

Ⅱ．經營戰略

④ 非金融事業への挑戦

新たな事業軸の設計・構築

③ 金融事業の再構築

第7次中期経営計画(2020年度～)

② 金融事業の範囲拡大

「銀・証・信」サービスのワンストップ提供

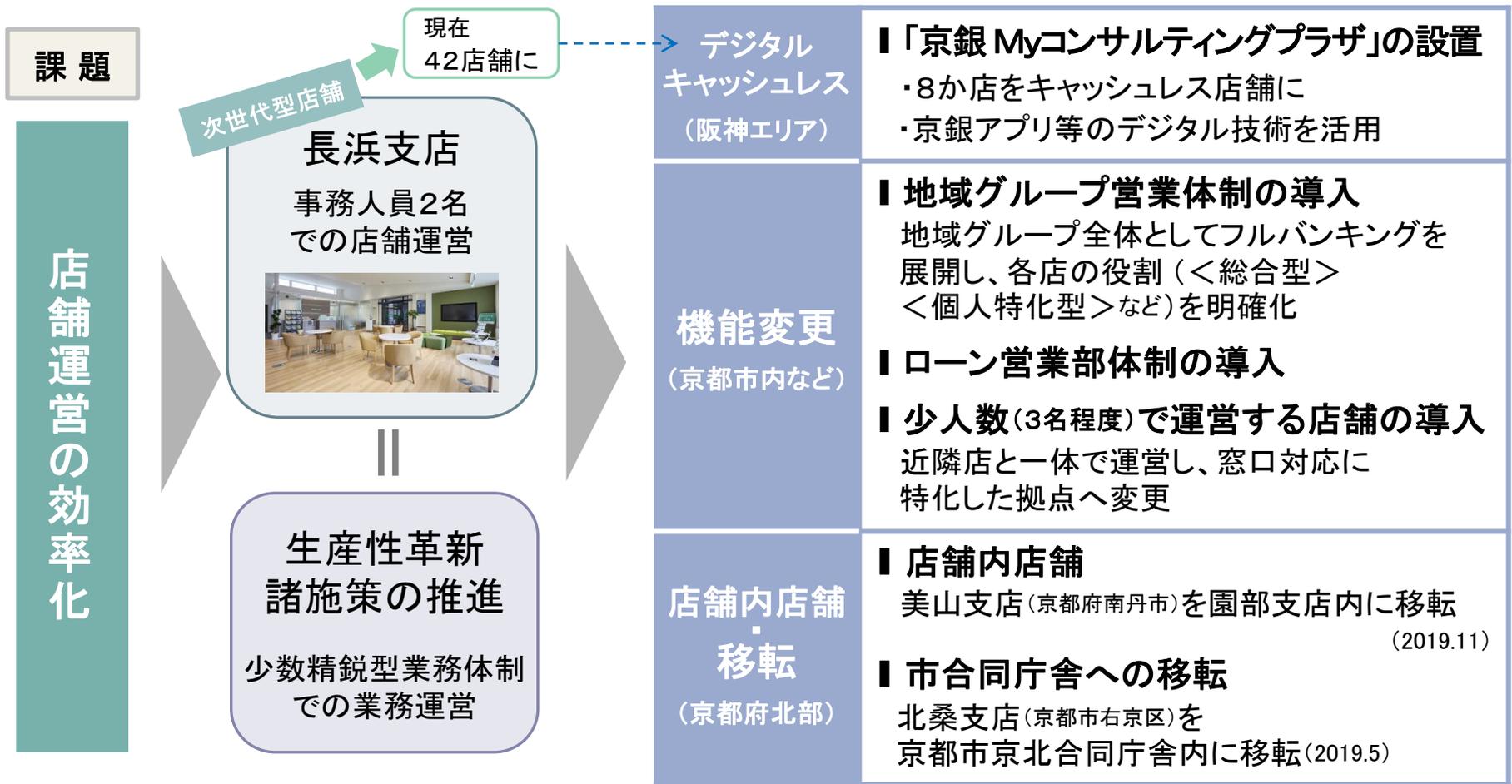
- ・京銀証券 営業開始(2017年～)
- ・信託業務への銀行本体参入(2018年～)

- ✓ 生産性革新
- ✓ 店舗チャネルの刷新
- ✓ 「イノベーション・デジタル戦略部」の設置
- ✓ 事務から営業へのパワーシフト
コンサルティング営業のパワーアップ

① 金融事業のエリア拡大

広域型地方銀行としての店舗ネットワーク構築(2000年～)

2. 店舗チャネルの刷新



「店舗戦略プロジェクト」設置(2019.7)
 議長: 頭取
 個店・エリアの特性や課題等を調査・分析し、
 店舗戦略・エリア戦略を検討

店舗用不動産の有効活用
 ・店舗用不動産の一部を宿泊施設として貸与し、不動産を有効活用
 ・地域の活性化

目的(理念)

リアル(店舗・行員)の力で築いた地域やお客さまとのネットワークを、
デジタルの力でより強固な(太い)繋がりとし、
「地域やお客さまの価値向上」と「当行の持続的成長」の両方を実現する

ビジネスへの展開

“顧客の真のニーズ”を 起点としたビジネス展開

- ・デジタルコネクタから得られた“金融ニーズの先にあるお客さまのモノ・コト・体験ニーズ”を的確に捉え、他業態と連携しながら、金融/非金融のワンストップビジネスを展開

新技術・新ビジネスモデル の継続的探究・検討

- ・デジタル分野の新技術や新たに生まれたビジネスモデルについて、継続的に探究し、当行での活用・取組みを検討

店舗戦略 との有機的連動

- ・店舗戦略プロジェクトで検討された各店舗の役割を最大限発揮できるように、デジタル技術を活用した処理体制を構築

インフラ・体制整備

データの集積・ 分析・利活用

- ・既存データの整備、有益なデータの集積
- ・集積したデータのビジネスへの利活用
- ・サイバーセキュリティの強化

企業文化の変革

- ・トライ＆エラーを許容するカルチャーの醸成
- ・積極的なデジタル分野への投資
- ・行員のITリテラシー向上

本部分行員の 企画力強化

- ・企画立案やデジタル分野に強い本部分行員の育成
- ・本部業務の効率化により企画業務に専念できる体制を構築

2019.10

「法人総合コンサルティング室」

「個人総合コンサルティング室」

を新設し、コンサルティング営業部門の体制を強化

顧客企業等に対するコンサルティング機能の発揮

～課題解決型営業の推進による総合的なコンサルティング～

- | | | |
|---|------------|---------------------------------|
| ① | 事業性評価の推進 | 企業の事業内容や成長可能性を適切に評価した融資への取り組み |
| ② | リテール貸出 | 企業貸出・住宅ローンの増量、利回り改善 |
| ③ | 創業・成長支援 | ファンドによる成長資金の支援、非資金面の支援 |
| ④ | ビジネスマッチング | 広域店舗ネットワークと情報網を生かしたビジネスマッチングの展開 |
| ⑤ | 事業承継・M&A支援 | 事業承継・M&A支援による課題解決型営業の推進 |
| ⑥ | まちづくり事業の支援 | 地方公共団体等との連携・協力によるまちづくり事業の支援 |

個人のお客さまに対するコンサルティングの強化

～「銀・証・信」のワンストップ機能を活用したコンサルティング～

- | | | |
|---|---------|--------------------------|
| ⑦ | 預かり資産 | お客さま本位の業務運営を通じた取引基盤の拡充 |
| ⑧ | 相続・資産承継 | 信託機能を活用した相続・資産承継ニーズの取り込み |

企業の事業内容や成長可能性を適切に評価した融資への取り組み

事業性評価への取り組み

■事業性評価への取り組みの個々のプロセスを評価

「定性的な成果」	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の事業内容への一層の理解を通じ、信頼関係を構築
「経済的な評価」	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の売上増加、収益性改善、生産性改善、効率化など企業価値の向上への寄与 地域経済の発展につながる事業の支援
「人材育成」	<ul style="list-style-type: none"> 事業性評価の取り組み継続による、行員のスキル向上

「地方創生・事業性評価 頭取賞」を実施し、創業支援や再生支援などの優れたソリューション事例や地域活性化に取り組んだ事例を表彰

	2019年度上期
営業店からの報告件数	350件
頭取賞の受賞件数	12件

<取組事例>

A社

ニーズ① B氏(創業者)から現経営陣(親族外)への円滑な事業承継

ニーズ② 設備老朽化による工場移転

課題の把握と解決サポート

課題		課題解決対応
課題①	現経営陣への株式移転	A社の事業承継とB氏親族の遺留分双方に配慮した株式承継スキームの提案
課題②	B氏親族遺留分に配慮した相続	
課題③	現工場の移転	移転用地探しから建設資金のファイナンスまで全面サポート

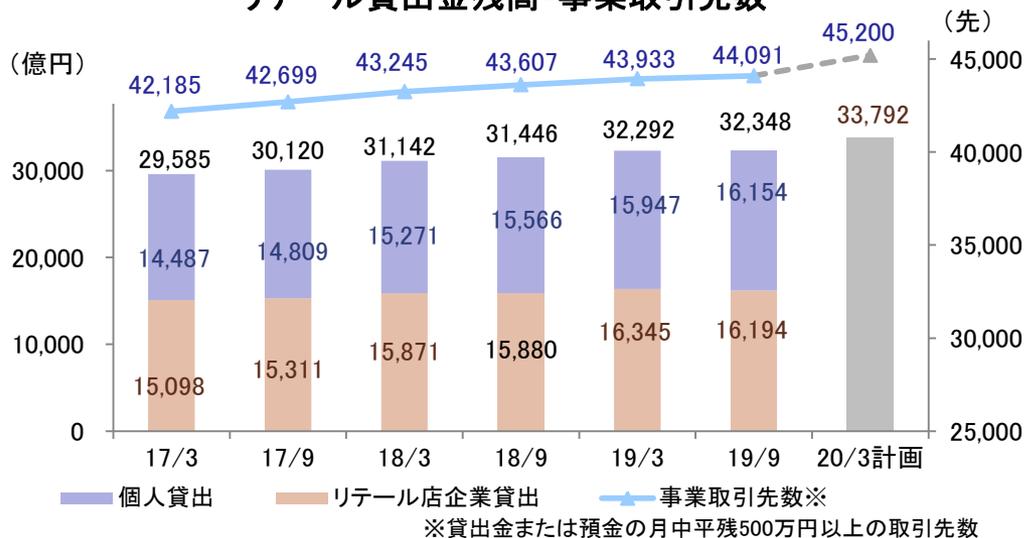
成果

- ・現経営陣への株式買取資金支援
- ・A社への工場建築資金支援
- ・工場用地紹介の有料ビジネスマッチング
- ・メイン行化による取引シフト
(外国送金・外貨預金・債券契約 等)

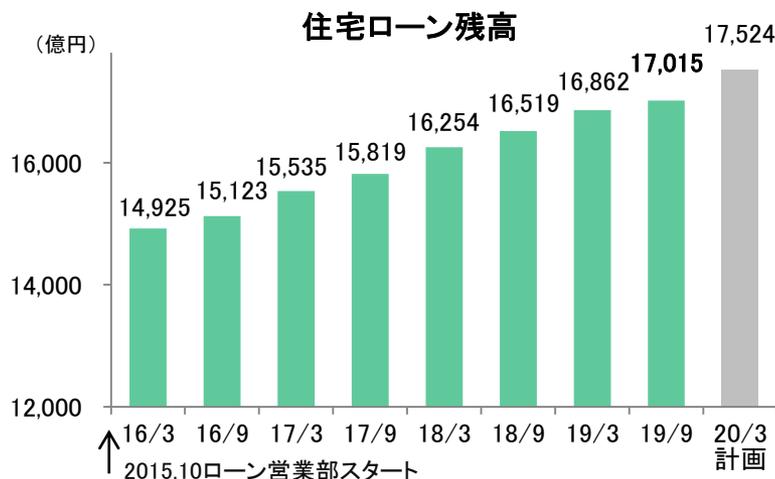
営業部門収益の強化

ボリュームの拡大

リテール貸出金残高・事業取引先数



「ローン営業部」体制導入により住宅ローン残高を拡大



利回改善

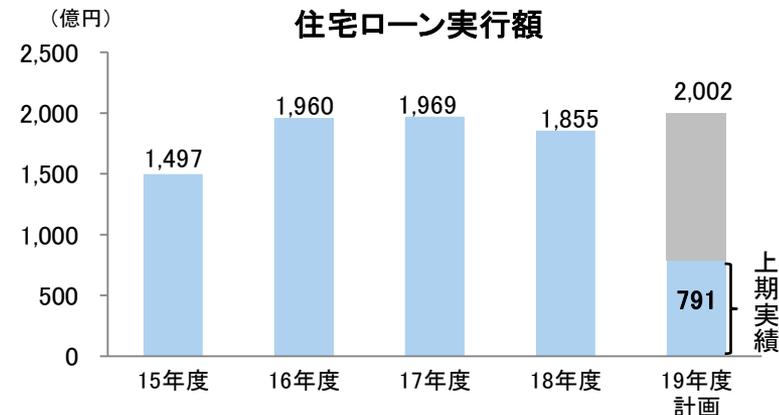
■「寄付型ローン」や「震災時元本免除特約付き融資」といった付加価値の高い融資商品の推進

(2019.4.1~9.30) 34件 約17億円

■中低位格付先に対する融資の取組強化

■利回改善を業績評価制度へ反映
～金利0.001%をも妥協しない徹底的なこだわり～

住宅ローン実行額



当行グループにおけるキャピタル機能強化

当行独自ファンドによる成長資金の支援

■「京銀輝く未来応援ファンド」(2016.2設立)

<総額 5億円>

15社 に出資

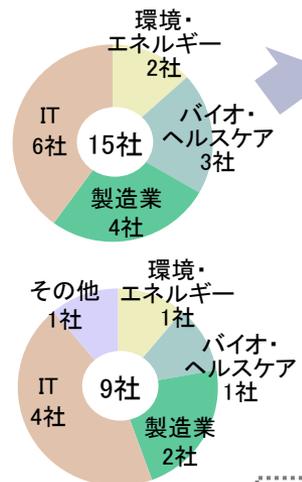
■「京銀輝く未来応援ファンド2号」(2019.2設立)

<総額 10億円>

9社 に出資

その他 各種ファンドによる成長資金の支援

■ **9ファンド** を運用中【「DCIベンチャー成長支援ファンド」等】



うち、1社「株式会社 ステムリム」が東証マザーズに上場

- ・京銀リース・キャピタル株式会社に
新設(2019.4)した「投資部」と連携
- ・10年間で**総額50億円**を目途に
継続的に投資

ベンチャーキャピタル「大和企業投資」に
当行からトレーニーとして1名出向し、
専門的知識・実務ノウハウを習得中

創業・成長支援の取り組み

■「オープンイノベーション」の取り組みによるベンチャー企業支援

東京証券取引所と「資本市場に関する連携についての基本協定」を締結(2017.10)し、地域企業を支援

上場企業×ベンチャー企業 出会いの場

「京銀・東証イノベーションミーティング 2019」開催

昨年に続き
2回目の開催

2018.10
(@けいはんな)

77社 102名が参加
(うち、上場企業48社59名)

2019.11
(@京都リサーチパーク)

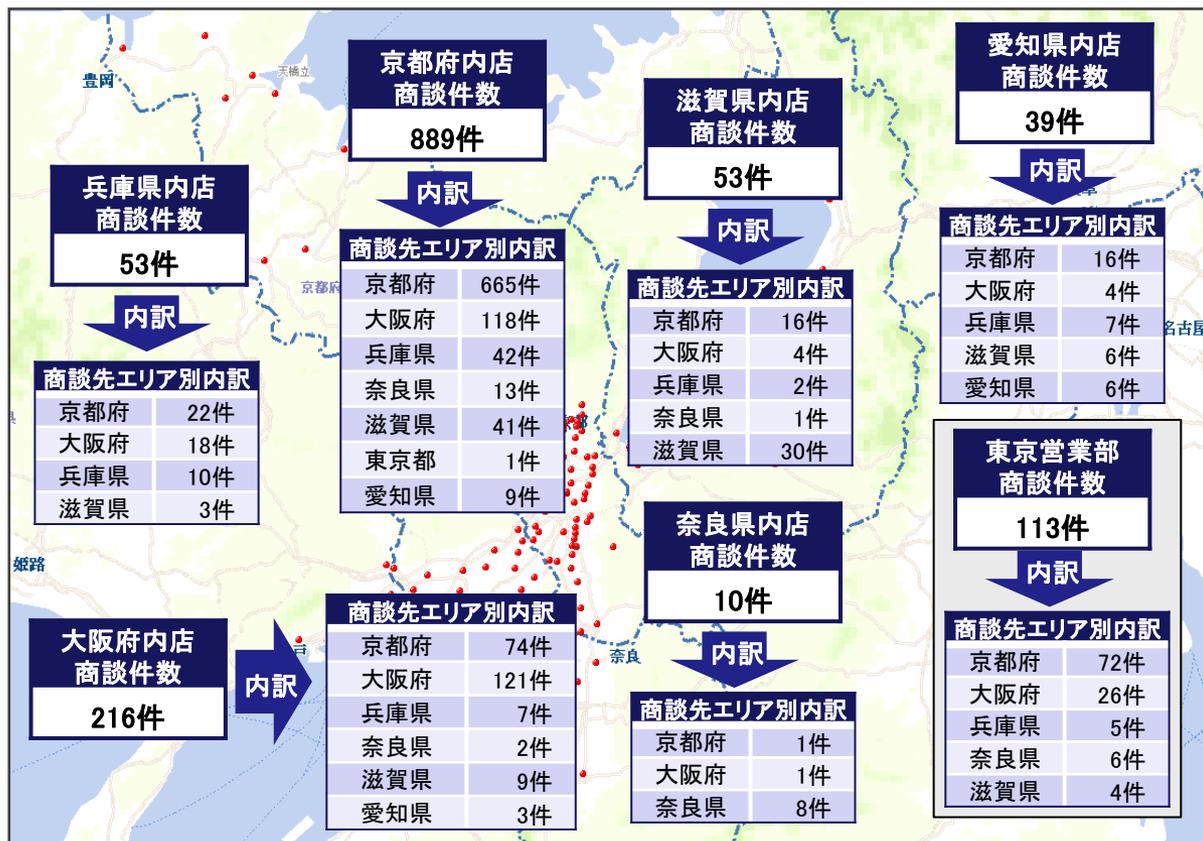
81社 109名が参加
(うち、上場企業48社59名)

店舗ネットワークと情報網を生かしたビジネスマッチングを展開

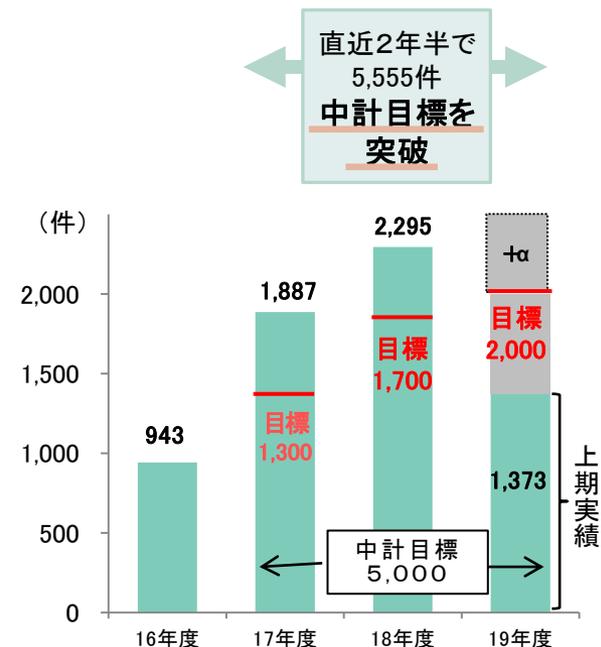
個別ビジネスマッチング商談件数

2019年度上期は全店で1,373件の商談を設定

※展示型商談会や当行グループ会社等との商談を除く



ビジネスマッチングの商談設定件数

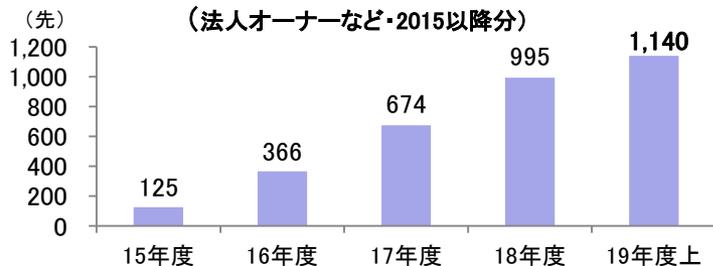


広域に展開する当行の店舗ネットワーク(174か店)と情報網を活用し、お取引先の販路拡大に役立つ情報を提供

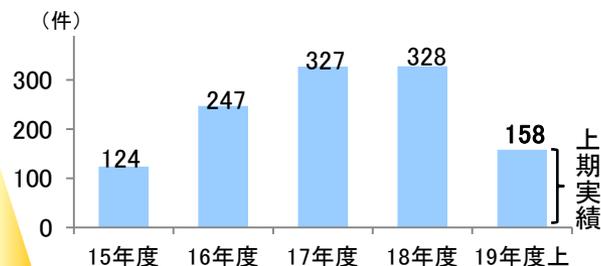
事業承継・M&Aを切り口とした取引深耕

事業承継に関わる新規相談先数の積み上げ

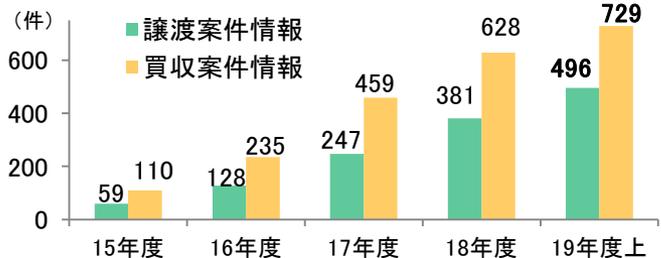
(先)
(法人オーナーなど・2015以降分)



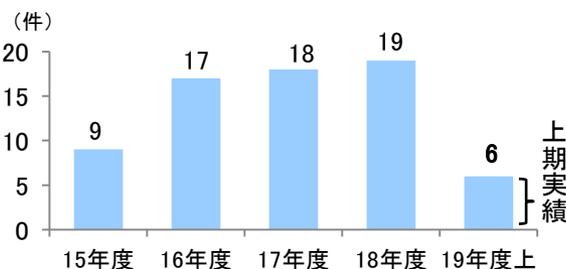
事業承継支援の取組実績



M&A 情報数の積み上げ(営業店からの情報・2015以降分)



M&A支援先数(成約)の取組実績



M&A 手数料実績 (百万円)

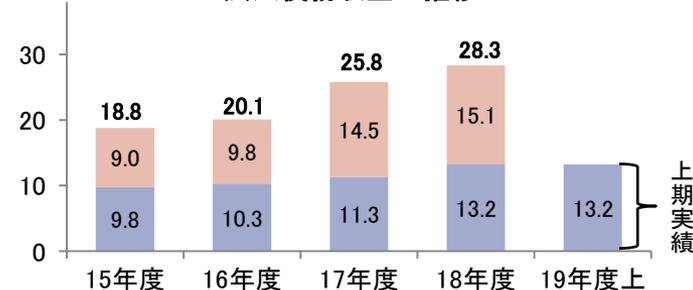


総合的なコンサルティング機能の発揮による法人役務収益の増強



課題解決型営業
の推進強化

法人役務収益の推移 (億円)



※M&A、シローン、ビジネスマッチング、私募債、貿易為替等

地方公共団体等と連携・協力し、まちづくり事業を支援

12市町と協定を締結し
官民連携の取り組みを推進

地方版総合戦略策定に参画

PPP/PFI推進にむけた
「京都府公民連携プラットフォーム」
を京都府と開催

与謝野町

農産物や伝統工芸品を活用した
六次産業化や、道の駅・阿蘇ペイ
エリアなどを生かした観光産業
の強化など、与謝野町のブランド
戦略に関する取り組み 等



クラウドファンディングセミナー

舞鶴市

京都舞鶴港の振興に
よる地域産業の活性化
や「赤れんが」等を
生かした観光産業の
振興 等



京都舞鶴港セミナーin大連

宇治市

商業・工業・観光業・
農業を含めた産業
全般に係る今後の
方向性を示す産業
戦略の策定 等



久御山町

住街区促進ゾーン・産業
立地促進ゾーンの整備、
地域産業の振興に関する
取り組み 等



地方創生セミナー

精華町



夏秋いちご栽培事業実証栽培

農業や地域産品及び学研
都市ブランドを生かした
シティプロモーションによる
産業振興・観光振興 等

一般社団法人 京都山城地域振興社 (通称:お茶の京都DMO)

観光客流動調査及び満足度調査等
による観光施策の効果的な推進



写真提供:和束町

多様な公民連携を推進するための
「産・学・金・公」の対話の場で、テーマに
応じた情報交換、政策形成を推進

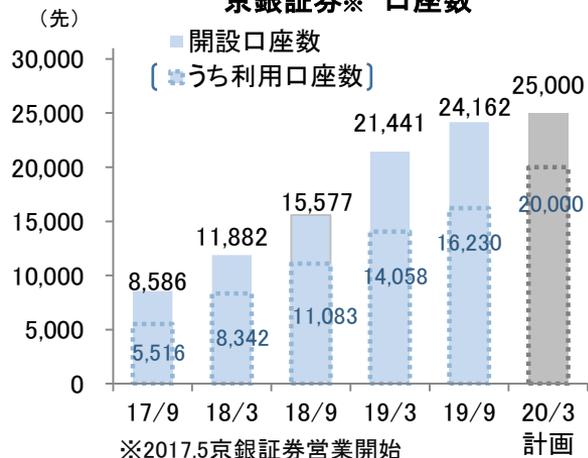
開催		テーマ
2017年度	6回	PPP/PFI事業に 参画した地域事業者 の事例研究 等
2018年度	4回	京都府、京都市の 保有する未利用地の 活用についての官民 対話(意見交換会)等
2019年度 (上期)	2回	効果的なサウンディ ング型市場調査の進め 方やポイント 等

4-⑦. 預かり資産

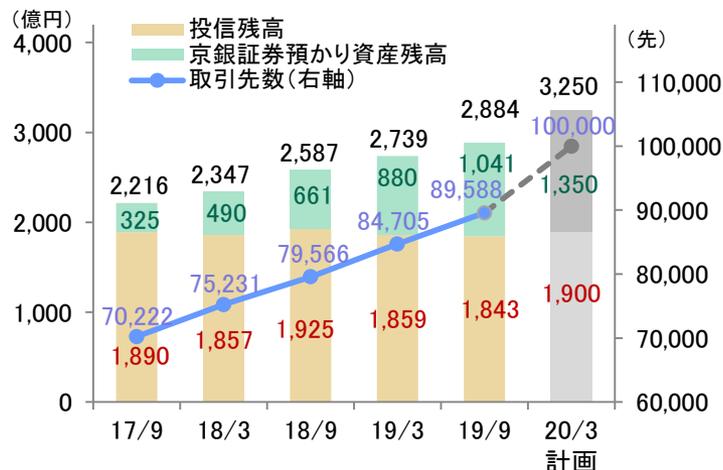
人生100年時代に対応したコンサルティング営業により、取引基盤(先数・残高)を拡充

「銀・証・信」機能の活用

京銀証券※ 口座数



投信+京銀証券 預かり資産残高・取引先数



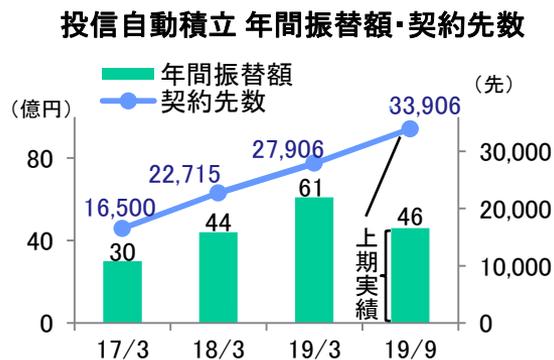
個人預金、預かり資産 残高

	19/3	19/9
個人預金	47,103	47,820
外貨定期預金	156	179
預かり資産	6,279	6,277
投資信託	1,859	1,843
京銀証券	880	1,041
保険	2,759	2,681
国債等	780	711
合計	53,382	54,098

2,884億円

ストックビジネスの取組強化

投信自動積立 振替額の拡大



外貨預金残高の拡大



- 「個人総合コンサルティング室」の新設
- あらゆる世代との接点拡大
- お客さまコンサルティングシートを起点としたニーズの把握、顕在化
- 法人先への余資運用提案
- 非対面チャネルの充実

信託機能も活用し、個人の相続・資産承継ニーズの取り込みを図る

顧客ニーズの把握

コンサルティングシート作成件数(※)

【中計目標(2017/4~2020/3)】

3年間で 1万件

【実績(2019/9)】

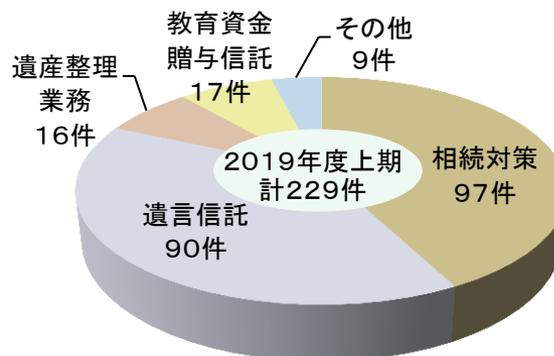
2年半で 8,945件

※顧客の財産内容や家族構成、ニーズを把握し、コンサルティングに生かす為のシート

顧客ニーズの状況

相談件数: 2019年度上期 229件

※本部・信託グループ対応件数

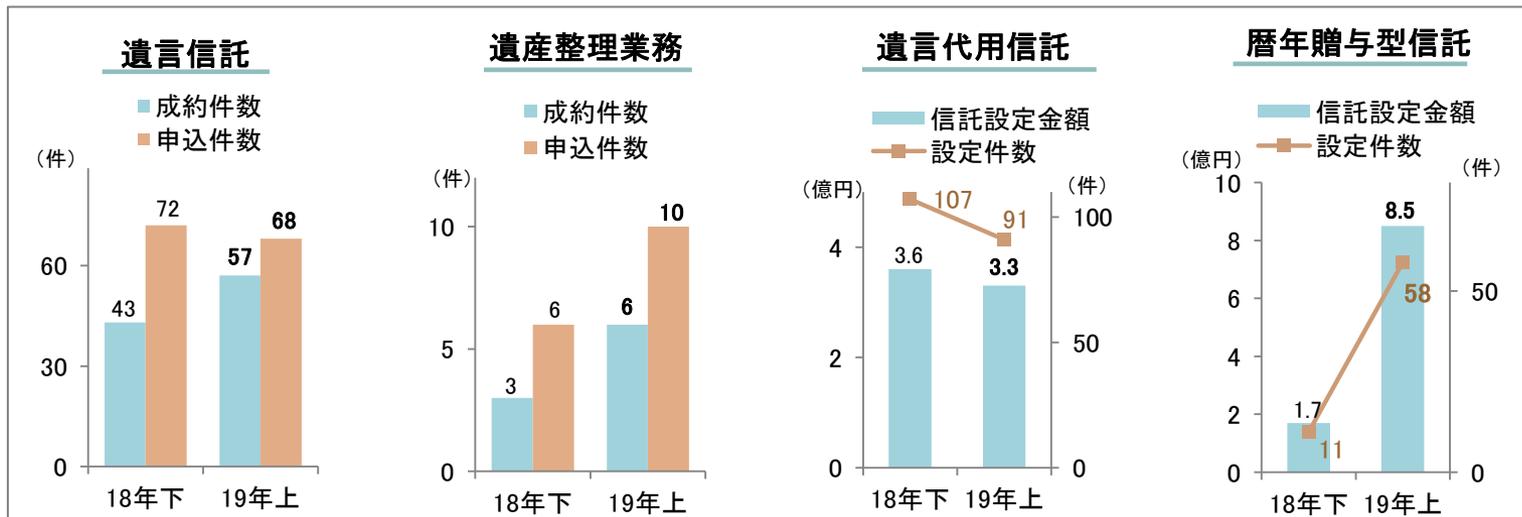


顧客ニーズに対応する取組強化

銀行本体での信託業務を開始
(2018年10月~)

取扱開始	取扱商品
2018年10月	遺言信託
	遺産整理業務
	遺言代用信託
2019年 1月	暦年贈与型信託

実績



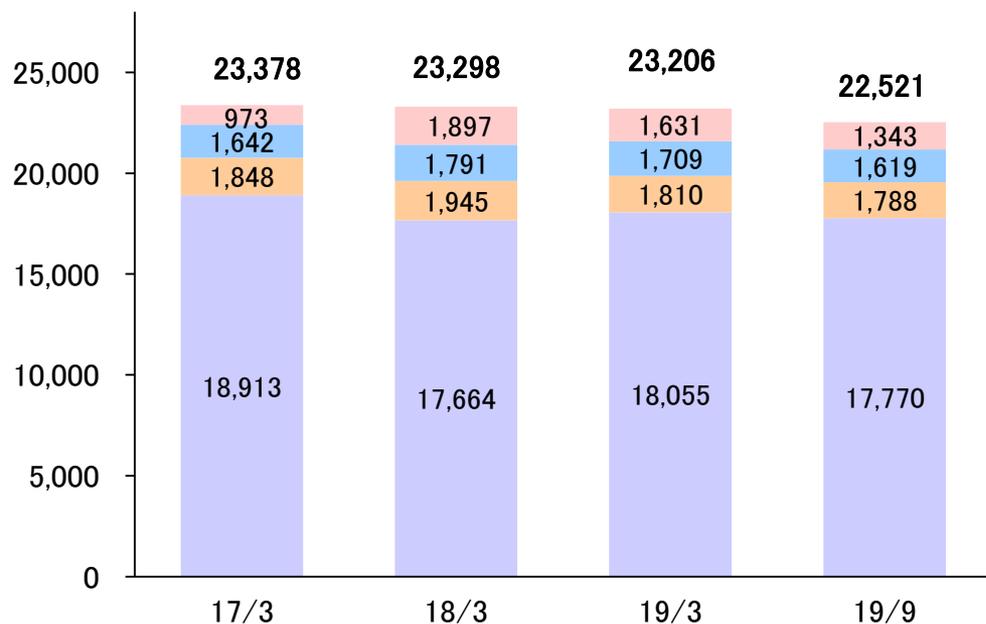
国内債券の償還再投資を行いつつ、株式投資信託・REITによる収益の確保

- 国内債券は金融緩和の長期化を想定し、長期債への投資により利回りを確保。
- 外債は世界的に金利が低位推移する中、ポートフォリオの改善を行いつつ、売却益を確保。
- 投資信託は先々の景気後退リスクに備えた運用を行いつつも、株式投資信託やREITにより収益を確保。

有価証券残高

(億円)

■国内債券 ■株式 ■外債 ■投信・その他



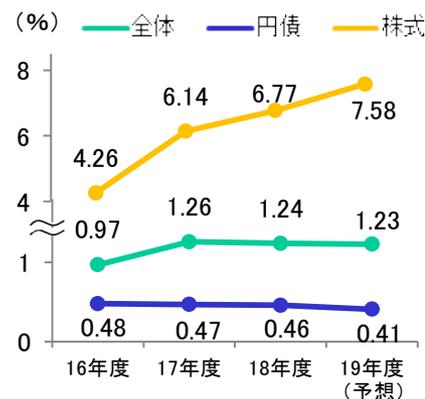
※評価損益除く

有価証券評価損益

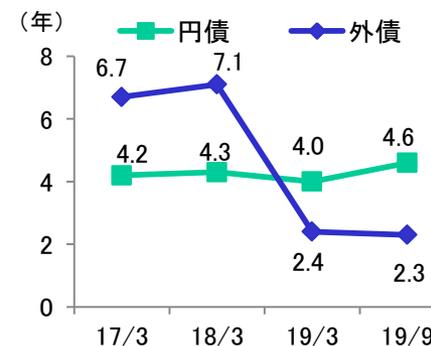
(億円)

内訳	評価損益	前期比(19/3比)
国内債券	226	+4
株式	6,265	+522
外債	135	+100
その他	85	+80
合計	6,712	+708

利回りの推移

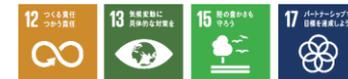


平均年限の推移



第三次環境プラン(2017年度~2019年度)

【数値目標】電気、ガス、ガソリンの各使用量について2016年度を基準として毎年度1%以上の削減



—ESG融資—

サステナリティクス社が
認証した「グリーンローン」
への取り組み

資金用途を「環境に配慮した
事業」に限定した、海外向け
協調融資に参加

—WEB通帳の推進—

「京銀スマート通帳」
の導入



—資源の再利用—

行内の廃棄文書を
トイレトペーパーに再利用

京都府内全域・滋賀県内の
当行店舗所在地の公立小・中・
特別支援学校へリサイクルした
トイレトペーパーを寄贈

【寄贈累計 約470万巻】

—環境負荷の軽減—

CO2排出量ゼロ店舗
「東長岡支店」

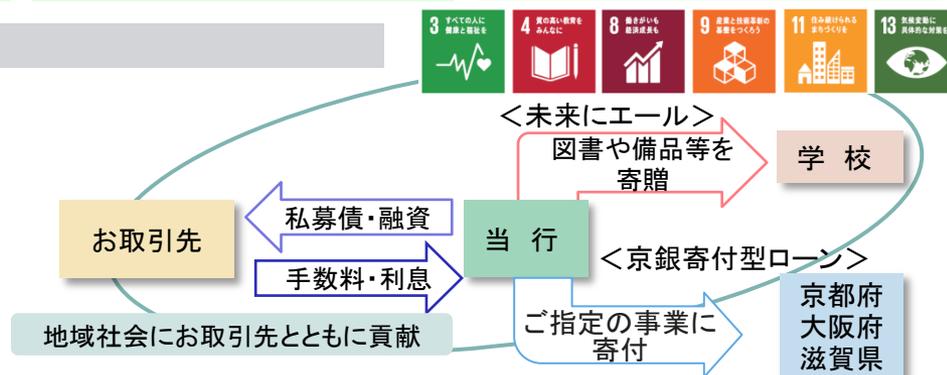


自然の力を
生かす仕組み
や省エネ商品
等を導入

寄付型商品への取り組み

(2019.9.30時点)

	京銀私募債 「未来にエール」	京銀寄付型ローン (京都版・大阪版・滋賀版)
件数	464件	362件
金額	約360億円	約70億円
寄付金累計額	約4,803万円	約651万円



＜未来にエール＞

図書や備品等を
寄贈

学校

＜京銀寄付型ローン＞

ご指定の事業に
寄付

京都府
大阪府
滋賀県

「震災時元本免除特約付き融資」の取扱開始 (2019.4~)

(2019.9.30時点)

震度6強以上の大規模地震が
発生した場合、借入金の元本が免除

件数	34件
金額	約17億円

地方創生への取り組み

「地方創生に資する金融機関等の
『特徴的な取組事例』」
内閣府特命担当大臣表彰



ESG投資

「サステナビリティボンド」、「ソーシャルボンド」への投資

- ・第125回 鉄道建設・運輸施設整備支援機構債券
- ・第55回~第57回 日本学生支援債券
- ・阪神高速道路株式会社第21回社債

投資額 (2019.4~)

151億円

京都銀行企業年金基金でもESG投資を開始

6-②. 社会・コーポレートガバナンスへの取り組み ~ESG・SDGsの観点から~

社会(S)

コーポレートガバナンス体制(G)

従業員一人ひとりが意欲・能力を十分に発揮し活躍できる職場環境づくり

全従業員が能力と個性を最大限発揮できる職場環境の整備

京都銀行版
働き方改革プログラム
「7アップ考動」の実施

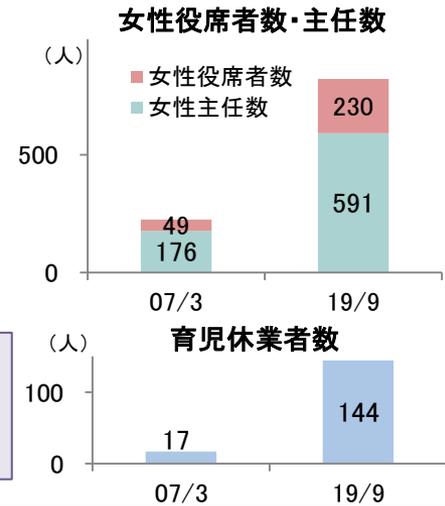
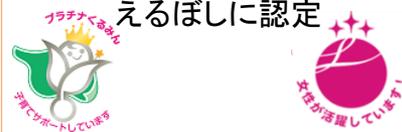
従業員の健康的な働き方への取り組み

健康経営優良法人2019
~ホワイト500~に認定



女性の働きやすい職場環境づくりへの取り組み

女性の活躍推進
プラチナくるみん、
えるぼしに認定



【GPIF選定ESGインデックス】

テーマ型指数
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に採用

2018.4~ ハローパパ休暇制度の導入

指名・報酬委員会

- 【構成】社内取締役2名・社外取締役2名
- 【委員長(議長)】社外取締役
- 【目的】経営の透明性とプロセスの適正性をより一層確保する

【審議事項】

- ・取締役および監査役の指名に関する事項
- ・独立社外役員に係る独立性判断に関する事項
- ・取締役および監査役の報酬体系に関する事項
- ・その他役員に関する重要事項

