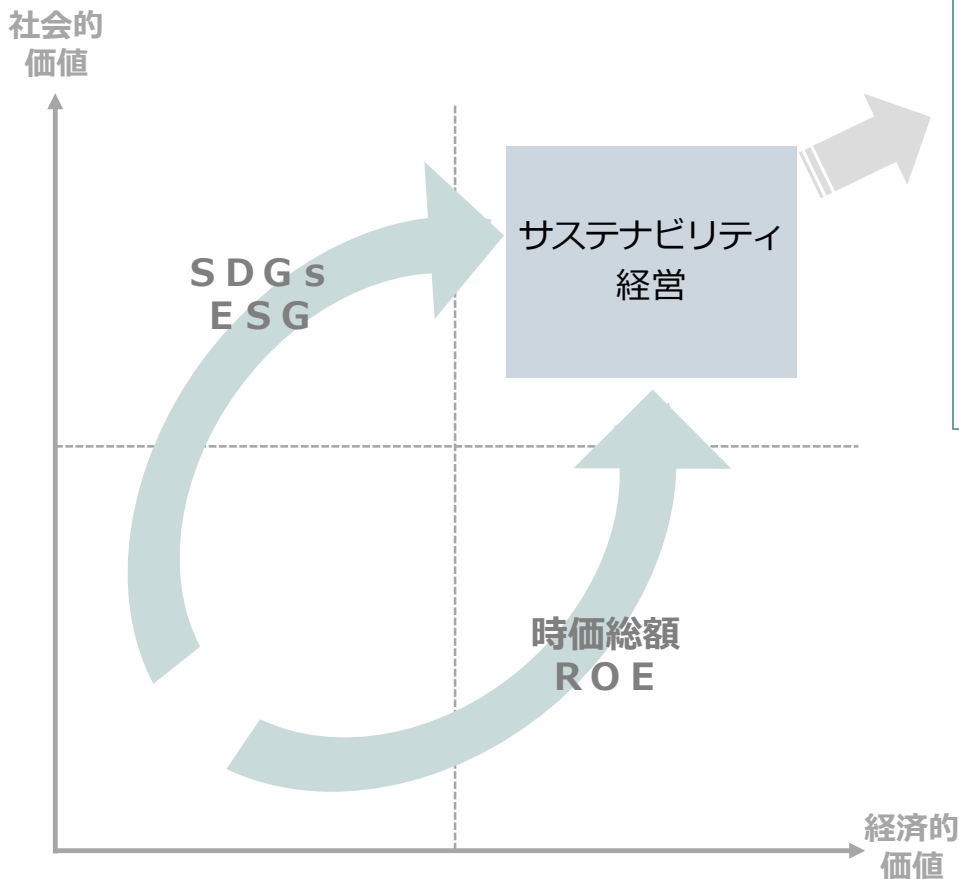


Ⅲ. 経営戦略

長期持続的な企業価値向上に向けて

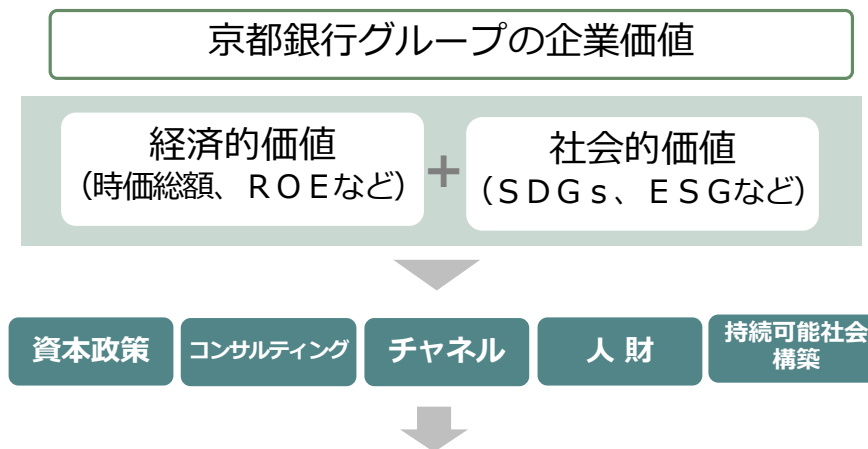


当行のサステナビリティ経営

京都銀行グループの経営資源をいかして、

- 長期持続的に企業価値を向上する
※企業価値 = 経済的価値 (時価総額、ROEなど) + 社会的価値 (SDGs、ESGなど)
- 長期持続的にステークホルダーの期待に応える
※ステークホルダー = お客さま、従業員、地域社会・環境、株主・投資家
- 持続可能な社会の実現に貢献する

経営理念のより一層高いレベルでの実践



長期持続的な向上のため、
さまざまな取り組みを進める

資本政策の基本的な考え方

健全性確保、継続的な成長投資、株主還元強化をバランスよく実現

健全性

自己資本比率は、中計目標を達成見込み

当面のストレス耐性に必要な水準を確保

成長投資

サステナブル投融資：目標1兆円

創業・成長ファンド：目標100億円

事業承継ファンド：目標100億円

株主還元

総還元性向：50%目安

今後のポイント

ROE向上

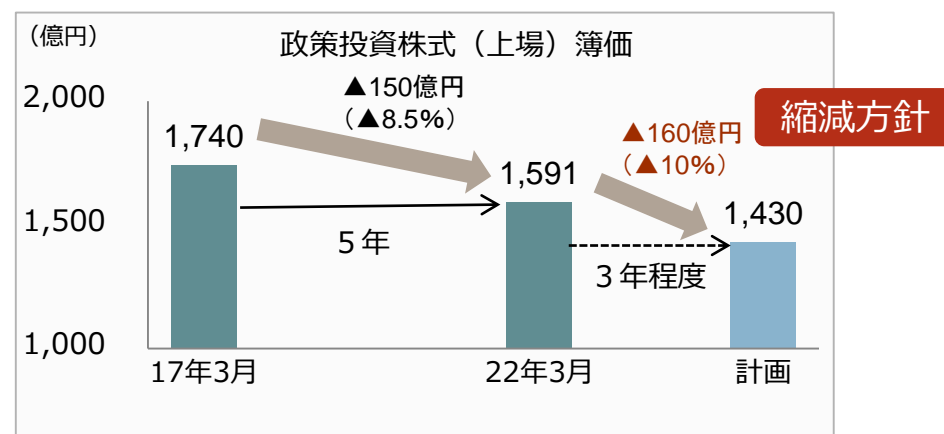
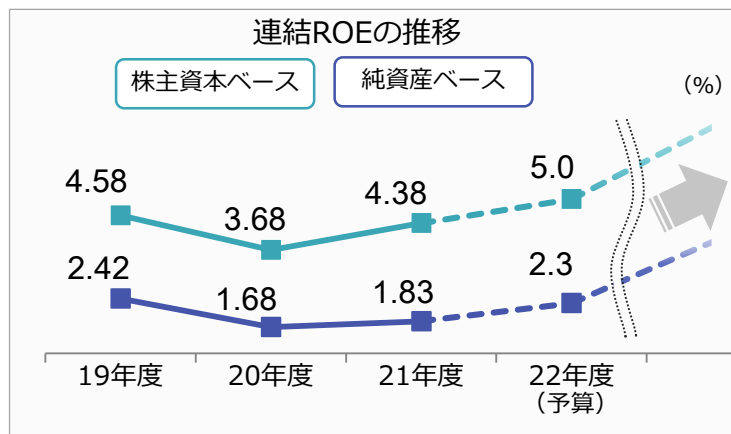
■ 自己資本比率は適正水準を維持

■ 総還元性向50%目安を維持

■ リスクアセットの戦略的積み上げ

■ 新規事業領域への投資加速

■ OHRは低位（60%程度）を維持



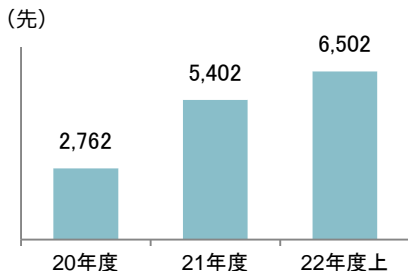
多様化・高度化する顧客ニーズへの最適なソリューション提供

顧客課題への対応

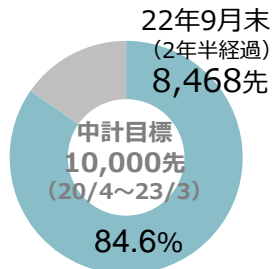
着実な成果

コロナサポート先数

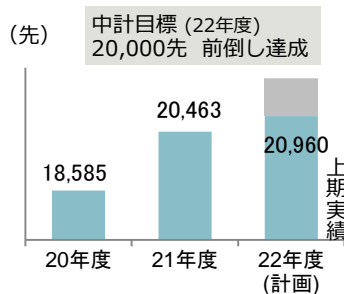
(中計期間中〈20/6~22/9〉累計)



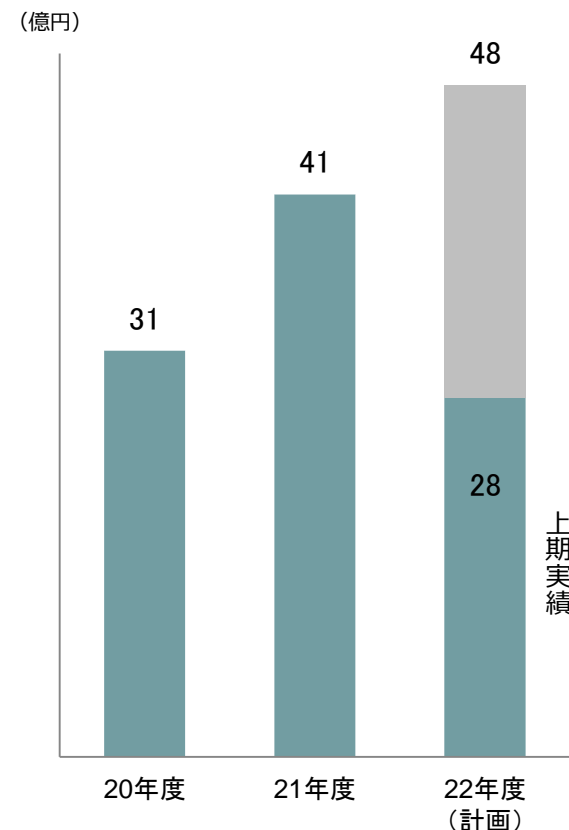
新規融資先数



事業メイン先数

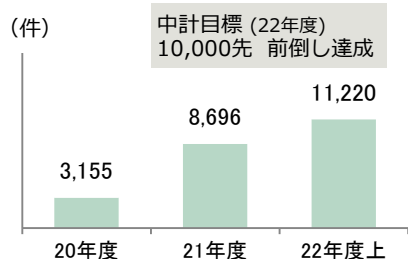


法人ぐるみ収益

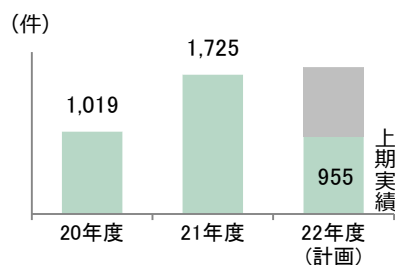


ビジネスマッチング商談設定件数

(中計期間中〈20/4~22/9〉累計)

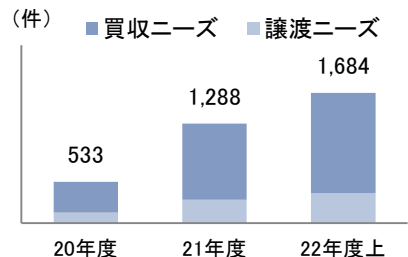


ビジネスマッチング成約件数

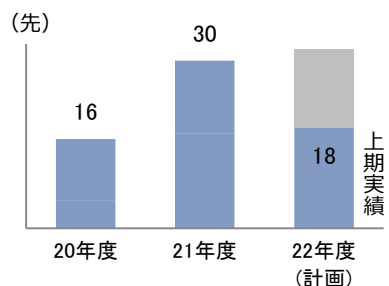


M&Aニーズ受付件数

(中計期間中〈20/4~22/9〉累計)



M&A成約支援先数



顧客本位を重視したソリューション提供

◆ 体制

- 格付投資情報センター
「顧客本位の投信販売会社評価」において「S」の評価を取得

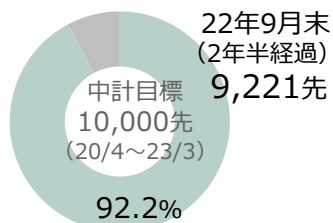


- 「重要情報シート」の活用によりわかりやすい情報を提供

金融事業者編	商品ラインナップ・コンセプトや留意すべき点等を記載
個別商品編	金融商品ごとのリスクや運用実績、費用等を記載

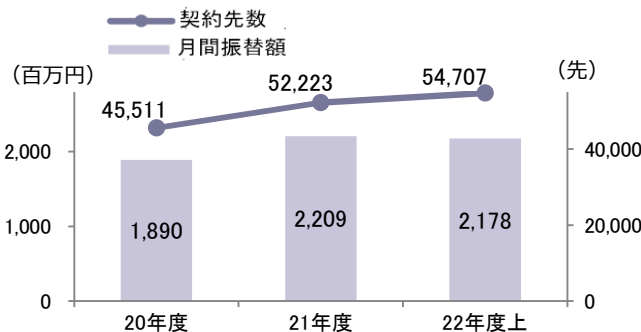
◆ ニーズの的確な把握

- 「お客さまコンサルティングシート」作成件数

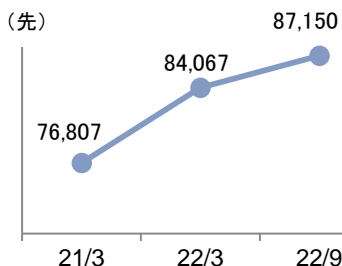


◆ ソリューション

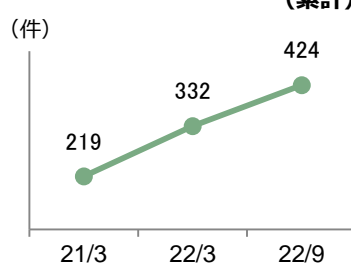
- 投信自動積立・外貨普通預金自動積立サービス
月間振替額・契約先数



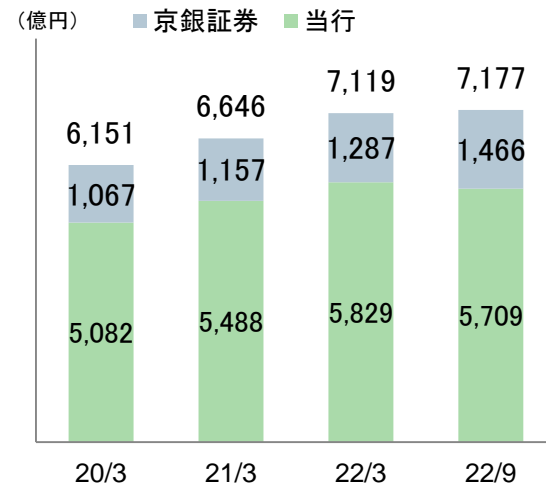
- 投資信託取引先数



- 遺言信託 保管中遺言件数 (累計)

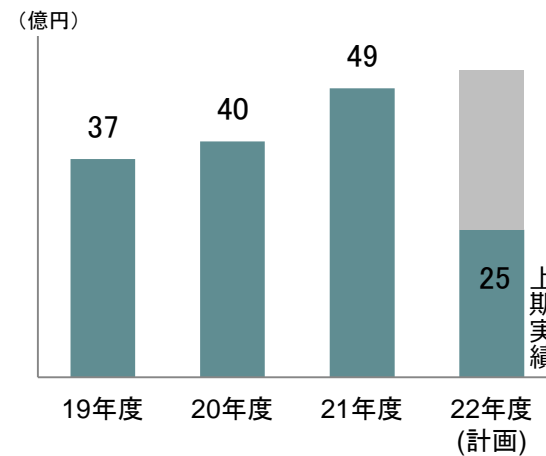


預かり資産残高

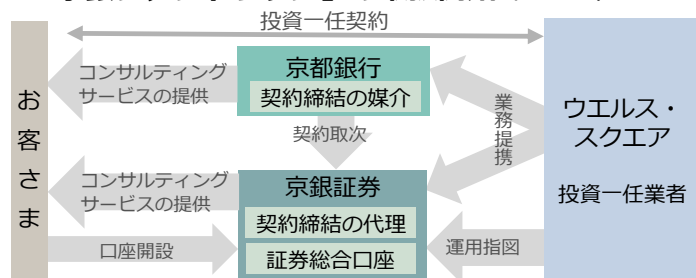


預かり資産収益・信託関連収益

(銀行単体+京銀証券収益)

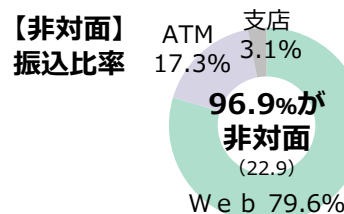


- 投資一任運用サービス
「京銀ファンドラップ」の取扱開始 (22.10~)

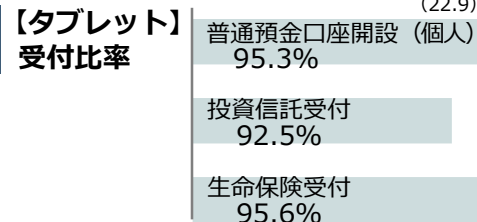
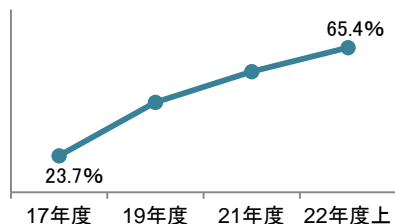


「対面」と「デジタル」のベストミックスの深化

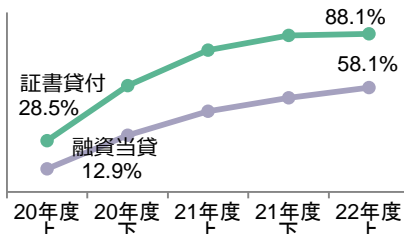
銀行業務・事務手続のデジタル化



【Web】投信販売件数割合



【Web】電子契約サービス割合



お客さまのデジタル化支援

お客さまのニーズに合わせたデジタルソリューションの提供
デジタル分野での課題解決型営業

- 「京銀Big Advance」を活用した本業支援
- 業務提携や京銀ビジネスマッチングサービスを活用したDX支援

中小企業向けDX支援

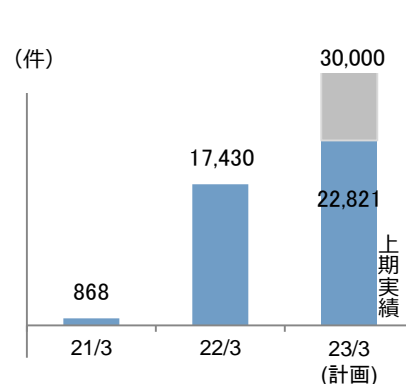
資金管理・請求書管理・社内業務効率化サービスの提供(22.9～)

株式会社マネーフォワードと提携

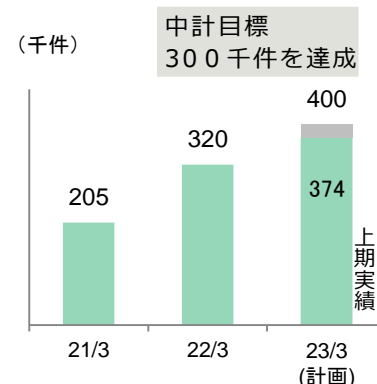
資金管理 効率化	京銀Mikatano 資金管理
請求書管理 効率化	京銀Mikatano インボイス管理
電子請求書 発行	MoneyForwardクラウド請求書
社内業務 効率化	京銀Mikatano ワークス

銀行サービスのデジタル化

【法人】京銀ビジネスポータルサイト

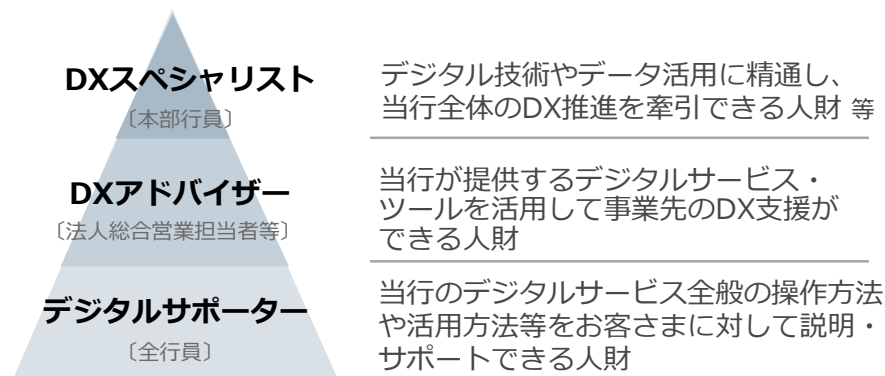


【個人】京銀アプリ



DX人財

3階層に区分し「DX人財」の育成に取り組む



新規ビジネス ～ 新規事業の展開 → 非金融分野へ参入 ～

地域金融機関の連携によるECモール事業を開始

京都銀行グループのECモール「COTOYOLI MALL (ことよりモール)」

本業支援 × 地方創生

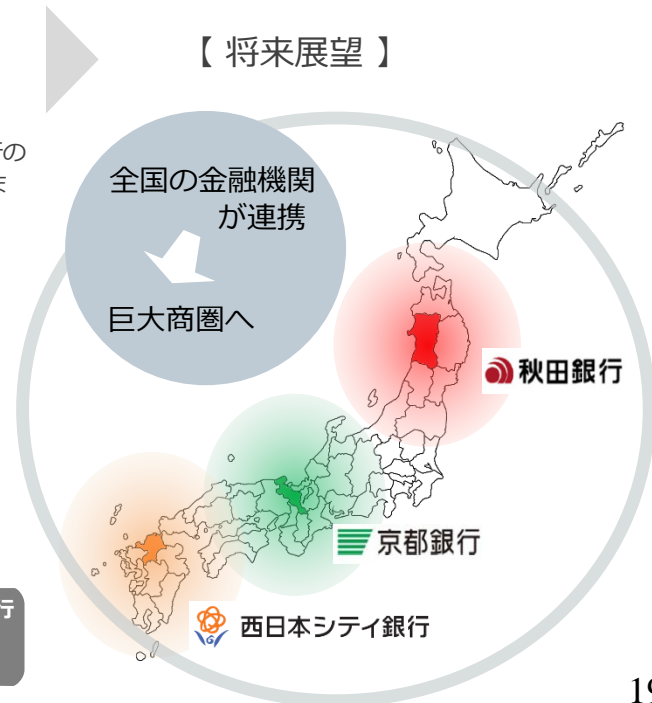
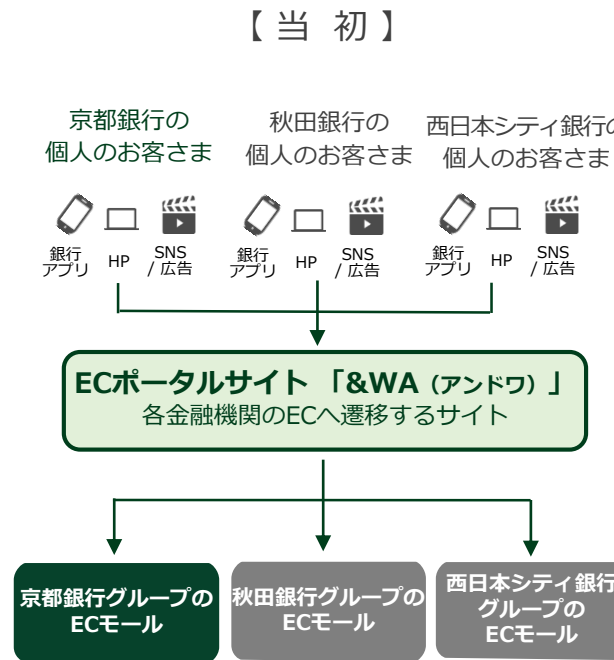
- リアルで築いた地域やお客さまとのネットワークを発揮
- 地域金融機関だから発掘できる「知る人ぞ知る商材」の発掘



ECポータルサイト「&WA (アンドワ)」

地域金融機関が連携し全国規模の商圈を確立

- 地域金融機関が連携し、より多くの個人顧客にリーチ
- 全国各地の逸品を出品することでECモールの魅力を高め、各地域の個人顧客を相互に送客



地域の特性に応じた営業体制 ⇒ 店舗運営の効率化とコンサルティング機能の充実

地域マネジメント

営業エリア全体での
地域マネジメント
体制の強化

営業人員の
戦略的配置

マーケットに
応じた拠点展開

地域グループ営業体制

13グループ、37店舗

店舗の有効活用

地域ニーズの充足と店舗運営コスト削減の両立

■ 山科支店（京都市山科区）
＜22年5月新築開店＞

■ 西院支店（京都市右京区）
＜22年10月新築開店＞



西院支店

専門拠点

法人特化拠点

「法人オフィス」

■ 平野法人オフィス(大阪市平野区)
＜20年9月開設＞

■ 明石法人オフィス(兵庫県明石市)
＜20年9月開設＞

■ 東大阪中央法人オフィス（大阪府東大阪市）
＜22年7月開設＞

■ 新規融資先数 + 融資以外の成約件数

21年9月（累計）
【開設後1年】

196件

22年9月（累計）
【開設後2年】

555件

相続・資産承継特化拠点

「相続・資産承継ご相談プラザ」

■ 相続・資産承継ご相談プラザ京都北
＜21年7月開設＞（京都府福知山市）

■ 相続・資産承継ご相談プラザ京都中央
＜22年4月開設＞（京都市下京区）

■ 相談先数

開設前
【20年10月～21年3月】

544先

開設後（直近半年）
【22年4月～22年9月】

824先

デジタル拠点

「京銀デジタルコネクト」

■ 京銀デジタルコネクト左京
＜21年5月開設＞（京都市左京区）

地域のデジタル化推進 + 中小企業へのDX支援

デジタルセミナー・商談会等を開催

■ イベント開催回数

22年9月（累計）
【開設後1年4か月】

199回

行員の地域に対するおもいの実現に向けた取り組み

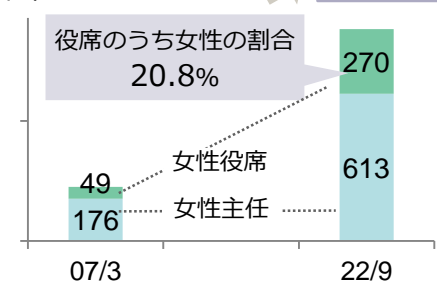
全従業員の満足度向上

◆ 人事制度の改定

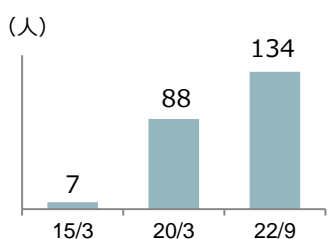
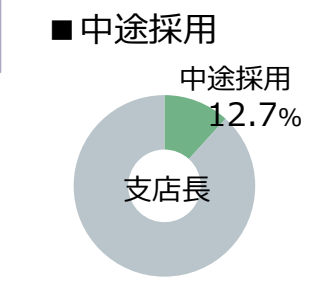
- 柔軟な新しい働き方
 - セレクト勤務・フレックスタイム制の導入
- 360度 フィードバック制度の導入
 - 各人の行動に関する多面的な見方をフィードバックし、各人の成長と組織活性化を促進
- メリハリのある公平な処遇の実現

◆ 多様な人財の活躍

■ 女性活躍支援
2030年 役席比率 30% へ



■ アクティブ・シニア制度
65歳の雇用期限を迎えた定年再雇用者のうち、専門的な知識・経験・健康を兼ね備えた高齢者を最長75歳まで雇用する制度 (2014.4 創設、2020.3 改定)



地域・お客さまの満足度向上

多様化・高度化する顧客ニーズに対応

— 高度専門人財の育成・確保 —

◆ プロフェッショナル（専門職）人財制度

各分野においてより一層の専門性を追求し、銀行業から総合金融ソリューション業へとさらなる成長・発展を遂げていくうえで、その担い手となる行員を選抜・登用する制度

- プロフェッショナル
- シニア・プロフェッショナル

4人 (22年9月末)

- ・ 事業承継業務
- ・ M&A業務
- ・ 市場運用業務
- ・ システム分野

4人 (22年9月末)

- ・ IT・デジタル分野
- ・ 信託業務
- ・ 事務管理分野
- ・ システム分野

◆ 専門資格取得者数

CFP	443人	AFP	1,256人
FP1級	164人	FP2級	2,507人
証券アナリスト	30人		

顧客向けSDGsコンサルティング

理解

経営者向け勉強会

現状把握

SDGs宣言サポート

(21.11~)

- ・SDGsへの取組状況の確認と課題の整理
- ・SDGsの取組状況のフィードバック
- ・「SDGs宣言書」の策定支援

経営戦略への組み込み

サステナビリティ経営サポート

(22.7~)

サステナビリティ経営の軸となるマテリアリティを特定し、「サステナビリティ経営方針」策定までを支援

サステナビリティ経営の実現に向けた取り組み

SDGs実行サポート

(22.10~)

専門性をもったプロ人材を活用して、SDGsの取り組みに関する課題解決を支援

融資・私募債

- グリーンローン
- サステナビリティローン
- サステナビリティ・リンク・ローン
- 京銀SDGs私募債「未来にエール」～次世代を担うこどもたちへ～
- 京銀SDGs私募債「医療にエール」
- 震災時元本免除特約付き融資
- 営業継続費用保険付きローン
- ソーシャルローン
- トランジションローン
- ポジティブ・インパクト・ファイナンス
- 豪雨災害時元本免除特約付き融資
- 生命保険付きローン（あんしん経営）

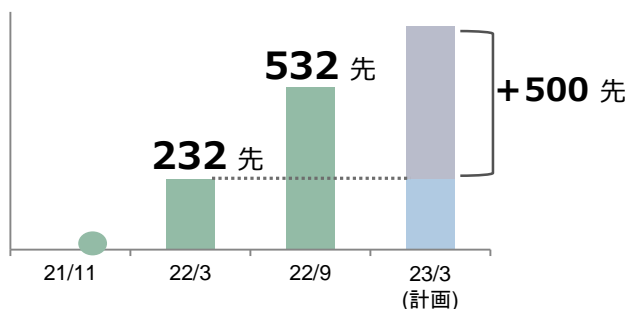
外部機関との連携

- ◆ 省エネ（測定）
- ◆ 省エネ（太陽光・設備）
- ◆ 福利厚生
- ◆ 人材確保 等

一貫したソリューションを提供

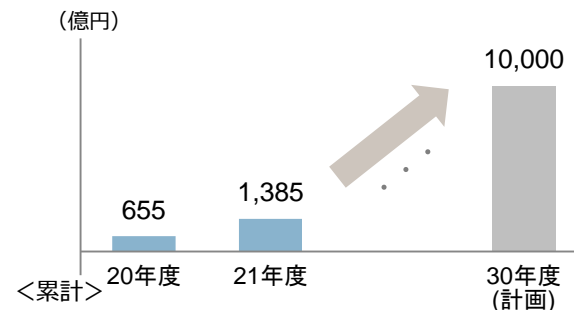
SDGs宣言サポート

取組実績 (累計)



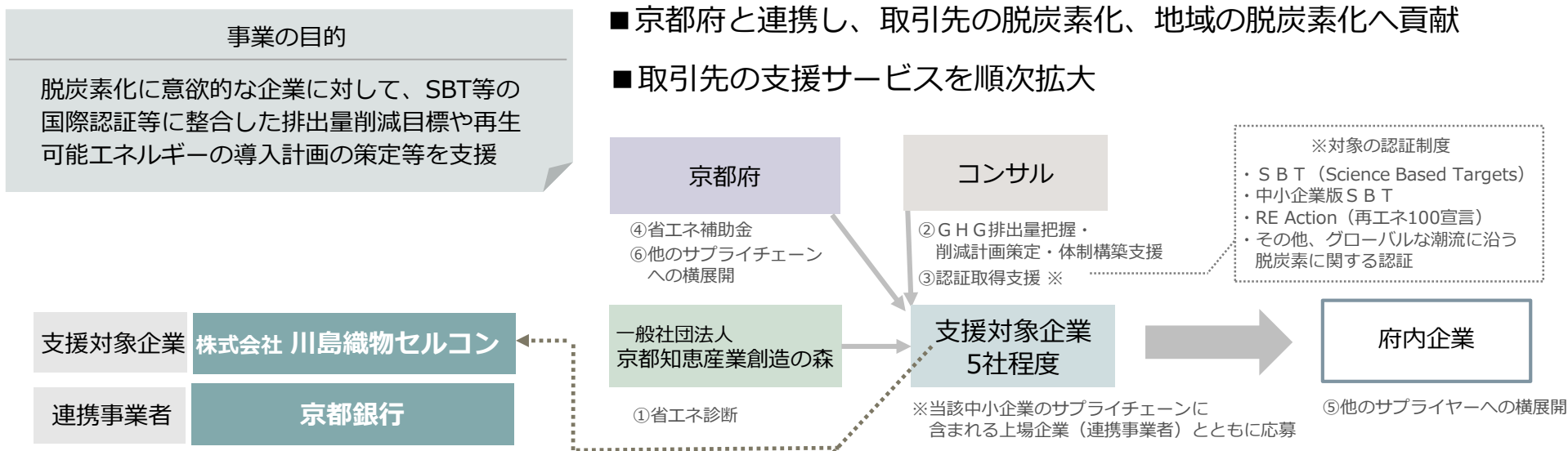
サステナブルファイナンス

(投融资) 取組実績・目標



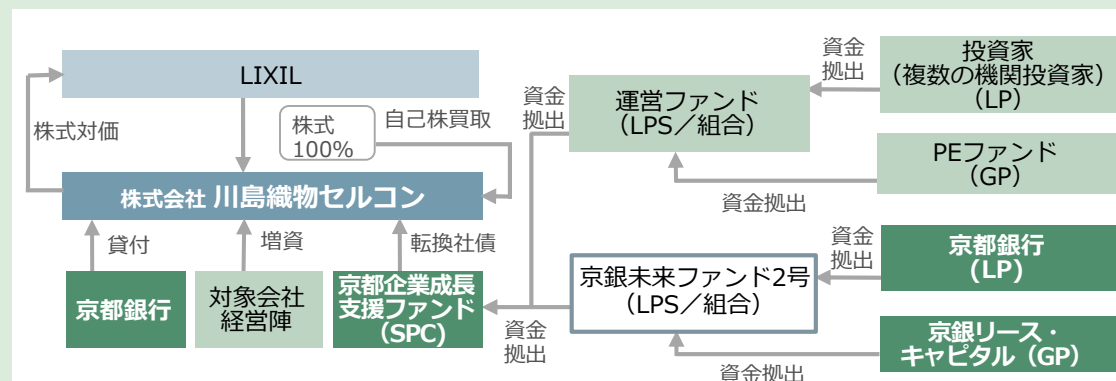
地域社会全体の脱炭素化

◆ 京都府「サプライチェーン脱炭素化支援事業」への参加



ファンドスキームを活用したMBO支援 (20年)

株式会社 川島織物セルコンが発行する転換社債型新株予約権付社債 (CB) を、特別目的会社「京都企業成長支援ファンド (SPC)」にて引き受け、お客さまによるMBOを支援



1.1. 持続可能な社会に向けた取り組み③ (SDGs/ESG)

創業・成長支援

フェーズ①

2000年～ベンチャーファンド設立

- K.S.O1号ファンド設立 (00年)
- 大学・学術系ファンドに出資 (07年～)

フェーズ②

2016年～2020年 当行グループ独自ファンド設立

- 「京銀未来ファンド1号」設立 (16年)
- 「京銀未来ファンド2号」設立 (19年)

投資社数	41社
投資総額	総額約19億円

フェーズ③

2021年～地域トップVCを目指して更なる機能強化

- 「グローバル・ブレイン8号ファンド」へ出資 (21年)
- 「京銀未来ファンド3号 for SDGs」設立 (22年)
(ファンド総額20億円)

投資社数	3社
投資総額	総額約1億4千万円 (22.9末時点)

◇ 出資総額50億円突破

10年間で総額50億円を目途に継続的に投資

総額100億円へ

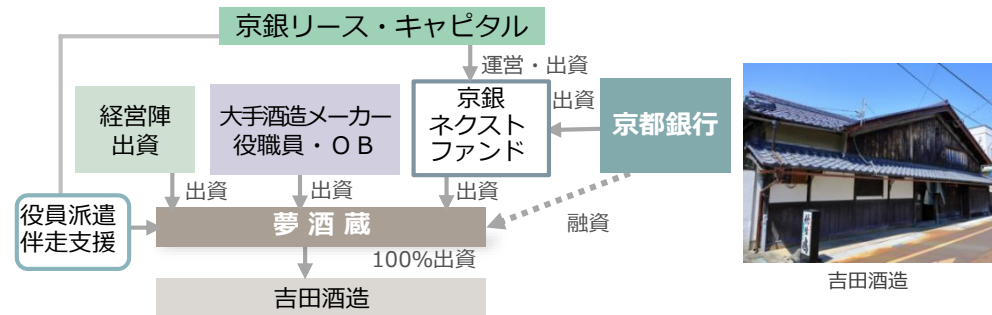
事業承継

事業承継ファンド設立

- 「京銀ネクストファンド」設立 (21.3)

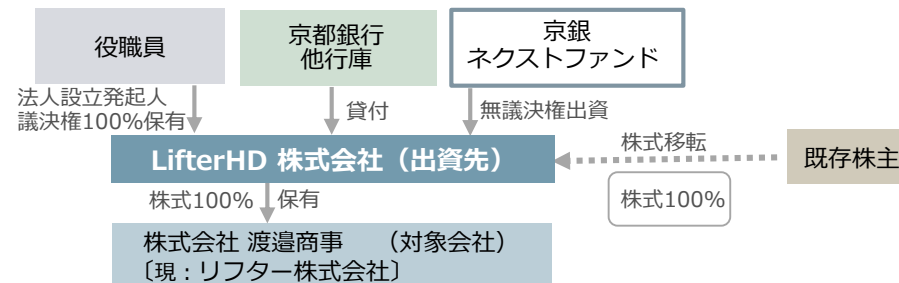
投資社数	3社
投資総額	総額約7億円 (22.9末時点)

日本酒文化の発展・継続に貢献する
「夢酒蔵株式会社」へ出資 (22.6) 第2号案件



マネジメント・エンプロイヤー・バイアウトによる
「株式会社 渡邊商事※」の事業承継を支援 (22.9) 第3号案件

※2022.11 リフター株式会社へ社名変更

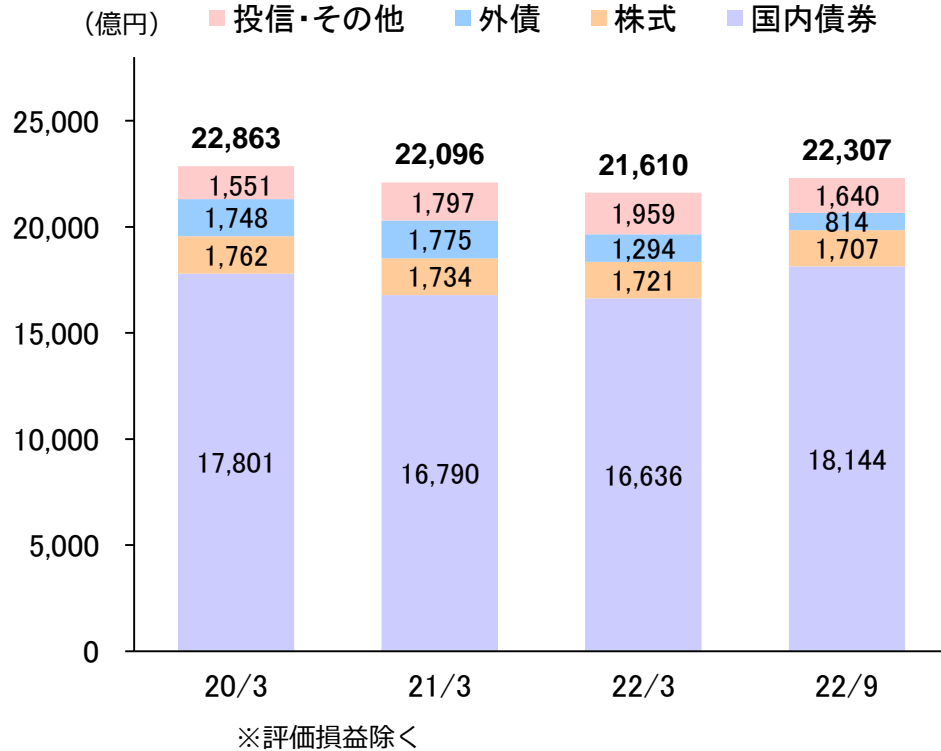


10年間で総額100億円を目途に継続的に投資

リスクコントロールを意識したポートフォリオの構築

- 国内債券は投資年限を短期化させつつ、国債と地方債を中心に残高を積増し、オプション取引も活用
- 外債は将来の逆鞘リスクを軽減すべく、利回りの低い米ドル建債券およびユーロ建債券を売却
- 投資信託はREITおよび株式投資信託等の売買により収益を確保しつつ、残高は抑制

有価証券残高

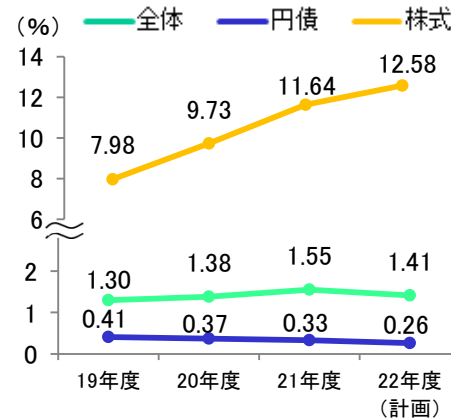


有価証券評価損益

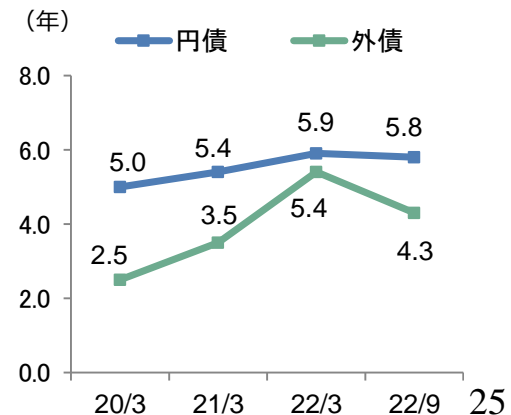
(億円)

内訳	評価損益
国内債券	△ 233
株式	7,931
外債	△ 56
その他	△ 75
合計	7,566

利回りの推移

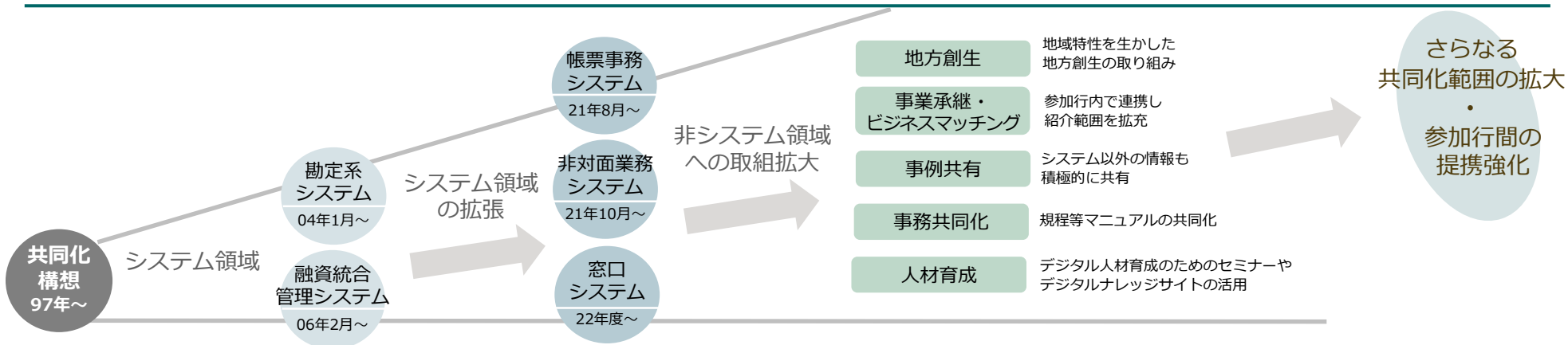


平均年限の推移



地銀共同センターは、新たなステージへ

連携領域を拡張し、さらなる合理化から新たな価値創造に向けて



MEJAR参加行5行とシステム領域で連携 (21年11月)

【目的】
共通課題解決の迅速化とさらなる運用効率化を目指す

「地銀共同センター・MEJAR システム・ワーキンググループ (CMS-WG)」の立ち上げ

地銀共同センター参加行 (13行)

〔京都、千葉興業、岩手、池田泉州、愛知、福井、青森、秋田、四国、鳥取、西日本シティ、大分、山陰合同〕

MEJAR参加行 (5行)

〔横浜、北陸、北海道、七十七、東日本〕

共同研究

- ・勘定系システムの効率的運用
- ・営業店窓口機器などの効率的な開発／調達
- ・IT／デジタル人材の育成策等

成果

第1弾

- ・オンラインデータ連携基盤等のアプリケーション相互利用 (22年5月～)

勘定系システム「クラウド化」の検討開始 (22年11月)

【目的】
効率的運用拡大 → 経営資源の競争分野への投入

(現在)

共同利用型
勘定系システム

地銀共同センター参加行
13行

(将来構想)

クラウド基盤
「統合バンキングクラウド」

地銀共同センター
MEJAR STELLA CUBE BeSTA cloud 他業態

2028～30年 地銀共同センターでの共同利用型勘定系システムの導入

2030年以降 他金融機関への拡大