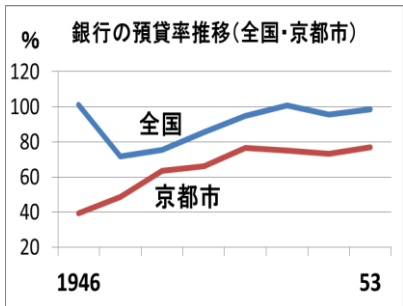


Ⅱ．經營戰略

1. 当行の沿革(概略)

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
2000.3	105	9	0	0	0	0	1	115
2019.3	111	31	14	7	8	2	1	174

+51%

人的資本の拡充

	従業員数
2000.3	2,862
2019.3	3,487

+22%

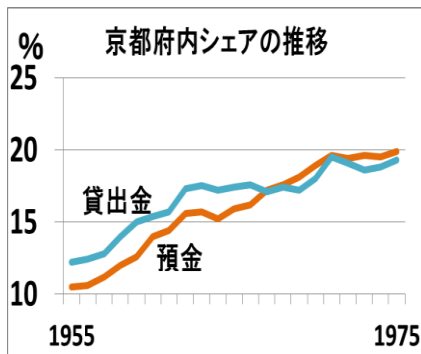
成長のための
先行投資

昭和

平成

地元本店銀行
として地位確立

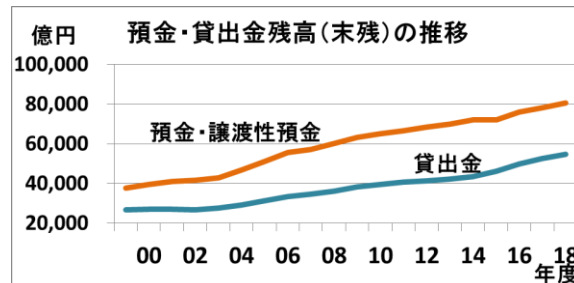
1941年 丹和銀行創立
1945年 京都府本金庫事務受託
1949年 京都銀行に改称
1953年 本店を京都市に移転



1973年 京都証券取引所に上場
1978年 第二部に上場
1988年 東京・大阪両証券取引所に指定替え
1990年 同第一部に指定替え

広域型地方銀行
として成長加速

1990年 当行初の赤字決算
1992年 滋賀県初進出・草津支店



2001年 京銀証券開業
2008年 信託業務へ銀行本体参入



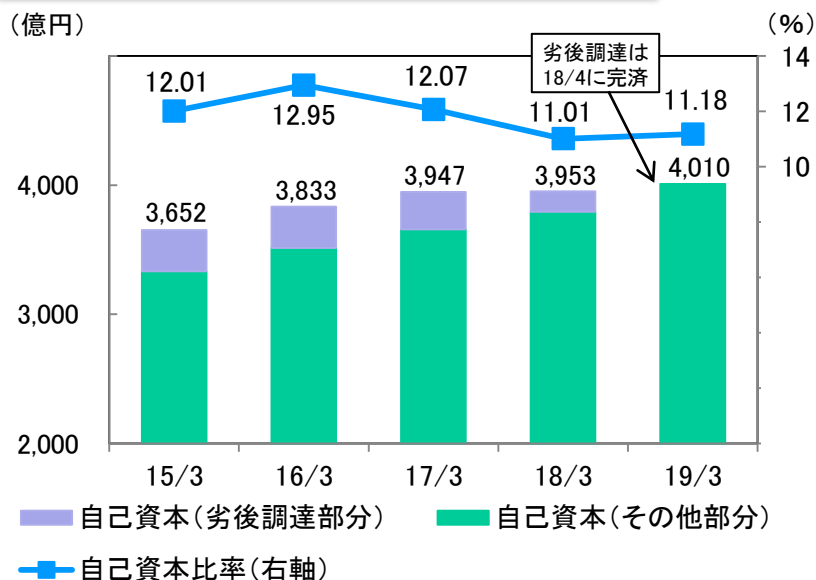
戦後復興 高度成長・安定成長
ベンチャー企業の台頭とその後の急成長

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

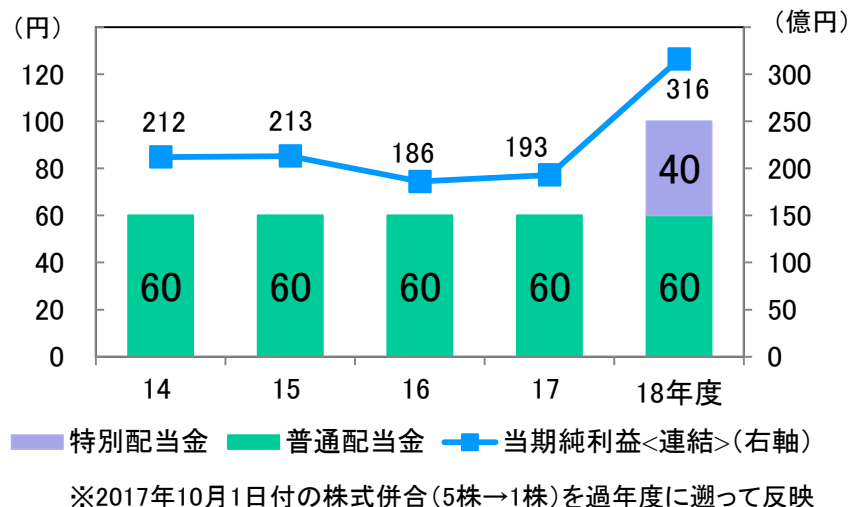
デジタル社会

2. 自己資本・株主還元

自己資本の推移



一株当たり配当金の推移



自己資本比率の推移

	(単位: 億円)				
	15年3月末	16年3月末	17年3月末	18年3月末	19年3月末
自己資本比率(国内基準)	12.01%	12.95%	12.07%	11.01%	11.18%
自己資本	3,652	3,833	3,947	3,953	4,010
リスクアセット等	30,400	29,594	32,686	35,872	35,837

連結ROEの推移

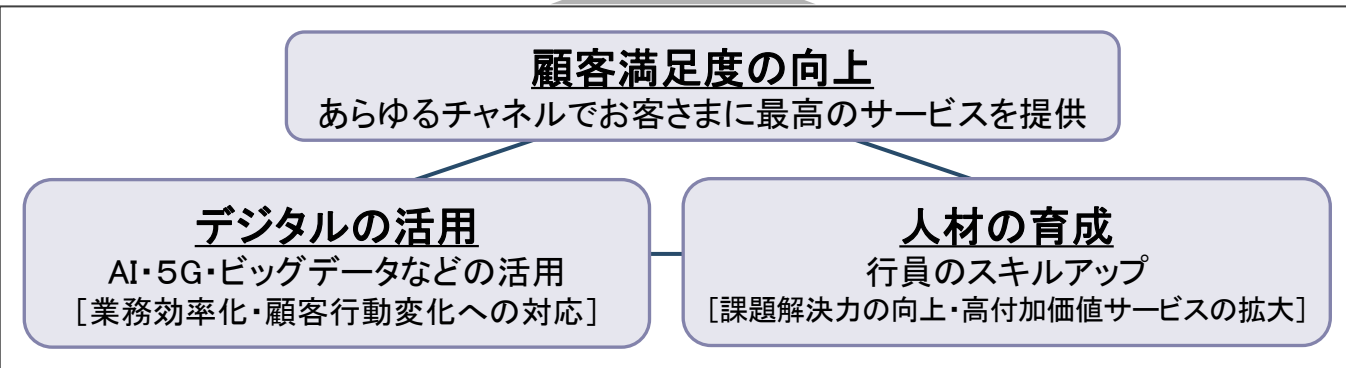
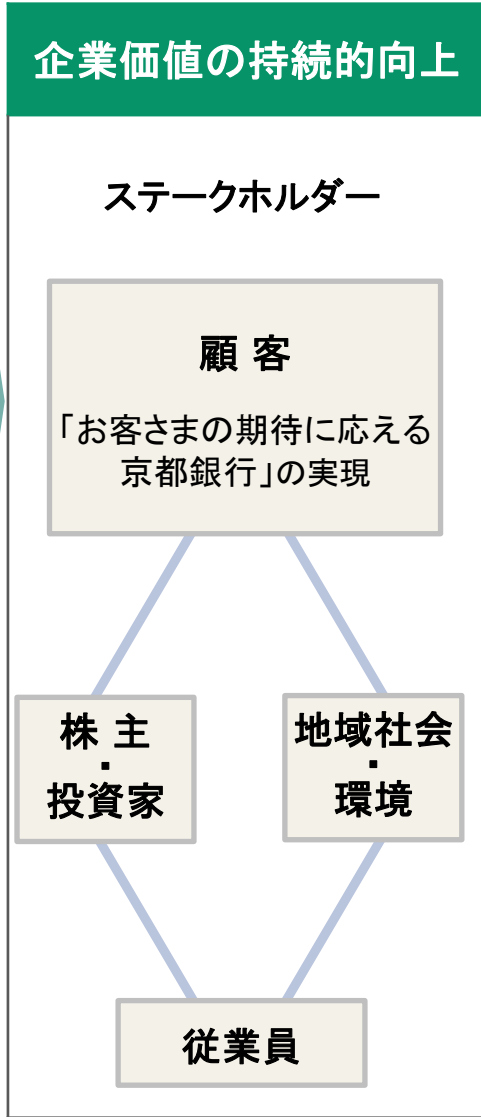
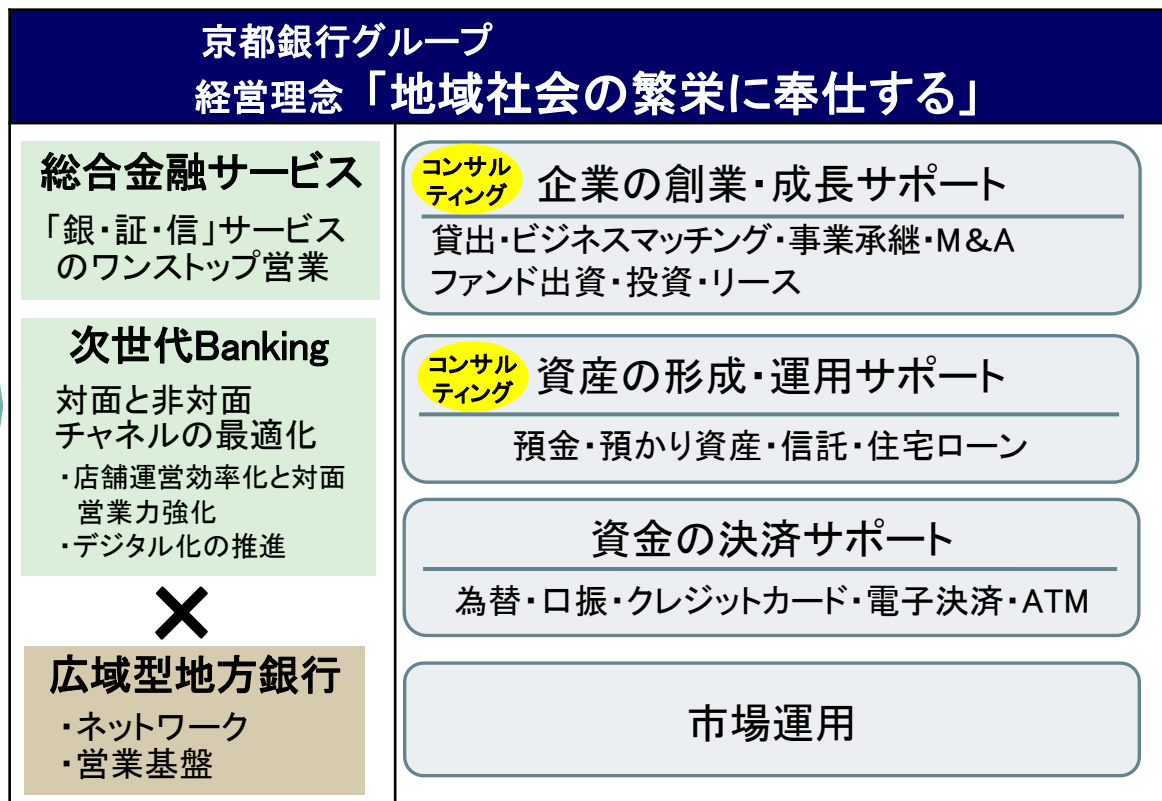
	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
ROE (株主資本ベース)	6.02%	5.76%	4.82%	4.80%	7.46%
ROE (純資産ベース)	3.47%	3.19%	2.65%	2.29%	3.56%

<参考>	15年3月末	16年3月末	17年3月末	18年3月末	19年3月末
自己資本比率(国際統一基準)	17.37%	18.30%	19.26%	20.90%	19.84%

3. 成長のフレームワーク

顧客・社会の課題

中長期的な成長



4. 生産性革新の取り組み(総括)

取組期間 2017.2~2019.6

テーマ

事務から営業への戦力シフト

成果
見えてきた

- 営業店事務人員の削減 **330人**
 - 営業担当者の事務時間の削減 **270人** 相当
- 合計 **600人** 相当

事務から営業へ
計**500人**相当のパワーシフト
(別途、100人を事務集中セクションに)

少数精鋭型業務体制をサポートする機能導入・体制構築

■ 融資実行の集中化

➡ 全店完了 (2019年5月)

■ 受電業務の集中化

➡ 130か店で導入済み
(2019年6月中に全店完了予定)

■ タブレット等ITツールの活用

➡ 全店完了 (2019年2月)

■ イメージファイリングシステムの導入

➡ 88か店で導入済み
(2019年上期中に完了予定)

「事務から営業へのパワーシフト」を支える営業店の業務体制

アウトバウンド型
営業店
(打って出る営業店)

一般店

本店・大阪・
東京営業部
および大型店

新業務体制

少数精鋭型
業務体制

最少人員
(事務人員 ミニмум2名)
での業務運営

多能職化による
互換性の高い
業務運営

専門性の高い
業務運営

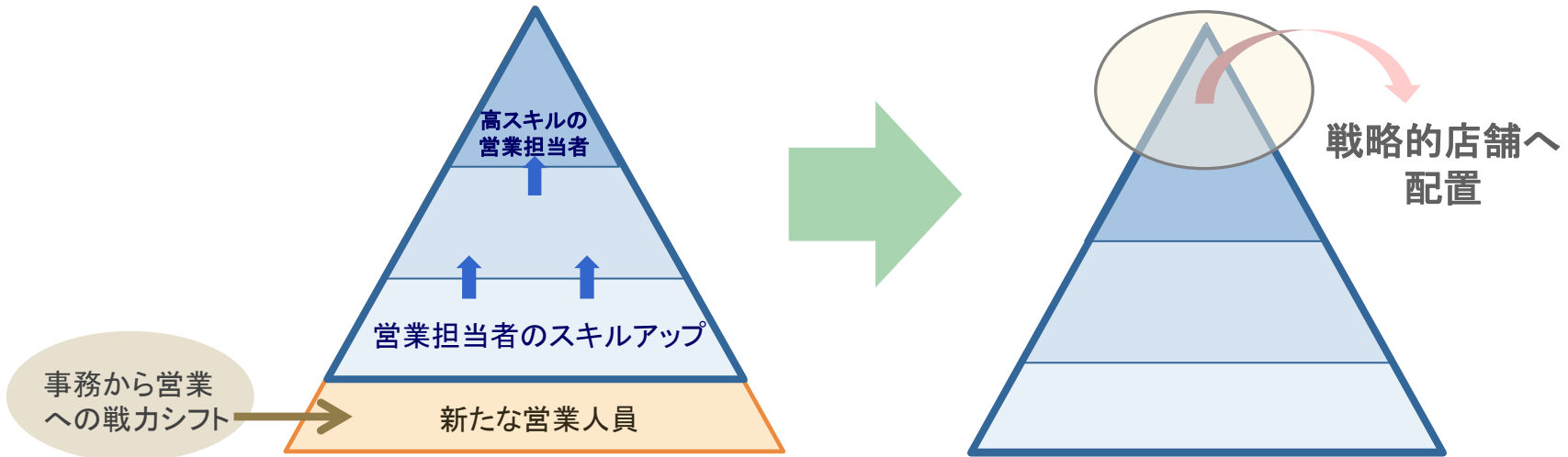
アウトバウンド型営業店の導入
「長浜支店」を皮切りに23か店で導入済み
➡ 2019年7月までに約40か店へ

コンサルティング推進ブランチ
(仮称)
へ順次進化

5. 生産性革新の取り組み(今後の課題)

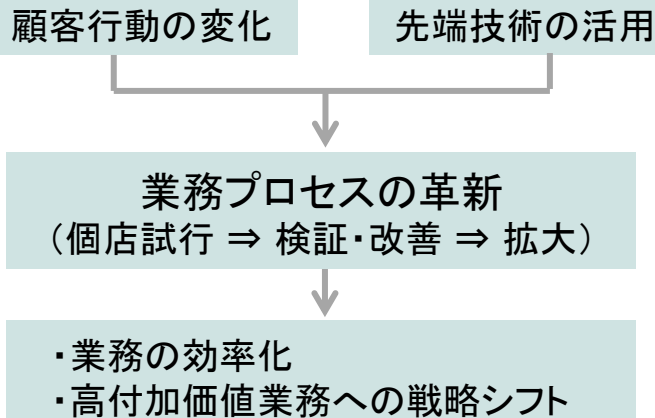
人材育成と戦略的人材配置

既存戦力の底上げ ⇒ 人材の戦略的再配置



ノウハウの定着と継続的な革新

組織的ノウハウを蓄積



2019年6月27日 (予定)

イノベーション・デジタル戦略部 設置

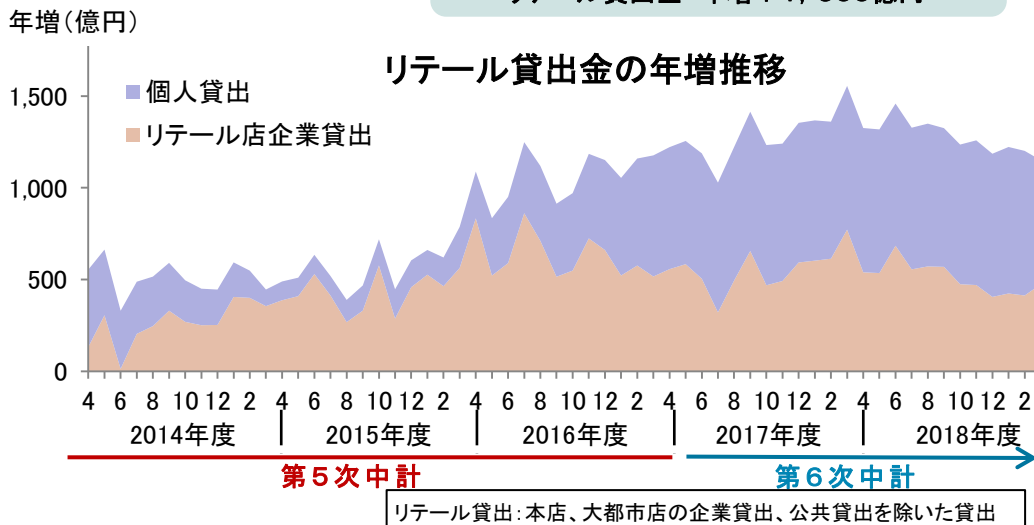
- ・生産性革新の継承
- ・デジタル社会への対応 (AIの進化・5Gスタート等)

6. リテール貸出

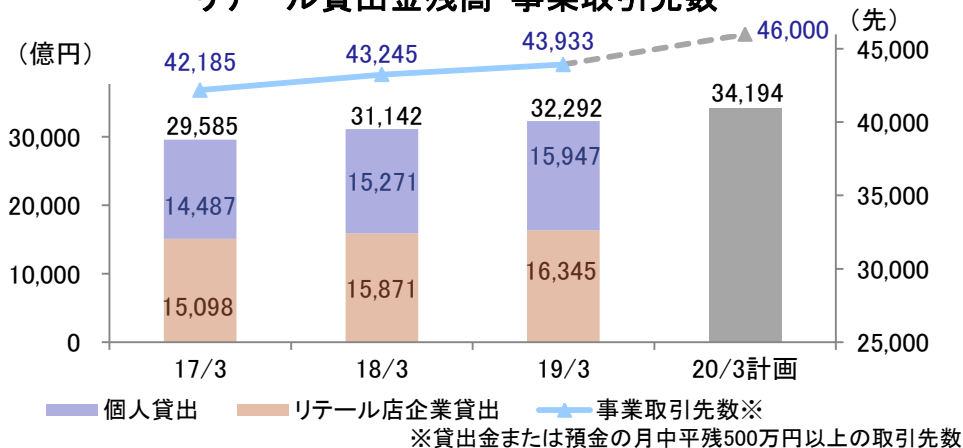
営業部門収益の改善

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



リテール貸出金残高・事業取引先数



利回改善

課題解決型営業の推進強化

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～

事業性評価への取り組み

「地方創生・事業性評価 頭取賞」を実施

	2018年度
報告件数	687件
受賞件数	25件

メインバンク社数の増加

メインバンク社数			
京都府	2010年 8,466 社	2018年 9,602 社	+1,136社
大阪府	2009年 473 社	2018年 934 社	+461社
うち大阪東	306 社	529 社	+223社
大阪北	125 社	233 社	+108社

(出所: 帝国データバンク「メインバンク調査」)

7. 創業・成長支援

当行グループにおけるキャピタル機能強化

■ 当行独自ファンド等への出資による成長資金の支援

当行独自ファンド

「京銀輝く未来応援ファンド」(総額5億円)

＜これまで15社に出資＞

「京銀輝く未来応援ファンド2号」(総額10億円)

その他現在9ファンドを運用中

2019.2
設立

■ 京銀リース・キャピタル株式会社に 専担部署「投資部」を新設 (2019.4)

- ・投資事業有限責任組合(京銀輝く未来応援ファンド)を通じた投資
- ・投資先ベンチャー企業等の支援・育成

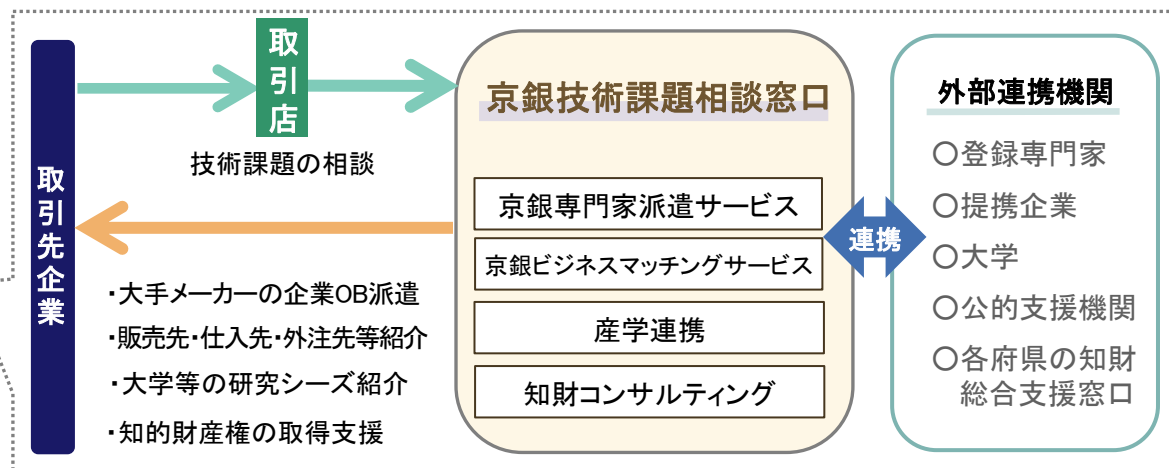
10年間で
総額50億円を目途に継続的に投資

創業・成長支援の取り組み

■ 「きぎょうサポートオフィス」 (京都経済センター内に2019.2新設) の相談機能活用

■ 「技術支援プログラム」の創設 【「京銀技術課題相談窓口」(2018.12開設)を活用】

■ 「ビジネスマッチング」の強化



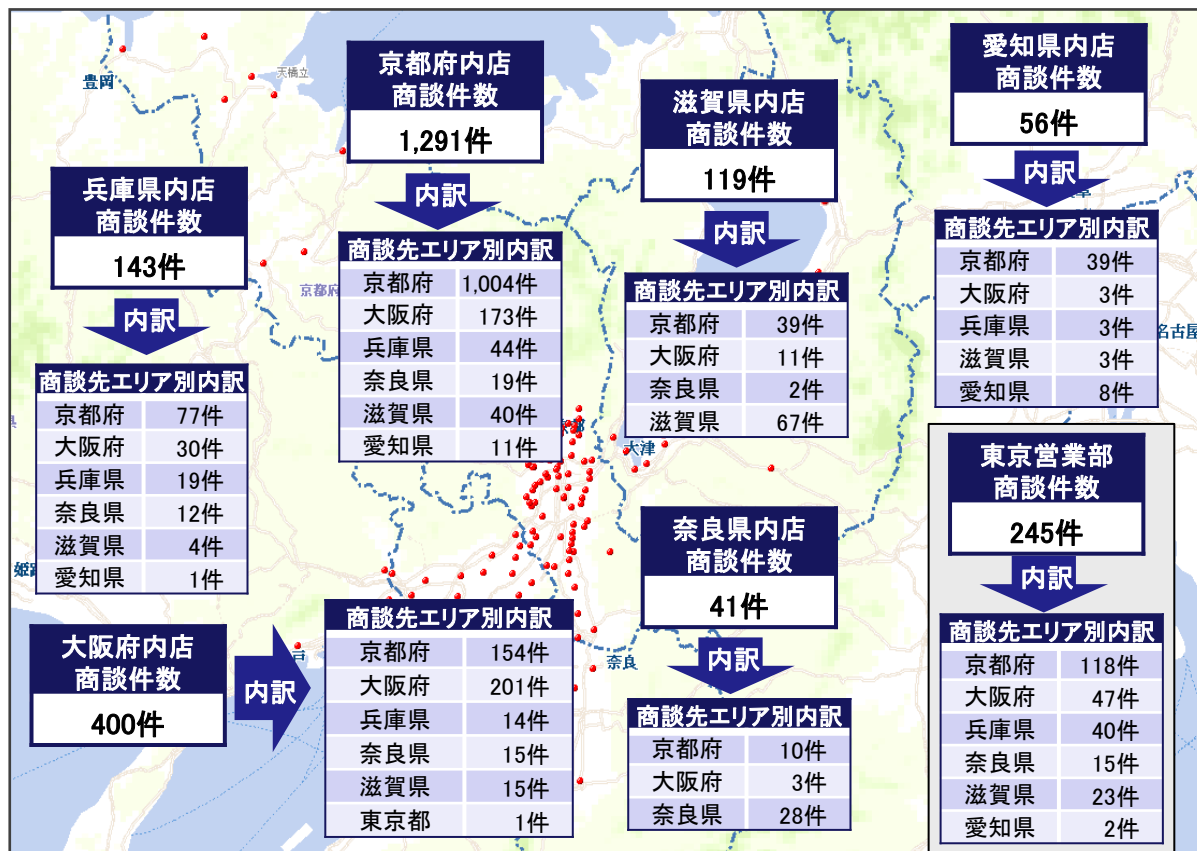
8. ビジネスマッチング

“広域型地方銀行”を生かしたビジネスマッチングを展開

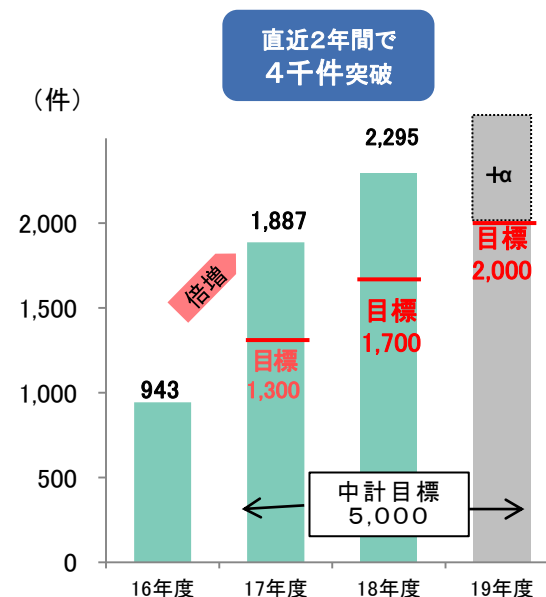
個別ビジネスマッチング商談件数

2018年度は全店で2,295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



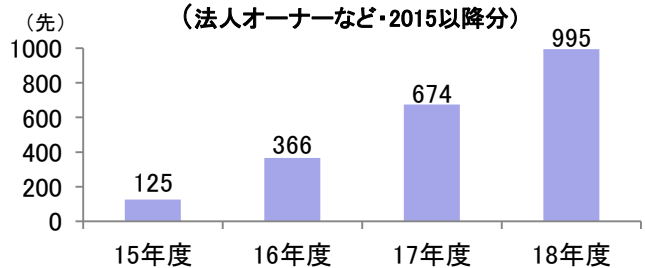
広域に展開する当行の店舗ネットワーク(174か店)と情報網を活用し、お取引先の販路拡大に役立つ情報を提供

9. 事業承継・M&A支援

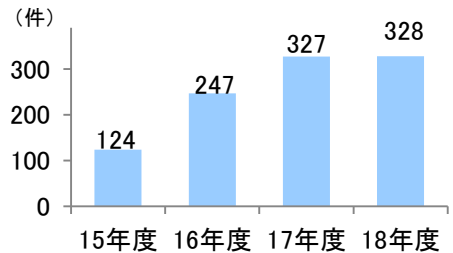
事業承継を切り口とした取引深耕



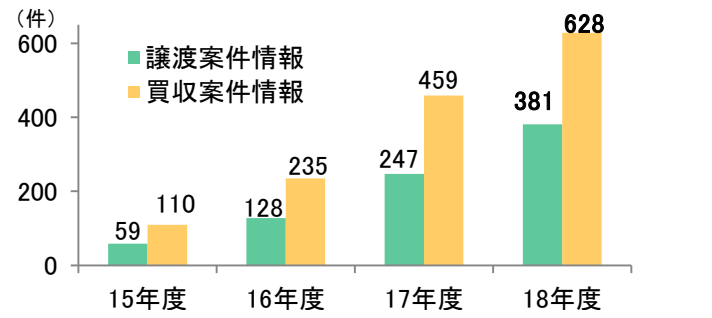
事業承継に関わる新規相談先数の積み上げ
(法人オーナーなど・2015以降分)



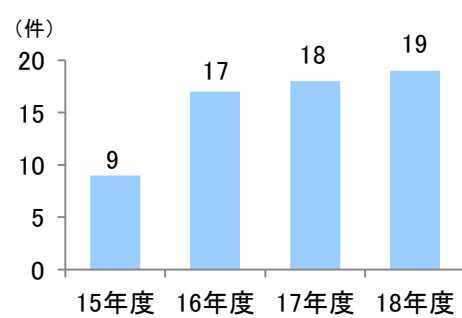
事業承継支援の取組実績



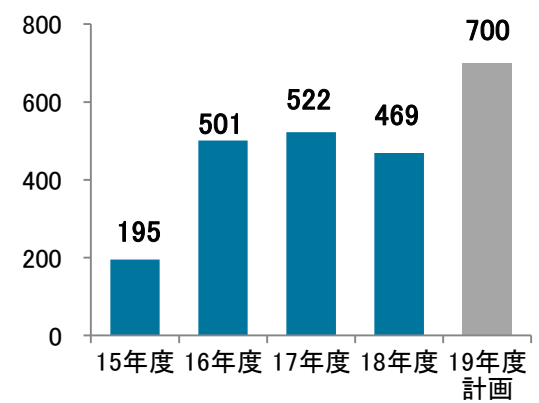
M&A 情報数の積み上げ(営業店からの情報・2015以降分)



M&A支援先数(成約)の取組実績



M&A 手数料実績 (百万円)

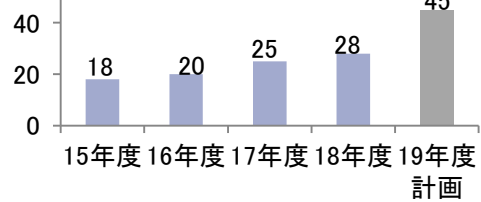


総合的なコンサルティング機能の発揮

取引基盤の拡充による 法人役務収益の増強

2019年度目標: **45億円** (前年度比 約17億円増加)

法人役務収益 (億円)



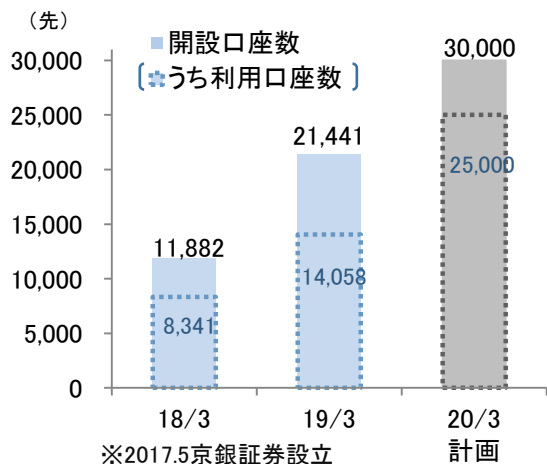
※M&A、シローン、ビジネスマッチング、私募債、貿易為替等

10. 預かり資産

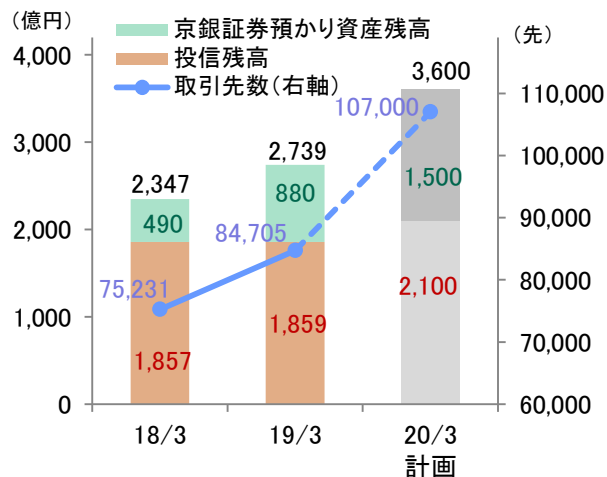
人生100年時代に対応したコンサルティング営業により、取引基盤(先数・残高)を拡充

「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

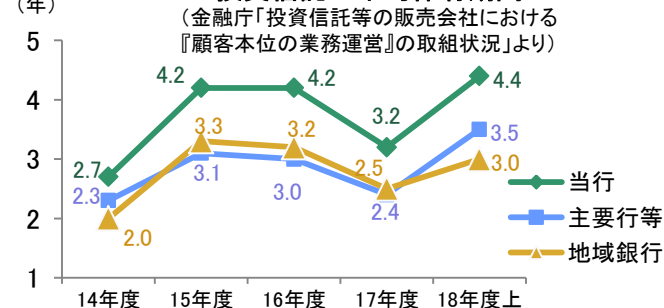


個人預金、預かり資産 残高

	18/3	19/3
個人預金	45,297	47,103
外貨定期預金	148	156
預かり資産	5,934	6,279
投資信託	1,857	1,859
京銀証券	490	880
保険	2,767	2,759
国債等	820	780
合計	51,231	53,382

2,739億円

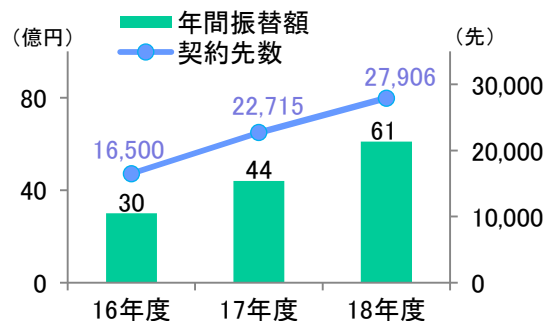
投資信託の平均保有期間



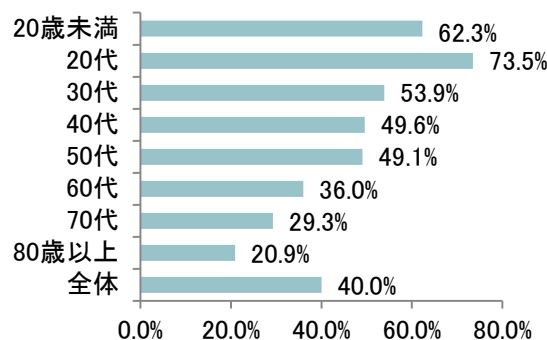
※1 主要行等9行、地域銀行20行を集計
 ※2 銀行は自行販売、仲介販売の合算ベース
 ※3 平均保有期間は、(前年度末残高+年度末残高)÷2÷(年間の解約額+償還額)で算出

投信自動積立 振替額の拡大

投信自動積立 年間振替額・契約先数



投信保有先に対する 年代別 投信自動積立保有先の比率



※2019年3月末時点

- 若年層・現役世代との接点拡大
- 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
- 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はかる

顧客ニーズの把握

顧客ニーズの状況

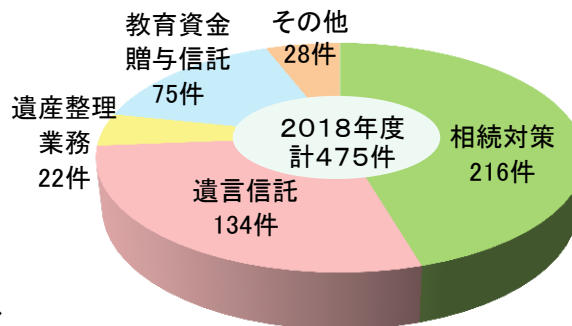
顧客ニーズに対応する取組強化

コンサルティングシート作成件数(※) 相談件数: 2018年度 475件

銀行本体での信託業務を開始
(2018年10月～)

【中計目標(2017/4～2020/3)】
3年間で 1万件

【実績(2019/3)】
2年間で 7,065件

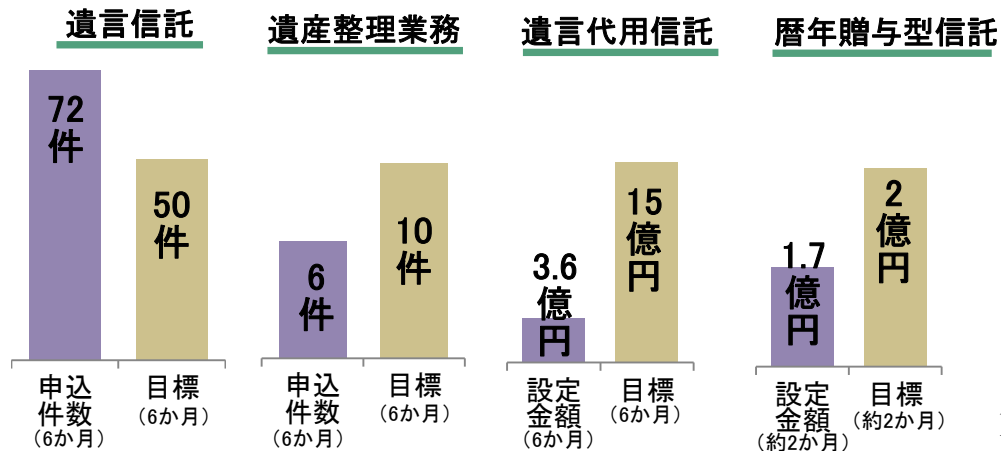


取扱開始	取扱商品
2018年10月	遺言信託
	遺産整理業務
	遺言代用信託
2019年 1月	暦年贈与型信託

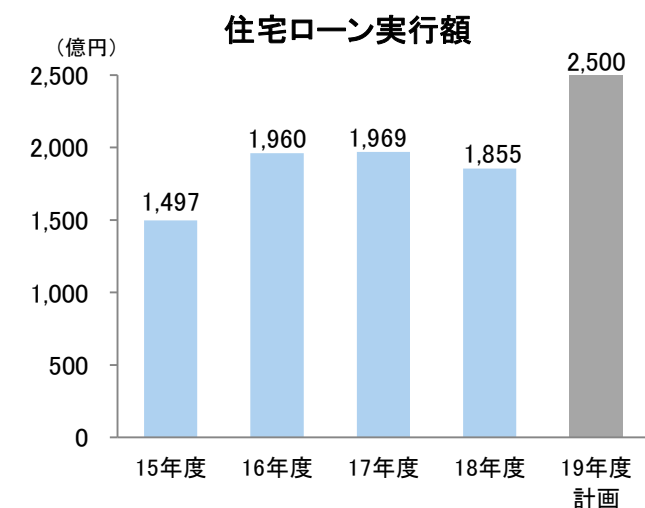
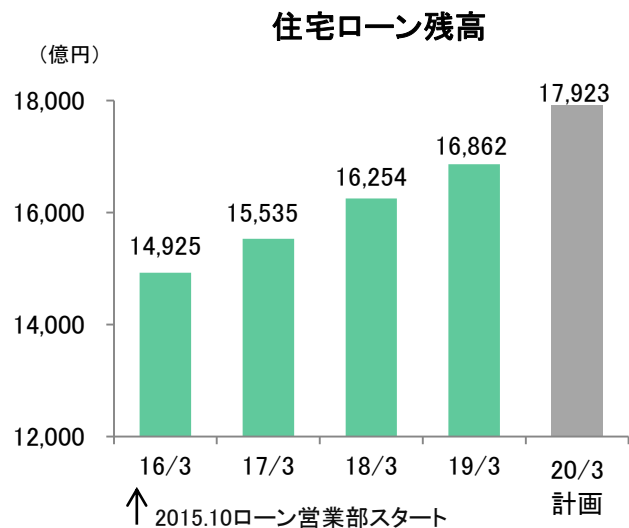
(※)顧客の財産内容や家族構成、ニーズを把握し、コンサルティングに活かす為のシート

実績

- 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」の新設
 - ・ 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



ローン営業部体制を拡大し、残高は増大



◆ ローン営業部の拡充・活動定着 (2015.10～)

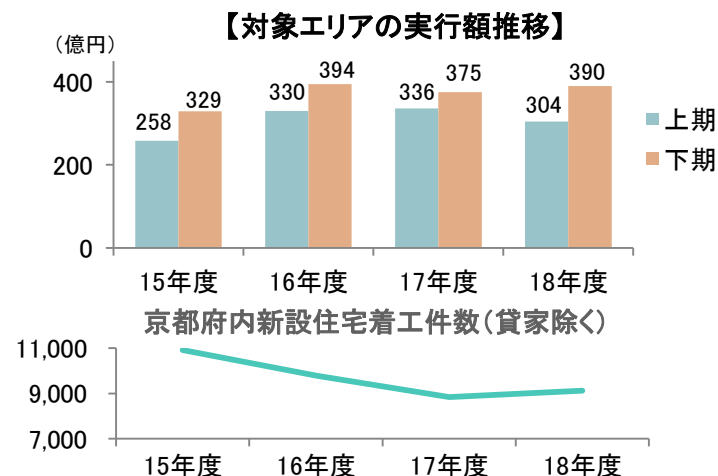
京都府 **集約店で効率的・効果的営業を実現**

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



大阪府

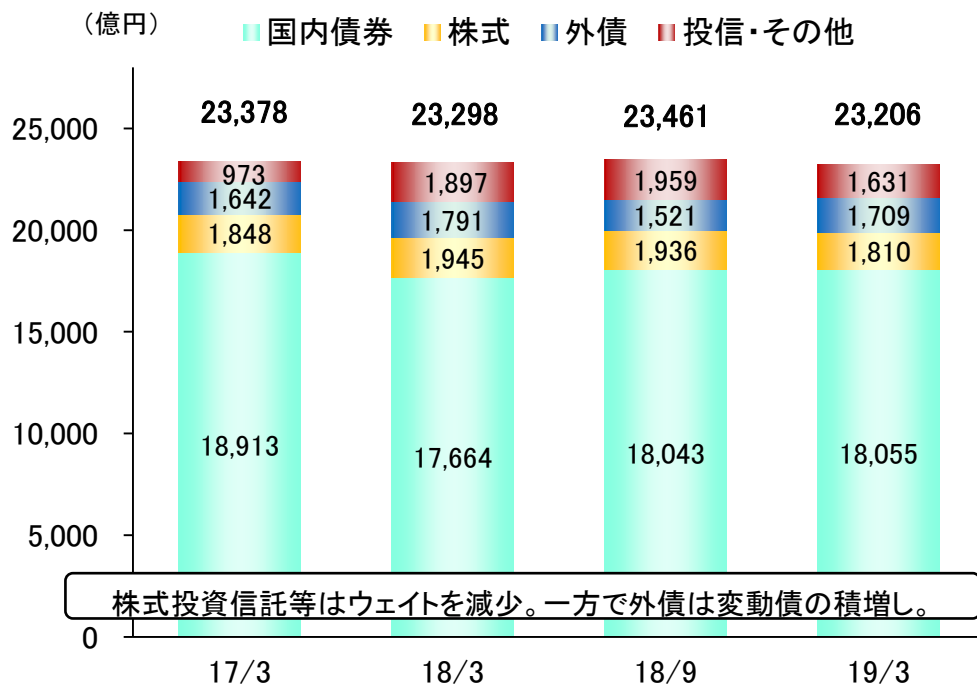
大手不動産デベロッパーへの川上営業強化

大阪ローン営業部(2015.10設置)が中心的役割

将来の景気後退局面に備えたアセットアロケーション

- 国内債券は、金融緩和の長期化を想定し、償還再投資の継続。
- 投資信託は、引き続き株式投資信託等で収益確保を行いつつ、残高については抑制。
- 外債はヘッジ取引の一部解消に伴う固定債の残高圧縮、および変動債の積増しの実施。今後は欧州債を中心に固定債の買入再開。

有価証券残高

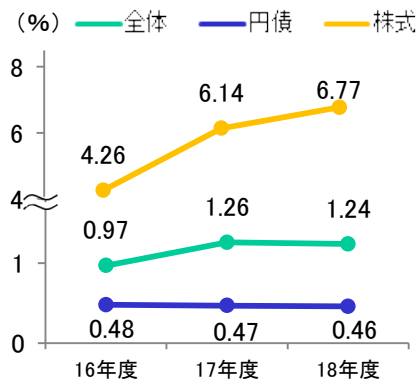


※評価損益除く

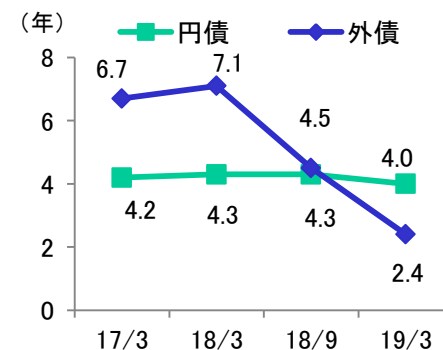
有価証券評価損益

内訳	評価損益	前期比(18/9比)
国内債券	221	+73
株式	5,742	△1,486
外債	34	+78
その他	4	△35
合計	6,003	△1,369

利回りの推移



平均年限の推移



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—

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



—資源の再利用—

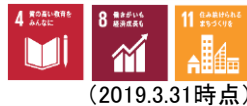
行内の廃棄文書をトイレトペーパーに再利用

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460万巻】



寄付型商品への取り組み



(2019.3.31時点)

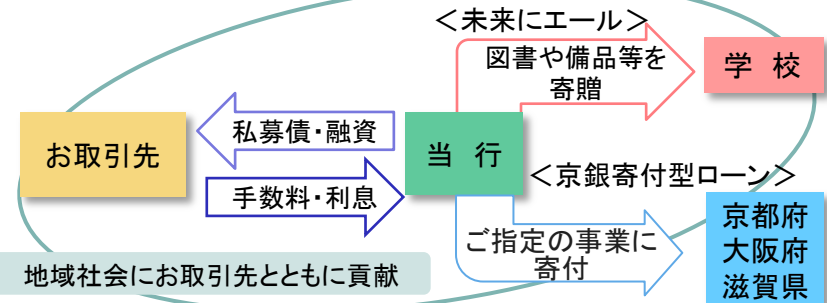
	京銀私募債 「未来にエール」	京銀寄付型ローン (京都版・大阪版・滋賀版)
件数	402件	328件
金額	約317億円	約63億円
寄付金累計額	約4,196万円	約586万円

京都府北部の太陽光発電事業向け プロジェクトファイナンスに関するシンジケートローンを組成

太陽光発電事業(地元企業等によるSPC)に対し、
アレンジャーとしてシンジケートローンを組成

- ・エネルギー地産地消の実現
- ・遊休地の事業用地転用

2017年:総額 約12億円
2019年:総額 約6億円



「サステナビリティボンド」への投資

スポーツ工学研究所の研究費用等サステナビリティに
資するプロジェクト関連資金としての運転資金に投資

「震災時元本免除特約付き融資」の取扱開始

震度6強以上の大規模地震が発生した場合、借入金の
元本が免除となる特約付き融資の取り扱いを開始(2019.4~)

社会(S)

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~

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

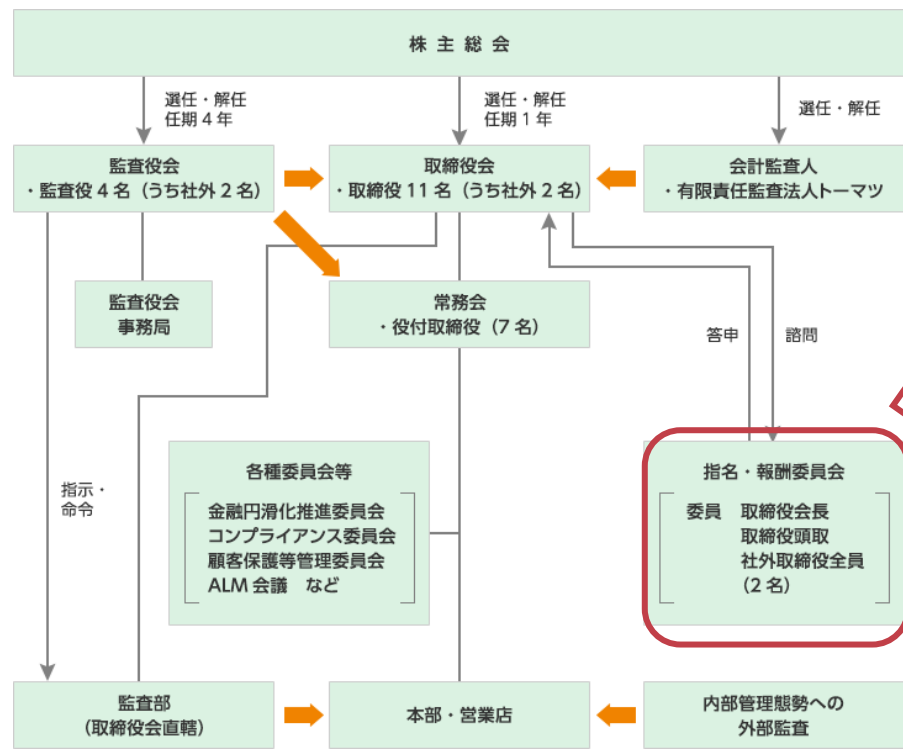
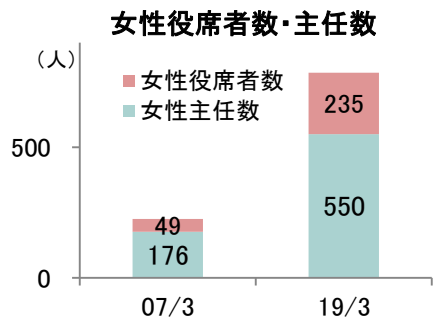
従業員の健康的な働き方への取り組み

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
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

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