

第4次中期経営計画 について

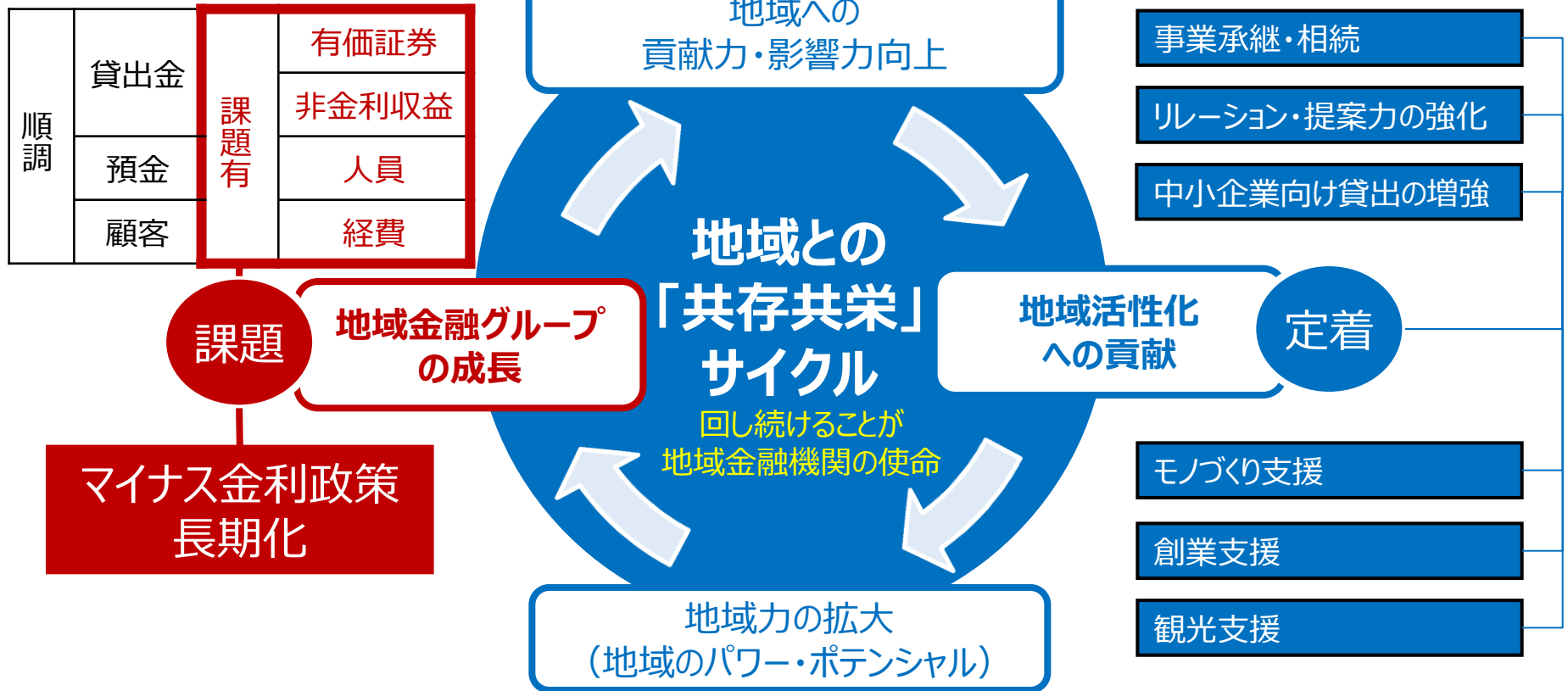
池田泉州ホールディングス

2018年（平成30年） 6月 11日

1.第3次中期経営計画の振り返り

- 地域との「共存共栄」サイクルは、地域金融機関である当社グループ普遍のビジネスモデルであり、中小企業向け提案・貸出、事業承継、創業・モノづくり支援等、「地域活性化」への取組みは地元に定着。取引先数、残高ともに増加。収益力の強化が課題。
- 一方で、当社グループ自身の7つの構造イノベーションは、有価証券、非金利収益、人員、経費の4項目について、早期に見直す必要があると判断。

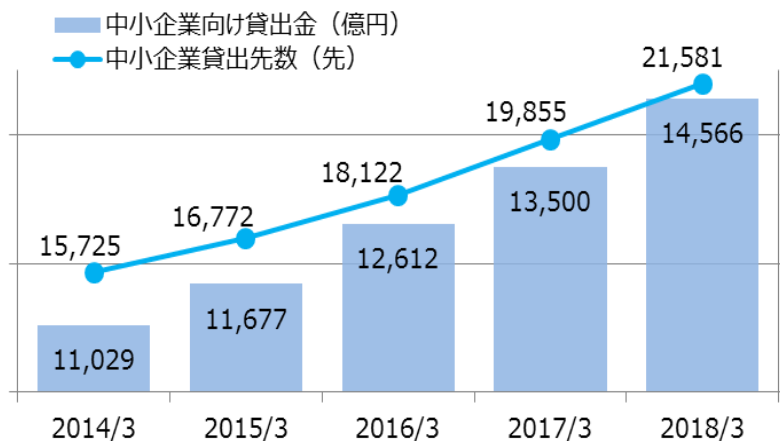
(7つの構造イノベーション)



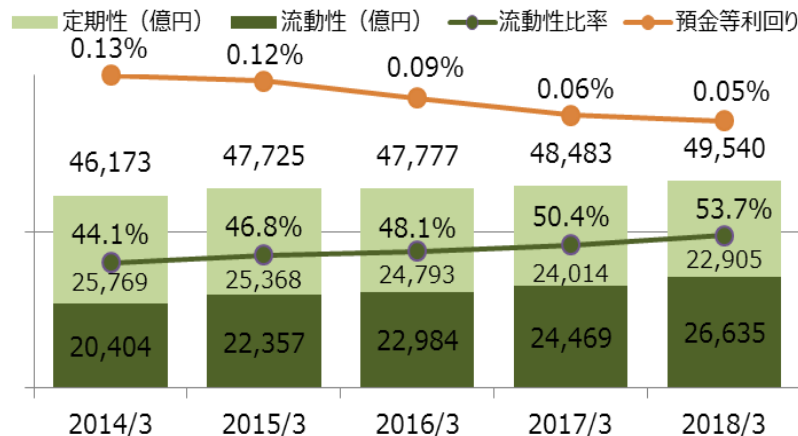
1-1.7つの構造イノベーションの状況

順調

貸出金



預金



課題有

有価証券

- 収益全体に占める有価証券収益の比率を抑制
- 含み損の計画的な処理

非金利収益

- 役務収益比率の向上
- 預り資産収益に占めるストック収益の増強

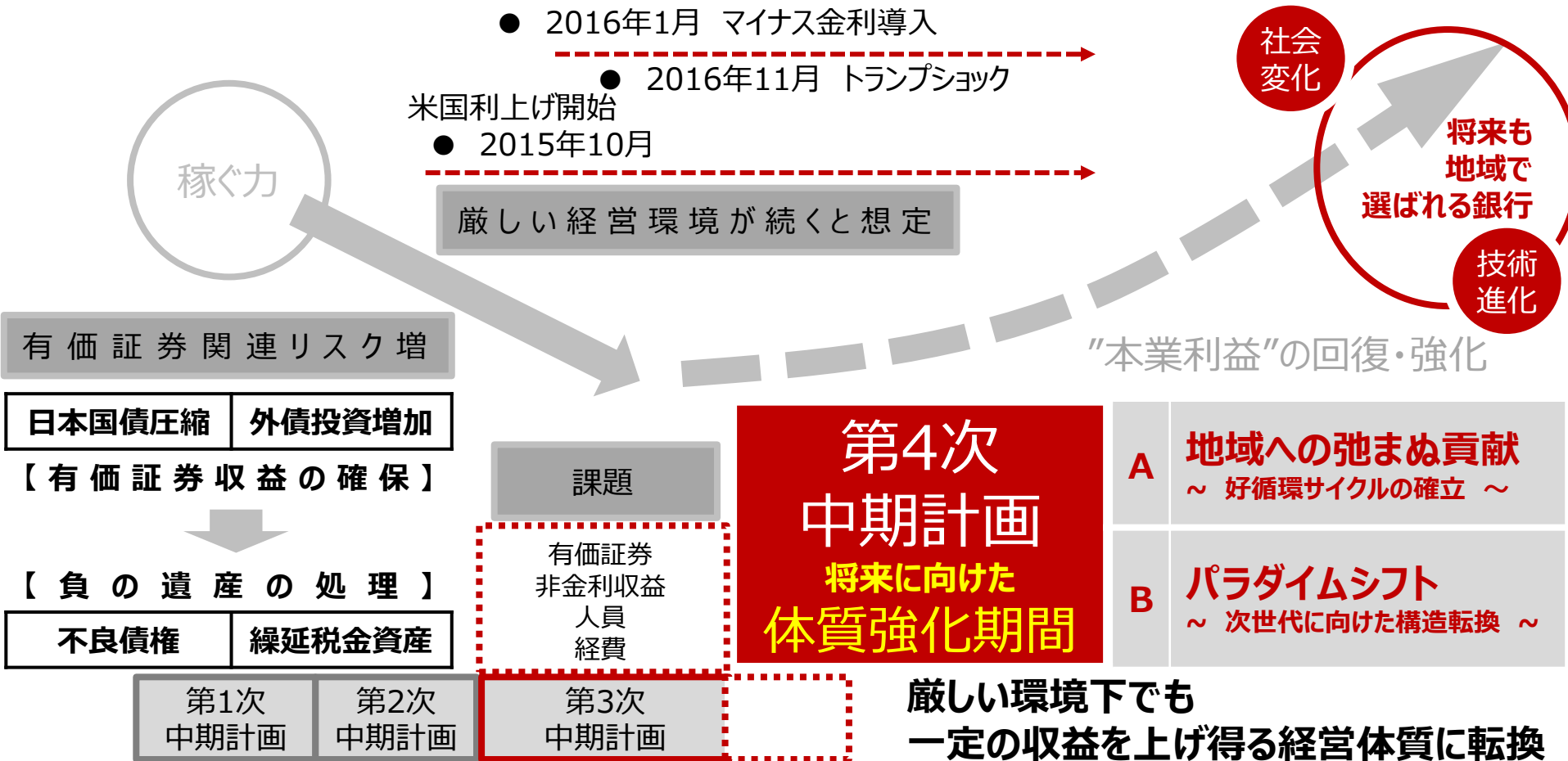
人員

- 選択と集中による人員配置
- 業務運営体制の効率化

経費

- 筋肉質な収益体質への転換に向けた経費の見直し
- O H R の引き下げ

2.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 ～



2009	2010		2015	2016	2017	2018	2019	2020		2025		2030
(H21)	(H22)		(H27)	(H28)	(H29)	(H30)						
経営統合	銀行合併							銀行10周年				銀行20周年

3. 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 ～



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（O H R）

- ・ “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-A-1.提案力の更なる強化（3-B-1.人員配置）

～人員の捻出
営業店などの増員～



(単位：人)

要因			中期計画期間 (数字は概数)		5年間 (数字は概数)	
捻出	業務のセンター集中		230	390 ↓	230	550 ↓
	店舗の多様化		60		100	
	本部効率化		100		220	
配属	営業担当		150	200 ↓	150	200 ↓
		個人	※110		110	
		法人	40		40	
	センター増員		30		30	
	戦略子会社への出向		20		20	
職員数の減少 (採用の抑制等)			▲190		▲350	

※営業担当（個人）の内訳：預り資産90人、住宅ローン20人

3-A-1.提案力の更なる強化（3-B-1.人員配置） ～人員の捻出～



（単位：人）

施策		捻出人数	取組み
営業店 業務効率化 (計230人)	後方事務	120	業務サポートセンターの増員（20人増員） 対象店・対象業務を順次拡大
	窓口	80	タブレットの活用・窓口業務の機械化、等
	融資業務	30	融資サポートセンターの設置（10人増員）
店舗多様化 (計60人)	ブロック制 等	50	138ヶ店（有人店舗）を マーケットに応じて再編 (統括店35・特化店59・単独店44)
		10	法人店舗の階上化、 または、店舗内店舗の設置
本部効率化		100	本部の業務の見直し・過剰業務の廃止
合計		390	

3-A-1：個人戦略の強化（預り資産推進体制の見直し）

これまで

役割の明確化・人員増強

預り資産
担当者
(400人)

提案

投資経験豊富
積極運用志向先

資産運用層

資産形成層

投資未経験
若年層
長期保有志向先

今後

顧客層・投資スタイルに応じた営業体制
ストック収益の拡大

取引拡大・深耕

投信・保険保有先の資産管理を主とした
ポートフォリオ提案
池田泉州 T T 証券と連携

提案力
強化

アセット・コンサルタント
(180人)

(合計 490人)

提案

アセット・アドバイザー
(310人)

提案

天引投信積立・コア投信（※）・保険を
主とした新規開拓
ニューマネーからの運用提案

個人担当
+90人
戦力
25 %UP

新規
強化

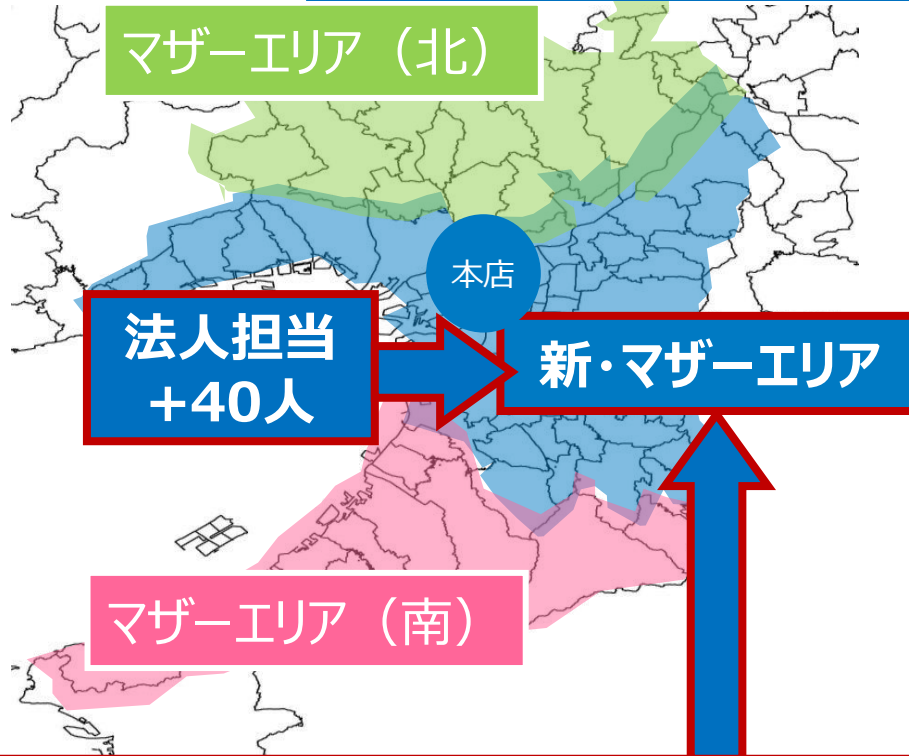
取引基盤拡大

3-A-1：法人戦略の強化（新・マザーマーケットの更なる深堀）

※【マザーエリア（南）】における中小企業向け貸出金の先数に誤りがございましたので訂正しております。

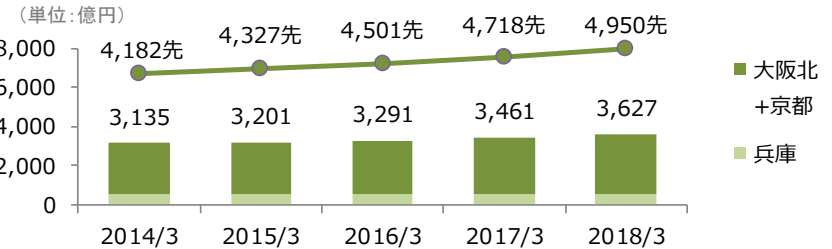
	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
（誤）	2,966先	3,119先	3,363先	3,578先
（正）	3,030先	3,240先	3,469先	3,697先

（営業エリア）

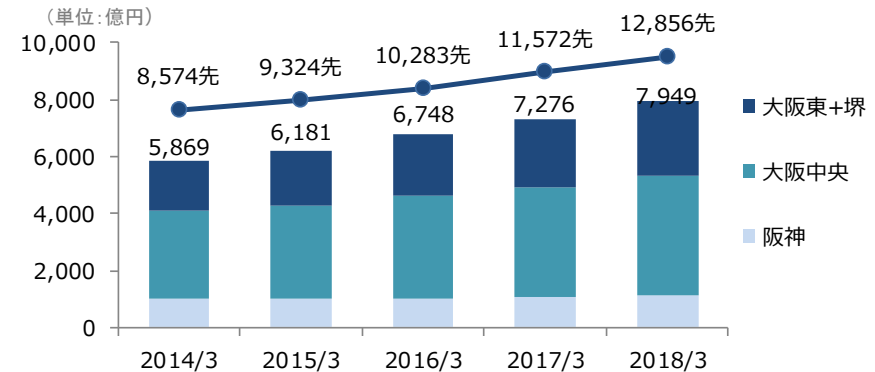


中小企業向け貸出金の残高・先数

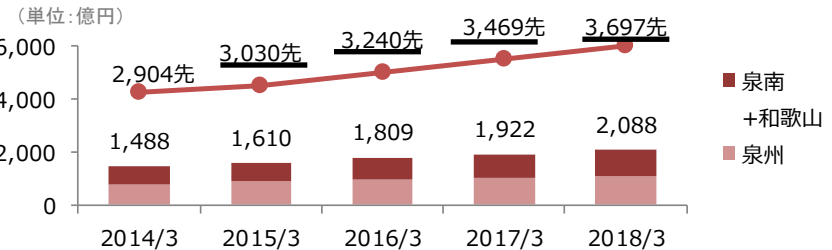
【マザーエリア（北）】



【新・マザーエリア】



※【マザーエリア（南）】



※ 地区別は東京を除く

C S本部 リレーションユニット

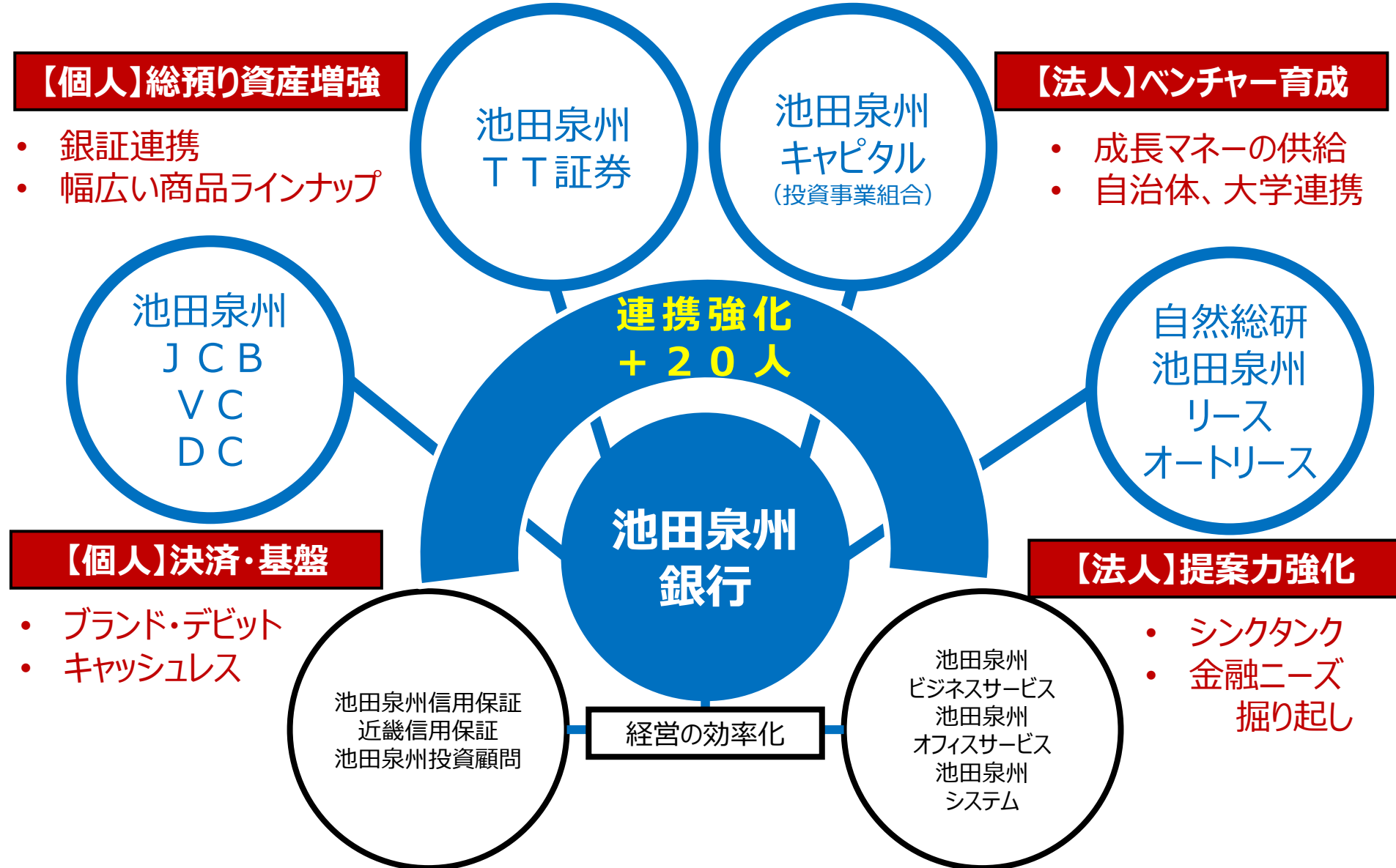
- ・ リレーション推進部
- ・ フィナンシャルアドバイザー部
- ・ アジアチャイナ推進部
- ・ 先進テクノ推進部

事業性評価

金融仲介機能強化

メイン化推進

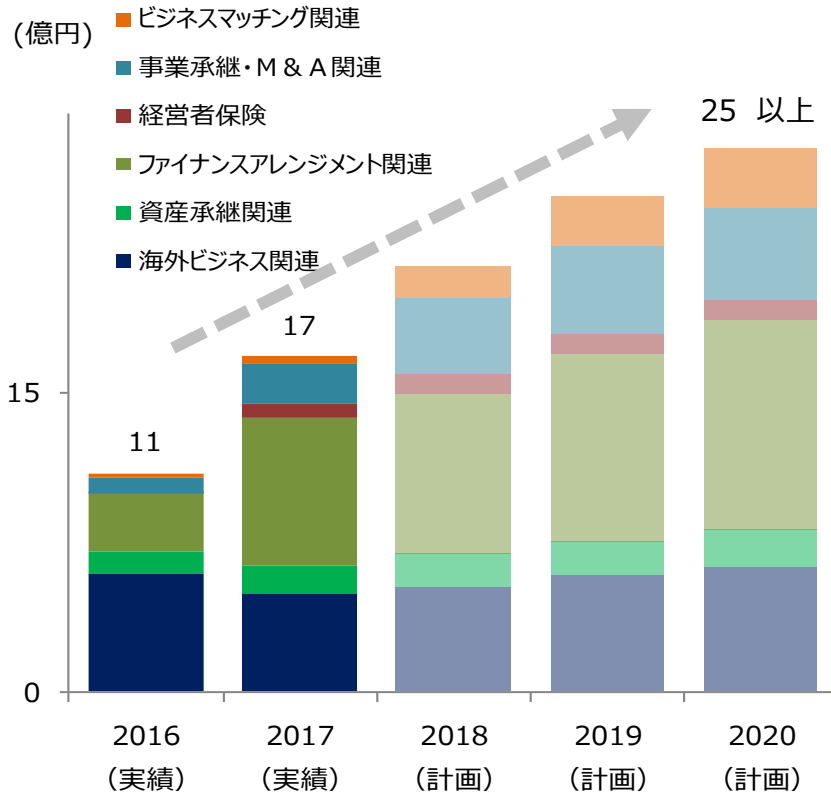
3-A-1：グループ機能のフル活用（証券・リース・キャピタル・カード）



3-A-2：地域活性化支援ビジネス強化

「貸出は収益ビジネスの入り口」

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

強化・新設する収益ビジネス

雇用サポート

ビジネスマッチング（販路紹介等）
商談会

リレーション
推進部

事業承継・M & A

経営者保険

ファイナンスアレンジメント

フィナンシャル
アドバイザー部

資産承継

海外ビジネスコンサルティング

外為・デリバティブ

アジアチャイナ
推進部

生産性改善サポート

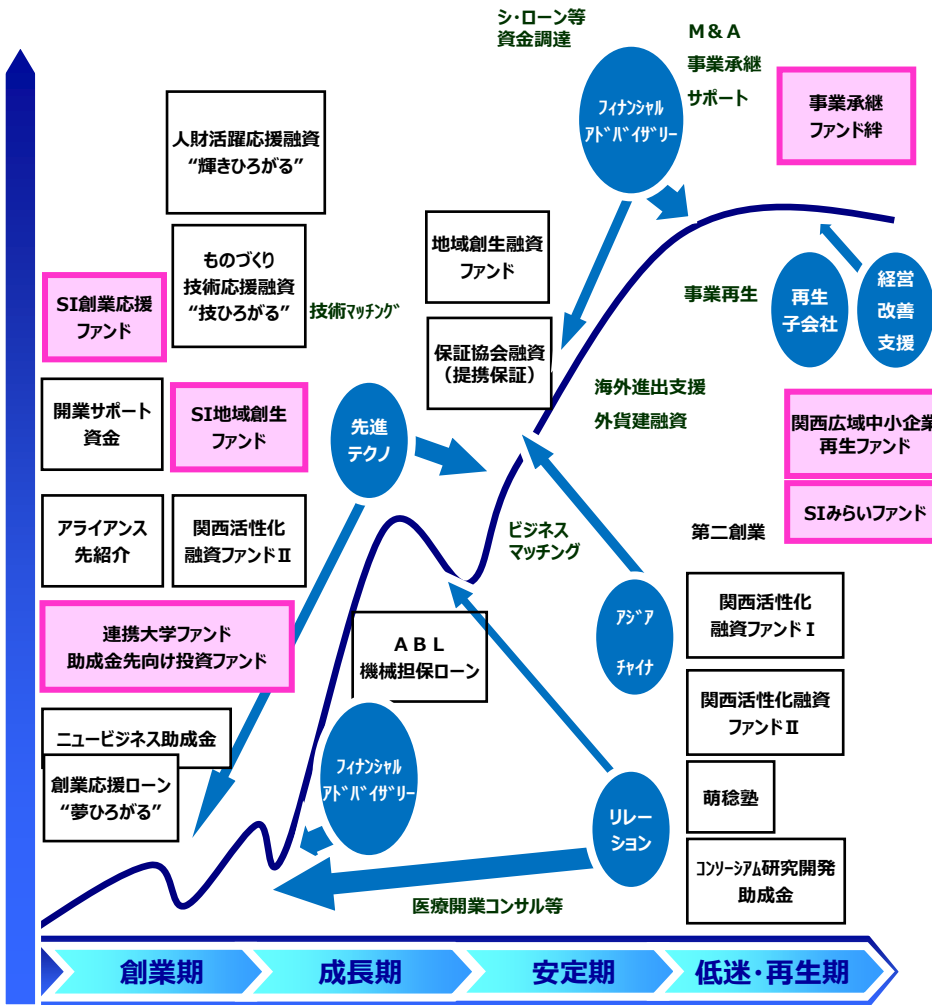
補助金申請サポート

先進テクノ
推進部

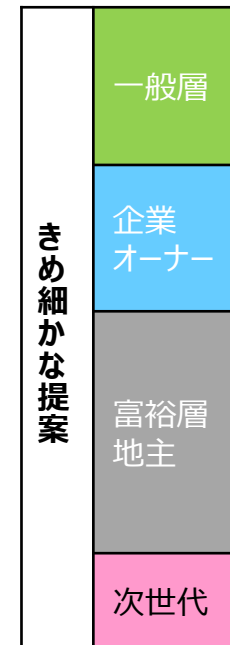
3-A-3. ライフステージに応じた提案とコンサルティングの実践

法人：ステージ毎の商品・サービス

個人：シルバー層に注力



【ニーズ発掘】



3-B.パラダイムシフト ～次世代に向けた構造転換～

	重点項目	これまで	目指す姿	第4次中期計画での主な取組み
1	人員配置	営業担当者 全職員の 約20%	営業担当者の比率を 更に引上げ	・ 営業店事務（業務及び融資）のセンター集中を加速 ・ 本部人員・営業店後方事務の効率化と担当職員の削減 ・ 中期計画期間に営業担当者を150名増員
2	チャネル戦略	フルバンキング 中心の 店舗展開	顧客ニーズに応じ、 多様なチャネルを用意	・ 有人店舗にブロック制導入 ・ コンサルティングプラザ（仮称）の導入 ・ 休日営業の活性化 ・ A T M網の見直し・テレビ窓口の設置 ・ 非対面チャネルの強化
3	オペレーション	既定の手続き を優先・継続	全業務で I C Tを徹底活用	・ I C Tの実践展開 FinTechの実装・非対面チャネルの強化 ・ タブレット端末等による業務の効率化 ・ 手続きを省力化した次世代型店舗設置
4	経費 (O H R)	都市型地銀 故の高水準	“本業利益”向上 のための経費削減	・ 聖域なきコスト削減 ⇒コスト改革委員会・専担者の設置 ・ 採用の抑制、アクティブシニアの活用
5	収益構造	収益全体に 占める有価証券 収益比率大	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 ・ リスクアペタイトを見直し、中小企業向け信用リスクへの資本配賦を拡大

3-B-2:チャネル戦略（有人店舗にブロック制導入）

24ヶ店での実績を踏まえ
更なる効率化を目指す

これまでの
個人特化店

統括店

事業性
ローン
融資業務を
統括店に集約

特化店

1 : 1 の組み合わせ

ブロック制

138ヶ店（有人店舗）を
マーケットに応じて再編
（統括店35・特化店59・単独店44）

フルバンキング

マーケットに応じ
「店舗内店舗」も検討

統括店

統括店

単独店

1 : n
の組み合わせ

事業性
ローン
融資業務を
統括店に集約

特化

特化

特化店

特化

特化

特化

コンサル
ティング
プラザ

軽量・特化型

マーケットに応じて、通常の窓口業務を行わないコンサルティングプラザ（仮称）を導入

3-B-3.オペレーション（ICTの実践展開）

抱える
課題

来店顧客減少
若年層へのアプローチ不足

高水準のO H R
店舗の軽量化

金利低下による収益減少
“本業利益”の強化

顧客基盤拡大

経費削減

収益拡大

ICT
の
取組
方針

**顧客接点の拡大
利便性向上**

- ・非対面チャネルの強化
- ・コールセンター業務見直し
- ・マーケティング基盤の構築

H P 改善、SNSの活用
ロボアドバイザー導入
アプリ・I Bの機能拡充
オープンA P I 対応
ビッグデータの活用

**店舗軽量化
業務効率化**

- ・事務効率化、集中化
- ・店舗小型化、デジタル化
- ・余剰人員の再配置

タブレット端末の活用
テレビ会議システムの有効利用
A I による業務効率化
A P I の内部活用

**営業の高度化
トップライン向上**

- ・対面チャネル強化
- ・確度高いセールス情報提供
- ・営業サポートツールの充実

E B Mの導入

個別のマーケティング
(One-To-One)

新サービス展開の模索

キャッシュレス化の対応・小口送金ニーズへの対応・融資機会の創出

スマホ決済・ブロックチェーン送金・A I 融資

他行協業等により新しい技術を効率的に導入（フィンクロスデジタル・地銀共同センター・メガバンクのラボ等）

地銀7行※でデジタル化戦略に関する



連携協定（フィンクロス・パートナーシップ）を締結、
共同出資会社（フィンクロス・デジタル）を設立
（2018年5月25日 公表）

【目的】

- i. デジタル化を進めていくために必要となるリソースを複数行で按分。
- ii. 既存のシステムにとらわれない、新たなサービス、技術の導入。
- iii. 複数行のデータを集約 することによる、より高度なデータ分析、利活用。

【予定している開発・研究】

- 銀行業を高度化させるための人工知能（AI）
- R P A（Robotic Process Automation）
- 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）
- インターネット・バンキングやバンキング・アプリのU X／U Iの向上

3-B-3.オペレーション（業務の効率化）

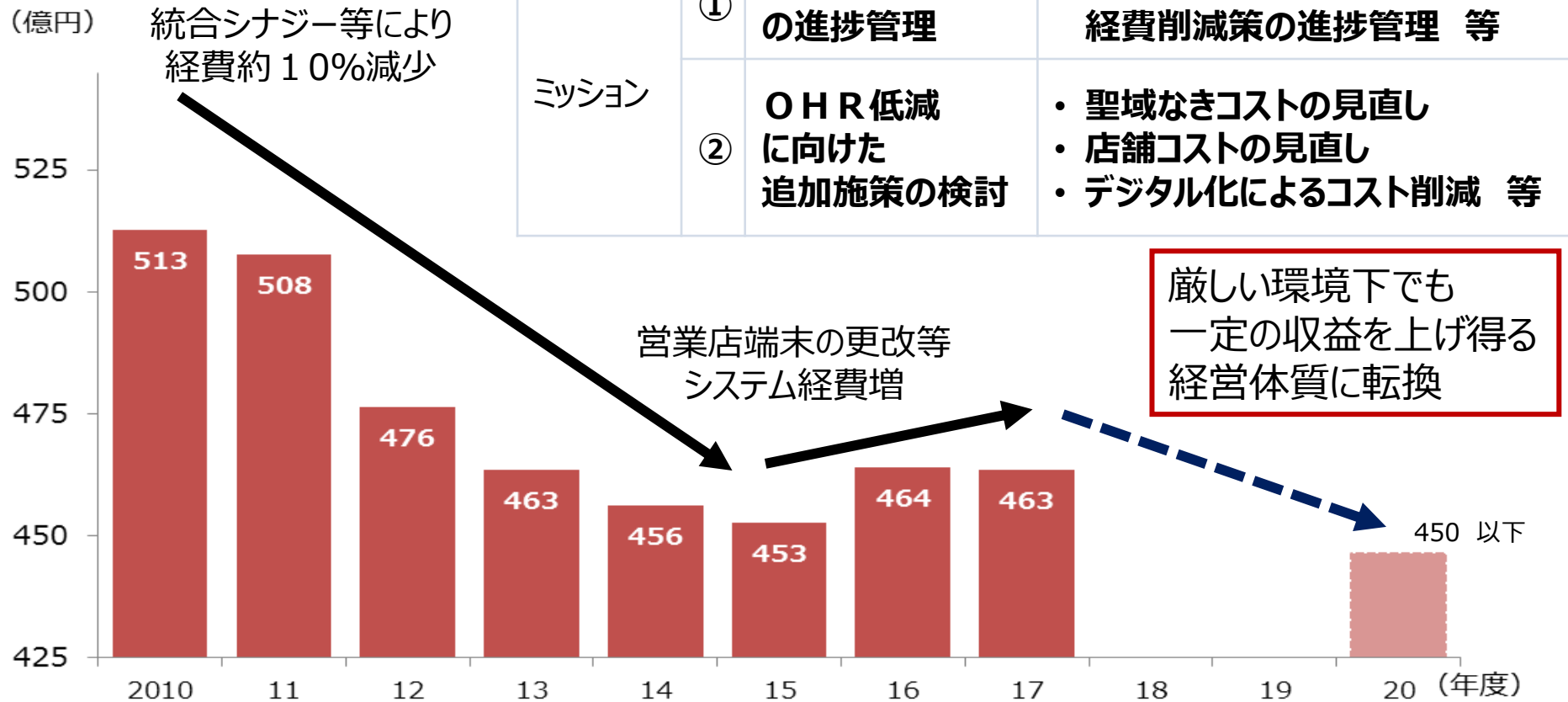
【ワークサンプリング等により現状を詳細に把握→的確な方法で着実に実現】

①集中化	②機械化	③簡素化
● 営業店の業務をサポートセンターに集約し効率化（業務・融資） ● タブレット受付分の集中処理 ● 現物を集中保管 ● 預り資産営業のTV会議サポート	● タブレットの更なる活用 ・ 預り資産営業支援 ・ 渉外活動支援 ・ 口座開設・解約 ・ 諸届 ● 窓口業務等の機械化 ・ E Qネットワーク化による来店客、待ち時間の把握と業務平準化 ・ A T Mの機能拡大 ・ A I ・ R P Aの活用	● 記入書類の簡素化 ・ 「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

【ICTの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・専担者の設置）

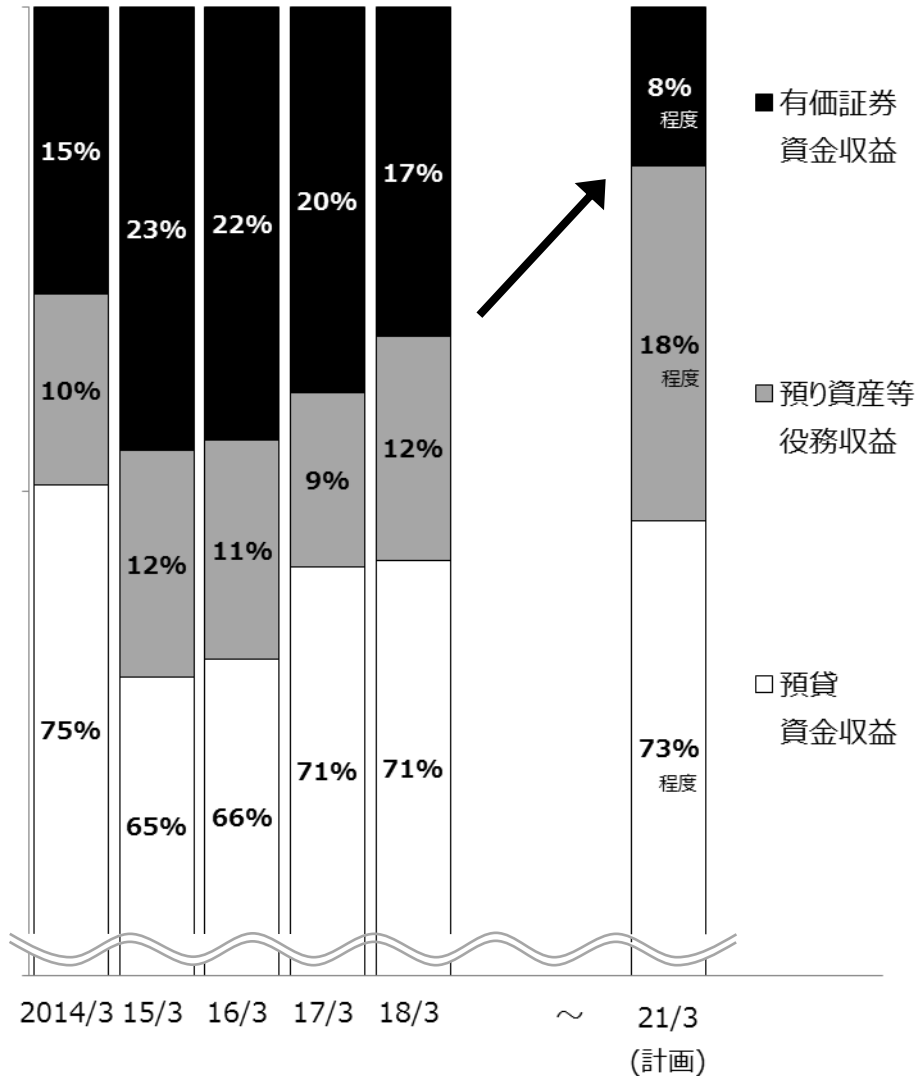
合併後の 経費の推移



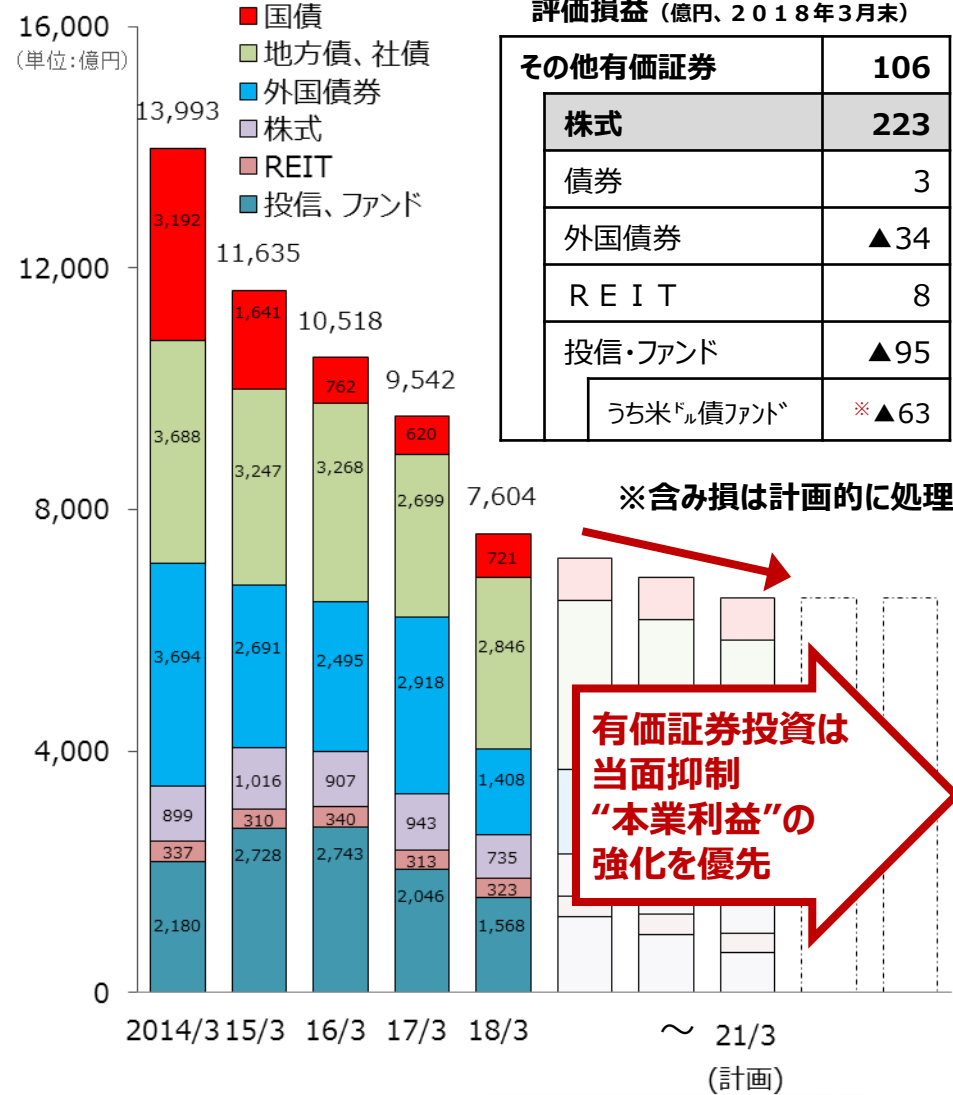
名称	コスト改革委員会		
委員	頭取（委員長）、会長、および、各担当役員		
事務局	企画部コスト改革担当【新設】		
ミッション	①	第4次中期計画の進捗管理	・ 第4次中期計画における経費削減策の進捗管理 等
	②	OHR低減に向けた追加施策の検討	・ 聖域なきコストの見直し ・ 店舗コストの見直し ・ デジタル化によるコスト削減 等

3-B-5.収益構造（有価証券投資の抑制）

コア業務粗利益 主要3部門構成比推移



有価証券残高の推移



4. 資本および配当政策

	これまで	第4次中期計画期間中
(資本)	【資本コストを抑制】 劣後債務 : コール期限で償還 残高200億円 優先株 : 内部留保により 残高400億円 : 順次取得・消却	【資本コストを抑制】 
(配当)	【安定配当 + 業績連動配当】 1株あたり15円配当を安定的に継続 ベースの利益を175億円とし、 連結当期純利益の実績がこれを上回った場合、 他の要素も勘案しながら その上回った部分の30%程度を還元 株主還元率25～30%を目指し、 市況動向等 を考慮したうえで每期判断	【安定配当】 1株あたり15円配当を安定的に継続  今回の中期計画期間は 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

5. 将来に向けて

		(体質強化期間)	(目指す姿)
	2017年度	2020年度 新中期計画最終年度	2030年度 池田泉州銀行 発足20周年
1. 地域との共存共栄により基盤拡大			
貸出残高※	39,137億円	42,000億円以上	50,000億円以上
グループ個人総預り資産残高	46,281億円	48,500億円以上	56,000億円以上
2. 将来に向けた「構造改革」を優先			
OHR	89.70%	85%程度	75%以下
3. お客様・株主からの信頼・信用の維持			
H D 当期純利益	83億円	70億円以上	120億円以上
自己資本比率	11.43%	9%程度	10%程度