



＜2019年度 決算説明会＞

池田泉州ホールディングス 経営戦略について

2020年5月29日

池田泉州ホールディングス

池田泉州銀行

1. 池田泉州ホールディングスグループの概要

1 グループの沿革



2 池田泉州銀行の概要

設立日	昭和26年9月1日
所在地	大阪市北区茶屋町18番14号
代表者	代表取締役頭取兼CEO 鞆川 淳
資本金	613億円
店舗数	139ヶ店
店舗外ATM	232ヶ所(駅のATM 107ヶ所含む)

(2020年3月末現在)

3 全国・近畿地区における順位

	全国地銀 (102行中)	近畿地銀 (8行中)
預金残高	第22位	第4位
貸出金残高 ※1	第21位	第3位
不良債権比率 ※1	第2位	第1位
外貨両替取扱高 ※2	第1位	第1位

(2020年3月末現在／当社調べ)

※1：事業再生子会社を含む

※2：地銀64行、近畿地銀7行中 2019年度上期実績

2.2019年度の業績（損益の状況）

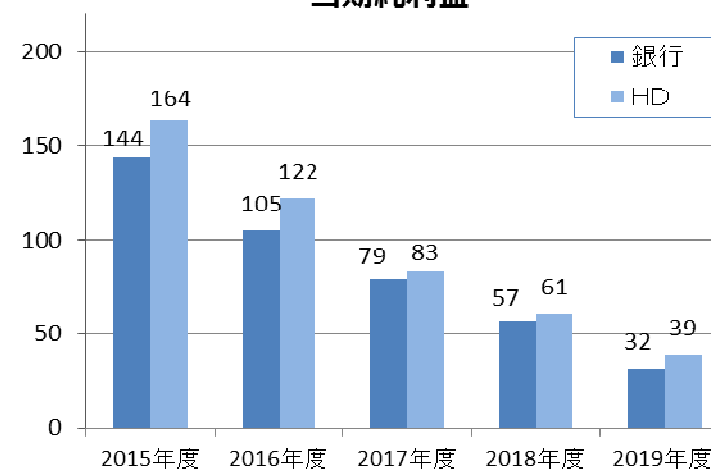
	2018年度	2019年度	前年比	公表比
(池田泉州ホールディングス連結)				
1 経常利益	96	49	▲47	▲1
2 税金等調整前当期純利益	74	50	▲24	
3 親会社株主に帰属する当期純利益	61	39	▲22	▲1
(池田泉州銀行単体)				
4 業務粗利益 ①	443	474	31	
5 経費 (▲)	427	417	▲10	
6 実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	15	56	41	▲4
7 コア業務純益	108	108	0	18
8 コア業務純益（除く投信解約損益）	107	108	1	
9 国債等債券損益 ②	▲93	▲51	42	
10 一般貸倒引当金繰入額 (▲) ③	-	▲12	▲12	
11 業務純益	15	69	54	29
12 臨時損益	64	▲37	▲101	
13 不良債権処理額 (▲) ④	23	37	14	
14 株式等関係損益	89	4	▲85	
15 その他	▲1	▲4	▲3	
16 経常利益	79	31	▲48	1
17 特別損益	▲21	1	22	
18 税引前当期純利益	57	32	▲25	
19 法人税等合計 (▲)	0	0	▲0	
20 当期純利益	57	32	▲25	▲3
21 コア業務粗利益 ①－②	536	526	▲10	
22 与信関連費用 (▲) ③＋④	23	25	2	▲10
23 本業利益	39	45	6	

※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

(単位:億円)

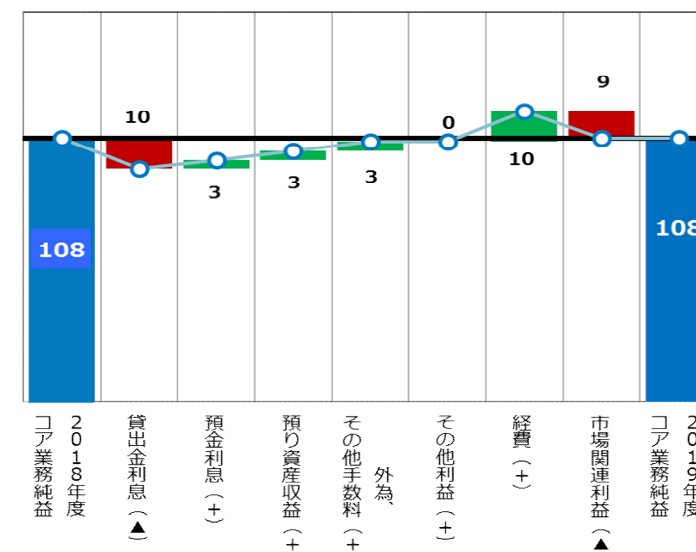
当期純利益

(単位:億円)



コア業務純益の状況

(単位:億円)



3.新型コロナウイルス感染拡大防止に向けて

現在も多くの職員が新型コロナウイルス感染防止のため、交代勤務等を強いられる環境ですが、当社は、お客さまおよび行員の健康と安全・安心を最優先に考え、地域金融機関として、地元のお客さまの資金繰り支援および金融インフラ機能の維持に努めてまいります。

▶ 地元のお客さまの資金繰り支援、お客さま・職員の安全/安心確保と金融インフラの維持を大前提に対応

地元企業・個人の 資金繰り支援

休日相談窓口の設置、資金繰り相談（中小・個人）、緊急事態対応チーム設置
 条件変更手数料の減免（住宅ローン他）
 新型コロナ緊急融資（独自・公的）の実行・認定取得サポート、フリーローンの特別対応
 機動的な資金供給（支店長の融資権限拡大（迅速化）、審査書類の簡素化）
 特別定額給付金のスムーズな給付に向け、地元自治体と連携

お客さま・職員の 安全/安心確保と 地域の金融インフラの維持

不要・不急の営業活動・集客型セミナーの自粛（段階的に解除）
 業務継続体制の整備（地域の金融インフラ維持）
 交代勤務・テレワーク・スプリットオペレーション（本部・営業店）の導入（一部解除）

（無担保・無利子融資の受付状況）

（件/億円）

5/25現在	件数	金額
申込ベース	2,003	487

（条件変更の受付状況〔債権ベース〕）

（件）

4/30現在	中小企業	住宅ローン
申込ベース	415	129

I. 第4次中期経営計画の進捗

I -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
- ・有価証券運用の抑制により、新型コロナウイルス感染拡大懸念による相場乱高下でも、20/3期も含み益確保（更に拡大）

(有価証券含み損益推移)		(億円)			
		17/3	18/3	19/3	20/3
純投資		▲212	▲117	+5	+17
債券		+7	+3	+10	▲1
外国債券		▲162	▲34	▲2	-
REIT		+28	+8	+33	+36
投信・ファンド		▲86	▲95	▲36	▲17
うち米ドル債F		▲59	▲63	-	-

第2の矢

P/L問題
の解決

済

店舗体制の見直し

- ・店舗内店舗、ダウンサイジング、エリア制導入
 - ▼店舗内店舗（20ヶ店/21ヶ店実施）
 - ▼エリア制移行（61エリアに再編）
 - ▼営業戦略部を設置（地区本部廃止）
現場起点のエリア営業をサポート

・営業店事務の効率化

- ▼事務のセンター集中拡大
- ▼窓口業務のタブレット化

第3の矢

20/5
開示

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

次の10年を睨み、2025年
大阪・関西の飛躍の年
に向けて当社グループの
ありたい姿として
『Vision'25』を策定

- 19年度で店舗体制見直しは完了、店舗・事務の効率化による人員、物件費を抑制。本業利益は大きく増加
- 20年度は新型コロナウイルス感染拡大防止と地元の中小企業・個人への円滑な資金供給に主軸を置いた活動を展開
与信コストを積み増しするとともに、利益水準を保守的に見直し

(億円)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Post
							中計	第4次中計
当期純利益	実績（予想）	164	122	83	61	(40) → 39	(57) (57) (40)	(80程度)
本業利益	実績（予想）	31	▲19	▲6	39	(35) → 45	(37) (44) (34)	
体質強化コスト (▲)	B/S問題（有証含み損処理）				92	(31) → 31	(0) (0) (0)	
	P/L問題（店舗減損費用）				19	(9) → 5	(3) (1) (1)	
	（与信費用）				23	(29) → 25	(31) (31) (40)	

I-2.第2の矢 「P/L問題の解決」

(店舗体制の見直し)

- 店舗内店舗・エリア制※による店舗体制に移行
店舗内店舗は21ヶ店の計画中20ヶ店実施済み
残る1ヶ店は20/7月予定
- ※エリア制:複数店の融資業務をエリア統括店に集約

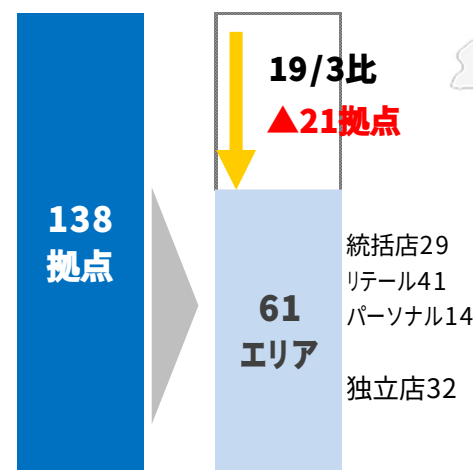
(事務体制の見直し)

- 窓口業務のタブレット化
- 業務サポートセンター・融資事務集中センターの拡大

店舗の再編

19/3末

再編後

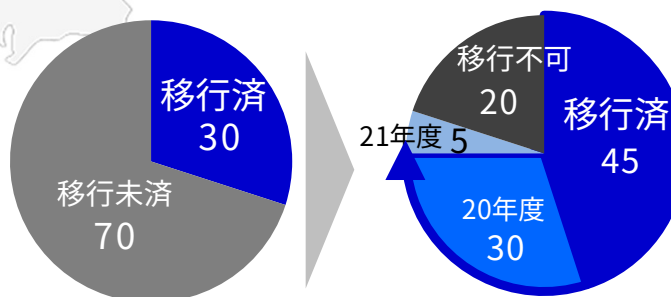


窓口業務のタブレット化

19/3末

21/3末

20年度末には
75%の窓口業務をタブレット化



(ポイント)

➤店舗体制の見直し

- ・店舗内店舗／エリア制の導入は完了（61エリア）

→店舗内店舗実施による
営業面の影響は限定的
(実施店舗の個人預金
前年比▲2.7%)

➤事務体制の見直し

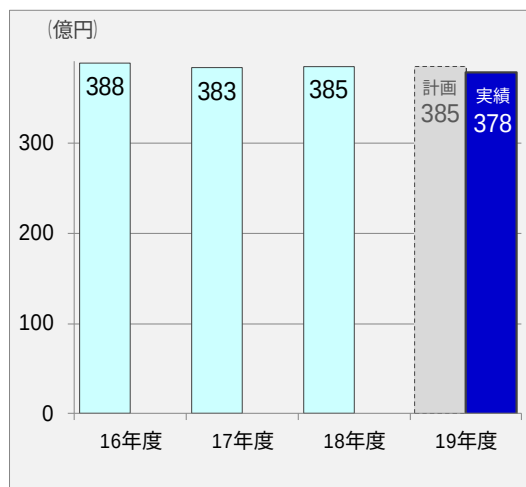
- ・窓口業務のタブレット化
→19年度45%移行
20年度中に75%移行
- ・営業店事務のセンター集中
→計画どおり拡大

▼店舗体制・事務体制の
見直しにより約200名分の
事務を捻出

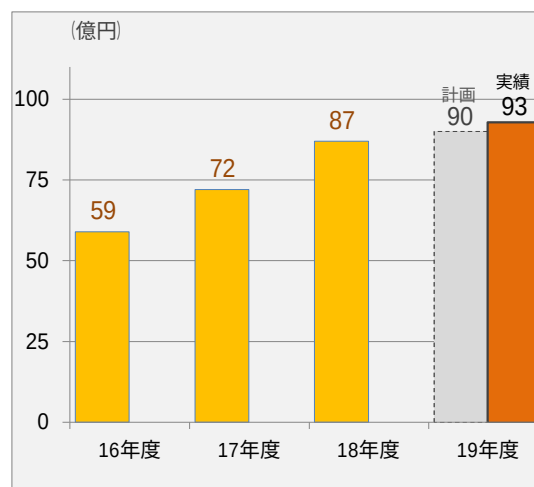
I - 3. 2019年度決算 本業利益のポイント



① 預貸金収支



② 非金利収益



(ポイント)

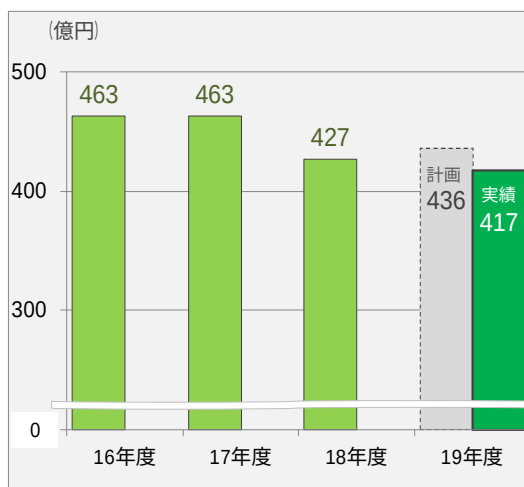
① 預貸金収支

- ・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▲7億円

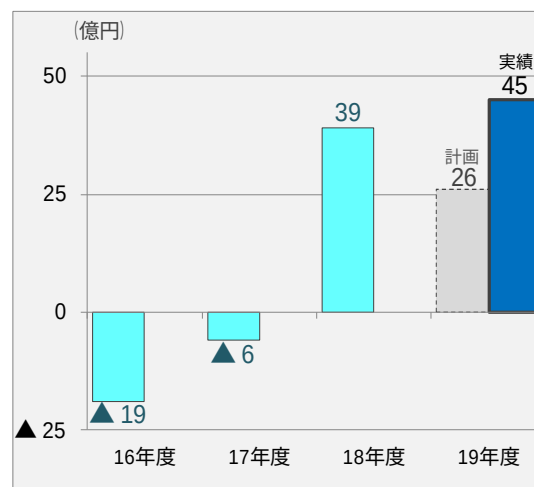
② 非金利収益

- ・法人・個人の手数料を中心に
非金利収益は93億円
(前年比＋6億円、計画比＋3億円)

③ 経費



④ 本業利益



③ 経費

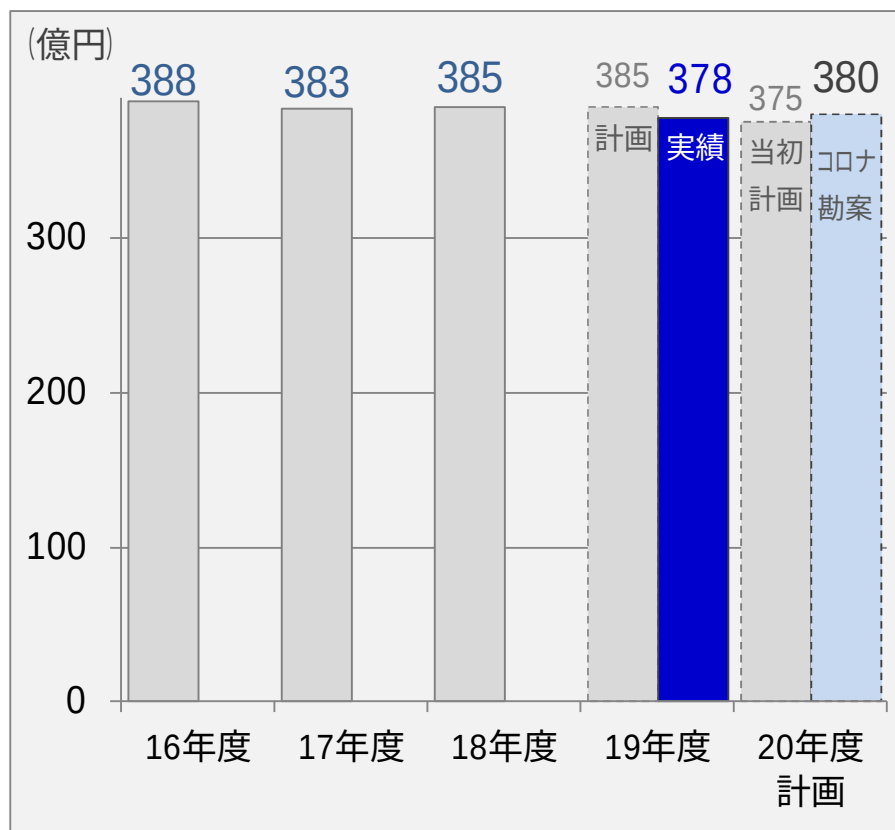
- ・人件費、物件費を引き続き抑制
19年度の経費は417億円
(前年比▲10億円、計画比▲19億円)

④ 本業利益

- ・上記により19年度の本業利益は
計画以上に達成し45億円
(前年比＋6億円、計画比＋19億円)

I -4. 預貸金収支

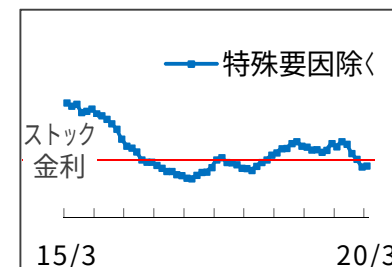
預貸金収支



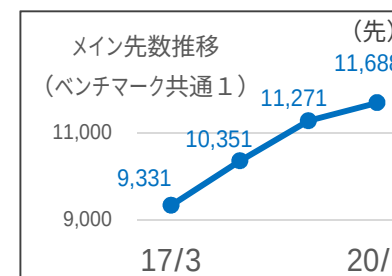
(ポイント)

- マイナス金利長期化により預貸金収支は減少
- 中小企業貸出

- ・「質+量」への切替え
低採算案件の絞込み
- ・19年度の中小企業貸出
実行金利は概ねストック
金利を上回る水準



- ・メイン化を中心とした
施策を引き続き注力
メイン先数は着実に増加



- 事業性の貸出金利は反転

(17年度136億円→18年度138億円→19年度140億円)

- コロナ影響を受けている地元企業の
資金需要にスピーディかつ柔軟に対応

- 個人ローン

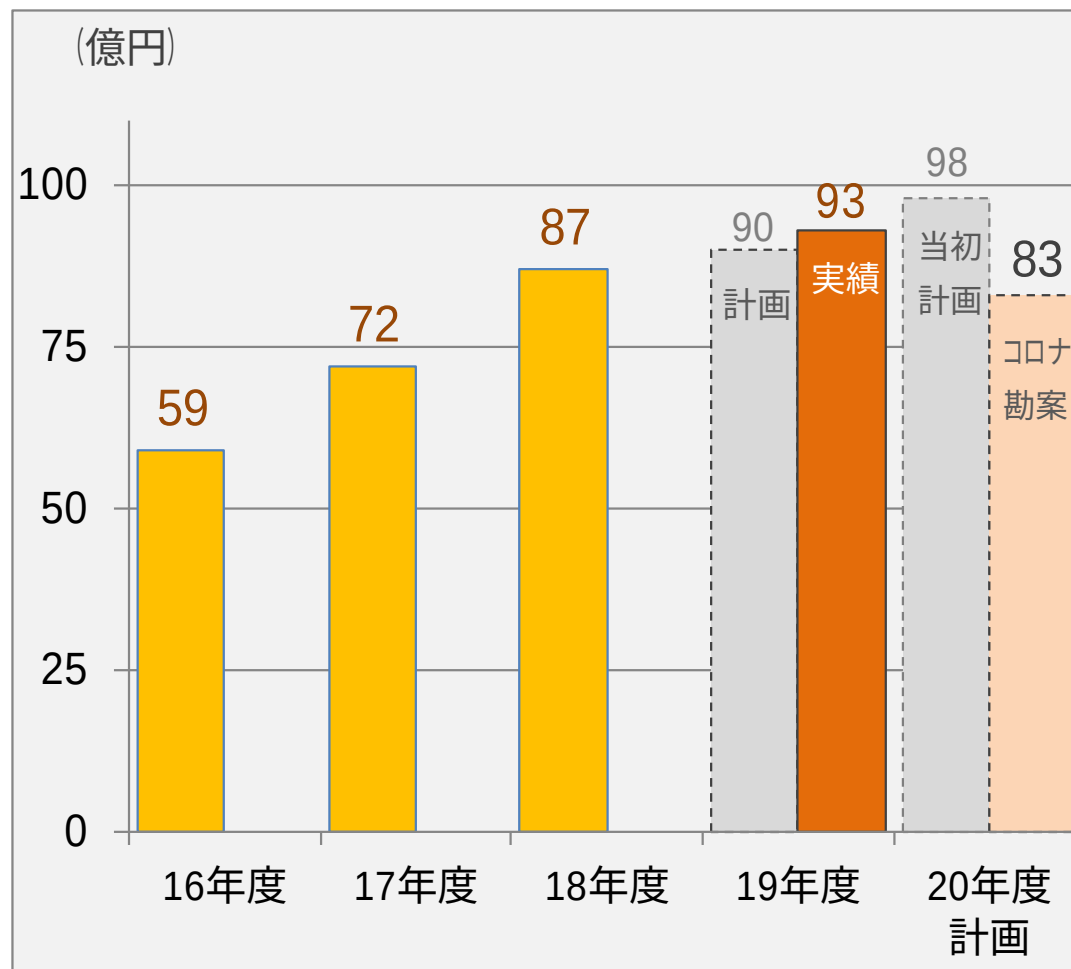
- ・全期間固定金利住宅ローンのご利用促進
によるお客さまの幅広いニーズに対応

(19年度全期間固定住宅ローン取組比率14.6%まで引上げ)

I -5.非金利収益 (1) 概要



非金利収益



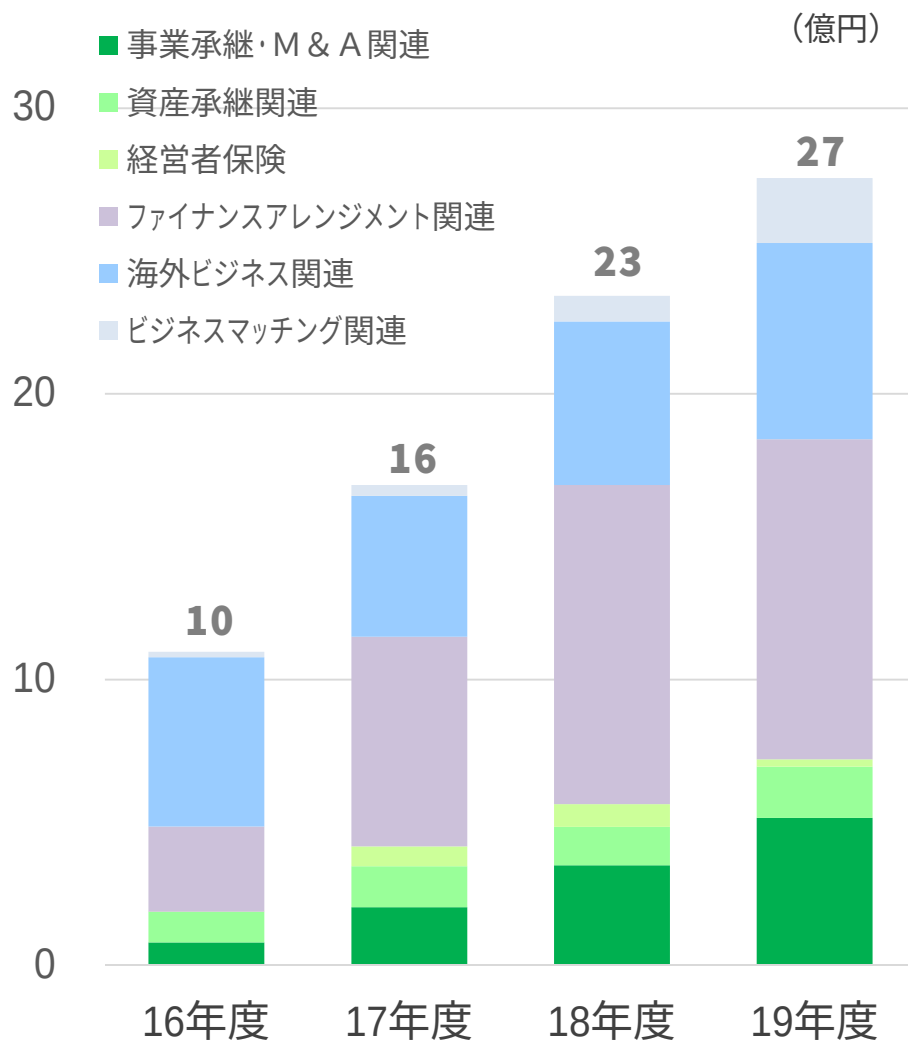
(ポイント)

- **19年度の非金利収益は着実に増加**
(前年比+6億円、計画比+3億円)
- **法人役務収益**
 - ・M&A・事業承継、私募債等のファイナンスアレンジメント関連の収益が好調に推移
- **個人役務収益**
 - ・営業人員増員により、投信・保険の顧客数は着実に拡大
販売手数料も着実に増加
- 20年度については、コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ
保守的な計画に見直し

I -5.非金利収益 (2) 法人役務収益

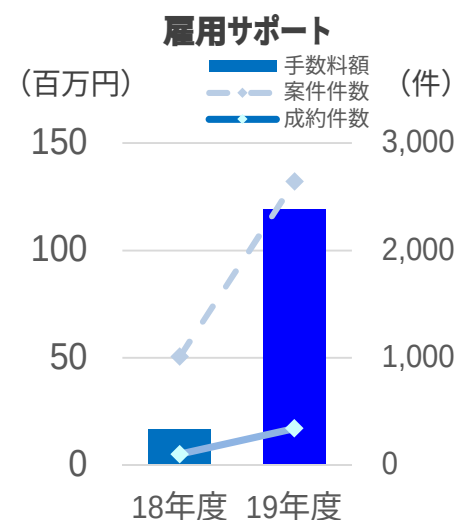
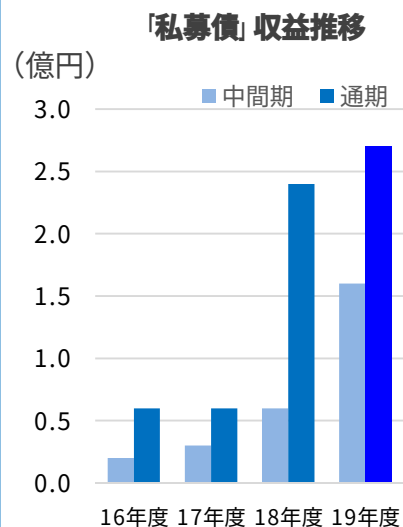


法人役務収益 (リレーションユニット収益)



(ポイント)

- 事業承継・M&A、ファイナンスアレンジメントを中心に、法人役務収益は順調に増加
リレーションユニットの収益は27億円
(前年比+4億円)
- 寄付型私募債（18年下期から取扱開始）等の私募債収益が急増。20/6月より新型コロナウイルスに対応した新商品※も導入予定
※医療従事者を応援する基金に寄付
- 18年度から開始した雇用サポートも順調に増加



(参考) TOPICS 「イノベーションファンド25」の設立

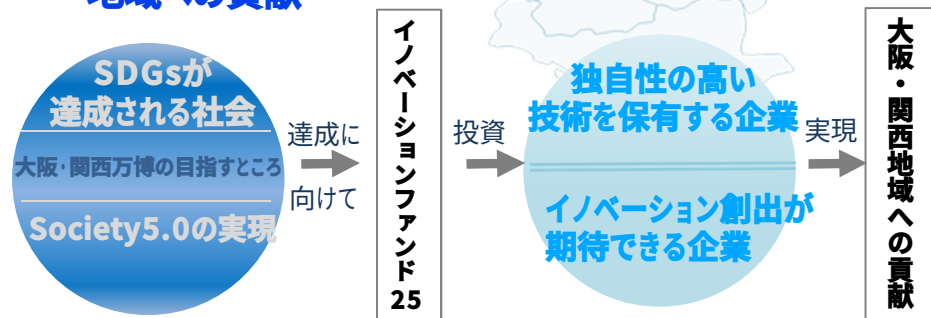
1 「イノベーションファンド25」の設立

～産学官ネットワークによるイノベーションファンド

ファンド総額	設立時12億円（最大募集25億円）
投資対象	大阪・関西万博が目指す「SDGs が達成される社会」「Society5.0の実現」に貢献する技術・ビジネスモデルを持った企業
無限責任組合（GP）	池田泉州キャピタル株式会社
有限責任組合（LP）	株式会社池田泉州銀行 大阪信用保証協会 ロート製薬株式会社 エネサーブ株式会社 岩谷産業株式会社 塩野義製薬株式会社 阪急阪神ホールディングス株式会社 株式会社ゆうちょ銀行

(20.4.30現在)

➤ 「SDGsが達成される社会」の実現に向けた企業育成と地域への貢献



2 「イノベーションファンド25」を通じた連携に関する協定

～産学官ネットワークを強化

内容	産学官によるイノベーション・エコシステムの形成を目指した連携協定 ✓ 情報発信・啓発のためのセミナー開催等 ✓ 産業支援機関等とのネットワークを活かした支援 ✓ 技術提携、資金支援、実証フィールドの提供など、広く支援者を呼び込むことを通じた、社会実装へ向けた成長支援 ✓ イノベーションファンド25に関する支援ノウハウの情報交換
締結先	大阪府、大阪市、大阪商工会議所、大阪産業局、大阪産業技術研究所、池田泉州キャピタル株式会社、株式会社池田泉州銀行



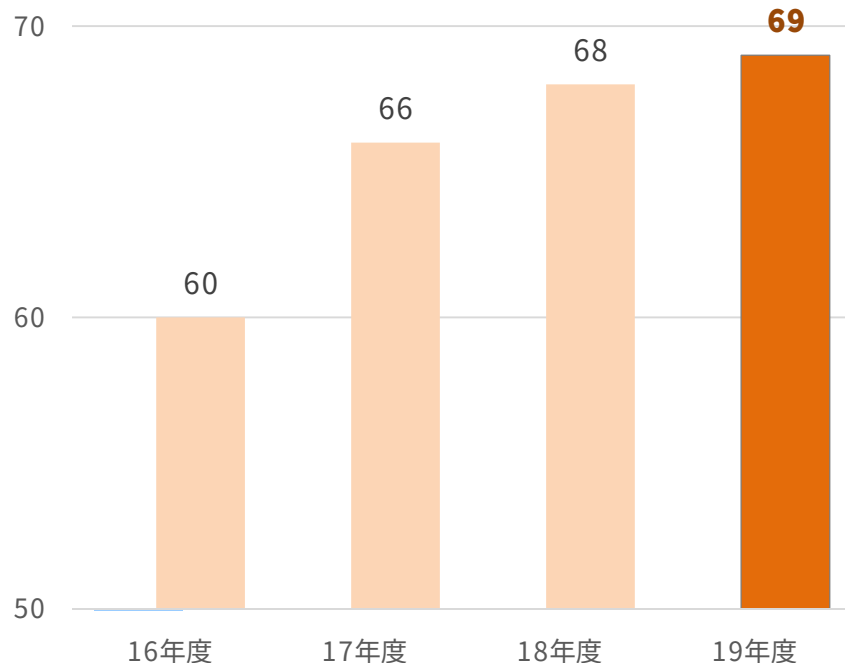
地域からのご支持 No.1 を目指して…

I -5.非金利収益 (3) 個人役務収益



個人役務収益

投信・保険販売手数料 (億円)

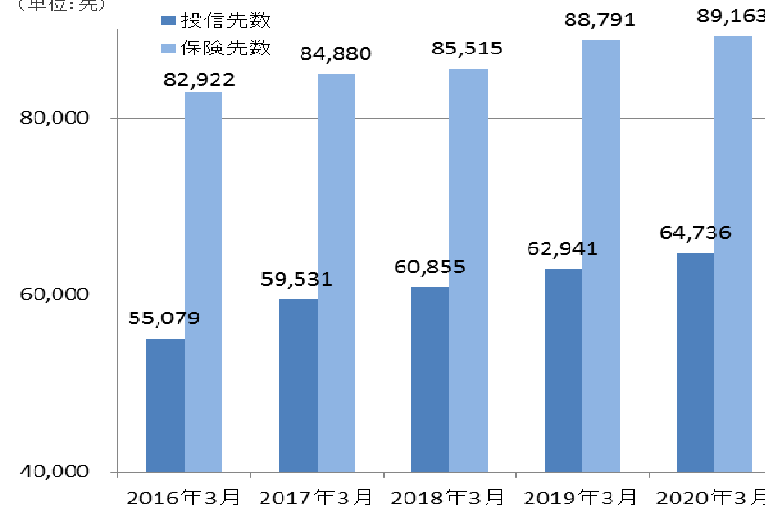


(ポイント)

- 顧客基盤拡大に注力しており
顧客数 (投信・保険・SITT証券) は増加
- 投信・保険の販売手数料も着実に増加

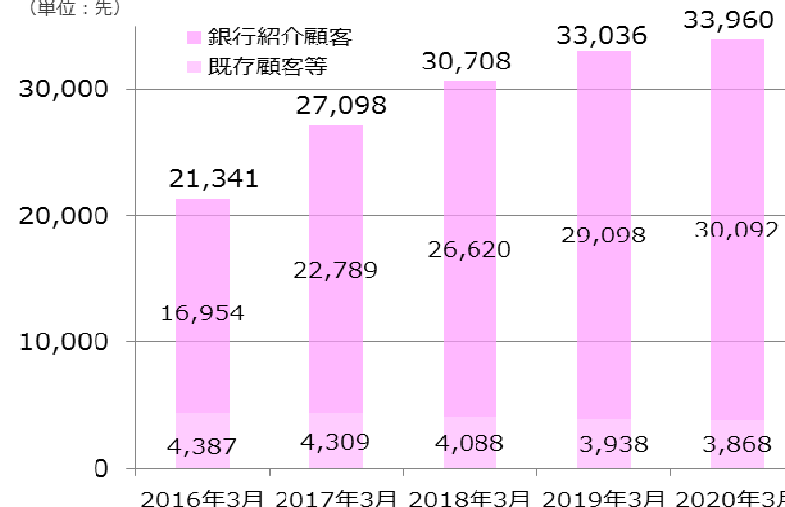
投信・保険 顧客数

(単位: 先)



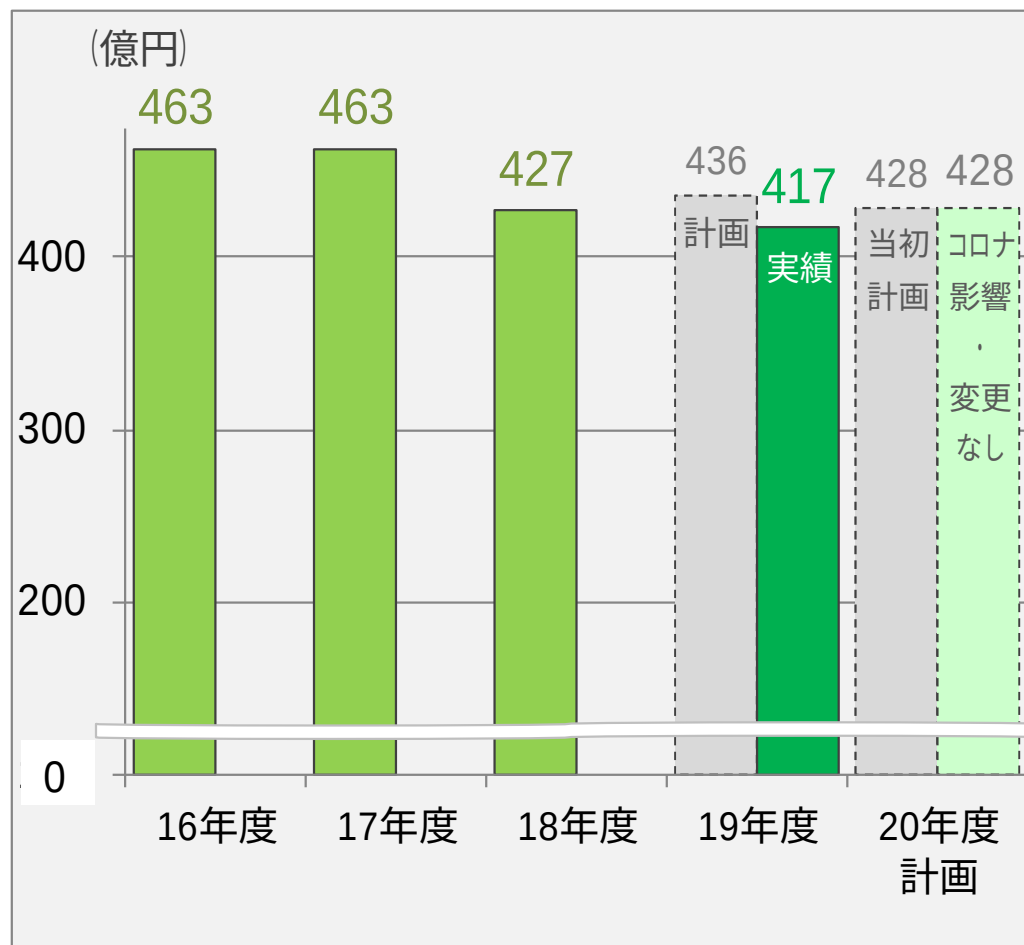
池田泉州TT証券 顧客数

(単位: 先)



I -6.経費 (1) 概要

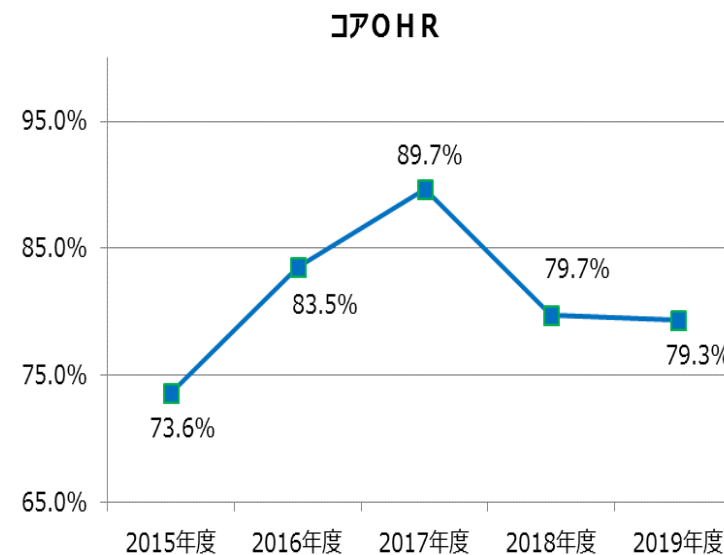
経費



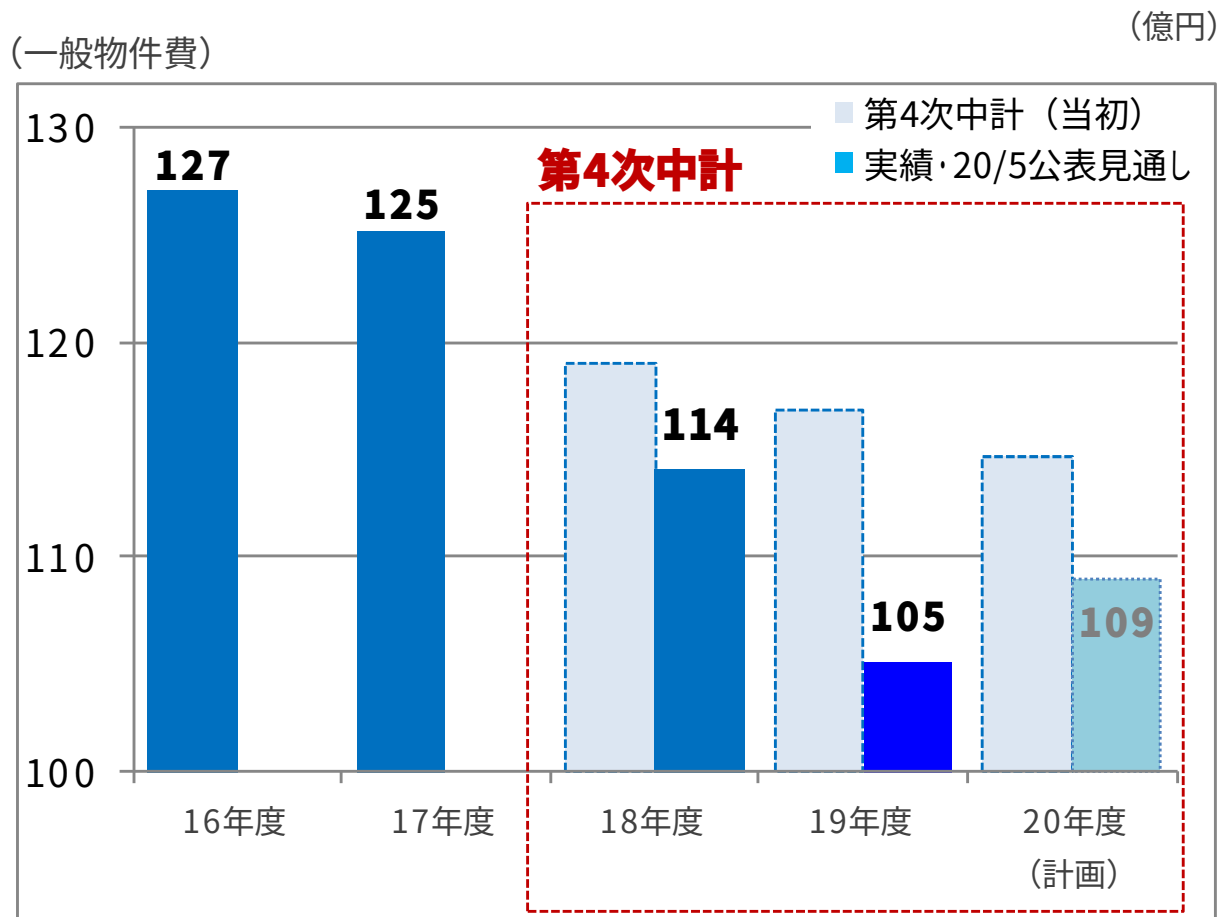
(ポイント)

- 引き続きコスト削減を継続、
人件費・物件費とも大きく低減
19年度の経費は417億円で着地
(前年比▲10億円、計画比▲19億円)

- コアOHRは前年比低下し、79.3%



I -6.経費 (2) コスト改革／一般物件費

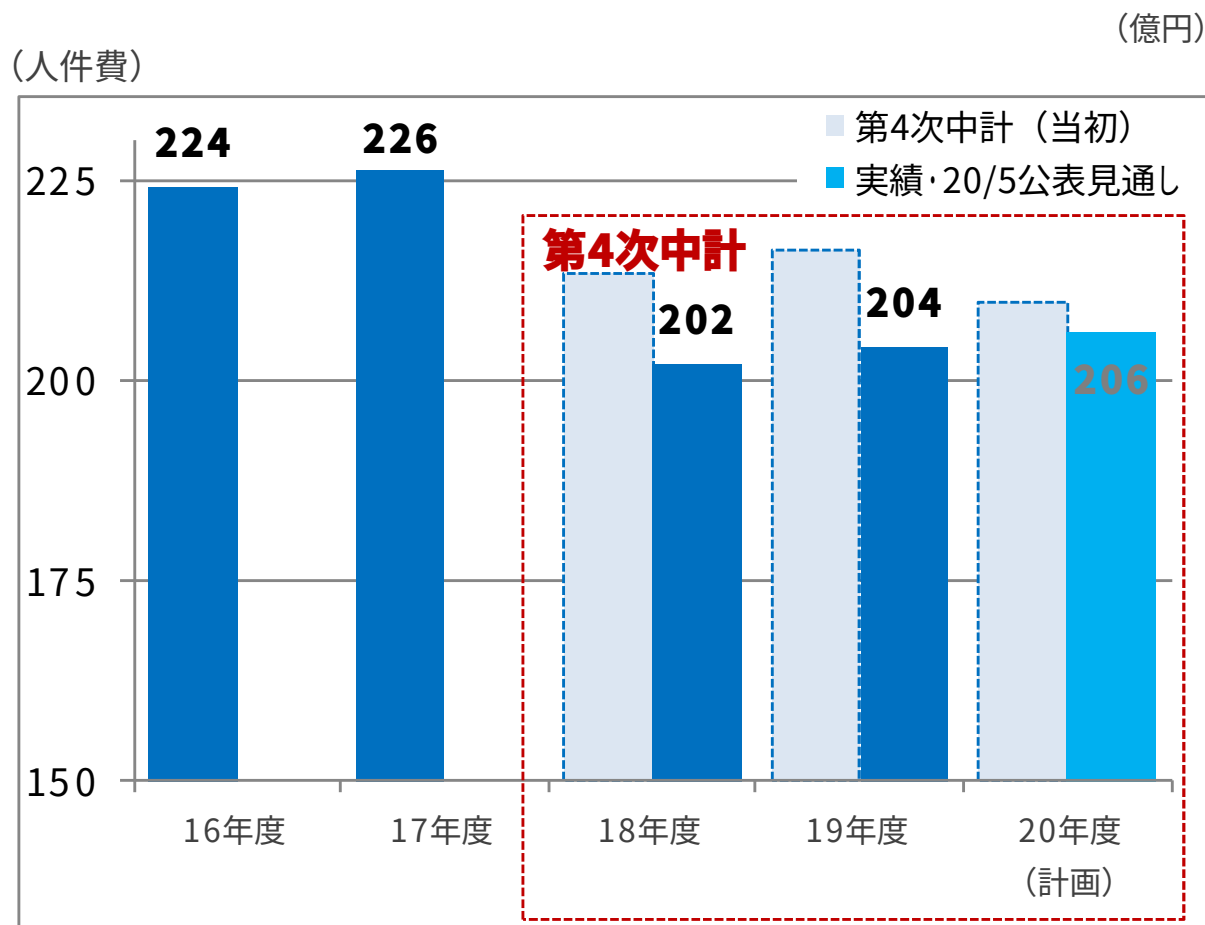


- 一般物件費は、**中計の目標以上の削減に目途**
- 今後も更なるコスト削減に向けた取組みを進めていく

（ポイント）

- 各種経費削減策の前倒し実施や積み上げにより第4次中計の経費削減の目標水準は達成
- 19年度の一般物件費（システム・減価償却除く）は105億円で着地（前年比▲9億円）
 - ・旧事務センターなどの不稼働資産の処分、店舗内店舗の実施による賃料低減
 - 各種イベント、商品・サービスの見直しを実施
- 20年度も引き続き経費抑制を継続、109億円水準での着地を見込む

I -6.経費 (3) コスト改革／人件費



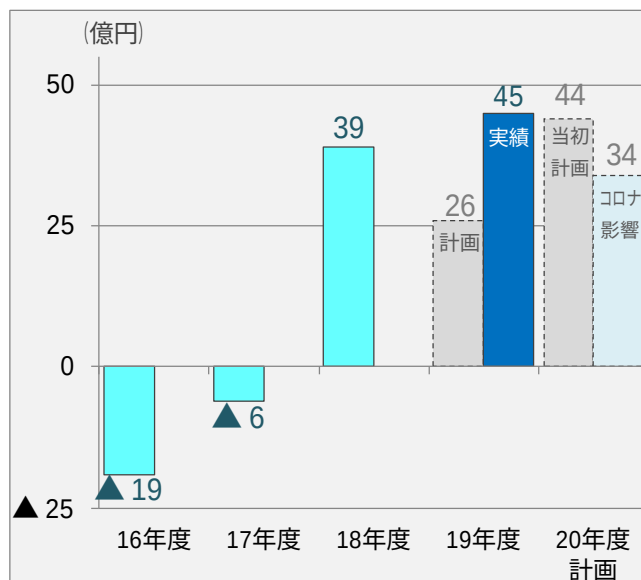
（ポイント）

- 第4次中計期間中は役員報酬・職員賞与の一部減額を継続
- 19年度の人件費は人員抑制等の効果により204億円まで低減（前年比＋2億円※）
※18年度は一過性要因により大きく低下（賞与引当金取り崩し）
- 20年度も引き続き人員抑制を継続

- 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

I -7.本業利益 (1) 本業利益推移

本業利益



(本業利益の推移)

(億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	増減
1 預貸収支	403	393	394	386	▲8
2 貸出金平残	37,321	38,164	38,710	39,036	+326
3 貸出金利回り	1.14%	1.08%	1.05%	1.01%	▲0.04%
4 預金利回り	0.06%	0.05%	0.03%	0.02%	▲0.01%
5 預貸利回り差 (3-4)	1.08%	1.03%	1.02%	0.99%	▲0.03%
6 役務利益	49	62	76	80	+4
7 営業経費 (▲)	472	462	431	421	▲10
8 本業利益 (1+6-7)	▲19	▲6	39	45	+6

(ポイント)

- 引き続き、有価証券運用抑制を継続、本業で安定的な収益を計上できる体質へ転換を計画
本業利益は18年度より黒字に転換、19年度も計画26億円を大きく上回る45億円で着地
- 預貸収支の減少 (▲8億円) を役務利益の増加 (+4億円) と
営業経費を前年比大きく抑制 (▲10億円) したことでカバー、本業利益は計画を超過達成
前年比でも増加 (+6億円)

I -7.本業利益 (2) 他行比較

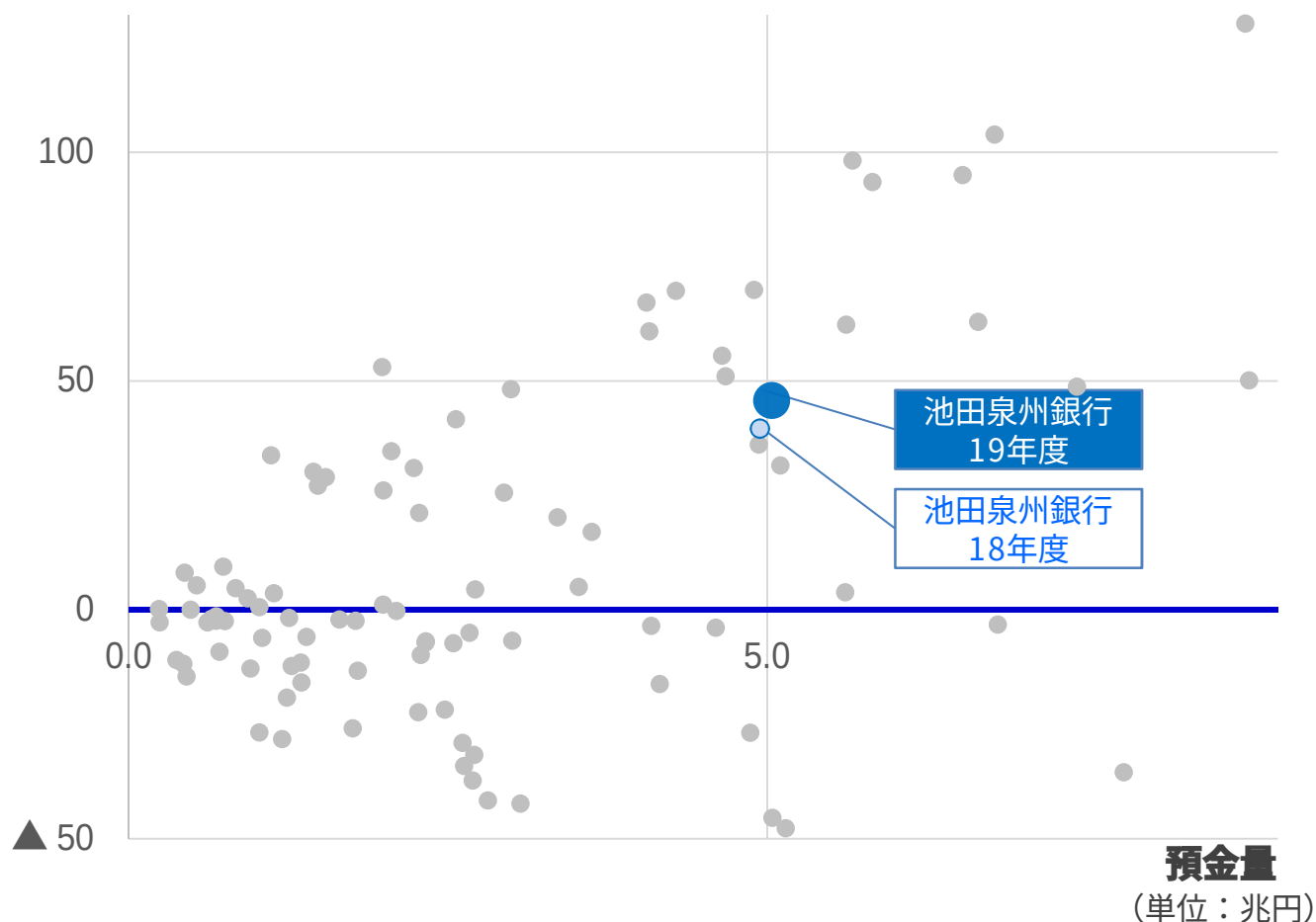


本業利益

(単位：億円)

地銀の預金量と本業利益 分布 (19年度)

※データについては、各行の開示資料を元に当行で独自に算出



(ポイント)

- 19年度決算では
地銀50行/102行の
本業利益がマイナス
- 当行は非金利収益の
増強、店舗見直し等の
経費削減により
**本業利益のプラス幅が
拡大**
- 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

I -8.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)	<u>(18年度完了)</u>	自己資本比率 (HD連結) 9.37%
優先株	(150億円)	:	取得・消却済 (コスト▲5.2億円)	<u>(18年度完了)</u>	
	250億円	:	コール期日到来時に取得・消却予定	<u>(22年度予定)</u>	

配当政策

【配当方針見直し】

- 第4次中計期間は体質強化を優先（本業利益の増強/店舗改革コストや与信コスト予防的積み増し）
1株配当を年間15円から7.5円配当に見直し
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6.67%）

	18年度	19年度	...	“Post 第4次中計”
HD当期純利益	61億円	39億円		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%	65.7%		30%以上

業界AV.
以上の
ROE確保

I -9.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
- 地域創生に向けた商談会
- 地域の雇用サポート
- ダイバーシティの取組み
 - ・ 初の女性取締役 誕生



ガバナンス Governance

- 社外の知見を活かした経営
- 社外取締役1名増員
 - ・ 社外比率33%→36%へ（社外取締役4名 社外監査役3名）
- 社外役員との情報連携
 - ・ 社外役員の社内会議への出席により課題を共有
- リスク・コンプライアンス体制
 - ・ 不祥事防止体制の構築

I -10.2020年度業績予想



前提条件

- 当業績予想については、新型コロナウイルス感染症の収束時期を現時点で見通すことは困難であるものの年度後半にかけて経済活動は持ち直していくことを前提としております
- なお、当業績予想について、国内において感染拡大が長期化もしくは深刻化するなど前提条件からの乖離が生じ、業績に影響を与える影響が重大と見込まれる場合には、速やかに開示いたします

20年度業績予想

(億円)	コロナ前 計画	コロナ 影響後	備考
コア業務純益	90	80	上期：コロナ前計画▲15億円、下期：コロナ前計画+5億円
与信コスト (▲)	31	40	19年度与信コスト（特殊要因除く）20億円×2倍
BK当期純利益	51	30	
HD当期純利益	57	40	

- 与信コスト予想値の水準
20年度与信コスト予想÷20年3月期事業性貸出金残高 0.19%（近畿地銀平均0.21%）
※与信コスト予想：記者発表計数、事業性貸出金残高：決算説明資料開示計数
 - 住宅ローン残高比率
住宅ローン残高÷貸出金残高 45%（近畿地銀平均32%）
- ⇒ 当行の貸出金ポートフォリオは、相対的に住宅ローン比率が高く、小口分散・担保保全により与信コストの発生を抑制

Ⅱ.第3の矢 「Vision'25」

II - 1. Vision'25の位置づけ



- ・第4次中期経営計画における、B/S P/L問題解決
- ・2020年5月合併10周年

⇒ 次の10年を睨み、
2025年大阪・関西の飛躍の年に向けて
当社グループのありたい姿として
『Vision'25』を策定



2030
SDGs

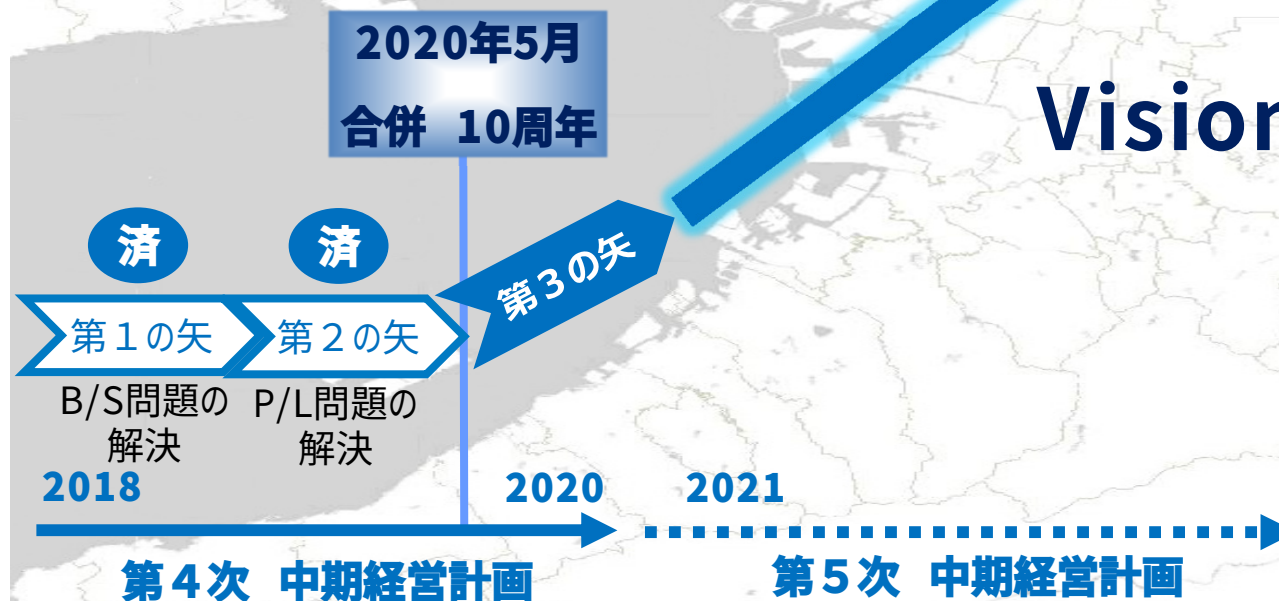


2025

大阪・関西万博

将来の社会課題、お客さまのニーズ

Vision'25



II-2. 当社グループの経営理念



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。**

ミッション

～地域のお客様の課題を解決し、その成長のお役に立つために、真に「お客様のニーズに合ったサービスを提供する」ことが当社グループの責務

バリュー

～そのためには、自前だけでなく、「幅広いご縁」を活かしてオープンな連携を図り、「進取の精神」により、世の中の新しい動きに目を凝らすことで、よりよいものを取り入れていくことが、当社グループの組織共通の価値感

ビジョン

～これらを通じて、地域のお客様やそのご家族・ご友人、お取引様などから、信用され、頼りにされる存在、すなわち「地域の皆様に愛される金融グループ」になっていくことが、当社グループの将来ありたい姿

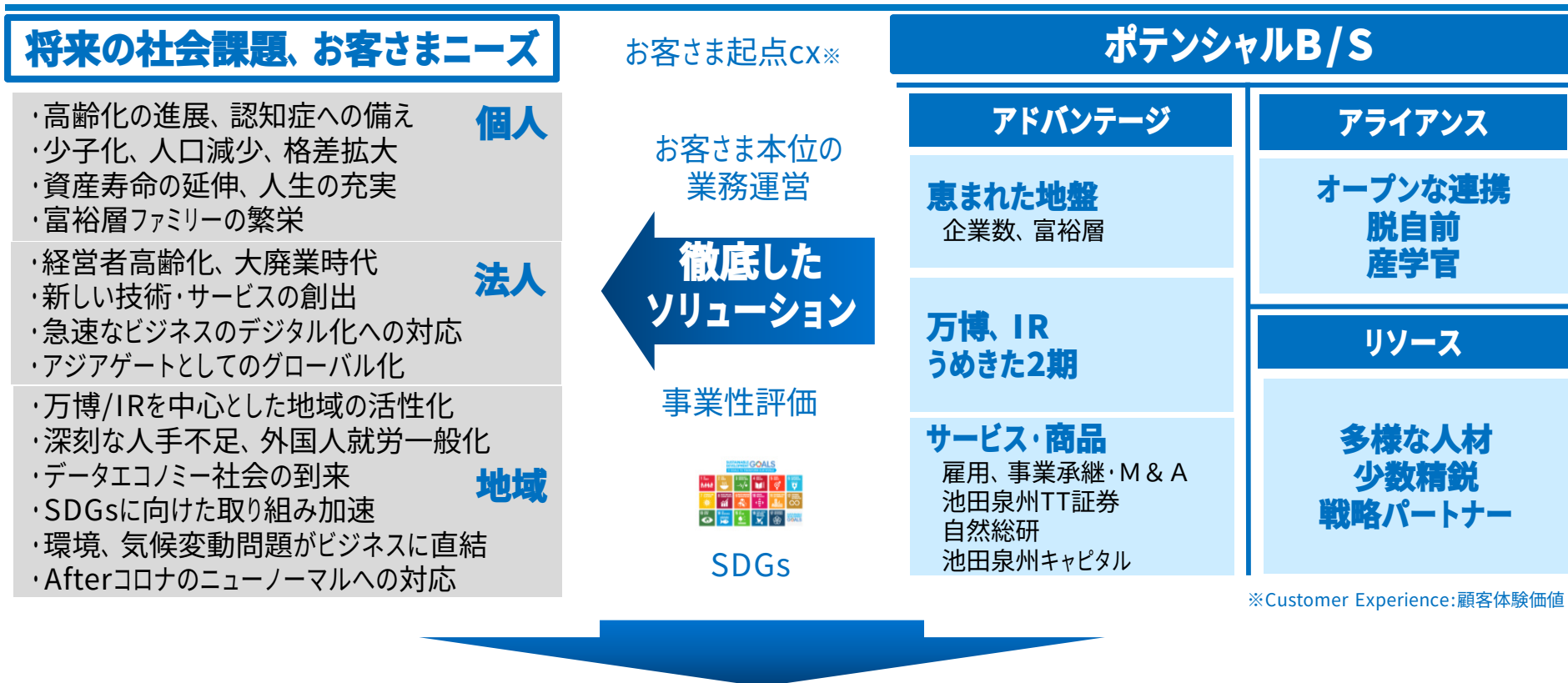
Vision'25

**徹底したソリューションで地域の皆さまのお役に立ち、
自らのポテンシャルを引き上げていくことで、
誰もが安心して輝けるような未来社会づくりに貢献します。**

基本方針

- 1. お客様のさまざまな課題を知り、お客様の視点に立って、最適なソリューションを的確にご提供します**
- 2. お客様の信頼にお応えすることで、やりがいを感じ自らも成長し、職員が多様な活躍が出来る職場を創ります**
- 3. 事業活動を通じて、地域社会の持続的な発展と地域の皆さまの安心で豊かな暮らしづくりに貢献します**

II-4. 将来の社会課題・お客さまニーズと徹底したソリューションビジネス



中小企業	人材紹介、M&A・事業承継、事業計画策定、海外ビジネスサポート…
ベンチャー	助成金、イノベーションファンド、販路拡大サポート…
個人	ライフプランコンサル、ウェルスマネジメント、高齢者生活サポート…
KPI	ソリューション件数* 2019年度 4,000件 ⇒ 2025年度 10,000件

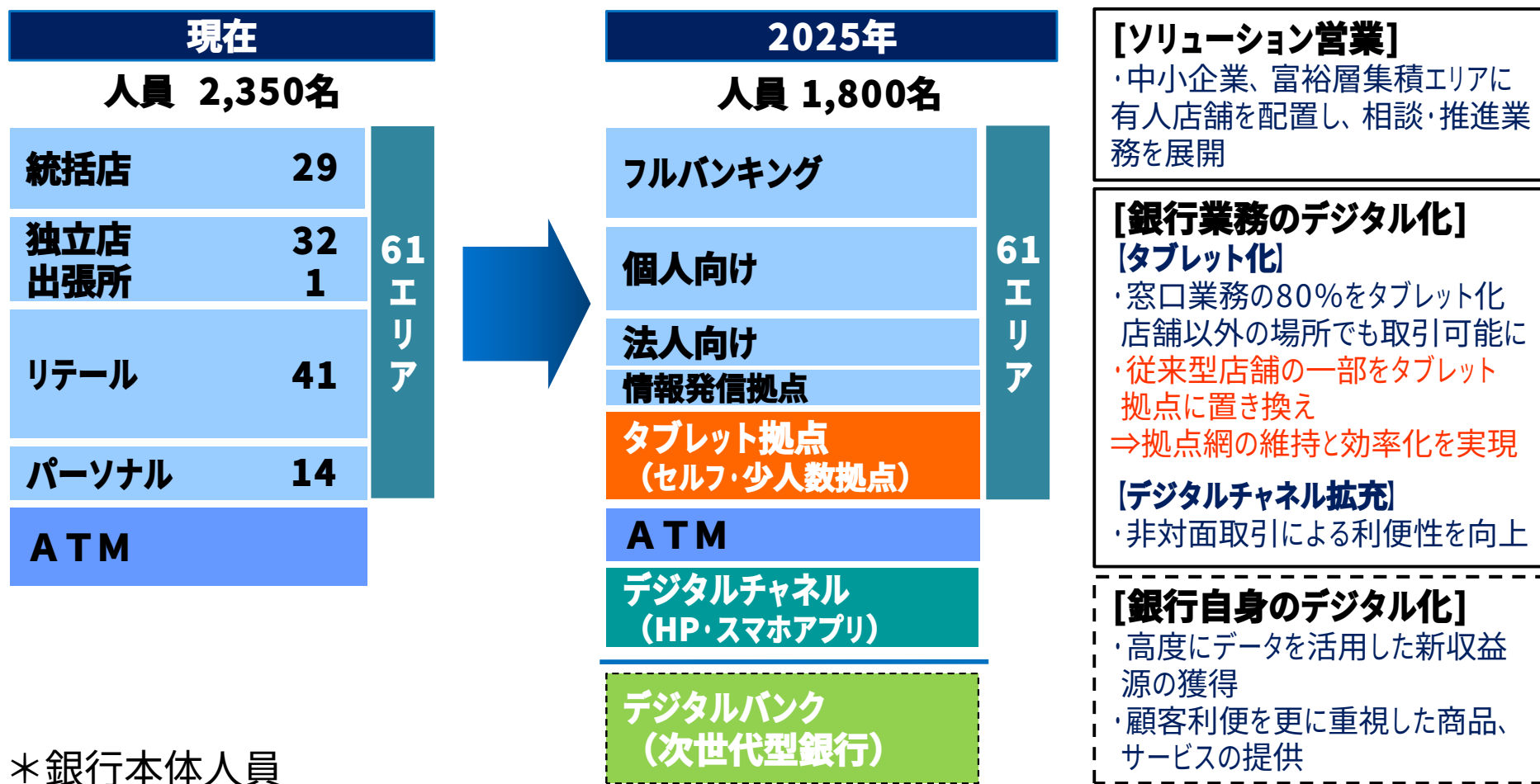
*取組ベース

II-5. Vision'25を支える体制整備（1）



人員の自然減により、5年先に1,800名体制*となることを見据えて、店舗・チャネル体制の再構築や重点戦略への経営資源の適正配分を実施

① 店舗・チャネル体制



* 銀行本体人員

II-5.Vision'25を支える体制整備（2）



② 資源の適正配分

③ 人材戦略

・**2025年の人員数・人員構成の推計** ～将来の戦力確保の見通しを把握

・重点戦略の選定

- ～お客さまニーズの徹底分析による戦略選定
- ～地域のSDGs達成に向けた戦略選定
- ～ニューノーマルを見据えた戦略策定
- ～各戦略のコスト・収益対比等による戦略選定

・資源配分計画の策定

・重点戦略に応じた計画的な人材育成の実施

- ～Vision'25で求められる人材の計画的な育成

・人事制度等の見直し

- ～職員の働きがいの向上
多様な働き方・柔軟な働き方
- ～専門・プロ人材の処遇、職能度に応じた処遇

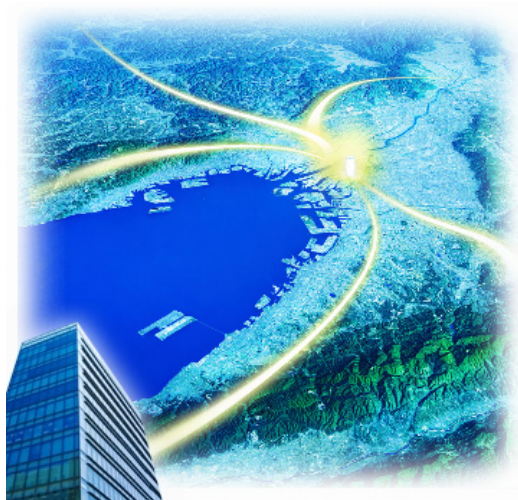
・**重点戦略を確実に実行するためのロードマップの策定**

・**経営資源（ヒト・モノ・カネ）の積極投入**

お客さま視点に立った
最適なソリューションのご提供

やりがいを感じ自らも成長することで
多様な活躍が出来る職場の実現

地域社会の持続的な発展と地域の皆さまの安心で豊かな暮らしづくりに貢献



- 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。