

Ⅱ．経営戦略

持続可能なビジネスモデルへ ～2つの挑戦～

生産性革新を通じた営業店改革

コンサルティング機能の発揮

- 預かり資産
- 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
- 住宅ローン・マンション向け融資
- 創業・成長支援

生産性向上とデジタル化推進

- 長浜支店 ～次世代型店舗の試金石～
- デジタル化推進

「お客さまの期待に応える京都銀行」の実現

総合金融サービス業 に挑戦

「銀・証・信」サービスの
ワンストップ提供

New 2018. 10

信託業務への
本体参入

2017. 5

京銀証券 開業

New 2018. 12予定

京銀証券
草津営業所 開所

付加価値
の向上

次世代Banking に挑戦

対面と非対面
チャネルの最適化

営業店改革

運営効率化と
対面営業力強化

デジタル化の推進

効率性
の向上

×
広域型地方銀行

3. 生産性革新を通じた営業店改革

目的	全営業店の「営業利益」の増加	手段	<ul style="list-style-type: none"> ・対面営業に投下する営業戦力の最大化 ・事務から営業への戦力シフト
-----------	----------------	-----------	--

生産性革新の進歩

今後の展開

融資実行の集中化

- ・融資集中室の新設
- ・融資実行事務を大幅削減

新業務体制導入

- ・電話受付センターの新設
- ・業務担当役席と担当者の事務を大幅に削減

タブレット等ITツールの活用

- ・営業店・集中部署での事務処理を大幅削減

次世代型店舗の
試金石

アウトバウンド店
40店舗へ

長浜支店

事務人員の削減

【従来型店舗】 6名体制 → 【長浜支店】 2名体制

- ①省人数
- ②コンサルティング営業
相談機能強化
- ③デジタル化・キャッシュレス化

課題抽出・改善

事務から営業へ
500人相当をシフト

個店の強化

- ・事務人員の削減と営業人員の増員
- ・営業人員の戦略的配分
- ・アウトバウンド店(新設店)と既存店の営業機能の差別化

面的な営業変革

- ・「地域グループ営業体制」の一部導入
- ・店質に応じた役割明確化

ATMネットワークの最適化

- ・ゆうちょ銀行ATMの活用
京都府以外の当行店舗所在地エリアで手数料無料化

京都府外エリアの店舗外ATM 大半を廃止
【当行全体で約150台(全体の15%)を削減】

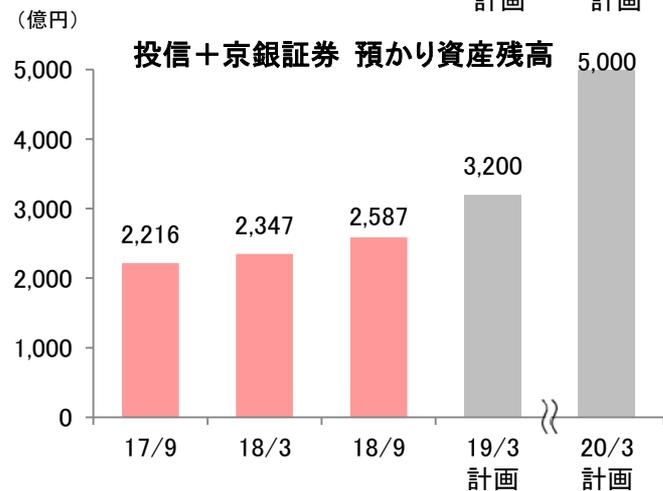
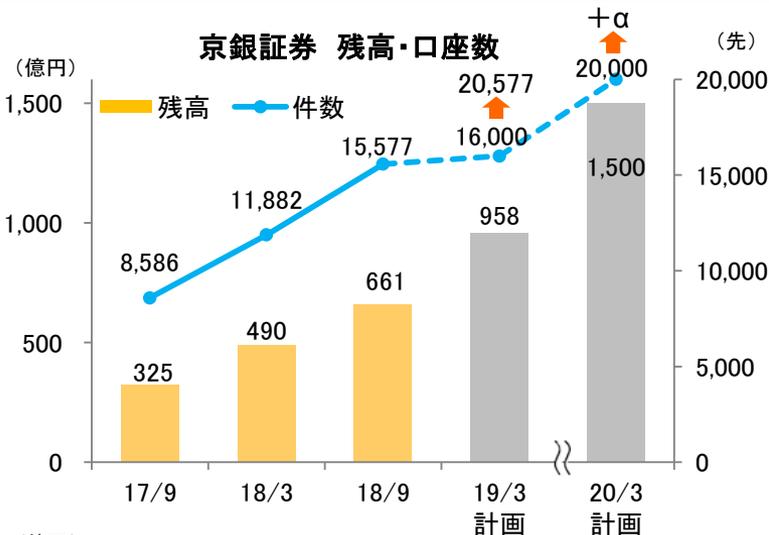
お客様の
利便性向上

+

年間△3億円の
コスト削減

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

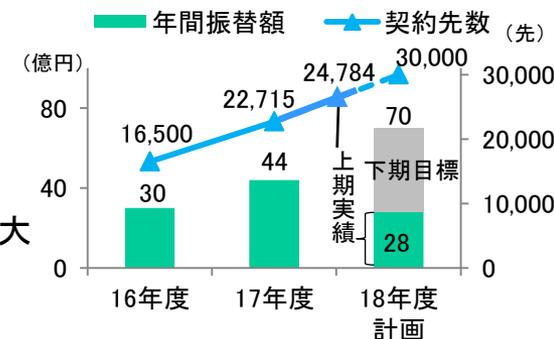
京銀証券 草津営業所(滋賀県)を12月3日に開所予定



全員預かり資産営業に向けた営業体制の構築

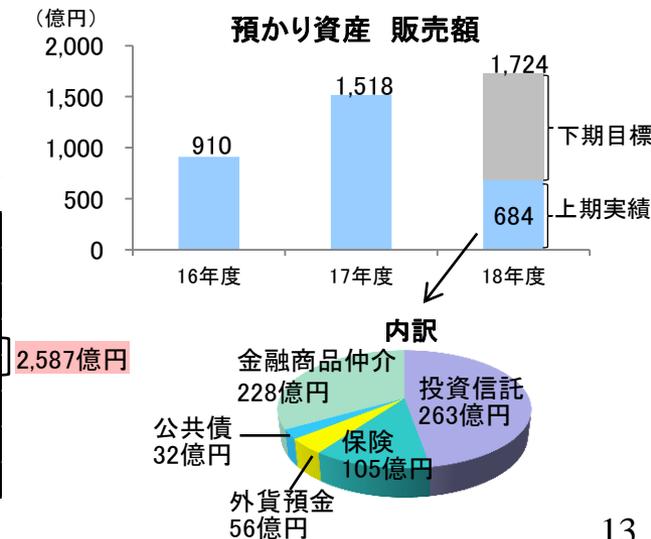
■ 個人の安定的資産形成の促進を通じた取引先数・残高の拡大
【目標：投信積立年間振替額70億円】

- 法人先への余資運用提案
- 若年層・現役世代との接点拡大
- 非対面チャネルの充実



個人預金、預かり資産 残高

(億円)	18/3	18/9
個人預金	45,297	46,152
外貨定期預金	148	159
預かり資産	5,934	6,140
投資信託	1,857	1,925
京銀証券仲介	490	661
保険	2,767	2,772
国債等	820	780
合計	51,231	52,292



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はかる

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

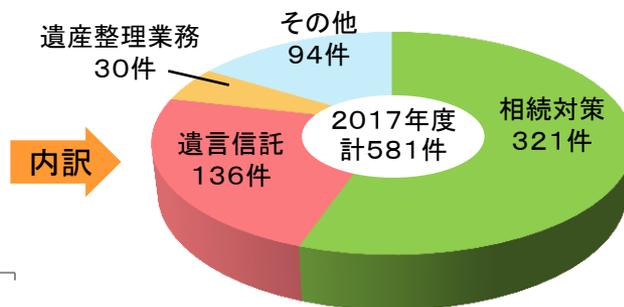
【実績(2018/9)】

1年半で 5,274 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活かす為のシート

相続ニーズの状況

相談件数



相続ニーズに対応する取り組み強化

- 銀行本体での信託業務を開始(2018年10月~)

取扱商品	遺言信託	遺産整理業務	遺言代用信託
目 標	年間 100件	年間 20件	年間 30億円

- 銀行(本部・営業店)、グループ会社一体でのコンサルティング営業を推進

- ・ 専担組織「信託コンサルティング室」を新設
- ・ 京銀証券との連携による個人取引の深掘り

- CFP認定者1,000人体制をめざす

事業承継を切り口とした取引深耕



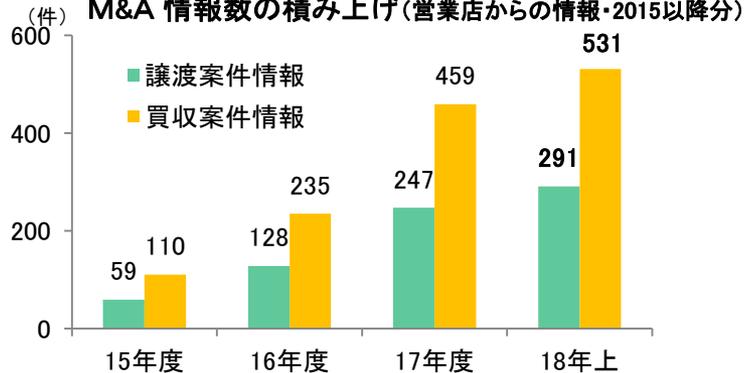
営業担当者が課題の「仮説」を立てて提案

法人	融資 (自社株式の買収資金等)	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	

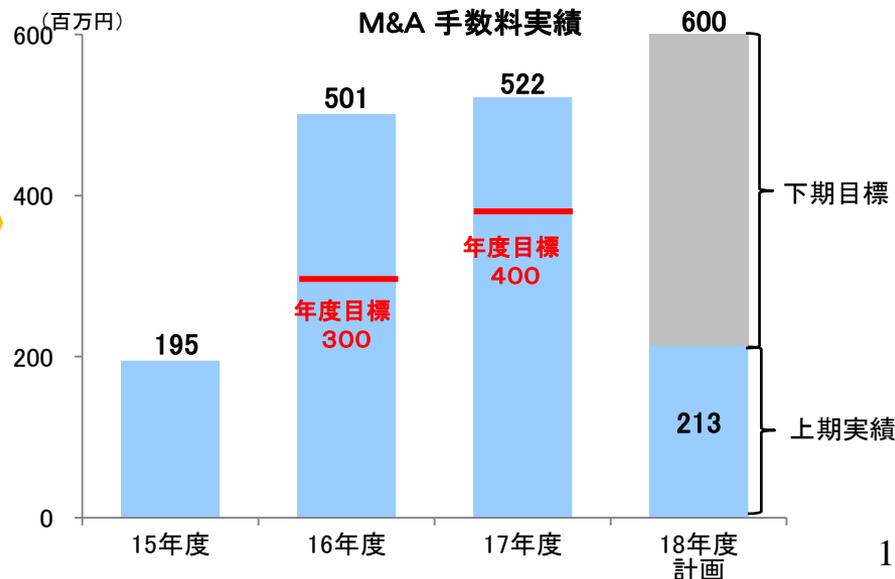
事業承継に関わる新規相談先数の積み上げ
(法人オーナーなど・2015以降分)



M&A 情報数の積み上げ(営業店からの情報・2015以降分)



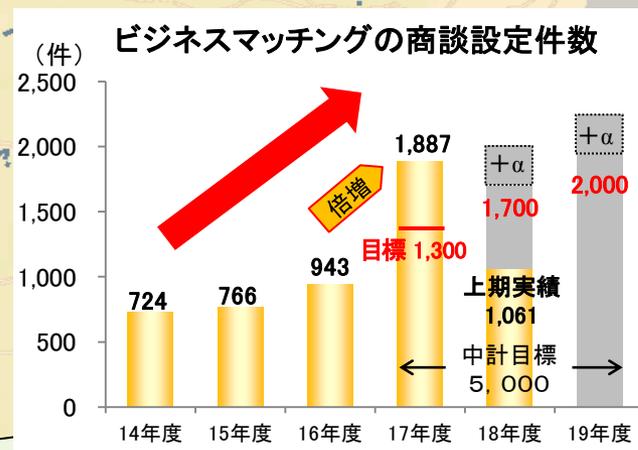
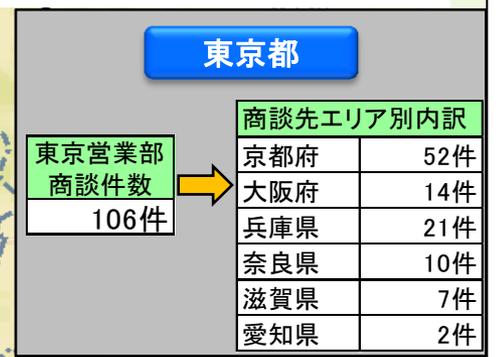
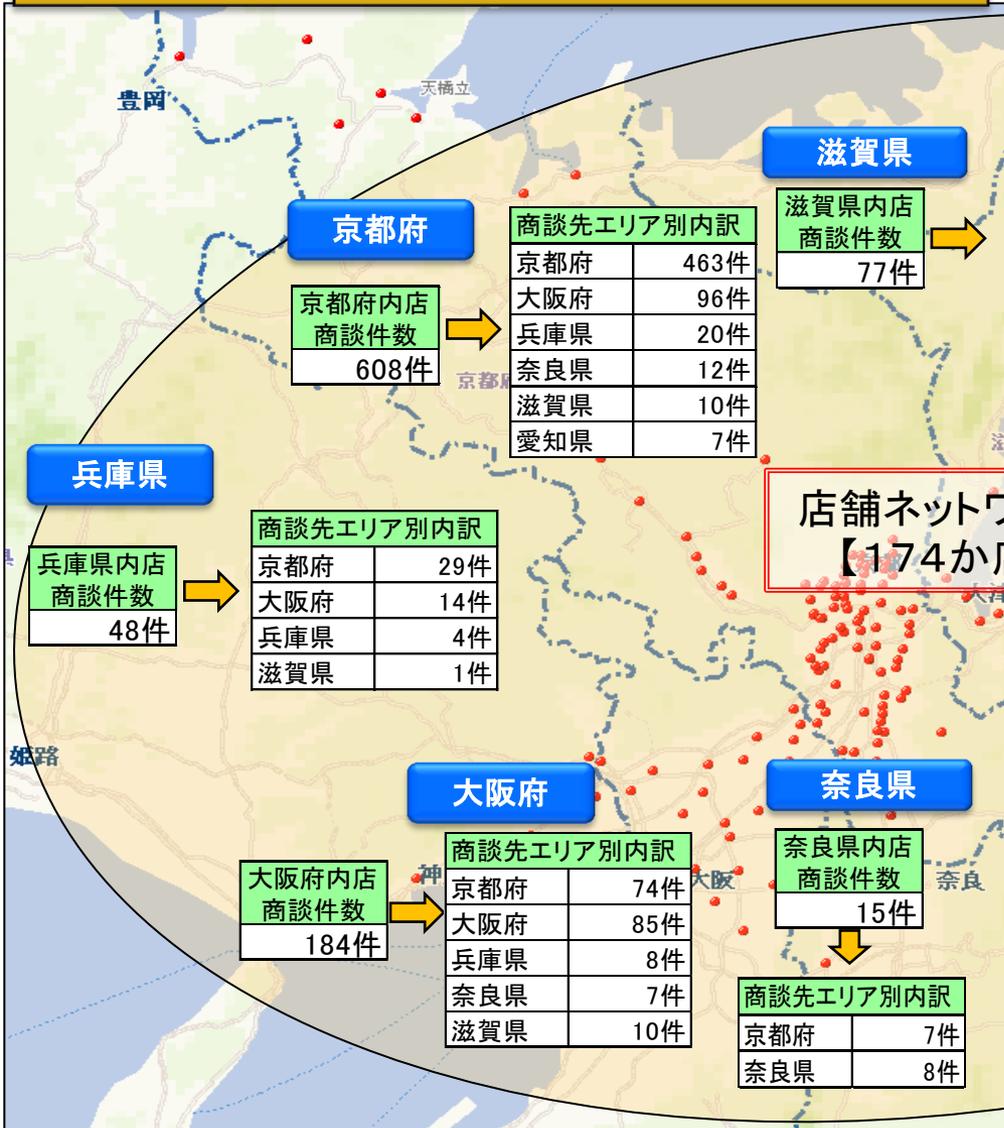
M&A収益は毎年度、目標額を大きく上回る推移



コンサルティング機能の発揮 7. ビジネスマッチング

個別ビジネスマッチング商談件数(2018年度上期実績)

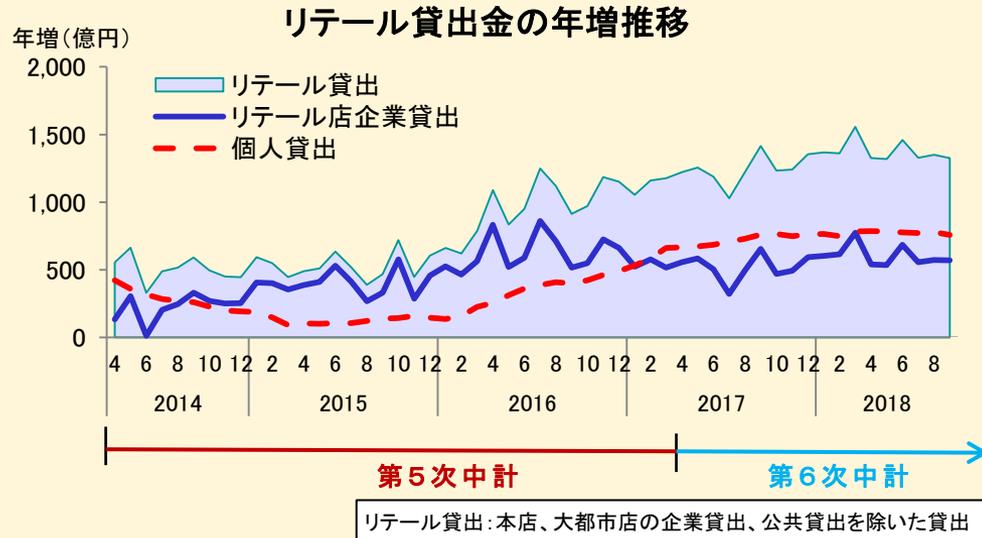
2018年度上期は全店で1,061件の商談を設定
※展示型商談会や当行グループ会社等との商談を除く



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



利回り改善

「貸出金利息改善」頭取賞

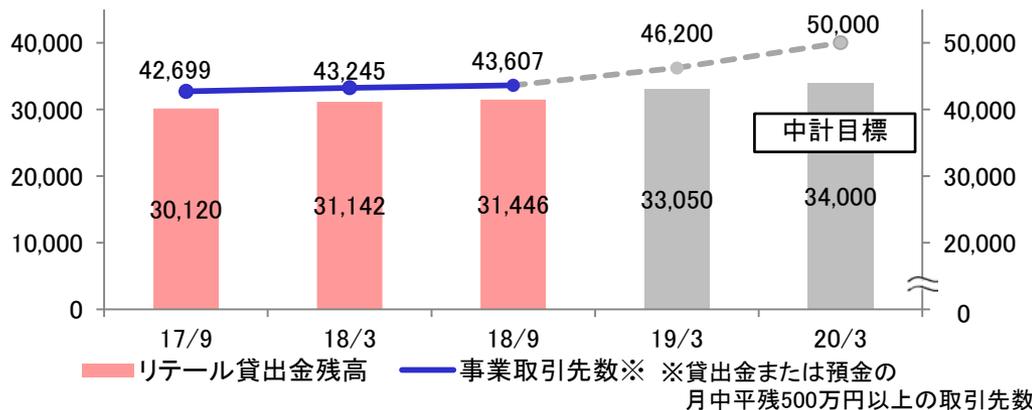
金利0.001%をも妥協しない利回改善への徹底的なこだわり

事業性評価への取り組み

【地方創生・事業性評価 頭取賞】

	2018年上期
報告件数	326件
受賞件数	13件

リテール貸出金残高・事業取引先数

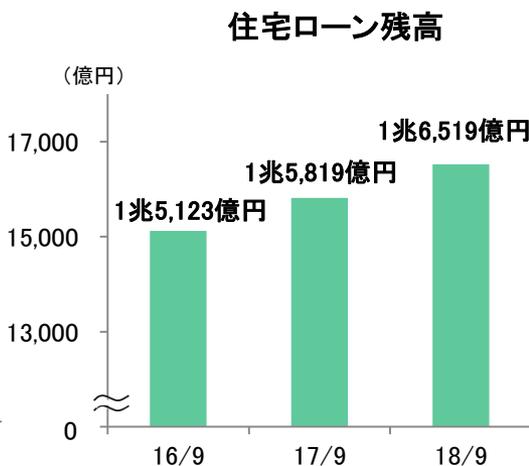
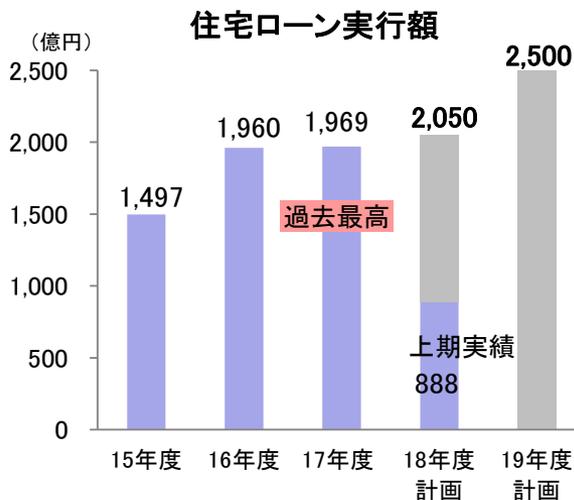


◆事業性評価への取り組みの個々のプロセスを評価

定性的な成果	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	事業性評価の取り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、実行額は増大



◆ローン営業部の拡充・活動定着(2015.10～)

京都府 集約店で効率的・効果的営業を実現

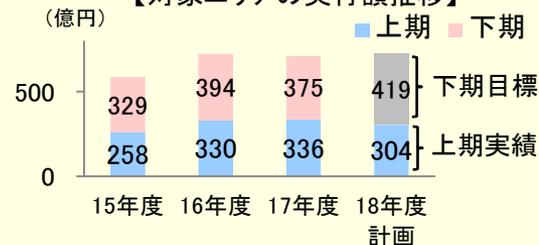
設置数 4拠点

集約対象店 72か店

効果

- ・営業パワーを約28人分削減
- ・実行額の増加・安定

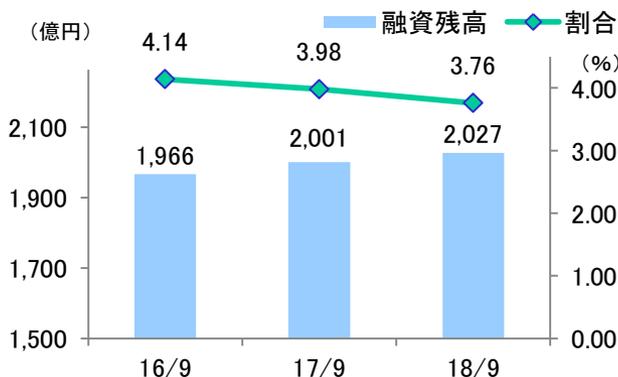
【対象エリアの実行額推移】



大阪府 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(2015.10設置)が中心的役割

マンション向け融資

融資残高 および 割合



◆健全な資産の積み上げ

- ・個別案件ごとに、資金用途・投資効果・キャッシュフローによる償還力等を総合的に検証
- ・物件価格や賃料相場、人口動向などの客観的なデータをもとにした事業キャッシュフローを本部で整理し、支店に検討資料として還元

スタートアップ支援



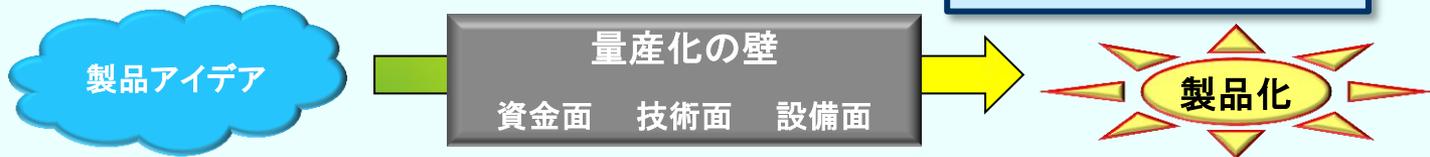
「MBC Shisaku1号ファンド」が20億円強で組成完了(2017年7月設立)
当行がアンカーインベスターとして出資し、ファンド組成をリード



組合員総会の様子

突破のサポート

実績(2018年9月末時点)
11社 290百万円



京都をハードウェアスタートアップの聖地に!

イベント開催

2017年10月、東京証券取引所と「資本市場に関する連携基本協定」を締結

「京銀・東証イノベーションミーティング in けいはんな」

「けいはんな学研都市」の研究開発系・技術系ベンチャー企業やイスラエルのベンチャー企業との出会いの場を提供



企業紹介の様子



交流会の様子

77社102名参加 (うち、上場企業48社59名)

支援拠点の新設

来春グランドオープン予定の「京都経済センター」に

“きぎょうサポートオフィス”を新設

行政や各種団体とのさらなる連携強化を行い、中小企業支援の取り組みをより一層推進

11月26日 長浜支店グランドオープン

新インフラ × 営業店の効率化 × 新しいスタイル



- ①省人数（9人）
- ②コンサルティング営業、各種相談対応の強化
- ③デジタル化・キャッシュレス化をベースとした営業推進・事務処理



フルバンキング機能を提供

事務拠点 ⇒ 相談拠点へ

事務人員の削減



【従来型店舗】⇒【次世代型店舗】

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

ゆったりとご相談いただける応接ブースの拡充



事務 ⇒ 営業へスペースをシフト

新しいスタイルの導入

新しい事務処理体制

- ・「セミセルフ端末」の設置
お客さまが行員とともに端末を操作して入出金・振込等が可能に
- ・常設テラーの廃止



＜セミセルフ端末＞

新しい営業スタイル

- ・デジタル（インターネットバンキング、スマートフォンアプリ等）を活用した営業活動

本部専担部署によるサポート・連携

昼時間に窓口業務を1時間休止

来店予約システムの導入

デジタルスペースの設置

- ・電子マネー等デジタル技術をお客さまに体験していただくことで、デジタル取引を推進

目指す姿

いつでも、どこでも、1人でも、当行サービスを利用できる生活・環境

1. 個人のお客さま向け

デジタル化



キャッシュレス化

高額決済

少額決済

京都カードネオ 京銀JCBデビット 即時口座振替

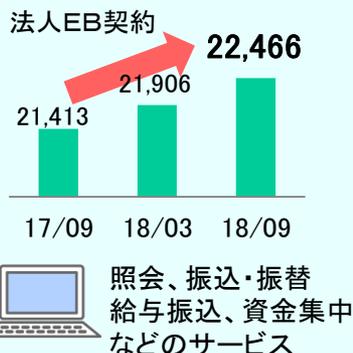


4つのデジタル化を推進

1. 個人のお客さま向け
2. 法人のお客さま向け
3. 行員意識
4. 外部機関のパワー活用

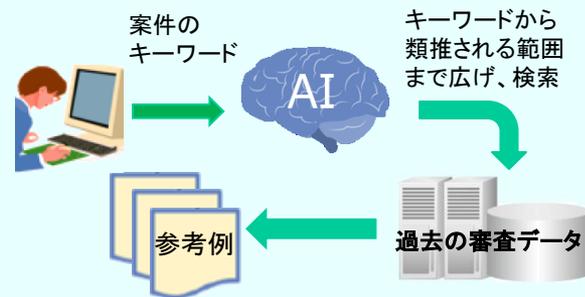
2. 法人のお客さま向け

非対面チャネル



照会、振込・振替
給与振込、資金集中
などのサービス

融資審査× AI



実証実験(2017/11~)を踏まえ、
実務レベルでの展開・実施
稟議作成時間を削減

1人でも多く、1分でも長く
お客さまとお話させていただく

3. 行員意識

京銀アプリの行員向け勉強会実施

積極的なデジタルツールの利用
(タブレットでの受付など)

4. 外部機関のパワー活用

「株式会社Blue Lab」(みずほ銀行等が設立) } へ行員
NTTデータ「BeSTA FinTech Lab®」 } を派遣

大手IT企業より出向者を複数名受入

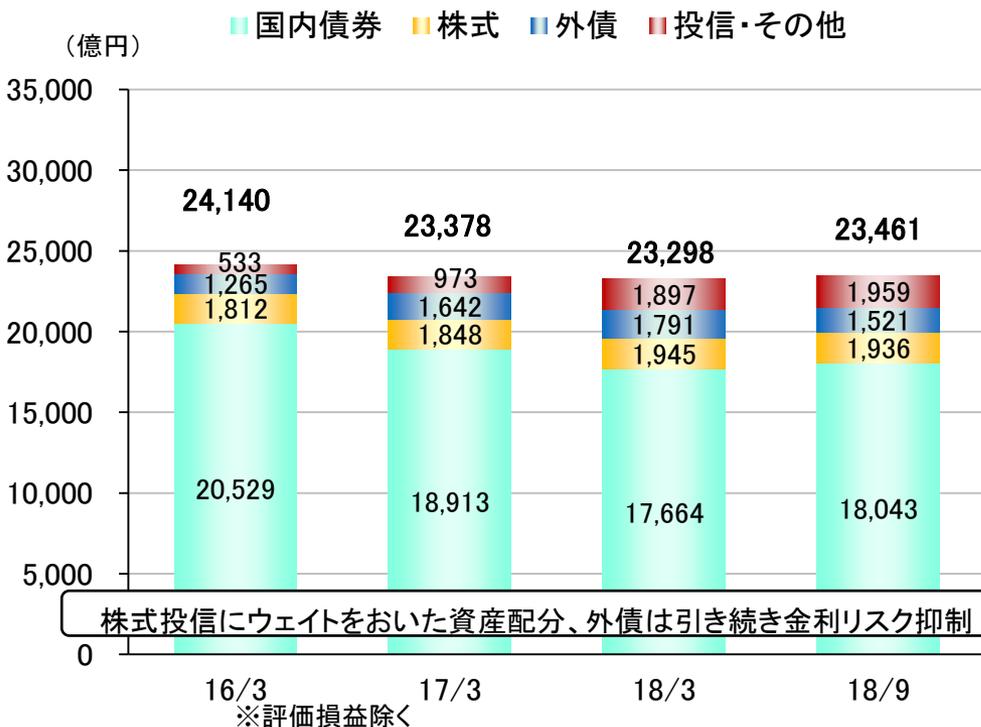
メガバンクやIT企業の知見・ノウハウを習得

デジタル戦略プロジェクト (2018年6月設置)

株式投資信託を中心としたリスクテイク、機動的なアセットアロケーション

- 世界経済の堅調推移を想定し、リスクリターン効率の良い株式投資信託を中心にリスクテイクを行うとともに、米国の金利上昇に備えて外債は金利リスク抑制。
- 国内債券は、金融政策の一部変更が行われる中で、金利上昇したタイミングでは残高をやや増加。
- 今後は市場動向を注視しつつ、機動的にアセットアロケーションは見直し、オプションやベアファンドも活用。

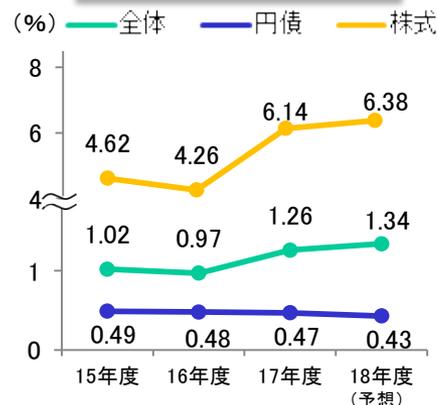
有価証券残高



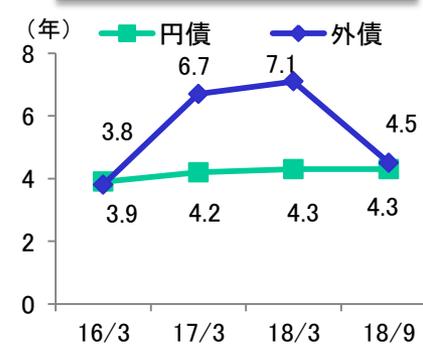
有価証券評価損益

内訳	評価損益
国内債券	148
株式	7,229
外債	△ 44
その他	39
合計	7,373

利回りの推移



平均年限の推移



株式投信にウェイトをおいた資産配分、外債は引き続き金利リスク抑制

14. 環境・社会への取り組み ~ESG・SDGsの観点から~

環境(E)

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



環境保全活動



「京銀ふれあいの森」整備活動
【計48回 延べ1,800人参加】

環境負荷の軽減



間伐材を店舗設備の一部に使用
【白梅町支店 2018年1月新築】

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
【2001年からの寄贈累計 約445万巻】



社会(S)

寄付型商品への取り組み



	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	332件	285件
金額	約265億円	約55億円
寄付金累計額	約3,492万円	約516万円

京都市スチューデントシティ事業への参画



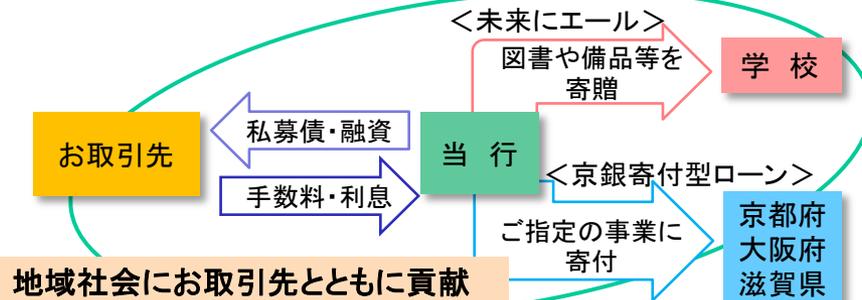
京都市立小学校5年生の**全員**が対象

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



2018年10月
参加児童**12万人**達成



15. 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~



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

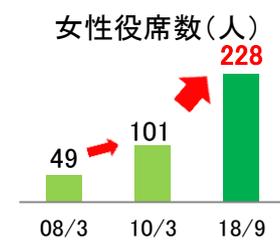


健康経営優良法人2018
~ホワイト500~に認定

女性の活躍推進
くるみん、えるぼしに認定

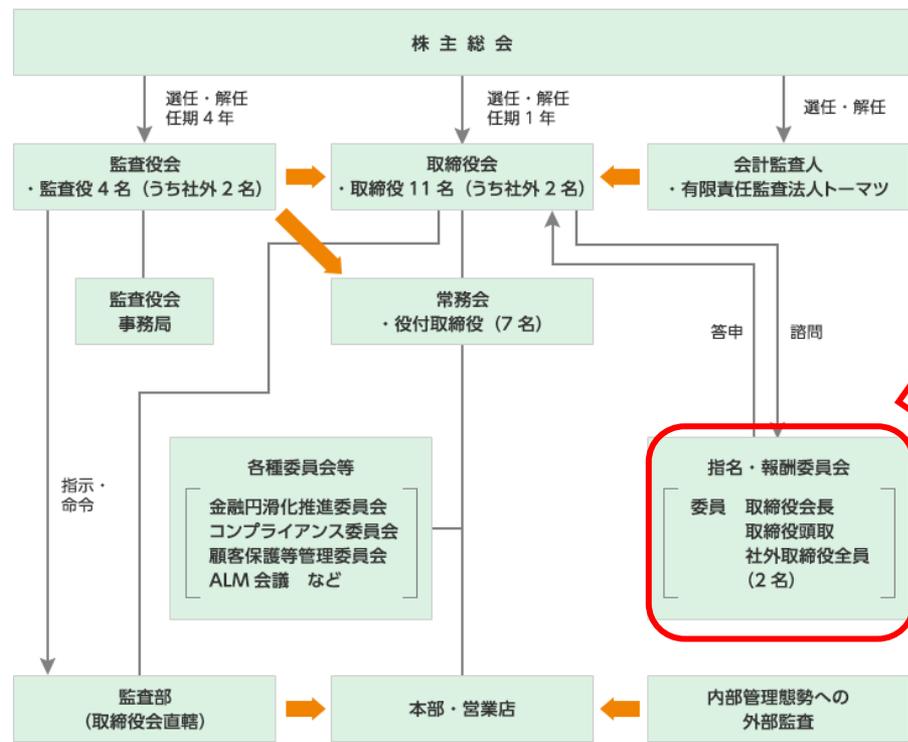
【GPIF選定ESGインデックス】

「テーマ型指数」
MSCI日本株女性活躍指数
(WIN)に採用



社会(S)

コーポレート・ガバナンス体制(G)



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