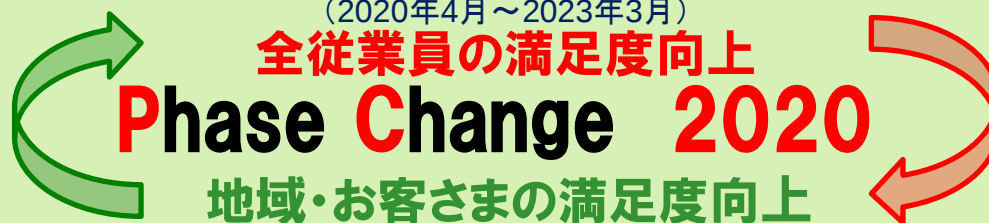


Ⅱ.経営戦略

第7次 中期経営計画

(2020年4月～2023年3月)

全従業員の満足度向上



Phase Change 2020

地域・お客さまの満足度向上

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えていく「コンサルティング営業のフェーズチェンジ」

第7次中期経営計画 1年目の振り返り

- 全体
 - 総貸出金6兆円突破
- コンサルティング強化戦略
 - 中小企業等貸出4兆円突破、事業承継ファンド設立、M&A受託案件増加
- デジタル戦略
 - 京銀ビジネスポータルサイトの構築、電子契約サービス、リモート面談・Webセミナー導入
- 店舗戦略
 - 専門拠点(ローン営業部、法人オフィス)設置、地域グループ拡充、店舗内店舗
- サステナビリティ戦略
 - SDGs活動の統轄部署「広報SDGs室」を新設、サステナビリティ経営推進委員会の設置
- 人材戦略
 - 柔軟な新しい働き方を導入(セレクト勤務、フレックスタイム、在宅勤務)

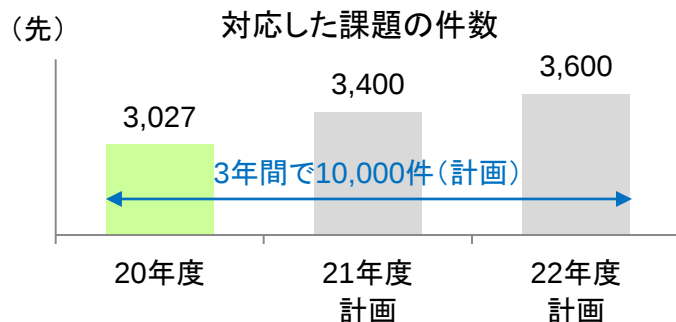
顧客ニーズ起点の取組み

資金繰りサポート

- コロナ関連融資等の取組み(21年3月末)
 - 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

本業のサポート

- コロナサポートチーム(20年6月)
 - 組織横断的チームを本部に編成
 - 全取引先に対する課題ヒアリングを推進



社会的役割の実現

金融機能の維持

- コロナ対策本部(20年2月)
- 安定的な店舗運営
 - 「安心して働くことのできる職場」
＝「安心してご利用いただける銀行」
 - 取組み(例)(21年3月末)
 - ✓ 昼休業の拡大(67店舗)
 - ✓ 来店予約システムの拡大(165拠点)

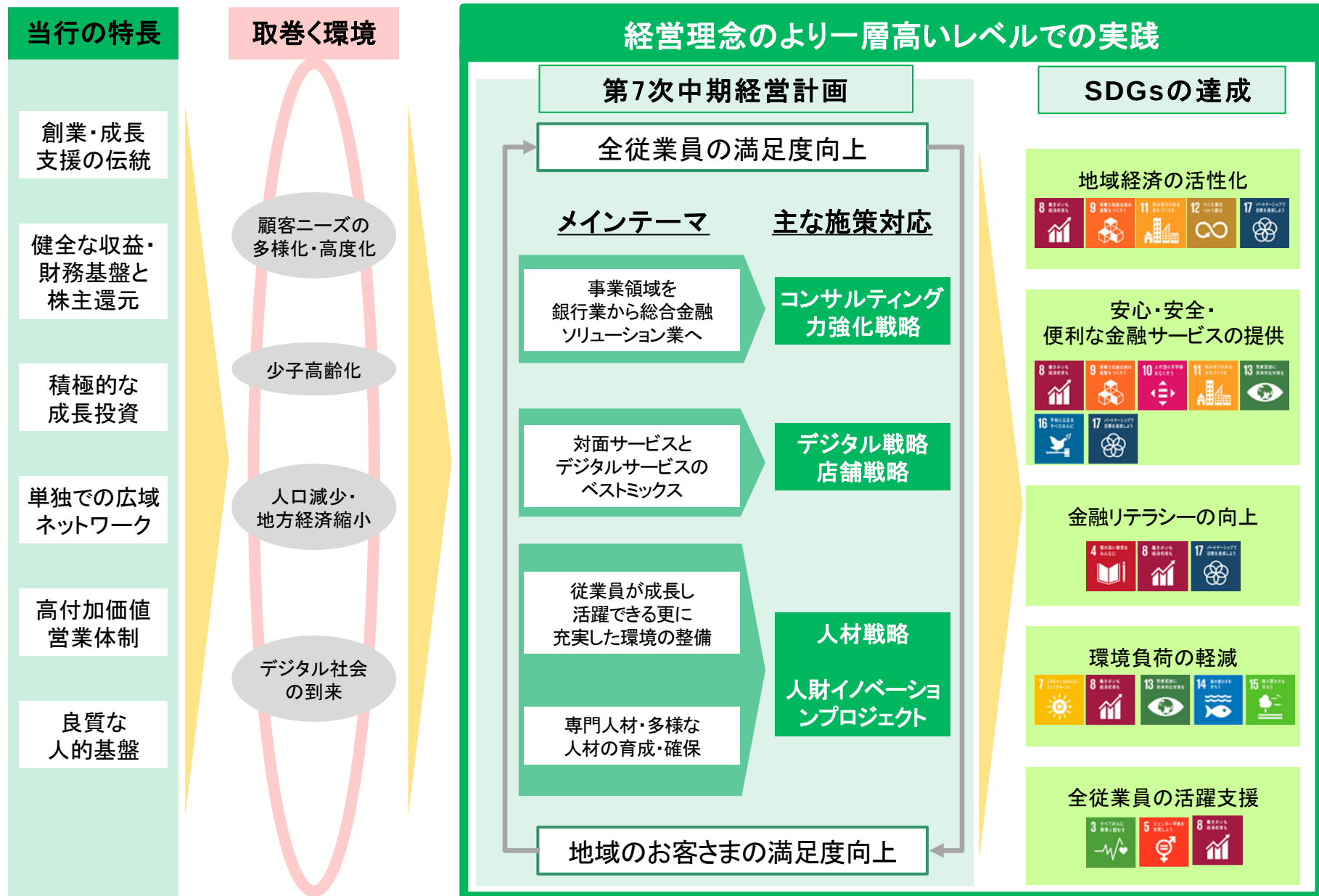
行動様式の変化への対応

- ウィズコロナ対策プロジェクト(20年6月)
- デジタル対応の前倒し
 - 非接触型対面サービス…Webセミナー等
 - 非対面チャネルサービス…ビジネスポータルサイト等

デジタルコネク
加速

従来型事務の
ない銀行へ

3.持続可能な社会の実現に向けた取組み



4.サステナビリティ経営推進の取組み

当行役職員のおもい「～ともに創る。地域の未来を～」＝ 経営理念「地域社会の繁栄に奉仕する」

サステナビリティ経営に向けた体制整備

- 広報SDGs室の設置(20年4月)
 - 経営企画部内にSDGs活動統轄部署を新設
- サステナビリティ経営推進委員会の設置(21年1月)
 - サステナビリティ経営に関する経営体制の強化
 - 経済的価値・社会的価値双方の向上を目指す長期継続的な企業価値向上

投融資方針の制定・公表

- 「持続可能な社会の実現に向けた投融資方針」
 - 21年1月に制定
 - ポジティブ・インパクトの促進

地域企業の創業・イノベーション創出・成長に向けた支援

環境問題の解決に向けた支援

SDGs・ESG経営の普及に向けた支援

- ✓ 独自ファンド「京銀未来ファンド」による創業・成長支援

投資実績(16年2月～21年3月)
36件、1,498百万円

- ネガティブ・インパクトの抑制

ガバナンス体制の強化

取締役会	取締役8名(うち社外3名、女性2名)
監査役会	監査役4名(うち社外2名、女性1名)

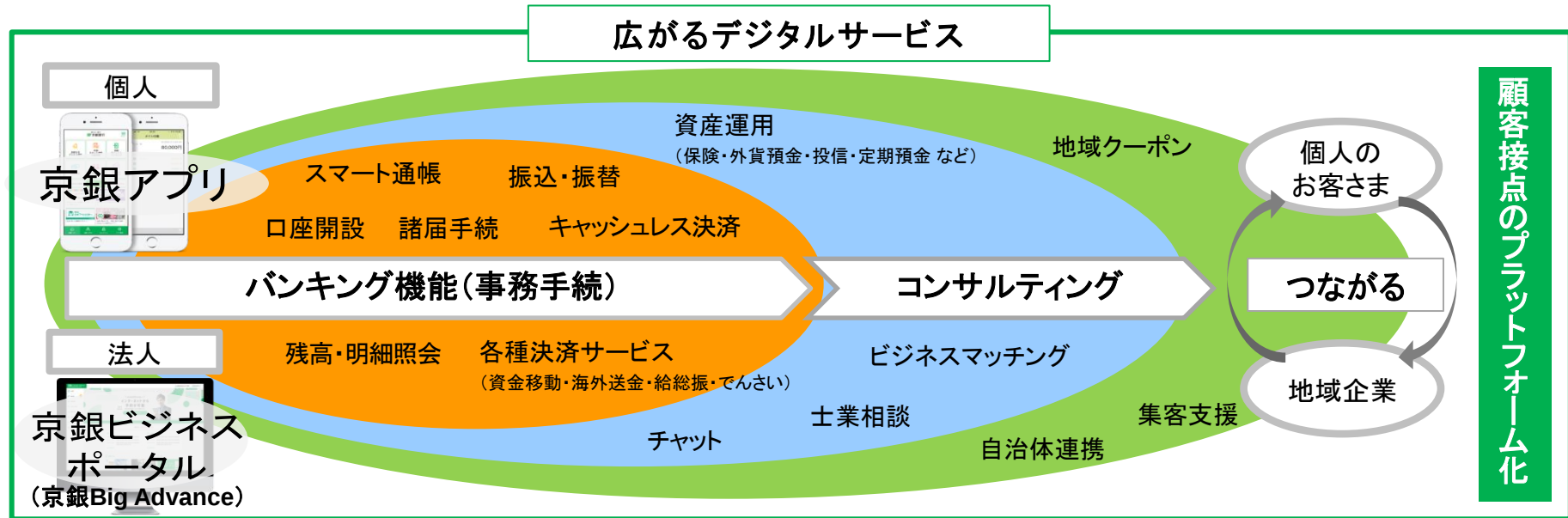
(注)2021年6月開催予定の株主総会に付議予定

コンサルティング営業を通じた社会的課題の解決

- サステナブルローンの取組み開始(21年5月)
 - 京銀サステナビリティ・リンク・ローン
 - 京銀グリーンローン、京銀ソーシャルローン

21年6月に第1号案件予定

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



事務手続のデジタル化
従来型事務のない銀行へ

データ収集・利活用
営業情報、顧客情報管理システムの導入

深まる対面サービス

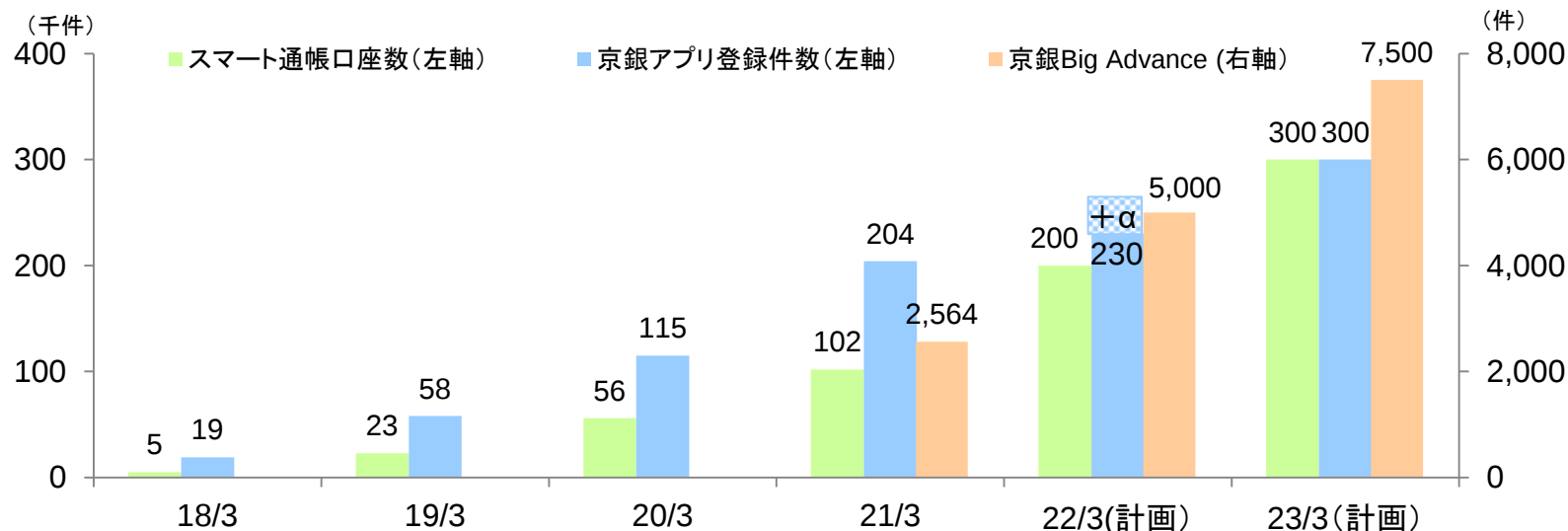
より多くの人的リソースを
コンサルティング営業に投入

より付加価値の高い
コンサルティングの実現

総合金融ソリューションの展開・デジタルとリアルベストミックス

デジタルコネクートの挑戦

京銀アプリ、スマート通帳、京銀Big Advanceの利用件数推移



デジタルサービスの機能充実

■ 法人向けサービス

- 海外ビジネス支援
 - ✓ 海外企業とのビジネスマッチング
- 事業承継支援
- 取引先のデジタル化支援

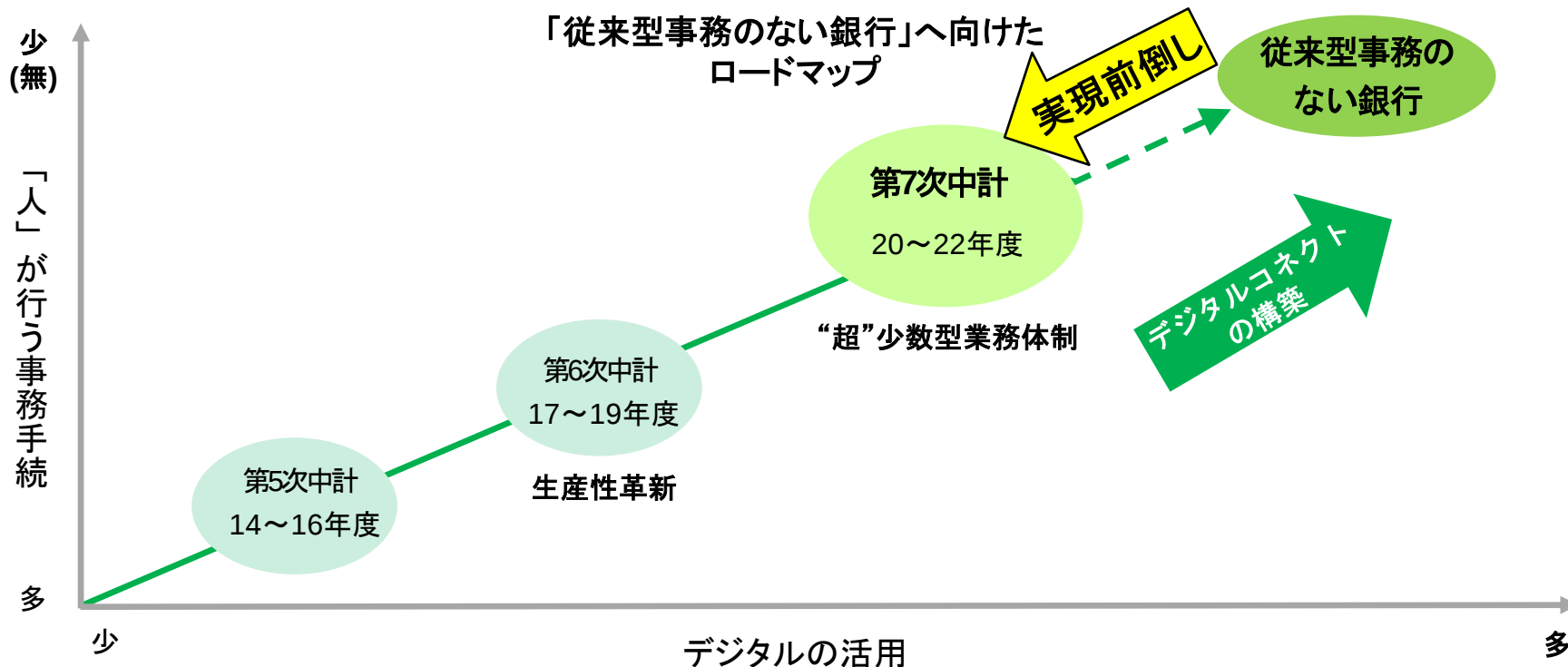
■ 個人向けサービス

- 京銀アプリの全面リニューアル
 - ✓ 利便性、操作性の改善
 - ✓ 生活に役立つ機能の拡充
 - ・目的別預金サービス
 - ・収支管理サービス

総合ソリューション事業へ

生活総合サービスへ

「従来型事務のない銀行」の前倒し実現へ

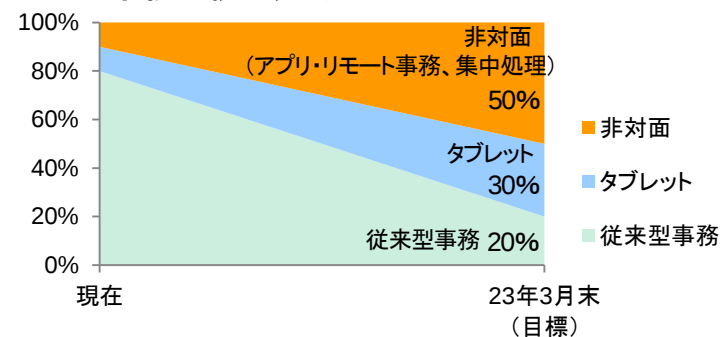


実現に向けた取組み

- 事務手続の自動化、タブレット化、本部集中化
- 対話型自動応答サービス「AIチャットボット」導入
- NTTデータ地銀共同センター参加行との共同検討
 - 次世代型店頭体制の構築

8割の事務手続が非対面・タブレット化へシフト

事務手続の非対面・タブレット化のイメージ



拠点に対する考え方

顧客接点としての拠点は不可欠

店舗運営の効率化とコンサルティング機能充実の両立

グループでの店舗運営

- 「営業人員の戦略的配置」と「マーケットに応じた拠点展開」を目指した取り組み
 - 地域グループ営業体制(9グループ、28店舗)
 - ✓ 21年4月に福知山グループ(3店舗)追加
 - 店舗内店舗(6店舗)

店舗有効活用

- 店舗有効活用(京都市内)
 - 地域ニーズの充足と店舗運営コスト削減の両立
 - ✓ ホテル・・・河原町支店(21年6月移転予定)
 - ✓ 外部向け賃貸寮・・・山科・西院支店(22年度移転予定)

機能特化

- ローン営業部(9部署、10拠点)
 - 営業担当者集約 → 生産性の高い住宅ローン営業
 - 21年4月に茨木(大阪府)、くずは(大阪府)に新設

- デジタルコネクト拠点(1拠点)
 - デジタル化推進の特化拠点
 - 21年5月、京都市左京区に「京銀デジタルコネクト左京」開設(予定)



内装イメージ

京都府(亀岡市以南)、大阪府、兵庫県の
120店舗の営業エリアをカバー
※21年度中にさらにエリア拡大予定

- 相続・資産承継相談拠点(1拠点)
 - 資産承継など個人総合コンサルティングの特化拠点
 - 21年7月、京都府福知山市に「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」を開設(予定)

広域ネットワークの更なる充実 → 拠点があることの優位性

9.コンサルティング力強化戦略(1)～法人総合コンサルティング①～ 京都銀行

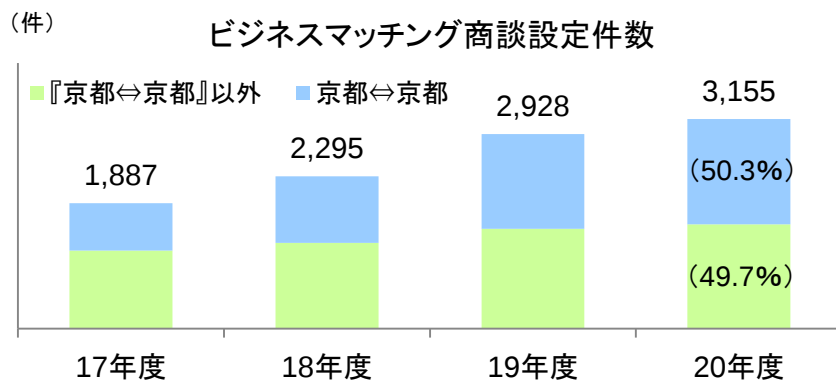
コンサルティングを切り口にした営業活動

コロナサポートチームが対応したお客さまの課題 3,027件(20年6月～21年3月)

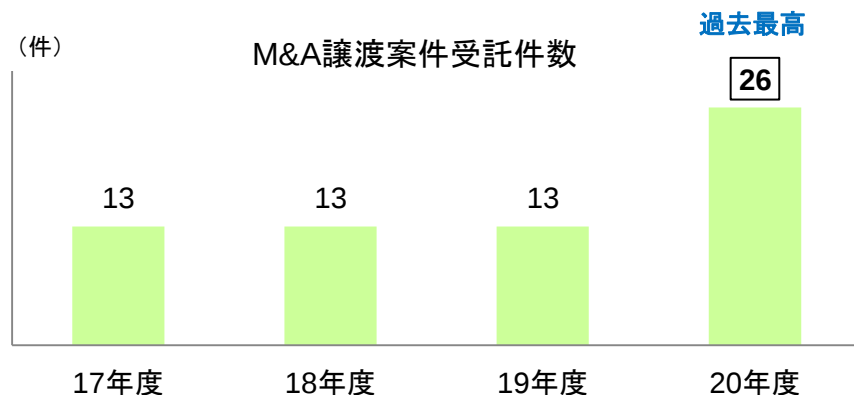
■売上・集客 ■事業承継 ■新事業展開 ■経営改善・強化 ■人材 ■その他



売上・集客ニーズ

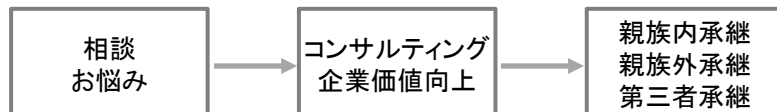


M&Aニーズ



事業承継ニーズ

相談から実行まで一貫したコンサルティングを実施



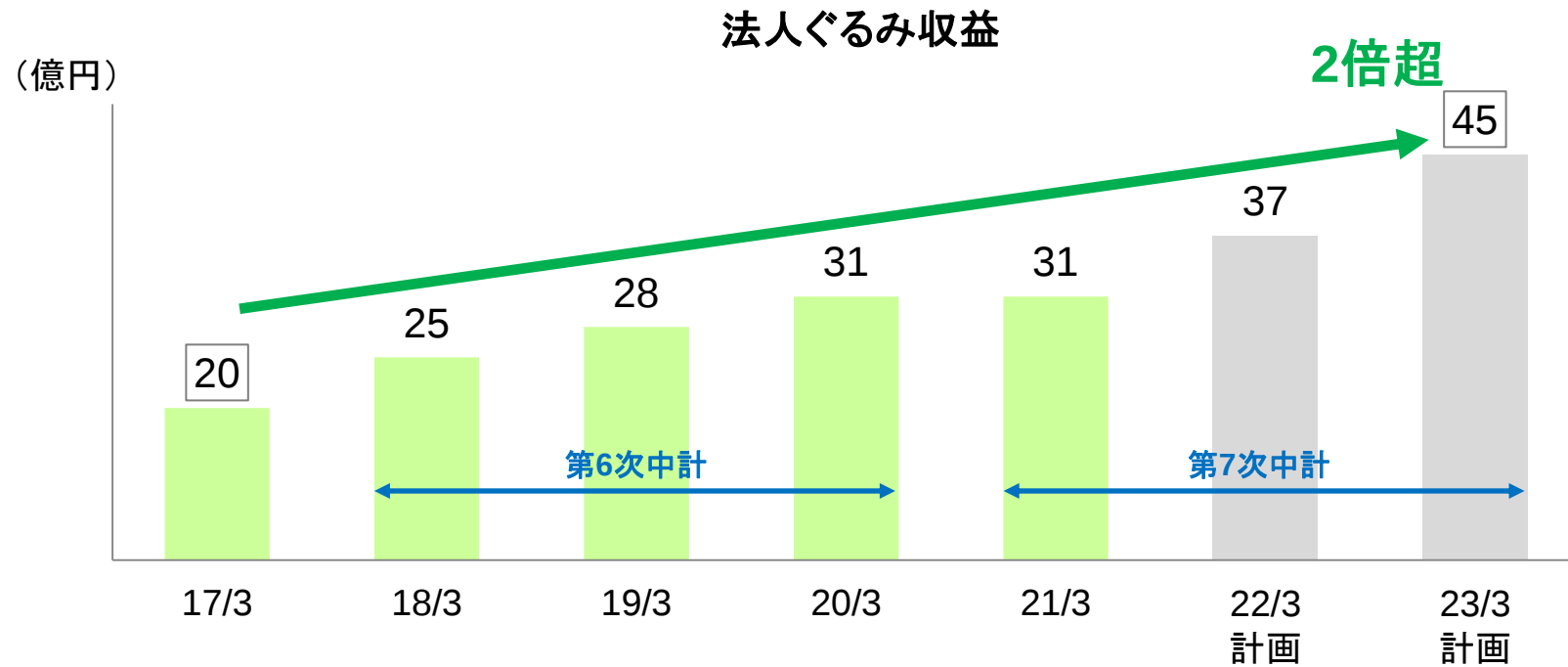
事業承継コンサルティング
事業承継ファンド
M & A

事業環境変化に対するサポート

BCP対応融資の取組状況

震災時元本免除 特約付き融資(19年4月～21年3月)	172 件	8,560百万円
豪雨災害時元本免除 特約付き融資(20年11月～21年3月)	6件	200百万円

法人ぐるみ収益の拡大



付加価値の高い課題解決型営業の強化

重点テーマ

【事業承継支援】

- ①事業承継コンサルティング
- ②エクイティビジネス拡大
- ③「中核人材」中心の人材紹介

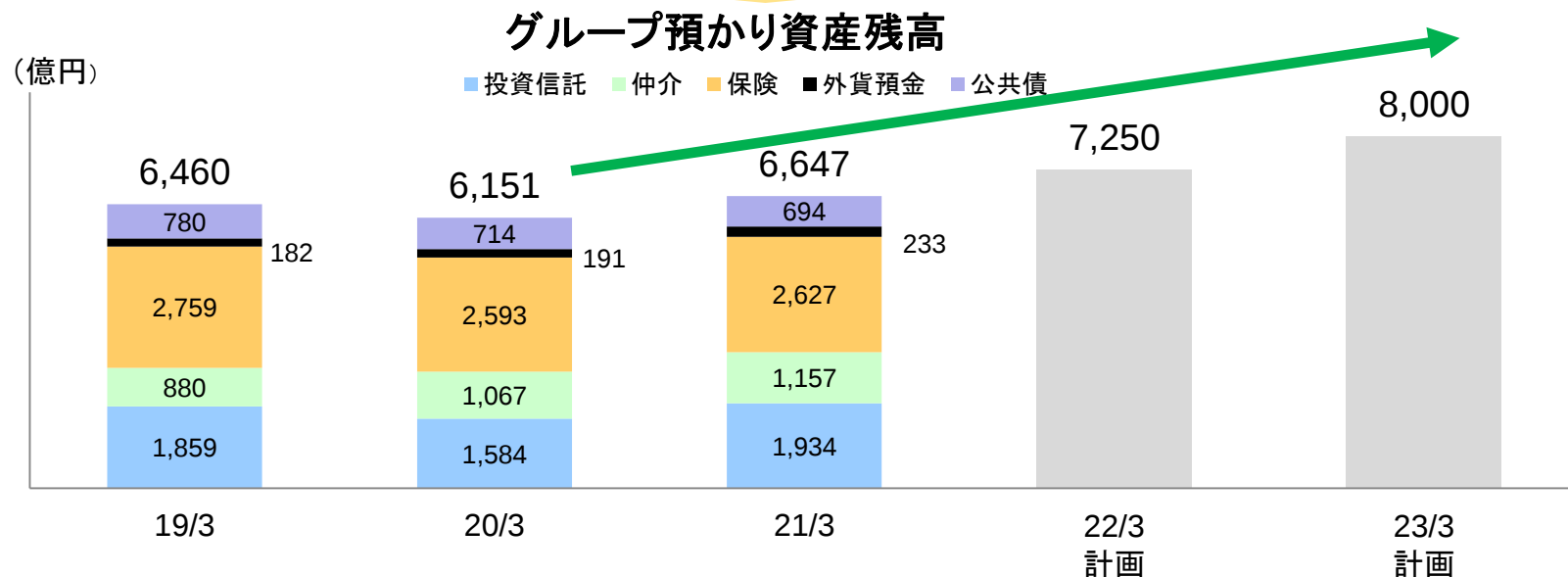
【SDGs経営支援】

- ①サステナブルローンの取組み
- ②SDGs経営支援サービス
(コンサルティング)

11.コンサルティング力強化戦略(3)～個人総合コンサルティング～ 京都銀行

預かり資産残高の拡大

コンサルティングシート作成(3年間で10千件 計画) 20年度3,464件(実績) 21年度3,000件(計画) 22年度4,000件(計画)



顧客のライフステージに添ったコンサルティング営業の浸透

重点テーマ

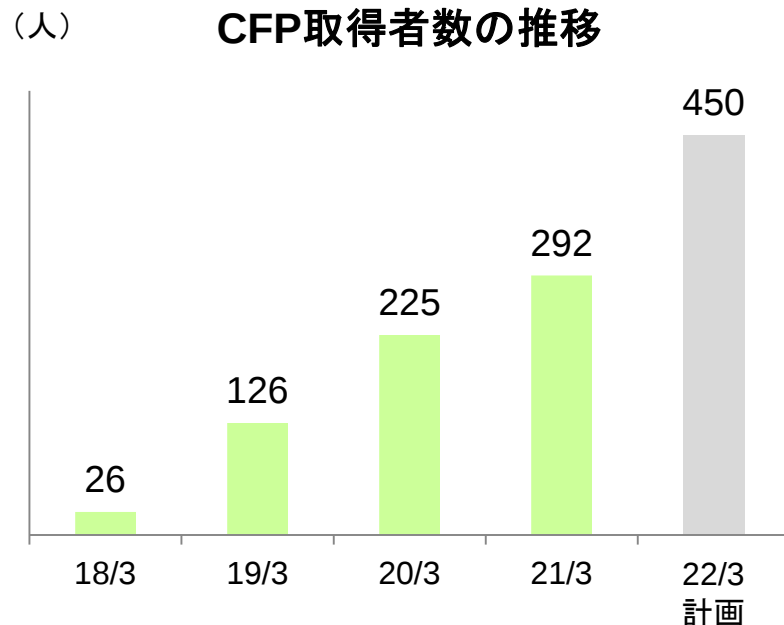
【対面コンサルティング】

- ①ターゲット層を明確にした営業
- ②資産活用層／
相続・資産承継層との接点拡大

【非対面サービス】

- ①Webサービスの拡充
- ②資産形成層との取引拡大

営業戦力の強化



重点テーマ

【コンサルティング営業人材育成】

- ①法人・個人総合営業の上・中級者育成
- ②個人総合営業担当のマルチ化

【若手行員の早期戦力化】

- ①全員を営業担当者として育成
- ②メンター制度の実施

エンゲージメント向上

■ 人事制度の改定

新しい柔軟な
働き方

セレクト勤務・
フレックスタイム制

組織活性化・
人材育成

360度評価の新設

メリハリの利いた
公平な処遇

全従業員の満足度向上

意欲・能力の向上
⇒働きがいの向上

チームとして躍動
⇒組織力の強化

地域・お客さまの満足度向上

➤ 新働き方改革プログラム 「ワークチェンジ2021～Work+5C～」

生産性向上と効率化に向けた
新しい働き方(Work)を
Creation(創造)

仕事力(Work)向上へ
様々なツール等を活用した
Communication(意思疎通)

自分の仕事(Work)と
役割を果たすことへの
Commitment(責任)

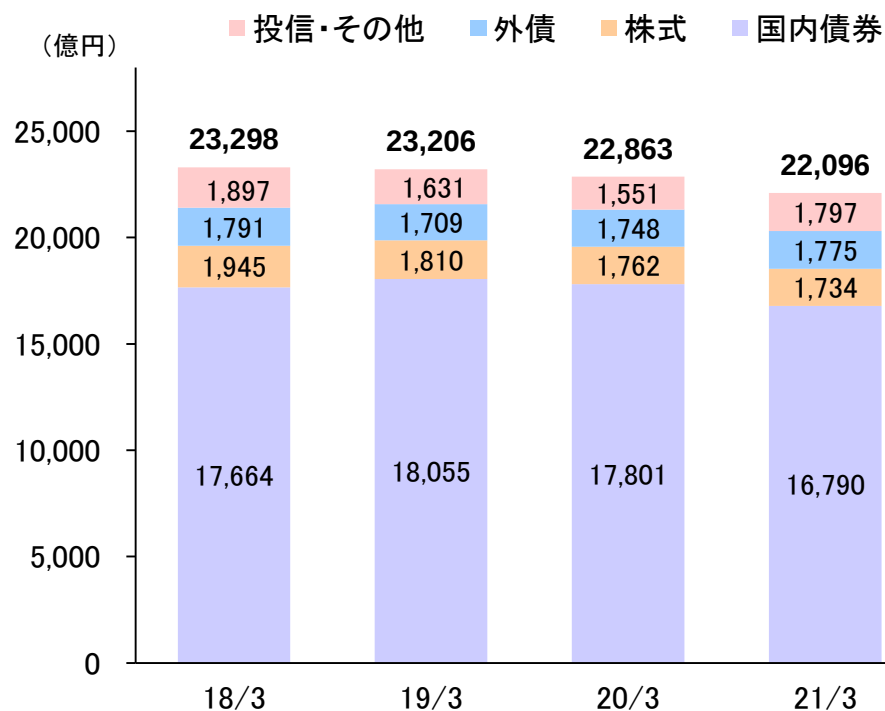
余暇の充実で
仕事(Work)へのパワーを
Charge(充電)

自分自身の新しい働き方
(Work)と更なる成長に
Challenge(挑戦)

株式投資信託を中心とした収益の確保、世界経済の動向は引き続き注視

- 国内債券は長期ゾーンの国債や地方債中心に投資、投資額は抑制
- 外債は欧州債による売却益の確保。金利上昇局面では米国債の積増し
- 投資信託は株式投資信託の売買による収益を確保する一方、海外資産への分散投資を継続

有価証券残高



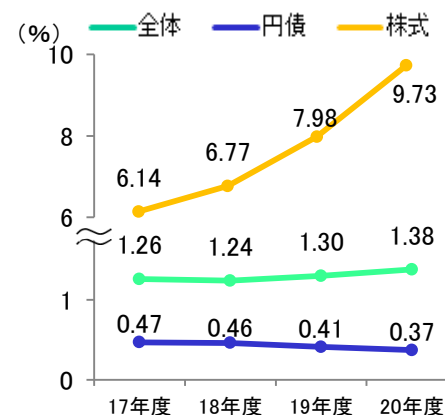
※評価損益除く

有価証券評価損益

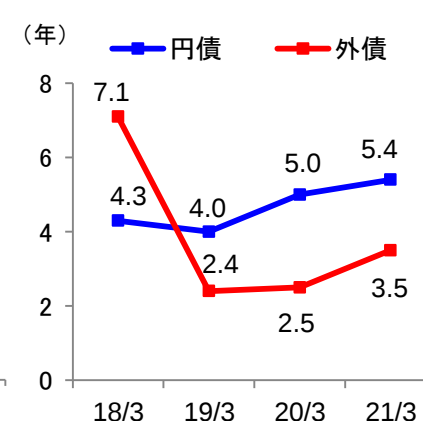
(億円)

内訳	評価損益	前期比(20/3比)
国内債券	34	△70
株式	10,016	+4,337
外債	84	△147
その他	97	+267
合計	10,232	+4,386

利回りの推移

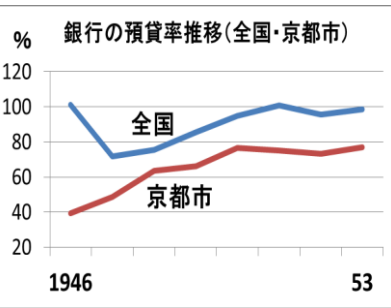


平均年限の推移



14. 当行の保有株式(1)～昭和から平成の成長の軌跡～

京都市内では中小企業の
資金難が課題



店舗網拡充

人的資本
の拡充

	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
2020.3	111	31	14	7	8	2	1	174

+51%

	従業員数
2000.3	2,862
2020.3	3,440

+20%

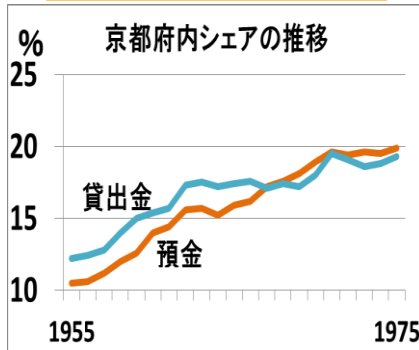
成長のための
先行投資

昭和

平成

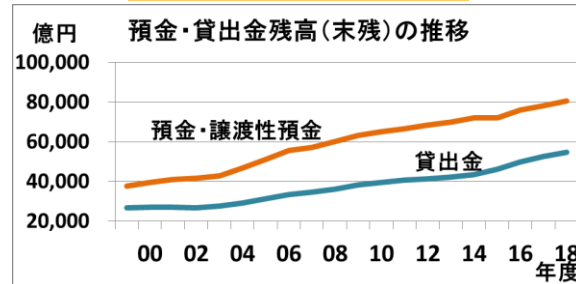
1941年丹和銀行創立
1950年京都府本金庫事務受託
1951年京都銀行に改称
1953年本店を京都市に移転

地元本店銀行
として地位確立



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

広域型地方銀行
として成長加速



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
ベンチャー企業の台頭とその後の急成長

高度成長・安定成長

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
- 総合的な取引深耕

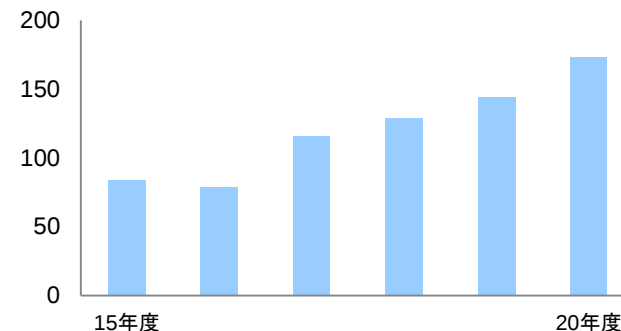
政策投資株式の保有に対する考え方

- 保有基準に基づき判断
- 結果、保有銘柄数縮減

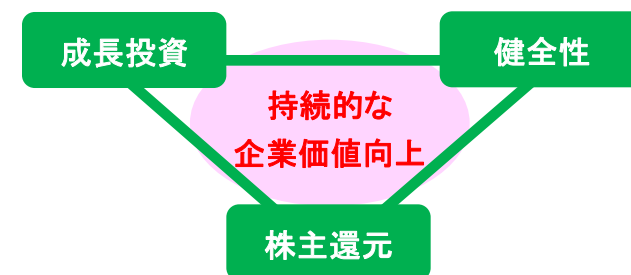
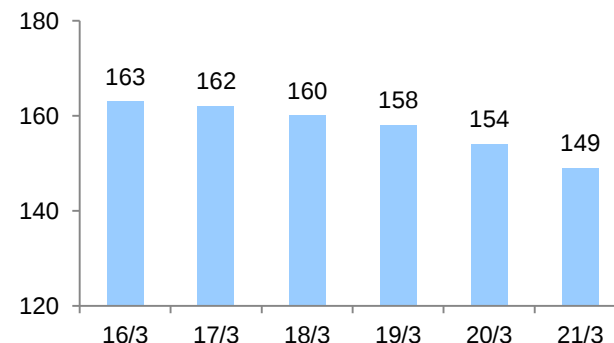
持続的な企業価値向上

- 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

(億円) 政策投資株式配当収入



(先) 保有銘柄数(上場のみ)の推移



社会



■ 京銀SDGs私募債

- 15年9月から寄付型私募債「未来にエール」の取扱開始
- 20年4月にSDGs私募債「未来にエール」としてリニューアル
- 20年5月に「医療にエール」の取扱開始

	件数	金額	寄付金額
未来にエール	112件	約87億円	約1,200万円
医療にエール	80件	約66億円	約852万円
累計	192件	約154億円	約2,053万円

環境



■ 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



■ 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(20年5月)



地域全体の活性化に向けた取り組み



■ 地方自治体との連携施策

- 福知山市における廃校活用支援
 - ✓「公民連携促進に関する協定」に基づき、「廃校マッチングバスツアー」を20年秋に実施
- 精華町の魅力発信・シティプロモーション支援
 - ✓「魅力発信パートナーシップ協定」に基づき、キャンピングオフィス体験ワークショップを実施(20年12月)



廃校マッチングバスツアー



キャンピングオフィス体験ワークショップ

■ 地域づくりへの貢献

- 海の京都・森の京都・お茶の京都 各DMOとの連携
 - ✓ 地域産品の販路拡大支援、観光戦略策定支援
- 京銀まちづくりファンド(総額2億円)(21年1月設立)
 - ✓ 当行と民都機構との共同出資により、「地域の持続的な発展」を支援
- 地域づくり京ファンド(総額2億円)(21年3月設立)
 - ✓ 地元金融機関・京都府・DMOと連携し、オール京都で「持続可能な地域づくり」を支援