

## Ⅱ. 経営戦略

# 1. 平成29年度 実施施策・成果

ありたい姿

お客さまの期待に応える京都銀行

これまでに築いてきた顧客基盤、  
店舗ネットワークを最大限に活用

**第6次中期経営計画（平成29年度～31年度） Timely & Speedy**  
～お客さまが必要とされるサービスを速やかに提供致します～

メインテーマ **コンサルティング機能の発揮 ～つなげる～**

## 平成29年度 主な実施施策・成果

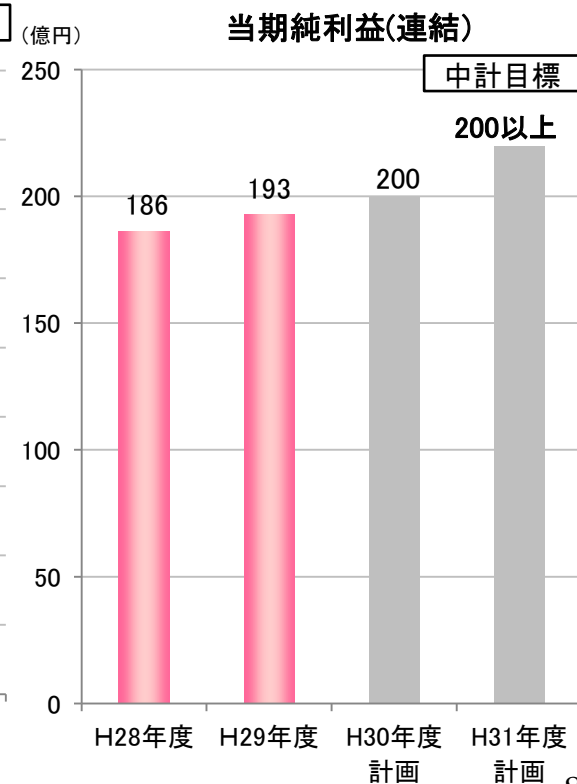
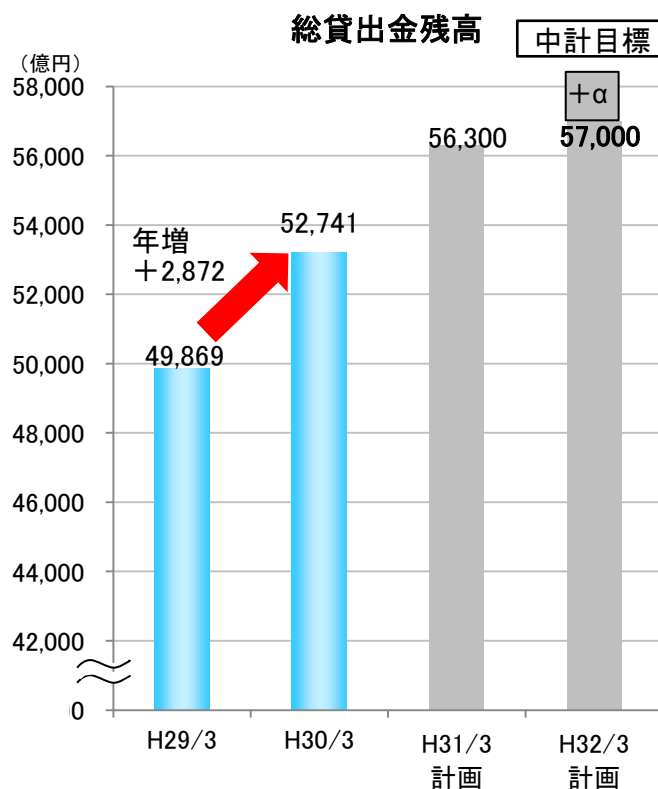
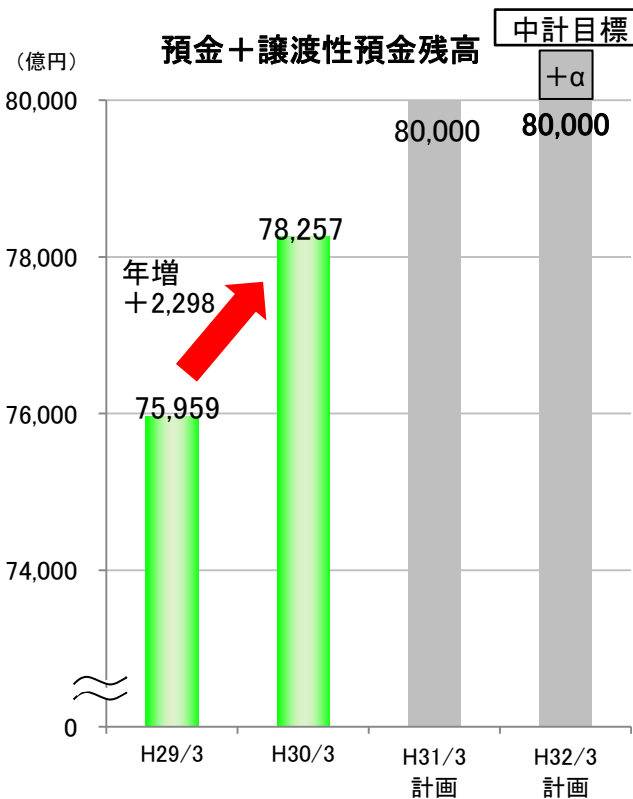
個人戦略	京銀証券開業
法人戦略	課題解決型営業の推進強化 法人コンサルティング室の設置
営業体制	守山支店開店、伏見ローン営業部開設、移動店舗車導入
非対面チャネル	京銀アプリ、スマート通帳の導入
人材育成	CFP1,000名体制に向けて資格取得支援の実施
生産性革新	4,000人で考えた提言・要望を企画・施策に反映
組織改革	本部組織を20部室から14部室へ再編 グループ会社の資本構成見直し(計7社が持ち分比率100%)

## 2. 主要計数の状況

### 主要計数計画・実績

	平成29年3月末実績	平成30年3月末実績	平成31年3月末計画	中計最終年度 平成32年3月末計画
預金＋譲渡性預金残高	7兆5,959億円	7兆8,257億円	8兆円	8兆円＋α
総貸出金残高	4兆9,869億円	5兆2,741億円	5兆6,300億円	5兆7,000億円＋α
投資信託＋ 京銀証券預かり資産残高	1,901億円	2,347億円	3,500億円	5,000億円
当期純利益(連結)	186億円 (ROE 4.82%)	193億円 (ROE 4.80%)	200億円 (ROE 4.77%)	200億円以上 (ROE 5%程度)

※ROE:株主資本ベース



### 3. 事業の拡大(広域店舗ネットワーク×総合金融サービス)

営業基盤を拡大するため、店舗数拡大

店舗の設置状況

	H30/3末
店舗数	173
京都	111
大阪	31
滋賀	13
奈良	7
兵庫	8
愛知	2
東京	1

H29/8  
守山支店  
グランドオープン

滋賀県内店舗  
総貸出金残高  
3,000億円突破

滋賀県内貸出シェア  
7.5%(3月時点)

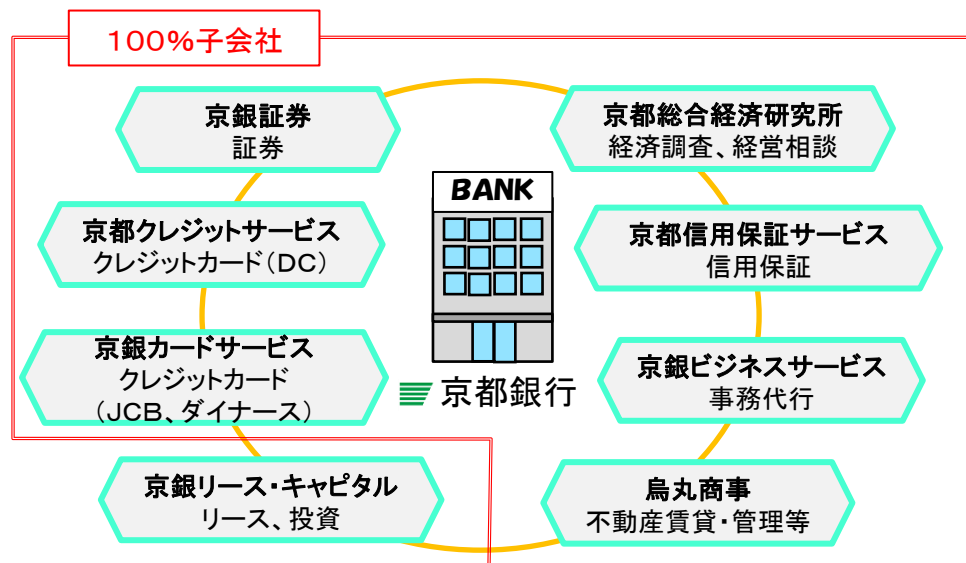
【今秋新設予定】  
長浜支店(滋賀県)

新店舗形態

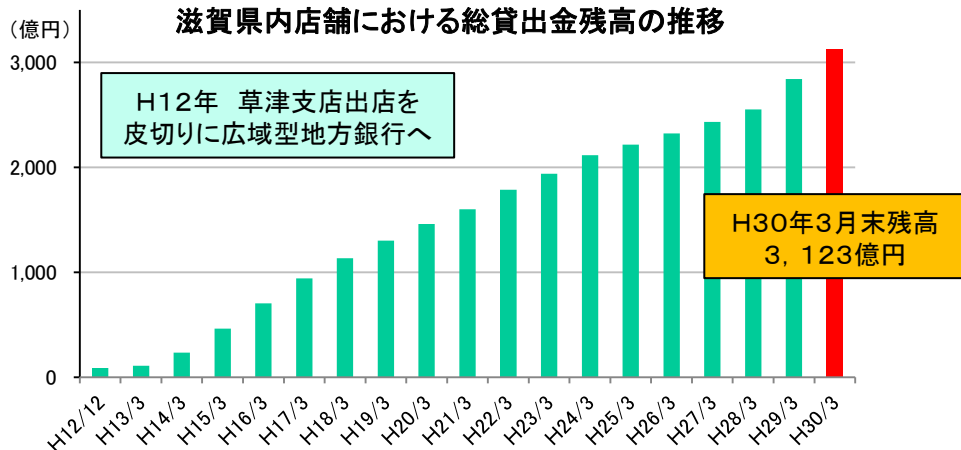
ワンストップによる総合金融サービスの提供

グループ会社との連携強化

連結収益の拡大



滋賀県内店舗における総貸出金残高の推移



保険・信託・M&A情報・  
ビジネスマッチング情報 等

お客さま

### コンサルティング機能の発揮

- 預かり資産・京銀証券
- 相続・資産承継【個人】
- 事業承継【法人・法人オーナー】
- ビジネスマッチング

### リテール営業の強化

- リテールミッション1500
- 個人ローン
- 創業・成長支援

### 生産性向上

- 生産性革新の進捗
- 取引先の業務効率化サポート

### 次世代バンキングに向けて

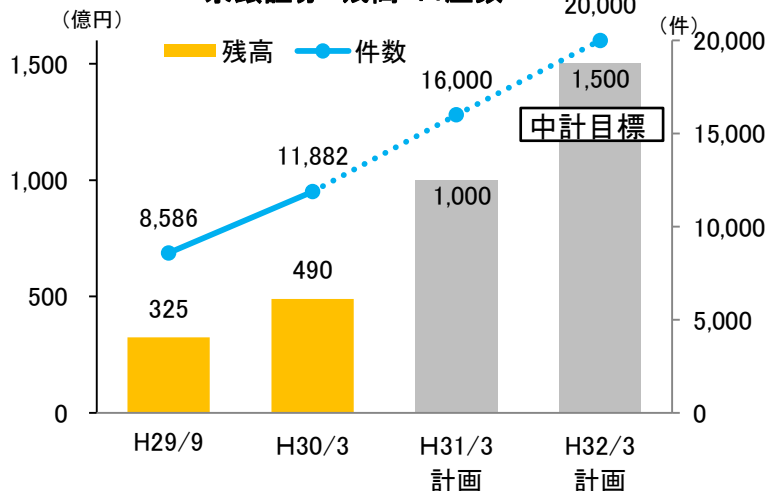
- デジタル社会への対応

## お客さま本位の業務運営を通じた預かり資産残高の拡大

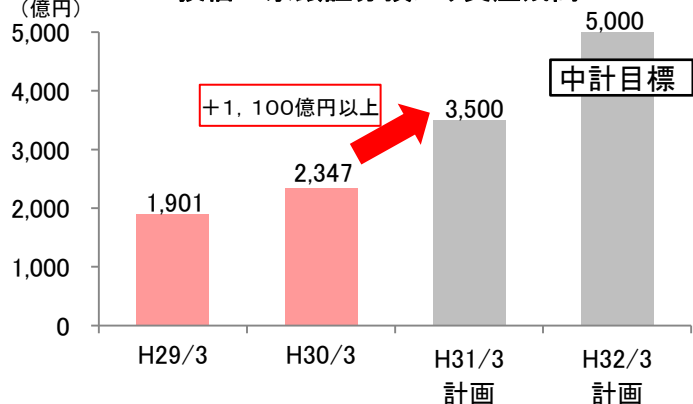
【30年度目標: 投信+京銀証券預かり資産残高 年増1,100億円】

京銀証券は初年度で単年度黒字化  
今秋には草津営業所を設置予定

京銀証券 残高・口座数

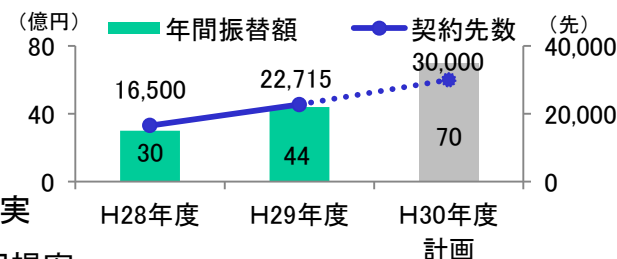


投信+京銀証券預かり資産残高



全員預かり資産営業に向けた営業体制の構築  
～全員が毎日1先以上アプローチする態勢へ～

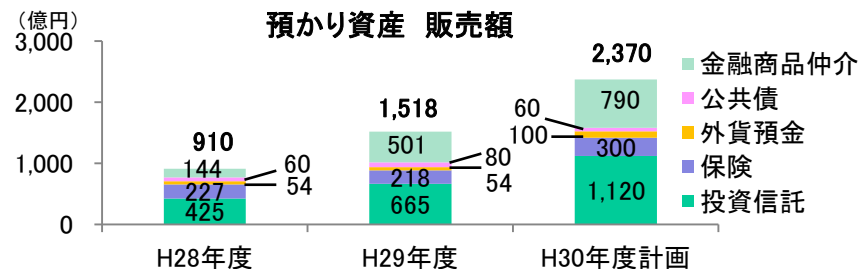
■個人の安定的資産形成の促進を通じた取引先数・残高の拡大  
【目標: 投信積立年間振替額70億円】



■非対面チャネルの充実

■法人先への余資運用提案

預かり資産 販売額



個人預金残高+預かり資産残高  
5兆円突破

H30/3 (億円)	
個人預金	45,297
外貨定期預金	148
預かり資産	5,934
投資信託	1,857
京銀証券仲介	490
保険	2,767
国債等	820
合計	51,231

2,347億円

相続・資産承継関連業務の強化

課題

提案  
コンサルティング

成果

更なる  
取引深耕

コンサルティングシート作成件数

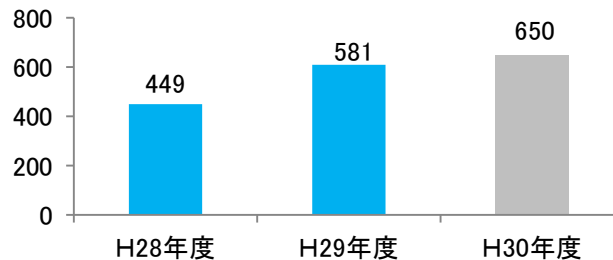
平成31年度

平成30年度計画 3,000件

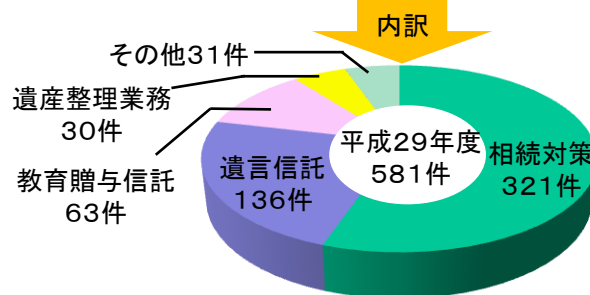
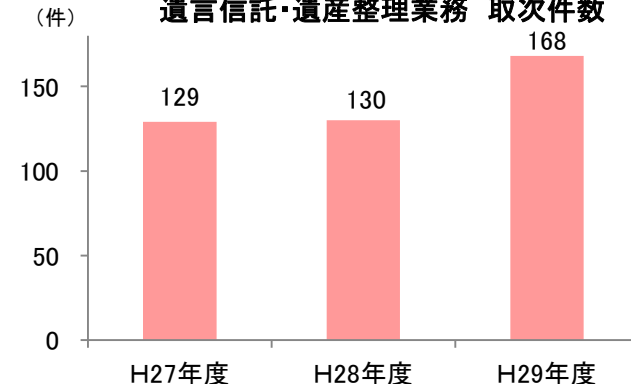
平成29年度 3,894件

累計目標  
1万件

(件) 相続に関わる 相談件数【富裕層など】



(件) 遺言信託・遺産整理業務 取次件数



相続ニーズに対応する取組体制強化

人材育成

- CFP認定者1,000名体制をめざす

営業推進

- 本部組織「資産活用コンサルティング室」「法人コンサルティング室」と営業店との連携強化
- 相続に関するEBM情報を配信し、的確にアプローチ

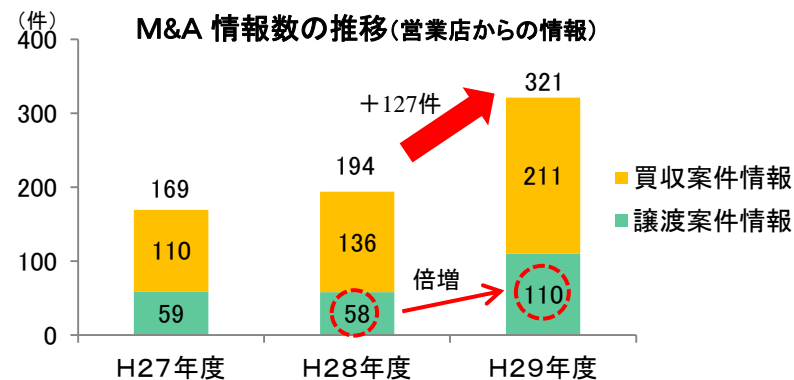
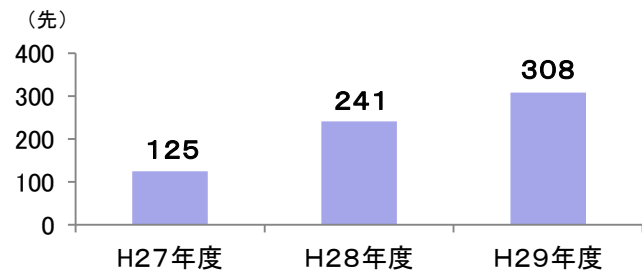
## 事業承継を切り口とした取引深耕



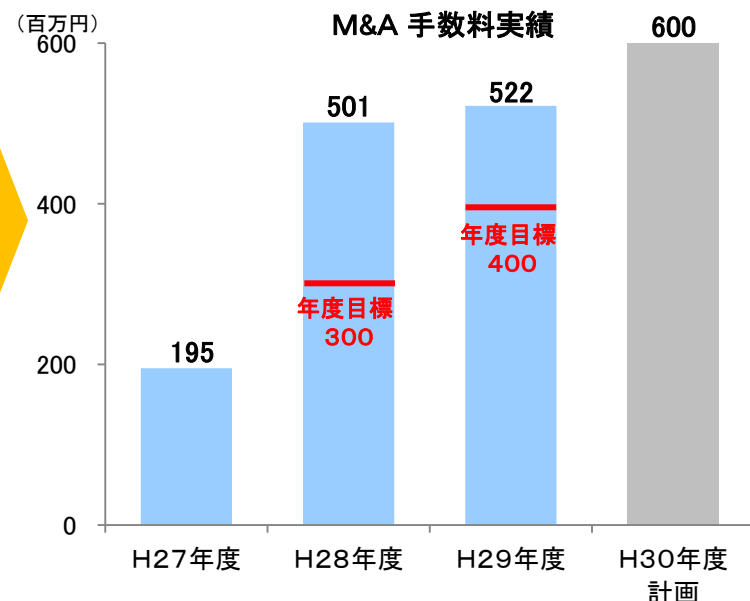
営業担当者が課題の「仮説」を立てて提案

法人	融資 (自社株式の買取資金等)	有料ビジネスマッチング (コンサルティング会社の紹介等)	M&A
法人オーナー	遺言信託	保険	

事業承継に関わる新規相談先数【法人オーナーなど】



M&A収益は毎年度、目標額を大きく上回る推移

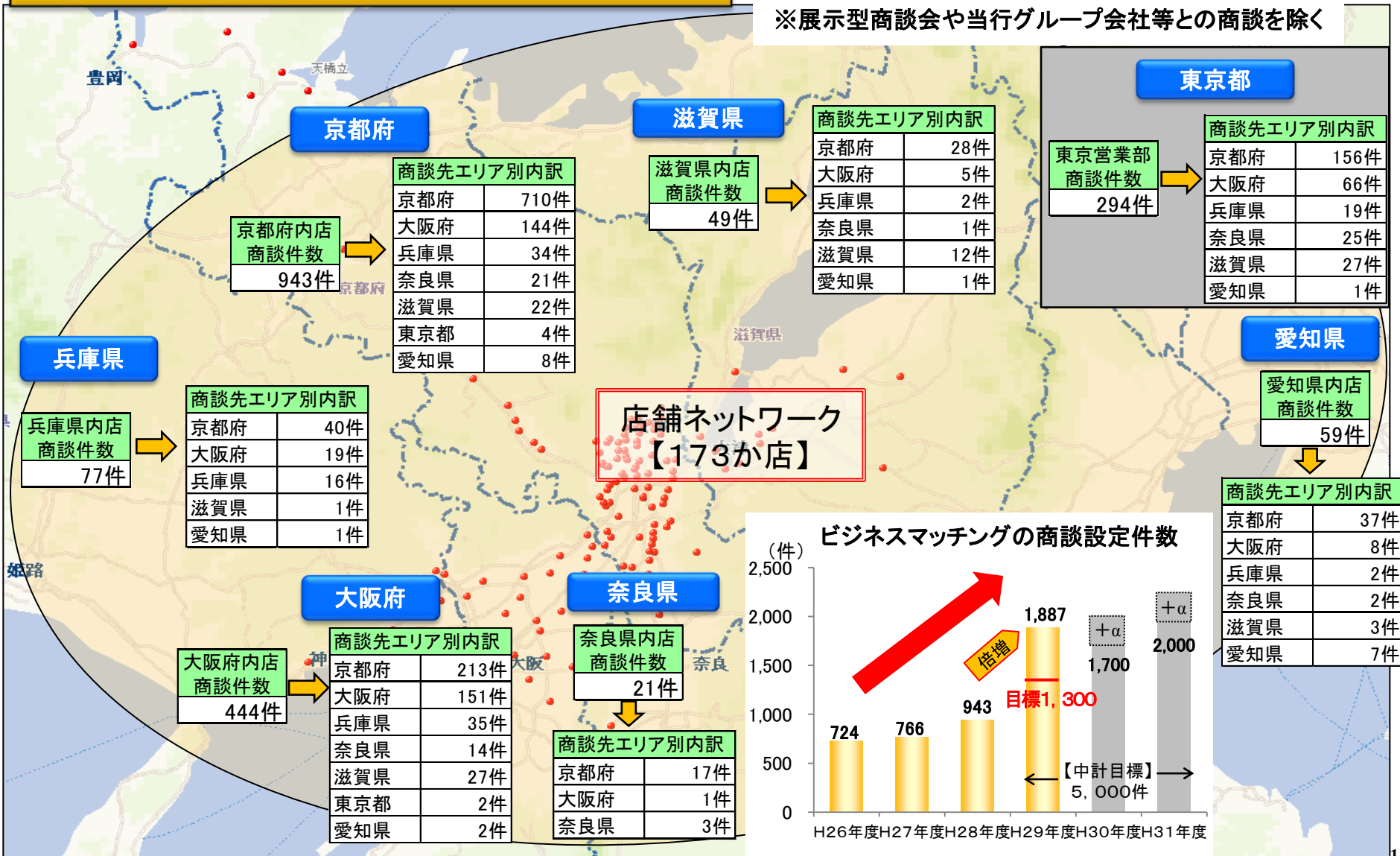




# 8. ビジネスマッチング

## 個別ビジネスマッチング商談件数(平成29年度実績)

平成29年度は全店で1,887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

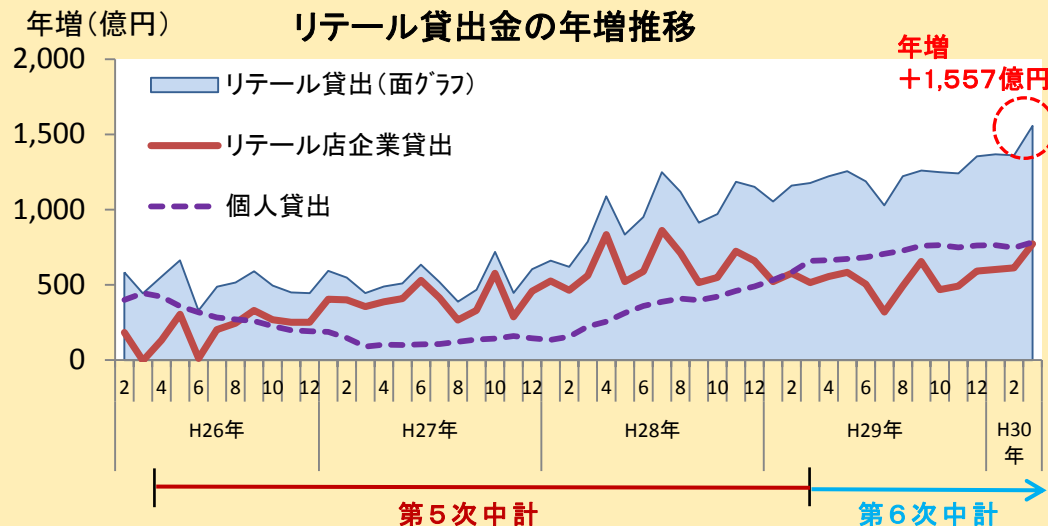


営業部門収益の改善

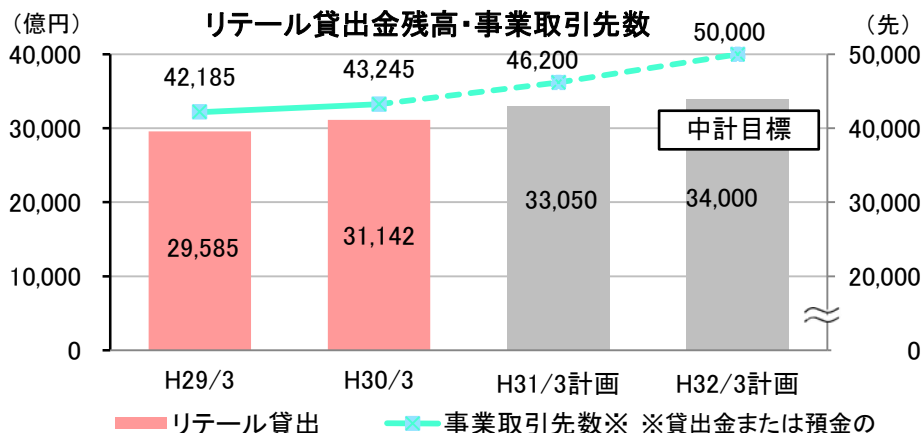
ボリュームの拡大

リテールミッション1500

リテール貸出金 年増+1,500億円



リテール貸出:本店、大都市店の企業貸出、公共貸出を除いた貸出



利回り改善

「貸出金利回改善」特別表彰の創設

0.001%をも妥協しない利回改善への徹底的なこだわり

事業性評価への取組み

【地方創生・事業性評価 頭取賞】

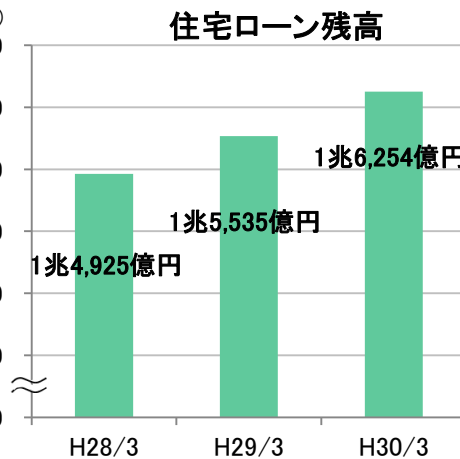
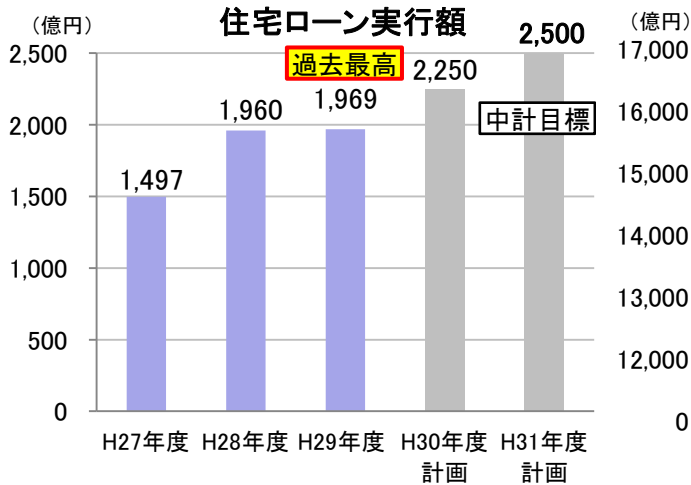
	平成28年度	→	平成29年度
報告件数	693件		885件
受賞件数	25件		26件

◆事業性評価への取組みの個々のプロセスを評価

定性的な成果	お取引先の事業内容への一層の理解を通じ、信頼関係を深めた。
経済的な成果	お取引先の売上増加、収益性改善、生産性改善、効率化など、企業価値の向上に寄与した。 地域経済の発展につながる事業の支援を行った。
人材育成	事業性評価の取組みを継続したことで、行員の知識向上につながった。

住宅ローン

ローン営業部体制を拡大し、実行額は過去最高



◆ローン営業部の拡充・活動定着

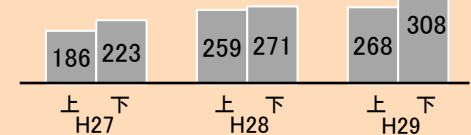
<京都府内の変遷>

H27. 10 本店・下鴨ローン営業部を新設

H29. 10 伏見ローン営業部を新設

↓ 順次対象店を追加  
集約対象店…59か店

【対象エリアの実行額推移】 (億円)



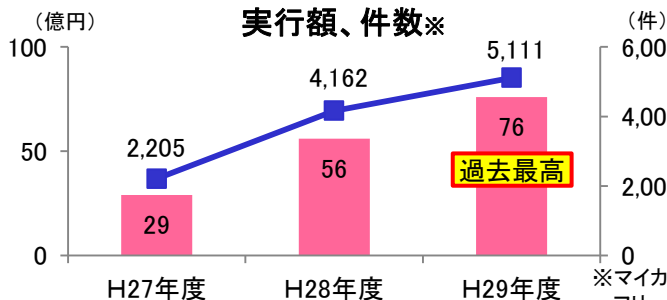
効果  
・営業パワーの削減  
・実行額の増加

new!! H30. 7 桂川・長岡ローン営業部 新設予定

◆大手不動産デベロッパーへの川上営業強化  
大阪ローン営業部(H27. 10新設)が中心的役割

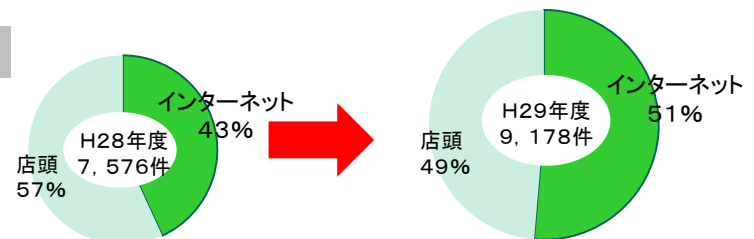
消費者ローン (カードローン除く)

プロモーション強化により実行額は順調に増加



交通広告やネット広告等プロモーションを強化し、申込件数増加

申込件数



※マイカーローン、教育ローン、フリーローン など(カードローン除く)

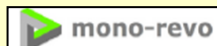
京銀輝く未来応援ファンド投資事業有限責任組合(愛称:京銀未来ファンド)

ファンド総額5億円 出資者 京銀リース・キャピタル、京都銀行

～スタートアップからベンチャー、中小企業まで幅広く成長を支援～ 平成28年2月設立

平成29年度実績7件 累計12件

		投資額
イーセップ株式会社	けいはんな学研都市	10百万円
株式会社Stroly	けいはんな学研都市	約20百万円
ミツフジ株式会社	けいはんな学研都市	50百万円
ユニバーサル・サウンドデザイン株式会社		約20百万円
ものレボ株式会社		約13百万円
株式会社 幹細胞&デバイス研究所		約30百万円
株式会社 ジェノミックス		約50百万円



ものレボ株式会社 当ファンド初の単独出資案件

設立	平成27年9月1日
当行のサポート	創業前から支援し、創業後もビジネスモデルの構築等をサポート
商品	「小ロット生産工場専用スケジューラ」アプリ 作業指示、生産計画を自動作成し、生産現場によるスケジュール管理を支援

ITを活用した生産管理に関するセミナーを開催

当行取引先製造業が多数参加し、定員を超える中小製造業の経営者、現場担当者が参加 30社参加  
ものレボと11社商談し、3社が試行導入



セミナーの様子



けいはんな学研都市

けいはんな学研都市が平成29年に30周年

京都、大阪、奈良にまたがり、130超の大学、研究施設等が立地

- ・京都大学大学院附属農場
- ・サントリーグループ
- ・大幸薬品
- ・スプレッド(植物工場) 等

公道で自動運転車 走行実験

企業14社と同志社大学が研究開発  
自動運転の企業乗合型研究は全国初



## 生産性革新と次世代店舗への挑戦

	H30年度	H31年度
<b>拡充</b> 事務センター	高難度少頻度取引のセンター集中	H30. 5 試行開始
	小規模店の後方事務レス化	H30. 9 試行予定
<b>新設</b> 融資集中センター	融資実行事務の集中化	H30. 3 試行開始
	不動産担保評価管理業務の本部集中	H30. 5 試行開始
<b>新設</b> 受電センター	営業店の受電業務の集中化	H30. 7 試行予定
<b>拡充</b> 文書センター	文書類の保存・保管・廃棄業務を全て集約	H30. 11 試行予定
次世代店舗	H30. 秋 長浜支店新設 既存店舗へ拡大	
営業へのパワーシフト	事務負担軽減により、うまれる500名相当のパワーを営業へシフト	

## 次世代店舗のコンセプト

## Point1

## 事務拠点から相談拠点へ

- ① 応接・相談ブースの拡充
- ② 事務人員の削減  
(5~6人⇒2人)
- ③ 事務バックヤードの省スペース化  
(ペーパーレス、金庫レス)

## Point2

## 新しいスタイルの導入

- ① デジタル主体  
EB、IB、スマート通帳、スマホアプリを前提とした営業活動
- ② 店頭処理  
セミセルフ端末の設置
- ③ センターによるサポート、連携等  
生産性革新本部諸施策の活用

フルバンキング機能の提供、出店後の早期黒字化

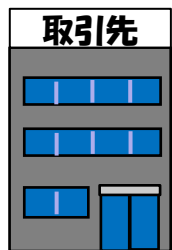
4,000人で考動する！！事務現場の「徹底効率化 頭取賞」の報告で1番多い成功事例は…

Win-Win!!

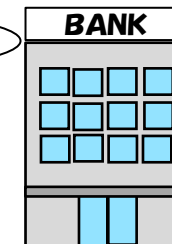
## インターネットEBサービスの導入

お客さま・当行双方の効率化を実現

窓口担当が取引先の課題を抽出する「全員営業体制」を發揮



人手不足、働き方改革の流れが加速する中、『業務効率化』が今まで以上に大きな課題



京都銀行

提案

成約



お客さまメリット

- ・銀行への来店負担軽減
- ・伝票等の作成、管理負担の軽減

当行メリット

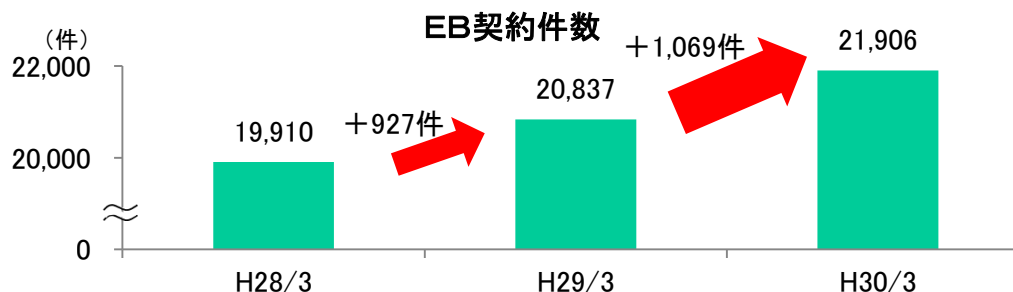
- ・営業店事務の削減
- ・安定した手数料収入

一層の取引深耕へ

M&A

融資

経営者の資産運用



デジタル社会の進展

顧客行動の変化

チャネルの最適化

リアル

- 次世代店舗
- ATMネットワーク

ネット

- 京銀アプリ  
(スマホによる口座開設、口座照会)
- SUUMO(不動産webサイト)からの住宅ローン申込み

キャッシュレス化への対応

決済口座の利便性向上

- スマホアプリ決済  
(LINE Pay、楽天Edyへのチャージ)
- JCBデビットカード
- オープンAPI

生産性向上  
(IT活用・IoT等)

事業先サポート

- スマホ決済などの導入提案  
(訪日外国人消費の取込み・業務効率化)
- EB導入提案
- セミナー開催、ビジネスマッチング

先端テクノロジーの活用拡大

お客さまとの接点拡大・利便性向上

行内の業務プロセス変革

- ・タブレット端末の利用拡大(テレビ電話機能、申込書入力機能等)
- ・トランザクションデータ等の活用拡大
- ・RPA、AIの活用 等

# 15. テレビCM

テレビCM「なが——い、おつきあい。」

京銀 川柳劇場 第九話「気がつけば」篇 がスタート！  
第十話「じゃんけん」篇

～ 当行行員が詠んだ句をテーマに新CMを制作 ～

当行役職員を対象に京銀川柳を募集、応募があった約3,400作品の中から2作品を選定

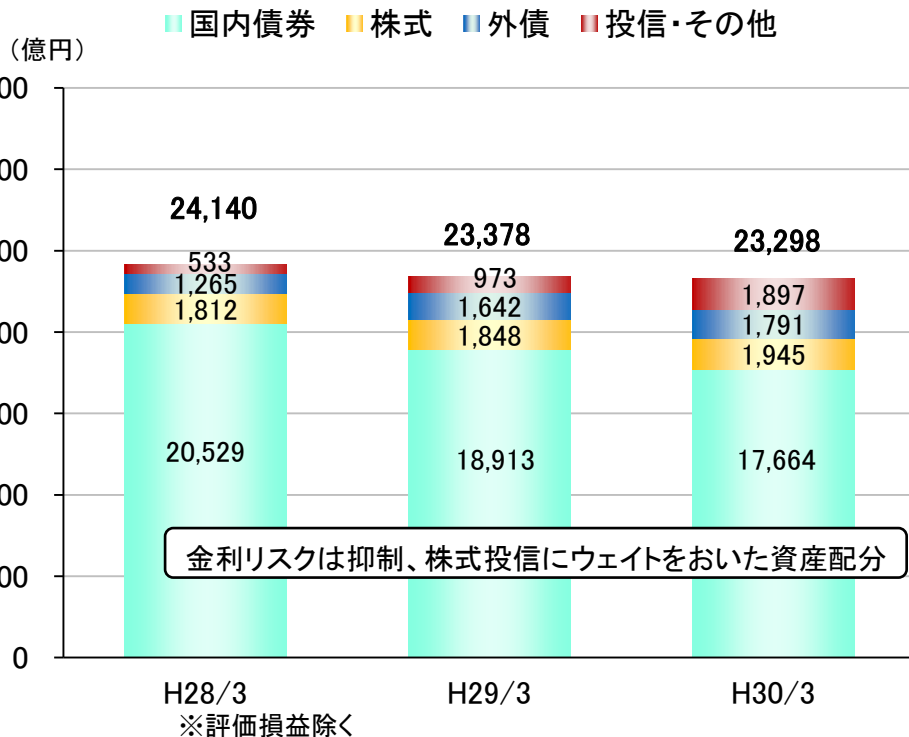




## 市場環境に適切に対応し、機動的にアセットアロケーション

- 円債が減少する一方で投資信託中心に残高を増加させ、30年3月末の有価証券残高は2兆3,298億円と横ばい程度で推移(前年度対比△80億円)。
- リスク・リターン効率の良い株式投信中心に資産配分し、機動的にアセットアロケーションを見直しながら、市場環境の変化に柔軟に対応。

### 有価証券残高

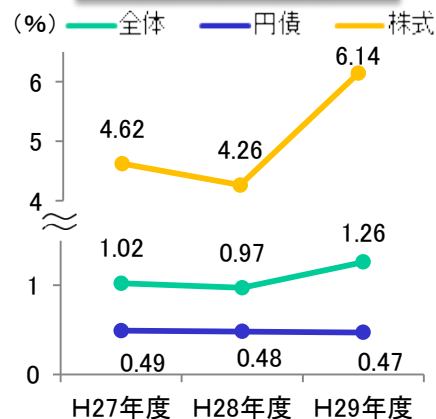


### 有価証券評価損益

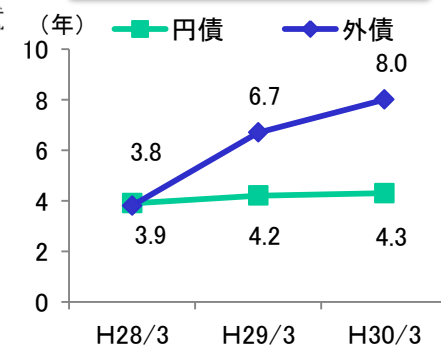
平成30年3月末 (億円)

内訳	評価損益
国債	118
地方債	55
社債	36
株式	7,364
外債	△ 27
その他	△ 35
<b>合計</b>	<b>7,512</b>

### 利回りの推移



### 平均年限の推移



# 17. 環境・社会への取組み ～ESG～

環境

第三次環境プラン(H29～31年度)  
【数値目標】電気、ガス、ガソリンの各使用量について平成28年度を基準として毎年度1%以上の削減を目標とする。

当行が森林保全活動を行っている「京銀ふれあいの森」の間伐材を店舗設備の一部に使用



白梅町支店(1月22日新築)

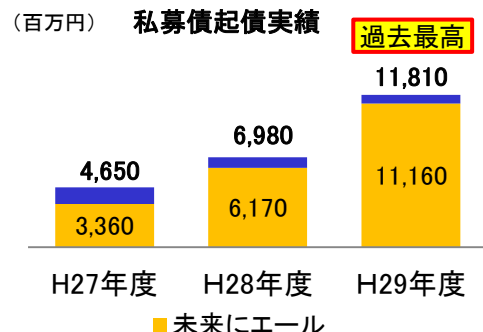
## グリーンボンドへの投資

銘柄	第109回鉄道建設・運輸施設整備支援機構債券
年限	10年
発行額	200億円
発行日	平成29年11月28日

当該事業による新設路線開業により、バスや自動車の利用を抑えることができ、CO<sub>2</sub>等排出削減の環境改善効果を期待

## 寄付型商品への取組強化

◆京銀私募債「未来にエール」～次世代を担うこどもたちへ～  
(平成27年9月取扱開始)



発行企業の指定校へ  
図書や備品等を寄贈

◆京銀寄付型ローン 京都府にて平成28年11月 取扱開始  
大阪府にて平成29年 5月 取扱開始  
New! 滋賀県にて平成30年 6月 取扱開始予定

寄付金額累計  
約440万円

## 京都市スチューデントシティ事業への参画

京都市立小学校5年生対象

生き方探究館に銀行や商店、区役所など13のブースを設置して「街」に見立て、児童が消費者や従業員の役割を担い、社会の働きや経済の仕組みなどを学ぶ

当行職員が常駐し、体験学習を手助け

平成28年11月  
参加児童10万人達成



社会

# 18. 社会・コーポレートガバナンスへの取組み ~ESG~ 京都銀行

社会

コーポレート・ガバナンス体制

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

H30.2.20 健康経営優良法人2018~ホワイト500~に認定



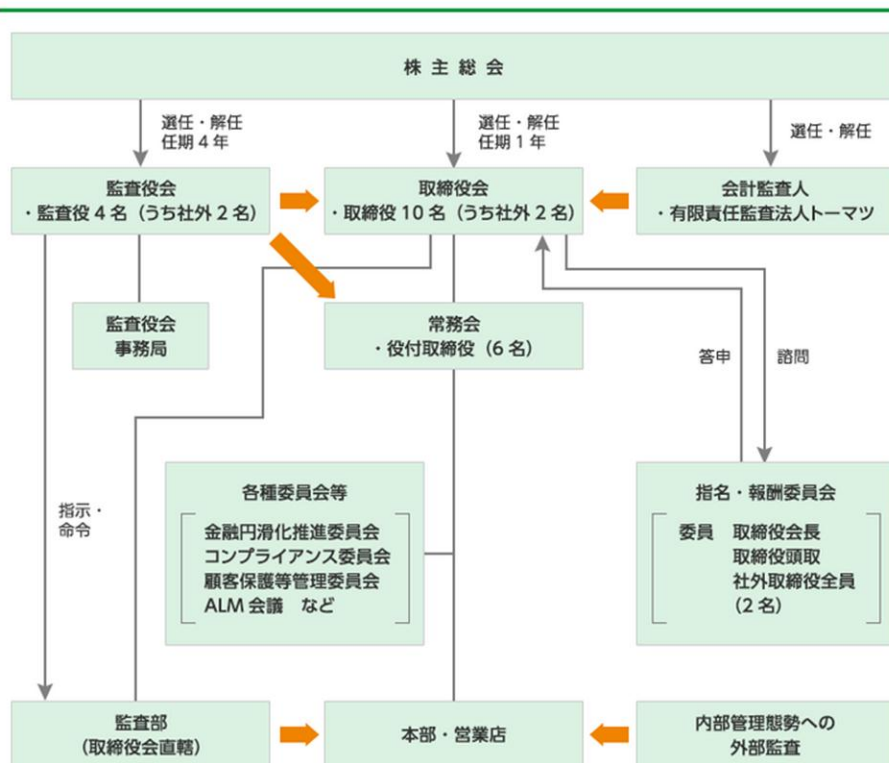
女性の活躍推進  
くるみん、えるぼしに認定



【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

## 当行のコーポレート・ガバナンス体制



## 当行初の女性取締役を起用

社外取締役のうち1名が当行で初めての女性役員

## 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