



S I H D

「平成30年度中間期 決算説明会」

第4次中期経営計画の進捗状況について

2018年（平成30年）11月28日

池田泉州ホールディングス

池田泉州銀行

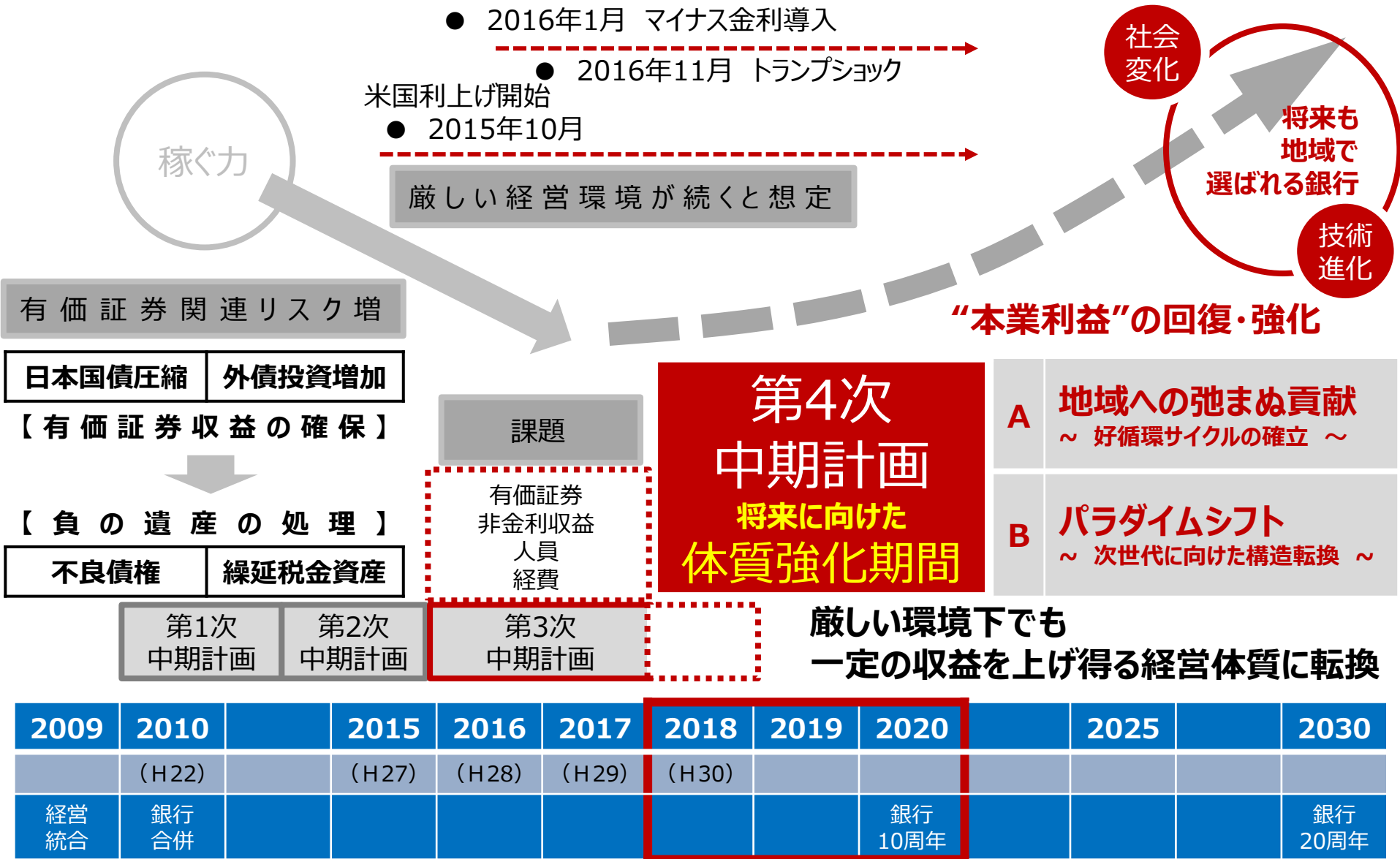
経営理念

『幅広いご縁』と『進取の精神』を大切に、
お客様のニーズに合ったサービスを提供し、
地域の皆様に『愛される』金融グループを目指します。

経営方針

- ① 人と人とのふれあいを大切に、誠実で親しみやすく、
お客様から最も『信頼される』金融グループを創ります。
- ② 情報収集と時代の先取りに励み、先進的で高品質なサービスの
提供によって、地域での存在感が最も高い金融グループを創ります。
- ③ 健全な財務体質、高い収益力、経営効率の優位性を持つとともに、
透明性の高い経営を行い、株主の信頼に応えます。
- ④ 産・学・官のネットワークを活用し、様々なマッチングを通して、
『地域との共生』を進めます。
- ⑤ 法令やルールを厳守し、環境に配慮した企業活動を行
うことによって、社会からの信頼向上に努めます。
- ⑥ グループ行員に、自由闊達に能力を発揮し また能力向上を図れる
職場を提供するとともに、よき市民としての成長を支援していきます。

1.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 ～



2. 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 ～

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

- ・ 初年度に約9割を先行投入
- ・ グループ機能をフル活用

★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. 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

★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. 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

★3. オペレーション

- ・ 全業務における I C T の徹底活用

★4. 経費（OHR）

- ・ “本業利益”向上のための経費削減

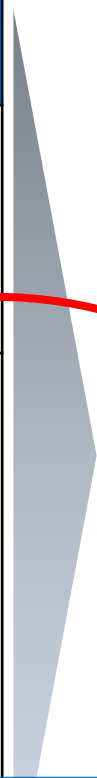
★5. 収益構造

- ・ 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

3-B-1.人員配置

(単位：人)

要因				中期計画期間 (数字は概数)	
捻出	業務のセンター集中			230	390
	店舗の多様化			60	
	本部効率化			100	
配属	営業担当			150	200
	個人	預り資産		90	
		住宅ローン		20	
	法人	法人営業		20	
		本部営業 他		20	
	センター増員			30	
	戦略子会社への出向			20	

18/9月 (実績)			19/3月 (計画)		
90			192		
52	88		133	180	
25			90		
8			17		
-			3		
19			23		

- 本部中心に人員を計画どおり捻出
- 営業店等への人員配置を積極化

職員数の減少（採用の抑制等）	▲190
----------------	------

3-B-1. 人員配置

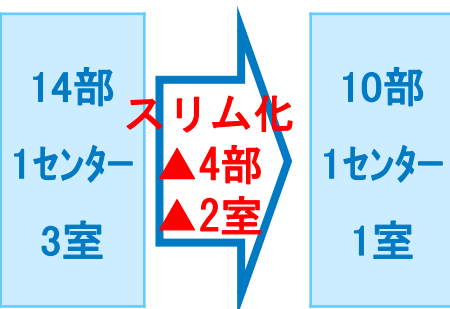
～人員の捻出～



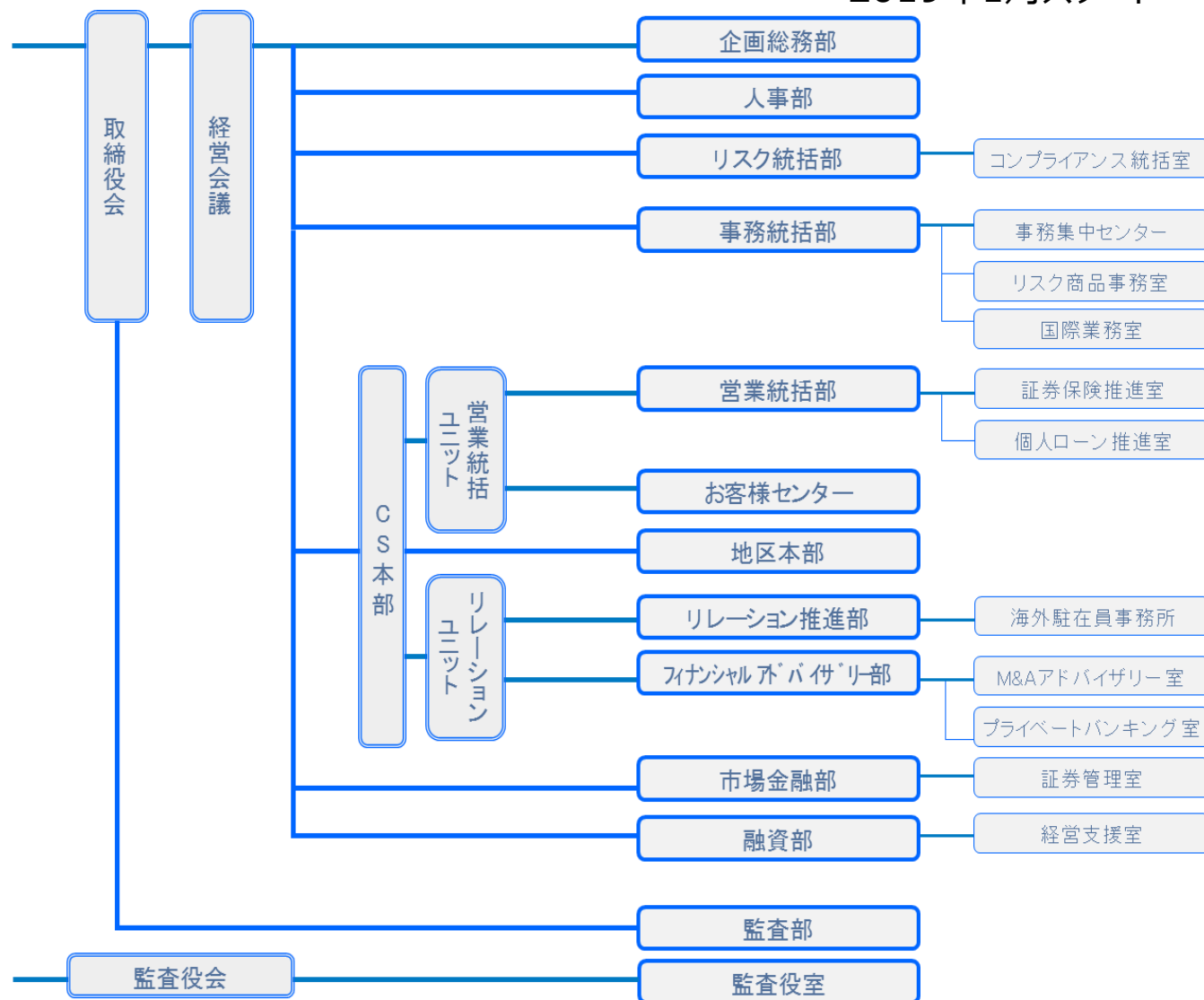
2019年1月スタート

本部スリム化

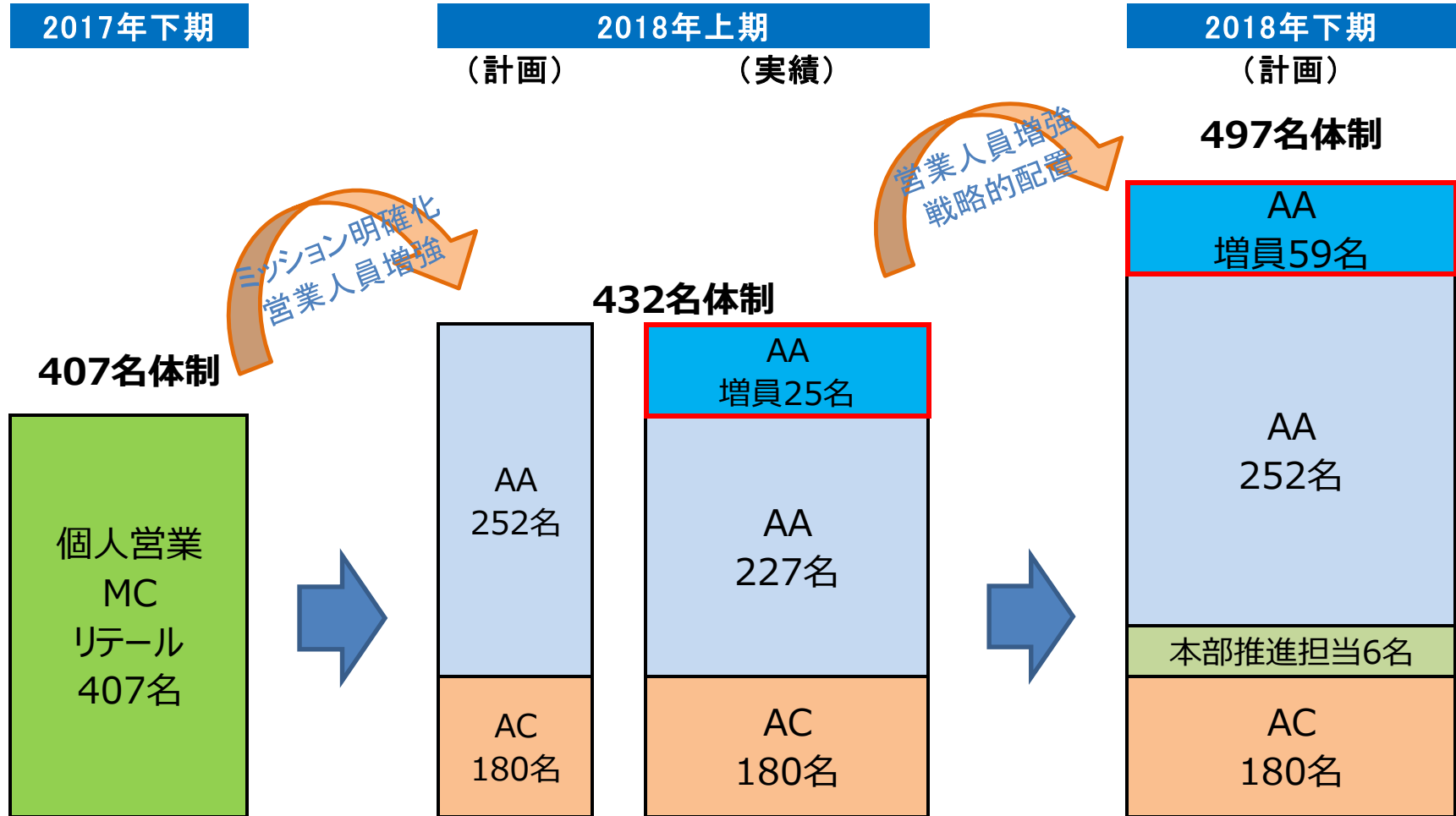
- 本部機能の見直し、統合・集約によりスリム化を実現
- 捻出した人員を営業戦力化



- 中計期間中に本部人員を100名以上スリム化実施
- 本部営業部隊への戦略的配置
- 事務集中部門の統合による、効率化の追求（預金、融資、外為 他）



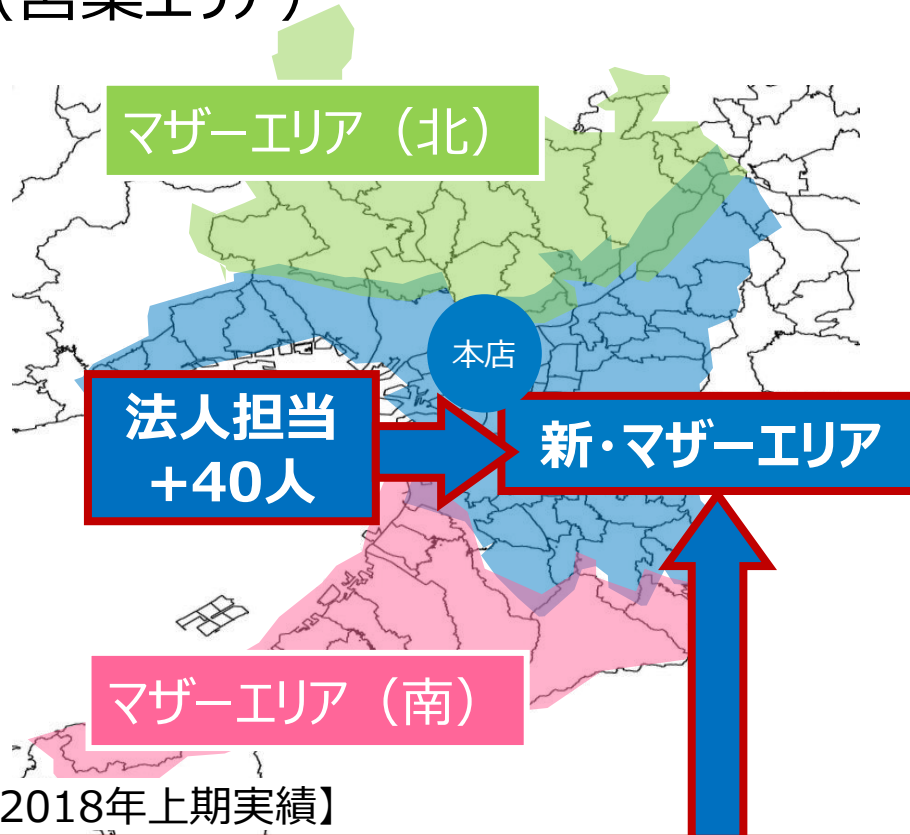
3-A-1：個人戦略の強化（預り資産推進体制の見直し）



ミッションの明確化：個人営業・MC・リテールをアセットアドバイザー（AA）とアセットコンサルタント（AC）に分類
 （AA：主に資産形成層に対するコンサルティング営業、投資初心者、若年層、リスク回避志向の顧客を想定）
 （AC：主に資産運用層に対するコンサルティング営業、積極的売買、リスク許容度の高い投資経験者等の顧客を想定）
狙い：AAを30年上期25名、30年下期59名、本部推進担当を6名それぞれ増員し、基盤拡大を図る

3-A-1：法人戦略の強化（新・マザーエリアの更なる深堀）

（営業エリア）



【2018年上期実績】

- ・法人担当を19名配置
（本部営業担当含む）
- ・法人営業は216名体制
ウチ『新・マザー』は144名

事業性
評価

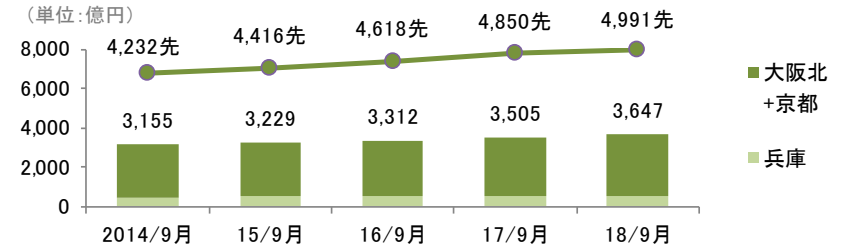
金融仲介
機能強化

メイン化
推進

中小企業向け貸出金の残高・先数

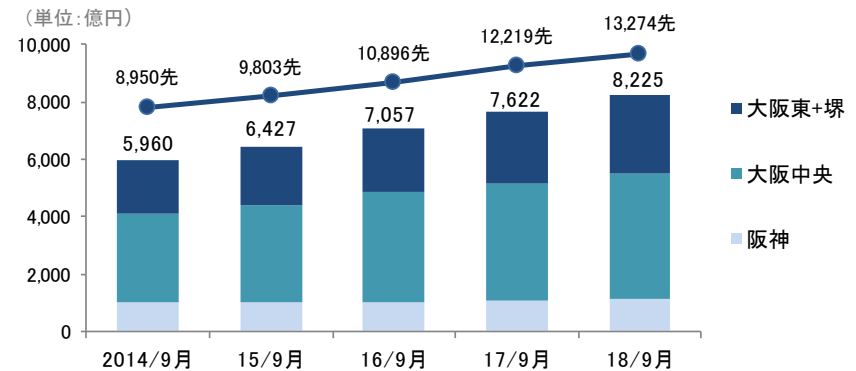
【マザーエリア（北）】

（単位：億円）



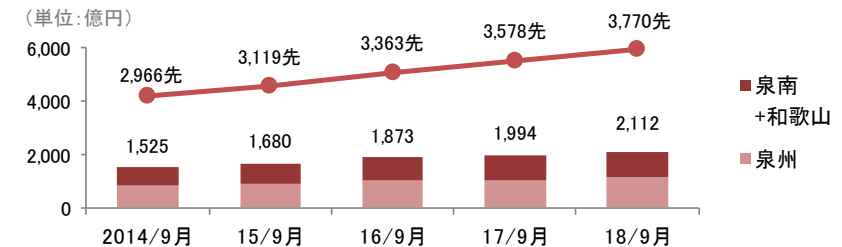
【新・マザーエリア】

（単位：億円）



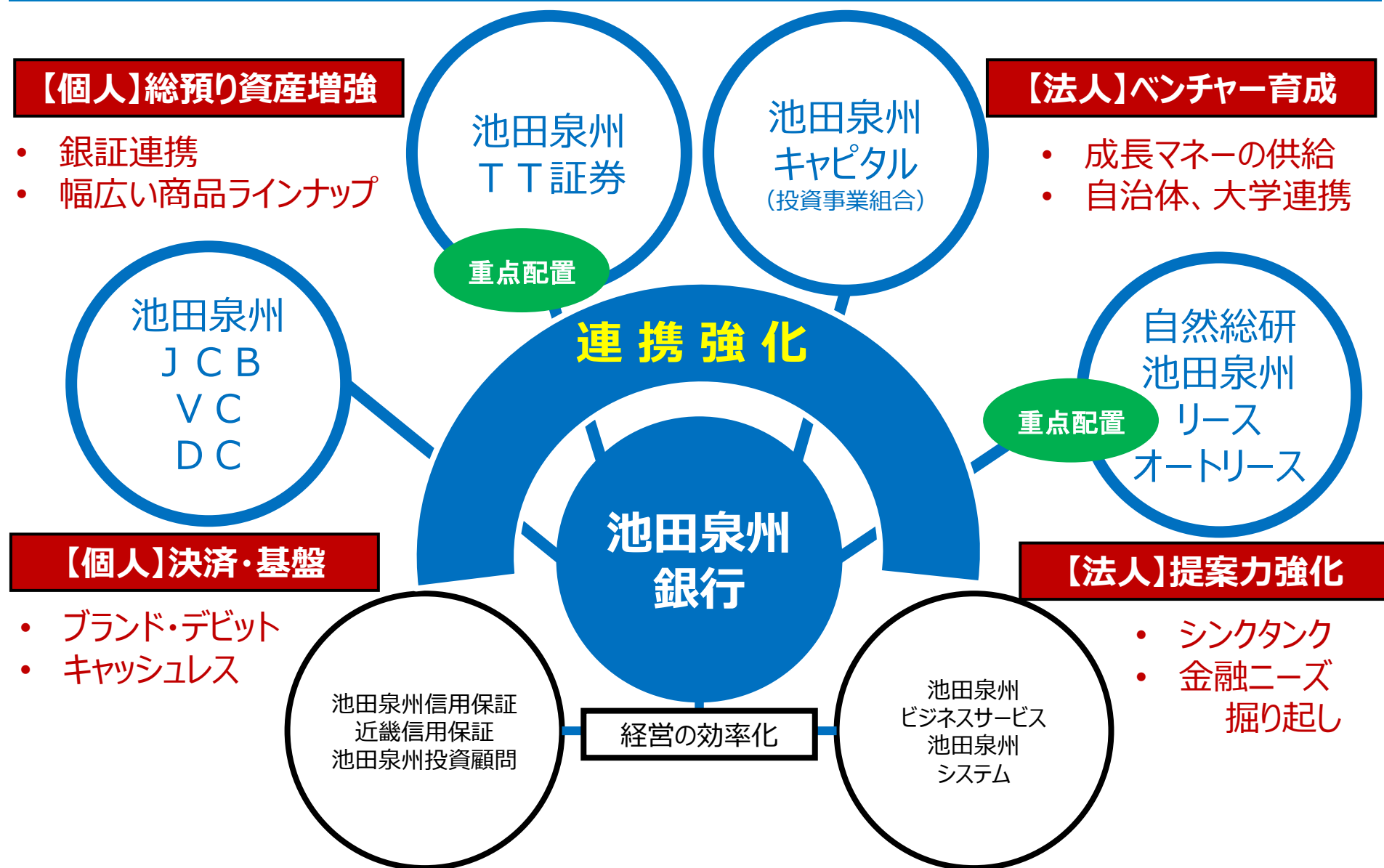
【マザーエリア（南）】

（単位：億円）



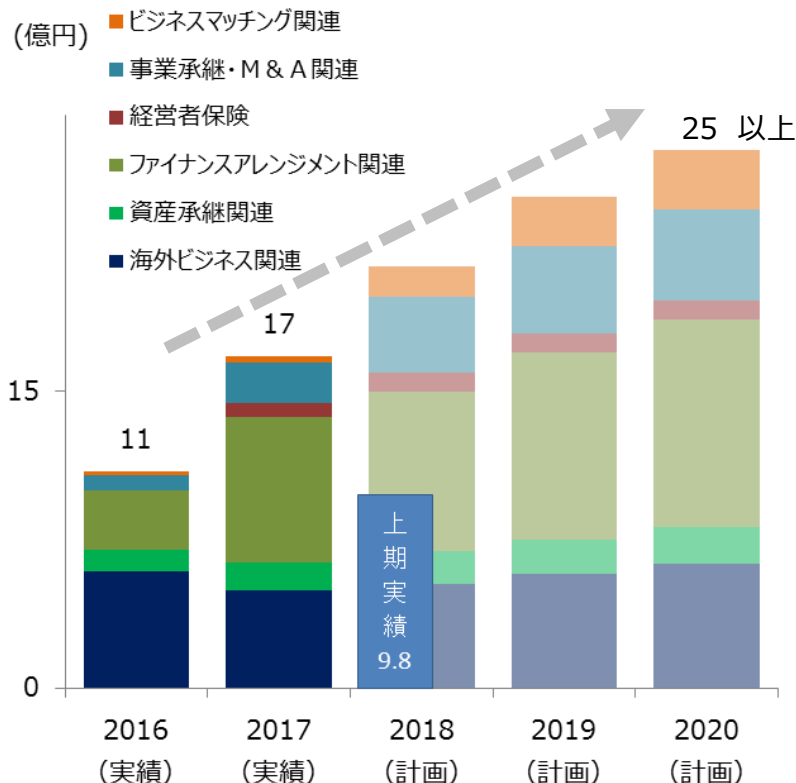
※ 地区別は東京を除く

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）



3-A-2：地域活性化支援ビジネス強化

リレーションユニット収益



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

地域のニーズに合ったサービスの展開

サポートメニューの拡充

地域のニーズに合った
サポートメニューを拡充

- 寄付型私募債 (2018/10月開始)
- 有料職業紹介業務の開始 (2018/12月開始予定)

前給サービス

- 地域の人材不足解消の一助
→ 従業員の資金ニーズに応えることができる有料サービス
- 地域の雇用をサポートするサービスが更に拡充

- きらぼし銀行と連携
2019年1月目処に業務開始

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

～55歳 60歳 65歳 70歳 75歳 80歳～100歳

【ニーズ発掘】

顧客ニーズ・課題

セミナー／コンサルティング

リバース
モーゲージ

高齢者住宅
空き家対策

事業承継
M&A

暦年贈与

遺言信託

資産運用

新規開拓

承継

一般層

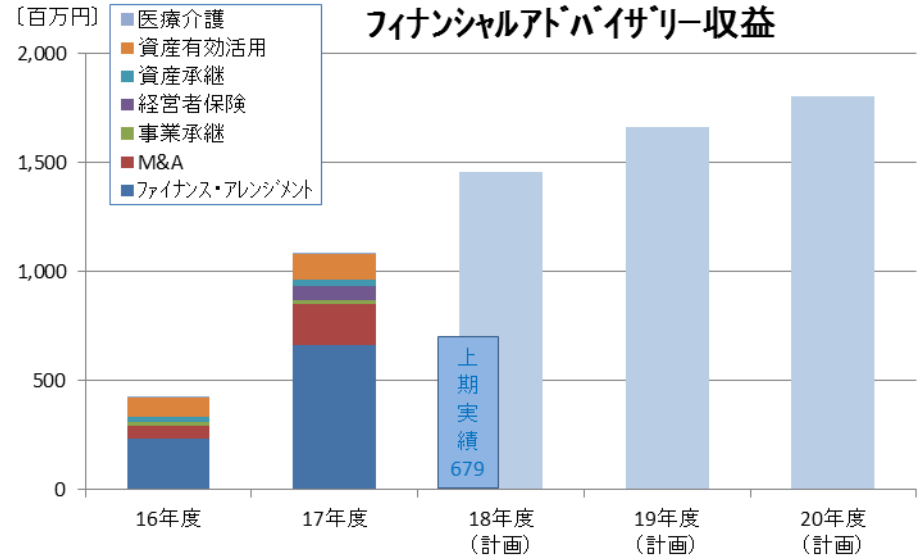
企業
オーナー

富裕層
地主

次世代

きめ細かな提案

〔百万円〕



リバースモーゲージの取扱開始

- “人生百年時代”を見据え、中高年齢層の方々の様々なニーズに対応
- 東京スター銀行との協働により商品化

〈池田泉州〉
リバースモーゲージ
幸せ百年

3-B-2:チャネル戦略（店舗内店舗・軽量化の追求）

店舗改革は、店舗内店舗・軽量化（ダウンサイジング）を中心に

①採算性

- ・預金、貸出金ボリューム
- ・物件費、人件費
- ・業務粗利益、RACAR

②来店客数

- ・業歴
- ・EQ推移
- ・ATM利用件数

③マーケット

- ・人口、人口増減（10年間）
- ・取引シェア
- ・65歳以上人口比率

店舗内店舗・軽量化（ダウンサイジング）の候補として「30カ店」を選出

個店別に顧客影響や契約内容も調査し実施内容を検討

2018年8月より
専担者4名配置
調査・オーナー交渉を開始

【今後のイメージ】

2018年度

2019年度

2020年度

中山台支店⇒軽量化
他 モデル店

30カ店見直し

追加人員配置も行いながら、前倒しでの実施を行う

【その他施策（補完策）】

- 移動店舗の導入検討
- テレビ窓口システムの導入検討

地銀7行※による共同出資会社



『株式会社フインクロス・デジタル』を設立
(2018年6月25日 設立)

主な事業内容

- ① IT、金融、フィンテック、産業、市場及び地域開発等に関する調査・研究
- ② 情報システム等の企画、開発、運用等
- ③ フインクロス・パートナーシップの事務局業務
(地銀7行によるデジタル化戦略に関する連携協定)

予定している開発・研究

- ① 銀行業を高度化させるための人工知能（AI）
- ② RPA（Robotic Process Automation）
- ③ 店舗のデジタル化（ペーパーレス化・キャッシュレス化・後方事務の廃止 等）
- ④ 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

3-B-3.オペレーション（ICTの実践展開）

- フィンクロス・デジタルとも連携し、金融サービス・銀行業務のデジタル化による効率化・コスト削減を進める
- また、既存のビジネスモデルにとらわれない「新たなビジネスモデル」の検討も今後進めていく計画

銀行取引の将来イメージ		主な検討・取組み	
金融サービスの デジタル化	銀行取引の殆どが 店頭・対面取引から インターネットにシフト	非対面チャネルの強化	非対面（IB・HP※）での取引機能の拡充
			デジタル・マーケティング の導入
			顧客サポートの強化 （A I 導入・サポートセンタ拡充）
		店舗体制の見直し	「店舗内店舗」等の拡大
			テレビ窓口の活用
銀行業務の デジタル化	金融機関以外の事業者 （FinTech 等） による金融サービスの提供	銀行「機能」の 外部への開放	A P I 連携により 銀行機能を間接的に提供
	キャッシュレス比率の拡大	キャッシュレスツールと 預金口座との連携拡充	銀行によるキャッシュレスツールの提供
			連携するキャッシュレスツールの拡充
	「データ」の価値向上	銀行内外にある データの活用	データ分析の高度化 A I を活用した取引の発掘 （預り資産・融資・ビジネスマッチング）
		情報管理サービスへの参入	「情報銀行」等への参画
	顧客負担の軽減	ペーパーレス・印鑑レスの浸透	業務のタブレット化
	少人数態勢	A I ・デジタルツールの導入	A I による業務サポート
			RPA対象業務の拡大

地銀共通の課題
に
連携して取り組む



※ I B ・ H P ： インターネットバンキング・ホームページ

リソースの『捻出』と『集中』による収益力強化

～ 営業店の業務課200人（後方120人・窓口80人）削減施策の推進 ～

①集中化

- 業務サポートセンターを拡大
 - ・ 少量多品種業務やスキル伴う業務を集中化
→22種の業務を集中
累計52カ店まで拡大
- 融資事務集中センターの設置
 - ・ 営業店融資事務の削減と事務レベルの維持向上
→10月、9カ店試行開始

②機械化

- タブレット端末の活用
 - ・ 預り資産営業支援
→保険商品の拡大
 - ・ 営業事務支援
→依頼事項管理の
ペーパーレス化
- 預金口座開設、諸届の受付拡大
- 営業店窓口数の削減
- 営業店EQネットワーク化
→来店客数・待ち時間の把握、適正人員の策定

③簡素化

- 営業店からの要望事項を実現
 - ・ 「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
- RPAを活用した本部事務の効率化

【 I C T を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・生産性向上委員会）

コスト改革委員会

- 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

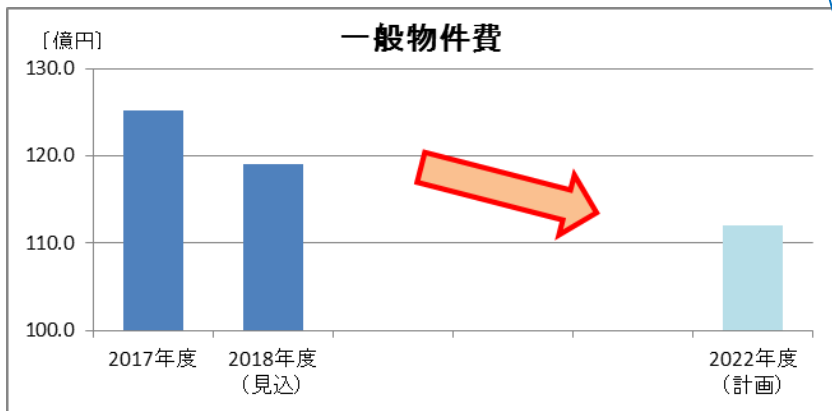
委員	頭取（委員長）、会長、および、各担当役員	
事務局	企画部コスト改革担当	
ミッション	①	第4次中計の進捗管理
	②	O H R 低減に向けた追加施策の検討

コワーク

生産性向上委員会

- 生産性向上に資する取組みの全体最適を図る

委員	頭取、会長、企画担当（委員長）および、各担当役員	
事務局	企画部	
ミッション	①	生産性向上による第4次中計の着実な遂行
	②	持続可能なビジネスモデル構築



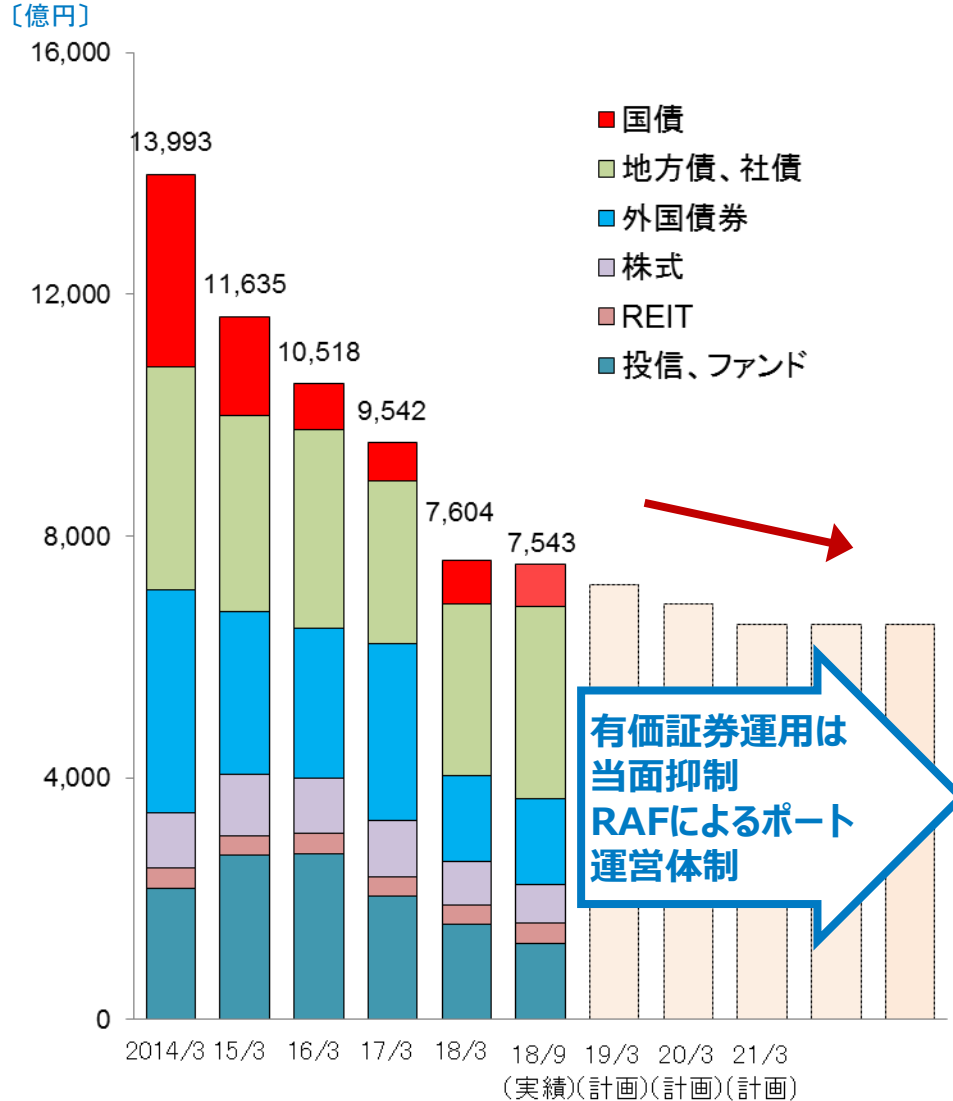
営業改革WG：店舗体制の見直し

業務改革WG：業務の効率化・集中化

働き方改革WG：働き方改革、健康経営

3-B-5.収益構造（有価証券投資の抑制）

有価証券残高の推移



評価損益の推移

	18/3	18/9	増減
その他有価証券	106	130	24
株式	223	217	▲6
債券	3	1	▲2
外国債券	▲34	▲36	▲2
REIT	8	19	11
投信・ファンド	▲95	▲70	25
うち米ドル債ファンド	▲63	▲33	30

- 米ドル債ファンドの含み損については、第4次中計期間中の処理を計画
- 当中間期は、株式の売却益を原資に、約33億円の処理を実施

4. 資本および配当政策

資本政策

【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

配当政策

【安定配当】

1株あたり15円配当を安定的に継続

第4次中期計画期間は
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

ROE計画

	17/3期	18/3期	18/9期	19/3期
株主資本ROE (税金等調整前当期純利益ベース)	7.44%	6.75%	3.60%	3%台前半
株主資本ROE (親会社株主に帰属する当期純利益ベース)	3.57%	3.56%	2.50%	—

株主資本コスト

6.5%程度

株主との対話方針

- 構造改革を最優先とし、将来の成長・増配に繋げていく計画
- 引き続き、個人投資家・機関投資家への説明会を積極的に開催し、対話の充実を図っていく

5. 将来に向けて ～ E S G への取り組み～

環境 Environment

- **商品サービスを通じた環境保全活動**
 - ・ 事業者向けの「省エネ」「創エネ」等、環境に関する各種セミナーの開催
 - ・ 環境応援融資ファンド／ローン 等
- **池田泉州ホールディングス自身の取り組み**
 - ・ 環境に配慮した店舗づくり
 - ・ ペーパーレス化の推進 等

社会 Social ↓ 地域との 共存共栄

- **地域創生へ向けた商談会の継続的实施**
- **深刻な人手不足の解消**
 - ・ 有料職業紹介、合同企業説明会



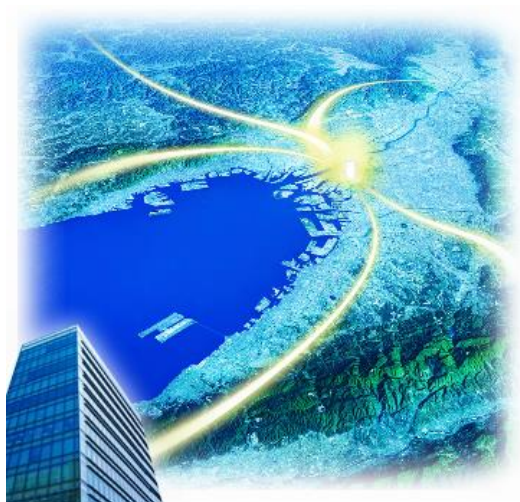
ガバナンス Governance

- **取締役会における社外取締役比率の向上**
 - ・ 社外取締役比率 33.3%→40% (2018年6月～)
- **社外役員との情報連携強化**
 - ・ 取締役会議案の事前説明充実
 - ・ 経営会議、各委員会等の社内会議への出席

関西SDGsプラットフォームへ参加

- 持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向け、設立時より参加





- 本資料には、将来の業績、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。
- こうした記述は、本資料作成時点における入手可能な情報に基づき、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。
- 当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌、アニュアルレポート等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものをご参照ください。
- 本資料における将来情報に関する記述は上記のとおり本書の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。
- また、本資料に記載されている当社ないし当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておりません。
- なお、本資料に掲載されている情報は情報提供のみを目的とするものであり、証券の勧誘のためのものではありません。