

# 2 第8次中期経営計画

## 基本戦略② ベース for グロース

### 変化に対応できる経営基盤の強化

経済・社会の変化が加速するなか、「変化に強く、次の事業へつなぐ力を備えた企業体」として、持続的な成長を実現することを目指しています。

「ベース for グロース」では、強靱かつ機動的な経営基盤の構築を進めています。この戦略は、外部環境の変化に強く、かつ将来の成長機会を的確に捉え収益につなげていくための「基盤(ベース)」であり、持続的な資本効率の向上と多様な収益源の創出を両立させることを目的としています。

2024年度は、有価証券運用の高度化に加え、ストラクチャードファイナンスやグローバルな成長機会を取り込む海外向けファイナンスを一段と強化しました。また、行内外のデジタル戦略と「データドリブンプロジェクト」の推進により、経営基盤の強化・高度化も着実に進展しています。

本戦略は、守りと攻めの両面から当行グループの競争力を高める戦略です。事業環境が大きく変化するなかでも、柔軟かつ迅速な実行力のある経営を貫き、資本市場からの期待に応える持続的な企業価値の創出に挑戦します。

<課題認識>

- 持続可能性の高い収益を生み出す良質なポートフォリオの構築
- 柔軟かつ戦略的な意思決定を可能にするデータドリブン経営の実践

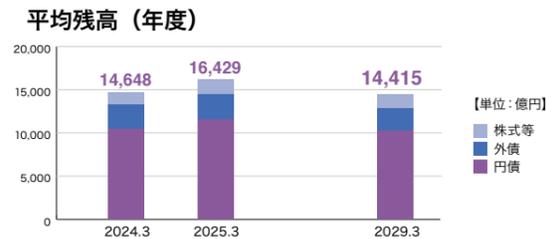
### 有価証券運用戦略

フォワードルッキングでの外部環境の変化に応じたポートフォリオ運営を行い、トータルリターンを最大化を目指します。

#### 目指す姿

成長戦略	<p><b>運用ポートフォリオの継続的改善</b></p> <p>→利ザヤ1%※ポートヘ(足元の実績は0.7%程度) ※政策保有株式除く、円・外貨調達コスト控除後</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定収益=キャピタルからキャリアへ収益構造を転換</li> <li>・景気循環を捉えた金利予測で金融政策の変化に対応</li> </ul>
2025.3実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低利回りの債券等を売却、入替により、ポートフォリオ全体の利回りを改善</li> <li>・足元の金利環境を踏まえ、最終年度の残高計画見直し</li> </ul>
課題 リスク要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・急激な金利上昇、金利と株式等リスク資産の相関</li> <li>・経営体力・リスクコントロール能力に見合ったリスクテイク</li> <li>・実効的な運用態勢とリスク管理態勢の構築</li> </ul>

#### 残高・収益計画 収益ボラティリティの抑制 RORA向上



### ファイナンス戦略

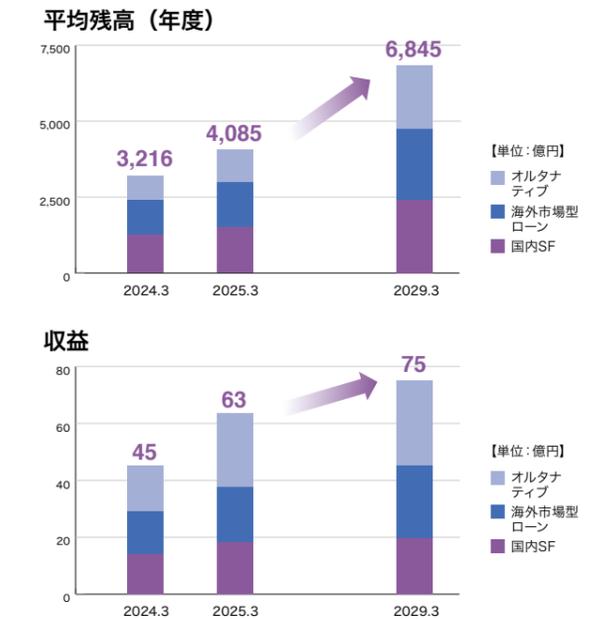
戦略的部署として2021年6月より市場国際部内に「ファイナンス室」を設置しています。

新たなファイナンス手法へ挑戦し、多様化・高度化する法人・事業者向けファイナンスを強化することで、地域経済のみならず日本や世界経済の発展に貢献し、持続可能な収益構造への転換を図るとともに、企業価値向上につなげます。

#### 目指す姿

成長戦略 +X	<p><b>RORA・リスク分散を意識した投融資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性の高いファイナンス</li> <li>・成長分野に人員・経営資源を投入 経済資本→高RORAアセットの積み上げ 人的資本→新たなファイナンス手法への挑戦</li> <li>・分散の徹底によるリスク軽減 戦略分散、地域分散、時間分散</li> <li>・幅広い分野・手法に投資 国内SF*: インフラ、不動産、データセンター等 海外市場型ローン: 海外コーポレート、海外ストファイ等 オルタナティブ: ベンチャー・バイアウトファンド、不動産等 ※SF: ストラクチャードファイナンス</li> </ul>
2025.3実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各セグメントで着実にアセット積み上げ</li> <li>・バイアウトファンド分配金により、収益が前年比大きく増加</li> </ul>
課題 リスク要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノウハウの組織的な定着、人材育成</li> <li>・クレジットリスク、ストラクチャーリスク等のリスク管理</li> <li>・サドンデス等の発生→与信コストの顕在化</li> <li>・外貨資金の調達環境</li> </ul>

#### 残高・収益計画 RORA向上



### I分散投資による安定した収益確保

「戦略分散」「地域分散」「時間分散」によるリスク分散戦略により、安定した収益の確保を目指します。(2024年度残高)

<p><b>オルタナティブ投資</b> (年度末管理残高: 1,107 億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● バイアウトファンド</li> <li>● ベンチャーファンド</li> <li>● インフラファンド</li> <li>● 不動産私募ファンド</li> <li>● 私募 REIT</li> <li>● プライベートデット</li> <li>● メザニンファンド</li> <li>● 船舶ファンド</li> </ul>	<p><b>海外市場型ローン</b> (平均残高: 1,470 億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート</li> <li>● 金融機関</li> <li>● 海外プロジェクトファイナンス</li> <li>● 船舶・航空機</li> <li>● 海外不動産ノンリコースローン</li> </ul> <p><b>【地域】</b> 北米・アジア・欧州 オセアニア・中東など</p>	<p><b>国内ストラクチャードファイナンス</b> (平均残高: 1,508 億円)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー</li> <li>● 不動産ノンリコースローン</li> <li>● LBO</li> <li>● 船舶</li> <li>● メザニン</li> <li>● PFI</li> </ul>
---	--	---

### TOPICS 市場国際部内に「市場戦略グループ」を設置

2025年6月25日に市場部門の一体管理(アセットアロケーション戦略)と外部環境変化に対応できる体制を構築するため、市場国際部内に「市場戦略グループ」を設置しました。

「金利のある世界」において、限られた資金(預金等)のなかで収益を最大化するため、安定的な調達(預金・市場調達等)および最適な運用(貸出金・有価証券等)を目指していきます。

## DX 戦略

# Message 担当役員メッセージ

私たちは、「Sustainability Design Company」として、お客さまや地域社会とともに持続可能な未来を創造することを目指しています。そのためには、社会の変化に柔軟に対応し、デジタル技術を戦略的に活用することが不可欠です。

技術革新やライフスタイルの多様化により、社会のニーズは日々変化しています。AIやデータ分析を活用し、パーソナライズされた利便性の高いサービスを通じて、CX(顧客体験)の向上を図っています。また、地域課題の解決に向けたDX支援にも力を入れ、持続可能な地域づくりに貢献しています。

さらに、業務のデジタル化によって手続きの簡素化と業務効率の向上を実現し、従業員が創造的な業務に集中できる環境を整備することで生産性の向上に取り組めます。

これらの取り組みを通じて、革新性と信頼性を両輪に、企業価値の向上と持続可能な成長を力強く推進していきます。

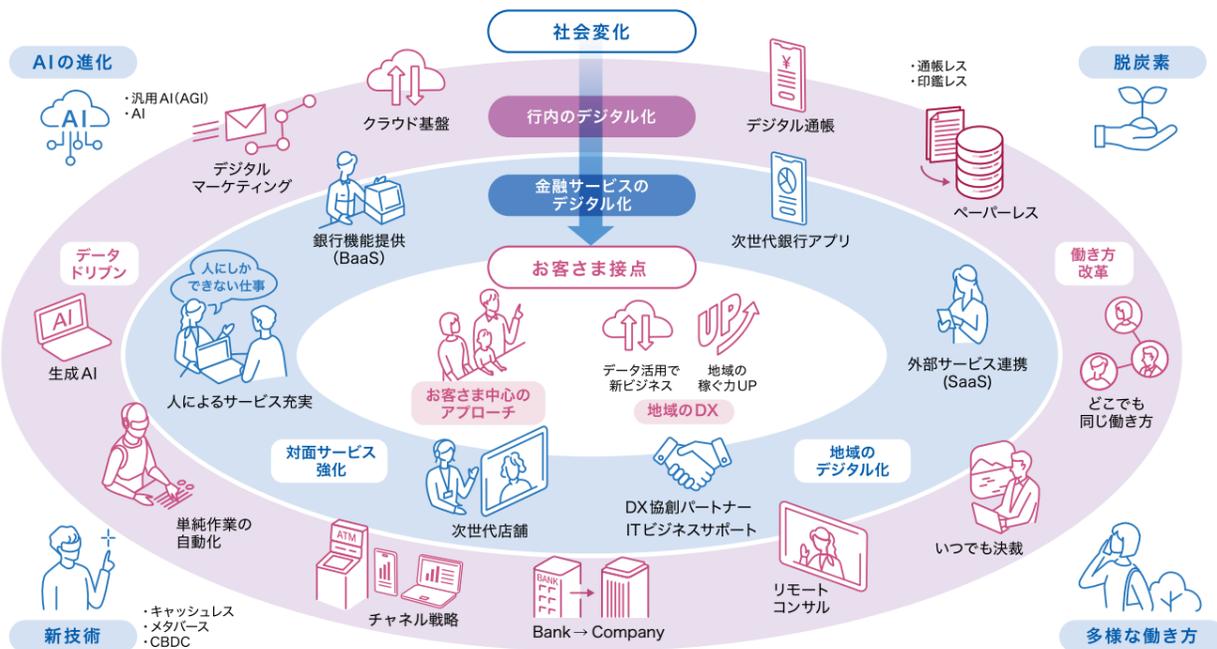


取締役常務執行役員  
田中 伸幸

## デジタル戦略委員会とデジタル戦略ロードマップ

デジタル戦略委員会は頭取を委員長とする委員会で、デジタル化の現状と中長期におけるデジタル化の可能性や制約内容を踏まえ、デジタル戦略ロードマップを提示・協議し、各部室がこれを共通認識とすることで、個別のシステム化案件の投資判断と中長期デジタル化戦略の実現に資することを目的としています。

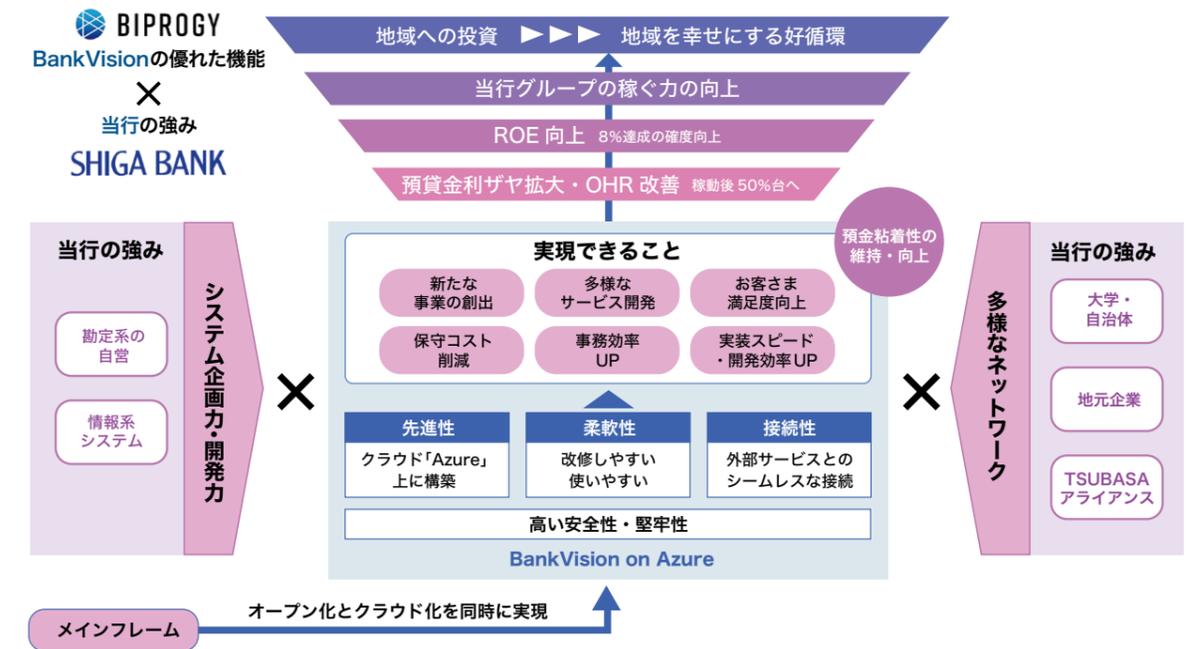
### デジタル戦略ロードマップ 銀行の将来イメージ(中長期)



## ITビジネスサポート ～お客さまの課題をデジタルの視点から解決に導く～

地域やお客さまの経営課題をデジタルの視点から解決していく「ITビジネスサポート」を中心に、行内のデジタル化で得たノウハウなどを積極的に提供するとともに、さまざまな外部企業と連携しながら、地域社会のデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進していきます。

## BIPROGY 社の BankVision 選定について

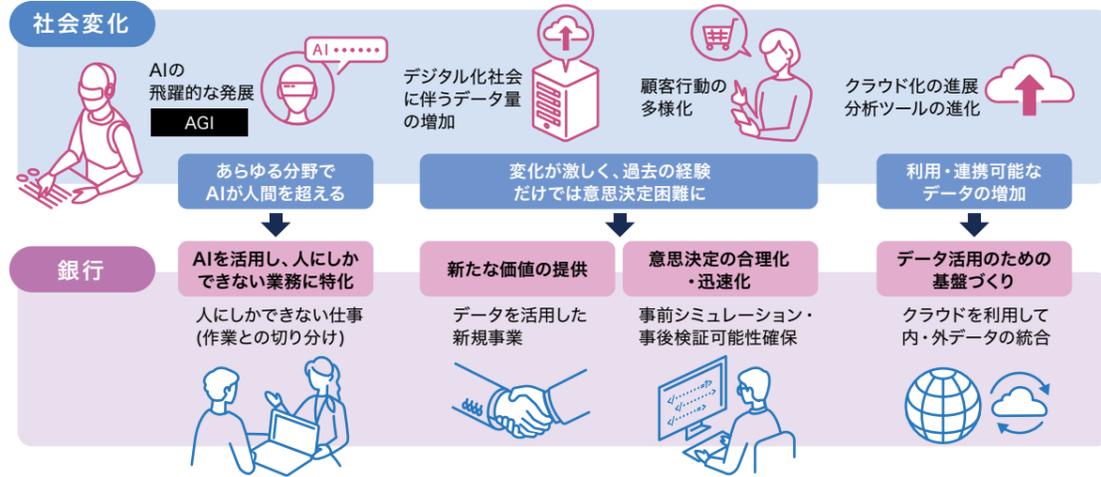


- 当行は次期勘定系システムを BIPROGY 社の BankVision を候補として導入に向けた検討を進めています。社会や経営環境が目まぐるしく変化する VUCA の時代においては、経営戦略を柔軟かつスピーディーに反映できる「先進的なシステム」や、それらを活用し経営戦略をシステム実装できる「IT 人材」、そして、外部サービスとの接続や他社との連携、AI 活用、最新技術の導入が重要です。こうした背景を踏まえ、次期勘定系の目指すシステム像を「経営戦略を柔軟・スピーディーに実現でき、お客さま起点のサービス提供を支える持続可能性の高いシステム」としました。
- 今般候補として選定した BIPROGY 社の BankVision はまさに当行が目指すシステム像を兼ね備えたシステムで、勘定系のオープン化とクラウド化を同時に実現します。
- また、Azure の機能や AI 活用領域は今後も拡張が期待でき、そのノウハウを積極的に取り込み、行内業務の変革やあらゆるお客さま向けサービスの DX 化を実現できます。さらに、事業の根幹を担う勘定系システムを起点に、周辺分野や行内外の DX 支援を行う IT 人材を育成することで差別化を図ります。
- この BankVision に、勘定系システムの自営や情報系システムの構築を通じて培ってきた「システム企画力・開発力」の高さと、TSUBASA アライアンスや地元企業、大学、自治体などの多様なネットワークを掛け合わせることで、企業価値を高めていきます。将来的には、OHR 改善(50%台)、ROE 向上(8%)を実現します。
- そして、企業価値向上によりお客さまの課題解決や地域の成長に資する投資を進め、地域への提供価値の最大化を図り、「地域を幸せにする好循環」を生み出していきます。

## データドリブン

### I データドリブンで変革を起こす

データドリブンの全体イメージ



データドリブンな業務運営には、データ活用基盤の構築や分析ツールの導入、データを活用する文化の醸成が必要であることから、組織横断的に推進・支援を行う「データドリブンプロジェクトチーム」を2024年4月に設置しました。

変化が激しく先行きが見通しにくい状況のなか、限られたリソースでリスクを最小限にしながら、プロジェクトの方向性やリソースの拡充を検討することが求められます。試行(PoC < Proof of Concept >)に積極的に取り組みながら、銀行全体への取り組みに昇華させていきます。

生成AIに代表されるAI技術の積極的な活用により、業務効率化や生産性向上につなげ、創出した時間をお客さま・地域のために振り向け、新たな付加価値を提供していきます。

### II 金融データ活用チャレンジへの参加

データを活用する文化の醸成、人材育成の一環として「金融データ活用チャレンジ」(一般社団法人金融データ活用推進協会、金融庁共催)に参加しています。「金融データ活用チャレンジ」では、機械学習による予測モデルの作成や生成AIにおけるRAGシステムの構築など指定されたジャンル、テーマの精度を競います。

これまで本部、営業店、グループ会社など当行グループから延べ66名が参加し、地域金融機関部門で第1回(2023年)1位、第2回(2024年)4位、第3回(2025年)2位と3年連続入賞という好成績を挙げています。

デジタル技術の進展が加速度的に進む環境下において、AIをはじめとする新技術を活用し、データドリブンな業務運営を進めていきます。



システム部  
システム開発グループ主任

門間 悠樹

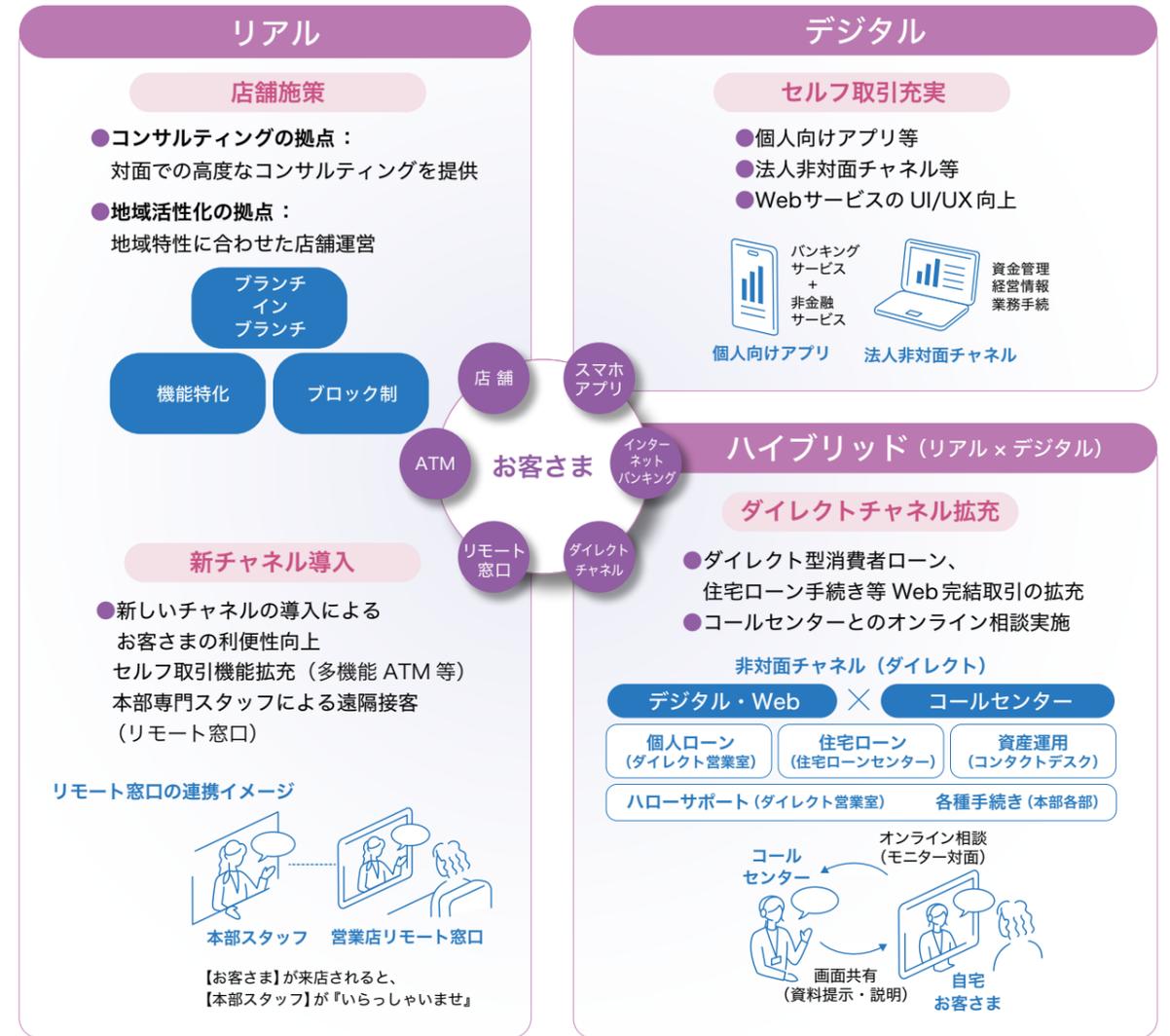
第3回金融データ活用チャレンジでは地域金融機関部門2位をいただくことができました。

本チャレンジでは、生成AIという新しい技術に触れる良い機会となりました。与えられたテーマをクリアするプログラムを作成することは苦労しましたが、ものづくりの楽しさを感じながら試行錯誤を繰り返すことで技術への理解が深まり、スキル習得へとつながりました。

日々進化していく技術をキャッチアップしながら実際の業務で活用し、新たな価値を創造していきます。

## チャネル戦略 ～“いつでもしがぎん”“どこでもしがぎん”を目指して～

近年、人口減少やキャッシュレスの浸透、スマートフォンアプリの充実などを背景として、お客さまに銀行店舗をご利用いただく機会は減少しており、店舗を中心とする対面チャネルとインターネットバンキングやアプリなどの非対面チャネルへのニーズのバランスが大きく変化しています。当行は、“いつでもしがぎん”“どこでもしがぎん”を目指して、多様化するお客さまの価値観やライフスタイルに合わせた多彩なチャネルをご用意し、お客さま接点の充実・拡大を図ります。



## TOPICS 来店予約サービスの Webチャネル追加

2025年4月22日より、「お客さまの利便性の向上」および「お客さまとのコミュニケーションの質の向上」を目的として、来店予約サービスのご利用手段に Webチャネルを追加しました。

Webチャネルにより、24 時間 365 日、いつでもどこでもスマートフォンやパソコンからの来店予約が可能となりました。

また、来店予定のお客さまのご要望を事前に把握できることで、各種手続きやご提案の準備をあらかじめ行うことが可能となり、質の高いサービスにつながります。さらに、ブロックや本部と来店予定等の情報共有ができ、互助体制やリモート窓口による本部受付などに活用できます。

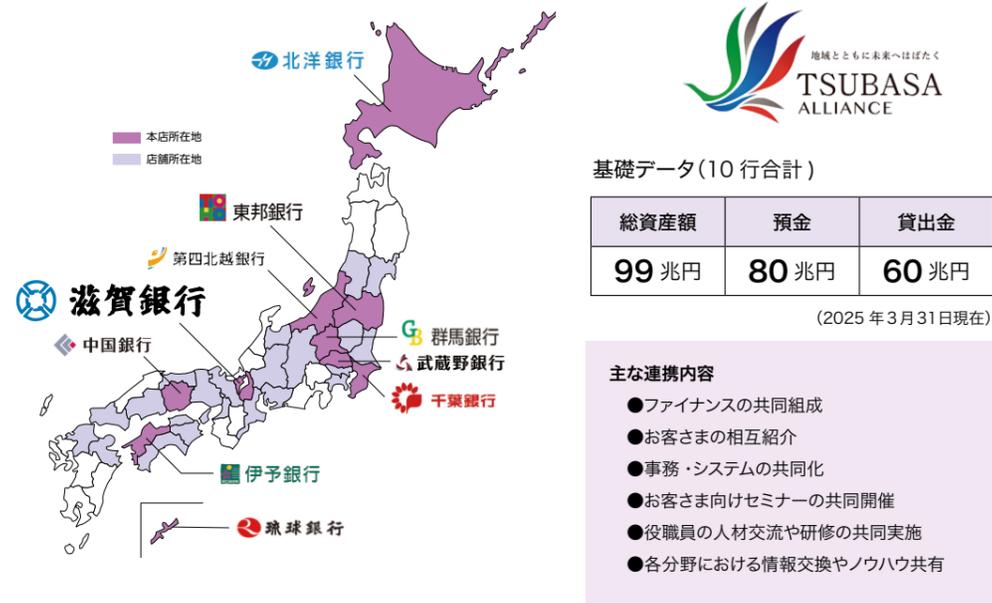
## 他金融機関との連携

### Ⅰ地域トップバンク10行による広域連携～TSUBASAアライアンス～

「TSUBASAアライアンス」は、全国各地域のトップバンク10行が参加する国内最大規模の広域連携の枠組みです。独立性を維持しながら参加10行が知見を結集し、システム分野だけでなくリスク管理の高度化や人的資本、サステナビリティへの取り組み、国際業務、営業推進など幅広い分野での連携を進めています。

当行は2019年5月に加盟以降、シンジケートローンへの参加等によるトップライン向上や、マネー・ローンダリング対策など非競争分野の共同化によるコスト削減に加えて、人材交流や各行が持つ独自ノウハウの共有による知的資本の蓄積という大きな効果を得られています。

今後も引き続き、連携を強化しノウハウや知見の共有を通じて当行単独では成しえない新たな価値を創出し、地域の持続的な成長に貢献していきます。



### 「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)」へ協賛

TSUBASAアライアンスが2025年に発足10周年の節目を迎えるにあたり、TSUBASAアライアンス参加全行が合同で「2025年日本国際博覧会(以下、大阪・関西万博)」に協賛しました。

本取り組みは、共同出資会社であるTSUBASAアライアンス株式会社を通じて、小山薫堂テーマ事業プロデューサーが手掛けるシグネチャーパビリオン「EARTH MART」(テーマ:いのちをつむぐ)に、ブロンズパートナーとして参加したものです。本テーマ事業(「EARTH MART」)では、地球環境や飢餓問題と向き合いながら日本人が育んできた食文化の可能性とテクノロジーによる食の進化を共有し、より良き未来へと導くことを表現しています。本テーマ事業への参加を通じて、地域創生に向けたTSUBASAアライアンスによる連携を一層深化させ、地域の持続的な発展に貢献していきます。

### 「TSUBASAではじめる!資産運用スタートアップセミナー」の開催

2025年2月24日、お客さまにNISAなど資産運用へのご理解を深めていただくことを目的に「TSUBASAではじめる!資産運用スタートアップセミナー」を共催しました。第1部では、難しいと思われがちな資産運用について人気お笑い芸人の小島よしおさんと一緒に学び、第2部では、資産運用のプロフェッショナルに「インフレ時代のNISA活用術」について解説していただきました。当行は今後もお客さまの豊かなライフスタイルの実現のために、有効な手段である資産運用の情報提供等を行います。

### 「バンコクTSUBASAセミナー&交流会 2025」の開催

2025年2月24日、タイ・バンコクにおいて、「バンコクTSUBASAセミナー&交流会 2025」を共催しました。本イベントは、タイで事業を展開しているお客さまに、タイにおける最新のビジネス情報を提供するとともに、お客さま同士の情報交換および交流の場を提供することを目的として開催したものです。6回目となる今回は過去最大規模となる10行で93企業112名の方にご参加いただき、セミナーや交流会のほか、日系企業と協業実績のあるタイ企業を招き「日タイ企業協業の成功例および課題」をテーマにしたパネルディスカッションを実施しました。当行は、今後も海外ネットワークを活用し、お客さまのビジネス展開を支援していきます。

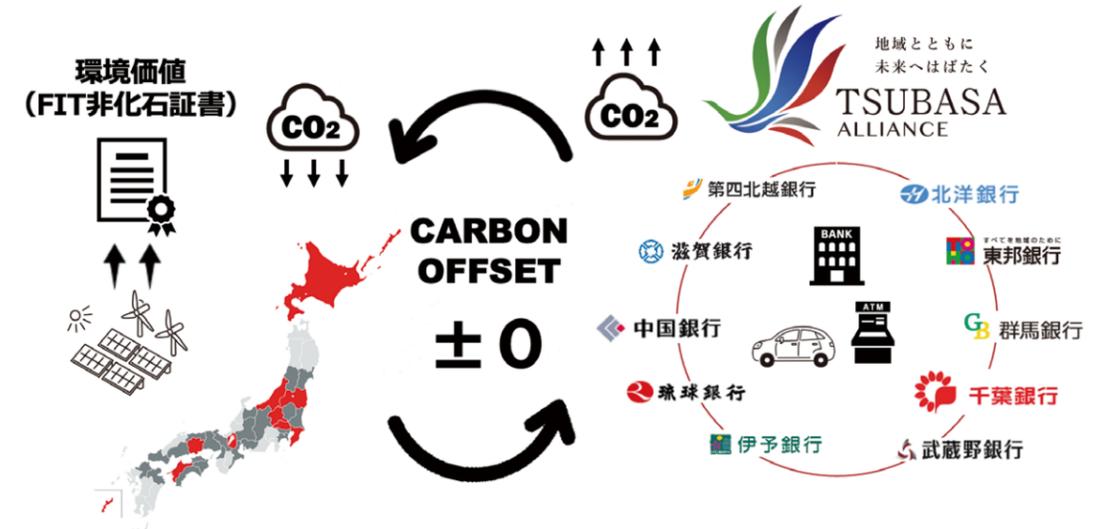
### 「非化石証書」の共同購入

TSUBASAアライアンス参加行とともに、各行の営業エリアで創出されたFIT非化石証書※を合計500万kWh購入しました。購入した非化石証書は各行の電力使用によるCO<sub>2</sub>排出のオフセットに利用し、10行合計で約2,100トン(ATM約5,000台分の年間CO<sub>2</sub>排出量)の削減に貢献します。

本件は、各行の営業エリアで創出された「環境価値」の地産地消のほか、再エネ価値取引市場の活性化およびFIT非化石証書の普及促進を目的に、TSUBASAアライアンス参加行の連携施策として実施しました。

これからも地域の脱炭素化(カーボンニュートラル)をはじめとした環境・社会問題の解決に取り組み、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

※FIT制度(再生可能エネルギーの固定価格買取制度)が適用される非化石電源(太陽光、風力、バイオマスなど、化石燃料を使用せず、発電時にCO<sub>2</sub>を発生しないとされる電源)で発電された電力の「環境価値」部分を証書化したもの。電力使用によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に利用できる証書。



### Ⅰ近隣金融機関との非競争分野の連携

#### 無料提携ATM



京都中央信用金庫

池田泉州銀行

関西みらい銀行

#### メール便共同化

京都銀行などとメールカー(郵送物等搬送車)の共同利用を実施しています。

#### 京滋中小企業応援ファンド

滋賀県と京都府に本店や主要な拠点を置く地域金融機関等が官民一体型の中小企業再生ファンドを組成しました(P39)。