

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

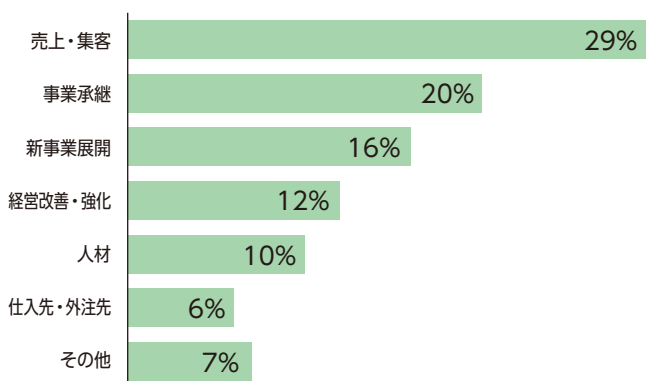
環境認識と取組方針

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。

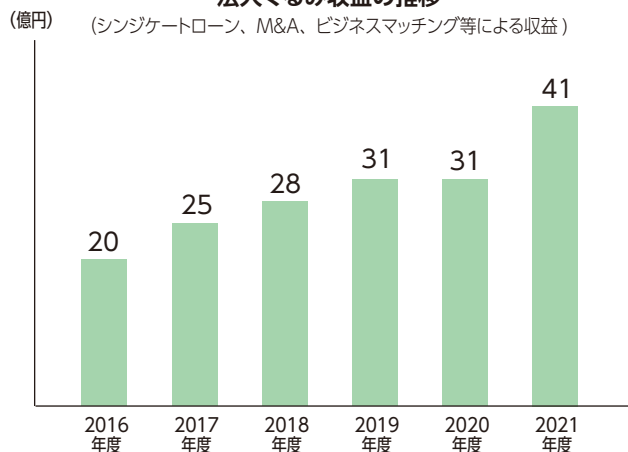
第5次中期経営計画最終年度の5年前と比べて法人ぐるみ収益は2倍超となっており、継続的なコンサルティング営業の取り組みが着実に成果をあげております。

お客さまの経営課題



(2022年3月末時点)

法人ぐるみ収益の推移



(シンジケートローン、M&A、ビジネスマッチング等による収益)

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に、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。

当行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。

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(2000年)
- 大学・学術系ファンドに出資(2007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(2016年)
- 「京銀未来ファンド2号」設立(2019年)

投資先数	41先
投資総額	約19億円

(2022年3月末時点)

フェーズ3

2021年～ 地域トップVCを目指してさらなる機能強化

- 「グローバル・ブレイン8号ファンド」へ出資(2021年)
- 「京銀未来ファンド3号 for SDGs」設立(2022年)

ファンド総額	20億円
--------	------

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

成長支援・海外支援

事業環境が目まぐるしく変化する中、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。

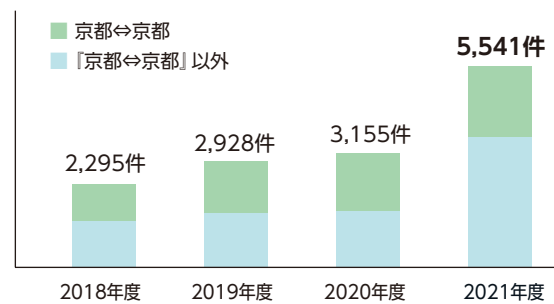
ビジネスマッチング

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。

ビジネスマッチング商談設定件数



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件数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

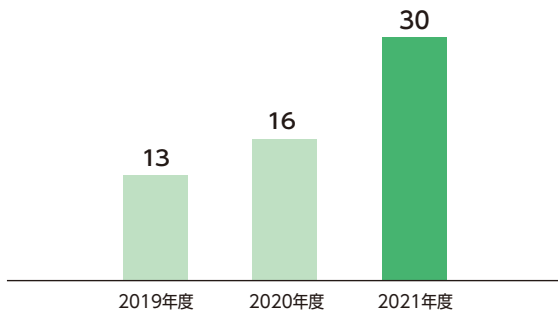
営業エリア拡大、サプライチェーン強靱化、新事業への進出、ノンコア部門切り離しなど事業戦略の大きな転機となる局面において、M&Aは積極的に活用されております。

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。

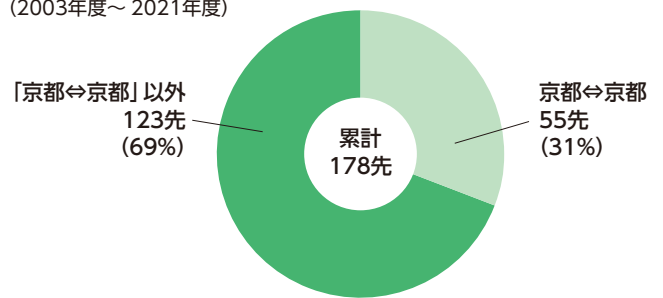
また、外部機関を紹介するだけでなく、案件のオリジネーションからエグゼキューションまで自行にて対応できるコンサルティング体制を築いていることは、お客様からの信頼につながっております。

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)

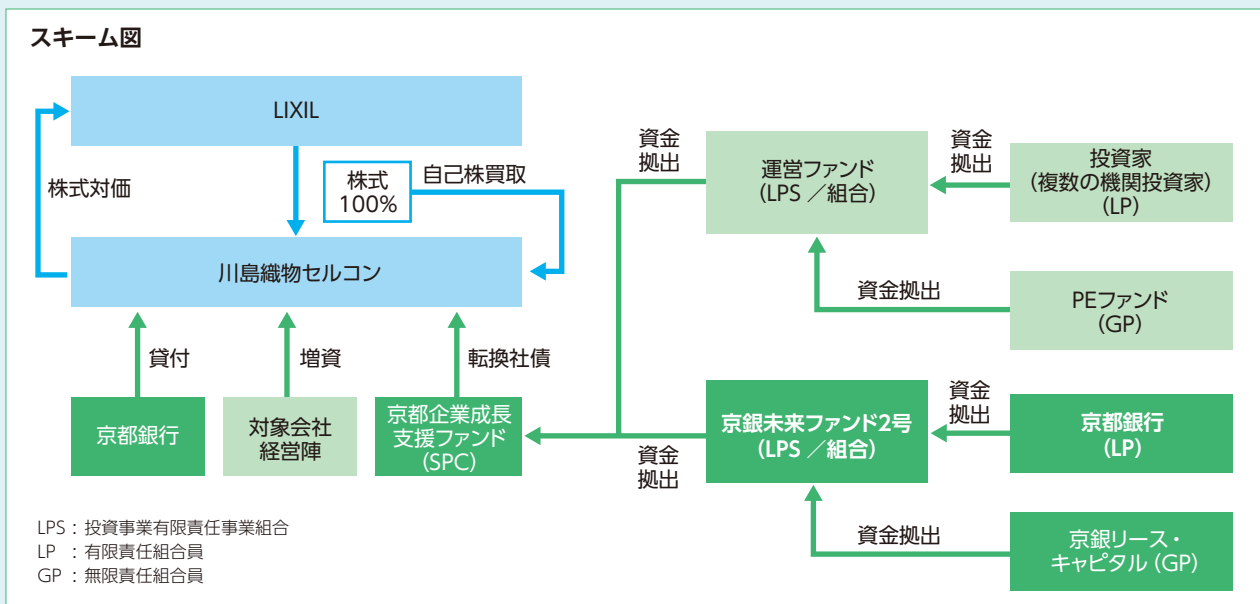


【取組事例】 ファンドスキームを活用したお客様のMBO支援

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



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、事業承継はお客さま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100億円を目標に投資を継続する計画です。

経営改善・事業再生支援

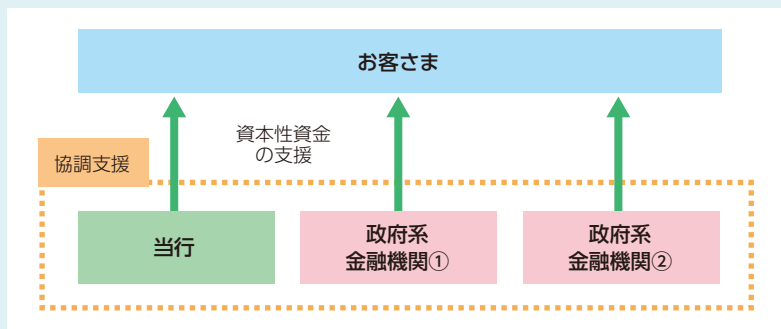
経営改善・事業再生に向けた取り組みを検討されるお客さまと経営課題を共有し各種支援を行うことで、企業価値増大に向けたサポートを行っております。

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

- お客さま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、お客さま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	20,463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	6,915先	10,000先
活動KPI	コロナサポート先数	2,762先	2,640先 (5,402先)	3,600先 (10,000先)
	事業承継支援の取組件数	352件	427件 (779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	5,541件 (8,696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

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、お客様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。

お客様向けSDGsコンサルティング

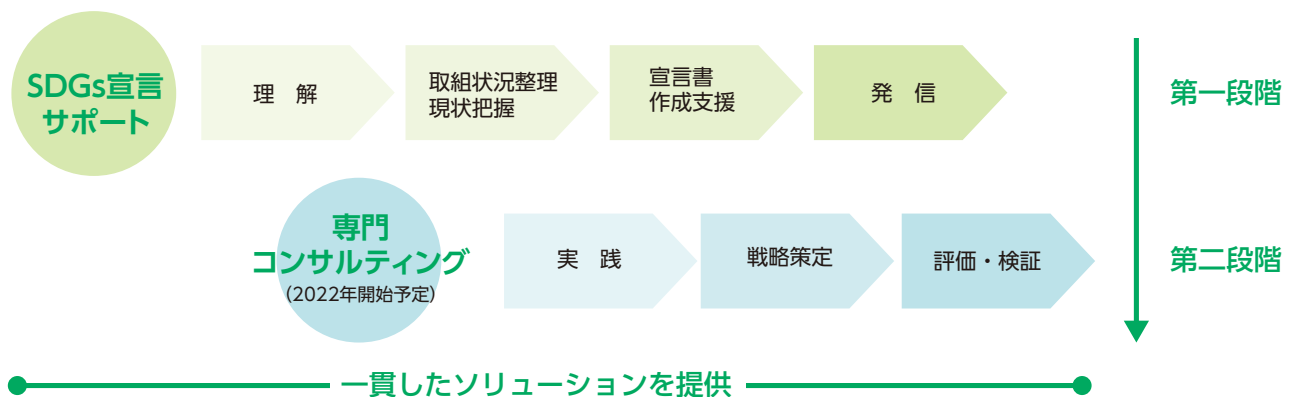
SDGsという言葉は十分に浸透しておりますが、いざ取り組もうとすると、「言葉は知っているが、何をすればよいのかわからない」という中堅・中小企業も少なくありません。当行では、入り口の「理解」から「実践」、「評価」を含めた一貫したコンサルティング体制を構築しております。2021年11月に開始した「京銀SDGs宣言サポート」は半年足らずで232件の取り組みがあり、受付ベースでは既に400件を超えており、企業経営者のSDGsに関する関心の高さを実感しております。今後も専門コンサルティングを行うなど、充実したソリューションを提供してまいります。

(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】

アプローチ1 アプローチ2 アプローチ3

地域における上場メーカー・サプライヤーが一体となった ESG/SDGsの取組促進

事例5- 京都銀行

案件名称 **地域における上場メーカー・サプライヤーが一体となった ESG/SDGsの取組促進**

京都銀行

概要

- サプライチェーン全体での温室効果ガス排出削減（スコップ3対応）をはじめ ESG/SDGs 課題への対応が求められ始めている。一方、大企業のスコップ3 排出に該当する中小事業者では具体的な取組が進展していない。
- 本事業では、上場メーカーと連携し中堅・中小企業サプライヤーでカーボンニュートラルをはじめとする ESG/SDGs への取組を促進することで、地域企業の競争力の維持・向上、地域の持続可能な社会の実現を目指した。

取組のきっかけ

【脱炭素化への対応】

- 京都には先端技術や独自の経営スタイルを誇る上場メーカーと、そのサプライヤーが数多く立地し、特色ある産業構造が構築されている。特に生産用・業務用機械や電子部品・デバイス関連の上場企業は京都に本社を置く「京都企業」として着目されている。脱炭素化の流れを受け、上場メーカーおよびそのサプライヤーに対して取組が求められ始めている。
- 一方、中堅・中小企業へのヒアリング結果を見る限り、具体的な取組は進んでおらず、サプライチェーンからの離脱を含めたリスクを内包しているほか、当行と取引のある上場企業にもネガティブなインパクトが及ぶ可能性があるなど、地域の経済・環境・社会へのマイナスの影響が懸念される。

18

アプローチ1 アプローチ2 アプローチ3

地域における上場メーカー・サプライヤーが一体となった ESG/SDGsの取組促進

事例5- 京都銀行

実践の流れ	実践のポイント	詳細
事前準備	✓ 取引先上場メーカーの中で取組を推進する連携先を選定	✓ 特許技術のリーディングカンパニーで、京都府内にサプライヤーを多く持つ島津製作所との連携を促す。
重点課題の特定	✓ 上場メーカーの事業を元に関連する産業の中長期動向を整理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 需要の増減と将来的に想定される規制や要請事項の2つに分類して産業の中長期動向を調査。 ✓ CO2削減の観点だけでなく、リサイクルや労働環境等を幅広く調査。 ✓ 将来の要請については海外の先進的な事業者の要請事項を参照。
影響分析（仮設構築）	✓ サプライヤーの納品物を元に事業に大きな影響を与える可能性のある要素を分析	✓ 銀行の取引先企業かつ連携する上場メーカーのサプライヤーを抽出し、事業内容と中長期動向からリスクや機会となりうる可能性のある要素を抽出。

想定されるインパクト

環境

- ✓ 省エネ診断やCO2排出量の把握・削減に向けたコンサルティングを通じた環境負荷低減

社会・経済

- ✓ 生産用・業務用機械や電子・デバイス産業の持続可能性向上
- ✓ 地域に集積するサプライヤーのものづくり力向上を通じた地域活性化

19

アプローチ1 アプローチ2 アプローチ3

地域における上場メーカー・サプライヤーが一体となった ESG/SDGsの取組促進

事例5- 京都銀行

体制図（ステークホルダー）

【実施事項】

- ① 島津製作所との連携
 - ・ 主要サプライヤーへの働きかけや環境経営の方向性等について確認。
- ② サプライヤーへのコンタクト
 - ・ 島津製作所とともにサプライヤーに対して脱炭素・ESG/SDGsに関する意識調査を実施。
- ③ 島津製作所との共同サポート
 - ・ 共同でサプライヤーに向けた勉強会等を実施。
 - ・ 意識調査の結果をともに個別に訪問し、各社が抱える課題等をヒアリング。
 - ・ ヒアリングを通じて把握した各社の課題や改善策をフィードバック。
 - ・ サプライヤーのSDGs宣言をサポート。
 - ・ 京都府事業「省エネ診断サービス」の活用。

20

アプローチ1 アプローチ2 アプローチ3

地域における上場メーカー・サプライヤーが一体となった ESG/SDGsの取組促進

事例5- 京都銀行

本事業の振り返り

【分かった点・苦労した点】

- 異業種の連携により、双方の強みを生かした取引先へのソリューション提案が可能になる。
- 中小企業では、脱炭素に対する取組意識がそれほど高くないため、省エネ（＝経費削減）を切り口にすることなどのインセンティブを示して意識醸成を図ることが必要との課題認識を得た。

【今後の進め方】

- 今回の訪問先企業との取組でノウハウを蓄積し、島津製作所サプライヤー以外の当行取引先にも取組を広げていく。
- 島津製作所とのスキームを京都の他上場企業へ横展開を図る。

委員からのアドバイス

- ・ グローバルに活動する大手企業は、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量を把握し、それを削減していくとされています。しかし、地域金融機関が取引している中小企業は、サプライチェーンのトップにいる企業の動向を十分に理解できず、自らの仕事に終わっています。
- ・ 本事業では、サプライチェーンのトップ企業と取引関係のある京都銀行が、トップ企業と協力しながら、同社のサプライチェーンを構成する中小企業に対して、ESG/SDGsへの取組を促すための特措を実施しています。注目を浴びたのは、京都銀行のメイン先ではなかった中小企業が、本事業によってESG対応の重要性に認識し、京都銀行に支援を求めたことが生まれてきていることです。ESGの取組が金融機関の競争力の源泉になることを示せるものとして期待しています。

21

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

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、経済がしばむ…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、創立以来の取り組みである創業・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り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り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り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り組みを推し進めております。

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り組みは、「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、さまざまな取り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」の取り組みは、前述の福知山市との取り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り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り組み

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り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り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り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り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」の取り組みの一環として、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「目疆館」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]

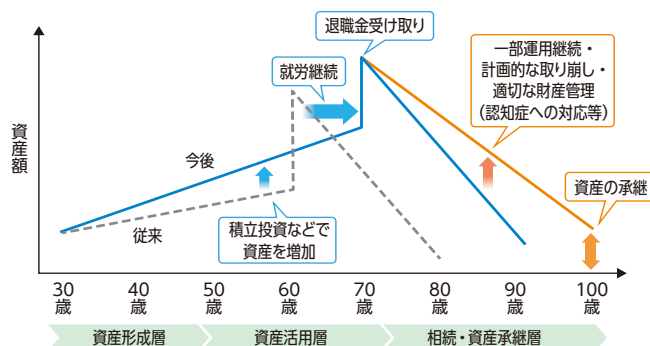
コンサルティング力強化戦略 | 個人総合コンサルティング

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、お客様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。

人生100年時代に必要な生涯資産のイメージ



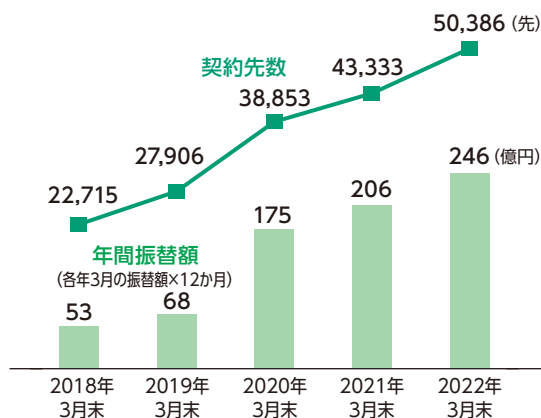
資産形成層(運用)

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様に対し、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様にご利用いただき、年間振替額は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様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。

投信自動積立 年間振替額・契約先数



資産形成層(調達)

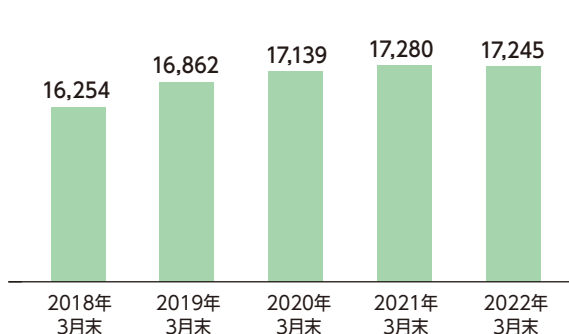
マイホームの取得や子育てなどで資金が必要となるお客様には、ライフプランに対するコンサルティングを行いながら、住宅ローンをはじめとする各種個人ローンのご案内を行っております。

また、このようなニーズをお持ちのお客様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。

住宅ローン残高 (億円)

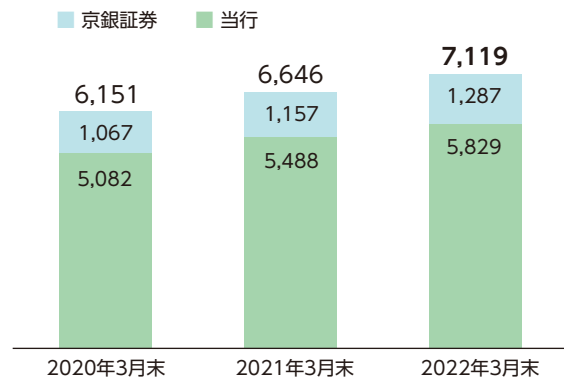


資産活用層(運用)

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、資産活用に取り組みら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。

グループ預かり資産残高(億円)



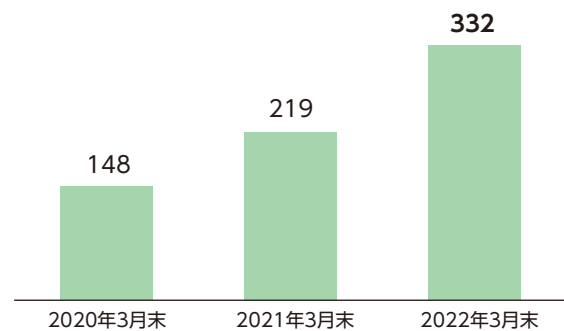
相続・資産承継層(管理)

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)を開設いたしました。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。

遺言信託 保管中遺言件数(累計、件)



【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)

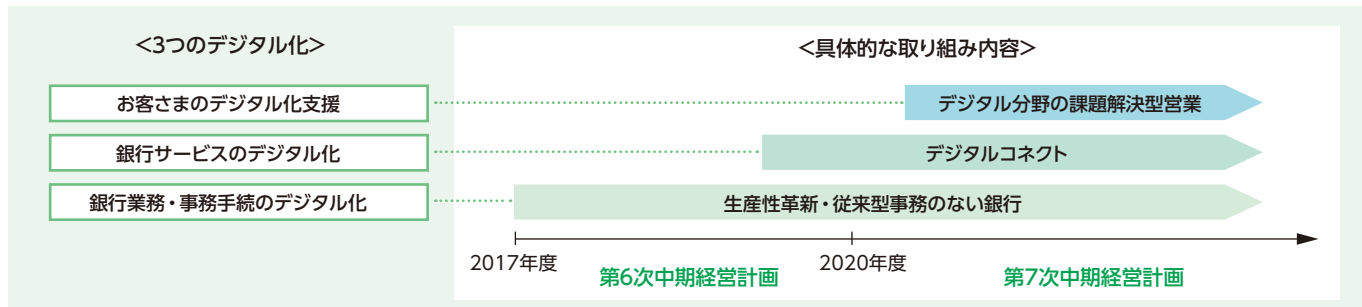
デジタル戦略

環境認識と取組方針

デジタル技術は急速に進展しており、キャッシュレス化、異業種による金融ビジネスへの参入など、金融を取り巻く環境は大きく変化し、銀行業界でもデジタル化によるゲームチェンジが起こりはじめております。

当行は2019年6月にデジタル戦略の企画、立案および統轄部署である「イノベーション・デジタル戦略部」を創設し、デジタルの力を活用して、多くのお客さまとのつながりを一層強くすることを目指しております。現在は、銀行業務・事務手続のデジタル化(銀行自身のデジタル化)、銀行が提供するサービスのデジタル化、お客さまのデジタル化支援、の3つのデジタル化を進めております。

当行のデジタル化の取り組みイメージ



お客さまのデジタル化支援・DX人財育成

お客さまのデジタル化支援は、課題解決に向けたコンサルティング営業の重要テーマの一つです。

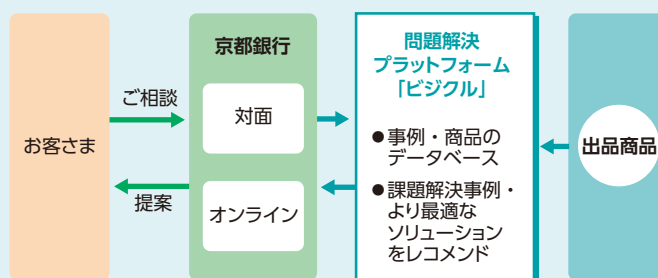
中小企業においては、DXという言葉は知っていても何から着手すればよいのかわからない、というお客さまがまだまだ多い状況にあります。そうした中、当行では、課題把握から導入支援までの所謂「DX支援」を営業店・本部が連携することで、最適なソリューションを提供しております。地域企業成長支援プラットフォーム「京銀Big Advance」や「Bizクル」などのマッチングサービスを駆使し、デジタル分野

での課題解決型営業を展開してまいります。

加えて、当行では的確かつ迅速な課題解決型営業を行うため、行員自身のデジタルに関する知識向上・DXマインドの醸成に努めております。デジタル分野の知識・スキルを全行員が習得すべきものとし、2022年1月から、デジタルサポーター(全行員)、DXアドバイザー(法人総合営業担当等)、DXスペシャリスト(本部分行員)の3階層に区分し、早期に戦力を整え、お客さまのDX支援を強化してまいります。

【取組事例】

お客さまに紹介可能なデジタル関連企業を大幅に拡充するため、コンサルティング支援ツール「Bizクル」を導入しました。Bizクルの導入により、お客さまの多様なニーズに対し、具体的な課題解決事例をもとに、DX関連のコンサルティング提案をより迅速・的確に行ってまいります。



銀行サービスのデジタル化

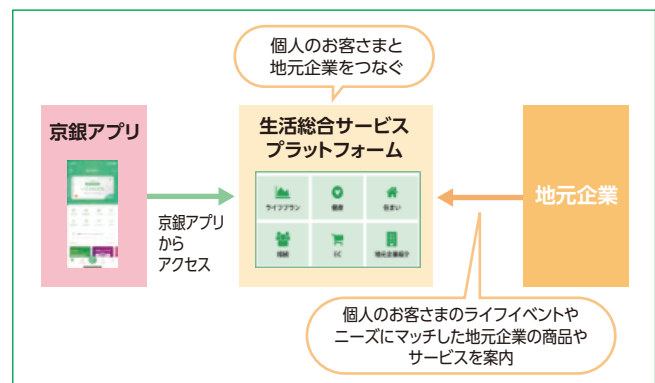
お客さまに提供する銀行サービスのデジタル化は、個人のお客さま向けの「京銀アプリ」と事業を営むお客さま向けの「京銀ビジネスポータルサイト」の2つのサービスが基軸となります。2021年8月には「京銀アプリ」の全面刷新を行い、「京銀ビジネスポータルサイト」も順次サービスを追加しました。あわせて、2021年9月に従来、書面交付（紙媒体）していた書類を電子交付（ペーパーレス）とする「京銀電子交付サービス」を開始し、お客さまの利便性向上および環境保全に取り組んでおります。

先述の通り、当行は前中期経営計画から、リアルでの営業においてお客さまのニーズを起点としたコンサルティング営業を行っております。

同様にデジタルにおいても、お客さまのニーズ・目的を満たすサービスを実現できるようなプラットフォームづくりを目指しております。

主に、個人のお客さまには生活総合サービスを、事業を営むお客さまには総合ソリューションを提供するとともに、デジタル情報を活用してパーソナライズ化した提案で、お客さまのニーズを最大限に満たす仕組みづくりを進めてまいります。

【生活総合サービスプラットフォームの取り組みイメージ】



銀行業務・事務手続のデジタル化

銀行業務・事務手続のデジタル化については、前中期経営計画期間（2017～2019年度）から生産性革新に全行を挙げて取り組み、インフラ整備や事務手続の見直しを進めてまいりました。また本部の各部門においてもRPAやAIチャットボット、電子契約サービス導入など事務のデジタル化による効率化を推進しております。これにより、お客さまの利便性向上を図るとともに、事務から営業への人的リソースのシフトを実現させるなどの成果を得ております。

現中期経営計画では、より踏み込んだ取り組みとして、営

業店の行員が行う事務手続の削減を徹底的に進めております。この取り組みは、従来型事務の8割を非対面・タブレットへシフトした「従来型事務のない銀行」を目指すことをコンセプトとしたもので当初計画より前倒しで取り組んでおります。

【進捗状況】

タブレット端末での事務手続き比率（2022年3月実績）

普通預金口座開設（個人）	96.2%
投資信託購入・解約	93.9%
生命保険申込受付	94.0%

【デジタル戦略のKPI】

法人向け	取扱開始～2021年3月末	2021年度	2022年度
	実績	実績	KPI
京銀ビジネスポータルサイト登録件数 (2020年12月開始)	868件	17,430件	30,000件
京銀Big Advance登録件数 (2020年6月開始)	2,564件	3,348件	7,500件
個人向け	2020年度	2021年度	2022年度
	実績	実績	KPI
京銀アプリ登録件数	204,622件	319,685件	400,000件
スマート通帳登録件数	108,865件	165,464件	300,000件

（全項目累計表示、京銀アプリ登録件数は当初設定の300,000件を前倒しして達成したため、KPI引き上げ）

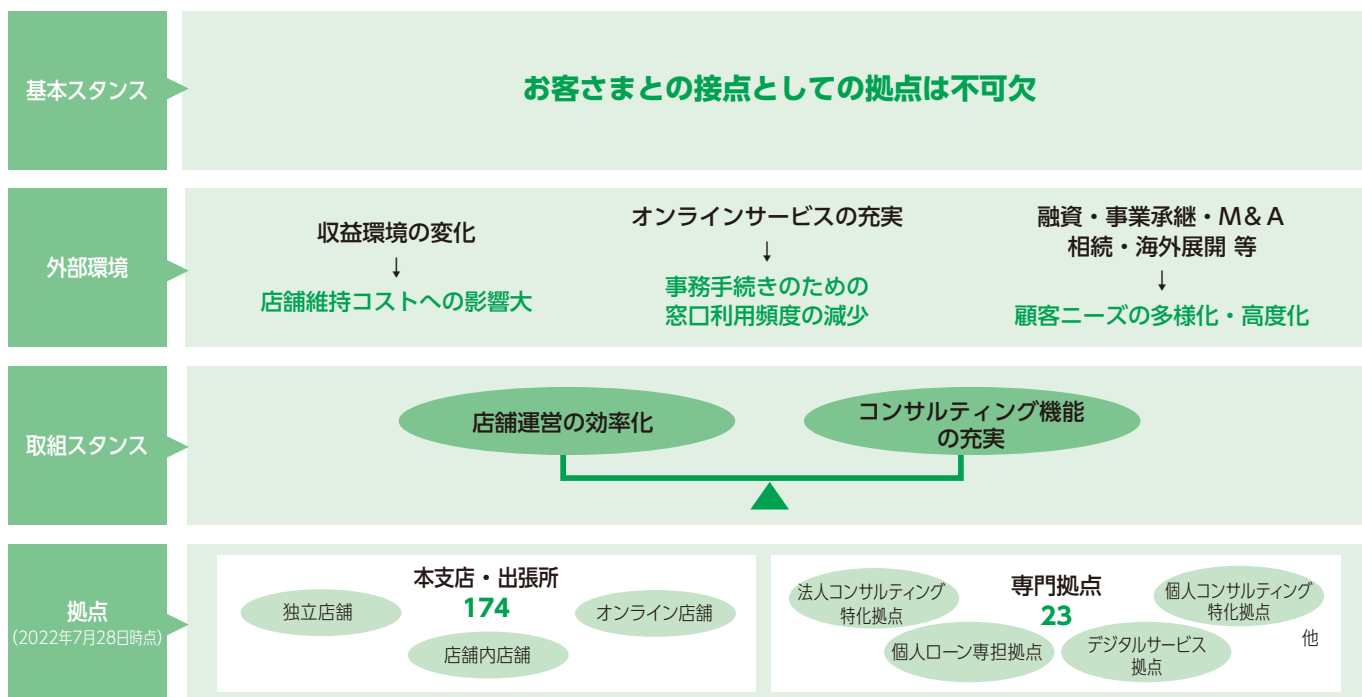
店舗戦略

環境認識と取組方針

金融機関は、収益環境の変化をはじめ、オンラインサービスの充実による来店客数の減少など、かつてと異なる状況に置かれています。外部環境の変化に伴い、実店舗の削減に向けた取り組みを進める動きもごございますが、私たちは「本当にそれでよいのか?」と考えております。収益環境の変化に対応する体力・余力がなければ店舗維持コストは重石となり、店舗削減による縮小均衡に舵を切ることも考えられますが、私たちは高い健全性を有しており、そのような状況にはごさいません。

むしろ、多様化・高度化するお客様のニーズに対して、より質の高いコンサルティングを提供することが求められる今だからこそ、お客さまとの接点の重要性は従来以上に高まっております。預貸ビジネスを中心とした拠点のスタイルが唯一のものではごさいません。お客さまとの接点の構築に工夫を凝らし、拠点運営コストを抑制しながら、コンサルティング機能の充実を図ることを当行は考えており、固定観念にとらわれない拠点戦略を進めております。

【店舗戦略の考え方・方向性】



最適な地域マネジメント

従来はフルバンキングサービスを提供する店舗の最適配置が戦略の基本形とされてきました。しかしながら、環境変化に対応するため、当行では、一定の地域・エリア内の近隣店舗を一つの集合体として捉え、その営業エリア全体での最適化を目指す地域マネジメントへの転換を図っております。

具体的には、人員の戦略的配置、マーケットに応じた拠点展開を目指し、近隣数か店を営業単位とした地域グループ営業体制や、複数の店舗を1か所で営業する店舗内店舗を

導入するなど、エリア全体でのコンサルティング機能の維持・充実に取り組んでおります。なお、これらの取り組みは、当行の営業エリア全域への一律の運用とするのではなく、エリア特性に応じた「オーダーメイド」の運用を行っております。

2022年6月末時点で、13の地域グループと、9か所の店舗内店舗を導入しており、お客さまへのサービス提供の充実と拠点運営の効率化の両立を図っております。

専門拠点によるコンサルティングの充実

多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えするため、各地域での専門拠点の設置を加速しております。

個人のお客さまに関しては、ライフイベントに応じた拠点を設けております。マイホームの取得で資金が必要なお客さまに対する窓口として、個人ローンの専担者を配置した「ローン営業部」を設置しております。「ローン営業部」は全11拠点設置しており、営業エリアの大部分をカバーするとともに、休日営業も実施することでお客さまのご相談に柔軟に対応しております。

また、相続や資産の承継に関する専門拠点も設けております。高齢化が進み、従来から資産承継などのご相談も多くいただいていた京都府北部エリアに、当行初の相続・資産承継専門拠点となる「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」を2021年7月に開設しました。やはり拠点を設けることで、相談や申込は着実に増加し、たしかな手ごたえを感じております。2022年4月には2拠点目となる「相続・資産承継ご相談プラザ京都中央」を京都市内に開設し、より多くのお客さまのニーズに、より迅速に添えております。

一方、法人営業に関しましては、従来の拠点ネットワークでは十分にカバーできていなかったエリアに「法人オフィス」を設置しております。法人オフィスには店頭窓口を設置せず、営業人員のみで構成しており、効率性向上とコスト削減を徹底的に追求した形態としております。2020年9月に開設した平野法人オフィス(大阪市平野区)、明石法人オフィス(兵庫県明石市)に続いて、2022年7月には東大阪中央法人オフィス(大阪府東大阪市)を開設しました。

資産としての店舗の有効活用

当行の既存の店舗の中には、好立地な場所に位置する店舗も多く、老朽化に伴う建て替えを機に地域のニーズも踏まえながら、当行店舗と他業種が併設する形での有効活用を行っております。このように地域のニーズに応えるとともに、店舗運営コスト削減の両立を図っております。

河原町支店の上階にはホテルを、山科支店・西院支店*の上階には外部向け賃貸寮を併設し、有効活用に取り組んでおります。

* 2022年10月予定

加えて、デジタルサービスの推進に向けた拠点も新たに設置しております。先述(p31)の「お客さまのデジタル化支援」につきましては、サービスを用意して、あとは利用者任せ、というようなことでは上手く進みません。やはり、対面でしっかりとコンサルティングをすることが必要となります。そのようなコンサルティングの場として、またデジタル空間を体感していただき心理的ハードルを少しでも低くできるような場として、2021年5月に専門拠点「京銀デジタルコネクタ左京」を開設しております。



【京銀デジタルコネクタ左京】
リアルに存在する「デジタル」拠点として、人気ベカリーの出張販売イベントを開催する中で、二次元バーコード決済やデジタルクーポンを利用いただく等、実際にデジタルサービスを体験いただける拠点としてさまざまな取り組みを行っております。

「法人オフィス」の成果

新規融資先数+融資以外の成約件数



「相続・資産承継ご相談プラザ京都北」の成果

相談先数 (年換算)



「京銀デジタルコネクタ左京」の成果

デジタルセミナー・
商談会等を開催

2022年3月末 (累計)
【開設後10か月】 150回



山科支店

人材戦略・人財イノベーションプロジェクト

環境認識と取組方針

2020年4月にスタートした第7次中期経営計画の策定にあたって、「当行のありたい姿」を再確認するために行った「4,000人全員で考える『京都銀行未来ビジョン』」というプロセスでは、地域社会や地域のお客さまに対する貢献意欲に溢れる行員のおもいがあらためて確認されました。「このようなおもいを持つ従業員の満足度を向上していくことが、お客さまの満足度向上につながる」と考え、現中期経営計画では「全従業員の満足度向上」と「地域・お客さまの満足度向上」の両輪の好循環をフレームワークとしております。

この好循環を促進するため、「人財イノベーションプロジェクト」を設置し、当行ではお客さまの期待に応えることができる高いコンサルティング能力、すなわち「強み」を持った人材の育成と、その能力をより一層発揮できる充実した職場環境づくりに全行を挙げて取り組んでおります。

「強み」を持った人材の継続的輩出

当行は2000年以降、広域型地方銀行として市場とサービスの二つの拡大を進めてまいりました。長期にわたりこの戦略を可能としたのは、当行の高い健全性が土台にあったことはもちろんですが、新たなマーケットで質の高いソリューションを提供する人材を継続的に輩出できた当行の人材基盤も重要な要素です。

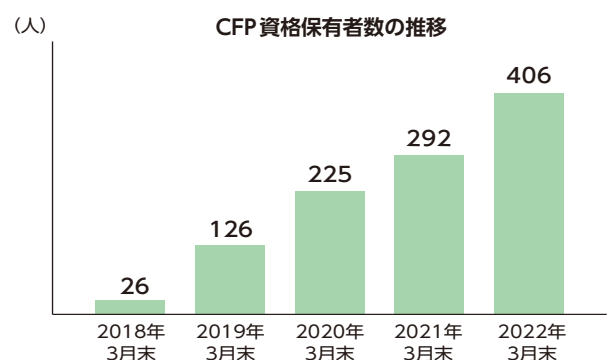
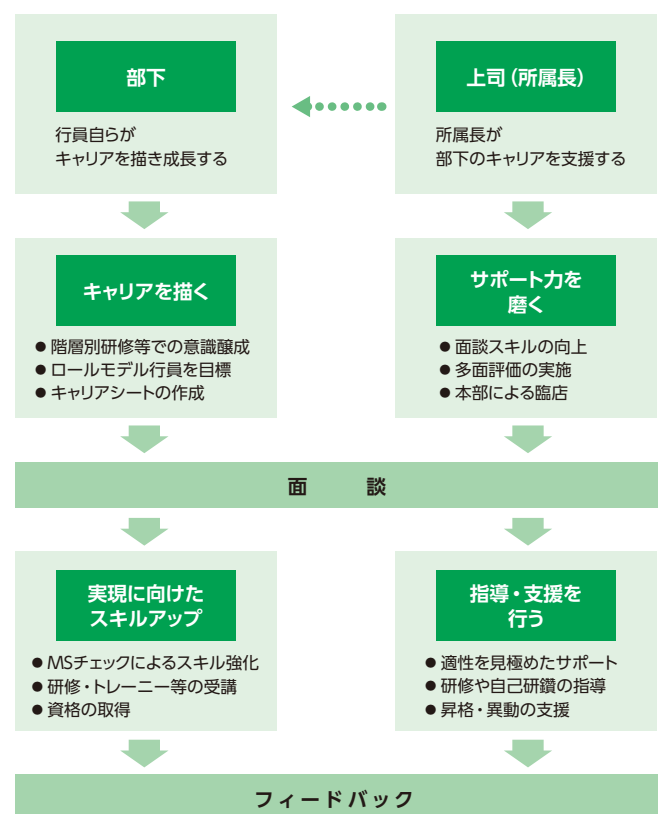
そのような人材基盤をより強固なものとするため、2010年には人材育成の専担部署である「金融大学校」を設置、2014年には新研修施設「京都銀行 金融大学校 桂川キャンパス」を竣工、このほか人材育成のスペシャリストである専任教授の配置や専門人材育成の各種トレーニーおよび外部機関への公募派遣など、人材育成を不断の取り組みとして継続しております。

現中期経営計画では、従業員の地域社会へのおもいをお客さまへのコンサルティングという形にするため、従業員一人ひとりが「自らキャリアを描き、成長する」ことを後押しする「キャリアサポート」を実施し、4,000人全員が業務を通じて自身の成長とやり甲斐を日々実感できるよう取り組んでおります。

以上の取り組みの成果の一例として、ファイナンシャル・プランニング関連資格(※)の保有者は2,573名、そのうち437名(2022年3月末時点)がファイナンシャル・プランニングの最高峰であるCFPまたはFP1級資格を保有しております。特にCFP資格保有者に関しては全国地銀でも有数の人数になっております。

(※)CFP、AFP、1級・2級FP技能士

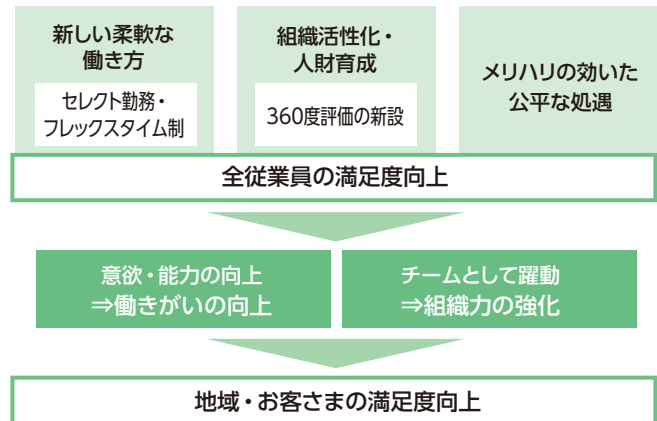
【キャリアサポート】



従業員が成長し活躍できる更に充実した環境の整備

従業員がその能力を最大限に発揮するためには、従業員一人ひとりの多様な働き方を実現し、それぞれの仕事と役割に応じたメリハリの効いた公平な処遇の実現が必要です。

従来の働き方改革の取り組みをさらに推進し、2021年度からは新たに「セレクト勤務」や「フレックスタイム制」を導入しました。また、仕事の責任や役割を重視した新たな給与体系の導入や専門職の新設、若手従業員の処遇水準の引き上げを主な内容とする人事制度改定を実施するなど、従業員と銀行がともに成長し続ける組織づくりに取り組んでおります。



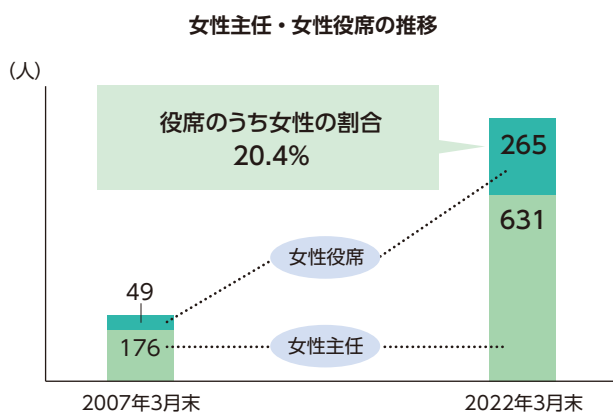
多様な人材の活躍に向けた取り組み

女性活躍支援

2007年度開始の「女性キャリアサポートプロジェクト」以降、継続的に女性の活躍支援に取り組んでおります。

2020年からは「ミラジョ! 応援プログラム」として、女性が一層活躍する企業を目指して、①上位職へのチャレンジ、②活躍領域拡大へのチャレンジ、③育児休業からの早期職場復帰支援をテーマに、さまざまな取り組みを実施しております。

その結果、2022年3月末時点で、女性主任は631人、女性役席は265人となっており、2007年3月末対比でそれぞれ3.5倍、5.4倍となり、女性役席比率は、取り組み当初の目標である20%を達成するなど、女性の活躍は大きく進展しております。



外部人材の登用

当行は、市場とサービスの拡大を進める中で、自行グループの人材育成だけでなく、外部人材の登用も積極的に行ってまいりました。

豊富な経験を持つ人材の活躍は当行の成長を加速させるとともに、当行の人的基盤そのものをより充実させております。

現在、支店長の約1割はこのような人材が務めており、多様な人材が活躍できる風土が次の成長の原動力となっております。

高齢者の活躍支援

長い間の勤務を通じて培ってきたスキル・経験を有する従業員が一線を退くことは、健康寿命が長くなっている現況を踏まえれば、従業員本人にとっても、銀行にとってもベストなことではありません。

そこで、当行では2014年に70歳まで働き続けることができる制度「アクティブ・シニア制度」を創設し、2020年3月には同制度を75歳までと改定するとともに、職場内容や勤務形態の柔軟性を高めております。2022年3月末時点で、当行グループ全体で100名を超える従業員が本制度を利用し勤務しております。