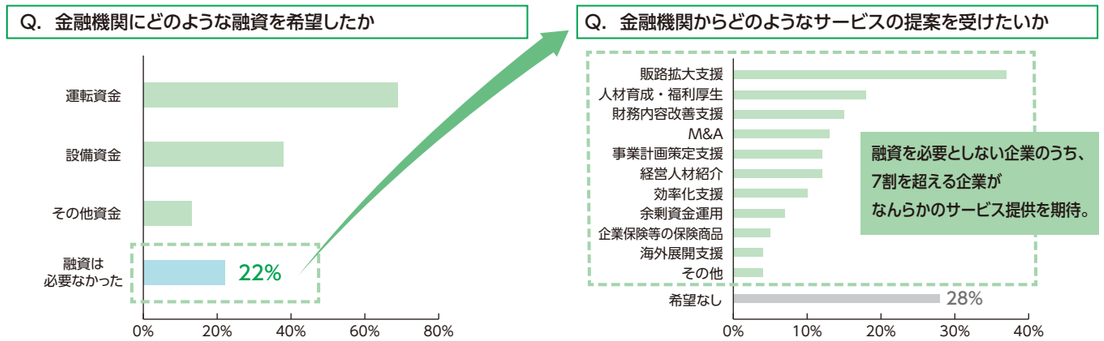
コンサルティング力強化戦略｜法人総合コンサルティング

環境認識

先述の通り(p.14)、2000年以降おおむね事業法人は資金余剰の状態となっております。そして、事業を営むお客さまが金融機関に求めることは資金調達のみならず多岐にわたり、かつ高度化しております。早い段階から高付加価値営業体制を整えてきた当行では、第7次中期経営計画において、事業領域を総合金融ソリューション業へとさらなる拡張を目指し、お客さまが抱えるさまざまな課題に対し、コンサルティングを切り口とした営業活動を通じてその解決に貢献しております。

【金融機関に期待すること】



金融庁「よりよい銀行づくりのためのアンケート」より京都銀行作成

新型コロナウイルス感染症への対応

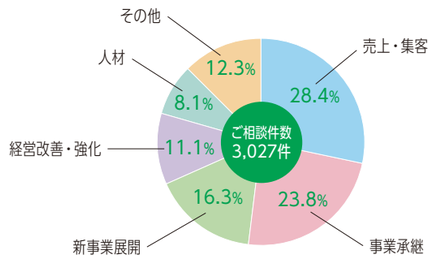
2020年1月に国内初の感染が確認された新型コロナウイルス感染症は、その後わが国でも感染拡大し、経済活動の縮小・停止を余儀なくされ、当行のお客さまにも甚大な影響を及ぼしました。そして、未だ感染拡大が収束を見ない中、ウイルスの存在を前提とした中での社会・経済活動が求められています。

このような新型コロナウイルス感染症の拡大に対して、当行は2020年2月に「新型コロナウイルス対応特別融資」をいち早く創設し、お客さまの資金繰りサポートを進めました。その後、ウィズコロナの状況下でのお客さまの本業支援を迅速に進めるべく、2020年6月に本部横断組織「コロナサポートチーム」を組成し、全行一丸となってお客さまの課題解決に取り組んでおります。

【新型コロナウイルス関連融資】(2021年3月末累計)

融資相談受付	24,678件
コロナ関連融資実行	18,053件／6,573億円
返済条件の見直し実行	626件／340億円

【コロナサポートチームが対応したお客さまの課題(2020年度)**】**



【取組事例】

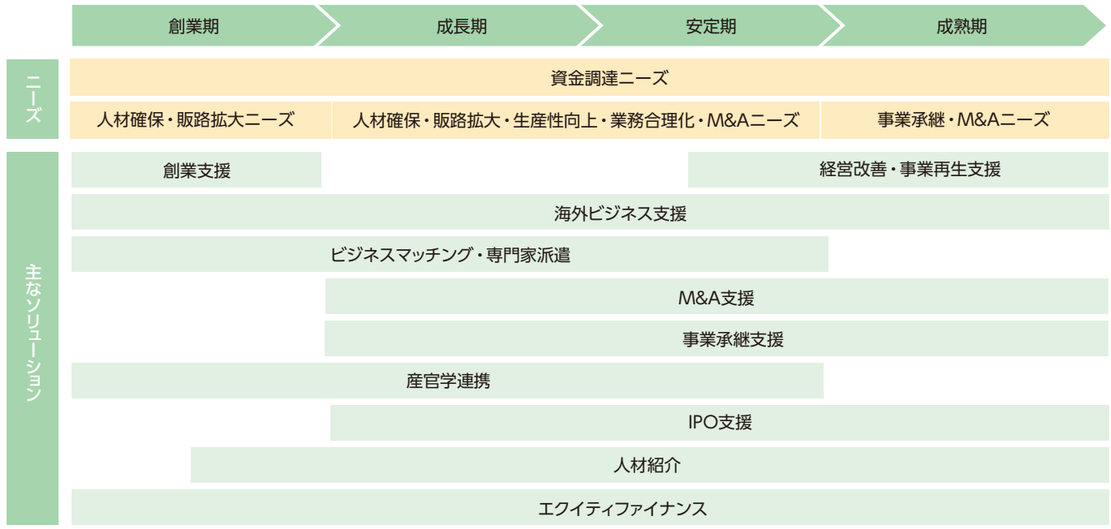
「頑張っている企業を応援します !! ～コロナ禍における企業活動の事例集～」の制定

「コロナサポートチーム」の活動を通じて蓄積してきた情報やノウハウを、お客さまに広く共有し、活用いただくため、コロナ禍における企業活動の事例集を制定しました。事例集では、コロナ禍における企業の工夫や、お客さまの課題に対する当行のサポート事例などを紹介しております。

事業を営むお客さまのライフステージに合わせたサポート

お客さまの抱える課題は、その時期や事業規模によりさまざまです。当行ではその千差万別の課題・ニーズに応えるため、お客さまのライフステージ(創業期・成長期・安定期・成熟期)に応じたソリューションを提供しております。

お客さまのライフステージと当行の主なソリューション



創業・新事業支援(創業期)

当行は、創立以来、地域企業の成長と新産業創発に向けた積極的な投融資と伴走支援に取り組んでまいりました。

当行が直接的に株主となる政策投資のほかに、2000年以降はファンドスキームの活用など時代に応じた形で取り組みを高度化させており、累計で約400社、およそ56億円の投資をおこない、約30社は上場を果たしました(2021年3月末時点)。とりわけ、2016年2月には当行独自ファンド「京銀輝く未来応援ファンド」を立ち上げ、キャピタル機能を強化しております(独自ファンド総額25億円、2021年3月末時点の累計は31社、約15億円の投資)。このような投資を通じて、投資先が大きく成長することは地域経済の発展を促し、結果として当行自身の成長にもつながり、さらなる投資を可能とする、という地域社会繁栄のサイクルを生み出しております。

また、当行が地盤とする近畿2府3県はイノベーションの気風が溢れる土壌ですので、それを生かした「産・官・学」の連携などによる、マッチングイベントの開催、専門家および専門機関、大学研究者の紹介など、さまざまなソリューションを提供しております。

このほか、京都におけるイノベーションのハブ拠点である京都経済センター内に当行の専門拠点「きぎょうサポートオフィス」を設置するなど、創業支援の取組・体制強化に努めております。

【取組事例】

大学発ベンチャービジネスの活性化への取り組み

2021年1月に京都大学イノベーションキャピタル株式会社が運営する「イノベーション京都2021ファンド」および大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社が運営する「OUVC2号ファンド」に出資しました。本ファンドを通して、京都大学や大阪大学をはじめとした大学の研究成果を活用したベンチャー企業に対し、投資による資金面の支援だけではなく、事業開発や経営管理体制の構築など、あらゆる面での支援をおこない、大学発のイノベーションに貢献してまいります。また、2021年2月には、京都大学イノベーションキャピタル株式会社と「大学発スタートアップ支援強化に向けた連携協定」を締結し、取組強化を図っております。

コンサルティング力強化戦略 | 法人総合コンサルティング

成長支援・海外支援（成長期）

事業環境が目まぐるしく変化する中、今まで以上にタイムリーな情報収集や資金調達の重要性が増しております。

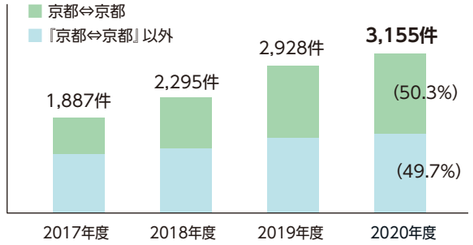
事業を営むお客さまの多様化・高度化する課題・ニーズに対し、ビジネスマッチングや商談会開催による販路拡大などのサポート、各種補助金や優遇措置などの行政施策の案内および市場誘導業務をはじめとするIPO（新規株式公開）支援など、企業の成長段階に必要なサポートを展開しております。

ビジネスマッチング

お客さま同士をつなげるビジネスマッチングは、販路拡大による商圏拡大、複数の調達先確保によるサプライチェーン強化などに資する取り組みです。

新しい販売先の開拓は、端緒となる面談機会を確保することが最初のハードルとなります。とりわけ、自社のエリア外の企業との接点構築は容易ではありません。この点に関して、当行のビジネスマッチングでは近畿2府3県、愛知県および東京都に174か店の広域ネットワークを活用した、スムーズな紹介が可能となっております。2020年度は、京都府内のお客さま同士を除く商談設定件数が約半数を占めており、当行の強みを発揮している分野です。

ビジネスマッチング商談設定件数



海外進出支援

1989年に香港に駐在員事務所を設けた当行は、現在、上海、大連、バンコクにも拠点を設け、11の海外金融機関と提携をおこなっており、東アジア・東南アジアを中心に充実した海外ネットワークを構築しております。

海外でのビジネスの検討・展開は国ごとに法制度・商慣習が異なり、国内でのビジネス以上に的確な情報を入手する必要があります。そこで、当行では海外でのビジネスの検討・展開を進めておられるお客さまに対して、海外ネットワークを活用した販路拡大支援などの海外事業サポートをおこない、お客さまの本業支援を積極的におこなっております。また、金融面においても、クロスボーダーローンのほか、スタンドバイL/C、国際協力銀行（JBIC）との協調融資など多彩なラインナップを揃え、お客さまの状況に応じたきめ細かい対応が可能です。

このほか、お客さまの課題・ニーズの多様化・高度化に伴い、専門会社と連携した海外コンサルティングを開始するとともに、デジタル媒体を活用した、いち早い最新情報の提供に取り組んでおります。

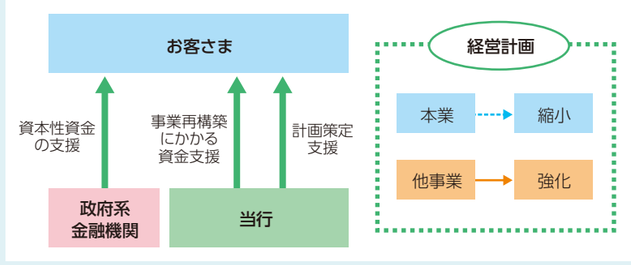
経営改善・事業再生支援（安定期・成熟期）

経営改善・事業再生に向けた取り組みを検討されるお客さまと経営課題を共有し各種支援をおこなうことで、企業価値増大に向けたサポートをおこなっております。

経営改善・事業再生支援の取り組みにおいては、地域の再生支援ネットワークおよび外部の専門機関との緊密な連携や各種の再生スキームの活用により、経営改善計画の策定支援や、金融機関の協調体制に基づいた金融支援の実施に積極的に取り組んでおります。

【取組事例】 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたお客さまに対し事業再構築支援をおこなった事例

- お客さまは業歴100年を超える和装関連事業会社。
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響により百貨店での販売が低迷し、業績は厳しい状態にありました。
- 当行はお客さまと一体となって、本業を縮小し他事業を強化する内容の経営計画を策定し、お客さまの事業再構築を後押ししました。
- 当該計画に基づき、当行は事業再構築にかかる資金支援をおこなうとともに、政府系金融機関に働きかけた結果、資本性資金による協調支援が得られ、お客さまの資本増強を図ることもできました。



人材紹介（成長期・安定期・成熟期）

適時に適切な人材を確保することが事業継続のうえでの重要な課題となっております。

当行は2020年4月から人材紹介業務を開始し、経営幹部や専門技術人材など、お客さまが求める人材の紹介に取り組んでおります。

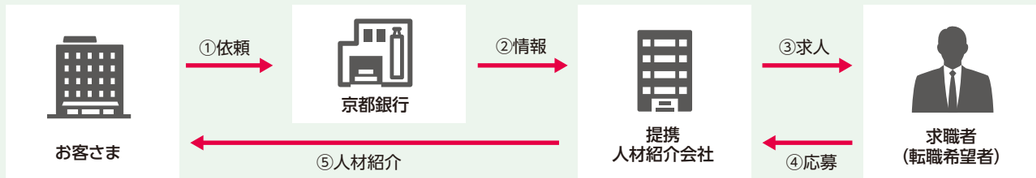
なお、当行は、前回に続き、内閣府「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者に選ばれました。

【先導的人材マッチング事業】

「第2期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』」の「地域人材支援戦略パッケージ」の一環として創設された事業。

企業の人材ニーズの調査・分析および職業紹介事業者等との連携によるハイレベルな経営人材等をマッチングする地域金融機関の取り組みに対し、政府が支援をおこない、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指しております。

人材紹介業務イメージ



M&A支援（成長期・安定期・成熟期）

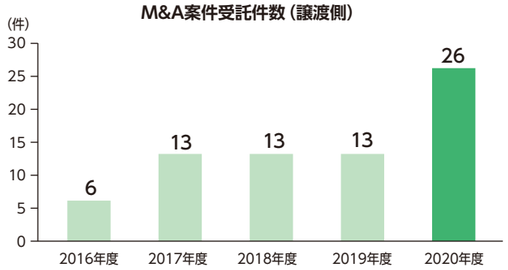
営業エリア拡大、サプライチェーン強靭化、新事業への進出、ノンコア部門切り離しなど事業戦略の大きな転機となる局面において、M&Aは積極的に活用されております。

当行では、2001年にM&A業務を開始し、専担者配置（2007年）のほか、積極的な外部トレーニーもおこなうことで、充実した体制でお客さまにソリューションを提供しております。前述の事業戦略の転機となるような取り組みをサポートするほか、クロスボーダー案件、ファンド案件など多彩なスキームの実績があります。

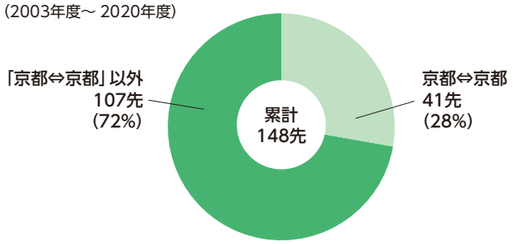
また、外部機関を紹介するだけでなく、案件のオリジネーションからエグゼキューションまで自行にて対応できるコンサルティング体制を築いていることは、お客さまからの信頼につながっております。

なお、第一号案件に取り組んだ2003年から当行のM&A業務における累計支援先数は148先となっております。そのうち、京都府内のお客さま同士を除く支援先は約70%を占めております。ビジネスマッチング同様、M&Aについても広域ネットワークを有する強みが存分に発揮されております。

M&A案件受託件数（譲渡側）



累計支援先数（成約）
（2003年度～2020年度）

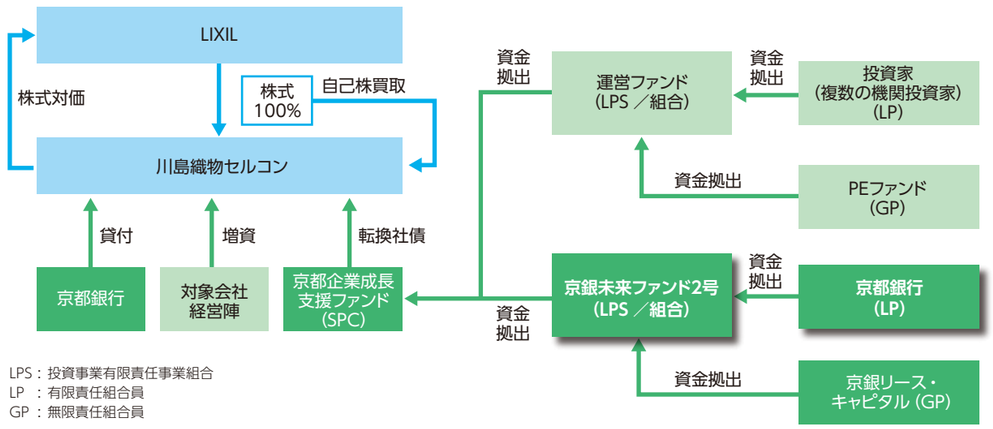


【取組事例】 ファンドスキームを活用したお客さまのMBO支援

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）」（※1）にて引き受け、お客さまによるMBO（※2）を支援しました。

※1 本件支援を目的に設立したもので、「京銀未来ファンド2号」と外部提携先のプライベート・エクイティ・ファンドによる運営ファンドが出資している。
※2 マネジメント・バイアウト。M&A手法の1つで、会社の経営陣が金融支援を受け、自ら自社株式を買い取り、経営権を取得。

スキーム図



LPS：投資事業有限責任事業組合
LP ：有限責任組合員
GP ：無限責任組合員

事業承継支援（成長期・安定期・成熟期）

先述の「コロナサポートチーム」では発足後9か月ほどで、3,000件を超えるお客さまの課題に対応しております。そのうち、事業承継に関する相談が25%近くと全体の2番目に多い割合を占めており、コロナ禍の中で事業を継承させることが、経営者にとっての大きな課題となっております。

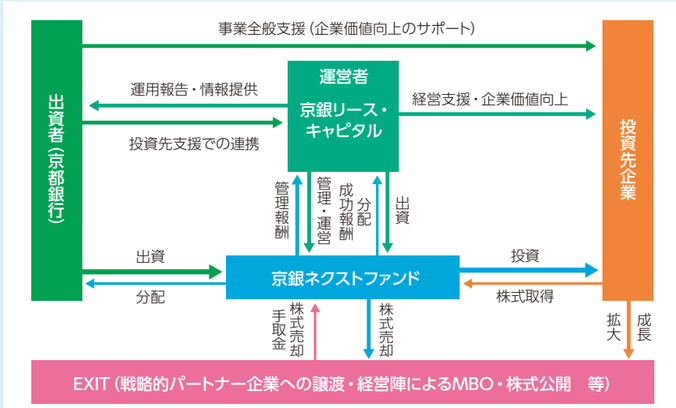
当行では2007年のM&A業務専担者配置に続き、2009年から事業承継支援業務を開始しました。自社株評価や最適な事業承継スキームの提案など、事業承継全般の支援体制を整備し、本部部門での専門人材配置のほか、継続的なOJT研修を通じて営業店担当者のスキル充実を図り、コンサルティング機能の強化を図っております。

これらのサポートに加えて、当行ではファンドを活用した事業承継支援の実績やノウハウも蓄積しており、また事業承継課題に対するファンド活用ニーズの高まりを受け、2021年3月には事業承継専用のファンドを立ち上げました。まずはファンド総額30億円の第一号ファンドを立ち上げ、今後10年間で事業承継案件へ総額100億円をめどに投資を継続する計画です。

【取組事例】 事業承継ファンド「京銀ネクストファンド」を設立

2021年3月、グループ会社の京銀リース・キャピタル株式会社と共同で、「京銀 Next Stage 2021 ファンド投資事業有限責任組合（略称：京銀ネクストファンド）」を設立しました。

当ファンドでは、後継者不在などの理由で、事業承継ニーズをお持ちの中小企業を営むお客さまを対象に投資をおこない、投資先となるお客さまの事業継続とさらなる発展につなげてまいります。顕在化する企業の後継者不足に加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、事業承継ニーズが高まる中、当行の持つ多様なノウハウを強みに、当ファンドを通じて事業承継分野での新たなサービスを提供してまいります。



【コンサルティング力強化戦略のKPI（事業性取引）】

項目		2020年度 実績	2021年度 KPI	2022年度 KPI
成果KPI	事業メイン先（政府系金融機関を除く貸出残高1位）	18,585先	19,200先	20,000先
	中小企業貸出の年増額（各年度3月の月中平残）	2,446億円	1,000億円	1,000億円
	新規融資先（累計）	4,217先	6,000先	10,000先
活動KPI	コロナサポート先数《課題解決型営業の実践先数》	2,762先	3,400先（6,400先）	3,600先（10,000先）
	事業承継支援の取組件数	352件	450件（800件）	700件（1,500件）
	ビジネスマッチングの商談設定件数	3,155件	3,300件（6,300件）	3,700件（10,000件）

（ ）内は中期経営計画期間累計

コンサルティング力強化戦略｜公共取引

環境認識

人口減少・少子高齢化は、当行の主要マーケットにおいても進んでおります。人がいなくなれば経済・産業が衰退し、その社会は存亡の危機に晒されます。また、都市部への過度な人口の集中は周辺部の衰退を招きかねません。

地域金融機関は地域経済の活性化に取り組むことが使命です。地域の人口が減り、事業所がなくなり、雇用がなくなり、経済がしぼむ…というようなことは避けなければなりません。当行では、事業を営もうとするお客さま・事業を営むお客さまに対して、創立以来の取り組みである創業・新産業創発や事業承継ファンドのような事業継続の取り組みのほか、地域全体の持続可能性に向けた取り組みも積極的におこなっております。

地方公共団体等との連携

地域の持続可能性に向けた取り組みを進めるうえで、地方公共団体等とのパートナーシップは不可欠です。当行は地域金融機関として築いてきた関係に加え、これまでに15先と連携協定を締結することで、地域活性化に向け協調しております。

また、自治体の公共施設の民間活用や、民間の施設・資金・ノウハウを活用したサービスの提供など、多様な公民連携を推進するための「産・学・公・金」の対話の場である「京都府公民連携プラットフォーム」を設ける取り組みをおこなっております。

協定締結日	締結先	協定名
2015年7月	京丹後市	地域産業振興に関する連携協定
2016年6月	城陽市	地方創生に関する包括連携協定
2016年7月	京都府公立大学法人、京都府立医科大学、京都府立大学	地域にもっとも近い『学』×『金』の地域創生に向けた協定
2016年9月	宇治市	地方創生に関する包括連携協定
2016年9月	滋賀大学	地方創生に関する包括的連携協定
2016年10月	京田辺市	地方創生に関する包括連携協定
2016年10月	交野市	地方創生に関する包括連携協定
2016年11月	久御山町	地方創生に関する包括連携協定
2016年12月	舞鶴市	地方創生に関する包括連携協定
2016年12月	京都女子大学	連携・協力に関する協定
2017年3月	与謝野町	与謝野ブランド戦略パートナーシップ協定
2017年6月	精華町	精華町の魅力発信パートナーシップ協定
2018年10月	京都労働局	働き方改革の推進に関する包括連携協定
2020年8月	福知山市	公民連携促進に関する協定
2021年3月	京都市	SDGsの推進に関する連携協定

ファンドを通じた取り組み

地域の経済・社会規模の縮小に伴い発生する空き家、空き店舗、空き公共施設の増加は、当行の主要マーケットにおいても対策が必要な課題の一つです。使われていない施設・設備にリノベーションをおこない、新たな活用方法を見出すことで、空き家問題の解消と地域の活性化の両面を実現しようとする取り組みを当行は積極的に後押ししております。

2021年1月に一般財団法人民間都市開発推進機構との共同出資により「京銀まちづくりファンド」(総額2億円、当行1億円)を設立し、宇治市、舞鶴市、南丹市の特定エリアの活性化に関する取り組みをおこなっております。

また、2021年3月には、当行のほか京都府内に本店を置く信用金庫および観光地域づくり法人(DMO)と協調し、「地域づくり京ファンド」(総額2億円、当行グループ4,000万円)を設立し、京都府内全域を対象とした地域資源のリノベーションに向けた取り組みも進めております。

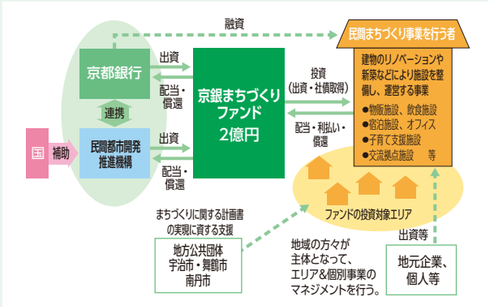
【設立ファンドについて】

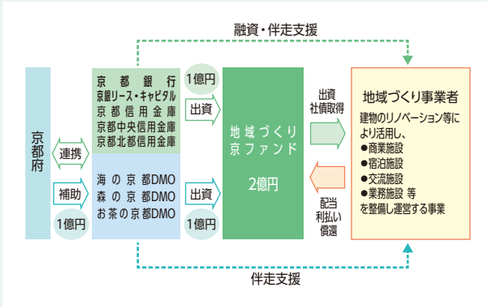
京銀まちづくりファンド

「海の京都」、「森の京都」、「お茶の京都」エリアの玄関口・中核地域である宇治市、舞鶴市、南丹市を投資対象エリアとし、古民家や空き店舗、空き公共施設などをリノベーションして、宿泊・商業・交流施設などへ整備する事業を対象に投資し、「地域の持続的な発展」につなげてまいります。

地域づくり京ファンド

オール京都での連携・協力体制を一層強化し、古民家や空き公共施設などの地域資源をリノベーションして活用するなどの持続可能な地域づくりの推進に資する事業を対象に投資をおこなってまいります。





【取組事例】

福知山市「廃校」マッチングバスツアー

福知山市との「公民連携促進に関する協定」に基づく取り組みとして開催しました。

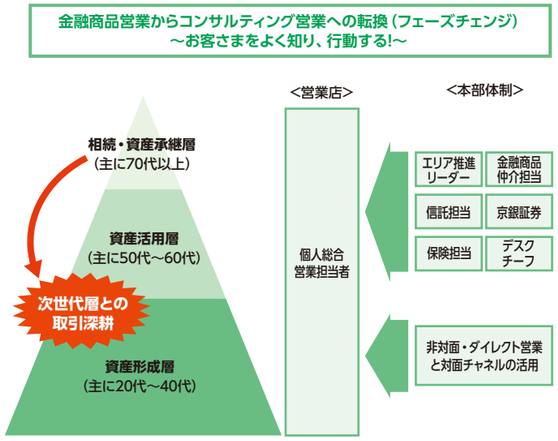
本ツアーでは、実際に企業が活用している廃校や、受け入れが可能な廃校を巡り、進出を検討する企業と福知山市をマッチングしました。60社を超える企業の担当者に参加いただきました 。

経営戦略｜お客さまの価値創造によるサステナビリティの実現

コンサルティング力強化戦略 ｜ 個人総合コンサルティング

環境認識

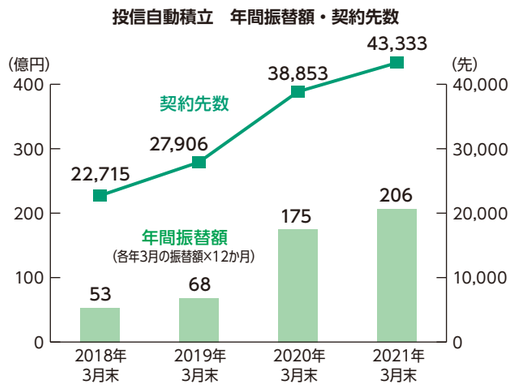
健康寿命が伸び、「人生100年時代」と言われる中、公的年金制度だけに依存しない個人の資産形成・運用、そして資産の次世代への承継に対する取り組みが必要とされております。当行では、コンサルティングを切り口に営業店・本部およびグループ会社が一体となった「銀行・証券・信託」のワンストップサービスを提供することで、お客さまのライフステージにそった質の高いコンサルティングに取り組んでおります。



資産形成層（ふやす）

「人生100年時代」を見据え、従来にも増して早い段階からの資産形成が重要となる中、これから資産を形成されるお客さまに対し、投信自動積立、つみたてNISAおよび外貨普通預金自動積立など長期的な視点での資産形成に適した提案をおこなっております。

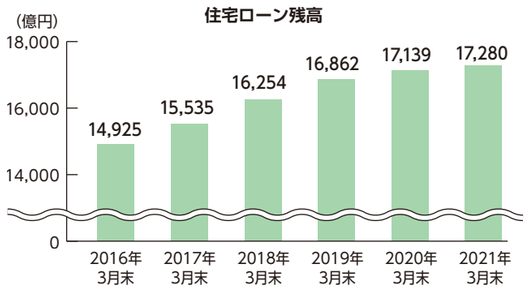
また、新しい生活様式に対応したWEBセミナー等も積極的に活用することで、お客さまの金融リテラシーの向上に努め、資産形成に向けた計画的投資の浸透を図っております。



資産形成層（かりる）

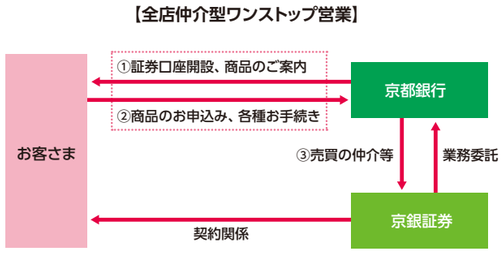
マイホームの取得や子育てなどで資金が必要となるお客さまには、ライフプランに対するコンサルティングをおこないながら、住宅ローンをはじめとする各種個人ローンのご案内をおこなっております。

また、このようなニーズをお持ちのお客さまのご相談に柔軟に対応するため、専門拠点であるローン営業部や休日ご相談拠点を設けることで、コンサルティング機会の充実を図っております。



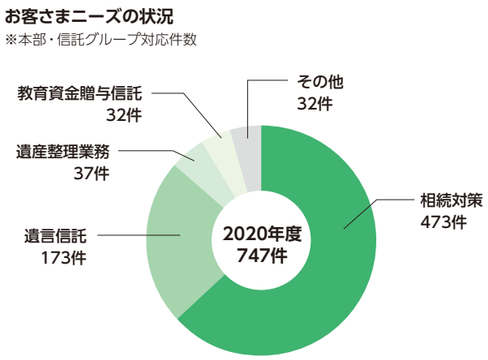
資産活用層

資産の有効活用に関するご相談に対しては、グループ会社の京銀証券と連携し、幅広い金融商品・サービスの提案をおこなっております。当行では京銀証券単独の窓口を設けず、普段からお客さまと接点がある営業店がご相談の窓口となる「全店仲介型ワンストップ営業体制」を敷くことで、高度なコンサルティングをスピーディーにおこなっております。



相続・資産承継層

お客さまの資産承継に関するご相談には、1994年から信託代理店として対応してまいりました。しかしながら、「できるだけ長く京都銀行に寄りそってサポートしてほしい」というお客さまの声も非常に多く、今後のニーズも踏まえて、2018年に信託業務へ銀行本体による参入を果たしました。これによってお客さまの一層の安心感にもつながり、相談件数も増えております。



【コンサルティング力強化戦略のKPI（個人取引）】

項目		2020年度 実績	2021年度 KPI	2022年度 KPI
成果KPI	個人メイン先	385,213先	391,000先	400,000先
	グループ預かり資産残高（投信+仲介+保険+外貨預金+公共債）	6,647億円	7,250億円	8,000億円
	投信+仲介（証券）先数	94,641先	105,000先	125,000先
活動KPI	コンサルティングシートの作成・活用	3,464件	3,000件（6,000件）	4,000件（10,000件）
	遺言信託受託件数	78件	200件（350件）	250件（600件）
	投信自動積立の年間振替額（3月の振替額×12か月）	206億円	300億円	400億円

（　）内は中期経営計画期間累計