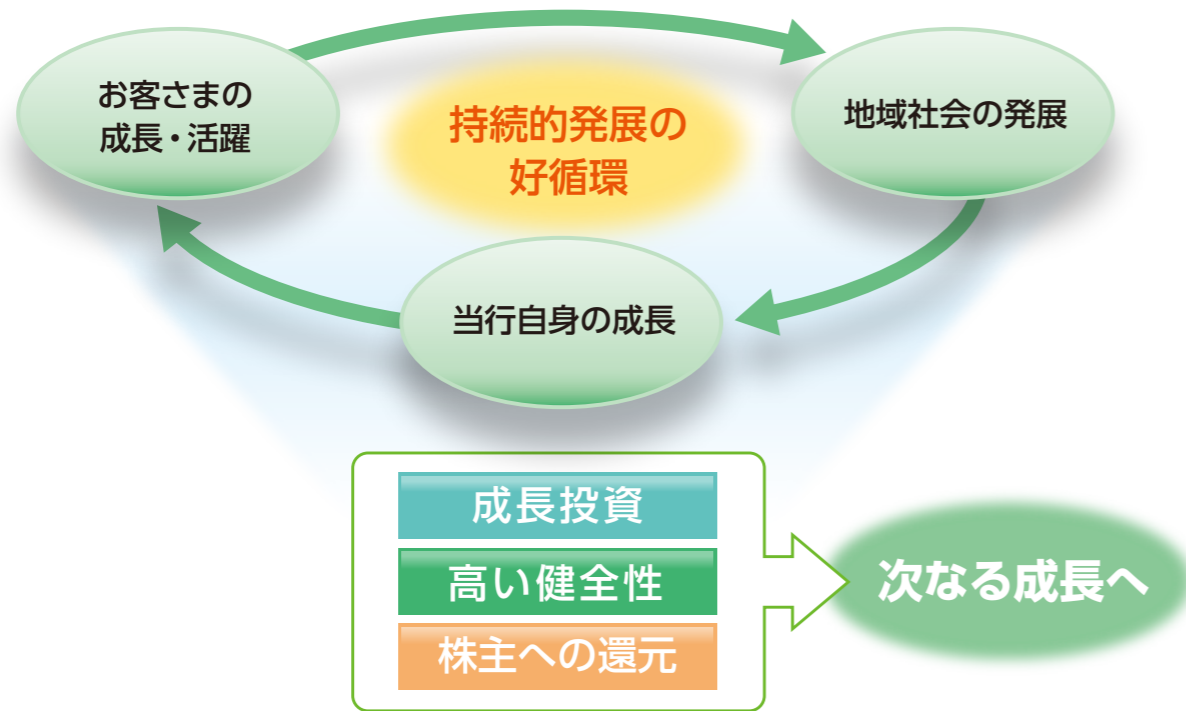


京都銀行グループの成長モデル

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、経営理念「地域社会の繁栄に奉仕する」のもと、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。



地域企業の創業・成長支援を軸にした成長モデル

社会・関係資本、知的資本

京都銀行グループのあゆみ (p.3) でも触れた通り、京都府北部の小さな銀行として誕生した当行は、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、戦後復興を下支えしてまいりました。

この頃、古くから「都」として文化、産業を育んできた京都では、現在においても独自の市場を持ち、高度な技術開発力と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数多く誕生しております。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。当行はそうした新たに誕生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するほか、なかに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、世界的大企業へ成長した企業も数多くあります。創業・成長支援先の活躍は、一企業の成長のみならず、地域経済を活性化し、地域社会の発展を後押しするとともに、投資を通じた創業・成長支援の果実である配当金は当行の収益を後に下支えし、次なる成長投資の源泉となっております。

このような地域企業の積極的な創業・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、また地域企業とともに成長した地域金融機関の成長モデルであると考えております。

現在においても当行の核となる創業・成長支援は不断の取り組みとして継続しており、ファンドスキームへの出資、独自ファンドの創設など時代に応じた形で取り組みを高度化しております (p.21 参照)。

強固な財務基盤

財務資本

創立以来行ってきた地域企業への積極的な投融資は長きにわたる伴走支援の時を経て、多くの配当収入と評価益をもたらす、当行の財務基盤をより強固なものとしております。

一方で、当行はお客さまからお預かりした預金を大切に運用してまいりました。バブル経済に沸いた1980年代後半においても、「地域社会の繁栄に奉仕する」という経営理念に立ち返ることを忘れずに手堅い経営を堅持しました。

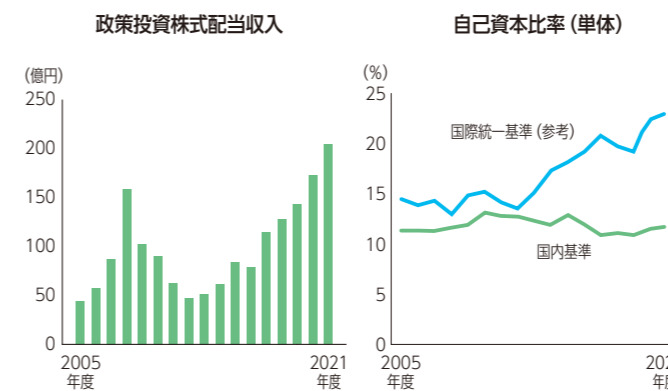
その結果、バブル崩壊後、多くの金融機関が不良債権処理に時間を要する中、いち早くその処理を終え、積極的な攻めの経営に踏み出すことができました。

その後の広域型地方銀行としての展開におきましても、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おります。

また、直近のコロナ禍においても、当行はいち早く「新型コロナウイルス対応特別融資」を創設し、お客さまの資金繰り支援を行っております。景気の急激な落ち込みの際に金融機関がコスト(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、伴走することは当行の役目ですが、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。

自身が健全でなければ地域経済の発展に貢献することはおろか、次なる成長投資すらままなりません。したがって、当行の健全性は大きな強みであると考えております。



良質な人的基盤

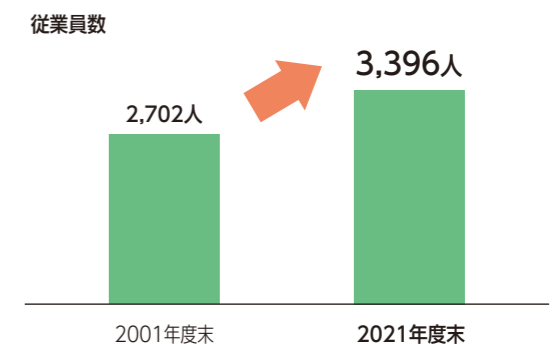
人的資本

創立以来の取り組みとして地域企業の成長と新産業創発に向けた投融資・伴走支援を行ってきた当行は、長い時間をかけて金融機関としての目利き力やお客さまに伴走する力を培ってきました。

また、2000年以降、広域展開を進め店舗数が1.5倍ほどになりますが、20年にわたる長期スパンの拡大戦略を可能とした土台には、広域展開前から良質な人的基盤を有していたことおよび広域化後も安定的に人材を育成・確保してきたことが挙げられます。

加えて、積極的な外部人材、女性、経験豊富なシニアなどさまざまな人材が活躍できる枠組みも構築し、また、それら

を可能とする風土が新たな取り組みを生み出す原動力となっております。

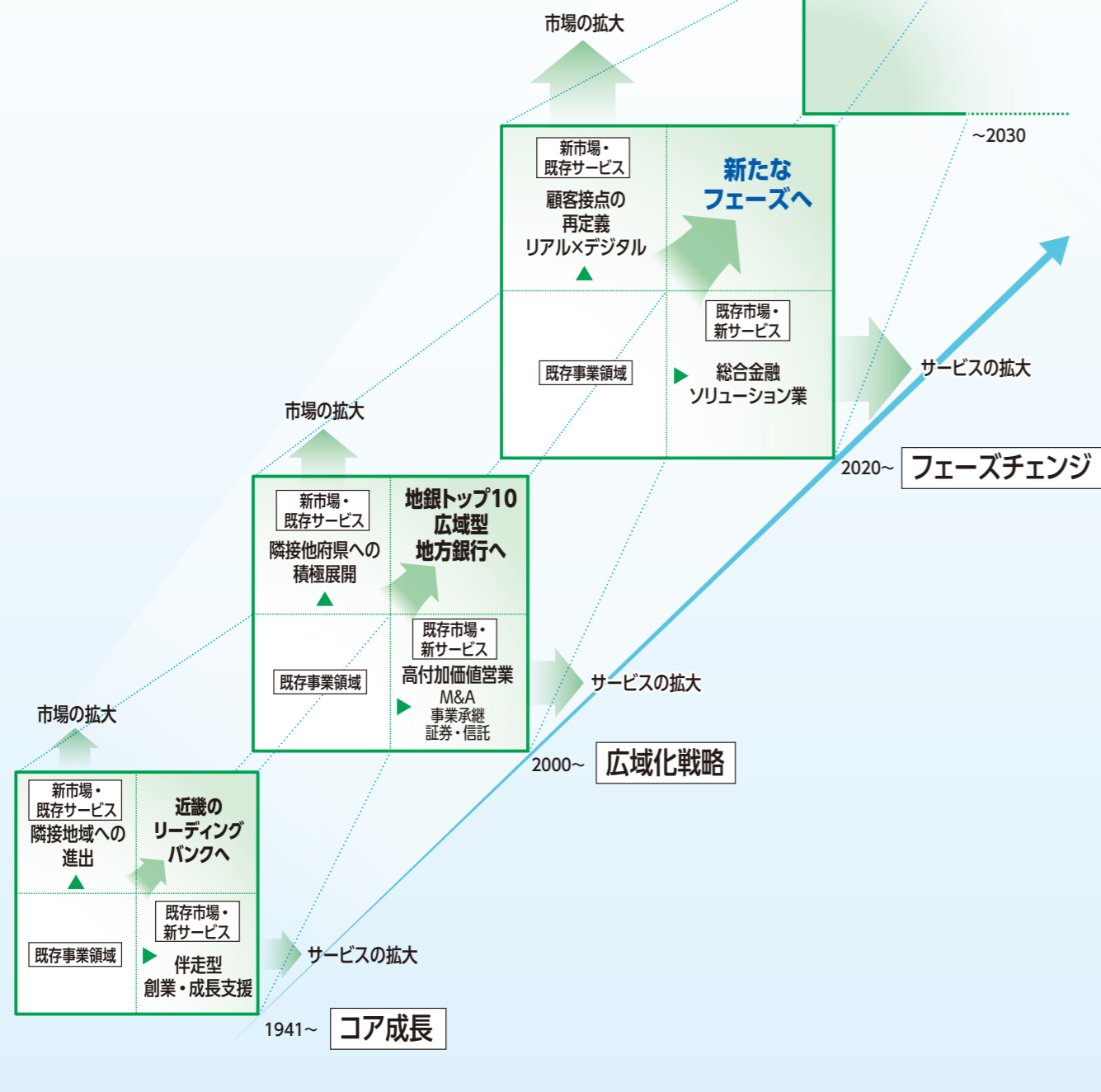


京都銀行グループの成長モデル

事業領域拡大を通じた成長モデル

地域企業の創業・成長支援を起点とし地域社会の発展を通じた当行自身の成長や事業基盤の構築は、当行の軸となるものです。ただ、それは伝統をかたく守るだけで80年の歴史を紡いできたことを意味するものではありません。新たな市場の開拓、新たなサービスの拡充に向けた成長投資を継続し、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成長を遂げてまいりました。

継続的な2つの拡大 (市場の拡大、サービスの拡大)を通じた成長



丹後の地銀から、京都そして近畿のリーディングバンクへ

当行は丹後の金融機関として誕生した後、京都市へ後発銀行として進出しました。都市銀行をはじめ、地方銀行、信用金庫が既に営業基盤を形成していた不利な状況でしたが、地域企業に対して金融面での支援を丁寧にかつ積極的に行うことで、新たな市場での地位を確立し、地元本店銀行として盤石な体制を構築いたしました。

京都府内で足場を固めた当行は、その後、京都経済と密接な関係を持ち、めざましい経済発展を遂げる淀川水系というさらに新しい市場へ進出することで、規模もネットワー

クも充実させ、近畿のリーディングバンクとしての地位を不動のものへといたしました。

このような市場の拡大と同時に当行は、銀行固有業務である「預金・貸付・為替」のみにとらわれない営業を展開してまいりました。当時勃興したベンチャー企業への伴走支援や投資によるファイナンスを積極的に行うスタイルは、創業・成長支援として確立され、当行独自の成長モデルとして今に至っております。

地銀トップ10へ～広域型地方銀行としての成長～

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、市場を大きく拡大いたしました。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広域化戦略の結果、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

独で築き上げるに至りました。

一方、市場の拡大に加えて、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。2000年代前半に開始したM&A業務は2007年に専担者を配置するなどの取り組みを行ったほか、2017年には京銀証券が営業を開始し、2018年には信託業務へ銀行本体による参入を果たすなど、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。

新たなフェーズでの成長に向けて

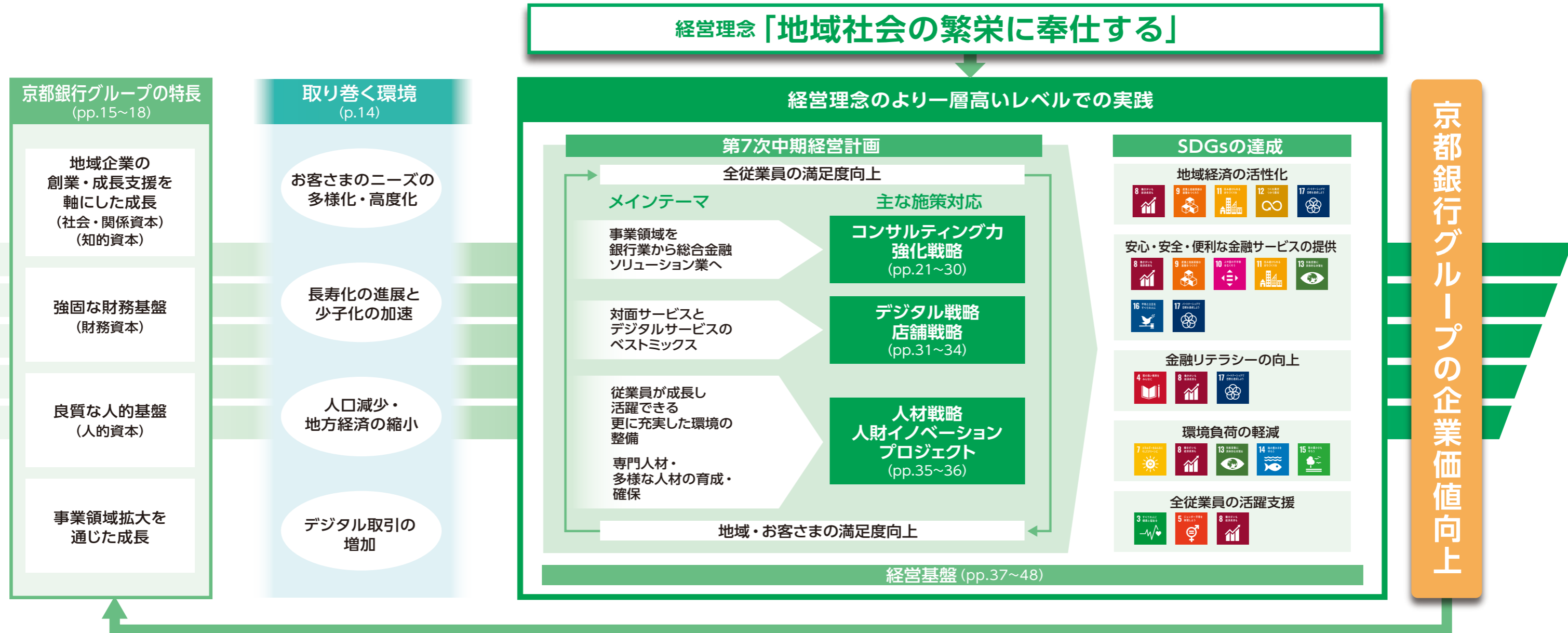
当行は、20年にわたる広域化戦略という成長投資により、広範な営業ネットワークの構築と高付加価値営業体制の礎を築いてまいりました。とはいえ、それらの果実も今や既存ビジネス領域の範疇です。

当行では広域化戦略すらも既存概念・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、現中期経営計画のスタートに先立つ2019年10月から数か月をかけて、役職員全員で当行の「ありたい姿」

をあらためて確認いたしました。そこで示された「地元でお客さまに対し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「おもい」と、「これまでに築いてきた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、第7次中期経営計画「Phase Change 2020」のスタートを切りました。

京都銀行グループの成長モデル

中期目線での成長に向けて～第7次中期経営計画～



先ほど述べました役職員の地域やお客様に対する未来志向の「おもい」をベースにした中期目線での戦略が第7次中期経営計画「Phase Change 2020」です。したがって、地域やお客様への貢献意欲旺盛な「全従業員の満足度向上」を通じた「地域・お客様の満足度向上」実現を企図しており、二つの満足度向上の好循環を根底に据えています。

「多様化・高度化するお客様のニーズ」、「長寿化の進展と少子化の加速」、「人口減少・地方経済の縮小」、「デジタル取引の増加」というように、私たちを取り巻く環境はかつてと異なる様相を呈しています。その中で、付加価値を高めてきた当行のソリューションは、非金融分野も射程に入れた総合的なソリューションの実現を新たなフェーズとし(コンサルティング力強化戦略)、これまで築き上げたリアルチャ

ネルでの顧客接点を再定義するとともに、デジタルチャネルも駆使したベストミックスを志向しております(デジタル戦略・店舗戦略)。加えて、地域やお客様のご期待に対してより質の高いソリューションで応えるため、従来からの強みである人材基盤のさらなる充実を目指しております(人材戦略、人財イノベーションプロジェクト)。

具体的な施策につきましては、次ページ以降で主要テーマごとに説明してまいります。