

Ⅱ. 経営戦略

1. 京都銀行グループが目指す方向

— 第7次 中期経営計画 (2020年4月～2023年3月) —

地域・お客さまの満足度向上		全従業員の満足度向上	
コンサルティング		チャネル	
事業領域を銀行業から 総合金融ソリューション業へ		対面サービスとデジタル サービスのベストミックス	
<ul style="list-style-type: none"> 法人総合コンサルティング 個人総合コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル戦略 店舗戦略 	人財	
		専門人財・多様な人財の 育成・確保	
		人財戦略	
主要指標・実績			
親会社株主帰属利益 (連結当期純利益)		実質ROE (株主資本ベース)	
2022年3月末 中計最終年度 206億円 200億円		2022年3月末 中計最終年度 4.38% 4%以上	
		OHR	
		2022年3月末 中計最終年度 59.17% 60%台	
		自己資本比率	
		2022年3月末 中計期間中 11.59% 10%以上	

— 長期的視点 —

市場における信認	社会における信認
長期持続的な企業価値向上に向けた取り組み	持続可能な社会に向けた取り組み
地域の持続的発展 と 当行の持続的成長に向けて	
<ul style="list-style-type: none"> 健全性、成長投資、株主還元のバランス 「実質ROE」の更なる向上 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応 地域社会全体の脱炭素化・活性化 新事業創出、事業承継支援

資本政策の基本的な考え方

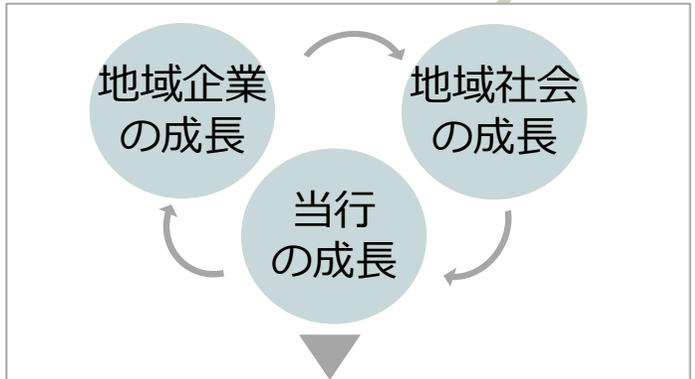
健全性確保、継続的な成長投資、株主還元強化をバランスよく実現

株主還元

- ・安定配当を基本とする
- ・親会社株主に帰属する当期純利益に対する総還元性向50%を目安

中計前	中計当初	21年度
配当性向 25%を目安	配当性向 30%を目安	総還元性向 50%を目安

成長投資



- 新たな投資
- ・(新事業分野を含む) 成長投資
 - ・サステナビリティ投融資
 - ・CO2削減に向けた設備投資
 - ・ベンチャー投資強化



健全性

- ・強固な財務基盤

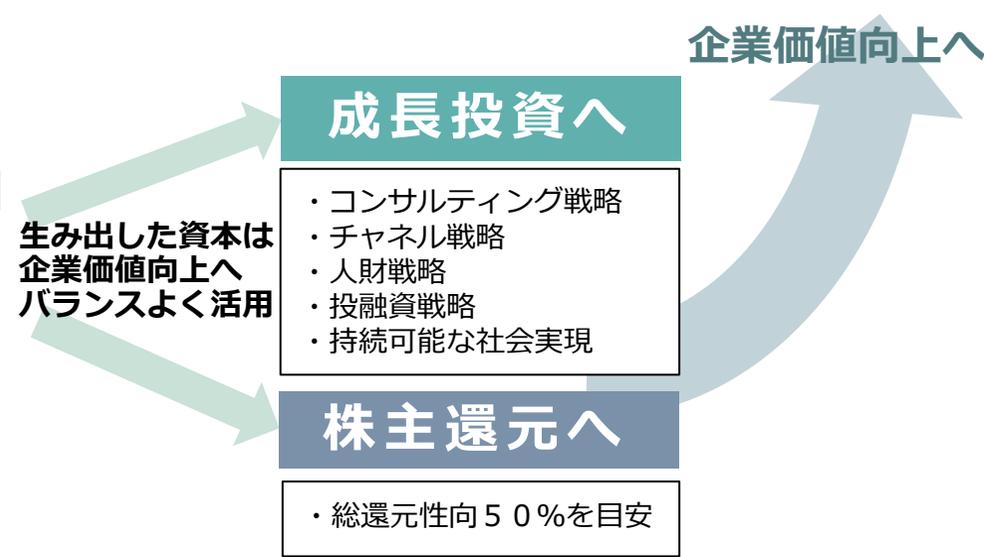
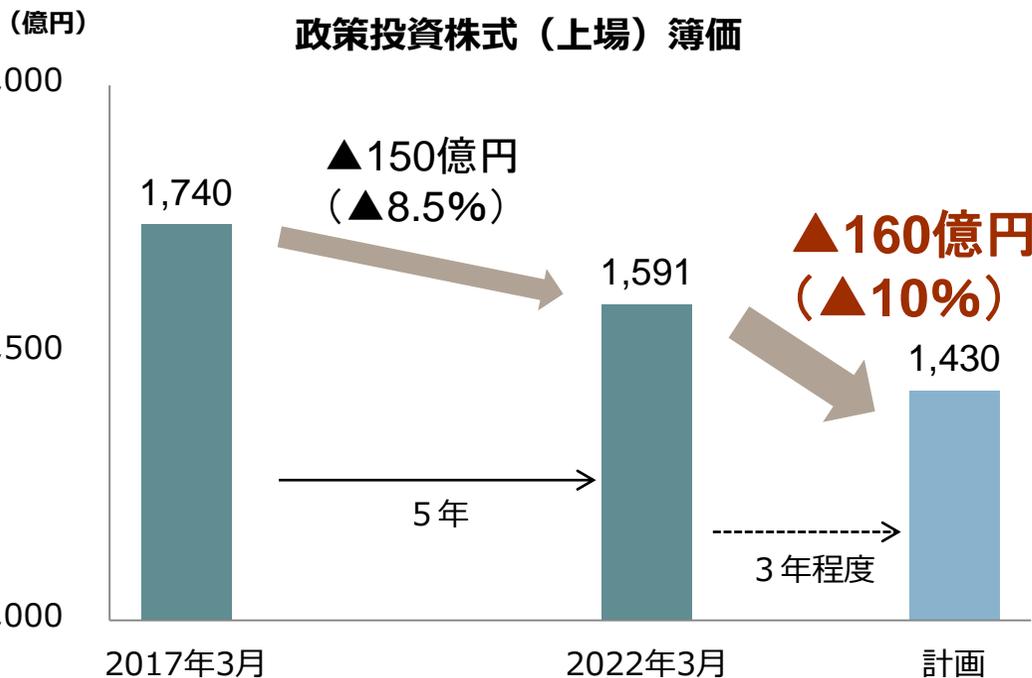
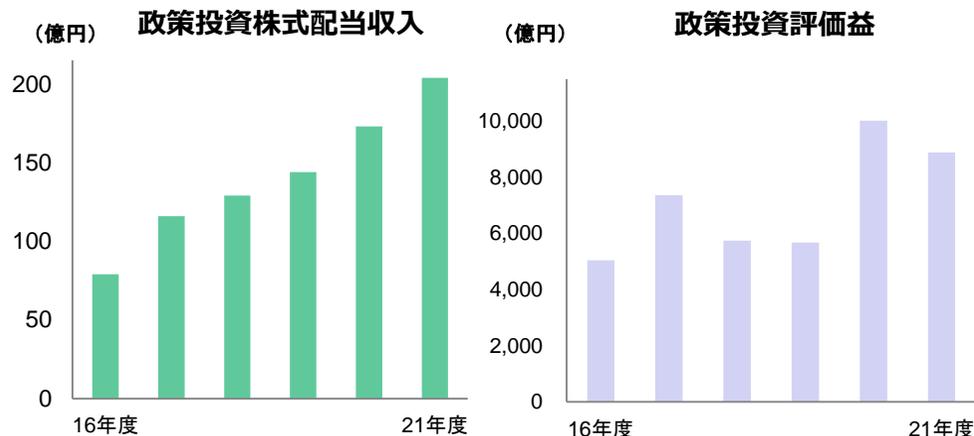
当行の保有株式

今後の方針を策定

簿価の約10%にあたる160億円を縮減

→初めて縮減額を定め、取り組みの加速を図る

- 実施期間は3年程度
- 保有意義検証の結果を元に総合的に判断
- 地方銀行として取引先との安定的なリレーションは重要であり十分に配慮しつつ実施



環境 (Environment) ・ 社会 (Social) ・ ガバナンス (Governance)

TCFD提言への対応状況

ガバナンス

取締役会 / 常務会

報告

「サステナビリティ経営推進委員会」

委員長：専務取締役（代表取締役）

サステナビリティ関連諸課題への組織的な
取り組みに関する重要事項を審議

◆ 「サステナビリティ経営方針」の制定 (22.3)

◆ 「環境方針」の改定 (22.3)

戦略

21年度

	リスク	機会
物理的事象	信用リスク	コンサル ティング・ ファイナンス 機会増加
	オペレーショ ナルリスク	
移行事象	信用リスク	

リスク・機会の把握（認識）

22年度～

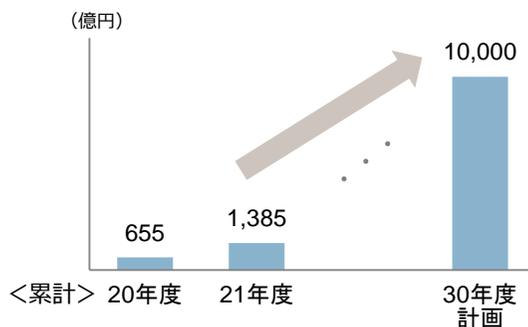
重要セクターの選定
シナリオ策定
定性評価

シナリオ分析

指標と目標

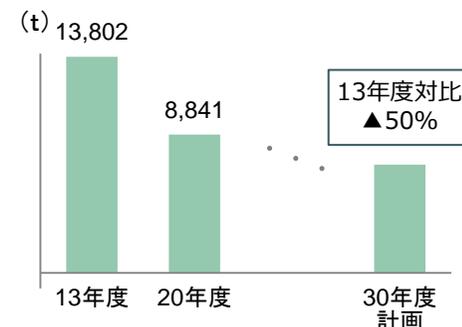
サステナブルファイナンス

2030年度までに
1兆円のファイナンスを行う



CO2排出量削減

2030年度までに
2013年度比▲50%の削減



リスク管理

～21年度
投融資方針

- ポジティブな影響の増大・創出
- ネガティブな影響の低減・回避

シナリオ分析

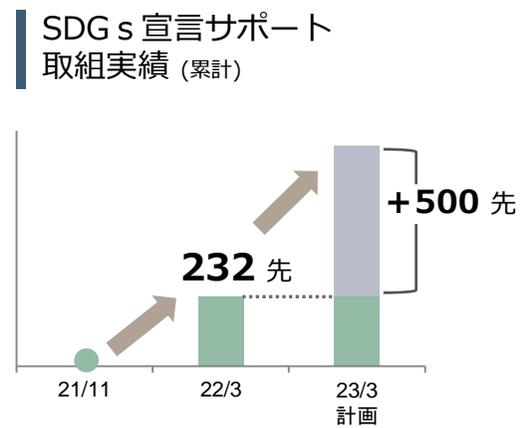
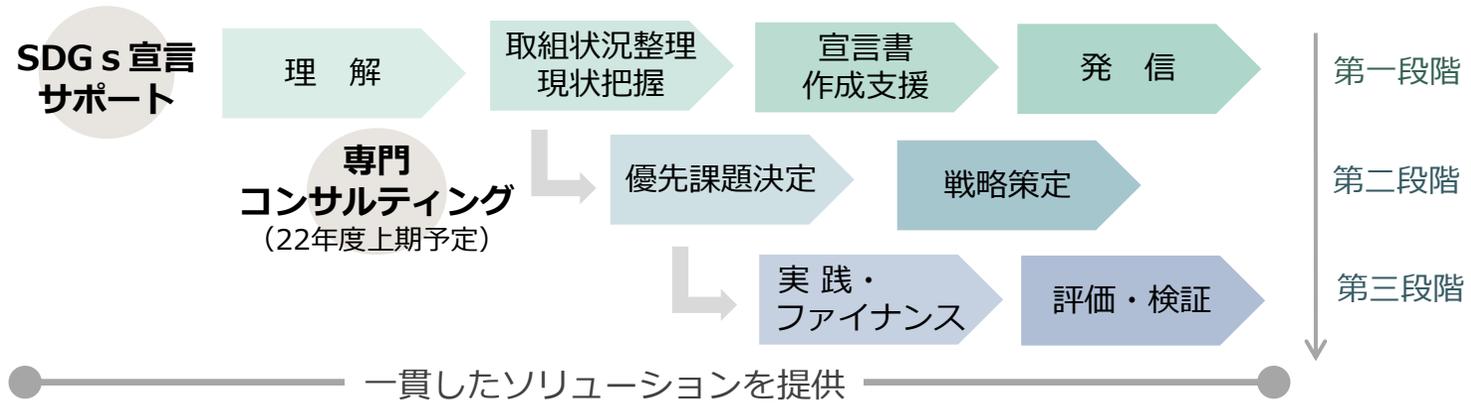
22年度～
総合的リスク管理



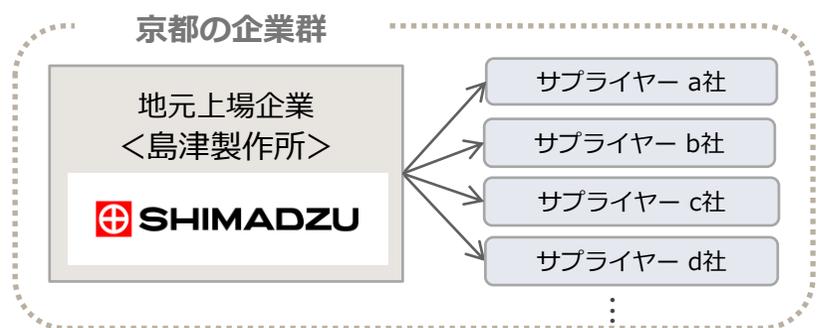
リスク管理強化

環境 (Environment) ・ 社会 (Social)

顧客向けSDGsコンサルティング



地域社会全体の脱炭素化

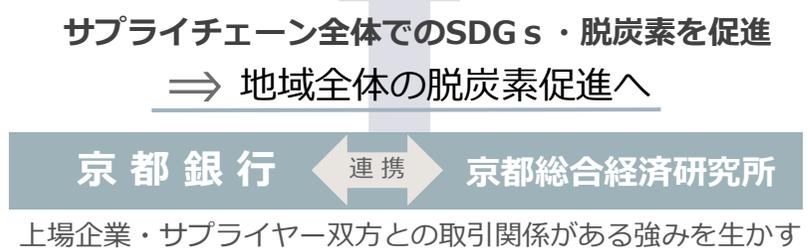


環境省
令和3年度「ESG地域金融促進事業」に採択

持続可能な社会の実現に向けて
「株式会社 島津製作所と包括連携協定」を締結

「ESG地域金融実践ガイド事例集」に取り組みが掲載

- 現時点での成果
- 中小企業のSDGs・脱炭素への関心度向上
 - 顧客向けSDGsコンサルティングの申込
 - 新規取引先の開拓



社会 (Social)

創業・成長支援

フェーズ①

2000年～ベンチャーファンド設立

- K.S.O1号ファンド設立 (00年)
- 大学・学術系ファンドに出資 (07年～)

フェーズ②

2016年～2020年 当行グループ独自ファンド設立

- 「京銀未来ファンド1号」設立 (16年)
- 「京銀未来ファンド2号」設立 (19年)

投資社数

41社

投資総額

総額約19億円 (22.3末時点)

フェーズ③

2021年～地域トップVCを目指して更なる機能強化

- 「グローバル・ブレイン8号ファンド」へ出資 (21年)
- 「京銀未来ファンド3号 for SDGs」設立 (22年)

ファンド総額

20億円

◇ 出資総額50億円突破

10年間で総額50億円を目途に継続的に投資

↓

総額100億円へ

事業承継

事業承継ファンド設立

- 「京銀ネクストファンド」設立 (21年3月)

22年3月 1号案件へ投資し、事業承継課題を解決

10年間で総額100億円を目途に継続的に投資

地域創生

まちづくり・地域づくりファンド設立・出資

- 「京銀まちづくりファンド」設立 (21年1月)
- 「地域づくり京ファンド」設立 (21年3月)
- 「アセットリノベーションファンド」へ出資 (22年2月)

築20年以上の建築物を活用したサテライトオフィス、シェアオフィス、テレワーク施設やグリーン・オープンスペース等の整備を含む民間まちづくり事業に投資

連携

- 地方自治体と連携した「廃校」の活用支援

「福知山市『廃校』マッチングバスツアー」を開催し、廃校活用を検討する約80社を福知山市に紹介

- 三井住友銀行と連携した「運動公園」の有効活用、事業化支援

「京都府立山城総合運動公園」の機能更新・魅力向上のため、地域内外の事業者とのマッチングにより事業化を支援

⇒ 内閣府「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞

多様化・高度化する顧客ニーズに対して、営業店・本部が一体となり最適なソリューションを提供

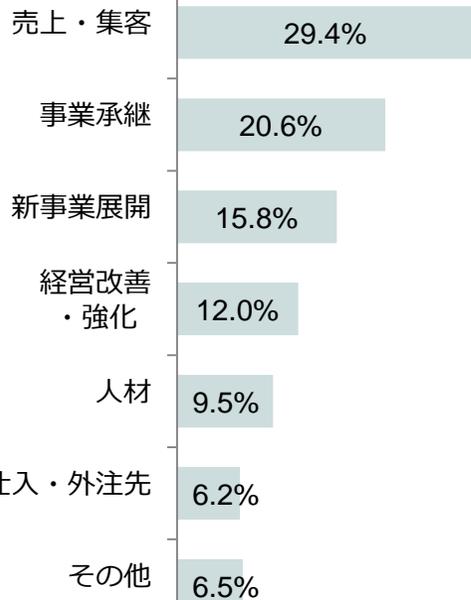
◆ お客さまの課題把握

全取引先に対する
課題ヒアリングを推進

5,402件 (20年6月～22年3月)

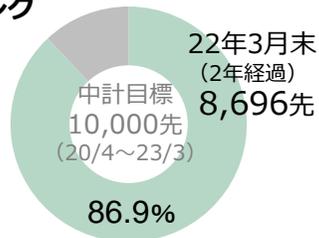
◆ お客さまの経営課題

(22年3月末時点)

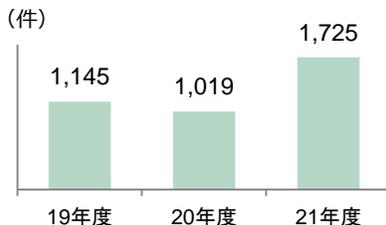


◆ 課題解決に向けた取り組み

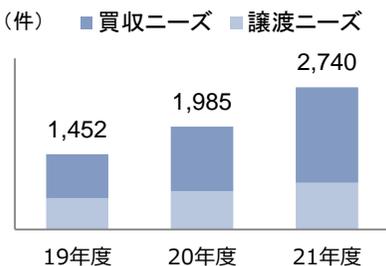
■ ビジネスマッチング 商談設定件数



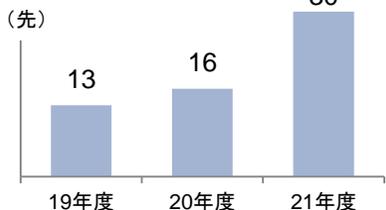
■ ビジネスマッチング成約件数



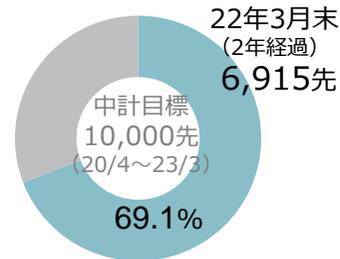
■ M&Aニーズ受付件数 (累計)



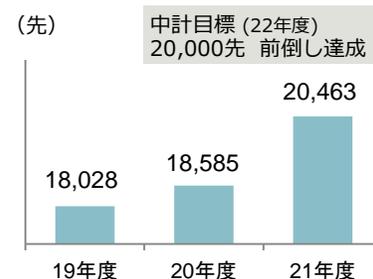
■ M&A成約支援先数



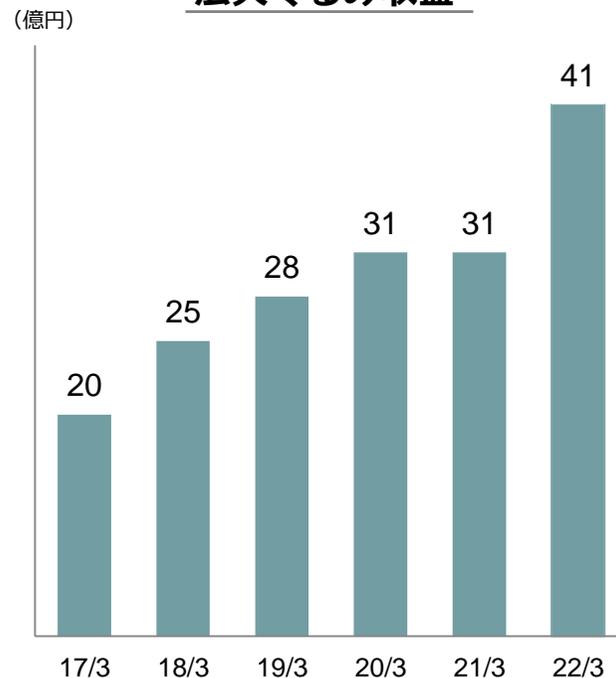
■ 新規融資先数



■ 事業メイン先数



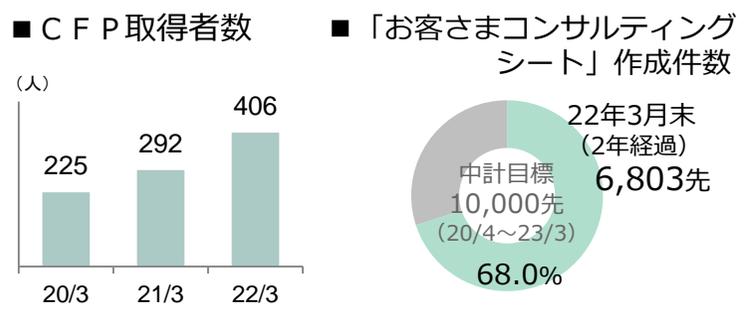
法人ぐるみ収益



8. 個人総合コンサルティング

一人ひとりの顧客のライフステージに沿ったコンサルティングを展開

◆お客さまのニーズ・課題の的確な把握



格付投資情報センター
「顧客本位の投信販売会社評価」において
「S」の評価を取得

◆多様な顧客接点の確保

対面

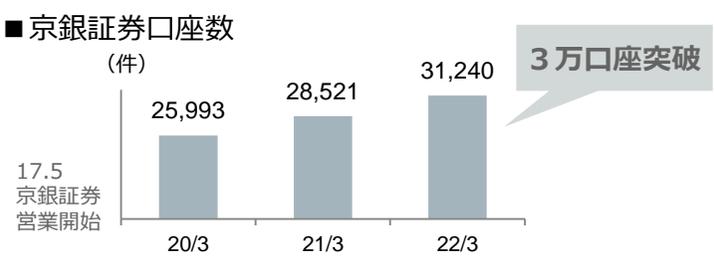
相続・資産承継サポート専門拠点の開設
— 2拠点目 —
「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」(22年4月新設)

非対面

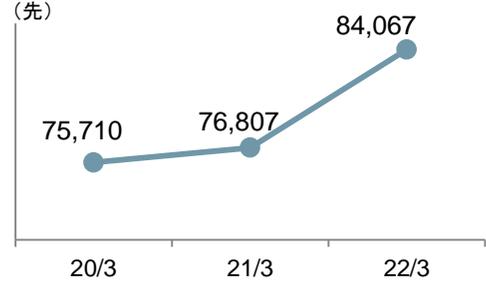
非対面チャネルの積極的な活用

- ・投信Web口座開設の活用
- ・Webセミナー開催やネット証券との提携により強化

◆グループ体となったコンサルティング営業



投資信託取引先数



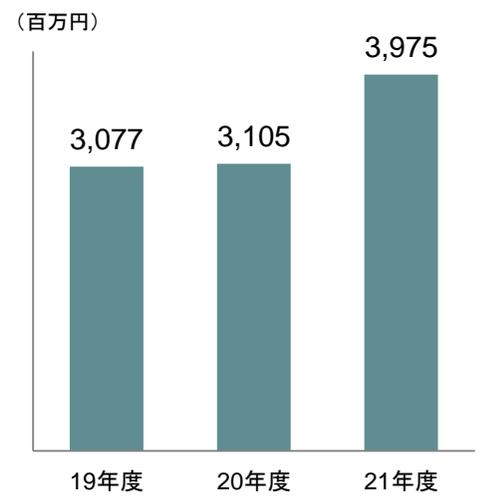
預かり資産残高



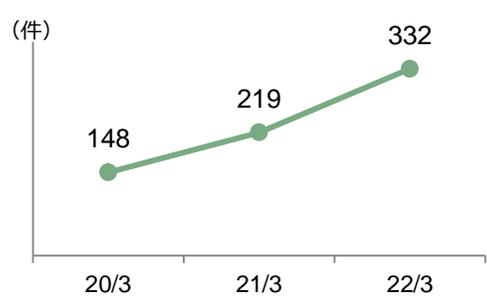
投信自動積立・外貨普通預金自動積立サービス 月間振替額・契約先数



預かり資産収益

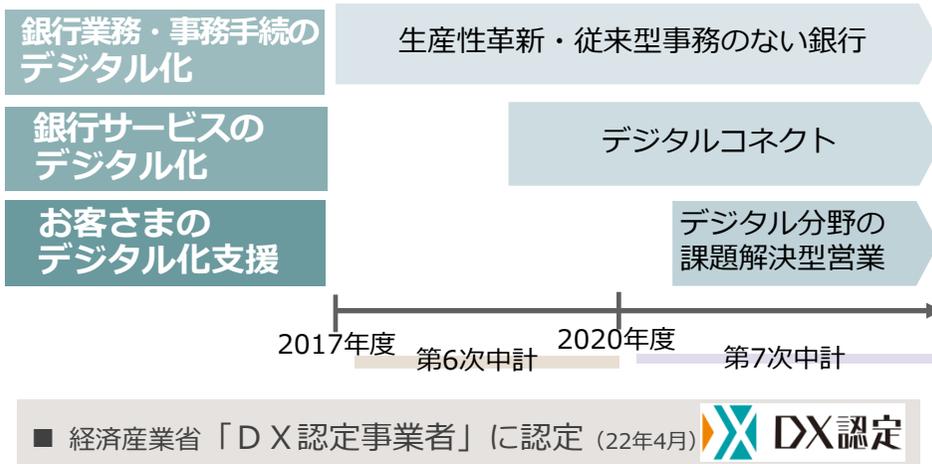


遺言信託 保管中遺言件数 (累計)



「対面」と「デジタル」のベストミックスの深化

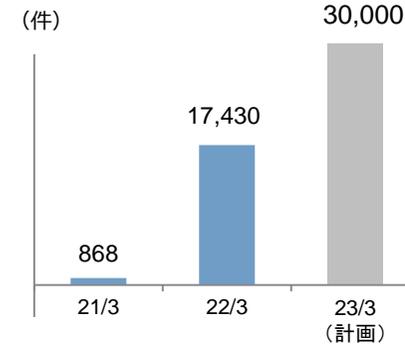
3つのデジタル化



銀行サービスのデジタル化

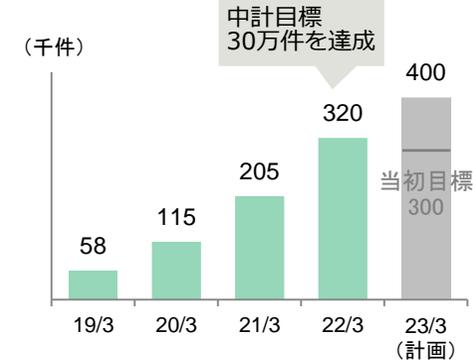
【法人】

京銀ビジネスポータルサイト

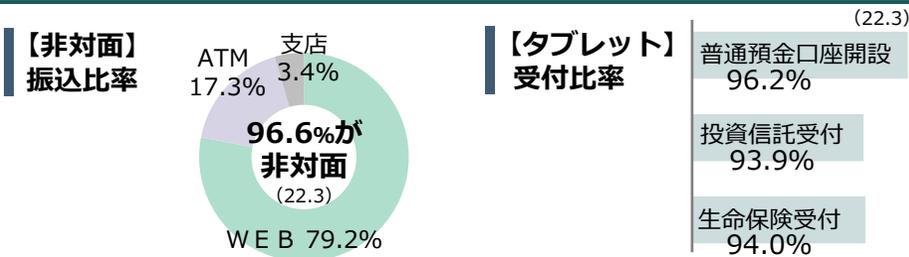


【個人】

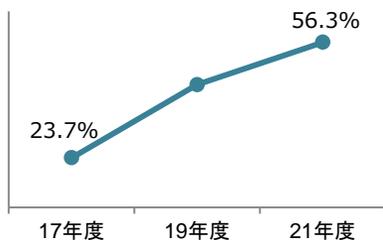
京銀アプリ



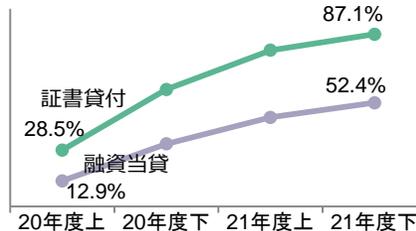
銀行業務・事務手続のデジタル化



【Web】投信販売件数割合



【Web】電子契約サービス割合



お客さまのデジタル化支援

お客さまのニーズに合わせたデジタルソリューションの提供
デジタル分野での課題解決型営業

- 「京銀BigAdvance」を活用した本業支援
- 「Bizクル」等の京銀ビジネスマッチングサービスを活用したDX支援



DX支援



デジタルの積極的な活用で、お客さま満足度向上へ

DX人財

DX人財の育成

デジタル分野の知識・スキル = 全行員が習得すべきもの

3階層に区分し「DX人財」の育成に取り組む

DXスペシャリスト
〔対象：本部分行員〕

デジタル技術やデータ活用に精通し、
当行全体のDX推進を牽引できる人財等

ITスペシャリスト、データサイエンティストの育成

DXアドバイザー
〔対象：法人総合
営業担当等〕

当行が提供するデジタルサービス・
ツールを活用して事業先のDX支援が
できる人財

22.1～ 事業先のDX支援に必要な知識・
スキル習得を目的とした研修を実施 約800人
が受講

デジタルサポーター
〔対象：全行員〕

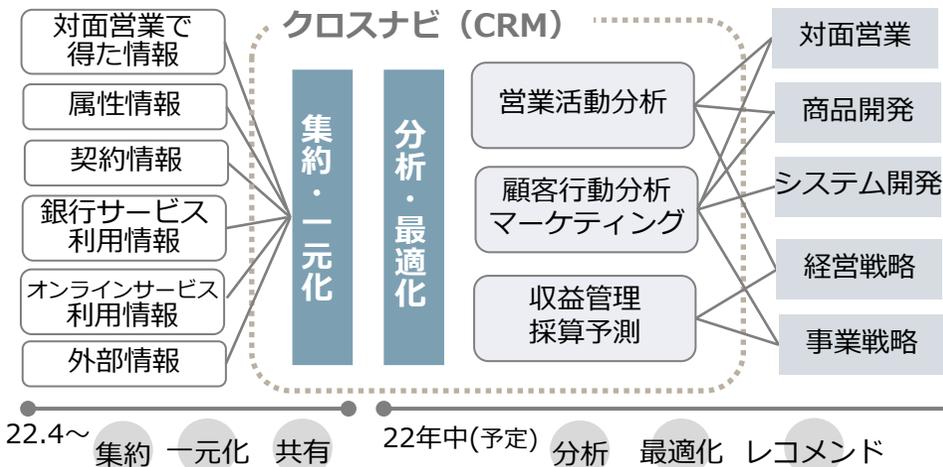
当行のデジタルサービス全般の操作方法
や活用方法等をお客さまに対して説明・
サポートできる人財

階層別に必要な能力をスキルシートに明示

取引先のDX支援を強化

新たな営業支援・顧客情報管理システム

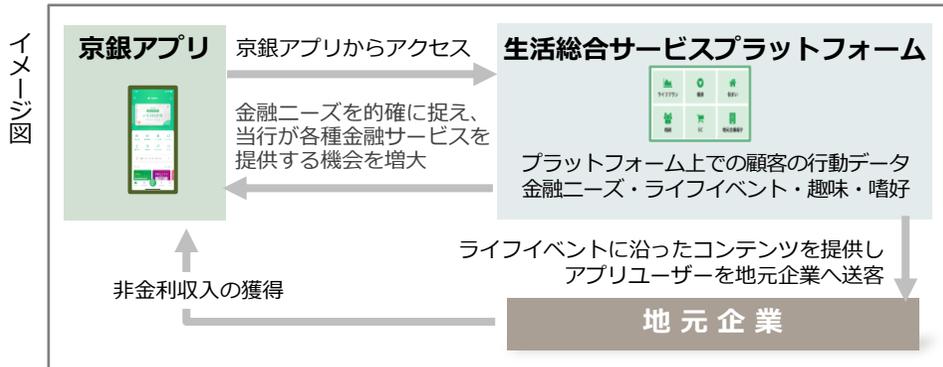
クロスナビ (CRM) の導入



新ビジネス

生活総合サービス

京銀アプリ内に「生活総合サービスプラットフォーム」を構築



1 1. 店舗戦略

地域の特性に応じた営業体制 ⇒ 店舗運営の効率化とコンサルティング機能の充実



地域マネジメント

営業エリア全体での地域マネジメント体制の強化

営業人員の戦略的配置

マーケットに応じた拠点展開

地域グループ営業体制

13グループ、37店舗

店舗の有効活用

地域ニーズの充足と店舗運営コスト削減の両立

- 山科支店 (京都市山科区)
〈22年5月16日新築開店〉
- 西院支店 (京都市右京区)
〈22年度中〉



山科支店

専門拠点

法人特化拠点 「法人オフィス」

- 平野法人オフィス(大阪市平野区)
- 明石法人オフィス(兵庫県明石市)
〈20年9月開設〉

新規融資先数 + 融資以外の成約件数

21年9月 (累計) 【開所後1年】	22年3月 (累計) 【開所後1年半】
196件	436件

■ 東大阪中央法人オフィス (大阪府東大阪市)
〈22年度上期(予定)新設〉

相続・資産承継特化拠点 「相続・資産承継ご相談プラザ」

- 相続・資産承継ご相談プラザ京都北
〈21年7月開設〉 (京都府福知山市)

相談先数 (年換算)

開所前 (年換算)	開所後 (年換算)
約90先	約190先

■ 相続・資産承継ご相談プラザ京都中央
〈22年4月新設〉 (京都市下京区)

デジタル拠点 「京銀デジタルコネク」

- 京銀デジタルコネク左京 (京都市左京区)
〈21年5月開設〉

デジタルセミナー・商談会等を開催

イベント開催回数

22年3月 (累計) 【開所後10か月】	150回
----------------------	------

地域のデジタル化推進 + 中小企業へのDX支援

連携の枠組みを活用し、お客さまに付加価値の高いサービスを提供

■ 地銀共同センター参加行一体で価値向上の取り組み

(13行)

京都、千葉興業、岩手、池田泉州、愛知、福井、青森、秋田、四国、鳥取、西日本シティ、大分、山陰合同

共同化範囲の拡大・連携強化

システム領域での連携



非システム領域への取組拡大

■ MEJAR参加行とシステム領域で連携

(5行)

横浜、北陸、北海道、七十七、東日本

「地銀共同センター・MEJAR システム・ワーキンググループ (CMS-WG)」の立ち上げ

共同研究 ⇒ 連携強化

■ 域内金融機関 非競争分野で相互協力

(5行庫)

当行
京都信用金庫
京都中央信用金庫
京都北都信用金庫
滋賀銀行

「域内連携プラットフォーム」を立ち上げ
メールカーの共同運行 (一部コース)

システム
・
業務

コンサル
ティ
ング

デジタル
・
非対面

■ オンラインによる金融商品仲介業務を開始

「マネックス証券株式会社」

「株式会社 CONNECT」と業務提携

■ 海外ビジネス分野での連携

「横浜銀行」と業務提携

■ 取引先の脱炭素の取組支援

「e-dash株式会社」と業務提携

■ 取引先のSDGs (従業員の健康保持・増進等) への取組支援

「明治安田生命保険相互会社」と連携協定締結

■ 取引先のDXと海外への販路拡大支援 (越境EC)

「日本航空株式会社」と業務提携



<横浜銀行との業務提携締結>

■ 「AIチャットボット」のFAQ充実に向けた業務提携

「PKSHA グループ」と「地域金融機関FAQプラットフォーム」の構築に関する基本合意を締結

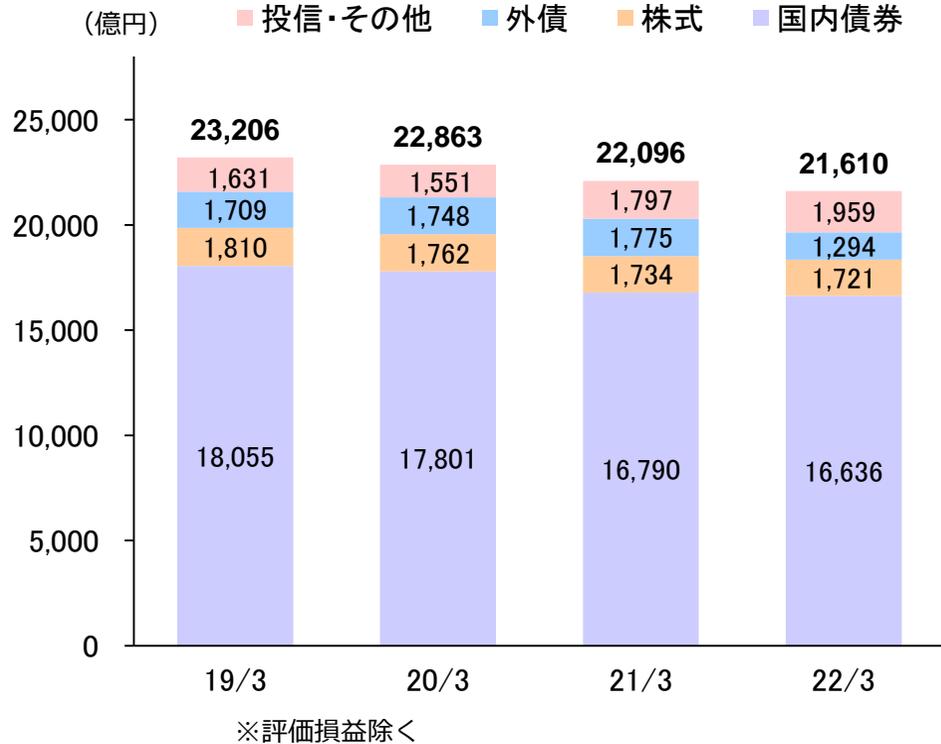
■ 取引先のDX支援を強化

「株式会社BusinessTech」と業務提携

国内債券を中心に運用を行いつつ、株式投資信託・REITによる収益確保

- 国内債券は国債を中心に償還再投資を実施
- 外債は利回りの低い米ドル建債券を売却
- 投資信託は米国株を中心とした株式投資信託およびREITの売買により収益を確保

有価証券残高

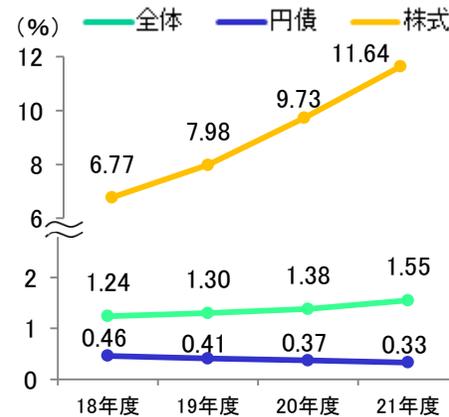


有価証券評価損益

(億円)

内訳	評価損益
国内債券	△ 102
株式	8,887
外債	△ 47
その他	74
合計	8,811

利回りの推移



平均年限の推移

