

≪2018年度 決算説明会≫

経営戦略について ~「第4次中期経営計画」施策の拡大・前倒し

2019年5月30日

池田泉州ホールディングス

池田泉州銀行

ı

経営理念



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し、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。

第4次中期経営計画の進捗状況



地域への弛まぬ貢献 ~好循環サイクルの確立~

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 一部

- 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

3.オペレーション

ニーズに応じた多様なチャネルの構築

順調

一部

課題

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



順調

課題

順調

順調

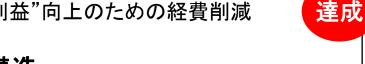
4.経費(OHR)

- "本業利益"向上のための経費削減

•全業務におけるICTの徹底活用

順調

- 有価証券投資の抑制





顧客向けサービスによる収益強化

達成

達成







第4次中計初年度の進捗と今後の方向性(概要)

第1の矢

有価証券含み損の抜本的な処理

・当初計画を上回る含み損を処理

⇒純投資の評価損益はプラスに転換

(有価証券評価損益)

(億円)	2017/3	2018/3	2019/3
純投資	▲ 212	117	+5
ウチ米 ^ド ル債ファント゛	▲ 59	▲ 63	_
有価証券合計	+148	+106	+115

第2の矢

店舗体制の見直しと お客さま本位の業務運営追求

- ・更に踏み込んだ店舗体制へ見直し
- 営業店事務の本部集中拡大
- ⇒営業人員確保により、顧客サービスを 維持しつつ店舗コストを削減

現状 有人 拠点 138

見直し

有人拠点 117

P/L問題

更に 全117拠点を、29ェリアと 独立店等33に再編

第3の矢

徹底したソリューション ビジネスで地域のお役に立つ 金融機関へ

Vision' 25

2025年大阪・関西飛躍の年に 向けて、当行の取組みを 整理の上、実行

▶事務効率化による人員減、物件費削減により 本業利益は黒字回復(計画を大きく超過)

B/S問題

の解決

済

> 体質強化コストは政策株売却で前倒し処理

▶将来に向けた体質強化を確実なものとするため、 今年度は利益水準・配当水準を抑制し、構造改革 処理を更に推進。次年度からテイクオフへ

(億円)		2015	2016	2017	2018	2019	2020
	当初計画				60	66	70以上
当期純利益	実績 (予想)	164	122	83	61	(40)	(57)
	当初計画				9	12	28
本業利益	実績 (予想)	31	▲19	▲ 6	39	(26)	(37)
体質強化	B/S問題(有価証券含み損処理)				▲92	▲25	_
コスト	P/L問題(店舗改革コスト・与信コスト)				▲ 19	<u>^29</u>	▲23

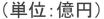
Post4次中計	
(80程度)	
_	

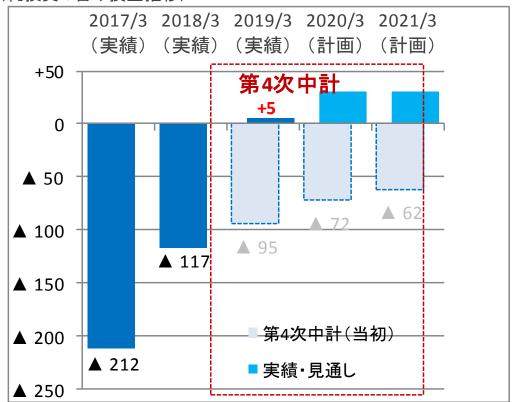
2025年に

B/S問題の解決 ~有価証券含み損の抜本的な処理



(純投資の含み損益推移)





- ▶ 外債処理は、<u>前倒しで中計目標以上を達成、</u> 含み損益はプラスに (B/S問題に決着)
- ▶ 有価証券投資を抑制し、地域のお客さまとの 取引(本業)を強化

(有価証券含み損益推移)

(億円)

(1) [2] [2] [3] [4] [5]					
	2017/3	2018/3	2019/3		
純投資	▲212	▲117	+5		
債券	+7	+3	+10		
外国債券	▲ 162	▲34	▲2		
REIT	+28	+8	+33		
投信・ファンド	▲86	▲ 95	▲36		
うち米 ^ト ル債ファ	ンド ▲59	▲ 63	_		
政策株式	+360	+223	+109		
有価証券含み損益合	+148	+106	+115		
	•				
有価証券残高(末残)	9,542	7,604	6,298		

(主な施策)

- 政策投資株式の含み益を活用し、 外債含み損を前倒し処理
- 純投資の含み損益は、 2017年度末▲117億円から 2018年度末+5億円に大きく改善 (前期末比+122億円)
- 含み損拡大を抑制する為の 金利ヘッジ取引は不要に (ヘッジコスト: ピーク約▲10億円削減)

オペレーション~人員の捻出



本部スリム化

【本部組織再編(2019/1月変更)】

▶ 14部1センター3室⇒10部1センター1室 (▲4部・▲2室スリム化)

企画部

総務部

取締役会室

ICT企画室

東京事務所

リレーション推進部

アジアチャイナ推進部

先進テクノ推進部

融資部

融資業務部

企画総務部

効率化の追求

リレーション推進部

・お客様への提案力強化

融資部

•効率化の追求

センター業務拡大

【業務サポートセンター】

- > 営業店の後方事務の本部集中
- 対象店の拡大(<u>6ヶ店</u>⇒<u>67ヶ店</u>)
 →2019年度中に<u>全138ヶ店へ拡大</u>予定
- 対象業務の拡大(<u>17業務</u>⇒<u>23業務</u>)
 (<u>十住宅ローン住所変更</u>他拡大)
 →2019年度中に更に対象業務拡大予定

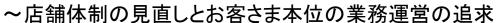
【融資事務集中センター(2018/10月開始)】

- > 営業店の融資事務の本部集中
- 対象店の拡大(<u>当初7ヶ店</u>⇒<u>全138ヶ店</u>)
- 対象業務の拡大

(証貸実行・住宅ローン繰上返済 +**手貸・当貨・提携住宅ローン実行**)

▶ 本部のスリム化、業務のセンター集中により営業人員拡大へ

P/L問題の解決





(店舗体制の見直し)

➤ 当初中計で計画していた内容から、キャッシュレス化・FinTechを展望した店舗体制に見直し規模を拡大

	当初の中計	2019年度以降の方針	
内容	ブロック制	店舗内店舗 ・ ダウンサイジング エリア制(予定) ※従来のブロック制より 大きな地域を対象	
効 果 (人員捻出)	(店舗の多様化) 60名 (業務のセンター集中) 230名	390名規模 (店舗見直しと業務効率化での効果)	

店舗体制見直しの概要 (現状) ●有人拠点138ヶ店

《内訳》 (見直し後) **29エリア(84ヶ店) 有人拠点117ヶ店**※店舗内店舗化21ヶ店 ・リテールブランチ40ヶ店 ・パーソナルブランチ15ヶ店

▶独立店32ヶ店・出張所1ヶ店

エリア制の導入(予定)

- マーケットに応じて「**29のエリア(84ヶ店)」・「33の独立店**等」 に再編 (2019/7月より順次実施予定)
- エリア内の店毎の役割を見直し、捻出した人員を営業に充当。 営業力・お客さまの利便性は維持

エリア制 店舗	業務内容
統括店	エリア内の法人業務を集約
リテールフ゛ランチ	個人に特化
ハ [°] ーソナルフ [*] ランチ	窓口業務に特化(昼休業有)

- ▶ 店舗体制の見直し拡大により390名規模の人員捻出が可能に(当初中計比+100名)
- 店舗改革に必要な一時費用(減損・除却損)は計上済(2018年度15.6億円(済)、2019年度計画8.4億円)

大阪・関西万博に向けた長期ビジョン



≪2025年に向けて≫

▶ 2025年 大阪・関西飛躍の年に向け、当社グループの取組みを整理の上、実行

恵まれた地盤、大阪・関西。 大型プロジェクトが続々と進行

池田泉州ホールディングス

Vision²⁵

大阪・関西万博に向けて

徹底した ソリューションビジネスで 地域のお役に立つ 金融機関へ

第3の矢

Vision`25

(2025年に向けて)

第2の矢

P/L課題の解決 (2019年度~)

第1の矢

B/S課題の解決 (2018年度完了)

^{池田泉州ホールディングス} 体質強化→完了 更なる飛躍に向けて

テイクオフ

~2020年度 第4次中計 2021年度~ "Post 第4次中計"

2025年度

資本•配当政策



資本政策

▶ 2018年度に劣後債務・優先株を一部消却、資本コストを抑制

劣後債務 (200億円) : 償還済 (コスト▲2.7億円)

優先株

(150億円) : 取得・消却済 (コスト<u>▲5.2億円</u>)

250億円:コール期日到来時に取得・消却予定

自己資本比率 (HD連結) 9%台半ば

配当政策

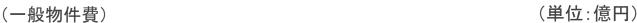
【配当方針見直し】

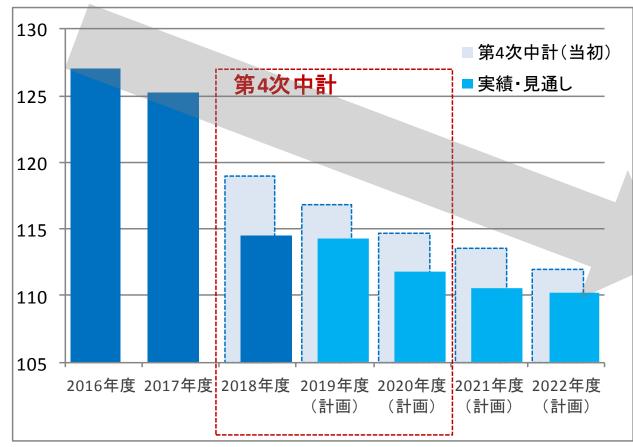
- 1株あたりの配当を年間15円配当から年間7.5円配当に見直し
- 第4次中計期間では、将来に向けた店舗改革コストや与信コストの予防的積み増し等の体質強化を優先。
- 本業による収益力を強化することで早期の株主還元向上を目指す ~増配だけでなく1株あたりの利益向上を図るための自社株買いも併せて検討
- **資本コストを意識した運営(資本コスト6.2%)**

	2018年度	2019年度(予)	•••	"Post 第4次中計"
HD当期純利益	61億円	40億円		80億円程度
1株あたり配当	15円	7.5円		7.5円以上
株主還元率 (優先配当控除後)	86.6%	64.9%		30%以上

経費(OHR) ~コスト改革/一般物件費







(主な施策)

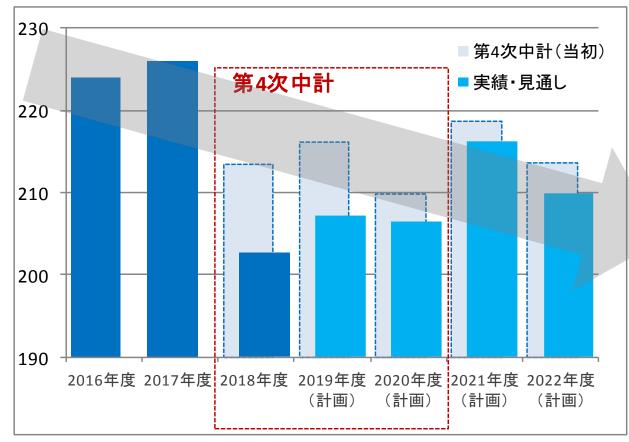
- - •グループ会社再編、子会社 委託業務を内製化 (モーケージ・オフィス会社吸収)
 - ・寮・保養所等、所有資産の見直し、効率活用
 - お客さまのニーズ・採算面 を踏まえた商品・サービス、 各種イベント見直し
 - 電気・郵便等の各種費用の見直し 他

- ▶ 一般物件費は、中計の目標以上の削減に目途
- ▶ 今後も更なるコスト削減に向けた取組みを進めていく。

経費(OHR) ~コスト改革/人件費







- ▶ 人件費は、中計の目標以上に抑制
- ▶ 引き続き、生産性向上に資する取組みを進めていく

(主な施策)

- ▶「生産性向上委員会」設置 (2018年11月)
 - 生産性向上に資する取組 (営業・業務・働き方)を 集中議論
- 第4次中計の期間中は 役員報酬・職員賞与の 一部を減額
- 店舗体制見直し、営業店 事務の本部集中による 人員捻出、採用抑制により、 中計終了時には、 本体人員を260名削減
- →中計後の賞与水準引戻し後も人件費は低減

人員の配置



(単位:人)

	第42	第4次中計期間(2018-2021年)				
	当初計画	拡大•見込	当初計画比			
本体人員(2018年4月初)	2,734	2,734				
人員捻出	▲390	▲ 490	▲ 100			
店舗体制見直し+業務のセンター集中	▲290	▲390	▲ 100			
本部効率化	▲ 100	▲ 100	_			
人員配置(営業担当他)	+200	+230	+30			
人員増減(ネット)	▲ 190	▲260	▲ 70			
本体人員(2021年3月末)	2,544	2,474	▲ 70			

- ▶ 店舗体制見直しを拡大。業務のセンター集中と併せて、390名規模の人員を捻出 (当初中計比100名)
- ▶ 第4次中計期間中に営業人員+230名増員(当初中計比+30名)
- ▶ 本体人員は▲260名削減(当初中計比▲70名)

収益構造 ~本業利益の状況



(本業利益の推移) (単位:億円)

			2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	増減
1	預貸	収支	418	403	393	394	+1
2		貸出金平残	36,383	37,321	38,164	38,710	+546
3		貸出金利回り	1.24%	1.14%	1.08%	1.05%	▲0.03%
4		預金利回り	0.09%	0.06%	0.05%	0.03%	▲0.02%
5		預貸利回り差(3-4)	1.15%	1.08%	1.03%	1.02%	▲0.01%
6	役務	利益	70	49	62	76	+14
7	営業	経費(▲)	457	472	462	431	▲31
8	本業	∮利益(1+6−7)	31	▲19	▲ 6	39	+45

- ▶ 預貸収支の反転、役務利益の増加、経費の削減により、本業利益はプラスに
- ▶ 本業利益は39億円(前年比+45億円増)

法人戦略(新・マザーエリアの深堀と収益への転換)

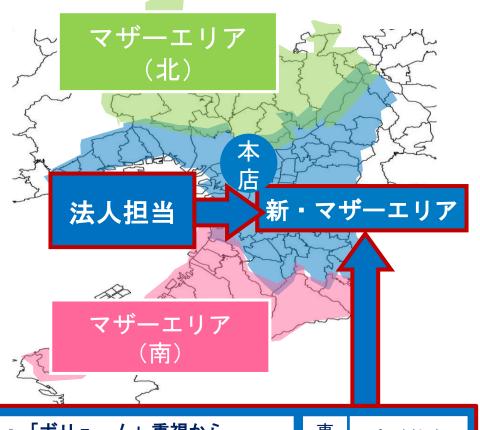


■大阪北

+京都

■兵庫

(営業エリア)



- 「ボリューム」重視から「ボリューム+収益」に転換
 - → 預貸収支は前年比プラスに
- → 中小企業貸出はペースダウンするも 新・マザーエリアを中心に増加 (前年比+526先/+527億円)

事業性評価

金融仲介 機能強化

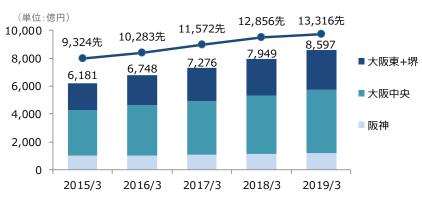
メイン化 推進

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】



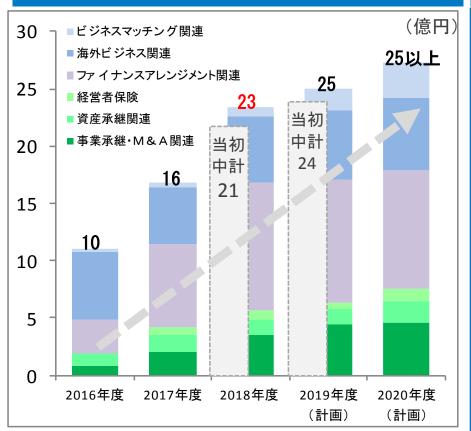
【マザーエリア(南)】



法人役務の強化 ~多様なビジネスモデル展開



法人役務収益(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
- ファイナンスアレンジメント関連を中心に リレーションユニットの収益は計画以上に増加

新たなビジネスモデル

- 地域のニーズに合わせ、サポートメニューを拡充 ~早期に収益の柱に
 - •寄付型私募債(18/10月開始)
 - リバースモーゲージ (18/11月開始)
 - 有料職業紹介事業(18/12月開始)
 - 前給サービス (19/1月開始)

1 有料職業紹介事業

- > 銀行本体で同事業に本格参入(銀行初)
- リレーション推進部に、 「HR(ヒューマンリソース)推進グループ」を新設 (専担者6名配置)
 - → 19/3月までに800件を超える引き合いあり
- 同事業を拡大(外国人材ニーズのサポート強化)

2 前給サービス

- 地元企業の従業員の資金ニーズに対応する 有料サービス(きらぼし銀行と連携)
- 営業統括部に「前給事業推進グループ」を新設 (専担者を3名配置)
- これまで100件近い引き合いあり

チャネル戦略 ~ICTの実践展開



- 金融サービス・銀行業務のデジタル化を進め、顧客ニーズの変化、デジタルトランスフォーメーションに対応。
- 引き続き、既存の銀行にとらわれない、「新たなビジネスモデル」の検討も進めていく。

予想で	される変化	٤	当行における現在の主な取組み
	非対面チャネルの強化		非対面チャネル(IB・HP [※])での取引機能の拡充 (非対面で完結できる取引の拡大・UI/UXの向上)
金融サービス	対面取引から ネット取引へのシフト		顧客サポートの強化(AI導入・サポートセンタ拡充)
の		 対面チャネルの役割の見直し 	キャッシュレス・FinTechを展望した店舗体制の構築 (非対面チャネル充実 ⇒ 対面チャネルはコンサルティング重視)
デジタル化	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 	オープンイノベーションの促進、当行口座の利便性向上を図るべく、 API連携の体制を整備、連携先を順次拡大
	キャシュレス決済の拡大	キャッシュレスツールと 預金口座との連携拡充	当行口座の利便性向上を図るため、 キャッシュレス決済との当行口座との連携を拡充
銀行業務	「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・デジタル・マーケティング の導入 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)
Φ.		顧客情報管理の高度化	法改正などを踏まえた「「顧客情報を第三者に提供する業務」の検討
の	顧客負担の軽減	ペーパレス・印鑑レスの浸透	タブレットの活用(+非対面チャネルの強化)
デジタル化	少人数による運営 営業人員の確保	A I・デジタルツールの導入	RPA・A I を活用した職員の業務負担軽減

地銀7行が連携し設立 金融のデジタル化を進めるべく、 協働で研究・開発に取り組む



各銀行の負担軽減 革新的なサービス・技術開発 ビッグデータの活用 etc 新たな ビジネス モデル 検討

恵まれた地盤 大阪・関西 ~大型プロジェクトが続々と進行



アジアからの入国者数

「訪れるべき世界の地域ランキング」1位 「世界で最も安全な都市ランキング」3位

2 大阪・関西で予定されている大型プロジェクト

	2018	2019	2020	2021	2022	~2025
G20大阪サミット		開催	47	5		
百舌鳥·古市古墳群 世界遺産登録	イコモス 審査	正式 登録			64	
ラグビー ワールドカップ2019		開催				
(東京オリンピック ・パラリンピック)			開催	1		
ワールドマスターズ ゲームズ2021				開催	r free	
IR(統合型リゾート)	申請	区域認定	374		誘致	
大阪-関西万博	開催決定					誘致 (2025)

当社グループによるサポート

大阪観光局と 「観光振興に関する連携協定」締結

「百舌鳥・古市古墳群」の世界文化遺産 登録応援 東大阪市内店舗における 『RUGBY FRIDAY(ラグビーフライデー)』の実施

> 2025日本万国博覧会 誘致委員会オフィシャルパートナー

将来に向けて ~ESG課題への取組み



▶ 持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて・・・

・関西SDGsプラットフォームへ設立時より参加



環境 Environment

- 商品サービスを通じた 環境保全活動
 - ・事業者向け環境に関する 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 自身の取組み
 - •環境に配慮した店舗づくり
 - •ペーパレス化の推進 等

社会 Social 地域との 共存共栄

▶ 地域創生へ向けた 商談会の継続的実施





- 深刻な人手不足の解消
 - •有料職業紹介
 - •合同企業説明会
 - 外国人人材採用サポート





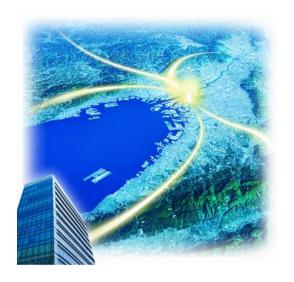


ガバナンス

Governance

- 取締役会における 社外取締役比率の向上
 - 社外取締役3名·比率33% (2019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、 情報・課題の共有
 - 経営会議、各委員会等の 社内会議への出席







- 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らず、また、これを保証するものではありません。
- 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。