・キャリアを横断的に可視化しました。このキャリアマップと業務分野ごとに設ける職務・役割定義書によって、当社グループにどのような仕事があるか、その仕事をするために身に付ける必要があるスキルや資格等を容易に把握することができるようになり、自律的なキャリア形成を支援しています。



人財育成体系の整備

キャリアマップに連動して、業務や役割毎に必要なスキルを習得するための育成メニューを整備し、明示しています。グループ全社共通の研修の実施、階層別研修の拡充等各種研修を強化するほか、若手従業員へのマンツーマン指導の徹底などOJTも強化することで、研修と実践でともに人が育つ仕組みを構築しています。また、各研修のレベルもテーマごとに基礎的なものから専門的なものまで幅広く設定することで、自身の能力や成長目標に応じた講座を選択できるようにしています。



■研修実績

	講座数	延べ受講人数	一人あたり研修時間／年
2023年度	141	8,767名	55時間
2024年度	176	9,799名	57時間
2025年度	169	12,494名	60時間

※自主参加型のセミナーは除く
※京都銀行における実績

専門人財2,000名の育成

全従業員一人ひとりのスキル・能力を最大化し、それぞれが得意分野を持ち、付加価値を提供できる人財を育成していくため、人財ポートフォリオに連動した社内認定制度として新たにエキスパート人財、スペシャリスト人財を設け、新中計期間中に計2,000名の育成を目標としています。これらは、単にFP等の公的資格を保有していることのみをもって認定するものではなく、「スキル判定」「業務経験」「自己啓発ポイント」の3つを要件とすることで、従業員の能力を客観的に評価する制度としています。

	目標人数 (2028年度末)	定義
エキスパート人財	800名	特定分野における高い専門性を生かして、付加価値の高い成果を導き出せる人財 (例) 法人営業・事業承継エキスパート
スペシャリスト人財	1,200名	幅広い知識・スキルのうえに、一つ得意分野を持ち、一人で成果を出せる人財 (例) 法人営業スペシャリスト

●スキル判定・業務経験

全従業員共通で判定する「基礎力」「関係構築力」「情報活用力」「組織運営力」「価値創造力」の5つに、グループに存在する約130の業務ごとに判定する「専門力」を加えた6つの要素でスキルを判定しています。

これにより、各自の現在位置(スキル・能力)と目指すキャリアに求められるスキル・能力との差を定量的に把握することで、効率的・効果的な成長(自己研鑽や育成)を促進していくことが可能となります。

また、それぞれの分野において、業務の経験年数の基準を設け、実際のビジネスの現場での能力発揮を重視しています。

●自己啓発ポイント

資格取得や休日講座の受講等、自発的な学びを幅広く支援するために、自己啓発支援制度を導入し、自己啓発の状況をポイントで可視化しています。求めるポイントの目安を示すことで、従業員が自律的にキャリア形成を意識し、自身が目指すキャリアに必要な知識やスキル、資格を自ら取得していくことを期待しています。また、幅広い自己研鑽を推奨する観点から、ポイント設定していない資格や検定試験も、その難易度などに応じてポイント認定する仕組みとすることで、自発的な学びを後押ししています。

こうした従業員一人ひとりの自己成長意欲は、将来の当社グループの人財基盤の構築につながっていくと考えています。

求められるポイント水準

BK職位	職務階層等	200	400	600	800	1,000	1,200	1,400	1,600	1,800	2,000	2,200	2,400
部店長	T1											2,000ポイント以上	
	T2											1,900ポイント以上	
次長・事務長	T3											1,800ポイント以上	
課長・代理	M1											1,700ポイント以上	
係長・調査役	M2											1,500ポイント以上	
主任	L1											1,200ポイント以上	
	L2											900ポイント以上	
一般	3年目											700ポイント以上	
	2年目											500ポイント以上	
	1年目											300ポイント以上	

自己啓発ポイントの一例

ポイント数	資格
1,000ポイント	弁護士、公認会計士、税理士
500ポイント	MBA(経営学修士)、MBAN(経営分析学修士)、中小企業診断士、社会保険労務士等
250ポイント	CFP、FP1級、証券アナリスト、宅地建物取引士、ITストラテジスト等
50~200ポイント	難易度等に応じて約150の資格や検定試験を認定

人財育成における個別の取り組み

●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います。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いきます。



京都銀行 営業本部
法人総合コンサルティング部
調査役 **山下 まり子**

従業員インタビュー

私は現在、不動産私募ファンド業務の習得のため、不動産投資顧問会社に出向しています。出向先では、投資用不動産物件の期中運用から売却までを手掛けるアセットマネジメント業務を担当しており、物件ごとに異なるオペレーターや投資家、レンダー、信託受託者、プロパティマネジメント会社など多くの関係者間での意思決定のスピードに驚かされています。ビルのリーシング交渉からホテルの運営まで同じ案件はなく、机上の知識だけでは太刀打ちできないため、常に現場に足を運び、自分の目で物件を見て、数字の裏にあるストーリーを理解することの大切さを実感しています。

帰任後は、「投資家目線」と「地域密着の信頼関係」の両方をバランスよく備えたスペシャリストとして、不動産を切り口としたソリューションの提案を通じ、取引先の皆さまと長期にわたる伴走型のお付き合いができるよう、一日一日を大切に学んでいます。

●多様な資格保有者

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います。FP資格は広範な金融知識が求められるため、全従業員に取得を奨励しており、最上位資格であるCFP・FP1級の資格保有者数は金融機関トップ水準となっています。また、ITや生成AI、サイバーセキュリティに関する各資格についても、生産性向上やリスク管理の観点から金融グループの職員として必須の知識であり、同様に全従業員の取得を奨励しています。

主な資格保有者数とKPI

資格	実績(2025年度末)	KPI(2028年度末)
CFP・FP1級	703名	1,000名
ITパスポート	1,412名	2,000名
生成AIパスポート	1,918名	2,500名
金融サイバーセキュリティ3級 ※2025年12月新設資格	—	2,000名

AIロープレの導入

従来のロープレは対人で行っていましたが、恥ずかしさや間違いを恐れるなど、期待する効果を発揮できないケースが課題でした。また、準備にも手間と時間が必要といった課題から、人財育成強化や研修効率向上を目的として、2025年12月より、AIを相手にロープレを行うシステムを導入しました。現在、電話応対や預金口座開設などの基本分野から資産承継ニーズのヒアリングといった応用分野まで、100以上のロープレシーンを研修に活用しており、今後、ロープレシーンの作成をさらに進め、さまざまな業務に対応していく予定です。

【画面のイメージ】



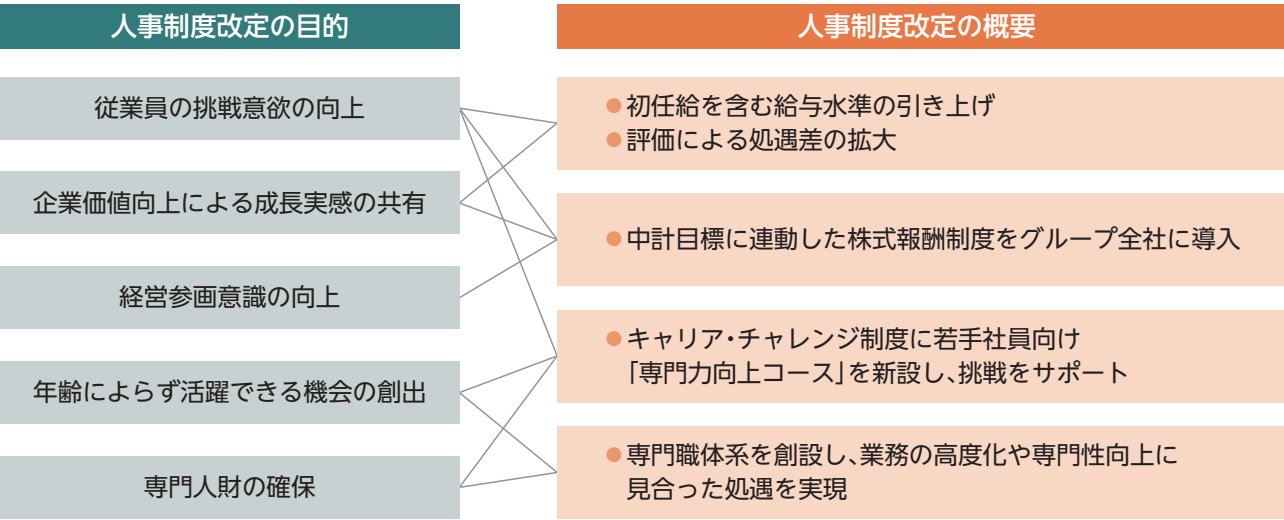
利用者の声

- 採点システムがついていて、
ことで楽しみながら学習できる。
- 相手の時間を気にせず、
自分のタイミングで利用できるのがよい。
- フィードバックが的確で、
次に生かす点や気づきが多かった。

能力発揮を支える組織基盤の拡充

公平・公正でメリハリのある処遇

当社グループでは、仕事の役割と業績貢献度に基づく評価に応じて処遇が決定する仕組みとすることで、公平・公正な人事制度を運用してきました。2026年7月には、これまで以上に従業員の能力発揮を支援していくため、人事制度の改定を行いました。



従業員の「なりたい」を「力」に変えるキャリア形成支援

当社グループには、金融・非金融の枠を超えた多様な活躍フィールドがあります。従業員自身が、「京都フィナンシャルグループ」というフィールドで何をなしたいかを主体的に考えることを重視し、その思いに寄り添ったキャリア支援を行っています。

具体的には、全従業員がより意欲的に仕事に取り組めるよう、グループ全体の人財公募制度として「キャリア・チャレンジ制度」を設け、自らがやりたいことに積極的に挑戦できる環境づくりに取り組んでおります。

また、「キャリア・チャレンジ制度」を支える取り組みとして、キャリアを描いていくために必要な情報提供を充実させるための従業員向けの企業説明会「ジョブ・キャリアフォーラム」や、現在の仕事を離れて希望する業務を体験することのできる「社内インターンシップ」を開催しています。

01

知る
ジョブ・キャリアフォーラム

参加者が、グループ会社や銀行の本部の担当者と交流しながら、業務を知り自身のキャリアについて考えることができる自主参加型の社内イベント。2023年度から年に1回のペースで開催しており、これまでで延べ1,245名が参加しました。また、2025年度は「京都FG EXPO」と題して、家族向けのイベントも同時開催しました。（詳細はP.76）



02

経験する
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て、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年度より実施。グループ各社・各部署で、延べ574名が参加しました。



03

挑戦する
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、所属会社や年齢、職位等に関係なく自身の「やりたいこと」に挑戦できる新たな人財公募制度として2024年度より運用しています。2025年度は107名の応募があり、社内選考を通過した20名を希望する業務に登用しました。

従業員インタビュー



営業戦略部
八木 一樹

私は、入社3年目の2024年4月にキャリア・チャレンジ制度を利用し、京都銀行営業本部のマーケティング担当として異動しました。それまで、京都銀行の支店で営業活動をしていましたが、お客さまへの最適なソリューションの提供には、今後データの利活用がさらに重要になってくると感じる瞬間が多くありました。その中で、自分自身が専門スキルを習得し、京都銀行のデータ分析を高度化させてみたいと思い、応募を決めました。

異動後は、データ分析やマーケティングの基礎のほか、分析結果をビジネスに結びつける論理的思考力やプレゼン力を実践的に学ぶため、1年間の外部派遣を経験したのち、現在は、主にエリア戦略マーケティングに関連する分析に従事しています。

外部派遣で身に付けたスキルをダイレクトに生かすことができる現在の業務にやりがいを感じるとともに、データ分析の専門家としての責任感を持ち、お客さまと当社グループ双方の成長に貢献できるような企画を実現していきたいと考えています。

DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)の推進

●女性活躍推進への取り組み

当社グループでは、多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えするため、強固な人財基盤の構築を目指しています。その実現への課題の一つが女性の活躍推進であり、重要な経営課題として取り組みを強化しています。

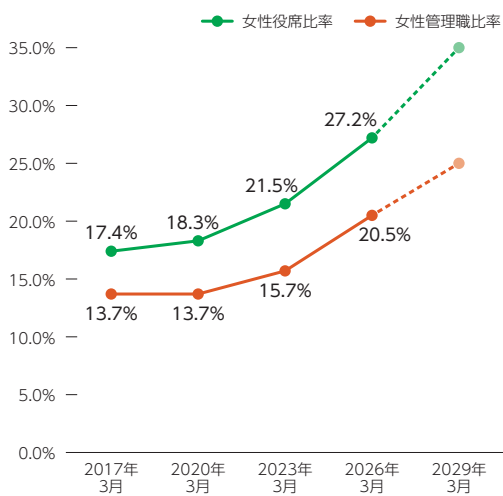
具体的には、女性ロールモデルと一緒にキャリア形成について考えるワークショップや、女性社外取締役との座談会などさまざまな取り組みを通じて、女性のキャリア形成を積極的に支援しています。また、出産という女性特有のライフイベントへの理解も重要であり、本人または配偶者が出産予定の者には、当社グループの両立支援制度や先輩からの体験談を聞く機会として「プレママ・プレパパ研修」を定期的の実施し、女性に限らず男性も含め育児を控えた従業員を幅広く支援しています。

そのほか、育児休業取得者には、「育休職場復帰サポート講座」を定期的に開催し、スムーズに職場復帰をするための情報提供を行っております。こうした取り組みの継続により、男女ともに育児休業取得率は、2025年度も引き続き100%となっております。

女性管理職比率は、2026年3月に前中計で掲げた目標である20%をはじめめて超えました。今後についても、多様な人財基盤の構築に向け、さらに取り組みを進めています。



■京都銀行における女性管理職・役席比率



※管理職比率は、女性活躍推進法に定める管理職の定義に従い算出しております。
役席比率は、係長以上の全役職者として算出しております。



男女の賃金差異については、職位別の人員構成に男女間で差があることなどにより、正社員全体では71.5%となっております。前述の通り、女性管理職比率の引き上げを進めることで、正社員全体の賃金差異解消に取り組んでまいります。

なお、20代前半の若年期を除き、年功的な要素を排除し、仕事の役割に応じて給与を決定しているため、同職位においては男女間で大きな賃金の差はありません。

■京都銀行における男女の賃金差異(2026年3月実績)

正社員全体	管理監督者	役席(代理・係長)	主任・一般
71.5%	91.5%	87.7%	99.6%

●短時間勤務者の活躍支援

当社グループでは、多くの短時間勤務者が活躍しています。職種や勤務時間、勤務日数の組合せによる20を超える勤務パターンから、自身のライフスタイル等に合わせた勤務形態を選択できる仕組みとすることで、本人の希望に基づいた多様な働き方を提供しています。それにより、さまざまな経験を有した意欲・能力のある者が多数活躍できる環境を構築しています。

また、嘱託社員であるアソシエイトへと転換する制度も設けることで、短時間勤務者のキャリア形成も支援しており、現在約70名が当社グループにおける事務の中心的な担い手として活躍しています。

●シニア人財の活躍推進

当社グループでは、従業員の年齢に関わらない活躍を支援しており、シニア人財がこれまで培ってきた経験や能力を発揮できるポジションを設け、社内公募を通じた人財配置と職務に見合った処遇を行っています。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」を設け、最長75歳まで働くことができることとしています。現在、グループ全体で約100名の従業員が本制度を利用して勤務しております。

●障がい者の活躍支援

多様な人財が活躍できる職場づくりを目指し、社内で働く障がい者の活躍支援に向けた環境整備に努めています。なお、京都銀行における全従業員に占める障がい者の割合は、2.52% (2026年6月時点) です。

<主な取り組み>

- 全従業員に対して、障がいへの正しい理解を深める研修を毎年実施
- 就労移行支援機関と連携し、入社から定着までを支援
- 個々の障がいの態様に合わせた業務内容の選定 等

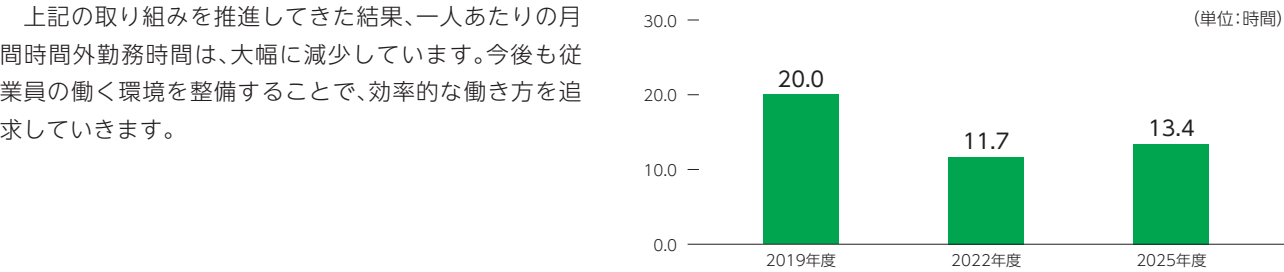
ウェルビーイングの向上

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います。

●ワークライフバランスを実現する諸制度

フレックス タイム制	始業・就業時間を従業員が自主的に設定して勤務する制度で、柔軟な働き方を可能にしています。	セレクト勤務	京都銀行の営業店の従業員を対象とした時差勤務制度です。フレックスタイム制と同様に柔軟な働き方を可能にしています。
短時間 勤務制度	育児目的では、子が小学3年生までの期間で短時間勤務を選択可能としています。介護目的においても、最大3年間の選択が可能です。	時間単位 有給制度	年次有給休暇のうち、最大5日分を時間単位で取得することを可能とし、休暇取得の選択の幅を広げています。
育児休業	男性の育児休業(産後パパ育休含む)取得率は2023年度以降100%を継続しており、14日以上取得を推奨しています。	在宅勤務	従業員の効率的な働き方を実現するため、在宅勤務制度を整備し、必要なネットワーク環境を構築しています。

■京都銀行における一人あたり月間時間外勤務時間



●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)などを設けています。特に、従業員持株会においては口数に応じて拠出金額の5~20%を奨励金として補助しており、当社グループ全体の持株会加入率は90%を超える高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たセミナーを実施するなど、従業員のファイナンシャルウェルビーイングの向上に向けて、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。

■従業員持株会の加入状況

(2026年3月末時点)	
加入率	91.2%
加入人数	3,381人

※当社グループ全体での加入率、加入人数

●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サービスの提供につながるとの考えのもと、「健康経営宣言」を制定し、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多岐にわたる取り組みを実施しています。

また、健康保険組合と連携して、2025年からヘルスケアプラットフォーム「Pep Up」を導入し、従業員の健康リテラシーを高めるとともに、当社グループ従業員の健康課題の特定を行った結果、運動習慣に特に課題があることがわかりました。

2026年には、京都発のスタートアップで24時間スポーツジムの運営会社である株式会社FiTと提携し、スポーツジム「Life Fit」を全従業員が無料で利用できる取り組みを開始するなど、データに裏付けられた施策を提供することで、実効性を高めています。



■京都銀行における健康経営の主要KPI

項目	実績 (2025年度)	KPI (2028年度)
健康年齢 [®] *1－実年齢	-1.0歳	0歳以下
プレゼンティーズム*2	14.1%	12%以下
アブセンティーズム*3	0.8%	1%以下

*1 健康診断の結果等を基に算出される「体の健康状態を年齢で表した」指標。〔健康年齢®〕は、株式会社JMDCの登録商標です。）

*2 欠勤にはいたっていないが、健康上の理由で仕事のパフォーマンスが低下している状態を表す指標。SPQ(東大1項目版)にて測定。

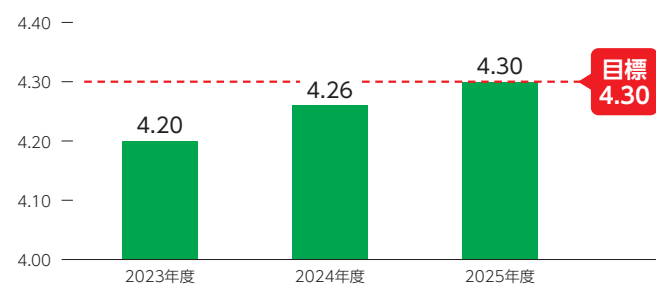
*3 年度で1か月超の休務者の割合(有給休暇含む、産前産後休暇・育児休業・介護休業除く、パートタイマー除く)

エンゲージメント向上による人的資本の最大化

当社グループでは、これまで述べてきたように人的資本に影響を与えるさまざまな施策を行っていますが、こうした施策がどのように当社の人財の状況に作用しているのかを把握する指標として、エンゲージメントサーベイ（従業員意識調査）を年に1度実施し、評価しています。

エンゲージメントサーベイは、エンゲージメントに関する設問に加え、エンゲージメントに影響を与える9つの要素に基づく計70問超の設問で構成される当社オリジナルの調査です。サーベイの結果を分析することで、組織全体の課題を抽出し、解決に向けた施策の立案・推進に生かしています。

■エンゲージメントスコアの推移



※エンゲージメントサーベイは、2024年度は当社グループ全体（積水リースを除く）の調査、
2025年度は当社グループ全体の調査

※エンゲージメントスコアとは、「京都フィナンシャルグループの成長・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めている」という設問に対する5段階評価での回答スコア

エンゲージメントサーベイの9つの要素

企業・組織	理念・方針	本部施策	働く環境
人・チーム	人間関係	支援	承認・尊重
仕事・キャリア	業務・職務	自己成長・ キャリア	健康・ ウェル ビーイング

京都FG EXPOを開催

2026年1月、従業員と家族向けのイベントとして、「京都FG EXPO」を開催しました。京都銀行の現本店は、銀行創立90周年を迎える2031年度を目標に、現在地で建て替えを検討しています。

これまでの京都銀行の長い歴史とともに歩んできた現本店を舞台に、従業員が働く職場としての「京都フィナンシャルグループ」「京都銀行」を再認識するイベントとして、そして従業員を支える家族に職場を知ってもらうイベントとして、「京都FG EXPO」を開催し、あわせて約750名が参加しました。



当日は、2026年新卒の内定者もイベントの運営スタッフとして参加し、目玉企画である本店見学ツアーでは、若手社員からベテラン社員まで、家族も一緒に普段見ることのできない役員室や地下金庫などを見て回りながら、改めて当社グループの歴史を振り返りました。その他にも、子ども向けの縁日や体力測定、部活動紹介、取引先の物品販売(ことよりマルシェ)など、さまざまな企画が催され、参加者の声が響き渡るとてもにぎやかな一日となりました。



参加者からの声

■ 本店見学ツアー

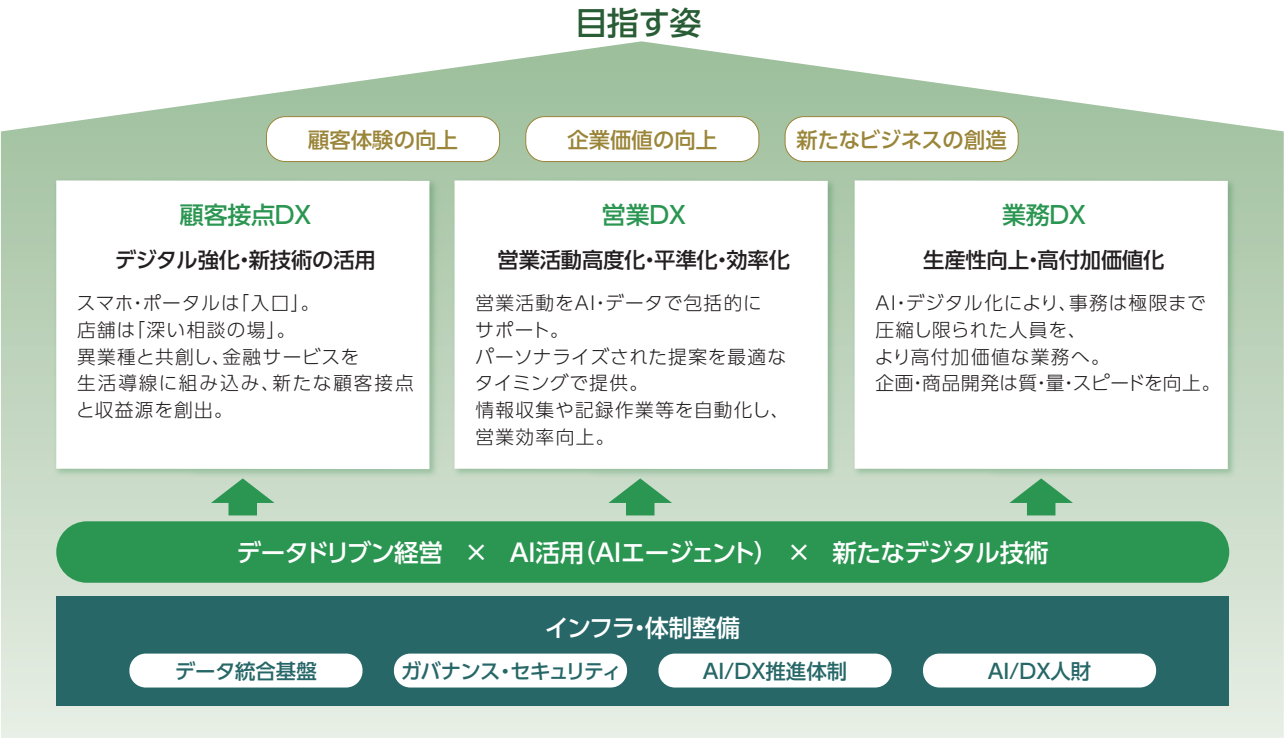
- 社会見学をしているようで、私も家族もとても有意義でした。日頃立ち入ることのできない銀行の裏側を見ることができ、とても貴重な体験でした。
- 小学生や中学生の子どもに、親がどのような仕事をしているのか、イメージを持ってもらうという意味で非常に良い機会でした。自宅に帰ってからも、本店見学ツアーで見たことの話題がたくさんあがりました。

■ 各種イベント

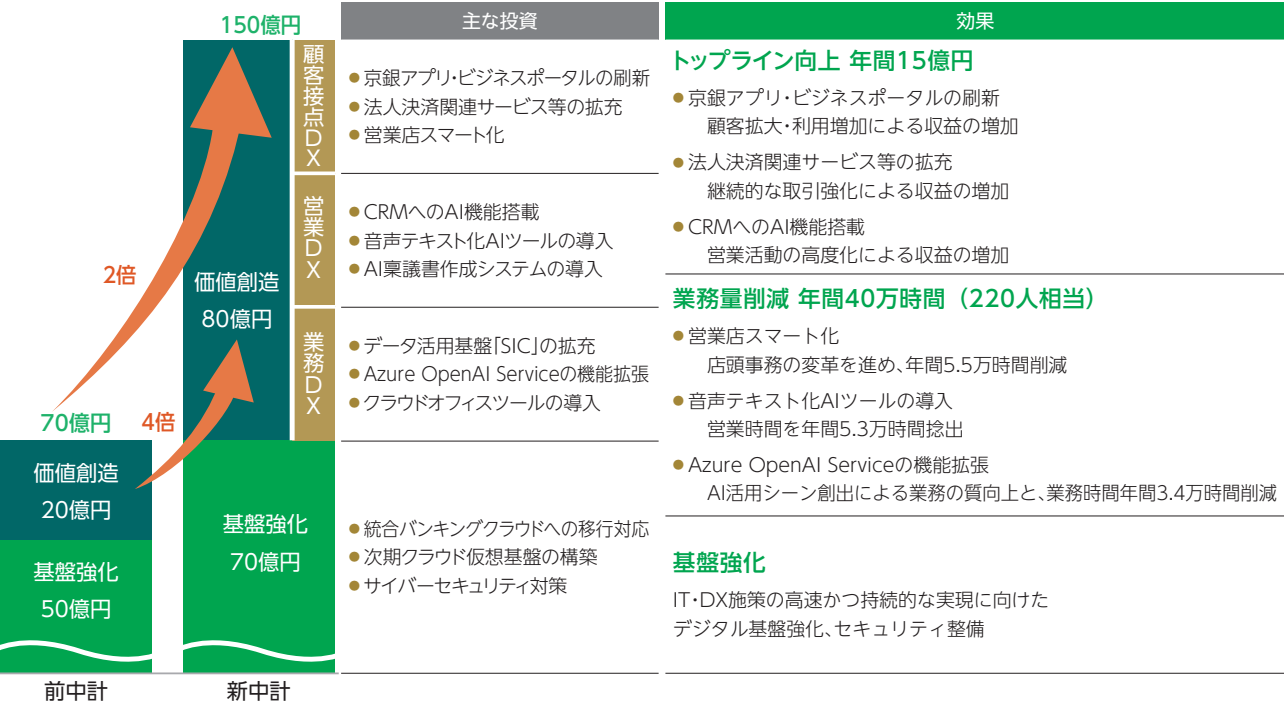
- 体力測定や健康チェックでは、自分の体を知ることができ、今後自分の体にも気を付けていこうと思いました。
- 縁日では、内定者の方が盛り上げてくれて、小学生の娘も喜んでいました。

新中計における主要戦略を進めるためにはIT・DXへの対応が不可欠であり、IT・DX投資は重要テーマの一つです。
2026年4月には経営企画部内にDX戦略企画の特化組織「DX戦略本部」を設置しており、スピード感を持って組織全体のDXを推進していきます。

AI・データの利活用や新しいデジタル技術は、営業や業務の質を向上させ、顧客体験向上や商品・サービス創出を実現し、付加価値、競争優位性を高める原動力となるため、これらを積極的に導入・活用し、組織全体のDXを推進する。



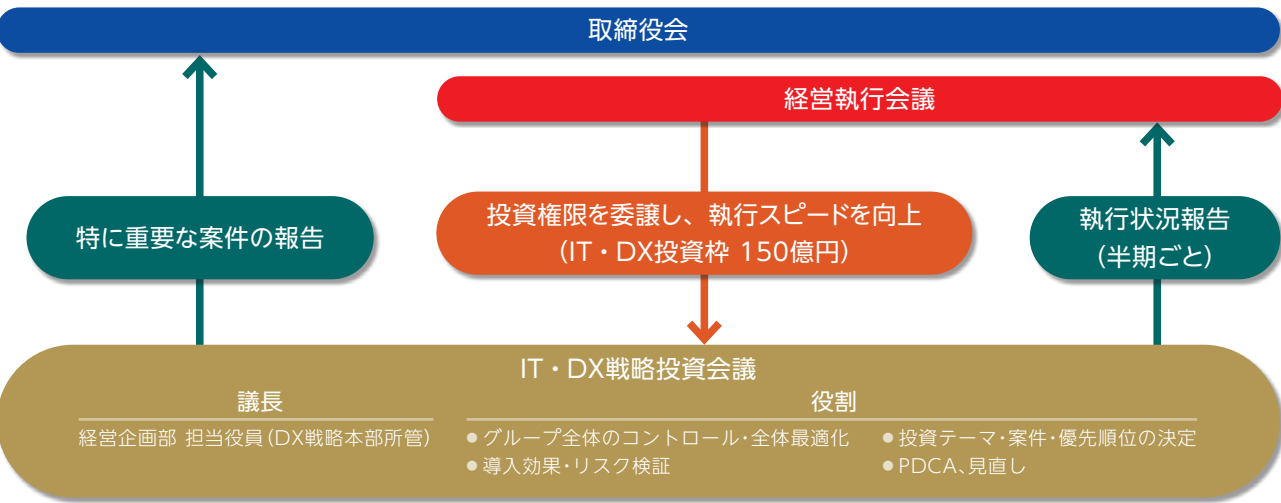
オーガニックなIT・DX投資額は前中計比倍増の150億円としています。インオーガニック投資も含め、価値創造と基盤強化の両輪で取り組み、KGI・KPIの達成につなげます。



IT・DX戦略投資会議の設置

AI技術を活用したDX、営業・業務改革に資するシステム基盤の構築・整備には、経営の責任の下、横ぐしを刺した議論が不可欠です。2026年度からは、IT・DX投資を一元的に議論・決定する枠組みとして「IT・DX戦略投資会議」を設置しています。執行スピードを向上すべく、新中計に掲げるIT・DX投資額150億円については取締役会、経営執行会議より本会議に支出権限を委譲しています。

グループ全体を見渡し、全体最適の観点からIT・DX戦略、投資案件の検討・決定を行う体制を整備

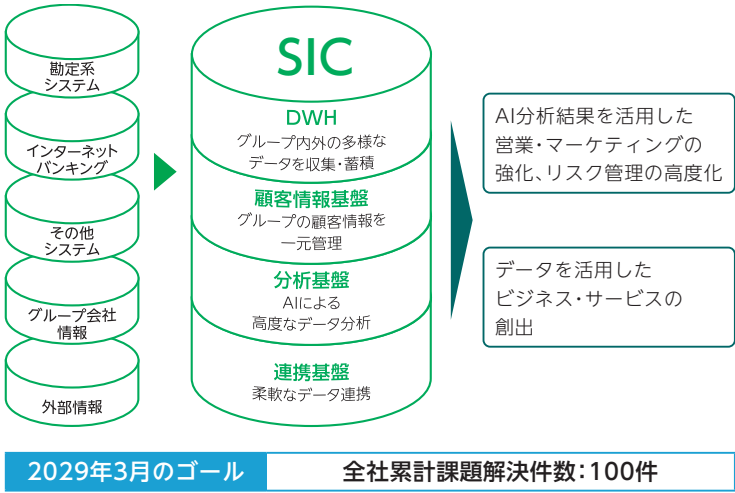


データドリブン経営

当社では、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「データドリブン経営」を進めています。

前中計では、データ利活用基盤「Service Innovation Core:SIC」を導入しました。当社グループが保有する大量の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を構築し、既存ビジネスの深化と新たなビジネス・サービスの創出に取り組んできました。新中計ではさらなるデータドリブン経営の浸透を図り、全社内での課題解決を目指します。

なお、目指す水準としては、データ活用による当社グループ全社内の課題解決数100件(2029年3月末までの累計)を目途としています。



データ活用による課題解決の具体的な取り組み例 1

不正取引検知モデルの構築

マネー・ローンダリング対策ならびに金融犯罪対策の実効性向上のため、株式会社NTTデータの支援を受け、AIを活用した不正取引検知モデルを構築し、2026年7月から運用を開始しています。本モデルは、京都銀行が保有する過去の疑わしい取引の届出データをAIに学習させたうえで、取引データごとに不正取引の予測を行うものです。不正取引の検知における従来の手法を補完するとともに、検知後、不正取引か否かの判断にかかる情報収集・確認等の作業負荷の削減が期待できます。

データ活用による課題解決の具体的な取り組み例 2

粉飾検知AIモデルの構築

京都銀行では、AIを活用し、株式会社NTTデータの支援を受けて自行開発により企業の粉飾決算の可能性を定量化する粉飾検知モデルを独自に構築しました。このモデルは、過去の粉飾事例や大量の財務データをAIに学習させ、さまざまな個別指標を分析することで、企業の粉飾決算の可能性を定量化するものです。自行で独自開発したことで、AIによる大量のデータに基づく分析力とノウハウを反映した精度の高い粉飾検知の実現を図り、与信管理の高度化・効率化を目指しています。

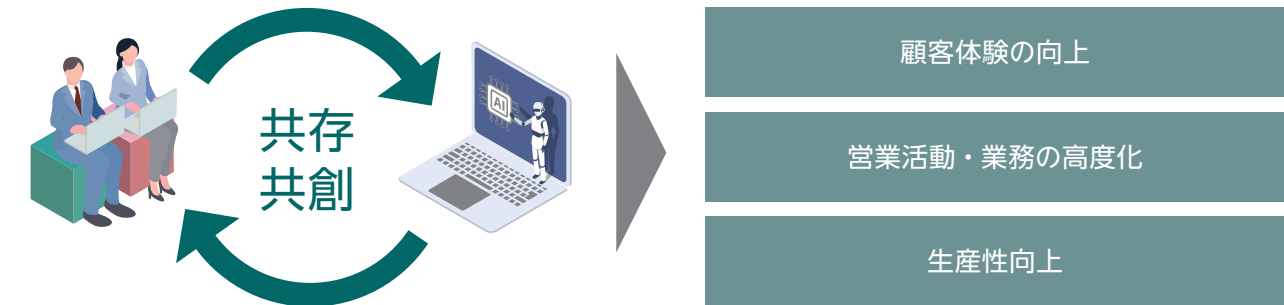
Ⅲ AI活用

推進体制

生成AIの利活用を全社で推進し、顧客体験の向上、営業活動・業務の高度化、生産性向上などを実現すべく、戦略立案から実行、横展開までを担う専担者を配置しています。

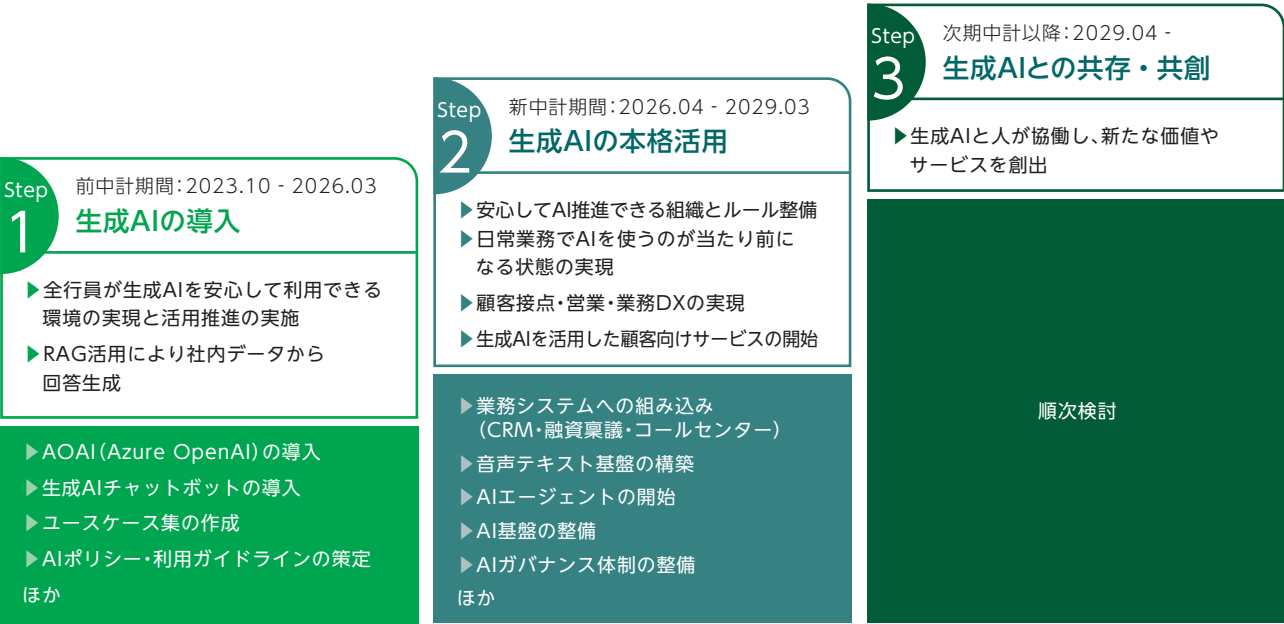
推進専担者について

役割	生成AIを活用した組織変革・業務変革	
	● 生成AI利活用の全体戦略立案 ● 行内・社内の生成AI活用を全体最適化 ● 新サービス創出など新たな価値の創造	● 生成AIを活用した抜本的な業務効率化 ● AIリテラシーの向上 ● 安心・安全な制度・ルール・基盤を整備



生成AIの利活用

新中計では、安心して生成AIを利活用できるガバナンス体制を構築し、本格的な活用を目指していきます。



トピックス

当社および京都銀行は、株式会社大和証券グループ本社、大和証券株式会社、株式会社大和総研と、2026年3月からAI活用を軸にDX分野での協業をスタートしました。協業第1弾として、京都銀行は大和総研が保有する金融業界に特化した音声認識、要約を実現するシステム“Daiwa Speech Assistant”を導入する予定です。

AIを活用した具体的な取り組み例

AIを活用した意見書の作成

従来、銀行での稟議書の作成にあたっては担当者が多岐にわたる情報を収集・整理したうえで文書を作成していました。これについて、生成AIが行内の各種システムで保有・蓄積する多様なデータを収集・要約し、稟議書素案の自動作成を行うモデルを株式会社NTTデータの支援を受けて構築し、実証実験を行いました。その結果、審査判断で押さえるべき観点を踏まえた素案の作成に加え、判断に必要な情報が不足している場合はそれを示唆することも確認されたことから、2026年7月より実装を開始しています。本システムの実装で、稟議書作成プロセスの効率化により年間最大11,700時間の業務削減効果を見込むほか、生成AIの示唆による担当者のスキル向上効果も期待できます。

AIポリシーの制定

生成AIに代表されるように、AI関連技術は日々発展しており、AIの利用機会と活用領域は大幅に拡大している一方で、AIの利用に際しては、倫理的な課題や透明性・公平性等のリスクがあることを認識しています。そのリスクを正しく管理し、適切に対応していくために、AI活用の共通の指針として2025年11月に「AIポリシー」を制定しました。当社グループではAIに関わるすべての役職員が本ポリシーを遵守し、AIを適切に活用することで、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

● 人間中心

当社グループは、人間の尊厳と個人の自律を尊重し、多様なステークホルダーの多様な幸せを追求できるようAIを活用します。

AIが生成した偽情報・誤情報・偏向情報が社会に悪影響を与えるリスクを十分認識し、必要な対策を講じるよう努めます。

● 安全性

当社グループは、ステークホルダーの生命、身体、財産、精神および環境等に危害を及ぼすことがないよう、AIの適正な利用に努めます。

● 公平性

当社グループは、AIの判断に偏見が生じる可能性に留意し、特定の個人や集団への不当な差別を排除するよう努めます。

そのため、AIの判断には適切なタイミングで人間の判断を介入させ、公平性を欠くことがないよう努めます。

● プライバシー保護とセキュリティの確保

当社グループは、関係法令等に従い、ステークホルダーのプライバシーを保護するように努めます。

またAIの安全な活用が行えるようセキュリティの確保に努めます。

● 透明性とアカウントビリティ

当社グループは、AIの判断に関する検証可能性と説明可能性を確保し、ステークホルダーに対して適切な情報提供を行うことで、透明性・アカウントビリティ（説明責任）の確保に努めます。

● 人財育成

当社グループは、役職員がAIに関する十分な知識・リテラシー・倫理観を持つための教育を実施し、AIを安全かつ責任を持って利用できるように努めます。

● 公正競争確保とイノベーション

当社グループは、関係法令等を遵守し、AIをめぐる公正な競争環境の維持に努めます。また、AIを積極的に活用することで新たな価値を生み出し、経済・社会全体のイノベーションの促進、持続可能な社会の実現に貢献します。

CHAPTER 3

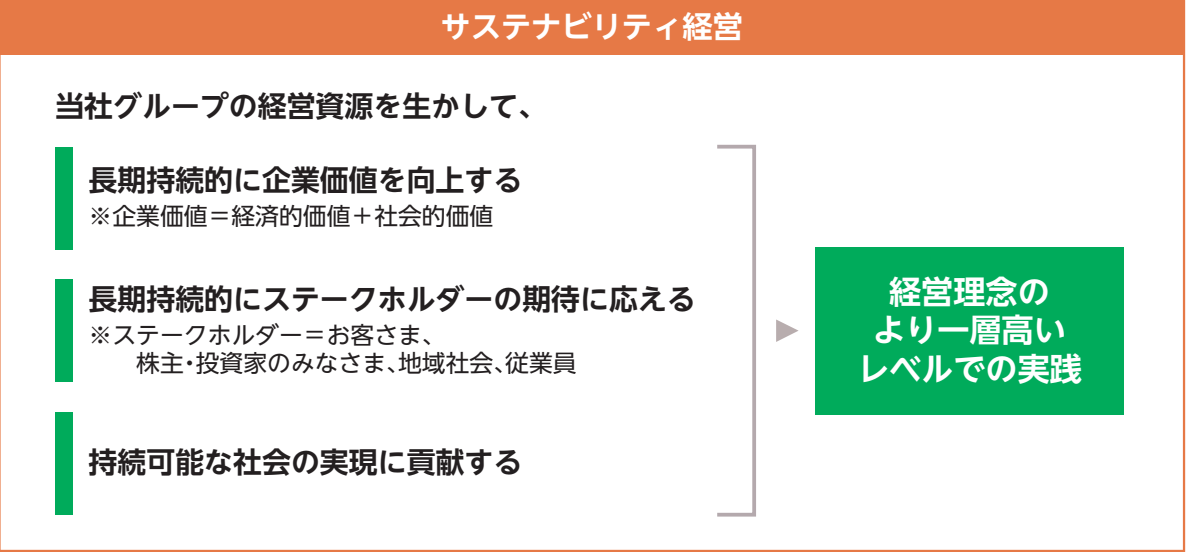
サステナビリティ経営の実践

～社会的価値をどう高めるのか～

- 83 サステナビリティ経営
- 85 気候変動への取り組み (TCFD提言に基づく開示)
- 91 生物多様性・自然資本保全への取り組み (TNFD提言に基づく開示)
- 93 人権尊重の取り組み

サステナビリティ経営の考え方

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。

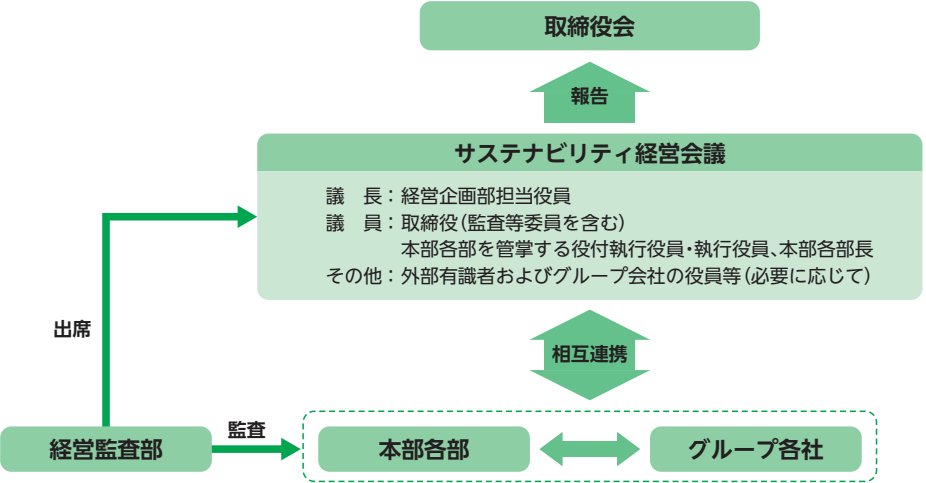


サステナビリティに関するガバナンス体制

サステナビリティ経営の実践に向け、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」を設置しています。サステナビリティ経営会議は、経営企画部担当役員を議長（責任者）、社外取締役を含む全取締役および本部各部を管掌する役員等を構成員とし、分野横断的かつ中長期的取り組みが必要となる諸課題について議論を行い、課題解決のための具体的取り組みを検討する体制としています。

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随時、取締役会へ報告することとしています。各種施策については、それぞれの所管部署・グループ会社が取り組むとともに、グループ全体の統括部署として経営企画部にサステナビリティ経営統括グループを設置し、取組方針の検討や進捗状況の管理等を行っています。

● ガバナンス体制図



- 【審議事項】
- SDGs/ESGを含むサステナビリティ関連諸課題に対する取り組みに関する重要事項
 - 長期持続的に企業価値向上しステークホルダーの期待に応えることを目的とした取り組みに関する重要事項
 - その他会議において必要と認める事項

サステナビリティに関する方針

サステナビリティに関する取り組みについては、「サステナビリティ経営方針」のもと、当社グループが重点的に取り組むべき項目として6つのマテリアリティ（P.47ご参照）を設定するとともに、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」等を定め、活動の指針としています。

● 各種方針

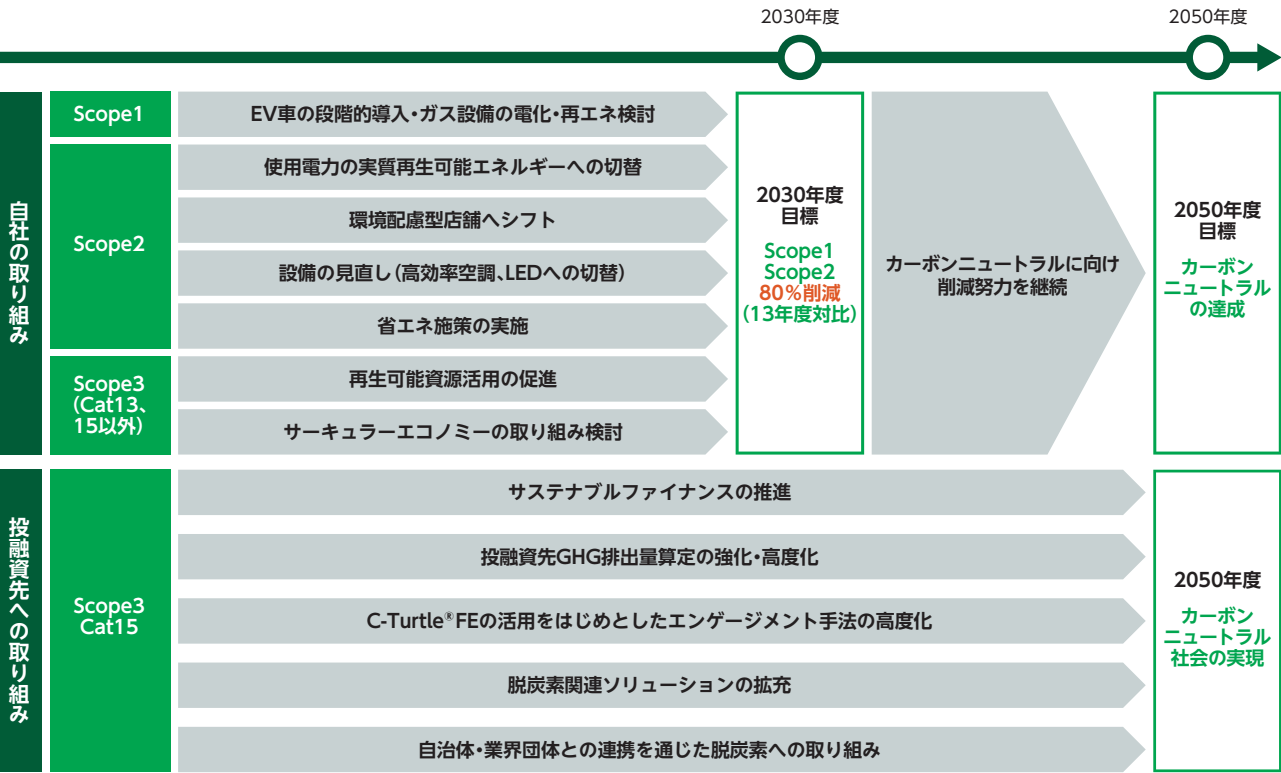
サステナビリティ経営方針	京都フィナンシャルグループは、「地域社会の繁栄に奉仕する～地域の成長を牽引し、ともに未来を創造する～」との経営理念のもと、地域の社会的課題や環境問題の解決に取り組むことにより長期持続的な企業価値向上に努め、地域社会の持続的発展に貢献してまいります。
環境方針	事業活動や環境保全活動を通じて、環境問題の解決に積極的に取り組む
人権方針	事業活動における全てのステークホルダーの人権を尊重し、ステークホルダー自身の人権尊重の取り組みも支援する
投融資方針	投融資活動を通じて「ポジティブな影響の増大・創出」と「ネガティブな影響の低減・回避」に取り組む

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。
(<https://www.kyoto-fg.co.jp/policy/>)



カーボンニュートラル社会の実現に向けて

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います。「2050年度までにカーボンニュートラル」という目標を設定し、その実現に向けたロードマップを作成し、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まいります。



TCFD提言に基づく開示

気候変動への対応については、取り組みに加えて情報開示が重要であると認識し、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）」の提言の趣旨にそった情報開示を継続しています。

ガバナンス

「サステナビリティに関するガバナンス体制」(P.83)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りますと考えています。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、お客さま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、お客さま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います。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	お客さま資産 の罹災	担保価値毀損 お客さまの業績悪化	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	お客さまの業績悪化	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提言に基づく、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います。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います。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61億円	発生し得る追加信用コスト:累計48～107億円

●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います。

	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林産物
割合*	1.7%	3.0%	20.2%	3.2%

※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リスクは、既述のリスクと機会の通り、信用リスクやオペレーショナル・リスクといった各リスク・カテゴリーのリスクとして顕在化し、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ります。当社グループでは、リスク・カテゴリーごとに評価したリスクを統合的に管理することとし、気候変動に起因する各種リスクについても、統合的リスク管理の枠組みの中で管理する体制を構築しています。

また、企業活動全般においては「環境方針」、主要な業務分野である投融資については「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」を定め、事業活動や環境保全活動などを通じて、気候変動を含む環境問題の解決に積極的に取り組むことで、リスク低減を図っています。

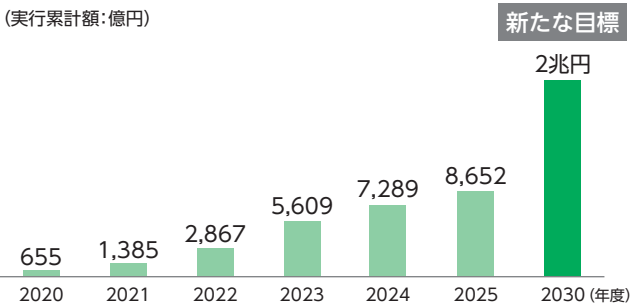
指標と目標

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います。

●サステナブルファイナンス目標

▶2020年度から2030年度までに2兆円のファイナンスを実行

当社グループは「サステナブルファイナンス」を、「環境・社会・経済的課題の解決に貢献し、ポジティブな影響を増やしつつ、ネガティブな影響を減らすためのファイナンス」と定義しています。サステナブルファイナンスを通じて、カーボンニュートラルの実現に向けた活動をさらに加速させるため、好調な取り組み実績を踏まえて、2026年4月に目標金額を1兆円から2兆円に引き上げました。国際基準に沿ったグリーンファイナンスやサステナブルファイナンスに加えて、中小企業向けの「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～」などを導入し、資金面から持続可能な社会の実現を支援しています。

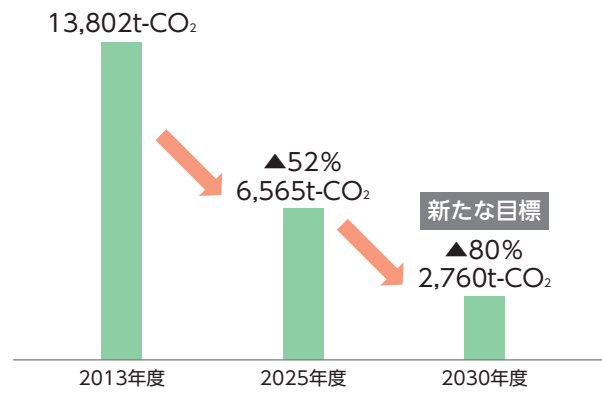


●温室効果ガス排出量削減目標

▶2030年度までに2013年度対比80%削減する(対象:Scope1,2)

省エネ設備への切り替えや節電に引き続き取り組む中で、京都銀行本店をはじめとする各営業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順次切り替えを進めています。この結果、2024年度の実績で、従来の50%目標水準に前倒しで到達しました。

これを踏まえ、2013年度対比での削減目標を80%に引き上げ、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを進めています。



気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく開示)

GHGプロトコルに基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(※)に基づく排出量算定を行っています。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、Scope3カテゴリ1(購入した製品・サービス)、カテゴリ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います。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。

また、温室効果ガス総排出量の大部分を占めるScope3カテゴリ15(投融資先の温室効果ガス排出量)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。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、お客さまの削減努力が可視化できる算定に取り組んでいます。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。

(※)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(2025年度・速報)

算定項目	内容	算定結果(t-CO ₂)	割合(%)
Scope1	ガス・ガソリン等使用による排出	1,468	0.02
Scope2	電気使用による排出	5,097	0.05
Scope3		9,464,549	99.93
カテゴリ1	購入した製品・サービス	11,202	0.12
カテゴリ2	取得した資本財	5,207	0.05
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連の活動	6,244	0.07
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	カテゴリ1に含む	—
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	146	0.00
カテゴリ6	出張	407	0.00
カテゴリ7	雇用者の通勤	1,665	0.02
カテゴリ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9	輸送、配送(下流)	カテゴリ1に含む	—
カテゴリ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14	フランチャイズ加盟店による排出	該当なし	—
カテゴリ15	投融資	9,439,679	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います。
Scope3(カテゴリ15を除く)については当社および京都銀行を対象に算定しています。
該当なしは、事業性質上当該項目において排出量が存在しないことを示します。
カテゴリ15については、京都銀行の上場株式と社債、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います。なお、対象に対する算定結果のカバー率は残高ベースで93.1%となっています。
カテゴリ13は未算定です。
上記排出量は、第三者保証取得前の速報値です。
Scope3の合計値は、小数点以下の値を含んだ各カテゴリの集計結果であり、見かけ上四捨五入された各カテゴリの集計結果とは一致しません。

●業種別のScope3カテゴリ15算定結果

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	157,496	3.33	2.35
	石炭	—	—	—
	電力ユーティリティ	604,609	4.91	2.39
運輸	航空貨物	4,617	2.62	4.00
	旅客空輸	50,309	5.34	1.43
	海上輸送	123,883	5.08	1.11
	鉄道輸送	47,328	0.46	1.81
	トラックサービス	302,605	4.31	3.15
	自動車および部品	164,897	1.03	1.76
素材・建築物	金属・鉱業	737,926	8.88	2.34
	化学	635,209	3.05	2.44
	建設資材	146,121	5.53	2.30
	資本財	2,749,078	2.02	2.52
	不動産管理・開発	136,231	0.23	3.14
農業・食料・林産物	飲料	56,153	0.82	1.66
	農業	43,999	7.52	3.80
	加工食品・加工肉	305,340	4.21	3.37
	製紙・林業製品	217,716	4.68	2.65
その他		2,956,160	1.03	2.68
総計		9,439,679	—	2.62

※京都銀行の2026年3月末時点の算定対象投融資残高にもとづき算定しています。

●カテゴリ15の算定式について

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

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

●排出量の算定方法について

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Ver3.5」に基づき排出量を算定

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(一次データ)に基づき算定

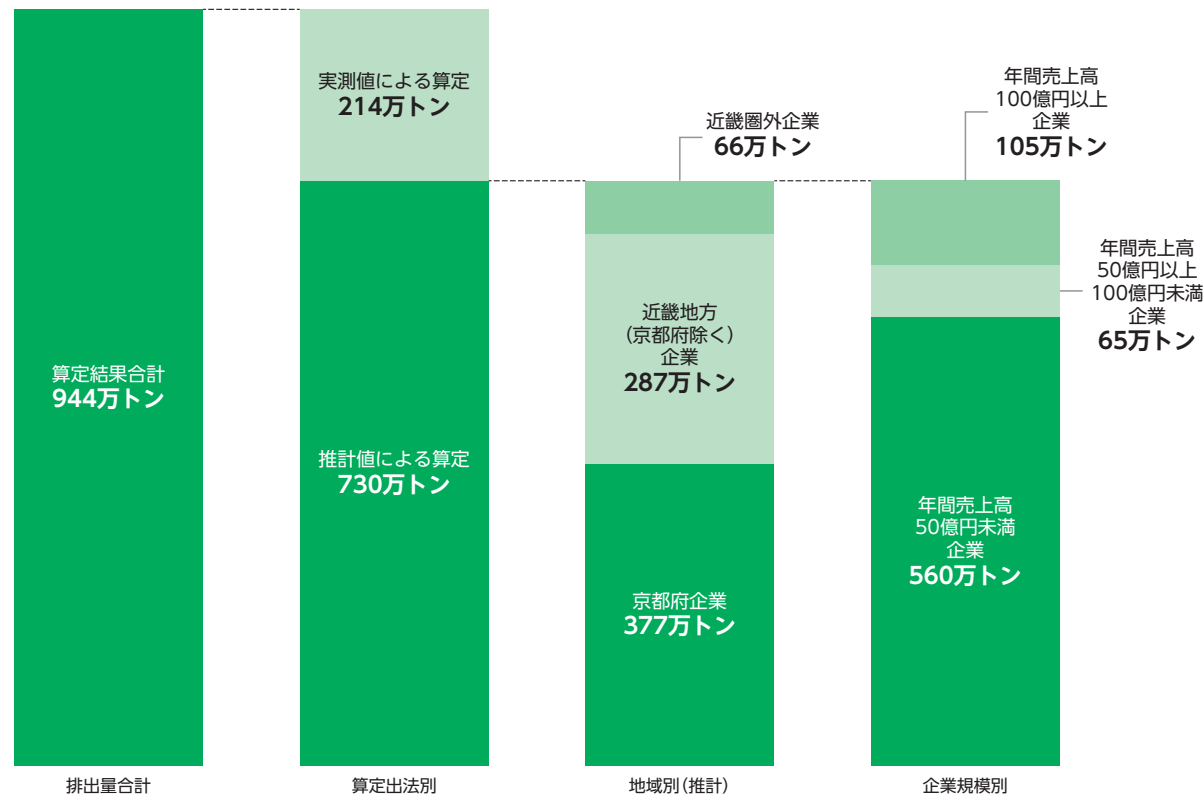
気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく開示)

取り組みが先行する取引先との協業等を通じた地域脱炭素のさらなる推進

当社グループのカテゴリー15排出量の944万トン、実測値による算定(一次データ利用)214万トンおよび推計値による算定(二次データ利用)730万トンに分解されます。

すでに算定を行っている取り組み先行企業の協力も得ながら、現在算定を行っていない企業への働きかけを進め、排出量の算定と、お客さまの業種を考慮した削減施策を推進し、地域金融機関に求められている地域脱炭素推進の役割を今後も担ってまいります。

「カテゴリー15算定結果の内訳」



温室効果ガス排出量の第三者保証取得

当社グループは、2024年度の温室効果ガス排出量に関する情報の透明性と正確性を確保するために、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社から第三者保証を取得しました。また、2025年度排出量の実績についても、第三者保証の取得に向け対応中です。

当社グループは、2026年4月に上方修正した温室効果ガス排出量削減目標の達成を目指し、事業活動における環境負荷の低減に取り組んでいます。取得した第三者保証による信頼性と透明性の高いデータを基に、お客さまとのエンゲージメントを深め、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



省エネのさらなる推進(Scope1,2の削減)

Scope1,2の削減の基本は「省エネ」であり、経済的合理性の観点からも重要であると考え、従来の環境に配慮したオフィス活動の推進に加え、設備面での省エネ投資にも積極的に取り組んでいます。また、ZEB認証を取得した「京都フィナンシャルグループMUKOUビル」には、京都府が設置した脱炭素関連のスタートアップ向けオフィス「ZET-BASE KYOTO」が入居し、地域の脱炭素にも取り組んでいます。

今後も持続可能な社会の構築に向けて、企業活動のあらゆる面で環境に配慮した取り組みを継続し、これまで培った知識やノウハウを地域に還元することで、カーボンニュートラルな地域社会の実現に貢献していきます。

ZEBの2種類	ZEB認証建物
ZEB ^{※1}	京都フィナンシャルグループMUKOUビル (向日町支店・東向日町支店)
ZEB Ready ^{※2}	桂支店、西桂支店、小倉支店、 修学院支店、高野支店、百万遍支店

※1:省エネ+創エネで100%以上の一次エネルギー消費量の削減を実現している建物
※2:省エネで50%以上の一次エネルギー消費量の削減を実現している建物



●京都フィナンシャルグループMUKOUビル

外壁等の高断熱化や高効率の空調機、LED照明の導入により「省エネ」を図るとともに、建物屋上、壁面、カーポートに太陽光パネル152枚(出力計80kW)を設置し「創エネ」に取り組んでいます。



サステナビリティ経営実践セミナー

2024年より中小企業の経営者を対象に、持続可能な経営の実践に関する具体的な事例を共有し、地域全体での脱炭素化を推進するサステナビリティ経営実践セミナーを開催しています。

2026年2月開催のセミナーでは、島津製作所、SCREENホールディングスによるパネルディスカッション、京都府からの補助金を含む脱炭素経営への支援策の説明に加え、京都の中小製造業による取り組みとして、京都樹脂精工の事例が紹介され、環境負荷の低減を目指す企業にとっての具体的かつ実践的なノウハウが共有されました。



TNFD提言への対応

生物多様性の損失は、気候変動と同様に当社グループの事業基盤に重大な脅威をもたらす可能性があります。生物多様性は、食料や水、空気など生活に不可欠な自然資源を支える重要な役割を担っていますが、企業の活動が森林伐採や土地開発を通じて悪影響を及ぼすことがあります。

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)*1の理念に賛同し、TNFDフォーラム*2に参加するとともに、自然への依存や影響、そして自然関連のリスクと機会をバリューチェーン全体で詳細に分析することで、環境負荷の低減と自然資本を活用した新たな事業機会の創出を目指してまいります。

さらに、当社グループは「環境方針」のもとで、地域の豊かな自然環境を守り、未来の世代に引き継ぐ責任を果たすべく、自然資本に関するリスクと機会の分析を進めています。これにより、ネイチャーポジティブへの取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に寄与していきます。

- *1 企業や金融機関が自然資本および生物多様性の損失に関連するリスクと機会を評価し、開示するための国際的な枠組みを提供するイニシアチブ。
*2 企業や金融機関、学術機関、NGOなどが参加し、自然資本に関わるリスク・機会の評価や情報開示の方法について議論・共有する国際的な組織。



各セクターと自然資本との関係の分析

自然関連のリスクと機会を特定するために、TNFDフレームワークで推奨の「ENCORE」という自然関連依存・影響・リスク分析ツールを活用し、主要な営業エリアである京都府における事業性融資ポートフォリオについて、セクターごとに自然資本への依存と影響を分析しました。

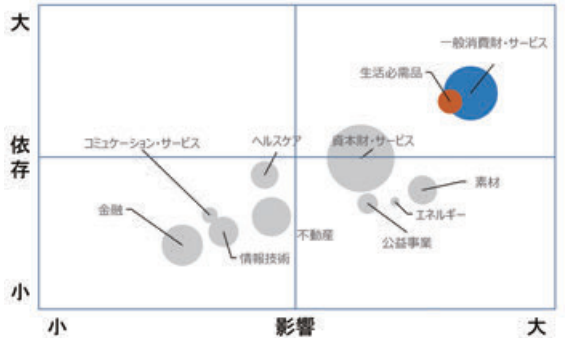
●重要セクターの特定

千年の都として知られる京都は、長い歴史と最先端の技術が共鳴し、新たな価値を生み出し続けている地域です。主な産業の一つである観光業は、令和7年に観光入込客数*が9,147万人に達し、観光消費額*が2兆2,559億円にもなるなど、その経済的インパクトは非常に大きなものとなっています。この観光業を支える宿泊業、飲食業、食品製造、流通、農業といった多様な関連産業は、互いに密接に連携し、エコシステムとして機能しています。

このような地域産業の特性を考慮し、ENCOREを用いた分析を通じて、ポートフォリオにおける主要な11のセクターについて、「依存」と「影響」のスコアを組み合わせることで、重要なセクターを特定しました。

分析の結果、特に依存度と影響度が高いセクターとして、一般消費財・サービス(ホテル・リゾートおよびレストラン等)や生活必需品(食品小売り、食品流通、農産物・サービス等)が挙がりました。今後は、優先して対応が必要なセクターや自然資本の特定に向け、分析の精度を一層向上させてまいります。

* 出所：京都府「令和7年京都府の観光入込客数及び観光消費額について」



特定したセクターのENCORE分析結果

業種／自然への影響	供給サービス							調整・維持サービス										文化的サービス				
	その他の資源							その他の調整・維持サービス-環境的影響の緩和	気候調整		洪水・暴風緩和		土壌・生物多様性の維持	土質調整	花開き	生態系の健全性の維持	生物学的制御	レクリエーション・サービス	視覚的・美的サービス	教育・科学的サービス	精神的・芸術的サービス	その他のサービス
	水資源	バイオマス供給	漁獲	薪炭	薪炭	薪炭	薪炭		水質浄化	大気・気候	洪水・暴風	洪水・暴風										
一般消費財・サービス																						
ホテル・リゾート																						
レストラン																						
生活必需品																						
食品小売り																						
食品流通																						
農産物・サービス																						

※色の濃い項目は依存・影響が大きいことを表しています。

特定セクターにおける自然資本への依存とその影響

特定したセクターは、地域の自然資本に大きく依存しており、その依存度は一般消費財・サービスや生活必需品の分野で特に顕著です。京都のホテルやリゾート、レストランなどのサービスは、四季折々の風景や歴史的な街並み、地域に根ざした特色ある食材を活用することで、訪れる人々に独自の価値を提供しています。地元で収穫される京野菜や清らかな地下水を用いた日本酒、抹茶なども、地域の豊かな文化と伝統を体感するための重要な要素です。また、これらの食材の生産には地元の気候や土壌に加えて300以上の河川の水資源が重要な役割を果たしており、持続可能な資源の利用が求められています。

しかし、これらの産業活動は環境への影響を伴う課題も抱えています。たとえば、観光や関連サービスを提供する過程で、多くの食品廃棄物や包装材が発生し、これが適切に処理されないと地域の環境に負担をかける可能性があります。廃棄物の増加は、埋立地の逼迫や環境汚染を引き起こすリスクがあり、リサイクルや廃棄物削減の取り組みが不可欠です。

また、食品流通や小売業では、エネルギー消費の増加による温室効果ガスの排出増加や、水資源の利用増加に対応する必要があり、持続可能な利用と管理が求められています。

こうした課題に対応することで、地域の自然環境や文化的景観を守り、長期的には観光資源や地域の魅力を維持することが不可欠となっており、これらのセクターに対し、環境への影響を最小限に抑えるための持続可能な経営戦略の導入を支援してまいります。

自然資本・生物多様性の保全に向けた取組事例

生物多様性の保全活動に関しては、森林の整備や地域環境保全を目的としたボランティア活動をしています。また、京都銀行がトップスポンサーを務める京都サンガF.C.主催の「八丁浜ビーチクリーン」イベントにも協賛しており、小中学生を対象に、海洋ごみをテーマにした特別講演やビーチ清掃活動を行い、海洋プラスチックなどの海洋ごみ問題に対する意識啓発に努めています。

さらに、京都キャピタルパートナーズが運営するファンドを通じて、生物多様性の保全に取り組むベンチャー企業への投資を行うなど、事業活動を通じた生物多様性の促進にも力を入れています。

これらの取り組みを継続し、さらに発展させることで、ネイチャーポジティブな社会の実現に向けて貢献してまいります。



(c) KYOTO P.S.

サーキュラーエコノミーを基盤とした地域社会と環境への配慮

サーキュラーエコノミーの考え方を基盤に、廃棄物の削減、森林整備、脱プラスチック、地産地消等の推進を通じて、持続可能な社会を目指しています。

社内文書の再利用

廃棄物の削減は、サーキュラーエコノミーにおける重要な要素です。当社グループはペーパーレス化を進めているものの、年間約400トンの社内文書が廃棄されている現状があります。そこで、これらの紙廃棄物を機密処理した上でトイレットペーパーへと再生し、京都府・滋賀県の公立小・中・特別支援学校に寄贈しています。この取り組みは2001年から続けており、これまで累計で約650万巻のトイレットペーパーを寄贈しました。これにより、廃棄物を資源として循環させるサーキュラーエコノミーの実践を進めています。



古民家の再生と利活用

地域資源を効率的に活用し、持続可能な社会の実現を目指して、当社グループは古民家の再生と活用を推進しています。これにより、地域のまちづくりを支援するためのファンド設立や、古民家の流通促進に取り組んでいます。「京銀まちづくりファンド有限責任事業組合(京銀まちづくりファンド)」は、古民家や空き店舗、空き公共施設などをリノベーションして、宿泊・商業・交流施設などへ整備する事業を対象に投資し、地域の古民家や空き家が新たな用途で再活用され、地域経済の活性化に寄与しています。

当社グループは、責任ある企業活動に人権の尊重が重要であることを認識し、全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、取締役会にて「京都フィナンシャルグループ人権方針」を定め、本方針に沿った人権デュー・デリジェンスを通じた人権尊重の取り組みを推進しています。

人権方針

人権方針は、差別待遇の禁止、児童労働や強制労働の禁止、結社の自由と団体交渉権を含む各種人権に関する国際規範など（「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」等）に則り制定しており、当社グループはこれらの規範に従い対応しています。定めた人権方針のもと、日本政府の「ビジネスと人権に関する行動計画」、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等の枠組みを参考に、役職員やお客さま、投融資先、サプライヤーなど、全てのステークホルダーに対する人権尊重の取り組みを進めるとともに、人権に対する負の影響や事象を把握した場合、適切に対応できる体制の整備・運用を行っています。

●当社グループの取組範囲拡大のイメージ



人権方針

株式会社京都フィナンシャルグループおよび連結子会社（以下全社を総称し「当社グループ」といいます）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～」を経営理念に掲げ、高品質・革新的かつ総合的なサービスを安定して提供し、責任ある企業活動を通じて企業価値の向上を図ることにより、豊かな地域社会の創造と地元産業の発展への貢献に取り組んでいます。

当社取締役会は、責任ある企業活動に人権の尊重が重要であることを認識し、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、京都フィナンシャルグループ人権方針を定めます。

1. 国際的な人権規範・人権基準の尊重

当社グループは「世界人権宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」など人権に関する国際規範を尊重します。

2. 適用範囲

本方針は、当社グループのすべての役職員に適用されます。また、すべてのステークホルダー・その他関係者に対しても本方針の趣旨を理解し、支持いただくことを期待します。

また、当社グループのすべての事業活動において本方針にそった人権尊重の取り組みを推進します。

3. 差別的排除・ハラスメントの禁止

性別・性的指向や性自認・出身地・障がいの有無・宗教・信条・年齢・人種や国籍・健康状態・価値観等を理由とした差別や各種ハラスメント行為、人権侵害を容認しません。

4. 働きやすい環境の確保

当社グループは、役職員が心身ともに健やかに働くことができるよう、各自の健康増進や職場内のコミュニケーションの活性化、ワークライフバランスの充実を積極的に推進し、各自の能力を最大限に発揮できる働きやすい環境づくりに努めます。

5. 人権を尊重する企業風土の醸成

当社グループの全役職員を対象とした研修を定期的を実施し、人権を尊重する企業風土を醸成します。

6. お客さまに対して

本方針に基づき、お客さまの人権尊重に努めるとともに、お客さまが人権に対して負の影響を及ぼす場合は、取引関係を通じお客さまとも協力して適切に対応します。

7. サプライヤーに対して

本方針に基づき、サプライヤーの人権尊重に努めるとともに、サプライヤーが人権に対して負の影響を及ぼす場合は、取引関係を通じサプライヤーとも協力して適切に対応します。

8. 取組態勢

人権尊重の取り組みについての情報開示に努めるとともに、お客さま、地域社会、株主、役職員をはじめとしたステークホルダーとの継続的な対話・信頼関係の構築に努めます。また、本方針の遵守状況やステークホルダーとの対話等を、定期的に経営へ報告し、人権尊重の取り組みの向上、改善に努めます。

9. 救済措置等

当社グループ役職員や提供するサービスが、人権に対して負の影響を引き起こし、もしくは助長したことが明らかになった場合、または当社グループ役職員に対する負の影響が判明した場合、適切に対応し、その救済措置に取り組めます。

人権尊重に向けた主な取り組み

役職員に対する取り組み

労働基準法をはじめとする法令等に従い、最低賃金以上の賃金の支払いを遵守し、同一労働同一賃金の考え方に則った報酬体系とする中で、時間外労働の縮減や、多様な働き方の実現に向けた取り組みを進めています。

また、多様性という観点では、働き方の面にとどまらず、多様な個人が活躍するために、性別や年齢、障がい、性的指向といった多様性に積極的に向き合っていくことが必要と考えています。そのため、人権啓発の取り組みとして、あらゆる差別の排除や、ハラスメントの禁止、LGBTQ等への理解促進を図る研修を定期的の実施し、人権を尊重する企業風土の醸成に努めています。これら研修は、役員を含むすべての従業員が対象です。

●具体的な研修項目

SDGs、パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、その他のハラスメント、男女差別、LGBTQ、同和問題、高齢者・障がいを持つ方への配慮、外国人に対する差別・偏見、個人情報と人権、アンコンシャス・バイアス等

●カスタマーハラスメント対応方針

役職員の人権を尊重し、より一層安心して働ける職場環境を整備するため、お客さま等からの著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント）に対しては、「カスタマーハラスメント対応方針」に基づき、従業員を守るという当社グループの基本姿勢を、ステークホルダーのみならずご理解いただけるよう取り組んでいます。

お客さまに対する取り組み

人権方針に基づき、お客さまの人権尊重に努めるとともに、お客さまが人権に対して負の影響を及ぼす場合は、取引関係を通じお客さまとも協力して適切に対応します。特に、主要な業務である投融資においては、「クレジット・ポリシー（投融資判断の基本方針）」や「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」を定め、人権侵害等が発生させないよう取り組んでいます。「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」においては、積極的に投融資を行う事業と原則投融資を行わない事業を具体的に明記しており、一例としては、強制労働および児童労働など、人権上の重要な課題の観点から、投融資を行わない対象の一つとして「人権侵害や強制労働が懸念されるパーム油農園開発事業など」を挙げています。これら各種方針に則り、新規投融資判断時や定期的なモニタリング実施時に、人権に対する負の影響を与えていないかのチェックを行っています。なお、2025年度のモニタリング結果では、人権侵害・強制労働等が行われている事業への与信は確認されませんでした。

サプライヤーに対する取り組み

当社グループでは、企業活動やサプライヤーが人権に与える潜在的な「負の影響」を慎重に特定・評価し、アンケートや調査を通じてリスクを洗い出しています。そして、特定されたリスクに対して対応策を講じることでサプライヤーの人権尊重を促進し、負の影響が確認された場合には取引関係を通じてサプライヤーと協力し適切に対応しています。また、サプライヤーの取り組み状況についてはヒアリングやアンケートを通じて定期的にモニタリングし、改善をサポートしています。（人権デュー・デリジェンス）

今後は、さらなる人権デュー・デリジェンスの高度化を図り、ステークホルダーへの情報開示およびエンゲージメントを強化することで、持続可能な事業運営の実現に向けて邁進してまいります。

求職者に対する取り組み

求職者の人権を尊重した採用活動を徹底すべく、当社グループ共通の行動指針として「採用活動における行動指針」を制定しています。

●採用活動における行動指針

当社グループの社員が就職活動中の学生をはじめとする求職者等の基本的人権を尊重し、「公正な採用選考の基本」に基づいて採用活動を行うことに加え、特に、就活等セクシュアルハラスメントを防止するため、求職者等と接する場合の具体的な行動を明記しています。また、求職者等に対する当社グループの社員によるハラスメント行為が発生した場合は、事案の内容や状況に応じて、被害にあわれた方々の心情に十分に配慮しつつ、適切に対応する旨を記載しています。

なお、求職者等からの相談窓口として、「採用活動に関するハラスメント相談窓口」を経営管理部コンプライアンスグループに設置しています。

是正・苦情処理、救済措置

公益通報者保護法に基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、役職員の人権に関する各種相談等に対応しています。相談者はもちろん、事実関係の確認に協力した役職員のプライバシーを保護し、不利益な取扱いはいりません。相談があった場合には、事実関係を迅速かつ正確に確認し、事実が確認できた場合には、被害者に対する配慮のための措置および行為者に対する措置を講じるとともに、再発防止策を講じる等適切に対処します。また、お客さま、ステークホルダーからの相談・苦情など受け付ける「お客様サービス室」において、人権に関する相談・苦情などにも対応しています。なお、お客さまからの相談・苦情・紛争等への対応については「お客さまとお取引基本方針」に従って対応いたします。

CHAPTER 4

価値創造を支える基盤

～存在意義を支える基盤～

- 97 コーポレート・ガバナンス
- 107 役員一覧
- 109 コンプライアンスの徹底とリスクマネジメント
- 117 データ集

基本的な考え方

当社グループは、経営理念・経営方針に基づき、株主の皆さまをはじめお客さま、地域社会、従業員等の全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・果断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(コーポレートガバナンス・コード適用以降)

●持株会社体制移行前(京都銀行)

	2015～2019	2020	2021	2022	2023
機関設計等	2015年 「指名・報酬委員会」設置 2017年 株式の単元変更（1,000株→100株）		「サステナビリティ経営推進委員会」設置	東証プライム市場に移行	
取締役会	2016年 取締役会実効性評価の開始 2017年 女性社外取締役選任	社外取締役比率を1/3以上とする 女性社外取締役を複数名選任	経営経験のある社外取締役選任 スキルマトリクス作成	女性社内取締役選任	
監査役会	2016年 監査役会事務局設置	監査役会実効性評価の開始	女性社外監査役選任		
その他	2015年 CGコード全項目遵守 2016年 政策投資議決権行使基準策定 2018年 改正CGコード全項目遵守	株主還元方針の変更 (配当性向30%)	TCFD提言への賛同を表明 改正CGコード全項目遵守 株主還元方針の変更 (総還元性向50%目安)	政策投資株式の縮減方針を策定 政策投資株式にかかる議決権 行使ガイドライン制定	株主還元方針の変更 (総還元性向50%以上)

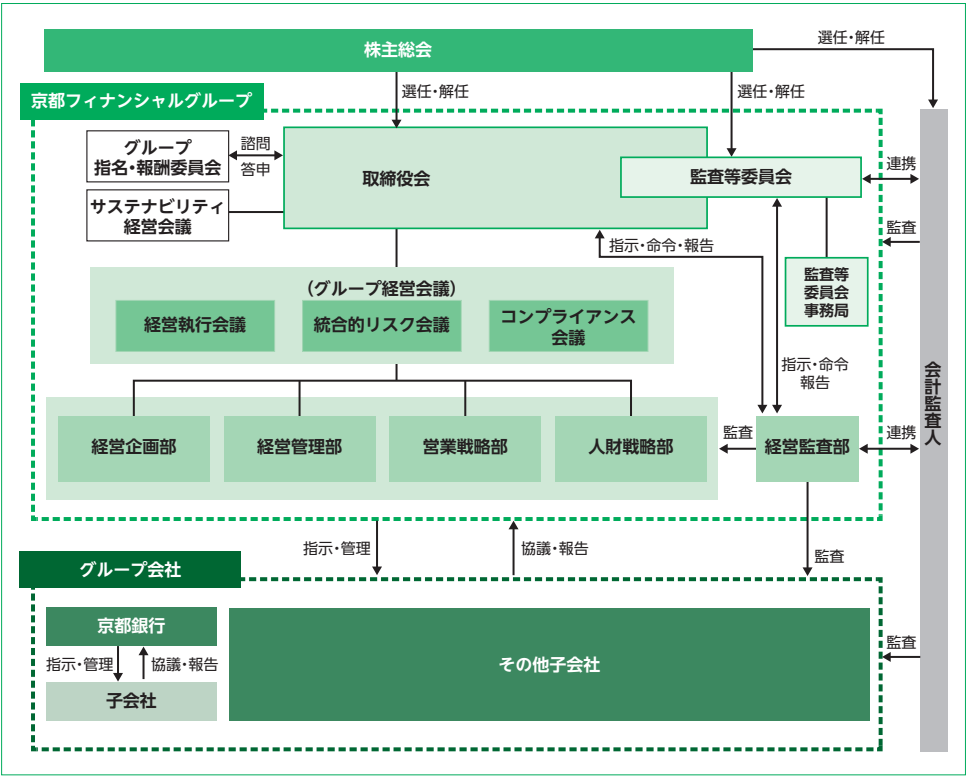
●持株会社体制移行後

	2023	2024	2025	2026
機関設計等	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			社外取締役を過半数とする	監査等委員会に属さない 社外取締役選任
監査等委員会	監査等委員会事務局設置			
その他	「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」制定	株式分割（1株→4株）	役員賞与を「業績連動報酬」とする	「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」改訂

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います。

●コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体の役割

取締役会は、取締役（監査等委員であるものを含む）全員で構成しており、当社グループの経営上の重要な事項に関する意思決定と業務執行の監督を行っています。

また、意思決定の迅速化を図るべく、各子会社の業務執行状況の把握や取締役会より権限委譲を受けた事項の決定、ならびに取締役会への適切な情報共有など、執行を担う会議体として、「グループ経営会議（経営執行会議、統合的リスク会議、コンプライアンス会議）」を設置しています。

さらに、取締役会の監督機能を補完する任意の委員会として「グループ指名・報酬委員会」、専門的な領域における審議の充実を図り、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」を設置しています。（サステナビリティ経営会議については、P.83をご参照ください）

各会議体の構成員は以下の通りです。（◎は議長・委員長、○は構成員、2026年6月26日現在）

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	グループ指名・報酬委員会	グループ経営会議	
					経営執行会議	統合的リスク会議、コンプライアンス会議
代表取締役社長	土井 伸宏	◎		○	◎	○
代表取締役	幡 宏幸	○		○	○	◎
取締役	安井 幹也	○		○	○	○
取締役	奥野 美奈子	○			○	○
社外取締役	成瀬 順也	○		○		
取締役（監査等委員）	岩橋 俊郎	○	◎			
社外取締役（監査等委員）	大藪 千穂	○	○	◎		
社外取締役（監査等委員）	植木 英次	○	○	○		
社外取締役（監査等委員）	中務 裕之	○	○	○		
社外取締役（監査等委員）	田中 素子	○	○	○		
社外取締役（監査等委員）	和泉 志津恵	○	○	○		
社外取締役（監査等委員）	赤松 玉女	○	○	○		

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います。
[取締役(監査等委員であるものを除く。)]
当社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。
[監査等委員である取締役]
当社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。

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、ジェンダーや専門知識、職歴などを含む多様性の確保に努めています。
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・能力を有する者を候補者とし、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います。
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会に適切に反映させる。

● 社外役員に期待する役割

氏名	地位	期待する役割
成瀬 順也	社外取締役	証券会社において企業調査、エクイティ（企業価値・資産）調査部門等を歴任し、直近ではIRコンサルティング会社の代表取締役社長も務めた経験を活かし、株主価値や資本効率の向上、市場からの評価を意識した経営に取り組むうえで、市場視点、リスク意識、ガバナンス体制の強化を同時に図るための有益な指摘や意見をいただくとともに、グループ各社の専門性向上に貢献いただくことを期待しています。
大藪 千穂	社外取締役 (監査等委員)	家計、金融教育、消費者問題を主な研究分野とする大学教授としての専門的知見および副学長としての豊富な経験を活かし、当社グループの持続的な成長と価値向上のため、監査等委員として経営全般に有益な指摘や意見をいただくとともに、取締役の職務執行に関する監査も担っていただくことを期待しています。
植木 英次	社外取締役 (監査等委員)	企業経営者としての豊富な経験とシステム分野の専門的知見を活かし、当社グループの持続的な成長と価値の向上のため、監査等委員として経営全般に有益な指摘や意見をいただくとともに、取締役の職務執行に関する監査も担っていただくことを期待しています。
中務 裕之	社外取締役 (監査等委員)	公認会計士、税理士としての豊富な経験と財務および会計に関する専門的知見を活かし、当社グループの持続的な成長と価値向上のため、監査等委員として経営全般に有益な指摘や意見をいただくとともに、取締役の職務執行に関する監査も担っていただくことを期待しています。
田中 素子	社外取締役 (監査等委員)	検察官としての豊富な経験と法務全般に関する専門的知見を活かし、当社グループの持続的な成長と価値向上のため、監査等委員として経営全般に有益な指摘や意見をいただくとともに、取締役の職務執行に関する監査も担っていただくことを期待しています。
和泉 志津恵	社外取締役 (監査等委員)	データサイエンス、統計科学を主な研究分野とする大学および大学院教授としての専門的かつ幅広い知見、行政機関の有識者としての経験、知見や企業の社外取締役としてデータサイエンス分野の助言を行った経験と専門的知見を活かし監査等委員として経営全般に有益な指摘や意見をいただくとともに、取締役の職務執行に関する監査も担っていただくことを期待しています。
赤松 玉女	社外取締役 (監査等委員)	大学理事長兼学長経験者としての豊富な経験と人財育成やガバナンス等における専門的知見を活かし、当社グループの持続的な成長と価値向上のため、監査等委員として経営全般に有益な指摘や意見をいただくとともに、取締役の職務執行に関する監査も担っていただくことを期待しています。

取締役会の構成

取締役会の構成ならびに社内取締役が経験を有する分野および当社が社外取締役に特に期待する分野は以下の通りです。
● スキルマトリクス (2026年6月26日現在)

氏名	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	人財・ダイバーシティ	DX・IT・システム	市場運用・投資事業	地域営業・地方創生
土井 伸宏	代表取締役社長	○	○	○	○		○	○
幡 宏幸	代表取締役	○	○	○	○	○		○
安井 幹也	取締役	○	○	○	○	○	○	○
奥野 美奈子	取締役	○	○	○	○		○	○
成瀬 順也	社外取締役	○		○			○	
岩橋 俊郎	取締役 (監査等委員)	○	○	○	○		○	○
大藪 千穂	社外取締役 (監査等委員)			○	○			○
植木 英次	社外取締役 (監査等委員)	○	○			○		
中務 裕之	社外取締役 (監査等委員)	○	○	○				
田中 素子	社外取締役 (監査等委員)	○	○		○			
和泉 志津恵	社外取締役 (監査等委員)				○	○		○
赤松 玉女	社外取締役 (監査等委員)	○			○			○

● スキル項目の内容

企業経営・サステナビリティ	経営者として企業経営の実務に携わった経験、サステナビリティ経営に関する知見
リスクマネジメント・法務	融資にかかる信用リスク、市場リスク等のリスク管理、法令に関する知見
財務・会計・経済	財務・会計・税務の制度、経済学などに関する知見
人財・ダイバーシティ	人財育成や人事評価・制度、人財確保などに関する知見
DX・IT・システム	ITによる顧客サービス、業務効率化、勘定システム運営などに関する知見
市場運用・投資事業	さまざまな有価証券、企業投資、国際金融市場などに関する知見
地域営業・地方創生	経営理念を実現するための地域社会・経済に関する知見

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います。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います。

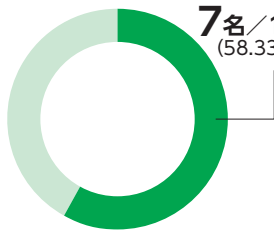
また、取締役会の機能を補完・補強する会議として、サステナビリティ経営会議を設置し、分野横断的かつ中長期的な取り組みが必要となる諸課題について議論し、課題解決のための具体的な取り組みを検討しています。

取締役会

※2026年6月26日現在

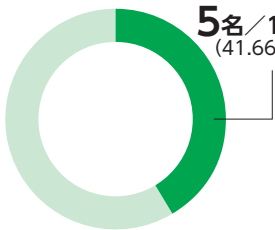
独立社外取締役

7名／12名
(58.33%)



女性取締役

5名／12名
(41.66%)



2025年度取締役会の状況

2025年度の取締役会開催状況、出席状況は以下の通りです。

役職名	氏名	開催回数	出席回数(出席率)
代表取締役社長	土井 伸宏	14回	14回(100%)
代表取締役	幡 宏幸	14回	14回(100%)
取締役	安井 幹也	14回	14回(100%)
取締役	奥野 美奈子	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)	岩橋 俊郎	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	大藪 千穂	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	植木 英次	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	中務 裕之	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	田中 素子	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	和泉 志津恵	14回	14回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	赤松 玉女	11回	11回(100%)

※赤松玉女は、2025年度に開催した取締役会のうち2025年6月の定時株主総会以降に開催した取締役会11回すべてに出席しています。

具体的な検討事項

- グループ業務運営方針や新事業の運営方針について
- 中期経営計画、総合予算について
- 役員人事、グループ人員計画について
- 株主還元について
- 関連会社その他の重要な組織の設立および変更について

取締役会実効性評価

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・評価を行っています。

2025年度の評価については以下の通りです。

実効性評価の手法

- ① 全ての取締役（監査等委員を含む）に対して、取締役会の実効性を評価するアンケートを実施



- ② ①を踏まえて、課題認識や対応方針につき、社外取締役によるディスカッションを実施



- ③ ①②を踏まえて、取締役会の実効性につき、取締役会にて検討を実施

総合的な評価

2026年6月24日開催の取締役会にて検討を行い、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。

2024年度および2025年度において、継続的に、また新たに議論を深めていくべきと認識している項目とそれに対する取組内容(方針)は以下の通りです。

2024年度評価における課題認識項目および取組内容

項目	取組内容
グループ全体の方向性の具体化	・全社的な議論を通じて「10年後のありたい姿」や「中計で目指す姿」を定め、その実現に向けた具体的なKGI、KPIを設定しました。 ・目指す姿に向けた戦略についての議論を深め、「トータルソリューション戦略」、「地域成長・共創戦略」や「不断の最適化戦略」を主要戦略に据えた中期経営計画（2026-2028年度）を策定し、公表しました。
事業ポートフォリオの見直し	・新たな事業領域へのチャレンジにとどまらず、既存事業の見直しも含めた議論を進め、有価証券ポートフォリオの抜本的な見直しを実施するとともに、全従業員の1割を超える配置転換等を含めた上記の中期経営計画を策定しました。

2025年度評価における課題認識項目および取組方針

項目	取組方針
新中計の着実な実行に向けた成長投資や事業ポートフォリオ見直し	・2026年4月にスタートしました中期経営計画の進捗をモニタリングし、外部環境も踏まえた対応方針につき、深度ある議論を進めていきます。
グループ各社のリスクコントロール	・経営計画に照らして、最適なグループリスク管理を実施できるよう議論を深め、一層の高度化を図っていきます。

役員報酬について

取締役の個人別報酬の決定方針は、グループ指名・報酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して取締役会の決議により決定しています。

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います。

●各報酬の上限

報酬の種類		上限
金銭で支給	取締役（監査等委員であるものを除く）	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（監査等委員であるものおよび社外取締役を除く）	年額150百万円以内

具体的には、取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は、役割や責任に応じて月次で支給する「基本報酬」、事業年度毎の業績向上意識を高めるための「業績連動報酬」、中長期的な企業価値増大への意欲や株主重視の経営意識を高めるための「譲渡制限付株式報酬」により構成しています。

業績連動報酬は、役位別の基準額に対して、当社グループの最終的な経営成績である「親会社株主に帰属する当期純利益」と、当社の経営効率を表す「ROE（純資産ベース）」の達成状況に応じて決定する支給倍率（0～170％）を乗じた金額を上限として、当社グループの業績内容等を総合的に勘案して決定しています。

社外取締役については、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」のみとしています。

また、監査等委員である取締役については、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」のみとしています。

なお、当社は銀行持株会社として子銀行である株式会社京都銀行と一体的に報酬制度を整備・運用することとし、両社を兼職する場合は、報酬等を一定割合で按分するものとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、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っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しています。

役員区分	支給人数	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の内訳		
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
取締役（監査等委員であるものを除く） （社外取締役を除く）	6	314	223	56	34
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	1	28	28	－	－
社外取締役	6	51	51	－	－

支給人数および報酬等には、2025年6月27日開催の第2期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員であるものを除く）2名を含みます。報酬等は、当社取締役に対する当社および当社の連結子会社からの報酬等であり、当事業年度における費用計上額を記載しています。また、「非金銭報酬等」は、「譲渡制限付株式報酬」に基づくものです。なお、上記のほか、取締役が使用人を兼ねる場合の使用人としての報酬等は該当ありません。

グループ指名・報酬委員会

当社および京都銀行の役員の指名、報酬に関する重要事項の決定に際し、プロセスの透明性と適正性を確保することを目的に設置しています。構成委員の過半数を独立社外取締役とするとともに、委員長も独立社外取締役としています。

グループ指名・報酬委員会では、役員候補者の選解任、報酬に関する事項のほか、独立社外役員にかかる独立性判断基準や後継者育成計画等について審議し、取締役会へ答申しています。

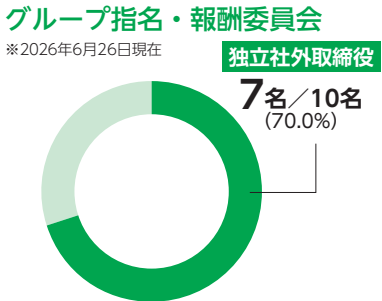
具体的な検討事項

- ・当社の取締役候補者および子銀行の取締役候補者、監査役候補者の選任について
- ・「業績連動報酬制度」の導入と2025年度の当社および子銀行の取締役等の個人別報酬の決定方針について
- ・取締役の譲渡制限付株式の各人別割当株式数について

2025年度のグループ指名・報酬委員会開催状況、出席状況は以下の通りです。

役職名	氏名	開催回数	出席回数(出席率)
代表取締役社長	土井 伸宏	3回	3回(100%)
代表取締役	幡 宏幸	3回	3回(100%)
取締役	安井 幹也	3回	3回(100%)
取締役（監査等委員）・社外取締役	大藪 千穂	3回	3回(100%)
取締役（監査等委員）・社外取締役	植木 英次	3回	3回(100%)
取締役（監査等委員）・社外取締役	中務 裕之	3回	3回(100%)
取締役（監査等委員）・社外取締役	田中 素子	3回	3回(100%)
取締役（監査等委員）・社外取締役	和泉 志津恵	3回	3回(100%)
取締役（監査等委員）・社外取締役	赤松 玉女	1回	1回(100%)

※赤松玉女は、2025年度に開催したグループ指名・報酬委員会のうち2025年6月の定時株主総会以降に開催したグループ指名・報酬委員会すべてに出席しています。



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執行の役割を担う会議体として、「グループ経営会議」を設置しています。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います。

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」の3つで構成されており、それぞれの所管事項を審議・決議するとともに、必要事項を議長より取締役会へ報告し、実効性を確保しています。

名称	概要	議長
経営執行会議	グループ全体の経営方針（中期経営計画や総合予算）等を決議し、必要事項を取締役会へ上申するほか、グループ全体に関わる事項や取締役会から権限委譲を受けた事項を決定しています。 また、グループ会社が自ら業務執行状況を報告することとし、情報共有を図ることでグループ全体最適の観点での対応を審議しています。	社長
統合的リスク会議	当社グループの統合的リスクを管理する会議体として、取締役会が定めた基本方針のもと、リスク管理全般や具体的管理方針に関する事項を決定しています。 また、リスク管理の状況をモニタリングするとともに、リスクへの対応方法を審議し、当社グループの業務の健全性および適切性の確保に向けた態勢整備を図っています。	経営管理部 担当役員
コンプライアンス会議	当社グループのコンプライアンスを管理する会議体として、コンプライアンスに関する重要事項の決定を行うほか、コンプライアンスの状況を共有し、全体最適を図っています。詳細はP.110をご参照ください。	

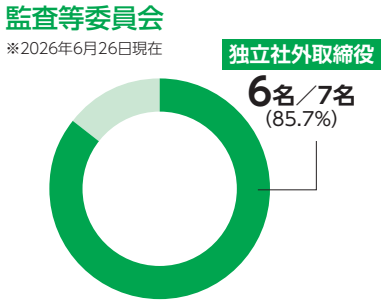
監査等委員会

監査等委員会は社外取締役6名を含む監査等委員7名で構成されており、監査等委員会において取締役（監査等委員であるものを除く。）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います。

監査等委員会は、監査等委員会規程・監査等委員会監査等基準に基づき、監査方針、監査方法、監査計画、職務分担等の決議を行い、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行状況、内部統制の整備・運用状況等について監査を実施しています。

監査等委員会における具体的な検討事項は次の通りです。

- 監査方針、監査方法、監査計画および職務の分担について
- 監査報告書について
- 監査等委員選任に関する同意について
- 会計監査人の再任・不再任について
- 会計監査人の報酬等決定の同意について 等



2025年度の監査等委員会の開催状況、出席状況は以下の通りです。

役職名	氏名	開催回数	出席回数(出席率)
取締役(監査等委員)	岩橋 俊郎	16回	16回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	大藪 千穂	16回	16回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	植木 英次	16回	16回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	中務 裕之	16回	16回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	田中 素子	16回	16回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	和泉 志津恵	16回	16回(100%)
取締役(監査等委員)・社外取締役	赤松 玉女	12回	12回(100%)

※赤松玉女は、2025年度に開催した監査等委員会のうち2025年6月の定時株主総会以降に開催した監査等委員会12回すべてに出席しています。

なお、2025年度の重点監査項目は、以下の通りです。

- (グループ各社共通項目) コンプライアンス・リスク管理プログラムの取組状況
- 中期経営計画の取組状況「グループ全社戦略」「コンサルティング戦略」「DX戦略」「人財戦略」
- 次期中期経営計画の検討状況
- グループガバナンスの取組状況
- 企業価値向上への検討・取組状況

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います。取締役会で決定した「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、内部監査の目的としています。

経営監査部は、監査等委員会、取締役会および社長の指揮命令のもと、取締役会の承認を受けた「内部監査規程」および「内部監査計画」に基づき、当社グループの全社全部門におけるコンプライアンスやリスク管理などの内部管理態勢の適切性、有効性を検証・評価し、必要に応じて改善のための提言を実施しています。また、必要に応じて対応状況をフォローアップしています。内部監査の結果等は、監査等委員会、取締役会および社長に経営監査部長が直接報告しています。

内部監査の高度化に向けた取り組み

内部監査人協会(IIA)が定める「専門職的实施の国際フレームワーク」等に則り、体系的かつ首尾一貫した手法により、監査を行っています。

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の実施し、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います。

さらに、社内外の環境変化を踏まえて年度計画における重点監査項目を取締役会で決定するとともに、限られた監査資源を有効かつ効率的に配分するため、内部監査の対象部署や業務に内在するリスクを評価し、監査の頻度を決定するリスクベース監査を実践しています。

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、内部監査の高度化に取り組んでいきます。

◆ 自由闊達な議論を通じ、地域の成長を牽引して信頼度の高い企業を目指す

取締役会における意思決定の透明性・健全性に対する評価

取締役会では、審議の深度向上のため事前説明が行われ、社外取締役の意見や質問を確認の上、時間を区切ることなく、自由闊達に議論をする環境が整っています。気になる点は適時適切に説明を受けることができ、またそれを踏まえた十分なディスカッションができるため、取締役会の運営は高く評価することができます。

特に私からはDEIに関する施策について意見を言う機会が多いですが、しっかり意見を検討した上で改善へつなげることができています。「前例がない」や「これまでではこうしていた」というよくある対応ではなく、新たな方法が可能かを入念に確認し、前向きに改良を加えようとする対応は評価できます。

現在、本店の建て替えを検討していますが、これについても社外取締役の意見を反映し、オープンな状況で何度も説明を受け、た上で相当時間ディスカッションを行っており、透明性・健全性が保たれていると感じます。

加えて、定期的に社外取締役と社長、京都銀行頭取、取締役との懇談会が開催されており、取締役会ですぐに解決できないような問題にもじっくりと意見を述べる機会が準備されているのはとても重要です。議長はさまざまな意見のメリット・デメリットを把握し、全体をまとめてスピード感を持って意思決定し、経営につなげることができていると評価しています。

当社の課題認識と社外取締役としての自身の役割

私は大学経営に携わっており、大学では男女共同参画、人権、基金、広報、ブランディング、図書館長担当の副学長をしています。男女共同参画の視点から、当社は従業員に占める女性の割合が高いにも関わらず、女性管理職比率が20%程度である点を毎回指摘しており、その是正をしていくことが私の一つの役割でもあると考えています。

また、自分自身が生活経済学、消費者問題、消費者教育、金融教育を専門にしていることから、常に消費者の視点で当社の取り組みが生活者の皆さんの感覚からずれていないかをチェックすることも役割だと考えています。

ステークホルダーに向けて

社外取締役として常にアンテナを張り、当社が進むべき方向性を的確に示唆していきたいと思っています。当社は、変化する環境においても一貫してステークホルダーの視点を重視し、高い信頼を得る企業であり続けます。これは、伝統に培われた京都の地に根ざした企業だからこそ実現できると確信しています。長い視点でステークホルダーの皆さまと当社がともに歩んでいけるように尽力してまいります。



社外取締役（監査等委員）
おおやぶ ちほ
大藪 千穂

役員一覧

取締役



どい のぶひろ
土井 伸宏
代表取締役社長

【重要な兼職】該当なし

就任年 **主な略歴**
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
2023年10月 当社代表取締役社長（現職）



はた ひろゆき
幡 宏幸
代表取締役

【重要な兼職】
株式会社京都銀行 専務取締役
（リスク統轄部、システム部担当）

就任年 **主な略歴**
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）



やすい みきや
安井 幹也
取締役

【重要な兼職】
株式会社京都銀行 代表取締役頭取

就任年 **主な略歴**
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）



おくの みなこ
奥野 美奈子
取締役

【重要な兼職】
株式会社京都銀行 常務取締役
（国際営業部、事務統轄部、業務サポート部担当）

就任年 **主な略歴**
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（現職）
2024年 6 月 株式会社京都銀行常務取締役
（現職）



おおやぶ ちほ
大藪 千穂
社外取締役（監査等委員）

【重要な兼職】該当なし

就任年 **主な略歴**
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）



うえ き えいじ
植木 英次
社外取締役（監査等委員）

【重要な兼職】
株式会社CIJ
社外監査役

就任年 **主な略歴**
1981年 4 月 日本電信電話公社入社
2009年 6 月 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
2021年 6 月 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
2022年 4 月 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
2024年 6 月 エヌ・ティ・ティ・データ・フォース
株式会社顧問
2024年 9 月 株式会社CIJ社外監査役（現職）



たなか もとこ
田中 素子
社外取締役（監査等委員）

【重要な兼職】該当なし

就任年 **主な略歴**
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）
2020年11月 片山・平泉法律事務所（現 片山・
平泉・棚座法律事務所）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
2023年10月 当社取締役（監査等委員）（現職）

取締役（監査等委員）



なる せ じゅんや
成瀬 順也
社外取締役

【重要な兼職】
一般社団法人知財・無形資
産ガバナンス推進協会表彰
審査委員

就任年 **主な略歴**
1989年 4 月 大和証券株式会社入社
2014年10月 同 企業調査部長
2017年10月 同 エクイティ調査部長
2020年 4 月 同 参与エクイティ副担当兼リサ
ーチ副担当兼エクイティ調査部長
2020年10月 同 参与エクイティ 副担当
兼リサーチ副担当
2020年11月 公益財団法人日本証券アナリスト
協会教育委員
2021年 4 月 大和証券株式会社参与エクイティ
担当兼リサーチ担当
2021年 4 月 一般社団法人日本IR協議会優良
企業賞審査委員
2023年 4 月 大和証券株式会社執行役員エク
イティ担当兼リサーチ担当兼グロー
バル・マーケティング戦略企画副担当
2024年 4 月 大和インベスター・リレーシ
ョンス株式会社代表取締役社長
2024年 9 月 一般社団法人知財・無形資産
ガバナンス推進協会表彰審査委員
（現職）
2026年 6 月 当社取締役（現職）



いわはし としろう
岩橋 俊郎
取締役（監査等委員）

【重要な兼職】該当なし

就任年 **主な略歴**
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）



いずみ しずえ
和泉 志津恵
社外取締役（監査等委員）

【重要な兼職】該当なし

就任年 **主な略歴**
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 サカタインクス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）



あかまつ たまめ
赤松 玉女
社外取締役（監査等委員）

【重要な兼職】該当なし

就任年 **主な略歴**
1993年 4 月 京都市立芸術大学美術学部油画
専攻講師
2004年 4 月 同 助教授
2010年 4 月 同 教授
2018年 4 月 同 美術学部長
2019年 4 月 公立大学法人京都市立芸術大学
理事長兼学長
2020年 4 月 京都工芸繊維大学
経営協議会委員（現職）
2022年 4 月 国際日本文化研究センター運営
会議委員（現職）
2022年 6 月 日本電産株式会社社外取締役
2023年 6 月 公益財団法人ダイキン工業現代
美術振興財団理事（現職）
2023年12月 兵庫県立美術館有識者会議委員
（現職）
2024年 5 月 一般財団法人NISSHA財団 評
議員（現職）
2025年 4 月 独立行政法人国立美術館運営委
員会委員（現職）
2025年 6 月 学校法人神戸女学院評議員（現職）
2025年 6 月 公益財団法人稲盛財団評議員
（現職）
2025年 6 月 当社取締役（監査等委員）（現職）
2025年10月 公益財団法人国際高等研究所副
所長（現職）

常務執行役員

は ぶち かん じ
羽瀨 完司
もとまさ えつ じ
本政 悦治（経営企画部担当）

し かと ひろゆき
四方 寛之（経営監査部担当）
かわかつ たかし
川勝 隆（営業戦略部担当）

み き たかし
三木 隆（人財戦略部担当）
おおにし ひで き
大西 秀樹

執行役員

よし だ としひろ
吉田 敏宏
よしむら まこと
吉村 誠人

おかじま なお き
岡島 尚紀
にし お よしひこ
西尾 良彦



企業経営の根幹であるコンプライアンスを徹底し、リスク管理の高度化で経営の安定を図ります。

当社グループが地域社会やお客さまから信頼される存在であり続けるために、その礎となる規範意識・倫理観を共有し、コンプライアンスと心理的安全性を両輪とした企業経営を行っています。

金融機関を取り巻く環境が大きく変化しリスク要因が多様化・複雑化する中で、将来の変化を予測し適時・適切に対応するため、引き続き持株会社によるグループ全体の統合的リスク管理体制の整備に取り組んでいきます。

また、皆さまに安心して私たちの金融サービスをご利用いただけるよう、サイバーセキュリティ、複雑化・巧妙化する金融犯罪への対策、マネー・ローンダリング等対策の強化などを積極的に進めてまいります。

はた ひろゆき
代表取締役(経営管理部担当役員) 幡 宏幸

企業価値最大化に向けたコンプライアンス・リスク管理高度化

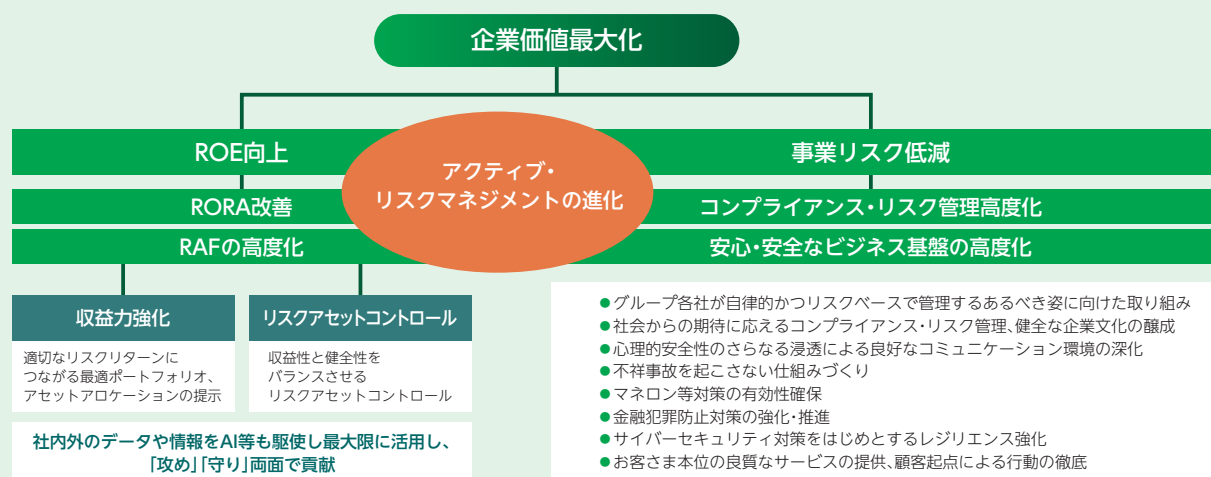
当社グループの企業価値の最大化は、適切なコンプライアンス・リスク管理という経営基盤があってこそ成しえるものであります。

当社グループが持続的な成長に向けて経営基盤をより強固にするため、新中期経営計画では、データやAIを活用し、リスクアペタイトフレームワーク(RAF)を高度化します。これにより、適切なリスクテイクを可能にする「攻め」のリスク管理と、インシデントに能動的かつ速やかに対応する「守り」のリスク管理の双方を強化してまいります。

●新中期経営計画における取り組み

企業価値最大化のため、未来の予測が困難で複雑化する環境の中で、適切なリスクテイクを促し、迅速なリスク対応を図る

- データ、AIの活用等によりリスク予測力と対応力を高めてRAFを高度化し、成長を支援する
 - 社会からの期待に応えるコンプライアンス・リスク管理、健全な企業文化の醸成により、ステークホルダーの信頼を高める
 - 攻めと守りのリスク管理を高度化するために、アクティブ・リスクマネジメントを進化させる
- インシデントに能動的かつ速やかに対応する「守り」のリスク管理を、「攻め」のリスク管理(RAF高度化)に広げる



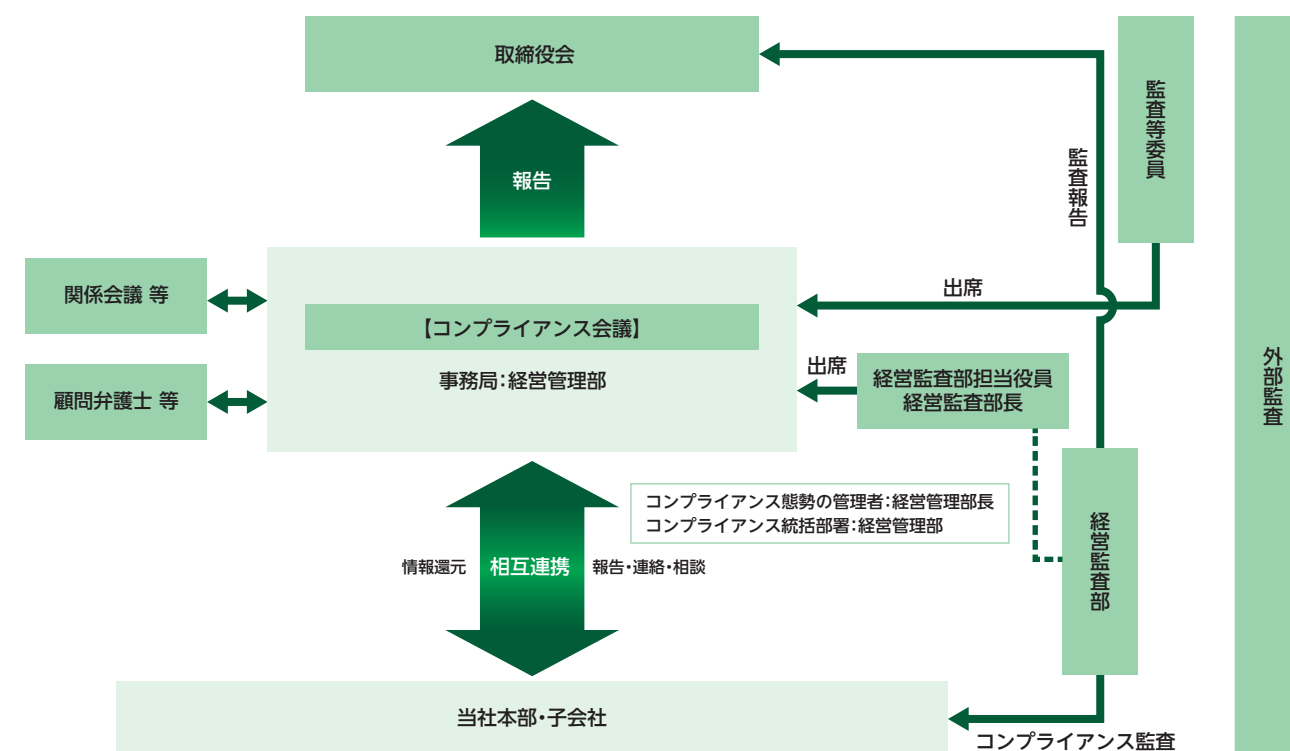
コンプライアンスの徹底

コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンス全般を管理する組織として、コンプライアンスの担当取締役(責任者)である経営管理部担当役員を議長とし、社内取締役等で構成する「コンプライアンス会議」を設置し、統括部署として経営管理部を設置しています。コンプライアンス会議は取締役会より権限委譲を受け、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います。また、コンプライアンス会議での審議・報告事項のうち、コンプライアンスの遵守状況等の重要事項については経営管理部担当役員より取締役会へ報告を行っています。

コンプライアンスの実践については、贈収賄等を含む不正・腐敗行為の防止を含むコンプライアンス全般の方針として「企業倫理・行動規範」を制定し、役職員への徹底に努めるとともに、取締役会にて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、本プログラムに沿って、グループ全社に対し、研修や勉強会による全役職員への浸透、定期的なチェックおよび監査による遵守状況のレビュー、遵守状況や違反等の発生を踏まえた改善策の検討等を推進しています。また、方針の遵守状況やプログラムの実施状況、今後の取組方針等は定期的に取締役会へ報告しています。

●コンプライアンス体制図



内部通報制度および救済対応

不正・腐敗行為を含むコンプライアンス上の問題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基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」を設置しています。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、通報者を特定する情報の適切な管理や不利益取扱の禁止等の通報者保護等について対応基準書を定めるなど、法令の趣旨に沿った適切な体制を整備・運用しています。

また、制度の実効性向上のため、通報窓口・通報手段を社内外に複数用意し、匿名での通報も可能にする等により利用促進を図るとともに、グループ全役職員に対し制度趣旨や利用方法、利用実績を周知すること等により、適切な運用に努めています。あわせて、お客さまをはじめとするステークホルダーから直接お申しいただける窓口を設置しコンプライアンス部門と連携することで、外部からの苦情等を把握し、事案の解決や再発防止に取り組んでいます。

定期的実施しているコンプライアンス・チェックや通報・相談等により、コンプライアンス上の事案を把握した場合は、事実関係の調査を行い、是正・救済措置の実施により問題解決に取り組むとともに、再発防止策を策定し、コンプライアンスの向上に努めています。

コンプライアンス徹底の取り組み

コンプライアンスの徹底のため、毎年度の期初にコンプライアンス担当役員（経営管理部長）による「コンプライアンスメッセージ」（動画）をグループ全役職員向けに発信し、全役職員に対するコンプライアンスの徹底に向けた意識付けを行っています。また、全役職員が自身の「コンプライアンステーマ（意識すべきこと）」を設定することで、コンプライアンスを自分ごとであると捉え、日々の業務の中でコンプライアンスを自然と意識できるよう取り組んでいます。

このほか、迷ったときの行動指針となる「コンプライアンス・カード」の全役職員への配付、ケーススタディやコンプライアンステーマを深掘りする「コンプライアンス・ニュース」の毎月配信など、コンプライアンスが役職員の記憶に残るような発信に取り組んでいます。

また、コンプライアンスを支える土台として、「心理的安全性の確保」も重要だと考えています。「何でも相談運動」「職場コミュニケーション 10か条」の実践や、3か月ごとのアンケートによるモニタリング、グループ各社へのモニタリング結果の還元などにより、継続的な意識付けや改善に取り組んでいます。

●コンプライアンスメッセージ



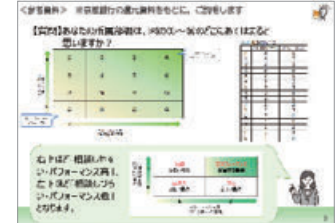
視聴後に各自の
テーマを設定
(コンプライアンステーマ)

頻出キーワード
報告・連絡・相談／分からないことは聞く 等
コンプライアンス／ルール／規則／規範／法令／倫理 等
～として／自覚／責任を持つ／律する／恥じない 等
公明正大／正々堂々／正直／誠実／凡事徹底 等

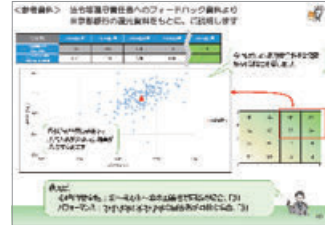


●コンプライアンスアンケート

(アンケート内容例)



(フィードバック内容例)



重点取組事項

コンプライアンス全般の取り組みに加え、決済性や資金供給性をはじめとする金融機関の特性を踏まえ、特に重点的に取り組むべきと認識する事項を特定し、項目ごとに取り組みを進めております。

マネー・ローndリング等対策

マネー・ローndリング等対策の基本方針として、「マネー・ローnd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います。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「マネロン・金融犯罪対策委員会」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nd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います。

特殊詐欺等の金融犯罪防止

当社グループでは、「国民を詐欺から守るための総合対策2.0」やその他当局からの要請事項を踏まえた各種対策を講じることで、特殊詐欺等の金融犯罪被害の拡大防止に向けた取り組みを実施することで、お客さまの大切な資産をお守りします。

贈収賄・汚職等防止

誠実かつ公正に業務を遂行し、組織として贈収賄・汚職をはじめとする腐敗を一切許容しない等の基本的な考え方とともに、公務員等とのあいだで金銭その他の利益の供与・收受、又は申込み・約束は行わない等の具体的な対応を「行動規範」に明文化し、役職員への周知を徹底しています。

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、皆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います。

外為法等遵守に関する制裁違反防止

外為法や米国OFAC規制等の各国経済制裁関連法令および規制に基づく経済制裁措置の確実な実施のため、取引の相手方や国・地域、対象品目にかかる資金決済取引等について十分な確認を行っています。

顧客保護・お客さま情報の管理態勢強化への取り組み

当社グループは、お客さまの保護および利便性の向上等の観点から、顧客保護等管理を経営の最重要課題の一つと位置付け、「お客さまとのお取引基本方針」を定めています。

本方針は、お客さまへの適切かつ十分な説明や相談等への適切な対応、お客さま情報の適切な管理や外部委託先管理に加え、当社グループ関係者による取引等にあたっての利益相反管理を定めており、これらをテーマにe-ラーニングや集合研修等の定期的な実施を継続し、グループ全役職員が重要性を常に認識し、態勢の整備・確立と機能発揮に取り組んでいます。

また、苦情の一元管理を行う統括部署を設け、お客さまや外部委託先等からの相談・苦情等を受け付け、その解決に向けた対応を指揮するほか、ご相談等の内容を踏まえた改善に取り組んでいます。なお、苦情等の発生状況や原因分析、改善策等は定期的にコンプライアンス会議（グループ経営会議）・取締役会に報告しています。

加えて、指定紛争解決機関である一般社団法人全国銀行協会および一般社団法人信託協会との間で手続き実施基本契約を締結し、お客さまとの紛争に関して、第三者の関与によって解決を図る手続きである金融ADR制度にも対応しています。

●各種方針

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、社会の皆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

1. 信頼の確保
2. 法令やルールの厳格な遵守（コンプライアンス）
3. お客さま本位の实践
4. マネー・ローndリング、テロ資金供与、拡散金融への対応
5. 反社会的勢力との関係遮断
6. 社会的責任の遂行
7. 適正な情報開示
8. 働きやすい職場環境の確保
9. 人権の尊重

Ⅱ. 行動規範

1. 法令等の遵守（コンプライアンス）
2. 約束の厳守
3. 守秘義務の徹底
4. 情報の不正利用の禁止
5. 適正かつ高度な総合金融サービスの提供
6. お客さまの立場に立った対応
7. 公正な取引の確保
8. 不適正な取引の排除
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ndリング等対策ポリシー

当社グループは、マネー・ローndリングおよびテロ資金供与、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 | |

お客さまとのお取引基本方針

当社グループは、お客さまの保護および利便性の向上ならびに業務の健全性・適切性を確保するために、次の方針を遵守いたします。

- | | | | |
|------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 1. お客さまへの説明 | 2. ご相談・苦情・紛争等への対応 | 3. お客さまの情報の管理 | 4. 業務の外部委託についての管理 |
| 5. お客さまの利益の適正な保護 | | | |

各種方針の詳細は当社ホームページに掲載しております。
(<https://www.kyoto-fg.co.jp/policy/>)



リスクマネジメント

リスク管理の基本的な考え方

金融・経済のグローバル化や、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進化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・複雑化しています。

このような環境下、当社グループはリスク管理を経営上の最重要課題の一つと位置付け、リスクに見合った最適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、持続的な収益性の向上を図ってまいります。

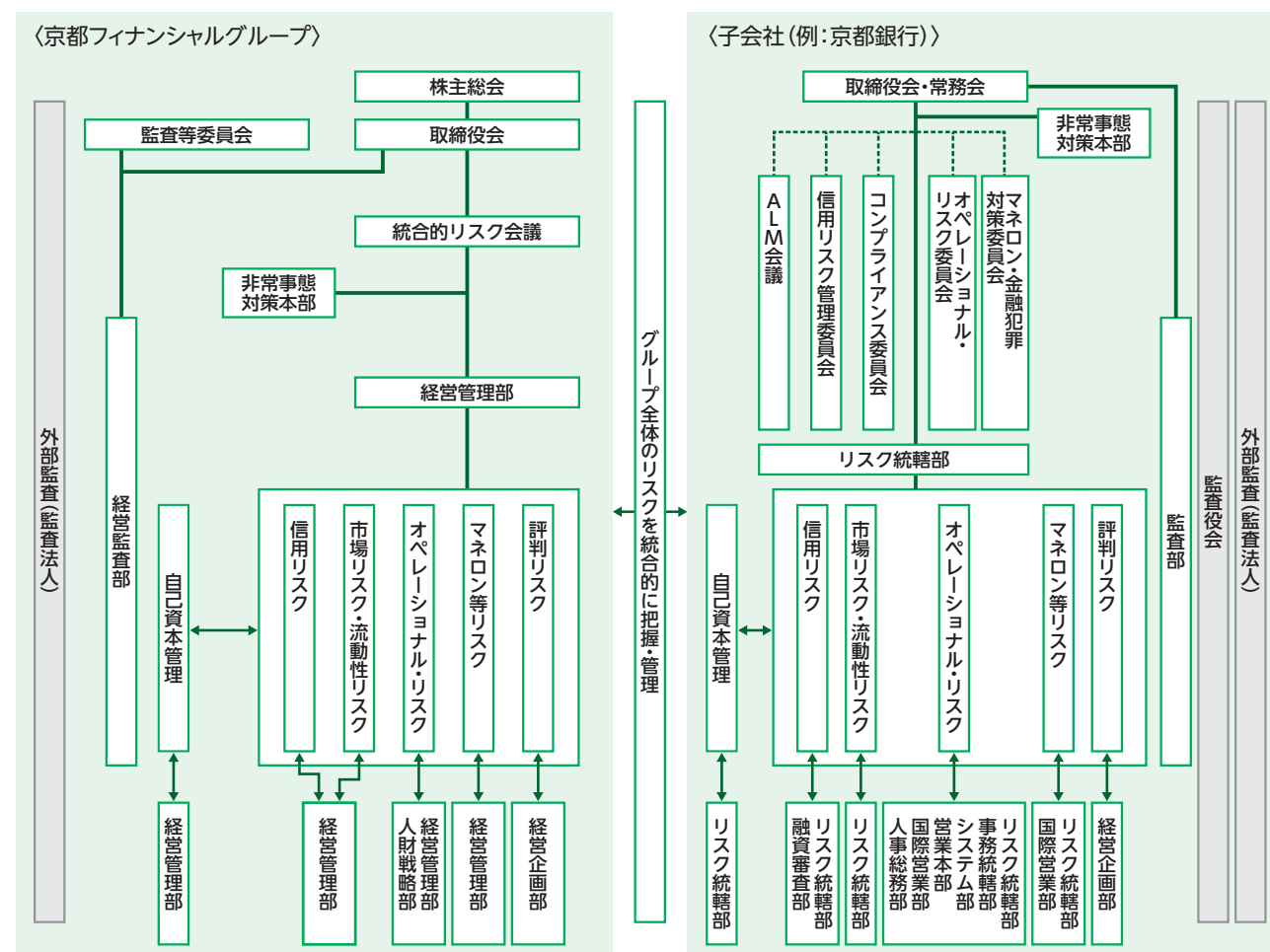
リスク管理体制

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、充実に努めています。

取締役会は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います。

また、リスク管理の担当取締役（責任者）である経営管理部担当役員が議長を務める統合的リスク会議にて、リスク管理に関する重要事項の決定や統合的リスク管理の状況の共有等を実施しています。

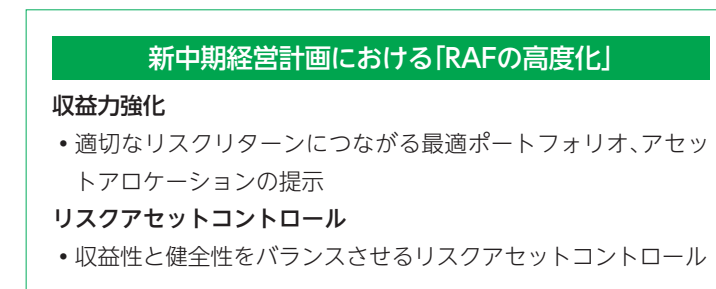
●リスク管理体制図



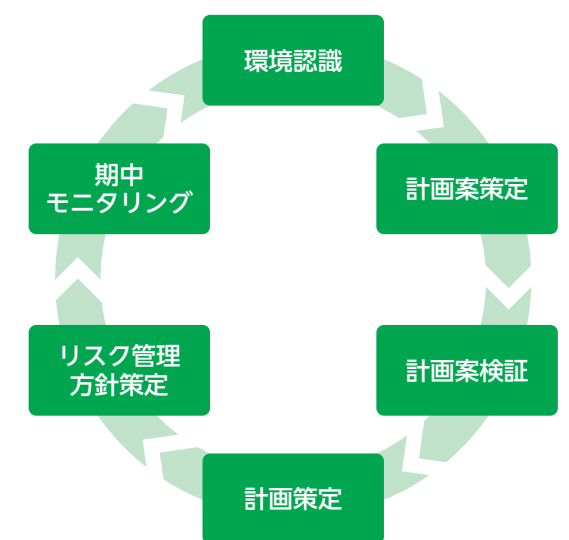
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の活用

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います。

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います。



■RAFの運用手順

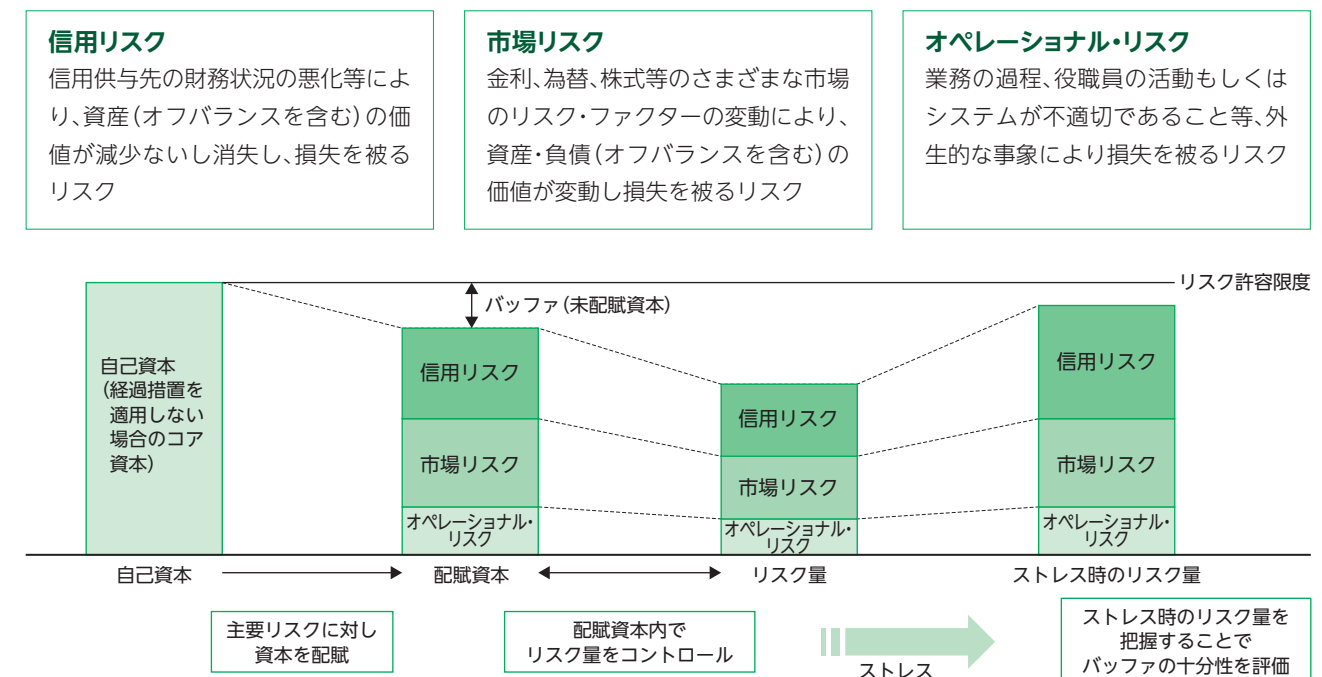


統合的リスク管理

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います。

例えば、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）の計量化を行い、これらに対する資本配賦を行っています。半期ごとに見直しを行う自己資本配賦方針に基づき、配賦資本を限度額としてリスク量を管理しており、当該リスク量を定期的に経営へ報告しています。また、リスク包括的なシナリオに基づき、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います。

このほか、自己資本比率規制（バーゼル規制）等に基づき、適切な自己資本管理・開示を行っています。



(※) 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。
(<https://www.kyoto-fg.co.jp/ir/library/presentation/>)



主要なリスクごとの管理

当社グループは、京都銀行を中核子会社とする地域金融機関グループであり、その特性と事業環境を踏まえ、次のリスクを主要なリスクと捉え、リスク毎の管理に取り組んでいます。

リスク種類	管理内容
信用リスク	●当社グループは京都銀行を中核子会社としており、貸出業務等の与信業務が事業活動に占める割合が大きいことから、信用リスクを主要なリスクの一つと認識しています。当社グループでは、「信用リスク管理規程」に管理態勢を定め、信用リスク管理の強化に取り組んでいます。 ●信用リスク管理においては、内部格付・自己査定、償却・引当などの制度を定めるとともに、統計的手法を用いた信用リスクの計量化、特定の取引先や特定の業種に対する過度な与信集中の抑制をはじめとして、さまざまな角度でポートフォリオの把握・分析を行い管理しています。加えて、資産の健全性の維持・向上のため、連結子会社を含め、資産の自己査定を実施し、適正な償却・引当を行っているほか、その妥当性を専門部署が監査しています。これらの取り組みを通じて、信用リスクが過度に顕在化しないようにコントロールしています。
市場リスク	●当社グループは、預金等による調達資金を主な原資として、貸出金・国債・株式・外貨建資産をはじめとするさまざまな金融商品等を対象に広範な投融資活動を継続的に行っており、市場リスクは主要なリスクの一つであると認識しています。当社グループにおいて市場リスクは金利リスク・価格変動リスク・為替リスクに分けて管理しており、ポジションや評価損益の状況、市場リスクのモニタリング状況等を月次で具体的に報告しています。 ●また、市場リスクの一元的な把握・管理も行っており、「VaR(バリュー・アット・リスク)」、「ΔEVE(金利ショックに対する経済的価値減少額)」等を計測している他、さまざまなストレスシナリオを前提としたストレステスト等を実施し、バックテストングを通じた計量化手法や管理方法の妥当性・有効性検証等を行っています。 ●これらのリスク管理方針については、半期毎に見直し、資産・負債構成の適正化やリスクヘッジ等の対応策を通じた戦略的なリスクマネジメントに取り組んでいます。
流動性リスク	●当社グループは、預金等の相対的に期間の短い資金で調達を行う一方で、貸出金、有価証券等の相対的に期間の長い資金で運用を行っています。そのため、予期しない資金流出や必要な時に資金を著しく不利な条件でしか調達できない等の事象が発生した場合、銀行の安定性を揺るがす事態に直結することから、流動性リスクは主要なリスクの一つであると認識しています。 ●当社グループにおいてはストレステストの実施や預金残高のモニタリングを行い、資金の運用・調達残高の予想・検証を入念に行うことにより、資金ポジションの適切な管理を行うとともに、市場からの調達可能額を常時把握する体制をとり、関連部署が連携して安定的な資金繰り運営に取り組んでいます。
オペレーショナル・リスク	●オペレーショナル・リスクとは、業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により損失を被るリスクをいい、当社グループでは、①事務リスク、②情報セキュリティリスク、③法務リスク、④人的リスク、⑤有形資産リスクに分類して管理しています。 ●当社グループでは「オペレーショナル・リスク管理規程」を制定し、オペレーショナル・リスクを構成する個々のリスクを各リスク主管部が専門的な立場からそれぞれ管理し、オペレーショナル・リスクの管理部門である経営管理部がこれを総合的に管理する体制を定めています。 ●また、オペレーショナル・リスク管理を重要な経営課題の一つであると位置付け、「統合的リスク会議」にて、オペレーショナル・リスクにかかる問題点を一元的に管理し、対応策を組織的に協議することで、リスク顕在化の未然防止および顕在化時の影響極小化に努めています。
マネー・ローndリング等リスク	●P.111をご参照ください。
評判リスク	●お客さまや市場の間で当社グループの評判が悪化することによる「評判リスク」については、インターネットの発達により従来以上にリスク顕在化の可能性が高まっています。当社グループでは積極的な情報開示に努めるとともに、リスク情報の早期収集体制や顕在化防止のための対応体制を構築しています。

(※) その他のリスクについては、有価証券報告書に記載しております。
(<https://www.kyoto-fg.co.jp/ir/library/securities/>)



【サイバーセキュリティの取り組み】

デジタル取引の普及に伴い、オンライン取引がサービスの主要な部分を占める現在、情報セキュリティリスクの低減を図るサイバーセキュリティの重要性がますます高まっています。また、サプライチェーン攻撃の拡大、AI等の利用拡大等により、新たな脅威・多様なリスクが発生しており、企業が対処すべき重要な経営課題となっています。

このような背景の下、2026年4月、「サイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーリスクを経営のトップリスクの一つと定義し、経営陣の責任の下、積極的にサイバーセキュリティ強化に取り組むとともに、取組状況をステークホルダーに開示し、社会全体のサイバーセキュリティ強化に寄与すること等を約束しています。

本方針の下、セキュリティ診断や訓練等を通じたサイバーセキュリティの維持・強化や、金融庁から還元される資料等を活用した自己評価(CSSA)を行うとともに、外部のコンサルティングサービスも活用し、「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」に沿った対応に取り組んでいます。さらに、外部機関であるSecurityScorecard社のリスクレーティングを利用し、客観的かつ総合的評価に基づいた取り組みを推進しています。

○サイバーセキュリティ態勢

当社グループは、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、年度ごとに策定する「業務運営方針」や「コンプライアンス・リスク管理プログラム」に具体的な対応方針や計画を定めています。また、中核子会社である京都銀行においては、毎月、サイバーセキュリティに関する報告を経営層に実施しています。さらに、経営層を含むグループ全役職員に対し、定期的な不審メール受信時における対応訓練、サイバーセキュリティにかかる教育や研修等を行うことにより、サイバーセキュリティの実効性の向上に努めています。

○インシデント対応と復旧

当社グループは、サイバーセキュリティ専任組織として経営管理部内に「サイバーセキュリティ対策グループ」を、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」を設置しています。これらの組織を中心に、サイバー攻撃の動向や脆弱性情報を収集し、高度化する脅威に対応する体制を整備するとともに、定期的なインシデント訓練を実施し、対応力向上に取り組んでいます。

また、インシデント発生時には、京都銀行システム部サイバーセキュリティ対策室をグループ内CSIRT*として、組織横断的に対処し、インシデント後の分析を通じた再発防止に取り組みます。

*CSIRT…サイバー攻撃や情報漏えいなどのセキュリティ事故(インシデント)が発生した際、迅速に対応し、被害を最小限に抑える専門組織

○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、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が定期的に監査する体制を整えています。

○お客さま向け啓発

昨今、フィッシング詐欺等による不正送金被害が多発している状況を踏まえ、当社グループではインターネットを利用した金融犯罪に関する情報の収集・分析を行い、当社グループ名をかたる不審なメールやSMS、フィッシングサイトの立ち上げ事例等を迅速に把握し、ホームページ等での注意喚起や、不正送金の未然防止に向けた対策を講じています。

○セキュリティ専門人財の確保

セキュリティ専門人財の新卒・キャリア採用、研修プログラムの充実、外部セキュリティパートナーとの連携を通じて、プロフェッショナル人財の計画的な確保に取り組んでいます。

「サイバーセキュリティ基本方針」は、当社ホームページに掲載しております。
(https://www.kyoto-fg.co.jp/cybersecurity_policy/)



業務継続体制

当社グループは、サイバーインシデントや自然災害、パンデミックなどが発生した際に金融システムの機能を維持し、中断時には迅速に復旧することを目指し、業務継続体制を整えています。

また、万一被害が発生した場合でも、被害を最小限に抑えるため多層的な対策を講じるとともに、定期的な訓練や情報収集に努め、取り組みの高度化に努めております。

財務データ

2025年度決算概要

(単位:億円)

京都FG	2024年度	2025年度	前年度比	2026年度 計画
経常利益	509	1,371	862	766
親会社株主に帰属する当期純利益	365	※967	601	520

※任天堂株式売却益の影響を除くと450億円（概算）

京都銀行(単体)				
経常利益	479	1,483	1,003	726
当期純利益	348	1,091	743	500
政策保有株式関係損益	31	1,672	1,640	200
信用コスト	△1	6	8	30

京都銀行以外のグループ寄与分

経常利益	29	37	8	46
当期純利益	16	25	8	26

FG連結純利益

- FG連結の当期純利益は、銀行が増益となったほか銀行以外のグループ会社も増益に寄与し、2025年度は2年連続で過去最高益を更新
(任天堂株式売却益の影響を除いても過去最高)
- 2026年度も実質的に増益計画

業績概要(連結)

(単位:億円)

	2024年度	2025年度	前年度比
コア業務粗利益	1,091	1,177	85
資金利益	843	910	66
役務取引等利益	184	207	23
その他業務利益	64	59	△4
経費	612	664	51
コア業務純益	479	512	33
有価証券関係損益	28	855	826
国債等債券関係損益	△28	△911	△882
株式等関係損益	57	1,766	1,709
うち政策保有株式売却益(※)	31	1,672	1,640
与信関連費用	△0	8	9
その他	0	11	11
経常利益	509	1,371	862
特別損益	△4	△4	△0
税金等調整前当期純利益	504	1,367	862
法人税等合計	139	399	260
当期純利益	365	967	601
非支配株主に帰属する当期純損失	0	△0	△0
親会社株主に帰属する当期純利益	365	967	601

(※) 純投資振替分含む

グループ会社の業績(京都銀行除く)

Cotoyoli

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	59	△161
経常利益	△53	△31
当期純利益	△53	77

京都クレジットサービス

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	957	80
経常利益	94	26
当期純利益	68	22

京銀カードサービス

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	1,085	45
経常利益	346	26
当期純利益	234	20

京銀リース

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	919	252
経常利益	382	28
当期純利益	268	29

京都総研コンサルティング

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	922	136
経常利益	271	67
当期純利益	179	46

京銀証券

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	1,499	434
経常利益	423	330
当期純利益	400	328

京都キャピタルパートナーズ

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	513	85
経常利益	259	37
当期純利益	170	25

きょうと事業再生債権回収

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	274	169
経常利益	75	112
当期純利益	71	112

積水リース

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	1,459	△164
経常利益	395	△161
当期純利益	227	△128

京都M&Aアドバイザリー

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	567	－
経常利益	262	－
当期純利益	169	－

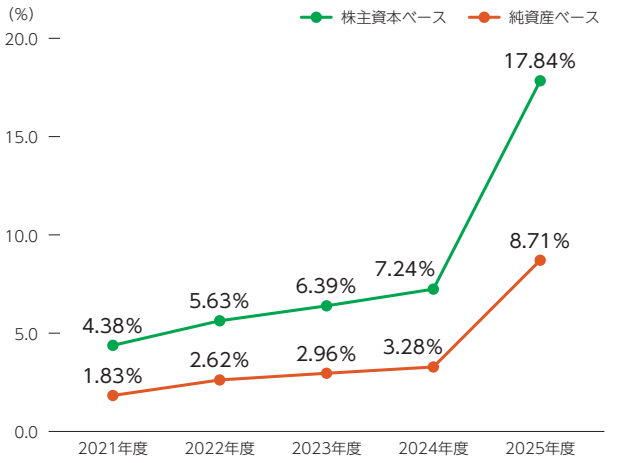
※京都M&Aアドバイザリーは2025年7月設立

京都信用保証サービス

(百万円)	2025年度	前年度比
業務粗利益	2,086	82
経常利益	1,838	95
当期純利益	1,211	65

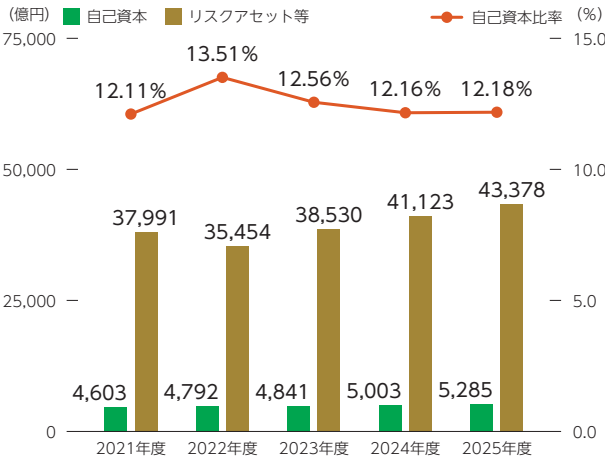
※京都信用保証サービスは京都銀行の子会社

ROE(連結)



(注) 1. 分母となる株主資本平均残高および純資産平均残高は、(期首残高＋期末残高)÷2により算出しております。
2. 株主資本＝純資産の部合計－新株予約権－非支配株主持分－その他の包括利益累計額合計
3. 純資産＝純資産の部合計－新株予約権－非支配株主持分

自己資本比率(連結)



非財務データ

主なエネルギー使用量

種類	単位	2023年度	2024年度	2025年度
電気(電力使用量)	千KWh	18,276	18,581	18,346
内、再生可能エネルギー由来の電力使用量	千kWh	1,035	5,704	5,665
内、太陽光発電(自家消費)	千kWh	0	333	404
都市ガス	千m³	326	296	328
ガソリン	L	336,181	410,910	327,817

GHG(温室効果ガス)排出量

Scope1,2は当社グループ全体の排出量
Scope3(カテゴリー15を除く)は、当社および京都銀行が対象
Scope3(カテゴリー15)は、京都銀行の上場株式と社債、事業性融資、プロジェクトファイナンスが対象

項目		算定結果(t-CO₂)		
		2023年度	2024年度	2025年度
Scope1(直接排出)		1,511	1,554	1,468
Scope2(間接排出)		6,207	5,257	5,097
Scope3		8,624,218	9,786,257	9,464,549
カテゴリー1	購入した製品・サービス	13,061	14,624	11,202
カテゴリー2	取得した資本財	5,135	6,099	5,207
カテゴリー3	燃料・エネルギー関連の活動	(未算定)	6,291	6,244
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5	事業から出る廃棄物	(未算定)	138	146
カテゴリー6	出張	146	363	407
カテゴリー7	雇用者の通勤	1,904	1,558	1,665
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・廃業による排出	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	9,757,184	9,439,679

※カテゴリー13は未算定です。
Scope3の合計値は、小数点以下の値を含んだ各カテゴリーの集計結果であり、見かけ上四捨五入された各カテゴリーの集計結果とは一致しません。

コンプライアンス

項目	2023年度	2024年度	2025年度	単位
お客さまサービス室への相談・要望	1,056	966	968	件
内、苦情	662	659	659	件
内、要望	354	290	287	件
内、お褒め	40	17	22	件
コンプライアンス・ホットライン等受付件数	5	8	11	件
過去3年間ににおいて1億ドルを超えた罰金/和解の件数	該当なし	該当なし	該当なし	件
過去3年間ににおいて1億ドルを超えた罰金/和解の総額	該当なし	該当なし	該当なし	円
政治献金額	該当なし	該当なし	該当なし	円

人的資本(ダイバーシティ等)

項目	2023年度	2024年度	2025年度	範囲	単位
従業員数	3,473	3,580	3,676	連結	人
内、女性従業員数	1,596	1,665	1,736	連結	人
女性従業員比率	46.0	46.5	47.2	連結	%
平均年齢	39.1	39.3	39.3		歳
平均勤続年数	14.4	14.7	14.4		年
内、男性の平均勤続年数	15.4	15.8	15.4		年
内、女性の平均勤続年数	13.3	13.3	13.3		年
平均年間給与 ^{※1}	6,836	6,870	7,116		千円
平均年間給与対前事業年度増減率 ^{※1}	1.4	0.5	3.6		%
平均給与月額	388	402	413		千円
男女賃金差異(全労働者)	59.5	60.6	61.7		%
内、正規雇用労働者	70.1	71.2	71.5		%
内、パート・有期労働者	67.9	70.4	69.7		%
従業員組合加入比率	79.4	78.9	78.7		%
採用者数 ^{※2}	161	210	246	連結	人
内、女性採用者数	73	109	120	連結	人
新卒採用者数	155	180	206	連結	人
内、女性採用者数	67	93	109	連結	人
経験者採用者数	6	30	40	連結	人
内、女性採用者数	6	16	11	連結	人
障がい者雇用率	2.37	2.51	2.52		%
自己都合退職者数	135	138	122		人
自己都合退職率 ^{※3}	3.9	3.9	3.4		%
管理職者数	874	887	948		人
内、女性管理職数	135	159	194		人
女性管理職比率 ^{※4}	15.4	17.9	20.5		%
役職者数	1,293	1,322	1,367		人
内、女性役職者数	297	336	372		人
女性役職者比率 ^{※5}	23.0	25.4	27.2		%
平均有給休暇取得日数 ^{※6}	13.9	13.6	13.5		日
平均有給休暇取得率 ^{※6}	60.4	59.1	58.7		%
育児休業取得率	100.0	101.7	106.5		%
内、男性育児休業取得率 ^{※7}	100.0	102.8	106.9		%
内、女性育児休業取得率 ^{※8}	100.0	100.9	106.1		%
育児休業平均取得日数(男性)	4.7	4.7	7.0		日
介護休業取得者数	2	1	0		人
時短勤務制度利用率 ^{※9}	18.1	20.3	22.9		%
平均所定外労働時間数	11.8	12.7	13.4		時間／月
エンゲージメントスコア ^{※10}	4.20	4.26	4.30	連結	点
労働災害件数	43	40	27		件

※「連結」の記載がないものは京都銀行単体

人的資本(人財育成)

項目	2023年度	2024年度	2025年度	単位
社内公募制度利用人数 ^{※11}	—	138	107	人
社内インターンシップ参加者数	164	207	203	人
ジョブ・キャリアフォーラム参加者数(連結)	677	290	278	人
年間研修費用	123	226	123	百万円
年間研修時間	174,288	179,774	196,959	時間
1人あたり年間平均研修時間	55	57	60	時間
研修参加人数(延べ)	8,767	9,799	12,494	人

※「連結」の記載がないものは京都銀行単体

社会貢献活動

項目	2023年度	2024年度	2025年度	単位
社会貢献活動支出額 ^{※12}	125,553	81,720	57,980	千円
内、非営利団体への寄付・寄贈	116,496	70,560	47,889	千円
金融教育受講者数	13,980	10,132	12,258	人

コーポレート・ガバナンス

項目	2023年度	2024年度	2025年度	単位
取締役の人数	11	12	11	人
内、独立社外取締役の人数	4	5	6	人
内、監査等委員である取締役	5	6	7	人
内、女性取締役	3	4	5	人

2026年3月31日時点
※1 他社への出向者を除いて算出(昨年度の統合報告書は他社への出向者を含めて算出)
※2 嘱託を除く
※3 年度内自己都合退職者数÷各年度期初の従業員数
※4 管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合
(女性活躍推進法の規定に基づき算出)
※5 係長以上の役職者に占める女性労働者の割合
※6 年次有給休暇÷当社独自の有給休暇
※7 (当該年度に)育児休業を取得(開始)した男性労働者数÷(当該年度に)配偶者が出産した男性労働者
※8 (当該年度に)育児休業を取得(開始)した女性労働者数÷(当該年度に)出産した女性労働者数
※9 年度末制度利用者÷制度利用の対象となる子を持つ男女(ただし休業・出向中は除く)
※10 2023年度は京都銀行単体、2024年度は当社グループ全体(積水リースを除く)、2025年度は当社グループ全体の調査
5段階評価(5が最高値)
※11 2024年度より新設したキャリア・チャレンジ制度の応募者数
※12 当社および京都銀行