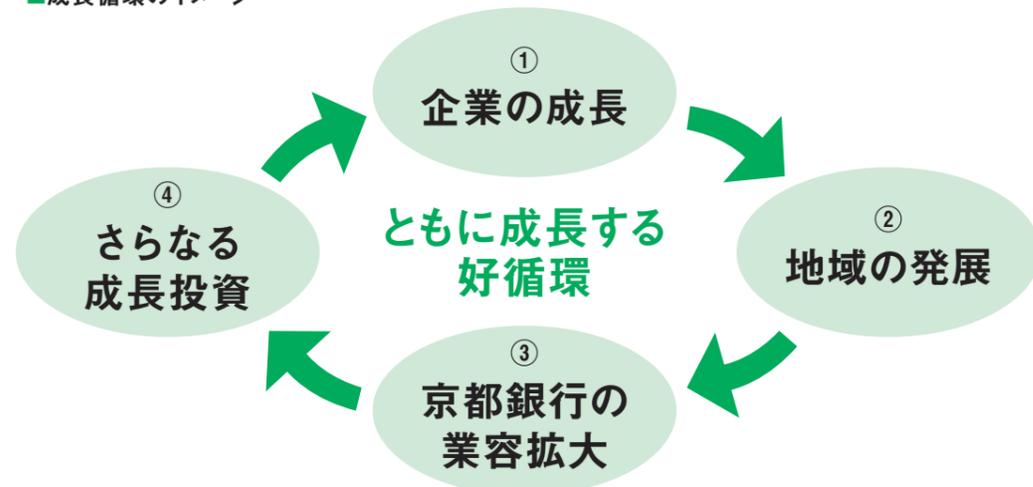


京都銀行グループのコア成長モデルとそれを支える基盤

京都銀行グループは、「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを経営理念として掲げ、創立以来、地域金融機関として、地域のお客さまや地域社会の課題解決に取り組み、期待に応え続けることで、ともに成長してまいりました。

■成長循環のイメージ



地域企業の創業・成長支援を軸にした成長

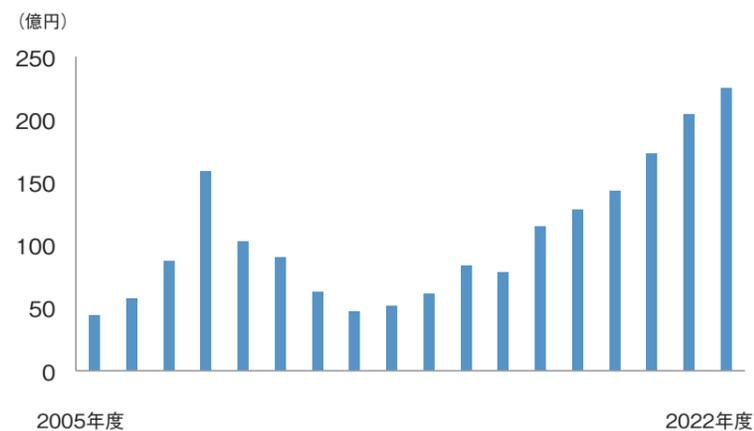
京都府北部の福知山に誕生した当行は、京都の財界などからの強い要請に呼応する格好で、京都市に本店を移しました。当行は京都市において後発銀行でありましたが、市内の多くの中小企業の喫緊の課題であった資金難を解消すべく、積極的な金融支援を進めることで戦後復興を下支えしてきました。同じ頃、独創的でユニークな製品を製造するベンチャービジネスが京都で数多く誕生しています。

それらの企業の多くは高い技術や有望な市場があるものの、ビジネス化に不可欠な金融面での課題を有しておりました。当行はそうした企業に対して融資のみならず、出資、つまり株式保有という手法も駆使することで全面的な資金面のサポートをしたほか、一部では行員を企業へ派遣し、ともに成長することで、緊密な関係を構築してまいりました。

当行が積極的な創業・成長支援を行ってきた企業の中には、後に世界的大企業へ成長した企業も数多くあり、そうした「京都企業」の保有株式が当行の政策保有株式の大部分を占めるに至っております。創業・成長支援先の活躍は一企業の成長のみならず、地域社会の発展を後押しするとともに、成長企業からの配当収入は当行の財務基盤強化につながり、さらなる成長投資の源泉となっております。

地域企業の創業・成長支援を軸とした好循環モデルは当行の大きな特長であり、現在においても創業・成長支援を不断の取り組みとして積極的にかつ高度化させて取り組んでおります。

■政策投資株式配当収入



強固な財務基盤

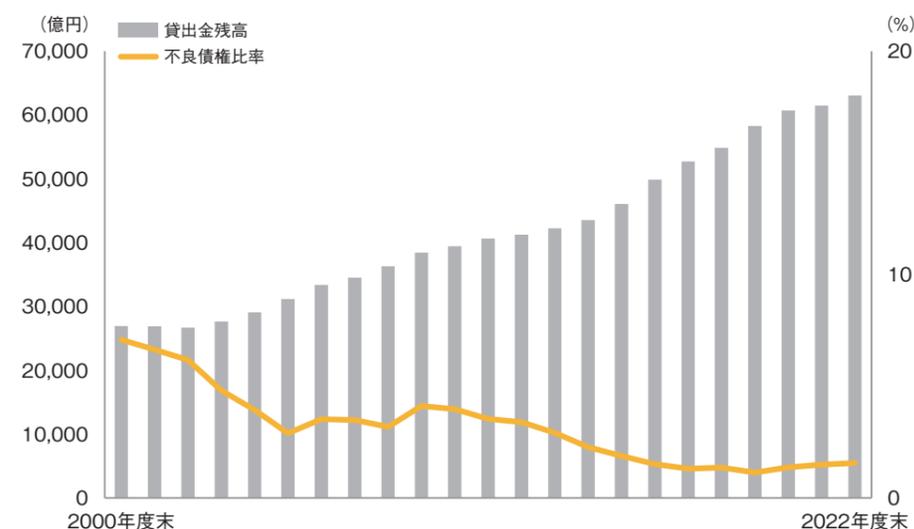
バブル経済に沸いた時期においても、当行は手堅い経営を堅持しました。その結果、後に多くの金融機関が不良債権に苦しむ中、広域化戦略という攻めの経営にいち早く踏み出すことができました。

その後の広域型地方銀行（下記トピックス参照）としての展開においても、貸出金の増加に対して不良債権比率は大きく低下しており、健全に規模を拡大してきたことを示しております。

また、リーマンショックや直近のコロナ禍のような景気の急激な落ち込みの際にも、資金繰り支援を中心とした積極的なサポートを継続してきました。経済状況の激変時にコスト（信用コスト）を負担し、景気回復、事業再生までの間、お客さまを支え、伴走することは金融機関の役目です。ただ、それも金融機関自身が強固な財務基盤を有するからこそできるものと言えます。一方、お客さま（企業経営者）からも、取引銀行に健全性を期待する声も根強くあります。

健全堅実な銀行経営および強固な財務基盤は当行の強みとなっています。

■貸出金残高と不良債権比率



TOPICS

広域型地方銀行としての成長

滋賀県への初出店となる、2000年12月の草津支店設置以降、当行は広域型地方銀行としての成長路線を歩みました。営業エリアを拡大することで、取引基盤を増やす量的拡大を通じた成長を実現してまいりました。

こうした長期にわたる拡大戦略を可能とした土台には、良質な人的資本を有していたこと、広域化後も安定的に人材を育成・確保してきたことがあります。

〈エリアごとの店舗数〉

| 店舗網拡充(店) | 京都 | 大阪 | 滋賀 | 奈良 | 兵庫 | 愛知 | 東京 | 計 |
|----------|-----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 2000.3 | 105 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 115 |
| 2023.3 | 111 | 31 | 14 | 7 | 8 | 2 | 1 | 174 |

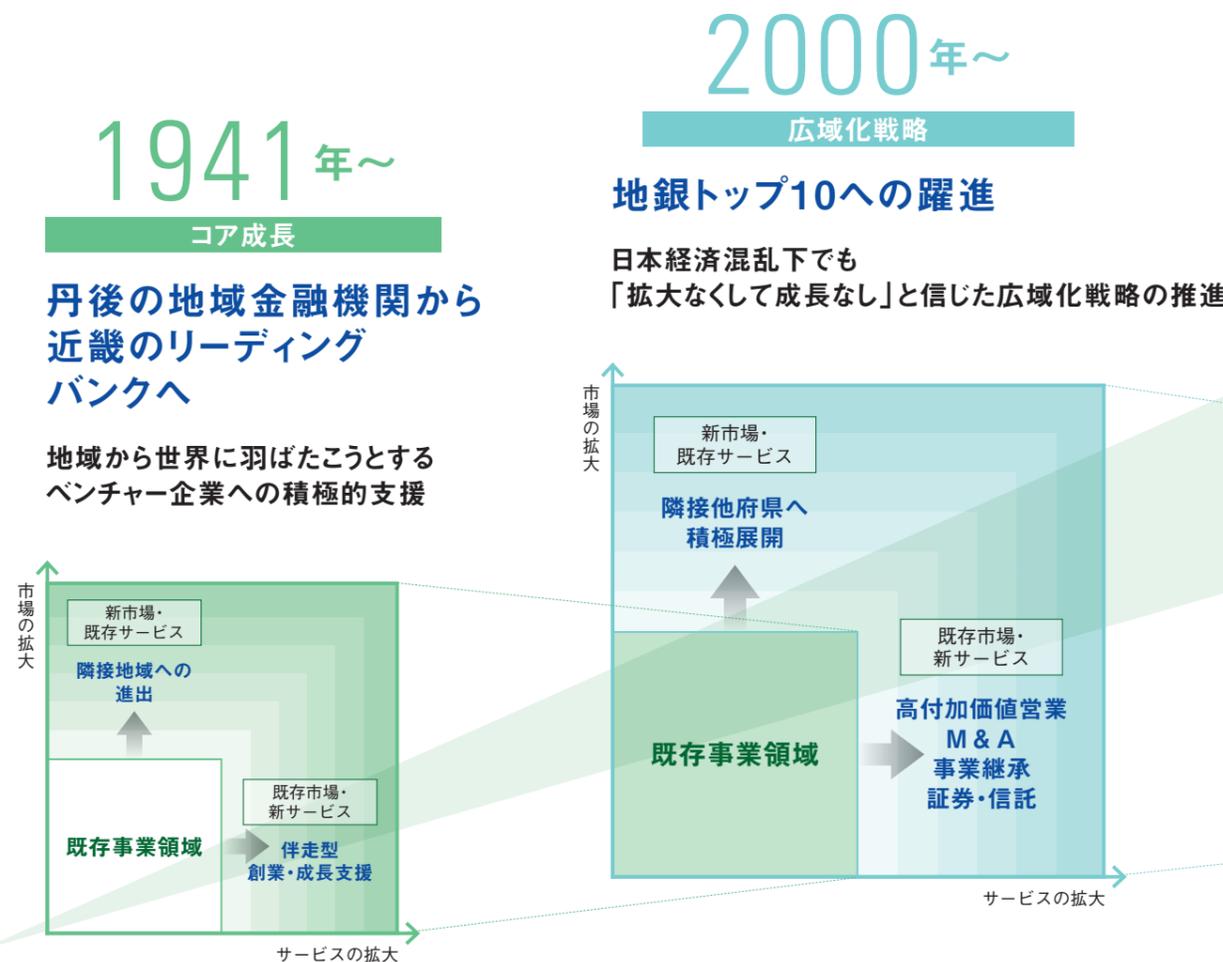
〈従業員数(単体)〉

| | | |
|---------|--------|-------|
| 人的資本(人) | 2000.3 | 2,862 |
| | 2023.3 | 3,353 |

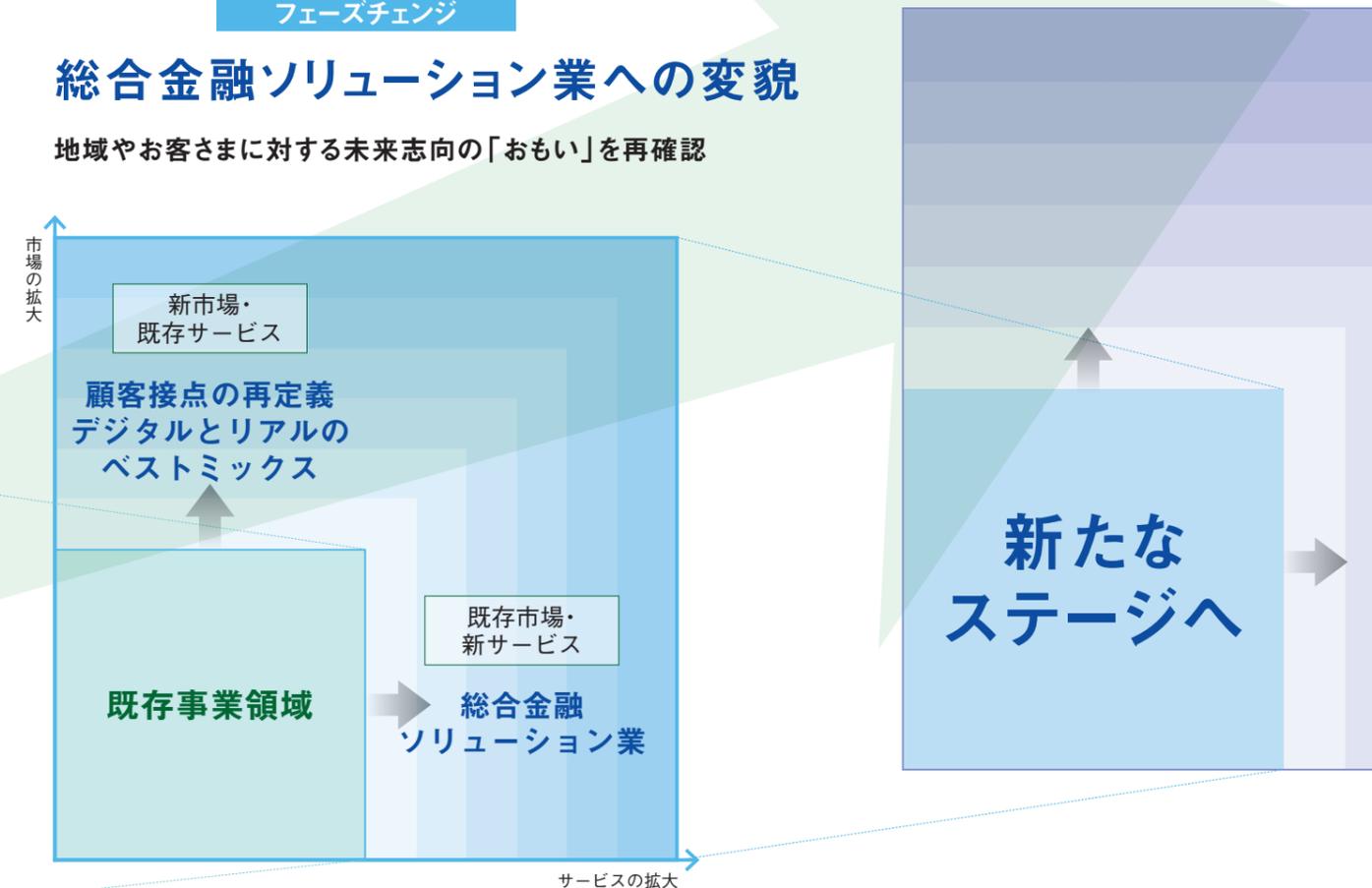
成長のための
先行投資

当行は、いつの時代においても「市場の拡大」と「サービスの拡大」という2つの拡大に取り組み、時代とともに変化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。

また成長投資を的確に行うことにより、社会関係資本、知的資本、人的資本、財務資本を強化し、現在における「新たなフィールド挑戦の基盤」としております。



2023年～
新たなステージへ



広域化戦略～「2つの拡大」の大展開～

バブル経済崩壊後、都市銀行を含めた多くの金融機関は不良債権処理に追われ、事業領域を縮小させたうえで経営資源を集中投下する「選択と集中」を進めるケースが目立ちました。金融機関にとって決して順境とは言えない状況でしたが、不良債権処理を速やかに完了させた当行は、他金融機関が縮小均衡戦略を採る中、広域化戦略を採ることで「2つの拡大」の展開を進めました。

2000年12月に滋賀県草津市に出店した草津支店を皮切りに、以降20年にわたり継続した「市場の拡大」の結果、近畿2府3県（京都府、大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県）、愛知県、東京都の広域ネットワークを単独で築きあげることでマーケットエリアの拡大を成し遂げ、銀行としての規模拡大を実現しました。

一方、お客さまのさまざまな課題に対してソリューションを提供するビジネスモデルの構築に早くから取り組んでまいりました。例えば、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開始したほか、2016年には創業・成長支援の独自ファンド「京銀未来ファンド」を立ち上げたほか、2017年の京銀証券の営業開始、2018年の信託業務の銀行本体参入など、「サービスの拡大」を積極的に進めております。このようなソリューションビジネスを地道に展開することで、従来型の預貸金中心のビジネスに加えて、新たな付加価値の提供を通じて当行の価値を高めてまいりました。

新たなステージへの一歩

当行は、20年にわたる広域化戦略という成長投資により、広範な営業ネットワークの構築と高付加価値営業体制の礎を築いてまいりました。とはいえ、それらも今や既存ビジネス領域の範疇です。

当行では広域化戦略すらも既成概念・固定観念の枠組みであると捉え、役職員そして当行自身のマインドをリセットするため、前中期経営計画のスタートに先立ち役職員全員で当行の「ありたい姿」をあらためて確認しました。そこで示された「充実したサービス提供を行い、地域・お客さまとともに成長を続けたい」という「熱いおもい」と、「広域マーケットにおいて引き続き圧倒的な存在感を示していきたい」という「強い意志」を次への推進力として、この3年間、歩みを進めてまいりました。

ここからは、確固たる経営基盤、高度な機能・サービスの提供力に、持株会社体制への移行という全く新たな仕掛けを掛け合わせることで、今までにない化学反応を起こし、「総合ソリューション企業」としての飛躍を当行グループは目指します。その第一歩が新・第1次中期経営計画「New Stage 2023」です。