

S I H D

＜2025年度中間期 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

2025年12月1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	2,287名
発行済株式数	281,008千株
自己資本比率	(連結) 11.65%

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	5兆8,333億円
貸出残高	4兆7,771億円
外部格付	JCR : A

(2025年9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。

2025年度中間期決算の概要

<池田泉州ホールディングス連結>

- ・中間純利益は、前年比2億円増加の86億円
(計画比+15億円)

<池田泉州銀行単体>

- ・コア業務純益は、前年比34億円増加の114億円
(計画比+12億円)
- ・資金利益は、貸出金利息および有価証券利息の増加を主因として前年比49億円増加の281億円
- ・本業利益は、政策金利の引き上げに伴い、預貸金利回り差が拡大したことを主因として前年比15億円増加の65億円
- ・与信関連費用について、2024年度中間期はゼロ
ゼロ融資返済開始を見据えた予防的引当の一部取崩しがあり、取崩し益を計上。2025年度中間期は
そのような特殊要因もなく、前年比17億円増加の
12億円(計画比+2億円)

第5次中期経営計画Plusの進捗状況

(第5次中期経営計画(2021~23年度)を2025年度までローリング)

<第5次中計Plusの進捗>

- ・徹底したソリューションビジネスのKPIであるソリューション件数は、2025年度中間期6,006件と通期目標12,000件に向け順調に増加。
- ・2025年度中間期でHD連結中間純利益86億円、ROE 7.1%となり、通期目標147億円、6.1%に向け順調に推移。

<企業価値向上に向けた取り組み>

- ・【ROE目標】PBR1倍に向け、2028年度ROE8%を目指す
※政策金利の前提は0.75%
- ・【還元方針変更】2025年度1株当たり配当金16円以上、機動的な自己株式取得とあわせて株主還元率40%以上、2026年度以降は利益の成長とともに累進的な配当を行い、配当性向40%を目安としていた。
⇒2025年度配当性向40%目安に変更(1年前倒し)
かつ、1株当たり配当金を16円以上から21円に変更

<デジタルバンク(戦略的投資) 25年7月「01銀行」営業開始>

- ・アカウント登録数1,369件、融資実行件数:162件、
融資残高8.7億円(全て2025年10月末時点)
- ・融資対象業種はサービス業・情報通信業が多く、首都圏・関西圏を中心に全国から申込み

I .2025年度中間期決算

I - 1 . 2025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）

	2024年度 中間期	2025年度 中間期	前年比	公表比
1 経常利益	117	125	8	25
2 税金等調整前中間純利益	117	124	7	
3 親会社株主に帰属する中間純利益	84	86	2	15

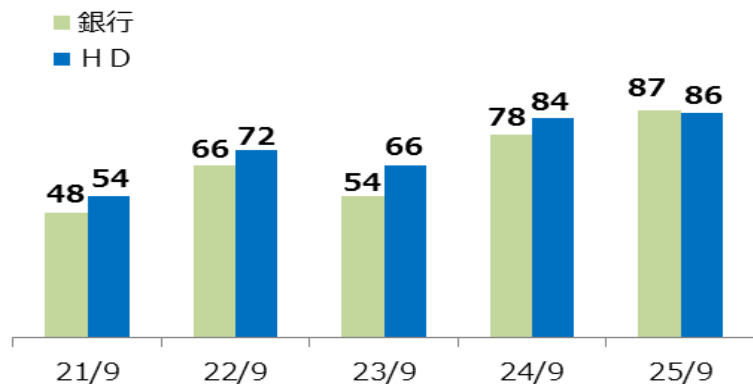
（池田泉州銀行単体）

4 業務粗利益	①	281	328	47	
5 経費（▲）		202	209	7	
6 実質業務純益（一般貸倒引当金繰入前）		79	119	40	
7 コア業務純益		80	114	34	
8 コア業務純益（除く投信解約損益）		80	107	27	
9 国債等債券損益	②	▲0	4	4	
10 一般貸倒引当金繰入額（▲）	③	-	1	1	
11 業務純益		79	117	38	
12 臨時損益		26	4	▲22	
13 不良債権処理額（▲）	④	▲5	10	15	
14 株式等関係損益		9	5	▲4	
15 その他		10	9	▲1	
16 経常利益		105	121	16	18
17 特別損益		0	▲0	▲0	
18 税引前中間純利益		105	121	16	
19 法人税等合計（▲）		27	34	7	
20 中間純利益		78	87	9	12
21 コア業務粗利益 ①－②		282	324	42	
22 与信関連費用（▲） ③＋④		▲5	12	17	2
23 本業利益		50	65	15	

※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

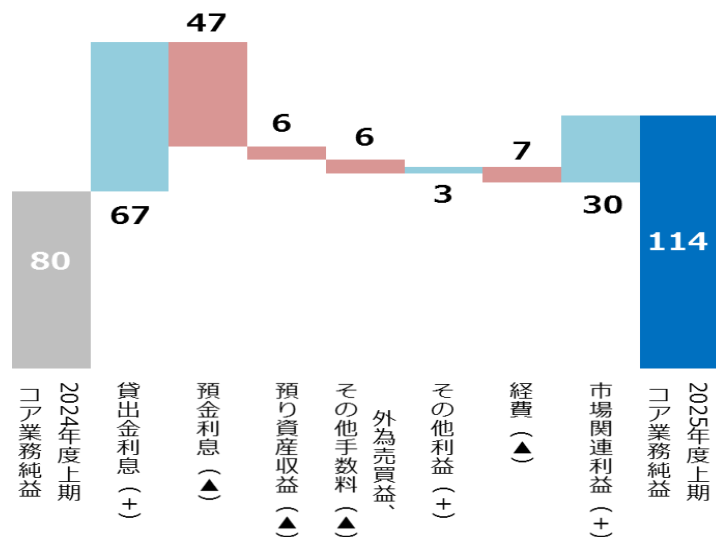
当期純利益の推移

（単位：億円）



コア業務純益の増減要因

（単位：億円）



I - 2 . 貸出金

(ポイント)

➤ 貸出金は前年比1,634億円の増加。

(うち大・中堅企業 + 369億円、中小企業 + 360億円、住宅ローン + 851億円)

貸出金残高の内訳

(単位：億円)

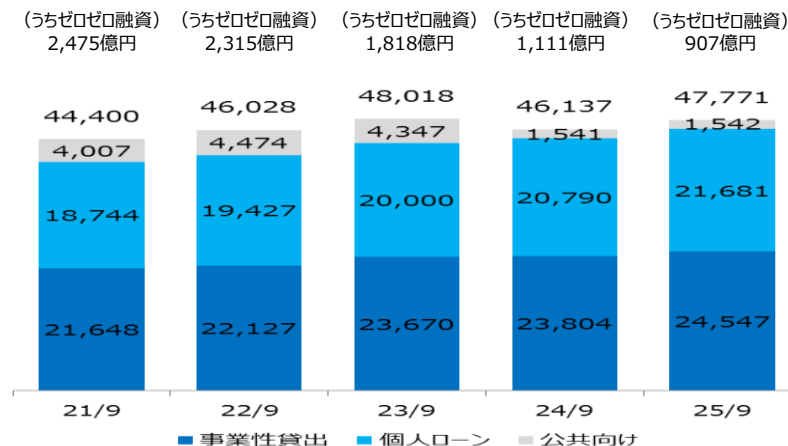
	2024/9末	2025/9末	前年比
貸出金	46,137	47,771	1,634
事業性貸出	23,804	24,547	743
公共向け貸出	1,541	1,542	1
個人ローン	20,790	21,681	891
住宅ローン	20,095	20,946	851
消費者ローン等	695	734	39

(規模別)

大・中堅企業	5,547	5,916	369
中小企業	18,358	18,718	360
地公体・財務省	1,541	1,542	1
個人	20,689	21,593	904

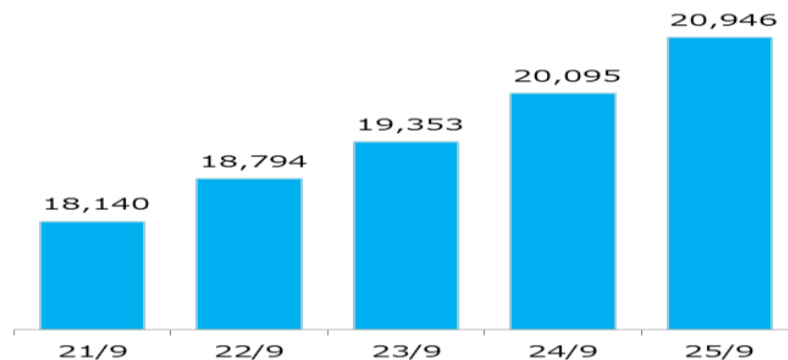
貸出金残高の推移

(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0.04%上昇の1.07%となったが、引き続き低い水準を維持。
- 与信関連費用は前年比17億円増加の12億円。（前年はゼロゼロ融資返済開始を見据えた予防的引当の取崩しあり）

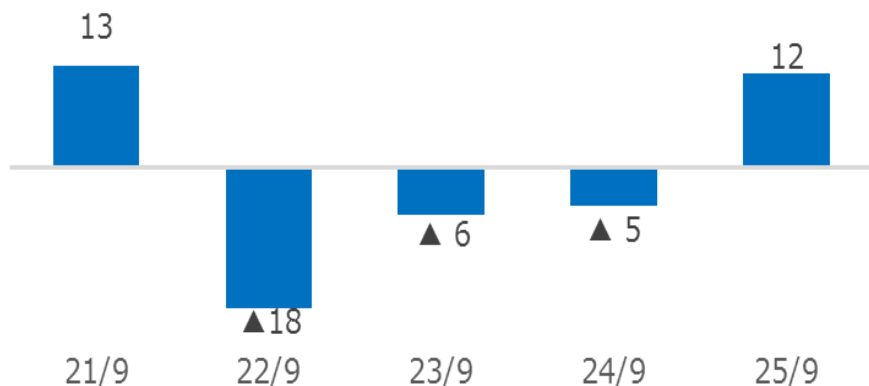
金融再生法開示債権の内訳

(単位：億円)

	2024/9末	2025/9末	前年比
金融再生法開示債権	479	514	35
破産更生債権等	28	21	▲ 7
危険債権	425	467	42
要管理債権	25	25	0

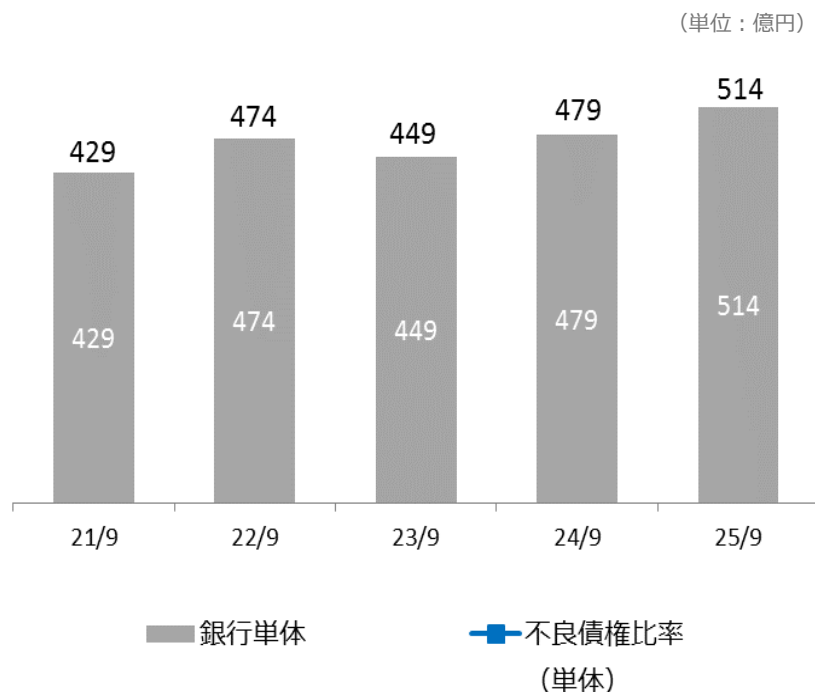
与信関連費用の推移

(単位：億円)



金融再生法開示債権及び不良債権比率の推移

(単位：億円)



(ポイント)

- 総預金残高は、前年比2,155億円増加の5兆8,333億円。
- うち個人預金は、定期性預金・流動性預金ともに減少し、前年比219億円の減少。
- うち法人預金は、一般法人預金及び公金が増加したことに伴い、前年比2,374億円の増加。

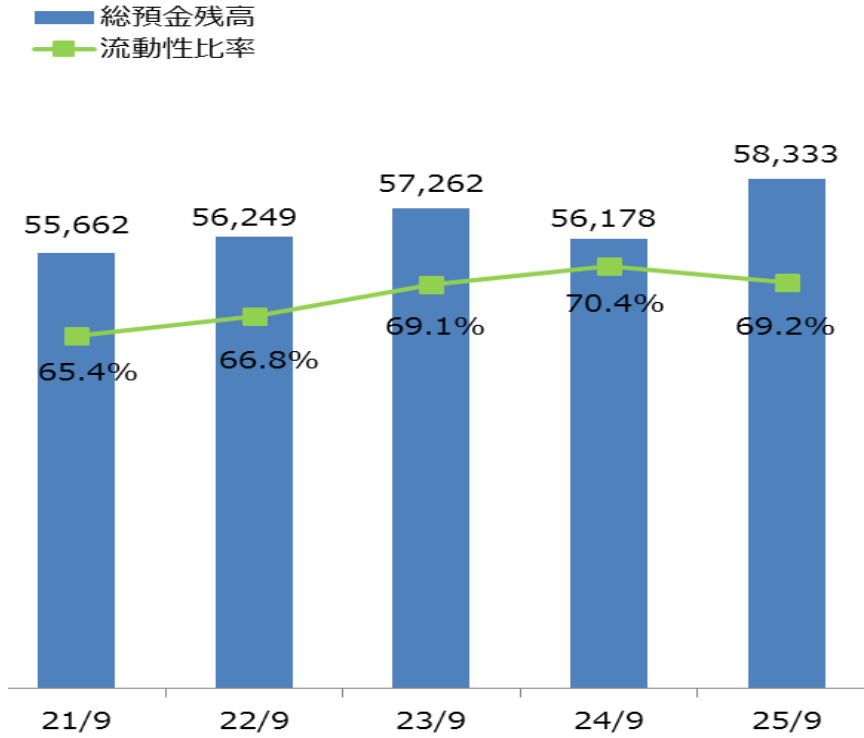
預金残高の内訳

(単位：億円)

	2024/9末	2025/9末	前年比
総預金	56,178	58,333	2,155
個人預金	42,351	42,132	▲ 219
法人預金	13,826	16,200	2,374
一般法人	12,255	13,637	1,382
金融機関	57	118	61
公金	1,513	2,445	932

総預金残高の推移

(単位：億円)

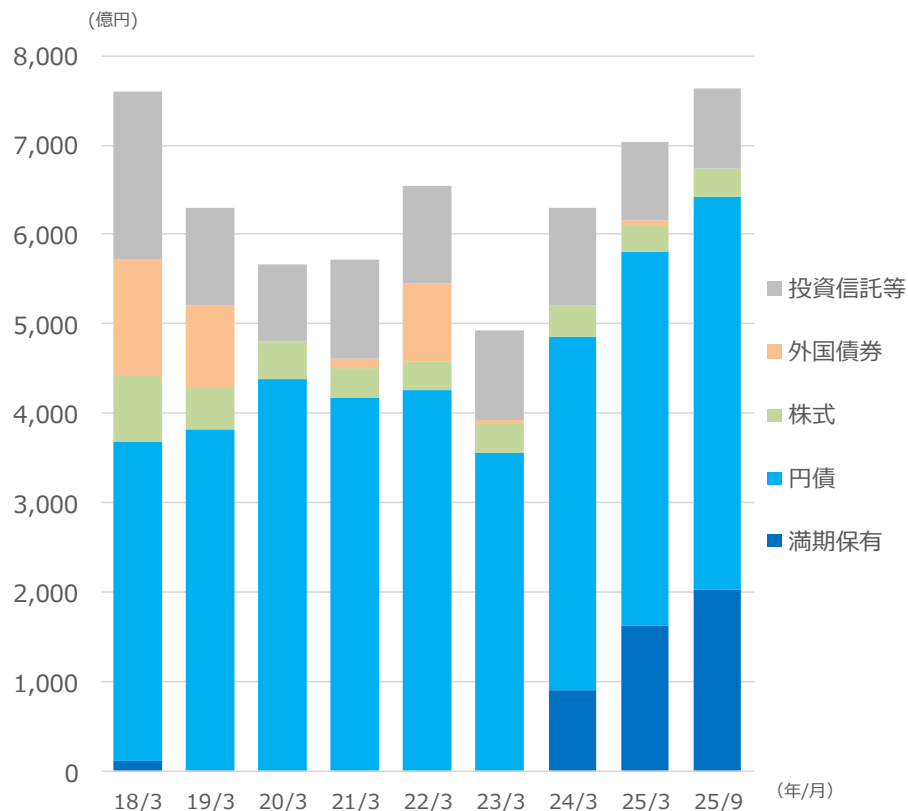


I - 5 . 有価証券

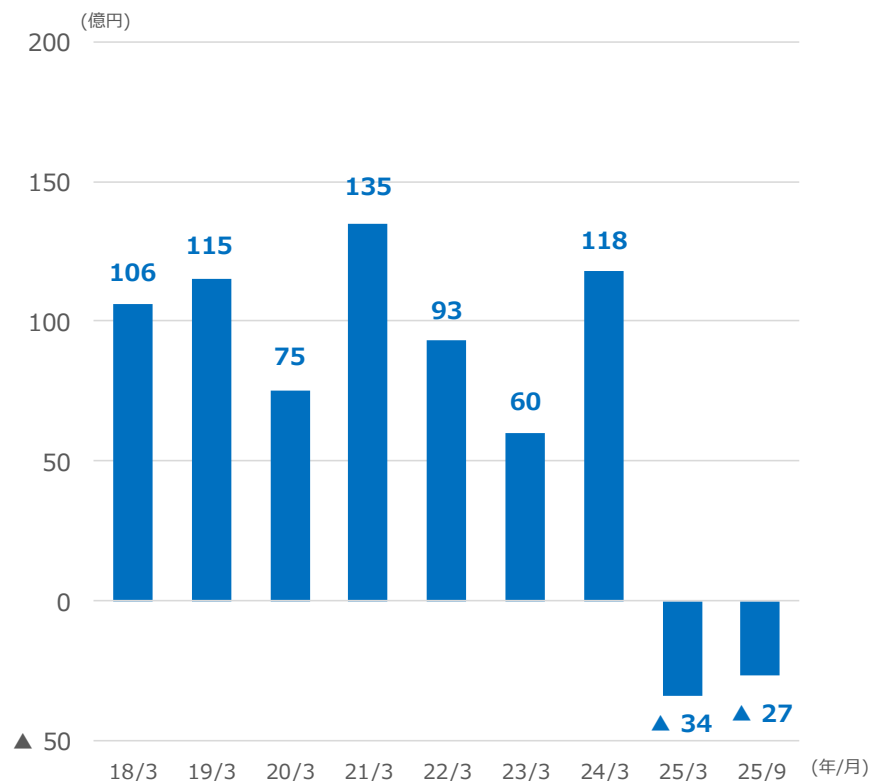
(ポイント)

- 金利上昇で円債の投資妙味がでてきている。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構築中。
- 国内金利の上昇により、円債の評価損が拡大も、その他有価証券評価損益は27億円の含み損にとどまる。

有価証券残高



その他有価証券評価損益



I-6. 資金利益

(ポイント)

- ▶ 短期プライムレートの引き上げに伴い、貸出金利回りが改善。貸出金利息は前年比67億円増加。
- ▶ 預金金利の引き上げに伴い、預金利息（費用）は前年比46億円増加。
- ▶ 円債中心に積み増したことで、有価証券平残が増加。それに伴い有価証券利息は前年比22億円増加。

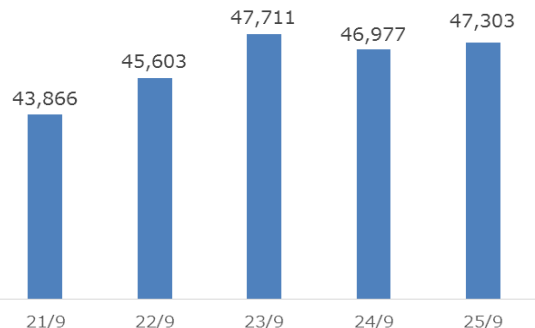
資金利益の内訳

(単位：億円)

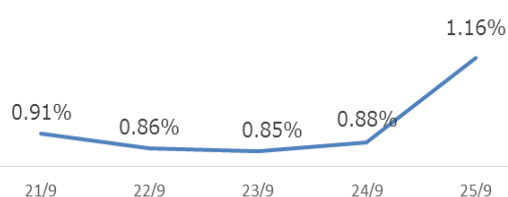
	2024年度中間期	2025年度中間期	前年比
資金利益	232	281	49
ウチ貸出金利息	204	271	67
ウチ預金利息	▲ 9	▲ 55	▲ 46
ウチ有価証券利息	26	48	22
ウチ日銀預け金利息	10	21	11

貸出金平残の推移

(単位：億円)

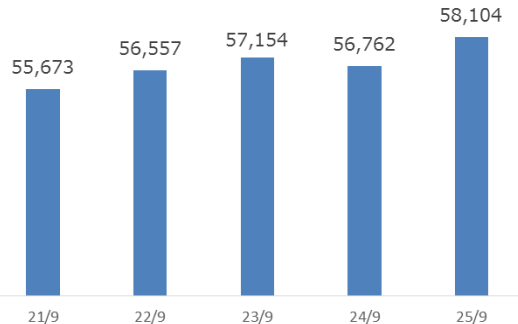


貸出金利回りの推移

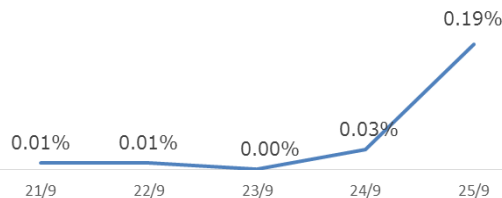


預金平残の推移

(単位：億円)

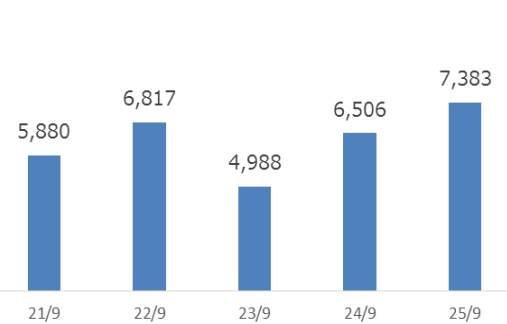


預金利回りの推移

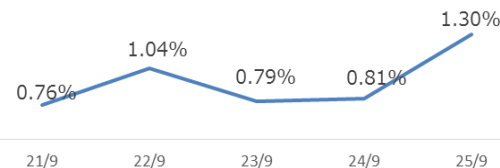


有価証券平残の推移

(単位：億円)



有価証券利回りの推移



I - 7 . 非金利収益

(ポイント)

- 手数料型住宅ローン手数料は増加するも、投信・保険販売手数料等の減少もあり、役務取引等利益は前年比6億円減少。
- 取引先の為替予約ニーズの減少もあり、外為売買益が減少。それに伴い、非金利収益全体も前年比減少。

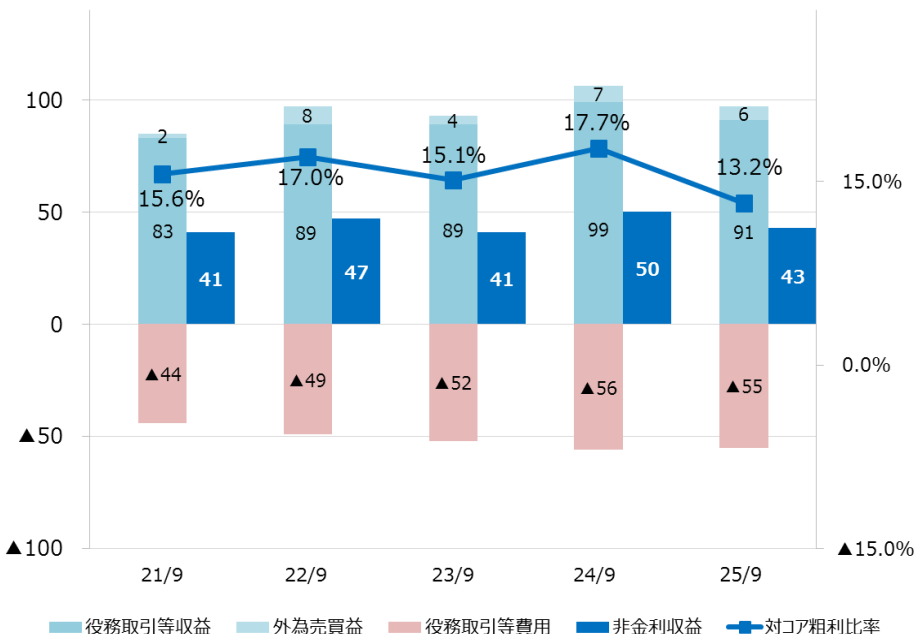
役務取引等利益の内訳

(単位：億円)

	2024年度中間期	2025年度中間期	前年比
役務取引等利益	42	36	▲ 6
役務取引等収益	99	91	▲ 8
投信保険販売手数料	21	15	▲ 6
〃投信販売手数料	11	10	▲ 1
〃保険販売手数料	9	5	▲ 4
手数料型住宅ローン手数料	18	19	1
その他手数料	58	56	▲ 2
〃SITT証券紹介手数料	5	4	▲ 1
役務取引等費用	▲ 56	▲ 55	1

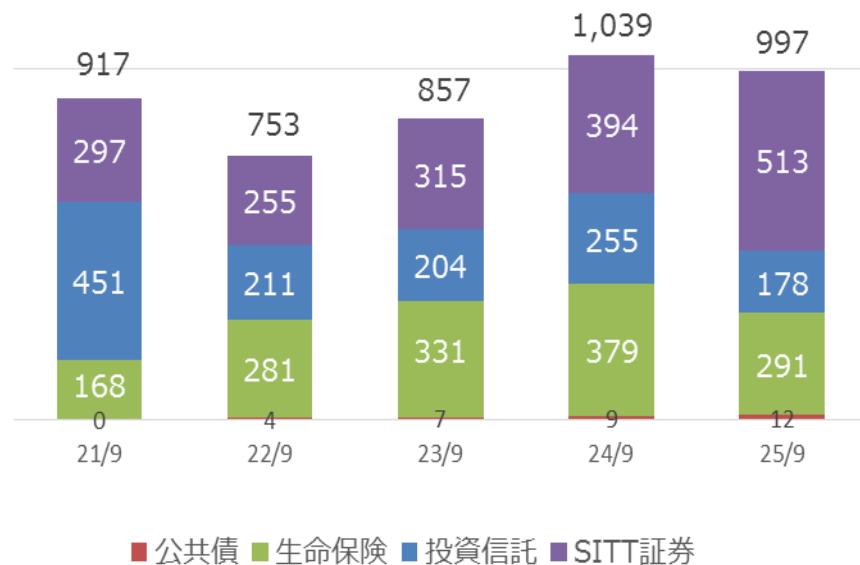
非金利収益の推移

(単位：億円)



預り資産販売額の推移

(単位：億円)



I - 8 . 預り資産



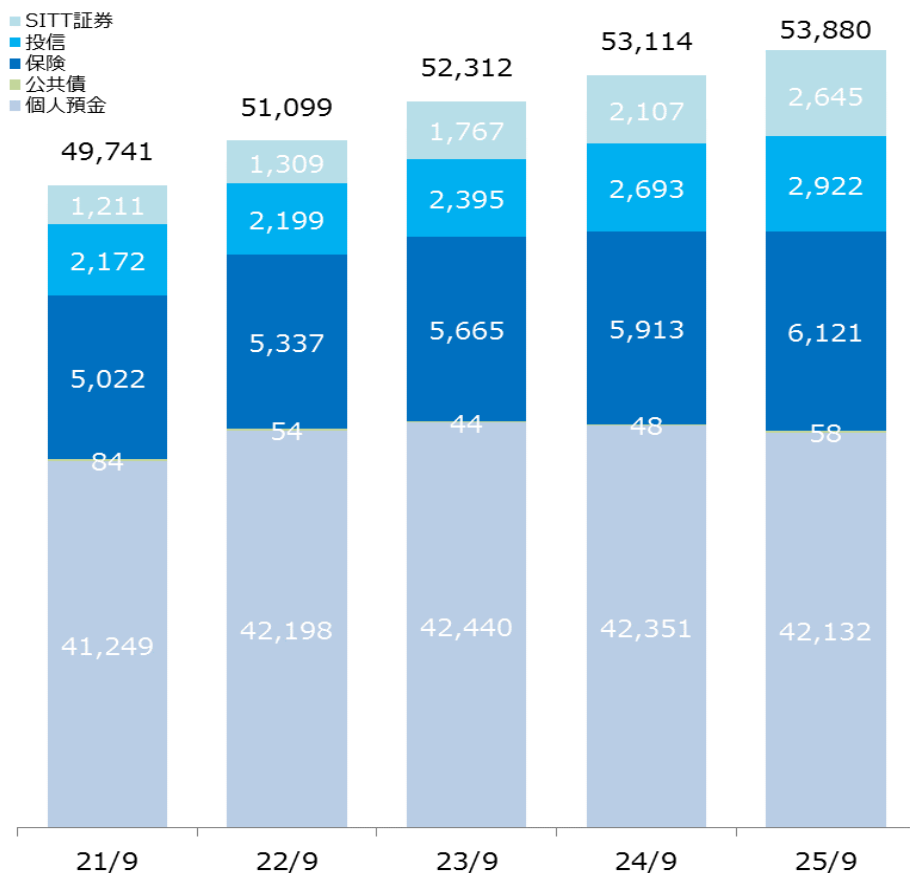
SIHD

(ポイント)

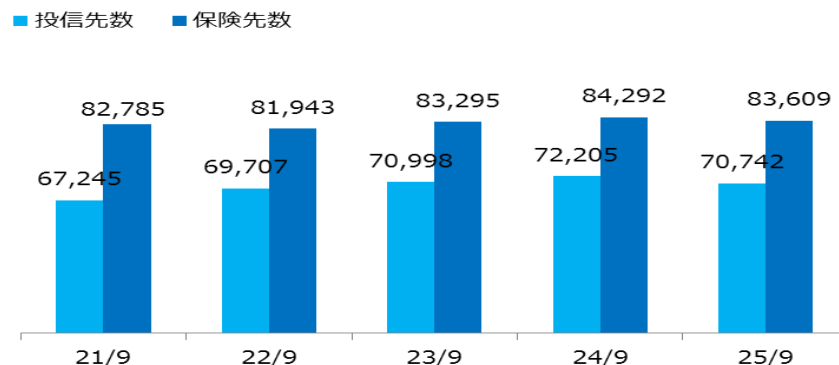
- ▶ 個人『総』預り資産残高は、預金は減少したものの、投信・保険・池田泉州TT証券預り資産残高が増加したことにより、前年比766億円増加し、5兆3,880億円。

個人『総』預り資産残高の推移

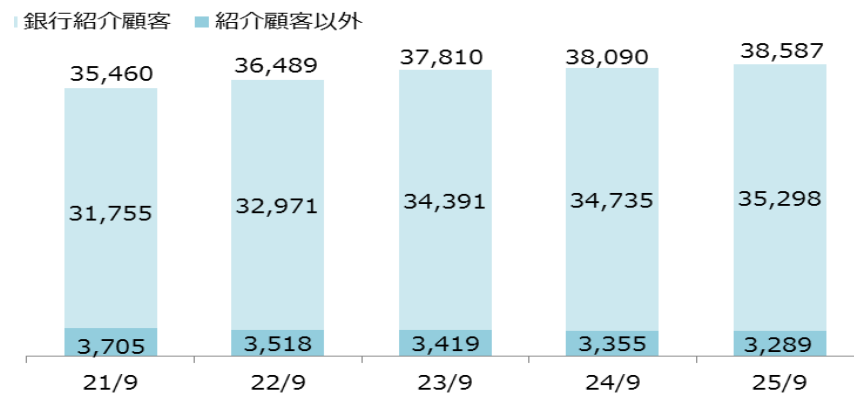
(単位：億円)



投信・保険 顧客数の推移



池田泉州TT証券 顧客数の推移



I - 9 . 経費

(ポイント)

- 経費は物件費の増加を主因に、前年比7億円増加の209億円。
- コアOHRはコア業務粗利益の増加により、6.9%改善。

経費の内訳

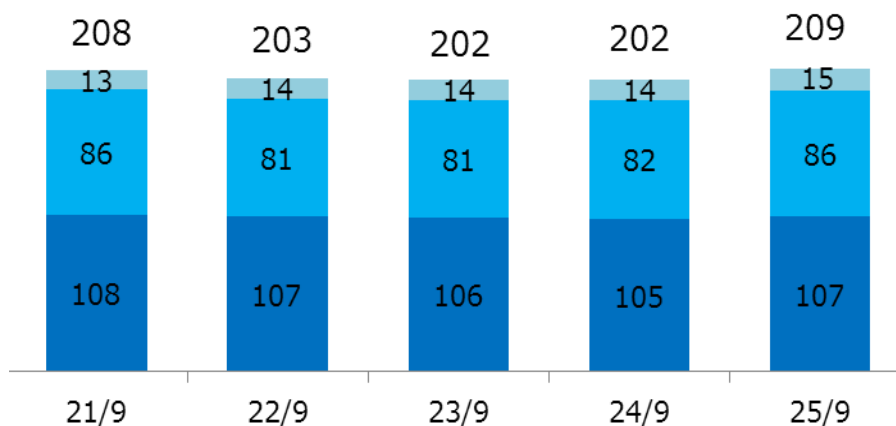
(単位：億円)

	2024年度中間期	2025年度中間期	前年比
経費	202	209	7
人件費	105	107	2
物件費	82	86	4
税金	14	15	1

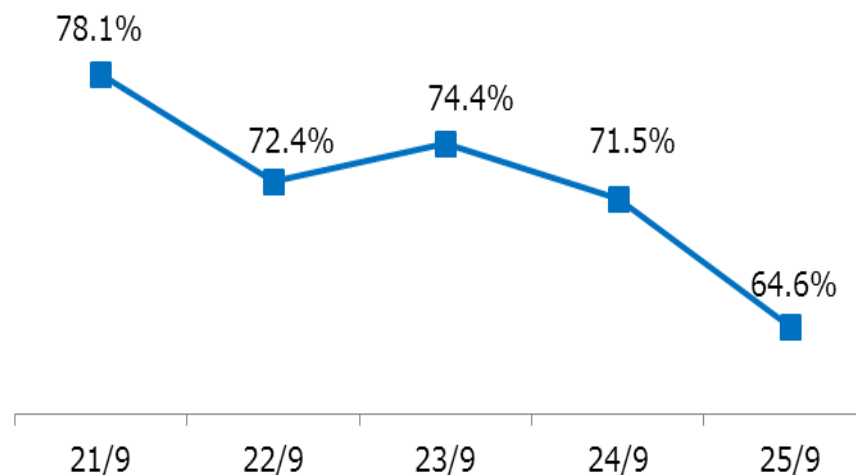
経費の推移

- 税金
- 物件費
- 人件費

(単位：億円)



コアOHRの推移



I -10. 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11.65%。

自己資本比率の内訳

(単位：億円)

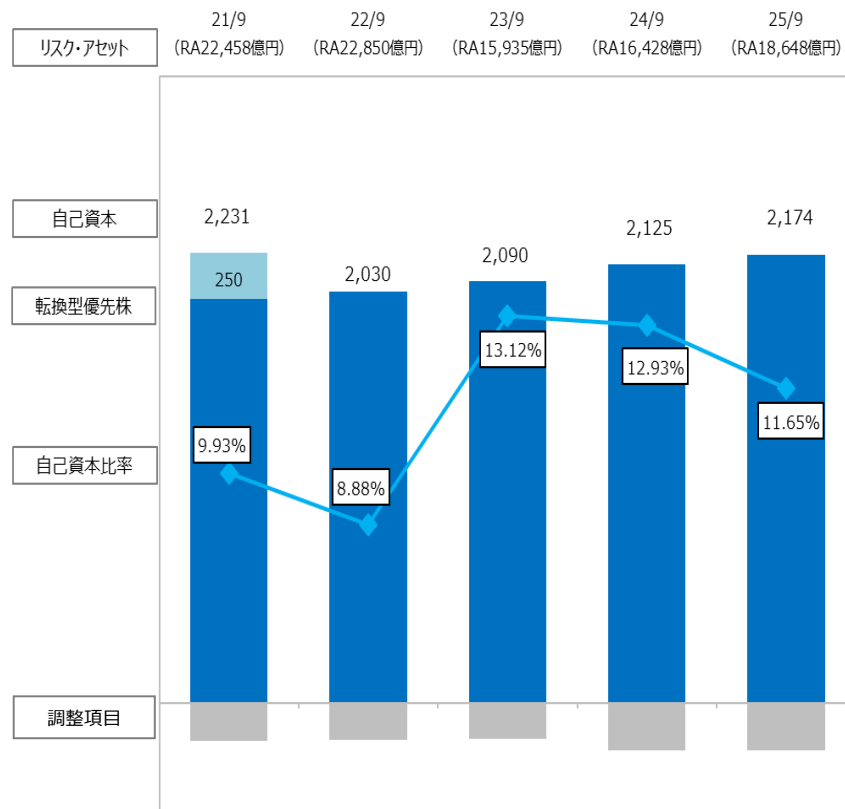
【池田泉州ホールディングス連結】	2024/9末	2025/9末	前年比
自己資本比率 (%)	12.93	11.65	▲ 1.28
自己資本	2,125	2,174	49
リスク・アセット等	16,428	18,648	2,220
総所要自己資本額	657	745	88

【池田泉州銀行単体】	2024/9末	2025/9末	前年比
自己資本比率 (%)	11.39	10.20	▲ 1.19
自己資本	1,838	1,874	36
リスク・アセット等	16,127	18,373	2,246
総所要自己資本額	645	734	89

自己資本比率の推移

(単位：億円)

(池田泉州ホールディングス連結)



I -11. 2025年度の業績予想

(ポイント)

- 中間期時点では当初予想比でやや高めの進捗となったが、与信コストや金利の動向に鑑み、2025年度は当初予想を据置き、親会社株主に帰属する当期純利益は147億円を計画。
- 配当金（普通株式1株当たり）は、株主還元方針を1年前倒して、2025年度より配当性向40%を目安にすることに変更。中間・期末配当とも10円50銭（当初8円）に増配し、年間21円を計画。

業績予想

(単位：億円)

池田泉州ホールディングス連結

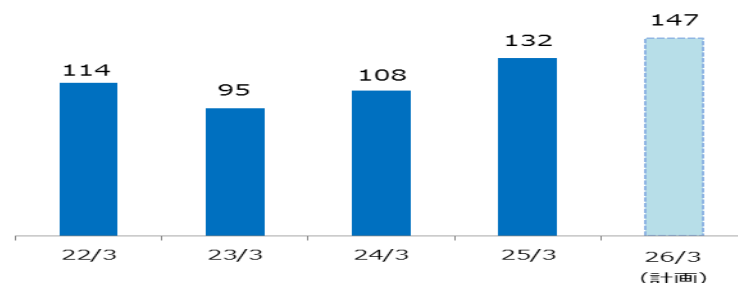
	2024年度	2025年度 (予想)	前年比
経常収益	930	1,120	190
経常利益	195	218	23
親会社株主に帰属する当期純利益	132	147	15
自己資本比率	11.59%	10%半ば	
配当金（普通株式1株当たり）	15.50円	21.00円	

池田泉州銀行単体

	2024年度	2025年度 (予想)	前年比
経常収益	750	920	170
経常利益	173	218	45
当期純利益	119	149	30
与信関連費用（▲）	13	20	7
自己資本比率（単体）	10.10%	9%前半	
自己資本比率（連結）	11.37%	10%前半	

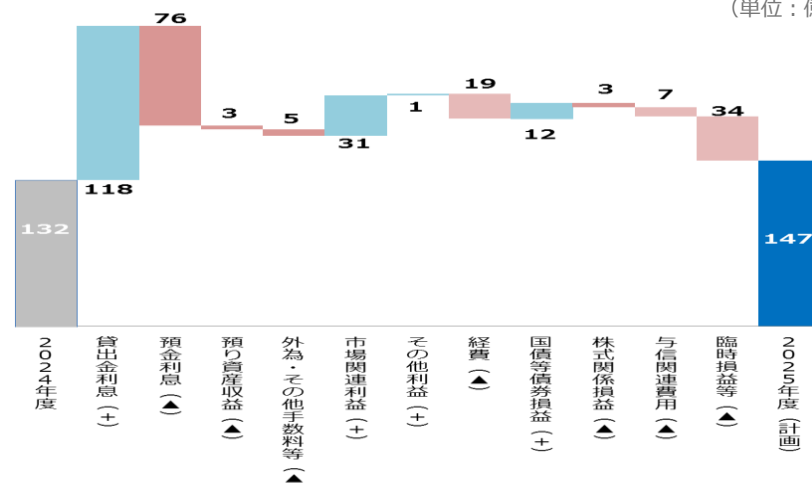
池田泉州ホールディングス連結 当期純利益の推移

(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の進捗状況について



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)

1	Vision'25と第5次中期経営計画Plus（2024~2025年度）	P18~19
2	第5次中期経営計画Plus 目標計数等	P20~23
3	企業価値向上に向けた取り組み	P24~32
4	0 1 銀行	P33~34
5	トピックス（M&A支援子会社、投資専門子会社設立）	P35~36
	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	P38~46
	第5次中期経営計画Plusを支える体制整備	P46
	人材戦略	P47~50
	デジタル戦略	P51
	サステナブル経営	P52
	その他	P53~57

Ⅱ-1. Vision'25と第5次中期経営計画Plus（2024～2025年度）

2024年12月
資料再掲



- 2020年5月、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。
- 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し、第5次中期経営計画Plus**とした。

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Plus 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

第5次中期経営計画

第5次中期経営計画Plus

Vision'25
大阪・関西万博

10年後を見据えた
長期経営戦略の策定

2020年5月

2021

2022

2023

2024

2025

2030

18



次世代コア人材の成長支援と、パーパス・長期経営戦略の策定を両立するプロジェクトを推進

現在、当社グループは「Vision'25」をビジョンに掲げ、大阪・関西万博を飛躍の年とする中期経営計画に取り組んでいます。さらに、その先の未来で当社グループが目指す姿の具体化にも取り組んでいます。当社グループは一般職員からメンバーを公募し、「長期経営戦略策定プロジェクト」を始動。10年後を見据えた長期経営戦略とパーパスの策定に向け、第1フェーズをスタートしています。



策定プロセス

第1フェーズにおける策定プロセス



具体的な取り組み例

データ分析

各種データから「10年後の社会経済環境」を分析し、将来に向けた当社グループのシナリオを描く。

データ分析

PEST分析に基づく将来の環境と金融業への影響を分析

目指す姿の探究

経済的価値と社会的価値を踏まえ、当社グループが地域・社会・お客さまに果たす役割を探究する。

VRIO分析

当社グループの強みの認識

マテリアリティ

解決する成長戦略の議論

パーパスの策定

これまでの探究をもとに、専門家からパーパスの考えを学び、パーパス経営の第一人者である大学教授とのディスカッションを経て、メンバー各自が「パーパス」を具体化させ、取締役会で検討とフィードバックを行う。また、右記のパーパスに関する社内浸透策を実施。

- パーパス経営第一人者である大学教授による経営陣向け勉強会のディスカッションを経て、メンバー各自が「パーパス」を具体化させ、取締役会で検討とフィードバックを行う。
- 職員の意見に直接経営層が答える新企画【教えて！○○】のテーマとしてパーパスを取り上げる

策定

成長支援プログラム

策定プロセスと並行して次世代のコア人材成長を支援し人的資本経営を実践

プロジェクトメンバーには成長支援プログラムを実施し、パーパスと経営計画の戦略に必要な多角的な知識と高い視座を教育しました。また、メンバーを通じて社内に「挑戦」する企業風土を醸成し、経営計画を実現する基盤をつくることを目的とします。

第1フェーズにおける成長支援プログラムの例

事前学習

「経営・企業論」「将来の社会像」「パーパス経営」に関する8冊の図書を指定し、メンバーで発表会を実施。

内部研修

当社グループへの理解と解像度を上げるため、池田泉州ホールディングスグループ各部の戦略やビジネスモデルを講義。

外部研修

証券会社の市場リサーチ部門と、人口減少社会と求められる成長戦略についての講義・ディスカッション。

経営陣との対話

CEOや社外取締役とのミーティングを通じ、経営視点の考え方に触れ、メンバーの視座を高める。

イノベーション

大手IT企業オフィスを訪問。イノベーションを起こすカルチャーやGAFA企業の働き方を学ぶ。

共創・越境

同業種・他業種の自社改革プロジェクトチームとの交流。

パーパスの方向性

大事にしたいポイント

- 強く意識したい価値観「お客さまに情熱を持って向き合う覚悟」を表現する
- お客さまの課題や社会課題に対し、さまざまな立場の人が探求し、色々な知恵や可能性を寄せ合い、混ぜ合わせることで、解決・創造を図ることを表現する

- プロアクティブに動き、進取の精神をもって、お客さまのお役に立つことを表現する
- 世の中をおもしろく、ワクワクさせることで、お客さま・職員が笑顔でいきいきと心豊かに暮らすWell-beingを目指すことを表現する

「長期経営戦略策定プロジェクト」メンバー

所属部署は、公募開始時点

応募者20名の中から活発な議論のため8名に絞り、営業店6名・本部2名、担当業務も多岐にわたる20代から40代の次世代メンバーを選定。

本店営業本部 法人営業 (2013年入社)	東大阪支店 法人営業 (2007年入社)	グループ戦略部 本部 (2003年入社)	千里・箕面営業本部 法人営業 (2005年入社)	大阪中央営業本部 融資 (2010年入社)	ソリューション 営業部 本部 (2011年入社)	泉ヶ丘支店 個人営業 本部 (2020年入社)	夙川支店 個人営業 (2014年入社)
-----------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------



古井田 悠貴 経営陣や他企業との意見交換など、普段できない貴重な経験ができ、自己成長に繋がったと感じます。課題意識の高いメンバーと共にディスカッションや課題に取り組み、日々の業務へのモチベーションも向上しました。このプロジェクトへの参加は大きな財産となりました。

向井 寛 成長支援プログラムで体系的知識と実践の学びを得て、論理的思考や言語化の難しさも体験しました。長期経営戦略との両立で前向きに取り組み、本業の効率化や連携強化にもつながり、充実した経験となりました。

河田 和史 年次や経験が異なるメンバーと熱意を持って取り組み、当社の人的資本経営の価値観を実感しました。この熱意、熱量を本業の職場にも伝えることができ、周囲に対してポジティブな影響を与えることができたと感じています。

鎮 正知 P1メンバーや経営陣との意見交換を通じて多様な考えに触れ、自身も成長できました。当行を良くしたいという強い想いを持つ人が多く、経営に関わる貴重な経験も得られ、今後の糧となりました。

大森 弘樹 これまでと異なり会社全体の将来を考える機会を得て、視野が広がりました。コンサルや他社との交流、東京出張、終日のディスカッションで個人としても成長でき、多くの人と関わる中で思いの込められたパーパス策定に携わることができました。

山下 奈々美 プロジェクトを通じて、当社事業が様々な立場に与えるインパクトや可能性にワクワクし、大きなやりがいを感じました。メンバー同士でフラットに意見交換する中で新たな視点を得られ、熱意ある仲間と交流できたことも大きな刺激となりました。

柏山 来夢 自社の将来を真剣に考える機会を得て視野や人脈が広がり、熱意ある社員と交流できたことが嬉しく、仕事への姿勢も見直すきっかけとなりました。新たな分野にも触れ、自己成長を実感しています。

岸潤 玲奈 異なるキャリアや考え方を持つメンバーと協働し多くを学びました。経営に関わる重要なプロジェクトに参加し、他社や役員との交流を通じて視座が高まり、貴重な経験となりました。普段接しない文化にも触れ、大きな成長を実感しています。



鶴川社長(現・取締役会長)との、3時間45分にわたるランチミーティングを実施

「経営陣との対話」として、鶴川社長とのランチミーティングを実施しました。プロジェクトチームからの予定調和ではない意見や質問に対して社長が答える形で進行し、「経営理念に『地域の皆様に愛される』とあるが、デジタルバンクの展開によって『地域』はどう変わるのか?」「他の地方銀行に比べ、当社グループの地元へのコミットは足りているのか?」といった、付度のない議論がなされました。

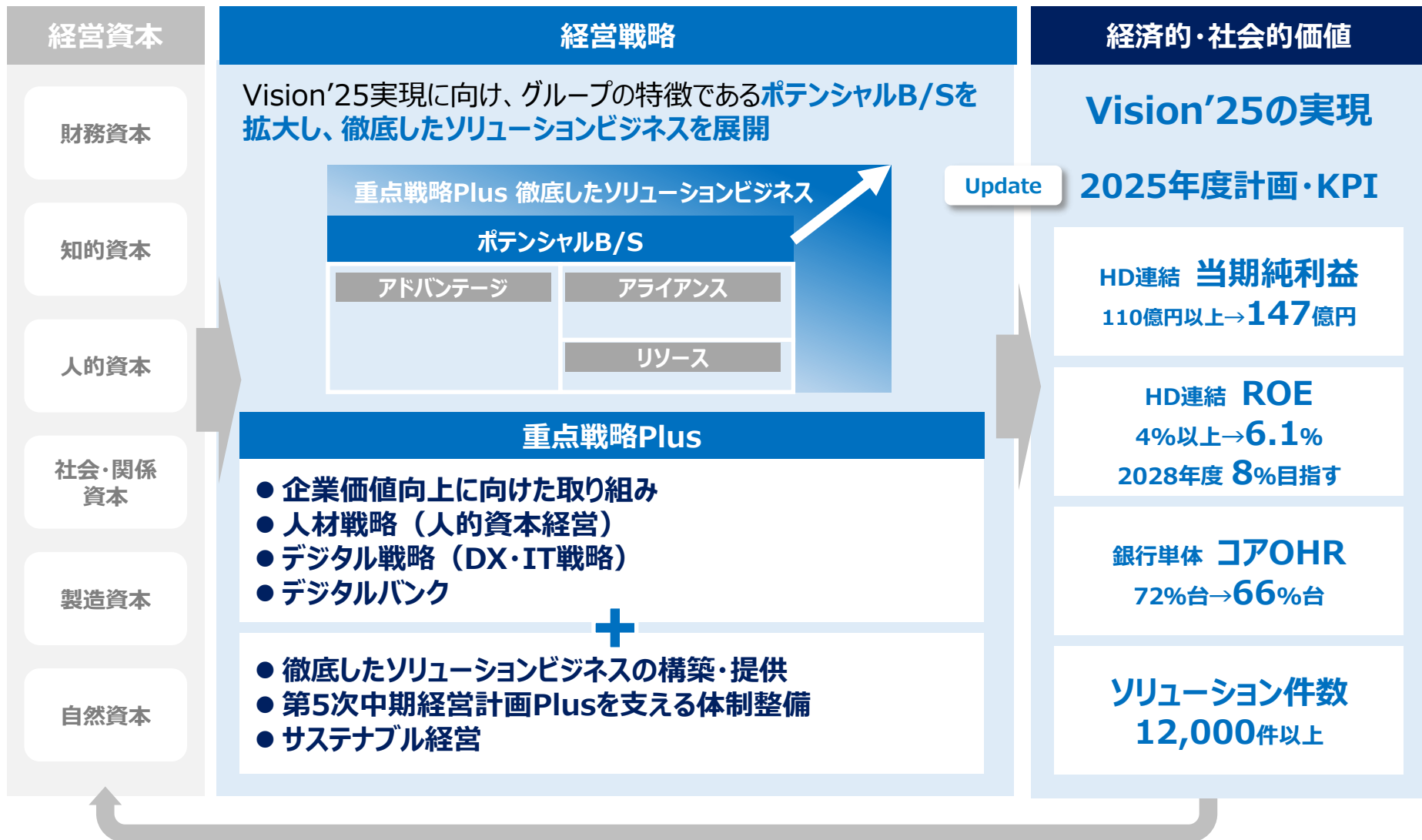
プロジェクトメンバーからは「理想を実現する難しさを経営視点で知ることができ、そのうえで『ありがたい姿』を追求する姿勢を学べた」など、実りある様子が見られました。

Ⅱ-2-1. 第5次中期経営計画Plus 骨子・目標計数

2025年6月
資料再掲



- 利上げ等の環境変化を踏まえ、**2025年度目標**を見直し。
- 2025年度HD連結当期純利益**は、当初目標110億円以上から**147億円**、**ROE**は当初目標4%以上から**6.1%**とする。【上方修正】



Ⅱ-2-2. 第5次中期経営計画Plus HD連結当期純利益

2025年6月
資料再掲

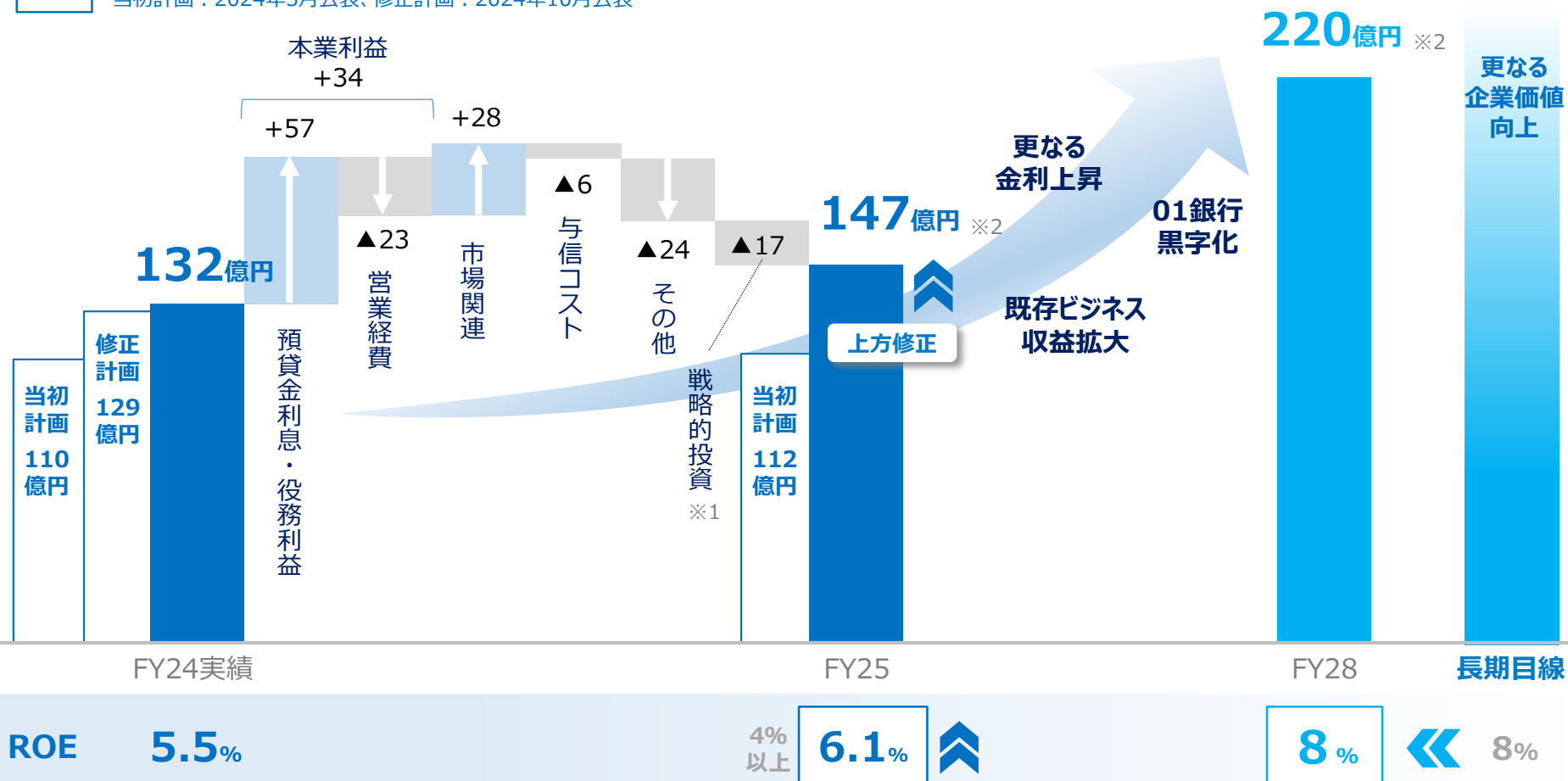


- 戦略的投資を実施しながら、**2025年度HD連結当期純利益は147億円、ROE6.1%**と増益を計画。**【上方修正】**
- 既存ビジネスの収益拡大に加え、デジタルバンクの収益拡大等により、**2028年度ROE8%を目指す。【目標明確化】**

第5次中期経営計画Plus
2024~2025年度

次期中期経営計画
2026~2028年度

当初計画：2024年5月公表、修正計画：2024年10月公表



※1 戦略的投資のうち01銀行にかかる損益影響

※2 利益見通しの政策金利の前提は2025年度0.5%、2028年度0.75%

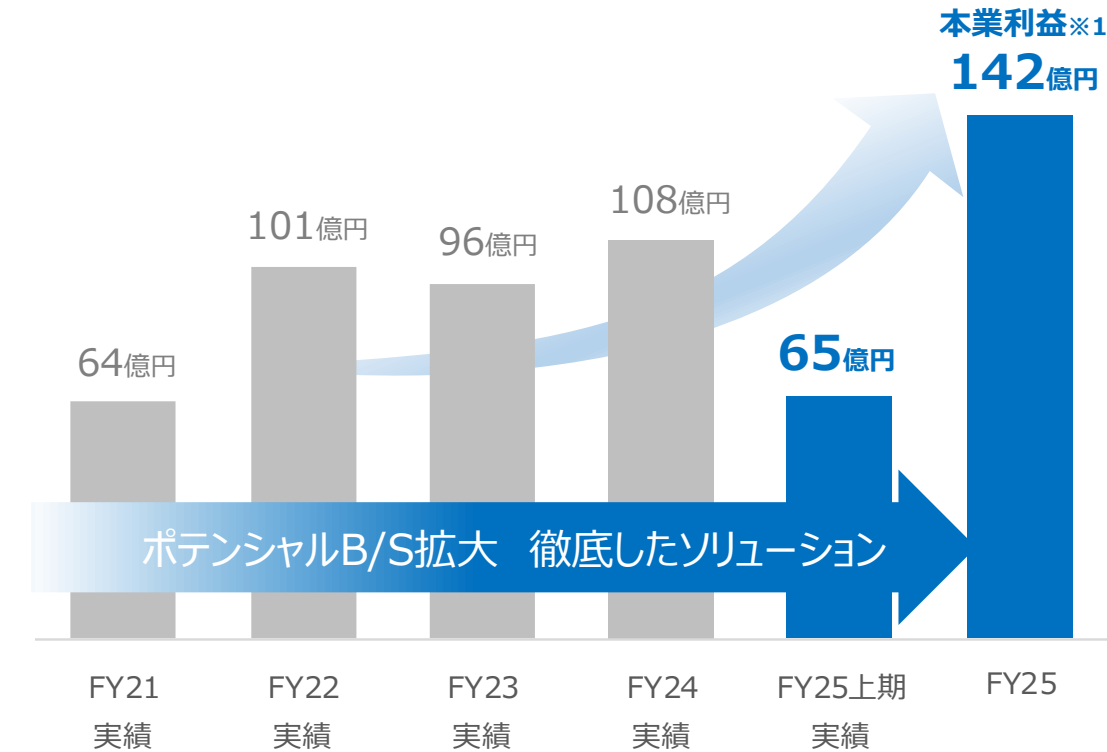
上方修正

目標時期明確化

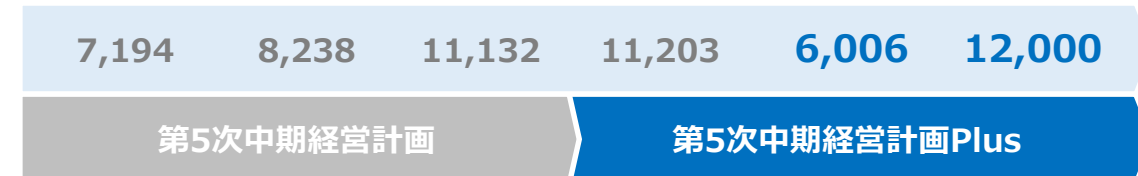
Ⅱ-2-3. 第5次中期経営計画Plus 本業利益

- 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140億円以上を目指す。
- 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140億円以上へ

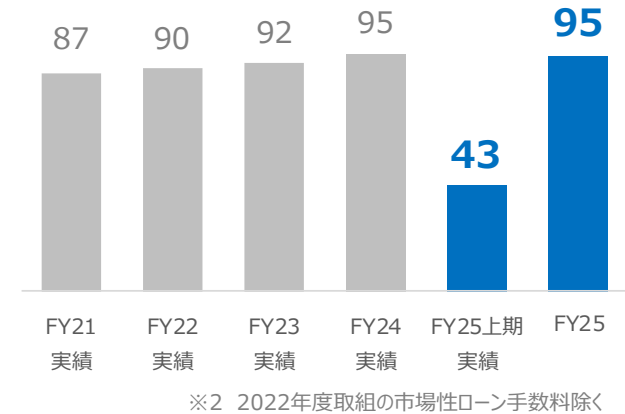


ソリューション件数 (件)



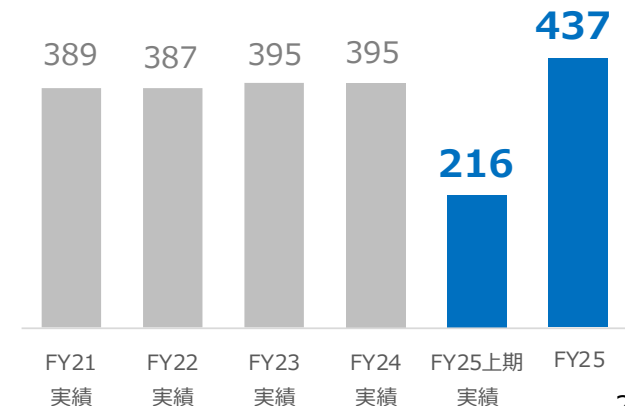
※1 本業利益 (顧客向けサービス業務の利益) = 貸出残高×預貸金利回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費

法人・個人の役務収益※2 (億円)



※2 2022年度取組の市場性ローン手数料除く

預貸収支 (億円)



Ⅱ-2-4. 第5次中期経営計画Plusの主要計数詳細

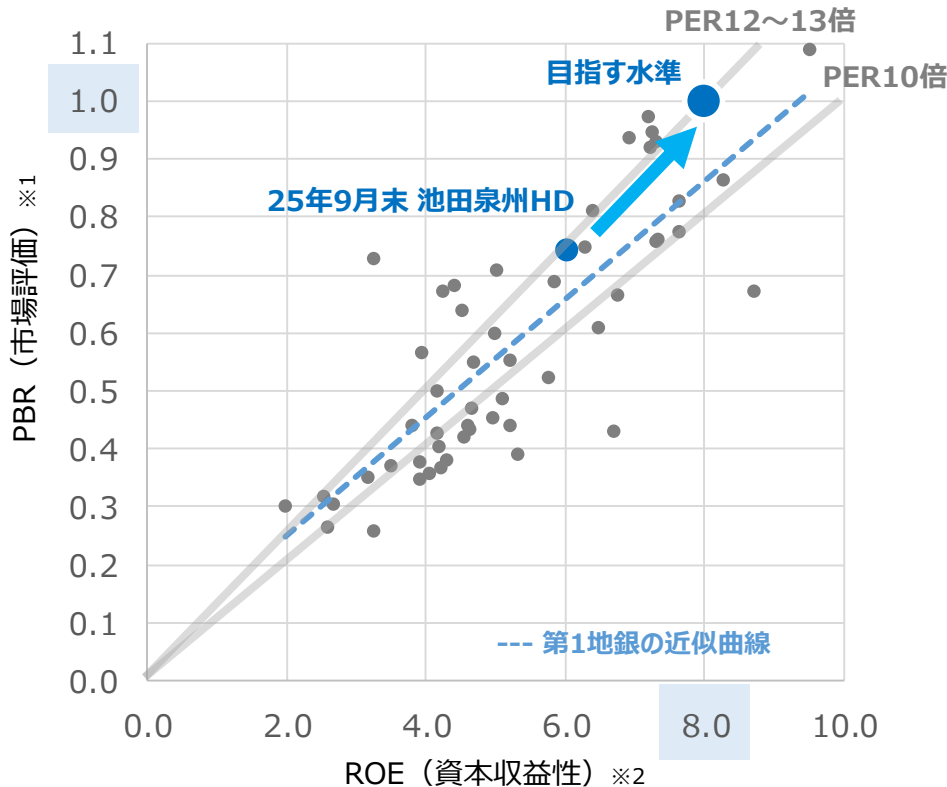
	2024年度 実績	2025年度上期 実績	2025年度 計画	2028年度 目標
HD連結 当期純利益	132億円	86億円	147億円	220億円
HD連結 ROE	5.5%	7.1%	6.1%	8%
HD連結 自己資本比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	11.5% (9.4%)	11.6% (9.5%)	10%半ば (9%前半)	9~10%
銀行単体 コア業務純益	167億円	114億円	213億円	
銀行単体 本業利益	108億円	65億円	142億円	
銀行単体 コアOHR	70.9%	64.6%	66%台	
KPI ソリューション件数	11,203件	6,006件	12,000件	
KPI PBS残高 (パーソナルB/S残高)	6.0兆円	6.1兆円	6.2兆円	2030年度 7兆円

Ⅱ-3-1. 企業価値向上に向けた取り組み 現状認識

- 安定的に株主資本コストをカバーできるROE向上、PER向上（株主資本コスト低減、期待成長率向上）が課題。
- 当社株主資本コストの目線は、CAPMでは4.2～5.6%、株式益利回りでは8%程度。直近の株式市場全体の株主資本コスト9%程度を踏まえると、**ROEは8%必要と認識**。

上場第1地銀のPBR・ROEマトリックス

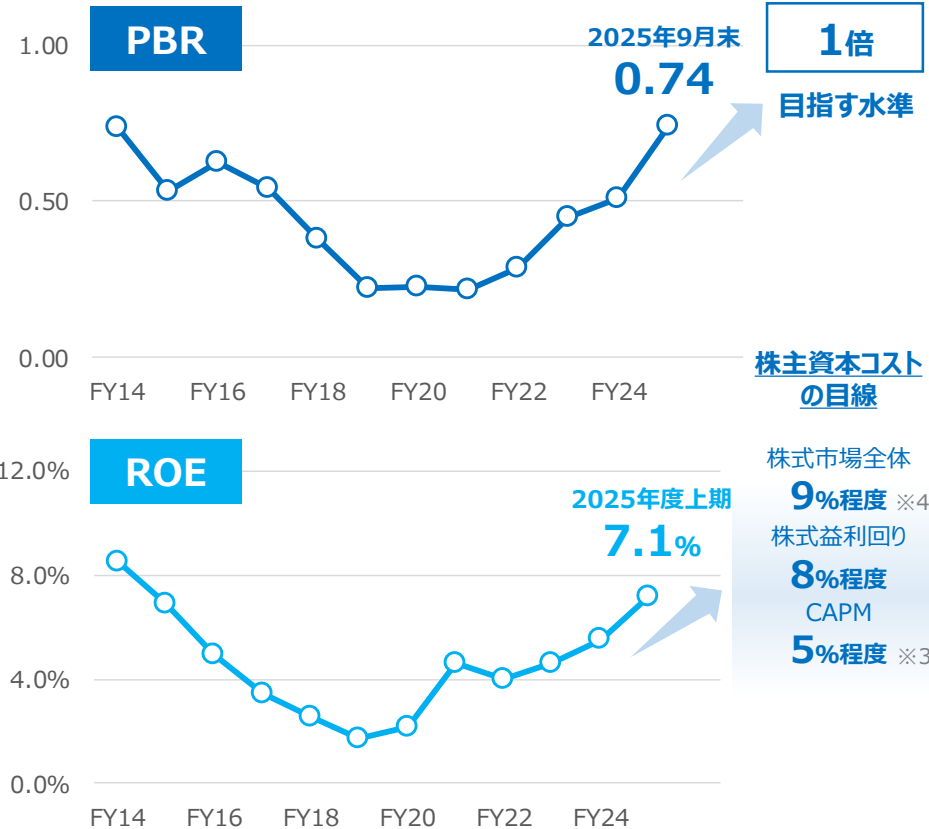
長期的企業価値
PBR
 =
 財務的成果
ROE
 ×
 非財務的成果
PER



※1 株価は2025年9月末、純資産は各社決算短信より2025年6月末基準を用いて算出

※2 利益は2025年9月末時点の2024年度予想利益、純資産は各社決算短信より2025年6月末基準を用いて算出

当社のPBRとROE推移



※3 CAPMによる算出 $4.2 \sim 5.6\% = \beta \times (R_m - R_f) + R_f$

β : 当社株式の感応度 (対TOPIX60ヶ月) 0.39

R_f : リスクフリーレート (10年国債~30年国債) 1.7~3.1%

$R_m - R_f$: 株式市場ポートフォリオの期待収益率 (TOPIX) 6.5%

※4 上記リスクフリーレートと株式市場ポートフォリオの期待収益率の合計 ($\beta = 1$ の場合)

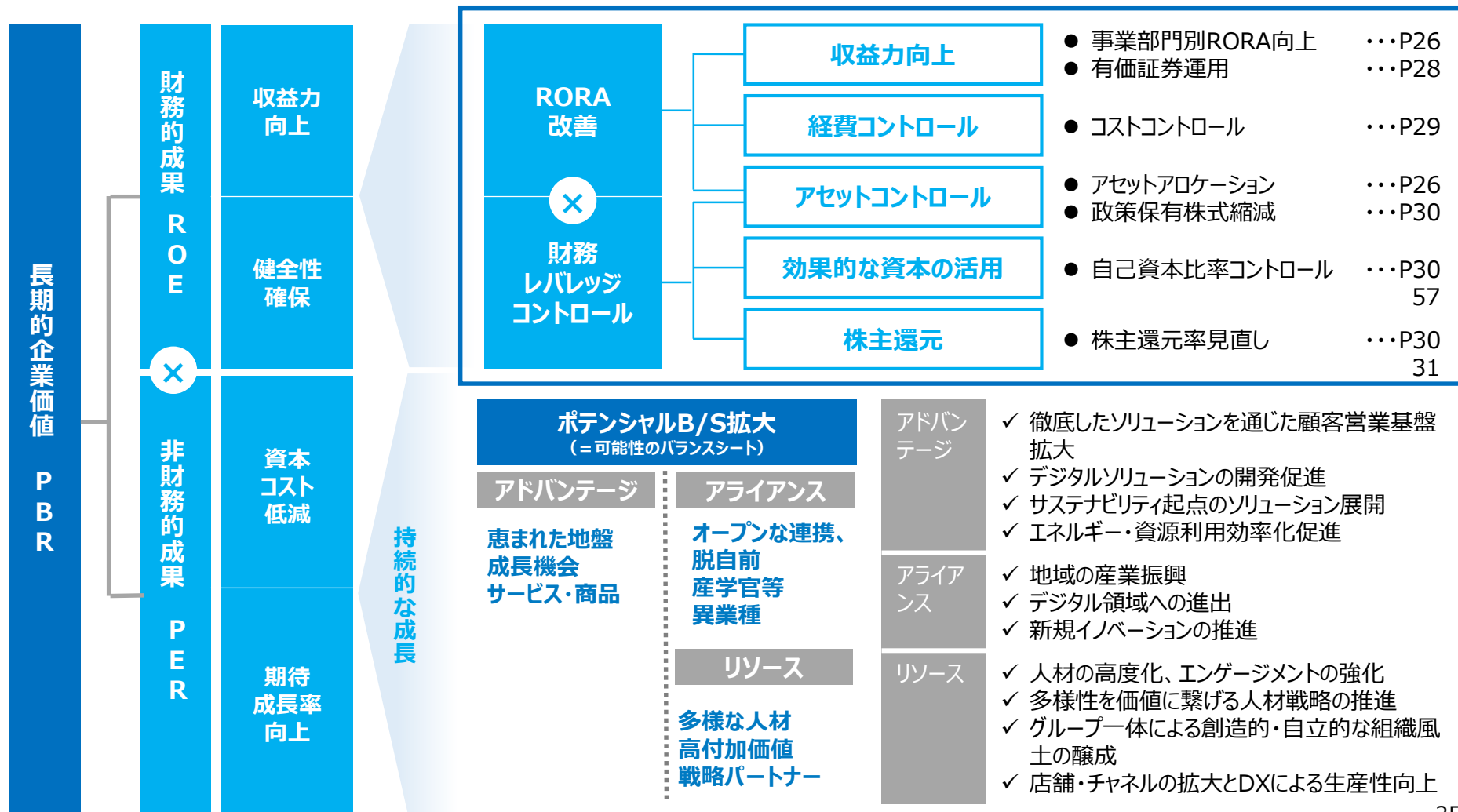
Ⅱ-3-2. 企業価値向上に向けた取り組み 企業価値創造プロセス

2024年5月
資料再掲



- 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



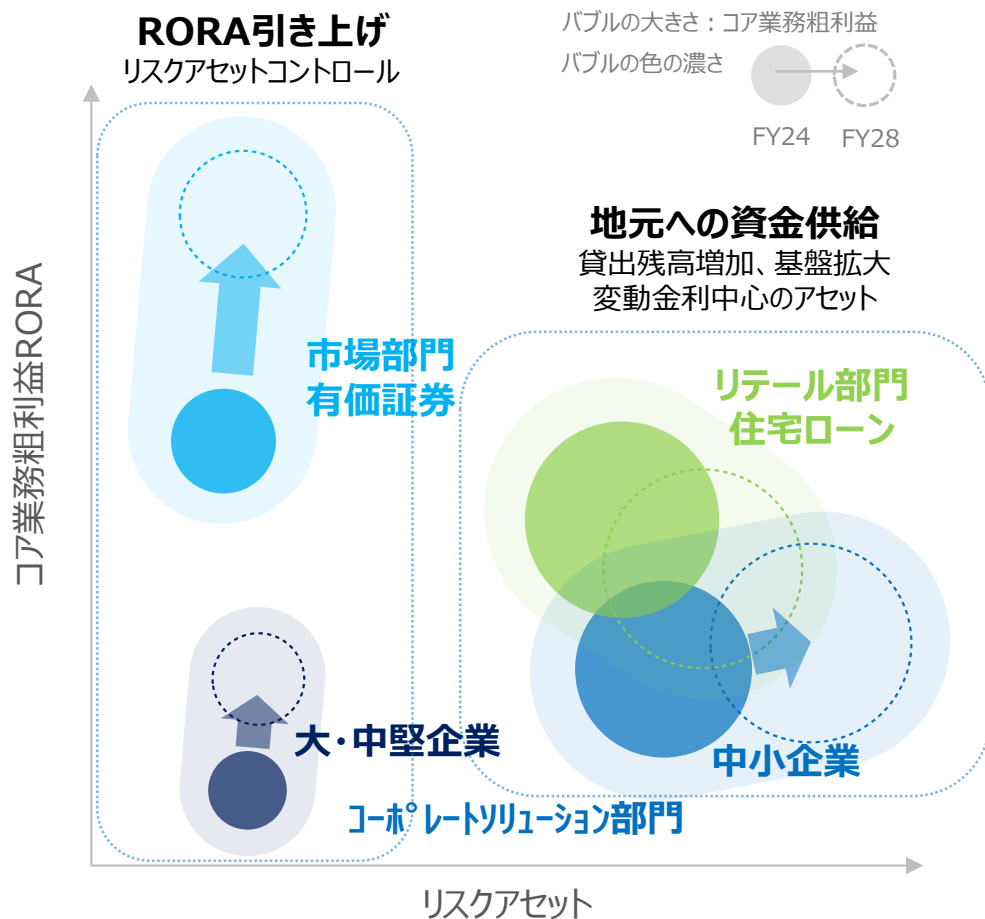
Ⅱ-3-3. 企業価値向上に向けた取り組み 事業部門別RORA向上とアセットアロケーション

2025年6月
資料再掲



- 地元への資金供給拡大により、中小企業向け貸出、住宅ローンは、残高・リスクアセットを積極的に積み上げ。営業基盤拡大、徹底したソリューションによる役務収益拡大を通じ、RORA改善を目指す。一方で、戦略的アセット（地元以外の大企業向け貸出や有価証券運用）は、リスクアセットをコントロールしながらRORA引き上げを図る。

アセットクラス別（貸出）RORA ※1 ※2



事業ポートフォリオ

地元への資金供給

- 住宅ローンは変動金利中心。新規入替でストック利回り低下も、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（預金、預り資産）

リテール部門

コーポレートソリューション部門

- 徹底したソリューションによる役務収益拡大
- 営業担当者増員により、事業サポート拡充、事業承継ニーズ対応

- RORAを踏まえた戦略的アセット積み上げ（大企業、ストラクチャードファイナンス）

市場部門

- 償還再投資による利回り・RORA改善
- 満期保有を活用しながら、円債中心のラダーポートフォリオ構築

RORA引き上げ

※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 各アセットの利回りから預金利回り控除。住宅ローン・消費者ローンは保証料等勘案

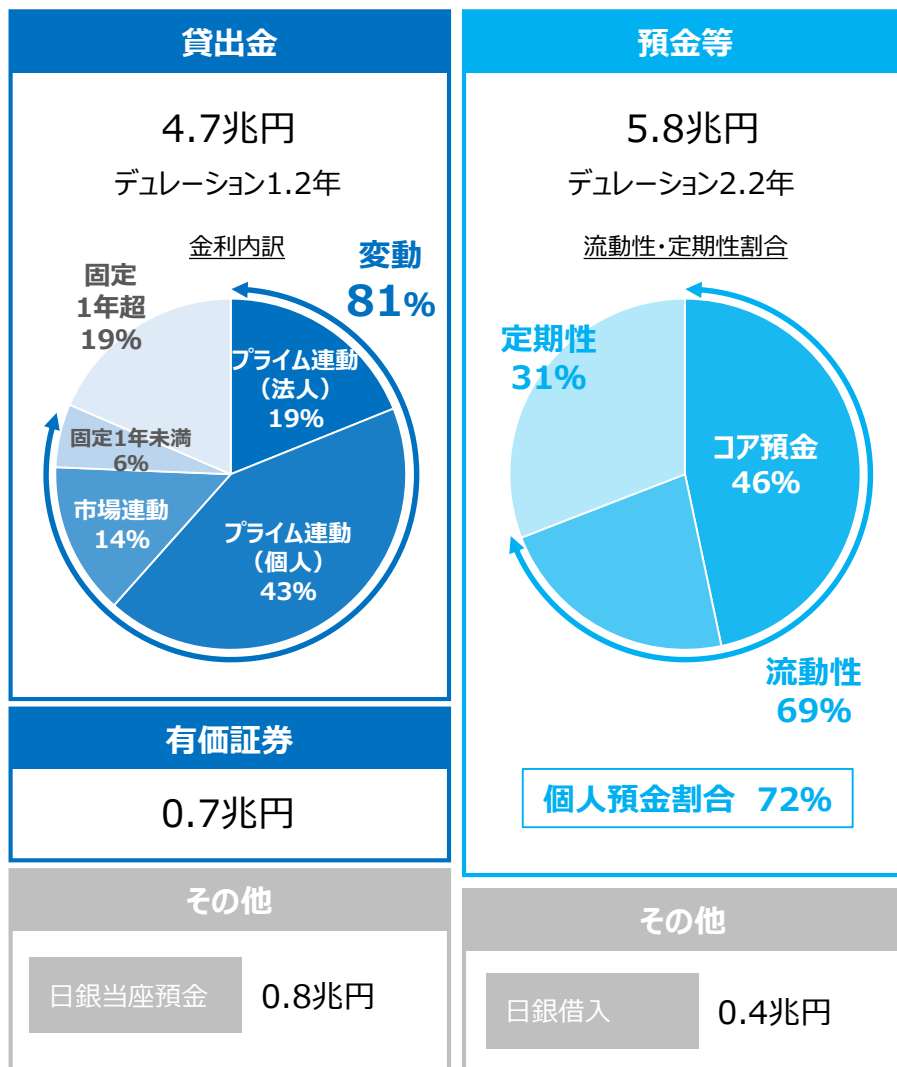
Ⅱ-3-4. 企業価値向上に向けた取り組み

ALM運営（金利上昇によりB/Sから生じる収益増加）



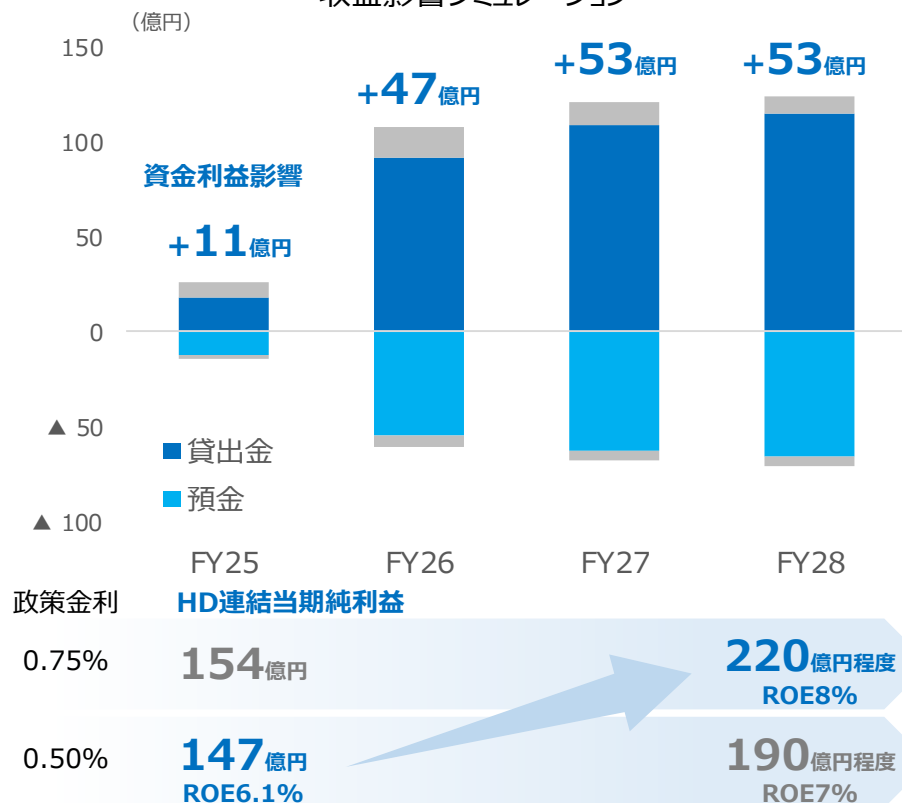
- 貸出金の変動金利割合は約8割。政策金利0.25%引き上げで**ROE約1%向上**を見込む。

バランスシートの状況（2025年9月末）



金利上昇による資金利益への影響（有価証券除く）

2025年度下期以降に政策金利0.75%となった場合の収益影響シミュレーション



<試算条件>

- 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
貸出金の変動率：プライム連動100%、市場性100%
預金の変動率：流動性40%、定期性60%

Ⅱ-3-5. 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

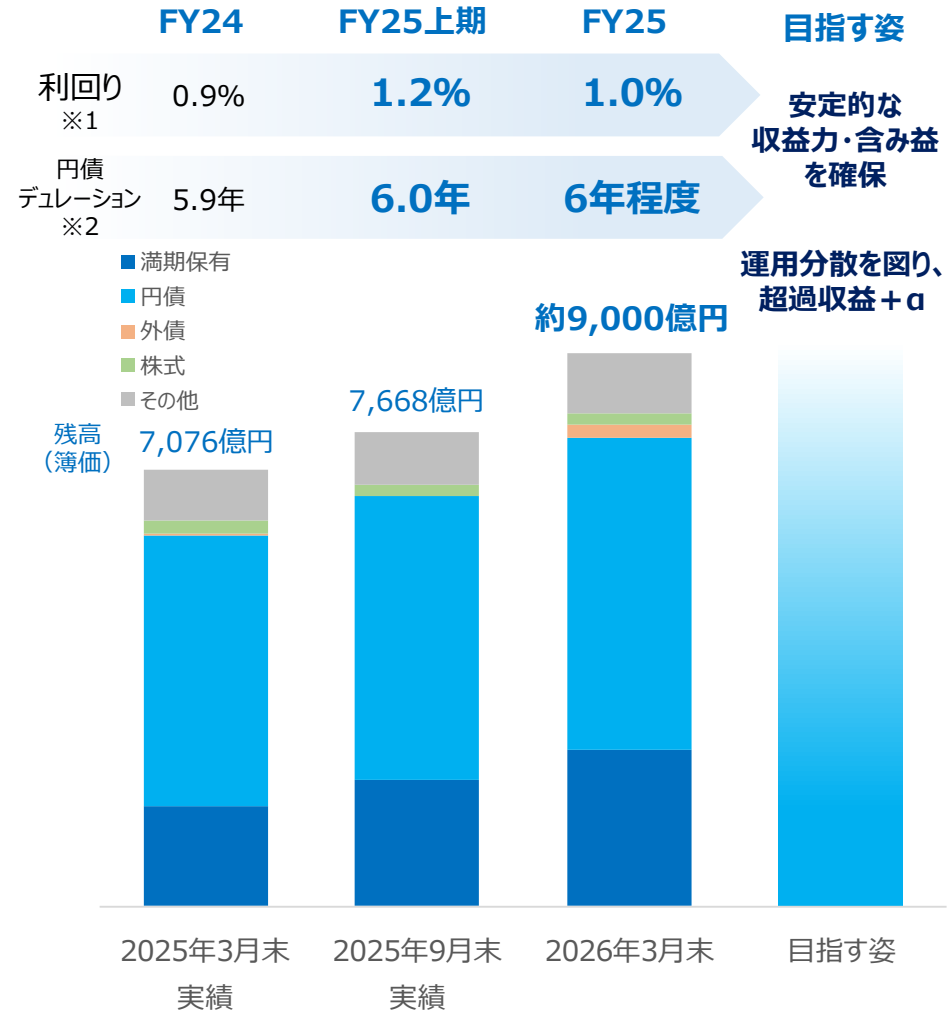
有価証券運用の基本理念（2018年9月制定）

- 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たうえで、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



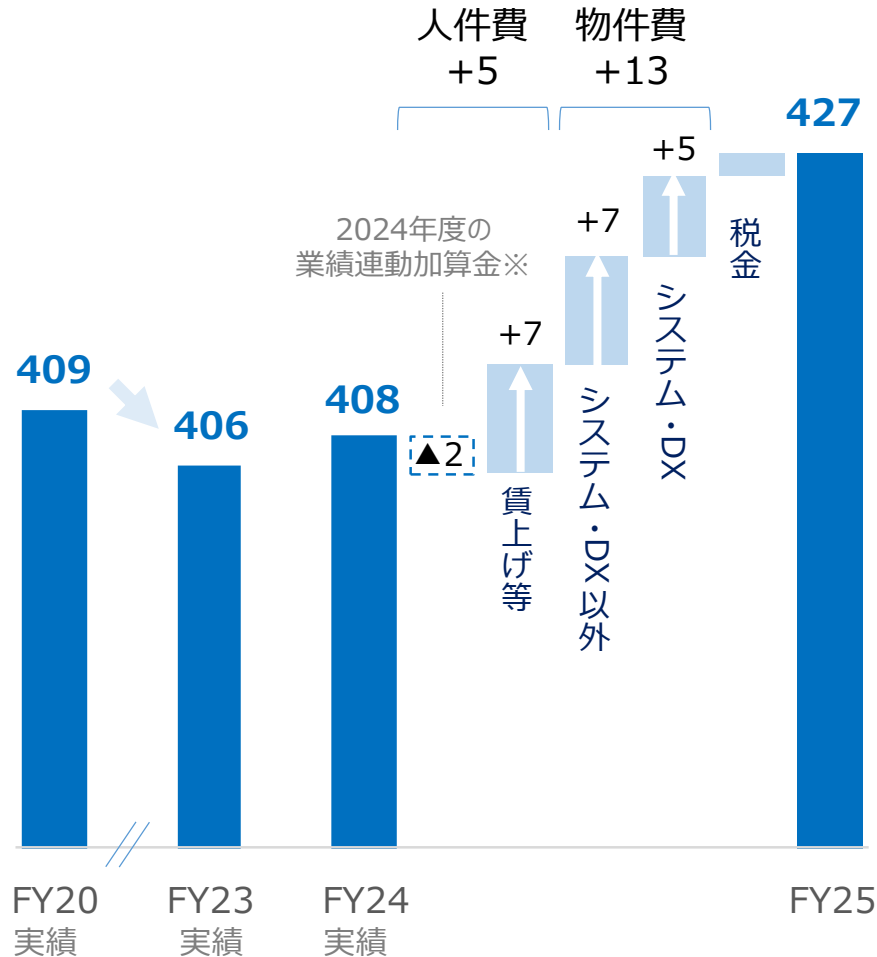
※1 外債の調達コスト、金利スワップ利息控除後

※2 満期保有含む

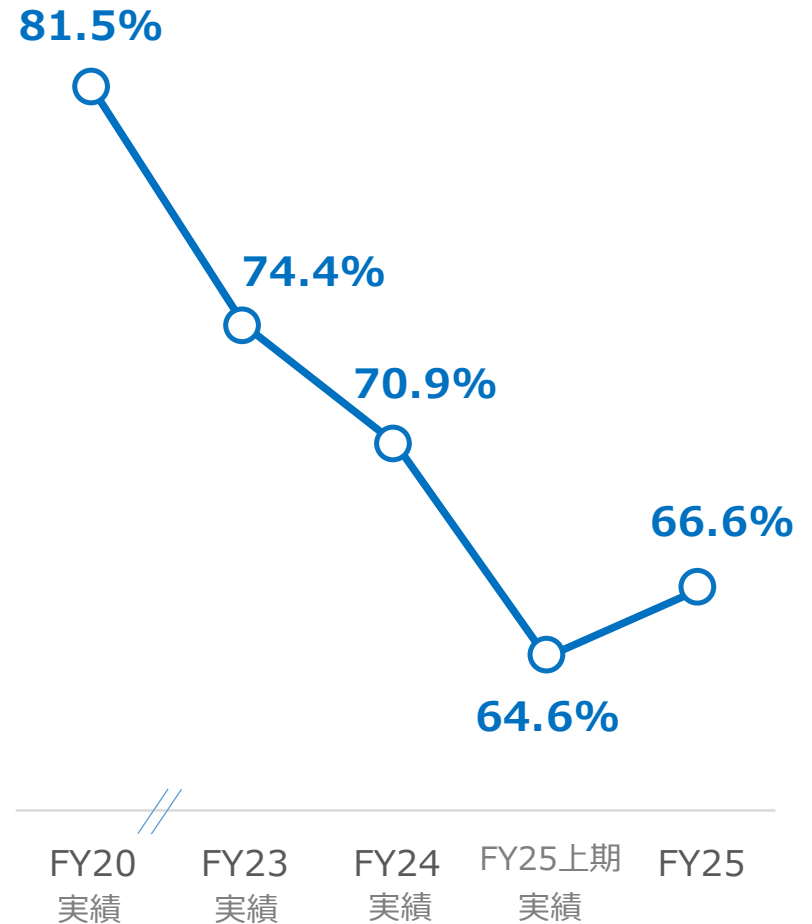
Ⅱ-3-6. 企業価値向上に向けた取り組み コストコントロール

- 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-3-7. 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

2025年6月
資料再掲

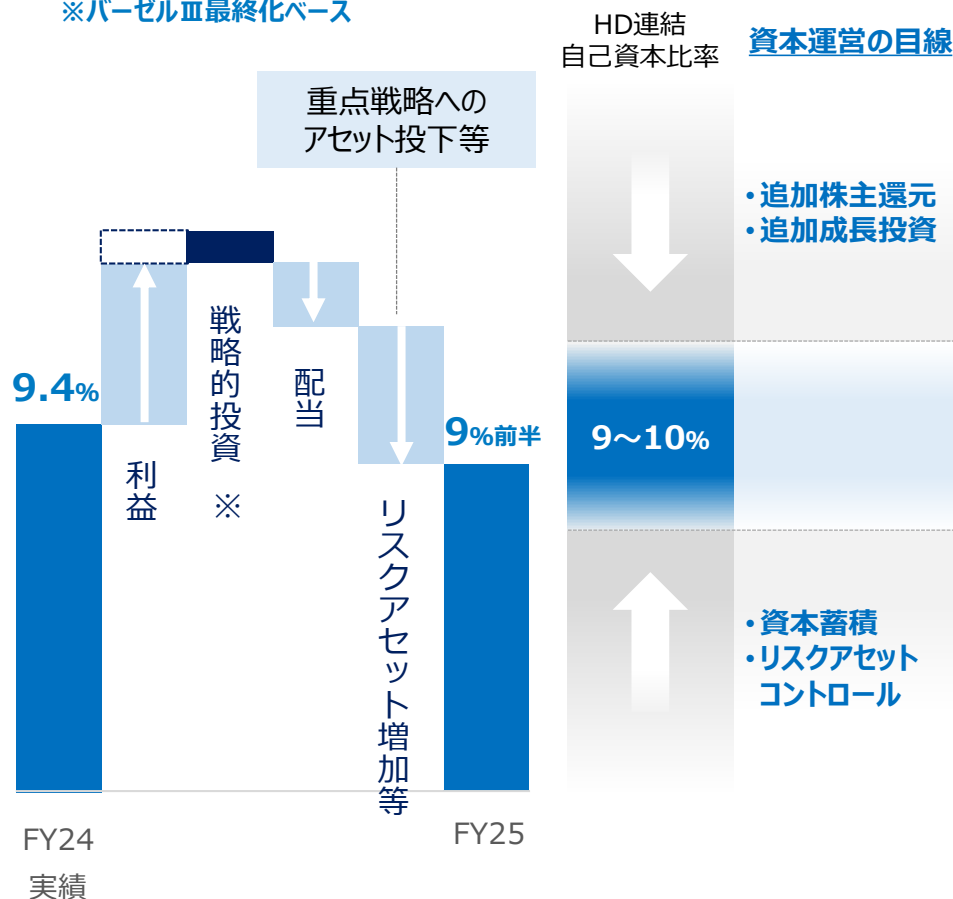


- HD連結自己資本比率（バーゼルⅢ最終化ベース）を9~10%のレンジでコントロール。
- 2025年度株主還元率は40%以上、更なる株主還元充実を図るべく**2026年度以降は配当性向40%を目安**とする。

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※とキャピタルアロケーション

※バーゼルⅢ最終化ベース



株主還元方針の変更

2024
年度

株主還元率40%以上



2025
年度

株主還元率40%以上

1株あたり配当金16円以上とし、
自己株式の取得は機動的に実施する

Update
1年前倒し



2026
年度
以降

配当性向40%を目安

利益の成長とともに累進的な配当を行い、
自己株式の取得は機動的に実施する

次期中期経営計画 2026年度～2028年度

※ 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）

Ⅱ-3-8. 企業価値向上に向けた取り組み

財務資本配当戦略 / 株主還元推移

現中計期間は「1株当たり配当金16円以上と機動的な自己株式取得で還元率40%以上」、2026年度から始まる次期中計では「配当性向40%を目安」としていたが、今回自己株式取得を配当に振り替えることにより、**株主還元方針を1年前倒し**で変更する。以上を踏まえ、**2025年度の1株当たりの配当金16円以上を21円とする。**

Update

株主還元推移

株主還元方針

1株当たり配当金

株主還元率
40%以上

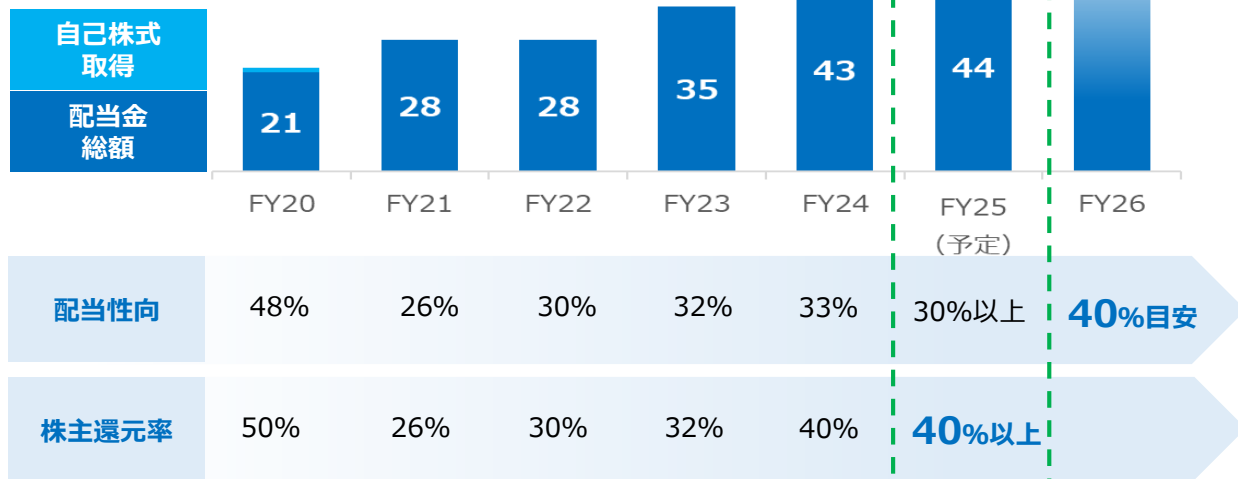
16.0円以上

Update

配当性向
40%目安

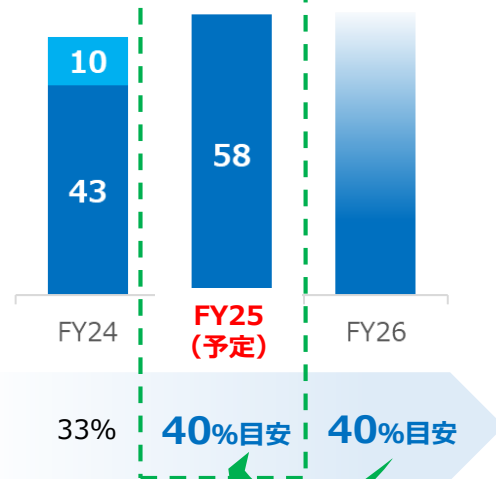
21.0円

(単位：億円)



第5次中期経営計画Plus
2024~2025年度

次期中期経営
計画
2026~2028
年度



第5次中期経営計画Plus
2025年度

次期中期経営
計画
2026~2028
年度

1年前倒し

Ⅱ-3-9. 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

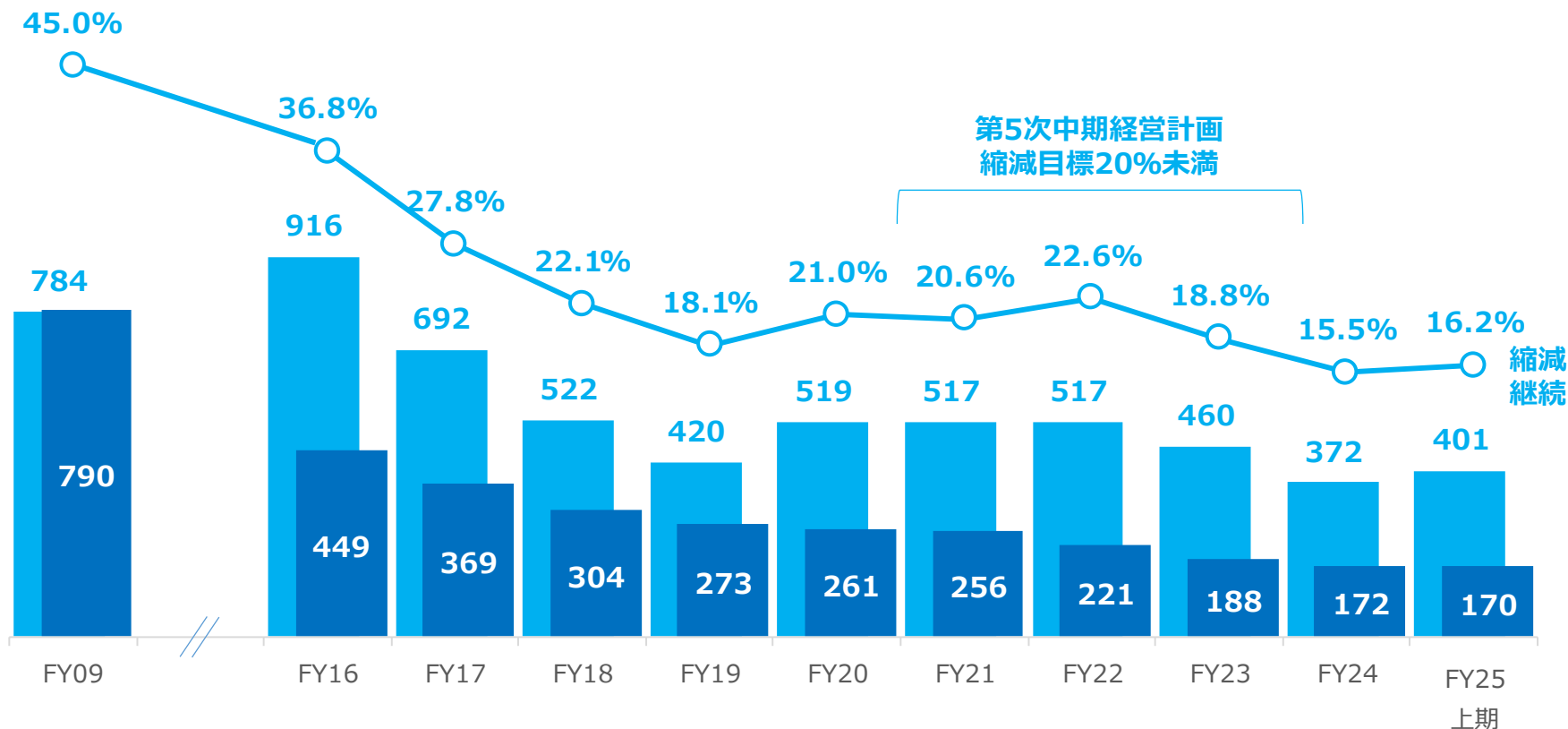
(単位：億円)

■ 残高（時価）

■ 残高（取得原価）

○ 残高（時価）／純資産

第5次中期経営計画
縮減目標20%未満



銘柄数 295 192 184 173 162 157 152 146 136 131 128

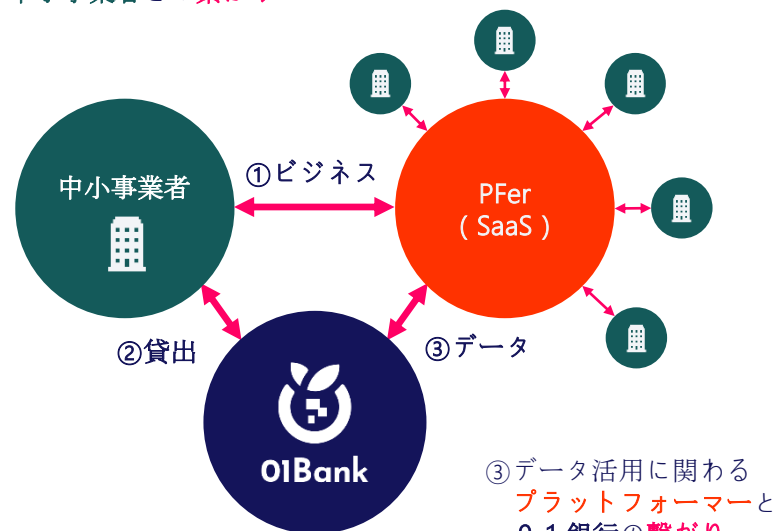
Ⅱ-4-1. 01銀行のビジネスモデル

- 01銀行（01Bank）は「データでビジネスを応援する」事業者向けデジタルバンクとして2025年7月28日開業。
- 3つの繋がり（中小事業者、PFer、01Bank）を基盤に成り立つエコシステムを形成。
- 審査に際して決算書は不要で、SaaSの利用データを貸出審査に活用。
- 01Bankの思想に共感する様々なプラットフォーマー（PFer）※1がエコシステムに参画。

データをベースに時代を先取りするエコシステム

①SaaSを提供する

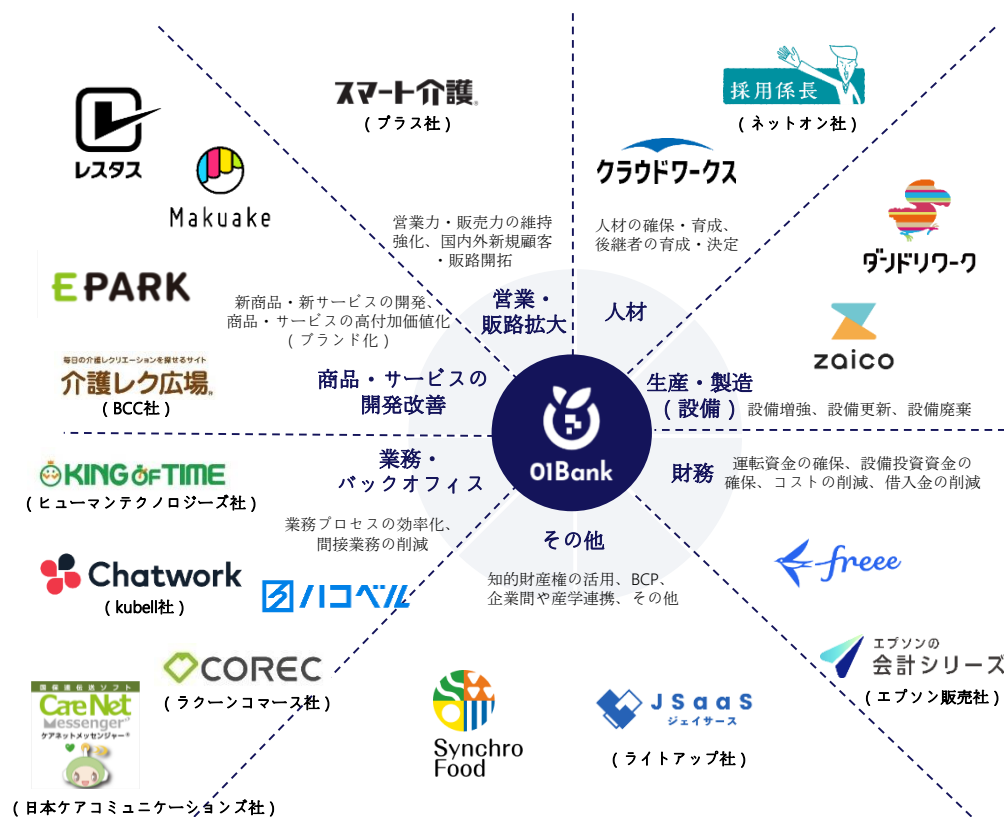
プラットフォーマー（PFer）と
中小事業者との繋がり



②金融サービスを提供する
01銀行と
中小事業者との繋がり

③データ活用に関わる
プラットフォーマーと
01銀行の繋がり

様々なプラットフォーマー（PFer）と連携



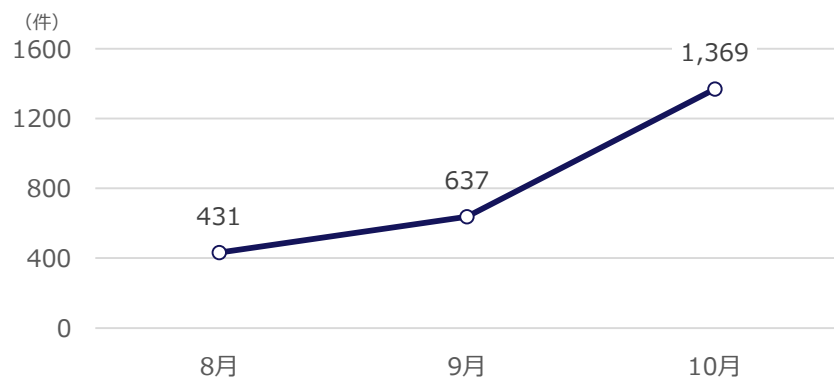
※1 プラットフォーマー（PFer）：SaaSを通じて中小事業者のビジネスを支援する事業者

Ⅱ-4-2. 01 銀行開業後の状況（2025年10月末時点）

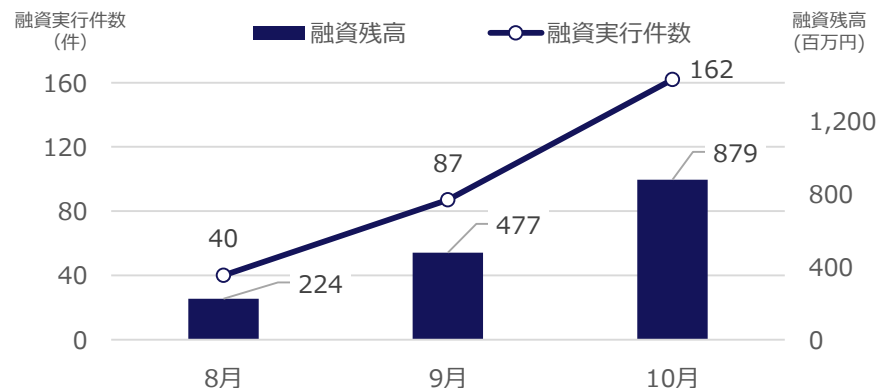
- ・ アカウント登録数（※）は開業から3カ月で1,369件。その後、融資の申し込みがあり融資実行が行われた件数は162件、融資残高は879百万円。
- ・ 融資実行された中小事業者の業種はサービス業・情報通信業が多く、首都圏、関西圏を中心に全国から申し込みがある。

※融資を希望される中小事業者は、初めに01銀行のアカウント登録（メールアドレス・電話番号・業種・法人番号）を行う。

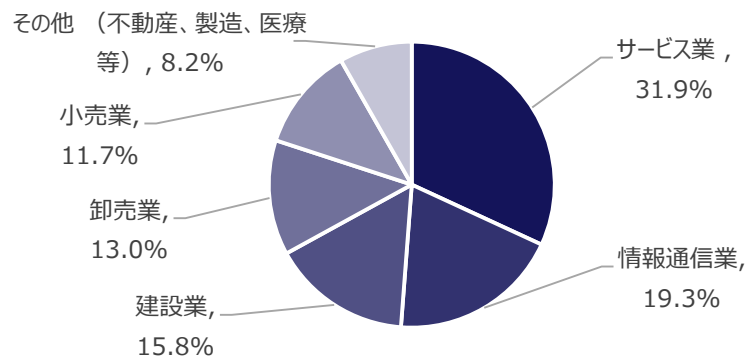
アカウント登録数（累計）



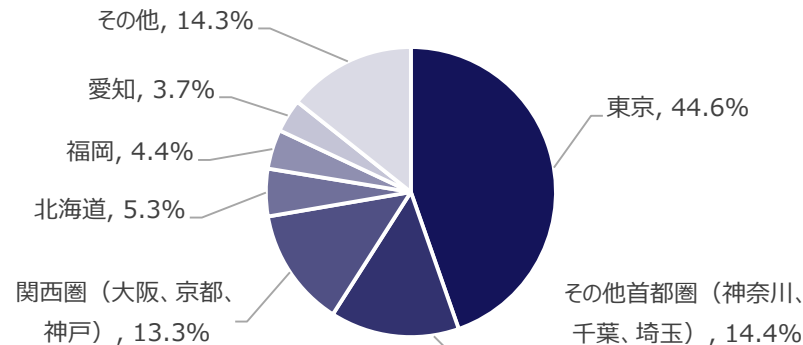
融資実行件数（累計）・残高



業種



エリア



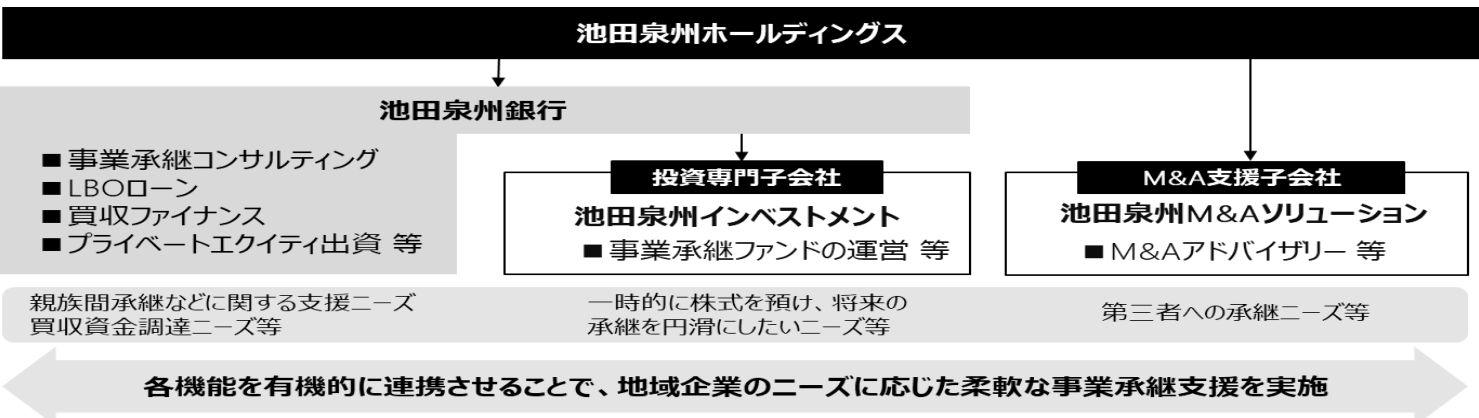
Ⅱ-5. トピックス（M&A支援子会社、投資専門子会社設立）

M & A 支援子会社及び、投資専門子会社の設立（2026年1月30日予定）

- 当社は2025年10月29日、関係当局の認可等を条件に、池田泉州銀行の「M & A 支援事業」を会社分割（簡易新設分割）し、新設する「**池田泉州 M & A ソリューション**」に承継するとともに、「池田泉州 M & A ソリューション」を当社の100%子会社とすることについて決議。また、同日付で池田泉州銀行の100%子会社として、投資専門子会社である「**池田泉州インベストメント**」を設立することも併せて決議。
- 中堅・中小企業の後継者不在による廃業リスクに対応するため、**M&A支援子会社と事業承継ファンドの運営を担う投資専門子会社を設立**し、地域企業の存続と成長、雇用維持を図り、地域経済の活力を守り育むとともに、持続可能な社会の実現に貢献する。

名称	池田泉州 M & A ソリューション株式会社
代表者	代表取締役社長 朴木 健吾
事業内容	事業承継ニーズを中心とした M & A 支援
資本金	3億円（予定）
株主及び持株比率	当社100%

名称	池田泉州インベストメント株式会社
代表者	代表取締役社長 木村 公寿
事業内容	有価証券の取得、保有及び売却 投資事業有限責任組合の組成・運営・管理 投資対象会社に対する経営相談・情報提供又は助言 投資対象会社に対する関連事業者等又は顧客の紹介 銀行からの業務受託 上記業務に付帯する一切の業務
資本金	1億円（予定）
株主及び持株比率	株式会社池田泉州銀行 100%



Ⅱ-5. トピックス（M&A支援子会社、投資専門子会社設立）

事業承継ニーズへの対応、今後の方向性

2034年度 関連アセット残高700億円 関連収益額70億円



池田泉州銀行

M&AやLBOローン、事業承継コンサルなど、徹底したソリューションを実施

LP出資 60億円

PEファンドへの累計出資額

LBO等 170億円

LBOローン&買収ファイナンス残高

**事業承継コンサル
600件/年**

**事業承継ニーズ掌握活動
のべ15,000先**



自然総研

取引先の若手、次世代経営者の育成と関係づくり支援

萌稔塾 累計387名

**LBOローン
事業承継コンサル**

【現在】
関連アセット残高 約250億円
関連収益 約10億円

【事業承継マーケット】

近畿2府4県の後継者不在率
46.9%

代表者の高齢化により
平均年齢60歳

休廃業9,000件超

**後継者
育成**

M&A

池田泉州ホールディングスグループ



池田泉州インベストメント

地元企業の円滑な事業承継と今後の成長戦略を支援することを目的に設立

**事業承継
ファンド絆**

絆4号 20億円

これまでの累計投資は19件

池田泉州ホールディングスグループ



池田泉州M&Aソリューション

第三者企業へのM&A支援

M&A 40件

年間の成約件数

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
- ③ 人材戦略
- ④ デジタル戦略
- ⑤ サステナブル経営

① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

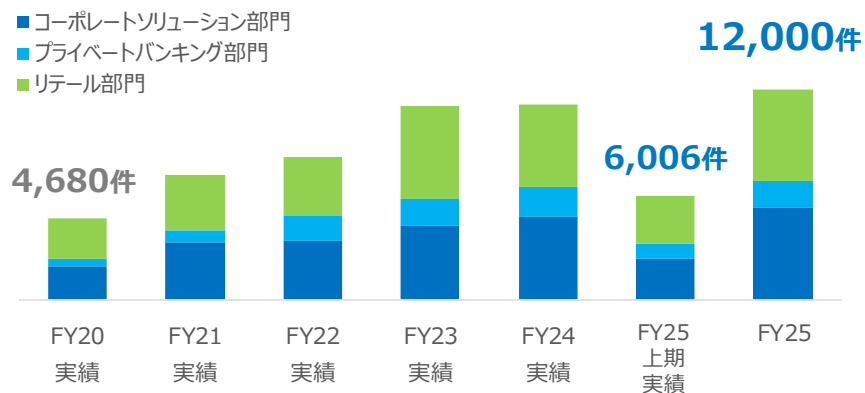
- KPIのソリューション件数、お客さま関わり資産残高（PBS残高）は着実に増加。
- 2025年度上期のソリューション件数は6,006件と順調に増加、2025年度通期で12,000件を目指す。



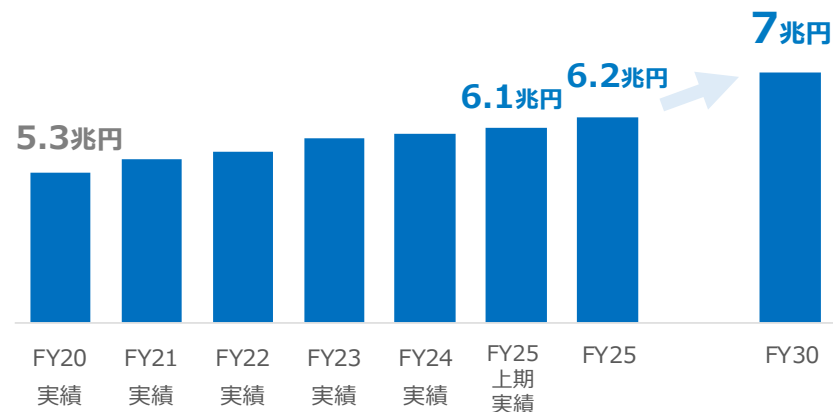
池田泉州ホールディングス

銀行 池田泉州 銀行	証券 池田泉州 T T 証券	リース 池田泉州 リース、オートリース	カード 池田泉州 カード各社	キャピタル 池田泉州 キャピタル	サービサー 池田泉州 債権回収	信用保証 池田泉州 信用保証 近畿信用保証	ATM運営 ステーション ネットワーク 関西	非金融 自然総研 エリアサポート	デジタル バンク 01銀行
リテール 部門 個人のお客さまへ 資産の形成・活用・管理・ 承継などに関する ソリューションを提供	プライベート バンキング部門 富裕層のお客さま中心に 資産運用・承継など オーダーメイド型 ソリューションを提供	コーポレート ソリューション部門 法人のお客さまへ 伴走型ソリューション を提供	カスタマーコネクト 部門 お客さまとの接点 機能・利便性の向上 (店舗・チャネル・デジタル)		地域共創 部門 地域/産業振興 イノベーション創出				
変化する未来社会への果敢なチャレンジ 環境や課題・ニーズの変化に素早く対応									

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



池田泉州ホールディングス

グループ戦略部、グループ戦略会議

2021年6月

池田泉州銀行

池田泉州TT証券

池田泉州リース、オートリース

池田泉州信用保証

池田泉州キャピタル

近畿信用保証

池田泉州システム

池田泉州カード

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

池田泉州債権回収

01銀行

2026年1月設立予定

池田泉州M&Aソリューション・池田泉州インバースメント

Update

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

- ✓ グループ新規事業の創出
- ✓ 外部環境・規制緩和動向の調査・研究
- ✓ グループ既存事業のさらなる深化

家賃債務保証サービスをスタート

- ✓ 2025年4月より、株式会社ジャックスと連携し、「池田泉州 家賃保証サービス」の取扱いを開始。

デジタルバンク事業に参入（2025年7月開業）

M&A支援子会社、事業承継ファンドの運営を担う投資専門子会社を設立予定

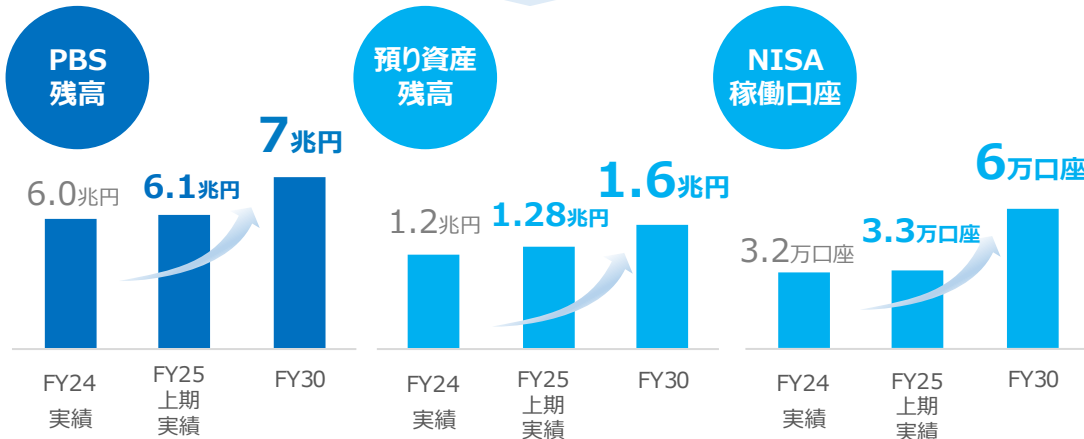
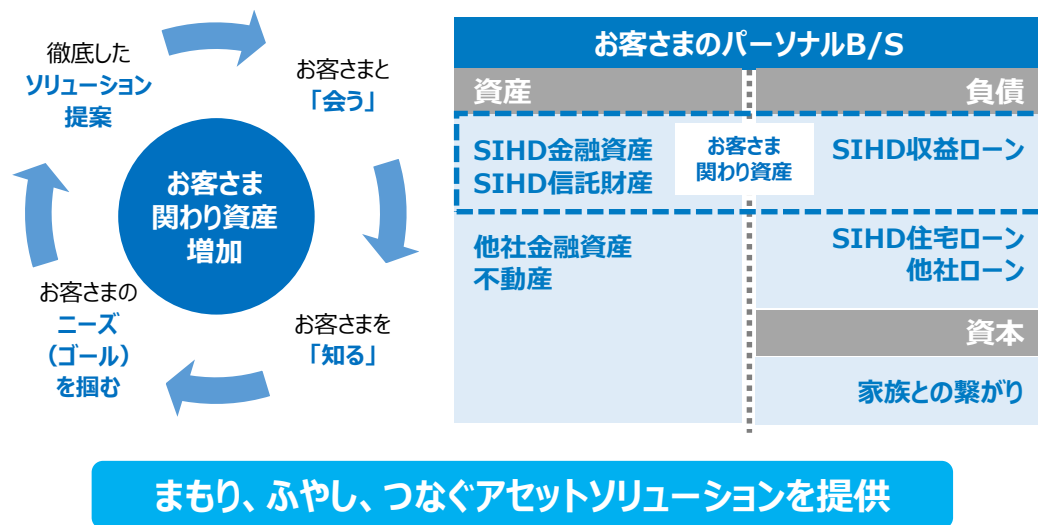
AIオンデマンド型交通事業に参入（2024年4月開業）

- ✓ 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。

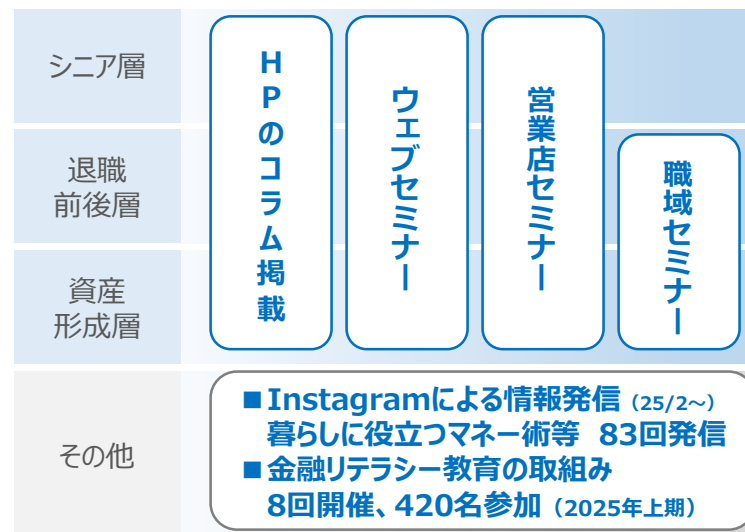
① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供 アセットソリューションビジネスの取組み

- 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



金融リテラシー向上への取組み



- ✓ 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



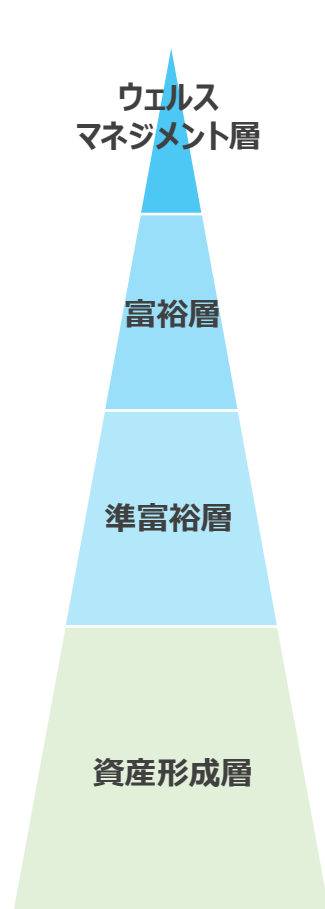
① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

リテール部門



- 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



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**
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
⇒現在、21名配置
- ✓ **グループ会社活用**
証券コース（SITT証券）
⇒紹介同意書967件（2025年上期）
富裕層向けリレーションツール（自然総研/トイロ倶楽部）
⇒2025年上期イベント参加者は2,518名（2024年度は4,808名）

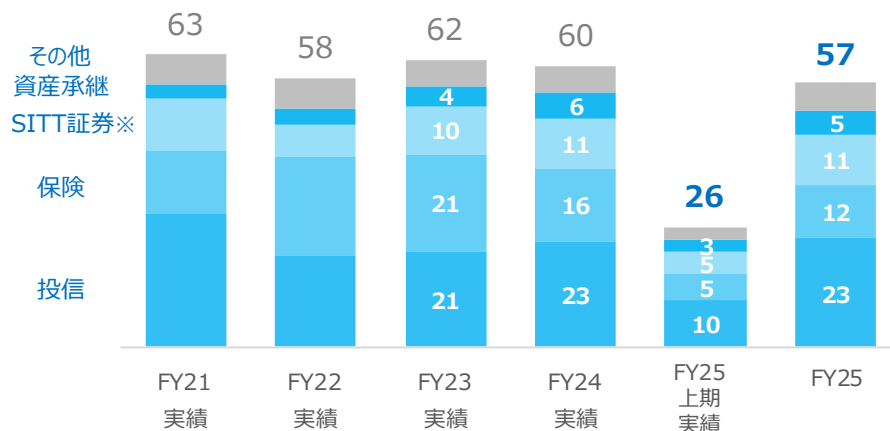
資産形成層 約200万先

- ✓ 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
⇒2025年上期職域セミナー358名参加（2024年度は596名参加）
- ✓ 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

個人役務収益

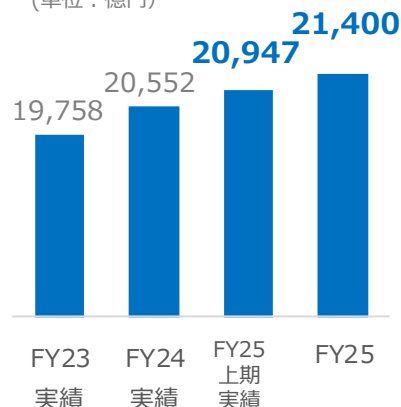
（単位：億円）



※池田泉州TT証券紹介手数料

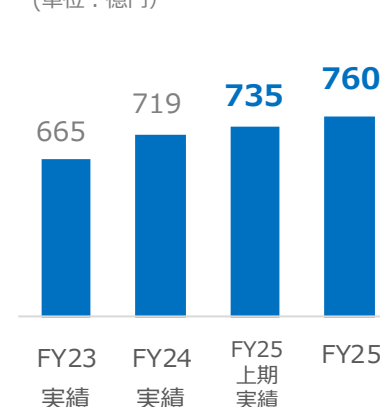
住宅ローン残高

（単位：億円）



消費者ローン残高

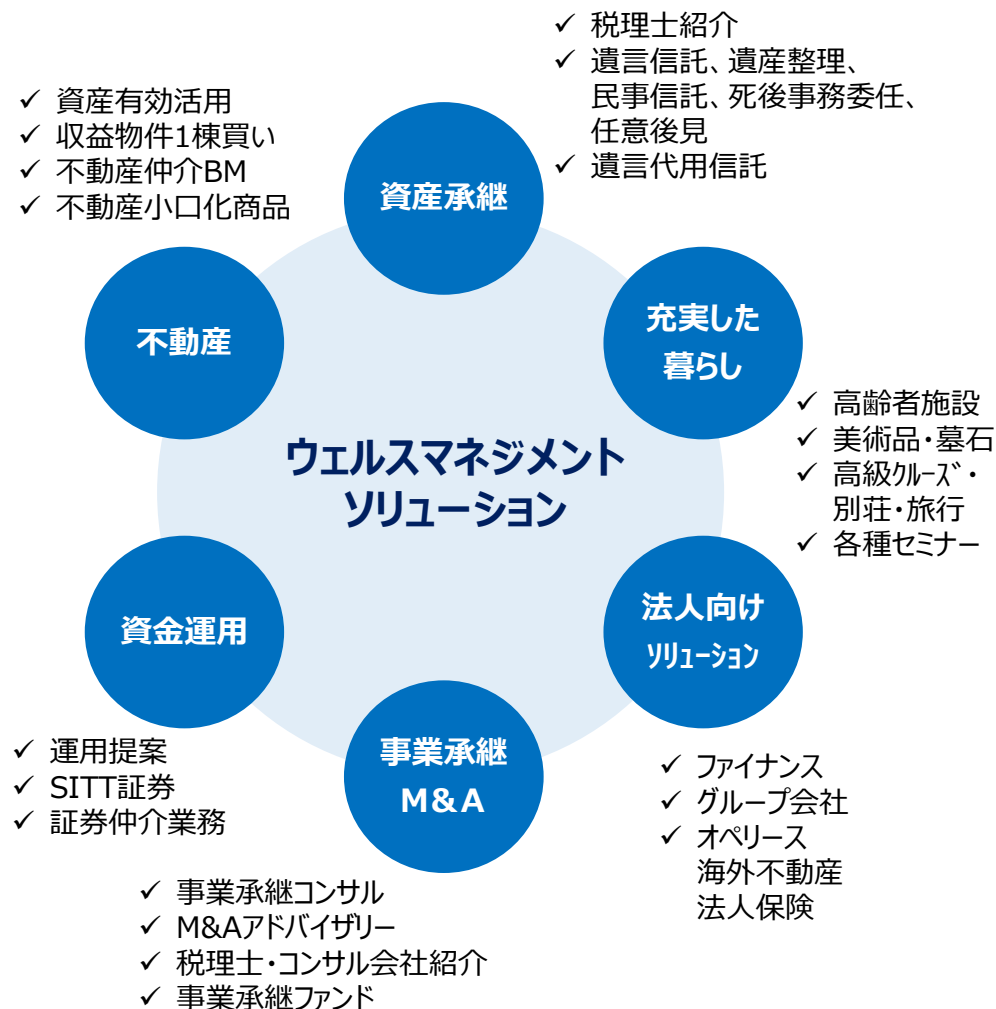
（単位：億円）



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

- 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



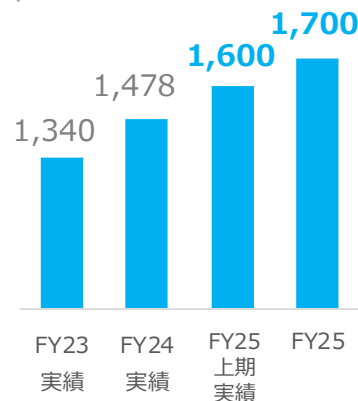
当行における相続発生件数は年々増加

(2020年8千先⇒2023年11千先⇒2024年12千先)

- ✓ 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
 - ・ 資産承継相談会 **(2025年上期195回)**、資産承継・不動産関連セミナー **(同34回)** の開催
 - ・ 富裕層向けセミナーの開催
- ✓ 千里箕面営業本部をPB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

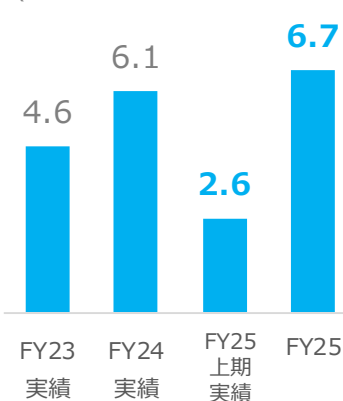
遺言信託先 受託財産

(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

コーポレートソリューション部門



- 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。

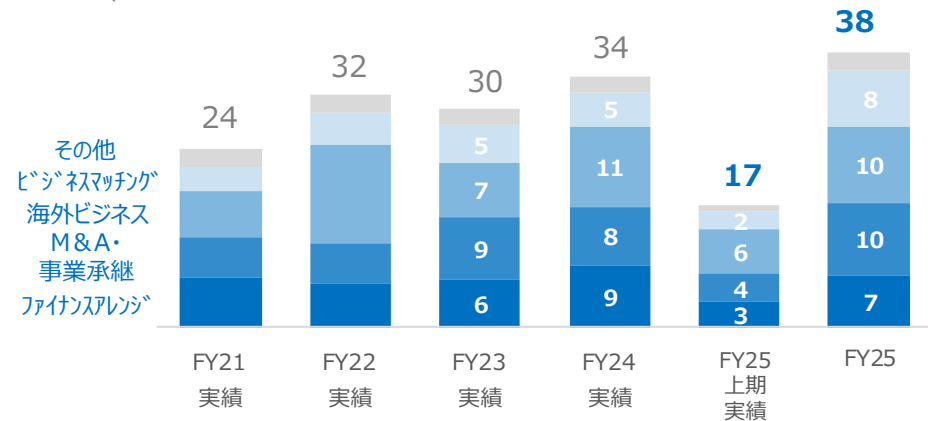
ライフステージ別の伴走型ソリューション



法人役務収益※

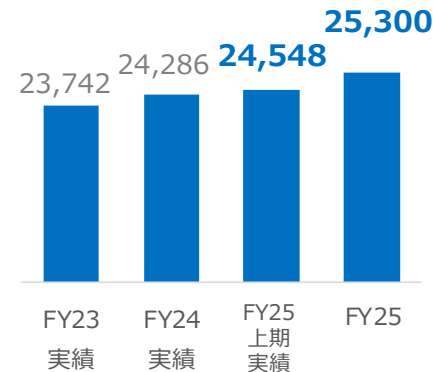
※2022年度取組の市場性ローン手数料除く

(単位：億円)



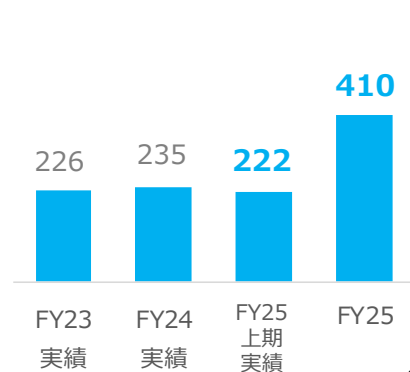
事業性貸出残高

(単位：億円)



ストラクチャードファイナンス残高

(単位：億円)

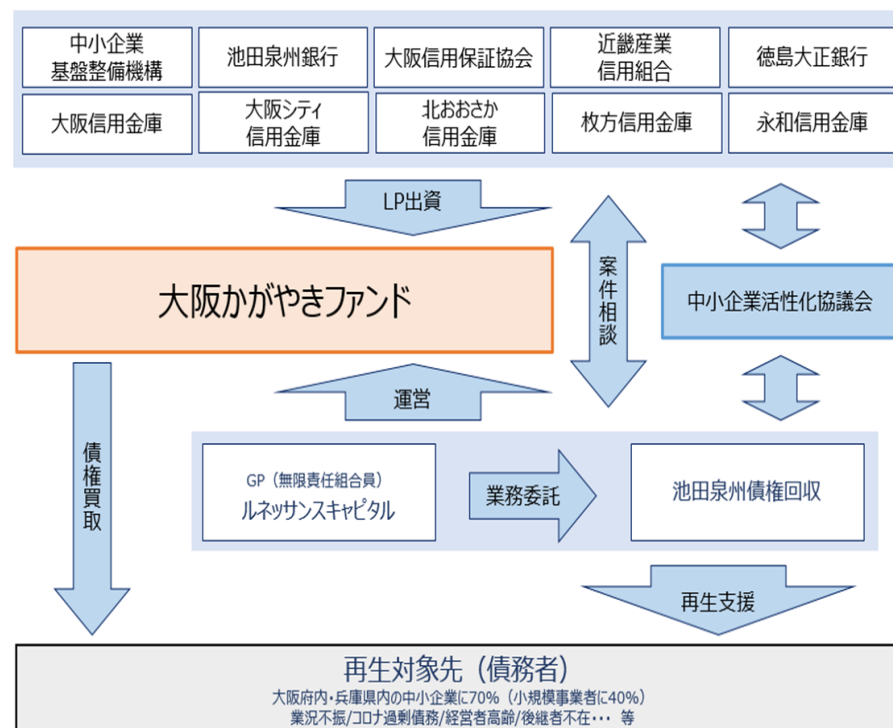


- ✓ 地元法人取引先、事業サポートを拡充
(法人営業担当者 現状 213名→FY28 258名)
- ✓ 今後益々顕在化する**事業承継ニーズへの対応**
(M&Aアドバイザー室 現状 18名→FY28 36名)
- ✓ 為替デリバティブ新商品の導入
- ✓ 良質なアセットである収益物件融資の更なる積み上げ
- ✓ **RORAを踏まえた戦略的なアセットの積み上げ**

小規模事業者注力型再生ファンド「大阪かがやき投資事業有限責任組合」への出資決定（2025年9月30日）

- **池田泉州銀行**として、ルネッサンスキャピタルが運営する「大阪かがやき投資事業有限責任組合」へ**5億円の出資**を決定。
- 本ファンドは、過剰債務等により業況は悪化しているものの、本業には相応の収益力があり再生が見込まれる大阪府・兵庫県（及びその近隣地域）の中小企業、**特に小規模事業者**を中心に、財務改善のための投資と再生支援を実施。
- 中小企業を対象とした全国型事業再生ファンドの運営実績を豊富に持つルネッサンスキャピタルと、地元金融機関と強固なネットワークを有する再生系サービサーである**池田泉州債権回収**が、大阪府・兵庫県（及びその近隣地域）の中小企業、特に小規模事業者に対し、**中小企業活性化協議会や地域金融機関、信用保証協会と連携**し、その状況やニーズに応じた再生支援を実施。地域経済の活性化や雇用の維持に大きな役割を果たすことを目指す。

組合名	大阪かがやき投資事業有限責任組合
地域	大阪府・兵庫県（及びその近隣地域）
出資総額	20.5億円
無限責任組合員	ルネッサンスキャピタル株式会社 業務委託先:池田泉州債権回収株式会社
有限責任組合員	- 独立行政法人中小企業基盤整備機構 - 株式会社池田泉州銀行 - 大阪信用保証協会 - 近畿産業信用組合 - 株式会社徳島大正銀行 - 大阪信用金庫 - 大阪シティ信用金庫 - 北おおさか信用金庫 - 枚方信用金庫 - 永和信用金庫
設立	2025年10月1日



① 徹底したソリューションビジネスの構築・提供

地域共創部門



- 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マーとして、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

シード → アーリー → ミドル → レイター

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

2030
SDGs



2025
大阪・関西万博

2021~

地域活性化事業

2025~

ベンチャーデットファンド

2023~

イノベーションファンド25Next

2019~

イノベーションファンド25

2018~

イノベーション推進協議会

大企業9社がLP参画

支援コンソーシアム

2003~

助成金事業



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 ⇒ 累計採択件数 586件、累計助成金額 7.8億円

大阪・関西万博を契機とする地域活性化

- ✓ 大阪ヘルスケアパビリオン「展示・出展ゾーン/リボンチャレンジ」にて、当行実施主体となる期間で**32社の展示**を実施。運営期間3週間で**約21万人**以上が来場。
- ✓ 万博後の新・成長戦略「Beyond EXPO 2025」に基づく施策、経済団体等の取組みと連動した施策を実施し、**大阪独自の強みを活かした次世代産業にチャレンジするイノベーション先進都市の実現に貢献。**



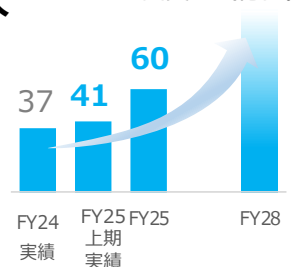
地域活性化事業

- ✓ **取引先・地域のデジタル化・DX支援**
内閣府 令和6年度「地域デジタル化支援促進事業」採択
- ✓ **「知財×デザイン経営」を活用した中小企業支援**
デザイン経営の専門家である(株)SASIとの連携強化
- ✓ **オープンイノベーションのハブ機能**
インキュベーションプログラム「起動」に参画
地域企業・スタートアップとの新事業創出を目的とした交流会
- ✓ **新規事業共創プログラム**
地域中核企業とスタートアップのアイデアや技術のマッチング

スタートアップファイナンスの拡大 100億円規模を目指す

- ✓ **イノベーションファンド25Next**
関西ゆかりの大企業等15社が参画
累計投資先22社（25/10時点）
- ✓ **ベンチャーデット**

出資額（億円）



- 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

～2025

～2028

～2030

第1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

日常取引の
非対面完結

キャッシュレス化

伝票・印鑑などの
取扱削減

第2フェーズ

- ✓ 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

アプリを中心とした
顧客接点

営業店のスマート化

コールセンターの
高度化

第3フェーズ

- ✓ 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

データを活用した
パーソナライズ

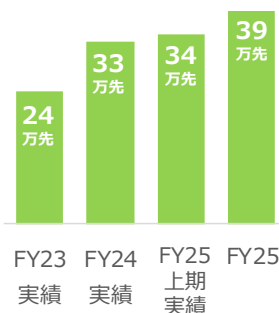
グループ全体の
ワンストップ窓口

非金融サービスへの
展開

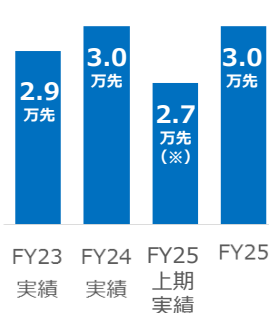
デジタルチャネルの利用拡大



バンキングアプリ会員数



法人EB契約先数

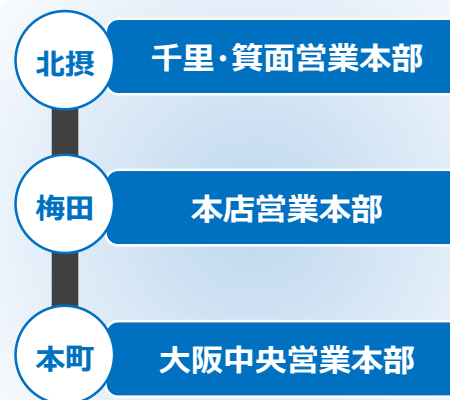


バンキングアプリ搭載
予定機能

- ✓ 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） 110拠点



Update

本店営業本部/
大阪中央営業本部
（融資残高）
約7,000億円

3～5年後に
約1兆円へ

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。
⇒来店予約サービス導入（2025年7月全店導入完了）
- 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（リモート×デジタル）への取り組みを推進。
- セブン銀行ATMとの連携により、2025年5月、ATM窓口サービス“+ Connect”（住所変更や電話番号変更に伴う届出、在留期限更新）、同年7月、“スマホATMサービス”（当行バンキングアプリを活用したATM入出金機能）を開始。

③ 人材戦略 人的資本経営全体像

2024年5月
資料再掲



- 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

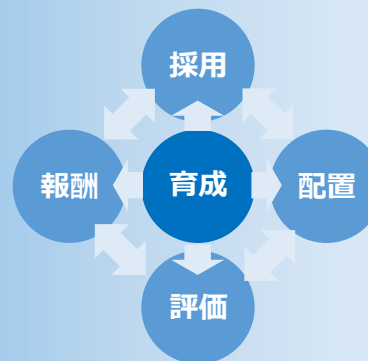
評価

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

③ 人材戦略 目指す人材ポートフォリオ

2025年6月
資料再掲



- 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、目指す人材ポートフォリオに向け人的資本投資を強化。

目指す人材ポートフォリオに向けた人的資本投資

目指す人材ポートフォリオ

SIHDグループ人員 (稼働人員)	FY23 実績 3,275名	FY24 実績(計画) 3,230名	FY25 計画 3,165名
ソリューション人材※1	154名	167名 (190名)	220名
計画見直し			
ソリューション人材 (マネジメント職※2含む)	195名	220名 (-)	250名
✓ ソリューション人材を含む営業人員は昇格するとマネジメント職に従事。マネジメント職は営業店を統括する立場にあるため、ソリューション人材の人数からは除外しており、ソリューション人材は計画190名に対して167名に留まった。 ✓ しかしながら、マネジメント職が帯同訪問等による営業人員の育成や顧客への直接的なソリューションを推進していることから、2025年度は新たにマネジメント職を含め250名へ計画を見直し			
デジタル人材※3	143名	160名 (-)	360名
キャリア採用者 (年間)	10名	20名 (20名)	30名 計画引上げ 20名

人的資本投資の取り組み

育成

- ✓ FP1級等、高難度資格の取得推奨とサポート
(FP1級保有者 FY23 159名⇒FY24 194名)
- ✓ LMS (学習管理システム) による学習内容の可視化
- ✓ ITパスポートの取得推奨によるデジタルベース人材育成
- ✓ 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

配置

- ✓ 公募による異動・社内複業を通じ、自律的な成長を支援
(FY24 公募異動4名、社内複業29名)
- ✓ 専門分野のスキルを習得できる部署への積極的な人員配置によるソリューション人材育成

採用

- ✓ 新卒採用方針に基づく採用活動
- ✓ 初任給27万円へ引き上げ (2025年7月より)
- ✓ ダイレクトスカウトによるキャリア採用強化

処遇

- ✓ 2025年度ベースアップ実施 (平均4.0%程度)
- ✓ 業績連動加算金の支給 (2024年導入)
- ✓ 従業員持株会を活用した譲渡制限付株式の付与

対話

- ✓ 職員と経営陣との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」
- ✓ 同じ職場の仲間と問題意識を共有し、自分の言葉で、行動・業務改革のためのアイデアを語り合う「組織活性化会議」を全部店・グループ会社で開催

※1 専門分野において高いスキルを発揮し、自らがソリューションを完結できる人材。

または、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 営業人員の育成・業務遂行支援を行う支店長等の管理監督者 ※3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

③ 人材戦略 エンゲージメント向上

2025年6月
資料再掲



- 人材が持つ能力を最大限に発揮し、生産性を高めるには、エンゲージメントの向上は必須。エンゲージメントサーベイによって職員のエンゲージメント向上を阻害する課題を可視化し、改善を図る。

職員のエンゲージメント向上

エンゲージメントサーベイ結果※1

- ✓ 総合スコアは前年比向上するもベンチマークを下回る
- ✓ 銀行正職員からSIHDグループ全役職員へ調査対象を拡大(2024年11月より)

	FY23	FY24
総合スコア (ベンチマーク = 同規模金融※2)	67 (68)	68 (69)

- ✓ 下表で26項目のエンゲージメントに影響する「要素」をベンチマーク比・前年比で分析。18項目が前年比上昇。5項目がベンチマークを上回る
- ✓ ベンチマーク比▲3pt以上かつ前年比でスコアの上昇が見られなかった3項目について優先的に改善を目指す。

エンゲージメントに影響する「26要素」の分布状況		前年比上昇 (+1pt以上)	前年比変動無 (±0pt)	計
ベンチマーク※2比	+3pt以上	2	0	2
	+3pt未満	2	1	3
	±0pt	4	1	5
	▲3pt未満	8	3	11
	▲3pt以上	2	3	5
	計	18	8	26

優先的に改善に取り組む項目と今後の対応

項目	課題認識	今後の対応
キャリア機会の提供	✓ 社内外のポスト・トレーニー、社内複業への募集を随時行い、職員のチャレンジ機会を確保するも、スコア改善が見られず。 ✓ 職員と会社の間で認識のギャップが生じている可能性がある。	✓ 公募機会の認知状況、公募に手を取らない理由について調査し、真因にアプローチできる打ち手を検討
ミッション・ビジョンへの共感	✓ 経営から職員に積極的な情報発信を行うも、職員の共感を十分に引き出せていない。	✓ 長期経営戦略の中核となる当社のパーパス策定を職員参画のもと着手。職員の主体性や共感を促し、創造的な働き方を後押し
裁量	✓ 仕事をするうえで必要な「裁量」の内容や使い方について、上司・部下の認識が一致していない疑いがある。	✓ 全職場で行っている「組織活性化会議」のテーマに「裁量」を取り上げ、上司・部下それぞれの立場からフランクな意見交換を行う

※1 エンゲージメントサーベイ「Wevox」を利用。 ※2 ベンチマークは従業員数1,000～5,000人の同規模の金融業の平均値を使用。

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

- ✓ 部店長をメンター、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・部店長・管理職向け研修**
- ✓ DE&Iに関する取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**』
- ✓ 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バンキングカレッジ**』を開催
- ✓ **企業主導型保育所**との提携推進（現在52園）
- ✓ 「**不妊治療**」「**更年期症状・障害**」「**女性特有の健康課題**」に関する**休日セミナー実施**
- ✓ **不妊治療、更年期障害などの悩みを匿名で相談できるオンライン窓口の設置（2025年5月導入）**

DE&IのKPI

「男性育休ガイドライン以上取得者の割合」向上への今後の対応

- ✓ ガイドライン以上取得者の声を社内で配信し、育休取得の社内コンセンサスを醸成
- ✓ 妊娠報告時から、所属長の協力のもと十分な準備期間を確保し、育休取得に向けた計画づくりを作成

設定指標	FY23	FY24	FY26	FY30
女性管理職比率※1	14.1%	18.0%	25%以上	35%以上
女性役付者比率※2	25.6%	28.4%	35%以上	45%以上
男性育休取得日数(平均)※3	6.4 営業日	13.8 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	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※4	34.6%	46.2%	80%以上	80%以上

※1 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。

※2 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。

※3 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。

※4 ※3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、※3と同じ育児休業取得人数で除して算定。なお、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。

④ 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。

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）

⇒2024年度末時点で10.2%向上

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

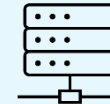
職員・組織の
生産性向上

- 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

⇒ノーコードツール（25年4月）、汎用ワークフロー（25年7月）、文字起こしツール（25年8月）、生成AI本格利用（25年10月）、データ利活用基盤利用開始（26年5月予定）、SFA/CRM利用開始（26年8月予定）

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

人材育成

2025年度KPI デジタル人材 360名（FY24 160名）
デジタルコア人材※1 120名（FY24 111名）
デジタルベース人材※2 240名（FY24 49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

⑤ サステナブル経営



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)

- サステナブルファイナンス実行額 2025年度上期実行額**570億円**（2024年度通期1,278億円）
 - ・ 2022年度～2030年度 目標1兆円（累計実行額**3,967億円**）
- **池田泉州エリアサポート**の取組み（2024年3月設立）
 - ・ これまでに**6市町**の実証運行に協力、2024年4月からは和泉市で有償本格運行開始
- **池田泉州奨学基金の設立（2024年10月設立、2025年4月から奨学生募集開始）**
 - ・ 生活困窮家庭の子への奨学金給付事業、奨学生等支援事業
- 公益財団法人泉州会館 学生寮の管理・運営



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）
 - ・ 温室効果ガス排出量算定ツール「**C-Turtle® FE**」の導入
～取引先の脱炭素をサポート～（2025年2月）
 - ・ 「**いたみ脱炭素コンソーシアム**」に参画（2025年8月第1回キックオフMT）



外部評価

2024年度
気候変動調査において
B評価獲得

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

人権方針

2024年4月制定

人的資本経営 基本方針

2024年4月制定

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

2024年度 2回

株主懇談会

425名参加

機関投資家との
One on One
ミーティング

48回

■ 指名委員会等設置会社への移行（2025年6月25日移行）

- ・ 経営の**透明性**の向上
- ・ 意思決定の**迅速化**

社外
取締役
6名

社内
取締役
4名

(ご参考) 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

2024年5月
資料再掲



- 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)

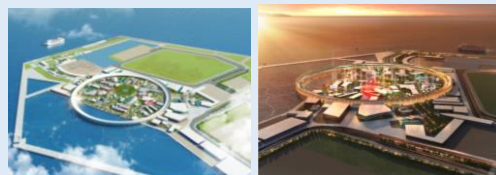
アドバンテージ

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)



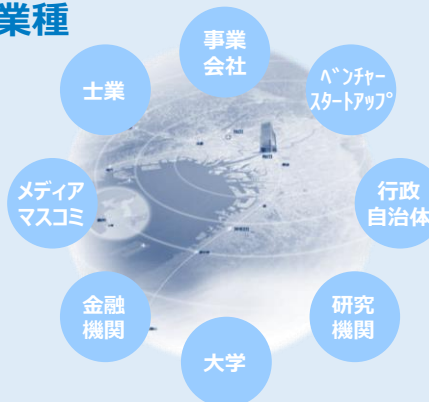
提供：2025年日本国際博覧会協会

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への取り組み

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

- 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**。

第5次中期経営計画
2021~2023年度

ローリング

第5次中期経営計画Plus
2024~2025年度

長期的に目指す姿

Vision'25の実現

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。

SDGsへの貢献



池田泉州ホールディングスグループは
持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

企業価値向上

アップデート

変化する未来社会への
果敢なチャレンジ

バックキャスト

変化する未来社会への
果敢なチャレンジ

重点戦略

重点戦略Plus

お客さま

ポテンシャルB/S

夢の
実現

ニーズ
課題

ポテンシャルB/S

アドバンテージ

アライアンス

お役に
立つ

徹底したソリューションの
更なる深化

ポテンシャルB/S拡大 徹底したソリューション

プレゼンス
UP

共感力
UP

- ①お聞きしよう
- ②探究しよう
- ③お役に立とう

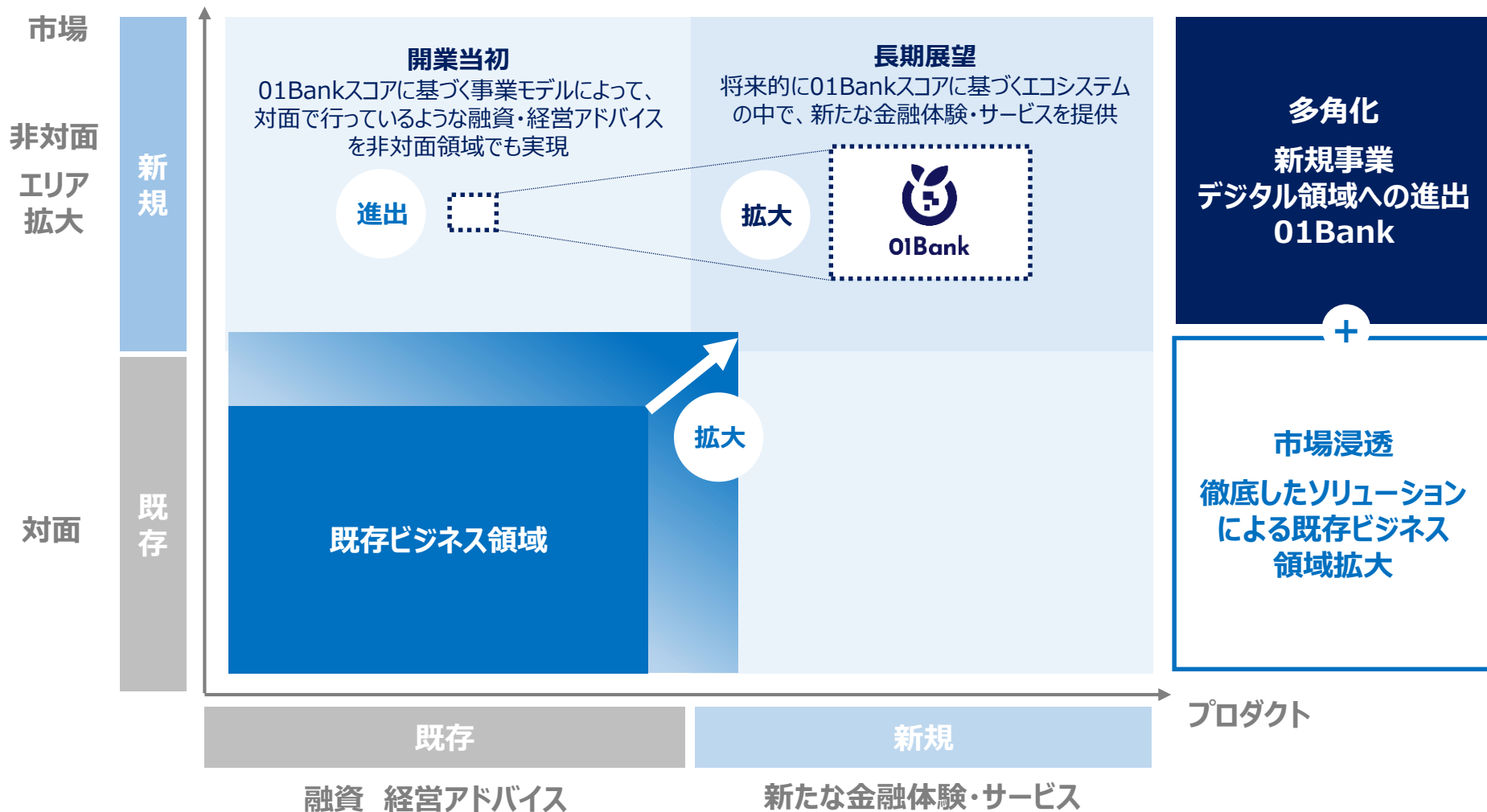
ポテンシャル
UP

地域

リソース

- 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



(ご参考) 企業価値向上に向けた取り組み 長期的に目指す水準

2025年6月
資料再掲



- 2025年3月末のPBRは0.5倍、ROEは5%台半ば。
- 第5次中期経営計画Plusの最終年度**2025年度**は、**ROE6%、自己資本比率9%台**を計画。
- PBR1倍に向けて、次期中期経営計画最終年度にあたる**2028年度にROE8%**を目指す。

長期的企業価値 PBR		2025年3月末 0.5倍		第5次 中期経営計画 Plus		次期 中期経営計画		PBR 1倍	
II		II		FY25		FY28		II	
財務的成果 ROE		5.5%		6.1%		8%		8%以上	
II		II						II	
RORA		0.59%						0.8%	
×		×						×	
財務 レバレッジ		約10倍		自己資本比率 9%台				約10倍	
×		×						×	
非財務的 成果 PER		約9倍						12~13倍	

利益	132億円
自己資本	2,396億円

利益	132億円
リスクアセット	22,379億円

1	1
自己資本比率※	9.49%

※バーゼルⅢ最終化ベース

1	1
広義の資本コスト	11%程度

(ご参考) 企業価値向上に向けた取り組み

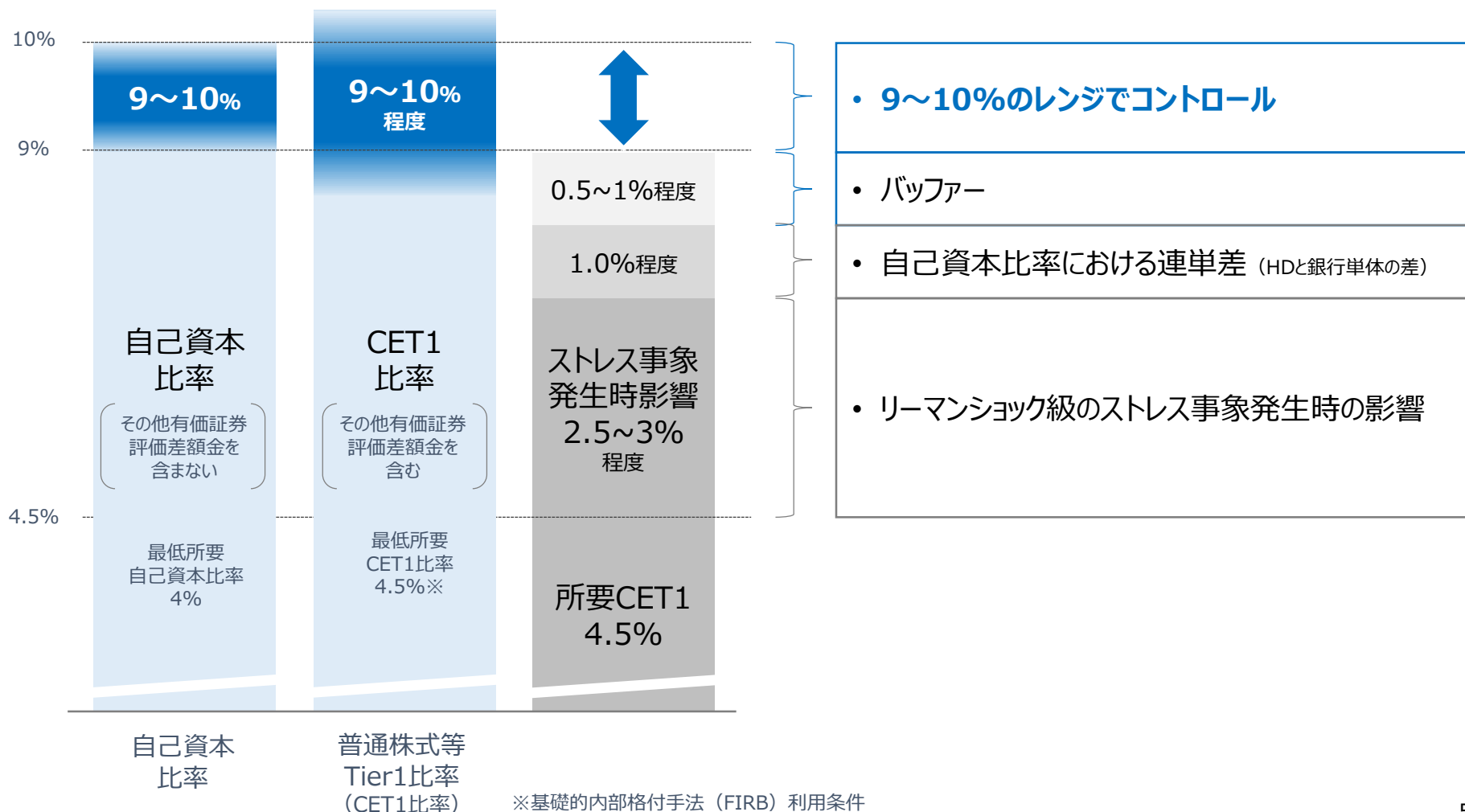
財務資本配当戦略 /あるべき自己資本比率水準

2024年5月
資料再掲



- 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





- 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。