平成30年６月11日

各　　位

会 社 名　　株式会社　池田泉州ホールディングス
代表者名　　取締役社長　藤　田　博　久
（コード番号　８７１４　　東証第１部）
問合せ先　　企画部長　　入　江　　努
（ＴＥＬ　　０６－４８０２－００１３）

第４次中期経営計画の策定について

池田泉州銀行を中核とする池田泉州ホールディングスグループ（以下、「当社グループ」という）は、2018年度から2020年度までの３年間を計画期間とする第４次中期経営計画（以下、「新中期計画」という）を策定しましたので、概要を下記のとおりお知らせいたします。

記

1.　策定の経緯

当社グループは2009年の当社設立時より、地域第一主義を標榜し、「地域との共存共栄」のサイクルを回し続けることが我々の使命であり、普遍のビジネスモデルであると考え、地域への貢献を果たすとともに、地域のポテンシャルの引き上げ等に注力してまいりました。また、2016年度から2018年度（３年間）を計画期間とする「第３次中期経営計画」（以下、「現中期計画」という）においても、「変えること」、「変えないこと」を明確にする中で、「地域との共存共栄、地域第一主義」を「変えないこと」として戦略テーマに掲げ、事業承継や相続、お客さまとのリレーションを通じた提案力の強化等に取り組んだ結果、それらの活動は地域にも定着し、一定の成果を上げてきたと自負しております。

しかしながら、これらの地域への取組みと同時に進めてきました当社グループ自身の改革である「７つ（貸出金、預金、顧客、有価証券、非金利収益、人員、経費）の構造イノベーション」は、貸出金、預金、顧客の３分野では一定の成果を上げたものの、有価証券、非金利収益、人員、経費の４分野においては、見直しを余儀なくされている状態にあります。当社グループを取り巻く環境が年々厳しくなっていく中、これらの「構造イノベーション」の停滞は、当社グループの稼ぐ力に大きな影響を与えはじめております。また、AIやFinTech等に代表されるような昨今のテクノロジーの進化やスマートデバイスの普及により、社会や人々の生活のデジタル化、キャッシュレス化が急速に進む中、金融機関の商品・サービスも大幅な変革が迫られています。

このような状況を踏まえ、当社グループとして進むべき道を明確にするとともに、これらの構造改革にいち早く取り組むため、現中期計画を１年前倒しで終了させ、新中期計画をスタートさせることにいたしました。新中期計画では、今後の３年間を当社グループがあるべき姿を実現していくための「体質強化期間」と位置づけました。そのうえで、「地域への弛まぬ貢献」と次世代に向けた「パラダイムシフト[1]」を新中期計画の二本の柱として掲げ、その計画達成に向け全力で取り組んでまいります。

一つ目の柱である「地域への弛まぬ貢献」については、これまでの取組みが地域に定着しつつあることも踏まえ、お客さまとのリレーションを通じた提案力の強化、事業承継や相続・ビジネスマッチングへの対応力強化、地元自治体との連携強化等に継続して取り組んでいきます。一方の次世代に向けた「パラダイムシフト」については、次世代のお客さまのニーズに適応するとともに、厳しい環境下でも一定の収益を上げ得る経営体質に生まれ変わるため、効率化・合理化、そしてコスト削減の実現に向けた徹底した構造改革を、これまでの常識や価値観に囚われること

[1] 考え方や概念等が非連続的・劇的に変化すること。

なく、全力で推し進めていきます。

「真にお客さまのためになる金融商品・サービスを提供」することで「お客さまの成長・発展に貢献」し、「お客さまと共に成長」し安定的な収益を確保する「好循環の創造」を実現させていくことが我々地域金融機関としての責務であり、この認識は現在もまたこれからも変わることはありません。足元の課題を明確にした上で、引き続き当社グループの総力を結集し、お客さま本位の業務運営を実践するなかで、お客さまと共に成長していきたいと考えております。

2. 計画期間（体質強化期間）

2018 年度から 2020 年度の３年間

3. 新中期計画のコンセプト

「地域への弛まぬ貢献」と「パラダイムシフト」

4. 重点施策

A:地域への弛まぬ貢献 ～好循環サイクルの確立～	B:パラダイムシフト ～次世代に向けた構造転換～
1. 提案力の更なる強化 2. 地域活性化支援ビジネス強化 3. ライフステージに応じた 提案とコンサルティングの実践	1.人員配置 2.チャネル戦略 3.オペレーション 4.経費（OHR） 5.収益構造

5. 将来に向けた目標

		（体質強化期間）	（目指す姿）
	2017 年度	2020 年度 新中期計画 最終年度	2030 年度 池田泉州銀行 発足 20 周年
① 地域との共存共栄により基盤拡大			
貸出残高[2]	39,137 億円	42,000 億円以上	50,000 億円以上
グループ個人総預り資産残高	46,281 億円	48,500 億円以上	56,000 億円以上
② 将来に向けた「構造改革」を優先			
OHR	89.70%	85%程度	75%以下
③ お客様・株主からの信頼・信用の維持			
HD当期純利益	83 億円	70 億円以上	120 億円以上
自己資本比率	11.43%	9%程度	10%程度

以 上

[2] 銀行＋事業再生子会社

第4次中期経営計画　について

池田泉州ホールディングス

2018年（平成30年）　6月　11日

1.第3次中期経営計画の振り返り

- 地域との「共存共栄」サイクルは、地域金融機関である当社グループ普遍のビジネスモデルであり、中小企業向け提案・貸出、事業承継、創業・モノづくり支援等、「地域活性化」への取組みは地元に定着。取引先数、残高ともに増加。収益力の強化が課題。
- 一方で、当社グループ自身の７つの構造イノベーションは、有価証券、非金利収益、人員、経費の4項目について、早期に見直す必要があると判断。

（７つの構造イノベーション）

順調	貸出金	課題有	有価証券
			非金利収益
	預金		人員
	顧客		経費

課題

地域金融グループの成長

マイナス金利政策長期化

地域への貢献力・影響力向上

地域との「共存共栄」サイクル

回し続けることが地域金融機関の使命

地域活性化への貢献

定着

地域力の拡大（地域のパワー・ポテンシャル）

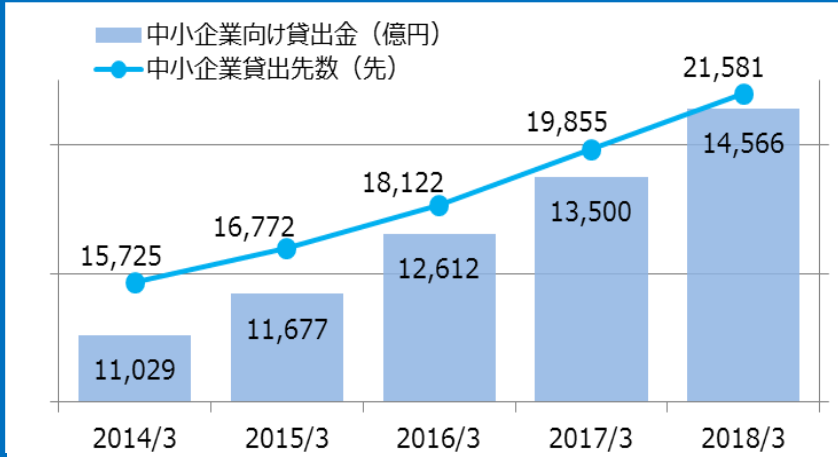
- 事業承継・相続
- リレーション・提案力の強化
- 中小企業向け貸出の増強
- モノづくり支援
- 創業支援
- 観光支援

1-1.7つの構造イノベーションの状況

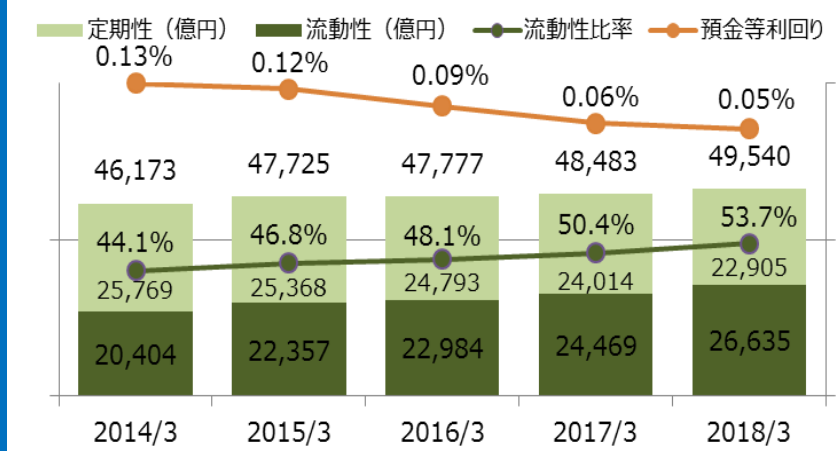
順調

顧客

貸出金



預金



課題有

有価証券	•収益全体に占める 有価証券収益の比率を抑制 •含み損の計画的な処理
非金利収益	•役務収益比率の向上 •預り資産収益に占める ストック収益の増強
人員	•選択と集中による人員配置 •業務運営体制の効率化
経費	•筋肉質な収益体質への 転換に向けた経費の見直し •ＯＨＲの引き下げ

2.第４次中期経営計画の位置づけ～ 将来に向けた体質強化期間 ～

- 2016年1月　マイナス金利導入
- 2016年11月　トランプショック

米国利上げ開始
- 2015年10月

厳しい経営環境が続くと想定

稼ぐ力

社会変化

将来も地域で選ばれる銀行

技術進化

”本業利益”の回復・強化

有価証券関連リスク増

日本国債圧縮	外債投資増加

【有価証券収益の確保】

【負の遺産の処理】

不良債権	繰延税金資産

課題

有価証券
非金利収益
人員
経費

第4次
中期計画
将来に向けた
体質強化期間

A	地域への弛まぬ貢献 ～ 好循環サイクルの確立 ～
B	パラダイムシフト ～ 次世代に向けた構造転換 ～

第1次中期計画	第2次中期計画	第3次中期計画

厳しい環境下でも
一定の収益を上げ得る経営体質に転換

2009	2010		2015	2016	2017	2018	2019	2020		2025		2030
(H21)	(H22)		(H27)	(H28)	(H29)	(H30)						
経営統合	銀行合併							銀行10周年				銀行20周年

3. 第4次中期経営計画 ～ 第3次中期経営計画における課題の克服とスキルの向上 ～

SIHD

A： 地域への弛まぬ貢献 ～ 好循環サイクルの確立 ～

★☆**1. 提案力の更なる強化**

- 初年度に約9割を先行投入
- グループ機能をフル活用

☆**2. 地域活性化支援ビジネス強化**

- 地域が抱える課題解決に貢献
- 地域の自治体とのWin-Win関係

☆**3. ライフステージに応じた提案とコンサルティングの実践**

- 法人： 企業のライフステージに応じた商品・サービスの提案
- 個人： シルバー層に注力したニーズの発掘ときめ細かな提案

B： パラダイムシフト ～ 次世代に向けた構造転換 ～

★**1. 人員配置**

- 業務効率化、組織のスリム化により、営業担当者を増員（150名）
- 戦略子会社への出向者増員

★**2. チャネル戦略**

- ニーズに応じた多様なチャネルの構築

★**3. オペレーション**

- 全業務におけるＩＣＴの徹底活用

★**4. 経費（ＯＨＲ）**

- ”本業利益”向上のための経費削減

★**5. 収益構造**

- 顧客向けサービスによる収益の強化
- 有価証券投資の抑制

☆：今後も磨き上げるスキル ／ ★：課題克服のための施策

3-A-1.提案力の更なる強化（3-B-1.人員配置）～人員の捻出 営業店などの増員～

（単位：人）

要因		中期計画期間（数字は概数）		5年間（数字は概数）	
捻出	業務のセンター集中	230	390	230	550
	店舗の多様化	60		100	
	本部効率化	100		220	
配属	**営業担当**	**150**	200	**150**	200
	個人	**※110**		**110**	
	法人	**40**		**40**	
	センター増員	30		30	
	戦略子会社への出向	**20**		20	
職員数の減少（採用の抑制等）		**▲190**		**▲350**	

※営業担当（個人）の内訳：預り資産90人、住宅ローン20人

3-A-1.提案力の更なる強化（3-B-1.人員配置） ~人員の捻出~

（単位：人）

施策		捻出人数	取組み
営業店 業務効率化 （計230人）	後方事務	120	業務サポートセンターの増員（20人増員） 対象店・対象業務を順次拡大
	窓口	80	タブレットの活用・窓口業務の機械化、等
	融資業務	30	融資サポートセンターの設置（10人増員）
店舗多様化 （計60人）	ブロック制 等	50	138ヶ店（有人店舗）を マーケットに応じて再編 （統括店35・特化店59・単独店44）
		10	法人店舗の階上化、 または、店舗内店舗の設置
本部効率化		100	本部の業務の見直し・過剰業務の廃止
合計		**390**	

3-A-1：個人戦略の強化（預り資産推進体制の見直し）

SIHD

これまで

役割の明確化・人員増強

今後

顧客層・投資スタイルに応じた営業体制
ストック収益の拡大

預り資産担当者（400人）

提案

投資経験豊富
積極運用志向先

資産運用層

提案

資産形成層

提案

投資未経験
若年層
長期保有志向先

取引拡大・深耕

投信・保険保有先の資産管理を主としたポートフォリオ提案
池田泉州ＴＴ証券と連携

提案力強化

アセット・コンサルタント（180人）

（合計　490人）

アセット・アドバイザー（310人）

天引投信積立・コア投信（※）・保険を主とした新規開拓
ニューマネーからの運用提案

新規強化

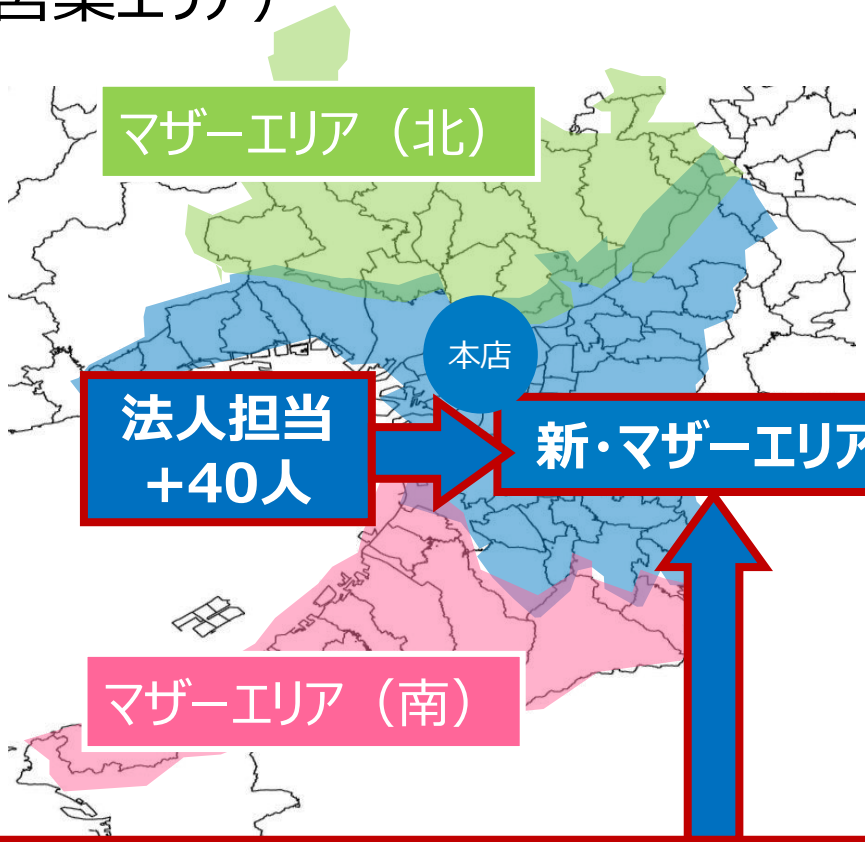
取引基盤拡大

個人担当 +90人 戦力 25 %UP

※コア投信の定義：バランス型、国内債券、国内外債券、投資適格外債（為替ヘッジあり）

3-A-1：法人戦略の強化（新・マザーマーケットの更なる深堀）

(営業エリア)



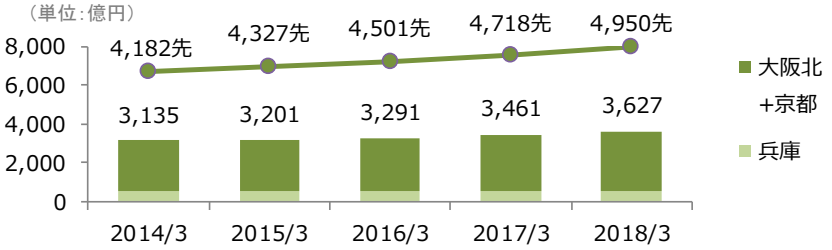
ＣＳ本部　リレーションユニット
- リレーション推進部
- フィナンシャルアドバイザリー部
- アジアチャイナ推進部
- 先進テクノ推進部

事業性評価

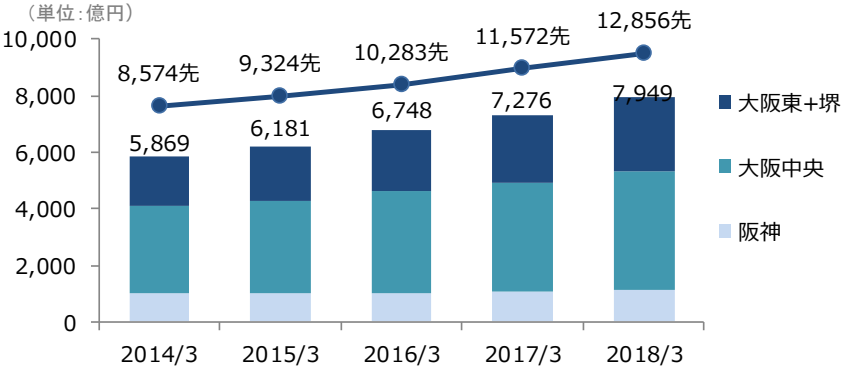
金融仲介機能強化	
メイン化推進	

中小企業向け貸出金の残高・先数

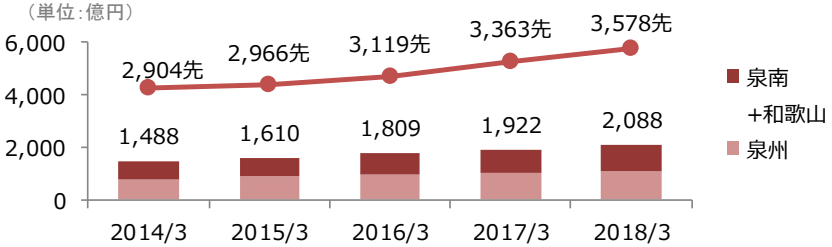
【マザーエリア（北）】



【新・マザーエリア】



【マザーエリア（南）】



※　地区別は東京を除く

3-Ａ-１：グループ機能のフル活用（証券・リース・キャピタル・カード）

【個人】総預り資産増強

- 銀証連携
- 幅広い商品ラインナップ

【法人】ベンチャー育成

- 成長マネーの供給
- 自治体、大学連携

池田泉州
ＴＴ証券

池田泉州
キャピタル
（投資事業組合）

池田泉州
ＪＣＢ
ＶＣ
ＤＣ

自然総研
池田泉州
リース
オートリース

連携強化
＋２０人

池田泉州銀行

【個人】決済・基盤

- ブランド・デビット
- キャッシュレス

【法人】提案力強化

- シンクタンク
- 金融ニーズ掘り起し

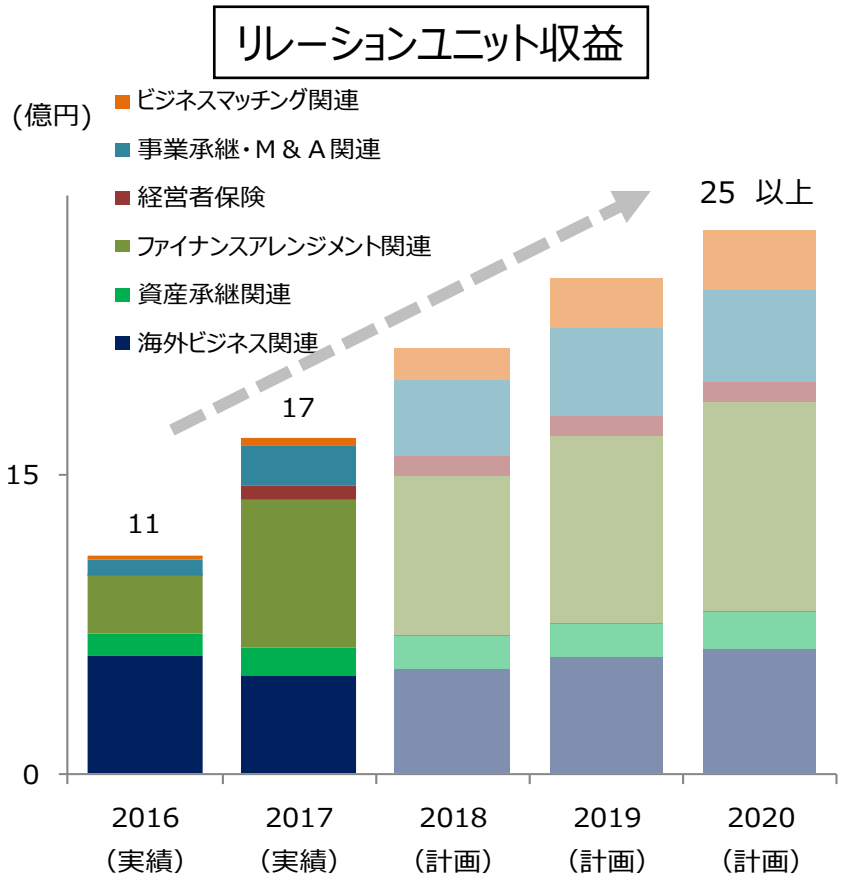
池田泉州信用保証
近畿信用保証
池田泉州投資顧問

経営の効率化

池田泉州
ビジネスサービス
池田泉州
オフィスサービス
池田泉州
システム

3-Ａ-2：地域活性化支援ビジネス強化

「貸出は収益ビジネスの入り口」

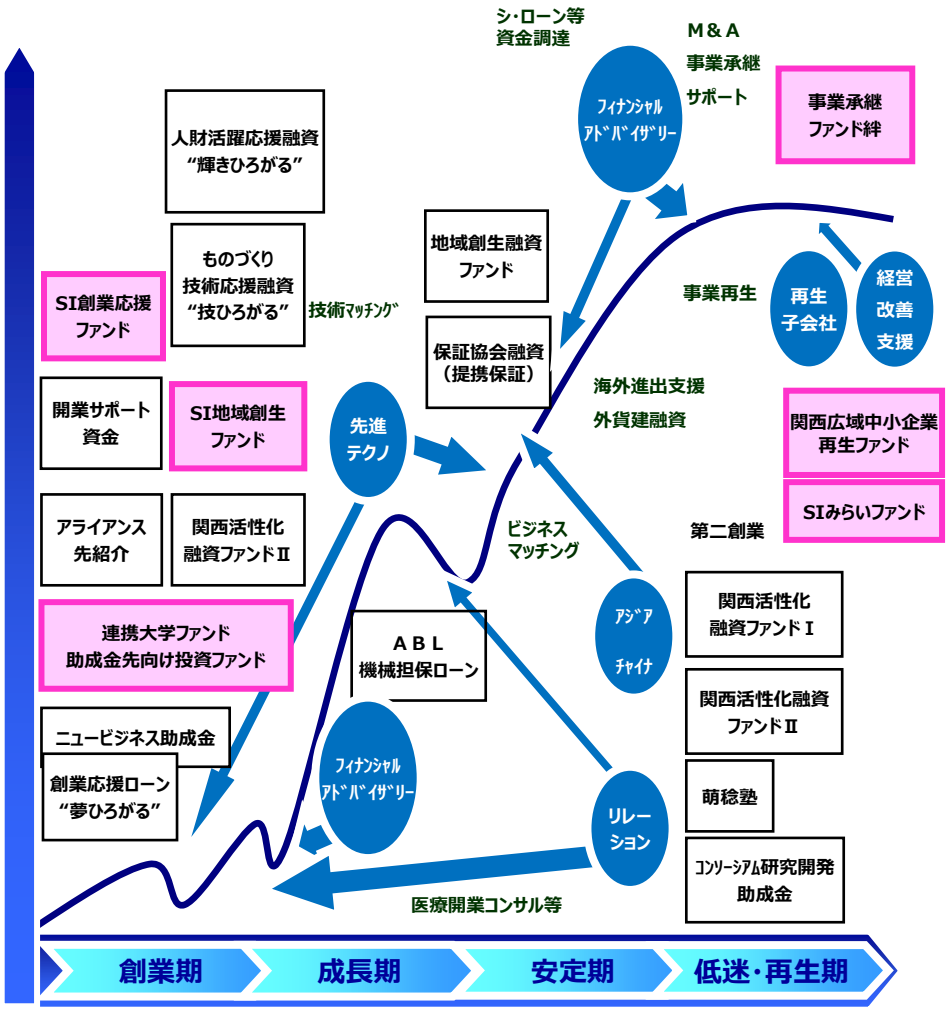


STEP①　「提案力」による貸出先数の増強
STEP②　「提案力」による非金利収益の増強

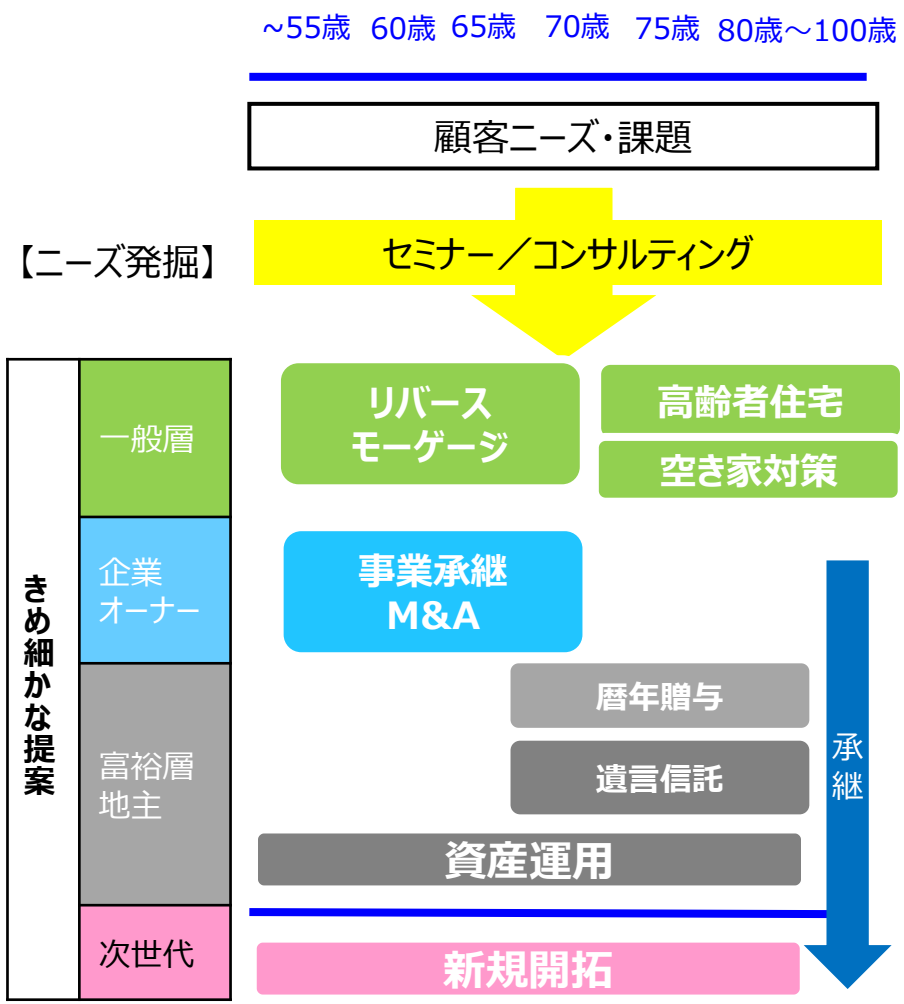
強化・新設する収益ビジネス	
雇用サポート	リレーション推進部
ビジネスマッチング（販路紹介等）商談会	
事業承継・Ｍ＆Ａ	フィナンシャルアドバイザリー部
経営者保険	
ファイナンスアレンジメント	
資産承継	
海外ビジネスコンサルティング	アジアチャイナ推進部
外為・デリバティブ	
生産性改善サポート	先進テクノ推進部
補助金申請サポート	

3-A-3.ライフステージに応じた提案とコンサルティングの実践

法人：ステージ毎の商品・サービス



個人：シルバー層に注力



3-Ｂ.パラダイムシフト　～次世代に向けた構造転換～

	重点項目	これまで	目指す姿	第4次中期計画での主な取組み
1	**人員配置**	営業担当者 全職員の 約20%	**営業担当者の比率を 更に引上げ**	• 営業店事務（業務及び融資）のセンター集中を加速 • 本部人員・営業店後方事務の効率化と担当職員の削減 • 中期計画期間に営業担当者を150名増員
2	**チャネル戦略**	フルバンキング 中心の 店舗展開	**顧客ニーズに応じ、 多様なチャネルを用意**	• **有人店舗にブロック制導入** • **コンサルティングプラザ（仮称）の導入** • 休日営業の活性化 • ＡＴＭ網の見直し・テレビ窓口の設置 • 非対面チャネルの強化
3	**オペレーション**	既定の手続き を優先・継続	**全業務で ＩＣＴを徹底活用**	• **ＩＣＴの実践展開** FinTechの実装・非対面チャネルの強化 • タブレット端末等による**業務の効率化** • 手続きを省力化した次世代型店舗設置
4	**経費 （ＯＨＲ）**	都市型地銀 故の高水準	**”本業利益”向上 のための経費削減**	• 聖域なきコスト削減 ⇒**コスト改革委員会・専担者の設置** • 採用の抑制、アクティブシニアの活用
5	**収益構造**	収益全体に 占める有価証券 収益比率大	**顧客向けサービス による収益の強化**	• **有価証券投資の抑制** • リスクアペタイトを見直し、中小企業向け信用リスクへの資本配賦を拡大

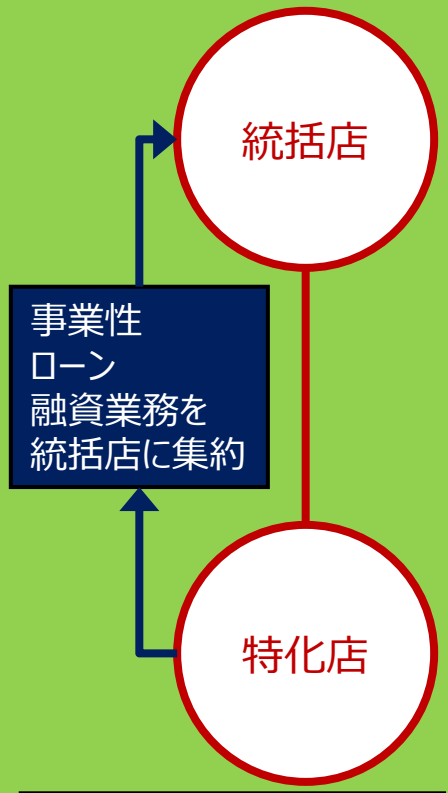
3-Ｂ-2:チャネル戦略（有人店舗にブロック制導入）

24ヶ店での実績を踏まえ
更なる効率化を目指す

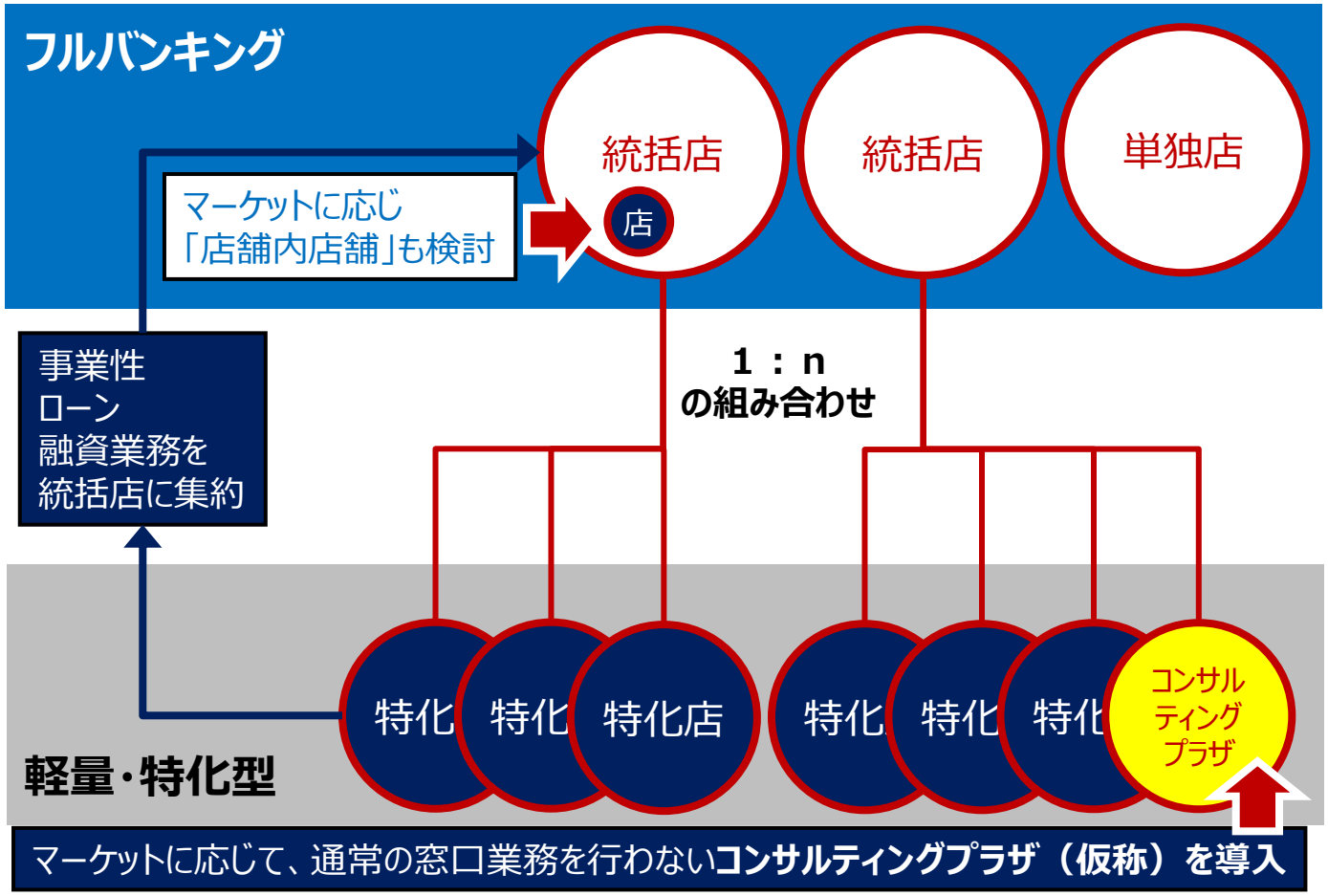
ブロック制

138ヶ店（有人店舗）を
マーケットに応じて再編
（統括店35・特化店59・単独店44）

これまでの
個人特化店



１：１の組み合わせ



マーケットに応じて、通常の窓口業務を行わない**コンサルティングプラザ（仮称）を導入**

3-B-3.オペレーション（ＩＣＴの実践展開）

抱える課題	来店顧客減少 若年層へのアプローチ不足	高水準のＯＨＲ 店舗の軽量化	金利低下による収益減少 “本業利益”の強化
	顧客基盤拡大	**経費削減**	**収益拡大**

ＩＣＴの取組方針

顧客接点の拡大
利便性向上
・非対面チャネルの強化
・コールセンター業務見直し
・マーケティング基盤の構築

ＨＰ改善、SNSの活用
ロボアドバイザー導入
アプリ・ＩＢの機能拡充
オープンＡＰＩ対応
ビッグデータの活用

店舗軽量化
業務効率化
・事務効率化、集中化
・店舗小型化、デジタル化
・余剰人員の再配置

タブレット端末の活用
テレビ会議システムの有効利用
ＡＩによる業務効率化
ＡＰＩの内部活用

営業の高度化
トップライン向上
・対面チャネル強化
・確度高いセールス情報提供
・営業サポートツールの充実

ＥＢＭの導入

個別のマーケティング
（One-To-One）

新サービス展開の模索
キャッシュレス化の対応・小口送金ニーズへの対応・融資機会の創出

スマホ決済・ブロックチェーン送金・ＡＩ融資

他行協業等により新しい技術を効率的に導入（フィンクロスデジタル・地銀共同センター・メガバンクのラボ等）

3-B-3.オペレーション（ＩＣＴの実践展開）

地銀7行※でデジタル化戦略に関する

FinX PARTNERS

連携協定（フィンクロス・パートナーシップ）を締結、
共同出資会社（フィンクロス・デジタル）を設立
（2018年5月25日　公表）

【目的】

i.　デジタル化を進めていくために必要となるリソースを複数行で按分。

ii.　既存のシステムにとらわれない、新たなサービス、技術の導入。

iii.　複数行のデータを集約 することによる、より高度なデータ分析、利活用。

【予定している開発・研究】

- 銀行業を高度化させるための人工知能（AI）
- ＲＰＡ（Robotic Process Automation）
- 店舗のデジタル化（ペーパレス化・キャッシュレス化・後方事務の廃止　等）
- インターネット・バンキングやバンキング・アプリのＵＸ／ＵＩの向上

※地銀7行：池田泉州・群馬・山陰合同・四国・千葉興業・筑波・福井

3-B-3.オペレーション（業務の効率化）

【ワークサンプリング等により現状を詳細に把握→的確な方法で着実に実現】

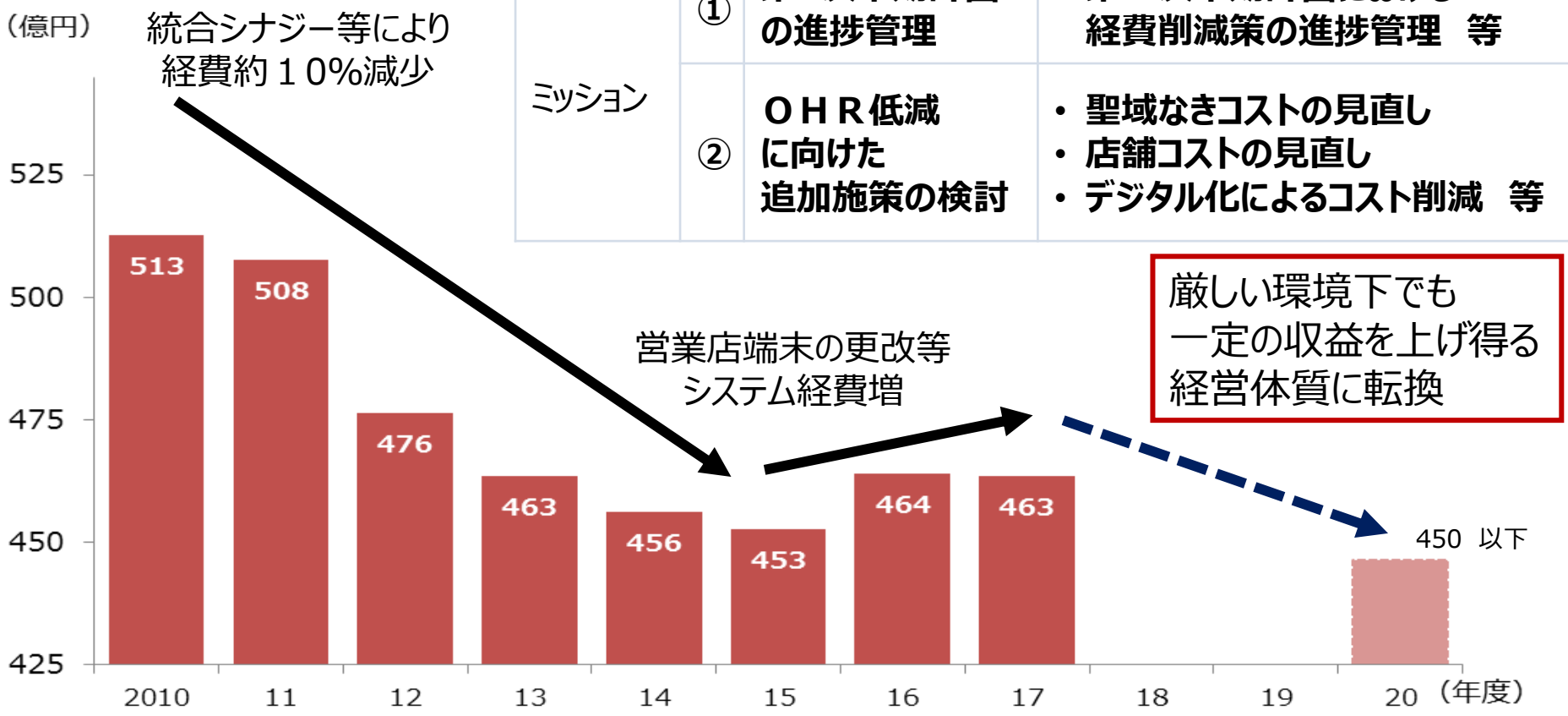
①集中化	②機械化	③簡素化
● 営業店の業務をサポートセンターに集約し効率化（業務・融資） ● タブレット受付分の集中処理 ● 現物を集中保管 ● 預り資産営業のＴＶ会議サポート	● タブレットの更なる活用 ・預り資産営業支援 ・渉外活動支援 ・口座開設・解約 ・諸届 ● 窓口業務等の機械化 ・ＥＱネットワーク化による来店客、待ち時間の把握と業務平準化 ・ＡＴＭの機能拡大 ・ＡＩ・ＲＰＡの活用	● 記入書類の簡素化 ・「フリガナ」欄の削除 ・「印鑑」押印の不要化 ● 職務権限の見直し ・リスクベース・アプローチによる権限の委譲

【ＩＣＴの徹底活用することで、より効果的な方法も検討】

3-B-4.経費（コスト改革委員会・専担者の設置）

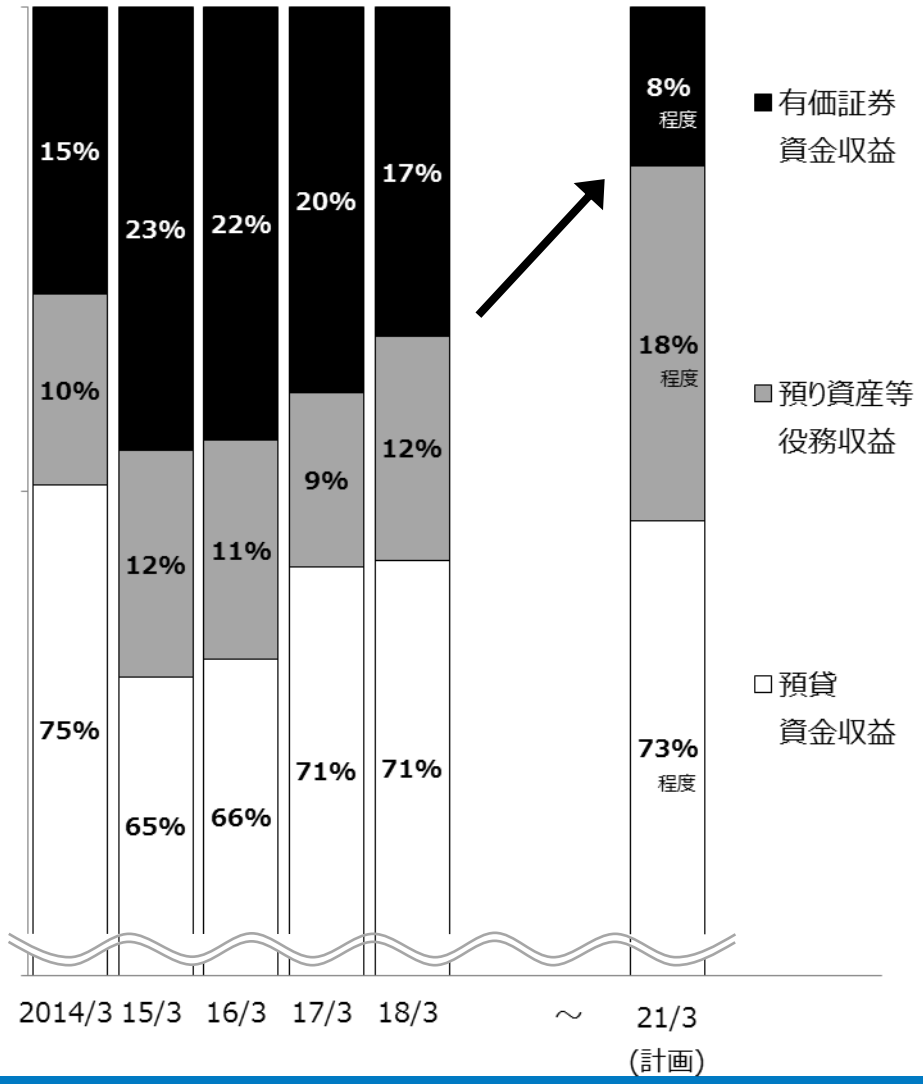
合併後の
経費の推移

名称	コスト改革委員会		
委員	頭取（委員長）、会長、および、各担当役員		
事務局	企画部コスト改革担当【新設】		
ミッション	①	**第4次中期計画の進捗管理**	**・第４次中期計画における経費削減策の進捗管理　等**
	②	**ＯＨＲ低減に向けた追加施策の検討**	**・聖域なきコストの見直し** **・店舗コストの見直し** **・デジタル化によるコスト削減　等**

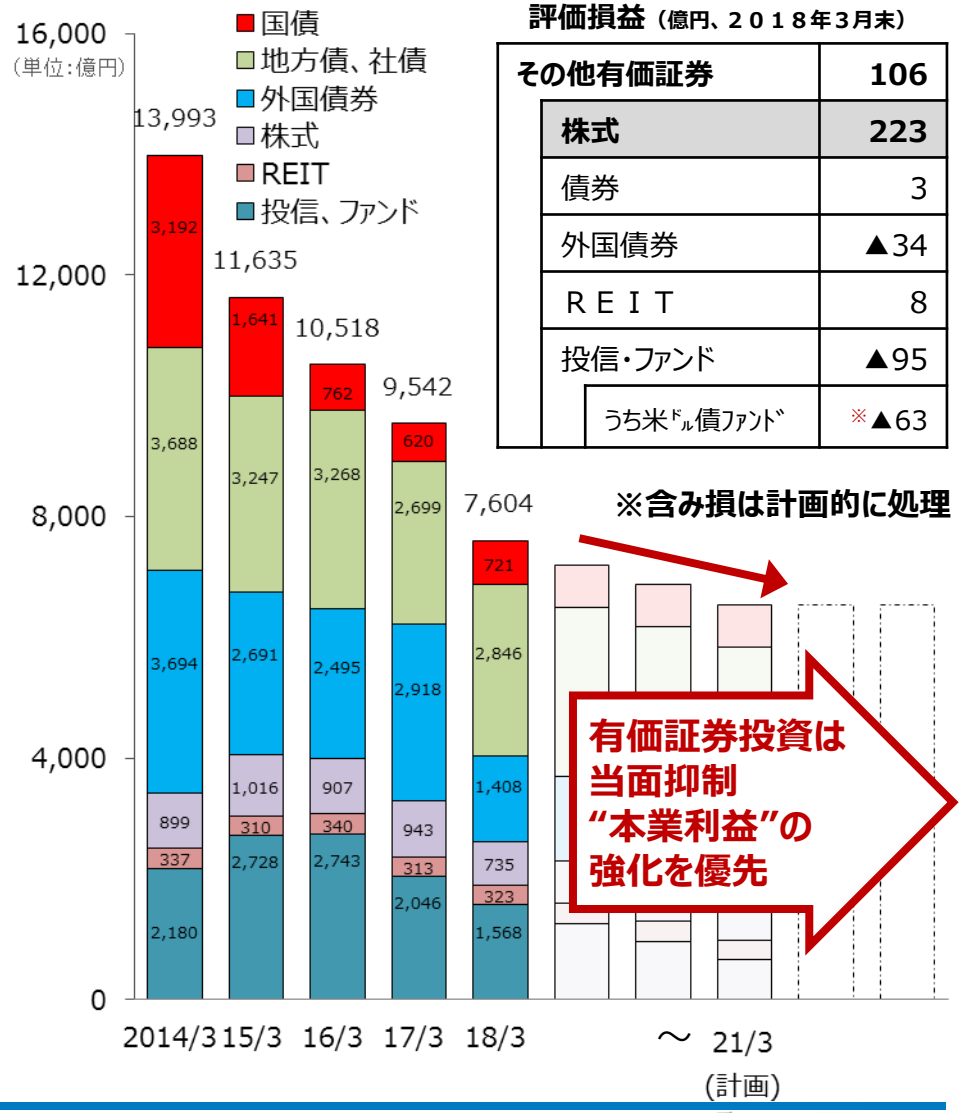


3-B-5.収益構造（有価証券投資の抑制）

コア業務粗利益　主要3部門構成比推移



有価証券残高の推移



評価損益（億円、２０１８年３月末）

その他有価証券	**106**
株式	**223**
債券	3
外国債券	▲34
ＲＥＩＴ	8
投信・ファンド	▲95
うち米ﾄﾞﾙ債ﾌｧﾝﾄﾞ	※▲63

4.資本および配当政策

	これまで	第4次中期計画期間中
（資本）	**【資本コストを抑制】** 劣後債務 残高200億円 ： コール期限で償還 優先株 残高400億円 ： 内部留保により順次取得・消却	**【資本コストを抑制】**
（配当）	**【安定配当＋業績連動配当】** **1株あたり15円配当を安定的に継続** ベースの利益を175億円とし、 連結当期純利益の実績がこれを上回った場合、 他の要素も勘案しながら その上回った部分の30%程度を還元 株主還元率25～30%を目指し、 市況動向等 を考慮したうえで毎期判断	**【安定配当】** **1株あたり15円配当を安定的に継続** **今回の中期計画期間は** **将来の成長に向けた** **『体質強化期間』と位置付け** **将来の成長・増配のために、** **構造改革を最優先する**

継続

見直し

5.将来に向けて

	2017年度	（体質強化期間） 2020年度 新中期計画最終年度	（目指す姿） 2030年度 池田泉州銀行 発足20周年
1.地域との共存共栄により基盤拡大			
貸出残高※	39,137億円	42,000億円以上	50,000億円以上
グループ個人総預り資産残高	46,281億円	48,500億円以上	56,000億円以上
2.将来に向けた「構造改革」を優先			
OHR	89.70%	85%程度	75%以下
3.お客様・株主からの信頼・信用の維持			
ＨＤ当期純利益	83億円	70億円以上	120億円以上
自己資本比率	11.43%	9%程度	10%程度

※銀行+事業再生子会社