

Ⅱ. 経営戦略

1. 第6次中期経営計画(2017~19年度)の総括①

主要計数の実績

	2017年3月期		2020年3月期		増減(17/3比)
	実績	当初計画	実績		
預金+譲渡性預金残高	7兆5,959億円	8兆円	8兆267億円	達成	+4,308億円
総貸出金残高	4兆9,869億円	5兆7,000億円	5兆8,284億円	達成	+8,415億円
投資信託+京銀証券預かり資産残高	1,901億円	5,000億円	2,652億円		+750億円
当期純利益(連結)	186億円	200億円以上	203億円	達成	+17億円

	2017年3月期	2020年3月期	増減(17/3比)
業務粗利益	802億円	812億円	+10億円
経費	585億円	559億円	▲26億円
業務純益	216億円	254億円	+38億円
自己資本比率 (国内基準)	12.07%	11.02%	▲1.05%
ROE (株主資本ベース)	4.82%	4.58%	▲0.24%
京都府内 貸出金シェア	28.5%	30.1%	+1.6%

【主な施策】

■ コンサルティング機能の発揮

- ・京銀証券の開業(2017.5)
- ・信託業務への本体参入(2018.10)

■ 生産性革新

- ・事務から営業へのパワーシフト
600人相当の事務削減

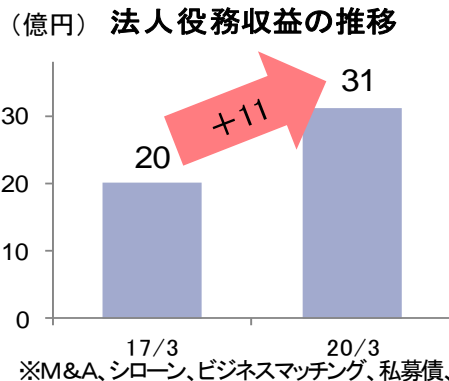
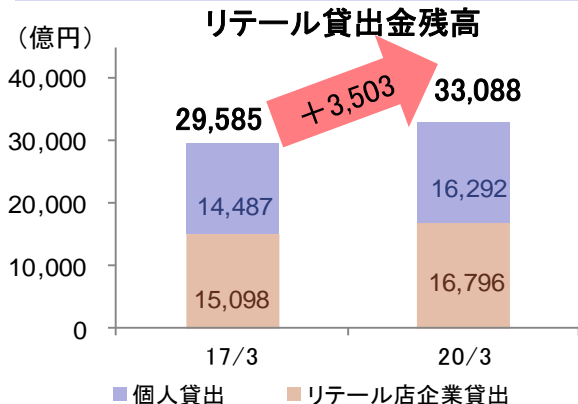
■ 営業店改革

- ・次世代型店舗(長浜支店)の出店
事務人員ミニマム2名での業務運営

初の30%突破

コンサルティング機能の発揮

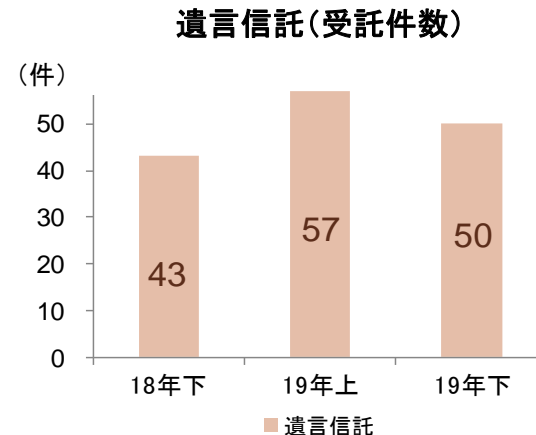
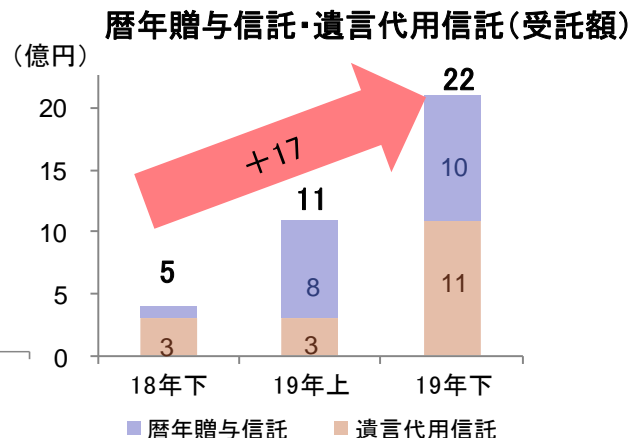
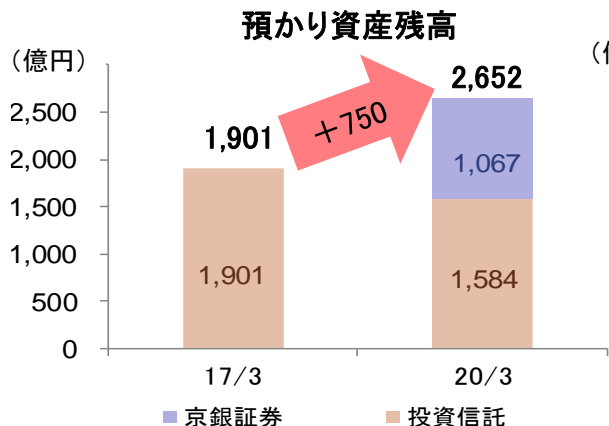
課題解決型営業の推進



創業・成長支援(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) 設立
 - 「京銀輝く未来応援ファンド2号」(総額10億円) 設立
- 今後10年間で総額50億円を目途に継続投資の予定
⇒2020.1 未来ファンド2号を20億円に増額

「銀・証・信」ワンストップ機能の活用



デジタル取引の推進

- 京銀アプリ登録件数 11万5千件
- スマート通帳口座数 5万6千口座

3. 第7次中期経営計画(2020～22年度)①

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

計画名称

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・お客さまの満足度向上

メインテーマ

事業領域を銀行業から
総合金融ソリューション業へ

✓コンサルティング機能の更なる発揮

対面サービスとデジタルサービスの
ベストミックス

従業員が成長し活躍できる
更に充実した環境の整備

専門人材・多様な人材の
育成・確保

特
長

①ステークホルダー志向

- ・「全従業員の満足度向上」と「地域・お客さまの満足度向上」の両輪の好循環による成長
- ・SDGs(サステナビリティ経営)の実践
- ・株主還元の充実

②策定プロセス志向

- ・全従業員4,000人から「ありたい姿」を事前に集約し計画に反映
- ・その結果、計画スタート時点で、営業店を含めた全従業員の意識醸成・共有化の地ならしを完了

③従業員エンゲージメント志向

- ・「自らキャリアを描き、成長する」ことができる人材の育成、「強み」を持った人材の育成
- ・仕事のやりがいや当行で働く喜びをより一層醸成し、銀行全体の戦力を引き上げる
- ・中期経営計画とSDGsとのリンケージ(自分の仕事が社会課題解決につながっていることの見える化)

4. 第7次中期経営計画(2020~22年度)②

主要財務指標

項目	計画最終年度	内容
親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)	計画最終年度	200億円
ROE(株主資本ベース)	//	4%以上
OHR	//	60%台
自己資本比率	計画期間中	10%以上

株主還元

安定配当を基本としつつ
配当性向30%を目安とする
 (これまでの25%より **5%引き上げる**)

SDGsの具体的取組み

地域経済の活性化



- ・次世代の地域経済を担う企業(新産業・成長産業)の支援
- ・地域開発案件の創出、観光関連産業の活性化
- ・ビジネスマッチングの高度化
- ・取引先のSDGs支援(寄付型商品の提供等)

環境負荷の軽減



- ・ソーシャルボンド等、ESG・SDGs投資の拡充
- ・CO2削減への取組み(LED照明化等)
- ・森林整備活動の実施

安心・安全・便利な金融サービスの提供



- ・ビッグデータの分析やAI等の活用
- ・タブレット端末の活用によるペーパーレス化
- ・住宅ローン手続のWEB完結に向けたシステム対応
- ・公金収納チャネル多様化への対応
- ・地方公共団体向けデジタル化サービスの推進
- ・お客様の声を起点とした質の高いサービスの提供
- ・障がい者、高齢者の利便性向上
- ・自然災害発生時の対応力強化
- ・マネー・ローndリング及びテロ資金供与・反社会的勢力・金融犯罪対策への取組み

金融リテラシーの向上



- ・資産形成からその活用・承継等をサポート
- ・スチューデントシティ学習事業への参画
- ・エコノミクス甲子園の開催

全従業員の活躍支援



- ・更なる柔軟な働き方を実現
- ・ハラスメントゼロ
- ・健康経営の推進

2020.4

経営企画部内にSDGs活動の
統轄部署

広報SDGs室 を新設

5. コンサルティング力の強化

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」

広域型地方銀行として

当行がこれまでに築き上げてきた

- ・ 営業マーケット
- ・ 拠点網・お客さまとのネットワーク



強みを
最大に活かす

『コンサルティングを切り口にした営業活動』
に経営資源を投下

<メインターゲットとなるセグメント>

- ・ 中小企業等の事業先
- ・ 個人資産活用層
- ・ 相続・資産承継層

①法人総合コンサルティング
～課題解決型営業～

営業店における

「課題解決型営業の完全定着」

- ①営業店活動の強化、②本部機能の強化

②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**

■「強み」を持った人材の育成

■営業戦力の配置

- ✓ 生産性革新による「事務から営業への戦力シフト」によって増員した営業人員を、営業戦略に沿って適正配置

「顧客の実態把握、課題・ニーズの抽出」を通じた 「中小企業取引の拡大」と「利回り改善」

課題解決型営業重点推進先へのアプローチ

- ・年商2億円以上 約1万先を選定
- ・「1人1社課題解決型営業実践運動」の展開
- ・京都府内(特に市内)地域の戦力配置を強化
- ・金利競争に陥らない活動の徹底

中低価格付先へのアプローチ

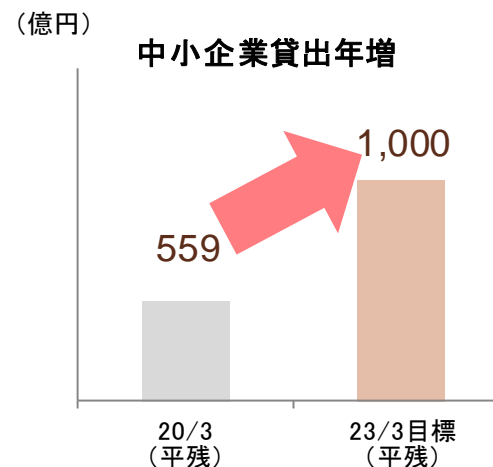
- ・約9千先を選定
- ・本部との事前目線合わせの徹底

先数・基盤取引の拡充

- ・新規融資先の開拓、事業メイン先の推進
- ・阪神地域等の戦力配置を強化
- ・本部営業部隊によるサポート強化

融資業務の生産性改善

- ・電子契約サービス、Web申込みの導入
- ・稟議等作成支援の拡充



新規融資先

目標(3年間)1万先

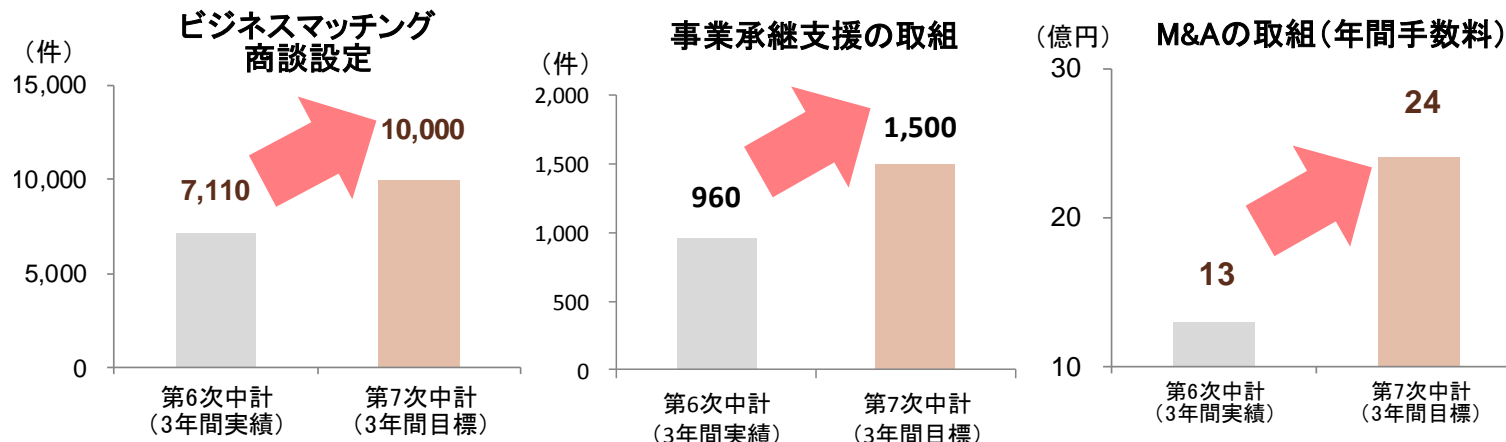
事業メイン化推進

目標(3年後)2万先

7. 法人総合コンサルティング ②本部機能の強化

法人役務の増強

課題解決型営業を通じた、法人役務の増強



法人役務収益

中計最終年度(22年度)
年間収益目標

45億円
(19年度対比+13億円)

スタートアップ支援

京銀輝く未来応援ファンド

現在「ファンド2号」(総額20億円)を運用中

10年間で総額50億円を目途とした投資継続

京銀・東証イノベーションミーティング

東証との共催で、京都発スタートアップ企業と全国の上場企業経営者・新規事業担当者との出会いの場を提供

きぎょうサポートオフィス

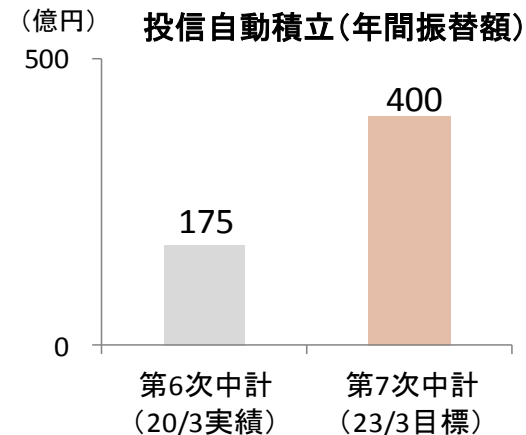
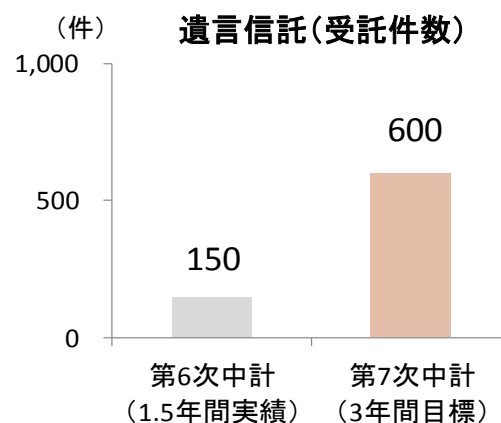
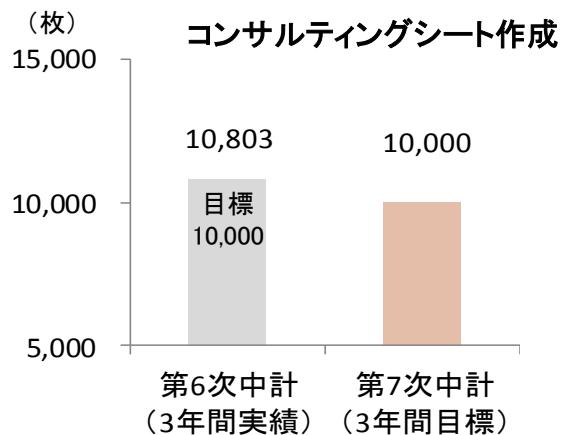
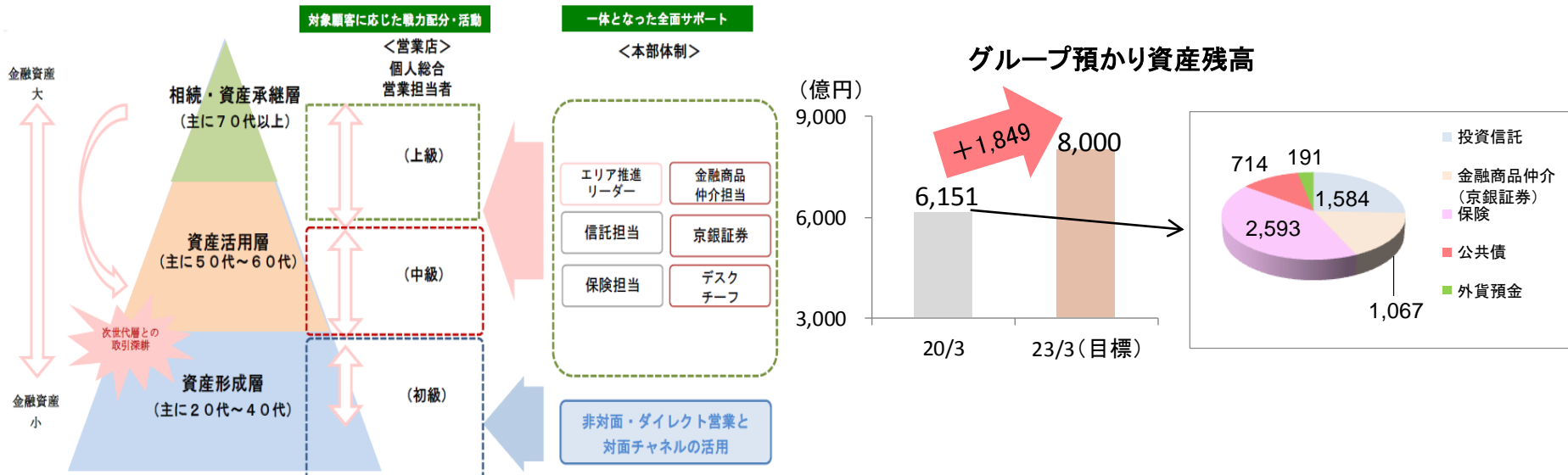
「京都経済センター」に当行行員が常駐し、入居団体等と連携・協力

当行発のイノベーション創出に向けた新たな取組み

当行独自の起業家育成プログラムの創設
起業家や経営者等が集い交流するイノベーション拠点の開設

8. 個人総合コンサルティング①

「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～

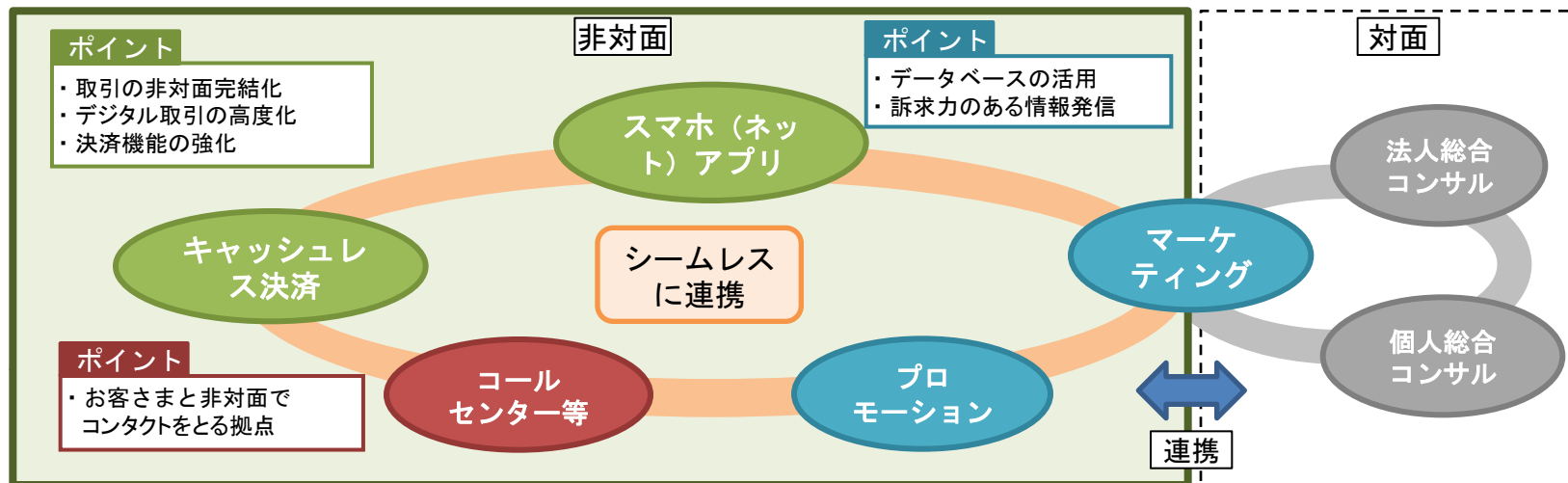


※3月振替額×12で算出

9. 個人総合コンサルティング②

ダイレクト営業体制

非対面における各業務の互換性を高め、「顧客接点の拡大」「取引基盤の拡大」を図る



顧客利便性の向上

- ・住宅ローンWEB申込受付の開始
- ・カードローン・消費者ローンのWEB完結化
- ・資産形成層(若年層)に対するアプローチ
- ・決済機能の強化

マーケティング・プロモーションの強化

- ・データベースマーケティングの活用

コールセンター業務の強化

- ・無担保ローン・資産形成等のニーズ喚起

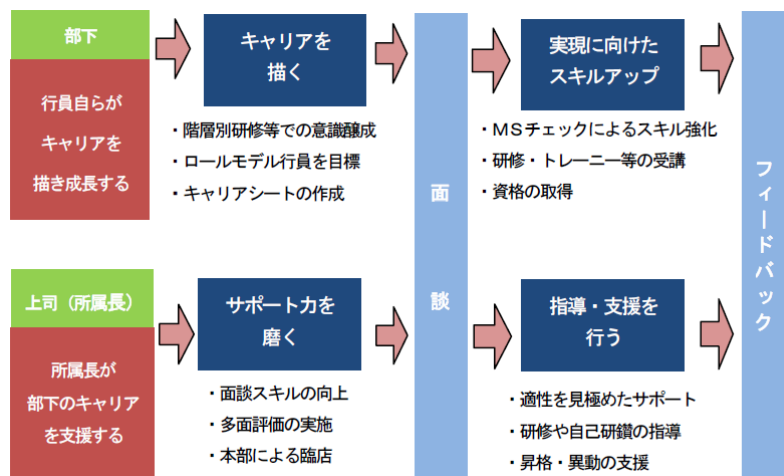
人材育成方針:「自らキャリアを描き、成長する」ことが出来る人材を育成

行員全員が「自らキャリアを描き、成長する」ために、全行をあげて個々の行員一人ひとりのキャリア形成を入行以降、全期間に亘りサポートする体制を整える

人財イノベーションプロジェクト

全行をあげた人財育成への取組み

- MS(My Skill)チェックによるサポート
- キャリアを描くサポート



「強み」を持った人材の育成

- 法人総合・個人総合のコース別育成プラン
- 法人・個人コンサルティング営業人材の育成
 ✓ 中小企業等の事業先、個人富裕層・高齢者
 に対するコンサルティング営業ができる人材の育成
- 高度専門人材の育成
 ✓ M&A、事業承継、投資金融、ベンチャー支援、
 人材紹介業務、海外業務、信託業務、
 デジタル分野、マーケティング・プロモーション

組織の活性化

行員が活躍できる環境の整備

適正な評価と公平な処遇の実現

人と組織のつながりを強化

11. 店舗・ATMチャネルの刷新

第6次中計

店舗運営の効率化

- ・事務人員ミニマム2名体制の導入
(次世代型店舗42か店)
- ・キャッシュレス店舗の導入(8か店)

- ・地域グループ営業体制の導入
(京都府内2地域)
- ・ローン営業部体制の導入
(京都府内72か店の営業活動を集約)

- ・店舗内店舗(1か店)
- ・京都市の合同庁舎への移転(1か店)

第7次中計

個店の枠組みを超えた「地域マネジメント体制強化」	機能特化による活動強化と効率性の両立	規制緩和等の活用
地域グループ営業体制 ローン営業部体制 対象エリアの拡大	法人営業に特化した拠点 空白地帯への新たな営業拠点設置 窓口業務に特化した拠点 既存拠点の見直し	休日営業・昼休業 不動産有効活用等 京都市内中心部の店舗をホテル併設ビルに建て替え

店舗戦略プロジェクト

2020.2

店舗戦略本部 の設置

本部長: 頭取

ATMネットワークの最適化

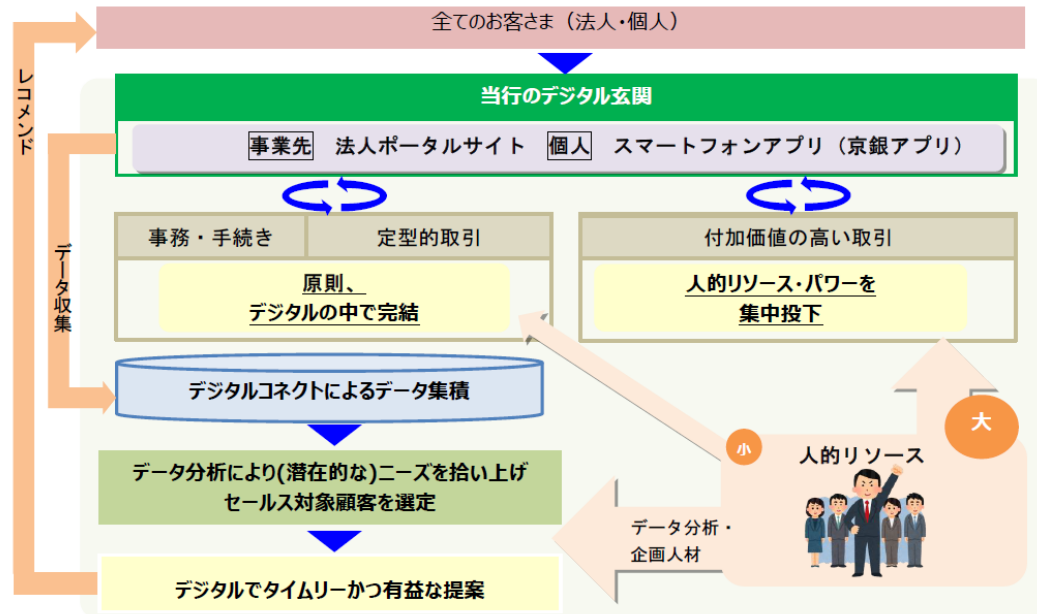
- ・ゆうちょ銀行ATMの活用
京都府外エリアの店舗外ATMを中心に台数削減
2018～19年度
約170台削減(全体の約17%)

- ・顧客の利便性を維持しつつ、運営コストの削減を継続
- ・他社提携を含めたATMネットワークの最適化を継続

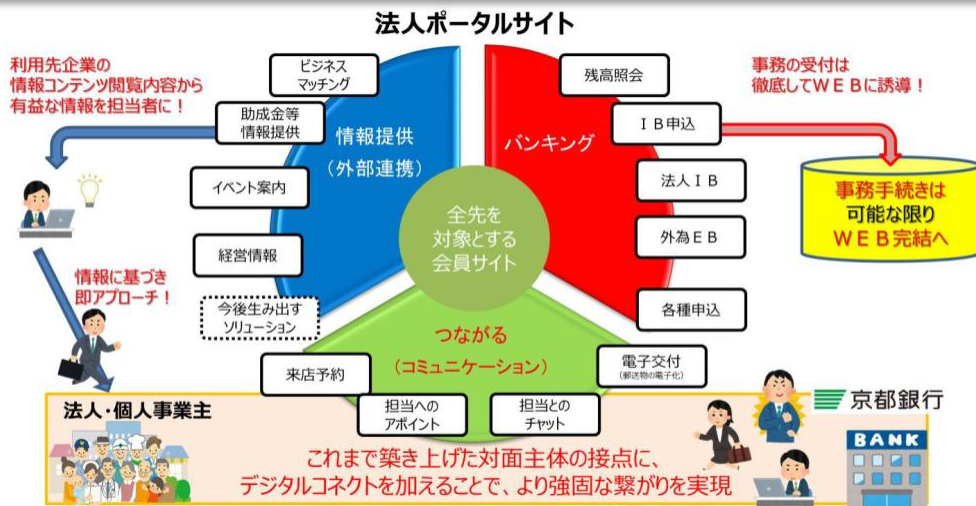
12. 対面サービスとデジタルサービスのベストミックス

すべてのお客さまとデジタルでつながる

デジタルコネクトへの挑戦



■ 法人ポータルサイトの開発・推進 (3年間登録目標)3万件



■ 京銀アプリ登録件数

(3年後目標)30万件(+18.5万件)

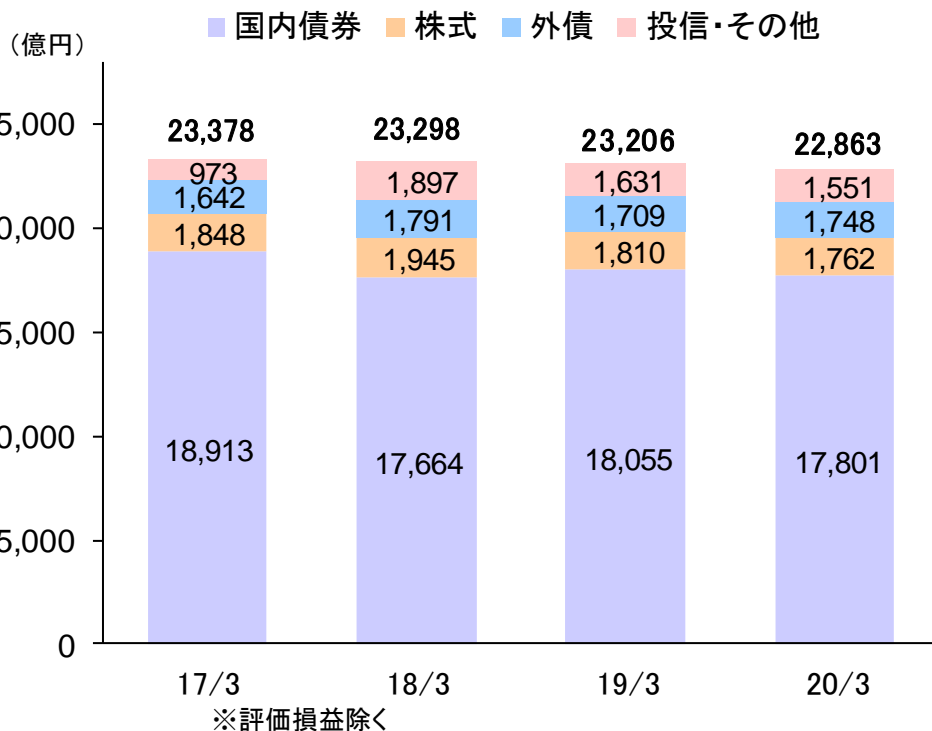
■ スマート通帳口座数

(3年後目標)30万口座(+24.4万件)

REIT・株式投資信託による収益の確保、今後の世界景気の動向に留意

- 国内債券は長期債への償還再投資を継続し、インカム収益を確保。
- 外債は欧州債中心に売却益を確保、低金利環境が継続する間は現状程度の残高を維持。
- 投資信託はREITや株式投資信託の売買で収益確保、買入れは慎重に実施。

有価証券残高

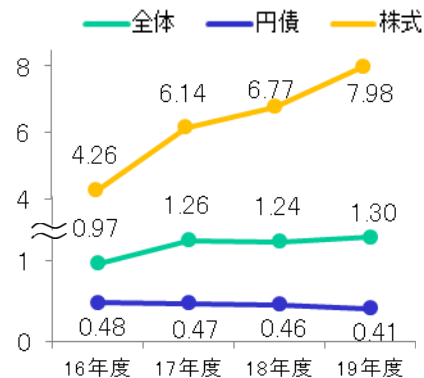


有価証券評価損益

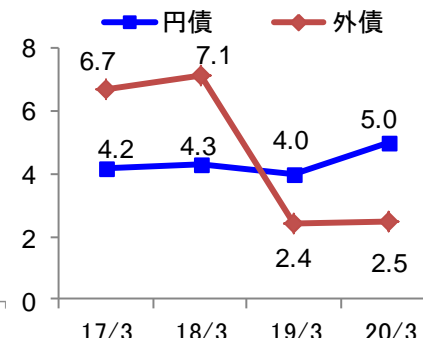
内訳	評価損益	前期比(19/3比)
国内債券	105	△116
株式	5,678	△64
外債	231	+196
その他	△169	△174
合計	5,845	△158

(億円)

利回りの推移



平均年限の推移





— 気候変動問題への対応 —

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

New — 海洋プラスチック問題への対応 —

紙製手提げ袋への切り替え



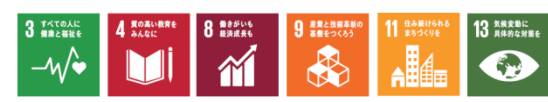
紙製手提げ袋 (イメージ)

亀岡市(京都府)の提唱する「かめおかプラスチックごみゼロ宣言」に賛同し、亀岡市内4店舗で、紙製の手提げ袋を使用開始(2019.9)

2020年5月から順次、全店に拡大

環境(E)

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	557件	389件
金額	約470億円	約73億円
寄付金累計額	約5,974万円	約680万円

(2020.3.31時点)

New 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

New 京銀SDGs私募債「医療にエール」の取扱開始 (2020.5)

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、医療機関の業務継続をサポート
寄付対象先は、感染症指定医療機関

「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

(2019年度)

件数	163件
金額	約79億円

ESG投資

「サステナビリティボンド」、「ソーシャルボンド」への投資

投資額 (2019年度)	211億円
--------------	-------

社会(S)

15. ESG②

社会(S)

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



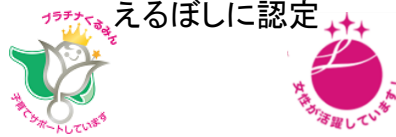
従業員の健康的な働き方への取り組み

女性の働きやすい職場環境づくりへの取り組み

健康経営優良法人2020に認定

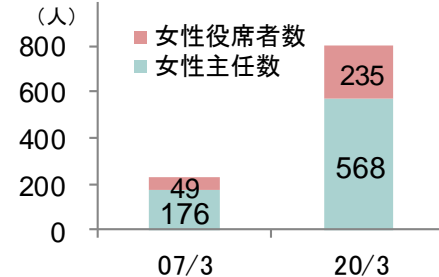


女性の活躍推進プラチナくるみん、えるぼしに認定

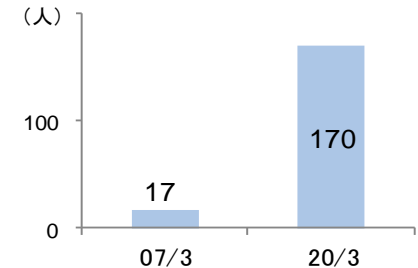


【GPIF選定ESGインデックス】
テーマ型指数
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に採用

女性役員数・主任数

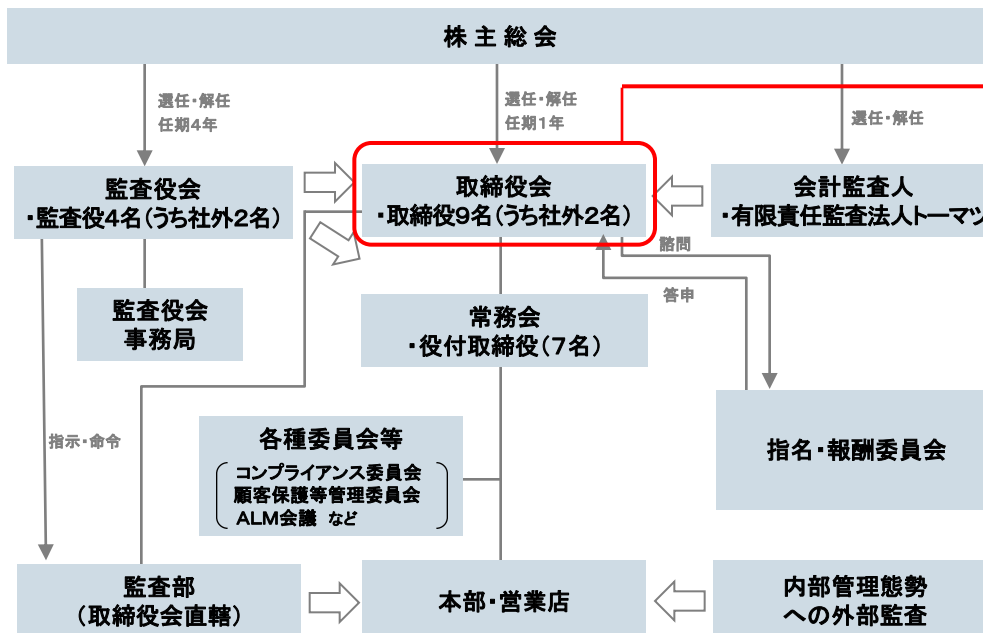


育児休業者数



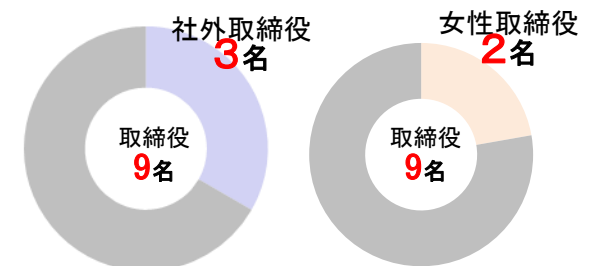
2018.4～ ハローパパ休暇制度の導入
2019年度: 対象者全員が休暇を取得

コーポレート・ガバナンス体制(G)



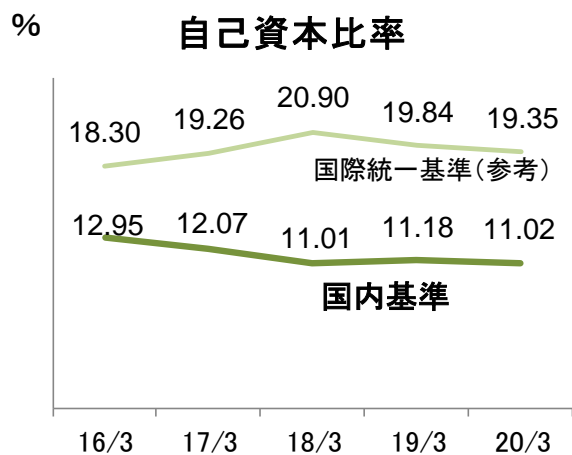
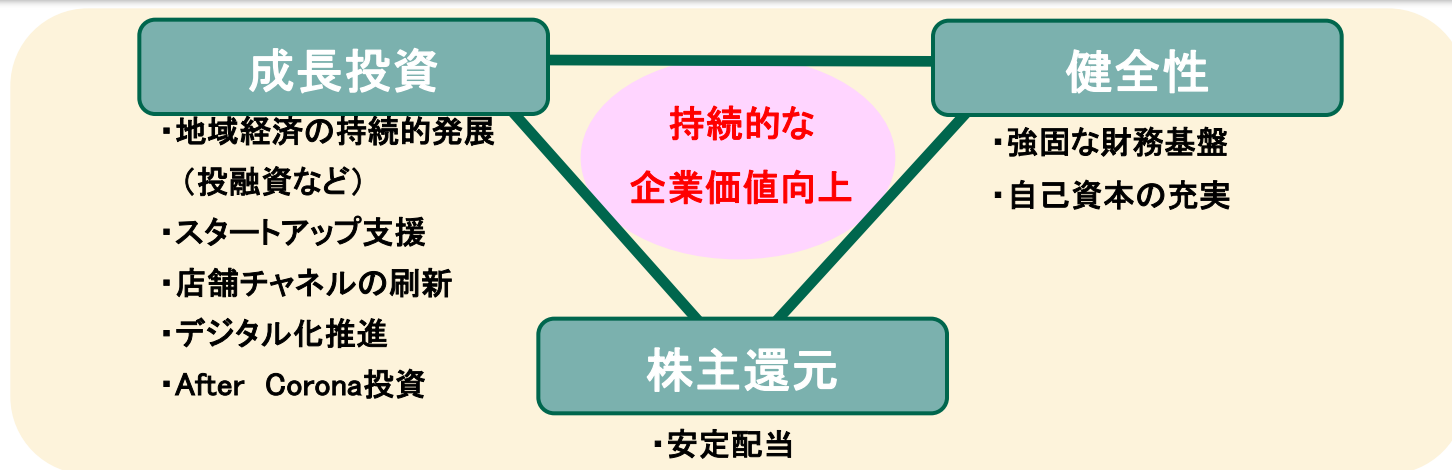
New 取締役会の構成

【構成】社外取締役を1/3、女性取締役を2名に変更予定

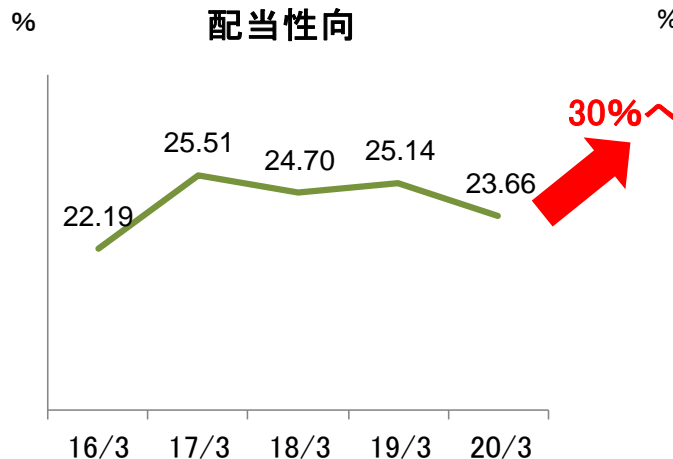


(注) 2020年6月開催予定の株主総会に付議予定

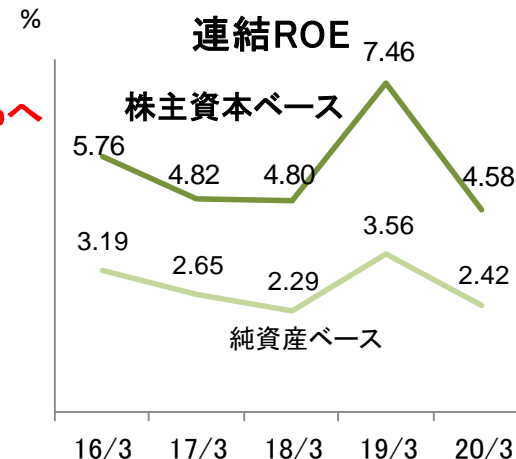
成長投資、健全性の確保、株主還元の充実をバランスよく実現



<第7次中計目標>
計画期間中: **10%以上**
(国内基準)



<第7次中計目標>
安定配当を基本としつつ、
30%を目安とする



<第7次中計目標>
計画最終年度: **4%以上**
(株主資本ベース)

17. 新型コロナウイルス関連

取引事業先への対応

＜金融支援実績(5/15現在)＞

※営業店からの報告ベース

顧客からの相談件数	約10,100件
融資実行件数・金額	約1,500件 約1,600億円
条件変更実行件数	約130件

- ✓ 新型コロナウイルス相談窓口の設置
- ✓ 新型コロナウイルス対応特別融資の創設
- ✓ 新型コロナウイルス感染症対応資金(無利子無保証料型融資)の活用

融資ポートフォリオ(業種別の上位を抜粋、金融・公共除く)

※貸出先の業種コードで集計

業種区分	貸出金残高	構成比
製造業	1兆553億円	18.1%
卸売、小売業	6,093億円	10.5%
運輸業、郵便業	2,099億円	3.6%
不動産業、物品賃貸業	7,514億円	12.9%
各種サービス業	4,250億円	7.3%

顧客・従業員の安全と健康の確保

- ✓ 2交代制勤務での業務継続(リモートワークの導入)
- ✓ 窓口営業での昼休業の導入
- ✓ 来店客の入店制限の実施