«2019年度中間期　決算説明会»

第4次中期経営計画の進捗について

2019年11月29日

池田泉州ホールディングス

池田泉州銀行

1.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。

2.2019年度中間期の業績（損益の状況）

（単位:億円）

	（池田泉州ホールディングス連結）		2018年度 中間期	2019年度 中間期	前年比	公表比
1	経常利益		43	17	▲26	▲8
2	税金等調整前中間純利益		42	20	▲22	
3	親会社株主に帰属する中間純利益		29	18	▲11	▲2
	（池田泉州銀行単体）					
4	業務粗利益	①	236	232	▲4	
5	経費 （▲）		213	210	▲3	
6	実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）		23	22	▲1	▲3
7	コア業務純益		56	51	▲5	16
8	コア業務純益（除く投信解約損益）		54	51	▲3	
9	国債等債券損益	②	▲32	▲29	3	
10	一般貸倒引当金繰入額 （▲）	③	-	▲2	▲2	
11	業務純益		23	25	2	0
12	臨時損益		14	▲11	▲25	
13	不良債権処理額 （▲）	④	10	18	8	
14	株式等関係損益		26	12	▲14	
15	その他		▲1	▲5	▲4	
16	経常利益		37	13	▲24	▲7
17	特別損益		▲0	2	2	
18	税引前中間純利益		37	16	▲21	
19	法人税等合計 （▲）		1	▲2	▲3	
20	中間純利益		36	19	▲17	▲1
21	コア業務粗利益 ①－②		269	261	▲8	
22	与信関連費用 （▲） ③＋④		10	15	5	5
23	本業利益		19	19	0	

※本業利益＝預貸金利益 （貸出金平残×預貸金利回り差） ＋役務取引等利益－営業経費

3-1.第4次中期経営計画の進捗

第１の矢

B/S問題の解決

済

有価証券含み損の抜本的な処理

- **19/3期で純投資の含み損益はプラスに**
- **19年度に計画していた含み損処理を上期で前倒し実施**

（有価証券含み損益推移）　（億円）

	17/3	18/3	19/3	19/9
純投資	▲212	▲117	+5	+88
債券	+7	+3	+10	+15
外国債券	▲162	▲34	▲2	+24
ＲＥＩＴ	+28	+8	+33	+50
投信・ファンド	▲86	▲95	▲36	▲2
うち米ﾄﾞﾙ債F	▲59	▲63	-	-

第２の矢

P/L問題の解決

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**
  （19年度中に21ヶ店中20ヶ店完了）
- **営業店事務の本部集中拡大**

⇒営業人員確保により、顧客ｻｰﾋﾞｽを維持しつつ店舗コストを削減

19/3		見直し	
有人拠点	138	有人拠点（店舗内店舗21）	117

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

- ✓課題解決力の強化
- ✓「次世代型金融サービス」を展望した店舗の多様化
- ✓持続可能な社会の実現に向けて

- ➢ 有価証券含み損処理は完了（19年度に計画していた含み損処理を上期で前倒し実施）
  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済
- ➢ 将来に向けた体質強化を確実なものとする為、19年度は利益・配当水準を抑制し、構造改革処理を更に推進

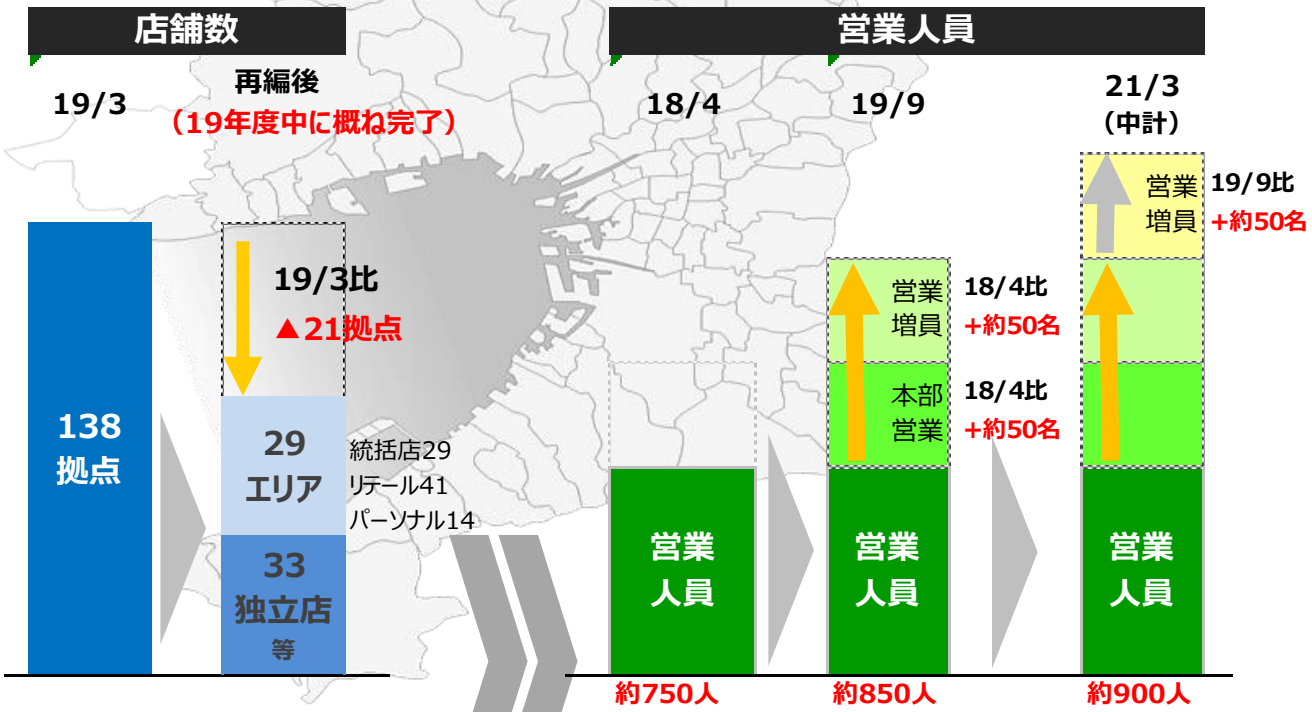
（億円）		2015	2016	2017	2018	2019 中間	2019	2020	Post 第4次中計
当期純利益	実績　（予想）	164	122	83	61	18	（40）	（57）	（80程度）
本業利益	実績　（予想）	31	▲19	▲6	39	19	（26）→　（35）	（37）	—
体質強化コスト	B/S問題（有証含み損処理）				▲92	▲29	（▲25）→（▲31）	（0）	（0）
	P/L問題（店舗・予防的引当）				▲19	▲3	（▲29）	（▲23）	（0）

3-2.第2の矢　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ブロック制を中心とした店舗体制から、店舗内店舗・エリア制※による店舗体制に**見直し規模を拡大**

※エリア制：複数店の融資業務をエリア統括店に集約



（店舗体制の見直し）

➢ 業務サポートセンター

➢ 融資事務集中センター

順調に拡大中

（ポイント）

➢店舗体制の見直し

•店舗内店舗（21ヶ店）

•エリア制導入（29エリア）

～29エリア/84ヶ店の人員（営業/融資）を集約し効率化

（リテール41・パーソナル14）

➢ 営業店事務のセンター集中拡大

⇒いずれも計画どおり進捗

（効果）

➢19年度下期の営業人員は**+約50名**でスタート

➢拠点統合・エリア制は、段階的に試行中

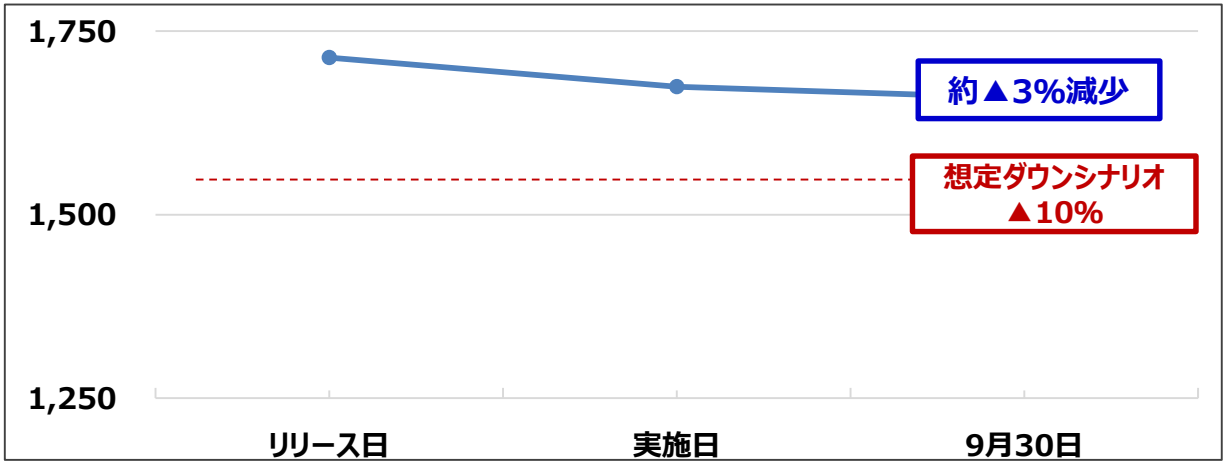
➢中期経営計画の達成目指す

3-3.店舗体制の見直し

（スケジュール）

	18年度	19年度		20年度	
	下期	上期	下期	上期	下期
店舗内店舗（拠点統合）		済 8ヶ店（19/7月）	済 8ヶ店（~19/11月） 予 4ヶ店（19/12月~）	予 1ヶ店（20/上）	
エリア制導入		済 8エリア（19/7月）	予 10エリア（19/12月） 予 11エリア（20/2月）		
移転を伴う軽量化	済 1ヶ店（19/1月）			予 3ヶ店（20/上）	

（店舗内店舗※実施後の個人預金推移）※上期に実施した8ヶ店の動向



（タイムスケジュール）

- 店舗体制の見直しは計画どおり進捗
  - **店舗内店舗16ヶ店、8エリア移行済**（19/11月末時点）
  - 第4次中計で計画している店舗の再編は、**19年度中に21ヶ店中20ヶ店完了**

（店舗再編の影響）

- 店舗内店舗移行店の**個人預金減少は想定の範囲内**（約3%減に留まる）

⇒ **今後も必要に応じて、新たな店舗再編を検討**

3-4.業務の効率化

センター業務の拡大

- **業務サポートセンター**
  （営業店の後方事務の本部集中）
  ・取扱い対象業務を拡大
  ・19年度中に全店へ拡大

- お客さまからの
  「営業店 電話問い合わせ窓口」の
  センター集中
  （19年度上期より試行開始）

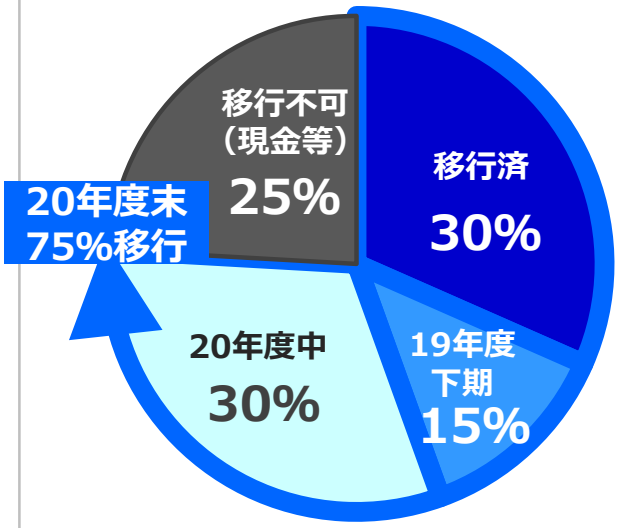
- **融資事務集中センター**
  （営業店の融資事務の本部集中）
  ・19年度より全店へ拡大済

営業店の事務人員削減へ

タブレット業務の拡大

窓口業務量の75%をタブレット化
（2020年度末時点）

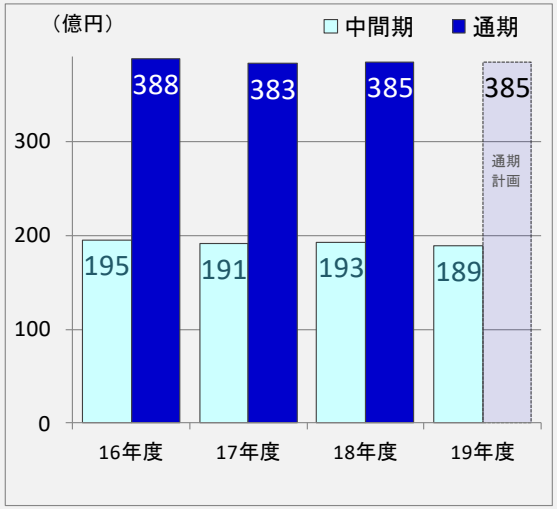
窓口業務のタブレット化



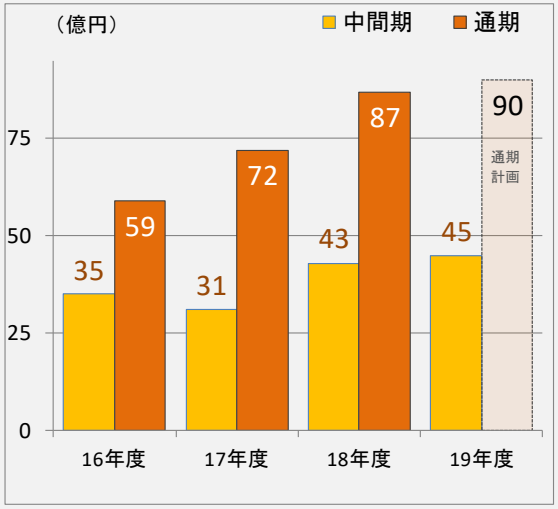
- 普通・定期預金、カード・IB申込、諸届、相続、投信・保険、ローン等の業務をタブレットに移行（予定）
- **現金以外の大半の業務**がタブレットで取扱い可能に

4.第4次中期経営計画のポイント

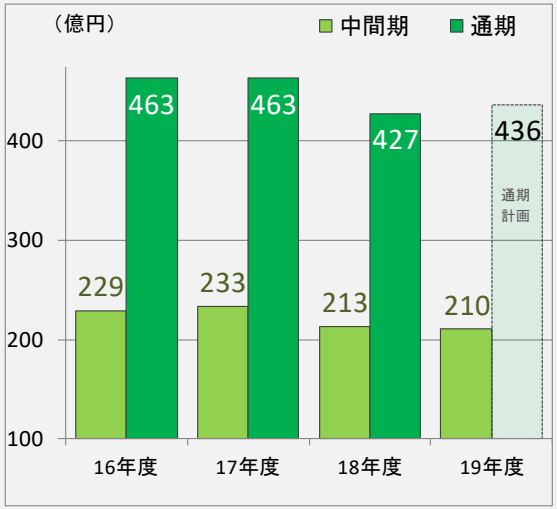
①預貸金収支



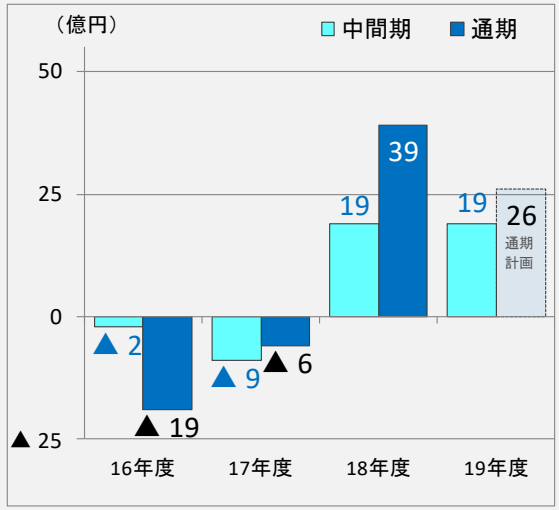
②非金利収益



③経費削減



④本業利益



（ポイント）

①預貸金収支

・18年度下期より貸出の方針を「量」から「質＋量」に転換

・預貸金収支の維持・反転を目指すも預貸金収支は前年比▲4億円

②非金利収益

・法人・個人の手数料を中心に、中間期の非金利収益は45億円（前年同期比＋2億円）

③経費

・人件費、物件費を引き続き抑制、中間期の経費は210億円（前年同期比▲3億円）

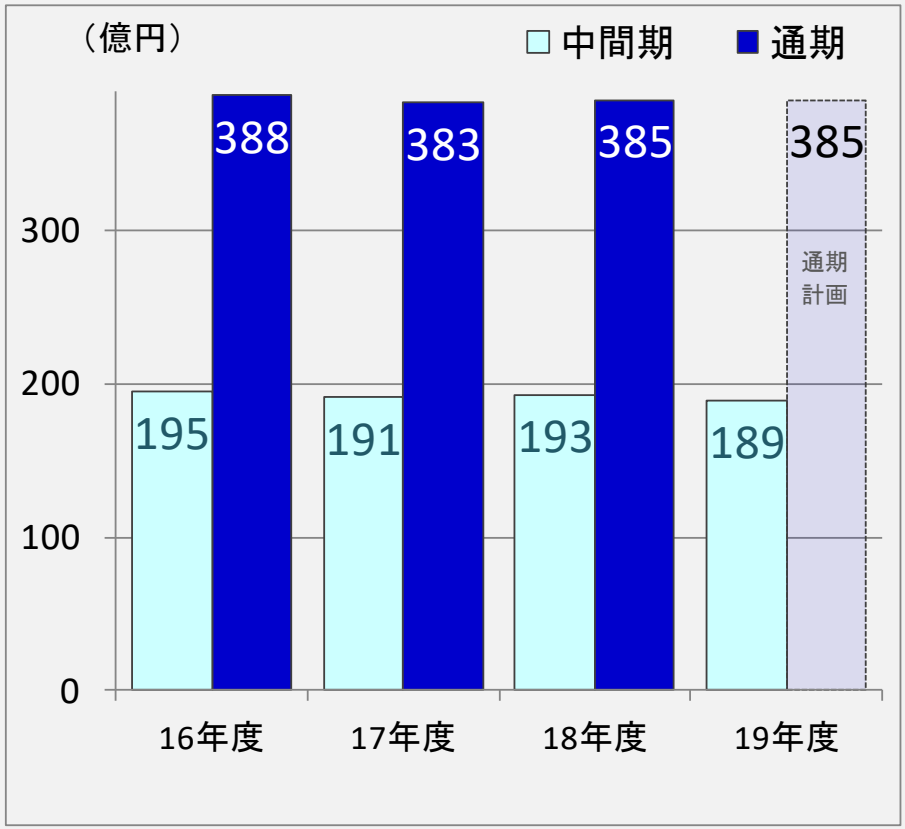
④本業利益

・上記により中間期の本業利益は計画以上に達成し19億円

・通期も計画（26億円）上振れの（35億円）を見込む

4.①預貸金収支　～（1）中間期の状況

預貸金収支



（ポイント）

- マイナス金利長期化が進む中、預貸金収支の減少を維持・反転させる計画
  - ・19年度中間期は大企業・地公体向け貸出のボリューム圧縮などもあり弱含むも、注力している中小企業貸出利息は前年比プラスを確保**（実行金利は反転）**

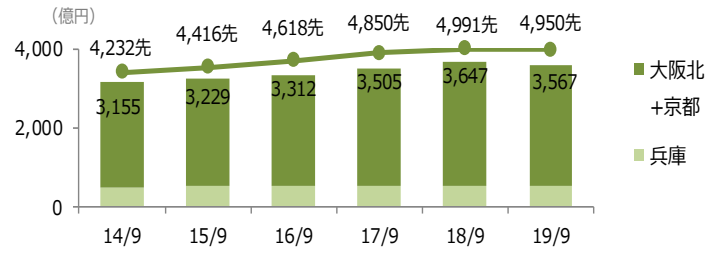
（主な対策）

- **中小企業貸出**
  - ・18年度下期より、従来の「量（Ｖ）」重視から「質（Ｒ）＋量（Ｖ）」へ切替え
  - ・メイン化戦略の推進
  - ・目利き力発揮によるミドルリスク先への推進（金融仲介機能強化PJ）
- **個人ローン**
  - ・住宅ローンの実行金利引き上げ
  - ・消費者ローン、リバースモーゲージの推進
- **預金**
  - ・個人預金を中心に高金利預金の見直し

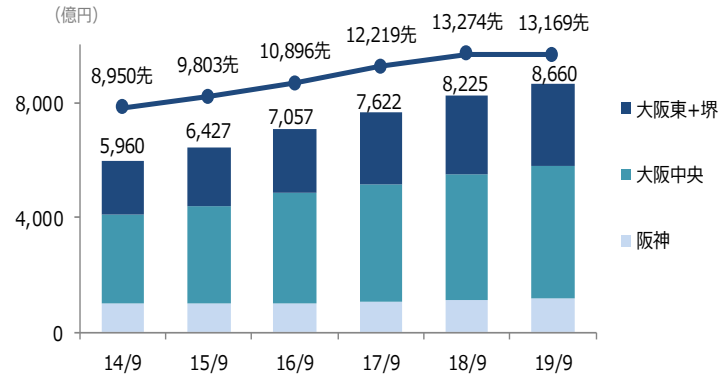
4.①預貸金収支　～（2）中小企業貸出

営業エリア別の中小企業の先数・残高

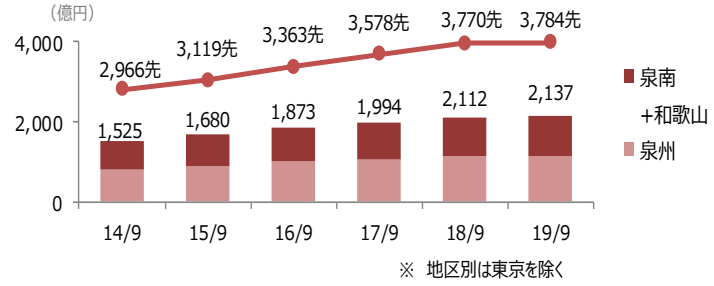
【マザーエリア（北）】



【新・マザーエリア】



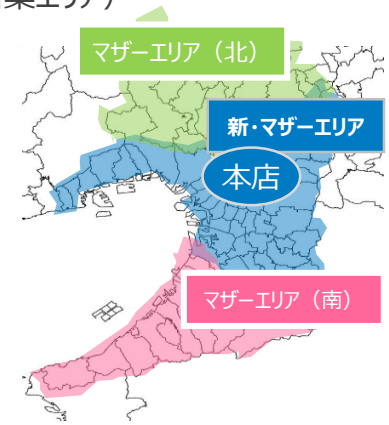
【マザーエリア（南）】



※ 地区別は東京を除く

メイン先数推移

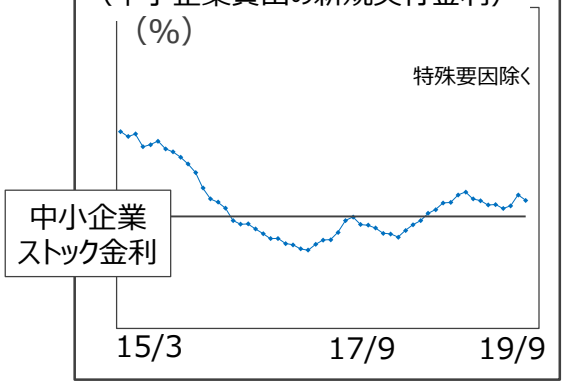
（営業エリア）



（ポイント）

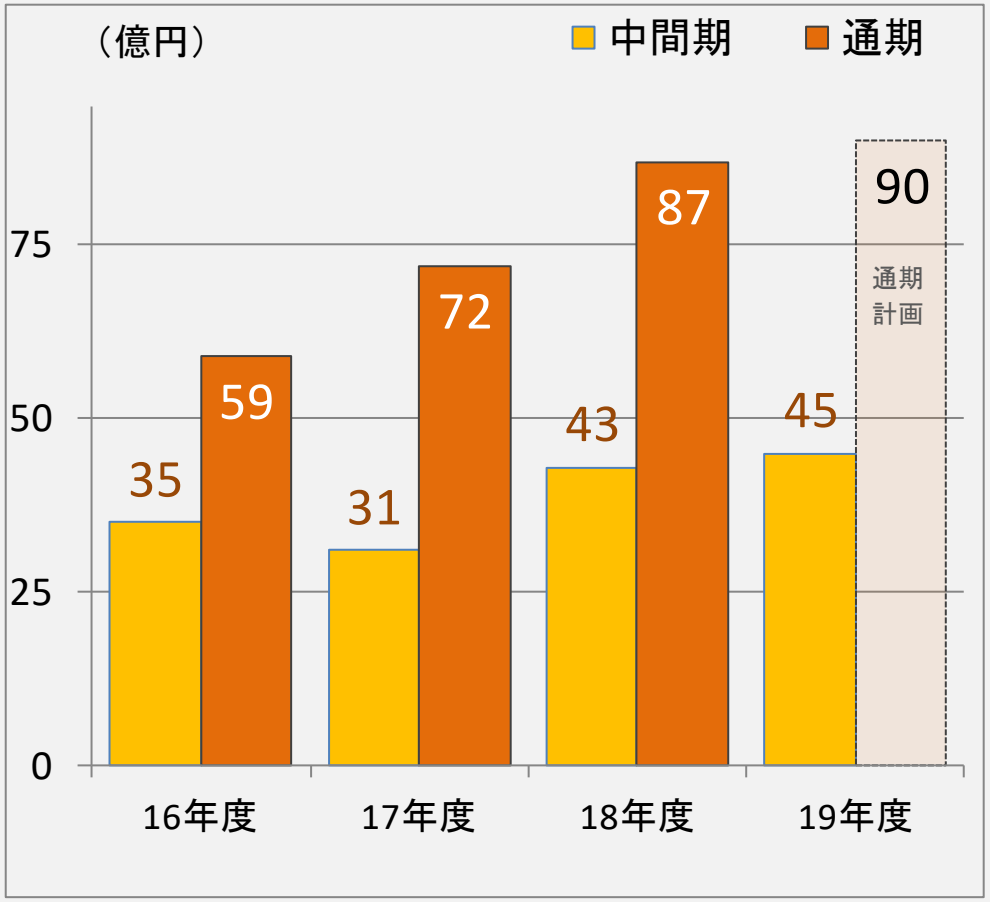
- 「質＋量」への切替え、低採算案件の絞込みにより取組件数・残高は巡航速度になるも、**メイン先数は着実に増加**
- 中小企業貸出の**実行金利はストック金利を上回る水準**で反転しており、メイン化を中心とした施策を引き続き注力

（中小企業貸出の新規実行金利）



4.②非金利収益　～（1）中間期の状況

非金利収益



（ポイント）

- 19年度中間期の非金利収益は**45億円（前年同期比＋2億円）**、毎期着実に増加

（法人役務収益）

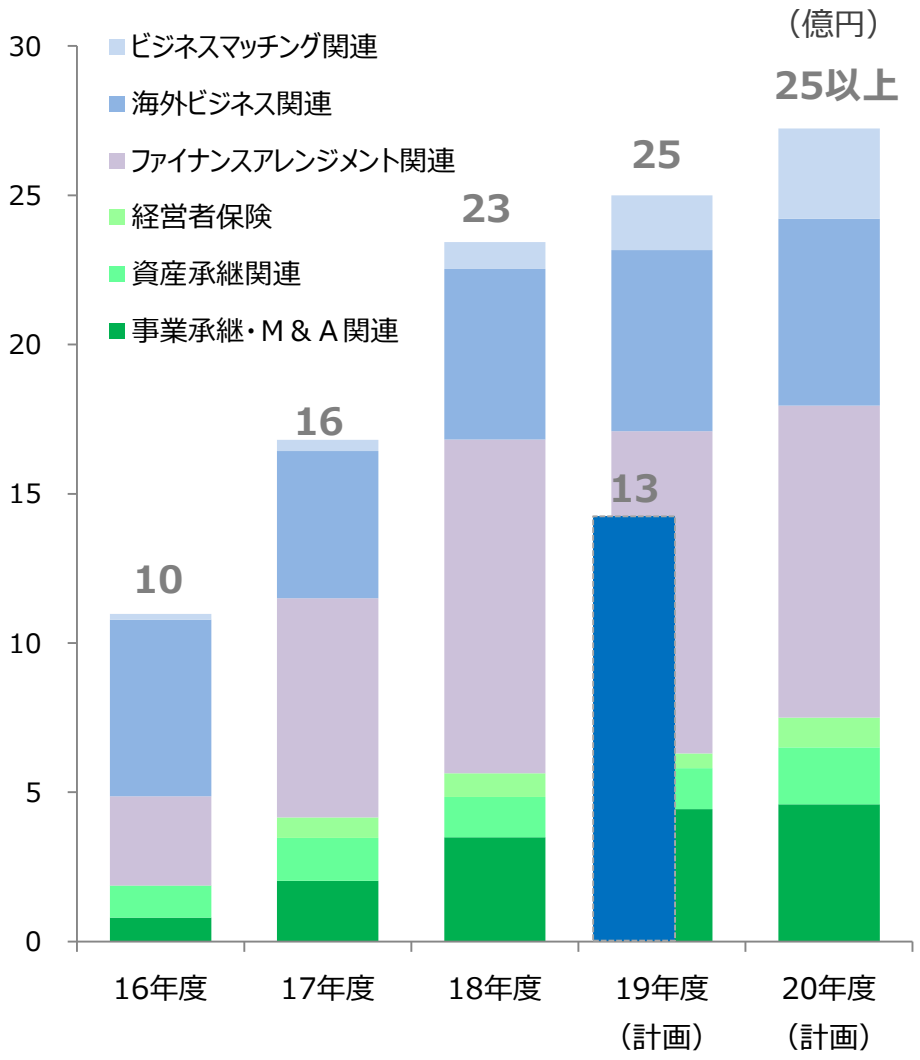
- ファイナンスアレンジメント関連、事業承継・M&A関連の収益が好調に推移

（個人役務収益）

- 資産形成層に対するアプローチを行うアセットアドバイザー（AA）を中心に、営業人員を増強、投信・保険の顧客数は着実に拡大

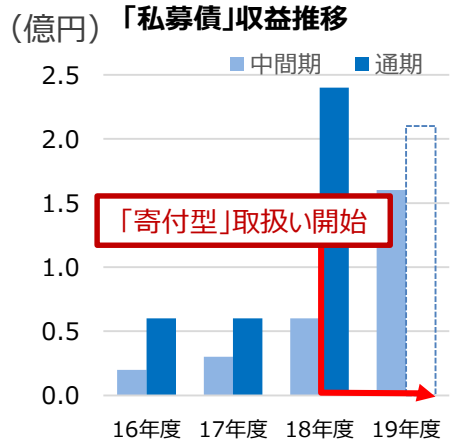
4.②非金利収益　～（2）法人役務収益の強化と新たな収益源の確立

法人役務収益（リレーションユニット収益）



（ポイント）

- ファイナンスアレンジメント、事業承継・M&Aを中心に、法人役務収益は引き続き好調（中間期実績13.8億円）
- 18年度下期より「寄付型」私募債の取扱いを開始。以降、**私募債収益が急増**



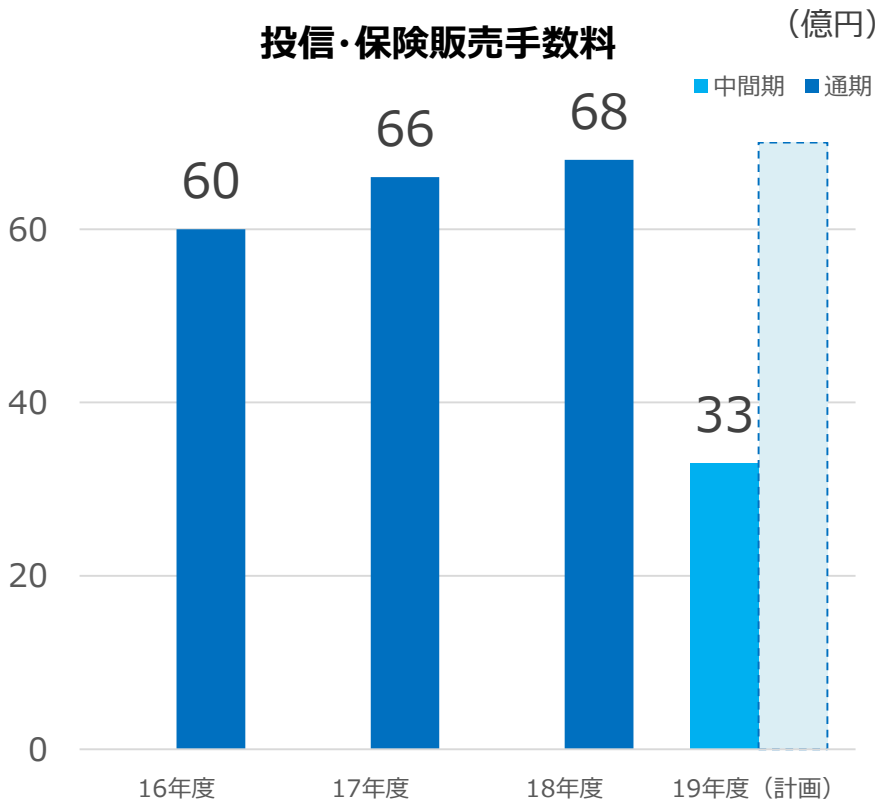
（有料職業紹介）

- 18/12月から開始した職業紹介業務は順調な滑り出し（19年度上期の案件数は1,200件超、成約数・収益とも計画達成）

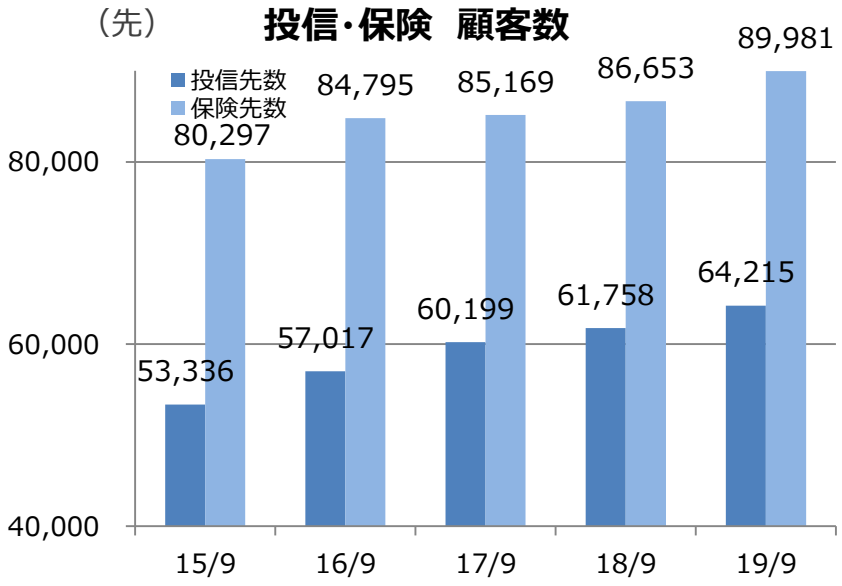
⇒ **今後の新たな収益源に**

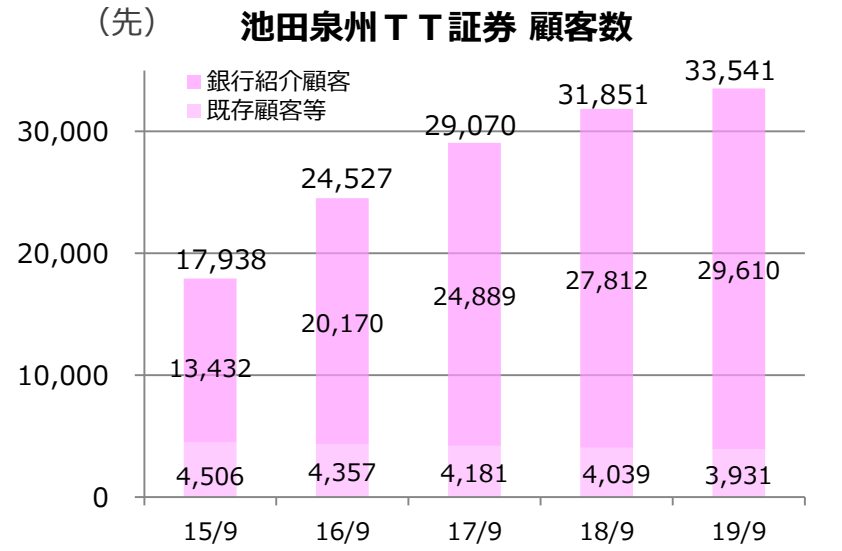
4.②非金利収益　～（3）個人役務収益の強化

個人役務収益



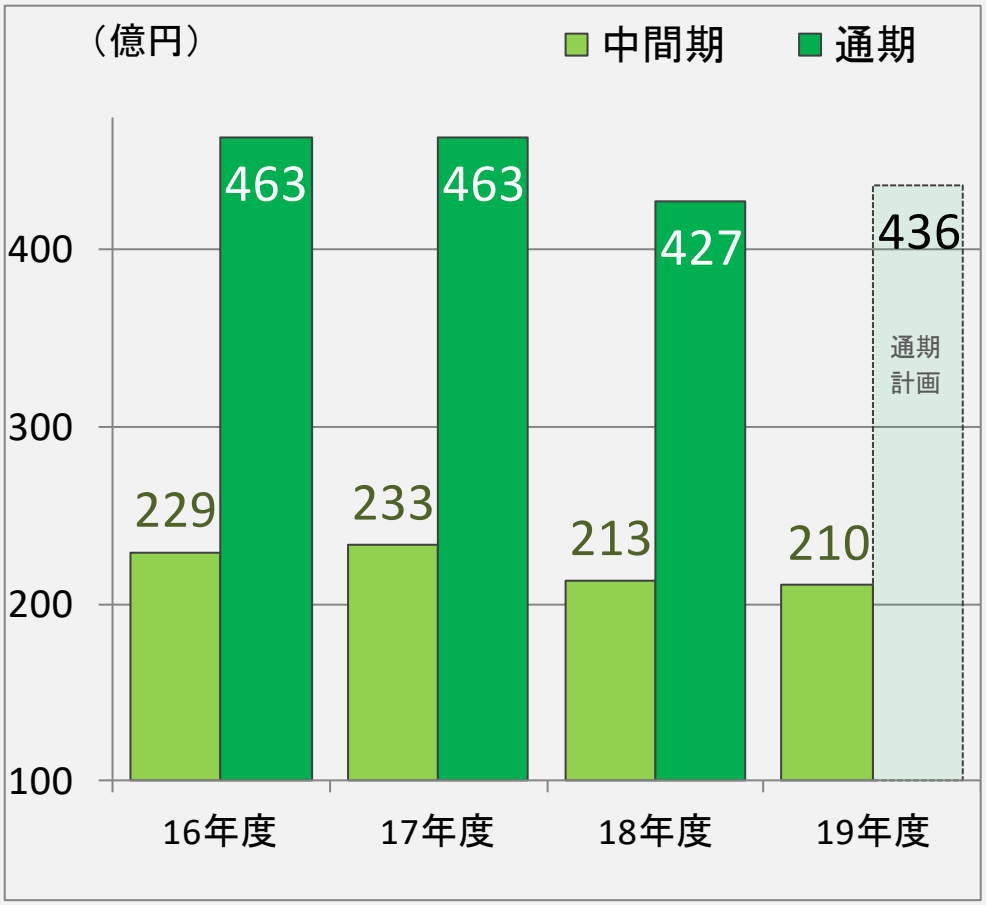
（ポイント）
- 投信・保険の顧客数は着実に増加
- アセットアドバイザー（AA）を中心とした営業人員を増員





4.③経費　～（1）中間期の状況

経費削減



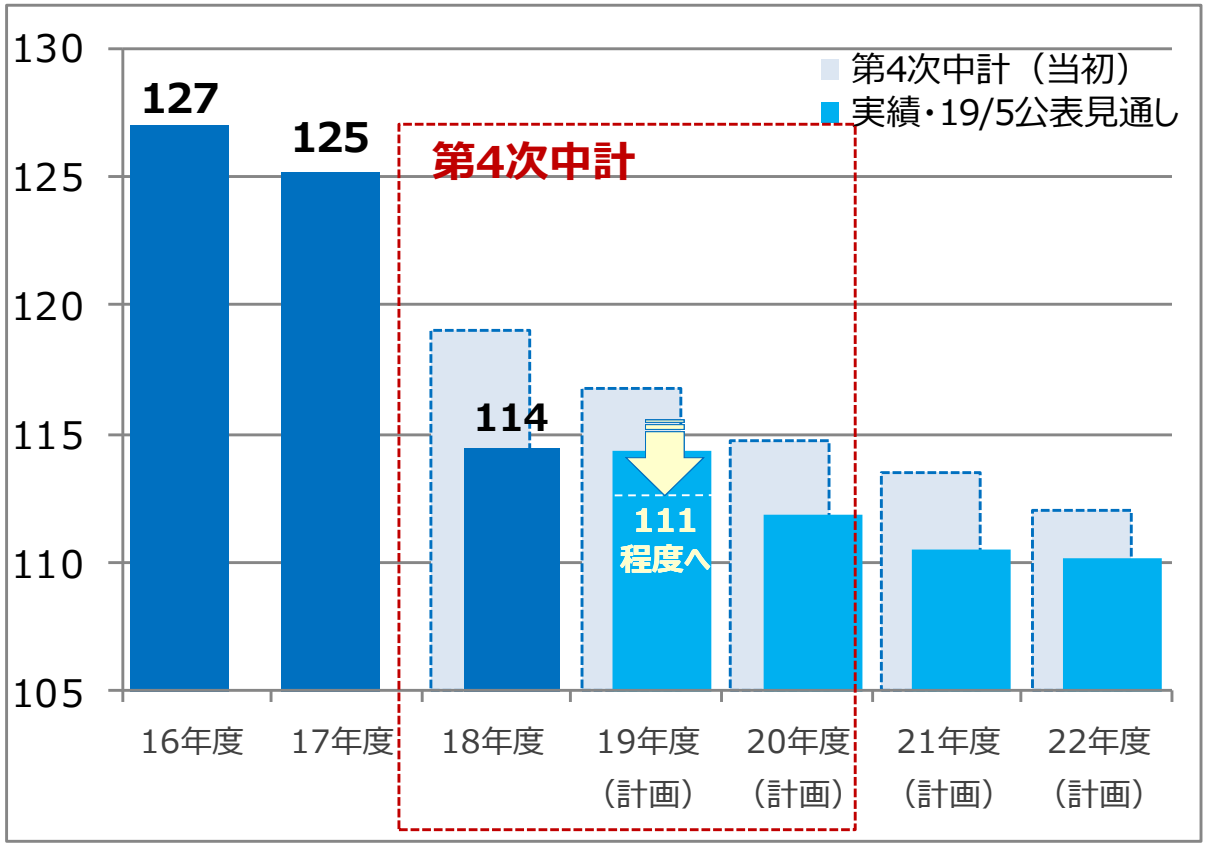
（ポイント）

- 18年度に人件費・物件費とも経費の抜本的な見直しに着手
  （前期比▲36億円）
- 19年度も引き続きコスト削減を推し進め、中間期の経費は前年同期を下回る210億円
  （前年同期比▲3億円）
- 19年度通期においても、**通期計画（436億円）を下回る427億円水準まで削減**できる見込み

4.③経費 ～（2）コスト改革／一般物件費

（一般物件費）

（億円）



- 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

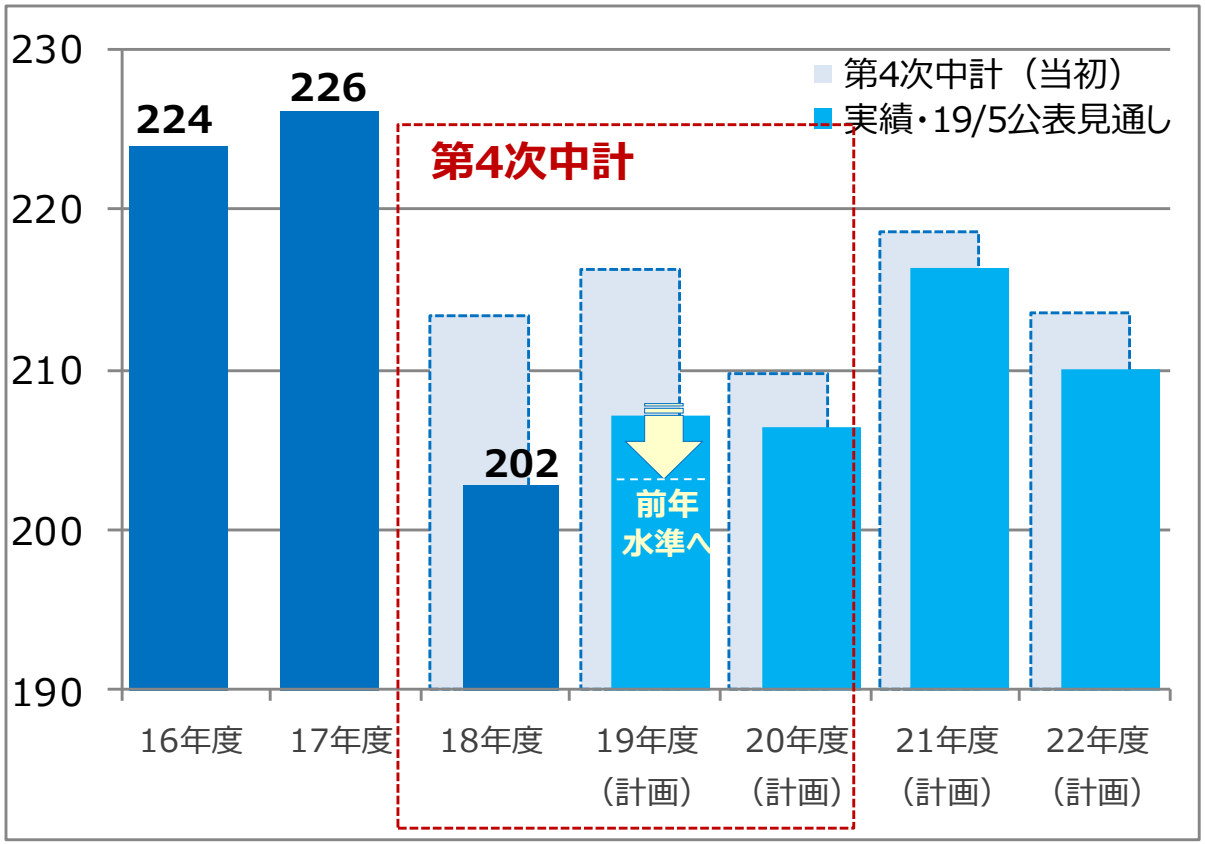
（ポイント）

- 各種施策の前倒し実施により、第4次中計の目標水準まで前倒しで物件費を削減
- 19年度中間期の一般物件費は52億円
  - ・旧事務センターなどの不稼働資産の処分、各種イベントの見直し等実施
  - ・商品・サービスの見直し等により更なるコスト削減を図る
- 19年度通期においても**通期計画（114億円）を下回る111億円に削減**できる見込み

4.③経費　～（3）コスト改革／人件費

（億円）

（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

（ポイント）

- 第4次中計期間中は役員報酬・職員賞与の一部を減額

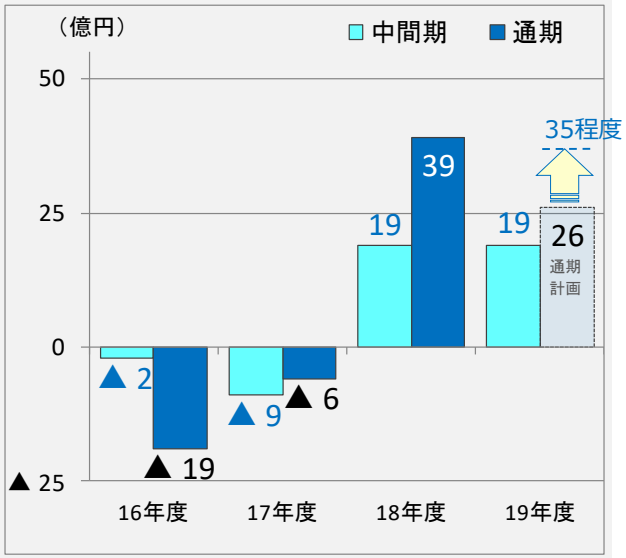
・18年度は賞与引当金取り崩し（一過性の減少）があったため、人件費が大きく低下

- 19年度中間期の人件費は引当金取り崩し要因がないものの、102億円まで低減（前年比＋3億円）

・通期においても、店舗体制の見直し、事務の効率化による人員捻出、採用抑制により、**前年度水準まで人件費抑制する見込み**

4.④本業利益の状況 ～（1）本業利益推移

本業利益



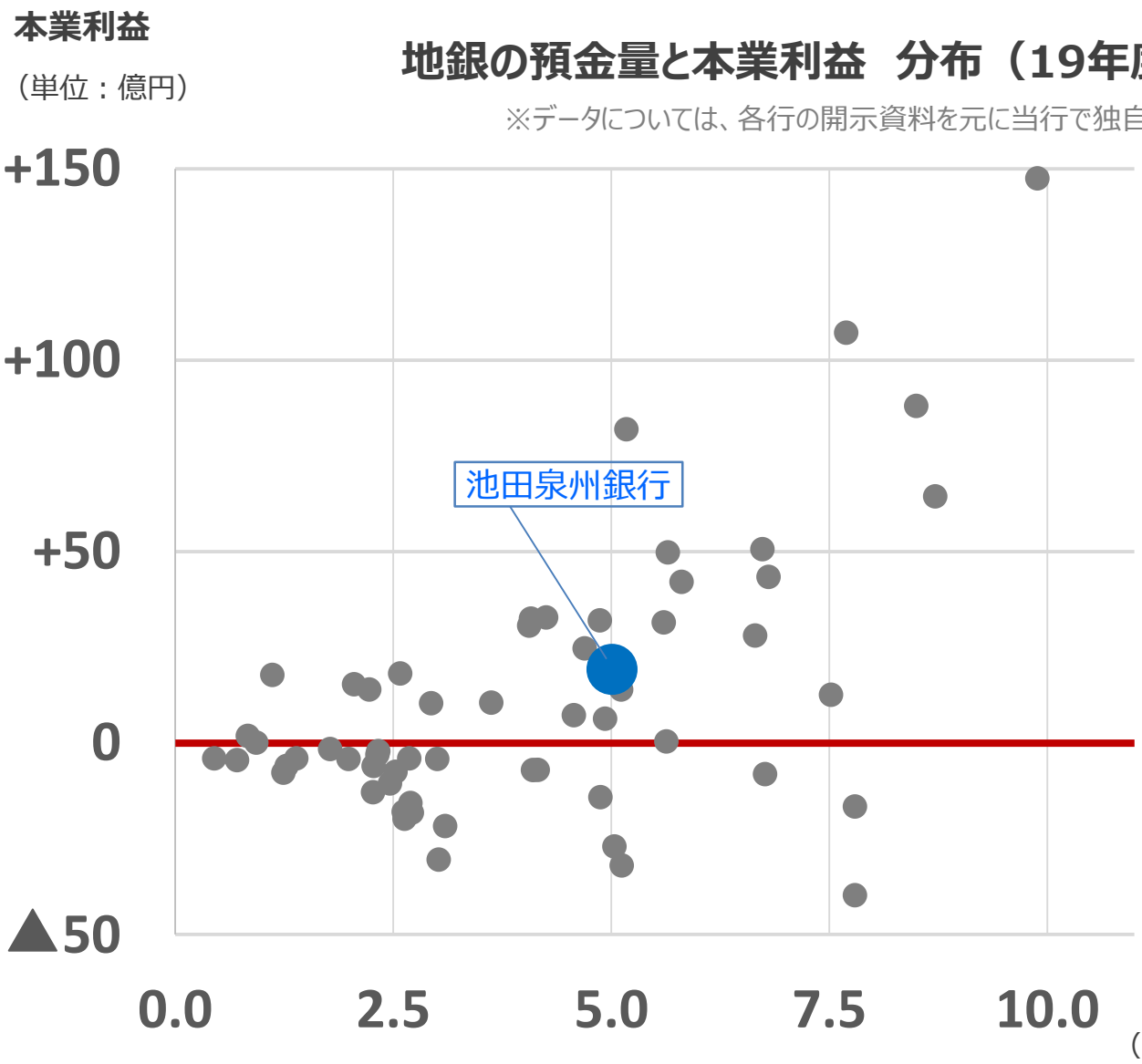
（本業利益の推移）　（億円）

		16年度 中間期	16年度	17年度 中間期	17年度	18年度 中間期	18年度	19年度 中間期
1	預貸収支	203	403	195	393	197	394	193
2	貸出金平残	37,200	37,321	37,904	38,164	38,625	38,710	38,895
3	貸出金利回り	1.15%	1.14%	1.08%	1.08%	1.05%	1.05%	1.01%
4	預金利回り	0.06%	0.06%	0.05%	0.05%	0.03%	0.03%	0.02%
5	預貸利回り差（3-4）	1.09%	1.08%	1.03%	1.03%	1.02%	1.02%	0.99%
6	役務利益	30	49	27	62	38	76	39
7	営業経費（▲）	235	472	232	462	216	431	213
8	本業利益（1+6-7）	▲2	▲19	▲9	▲6	19	39	19

（ポイント）

- 足元の金利環境下、有価証券運用を大きく抑制、本業で安定的な収益を計上できる体質へ転換
- 経費の抜本的な削減や非金利収益の積み上げにより、18年度の本業利益は黒字に転換
- 19年度中間期の本業利益も経費削減を主因に、**前年水準まで超過達成**
  通期においても**計画上振れの35億円を見込む**

4.④本業利益の状況　～（2）他行比較



（ポイント）

- 19年度中間期では、地銀29行の本業利益がマイナス
- 当行は店舗改革等、経費の前倒し削減に着手 **本業利益はプラスに転換**
- 有価証券運用環境が整わない中、本業利益の着実な増強を図る

5.資本・配当政策

資本政策

劣後債務	**（200億円）**	:	**償還済**（コスト**▲2.7億円**） **（18年度完了）**	**自己資本比率** （ＨＤ連結） **９％台半ば**
優先株	**（150億円）**	:	**取得・消却済**（コスト**▲5.2億円**） **（18年度完了）**	
	250億円	:	コール期日到来時に取得・消却予定 **（22年度予定）**	

配当政策

【配当方針見直し】

- 第4次中計期間は、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
- １株配当を年間15円から7.5円配当に見直し（19年度中間配当は3.75円に減額）
- 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6.72%）

	18年度	19年（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

業界AV.以上のROE確保

6-1.将来に向けて　～ 次世代金融サービスを展望したデジタライゼーションの推進

- タブレット等を活用することで、来店時の顧客負担を軽減するとともに、職員を「事務」から解放し、コンサルティングに注力させることで、店舗を「相談の場」に転換。
- ネット経由で提供される商品・サービスを充実させるとともに、キャッシュレスツールや、FinTech等の銀行以外の事業者とネットを通じて連携し、顧客利便性の向上を図る。
- これらの取り組みを効率的に進めるとともに、「新たなビジネスモデル」を模索するため他行と協働。

（銀行内）		（銀行外）
□ 顧客負担の軽減 • タブレットを活用したペーパレス、印鑑レスの実現	**□ 顧客接点の機能向上** • ホームページの全面リニューアル • ＡＩチャットボッド導入	**□ 外部との連携拡充** • キャッシュレス、ウォレット（J-Coin Pay、PayPay、メルペイ、LINE Pay ）
□ ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ力の向上 • センター集中、タブレット活用による、事務負担の軽減	**□ ネットサービスの充実** • 個人ローン手続きの完全非対面化（来春開始予定）	**□ ＡＰＩ基盤の整備** • FinTech等との新たなエコシステムの構築
（対面チャネル）		（非対面チャネル）

【地銀８行が参画】

フィンクロス・デジタル

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

6-2.将来に向けて　～ ESG課題/SDGs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／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

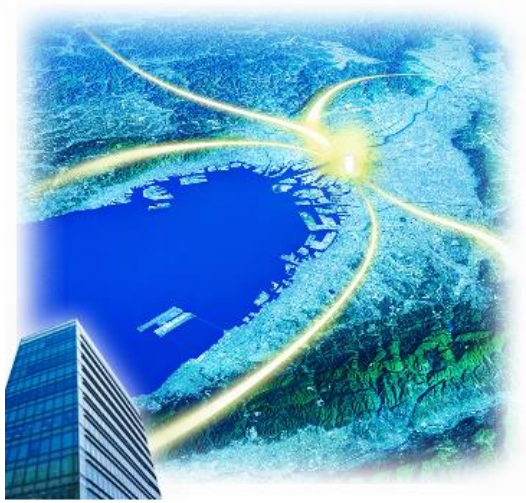
社会 Social 地域との共存共栄

- **『イノベーションファンド25』を通じた新事業の創出支援**
- **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
  - 外国人人材採用サポート

女性が活躍しています！　しるみて　2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

ガバナンス Governance

- **社外の知見を活かした経営**
  - 社外取締役3名（比率33%）
  - 社外監査役3名（比率60%）
- **社外役員との情報連携**
  - 議案の事前説明、社外役員の社内会議への出席により課題を共有
- **リスク管理・コンプライアンスの徹底**
  - 不祥事防止体制の構築



- 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。