



2026年4月2日

各 位

会 社 名 株式会社 京都フィナンシャルグループ  
 代表者名 代表取締役社長 土 井 伸 宏  
 (コード番号 5844東証プライム)  
 問合せ先 執行役員経営企画部経営企画担当部長 大西 秀樹  
 T E L (075) 361-2275

### 「中期経営計画（2026～2028年度）」策定のお知らせ

株式会社京都フィナンシャルグループ（社長 土井 伸宏）（以下「当社」といいます。）は、中期経営計画（2026～2028年度）を策定いたしましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

#### 1. 計画の骨子

##### （1）計画期間、名称

- ア. 計画期間 2026年4月～2029年3月（3か年）
- イ. 計画名称 京都・関西の成長を日本の力に。京都FGの挑戦！

##### （2）計画の位置づけ、主要戦略

広域型地方銀行グループとして築き上げてきた近畿2府3県・愛知・東京に広がるお客さまとのリレーションを礎に、前中期経営計画（2023年10月～2026年3月）において構築した持株会社体制の効果を最大限に発揮し、全社をあげて提供する付加価値を最大化することで、当社グループの成長を加速してまいります。

その結果として、地域社会ひいては日本社会全体の課題解決に貢献し、よりよい未来に繋げていくとの想いを込めて、計画名称を「京都・関西の成長を日本の力に。京都FGの挑戦！」と定め、主要戦略は次の3点としています。

主要戦略	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する。
	地域成長・共創戦略	▶様々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。
	不断の最適化戦略	▶全体最適目線にて、事業ポートフォリオやリソース配分、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する。

### (3) 計画指標

#### 【KGI】

項目	目標
ROE（純資産ベース）	8%以上
ROE（株主資本ベース）	16%以上
親会社株主帰属利益	900億円以上

#### 【KPI】

項目	目標
OHR（経費／業務粗利益）	40%台
ベンチャー投資を中心とした成長投資（*1）	（純増）1,000億円以上 （2024年度下期～2028年度の累計）
IT・DX投資	150億円以上
人的資本投資	70億円以上

#### 【KGI・KPIの前提】

項目	目標
自己資本比率	10%程度
総還元性向	50%以上 （期間中、引続き弾力的な還元方針）
政策保有株式縮減（*2）	（時価）3,000億円以上 （2024年度下期～2028年度の累計）

（\*1）目標達成の期間をこれまでは「2024年度下期～2030年度の累計」としていたが、2年前倒しして「2024年度下期～2028年度の累計」に見直し。

（\*2）これまで1,000億円以上（時価）の縮減を目標とされていたが、3,000億円以上（時価）に目標を引き上げ。2025年度までの縮減実施額は約1,800億円であり、本中期経営計画期間においては約1,200億円以上の縮減を目指す。

※詳細については、添付資料「中期経営計画（2026-2028年度）」をご参照ください。

以上

京都・関西の成長を  
日本の力に。  
京都FGの挑戦！



# Index

## 目次

### 01. 前中期経営計画の振り返り P.03

- 前中期経営計画の振り返り
- 前中期経営計画の振り返り(KGI)

### 02. 10年後のありたい姿 P.06

- 10年後のありたい姿
- ありたい姿を追求する中での好循環の実現

### 03. 新中期経営計画の概要 P.09

- 中期経営計画の位置づけ
- 成長のエンジン
- 計画骨子
- KGI・KPI
- 株主還元

### 04. 主要戦略ー戦略の前提ー P.15

- 事業ポートフォリオの見直し
- インオーガニック投資
- IT・DX戦略
- IT・DX投資
- 人的資本投資
- 各戦略に連動した、人財配置・人材育成・人事制度

### 05. 主要戦略①トータルソリューション戦略 P.22

- トータルソリューション戦略
- グループ戦略
- グループ戦略(BK以外・重点施策)
- 法人・個人ソリューション
- サービス連携の強化
- 専門性の向上

### 06. 主要戦略②地域成長・共創戦略 P.30

- 地域成長・共創戦略
- 不動産ビジネスの深化
- 海外展開支援の強化
- その他、地域共創に資する取組み

### 07. 主要戦略③不断の最適化戦略 P.35

- 顧客接点のあり方の再構築
- 非対面接点の拡充
- 店頭事務体制の変革

### 08. ガバナンス、リスク管理の高度化 P.39

- グループガバナンスの高度化
- リスク管理、コンプライアンス
- サイバーセキュリティ対策

### 09. 環境課題への取組み P.43

- 社会的価値の向上
- カーボンニュートラルに向けたロードマップ

# 01 前中期経営計画の振り返り

## 主要計数(親会社株主帰属利益)を計画1年目で達成

次期中計に向け、全社横断プロジェクトを複数立上げ

### 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ットの強化

### 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**

項目		指標	実績(予想)			
			2023年度	2024年度	2025年度見込	
連結ROE	純資産ベース	3%	2.96%	3.28%	8%超	達成
	株主資本ベース	6%	6.39%	7.24%	17%超	達成
親会社株主帰属利益		300億円	315億円	365億円	950億円	達成
自己資本比率		11%台	12.56%	12.16%	11.9%程度	達成
アセット投資		1兆2,000億円+α	貸出金 1兆3,000億円超 (2025年度未見込) 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	70億円程度			
人的資本投資		20億円	35億円程度			達成

# 02 10年後のありたい姿



全社での10年後のありたい姿の議論において、「地域との共創・信頼・挑戦」を軸とした想いが多数寄せられた。

経営理念の更なる実践に向け、もう一段踏み込んだ取組みを行いたい。

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 ～

〈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」

地域の課題としては、まずは当社グループのマテリアリティに含まれる「少子高齢化」(それに伴う人口減少)と、その逆風下での「地域経済の成長」を想定。



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



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

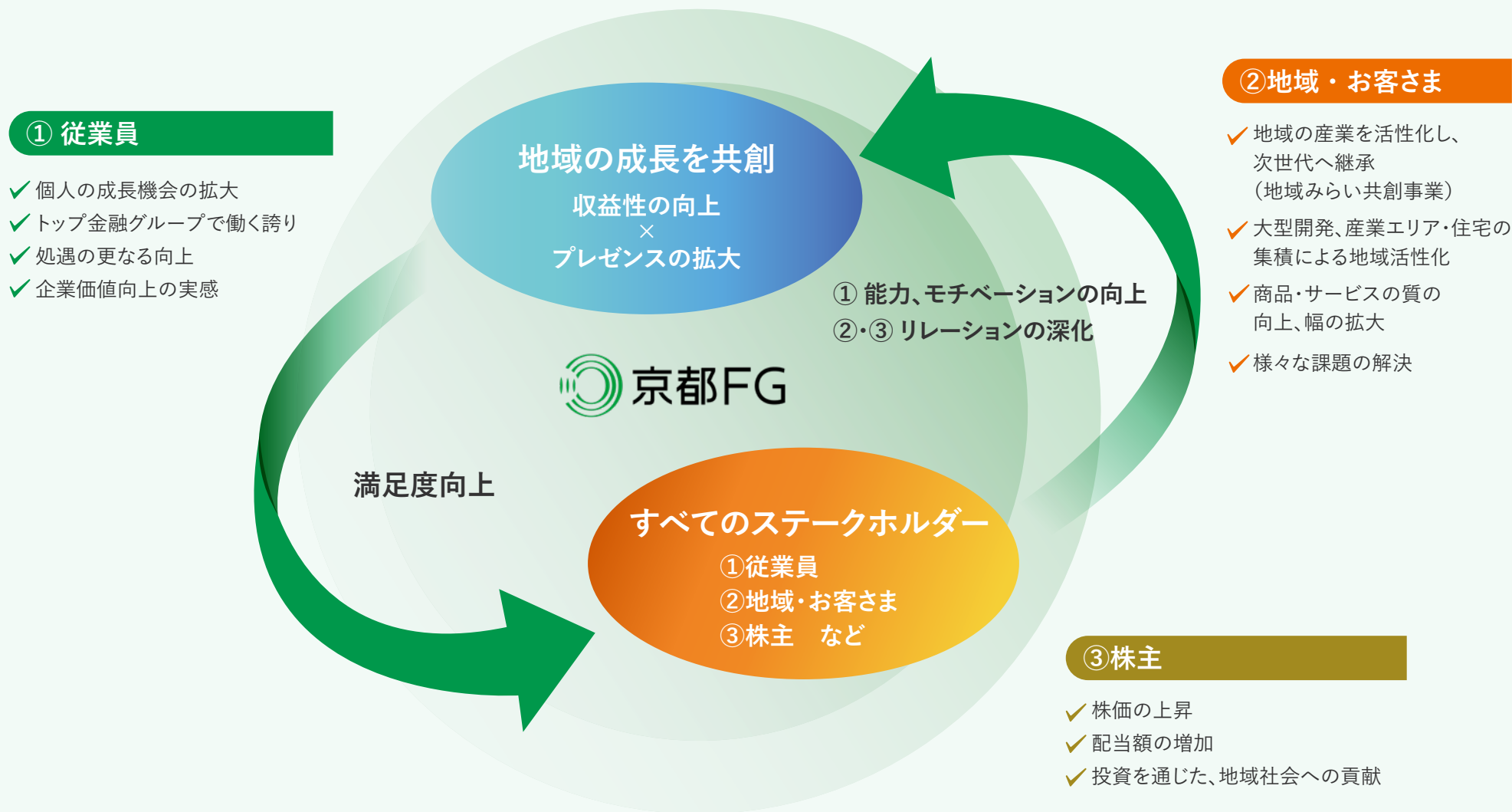
**リスク**

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

人口減少や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幅広い解決策を示し続けることで、地域の成長、当社グループの預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。

10年後のありたい姿の実現に向けて、  
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く。

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る。  
 企業価値を引き上げることによって、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する。

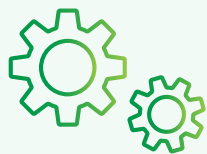


# 03 新中期経営計画の概要



前中期経営計画(2023~2025年度)においては、持株会社体制へ移行し、成長の前提となる強固な土台を確立した。

新中計では、築いた土台を発射台に成長のギアを上げていく。



総合ソリューション企業へ

[ 前中期経営計画 ]

持株会社体制への移行

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

[ 新中期経営計画 ]

●京都・関西を中心とした

伝統(例:文化、観光資源、老舗企業の多さ)と革新(例: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土壌)の融合

●トップ金融グループとして

時価総額1兆円超、個人預金6兆円超の評価  
その期待に応える専門性の高さ(CFP・FP1級資格保有者700名超、高度なM&A支援人財…)

[ 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FG

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繋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)	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)	3,000億円以上 (期間中累計・時価ベース)

計画を大幅に加速

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

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  
取巻く  
環境認識

マテリアリティ

主要戦略



- 長期・社会
- ・少子高齢化
  - ・デジタル化・DXの進展

- 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

- 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・エクイティ・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

様々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

前中期経営計画のKGIを前倒して達成したことを受け、  
2024年度に公表した新たな戦略目標（2028年度の目標）よりも、更にチャレンジングな目標としている。

【政策金利の前提：2028年度に1.50%】足もと0.75%から、毎年0.25%ずつの利上げ

		2028年度計画		
		達成指標	新たな戦略目標	中計目標
KGI		ROE(純資産ベース)	5%	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	900億円以上
		達成指標	新たな戦略目標	中計目標
KPI	収益力	OHR	—	40%台
	成長投資 <small>(期間中累計)</small>	ベンチャー投資を中心とした成長投資	(純増)1,000億円以上 <small>(24年度下期～30年度の累計)</small>	(純増)1,000億円以上 <small>(24年度下期～28年度の累計)</small>
		IT・DX投資	—	150億円以上
		人的資本投資	—	70億円以上
		達成指標	新たな戦略目標	中計目標
KGI・KPI の前提	資本政策	自己資本比率	—	10%程度
		総還元性向	—	50%以上 <small>(期間中、引続き弾力的な還元方針)</small>
		政策保有株式縮減(時価) <small>(24年度下期～28年度の累計)</small>	1,000億円以上	3,000億円以上

2年前倒し

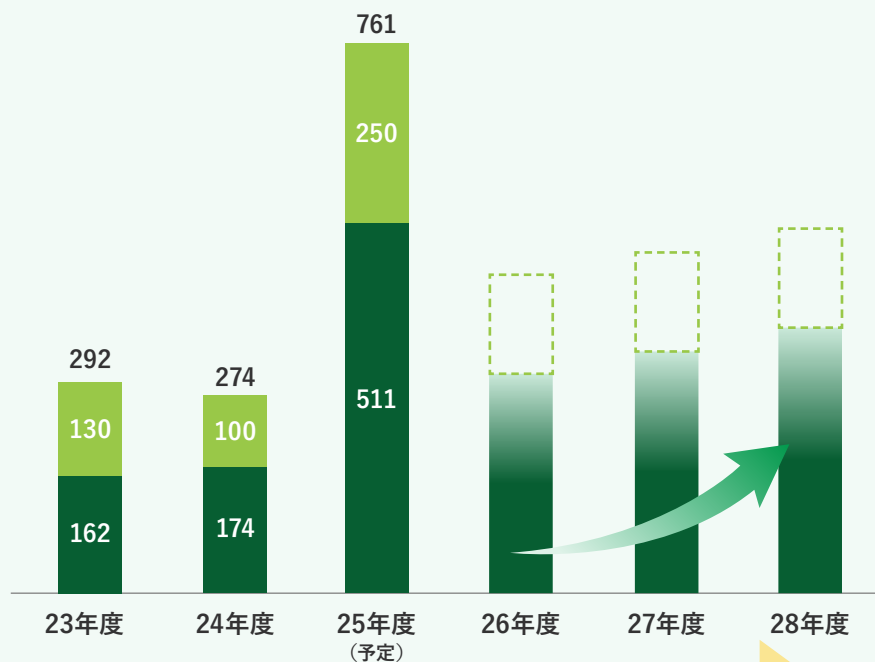
### 株主還元方針

- 総還元性向は50%以上とする。
- 成長投資と健全性確保とのバランスを勘案しつつ、株主還元の充実を図る。

#### 株主還元

(単位:億円)

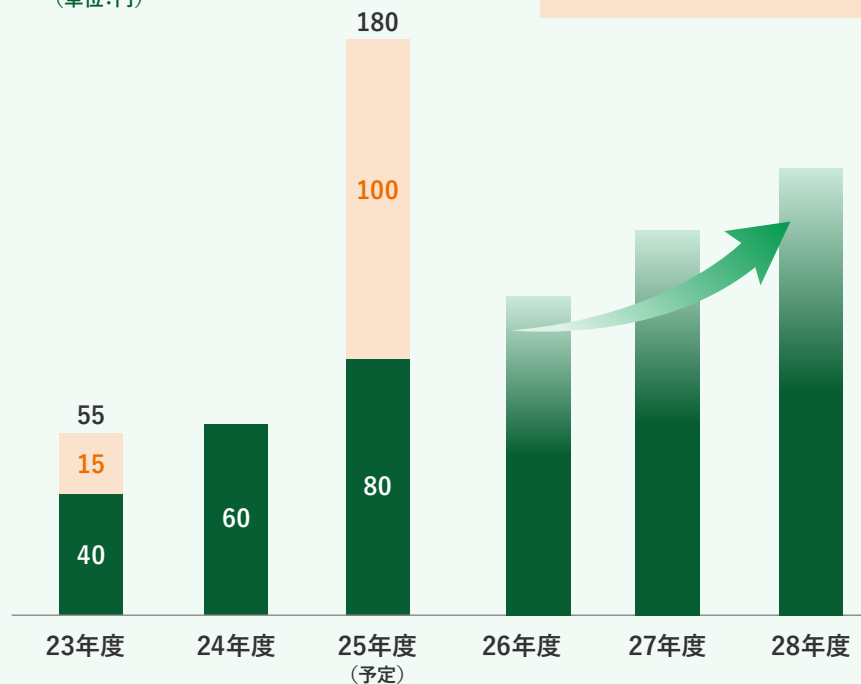
■ 配当総額 ■ 自己株式取得



#### 1株当たり配当金

(単位:円)

・2023年度記念配当  
・2025年度特別配当



総還元性向50%以上

実績  
92%

実績  
75%

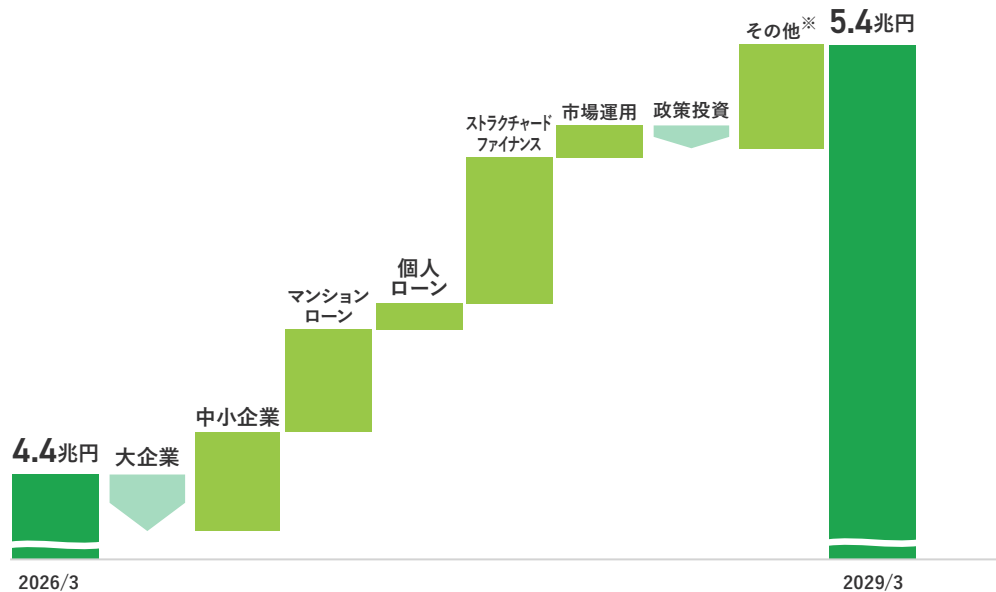
予定  
80%



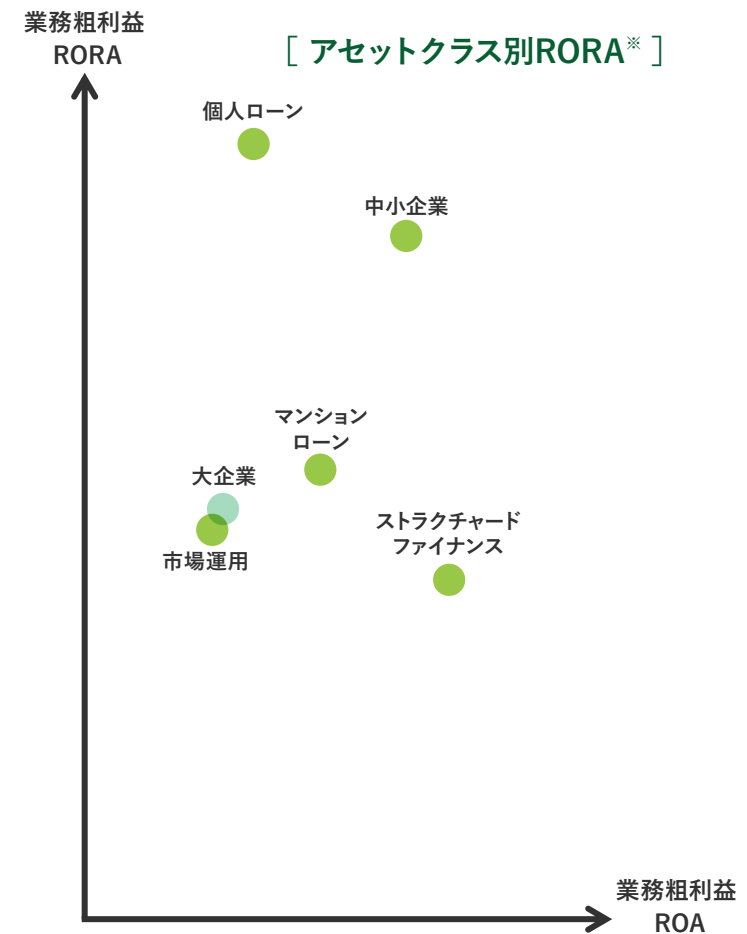
# 04 主要戦略 — 戦略の前提 —

- リスクアセットを積み増す計画のなかで、RORAとROAのバランスを勘案し、  
**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。**
- 一方で、**政策投資株式の縮減**に加えて、**大企業向け貸出は縮小方針。**
- 前中計期間中に将来の収益性向上を見据えて有価証券ポートフォリオを抜本的に見直したことから、  
 環境を踏まえながら市場運用の積み増しを検討。

[ リスクアセットの増減イメージ ]



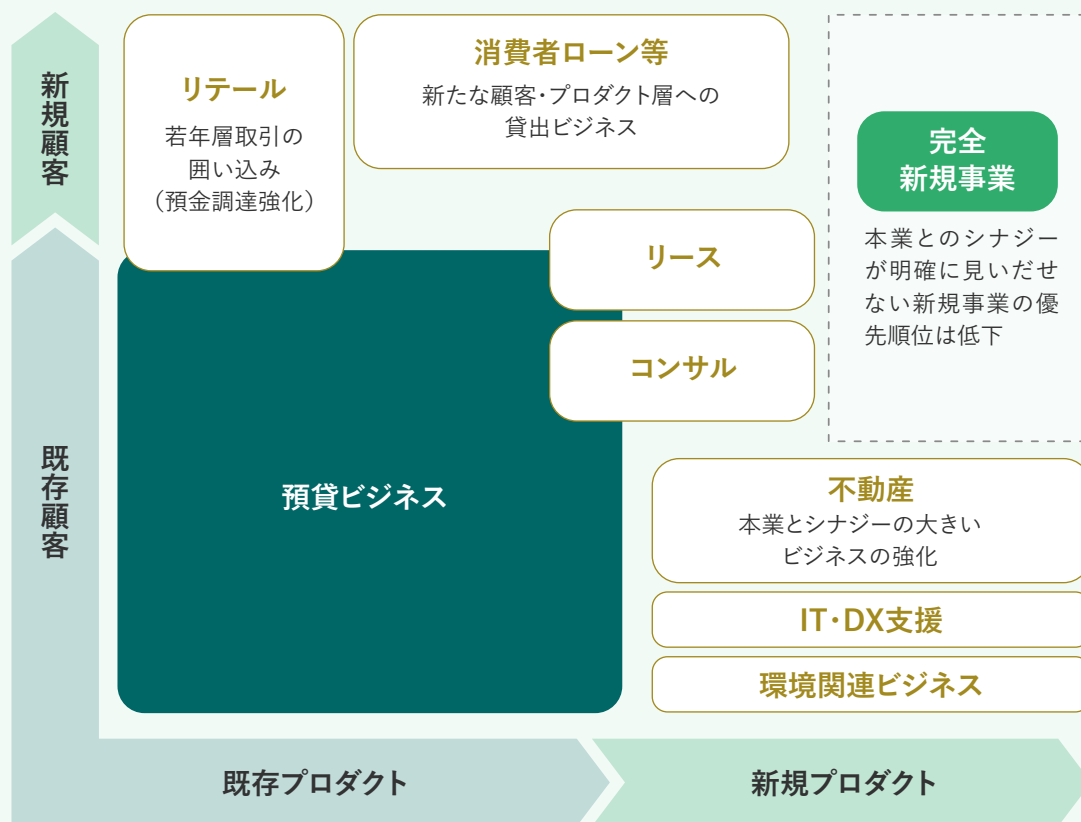
※その他には、パーゼルIII最終化による影響を含む。



※2025年3月末 業務粗利益およびリスクアセット、総資産から算出

目指すべき事業ポートフォリオに対して不足するパーツについては、  
**インオーガニック投資を駆使して迅速に対応する。**

## 「金利のある世界」で目指す事業ポートフォリオ



## インオーガニック投資にかかる 主な方針

1

「新規顧客×新規プロダクト」の  
飛び地ではなく、「既存顧客×新規プロダクト」  
もしくは「新規顧客×既存プロダクト」といった  
近接領域を主対象とする。

2

特に、預貸ビジネスとのシナジーが  
大きいものを優先する。

3

IT・DX領域については、  
対顧客向けに限定せず、当社グループ自身の  
IT・DX進展に資するものも対象とする。

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。

### 目指す姿

顧客体験の向上

企業価値の向上

新たなビジネスの創造

#### 顧客接点DX

##### デジタル強化・新技術の活用

スマホ・ポータルは「入口」。  
店舗は「深い相談の場」。  
異業種と共創し、金融サービスを生活導線に  
組み込み、新たな顧客接点と収益源を創出。

#### 営業DX

##### 営業活動高度化・平準化・効率化

営業活動をAI・データで包括的にサポート。  
パーソナライズされた提案を最適なタイミングで提供。  
情報収集や記録作業等を自動化し、営業効率向上。

#### 業務DX

##### 生産性向上・高付加価値化

AI・デジタル化により、事務は極限まで圧縮し  
限られた人員を、より高付加価値な業務へ。  
企画・商品開発は質・量・スピードを向上。

データドリブン経営 × AI活用(AIエージェント) × 新たなデジタル技術

#### インフラ・体制整備

データ統合基盤

ガバナンス・セキュリティ

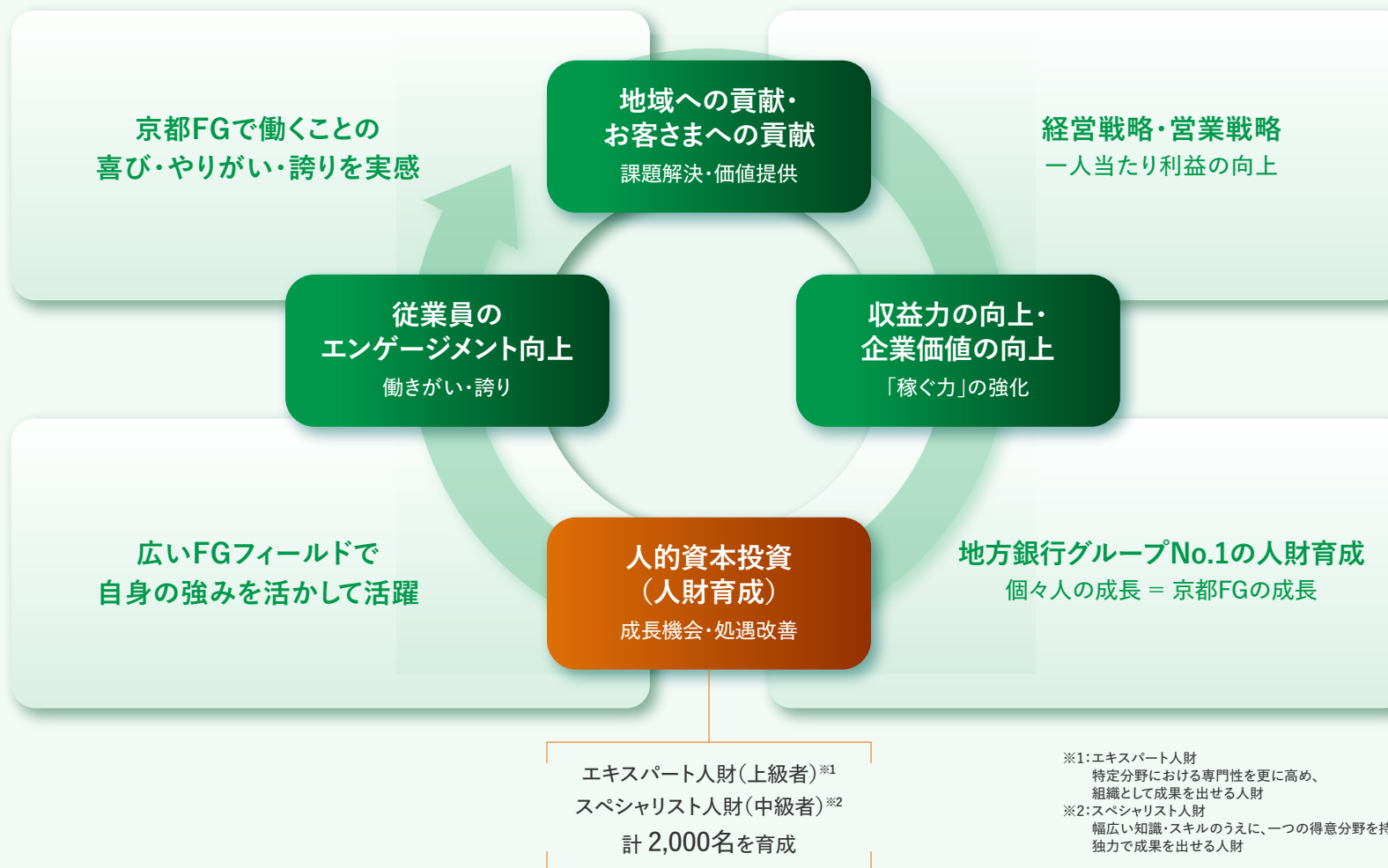
AI/DX推進体制

AI/DX人財

オーガニックなIT・DX投資額は、前中計比倍増の150億円。  
 価値創造と基盤強化の両輪にて取組み、KGI・KPIの達成に繋げる。



前中計対比倍増となる、70億円以上(3年計)の人的資本投資により、業界No.1の人財育成を実践



## FG化による活躍フィールドの拡大

## 京都フィナンシャルグループ「全員活躍」





# 05

主要戦略 ①

## トータルソリューション戦略

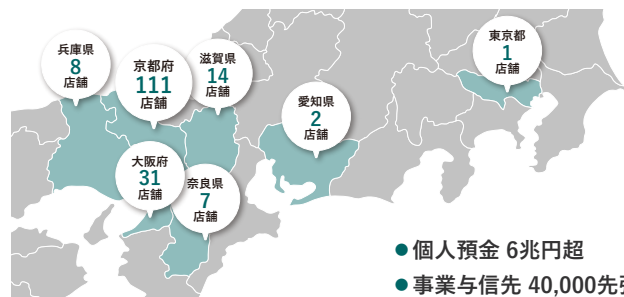
## トータルソリューション戦略

築き上げてきた広大な顧客基盤に対して、専門性の高さやFG体制といった強みを最大限発揮し、全社を挙げて付加価値の高い支援を提供。

**金利・役務ともに適正対価をいただくことで、中計3年間の収益を極大化する。**

### 他社が容易に真似できない、当社グループの強み

近畿2府3県・愛知・東京に広がる  
お客さまとのリレーション



### 専門性の高さ

- 2001年に地銀の中でいち早くM&A業務を立上げ、各種支援実績を通じて、高度なノウハウを蓄積し、専門人財を育成。
- CFP・FP1級資格保有者は700名超。資産運用・税制・不動産・相続・事業承継等、広範な知識をベースとしたコンサルティング。

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。  
付加価値の高いソリューションを提供し、それに応じた適正対価をいただく。

グループ連携の強化

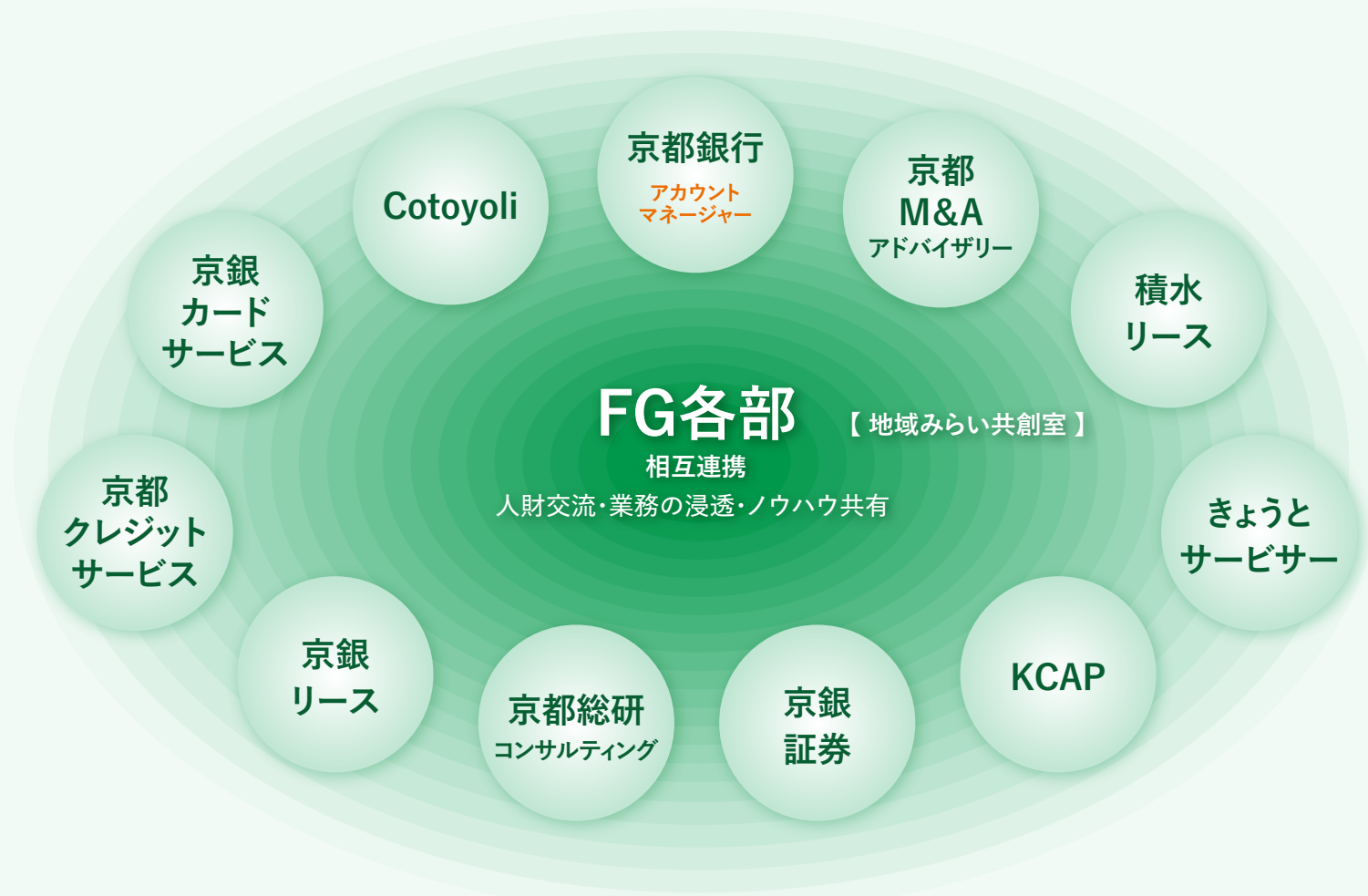
サービス連携の強化

専門性の向上



関西地銀随一の  
広大な顧客基盤を活用し、  
立体的に稼いでいく

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する。



京都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ることで、グループ連携を一層強化する。

※アカウントマネージャー：お客さまの期待やニーズを理解し、長期的な関係を築く中で、グループが保有する最適なソリューションを提供する

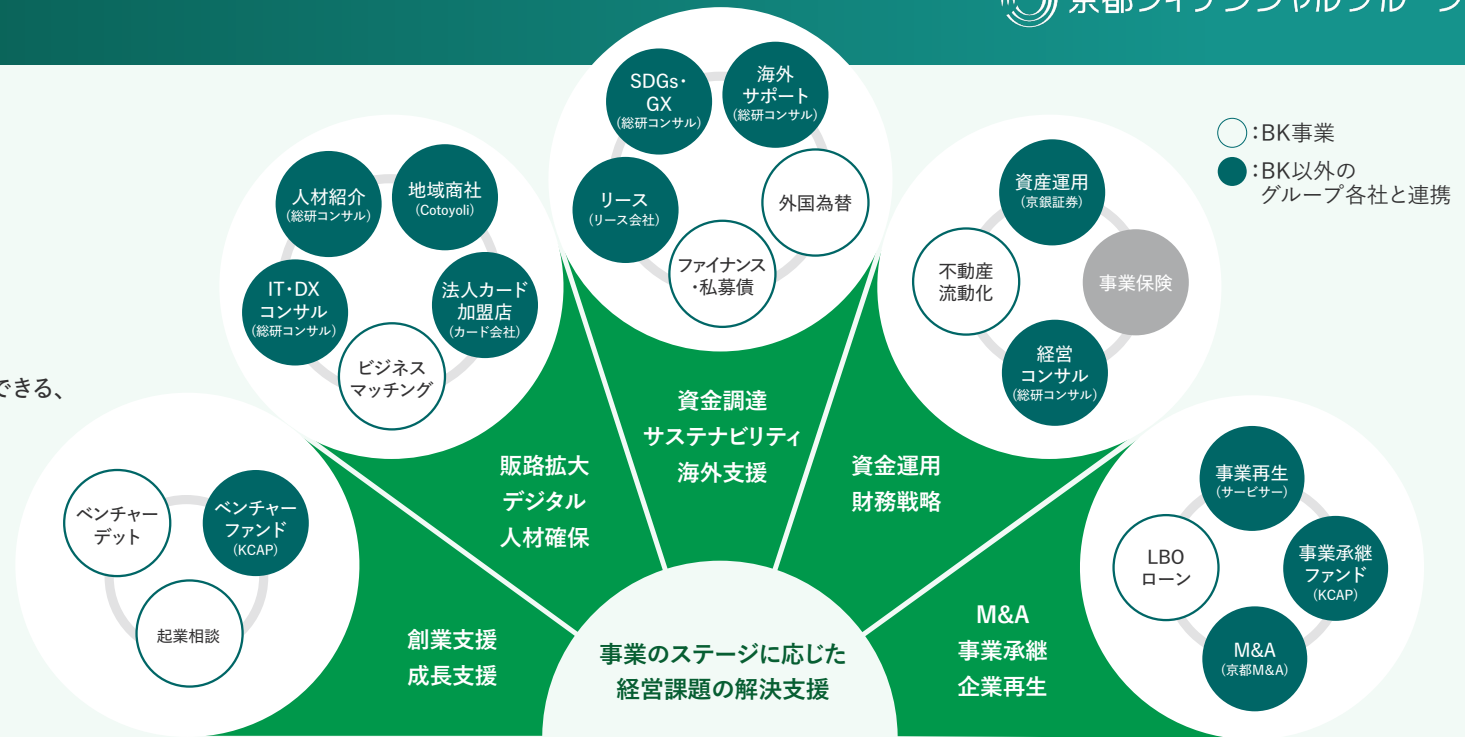
社名	事業内容	重点施策
Cotoyoli	ECモールの運営、 商品企画開発・ 販路拡大等支援業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ECモール(通称「ことよりモール」)事業の更なる強化</li> <li>● 商品開発・ブランディング事業の強化</li> <li>● 販売代行事業の確立</li> <li>● プロモーション事業の展開</li> </ul>
京銀カードサービス・ 京都クレジットサービス	クレジットカード業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業(カード・加盟店事業)の深掘り → 決済メイン化の推進</li> <li>● 新たな商品・サービスの取組み → 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</li> </ul>
京銀リース	リース業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たなリース領域への取組み → 地方公共団体へのリース、協調リース、不動産リースの取組み</li> <li>● オートリース取組体制の確立</li> <li>● 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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営コンサル(伴走型アドバイザー)の強化</li> <li>● 専門コンサルティング分野の全方位強化</li> <li>● 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</li> </ul>
京銀証券	金融商品取引業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 預かり資産営業の中核となる人財の育成</li> <li>● ストック収益の拡大による収益構造の更なる変革</li> </ul>

社名	事業内容	重点施策
京都キャピタルパートナーズ (KCAP) (2023年9月設立)	投資業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【VC】レイターステージ投資の拡大</li> <li>●【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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●(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</li> <li>●(受託)対象先の拡大による、収益基盤の強化</li> <li>●(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</li> <li>●(管理)新たな収益確保を目的とした新規事業の展開</li> </ul>
積水リース (2024年6月子会社化)	リース業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>●京都FG連携案件の分野拡大</li> <li>●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)</li> <li>●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</li> </ul>
京都M&Aアドバイザリー (2025年7月設立)	M&A支援業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域金融M&amp;A会社としてのビジネスモデルの確立</li> <li>●専門人材(M&amp;Aアドバイザー)の確保・育成</li> <li>●新事業領域への進出</li> <li>●エリアの拡大(愛知県、兵庫県等)</li> </ul>

## 法人ソリューション

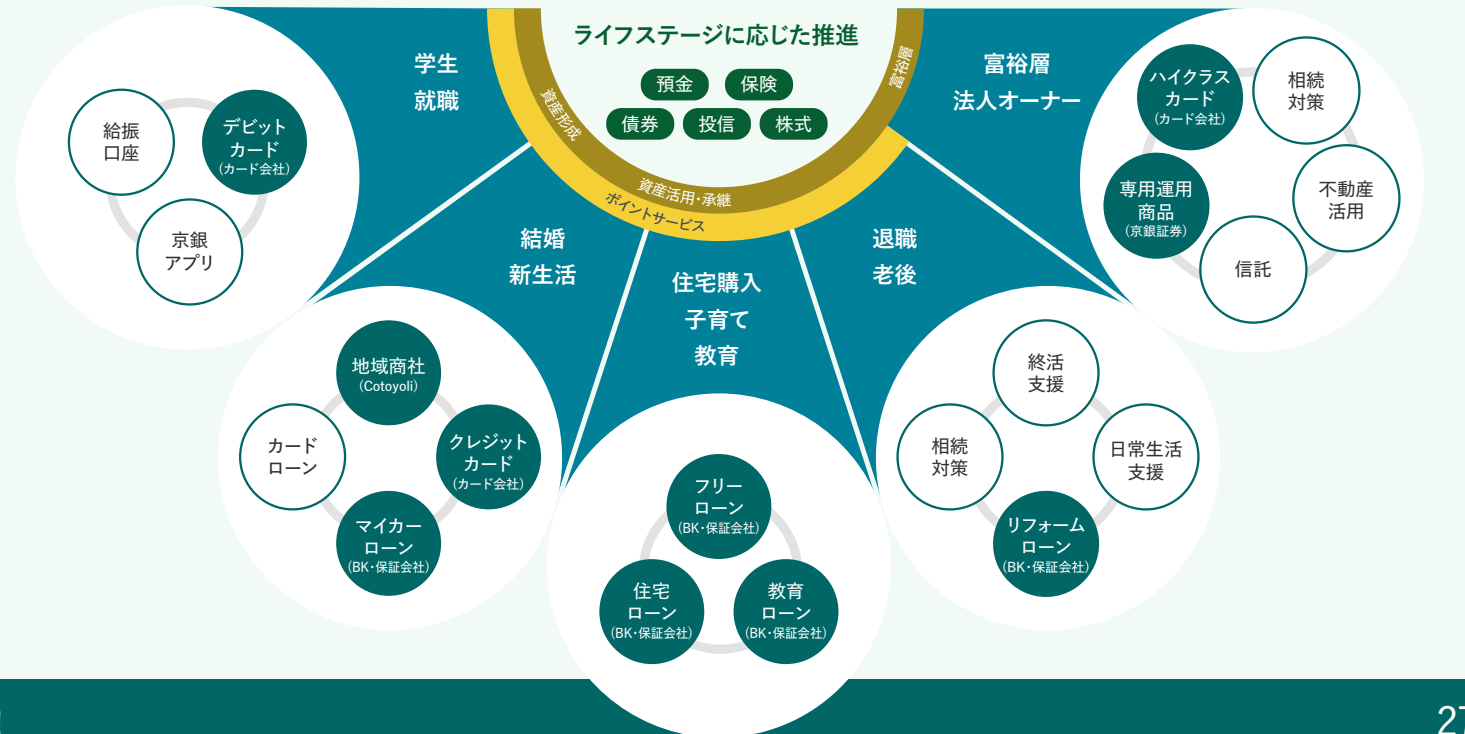
お客様の事業に対してファイナンスだけではなく、さまざまな切り口でのサポートにより、お客さまと当社グループの収益の最大化を目指す。地域のお客さまの幅広い経営課題にワンストップで対応できる、グループが連携した営業体制の強化をはかる。また、すべての事業者に必要な決済・業務効率化分野への対応を強化。

- 法人決済口座(請求書管理サービス)
- ビジネスポータル
- 業務効率化



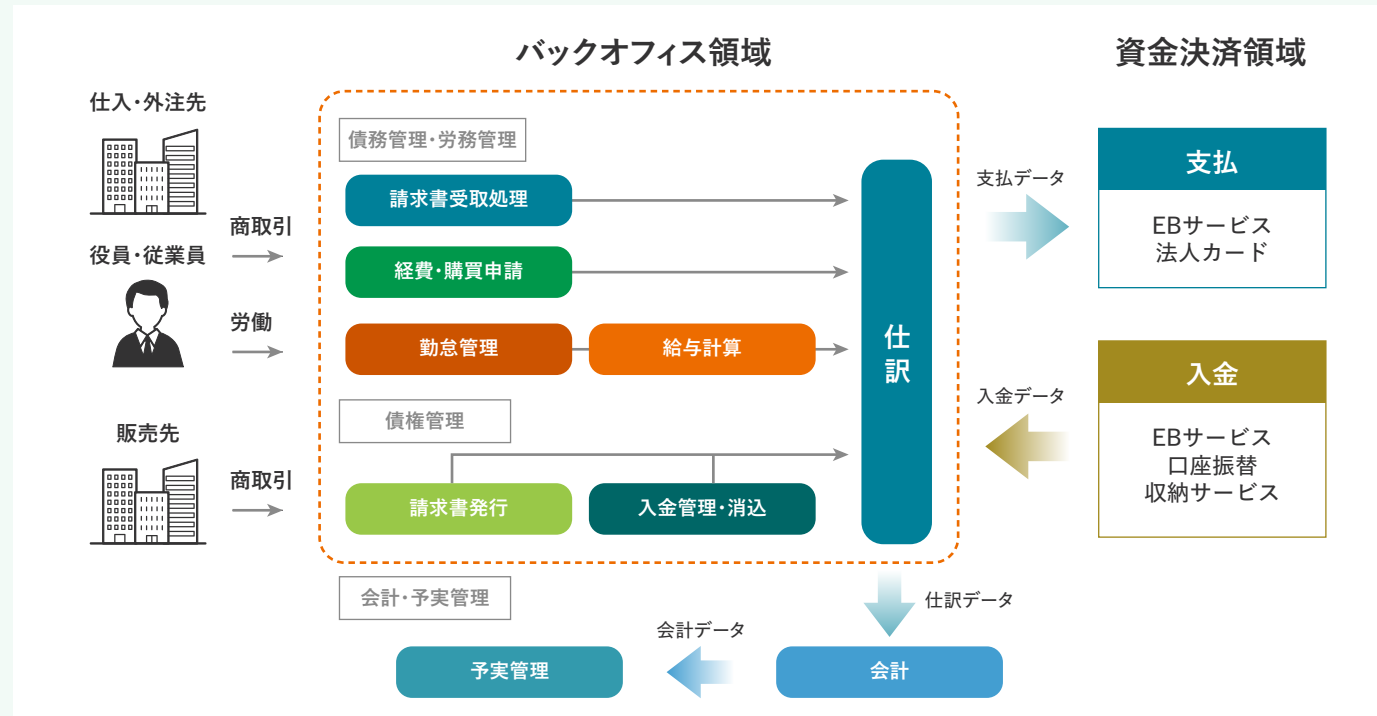
## 個人ソリューション

お客様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はかる。



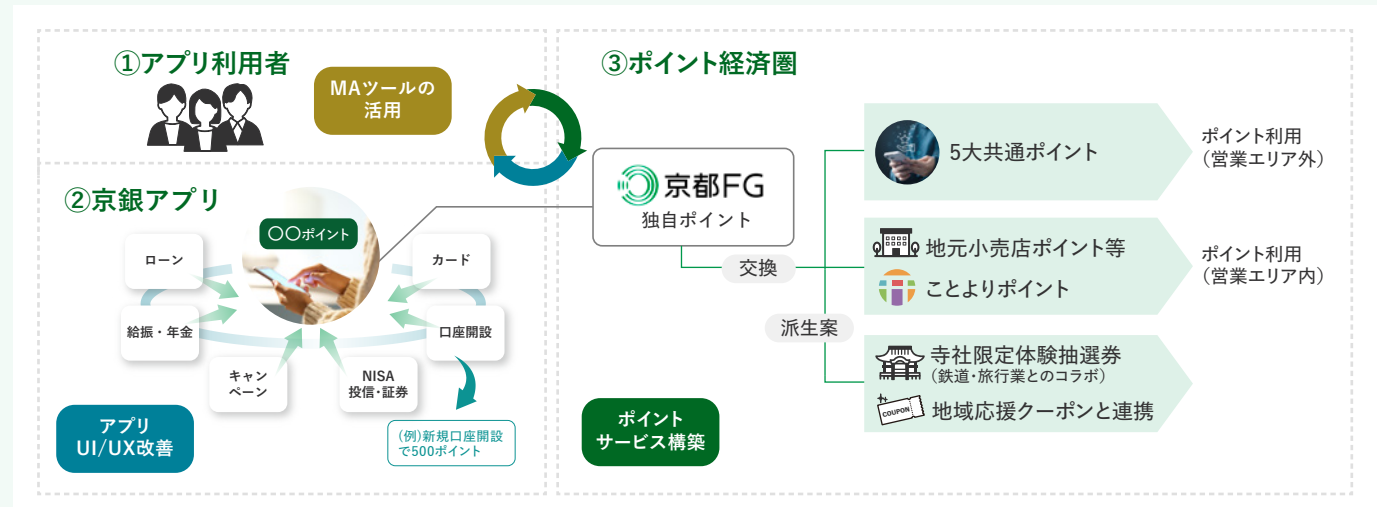
## 法人サービス

資金決済の流出防止&取引の拡大  
支払いや入金に直結する  
バックオフィス領域に関連するサービスを拡充。



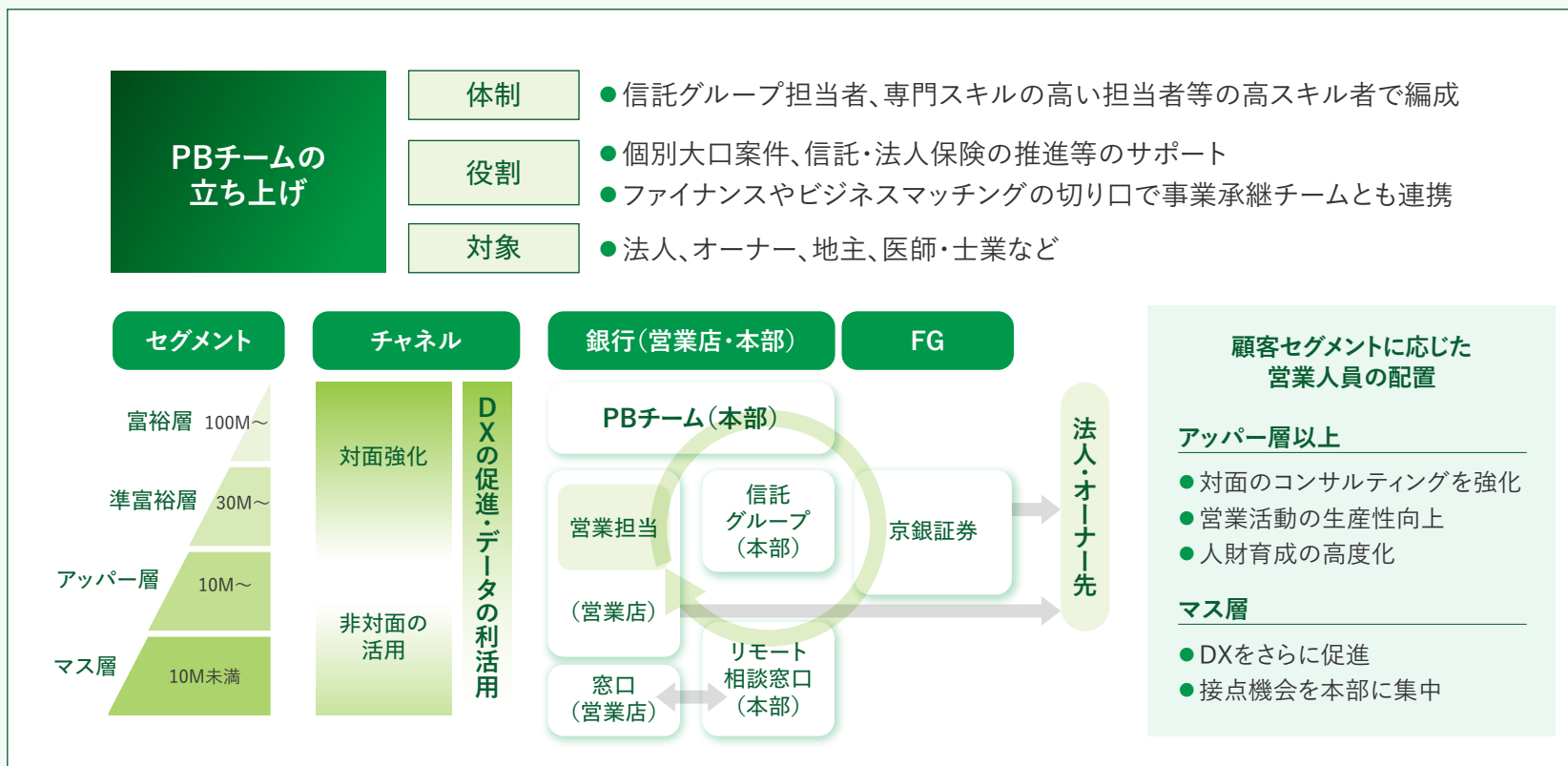
## 個人サービス


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・機能面の向上を図る。  
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・  
粘着性預金増量に繋げる。



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や  
不動産・自社株なども含めた総資産コンサルティング等、より専門性の高いサービス提供により付加価値を高める。

<p><b>価値共創型営業への転換</b></p> <p>既存ビジネスの強化・拡大 (法人ソリューションの根幹)</p>	<p><b>ファイナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度ファイナンス、サステナブルファイナンス</li> <li>● シンジケートローンアレンジ</li> <li>● LBOローン、不動産ファイナンス</li> </ul>	<p><b>ビジネスマッチング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな柱の育成、領域の分散</li> <li>● BMポータルの活性化</li> </ul>
--	---	---





06 主要戦略②  
地域成長・共創戦略

## 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示し続けることで、  
**地域の成長、当社グループの預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。**

人口減少

採用難・承継難  
国内市場の縮小

### 地域の成長を共創

- 人材紹介、承継支援
- DX支援による生産性向上
- 本業支援（海外展開等）
- 地域のハブとなって外部リソースを呼び込み

金融領域にこだわらずに、  
 地域の課題そのものに応える取組みにより、  
 既存事業との相乗効果を生み出すとともに、  
 新たな収益の柱を確立する。

### 当社グループの取組み



#### 不動産ビジネス強化

アセマネ設立を見据えた不動産流動化への取組み強化により、まちづくりを含む地域活性化に繋げる。



#### 海外展開支援

京都総研コンサル、BK国際営業部の体制強化。インド駐在員事務所、ASEAN営業拠点の設立検討。



#### 事業者DX支援

外部連携による、決済分野での支援を開始済。出資・買収による、DX支援サービスの迅速な立上げを予定。



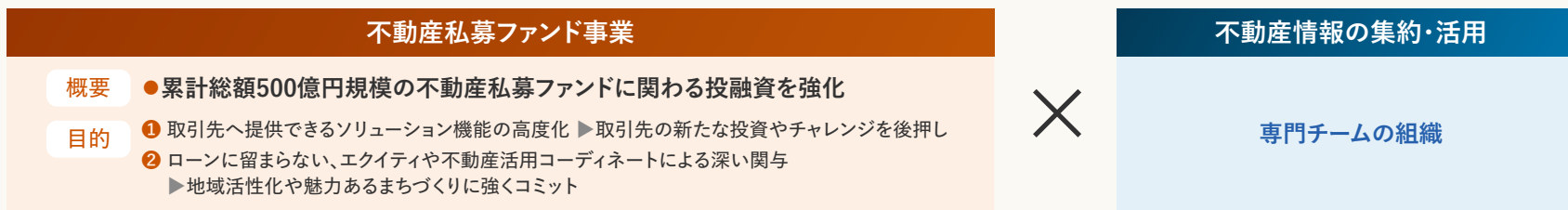
#### 人材紹介、承継支援

グループ各社が緊密に連携し、顧客ニーズに沿った支援を実施。

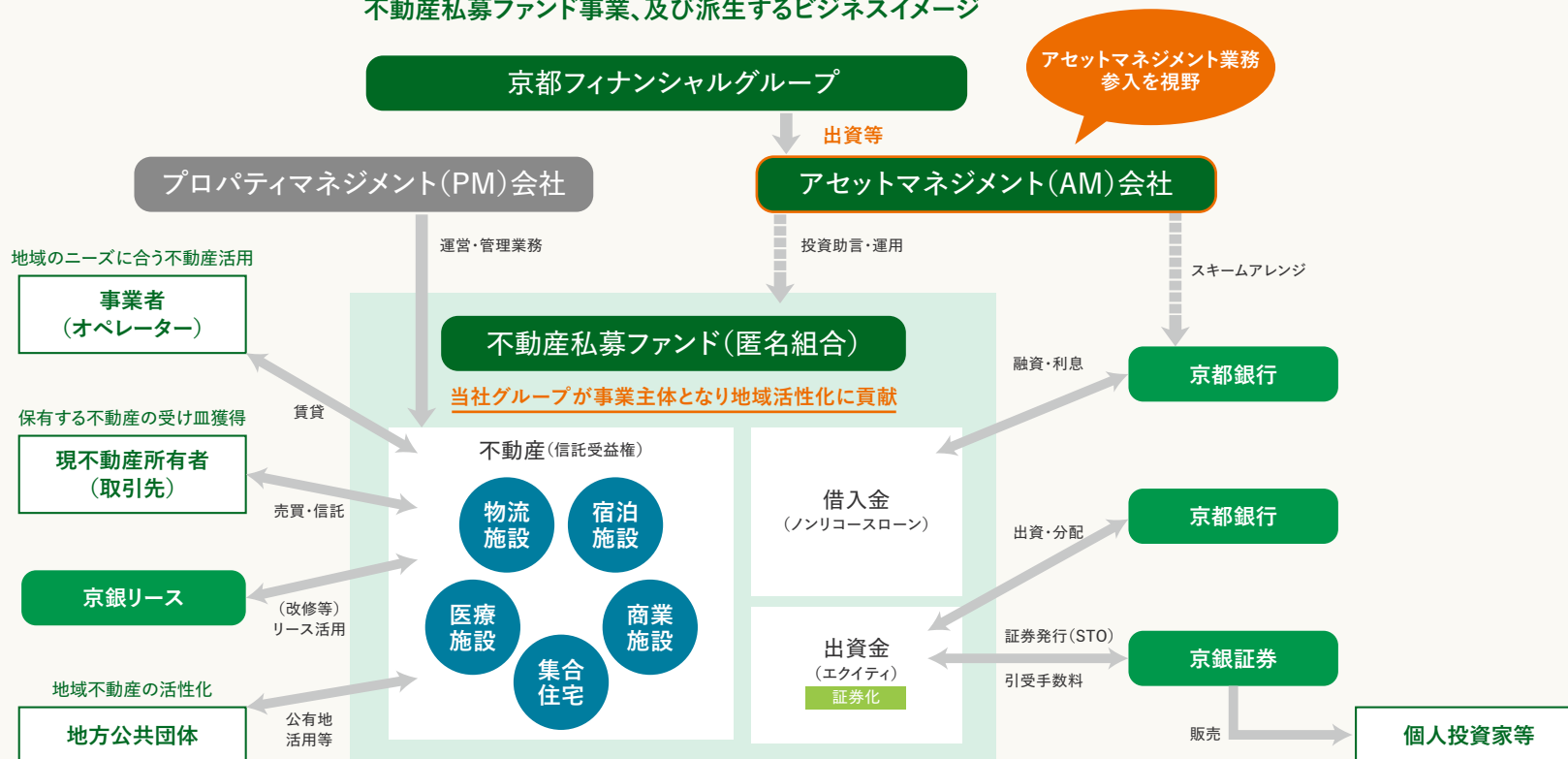
地域の不動産への関与を深め、不動産関連ビジネスを強化することで、取引先や地域の価値を共に高める。

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。

中長期的に、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く。



不動産私募ファンド事業、及び派生するビジネスイメージ



海外現地においてもソリューションビジネスを展開  
 お客様の「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。

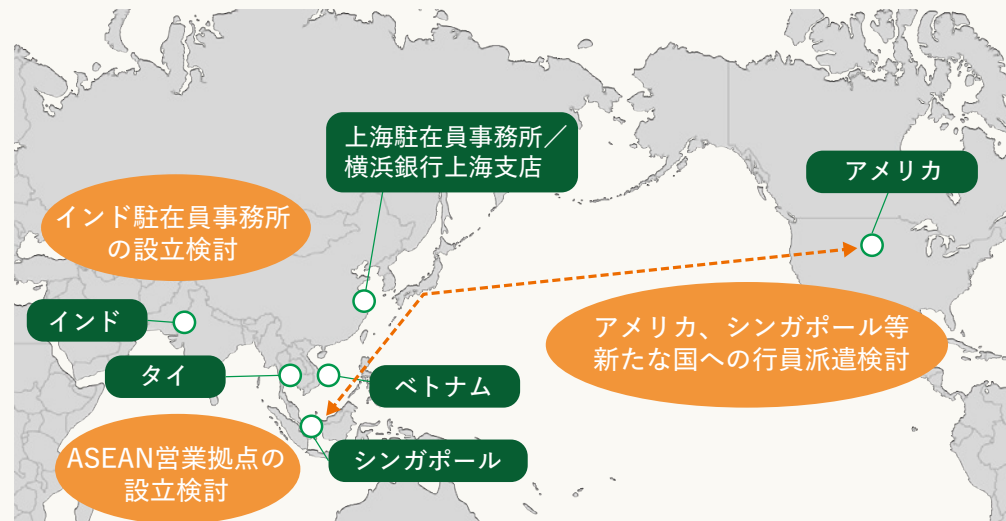
●現状

中華圏・ASEANを中心に行員を派遣、  
 現地情報の収集・取引先をサポート



●今中計

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

- 営業拠点へのシフトを更に加速。
- 新たな国への積極的な人員配置を検討。
- 日本の人口減を背景に、中堅・中小企業の海外進出は今後更なる増加が見込まれる。  
 また、進出済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。

## 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 アドバイザリー  
様々なスキームによるM&A支援

京都キャピタルパートナーズ  
様々なスキームによる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(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

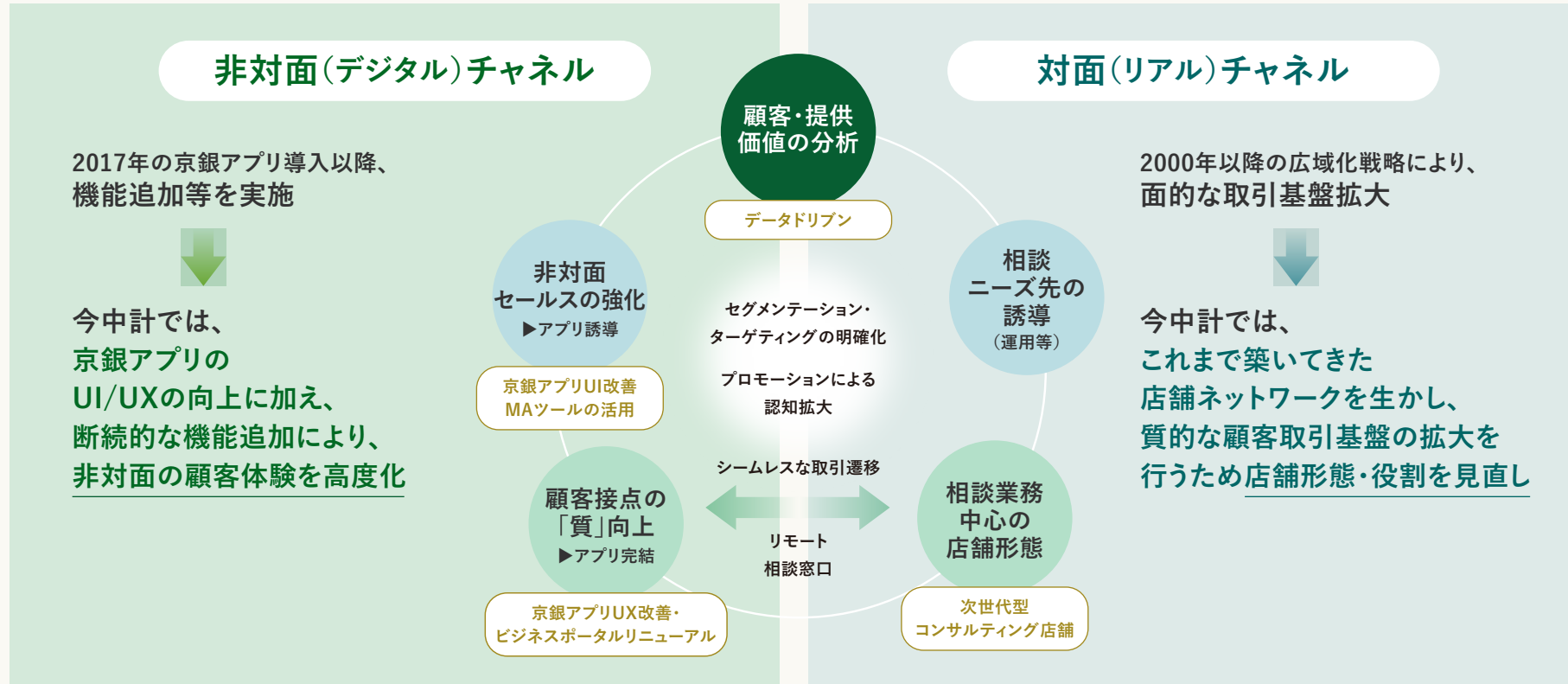


# 07 主要戦略<sup>3</sup> 不断の最適化戦略

部分最適から脱却し、全体最適目線にて横ぐしを通し、  
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く。



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・対面チャン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**

## 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。

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

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)

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

④事務改革

- 本部集中化で事務を効率化

次世代型コンサルティング店舗

- 少数精鋭体制で、お客さまに質の高いサービスを提供  
⇒ お客さまに選んでいただける店舗へ



- 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頂く
- 閉店後、伝票の整理作業

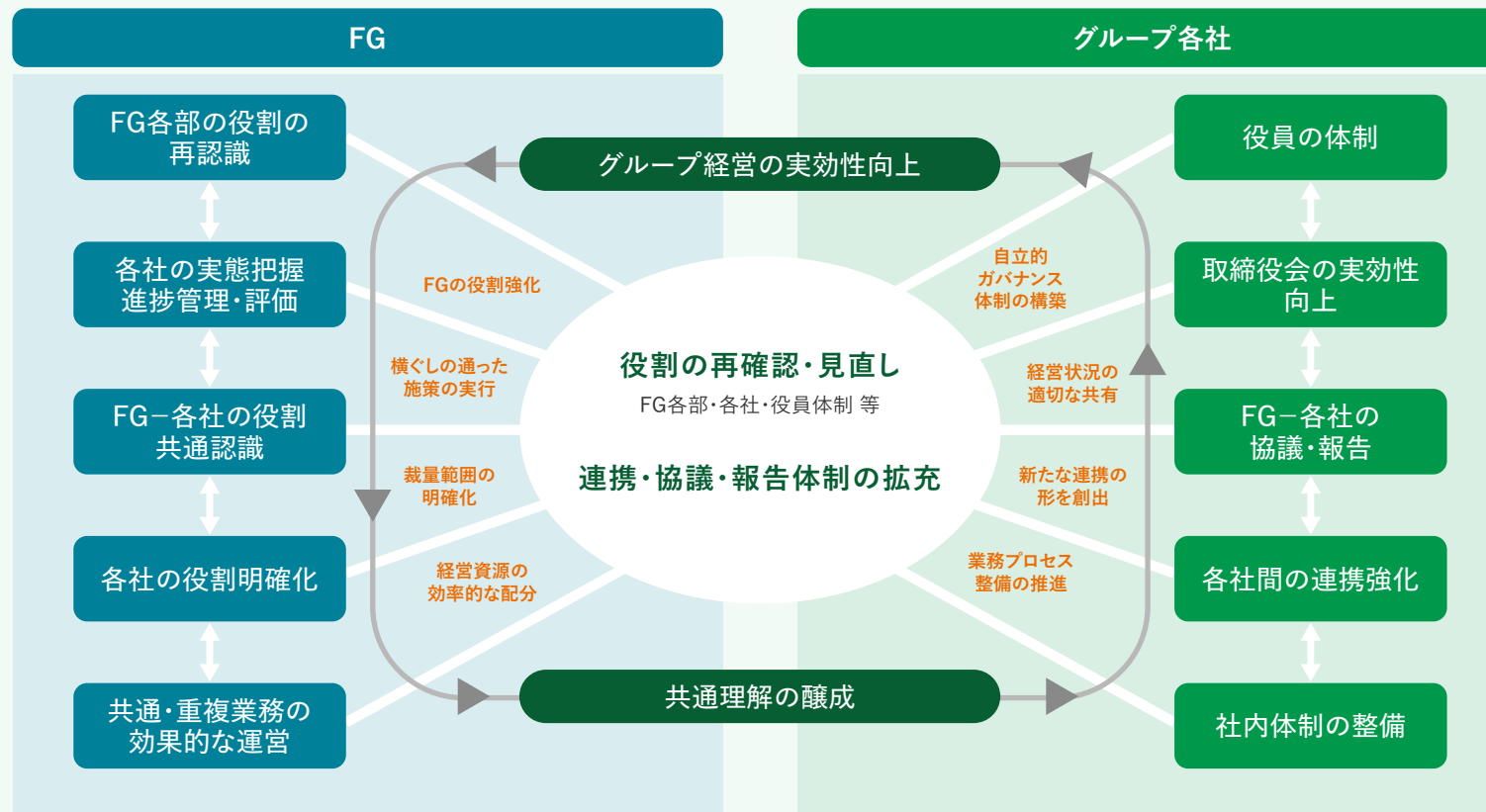


- お客さまの伝票記入は不要
- 行員が寄り添い、お客さまご自身でタブレットを操作頂くことで勘定処理まで完了
- 伝票レス・オペレーションレスにより事務を削減  
⇒ 事務削減により、行員はお客さまへのコンサルティングに注力

# 08 ガバナンス、リスク管理の高度化



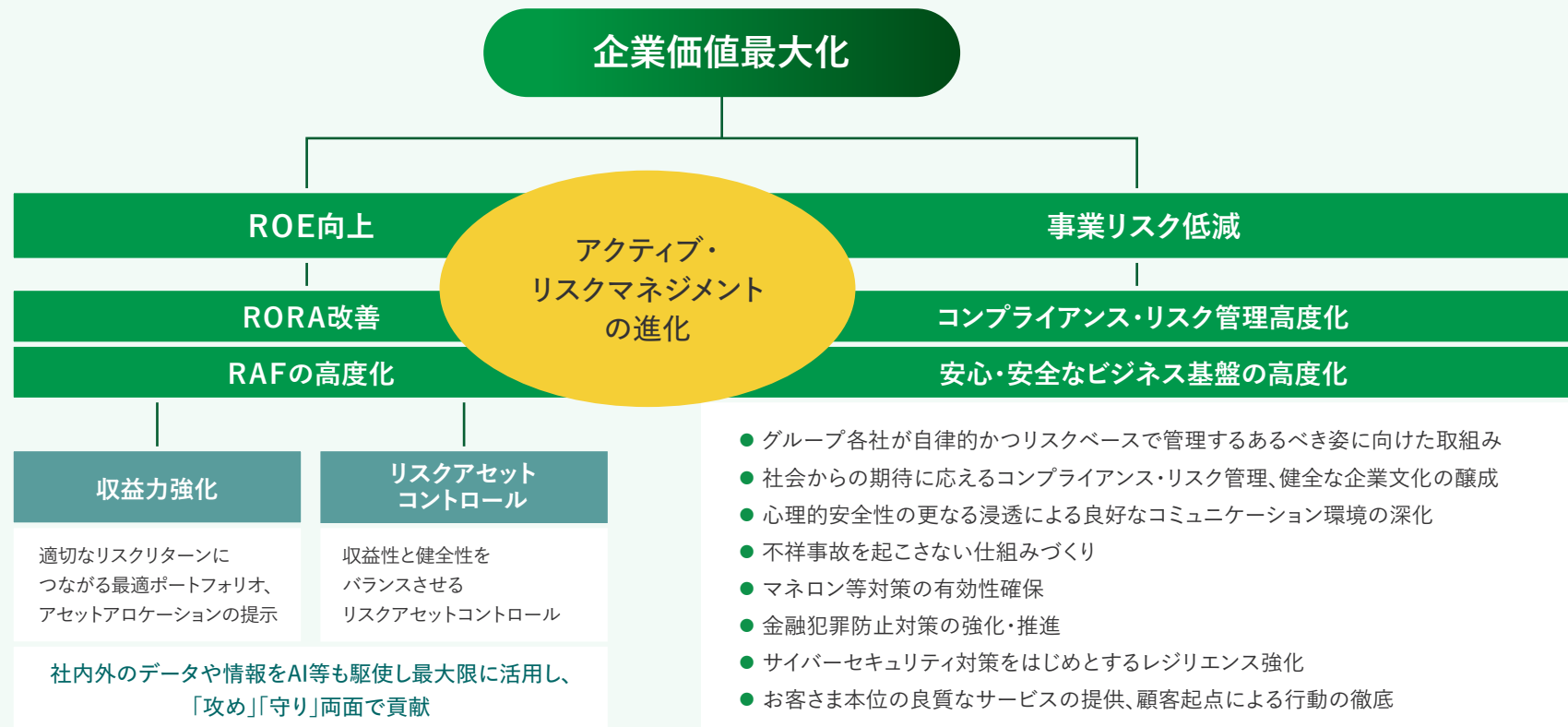
FG、グループ各社の両面から「役割の再確認・見直し」、「連携・協議・報告体制の拡充」により、グループガバナンスの高度化（グループ経営の実効性向上・共通理解の醸成）に向けた諸施策を、一過性ではなく継続的な取組みとする枠組みを構築する。



- 持株会社体制への移行に際し、監査等委員会設置会社となり、グループガバナンスの体制を整備。
- 取締役会の構成は、独立社外取締役が過半数を占め、女性取締役比率も約半数に達する。
- 取締役会の実効性評価に関しては、評価結果を踏まえて、社外取締役とのディスカッションを実施し、課題認識や対応方針にかかる深度ある議論を実施。

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



サイバーセキュリティ対策を経営のトップリスクの1つと位置付け  
「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」への対応計画を着実に進め、  
ガイドラインの基本的な対応事項126項目を完遂する。

総合的な防御態勢の  
整備・強化



各種セキュリティ機器を利用した多層的な防御態勢と  
その相関関係を考慮した監視態勢構築。  
インシデント対応要員やグループ役職員への  
継続的な訓練・教育によるセキュリティ意識の醸成。

脆弱性管理の高度化



ASM (Attack Surface Management) による  
IT資産の可視化、脆弱性の検知を高度化。

サードパーティの  
セキュリティ強化



セキュリティ評価基準の高度化と  
モニタリングプロセスの強化。

グループ会社に対する強靱  
かつ柔軟なセキュリティ統制

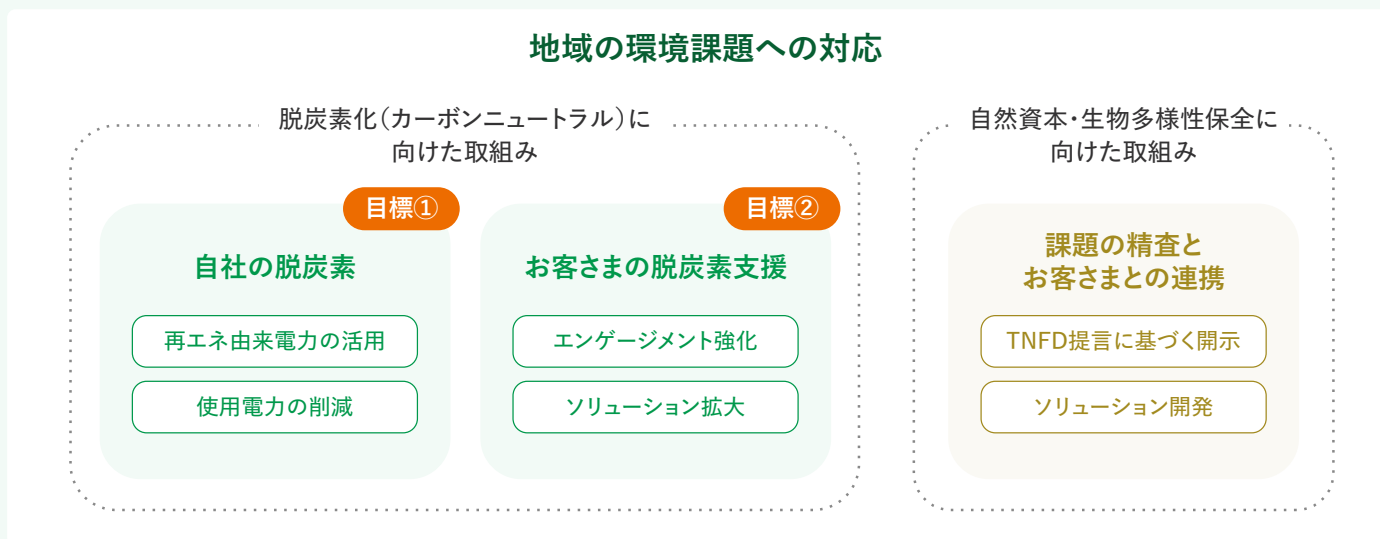


グループ会社の業務特性・保有情報等に応じ、  
自立を前提にしたリスクベースでの態勢構築。

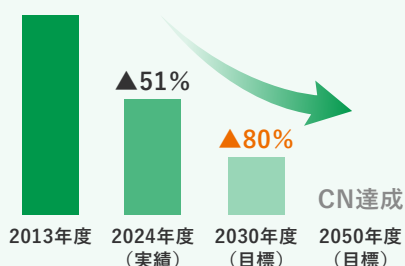
# 09 環境課題への取組み

これまで以上にサステナビリティ経営を実践することで持続可能な社会の実現を目指し、  
経済的価値に加え、社会的価値の創出を通じて企業価値の向上を図る。

特に、社会的価値の創出においては、地域の環境課題である脱炭素化(カーボンニュートラル)や  
自然資本・生物多様性の保全を重要な柱とし、取組みを推進していく。

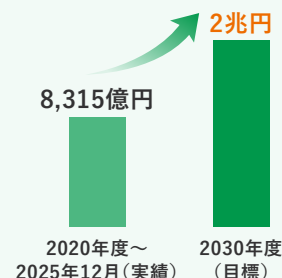


**目標① GHG排出量削減(Scope1, 2)**



※目標を2013年度対比▲50%から▲80%へ引上げ

**目標② サステナブルファイナンス実行額(累計)**



※現行目標1兆円から2兆円へ引上げ

