

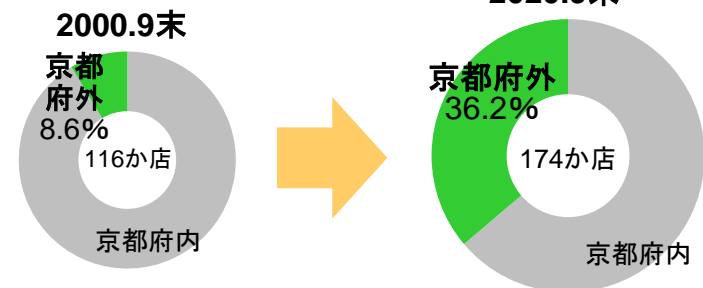
# Ⅲ. 経営戦略

# 1.広域型地方銀行としての拡大

## 市場の拡大

### ■ 他府県への積極的な展開

#### ➢ 店舗数



### ■ 産業構造リスクの分散

## 事業範囲の拡大

### ■ ソリューションビジネスの充実

- 2000年 ファンドによる創業支援開始
- 2007年 M&A専担者配置
- 2009年 事業承継専担者配置
- 2014年 ストラクチャードファイナンス業務専担者配置
- 2017年 京銀証券営業開始
- 2018年 信託業務本体参入

単独での広域ネットワーク構築

地銀トップ10のスケール

高付加価値営業体制

	店舗数	京都府外	総資産	預金	貸出金	業務粗利益	役務等利益	中間純利益
2000年9月末	116か店	10か店	4.5兆円	3.7兆円	2.6兆円	378億円	26億円	39億円
2020年9月末	174か店	63か店	10.7兆円	8.2兆円	6.0兆円	416億円	35億円	101億円

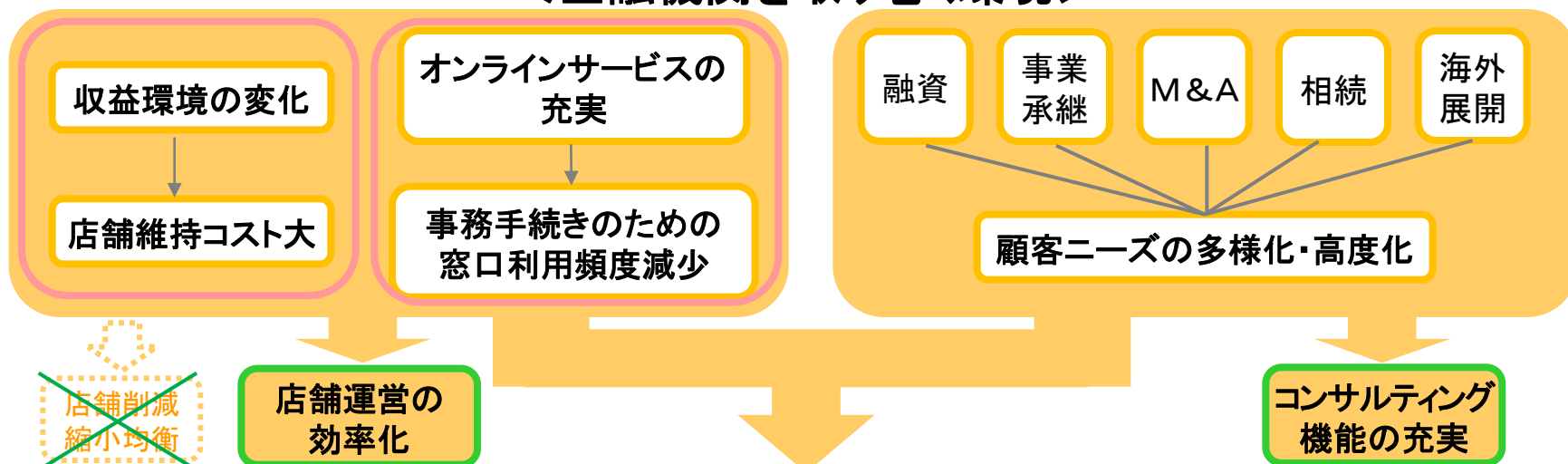
強みを最大限に活かす

第7次中期経営計画(2020年度~2022年度) Phase Change 2020  
地域とともに~ここから始まる京都銀行グループの新たなフェーズ

地域金融機関にとって顧客接点としての拠点は不可欠

単独での広域ネットワーク(近畿2府3県、愛知県、東京都)

＜金融機関を取り巻く環境＞



第6次中計・第7次中計

営業店＝事務拠点

フルバンキング型独立拠点を前提とする拠点展開

営業店＝コンサルティング拠点

マーケットに応じた面的最適化を図る拠点展開

## 店舗戦略本部の設置 (本部長: 頭取 2020年2月~)

店舗運営  
の効率化

ネットワークとチャネル  
の最大限の活用

コンサルティング  
機能の充実

### 多様な拠点ネットワーク(192)

#### 本支店(174)

独立店舗(169)

店舗内店舗(5)※

#### 専門拠点(18)

##### 法人コンサルティング(8)

法人オフィス(2) きぎょうサポートオフィス(1)  
大阪外為センター(1) 海外駐在員事務所(4)

##### 個人コンサルティング(10)

ローン営業部(8) 京銀コンサルティングプラザ(1)  
移動店舗車(1)

昼休業

5時まで  
相談

土日営業

京銀My  
コンサルティングプラザ

### 最適な地域マネジメント

※予定含む

## グループでの店舗運営

一定の営業エリアにおける  
**「営業人員の戦略的配置」**  
**「マーケットに応じた拠点展開」**を実現

### ■ 地域グループ営業体制(8グループ、25店舗)

- 近隣数か店を「1つの営業単位」
- 店舗の役割・運営形態を地域の特性に応じた形(オーダーメイド)で展開
- 法人営業を統轄店へ集約することで、コンサルティング営業を充実

**京都府内** 西院Gr.(3)、山科北Gr.(2)、山科南Gr.(2)、亀岡Gr.(4)、宇治Gr.(3)、長岡Gr.(4)、田辺Gr.(4)

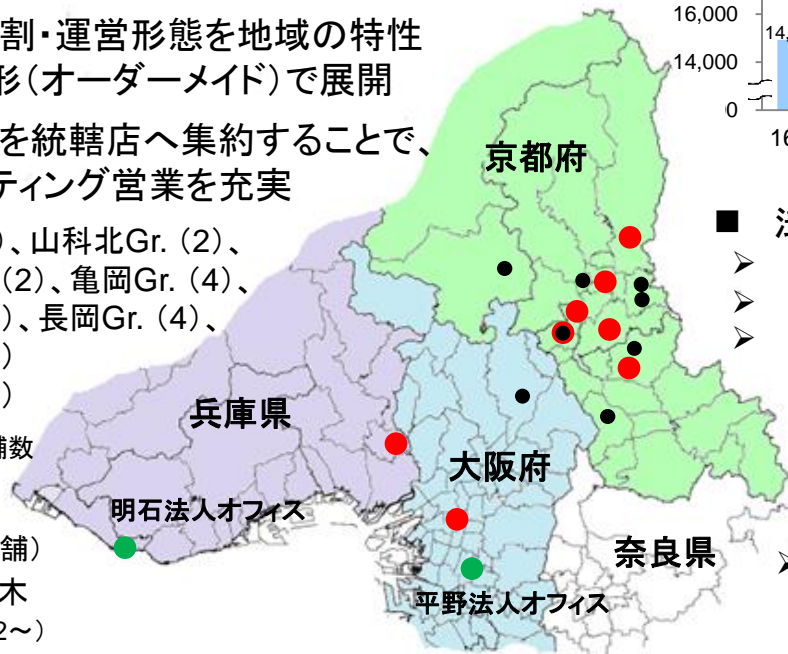
**大阪府内** 高槻Gr.(3)

※()内はグループ構成店舗数

### ■ 店舗内店舗(5店舗)

**京都府内** 美山、三山木  
(2021.2~)

**京都府外** 難波、JR尼崎駅前、登美ヶ丘  
(2021.1~) (2021.5~)



●法人オフィス  
●ローン営業部  
●地域グループ統轄店

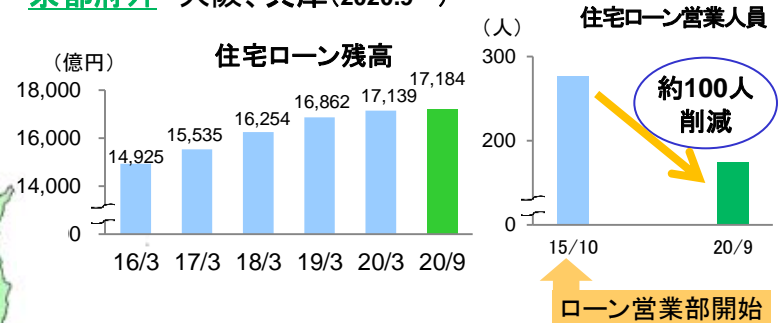
## 機能特化

### ■ ローン営業部

- 営業担当者を集約することで、生産性の高い住宅ローン営業を展開
- 7部署 8拠点

**京都府内** 本店、下鴨、伏見、桂川・長岡、京都南(2020.9~)

**京都府外** 大阪、兵庫(2020.9~)



### ■ 法人オフィス

- 阪神エリアでの新たな営業展開
- 法人向けコンサルティング営業に特化した拠点
- 2拠点の新設(2020.9.14~)

八尾支店 平野法人オフィス  
神戸支店 明石法人オフィス

**コスト極小化**

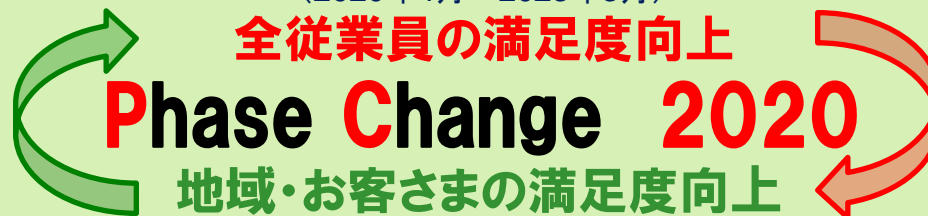
窓口、ATMを設置しない  
1拠点あたり4人体制

## 店舗有効活用と建替え費用の抑制

- 地域ニーズの充足と店舗運営コスト削減の両立  
河原町(京都市)…ホテル  
西院、山科(ともに京都市)…外部向け賃貸寮
- 建替え費用の抑制と金融サービス・行政サービスのワンストップ化を実現  
北桑(京都市)…地公体の合同庁舎への移転

## 第7次 中期経営計画

(2020年4月～2023年3月)



4,000人全員で考える「京都銀行未来ビジョン」

～地域やお客さまへの貢献意欲に溢れ、積極的かつ前向きな未来志向～

基本テーマ：

地域・お客さまの多様なニーズに応じていく「コンサルティング営業のフェーズチェンジ」

### 法人総合コンサルティング ～課題解決型営業～

- 課題解決型営業の「実践」から  
営業店における「課題解決型営業の  
完全定着」へ
  - 営業店活動の強化
  - 本部機能の強化

### 個人総合コンサルティング ～顧客本位の業務運営～

- 「人生100年時代のライフステージに  
そったコンサルティング営業」の実践
  - 営業店・本部一体となった「銀・証・信」ワン  
ストップサービスの提供

## 法人総合コンサルティング部

創業・  
成長支援

ビジネス  
マッチング

事業承継  
M&A

## 個人総合コンサルティング部

資産形成

資産活用

相続・資産  
承継

## 創業・成長支援

今後10年で  
総額50億円の投資計画

### ■ 創立以来の取組み

- エレクトロニクスや精密機械分野を中心に  
独創的なベンチャー・ビジネスが数多く誕生
- 当行は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む

ファンドスキーム  
による投資

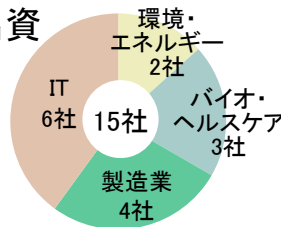
投資状況  
2000年～累計  
先数384社  
投資金額 約51億円

30社は既に上場

### ■ キャピタル機能強化

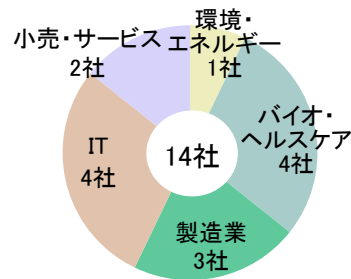
- 京銀輝く未来応援ファンド1号(2016.2設立)  
総額5億円 15社に出資

うち1社「株式会社ステムリム」が  
東証マザーズに上場(2019年8月)



- 京銀輝く未来応援ファンド2号(2019.2設立)  
総額10億円

2020.1総額20億円に増額  
14社に出資



### ■ 創業・成長支援

- 「オープンイノベーション」の取組みによるベン  
チャー企業支援



- 創業支援拠点

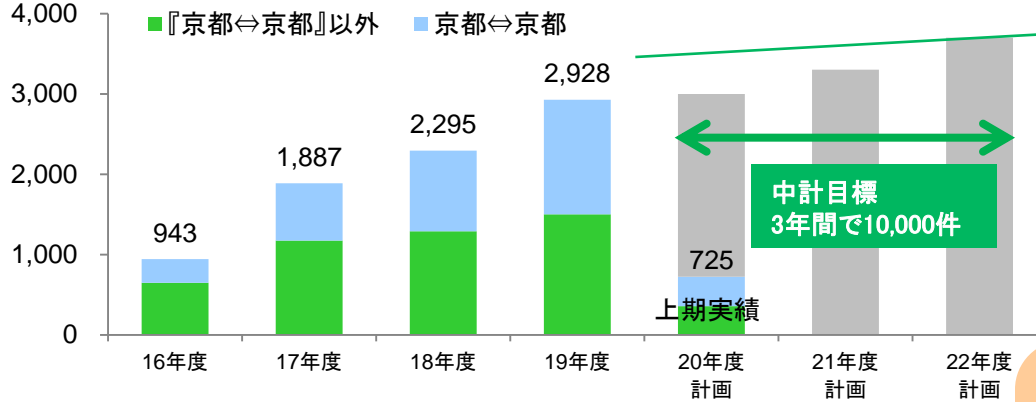
京都経済センター(※)内に  
「きぎょうサポートオフィス」を設置

(※)京都の主要経済団体や産業支援機関が集積



## ビジネスマッチング

(件) ビジネスマッチング 商談設定件数



### ビジネスマッチング 京都府内、府外割合



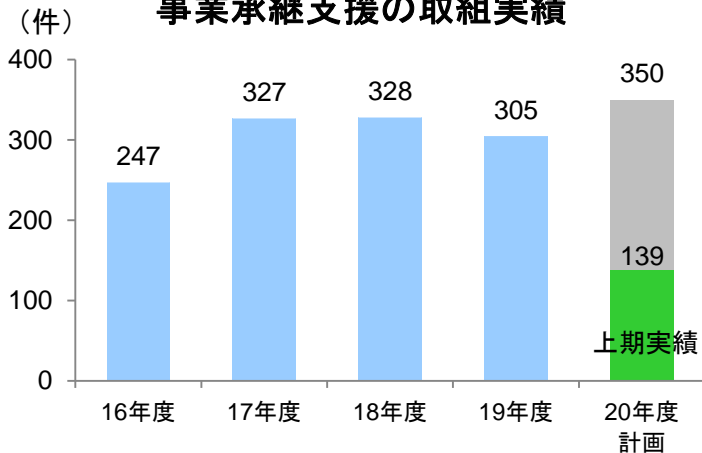
【地銀トップクラスの案件遂行能力を誇るM&Aグループ】

- 事業承継案件、クロスボーダー案件、ファンド活用案件の取組のほか、上場企業のFAなど豊富な実績有り
- 20年度下期も、大型MBO案件をクロージング予定

## 事業承継・M&A

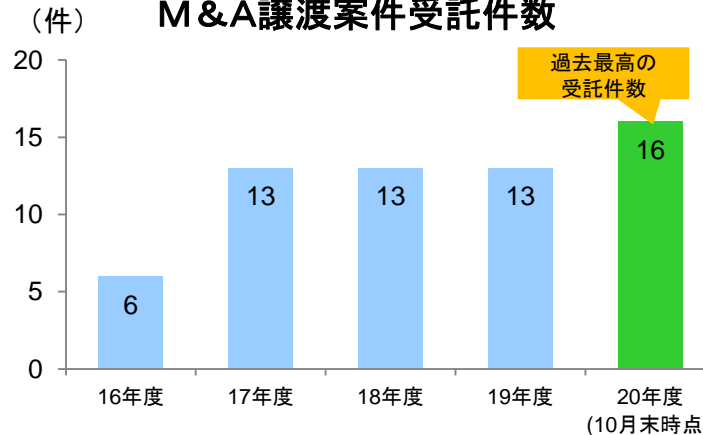
### ■ 事業承継

事業承継支援の取組実績

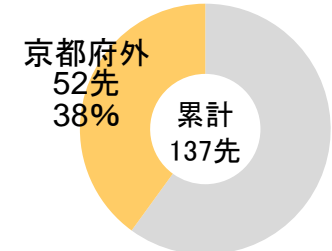


### ■ M&A

M&A譲渡案件受託件数



累計支援先数(成約)  
(2003年度～)  
京都府内、府外割合



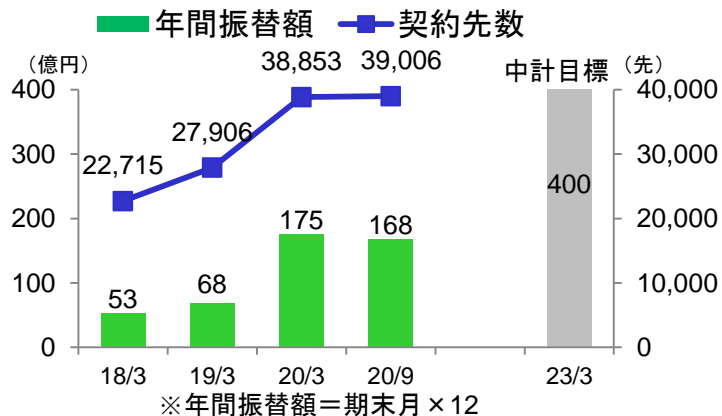


## コロナ禍における顧客セグメントに応じた新たな営業スタイルの確立と コンサルティング営業の実践

### ■ 資産形成層

- お客さまのゴールに合わせた資産形成提案の実施

投信自動積立 年間振替額・契約先数



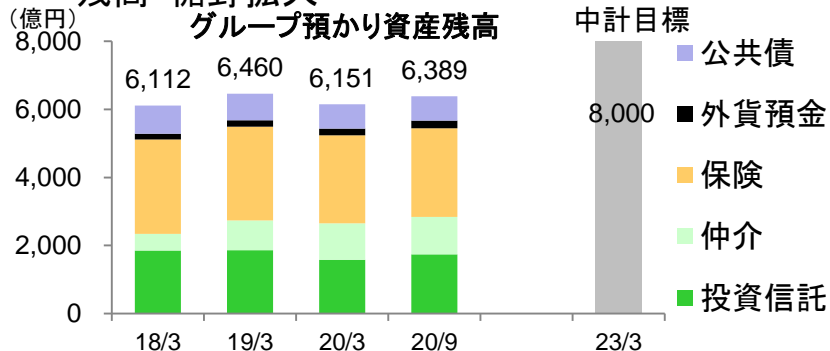
2020年6月実績 **投信自動積立の口座数**  
**全国地銀で1位** (ニッキン2020.10.9掲載)  
 口座数 68,086口座

### ～コロナ禍の営業スタイル～

- Webセミナーの本格開催
- 本部スタッフや、高齢者への役席同席でのリモート面談の活用

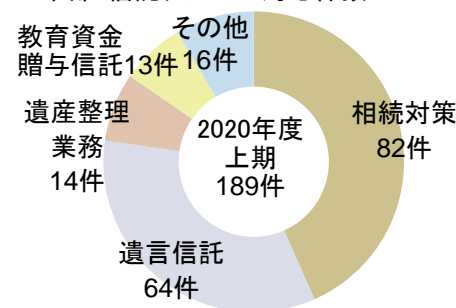
### ■ 資産活用層

- 長期・分散投資を通じたコンサルティングによる  
残高・裾野拡大

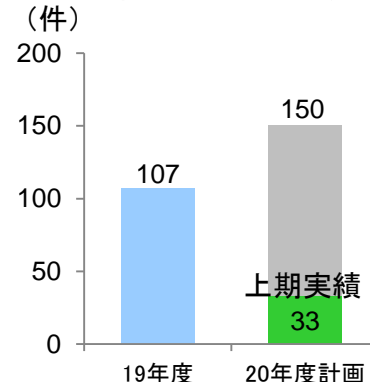


### ■ 相続・資産承継層

- 顧客ニーズの状況  
相談件数: 2020年度上期 189件  
※本部・信託グループ対応件数



遺言信託 受託件数



## デジタルコネクトへの挑戦

デジタルコネクト = すべてのお客さまとデジタルでつながる

### 営業推進

■ 強固な繋がりをベースに収益拡大

### 生産性革新

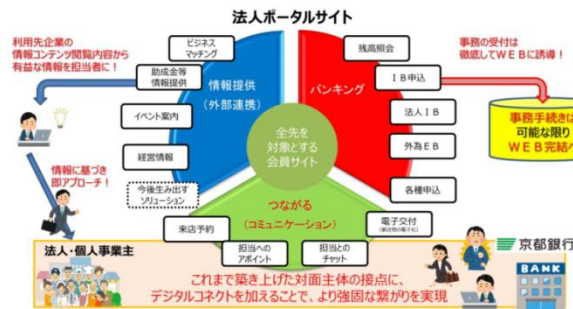
■ 従来型事務のない銀行へ

### 法人ポータルサイト構築

➢ Big Advance (2020.9末時点)

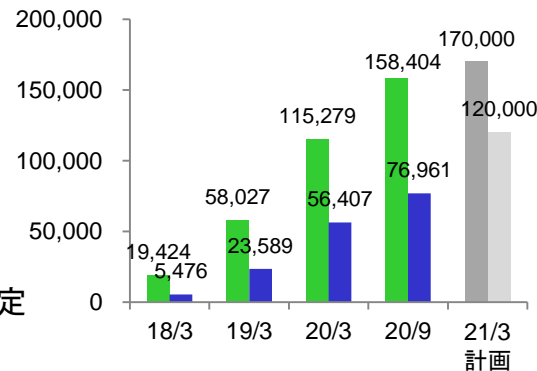
利用企業数	1,808件
ビジネスマッチング登録件数	372件
HP作成	352先

➢ 法人ポータルサイト(仮称) 12月稼働予定



### 個人向けサービス

■ 京銀アプリ登録件数 ■ スマート通帳口座数



➢ 京都銀行カードローン<ダイレクト> (2020.10)  
 申込から契約までWeb完結  
 アウトバウンド型コールセンターの設置



### 非接触型対面チャネル

➢ Webセミナー(7~9月)

セミナー分類	参加数
法人向けセミナー	229名
Web商談会	14社
個人向けセミナー	642名

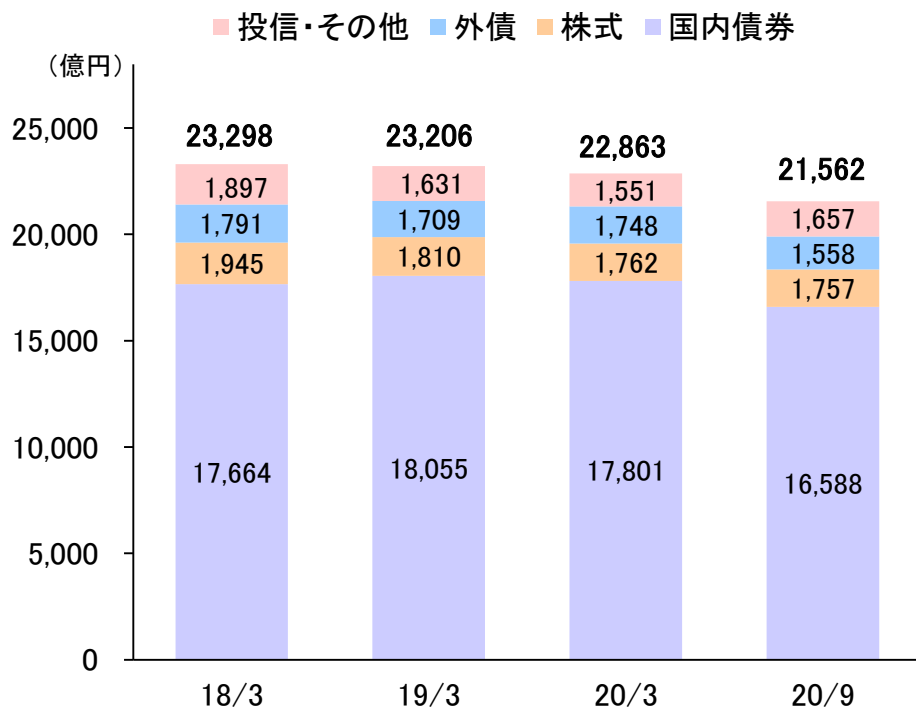
➢ リモート面談(7~9月)

分類	回数
法人担当	68回
個人担当	48回

## 投資信託等による収益確保、世界経済の動向は引き続き注視

- 国内債券は超長期ゾーンの国債や地方債中心に投資、投資額を抑制。
- 外債は金利低下局面にて、欧州国債の売却による収益確保。
- 投資信託は株式投資信託やREITで収益を確保する一方、海外資産に分散投資。

### 有価証券残高

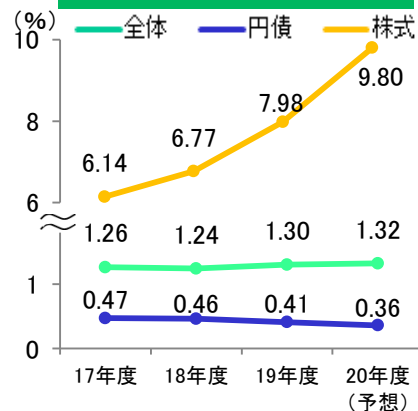


### 有価証券評価損益

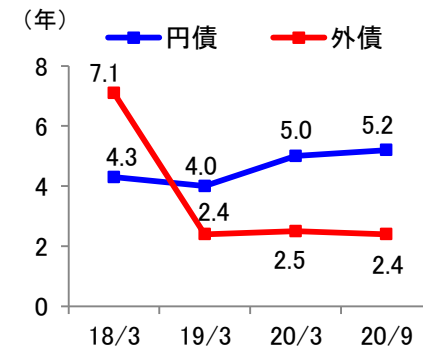
(億円)

内訳	評価損益	前期比(20/3比)
国内債券	85	△20
株式	8,138	+2,459
外債	229	△2
その他	△39	+130
合計	8,412	+2,567

### 利回りの推移

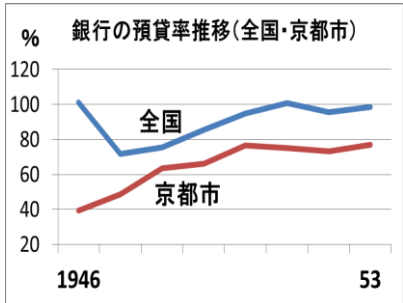


### 平均年限の推移



# 11. 当行の保有株式(1)

## 京都市内では中小企業の資金難が課題



### 店舗網の拡充

	京都	大阪	滋賀	奈良	兵庫	愛知	東京	計
2000.9	106	9	0	0	0	0	1	116
2020.9	111	31	14	7	8	2	1	174

+50%

### 人的資本の拡充

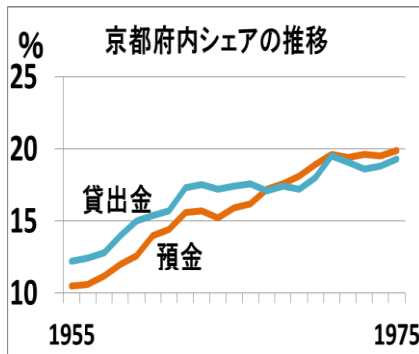
	従業員数
2000.9	2,882
2020.9	3,538

+22%

成長のための  
先行投資

## 昭和

### 地元本店銀行として地位確立

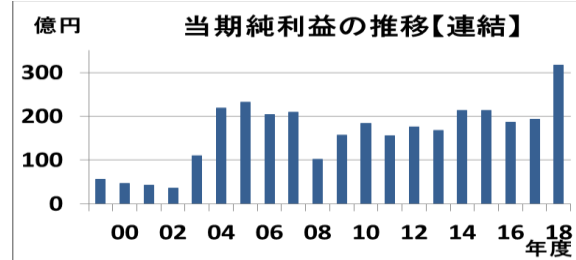
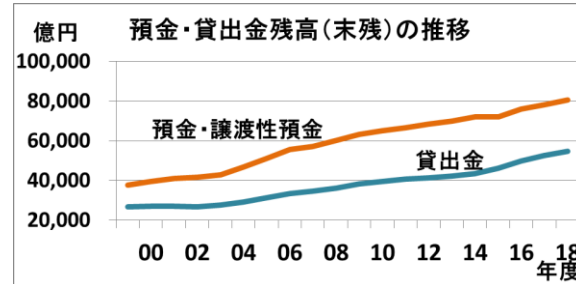


- 1941年丹和銀行創立
- 1950年京都府本金庫事務受託
- 1951年京都銀行に改称
- 1953年本店を京都市に移転

- 1973年京都証券取引所に上場
- 1984年東京・大阪両証券取引所第二部に上場
- 1986年同第一部に指定替え

## 平成

### 広域型地方銀行として成長加速



- 1999年当年初の赤字決算
- 2000年滋賀県初進出・草津支店

- 2017年京銀証券開業
- 2018年信託業務へ銀行本体参入

戦後復興 高度成長・安定成長

ベンチャー企業の台頭とその後の急成長

バブル  
崩壊

グローバル化  
金融再編

リーマン  
ショック

人口減少・低成長

デジタル社会

「京都銘柄」株式の保有に対する考え方

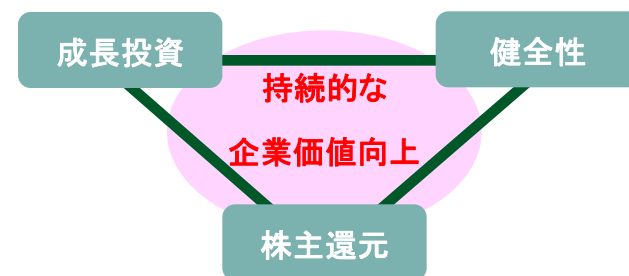
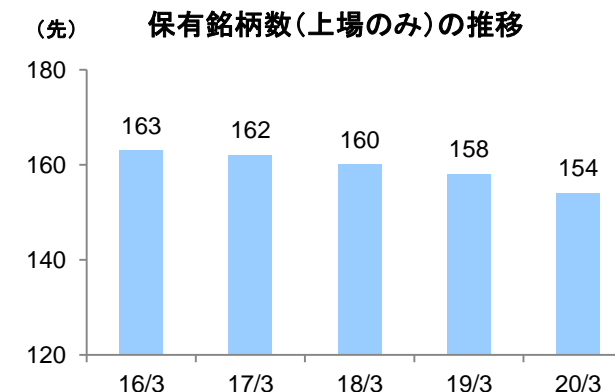
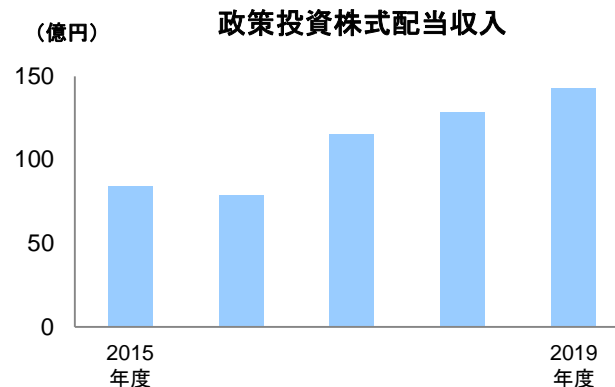
- 保有経緯
- 高い収益性

政策投資株式の保有に対する考え方

- 保有基準に基づき判断
- 結果として、保有銘柄数縮減

持続的な企業価値向上

- 成長投資
  - 地域経済発展→当行の発展
- 株主還元
  - (配当性向25%→30%)
- 健全性
  - 強固な財務基盤



## SDGs(サステナビリティ経営)

- 経営理念のより一層高いレベルでの実践
- 広報SDGs室を新設(2020.4)
  - 経営企画部内にSDGs活動の統轄部署「広報SDGs室」を新設

## 環境(E)



- CO<sub>2</sub>排出量ゼロ店舗  
「東長岡支店」

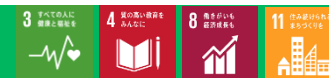
自然の力を生かす仕組み  
や省エネ商品等を導入



- 紙製手提げ袋への切り替え  
海洋プラスチック問題への対策として  
景品用手提げ袋をプラスチック製から  
紙製に切り替え(2020.5～)



## 社会(S)



- 京銀SDGs私募債

- 京銀SDGs私募債「未来にエール」の取扱開始(2020.4)  
SDGs達成に向けた商品にリニューアル  
寄付対象先を、従来の「学校」に、NPO法人など「こどもの  
教育に携わる各種機関や団体等」を加えて拡充

(上期実績)	件数	28件
	金額	約23億円
(2015.9～ 2020.9)	寄付金累計額	約6,258万円

- 京銀SDGs私募債「医療にエール」の取扱開始(2020.5)

- 取引先のBCP対策をサポート

- 「震災時元本免除特約付き融資」の取扱開始(2019.4)  
震度6強以上の大規模地震が発生した場合、借入金の  
元本を免除

(累計) (2019.4～ 2020.9)	件数	165件
	金額	約80億円

- 「豪雨災害時元本免除特約付き融資」の取扱開始  
(2020.11)  
あらかじめ指定した観測地点において豪雨が観測された  
場合、借入金の元本を免除

