



2020年3月23日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 京 都 銀 行  
 代 表 者 名 取 締 役 頭 取 土 井 伸 宏  
 (コード番号 8369 東証第1部)  
 問 合 せ 先 経 営 企 画 部 長 本 政 悦 治  
 T E L (075) 361-2275

## 第7次中期経営計画「Phase Change 2020」について

京都銀行（頭取 土井 伸宏）では、今後3年間（2020年度～2022年度）に取り組む新たな中期経営計画「Phase Change 2020」を策定いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

### 1. 計画の骨子

#### (1) 計画コンセプト・名称

マイナス金利、少子高齢化等の金融環境の悪化や他業態からの金融業への参入など、当行をはじめ銀行業界はこれまでの延長線上の取り組みだけでは対応が困難な厳しい局面を迎えています。こうした中において、「全従業員の満足度向上」と「地域・お客さまの満足度向上」との両輪での好循環をもって、過去の延長線上にない新たなフェーズにおいても、京都銀行グループが引き続き力強く成長・発展していくための計画を策定し、その名称を「Phase Change 2020」といたしました。

本計画を進めることによりまして、全てのステークホルダー（お客さま、株主のみなさま、従業員等）のご期待に応じてまいります。

#### (2) メインテーマ

テーマ		施策対応
ア. 事業領域を銀行業から総合金融ソリューション業へ	・預貸業務を中心業務としながらも、それに留まらず地域・お客さまのニーズに応えるため、コンサルティング機能の更なる発揮を行います。	・コンサルティング力強化戦略
イ. 対面サービスとデジタルサービスのベストミックス	・対面・非対面の二者択一ではなく、その両面の組合せにおいてお客さまとの接点最大化と充実したサービス提供を実現します。	・デジタル戦略 ・店舗戦略
ウ. 従業員が成長し活躍できる更に充実した環境の整備	・全ての従業員が活躍できる環境の整備、キャリアアップに向けた支援を拡充します。	・人材戦略 ・人財イノベーションプロジェクト
エ. 専門人材・多様な人材の育成・確保	・より一層、専門性が高く、また幅広いサービスを提供していくための人材育成・確保を行います。	

#### (3) 計画指標

項 目		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
実質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

#### (4) 株主還元

配当性向	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）
------	---

## 第7次 中期経営計画

(2020年4月～2023年3月)

コンサルティング  
営業の  
フェーズチェンジ

全従業員が  
成長し  
フェーズチェンジ

全従業員の満足度向上

計画名称

# Phase Change 2020

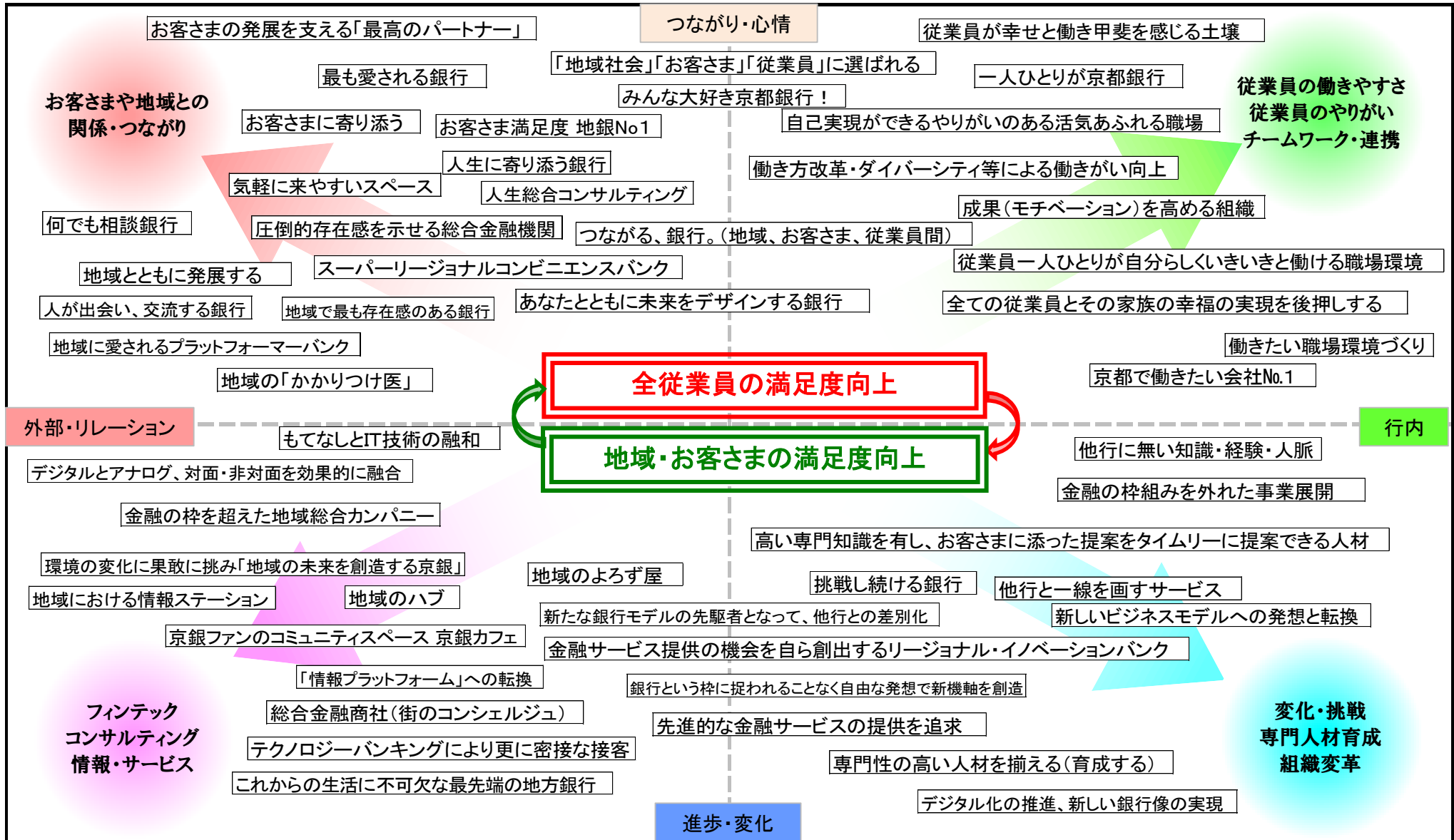
地域とともに  
～ここから始まる京都銀行グループの新たなフェーズ～

地域・お客さまの満足度向上

サービスレベルの  
フェーズチェンジ






専門分野での  
フェーズチェンジ

1. 当行役職員のおもい：「全従業員の満足度向上」と「地域・お客さまの満足度向上」～ともに創る。地域の未来を～



## 2. SDGs(サステナビリティ経営)についての考え方 ～経営理念のより一層高いレベルでの実践～

京都銀行グループは、これまでから「地域社会の繁栄に奉仕する」という経営理念に基づいた企業活動をさまざまな形で行ってまいりました。持続可能な社会を実現するための国際目標「SDGs」達成に向け、我々はこれからも、お客さまとともに、地域の幸せな未来を創るため、地域の社会的課題や環境問題の解決に貢献してまいります。

重点テーマ	対応するSDGs
<p><b>地域経済の活性化</b></p> <p>○積極的なコンサルティング機能の発揮により、お客さまの創業・経営安定・成長発展を支援し、地域経済の活性化に貢献します。</p> <p>○様々なパートナーシップを活用した地方創生への取組みを通じて、活力溢れるまちづくりに貢献します。</p>	
<p><b>安心・安全・便利な金融サービスの提供</b></p> <p>○デジタル技術を積極的に活用し、地域やお客さまとのネットワークをデジタルの力でより強固な繋がりとし、質の高い、総合的な金融・情報サービスを提供します。</p> <p>○災害発生時の対応、金融犯罪防止対策の高度化等に努め、お客さまに安心してご利用いただける金融サービスを提供します。</p>	
<p><b>金融リテラシーの向上</b></p> <p>○人生100年時代を迎える中、金融経済教育の推進やお客さまへの最適なコンサルティング提案等を通じて、将来に向けた安定的な資産形成、円滑な資産承継等をサポートします。</p>	
<p><b>環境負荷の軽減</b></p> <p>○豊かな自然環境や歴史・文化的遺産を次世代に伝えていくため、環境保全、気候変動リスクの低減に積極的に取組みます。</p>	
<p><b>全従業員の活躍支援</b></p> <p>○ダイバーシティ、働き方改革を推進し、全ての従業員が働きがいを持って仕事に取組み、充実した生活を送ることができる組織づくりに取組みます。</p>	

## SDGsの具体的な取組み

### 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

- ・お客さま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・ローンダ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

### 3. コンサルティング力強化戦略 ～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

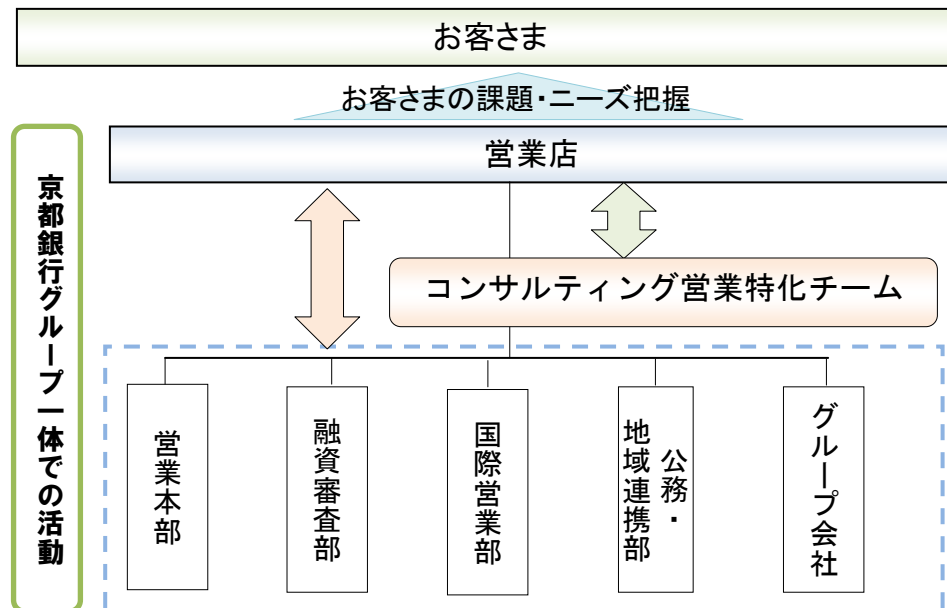
- ・営業マーケット
- ・拠点網・お客さまとのネットワーク

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**』  
に人的リソースを重点的に投入  
特に**中小企業等の事業先**  
**個人資産活用層、相続・資産承継層**を中心に

#### ● 法人総合コンサルティング

第6次中期経営計画において、お客さまの課題解決にむけた取組強化を行うため、「コンサルティング営業特化チーム」を組成し、本部専門部署と営業店をつなぐワンストップ窓口として課題解決型営業の実践を行ってきた。



第7次中期経営計画では、これまでの取組みを更に推し進め、

営業店における

『**課題解決型営業の完全定着**』

(=全地域でお客さまに対する課題解決型営業が継続的に実践できている状況)

を行うための、営業店活動、本部機能の強化を行う。

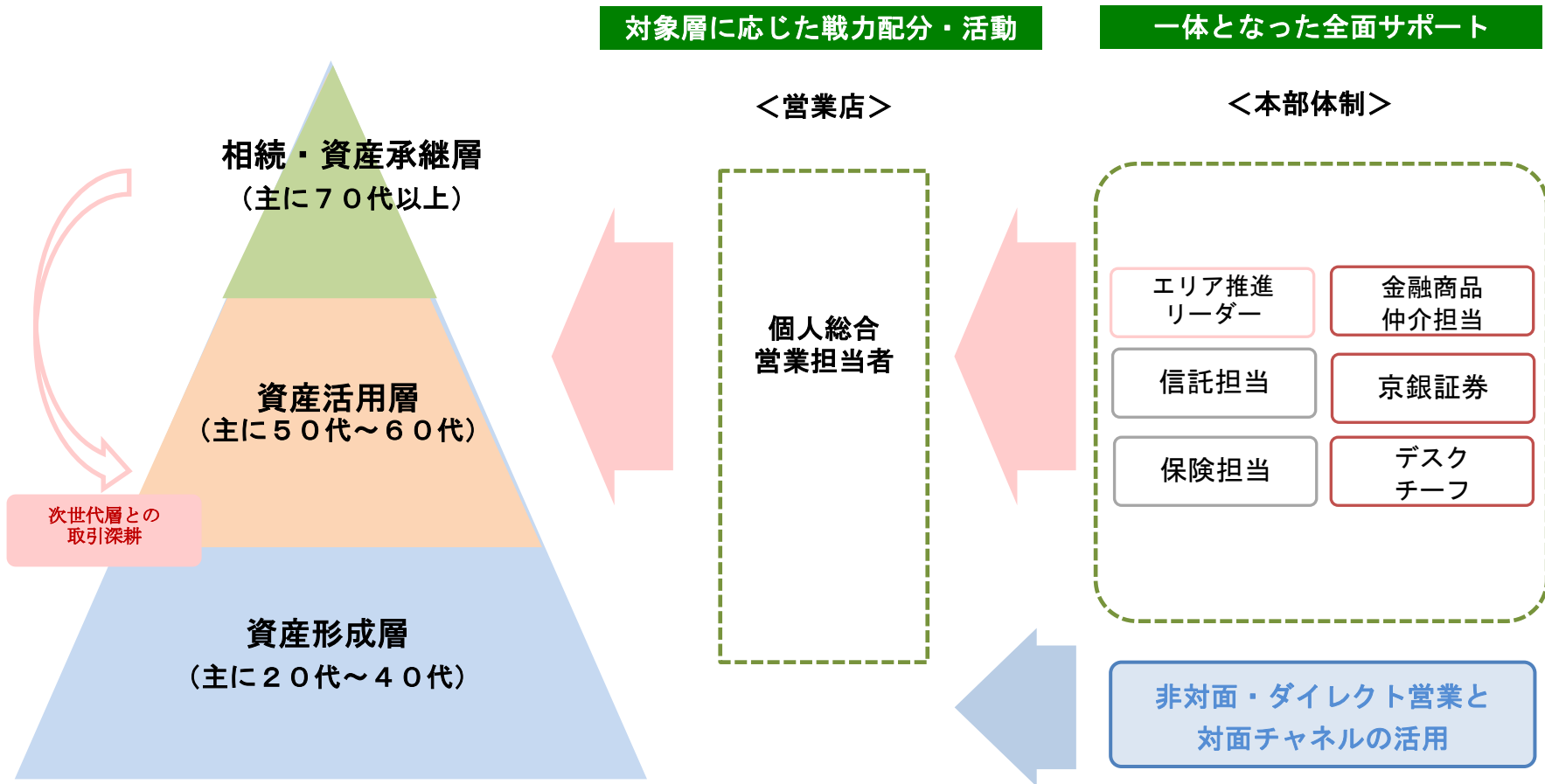
## 本部機能の強化

本部専門分野	活動強化
1. ・コンサルティング営業特化チーム ・外為営業推進担当等	特に営業店だけで十分対応しきれない課題・ニーズを抱えた取引先への継続的な活動 2,000 先（第6次中計比+1,000 先）
2. 事業承継チーム	支援取組 1,500 件（3年間）（第6次中計比+500 件）
3. M&Aグループ ～地銀ナンバー1へ～	お客さまのセグメントに応じた推進体制構築 外部提携機関の活用
4. ビジネスマッチング （特に建築・不動産分野）	専門家育成、建築・不動産会社との連携強化

## スタートアップ（創業）支援

～次世代の地域経済を担う企業の支援育成～
<p><b>○京銀輝く未来応援ファンド</b> スタートアップ企業や成長期待企業の支援育成を目的として、京都銀行グループで設立運営。投資後の伴走支援も行い、地域の中核企業への成長をサポート。</p>
<p><b>○京銀・東証イノベーションミーティング</b> 東京証券取引所との共催で、京都発の研究開発系・技術系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。</p>
<p><b>○きぎょうサポートオフィス</b> 「京都経済センター」3階に設置している起業や経営相談の窓口。当行行員が常駐し、「京都経済センター」入居団体や当行の本部組織等と連携・協力して各種支援を実施。</p>
<p><b>○当行発のイノベーション創出に向けた新たな取組み</b> （例）・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</p>

「人生100年時代のライフステージに添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～





## 4. デジタル戦略 ～対面とデジタルのベストミックス～

基本方針『**デジタルコネクト**』⇒**すべてのお客さまとデジタルで繋がること**

- ・リアル（店舗・従業員）でこれまで築いてきた地域やお客さまとのネットワークを、デジタルの力でより一層強固で太いつながりとする
- ・対面主体の接点に「デジタルコネクト」を加える

### 営業推進（収益機会拡大）

#### デジタルコネクト

強固な繋がりをベースに収益機会の拡大を図る

- ①法人ポータルサイトの開発・推進
- ②個人向けアプリの機能拡張

### 生産性革新（コスト削減）

#### 新たな事務処理ネットワーク

- ①非効率・煩雑な事務の受付をデジタルに誘導
- ②店舗コスト、業務コスト低減のための具体的施策推進
- ③事務人員の抑制を可能とする効率的な事務処理基盤の構築

## 5. 店舗戦略 ～これまで築き上げた営業ネットワークを維持・活用

**店舗戦略本部** 2020年2月に店舗戦略プロジェクト（2019年7月設置）を継承する形で設置

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	法人営業に特化した拠点 窓口業務に特化した拠点	休日営業・昼休み 不動産有効活用等

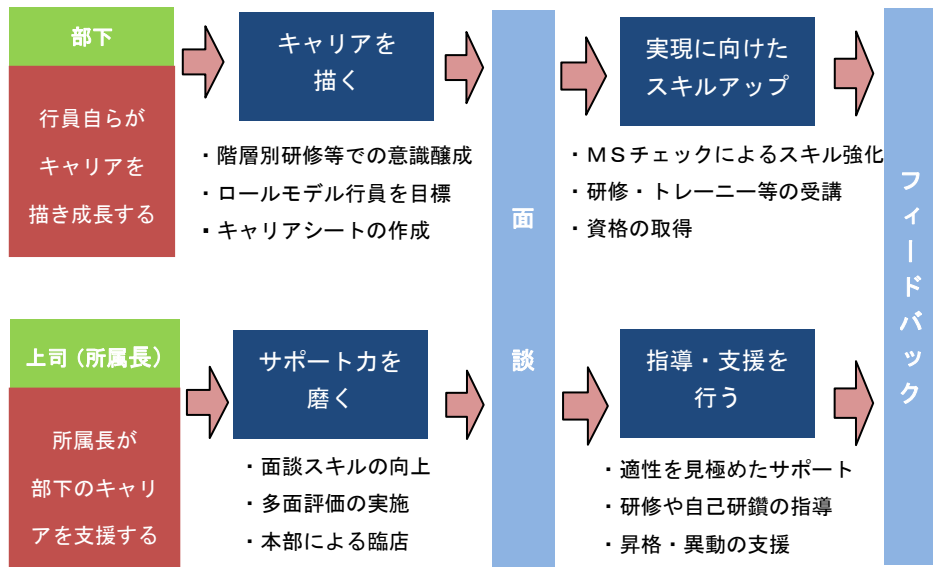
## 6. 人材戦略

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

金融大・人事総務部を中心に  
本部各部や営業店が全行をあげて人財を育成する

### キャリアを描くサポート



### 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

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  
～風通しの良い組織・職場～

### 行員が活躍できる環境の整備

多様なキャリアプランを整備し、キャリアアップに向けた支援を拡充

### 適正な評価と公平な処遇の実現

各種制度の見直し検討等により、より一層の働きがいを醸成

### 人と組織のつながりを強化

支店の枠組みを超えた人と組織の多様なつながりを創出し、チームとして営業力・推進力を発揮

## 7. 計画指標、株主還元

項目		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
実質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
配当性向		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）

## 8. 主要KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）

### （1）実質本業利益

2022年度	40億円以上
--------	--------

#### 実質本業利益（当行独自定義）

- ・サービスの対価としてお客さまからいただいた収益から銀行全体の経費を差し引き算出（市場運用部門収益や政策投資株式の配当等は含めない）。
- ・収益の部分にはグループ会社での利益も含む。

### （2）事業先取引

#### 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）	3年後： 20,000先【+2,000先】
中小企業貸出の年増額	2023年3月末： 1,000億円【+400億円】
新規融資先	3年間： 10,000先

#### 非対面KPI

法人ポータルサイト登録件数	3年後： 30,000件
---------------	--------------

#### 活動KPI

課題解決型営業の実践先数	3年間： 5,000先
事業承継支援の取組件数	3年間： 1,500件
ビジネスマッチングの 商談設定件数	3年間： 10,000件

### (3) 個人取引

#### 成果KPI

個人メイン先	3年後： 400,000 先【+25,000 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)	3年後： 8,000 億円【+1,300 億円】
投信+仲介(証券)先数	3年後： 125,000 先【+32,000 先】

#### 非対面KPI

京銀アプリ登録件数	3年後： 300,000 件【+190,000 件】
-----------	----------------------------

#### 活動KPI

相続・資産承継層・資産活用層に対する活動強化	
「コンサルティングシート」 の作成・活用	3年間：10,000 件 【累計 20,000 件】
遺言信託受託件数	3年間：600 件
資産形成層に対する活動強化	
投信自動積立の 年間振替額	2023年3月の振替額×12 400 億円【+200 億円】

スマート通帳口座数	3年後：300,000 口座【+245,000 口座】
-----------	-----------------------------

以上