

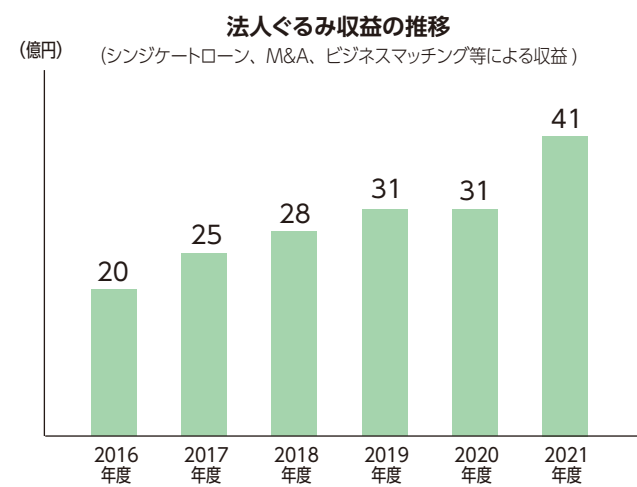
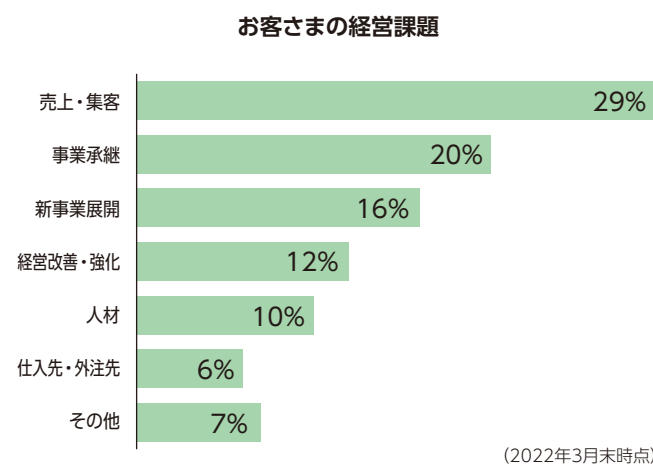
# コンサルティング力強化戦略 | 法人総合コンサルティング

## 環境認識と取組方針

当行を取り巻く環境(p.14)でも触れた通り、事業を営むお客さまにとっての主要な課題が資金調達ではなくなりつつあり、取り組むべき課題は多様化かつ高度化しております。「コンサルティング機能の発揮」を掲げた前中期経営計画(第6次中期経営計画)に続き現中期経営計画においても、お客さまの課題解決を切り口としたソリューション営業を展開しております。

新型コロナウイルス感染拡大が深刻さを増していた2020年6月から、当行ではいち早くコロナサポートチームを立ち上げ、徹底的にお客さまに寄り添ってまいりました。お客さまとの対話により把握した経営課題は下図の通り多岐にわたっており、後述の様々なソリューションにより対応したお客さまの経営課題は2022年3月末時点で約6,300件となっております。

第5次中期経営計画最終年度の5年前と比べて法人ぐるみ収益は2倍超となっております、継続的なコンサルティング営業の取り組みが着実に成果をあげております。



## 創業・新事業支援

当行は、創立以来、地域企業の新産業創発に向けた積極的な投融資と伴走支援に取り組んでまいりました。当行が直接的に株主となる政策投資のほか、2000年以降はファンドスキームの活用など新たな形で取り組みを進めております。

当初のベンチャーファンド設立とLP出資に取り組んだ時期(フェーズ1)を経て、2016年に当行独自ファンド「京銀未来ファンド1号」を設立(フェーズ2)しました。その後、自行グループでノウハウを蓄積し、積極的な投資を継続し、投資実績は2022年3月末時点で累計41社(うち1社は既に上場)となっております。2022年3月には総額20億円の「京銀未来ファンド3号 for SDGs」の立ち上げにより、2018年から10年間での目途としていた出資総額50億円を約3年ほどで突破したことから、今後は出資総額100億円を目指してまいります。また、当行独自ファンドの規模拡大とともに、ファンドを組成する中での当行のプレゼンスを高めることでリード投資の取り組みも進め(フェーズ3)、「関西でベンチャー支援と言えば京都銀行」と言われるよう、量とともに質の充実も

進めてまいります。20年にわたり取り組みを深化させてきたファンドスキームも、新たなフェーズへ突入しております。



## 成長支援・海外支援

事業環境が目まぐるしく変化中、今まで以上にタイムリーな情報収集や資金調達の重要性が増しております。

事業を営むお客さまの多様化・高度化する課題・ニーズに対し、ビジネスマッチングや商談会開催による販路拡大などのサポート、各種補助金や優遇措置などの行政施策の申

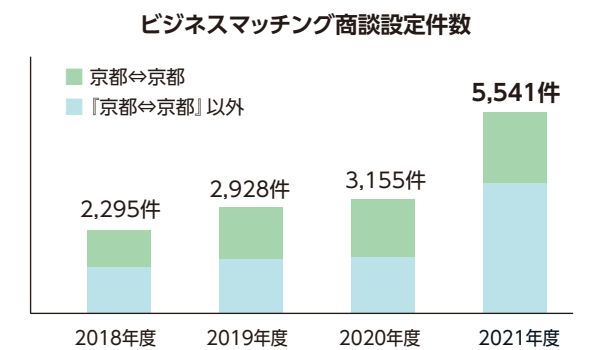
請サポートおよび市場誘導業務をはじめとするIPO(新規株式公開)支援など、企業の成長段階に必要なサポートを展開しております。

## ビジネスマッチング

お客さま同士をつなげるビジネスマッチングは、販路拡大による商圏拡大、複数の調達先確保によるサプライチェーン強化などに資する取り組みです。

新しい販売先の開拓は、端緒となる面談機会を確保することが大きなハードルとなります。とりわけ、自社の営業エリア外の企業との接点構築は容易ではありません。この点に関して、当行のビジネスマッチングでは近畿2府3県、愛知県および東京都にある174か店の広域ネットワークを活用した、スムーズな紹介が可能となっております。2021年度は、

京都府内のお客さま同士を除く商談設定件数が半数を超えており、当行の強みを発揮している分野です。

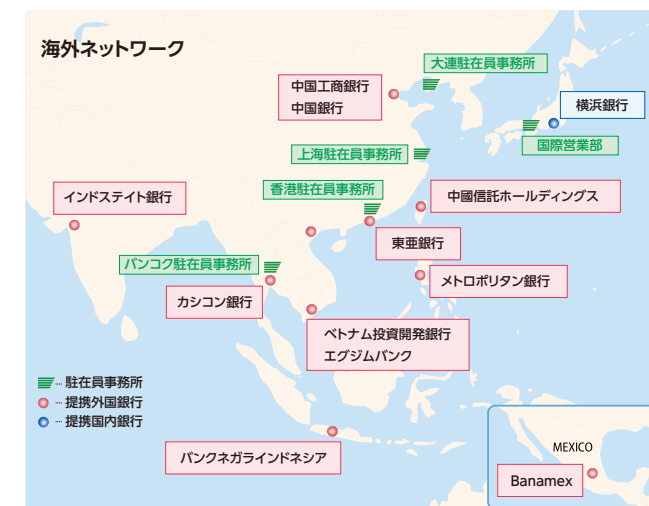


## 海外進出支援

1989年に香港に駐在員事務所を設けた当行は、現在、上海、大連、バンコクにも拠点を設け、11の海外金融機関と提携を行っており、東アジア・東南アジアを中心に充実した海外ネットワークを構築しております。

海外でのビジネスの検討・展開は国ごとに法制度・商慣習が異なり、国内でのビジネス以上に的確な情報を入手する

必要があります。そこで、当行では海外でのビジネスの検討・展開を進めるお客さまに対して、海外ネットワークを活用した販路拡大支援などの海外事業サポートを行うことで、お客さまの本業を積極的に支援しております。また、金融面においても、クロスボーダーローンのほか、スタンドバイL/C、国際協力銀行(JBIC)との協調融資など多彩なラインナップを揃え、お客さまの状況に応じたきめ細かい対応が可能です。



2021年11月には横浜銀行と国際業務における業務提携契約を締結しております。外国為替取扱額が地方銀行トップ水準の当行と外国為替取扱額が地方銀行トップ水準の横浜銀行の連携により、既に中国国内で実績のある連携パターンを東南アジアにも広げることで海外金融支援体制の充実を図るほか、海外ビジネスマッチングのネットワーク拡充を企図しております。メガバンクや信用金庫にはない当行の強みに拍車をかけ、海外での金融支援と海外での本業サポートの強化を進めてまいります。

## M&A支援

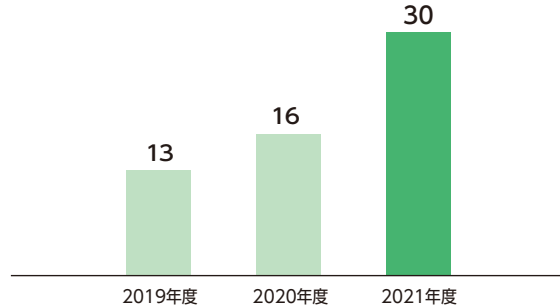
営業エリア拡大、サプライチェーン強靱化、新事業への進出、ノンコア部門切り離しなど事業戦略の大きな転機となる局面において、M&Aは積極的に活用されております。

当行では、2001年にM&A業務を開始し、専担者配置(2007年)のほか、積極的な外部トレーニーも行き、充実した体制でお客様にソリューションを提供しております。上述の事業戦略の転機となるような取り組みをサポートするほか、クロスボーダー案件、ファンド案件など多彩なスキームの実績があります。

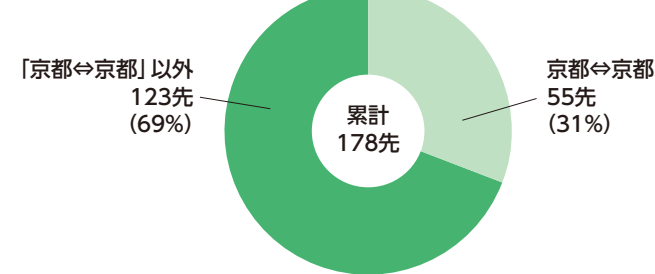
また、外部機関を紹介するだけでなく、案件のオリジネーションからエグゼキューションまで自行にて対応できるコンサルティング体制を築いていることは、お客様からの信頼につながっております。

なお、第1号案件に取り組んだ2003年から、当行のM&A業務における累計支援先数は178先となっております。そのうち、京都府内のお客様同士を除く支援先は約7割を占めております。ビジネスマッチング同様、M&Aにおいても広域ネットワークを有する強みが存分に発揮されております。

M&A成約支援先数



累計支援先数(成約)  
(2003年度～2021年度)



## 事業承継支援

中小企業経営者の高齢化に加え、コロナ禍もあり、事業承継はお客様にとっての大きな経営課題となっております。

当行では2007年のM&A業務専担者配置に続き、2009年から本部部門に専門人材を配置し、事業承継支援業務を開始しました。

自社株対策や事業承継に関するアドバイス、最適な事業承継プランの策定に加え、当行が提携する外部専門家(税理士など)と連携のうえ、対策の実行をサポートしております。また同時に、継続的なOJT研修を通じて営業店担当者のス

キル充実を図り、コンサルティング機能の強化を図っております。

これらのサポートに加えて、当行ではファンドを活用した事業承継支援のノウハウや実績も蓄積しており、事業承継課題に対するファンド活用ニーズの高まりを受け、2021年3月にはファンド総額30億円の事業承継専用ファンドを立ち上げました。当ファンドからは2021年度に第1号案件への投資を行っております。今後10年間で事業承継案件へ総額100億円を用途に投資を継続する計画です。

## 経営改善・事業再生支援

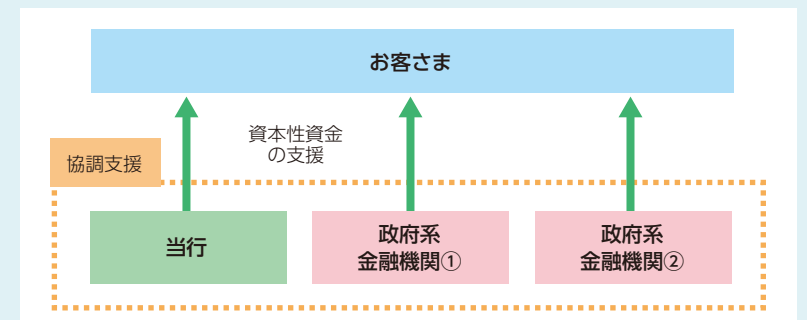
経営改善・事業再生に向けた取り組みを検討されるお客様と経営課題を共有し各種支援を行うことで、企業価値増大に向けたサポートを行っております。

経営改善・事業再生支援の取り組みにおいては、地域の

再生支援ネットワークおよび外部の専門機関との緊密な連携や各種再生スキームの活用により、経営改善計画の策定支援や、金融機関の協調体制に基づいた金融支援の実施に積極的に取り組んでおります。

### 【取組事例】 資本性劣後ローンを政府系金融機関と協調して導入した事例

- お客様は老舗食品製造小売業者。
- 大規模な設備投資を実施し、生産効率の改善を進めている途上でしたが、そこへ新型コロナウイルスの影響が直撃しました。そのため、損益は大幅に悪化し、財務および資金繰りにも影響が出ていました。
- そこで当行は、お客様とともに経営課題の整理や改善策の検討を進め、将来ビジョンを共有しました。
- 共有した将来ビジョンに基づき、政府系金融機関と協調して、資本性劣後ローンを導入することで、財務の改善と資金繰りの安定化を支援しました。



### 【コンサルティング力強化戦略のKPI(事業性取引)】

項目	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	KPI
成果KPI	事業メイン先 (政府系金融機関を除く貸出残高1位)	18,585先	22,000先
	中小企業貸出の年増額 (各年度3月の月中平残)	2,446億円	2020年度の中小企業貸出金大幅増加を踏まえ、KPIとしての管理終了(当初設定:年増1,000億円)
	新規融資先(累計)	4,217先	10,000先
活動KPI	コロナサポート先数	2,762先	3,600先 (5,402先)
	事業承継支援の取組件数	352件	700件 (1,500件)
	ビジネスマッチングの商談設定件数	3,155件	3,700件 (10,000件)

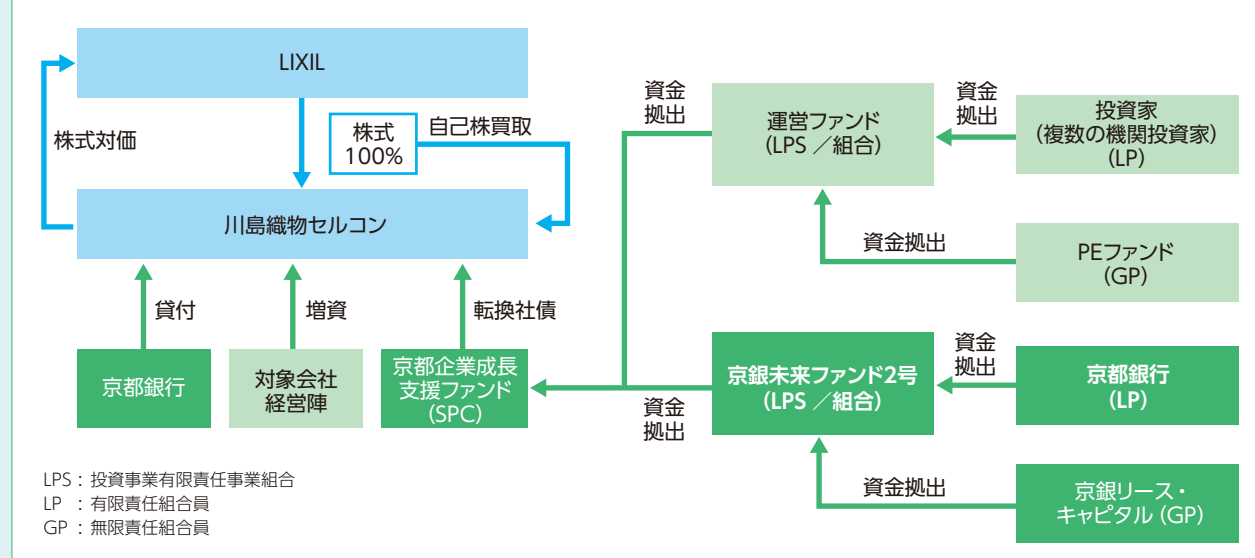
(( ))内は中期経営計画期間累計、事業メイン先は当初設定の20,000先を前倒して達成したため、KPI引き上げ

### 【取組事例】 ファンドスキームを活用したお客様のMBO支援

株式会社川島織物セルコンが発行する転換社債型新株予約権付社債(CB)を、特別目的会社「京都企業成長支援ファンド(SPC)」(※1)にて引き受け、お客様によるMBO(※2)を支援しました。

- ※1 本件支援を目的に設立したもので、「京銀未来ファンド2号」と外部提携先のプライベート・エクイティ・ファンドによる運営ファンドが出資している。
- ※2 マネジメント・バイアウト。M&A手法の1つで、会社の経営陣が金融支援を受け、自ら自社株式を買い取り、経営権を取得。

#### スキーム図



LPS: 投資事業有限責任事業組合  
LP: 有限責任組合員  
GP: 無限責任組合員



## お客様のサステナビリティ経営の実現に向けて

当行では「経営理念のより一層高いレベルでの実践」と位置付けるサステナビリティ経営を推進し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めております。経営企画部内への広報SDGs室の設置(2020年4月)、サステナビリティ経営推進委員会設置(2021年1月)、持続可能な社会の実現に向けた投融資方針制定(2021年1月)、サステナビリティ経営方針制定(2022年3月)、環境方針改定(2022年3月)など矢継ぎ早に自行の推進体制強化を実施してまいりました。気候変動を含むサステナビリティ諸課題への対応は、当行の経営においても見過ごすことができないものである一方で、お客さまとともに課題解決を進めていく好機だと考えております。

## お客さま向けSDGsコンサルティング

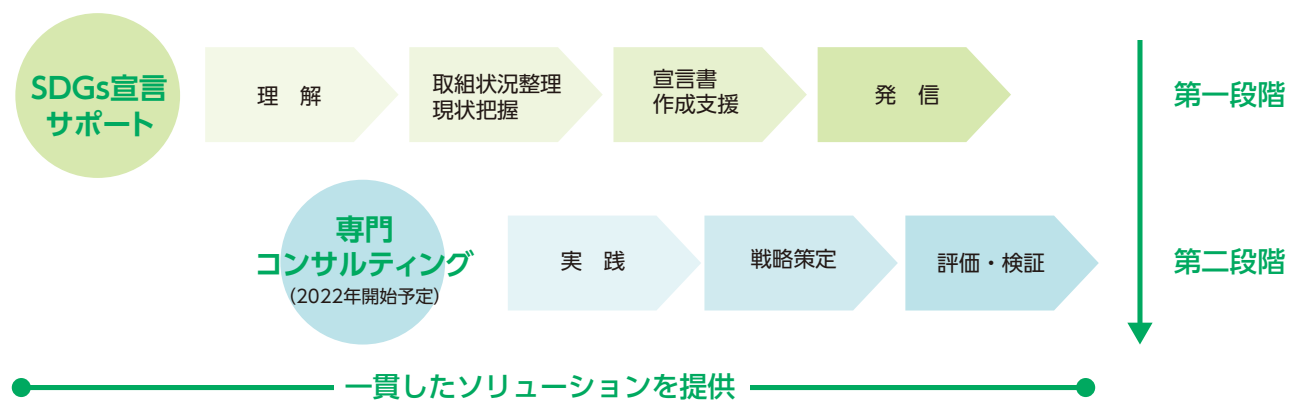
SDGsという言葉は十分に浸透しておりますが、いざ取り組もうとすると、「言葉は知っているが、何をすればよいかわからない」という中堅・中小企業も少なくありません。当行では、入り口の「理解」から「実践」、「評価」を含めた一貫したコンサルティング体制を構築しております。2021年11月に開始した「京銀SDGs宣言サポート」は半年足らずで232件の取り組みがあり、受付ベースでは既に400件を超えており、企業経営者のSDGsに関する関心の高さを実感しております。今後も専門コンサルティングを行うなど、充実したソリューションを提供してまいります。

(件数は全て2022年3月末時点)



「京銀SDGs宣言サポート」の宣言書・フィードバックシート

## 【SDGsコンサルティングの取り組みイメージ】



## 地域社会全体のSDGs・脱炭素化推進

当行は一企業のSDGsの推進にとどまらず、地域社会全体のSDGs・脱炭素化を促進する取り組みを進めております。

世界的な上場企業は自社のみならずサプライチェーン全体での脱炭素化を要請される状況ではありますが、自社のみで数多くのサプライチェーン企業の脱炭素化を進めることは容易ではありません。一方で、そのサプライチェーンに属する中堅・中小企業にとりましては脱炭素化に向けた取り組みをしないことが取引継続上でのリスクになりかねないものの、具体的に何をすればよいかわからないとの課題を抱えるケースも少なくありません。そこで、京都に本社を置

く世界的な上場企業と、そのサプライチェーンの企業、両者と取引のある当行が間に入りサポートすることで、両者の課題解決を進めております。

この取り組みは、令和3年度の環境省「ESG地域金融促進事業」に採択され、2021年12月には株式会社島津製作所とも連携協定を締結しております。同社と始めたサプライチェーン全体の脱炭素化に向けた取り組みをさらに拡大していくとともに、横展開を進めることなどで、地域全体の脱炭素化実現に取り組んでまいります。

## 【環境省「ESG地域金融実践ガイド」事例集掲載内容】

(出典:環境省HP (<https://www.env.go.jp/press/110824.html>))



経営戦略 | お客さまの価値創造によるサステナビリティの実現

# コンサルティング力強化戦略 | 公共取引

## 環境認識と取組方針

人口減少・少子高齢化は、当行の主要マーケットにおいても進んでおります。人がいなくなれば経済・産業が衰退し、その社会は存亡の危機に晒されます。また、都市部への過度な人口の集中は周辺部の衰退を招きかねません。

地域金融機関は地域経済の活性化に取り組むことが使命です。地域の人口が減り、事業所がなくなり、雇用がなくなり、経済がしぼむ…というようなことは避けなければなりません。当行では、事業を営もうとするお客さま・事業を営むお客さまに対して、創立以来の取組みである創業・新産業創発、成長の伴走支援、および事業承継ファンドのような事業継続に向けた取組みを行ってきたほか、地域全体の持続可能性に向けた取組みも積極的に行っております。

## 地方公共団体等との連携

地域の持続可能性に向けた取組みを進めるうえで、地方公共団体等とのパートナーシップは不可欠です。当行は地域金融機関として築いてきた関係に加え、連携協定を締結するなどして、地域社会と協調した取組みを推進しております。

特に、当行発祥の地である京都府福知山市と取り組んでいる廃校活用をテーマとした取組みは、「廃校マッチングバスツアー」を皮切りにアイデアワークショップの開催など次々と仕掛けていくことで、新たな廃校活用を実現しております。

また、自治体の公共施設の民間活用や、民間の施設・資金・ノウハウを活用したサービスの提供など、多様な公民連携を推進するための「産・学・公・金」の対話の場である「京都府公民連携プラットフォーム」を設け、さまざまな取組みを行っております。

この「京都府公民連携プラットフォーム」を活用した三井住友銀行との協調による「太陽が丘アウトドアパーク」の取組みは、前述の福知山市との取組みとともに内閣府の令和3年度「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、表彰されました。

### 【表彰された取組事例】

#### 福知山市における遊休公有資産の活用支援 ～「廃校マッチング」の実施～

取引先1,300社に対し、廃校活用ニーズ調査を実施した上で、「廃校マッチングバスツアー」を2020～2021年度に計3回開催し、廃校活用を検討する約80社を福知山市に紹介しました。

遊休公有資産の民間活用を促進することで、企業進出や新たな事業創造を支援し、地域の賑わいや雇用の創出につなげる取組みを福知山市と協働して行っています。



廃校マッチングバスツアーの様子

#### 京都府立山城総合運動公園の 民間活力導入による有効活用について ～太陽が丘アウトドアパーク～

「京都府公民連携プラットフォーム」を活用し、京都府公園公社とともにアドベンチャーパーク創造研究会を設立するとともに、当公園のポテンシャルを生かしたアウトドアフィールド施設整備の事業化を支援しました。当行と三井住友銀行それぞれのネットワークを活用し、キャンプ場やバーベキュー場、アウトドアパーク運営のノウハウを持つ地域内外の事業者とのマッチングを行い、事業の具体化を支援することで、地域の活性化を進めています。



京都府立山城総合運動公園

## ファンドを活用した取組み

地域の経済・社会規模の縮小に伴い発生する空き家、空き店舗、空き公共施設の増加は、当行の主要マーケットにおいても対策が必要な課題の一つです。使われていない施設・設備にリノベーションを行い、新たな活用方法を見出すことで、空き家問題等の解消と地域活性化の双方を実現しようとする取組みを当行は積極的に後押ししております。

2021年1月に一般財団法人民間都市開発推進機構との共同出資により「京銀まちづくりファンド」(総額2億円、うち当行1億円)を設立し、宇治市、舞鶴市、南丹市の特定エリアの活性化に関する取組みを行っております。

また、2021年3月には、当行のほか京都府内に本店を置く信用金庫および観光地域づくり法人(DMO)と協調し、「地域づくり京ファンド」(総額2億円、うち当行グループ4千万円)を設立し、京都府内全域を対象とした地域資源のリノベーション等に向けた取組みも進めております。

さらに、2022年2月に民間都市開発推進機構と地域金融機関等が連携して組成を行う「アセットリノベーションファンド」へ出資を行い、当行は同ファンドを通じ、地域の課題解決に貢献するリノベーションまちづくり事業を活性化させ、地域社会・地域経済の持続的な成長を支援しております。

### 【各ファンドの具体的な取組例】

#### 【京銀まちづくりファンド 投資事例】 リノベーションによるまちづくり拠点の設置

宇治市中宇治地域における空き家再生・利活用などの課題解決のため、地域交流拠点としての機能やまちづくりに関するコンサルティング機能を備えた拠点の整備事業へ投資しました。

この拠点自体もリノベーションにより整備しており、まちづくりに関する課題解決への取組みを一層促進する案件です。



#### 【地域づくり京ファンド 投資事例1】 小学校の元講堂資材を再利用したサテライトオフィスの建設

宮津市天橋立地域における「豊かな田舎暮らし体験の提供」、「働き方改革による新たな働き方提案」の取組みの一環として、テレワークのできる会員制宿泊付きワーケーション&サテライトオフィス&コワーキングスペース施設を建築する案件に投資しました。建築する建物の一部には、宮津市立宮津小学校の元講堂「自彊館」の資材を再利用しており、地域経済の活性化とともに地域の歴史をつなぐ案件です。



#### 【地域づくり京ファンド 投資事例2】 伝統工芸との連携を通じた地域活性化拠点の建設

京丹後市にて空き家となっていた古民家を活用し、観光・体験拠点としても活用できる刀鍛冶工房を建築する案件に投資しました。

「日本刀」の持つ文化の伝承・日本のものづくりとしての製作技術の継承、そして地域や丹後ちりめんといった地元伝統工芸等との連携を通じた地域活性化に資する案件です。



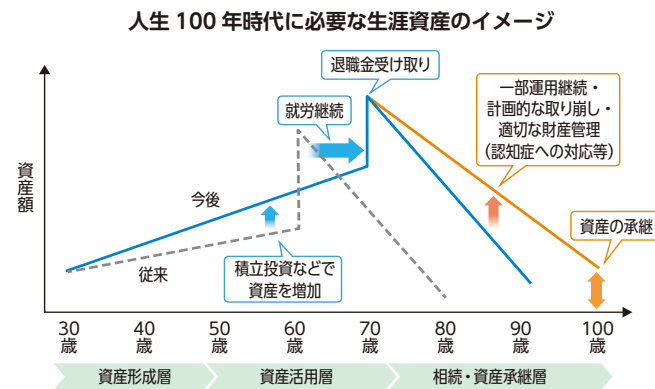
画像提供【KYOTO SIDE】

# コンサルティング力強化戦略 | 個人総合コンサルティング

## 環境認識と取組方針

健康寿命が伸び、「人生100年時代」と言われる中、公的年金制度だけに依存しない個人の資産形成・運用、そして資産の次世代への承継に対する取り組みが必要とされています。

当行では、コンサルティングを切り口に営業店・本部およびグループ会社が一体となった「銀行・証券・信託」のワンストップサービスを提供することで、お客さまのライフステージにそった質の高いコンサルティングに取り組んでおります。

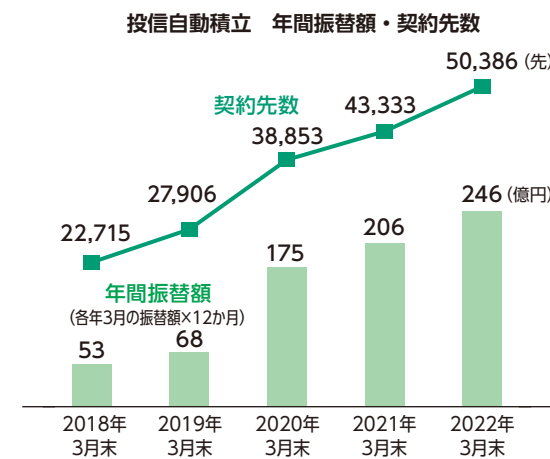


## 資産形成層(運用)

人生100年時代を見据え、従来にも増して早い段階からの資産形成が重要となる中、これから資産を形成されるお客さまに対し、投信自動積立、つみたてNISAおよび外貨普通預金自動積立など長期的な視点での資産形成に適した提案を行っております。とりわけ、投信自動積立に関しては着実に裾野が広がっており、2022年3月末時点では5万先を超えるお客さまにご利用いただき、月間振替額は20億円を超え、地銀トップクラスとなっております。

また、店舗への来店が難しい若年層・現役世代に対して、従来とは異なる接点の持ち方も工夫しております。2021年8月に京銀アプリを全面的にリニューアルし、取引利便性を格段に高めた設計にしております。さらに、オンラインでの株式取引等を求めるお客さまのニーズに応えるため、2022年4月からマネックス証券株式会社、株式会社

CONNECT(株式会社大和証券グループ本社100%出資)と提携し、オンラインでの金融商品仲介サービスも開始しております。



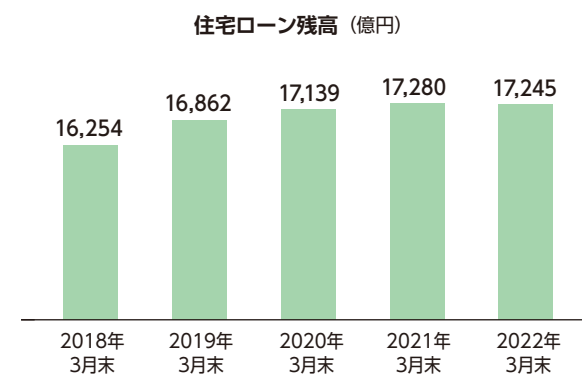
## 資産形成層(調達)

マイホームの取得や子育てなどで資金が必要となるお客さまには、ライフプランに対するコンサルティングを行いながら、住宅ローンをはじめとする各種個人ローンのご案内を行っております。

また、このようなニーズをお持ちのお客さまのご相談に対応するため、専門拠点であるローン営業部や休日ご相談拠点の設置を行うなど対面でのタッチポイントの工夫を凝らすことで、コンサルティング機会の充実と利便性の向上を図っております。

加えて、2022年4月から住宅ローンのWeb申込サービスを開始し、審査手続を完全Web化したほか、事前審査は

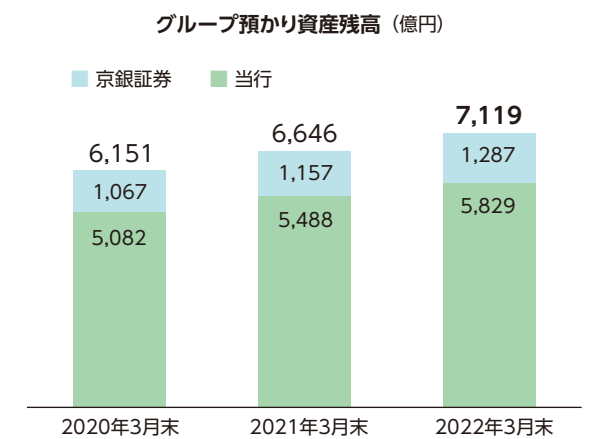
最短15分で回答を行うなど、デジタル技術を駆使したサービス向上にも努めております。



## 資産活用層(運用)

まとまった資産の有効活用に関するご相談に対しては、グループ会社の京銀証券とも連携し、幅広い金融商品・サービスの提案を行っております。当行では京銀証券と連携しながら、普段からお客さまと接点がある営業店がご相談の窓口となる「全店仲介型ワンストップ営業体制」を敷くことで、馴染みの行員が高度なコンサルティングをスピーディーに行っております。

普段からの対面での接点を活かし、顧客ニーズを起点とした丁寧なコンサルティングを行うことで、資産活用に取り組まれるお客さまも増え、グループ預かり資産残高は着実に増加しております。

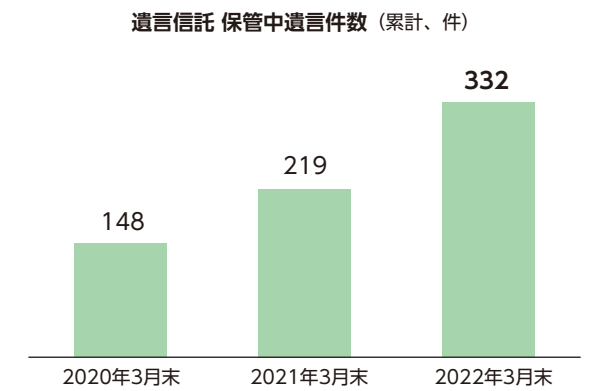


## 相続・資産承継層(管理)

お客さまの資産承継に関するご相談には、1994年から信託代理店として対応してまいりました。しかしながら、「できるだけ長く京都銀行に寄り添ってサポートしてほしい」というお客さまの声も非常に多く、今後のニーズ増加も想定して、2018年に信託業務へ銀行本体による参入を果たしました。

その後、本部専門スタッフによるコンサルティングを進めてまいりましたが、より丁寧かつ専門性の高い人材が身近な環境で対応する体制が必要であると判断し、当行営業エリア内で特に高齢化が進んでいる京都府北部地域に、2021年7月、「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」(京都府福知山市)を開いたしました。専門スタッフによるお客さまに寄り添ったコンサルティングは一定の効果が見られ始めましたので、2022年4月に京都市内では初めてとなる

「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」(京都市下京区)を開設しております。専門スタッフ常駐型の拠点は多様化・高度化するお客さまのニーズにそったものですので、今後さらに新たなエリアにも開設したいと考えております。



## 【コンサルティング力強化戦略のKPI(個人取引)】

項目	2020年度	2021年度	2022年度	
	実績	実績	KPI	
成果KPI	個人メイン先	385,213先	420,881先	430,000先
	グループ預かり資産残高(投信+仲介+保険+外貨預金+公共債)	6,646億円	7,119億円	8,000億円
	投信+仲介(証券)先数	94,641先	104,573先	125,000先
活動KPI	コンサルティングシートの作成・活用	3,464件	3,339件(6,803件)	4,000件(10,000件)
	遺言信託受託件数	78件	123件(201件)	250件(600件)
	投信自動積立の年間振替額(3月の振替額×12か月)	206億円	246億円	400億円

(( ))内は中期経営計画期間累計、個人メイン先は当初設定の400,000先を前倒して達成したため、KPI引き上げ