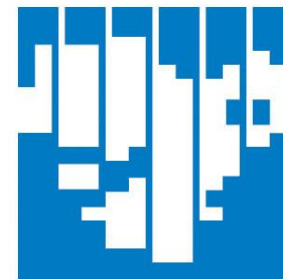


<2023年度 決算説明会>



S I H D

池田泉州ホールディングス 経営戦略について

2024年6月3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

池田泉州ホールディングス

設立日	2009年10月1日
所在地	大阪府大阪市
資本金	1,029億円
グループ人員 (稼働人員)	3,275名
発行済株式数	281,008千株
自己資本比率	(連結) 12.77%

池田泉州銀行

設立日	1951年9月1日
資本金	613億円
拠点	国内 139ヶ店 海外 駐在員事務所 (蘇州、ホーチミン)
預金残高	5兆6,775億円
貸出残高	4兆8,585億円
外部格付	JCR : A

(2024年3月末現在)

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。

本日のポイント

2023年度決算の概要

<池田泉州ホールディングス連結>

- ・当期純利益は、前年比13億円増加の**108億円**
(計画比+2億円)

<池田泉州銀行単体>

- ・コア業務純益は、前年比28億円減少の**139億円**
(計画比+8億円)
- ・国債等債券損益は、大きな有価証券の含み損処理がなかったことから、**前年比75億円改善**
- ・資金利益は、貸出金利息が増加したものの、有価証券利息の減少を主因として前年比**2億円減少**
- ・役務取引等利益は、市場性ローン手数料の減少を主因として前年比**16億円減少**
- ・本業利益は、預貸金利益が増加したものの、役務取引等利益の減少を主因として前年比**5億円減少**
- ・与信関連費用は、ゼロゼロ融資の返済開始による影響を見据えた予防的引当が一部取崩しになったこともあり、**7億円**と低位に推移。

第5次中期経営計画Plusの概要

<位置づけと池田泉州HD当期純利益について>

- ・徹底したソリューションで地域のお客さまのお役に立つという方針の下、Vision'25の実現を目指すという考えは変わらない中、**第5次中期経営計画を2025年度までローリング**
- ・将来を見据えた**戦略的投資**（人的資本経営、デジタルバンク等）を強化
- ・緩和的な金融環境が継続するという前提の下、上記、戦略的投資を実施しながら、2025年度の**HD連結当期純利益は110億円以上**と増益を計画（従来目標は100億円以上）

<企業価値向上に向けた取り組み>

- ・PBR1倍に向けて、**長期目標をROE8%**とする
- ・**株主還元率のコミットメントを30%以上から40%以上に引き上げ**

<人材戦略（人的資本経営）>

- ・2024年4月に**人的資本経営基本方針**を制定。ポテンシャルB/Sにおける多様な人材リソースの拡大により企業価値向上を目指す

<デジタルバンク（戦略的投資）>

- ・中小事業者の一層の支援に取り組むべく、**データでビジネスを応援する**をミッションとした「**01Bank設立準備株式会社**」を設立

I .2023年度決算

I - 1 .2023年度の業績（損益の状況）

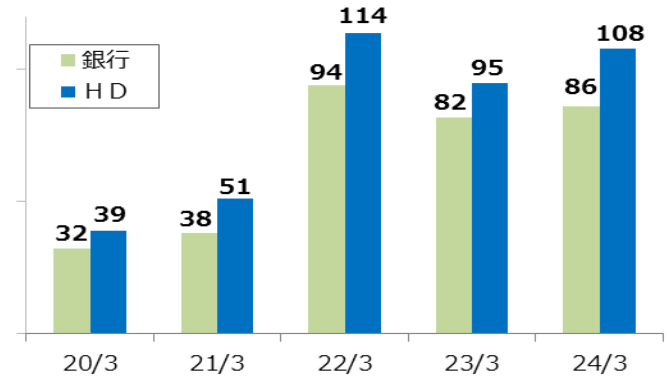
(単位:億円)

	2022年度	2023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	120	160	40	3
2 税金等調整前当期純利益	116	154	38	
3 親会社株主に帰属する当期純利益	95	108	13	2
(池田泉州銀行単体)				
4 業務粗利益 ①	469	520	51	
5 経費 (▲)	402	406	4	
6 実質業務純益	67	113	46	
7 コア業務純益	167	139	▲28	
8 コア業務純益 (除く投信解約損益)	167	140	▲27	
9 国債等債券損益 ②	▲100	▲25	75	
10 一般貸倒引当金繰入額 ③	-	-	-	
11 業務純益	67	113	46	
12 臨時損益	32	10	▲22	
13 不良債権処理額 (▲) ④	▲20	7	27	
14 株式等関係損益	1	6	5	
15 その他	10	11	1	
16 経常利益	99	124	25	▲1
17 特別損益	▲3	▲4	▲1	
18 税引前当期純利益	96	119	23	
19 法人税等合計 (▲)	13	32	19	
20 当期純利益	82	86	4	▲1
21 コア業務粗利益 ①-②	570	545	▲25	
22 与信関連費用 (▲) ③+④	▲20	7	27	1
23 本業利益	101	96	▲5	

※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

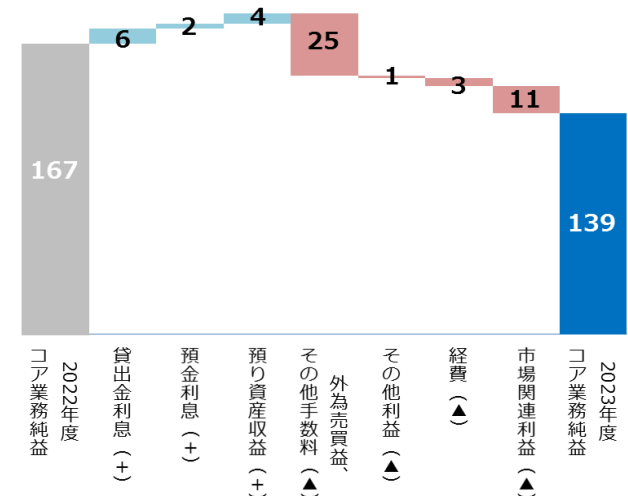
当期純利益の推移

(単位:億円)



コア業務純益の増減要因

(単位:億円)



(ポイント)

- 貸出金は722億円の増加（うち中小企業貸出▲215億円、住宅ローン+623億円）
- ゼロゼロ融資残高は1,368億円、2023年4月以降で▲821億円の残高減少

貸出金残高の内訳

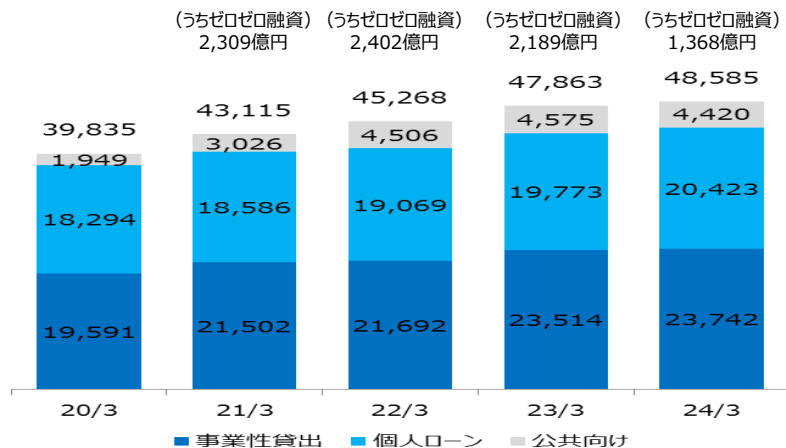
	2023/3末	2024/3末	前年比
貸出金	47,863	48,585	722
事業性貸出	23,514	23,742	228
公共向け貸出	4,575	4,420	▲ 155
個人ローン	19,773	20,423	650
住宅ローン	19,135	19,758	623
消費者ローン等	637	664	27

(規模別)

大・中堅企業	5,127	5,558	431
中小企業	18,497	18,282	▲ 215
地公体・財務省	4,575	4,420	▲ 155
個人	19,662	20,324	662

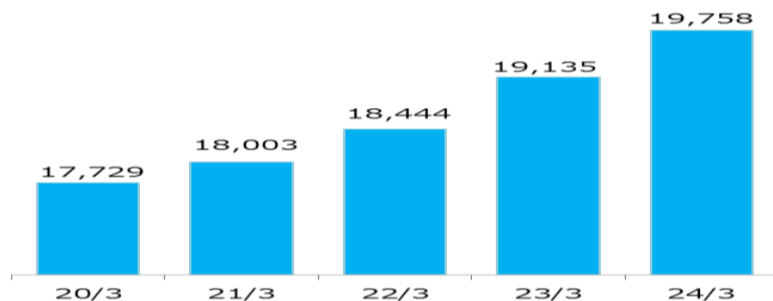
貸出金残高の推移

(単位：億円)



住宅ローン残高の推移

(単位：億円)



I - 3 .与信関連費用

(ポイント)

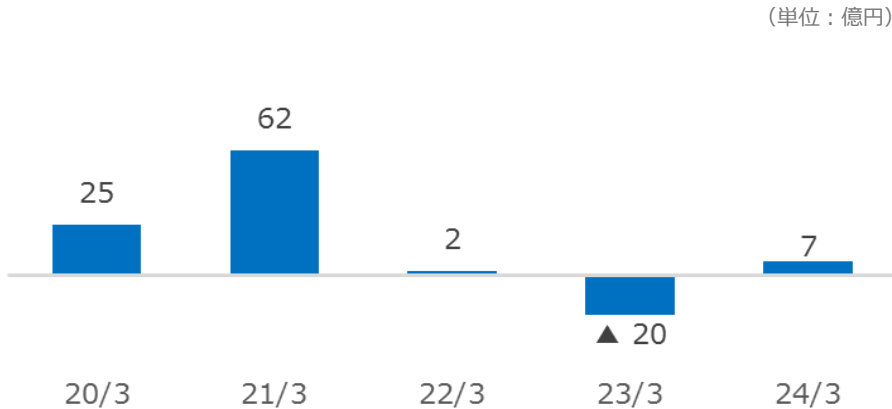
- ▶ 不良債権比率は前年比0.03%上昇の1.02%となったが、引き続き低い水準を維持
- ▶ 与信関連費用は7億円の繰入（期初計画は年間25億円）

金融再生法開示債権の内訳

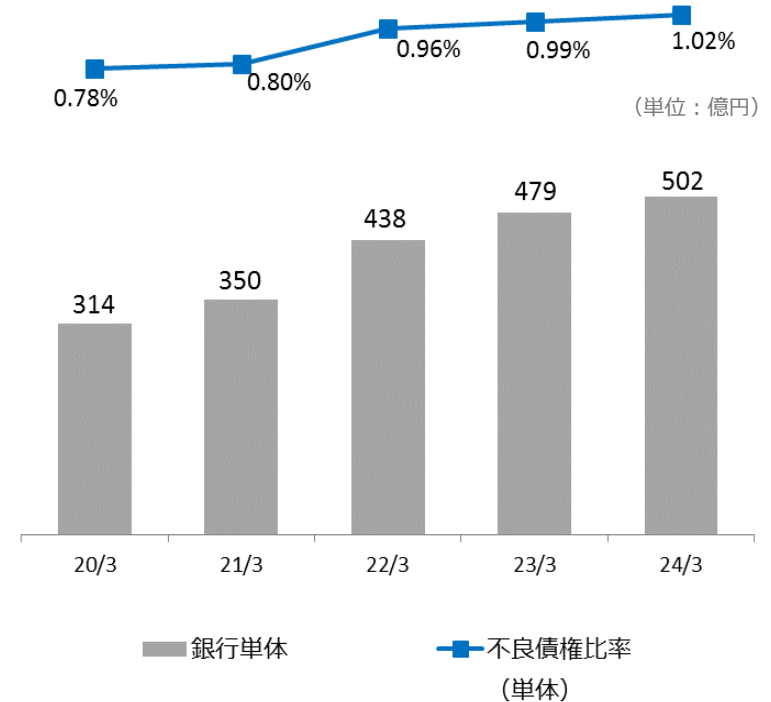
(単位：億円)

	2023/3末	2024/3末	前年比
金融再生法開示債権	479	502	23
破産更生債権等	17	27	10
危険債権	430	444	14
要管理債権	31	30	▲ 1

与信関連費用の推移



金融再生法開示債権及び不良債権比率の推移

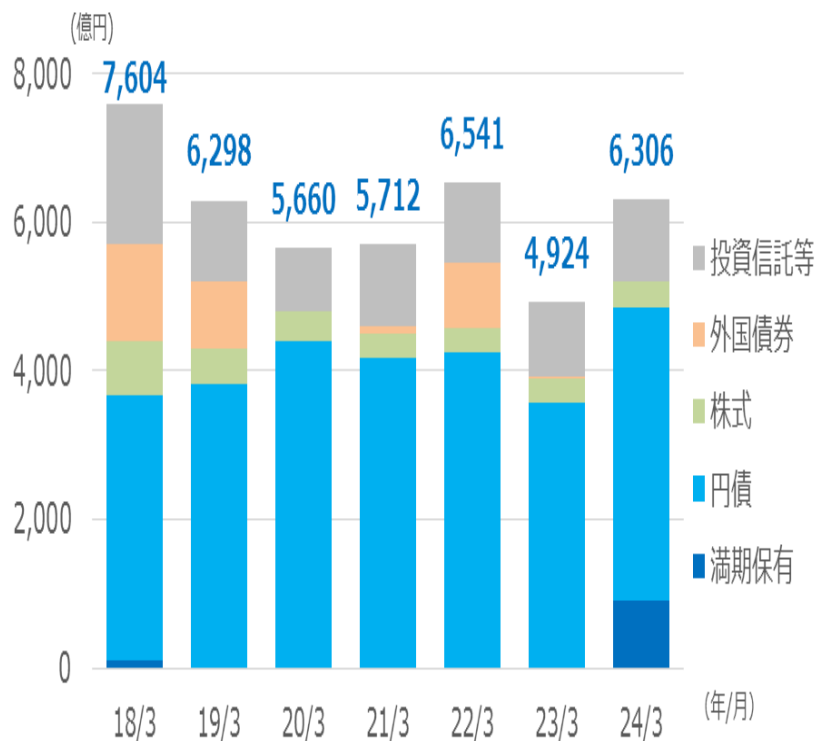


I - 4 .有価証券

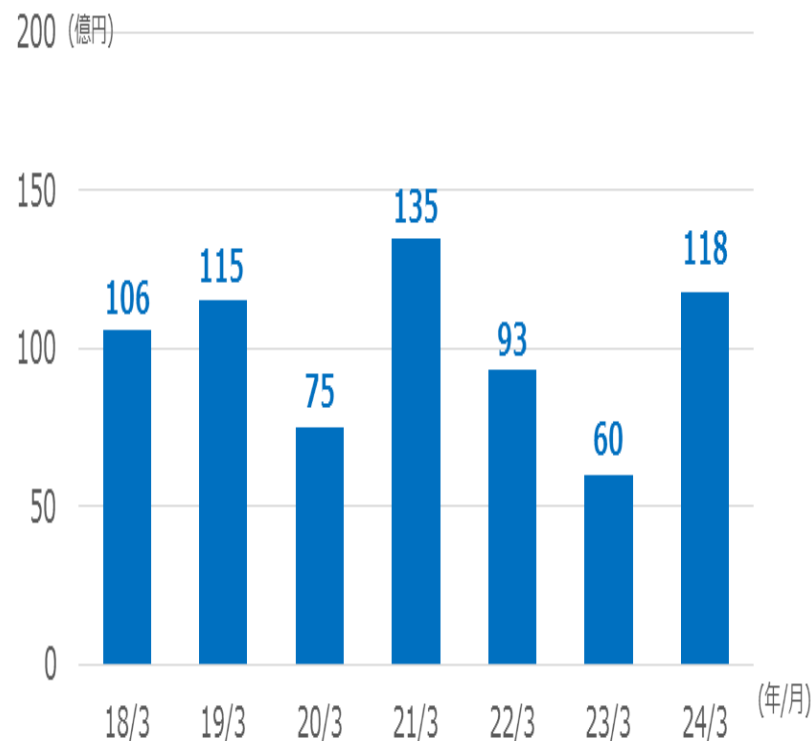
(ポイント)

- これまで低金利という投資環境もあってリスクを抑制した運用を行ってきた。金利上昇で円債の投資妙味がでてきており、今後は、時間分散を意識しつつ、満期保有も活用しながら、円債中心のラダー型ポートフォリオを再構築していく。
- その他有価証券評価損益は118億円の含み益

有価証券残高



その他有価証券評価損益



I - 5. 資金利益

(ポイント)

- ▶ 住宅ローンを中心に貸出金利回りは低下するも、貸出金平残が増加したことで、貸出金利息は6億円増加
- ▶ 預金利息は2億円改善
- ▶ 昨年度、外債・円債の含み損処理を行ったことで有価証券平残が減少し、それに伴い有価証券利息は25億円減少

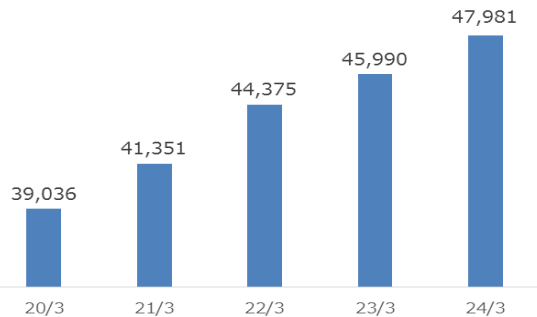
資金利益の内訳

	2022年度	2023年度	前年比
資金利益	454	452	▲ 2
うち貸出金利息	394	400	6
うち預金利息	▲ 6	▲ 4	2
うち有価証券利息	63	38	▲ 25
うち日銀預け金利息	12	17	5

(単位：億円)

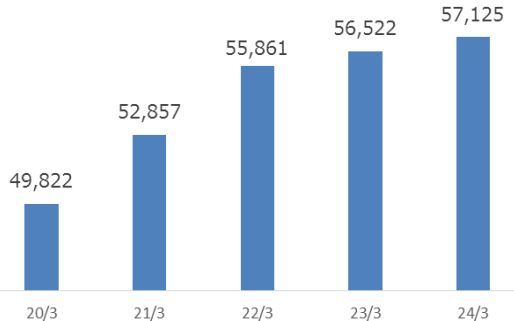
貸出金平残の推移

(単位：億円)



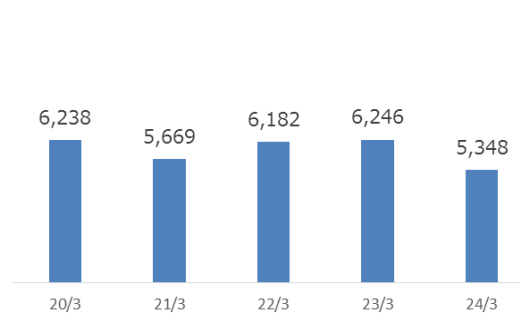
預金平残の推移

(単位：億円)

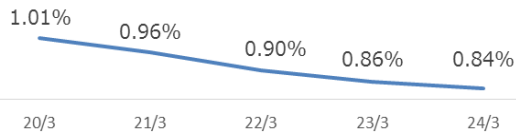


有価証券平残の推移

(単位：億円)



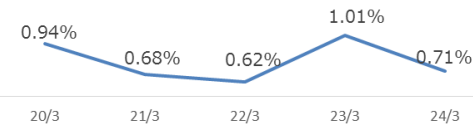
貸出金利回りの推移



預金利回りの推移



有価証券利回りの推移



I - 6 .非金利収益

(ポイント)

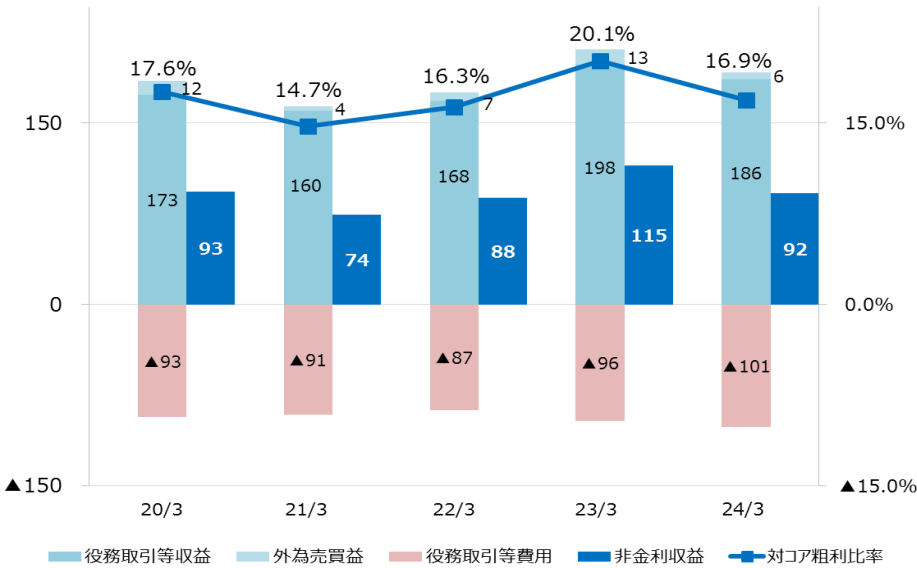
- ▶ 融資関連手数料収入の減少を主因として、役務取引等利益は16億円減少
- ▶ 昨年度は取引先の為替予約ニーズが旺盛となり、外為売買益が増加。今年度はその反動で外為売買益が減少し、非金利収益も減少

役務取引等利益の内訳

	2022年度	2023年度	前年比
役務取引等利益	101	85	▲ 16
役務取引等収益	198	186	▲ 12
投信保険販売手数料	41	41	0
ウチ投信販売手数料	19	20	1
ウチ保険販売手数料	21	20	▲ 1
手数料型住宅ローン手数料	33	34	1
その他手数料	123	110	▲ 13
ウチSITT証券紹介手数料	6	10	4
役務取引等費用	▲ 96	▲ 101	▲ 5

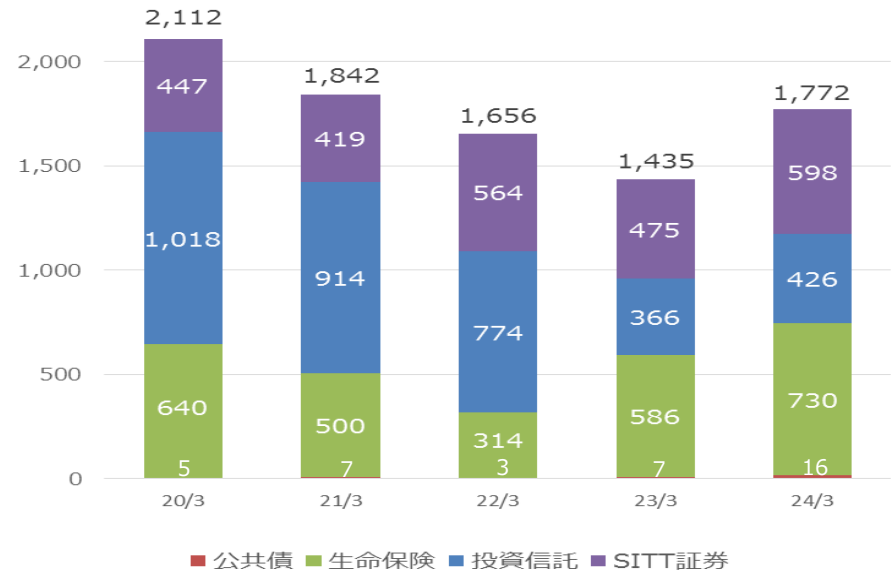
非金利収益の推移

(単位：億円)



預り資産販売額の推移

(単位：億円)



I - 7 . 預り資産

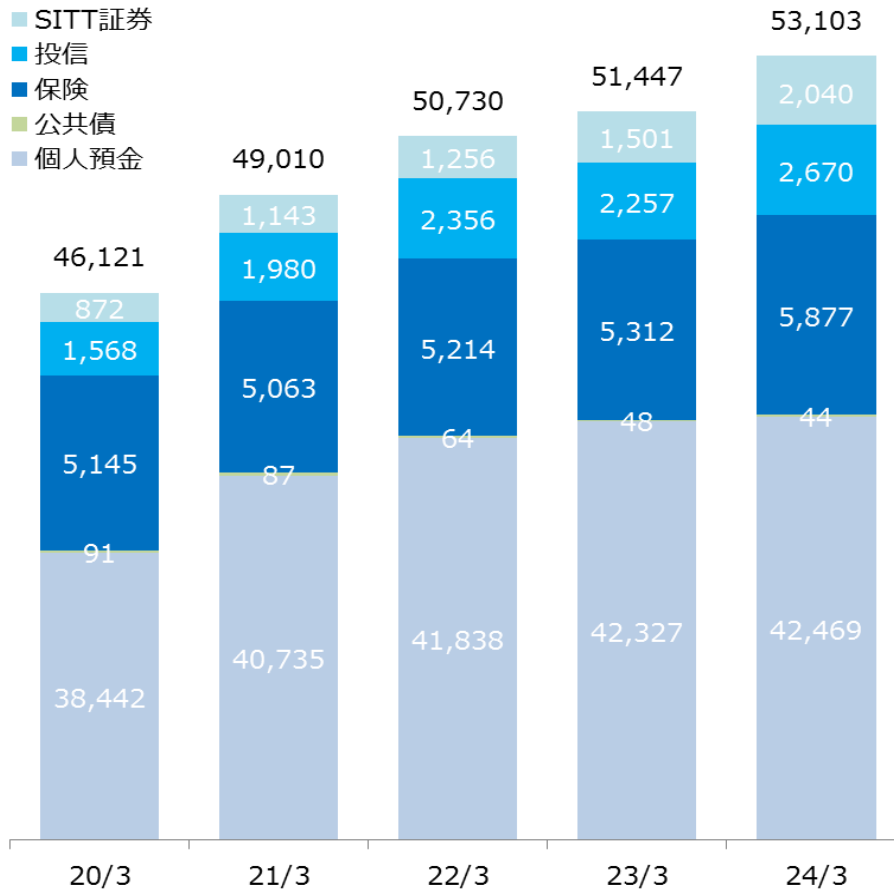
(ポイント)

▶ 個人『総』預り資産残高は預金増加に加え、投信・保険、池田泉州TT証券の預り資産残高も増加したことにより、前年比1,656億円増加し、5兆3,103億円。

個人『総』預り資産残高の推移

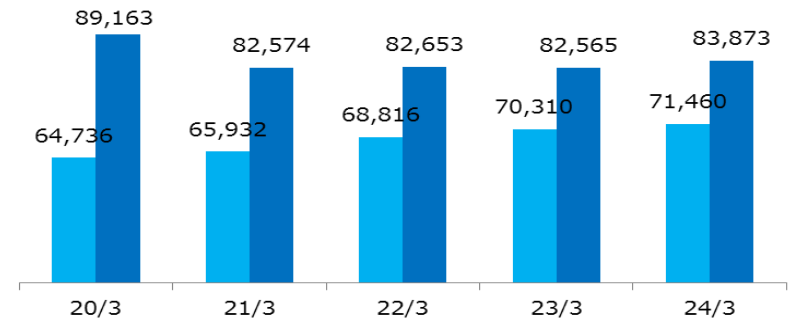
(単位：億円)

53,103



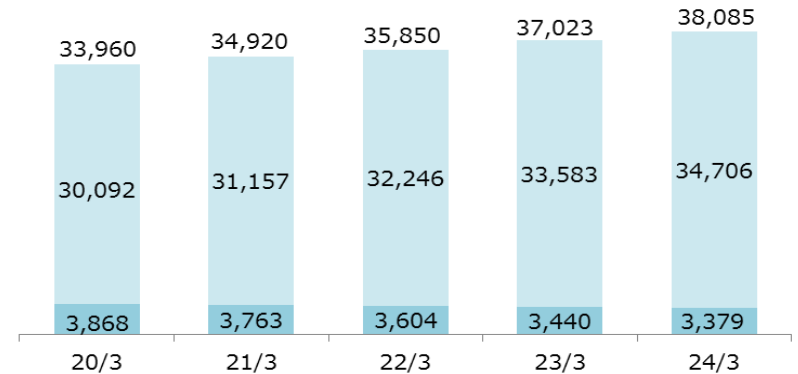
投信・保険 顧客数の推移

■ 投信先数 ■ 保険先数



池田泉州TT証券 顧客数の推移

■ 銀行紹介顧客 ■ 紹介顧客以外



(ポイント)

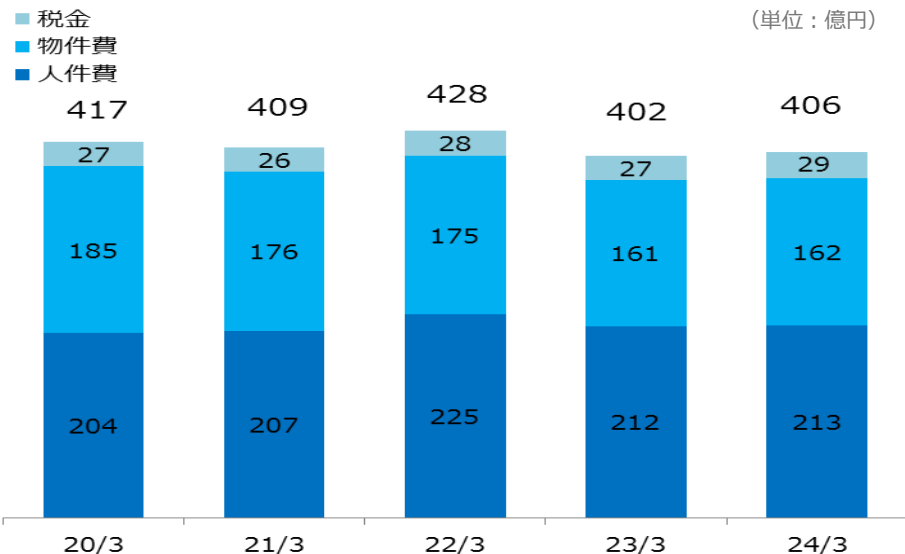
- 経費はシステム関連経費の増加により物件費が増加したこと及び税負担が増加したことを主因として4億円増加
- コアOHRはコア業務粗利益の減少により、3.8%上昇

経費の内訳

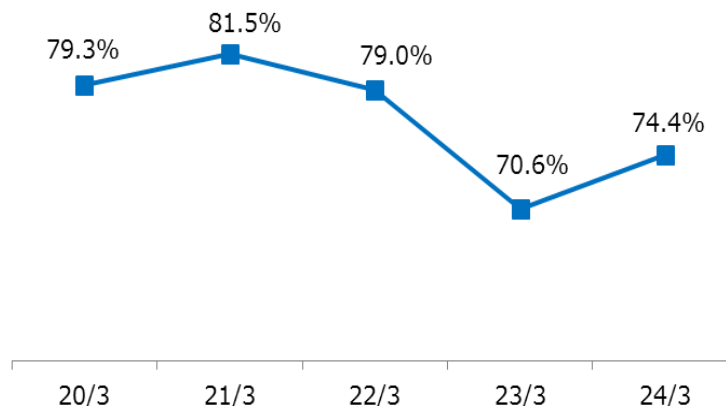
(単位：億円)

	2022年度	2023年度	前年比
経費	402	406	4
人件費	212	213	1
物件費	161	162	1
税金	27	29	2

経費の推移



コアOHRの推移



I - 9 .自己資本比率の状況

(ポイント)

- 2022年7月に第1回第七種優先株式250億円を取得・消却
- 2023年3月期からのバーゼルⅢ最終化の早期適用により、自己資本比率（HD連結）は12.77%

自己資本比率の内訳

(単位：億円)

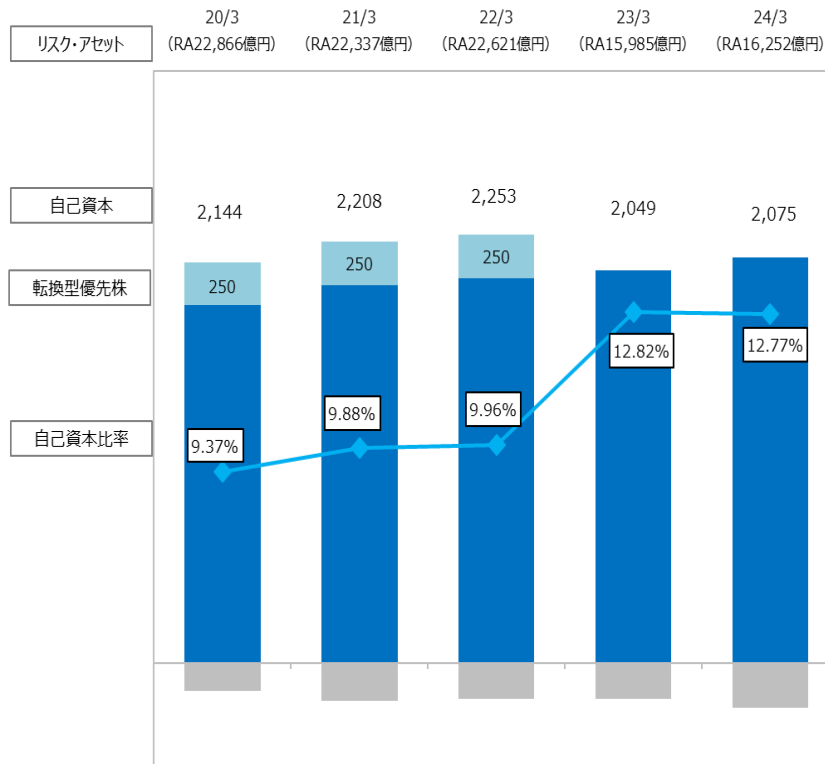
【池田泉州ホールディングス連結】	2023/3末	2024/3末	前年比
自己資本比率 (%)	12.82	12.77	▲ 0.05
自己資本	2,049	2,075	26
リスク・アセット等	15,985	16,252	267
総所要自己資本額	639	650	11

【池田泉州銀行単体】	2023/3末	2024/3末	前年比
自己資本比率 (%)	11.41	11.16	▲ 0.25
自己資本	1,782	1,790	8
リスク・アセット等	15,622	16,039	417
総所要自己資本額	624	641	17

自己資本比率の推移

(池田泉州ホールディングス連結)

(単位：億円)



I - 10. 2024年度の業績予想

(ポイント)

- ウクライナ情勢、円安、物価上昇等不透明感がある中、2024年度の銀行単体の与信関連費用は20億円を計画
- 2024年度の池田泉州ホールディングス連結当期純利益は、前年比2億円増加の110億円を見込む

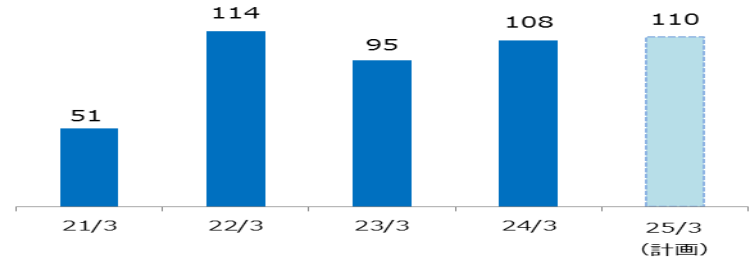
業績予想

池田泉州ホールディングス連結 (単位：億円)	2023年度	2024年度 (予想)	前年比
経常収益	852	880	28
経常利益	160	160	0
親会社株主に帰属する当期純利益	108	110	2
自己資本比率	12.77%	11%半ば	
配当金 (普通株式1株当たり)	12.50円	12.50円	

池田泉州銀行単体 (単位：億円)	2023年度	2024年度 (予想)	前年比
経常収益	674	700	26
経常利益	124	148	24
当期純利益	86	103	17
与信関連費用 (▲)	7	20	13
自己資本比率 (単体)	11.16%	10%程度	
自己資本比率 (連結)	12.49%	11%前半	

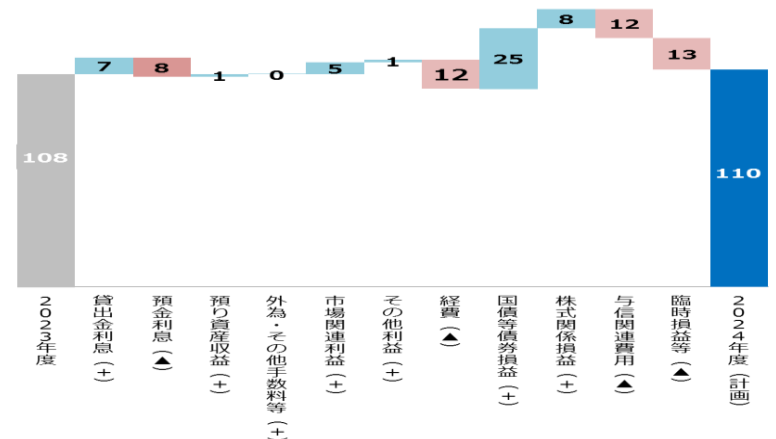
池田泉州ホールディングス連結 当期純利益の推移

(単位：億円)



池田泉州ホールディングス連結 当期純利益の増減要因

(単位：億円)



Ⅱ.第5次中期経営計画Plusについて



S I H D

池田泉州ホールディングス

第5次中期経営計画Plus

(2024年度～2025年度)

変化する未来社会への果敢なチャレンジ

1	Vision'25と第5次中期経営計画（2021～2023年度）	P17
2	第5次中期経営計画の振り返り	P18～19
3	マーケットポテンシャルと当社グループの強み、外部環境認識	P20
4	第5次中期経営計画Plus（2024～2025年度）	P21～26
5	企業価値向上に向けた取り組み	P27～36
6	サステナブル経営	P37
7	人材戦略（人的資本経営）	P38～40
8	デジタル戦略（DX・IT戦略）	P41
9	デジタルバンク	P42
	重点戦略のアップデート	
	徹底したソリューションビジネスの構築・提供	P44～51
	第5次中期経営計画Plusを支える体制整備	P51

II - 1 . Vision'25と第5次中期経営計画（2021～2023年度）

- 当社グループは、銀行合併10周年の節目となる2020年5月に、2025年大阪・関西万博の飛躍の年に向けた**当社グループのありたい姿**として**Vision'25**を策定
- 徹底したソリューションで地域のお客さまのお役に立つという方針の下、Vision'25を見据えた成長戦略の実現を目指し、**第5次中期経営計画（2021～2023年度）**を策定

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。

ビジョン

当社グループの
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。

経営戦略
重点戦略

第5次中期経営計画

Vision'25を実現するための成長戦略

銀行合併10周年
Vision'25策定

大阪・関西万博

第5次中期経営計画

Vision'25実現



2020年5月

2021

2022

2023

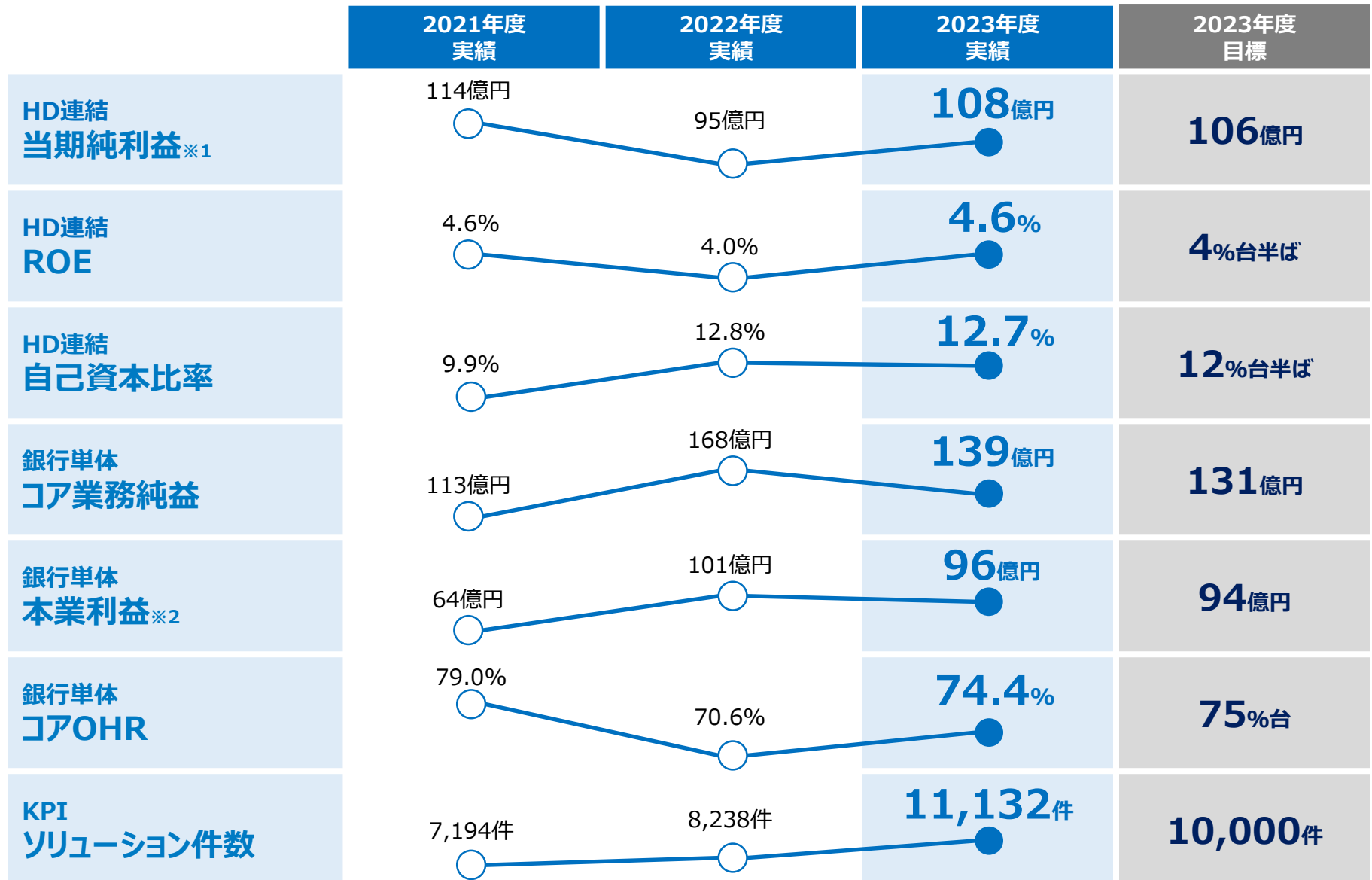
2024

2025

2030

Ⅱ-2-1. 第5次中期経営計画の振り返り（計数）

- 最終2023年度の計数目標を達成。KPIとしていたソリューション件数も堅調に増加



※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 顧客向けサービス業務の利益 = 貸出残高×預貸金利回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費

II - 2 - 2 . 第5次中期経営計画の振り返り（重点戦略）

- 更なるROE向上に向け、採算性の高いアセットの積み上げやソリューションビジネス徹底による役務収益の拡大、持続的な成長に向けた人材戦略（人的資本投資）、デジタル戦略をより一層強化していく必要がある

● 成果

徹底したソリューションビジネスの構築・提供

- ソリューション件数、本業利益は着実に増加
- サービサー、AIオンデマンド型交通新会社を設立し、グループ戦略を推進

お客さま起点主義の徹底

- 業績表彰制度を廃止し3年が経過し、各営業拠点による主体的な計画策定が浸透

資本・配当戦略

- 1株あたりの配当を7.5円から12.5円に引き上げ（株主還元率30%以上を確保）
- 政策投資株式の縮減目標（20%未満）を達成

サステナブル経営

- CDP「気候変動レポート2023」でB評価を獲得

■ 課題

（対応策）

更なるROE向上に向けた取り組み

- 採算性の高いアセットへのアロケーション
- 強固なリスク管理の上で前向きなリスクテイク
利益は目標達成も、ROEは低水準に留まる。
RORA改善が必要。

P30
P32
P49

人材戦略（人的資本投資）

- 人的資本への投資、エンゲージメント向上
人材が有する知識、技能その他の能力及び適性を見出し、最大限に活かすマネジメントが必要。

P38~
P40

デジタル戦略（DX・IT戦略）

- DX推進
顧客利便性の更なる向上、デジタルツールを活用した職員・組織の生産性向上が必要、DX人材が不足。

P41

II - 3 . マーケットポテンシャルと当社グループの強み、外部環境認識

- 恵まれた地盤である大阪関西マーケットにおいて、当社グループの強みであるポテンシャルB/Sを拡大し徹底したソリューションを実現。金融政策の転換など、加速するビジネス環境変化にスピーディーに対応していく

マーケットポテンシャルと当社グループの強み

当社グループの強み ポテンシャルB/S (=可能性のバランスシート)

アドバンテージ

恵まれた地盤

経済規模、アジアゲート
大学・研究機関の集積地、開業数
高齢富裕層
多様な産業の中小企業

成長機会

うめきた2期 (2024~)
大阪・関西万博 (2025)
大阪IR (2030)



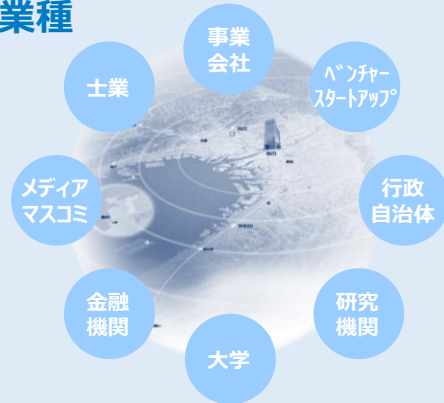
提供：2025年日本国際博覧会協会

サービス・商品

雇用サポート、事業承継、M&Aサポート等
池田泉州TT証券、自然総研等

アライアンス

オープンな連携、脱自前 産学官等 異業種



リソース

多様な人材 高付加価値 戦略パートナー



外部環境認識

金融政策の転換
預貸金利上昇

異業種参入
規制緩和

競合激化、預貸金ビジネスの転換点

少子高齢化
人材流動化

インフラ老朽化
遊休資産増加

2030年 生産年齢人口7千万人下回る

デジタル化の加速
AI・ロボット

キャッシュレス決済
の進展

2030年 Web3、キャッシュレス比率約7割

社会・環境課題
への意識高まり

地政学リスク

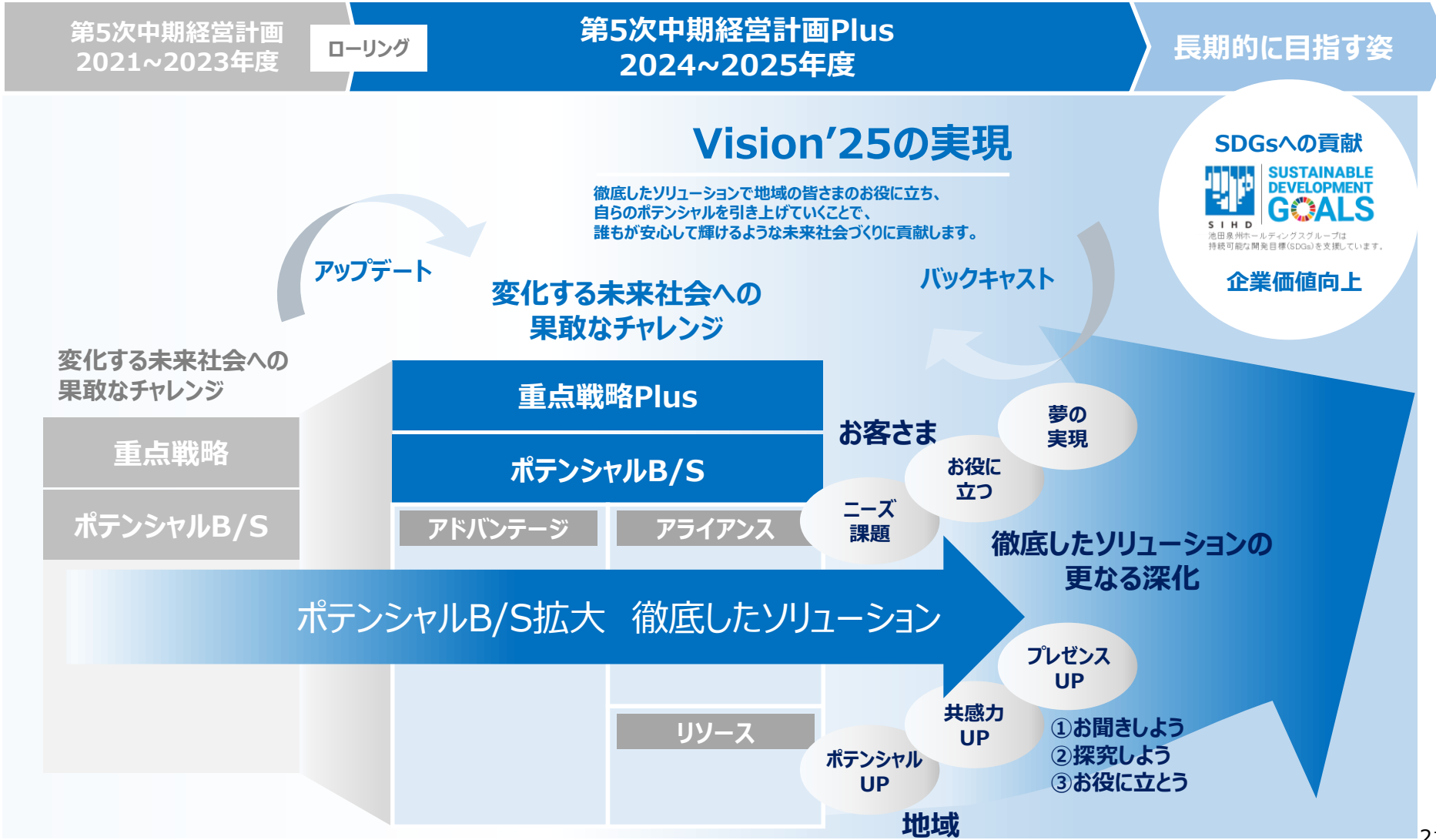
SDGs、ESGへの取組み

アジリティの高い経営を目指す

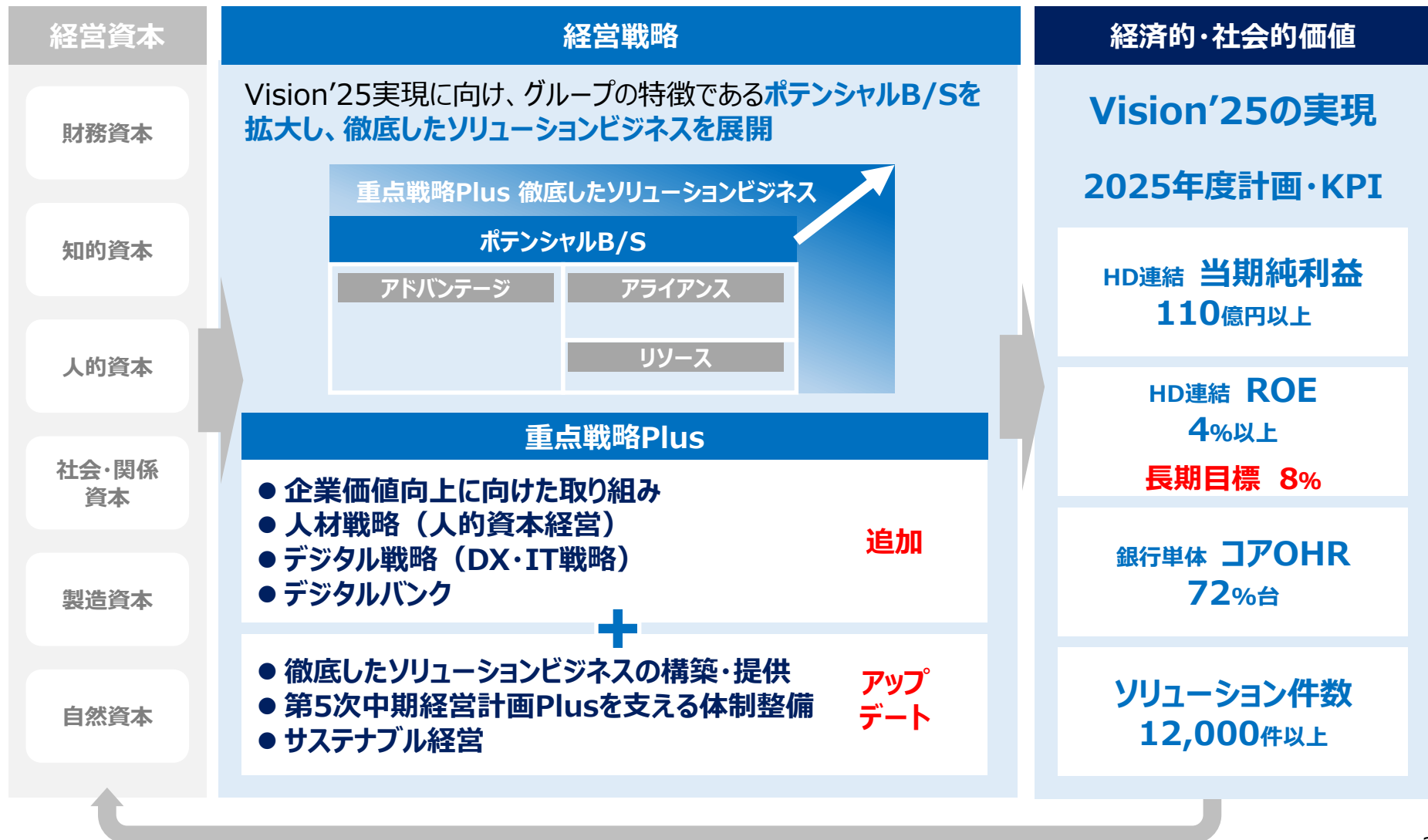
中長期的な展望を持った上で、
加速するビジネス環境変化にスピーディーに対応

Ⅱ-4-1. 第5次中期経営計画Plus（2024~2025年度）位置づけ

- 2024年度以降も、**徹底したソリューション**で地域のお客さまのお役に立つという方針の下、Vision'25の実現を目指すという考えは変わらないことから、**第5次中期経営計画を2025年度までローリング**する
- ローリングにあたって、環境変化や中長期展望からのバックキャストを踏まえ、**重点戦略を見直し**



- 長期目標をROE8%（PBR1倍）とし、2025年度の目標を再設定
- 将来を見据えた戦略的投資（人的資本投資、デジタルバンク等）を実施しながら、増益となるHD連結当期純利益110億円以上を目指す



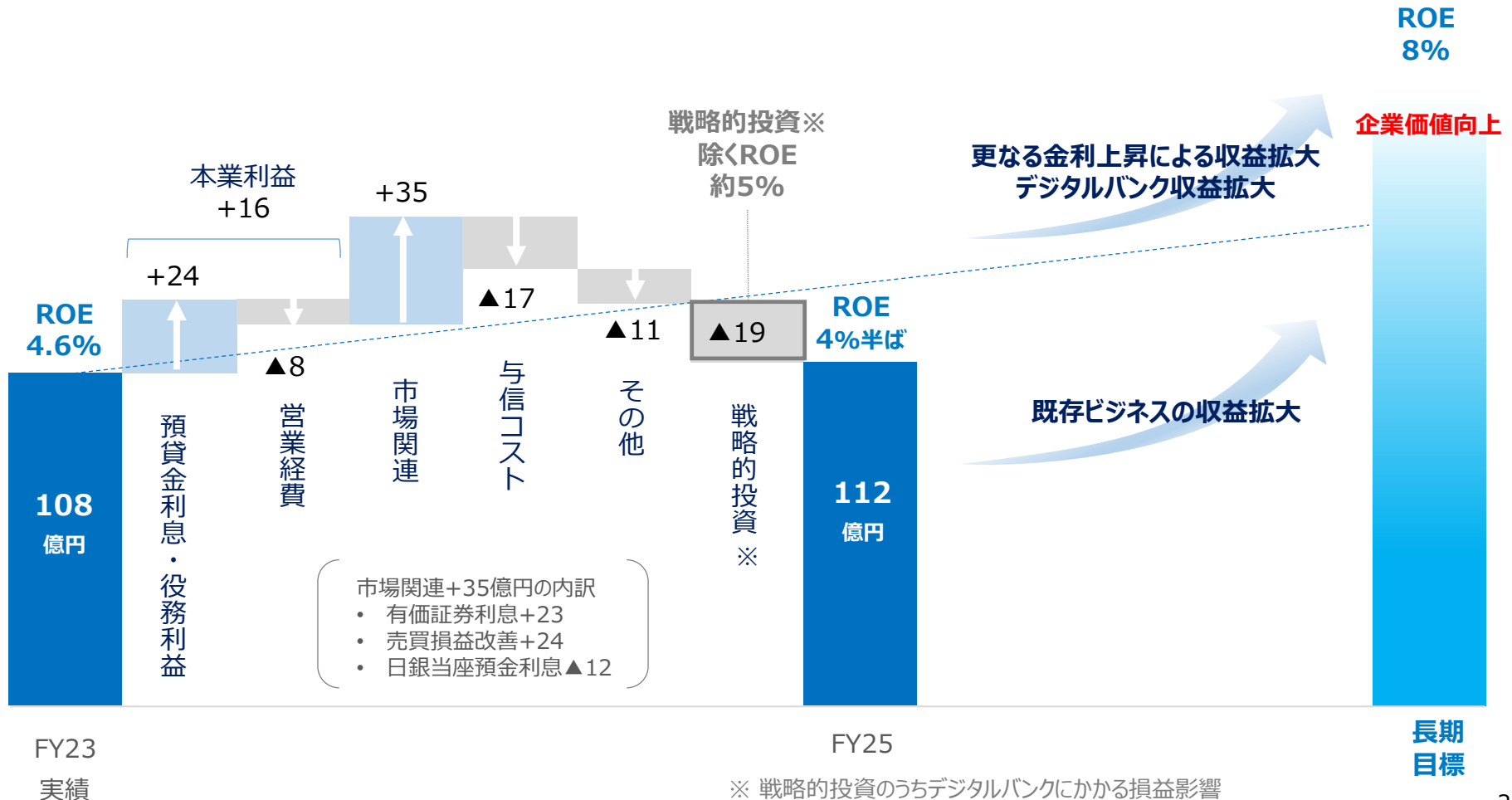
Ⅱ-4-3.第5次中期経営計画Plus（2024~2025年度）HD連結当期純利益



- 本業利益や戦略的投資（デジタルバンクにかかる先行費用）を除く利益は着実な成長を見込む
- 既存ビジネスの収益拡大に加え、デジタルバンクの収益拡大等により、長期的な企業価値向上ROE8%を目指す

第5次中期経営計画Plus
2024~2025年度

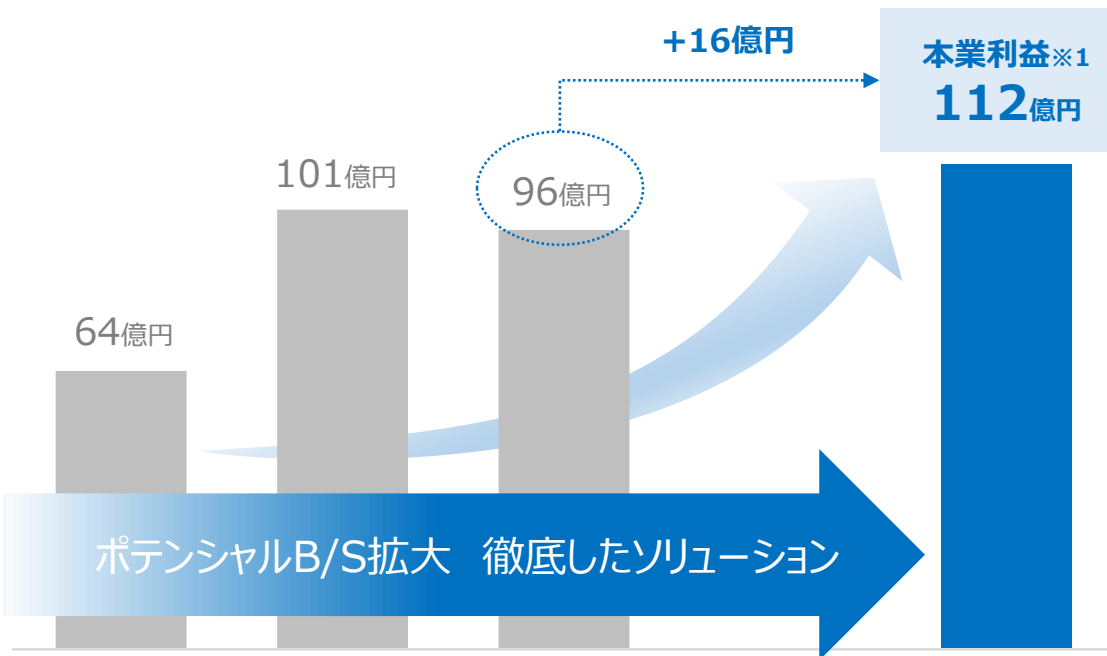
長期的に目指す姿



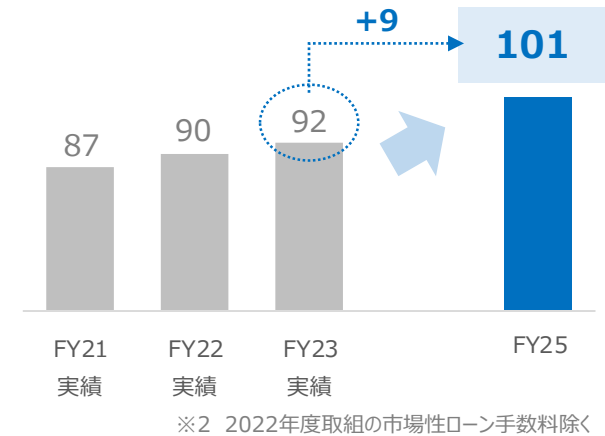
Ⅱ-4-4. 第5次中期経営計画Plus（2024~2025年度） 本業利益

- 徹底したソリューションを確立させ、ソリューションビジネスの成果である本業利益を増加、2025年度110億円以上を目指す
- M&A・事業承継、ストラクチャードファイナンス等のソリューション強化により役務収益増加を図る

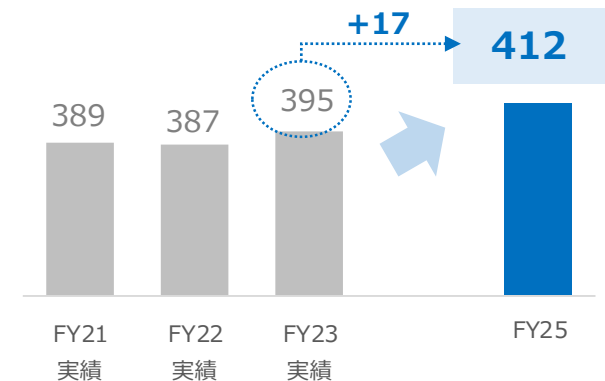
徹底したソリューションを確立 本業利益110億円以上へ



法人・個人の役務収益※2 (億円)



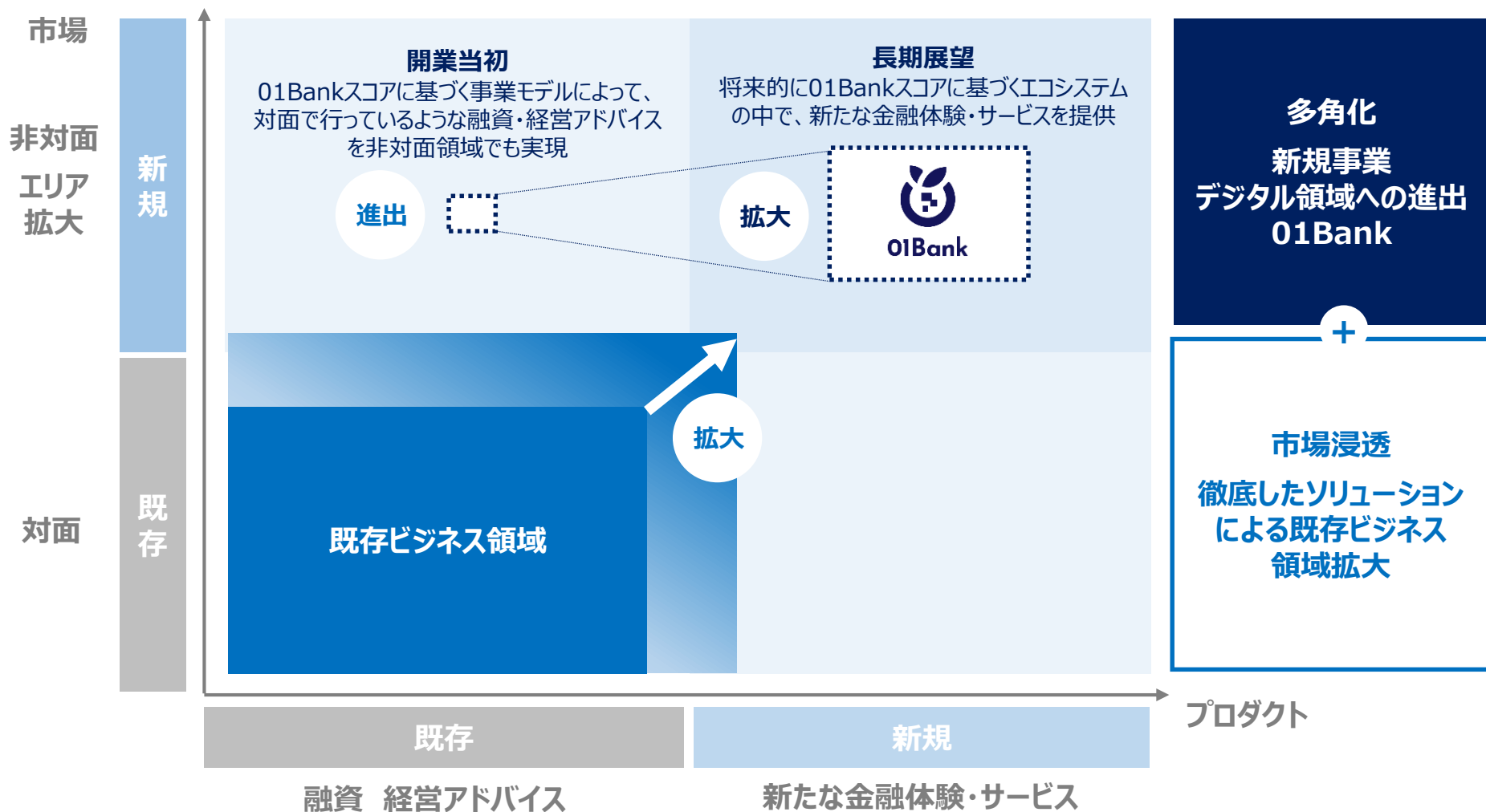
預貸収支 (億円)



※1 本業利益（顧客向けサービス業務の利益）= 貸出残高×預貸金利回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費

- 徹底したソリューションによる既存ビジネス領域拡大に加え、デジタルバンク事業による新たな事業領域拡大により、当社グループの持続的な成長を目指す

既存ビジネス領域拡大と新たな事業領域拡大



Ⅱ-4-6. 第5次中期経営計画Plusの主要計数詳細

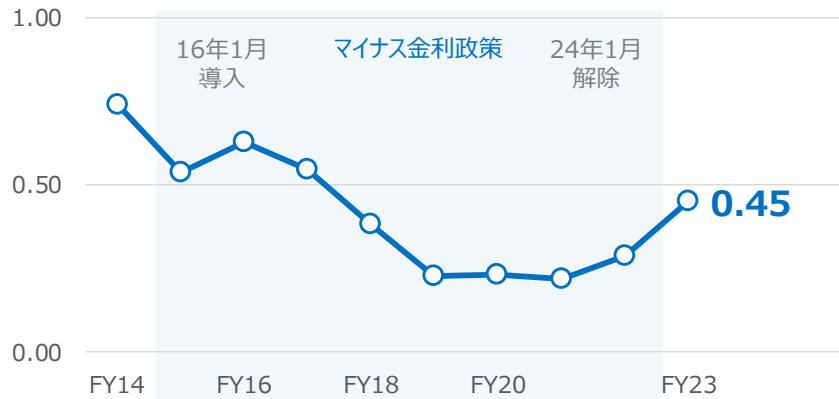
	2024年度 第5次中期経営計画 Plus	(2022年5月公表) 2025年度に 目指す水準	2025年度 第5次中期経営計画 Plus	長期的に 目指す水準
HD連結 当期純利益	110億円	100億円以上	112億円	200億円
HD連結 ROE	4.5%	—	4.4%	8%
HD連結 自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	11%半ば (9%半ば)	—	10%前半 (9%前半)	9~10%
銀行単体 コア業務純益	133億円	150億円以上	161億円	
銀行単体 本業利益	92億円	110億円以上	112億円	
銀行単体 コアOHR	75%台	—	72%台	
KPI ソリューション件数	11,400件	12,000件	12,000件	
KPI PBS残高 (パーソナルB/S残高)	—	—	6.2兆円	2030年度 7兆円

II-5-1. 企業価値向上に向けた取り組み 現状認識

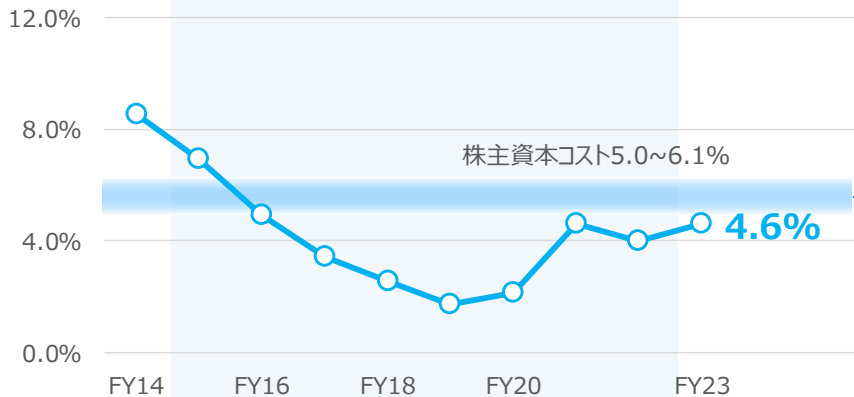
- PBR1倍割れの状態が継続、安定的に株主資本コストをカバーできるROE向上が課題
- 当社の株主資本コストは5.0~6.1%程度（CAPMによる推計）

マイナス金利導入以降のPBRとROE推移

PBR



ROE



株主資本コストの算出について

長期的企業価値
PBR

財務的成果
ROE

非財務的成果
PER

=

×

(株主資本コストの算出方法)

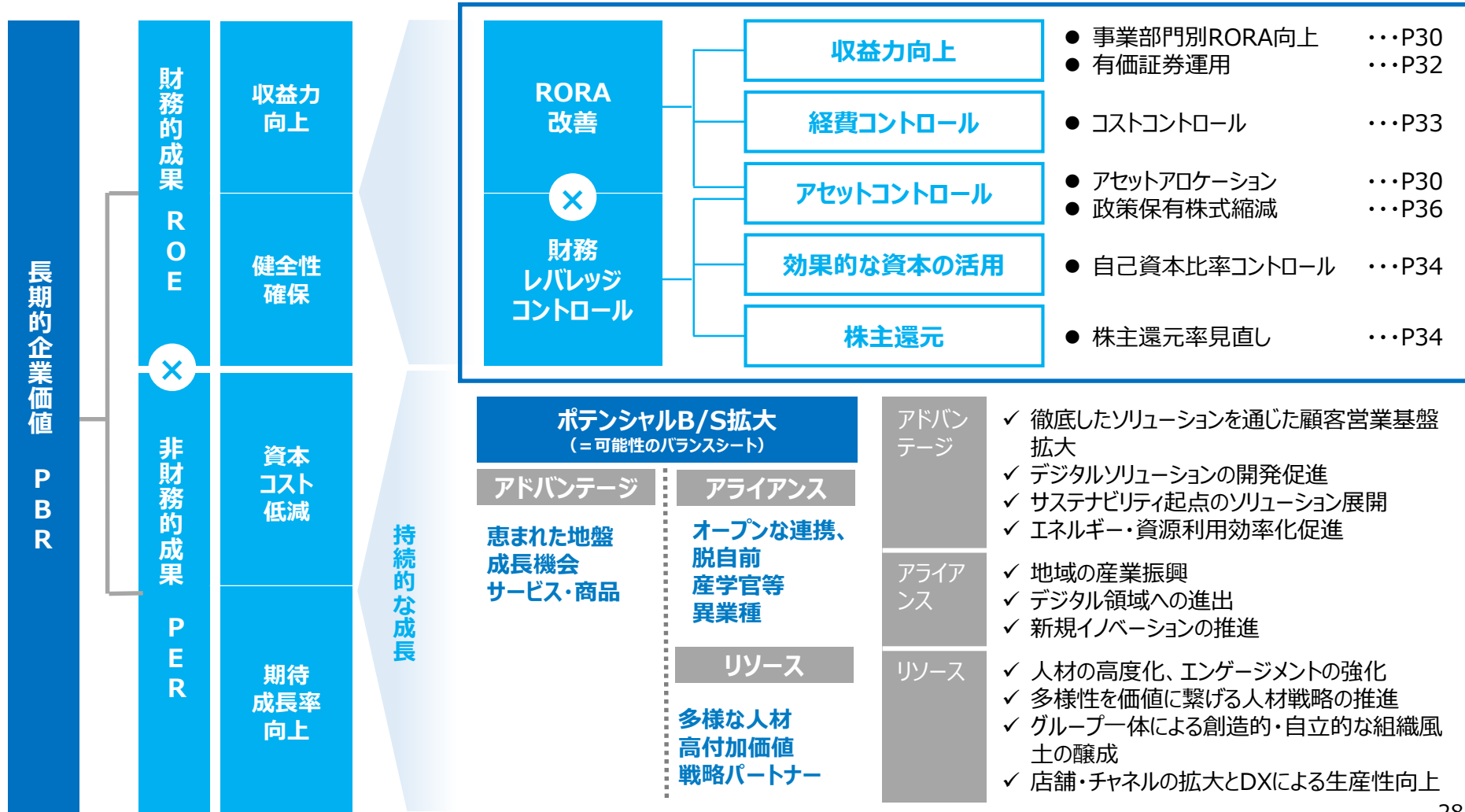
$$\text{CAPM} = \beta \times (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Rf}$$

β	当社株式の感応度 (対TOPIX60ヶ月)	0.69
Rf	リスクフリーレート (10年国債~30年国債)	0.7~1.8%
$\text{Rm}-\text{Rf}$	株式市場ポートフォリオの期待収益率 (TOPIXリスクプレミアム)	6.3%
当社の株主資本コスト		5.0~6.1%

II - 5 - 2 . 企業価値向上に向けた取り組み 企業価値創造プロセス

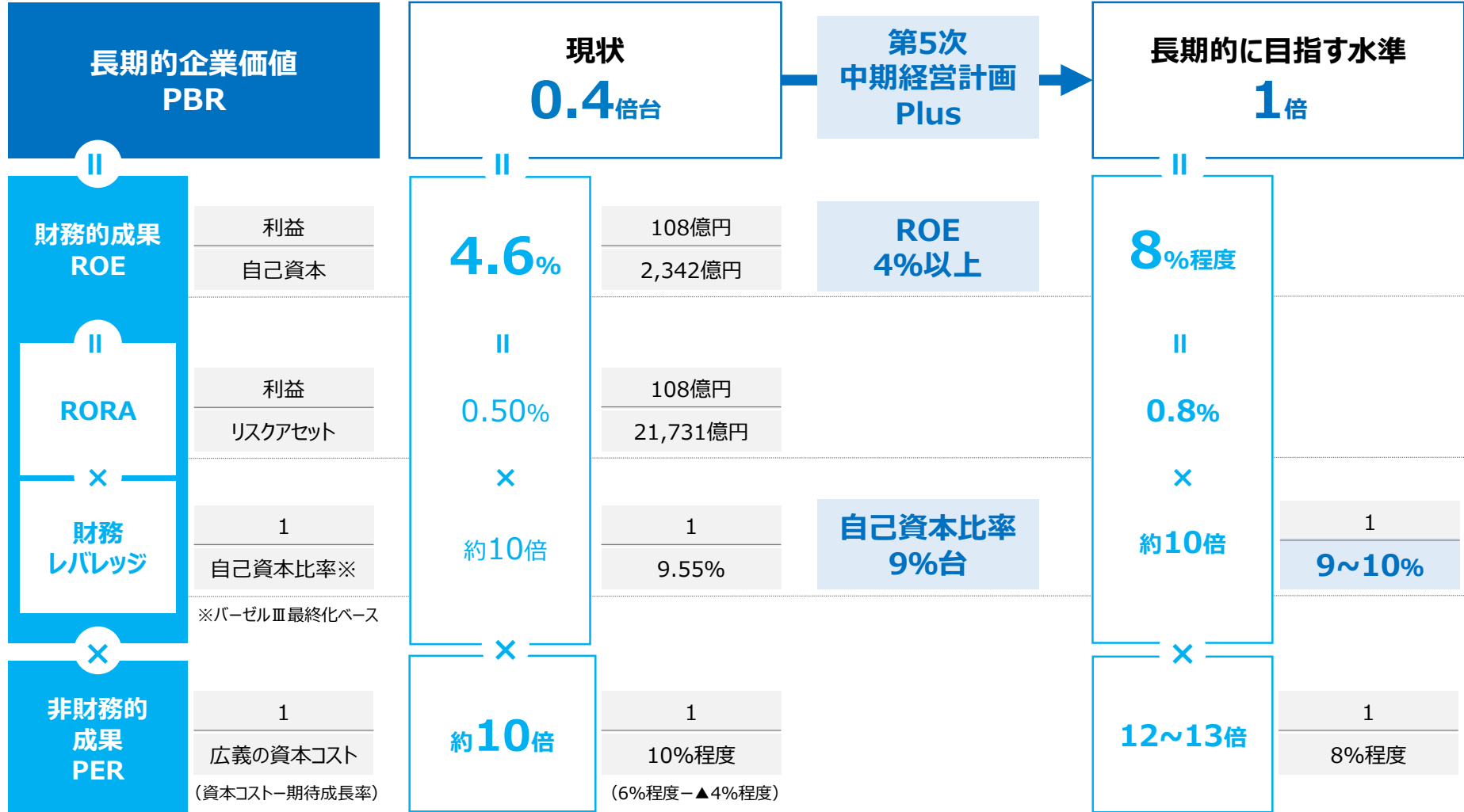
- RORA改善と財務レバレッジコントロールにより、ROEを高めていく
- ポテンシャルB/S拡大を通じた持続的な成長により、株主資本コストの低減、期待成長率の向上を目指す

企業価値向上に向けて 企業価値創造プロセス



II - 5 - 3 . 企業価値向上に向けた取り組み 長期的に目指す水準

- 現状、PBRは約0.4倍、ROEは4%台半ば
- 第5次中期経営計画Plusでは、ROE4%以上、自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）9%台を計画
- 長期的には企業価値向上に向けた取り組みにより、PBR1倍（ROE8%、自己資本比率9~10%程度）を目指す



II - 5 - 4 . 企業価値向上に向けた取り組み

事業部門別RORA向上とアセットアロケーション



- 現状、コーポレートソリューション部門、市場部門のRORAが低水準となっており、ROE向上への課題と認識
- コーポレートソリューション部門については、高RORA資産の積み上げや役務収益増加、市場部門については、償還再投資による利回り改善に加え、円債中心のラダー投資により、収益性改善・収益拡大に取り組む

コーポレートソリューション部門

- 高RORA資産積み上げ
- 徹底したソリューションによる役務・金利収益拡大
- 法人営業人員増員

市場部門

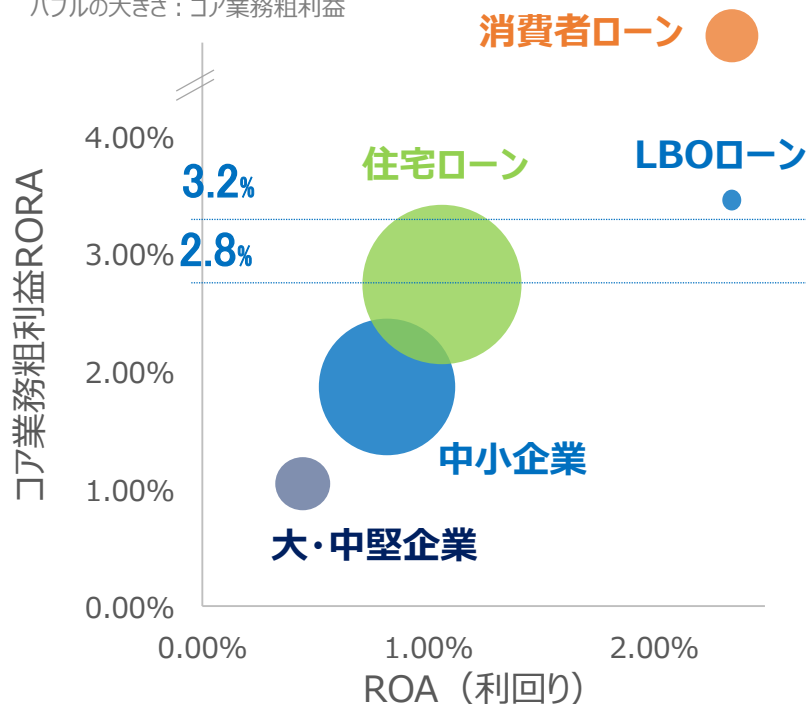
- 金利上昇による利回り改善
- 円債中心のラダー投資

リテール部門

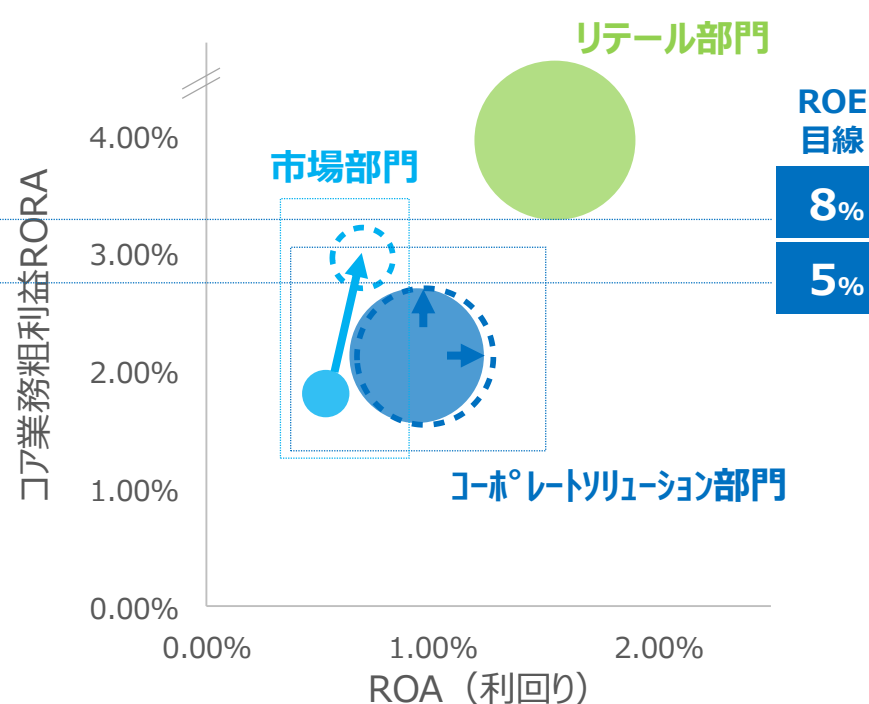
- 住宅ローンは新規入替でストック利回り低下するも、個人取引の入口
- ローン推進（非対面、エリアレス）
- 基盤のPBS残高拡大

2023年度のアセットクラス別（貸出）RORA ※1 ※2

バブルの大きさ：コア業務粗利益



2023年度の事業部門別RORA ※1 ※3



※1 粗利益に対するRORA。リスクアセットはバーゼルⅢ最終化ベースに換算して計算

※2 住宅ローン・消費者ローンは保証料等勘案

※3 部門別収益は内部管理計数。預金利息は、個人はリテール部門、法人はコーポレートソリューション部門に計上

II - 5 - 5 . 企業価値向上に向けた取り組み

ALM運営（金利上昇によりB/Sから生じる収益増加）

- 円金利上昇により、資金利益増加、ROE向上を見込む（預金店頭金利は保守的に過去実績並みを想定）

バランスシートの状況（2024年3月末）

貸出金	預金等
4.8兆円	5.7兆円
変動金利※ 3.9兆円 固定金利 0.9兆円 <small>※固定金利貸出のうち金利満期1年未満の債権含む</small> 変動金利割合 81%	流動性うちコア預金 4.0兆円 うちコア預金 2.7兆円 定期性 1.7兆円 コア預金割合 47%
有価証券	
0.6兆円	
その他	その他
日銀当座預金 0.7兆円	日銀借入 0.4兆円

金利上昇による資金利益への影響

第5次中期経営計画Plus期間中の前提

政策金利0~0.1%の緩和的な金融環境が継続するという前提
 マイナス金利解除後の預金金利引き上げ（0.001%→0.02%）、
 短期金利上昇（+0.15%程度）を計数計画に織り込む

金融政策影響 2025年度収益+8億円（うち預貸金+4億円）



仮に2024年度も1~2回利上げとなった場合、2025年度収益に与える影響は以下の通り

シナリオ	2025年度収益影響	うち貸出利息
①2024年度1回利上げ 政策金利0.25%	+約19億円 (ROE+約0.5%)	+74億円
②2024年度2回利上げ 政策金利0.50%	+約68億円 (ROE+約1.9%)	+147億円

<試算条件>

- 預貸金、有価証券残高は第5次中期経営計画Plusの計数
- 金利引上げ幅の想定
 - 短プラ・住宅ローン基準金利+20BP、預金店頭金利は過去実績水準
 - 短プラ・住宅ローン基準金利+40BP、預金店頭金利は過去実績水準

II-5-6. 企業価値向上に向けた取り組み 有価証券運用

- 時価変動の影響も考慮しながら、慎重にポートフォリオの構築を進め、安定収益の確保、収益力向上を図る

有価証券運用方針について

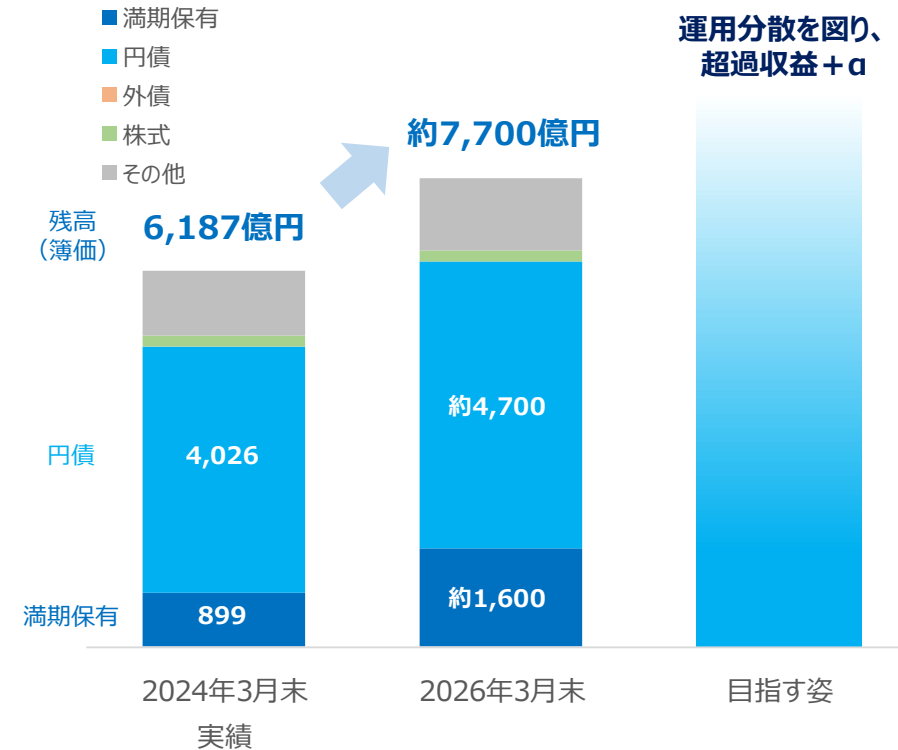
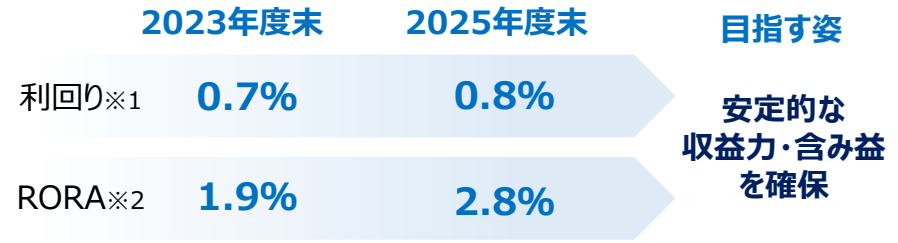
有価証券運用の基本理念 (2018年9月制定)

- 法令・ガイドラインや諸規定を厳守し、社会的規範に反することのない、誠実かつ公正な運用を行う。
- 自己資本や期間収益といった経営体力を踏まえ、過度な収益目標の設定や短期的な収益確保を追求することなく、安定的な収益確保を目指す。また、含み損額を一定限度に収め、健全性を維持した運用を行う。
- 国内債券を中心とし、リスクの所在が明確でリスク管理が可能な資産への投資を行う。
- 同一リスクへの集中を避け、運用資産の分散を図り、流動性・安全性を重視した運用を行う。
- 長期保有を基本とし、マーケット環境の変化には機動的で迅速なポートフォリオのリバランスを行い、リスク耐性の強化に努める。
- 適切な人員配置を実施し、高度な金融知識と高いスキルを持った人材育成を図る。

第5次中期経営計画Plusの運用方針

- 相場環境を踏まえ、時価変動の影響も考慮しながら追加投資を行い、ポートフォリオの構築を進めつつ、安定収益を確保し、収益力の向上を図る
→**満期保有も活用しながら、円債中心のラダー投資**

有価証券ポートフォリオの構築



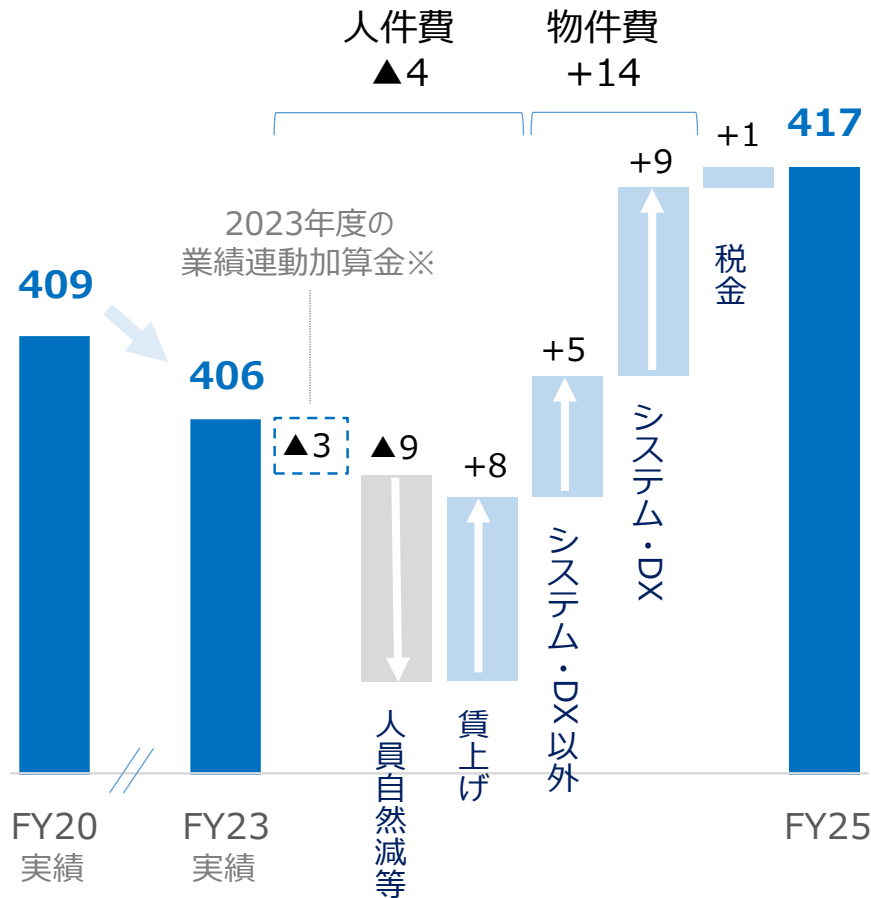
※1 外債の調達コスト控除後

※2 リスクアセットはバーゼルⅢ最終化ベースに換算して計算

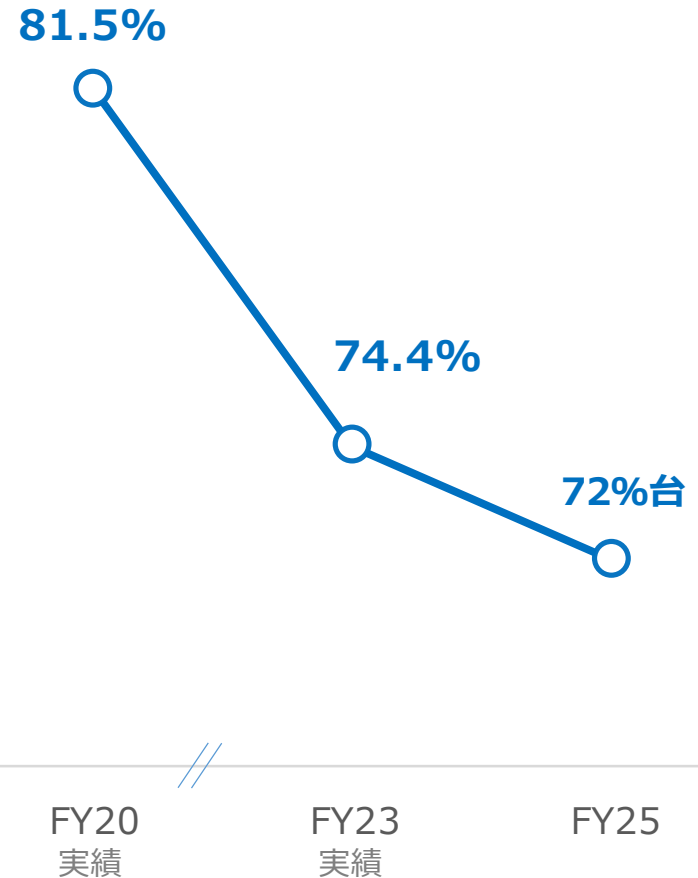
II-5-7. 企業価値向上に向けた取り組み コストコントロール

- 経費は人的資本投資（賃上げ）やシステム・DX関連中心に増加も、コアOHRはトップライン拡大により改善させていく

経費（銀行単体）の推移



コアOHR（銀行単体）



※ 2023年度に業績連動加算金を導入
 職員のエンゲージメント向上及び職員と株主との価値共有を目的に、期初の収益計画を超過達成した場合に収益配分として支給するもの

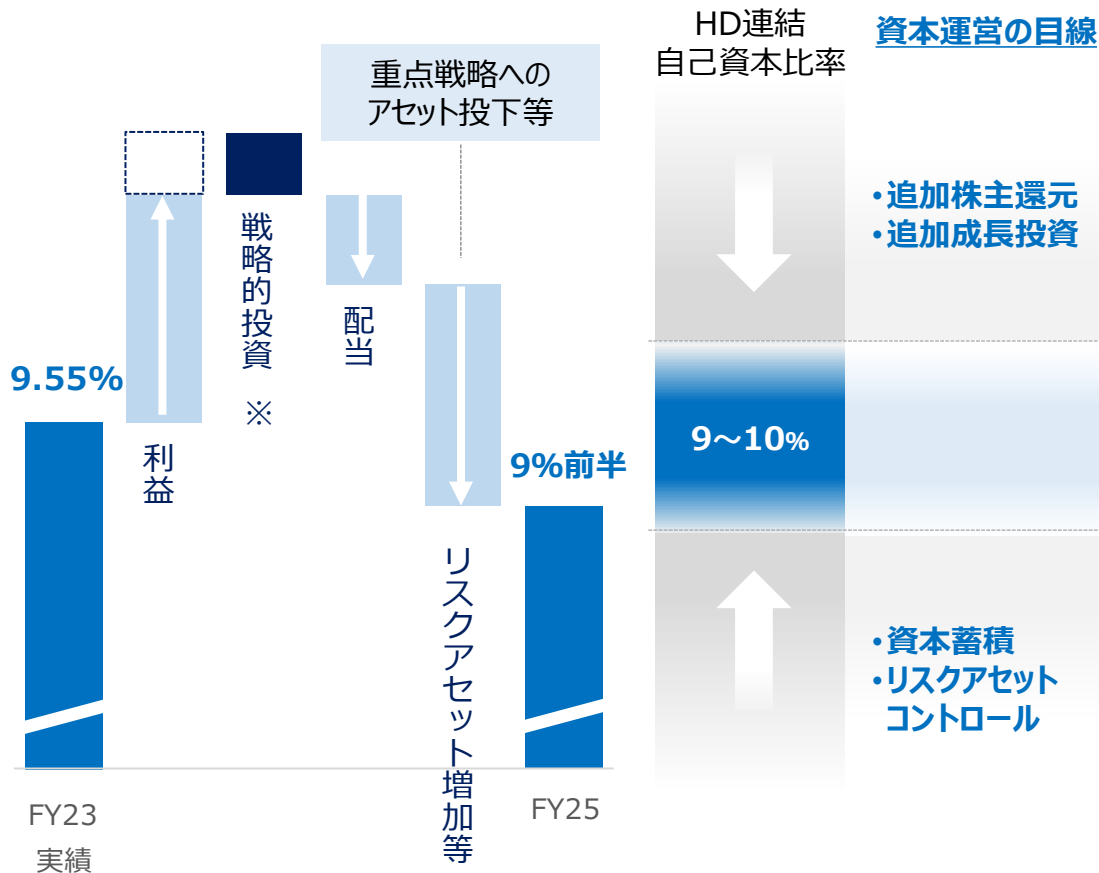
II - 5 - 8 . 企業価値向上に向けた取り組み

財務資本配当戦略 / 自己資本比率のコントロールと株主還元

- HD連結自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）を9~10%のレンジでコントロール
- 株主還元率は従来の30%から40%へ引き上げ

自己資本の充実、成長投資、株主還元のバランスの取れた運営を目指す

HD連結自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）とキャピタルアロケーション



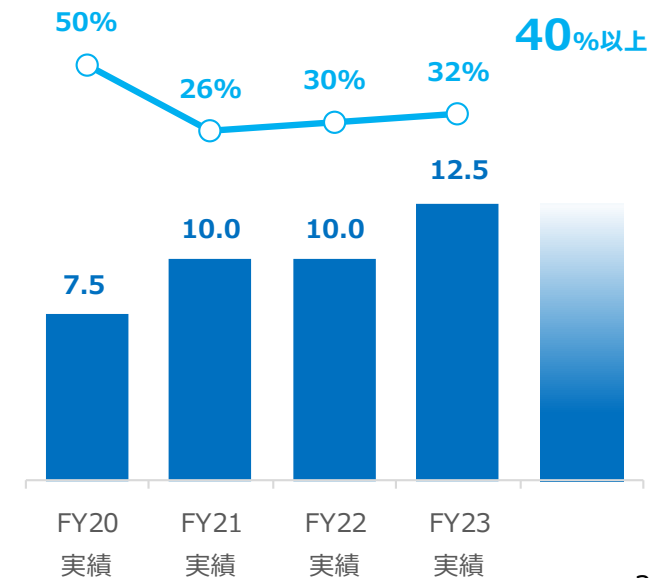
※ 戦略的投資の収益影響（賃上げ、DX関連経費、デジタルバンク）

株主還元について

株主還元方針

株主還元率 30% → **40%以上**

■ 1株当たり配当（円） ● 株主還元率

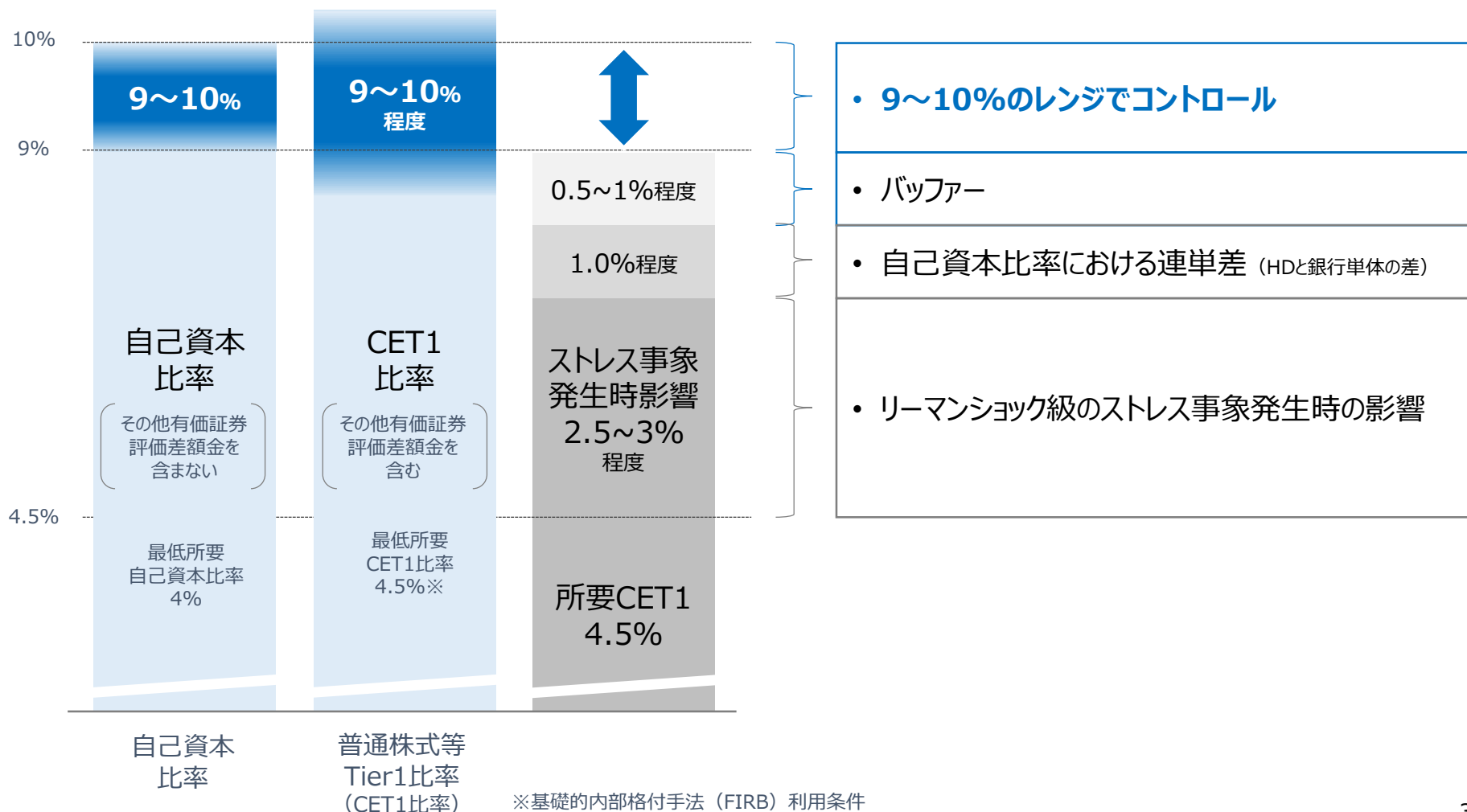


II - 5 - 9 . 企業価値向上に向けた取り組み

財務資本配当戦略 / あるべき自己資本比率水準

- 健全性を維持する目線はHD連結自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）9%以上
- ストレス事象発生後においてもCET1比率4.5%を確保

HD連結自己資本比率水準



II - 5 - 10. 企業価値向上に向けた取り組み

財務資本配当戦略 / 政策保有株式の縮減

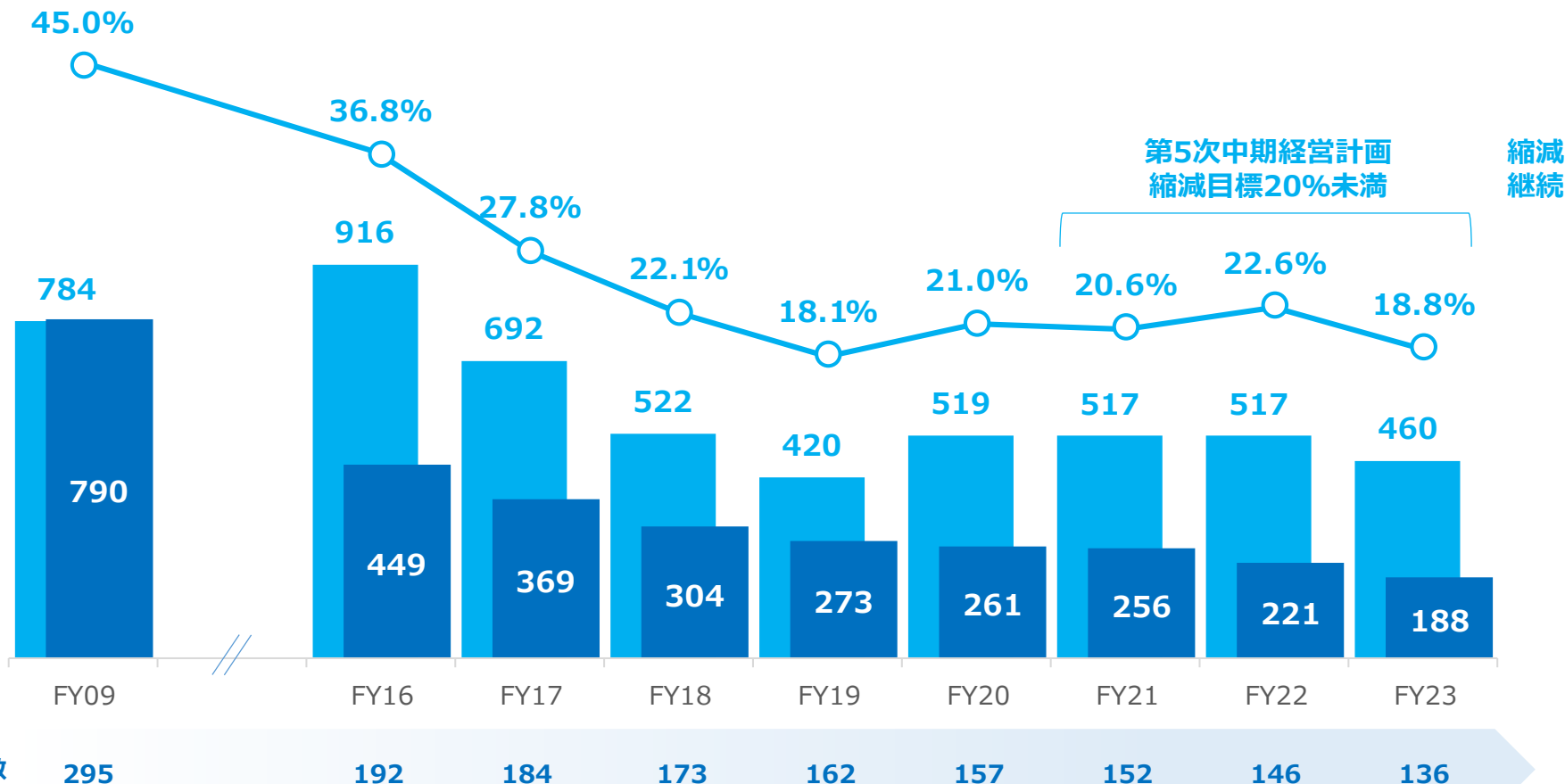


- 2023年度末時点で計画通り連結純資産比率20%未満まで縮減を実施
- 第5次中期経営計画Plus期間中の連結純資産比率は20%未満を維持する。保有株式時価の上昇により再び同比率が20%以上となることも想定されることから、必要な範囲で政策保有株式の縮減は継続する

政策保有株式（みなし保有含む）の縮減状況

(単位：億円)

■ 残高（時価） ■ 残高（取得原価） ○ 残高（時価） / 純資産





サステナビリティ宣言

地域社会 (S)

環境 (E)

人材 (S)

ガバナンス (G)

池田泉州ホールディングスグループは、経営理念に基づき、幅広いパートナーシップを活用し事業活動を通じて地域の課題を解決することで、持続可能な地域社会の実現に貢献するとともに自らの持続的な成長に努めてまいります。

ESGの取り組み

地域社会 (S)

- サステナビリティ起点のソリューション展開
 - ・ サステナブルファイナンス実行額 2024年3月末 2,118億円 (2022年度~2030年度目標1兆円)

環境 (E)

- エネルギー・資源利用効率化促進
 - ・ CO₂排出量ネットゼロに向けたロードマップ作成 (2023年6月)
 - ・ 23年度「金融機関向けポートフォリオ・カーボン分析支援事業」に参加金融機関として採択

人材 (S)

- 職員とのエンゲージメントの強化
- 多様性を価値に繋げる人材戦略の推進
- グループ一体による創造的・自立的な組織風土の醸成

ガバナンス (G)

- 株主・投資家とのエンゲージメント (IR活動の強化・充実)

ラージミーティング
2023年度 **2回**

株主懇談会
449名参加

機関投資家との
One on One
ミーティング **43回**

外部評価



2023年度 **B** 評価獲得



池田泉州リース
地銀系リース会社として
初の「ESGファイナンス・
アワード・ジャパン」受賞

Plus

人権方針

2024年4月制定

Plus

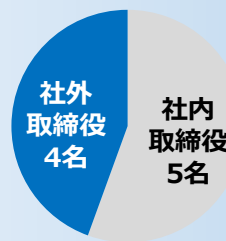
人的資本経営
基本方針

2024年4月制定

Plus

取締役9名中
女性取締役2名

2023年度 1名→2024年度 **2名**※
※第15期定時株主総会議案



II-7-1. 人材戦略 人的資本経営全体像

- 当社グループを構成するすべての人材を「資本」として捉え、人材が有する知識、技能その他の能力及び適性を見出し、最大限に活かすことで、当社グループの持続的な企業価値向上及び経営理念の実現を目指す

人的資本経営基本方針（2024年4月制定）

基本的
価値観

人に集い、仕事に集う※

育成（＝成長支援）を中心とし、他の4要素と密接に関連した人材マネジメント

採用

人材を新たに組織へ迎え入れることで、既存の人材との間で相互作用を生み出し、組織に新たな活力や創造力をもたらす

配置

職務と人材の最適な結び付けを図るとともに、多様な人材の出会いを創出することによって、相互作用を生み、活力ある組織を実現する

育成

人材の能力を引き上げる環境と機会の提供によって、人材の成長を支援し、企業価値の向上を図りつつ、健全な企業文化を醸成

評価

人材の能力の発揮度及び業績の達成度を可視化することで、報酬の客観的な算定根拠を示すとともに、組織の目標達成に向け人材の成長を促す

報酬

労働に対する正当な対価を支払うとともに、企業価値向上へ人材の行動を方向づける

人材マネジメント5要素



経済的
価値

トップライン向上
生産性向上

人材の成長

エンゲージメント向上

ポテンシャルB/S自己資本拡大

企業価値
向上

社会的
価値

お客さまニーズ充足
新たなサービス創出

第5次
中期経営
計画Plus

- ✓ 目指すべき人材ポートフォリオ構築に向けた人材配置・人材育成
- ✓ 「真に魅力ある企業」となり、人材を安定確保
- ✓ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）

※人に集う：目指す姿へ成長し続ける当社グループの「人」に魅力を感じ、一緒に切磋琢磨したいと希望する者が当社グループに集う
仕事に集う：お客様の課題解決を目指す当社グループの姿勢がチャレンジングな「仕事」を数多く生み出し、その「仕事」に意欲を持つ者が当社グループに集う

II-7-2. 人材戦略 目指すべき人材ポートフォリオ、エンゲージメント向上

- 人手不足・賃金上昇、マイナス金利解除といった環境変化の中、コスト削減思考だけではなく、トップライン拡大思考による生産性向上が不可欠。コアOHRを改善すべく人員体制を見直し、目指すべき人材ポートフォリオに向け成長支援を強化

目指すべき人材ポートフォリオに向けた成長支援

育成

(成長支援)

- ✓ FP1級等、高難度資格の取得推奨とサポート (FP1級保有者 FY22 130名⇒FY23 159名)
- ✓ タレントマネジメントシステム+スキルチェックを活用した人材育成
- ✓ ITパスポートの取得推奨によるデジタルベース人材の育成

配置

- ✓ 社内公募・社内複業を通じた人材のレベルアップ
- ✓ 計画的な人事ローテーションを含むソリューション人材の増強

採用

- ✓ 新卒採用方針に基づく採用活動
- ✓ 初任給26万円へ引き上げ (2024年7月より)
- ✓ キャリア採用強化

目指す人材ポートフォリオ

	FY23	FY25
SIHDグループ人員	3,275名	3,165名
ソリューション人材※1	154名	220名
デジタル人材※2	143名	360名
キャリア採用強化	10名	20名

人員：稼働人員

※1 専門分野に高いスキルを有し、自らがソリューションを完結できる人材。お客さまの多様な課題・ニーズを汲み取り、自らが解決に向けたアドバイスを実施できる人材 (FP1級レベル資格者)

※2 後述で定義するデジタルコア人材とデジタルベース人材の合計

職員のエンゲージメント向上

報酬・評価

- ✓ 2024年度ベースアップ実施 (平均4.7%程度)
- ✓ 業績連動加算金の導入 (業績向上に向けたインセンティブ)
- ✓ エンゲージメントサーベイ※3の可視化・継続実施

対話

- ✓ 職員とのequal footingな対話
「経営陣と語り合う会」、「CEOとの休日ランチミーティング」

エンゲージメントサーベイ結果

- ✓ 挑戦する風土、給与への納得感は向上も、仕事の負担感や職場環境については課題と認識
- ✓ 職員の成長支援とDX推進による生産性向上によりスコアの向上を図る

	FY22	FY23
総合スコア (同規模金融)	67 (68)	67 (68)
挑戦する風土	56	58
給与への納得感	57	59
仕事量	59	58
職場環境への満足度	69	68

※3 エンゲージメントサーベイ「Wevox」

II-7-3. 人材戦略 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)



- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) が浸透し、多様な人材が活躍する「働き甲斐のある誇れる職場」の実現を目指す

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 推進

DE&Iの取り組み

女性活躍 ポジティブ アクション

- ✓ 部長をメンター、次長・課長をメンティとする相互の成長を目的とした女性限定の**メンター制度**
- ✓ 視野拡大やマインドセットに加え、女性に多いとされる“過小評価バイアス”解消を目的とした**女性リーダー研修**
- ✓ 外部研修への派遣

風土 醸成

- ✓ アンコンシャス・バイアス研修など、DE&Iの浸透および実現に向けた**経営層・部長・管理職向け研修**
- ✓ DE&Iに関する取り組みや情報について掲載する『**ダイバーシティ・ニュース**』の配信

仕事と 家庭の 両立 支援

- ✓ **育児短時間勤務**の利用期間延長(小学3年生まで)
- ✓ 出産前から育児休業復帰後まで、仕事と育児の両立を同じ立場の職員で考え共有する『**復帰応援ミーティング**』の実施
- ✓ お子さま誕生のお祝いとして、**頭取直筆出産お祝いメッセージ&特製のダイアリー・ハンドブック**を贈呈
- ✓ 職員の子どもを対象に親子間のコミュニケーション増進や働くことについて学ぶ機会を提供する『**夏休み! Kidsハンキングカレッジ**』を開催
- ✓ **企業主導型保育所**との提携推進 (現在43園)
- ✓ 『小1の壁』克服に向けた**座談会**の実施※1

DE&IのKPI

設定指標	FY23	FY26	FY30
女性管理職比率※2	14.1%	25%以上	35%以上
女性役付者比率※3	25.6%	35%以上	45%以上
男性育休取得日数(平均) ※4※6	6.4営業日	12営業日以上	24営業日以上
男性育休取得日数のガイドライン	10営業日以上	10営業日以上	20営業日以上
ガイドライン以上取得者の割合 ※5※6	34.6%	80%以上	80%以上

- ※1 小1の壁とは、子どもが小学校低学年時に仕事と子育ての両立が困難になる状況を指す。
- ※2 管理職とは、女性活躍推進法における管理職を指す。具体的には、『課長』以上の職位にある者。
- ※3 役付者とは、担当業務の責任者として、組織マネジメントの職責を担う者。具体的には、管理職に加え、部下を持つ職務にある『課長代理』『調査役』の職位にある者。
- ※4 当該事業年度に復職した男性職員の合計育児休業取得日数を当該育児休業取得人数で除して算定。
- ※5 ※4の取得日数がガイドライン以上の男性職員の人数を分子とし、※4と同じ育児休業取得人数で除して算定。
- ※6 本指標の前提として、男性育休取得率100%を目標として掲げる。

II - 8 . デジタル戦略

- デジタルを十分に活用して、お客さまへの対応を深化し、職員の能力と組織の生産性を高める
- 2024年6月に「DX戦略室」から「デジタル戦略部」へ移行し、デジタル戦略推進を体制強化していく


DX・IT戦略の全体像とKPI

DX戦略

2023年4月から営業・業務プロセス見える化の取り組みを開始。お客さまへの対応の深化と生産性向上を目指す
KPI：営業・業務生産性30%向上（2025年度末）

マーケティング
高度化

お客さまへの対応深化

- データに基づくソリューション提供
- リアルとデジタルを融合（OMO実現とCX向上）
- 非対面チャネル強化 

営業力
向上

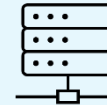
- グループ全体へのSFA/CRM導入およびデータの積極的な活用による顧客アプローチの高度化

職員・組織の
生産性向上

- グループ全体のOA環境整備およびデジタルツールを活用した職員・組織の生産性向上

IT戦略

DX戦略の実現ならびに継続的に新たな技術を活用できるよう、より柔軟性を高めたシステムアーキテクチャの実現を目指す



勘定系・サブシステム

- 個別最適ではなく、全体最適の考えに基づいたシステム導入



グループOA環境

- 「みんなが持っている」「どこでも使える」「誰でもつながらる」を実現



データ利活用
基盤/チャネル

- データの統合管理とチャネルシステム間の連携強化
 営業店スマート化/デジタルチャネルの機能拡充/クラウド型コールセンター

組織構造

デジタル戦略の推進強化のため体制を整備
 ・「DX戦略室」から「デジタル戦略部」へ移行
 ・デジタル戦略会議を設置

IT投資管理

ITガバナンス

ITリスク管理

2025年度KPI

人材育成

デジタル人材 **360名**
 デジタルコア人材※1 120名
 デジタルベース人材※2 240名

※1 デジタルによって組織・業務の変革を行える人材。戦略に基づいた取組の企画、推進ができる人材

※2 デジタルを業務に有効活用して課題解決・改善に取り組み、業務の生産性を上げられる人材。デジタル活用の基礎知識・経験があり、デジタル活用をリード/推進していける人材

- 2024年2月、デジタルバンク子会社（O1Bank設立準備株式会社）を設立
- 開業までのシステム投資は20億円程度、出資総額は50億円程度となる見込み

ミッションと設立目的

Mission

データでビジネスを応援する

設立目的

あらゆるシーンで顧客ニーズに柔軟に対応し、データを最大活用して非対面であっても対面と同等かつ付加価値の高いサービスをより早く提供することを実現するため

外部環境

- 資金繰りや経営改善等の事業者に寄り添った支援
- 非対面・デジタルサービスへの顧客ニーズの変化

競合動向

- オンライン完結型のデータレンディング
- AIを活用したスタートアップ向け融資
- デジタルプラットフォームの構築
→今後更なる展開が想定される

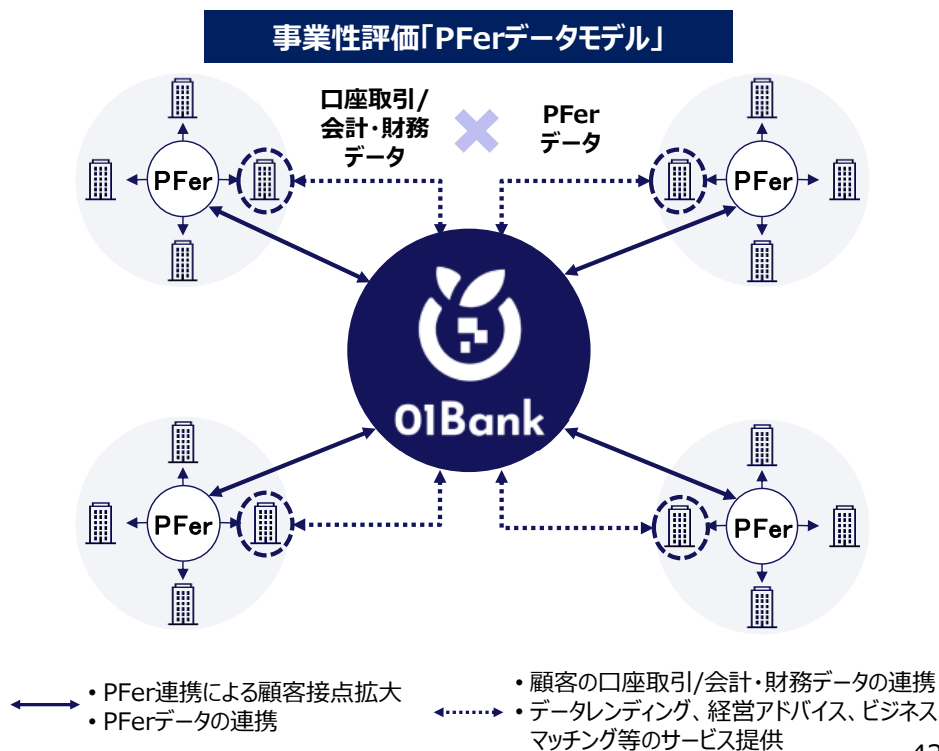
テクノロジー活用・データドリブンな顧客ニーズ起点の非対面・デジタルサービスの提供

中小事業者の一層の支援

事業コンセプト

- 顧客基盤を有するPFer※と連携し、顧客の銀行口座取引データや会計・財務データだけでなく、PFerが有するデータを活用する「PFerデータモデル」によって多面的・適正に事業性を評価
- データを通じた顧客の事業性評価・ニーズの把握によって、対面と同等かつ付加価値の高いサービスの提供を実現し、データでビジネスを応援

※PFer；クラウドサービスを展開する事業者



以下 重点戦略のアップデート

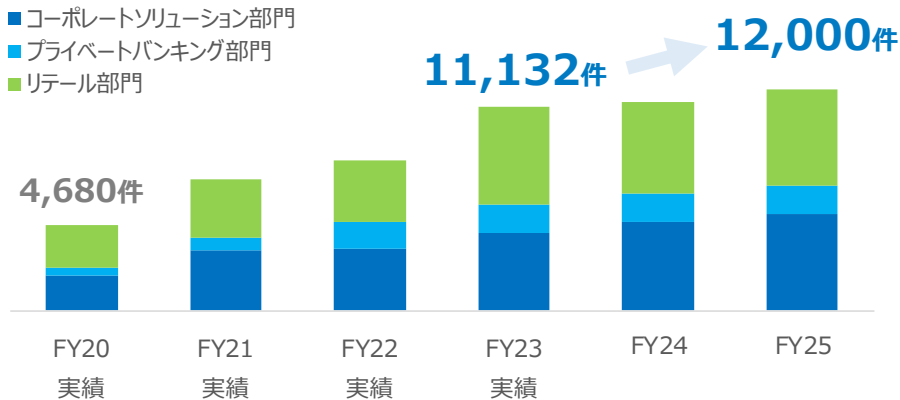
- ① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供
- ② 第5次中期経営計画Plusを支える体制整備

① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

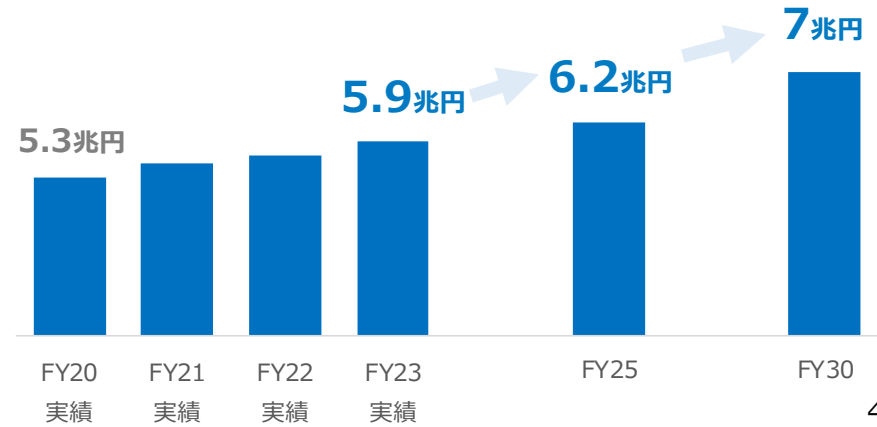
- KPIのソリューション件数、お客さま関わり資産残高（PBS残高）は着実に増加
- 2023年度のソリューション件数は目標10,000件を達成



KPI ソリューション件数



KPI お客さま関わり資産残高（PBS残高）



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

- 生産年齢人口減少、少子高齢化が進展する中、地域経済活性化に向けた地域金融機関の取組みが期待されている
- 金融業務だけでなく、非金融業務を含めた持続可能なビジネスモデルを構築により、グループの持続的な成長を図る

ホールディングスグループ機能の強化



グループ戦略部、グループ戦略会議 2021年6月

金融	池田泉州銀行	池田泉州TT証券
	池田泉州リース	池田泉州信用保証
	池田泉州キャピタル	池田泉州カード
	池田泉州システム	池田泉州ビジネスサービス
	ステーションネットワーク関西	
	2022年4月設立	2024年2月設立
	池田泉州債権回収	01Bank設立準備会社
非金融	自然総研	池田泉州エリアサポート
	地域活性化に資する事業	

グループ戦略部の役割

- <グループ会社のサポート部隊>
- グループ既存事業のさらなる深化
 - グループ新規事業の創出
 - グループ会社間のリソース最適化
 - 外部環境・規制緩和動向の調査・研究

Plus デジタルバンク事業への参入

Plus AIオンデマンド型交通事業に参入

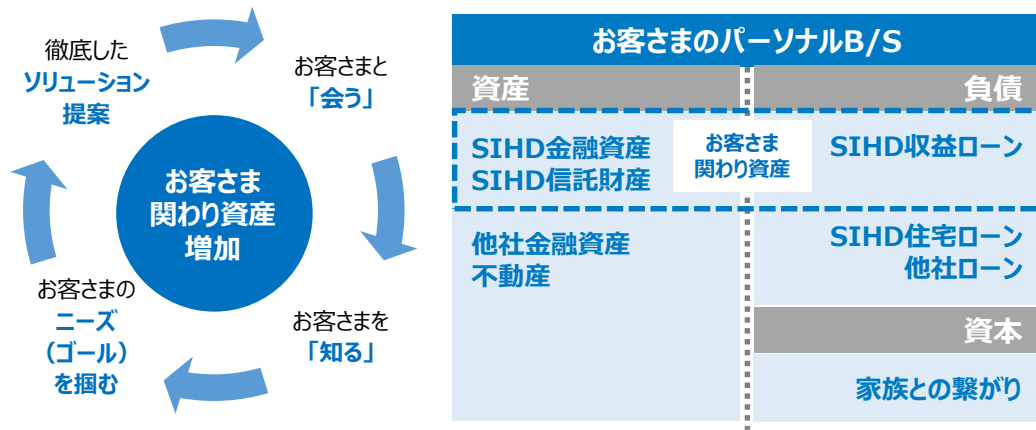
- ✓ 地域公共交通の維持にお役に立つべく、グループ内に他業銀行業高度化等会社となる新会社を設立
- ✓ 本事業は地域住民の利便性向上を図るとともに、高齢者のお出かけ支援、ひいては健康増進に繋げることを目指す

Plus 広告事業をスタート

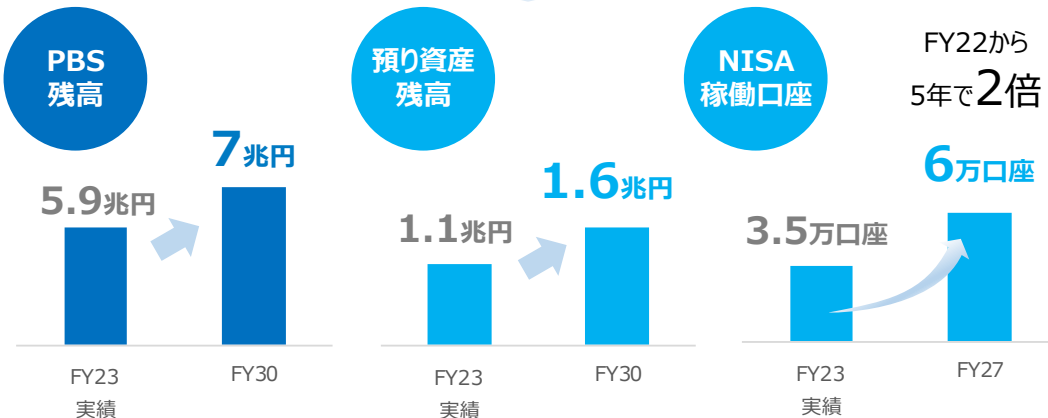
① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供 アセットソリューションビジネスの取組み

- お客さまの保有する金融資産・不動産・家族との繋がり（パーソナルB/S）をまもり、ふやし、つなぐソリューションを提供
- お客さま関わり資産の増加と次世代を含めた長期取引を構築し、持続可能な預り資産のストックビジネス化を図る
- 「資産運用立国」の実現に向け、金融リテラシー向上に繋がる情報発信により家計の投資促進、資産形成支援に取り組む

お客さま関わり資産拡大 パーソナルB/S戦略



まもり、ふやし、つなぐアセットソリューションを提供



金融リテラシー向上への取組み Plus

シニア層	HPのコラム掲載	ウェブセミナー	営業店セミナー	職域セミナー
退職前後層				
資産形成層				
その他	<ul style="list-style-type: none"> 夏休み親子セミナー 小学生の地域金融学習支援 (HD職員向け)いけせんマネ活セミナー 			

- ✓ お役立ち情報としてライフイベント別、ニーズ別の各種コラムを配信



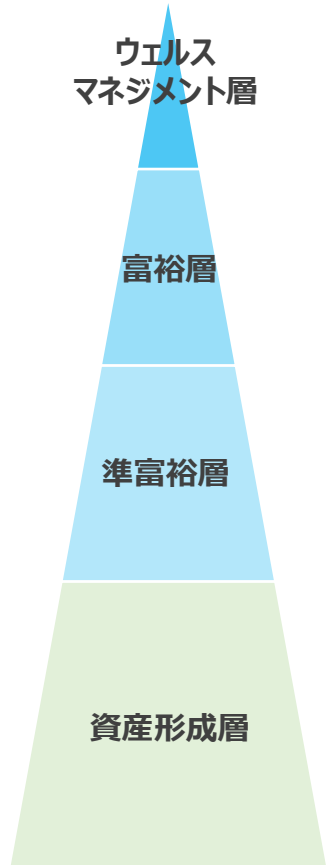
- ✓ 対面・非対面のセミナー開催によりNISA・資産形成の情報提供強化



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

- 人生100年時代におけるお客さまの豊かなライフプランの実現に向け、「健全な資産形成」、「円滑な資産管理・承継」、「超高齢化社会に対応したサービス」等、グループ会社を含めたソリューションを対面・非対面チャネルを通じて、健康で豊かな人生をサポート

セグメント別営業体制強化 Plus



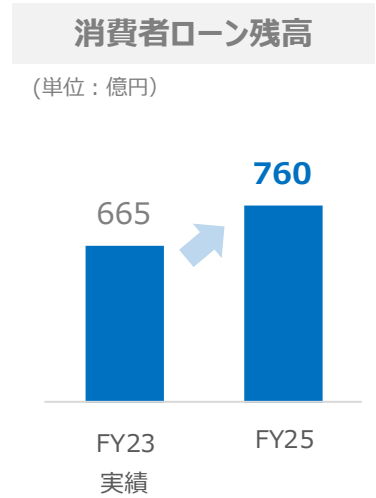
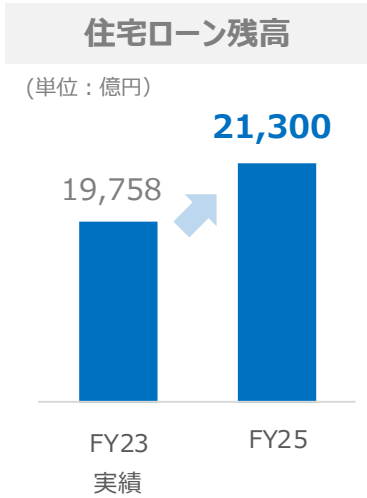
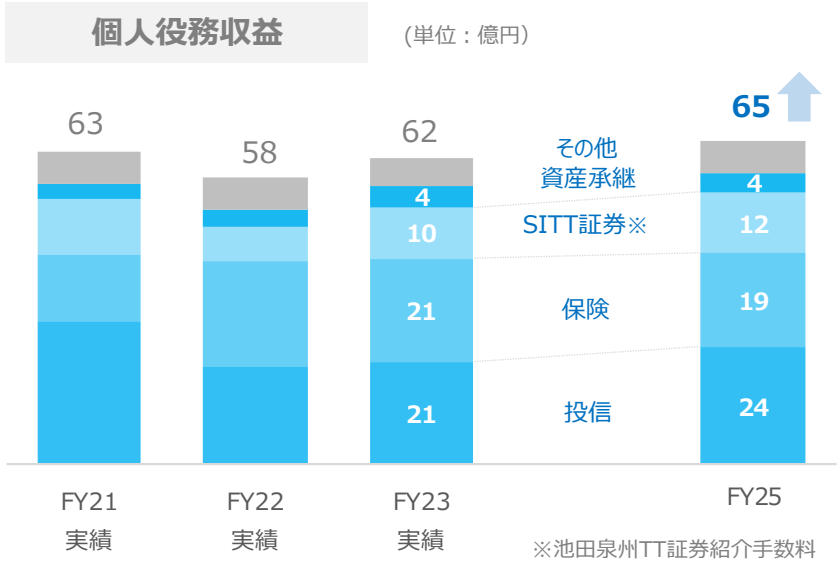
準富裕層以上 約15万先

- ✓ **ウェルスマネジメントソリューション強化** (PB部門と連携)
- ✓ **SAC (シニア・アセット・コンサルタント) 配置**
富裕層が多いエリアやPBS残高、収益先融資残高が多いエリア等を中心に配置
- ✓ **グループ会社活用**
証券ニーズ (SITT証券)、富裕層向けリレーションツール (自然総研/トイロ倶楽部)

資産形成層 約200万先

- ✓ デジタルツールの充実、利便性を改善
- ✓ 職域、住宅ローン先への推進
- ✓ コンタクトデスク全店展開・機能拡充

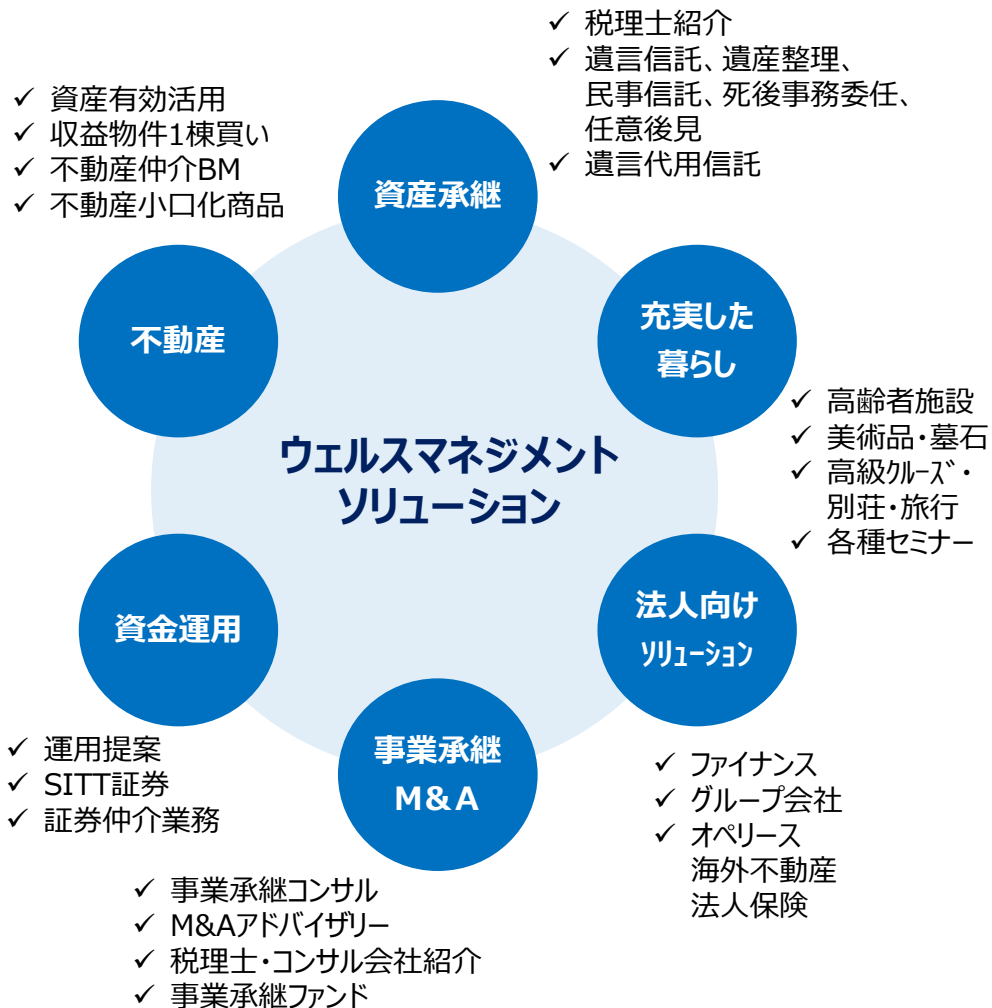
お客さま本位の業務運営の徹底



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

- お客さま本位の業務運営をもとに、有価証券や不動産など資産の運用、活用、管理、承継等へのオーダーメイド型ソリューションを通じて、お客さまの資産を守り育て、そして、夢を叶え充実した暮らしをサポート

ウェルスマネジメントソリューション



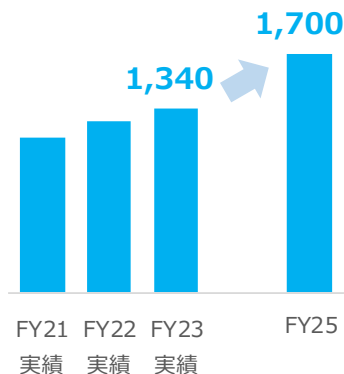
当行における相続発生件数は年々増加
(2020年8千先⇒2023年11千先)

Plus

- ✓ 資産承継ソリューションの提供、アプローチ強化
 - 死後事務委任業務の導入 (2023年12月～)
 - **任意後見業務**の導入 (2024年2月～)
 - 遺産整理業務&税理士紹介の提携先追加 (2024年1月～)
 - **民事信託**推進体制 (外部アライアンス先を拡充へ)
 - 不動産関連ソリューション推進体制強化
- ✓ 千里箕面営業本部をプライベートバンキング部門のパイロットエリアとしてウェルスマネジメントソリューションを展開

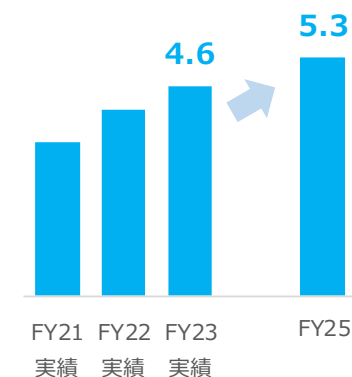
遺言信託先 受託財産

(単位：億円)



不動産関連ソリューション収益

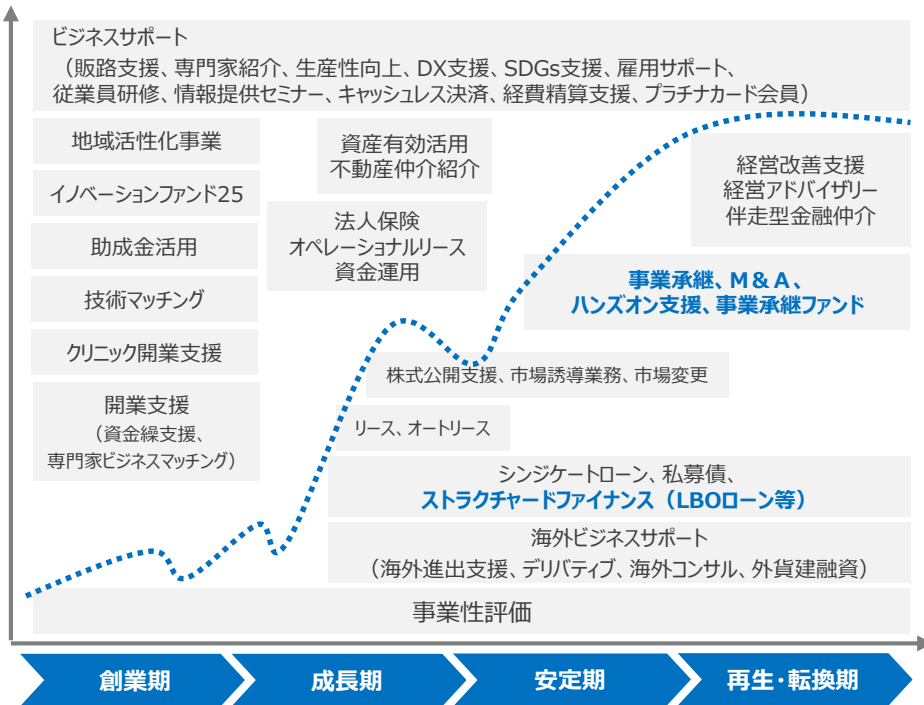
(単位：億円)



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

- 事業性評価を起点として、お取引先企業の真の課題・ニーズを把握し、資金需要などに最適なタイミングで応えるとともに、伴走型ソリューションにより地元企業の成長を促し、企業価値向上をサポート

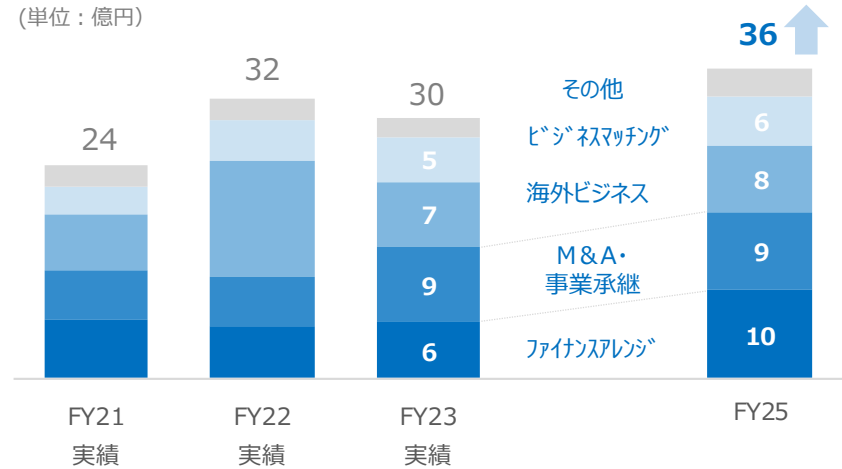
ライフステージ別の伴走型ソリューション



- ✓ 地元法人取引先、事業サポートを拡充
(新規専担者10名増員 FY23 21名→FY24 31名)
- ✓ 今後益々顕在化する事業承継ニーズへの対応
(M&Aアドバイザー室5名増員、ハンズオン型事業承継支援)
- ✓ 良質なアセットである収益物件融資の更なる積み上げ
- ✓ RORAを踏まえた戦略的なアセットの積み上げ **Plus**

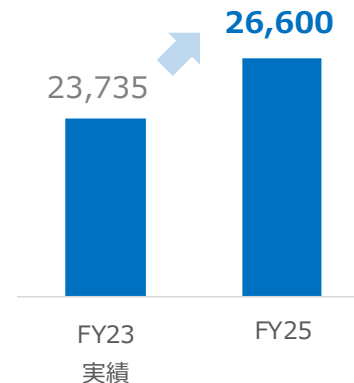
法人役務収益※

※2022年度取組の市場性ローン手数料除く



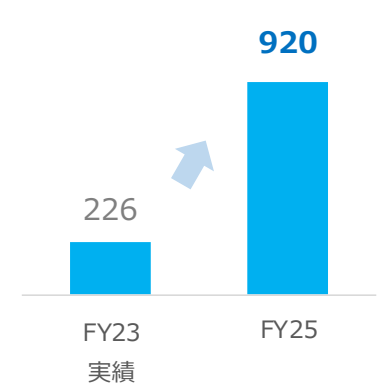
事業性貸出残高

(単位：億円)



ストラクチャードファイナンス残高

(単位：億円)



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

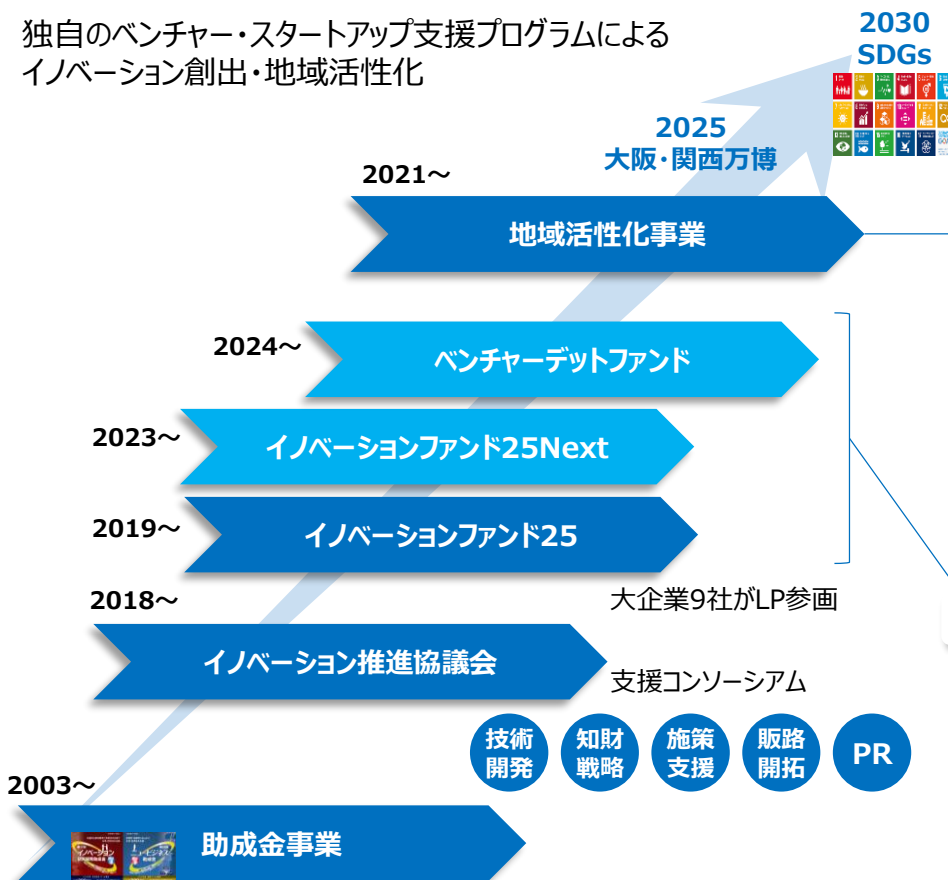
- 地域の産業振興・活性化・イノベーション創出により、社会課題を解決することで、地域のプラットフォームとして、地元エリアにとって不可欠な金融グループを目指す

地域の産業振興・活性化・イノベーション創出

企業ステージ



独自のベンチャー・スタートアップ支援プログラムによるイノベーション創出・地域活性化



- 技術開発
- 知財戦略
- 施策支援
- 販路開拓
- PR

ビジネスアイデアや研究開発のステージからの幅広い応募実証支援資金の助成

大阪・関西万博

- ✓ 大阪ヘルスケアパビリオンにおけるリボーンチャレンジ事業

地域活性化事業

- ✓ 取引先・地域のデジタル化・DX支援 ICTコンサルティング業務強化
- ✓ 「知財×デザイン経営」を活用した中小企業支援 (連携: 経産省、特許庁、支援機関)
- ✓ オープンイノベーションのハブ機能 「事業基盤を持つ中堅企業」と「スタートアップ・ベンチャー企業の革新的テクノロジー」のマッチングによる新事業創出支援

Plus

スタートアップファイナンスの拡大

ベンチャーデットファイナンス	ターゲット規模50億円 (予定) 対象は関西圏のスタートアップ企業
イノベーションファンド25Next	ファンド組成額29.3億円 関西ゆかりの大企業等15社が参画

- ① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供
- ② 第5次中期経営計画Plusを支える体制整備

- 都市圏を中心に実店舗をもつ当行の強みを活かしつつ、デジタルを融合した“OMO戦略”（Online Merges with Offline：オンラインとオフラインの融合）を通じてCX（顧客体験）の向上を図る

デジタルと融合したOMO戦略 **Plus**

～2025 ～2028 ～2030

第1フェーズ

第2フェーズ

第3フェーズ

- ✓ お客さまにとって煩わしい手続きを撲滅しフリクション（摩擦）を軽減

- ✓ お客さまに接する全てのチャネルを通じて密度の高いコミュニケーションを実現

- ✓ お客さまのニーズにマッチするソリューションを最適なタイミングで提供

日常取引の非対面完結

アプリを中心とした顧客接点

データを活用したパーソナライズ

キャッシュレス化

営業店のスマート化

グループ全体のワンストップ窓口

伝票・印鑑などの取扱削減

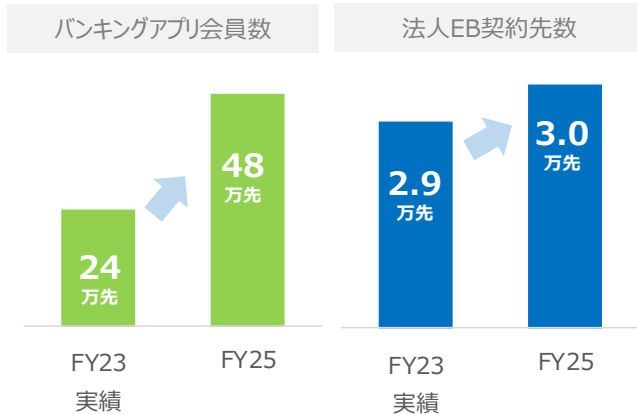
コールセンターの高度化

非金融サービスへの展開

デジタルチャネルの利用拡大

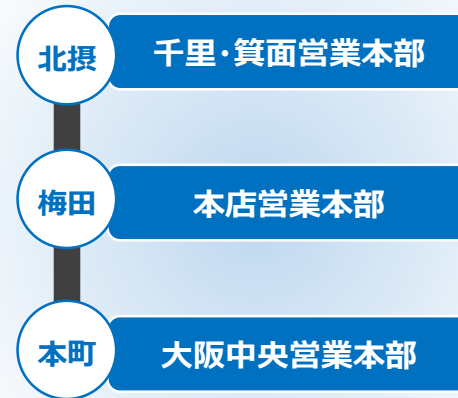


- バンキングアプリ搭載予定機能
- ✓ 諸届・住変の受付
 - ✓ 預金業務の非対面化
 - ✓ 口座開設アプリ統合



マーケットに応じた最適なエリア・店舗体制構築

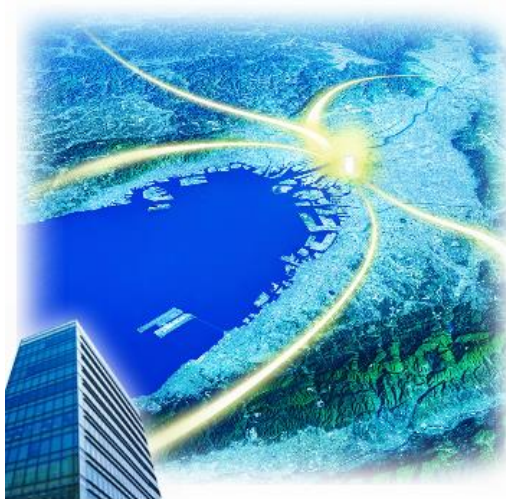
52エリア（3つの営業本部） 111拠点



拠点を大規模化
お客さまの規模やニーズに応じた営業体制を整備し、きめ細かな営業

お客さまの利便性向上と業務効率化

- 店舗は、相談・ソリューションの場へと変革を目指し、窓口受付量の削減・平準化とセンター受付の推進
- お客さまの満足度・利便性向上に向け、**営業店のスマート化への取組み**を推進する



- 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。